

BUSINESS SERIES



全方位實戰

Series No.3

超

級

# 談判聖經

## 談判的獲勝技巧

運用談判活動之技巧，  
方能化干戈爲玉帛！

張明【編者】

綜觀談判活動，它結合了心思與美的價值。就行為科學的層面來看，談判不僅是一門學問，更是一種奧妙藝術呢！



華碩文化

國家圖書館出版品預行編目資料

超級談判聖經 / 張明編. -- 初版. -- 臺北縣中和市  
：華碩文化, 1997[民86]  
面；公分. -- (全方位實戰；3)  
參考書目：面  
ISBN 957-700-355-9(平裝)  
1. 談判(心理學)

177

86012158

## 超級談判聖經

全方位實戰 03

編者 / 張明  
發行人 / 胡明威  
出版者 / 華碩文化  
地址 / 台北縣中和市中山路二段350號5樓  
電話 / (02)245-2239  
傳真 / (02)245-9154  
郵政劃撥 / 帳號：1697754-9  
戶名：漢湘文化事業股份有限公司  
網址 / <http://www.books.com.tw>  
E-mail / [hl046@ms15.hinet.net](mailto:hl046@ms15.hinet.net)

執行編輯 / 黃玉如  
美術編輯 / 甘雅鳳  
行政祕書 / 黃鳳賢  
印務製作 / 王美琪  
電腦排版 / 龍虎電腦排版公司  
總經銷 / 創智文化有限公司  
中和市中山路二段359巷8號3F  
TEL：(02)3234-6004  
FAX：(02)3234-6015

定價 / 180元 *C 案165*  
ISBN / 957-700-355-9 *8614*

Printed in Taiwan

初版一刷 / 1997年10月  
行政院新聞局版臺業字第5711號  
法律顧問 / 文聞律師

版權所有 翻印必究

《本書若有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換》

BUSINESS SERIES



全方位實戰

Series No.3

超

級

# 談判聖經

## 談判的獲勝技巧

運用談判活動之技巧，  
方能化干戈爲玉帛！

張明【編者】

綜觀談判活動，它結合了心思與美的價值。就行為科學的層面來看，談判不僅是一門學問，更是一種奧妙藝術呢！



華碩文化



運用談判活動之技巧，  
方能化干戈為玉帛！

ISBN 957-700-355-9



00180



定價180元  
華碩文化

編者  
張明

# 超級談判聖經

華碩文化



## 作者序

偉人的心靈懷有目標，一般人則只懷有希望。

——華盛頓·歐文

天地星辰之運行，隨著時代巨輪轉動而不斷地在更迭，就時序而言，充滿無限希望的二十一世紀已在眼前；身為現代人的你我，想必或多或少皆有所企求，當我們展望未來美好的一切時，應該突破夢想的囿圍，勇往直前追求遠大的目標，期能早日邁向成功之路！

在我們生存的環境中，無不充斥著衝突、紛爭之情事，以及諸多潛在的危機，因而造成一股大眾盲目追求理想的風潮。在以往的年代裡，人們慣用武力甚或戰爭來解決一切不順眼之事物，但在資訊社會的今日，這卻已然是落伍、不入時的觀念了！除非情勢相當地緊迫和危急，否則我並不鼓勵大家使用武力或擅啓戰端。

一代名將拿破崙曾說：「世界上只有兩種力量，亦即是武力與心靈的力量，到頭來，武力終會被心靈的力量所擊敗！」

綜觀這句名言，我們可以得知：與其濫用武力，不如善用腦力與心力來得好。欲解決世上所有的僵局、衝突、紛爭以及危機，係世人共通的心願，亦唯有運用談判活動之技巧，方能化干戈為玉帛，消弭災禍於無形。

也許係囿於早先錯誤的觀念，有許多人光是聽聞「談判」這個字眼，就驚嚇得退避三舍，甚至對於一般的談判者也沒有好感。其實大部份的人往往誤解了談判的真諦，以致於錯失了許多享受談判美好成果的機會，著實可惜！

其實，「談判」一詞並不代表著對立與攻訐，也毋需辯才無礙；相對地來說，談判活動極具正面的意義呢！它的存在，並非爲了辯駁與抗爭，而是爲求徹底解決世界上所有迫在眉睫的問題與爭端；因此，不僅是政治家、外交家或產業界可以引用談判之功能，即便是一般的市井小民與芸芸衆生，同樣也能夠應用談判技巧來化解危機。

開宗明義地說，談判係當事者雙方爲求弭平紛爭、化解僵局，進而運用溝通、協調、磋商與說服等技術，期能藉由讓步與妥協而形俱共識，並追求最大的成功和圓滿之決策過程。因此，就行爲科學的層面來研析，談判不啻爲一種高度的藝術呢！亦緣於此，我希望以這一本書來介紹談判活動，並且幫助大家建構正確的談判概念，因此本書之撰寫方針以簡要實用爲主，並佐以國內最近最新的案例來論證，真心期望此書，俾利於各位朋友瞭解談判、學習談判以及應用談判！

由於，作者才學淺陋，疏漏在所難免，尚祈諸先進不吝珠玉，惠予斧正是盼。



## 目 錄

### 5 作者序

#### 第一章 談判導論

11 第一節 談判的定義

14 第二節 為何要談判

18 第三節 談判的重要性

#### 第二章 認識談判

29 第一節 談判的種類

45 第二節 談判的時機與形式

#### 第三章 談判之策劃與準備（壹）

55 第一節 談判的目標及原則之確立

67 第二節 談判的場合、時間與座位之安排

74 第三節 談判的方式和議程之建構

#### 第四章 談判之策劃與準備（貳）

83 第一節 談判成員之選派與整合

91 第二節 資料／資訊的蒐集和管理

98 第三節 熟稔與談判議題相關之法規

## 第五章 談判的基礎活動

- 107 第一節 談判的喊話與觀察
- 115 第二節 熟悉談判對手之特性與需求
- 125 第三節 談判的資料庫

## 第六章 如何談判

- 138 第一節 把握發問的契機與原則
- 148 第二節 聆聽談判對手的絃外之音
- 154 第三節 適當的發言及答覆

## 第七章 談判的策略

- 167 第一節 談判的要素

## 第八章 談判的戰略與戰術

- 180 第一節 談判的目標、戰略與戰術
- 189 第二節 培養談判人才之重要性

## 參考書目

# 第 1 章 談判導論





我們生活在今日工商業發達的資訊社會之中，不論是為人處世抑或待人接物，幾乎無時不刻都在和「談判」打交道，換言之，談判行為實與大眾的關係十分地密切；也許有部份人士相當厭惡或是避諱這個字眼，但是當我們深究其實質意義與功能後，往往會赫然發現它在人本社會中，經常扮演著舉足輕重的角色呢！

試想家庭主婦們上市場買菜時常會和小販討價還價、勞資雙方因調薪問題衍生衝突、朝野政黨有時會就某項議題進行協商……，事實上這些行徑係其來有自，全然是為了期望獲致較完美或成功的結果。由此觀來，談判的功能與重要性實是自不待言了。

咱們中國有一句諺語說：「開門七件事！柴、米、油、鹽、醬、醋、茶。」，這一句古諺貼切地描述了中國人的生活型態。在即將邁入二十一世紀的今日，這句話仍然相當傳神，只不過我想——也許從現在開始，可以在社會的生活層面添上這第八件事，當然就是談判！

## 第一節 談判的定義

時局和潮流隨著時代巨輪的轉動不斷地在修正、更迭，在現代社會中談判已經是一般人平素生活裡不可避免的活動，甚至是遭遇。有些人士熱愛談判，善用其技巧和機能來解決眼前的問題以及潛在的危機；尤有甚者，某些精通談判術的專家認為愈是棘手的問題，只要能掌握住談

判的原則定能迎刃而解。不是有句俗語言道：「太陽底下沒有什麼新鮮事。」嗎？這些所謂的談判權威就喜歡沿用這句俗語並稍加修改，來凸顯談判的親和力與普及性，他們說：「太陽底下沒有什麼事不可以談判的。」，有意思吧！

但是，相對的在太陽底下有為數不少的人們抗拒談判、討厭談判，甚至打心坎裡就嫌棄這個字眼，進而厭惡進行談判的人們。因為，在大眾的感覺上，談判行為的發生經常被視為是凶兆；在人們的心目中，談判象徵著彼此的衝突或糾紛，以及雙方的對立與僵局。

正因如此，多年來羣眾始終無法完全地拋棄成見，使得談判一直未能廣為民衆所接受，而談判的好處自然難以收服人心。事實上，為數不少的國人殊不知談判是一門學問，它僅是解決爭端的方法罷了！並不帶有任何的色彩。所以，進行談判並不違反誠信原則，旨在化解衝突而非是製造問題。

當我們忙於為談判而辯駁時，不如先來瞧瞧什麼是談判，而它的意義、要旨又是什麼呢？

一如前所提及，談判誠然是一門學問，其所轄理、含括的範疇一如江海般地廣闊，尤其是對一般社會大眾和談判界新手來說，往往摸不著邊際。因此，要為談判下一個精確、適當的定義並不容易，畢竟它具有多樣化的特性，實在不宜「以管窺豹」，將其侷限在某一特定範圍內。

所謂的談判，係指雙方就其攸關自身或所代表團體之

利益或利害關係，以協調、溝通、說服與諮商等等的方式，尋求彼此之間的共識，進而圖謀妥善的解決之道。

就談判的過程而言，其重點不外乎是相互商討和解決問題，因此我們可以認知：談判並非僅是理論而已，而是一連串互動的關係和動態的行為。當人們坐上談判桌的時候，他們的動機往往並非拚個你死我活，而是基於兩造之間的迫切需要，企盼以和平、理性的途徑，謀求談判雙方共通的最大好處——比方說是達成共識、平息爭端與緩解危機——等等。

以上即是我們試圖以經驗法則來描述談判這件事情，現在且讓我引用一位談判學泰斗的名言，希望藉此能夠更鮮明的刻劃出談判的真諦。

談判家赫博·高寒（D.Herb.Cohen）曾對談判的定義有過一番議論，他說：「究竟談判是什麼？談判就像在一張繃緊了的網中，運用情報及權力來左右局面的行為。」，無疑的，情報和權力是談判過程中不可或缺的要素。但是目的呢？辛苦的在談判桌上同你的對手爭長議短半天，到底又是爲了什麼。高寒先生則表示：「談判是知識和努力的匯聚。談判的目的在得到我們需要的，並尋求對方的許可，就是這麼簡單。」。

這一席話突然使我連想起論語中的一段話，子貢曰：「我不欲人之加諸我也，吾亦欲無加諸人。」這句話意指人我之間宜秉持真誠的態度，相互敬重，其實談判亦是如此。

倘若再說得簡單明瞭，一言以蔽之，亦即是衆所週知的「己所不欲，勿施於人。」這八字箴言。換句話說，談判係爲了雙方（可能是個人，卻也說不定關係到千萬人）的利益，因此談判者應兼顧利人與利己，也就是企求多數人的最大圓滿；此外，你我亦應注意在談判場合中對於少數人或弱勢的一方表示尊重和禮節。如此這般，方能顯現談判的要旨啊！

## 第二節 爲何要談判

爲什麼要談判？我想這是一個不錯的問題，也可能是部份排斥談判人士他們埋在心裡的一個大問號吧！著實值得身處工商業繁忙時代中的大衆好好深思，也許有人又要問爲什麼？我可以告訴大家，因爲它與各位的生活起居息息相關！

現在讓我來提一個例子吧，我有一個交情不錯的朋友，就稱呼她作小張好了，她向來自命爲現代女性，恰巧的是她並不怎麼贊同談判。換言之，她竟不曾和人談判！

前一陣子，聽說她位在東區的新居落成，並且裝修得美侖美奐，遂決定前往拜訪和祝賀。當我抵達之際，甫發現小張她正爲了裝潢的費用過高和品質不佳的問題與工程公司的老闆僵持不下呢！我試著打和局，那位老闆後來表示材料品質的問題可以再議，不過價錢的事沒得講！或許實在是雙方對於價錢的看法過於分歧，我那位一向主張明



快作風而不愛談判的朋友，不得不屈服於現實的因素，終於試著用情理跟那位商人議價。事後，我和小張都覺得這過程很有意思，甚至有點兒好笑。不過，當我說這是她第一次的談判經驗時，沒想到小張她卻矢口否認；我覺得很好奇，便一再地追問，後來她才面有難色地提出辯駁。原來，她認為剛才那件事只是雙方在作溝通罷了，頂多也不過是她自己想說服那位老闆降價而已嘛！絕對不是唇槍舌劍的談判行爲。

我不想多說，便笑了笑地離開她的新居，不過這一件事卻讓我印象深刻。直至今日，我仍不時地在竊思那一天所發生的事：綜觀這件事情的來龍去脈，或許我們真的可以說小張那天的行爲表現，的確只是溝通和說服，但是我卻以為她的行徑，已經稱得上是在談判了！

不知各位是否尚記得曾在前面第一節，給「談判」二字下過一個定義？談判是爲了要謀求雙方最大的利益與圓滿，因此談判者可以善加運用協調、溝通、說服與諮商等等言語、行爲及科學的方法來進行。所以，我認為人們只要應用上述之方法、技能來解決問題，皆應稱得上是在廣義的談判範疇之內。

有些人誤解談判。他們以為坐下來談，就是要進行舌戰，非要辯才無礙，方能同別人交涉、談判，所以打心眼裡畏懼，事實上這是錯誤的觀念。因為，談判貴在真誠；更何況所謂的「口才」，是可以訓練的！而非與生俱來的。