

- ◎ 如何建立和谐的人际关系
- ◎ 如何与各种性格的人相处
- ◎ 如何增强团队凝聚力
- ◎ 如何发挥你的性格优势

Powered by
KEN
COACHING
汇才文化丛书

The 9 Ways of Working

And Many Other Ways to
Use the Enneagram at Work

办公室心理学

醒觉的领导与睿智的员工

[美] 迈克尔·高德葆 (Michael J. Goldberg) 著
黄荣华 序



九型人格
经典著作



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

办公室心理学

醒觉的领导与睿智的员工

[美] 迈克尔·高德葆 (Michael J. Goldberg) 著

黄荣华 序



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室心理学 / (美) 高德葆 (Goldberg, M.J.) 著,
汇才译. — 北京: 北京师范大学出版社, 2006.9
ISBN 7-303-08089-9

I. 办... II. ①高...②汇... III. 办公室—人际关
系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103915 号

The 9 Ways of Working

Getting Your Boss's Number: And Many Other Ways to Use The Enneagram at Work

Copyright © 1996 by Michael J. Goldberg

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press

Authorized translation from the English language edition published by HarperCollins.

北京师范大学出版社出版发行
(北京市新街口外大街 19 号 邮政编码: 100875)

<http://www.bnup.com.cn>

出版人: 赖德胜

北京新丰印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 170 × 240mm 印张: 22.5 字数: 400 千字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

在“以人为本”的商业时代，越来越多的组织开始发现，作为管理者，了解自我、了解他人是非常重要的工作能力。所谓“知己知彼、百战不殆”，不同性格的人需要用不同的方式来管理和沟通。

九型人格（Enneagram），作为一门让你通晓人性、掌握人心的管理工具，近十几年来风行欧美学术界及工商界，成为了倍受美国斯坦福等国际著名大学MBA学员推崇的热门课程。很多全球500强企业的管理阶层均研习九型人格，并以此培训员工，增强团队凝聚力。

这是一本关于九型人格不可多得的权威著作，本书从实用心理学的角度出发，详细介绍了九种人格类型的主要特征，以及各种类型管理者与员工之间的互动关系，通过丰富的案例教导人们如何与周围特定类型的人交往，如何发挥自己的性格优势，如何在办公室复杂的人际关系中让工作更出色。

作者简介

[美] 迈克尔·高德葆
(Michael J. Goldberg)

高级教练培训师，同时身兼律师、顾问、演说家及加州心理学学院教授数职，著有《九种工作方法》、《与奥德修斯一起出游》等畅销书，在欧美享有盛誉。他的客户包括：摩托罗拉、霍尼韦尔、飞利浦电子、美国联邦储备银行、美国中央情报局、富国银行等。

更多精彩内容

《全新思维》	32.00元
《咖啡：一种从容和谐的职场智慧》	16.80元
《九步成为演讲高手》	25.00元
《微利时代的成长》	32.00元
《三国职场人生》	25.00元
《销售的艺术》	26.00元
《白领是怎样炼成的》	25.00元

责任编辑：赵 西 郑顺添

内文插图：贺晓科



京师锐文
RIVER BOOKS

阅读商业智慧 品味精彩生活
www.rbooks.com.cn

封面设计 artrv 润和佳艺 | 李运星
www.artv.com

插上隐形的翅膀

在祖国大陆的教练技术市场上,做为一个开拓者,我陪伴汇才TopHuman走过的10余年风雨,我为能支持越来越多的人成长而感到自豪,也以在工作中体味每个人身上美丽的人性为最大收获。现在,我们推荐高德葆先生的九型人格力作——《办公室心理学》在祖国大陆出版,相信来自高德葆先生对于九型人格全面和权威的阐释,定会启迪更多人的智慧。

在九型人格的理念中,每个人都是世间独有的奇迹。而汇才TopHuman的核心理念——品尝生活,经营梦想,正是要帮助每个人去明白自己的使命,活出最精彩的人生。包括我自己,也在寻梦的过程中,不断收获人生给我的五味果实。

把教练技术的推广继续深入下去,帮到更多的中国人成就自己的梦想,是我真正愿意也真正应该做的事情。能以此为事业也是一件非常幸运的事。

有方向的人生让我更加清晰我的人生使命,从而也更加体会到我来这个世界的意义。我也同样希望,每个“世间独有的奇迹”——那个独一无二的你,也能够找到真正属于自己的坐标,帮助更多人发挥最大限度的潜能。当你清晰地感受到自己生命最基本的渴望,找到只属于自己的生命源动力,还有什么阻碍可以束缚你的理想?还有什么牵绊能够让你放慢行动的步伐?亲爱的朋友,当你在迷茫的人生道路上遇到生活或者事业的瓶颈,不妨静下来,

倾听来自内心的呼唤，让自己的心灵引领真正属于自己的方向！

无疑地，学习九型人格，对于了解你自己内心真正的自我，体会你周遭人真实的初心，是非常必要的。汇才 TopHuman 开办九型人格培训课程已经很多年了，九型人格作为应用教练技术相当有益的辅助工具，深受人们喜爱。很多人都视此课程为与不同人快速建立沟通平台、激发沟通对象潜能的重要工具。汇才 TopHuman 独具特色的体验式培训让每个立志成为专业教练的人在九型人格学习中更加深入地洞察每个人的内心，学习更多看待世界的方法，以更宽容的心去欣赏他人所珍视的事物以及行事的角度。

高德葆先生的这部九型人格著作，偏重于分析、介绍在团队组织中运用九型人格，开发每个团队成员的激情和潜力。对于身处商业社会的绝大多数人而言，办公室的人际关系非常重要。应该讲，和谐健康的办公室关系，是每个社会人事业起飞的基石。从这个角度说，无论是企业团队的领导者，还是处于不同岗位的团队成员，都要“知人知己”才能为团队的最佳表现尽最大努力。在公司里，每个领导者，要充分提供给每个团队成员适合他的发展平台；每个团队成员，要充分开发自己的领导力。这本《办公室心理学》正为我们提供了这样的实用指南。

最近有首很好听的歌，旋律很简单，但歌词却打动了我，歌名叫做《隐形的翅膀》。每个人都在完善自己、挖掘自身以及他人潜在领导力的过程中，就像插上了一对隐形的翅膀。愿每位读者在这隐形翅膀的带动下，在瑰丽的人生海洋中翱翔！

黄荣华

汇才 TopHuman 董事会主席兼总裁、首席导师

汇才 TopHuman 是一家多元化的人力资本开发商，是亚洲首家推广教练文化的国际性人文机构。致力于“开发人力资本，提升企业价值，促进可持续性成长”。

1995年成立于加拿大，目前已在中国、新加坡、美国等地开设了分支机构，并已通过 ISO9001:2000 国际品质认证。其教练技术国际教练认证计划 (ACCP) 也已通过国际教练联合会 (ICF) 的认证，成为全球首个被认证的中文教练培训计划。

汇才曾运用教练技术创造过很多成功案例，在行业中享有盛誉。已为十多万人士及上百家知名企业和机构提供汇才的教练训练服务，成果显著。

在 10 年教练推广的实践中，汇才提炼出人本教练模式® 并已编撰成册，广受各界好评。其每年开放人本教练模式奖学金计划，促进了中西方教练技术交流。汇才董事长兼总裁黄荣华女士曾多次参加分别于瑞士、意大利、澳大利亚、新加坡、美国、加拿大等地举行的一系列教练会议，并在数届国际教练技术会议中担任专题主讲，数次应邀访问哈佛大学，进行学术交流。

汇才也积极出版文化产品、丛书和专业期刊《人文机构》。汇才文化产品富有积极进取气息和价值创意；汇才文化丛书浓缩了汇才文化的精华，涵盖教练、情感、营销、企业文化等领域，至今已出版书籍十余本，并受到广泛的欢迎。

汇才以承担企业社会责任为荣，一直支持与推动由汇才董事会主席兼总裁黄荣华女士于 1995 年创办的社会公益活动——“成长心连心”。十余年的推行已让它发展成为打造“更具竞争力的新一代”的国际性公益活动。

对本图书及相关信息如有进一步兴趣，请通过如下联系方式咨询及查询：

电话：(86) 400-8899338

邮箱：csc@tophuman.com

网址：www.tophuman.com

汇才文化丛书

《人本教练模式》/ 黄荣华 梁立邦 著

图书简介：让更多的中国企业教练从中受益，提升管理水平，提高企业界在世界舞台中的竞争能力。

“教练的智慧”系列 / 黄俊华 著 曹国轩 绘

《可爱的怪兽》《你喜欢吃榴莲吗？》《JACK 是谁？》

图书简介：“教练的智慧”系列包括《可爱的怪兽》《你喜欢吃榴莲吗？》《JACK 是谁？》三本。这是中国首套原创企业教练作品，荟萃多篇精彩小品，诸多见解令人耳目一新，犹如醍醐灌顶。或许，你会发现生活从此有了全新的含义。

《你可以做得更好》/ 黄俊华 著 梁立邦 点评

图书简介: 全球第一本企业教练成功案例集, 十余篇案例深入挖掘了企业教练技术在不同行业的企业中创造成果的过程。

《企业教练: 领导力革命》/ 梁立邦 段传敏 著

图书简介: 分析了教练技术应用于企业管理中所产生的种种革命性变化, 包括思维、领导艺术、领导力乃至对企业心灵的革命性变化, 尤其专门研究了企业教练与学习型组织的创建之间的关系。

《九型人格——成就自我与他人的窍门》/ 孙天伦 黄俊华 著

图书简介: 本书由心理学博士孙天伦及企业教练黄俊华先生合著, 理论与事例相结合, 具有深入浅出、生动明快的特点。同时, 本书也被赋予企业教练所拥有的激励的力量。

《感召营销——口碑传播的内在诀窍》/ 黄荣华 理论原创 金伯杨 著

图书简介: 本书是第一本全面阐述感召营销理论及实践的书籍。它首次系统地提出感召营销的理念, 深入剖析感召营销的精髓, 对如何启动感召营销及其五个步骤进行了论述。

《成长心连心》/ 黄荣华 黄俊华 著

图书简介: “成长心连心”是一项增强老师、学生、家长之间沟通的公益活动, 本书作者黄荣华女士为该活动创始人, 黄俊华先生曾多次作为义工参与其中。该书生动地叙述了“成长心连心”的内涵, 颠覆了传统的师生、亲子关系。

《中国中小企业成长案例》/ 张俊喜 黄荣华 梁立邦 主编

图书简介: 书中汇集了14个典型成长型中小企业的发展史, 深入而细致地剖析了14家企业的创业、业务扩张、产权变更、融资、上市等等过程中的曲折和经验。

《体验式学习的力量》/ (英) 柯林·比尔德 约翰·威尔逊 著 黄荣华 译

图书简介: 第一本全面阐述体验式学习理论和实践的书。它提供了关于体验式学习的全新思维模式及其发展和传授的方式, 同时介绍了户外培训、企业学习活动以及多种在世界范围内现行的专门学习技巧。

The 9 Ways of Working 目录

CONTENTS

中文版推荐序 001

插上隐形的翅膀

第一篇 “九型人格”的诞生 001

许多人活了一辈子，往往并不知道自己为什么要这样活？不知道为什么要沿着那样一条路跌跌撞撞地走来。跳出来看，有时候会明白许多事情。

第二篇 九型人格 021

第一部分 完美主义者 (The Perfectionist) 022

他们想要有一个怎样的将来？他们由于常常执着于“对与错”，而迷失了自己的目标，令自己错失了生命中更为重要的事情。

第二部分 帮助者 (The Helper) 051

他们崇尚以“人”为中心，对他们而言，每一笔生意都是人的生意。“没有所谓的事业，只有人。”

第三部分 促动者 (The Producer) 078

他们是团队的领袖，却经常也是对抗官僚制度的叛乱份子。他们的主要目标是当个名闻遐迩的胜利者，而他内心最深的恐惧是被贴上失败者的标签。

第四部分 艺术家 (The Connoisseur) 107

生命对他们而言，不是理性的过程，事业也不是；生命是去发掘自

己，事业更是如此。你在逃避什么？平凡？还是世俗责任？

第五部分 思想家 (The Sage) 133

他们渴望预知未来，采取的方式是预览：先用真空吸尘器吸起原始资料，再事先把事情料想一遍。世界是残酷的，他们力图使世界在自己的眼中变得清晰、严谨起来。

第六部分 忠诚者 (The Troubleshooter) 163

为了在处处充斥着阴谋和险恶地雷的环境中求生存，他们必须保持勇敢。他们致力于确切地理解事情的真相，并将之昭告天下。

第七部分 多面手 (The Visionary) 192

他们喜欢尝试新东西，不计后果地去经历一切。他们能在组织外及他们专精的领域外，想出别出心裁或嬉戏玩闹的提议。

第八部分 指导者 (The Top Dog) 218

在他们混乱的世界中，只有强者才能生存，他们受环境所迫，随时磨砺自己的战斗技艺。他们年纪轻轻就学会了让自己如钢铁般坚强，以对抗任何脆弱的情感。

第九部分 和谐型 (The Mediator) 244

他们可以轻易妥协，随时与伙伴的立场保持一致，但同时也使他们自我的企图、渴望、目的及需求遭到流失。

第三篇 九型人格之间如何互相影响 275

九型人格教导我们去发掘行为举止背后的深层意图，当我们以他人的角度、以及他人的自我参考架构去观察世界时，我们将能更正确、更清楚地聆听和理解。

第
一
篇

『九型人格』的诞生



办公室心理学

The 9 Ways of Working

某软件开发公司的行销主管哈里忧心忡忡地打电话给我。哈里是一位热情年轻的主管，他的工作经验丰富，做事一向志在必得且有成果，是个典型的第三类型——事事难不倒他，对工作狂热，并视完成工作为目标。最近，哈里的软件公司被一家传统的大公司收购，哈里给他的新上司起了一个名字叫“监狱长”，而他对上司的评语是“对生意一窍不通”。

我们很容易就能描绘出哈里新老板是属于哪种类型的：习惯说“不”，偏执、好责备、加上总是假设最糟糕的状况，是不折不扣的第六类型。哈里和他老板之间的矛盾顿时清晰地浮现，精力充沛的第三类型，正是谨慎保守的第六类型的恶梦。

“去告诉他，”我对哈里说，“有些事情是你办不到的，向他解释事情为何无法奏效，计划的缺点在哪！”

“什么？”哈里露出难以置信的表情。

“听着，你的个性是向前冲的，但是第六类型是凶事预言家，他们必须确定不肯定的部分都已经被安排处理好。”

两天后哈里回电，明显轻松了很多。“好奇怪！”他说，“当我列出问题所在的时候，他便专心地聆听，不再张牙舞爪，然后他提出了几个可以开始行动的指示，这是我和他相处以来最融洽的一次，我愈表现负面，他就愈显得愉悦。”

几个月以后，哈里告诉我：“‘九型人格 (Enneagram)’ 为我揭开了游戏的基本规则，它让我知道哪些事物对我是重要的，哪些是无所谓的。了解对方的类型可促使彼此真诚沟通，而了解自己的类型则将促成自我的蜕变。”

九型人格源自于古代的哲学传统理念，是一种处理人际关系的好方法，深奥、微妙，而且感同身受。它描述了九种个性，并揭露了世界上九种不同的洽商面貌，每一种类型的个性就像是贯穿生命的通道，充满了各种潜在的缺陷。各类型都有各自的本能、极限、盲点和不同的思考、行为模式及存在形态，而各类型在真相、感情或理解方面，都会选择各自喜

好的信息，而忽略其他的信息，特别是那些与自己的偏见或性格无法契合的事物。

“无论处于何种环境下，每个人都会被‘自我安慰心理’的云雾所环绕”，罗素（Bertrand Russell）曾经说过：“那就像是夏日纷飞的蚊蝇亦步亦趋地跟着他。”一旦知道了自己的类型，游戏便开始了。九型人格揭露了每个人潜意识中的假设，这些假设会驱策着各人如何看待自己、工作、与同事交往及做决定的方式。了解九型人格后，你将不再受“自我安慰”的心理所操纵，而是能保持自己清晰的意图，激发出真正的天赋与才能。

九型人格不但可以澄清个人世界观的力量与极限，它也同时解读出上司、工作伙伴、客户，及属下的行为举止的背后意念。有了九型人格，你将可以明白为何对方的举止会显得怪异、轻率不周、多管闲事、自私自利、引人注目，或是魅力无穷。而一旦了解了对方的内心世界，你便能了解他们行为举止的合理性，即使你未必认同。

举例来说，九型人格建议，在面对第四类型艺术家老板那难以揣摩的情绪时，不要只是沮丧地摊手吁叹，相反，可以用他的观点来感受世界。第四类型非常善于探索自我内心深处的热情和创意，即使他可能让你觉得喜怒无常或郁郁寡欢；如果你了解第四类型，你会明白，千万别试图让他开心（那是最坏的主意），相反，你可以给他空间，你甚至还要学会如何进入他骚动不安却极富创意的内心世界，并与他合作。

“以别人看待自己的眼光看待自己，是最令人敬佩的才能。”奥尔德斯·赫胥黎（Aldous Huxley）曾这样写过：“而另一个同等重要的能力是：可以用别人看待他们自己的眼光看待他们的包容力。”我们大部分人就跟哈里一样，放纵自己把别人的个性视为自己类型，而九型人格教导我们，每个人都是以不同的面貌展现不同的自我的。

第一类型想令所有事情都是正确的。

第二类型想帮助他人。



第三类型努力工作以求成功。

第四类型探索自我内在的真实情感。

第五类型想要客观的讯息。

第六类型为问题忧心，并致力于揭露秘密议题。

第七类型喜欢刺激和正面的可能性，并寻求包罗万象的经验。

第八类型喜欢掌控领域中的一切。

第九类型欲与所有的参与者产生共鸣，以得知事情的全貌。

简单来说，九型人格的实践办法是：先了解自己的个性，进而以对方所习惯的观点，去了解对方的世界观。现代流行的管理模式，虽然适用于许多管理状况，但不可避免会把本身类型的偏见、优势与限制加入他们的信条中。所以，你会找到以目标主导的管理方式（如第三类型的彼得·德鲁克，Peter Drucker），或在混乱中蓬勃成长的管理形态（如第七类型的汤姆·彼得斯，Tom Peters）。相对之下，九型人格就像是一个“大天幕”，它展现了上司、同事、属下、顾问，甚至你自己的不同处世方法，它不单显现出彼此相互影响的情况，更揭露彼此相互依赖的形态，它在不同的情景中证明了每个人的价值与必要性，而它更能使你有意识、具有创意及有效率地与周遭的人契合相处。

九型人格之美，在于它在工作上所发挥的效用。我曾与中央情报局的管理阶层一起利用九型人格分析领导关系及管理行为。这是一项兼具启发性又谦逊的工作，我们学会了将本身个性上的偏见习惯抛置一旁，转而用我们构想的对方的观点来看这个世界。我发现九型人格吸引了杰出的跨国公司，或是非营利组织，九型人格教导我们如何整顿自我类型的力量与技巧，描绘出那些我们所不熟悉的方面。九型人格正是教导人们如何制造影响力的工具。我曾和一名汽车制造商共同利用九型人格这个系统，将行销及业务状况系统化；我也曾走访许多医院，那里的行政人员将九型人格运用于专业发展、计划和解决冲突上，另外，不少的顾

问公司也在我的协助下,以九型人格帮助客户做决定,并且解决问题。可见,九型人格的用途是无可限量的。

为了尊重隐私,本书提到的一些机构管理层及工作人员,以及我的客户,包括律师、心理医生、人力资源从业者、制造商、科学家、广告业主管、会计师、零售商、政府机构的管理层及员工、非营利组织及公益事业团体等,有些是以匿名方式记载的。

工作中的九型人格

工作时,每一种类型的人都有各自独特的习性,并在独特的决策架构下运作。例如,第二类型习惯将麻烦归咎于人的问题上(“我们的机构需要更好的员工支持计划。”),而第六类型提出的问题往往考验着一致性与权威(“我们必须确定老板知道他自己在做什么。”)。

第一类型以客观完美的标准衡量一切,尽量以正确的方法完成事情。

第二类型关注于人际关系及感性的事情上,喜欢去帮助别人及被别人依赖。

第三类型全力投入工作及成果,期望获得成功并得到别人的称羨。

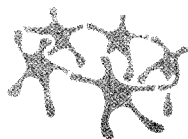
第四类型重视自己的创造力及心灵感觉,希望成为高质量的制造者、供应者,或承办者。

第五类型收集资讯,并加以消理解,尽可能理清纷乱,想保持智者姿态及希望成为游戏高手。

第六类型担心隐藏的秘密议题,忧心任何可能面临劣势的风险,如此他们才能备战以待之。

第七类型希望可以有多样的选择,专注于正面而令人兴奋的见解、可能性及经验。

第八类型想确定获得控制的权力。



第九类型喜欢将所有方面的意见汇集一起，如此工作环境才可紧密结合，免于冲突。

各类型的特殊风格，会因为其习惯的特定参考模式，而忽略了其他的因素。就好像，奔放热情的第七类型卓克，拥有一家游泳衣及太阳眼镜的制造工厂（当然，他的公司里弥漫着放纵、嬉戏的第七类型文化），当公司经营失败，他将之归咎于士气问题，第七类型喜欢一切呈现乐观的一面，于是卓克提高高级主管的待遇，但事实上，卓克的真正问题不在于士气，而是在品质管理上（太多产品因为制造时的缺陷而被退货）以及完全缺乏财务控制。一直到他面临破产时，他的受托人才向他指出这些问题。正如亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）曾说过的，“当你只有一只槌子时，一切都开始变得像钉子。”

没有一种类型的本质是不好的，只是各类型的意识中交织出的风格会限制弹性、想象力和选择性，就在你依照习惯去思考时，你也错过了整件事中重要的片断。知道自己和共事者的位置，不但可以让你看清未来，还能澄清你的思绪，使你更具洞察力，同时开放你的心灵去感受别人的经验，并可以让你专注于自己的初衷，跳出固有的限制，以更集中的意志、力量及效率展开行动。

机构中的九型人格

九型人格一开始便是应用在团体及大型机构系统上，正如我们所知，机构跟个人一样，有其特殊的盲点及强势。

不管是哪一种类型，每个人都必须适应其工作环境及团队的九型人格风格。九型人格是研究组织文化最令人信服及最精确的方法，不管是员工或管理者，它都一视同仁的重视，不断地揭露出有关工作团队的问题：什么是重要的，什么不是？公司的目标是什么？如果成员失败，将对团队