



當前公私部門的組織
都是機械式的型態
運行僵化
「本位主義」盛行
然而現代化社會瞬息萬變
組織必須活絡
才有競爭力！

「溝通、說服與談判」
就是活絡組織的動能
競爭力的來源！

溝通 說服 與談判

楊志誠 著

逢甲大學出版社



溝通 說服 與談判

楊志誠 著

逢甲大學出版社

國家圖書館出版品預行編目資料

溝通、說服與談判／楊志誠 著——臺中市：
逢甲大學出版社，2013.01

面；公分

ISBN 978-986-7621-99-3（平裝）

1.談判 2.溝通技巧 3.說服

177.4

101027897

溝通、說服與談判

作者	楊志誠 e-mail:chihyang@fcu.edu.tw
出版者	逢甲大學出版社 臺中市40724西屯區文華路100號 電話：04-2451-7250轉 2101-2103 http://www.fcupress.fcu.edu.tw/
出版日期	2013年01月
定價	新台幣380元
ISBN	978-986-7621-99-3

CONTENTS

目次

序言 5

第一章 緒論 9

從生活體驗談判 9

正視衝突，敢於談判 17

談判的本質：由科學程序體現藝術的價值內涵 30

談判規劃的架構 37

第二章 溝通 45

溝通的意涵 46

溝通的統攝分析 49

溝通的理論模型 56

從自我獨白到人際溝通 62

第三章 談判的管理目標：價值衝突 77

衝突的內涵 78

衝突的效應 84

衝突的管理思維 93

第四章 說服 111

說服的定義、內涵及功能 113

本能、無意識順從的說服程式 120

理性順從的說服程式 129

說服的智能指數（persuasion IQ） 140

第五章 談判的基礎：互賴關係 143

互賴關係的型式 146

互賴指標 150

互賴關係的賽局 163

第六章 談判的程序管理 177

談判前的準備 179

營造談判的氣氛 203

談判的進行 213

善後處理 226

第七章 分配型折衝談判 229

分配型談判的運作價位 231

分配型談判的二種折衝型態 237

分配型談判的戰略及戰術 258

談判立場的選用與折衝 272

第八章 整合型談判的規劃 285

整合型談判的戰略方針 287

整合型談判的戰術工作 292

第九章 結論 315

參考書目 321



溝通 說服 與談判

楊志誠 著

逢甲大學出版社

CONTENTS

目次

序言 5

第一章 緒論 9

從生活體驗談判 9

正視衝突，敢於談判 17

談判的本質：由科學程序體現藝術的價值內涵 30

談判規劃的架構 37

第二章 溝通 45

溝通的意涵 46

溝通的統攝分析 49

溝通的理論模型 56

從自我獨白到人際溝通 62

第三章 談判的管理目標：價值衝突 77

衝突的內涵 78

衝突的效應 84

衝突的管理思維 93

第四章 說服 111

說服的定義、內涵及功能 113

本能、無意識順從的說服程式 120

理性順從的說服程式 129

說服的智能指數（persuasion IQ） 140

第五章 談判的基礎：互賴關係 143

互賴關係的型式 146

互賴指標 150

互賴關係的賽局 163

第六章 談判的程序管理 177

談判前的準備 179

營造談判的氣氛 203

談判的進行 213

善後處理 226

第七章 分配型折衝談判 229

分配型談判的運作價位 231

分配型談判的二種折衝型態 237

分配型談判的戰略及戰術 258

談判立場的選用與折衝 272

第八章 整合型談判的規劃 285

整合型談判的戰略方針 287

整合型談判的戰術工作 292

第九章 結論 315

參考書目 321

序言

中國的《易經》認為「物極必反」是宇宙運行的法則；當人們處在一個資本主義體系面臨崩壞的亂世時代，經歷二千多年維繫秩序的舊體制逐日解構，而新的規範又未遑成形，後現代社會的人際關係及社會關係反而呈現出原始社會的混沌現象，社會的衝突本質更形嚴峻。舊體制的運行思維——自由和民主的價值——還在無限上綱，然而隨著電子科技的無遠弗屆，快速、深入、廣泛地侵入社會的生存機能及個人的各生活層面，越自由越民主，衝突就越嚴厲越複雜，反而將調過頭來侵害自由與民主的本質，導致自由民主的異化。歸結其原委，我們將發現，人類以有限的理性卻要處理無限的價值慾望與需求，理性反而在慾望競逐的過程中快速流失，生存也會更為嚴苛。生活於這樣的時代，人們如果沒有更有效的理性思維和工具，面對日愈嚴峻的價值衝突，將會迷失於社會的混沌網絡中，而無所適從。有鑑於此，本書將探討新時代背景下衝突的形成及內涵，以及有效管理衝突的理性思維和工具——從溝通、說服到談判。

作者從事「談判理論與實務」的教育工作逾二十年，負笈美國之前曾服務公職，每日奔馳於台灣中部四縣市外銷廠商約有八年之久，在美期間兼差、從商亦有十年之久；將近四十年的相關經歷，不斷的在理論與實務上思考、體驗、調整和修正，終能促成本書的完稿。在逾二十年的教學經歷中，教育對象遍及社會各層次及各層面，也涵蓋各年齡層，而其主軸為公務人員及企業的經理人（EMBA）。本來，早在2001年，作者已出版了《談判藝術：理論與實務》，當中曾經提出兩岸談判折衝賽局的轉化（參見該書218頁圖示），此一基調已在中共十八大的宣示中呈現。然而，又經歷了這十幾年的教學工作之後，

作者發現：大部分學員在概念上普遍存在一個疑惑，他們對溝通、說服、協商、協調和談判這些概念難以分辨，無法瞭解彼此之間的關連性。所以，本書特別以一個思維架構來連接這些概念的邏輯關係，同時也成為本書的研究架構。

另外，由於大部分學員都是實務界的工作者，再加上傳統教育的直覺認知，皆以理論的學習為苦，所以都有意藉口貶低理論的重要性。殊不知，理論乃處理實務之本；理論是從眾多的實務中分析和歸納而得出的準則，顯然比實務更為簡要，不僅要能夠解釋實務所呈現的現象，而且也必須某種程度能夠預測現象，這就是「實事（案例）求是（準則或理論）」。近幾年，很多人只看到哈佛大學及史丹佛大學的MBA學程都以案例研究的模式從事研究生的教學，因而也「東施效顰」，紛紛改變教學方式，棄理論而採取個案研究的討論方式，包括商學領域及行政學領域的教學；這當中存在著「只知其然，不知其所以然」的二項迷思。

首先，個案教學要能夠有效，必須要在一個基本前提之下，那就是參與個案研究的學員必須對相關理論能夠充分掌握，這個前提一般都是在大學階段的學程中完成，而且成績表現也必須達到一定的水準；這就是為什麼不是一般水準的大學可以這樣做，在全美的碩士學程中，只有幾所頂尖大學的研究所能夠採取這種方式。沒有理論的基礎，根本不宜採取個案研究的學習方式。

其次，台灣的學員普遍缺乏嚴格的理則學或邏輯學的訓練，所以常常很容易將個案的處理擴大解釋成通案的原則或原理；一旦如此，對事務的治理將呈現「天空之城」的虛浮景象，無法解決任何問題。如果檢視國家圖書館中全國的博碩士論文，我們就可能發現這種普遍性的誤謬。一般犯了這種錯誤的人，幾乎都不自知，而且在處理事務時，總是堅持硬錯到底的態度，至死不悔。不久之前，南方朔對「博士政府」的批判，就是犯了這項誤謬：歐美國家頒發的哲學博士學位（Ph.D.），基本上是授予這些人對某一特殊領域研究的入門資格，顯然，哲學博士學位只有起點，而沒有終點，但日前南方朔所批判的這些人概都將西方的Ph.D.誤認為中國傳統的博士名位，認定是學術研究的終點，因此一心只在意當官，沒有持續學習或從事真正創新的研究；但他們只是許多類

聚的個案，豈能視為通案？

為了跳脫上述的迷思，本書採取理論與實務相互印證的方式，一方面在理論建構時，輔以實務的論述，以提升學習者對理論的深刻體會和瞭解，另一方面在相關理論做了通盤性的論述後，也會提出具體的實際案例，讓學習者觀摩如何運用相關理論進入實務，解決問題，達成目標。

最後，本書得以順利出版，完全拜逢甲大學張保隆校長的鼎力支持以及圖書館 張簡誌誠組長的敦促。特此致達最高的敬意及最深的謝意！

楊志誠

2012年壬辰陽月

於台中無心齋

第一章 緒論

生活在一個複雜、競爭以及多疑的世界，
談判是補救缺乏實力的鬥爭；談判同時也是運作實力，
讓你能夠創造最大價值及達成目標的利器。

《易經·系辭（下）》揭示了自然與人事間通化之理：「近取諸身，遠取諸物」，則可以「通神明之德，類萬物之情」。再從人類文明進化的歷史經驗來觀察，吾人可以體驗到「知識是由生活所創生」。這當中隱含著二層意義：知識產自於生活的體驗，必須與生活結合；知識的功能也在於改善生活，推動社會文明的進化。

第一節 從生活體驗談判

談判作為知識的本質及功能，也必然要立基於生活的體驗，並接受生活關係網絡的規範；美國賓州大學華頓商學院在談判學上頗負盛名的教授史都華·戴蒙（Stuart Diamond）就是一位極力倡導談判生活化的大師（洪慧芳、林俊宏 譯，2011）。在個人生活體驗中，最為普遍的談判經驗就是從事買賣的交易。就因為買賣交易在日常生活中讓人們感覺那麼的自然，因而使人在進行談判時，只明顯感受到交易的過程，而忽略了隱藏於過程背後的真正目的：滿足極大化自我利益的價值內涵。價值才是核心，交易的談判過程，只是達成目標的手段；然而，一般人卻常把手段當成目的，只關注程序，為了談判而談判，甚至認定談判就是秘密，連開價都不表達，那麼就連溝通都沒法進行，怎麼談判？由此可知，談判包

含二大部份：交易的價值內容及折衝的程序。價值的確立是談判的目標，而談判的程序則是達成目標的手段或工具；但不管如何，進行談判之前，必然要先經過溝通，先讓雙方表達立場，認知彼此在共同生活領域中的關係情境，進一步才能思考如何管理或經營彼此的關係——談判。

生活於當代自由、民主的現代化社會，隨著個人自由意志得到解放、利益意識高漲，每個人在各種生活層面也都相對地感受到與他人利益存在著排斥或排擠的衝突關係；也因此，不管是在個人生活層面或是在社會生活層面，處理衝突的談判在越現代化的社會，就越顯得被迫切的需求。然而，長期生活於集體主義社會的東方民族，在傳統的文化認知下，對於「談判」本質缺乏準確的認知；一般人常把談判看成技巧性或程序性的「能言善辯」，但另一方面又受到傳統儒家思想「巧言佞色，鮮於仁」的影響，扭曲了談判對社會和諧所扮演的功能及貢獻。

另外，東方社會的傳統思想對談判還存在一個誤解，認為必須要有實力才能談判或對話，一旦缺乏實力，就不應該談判。這當中衍生了二個問題思維：一、**沒有實力時的最佳策略就是不要談判嗎？**二、**有實力才能談判嗎？什麼是「實力」？**

我們先對第一個問題來思考，沒有實力又不談判的話，你能夠有其他的替代方案或最佳策略嗎？如果既缺乏實力又不願意談判，而且也沒有其他的策略，那麼爭議或衝突的情勢將會演變成什麼結果？對抗或戰爭！撤退或逃避！投降？既然缺乏實力，當然不好選擇對抗或戰爭；或許可以擺出準備對抗或戰爭，以掩飾缺乏實力，但如果要避免戰爭，終究，掩飾還是需要透過談判。另外的選擇是撤退或逃避；想要撤退或逃避成功，也需要透過談判以取得緩兵的時間和空間。

其次，有實力才能談判嗎？當然，如果你想要透過談判取得你所能得到的最大利益，最好是在談判前籌備足夠的實力。這當中也關係到二個子問題：實力的內容是什麼？以及如何操作實力以取得最大利益？關於第一個問題，約瑟夫·奈伊（Joseph S. Nye）在《權力大未來》一書中認為，未來在全球化的時代，其權力內容應包括軍事力、經濟力、網絡力（資訊的系統化）及巧實力（李靜宜譯，2011）。另外，單靠傳統觀念的實力，在全球化的體系中，任何一個國家都無法達成國家政策的目標。英國的中國研究專家，同時也是當代名戰略家 馬

丁·賈克（Martin Jacques）也在他的名著作《當中國統治世界》中指出：後冷戰時代，美國的軍事支出等於世界其他國家的總和，但是布希政府的外交不但沒有強化美國在全世界的地位，反而是嚴重的削弱（李隆生、張逸安 譯，2010，40）。到底應如何操作實力才能取得最大利益？透過談判！

時至今日，處在高度現代化的台灣社會，還是有許多人一提到「談判」就色變的驚慌心境，相信參與過「1980年代美台之間關於著作權保護的談判」、「進口美國豬肉關於瘦肉精問題的談判」、「2009年美國牛肉進口台灣的談判」、「大陸毒奶粉事件的賠償談判」、「2011年劉珊珊的外交事件談判」以及「美台軍售談判」等談判事件的台灣官員必定是點滴在心頭，難以對外人道矣！其實，每個人在生活的經驗中，處處都會遭遇談判的情境。譬如你在年節時購物，一方面你很喜歡某商品，但另一方面又覺得商品標價偏高，這個時候你的談判動機就發生了，試圖與店家「議價」，啟動談判。

到底是什麼動機促動了你想進行談判呢？你的具體目的又是什麼呢？很顯然地，你絕對不是為了要談判而談判吧！你是為了能夠買到「既喜歡又相對便宜」的商品，才會想要啟動談判程序。再回頭想一想對方，店家為什麼願意接受議價，進行談判呢？同樣也是希望能夠將商品在最佳的時機以最大利潤的價位售出，轉換成資金，從事再生產，擴大總體利益。這就是「市場經濟」迷人的地方，雖然人人沒有把握，但人人有希望，而那個希望的達成就是必須透過談判——可以讓利益衝突的雙方都能夠某種程度滿足「極大化自我利益」的本能。總結來說，談判並不是一般所認定的言語技巧而已，也不是一般所認知的溝通程序而已，它的核心是價值的「追求」及「共生」；所以，你必須要知道「雙方價值是如何定出來的」，進而才能確認雙方是否有「共生價值」的存在。價值確立之後，才有一般所認知的談判形式：言語表達及程序規劃。

根據以上的說明，談判，如果以簡單的方式來定義，就是衝突的管理；再進一步闡釋，就是透過理性的程序，對衝突的適度管理，以降低成本、提高利益。顯然，談判與溝通的意義有著程序上的差別：溝通是一種人與人之間意思交往的程序，只在於讓對方瞭解你本身的意思與意圖，譬如保險公司的業務員，對受到意外傷害的客戶所表達的關切或安慰；老師在課堂上傳達授課規定及內容。至於

是否具有理性的內涵，以及是否對彼此在認知上的差異或衝突發揮管理效果，可能就不是它預期的規劃及進行溝通的要點了。換句話說，談判的意思不僅包含了“談”的規劃過程，某程度上也同時預期有“判”的結果，亦即為了獲得實質的利益內容。具體而言，就是有了“判”（實質利益）的動機，才去進行“談”的程序，而不是漫無目的、無規範的談。所以，談判與溝通顯然是有程度上及目的上的不同。

從實務來看，我們應該可以瞭解到，談判的整個機制隱含了兩大主題：“為什麼要談”及“如何談”的問題。既然談判價值決定談判程序，那麼程序的啟動就必須由價值來引導；顯然，不是一方想談判，另一方就願意談。這當中包含著二個關鍵的問題：想談的一方為何想談？以及另一方要怎樣的價值認知狀態才會願意談？

想談的一方為何想談？其決定因素是價值結果的預估：談判的價值結果是否比不談判好？還是不談判比談判好？簡易的說，為什麼要談，也就是“談”是為了什麼而被需求？是為了“判”（最終能得到的利益或價值）！基本上，它是因為相關各方經過溝通後，彼此認知上產生了價值的衝突而發生，然而，這個衝突又從何而發生呢？它是決定於雙方主觀的價值需求在客觀環境中的互動情勢。

那麼，一方經過情勢評估後想要談，而另一方要在怎樣的價值認知狀態下才會願意談呢？其決定因素是雙方在價值衝突情境下的三大對稱關係：爭議急迫性、決策互賴性及立場妥協性（國家文官學院，2012，144）。談判一開始，也是要證明這相對關係的傾斜，爭取自己的談判優勢，譬如證明相關的議題上，對方想要解決問題的急迫性比你更嚴峻，或在問題的解決上，對方對於該次談判的依賴程度比你高，或在整個談判形勢上，想要問題能夠得到解決，對方就必須做出怎麼樣的讓步。接下來就以此三大對稱關係說明如下：

一、爭議急迫性：在既有的衝突結構下，雙方所承受的傷害，都感受到不能再撐下去的急迫性。譬如，1980年代台美之間貿易順差節節高升，美國所面臨雙重赤字壓力，必須紓緩；而台灣方面在美國祭出301條款及美台軍售的壓力，也必須面對。雙方在議題爭議的急迫性下，美方針對貿易議題啟動談