

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

NEEDS DEVELOPMENT: NEGOTIATION
AND PRESENTATION FOR SUCCESS

商务沟通

[美]约翰·C·里奇(John C. Ritchie) 著

刘颖 译



中国劳动社会保障出版社

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

NEEDS DEVELOPMENT: NEGOTIATION
AND PRESENTATION FOR SUCCESS

商务沟通

基于需求开发的谈判与演讲

[美]约翰·C·里奇(John C. Ritchie) 著

刘颖 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通:基于需求开发的谈判与演讲/(美)里奇(Ritchie, J. C.)著;刘颖译.
—北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

管理技能提升系列教材

书名原文: Needs Development: Negotiation and Presentation for Success

ISBN 7-5045-5513-4

I. 商… II. ①里… ②刘… III. 谈判学-教材 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 014185 号

Authorized translation from the English language edition, entitled NEEDS DEVELOPMENT: NEGOTIATION AND PRESENTATION FOR SUCCESS (NETEFFECT SERIES), 1st Edition, 0130325856 by RITCHIE, JOHN C., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright©2002.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和中国劳动社会保障出版社出版©2005

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-2131

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 9.25 印张 146 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价: 18.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

谨向为本书的写作及出版做出直接或间接贡献的所有人表示感谢。我要特别感谢桑德拉·斯帕克斯 (Sandra Sparks)、唐·琼斯 (Dawn Jones)、史蒂夫·麦奎尔金 (Steve McQuilkin)、肯特·麦奎尔金 (Kent McQuilkin) 和我的妻子米基 (Micki)。感谢桑德拉·斯帕克斯对本书进行了校对，唐·琼斯发挥其创造才能，将我的思想用图形标示表达出来，史蒂夫·麦奎尔金担任了本书的插图顾问，肯特·麦奎尔金则为本书绘制了展示动画。感谢我的妻子米基在我全力进行创作时，向我给予理解、宽容和鼓励。

前 言

无论在政界、商业领域，还是在个人生活中，最古老而又最普遍的交流形式之一就是说服另外一个或一群人，使他们注意到我们希望他们关注的一种观点。过去在《圣经》时代，人们甚至把上帝称作“中保（Mediator）”或“协商者（Negotiator）”。我们在生活中始终需要按照某种方式去相互理解，采取行动，这种方式给每位相关者以价值感、平衡感以及公平感。成功的交流者通过仔细而巧妙地确定对手的顾虑及观点，审慎地设计出一种方法，将自己的议程与一系列预定的条件和问题在“谈判”的过程中联系起来。

无论是出售一所房屋还是向外国出售设备，对需求、资源进行评估并提出恰当的解决方案都需要在谈判中运用娴熟、高超的技巧。成功的谈判意味着倾听对方，理解对方，充分关注对方的需求以便使复杂的陈述过程变得简练巧妙。

在本书中，作者约翰·里奇（John Ritchie）巧妙地将谈判过程分解成不同的组成部分，这些部分包括：理解参与者的心态、“需求开发”、谈判、陈述。毋庸置疑，读者可以感受到作者在谈判过程中，无论是洗耳恭听、进行评估，还是与对手产生共鸣，各个方面都是经验老到、技巧纯熟。所有这些品质都显示出在我们相识的这些年来约翰在工作以及个人生活上所表现出的正直品格——这些都是客户或对手非常敏感的。读者，不论是经验老到的谈判者，还是初出茅庐的新手，都会找到成功谈判的详细大纲或规则。本书陈述的思想不同于市面上数以万计的各类书所陈述的观点，它很受人们的欢迎。本书是营销或销售行业在业务处理中依赖说服或谈判技巧的所有从业人员的必备读物。

马克·L·明蒂
(Mark L. Minty)

简介

需求开发、谈判以及陈述，对于那些懂得要满足人们和各组织在逻辑和情感方面的要求并尊重运作时间限制所必需的技巧及过程的人而言，是一种艺术。我们在飞速运转的世界中工作，常常经受不住诱惑，在人生的所有阶段找捷径而获取最后的结果。人们的可测精力集中时间从几年前的 30 分钟（一集电视连续剧的时间）缩短至现在的 6~8 分钟（两集电视剧之间的广告播放时间）。实验证明，即使是专业的面试官在对条件良好的面试者进行面试时，在最初 5 秒钟内就会得出 95% 的印象分。

为给人们及各组织策划恰当的解决方案，以满足他们在逻辑和情感方面的需求，开发需求的方方面面，了解不采取行动的后果，提供能够在很有限的时间内提高组织的品质的解决方案，都是至关重要的。本书探讨的各方面将会有助于解决方案提供者、需求开发者、谈判者和陈述者提高工作效率并使他们的工作更有效。在时间受到很大限制的条件下，了解组织和人的各方面情况、那些必需的技巧和适用的步骤，将会对最终结果起到决定性作用。

本书旨在扩展已知领域，拓宽个人舒适状态区域，使人们认识到个人优势，意识到要进行自我能力提升。这样，人们将能更加深刻地理解这一过程并能更好地进行自我管理，在个人生活及事业上取得成功。

目 录

第 1 章 需求开发/1

解决方案提供者/1

一般解决方案提供者/2

具体解决方案提供者/2

需求开发/3

人/4

组织/15

需求开发步骤/25

目的/27

问题汇总/35

进度表/35

领导技能/37

需求开发策略/44

文字描述/45

收尾/47

第 2 章 谈 判/48

人/49

情感型的人/49

说客型的人/52

严谨型的人/53

实干型的人/55

情感型的人对说客型的人/63

情感型的人对严谨型的人/64

情感型的人对实干型的人/65

情感型的人对情感型的人/65

说客型的人对严谨型的人/66

说客型的人对实干型的人/66

说客型的人对情感型的人/67

严谨型的人对实干型的人/67

严谨型的人对情感型的人/68

严谨型的人对说客型的人/68

严谨型的人对严谨型的人/69

实干型的人对情感型的人/70

实干型的人对说客型的人/70

实干型的人对严谨型的人/71

实干型的人对实干型的人/71

谈判步骤/73

情感型的人与步骤/73

说客型的人与步骤/74

严谨型的人与步骤/75

实干型的人与步骤/76

谈判步骤/76

自然影响/77

驾驭谈判会议/79

心理影响/81

谈判策略/82

谈判中运用文字描述/82

个人问题影响策略/83

定义未知框/84

协商界限/86

谈判目标/87

隐藏议程/88

回顾/89

措辞/89

着装/90

声调/91

- 肢体语言/91
- 情感影响/95
- 应确定决策的意义/95
- 有决定有行动/96
- 倾听/96
- 立场影响/97
- 态度/98
- 价值/100
- 跳过需求开发进行谈判/105
- 问题谈判者/107
- 收尾/109

第 3 章 陈 述/110

陈述类型/112

- 情感型的人/113
- 说客型的人/113
- 严谨型的人/114
- 实干型的人/114

陈述效果/115

- 情感型的人/115
- 说客型的人/115
- 严谨型的人/116
- 实干型的人/116

需求开发者或谈判者的角色/116

- 情感型的人/117
- 说客型的人/117
- 严谨型的人/117
- 实干型的人/118

陈述方法/119

- 陈述中采用文字描述/120
- 情感型的人/121
- 说客型的人/121

严谨型的人/122
实干型的人/122
价值链/122
实物工具/122
说客型的人/124
严谨型的人/124
实干型的人/124
情感型的人/125
不经过需求开发和谈判直接进入陈述阶段/127
收尾/128
问题解决/129
最后一关/129
结束语/130

附录 A/132

文字描述/132
情感型的人/133
说客型的人/134
严谨型的人/134
实干型的人/134

附录 B/137

总结会议/137

第1章

需求开发

不论是否明确说明，人与人之间的所有交流都存在某种目的。

本书旨在定义以下活动的步骤及技巧：

❑ 发现并定义需求。

❑ 就双方达成一致、合乎要求的具体细节进行谈判。

❑ 采用某种方式向各方人员有效地陈述各种需求、需求的结果、解决方案，以及预期获得的改进；这种方式最终使人们能够针对这些需求实施提出的解决方案。

由于我们懂得需求开发、谈判、陈述的技巧及步骤，我们明白需求开发回答了“什么”这个问题，谈判解决了“如何”这个问题，而陈述则展示了“为什么”的答案。

本书将会探讨需求开发、谈判、陈述所需要的技巧及步骤。探讨这些技巧及步骤的目的在于使解决方案提供者开发那些与个人优势相吻合的领域，并且认识别人使用这些技巧及步骤的方式。

两人之间进行任何交流，都包括六项特性：

❑ 你如何看待对方。

❑ 对方如何看待你。

❑ 你认为对方如何看待你。

❑ 对方认为你如何看待他。

❑ 你想要对方如何看待你。

❑ 对方想要你如何看待他。

别人认为你是怎样的，你就是怎样的。永远不要被“应该是……”左右了你自己。

别人认为你是怎样的，你就是怎样的。永远不要被“应该是……”左右了你自己。

解决方案提供者

在组织内部或外部开发需求、谈判以及陈述的目的在于激发某种行动，以满足一些需求，为该组织或员工带来某种益处。需求开发本

身或许是一般的，或许是具体的，它需要某种催化剂才能启动。如果解决方案提供者想要成为需求开发的催化剂，并使该组织发生根本的变化，那么他需要回答的第一个问题就是，“你所要担当的角色是一般解决方案提供者还是具体解决方案提供者？”

一般解决方案提供者

一般解决方案提供者关注的焦点是方案的需求开发阶段。他们的任务通常是发现该组织有关需求的一般事实，并且制定长期计划。这样不必提供或商谈使用的具体的工具以满足短期需求或方案的实施。该领域很可能需要顾问。一般解决方案提供者获得酬劳通常通过制定行动的指导性计划而非具体操作的最终方案，虽然他们的另一部分工作是监督具体解决方案提供者方案的实施。

一般解决方案提供者必须把需求开发阶段的重点集中在制定短期方案上，即使在制定长期计划的时候也是如此。虽然一般需求开发以发掘各组织可能需要的变革为焦点，但是它并不会保证行为的发生。一般解决方案提供者或许会发现需要多年时间、大量资金投入才能得以完成的一些需求。如果一般需求的开发过程令组织无法承受，该组织很可能不会采取任何行动。

具体解决方案提供者

具体解决方案提供者关注的焦点是即时满足需求。具体解决方案提供者可以提供一般解决方案提供者推荐的工具，也可以开发他们策划的方案所特别针对的需求。具体解决方案提供者通常根据行动计划实施得成功与否获取报酬。多数产品解决方案提供者属于具体解决方案提供者。具体解决方案提供者往往会匆匆地完成需求开发阶段，而以具体实施为工作重点。使用这种快速的方式，常常无法发现该需求的重要事实及情感意义，从而也很难提供综合性更强的方案，以满足更多需求，并能提高及时实施所产生的价值。具体解决方案提供者拥有特定领域的专门知识，因此他们能比他们所要为之服务的组织及人们更为迅速地发现需求并制定出方案。具体解决方案提供者必须训练自我，在需求开发阶段投入充足的时间提出问题并倾听意见，才能使组织中的相关人员自己弄清楚这些需求，同时激发他们采取行动。

一般解决方案提供者或许会滞留在该过程的需求开发阶段，而具

体解决方案提供者往往快速从需求开发阶段过渡到陈述阶段，试图利用方案本身解决任何问题。这种方式就等同于一般解决方案提供者在“预备”（需求开发）阶段耗时过多，而具体解决方案提供者则发现自己处于“预备”“开火”“瞄准”（需求开发、陈述、谈判）这种模式中。这些方式失衡的原因在于：

- ❑ 采取一般方案开发需求所需要的时间及金钱的投入会耗尽组织的资源。

- ❑ 采取具体方案，或许能快速完成需求开发，但不能真正深入了解事实、人以及组织，无法提出一种方案，并通过谈判制定出行动计划。

平衡的计划是把充足的时间投入到如下这些需求的开发上：

- ❑ 了解人和组织。

- ❑ 发现并定义与该需求相关的所有事实及重要性。

- ❑ 就发现的任何焦点或问题进行谈判，直至所有人都赞成有效解决每个问题的方式。

- ❑ 衡量一种方案所需要的投入。

- ❑ 提交最终商定的计划以获得所有参与方的赞同。

组织的需求取决于人、机构的完善程度、思维规则，并且受内外部因素的影响。需求开发是一种过程，在此过程中，发现应当解决的问题，加以改进，去除影响该组织或组织中员工的负面因素。

需求开发

虽然每种因素都将会逐一得到探讨，但是以下所列的五项内容代表了所有不同因素相互重合以确定相互制约的范围，以及从而制定行动计划的方式。需要满足的需求、需要采取的行动将单独或综合受到这些因素的影响：

- ❑ 人的个性。

- ❑ 组织的完备程度。

- ❑ 思维规则。

- ❑ 内部经济。

- ❑ 外部经济。

所有这些因素在需求开发阶段，最终在该过程的谈判及陈述阶

段，相互重合、相互影响。

人

随着需求开发的启动，认识到只有满足人们的逻辑及情感问题的需求才会导致某种形式的行动。需求开发的重点应该集中在发现符合影响该阶段的逻辑及情感因素的方式上。需求开发、谈判以及陈述是以满足人们的逻辑需求使他们自由地从情感层面上做出决定为基础的。

无论人们是何种个性，组织的完备程度如何，思维规则或经济状况怎样，在人们最终从情感方面做出行动决定之前必须满足逻辑因素的限制。

只有满足人们的逻辑及情感问题的那些需求才会导致某种形式的行动。

人们的行动取决于他们的**实际性情**，取决于对他们的决策能力影响最大的制约因素。虽然人们的实际性情不会变，他们的决策制约因素则必然会根据影响具体决策的环境而变。不同类型的人看待需求开发的视角甚至都是不同的。需求开发意味着变化，变化意味着令所有类型的人承担风险。那么，

我们看一看不同性情的人对需求开发和激发风险的可能如何做出反应，最终会如何改变。为了识别情感和逻辑洞察力不同的人们如何行动，如何反应，我们将探讨下列不同类型的人（见图 1—1）。



情感型的人 (E/E)

性情极为情绪化的人（情感/情感），称为“情感型的人”，这种类型的人热衷于冒险。情感型的人无法抵御冒险所带来的兴奋和能量。同时，情感型的人的确拒绝为需要进行决策、付诸行动的过程负责。进行变革就可能会做错事情，或者可能伤害他人的感情。情感型的人避免为那种要求个人对风险承担责任的变革来承担责任。这种性情的人看起来似乎是最喜欢冒险的人，但是他们是最不可能承担责任，制定实际决策进行变革的人。情感型的人往往在有许多问题要讨论的时候制造混乱的氛围。然而，要符合逻辑地逐一解决所有问题，明确这些问题，制定计划并完成就产生了责任，并且要有人承担责任，进行决策。情感型的人喜欢情感力量，但是不重视明确这些需求的逻辑方法的价值。对情感型的人而言，开发需求，明确需求令人“感觉”受制，似乎使工作重心偏离了需求本身。情感型的人可能很快对需求开发过程失去兴趣，希望直接进入陈述阶段，明确行动计划。

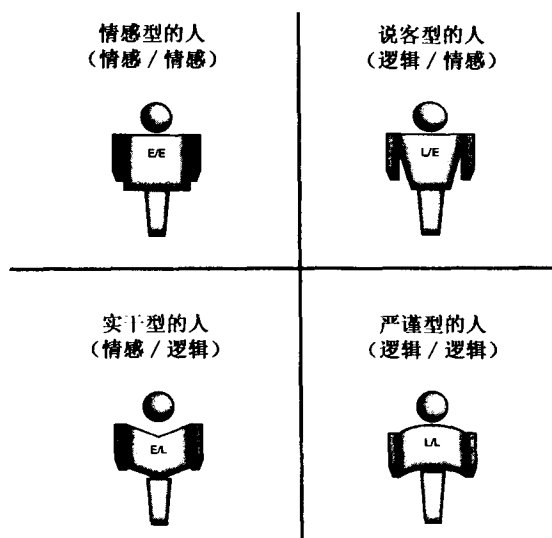


图 1-1 四种不同类型的谈判者

情感型的人不喜欢细节，不喜欢逻辑性太强的操作。他们喜欢一直交谈直至从感情上对需求感觉适宜为止，即使此时需求还没有得到清晰地定义。由于他们很少坐下来认真考虑需求开发的细节，他们通常会对结果失望，因为没有人在此过程中确定地知道会获得什么。情感型的人起初是令人愉快的，但是到了需要负责的时候他们可能会变得前后矛盾。与情感型的人交流时，一定要在开发需求的同时令他们承担起责任。人们很容易喜欢情感型的人，但是也容易花掉不必要的时间“拜访”他们，而不是和他们一起完成什么事情。

情感型的人常常把需求开发中的实地调查这部分工作委派他人。如果情况如此，弄清这个人在制定行动决策中有多大的权力，将对需求开发是至关重要的。情感型的人委派工作可能是有意识的也可能是无意识的，即把对决策所带来的后果要承担的责任推给他人。如果情感型的人把工作委派给别人，很重要的一点就是立即询问受委派一方如何完成需求开发阶段这一问题。具体询问完成委派的工作之后他们通常能否做出决定，也要询问他们在过去的需求开发阶段委派的工作是否成功地完成过。参考获得成功的方案，不要重蹈失败的覆辙。如果受委派的人说出，“情况一直如此，开会浪费了大量时间，却从来没有取得任何结果”这样的话，那么停止工作。询问受委派的那些人

怎样改进这一过程才能获得积极有益的结果，并且确定决策时刻这位情感型的委托人能有多大的权力或能发挥多大的影响力。

在任何组织中，情感型的人都可能是权力捐客或权力左右者。将他们列入在解决方案提供者之列是很重要的，因为他们擅长交流并且通常不会在与解决方案提供者共享信息时谨慎少言。情感型的人了解组织内部人员的感受，是确定需求开发的情感因素的最佳人员。利用他们作为情感信息的收集人员，使他们感觉自己在需求开发过程中举足轻重，才能赢得他们的衷心。

情感型的人可以提供以下大量信息：

- ┐ 组织的情感功能
- ┐ 内政
- ┐ 间接做出决定的方法
- ┐ 幕后的真实权力掌控者
- ┐ 施加影响的人
- ┐ 真正做出决定的方法

解决方案提供者可能会发现需求开发非常依赖于满足或消除需求的情感影响，一旦跳过这个阶段，就能迅速进入陈述阶段，而谈判会紧随其后。如果情况如此，情感型的人的力量很可能很快就消散了，并且很难记住他承诺的事情。后悔仓促间做出的决定就等同于停止执行行动计划。另一种可能的结果或许就是由于不明确个人或组织的需求，实施了不恰当的方案。不要因为需求开发阶段必须收集大量细节材料而使得情感型的人倍感压力。

情感型的人认为自己是“统筹全局的人物”，通常他们确实是这样的人。他们喜欢根据情况的可能性进行思考，而不喜欢在细节上花费太多心思。允许情感型的人把任务委派给别人，但是一定要确保：

┐ 估计需求时，把所有恰当的人员列入小组中。情感型的人往往不考虑以细节为导向的谨慎型。

┐ 使情感型的人参与到该过程中，同时解决方案提供者能够随时与之保持联系。保持联系至关重要，因为其他权力人物和影响者可

能会试图排斥情感型的人。

▣ 保留情感型的人作为重要个人助手的位置。把情感型的人作为团队的重要一员，解决方案提供者将有机会接触这个人，并在工作需要的时候有效利用他的技能。如果情感型的人拥有权力或影响力，他可能会再次参与谈判和陈述阶段。

▣ 与该组织内非情感型的其他人员核对他的信息的正确性。因为情感型的人缺乏对细节的关注，随时核对信息才能确保这些信息对组织内更关注操作细节部分的那些人而言也是正确的。

▣ 了解他在实际决策中扮演的角色；仔细确定他的权力或影响的范围。人们很容易把情感型的人的冒险个性与实施变革的实际能力和愿望混为一谈。在组织内部，情感型的人可能已经有了行为前后不一、决定不可靠的名声。

▣ 绝对不要将对他不利的信息在组织中的其他人面前曝光。情感型的人依照感觉行事，令他们遭受批评或者亲口批评他们的解决方案提供者会失去他们的支持。组织中的人员会去检验解决方案提供者的忠诚度，对于解决方案提供者而言，表示出他们在任何场所都值得信任是非常重要的。如果解决方案提供者把秘密信息透露出去，或者参与传播流言蜚语，他们会失信于情感型的人，需求开发过程也会丧失大部分价值。解决方案提供者赢取信任的最佳途径是保守秘密信息，永远不要公开评判提供消息的人。

▣ 了解别人如何看待他（别人认为他可靠、有责任心吗？）。别人可能认为情感型的人难以预测、自由散漫、不可委以重任，是空想家或能力低下的领导。如果这种类型的人位居高职，能够行使权力，多数公司都会在他们周围设置防护网。

说客型的人 (L/E)

说客型的人（逻辑/情感）在组织内或者是实际权力掮客，或者是幕后权力掮客。这种类型的人理解能力强，是真正的冒险家、真正的改革发起者。这种类型的人利用风险获得利益，他们根据将会给自己的议程带来益处的情况，就自己愿意承担的风险和接受的变化程度，与别人达成协议。说客型的人懂得如何清楚地定义需求才能满足组织的逻辑需求，他们把实现那些需求所必需的交流技巧应用得得心应手。说客型的人会参与需求开发过程，直至他们的逻辑

