



© CanStockPhoto.com - csp45479073

超越哈佛雙贏

**雙贏談判智慧與增值談判策略
以及考量談判中的危機處理及糾紛排解**

為什麼說? -超越哈佛雙贏

- ✓ 零和談判 ZERO & SUM漢賊不兩立
- ✓ 雙贏談判 WIN-WIN哈佛商學院
- ✓ 增值談判 ADDED VALUE華頓商學院
- ✓ 圓桌目標談判 REACH TARGET....聚焦目標不談輸贏

大綱

- ◆ 講師簡介
 - ◆ 談判新論點: 超越雙贏
- 第一部分 雙贏談判智慧
- 第二部分 增值談判策略



中華談判學院

《圓桌談判》 專業人才培育中心

執行長 **王時成** 0915-757760



網站 Website



Facebook

台北市復興南路二段27號6樓之3 Tel: 02-27023373



著作

- **策略性商務談判技術** (北京大學影音出版社)
- 銀行行銷競爭策略 (北京大學影音出版社)
- 金融商品銷售技巧 (北京大學影音出版社)
- 避免執行力12個陷阱 (北京大學影音出版社)
- 顧客滿意與貼心服務 (北京大學影音出版社)

- 60/40溝通法則 (台灣平安文化出版社)
- 領導高手、行銷高手 (台灣清涼音文化出版社)
- 溝通高手、成功高手 (台灣清涼音文化出版社)

小組討論

1. 談判遇到那些困難?
2. 對今天課程的期待?

小組討論：談判存在問題/困難/需求

1.

2.

3.

4.

5.

★歡迎加入(王時成FB-WANG哈佛圓桌談判粉絲團)以上問題將陸續在FB答覆

【投石問路】談判技巧

使用開放型問句
蒐集對方的想法

(摸底→情報/資訊籌碼)

第一部分

雙贏談判智慧

談判-應變能力最重要

對手導向

談判-應變能力最重要

談判如水
剛柔同濟

談判-判斷力最重要

鷹眼狼顧

談判-借力使力最重要

形>勢>理

談判-借力使力最重要

找到說服對方的支點

談判-下定義最重要

爭取話語權

談判-翻轉定義最重要

定義主導權

談判-情境不利時

另起爐灶

創造對己方有利的議題

第一講

談判學理

雙贏談判智慧 VS 超越雙贏談判

- ✓ 零和談判 ZERO & SUM漢賊不兩立
- ✓ 雙贏談判 WIN-WIN哈佛商學院
- ✓ 增值談判 ADDED VALUE華頓商學院
- ✓ 圓桌目標談判 REACH TARGET....聚焦目標不談輸贏

【圓桌目標談判】

- 談判新論點: 超越雙贏 → 談判不需要有贏或輸的心理
 1. 圓桌: 引導對方共同合作解決問題
 2. 目標: 不談輸贏, 只求如何達成目標 REACH TARGET

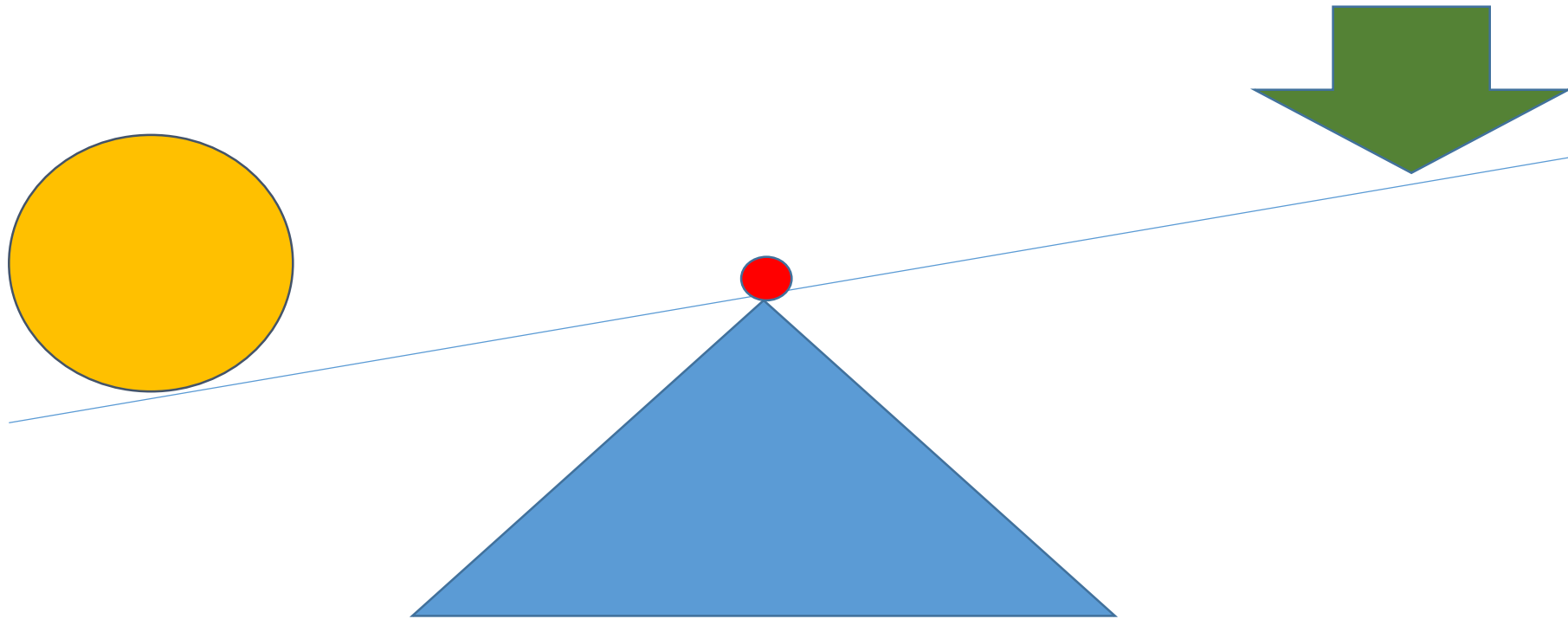


盡量不陷入
輸贏情緒之中

第二講

談判基本功

談判基本功



給我一個支點我可以舉起地球

談判基本功



學以致用

情境演練



憑什麼?

釋放我的小孩

Negotiations.com

小組討論1: 魚爸爸的談判 (大腦反應訓練)

- 1. 你能想出多少招? (你能創造源源不斷的籌碼)
- 2. 你能善用本身/環境資源將它轉換成籌碼嗎?
- 3. 你能有系統地思考, 有系統地創造更多籌碼嗎?
- 4. 你能創造議題發揮談判的主導性嗎?
- 5. 你能將想法轉換成高說服力的口才嗎?

請使用A4白紙寫下你的答案

- 零和談判 ZERO & SUM漢賊不兩立
- 雙贏談判 WIN-WIN哈佛商學院
- 增值談判 ADDED VALUE華頓商學院
- 圓桌目標談判 REACH TARGET....不談立場/輸贏

通過策略推估， 避開談判風險



選擇釋放人質，或是失去啤酒

“Free all hostages, or the beer sleeps with the fish tonight”

第三講

個案教學

談判中的糾紛處理與危機管理

NBA勞資談判-糾紛處理



個案教學

談判風險管理 BATNA



個案研討

處理糾紛的前置作業

STEP-1 WHAT 定義糾紛

- 1.三現原則: 到現場、看現物、了解現狀
- 2.蒐集充分資訊→分析→研判
- 3.問題(糾紛)是什麼? 主要問題? 次要問題?

STEP-2 WHY 為什麼產生糾紛?

(問題分析)

STEP-3 HOW 如何處理糾紛?

(解決問題的對策、方案)

處理糾紛執行步驟

STEP-1.事實蒐證 (理、法、情)

STEP-2.對手導向 (形勢、企業理念與文化、KYC)

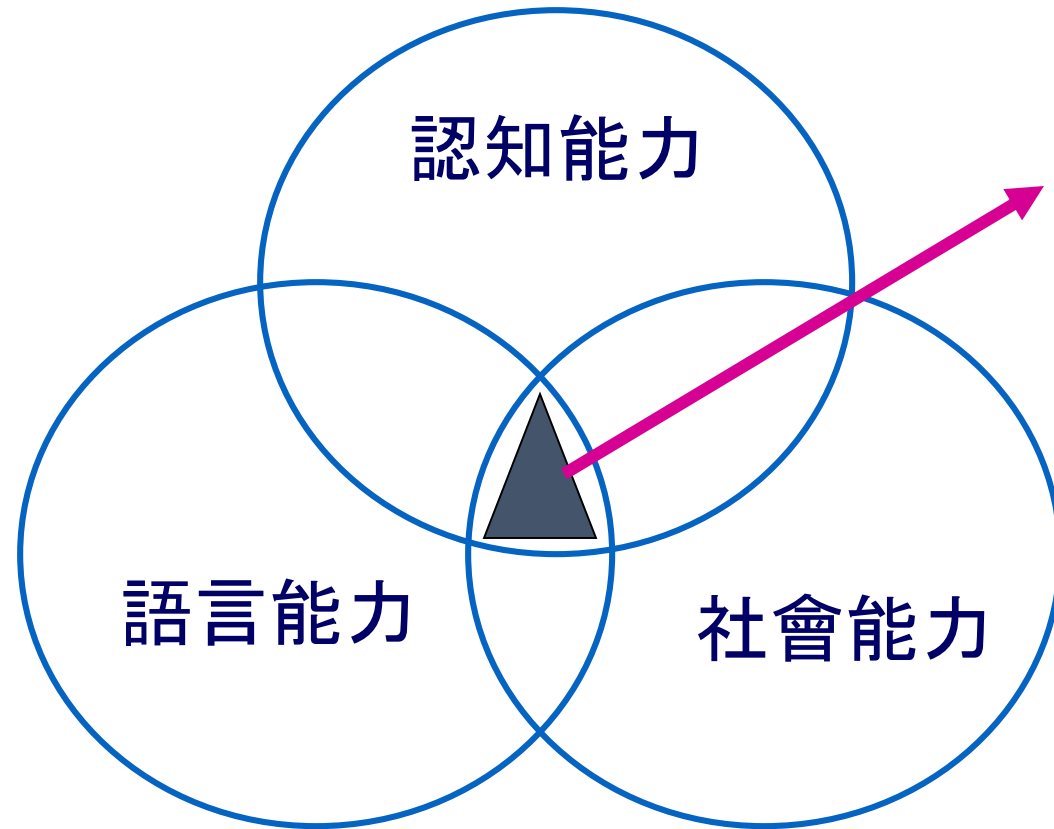
STEP-3.創造籌碼-提高說服力 (SWOT分析與對策)

STEP-4.製造壓力-促成合作 (誘因、反誘因、關係)

STEP-5.目標導向-不堅持立場、不談論輸贏、不情緒化
落實談判目標管理

STEP-6.妥協方案-BATNA最佳妥協方案

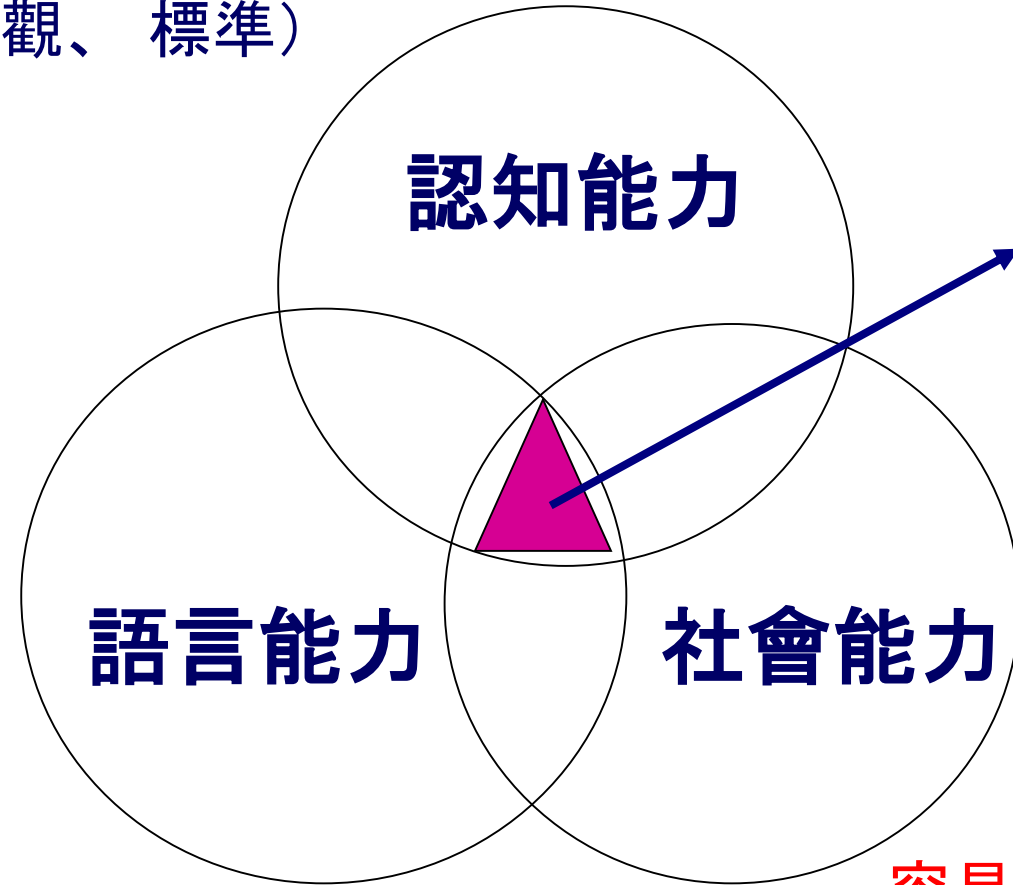
糾紛處理-溝通三要素



溝通能力

拉近雙方認知差距

建立共同觀念
(價值觀、標準)



沟通能力

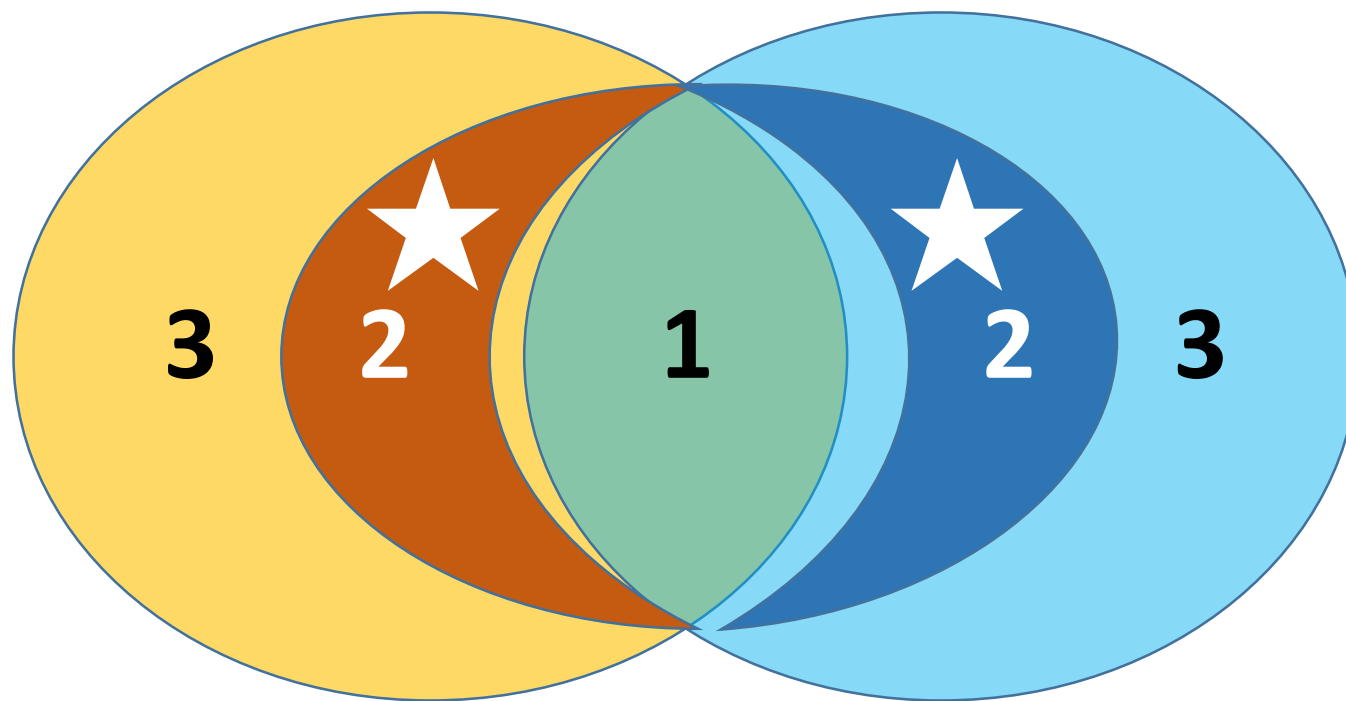
講清楚說明白

讓對方真正理解、接受
不要以為對方應該知道

容易與人相處

擺脫對人的成見
包容力、公關力

糾紛處理-求大同存小異

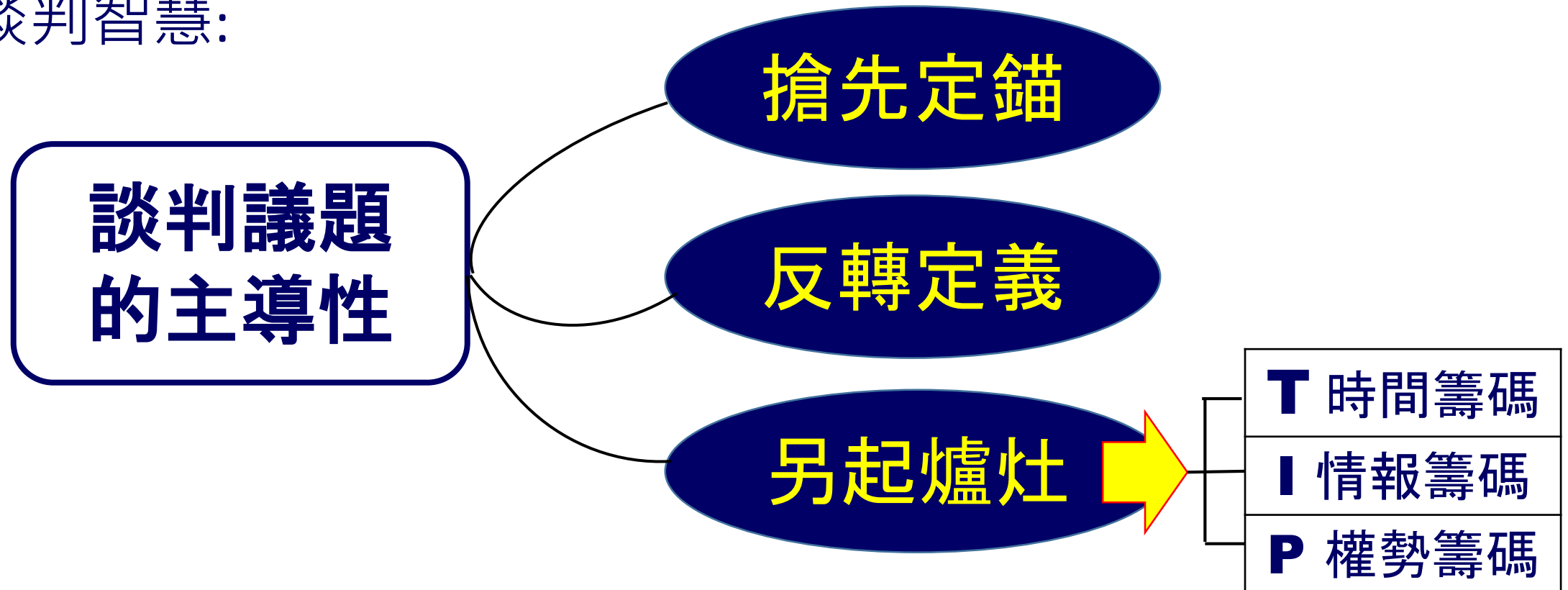


為賽局提供各得其利得結果

納許均衡

糾紛處理-第三方仲裁

- WORD講義-專家評論
- 談判智慧:





與營造商的談判

約翰遇到承造合同糾紛

(我要的是穩固的基礎)



與保險員的談判

湯姆的車子被撞毀

(我要的是合理的賠償)

談判專家的影響力



- 一.讓對方**思考**你希望他們思考的事
- 二.讓對方**理解**你希望他們理解的事
- 三.讓對方**感受**你希望他們感受的事
- 四.迫使對方**做**你要他們做的事

販賣高價商品的說服口號

席夢思名床



高貴不貴

天仙液



值得不貴

孩子補習



需要不貴

名牌包

211971



想要不貴

價格不會單獨存在

第四講

(處理糾紛) 原則式談判

基本原則

- (1) 人：談判者要將談判過程人的因素
與談判的具體問題區別開
(避免情緒化、人身攻擊、遷怒於人)
- (2) 利益：談判者應關注雙方實質性的利益
而不是表面的立場

(3)方案：為了共同的利益，談判者要努力
創造各種可供選擇的解決方案

(4)標準：如果遇到利益衝突，談判者應該
採用客觀標準來衡量彼此的利益範圍

原則式談判的特性

- 1.既注重理性又注重感情
- 2.既關心利益也關心關係 ~ 的談判風格

◎實踐證明，原則式談判風格達成的協議，在履行過程中較為順利，毀約、索賠的情況比較少



談判風險管理

原則式談判觀念的前提

- **步驟一：**

必先要求談判雙方能夠仔細地
在衝突性立場的背後
努力尋求共同的利益

(呼籲：就事論事、合則同蒙其利)

- **步驟二：**

談判雙方處於平等的地位，
不會出現咄咄逼人的優勢，
也沒有軟弱無力的退讓

(要讓對方感覺的出來)

例外

● 情境: 不對等談判 (仁者談判 vs 流氓談判)

中鋼銷售鋼材、獨家代理商、專利西藥、川習談判、
川金談判、小蝦米VS大鯨魚

◆ 對策:

1. 博弈賽局: 與其不勝，不如求不敗
2. 結弱成強: 量變引起質變(EX. 結盟)，次第轉弱為強

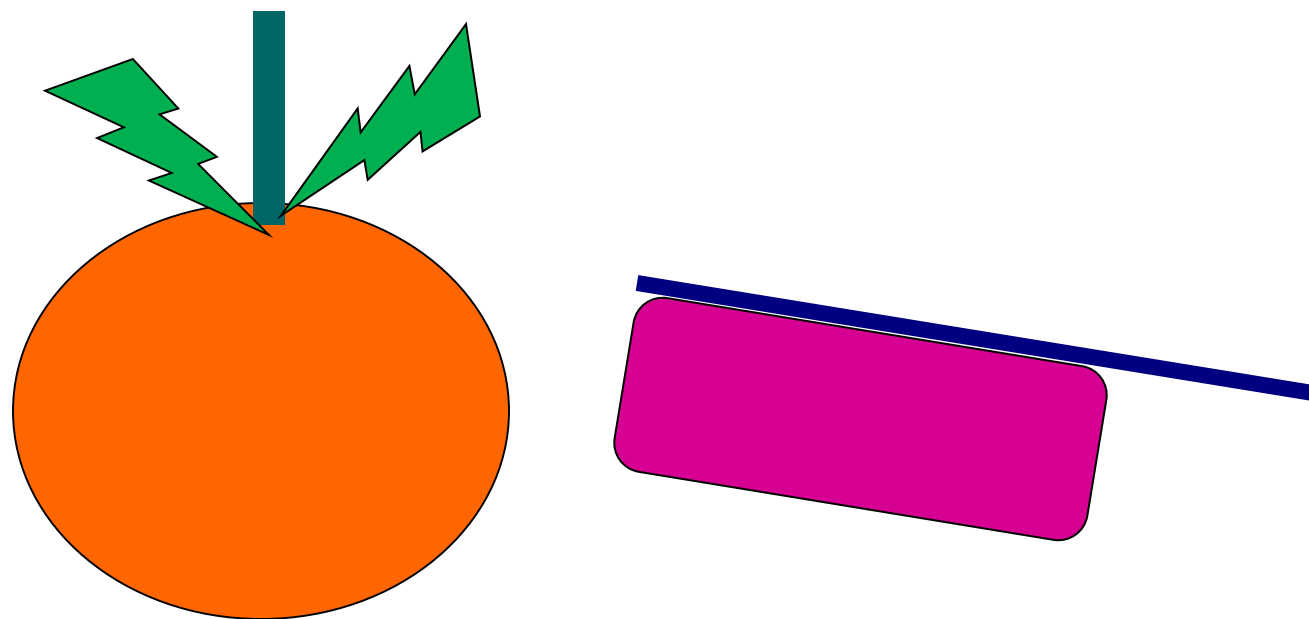
第五講

雙贏談判 (WIN-WIN)

雙贏的概念

- 談判除了要佔對方便宜外
還必須有另外一個非常重要的觀念
就是如何透過談判來創造各得其利
也就是「雙贏」.. 什麼是實質雙贏
以下是一個非常有啟發性的談判案例

BS : 一粒橙兩人怎麼分



談判智慧

- 先開價佔上風?

- 理由: 製造《沉錨效應》

- 守口如瓶佔上風?

- 理由: 讓對方猜測，製造《摸底效果》

狀況一

- 有一天**A**和**B**在搶著爭一粒橙
- **A** 說：我來切
- **B** 說：你會切成一大一小 對你有利
- **A** 說：你來切 也會有這種問題
我也不能信任你
- 問題產生：兩人一直爭持不下
- 決策導向：製造雙贏

談判結果與發展

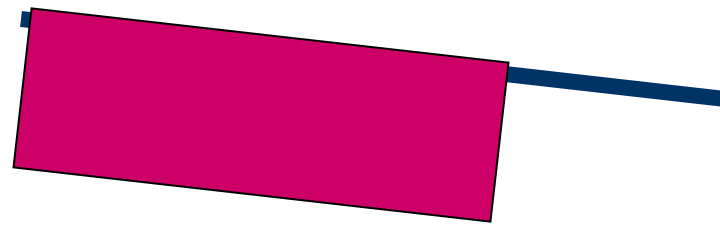
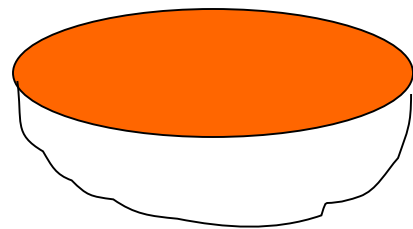
- **A** 獲得「切權」
- **B** 獲得「選權」
- 表面上：皆大歡喜
- 事實上：不盡理想
- 發展：**A** 只要橙皮 **B** 只要橙肉
 - A** 將**B**要的橙肉丟掉 浪費資源
 - B** 將**A**要的橙皮丟掉 浪費資源

為什麼產生資源浪費

- 因為...
 - 談判雙方未表明 (隱藏) ...
 - 真正的需求 目的 期望
- 第一層次談判：
 - 只解決表面上的公平性
 - 並未達到真正的雙贏

狀況二

- A 表明真正需要的是橙皮..製作香料
- B 表明真正需要的是橙肉..製作橙汁
- 請展開第二層次的談判：實質雙贏



小結

- A 得到全部的橙皮
- B 得到全部的橙肉
- 以這一種分法，整粒橙子全不被浪費
也幫兩人創造了雙贏。

狀況三

- 萬一**AB**兩個人都想喝橙汁
沒有人要橙皮怎麼辦？
- 雙贏談判學者提出另一項法寶…

「談判議題整合法」

- 意思：不要只談單一橙子，我們也可以
把其他對自己有利的議題一塊
拿出來談以創造你的優勢

談判議題整合法

- **A**可能對**B**說：
「你如果把這一整顆橙子給我，你上次欠我的糖果就不用還了」
- 其實，**A**的牙齒蛀得一糊塗，上個禮拜就已經被禁止吃糖了

- **B**想了一想，很快就答應了，因為**B**剛剛才領到五塊錢。本來以為得去買糖還給**A**，現在就可以省下來打電動遊戲了。
- 「比起打電動，誰在乎這酸溜溜的橙汁呢？」**B**對自己說。
- **B**決定讓整粒橙給**A**，保有五塊錢去打電動遊戲。（賽局理論-後述）

- 這是雙贏的個案
- 「談判議題整合法」教導我們：

不要只在一件事上討價還價，
而要將許多議題同時拿出來談

- 這樣就可以找到雙方不同的利益所在
大家都可以在對自己比較沒有效益的問題
上讓步，最後得到大家都滿意的結果。

分析雙方追求的不同利益

	優先利益	次要利益
A		
B		

圍魏救趙

狀況四

- 萬一 **A** 愛糖果，又愛橙汁呢？兩者皆想獲得。
- **B** 也要求 **A** 放棄糖果的債權，又堅持要分得三分之一的橙。
- **A** 頗不甘心，只願意分五分之一給 **B** ……。

- 最後，**AB**仍然**避免不了**對其中一項議題**硬碰硬地討價還價**，在這種情況下，雙方將無法創造雙贏，必將造成：
「有人得..有人失」**談判強者獲利**的結果

談判危機管理

● 避免低估對手、避免錯估形勢

● 善用大數據、決策矩陣、風險評估

● 鷹眼狼顧、風險控管、最佳預備方案

降低損失

學習應用

- 談判中自己處於不利地位時
運用「談判議題整合法」
將對自己有利的條件拉進來一起談判
將迫使對方放棄原先對某一條件的堅持
- 用腦技巧：
快速尋找對方在乎的條件、以及對方
可以放棄的條件…展開攻防

第六講

• 創造籌碼

籌碼來源 → 談判三要素 **TIP**

TIME

時間籌碼

INFORMATION

情報籌碼

POWER

權勢籌碼

第七講

• 製造壓力

壓力來源 → **ICE** 三要素

INTEREST

誘因的壓力

CONCERN

反誘因的壓力

EMOTION

雙方關係的壓力

籌碼的意義 (定義)

製造對對方壓力

ICE談判壓力心理學

I INTEREST	C CONCERN	E EMOTION
利益 誘因 胡蘿蔔 甜頭 好處 價值 期望 想追求的 慾望 想得到的	風險 反誘因 大棒子 苦頭 壞處 成本 擔憂 顧慮 厭惡 想逃避的	情緒 關係 氛圍
低利率 高額借款 免抵押 擴大信用 還款期長	高利率 低額借款 高抵押品 縮減信用 還款期短 高手續費	服務態度好 雙方關係好 談判氛圍好 長期關係好

談判槓桿-三個平衡點

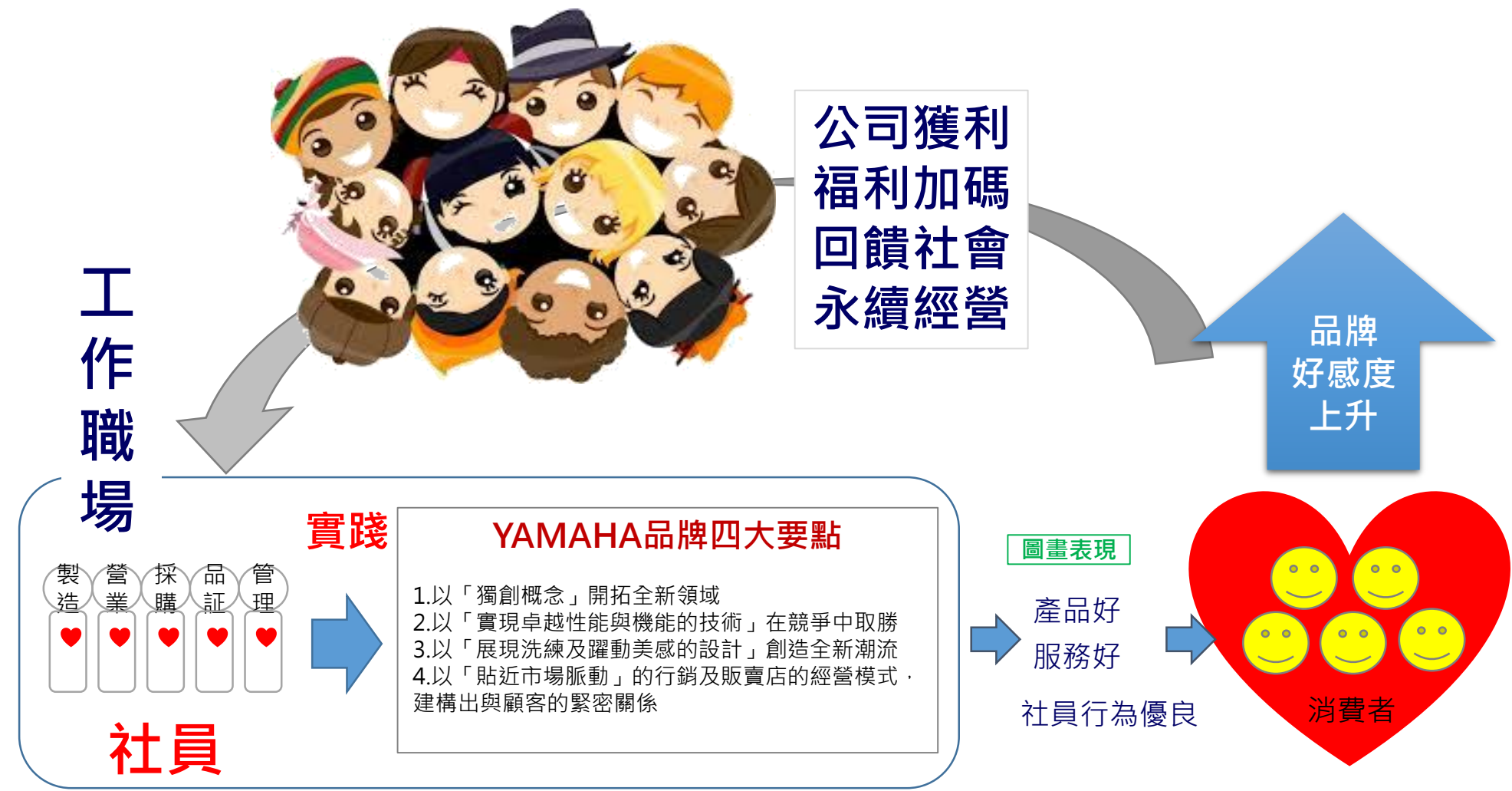
ICE

Interest **C**oncern **E**motion

誘因極大化	風險極大化	維繫關係
誘因個性化	個人利益傷害	關係價值

談判支點

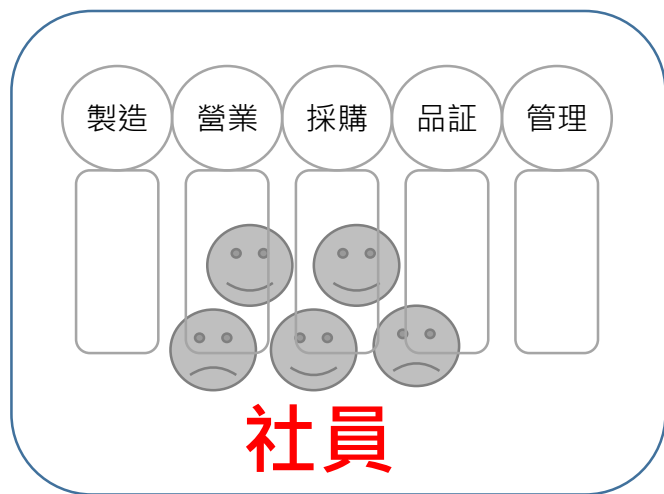
品牌要點雙循環圖-正迴圈



感到驕傲，持續實踐 (良性循環)

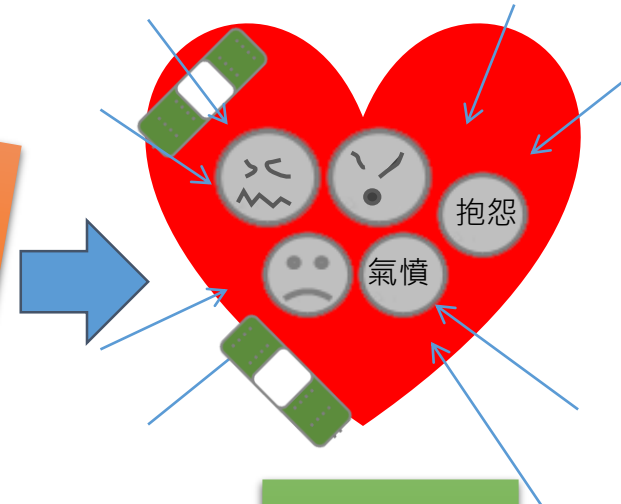
品牌要點雙循環圖-負迴圈

工作職場



不好的產品
不好的服務品質
社員不良的行為
....

消費者

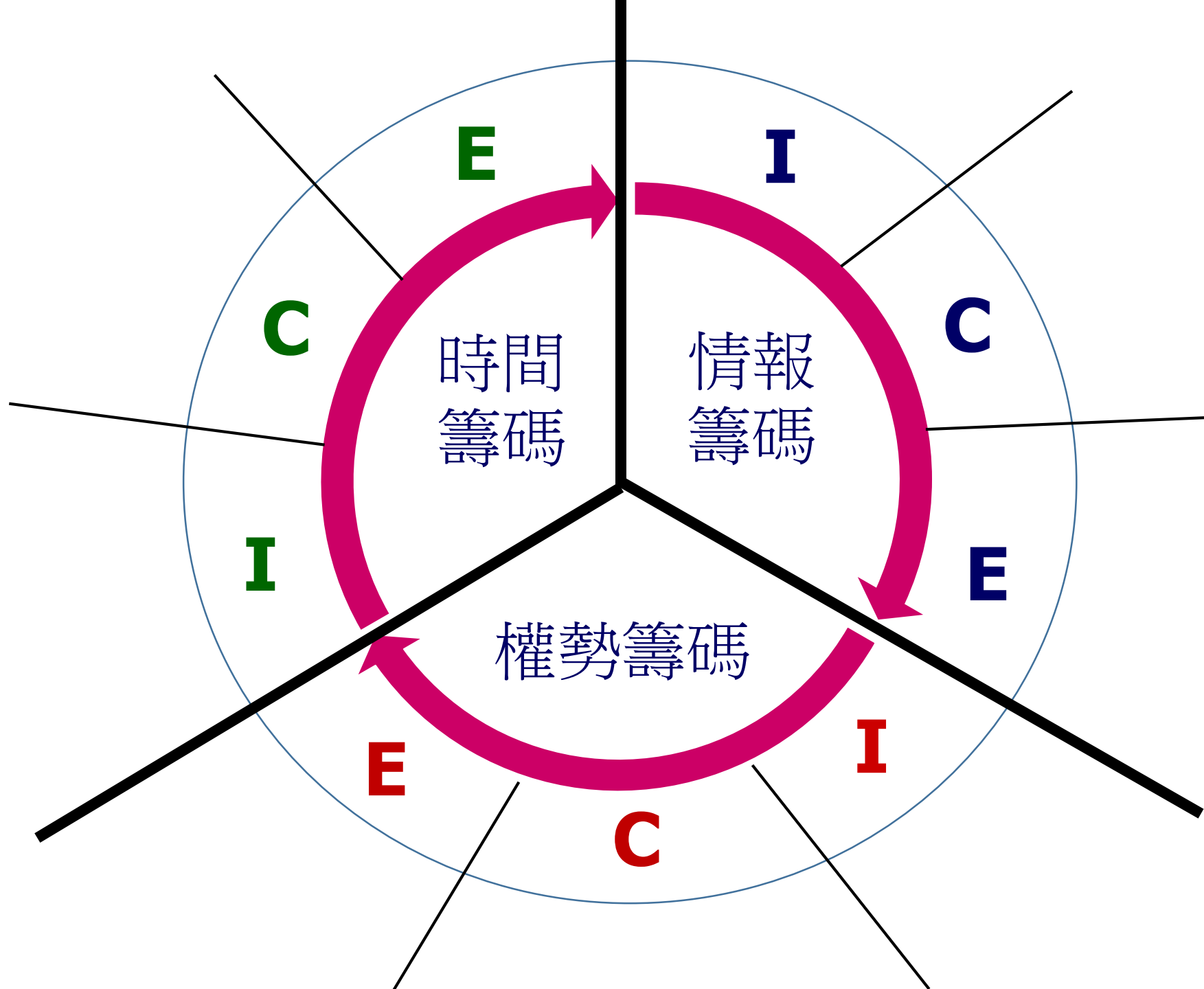


品牌
好感度
下降

業績不好
福利減少
經營危機
公司倒閉

社員傷心
家庭傷心

缺乏實踐，銷售不佳 (惡性循環)



第八講

談判賽局

一.先從個案談起

談判中的危機管理

談判中的危機管理-延遲交貨索賠糾紛

一.談判主題

解決汽輪機轉子毛坯（延遲交貨索賠問題），
維護雙方長期合作關係。

二.談判團隊人員組成

主談人：胡達 / 公司談判全權代表

決策人：賀宇翔 / 負責重大問題的決策

技術顧問：陶佳 / 負責技術問題

法律顧問：張偉燕 / 負責法律問題

三.雙方利益及優劣勢分析

○我方的核心利益：

- 1.要求對方儘早交貨
- 2.維護雙方長期合作關係
- 3.要求對方賠償，彌補我方損失

○對方擬追求的利益：

- 1.解決賠償問題，
- 2.維持雙方長期合作關係

○我方優勢：

我公司佔有國內電力市場1/3的份額，
對方與我方無法達成合作將對其造成巨大損失

○我方劣勢：

- 1.在法律上有關**罷工屬於不可抗力範圍**這上點對對方極為有利，對方將據此拒絕賠償
- 2.對方延遲交貨對我公司已帶來的利潤、名譽上的損失
- 3.我公司毛坯供應短缺，影響惡劣，**迫切需要與對方合作**，否則將可能造成更大損失

○對方優勢：

- 1.法律優勢：有關罷工屬於不可抗力的規定
- 2.對方根據合同，由不可抗力產生的延遲交貨不適用處罰條例

○對方劣勢：

屬於違約方，**面臨與眾多簽約公司的相關談判**，
達不成協議將可能陷入困境(產生連鎖反應)

四.談判目標 (蘊含“危機管理”的觀念)

1.戰略目標：

體面、務實地解決此次索賠問題，重在減小損失，
並維護雙方長期合作關係

2.索賠目標：

① 報價：

② 底線：

1. 戰略目標：

體面、務實地解決此次索賠問題，重在減小損失，
並維護雙方長期合作關係。

● 原因分析：讓對方儘快交貨遠比要求對方賠款重要，
迫切要求維護與對方的長期合作關係

2.索賠目標：（ KPI ）

■報價

- ①賠款：450萬美元
- ②交貨期：兩月後，即11月
- ③技術支援：要求對方派一技術顧問小組到我公司
提供技術指導
- ④優惠待遇：在同等條件下優先供貨
- ⑤價格目標：為彌補我方損失，向對方提出單價降5%
的要求

■ 底線：

- ① 獲得對方象徵性賠款，使對方承認錯誤，挽回我公司的名譽損失
- ② 儘快交貨遠以減小我方損失
- ③ 對方與我方長期合作

五.談判流程規劃及具體策略

- (一) 開局.....開局
- (二) 中期階段.....展局
- (三) 休局階段.....變局
- (四) 最後談判階段...結局

(一) 開局：

方案一/ **感情交流式**開局策略：

通過談及雙方合作情況形成**感情**上的共鳴，把對方引入較**融洽**的談判氣氛中。

方案二/ **採取進攻式**開局策略：

營造**低調**談判氣氛，**強硬**地指出對方因延遲交貨給我方帶來**巨大損失**，開出450萬美元的罰款，以製造心理優勢，使我方處於主動地位。

超越對方的策略

- 對方提出的策略：罷工屬於不可抗力的規定拒絕賠償
- 我方對應策略：
 1. 借題發揮的策略：認真聽取對方陳述，抓住對方問題點，進行攻擊、突破。(如: 汽車保險談判個案)
 2. 法律與事實相結合原則：提出我方法律依據，並對罷工事件進行剖析(顯微鏡) 對其進行反駁 (EX.疏忽職責可預防而不預防、罔顧客戶利益、違反商場道德)

(二) 中期階段：

1. 紅臉白臉策略：

由兩名談判成員其中一名充當黑臉,一名充當白臉輔助協議的談成，適時將談判話題從罷工事件的定位上轉移交貨期及長遠利益上來，把握住談判的節奏和進程，從而佔據主動。

- ① 掌握主動性-引導合作
- ② 另立一個對我方有利的議題
- ③ 談判議題整合法

(二) 中期階段

2. 層層推進、步步為營的策略:

有技巧地提出我方預期利益，先易後難，步步為營地爭取利益。

3. 把握讓步原則：

明確我方核心利益所在，實行以退為進策略，退一步進兩步，做到迂回補償，充分利用手中籌碼，適當時可以退讓賠款金額來換取其他更大利益。

(三) 休局階段

- 如有必要，根據實際情況對原有方案進行調整

(四) 最後談判階段：

1. 把握底線：

適時運用折中調和策略，嚴格把握最後讓步的幅度，在適宜的時機提出最終報價，融合使用最後通牒策略(死限時間-籌碼)。

2.埋下契機：

在談判中形成一體化談判，以期建立長期合作關係。

3.達成協定：

明確最終談判結果，出示會議記錄和合同範本，請對方確認，並確定正式簽訂合同時間。

4.突出優勢:

- 善用“形、勢、理”優勢法
- 以資料(DATA)作支撐，以理服人，強調與我方協議成功給對方帶來的利益(Interest)，同時軟硬兼施(I+C)，暗示對方若與我方協議失敗將會有巨大損失(風險Concern)。此外可以呼籲對方關注雙方高層的友好關係，不要破壞關係(Emotion)。

5.打破僵局:

- 合理利用暫停，首先冷靜分析僵局原因，再運用肯定對方形式，否定對方實質的方法解除僵局。

四變法: 變人、變時間、變地點、變方法

六.準備談判資料

- 情報
- 資訊
- 民法
- 刑法

...包含對雙方有利、不利的資料

七.制定應急預案(應付各種可能的◆變化)

1.對方承認違約，願意支付賠償金，但對450萬美元賠償金額表示異議。

◆應對方案：

就賠款金額進行價格談判，運用圍魏救趙策略，
換取在交貨期、技術 支援、優惠待遇等利益。

2.對方使用權力有限策略，聲稱金額的限制，拒絕我方的450萬賠償提議。

◆**應對方案**：蒐集瞭解對方許可權情況，“白臉”據理力爭，適當運用製造局策略，“黑臉”，再以暗示的方式揭露對方的許可權策略，並運用迂迴補償(切香腸)的技巧，來突破僵局。

3.對方使用借題發揮策略，對我方某一次要問題抓住不放。

◆應對方案:

避免沒必要的解釋，可轉移話題，必要時可指出對方的策略本質...並聲明...對方的策略影響談判進程。

4. 對方 依據法律上有關罷工屬於不可抗力 從而按照合同 堅決拒絕賠償。

◆ 應對方案：

應考慮到 我方戰略目標是減小損失，並維護雙方長期合作關係，採取 放棄賠償要求，換取其他長遠利益。

5.若對方堅持在“按照合同堅決拒絕賠償”一點上，
不作出任何讓步，且在交貨期上也不作出積極回應。
則我方先突出對方與我方長期合作的重要性及暗示
與我方未達成協議對其惡劣影響，然後作出最後通牒。

二. 賽局理論的核心思維

1. 『以對手為導向』思考談判策略
2. 『情勢不可為，採取退而求其次』的策略，以保住最佳結果

◎ GAME THEORY

各方同時各出一招、即是一個GAME



賽局理論

案例一：大豬和小豬的賽局

- 1.籠子裡有大豬和小豬
- 2.食物在籠子外
- 3.撞開門就有食物吃
- 4.誰去撞門都吃得到
- 5.大豬撞開門、大豬吃的多
- 6.小豬撞開門、也是大豬吃的多

..請提對策

小結

決策：小豬選擇等待

- 選擇（等待）是「絕對優勢」的策略
因為～不用花力氣去撞門
還能獲得最大的利益（吃到食物）
- 條件限制下～選擇最好的策略
獲得最有利的「結局」
符合「賽局理論」

GAME THEORY 賽局理論

- 是一種「策略性思考」
- 通過「策略推估」、尋求自己的最大勝算或最大利益、從而在競爭中求生存
- **MINIMAX** 理論
 - ~ 與其不勝、不如求不敗

分析

- 談判中 ~ 出招的還有誰？
- 本案：出招者只有大豬與小豬
- 策略推估：四個game、結果都一樣

	開 門	等 候
大 豬	2,1	2,1
小 豬	1,2	1,2

案例二：追求優等美女

- 人人都想追求優等美女
結果只有一個人可以追到美女
其他人追不到之後
便退出去追求「次等美女」
「次等美女」因此會生氣轉頭拂袖而去
結果是「兩頭皆空」...都沒有女朋友
- 請提出對策..

運用賽局理論的決策

- 參加這場競賽的人
都採取退而求其次的策略
先去追求次等美女
則人人都有機會追求到女朋友

案例三：討價還價

- 地主認為土地價值一億元
- 仲介商要求4%仲介費400萬元
- 地主認為提成過高→希望降為3%
- 仲介商又認為該土地最多只值7,000萬
提成4%事實上才只有280萬...並不高
- 請提出對策..

賽局理論的應用

- 問題癥結：雙方對土地價的認定有差異
- 雙贏策略：仲介費訂為3%
但是最低仲介費不能低於280萬
- 學習：「認知差距空間」就是創造雙贏
對策的機會、不須要求任何一方
放棄其主觀的認知

案例四：輪胎破無法參加考試

- 兩位在杜克大學研習化學課程的學生
先前考試與實驗成績都很好
因為有很自信而前往維吉尼亞大學
參加 party
週一早上睡遲而無法趕回考試
~ 教授同意延考

教授參與競賽

- 謊言：半路上輪胎破了
無法回來參加考試
- 出招：~
將兩人隔離在兩個教室中考試
第一題10分：（很容易作答..OK）
第二題90分：破的是哪一個輪胎？
（未準備..輸給教授）

談判賽局的延伸應用

囚犯困境

囚犯困境-報酬結構

		乙 囚		
		否認	承認	
甲 囚	否認	-1, -1	-9, 0	報酬
	承認	0, -9	-6, -6	

0 = 最大獲利

-1 = 最低傷害

-6 = 中等傷害

-9 = 最大傷害

週

走出「囚犯困境」

- 多次後的「認罪法則」
- 談判雙方陷入囚犯困境之後、經多次尋找與嘗試、雙方都學會選擇（否認/否認）找到最佳程式組合、終於獲得 $(-1, -1)$ 較佳報酬、兩人走出「囚犯困境」邁向成功

學以致用

情境演練

小組討論2: 停工待料談判(決策訓練)

上游工廠員工罷工已經超過一週，仍在持續中，本廠生產線因此被迫停工待料，本廠下游客戶不斷催促本廠早日出貨。你代表本廠與上游供應商談判，你是他們的大客戶，請選擇你的談判策略：

- 1. 不惜斷絕關係，堅持提出巨額賠償要求
- 2. 要求盡快供貨之後，再談賠償問題
- 3. 維持友好關係，因為罷工為不可抗拒因素

請使用A4白紙寫下你的答案

小組討論3: 外銷香港地磚 CLAIM

外銷香港用於地鐵地面施工的磨石子地磚5個40呎貨櫃，客戶投訴要求賠償總貨款的30%，理由是貨到工地後打開包裝發現許多缺角、破裂。外銷課長人在台灣，客戶在香港，請問如何展開毀損確認與賠償談判？請包含階段性步驟與技巧（流程與細節規畫）。

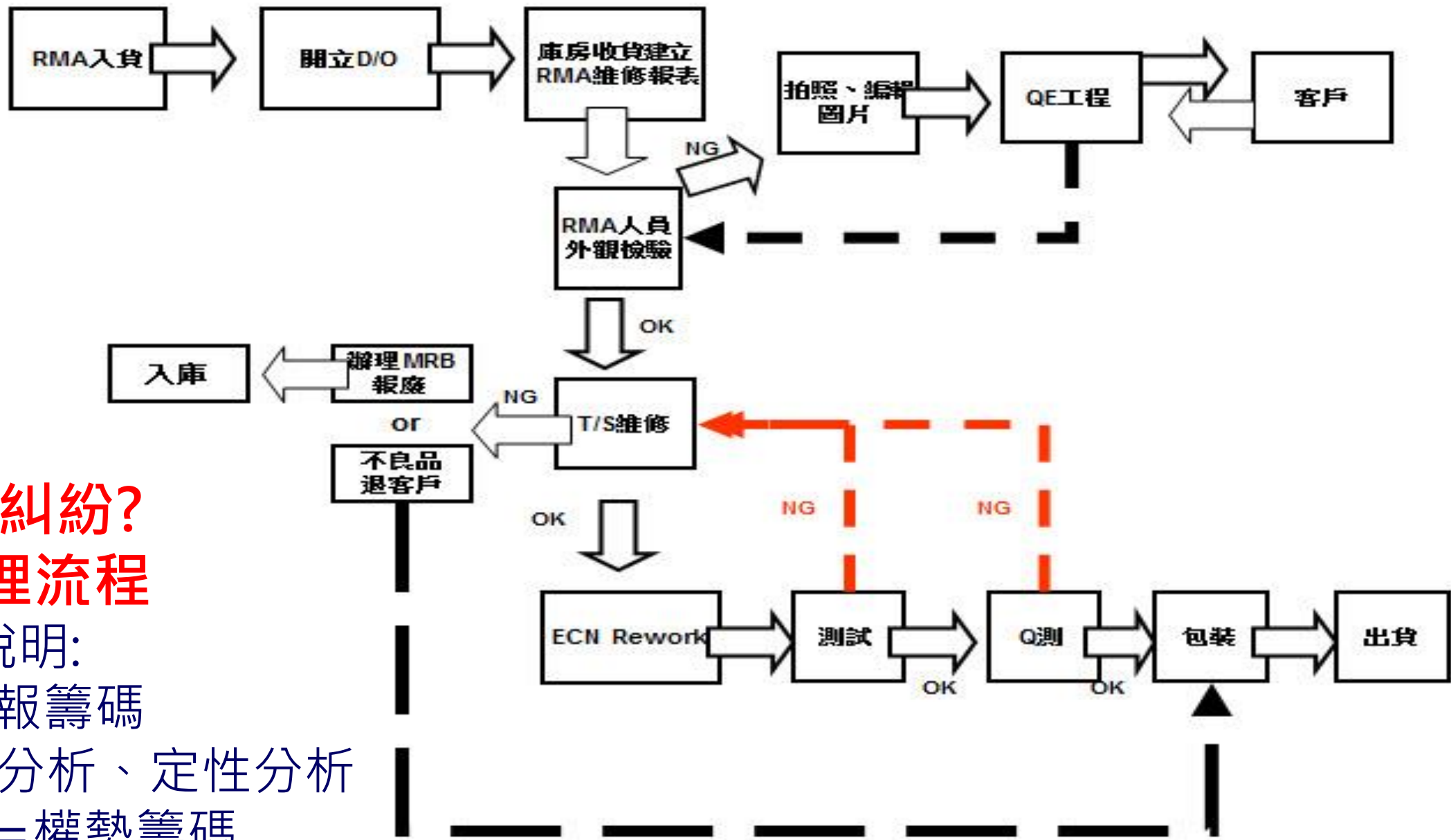
請使用A4白紙寫下你的答案

小組討論4: RMA及DOA退貨流程解決方案

- 由於少量多樣訂單類客戶銷售的常常是動輒數千美元的高單價產品，EMS代工廠管理退貨流程(逆向物流)的能力至關重要。M泰墊子公司在一站式的服務模式下，能夠配合客戶不同的退貨授權 (Return Merchandise Authorization)及DOA(Dead On Arrival)條款，處理維修、退貨、換貨事宜，確保產品在生命週期中得到完善的服務。

質量認定上 存在落差與糾紛

- 退貨流程包括**內部物流**(客戶RMA入貨檢驗、單據開立)、**維修週期**(維修材料、產品序號追蹤、報廢處理、入庫等)、**金流** (refund退款沖帳、billing收款)，及**外部物流** (包裝、出貨) 等繁雜環節，M泰透過SAP ERP系統及客製化報表輔助，能夠**提供客戶完整的退修退貨管理**，包括產品進出紀錄、維修項目分析等配套改善措施，作為**公司內部出貨品質管理成效**的參考。



如何避免糾紛? RMA 處理流程

談判功能說明:

- ① KPI=情報籌碼
ex.定量分析、定性分析
- ② CHECK=權勢籌碼

小組討論5:你如何進行價格談判

一.客戶挑戰你的報價太貴了!

二.價格標議價現場，你如何回應買方不斷壓迫你降價?

《談判桌的經濟學與心理戰》



第八講

談判專家的必備條件

人資專家-黎茲 · 瑞安 Liz Ryan

- 2007年首度在美國《商業週刊》提出
新字：**frenemy**
- **friend** 亦友 + **enemy** 亦敵=談判關係

EMOTION 關係壓力、人事分離

亦友亦敵
先人後事

談判專家必備三識

談判

知識



專業

見識



談判

膽識





Negotiations.com

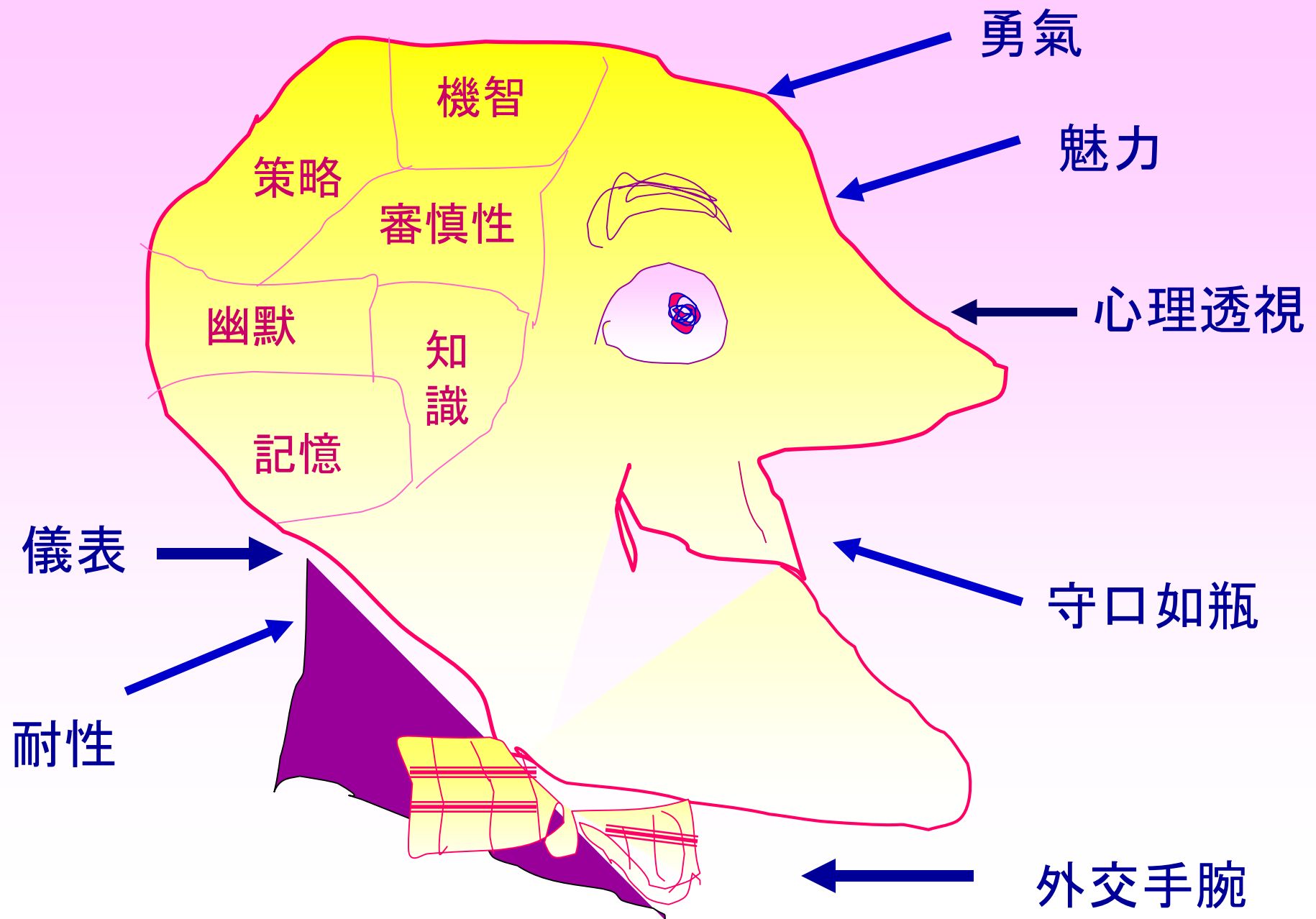
Hard Knocks
School of
Negotiation

I can small fear!



甬緊張～這一招見多了

“Don't worry, I've seen this negotiation tactic before”



鷹眼狼顧

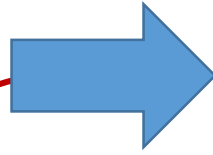


● 談判決策智慧 →

1. 情境導向 (初期形、勢、理 → 過程的變化)
2. 對手導向 (談判能力、地位、性格、企業文化)
(價值觀、專業度)

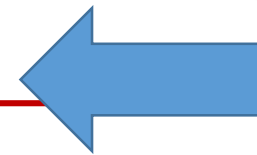
1

TIP
籌碼
物理學



2

ICE
說服
心理學



談判專家的任務

引導對方
共同合作
解決問題



談判智慧

1. 為何談判?

- 處理糾紛
- 危機管理

2. 何者至上?

- 目標第一
- 優先目標不可得
退而求其次
設定底線(最低利益、停損點)



● 談判經濟學: 依據形勢做出對自己最有利的決策

1. 優勢法則-發揮主導權

2. 劣勢法則-善用博弈賽局

● 談判管理學: 1. 目標法則 (MBO)

2. 執行力: KPI、SOP、PDCA、PM

3. 談判團隊

第二部分

增值談判策略 (把餅做大)

華頓談判的特色

- 換位思考、考慮對方的需求
- 了解對方的真正需求
- 擴大總體價值
- 合理分配
- 各取所需、各得其利

案例: 增值談判策略~報酬結構

土地開發案 地主報價一億

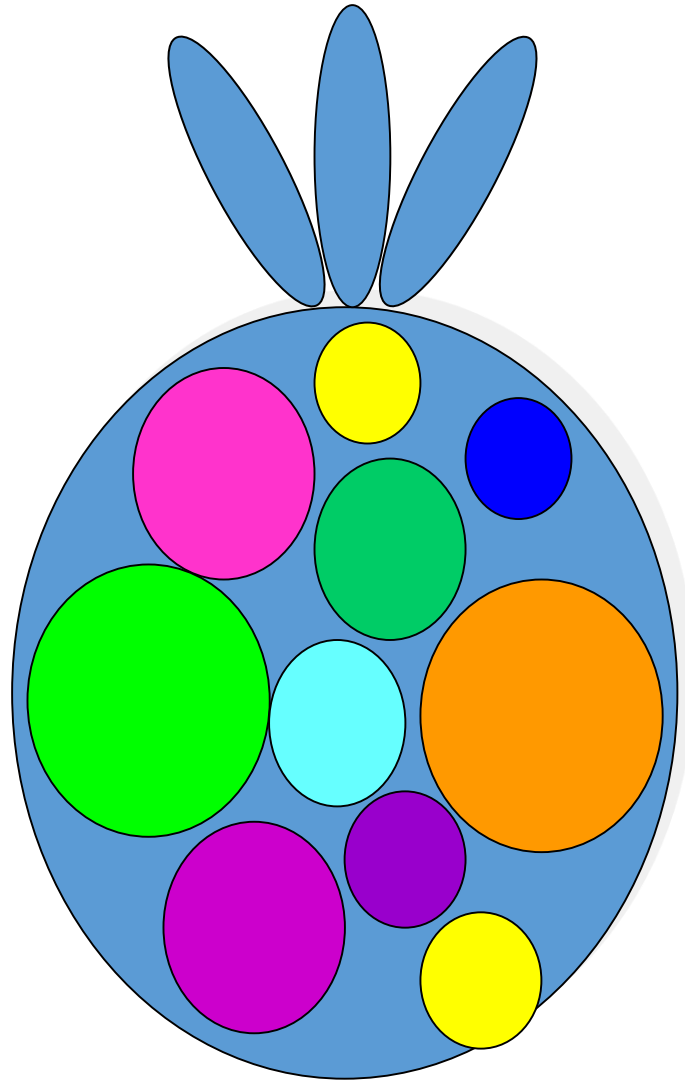
避免爭奪小資源→把餅做大

- 1.化單一問題為複合問題
- 2.談判議題整合法

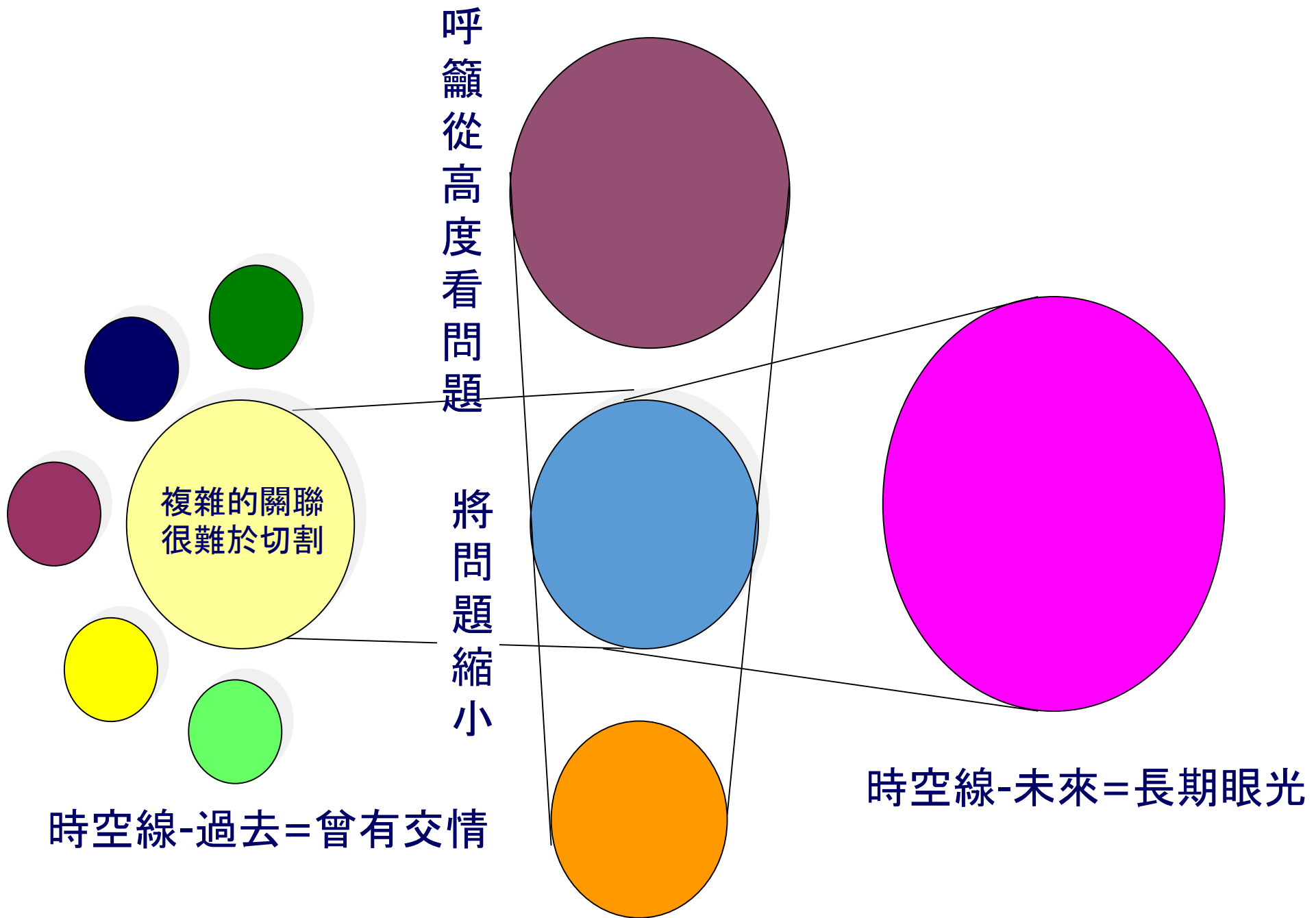
顯微鏡
放大鏡
望遠鏡



細化



化單一問題
為複合問題



增值談判

- 談判是一種複雜的社會和心理過程
必須用比較技巧的方式來互相應對
而且必須能夠為對方設想以求得各方的平衡

- 增值談判：

這種談判過程的思考方式是...

設法增加雙方價值

而不是減少給予對方的價值

只顧要求對方讓步

增值談判-是軟式雙贏的談判

增值談判的成功要素

1. 爭取好感
2. 集中注意搜尋雙方利益
3. 從選擇雙贏方案著手



『GET MORE』談判12條注意事項

目標至關
重要

以對方為主

運用對方的
標準

動之以情

溝通和表
述方式

因時因
地制宜

『爭取更多』談判12法則

找出真正
的問題

交換評價不
相等的東西

接納彼此
的差異

循序漸進
為上策

列出清單

透明化、
遵守倫理
道德

備用講義

談判常見問題與對策

問題一：資訊不透明

- 不清楚對方的想法
- 不清楚對方的需求
- 不了解對方背景、實力
- 不了解對方為什麼這麼說
- 不清楚對方的底牌
- 不清楚對方的決策流程
- 不清楚同行競爭者的資訊

問題二：地位不對等

- 買方認為自己是老大
- 小企業面對大客戶
- 對方比我還專業
- 未獲授權
- 經驗不足
- 年齡較輕
- 職位較低

問題三: 如何化解僵局

- **四變法**

變人

變時間

變地點

變方法(軟硬兼施、彈性、應變技巧)

問題四: 對方財大氣粗、趾高氣昂

- 目標導向
- 順應形勢
- 利益優先
- 弱化批判意識

問題五: 時間壓力

- 事前規劃談判議程、進度、時間規劃
- 評估逾越時間底線後可能產生的損失
- 不要讓對方看出我方有時間壓力
 - 故作鎮定
 - 分析儘早完成談判對對方產生的利益
 - 做好預備方案(BATNA)

問題六：不願上談判桌

- Interest 利益、誘因
- Concern 風險、反誘因
- 形勢壓力
- 競爭壓力

問題七

- 價格已經破底，對方還要繼續砍價
- 對策：
 - 尊重與了解
 - 苦肉計
 - 附帶條件

問題八

- 如何化解對方的技術性干擾
(如何識破對方的小伎倆)
- 對策:
 - 弱化對方的立場
 - 揭穿該項動作缺乏意義
 - 重返談判議題主軸

問題九

- 測試對方可接受的價格區
- 對策:
 - 競爭者的成本優勢
 - 投石問路 (PROBE)
 - 定錨 (設定議價區)

問題十: 如何回應對方的攻擊

圍魏救趙

(攻擊對方利益 → 保護自己利益)

問題十一：讓對方無法對焦攻擊

鋸箭法

(把問題丟給內科醫生)

(找一個適當理由-免付責任)

問題十二:引導對方接受你的條件

補鍋法

第1階段. 將問題擴大

第2階段. 造成對方「還好」的心理

問題十三:使對方不好意思不接受

品味法