

出國報告（出國類別：實習）

赴美國賓州大學華頓商學院研習
「策略性說服研討會：推銷想法的藝術與科學」

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：傅詩元 會計處視察

派赴國家：美國

出國期間：106年6月24日至7月2日

報告日期：106年7月28日

出國報告審核表

出國報告名稱：赴美國賓州大學華頓商學院研習「策略性說服研討會：推銷想法的藝術與科學」

出國人姓名 <small>(2人以上，以1人為代表)</small>	職稱	服務單位
傅詩元	視察	台灣電力股份有限公司
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他_____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	

出國期間：106年6月24日 至 106年7月2日 報告繳交日期：106年7月28日

出國人員	計畫主辦	審核項目
自我審核	機關審核	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.依限繳交出國報告
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.格式完整(本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.無抄襲相關資料
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.內容充實完備.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.建議具參考價值
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.送本機關參考或研辦
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.送上級機關參考
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8.退回補正，原因：
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 不符原核定出國計畫
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(4) 抄襲相關資料之全部或部分內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(5) 引用相關資料未註明資料來源
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(6) 電子檔案未依格式辦理
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表：
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 辦理本機關出國報告座談會(說明會)，與同仁進行知識分享。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 於本機關業務會報提出報告
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 其他 _____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.其他處理意見及方式：

報告人： _____ 單位： _____ 主管處： _____ 總經理： _____
 主管： _____ 主管： _____ 副總經理： _____

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴美國賓州大學華頓商學院研習「策略性說服研討會：

推銷想法的藝術與科學」

頁數 36 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司 陳德隆 (02)2366-

7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

傅詩元/台灣電力公司/會計處/視察/(02)2366-7268

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：106/6/24~106/7/2

出國地區：美國

報告日期：106.7.28

分類號/目

關鍵詞：說服(persuasion)、溝通(communication)

內容摘要：(二百至三百字)

為什麼一個很好的想法，在一個良好的組織中無法推行？因為能構思出好想法的人，並不總是善於影響他人和推銷想法。再好的構想如果不能為他人了解並接受，終將失敗。推銷想法需要說服他人，說服是一門藝術，要有策略的利用關係去吸引對方注意、提出訴求並獲得對方贊

同及執行。

說服的過程就是積極而徹底的探尋彼此的立場和信念，了解對方的需求，並找出解決問題的方案。在任何情境下都可以透過下列 4 個步驟

(4C)推銷想法：

1. 審視情勢(Consider)；2. 克服 5 項障礙(Connect)；3. 提出訴求
(Communicate)；4. 獲得支持與承諾(Commit)。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

(<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目錄

第壹章 出國目的.....	1
第貳章 出國行程.....	2
第參章 訓練課程介紹.....	3
壹、賓大華頓商學院簡介.....	3
貳、師資簡介.....	4
參、策略性說服研討會：推銷想法的藝術與科學.....	5
一、課程安排及進行方式.....	5
二、引言.....	6
三、說服 4 步驟(The Woo Worksheet).....	7
四、案例研析.....	29
第肆章 心得與建議.....	35

第壹章 出國目的

因應企業經營環境變遷及組織興革需要，須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力，本公司訂定「台灣電力公司主管人員國外學習發展精進計畫－寰宇計畫」，由各副總經理推薦所屬人員，被推薦人提送個人簡歷及國外訓練計畫，經簡報評比後，陳報董事長核定。

電業法於 106 年 1 月 26 日經總統公布實施，為因應該法帶來之電業市場結構改變，公司正致力於轉型，組織及作業模式將產生重大改變。要使員工積極有效率的執行任務或是接受改變，必須從「心」做起，讓他們信服這些任務及改變的必要性，而不是僅是被動的接受指令；另組織及作業模式之調整更有賴跨部門的協調合作，故推銷想法的能力益形重要。報告人選擇賓大華頓商學院「策略性說服研討會：推銷想法的藝術與科學(Strategic Persuasion Workshop：The Art and Science of Selling Ideas)」課程，希望透過本課程能夠提高建立溝通力，將公司或自己的想法推銷出去。

第貳章 出國行程

此行包括搭機往、返美國及賓大華頓商學院研習 4 天，共 9 天，行程安排如表 1 所示。

表 1 本次出國行程

日期	地點	工作概要
106 年 6 月 24 日 ~106 年 6 月 25 日	台北往美國費城	往程
106 年 6 月 26 日 ~106 年 6 月 29 日	美國 賓大華頓商學院	參加「策略性說服研討會： 推銷想法的藝術與科學」 課程
106 年 6 月 30 日 ~106 年 7 月 2 日	美國費城返回台北	返程

第參章 訓練課程介紹

壹、賓大華頓商學院簡介

賓州大學華頓商學院（Wharton School of the University of Pennsylvania）是賓州大學旗下的一所商學院。建立於 1881 年，是美國第一家學院化的商學院，在各個主要的管理學教育、商學教育及基礎經濟學教育的領域水平都有極高的聲譽，在美國及世界商學院各種排名中一直名列前茅。

華頓商學院被公認為世界頂級機構的商業教育之一。在 2014-2015 年及 2017-2018 年期間，《美國新聞與世界報導》排名，華頓商學院在其大學部、MBA 和 EMBA 皆排名第一，使華頓商學院成為唯一一所學校有史以來同時排在所有三個類別為榜首。在 2000 年至 2009 年間，《金融時報》也給予華頓商學院世界第一的排名，並再次之間的 2011 年，授予華頓商學院最佳整體表現的榮譽。華頓商學院也已四次榮登《彭博商業周刊》排名第一。

華頓商學院以其金融教育出名。華頓一直保持其在全球 QS 200 商學院報告 2013/14 財務專業化排行榜榜首的位置。《紐約時報》認可華頓商學院的大學部為「最接近華爾街培訓營的機構」，Poets & Quants 形容華頓商學院提供「最頂級」的金融教育和職業培訓以及擁有「非常激烈，高度競爭的學生文化」，於 2011、2012 與 2013 年間，華頓商學院的 EMBA 課程被 Poets & Quants 排為第一。

華頓商學院每年收到來自學術以及商業界極高的聲譽。根據《富比士》，約 90% 金融業的億萬富翁的商學位來自三個常春藤盟校之一：華頓商學院，哈佛商學院或哥倫比亞大學商學院，其中華頓商學院的校友佔了絕大部分。根據《美國新聞與世界報導》，華頓商學院畢業生擁有全美最高起薪。

目前華頓商學院最具知名度及影響力的校友為唐納·川普(Donald

Trump，第 45 任美國總統及川普集團董事長及總裁)、華倫·巴菲特 (Warren Buffett，波克夏·海瑟威公司董事長兼創始人)。

貳、師資簡介



Richard Shell 教授



Mario Moussa 教授

圖 1 授課教授照片

一、Richard Shell 教授

Richard Shell 教授現任華頓商學院法律研究與商業倫理學系主任及法律研究與商業倫理與管理教授，其專長涵蓋談判、策略與說服。其實務經驗亦十分豐富，為各種客戶，包括健康醫療產業、金融服務業、高科技業、投資銀行等提供談判及法律戰略諮詢；四季酒店、Google、Johnson & Johnson、花旗銀行、摩根史坦利及 FBI 危機談判中心等都是其合作對象。教授的課程屢獲好評，一直被列為華頓商學院「商業周刊」兩年一度的「最佳商學院指南」中的頂尖教授之一，於 1992~2016 年間多次獲得卓越教學獎及獲頒托馬斯傑出教授 (Thomas Gerrity Professor)。

Richard Shell 教授為本課程之創辦人，其所著作之 *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas* 為本課程之用書。

二、Mario Moussa 教授

Mario Moussa 教授是一位著名作家和管理顧問，為高階領導人提供有關團隊效能、組織文化和大型變革措施的建議，並於紐約、舊金山、北京、上海、倫敦等世界各大城市的數千名高階領導人提供領導、策略說服和協同合作講座。其亦領導針對各種行業及組織（包括金融和專業服務、製藥、能源、醫療、高等教育和政府）量身訂製領導力發展計劃的設計。

Mario Moussa 教授為本課程之協同創辦人，亦為 The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas 之共同作者。

參、策略性說服研討會：推銷想法的藝術與科學

一、課程安排及進行方式

本課程之進行方式主要為自我評估及角色扮演(Role Play)。

在課前於線上填評估問卷，對個人說服風格(persuasion style)、六個溝通管道(six channel)及協商工具(bargaining tool)做調查，有助於了解自己的說服風格、強項及可改進的項目為何。

教授分段講解有效說服的整體架構、各個步驟之重點，並輔以影片觀摩，於每段講解後，進行角色扮演。

角色扮演之劇本於前一天發下，各學員需依據拿到劇本研讀自己角色的背景資料、釐清自己要談判協商的目標，並預擬自己要提出訴求的內容；接下來和自己要協商的對象進行對談，想辦法達成共識，最後和協商對象彼此給予回饋意見，從實際演練過



程中了解各個說服步驟如何運用、透過對方的回饋明瞭自己可改進的地方。

本次課程進行的角色扮演計有 4 次，主題如下：

(一) Goal Setting, Idea Framing and Position Statements：

Rando Oil (one by one meeting)

(二) Making Your Case & Secure Commitments：

Corporate Acquisition (one by one meeting)

(三) Dealing with Conflict Interest：

The Promotion Negotiation (one by one meeting)

(四) Apply the Woo Framework：

Pegasus Task Force (group meeting)

課程內容可參見附件 1。

二、引言

為什麼一個很好的想法，在一個良好的組織中無法推行？因為能構思出好想法的人，並不總是善於影響他人和推銷想法。再好的構想如果不能為他人了解並接受，終將失敗。很多人認為「事實擺在眼前」，但實際上「事實」並不能說服人，能說服人的是「理由」，人因理由而行動。推銷想法需要說服他人，說服是一門藝術，要有策略的利用關係去吸引對方注意、提出訴求並獲得對方贊同及執行。

在職場上，職權及意志力是有限的資源，職權不能迫使人心悅誠服，當員工被上司的職權強迫執行他們並不信服的政策及業務時，會消耗他們的意志力，當意志力消耗殆盡，員工就會離心離德。General Electric 的執行長表示，在推動政策及業務時，他多使用影響及說服的技巧，獲得員工的信賴及支持，他一年僅使用「正式」職權 7~12 次，因為當他行使正式職權超過 18 次以上，有創造力、生產力及聰明的人才就會離開公司。

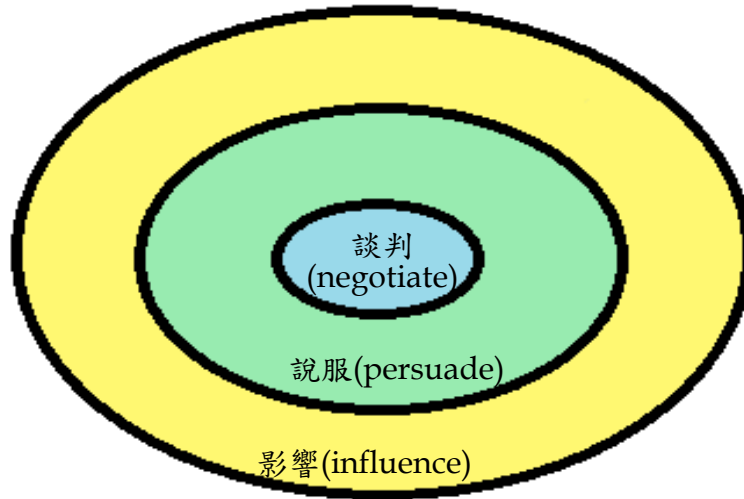


圖 2 影響圈(circle of influence)

圖 2 是影響圈，越往內圈執行的難度及複雜度越高，所運用的技巧、需要的關係及付出的代價也越大。最外圈的是「影響」，即行使某種影響力，將他人的意見、態度或行動導向你所期望方向的溝通行為；「說服」是運用理由、數據、邏輯、關係、利益及文化等論述，使他人心服；「談判」是一種交易，在雙方認為彼此有利益衝突時，就會進入談判層級，談判的重點在於找出對方想要的標的，交易才能談成。好的談判者能將情勢控制在「影響」及「說服」層級，在這兩個層級，雙方不需要付出太多的代價便能得到共識。

談判是另一套特殊複雜的流程，本課程未予深入討論(華頓商學院另有談判課程)，本課程將建構一套關係導向的說服步驟。

三、說服 4 步驟(The Woo Worksheet)

說服和操弄(manipulate)不同，操弄重視的是利己，利用時間壓力或是手段使對方作出不利的決定，操弄是短期有效的策略，但當這些戰術被識破，就會信用破產，全盤皆輸。而說服的重點是利人，目的在於創造雙贏，說服的過程就是積極而徹底的探尋彼此的立場和信念，了解對方的需求，並找出解決問

題的方案。

在任何情境下都可以透過下列 4 個步驟推銷想法。

(一) 審視情勢(Consider)

想要推銷自己的想法，首先必須徹底了解自己(self-awareness)，自己的說服風格為何？優缺點為何？充分思考要提出的想法了嗎？還要充分的明白所處的環境(situation-awareness)，釐清說服對象是誰？對方重視什麼？要採取何種溝通管道？這樣才能提高成功機會。

1. 溝通管道的類型(channels of communication)

找出對方偏好的溝通管道，透過合適的管道傳遞想法。溝通管道有 6 種：

(1) 利益(interest-based)

以對方的利益為訴求，告訴對方他們能得到什麼好處。

(2) 權威(authority)

直接指示對方按照自己的意思去做，這個管道通常多適用於對方是階層較低的人員。

(3) 權謀(politics)

迂迴的尋求旁人的支持，形成一股支持的力量，進而讓對方難以拒絕自己的想法。

(4) 合理化(rationality)

提出理由或證據，證明你的想法是合理、合乎邏輯、有價值的。

(5) 願景(vision)

即激勵與訴諸情感。從對方的價值觀或信念切入，使對方同意自己的說法。

(6) 關係(relationships)

經由朋友、同事等人脈使對方接受。

2. 說服風格(styles of persuasion)

認識自己，評估自己的說服風格，讓自己真誠的遊說。說服風格可以從兩個象限評估：對方導向 vs.自我導向；積極高調 vs.平和低調，如圖 3：

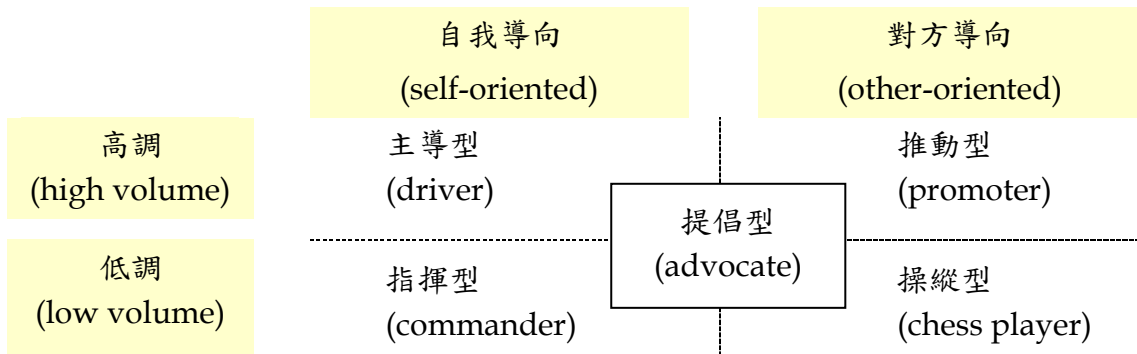


圖 3 說服風格(persuasion style)

(1) 主導型

這種風格較強勢與單向，直接提出自己的觀點，不太會考慮聽眾，但在情況緊急，需要儘速投入組織的使命時，比較適用此風格。

(2) 指揮型

低調、自信、溫和且充滿專業素養的提出自己的論點，這種風格較不具侵略性。

(3) 推動型

這種風格相當積極，外向而合群並能激發他人熱忱。

(4) 操縱型

這種風格很縝密，不會公開行動，在幕後對利益、人際關係及政治角力進行操控。

(5) 提倡型

是中庸的一種風格，具有目標性、堅持不懈且熱忱，這種人會使用所有的說服工具去達成目的。

以上是說服風格的種類，說服風格只要運用得宜，都會很

有效率。

說服風格評估表可參見附錄 2

3. 雕琢想法(shape and polish your idea)

將自己粗略的想法濃縮精煉、塑型，使之明朗，透過這個程序，你會對自己的想法充滿信心，信心可以強化你的說服力。

- (1) 審慎界定自己要解決的問題。問題的範圍太廣，則無法聚焦，千絲萬縷難以處理；問題的範圍太窄，則見樹不見林，對大局無益。
- (2) 花大量時間研究。充份的做事前準備，研究哪些方式已被嘗試過？缺點為何？自己的方案有何不同之處？
- (3) 在潛意識中醞釀想法，並捉住乍現靈光
- (4) 假想自己是對方，審視自己的表述方式是否能打動對方？模擬對方會提出什麼問題？自己的想法會如何被挑戰？事先想好對方最有可能會提出的質疑，在想要陳述的內容中加進可以克服這些爭議點的說明，使論述更為周全。
- (5) 透過上述步驟，將自己的想法濃縮精煉、塑型成可行的方案。

4. 構想說服布局(devise a stepping-stone strategy)

對自己、所處情境有通盤了解後，就要發展踏腳石策略(stepping-stone strategy)，開始構思布局，決定採行的先後步驟。思考下列 3 個問題：

- (1) 這類的決策，在組織中如何形成？

組織有正式的組織架構表，說明組織的運作方式，但實際上可能有潛規則，釐清組織真正的作方式，找出有用的管道。

- (2) 該對誰進行遊說？遊說的先後順序？

不要花時間在沒有幫助的人身上；要確認遊說的對象與時

機是否合適。

但切記遊說對象不僅限於高階主管，許多人認定只有高階主管的決策才重要，這是非常危險、錯誤的觀念。

(3) 後續的說服策略為何？

動之以情？說之以理？還是交換以利益？

多做背景研究，了解對方的動機與立場。如果要推銷的想法是屬於重大決策，可試著化整為零，將重大決策分解成容易處理的階段性問題，使對方能逐項同意這些較容易決定的階段性問題。

(二) 克服 5 項障礙(Connect)

在推銷想法時，往往會碰到 5 大障礙：你是這個想法可信的提倡者嗎？你和對方的關係夠好嗎？對方偏好的溝通風格與你一致嗎？你的想法是否與對方的信念相同？你的想法和對方會產生利益衝突嗎？

1. 可信度不佳(poor credibility)

可信度是他人所給予關於能力、專業、信賴、人格、權威性等綜合認知的主觀評價，可信度的建立不是一蹴可及，透過下列方式，可以建立自己的可信度：

(1) 展現競爭力

累積禁得起考驗的表現，證明自己的能力，獲得大家的尊敬。

(2) 專業素養

成為專業領域中的頂尖專家，當你在該領域中學識過人，可信度就會大大提高。

(3) 讓人信賴

言出必行，行為正當且不謀私利。他人對你的認識更多，就會越信賴你，當信賴你的人越多，其他人就更容易相信

你，可信度就會像雪球一樣越滾越大。

2. 缺乏人際關係(a lack of relationships)

人際關係能帶來一定程度的信賴感，跟陳述新觀念的人越是熟識，就越有可能接受與採行他所帶來的觀念，良好的人際關係和可信度是相生相隨的，人際關係是說服的基石。

培養多元的(diversified)人際關係十分重要，和各式各樣、不同領域的人建立人際關係，這樣才能在有需要時獲得協助。

(1) 建立正面人際的基礎

① 共通(similarity)

如果要和團體建立關係，可以請團體中有份量的成員做介紹人；多與他人合作，與人合作越多越密切，越能使他人了解自己，花時間對他人面對面相處，也會對他人感到熟悉，發現共同利益並培養出有用的人際關係。

② 喜愛(likeability)

人們傾向信賴他們所喜歡的人。人們也喜歡常與自己互動或是常與自己意見相同的人，並樂於和他們一起合作。可以透過分享共同經驗、聊聊個人話題、分享追求的目標或是共同遭遇過的問題等，使對方打開心防，對你產生好感。

③ 互惠(reciprocity)

即「投桃報李」，研究證實，當有人對你好的時候，幾乎每個人都會感受到一種社會壓力，必須以其他方式來回報，這就是回報的力量。互惠有許多不同的形式，例如提供對方服務、支援或是交換資源等。

(2) 人際關係的程度

推銷想法有賴於持續發展的關係，你如何處理每一段人際關係，不僅影響那些直接相處的人對你的觀感，還會透過

他們的人際網絡傳達出去。

人際關係有以下幾種程度：

①一般交情程度(rapport-level)

即泛泛之交，這種交情通常因表面的共通之處而建立，例如共通經驗、屬於同一團體、有相同目標等。要建立這種交情，要從小處出發，時時給予他人尊重，即使幫對方開門或是打招呼，都有助於這種關係的建立，並在對方心中留下良好印象。

②互惠程度(reciprocity-level)

可基於泛泛之交的交情進一步建立互惠程度的交情。互惠程度的交情可以經由彼此觀察實際的行為而建立，當雙方一起工作或共同完成某項任務時，就有機會彼此評量，將初步印象發展成實際的評價；如果雙方都能展現可信度、專業能力和責任感，這種關係就會成長。

③信賴程度(trust-level)

這是最堅定的人際關係。當人們對彼此有充分了解、在一起的時間夠久、堅定的相信對方的人格、動機和個人特質，就會建立這個層次的人際關係。到了這個層次，就毋需再彼此證明，雙方會很自然的選擇相信對方，就算發生了一些不尋常的狀況，表現的不如對方預期，信賴也不容易被打破。但要注意信賴程度的人際關係和「親密好友」並不相等，我們可能和對方沒有私交但在工作上十分信賴對方、給予對方高度評價。

總而言之，推銷想法始於人際關係，亦終於人際關係，和建立、維持、深耕人際關係的能力習習相關。當第一次和他人會面時，建立泛泛之交關係的技巧很重要；當得到更多對方的資訊並有進一步接觸；互惠的人際關係就占重要的角色。在

最艱困的情境下，即雙方在見解或是執行上有衝突時，就需要信賴的人際關係幫助你突破僵局。

3. 錯誤的溝通方式(miscommunication)

陳述想法時所用的溝通方式，會決定你能打動對方，還是令人反感，要避免錯誤的溝通方式，可採取下列做法：

(1) 判斷對方喜歡何種溝通管道

前面介紹過 6 種溝通管道，找出對方喜歡哪一種。如果對方喜歡願景(例如：創辦一間公司，照自己理想經營)，想以利益導向(例如：能賺大錢)來說服他，可能就會成效不彰。

(2) 量身訂做訊息

找出對方習慣的用語、架構或譬喻在建構自己的想法，才能讓對方聽的懂你想法，提高對方回應你的可能性。

(3) 準備充分

花時間去了解對方的喜好，將自己的想法包裝成確切迎合他們的訊息，讓對方認為你的訴求和他們切身相關。

在進行說服前，要事先練習，鋪排要陳述的內容，期使陳述的過程能十分流暢。

另外要準備備案，思考有無其他可行方式。提出訴求後發現不太奏效時，要有改變策略，嘗試其他方式的彈性與能力。

4. 信念不合(contrary beliefs)

人會熱切的捍衛自己的信念，在為自己的想法建構有說服力的表達方式時，一定花時間了解對方的信念和價值觀，盡可能去發掘對方的核心價值，並根據對方的信念來陳述你的想法，千萬不要試圖改變對方的信念(舉例來說，試想一個支持綠色政黨長達 20 年的人有可能在聽完藍色政黨的政策辯論就認為自己過去 20 年是錯的，因而改變立場嗎？這樣你就知道改變

對方信念是不可能的事)。

當自己的想法與對方的信念衝突時，可以嘗試下列做法：

(1) 堅持不懈

繼續努力，直到對方接受自己的想法，不過這種作法只有在時間充足時才能採用，而且要小心不要激怒對方。

(2) 換對象

不要再對牛彈琴，走出現在的圈子，另尋比較能接受自己意見的對象。

(3) 低調處理

刻意低調，將自己的想法定位成不重要的、規模小的，不要影響現狀，這樣大家就不會花力氣去反對你的想法，這樣就能爭取喘息的時間，使想法不會馬上被徹底否決。

(4) 小處著手

想要讓對方接受你的觀念，不要要求對方一次全盤接受，反而要讓對方接受許多次要的、小的觀念，慢慢的把對方對主要觀點的排斥感降到合理的、能克服程度。

也就是說，要先用心選出最能影響對方，也最容易讓對方接受的觀念，讓對方同意這個觀念後，再逐漸接受其他的觀念，等到必須作最後決策的時候，對方就很容易做出符合你期待的結論。

小處著手是一種戰術，在大多數情形下，你的要求越少，對方採行的意願越高，當開始達成小小的共識時，就會產生合作有所進展的良好氣氛，彼此的信賴感和關係也會增進，而各種小細節如果都已找出共識，將會讓人覺得大觀念好像也沒那麼難接受，你的想法便能順利推銷出去。

(5) 將想法架構在更高層的核心價值上

讓對方明瞭你的意見符合一套更高層的核心價值，這個核

心價值的層次比彼此相互衝突的信念更高、影響更深遠。例如，本公司導入 ERP 系統時，大多數的人都認為現有的系統已經很順手，要導入新系統很麻煩，排斥的心態很重，此時如果專案小組一直批評既有的作業平台，只會讓使用者反感，拒絕改變，因為專案小組溝通得當，將闡明使用系統的目的是要幫助大家可以有效、準確的管理並產生資訊，而新的系統能在這方面做的更好，才逐步化解阻力。

5. 利益衝突(conflicting interests)

目標聽眾在面對有人提出訴求時，最先會考慮的問題一定是：「這個訴求對我有什麼好處？」所以想要讓訴求有說服力，一定要換位思考(put myself in their shoes)，站在對方的立場看事情，思考對方的利益。

(1) 如何思考對方的利益

① 有哪些利益符合對方的需求，使他們能支持我的想法？

找出對方顧慮的事、目標與希望，就能發現雙方可能存在許多尚未被察覺的共通點，如能根據這些共通目標建構自己的訴求，就比較可能打動對方。

② 在上述需求中，有哪些是我確實能提供的？

如果你的訴求無法完全切合對方想要的利益，可以試著開出某些條件，這些條件不必花費你太多資源，但可以提供對方一些小惠，這樣就能吸引對方。

③ 對方可能拒絕的原因有哪些？

試著站在對方的立場，可能拒絕的原因有哪些？想出實際的方法在調和彼此的利益。事實上，有些造成遊說受阻的理由，可以用很簡單的方式克服。例如，因為福利法規改變，會削減住院醫生的福利，院長希望住院醫師能接受這個方案，不要反彈罷工，與他們詳談並釋放誠

意後，最後住院醫師只要求醫師袍要和主治醫師一樣，這樣他們就能得到病患的尊重。

(2) 找出共同利益的方法

能找出的共同利益越多，就有越多的背景資訊可用來想出確實可行的條件，找出共同利益的方法如下：

① 投入時間

成功的談判者，通常會把 40% 以上的準備時間用於找出共同利益，因為找出共同利益需要用心深入，不能只是快速的瀏覽各種資料而已。

② 檢視對方已獲得的資訊

透過檢視對方已獲得的資訊，判斷對方的疑慮、問題與困難點會對他們的想法造成什麼影響。

③ 互換角色

找同事參加角色扮演會議，請他們以你的方式做提案簡報，看看你在聽自己的簡報內容時，會產何種反應與反對意見，並試著修正這些問題。

④ 驗證自己的假設

在遊說的過程中觀察對方的反應，或是提出引導式的問題，驗證自己所想的是否就是對方在思考的問題。

(三) 提出訴求(Communicate)

要以最有效的方式去建構、闡述自己的想法，才能提高成功的機會。大多數的決策者會盡量蒐集齊一切決策所需資訊，再深思熟慮做出決策，所以要讓決策者能充分了解你的想法，並印象深刻。

在大部分的情況下，決策者的時間很寶貴，只能給你少少的時間推銷想法，所以如何直指重點是十分重要的，提出訴求

要掌握以下幾個重點：

1. 採用 PCAN 模式

在最短的時間內，提出強有力的論點，運用 PCAN 模式：

(1) 問題(problem)

簡要的提出你的訴求能解決什麼問題，或是能滿足什麼需求。例如：我們的公司面臨嚴重的財務困境。

(2) 肇因(cause)

直接說明這個問題或需求如何產生。例如：因為我們在研發上投注大量資金，開發多樣產品，卻一事無成。

(3) 答案(answer)

說明解決方案，即你要提出的訴求。例如：不要同時開發多項產品，將資源集中在兩項新產品上，減少資金浪費，並透過廣告找回顧客群，讓他們購買這些新產品。

(4) 好處(net benefit)

總結說明為何這項解決方案會是最好的選擇。此時要讓對方知道你已充分研究過其他可能的方案，現在所提出的方案是經過篩選後的最佳方案。例如：如果這兩項產品能受市場歡迎，就能創造現金流量，解決財務問題，創造獲利，並可提高公司的市占率。

使用 PCAN 模式時，切記：

➤ 初始效應與時近效應(primacy and recency effects)

大家最有可能記住的就是你的開場和結語，因此，把最重要的論點放在開頭和結尾，以自己最強的論點和證據開場，馬上讓人印象深刻，最後再在結尾重述。遵守「提要→闡述→重述」。

➤ 結論簡明扼要，讓你的訴求易於組織、記憶，並符合對方的經驗，不要讓對方還得花力氣思索或推測。

- 內容精簡，將訴求濃縮成最扼要的內容，不要長篇大論使人失焦。

2. 提出證據

可以針對上述 PCAN 模式中的 4 個要素，分別提出證據，加強說服力：

(1) 提供有資料佐證的統計數字

在沒有足夠時間做決策的情形下，即使是快速、不嚴謹的統計數字，也有一定的助益；另外要讓人知道你有花心思去做資料蒐集及佐證，強化論述的依據。

(2) 眼見為憑

人們傾向接受自己可以親眼見到、感受到的東西，舉出具體事證，就能讓人立即感受到問題所在。

例如 A 公司的生產部門各自為政，自行採買工作用手套，使手套採購規格眾多且價格差異甚大，其實集中採購可以簡化手套規格並提高議價能力，但各部門主管很重視自行採購的權力，想要說服他們讓出自行採購的權力不是一件容易的事。

此時提案人把公司各部門所採購的手套每種各拿一付並予以編號，將價格全部列出，當各部門主管看到整個會議桌上堆滿手套，總計有近 500 種規格，價格差異從每付 0.5 元~7 元都有，此時提案人再說明統一採購可以節省百萬美元的經費，各部門主管馬上同意統一採購的提案。

(3) 提出過去相近狀況的具體案例

找出過去曾發生過的相近狀況，舉證其他人之前在面對相同抉擇時作了什麼正確的決定，這個決定和你所提的建議相同；或是當事人做了錯誤的決定，而你的建議可以迴避這個後果。

記所舉出的實例必須和目前討論的內容相關，如果可以，最好舉出對方認同或尊敬的人當榜樣，說明這個人也曾採用同樣的做法，更可以提高說服力。

- (4) 運用模擬，幫助對方想像自己若按照你的建議，未來能做到什麼？體驗到什麼？

例如以「實際演練」的方式做示範，或使用模型或原型，讓對方可以實際感受到所談論的事物；讓對方可以想像作了適當的決策會是什麼感覺，採行了你的建議後會是什麼情形。

- (5) 尋找見證人

見證是影響他人的有力方式，可以尋找見證人，請他們談論第一手的經驗與感想。見證人可以是一般消費者，也可以是值得信賴的專家。

但並非所有的見證都有同樣的效果，說服效果最好的見證，來自於對方強烈認同的人。

找尋見證人時要客觀中立，不能只挑自己喜歡的人。最好從背景條件和說服對象最相似的人當中挑選見證者，這樣可以提高對方的共鳴，並覺得這類的見證者說服力遠大於路人甲。

- (6) 利用社會認同(social consensus)

我們喜歡參考別人的行為或過去的作法，當作我們決策的準則。做特定對象、特定問題的調查是十分花費成本與時間的，有時利用一般大眾都能接受的事實來支持你的論述，是一個成本比較低的方式。例如：「大家都知道，水資源日益枯竭……」。

在規劃要供何種證據時，即使自己認為其他的證據更有說服力，仍要優先選擇符合對方偏好說服管道的證據。

3. 強有力的傳達

決策者每天都會接觸大量的訊息，除了要使你的想法被決策者所認同且接受，還得讓你的簡報能從繁雜的訊息中脫穎而出，令人難以忘懷，才有可能進一步讓你的想法被執行。

如何強有力的傳達訊息，可以採用下列幾種方法：

(1) 以精采故事開場

故事是極佳的工具，合適的故事能吸引對方發揮想像力，提高可信度，有助於對方了解想法出現的背景和形成的過程，進而促使對方採取行動。

例如可以在開場時，針對某個和你的想法相關的事件提出第一手的觀點；提及真實人物，說明他們實際面對的問題及處理方式；說明自己曾經遇過的問題並分享如何解決這個問題..等。

(2) 使用對比定律(law of contrast)

也就是先開出高過你預設目標的條件，然後再拉回規模較小的決策上。大多數人在做重大決策時都會猶豫不決，但小決策則會當機立斷。可以用這個技巧讓你想說服的對象先作些規模較小且重要性較低的決策，讓他覺得你陳述的內容有些熟悉，而且切合他們的狀況。

(3) 妥善運用輔助資料

使用圖表或其他輔助資料。但切記不要畫蛇添足，圖表及輔助資料需適量，足以說明你要陳述的內容就夠了，讓對方能把全副心力放在你和你想陳述的內容上，而不是輔助資料上。

(4) 肢體語言

聽講者會依照說話者的神情，判斷這個人是不是真誠的。要在最關鍵的重點上流露情感，開誠布公地展現自己真正

的感覺，讓說服對象感受到你的可親、真誠、熱情，才能贏得認同。

(5) 加入「網狀活化系統」活化劑(reticular activator)

「網狀活化系統」活化劑是一種象徵，讓說服對象一看到這個象徵，就會回想起你陳述的內容。例如，如果要為特殊奧運募款，就必須讓你的募款對象以後只要看到坐輪椅的肢障者，就會想起你的話。

(6) 以勾動人心的故事收尾

用吸引人、勾動人心的故事收尾，除了可以加深對方印象外，如果你陳述的對象是團體，還可以讓你在結束對團體說明後，產生個別的說服機會，對你的說明感趣的人自然會來找你，希望能了解的更清楚；透過團體中的個人，也可以強化對該團體的影響。

4. 使用類比或暗喻(analogies and metaphors)

類比或暗喻可以為不同的觀念搭起絕佳的橋樑，讓你可以在開始時先談大家熟悉的主題，再在這個基礎上切換到大家完全不認識的新議題。

適切的類比可以將討論帶入全新的方向，並讓大家可以專注在問題之上。例如，美國線上在早期考慮是否要和微軟討論購併時，該公司一名董事提出了一個問題：「我們想要成為比爾·蓋茲個人履歷中的一項附注，還是要在網路事業中稱王？」因而推翻了這個購併案。

5. 製造好奇心

要觸動說服對象的情感，加強訴求效果的技巧，就是激發說服對象的好奇心，讓你的說明變得像腦筋急轉彎一樣，因為好奇是改變的催化劑。要激發好奇心，可以提出引人注目的問題，讓聽眾全心投入試著解答。

舉例來說，試探性的問題可能是：「你怎麼定義成功？或是你怎麼知道自己已經成功了？」問試探性的問題，可以探知對方認知標準的核心，在對方說出自己真正打算採行的標準時，你就可以提出新的觀念和想法，而這個想法可能是對方從來沒有明確思考過的。

激發辯論的問題可能是：「如何讓我們公司在減少工作量與賣出更少產品的前提下，還能提高獲利？」這種問題則可以激發良性辯論，讓大家提出像是提供更具附加價值的服務，而不是讓產品變成大宗商品化而淪於削價競爭...等想法。

要讓訴求想法的表現手法令人難忘，就要從自己要解決的問題中去設計謎題。

6. 迫使聽眾思考

刺激聽眾去思考未知或是不熟悉的主題，也有助於加深聽眾對你想法的了解與印象：

(1) 質疑習以為常之處

例如詢問：「經營企業的重要之處是要服務股東，還是要讓供應商可以經營下去？」

(2) 試著唱反調

像是詢問：「我們如何可以藉由提高價格又可以增加銷售量？」

(3) 玩「如果說」(let's pretend)

提出大膽的假設性問題，試問如果這個假設成真，公司會是什麼局面？例如：「如果油價漲到每加侖 21 美元，公司要如何在那種情形下生存？」

(4) 重新思考

再次思考公司的宗旨，找到不同的方向。例如迪士尼以「演出人員」來稱呼主題樂園中的工作人員，而不是稱呼他們

為「員工」，這樣讓工作人員清楚的認知，他們的每一個工作環節都是讓遊客欣賞的一幕，當開始工作時，他們就已站上了迪士尼這個大舞台，就算只是清理垃圾這種小動作，也是表演的一環；美國的電力公司現在自稱為「能源」公司，讓他們比過去的「發電廠」時代，可以提供更多除了發電以外的服務與活動。

本段是讓人對你訴求印象深刻的一些技巧，但在提出訴求的時候，切記要誠信是最高原則，如果雙方真有利益衝突或是你的訴求確有弱點，不要故意忽略，打開天窗說亮話，才會讓人相信你。

(四) 獲得支持與承諾(Commit)

這是說服的最後一個步驟，也是整個推銷想法過程中最複雜的階段。在這個階段要讓對方在認同你的想法後，接著許下具體的承諾，要設法激發能夠推動想法的行動。

推銷想法的問題在於試圖打破現狀。但人傾向不去改變既定作法，所以要讓想法能被落實、執行，就必須克服內部角力造成的反對力量，說服那些因為想法付諸實行而失去既得利益的人，同時還要對付爭搶地盤、後台有背景的人士及權力分配等種種狀況。有時好不容易大家都取得共識，到真正去執行期間，優先考量的事情也可能發生轉變，原本被列最優先執行的計畫，很可能在下個月就因為突發事件而被擱置。

所以有的時候，在主管對一項計畫點頭之後，工作才真正開始，要設法把「原則上的同意」變成具體的「行動」。處理政治角力大致可以分為個人層面(individual level)和組織層面(organizational level)。

1. 要處理在個人層面可能出現妨礙想法實行的政治角力，可以嘗

試以下方法：

(1) 和決策階層再度確認彼此的共同利益

找機會去強化決策階層推動你的想法的意願，尤其是外在環境在改變的時候，更要努力讓你的想法維持在被執行的第一順位。

(2) 運用人際關係

讓你的想法能繼續實行，縱使其他人的想法因為優先順序改變而被割捨也在所不惜。

(3) 確定有影響力的重要聽眾，正在關注實行進度

有了重要聽眾，即那個大家都想在其面前有表現的人，正在關注你的想法實行的進度，就能有效帶來具體行動。

(4) 建立責任制的監管制度

建立績效標竿制度，指派某些人擔任特定、獨特與重要的角色來執行想法，如果再加上明確的完成期限，並讓他們感受到有人在關注他們的表現，就會讓對方覺自己的努力會影響整個計畫的成敗，這樣就不會輕忽先前所做的承諾，並使他們難以改去進行其他的計畫。

2. 除了個人層面的政治角力外，還必須處理組織內部的政治角力。

從新想法對當前權力平衡、資源分配及現狀造成的衝擊程度，就可以看出自己要克服的抗拒力量會有多大。要處理組織內部的政治角力，可以試試以下幾個方法：

(1) 設法想出能概括想法的簡單主題

如果想出能概括想法的簡單主題，就能讓主題變成大家廣泛運用的口號，例如西南航空不提供電腦訂位服務、不預排座位、不供餐，他們核心想法是將自己定位為服務業，以提供低價格、低誤點、高滿意度的互助服務網為中心。

(2) 營造實施想法的迫切感

有的時候，外界的突發事件是推動想法的大好機會，必須好好把握，將想法的實施與外在事件做連結，營造迫切感。例如冷戰時期，美國一直認為自己在飛彈和航太領域上站於領導地位，原本沒有計畫發展人造衛星，但蘇聯在 1957 年率先發射了 Sputnik 人造衛星後，給美國帶來了很大的壓力，促成了國家航空暨太空總署的成立和推動水星計劃，帶領美國進入太空競賽。

(3) 設法贏得初期的小勝利

贏得初期的小勝利後，盡量宣傳，建立大家執行的信心，藉以增強改變的動力。

(4) 盡可能形成關鍵的合作關係

讓更多人相信你，和有權力作決定、調度資金或付諸實行的人建立關係，想辦法讓他們形成一張關係網，減少推行想法的障礙。

(5) 創造雪球效應

不斷累積組織與承諾，當你爭取到越多人同意加入，改變的力量就會像雪球一樣越滾越大，反對的人看起來就會像少數的異議份子。

(6) 置入想法

透過預算分配、工作職掌調整和獎勵機制等程序來推動想法。一旦想法的推動結果會影響到他們的職涯和獎酬，就會產生力量讓對方持續、認真的執行。

(7) 和大家共享成果

要保持謙和的態度。要讓想法與自己的職涯能繼續發展，除了提醒大家新方案是你開始推動的，你有一份功勞，更重要的是將成果和大家分享，強調新方案的成功是團隊的努力成果。

(五) 遊說步驟總結(win others over)

在思考過前面所述說服 4 步驟後(4C, consider, connect, communicate, commit)，真正去推動新想法前，請先檢視自己是否能回答下列 10 個問題，如果無法明確的回答，就表示準備的不夠。

1. 如何用 5 分鐘簡述自己的想法？

在參加討論這個想法的會議前，回顧 PCAN 模式，並找出合適的象徵或比喻來傳達自己的想法：

- ◇ 問題到底是什麼？
- ◇ 造成問題的直接因素是什麼？
- ◇ 自己的想法能如何解決問題？
- ◇ 自己的想法比起其他替代方案的優勢在哪裡？

2. 自己即將會面的對象，在決策的過程中扮演什麼角色？

思考你為什麼要在這個時間和這個人會面？這次會議可以達成踏腳石策略中的哪項目標？這個人能如何幫助你推動想法？

3. 這次會面的目的何在？

判斷自己希望透過這次會面達成哪些目標，判斷出來後，在會議中提出，在會議結束後評估達成情形：

- ◇ 請對方針對你的想法提供意見，以改善之。
- ◇ 透過對方介紹，得以接觸到其他關鍵決策者。
- ◇ 說服對方支持自己。
- ◇ 請對方授權自己可以使用資源。

4. 我有哪些條件值得對方信賴？

事先決定要提出哪些條件，如人際關係、能力、資歷、過去的成就等可以提出，使對方可以認為自己可信。

5. 對方喜歡的說服管道為何？

配合對方喜歡的風格準備說服管道，例如對方如果喜歡邏輯與數據，就要準備分析與統計證據；如果對方喜歡概念與願景，就要強調高階宏觀的議題，除此之外也要準備備案。

6. 哪種說服風格適合對方？

由對方是主導型、指揮型、推動型、操縱型還是提倡型來判斷自己應該用高調還是低調的方式來提出訴求；另外要定位訴求，是對方的個人優先目標？還是團隊的優先目標？

7. 自己的想法會和對方的信念衝突嗎？

如果存在信念衝突的疑慮，就要事先思考該如何處理。如果已存在明顯衝突，就要設法讓對方的疑慮降到最低。或許可以試著取得有力人士的背書來化解信念衝突。

8. 自己的想法會和對方的利益衝突嗎？

如果自己的想法會影響到對方的權力、資源、職權等，不可逃避不談，誠信為上，要能向對方解釋為何這個想法對他們來說仍是利多於弊，並找出方法連結相互衝突的目標。

9. 我要向對方要求哪些承諾？

認真思考推銷想法方案的每個細節，確認自己在這次會面後將採取什麼行動，必須向對方要求哪些承諾：

- ◇ 介紹關係人
- ◇ 給予背書
- ◇ 決定投入資源

10. 如何透過這一次會議，讓彼此關係能更好？

整個遊說的架構的核心，在於正向、有建設性的人際關係，而基礎則是誠信與可靠，在開始討論前，要想清楚如何用和諧、能加強彼此關係的方法達成交易。

四、案例研析

(一) 波諾推銷「福音 2000 年」計畫(影片案例)

1. 背景說明

波諾(Bono)是世界知名愛爾蘭樂團 U2 的主唱，同時也是社會運動家，長期關心和介入政治及社會議題，是搖滾樂政治良心的象徵。

「福音 2000 年(Jubilee 2000)」可說是波諾所參加的最大規模社會運動，這個運動的主要目的在要推動西方國家以及世界銀行等組織在西元 2000 年前，在公平而透明的過程下勾銷發展中國家無能力支付的外債，因為這些貸款不但對這些國家幫助甚小，甚至成為它們的悲慘根源，他們沒有能力償還債務，只能以債養債。而一些最窮的國家，債務負擔甚至佔了他們所得的 93%。這不僅強化了既有的全球不平等，沉重的還債壓力更剝奪了這些國家對健康、教育等支出的投資(當時有 2,500 萬的非洲人民是愛滋病帶原者，估計到了 2010 年，全球將有四千萬個愛滋孤兒)。聯合國發展計畫在 1997 年曾估計，如果這些還債的經費拿來用在健康和教育上，可以拯救 2,100 萬的孩童生命。換言之，這些貸款及其所強迫的經濟計畫不但未能拯救第三世界國家的經濟，更可能先傷害到這些發展中國家最底層的人民。

波諾為了這個計畫，進行了非常綿密的遊說之旅：包括面見前任美國總統柯林頓、英國首相布萊爾、教宗約翰·保祿二世、聯合國秘書長安南，以及美國國務卿鮑威爾。相對於以往明星參與所謂的公益活動都只是去亮亮相，波諾不僅實際參與運動的推動過程，也下功夫研究嚴肅的議題。

2. 說服過程

2000 年 9 月 20 日，波諾拜訪了時年 78 歲、極端保守的

共和黨大老賀姆斯 (Jess Helms)，在此之前，波諾已投注了相當多的努力為他正在推動的「福音 2000 年」計畫尋求同盟，他已與世界銀行總裁 James Wolfensohn、前聯邦儲備委員會總裁 Paul Volker、比爾·蓋茲等重量級人物會面，並成功說服他們給予支持，這次他希望賀姆斯能在國會中助他一臂之力。波諾的挑戰很大，因為他雖然已用自己的知名度推動了很多社會運動，但賀姆斯對他卻一無所知。

波諾由約翰·卡西奇 (John Kasichi) 陪同拜會賀姆斯，卡西奇是俄亥俄州的眾議員，也是預算委員會的主席，更重要的是，他是 U2 的歌迷，已連署了福音 2000 年計畫。

與賀姆斯見面後，波諾如同說服世界銀行總裁等人一樣，舉出事證和數字來陳述非洲的債務困境、AIDS 猖獗和貿易規定不公等問題，但在說了一會兒後，他發現賀姆斯開始心不在焉，看來會議很快就會結束了。

波諾馬上決定調整訴求的表達方式，他知道賀姆斯是虔誠的教徒，於是他開始說耶穌基督對病人和窮人的憐憫，麻瘋病是新約聖經中許多故事提到的人類苦難之一，在非洲，大量的母親和小孩死於 AIDS，政府困於債務而對這個情況無能為力，AIDS 應被視為 21 世紀的麻瘋病。賀姆斯一改態度的專心聆聽，最承諾在參議院支持福音 2000 年計畫。



在幾個星期之後，國會通過免除高達 4.35 億美元的非洲國家債務。

3. 說服策略分析

波諾與賀姆斯的對談運用了許多本課程介紹的說服技巧：

(1) 充份準備，訴求明確

波諾對要提出的訴求有充份的準備，他對非洲的狀況、各權力機構(世界銀行、美國國會、比爾·蓋茲慈善基金等)的運作模式瞭若指掌，他很清楚需要賀姆斯在國會幫忙推動福音 2000 年的議程。

(2) 了解決策形成的過程，決定關鍵人物

波諾花了功夫了解美國國會對非洲債務形成決策的流程，並遵循決策形成流程，規劃他的說服步驟。首先，他尋找 U2 的歌迷--眾議員卡西奇，請他連署打消非洲債務；接下來他利用卡西奇的人脈，見到他此行的關鍵人物--共和黨大老賀姆斯，。

(3) 選用合適的語言，快速建立可信度

波諾是世界知名音樂家及社會運動人士，知名人物對大多數人(尤其是粉絲)而言有其可信度，可惜賀姆斯對波諾一無所知，波諾很清楚無法利用知名度建立賀姆斯對他的信賴。波諾決定用專業來建立他的可信度，他提出了事證和數字來支持他的論點，這種說服方式對世界銀行總裁及經濟學家很有用，但賀姆斯仍不感興趣。

最後波諾快速的轉換說服方式，改由宗教、信念及比喻性的語言，讓賀姆斯接受他的訴求。

(4) 誠信為上

最重要的是誠信，事後，賀姆斯的員工去查證波諾所提的數據及資料，發現波諾的訴求及資料全部經得起驗證，且波諾推動的訴求完全是大公無私，這讓波諾在賀姆斯心中建立了高度的信賴。賀姆斯曾表示，波諾從推動這些活動中得不到什麼，反而可能因為他願意與任何可以對孩子們

施援手的人合作而招致批評，在華府多年，賀姆斯自詡識人甚多，他可以感受到波諾的誠心。

(二) Corporate Acquisition-The Sales Force Moral Crisis (Role Play)

1. 背景說明

我是 H 公司的銷售經理，H 公司是一間家族經營的美國寵物食品公司，利潤大幅超越同業，擁有很有忠實的客戶和明星業務員，這些業務員和客戶的關係十分密切，是公司利潤超越同業的主要原因。H 公司的企業文化是關係基礎 (relationship-based)，上班時間十分彈性，業務員可以隨時服務客戶，並自由安排休假，惟一的要求就是達到業績並維持良好的客戶關係，這種模式受到客戶和業務員的喜愛，客戶享受業務員隨傳隨到的服務，業務員則享有極大的時間自由。我在 H 公司待了 15 年之久，和業務員關係良好，對他們有充分了解。

最近 H 公司被一間德國食品公司 M 收購，原本的家族經營者離開了 H 公司，我則被回聘，但如果業績不好，我隨時會被解僱。母公司 M 很重視這個購併案，它想要藉著這個購併案打開美國市場，它派了一個新總裁 A 過來，A 十分重視上班紀律，一來就規定嚴格工時，1-1-1(1Company, 1 Strategy, 1System)是他的信念，我的業務員再也不能彈性上班，隨時提供客戶服務。

A 的管理要求引起了業務員很大的反彈，他們和我抱怨 H 公司再也不是那個他們喜愛的公司，他們所喜愛的自由氛圍蕩然無存，取而代之的之無所不在的監控，業務員的流動率變大，業績不停的下滑。

最近我的明星業務員 P 也闖了禍，P 安排了一個俱樂部行

程招待客戶並成功拿到合約，在招待行程結束後，P 就順便在俱樂部報公帳度假，這讓 A 很生氣，A 說要找我談談如何嚴懲 P；P 則說他將帶著其他明星業務員和客戶跳槽到我們的對手公司，經過思考後，我一定得留下 P，他不但銷售紀錄屢創新高(最近一季又破紀錄了)，對其他業務員和客戶的影響也很大，我禁不起他們的出走。

A 要來了，這是我第一次和他見面，我該怎麼和他談呢？

2. 問題思考

- (1) 我想要在和 A 的對談中傳遞什麼訊息？目標為何？
- (2) 如何有條理的表達這個訊息？A 在決策過程中扮演什麼角色？
- (3) 要如何取得 A 的信賴？
- (4) 我的想法會不會和 A 的信念及利益抵觸？我要如何降低這些衝突？
- (5) 我要提出什麼訴求？

3. 提出訴求

思考以上的問題後，我認為業務員是 H 公司創造超過同業利潤的主要原因，是公司的最大資產；而創造超額利潤是購併案成功的重要指標，所以留下這些超級業務員是首要任務。這些超級業務員喜愛自由的工作氛圍，厭惡現在僵硬的工時制度，但要求 A 恢復彈性工時，將和他的信念衝突。PCAN 可以運用在架構訊息上。

我要對 A 提出的訴求規劃：

- (1) 我了解 M 希望 H 公司能帶來良好獲利，打開美國市場，使這次的購併能成功，我在 H 公司工作了 15 年，和業務員的關係良好，對業務也很熟悉，我也極有意願協助你達成這個目標。(輸誠、建立信賴關係、表達自己的專業)

- (2) 我們現在碰到的問題是獲利大不如前，原因來自於現在的工時制度造成客戶及業務員反彈，如果我們能維持原本的彈性工時制度，我相信可以留下這些明星業務員及客戶，業績可以回到過去的水準，這有助於本購併案的成功。
(PCAN)
- (3) 我尊重你的職權及對工時制度的選擇，我會給 P 懲罰，並教育其他的業務員尊重現行的公司制度，但在推動 1-1-1 時，請多給一些彈性及時間，建議暫維持原本的彈性工時制度一年，如果我們能拾回業務員的熱情及客戶滿意度、並使公司業績回升，再討論在 1-1-1 的精神下，建構出適合 H 的工時制度。(表達尊重，試圖降低衝突，提出暫時維持現狀訴求)

4. 結果

因為我輸誠得當，使 A 願意聽我做進一步說明；另找出最高的共同價值—購併成功並獲利，使 A 願意暫時放下他對工時制度的堅持，成功達成訴求。

第肆章 心得與建議

英文一直都是我的障礙，工作、家庭兩頭燒更是成為我逃避練習英文的藉口，這次單身一人赴美實習，終於讓我重新開始練習英文。因為家有小小孩，無法花大量時間集中練習，在出發前我選擇先將本課程教材：The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas 自行閱讀完畢，將其內容試做整理，以建立對本課程的概念；另外在 YouTube 上找兩位教授影片反覆觀看，可提早熟悉教授的口音，這使我很容易進入狀況。

班上同學共 38 人，來自四面八方，各式口音交雜、背景皆不相同，尤其墨西哥口音更是讓我完全不知所云，當自己無法理解同學表達的意思時，大膽的提出來，同學皆樂意放慢語速，重新再說一次。同學皆來自於各個公司的中、高階主管，聆聽他們發表的意見，可以見識到各種文化背景及不同高度的主管視野。拿到隔日要用的 Role Play 劇本時，花時間充分熟讀，預先想好要提出的訴求及架構，有利於自己溝通談判。最重要的是不怕開口，就算講的不流暢、用字遣詞不正確，仍勝過放棄開口的機會。這一趟，我發現只要放手去做，可以做到比想像的更多。

建議有意參加本課程的同學，出國之前仍應加強自己的聽力與表達能力，本課程著重溝通技巧的練習，教授講課時間約二分之一，其餘時間均為小組討論，故快速的適應各國口音十分重要，此亦有助於了解同學的訴求及上課提出的回饋意見，可以練習的口音包括：法國、墨西哥及澳洲等。

敞開心胸做溝通有助於業務的推展及部門間的合作，建議公司可以多派員參加此類課程；另本課程開始時，教授說的一句話讓我印象深刻：「每次小組討論後，請給予你的小組成員最真誠的 feedback，因為出了這間教室，職場上沒人會對你說真話。」，故建議派員參訓時，可以分散派員，除了讓同仁得以多接觸其他公司員工，體會外界

的思維邏輯，也可以讓同仁放下公司的包袱，毫無顧忌的對談。

溝通與說服是一門藝術，而不是一場戰爭，許多溝通失敗，源自於我們的求勝心，我們只在乎爭取自己想要的東西，成功的說服與溝通，必須要兼顧其他人的需求，為所有參與的人開創出雙贏局面，多站在他人的角度想一想。

You don't persuade people through intellect-you do it through emotion. 說服別人靠的不是智力，而是情感。

亞里斯多德