

尬聊

EXCELLENT

终结者

COMMUNICATION



说出高情商的贴心话

庄舒涵 著

掰开了、揉碎了教你看色识人，实现人际关系大翻身

4 种颜色的性格 41 种性格特质 12 种沟通模式

随书赠送 5 种沟通实景 4 种超实用对话实践

民主与建设出版社

图书在版编目（CIP）数据

尬聊终结者/庄舒涵著.-北京：民主与建设出版社，2019.12

ISBN 978-7-5139-2814-4

I.①尬... II.①庄... III.①性格—关系—心理交往—通俗读物
IV.①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第277850号

著作权合同登记号 国字：01-2020-0652

中文简体版通过成都天鸢文化传播有限公司代理，经远足文化事业股份有限公司（方舟文化）授予北京时代华语国际传媒股份有限公司独家发行，非经书面同意，不得以任何形式，任意重制转载。本著作限于中国大陆地区发行。

尬聊终结者

GALIAO ZHONGJIEZHE

出版人 李声笑

著者 庄舒涵

责任编辑 程旭 周艺

封面设计 VIOLET

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电话（010）59417747 59419778

社址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼 E座7层 邮编100142

印刷 唐山富达印务有限公司

版 次 2020年3月第1版

印 次 2020年3月第1次印刷

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

印 张 6.5

字 数 120千字

书 号 ISBN 978-7-5139-2814-4

定 价 38.00元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

目录

CONTENTS

[版权页](#)

[推荐序 认识它、选择它、应用它](#)

[自序 辨色沟通、换挡无碍、知己知彼、百战百胜](#)

[前言 “Colors出色沟通”缘起](#)

[Colors出色沟通测验](#)

[PART 1 知己·认识自己的颜色性格](#)

[蓝色性格的特质](#)

[与蓝色人的沟通模式](#)

[绿色性格的特质](#)

[与绿色人的沟通模式](#)

[金色性格的特质](#)

[与金色人的沟通模式](#)

[橘色性格的特质](#)

[与橘色人的沟通模式](#)

[PART 2 知彼·职场主管篇与四色主管的沟通应对模式](#)

[四色主管的领导特质与沟通模式](#)

[PART 3 知彼·生活状况篇 遇到不同的颜色性格请换句话说](#)

[状况一：如何让对方愿意接受你的指正](#)

[状况二：如何委婉地拒绝他人](#)

[状况三：如何化解冲突](#)

[状况四：如何提出请求才容易让对方答应](#)

[状况五：如何让对方愿意接受你的道歉](#)

[PART 4 辨色应用·换挡演练，沟通更上手](#)

[如何介绍自己](#)

[如何宣传和推广新观念](#)

[不同的观点如何达成协议](#)

如何强调产品优势

推荐序 认识它、选择它、应用它

2003年我与“Colors出色沟通”（以下简称Colors，迄今已十六年了。我和它属于一见钟情，从此之后我生命中每一时刻出现的人和事物都被贴上了颜色，它不单让我知道如何与不同于我性格的人磨合沟通，更是让我与和我同性格的人相处更加自在简单。

2013~2015年我常往大陆跑，在不同城市间和大家分享Colors这套沟通系统，有一次我在富士康的课程结束时，我看到一位学员在垃圾桶翻找东西，几乎快把整个垃圾桶给翻遍了，询问之后才知道她在找刚刚上课写下的单张笔记。我心中充满了感动，也在那刻我下决心一定要将Colors写成一本人际关系的工具书，让更多人通过书系统地认识Colors。

2018年1月，我常常一个人从晚上八九点开始敲打着键盘，再起身往往已是隔天下午三四点，累到眼睛酸了也只敢趴在桌上眯一下，一定要一口气把完整篇章完成，生怕断了思绪或强力联结性，我想这就是“绿色人”追求完美和逻辑严谨的实际展现吧！

这本书在台湾地区一上市就受到台湾地区读者的喜爱，上市一周后便立即加印，这本书很快销售一空，也因有着不错的成绩，让我接着在台湾地区出版了第二本书《不再讨好所有人》。

我一直在努力推广Colors这套沟通工具，即使面对强敌DISC，仍旧不轻易放弃，而是用更加活泼生动，有趣又有效的方式做教学，累积着更多学员在沟通上的成功案例。这本书也得到在台湾地区上过课的学员的大力推荐，让不认识我的读者们借由购买此书，尝试选择学习Colors来面对工作、家庭、生活甚至是人生的沟通议题。

“她是金色人，过一会儿她一定会说，不是约好三点，怎么每次都会晚到。”

“你跟绿色人说这么啰唆，他一定会受不了，你跟他讲重点就好。”

“橘色人出去玩都很随性的，你不要逼他给计划，他会说：‘没有计划就是最好的计划。’”

“他刚刚一直支支吾吾，一直回你说不确定再看看，蓝色人其实是想拒绝你的，你看不出来吗？”

上述对话常常围绕在我身边，那就像是两个四川人相遇时讲四川普通话般的亲切和熟悉，无形中蓝绿金橘似乎也成为我们的暗号，无须再多加翻译和解释。

卡姐期待这本书在大陆也能让大家成为沟通上的共同语言和暗号，通过书中的案例，更能知道不同颜色人如何有礼貌地婉拒、客气地说出心中的不爽.....

先辨色再变色，先硬用就能应用自如。

庄舒涵（卡姐）

自序 辨色沟通、换挡无碍、知己知彼、百战百胜

认识且熟练运用Colors沟通系统，是我在职场时翻身的关键。

这让年资最浅的我多次主导各事业部门的重大培训和项目活动，无论是向上沟通还是跨部门协调，都因为辨色后的变色沟通，创造了好绩效。踏入讲师市场，更因为“Colors出色沟通”课程，让我从校园讲师翻身成为企业指定率最高的沟通技巧培训讲师。

但是，当讲师其实不在我的职业生涯规划中。

七年前我奋不顾身执着创业，成为一位讲师，花了好长一段时间进行摸索，直到这两年才渐入佳境。出书，更不在我的人生计划里。

这两个月我没日没夜毫不藏私地敲打出第一本书，这次没有花很久时间，因为从一开始我就在正确的道路上。

2016年，我在写了上百篇流量稀少的博客沟通文章后，很幸运的，在4月13日那天，参加了一堂转变我写作方法的写作课。在何飞鹏、谢文宪、王永福三位专业老师的指导与鞭策下，我深觉自己的文章不是内容不够好，而是表达方式不对。课后我依循着热门文章写作原则与技巧，改变自我写作架构与模式，持续不停地写。半年后，在金钟奖男主角吴慷仁发表得奖感言后的那个深夜，我写了《我们不是最有天分的，但我们可以当最努力的那一个》这篇文章。当晚，吴慷仁的演技得到了评审肯定，而我的这篇文章也很幸运地备受青睐——一千多次的转发分享、八万多次的浏览记录。成功没有捷径，唯有抓住对的方法，把握每一次努力的机会，否则用不对的方法努力，次数再多也是白费。

有了这次经验，伴随着“Colors”课程在台湾地区市场的拓展，让我

更有信心，用更高的频率、更聚焦地写出一篇篇和性格沟通相关的文章，无论是课程还是文章都深受学员们的喜爱。

这本书能够顺利完成出版，最大功臣非洁欣莫属，第一次拿到完整书稿时，我一度怀疑这是我交出去的稿子吗？她化腐朽为神奇的专业编辑架构功力，大大提升了易读性，让我对编辑工作更加敬佩。

此外，在写书的这段时间，社群赐予我单打独斗时无法拥有的力量。“Colors”社群里的学习伙伴们，不断交流讨论蓝、金、绿、橘的性格，无论是请求招式、拒绝方法还是冲突化解，都丰富了这本书的内容，提高了它的价值。

在写作、讲师事业上和学钢琴的路上，我很幸运都能跟着有实战经验且最顶尖的教练学习，他们教导我最佳的方法原则与模式，点出当中的诀窍秘技，加上我的刻意练习，调整改变旧有的习惯模式，最终有了让自己也感到骄傲的成果。

可以说，我能走到今天，不可否认，自己的认真与执着是最大功臣，但如果没有宪哥、福哥和“宪福育创”，就不会有今天的我。是他们用前辈的智慧与无私提携，让我在这条路上走得顺遂，可以说，是他们成就了我。

我要特别感谢宪哥，是您的牵线促成了出书的机会，是您的刺激加速这本书的完成，更是您简单两三句的指引，让我在伦敦飞往冰岛的飞机上，终于写下了这篇序，感谢您出现在我的事业、生活以及生命中。

而在写这篇文章时，我正搭着飞机在天空中，我想将即将完成这本书的喜悦，与我最敬爱的李婷女士分享，谢谢您当年“很蓝色”地告诉我：“I'm proud of you.”我会期许自己永远让您以我为荣。

前言 “Colors出色沟通”缘起

过去在职场中爱团购的我，常常一发起团购就爆团，而从事讲师一职后，朋友或学员们更是常说被我“推坑”上了好课、买了好书、看了好电影。

识货力和影响渲染力，似乎是一种天赋。

2007年，我在东元电机从事教育训练工作，在礁溪老爷酒店为高阶主管安排两天一夜的培训课程，当日培训内容是，透过颜色来教主管们认识人格特质并与进行团队性格盘点。课程中，难得看到主管们频频点头，直呼：“这测验真的神准无比！”

回到职场后，他们也都说这套工具相当好用，当时一位刘经理还特地写信来告诉我：“这是我进公司二十多年来，印象最深刻、最有收获的培训。”

那年的尾牙，我依着各主管的颜色性格，用不同的沟通模式，让这家有五十年历史的传统企业，资历都相当深的高阶主管们接受变装秀，在当时只有科技业会做如此大胆的尝试，能办到实属不易。

蓝色主管就用撒娇模式请求他们变装；橘色主管只要把他们说得好神，他们就会自己来；金色主管更容易，只要告诉他们这是今年的主题自然会全力配合；而不太喜欢这个主意的绿色主管，也在我以他们所重视的“公司策略愿景”的说法包装下，接受了变装的尝试。

那年尾牙在我们人资部门出色的团队合作下，让东元这家逾五十年的老公司生龙活虎了起来，还得到全公司同仁和总经理、董事长特别的肯定。

我自己将这套心理系统工具运用在沟通上百战百胜，于是我开始试着将唐·罗瑞（Don Lowry）创建的True Colors用颜色来分辨性格的精髓抓出来引用，再搭配沟通的元素，以及如何察言观色并透过互动来辨识他人性格，进而投其所好、换挡沟通，设计了“Colors出色沟通”的课程。

从企业内部讲师一职，一堂接一堂帮同仁上课深获好评，到2013年我开始担任专职企业讲师后，在台湾地区、大陆帮各大企业培训或演讲，让大家认识Colors，并将其运用在向上传达、教导部属、跨部门以及同事与顾客间的沟通上。

2015年迄今在台湾地区两年半的时间，我前后与“清凉音”和“宪福育创”合作开了13场公开课，堂堂爆满，众多学员抱怨抢不到名额，而上过课的学员总会告诉我：“Colors，是沟通上最好的口袋工具，终身且处处受用。”

课程中，我们让大家先透过性格测验，得出蓝、绿、金、橘四种颜色性格属性的分数，而颜色的组成也说明了自己沟通模式上的强弱项与习惯。再以各种教学方式，像影片、图卡、案例等，让他们未来能透过他人的言行举止与互动模式，来辨别对方所用的沟通模式为何，也就是所谓的“辨色”。

最终，我们期望的不是像算命师一样到处解析别人的性格，或是指正别人的沟通方式，而是能够通过这套工具更了解别人习惯和喜欢的模式，然后让自己“变色”，换个对方想要或是对对方有用的技巧，来让沟通更加顺畅。

这五年来，在台湾地区已有将近10000位学员认识Colors这套工具，应用“辨色”与“变色”技巧，让他们在职场、家庭、生活中都能“投其所好，适时换挡”，以达到良好的沟通成效和结果。

然而，一个人的时间总是有限，我无法承接所有的企业、机构上课的邀约，更无法开设无限的公开课，让每个人都有机会走进“出色”的教室里，于是出版社帮我想到了一个两全其美的方法。

2017年9月，我们决定一起将Colors这套沟通工具出版成书，希望透过更好的诠释，增加培训课程中无法花过多时间琢磨的篇幅。

期许大家经由这本书认识Colors，除了书中提供的测验，能让你更加了解自己的性格外，更期待你借由书中的四色性格解说，以及四色在沟通上的相异模式，在沟通互动间辨识他人性格，知己知彼，百战百胜，展现无往不利的出色沟通。

Colors出色沟通测验

Colors出色沟通测验表

| A | B | C | D |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.你在工作、专案执行或报告呈现上 | | | |
| <input type="checkbox"/> 重视团队和谐 | <input type="checkbox"/> 强调专业依据 | <input type="checkbox"/> 注重细节流程 | <input type="checkbox"/> 目标成果导向 |
| 2.你在做计划时会优先考量的是 | | | |
| <input type="checkbox"/> 意见、创意 | <input type="checkbox"/> 目的、效率 | <input type="checkbox"/> 方法、细节 | <input type="checkbox"/> 成效、有趣 |
| 3.你在做决定时的考量会是 | | | |
| <input type="checkbox"/> 内心感受 | <input type="checkbox"/> 愿景联结 | <input type="checkbox"/> 风险评估 | <input type="checkbox"/> 机会把握 |
| 4.你遇上挫折时的反应 | | | |
| <input type="checkbox"/> 消极抵抗 | <input type="checkbox"/> 选择退缩、 不想面对 | <input type="checkbox"/> 忧心忡忡 | <input type="checkbox"/> 心理上回避 |
| 5.面对冲突时，你的做法是 | | | |
| <input type="checkbox"/> 掩饰情绪感受 | <input type="checkbox"/> 掌控全局、 心生防卫 | <input type="checkbox"/> 依原则和 规范处理 | <input type="checkbox"/> 强力说服对方 |
| 6.别人对你有所请求时，会带给你什么困扰 | | | |
| <input type="checkbox"/> 怕对方失望 | <input type="checkbox"/> 容易被认为无情 | <input type="checkbox"/> 被认为不懂变通 | <input type="checkbox"/> 怕被认为 不够义气 |

| | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| 7.与人互动交谈时，你会 | | | |
| <input type="checkbox"/> 敏锐观察 对方变化 | <input type="checkbox"/> 长话短说讲重点 | <input type="checkbox"/> 规矩严肃以待 | <input type="checkbox"/> 表情丰富、 活力充沛 |
| 8.生活上，你呈现的样貌偏向 | | | |
| <input type="checkbox"/> 真诚、慈悲、 同理 | <input type="checkbox"/> 理性、好奇、 果断 | <input type="checkbox"/> 负责、守时、 安定 | <input type="checkbox"/> 冲动、冒险、 勇气 |
| 9.你给人的印象是 | | | |
| <input type="checkbox"/> 积极倾听者 | <input type="checkbox"/> 问题解决者 | <input type="checkbox"/> 务实可信者 | <input type="checkbox"/> 影响号召者 |
| 10.别人对你做什么事情，会让你因此感到激动 | | | |
| <input type="checkbox"/> 受到赞美、 重视 | <input type="checkbox"/> 方法被采用 | <input type="checkbox"/> 备受尊重肯定 | <input type="checkbox"/> 面对挑战、 竞争 |
| A 小计分数： ____ | B 小计分数： ____ | C 小计分数： ____ | D 小计分数： ____ |
| 30 | 25 | 26 | 19 |
| BLUE | GREEN | GOLD | ORANGE |

你是什么颜色的人

【测验说明】

一、请逐题回答，每一题的描述选项，从最符合你的状况到最不符合的依序填上4、3、2、1的分数，每个分数只能用一次。

例如：我认为自己是什么样的人？

3 温和 4 智慧 2 负责 1 乐观

二、十题都完成后，由上到下将A、B、C、D各行的分数分别相加计算。

三、将A、B、C、D各行的分数填在最下方“小计分数”的栏位中。

*提醒：最符合的填4。A、B、C、D四个小计分数相加总分须为

一百分，才表示填写与计算无误。

【分数意义解说】

A栏位代表蓝色性格的分数。

B栏位代表绿色性格的分数。

C栏位代表金色性格的分数。

D栏位代表橘色性格的分数。

性格没有好坏，只有差异之分。

你可以用分数来做检视，分数越高的性格，代表你平时惯用的沟通模式和行为，你会发现有可能是两个，甚至三个颜色分数都差不多。如果只有其中一个分数特别高，代表你在沟通模式上性格独特鲜明，别人只要多与你互动几次，就能观察出你如出一辙的沟通方式。

假使你四个颜色的分数都差不多，表示别人在与你的互动中，较难以观察、捉摸出你的沟通互动习惯与模式。无论是任何组合模式都没有所谓的好或坏，这只是让你更了解别人眼中的你。

分数最低的颜色，代表的是你不善于以此颜色性格与人互动沟通，而这个颜色反倒是你需要刻意加强留意的，因为这往往是造成你与他在沟通上误解，或者是认知、价值有所差异的关键要素。

这套Colors工具，并非要你在了解自己的性格后打掉重练，而是要你在与他人进行各种沟通和互动时，借由所展现的行为举止及思维模式，去观察和判断他人喜欢和习惯的方法。接着善用自己的优势，辨识对方惯有的沟通模式，在权衡之下决定如何说、如何做才能达成有效的沟通。

PART 1

知己·认识自己的颜色性格

蓝色性格的特质

蓝天给人的感觉是柔和舒服的。第一次与蓝色性格的（以下简称蓝色人）人接触，你会感受到他待人温和、真诚，和他相处相当自在。

关于蓝色性格的价值观、与人互动的模式，以及行为展现，这里列出十大特质。在解说每一项特质的同时，也会分别举出蓝色人所展现的行为和想法，让你更清楚这样的性格如何影响蓝色人的行事作风和人际关系。

特质一：重视他人感受

待人温和有礼，脸上总是带着笑容，说话相当客气温和，期待留给他人良好印象。在意自己给予对方的情绪感受，即使内心有不舒服的感觉，也不轻易展露出不愉快的脸色，依旧笑容满面。遇到人际冲突时，首先会处理对方的心情，待心情搞定后再处理事情。

举例来说，无论自己的喜好为何，只要有朋友约看电影，多半会不加考虑地一口答应，事后才不断地懊悔。偶尔也会选择以婉转的方式说自己很忙得加班，或家里有事等借口，来掩饰自己对该部电影没兴趣。之所以如此，只因为怕朋友对自己的拒绝感到失望。

特质二：注重心灵交流

在面对开心、难过的事情时，喜欢找值得信任的人分享，愿意说出自己最真实的感受，同时也希望得到对方的认同、支持、关怀或鼓励。此外，更期盼身边的家人、朋友也能向自己抒发内心的想法和感受。

夫妻之间的相处，会希望不单只有亲密关系，或仅止于谈论柴米油盐酱醋茶之类的琐事，而要能相互倾诉目前生活、工作中所面临的一些状况，以及内心的恐惧害怕或喜乐感受，甚至是对未来的憧憬，这些对话会让他有被重视的感觉。

特质三：觉察力高度敏锐

与他人互动时，不单是听其言，更会细腻地察觉到对方的表情变化、肢体动作、语调高低与心情感受，往往能听出弦外之音，进而推测对方的想法、意图或感受。如此高度敏锐的性格，偶尔也容易陷入说者本无意，听者却有心，或是想太多自己吓自己的困扰。

如果席间厨师端上一道牛肉料理，看到同行友人眉头深锁时，立刻会有所察觉地问对方：“你是不是不吃牛肉？”或者在用餐期间看到朋友不断抿嘴唇，就会想是不是菜太咸，敏锐地观察周围所有人的反应和表情。

特质四：积极倾听

在聆听他人谈话时，会相当专注地注视着对方，即使有任何疑惑，也绝不会打断对方，同时会做到不带有预设立场，不对他人所说妄下评断，更不会在过程中构思、准备自己的回应内容，而是完完全全以对方为主。

听到孩子回家叙述自己在学校受伤了，不会急着问受伤原因，也不妄下评断认为是在学校打架了，更不会在过程中提问，而是专注听着孩子自己娓娓道来，认为这是对孩子的一种尊重。

特质五：具有同理心

展现出善解人意的特质，凡事都会站在对方的立场做考量，感受他

人的需求，并能清楚表达出这些感受让对方明了，同时将自己的本位主义缩到最小。

即使面试时，主考官让自己等了他一个小时，等待的过程中不但没有任何不悦的感受，还会想着主考官可能被什么事情给耽搁了，自己待会儿的面试会不会反而造成对方处理要事和时间安排上的困扰。

特质六：善于表达谢意与情感

别人对自己有一丁点儿的好，都会将其常挂于口、铭记在心，尤其是得到别人的帮助时，更时时想着要泉涌以报，不仅如此，也善于将自己的情感透过一些贴心的举动表现出来，令人倍感贴心。

如果加班到晚上十点要离开时，看到同事还在座位上加班，会翻找出自己的零食、泡面，外加写一张“辛苦了，加油！”的小纸条，为同事加油勉励。

特质七：重视和谐氛围

无论是一对一还是一对多，都不喜欢纷争，避免引发人际冲突，爱好和乐的氛围，因而当意见产生分歧时，不会过度强调或伸张自己的想法、意见或价值观。此外，也极少将自己不满的情绪让对方知道，而是选择回避或隐忍。

假设有两家厂商接受评选，当其他同事或主管表达出对两家的个别喜好后，轮到自己表达意见时，即使心有所属，为了避免同事误以为自己不支持他，也会对两家厂商都表赞同且加以赞赏地说：“两家厂商都很好，优缺点诚如刚刚大家所述，我认为都可以，没有特别的想法和意见。”

特质八：待人掏心掏肺

无论和对方认识多久，皆深信人性本善，秉持着待人真诚的原则，用心与人往来，对人完全没有猜疑和防备之心，毫不隐藏地分享自己的大小事情，甚至把对方的事都当成是自己的事，全力给予协助、关怀和支持。

常常和他人第一次见面，聊了一些事后，只要感觉频率对了，发现

有共同的想法或相似的经验，当下就会把自己所有大小事，甚至极为隐私的事，比如健康、情感、挫折等全盘和对方分享，甚至会有一见如故、相见恨晚的感受。

特质九：在意他人眼光

心性善良、内心敏感、感情丰富，时时在意他人的感受，常担忧别人喜不喜欢自己，生怕自己为人处世不周到，对于每一个决定也会考量是否符合他人的期待，更害怕与众不同，引来异样眼光。

和大家一起去餐厅用餐，会刻意留意其他人点什么餐，如果大家都选择单点，就算自己已经看好了套餐的每一样选择，但为了跟大家一样，当下会立刻改为单点，不想在餐桌上与众不同而成为讨论焦点。

特质十：思维感性

事务上的评断大多以过往的经验为参考，在做判断决定时很少以理论或道理为依据，而是凭借当下的直觉，说不上为什么，但就是很坚定地依自己的感觉行事。

假使看了三间房子之后要做决定，选购时却单纯地只依据自己走进屋里当下的整体感觉，若要细究原因，却无法说出哪里好、好在哪儿，一切只要感觉对了就什么都对，面积、方位、空间规划、屋龄等虽然重要，但都比不上感觉。

若以一句话来描述蓝色人，那就是——凡事都以对方为主，极力留给别人好人的刻板印象。

与蓝色人的沟通模式

蓝色人在乎人际关系以及他人感受，因而说话多采用温和婉转的方式，大多时候都深受他人喜爱。

不过，也因此常常将自己的想法、意见或观点，甚至是真实感受隐藏起来，容易导致别人误以为蓝色人完全没有主见、想法，也常常给人优柔寡断、拿不定主意的印象。

蓝色人是大家公认的好好先生、好好小姐类型，因此若是能够引导他们说想法和意见，表达真实感受，甚至协助他们果断做出决定，蓝色人会非常喜欢与你交流沟通。

以下三个沟通技巧，是和蓝色人沟通时可以加强留意和用心之处。

1.表情是他判读沟通的强烈信号，多给微笑回应

蓝色人在与人沟通时，不单是听对方说话表达的内容，更是花心思观察其表情、语调和肢体展现，此外也细腻地比较是否和过往的互动有所差异，当他察觉有异样时，习惯暂停原话题，取而代之的是关切你的感受——

“不知道你觉得怎么样，我这样做可以吗？”

“我这样说，你懂我的意思吗？”

“你是不是不开心？”

在与他沟通互动的当下，请观察自己是否确实展现出下述行为，这些都是影响蓝色人是否继续表述的关键指标。

·专注倾听

眼神注视着他，不低头做任何事情，可以的话也别做笔记，这会让他误以为你对他正在述说的话有意见，而让他将更多心思放在观察你何时做笔记。

·微笑示意

听他说话时将嘴角微微上扬，三不五时点点头示意，微笑的表情会让他对这样的沟通氛围感到自在且舒适。千万别皱着眉头还摇头，他会以为你极度不认同，而令他感到不安或慌张。

专注倾听和微笑示意这两种行为的出现，将使蓝色人放下过度的观察，因为他们会将这两种行为诠释成你在某种程度上认同他所说的话。

若你真的忘了展现这两种行为，而他提出问题时，无论你有任何意见，都请先忍住别说，简单地回应：“我觉得你说得很好，请继续说下去。”这句话对蓝色人的帮助很大，记得要搭配微笑哟！

2.让他取得优先顺位，说出自己完整的想法

蓝色人非常在意他人对自己的看法，在群体中更是害怕表述自己的意见，这并不是担心得罪他人，而是怕人误以为自己不喜欢他人的想法，因此才提出不同的意见，所以多数时候他们常常会表示——

“随便，都好，都可以。”

“我觉得.....很棒.....也很好，我没有任何想法或建议。”

他们虽然这样说，但并非代表真的没有想法，而是为了气氛和谐或是在意他人感受，因此选择不说出来罢了。有些蓝色人嘴巴上说没有意见，但在其他场合或与其他人互动时，却会说出自己不认同的观点，以及内心真实的想法。

这样的结果，只是取得表面和谐的假象，因此在未来互动中，让蓝色人先发表意见和想法，就不会被其他人的言论受限。

而由于蓝色人的思维较为细腻，属于慢工出细活，而非极速反应

型，建议可以先将问题丢给他，让他有时间思考，如此让他所提出的意见、想法会更加完整。

此外，蓝色人反对或拒绝的声音常常被忽略，有时只是因为说不出口，这问题常让他感到苦恼，而他往往会用这些方式来表达——

“嗯.....应该是可以。”

“我不是很确定那段时间有没有安排其他事情。”

“可是.....我可能得问一下.....”

他们在回应时常显得支支吾吾，表情更是不自然，其实他内心是反对或想拒绝的，却碍于在意他人可能会不舒服或有失望的感受，因此用一些不明确的话语来表达。

如果可以的话，当你观察到蓝色人有这些反应时，请帮他直接拒绝你自己吧！他会很感激你的同理心，以及懂得他内心的感受。

3.随时心存感激，别将他对你的好视为理所当然

蓝色人善于倾听，更因为敏感的性格而常能听出话中话，有时一个不经意的话语，他也都谨记在心，进而默默地付出，做到你所期待的样子，或是竭尽所能地帮你忙。

他们对你的任何帮助和付出，你不需要给予实质的反馈，不过一句真心诚意的话语却是他们所殷殷期盼的，你可以这样说——

“非常感谢你的帮助。”

“有你真好，谢谢你。”

有时你会听到蓝色人开玩笑说自己的玻璃心碎了，那是因为他觉得他的付出没有被你看见，甚至被你视为理所当然，甚至还误解了他的用心良苦，嫌他多管闲事。

蓝色人要的不多，不需要你歌功颂德，更不需要物质的回报，只需真诚的一个表示即可。若是你不善于用言语表达感谢，只要一张纸条、

一则简讯、一封邮件，简单真诚而温暖的用字遣词，都会让他感动不已。

一分钟掌握蓝色性格

蓝色人是大家公认的好好先生、好好小姐，他们十分在乎他人的感受，因而说话多半很婉转，也常隐藏自己的真实感受，给人一种优柔寡断、拿不定主意的印象。如果能够引导他们说出内心的想法和意见，甚至协助他们果断做出决定，蓝色人会非常乐意与你交流。

绿色性格的特质

绿树象征着成长和愿景，在与绿色性格的人（以下简称“绿色人”）互动后，你会深感绿色人善于分析与拟订愿景策略。

我对绿色性格常见的十个行为、思维模式、价值观与处事态度进行如下说明。在说明每一项特质之后，会列举一个绿色人的相关生活案例，让你更清楚该性格如何影响其行为。

特质一：系统化的逻辑思考力

绿色人会将自我内在的思维和想法，条理分明而有架构地透过精简利落之方式做陈述。他们喜爱对重视的事件论述自我观点，所言皆有所根据，因而对己、对人都相当在意表达上是否言之有理。此外也善于解析复杂的问题，以逻辑组织力逐一推论出解决的方法。

在会议中，绿色人往往不会第一个表达意见，在大家发表想法时，他会一边倾听，一边同时分析判断他人所言的合理性与终极效益，进而整合自己原有之想法，综合归纳出更完善的观点后才做表示。

特质二：计划深具远见

对事情喜欢从长计议，绝不鲁莽行事，也不短视近利，凡事三思而后行。在做决策的过程中，除了评估自我优劣和现有情势等要素之外，同时会将目标和对未来的影响作为决策依据的重点。

为孩子选择就读的幼儿园时，绿色人考量的点会从孩子、学校以及社会现象等方面完整地加以评估，包括孩子的性格、兴趣，还有幼儿园的特色、教学理念、师资，以及对孩子未来的期待和后续衔接的教育都

会全盘纳入考量。

特质三：表达精准具体

与人沟通互动要求以精准字句做陈述，尤其在专有名词和数据上更是如此，无法接受错误或约略的字眼，且凡事不依赖自身感觉，而是以事情真实呈现出的状态或现象作为依据。

你听绿色人弹的曲子节奏不对，跟他说：“你的节奏听起来怪怪的。”绿色人会直接问你：“怪怪的是什么意思？我的节奏在哪一节太快还是过慢吗？”

特质四：喜欢问为什么

思考上逻辑组织能力强，对于想深入了解的事情，以及他人的想法或回应，都会想清楚地知道原因为何，有着追根究底的精神。不过在说“为什么”三个字时，因为表情淡定且口气急促，容易让人误会他对该事情有所质疑、批判或不赞同。

当另一半要学西班牙语，在两家语文补习班中最后选择A补习班，绿色人会问：“为什么你选A，而没有选B？你有没有想过自己要什么？有没有列表比较过这两家补习班的差异有哪些吗？”这番话就是绿色人表达关心、在意另一半的方式。

特质五：不断追求卓越和效率

工作上会主动思考如何以更低的成本、时间和人力，让绩效、效率再向上提升。生活上对于重视的在乎的事情，也是竭尽所能追求完美，尤其喜爱用数字、奖项、名次来作为衡量的标准。深信事情永远都没有最好，只有更好的境界。

参加公司内部创新大赛，即使已得到冠军，仍会反思参与比赛的项目还有哪些地方可以做调整，进而创造更多产值。此外也期待下次大赛时，自己能继续蝉联冠军宝座，并且拉开和第二名之间的差距。

特质六：极具尝试精神

遇到新的事物或现象，习惯抱持着怀疑的精神，直到自己试验求证后才会认同，或是提出异于他人的做事方式和原则，不过在提出前，他已经试验过数次，确认自己所言之可行性与正确性，而非凭感觉随口说说，相当具有实验家特质。

当食谱上建议使用低温烹调机器以58摄氏度的水温静置40分钟后，再下锅稍加煎烤的牛排最美味，绿色人第一次会严格遵循，第二次他就会试着在温度或时间上做些微调和改变，看看肉质的差异为何，直到找到一个他认为超完美的水平为止。

特质七：持续累积知识

对于自我专业上的知识和技能，会透过深入研究，不断学习和事务经验的累积，时刻追求新知。加上对自己感兴趣的议题，愿意花大量时间阅读、学习与思考，从基础理论到应用层次做一番深入的了解，因而往往留给人专业、知识渊博的印象。

假使一个绿色人平时只擅长游泳和骑单车，为了参加三铁竞赛，他会向专业教练请益，还会通过大量的网络信息和书籍，认识正确的跑步姿势、心率掌控和配速方式等，除了想知道如何跑步才会又快又好之外，还会深入了解这些方法所依据的原理为何。

特质八：态度沉着冷静

常给人的第一印象是不苟言笑，表情凝重，不习惯将情绪展现于脸上，即使遇事也表现出临危不乱的淡定模样。通常会与他人保持一定的距离，但并非冷血无情，内心其实是关心着他人，只是善于控制自己，喜怒不形于色。

同事们在绿色人生生日当天精心策划了惊喜庆生，下午开会时准备了蛋糕、礼物和卡片，绿色人会露出淡淡的微笑，简单说声谢谢，心里其实非常开心甚至激动，只是这样的场景会让绿色人不知道该怎么办，因此可能会催促大家进行下一个议题讨论来掩饰他的紧张。

特质九：强化效率

无论在工作还是生活上都讨厌浪费任何一秒钟，因此宁愿花时间找

到最好或最有效率的方式，也不耗损没必要的时间和精力。此外会将事情安排好以便顺利进行，总之不喜欢等待，更讨厌做白工，所以随时会视现况做修正和调整。

有人说写作就从关掉网络开始，绿色人则是直接将手机调整成飞行模式，不受任何电话、邮件、信息打扰，只开启单一视窗作业，专注聚焦，务求有效率地完成。不过，在过程中会观察记录自己花费的时间和产值之间的关系。

特质十：重视隐私

工作上鲜少提及私人的事情或状态，更不喜欢被追问或成为八卦对象，被要求提供个人信息时，一定会问及用途与必要性。同样也很重视私人空间，暂时离开座位时，一定会将电脑屏幕锁屏或盖上笔记本电脑。

电梯里遇到邻居好心关切个人或家庭的问话，绿色人心里想着“关你什么事”，嘴上则是冷冷回应，不会和对方有太多的信息交流，甚至未来还会刻意在电梯里装忙，避开和这类人的互动。

若以一句话来描述绿色人，那就是——喜欢理性的思维和互动，奉行简化而有效率的原则。

与绿色人的沟通模式

绿色人往往让人敬畏三分，他总是展现出聪明睿智的样子，尤其谈及他感兴趣或有研究的议题时，更是犹如活字典般侃侃而谈、精辟论述。

然而，也因为他沉着冷静的性格，表情常呈现冷酷淡定的模样，不了解的人很容易误以为他爱摆臭脸、难相处，进而对他心生畏怯而无法自在沟通。

很多人常觉得绿色人难搞，说话很啰唆，其实不然，当你知道和他说话如何直切重点，以及谈及专业领域时的准备方式，绿色人就会对你另眼相看，接着只要再掌握以下三个沟通技巧，要说服绿色人将变得轻而易举。

1.别做无谓的解释，把握关联性和重要性直切重点

绿色人是省话“一哥”“一姐”，说话直接清楚地表达出目的性。他们认定每次的讨论交流都是为了解决问题，无须拐弯抹角绕圈子。尤其讨厌正在谈论的事情被岔开，或扯入完全不相干的事情，一旦发生这些状况，他们会没有耐心继续倾听。

因此，当他认为你所言与谈论之事毫不相干时，他会直接告诉你

“现在说的有什么意义吗？意义是什么？”

“你不要扯一些有的没的，重点到底是什么？”

“结论到底是什么？我很忙，别浪费大家时间。”

此外，你千万别试图探及他的隐私，他会不留情面地说——

“这关你什么事？”（或更直接地说“干你屁事”。）

绿色人不单是不喜欢人家说话兜圈子，更讨厌别人探问自己的隐私，但这不代表他不喜欢听八卦，而是谈正事时就别扯入其他事，如果说八卦、要分享自己的心情感受，另约一个专属时间更为合适。

在你向绿色人发表论述、意见或是回应前，应该先自我检视其中的关联性和重要性。

关联性和重要性这两个指标就好比是在帮你的思绪做杂枝修剪，你可以对自己提问：“这件事不说会让人听不懂你的意思吗？”“会影响任何决策吗？”如果答案都是不会，那就请别做过度无谓的解释，将其舍弃删去吧！

当你开始以精简的方式做表述时，绿色人不会再露出不耐烦的表情，也不再一直要你讲重点，反倒在一次又一次的互动下，会将你和他归为同一类。

2. 展现专业度，才能让他对你的话深信不疑

绿色人的逻辑组织能力强，因而会严加判别每一段话的合理性，尤其当涉及他的专业范畴或研究领域时，无论是正式场合还是聊天场合，他在用字的精准度上会更加严谨。

倘若在你开口后用错专有名词，或是数字、年代、名字错误，甚至说话颠三倒四，那么他不会等你说完，而是直接打断并质问你——

“你确定是这样吗？我知道的不是这样。”

“你讲的完全不合理，这些有依据吗？”

“前面说是A，现在又说是B，你要不要查清楚再说？”

别因为这类疏失让绿色人对你留下不专业的印象，导致信任度大打

折扣，这会大大降低他与你沟通甚至是合作的意愿。如果是聊天场合，他会找个借口转身就走，而在正式场合则会看轻你，并透过话语表现出“你连这也不懂”的态度。

对绿色人论及专业时，请务必搞懂原理，熟记专业用词和数据、名字，尤其在一开始，话语间请避免以下这些说法——

“我觉得好像是……”

“我记得应该是这样……”

“这是……啊，不对，我刚刚说错了，应该是……才对。”

不过，当你出现上述被绿色人质疑的状况时，还是有化解的方式，这时请你千万别和他争辩，或是为自己的疏失做任何无谓的解释。你可以选择安静听他指出你的错误，虚心谢谢他给你的反馈，若是你能在他反馈后，以像对老师般的口气向他请益更多专业深入的问题，他会非常乐意回应。在听的同时得详记他所说的话，并在最后简要整合内容，向他请教专业问题的正确性。

此时绿色人会暂时忘掉你刚刚一连串的错误，但请切记，下次在他面前千万不能再发生同样的状况，不然神仙也救不了你。因为这会让他觉得自己根本是在对牛弹琴，浪费他的时间。

3.先取得绿色人的认同，强化他的参与感

绿色人在自己所属的专业领域不单是深入了解而已，更是随时追求新知，因此要说服他是相当高的挑战，若是你的专业能力外加经验强于他，相对地在说服上也就比较省力。

当你在说服他时，他为了理解你的思维，会时不时地打断你的话提问——

“为什么？”

“这样做的意义在哪儿？”

“我不觉得这样是好的。”

想一次就成功说服绿色人，你得做好万全的准备，在向他开口前问自己几个问题——

(1) 这样做的依据为何？有无任何不合理之处？

(2) 这么做的意义是？好处是？

合理而有意义，是绿色人能否被你说服的关键要素。

在向他说明时，借由温和却坚定的口吻和态度，让他对你产生专业信任度，再于语末虚心补上一句请教的话语：“不知你觉得这样如何？能否请你给我细节上专业的指教？”这会让他觉得在专业上被尊重，而为了展现他的专业，绿色人会给你一些建议指点。当对话不再是他提出一堆问题，而是基于你的观点给予建议，则表示绿色人相当认同你的观点或理念。

假使要在会议桌上或众人面前说服绿色人，不妨先私下向他表明你的想法，取得他对该事件的认同，届时绿色人好似拥有该事件成败与否的掌控权，不单是全力支持你，还会挺身而出说服大家。

无论公开还是私下，请让绿色人有给予意见的时间，习惯性地问他觉得如何，亦可褪去你以为他在批判你的“你以为”。因为和绿色人沟通互动，最怕的就是给自己加上许多根本不存在的感受。

和绿色人沟通，只要别在谈正事时东聊西扯，说话表达时抓稳事件的关联性和重要性，并能精准正确用字，让自己说出的话既合理又有意义，绿色人是很愿意倾听你所言的。不过千万要记住，一定得先做好准备再去沟通。

一分钟掌握绿色性格

绿色人凡事三思而后行，从不鲁莽行事，但也因为性格沉着冷静，所以看起来总是一副淡定冷漠的模样，常让人误以为他爱摆臭脸、难相处。不过，只要你展现出专业的一面，把握直切重点的沟通方式，就能让绿色人对你另眼相看。

金色性格的特质

黄金给人的印象是财富、坚固。就如同金色性格的人（以下简称“金色人”）第一眼给人的印象——中规中矩，相当实在、可信任的感觉。

我对金色性格的处事风格、价值观与行为展现的十个特质做下说明。在描述每一项特质之后，会接着举出一个金色人的相关生活案例，让你更清楚该性格如何影响其行为。

特质一：善于理财

每一分钱的来去都一清二楚，精准掌控预算和开支，理财模式偏向赚进的钱先决定存多少，剩下的才是可以花的钱，而非有多的钱才存起来。除了存款之外也会做投资，但不投机，大多以房、车、土地、黄金等固定资产投资为主。若买股票，在选择上也是以可年年固定领股息的低风险投资为主。

金色人出游时会设定总共可以花多少钱，并且会先将必要的开销列出，算出平均每日可花的钱。旅程中也会记录下所花的每笔费用，或是将发票、票根收纳好，晚上再一一整理列账，随时都清楚自己花了多少，掌握不同项目的开支。

特质二：审慎评估后才行动

不贸然行事，对于初接触的事情会完整评估风险与可行性，尤其是过程中可能遇到的困境、阻力、隐患等，也会一一确认资源和自身能力，经过审慎评估有90%的把握，才会决定行动。但也会因为过于重视新事物或挑战高难度任务所带来的风险，而忽略了新机会可能带来的利

益。

当公司内部释出轮调机会，金色人即使很向往其他部门的工作内容和职位，但多半会因为担忧对该业务的不熟悉，或是自己在知识技能上的不足，害怕导致未来绩效的表现不如现在，最后只有空想而已，依旧待在原位，放弃申请调单位的机会。

特质三：做事参照标准流程

做事前先清楚地了解标准作业流程（sop），明确了解步骤流程，包括每一流程中需注意的细节，以及如何避免错误。后续也会严谨地照规范要求行事，因而对于模棱两可、无法按部就班进行的说明，感到无所适从。不单是对自己如此，对他人也会有相同的期待。

若是拿到一台未曾使用过的电子产品，金色人会先拿起操作说明书熟读，深入了解产品的每一项功能，包括组装和操作流程，以及该注意的事项，大致了解七八成后才会开始动手组装操作。

特质四：守规范、重纪律

深入了解事情的规则或制度，并且严格遵守，不仅严以律己，对他人的要求亦是如此，不容许任何人破例，避免失去原则依据。尤其是公司制定的规则，或是大家一起说好的规范，却有人不遵守，享有特权，这是金色人完全无法苟同的事。

当金色人订下每天需完成五公里慢跑的运动健身计划，他会用纪律让这件事每天如实做到，哪怕是刮大风、下大雨都会找健身房完成。其实金色人也会有累到不想继续的时候，但更怕一变更就会因循怠惰，导致整个计划失败。

特质五：谨慎行事

做事瞻前顾后，言行举止更是小心翼翼，所有可能导致失败的要素在事前就已一一列出，并严加防范避免发生。做事就像走在钢索上步步为营，生怕自己一个不注意就掉下去。思维上较偏向未雨绸缪且重视细节，希望能防患于未然。

金色人在规划家庭日活动时，往往会有两个以上的提案，并一定附

上雨天备案，同时列出活动过程中可能的突发事件，在发生时又该如何因应。目的是即使意外发生也能在掌控中，不至于慌乱行事。

特质六：重视时间观念

在面对重要事情时，除了重视标准流程准则外，明确的时间约定也是金色人在乎的重点。一旦约定必准时出席或遵照时限如期完成任务，多数还会要求自己按约定提早抵达或完成。也因为对自我在时间上的严格要求，若是对方迟到或延迟，容易认定对方不加以重视或不认真看待该约会或任务。

金色人如果跟朋友相约三点，通常会在前一天估算交通、塞车和其他意外等所需时间，让自己能从容地在两点五十前赴约。他认为没有提早就是不准时，因此他提前抵达后，若对方还没到，就会忍不住打给对方问：“你到哪里了？”

特质七：事前排程规划

一整天要做哪些事，在前一晚或一早就规划好并逐一列出，在安排事情上总是一件接一件，往往让自己没有喘息的空间，而且会以检核表的形式做追踪确认，一旦未能照计划执行便容易慌乱，导致遇到他人进度延迟或突发事件，便难以弹性应对。

初学烹饪的金色人若要做一顿晚餐，前一天会先将菜色列出，一边开始拟采购清单，一边规划着隔日一整天的行程，包括几点买菜、洗菜和煮饭，就连菜色烹调的顺序也是重要的环节，所有大小细节都会先在脑中或纸上沙盘推演一次。

特质八：做事认真尽责

凡事亲力亲为不假他人之手，责任感强烈，对于工作、生活中的任何角色都会自我要求做好，并加以检视是否确实达成该角色应尽的职责，以及该有的标准。不需他人督促就会把事情做好，常让人留下可靠、可依赖的极佳印象。

在职场上，金色人不轻易开口请他人帮忙，他们认为所有被交付的工作都是自己分内的事，请人帮忙可能会给他人留下不负责任的感受或

印象。即使是面临非得请人协助不可的状况，在开口前也是再三犹豫，甚至到对方面前都还支支吾吾说不出口。

特质九：秉公处事

不管面对任何人、事、物都是以规范做依据，该如何应对就怎么做，重视公平且一视同仁，丝毫不容许差异。就算心里有特别偏爱或属意，还是会依循规则，不让他人有质疑的机会。同时心里也期待能有公平的竞争和对待，认为付出就应该得到对等的回应和合理的报酬。

在学校的分组报告中，老师给予小组成员的分数是一样时，无论小组取得高分还是低分，只要在讨论报告和完成个人分配报告中，有某位同学没有全心投入或是故意摆烂，金色人一定会去向老师说明该同学的行径，提出该位同学不应得到一样的成绩。若是老师未加以处理，他会向该同学表达不满之处，并要求其接下来应有的投入与付出。

特质十：遵守传统美德

遵循旧有的制度规范和习俗，不轻易质疑过去传统的做法。在职场中重视伦理与上下关系，即使不认同的观点也不轻易反驳，展现毕恭毕敬的态度。以家庭为重心，愿意为家人奉献牺牲，家人开心自己就会开心，再辛苦都值得。

看见新闻正播出某宫庙倡导无烟庙宇，金色人内心会有所挣扎，一方面认为这是中国人的传统，另一方面却也认为这是对环保有益的方案。这时一旁若有长辈出声表示此举根本就是在消灭传统文化，无论金色人最后抱持的观点为何，都会因为对方是长辈而不做任何表示。

若以一句话来描述金色人，那就是——有计划、有架构、重细节地做准备，行动上严格遵守一切规范。

与金色人的沟通模式

金色人做事让人很放心，对于他们所负责的工作必定会在规定时间内完成，用心处理每一个环节与细节，而且遵循规则行事。

正因为这样，不受拘束、我行我素者会认为金色人很吹毛求疵，有太多要遵循的规则，以及不可打破的原则，还得一一回应无数细节上的问题，沟通上耗费很多时间。

既然金色人循规蹈矩，沟通上就要从他们习惯的方法、制度和流程着手。他们喜欢凡事都能在自己的掌控内，我们就别给金色人意外；他们不喜欢改变，那就先评估出风险和降低失误的方式。

想要和金色人沟通无阻，只要运用以下三个沟通技巧，事情谈完后就离成功不远了。

1.有备而来，人、事、时、地、物一样也别漏

金色人从不鲁莽行事，做事前一定要搞清楚所有的规则、流程和细节，以及完成时间点为何。他们会竭尽所能地提出心中任何疑惑，直到在脑中建构出一座运作工厂后，才会开始行动。

他们常用以下这些方式来提出疑惑，请你做解答——

“所以接下来要我做什么，然后应该要怎么做？”

“标准的规范或准则是什么？”

“这样我没办法做，你可以再说详细一点吗？”

金色人期待你清楚回应每一个问题，甚至主动补充说明细节，而不是用模糊大概的方式，那会让他们不知所措。

以下这些话将令他们产生反感——

“你就先做，等到时候再跟你说，现在说你也听不懂。”

“不要问我这些细节，我也不清楚。”

其实只要把金色人想象成是程序系统，你必须输入正确详尽的指令，就能够让他一一去执行。倘若指令不符合格式，或是信息错误，那就不能怪他不运作，而是你的问题了。

2.说好的尽可能别再改，要改一定得先说

做事情依照规划一步一步来，这是金色人认为最好的作业模式，无论做任何事，他们都会排定好先后顺序，并且依照标准流程或协商好的方式着手进行。

在过程中，他们善于精准掌控每件事、每个时间点的进度，若有任何事情致使他感受到进度压力，或是综观过去对方有不理想的表现，金色人便时不时会紧张地追踪进度问——

“我们现在进行到哪里？都在时间点上吗？”

“你负责的部分什么时候可以完成？”

关于追踪进度一事，金色人从不怕麻烦，因为这样做反而可以让他们放心。不过，当金色人说出以下这些话时，表示他心里不是很舒服或不太认同现在的状态——

“我怎么都不知道改成这样，这跟当初说的完全不同。”

“这不是我权责范围内的事情，我无法决定。”

“这样不符合规定，不好吧！”

金色人并非无法弹性调整，而是在意调整前是否找他商量过。当然，他不喜欢变来变去，但你若言之有理，他并不会坚决照旧。最怕的

是他认为不被尊重，进而采取一切照规矩来、硬碰硬的方式。

其实必须有所改变调整时，只要跟金色人这样说——

“我认为有件事需要先跟你说一声，我们当初谈的事情得做些改变……”

“我们当初说好这样做，不过迫于××因素，现在恐怕无法照旧了，你帮我想想还可以怎么办？”

千万别以为突如其来的改变就是惊喜，这惊喜会使得金色人浑身不自在，打乱他原本计划的节奏，造成他做事的慌乱。因此可以的话就别给他惊喜，真的逼不得已就请循序渐进，好好地跟他沟通。

3.在说服金色人接受新尝试之前，先找出他担忧的风险

金色人不爱尝试新事物、新方法，主因是过去的做法所带来的成功经验让他很自在，而改变的过程和成果却有太多的未知数和不确定性，这让不习惯面对变量的他们感到不安，导致他们多半不愿意做改变。

这也是为什么他们在听到或看到不同于过去的方式时，常常会立刻反应——

“以前这样很好，为什么要变？”

“东西用完就应该要物归原位，这样就不会找不到了。”

在说服他们接受改变前，你得先具体回应下面几个问题，并带着这些问题的答案一一向他们说明，才有机会说服金色人做改变。

(1).改变会带来什么风险是什么？

(2).不同于过往的点有哪些？若会影响现状，时间会是多久？

(3).哪些方式或技巧有助于适应改变？

跟金色人说明这些时，你听到害怕改变的声音会比点头认同来得多，这时千万要提醒自己别显露出“你可以不要这么保守吗”“你就是都不愿意改变才会一直这样”的态度、神情或话语，这些话于事无补，对

他们多点耐心的详尽解说才是最佳解决之道。如果改变可以带来更好的结果，金色人不会反对。不过，在强调改变的好处前，先协助克服他们“担忧过程中能否做得好”的心魔，会更有说服力。

一分钟掌握金色性格

金色人做事有计划、有架构，喜欢遵循规则行事，并用心处理每一个细节，正因为如此，容易让人觉得很吹毛求疵。他不爱尝试新事物、新方法，更不喜欢改变，但如果你愿意多点耐心和他沟通，帮他先评估风险和降低失误的方式，你会发现金色人也是可以被说服的。

橘色性格的特质

橘色小丑鱼让人有欢乐的感觉，在海中适应生存力强，就如同橘色性格的人（以下简称“橘色人”）给他人的深刻印象——灵机应变，活力无限。

以下列出十一个橘色性格的行为展现，包括价值观、思维模式和处事态度，在描述完每一个特质后，会以生活中的例子补充说明，让你更清楚该性格如何影响其行为。

特质一：掌握眼前机会

眼前出现自己想要的机会时，橘色人会极力为自己争取，就算成功机会很小，但只要想要的就会放手一搏去把握，相对地不太在乎或容易忽略风险评估。然而，若对眼前出现的机会毫无兴趣，即使成功率相当高也不屑一顾。

像是看到求职网站上想应征的工作职位，该职位列了五项条件，即使仅有一到两个条件符合，橘色人仍旧会寄出求职信。为了增加录取概率，还会用各种渠道毛遂自荐，争取被看见的机会，完全不在乎是否符合资格，或是未来能否胜任。

特质二：具冒险精神

工作或生活中突如其来发生不在规划中的事，或许嘴巴会唠叨，但却甘之如饴。因为不喜欢一成不变且得按规矩行事的节奏、过程和结果，所以热爱新事物所带来的冒险刺激，反倒是归于平静后会提不起劲做事。相对而言较喜欢尝试新事物，但也容易对事情只有三分钟热度。

橘色人在旅游上会偏向自助旅行的方式，或许在第一次自助旅行时，会将机票、住宿、交通和景点都规划得相当仔细，但随着自助旅行的次数增加，渐渐开始不做过于详细的规划，甚至连住宿也都到了再说，将各种可能遇到的惊险变量都当作是旅游中有趣的一部分。

特质三：展现热情活力

生活态度积极乐观，对于热爱的事物满怀热情，几乎投入所有精力，展现出满满的干劲。从他的言语互动、行为展现和表情反应，往往让人感受到活力、热情十足，虽然有时会透过较夸大的言语和表情等加以渲染，但绝非浮夸。

公司尾牙的部门表演若是由橘色人主导，即使只是一个简单的歌唱表演，在服装上也绝对吸睛，搭配一些夸张动作，每一个环节都有巧思设计，让观众看得目不转睛，并极力和现场的观众热情互动，就算现场不嗨，也一定能自嗨。

特质四：喜怒形于色

情绪容易因他人而波动，真实的情绪感受和对他人的喜好厌恶，都习惯毫不掩饰地直接展现于外，让人无须捉摸猜测。心情好时，他人说什么都爽快答应，而脾气来时就像风暴一样，容易波及无辜。不过脾气来得快也去得快，不太会记住为何而生气。

在会议中，无论对方的职位高低，只要说出让自己不舒服的话，马上就会变脸，即使嘴巴说出的话语都还是保有敬意，但脸部通常已毫无表情，或是摆出不开心的模样让对方知道。

特质五：不受约束且崇尚自由

做事不喜欢被约束和规范，自己想做什么就做什么，任谁也无法拦阻，尤其面对不合时宜的规定、不必要的形式规则或错误的方法，不但不愿屈服，还会出于反骨性格而刻意挑战制度，目的无非是想惹怒制度执行者，或是证明不照规则依旧可行。

橘色性格的学生对于老师在服装仪容上的规定相当反感，当他觉得管太多、管太细或没必要时，就会故意唱反调。比如是规定不能染发，

他就可能故意把头发染成满头白，再和老师争辩自己是“少年白”或一夜变白。

特质六：带动欢乐气氛

轻松自在地处于任何环境中，走到哪里，就将欢乐带到哪里。待人慷慨大方，在一群人里话很多，同时也会负责将气氛搞得很活络。天性乐观豁达，保持积极正面思维，即使有着负面悲观的想法，也鲜少在人前展现消沉模样。

橘色人往往是办公室里组团聊天和团购的发起人，有时约大家一起订鸡排、珍珠奶茶当下午茶，有时则是在同事或部门间到处串门子，给大家很多欢乐和聊天话题。不喜欢安静的办公氛围，因而会扮演炒热气氛的角色。

特质七：使命必达

对于自己要做到的事情或目标，会用尽各种方法达成，任何限制都无法阻碍其成功的决心，不达目标绝不罢休。过程中可以低声下气，可以不管自己的感受，甚至可能冒着违反规则的风险，总之，为了成功不惜任何必须付出的代价。

五月天演唱会一票难求，橘色人会迫使自己用尽各种方法、动用各种关系，可能买了一堆不喝的啤酒，只为了取得抽门票的机会，或是打电话询问演唱会现场搭建舞台的朋友能否拿到公关票，甚至到最后，就算再不甘愿却还是不计代价地买下黄牛票。

特质八：天生具备领袖魅力

在团队中不喜爱被他人管理或控制，反倒因为本身具有一定的支配影响力，加上豪爽且不拘小节的性格，对于不满意的现状会挺身而出，让人愿意追随其做法或信念，天生就具有领导魅力与特质。

橘色性格的孩子在家中不管排行老几，总是喜欢带头东闯西玩地变出很多把戏来，而其他手足也都愿意服从他的领导和指挥分配，并且非常喜爱模仿其言行举止，将他视为英雄般崇拜。

特质九：沟通上能言善道

拥有演说和推销的天分，在传递信息和理念时能说会道，有极强的说服力，即使被反驳或质疑，大脑也能快速反应，立即生出另一套说法，加上橘色人所展现出的自信与气势，容易让他人产生信服感。

橘色人不管想买什么，都能说得让另一半心服口服，比如想网购扫地机，会说服对方，觉得清扫家里时的姿势很容易造成腰酸背痛，还会列出所有扫地机带来的好处，让对方点头同意购买。

特质十：应变能力极佳

思维上善于跳脱框架，不把规则当限制，加上在资源方面的应用和调配相当有一套，因而具备了即使不事先准备，也能临场机智地予以回击的能力，总能让复杂的问题迎刃而解。

橘色人常常担任救火队的工作，比如会议上主管临时没来，被派上台做工作报告，虽然嘴巴上会说自己不行，但上场后的表现常让人直称厉害。越是处于混乱的情况，越能临危不乱，亮丽地崭露锋芒。

特质十一：即知即行的行动力

这一秒才刚说想做的事，下一秒已经开始执行了。宁愿投入更多时间去做，而不只是空想，认为做过多计划只是浪费时间，不如直接采取行动再说。对于想做的事会狂踩油门进行，完全不将风险纳入评估考量。

橘色人行动极快速，比如正在开会讨论店内周年庆活动可以如何做的方案时，已经同时传信息给朋友群，请他们务必空出时间一起来参与。

若以一句话来描述橘色人，那就是——不做作，真性情流露，完全做自己。

与橘色人的沟通模式

橘色为主色的人在人群中相当容易辨认，他们总是展现无比热情，说话幽默风趣，佐以丰富的表情或肢体语言，加上喜爱尝试新鲜事物，常让身边的人被其热情和影响力给感染。

橘色人让人又爱又恨，大家喜爱他带来的欢乐、创意，对于他的冒险精神和对事物投入的疯狂程度更是深感佩服。不过，每当橘色人被问及进度和细节时，就会摆出不耐烦的脸色或态度，甚至表现出不可理喻的言行，让共事或相关参与者不知该如何与他沟通互动。

以下就来谈谈和橘色人的沟通互动上，要如何做才能掌握并确认其进度，怎么让他愿意在执行前先将细节加以描述说明，以及让橘色人主动出手给予协助帮忙。

1.别逼得太紧，运用技巧让橘色人如期完成

橘色人的行动执行力虽快，但一些需要产出书面或档案的东西却总是拖延，不是他们没进度或是不愿动工，而是需要时间来累积灵感。橘色人会抓出自己非开始动作不可的deadline，讨厌你一直来关心进度，认为那是对他的不信任，而且会觉得你很烦、很啰唆。

当你追问进度时，他们会接的回应你——

“你别一直催，我有自己的节奏，不用担心。”

“时间又还没到，干吗这么急。”

和橘色人合作时，千万别因为这番话而真的相信他会如期完成，你

应该抓住他不喜欢落后的感觉，换个方式追踪进度。

你不妨在进行过程中不显刻意地假装巧遇，向他请教合作中你所负责的部分，请他给你一些建议，然后说自己进度为何，预计在何时就可以完成。后续你还能通过e-mail，将大家的进度做一个简单的整理。假使他的进度是零，可别直白地写零或空着，而要将之包装成“橘色人正努力持续生产中”，以免他故意压件，或是完成了也不主动给你。

以上两个做法都能让橘色人意识到自己进度明显落后，这会让他将这项合作项目列为优先处理。

2.旁敲侧击，让他愿意先说再做

橘色人行行动力很强，但很讨厌把时间花在谈论细节上，他们喜欢把大方向搞定，确认明确的目标，具体描述出成效。因为他们认为讨论细节毫无意义，细节不会影响是否行动，所以可以等开始行动了再来谈，或是问题来了再迎刃而解即可。

因此，当你问及细节问题时，橘色人会告诉你——

“这不是重点吧！”

“我现在没有时间处理这些。”

“大方向抓好就可以了，细节可以先不用谈。”

你若真的想先知道或讨论细节，可以试着掌握橘色人怕麻烦、更怕做白工的这点来与他互动。先对他掌握的方向及初步规划表示认同，私下再分析并建议他，要不要将某些重要的细节先行讨论，在行动时会比较顺畅，并强调后续才搞定细节的麻烦程度，而这些麻烦最好是会让他无法完全掌控时间，或是会令他反感的文件签核程序。

切记不要在会议进行中，或是公开的场合提出来，他会认为自己被质疑，这时就算你说得再有理，橘色人仍旧会无动于衷，故意选择坚持己见。

其实，橘色人相当能掌控大局，应变能力也强，正如他所言：“相信我，这真的只是小事，一切都一定有方法可以搞定的。”选择相信

他，不在初期过问这些细节，等时间到了，橘色人自然会开始重视它，这不失为一种和橘色人沟通共事的模式。

3.多说说好听话，会让他更用尽心力帮你

橘色人待人大方，不过这仅适用于他喜欢的人，至于那些他不喜欢甚至是讨厌的对象，他有可能虚应一番，或者视对方不存在，完全置之不理。在他们的世界里喜恶分明，你完全无须猜测，从他对你的口气、表情和态度，就可以知道自己在橘色人心中的位置。

当你请他帮忙，而他也愿意时，他会这样表示——

“你都开口了，这是小事，包在我身上。”

“你的事就是我的事。”

这时如果你能强化“他很神”，让他有一种自己能力强、人脉广，且这件事非他不可的感觉，会让他更加使尽全力，将此事列为心中首要，并且使命必达。

事成后，他会说这没什么，但你可别傻到认为他不在意你的感谢。你不妨通过向他人反复述说，或是借由一杯咖啡、出国时带回只有他有的专属纪念品，让他知道你的感谢就和当初他帮你一样是用心尽力的。

倘若他没有帮你的意愿，就会找些借口或理由，但也会清楚地让你知道——

“我能力有限无法帮你，你要不要找那个谁来帮忙。”

“我很想帮你，但真的很抱歉，这我不是很熟。”

或许强化“他很神”这个方法可以姑且一试，但成功概率不大，因为在对你没有好感的前提下，橘色人是不会勉强自己的。倒是你可以试着拜托他身旁的朋友助你一臂之力，让橘色人看在他朋友的份上进而帮助你，这种方式成功的概率相对会大一些。

一分钟掌握橘色性格

橘色人个性直率、说话幽默风趣，走到哪里就将欢乐带到哪里，不过，他的情绪很容易因他人而波动，无论喜好或厌恶，都会毫不掩饰的展现出来。他在做事与待人上都很重视自己的感受，不过只要知道他所在意的点，别任意去触及，橘色人不仅好相处，更会被他的热情和活力所感染。

PART 2

知彼·职场主管篇与四色主管的沟通应对模式

四色主管的领导特质与沟通模式

我从担任教育训练工作的老师，到成为企业讲师，在沟通、激励、表达、乐在工作等课程上，我观察到学员总是在课后问卷上写着这样的反馈——强烈建议安排主管来上这堂课。

当我在学员面前已建立了专业权威和信任感后，我会很实在地告诉学员，如果在课后问卷写这样的建议，只代表一件事——你根本没有学好课程所传授的沟通精髓。

就像任职于游戏产业的Jeff在课后分享所说的：“原来我一直在用主管们最不喜欢的沟通方式，想要把意见硬塞给他们。”

要主管做改变、调整沟通模式，倒不如摸清楚主管习惯的沟通模式为何、哪些方式会令他感到不悦。

工作职务有说明书，四色主管当然也有专属的职务说明。以下我就四种主色性格的主管，分别从他们在领导上的特质、他们喜欢部属展现哪些行为，以及他们期待部属的沟通表达模式，来一一做说明。

读者不妨将四色主管的描述当成是产品的操作使用手册，依据本书

的描述加以应用。

与蓝色主管的沟通使用手册

【品名】温和鼓励型的蓝色主管

【领导特质成分】承担35%+倾听关怀28%+鼓励赞赏22%+温和15%

【主要功能】

(1).他是个民主、开放的主管，期待大家可以一起集思广益解决问题，同时又能保有团队和谐，但这绝不代表他优柔寡断或是拖延决策。

(2).他期待团队中的每个人都像家人一样，营造彼此互动关怀的伙伴氛围，让你对团队有强烈的归属感。

(3).只要你提出任何需求或想法，他都会专注倾听，竭尽全力为你争取，不是因为他是好好先生不会拒绝，而是他比你更重视你的声音。

【适用人群】

(1).喜欢团队合作远胜于单打独斗，重视团队荣誉的工作者。

(2).即使有自己的想法，仍愿意倾听其他人的意见、想法的反馈者。

(3).能够换位思考，从伙伴和主管角度思考事情的工作者。

【注意事项】

(1).就算你手上真的有很多要事，就算你很不喜欢他老是承揽了非自己部门的工作回来，当他提出要求时也别轻易拒绝。否则，他会觉得平时很支持你，紧要关头你却不愿意支持他，这会让他在郁郁寡欢下将事情全往自己身上揽。一旦久了、累了、倦了，该产品将无法再启动

使用。

(2).对于工作质量、效率和绩效，请不断自我要求并往上提升。若要请教他，请别输入“这样好吗”，而要输入“还可以怎么做才会更好”。因为他非常在意你的感受，如果问“这样好吗？”他一定说很棒。就算主动给予建议也会因为口气温和，词语过于婉转，反而让你有听却没有懂。

(3).这类主管侦测到你的喜怒哀乐时，会主动关心你的状态，当然也包括你的生活、家庭、个人等范围，请你放心且真诚地与他分享。如此他才不会以为你对他有防卫心，或不把他当作是自己人。虽然他不会怎么样，但会以为是自己哪里得罪你了。

(4).当你遇到问题且带着强烈不舒服的感受时，别急着去找他，先让自己情绪缓和之后，再以心平气和的态度向他陈述。否则他会急着先安慰你的情绪，花过多的时间在关怀或开导，而未能掌握第一时间处理事情。

(5).任何团购都记得算他一份，无论他是否在座位上；会议或聚餐时，别让他隔壁的座位最后才补满；在茶水间闲聊时，千万别看他走进来就立刻散会。这些行为都会让他有不被认同为团队一分子的感受，或是觉得被排挤，如此一来，他可能会通过公开或私下场合不断旁敲侧击，确认你是不是不喜欢他。

【使用经验分享】

春假期间和几位朋友喝着下午茶，聊着各自的上级主管。大家描述的主管的行为，大都令人觉得主管像虐待继子的后母一般。

唯独阿智的描述让大家羡慕声不断，直说他烧了三辈子好香。

阿智一年前转调至公关部门，工作内容和过去在人资部门迥异。阿智说面对新业务，他常常犯些小错，主管不曾指责就算了，取而代之的是同理、鼓励和认同，而且看到内外部进修学习的机会，也都会询问阿智的意愿，替他做申请、安排。每当他提出任何想法，甚至是长假的需求，主管也都二话不说就答应。

这类主管一听就是蓝色主管，应该没人会不爱吧！

但就在大伙的羡慕声中，阿智却说：“虽然这样的主管对部属很好，可是我觉得这一年下来，有点不知道自己在干什么，甚至怀疑自己的能力和表现。其实我们部门常常被总经理批评，可是主管却说我们表现很棒。老实说，主管待人很好，但待人过好就表示绩效……嘿嘿，你们应该知道的。”

看得出来阿智很在意自己接下来的绩效表现与专业成长，我只和他分享了两个方法——帮主管抓重点、从温柔中找到严厉的一面。

我建议阿智未来在与主管沟通后，可以试着以六何分析法（5W1H），或是提问技巧的Why、What、How，综合整理其表达内容并抓出重点，若有含糊不清之处，务必通过温和的言辞和表情再次提问确认。

当主管是蓝色领导风格时，在沟通互动上需格外注意自己的表情与语气，要和悦且温和，因为这些是蓝色主管最在意的沟通致命点。

另外，我也请他试着从温柔中找到严厉的一面。蓝色主管说话婉转，常常将想表达的意思或指责包装了好多层糖衣，比如是“最近公司开了一门“出色沟通”的课，如果你有时间可以去上一下”，其实他在暗指你沟通技巧有待加强。

后来的几次聚会，我没有听阿智再提起这位蓝色主管，反倒是两年后，阿智传了信息说：“我最近被升为经理啰！”

我好奇地问他：“该不会是你顶替了那位蓝色主管的位置吧。”

阿智贴了张吐舌头的表情说：“应该是我向上管理能力不错，我的主管高升为副处长啦！”

一分钟掌握蓝色主管

蓝色主管很在意部属的感受，只要部属提出任何需求或想法，都会专注倾听，竭尽全力帮忙争取。同时他也非常重视团队和谐，致力于营造一种互动关怀的伙伴氛围。但也因为重视人胜于绩效目标，而深受上层“关切”，能主动多帮助你的蓝色主管，将会是鱼帮水、水帮鱼的共好局面。

与绿色主管的沟通使用手册

【品名】追求完美型的绿色主管

【领导特质成分】策略28%+远见25%+决策力34%+好奇好问13%

【主要功能】

(1).他是个有远见的主管，放眼未来多于眼前的利益好处，往往有着精准的洞察力，但绝对不是淡泊名利或喜爱画大饼。

(2).他会利用问题来帮助部属厘清事情本质，不是他爱问，而是怕你做白工。

(3).他在拿主意、做决断、定方向上的决策能力展现了快、狠、准的作风。

【适用人群】

(1).喜爱深入磨练工作专业领域，有着绝佳应用力的专业人才。

(2).文字和口语表达上用字精准且逻辑组织力佳者。

(3).喜欢追求卓越，精益求精，不断自我突破的工作者。

【注意事项】

(1).在与他沟通时务必遵守精简、长话短说讲重点的原则，建议以分条列举的方式来展现出自己的条理。以免他打断你的说明，以急切的口气回应：“然后呢？”“重点是？”“我听不懂你在说什么。”

(2).输入信息给他时，需提供全方位、多面向的说明，并以数据、事实、专业作为佐证，还有你自己的想法、论点是什么？为什么这么认为？上述信息最好主动输入，等他要求才输入就已经慢了一步。他只管有无意义、成效为何，因此在倾听时会不断搜寻你话语中的关键字。若是你用“感觉”来论述，将会被他所提出的一连串“为什么”给淹

没。

(3).与他交流的过程中，建议尽可能不要过度分析与在意他的表情，以免判断错误，误以为他不认同，导致自己宕机，变得语无伦次、紧张兮兮。思考分析是他无敌且强大的功能，因而连带会展现出深思皱眉的表情，绝无质疑或反对的意味，有时是你想太多了。

(4).遇到问题要请教时，请别只带着问题，而要同时准备两三个解决方案，并遵循上述(1)～(3)的原则来表述。在说完你的方案后，试着提问：“不知道老板您觉得这样如何？”让他感到自己的睿智与价值。他只要侦测到你是直接来要答案或做法，就会立刻脱口而出：“找你来不就是要你解决问题的吗？怎么连这个你都不会？”

(5).他提供单一项目报告、无限次数反馈指导，因此千万别埋头苦干，最好三不五时就和他“巧遇”，把自己当成在写论文的学生，将主管视为教授，向他请教就对了。完美无瑕是他的终极目标，一次被大修，不如分很多次微调。当他说出行距、字形、标题大小这些该修改时，依他不留一手的习性，表示你离成功不远了。

【使用经验分享】

年后和朋友David吃饭，他年初刚从业务工作转换至游戏产业，上班第一天，主管便请他设计一款游戏，作为工作任务组别分配的能力依据。

他开口就问我：“你有过一份报告改了很多次的经验吗？改到后来跟原本要的都不太一样了，有一种主管在找麻烦的感觉，搞得我很不舒服。”

David述说着与主管的互动过程，他第一次送交给主管的游戏，被认为太过简单，需要再复杂一些。于是他自行找了程序设计的书，花了一星期设计了一个投篮游戏，相当得意地交给主管，主管看了一下说：“这游戏只有投篮功能，没有队友，阻挡功能(A1)，不够真实。”

David接着又向朋友请教程序撰写，写出了队友传球和防守功能，心想这次应该能符合主管的期待，没想到主管试玩了一分钟后说：“功能是很完整了，不过运动游戏在台湾地区好像没这么受欢迎，不然你设

计个射击游戏好了。”

David当下有种被整的感觉，甚至觉得主管是在找他麻烦，早点说要做射击游戏不就好了，但也只能认命地继续做。不过，这次射击游戏交上去后，主管相当满意，在他准备庆祝提案过关时，隔天主管又把他叫进去说：“你这款游戏我认为可以开发，可是地图太容易了，你去跟美术沟通一下，看这款游戏可以怎么做。”

听起来，这位主管拥有大量绿色风格主管要求完美的特质。

我跟David说：“恭喜你，跟了一位会让你飞速成长的好主管。”

David不解地说：“别笑我了，我都不知道还要再被他改几百回呢！”

半年后，David被主管调薪且升为主任，他特地约我在板桥车站楼上吃饭，说着自己进入游戏产业这么短的时间，就在公司里被主管视为左右手，让其他跟着主管多年的同事都不可置信。

我跟David开玩笑的地说：“你也说几招来教教我。”

David不吝啬地和我分享了自己和绿色主管应对的三步骤。

步骤一：不期而遇，口头提案。

接到任务或项目后，试着用一个上午的时间揣摩上意，想清楚这个报告的目的和方向，再拟定初步的想法。过两三个小时后，刻意与主管来个不期而遇，口头提出你初拟的想法，并补上一句：“老板，您觉得如何？可以给我一些反馈和建议吗？”

步骤二：没有最好，只有更好。

这时，如果你的方向和目的搞错了，他会立刻告诉你他要的是什么。此外，除了你提的一、二、三，他会再给你四、五、六的建议。重点是当他告诉你四、五、六，千万别天真地在报告里改成四、五、六，应该想一下一、二、三中有没有哪些是可以参考四、五、六去做调整的，而他的四、五、六里又有哪些是不适合的，最后甚至也可以自己再想想还有没有七、八、九的可能。

步骤三：问自己一百个为什么。

不管结果为何，都要有明确的原因与根据，方法就是要先自问自答——为什么？这是必考题，在回答上要给出正确的事实、数据、信息，而不要凭感觉回应。

听着David如此精辟的分析，看来他真的把跟绿色主管应对的诀窍都掌握得很到位了。

一分钟掌握绿色主管

绿色主管有着精准的洞察力，会利用问题来帮助部属厘清事情本质，而且在拿主意、做决断、定方向上的决策能力十分快、狠、准。在和绿色主管沟通时，请掌握长话短说、讲重点的原则，并且要以数据、事实、专业作为佐证，才不会被他一连串的“为什么”给问倒。

与金色主管的沟通使用手册

【品名】规范严谨型的金色主管

【领导特质成分】公平公正40%+制度27%+掌控指挥18%+纪律15%

【主要功能】

(1). 他是个随时追踪、检核进度的主管，这是为了确保事情都能如期执行，绝对不是想严密控制你，或者不相信你。

(2). 当你不在规范、制度内行事时，他一定会立刻告诉你，绝对不是指责，而是关怀提醒。

(3). 他面对每个人都秉持着客观、公平公正的精神，赏罚分明，不会有私心或发生偏袒的情形。

【适用人群】

(1). 自我管理能力强，能遵循组织规则、制度的工作者。

(2).工作中会考虑、注重且执行细节者。

(3).在工作岗位上尽忠职守、勤奋的工作者。

【注意事项】

(1).在向他报告时，需先提供：计划如何做？预计花多少时间和预算？又打算何时完成？接着再说明：为什么要这么做？这么做的好处有哪些？这类型主管特别在意过程中的细节和过程，因而迟迟听不到“如何做”与“时间”两个要素时，他可能会误判你的计划不够周全完整。

(2).这类型有着Siri功能，当你遇到困难需要解答时，请务必把人、事、时、地、物每个细节具体且清楚地描述，不要用“大概、好像是”这些字眼，而且要一次一个问题慢慢问。他拥有庞大数据库，功能强大无比，只怕你输入错误或信息不清楚，导致该产品听不懂你的问题是什么，否则他都会有所依据地给你回应。

(3).过程中随时主动向他做进度报告，别巨细靡遗地说你花多少时间在哪些工作上，而要详细说明每个人、事、物的现状，以及接下来预计执行的计划和进度。此外，与他约定好交付的时间一定要准时，可以提早最好。以免他以为你在混日子，工作上没有任何进度，或认为你并不是那么可靠，让他为你的进度提心吊胆。因此，主动汇报是绝佳方式。

(4).无论遇到任何状况，都请你务必遵照他所制定的工作规范或标准作业流程，以及公司的工作守则，并且保持秩序，让纪律成为习惯。否则该产品会持续发出哔哔哔的警示声，直到你用正确的方法做事，回到正常的轨道流程中，警报才会解除。

(5).遇到紧急又重要的事，真的需要立刻越级报告时，请务必先用e-mail或微信写个信息，为自己留下你有在第一时间先告知他的记录。该产品一旦意识到你越级，就会直接宕机，无法正常运作，无论原因为何，都将认定你毫无职场伦理，而这件事会让他一直耿耿于怀。

(6).该产品对于变革中的风险是感到恐惧的，你若能帮助他因应变革，又能完全控制风险的发生，将成为其信赖的工作良伴。

【使用经验分享】

没课时，我喜欢带着书到偏僻巷弄内的咖啡厅坐着阅读。这天店里顾客不多，咖啡厅老板与员工Tina之间的沟通和问答对话，比书里的内容更吸引我。

老板：“上次我们说周三要请厂商印制的新菜单，你修改好了吗？”

Tina：“我在弄了，今天不是才周一吗？”

老板：“那你现在进度到哪里了？”

Tina：“你不用担心，我周三一定可以交给印刷厂。”

老板：“现在进度到哪里了？别跟上次做杯垫时一样又出差错了。”

Tina：“上次是因为厂商没有问清楚RGB和CMYK的原因，反正周三一定没问题。”

老板脸很臭地说：“我出去抽个烟，等会儿你先让我看一下改到哪里了。”

看老板丢下话后走到门外，Tina叹了好大一口气说：“那么担心进度，就自己来做啊。每天都这样唠叨，难怪大家都待不久。”

我看了一下Tina，她对我投了一个无奈的眼神和表情，我也回给她一个认同的微笑。这一微笑倒是让她走到了桌边。

我客气地说：“你的老板很像我以前主管，他不姓金，但我们私下都叫他金主管。”

我看她一副很有兴趣的样子，就接着说：“其实和这种类型的主管沟通，一点儿都不难。”

Tina终于开口问了：“所以方法是什么？”

我不藏私地告诉她，等老板进门后，她该如何主动去化解刚刚的冲突。

等老板抽完烟，打开门走到工作台后，Tina立刻拿着计算机过去和老板报告目前的工作进度。

我在一旁看着Tina好声好气地说着：“老板，那菜单我已经依照上次你交代的，把主打菜色放在第一页，并且用黑底红字来加以凸显。然后下午我打算修改彩色部分的说明，让它更简短易懂。”

老板满意地点了下头说：“嗯，那你什么时候会完稿？”

Tina这次不再嫌老板总是追问进度，而换了个说法：“明天早上十点，我会把稿子给你做确认。同时也会去跟朋友借色卡来确认我们想要的颜色，这样在印刷上就不会有误差了。”

老板在听完Tina的工作进度报告后，还是不忘提醒她：“要问清楚厂商印制的费用每张是多少，大量印刷是指多少才有折扣。”

Tina一听到老板讲到关于成本、数字时，望向我掩着嘴偷笑，还竖起大拇指对我比了个赞，她一定是觉得我料事如神吧。

其实，在断定对方是金色主管后，再依循他喜欢的标准话语做回应，往往就能得到主管的认可和喜爱了。

一分钟掌握金色主管

金色主管做事严谨，重视纪律，会随时追踪、检核进度，当你不在规范、制度内行事时，他一定会立刻告诉你。他面对每个人都秉持着客观、公平公正的精神，赏罚分明，不会有所偏袒。不过，他十分排斥工作上的变革与风险，若你能帮助他因应变革，又能完全控制风险的发生，将成为其信赖的工作伙伴。

与橘色主管的沟通使用手册

【品名】目标导向型的橘色主管

【领导特质成分】感染力45%+目标战略38%+胆大5%+坚毅12%

【主要功能】

(1).他是个擅长化愿景为战略、战术，善于应用手上资源，做事能屈能伸的主管。绝对不是见人说人话、见鬼说鬼话，更不是狗腿。

(2).他相当会用话语激励和鼓励部属，但不是你想的只会出一张嘴。

(3).他喜欢帮助部属行动，当部属接受挑战，自我尝试失败后，只要开口向他求救，他二话不说带着你就冲了。

【适用人群】

(1).喜欢追随老大，有着绝佳即战力的工作者。

(2).应变力佳，有原则但保有十足弹性的工作者。

(3).工作中视业绩、KPI指标为第一，使命必达者。

【注意事项】

(1).请勿给他“喂食”过多烦杂琐事，你报告的内容最好是会让他“哇”一声的想法或成果。切忌频繁的工作进度报告，或详细说明你计划的做事流程，否则他会暴怒地告诉你：“别烦我，不要什么都跟我说，我没时间管你这么多！”

(2).当他很突然、很兴奋地提出一个新想法或分派一项任务时，你也要立刻且兴奋地回应：“老大，就我了！”千万别管有没有把握或时间，无论你是否对自己有信心，他可是对你胸有成竹。若是没有这么做，他很有可能会长时间对你不断地洗脑说服，当然也有可能将你打入冷宫，不知何时才会再想到你。

(3).与他交流的过程中，最好将所有动作快转十倍速，赶快把要给他的报告或成果给他。除了因为他很没耐心外，重点是避免在他还没看到成果前，会不断再来告诉或要求你可以加入什么好点子，或怎么做调整，进入变来又变去的无限循环里。

(4).他设有“防无趣”机制，若你一再提出过去的方式，毫无创意、新鲜、好玩的点子，会导致他“宕机”。宕机时，系统会大声反复的告诉你：“我不想再看到无新意的东西，这不是我要的，别问我那要什

么，这样我自己做就好，就不用请你了！”

（5）.如果你哀号、抱怨连连，还一直在他面前讨功劳，他会抓狂。该是你的，事成后他绝对不会亏待你。因此你要学会隐忍，不管是对他的喜怒形于色，还是工作的不顺，这样使用时间才能长久。

（6）.这类主管所置入的“近期效应”“零件”功能强大，因此打考前请自行表现良好，最好能展现一番新作为，或解决一个连他都啧啧称奇的难题。对了，记得将成果主动输入，让他知道你的绩效表现，不然他有可能会忙到不小心忽视了。

【使用经验分享】

有次我到一家金融企业授课，一位在管理部门工作的学员Lisa，利用中午用餐时间与我闲聊。

有一年年底她被指派与营销部合作一个活动，她说自己似乎遇到了橘色主管，与他做事很不踏实，也总无法捉摸他究竟要什么。

听着她的描述，确实是遇上了橘色主管。对平日习惯金色主管领导风格的她来说，突然转换至橘色主管的手下，势必会感到束手无策、百般无奈。

在职场跟过形形色色主管的我，反倒喜欢跟着这样的橘色主管——说做就做，不用写一堆报告，项目执行只管目标不问过程。偶尔适度关怀，对于你所提出的想法意见，几乎都力挺到底，虽然知道他所说的鼓励话语都夸大很多，但听了就是爽。

拥有上述特质的橘色主管，看起来是个人人都想要的主管，但实际上，和这类型的主管在应对上有些大原则要掌握好，否则你会觉得这种主管只会出一张嘴，总是不说清楚要什么、如何做，而且一天到晚变来又变去。

我简短地跟Lisa分享自己过去和橘色主管互动的一段经验。

有次半夜我收到橘色主管的信件，内容写着：“2月23日晚上先空出时间，带你去参加集团春酒，你跟我一起主持。”

没有任何春酒主持经验的我立刻回信说：“好好好。”

主管又迅速简短地回复两三行字说明主题和对象，以及他想做的新尝试，信件往返中只特别叮咛我，春酒席间带一两个紧扣主题的活动即可。

没过几天搭乘电梯时，我跟他说了一个活动计划，询问他的意见，他就只轻描淡写地说了一句：“你觉得可以就可以啊！只要和主题有关的活动都可以。”

这句话究竟是什么意思？我百思不得其解。到底是适合还是不适合？

担心大场合会出差错，我特地请两位资深前辈分享与他共同执行项目时的诀窍，他们说：“他不管细节，只抓大方向，也不会有彩排，最多当天简单做个整合。先提醒你，活动内容多好不是重点，而是大家能不能投入、最后效果如何。记得别占用他的时间沟通细节，他一点儿兴趣都没有。”

准备过程中，主管完全没找我讨论过，只有一次在电梯遇见时问了我准备得如何，我表示很紧张时，他只鼓励我：“放轻松，你一定可以表现得很好！”

听完之后，其实我更紧张了，赶紧找几位同事做了多次演练。最后，那场活动让在场宾客与高阶主管们都相当满意，而且惊呼连连。

Lisa听了我的经验描述后，说：“卡姐，谢谢你的分享，我抓到了与橘色主管应对的诀窍，就是别想事事都跟他做细节上的确认，以及凡事都得从成果和成效做考量。谢谢你！”

一分钟掌握橘色主管

橘色主管相当善于运用手上的资源，且会用话语激励部属，带领部属往前冲。他说做就做，执行项目时只管目标不问过程，偶尔适度关怀，对于部属所提出的想法和意见，几乎都力挺到底，不过记得别占用他的时间沟通细节琐事，这只会让他失去耐心，他注重的不是过程，而是你的成果。

PART 3

知彼·生活状况篇 遇到不同的颜色性格请 换句话说

状况一：如何让对方愿意接受你的指正

在“出色沟通”的课程上，我常半开玩笑地问学员：“当你呕心沥血完成一份报告、企划或作品时，各位认为一定要先拿给什么颜色性格的人看？”

学员们总是异口同声地回应：“蓝色，因为不管怎么样都会说你好棒。”

不过，当我再深入追问，如果真心期望对方给你反馈，让你的东西可以再更好，那要找什么颜色性格的人呢？

学员们也总是毫不犹豫地说：“绿色……嗯，还有橘色也可以。”

大家都喜欢听美言，同时也希望能听到对自己有真实助益的谏言，

那究竟要怎么说才会让别人听了觉得舒服，进而愿意接受你的指正或建议呢？

首先，我们得先了解哪些话可能会让对方心生抗拒，避免对方产生防御心理，紧闭双耳，如此一来就算说再多对的话也徒劳无功。就好比水壶的盖子没打开，水又怎么可能注入呢？

以下这些话，不管听的人性格属于什么颜色，都会感到极不舒服，有些人甚至会当场翻脸，所以要谨慎提醒自己别轻易说出口。

“不是这样的吧！应该是……才对。”

“我直接告诉你，你这样根本就不行。”

“你知道我说什么吗？”

“这样做的意义是？你为什么会做这样的决定？”

“老实说，我觉得……”

那么，根据不同的颜色性格，该如何给予指正，才能让对方愿意接收并接受呢？

对蓝色人的指正方式

1.分享自己的经验

上半年度营销部门的表现非常理想，Nick副总信守年初的承诺，自掏腰包请大伙去聚餐，Amy知道大家前阵子一直说东区有家新开的日本料理店的料理非常美味，于是她在会议上提议去那里庆功。

Nick副总豪气地说：“那就麻烦Amy安排了。”

庆功宴那天，Amy贴心地问大家想吃什么，做足功课的她还细数着每一道料理的推荐星星数。

Nick在一旁说：“Amy全权负责就好，吃什么都可以啦！”

Amy听了这句话后，因为想顾全大家的口味和喜好，于是更认真地一一询问，也一道问了Nick要吃什么。此时，坐在一旁的同事Kate却立刻唤来服务人员点餐。

隔天，Kate约了Amy去楼下买咖啡，她急忙跟Amy解释：“Amy，我跟你说，有一次中午我跟经理还有副总一起去老张水饺店吃饭，你也知道那里的水饺口味很多，每一种都好吃，我看了好久才终于决定。”

Kate接着说：“后来走回办公室时，副总先离开，经理就跟我讲：‘刚刚你去结账时，Nick说不过就吃个东西，你也考虑太久了吧！下次跟副总吃饭时，以吃得饱为前提就好，他从不在意好不好吃这件事。’”

“之后有次我们又约中午一起吃饭，经理特地把那家店的菜单先传给我，要我到店后立刻划单结帐。那天吃饭我刻意观察副总，他整顿饭都只聚焦在谈工作和他自己的事，完全没提到好不好吃或与食物相关的任何一句话。”

Amy一脸感谢地对着Kate说：“好险，你昨天立刻叫服务人员来点餐，不然我应该会花更久的时间吧！谢谢你告诉我这些与副总吃饭的经验，实在是太重要了！”

【应用解析】

遇到要指正蓝色人的状况时，若直接点出他哪里做不好、为什么这样不好，以及该如何做才是好的，其实蓝色人都会默默地接受并说好，还会真心地谢谢你给予的指正。但是，事后他会一直认为自己很糟糕，或自责怎么没做好。

蓝色人的特质就是容易想太多，若是以分享自身也有过相同经验的方式，他相对来说不会模糊焦点，或者认为你对他有偏见，而会将焦点放在该如何把事情做好上。

2.期待对方给予自己协助

11月往往是讲师最忙碌的月份，而我的助理要协助我处理所有课前

行政和后续发票等相关事宜，所以几乎也是一刻不得闲。

在每天耗尽体力地站着讲课七小时之后，坐上出租车还得实时处理e-mail或微信，这时我发现已经连续三天收到企业内训课程承办人和随堂助教给我的个人信息，请我提供相关信息。

其实，承办人或助教都很清楚助理和我之间的分工，他们会传信息给我，表示助理未能及时回复，而事情又迫在眉睫了。

虽然分工明确，但我们的工作是一体的，总不能回复“这是她的事，请别找我”吧。因此，我留了一段文字信息给助理，表达出我的困扰与对她的期待。

“以恩，最近课量是平时的两倍，很多事让你忙翻了。今天我一下课看到随堂助教说这两天你都没回复她明天跟课的时间，所以来问我关于课程的相关事情。我已经先回复她了，但同时也告诉她行政的事情尽可能不要问我，请她想想自己可否解决，信息若没有回，试着打电话直接找人或许可行。

“我需要你这个月多花点时间和心力协助我，别让助教和承办人直接问我有关行政的事，我还很怕自己暴怒的。往后关于行政通知、请款发票等相关事务要特别请你帮忙，在他们还没来找我前就主动完成，麻烦你了。如果有需要我协助的地方，也请你务必让我知道。”

【应用解析】

蓝色人往往想把事情做得面面俱到，且符合他人的期待，因此，一旦他人说了他哪些地方做不好时会觉得很羞愧，再加上其富有同理心的特质，会认为自己造成对方的困扰或令人感到不舒服。

建议可以告诉他你所面临的困扰，但不直指都是因为他的因素，而是请他协助你，避免你不期待的状态发生，蓝色人会很感谢你用这样婉转的方式来指正他。

对绿色人的指正方式

1.暗示而不明说

我常受邀至企业，用三天的时间培训内部讲师在教学设计上的能力，在连续两天的教学演练课程后，中间会间隔两到三周的时间，学员们得独自进行一场十二分钟的模拟教学。

某次在一家制造企业上课，当中有位资深且能力极佳的讲师旭哥，教学主题是“问题分析与决策”，他交来的作业完全未应用到上课所教授的手法或教具，而全班就只有他是这样的情形。

他是位资深工程师，课程内容有逻辑架构，于是我以暗示的方法告诉他：“旭哥，你的教学PPT我看了三次，内容非常有架构，看得出你在工作和教学方面都累积了很多经验，整个教学内容我很喜欢。

“唯有一个问题要请你思考，你目前采用个案研讨法来进行教学，这方法在EMBA课程中很常使用，非常适合高阶主管。不过，教学对象如果是基层员工的话，不晓得他们的吸收程度会如何？”

最后，旭哥在教学演练当天拿下了第三名，他在内容不改的情况下，加入了游戏教学和教具操作，让学员对于他的教学高度投入且吸收良好。

【应用解析】

我没有直接点出旭哥该怎么做才是我们课程所要求的，而是用问题的方式来暗示他。由于旭哥是绿色性格，明确指出反而容易引起他的辩解或反驳，而暗示的方式则会让绿色人自己去做思考，默默接受你的指正。

当你的指正让最后成果非常好时，他也会毫不保留地具体说出你给了什么建议，让他可以达到这么好的成效。

2.指出重点、点到为止

Renee是我过去的同事，非常优秀，她负责研发部门的专利说明书撰写和申请工作。在部门里，除了她上面的经理，就属她最资深，因而每到九月，预算编列和年度计划的工作就自然会落在她身上。

研发部门的会议是由经理代表专利部门报告，Renee并未与会，不过每次会议结束后，经理总是会直接来到Renee桌前，告诉她刚刚会议

室里发生的每一件大小事，然后逐一跟她说预算表里被检讨的每个数字，以及他想要做怎样的更改。

Renee常在聚餐时跟我们说：“你能不能帮我们经理安排一堂授权的课程？我感觉就像是他的打字机，一天至少三次来叫我打开预算和年度计划修改，一下说这样不好，一下又说那样不好，我都快跟他翻脸了。”

直到有一次Renee真的受不了，直接对她的经理说：“经理，你可以直接跟我说总经理期待的方向，或是给我一个修正调整的依据吗？我改好再给你看，你觉得如何？这样比较有效率。”

经理回答：“总经理认为我们的年度计划少了从公司策略面做延伸的部分，还有研发部门该如何发挥综效。”

听完经理的回应后，Renee在三天内交出的新版本，送到总经理那边一次就过关了。

【应用解析】

绿色不喜欢被当成工具人使用，他的态度是：我做错了你可以告诉我，但别告诉我怎么做，而是告诉我为什么这样是错的，并直接指出最后的期待或需要达成的目标为何。

别对他叨念不停，或者怕他不懂，而在同一件事情上不断补充解释或举例，这会让绿色人完全听不进去。建议直接说出重点，并且点到即止，别一再重复，才能避免他恼羞成怒。如果真的不懂，他自己会继续追问。

对金色人的指正方式

1.共同分担错误

从事讲师工作初期，课堂上学员们进行小组讨论，当他们文不对题或方向走偏时，我都会立刻指正说：“你们讨论的方向偏了，把题目再看仔细，看我要你们讨论的到底是什么。”

学员们的反应多半都是默默地点头，然后开始揣摩题目的意思，即使有所疑惑或不明白的地方也不会发问加以确认，等到上台演练发现不对时，他们才会在台上说是因为自己误解了题意。

直到有次我在洗手间无意中听到他们的讨论：“老师的题目不清不楚，明知道我们不对也不讲清楚，根本就是故意让我们往错的方向讨论。”

那次课程之后，遇到有学员无法理解题目或规则时，我都会先这样回应：“我发现自己刚刚没有说得很清楚，所以让大家无法做好，现在我用一分钟再说明一次，请你们先暂停讨论，注意听.....如果你刚才.....做的，那就要请你们重新讨论。”

【应用解析】

金色人是遵照规矩制度行事，因而可以直接跟他们说标准为何，而他有哪些地方未达标准，这样的指正他们会心服口服地接受。

然而，若是在前端说明不清或有模糊的灰色地带，你针对他所言所行或结果给予指正时，他会纠结在一开始没有说清楚的这个点上。因此，建议先跳出来承担你错在先，才导致他错在后，这样金色人心里会得到平衡，愿意聆听你给予的指正。

2.展现出是为了协助他达成目标

小雨在一所初中担任卫生组组长，有一天校园内跑进了一只流浪狗，看起来怪可怜，加上学校的校狗在半年前已病逝，于是三年级的班导何老师便将这只狗留下，想让它成为校狗。

何老师除了照三餐喂食外，还请班上同学一起清理狗大便。

小雨过了两天才得知这件事，她很清楚学校曾在校务会议上通过不再饲养校狗一事，而何老师现在的作为令她感到很困扰。

小雨组长刻意在午休时间约何老师到办公室外的走廊谈这件事，她开口先赞美了何老师一番：“何老师，你非常有爱心且负责，这两天将流浪狗照顾得无微不至。”

看见何老师脸上露出笑容，小雨继续说：“学校这半年都没有再认养校狗，是因为校务会议上曾经表决通过不再让狗出没在校园中。现在其他老师之所以有些声音，也是因为这个原因。”

何老师点了点头，小雨接着说：“何老师，你看这样好不好，我们可以先做好一些规划，像是带狗去动物医院做健检、绝育等相关事项。此外也可以联合一些科任老师，将校狗放入生命教育的议题中，并将此事作为下个月的校务会议的一项提案。”

小雨最后补上一句：“最后我建议你找个时间先去跟总务主任打声招呼，他会是会议上的关键人物。我遇到他时，也会帮忙敲边鼓。”

后来小雨组长告诉我，这只狗顺利被认养成校狗，何老师还不断感谢她的帮忙。

【应用解析】

金色在接受指正时，完全知道对方是针对事情，而非针对他个人。因此在给予建议或指正时，倘若能展现并说出我们一起以做好这件事为目标，金色人不仅乐于接受接下来的指正，更会感谢在心。

只是在与其沟通前要先想清楚，接下来你要他怎么做。你的建议或指正可以用阶段步骤和人、事、时、地、物（5W1H）的方式来加以说明，虽然你不先说，金色人也会一一询问，但你说明在先，会让他对你的话更加全面信任。

对橘色人的指正方式

1.善用弦外之音

我毕业后在第一家公司工作三个月后，在学校老师的介绍下，一家平台系统公司以多两成的薪水，希望我能去他的公司从事业务工作。

年轻时的我，面对高薪难免心动，加上对于当时公司的传统文化还在努力适应中，在一股外拉内推的力量作用下，我向经理提出了离职。

离职过程中，经理来回多次跟我分析职业生涯发展和平台市场，坐

在办公室里听着他的分析，我其实都在神游，认为这不过是经理要留我的说辞，他说他的，我脑中则是建构着未来业务工作的美好。

直到处长直接找我谈离职一事，才改变了我要离去的态度。

她只花五分钟说了一段话，那段话至今还不时在我脑海里盘旋。她这么对我说：“这三个月来，我看到你就像看到自己年轻时的模样，尤其是对工作的热忱和投入。从你的积极、创意和行动力，我深觉在人资领域你相当有潜力，未来成就一定无可限量。

“我有着20年的人资经验，一路从职员做到处长这个位子，很多专业上的东西或许我可以直接带着你，你是个需要舞台的人。其实以你善于分享、即知即行的特质，任何时候只要想转做业务，机会到处都是，不用急于一时。

“不过这是你的人生，你必须自己做选择，我相信你可以做出对你最好的决定。”

【应用解析】

橘色性格的人往往会认为自己做得很好、想得很周全，当听到别人提出不同意见时，不管对错，为了捍卫自己，很容易立刻就加以否决。

处长在话里间接包装后，有意透露出“年轻人不要急，要一步一脚印”，以及“专业是需要磨炼的”，而不是直接明说指正，这样反倒让年轻气盛的我觉得自己真的很短视近利，甚至为此感到惭愧，也因而愿意正视自己的问题。

2.以询问请教代替指正

公司内的会计负责账务核销工作，因为得依照制度严加审核，同仁们常被退件，大家常抱怨他们说话都凶巴巴的，很没有温度。

唯有会计部门的小玉，凡是与她有过业务接触的同仁，都对她赞誉有加。

直到有一次我目睹了小玉和业务主管的互动，终于了解为什么她会如此深受喜爱。在中午用餐前，我看着小玉拿着一沓费用申请单，站在

教室门口等着下课时间。

一下课，她就进教室朝李主任走去，蹲在一旁小声地问：“李主任，我看了一下你们部门送来的申请单，有几个问题方便跟您请教一下吗？”

李主任看着蹲在一旁的小玉，用流利的闽南语说：“你别蹲着，来，坐坐坐，我坐在这给你说。”

小玉面带微笑地说：“主任，这张Excel表中的住宿费用是两个人1600元，还是一个人？因为我看其他高铁、出租车资、津贴都是一个人的分摊费用。”

主任仔细看了一下，回应道：“这是一个人1600元啦！那个阿荣真是粗心，我也没仔细看，好在你注意到了，不然到时候钱下来又在那边说公司给错钱。不好意思，来，这我拿回去叫他们改好再送去给你。”

【应用解析】

如果当面说橘色人做错了，除非你是让他心服口服或位高权重的人，或者你和他很熟稔，用幽默调侃的方式，否则他会对你的当面指正感到不悦，甚至反过来指责制度的不是，目的是帮他自己找台阶下。

小玉用询问的方式，外加温和的口气与笑容，明知对方错了却不明讲，还以私下请教的口吻让橘色人觉得备受尊重，这时橘色人会以自我解嘲的方式接受指正。

想让他接受你的指正，要能够对症下药、用对方法，开口前先想一下对方和你沟通时，他所展现的性格是什么颜色，再来决定要用什么技巧给予意见或反馈，这么做除了能够达成有效的沟通外，也能避免给人留下自以为是的印象。

学员辨色变色实例

灿坤实业股份有限公司Apple 专职讲师 黄得智

我在通过内部讲师面试前，是在门市担任产品销售，区域内的伙伴

态度都很积极且来往热络，主管也能够借由我或其他人立即掌握人员的动态，适时地给予状态不好的人员辅导。

但后来随着区域内活跃人员的离开及主管更换，团队的凝聚力开始下降并变得散漫，且这时新主管刚接任不久，还没有发现这个问题可能带来的隐忧，因此我开始思考如何给这位“蓝”主管一些建议解决这些问题。

·第一次的沟通方式

“我觉得你应该对他们严格一点，建立你的权威，然后培养一个‘桩脚’，在你需要影响团队或了解团队的状态时能派上用场。”我没有想太多，试着直接说出建议。“蓝”主管很认真地听我说完，也表示我的建议很好，但谈话中却表示他觉得现在不需要。所以这次的建议可以说完全没有进展，直到发生了下面这件事。

·意外造就的第二次建议机会

当时的销售奖金因为新的计算方式并未搭配详细的说明，导致团队内有销售员自我验算时，误以为奖金被大量扣减，开始四处抱怨新方式。当时有不少人受到该销售员的影响，认为福利被大量剥削，团队士气开始变得很糟，觉得即使自己再努力销售也拿不到多少奖金，销售动机和积极度完全降至最低点。

这时，我再次找上了“蓝”主管，想顺着这次机会让主管接受我的建议。

·换挡后的沟通方式

正巧当时我刚上完“出色沟通”课程，发现我从来没有意识到，有没有用对方能接受的方式给予建议？短暂的寒暄聊聊近况后，我在建议上加了点“蓝”主管在意的内容：“目前团队内的杂音太多，你需要严正地制止发出流言的人再四处抱怨，因为他，目前我们与销售员的团队和谐正在破坏。另外是不是能找个你信赖的人，用成员而非主管的角度去帮忙解释这件事，这样他们更能接受？而且你以后还能通过他，知道其他人的状况，适时给予关心协助，这样子团队应该能更加地和谐、更容易运作！”这次说完后“蓝”主管的反应不同了，他立即问我：“你觉得我们接下来要怎么做？谁比较适合？”之前无法被接受的建议，在把破坏团

队和谐的部分加进来后，开始有了变化，最终我们让团队的疑虑与抱怨声音缩到最小，而团队的销售积极度也恢复正常。

卡姐出色应用解析

人际互动中给予别人意见指正和反馈时，得拿捏好用字遣词的方式、口气与表情，避免自己的好意遭到误解，尤其是面对自己的直属上司。

得智是个重视团队，且乐于分享策略的伙伴，仔细看前后给予主管的建言是一样的。前一次说“我觉得你应该”会让蓝主管有备受指责的感受，第二次只是换了个字眼和说法，放入蓝色性格的人在意的关键字眼，像和谐、团队、信赖，主管不但接受了还继续追问着接下来可行的做法。

状况二：如何委婉地拒绝他人

几年前我到台中去演讲，下午四点结束后，趁着人潮不多，去了逢甲夜市。走在路上，后面传来一声：“小姐，请问你知道福星路怎么走吗？”

我回过头看着那位小姐求助的眼神，回道：“抱歉，我不是台中人，路不熟。”

“没关系，我只是听说那里有一家很有名的“烟囱卷”。

一听到吃的，我就完全被她搭讪上了。后来连她姐姐都出现了，两个人说她们从南部上来，听说这附近有一家皮肤诊所很神奇，生意特别好，姐妹俩最后还问我要一起去吗？

对于皮肤不是那么在意的我，其实一丁点儿兴趣都没有，不过心中又想着她们这么热情，说“不要”很扫兴，而且也有点不好意思说“不要”。

于是就一路跟着她们走走聊聊，来到那家传说中很有名的皮肤诊所。到了门前，我看着地上数十双的鞋子，心头立即感到不妙，猜想我应该是被骗来这儿推销商品了。

我转身告诉她们：“谢谢你们的分享，我皮肤目前没有这个需求，现在我知道地点了，有需要我再自己来。”

自称是姐姐的人还补了一句：“这里平常可是一位难求，错失了机会，下次不知要等多久。”

我说了句“没关系”后，头也不回地就离开了。

不知大家在路上遇到这样的状况，都是怎么回应的呢？你会像我一开始一样不好意思拒绝，还是像后来委婉拒绝后快速逃跑，或者是自顾自地装忙当作没听见呢？

面对陌生人，我们常常都无法招架了，更别说要对自己的主管、同事、朋友或家人说“不”，那更是难上加难，根本就开不了口，最后只能无奈地说“好”。

到底该如何说“不”呢？我想先从不同颜色性格的人要如何婉拒他人说起，接着再来谈当我们遇到不同颜色性格的人，该用什么方式对他/她说“不”，才能让彼此间仍保持良好的互动关系。

蓝色人要如何掌握说“不”的技巧

别怕对方失望

蓝色人是大家公认的好好先生、好好小姐，因为不想让对方失望，所以觉得自己不该拒绝他人，可却往往在说“好”以后，就恨自己为什么没有勇气说“不”，最后常常是自己让自己失望了。

我有位很要好的高中同学阿娥，有一次约她去看电影《为爱朗读》，电话中她一直问我关于这部电影的很多问题，比如什么剧情？主角是谁？好看吗？其实可以感受到她不想看这部电影。

我直接问阿娥：“你是不是没兴趣啊？”

她才支支吾吾的说：“也不是啦，我没有不想跟你去看电影喔！你不要误会，我只是听说这部电影好像很沉闷。”

我和阿娥的交情已经有十多年了，很清楚她是个蓝色性格的人，总

是无法直接说不要、不行或不想，最后我告诉她：“其实你直接说出口，或许当下我可能会有那么一点点的失望，但你的拒绝并不会对我造成任何困扰，我们可以看其他你感兴趣的电影，或是选择去做其他的事。”

【应用解析】

先厘清对方所说的是规定、要求，还是商量、请求，不要认为自己有义务去接受所有的人、事、物，进而觉得自己不该拒绝，也别勉强自己去做任何不想做的事。说“不”并不会困扰对方太久，而且通常对方还没有你自己那么在意被拒绝的感受。

请开始学习将对方的请托视为交涉，不需要解释拒绝的理由，以免理由被一一反驳，而是用明确的字词和坚定的口气，表达出拒绝的意念与态度。

绿色人要如何掌握说“不”的技巧

放慢速度再说出口

绿色人在与人沟通互动上相对较为直接，且因为重视效率的关系，所以习惯速战速决。不要、不行或不想，都会不加修饰地直接告知对方，若再搭配上严肃淡定的表情，很容易让对方误会自己冷酷无情。

我曾参加一个职能系列的培训课程，上第一堂课时，旁边坐了一位安静不多话、满头白发的男士。课堂中有个演练，老师要求三人一组，我就笑笑地问他：“我方便跟你一组吗？”

他冷冷地看着我说：“不方便。”

从他回应我的那一刻起，我心中就认定他是个难相处、不圆融的人。

直到倒数第二堂课的验收演练，我们被抽到同一组，在台上他展现出专业的绩效面谈技巧，我也很称职地扮演绩效不佳的员工，讲师反馈时给了我们很好的评价。

中场的点心时间，我和他聊了刚刚我们的表现，以及我从他身上学

到了什么，看他露出和悦的表情后，我就用好奇的口吻问：“大哥，可以问一下你也是从事人资工作吗？”

他又冷冷地反问：“怎样？”

“我只是想说，第一堂课问你能不能和我同组，你直接超酷地说不方便，我第一次遇到这么酷的人。”

大哥接下来的回答更酷了：“因为我有部属来上课，我想直接跟他做练习，这样最真实，所以不方便跟你一组。”

【应用解析】

答应别人时说得快，大家都喜欢，可是拒绝时立刻说“不要”，会让人觉得冷漠无情或难以相处，在与你沟通互动时会不自觉地感到害怕。

试着别立刻说不，给自己一些时间，让回应不要如此精简，加入有温度的互动，或是补充说明回绝的理由，口气上温和不急促，当然脸部线条若能再柔和些，那种令人心生畏惧的严厉感就会褪去不少。

金色人要如何掌握说“不”的技巧

平时先累积人情存折

金色人做事依循标准规则，凡事有规划，对人对己都是如此。因而面对他人的请求时，大多会因为手上要事繁多，或对对方的要求不符合规范标准，而选择直接拒绝。当一再被拒绝，就容易让对方留下不通情达理、只关心个人事务进度的印象。

年资15年的眉姐，担任稽核部的资深专员，稽核工作时不得闲，除了要做内部稽核外，还要配合公司推动的细致服务对各门市做人员评核。每当后勤有动员全公司人员的活动时，眉姐总是会以手上正在进行哪些稽核项目为由，无法配合参与或支援。

稽核部里另一位年资和眉姐相当的李姓资深专员，他的情形也是一样，平时工作忙碌，常常无法参与活动，且因为公司导入ISO9004，对于各部门的文件要求极度严格，比如训练课程签到表的格式不正确，就

会请我们重做，并要求当时上课的学员一一重新签名，完全没有讨论的空间。

然而在公司里，不管李“资专”走到哪儿，大家都会主动打招呼，反倒慈祥的眉姐就没这么受欢迎。

那年李“资专”不仅被总经理直接提名为公司的年度杰出幕僚人员，后续在公司的同仁票选排名中还荣获第二名，我一度认为李“资专”是靠中年大叔的成熟魅力才得到女同事们的大力支持。

直到尾牙颁奖当天播放得奖者影片时，才总算知道为什么李“资专”会得到公司同仁们的爱戴。大家在影片中你一言、我一语地说着——

“李资专人最好了，常常到八楼来，就转进来问我有没有公文要送到七楼，让我少爬几层楼梯。”

“向来严肃行事的李大哥总是很难约，但他每次都会特地去帮我拿复印机印好的文件。”

【应用解析】

金色人要说“不”并非难事，因为你都是有所依据或有所标准地婉拒他人，别人听了好像也无法提出反驳的理由，可如此一来就容易对你产生误解，认为你不懂得变通，甚至觉得你很难搞，总是不配合。

试着刻意留些空档，可以主动给予他人顺手的简单协助，只要平时收集这些“人情借条”，当你必须拒绝他们时，他们通常也不会感到生气。

橘色人要如何掌握说“不”的技巧

先给自己一点时间再回应

只要对方灌几句迷汤，或是说这件事非你不可，橘色人就会义无反顾地爽快答应，甚至还自己加码。等到事后才悔不当初，边做边怪自己一时冲动，把自己逼到事情做不完，甚至是“生不如死”的地步。

早期我在大陆上课，当时我在大陆的三分之二的课程都是由一位名

为安娜的业务帮忙接洽的。有一次她接下了河北企业内训的“情绪与压力管理”课程，她打电话给我时是这么说的：“老师，我跟你讲，我最近接了一家企业，他们从中国移动通信那边听说你很会讲课，所以要邀请你去上课。”

我问安娜：“上课的主题是？”

“老师，这课程很有挑战，依你课程设计的能力绝对绰绰有余，而且大陆学员都好喜欢你，你来上‘情绪与压力管理’应该没有问题吧！”

我根本不是这方面主题的专家，但在这种时候，橘色性格的我一旦拒绝不就等于示弱，而且面对帮我接洽最多课程的业务，这么做也显得很没义气，于是我没多说什么，一口气就答应了安娜。

一直到课前两周，我都还在没日没夜地设计课程讲义，每个夜晚我都在懊恼当时为什么要答应。

到了上课当天，即使学员互动投入度很高，我还是一心期待快快下课。对一个言行一致的老师而言，那是一堂完全没有自己灵魂的课程啊！

【应用解析】

太过在意自己当下的感受，有时候答应得很快，最后辛苦的只会是自己。其实，并不一定每件事情都要有你，也不用每件事情都要展现自己很行，偶尔收起自己的气魄或自以为的义气，就算这件事你拒绝了，对方一样可以完成，并非真的非你不可。

请学习在听到请求时别立刻说“好”“没问题”，而是告诉对方“我要先看看，等一下才能回复您”，根据自己的时间、能力、资源分配量力而为，该拒绝时就婉转地回绝吧！

面对不同颜色性格的人要如何说“不”

知己知彼，百战百胜，在掌握了根据自我性格说“不”的技巧后，接着就可以观察对方在面对拒绝时的性格偏属什么颜色，再试着“换挡”用他能接受的拒绝方式来说不。

1.对蓝色人说不

·我其实很想.....

我们都无法避免参与各式各样的饭局，席间更免不了喝酒。过去我很喜欢喝酒的，直到近一年尽量滴酒不沾，好朋友也都知道我的决心，所以不会劝酒，但不常碰面的人就会不断地邀约。

去年过年回家和亲戚们一起吃饭，大家边吃边聊，正兴高采烈时，大堂哥来到我们这一桌，一看到我酒杯是空的，立刻拿起酒要为我添酒。

我笑笑但坚定地说：“我从去年就没有再碰酒了，不然看大家喝得这么开心，我早就跟大家一起干杯了。不过我很开心堂哥今天约大家一起吃饭，聊聊小时候的糗事和趣事，我就以可乐代酒敬堂哥一杯。”

堂哥干了他那杯生啤，我也豪爽地一口气干了杯可乐。

·建议或许可以.....

在担任讲师初期，我以生涯顾问的角色走访各大专院校，虽然这些年已将重心全面转战至企业，但还是常常收到校园演讲的邀约，通常会这样回应：

“非常感谢您的来信邀约。目前主要以企业内训为主，深感遗憾，期待后续有其他合作机会，再次感谢。”

若是知道学校单位已通过博客将我的教授主题、教学风格做过一番研究，又早早前来邀约，遇到如此用心的邀请者实在不忍拒绝，通常会以这样的方式婉拒：

“非常感谢您的来信邀约。我已有三年的时间没有接触校园讲座，主要都以企业内训为主。不过我想推荐xxx老师，她上课方式生动活泼，常受到校园指名邀约，而且她服务于xx大学，工作上大量接触学生与职场新人。如果您觉得这建议也不错，我可以帮您询问她的意愿。”

【应用解析】

蓝色人相当有同理心，在提出请求前可能早已预想了很多会被拒绝的理由，因此若是无法答应，不妨直接说出，但话语中可以透露出“我真的好想答应你”，这样蓝色人虽然被拒绝，却不会感到万分难受。

当然，如果被请求的事不是只有你能做的话，则可以建议他找谁帮忙，或是这件事情可以怎么做，像这样提供自己的资源也是一种方式，这会让蓝色人认为你虽然拒绝他，但却格外在意他的请求，尽你所能在帮他解决问题。

2.对绿色人说不

·我的能力不足.....

Jack担任内部讲师多年，项目管理是他很拿手的课程。关系企业的雷总听闻Jack的课程大受好评，而且上过课的项目经理（PM）回到工作岗位后，在排程上大大改善了过去资源未能妥善运用的状况。

于是在一次会议上，雷总邀请Jack去帮他公司里的研发工程师上课。

Jack这样回应：“雷总，我平时的授课对象都是项目经理，在公司的历练也只有和研发工程师有简单的互动而已，没有实际做过工程师的工作，以我的能力恐怕无法从他们的角度来谈项目管理。”

雷总轻点了头说：“好，我知道了。”

·不过我可以.....

Sandy和我一起去参加一个好朋友Leo的读书会，一开场Leo就跟大家说他将举办一场更大型的读书会活动。中场休息时，他朝我们走了过来，刻意将我们拉到一旁说话。

“我想请你们两个帮忙当这场读书会的主持人。”

我毫不犹豫地：“好啊！我没问题。”

Sandy赶紧说：“Leo，主持我不行，不过其他工作都可以任由你安排，我会全力协助。”

Leo拍了下Sandy的肩膀说：“谢谢你，Sandy。”

【应用解析】

和绿色人的沟通模式以简单、说重点为主，回绝或婉拒时也不例外。示弱是一个很能让他接受的理由，可以是缺乏专业、能力不足、技能不佳、时间规划差导致自己没有时间，等等。

面对绿色人，不妨在拒绝后，提供其他选项给他做评估选择，务必记得让他握有掌控权，比如可以这样说：“我星期一的时间不能配合，如果是接下来两周的时间都方便，可以依你的时间做安排。”

3.对金色人说不

·如果这样那样就.....

我有个很要好的朋友小君，我们一直相约要一起去骑车，但时间老是谈不拢。

有次我们聊到跨年活动，我跟她说元旦要跟知心好友去看五月天演唱会，她说他们全家还没有计划。

过几天，小君发了私信给我。

“卡姐，早安！12月31到1月1日我们全家会在东北角的龙门露营区露营，三天两夜都会在那里。那里有好几条自行车道，欢迎你随时过来坐坐、喝咖啡或是骑车。如果有确定的时间，你随时让我知道。”

直到跨年前一周，我回了一封婉拒的私信给她。

“我的书正一字一字地慢慢累积中，如果这周完成进度，周日天气也理想的状况下，我就去福隆骑车与你们巧遇。（这五天我会努力好好加油！）”

做事规划有条理的小君，看到信息后立刻回复：

“你再衡量一下自己的时间，如果时间不允许就别勉强，正事为重！”

·我真的不能帮忙，因为.....

我的朋友Dami在一家知名的制造业集团担任月刊编辑，她常开玩笑说自己比较像是销售员，每个月得根据主题挨家挨户地拜托员工们踊跃投稿，而其中最难的就是说服中高阶主管。

被拒绝对Dami来说是家常便饭，他们的回答不外乎：

“我没空，你找别人。”

“我文笔不好，你还是别找我麻烦了。”

“这个主题不适合我，你去找那个谁谁谁.....”

这些回应常常让Dami感到无奈与挫折。

不过众多主管中，唯有纪副总对她说“不”时，不会让她感到不舒服。

那位副总是这样说的：“谢谢抬举，但实在是不方便。尤其近日换执行长，很不适合大动作，要低调。但有其他需要协助的地方请你务必让我知道，我会尽全力。”

我问Dami：“为什么？对方不也是拒绝你吗？”

Dami这样解释：“纪副总直接的告诉我不方便的原因，而非推托之词。”

【应用解析】

金色人与人沟通互动时喜欢说清楚、讲明白，因此请明确且具体地表达自己的底线和规则，能够描述得越详尽越好。只要运用以下公式婉拒，金色人完全可以理解和认同。

公式一：有条件的承诺，即在什么情况下你就会答应。例如：我现在无法答应帮助你，如果我手上的提案在今天中午通过，下午就可以协助你做这件事。

公式二：什么状态就不行。例如：下个月的假日我们都可以约吃

饭，但如果遇到小孩学校有活动要家长参与，我就得以学校活动为主。

4.对橘色人说不

·谢谢你想到我.....

多数人都很讨厌公司尾牙时被指派上台表演，更不用说担任主持人这样的角色了。

那天我到一家科技公司上课，这是我第三次帮他们做培训，下课时，公司福委会主任走进教室，不算小声地问了学员Mia说：“Mia，我听说你在前公司连续两年都主持尾牙，而且你性格和我一样都是老师说的橘色，今年就你跟测试部门的Roger一起主持吧。”

Mia年纪虽轻、个子虽小，但却拥有橘色临机应变的特质，她立即运用课堂所学，回道：“主委，好开心您第一个想到来找我，我才来公司半年，主委就愿意给我机会站上这么重要的舞台，不过我还太嫩，连自己的工作都还在摸索呢。如果明年再有这样的机会，希望主委还能想到我。”

主委哈哈大笑，对着正在收笔记本电脑的我说：“老师，我太欣赏橘色了，看到Mia就像看到年轻时的自己。”

·如果你是我的话会.....

年底各大公司都会邀请各家管理顾问公司提出隔年的培训课程建议，11月时，有家在南部的企业已通过了“宪福育创”的提案包班上“出色沟通”课程。12月时，另一家管理顾问公司的业务Debbi来电问我是否可将同样提案给同一家企业。

不同的管理顾问公司之间不重复提案，这是讲师市场的隐规则。当然，我一口回绝了。

隔天，Debbi又锲而不舍地来电：“卡姐，没有意外的话，这家公司明年的企业内训都会由我们公司来规划，我提到你已经通过别的管理顾问公司提案，通常就无法再让我们做提案。可是客户已经指名，他们真的很想邀请你，不知道卡姐可以让我们再提一次吗？”

“Debbi，我和你一样很喜欢这个客户，但如果反过来，你会希望我答应你之后又答应别的管理顾问公司吗？”

“当然不会啊！但这次情况真的很特别，卡姐，你再考虑一下。”

“如果我现在答应你，不就等于是在告诉你，未来我遇到同样状况也会背着你答应别人不是吗？”

“我懂了，谢谢卡姐，谢谢你让我知道什么叫合作和信任。”

【应用解析】

橘色人虽然个性大刺刺，看似干脆，但被直接拒绝时却反倒容易引发反弹，并有一种扫兴或失败的冲击感，因此在说“不”时，若能同时将焦点转移到他身上，让他保有面子，只要“橘色”内心爽，一切就都没问题了。

不过，橘色人会在对方说出拒绝的理由后，为了让对方同意请求而一一加以反驳，或是想办法帮忙解决那些因素，因此，透过反问让橘色自己把“不”说出口，也不失为一种好方法。

每个人在面对拒绝这个课题时，可以先检视自己在说“不”时会面临的困境是什么，再试着练习去改变这个状态。接着再通过辨色，确认他人在与你沟通、请求事情时的模式属于什么颜色，最后让自己“变色换挡”成对方能接受的拒绝模式来做应对。

学员辨色变色实例

塞凡提品格艺术幼儿园主任 程瑶

我的工作是我幼儿园的班主任，时常要面对各式家长的提问并帮忙解答。

小班的小强妈妈非常注重孩子的作息规律，早上七点半一定要起床，八点出门，八点十分到校，晚上六点接小强回家。每天，小强一定会在晚上八点半上床睡觉。

有一天，小强妈妈焦虑地打电话给我：“小强晚上上床后，翻来覆

去直到九点半才睡着，明明以前上床后不到十分钟就睡了，但我必须要在小孩子睡着后，继续处理老板交办的公事，这样的情况已经连续两星期了。”

妈妈觉得她给孩子的作息非常正常，是不是在学校的午休睡太多了，导致晚上睡不着。其实小强在学校的运动、睡眠都跟以往一样，没有什么太大的变化。妈妈觉得小强不能在九点半以前睡着，深深影响她处理公事的时间：“老师可以不要让小强睡午觉吗？让他跟着老师办公，这样晚上就会累到睡着。”

我们也很希望妈妈可以在晚上的时候好好完成工作，但是考量到小强的生理发展，我们不确定不午休是不是适合小强。

“我就是希望他中午不要睡啊！我真的很困扰。”小强妈妈问。

小强妈妈是金色人，于是我思索了该如何拒绝金色人的请求，所以我这样跟她说：“妈妈，我能理解小强晚上准时睡觉对您来说很重要，您的建议我可以试试看，前提是小强到下午回家前都保持有精神，如果不午休导致小强下午明显精神不好，就表示小强是需要午休的，我们还是会让小强正常跟同学午休。”

“在学校我会请负责的老师在下午再增加体能活动，也建议妈妈接小强回家前，绕过附近的公园玩个半小时，回到家再吃饭并进行比较安静的活动，我相信能够帮助小强有个安稳的睡眠。”

“谢谢老师，那我们就这样试试看吧！”

我常常遇到不能接受打破孩子规律作息的金色家长，我能够站在家长的立场去倾听，但是更要以孩子的发展为第一，所以适时的判断，应该为了孩子勇敢的对家长说“不”，并且给予家长支援与正确地引导。

卡姐出色应用解析

拒绝他人又不让他人难堪是沟通中一门很难的艺术，当对方是顾客时，更得顾及对方被拒绝时的感受。

家长所提出的要求，让身为老师的程瑶，面临了该坚持既有的理念，还是顺着家长的两难。程瑶老师睿智地在判断家长为金色人后，并

未拿出孩子得遵守群体生活来加以拒绝，反倒是提出了第三选择。先表示接受家长的提议，但额外提出条件式的拒绝，同时建议家长可以怎么做来帮助孩子的睡眠，程瑶老师这样的沟通说话顺序，让拒绝于无形之中，却有形地给予引导建议。

因人而异地用对拒绝方式，不仅能成功婉拒，也不会被贴上无情的标签。

状况三：如何化解冲突

关于“跨部门沟通”这个主题，从年初到年末，无论是科技业、制造业以及服务业都有培训的相关需求。

在“跨部门沟通”课程一开始，我会让学员分组讨论“部门之间在什么状态下会产生冲突、互补、合作和竞争”。

对于部门间之所以会产生“冲突”，学员们的回应不外乎是——

- (1) .在观念、立场、目标、标准、意见或资源分配上的歧异。
- (2) .态度不佳、要求过多、推卸责任、坚持己见而无法沟通。

有次我到一家游戏企业去上课，有位学员上台分享了前所未有的答案，当他将“个人仇恨”四个字说出口时，全班不断鼓掌叫好。

他在台上不疾不徐地解释着：“有时候其实我们都知道某人提出的想法或观念并非不好，但因为过去彼此间发生过冲突，且未得到解决，或只是制造表面的假和谐，导致和这个人之间一直存在着旧仇，所以不管他说什么、做什么，即使只是走到你眼前，你都觉得他很碍眼。”

他这么一说，全班的掌声更是如雷贯耳。或许他们全班都有一个共同的敌人吧！身为局外人的我，不方便多问什么，不过倒是可以从“跨部门沟通”这个主题来切入做讨论。

在职场中，无论是基于任何因素发生冲突，结果可能是以竞争姿态拼个你死我活，也有不少人选择刻意不谈来逃避，或是委屈自己迁就他人，而最常见的状况是为了完成任务，双方各退一步达成妥协。

妥协看似双赢，但并非如此，因为双方都是抱持着“没鱼虾也好”的心态，才做出退让的选择。事实上，对于无法完全遵照自己的意思仍旧会耿耿于怀。

一旦发生冲突越早处理越好，最好在一开始就让它结束。基本上，化解冲突有三个步骤：首先和对方约定彼此都可以谈话的时间，然后两人依约定时间展开对话，最后达成具体协议。

在展开对话的阶段，不同颜色性格在自我主见、主动积极倾听和事务聚焦上的重视程度，以及应对方式皆有所差异，接下来我将分析，在冲突化解后展开的对话阶段，不同的颜色性格要注意及微调之处。

蓝色人要如何化解冲突

别自己闷着，试着说出心里的感受

蓝色人也是有情绪的，只是太习惯将微笑挂在脸上，即使感受到不舒服，也难以让人轻易看透，在遇到冲突时尤其如此，会更加掩饰自己的情绪。就算生气了，当他人问及感受时也会笑笑说自己没事，要对方别想太多。

一位曾在台中听我演讲的学员Sera写信给我，说她任职于传统产业的经营管理部门，工作多以项目方式进行，得面对不同部门的同事，过去她最不喜欢和业务共事，因为业务对她发出的邮件或信息总是爱回不回的。

不过在听完“正面迎击的力量”演讲后，她试着把她的想法通过文字表述，放在与业务的聊天群中。

她贴了截图给我看——

“各位业务伙伴，每周五下午要回报该周的业务数字，大家常常已读不回或是拖到周一早上，这让与你们一起工作的我，感受不是那么舒服，因为这会让我无法利用周五下午或假日的时间完成业绩报告。未来我将固定提早在周五早上十点发讯息提醒，请你们在下午四点前回复，可以吗？别再已读不回哟，谢谢你们。”

Sera在信中特别跟我分享，说出心里不舒服的感受后，内心有种舒

畅感，不过同时也很紧张业务们的反应，结果他们竟然在群组里纷纷赔不是，并承诺一定会做到。

【应用解析】

在面对冲突时，别回避谈自己在冲突事件中的感受，否则容易陷入受迫害者的心态，采取被动的方式来逃避问题，而怯于用积极的方式来回应自己的想法，如此一来，在面对该类型的冲突时很容易陷入无限循环的深渊。

此外，蓝色人拥有敏锐的觉察力，能透过表情变化或语调转换，观察出对方细腻的反应、感受或是未说出口的观点和想法。然而，若是遇到心直口快或表情冷酷严峻的人，有时候会自行补上太多对方没有的意思。

因此在面对冲突时，蓝色人要避免自我评断，而是把自己的想法和感受具体明确地说出来。你可以练习像这样做表达：什么事情＋带给你的感受（或造成的困扰）＋你期待的做法。

试着在对方陈述后，重复他说的内容，说出你对这些话的感受，直接询问是否正确，这可以验证你的观察和假设，避免冲突像滚雪球般越滚越大。

绿色人要如何化解冲突

别急着回击，偶尔要卸下防卫

绿色人对于自我要求极高，更不喜欢他人对自己有所质疑，因而在沟通时会以防卫心筑起高墙，尤其是彼此处于冲突状态时，对他人的一字一句都会有反射性的回击，在用字遣词上犹如刺猬般句句带刺，让人感觉相当不舒服。

有一年的父亲节，我们全家到餐厅吃饭庆祝，从我们进餐厅后，旁边桌的人一直不发一语，静悄悄地吃着饭，脸上毫无表情可言。

直到他们那一桌上甜点时，当天的主角爸爸终于开口了，那一口外省腔和大嗓门，很难不被他们的对话给吸引。

“下次过节，我们还是在家吃就好了。”

其中一个女儿回他：“你不喜欢这家餐厅吗？这是你自己当初从几家里面挑选的。”

爸爸急着解释：“我只是觉得在外面吃就是没有在家里舒适。”

“反正你就是不喜欢我们帮你庆祝，生日也是，父亲节也是。”

“在家里也可以庆祝，我这几年不是都配合了吗？”

“你看你用配合这个词，好像是我们逼你的一样。”

“我没有不喜欢你们帮我庆祝，只是不想要你们这么麻烦而已。”

“我们从头到尾有说过麻烦了吗？”

我要是那位爸爸，要不就暴怒走人，要不就去厕所痛哭一顿了吧！可那位爸爸压抑了自己的情绪和感受，只轻轻地说了一句：“我敬大家，谢谢你们的精心安排。”

看着隔壁桌父女间的冷冲突，再看看我们家偶尔穿插几句话地吃着饭，顿时深觉我们家三个孩子真是好顺服的儿女。

【应用解析】

绿色人在面临冲突时会主动掌控全局，这是出于求胜心，以及担心自己表现不够好或别人挑剔自己的缺失，因此在对方描述自己的感受和想法时，会不自觉地将之误判为攻击的信号，而采取反击，如此一来，往往会让对方选择以压抑自己的方式做回应，以求彼此的表面和谐。

面对冲突时，请在展开对话前先提醒自己，对方的表达只是在提供信息，并非对你不满，更别认为只有自己是正确的，对方都是错的。对他人多些宽容，别在字里行间找别人说词上的漏洞，试着用点头示意或以一声“嗯”来代替“反正”“可是”这些略带质疑性的字眼。

金色人要如何化解冲突

别再执着原则，试着换个方法

金色人相当重视原则问题，因此人际方面有所冲突时，只有少数是因为人的因素，大多是对方认为金色人在处事上太过有原则，或是过于坚持做事的程序，尤其在自己是对其的状态下，就更难说服他做调整。

我之前任职于美容企业，“贵妇之夜”是公司的年度大事，会议室里正如火如荼地展开讨论，营业管理部的Mandy经理请信息部提供整合全部分店前50位VIP的资料，且每笔资料要有年度消费金额、回流和渗透品项，以及转介顾客的客单价。

信息部的Jason一听立刻说：“现在各店输进系统的只有课程名称和金额，其他像回流、渗透，以及谁是谁的转介顾客，这些信息都没有特别备注，这样要怎么捞资料？”

Mandy直接回道：“怎么捞资料是你们部门要想办法，怎么会问我呢？”

“如果是这样，那你告诉我要捞哪几年的资料，我捞给你们，你们自己再一一做比对。”

“我们忙活动都没时间了，哪有时间做比对！反正下周请你提供，老板要看这些名单。”

Mandy说完，转头就离开会议室，留下Jason对着我们“唠叨”她的无理要求和总是拿老板来压他。

隔天又召开会议，两人完全没有互动，连眼神都刻意闪避，也丝毫未提起提供名单的事。

隔周进会议室，两人坐在里头有说有笑，事后一问才知，原来上周五两人一起搭高铁去高雄出差，Jason先开口打破了僵局。

Jason跟我们分享了方法：“因为我的系统里没有这些资料，Mandy经理也没有人力去做整合比对，但VIP资料又非生出来不可，最后我们快到左营了，就一起讨论出结果：最了解这些VIP顾客的就是店长，而且客卡都在店里，那就由信息部捞出各店今年的前五名，营管部负责设计表格让店长填写渗透、转介及回流的品项和消费，最后再将信息排

序，用这样的方式来提供公司的前50位VIP资料。”

【应用解析】

在冲突发生的状态下，如果因为自己有理，而无法体谅他人的处境，坚持要对方放弃他的立场或方法，只会让冲突更加扩散延伸。

这时切记别将时间和焦点放在争论上，多想一下彼此的处境，别去纠结谁对谁错，而要将重点放在事情是如何发生的，以及可以怎么去解决。

面对冲突时，别执着于自己的处境和原则，当“你的”和“我的”立场、方法引发冲突时，试着改变思维用“我们的”思维模式，一起定义出彼此想要的成功为何，跳脱现有框架，一同找出更好的选择。

橘色人要如何化解冲突

别只爱给建议，要多点聆听

橘色人对于自己想做的事情，总是用尽各种方法去达成，有时不惜费尽力气推翻别人的立场，只为了说服他人接受自己的观点或做法，容易给人留下自以为是的印象。尤其在发生冲突时，霸道执着的言语更是容易惹来他人的反感。

年轻时，我的橘色性格相当外显，有一次负责公司推广语言学习的项目，其中一个项目是英文培训课程，当时找了三家语言补习班提案报价。上签呈时，我根据三间的师资、内容可客制化程度、可配合公司其他活动推广等面向做了分析比较，并强烈建议由A公司来协助执行此项目。

后来签呈签回时，主任给的建议是B公司，他写了三个选B的理由，最后一层层送签主管后，主管请我们再做精准且一致的评估。当时我年轻气盛，一心认为厂商来做提案简报时我都在场，后续也是我一一去做追加项目，我最清楚哪家补习班可以带来的效益最大。

当天晚上我拨了电话给主任，花20分钟的时间把A、B两家补习班再做一次深入解说，并且针对主任选B的三个理由，一一提出A也可以

做到。而主任在电话里也提出了几个选A会有风险，每当他说一个理由，我就看着提案里的分析表，想着要怎么做回应。

主任最后问我：“你明白我刚刚到底说了什么吗？”

我那时还自以为潇洒地回他：“我打来只是想告诉你为什么我坚持要选A，但你是主任，你说了算，我明天把签呈改成B，这样可以了吧！”就挂掉电话了。

隔天早上主任约我到会议室谈话，他仅要求我做到放轻松，专注听他说明选择B的理由，并解释这份签呈因为费用权限的因素必须走特别签呈，因此得从总经理的视角来做选择，避免被打回票。

说也神奇，经过他解说之后，我也认同了B的选择，更对自己前一晚电话中的无礼行径感到抱歉。

【应用解析】

遇到冲突时，橘色人不服输、一心想赢的性格往往会显露无遗，完全听不进他人所提出的想法，心里只想着接下来该如何回应或反驳，以免自己的观点被弱化。要知道，有时这一回合的赢，只是他人希望快点了事而选择委曲求全的做法罢了。

面对冲突时，不妨考虑主动建立一个尊重彼此的沟通氛围，抱持着同理心聆听，努力了解对方对事情的看法，把发言权先交给对方，提醒自己不干扰、不打断，安静但放轻松地专注倾听，这么做有助于自己易地而处，从对方的角度来思考。而在对方解说后，别急着给予反馈指导，而是用一句“我了解你”“我听到了”来取代你一贯给予建议的做法。

如同前面所说的，冲突产生后，要化解冲突有三个步骤：约定谈话时间、展开对话、达成具体协议。如果能多加留意自己的颜色性格在展开对话阶段时惯有的习惯，将之做些调整，让自己的沟通表达模式能有些弹性改变，将能加速冲突的化解。

学员辨色变色实例

政钰机械股份有限公司营业部经理 廖怡雯

对一个业务人员来说，总是希望订单能如期顺利完成，每次和厂长沟通，都是我痛苦的来源，因为他常告诉我：“不可能！”或“很难做！”我每每忍不住质问：“为什么？”

某次我忍不住气愤地拍桌问厂长：“那你到底要不要做？”

厂长沉默了三秒，站起身说：“很难做，不可能啦！”随即走出会议室。

这次冲突之后，我仔细回想厂长的做事风格：谨慎保守、每张稍有不同于标准程序的订单，他都看到风险，他觉得改变程序就得调动人员，这样会造成别人的不便与麻烦，担心破坏和谐的工作步调。忽然，我脑中闪过四色对照表，瞬间恍然大悟，原来蓝绿色的自己面对的是个金蓝色的人，而我竟傻到总是用绿色去跟金色厮杀，怎么不试着用蓝蓝和谐的方式沟通呢？

“厂长，这订单要麻烦你！”我抢先在厂长说出“不可能”的标准台词前说“我知道这不可能，因为调动可能会让别人有些不愉快，我知道你的辛苦，但你担心的这些我都先了解过了，不会影响现有的排程，这和上次某订单一样，所以厂长这次真的要拜托你了！”

厂长微笑接过订单说：“你说的也对，我来处理，你们业务也辛苦了。”我微笑着庆贺蓝蓝和谐沟通大成功！

卡姐出色应用解析

怡雯以往和厂长之间的沟通互动方式，让两个单位的工作绩效容易身陷失衡状态，从事业务工作多年的怡雯，从大局考量，有弹性的不再执着用绿色做应对，而是选择彼此都很熟悉的蓝色语言，应用了“什么事情+带给厂长的感受（造成的困扰）+怡雯期待的做法”，方法一变让厂长的回应也变了，两方都能如期完成任务。

性格很难改变，可以改变的是沟通方式。

状况四：如何提出请求才容易让对方答应

台南“凤梨王子”杨宇帆出产的凤梨远近驰名，有次在脸书看到他写着：“新鲜凤梨下单，优先服务老顾客。”

爱吃的我在底下留言：“买过凤梨干可以算老顾客吗？”这则留言既没被回复，也未被点赞。那篇文章少说有上百则留言，看来即使是他的老师兼脸友这角色，都很难让他破例受理。

越吃不到就越想吃的我，过了几天再次看到“凤梨王子”的脸书发了关于凤梨寄送的文章，于是我看了看他来上“出色沟通”课程时的照片，回想着他的沟通性格，然后换了一个他会接受的请求方式。

我在文章底下留言：“我好想收到，可以把订单当成八天后送我的生日礼物吗？”

三分钟不到，“凤梨王子”立刻回我：“好！生日跟孕妇最大！你八天后等我！”在生日前一天，我收到了梦寐以求、人生中最甜美的十八颗凤梨。

开口请求他人，对多数人而言并非简单之事，总觉得不好意思麻烦人家，或是担心对方认为自己脸皮厚，最后过不了的往往是自己内心纠结的关卡。

建议在提出请求前，别一开始就认定对方一定会拒绝，因而就放弃开口。只要开口就有一半的机会，不试试看怎么会知道对方真实的想法呢？其实，只要掌握有限度、别过度的原则，就有机会让对方衡量他的状况能否提供协助。

除此之外，越了解对方的沟通性格，以他喜欢、习惯的沟通技巧和

模式来提出请求，成功的机会就会越高。

不同的颜色性格在面对他人提出的请求时，什么样的沟通表达模式会是他们喜欢的呢？而在提出请求之前，若能多加掌握可以影响对方点头说“好”或摇头说“不”的关键要素，将让请求更容易达阵。

对蓝色人要这样提出请求

1.再多些同理心

有次我和一位知心好友约好一起搭普悠玛号去台东旅游，不过我住台北、他住新竹，我的座位在四车，他则在五车，我们的位子差了一节车厢，可是从台北到台东三个半小时的车程，我们实在很想坐在一起聊聊天。

于是在台北车站上车后，我观察坐在旁边的大哥，看他一举手一投足的样子是个很憨厚客气的人，我心里想着要怎么开口说换位子一事，直到过了松山车站，我深呼吸一口气后，开口问他：“这位大哥，请问您要坐到哪一站？”

他简单回道：“花莲。”

我急急地说：“我和朋友分开买票，所以位子没被排在一起。他在前面五号车厢，可以和您换位子吗？”

大哥低头看着他的车票，我痴痴地望着他，空气凝结了十秒钟之久，而他迟迟没有回应。

我不死心，再一次刻意将语速放缓：“大哥，我跟朋友很久没见面了，可以请您帮我们这个忙吗？”

“您是坐靠走道的位子，我朋友的座位也是一样。”

“我可以请朋友先把票拿过来给您看，我们再一起把您的行李拿过去。”

大哥总算抬起头看了我一眼，让我燃起一线生机。

我把握时间双手合十，露出一副快哭的表情跟他说：“拜托嘛！”

终于，大哥用那亲切又充满人情味的闽南语说了声：“好啦！”

【应用解析】

蓝色人对于别人提出的请求，都会希望自己能够帮得上忙。他们都是先设想别人的期待，然后才想到自己的意愿，因此当他没有一口答应，就表示他有所考量或十分犹豫。

此时不妨多展现一点同理心，让蓝色人感受到你也有从他的角度做考量，然后在提出请求后，紧接着说出他答应后可能会有的状态，或是提到他可能会有的牺牲，像时间、体力或资源等，最后再次请求他帮这个忙。

2.别让他无条件帮你

Winnie是我过去从事HR工作时的同事，她就坐在我隔壁，负责招募工作。我们差了几岁，她对我相当尊敬也很客气。

我们共事一年后，部门掀起一阵离职潮，负责劳健保和团保的同事突然离职，两位实习生的合约也到期了。

当时Winnie先接手每日都需谨慎处理的劳健保工作，我则是接手团保的工作。

只不过人都还没补上，Winnie就因为身体因素得暂时休息，整个部门只剩下两个人。另一位同事负责薪酬、奖金和出缺勤，完全没有多余的时间接手劳健保，所以可以接手的二人选就是我了。就这样，我白天负责招募工作和劳健保，晚上则处理教育训练业务。

招募系统有手册说明可以参考，加上过去有多次协助校园招募的经验，不难上手；但面对完全陌生的劳健保，我则完全不知该如何下手。而且一旦出错，公司可能会受罚，或让员工权益受损。

第一天在负责薪酬的同事帮助下，表单改来又改去，还打了好几次电话询问健保局才终于搞定，但我还是完全摸不着头绪，只好在晚上九点打了通电话给Winnie。

“Winnie，你明后天可以来当我的劳健保指导老师吗？”

“可以啊！没问题。你今天还好吗？”

“健保局应该把我的声音列为黑名单了吧！今天至少打了十通电话过去。”

“真是辛苦你了。”

“明后天你来，麻烦一定要把我教会喔！今天我跟主管申请两天的指导费要给你。”

“难得我也有可以教你这位‘训练狠角色’的专业呢！还有钱可以赚真好。”

【应用解析】

蓝色人会答应请求，往往都是出自真心想帮你，尤其能在自己的专业或兴趣领域上给予他人协助，更是让他们内心充满被需要的感受，相对也就不那么在乎实质上会带来的好处或利益。

不过，没有人有义务无条件地帮你，在向蓝色请求协助时更要提醒自己，他虽然不在意也不求回报，可就因为这样，你更应该在事前想想可以如何表示感谢，主动提出相对应的条件让他答应你的请求。

对绿色人要这样提出请求

1.让他成为临门一脚

我踏入教育训练领域的第三年，开始接触员工关怀活动。圣诞节是跨部门同事间交流的机会，但也正逢年底，几乎没有多余的预算，只能到各部门游说主管们提供资源。

由于过去和各部门主管都维持着良好的关系，在请他们捐助摸彩礼物支持圣诞活动时，他们都二话不说就答应了，举凡DVD播放器、翻译字典、演唱会门票等应有尽有。

这当中最棘手的并非是各部门主管，而是总经理。她是财务背景出

身，对于各项费用精打细算，凡事重视成效，要她点头动用总经理室的预算来支持圣诞活动，简直是难如登天。

在拜访完八个事业部后，我带着各部门主管赞助的礼物清单给总经理看，并向她提出请求：“总经理，这次圣诞活动不在原本的年度计划内，处长指示我们以零预算来执行这个项目，现在礼物都募集得差不多了，但比较大的问题是餐费还没有着落，不知道总经理可以助我们一臂之力吗？”

总经理一口答应：“等你们活动结束后，直接把餐费挂在总经理室名下。”

就在我说完谢谢，转身准备离去时，她又说：“活动前我会请秘书拿一部OKWAP（当年很流行的昂贵手机），给大家当摸彩礼物。”

回到办公室后，我兴奋地把过程说给同事们听，大家都直呼太不可思议了！

【应用解析】

当他人提出请求时，绿色人会先思考做这件事的意义是什么？对他而言能从中得到什么好处、收获或成长？意义与价值是他相当在意的指标。

加上他凡事都要眼见为实，让他看到你的认真付出就显得相对重要。在你提出请求前付出过什么努力、成效如何，都请具体地让他看到，然后在最后紧要关头时，再来请求他成为该事件成功的关键力量。

2.别拐弯抹角、含糊不清

Rex是“出色沟通”公开班资深学长级的学员，也是位工程师，闲暇之余相当热衷跑步和摄影，除了正职工作外，假日也常跑各大婚礼现场担任摄影师。

每每在脸书上看到他放上的作品，都令人为之惊艳，透过技巧营造出别具风味的视觉美感。好几次我们“出色”课程的社群活动，同样的场景、人物，我们拍的照片和他拍出来的等级完全无法相比。

有次邀请他来担任“出色应用”课程的学长分享，我也顺道提出额外的请求：“上课那天，你可以带专业相机帮我拍几张照吗？”

Rex接着问：“可以。卡姐，你想要拍出什么样的风格？”

深知Rex的摄影能力，我强忍着没说出“都可以，由你决定”，而是具体地描述出：“专业有气势，但又不失知性美。”

他给了我些拍照时的指导：“好，那明天开场麻烦你在洋装外加件西装外套，看到相机在你面前时，你就定格五秒，我会利用这短暂时刻捕捉你内在的神韵和知性。”

课程结束隔天，他就给我张照片说：“这张我觉得神情很到位，不知道有没有符合你的要求？”

我顺势提出请求：“拍得很棒！方便请你花三十分钟的时间帮忙去掉其他背景吗？我想提供给公司做文化宣传使用。”

【应用解析】

绿色人做事强调精准，与人沟通时，期待以最简单直接的方式做互动，因此有所请求时直接提出即可，无须拐弯抹角，无论可不可以，他们也都会直接给予回应，从不拖泥带水。

不过在对他人提出请求前，得先想清楚你做这件事情的目的和意义，还有你期待他给予什么样的协助。要能具体明确的说出目标，如果能将达成目标所需付出的代价也一并提出，那么他能评估的指标越多，请求达成的机会也就越高。

对金色人要这样提出请求

1.掌握互惠原则

初到公司时，大家都跟我说林协理做事中规中矩，几次想约他进行一对一的训练需求访谈，却总是被他以排满大小会议为由婉拒，或是建议我访问他底下各课室的经理，整合需求后再呈阅即可。

有天送文件到他们部门时，看到几位同事在讨论隔周中午要如何帮

协理庆生，鬼点子一堆的我也凑过去加入讨论。

周五下班时，我特地跑了趟淡水老街，自掏腰包花500元请街头画家画了张协理变身为超人的彩色素描画，趁周日晚上到公司去贴在他的办公室门口，让他一早进办公室就有个惊喜。

中午的部门庆生会我也一同参与，以人资的名义做了一支影片在餐会中播放，影片中记录了他在公司二十多年来，参与各项海外活动和集团内大小场合的身影。

林协理专注地看着影片，手中的比萨一口都没有咬。等影片播放结束后，微暗的会议室里，我透过蛋糕上的烛光看到了协理的眼睛闪闪发亮。

那年年底，我再次通过秘书提出想和协理进行训练需求访谈，居然成功了。

一进会议室，林协理第一句话就说：“你真的太有毅力了，不简单。谢谢你这两年来给我们事业部的支援和资源，我给你30分钟的时间，开始吧。”

【应用解析】

金色人在面对请求时，首先考量的会是自己的行程安排、资源、预算或人力是否允许，以及这件事的轻重缓急和优先级，然后再决定是否要给予协助。他们深思熟虑，考量较为全面，不轻易答应他人的请求。

不过他们是那种你帮我一分，我就欠你一分，且一定要还你一分的性格，所以平时不妨先主动帮忙，做一些对他有助益的事情，他们会心存感激，当有一天你提出请求时，他会认为太好了，还人情的机会来了。

2.以退为进

公司表扬大会向来是由人资和营管部门联手负责，而Mike和我被主管指派一起负责这个项目，并指定由我们两个上台主持这场大型盛会。

第一次开会时，我跟Mike说：“我们来想想看今年的主持能不能有

些不一样，不然员工都觉得看腻了。而且去年也是我主持，如果又是一样的戏码，我自己都觉得很没挑战性。”

Mike问道：“可表扬大会不就是固定介绍得奖者，让他们发表得奖感言吗？还是你有什么其他建议？”

我想了一下，提议道：“Mike，要不然这样好了，我们不要分段主持，而是从头到尾都两个人一起主持，在台上互相丢梗。”

Mike立刻说：“我不要，你反应超快的，我怕跟不上你的节奏。”

听到Mike说不要，我有些失落，但以我对他的了解却也不意外。

接着我们就跳开来讨论其他事，在他起身去倒咖啡时，我灵机一动，兴奋地说：“不然这样，第一位得奖者由我介绍上场，等他分享感言后由你来结尾，然后再接着介绍第二位得奖者上场，结尾再换我，就这样循环，你觉得如何？”

Mike回说：“好啊！这样我不会有这么大的压力，而且我们就会很认真听每一位得奖者的感言，而不会只将焦点放在自己主持的段落上。”

【应用解析】

金色人做事相对保守，因此面对一个与过去模式完全不同的请求时，通常不太愿意跳脱习惯的模式去尝试做改变。而当状况不能掌控或无法预测时，也会让他们不多做考虑就拒绝。

因此对他们提出请求前，可以先说一个大的，让他觉得这请求太过分、不合理或风险过大，等他拒绝之后，你再退让提议一个小的，这时他会自己认为这相对合理多了，也提升了答应请求的机会。

对橘色人要这样提出请求

1.阶段性进攻

2016年，我为了感受奥运盛会，只身一人前去语言、人种、环境都完全陌生的巴西。第一站抵达圣保罗，在各大地铁出入口都能看到足球

比赛的赛程时间广告牌。

我原本没有计划要看足球比赛，连续两天一直看到广告牌，便研究了一下时间表，发现在飞去里约前还有两场可以看，于是打算去体验一下足球在这个国家的魅力和疯狂程度。

隔天中午，我直奔现场才发现没有售票亭，原来限定只能刷VISA卡在线购票。当时正值台湾地区半夜两点，我决定上脸书求救，而大半夜还在线的就只有小罐一人。

我传了信息给小罐：“我在巴西，想找你帮个忙可以吗？”

小罐秒回：“没问题，你说吧。”

“你有VISA卡吗？我只有Master。”

“有啊！需要帮什么忙？”

我站在足球场外，看着小罐回复的信息，开心地尖叫个不停。

“可以借我刷张足球票吗？”

“没问题！”

下一秒，她的信用卡和CVS号码当一声出现在我的手机屏幕上，不知是泪水还是汗水也同时滴落在屏幕上。

那天下午，我看了津巴布韦对加拿大的女子足球赛，现场五万人一起呐喊的感动，那份震撼与激动到现在我都难以忘怀。

回到饭店后，时间已经是台湾地区的早上，我又传了信息给小罐。

“足球赛超棒的，多亏有你的万能VISA，我回到饭店了还在回味。”

“呵呵，要是我也会去看啊！”

“再跟你商量一件事。”

“嗯！你说，我使命必达。”

“如果想加看其他奥运比赛，可以再跟你借卡来用吗？”

“这有什么问题，一定要看的。”

【应用解析】

橘色人很重情义，总把朋友的事当作自己的事，只要朋友开口就会尽全力协助，即使自己能力有限，也会想办法帮忙解决或引荐他人协助。他们很享受在对方提出请求后，在彼此的沟通互动中可以展现出“这简单，我没问题”的气魄。

不过，“橘色”不喜欢在被请求的过程中有被掌控或指示的感受，因此建议从小小的要求开始，然后再不断往上加，他会为了想给人前后一致的印象，一个接一个地答应你的请求。

2.别浪费他的时间

我在2016年八月从南美洲返台后，受邀到谢文宪（宪哥）之前在环宇电台主持的广播节目《宪上充电站》，和听众分享勇闯南美洲的过程。这个节目的听众族群很广，有位年轻男生Hank就是听到这一集的广播内容，于是主动跟我联系。

那天他传了信息给我，询问我有关阿根廷签证准备一事。他问了些关于签证、订房、行程和邀请函等事宜，我也一一回复他。

两天后，Hank请我帮他看行程计划是否妥当，我打开档案后有些傻眼，因为里面只简单地写了五行。他又传e-mail请我教他订房记录的取得方式。

于是我拨了通电话给他，从行程如何安排到签证面试要注意的事项，还分享了阿根廷的住宿、景点建议和交通方式，聊了将近一个小时。

之后每天晚上他几乎都会告知他的最新进度，同时也说很担心没准备好会被刁难，我都简单回应，告诉他没有他想的那么可怕。

直到有天Hank传信息问我：“卡姐，Excel要怎么打印出来？需要转档吗？”

我回他：“不用，直接印出来即可。”

“可是我遇到一个问题，有些地名很长，把表格给拉长了，现在变成了79页。”

看到这段文字信息，我有点恼火，觉得他怎么会连这种基本的问题都来问我，我完全不想回应，但又得顾及自己的形象，只能回他：“考倒我了，我当时只有一页，这你可能得请教Excel的专家了。”

一个月后，他又来问我：“缴交的英文订房记录要怎么用？”

“我之前没有这样被要求，这些细节建议你可以去背包客栈问问看。”

从那次之后，他就没有再来请求过协助了。

【应用解析】

对于他人提出的请求，如果极具价值或挑战，橘色人会欣然接受，甚至会帮对方多想、多做。重点是要让他们有种非自己不可的感受，他们才会觉得有趣、好玩。

因此，如果你的请求是过于基本或是一成不变的庶务，千万别轻易对他提出来，除非你有把握将这样的请求讲得只有他可以做到，不然他会认定你是在浪费他的时间，他可没那闲工夫帮你做这些谁都可以办到的请求。

请求的信息要传递出去才有机会成功，别因为害怕被拒绝，而什么都不做。可以先试着辨识对方在接受请求时的颜色性格，再来拟定提出的策略和方法，同时要避开他会婉拒的要素。如果请求失败了，请记得反思是在哪个环节出问题，下次再继续尝试，相信一定会找到让对方答应模式。

学员辨色变色实例

花莲基督教门诺会医院专科护理师 苏柔如

在医院工作，除了临床事务外，还有许多行政工作需要处理，如课程规划、开会讨论项目，等等。某次会议上，我被要求规划一个课程，而课程需要牵扯到经费、人事、场地跟其他事物等，很多行政程序上需要处理，问题是我没资源只有方向。我提出我可能需要协助帮忙，主管不是说“你可以的，我相信你”，就是说“还这么久，不急，我们到时再讨论……”然后匆匆离开。

仔细回想这几次的沟通，主管喜欢挑战新事物、不拘小节，总是将“有机会就要试着冲冲看”的话语放在嘴边。我看着卡姐沟通力课程送给我的卡，快速检视一遍，主管是个典型的橘绿人，而我则一直在用本色蓝金跟主管沟通，不仅主色搞错，连次要颜色方式也用错。当时，我决定回家重新思考，改变策略。

首先，不刻意预约时间找她讨论课程，而是制造巧遇机会，当时主管刚上完一堂课程，我不经意出现，寒暄后，先提出赞赏：“主任，你的课准备很久吧？你好厉害喔，很无趣的题目听你分享完都超有趣的，而且让现场的气氛超欢乐，我真该找机会跟你请教的，我在办课程上真是太弱了！”趁主管心情大好之际，主动询问我有什么需要协助时，我顺势讲出自己的需求及困难。就这样，在跟主管走回办公室的路上，我争取到我的经费、确认了场地人事，还邀请她为当天课程做开场。不仅让课程圆满结束，还得到高分评价，获得主管的赏识。

卡姐出色应用解析

开口请求他人的协助对多数人而言并不容易，尤其面对主管更是如此，生怕主管认为自己能力不足，然而职场中若能借助他人的力量，往往能事半功倍。

柔如在前几次与主管的请求互动中，未能得到明确的回应，她并没有因此放弃或推托，而是选择从中分析主管的性格，掌握绿橘性格喜爱的模式，巧妙机灵地在沟通应对中让主管有非她不可的感受，最后获得主管主动的大力支援。

在请求上让对方有优越感，越清楚对方的喜好厌恶，越能掌握如何提出请求，往往一次就成功。

状况五：如何让对方愿意接受你的道歉

自从实施一例一休后，安排员工在周六进行教育训练的企业明显增加。

亭如在3月中就已经和我敲定4月和8月各安排一个周六的时间上课。四月我们如期在台中完成“出色沟通”课程，当天的学员都颇为资深，但主动学习的态度却令我印象极为深刻。

8月是培训旺季，我在7月中旬就已将讲义与课程需求提供给亭如，8月初她还来信确认细节，但在课程前三天，早上八点就接到她的来信，信中写着——

“一早收到公司主管通知，8月12日理处级主管奉命要参加另一项活动，若8月12日的课程调到10月21日是否可行？我再打电话跟您说明，谢谢！”

三天前才说要延期，我不单傻眼，更是难以接受。

五分钟后亭如来电，电话才刚接起，亭如在那头就急着说：“卡姐，对不起，因为我们公司内部的活动，让你损失了一天的收入。”

我顺着亭如的话回应：“对啊！我8到10月的周六全部满档，10月21日已经有其他公司安排课程了，周六最早的时间要到11月11日，不行的话，今年就没有其他时间了，我们就直接取消课程也没关系。”

挂掉电话不到十分钟的时间，我就收到亭如的来信——

“Dear卡姐，再次向您道歉。对于本次的突发状况，真的不是一句抱歉就可以弥补。我们的课程可依老师的时间调整到十一月十一日，不知老师是否还有意愿帮我们上课？静候老师的回复。谢谢您！”

一周后，亭如竟然透过助理取得我的住址，寄了张卡片和他们公司的产品再次致歉。更周到的是，等到上课当天，她明明已经留职停薪，却还托同事转交两款五月天纪念款的啤酒送给我。

亭如的道歉无论是在话语、行为还是时间点的掌握都相当合宜，而最令人赞叹的是具有同理心地说出我所蒙受的损失，这无疑是将危机变成转机的最佳道歉示范。

开口道歉并不是那么容易的事，如果你愿意开口赔不是，除了可以参考“回顾事件细节”“计划如何道歉”“让彼此对话”“承诺”这样的流程外，更要因应对方的颜色性格做调整。不是你想说什么，而是对方想听什么，才能让对方愿意接受你的道歉。

向蓝色人道歉的方式

1.感同身受地表示悔意

我习惯在收到信用卡账单时会逐笔检视，有一次账单上出现同一笔金额刷了两次，但我一直没时间去找店家要求退款，直到两个月后刚好在附近上课，下课后就刻意绕过去。

走进店里解释来意后，店员立刻请老板出面处理。老板听到店员转述问题后，面无表情地对着我说：“多少钱？”

反倒是我客气地说：“您稍等我一下，我打开电子信箱确认账单。”

就在我好不容易找出电子账单想给他看时，他用冷冷的语气说：“你告诉我多少钱就好。”

于是我也冷冷地回应：“920元。”

老板倒是很爽快地就把钱放在桌面上，当下我心里超级不爽，很想丢下钱转身走人，但还是忍住怒火想着何必跟钱过不去，就这样拿着钱离开。

走出店里，我心里一直想着：“太夸张了，因为你们的疏忽才让我多跑一趟，连声抱歉也不会说吗？”

两天后，我上店家的粉丝专页留言，反映当天事情发生的经过和我当下的感受，以及我认为他们对于顾客应该要有的行为展现。

过了一周，我终于收到了道歉：“不好意思，那阵子适逢店里换刷卡机，所以工读生才会有这样的疏失，造成您的不便敬请见谅。”

看完这回复后，只是让我更笃定不会再踏入这间店。

【应用解析】

面对他人的道歉，蓝色人在意的是对方能否真心理解他的感受，还是只是做做样子，又或者只是想为自己辩护、找借口。虽然蓝色人会觉得不满甚至是委屈，当下却会选择沉默以对，事后再找机会大肆诉苦。

因此在向蓝色人说抱歉时，焦点先不要放在自己身上，或是急于解决问题，不妨先列举对方所感受到的愤怒、痛苦或伤害，接着再真诚表达自己的歉意。切记别急着为自己辩护，若真有需要澄清之处，下次再说也不迟，以免弄巧成拙。

2.别只顾着自己说

我们家的房间隔着一面墙就是另一个家庭，这面墙的隔音效果不是很理想，尤其是大声说话时，在墙的另一端不需费力就能听得一清二楚。

这阵子他们常为了先生过于投入工作而有些争执，只要先生一进家门就会对着太太说：“对不起、对不起，又让你们等很久，我不是故意的。”

在说完抱歉后，先生会花很长的时间解释，同时抱怨着公司主管、同事或顾客的种种状况，导致他无法在说好的时间准时回来，而太太多半保持沉默地听着他说。

大约十分钟后，就会听到太太开始哄小孩吃饭或读故事书给小孩听，而这样的戏码每隔几天就会上演一次。

直到有天太太对着先生哭着吼叫：“你就只会道歉，说你很无奈，你问过我心里的感受吗？我就不无奈吗？”

这位迟钝的先生竟然又开始急着解释：“我是在工作又不是去玩，我已经说过很多次了，我不是故意的……”

那天，隔着墙还是没有听到太太说出任何心里感受。

【应用解析】

蓝色人对于被理解和认同的渴求较高，在向他赔不是的过程中，他期待一开始就能被积极聆听，他可以缓缓地用自己的方式说着内在的感受，同时你也很享受这段对话的过程，而不会中途打断他。

在向蓝色人道歉时，千万别只顾着自己说，在你说完应该说的话后，就要把发言权完全交给他，让他能借此发泄心中的不快。即使有你不认同的观点，也请别提出来做解释，在他说完后，你若能真诚的表达出谢谢他愿意透露自己的心声，那他不只是原谅你，可能还会觉得对你很不好意思。

向绿色人道歉的方式

1.长话短说，直接明确地表达

2015年四月在台湾结束“商周奇点创新大赛”的评审工作后，因为我隔天在重庆有连续五天的讲师培训课程，便直奔机场赶搭飞机至上海。

上了飞机后被关在机舱里足足一个小时才起飞，抵达上海的时间已经接不上转往重庆的班机，但抱着其他班机也有可能大延误的一丝希望，我一下飞机就拉着行李从一航厦飞奔至二航厦。没想到整个航厦空空如也，我走至柜台询问，地勤说飞机舱门已经关闭了。

我打了电话给在地的课程助理说我没搭上飞机，助理直说：“老师，我看上面显示飞机还没飞啊！您怎么不搭呢？这样明天怎么上课？”

濒临崩溃的我，毫不掩饰自己的情绪说：“如果可以搭上飞机，我

不会让自己搭不上，我比你更在乎能不能准时上课。”不等她回应，我就把电话挂了。

在机场旁找了间酒店入住后，我传了信息给助理，让她知道酒店的位置，并请她安排明早第一班往重庆的飞机。

才刚梳洗完，助理就来电说她刚才是因为一时情急，又担心我接下来的状况才会那样说，同一件事她像鬼打墙般无限循环，短短二十分钟，光是“老师，您不要生气，我真的没那个意思”，就出现了十次以上，听到后来，我已呈现半放空状态。

最后我帮她做了一个收尾，请她告诉我明天搭乘的航班和时间，然后让我好好休息。

【应用解析】

绿色人重视逻辑和因果关系，当你在向他道歉时，他就像是拿着放大镜般，会从信息中检视并判断你是有备而来，还是根本没搞清楚自己为何而道歉。他会一直等你说出道歉的原因，看你是否真的知道自己错在哪儿，以此决定他是否要原谅你。

在向绿色人道歉前，请务必厘清自己错在哪里，表达的信息要符合清楚、直接和正确的原则，减少使用情绪性的字眼，长话短说，以免重视效率的他耐心不足选择放空，或是在脑中列出要对你提出的对立观点。

2.别合理化自己的行为

天气好的假日，到了下午总有很多父母带着孩子到公园玩，偶尔伴随着小孩的争吵并不意外，不过，两个妈妈抱着孩子吵架就很引人注目了。

手上还拿着一袋零食的妈妈满腹委屈地说：“我都说对不起了，不然要怎么样？而且你孩子站在旁边看着我们吃，我又没有恶意，更何况饼干也不是不好的东西啊。”

另一位妈妈坚定地说：“你不应该没有经过小朋友家长的同意，就拿东西给他吃，你根本没有权利这样做。”

“不然现在到底要我怎么样？要跪下来道歉吗？”

“你别把自己变成受害者，明明是你做错事。”

假日的午后，这场闹剧引来很多民众围观，最后怎么收场的我不知道，只是路过的我职业病上身，心里想着那位妈妈如果换个说法：“这位妈妈我错了，我不该没有经过你的同意就擅自拿饼干给你的孩子吃。有些孩子对某些食物过敏，但孩子自己不会知道，这让我知道未来应该要先问过孩子的家长。我为我的行为再次跟你说声抱歉。”不知道结果会不会就完全不一样呢？

【应用解析】

绿色人追根究底的特质，相当受不了错了却不承认的人，或是错将赔不是的重点放在他的感受上，所以当他听到“算我错了”“好好好，都是我的错”这些用词，会让他觉得你不可理喻。

要向绿色人赔不是，开门见山第一句就是具体承认过错，对他说“我错了”的道歉强度和他的接受度，远胜于用“对不起”或“不好意思”这类的字眼。请明确指出你该为自己什么样的行为负责或道歉，千万别试图将自己的行为合理化。

向金色人道歉的方式

1.先夸大再揽下全部责任

毕业季之前，是企业在各大校园进行招募的最佳时间点，而公司参加校园征才博览会更是重要的年度大事，是展示企业形象提高知名度最好的机会，也是企业间比拼气势的场合。

当时我所待的公司正面临人才短缺及人才断层的状况，我们一个月兵分各路，全台巡回共跑了九场校园征才博览会，结束后，总经理请我们在年终会议上向各事业部门做成果汇报。

汇报当天，同事Jecy秀出各事业部支援现场面试的成果和照片时，简报中面试人数最少的部门协理不客气地说：“你们HR派我们去的学校，根本没有多少大学生符合我们的资格要求，这样计算排名对我们来

说很吃亏，讲得好像我们部门是最糟糕的一样。”

Jecy相当了解协理的个性，她立即鞠躬赔不是地说：“谢谢协理的指教，我们在活动前应该做好各校系的研究，比较特殊的科系应该设法和系上合作，以确保当日前来摊位面试的人数。因为我们没有规划周全，导致当天只有这样的成果，让你们失望了，更浪费了你们部门的人力，我们会好好检讨。”

协理听完，反倒帮腔道：“说实在的，如果你们每个学校、每个部门都这样处理，可能一个月都不用回家了。我们这些主管也应该想想要怎么解决人力短缺的问题。”

【应用解析】

金色对于责任归属一事相当在意，如果在道歉过程中试图澄清自己所需负的责任没那么大，避重就轻地带过，或是刻意淡化事情没有他想的那么糟糕，这样不仅无法取得谅解，还会因此而发生更大的争执。

蚂蚁要搬动大象，任谁听了都觉得不可能，所以在赔不是时可以先将该有的行径举止或方式刻意放大，然后再把所有责任都往自己身上揽，以金色人明断是非、讲求公平的性格，会因为你勇于承担而欣然接受你的道歉。

2.别只承认错误，更要提出承诺

在我从事教育训练工作时，同事Judy为主管办了一堂“激励技巧”的课程，听说老师上课方式很特别，所以我特意拨空坐在教室后面观课。

课堂上，我瞥到了一位非主管级的同事Leo，于是拿起签到单核对，发现上面并没有Leo的名字。我问Judy：“他怎么会在教室里？”

Judy说：“我刚刚忙着开场没注意到，等下课再来处理这件事。”

下课后，Judy立刻把Leo叫来后面，直接问他：“这是主任级才能上的课，你知道吗？”

从事业务工作的Leo机灵地拿起笔把签到单上的签名画掉，直接认错：“抱歉，我不该顶替主任来上课，还冒用主任的签名，这完全违反

公司规范。”

Judy看他有心认错，便没有加以追究，但也趁此机会请Leo转告主管：“请你回去跟吴主任说，请他别再让部属顶替自己来上课。”

Leo以诙谐的方式表示感谢：“谢谢Judy这次法外开恩，饶我一条狗命，下次绝对不会再有这样的事情发生了，我保证。”

【应用解析】

金色人重视规矩制度，并且严加遵守，因而在道歉时用“我错了”“对不起”来做表示，倒不如承认自己违反了规范或规则，这会让他们认为你的道歉是认真的，而非随便说说。当然，他更在意道歉之后的表现，会观察你是否重承诺。

在向金色人赔不是时，由自己先承认违反约定或规范，会让他们有意愿往下听，最要紧的是在他还没开口前，你就要先做出承诺，让他认定你是真心悔改才道歉，而这样的事绝对不能再重蹈覆辙，否则你在他心中的形象会彻底崩毁。

向橘色人道歉的方式

1.主动提出弥补过失

从小我就视爸爸如仇人，上初中时还曾经写了封信给他，让他知道我有多讨厌他，而且不屑花他赚的钱，认为他根本没有资格当我的爸爸。

直到长大后，在一次家庭聚会上，我跟姑姑说我非常恨我爸，说就是因为他当了黑道大哥被抓去管训，没有尽到保护我的责任，才会害我在上小学时差点被亲戚性侵，而这个阴影始终挥之不去。

姑姑辗转将这件事告诉我爸，而他也才终于明白为什么我会在上初中时写那样的一封信给他。

一个星期后，爸爸约我碰面，他坐在对面用大哥的口吻说：“你的事我都知道了。小时候不能陪在你们身边，是我们大人不得已的选择，

没有保护好你是我的责任。你看是要我痛揍他一顿，还是把他抓来跟你下跪赔不是，或者你希望我为你做些什么都可以。”

爸爸说完这番话后，空气瞬间凝结，时间犹如停止了。许久之后，我才开口告诉他我的期待，我们的对话中没有“对不起”“原谅”之类的字眼，但我和他之间结了冰的关系却已开始慢慢融化。

【应用解析】

橘色人十分实际，对他说抱歉或承认自己的错误很重要，但他更在意的是说完这些，然后呢？你要如何弥补他中实质上或精神上的损失？这是他评断你是真有心或只是来摸摸他的头罢了的依据。

对橘色人说抱歉前，你应该先想清楚可以提供哪些补偿的选项，而哪些又是他认为有意义的。当然，除了你提出的方案之外，可以的话，让他自己说出需求会是最理想的，不过你要有把握他提出，你就一定做得到，不然他会认定你不过是说说而已。

2.别辩护，坦然接受指责

我很幸运在讲师这条路上总能遇到贵人，几年前，一位前辈让我有机会以帮忙的名义进到他的教室里学习。

当天下课后，在高铁上我收到了前辈给我的信息——

“因为我把你当妹妹看，一定要教你，有些社交忌讳千万要注意，只要做错一次就全完了。”

我脑中顿时一片空白，开始想着今天自己的行为举止有哪些地方不得体。

手机里陆续传来了前辈给我的指导——

“如果下次遇到高阶人物，你只要犯了一次错，他就不会再理你了！”

第一，我没有开口而你主动来帮忙，我会认为你是想学习，而我也会尽量帮助你进步。早上你买了两杯咖啡，我一直以为有一杯是我的，

结果不是。像这类的小地方千万要注意，否则以后一定会惹出事来。真的，相信我！

第二，不管什么时候，你在外出的时候尽量不要打开自己的电脑，以防使用对方的网络，使资料泄露。这一点也很重要。因为你们都没有销售经验，跟外面的人接触比较少，这些都是在江湖上行走的超级秘籍。”

我坐在高铁上，用两三行字先快速回复：“前辈，谢谢您特意跟我说这些，谨记在心！真的好自责喔！抱歉，我这些行为一定让人感受到不舒服与不尊重了。”

我从座位上起身，走到门边想打电话给前辈。在那一瞬间，我想过要为自己的行为做澄清，但不到一秒立刻推翻这个念头。既然做错了，就该道歉，别为自己的行为找借口。我拨电话给前辈，表示自己一定要亲口向他说对不起。

结束通话后不久，我看到前辈传来了新信息：“请学起来吧。一起加油！”

【应用解析】

橘色人表达直接，心直口快，因此在接受道歉时也喜欢快节奏模式，当你犯了错就立刻道歉，别想着如何修饰用词或说法，只要稍加犹豫，就错失了道歉的最佳时间点。记得千万别做任何解释，因为那对他而言都不是重点。

要对橘色人说抱歉，直接认错并请求宽恕是首要，接着再坦然接受他的指责，同时感谢他的提点。道歉时千万别摆出一副楚楚可怜的模样，而要展现出气魄，最后再以“你可以原谅我吗”来请求他的宽恕，让他完全感受到你强烈的道歉动机。

道歉的方式要因人而异，说对方重视的、想听的，才能避免弄巧成拙或越描越黑。道歉后，对方如何因应是他的选择，你只要尽力做好适当的道歉，其他的就别强求，也别急着要取得对方的原谅，有时选择原谅和说出原谅也是需要时间和勇气的。

学员辨色变色实例

马偕纪念医院胸腔内科主治医师 郭冠志

阿吉学长，在学校的时候就是品学兼优的学生，做事追求效率；为人热情，交友广泛而且也参与许多社团活动并且担任干部领导学弟学妹。进入医院后，学长在临床工作上一样非常努力，一有学习的机会就不会放过，可以感觉出来他对工作的热情。唯一令我比较不习惯的，是学长值班过后，往往会到处说他昨天值班有多忙，帮病人做了什么治疗。听第一次，觉得学长很厉害，听到第十次的时候，开始觉得有点厌烦。

终于，在某次学长值班隔天，正要开始跟大家聊天的时候，我就回他“学长一定又是要来炫耀昨天有多忙了吧？”平时和蔼的学长瞬间大怒，回说：“学弟你懂什么？我昨天根本没怎么睡，你有看到病人情况多不好吗？”

当下我心中正盘算要不要用橘色打哈哈的方式随便找个借口混过，但突然想到学长从以前就是一个绿橘极致的人，借口只会加强他的怒火，应该改用绿色直截了当地承认自己的错误，才能平息。

于是就在他骂完后，我马上跟他说：“学长对不起，我不该这么说的，我确实昨天没看到你值班多忙，下次不会再開这种玩笑了，你可以原谅我吗？”只见学长虽然仍有些不悦，但语气已经和缓许多。

经过这次经验，我也学到，对不同颜色的人道歉，要能用他们可以接受的方式，不然，只会继续加深误会而已。

卡姐出色应用解析

冠志医师从过去与学长阿吉的互动中，辨识学长性格多属绿橘色，让他在关键时刻，决定变色转档为绿橘色人期待的应对模式“直接说对不起”，当下立刻化解了他与学长之间的冲突和尴尬。

在你知道每种颜色人期待的道歉模式后，你愿意变色来表达自己的歉意吗？说抱歉就和选择另一半一样，没有最好的，只有最适合的。

PART 4

辨色应用·换挡演练，沟通更上手

一样米养百样人，每个人的思维沟通模式不会完全相同，我用自己惯用的沟通模式来与他人进行互动是最自在的，然而，这样的沟通却未必是最有成效的，若能因人而异投其所好，“换挡”成对方期待的方式，将能有效提升沟通成效。

本篇提供四个主题的换挡演练，你可以试着先辨别辨色应用所列出的技巧或原则适合什么颜色性格的人，再往下看换挡演练的案例，练习并学习如何投他人所好，适时换挡。

如何介绍自己

你在一个聚会现场，在活动休息时间与其他人做交流，你该如何向别人介绍自己，并让他对你留下好印象？

【辨色应用】

下列（1）～（8）的自我介绍内容，对于初次见面的人分别适用于什么颜色性格，请将数字填入下页的表格中。

（1）.给予对方适度的关心，告诉他在你的专业领域方面，有哪些是你随时可以协助、支援他的地方。

(2).以轻松自然的语气、用词和他聊自己最近的生活，或一些无关紧要的话题，同时也可以请他分享看法或建议。

(3).和对方聊聊自己的工作、生活中有哪些特别或有趣、惊奇的事情，也请他与你分享他的部分。

(4).谈自己的工作、专业代表作，以数字或是得奖实绩让对方知道你在工作上的专业或杰出表现。

(5).先谈自己现在的状态，再分享过去的经历，说说这些规划的缘由，最后才聊接下来有些什么目标或想法。

(6).聊最近的新议题或新书，简单陈述你的观点，让对方也能做一番阐述。

(7).让对方知道你很久以前就知道他这个人，具体说出你曾看过他的脸书、博客，或听谁提过他的任何近期事迹，展现出终于能见到本人的兴奋。

(8).通过对话内容，频频展现出你的负责、忠诚、专业、可被信赖的具体事迹。

【换挡演练】

依据上述因应不同性格特质的对象，以不同的表达方式和技巧来介绍自己，下面这些案例，分别面对的是什么颜色的人呢？

自我介绍的方式

案例一

“我是程瑶，我是幼儿园的管理者兼共同经营者，跟随我的老板已经有23年的时间，目前我们幼儿园一共有五间，我的工作角色是管理好老板的园所，并且确认所有老师都在实践他的经营与教育目标，达到孩子、家长、老师三者共好。在这样的工作环境下，沟通显得更加重要，我善于沟通的技巧，有很多成功案例可以和大家分享。”

——面对（ ）色家长

案例二

“Emily，你好，好高兴今天终于有机会见到你了，我从来没想到有机会参与这次活动，而且还可以见到你，我是空姐报Emily Post的铁粉，超级爱看你到世界各地的直播。我是门诺医院的护理长，柔如，我和你一样喜欢接受挑战，所以选择专科护理师的工作。可以和你合照吗？”

——面对（ ）色网红

案例三

“您好，我主要负责智慧城市发展研究，在台湾“中山大学”攻读硕士时主修信息管理，专长研究领域是网络建置，您可以直接叫我好溱就行。”

——面对研讨会上（ ）色的与会人员

案例四

“大家好，我是小花，是机械公司的国外业务员，因为平常工作压力大的关系，所以闲暇时喜欢和朋友、家人去看电影。我最近看了电影《大娱乐家》，推荐大家可以约朋友一起去看，这部电影会激发我们对梦想的坚持，以及随时想着初衷。此外，我也很喜欢看书和进修，很高兴有机会在社团里认识大家，希望可以和大家多多交流。”

——面对（ ）色为主的社团成员

| |
|----|
| 蓝： |
| 绿： |
| 金： |
| 橘： |

（答案见 P178）

【换挡演练】

依据上述因应不同性格特质的对象，以不同的表达方式和技巧来介绍自己，下面这些案例，分别面对的是什么颜色的人呢？

自我介绍后如何引发互动

案例一

“您好，我是庄舒涵，是‘出色沟通’企业讲师。这三年在台湾透过公开班和各大企业内训，累计已有接近7000人学过Colors这套工具，今年我将这套以颜色性格应用在沟通上的技巧整理成书，预计在四月底出版，如果可以，再请您多多给我指教和建议。方便请教您的工作涉及哪些研究领域吗？”

——面对（）色人

案例二

“我是庄舒涵，你叫我卡姐就好。我的工作主要是教大家辨别别人的颜色性格，以及如何与不同颜色性格的人进退应对。这两个月我都没日夜地在写关于这方面的新书，写到头皮三不五时就会红肿，有时还会像长痘痘那样痛，这不知道是什么状况？”

——面对（）色人

案例三

“我是庄舒涵，喜欢大家叫我卡姐，从事讲师工作。在担任讲师之前，从事的是人力资源工作，后来转战校园讲师、职业生涯顾问，也曾任在大陆各城市担任讲师，这三年才回到台湾地区发展。我的生涯算是一路走来始终如一，不过也是有些起伏。您呢？很想听您分享您的人生职业规划。”

——面对（）色人

本节答案

| |
|-------|
| 蓝：1、2 |
| 绿：4、6 |
| 金：5、8 |
| 橘：3、7 |

| |
|--------|
| 案例一：金色 |
| 案例二：橘色 |
| 案例三：绿色 |
| 案例四：蓝色 |

| |
|--------|
| 案例一：绿色 |
| 案例二：蓝色 |
| 案例三：金色 |
| 案例四：橘色 |

如何宣传和推广新观念

如果你是一位主管，要推行一种完全颠覆过去的全新观念和工作方式，你要怎么和部属沟通，才能让他们愿意接受并加以落实？

【辨色应用】

下列（1）～（8）的沟通方法，分别适用于什么颜色性格的部属，请将数字填入下页的表格中。

（1）.提起你正在负责宣传推广一事，与他分享你在推广上遇到的困难或挫折。

（2）.精简说明要宣传的观念，强调不同于过往之处是基于什么问题或理由而设立的。

（3）.恳请他在应用后，若有更好的方法或观点可提出建议和反馈。

（4）.肯定他过去的付出或遵守规定的良好表现，再点出旧观念所面临的问题与困境，而新观念推广又是因应什么政策或规定而生的。

（5）.以请求协助的口吻清楚告诉他新观念与工作方式为何，期待他如何帮忙或因应。

（6）.说一个代表性人物在听了你倡导后实践力行的案例，然后明确指出要他怎么配合新观念的推行。

（7）.特别提出新观念与过去最大的不同之处，并告知新工作方式

的流程与步骤，同时提供自我检视完成与否的指标或依据。

(8).说出对他在应用新观念后的成效与期待，并希望邀他做见证或代言人。

| |
|----|
| 蓝： |
| 绿： |
| 金： |
| 橘： |

(答案见 P184)

【换挡演练】

新系统上线使用推广

依据上述因应不同性格特质的部属，以不同的表达方式和技巧来进行新观念的宣传和推广，下面这些案例，分别面对的是什么颜色性格的同事呢？

案例一

“以前的纸本公文，大家在归档都做得很详尽，不过办公室柜子有限，加上五年内的资料都必须留存，所以大家相当困扰，尤其是去年在导入精实管理项目时，还得去仓库把十年前的资料一箱箱找出来。现在电子公文系统正式上线，未来只要是你经手过的签呈都会留存在系统数据库里，需要时上线就可以立刻查阅。”

——面对（ ）色同事

案例二

“电子公文我随时都能签，不一定要回办公室才能看，同仁也不用站在会议室外请我出去签名了。接下来全公司都要上线了，麻烦大家直接在系统上完成公文签送即可。”

——面对（ ）色同事

案例三

“各位同仁，电子公文系统已正式上线，我们除了请各厂区的信息部门做过单元测试，也请各厂区一两个部门做了整合测试，不过我们期待未来在座的大家，在使用时如果遇到操作不顺手的问题，或哪些功能可以再做升级的建议，都请反映给我们。系统永远没有最好，只有更好。”

——面对（ ）色同事

案例四

“我们在测试公文电子化时遇到一个很棘手的问题，现场班长他们在操作上不是很流畅，写到一半会不小心就按到送出，然后主管也签了，但因为内容不完整只能再重写一次。那个星期我每天从早上七点半就开始接电话，一直到下午四点半，简直就像是噩梦，我都快变线上客服了。”

——面对（ ）色同事

【换挡演练】

新工作变动的安抚

依据上述因应不同性格特质的人，以不同的表达方式和技巧来进行新人事、政策的说明或安抚，下面这些案例，分别面对的是什么颜色的对象呢？

案例一

“这次的人事升迁很可惜，我们未能让你晋升为八职等，不过你的专业能力毋庸置疑。我们都相当看好你的潜力，期待你明年能担负起营业处新进员工的引导和陪伴者角色，协助他们上轨道。明年的职等升迁，我们希望能继续推派你接受考核评鉴。”

——面对（ ）色同事

案例二

“在新的人事公告尚未出来前，我想先让你知道，这次部门改组直到早上才拍板定案，部门内大家都有轮调的可能，我非常需要你的帮忙，请你写下轮调部门意愿的排序，让我来做最后的评估和决定。我也会在公告发布前，让你提早知道老板最后的决策。”

——面对（ ）色同事

案例三

“下周起有两件事要请各位配合，最近大家饱受老鼠乱窜之苦，而食物是引来老鼠和蟑螂的主因，所以，第一，不留任何食物在办公室，无论开封与否；第二，下午六点前请清理垃圾，并将垃圾桶倒扣。这两件事多少会造成大家不方便，但为了办公室的卫生清洁，请每日切实做好，并和同事互相提醒。”

——面对（ ）色同事

案例四

“厂长，去年我们因为组长将一个色号输入错误，导致整批货必须全部销毁，总计损失了三成的利润。为了避免疏忽再次发生，未来改成组长输入后，需由主任再次确认，还请厂长协助，让组长和主任都能确实遵守。”

——面对（ ）色主管

本节答案

| |
|-------|
| 蓝：1、5 |
| 绿：2、3 |
| 金：4、7 |
| 橘：6、8 |

| |
|--------|
| 案例一：金色 |
| 案例二：橘色 |
| 案例三：绿色 |
| 案例四：蓝色 |

| |
|--------|
| 案例一：橘色 |
| 案例二：蓝色 |
| 案例三：金色 |
| 案例四：绿色 |

不同的观点如何达成协议

在会议室里说明你负责的项目时，同事们对于某件事看法不一致，未能取得共识，主管请大家回去搜集一些信息做研究，明日再开会做决议。会后，你打算私下去找那位不认同你观点的同事做协调与讨论。

【辨色应用】

下列（1）～（8）的协议方式，分别适用于什么颜色性格的同事，请将数字填入表格中。

- （1）.用“我认为”来陈述自己的观点，展现你理性思维的一面。
- （2）.指出哪些人非常支持你的做法，并说明他们支持和认同的观点或原因。
- （3）.强调若没有照你所说的将会产生哪些严重的后果，请他给予支持。
- （4）.等他心情不错时，带上一杯咖啡或简单却刻意准备的点心。
- （5）.先表示若之前有让他不满之处，请他见谅，再具体说出你的观点。
- （6）.以拜托的口吻请求他的指教，并请他给予大力支持。
- （7）.全心专注倾听，让他说不赞成的理由为何。
- （8）.直接提出你想解决的问题和做法，再询问他的建议，私下先取得他的背书。

| |
|----|
| 蓝： |
| 绿： |
| 金： |
| 橘： |

(答案见 P189)

【换挡演练】

依据上述因应不同性格特质的对象，以不同的表达方式和技巧来跟对方达成共识，进而取得支持，下面这些案例，分别面对的是什么颜色的人呢？

寻求对方的支持

案例一

“经理，跟您报告一件事，我认为A厂商的市场占有率是90%，在收款上也能配合我们的财务核算时间，相较于B厂商，他们的价格虽少2%，但保固期相对也少了半年。我认为在我们导入平台后，A厂商后续的服务支援最为完善。如果可以的话，恳请经理在会议上支持我的提案。”

—— 面对（ ）色主管

案例二

“Cindy，我跟你说，这白樱桃是我每年必团购的，非常好吃，昨天晚上终于拿到货了，我知道你爱吃樱桃，特地跟你分享。对了，早上我们讨论下周日来值班的事，我这次只能拜托你了啦，你就帮我这一次，下次你有什么需要我的地方，只要你开口，我一定都说好。”

—— 面对（ ）色同事

案例三

“校长，上星期五提出的媒体进驻校庆活动的提案，我假日特别花了时间整理，去年我们没有广发媒体来做校庆报道，最后只有当地报纸的一小篇纯文字报道。今年评鉴时，我们若能展示出媒体的报道，相信会让审查委员印象更加深刻，期望校长能给予支持。”

——面对（ ）色校长

案例四

“美云，你昨天在电话中提到关于货品销货折让的时间点，我这边很难做调整，希望你多体谅，不过我想听听你们公司无法依照现有办法，期望延后的原因和考量是什么呢？未来如果我们在天数上有做调整时，我可以提供给公司参考。”

——面对（ ）色顾客

【换挡演练】

依据上述因应不同性格特质的对象，以不同的表达方式和技巧来说服对方接受自己的新观点，下面这些案例，分别面对的是什么颜色的人呢？

意见不同时的协调

案例一

“Peter，今天对你摆臭脸，很抱歉啦！因为我们已经和设计师更改过很多次图稿，不想再做调整，希望可以快点动工。我想跟你说，之前我们训练教室的储藏室很大，可是几乎有一半的空间未使用，所以现在才会决定取消储藏室的设计，改以储藏柜的方式做在开放空间里。”

——面对（ ）色同事

案例二

“Peter，我告诉你，我之前去外面上公开班，他们的教室有130多平方米大，储藏室只有3平方米！他们说储藏室拿来堆放东西太可惜了，

宁可教室大一点，也不想把空间让给储藏室。我就是参考他们教室的设计，所以没有留空间给储藏室，你看101大楼的新教室也都是这样设计的。”

——面对（ ）色同事

案例三

“Peter，储藏空间越大，就越容易让大家养成坏习惯，把东西都往里头塞。如果我们把储藏室的空间挪给教室使用，让教室更舒适，你不觉得这样很好吗？这样我们未来办活动和课程就不需要一直挪动桌椅，你就会支持我这个提议啦！”

——面对（ ）色同事

案例四

“Peter，我从没有空间设计的经验，几乎什么都不懂，你有过相关经验，今天你提到储藏室的空间太小，但我们没有很多东西需要堆放，所以不想浪费太多空间在那上面，你比较会规划利用空间，你觉得怎么样比较好？”

——面对（ ）色同事

本节答案

| |
|-------|
| 蓝：2、7 |
| 绿：1、8 |
| 金：3、5 |
| 橘：4、6 |

| |
|--------|
| 案例一：绿色 |
| 案例二：橘色 |
| 案例三：金色 |
| 案例四：蓝色 |

| |
|--------|
| 案例一：金色 |
| 案例二：蓝色 |
| 案例三：橘色 |
| 案例四：绿色 |

如何强调产品优势

如果你是一个产品销售者，在面对不同性格的顾客时，该如何与顾客进行沟通互动、如何强调自家产品优势呢？

【辨色应用】

下列（1）～（8）的沟通方法，分别适用于什么颜色性格的顾客，请将数字填入表格中。

（1）.强调专业技术或领先规格，并展示该产品使用者所获得的具体成效或收益。

（2）.塑造产品的使用情境，或让对方亲自体验，强化产品符合其服务对象各层面的需求。

（3）.强调质量或成分优势，提供使用者见证或口碑等相关证据。

（4）.说明与其他品牌相较之下，本产品的独特之处与优势为何，并在强调成效和数据时以放大的方式来形容。

（5）.告诉对方产品的各项功能，简单操作并示范使用给他看。

（6）.赞美对方过去的成果，强调产品可以如何帮助他更好地展现。

（7）.专注听对方遇到的困难，先认同他面临的问题，再提出你的对策。

（8）.以数据来呈现出使用产品前后的比较差异和对照说明。

| |
|----|
| 蓝： |
| 绿： |
| 金： |
| 橘： |

(答案见 P195)

【换挡演练】

向顾客推销产品

依据上述因应不同颜色性格的顾客，以不同的表达方式和技巧来强调产品优势的差异，下面这些案例，面对的分别是什么颜色的顾客？

案例一

“第三代的单晶硅太阳能电池，我们成功领先研发出×××新技术，转换效率在量产上可从19.2%提升至20.6%，性价比非常高。”

——面对（ ）色顾客

案例二

“这些是术后的脸部保养产品，瓶身上的1、2、3就是使用顺序，先使用1卸妆凝胶，这不含酒精成分，抹上用后卸妆棉擦拭即可；再来用2洁颜慕斯，质地偏水状，除了洗后不紧绷之外，还能加强保湿；最后用3柔肤水，再次提升肌肤的保湿力。”

——面对（ ）色顾客

案例三

“很多年轻人都被钱追着跑，而你还这么年轻就懂得多元理财，看看你对于财务管理的理念和这些年的成果，我们银行应该要请你来跟时下年轻人做分享才对。对了，现在看的这张投资型保单，你应该研究

过。你这么年轻，可以买到年缴保费一百倍的寿险额度，也就是240万元。但50岁的中年人，却只能买到50倍的寿险，也就是花同样的保费，却只能买到最高120万元的额度。”

——面对（ ）色顾客

案例四

“现在接触消费者的管道十分多元，就如同你说的，广告很难达到成效或是接触到想要的顾客族群，辛苦你了。我们推出的×××方案，上周顾客就跟我们分享，投了广告后，他们现在的顾客层不再只是中年妇女，还增加了30~40岁的轻熟女，你所面临的状况，我强烈建议你尝试这个方案。”

——面对（ ）色顾客

【换挡演练】

让顾客认同你的服务

依据上述因应不同颜色性格的顾客，以不同的表达方式和技巧来说明自己服务的特色与价值，下面这些案例，面对的分别是什么颜色的顾客？

案例一

“我们不单是在课堂上让你学会Colors，课后你还可以加入专属学员的社群。在社群里，我们会以不同的方式让你复习颜色特质，也让你更加了解Colors的应用，而且大家在社群里也都能互相交流。”

——面对（ ）色顾客

案例二

“上次有位学员私信询问，她先生很绿，要怎么给予他反馈，才能让他听得进去。当时我人在香港，录了一段三分的反馈示范传给她，她听了之后立刻领悟，之后换挡沟通，顺利地让先生听进了她的反馈。

当你在换挡应用上遇到困难时，我会亲自告诉你应用上的技巧与应对方法。”

——面对（ ）色顾客

案例三

“上过‘出色沟通’课程的工程师这样说：‘Colors堪称沟通上最好的口袋工具。’我们在课堂上就让你学会辨别各种颜色的性格与行为展现，并提供一套八张的小卡，让你可以随身携带作为辅助工具。”

——面对（ ）色顾客

案例四

“这堂课是从课后才真正开始，我们办一系列的‘出色’活动，从淡水骑脚踏车谈目标设定、吃火锅分享出色专书，再到每年的大聚会复习活动，都可以自由弹性地依据自己喜好的时间来参加。我们的目的很简单，就是让‘出色’不断地出现在你身边。”

——面对（ ）色顾客

本节答案

| |
|-------|
| 蓝：2、7 |
| 绿：1、8 |
| 金：3、5 |
| 橘：4、6 |

| |
|--------|
| 案例一：绿色 |
| 案例二：金色 |
| 案例三：橘色 |
| 案例四：蓝色 |

| |
|--------|
| 案例一：橘色 |
| 案例二：金色 |
| 案例三：绿色 |
| 案例四：蓝色 |