

●…人性管理叢書

談判必勝 秘訣

知己知彼・百戰百勝

談判的範圍不僅僅侷限於商場，在日常生活中也經常會遭遇到必須談判的場合；

如何知己知彼，以求得

百戰百勝，對現代人是極重要的知識；

若能充分掌握，自能無往而不利。

張青蓉 / 編譯

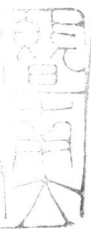
耀文出版

717999

港台書室

C912.3
944

談判必勝秘訣



90080724

張豐榮／編譯

出版者／耀文圖書公司

發行人／郭林宗

登記證／局版台業字第 3673 號

地址／台北市承德路三段 191 巷 1 號

電話／(02) 5854648・5854707

總代理發行所／錦德圖書事業有限公司

地址／台北縣板橋市中山路二段 291-10 號 7 樓之 3

電話／9566521 FAX／9566503

作者／張青蓉／編譯

郵撥／0533319-4 郭林宗帳戶

製版／興旺彩色製版公司

印刷／宜昌印刷公司

一九九二年四月出版

業務執行／孫俊傑 楊光瑞

F A X／(02) 5949305

定價／120 元

版權所有・翻印必究

團體訂購・特別優待

目 錄

第1章 何謂談判——談判的原則／5

- 1 生意靠談判談成／6
- 2 折衝是戰爭抑或是遊戲？／13
- 3 沒有談判能力就不能成爲伙伴／16
- 4 談判當中沒有「請多關照」／18
- 5 推銷是談判之始／21
- 6 認清談判對象的立場／24
- 7 談判有時間限制／27
- 8 何謂談判的勝負？／31
- 9 即使決裂，談判仍須繼續下去／35

10 談判力並不只是能力而已／39

第2章 贏取談判的知識——談判的戰略／43

1 再確認一下談判的目的／44

2 事前斡旋即是一種探索調查／48

3 遵從迎合是談判的預備工作／51

4 目前是談判的先決條件／55

5 有時候鈴聲沒響也能開始談判／59

6 靠鬥爭求進展？抑或靠信賴求進展？／63

7 談判需要腳本／69

8 取得會談的主導權／73

9 認定每一次都是新遊戲／77

10 趁早賣個「人情」給對方／80

11 談判文件需準備齊全／85

12 辨別談判對象的慾望類型／88

第3章 談判致勝術——談判的戰術／101

- 13 談判時有相互的慾望標準／91
- 14 有效的使用耐力與決斷力／95
- 15 妥協條件的範圍不要太廣泛／98
- 1 注意座位／102
- 2 會談從易受認同的事項開始／107
- 3 問題具有機能與目的／110
- 4 領悟對方回答的真意／114
- 5 為難的時候這樣回答／118
- 6 別害怕對方的攻擊／122
- 7 勿受脅迫、應看穿脅迫／125
- 8 即使著急也要從容不迫／131
- 9 抱持耐心冷靜應對／135
- 10 由自己提出主要的條件／138

第4章 讀心術——判斷與應對／157

- 11 勿浪費時間／141
- 12 化整爲零拿出資料／144
- 13 善用王牌／147
- 14 從拿得到的東西拿起／150
- 15 勿使會談不歡而散／154
- 1 注意風格／158
- 2 留心對方的情緒／161
- 3 認識對方、尋其所好／164
- 4 以對方爲借鏡／167
- 5 視環境互相改變／170
- 6 查明誰是領導人／173
- 7 看出對方的心／177
- 8 掌握對方的利害核心／180

第5章 談判之際的確認重點／207

- 9 不要盡信輕易的承諾／183
- 10 愈是獨斷獨行愈好駕馭／186
- 11 探究對方爲什麼說「NO」／190
- 12 若遭反對，應求讓步／194
- 13 洞悉對方的虛張聲勢／197
- 14 看穿威脅的理由／201
- 15 讓對方決定同意／204
- 1 談判計畫的建立／209
- 2 談判情報的收集方式／213
- 3 有關時間與地點的注意點／216
- 4 談判程序的推演方式／220
- 5 面臨談判前的心理準備／223
- 6 談判條件的建立方式／227

7	談判對象的分析與對應／
229	
8	談判的商量與確認／
232	

序 言

隨著新媒體時代及O A時代的來臨，在公司所抱持的做事態度及做法已有大幅的改變。

過去幾年可以說是任何工作只要用O A機械處理就沒問題的時代。然而近年來，由於定形的作業已能由機械自動處理，於是靠人類才能處理的工作領域更受到強烈要求，以期能提昇整體工作效率。

尤其是最近，向新領域發展的企業不斷增加，再加上資訊及商品多樣化，所以談判的機會愈來愈多。

然而，在工作場所中，很難找到一個能針對公司内部斡旋或對外談判之事，相互討論並且衷心提出有益建議的對象，這也正是筆者出版本書的主要目的。

談判、折衝與斡旋皆無法仰賴機械，唯有依靠人力才有能力達成，因此事情的成敗完全取決於人為的因素。而且又因這類工作與對方及雙方的組織有關，所

以處理起來就更加複雜。

面對談判或折衝事項時，往往須顧及公司的原則方針與個人的本意，因此，就得抱持「步步為營、抽絲剝繭」的態度，才能使各種棘手的難題迎刃而解。本書所要介紹的，就是有關談判、斡旋方面的理論與技巧。

在一般企業或政府機構上班的人，都須一面仔細觀察公司內外，一面謹慎做事才行。

例如，一個銷售員若不預先取得公司內部的協助配合，就與別的公司逕行談判的話，便不能成功取得訂單。即使能事先與別的公司談判而成功的取得訂單，也會因不能如期交貨，或因工廠宣告停工而犯下大錯。總之如果公司內部的聯繫不好，如何能對外談判順利成功呢？

一個新人在公司裏因為沒有實質的權力，所以應該重視與上司及同事間的溝通才行。換言之，一個新人應以對外三分而對內七分的比率發揮斡旋能力。但並不是指在公司外面要工作三小時而在公司内部要工作七小時而言，而是指對內的溝通需比對外談判多注意留神二・五倍才行。

股長級的話一半對外一半對內；經理及主任級的話，則六分對外，四分對

內；而高級職員的話，則八分對外，二分對內即可。

至於總經理級的人物，因為其本身對金錢及人事具有自由裁量的權力，所以如果對外談判能達九九%的話，即使對內斡旋只從一開始，最後也會有一〇〇%的成效。最重要的是，應該考量公司內外的影響均衡度，再婉轉的應對才是。

最後，謹歸納八項談判重點如下：

- 一、讓對方衷心歡喜，且希望往後能長久合作交易。
- 二、打動對方的心，讓對方能完全照我方需求進行交易。
- 三、能帶給雙方及其組織利益。
- 四、合乎原理原則，且不會遭到任何非議。
- 五、能履行實務上適當程序。
- 六、能適當的加入自我的主張，運用有個性的談判技巧，展現個人魅力。
- 七、和（離職却仍有來往的）對方心心相繫不願分離。
- 八、能使人在精神上豐富成長。

無論在什麼時代，與人談判的基本原則就只有「誠心誠意」及「共鳴的哲學」。本書中所陳述的原理原則及新時代的談判技巧，這些都只是談判的起點。

將自己的誠心誠意加上談判新技巧，再靈活的運用在實務上，才能使這些談判技巧對您產生更實質的助力。

將談判理論昇華成己物而自然流露出來的話，理論就會變成行動，使您能夠發揮超乎想像的談判能力。在此衷心期盼本書對您有所助益，使您能成為商業談判場上的風雲人物。

第 1 章

何謂談判——談判的原則

1 生意靠談判談成

▽十秒鐘談成一筆千萬元的買賣

這是筆者年輕時所親身經歷的事。那時候老闆說他想去拜訪二（三家專門生產工作母機的公司，並參觀實物。我擔心如果陪老闆去有什麼差錯就糟了，所以都事先打電話和對方約好面談時間。

可是，去拜訪的那一天，A公司櫃枱的態度與做法，却讓我們著實不知所措。當時的情況是：

我說：「敝姓楊，我想找營業課的李先生。」

櫃枱於是拿起電話說：「有客人在正門等李先生。什麼？今天休假？」然後再對我說：「今天李先生休假，請改天再來。」

我不但在老闆面前丟盡了臉，而且連同行的老闆也快快不悅的板著臉。

第二次去拜訪B公司，櫃枱的應對就完全不同了。一看到我們就立刻站起來說：

「您們是約十一點來訪的陳先生和楊先生吧！林先生正在二樓等您們呢！」在我們都還沒有自我介紹前就知道我們的身份，讓我們感到吃驚。

面談後不到十秒，老闆就說：「我決定買這裏的機械。」我說我們都還沒看到機械呢！可是老闆却說：

「我們對機械都不在行，即使看過了也無法完全了解它的優點特性，然而，這家公司的內部聯繫良好，所以機械故障的時候，只要跟業務員林先生講一聲，他就會馬上叫修理人員來修。」接著又教導我說：「所謂良好的資訊管理，並不是使用電腦，而是指用一張便條紙或一通電話，事先通知相關部門而言。」

僅僅相晤十秒鐘，連機械都沒有看見，只因一聲「林先生正在等您們呢！」就談成了價值千萬的生產機械生意。

▽「有發展」的B公司

某公司A營業經理到處巡迴促銷。在物質充裕、終日溫飽的現代，無論到哪

一家公司，都必須以誠懇的態度，一再向對方表示：「對不起，百忙之際，還如此叨擾您……」。

到某工廠拜訪時，他在客廳等了很久，那時候出來接待的人說：「廠長正在開會，如果可以的話，不妨告訴我來意。」A營業經理立場薄弱，表明了只要能與B公司合作就甚感萬幸的意願後就走了。

之後，他接到了該接待人的長途電話說：「上次非常抱歉。我向廠長報告過後，廠長說承蒙您遠道而來，却錯失晤面機會，非常可惜，如果能聽先生您一席有益的談話就好了，而且還罵我說在開會也可以扔張便條紙進去啊！」

A營業經理甚至對我這位毫不相干的人宣傳說：「B公司會有所進展的，不信您等著瞧吧！」

現在，A營業經理已變成了董事長，B公司也真的成為企業界泰斗了，可見他當時的預言非常正確。

▽每天早上九點必到，連續去三〇天的熱誠便是談判

與K銀行的經理約好九點去拜訪他的時候，看到他正和一位先到的客人在爭