

The logo consists of the letters 'SN' in a bold, sans-serif font, followed by a diagonal slash, and then the number '41' in the same font.

上海国家会计学院CFO丛书

Leadership, Communication
and
Negotiation

领导、沟通与谈判

上海国家会计学院 主编



经济科学出版社
Economic Science Press



上海国家会计学院 CFO 丛书

领导、沟通与谈判

Leadership, Communication and Negotiation

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导、沟通与谈判/上海国家会计学院主编. —北京:
经济科学出版社, 2011. 6

(上海国家会计学院 CFO 丛书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0666 - 4

I. ①领… II. ①上… III. ①企业管理②企业领导学
IV. ①F270②F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 082326 号

责任编辑: 白留杰 张占芬

责任校对: 刘 昕

技术编辑: 李 鹏

领导、沟通与谈判

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社: 88191354 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子信箱: bailiujie518@126.com

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 20. 75 印张 500000 字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0666 - 4 定价: 72. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

编委会名单

顾问：王 军 冯淑萍

主任：夏大慰

执行主任：谢 荣

副主任：邓传洲 张人骥

委员：（按姓氏笔画排序）

丁金斌	王怀芳	邓传洲	李扣庆	刘 勤
刘凤委	吴建友	佟成生	宋德亮	张人骥
周 叶	郑德渊	单喆懋	赵春光	贺学会
夏大慰	高 伟	曹声容	谢 荣	颜 延

本书编写组

项目负责人：孙健敏

本书负责人：孙健敏 张丽华

本书参编人员：冯静颖 张明睿 张瑞娟

程卫凯 林才慧 陈俞含

总 序

我国会计人才占全国人才资源总量的近10%，广泛分布在各行业、各领域、各单位，在经济社会发展中发挥着不可替代的作用。深入贯彻实施人才强国战略和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020）》，努力为经济社会发展培养造就一大批道德优良、业务精湛、作风过硬的会计人才尤其是高层次、复合型、国际化领军人才，是财政部一直高度重视、着力推动的重大战略和重点工作。

近年来，财政部采取了一系列措施大力推进会计人才建设，在财政系统、会计领域乃至全社会引起广泛关注和较好反响。主要包括：

科学制定一个规划。规划是引导和推动工作开展的战略构想。在总结改革开放以来特别是“十一五”期间我国会计人才队伍建设做法经验的基础上，适应“十二五”时期经济社会发展对会计事业、会计人才提出的新任务新要求，结合学习贯彻党中央、国务院《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，财政部于2010年9月制定发布了《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020年）》，明确了会计人才队伍建设的指导方针、发展目标、主要措施等，强调以培养高端会计人才为突破口，着力抓好会计领军人才、大中型企事业单位总会计师、具有国际认可度的注册会计师、会计名家、应用型高级会计学科带头人、现代农村会计人才等六大重点工程，统筹推进会计人才队伍建设，提高会计人才队伍整体水平，努力为经济社会科学发展提供坚实的人才保障和智力支撑。

推进两手考评人才。人才考评机制是科学引导人才成长的基础性制度安排。财政部以两个抓手为重点不断加强完善了会计人才的考评机制建设：一手抓考试工作的巩固完善，健全了由从业资格、会计员、助理会计师到会计师、高级会计师的较为完备的考试、晋升制度，并全力争取正高级会计师评审由点及面尽早实施；一手抓评价工作的开拓创新，创建了考试成绩“金银榜”发布制度，建立了会计人才信息库，加强了人才市场调研和需求分析，打通了会计人才与

用人单位之间的信息通道，促进了会计人才的合理流动和人才资源的有效配置。

建设三大培训基地。国家会计学院是培育会计人才特别是高中级管理人才的重要基地。瞄准“国内一流、国际知名”的发展目标，以市场开拓、课程开发、师资队伍、科研工作和内部管理为主抓手，全面加强北京、上海、厦门三所国家会计学院建设。经过多年辛勤耕耘，国家会计学院已经发展成为我国财会人才继续教育和素质提升的主阵地，成为在经济管理人才教育培训领域的一张靓丽的名片。国家会计学院开发、承办的总会计师、会计领军人才、注册会计师等在职培训，坚持名师名家与名优课程相结合，赢得了广泛盛誉，为各行各业强化财务管理和会计审计监督输送了一大批领导人才和业务骨干。近日，国务院学位委员会第28次会议作出决定，批准国家会计学院为硕士专业学位授予单位，这一国家会计学院发展进程中具有里程碑意义的大事，为今后一个时期实现跨越式发展赋予了新机遇，注入了新活力。

打造四类领军人才。是否培养出人才、培养出多少人才、培养出什么样的人，是检验人才工作成效的关键。着眼培养一批在市场化、信息化、国际化快速发展中勇立潮头、有效发挥引领带动作用的优秀会计人才，自2005年9月起，财政部相继启动了企业类、行政事业单位类、注册会计师类和会计学术类等四个类别的全国会计领军人才培养工程，并积极推动各省、自治区、直辖市和中央有关主管单位组织实施了本地区、本部门会计领军人才培养项目。会计领军人才培养引入国际先进经验，注重制度机制创新，坚持脱产培训与在职跟踪相结合、会计教学与能力培训相结合、案例教学与交流碰撞相结合、分类培训与联合培训相结合、学员使用与考核淘汰相结合，在国家级专业领军人才培养中闯出了一条新路，成为了一个社会认可度较高、影响力较强的知名品牌。截至2010年底，全国会计领军班共招收学员730名，其中领军一期的50名学员率先完成6年一个周期的系统学习培养，满怀收获、自信和期待迈上新的奋斗征程。

贯穿上述工作的一条红线是加快培养高端会计人才，而与上述各方面工作关联交汇的根本点则是科学界定高端会计人才的知识结构和能力框架。这不仅是一个重要的理论问题，更是一个指导高端会计人才健康成长、更好地发挥会计职能作用的重要实践命题。早在2002年，财政部就委托上海国家会计学院开展了“CFO能力框架”重大课题研究。上海国家会计学院历经近4年艰苦攻关，形成了高质量的研究报告《CFO能力框架》。呈现在大家面前的这套CFO丛书，就是上海国家会计学院依托《CFO能力框架》研究成果，借助世界银行的资金支持，采用国际公开招标方式，委托各专业领域的名师名家编写的。这套丛书以各学科前沿理论指导为基础，运用大量案例探讨各学科的应用实践，较好地回答了为什么要培养高端会计人才、什么是高端会计人才、怎么样培养高端会

计人才等问题，是对我国高级经济管理人才培养的一次有益探索和积极创新。

当今世界，经济全球化深入发展，企业跨国经营、资本跨境流动日益频繁，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，会计人才尤其是高端会计人才在经济社会发展中的基础性、战略性、关键性作用将越发凸显。与此同时，不同国度、不同地域、不同经济水平、不同发展阶段、不同经营管理实际可能都会对高端会计人才提出不同的需求和要求。因此，高端会计人才的培养将是一项长期的战略任务和系统工程，对高端会计人才培养、选拔、评价、使用的研究和思考更非一劳永逸。在对这套 CFO 丛书面世给予祝贺和期待的同时，希望籍此引导和推动更多的人来研究它、发展它、完善它，让它吸收更多的养分、汲取更多的智慧、汇聚更多的力量，为推进我国会计人才建设增添新动力，为我国会计事业乃至经济社会发展进步作出新贡献。

是为序。

财政部副部长



2011年4月

前 言

在中国的经济改革大潮中，企业的 CFO 们是一个特殊的群体，他们既要努力克服几十年来中国计划经济传统模式对当今企业运行的影响，又要积极面对市场经济激烈竞争环境对企业生存发展的挑战；他们既掌控与管理着成千上万亿的巨额资产和财富，但又较少参与和主导企业的战略和经营决策。中国的 CFO 们是一个充满着机会和希望、但还没有被人们充分认识的群体，包括 CFO 们自己。

怎样充分发挥中国 CFO 们的价值和作用，有人提出可就 CFO 或总会计师的地位进行新的制度安排，修改总会计师条例，将中国总会计师提到与西方 CFO 一样高的地位，即仅次于 CEO。尽管这种可能是存在的，但我们更关注的是 CFO 们是否具备了这种能力。能力是决定 CFO 们价值和发展空间的关键要素。为此，财政部在 2002 年就确立了《中国 CFO 能力框架》课题，并委托上海国家会计学院进行研究。我们组织了精干的团队，对课题的研究持续了三年多时间，在国务院国资委、证监会、银监会等中央部委和上交所、深交所等单位的支持下，课题组走访了我国 36 个城市的 165 家公司的 CFO 和 33 家公司的 CEO，就 CFO 的工作环境、工作内容、存在的问题和改进想法等一系列的问题进行了较全面的面对面的访谈，从而获取了大量第一手的资料，整理出近百万字的文档；在此基础上，又设计了较为科学完备的问卷，包括了 24 个大问题、190 个小问题，抽样发放了全国 5300 多家企业，回收了 610 份，在 480 份有效问卷的基础上，结合国际 CFO 培训经验和中国 CFO 的现实状况，在 2006 年初完成了这一课题，并出版了《成为胜任的 CFO》的研究报告。

研究报告的完成，使我们对 CFO 的能力需求有了一个较全面的认识。研究报告认为，一个 CFO 要能胜任企业最高财务负责人的角色，并成为 CEO 的得力伙伴，必须具备决策能力、战略规划能力、分析能力、领导能力、协作能力、控制能力和资源管理能力，而决定这些能力的最基本要素是职业知识、技能和职业价值观。其中职业知识是指胜任的 CFO 必须拥有的与其职能相关的知识，

最核心的包括战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、购并与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统、经管责任与资产管理等 13 个模块；技能是指为支持 CFO 感知环境、综合运用知识、形成职业能力的软性特长，核心的技能包括沟通与协调、领导与团队建设、系统思维与问题解决；CFO 的核心价值观主要是 CFO 的职业道德。这些认识的取得为我们思考怎样提升 CFO 的能力及怎样开展培训指明了方向。

在《成为胜任的 CFO》研究报告完成的基础上，我们在财政部的大力支持下，决定利用世界银行对“中国会计改革与发展”项目的支持，开发上述与 CFO 能力相关的全部 17 门课程教材，这是一项十分繁重和艰巨的任务。上海国家会计学院采用全球公开招标的形式招标课程开发单位，并按照研究能力、实际培训经验（包括 MBA 与 EMBA 的教学经验）和低成本的标准评标，最终南开大学、中山大学、同济大学、北京交通大学、中国人民大学、东北财经大学、西南财经大学、上海财经大学等国内知名院校中标。又经过近四年的努力，完成了 CFO 能力框架指引下的全部 17 门课程的培训教材，这就是呈现在我们面前的这套丛书。丛书的编写，注重以国际经济环境为视野，以学科理论体系为基础，以解决实务问题为导向，通过大量的案例来帮助理解理论、解决实际问题。丛书的编写得到了各课题负责人和编写人员的高度重视，教材内容经过试讲和反复研讨修改后最终定稿。

丛书的出版是无数领导、专家、学者和编委会成员共同智慧和努力的结晶，虽然还存在不尽如人意的地方，但这至少是一个开创性的工作，为我国 CFO 的培训提供了一个较为系统并且适应中国企业环境的知识体系，也为落实财政部《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020 年）》的战略奠定了基础。

衷心感谢所有为丛书的编撰、出版作出贡献的人们！

衷心感谢财政部王军副部长在百忙之中始终关注这项工作并为丛书热情作序！

也衷心希望所有的读者对丛书的内容和形式提出批评和改进建议，以便今后不断提高完善！

编委会

2011 年 4 月

目 录

目 录

领导篇

第一章 认识领导者——领导者的个人特征	(3)
学习目标	(3)
开篇案例 共同基金经理的人格偏好和类型	(3)
第一节 什么是有效的领导	(4)
第二节 领导者的特质	(10)
第三节 魅力型领导	(18)
本章小结	(23)
讨论案例 从西点军校看领导者个人特征	(24)
第二章 把握领导风格——注重行为及有效性	(27)
学习目标	(27)
开篇案例	(27)
第一节 领导过程与领导行为	(27)
第二节 领导行为理论	(31)
第三节 领导行为理论的最新发展	(35)
本章小结	(41)
讨论案例	(43)
第三章 随机应变的领导——领导权变理论	(45)
学习目标	(45)
开篇案例 哪种领导类型最有效	(45)
第一节 费德勒权变模型	(47)
第二节 领导的情景理论	(51)
第三节 领导的目标设置理论	(54)
第四节 领导者—成员交换理论	(58)
本章小结	(61)
讨论案例	(62)

领导篇案例	(65)
万科董事长王石	(65)
顾旭：华源财务总监的 900 天	(74)
王文忠：成长中的领导力	(78)
联想背后的 CFO，CFO 背后的马雪征	(83)

沟通篇

第四章 沟通原理及基本技能	(93)
学习目标	(93)
开篇案例 张经理的沟通经验	(93)
第一节 全面地认识沟通	(95)
第二节 学会有效的倾听	(103)
第三节 掌握口头表达	(109)
本章小结	(114)
讨论案例 制作宣传册	(115)
第五章 口头沟通技能	(116)
学习目标	(116)
开篇案例 不偏离主题的会议	(116)
第一节 有效的会见和面谈	(116)
第二节 高效的会议	(130)
第三节 成功的演讲	(136)
本章小结	(140)
讨论案例 小组练习——劝说型演讲	(141)
第六章 书面沟通技能	(142)
学习目标	(142)
开篇案例 园林植物	(142)
第一节 书面沟通基础	(143)
第二节 有效书面沟通的准则	(146)
第三节 常见文书的撰写实务	(154)
本章小结	(160)
讨论案例 生产车间的空调	(160)
第七章 跨文化沟通原理和技能	(161)
学习目标	(161)
开篇案例 中国人办事没有效率吗?	(161)

第一节 跨文化沟通基础	(161)
第二节 跨文化下的言语信息	(166)
第三节 跨文化下的非言语信息	(169)
第四节 跨文化下的语用系统	(173)
本章小结	(178)
讨论案例 回答的方式	(179)
沟通篇案例	(180)
失踪的高管回来了	(180)
都是裁员惹的祸	(186)
百度闪电裁员引发的沟通思考	(191)

谈判篇

第八章 走进商务谈判	(201)
学习目标	(201)
开篇案例 中欧纺织品谈判	(201)
第一节 什么是商务谈判	(202)
第二节 商务谈判的程序、形式和三方针理论	(215)
第三节 谈判的人员及心理准备	(219)
本章小结	(224)
讨论案例 范蠡错派使者害子	(225)
第九章 谈判过程管理	(226)
学习目标	(226)
开篇案例 温馨的陷阱	(226)
第一节 运筹为先	(227)
第二节 开局大吉	(234)
第三节 进度控制	(240)
第四节 结束谈判	(251)
本章小结	(253)
讨论案例 日本某株式会社与中国某企业就农业加工机械的谈判	(254)
第十章 实用谈判战术	(256)
学习目标	(256)
开篇案例 巧借恻隐赢得谈判	(256)
第一节 谈判中的常用战术	(257)
第二节 谈判中的思维艺术	(268)
第三节 谈判技巧在管理中的应用	(270)

本章小结	(279)
讨论案例 盛大陈天桥与新浪的并购谈判	(279)
第十一章 跨文化商务谈判及商务礼仪	(283)
学习目标	(283)
开篇案例 你会怎么办?	(283)
第一节 国际商务谈判中的文化变量	(284)
第二节 不同文化背景商务人员的谈判特点	(287)
第三节 商务谈判礼仪	(294)
本章小结	(298)
讨论案例 光明与达能的离合分崩	(299)
谈判篇案例	(303)
宏达与威林克斯的合资谈判	(303)
涉外设备采购的价格谈判	(310)
参考文献	(314)

领导篇

第一章 认识领导者——领导者的个人特征

学习目标

本章通过对领导基本概念、领导与管理的区别、中西方领导特质研究成果、魅力型领导等理论的介绍，使学员了解领导特质理论的发展现状与特点，加深对领导者本质的理解，并能运用领导特质相关理论框架对自我及他人的特点进行分析，明确如何学习成为一名成功的领导者。

开篇案例 共同基金经理的人格偏好和类型

共同基金的资产组合经理常常操控着价值数以亿计的资产。这些人他们的下属密切关注、检查不同公司的财务报告、产业与业务的发展趋势、本地与全球经济指标、政治活动和政府动向、技术进步等，以便决定他们的共同基金应当投资、持有或出售哪只股票或债券。很显然，大部分共同基金经理都非常聪明、擅长数字游戏，但成功的共同基金经理具备何种人格偏好？有证据表明，通过使用著名的心理测验工具 MBTI 进行测验，大部分共同基金经理都是 ISTJ 型的，也就是说他们是偏内向型的，这意味着他们易于内省，自行其是。共同基金经理也是很强的感悟者，他们受数据驱动，不会按与所得信息相抵触预感的指示行事。他们属于思维型，其决策不会受情绪支配，并强烈关注财务指标。同时，他们又属于判断型人才，在转向下一个问题之前，他们会一直关注某个问题直至找出答案。运用 MBTI 方法评估共同基金经理的心理学家也在报告中提到，很多共同基金经理是低效力的团队成员，他们即使是孤家寡人，也能作出极完美的个人贡献。因此，即使他们可能作出绝佳的财务决策，与他们共事或为他们工作可能不是件有趣的事。当然，除非你碰巧也是 ISTJ 型的人 (Reilly, 1997)。

开篇案例中对基金经理的描述，涉及许多有意思的主题。如什么是领导，成功的领导者具有什么样的特点，人格特质对于人的领导能力是否有影响，领导行为的有效性与情境有什么联系等。在本书的前几章，我们就将对这些主题展开讨论，加深读者对于领导者各方面的了解，并会提供一些相关的小测验，对自己或是他人进行简单的评估，帮助认识自己或他人的某些特点，并加强领导意识与技能。

第一节 什么是有效的领导

江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王，是以欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。

——老子《道德经》

一、领导的基本概念及其发展

领导这个词语，对于大多数人来说，都非常熟悉，也和每一个人的工作与生活息息相关。英语中 Leader（领导者）一词，最早被使用的时间是 14 世纪，但对领导的科学研究直到 20 世纪才真正开始。有关领导的具体研究很多，学者们也给领导下过不同的定义，下面是学者对领导定义几种有代表性的观点：领导是有权者诱导其下属按其意欲的方式行事的过程（Bennis, 1959）。领导是指指导和协调群体成员的工作（Fiedler, 1967）。领导是影响人们跟着去达成一个共同目标（Koontz, 1976）。领导是一个目标的实现过程，即领导者主要通过非强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程（Kotter, 1988），在团体目标的达成和团体的维系两个方面，某个特定成员对其他成员所行使影响力的过程（凌文铨, 2000）等。

无论采用什么角度，关于领导的定义，有三个方面是相同的：

第一，领导是一个集体现象，没有下属就没有领导。因此，领导总是包含人与人之间的相互影响和服从。

第二，领导是在某个行动过程中或者要达到某一行动目标时所施加的影响。因此，领导是目标导向的，在一个集体或组织中发挥积极的推动作用。

第三，领导的存在，是以一个群体内的等级存在为假设前提的。一方面，等级是规范的，易于界定的，领导者处于组织内等级的顶层；同时，领导也是非规范的，而且是灵活多变的。在非正式的领导中，这一特点尤其突出。

根据以上的三个因素，领导者被定义为对一个组织内的个人和集体施加影响，帮助他们确立目标，引导他们完成所确立的目标的那些人。

斯脱格狄尔（Stogdill, 1974）对 3 000 份文献进行研究后的最终总结是：“领导概念的数量几乎与试图定义这个概念的人们一样多”。自斯脱格狄尔的研究之后，领导的新定义仍层出不穷。人们从品质、行为、影响、互动模式、角色关系、行政职位等多方面进行定义。

通过表 1-1 可以看出，随着管理实践和管理科学的发展，对于领导本质的理解一直在发展，人们对于这个问题的了解与认识也不断深化。

表 1-1 管理学的发展与领导的观念的演变

时 间	阶 段	主要观念
19 世纪中叶以前	经验管理阶段	领导就是统治