

談判的技巧



陳玉枝

臺北榮民總醫院護理顧問

台灣護理學會常務監事

大綱

- 衝突的定義、類型
- 談判的重要性、定義
- 談判的基本型態
- 談判的技巧
- 談判的步驟與實例
 - 談判前、談判中、談判後
- 結論

衝突的定義

- 衝突為一項**過程**，始於甲方認為已受到或即將受到乙方的**負面影響**，且這樣的影響正是甲方所關心的。
 - 這個定義有意呈現較廣義的說法，它描述任何持續進行活動中的一個特點，尤其當互動行為變為雙方之間的衝突時。
- 廣泛地包含人們在組織中所經驗過的衝突
 - **目標不相容**
 - **對事實解釋的差異**
 - **對行為期望上的爭論**

衝突觀念的演變1/2

□ 衝突的傳統觀點

- 衝突是有害且必須避免的
- 在1930年代至1940年代之間相當盛行
- 衝突導因於

- 不良的溝通
- 成員之間缺乏坦誠與信任
- 管理者對員工的需求與期望沒有做適當的回應等。

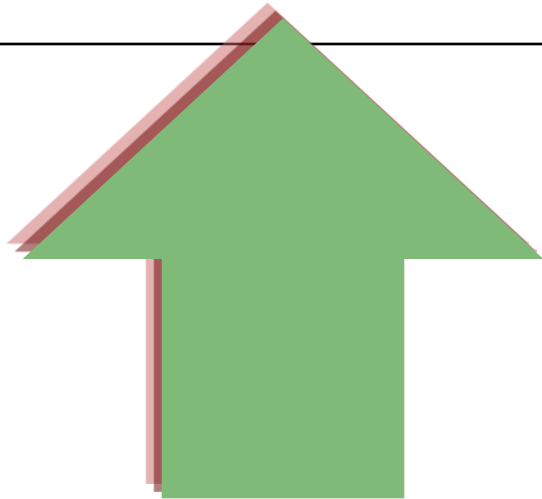


衝突觀念的演變2/2

- 衝突的傳統觀點失去支持
 - 主張衝突在所有團體及組織中是自然發生的現象且不可避免的。
- 衝突的**互動論**觀點
 - 主要貢獻在於確認最小的衝突水準可以保持團體的活力、自律及創造力

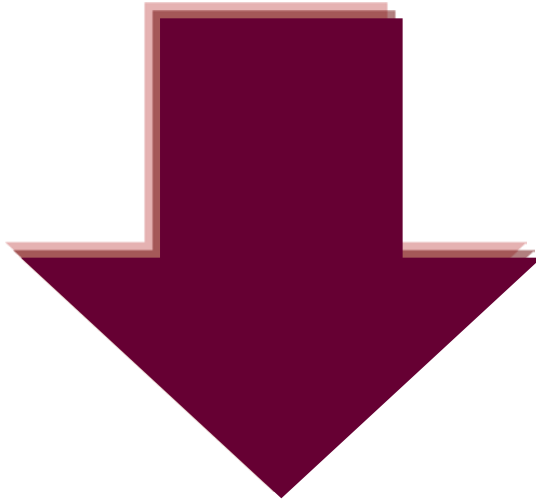


互動觀點的衝突分類



功能性衝突

- 建設性的衝突
- 支持團體目標並增進團體績效



破壞性衝突

- 妨害團體 績效降低

衝突類型

- 任務衝突

- 與工作內容及目標有關

- 關係衝突

- 將焦點集中在人際關係上

- 過程衝突

- 與如何完成工作有關Task Conflict

談判的重要性

談判時代來臨

- 每天生活在談判狀態，只是常不自覺。
- 無論你扮演什麼角色都會涉及某種型式的談判。
- 夫妻或情人都在進行或明或暗的談判。
- 小孩出生就知道運用哭聲贏得交換食物的談判。

談判是一種溝通方式

- 我們一輩子都在溝通，在家裡、在工作場所、在平時和人溝通，做人處事都需要和人溝通。
- 當你的意見和別人不一樣的時候，就像在**辯論**，在**談判**，在**協調**；當你的意見和別人一樣的時候，你又像在做**演講**。



溝通技巧三層次

- 傾聽與表達 - 基本層次
- 說服與協調 - 中階層次
- 協商與談判 - 高階層次

具有說服力的技巧

- 訴之理性不如動之以情
- 先使對方有光彩
- 讓對方心理上變得好受
- 承認對方的價值
- 以退為進
- 先強硬後再退一步
- 用態度及行動說服



談判與協商

- 談判或協商是二個或二個以上的個人或團體之間，解決衝突的一個「過程」。經由談判，雙方都願意調整自己的要求，以達成相互都能接受的協議。
- 所以，談判與協商是一種雙方將自己的觀點從「最理想」調適到「最可行」的過程。

我們都需要談判技巧

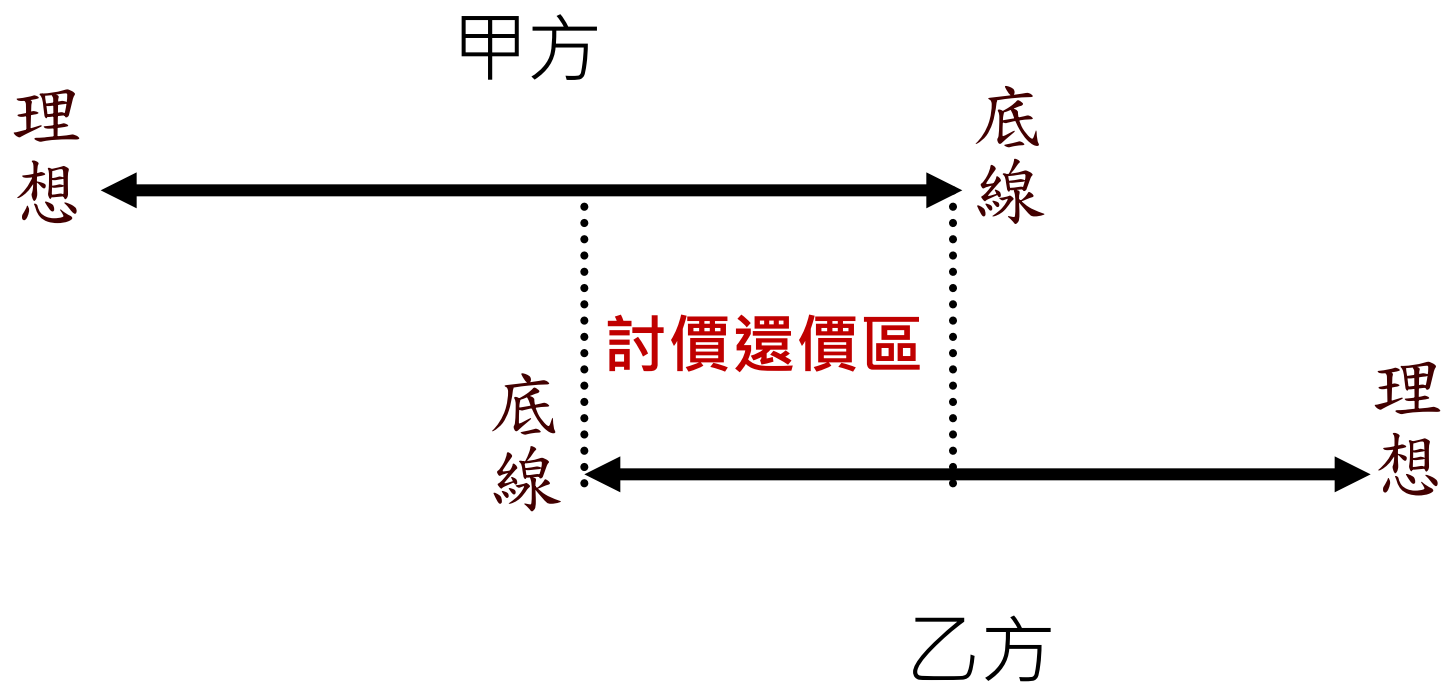
- 每個行業的人不論對內對外進行任何溝通協調時都須要談判技巧。
- 【談判】只是一種解決問題的方式，是一種共同決策的過程。

- 
-
- 談判是心理學：解讀對方需求
 - 談判是技巧：化解敵對，處理問題
 - 談判是藝術：積極溝通，求取平衡
 - 談判是戰術：擬訂策略，事先規劃

談判的定義

- 談判是為了達成一個共同決定而來回溝通的過程。
- 談判是彼此對立的團體相互靠近，直到抵達雙方都能接受的位置的一種行為(Gavin Kennedy)

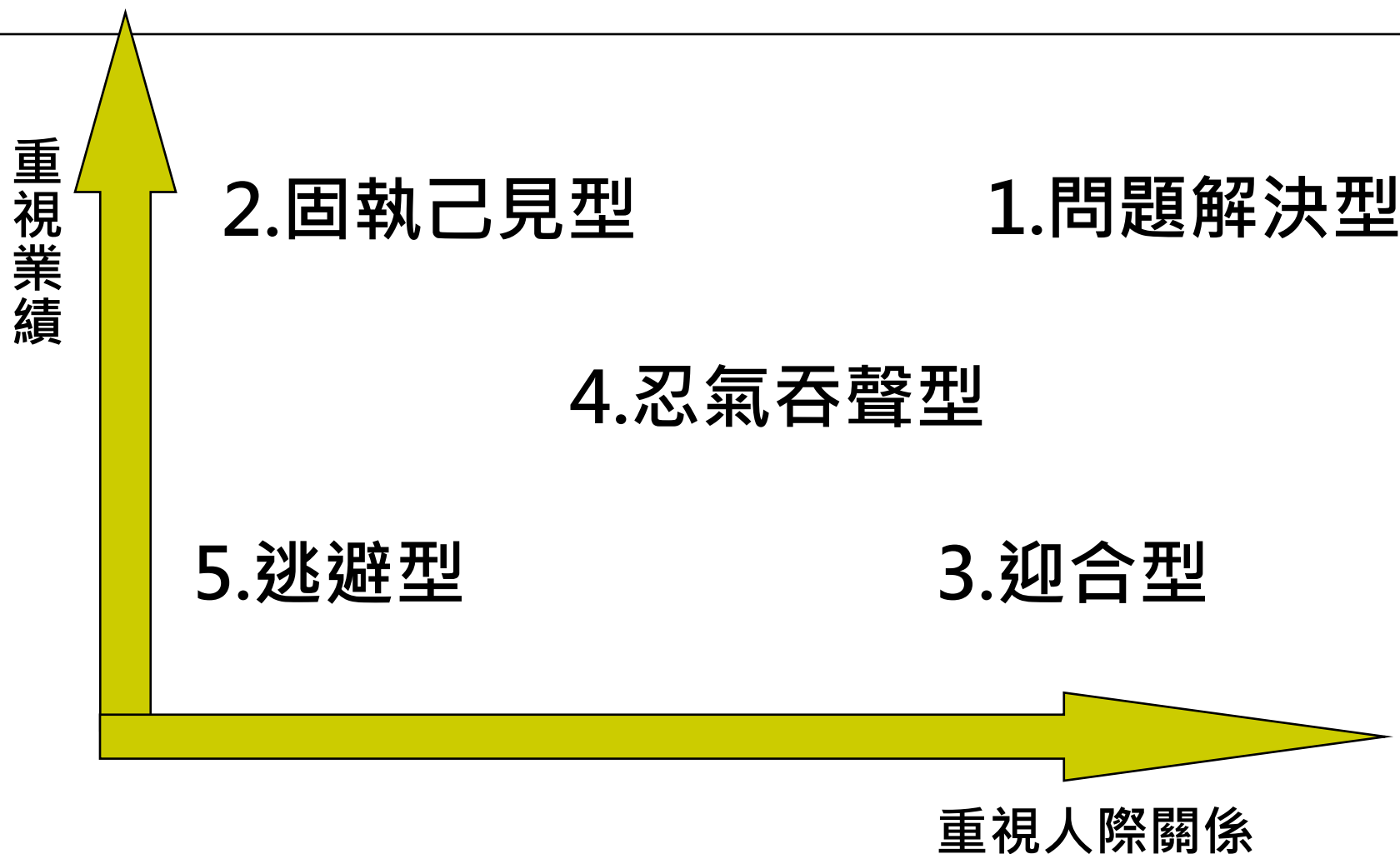
談判的座標軸



談判的基本型態

- **分配型談判(零和談判)**：談判各方都能獲得的利益基本上是固定的，因此每一方都在爭取最大的利益，一方之得益便是另一方之損失，亦即所謂的零和賽局。就像雙方拿一根繩子作拔河比賽一樣，輸贏分明。
- **整合型談判**：談判各方都發揮創意並分享資訊，以創造更大的可分配利益。雙方針對不同的議題，以不同的繩子作拔河賽。

五種談判類型



五種談判類型

一 □ 問題解決型

談判時不考慮輸贏，而是將目標放在統合兩者的利益。

□ 固執己見型

認為自己的想法才是正確的，並有將想法強加在對方身上的傾向，不怎麼關心對方想法。

□ 迎合型

與對方保持良好的關係，最終目的還是希望己方獲勝。過分迎合對方，會變成對對方百依百順的情形。

五種談判類型

□ 忍氣吞聲型

擅長在適當的地方找出妥協點，具備從中輕易跳脫出來的傾向。

□ 逃避型

被交代的事情，會切確的執行，除此之外不會主動出擊，有處於被動的地位的傾向。不積極於工作或創造出解決事情的方法上。

兩種談判方式

競爭性協商

非勝即敗

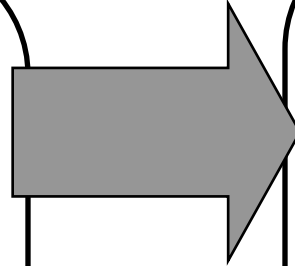


以自己為中心

• A or B (不是以己方(A),
就是以對方(B)的意見為意見)



- 無論哪一方都會心存不滿
- 容易把重心放在這上面
- 以問題外的因素 (面子、事情的經過、立場) 來做決定



統合性協商

雙方獲得統合性的勝利
(WIN-WIN)



最好能獲得更好的解決策略

- $A + B = C$ (從A與B中一同協議出新的解決策略C) → 統合
- 從非勝即敗的層次提昇為具創造性的解決問題



- 對兩方而言都有利的解決策略
- 產生同感
- 創造出更好的利益

談判技巧

一、確定談判目標

確定所要對談的主題和目標。

二、營造和諧氣氛

透過善意的語言和肢體動作而加以塑造。

三、確切瞭解對手

確切掌握談判的脈動。談判對手的性格、背景、需求、能力、見識、態度等，

四、詳細評估策略

洞悉自我和對方策略的可行性，談判的適當時機作出明智的抉擇。

五、活用對談技巧

自我的談吐、舉止、洞察情況的能力、策略的交互運用、體會對手表達事物的能力，能立即反應。

六、彈性調整策略

當雙方的對談一旦陷入僵局，彈性調整策略的技巧往往是化解危機的良方。

七、保持平穩情緒

保持平穩情緒，才能在陳述目標時更清楚而堅定。

八、適時結束談判

一旦談判有了明確的結果，應立即終止談判，並做出協議書，避免一方反悔或誤解協議的內容和結果。

談判步驟

一. 談判前(Pre-negotiation)

決定目標、收集資料、決定人選、地點等準備工作。

二. 談判中

包括開場、提議、辯論、讓步及使用各種策略。

三. 談判後(Post-negotiation)

包括結束、簽署

一、談判前(Step 1:訂目標)

□ 目標分三層次(LIM法則)

1. 理想(Like)：列出所有理想
2. 預期(Intent)：正常情形下，希望達成的境界。
3. 必須(Must)：底線，無法達成，寧願談判破裂。

主談人

- 負責對方口語辯論
- 提建議
- 討價還價
- 叫暫停

輔談人

- 協助主談人提出疑問，澄清立場，整理歸納，事實上，幫主持人爭取喘息的休養時間。
- 使談判能按自己的步調進行。
- 輔談人不能代替主談人的地位。

觀察員

- 負責看聽及記錄雙方的表現。
- 他必須要能發掘談判中所有最細微的差異及變化，並進行分析整個談判的局面。

談判前(Step 2:談判誘因)

- 有時候，你想談，但對方不理。
- 甚麼時候對方才會正視你的需求？願意和你談：
 1. 你擁有對方想要的東西？
 2. 對方覺得你的付出才能達到他的目的之際。

【所以你要先有餌，對方才會上鉤】

談判成功的因素

- 問題是可以談判的。
- 談判者不只是『獲取』，還要能『給予』
亦即可彼此**交換條件**，而且**願意妥協**。
- 雙方互相信任到某一個程度。

採購的談判

- 就採購而言，『議價談判』是一個包含買賣雙方探索和討價還價的過程，雙方各有其觀點和目的，其目的在尋求採購的各方面，包括價格、服務、規格、技術上和品質上的要求、付款條件等，達到一個彼此滿意的約定。

談判前(Step 3:收集外部標準)

- 瞭解市場行情、同業的優惠或標準等，有助於在談判桌上，多一份自信和說服力。

談判前(Step 4:尋找最佳替代方案)

- 在談判條件不能達成的情況下，最佳的替代行動方案。

談判前(Step 5:瞭解對手)

- 評估自己的實力(知己)
- 設法瞭解談判對手(知彼)
 1. 向曾經與他交過手的人打聽
 2. 談判過程中仔細觀察他本人
- 先取得談判對方代表的名字及頭銜，再開始打聽其背景。

談判前再度檢視自己

- 談判前的情勢如何？
- 清楚自己的目標是甚麼？
- 你理想的結果是甚麼？
- 自己合理的結果是甚麼？
- 自己可以容忍的底線在甚麼地方？

我方要自問的問題是甚麼？

- 要談的主要問題是甚麼？
- 有哪些敏感的問題不要碰？
- 應該先談甚麼？
- 我們瞭解對方哪些問題？
- 如果是第二次談判，上一次過後對方又發生了甚麼變化？

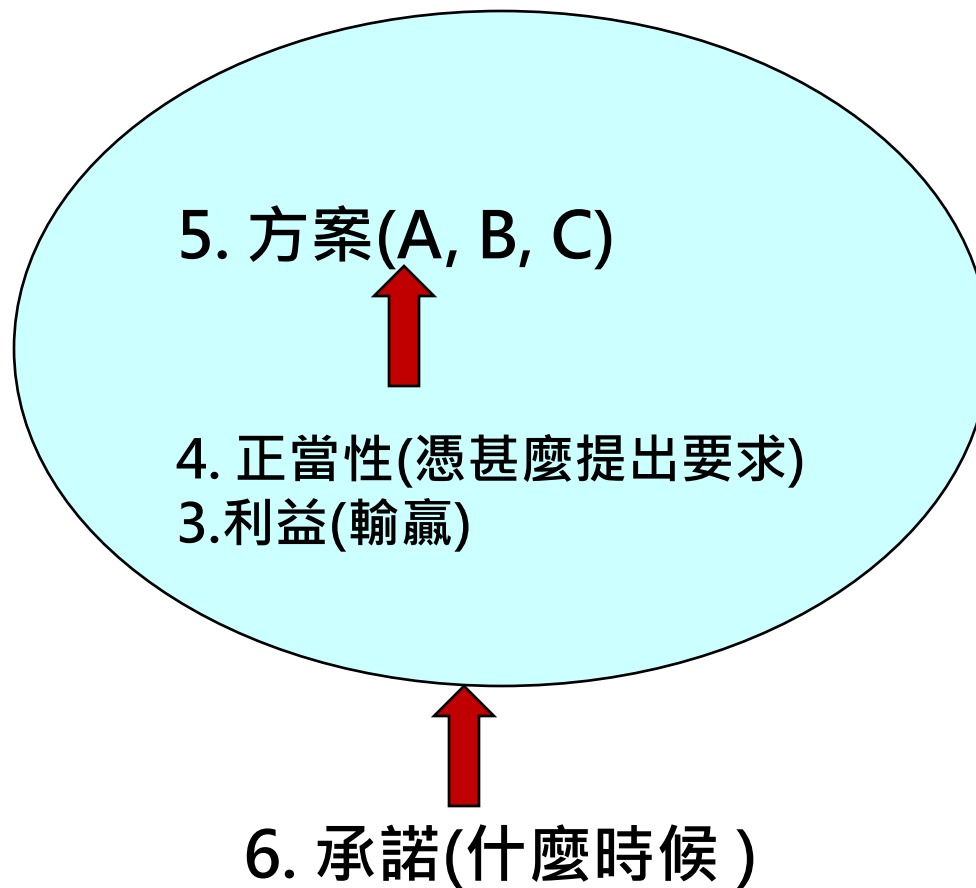
由對方的觀點看這次的談判

- 你認為對方期望在這次談判中獲致甚麼樣的結果？
- 你認為對方所擁有的力量及影響度有多大？他們所擁有的力量和你所擁有的有何不同？
- 你在哪方面的立場是可以談判的？你可以從那方面讓步？

準備談判的七個要件

1. 關係
2. 溝通管道

7. 退路(萬一)



二、談判中(step 1:開場)

- 剛開始的要求，要落在對方可接受的範圍，要求太高會傷害協商談判氣氛。
- 「先簡後繁」的議程排列方式：從簡單的議題開始談判，有助於建立良好的氣氛，進入正題前，先熟悉對方的溝通方式。

談判進行

- 談判開始以一般不會引起爭議的觀點先陳述
- 強調達成共識的必要性
- 提建議時盡量不要夾雜情感因素
- 仔細留意對方的提議
- 適當時運用幽默感
- 要求休息時間以思考新的提議
- 永遠不要損害對方的尊嚴
- 找尋談判立場上的共同點
- 等對方完全結束時再做出回應

談判的策略與技巧

- 在可能範圍內為對方著想
- 可先對細微問題稍加讓步
- 延緩討論敏感性問題
- 暫緩討論關鍵性問題
- 在適當時機提出你的要求條件
- 打破緊張氣氛

談判中(step2:談判進行的階段)

- 辯論階段
- 暗示階段
- 提議階段
- 配套階段
- 議價階段

數據會說話

- 強調我方的數據資料
- 將談判對手所提供的數據做為攻擊點
- 分析數據，引用文獻，強化我方的權威性

談判內容的適當組合 (bargaining mix)

- 重要事項(major issues)
- 次要事項(minor issues)
- 芝麻綠豆事項(trivial issues)

買賣房子為例:

價錢是重要因素，其他諸如成交日期、付款安排及地產代理等，如何適當的搭配條件，包裝組合十分重要。

談判的基本概念

1. 不要和沒有實權的人談判
2. 要有妥協的心理準備
3. 原則是不可妥協的
4. 談判時要保持冷靜
5. 談判要面對面溝通
6. 每一個談判終了時，給予對方正面的評價

優勢談判的中場攻守技巧

- **多聽少說**：成功的談判員他們用50%以上的時間在聽，他們邊聽、邊想、邊分析、並不斷向對方提出問題，以確保自己完全正確瞭解對方。
- **巧提問題**：技巧性提問題可以獲得平時無法得知的資訊，還能證實我們以往的判斷，如:妳們對我們所提的建議你們的看法如何？，我們把對方回答的重點和關鍵問題記錄下來，作為備用。

- 
-
- **使用條件問句**：用試探性的條件問句，進一步瞭解對方的具體情況，以修改我方的立場。

由一個條件問句和一個問句共同構成。典型的條件問句 “what...if,和” if...then”

- **互作讓步**：讓步的藝術
 - 幅度要逐次遞減
 - 次數要少
 - 速度要慢

讓步的藝術

- 不要在不需要的時候讓步，要在最需要的時候讓步。
- 不要在讓步的時候毫無表示。
- 不要以讓步換失敗，要以讓步換讓步。
- 不要搶先讓步。
- 沒有必要作完全同等級的讓步。
- 不要不好意思說「不」

三、談判後(Post-negotiation)

結束談判

- 所有協議要確認及完整的記錄。
- 討論並定義任何書面資料可能產生歧異的詞句。
- 對如何履行達成的協議，擬出最終的時間安排。

常犯錯誤

- 目標不明
- 未定優先順序
- 未確實訂出理想及底限
- 蒐集的資訊不足
- 未能透露有用的資訊給對方
- 任務區分不明

談判應注意事項

□ 自我約束

- 不要逼人太甚
- 不要口無遮攔
- 不要令人感到難堪
- 不要顯示敵對的態度
- 不要貶低他人來抬高自己

- 
-
- 要守時
 - 要有禮貌
 - 不要吹毛求疵、挑剔細節
 - 要有耐心、不要心急
 - 要有條理



□ 察言觀色

- 觀察對方周圍人事物
- 觀察對方的態度
- 注意對方的話並記錄
- 對他人情緒的變化保持高度敏感
- 以冷靜處理對方的挑釁

結 論

- 對談判技巧充分瞭解，才能事半功倍
- 談判是一種感性溝通
- 談判結束的反思與檢討
- 談判過程中有哪些做的不錯？具體寫下來
- 下次再談判？有哪些地方要改進？

談判的最終目標

Win- Win



敬請指教

