

刘必荣 谈判经典系列

亚洲著名谈判专家教你轻松化解
内部冲突，成为职场沟通高手



办公室里的

刘必荣
◎ 著

沟通谈判术



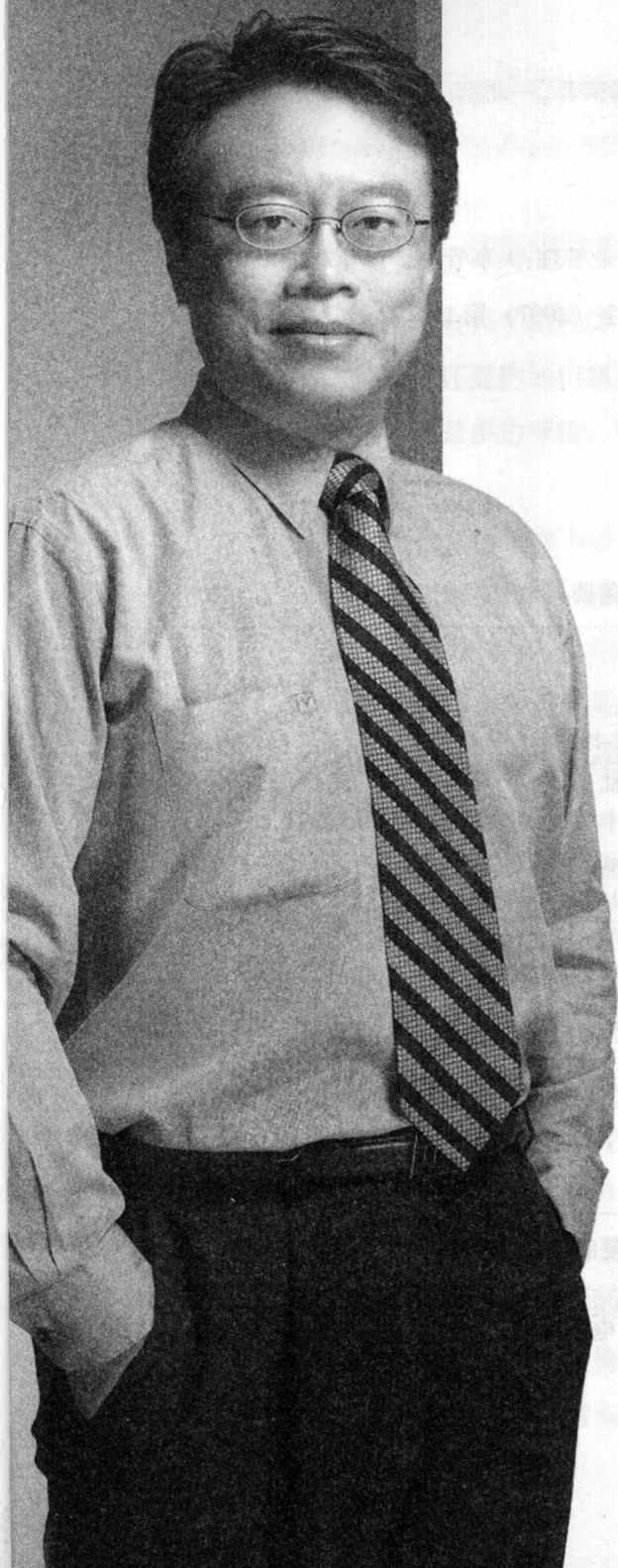
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



刘必荣 谈判经典系列

办公室里的 沟通谈判术

刘必荣
◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

办公室里的沟通谈判术/刘必荣著. —北京:北京大学出版社, 2008. 1

(刘必荣谈判经典系列)

ISBN 978-7-301-13295-1

I. 办… II. 刘… III. 企业管理:人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 198722 号

书 名: 办公室里的沟通谈判术

著作责任者: 刘必荣 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-13295-1/F · 1825

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 145 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

办公室里的 沟通谈判术

也许你骁勇善战，在与其他单位谈判时，为公司拿到了很大一块蛋糕。但回到公司，却成了笼中的困兽，无法与你的上级、下属顺利沟通，面对跨部门沟通时更是束手无策。想摆脱困境，挣脱牢笼，就要用一套办公室的谈判谋略来武装自己。

对内谈判与对外谈判大不相同，它不仅仅是沟通那么简单，而是需要排阵布局，前后思量，适应公司内部的关系与环境。本书对对内谈判进行了全面的阐述。首先，帮你分析办公室内的冲突，找到问题的症结。然后，教你从情绪控制，听、说、问的谈判沟通技巧等基本功方面做起。之后，有针对性地告诉你如何与上级谈判，如何与下属谈判，如何进行跨部门谈判，并对公司内常见的会议上的谈判和充当“和事佬”调停等情况进行了具体指导。

只有做好公司内部谈判，达成内部意见的统一，才能更好地进行对外谈判。掌握本书中的沟通谈判技巧，你将在职场中更加游刃有余。

刘必荣

福建福州人，1957年生于台北，著名谈判专家，现任台湾东吴大学政治系教授、和风谈判学院主持人。

台湾政治大学外交系学士、约翰·霍普金斯大学国际关系硕士、弗吉尼亚大学国际关系博士。

刘必荣研究谈判理论长达20余年，并长期致力于谈判观念与谈判艺术的推广。从1988年开始，他就在各大企业主持谈判研讨会，并为海基会、台湾地区政经部门定期讲授谈判技巧课程，受众数以万计。1990年，成立和风谈判学院，针对政府与企业界的需要，开设各种不同谈判讲座。同时出版《谈判》杂志，推动研究谈判技巧的风气。

刘必荣颇受两岸企业界人士的推崇，并且经常往来于新加坡、马来西亚等国家传道授艺，著有10余本谈判专著。很多知名企业都把刘教授的课程作为主管晋升的必修课程。

刘必荣服务过微软、摩托罗拉、IBM、惠普、戴尔、麦当劳、肯德基、统一集团、雅芳等众多知名企业。

《刘必荣谈判经典系列》包括：

《达成交易的完美谈判》

《高阶人士的商务谈判兵法》

《商务谈判演练篇》

《办公室里的沟通谈判术》

《中日韩三国的谈判哲学》

《攻守之道——谈判高手的100个锦囊》

策 划：博雅光华

责任编辑：董淑娟

征稿电话：010-82893507

投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

设 计：文品轩 装帧设计
13126910155

这是台北“和风谈判学院”和北京大学出版社合作出版谈判系列丛书的第三本，重点放在职场的协商与沟通。

我上谈判课的时候，不论在台湾、大陆，还是东南亚，都会碰到有学生跟我抱怨：“跟公司里面的人沟通，比跟外面的人沟通还难，本位主义那么严重，简直本末倒置！”我笑着跟他们说：“别难过，其实这两个都是‘本’。”谈判，本来就分对内和对外两块，哪一块都不可偏废。

对内谈判的场合非常多：你跟上级沟通、跟同事沟通、跟下属沟通，都需要用到谈判技巧。有一次，一个大企业的副总跟我说，他们公司的研发部门需要上谈判课，因为这些平常在实验室里，与仪器、设备为伍的工程师，愈来愈失去沟通的能力！在开会的时候，你是材料科学的博士，我是电机工程的博士，为什么我就要听你的？大家谁也不服谁，往往吵得不可开交。要不，就是两手环抱胸前，对对方的意见嗤之以鼻，但却不发一语。开完会以后，跑来跟副总说：“副总，刚刚他们那个点子根本不可行！”

副总问他：“那你刚才也在会场，为什么不当场提出？”

对方回答：“不好意思，大家都是博士嘛。你去跟他说。”

想也知道，当副总去跟另一个博士说的时侯，对方当然会跳起来，认为被别人在后面捅了一刀。像这种情形，许多企业都发生过。

还有人跟我抱怨，销售部门接了项目回来，研发部门不愿配合；不然就是法律部门有很多意见，让销售部门愤怒地捶胸顿足。

另一个公司的副总讲得更传神。他跟我说：“老师，我底下这些经理，每个人把自己的部门都管得很好，但就是不会彼此协调。这样比喻吧，他们每一个人都会自转，但就是不知道怎么围着我公转！”所以，包括他们集团在内，许多公司都已经把这套课程列为主管晋升的必修课程。试想：既然当了主管，不学一点沟通与协调的技巧，怎么跟别的部门互动，又怎么带人呢？

尤其在全球化的浪潮之下，许多公司愈来愈大，团队遍及几个地区或国家，跨文化的沟通已经变成企业内部的家常便饭。我们能不学一点职场沟通技巧吗？不但要沟通，还要有对不同文化的敏感度！

对内谈判比对外谈判要难，难在有一层关系。在谈判时，“关系”可能是助力，也可能是阻力。对内谈判就是这样。因为有一层关系，对外谈判时你有十招可以用，对内谈判就只剩下五招，另外五招不能用，因为太狠了，用了以后就不必见面了！所以，关系制约了我们使用的战术。

不只如此。对内谈判基本是封闭型的谈判，谈完之后，大家还需要共事的，所以必须考虑到互动关系的建构。这是为什么对内谈判，或者职场沟通，要变成另一门课程的原因。因为它不是在议价，而是处理人的问题。而人，又是我们通常最难处理的问题。

有人会问，一定要讲“谈判”这两个字吗？我说，随便

你讲什么都可以。“谈判”不是一个坏的词，它只是一个和平解决冲突的方式，在理论上，我们把它称为“共同的决策过程”（Joint Decision-making Process）。一个学会谈判的人，一定是满面笑容，而不是一脸杀气，人家一定会很高兴有他出现，因为他知道怎么拿一点、给一点，让大家都有点东西带回去，而不是赢者通吃，不留半点余地。

这也是我把我这套谈判课程取名为“和风谈判”的原因：希望大家学会谈判之后，能让大地吹起一阵和煦春风。我们不会天真地期待每天都风和日丽，但是我们也不要狂风暴雨。我们只希望所有的冲突，都能像和风细雨一样轻松解决。所以，我取王羲之《兰亭序》中的字“是日也，天朗气清，惠风和畅”，为我的谈判课程命名。而这，不也正是建立和谐社会的基础吗？

但万一你还是说，在职场里面我还是讲协商或沟通比较放心，讲谈判或许太硬，也太凶。那也没关系。讲什么都可以，只要能把问题解决就好。你看我这篇序，不是谈判和沟通两个词在交互使用吗？不过我们心里一定要清楚：要对外谈判，内部的冲突得先搞定。谈之前，谈之后，都不能让内部冲突消耗掉我们对外冲刺的能量。

现在，你准备好读这本书了吗？泡杯茶，开始读吧。希望你
你会喜欢，也希望它真的能带给你一点帮助。

劉必榮

2007年12月于台北

序 / I

第一章 | 办公室里有哪些冲突

在公司内部，各部门都有本位主义，上级与下属之间、平级之间经常会有不同的意见，要解决这些冲突，我们必须先去研究它。

一、搞清谈判的种类与层级 / 3

(一) 谈判有对内对外之分 / 3

(二) 谈判还可分为分配型和整合型 / 4

(三) “攘外必先安内” / 6

二、冲突到底是主观的，还是客观的 / 7

(一) 冲突可能是主观的 / 7

(二) 冲突也可能是客观的 / 9

(三) 冲突不是单纯主观或客观这么简单 / 10

三、明确冲突的引爆点和延烧点 / 11

(一) 冲突有哪几个引爆点和延烧点 / 11

(二) 冲突引爆点之间有何关系 / 11

(三) 冲突的延伸与循环 / 12

四、找到冲突的症结点 / 13

五、如何化解办公室里的冲突 / 14

(一) “行为”这个角怎么砍 / 14

(二) “态度”这个角怎么砍 / 16

(三) “资源”这个角怎么砍 / 22

第二章 | 如何把控好冲突时的情绪

发生冲突时，我们首先要控制自己的情绪。只有控制好你的情绪，才能够找到问题的症结点。谈判有一定的节奏，在解决冲突的过程中不但要控制好自己的情绪，还要控制好对方的情绪。

一、首先控制好你的情绪 / 27

(一) 把对方的情绪当作假的 / 27

(二) 和对方说同样的语言 / 30

(三) 改变谈判的结构 / 34

(四) 餐厅里面学问大 / 35

二、怎样控制对方的情绪 / 37

(一) 准确说出我的感受 / 38

(二) 学会用查证，而不用批评 / 40

(三) 在不重要的问题上道歉 / 40

(四) 用转换立足点的方式给对方缓冲 / 43

(五) 给对方一个借口 / 45

第三章 | 谈判沟通基本功——发问的技巧

谈判沟通时，你提的问题要有讲究。问题也有真假之分。我们发问时要讲真问题，而不是假问题。那么，到底什么是真问题，什么是假问题呢？

一、分清真假发问 / 51

(一) 哪些问题是我们中国所独有的 / 51

(二) 哪些问题是全世界都有的 / 52

二、如何真发问 / 53

(一) 注意对方的焦虑 / 53

(二) 漏斗式的三段发问 / 56

(三) 不要问为什么 / 60

(四) 不强迫 / 66

(五) 给对方一个选择 / 67

第四章 | 谈判沟通基本功——听、说的技巧

谈判桌上也要讲究“望、闻、问、切”，你发问完以后，人家要讲话，你要怎么听呢？除了你怎么去问，怎么听以外，更麻烦的是怎么去说，怎样才能把意见表达清楚。

一、听话的技巧 / 71

(一) 用冷场开头 / 71

(二) 用主动发言引蛇出洞 / 71

(三) 抓对方的形容词 / 72

(四) 听第二次再做笔记 / 75

(五) 不要表现出你什么都知道 / 76

(六) 当心微笑误事 / 77

(七) 最后再用冷场画龙点睛 / 77

二、说话的技巧 / 79

(一) 怎样才能把意见表达清楚 / 79

(二) 好消息跟坏消息发布的顺序 / 86

(三) 如何进行对外说明 / 93

第五章 | 上下级之间谈判的谋略运用

谈判沟通的基本动作讲完以后，我们再讲如何使用：怎样跟上级讲话，怎样跟下属讲话。

一、怎样跟下级谈判 / 101

(一) 选择有利于你的地点——办公室 / 101

(二) 如何把对方请进你的办公室 / 102

(三) 什么时候适合走出办公室谈 / 103

二、怎样跟上级谈判 / 103

(一) 选择什么样的地点 / 103

(二) 把控好双方的态度 / 104

(三) 开高走低 / 108

(四) 在领导利益跟我们的利益中间寻求平衡点 / 111

(五) 给领导一个下台阶，让他敢输给你 / 114

三、如何拒绝上司 / 117

(一) 答应老板加班还是坚持和男友约会 / 117

(二) 如何改掉老板要求加班的习惯 / 119

四、如何拒绝下属 / 122

- (一) 用反问法拒绝 / 122
- (二) 用陈述自己的感觉来拒绝 / 124
- (三) 装聋作哑 / 127
- (四) 拒绝提供任何理由 / 127
- (五) 没有能力 / 129

第六章 | 跨部门谈判的战术选择

部门与部门之间的谈判，通常都是整合型谈判，毕竟联合起来才会做大。那么，整合型谈判怎么谈呢？你可以看一下，部门与部门之间谈判时，会用到哪几招。

一、和以前的领导平起平坐时，怎么化解彼此间的冲突 / 135

- (一) 强调关系 / 137
- (二) 选择合适的沟通渠道 / 137
- (三) 提出理由支撑我方立场 / 138
- (四) 用 Must 和 Want 来比较双方的需求 / 139
- (五) 减少对方让步所付出的成本 / 140

二、冲突的四种解题模型 / 141

- (一) 增加资源 / 142
- (二) 取交集 / 142
- (三) 挂钩 / 142
- (四) 切割 / 144

三、如何进行整合型谈判 / 145

- (一) 市场部与业务部冲突的五种解决方法 / 145

(二) 整合型谈判的六大步骤 / 149

四、部门与部门间谈判的七种战术 / 154

(一) 以事实或先例为杠杆 / 154

(二) 单刀直入 / 157

(三) 挂钩 / 157

(四) 谄媚 / 158

(五) 结盟 / 160

(六) 向上寻求支援 / 160

(七) 平息冲突还是解决冲突 / 160

(八) 其他注意事项 / 161

第十章 | 会议上的谈判兵法

我们在公司里面经常要开会，那么这个会议要怎么个开法呢？

一、座位怎么排 / 167

(一) 方桌怎么坐 / 167

(二) 圆桌怎么坐 / 169

二、如何应对会议上的“捣蛋鬼” / 170

(一) 提前知道与会人员，安排好位子 / 171

(二) 先发制人，控制其话语权 / 171

(三) 加把劲，假意拉长会议时间 / 171

(四) 一定要准时 / 172

(五) 必须要有会议议程 / 173

(六) 选择合适的时间开会 / 174

三、怎样在会上“推销”自己的意见 / 177

- (一) 做好准备 / 177
- (二) 会前沟通 / 178
- (三) 设法影响主席把提案列入议程 / 178
- (四) 测试气球 / 178
- (五) 对可能受到攻击的盟友做事先说明 / 179
- (六) 集中火力 / 179
- (七) 首先发言，引导讨论 / 180
- (八) 直接切入主题，少做开场白 / 180
- (九) 为对方保住面子 / 181
- (十) 见好就收 / 181

第八章 “和事佬”的锦囊妙计

今天你是领导，你下面的两个部门之间有冲突，你怎样扮演“和事佬”在中间摆平他们之间的冲突？我们一定要清楚，当领导的光凭古道热肠没有用，你要找到问题的症结。

一、如果别的部门不配合怎么办 / 187

- (一) 寻求领导协助 / 187
- (二) 换个角度向对方说明 / 189
- (三) 以书面形式将方案提请对方批评 / 189
- (四) 将事实上报 / 190
- (五) 从别处寻求资讯 / 190

二、解决冲突的五大心理障碍 / 191

- (一) 公平问题 / 191
- (二) 敌对问题 / 192

(三) 认知问题 / 192

(四) 让步问题 / 192

(五) 面子问题 / 192

三、作为调停者介入时要考虑哪些问题 / 193

(一) “师出有名” / 195

(二) 要有筹码 / 195

(三) 把握好介入的时机 / 196

(四) 赢得信任与掌握程序 / 196

(五) 把握好介入的程度 / 197

四、调停的四种技巧 / 198

(一) 补偿技巧 / 199

(二) 压力技巧 / 199

(三) 整合技巧 / 200

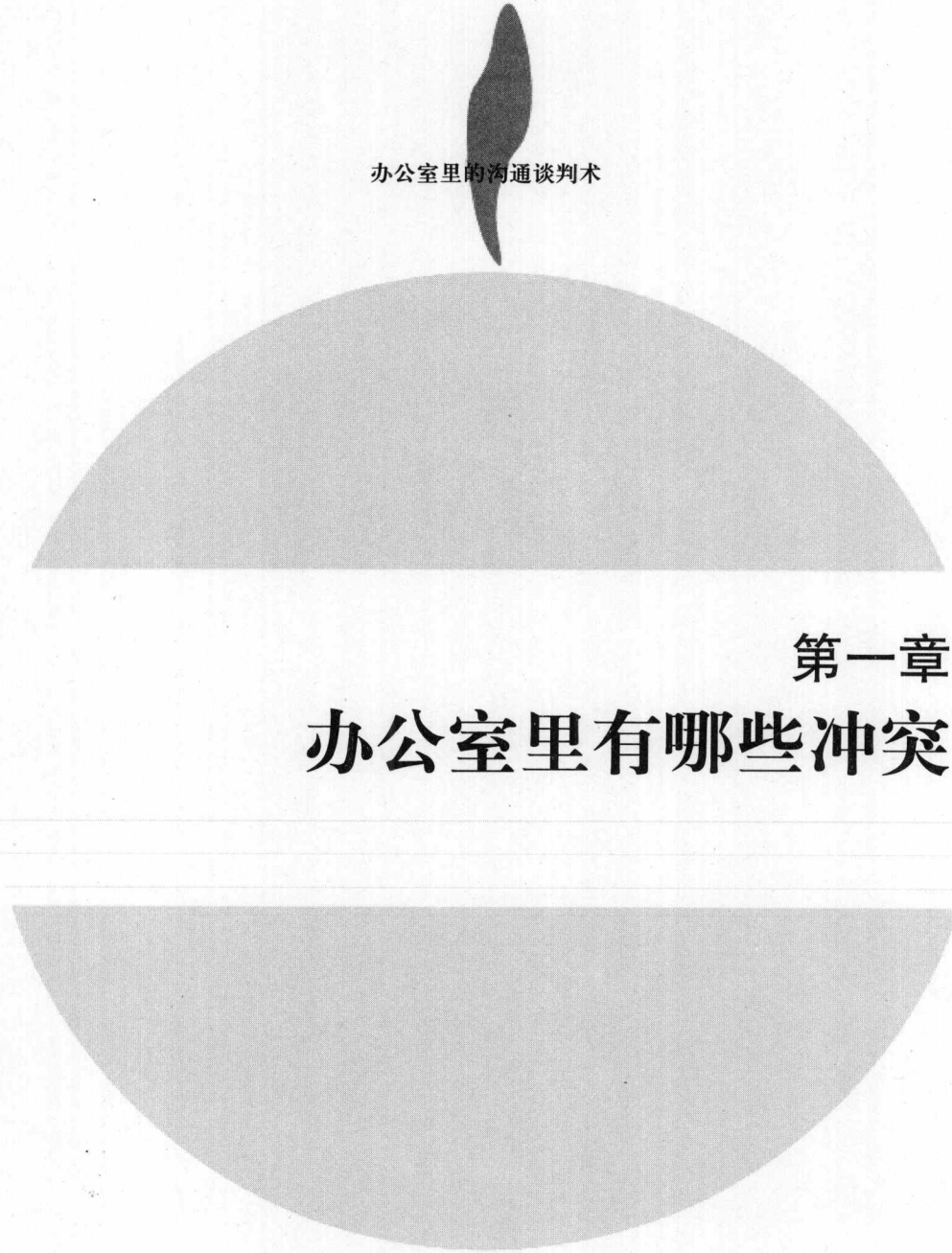
(四) 顺其自然 / 200

五、把握调停的玄机 / 201

(一) 两个人发生冲突如何调停 / 201

(二) 多人发生冲突如何调停 / 203

(三) 注意调停中的细节问题 / 205



办公室里的沟通谈判术

第一章
办公室里有哪些冲突