

《表 6-1》 認知偵查表

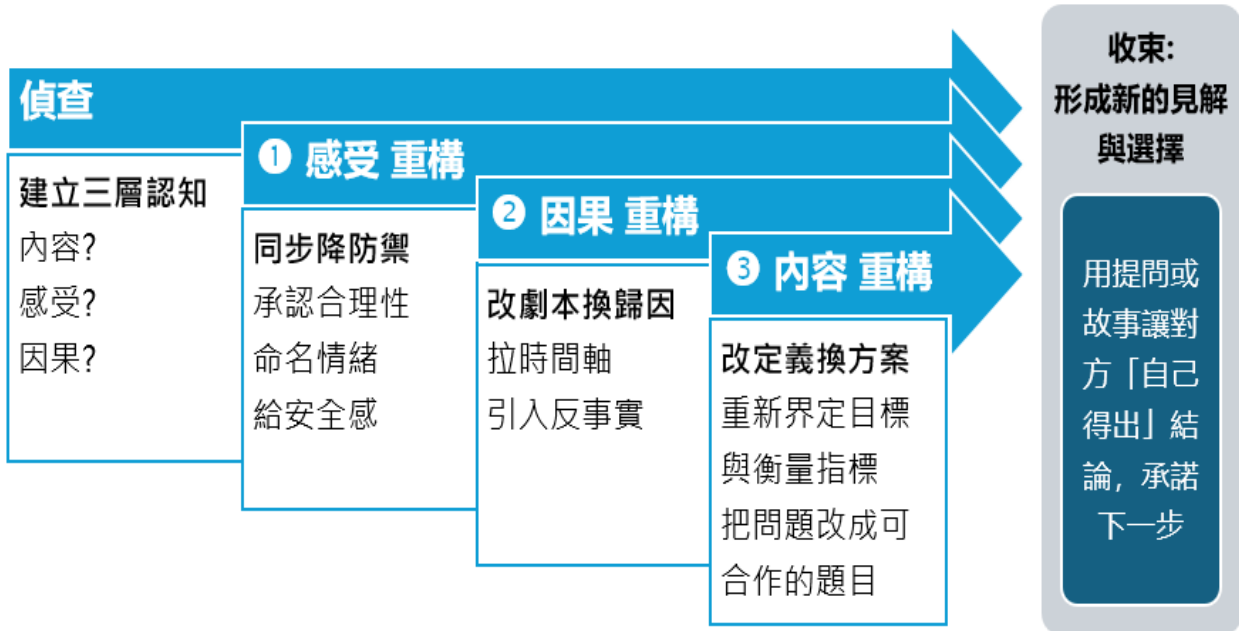
| 認知 | 你要抓的核心資訊                                                                   | 典型線索                                                          | 推薦提問範例                                                                       | 你可用的重構                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 內容 | 問題定義與衡量標準：<br>他認定的問題是什麼<br>他最在意的指標 / KPI<br>他認定的關鍵人/限制<br>他想要的輸出 / 交付物     | 「重點是.....」<br>「我們要達成.....」<br>「這不符合指標？規範？」<br>「你們部門要負責.....」  | 「在你看來，這件事的核心問題是什麼？」<br>「你判斷成功 / 失敗的標準是什麼？」<br>「若只能先動一個地方，你會先動哪裡？」            | 內容重構：換定義 / 換焦點 / 換衡量指標<br>• 先把『誰對誰錯』換成『怎麼提高勝率』<br>• 把名詞換成價值、風險或目標   |
| 感受 | 情緒安全感：<br>他在怕失去什麼（面子 / 權威 / 資源 / 時間）<br>他最敏感的雷點<br>他最想被尊重 / 被看見的是什麼        | 「你根本不懂.....」<br>「又要我們收拾.....」<br>「我不想冒這個風險」<br>語速變快、音量上升、反覆強調 | 「如果這件事繼續下去，你最擔心的是什麼？」<br>「你最不想看到的結果是什麼？」<br>「我猜你在意的是.....對嗎？」                | 感受重構：先同步 / 命名情緒 / 給安全感<br>• 先保體面，再談道理<br>• 讓對方願意繼續對話（不關門）           |
| 因果 | 歸因與劇本：<br>他相信的「為什麼會這樣」<br>他把責任歸給誰 / 系統<br>他預期下一步會怎樣<br>他覺得「不改」或「改了」會帶來什麼後果 | 「因為你們.....所以才.....」<br>「以前就是這樣做才成功」<br>「改了只會更糟」<br>「這是大環境問題」  | 「你覺得事情走到今天，最主要原因是什麼？」<br>「如果我們不改，三個月 / 一年後最可能發生什麼？」<br>「如果同樣狀況發生在競品，你會怎麼解讀？」 | 因果重構：拉時間軸 / 換歸因 / 引入反事實<br>• 把『人不好』換成『系統 / 誘因』<br>• 讓對方看見另一條可接受的因果鏈 |

《表 6-2》阻力應對行動對照表

|          | 你看到的現象                                                                                                             | 目標                           | 核心打法                                                                                                                          | 句型範例                                                                                                                                    | 最常踩雷                                                                                                 | 成功指標                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成見<br>阻力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>對方一開口就定性你 / 定性方案：</li> <li>「你就是來推銷」「你們部門又來了」</li> <li>願意聽，但結論先寫好</li> </ul> | <p>降低防禦、鬆動定見，讓他願意「重新看一眼」</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>存同 → 變異 → 啟發</li> <li>先找共同點（存同）</li> <li>從小地方鬆動（變異）</li> <li>用問題讓他自己得出（啟發）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「我同意你最在意的是...」（存同）</li> <li>「如果只改一個小地方，你覺得哪裡最有效？」（變異）</li> <li>「你願意一起看一個不同的可能嗎？」（啟發）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>硬碰硬、當場打臉</li> <li>先丟結論、強迫轉向</li> </ul> <p>→ 只會把成見加固成敵意</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>願意延長對話 / 願意看資料</li> <li>口氣從否定變成提問</li> <li>願意接受小試點或再一次討論</li> </ul>      |
| 惰性<br>阻力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>不反對，但一直拖、一直「再看看」</li> <li>「太忙 / 之後再說」</li> <li>有興趣，卻沒有行動</li> </ul>         | <p>讓他從「算了」變成「現在就得動」</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>危機 + 安全 + 唯一</li> <li>不動的代價（危機）</li> <li>可承擔的試點（安全）</li> <li>窗口期 / 錯過更難（唯一）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「如果不動，最可能失去的是...」（危機）</li> <li>「我們先做兩週試點，隨時可退場。」（安全）</li> <li>「現在是窗口期，過了__成本會更高。」（唯一）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>只講好處、不講代價</li> <li>一上來就要全面上線</li> </ul> <p>→ 對方會用「忙」把你擋回去</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>出現明確下一步（時間 / 負責人）</li> <li>同意試點、同意排程</li> <li>開始主動追問細節 / 資源需求</li> </ul> |

|          | 你看到的現象                                                                                                                                | 目標                            | 核心打法                                                                                                                                                           | 句型範例                                                                                                                                                                                           | 最常踩雷                                                                                                     | 成功指標                                                                                                                |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境<br>阻力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>對方想改但改不了 ( 制度 / 文化 / 位置 )</li> <li>會議場合不適合轉念 ( 眾目睽睽 )</li> <li>決策鏈太長、資訊不對稱</li> </ul>          | 先換場域 / 換角色 / 換時機、創造轉念條件       | <ul style="list-style-type: none"> <li>換不了腦袋先換場域</li> <li>換時機：先試、後定</li> <li>換場域：一對一取代公開場合</li> <li>換媒介：找同溫層代言</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「我們先用兩週試點收數據，再回到大會決定。」</li> <li>「這件事我想先一對一把顧慮釐清。」</li> <li>「讓___ ( 你信任的人 ) 先看過，我們再一起定。」</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>在公開場合逼表態</li> <li>忽略決策鏈與制度限制</li> </ul> <p>→ 對方只能用「原則 / 規定」防守</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>對話場景被換到可談的位置</li> <li>出現「可試、可退」的安排</li> <li>決策鏈開始被你串起 ( 關鍵人願意加入 )</li> </ul> |
| 成本<br>阻力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>邏輯上同意，行為上不動 / 不敢在公開場域轉向</li> <li>「如果出事誰負責？」「這樣改等於我之前錯了」</li> <li>投入越多、越怕翻案 ( 沉沒成本 )</li> </ul> | 降低改立場的先心理代價，讓轉向變成「可逆、可交代、可保臉」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>保體面 → 給退路 → 回收投入 → 借背書</li> <li>先用敘事保住身份</li> <li>再用可逆試點與停止條件給安全</li> <li>把過去投入轉成可沿用資產</li> <li>用同溫層背書降低群體成本</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「這不是推翻你，是把決策升級成更穩健版本。」 ( 體面 )</li> <li>「先做兩週試點，達不到指標就停。」 ( 退路 )</li> <li>「保留 A、沿用 B，只改 C 這一段。」 ( 回收 )</li> <li>「先請___看過，讓這件事在你那邊可交代。」 ( 背書 )</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>逼他認錯、逼他當場改口不給退場條件、直接要求 All-in</li> </ul> <p>→ 成本被放大，對方只能死守</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>願意接受「試點 + 停止條件」</li> <li>願意先在小圈子形成共識</li> <li>開始主動安排時間、拉關鍵人進來</li> </ul>     |

《圖 6-2》變局組合拳流程：先感受→再因果→後內容



## 八步流程：把重構做成可複製

|   |        |                                                                                                                                                           |
|---|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 定義目標   | 我要改的是他的立場是甚麼？                                                                                                                                             |
| 2 | 偵察     | 填好三層認知地圖（內容／感受／因果）（見表 6-1）                                                                                                                                |
| 3 | 診斷阻力   | 成見／惰性／環境／成本（見表 6-2）。                                                                                                                                      |
| 4 | 選槍     | 主打哪一種重構？情緒強→感受；歸因錯→因果；定義錯→內容。                                                                                                                             |
| 5 | 選拳     | 依組合拳：先感受→再因果→後內容；反彈就退回第一步（見圖 6-2）。                                                                                                                        |
| 6 | 選人     | 我自己就是他的同溫層 → 親自出馬。<br>不是同溫層 → 找他信任的人（同事／前輩／友人／顧問）代為轉述。                                                                                                    |
| 7 | 安全保障設計 | 把「認同」推進到「敢做」。至少填滿三格： <ul style="list-style-type: none"><li>• 試點範圍：多小？多久？哪些人？</li><li>• 退場條件：出現什麼訊號就停？誰有權喊停？</li><li>• 責任分配：誰對上、誰對外、誰對現場？（背鍋怎麼拆）</li></ul> |
| 8 | 檢驗成效   | 看行為是否微調（回覆速度、會議意願、試點同意、排程與資源是否到位）。若無變化，回頭檢討：選槍、選權和選人是否有錯？安全保障不足？                                                                                          |

## 三個典型商業情境：怎麼用「變局」

### 情境 1：向上管理——讓老闆願意改變看法

典型狀況：老闆憑直覺否決方案：「太貴、不需要、時機不對。」

變局打法：

1. 先感受：「我理解您最在意的是風險跟回收周期。」
2. 再因果：

1. 拉時間軸：「如果不做，我們 12 個月後的市佔會怎麼變？」
2. 換歸因：「現在問題不是『要不要做新專案』，而是『要不要讓競品獨占這個空間』。」

3. 後內容：

3. 提「小規模試點」而不是一次性 All-in。
4. 用數據只支持已被接受的因果說法，而不是拿數據硬撞他的直覺。

4. 安全保障：

1. 試點保障：「先做一個月小規模試點，只鎖定兩個客群，總預算不超過 X。」
2. 退場保障：「三個指標只要有兩個沒達標，我們就停，並把學到的沉澱成下一步。」
3. 責任保障：「試點期我每週回報風險與進度，並負責對上說明，讓您不是在未知中押注。」
4. 身份保障：「這不是豪賭，是風險控制實驗。您不是改口，是把決策升級成更穩健的版本。」

情境 2：跨部門協作——解除「你們部門又來了」

典型狀況：對方部門覺得：「你們只是增加我工作負擔，對我們沒好處。」

變局打法：

1. 診斷：這多半是「成見 + 惰性」混合。
2. 內容重構：
  5. 把專案從「你們要配合的專案」改成「一起解決抱怨最多的問題」。
3. 感受重構：
  6. 用「減少加班」「減少被客訴」這種感受性語言，而不是「提升流程效能」。
4. 因果重構：
  7. 把「增加工作量」改成「把重工與救火變少」。
  8. 把「這是我們的專案」改成「如果不改，未來所有客訴都會指向你們部門」。

5. 安全保障：讓他在內部仍能站得住

5. 身份保障：「對外不說『你們改錯』，只說『共同降低重工』。這案子你仍是共同主導。」

6. 責任保障：「衝突溝通由我扛，你只需派一位窗口。會議上若有人攻擊，我來接。」

7. 試點保障：「先兩週試點，讓你有成果可交代，部門自然會跟。」

情境 3：帶團隊變革——從「又改規定」到「為自己升級」

典型狀況：團隊對流程優化、新制度很厭煩：「上一版才剛改完。」

變局打法：

1. 先感受：「我知道你們最怕的是改完只是多一堆表單，沒人幫你扛。」

2. 因果重構：

9. 明說「不改」的結果：升遷、績效評估會被什麼指標取代。

10. 把變革從「公司要」變成「未來管理職基本能力」的一部份。

3. 內容重構：

11. 把變革切成「三階段」：先做 20% 的改動，讓大家看到好處再擴大。

12. 強調：「這版我會收你們的 feedback，下一版會依你們的使用經驗調整。」

4. 安全保障：這不是智識問題，是背鍋恐懼。你要提供的是「責任保障 + 退場保障」

8. 責任保障：「試點期若出問題，先回到流程與工具，不先追究個人；對上由我說明。」

9. 退場保障：「兩週後我們評估：若加班增加或重工沒下降，就停止並回復原狀。」

10. 身份保障：「你不是被命令的人，你是共同設計者。成果會記在你身上，不是只有責任。」

買電器產品時，廠商必須提供有保固期的保證書，你願意買。同樣的，改變對方就必須提供安全保障，對方才會買你的單。