

文章编号: 1007-5399 (2015) 01-0041-02

# 浅析九型人格测评在人力资源管理中的应用

周晓新

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘要:** 文章分析了九型人格测评在人力资源管理中的优势以及九型人格的个性特征, 探讨了九型人格测评在人力资源管理中的应用, 以拓展邮政人才测评工具, 推动人才测评中心建设。

**关键词:** 九型人格; 人才测评; 人岗匹配; 四环模型

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

2013年, 全国邮政人力资源工作会上提出: “要搭建人才测评平台, 探索建立邮政人才测评中心, 构建覆盖各类人才的测评体系, 充分发挥人才测评的鉴定、诊断、预测、导向和激励功能”。按照中国邮政集团公司要求, 集团公司培训中心深入开展人才测评技术研究工作。根据合益集团四环模型理论, 人才测评主要围绕个人素质、岗位要求、领导风格和组织气氛开展。目前, 集团公司培训中心已开发出领导风格、组织气氛、360度领导力素质等测评工具, 有效解决了岗位要求、领导风格和组织气氛三环测评问题。九型人格是一门探索人性规律, 正确认知个人素质的有效工具, 是目前使用率较高的识人、用人才管理工具。因此, 本文重点针对九型人格测评工具的内涵及应用进行了研究。

## 1 九型人格测评的内涵

九型人格测评是有2000多年历史的古老学问, 它按照人们习惯性的思维模式、情绪反应和行为习惯等性格特质, 将人的性格分为九种——完美型、助人型、成就型、自我型、理智型、疑惑型、活跃型、领袖型与和平型。世界500强企业中的美国通用汽车公司、可口可乐、惠普等企业也早已把九型人格学运用于企业管理。根据测评结果, 针对不同类型员工因材施教、因材施教, 可在人员招聘、组织构建、团队沟通、业绩提升、促进协作过程中发挥重要作用。

## 2 九型人格测评在人力资源管理中的优势

九型人格不同于一般的性格分析工具, 它在人力资源管理中具有独特优势, 主要表现在三方面。

### 2.1 关注层次深

九型人格测评从人的深层次动机出发研究个性特征, 关注人深层次价值观, 透过行为表象挖掘人最根本的需求和渴望, 洞察其真实的内心世界, 是人力资源管理的心理透视镜。

### 2.2 应用范围广

九型人格测评具有广泛的应用性, 在全方位、立体化的透视扫描基础上, 将人们的核心价值观与心理需求的分析结

果应用于员工激励、企业招聘和培训发展等多个领域。

### 2.3 简便易用

九型人格测评的判断方法简单, 理论掌握难度较低, 人格判断迅速。在测量方法上, 可应用美国学者唐理查德·里索等开发的144道测试题目, 也可应用戴·丹尼尔等研究开发的五步测试法等书面测试。此外, 结合测试结果进行有针对性地面谈, 可进一步提高判断结果的可靠性。

## 3 九型人格的个性分析

九型人格是一种深层次了解人的方法和学问, 9种类型均有其典型的性格特质。只有掌握不同类型人员的深层次价值观, 理解其行为方式下的深层次恐惧和渴望, 才能以更广博的心胸接纳与自身不同个性的人群, 同时对自身个性完善起到良好的促进作用。

### 3.1 完美型

完美型的人理性正直, 做事有原则、有条理、有效率, 追求高度自律他律。隐含在其内心的深层恐惧是担心自己出错, 不够完美。因此, 他人对其的评价往往是过于挑剔, 吹毛求疵。此类型的人要注意自身在过度批判、缺乏弹性、自以为是等方面的表现。

### 3.2 助人型

助人型的人乐于付出, 善解人意, 总是热情地满足他人需要, 同时也渴望得到爱与关怀。隐含在其内心的深层渴望是感受爱的存在及被人需要。此类型的人由于对他人过分热心或对他人的过分要求, 让人感觉操纵性强。

### 3.3 成就型

成就型的人竞争性强, 希望让人看到其最好的一面, 喜欢成为众人焦点, 有极强的行动力, 为达成目标会竭尽所能。隐含在其内心的深层渴望是感觉有价值, 被接受和欣赏。由于其过于追求事业的成就, 常表现为急性子、工作狂, 不体谅他人感受等特性。

### 3.4 自我型

自我型的人注重感觉和品味, 希望与众不同, 情感世界丰富又充满幻想, 容易情绪化。他们创造力强, 有灵感, 触

敏感。隐含在其内心的深层恐惧是失去自我认同感和存在感。由于其过度关注自我以及其封闭和妒忌的内心,容易产生无助、无望的感觉。

### 3.5 理智型

理智型的人热衷于追求知识,博学多闻,喜欢分析事物及探讨抽象的观念,刻意表现深度。隐含在其内心的深层渴望是认知及了解一切。理智型的人常有愤世嫉俗,自我孤立,敌视或排斥他人的负面表现。

### 3.6 疑惑型

疑惑型的人有责任感,重承诺,做事过分谨慎,恐惧犯错,设想最坏结果,缺乏安全感。怀疑自身能力,需要别人的肯定才能安心。隐含在其内心的深层恐惧是不确定的危险。此类型的人要敢于拥抱责任,欣赏自己,勇于抛弃没有答案的担心及顾虑。

### 3.7 活跃型

活跃型的人乐观、精力充沛,喜欢探索新鲜事物,讨厌规则,常以自我为中心,较少顾及他人感受。隐含在其内心的深层恐惧是束缚、压力和沉闷。此类型的人需要节制与控制,学会关心他人,克服懒惰习惯,提升耐力和深度。

### 3.8 领袖型

领袖型的人爱挑战、敢冒险,讲义气,有自信,善于启发和鼓舞他人,是掌舵人和创业者。其注意力的焦点在权力和影响力上,具有较强的支配性。隐含在其内心的深层恐惧是失控,被认为软弱,被侵犯。建议领袖型的人学会放权,欣赏和认同他人,关注他人感受。

### 3.9 和平型

和平型的人甘于现实,听从天命,不求调整,为人被带动,自我意识弱。隐含在其内心的深层恐惧是冲突、失去与分离。建议和平型的人积极面对冲突,加强行动力,养成有计划、有目标、有结果的行为习惯。

## 4 九型人格测评在人力资源管理中的应用

### 4.1 应用九型人格提升管理技巧

管理要因人而异,针对不同个性特征的人要使用不同方法。对于完美型员工,要赞许其在各方面的高标准,鼓励其多关注正面信息,尽量采用理性方式与其沟通;对于助人型员工,要对其足够尊重,不要轻易否决其想法,对其给予的帮助要及时表达真诚的谢意,如不需要其帮助,一定要说明原因,避免其产生负面情绪;对于成就型员工,要肯定、维护其形象,当众赞扬其成就,鼓励其与团队共同进步;对于自我型员工,要及时表达对其内心的理解,肯定其优势,尊重其感受,鼓励其不要被感觉支配和摧毁;对于理智型员工,要尊重其保护隐私及个人空间的习惯,其独立工作时,尽量避免打扰,需要其帮助时要邀请;对于疑惑型员工,不要直接或背地批评其顾虑和担心,不要过分肯定或当众赞扬他,与其沟通内容要精确实际,与其相处要言行一致,重承诺;对于活跃型员工,创造轻松愉悦的会谈气氛,使用中性词语来提建议,不要将其指责放在心上;对于领袖型员工,

与其沟通方式要直接,不兜圈子,同时要让其感觉自己占主动地位;对于和平型员工,要认同其稳定及平和,积极倾听其想法,并让其知道对其的关注与关心。

### 4.2 九型人格在人才招聘中的应用

人才招聘中使用九型人格工具,通过问卷与面试测评,掌握被招聘人员的个性特征,将合适的人员配置到适合的岗位。一是制定岗位要求和人格匹配表,如成就型人员适合做市场开发工作,助人型人员适合做客服工作,疑惑型人员适合做财务管理工作等。二是通过九型人格笔试测评,收集应聘者的核心价值观、行为准则、人际关系等相关资料,确定应聘者的人格分类。三是组建专业人员面试小组,通过话题提问交流,进一步印证笔试结果的可靠性与准确性。

### 4.3 九型人格在团队配置中的应用

在团队配置时,要充分考虑团队成员的个性特征,关注成员的匹配程度,发挥每个成员的个性优势,通过相互影响、优势匹配,提升团队整体效能。例如疑惑型的人多疑顾虑,保守稳重,不敢面对挑战和新创意,如果将疑惑型员工与活跃型员工组合,以活跃型员工开朗的性情,热情洋溢的情绪感染疑惑型员工,以其创新的思维激发疑惑型员工,将会产生较好效果。

### 4.4 九型人格在培训发展中的应用

企业在人才培养发展中,要对培训对象有充分的认知,让有限的培训资源实现价值最大化。当掌握了九型人格管理工具后,可因人而异开展培训需求分析,大大减少人才培养的盲目性,增强培训的针对性以及受训人员的稳定度。例如,对于疑惑型员工,没有必要开展风险意识培训,特别是当其准备从事开拓创新的岗位时,这样的培训更加强化其规避风险的特性,不利于工作的有效开展。相反,对于成就型员工来说,由于其具有强烈的目标感和竞争性,可能会冒着一定的风险采取行动,对其风险意识的培训是有意义的。同样,对于完美型员工,处处谨小慎微,其内心深处原本就隐含着对混乱、失败的恐惧,如果再对其开展关注细节的培训,会加大其心理负担。

测评工具的应用探索是建立邮政人才测评中心的基础。九型人格作为有效的个人素质测评工具,具有广泛的适用性,不仅适合不同层级和不同岗位员工,而且适用于招聘、选拔、培训等人力资源管理的各个方面。同时,中国邮政网络培训学院为测评工具的应用提供了便利,可有效解决地域分散、规模庞大的员工测评问题。因此,九型人格测评为邮政人才管理提供了依据。

## 参 考 文 献

1 张志红,王倩倩,朱冽烈. 人才测评实务. 北京:机械工业出版社,2011

收稿日期:2014-10-06

作者简介:周晓新(1977~),女,河北衡水人,硕士,高级工程师,主要从事领导力培训研究。