

如遇租屋糾紛該怎麼辦？

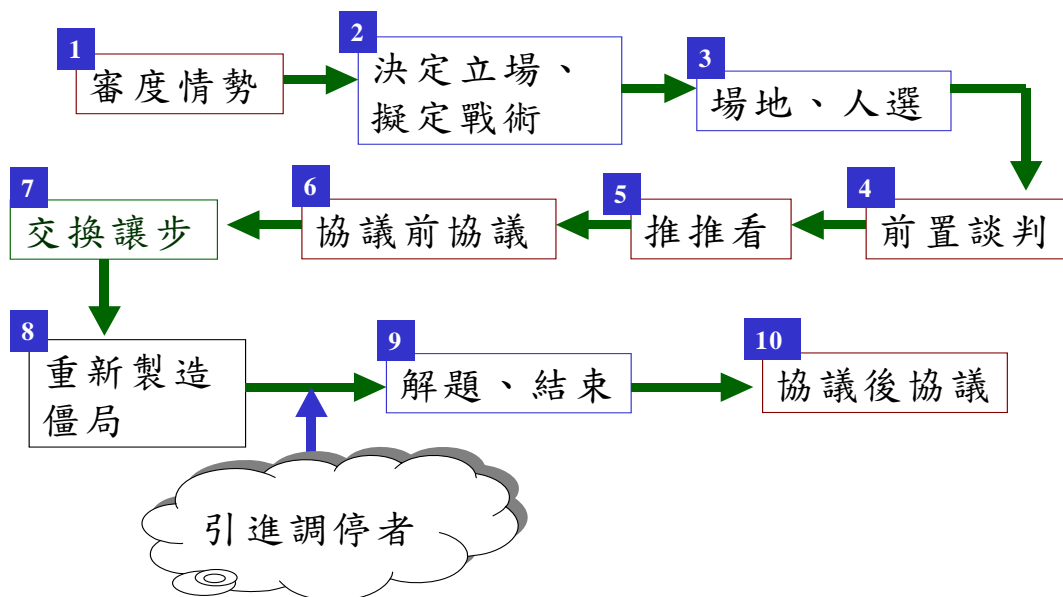
談判的十個步驟

劉必榮（東吳大學政治系教授）

許多上過談判課的朋友問我，如果把談判過程一步步整理出來，會不會比較有助於談判的學習？我認為可以。過去我是把談判分解成一個一個「結構」來談，像「實質結構」、「成員結構」、「議題結構」、「權力結構」等，去教學員如何分析談判。而我也認為，一定要看得出來，談判是一個結構套著一個結構的，你才算進入研究談判的殿堂。在談完一個案子之後，跟上級寫報告時，也才曉得怎麼寫，後面的人也才能根據這個報告，去做有意義的學習。我的第一本談判書《談判》（台北：時報出版，1989），就是用這個架構寫的。

用「談判流程」來學談判是第二個階段。在曉得結構之後，可以把一場談判從準備開始，分解成幾個過程環節，然後對自己的談判行為一一加以檢視。談判學者對於流程該包括幾個步驟，也有不同的主張。但是我認為，如果談判要談得精緻的話，應該有下面十個步驟：

談判的十個步驟



審度情勢

在談判之前，一定要拉高戰略高度，看一下我們所處的談判情境。幾個問題必須在心中問一下：

- 「時間壓力在哪一邊？」（當然，這包括先弄清楚時間壓力是真的，還是假的）
 - 「我們是強者還是弱者？」（這表示要先找籌碼）
 - 「要不要結盟或製造僵局？」
 - 「如果要引爆衝突逼對方談判，時機對不對？」
 - 「有沒有議題可以掛鉤？」
 - 「有沒有觀眾？」（觀眾會影響談判者的表現）
 - 「對方不跟我談的『成本』夠不夠大？或者，跟我談的『誘因』夠不夠大？」
- 如果有足夠的資訊，還可以多問一個問題：「對方的個性如何？是什麼樣的人？」（喜歡做談判心理研究的，或是對不同國家不同談判模式有興趣的人，還可以繼續在這個問題上鑽研下去。）

（一）（一）決定立場、擬定戰術

決定立場，就是要想清楚我們到底要什麼。這又可以用下面幾的問題來落實：

- 「哪些東西是我們一定要的（must）？哪些是可要可不要的（want）？」
- 「這場談判，我們是要贏、要和、要輸、還是故意要破裂？」（談判的分析矩陣在這裡就可以派上用場）
- 「要用哪一個角度去詮釋談判桌上的議題？」（比如，這是議題、問題、還是前提？議題是 issue，那是要爭的，經常是一方贏一方輸的；問題是 problem，那是可以共同解決，共蒙其利的。至於前提，那就是談判的條件，這時要看的是這個條件是用廣義解釋還是狹義解釋，設法從中找尋出口。）
- 「我們的立場有沒有足夠的理由或證據可以支撐？」

在擬定戰略方面，主要包括：

- 「議程怎麼設定？」
 - 「該用大原則去演繹，還是用小協議去歸納？要不要用架構—細節的拼圖式談判來談？還是一開始就喊出我們的底線？」
- 或者更勇敢一點，「要不要改變遊戲的規則？」像梅爾吉布遜演的那部電影「綁票追緝令」(Ransom)一樣，梅爾吉布遜的兒子被綁架，他本來想付贖金的，後來靈機一動，把贖金變成賞金：誰幫忙抓到綁匪，就可以領到鉅額賞金。於是遊戲規則一下子翻轉過來，變成綁匪去玩梅爾吉布遜的遊戲，而不是梅爾吉布遜去跟者綁匪的音樂跳舞了。整個綁匪集團，也因為遊戲規則改變，而出現分裂。當然，在真實環境中不見得有人敢這麼玩，但是「改變遊戲規則」應該還是一個可以鼓勵的創意。

至於戰術的選擇，則包括

- 「黑白臉的出牌順序？」
- 「如何控制談判的快慢節奏？」
- 「要不要適時引入第三者調停？」

「談判中間若卡住了，怎麼製造新的動力？」

而這些戰術，通常都需要經過演練，再加以修正。所以談判一定要練，要經過模擬套招才能上桌。

（二）（二）場地、人選

在場地和人選方面，主要要問的是：

「在我的地方談？還是在人家的地方談？」

「需不需要『造景』？」（有的時候談判者會考慮：記者可能在哪個角度拍照？明天想要哪種照片、或現場哪個標語見報？想要藉此在輿論中營造什麼氣氛？這些問題都曾經被不同的談判者考量過。）

「派哪些人上桌？」（這包括上桌人的階級安排，以及個性搭配，以及象徵意義在內）

（三）（三）前置談判（pre-negotiation）

前置談判是談判前的談判，目的在協商出談判議題的範圍，弄清楚各造對談判的立場（如果是多邊談判的話，因為人多，所以這個前置談判的時間會拉得很長），同時傳達出我方的善意。在傳達出我方善意的時候，還要弄清楚對方會不會「回報」。「回報」是個很重要的概念，通常談判者必須先確定，他的善意會受到善意的回報，他才會敢讓步。

在前置階段跟對方溝通的時候，談判者還可以評估各種方案的成本，做好談判的風險管理，以避免貿然上桌的風險。同時可以爭取時間，設法獲得自己陣營內部，甚至對方內部的支持。

（四）（四）推推看

這就是談判桌上的各種試探了。我們可以先提案或先開價，去測試對方的反應，或一上桌就丟一個小讓步過去，看對方接不接，藉此瞭解人家到底要什麼。舉凡「發問的技巧」、「傾聽的技巧」、「肢體語言的觀察」都可以在這個階段作一加強。

（五）（五）協議前協議（pre-settlement settlement, PreSS）

這是 1998 年美國學者才整理出來的概念，有點新，但是很好用。什麼時候可以考慮達成一個「協議前協議」？一般而言，如果談判各造都認為「談判是可以談成的」（也就是大家都願意上桌），「但眼跟前沒辦法達成協議」、而「有協議總比沒協議好」，這時就可以考慮用「協議前協議」。也就是先達成一個初步的協議（對雙方都有約束力的），緩和當前的僵局，以後若達成更好的最終協議，再來替換這個暫行的協議。

比如兩造要延長一個契約，但新約的談判久久未能達成協議，而舊約又即將失效。這時如果雙方都認為有約總比沒約好，就可以簽一個協議言協議，雙方同意，如果舊約屆滿日新約仍未成，舊約自動續約一年或一段特定時間，以避免雙邊關係中斷。這就是一種協議前協議。

以美國一個環保衝突為例：一個開發公司想要在濕地上建造一座橋，環保團體怕這樣會影響到水鳥的棲息。開發公司不相信一座橋會對生態造成那麼大的影響。這時他們就可以達成一個約定：開發過程中，環保團體密切監控水鳥的數量。如果水鳥的數量低於某一個臨界數字，開發公司便同意拆除該座橋，並且捐款作生態保護。如果水鳥數字沒有低於臨界點，開發公司就可以被允許繼續開發。這有點像賭博，因為誰都沒有辦法保證以後那塊濕地一定會怎樣，所以就先簽個協議，賭一下了。

外交上也有這種協議前協議。比如兩國打仗，戰爭暫時停止，但真正的和平協議未簽。於是雙方可以先簽一個停火協定，進行換俘，並承諾「繼續努力找尋一個長治久安的解決方案」。在那個方案還沒找到之前，這些協議都算協議前協議。這有點像「中程協議」，目的是防止情勢惡化。因為「協議前協議」再怎麼簽，都比沒有協議要好，所以也有人把它稱為談判上的「止滑點」：避免讓步後一個不小心，便一路滑下去的慘劇。

（六）（六）交換讓步

這就是我們最常講的談判過程了。這個階段要問的是：

「讓步的幅度、次數、速度該怎麼設定？」

「如何鎖住自己的立場？」

「讓步的時機該如何判定？」

（七）（七）重新製造僵局

有的時候因為某種原因，談判的過程很可能會卡住，談不下去，這時就必須製造議題，讓談判有新的動力。這個僵局可能是外部發生的新事件，或是我們自己故意製造的僵局。以北愛爾蘭的談判為例，1998年在美國調停之下，英國、愛爾蘭以及北愛交戰各派達成和平協議，曾讓許多關係世界和平的人同感振奮。但是在執行和平協議的時候，卻因為新教徒與天主教徒在愛爾蘭共和軍「繳械」的問題上僵持不下，而使談判陷入膠著。這時愛爾蘭共和軍裡面激進的一派，對和平進程的停頓感到失望，乃另組「真愛爾蘭共和軍」，在2000年與2001年重新對英國展開恐怖攻擊。倫敦方面受此刺激，決定加把勁，對新教徒與天主教徒的衝突進行調停，停滯的和平進程也因此被注入新的活力。這就是「外部發生的新事件」改變談判進程的例子。

自己製造的僵局，則像巴格達宣布禁止聯合國武檢人員進入伊拉克一樣，一下子把情勢拉高，逼得聯合國不得不做出一些讓步。

在這個僵局過程中，也可以設法引進第三者進行調停。第三者可以建議一些解決方案，同時也為讓步的一方保住面子。更重要的是，引進第三者可以規範衝突的規模，讓一些故意製造出來的僵局不致失控。

（八）（八）解題與結束談判

這是個很重要的部分，這時要問的是：

「選擇什麼時機結束談判？」

「哪些敏感問題可以延後再談？」

「是用『突然讓一步』的方式，趕緊結束，還是用『突然強硬起來』的方式結束？」

「要不要用『整批交易』在終場去夾帶議題？」

「要不要用『搭配』戰術，在對方得意的時候搭進別的議題？」

「如何減少對方讓步的成本，讓他敢輸給我們？」

「如果非輸不可，要輸給那個人？」

這幾個問題，有的是戰術，有的是談判素養，但有一點是相通的，那就是談判也必須講究「背影」，下台也要看身段。下台下得好，我們的老闆與對手，都會對我們有一定的尊敬。

（九）（九）協議後協議（post-settlement settlement）

有「協議前協議」，當然就有協議後協議。所謂「協議後協議」，就是達成協議之後，雙方同意再去找找看，看有沒有更好的解決方案。如果在一定時間內，找到更好的解決方案，就用那個取代原先的解決方案。如果找不到也沒關係，因為至少已經有了一個解決方案在那兒。之所以這樣做的原因，是因為許多談判學者發現，衝突各造為了急於找到一個解決方案，但是經常找到了是找到了，但卻不是最好的。所以他們才會想，為什麼不再找找看呢？這就好像兩個人分完了糖果，臨出門前，再回頭看看，看桌上有沒有糖果剩下來。如果桌上還有糖果剩下，那大家還可以回去再多分一點嘛。這就是協議後協議的原始構想。

本來這種協議後協議的談判方式，比較適合兩人談判，而且是內部談判比較仍亦有這樣的共識。但如果在對外談判時，也同樣能做到這點豈不更好？所以我把它擺在這裡，作為談判的第十個步驟。

這十個步驟每一個都可以再往下挖，愈到高級班，就可以往下挖得愈深，談判也會愈精緻。這十個步驟是一個學習的框架，謹擺在這裡供各位指正參考。

談判準備表

1. 1. 談判的時機成熟嗎？
如果我們是買方 現在是淡季還是旺季？
 不同的項目，是否有不同的淡、旺季？

如果我們是賣方 對方是否急需這項產品？
 要不要延長談判時間，或重新談判？
2. 2. 談些什麼議題？
 這個議題對這場談判重不重要？
 我應不應該主動提出這個議題？
 還是讓別人提出這個議題？
3. 3. 什麼議題應避免主動提起？
4. 4. 這些議題的比重為何？
 哪些是 must？
 哪些是 want？
 哪些是 give？如果可以 give 的太多，是否我們考慮還不周延？
 有沒有準備最後的讓步去「甜他的口」(sweetener)？
5. 5. 如果排不出優先順序，可以為這些議題訂出「價位」，用價錢來排順序。
6. 6. 哪些人去談？
 團體談？
 私下一人談？
 要不要派一些專家，去打破對方的圍堵？
7. 7. 我們要爭取多少授權？
8. 8. 找尋事實（哪些資料是「事實」，哪些只是我們的「假設」？）
9. 9. 分析對方過去表現
 上市公司的資料
 對方過去交貨的情形如何？
 延遲交貨次數的比例？
 品質如何？
 有多少產品曾被退貨？
 對方市場佔有率多少？
 最近產量如何？
10. 10. 分析對方談判代表的處境
如果這比交易沒談成，他會

- 被開除
- 無法加薪
- 無法升遷
- 形象會受到影響
- 無所謂

11. 11. (如果我們是買方) 該項產品的直接材料成本為何?

12. 12. 對方人工成本為何?

- 是否曾到對方工廠瞭解工人工作情形?
- 是否瞭解對方薪資結構?

13. 13. 對方的工廠成本為何?

- 賣方的投資很多? (投資愈多, 間接成本愈高)
- 產品複雜? (產品愈複雜, 間接工廠成本愈高)

14. 14. 對方的投資有多少? 管總費用(管理與總務)為何?

15. 15. 對方的利潤大約多少? 他的風險屬於低風險、中度風險還是高風險?

16. 16. 其他可能影響談判的因素

- 目前的市場狀況是否會影響談判?
- 法律及政府的其他規定為何?
- 我們的競爭者可不可能半路殺出?
- 原料可不可能短缺?
- 通貨膨脹會不會影響談判?
- 外國的某個政策會不會也影響到我們的談判?
- 股市是否會影響?
- 大選呢?
- 工會改選?
- 其他個人因素?

17. 17. 評估我們的力量大小。以 10 分為最大, 1 分為最小, 你認為自己在這個議題上的談判籌碼是幾分?

18. 18. 議程設定了沒? (出牌的順序, 與掛鉤交換的方法)

19. 19. 是否準備好問題去問對方?

20. 20. 備用方案準備了沒?

21. 21. 硬開價還是軟開價? 準備在哪裡開個門給他? 哪裡給他一堵牆?

22. 22. 演練了沒?

23. 23. 演練之後, 是否要修改原先的談判策略?

24. 24. 選在什麼地方談？星期幾談？早上談？下午談？晚上談？
25. 25. 我的個性是否有缺點？太兇？太軟？太迷糊？是否要換別人上桌談？
26. 26. 記得：談判當天一早就開始進入狀況（將例行工作交給代理人）
27. 27. 注意飲食，保持體能最好狀況
28. 28. 將「準備過程」與「談判結果」詳加記錄
29. 29. 現在放輕鬆，上桌，準備做一個最好的聽眾。談判時最怕就是花時間講自己的立場，但是完全沒有注意人家在講什麼。