



领导力译丛

主编 奚洁人

艾伦·福勒 著

谈判与说服

安然 译



NEGOTIATING, PERSUADING AND INFLUENCING



世纪出版集团 上海人民出版社



《谈判与说服》有助于你发展所需技能，有效地管理下属，成功地与同事协商，言行得体地应对上级管理人员等。书中的合理建议包括：

- ◎追根究底的提问技巧
- ◎利用休会等方式，学会用时间来调整你的策略
- ◎通过让步、妥协等寻求共识
- ◎识别并运用说服的技巧
- ◎保证达成并执行协定

NEGOTIATING, PERSUADING AND INFLUENCING



上架建议：管理学—领导学·人力资源管理

ISBN 7-208-06326-5



9 787208 063266 >

定价：11.00元

易文网：www.ewen.cc





领导力译丛

主编 奚洁人

艾伦·福勒 著

谈判与说服

安 然 译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判与说服 / (英) 福勒 (Fowler, A.) 著; 安然译.

上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Negotiating, Persuading and Influencing

ISBN 7-208-06326-5

I. 谈... II. ①福... ②安... III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第062647号

责任编辑 张菲娜

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

谈判与说服

[英] 艾伦·福勒 著

安然 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

出品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪高教 (上海福建中路193号24层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 2.75

插页 2

字数 30,000

版次 2006年7月第1版

印次 2006年7月第1次印刷

ISBN 7-208-06326-5/F · 1441

定价 11.00 元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

艾伦·福勒(Alan Fowler)曾经在私人和公共部门工作,并曾一度作为四家工业公司和两家地方权利机构的人事顾问。现在,他是一个自由顾问,一家人事出版物公司的主管,以及英国人事与发展特许研究所(CIPD)双月刊 *People Management* 的编委会成员。他在定期刊物 *People Management* 和 *Local Government Chronicle* 上撰写过大量人力资源方面的论文。他的书包括: *Negotiation Skills and Strategies* (2nd edition, 1996); *The Disciplinary Interview* (1996); *Writing Job Descriptions* (1997); *Get More and More Results from Your People* (1998); *Get More and More Value from Your People* (1998); *Induction* (1999); 以及 *Redundancy* (1999),所有这些书均由 CIPD 出版。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

领导力译丛

领导技能.....	约翰·阿戴尔 著
倾听技能.....	伊恩·麦凯 著
演讲技巧.....	苏吉·西登斯 著
如何提问.....	伊恩·麦凯 著
体态语言.....	亚德里安·弗海姆 著
时间管理.....	伊恩·梅特兰 著
新官上任.....	彻里·米尔 著
果敢决断.....	特里·吉伦 著
征服压力.....	卡里·库珀 斯蒂文·帕尔默 著
开好会议.....	帕特里克·弗塞斯 著
员工激励.....	伊恩·梅特兰 著
有效反馈.....	罗兰·毕 弗朗西斯·毕 著
评估谈话.....	特里·吉伦 著
团队合作.....	艾莉森·哈丁厄姆 著
NLP入门.....	休·奈特 著
谈判与说服.....	艾伦·福勒 著
决策与解决问题.....	约翰·阿戴尔 著
领导：教练和顾问.....	埃里克·帕斯洛 著

目 录

1 管理者的谈判 1

多数管理者常常要花费大量的工作时间与同僚甚至其他没有职权的人沟通。

1

2 施加影响 8

低调承诺,超常发挥,是施加影响的最高境界.....

3 说服 40

你所强调的好处越多,你去说服别人的信心就越大。

4 谈判过程的各个阶段 67

有效的谈判步骤就是从最初的不同意见达成最后的一致结论。

拓展阅读..... 77

专业词汇表 78

1

管理者的谈判

1

谈判的本质

多数管理者常常要花费大量的工作时间与同僚甚至其他没有职权的人沟通。多项研究表明,管理者仅有 10% 的时间用于他的下属,还有小部分余下的时间单独支配用做计划工作和阅读邮件等。而与其他管理者、供应商及客户的协商会晤则占用了绝大部分时间。

在这些沟通中,简单的指令传达是难以取得成果的,而所有进展都是要通过讨论、议论和

协议来实现的。当你要求同僚提供一些你在报告中需要的信息时,最初他会马上以工作太忙为由回绝,所以你就尝试劝说他改变主意。而当你的同僚同你联系,询问是否可以短期借调你的一名职员去帮他完成一项紧急任务时,你也会相当不情愿,因为你自己的工作为首要的。但是你可能会想出其他的方法提供帮助。从本质上说,这些情况下的讨论就是谈判(negotiation)。

甚至在行政关系上,一般来说,说服也要比命令更有效。你要求(并非吩咐)你的一个下属着手一个特别的计划。最初他会不愿意接受,所以随之而来的就是你以充足的理由说服他接受这一任务。或者,你向你的老板提出一个建议或需求,他完全有权立即否决,可是他更愿意你去说服他。这些形式的讨论同样是谈判。

当一个问题不能由个人单独解决时,就需要谈判。此外,当两个人(或以上)共同从事一

项工作,但对程序和预期成果有意见分歧时,也需要谈判。仅仅在以下两种情况下,谈判是不会或不能发生的:

◎ 当一个或两个人马上同意他人的要求和建议时;

◎ 当一个或两个人坚定回绝甚至拒绝任何探讨时。

3

上述规则适用于正式和非正式的情况下。如果你的同僚爽快地答应你提供信息的要求,谈判是没有必要的。同样,如果在商务会谈时,供应商一口回绝降价的提议,谈判也是没有可能的。但是在相当多的情况下,即没有明确的赞同也没有直接的否定,两个人就需要从一个观点开始探讨以达成最后的共识。

施加影响和说服

讨论过程中实际的技巧会影响讨论结果。

只有极少的谈判可能会得出与最初的目的、逻辑以及实际分析完全一致的结果。所以我将涉及两种重要的主观因素——施加影响与说服。

施加影响(influence)是一个宽泛的概念,即包括在讨论的整个过程中每个人的互相影响,也包括过去和现在的工作关系的特殊性,还包括每个参与者暗藏的野心和恐惧。说服(persuasion)包括所有用于取得对方赞同的辩论和商讨技巧。有意地施加影响和提升说服技巧是一个有效管理者的工具箱中不可或缺的部分。此外,确定何时和怎样对同僚或他人使用这些技能同样也是非常重要的。

三种限制条件

在进一步了解施加影响和说服之前,我们首先要考虑三种限制条件:

1. 管理者有时会进行没必要的谈判。如
-

果你有权力作出决定，谈判很可能就是不明智的举动，好像你除了说服别人之外无事可做。所以，优秀的管理方法训练你去阐述你的决定并在战胜他人的观点后推行你的决策。在有些情况下，你有权单方面作出决定，但你决定放弃你的决定权，取而代之以说服和施加影响谋求共识，这样很可能导致妥协（compromise）。同样在某些情形下，当你有决定权却倾向于妥协时，你的管理权威就会在他人印象中弱化。所以，一则普遍的指导方针是：除非你有足够的理由，否则不要进行没必要的谈判。

2. 为了避免独断专行的发生，我们需要清楚地明白谈判与咨询之间的区别。征得他人的同意与征询他人的意见是极其不同的。谈判意味着在决定实施以前，双方需达成一致的意向；而咨询则意味着拥有最终决定权的一方，有意识地去倾听或回应他人的意见。所以，另一则指导方针是：在谋求共识或征求意见时，一定要

清楚它们之间的区别。

3. 可能在偶然的情况下,你或他人必须面对无法让步(concession)或妥协的局面。在没有一方让步或陷入僵局后,如果矛盾是显然无法调和的,则任何使关系恶化的进一步争吵和辩论都是徒劳的。这时可以采用其他方法,比如向上司报告或听取其他同僚的建议。在正式情况下,这些方法可用于取得谅解或仲裁。而在非正式的情况下,它们则是通过他人的帮助来解决问题的途径。所以,最后一则指导方针是:
当僵局出现时,尽量去寻求他人的帮助来达成共识。

你的谈判频率

保留一周的详细工作时间表并完成下面的问卷。在这里,谈判可以是任何形式的会议或讨论,当你或他人运用争论或说服以达成最终的赞同或共识。

□ 你的谈判频率

活 动	所占时间 百分比	涉及谈判	不涉及谈判
独自工作			
与人接触：			
部属员工：非正式			
正式(会议等)			
直属上级：非正式			
正式			
同僚同事：非正式			
正式			
供应商、客户等：			
非正式			
正式			
其他活动(旅游等)			
谈判所用的时间占总时间的_____%			