從回答聽懂思維：十色性格的七大情境與辨識方法

面對同一個問題，不同的人，往往有不同的思考起點。

新機會出現時，有人先看效益，有人想到發展空間；有人在意原有承諾，也有人開始分析成本與風險。即使最後做出相同選擇，背後的理由也可能截然不同。

運用十色性格理解一個人，除了觀察他「做了什麼」，更要聽懂：**他先注意什麼、為什麼這樣決定，以及必須取捨時，最想守住什麼。**

以下透過七個常見情境，呈現十種類型可能的回應與思維線索。這些回應是協助觀察的示例，並非固定答案；實際辨識仍須結合不同情境與真實行為，不能憑一句話直接定型。

一、認識十種類型的思考起點

黑、紅、綠、藍四個主色，呈現不同的核心關注；六種雙色型，則反映兩股動力如何共同影響判斷與選擇。

十色類型	核心關注	決策時常出現的內在提問
黑色｜開創型	成果、效率與主導	怎樣做最有效？如何更快達標？
紅色｜推廣型	機會、互動與影響	還有哪些可能？怎樣讓人有興趣？
綠色｜支援型	信任、穩定與持續	原有承諾怎麼維持？大家能否承接？
藍色｜分析型	依據、標準與風險	根據什麼判斷？條件是否足夠？
黑紅｜推動型	機會轉化與動員推進	如何把人和資源集合起來，快速做出成果？
黑綠｜整合型	目標達成與團隊承接	怎樣把事情做成，也讓團隊撐得住？
黑藍｜改革型	關鍵突破與系統改善	如何用有效且可控的方法解決核心問題？
紅綠｜協調型	參與意願與合作關係	如何讓大家願意加入，並持續合作？
紅藍｜策略型	構想整合與說服力	如何讓想法有吸引力，也有充分理由支持？
綠藍｜策畫型	穩定運作與周全安排	如何讓事情有序、可靠地持續進行？

雙色型的辨識重點，在於兩種考量如何整合。例如，黑綠不只是「有時要求成果、有時照顧團隊」，而是經常思考「如何讓團隊承接得住，進而持續達成目標」。

二、目標管理：新機會出現時，如何安排投入？

「當原有目標還沒完成，又出現一個好機會時，你通常先加入一起做，還是完成目前階段再投入？」

這個問題可以看出，對方如何看待新舊目標之間的競合，以及如何分配有限的時間與資源。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「看哪個效益更大，新機會更重要，就調整原來的安排。」	為成果重新排序
紅	「先接觸看看，機會難得，說不定兩邊可以一起發展。」	先保留發展可能
綠	「先把答應的事情做到一個段落，才不會兩邊都顧不好。」	守住承諾與穩定
藍	「先確認它是不是真的好機會，再評估成本和影響。」	先驗證機會價值
黑紅	「有潛力就趕快抓住，我來找人、找資源，兩邊一起推。」	動員資源，多線推進
黑綠	「原來的有人穩住，新的也有人負責，就可以一起做。」	以分工支持目標並進
黑藍	「先比較價值、資源和相依關係，再決定並行或取捨。」	衡量整體效益與可控性
紅綠	「先了解一下，也跟原來合作的人討論，看怎麼兼顧。」	同時顧及機會與關係
紅藍	「先小規模試行，有初步結果，再決定是否擴大投入。」	透過驗證收斂構想
綠藍	「先完成目前的關鍵階段；如果要提前，就先調整工作安排。」	有序承接，維持運作

進一步追問：

「如果兩邊無法兼顧，你會保留哪一邊？最主要的理由是什麼？」

同樣回答「先完成目前目標」，黑可能是為了集中火力，綠可能是為了履行承諾，藍可能是因為新機會的資訊不足。真正有辨識力的，是選擇背後的理由。

三、問題處理：專案出狀況時，第一步做什麼？

「一個重要專案進度落後，客戶又開始不滿。如果由你接手，你第一步會做什麼？」

事情出現混亂時，一個人優先處理的對象，常能反映他最在意恢復什麼。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「抓出卡點，指定負責人和期限，把進度追回來。」	恢復進度與掌控
紅	「先跟大家談談，看有沒有新的辦法或資源可以幫忙。」	透過互動尋找解法
綠	「先了解團隊的困難，也讓客戶知道有人正在處理。」	穩住人與信任
藍	「先核對原訂進度和實際落差，查清楚原因。」	釐清事實與因果
黑紅	「召集大家訂出補救目標，必要時找外援一起趕進度。」	動員力量扭轉局面
黑綠	「重新分工，我先協調關鍵問題，讓大家能繼續推進。」	扛責並恢復承接能力

黑藍	「先判斷是執行還是流程出問題，從關鍵環節下手。」	找出結構性阻礙
紅綠	「把客戶和團隊的期待說清楚，協調大家願意配合的安排。」	重建合作與共識
紅藍	「整理出有依據的補救方案，讓客戶理解並接受。」	以方案與論據爭取支持
綠藍	「確認工作清單、交付標準與交接，逐項恢復正常。」	恢復可靠的運作流程

進一步追問：

「如果只能先處理一件事，你會選哪一件？其他事情為什麼可以稍後？」

不要只因為對方說「先溝通」，就判斷他偏紅或偏綠。還要理解：溝通是為了動員、安撫、確認事實，還是形成決定。

四、決策門檻：資訊不完整時，什麼條件讓他願意行動？

「有一個你沒做過的新任務，資訊也不完整，你在什麼情況下會願意接？」

這個問題可以觀察，對方採取行動前，最需要具備什麼條件。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「目標清楚，也給我決策權，我就願意接。」	需要自主與成果空間
紅	「有發展性，也有可以一起合作的人，我就想試試。」	需要機會與吸引力
綠	「有人支援、交接清楚，也不會影響原來的承諾。」	需要支持與承接條件
藍	「至少要知道要求、資源和主要風險，才能判斷。」	需要基本判斷依據
黑紅	「方向有潛力，也能讓我找人組隊，就可以開始。」	需要拓展與動員空間
黑綠	「責任界線清楚，也確認團隊接得住，我就接。」	重視權責與持續投入
黑藍	「能掌握關鍵資訊，也有權調整做法，才值得承擔。」	重視判斷與改善權限
紅綠	「合作的人彼此信任，也願意互相支持，我會比較願意。」	需要互信與共同參與
紅藍	「先讓我釐清價值、形成方案，確認能向相關人說明。」	需要可論證的方向
綠藍	「執行步驟、支援方式和交付標準要先講清楚。」	需要可預期的安排

進一步追問：

「如果這些條件無法全部具備，你最不能少的是哪一項？」

第一輪回答可能面面俱到；當條件無法兼得時，優先順序才會更清楚。

五、意見衝突：別人反對時，最想先解決什麼？

「你認為一個方案很好，但同事明確反對，你通常會怎麼處理？」

面對反對意見，有人希望儘快決定，有人努力爭取認同，有人先維持關係，也有人回到資料與標準。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「請他提出更有效的方案，事情不能一直停著。」	優先推進決定
紅	「換個方式說明，讓他看見這件事的吸引力。」	優先爭取認同
綠	「先聽他在意什麼，找雙方都能接受的做法。」	優先維持合作
藍	「把理由和資料攤開，比較哪個方案合理。」	優先釐清判斷依據
黑紅	「先找願意支持的人試做，用成果帶動其他人。」	以動員與行動突破
黑綠	「目標要守住，但方式可以調整，讓大家做得下去。」	兼顧推進與團隊承接
黑藍	「先確認反對的是方向還是方法，再用標準取捨。」	拆解爭點，形成判斷
紅綠	「找出共同期待，讓雙方都有表達和參與的空間。」	建立共識與參與感
紅藍	「把疑慮逐項整理，用案例和理由回應，必要時修正方案。」	以論證建立說服力
綠藍	「回到原本的共識、責任與規範，再確認調整方式。」	用共同規則穩定合作

進一步追問：

「如果最後仍然無法達成共識，你會怎麼做？」

當原本的方法無效時，後續反應往往更能顯示，他最想守住的是進度、認同、關係，還是判斷標準。

六、面對變動：計畫被打亂時，最在意什麼？

「活動前三天，合作方突然要求大幅修改內容，你會怎麼回應？」

面對突如其來的改變，除了觀察接受或拒絕，更值得注意的是：對方被什麼吸引，又因為什麼感到困擾。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「改了能不能讓成果更好？能就趕快決定。」	以成果判斷變更價值
紅	「先聽聽新想法，說不定改完更精彩。」	注意新的可能性
綠	「先看大家能否配合，原本答應的事情怎麼辦。」	注意負荷與承諾
藍	「具體改哪些？成本、品質和風險會增加多少？」	注意連帶影響
黑紅	「如果能放大效果，就重新動員，把資源集中過來。」	願為機會快速重組

黑綠	「先確認必要性，再調整分工，不能讓大家無限加班。」	兼顧成果與承受度
黑藍	「比較效益與代價，只改真正影響成果的部分。」	找出有效的變更範圍
紅綠	「先了解對方期待，再協調大家都能接受的版本。」	透過協調維持合作
紅藍	「把新版本的亮點與可行性說清楚，再爭取支持。」	將新構想轉成可接受方案
綠藍	「盤點受影響的流程，確認時程、責任與備案再改。」	用配套維持穩定

進一步追問：

「這種情況最讓你困擾的是什麼？什麼條件成立，你就願意改？」

同樣不喜歡臨時變動，有人是不滿決策反覆，有人擔心他人負荷，也有人顧慮品質失控。困擾的來源，能幫助我們理解真正的顧慮。

七、授權用人：把事情交出去，需要什麼才安心？

「你要把一項重要工作交給別人，你會先確認什麼？」

一個人如何建立信任，也反映他習慣用什麼標準判斷工作能否交付。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「他能不能獨立完成，並對結果負責。」	重視成果與承擔
紅	「他有沒有熱情，能不能把合作的人帶動起來。」	重視投入與影響力
綠	「他是否可靠，有困難願不願意說，需要什麼協助。」	重視信任與支持
藍	「能力是否足夠，懂不懂標準，如何回報與檢查。」	重視能力證據與品質
黑紅	「他能不能組織資源、帶人行動，把成果做大。」	重視動員與拓展
黑綠	「他能否扛責任，也能協調團隊，讓事情持續推進。」	重視責任與承接
黑藍	「他能否抓住關鍵、判斷風險，必要時調整方法。」	重視判斷與控制能力
紅綠	「他能否維持互信，讓大家願意一起完成。」	重視合作與參與
紅藍	「他能不能說清楚方案，回應疑慮，爭取支持。」	重視表達與說服
綠藍	「他會不會依約執行，做好紀錄、交接與品質確認。」	重視執行可靠度

進一步追問：

「如果他的方法跟你不同，但結果達標，你能接受嗎？什麼情況下不能？」

這可以進一步看出，對方真正要求的是成果、互動、信任，還是方法與標準。回答仍須放回工作情境理解，例如涉及法規或安全的任務，本來就需要更嚴格的程序。

八、成敗歸因：如何理解一次成功的合作？

「請回想一次你認為很成功的合作。你覺得它成功最關鍵的原因是什麼？」

回顧成功經驗時，人們特別強調的因素，常反映他重視什麼，也顯示哪些貢獻最容易被他看見。

類型	可能的回應	思維線索
黑	「方向抓得準，關鍵時刻有人敢決定，執行也到位。」	看見決斷與成果
紅	「大家有熱情，激發很多點子，也抓到了機會。」	看見互動與可能性
綠	「大家互相信任、願意補位，遇到困難也沒有放棄。」	看見關係與持續投入
藍	「規劃完整、標準清楚，問題也有及早發現。」	看見分析與控管
黑紅	「找到好機會，也把對的人和資源快速集合起來。」	看見動員與拓展
黑綠	「有人抓方向，大家各自負責，也有人協調與補位。」	看見分工與責任整合
黑藍	「找對關鍵問題，改掉原本沒效率的做法。」	看見系統改善與突破
紅綠	「大家願意分享、互相成就，合作氣氛一直很好。」	看見參與與互信
紅藍	「把方案價值說清楚，也回應了各方的疑慮。」	看見說服與理解
綠藍	「每個環節都有安排，大家照約定執行，交接也完整。」	看見秩序與可靠度

進一步追問：

「你當時具體做了什麼？遇到過什麼阻礙？如果重來，你會改哪裡？」

真實案例能幫助我們確認，對方描述的是實際行為、個人期待，還是他認為理想的做法。

九、從回答到判讀：掌握四個觀察層次

辨識思維，可以沿著以下順序逐步深入。

1. 第一反應：他先注意什麼？

先讓對方自由回答，不急著提供選項。留意他最先提到的是成果、機會、人員、承諾、資料，還是流程。

第一反應提供線索，但仍需要後續確認。

2. 核心理由：他為什麼這樣做？

接著追問：「你會這樣安排，最主要的考量是什麼？」

同一個行動可能來自不同動機。例如，找大家開會，可能是為了快速分工、激發想法、維持共識，或核對資訊。

3. 取捨順序：無法兼顧時，他保留什麼？

當對方同時提到很多考量，可以再問：「如果只能先滿足一個條件，你會選哪個？」

取捨能讓優先順序更清楚，也有助於辨識雙色之間如何互相調節。

4. 實際行為：真實情況是否一致？

最後請對方舉例：「最近一次遇到類似情況，你實際怎麼做？」

核對事情的背景、當時的限制、採取的行動及結果，才能避免只停留在自我描述。

十、辨識雙色型，觀察反覆出現的整合方式

雙色型不能只靠「兩種答案都出現過」來判斷，更要看兩種考量是否經常共同影響決策。

雙色類型	值得持續觀察的思維模式
黑紅｜推動型	是否經常把新機會轉成動員、拓展與成果？
黑綠｜整合型	是否經常透過分工、協調與扛責，讓團隊持續達標？
黑藍｜改革型	是否經常找出關鍵問題，重新設計有效且可控的方法？
紅綠｜協調型	是否經常透過互動與共識，讓人願意參與並維持合作？
紅藍｜策略型	是否經常把構想整理成有吸引力、有依據的說法？
綠藍｜策畫型	是否經常透過周全安排、明確責任與流程維持穩定？

例如，一個人偶爾說「要照顧團隊」，還不足以判斷為黑綠。若他在目標管理、接任務、處理衝突與面對變動時，都反覆考慮「如何達標，同時讓團隊接得住」，黑綠的假設才更有支持。

十一、理解性格，也要理解情境

觀察回答時，還需要區分三件事。

性格，是較自然的關注與傾向；態度，是當下願不願意承擔、合作與修正；能力，是能不能把事情做好。三者相關，卻不能互相取代。重視分析，不代表分析能力一定足夠；喜歡動員，也不代表一定能帶出成果。

同時，角色與壓力也會影響表現。主管可能因職責而強調成果，財務人員可能因工作而重視風險，曾經遭遇失誤的人，也可能暫時增加檢查與控管。

可以補問：「如果時間充裕、沒有外在要求，你也會這樣做嗎？」

「這是你一直以來的習慣，還是這幾年才開始改變的？」

情境回答能協助形成性格假設，不能直接推算主輔色比例或先天結構。若已有相關資料，則可進一步比對自然傾向、現實表現與角色要求之間的異同。

理解一個人，從聽懂他的理由開始。當我們看見他最重視的條件，便更能選擇合適的溝通方式、安排分工與提供支持，讓「看對人、用對人，做對事」落實在日常互動之中。