



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

方光华◎著

ENNEAGRAM
AND LEADERSHIP

九型人格与 领导力

5

华夏智库
金牌培训师
书系

领导力就是影响力
领导力就是感召力
领导力就是亲和力

FBI识人重要指南；
领导识人、用人实战宝典；
知人者智，自知者明。

中国物资出版社

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

方光华◎著

6

华夏智库

金牌培训师
书系

ENNEAGRAM AND LEADERSHIP

九型人格与领导力

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

九型人格与领导力/方光华著. —北京:中国物资出版社,2011.9

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-3961-2

I. ①九… II. ①方… III. ①性格—关系—领导学
IV. ①B848.6②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 166285 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588 转 307(总编室)

010-68589540(读者服务部) 010-52227588 转 305(质检部)

网 址 <http://www.ciph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-3961-2/C·0127

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 13.75 印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 154 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

自序

人类非常有热情探索自然、宇宙的规律，但对自身的了解却很不够。你是谁？我是谁？他是谁？为什么同样一件不幸的事情，发生在不同人身上反应会截然不同？有些人会感觉很痛苦、很烦恼；有些人可能会怨天尤人；有些人则显得很冷静、处之泰然。其实，这是因为他们的性格各不相同。

性格，是每一个人都非常感兴趣的话题，也是非常重要的话题，了解自己、了解他人、了解团队，从性格开始。简单来说，性格是人固有的属性，体现了主观个体对客观世界的反应方式，性格不同应对客观世界的变化以及回应的方式则不同。如果要用现代心理学的术语来帮助各位读者了解性格，那么性格就是人内在思维方式和外在行为方式的基本规律与基本特征，是人的一种内在惯性思维方式与外在行为方式的总和。性格正好印证了中国的一句古语：“一龙生九子，九子各不同。”

那么，性格又是如何形成的？不少人对这个问题充满好奇心。根据现代心理学和性格研究理论，形成一个人的性格由先天的遗传因素以及后天的早期成长环境决定。我们每个人的性格总跟父母亲之间有着千丝万缕的联系，父母亲的一



些行为习惯特征，总能在我们身上找到影子，这就是遗传因素的影响。而早期的成长环境，特别是0~12岁的成长环境，也对一个人的性格形成起着关键性的决定作用。一个人的性格一旦形成，就会非常稳定、难以改变，可能伴随一个人走完一生的道路。在现实生活中，有些家庭关系总是不和谐，一半总想改变另一半的性格，结果总是不尽如人意。在组织管理中，有些领导执意要改造下属的性格，花了大量的时间与精力，结果只是徒劳。中国有一句古语概括得非常好：江山易改，本性难移。既然性格是非常稳定、固定且难以改变的，那么我们更多地要遵循性格的规律去办事。早在2500多年前的孔子，就已经提出了一个非常重要的教育理念——因材施教，也就是说要根据不同性格的人采取不同的教育方式，以达到教育引导的目的。在现代企业管理理论中，同样有一个非常重要的管理理论——权变管理，即领导要根据不同的对象，因“人”制宜，采取相应的领导方式，以达到有效管理的目的。

性格没有好坏之分，每一种性格都有其优点，也存在局限性。清晰地认识到自己是哪种性格，是真正认识自己的开始，能够帮助领导者实现自我对话，不断地完善自我、超越自我。如果一个领导能了解团队每个成员的性格，那么他就知道将下属摆在什么位置最合适，真正做到人尽其才，充分发挥组织人力资源配置优势。如果一个领导能了解上司的性格，那么他就懂得如何与上司配合，发挥互补优势。同样，如果我们了解了亲人、朋友的性格，我们的生活品质将会提升。老子的《道德经》里有一句经典名言：“知人者智，自

知者明。”就管理者来说，“知人”就是了解周边的人，“自知”就是能正确了解自己，一个管理者能做到知人、自知，那肯定是一个明智的领导，其领导力将会明显提升。美国斯坦福大学通过设计九型人格课程，来开发每个领导者的领导力，取得极佳效果。

现实生活中，因为缺乏对人性真正的了解，人与人之间总是存在许多防卫和猜忌。我们中的有些人，因为缺乏合适的性格系统分析工具，总把自己对现实的认知理解为现实的本身，造成人与人之间沟通上的障碍，感觉人际关系复杂，变得很痛苦。改革开放 30 多年来，中国经济取得了飞速的发展，我们口袋里的钱越来越多，沟通方式也越来越便捷，但是心灵与心灵之间的距离却越来越远。因为彼此之间缺乏真正的了解，所以出现了许多成功但却不快乐的人，有些人甚至忘记了自己是谁。现代社会离婚率相比过去明显增加，因为性格不合而导致的离婚比率越来越高。所以了解性格、学习性格、研究性格，对构建和谐家庭、和谐组织、和谐社会都显得至关重要。

企达管理咨询集团公司一直结合中国本土企业的环境与文化特点研究与推广领导力，我们将此项目定义为“西点领导力”，并为此设立了一个专门的“领导力研究小组”。我们的研究小组从广义、狭义、精辟注解三个方面认知与理解领导力。广义的领导力，就是领导打造团队、运行组织与驾驭资源的综合能力，强调领导力是一种综合能力建设；狭义的领导力就是获得与凝聚追随者的能力，强调领导力为打造与凝聚团队的能力；精辟注解同样可以帮助梳理与认知领导





力，即领导力就是影响力，领导力就是感召力，领导力就是亲和力。从领导力定义来看，领导了解自己与他人的性格至关重要，知晓人性，更利于提升打造团队与运行组织的能力。基于九型人格来研究领导力，是我们解决组织领导力瓶颈的重大突破。过去的十年，基于美国加州海伦·帕玛教授的理论支持，我们在全国各地举办“九型人格与领导力课程”“九型人格与领导力专题研讨会”“九型人格工作坊”，利用九型人格协助许多国企、外企、民企的高管们重新配置团队，分配合适岗位，发挥团队成员性格优势及互补优势。

如何快速通晓人性，真正了解人的性格？九型人格系统工具将是我们最佳的选择。我们与您分享性格系统工具，帮助您区分不同性格，但我们绝不能去歧视任何类型的性格。感谢企业领导、人力资源管理者、同行、“西点领导力”研究小组成员，在共同探讨九型人格系统工具与领导潜能开发过程中，我们有幸收集了大量的实证案例，分享了许多同行的研究成果，这是我们完成编辑此书的信心所在。真心期望本书能帮助您找回自我，认识他人，开启人本管理的新篇章；期望能帮助更多的领导者开启心灵和智慧之门，进入团队彼此的内心深处，进而提高领导团队的能力。

方光华
2011年5月

推荐序一 领导力就是识人用人

现代企业竞争说到底就是人才的竞争，肩负领导责任的经理们常常煞费苦心，到处充电、学习，试图提高自己的能力，特别是领导力。领导力具体来说就是自己对员工的激励能力、管理自己的自制能力、工作中的执行能力、与别人的沟通能力以及适时改变组织的变革力。人们不难发现，关于提高领导力的书籍和培训比比皆是，种类繁多，可谓百花齐放，争奇斗艳。很多方法不少人一学就通，好似天生就会，历来如此。然而，令人沮丧的是，也有很多人学习时觉得很有道理、很受启发，也发誓要改变自己，可是几天后发现自己几乎完全没有改变，又回到了原来的自己，该怎样还是怎样。这就是人之本性。所以有人宣称，性格决定成败。了解人性至关重要，利于明确自我与完善自我；了解周边的人，则利于与人共处，发觉他人人性中的闪光点。知人者智，自知者明，我们都期望成为明智的领导，在组织中发挥更大作用。

难道只有某种性格的人才具备强有力的领导力吗？答案显然不是。我们看到现实生活中有无数成功的领导者，尽管性格完全不同，却同样具备卓越的领导力，这其中的奥秘究



竟在哪儿？他们具备哪些与众不同的特质？大量的研究成果表明，这些人有一个共同的特点，那就是他们所选择的职业与他们的个性往往有着完美的匹配，这一点使得他们天天都在做自己喜欢而又擅长的工作。无数成功的体验使得他们变得更加自信，他们无须激励，兴趣就是最好的老师。这些成功者往往对自己的性格有着较清醒的认识，对自己性格中的弱点了如指掌，并有的放矢地加以持续改进，结果他们成功了。这也是为什么我们常常劝导年轻人，在选择职业之前，不要操之过急，最好多花些时间分析一下自己的性格：我的性格是哪种类型？我适合做什么？不适合做什么？我喜欢做什么？一旦选择对路，后面的路会平坦很多，学习往往也会事半功倍。如果我们忽视这一点，并反其道而行之，那么我们很难成功，要付出比别人多几倍的努力，承受着事倍功半的痛苦。这一点，无论是在事业发展道路上，还是在家庭生活中都得到了广泛的验证。要不怎么会有那么多起初恩爱的夫妻，最终因“性格不合”而分道扬镳。恋爱中的情侣往往被太多的感性成分包裹，双方之间需要冷静下来，如果要谈婚论嫁，就要考虑彼此之间性格有没有默契、有没有互补性，这样更利于未来婚姻与事业的发展。对于已成眷属的双方，可以通过认知对方的性格，更多地进入对方的内心世界，真正地了解对方，包容对方，化解矛盾。

一个人的性格的形成，除了天生的成分以外，后天的成长环境也起着决定性的作用。但凡性格中的弱点，或多或少都来自于孩童时代的特殊经历。性格一旦形成基本上就无法改变。我们能做的就是认清自己的性格特点，找到适合自己

的位置，并根据职业的需要，通过持续不断的努力来弥补自己性格中的不足之处。比如一个具有“完美型”性格的人，往往经历过痛苦的童年，稚嫩的肩膀上扛着沉重的家庭负担。这种人做人、做事总是不惜代价追求完美，他一定会事必躬亲，特别注重细节。如果做到高层领导，他的这些优点很快就会变成他成长的障碍，这种人最适合成为某个专门领域的专家，如技能型岗位的专业人员、生产和质保经理、高级会计师、高级工程师等，而不适合从事那些具有一定风险性和不确定性的职业。因为他时时有一种害怕做错事的恐惧。在领导岗位上，他对下属容易过于严厉而导致人员流失。如果他想提高领导力，就必须时时提醒自己是领导者而不是执行者；要通过经常与团队分享愿景和目标来激励团队，提高执行力；通过提高忍耐性和包容性来改善自己的自制力；通过关注点转移到谈话对方来改善自己的沟通能力等。

拜读了方光华先生所著的《九型人格和领导力》一书，让我豁然开朗。方先生巧妙地将古老的苏菲教义“九型人格”与现代企业管理学和心理学中关于领导力的理论有机地结合在一起。对九型人格的性格特征、成长环境与社会、家庭和工作的三大关系，以及在正常、放松和压力下的性格转移特征等诸多方面作了非常专业的分析，进而对每种性格的人们提出了职业选择的建议和忠告，并且分别阐述了提高其各项基本领导力的具体方法。全书通篇文字通俗易懂，提纲挈领。对那些正在迷茫中选择未来职业发展的年轻人，显然是一支清醒剂；对那些苦苦追求提高自己领导力的职业经理们，显然是一剂良药；对用人单位的领导们，本书提供的方





法可以帮助你找到适合岗位要求的应聘者，对企业的帮助可以说是立竿见影；其他组织的领导，通读此书，对于知晓人性，做到知人善用、运行组织、打造团队、开发人力潜能，同样很有帮助。本书同样适合性格方面的研究人士，书中记载的实证案例与分析工具，可以帮助研究者缩短探索时间，让研究成果更富有价值。

总之，这是一本难得的好书，非常值得推荐。

德国舍弗勒集团大中华区汽车业务总裁 张艺林博士

2011年6月

推荐序二 《九型人格与领导力》： 企业领导者的管理利器

方光华先生专著《九型人格与领导力》即将付梓，作为老朋友非常欣慰。此书汇集了方先生在此领域十几年的研究成果，实现了方先生多年夙愿。其深刻的思想、理论与翔实的案例对读者定会大有裨益。

九型人格是一门精深的领导沟通艺术，是破译性格密码的系统工具，从20世纪80年代，已成为美国斯坦福大学MBA课程《领导力》必修课程，深受全美MBA学生的欢迎，现今已经成为许多世界500强企业广泛应用的管理、沟通、识人、用人、育人的秘诀。《九型人格与领导力》把九型人格和领导力的研究与应用完美结合起来，成为领导者的一套重要的系统管理工具，它可协助领导选人与用人、沟通与谈判、团队打造、团队激励、人力资源的配置与开发。

《九型人格与领导力》一书结构清晰、严谨、缜密，说理简洁明了，全书通俗易懂；实证研究案例生动鲜活而又充分有力，令人信服。本书结合著名的“六顶思考帽”理论来区分不同型格的思维方式与特征，观点新颖独到，具有一定的理论创新。此书涵盖了领导力提升与应用领域，实现了



九型人格理论与商业实战的完美结合。本书在理论研究上，具有一定的高度与深度；在方法应用上，又紧扣实践；理论梳理方面，本书特别强调性格没有好坏之分，每种性格都有优点与缺点，应充分尊重每种性格。谈到性格形成的早期环境，对于我们进一步研究性格具有参考价值。对于应用领域方面，从工作、家庭、社会三大关系特征入手，结合不同性格特质的人如何发展领导力提出了不少建设性意见。

本书深入浅出地描述了不同人格类型的人如何在他们的工作中展露自己的领导能力；在职业发展中，每种性格的人如何结合个人性格特质更好地选择与发展事业，非常具有实用价值。性格研究领域，可以说，九型人格是全世界最好的性格系统应用工具。相信这本著作能带领更多人走近这一有趣的领域，并收获更多价值，更好地实践人本管理。

成为一个卓越的领导者是很多人的追求与期望，对每个人来说也是一个巨大的挑战。本书就像一张藏宝图一样显示了九种不同性格的人如何有效提升与发展领导力，这对于急切渴望获得快速成长与提升的领导者来说，绝对是一本提升领导力的实用工具书。

此外，任何一个追求卓越的领导者及其团队成员，常常在思考：我们是谁？我们大脑与心智运作的方式究竟是怎样？如何有效激励他人？怎样建立高效团队？怎么才能发挥每个团队成员的优势？如何完善我们的局限性？等等。通过全面阅读本书，可以帮助他们找到一些答案。作为一个长期从事管理教育与研究的科研工作者，我可以负责任地说，九型人格是一种有效“识人与用人”的系统工具，真心期盼

《九型人格与领导力》一书能成为你工作和生活中最实用的益友。

愿此书能给你带来更多好运!

东华大学旭日工商管理学院院长
中国企业管理研究会常务副理事长
孙明贵 教授

2011年6月

推荐序二
《九型人格与领导力》：
企业领导者的管理利器



目 录

CONTENTS

上篇 九型人格与领导力概述

第一章 性格与领导力	(3)
性格的本质	(3)
性格的力量	(5)
领导力真谛	(9)
第二章 九型人格与领导力	(12)
九型人格——洞悉人性的千年智慧	(12)
九型人格与六顶思考帽	(15)
九型人格与领导力	(17)
如何通过九型人格判定你的领导类型	(21)

中篇 解码九型人格与领导力

第三章 解码一号完美型领导	(25)
解码九型人格一号	(25)
完美型领导基本特征	(25)
一分钟吃透完美型领导的性格	(26)



深入体验完美型领导的成长环境	(30)
十秒钟看透一号完美型领导的三大关系	(31)
探究一号完美型领导的职业选择	(32)
给一号完美型领导的忠告	(34)
四个关键点，一分钟洞察完美型领导	(35)
三秒钟高速透视一号完美型领导性格	
转移规律	(36)
一号完美型领导快速提升领导力的秘密	(37)
一号完美型人格的代表人物	(39)
第四章 解码二号助人型领导	(42)
解码九型人格二号	(42)
助人型领导基本特征	(42)
一分钟吃透助人型领导的性格	(43)
深入体验助人型领导的成长环境	(46)
十秒钟看透二号助人型领导的三大关系	(47)
探究二号助人型领导的职业选择	(48)
给二号助人型领导的忠告	(49)
四个关键点，一分钟洞察助人型领导	(51)
三秒钟高速透视二号助人型领导性格	
转移规律	(52)
二号助人型领导快速提升领导力的秘密	(53)
二号助人型人格的代表人物	(54)
第五章 解码三号成就型领导	(57)
解码九型人格三号	(57)
成就型领导基本特征	(57)

一分钟吃透成就型领导的性格	(58)
深入体验成就型领导的成长环境	(63)
十秒钟看透三号成就型领导的三大关系	(63)
探究三号成就型领导的职业选择	(65)
给三号成就型领导的忠告	(66)
四个关键点，一分钟洞察成就型领导	(67)
三秒钟高速透视三号成就型领导性格	
转移规律	(68)
三号成就型领导快速提升领导力的秘密	(69)
三号成就型人格的代表人物	(72)
第六章 解码四号忧郁型领导	(74)
解码九型人格四号	(74)
忧郁型领导基本特征	(74)
一分钟吃透忧郁型领导的性格	(75)
深入体验忧郁型领导的成长环境	(79)
十秒钟看透四号忧郁型领导的三大关系	(80)
探究四号忧郁型领导的职业选择	(83)
给四号忧郁型领导的忠告	(84)
四个关键点，一分钟洞察忧郁型领导	(85)
三秒钟高速透视四号忧郁型领导性格	
转移规律	(86)
四号忧郁型领导快速提升领导力的秘密	(87)
四号忧郁型人格的代表人物	(88)
第七章 解码五号理智型领导	(91)
解码九型人格五号	(91)