

九型人格 与 选人用人

原来选人用人完全有章可循

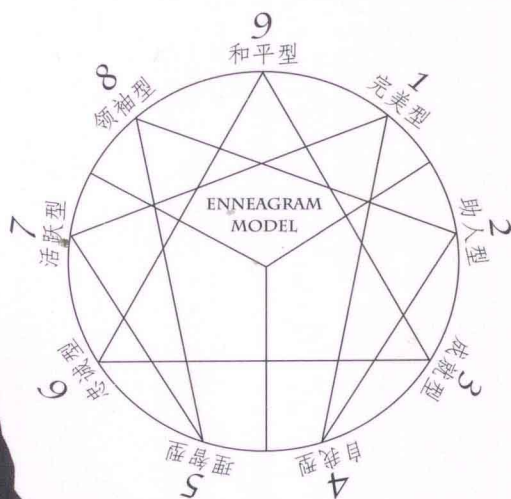
原来团队是可以这样互补的

原来合适的人放在合适的位置上是这样做的

原来性格是可以这样发展的

石淼~著

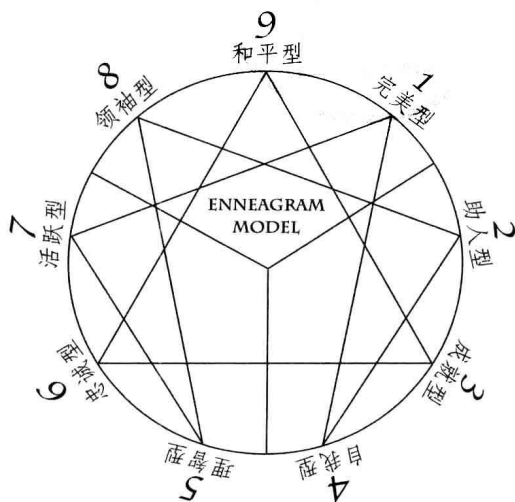
企业因才施用的秘密



九型人格 与 选人用人

企业因才施用的秘密

石淼~著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

九型人格与选人用人：企业因才施用的秘密 / 石森著. —北京：中国财富出版社，2013. 7

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4722 - 8

I. ①九… II. ①石… III. ①企业管理—人力资源管理—通俗读物
IV. ①F272. 92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 122965 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

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.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4722 - 8/F · 1969

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 张 18.75 彩插 4

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

字 数 272 千字

定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



编委会

项目总策划 邓 明 王 景

主 编 邓 明 黄 华

副 主 编 范虹轶

编 委 (排名不分先后)

陈星全 陈卫州 蔡怀东 蔡鲲鹏 高乃龙

匡 晔 廖靖雄 李劲波 刘 星 倪 可

孙剑虹 石 森 田建华 吴群学 吴 之

禹 志 余尚祥 张友源 张 谦

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持    

战略支持



序 言

老板选人、用人的困惑

有人说，精通了心理学几乎就可以看透人心。在我看来，心理学是通过细致的观察发现和严谨的学术分析，为我们讲述人内心中最深刻的奥义。

现代企业是一个大熔炉，将不同的人融为一个整体，共同为效益和薪酬而付出自己的能力和心智。在这些形形色色的人中，有的人被企业慧眼识珠获得提拔，成为独当一面的主管或经理；有的人却没能在大浪中幸免，抱着整理箱黯然离去。但无论是留下来的还是离开了的，在这些斑驳背影的身后，总有 HR 的一双眼睛在注目着他们。

选用人才永远都是企业永葆生机的法门，但是在做什么、怎么做上面，企业老板和他的管理者团队却有着不少问题和困境，其中弄巧成拙者比比皆是。而自从应用心理学成为企业管理者们的学习科目后，这个曾经让无数 HR 头大如斗的课题似乎有了解决之道。

真正的隐患永远来自内部，我在每一家企业调研时，都会发现拥有同等技能的员工做着相同的工作，产生的效益却相去甚远，甚至连员工们自身的精神状态都有所区别。企业的利益或许不会因为某个员工的“不尽责”就宣告受损，但是当财务报表上的数字越来越低的时候，对求贤和求财抱有同样渴望的老板们就会恼羞成怒地将火气发泄在每一个他们认为没



有努力的人身上，当然包括那些学习了心理学却没有发挥功用的 HR 们。

其实大家都很努力，只不过担当选人用人重任的 HR 没有找对心理学中排解困难的关键——九型人格。很多时候，我们自己都意识不到人格究竟给自己带来了多少影响：爱好、感情、工作、家庭以及企业经营效益。

九型人格就是这样一门专门研究性格属性的学说，它继承了人类历史上最古老的智慧，创造性地把人格分成了九种类型，通过研究每一种人格类型的特点及其与临近类型的分析，将所有生活在人类社会中的我们分门别类，以科学的角度去阐述我们的每一次选择和面对结果的态度，并提出最有见地的指导方法；它告诉每一个人自己可以做什么，不可以做什么。

人才是企业的未来，而九型人格最大的贡献就在于它的科学分析理论和分析方法可以完全用在企业的人力资源管理和绩效评估环节上，帮助企业更全面地了解员工的工作状态和贡献程度，使 HR 能够在制订选人计划和用人方案时更加高效——什么样的员工适合销售，什么样的员工可以参与管理；哪些员工更适应团队，哪些员工需要充分的自我空间等。有些员工看上去或者与人格格不入，或者百依百顺，实际上都是他们的人格类型在起作用，而九型人格的任务就是帮助企业找出这些员工中存在的问题。

由于调研时间不够，理论研究尚没有达到一定高度，因此本书可能会有很多不足和缺漏，在此先向尊敬的读者们致歉；如有明显错误的地方，还望不吝指出。我们都是站在前人的肩膀上探寻科学管理的寻路者，多一位同伴就意味着多一份力量。

在这里，再次感谢调研小组长达一年的辛勤付出，更感谢读者们对我的耐心和宽容。

作 者

2013 年 2 月



第一编 企业选人的困惑

第一章 企业选人用人时的“十万个为什么”	3
为什么面谈时很好，用起来却完全不是那么回事	3
为什么有些人很容易沟通，有些人却不善言谈	7
为什么员工不喜欢自己的岗位，部门之间不配合	9
为什么能干的员工不忠诚，忠诚的员工不能干	11
为什么有些员工总是喜欢跳槽	13
【客户评价——聆听学员内心的声音】	16

第二编 全新钥匙——九型人格介绍

第二章 九型人格这门学问是怎样形成的	19
九型人格的成因	19
人格具有什么样的特点	21
学习九型人格的禁忌	23
学习九型人格对职业生涯的选择意义	26
学习九型人格对老板和人力资源经理的积极意义	28
【客户评价——聆听学员内心的声音】	30
第三章 九型人格的总体构成	31
9 大主体性格	31
18 项侧翼性格	34



三大能量中心	38
人格的 3 种不同健康状态	42
【客户评价——聆听学员内心的声音】	46

第三编 人格解构——九型人格识人用人分析

第四章 生活应该可以更美——一号完美型人格分析	51
读懂一号人格的身体语言	51
辨别一号人格的性格特征	54
一号人格的领导力指南	56
一号人格的沟通技巧	59
一号人格的职业定位	62
一号人格的激励模式	64
完美型人格的成长方式与成功捷径	66
【客户评价——聆听学员内心的声音】	70
第五章 人间天使——二号付出型人格分析	71
读懂二号人格的身体语言	71
辨别二号人格的性格特征	74
二号人格的领导力指南	77
二号人格的沟通技巧	81
二号人格的职业定位	84
二号人格的激励模式	85
付出型人格的成长方式与成功捷径	88
【客户评价——聆听学员内心的声音】	93
第六章 天生工作狂人——三号成就型人格分析	95
读懂三号人格的身体语言	95

辨别三号人格的性格特征	99
三号人格的领导力指南	101
三号人格的沟通技巧	104
三号人格的职业定位	106
三号人格的激励模式	108
成功型人格的成长方式与成功捷径	110
【客户评价——聆听学员内心的声音】	116
第七章 追求独特——四号感觉型人格分析	117
读懂四号人格的身体语言	117
辨别四号人格的性格特征	120
四号人格的领导力指南	122
四号人格的沟通技巧	125
四号人格的职业定位	127
四号人格的激励模式	129
感觉型人格的成长方式与成功捷径	131
【客户评价——聆听学员内心的声音】	134
第八章 浮华世界的隐士——五号思想型人格分析	135
读懂五号人格的身体语言	135
辨别五号人格的性格特征	138
五号人格的领导力指南	141
五号人格的沟通技巧	144
五号人格的职业定位	146
五号人格的激励模式	148
思想型人格的成长方式与成功捷径	150
【客户评价——聆听学员内心的声音】	153



第九章 生于忧患，死于安乐——六号忠诚型人格分析	154
读懂六号人格的身体语言	154
辨别六号人格的性格特征	157
六号人格的领导力指南	160
六号人格的沟通技巧	163
六号人格的职业定位	165
六号人格的激励模式	167
忠诚型人格的成长方式与成功捷径	168
【客户评价——聆听学员内心的声音】	172
第十章 天生的开心果——七号快乐型人格分析	173
读懂七号人格的身体语言	173
辨别七号人格的性格特征	176
七号人格的领导力指南	178
七号人格的沟通技巧	181
七号人格的职业定位	183
七号人格的激励模式	185
快乐型人格的成长方式与成功捷径	187
【客户评价——聆听学员内心的声音】	190
第十一章 同志们，跟我上——八号控制型人格分析	192
读懂八号人格的身体语言	192
辨别八号人格的性格特征	195
八号人格的领导力指南	197
八号人格的沟通技巧	200
八号人格的职业定位	201
八号人格的激励模式	203
控制型人格的成长方式与成功捷径	206

【客户评价——聆听学员内心的声音】	210
第十二章 和谐才是硬道理——九号和平型人格分析	211
读懂九号人格的身体语言	211
辨别九号人格的性格特征	213
九号人格的领导力指南	216
九号人格的沟通技巧	219
九号人格的职业定位	220
九号人格的激励模式	222
和平型人格的成长方式与成功捷径	225
【客户评价——聆听学员内心的声音】	230

第四编 深入探秘——三大中心和性格侧翼

第十三章 九型人格的三大能量中心分类	233
本能中心的构成	233
情感中心的构成	235
思想中心的构成	236
顺从组、自我肯定组、抽离组在工作中的表现	238
【客户评价——聆听学员内心的声音】	241
第十四章 侧翼人格的性格概况	242
九型侧翼人格的概况	242
侧翼人格对主体人格的影响	244
【客户评价——聆听学员内心的声音】	245
第十五章 九型人格在不同状态下的表现	246
九型人格分别在健康、一般状态下、不健康状态下的表现	246
【客户评价——聆听学员内心的声音】	255

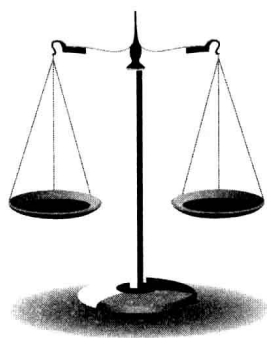


第五编 学以致用——九型人格自我突破实用技巧

第十六章 九型人格自我突破的实践体验	259
人格突破体验的感受分析	259
强化人格成长线路图对职业生涯成长的积极意义	261
【客户评价——聆听学员内心的声音】	263
九型人格测试题	264
九型人格公益讲座	281

第一编

企业选人的困惑



第一章

企业选人用人时的“十万个为什么”

为什么面谈时很好，用起来却完全不是那么回事

面试的时候，企业往往会碰到这样的情况：谈的时候很投机，但用起来却往往不是那么一回事，不是执行力很弱，就是不能扛起责任，这到底是怎么回事呢？

原因有很多，但从人格角度去分析，则有可能是九号型人格。九号人协调沟通能力很强，但弱点就在于，抹不开面子，导致执行力偏弱。如果这样的人担任公司的行政职务，往往不愿意得罪人，不太愿意破坏同事关系。就算有同事做错了事，也不太会就事论事去指责他，往往就是“随大溜”。这样一来，老板就会被“累死”或“气死”。

企业在选人的时候到底看什么？看长相，看学历，还是看经验？在结构化面试中，企业相对会比较多地考虑到上述的一些因素，比较重视“岗位胜任力”。然而，影响胜任力的一个很重要的因素——人格，却没有作为一个单独的要素做具体分析。

在这里，我们对“人格”作一个简要的解释，根据弗洛姆的研究，他认为人格是先天与后天的全部心理特征的总和。其中的先天特征指的是



“气质”。气质是一种先天的不变的反应模式。个体在后天生活中受社会条件影响而形成的相当稳定的行为模式的后天特征则指的是“性格”。所以，“人格”的研究包含了先天、后天两个部分。

俗话说“江山易改，禀性难移”，一个人也许可以很快学会工作岗位的技能，但是要改变一个人的人格或性格，却是难上加难。殊不知很多夫妻吵架离婚的一个最常见的理由就是“性格不合”；双方都想极力地去改造对方，结果却是以失败破裂而告终。其实招聘选人何尝不是“谈恋爱”，每个工作也有其特定的基础性质的性格密码；如果工作密码和性格密码不匹配，而硬要去强适应，其结果往往会导致个人或企业受伤。

我们都知道要“理解他人”，但凭什么去理解他人呢？如果对自己、对他人都不了解，又怎么能够去理解他人呢？“理解”的前提是“了解”，而“了解”最重要的就是了解对方的人格特质。

有时候选人不准，不仅仅是应聘者职业定位错误，对自己不够了解，也跟企业缺乏更有效的识人技能有很大关联。因为不懂得九型人格，所以被某些现象给“忽悠”了，表面看是应聘者不过关，本质上还是你自己的失误，因为学习不够，对人性掌握不够，不了解或没能掌握九型人格这门识人用人工具，所以判断不准。

企业在选人的时候，还会常常碰到这样一种人：他们很想成功，很想过上富足的生活，了解知道的也很多，但当上级要让他做一件事情的时候，他就开始怀疑，对上级告诉他的方法表示疑问，甚至对环境有很强的不安全感。

有一次，一位这样的人来我们公司应聘业务人员，面试人员告诉他在公司从事业务工作的人必须打领带，他很纳闷：为什么一定要打领带呢？打领带也有很多缺陷啊，戴着不舒服、影响思维……总之，在他心里有一大堆小声音。上司每教他一种方法的时候，他都怀疑这种方法的有效性，而且在分配任务的时候总是要搞清楚出了问题谁负责。

如果从人格上分析，这个人就有可能是六号人格。

当时我告诉他，他的怀疑性格基因是阻止他在业务开拓方面产生更高效率的主要原因。通过面谈，我了解到这个人的心比较细致，从事了近十年的业务工作，但一直是用这种心态去对待工作的。在面试过程中，当时我的判断是，他的职业生涯一定不太成功，低迷状态至少也有两年，甚至长达8~10年。当时，他对我的话表示认同，也表示震惊。其实，就如业务这种工作，往往三号、七号、八号从事起来会相对得心应手。而这位同人，如果不能根据自己的情况调整自己的职业生涯定位，那就必须提升自己的性格类型，根据路径向九号和三号提升。

用人单位即使想用他，又哪里来的这么多时间和成本等待他去改变呢？

我研究九型人格已经很久了，在长期的实践中，我越来越体会到，九型人格无论对于企业用人，还是个人职业生涯发展，抑或平衡家庭和事业，都有着极为积极的指导意义。可以说，它是一个非常精准的工具。

每个人都有着自己的成功模式，在内心深处，都想方设法让自己积极起来，很多人都了解吸引力法则，了解选择正面的、积极的道理；但由于每个人先天人格不同，在积极正面的前提条件下，还必须根据自己的人格特点寻找到属于自己的成功之路。

另外，我发现每每和身边的朋友提起成功，大部分人往往首先想到成功学，想到名表、名车、豪宅、巨额财富，见到不同的人能说不同的话，灵活应变，滔滔不绝。但这只是三号人的成功模式。实际上，很多人并不