

# 管理



# 令談判成功的溝通

*Pedro Miguel Frade* \*

## 導 言

各種不同層次的傳播已成為推動現代社會發展經濟及社會活動之一股原動力。在近數十年內，傳播已成為任何個人、團體、社團、組織及機構踏上成功道路一個極其重要的條件。與此同時，對傳播架構、服務及層次的管理亦成為先進社會及發展中社會之一種基本活動。

近數十年來，宣傳及公共關係已達致國際化水平，而高科技之傳統媒介①及革新之傳媒②的迅速發展，已証實了社會傳播③之重要性與日俱增。在另一方面，由於微型電腦，電訊服務及文書電腦化之快速發展，使各企業、機構在管理業務上進入一個新紀元，而這種演變使雙方在瞬息間可互相傳遞及交換訊息，而無須倚賴傳統的傳遞工具。將文件本身以電子傳真傳送，不過是電子傳遞取代傳統傳遞服務的第一個先兆④。另一方面，有利於改善各種工作環境中個人與集體之間關

---

\* 任教於里斯本新興大學並為傳播管理顧問。

①由於公眾的新興口味日益苛求，使到報章及電視這些傳媒不斷提供專業化的節目及內容。這是事實，但必須一提的是週刊讀物擁有部份公眾讀者的現象是由於刊物不斷發掘新策略，以爭取忠心讀者市場所致。這些專業化的居中（報章及電視之間）產品與公眾讀者的供求關係是互為因果的。因此傳播的專業化產物的湧現離不開推動專業化的需求，反之亦然。

②有線電視及衛星電視的驚人發展使之成為最易為普羅大眾接觸到的傳媒，但無論如何，這似乎是唯一可以引証的例子。

③用“社會傳播”這一詞對我們來說極不討好，在此必須清楚劃分其詞義與其兩個最流行的詞義不同。其一是“傳播”濫用“社會”一詞使它跟報界劃上等號，在葡國濫用這個語言上的曲解是始於74年後，興起使用“社會”一詞的熱潮，另一個意義是由於社會學不斷重複同一論証使成真理，就是：既然沒有社會就不存在傳播，那麼傳播必然是社會性的。但在這裏使用“社會傳播”一詞，是指那些在整體社會，國家及跨國性的範圍裏所發生的傳播程序。

④這裏特別是指影像傳真會議，在市場上已開始証明常用。

係而採用的新方法，以及新領導模式的運用，是同企業及機構中的領導層擁有更多的“行為技術”有關，這種技術可以消除各種環境下為改善傳播而產生的日益增長的憂慮。今日通訊新環境最顯著的特點之一是其開放程度極大，傳播技術的運用非常靈活。對現今大部份企業和機構來講，傳播是一種普遍優化的手段，但其實施取決於更廣泛的策略選擇，要求專業化的訊息有助於達到傳播的目標。總而言之，這種選擇意味着一種潛在的更新，而常常表現為一些人熱中於在本世紀末對企業和機構進行變革，而另一些人只是在競爭中坐享其成。

在現實生活中，無論在經濟、社會或政治上，誰能採用較佳辦法進行傳播，得勝率便會加強：誰擁有較佳傳播手段，誰就有實力。而任何其他領域就不如傳播可以通過簡單的自發行動來表現實力。但在實踐中，傳播亦有其複雜及困難之處，因為各企業和機構要善於應付自發性，在任何情況下充份地與各方溝通。對於處於改革期的企業或機構，或處於政治、行政過渡期的地區來講，最重要的是並不是要關注並非永恆的固定收益，而是要關注保持靈活性，以便尋出解決急切問題的最佳辦法。對於那些負責企業與機構溝通活動的人來說，這些急切的問題包括執行新策略，尋找新技術或對那些被說成鐵般的真相或事實提出質疑。那些求上進的組織以及那些維持現狀的組織，以前和現在的特徵是根據其所處環境的變化而承認正在策劃或實施的變革所可能和應該起的作用。那些求革新並創造歷史的企業和機構同那些只消極接受命運安排的無名羣體之間的根本區別在於前者懂得何時和如何進行變革，懂得引導變革。

今日，培訓企業及機構領導層的傳播技巧已成為其成功之重要因素。對內而言，是顯示其組織方面之領導能力，而對外則顯示了其與各種不同的個人和集體對話之手段。開展一系列對話固然適用於無數的組織程序，但却產生一種普遍化的傾向，以為領導人最佳的對話能力能夠解決幾乎所有問題，美式的商業對話從文化上被看作適用於一切商業洽談的模式，其實並非唯一的模式。無論是在管理還是在傳播方面都沒有一個預先擬好的普遍適用的解決辦法。在排除了科學的疑難之後可用同樣辦法觀察到，一個家庭內成員之間的互相溝通，一班青年人之交往及一羣朋友之往來，他們彼此交往都不拘一格，從而可斷言交往並沒有固定的模式或解決方法。

在任何機構內，無論是對內或對外，商談仍然是一個重要的環節。首先，普遍存在的事實是，一個領導人的組織活動是與組織內部的有關方面就內部的一切事宜不斷地進行商談。而對外我們亦經常進行談判。其次，談判的重要性在於它具有冒險性——在這個意義上，沒有任何談判過程是單純的，因為有分歧才需要談判。而雙方的目標、利益及意見各異，處事態度及價值觀亦有不同，有人完全不顧道義，亦有人過於照顧對方的利益，完全超乎共識和實施的道德標準，因而難於比較。第三，談判之重要性在於它不會隨着對話行為的告一段落而結束，因為談判達成的協議仍待執行。為使談判真正有效，使準備和進行談判及實行其結果的一切努力不致白費，談判時就必須創造條件使對方能遵守和履行協議。因此，要薩達姆·候賽因口頭答應撤出科威特較他真正將伊拉克軍隊撤出來得容易。

因此，談判其實是傳播程序之一種或至少包含有導致此種定義的因素。但談判的過程很易惡化，引致雙方僵持。在這種情況下，爆發衝突會多於達成共識。因此，在以下的篇幅裏我們將談判視作談判性的傳播程序。同時，盡量闡明其重要的特徵，並界定一些指導性方針以引導我們邁向談判成功之道。

## 溝 通

以下提到“溝通”這個詞，將解釋為兩個或以上的人、小組或組織之間發生的相互交往過程。由於我們主要的目的是討論“談判”，因此我們只談論各種人際交往過程，而我們所指的交往過程所包含的不只是一種簡單的交往。這裏所指的交往過程是使每個對象的自主性在與對方交往中受到影響。這是因為在現實交往中一方對另一方的看法會不協調、誤解甚至勢不兩立，從而限制或加強各人將來在互相關係方面的效能。其實這方面的道理很簡單，但對於理解交往過程却是極為重要的：在涉及兩個以上具相對自主性對象<sup>⑤</sup>的交往關係中，誰也不能單獨對這個關係的現在及未來做全面控制<sup>⑥</sup>。因此，從本文宗旨來看，應特別強調指出交往過程中，這種互相制約之關係。進行交往，上面提到的各個對象必須能動員下面提到的重要資源<sup>⑦</sup>。在人與人之間的關係中，資訊交換的基本部份是交往者透過口語、書寫等語言能力去進行。圖片與文字亦經常被使用。事實上，兩個來自同一文化的人之間，資訊的傳播主要通過語言，尤其是口語進行的。正如這方面的無數作者所多次重複過的，假如一些人同屬一個語系，他們便擁有足夠的能力去思考、表達、聆聽、理解以及充份地回答對方的話，在專門性的討論中，如肯定是談判性的討論，這種語言的能力便會透過專門的詞彙及術語的組合而有所發揮。而這或多或少是來自談判者所受的基本培訓，其過往及現在所擔任的職務，其技巧上的選擇，語言的喜好，以及意識形態或政治上的選擇等。明顯地，綜合上述的條件，可以得知連結交談者是一種互相制約的關係：在雙方談話過後，每一方在理解對方及令對方明白自己說的話的時候，都會發現受到“環境優劣準則”<sup>⑧</sup>所約束。在交談不受干擾的情況下大家都講究使用口語或語言來傳達信息。但是，若有任何干擾發生時，其注意力必然回到觀察其他事實的真相上。

---

⑤我們先排除這些考慮——容後再與讀者深入研究——在各種可能的個案中，每個人所保持的交流關係。

⑥在只限於兩個人之間的交流關係中，總有較強的一方，能使本身的說話，如同真理，而另一方，被迫同意。因此，在某些情況下，變成了是一種權力的施行。一方被迫接受那些實際上是毫無證據而被對方認為是正確的意見。

⑦留心的讀者無疑會發現，我們避免重複那些在任何的交往程序中的基本慣用名稱：信息來源、發信人、收信人、編碼、解碼、傳送、接收者、渠道、符號、訊息、“噪音”及“及饋”。其中一些概念，我們作了適當的處理，來配合我們的討論。而其中則沿用大眾的理解範圍，相信大家將會有一個接近我們想帶出的概念。

⑧環境優劣準則，在這裏被解作一些在交往中建立的規則，而這些規則會隨着交往者，參予時的個人表達方式有所變。這些規則是一個邏輯性的範圍，其中規定什麼是可以說及什麼是可以透露，什麼是可以期望對方說及什麼是不可以接受的話。因此，嚴格來說這些規則，可以應用於什麼可以說或必須說，以及什麼可以略去或必須省去。

究竟哪一類情況才算是我們所說的交談中的障礙呢？高狄茂(GERAUD DE CORDEMOY)在十七世紀於法國所寫名為“語言的身體表達”(DISCOURS PHYSIQUE DE LA·PAROLE)一書中，我們可能會找到些好的例子：“…如果一個人在表達其感情時留心觀察自己的眼睛，面孔以及其身體各部位的變化，而稍後又在對方身上看到同樣的變化，那麼便可斷定對方亦感受到這種情感…”，“我懂得辨別那些人”…“那些與我們相似的軀體”，“他們懂得自我克制的技巧，在我們交換大量信號後，他們擺出一副理解我思想的態度，又要我相信我也明白他們的思想，但我知道他們的目的是想矇騙我”。在交談中，由於缺乏信任，令注意力分散去猜疑對方的表情。相反地，一個交談者的表情態度不一致的話，可能嚴重地干擾別人對他的信心。

在交談過程中，雙方的相互制約關係，並非只限於雙方語言交流的穩定性及恰當性；事實上，最影響這種關係的是口頭及非口頭的表達方式。對兩個屬同一文化，採同一語言的人來說，在交談過程中，口頭的表達方式是較易及較多被採用的。而非口頭的表達方式是指無聲的信息，根據發出者的意圖而發出和接收。假如根據傳播的定義，我們只限定於向特定的對象傳播特定的信息這種有意識的行動，事實上就迴避了可以合理地被界定為與傳播有關的一系列無意識的行動。

在兩個人進行口頭交談時，某些默默的身體舉動，包含了許多獨特的現象。首先要提的是“語言以外的現象”，一方面，口頭的交談須依賴身體機械式的結構——發音器官，這裏暫且不談聽覺器官，另一方面，這個發音器官在某些物理應用上，有許多非常精確的社會價值：例如，兩個交談者極為接近時，聲音可以顯示出雙方是否在對立，或一方受到另一方的恐嚇，以及一方是否信任另一方。總的來說，對談中“生理發音的突然中斷”足以顯示認識、感情或意願發生變化或受到干擾，而面部表情，身體姿勢及手勢，其中某些慣常的，可預料的動作的中斷，同樣可顯示這類干擾。

在人與人之間交往過程中另一個重要尺度無疑地是每一方為進行交往而擁有的適當空間。人與人之間維持的距離，在不同的文化下<sup>⑨</sup>或在同一文化但不同環境或社會教養下<sup>⑩</sup>都具有不同的意義。

為了總結這一節涉及談判過程中體現交談特點的問題，應着重指出以下三點：

1. 首先，交談者為進行本身的傳播行為，必須依靠他對另一方的傳播行為之理解，因此其自主性必然減低。

---

<sup>⑨</sup>在今日已成為研究人類文化對空間之適應的人類學探索的一本經典著作裏，——“神秘空間”(THE HIDDEN DIMENSION)，作者賀爾(EDWARD T HALL)研究不同文化在交流時對空間的採用有很大的差異：如美國、日本以及阿拉伯之文化。無論對於研究學者，或對於以多種文化為交流背景的實踐者，作者的結論都充滿探索的啓示以及實踐的暗示。

<sup>⑩</sup>如承認各種社會團體，用同屬於他們的語言去適應對方時，有社會教養存在的話，必須認同那些口語的，手勢的空間的社會教養的存在，實際上在社會培訓時，特別注重這些社會教養對空間的採用。

2. 其次，在我們平常所明白及理解的與雙方的口頭及非口頭表達行爲之間存在着嚴重的不協調。
3. 最後，從我們交往的願望來說，我們的控制能力與口頭和非口頭的表達方式之間總存在不協調。由此，我們可以想到對方亦有同樣的困難（要指出一點，這個推測不一定準確）。

## 說 服

與上面廣義理解的交談相反，“說服”在有意識的交談中是一個特殊的程序。就算是符合我們所屬的社會內公衆所接受的條件，我們的行爲在很大程度上是在我們的良心及我們的交往者之注意力欠缺的情況下發生的。這樣並不表示在彼此交往時我們沒有留心別人對我們所講或所做的，而是因爲注意力有差異。有的注意力是在符合某些特定情況的交往規則中產生的，有的則是不符合這些規則。前者是在執行這些規則時有利於社會無意識行爲，後者則需要透過額外的努力才能解決有關的問題<sup>(11)</sup>。

這種額外的努力是出自某種行爲或態度，而無法辨認其在交往中的特性，這種額外努力稱之爲“說服的努力”。接受了這個名詞之後，即使一方有意要說服另一方，說服的決定是出自對方的行動或非行動被認爲是不可接受的。當然我們所說的不可接受的行動，其標準是非常有彈性的，它可以理解爲在彼此同屬的社會中因違法而受到譴責，也可以是某人的行爲與對方的特殊目的有衝突。

嘗試說服別人者，通常都認爲別人應依其已形成的想法去做，要對方相信，他對有關問題的解決方法，比對方認識得較好。通常說服的目的或多或少是否定別人的能力或意圖。因此說服所依據的交往關係，經常是衝突性多於共識性的。

現將與談判過程有關的人與人之間的說服關係的三種特點分述如下：

第一，說服是有意識地提醒對方在某種情況、事件或過程中其行爲之不當，或使對方的行爲更恰當。

第二，說服雖然發生在兩個自主的個人的相互關係中，但却是由採取主動的人單方面指導及評價，指出對方不正確之行動、行爲、態度、價值觀及立場。

---

(11) 由雷唐 (KATHLEEN B. REARDON) 所寫的“說服與溝通”(LA PERSUASION EN LA COMUNICACION: TEORIA Y CONTENIDO, PAIDOS COMUNICACION, 巴薩隆拿, 1983) 一書裏的第二十九頁裏有這樣的敘述“在我們與熟人交往時，我們可以預知對方某些行爲是無意識，都是一些浪費時間的內容。在這種情況下，只有改變雙方的熟絡關係，衡量事情的輕重，用有意識的行爲來取代那些無識的行爲”。

第三，說服的結果受到否定的評價時，可能引致說服者衷心病狂地重複肯定其所捍衛的觀點，重整旗鼓，同時會產生一種挫折感及指向對方的反捕。尤其是當說服的過程發生在兩個權力相等的對象之間時，很多時會惡化至發生破裂或彼此之間展開公開對抗。每個說服性質的交往過程難免會有衝突，而最重要的是了解在談判中引起衝突的原因。

## 談判

談判是自發性的實踐，經常與衝突扯上關係。雙方在討論有分歧的問題，例如一匹馬的售價，首先，賣家報價當然要比他真正希望賣出的價錢為高，而對方亦會期望有個比實價為低的價錢。

這個談判的過程，在費舍（Roger Fischer）和烏利（William Ury）所著的一本名為“談成”（Getting to Yes）的暢銷書內有敘述。特別提及的是，在兩方開始談判時，由於雙方都要極力保護自己（雖然保護的方式可以非常的不同），因而造成雙方各走極端。

存在着的另一些弊端，自發性的談判會導致談判雙方採取的立場是都想用各自的道理來說服對方。正如我們在上面已提過的，說服失敗或遲遲未能達到目的，會使爭執升級。自發性的談判，由於雙方所採取的立場，使每一方同時扮演說服者及被說服者的角色，即同時發出和接收說服性訊息，而這個雙生角色會令雙方同時成為企圖說服者及說服的失敗者。在這種關係中，衝突已成事實，雖然許多時衝突只是潛在的。

一個自發性的洽談者在採取及維護本身立場時應怎樣做？首先應把握一扎實的基點，這樣有助於應付對方為達目的而施加的壓力和技倆，直接讓對方明瞭己方所需，向對方提供有助於達成公平協議的基本原則。但很明顯，這種處理方法有很大缺點。首先，在談判過程中，由於涉及多方面，因而很難獲得各方面都認為公平的協議：就好比一場賭博遊戲，形勢不利時，靜待時機勝於一敗塗地，起碼仍有收復失地的機會。其次當談判者或說客遇到對方的抗衡時，他應訂下底線，保持本身的原則：“我必須貫徹始終”，或至少堅持一個假局（ENTRAPMENT）<sup>(12)</sup>。

---

(12) 假局（ENTRAPMENT）就是指內心矛盾的過程；一個人會因此去堅持及重複一個行為，即使是他已知及估計並無作用，甚至於事無補。這種墮入“行為陷阱”的例子最易見於賭桌上的輸家，雖然當時一切都表明幸運之神不眷顧他，但當他仍然有機會翻身，都會在最後孤注一擲。另一個更常見的情況；我們等公共汽車的時間要比步行回家的時間還要久，但我們仍會等下去。文中的情況是指談判者感到有必要的不斷重複他的立場——因為他自己假設當時的情況，未必要他停止這樣做——直至最後談判成為不可能為止。

對手不肯讓步足以引致談判破裂，這時，談判者應該作出讓步以免浪費所有談判的人力物力。這種方法最大的弊病是影響雙方先前所保持的關係，雙方本來有機會互相溝通或在其他場合透過不同的方法去達成雙方都滿意的協議。假若未能使用其他解決方法，縱使衝突未表面化，亦並非意味談判的障礙不大。當雙方的底線有很大距離時，在可能的情况下，認同對方的需要以求談判不致中斷，直至達成協議。談判者應該多花時間和努力，尋求可達成協議的條件。相當多的談判者憑經驗知道有某些情况，談判雙方都浪費時間來爭論，結果仍未能達成協議；同時，亦了解到在談判過程中涉及談判人員所要付出的代價。

現在讓我們再詳細了解，“分歧”是如何在談判過程中構成的。這裏有需要認識，由費舍（FISCHER）及烏利（URY）所描繪的兩個人物——“強硬的談判者”及“溫和的談判者”。首先我們要依據兩位作者，嘗試去了解兩者的性格特徵。若要分析這兩類人物的不同之處，可以說，前者是鬥爭型談判者而後者是協調型談判者；對前者而言，勝利是最重要的，不管它是個短暫的錯覺；對後者而言，為保持雙方良好關係，不惜讓步，俾能和諧地談判。第二步是將兩個角色放在一起，看看他們之間可能出現的談判關係的特性對談判工作和結果的影響。

強硬型談判者	溫和型談判者
所有參與談判的人都是敵人	所有參與談判的人都是朋友
目標在求勝利	目標在達成協議
要對方讓步作為繼續談判的條件	只要能保持雙方良好關係，肯向對方讓步
強硬對待他人，仿如水火不容	以溫和態度待人，忽略分歧事項
不信任他人	信任他人
堅持立場，毫不讓步	容易讓步，易於改變立場
恐嚇及向對手施壓	容易作出承諾
令對方錯誤理解自己的最低要求	表露己方底線
追求的是單方面利益	為求雙方達成協議，不計較自己得失
只有己方所提出的解決方案是可接受及最理想	將對方唯一能夠接納的方案視為最佳方案
藉對抗他人意願，去爭取勝利	避免對抗他人意願

節錄自費舍（ROGER FISCHER）及烏利（WILLIAM URY）的“談成”（GETTING TO YES）一書，HOUGHTON MIFFLIN CO.，波士頓1981。

需要提醒大家，以上兩個典型只是舉例，故此會稍為誇張。事實上，很難會遇見如上述般溫和的談判者，相反，強硬的談判對手卻比比皆是。與此同時，如果我們不理會剛才列出的兩種型態談判者的關係規律，而進入現實的談判，我們發覺他們實際上是有很多共通點。了解這種關係規律對考慮那些導致談判過程中產生分歧的機制是極為重要的。試想像一下，兩個強硬型的談判者就某一點歧見進行談判時會發生什麼事情呢？如果沒有一個具有決策權的第三者居中調停，談判就很容易進入“對抗階段”，從而影響雙方未能從多方面正確評估談判實質內容，令原有分歧更有分歧。

試想像一下，兩個強硬型的談判者就某一點歧見進行談判時會發生什麼事情呢？如果沒有一個具有決策權的第三者居中調停，談判就很容易進入“對抗階段”，從而影響雙方未能從多方面正確評估談判實質內容，令原有分歧更趨惡化，導致談判中斷或最終完全破裂。再看另一個例子，一個強硬的談判者與一個溫和的談判者討論同樣的分歧時又會是怎樣的。溫和的一方所關心的是保持雙方良好關係而不與對方計較（處處讓步，可能情況下，不惜放棄利益）。讓我們假設那溫和型談判者相信讓步帶來好處，可以作為加強雙方良好合作意願；但結果是使對手更堅定自己的強硬立場，不斷需索，爭取利益。

對剛才提到的在各種關係模式裏隱含的關係規律是怎樣的呢？大約六十年前，巴德遜(GREGORY BATESON)提出了“分裂起源”的概念來探討這兩類談判者在談判中的各種關係。“分裂起源”或稱“衝突的產生”在方法學上是重要的，因為它牽涉所有衝突關係的性質，衝突是不屬於或單由某一方引起的，也因為它能解釋引起衝突過程的來源，當事人堅持本身行為路線引致不穩情況而發生衝突。巴德遜在他的“思想與自然”(Mind and Nature)一書中對“分裂來源”有一個簡明描述：“從題目而論，“爭勝規律”又或所謂循環論證等，於我皆耳熟能詳。我在新幾內亞RIO SEPIK一個部落工作時，我發覺社羣之間及族系之間的各種關係均體現在行為交往當中，發覺到甲表現的某些行為舉動，乙會完全仿效。我稱之為“對稱交流”。但也存在另一些交往，就是乙的行為與甲不同，但補充了甲的行為。不論是對稱或補充交往，這種關係有潛在向上發展的情況，就是我所稱之“分裂起源”(SCHIS MOGENESIS)……當時我注意到這些行為可能會導致失控及制度崩潰”(13)。

在一個自發的談判過程中，兩名談判者可能採取相關立場或同樣強硬：在這情況下雙方會採用對稱行為，當一方強化立場或姿態，另一方亦會相應強化本身立場。同樣，兩個溫和的談判者相遇亦會有可能同樣採取對稱行為。當一個強硬談判者面對一或多名溫和談判者時表現出強硬行為，這就是補充行為。在任何情況下，只要有一方強化立場，討論就會轉向個人化，使雙方難以交換訊息作深入研究，達成完整協議，所謂完整協議，是指一個能滿足在場的談判者，或其所代表一方的主要利益的解決方案(14)。

---

(13)在“思想與自然”(MIND AND NATURE, BANTHAM NEW AGE BOOKS, 多倫多, 1980)一書的第116-117頁有關BATESON寫這個概念的目的之最先觀察, 可參看NAVEN一書: “從三個角度, 綜觀新幾內亞TRIBE DRAWN文化, 因而對一連串的問題作研究”, 史丹福大學出版社, 史丹福1958年。(同樣亦有法文版本, 書名LA CEREMONIE DU NAVEN, ED. DE MINUIT, 巴黎, 1971)。要對這概念作深入研究, 可參閱STEPS TO AN ECOLOGY OF MIND, CHANDLER, 三藩市, 1972。(同樣亦有法文版本, 共兩冊, 書名VERS UNE ECOLOGIE DE L'ESPRIT, ED. DU SEUIL, 巴黎 T. I 1977, T. II 1980)。

(14)讀者可參閱DEAN J. PRUITT的一本極佳的著作, “談判行為”(NEGOTIATION BEHAVIOR)由學院出版社及HARCOURT BRACE JOVANOVTCH出版社出版, 1981, 特別是第二章的“QUALTATIVE FEATURES OF ALTERNATIVES”及第四、五章的“FORMS TAKEN BY INTEGRATIVE AGREEMENTS”和“ANTECEDENTS OF INTEGRATED AGREEMENTS”。

若在強硬談判者之間出現一個相稱關係時，以下的危險是無可避免的：可能引起衝突；談判中止或破裂。假如是強硬派遇上溫和派的這種補充式關係，便有較少的危險和關係損傷，但這並不保證談判過程的質素和結果不受影響。除非談判爭取到的目標是即時履行，否則談判結束時爭取到的並不是真正的勝利：很多時，一個強硬談判者以為從軟弱的對手那裏取得壓倒性勝利，但不久就發覺到協議未被履行甚至難以成事。過份一面倒的勝利永不會被失敗的一方承認，這樣得到的協議是極之脆弱的，除非用武力和施加壓力，否則難以實現，令事情更加混亂的是並非所有的談判都會有結果聲明的，這樣任何一方都可以隨時拒絕承認應有職責，義務和責任。談判者必須關注的其中一個重要的問題就是防止衝突的發生。當然不可能完全用溫和談判者的姿態出現，因這只會令對方更趨強硬，有時亦需要交替使用，FISCHER和URY兩位作者對以上這點亦有類似見解，在他們的書中曾這樣寫道：待人態度應該溫和，對分歧事項則應強硬。當要將此格言付諸實行時，記着溝通是必須深思熟慮，按步就班，不能兒戲。

## 如何更好地談判

在日常生活中，人與人的溝通關係完全可以是發乎自然的，若太刻意去為每一次交往行為的細節作準備，可能使別人難以忍受，因此用自然的態度與他人交往是防止人際關係流於形式化的最佳方法。不矯柔做作，態度自然是社會特定範疇內保存的一種社會價值，至於因談判所引致的交往，自然隨意的態度卻一無是處。要獲得良好的談判結果，實有賴談判者事前的準備。一般而言，充裕的準備可以大大增強談判者的溝通能力而不必受制於任何成見或一成不變的建議，準備充裕也就是使談判更具靈活性。談判過程在技術上可明顯區分為三個階段：事前準備、磋商、結束及履行決議。

### 1、事前準備

談判程序的事前準備可再細分為兩部份：(i) 分析及(ii) 準備談判大綱。

#### (i) 分析雙方歧異

這是談判的準備階段，談判者應盡量掌握有關分歧的資料及問題的本質。一個經驗豐富的談判者會充分了解問題本質，更會着重收集對方在有關問題上的觀點，於談判對手而言，何者為主，何者為次。如此，談判人員便可適時提出觀點，同時令對方清楚了解以便於達成協議。若未能直接與對方接觸，談判者應與其他獨立中間人接觸，了解談判對手最可能堅持的事項。一點特別需要研究的是分歧的起因（即：如何，那裏，誰人引起及為何引起分歧？），以及有關分歧的先例（即：如何，何時，何地曾發生類似的分歧？）。蒐集這些資料，目的使在談判中可攻可守。藉着有關資料，去瞭解應採取的步驟及解決方案，以維護我方的意願及要求，同樣，亦可預先了解對方可能引述的，作為支持達到目標的真實個

案。另外，蒐集對方談判者的個人資料及性格亦同樣重要，這樣可使我們找出適當的策略，針對談判對手的性格，從而更有效地與對手溝通。

## (ii) 制訂談判大綱

為使談判能順利進行，談判人員必須言行洽當，依據對問題及分歧的分析而制訂談判大綱，再配合為針對談判對手性格而設計的工作策略，這是任何談判成功的必備條件。

一個堅實的大綱應顧及到下列數點：

- 誰是談判對手？
- 在談判時，他們擔負什麼任務？（誰是小組發言人？誰具有談判決策權？誰是觀察員？誰負責記錄會議內容的工作？）
- 每次工作會議應為時多久？
- 在什麼情況下應該中斷工作會議？
- 若談判有時日的限制，應於何時提出討論分歧？
- 何者為我方的真正利益（當中，何者可以透露？）
- 哪些是我方的先決事項？
- 哪些是我方必須獲得的？
- 哪些是我方希望獲得的？
- 哪些是我方可能獲得的？
- 哪些是我方可以提出的解決方案？（關於此點，要強調的是在談判之初就應準備多個，而非一個可能的解決方案，這完全是有利的。）
- 如果發生，特別是個人的問題時，應如何大事化小以至小事化無？

## 2、談判磋商

一個良好的溝通在談判的磋商中有三個功用：

- 能促進彼此間良好的工作關係；
- 預防甚或阻止觸發個人問題與矛盾；
- 提高有效地達到目標的機會。

充足的準備使我們從開始便能以最佳狀態與對方溝通：我們清楚知道自已的要求；如何表達；何者可為及不可為；而且對於談判對手的意願，我們已有一個

概念。事實上預先了解情況使我們能更清晰，更有效率地與對方溝通，接着下來就是應該集中注意去增強我們的談判及溝通能力。

### ( i ) 觀察對方以及讓對方觀察

我們必須明白，在談判中並非單從雙方的對話就可以達致良好的溝通。彼此理解對方言語上的內容其實也包含種種有含意的行爲。當中有些行爲是我們故意表露，亦有些是在無意中表現的。前面我們曾經提及表情、姿勢、主動、被動以及聲量變化等等的重要性。一個傑出的談判者會知道在談判對手面前時，一個簡單的舉動都已是向對方表達了訊息，反之亦然。同樣他亦知道在某些情況下可靈活控制有含意的舉動。因此，向對方發出訊息或蒐集對方訊息都應謹慎。

下列的圖表提供一個竅門，以便觀察在談判中口頭或非口頭訊息的交換：

	發出	接收
語言的	1. 提示語	2. 含意
視覺的	3. 小動作	4. 姿態

1. “提示語”是指我們向對方所發出有含意的說話，並非所有“提示語”都是蓄意發出的，但對任何談判者來說都值得在談判期間將大部份“提示語”向對方發出。
2. “含意”是指對方向我們發出的有含意的說話，如“提示語”一樣，並非所有“含意”都是蓄意發出，但明白所有此類有意無意的訊息對我們是十分重要的。
3. “小動作”是指在我们說話的同時所表現的一切行爲舉止。“小動作”極爲重要，適當使用可以使對方更容易感覺到及確認我們發出的“提示語”。
4. “姿態”是指對手說話的同時所表現的行爲舉止，這些“姿態”關係到我們對其語意的理解，或對這些理解的程度。

上述行爲對彼此的重要程度會因下列情況而有所不同：

- 如果彼此屬同一社會，同一文化，則各人對語言以外的行爲均有相當的準則，或有約定俗成的規律。
- 如果雙方文化或次文化都不相同，可以預料在語言上或語意上的表達有極大差距或當一個傳播行爲的傳者或受者有不同標準時便會出現這種情況。

當談判對手與我們屬同一文化，或我們熟悉其文化，當然有別於雙方文化有差異的談判。在第一種情況，我們可以掌握最起碼的文化規範，理解對方語言及動作的意思。對於第二種情況，由於未能掌握其文化準則，使我們難以詮釋對方言行，由於欠缺這些文化上的認識，令到縱使是簡單地觀察對方亦極之困難。

在面對一個不同文化的對手時，談判者應要先認識一些談判對手的文化，尤其是規範其交際行爲的文化準則，以便在解釋對方的行爲時減少疑惑。事實上，由於不易搜集實用的有關文件或不能即時查詢到對方的文化，次文化和社會文化的資料，通常令到有關的準備工作困難重重甚或不可能。但是，即使這樣，作爲一個談判人員在談判時仍應嘗試理解對方行爲舉止的意思，同樣要顯示出他不是完全無備而來的。

首先，雖然許多的行爲舉止是受到當事人的文化所支配，但依然都是人類的舉止與反應，例如：渴望、不安、恐懼、憤怒，這些舉止表現縱然受不同文化的影響，但亦是人的生態本能，彼此都會有相近的表現。因此，在理解個別不同舉止表現的意思時，不應過份着重文化背景的差異，因爲生理表現是人類共有的，即使一時不明白，亦可於過程中辨認其意。

再者，文化模式並非觀察了解對方舉止的唯一依據，況且每人的舉止都有經常重複的規律，如果有足夠的時間就可以辨別它——一個人的表達模式——的意思。

這個把對手的個人表現行爲的模式化是尤其的重要，因它使我們能夠觀察對手，有利於爭取達到我們的目標。模式化有兩個層次，應該加以識辨：

- 在一般交流的情形下所採用的傳播行爲的模式化；一般交流的情形是指，例如，當事人以個人典型的行爲或態度來回應某一特定的關係狀況（例如：當事人在傾聽某人的說話時，他通常的坐姿是靠着椅背，頭側向左邊同時右手不自覺的把筆蓋開開合合，又或將筆蓋放在左手的手指間把弄，並不時點頭稱“是”以示在收聽及明白對方的說話）。
- 當事人慣常神態的模式化：其慣常神態是指當事人與對方所處之交流關係狀況有變時他所作出的反應：即是，在有需要改變行爲以回應一個關係狀況的改變時，當事人會採用一種典型，個人的方式，這方式他曾在其他場合有意無意地使用過而其效果至少是“不會令人不滿的”<sup>(15)</sup>（例如：當甲對乙懷疑或起疑的時候會神情嚴肅，身體向前移，左手握着右手同時鎖起眉頭凝視對方臉孔……這些的神情如果是發自某丙時，那它們不一定是表示“懷疑”，但認識甲的人就會知道，甲的這些典型的神態就是表示“懷疑”）。

---

<sup>(15)</sup> 我們用“不會令人不滿”這個詞，因爲我們知道到滿意 / 不滿以及非滿意 / 非不滿意這兩組詞，在認知及情感的層面上，意義都不相同。前一組詞是指個人對事物有意識地接受（滿意）或抗拒（不滿），他明白到這是主觀的行爲。後者則指個人的動作及行爲對事物作客觀的接受或拒絕，其認知及情感仍保持中立性，而他自己不會察覺其客觀的行爲。

雖然對談判對手個人行為的模式化的研究在很多情況下會相當重要，遺憾的是，事實我們並非時常有足夠時間或機會透過這方法去多了解對方。很多時需要即場捕捉那些我們認為可以正確認識對方的訊息，但這方面的訊息是絕無僅有的稀少。在這些情況下應加倍注意對方在說話時的舉動，尤其注意對方如何中斷原有動作以向我們表達什麼又或者聽了我們說些什麼而令他中斷動作。在討論過程中突然中斷某些舉動是顯示討論發展到出現一些令對手不安的情節：這時我們應要繼續觀察，嘗試認識接着下來對方的語言及感情的表達形式。

這裏所指的“觀察”並非單指留意可觀察的現象，相反，尤其重要的是定要明白“語言與舉止的相互作用”。因此，一個優秀的談判者會留意自己在語言或神態上最容易被識別的表達習慣，然後按談判需要作出調節。

### 更有效地觀察及傾聽的方法：

- a) 當對方使用“我”、“我的”等字眼時要格外留神，因為這些是人們所認識，表示個人本身的最鮮明的字眼。
- b) 留意對方在說及他自己時有否使用“沮喪”，“擔憂”，“刺激”，“憤怒”，“不快”又或使用“興奮”，“激勵”，“鼓舞”，“喜悅”等形容詞。
- c) 當對方意欲爭取什麼而感到困惑時，留意他想表達的東西。
- d) 當對方表示懷疑或憂慮時，應細心傾聽。
- e) 專注和謹慎地觀察對方的可見行為。
- f) 應注意對方與你說話時所採取的立場和與你所處的距離及姿勢。

### (ii) 學習傾聽

傾聽的技巧對達至談判的重要性值得我們在一節詳談。正如前面談及的“觀察”並非指單純的“看”，學習“傾聽”亦同樣不僅是發揮聽的能力，而是要懂得、能夠以及有意集中留心聽別人的說話。然而，令人不悅的是，有多少次我們發覺其他人在會議中根本就沒有細聽完我們的發言便已在準備答覆？有多少次遇上沉默的對手，可以在幾個小時長的會議中，對我們的講話或建議毫無反應？又有多少次我們提出了觀點，作出技術性意見後而只是聽到對方說：“好！但無論如何，我仍然認為……！”？懂得“傾聽”不單是有耐性，全神去聽別人講話，還要利用對方講話間沉默的空隙積極與對方溝通，使對方有理由相信我們不單在聽，而且了解並尊重他的講話。

無論願意與否，當我們全神傾聽時亦同時向對方傳播一個重要的信息，就是顯示出我們如何理解他的行為舉止，如何接收他的信息，感覺如何以及對這些訊息的內容的看法。通常我們會疏忽了本身亦正在傳出信息，但事實上，當我們傾聽某人又或相反時，是不能對這傳播反饋當作不存在的。積極的傾聽不單是明白

對方講話，還要令對方知道我們正在傾聽，而且有興趣繼續去聽。還要慎於控制我們的“小動作”，向對方發出那些我們認為有用的信息，同時要盡量避免發出沒用的“信息”。總而言之，我們要懂得何時和如何的向對方表現，令我們所發出的舉止和提示具有三個功能：

**聯系：**作用在於令以對方為主動的傳播不致中斷（如在對方講話中有稍長的停頓時，用“對”，“請講”，“請繼續”等詞，保持溝通）。

**探索：**用以表示我們想更深入了解對方正在陳述的事項（如：用疑惑，不解的表情，以及類似“你覺得…？”，“你的意見是…？”，“你所指的是…？”，“然則你是說…？”等問句，進行探索）。

**轉換：**目的在引導對方轉而討論我們或對方感興趣的事項（通常，這項功能是雙方使用“提示語”或“含意”去表明某事項已經講過，或彼此已有認識，而暗示轉換話題的意願）。

為着本身利益及在談判中促進積極的人際關係，對於談判對手的講話及所發出的迹象應避免不聞不問，視若無睹。改善溝通能夠創造條件，確立雙方更良好的關係，改善雙方溝通確實可以增強雙方的人際、技術及專業的工作關係，令對方感到我們所保持的溝通模式有更佳的進展，對我們而言是有利的。最佳的暗示是恰當及有份量的發問，這能顯示我們是留神，感興趣及尊重對方的講話，但過多地發問可能會令對方意識到這只是向他證明我們旨在全神傾聽，有些談判對手是不接受這一套的。

### **(iii) 集中在問題及解決方案的行爲。**

為了改善與其他談判者的溝通，同時令對方感到被重視，有經驗的談判者會有條不紊地分辨出討論難題與討論解決方案的態度。這些態度如能恰當配合時機，其重要之處不下於其採用策略之用意。極端重要的是懂得仔細評估在討論中的每一個時刻，應掌握適當時機提出解決方案或進一步諮詢探索對方如何理解有關難題。一個客觀公平的解決方案在不適當的時間提出亦會遭我們的對手否決：要對方聽取我們的解決方案，先要使對方肯定到我們了解他們對有關分歧的理解，或證明我方曾經嘗試去了解，反之亦然。當我們在談判桌，剛和對方會面對方便聲稱已找到有關分歧的解決方案，這種急不及待自負的態度只會惹人討厭。

#### **選擇“存疑的態度”或“解決的態度”的規則：**

1. 當未能準確掌握事實的性質、問題的資料或對方的感受時應採用“存疑的態度”。
2. 當感到需要辨別問題以便能提出一個更好，更適合的解決方案使雙方達成共識時，應採用存疑態度。
3. 當已了解事實的真相和問題的詳情，並已衡量過對方的感受及有足夠的資料而準備提出可接受的解決的方案時，應採用解決的態度。

4. 當感到是提出建議的適當時候，應採用解決的態度。
5. 遇有疑問時，返回話題再次提問：即再用存疑的態度。
6. 在轉換話題或達至最終結論之前要不時作小結紀錄。

#### (iv) 領域及其策略

在討論中，其中一個我們稱之為“環境優劣準則”的最敏感的暗示就是雙方所活動之談話領域的形成，轉變及消失。在一個按條理而進行的簡單討論中，談話者首要是應如何與對方開發共處一個或多個談話領域。這也就是前面提過的一場關於交換“提示語”和“含意”，“小動作”和“姿態”的遊戲：彼此都可以細察到對方在彼此面前表現的傳播行為。正如探索向前一樣，是會在有意無意之間，打斷對方的說話。所謂有意的情況就是我們希望會談內容集中在對方無法討論的事項或話題又或者是對方仍未能透靈的事實、計劃、條約或決定。所謂無意的情況是指妨碍開拓會談領域的因素並非出於個人意願，而是由於訓練不足，因而未能準確闡述的技術上的困難，例如停止知道對手更多資料的探索意願，但決意停止並非是由於想對方不了解情況（語言能力不足，缺乏詞彙、字義、解釋、技術培訓不足而至價值觀、道德觀有異，而構成妨碍開拓會議領域的非意願因素）。

在討論期間應採用集中討論問題的態度，首要目的在取得更多對方如何理解和認識那些問題的具體資料，最重要的是進行探索。再一次強調，探索並不單指認識對方所設立的領域而是關於界定或建立術語，實際事項，研究方法，價值觀，道德觀，技術等範疇，在不同談判人員的角力中都可能會出現，因而造成不會令人不滿意的結果。因此雙方應共同界定所有涉及討論用語的範圍，通過下列要求，循着明顯的經緯是可以取得探索性的發展，從而使談判雙方更接近：

- 對術語，概念，研究方法及學術範圍作詳細說明。
- 描述事實與事件，並再作闡釋。
- 界定有關的論題。
- 界定有關問題及問題的主綫。
- 列出各項爭論和推論的結果，或“預設”的計劃書和意見書。
- 對於會影響分歧的論題或問題，要列出有關意見，信念，先設觀念或其他概念。
- 了解那些會影響對手個人或機構代表的談判態度的個人價值觀以至社會價值觀。
- 正如對方了解我們一般，應了解對方感興趣及優先事項，辨清對方的利益和優先事項，和對方怎樣去理解這些利益及優先事項。
- 認清談判時間及最後期限。
- 能評估對手決策權力的資料。

為適當地探索出能討論的範圍，應建立一個談話領域以期找到雙方都可接受的解決方案，談判人員應懂得收集他們感興趣事項的資料。老練的談判者會引導對方表露有興趣討論的事項，而不會令對方感到是被迫表達的。可以用多種方法令對方講出許多不必要透露的事。探索接近對手的其中一個較佳的方法是向對方發問，以獲取對方的資料。像訪問和調查一樣，問題的組織可以有三種：

### 開放式的問題

這種發問方式容許對方有最大的自由來組織答案；容許對方設身處地，自行判斷可透露的信息，及以最適當的程序去作答。開放式的發問讓對方自由理解問題並可隨意回答。例如：

“在D. H. LAWRENCE的“普魯士長官”這本小說中令，令你印象最深的是什麼？”

“你對貴公司有什麼看法？”

“你對自己的職業有什麼想法？”

“哪一種特性最能確切地形容你自己？”

### 封閉式的問題

這種方式極度限制對方自由答覆問題，他只能用與問題相關的資料作答。例如：

“你看過D. H. LAWRENCE的“普魯士長官”一書嗎？”

“這本小說中給你印象最深刻的是關於階級制度瓦解的危機，還是權力執行的危機？”

“貴公司是跨國性公司嗎？”

“你職業的報酬好嗎？”

“說你有葡國人的特性是否最能貼切形容你？”

### 預設式的問題

這種方式既非完全開放亦非完全封閉，而讓對方只能從我們預設的範圍中去選擇作答。例如：

“在閱讀“普魯士長官”一書時，最令你感動的是什麼？權力及階級制度的瓦解是由於下屬不執法？是長官的狡詐令一個青年下屬，變得憤世疾俗？是叛變的悲劇結果？還是兩個人漸趨粗暴的行為及反應造成的？”

“為什麼對貴公司有好感？是因為公司有良好科技設備令你工作表現良好？是因為管理階層能幹和信任你？是因為那裏的設施宜人，現代化和運作良好？是因為那裏有令人鼓舞的人際關係和工作環境？”

“哪一種特性最能形容你呢？葡國人？青年人？未婚者？工人？獨立的人？”

這些提問通常都是預設的而對方的答案是被限制在一定的範圍。既非只有“是與否”的選擇，亦不是像開放式的問題般任由對方自由地作答的。

開放式的問題能創造一個坦誠融洽的工作關係，給予對方自由選擇答案會令對方留下良好的印象，感覺與我們一起，毫無拘束，而不是在面對一個想在最短時間內從他身上榨取所有情報的官僚。談判人員最適宜在談判開始的時候使用開放式的發問，用以擴大雙方的交流範圍及建立一個積極的工作關係。但在下列情況下，則應該逐步停止這種方式的發問：

- 當對方開始對我們這些過於空泛的問題表現得不耐煩以及似乎想轉移討論較實質或特別的問題。
- 當對方覺得我們最大興趣只在於和他保持“積極的關係”而開始強化立場的時候。

封閉式的問題對加速會議的節奏特別有效。在此點上，它能：

- 讓我們清楚知道對方的答案。
- 向對方指出我們不準備在細節上花時間（小心別讓對方誤解我們時間緊迫）。
- 向對方指出在某些特別的問題上我們提供的意見或解決方案有賴於對方向我們提供資料。

過多的封閉式提問會令對方有被質問和被蓄意傷害的感覺。連串的封閉式發問是無建設性的，令談判關係緊張既損害談判程序，又將分歧加深的。

預設式的發問則可使雙方在得失利害上保持平衡，但我們必須慎於使用，因為：

- 它可能會歪曲了對方答案所含的意思，而導至我們誤會對方在下列各點上的看法與我們相似：
  - a. 關於問題的資料；
  - b. 彼此間的關係；
  - c. 關於那些我們用以理解及評估問題的觀念分類及方法。
- 它會令對方以為我們知道他的所有問題，而幾乎毋須他向我們說出<sup>(16)</sup>。

---

<sup>(16)</sup>這裏所說的已比另一種預設式提問較為真實，那種只給予對方虛假選擇的預設式提問，如果不能適當地使用會相當冒險，它可能破壞談判中的工作關係。其特徵如下：

- 完全知道對方會有什麼反應，其目的只在刺激對方失言。
- 由於早知道事實的真相，因而對彼方的答案其實是不感興趣的，或
- 作為一種問話手段的方法，旨在令對方說出他們認為早已推知的真相（這種技巧在警方或軍方的盤問中經常使用）。
- 企圖令對方陷入談判的劣勢中。

當我們想多了解某個特定問題又對談判對手的講話 / 談判基調滿意的，我們可以使用另一種談話技巧：三思——就是重覆和強調對方講話中，我們想知道的部份。

三思熟慮方法使用得宜，則可以：

——向對方表示我們理解其講話，但未完全滿意有關解釋。

——向對方顯示，雖然仍有不滿之處，但我們仍能辨別對方在說話或要求中的重點。

——讓對方明白我們相信能夠從對方給與的解釋中得到好處。

### (V) 善於利用談判的時空

雖然談判是在“現在”這一時空狀態進行，但是要解決的分歧卻追溯到“過去”以及伸延到“未來”，因此在談判進行中懂得運用，甚至擅於利用時空，對任何談判人員都有莫大的利益。

當要探索問題的本質，特別是評估成因，在談判的每個階段裏最重要是懂得將問題定位於現在或過去。相反，擬定解決方案則牽涉到將來，可以是即時的，中期和長期的“未來”。因此，必須準確掌握時空，以免影響後來的談話。

在談判初期——尤其是在第一次會面，或重新開始已中斷良久的關係——基本上是集中討論“過去”（評估分歧的原因）或集中於“現在”（詢問對方對分歧的意見，同時亦讓對方諮詢），但心須謹慎處理，以免對方覺得我們對有關問題準備不足。總的來說諮詢對方意見比我們自己研究對方更重要，沒有聽對方的意見，我們難以深切了解問題。如果在較早階段對方同意開始擬定解決方案，則必須轉而討論未來事項，若這是我方提出亦期望對方同樣有意與我們討論如何履行由對方提出的方案及有什麼條件。若是由我們的對手介紹一個解決方案，我們表現這種態度是很自然的事。我們應當注意對方在接納這種時空過渡時有否阻力，也許仍然保持在存疑態度的階段，較之強行解決為佳，解釋談判中運用時空的時候應要提到的是仍有疑點時應該押後確立我們的解決方案，使對方有時間去透露（表達）其利益憂慮，優先事項，權力及決策權等等，可以使對方加強已作出的承諾，更可憑少量資料去換取大量情報。有資料基礎的抉擇，適當的安排，建基於我們的認識，而非對手估計或認為重要者。

---

(續)(16) 例子：

“你們對維修設施的作用意見分歧有頗長時間了，是嗎？”

“你和上司的工作關係惡化，有多少日子了？”

“你要我們在什麼時候在你的辦公室內設個酒吧？”

所有這些發問都主動涉及問題的重點上，但並沒有要求對有關問題作詳細解釋。因此這些發問是相當冒險，我們必須極小心去運用，這種表達方式，我們必須肯定當時對方的態度行為仍保持明朗化。

## 結 論

希望以一個簡短的結論去結束這篇冗長的文章，在閱畢本文之後，若要認識談判溝通的六條金科玉律，可以歸納如下：

1. 懂得凝神觀察及傾聽對方。
2. 懂得自我控制及觀察。
3. 對要討論的事項，有充足的資料及準備。
4. 盡量了解對手的作風（傳播特點）。
5. 對身處環境中的文化、社會傳播規則要有認識。
6. 要有創造力，經常是靈活運用，隨機應變更勝墨守繩規。

