

談判的技巧

原著・高 韓
譯者・謝瑤玲

陳定國教授主編
桂冠管理叢書 ■ 經理人系列 ⑤

談判的技巧

原著・高 韓
譯者・謝瑤玲

楊國樞・張春興 主編

桂冠心理學叢書・工作效率系列②

談判的技巧

原著：赫博・高韓

譯者：謝瑤玲

出版：桂冠圖書股份有限公司

發行人：賴阿勝

登記證：局版臺業字第一一六六號

發行：桂冠圖書股份有限公司

地址：臺北市新生南路三段96—4號

電話：三四一六九九・三九一一四〇七

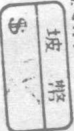
郵撥：〇一〇四五七九一二

印刷：東遠印刷廠

初版：中華民國七十二年十一月二十日

三版：中華民國七十四年七月二十五日

■本書如有缺頁
定價：新臺



調換

桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家（如印度、中國大陸），國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」（Labor）、「土地」（Land）、「資金」（Capital）三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕（如瑞士、瑞典等西歐國家），其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員（Managers）的管理才能（Management Ability）。

一九五五年，名社會人類學家哈比生（Harbison）及麥兒斯（Myers），在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

（一）「企管才能之運用密度」（Intensity of Management）。

(I)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。

(II)「管理人員之社會地位」(Social Status of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並能在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

回顧臺灣地區管理知識的推廣，雖早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導至國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困

境，有效經營管理也就成爲我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門爲最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成爲我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可指追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施國父遺教最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營管理技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因爲它能「化無爲有」、「化小爲大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五機能。綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企

業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務爲目的」，先總統 蔣公說：「生活的目的在增進人類全體之生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚爲廣濶，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於

國立臺灣大學商學研究所

中華民國七十二年三月三十一日

第三部 談判的形式

一一五

第七章 不計一切代價取得勝利——蘇維埃型

一一九

第八章 相互滿足的談判

一五三

第九章 再談勝利對勝利的技巧

一六九

第四部 事事處處談判

二二一

第十章 電話談判及協議的備忘錄

二二三

第十一章 前進

二四一

第十二章 個人化的處理

二五九

第一部 是的，你可以談判

第一部 是的，你可以談判

策一略

戰術

利和以權

一路談判，越過荒野，才能到達許諾之地。

第一章 何謂談判？

現實世界是個巨大的談判桌，不管你喜不喜歡，你都會坐在桌邊，參與其中。每個人往往會與其他人發生衝突，譬如家人、店員、競爭者，或者像「組織」、「權力結構」等名稱響亮的實體。如何處理這些衝突不僅可以決定你成功與否，也決定你能不能享有充實、愉快、滿足的生活。

談判是知識和努力的滙聚。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。

我們需要的是什麼？

我們需要各種事物：威望、自由、金錢、正義、地位、安全和認同，有些人比別人更清楚該如何獲得自己需要的東西，你也會成為這樣的人。

依照傳統的看法，報酬應當屬於那些擁有最高才智、奉獻及教育的人。但是生命往往殘酷地擊敗了具有這種長處的人，而讓勤勞的人得到最終的勝利。「勝利者」似乎就是指那些不僅能幹，而且能以「談判」獲得需要的人。

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的行為。只要你細想這個廣泛的定義，就會了解事實上無論是在工作或個人生活中，你時時都在談判。

除了工作之外，你還使用情報和權力來影響那些人的行為？丈夫和妻子談判，或妻子和丈夫談判（希望你的婚姻是個雙方都勝利的合作性的談判）。你對你的親戚朋友運用情報和權力，談判隨時隨地都可能發生。你也許會和下列這些人談判：躊躇着是否要開罰單的交通警察、不情願接受你私人支票的商店、不肯供應必要設施或想漲價的房東、要你付學費的教育專家、想要迅速達成交易的賣車商，或是儘管你事先預訂過房間，到時卻宣稱「沒有房間」的旅館職員。這些最頻繁也最令人頭痛的談判往往發生在家庭內，父母和子女經常在不知不覺中進行談判，讓我舉個親身經歷的例子來說明。

我有三個子女。小兒子在九歲時只有二十二公斤，與同齡的孩童相比顯然太輕了。事實上，

他使我們全家人感到困苦。因為我太太和我都很好吃，而兩個大一點的孩子也一向是狼吞虎嚥的，這個小兒子卻偏偏與眾不同，別人常會問我們：「他是那裏抱來的？」或是「這孩子是誰的？」

我們的兒子養成一種逃避食物的習慣，所以極爲瘦弱，對他而言，「吃飯」、「廚房」、「晚餐」、「食物」都是不順耳的字眼。

幾年前，在整整一個星期的旅行演講結束後，星期五晚上我回到家中。在返家的途中總是十分寂寞的（至少對某些人而言），因此我思索着當晚和妻可能會有什麼談判。我走入家門，意外地發現太太蜷縮在沙發上啃着姆指，我想她大概碰上什麼難題了，她叨唸着：「今天真夠受的。」

爲了解除她的煩悶，我說：「今晚我們何不吃館子去？」

她和兩個大孩子異口同聲地說：「好主意！」

九歲的那個抗議道：「我不要上館子！那裏的東西難吃死了！」於是我把他舉起來，抱他上車，這也是一種談判。

我們走入餐館時，九歲的兒子仍抱怨不休。最後他說：「爸，爲什麼一定要和大家一起圍着桌子坐？爲什麼我不能躲在桌子下？」

我轉頭對太太說：「這有什麼關係？咱們就四個坐桌邊，一個在桌底。付帳的時候說不定還可以省點錢呢！」起初她不贊成，但是我說服她相信這主意也許有好處。

我們開始吃飯，最初十分鐘平安無事。在第二道菜送來之前，我覺得有隻濕冷的手攀到我的腿上，幾秒鐘後，我太太彷彿被人捏了一記似的驚跳起來。

我憤憤地伸手到桌子下，揪住那個小犯人的雙肩，把他重重放在我身旁的座位上，低聲喝道：「坐好。不准和我、你媽媽、哥哥，或者姐姐說話！」

他回答：「當然，不過我可以站在椅子上嗎？」

「好吧，」我應允道：「但是不准吵我們！」

二十秒後，他突然伸手搗着母親的臉叫道：「這家餐廳爛死了！」

我雖然驚愕，卻還記得趕快拎住他的頸子，推到桌子下，再摔他一巴掌。

回家途中，太太對我說：「赫博，我想今晚我們獲得一個教訓：以後不要帶那個小惡魔上館子了。」

我必須承認此後我們再也不會提議帶那個瘦兒子上館子去，在那個令人尷尬的場合中，我們的九歲兒子就是使用情報和權力左右了我們的行爲，就和今天的許多年輕人一樣，他是個談判者——至少對他的雙親而言。

在工作中你經常在談判——雖然你可能並不了解到你是在談判。部屬或僱員時常運用情報及權力影響上司的行爲。就說你有個希望被接受的主意或提議吧。你必須做到的是把你的概念說得恰合你上司目前的需要，同時也是你那個部門當前最重要的事。許多具有專門知識的人缺乏推銷構想所必須的談判技巧，結果他們便覺得深受挫折。

在今天這個世界，一個聰明的老闆通常會運用談判的技巧來驅使員工做事。何謂老闆？就是一個具有形式上的權威，盡量想辦法叫人們自願做事的人。你我都知道，今天想要推動一個老闆（你是推動者，他是推桿）最好的方式是做他要你做的事。他告訴你要做什麼事時，你把這件事情寫下來，問道：「就是這樣嗎？」然後你就逐字照做。

兩個星期後，你的老闆急匆匆地跑去找你，問道：「這是怎麼回事？」

你回答：「我不知道。我只是照你的吩咐去做。」

通常我們稱這種現象爲「惡意的服從」，許多人能夠巧妙地運用這個技巧。因此，如果你是個老闆，就絕不讓僱員完全遵照你所說的話去做。你要他偶爾做你並沒有要他做的事——通常是你無法事先就要他做的，因爲許多問題都無法預料。

你不只需要和上司或下屬談判，同時也要和同僚談判。爲了完成任務，你必須得到許多人的合作、幫助及支持；這些人在公司的位置並不低於你，他們也許有不同的職務或受過不同的訓練

，他們甚至可能在城裏的另外一區，你必須掌握談判的技巧來獲取他們的幫助和支持。

你可能會和顧客、銀行、賣主、供應商，甚至會和從國稅局到勞保局這樣的政府機構談判。你可能爲了爭取更多預算、更大的辦公室、更有自主權、休假、調職，或任何你認爲切合需要的事情而談判。也就是說，你所進行的談判比你所知道的還要多，因此你應該學習如何談判，進而提高生活的品質（無論是在工作上或工作外）。

在你所涉及的每一個談判（在我所涉及的每一個談判），事實上，在全世界所有的談判中（從外交的地理磋商到買賣房屋），必定有三個重要因素：

1. 情報 對方對你及你的需求似乎總比你對他們知道得更清楚。
2. 時間 對方似乎並不了解你在公司受到時間、期限等等壓力。
3. 權力 對方所擁有的力量和權威似乎總是比你認爲你所擁有的爲高。

權力的本質就在鼓舞人的心智，勉力完成每一件事情。也因此權力可以控制人、事、情勢、……。不過，所有的權力都是以認知爲基礎的，如果你認爲你擁有權力，你就擁有權力。如果你認爲你並沒有權力，那麼就算你擁有它，也等於沒有。簡而言之，只要你深信你有權力，並且視生活中各個遭遇都是談判，你就擁有更高的權力。

你的談判能力決定你能否影響環境。談判給予你一種能夠支配生活的知覺，它不是詐欺，也