

談判新時代

談判要領之理論、技巧與實踐

NEGOTIATING ESSENTIALS: Theory, Skills, and Practices

Michael R. Carrell、Christina Heavrin 著 黃丹力 譯



PEARSON

PIE 學富文化事業有限公司

C/P 12.31
2012/

談判新時代

談判要領之理論、技巧與實踐

NEGOTIATING ESSENTIALS

Theory, Skills, and Practices

Michael R. Carrell、Christina Heavrin 著

黃丹力 譯



PE 學富文化事業有限公司

PEARSON

台灣培生教育出版股份有限公司
Pearson Education Taiwan Ltd.

國家圖書館出版品預行編目資料

談判新時代：談判要領之理論、技巧與實踐 /
Michael R Carrell, Christina Heavrin 著；黃丹力
譯 -- 初版 -- 臺北市：臺灣培生教育，學富
文化，2010.09
面；公分

譯自：Negotiating essentials：theory, skills, and
practices

ISBN 978-986-154-989-7(平裝)

1. 談判 2. 談判理論 3. 談判策略

177.4

99015790

談判新時代 談判要領之理論、技巧與實踐 Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices

原 著	Michael R. Carrell、Christina Heavrin
譯 者	黃丹力
出 版 者	台灣培生教育出版股份有限公司 地址／台北市重慶南路一段 147 號 5 樓 電話／02-2370-8168 傳真／02-2370-8169 網址／www.Pearson.com.tw E-mail／Hed.srv.TW@Pearson.com 學富文化事業有限公司 地址／臺北市大安區和平東路二段 118 巷 2 弄 20 號 電話／02-2378-0358 傳真／02-2736-9042 E-mail／proedp@ms34.hinet.net
總 經 銷	學富文化事業有限公司
出 版 日 期	2010 年 9 月 初版一刷
I S B N	978-986-154-989-7
定 價	450 元 (不含運費)

版權所有・翻印必究

Authorized Translation from the English language edition, entitled NEGOTIATING ESSENTIALS: THEORY, SKILLS, AND PRACTICES, 1st Edition, 9780131868663 by CARRELL, MICHAEL R; HEAVRIN, J.D., CHRISTINA, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by PEARSON EDUCATION TAIWAN and PRO-ED PUBLISHING COMPANY, Copyright © 2010.

獻辭

謹將本書獻給成千上萬曾經師生一場的學子，他們觸發我們再寫一本書的念頭，因為談判可說樂趣無窮！

再者，我們將本書獻給談判桌雙邊的同事，透過實作我們取得許多本書提到的素材。

最後，將本書獻給我們的家人，他們在週末、假日和晚上都成全我們寫書，他們是：

Colleen Sue，我的妻子和一生的伴侶

Shari Diane，我的長女和模範母親

Amber Maureen，我的漢諾威學院和女同學聯誼會學生

Lexi Savannah，我的聖母大學學弟，也是坎普恩斯特中學職員

Annabelle Michael，市長杯爲我爭光，也是學業優異的學生

Autumn Rain Carrell，爺爺的小天使

MRC

Mike、Jasper 和 *Kevin Ward*，他們本身全都具有談判大師的條件，是我生命中的重要人物，還有 *Amanda*，剛嫁入門的媳婦，她爲我的書加分

CH

前言

歡迎進入《談判新時代》！這是一本令人振奮的新書，絕無景僅有地站在學習的角度，提出歷久彌新的談判觀念、技巧和實務，俱是由國內知名的作者、經驗豐富的專家以及傑出學術研究者的最新成果發展而出，是應大學系所的需求而成書，因此這本內容多元的談判教科書可以用在各式各樣的大學課程，舉凡談判、衝突化解、勞工關係以及管理決策均都適用，亦可用作補充教材。在現今的社會中，幾乎人人都有機會成為一名成功的談判家，像經理人、企業專家、工程師、律師、教師、公務單位行政人員、醫療專業人員、消費者、父母以及鄰居等等，這就是為什麼商學院、法學院、教育學院、工學院、心理學院以及公行系紛紛開設談判課程的原因。

談判情境的發生遍及個人的專業和日常生活，多數人一生中其實面臨了少說也有數百個機會協商重要議題，可惜許多人選擇不談判，而是接受送到眼前的提議，像是工作條件、銷售定價、標準費率，或許還有工程估價。怎麼會這樣呢？或許因為人們真的不知道在眼前的情境中協商是可能的，也或許是因為他們一談判就渾身警扭，他們可能認為他們缺乏談判致勝的技巧，還是他們壓根兒討厭談判過程，不惜一切只為了規避談判，只不過他們往往因為缺乏談判技巧而付出更高的代價。

我們自己在談判上的經驗加起來 60 年有餘，除此還有高度成功的專業人士聯合貢獻數百年的經驗，憑著這點我們深信基本上人人都能成為實戰談判員，有諸多的學術研究和課堂教導都顯示，一個人只要能駕馭本文介紹的談判觀念、技巧和實務，並應用於現實界的案例中，便可成為一個成功的談判員。我們以前的學生表示，他們不僅親身學習並應用這些技巧，還說談判真是樂趣無窮！

打從一開始，我們的主要目標就是寫一本能供各種課堂使用的書，為了提高它的可讀性和多樣性，我們刻意選擇不採用「教科書」

的寫法，而是以對話的方式，爲了更進一步加強這種風格並強化學習技巧，我們融入數種元素以洞察日常的談判情境，這些元素有《青春記事》和別的漫畫，觀點幽默又不失真實，還有許多實用的「致勝絕招」和「勿入陷阱」；再者，我們納入了圖框和實際談判的討論以便說明整本書的重要觀念；即便連各章末的小結和練習以及由業界談判員提供的現實案例，都以活潑的筆調呈現，讀來輕鬆有趣，希望讀者能夠將每章的關鍵技巧應用在他們自己的職場和生活。

本書的主題爲談判技巧是可以學習的，成功的談判只需要採用一套由談判專家和學術研究員訂定的明確觀念、技巧和實務，因此，我們不贊同俗話說「好的談判員乃是與生俱來的」，這根本不是一個有根據的說法；科學還找不出「談判基因」呢。好的談判員是指駕馭並時時將這套觀念、技巧和實務應用在適當情境的那些人。

本書涵蓋了幾項特色，將這些談判技巧、觀念和實務全都整合起來呈現在讀者眼前：

- 每章一開頭都先描述一套**談判技巧**，共作三回介紹——一開始的定義、行文中的解釋和應用，接著章末的練習題或其它情境應用。
- 每章一開始的**本章案例**提出真實的談判情境，隨後便應用到章節內容中。
- 全文以表框呈現實用、歷久彌新、易學、好用的**致勝絕招**和**勿入陷阱**，這些特點不僅提供許多談判中可運用的重要「工具」，而且這些絕招和陷阱幫助學子認識別人使用的工具。
- 每章末了的**小結**使用問與答的格式讓讀者藉由運用一個談判情境的各項技巧，而複習該章節的內容，這種現學現賣以及互動風格加強對章節內容的瞭解和記憶。
- 每章以**練習題**作結，目的是讓學生將該章節提出的談判技巧應用於實際的談判情境中。

本書共包含了十個單元，章節經過精心安排希望將談判觀念、技巧和實務介紹給談判新手，繼而按著合理、易學的進程建立起他們在這門學科上的知識，第一章「談判面面觀」說明了任何談判中的五種

要素，即多方談判者／多重利益、相互依附性、共同目標、彈性以及決策能力，本章探討了談判技巧、個人談判風格、瞭解動機以及設立合作目標的重要性；第二章「談判過程的四個階段」描述了談判老手最常採取的系列步驟，從設定基本規則和提出初始提議以達成最後協議；第三章「分配性協商」與第四章「整合性協商」針對兩個最普遍的談判模式：分配性協商（有時稱為輸贏或零和談判）以及整合性協商（有時稱為雙贏或互惠談判）；第五章「權力和說服力的槓桿作用」與第六章「策略」描述了談判新手應該學習認識的多元技巧，以便在協商會議中考慮是否採用；第七章「僵局與替代性爭議解決方案」提出了七種方法，談判者可以推動窒礙不前的談判，以達成有利的協議；第八章「談判的道德、公平與信任」著重在兩個個人因素——道德行為與發展信任，是成功的談判者不可或缺的；第九章「文化和性別對談判的影響」探討了人口統計因素如何影響談判過程，以及如何發想出一個策略，是可以將其影響力考慮在內的，本章的觀點日趨重要，原因是由於溝通與國際間的交易增加，世界正在縮小當中；第十章「談判的收場」教導一位談判者爭取利益直到談判最後一刻，本章並且提出使協商順利收場的一套樣版。

致謝辭

我們衷心感謝貢獻案例素材或以個人專業談判經驗豐富本書內容的人，計有：Rick Thiemann 董事長兼行政總裁、位於俄亥俄州辛辛那提的 Hunkar 化工廠、Kevin Cranley 董事長、位於肯塔基州弗羅倫斯的 Willis 音樂公司、Timothy Rawe 董事長兼行政總裁、位於肯塔基州弗羅倫斯的五三銀行、Richard Buddeke 董事長、位於肯塔基州路易斯維爾的 Barge 交易所、Randy Coe 執行長、位於肯塔基州路易斯維爾的 Kosair 慈善團體、住在肯塔基州伯靈頓的藝術家 Chris Comte、Steve Harper 董事長；肯塔基州弗羅倫斯的 Harper 石油化工實業、Vivian Llambi 董事長、位於俄亥俄州辛辛那提的 Vivian Llambi 及相關企業、Mike Vogt 人力資源副董事長、位於肯塔基州弗羅倫斯的 Mazak 公司、James Monton 研發總監、位於俄亥俄州辛辛那提的 Procter & Gamble 企業、Bill Schuler 董事長兼行政總裁、位於肯塔基州衛爾德的 Castellini 公司、Kenzie Baker 副董事長、位於俄亥俄州辛辛那提的電力勞工國際同業工會、肯塔基州路易斯維爾／傑弗遜郡都會政府市長 Jerry E. Abramson 及副市長 William E. Summers IV、位於肯塔基州路易斯維爾的 Donald Cox, Lynch, Cox Gilman & Mahan 合夥法律公司、紐澤西州澤西市的 Prisma 投顧公司證券經理、肯塔基州路易斯維爾的 Brown-Foreman 公司人事任用副總監 Jacqueline Strange、佛羅里達州奧蘭多的 Kay Wolf, Ford & Harrison LLP 合夥法律公司、路易斯維爾／傑弗遜郡都會政府副市長暨財務行政內閣秘書 Larry Hayes、位於佛羅里達州聖彼得堡的 IDS 企業集團董事長 Katheleen McDonald，還有肯塔基州路易斯維爾的卡車司機工會業務代表 William D. Norris。

我們也感謝為我們審閱初稿並提供寶貴建議的人，他們是：亞歷桑那州立大學的 Janet K. (Jess) Alberts、喬治華盛頓大學的 Mark A. Arvisais、艾姆赫斯特學院的 Michael P. Boshenok、波士頓大學的 Moshe Cohen、聖約瑟大學的 Edward Kass、加州大學柏克萊分校的 Laura

Kray、金門大學的 Olenka Krupa、加州大學柏克萊分校的 Donavan Ropp、艾爾比奧學院的 Greg Saltzman，以及貝瑞大學的 Manuel J. Tejada。

最後，我們希望向 Prentice Hall 出版社的 Michael Ablasmeir 由衷表達謝意，他鼓勵我們寫作此書，其他還有幾個人像 Mary Baker、Denise Vaughn、Ashley Santora、Judy Leale 以及 Kelly Warsak，他們協助此書和其它 Prentice Hall 的書之出版後續。

推薦序

美國哈佛大學前校長 Derek Bok 在《大學教了沒？》（*Our Underachieving Colleges*）一書中指出，大學除做為研究重鎮之外，亦應重視教學以培養具「探索力與知識力」的大學生，為達成此目標則必須使學生具備八項不可或缺的能力，「表達能力」——包括寫作與口語溝通即為其中之一，可見其重要性。而就口語與寫作溝通而言，前者的重要性又遠超乎後者，舉凡個人日常生活、職場工作與非正式的人際互動，在在都須透過語言進行溝通。但由於民族性與文化脈絡等之影響，臺灣的教育較少強調這方面能力的培育。因此，屢見國人在各種場合因溝通不良而產生衝突，甚或演出全武行，而造成不必要的後果。

一般而言，影響口語溝通的主要因素包括，溝通者、主題、使用的媒介與情境等，而其能力的培育依序則包括，思考、表達、溝通、演辯、協商與談判等。因此，各級教育的目標應有所不同，但必須具有連貫性。就國民教育階段的目標而言，這波教育改革已將傳統重視學生成績之知識取向，轉變為強調培養學生解決問題的能力取向，並儘量將課程與真實生活聯結，以培養學生帶著走的能力。據此，此一階段應以教導學生思考與表達的能力為主，而溝通能力為輔。至於高中與大學教育之適性與多元選擇的教育形式與內容，能提供學生建構多元能力與競爭力的平台，以延伸其學習觸角與場域。因此，其重點應擺在溝通、演辯、協商與談判等能力的培育，以為未來職場就業之準備，此亦與前述 Derek 的觀點相符合。

惟以大學課程與教學而言，要培養學生前述之溝通等能力，並非一蹴可幾之易事，以個人這幾年在研究所開設「教育協商與談判研究」課程為例，為期能達成預期目標，在課程內容設計與教學方式的安排等，即須考量如何兼顧理論與實務、教師講授與學生參與、嚴謹而又不失有趣等。除此之外，如何指定符合研究主題與學生學習需求的參

考教材，亦為關鍵之要務。恰巧去年學富文化于老板推薦 Michael Carrell 與 Christina Heavrin 合著的《Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices》原文書，利用開學之前從頭到底仔細閱覽，發現內容頗為實用，適合做為學習之參考教科書。事實證明此一決定是正確的，一個學期下來師生收穫頗多，效果不錯。

本書共十章份量不多，內容如其名包含理論、技巧與實務三部分。各章撰寫體例與其他英文教科書相去不遠，如引言概述、重點提示、圖表輔助、案例、各章摘要與習題等，但其特色在於引言之後即呈現案例，全章內容並配合案例撰述，能使讀者兼顧理論與實務，較容易理解與吸收。其次，本書各章摘要與習題亦以「問題導向學習」(problem-based learning) 方式呈現，能讓讀者依其問題與技巧之引導，進行自我學習結果之檢驗，只要按部就班並持之以恆，學習成效當可倍增，並能據以培養系統化之思考習慣，一舉兩得。最後，本書文字頗為簡潔扼要且言之有物，除能配合案例就談判與協商的要義、歷程、模式與策略等主題深入淺出的論述之外，亦針對文化與性別(gender) 與此課題之關聯略做引介，並指出談判與協商之倫理、公平與信任等議題，可讀性頗高且具有教育價值。

日前欣聞學富文化已將本書翻譯為中文——《談判新時代》，並囑咐代為作序，特略誌數語，以分享同好。

臺灣師大教育系暨教政所

游進年

目次

前言 v

致謝辭 ix

推薦序 xi

第 1 章 談判面面觀 1

談判之五要素 4

談判各方及其利益 5

相互依附性 15

共同目標 17

彈性 18

決策能力 20

多方談判 24

聯盟 25

交換條件 26

多數取勝 26

找出一致性 26

溝通 26

迷思與事實 27

第 2 章 談判過程的四個階段 35

階段一：準備 38

釐清所有議題 38

設定優先順序 39

發展支持論述 40

階段二：開場會議 43

基礎規則 43

成功的架構 45

最初的提議 48

故作姿態 48

階段三：協商 51

單一議題談判 52

多項議題談判 53

階段四：達成共識 56

僵局 58

第三方介入 58

談判結束 60

第3章 分配性協商

65

典型分配性協商情境 67

初始提議 71

定錨 72

括弧法 73

規範的角色 76

關係規範 77

公平規範 79

互惠規範 83

良好信用協商 84

反提議 84

框限立場 85

最後協議價 92

第4章 整合性協商

101

整合性協商對上分配性協商 103

整合性談判過程 105

Thompson 的金字塔模式 106

分類法 107

整合性協商的致勝關鍵 112

分類法的限制 117

權益性協商 118

IBB 的原則	120
IBB 的優點與缺點	121
實務上的 IBB	122

第5章 權力和說服力的槓桿作用 131

BATNA 的槓桿力 134

相信你有強勢的 BATNA	135
說服別人相信你 BATNA 的優勢	135
談判中 BATNA 的變換	136

發揮槓桿效用影響權力來源 137

回饋權力和高壓權力：掌控資源	138
合法權力：權位或職權	138
專業權力：掌控資訊	139
參考權力：個人特質	140

透過說服產生的槓桿力 141

框架問題	141
製造具說服力的論點	142
使用具說服力的語言	143
著重在聽者的觀點	146

說服性溝通的工具 150

言語溝通	151
非言語溝通	151
刻板印象與偏見	154
瞭解情緒	154

過程中的說服 157

要影響誰以及如何影響	157
塑造利益和目標的認知	158
使用促進買帳的談判過程	158

透過壓力手段獲得槓桿力 159

第6章 策略 169

關鍵策略元素 171

時間（最後期限）	171
資訊	174
權力	176
策略一：增加讓步（著眼於「數字」）	177
策略二：原則性談判	180
立場對上利益	181
區分人與立場	182
著重於客觀標準	183
開發互惠選項	184
策略三：複合同等同步提議（MESOs）	185
策略四：經濟矩陣	188
策略五：3-D 談判	192

第7章 僵局和替代性爭議解決方案

201

僵局	205
ADR 概述	206
調解	208
調解的運作	209
調解的好處	214
仲裁	216
仲裁的運作	220
仲裁的潛在缺點	221
最後提議仲裁	223
ADR 的綜合形式	225
ADR 的未來	226

第8章 談判的道德、公平與信任

233

道德觀	235
談判中的價值和行為	237
公平	239
談判的實質公平性	240

談判的程序公平性	240
談判手段的適用或不適用	243

信任 250

信任的五種基礎	251
談判關係中的信任	253
信任與不信任	256
建立信任感	258

第9章 文化和性別對談判的影響

267

瞭解文化差異 269

Hofstede 的文化層面	271
GLOBE 研究的文化層面	275

容易受文化影響的談判議題 284

跨文化談判中的啟發法和偏見	284
跨文化談判中的談判模式	285
跨文化談判中的情緒	287
跨文化談判中的溝通	291
跨文化談判中的時間管理差異	293
跨文化談判中的行為反應	293
跨文化談判中的信任與公平	294

談判中的性別議題 295

女性為自己談判	297
女性為他人談判	298

第10章 談判的收場

307

共識範例 310

書面化	311
-----	-----

收尾階段 312

超越僵局 314

認知、情緒和過程議題	314
談判陷阱	317
共識的其它障礙	322

建立關係 326

重啟談判 326

索引 333

作者簡介 337