

iT人 管理技能躍昇系列

溝通協調力

中山信二 著
博碩文化 編譯

**SOFT
BANK**
Publishing



C912.1
200652

溝通協調力

中山信二 著・博碩文化 編譯



溝通協調力

作者：中山信二

編譯：博碩文化

發行人：林麗芬

總編輯：許耀豪

出版統籌：劉慧楨

編輯：黃德成

出版：博碩文化股份有限公司

台北縣汐止市新台五路一段112號10樓A棟

TEL / 02-26962869 · FAX / 02-26962867

郵撥帳號：17484299

印刷：盛詮印刷股份有限公司

律師顧問：劉陽明

出版日期：西元2004年6月初版

ISBN：957-527-710-4

博碩書號：BC20049

建議售價 NT \$ 250 元

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換

溝通協調力 / 中山信二著；博碩文化編譯 -- 初版 -

- 臺北縣汐止市：博碩文化，2004 [民93]

面；公分

ISBN 957-527-710-4 (平裝)

1. 商業談判 2. 談判 (心理學)

494

93009632

Printed in Taiwan

著作權聲明

Koshoryoku

Copyright© 2003 by Nakayama Shinji

Chinese translation rights in complex characters arranged with Softbank Publishing Inc., Tokyo through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and BARDON-Chinese Media Agency, Taipei

Traditional Chinese edition copyright© 2004 by DrMaster Press Co., Ltd.

本書繁體中文版權為博碩文化股份有限公司所有，並受國際著作權法保護，未經授權任意拷貝、引用、翻印，均屬違法。

商標聲明

書中引用之商標及產品名稱分屬各公司所有，本書引用純屬介紹之用，並無任何侵害之意。

有限擔保責任聲明

雖然作者與出版社已全力編輯與製作本書，唯不擔保本書及其所附媒體無任何瑕疵；亦不為使用本書而引起之衍生利益損失或意外損毀之損失擔保責任。即使本公司先前已被告知前述損毀之發生。本公司依本書所負之責任，僅限於台端對本書所付之時實際價款。

導論	1
----------	---

第一章 交涉力的基本知識 3

01 如何從「對立到雙贏」	4
02 產生利益才是最終的目標	11
03 根據原則來提高成功率	13
04 開發工程每個階段都需要交涉力	16
05 交涉是重要的能力	21
06 認識交涉的難度	26
07 5種交涉類型的檢測	30
08 交涉目標	35
09 從競爭性交涉轉為統合性交涉	38
10 統合性的交涉過程結構	41
11 分成四個階段	45

第二章 交涉的進行方式 49

12 OG 階段的進行方式	50
13 步驟 1 消除緊張	52
14 步驟 2 提案說明	56
15 步驟 3 坦率地聽取對方的意見	62
16 CM 階段的進行方式	70
17 步驟 4 深入聆聽對方的意見 (hearing)	72
18 步驟 5 找出共通問題、協議	81
19 步驟 6 確認是否協力解決問題	84
20 SL 階段的推進方式	88
21 階段 7 創出點子	90

22	步驟 8 列出解決方案	97
23	IWP 階段的進行方式	102
24	步驟 9 檢討各個解決策略	104
25	步驟 10 決策	114
26	步驟 11 結束	117

第三章 交涉力的基本知識125

27	技巧 1 ice break (冰釋)	127
28	技巧 2 presentation (展示說明)	137
29	技巧 3 accept (接受)	147
30	技巧 4 active question (積極詢問)	155
31	技巧 5 control listening (掌握聆聽)	165
32	技巧 6 break through (突破現狀)	171
33	技巧 7 option select (選擇)	178
34	技巧 8 push the back (關鍵性推動)	184
35	模擬交涉	190
36	高明的說話技巧	199
37	防止不安的對策	204
38	結尾 持續與徹底就是力量	209

導論

交涉能力在 IT 專業能力上是極為重要的一環。

本書主要目的在提升你的交涉能力，並非一般的「溝通技巧」，主要的焦點放在具體記載做法，當你與對方產生對立情形，如何推動「交涉」，順利進行計畫，如何「從對立到雙贏」，達到雙方理解並達到共識的地步。

關於交涉，有人本身不擅長、有人是交涉高手、沒有交涉經驗的人、SE（系統工程師）、PL（專案領導者）、PM（專案管理者）、IT 業界的業務，上述人士都是本書的對象讀者。

按照本書內容實行，必定能夠提升技巧，上下班搭捷運時「一次閱讀 15~20 分鐘」就足夠了。

本書大致網羅說明的方式、接話的方法、說話內容組織方法、交涉詢問的技巧、問問題的方法…等等，還有交涉需要留意重點技巧等等必備的事項。

特別是本書特色並不是停留在「質詢方法」這種個別技巧的片段性提供。主要是從交涉開始到交涉成功過程的整體和系統性整合。從產生「對立」開始到達到「平等」為止，具體顯示怎樣的事情要依如何的順序進行、推動交涉進行的原則。特別舉例表示「Talk」（談話的方式）。

還有書本上也提到，達到相互理解並認同的「雙贏」(WIN-WIN)該用怎樣的方式談才能完成。讀了本書，實現「從對立到雙贏」就不再是理想，希望讀者能夠了解這是在現實中實踐的。

達到「雙贏」時可以感受到喜悅，知道交涉（包含高難的交涉）並不是令人討厭的，希望讀者可以體驗到交涉愉快的感覺。

在此實際和專案成員或客戶交涉中，希望在這點上能多加注意，請試著實踐本書的內容，這些場合有的是變更規格的案件，還有貨物交期延長的請求，還有下一回的案件的提案等等各種情形。

在實踐的過程之中，相信不出一兩個星期就一定能夠熟練，欠缺必要的才能或是個性上無法順遂這些並不會構成問題的，這跟「讀了之後是否有實踐」有直接的關係，「玉不琢不成器」所以只要加以時日磨練人人都能夠有所成長的。

由於筆者以二十年來於IT業界研習交涉技巧，以及專題課程安排的經驗，所以本書內容絕對是最正確的。讀者們可以放心本書爲了使各位輕鬆「嘗試看看」，內容上下了功夫和心力。就算是苦於交涉的人也能做得到。

請讀者抱著在閱讀滑雪或足球入門書的輕鬆心情來看待本書，把本書當成教練。不論任何事情在剛開始的階段需要最大的能量才能起動，但是一旦付諸實行，正如同齒輪運轉，反而比一開始輕鬆。來吧！開始行動吧！

第一章

交涉力的基本知識

- 01 如何從「對立到雙贏」
- 02 產生利益才是最終的目標
- 03 根據原則來提高成功率
- 04 開發工程每個階段都需要交涉力
- 05 交涉是重要的能力
- 06 認識交涉的難度
- 07 5種交涉類型的檢測
- 08 交涉目標
- 09 從競爭性交涉轉為統合性交涉
- 10 統合性的交涉過程結構
- 11 分成四個階段

01

如何從 「對立到雙贏」

主要目標在於「對立到雙贏」的交涉

在交涉開始的時間點，會出現和交涉對象對立和談不攏的情形，希望能夠照著自己的要求或是要對方配合實行，意思就是要讓自己必定可以獲勝吧，確實單方面可以如此說，問題在於對方怎麼想？當然心生不滿。僵持不下的情形，有可能讓事情僵持無法進行，或者是造成協議的內容成效不高。

儘管如此，如果順著對方一言一行失去自身的氣勢，交涉就失去意義。

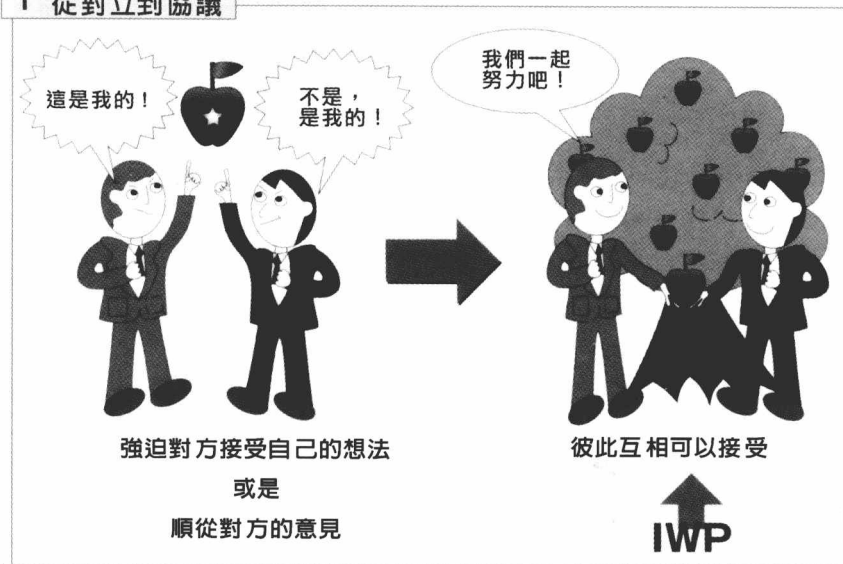
最理想的情況，還是超越「自己勝利」「對方勝利」這樣的層次達到雙贏局面，達成兩方都能夠接受的圓滿結局，換句話說，「雖然從對立開始，但是最終還是協議成功」是最好的情形。（圖1）還有兩方商談破裂結束，這是最不樂見到的局面。

這樣的「雙贏」最近流行說「WIN-WIN」（自己贏，對方也贏）這樣的說法。

然而WIN-WIN最佳的狀況（？），在現實中是否有可能出現？還是只是紙上談兵呢？當然也有人認為和對手存在著利害關係，雙贏的說法太過於理想論了。

實際上，WIN-WIN是有可能的，當然不可能是百分之百，有可能不是很順遂的，這本書是探討如何達成WIN-WIN？如何提高其成功機率。

1 從對立到協議



基於上述理由，把從交涉開始時間點到交涉到雙方滿意為止的進行方式、執行方式與思考方式予以系統化的「IWP，Integrated Winning Process」工具在此推薦給各位（如P43的圖12所顯示之結構）

請瀏覽一下，下一頁的Case1當中，記載著某專案領導者和專案團隊成員交涉的內容，請想想看這單方強迫性的交涉，該如何做才能夠達到WIN-WIN的局面？等到讀完本書以後，相信就可以輕鬆回答出來了。

此外，在閱讀本書的時候，如果將自身的經驗和書本的內容相對照，就容易在現實中得到效果。當然請讀者想起時，不要單純認為只是談事情而已，至始至終請設定這是「對立」的場合。

想像這是「沒有對立」的場合，常常會有人誤認為，交涉很容易，甚至認為不需要學習，不用磨練技巧就可以學得會。

例如，「客戶在交期前委託變更產品規格，但是公司希望在品質和工時的考量上，能夠將這個要求移到交期之後的下一期案件執行」。

這時候「該如何進行交涉，是否能夠圓滿達到雙贏的狀態」本書設定「對立」場面。另一方面，例如凍結變更前，委託項目變更，並非特別對立，在技術上觀點的「協商」是必須的，有可能不需要到「交涉」的地步，這時候就不需要特殊技巧。

Case 1 某 PL (Project Leader) 的交涉

接下來的狀況需要以下交涉。

如果你是 PL (專案領導者)，你會如何進行交涉呢？你覺得 PL 該如何去交涉才好呢？

● 狀況

某 PL 擔任的計畫完成預定日期是兩個月後，現在從客戶那邊收到交貨期間內的追加作業，如果想到接下來的案件，判斷是非接不可，以現在的成員吸收追加作業以求符合客戶要求，此時從作業單位的狀況來看，要求資深成員的 A 先生：「加入新的工作，就算加班也希望能如期交貨。」

・計畫的體制

6 人小組，成員之間不太會有問題產生，A 先生的資歷最深因此技術最熟練，接下來是 Y 先生，Y 先生現在工作負擔較少，是個有上進心的人。

· 進度

大致上照著進度表完工，沒有什麼大問題。

· 有關於 A 先生

進公司九年 31 歲

現況：忙碌不得閒，工作內容可以交給別人承接。主管認為雖然目前還沒有指導後進的同事，希望今後可以成為 PL 大展長才。

傾向：關於本人可以接受的工作不排斥加班，在會議期間會發表意見，可是不傾聽別人的聲音，欠缺交涉能力，周圍同事的評價是過於浮動。

個人的觀點：雖然將來想要當 PL，但是討厭過度忙碌，有認為工作維持現狀即可的心態。

家庭生活：雖然是新婚期間因為工作太忙晚歸，妻子有所抱怨。

● 協調內容

PL：突然切入話題「這次的案子，再過一些時候就要結束了，可是臨時發生要再追加作業，所以想請 A 先生分擔，不知道可不可以呢？」

A 先生：對此意外的消息感到迷惑「可是我手頭上的工作已經滿檔了」

PL：無視 A 先生自願自的「這次追加的作業，由於大部分的機能都已完成，所以只需要再增加畫面上的輸入功能就可以，我想只要 A 先生你幫個忙相信很快就可以完工，請你務必幫我這個忙」

A 先生：「不過我現在手頭也是有另外一個專案，實在吃不消耶……」

PL：「現在這個工作快結束了吧」

A先生：「是沒錯，不過也是只是勉強趕得上交期罷了」

PL：「可以請你早點完成嗎，實在沒辦法移到別的時間」

A先生：「這個嘛，要提前結束實在很困難耶」

PL：「這次的工作之前你也曾經做過，類似的工作如果由是你來做一定可以早點完工，給兩個月的工作天我想你來做一定不花兩個月的，幫幫忙吧」如此說明

A先生：「我很難跟現在工作同時進行」明顯的不願意接下來

PL：「不能分一兩個禮拜來支援這裡的工作嗎？」

A先生：「很困難…，而且還有風險」

PL：「現在你是和Y先生在一起工作吧？我想Y先生做的工作比較簡單的，能不能請Y先生分擔你的部分工作，然後來幫忙做這個工作，可以行的通嗎？」

A先生：「我想他做不來的」

PL：「真的不行嗎？」

A先生：「我認為很困難」

PL：「請Y先生來幫忙，就算進度多少落後一點點也希望可以以這個為主」

A先生：「不過我們得遵守交期的」

PL：「希望你能夠以這個為優先，就算慢一兩個星期也希望你能夠調整一下」

A先生：「我現在手邊的工作只有我能夠做，我不知道該如何調整」

PL：「你是說Y先生做不來嗎？」

A先生：「以他目前的技術是恐怕很困難」

PL：「增加時間做也沒辦法嗎？」

A 先生：「問題是沒辦法增加時間」

PL：「嗯，那邊希望能夠藉助你的力量完工，這邊的專案也希望你能夠著手進行呀」

A 先生：「可是我已經在加班了耶」

PL：對於A的態度已經有所不滿了「大家也都有加班啊，才花你一點點時間，就算現在工作難做，就算星期六日必須配合加班，既然進了這個業界，這也是沒有辦法的事情啊」

A 先生：面有難色「嗯....」

PL：「既然是靠這行吃飯的，如果你心態不調整過來，協助這邊工作的話，公司的工作是沒辦法運作的」強迫照著自己的意思去做

A 先生：終於覺悟這位PL完全不顧慮A先生本身的工作「我擔心的是要是之後還有新的案子，我不能保證可以維持現在工作的品質水準，這是最擔心的地方」用專案整體的問題提出自己的意見加以反駁

PL：「現在的工作可以交給Y先生來接續，由Y先生來負責你這部分的工作…，所以這個計畫希望你能夠來負責」

A 先生：「可是做到現在的工作我想自己完成，而且目前階段也只有我能做的來」

PL：「我可以了解你有你的堅持，不過這次真的希望你能夠幫忙，要不然我們跟客人交代不過去有責任問題，希望你能夠了解我們的難處」

A 先生：「我目前負責的工作也有做好交貨的責任，有可能臨時發生狀況，如果交貨時間出問題，這樣我們會造成客戶的麻煩的」

PL：「所以這部分就由我們來思量」

A先生：心裡想著主管怎麼說這麼不負責任的話「實際上詳細的情形只有我知道，我想這樣還是行不通吧！」

PL：「這次希望你做的工作，就算是時間上慢一些也沒關係，還是希望你能夠以優先進行，關於這部分我來思考，我知道你對於目前負責工作的工作態度，不過這邊如果沒有你來做真的不行耶！」

A先生：「爲什麼要追加工作到現在才提出來呢？況且好好完成工作本來就是我們的工作。這時期要我換別的工作來做，不但有風險而且我也不能接受」

PL：心裡想著別囉唆了，表情和聲音轉爲冷淡「這專案整體的風險，我這邊會看好的，希望你能夠配合我這邊的工作，對於工作的想法也是希望你能夠配合進行，要不然我們很爲難的耶」

A先生：自己的想法沒辦法好好讓上司理解，一副不耐煩的表情：「我不是說要挑自己喜歡的工作來做，而是我沒辦法好好做完份內的工作，就要我去接別的工作來做，沒辦法對現在工作負責，所以這一點我無法接受」

PL：「哪一個工作重要是由我們來管理判斷的，如果是要你對分配的工作負責的話，我們也希望你可以負責這次的工作，並不是叫你不對現在的工作，轉而來負責這邊的工作，我們希望調整工作進度表，完成這部分的工作」

A先生：一副放棄的樣子「好吧，我知道了，關於我現在工作交接的事項，我再找你商談」

上司：「我知道了，那就有勞你了」



如果不是沒有對立的情況，請考慮有對立的狀況
從輸贏的層次，進而提升至雙贏 WIN-WIN 的目標。

02 產生利益才是最終的目標

即使是雙贏，最終的目標還是要產生利益

要雙方相互理解到協議平等的情形是最困難的，某位資深的SE曾經說過「有一位長期合作的客戶，交期快到了，一定要做到個程度，我跟客戶的負責人商量，最後把規格降低下來」

不到這狀況，有沒有一點一滴的進行事情？就算很難接受，現在目標並不是眼前的籌劃、目前性的問題。最終的目標還是解決真正的問題，也就是所謂的「解決方案」，人人都會使用「解決方案」這個名詞，但是意思曖昧不明，在此先把「產生利益」這項條件定下來。

系統開發、運用服務或廣泛一點使用IT技術時，理所當然的，必然有其目的。而交涉就要是爲了達到目的所實行的，如果達成目的，結果則產生「利益」。

對於客戶來說速度是否增快、錯誤是否減少....這些具體的事項是最重要的，然後最理想的是能在數字上反映出「一年可以減少一千萬日幣的成本」「增加5千萬日幣的收入」。

另一方面希望自己的公司能夠獲利，如果一個專案以赤字終結就失去工作的意義。

還有自己本身對於工作的成果能夠獲利，同時可以從工作上得到成就感和滿足感，還有實際上獲得技術水準的提升。在這裡必須廣泛的考慮「利益」這項目。

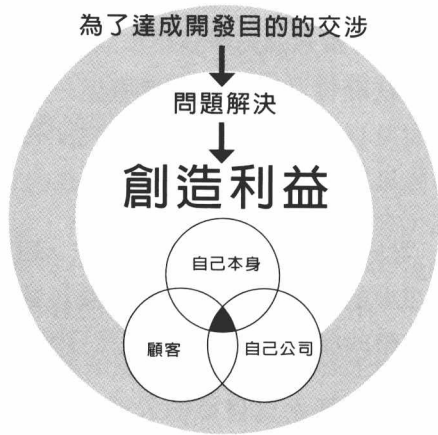
爲了取得顧客（使用者）、公司、自己本身三方的利益，從事系統開發，爲了好好執行所以必須進行交涉，（圖2），最終開發這個作業不是目的，是手段，希望不要陷入爲了作業而作業。也許每一回的交涉中或許不會產生直接的利益，但別忘記最終是爲了產生利益而進行交涉的。



雖然是雙贏的局面，以當時手段不論好壞，主旨在解決問題，也就是最終的目的在產生利益

2 創造利益是最終目標

雖說平等…



創造出比三者更大的利益