

目的： 把「我覺得他在刁難」改成「我看得出他缺什麼」。設局不是算計，是用可驗證的方法找出三大需求缺口，並把你（或你的方案）設計成缺口的供應者。

使用方式： 把它當成「進場前 5 分鐘」檢核：先過紅線，再走望聞問切，最後把推進落到可兌現的下一步。

一. 設局紅線（先過這關才准出手）

1. 我是否先預設對方「不理性 / 難搞 / 針對我」，而不是先假設「他在保護某個需求」？
2. 我是否急著推方案，卻還沒講清楚對方的「第一需求」是什麼？
3. 我是否把「情緒」當成「需求」（把抱怨當結論、把反對當本質）？
4. 我是否只問立場（要不要、能不能），沒有問底層風險（怕什麼、損失是什麼）？
5. 我是否準備用話術硬推，卻不願意做任何「可驗證的小交付」來換信任？
6. 我是否把自己的成功當成目標，而忽略對方的體面與選擇權（導致反彈）？

任一題答案為「是」：先停手。設局的第一步不是更會說，而是更會偵測；偵測錯了，後面全是徒勞。

二. 望聞問切九步（出手前照表走）

步驟 1 | 先定兌現（你要推到哪一步）

我本次想兌現的是：

- 排下一次會議 · 取得資料 / 數據 · 指派窗口 · 同意試點 · 核准資源 · 其他？
- 期限（何時前要定下來）：_____
- 最小可行承諾：_____

步驟 2 | 望：看結構（權力、責任、風險在哪）

請用 60 秒寫三格（越具體越好）：

- 誰能拍板？（決策者）：_____
- 誰會背鍋？（責任者）：_____
- 誰會受益 / 受損？（利害關係人）：_____

提醒：很多「不配合」其實是「怕背鍋」；你若沒看見責任線，再好的方案也推不進去。

步驟 3 | 聞：聽關鍵詞（對方在用什麼語言保護自己）

圈出他最常出現的一類詞（只能選一個主類）：

- 風險 / 出事 / 追責 / 合規 / 萬一（安全穩定）
- 不公平 / 為什麼是我 / 標準不一 / 雙標（公平自治）
- 你憑什麼 / 我怎麼說 / 上面怎麼看 / 面子（身分地位）

他的「一句關鍵句」：_____

步驟 4 | 問：問缺口（用三題直接定位第一需求）

請選最符合的一題先問（你不用三題都問）：

- 安全：「你最擔心的風險是哪一個？最壞情境是什麼？」
- 公平：「你覺得哪裡不公平？你希望的判準是什麼？」
- 面子：「這件事最怕的是哪個『不好看』？你希望怎麼被呈現？」

→ 對方回答（摘要一句）：_____

步驟 5 | 切：切到底層（把答案拆成可驗證假設）

把對方的顧慮翻成「可驗證假設」一句話：

- 我目前的假設是：因為：_____ 所以他不動。
- 若要驗證，我需要看到？（一個可觀測訊號）：_____

沒有假設就沒有設局；沒有驗證就只有猜心。

步驟 6 | 鎖定第一需求（只能選一個）

- 本案的第一需求是：· 安全穩定 · 公平自治 · 身分地位
- 你用一句話描述缺口：_____（例：他怕背鍋、他怕被佔便宜、他怕站錯隊 / 丟面子。）

步驟 7 | 設計供給（你要提供什麼「心理資源」）

依第一需求選一個「供給」作為你先付出的成本：

A. 安全供給（降低風險與追責）

- 風險清單 + 對策：_____
- 試點設計（小範圍、可回退）：_____
- 你承擔哪一段責任（切責任）：_____

我提供的安全供給：_____ 可驗收證據：_____

B. 公平供給（建立規則與選擇權）

- 判準公開（同案同處）：_____
- 權責利對等（誰做什麼、拿什麼、扛什麼）：_____
- A/B 方案讓對方自選：_____

我提供的公平供給：_____ 可驗收證據：_____

C. 面子供給（保體面、給位置、讓他有話可說）

- 對外說法與舞台（讓他能交代）：_____
- 共同署名 / 功勞歸屬（不搶功）：_____
- 私下先建立共識、公開再發表（先保尊嚴）：_____

我提供的面子供給：_____ 可驗收證據：_____

步驟 8 | 設計最小承諾（先換到下一步）

我本次要換到的承諾層級：• 口頭方向 • 排時間 • 指派窗口 • 同意試點 • 給資源

最小可行承諾（含日期 / 人）：_____ 替代方案（保留選擇權）：_____

步驟 9 | 寫出「設局三句話」（照填即可）

參考說法：

- **先對位**：「我理解你最在意的是（第一需求：_____），主要顧慮是：_____。」
- **先供給**：「為了讓你在這點上更踏實，我先提供（供給：_____），你可以用（驗收方式：_____）確認。」
- **後兌現**：「我們先把（最小可行承諾：_____）定下來；如果你覺得不適合，我也準備了（替代方案：_____）。」

三. 快速除錯 (你設局了，但對方仍不動)

- 你抓錯第一需求：你談安全，他在談面子。→ 回到步驟 3-6 重選。
- 你把顧慮當成抱怨：你回應情緒，沒切到底層恐懼。→ 回到步驟 5 做假設。
- 你給的供給不可驗收：你說「我會處理」，但沒有證據。→ 補驗收方式。
- 你要的承諾太大：一步要到位，對方只敢拖。→ 改成試點 / 窗口 / 排時間。
- 你沒保留選擇權：對方覺得被逼。→ 一定要有替代方案與退場門。

四. 本章必做練習 (7 天內做 2 次就算過關)

挑兩個「小卡關」情境，不要挑最難的，先把流程練熟：

設局演練卡 (參考格式)

1. 情境 / 對象：_____
2. 望 (決策者 / 責任者 / 利害人)：_____
3. 第一需求：• 安全 • 公平 • 面子
4. 缺口一句話 + 可驗證訊號：_____
5. 我先付的供給 + 可驗收證據：_____
6. 我換到的最小可行承諾 (含日期)：_____
7. 我說的三句話：_____

做完兩次，你會明顯感覺：你不再靠猜，而是靠一套可重複流程把人帶回可合作、可兌現的路徑。