



# 爾虞我詐 V.S. 坦誠相見

## ——參加「溝通與談判研習班」紀要

蔡佩玲 國家圖書館採訪組編輯

92 年的年底，在埋首忙亂於眾多標案驗收與結案業務之際，承本館薦派參加了由教育部主辦之「溝通與談判研習班」，研習時間雖只有短短一天，但卻覺得極為實用又有趣。雖然四年來在採訪組執行館藏的徵集與採購業務，本就需要與許多外界廠商、政府機關或學會等單位進行溝通與協商，且 92 年度因承辦「公共圖書館強化計畫」之公共圖書館共用資料庫採購業務，與廠商間的談判、互動與溝通機會更是大幅增加。雖然 92 年共承辦了 36 件採購標案，但是對照此次研習班老師們的介紹與解說，也提醒我日後在相關業務處理時，另一層人際面項的考量。以下謹將當日研習班之內容略加介紹。

當天課程進行主要分為「談判」和「溝通」兩項課題。上午由世新大學口傳系教授游梓翔老師主講「談判的原則與技巧」。在介紹當日題綱之前，為了測試各學員自我的「談判」能力，老師提出一個問題讓大家腦力激盪一下：

你會怎麼做？

如果你想買一台印表機，在八德路商場三家廠商詢問後，發現型號完全相同的三家報價分別是一萬四、一萬五、一萬六。

- A. 不殺價，買一萬四；
- B. 回一萬四那家殺價；
- C. 回一萬五那家殺價；
- D. 回一萬六那家殺價

你的答案為何？（答案在文末）

游教授先點出一般衝突發生後，依據人或事的重要性，約可交叉分析出「躲、讓、爭、談」四種作法。而所謂的「談判」主要在爭、談兩方面。「爭」是「對抗」主要在比誰的籌碼多；而「談」是

「對話」主要在比溝通的技巧。談判進行時，雙方的籌碼主要在於資訊、時間與權力三方面優勢的評比，資訊掌握較豐富周詳者；或時間拖延越久，實力卻不會減少；或掌控權力的一方，往往多能成為談判的贏家。談判時需隨時評估「最佳退路」（Best Alternative to Negotiated Agreement, BATNA）為何，找出最佳退路之得失來與協議之得失比較，亦即如果各項退路的條件都比不上協議，則只有繼續與對方協議一途。談判雙方主要在於爭取誰有離桌權（leaving table power），具有該項權力者當然為談判的勝方。

另外「協商區域」的確定與規畫也是談判前需預先確定的。所謂「協商區域」是指談判的「起點」、「目標」、「底線」三方面的底線為何，應該預先確定內容。理論上三者應該均不相同才是，而且要拉開「空間」才能更有談判的空間。在與對方初次談判時，應先將「起點」標的提出，「起點」標的如果無法有共識，則再將「目標」標的提出，如果仍僵持不下，最後才能將「底線」標的提出。另外所謂「開口要高，讓步要慢」是談判時的重要指標。隨後，游教授更列出「心理戰術」、「籌碼戰術」、「資訊戰術」、「讓步戰術」、「表演戰術」、「欺瞞戰術」等六種談判戰術。各單項戰術下又各自列舉出七至八種作法，總計洋洋灑灑多達數十種，每種做法均以有趣的「四字訣」來命名，如「難以謀面」、「虛張聲勢」、「可愛狗狗」等，讓我才知協商與談判處處是玄機與樣樣有技巧。透過游教授講授時生動的生活舉例與肢體語言，實務與理論搭配，讓人印象非常深刻。如日前在報紙上看到有「溫水煮青蛙法」，一直不知所指為何，聽了教授的

【專題報導】



介紹才知道原來是「化整為零」的意思，又稱「切香腸法」、「擠牙膏法」。

游教授最後指出「合作式談判」是另一種談判模式。其特色是「同時重視談判雙方的目標與雙方關係」。在進行上則有「將人與事分開」、「強調利益而非立場」、「嘗試多重提議」及「堅持公正標準」等項原則作法。游教授例舉家庭中媽媽排解兄弟為爭吃較大塊的西瓜為例，在運作「合作式談判」後，可讓兄弟雙方皆大歡喜，覺得有「贏」的感覺。

下午由中華溝通研究發展協會理事長陳江彬先生主講，他以「溝通神功」為題介紹「溝通之六脈神劍」，內容包括「重形象」、「看對象」、「找交集」、「重效果」、「無噪音」、「收回饋」。他逐一說明列舉，輔以三項學員們需親自參與的實地測試，很快就讓來自全省各機關的全班五十餘名學員，由大多數彼此完全不相識到當日課程結束時，親切的互道珍重並相約他日再見，讓我們真切的體會到溝通的奇妙。

本次研習課程中游教授曾建議我們延伸閱讀由遠流出版的《實質利益談判法——跳脫立場之爭》（費雪（Roger Fisher），尤瑞（William Ury）著，羅竹茜譯，臺北市：遠流，民 83 初版；本館典藏地：中文書庫，索書號：170.8/8792.2/v.156）。圖書館在進行相關採購業務或書刊徵集業務時，都必須與外界機關、單位或個人進行溝通或談判。因此如何才能成就一具實質利益的談判，達到雙方利益的極大值，似乎也是現今館員們在圖書資訊專業智識之外，也需涉獵的課題。因此在本次研習班課後搜尋了有關商務談判等相關議題的論著，頗覺得能於工作上相互佐證。在前述費雪（Roger Fisher）的書中認為，最佳的談判法為「實質利益談判法」，它主要在跳脫立場之爭，根據利益來決定議題，又稱為「原則談判法」。在進行的觀點上必須將「人與問題分開」，使焦點「放在利益而非立場」，為彼此利益創造各種替代方案外，堅持使用「客觀標準」擺脫立場之爭，為雙方利益營造公平的解決之道。所採取的談判策略不偏向常讓談判者有被剝削、受到傷害的溫和方式；也不偏向導致強烈回應，傷害彼此關係的強硬方式。無論是生活及各種業務談判應以「雙贏」為結果，且達到賓主盡歡的感受。

今年度因專案計畫經費採購公共圖書館共用資料庫之故，因此與廠商間的互動較為頻繁。本次採購為慎重起見，除了事前發函各應用單位進行問卷調查、召開協調會外，另要求廠商進行資料庫的現場展示、開放試用；成立評選審查小組，進行資料庫分項評分及評選審查會議召開。在確認初步入選的資料庫採購清單後，接下來則需與擬購的資料庫廠商進行協商談判。

本館本次獲得教育部專案經費補助採購公共圖書館共用資料庫，在採購的立場上，除了為全國公共圖書館讀者精心挑選適合使用資料庫外，另一項前提為期望將這筆難得的預算作最達極限的發揮，亦即每一個採購案希望能兼顧資料庫的適用性及應用單位的最大數量。因此在採購流程中，與廠商的互動及談判，包括資料庫的價格、採購方式（買斷或使用權）、使用範圍（部分模組或全部功能）、使用對象（除縣市文化中心外，是否開放至分館、鄉鎮圖書館或政府機關）、資料庫內容數量（收錄筆數、收錄資料內容年度數、出版資料與線上資料的時間差距等）、資料庫功能性（是否開放線上列印、資料線上傳輸速度控管等）、交貨期限、額外服務（如另贈備份光碟等）、資料庫安裝地點、整合檢索功能配合、推廣教育訓練配合、付款方式（包括：履約保證金收取額度比率、預付款還款保證收取額度及其返還時程、返還金額比率分配等）及內容著作權、委託授權保證、服務穩定保證等等，諸多項目均須與廠商談判溝通並逐一訂定確立。以上數項和一般商務談判的四項主要內容一價格、交貨期、付款方式及保證條件等大致相符（引自〈商業談判中的報價技法〉，《演講與口才》，[http://www.cbde.cn/news/shownews.php?news\\_id=753](http://www.cbde.cn/news/shownews.php?news_id=753)，93.01.04），但因電子資料庫的特殊性質而更加複雜。談判最終追求的理想為「雙贏」，但誠如學者所言「雙贏」談判是把談判當作是一種合作的過程，共同找到滿足雙方需要的方案，使費用更合理、風險更小。但是在雙方均追求「各自利益最大化」的客觀條件之下，「雙贏」談判的困難度極高。（引自〈中央商務網〉，[http://www.cbde.cn/news/shownews.php?news\\_id=681](http://www.cbde.cn/news/shownews.php?news_id=681)，93.01.04）

本次專案採購之執行雖暫告一段落，但是在參考了商務談判相關文獻，如：商務談判的原則、商



務談判流程規畫、商務談判氣氛營造、成功商務談判的讓步策略、商務談判拖延戰術應用、商務談判步驟三部曲、商務談判的四種探測技巧、談判行為的真假辨識、如果對手發脾氣、商業談判中的報價技法、談判的語言技巧、人的因素如何影響談判、商務談判禮儀、商務談判五大基本功、使用客觀標準破解利益衝突等等，回顧驗證 92 年度多項採購流程中的諸多談判經歷，實在心有戚戚焉！期望在參加了本次研習班並閱讀了相關的談判文獻介紹後，能對日後採訪業務進行時能更有助益。

\*\*\*\*\*

前項問題老師提出的正確答案為：C.回一萬五那家殺價。

**理由說明：**

如果選 A：那代表你是個不愛殺價的人，時間就是金錢，懶得花時間去談判；如果選 B：因為該廠商知道他是附近開價最便宜的，萬一該廠商堅持不減價，則可能浪費殺價的唇舌及時間，還是無法在價格上有所獲利；因此應該將一萬四的開價暫時放在口袋，直接找一萬五的那家談判，直接說我的預算只有一萬三千五，如果這個價格可以，那我馬上就買，省得殺價多浪費時間。該台印表機的成本為何，暫時無法得知，但可以確定一定低於一萬四（因為這是 A 家廠商的報價），因此只要商家有利潤，且營業員有業績，一般都會願意成交；而且他也擔心你一旦走出店門，隔壁還有報價更便宜的，你大概也不太會再回頭。所以選 C.則能得到最大的利益。不選 D.是因為一萬六和一萬三千五的差距較大，殺價更為不易。

您答對了嗎？

【專題報導】

## 湯顯祖 與 《牡丹亭》 國際學術研討會

時間：2004 年 4 月 27-28 日（星期二、三）

地點：國家圖書館國際會議廳

主辦：中央研究院中國文哲研究所

臺灣大學文學院·中文系·戲劇系

美國加州大學聖塔巴巴拉分校東亞語言與文化研究系

傳統藝術中心

合辦：漢學研究中心

中正文化中心

贊助：蔣經國國際學術交流基金會