

滿分 100 分，請作答於試題空白處

一、談判就是一種交換，派出的談判代表需給他底線 (Bottom line)，需準備「談判協議的最佳替代方案」(Best Alternative To a Negotiated Agreement) 才能達到雙贏(win-win)。試說明什麼是「底線」、「目標點」、「協議區域」？(15%) 並請繪製底線、目標點和協議區域間的關係圖 (試以買賣雙方立場差距為例，假設數線愈右邊價格愈高，賣方向左讓步，買方向右加碼)？(15%)

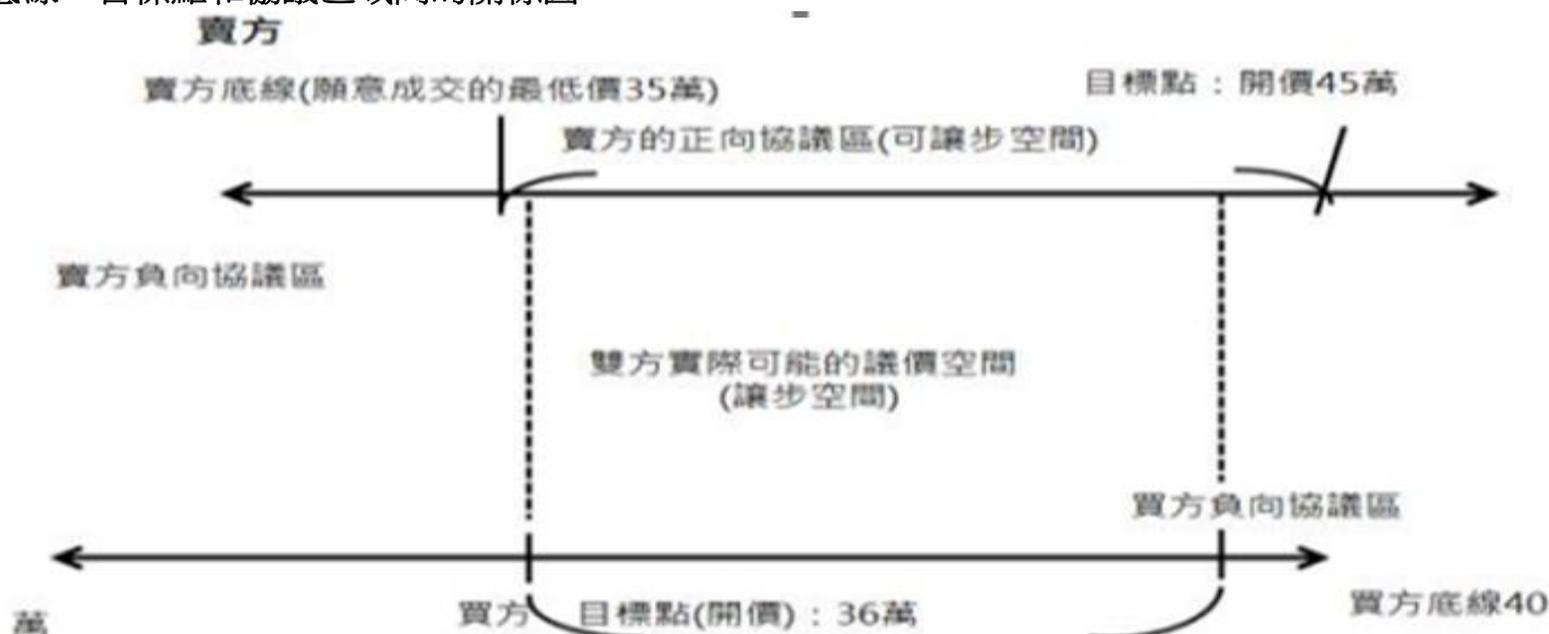
擬答：(出自課本第 126 頁~128 頁)。

1.底線：=「支撐點」，指談判當事人對某個事項的談判結果所做「最悲觀的假設」，是區分「獲利」與「無所獲利」的分界點。

目標點：賣方目標點就是開價，買方目標點就是出價。

協議區域：買賣雙方的可讓步空間。

2.底線、目標點和協議區域間的關係圖



二、請說明讓步有哪些心理效應？(15%)一個精明的談判者，在出牌的時候更應該已經預留了讓步的空間，請說明有計畫的讓步方法有哪些？(15%)

擬答：(出自課本第 146 頁~149 頁)。

(一)在談判過程中，「讓步」是打破僵局、達成協議過程中很重要的一環。是否讓步、如何讓步、讓步技巧的好壞程度...都深深影響談判結果。研究讓步行為的學者發現，讓步行為有下列幾種心理效應：

1 第一次讓步意義重大：第一次讓步具有很大的象徵意義，他會成為接下來無數次讓步的「基準」，因為對手會根據我方第一次讓步的時間與幅度，決定他們自己是否讓步，以及讓步的程度。

2 讓步的「次數」重於「幅度」：根據 Yukl 的研究(1974)指出，當我方做出三次「同樣程度」的讓步，而對手做出五次，但「幅度越來越小」的讓步後，即使事實上，我方三次讓步的加總起來總幅度，遠遠大於對手讓步五次之總和，但是其他人卻比較相信對手「已無讓步空間」。所以，談判者應該避免太早做出「大幅度」的讓步，以免陷於自己於不利的境地。

3 讓步貶值(concession devaluation)：學者 Shell 表示，如果談判者太早做出大幅度的讓步，會帶來「讓步貶值」的效果。

(二)如何有計畫的讓步：

1 不違反自己的基本利益：讓步是談判中互相遷就的過程，是一種交換行為(Kennedy, 1980)，但不管怎麼遷就都不能違反自己的基本利益，否則，就算讓步之後達成協議，也是不利的協議。當談判者打算讓步時，一定要很清楚「讓了什麼」、「換到什麼」，沒有任何一項讓步是白讓的。

2 一邊期望一邊規劃讓步：談判者在規劃自己的談判目標，預期在談判中獲得哪些利益的同時，必須釐清自己利益的優先順位，規劃好讓步的次序以及目的。經過規畫的讓步行為不但給自己帶來痛苦程度較小，讓自己更知道如何隨機應變。

3 評估雙方的讓步價值：

(1)我方的讓步成本：我方在決定哪些事項可以用來讓步時，必須先評估自己進行某項的成本，以及這項讓步可以換取甚麼利益。否則，談判者很容易認定某些事項「不具價值」而輕易奉送給對手，不求任何回報。

(2)讓步在對手眼裡的價值：除了評估我方地讓步成本，也要評估這個讓步對於對手的重要性，因為有一些我方認為沒什麼價值的事項，在對手眼中卻是「非常有價值」的，若能得知這一點，不論對我方而言，這個讓步的價值有多微小，都可以用來當作「談判籌碼」(bargaining chips)，以「替對手創造價值」為由，跟對手換取其他利益。

4 讓對手知道我方讓步價值的方法：

(1)把價值量化：談判者必須讓對手知道我方每一項讓步的價值。才能要求對手「相對的回饋」。如果可行，盡量把每項讓步的價值用具體

數字「量化」讓對手有真實感。

(2)「如果...我就.....」的肯定句：在談判過程中，盡量使用「如果...我就...」的「肯定句，不要用疑問句

三、何謂鎖住立場？(10%) 當我方或對手鎖住立場時，該如何解套？(15%)

擬答：(出自課本第 150 頁~154 頁)

1. 當談判者對某個談判項目不願再讓步，而且要让對手知道自己的堅持，這位談判者會開始以言語及行動，宣示他們的決心，稱之為「鎖住立場」。

2. 當我方或對手鎖住立場時，該如何解套？

(1)事先預防:我方可假裝沒聽到、聽不懂或當作一句玩笑話。

(2)當我方被鎖住立場「套牢」時：

a. 以「出現新資訊、情境變遷」為由，表示自己必須重新檢討原本的立場。

b. 不著痕跡地用新的提議取代舊提議。

c. 大原則不變，但用一般性字眼取代原本的強烈字眼。

(3)當對手被鎖住立場「套牢」時：

a. 保有對手的個人尊嚴及地位，最好的方法是把對手的讓步原因歸為「神聖的外在因素」。

b. 切斷對手的「主要決策者」和對手{次要助理}延宕聯繫。

四、如果雙方對協議內容十分滿意，可以直接總結談判結果，並且簽寫協議書；或主動採用結束談判的策略，促使談判結束。試列舉三種常見的結束談判策略？(15%)

擬答：(出自課本第 155 頁、158 頁~160 頁)。

1 稀有效應：當一個人認為他想要的東西數量有限，或者很多人也跟他一樣想要，他會立刻採取行動，甚至願意付出更大的代價擁有這個東西，以免錯失良機。

2 鎖死立場：談判者藉由「一些」讓步來結束談判，讓對手相信我方除了自己意願的讓步之外，不會再有任何讓步，對手只有改變立場，雙方才可能達成協議。

3 均分差價：用談判雙方立場差異的「中間點」當作協議以結束談判。