



淡江大學
Tamkang University



行政院公共工程委員會
Public Construction Commission, Executive Yuan

國際工程談判 原則與技巧

高銘堂



大綱

- 一、前言
- 二、養成背景的差異
- 三、情境文化差異所造成的溝通困難
- 四、談判的目標、原則與準備
- 五、台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題
- 六、東、西方工程談判中可能遇到的特別問題
- 七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛





淡江大學
Tamkang University



一、前言





前言

1. 基於西方式思維發展出來的典型談判理論、原則，是否能適用於東方人與西方人的國際談判？

- 1). 因國籍、歷史因素，與經濟地位不同而產生的相對優越感。
- 2). 語言、文化、養成背景等的差異造成的劣勢。
- 3). 承包商相對於業主或業主代表地位的劣勢。
- 4). 主場優勢-關起門來打狗的談判策略。





前言

2. 對談判方式、潛規則的熟悉度。

- 1). 東方人認為談判過程已經達成共識的部分，在還沒簽署協議前都可重談 (revisit)，西方人卻視此為反覆，不可信任。
- 2). 談判者間常有強者、尊者做成結論，強制弱者、卑者接受一切的情事；然東方人觀念常會以強不可凌弱，情應勝於法理之觀念來要求對手，西方人則認商業利益不應與道德、公益掛鉤。





前言

3. 演講、簡報與談判人才的不同-互相矛盾的人格特質與思考方式。

演講、簡報人才目的是要說服聽眾，接受自己的主張，所以他們的風度、儀容與口條非常重要。演說內容可根據第三者為其準備之內容，經反覆演練，熟記在心，即可從容上場。

談判者則必須深入爭議主題與細節，隨時準備接受對方之挑戰，過程中伺機予對方痛擊；並能審時度勢，盤點戰果，適時休兵。

國人常有以為口才、風度為最重要，而於關鍵談判中派遣並不具備足夠抗壓與戰鬥能力之公關長才作為代表，以致鎩羽而歸，猶以為西方人係因其奸詐之民族性，故在談判上能屈服我方，此大誤覺矣。





淡江大學
Tamkang University



行政院公共工程委員會
Public Construction Commission, Executive Yuan

二、養成背景的差異





養成背景的差異

1. 農業社會，密集勞力分工體制下，只有長者、尊者能發號施令，卑、弱、婦孺者不能多言，不必有權利意識；西方個人主義主張需為自己權益講話，且有較為平等的發言權，自幼即被鼓勵為自己權益發言 (Paternalism vs Individualism)。
2. 言簡意賅，惜話如金，希望對手莫測高深，從而達成不戰而屈人之兵的談判結果；相對於重視效率、效果，以雄辯說理折服對手的西方談判準則，常有適得其反之後果。
3. 儒家「何必曰利」的仁義思想；相對於承認貪婪為進步原動力的西方拜金主義。





淡江大學
Tamkang University



行政院公共工程委員會
Public Construction Commission, Executive Yuan

三、情境文化差異所造成的溝通困難



情境文化差異所造成的溝通困難

1. 語言用字的精確性：東方高情境文化(High Context Culture)社群成員溝通時常依賴如表情、動作、眼神、甚至沉默的形式，而非言語，來傳遞信息；西方低情境文化(Low Context Culture)社群成員則傾向用較多，較精確的字彙解釋，對社群中較多不同背景的人傳遞較多的內容。

2. 溝通責任的混淆：在高情境文化中，溝通信息融於情境之中，說話者不必完整而詳細地表達自己的觀點，但是對於聽話者來說，則需要根據溝通時的語境，來揣測和分析言語內部和外部的綜合信息，因此，在高情境文化中聽話者所肩負的溝通責任是比較多的，他必須擁有較強的注意力與推理邏輯能力。

但東方高情境文化的談判者遇到西方低情境文化背景的对手，說話時，就會被嫌不夠詳細、精確；他也會抱怨對方誤解，或聽不懂他要傳達訊息的真正意思；當對方以較精準的方式表達意思時，他會覺得有理解上的負擔，並感到自己不被信任，從而影響談判的進程。



情境文化差異所造成的溝通困難

3. 溝通效果的預後：西方情境度較低的談判者會希望對手自行解決問題，同意發展有利於雙方合作的關係，但不是親密的、持久的、出於工作以外的關係，如友誼。這會讓東方來自高情境的個人，感覺對方不願在持續的基礎上繼續合作，因而產生不安全感，影響談判的結果。
4. 高、低情境文化的差異，存在於社群、次團體、不同宗教信眾，或一個國家的不同區域中，如台灣的天龍國vs南部、18世紀蘇格蘭的愛丁堡vs高地氏族、工程界vs法律界。



淡江大學
Tamkang University



四、談判的目標、原則與準備



談判的目標、原則與準備

1. 談判目標的確立，是談判準備階段最重要的事項，但受下列因素影響：

- 1). 新出道者的實力，相對於對談判主題，與爭議事項的了解，或有不足。
- 2). 情報蒐集能力，或對談判過程推演能力的不足。
- 3). 欲保留最大彈性，並執著於臨場反應重要性的迷思與矛盾。
- 4). 沒有擬定備案的心理準備或能力。



談判的目標、原則與準備

2. 避免爭議，願意妥協的談判態度與原則：

- 1). 零和vs雙贏：合理分配談判雙方風險及利潤，。
- 2). 強者為弱者留餘地的公平原則。
- 3). 維持未來關係。



談判的目標、原則與準備

3. 準備：

1). 了解談判有多少時間，發言的機會？短促或長時間、多次的談判？

與對方代表的互動機會？

2). 誠實面對自己的弱勢：語言、理解能力、內部支持的不足...

3). 個人的改造：意志力的鍛鍊、勝負心的提升、涉外能力及相關知識的加強。

4). 匯集共識；確認授權(get the boss involved)。



淡江大學
Tamkang University



五、台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題



台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題

1. 組織分工不夠嚴密，代表談判者權威不夠

- 1). 有許多部門不直接參與談判，分工竟以對內、涉外為界線；各自運作，不易取得跨部門合作。
- 2). 負責談判者雖以專案為名，但無專案指揮全力，實質上受其他部門節制。
- 3). 不深入細節的大老闆越級、隨興指揮，負責談判者，難有發揮空間。
- 4). 由中小型公司過渡而來的用人簡約、專業不足等分工習慣，談判代表一人須面對合約、專業、商務、品管、設計等多項專業，備多力散，常生破綻。



台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題

2. 台灣公司經營規模不大，各項商業行為必須以鬆散結盟式合作進行，依賴外部資源的結果，遇變化，反應不及。
3. 組織文化不鼓勵說實話，內部談判準備會議，慷慨陳詞，報喜不報憂，誤導做最後決策的長者、尊者，反使實際談判者在前線無妥協、應變空間，最後形勢翻轉，反而被迫做出不必要讓步。
4. 把個人利害與內部政治算計投注於對外談判，錯失避免犯錯機會，「在家一條龍，出外一條蟲」。





六、東、西方工程談判中可能遇到的特別問題



東、西方工程談判中可能遇到的特別問題

1. 優越感：如在議事程序、發言時間、歸納總結上作不公平之安排；或站在知識、道德制高點作訓示性之談話。
2. 語言或態度上之欺侮：東方人通常拙於表達，且怯於說「no」，故有些西方對手在談判中會以威嚇性之口頭或身體語言，壓制對方。
3. 成見：西方廠商對東方廠商常依其國別、民族、行業之刻板印象，事先就各項議題設定不實際或不平等之結論；東方廠商亦有如前所說不願直接表態之情形。其結果是議事遲滯不前，談判不能成功。



東、西方工程談判中可能遇到的特別問題

4. 公司規模：某些西方大公司談判代表常以其公司之相對大規模，或複雜之分工及決策過程，作為理由，要求談判對手在特定事項讓步，或作不對等之安排。
5. 書面紀錄：東方公司運用書行文字能力較低，且派遣談判代表相對少數，故西方公司常有在短時間要求對手確認大量文件、會議記錄或臨時協議，製造出對其相對有利之談判條件。





七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、 習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛



談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛

1. 勇於介紹自己：克服文化下溫良恭讓的約束，在最短的時間讓對方認識自己，認識公司，以避免雙方在即將開始的實質談判，反覆的猜測、試探對方到底是誰，代表的公司是什麼樣的公司。
2. 主動的原則：從提問題、插話、要資料、說「no」，到設規矩、訂日期、點菜、敬酒、說笑話，都可以有意見。西方人對具雍容大度(magnificence)的對手，無論其年齡、國籍、公司規模、合約地位，比較不會作無謂的挑戰。

談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛

3. 融入對方的文化，做一個好的東道主與好客人；但保持最後一點距離，不要超過臨界點，百分之百的相似，你就只是該國的華裔國民，合作的效果反而不好了。

4. 知識就是權力：謙虛不是美德，在交朋友的觀點看來，自信甚或驕傲，或會讓對方討厭，但在談判中，尤其是時間短促之談判，卻能讓對手對你印象深刻，認為你有知識、有權力，值得和你打交道。

談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛

5. 彼強自保，不得貪勝：在絕對的劣勢下，提醒對方，全拿者要付出不成比例的代價；在絕對的優勢下，提醒自己要給對方一個出路。

6. 動須相應，慎勿輕速：語言的委婉(euphemism)與堅持(assertive)的態度互為表裡，反之亦然。當然，要持續加諸對方這樣的壓力，語言與表達能力要經得起考驗。輕薄快語，不只是性格，而是程度不足的表現。

談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛

7. 分段說服(incremental persuasion)：人無論聖賢愚昧，對全然陌生觀念無法一次接受，中外皆然。在國際談判中，如果發現對方對某事權物概念或有錯誤之想像，直接想說服他，反而引起對方的猜忌，使用轉折、分段、多次的說明，是唯一的辦法。

8. 惡聲至，必反之(reactive)：面對西方人，在氣勢上不得輕怯，但亦不可成僵局。鬥而不破，保持關係，是談判最應注意的地方。



謝謝

