

「會談要點」技巧與原則

著者／張競

海軍軍官學校72年班

美國海軍戰爭學院1998年班，英國赫爾大學政治學博士，曾任海軍中權軍艦艦長
目前為中華民國榮譽國民，並任教於國防大學政治研究所與文藻外語學院國際事務系

壹、前言

現代工商社會，政府機關首長、私營企業鉅子或社會團體負責人，必須運用各種時機，進行對外溝通，期能闡明組織使命，解說組織功能與表達組織政策；而其中最普遍方式就是接見賓客、向媒體發言或是拜會其他單位，表達所屬機構立場與觀點。為能確實達成所望目的，事先都必須準備「會談要點」（talking points），俾能免於疏漏，亦不致因言辭表達失準，另生枝節而徒生困擾。

本文針對幕僚人員如何替上級擬具會談要點，依序說明所應遵循諸般原則。期提供相關外事禮賓與公共關係專業人士，甚至是各業管單位幕僚，如何彙整各單位資料與意見，以系統化思維撰寫會談要點，所必須具備之寫作技巧。

貳、掌握會談本質與場景

所有公務會談都具有不同本質（nature），亦會在不同場景（scenario）下舉行；在撰寫會談要點時，務必要先掌握這

兩項基本特性，如此方能撰寫出最為適切之會談要點。

假若援引最常用於掌握狀況之「6W」法，則為能瞭解會談本質，就必須完整掌握「為何」（Why）；但是為能充份建構場景，就必須正確獲知「何人」（Who）、「何時」（When）、「何地」（Where）、「何事物」（What）以及「如何」（How）。讀者必須注意，整個會談的核心在於「為何」，此因其反映出會談的本質；而其餘五項要素，都是為能夠達成會談目的，就使命導向所衍生出之枝節。儘管有時枝節可能會產生或多或少之影響，但會談要點的內容，最終還是由會談目的所定奪。

基本上，會談可以概分成禮貌性拜會（Courtesy Call）、業務性磋商（Business Visit）、社交性晤談（Social Dialogue）、團體性座談（Group Discussion）以及媒體性會談（Press Conference）等不同分類。不同會談本質就意謂著要達成不同目的，儘管會談課題相當重要，但有時項莊舞劍意在沛公，掌握會談對象本身的人格特質，以便作

為後續互動參考依據，其實更是會談所要達成的目標。

會談的場景設計，基本上是為了能達成會談目的所作安排。課題嚴肅與立場可能衝突時，就必須避免輕鬆和諧之場景；課題兩利與互動正面時，就必須避免對立緊張之場景。日本政界傳統雖有所謂「料亭政治」，但不是樣樣事情都能在杯觥交錯中達成協議。政商交流雖有所謂「球道政治」，但不是所有默契都能靠那小白球商定。所以適切場景只是必要條件，僅能作為會談潤滑劑，但並不能保證必然達成會談目的。但掌握會談場景，對於撰寫會談要點來說，亦是作業過程中必須要注意的基本特性。

參、應論事項與禁忌議題

會談成功的基礎在於雙方關切事項能夠有所交集，所以安排會談就是要盡全力撮合雙方會談發展軸向，使其能夠產生互動與迴響。其實組織首長都很難掌握其下屬機構所有活動，禮賓與公關幕僚亦無法完全知曉其他單位業管事項，因此在撰寫會談要點前，

必須先會辦各個業務部門，請其提供參考資料，同時必須依據此等資料撰寫會談要點，如此才能夠話有所本，不致於產生雞同鴨講的尷尬情事。

各個業務部門針對會談本質與預定場景，考量組織本身立場與政策，以及與會談對象之業務往來，應當分別就「應論事項」（constraints）與「禁忌議題」（restraints）提出建議，以便作為後續撰述會談要點依據。

所謂「應論事項」就是會談中所必須要提及之事項，換言之，就是一定要挑起之話題；而「禁忌議題」就是會談中所必須避免的議題，換言之，就是一定不能觸及的話題。這兩項應當要分別列出的原因在於，不同業務部門間，有時會提出完全矛盾與衝突之建議，某部門所認為絕對要避免的話題，另一部門卻可能會堅持，必須將此課題放到檯面說清楚講明白。

要求各部門分別列出「應論事項」與「禁忌議題」，其實就可看出組織內部各部門間本位立場與矛盾。但是就撰寫會談要點的

承辦幕僚來說，其必須先將各部門所提供之「應論事項」與「禁忌議題」加以彙整；首先將並無衝突矛盾部份分別列出，此時不須在此先行律定優先順序，只要先將同類或是類似議題加以歸納彙整即可。

其次則是將同時出現成為「應論事項」與「禁忌議題」之課題單獨列出，此時必然會是「公說必須說，婆說不可說」兩難困境，但是只要考量會談本質，就可以決定要將此議題保留或捨棄。凡是為增進雙方情誼為主要目的，彼此之間並無基本矛盾或爭議，並且必須立即處理之會談，自然就應將此等課題捨棄。假若會談本身就是在於溝通與協調歧見，自然此等高度爭議性之議題，就必須納入會談要點。

第三就是要考量會談場景對外公開程度，以作為會談課題取材之參考依據。禮賓與公關專業幕僚對此會具備高度敏感度，此因此時會談不僅要考量對話對象，更要考量旁觀第三者在言語交鋒間，對會談對象所產生之觀感與評價。原則上，無法立即底定之爭議，絕對不應將其列入公開對話之議題；就

算要對外表態，亦要斟酌言辭避免讓會談對象受窘，反而激化對立斷絕後續對話協商可能性。凡事當留餘地，就是這個道理。

第四就是要由禮賓與公關專業幕僚依據會談對象個人背景，以及相關公開活動資料，審查各部門所建議課題，是否將會觸及對方忌諱，或是踩到痛腳。當然從會談對象履歷表上，可以看出許多客觀資料，亦可初步判定其宗教信仰、政治取向、道德水準與家庭觀念，這都足以讓幕僚在取材時，避免踩到地雷。但千萬不要隨便從眾隨俗，有時也有可能踢到鐵板；多年前有位女星，儘管年過花甲，但藉由整容與理療，使其得以保持相當程度美色，儘管眾人皆知亦深感興趣，但這卻是個絕對不能戳破的糟糕話題，其實就是最具體案例。

最後，當所有爭議課題被過濾剔除，並且將其歸類於「禁忌議題」後，此時將會留下許多項由各業務部門所建議，同時經過初步查核之「應論事項」，這些課題自然就成為後續擬定與撰寫會談要點參考依據。

肆、排定課題優序

面對經過過濾之「應論事項」，此時應當排定各個課題優先順序，以便供首長取捨，在會談中適時提出。在排定這些課題優先順序之前，首先必須要審視這些課題係與組織使命、政策、原則與立場有關。此因高階首長會談，應當著重於表達單位之基本立場、事態觀點與政策底線，所以在擬定會談要點時，這些才是夠水準的議題，亦符合首長之高度。假如僅是論及特定個案之枝節，基本上就應當將其優先順序降低。假若對比預定會談之時程長短，根本就不可能有時間納入此事時，甚至都可直接將其剔除。

當過濾出與組織政策與立場有關之議題後，其次就要依據組織當前任務與使命，考量各個議題之主從，然後思考各個議題間是否有因果關係，特定議題必須作為鋪陳其他議題之基礎，然後再逐次加以排列出優先順序。之所以要排定議題優先順序，其實是因為會談中情況發展有時不若原先預期，有時預備討論之議題，未能適時提出；因此必須要依據其重要性，讓最重要課題得以優先論

及，如此才能有利於達成會談目的與效果。

伍、修整架構

當實質會談議題確定後，幕僚就可以依據此等課題，開始撰寫談話要點；但在疏理各個議題文辭前，首先要修整會談要點整體架構。一份完整之會談要點，必須包括在會談初期之開場白（ice-breaking note），以及最後結束會談之結論辭（closing remarks）；甚至還必須列出數項應變案，儘管實際應用上場的可能性並不算高。本段會先討論撰寫開場白與結論辭，以便修整整體架構；下段再為讀者引介如何疏理各個會談要點文辭。

首先來談開場白，原則上所有能夠擔任首長的高層人士，都會相當程度口語交際表達技巧，因此一般社交水準會談開場白，絕對沒有必要勞動幕僚人員為其捉刀。此處所要強調之開場白，其實是要仰賴禮賓與公關幕僚審視會談對象個人背景，尋找出值得運用之素材，最好是與所屬組織，或是首長本身經歷有所淵源，能夠找到拉近關係，或是產

生同理心之操作基點，作為雙方會談之開場白。

要撰寫出讓人動心與動情的開場白，是一項沒有辦法找到公式的藝術；套交情拉關係竅門很多，但是要會不會拍馬屁拍到馬腿上，這就要用心與經驗。但是從會談對象以往公開發言或著述下手，以及其個人與家族生活經歷觀察，應當會找出某些讓首長發言稱許或應和，但不至於過度表態讓人肉麻的話題，這應當就是接續在最初問候語後最好的開場白。

緊接在開場白後，就將逐一依序論及各個會談要點，然後就依會談進程，適時由主人在時程接近結束前，提出結論辭。基本上結束會談之結論辭，首先要表達出仍有意再繼續往來的意願，此係留下未來發展關係之契機；其次是不忘稱譽會談對象，藉此維持對方留存正面印象。第三是總結會談中達成共識，所能獲致之具體結論，並藉此驗證會談對象並未誤解誤判，從而獲得其認可與背書。最後則是以建設性態度，肯定本次會談之價值，期能獲取會談對象共鳴，劃下圓滿

句點，排除在會後獲致負面評價。

陸、疏理會談要點文辭

所有會談要點係依據前述「應論事項」，經過排定優先順序後，再逐一疏理文辭撰寫而成。在撰寫各個會談要點時，必須注意到下列幾個要領：首先撰寫會談要點文體為提要重點（bullet point），各個會談要點要有明確分割，並且運用簡潔提要作為標題，讓使用的首長在閱讀時，一眼就能瞭解整個要點精義所在。而且考量每個會談要點通常會由幾個短句構成，每個短句都應能夠單獨論述特定事實，避免要將好幾個短句看完，才能瞭解全意。撰寫會談要點時，通常會在每個短句，將關鍵字辭運用顏色或加粗標註（highlight），就是便利首長使用時，能夠立即瞭解其意涵。但是要在此提醒，處處重點就是毫無重點，因此千萬不要處處強調隨意標註。

其次要再度強調，所有擔任首長者都有相當水準口語表達能力，因此幕僚必須謹記，會談要點僅須將必要重點列出，而非為首長

撰寫講稿。首長本身有其慣用語辭及語法，因此切忌在撰寫時賣弄文采，某些意境優美辭藻或傳神佳句，假若不能與首長本身口語表達習性配合，保證說出來就會變味走調。若是首長無法流利地說明統計數字，就不必列出一大堆數字，變成為難首長的繞口令，或者變成其無法亦不會運用的贅言。

第三撰寫會談要點在論述事實時務必精準，特別是專有名辭、人與地名更是不能有所錯誤。對於運用專有名辭與術語，必須考慮會談對象領悟能力與接受程度，以及首長本身對此術語的瞭解程度，避免使用艱澀難懂的專有名辭，讓會談對象興味索然，會談效果必然不會理想。假如實在是要用到冷僻生澀的辭語，必要時要加註其發音方式，特別是外籍賓客姓名更是重點。

第四則是再三檢查所使用之文辭，針對那些一語雙關可能引起誤解的語句，必須果斷地加以剔除。某些可能引起聯想，會讓人感覺不快，或是踩到會談對象痛腳的譬喻，更是沒有必要招惹風險。最後再評估整個會談要點份量，能否配合整個會談時程，稍為

超出應可接受，但若份量不足，或是無法符合會談本質，達成會談目的，就必須再作補強。

柒、結語

幕僚人員替老闆擬具會談要點，其實是件必須相互配合的藝術。為求精進作業品質，每次會談後，都必須詳實檢討，才能有所精進。原則上，每次會談結束後，幕僚都必須比對會談記錄與會談要點，找出何者被首長接受運用，何者首長迴避未予採納。對於經常未被採用之文辭，歸納出共通特性，作為爾後撰寫會談要點之參考依據。

至於被採用的要點，由於會談對象、本質與場景會不斷改變，因此相對上參考價值就不會同樣可靠。孫子兵法『虛實』篇：「故其戰勝不復，而應形於無窮」，就是這個道理。但是天道酬勤，經過不斷磨練，總是能夠揣摩出首長習性，為其整理出最適用之會談要點。👁️