

折衝・說服 50

鐵則

談判、折衝並非生上死下地硬向溝通，
而應該從每一句裡去聽。

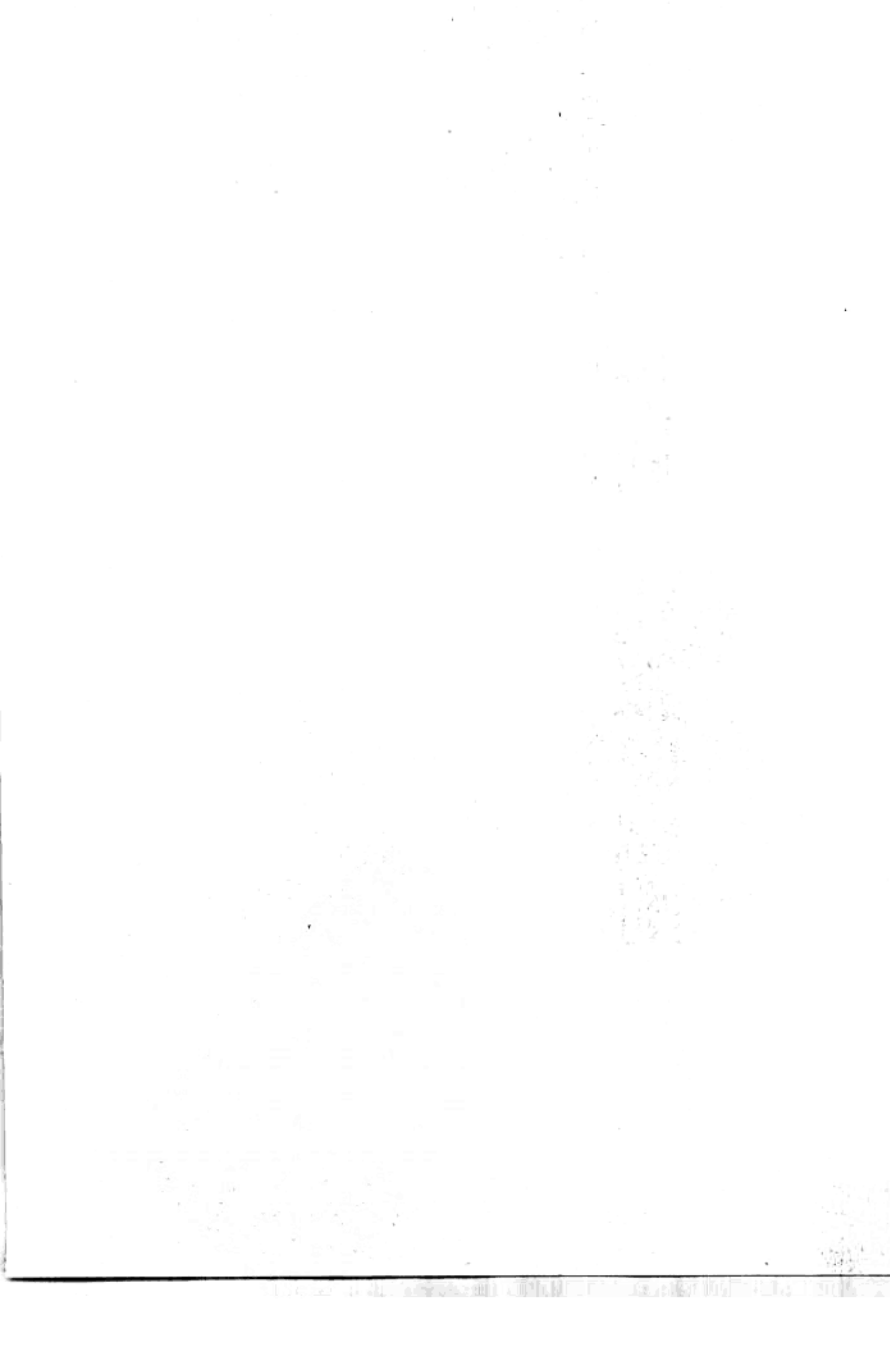
要掌握對方想表達什麼的含意，才能通
知他該去聽什麼。

張 澄●編著



折衝・說服50鐵則

張
澄／編著



目 錄

序言

第一章 談判與說服的基本原則

1. 管理者應具有談判與說服的能力 13
 2. 得到諒解才可從事談判與說服 17
 3. 培養敏銳的感覺 21
 4. 應認明價值觀的不同 24
 5. 談話之前勝負已決 28
 6. 人際關係不良，也容易招致失敗 33
 7. 重視平時的人際關係 37
 8. 說服力與能力成正比 41
 9. 自己改變，對方也會跟著改變 45
-

10. 徒具技巧無法獲得成功 50

第二章 運用談判、說服的技巧使對方產生興趣

11. 喚起主動意識 57

12. 要抓住當聽衆的時機 61

13. 掌握對方真意的的方法 65

14. 要確實瞭解「是」的真義 72

15. 把「有道理」與行動結合起來 76

16. 應了解語言的性質 80

17. 資訊的搜集愈快愈好 85

18. 努力於現場資訊搜集 89

19. 擅於發問即擅於說服 94

20. 培養演出技巧 99

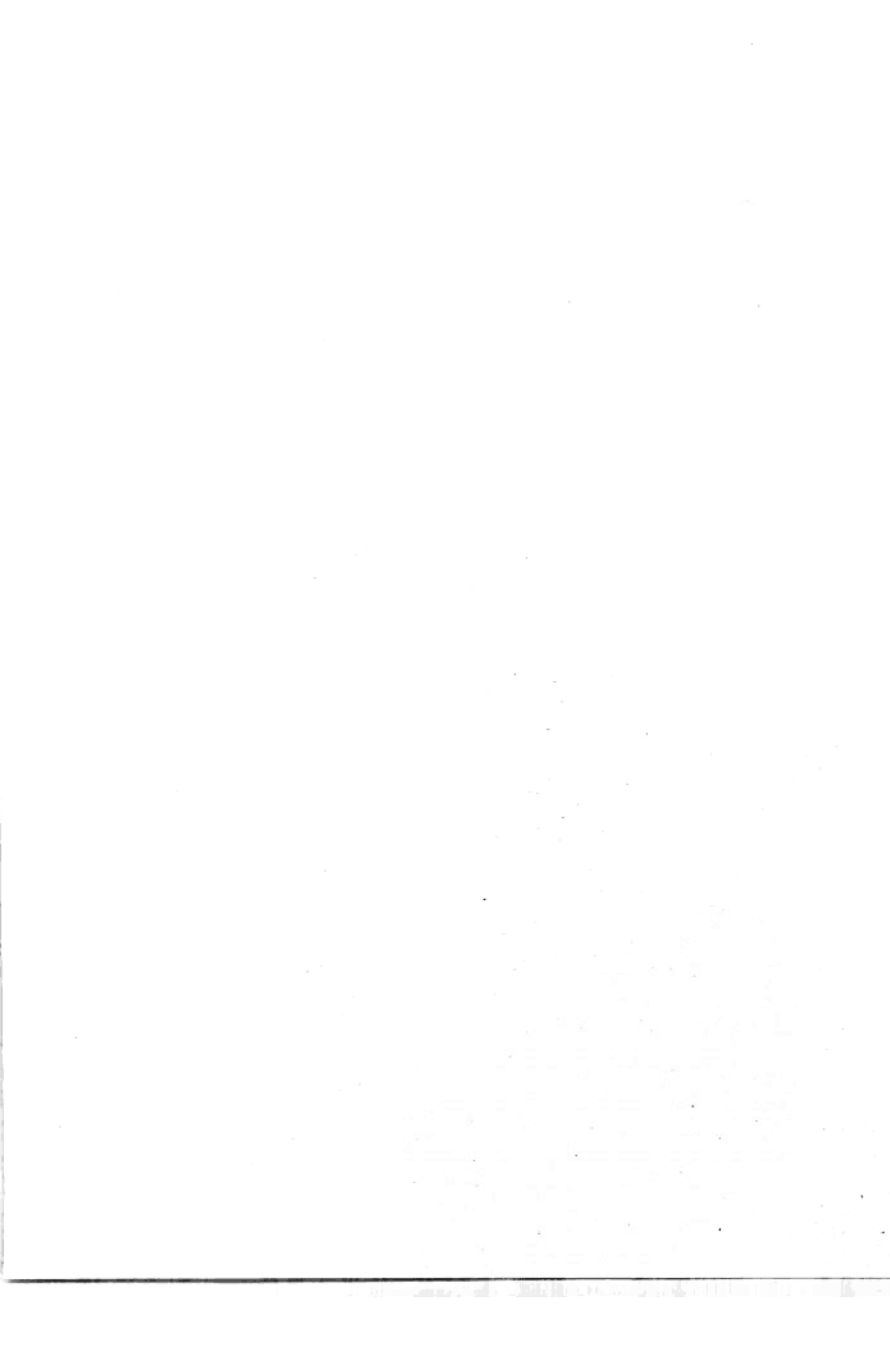
第三章 傳達自己要求的秘訣

21. 努力建立共同的基礎	107
22. 以讓步戰術展開有利的辯論	110
23. 視對方的態度而應對	115
24. 利用拒絕反應	119
25. 以身作則可激發部下的幹勁	127
26. 提示有助實踐的方法	131
27. 盡可能做肯定的表現	135
28. 爭取時間	140
29. 選擇有利的場所	144
30. 切莫在最後階段造成失誤	149
第四章 考慮時間、地點、場所的效果	
31. 以反說服的方式進行談判、說服	157
32. 以反說服的方式進行談判、說服	162
33. 改變「人」的談判、說服	167

第五章 與公司內外談判、說服的要點

- 34. 改變時間的談判、說服 170
 - 35. 改變觀點的談判、說服 174
 - 36. 談判、說服時不妨善用比喻 179
 - 37. 使人心生虧欠感的談判、說服 182
 - 38. 加以反對的談判、說服 186
 - 39. 採取強硬態度的談判、說服 190
 - 40. 使用直言的談判、說服 195
 - 41. 公司內的談判基礎在於事前的溝通 203
 - 42. 從製造氣氛開始 207
 - 43. 向誰溝通可決定成敗 211
 - 44. 瞭解溝通的基本要素 216
 - 45. 主動與上司談判、說服 219
 - 46. 與顧客談判、說服首重動於接觸 226
-

47. 對部下具有援護射擊作用的談判、說服	232
48. 與漲價、減價有關的談判、說服	234
49. 對抗議進行談判、說服	237
50. 發揮談判、說服能力的五項要點	242
作者簡介	



序言

對管理者而言，提升談判及說服的能力，是既切身又切實的重要課題。

隨著時代的變遷，人類的意識也隨之有所改變。尤其在科技昌明的現代社會，不但經濟型態有嶄新的發展，人與人之間的關係也與以往大異其趣，目前的情勢可說是正處於蛻變時期，因此，許多人在面臨談判、說服的必要時，若無法因應周遭環境的轉變，並做適當的調整，勢必遭到不少困難，而這方面的挫敗不僅足以使人產生迷惑，對個人的前途及企業的發展無疑會是一大打擊。

至目前為止，我已經寫過數本有關談判、說服方面的書。我之所以仍不辭煩瑣地以此為課題，主要是想幫助讀者在這錯綜複雜、瞬息萬變的現代社會掌握人際關係的真義，同時提供讀者一些有效的溝通方式，讓為數不少的迷途者能在最短的時間內尋獲他們的燈塔。

本書既稱為《折衝·說服五十鐵則》，就必須從基本的應用原理談起。因此，本書盡可能網羅有關談判、說服的根本原則，這是本書的主要特色之一。

一般在提到「說服」時，往往容易被誤解爲「打動部下的說詞」，認爲無非是以部屬爲目標的中心，但本書並不特意限定對象，舉凡公司內的上司、下屬，或左右的同事，甚至與公司交易的客戶或立場不同的合夥人等，均包括在內；換句話說，綜合了不同的對象與場合，並予以充份探討，這便構成本書的第二項特色。

至於第三個特色，是把談判和說服視爲一種「雙向」的溝通形式。一般人通常以爲「說服」乃是以自我的意志去影響對方的一種伎倆，無異是裹了一層美麗糖衣的強暴行爲；也有部分的人認爲那是由上而下的單向溝通，是使用語言壓倒對方的蠻橫行爲。假如抱持上述的觀念進行談判或說服的話，那麼，當你的對象是一個對欺壓、強橫等行爲態度過敏的人時，勢將無法圓滿達成相互溝通的目的。

事實上，談判、說服的本意乃在於雙方達成圓滿的溝通，進而獲致兩蒙其利的結果。因此，作者在撰寫本書時，亦莫不以此觀念爲中心，做深入淺出的說明。

假如以上述三項爲特色的本書，能對讀者們有所助益，作者將奉爲無上的榮耀。

作者謹識

第一章 談判與說服的基本原則



1 管理者應具有談判與說服的能力

管理者的責任

所謂經營乃是指有效地運用物質、財力、人力、資訊等資源，以竭力達成組織目標的行為，而負責這一切機能的人便是管理者。

管理者最重要的任務既是完成組織的理想目標——輝煌的業績，並向上級負責，因此他必須設法帶動組織。然而，要帶動龐大的組織實非易事，首先管理者必得深入掌握組織內部的人際關係；換言之，他必須具備能夠驅動他人，以及獲得他人誠心合作的本事。

所謂能驅動他人或得到他人的合作，實際上是一件相當困難的事，假使愚昧地低估它的難易程度，管理者的經營可就要四處碰壁了，因為這麼一來，不僅組織內部會產生對立，在驅動別人時，也會發生水火不容的情形。

首先是管理者與部下的對立。由於管理者的主要任務在於達成組織的目標，而部下

的主要目的却是個人需求的完成，在相異前提引導之下的二者，便往往在執行時產生必然的對立。所以，如何檢討並配合彼此的目標，並激發部下的工作意願，使業績顯著成長，便成為管理者首要的工作。

此外，在本部內與其他部門之間，往往也會因資源有限而造成利害或觀點上的衝突與對立。例如，當你想實行某項企劃時，其他部門的管理者却自以為是地插上一手；或是由於你理直氣壯地否決其他部門所提出的構想而導致兩個部門間的不和。對立的火種，可謂永遠不會熄滅。因此，一面致力於充份的溝通，一面著手進行與其他部門的協調，也是管理者的重要工作之一。

另外有些對立則產生於管理者與本部門或其他部門的上司之間，或與其他業者的利害衝突之上。總之，對立的種類與形式繁多，可謂不勝枚舉。

管理者的每一日，說穿了就像是刺蝟般的生活。想要互相擁抱取暖時，身上的刺難免會傷及對方，若是遠遠地分開了，又無法達到取暖的目的。所以無論如何必須設法解開這層矛盾。

人類是奇妙而複雜的，十個人有十個人的樣子，一百個人有一百種不同的脾氣。甚至單一的個人也會隨時空的移易而改變自己的想法，你對自我的認識和他人對你的瞭解

，往往產生極大的差距。因而，不論何時，或身處何處，對立均是不可避免的自然現象。身為管理者切不可對此種對立狀況採取逃避態度，因為，一旦任由此種情況持續下去，不但無法發揮群策群力的效果，導致業績節節下降，而管理者本身的領導能力也必受到質疑。

所以，一旦對立形成，管理者就必須當機立斷，訴求於談判和說服的能力。

就像刺蝟一樣，互相接近到不會有刺痛感發生的距離，才能對症解決問題。同理，在企業的經營方面，也惟有管理者充份地培養出談判、說服的能力，才可能化解與周遭的對立，創造有利業績成長的情勢。

何謂有能力的管理者

對立要如何化解？假如一味單方面固執己見，完全不考慮對立的立場，往往會引起憤怒的頑抗；假使莽撞地採取強硬手段，則對立的情形不僅不能化解，反而更形惡化。要知道，在一個組織中，幾乎沒有任何一項工作是可以獨立完成，而不需旁人協助的，即使乍看之下彷彿可獨立作業的工作，也必然會在某處與其他發生關聯。組織的意義本來就是在他的協助下，達成一個人不可能獨自完成的龐大工作。所謂藉助組織

的力量，事實上就是仰仗他人幫忙。位居這個合作制度體系樞紐地位的管理者，尤其不能沒有這層認識，不論個人資質多麼優異，假如無法經由巧妙的手腕贏得誠懇的協助，就沒有資格扮演真正的管理者角色。

下面所舉是實際發生於某公司的真實故事。

一位非常有才華、對前途充滿自信和勇氣的青年，受到上司賞識而被提拔成管理者。他被任命為倫敦分公司的總經理。到職以後，他立刻展開積極而賣力的工作，也著手促使業績的提升。但不到半年，臺北總公司的課長們都異口同聲地抱怨起來：

「這傢伙究竟怎麼搞的！」

「太傲慢了！」

「我再也不想與他合作！」

原因在於這位自負青年的自我本位心態。他雖具有極高的才能，但任意獨斷的作風却招致眾人的反感。不久，總公司拍一份電報連絡他：

「請製作一份詳盡的客戶資料調查。」但却杳無音訊。等了許久，終至忍無可忍，於是又拍一份催促的電報給他：「連絡數次却不見回音，怎麼回事？」這一次總算有了回覆，內容竟是：