

管

理

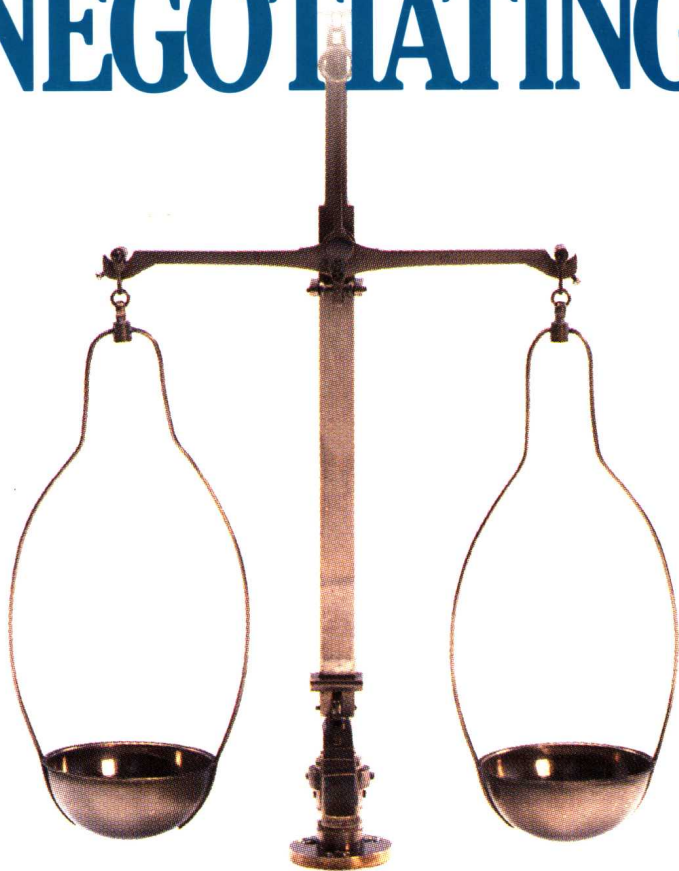
精

要

談判

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
張陸武 譯

NEGOTIATING



管

理

精

要

談判

NEGOTIATING

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
張陸武 譯

三聯書店（香港）有限公司

管

理

精

要

談判
NEGOTIATING

責任編輯：姚永康

封面 成功的談判就像精密的天平行動，力求讓每個人處於均衡及和睦中。

Management Guide to Negotiating

Copyright © Kate Keenan 1996

An Oval Project produced for
Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：談 判

著 者：凱特·姬南 (Kate Keenan)

譯 者：張陸武

出版發行：三聯書店（香港）有限公司

香港中環域多利皇后街九號

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街三號七樓

版 次：1997年11月香港第一版第一次印刷

1998年3月香港第一版第二次印刷

規 格：大32開 (120×203mm) 104面

國際書號：ISBN 962.04.1435.7

Copyright © 1997 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。

Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果你很易便贊同某些事物，你總會覺得本來是可以做得更好的。花點時間考慮清楚別人提出的意見，可防止你衝動地行事以及可能受困於一個將來難以脫身的位置當中。」

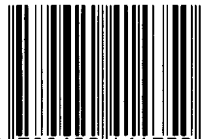
管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「管理精要」:

- | | |
|---------------------------|------|
| • Managing Yourself | 管理自我 |
| • Running Meetings | 主持會議 |
| • Planning | 成功規劃 |
| • Selecting People | 選拔人才 |
| • Delegating | 授權要訣 |
| • Motivating | 激勵幹勁 |
| • Solving Problems | 解決問題 |
| • Understanding Behaviour | 理解行為 |
| • Making Time | 創造時間 |
| • Communicating | 溝通 |
| • Managing | 管理 |
| • Negotiating | 談判 |

HK\$ 28.00

ISBN 962-04-1435-7



9 789620 414350



C91
2J14

三聯書店（香港）有限公司

目錄

談判	
Negotiating	3
一 談判的需要	
The Need for Negotiating	5
二 理解談判	
Understanding Negotiating	16
三 準備	
Preparing	31
四 交易談判	
Negotiating the Deal	45
五 解決糾紛	
Troubleshooting	65
六 對待談判的態度	
Your Attitude to Negotiation	77
談判精要速覽	
Check List for Negotiating	87
談判的好處	
The Benefits of Negotiating	92
詞彙	
Glossary	94

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

談判

大多數人發現他們一生中每天都在進行着某種形式的談判（negotiation），雖然通常他們並沒有意識到這正是他們所在做的，因為他們認為談判是一種只被那些做數百萬大生意的人使用的技巧。

但是，談判是出於某件事情的需要而尋求一項可接受解決方案的促進方法，不論是出於解決困難的需要還是談妥條件的需要。它使得個人能夠通過努力得到他們所要的，同時也使別人得到同樣均等的機會。

本書幫助你懂得如何談判而不但為你自己也為那些你與之打交道的人贏得一筆更好的交易。它對如何才能達成對彼此都有利的協議提供了有實際價

值的建議，從而使每個人都對談判結果感到滿意，
並樂意於以後繼續協商談判。

一.談判的需要

無論你從事甚麼管理，談判都佔有重要的一席之地。當你所需要的係由別人支配時，通常很難達到你的目的。同樣道理，如果你處於支配地位，別人也不一定得到他們所需要的。實際上，雙方都不曾完全達到他們本來打算要達到的目的。但是如果雙方能達成一項友好的協議，並且此協議或多或少滿足了雙方的利益的話，談判就可以說是成功的。

清楚談判甚麼，與清楚如何去進行談判一樣重要。認清一些不利於進行成功談判的內在障礙是一個良好的起點。

迴避談判

Avoiding Negotiation

談判往往被看成是一件需要花費過多時間與精力的事情，因此人們寧願選擇其他效果不太令人滿意的工作方法。例如：

- 命令（command）。告訴別人那一項已經不容討論的決定可能看起來是一項比談判容易些的選擇，但是從長期效果來看，通常不如談判有效。

- 強迫（coercion）。迫使別人去做你希望做的事情，也許一開始會管用。但是，它也必然會增加別人的反感與厭惡，使別人心懷怨恨並且越來越不合作。

- 仲裁（arbitration）。讓一個處於中立地位的人來決定結果，而不是尋求一項折衷方案，也許

看起來是個比較容易的解決方法。但是把決定權拱手相讓於一個局外人，結果通常是雙方都未得到他們所真正想要的東西。

這些使別人同意和順從的方法都是有用的，但幾乎都不如談判那麼有效，因為人們並不情願同意一項他們不得不履行的方案。

談判的阻礙

Blockages to Negotiating

很多人迴避談判是因為他們認為談判牽涉到做出讓步和降低自己的身價，或者是爭執，或者是在威嚇之下做出妥協。所有這些情況的確可能發生，但通常是由於不懂得怎樣進行談判而造成的。

讓步

你也許最終以讓步收場，其原因與你的自身觀念有關。它可能是因為：

- 你沒有意識到你是處在談判者的位置並且以為所有的王牌都握在別人而不是你的手中。
- 你認為通過讓步可以取悅於牽涉談判的另一方。
- 你認為你沒有足夠的權利提出你的要求。

讓步一般來說會導致將來的後悔，因為你會意識到本來可以獲得一個更好的結果。不僅如此，而且如果你是和一個正需要「贏」的對手談判的話，過快的讓步會被看成是一種軟弱的表示，並且從長遠來看會對你的地位有所影響。你永遠也不要未得到甚麼東西作為補償就犧牲甚麼東西。

爭執

你也許最終會爭執起來的主要原因是：

- 你受到別人的行為或言語的影響。
- 對那些你認為是不合理的要求，或缺乏合作精神者，你的回答帶有攻擊性。
- 你準備和談判對手針鋒相對。

爭執通常意味着雙方都把談判的目的與牽涉到其中對某人的攻擊混淆起來了。如果你對個人的攻擊置之度外而把注意力集中在主要問題上，別人就難以繼續爭執下去——雖然已經看得出來某些人竭力想這樣做。重要的是要記住一個巴掌拍不響。

威嚇

你之所以會在威嚇之下做出服從的原因與你如何認識談判的關係有關。例如：

- 你覺得你必須服從某個對你的事業有重大影響的人的要求。

- 你認為受到脅迫是正常的。

威嚇之所以發生，通常是因為你自己的允許而使之。如果你能記住那些做出威嚇的人遠不如他們外在表現的那樣對其自己有信心，這也許會對你有幫助。因此，禮貌而堅定地堅持你自己的立場會使他人無法以犧牲你的利益為代價而按照他們的想法去做。要想去威脅那些絲毫也不為威嚇所動的人，是很難辦到的。

視談判為較量

Seeing Negotiation as a Contest

很多人把談判看作一場較量。邏輯告訴我們，有贏家則必有輸家。但是在談判中，有所謂「贏家（winners）」以及因此而產生的「輸家（losers）」通常是於事無益的。因為這樣就會使每個人都無法得到最好的潛在結果，最終以相互敵對收場。

那些認為衝突是談判的主要部分的人通常之所以這樣想是因為他們沒有認真地考慮談判的成就。人們往往會持有以下幾種錯誤觀念：

- 談判無非是要自行其事。
- 談判無非是要撿個大便宜。
- 談判無非是要擊敗另一方。

這些觀念的問題在於其力圖使談判的另一方同

意某個特定目標——通常是最低價格。如果在這一點上達成協議卻以犧牲其他方面為代價，譬如售後服務，那麼這種談判的最終結局是雙方都不滿意。

如果談判結果並非是雙方可以接受的，那麼「輸家」不會對交易作出承諾，因此也許會不按時或按正確標準交付所答應交付的貨物。最後，「贏家」一方必需做大量的追索和監查工作，也許現在會感覺到最終所獲並非很多。