

「九型人格學於商業應用」定標研究

July 2011

報告內容：

概觀	1
公司資料	1
最佳的實踐	2
應用分類	3
驚喜	3
發展趨勢	4
九型人格商業網絡 EIBN	4

「九型人格學於商業應用」
定標研究團隊成員：
Matt Ahrens (美國)
Lindy Amos (澳大利亞)
Valerie Atkin (美國)
Gema de la Rosa (西班牙)
Neil Harper (南非)
Martin Hawkes (愛爾蘭)
Gloria Hung (中國)
Ginger Lapid-Bogda (美國)
Bo Zoffman (丹麥)

九型人格的業務網絡
(EIBN) 的一份特別報告

最佳的實踐報告



Adcock Ingram、Avon 雅芳、Banco Itau、Banco Nossa Caixa、Beacon、Best Buy、Culture Technology、
Daimler 戴姆勒、Mitsubishi 三菱、Genentech、Roche 羅氏、Hanfubuki、Hui Ho'olana、Huron Hospital、La Clinica、Milling Hotels、
NuEar、Parker Hinneafen、Shahid Ghandi、StarPoint、Sucromiles、Toyota 豐田、Veloso Consultores 及更多

「九型人格於商業應用」在2011年進行定標研究 從觀察72間公司得出的成果

最佳實踐定標研究：概覽

全世界應用九型人格於各種實務操作的機構俯拾皆是，當中72間參與研究的公司更是深度應用這門學問，以培養領導人才和出色團隊，提升僱員的情商和社交能力，推動企業文化改變。

背景：從觀察這72間應用九型人格的商業先驅者得到什麼結論？我們與世界各地的公司領導和顧問進行了39個深度訪談，而所有受訪者都在九型人格商業應用上取得卓越成就的。他們來自五大洲廿多個國家，包括阿根廷、澳洲、波利維亞、巴西、加拿大、智利、中國、哥倫比亞、捷克、丹麥、芬蘭、法國、德國、伊朗、意大利、日本、南非、泰國、美國和烏拉圭。受訪者包括「九型人格商業網絡」(Enneagram In

Business Network)的成員和非成員。他們應用九型人格的資歷由最短的1年半至最長的12年不等。

公司：所有訪談以不記名方式進行，但以下21間公司允許在這研究中公開身分：Adcock Ingram、Avon 雅芳、Banco Itau、Banco Nossa Caixa、Beacon、Best Buy、Culture Technology、Daimler 戴姆勒、Mitsubishi 三菱、Genentech、Roche 羅氏、Hanfubuki、Hui Ho'olana、Huron Hospital、La Clinica、Milling Hotels、NuEar、Parker Hinneafen、Shahid Ghandi、StarPoint、Sucromiles、Toyota 豐田、Veloso Consultores。

行業：受訪者所屬公司代表以下各行各業：生物科技、化工、教育、金融、政府、醫療、款客、保險、資訊科技、製造業、非牟利、石油、製藥、專業團體、研究、零售、服務、運輸。

核心問題：我們進行這次研究是要回答以下問題：受訪公司應用九型人格後取得什麼成就？怎樣取得這些成就？從九型人格應用中學到什麼？現在是時候給這些問題給出全面的答案了。

研究成果：我們相信以下的研究成果有助領導們、人力資源管理人員和企業顧問打造高生產力的、可持續的、自覺自省的機構。

最佳實踐：主要成功因素 六大因素(依次序排列)

我們從三十九名受訪者的回答，總結出應用九型人格成功推動可持續轉變的六大要素。不論受訪者是公司領導還是顧問，不論他們來自哪個行業、哪個國家，也不論他們的公司規模大小，他們給出的答案都是出奇地相似。

前言

根據39名受訪者所說，應用九型人格成功在機構內推動建設性和可持續性的轉變，以下的因素至關重要。

成功因素1：

著重真正需要：商業層面及個人層面(82%)

受訪者指出，若要成功運用九型人格有效地推動轉變，首先要著重機構的真正需要，同時著重領導、團隊、僱員的個別需要。業務方面需要，涵蓋廣泛，可以包括團隊成員之間的互動、領導、銷售、招聘、績效管理、情緒智商、企業文化轉變、生產力、把業務由本地市場拓展至全球市場。然而萬變不離其宗：訂立清晰、可行、對本機構至關重要的目標，並且取得可見的成果。另一方面，在工作間外直接從九型人格獲益也是同樣重要的。

「無論在工作間或在家中，人們都非常需要九型人格。在工作間的需要涉及創意、同理心、彈性、減少階級分野和增進聯繫。家中的情況則涉及更多壓力、更大負擔和日益複雜的事情。這些問題都可以用九型人格一一處理。」

成功因素2：

強而有力的領導：機構整體的參與(66%)

高層領導的支持，使九型人格應用更具可信性和權威性。在領導支持下，機構會投放資源促成可持續轉變，而不同形式的獎勵令人更加相信九型人格的價值。除此之外，爭取中層管理人員的支持和參與是非常重要的，因為他們是有效應用九型人格的驅動力來源。

「領導必須熱切渴望自己以及他人的發展。」

成功因素3：

九型人格型號判定：平穩而準確的自我發現(66%)

找出自己的型號最有效的方法，就是在別人輔助下自我發現，因為這種方法是最準確、最吸引、最具啟發性的。同樣重要的是，機構的顧問和領導必須營造一種良好的氣氛：除了摒棄成見，避免使用艱澀難懂的心理學術語之外，還要把型號判定的重心放在個人發展和發掘潛能上，

尊重型號之間的不同。

「避免標籤別人；不要只看型號，還要看型號之間的整合。」

成功因素4：

最高質素：顧問、工作坊和促成轉變的

介入措施(56%)

無論是甄選顧問，設計工作坊或促進企業文化轉變，人或活動的質素都是非常重要。顧問必須對九型人格和組織轉變過程同樣熟悉；必須知道怎樣設計具啟發性、互動性的工作坊；必須放下成見，提供準確的資訊啟迪他人；以及必須鼓勵參與，積極回應各方的疑難和問題。各式各樣的工作坊、活動和介入措施都必須具有創意，符合機構的需要和文化特色，也要在舒適、歡樂的學習環境下進行。

「顧問的經驗和知識有多深，直接影響九型人格的可信性，也影響九型人格活動符合機構需要的程度。」

成功因素5：

機構內部的完全整合(54%)

九型人格必須長時間應用，並針對一系列範疇上應用，才能成為每天工作的一部分。只有九型人格成為工作的一部分，這門學問才能被及時應用，相關知識的傳播也會更快。除此之外，九型人格的知識必須以多種媒介傳遞才能刺激機構員工的學習意欲，這些媒介可以是單對單會面討論員工的個人發展、定期舉行的工作坊、電子學習、網站、智能手機應用軟件、書籍、非正式討論、團隊內部互動，或者一些創新試行計劃。

「在持續進行、協調一致和富彈性的計劃裡進行多種介入活動。」

成功因素6：

適合應用九型人格的機構文化(33%)

機構若要感受到九型人格的威力，其成員必須有足夠的互信，願意說真心話，對事物有足夠的好奇心，互相尊重，也要願意嘗試新事物。

「沒有足夠的機構文化基礎，員工會害怕九型人格被用作一種武器。」

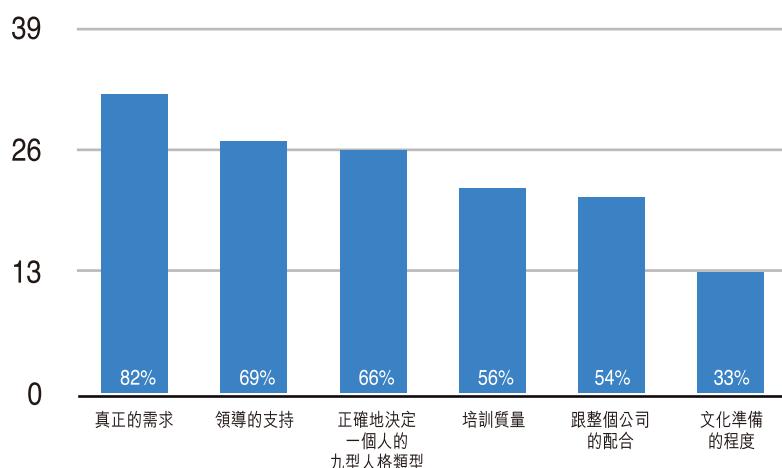
成功的關鍵因素

82%的專家一致認為專注於真正的需求是最關鍵成功因素

其他四個重要的因素：領導的支持，正確地決定一個人的九型人格類型，培訓質量和跟整個公司的配合。這些因素在每一個行業，每一個國家的受訪者，無論是顧問或領導者，是相當一致的。

最後一個因素，文化準備的程度雖然是重要的，但是沒有其他五個因素那麼關鍵。

39個專家的成功關鍵因素



九型人格的各種應用

究竟最頂尖的公司都在做什麼？

前言

研究中的受訪者提及超過25項九型人格的商業應用範疇。以下是其中最多被提及的10項。

應用範疇1：溝通

在溝通層面上的應用範疇包括：增進了解不同的溝通模式；減少九種型號的人在溝通上的誤會；以及增進九種型號的人之間的互動。這些都以連續性活動、工作坊、九型人格型號分享會，以及單對單教練環節的形式完成。

應用範疇2：領導

在領導層面上的應用範疇包括：針對整個機構的領導能力培訓活動；按個人能力組成的領導力學習小組；單對單教練活動；以及針對個別群體(例如高潛質人才和女性)而設的領導力培訓活動。這些領導力工作坊，無論是每個月舉行一次，一次為期七天，或是由一連串為期一天的聚會組成，大都是按特定需要而設計：強化領導接班人的能力；營造企業不斷在發展的文化；減少依靠職階、競爭和控制作為領導的手段同時，提升機構成員之間的合作和創新能力。

應用範疇3：團隊

這裡所指的團隊包括行政管理團隊以及常設工作小組；它們的成員或是面對面交談，或是以虛擬

模式交談，或是以兩種模式一起交談。在團隊層面上應用九型人格，重點包括在個人和團隊層面上(當中包括團隊成員之間的互動模式)提升團隊表現；打造表現卓越和具備自我組織能力的團隊；消除團隊不能有效運作的因素；以及促成多個團隊之間的合併。應用在團隊範疇上的九型人格活動，為期由一天至一年不等。

應用範疇4：情緒智商：個人發展

應用在情緒智商、自我掌握和個人發展範疇上的九型人格活動，目的是加強個人修養以及人際交往的能力。無論以工作坊或教練活動的形式進行，這些九型人格活動不單使個人更了解自己更接納自己和更好地管理自己，而且使他們更具同理心，促進人與人之間的交流。

應用範疇5：教練活動

無論是面對面交談或在電話上交談，無論正式或非正式交談，九型人格教練活動能應用在多個範疇，包括人才和績效管理、領導力培訓、情緒智商等等。此外，部分公司正在培訓管理人員如何運用九型人格去擔任下屬的教練。

應用範疇6：衝突

無論衝突發生在家族企業、律師事務所、大企業、非牟利機構或政府，運用九型人格調解紛爭使問題處理手法更客觀，令問題更易於解決。應用在調解紛爭的九型人格活動，可以是一次性培訓課程，也可以是團隊培訓活動。

應用範疇7：意見回饋

應用在意見回饋層面上的九型人格的活動，通常跟其他課題結合，例如溝通、衝突和領導力，又或會單獨地鍛鍊員工和領導層的回饋能力。

應用範疇8：決策

應用在這層面上的九型人格活動，通常旨在減少因性格型號形成的在決策上的偏見。這種活動大多以領導力和團隊發展課程的形式進行。

應用範疇9和10：銷售和談判

應用在這兩個範疇上的九型人格活動，其目標包括透過自我開發和根據他人的性格型號調節自己的處事模式，去提升自己的銷售和談判能力。

應用的範圍	公司使用該應用
1. 溝通	49/72
2. 領導力	44/72
3. 團隊	41/72
4. 情緒智能	36/72
5. 教練	35/72
6. 衝突管理	33/72
7. 信息反饋	31/72
8. 決策	18/72
9. 銷售	13/72
10. 談判	12/72

這些數據表明，雖然不是每家公司應用單一的性格九型業務程序，大多數組織都使用至少4-5業務應用，一些使用多達13個

其他性格系統學說也有其價值，但他們不幫助與自我掌控和自我超越，這些系統評估你所在的位置，但不會告訴你如何發展或提升綜合的方向



九型人格打開了人內心的世界，
是一個改變生命的過程

意外驚喜！ 我們以往不肯定，但現在可確定的事

驚喜1：卓越的成果

受訪公司表示，應用九型人格有助大幅提升員工對公司的歸屬感，改善員工之間的溝通，增加員工之間的良性互動，促進個人、團隊內部和部門之間的合作。所得成果從局部到全部都可見到。從統計的角度來看，在包括顧客滿意度在內的公司調查中，應用過九型人格的團隊、商業單位和公司，在多個範疇上的得分明顯較高。從財務的角度來看，應用過九型人格的商業單位都有獲利；它們的銷售額以雙位數字攀升；應用過九型人格的公司都能留住重點領導人才。其中一間受訪公司更表示，應用九型人格「增加員工的互信，改善他們的溝通，讓公司避免因員工造成的錯誤損失巨額金錢。」

從專業的角度來看，應用過九型人格的公司領導在全方位工作表現評估的得分較高，當中有部分更在極短時間內獲晉升兩至三次。

驚喜2：放大效果

很多受訪者述說九型人格的影響力如何在公司內擴散開去，而一名領導在受訪時更特別用了「放大效果」這個字眼。「九型人格的正面影響和感染力被放大了；九型人格應用對機構的益處是無窮無盡的。」

驚喜3：更大的熱誠

受訪者表示，員工學過一次九型人格後，還會希望繼續探究下去。他們會把所學的跟朋友分享，帶到他們新加入的公司，也會帶到家中。「在公司聚會中，員工跟他們的配偶談及九型人格如何改善家庭生活。從來沒有人說過財務課程會有同樣的效果。」

趨勢

對將來的期望

前言

以下是根據搜集回來的數據總結出來的關於九型人格商業應用的未來趨勢。

趨勢1：創新階段

我們的研究結果顯示，九型人格商業應用已經處於「早期採納者」的創新階段(見下圖中紫色的部分)，然而應用九型人格的公司，其所處位置卻由「創新者」階段到「滯後者」階段不等。信息再明顯不過：即使你的公司現在並非創新者，你其實可以的。怎樣才可以？在研究中提及的72間公司，其九型人格活動都是由一名具可信性和受敬重的人牽頭。這名人員可以是公司領導、人力資源行政人員、教練或顧問，但總而言之，他「能夠著眼於全局，明白九型人格如何協助機構取得成功。」

趨勢2：達到效果所需時間

這個問題可以說很容易回答，也可以說很難回答：這要視乎情況而定。九型人格活動包含愈多以下的因素，成果就更快達到：資源投入(時間、金錢或領導層支持)；顧問的專門知識；九型人格活動符合企業的需要；企業文化適合推行九型人格活動；九型人格應用的廣度和深度；

跟進和改善。把九型人格應用在挑戰範圍廣泛的商業上，需要較多時間才能看到成果，但應用在團隊或個人的話，成果則較快見到。

趨勢3：九型人格的下一波

愈來愈多公司應用九型人格；九型人格的影響不單在企業內部橫向擴散，也因「早期

採納者」和「早期大多數」應用的關係而向全球拓展。我們預期，隨著有關九型人格的研究、成功例子、案例愈來愈多，隨著愈來愈多學術機構(包括商學院)應用九型人格，這門學問會更具可信性、更具認受性、更加為人所知。

創新

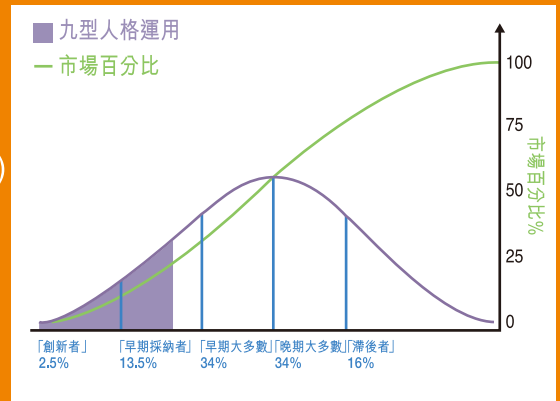
「創新者」(2.5%)

「早期採納者」(13.5%)

「早期大多數」(34%)

「晚期大多數」(34%)

「滯後者」(16%)



「創新者」指的是高瞻遠矚、勇於面對風險的機構，它們都是在不需要他人的肯定的情況下，利用創新的方法處理事物。「早期採納者」公司都會在意其他公司是否已經採納創新方法；它們會在自己羨慕的公司已經捷足先登的情況下，才會願意冒險創新。「早期大多數」意指不願意落後於他人的公司。「晚期大多數」的公司，在創新方法已被別人試過並證實可行的情況下，才去實行這方法。「滯後者」可能永遠不會採納這學說。

要用創新去增加市場佔有率的話，機構要是前頭的百分之五十採納者。這模式，《創新的擴散》是由Everett M. Rogers在1962年創立的。

結果：有形的結果在6個月內發生，但可持續的結果需要一年或更長的時間。這就像去健身房。首先，你覺得累了，但感覺不錯。一段時間後，你感覺更好，你想這樣沒有必要再去了。但是，你必須經常到健身房來充分體驗健身的價值。您使用九型人格的時間越長，發現更多的好處，它變成您和組織的第二本能。



如欲收到本報告的PDF版本，
請聯繫：info@magnetintl.com

九型人格商業網絡 (EIBN)

EIBN的九型人格的商務人士——顧問，培訓師，和教練——是一個全球性的網絡，致力於為他們的工作的完整性，有效地應用九型人格在組織中，個人和專業的持續發展。來自超過20個國家的60名成員，EIBN成員提供各種語言的區域性和全球服務。

TheEnneagramInBusiness.com

在九型人格商業網站中提供了豐富的信息和資源，你可以找到的EIBN的成員：

[Find Enneagram Professionals Worldwide](http://FindEnneagramProfessionalsWorldwide)

「九型人格學於商業應用」

定標研究團隊成員

Matt Ahrens (美國)

matt@themattahrensgroup.com

Lindy Amos (澳大利亞)

lindy@collectivepossibilities.com.au

Valerie Atkin (美國)

valerie@wellsstreet.com

Gema de la Rosa (西班牙)

gema@maybeinternational.com

Neil Harper (南非)

neil.harper@purposeinc.me

Martin Hawkes (愛爾蘭)

mhawkes2@gmail.com

Gloria Hung (中國)

gloria_hk@yahoo.com

Ginger Lapid-Bogda (美國)

ginger@theenneagraminbusiness.com

Bo Zoffman (丹麥)

bjz@ps4.dk