

談判桌上的藝術

爲你的人生與事業搶占優勢
HOSTAGE AT THE TABLE

衝突是人類每天行爲的一部份，
而有效的對話卻可使衝突造成的損失降到最少。
國際知名的領導學及組織行爲學教授，
將告訴讀者面對衝突的解決要點，
進而排除困境，使生活與工作有不一樣的發展和成長。

洛桑國際管理學院名師

喬治・科爾瑞瑟(George Kohlrieser)著

李紹廷 譯

國際談判專家

東吳大學政治系教授劉必榮

全球知名管理顧問公司

Accenture 前董事長兼執行總裁 Joe W. Forehan

聯合推薦

最佳實務 3030

談判桌上的藝術

原書名/Hostage at the Table
作者/喬治·科爾瑞瑟 (George Kohlrieser)
譯者/李紹廷
總經理/陳潔吾
副總編輯/王筱玲
責任編輯/張曉蕊
文字校對/吳淑芳

發行人/何飛鵬

法律顧問/台英國際商務法律事務所 羅明通律師

出版/商周出版 城邦文化事業股份有限公司

臺北市中山區民生東路二段141號9樓

電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行/英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

臺北市中山區民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：02-2517-0999

讀者服務信箱E-mail：cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

訂購服務/書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

E-mail：service@readingclub.com.tw

香港發行所/城邦(香港)出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：(852) 2508 6231或2508 6217 傳真：(852) 2578 9337

馬新發行所/城邦(馬新)出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

E-mail: citekl@cite.com.tw

封面設計/Kei studio

印刷/韋懋印刷事業股份有限公司

總經銷/農學社 電話：(02)29178022 傳真：(02)29156275

Copyright © 2006 by George Kohlrieser

Complex Chinese edition copyright © 2007 by Business Weekly Publications,

a division of Cité Publishing Ltd. and John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS NEW YORK, CHICHESTER, BRISBANE, SINGAPORE AND TORONTO.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

■ 2007年6月初版

Printed in Taiwan

定價320元

ISBN 978-986-124-888-2

版權所有，翻印必究

國家圖書館出版品預行編目資料

談判桌上的藝術 / 喬治·科爾瑞瑟著；李紹廷譯。

-- 初版. -- 臺北市：商周出版：家庭傳媒城邦
分公司發行, 2007 [民96]

面：公分. -- (最佳實務：3030)

譯自：Hostage at the Table

ISBN 978-986-124-888-2 (平裝)

1. 商業談判 2. 衝突 (社會學)

494

96008539

談判桌上的藝術

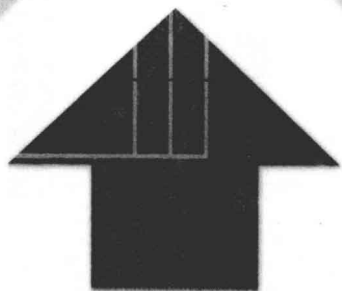
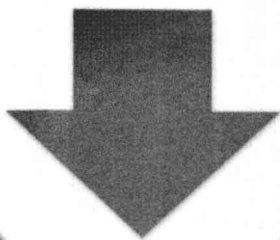
爲你的人生與事業搶占優勢

HOSTAGE AT THE TABLE

洛桑國際管理學院名師

喬治・科爾瑞瑟(George Kohlrieser)著

李紹廷 譯



目次

推薦序

維持卓越表現的關鍵 005

前言

人人都可能產生的「人質」心理 009

第1章

你是否已成爲「人質」？ 015

控制大腦思考／無力感是一種毒藥／人質情結以及心態／解決的方法／本章總結

第2章

從「心靈之眼」出發 039

心靈之眼的魔力／了解別人的心靈之眼／心靈之眼&心態／被影響的內在與外在／自我實現預言／以心靈之眼來看世界／本章總結

第3章

人際互動的潛在影響力 065

何謂連結循環／依附與連結／分離以及悲傷／悲傷的八個階段／破碎連結的七項現象／連結以及變化／本章總結

第4章

安全堡壘的力量 105

安全堡壘&心靈之眼／以人物充任安全堡壘／以母親充任安全堡壘／以父親充任安全堡壘／以目標充任安全堡壘／害怕失敗以及成功的恐懼／高度的自尊心&安全堡壘／安全堡壘&復原力／失去安全堡壘時／依附與連結的形態／本章總結

第5章 衝突管理的技巧

151

衝突的本質以及根源／暴力是損失的極端反應／讓衝突檯面化／衝突的起源／良好人際關係的動力／利害衝突&需求衝突／解決衝突／在商場上應用衝突解決技巧／本章總結

第6章

有效的對話

181

找尋最崇高的真理／內在以及外部的對話／對話的障礙／移除對話障礙的工具／對話的原則／傾聽的藝術／對話對於人體健康的衝擊／本章總結

第7章

談判的力量

215

談判的十個步驟／採用正面的方式進行談判／互惠法則的應用以及讓步／影響的衝擊與勸說的力量／運用非正式的權威／將痛苦的利益銷售出去／本章總結

第8章

管理自己的情緒

251

情緒的運作方式／情緒的五個階段／情緒的五種形式／動機／情緒智商在商業行為中的價值／情緒對於心情的衝擊／情緒的處理方式／減緩情緒的簡單工具／杏仁核體的劫持？／本章總結

第9章

從此遠離「人質」心態

289

高度自尊／缺乏自尊／提升自尊心的方式／謙虛的力量／藉由終生學習來協助自己與別人／藉由選擇發掘自由／生活在「心流」中／本章總結

推薦序

維持卓越表現的關鍵

本書作者喬治·科爾瑞瑟（George Kohlrieser）在多年的人質談判專家經歷中，賦予領導學一種全新的代名詞，以獨創的方式切入主題，並以不同情境的處理原則建立專屬的論點，從而得到一個十分有力結論，讀者可以在作者的引領之下，建立免於受限成為人質的心態，而這樣的心態足以適用於商場以及個人生活上。

我與作者是舊識，當時他已是「埃森哲公司」（Accenture）領導發展計畫中的主要成員之一。埃森哲公司的這項計畫已經成功的協助整個企業內超過三千名員工成為未來領導者的訓練。藉由這項計畫的執行，我有幸可以參與並觀察喬治在課程之中的表現。這幾年來，我慢慢地可以理會，喬治是如何將挾持人質談判時所引用的理論架構，例如衝突的處理方式、連結，以及挾持時的對話方式等，一一成功地導入在有效的排除溝通障礙上。

所有上過喬治課程的學員，一定可以學到兩個重點，一項是所謂的「心靈之眼」，也就是一種可以左右自我心中意識的想法，也就是自我獨立的選擇。就如同喬治在每一堂課裡所提出的，不論是在生活或者是職場中，如果我們的心靈之眼已設定好想達到什麼成果，那麼我們就為自己的成就設定了

一個應該達成的階段任務。

在我三十幾年的工作經驗，以及與數以千計的企業交流的經驗中，我個人十分堅信，表現卓越的經理人或企業，總是可以看到更多的可能性，而絕不是自我設限。也就是說，所有的人都有可能經歷過職場的高潮或者是低潮。在我個人看來，只有在經歷低潮時才足以分辨出，你是否是一位最佳的領導者。真正的領導者可以在艱苦的環境中成長，而不是一味的推諉責任，因為真正優秀的領導者絕不願意成為受害者。

事實上，這樣的思考方式已為我個人帶來重大的影響。身為一位領導者，你有權力去影響他人、激勵他人，同時也可以啟發他人，讓他們去完成一些超乎預期的事情。因為要定義一位優秀的領導者，除了「樂觀」這個特質之外，他還需要具備「只要有心，事事都可完成」的思考模式。就我個人而言，那才是足以讓你免除「成為人質」的最主要人格特質。

對上過喬治課程的學員而言，喬治對於衝突的處理方式也是讓人印象深刻的。正如喬治所強調的，身為領導者，你應該懂得「將魚放在談判桌上」，而不是不著邊際的繞著主題打轉。好的領導者不但該深知這一點的重要性，同時也應該抱持有效的溝通方式，適時的表現出互相的尊重。但是誠如所料的，多數的領導者都還沒有養成這個習慣，而喬治協助這些領導者的方式，就是要他們了解對話的重要性。一般而言，我們所了解的領導者都應當是個好的聆聽者。但是，喬治卻舉出有許多領導者常常會使對話中斷，或容易成為整個對話過程的人質。如果你想要成為一個好的領導者，就應該了解對話及解決衝突的重要性，因為惟有如此，你才可能組成一個有效率的團隊，而且能讓團隊成員更投入自己的工作。

整體來說，本書的重點在於探討達成及維持卓越表現的關鍵因素，喬治的這本著作在我的公司裡獲得很大的迴響。我們深信，在表現卓越的組織裡，一定有一位能激發員工做出最好表現的特別領導者。這些領導者同時也是組織跟員工的安全堡壘，而這些都是競爭者無法模仿的特質。我相信喬治也會十分認同以上這些說法。此外，不論企業組織形態為何，他們所面對的最大挑戰之一是：「如何讓員工有被充分授權的感覺，讓員工能排除一切阻礙後，順利的完成目標，而不會有成爲人質的機會。」喬治針對這點提供了一個解答：「好的領導者會以正面心態來強化工作上的動力。他們可以協助員工更上一層樓，同時可以讓員工們達成自己所想達成的目標！」

從本書中我們可以得知，每一個人都可以不成爲環境的犧牲者，因爲我們都有能力去反抗。我們的行動會決定所得到的結果，這也是每一個人之所以會不同的原因。本書確實爲領導學或商場互動帶來一個正面的衝擊。同時我也要感謝喬治，願意將他的經驗分享给大家。他的深入洞見會對每一個追求卓越表現的個人或企業發揮極大的助益。本書確實可以激發你提升自己的競爭力。

二〇〇六年四月

喬·佛漢德 (Joe W. Forehand)

Accenture前董事長兼執行總裁

前言

人人都可能產生的「人質」心理

之所以有這本書，是由於我在俄亥俄州得通（Dayton）市醫院急診室的某一段特別經驗。當時我還很年輕，在得通市警察局工作，某一天我與值勤的警察一同前往醫院，負責處理一位具有暴力傾向的病人，他之所以被送到醫院，是因為他身上有多處傷口。當我在診療室與他談話時，這位病患突然抓起一把很大的剪刀，同時抓住身旁的一位護士還有我，揚言要殺掉我們兩人。接下來的兩個小時裡，我們試著跟他對話，重點擺在他所受的傷以及如何治療等。整個危機的轉捩點在於我問了他一個問題：「你想要繼續活下去？還是想要流血致死？」「我一點也不在乎！」他回答。接下來我又問他：「那麼你的小孩就沒有父親了，你也不在乎嗎？」顯而易見地，這位傷患開始改變了自己的心態，然後開始跟我聊著他的小孩，而不再專注在他對女友以及警察的怒意。最後他同意將手中的剪刀放下，同時也讓一組醫護人員上前幫他治療。當這位傷患把手中剪刀放下的當時，發生了一件不可思議的事情，這位之前還一副兇神惡煞模樣的男子走向我，眼中還帶著淚光，給了我一個擁抱，同時說著：「謝謝你，喬治，我差點就忘了自己是這麼深愛著我的小孩。」他這一番話從此烙印在我的腦海中，也讓我深信，情感的連結、對談，以及協商的力量有多大。同時我也十分驚訝自己擁有這樣的能

力，可以控制自己的情緒，讓自己從突然而來的恐懼感轉回平靜，同時又能專注在解決當前的問題上。

在這次一九六八年急診室裡的經驗，不但對於日後我成為領導學以及組織行為學方面的教授有極大的影響，同時也對於我在臨床心理學、警察心理學、挾持人質談判專家、組織心理學家，甚至於是電台脫口秀主持人等工作，都有很大的助益。我發現在身為人質談判專家所學到的一切，也可以應用在一個人把自己想像為人質時所產生的無助情況。事實上這類「潛在性」的情況，每一天都有可能會發生在職場或是日常生活中。

本書的主要目的，在於將我擔任人質談判專家期間所學到的經驗，幫助那些在生活上已出現人質狀態，或把自己想像成人質的人。每當你覺得有種受騙、無力感，或者是無助時，你就已經是一位「人質」了。這本書並不是只為企業領導人而寫，而是希望對每一個人都有幫助。

在我個人的職場生涯之中，都曾經有跟個人、企業領導者、企業團隊，以及整個組織共事的經驗。而我看過太多的人會成為別人、某些情況，甚至是自己情緒的人質。這些人的反應就如同那些被歹徒用槍抵著頭部的人質一樣。他們之所以會如此，是因為他們根本不知道自己其實是可以改變這一切的。同時我也發現，其實有不少人很可能成為某個人或某個情況的人質，但他們並沒有讓這件事真的發生。事實上，人質隱喻這種狀況是了解人類行為的一種很重要典型，而人質談判專家所受的完整訓練，也可以用以協助這些人。

我出生於俄亥俄州一家八口的家庭裡，有五個兄弟姐妹。我的雙親擁有自己的土地，一生務農，同時也飼養家禽補貼生活。身為長子，我在十三歲那年就加入了天主教神學院（Catholic Seminary），

當時我只想成爲一位牧師，這樣的經驗讓我學習在一個大團體裡成長、讀書、接受教育，養成價值觀以及個性，以及學習冥想或靈修。唯一的缺點是，我的青少年時期與一般人截然不同。而在八年之後，因爲我沒有正視自己想要離開這個環境的念頭，於是許多對我而言該是正面的事情，卻成了痛苦的考驗。事實上，那時我已經成爲自己對神學院的矛盾情感的人質了，所幸在當時，我結識了一位十分聰明又獨特的長者——艾德華·馬吉亞茲（Edward Maziarz）神父，他成了我日後推心置腹的知己。在某一次對話中，他直視著我的眼睛，很沉靜地對我說：「喬治，你是一個自由的人，有權利選擇自己想要做的事情。」他的這一席話就如同青天霹靂般地打醒我，也改變了我的一生。他的言語和真誠觸及了我的心靈深處，在隨後的一片沉默之中，我內心感知了他的話是一句真理。我因爲心中重擔被解除而流下淚來，我請他再重複一次他剛剛的那番話。我打開了囚禁自己已久的那道門，在這一刻，我了解一項生命的真理——華倫·班尼斯（Warren Bennis）所稱的「領導者的嚴格考驗」，當一個人面對生命的關鍵時刻，其實就是對耐心及信仰的嚴格考驗，而其結果會對一個人的生活產生極大的影響。當時的我只有二十一歲，之後我又花了整整一年的時間，才讓自己真正離開了神學院的體系。

每當回想起那段時間，我很清楚地了解自己當時已成爲情緒的人質，並耽誤太多時間在那樣的情況下。我因爲即將離開那個熟悉的環境感到悲傷，並進而讓自己深陷於這種情緒中。同時，我也因爲沒有達成自己及其他人對我的期許而難過。我十分感謝艾德華神父，他的那一番話改變了我的想法，同時也影響了我的「心靈之眼」（mind's eye，關於這個觀念稍後還有解說），並轉變了我對世事的看法。在本書中，艾德華神父還特別代表另一個十分重要的觀念，就是「安全堡壘」（security base），

也就是你在生活中從其他人或目標所得到的支持，而這即是你的力量來源。在接下來的章節中，讀者還有很多機會可以了解安全堡壘所扮演的角色。

書中的故事以及人物都是真實案例，也都是我個人的經歷。有些是在我擔任人質談判專家時發生的，有部分是我在協助企業資深領導人的案例，有些則是輔導企業組織的案例，爲了保護這些案例中的人，所有名字我都已稍做修改。

我們能了解所謂被挾持爲人質，代表的是什麼意涵嗎？如果成爲一個想像中的人質，又會是什麼樣的感覺？如果我們可以了解思考的運作方式，同時也可以理解手中所掌握的力量，一種可以決定自己生活方式的力量時，我們就能知道如何從自我設限以及心結中解放，進而開發出最大的自我潛能。藉由這樣的自省，每一個人都有可能成爲更好的領導者、更好的經理人、更好的員工，當然也可以變成更好的一個人。

本書希望能讓讀者不論在生活以及工作上都可避免成爲人質。首先，我必須讓大家了解，就人質挾持時，我所引用的一些專有名詞是什麼。「人質」這個字源自於一二七五年左右的古法文，意思就是被當成安全來源的一個人。比方說，房東可能會將房客視爲租金的安全來源，而「人質」這個字一直到一九七〇年代才被廣泛地使用在恐怖份子挾持人質的說法上。就隱喻的說法來看，我們每一天都有可能成爲自己或是其他人的「人質」。

爲了解除心態上的人質狀態，就必須了解接下來我們要談的「心靈之眼」，以及它是如何協助我們決定每一步的思考方式、注意事物的焦點，以及達成目標。另外，我們更應該了解「連結循環」(binding circle) 有多大的影響力，不論是在設定依附 (attachment) 的感覺、連結、分離，或是哀

傷，甚至是再次連結等等，藉此慢慢了解心靈之眼是如何形成的。以一般人的眼光來看，從哀傷角落中走出自己的那一步是多麼的重要，因為一旦你無法打破這樣的連結，整個人將會被永遠囚禁在哀傷中無法前進。

依附以及連結的特別形式，也就是我們生活之中的安全堡壘。安全堡壘可稱得上是影響心靈之眼的最大來源，同時也可以教導我們如何與生活中的痛苦相處。

本書將以探索解決衝突的技巧以及方式為主，即使大多數人總是以懼怕的態度面對衝突。藉由了解心靈之眼以及安全堡壘，我們就可學習如何面對以及管理衝突，同時也可藉由更有力的對話獲得生命中的真理。當兩個人或者是兩個團體，可以以開放的心態對話，就不會低估對話可以用來建立連結與解決衝突的能力；對話的延伸就是協商。在接下來的章節中，我們會探討協商的力量——包含影響及勸說——而這種力量將足以改變具有毀滅性的事。達賴喇嘛曾說：「戰爭已是過時的想法了。」我們應該多想想，如何利用聊天、對話、協商等來做為解決爭端的主要機制。

了解情緒如何運作是自覺的重要一環，並能確保我們永遠不會成為心理上的人質，同時對面臨的痛苦以及歡樂也能應付自如。這世界上有很多人承受哀傷的打擊，但他們還是可以在生活之中重新找回歡樂。惟有成為自我心中的主人，才能避免成為自我心靈或是其他人的人質。

