

现代实用管理技能系列

谈判技能

孙健敏 主编 王丽娟等 编著



——● 现代实用管理技能系列 ●——

谈判技能

孙健敏 主编 王丽娟等 编著



 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判技能/王丽娟等编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 12
(现代经理人实用管理技能丛书/孙健敏主编)
ISBN 7-80147-981-5/F · 979

I. 谈… II. 王 III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 113893 号

书 名: 谈判技能

作 者: 王丽娟 井 瑞 栾宝锐 王 魁

责任编辑: 群 力

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-981-5/F · 979

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 中国文联印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 10 印张 239 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



总 序

国人有个爱好：喜欢玩弄概念，似乎已经成为习惯了。于是，关于概念的介绍和争论便伴随着我国经济的发展而不绝于耳，其中，一种很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”？

我认为，管理首先是技术，然后才是艺术。说管理是技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说管理是艺术是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴，在学习钢琴的时候，是没有什么艺术可言的，都是具体的技术细节，包括手指的力度，指法，双手的协调，认识五线谱等，都是具体的技术和方法，只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后，才能够将其进行组合，运用自己的方式去表现他们，这时候才谈得上艺术。绘画也好，音乐也罢，都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术，但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询，经常听到关于这个问题的争论和讨论，很多人以管理是艺术为理由，认为管理是不需要学的，或者是不



可掌握的。其实恰好相反，管理是必须学习的，必须掌握某些基本的技术和方法，才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验，中国企业中高层管理者所欠缺的，不是艺术，而是技术，是管理的基本方法和技术，包括如何接受上司的指令，如何给上司提出建议，如何给下属布置任务，如何与客户进行沟通，如何授权，如何谈判，如何了解员工的心态并有效地激励他们，如何通过自己的专长影响下属，如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。**很多事情不是因为我们不明白，而是因为我们不知道该怎么去做！**有些事情，就算是明白了，也不见得能做到。为什么呢？一是习惯，二是能力。我们企业的管理人员，知道的太多了，什么新概念、新理论他们都知道，遗憾的就是做不到。正是在这个意义上，我曾经给有些企业的经营管理人员建议：**中国的企业不缺脑袋，缺的是“手和脚”。**

根据这个思路，我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育，基本上以 MBA 为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的，本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累，我们编写了这套丛书。这是第一批，包括了 7 个专题的基本内容，从管理沟通，谈判技能，问题解决技能，到团队建设技能，激励下属技能，再到个人时间管理，个人压力调节等，都是管理者自我提升所必须的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与

管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助，他们给我提供的舞台，使我得以深入了解中国企业的实际问题，学习他们的有效经验，实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯（香港）公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法，来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议，他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授，徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家，他们既有坚实的理论基础，又有丰富的中国企业管理的实践经验，相信读者能够从使用和阅读本丛中感受到他们的真知灼见。

时间匆促，书稿难免存在纰漏，敬请读者不吝赐教。

孙健敏

2003 年 11 月于北京



前 言

我们都知道法官和推销员把他们的大部分时间用于谈判，但是，要知道谈判几乎渗透到组织和群体中的方方面面。有一些谈判是很明显的，与供应商谈判购买和分包合同，与分销商谈判营销计划，劳资双方协商薪水；有一些谈判不那么明显，如管理者与上下级、同事之间讨论政策，解决冲突矛盾；还有一些谈判非常微妙，如一个工人在很短的时间内权衡利益得失后，决定答复一个同事的电话。每个公司的周围存在着一张由谈判织成的复杂的关系网，每谈判一次，这张网就变得复杂一些。综合起来，一个公司参与的成千上万的谈判将对其战略及经济状况产生巨大的影响。

然而，很少有公司系统地全盘考虑它们的谈判活动。相反，它们认为谈判是一些相互之间没有关联的事件——每一次谈判都有自己的目标、技巧和成功的标准。因此，它们孤立地考虑这个问题，它们觉得进行全盘考虑似乎是一项超越它们权力的不切实际的工作。事实并非如此，一些公司经过一系列重大改革之后，成功地建立起了协调统一的谈判技能。这些技能的运用，能帮助



公司与供应商、顾客和其他合作伙伴建立起更为融洽、更有创造性的关系。

那些成功培养起谈判能力的公司都在实际操作方面进行了改革。它们建立了一个全公司范围的谈判机构，确保谈判者的利益和公司的利益一致；它们放宽了对谈判者工作的评价标准，而不再只是关注成本和价格等问题；它们划清了个人交易和正在发展的关系之间的界限；最后，即便交易并不符合公司全体的最佳利益，它们也能让谈判者舒心地离去。

把谈判的许多方面融入一种可理解和务实的系统，的确是富有挑战性的，也是具有刺激性和趣味性的。本书正是在这方面做一些尝试。本书写给那些在商海苦战急需操作指南的人，写给那些面临谈判挑战而不能做到得心应手的人，写给那些想在谈判中获得成功的人，如经理、劳资谈判代表、营销人员等等。

在读完本书后，读者不妨再做做第1章第1节的测试题，看看自己的谈判技能是否有所提高。

本书为集体心血凝成，没有同行的启发与合作，便不会有只言片语。本书分工如下：栾宝锐撰写了第1，2章，井瑞和王魁共同撰写了第3，4，5，6章，王丽娟负责全书的修改和定稿。

作者水平有限，书中难免有不当之处，恳请读者指正。

王丽娟

2003年7月



目 录

C O N T E N T S

第1章

谈判技能诊断 [1]

▶▶ 第1节 一个不得不做的能力测验 [1]

▶▶ 第2节 一流的谈判高手到底是什么样的呢 [14]

第一特征 换位思考 [15]

第二特征 尊重自己和他人的 [16]

第三特征 为人正直 [16]

第四特征 公正 [17]

第五特征 坚韧不拔 [17]

第六特征 有责任感 [18]

第七特征 灵活的个性 [18]

第八特征 富有幽默感 [19]

第九特征 自律力 [19]

第十特征 精力旺盛 [19]

▶▶ 第3节 导致谈判失败的错误和原因 [21]

导致谈判失败的错误 [21]

导致谈判失败的原因 [25]

避免谈判错误的方法 [29]

第2章

基础理论 [31]

▶▶ 第1节 什么叫谈判 [31]

谈判的定义 [32]

谈判的特质 [33]

评价谈判是否成功的标准 [34]



谈判的种类	[35]
▶▶ 第2节 谈判的原则和过程	[43]
谈判的特征	[43]
谈判原则	[46]
谈判中的需求理论	[49]
谈判过程	[55]
▶▶ 第3节 谈判的背景信息	[70]
谈判信息的作用	[71]
谈判信息的分类	[72]
对第一类背景信息的再分类	[72]
谈判信息收集的一般方法	[81]
信息资料的整理	[84]
▶▶ 第4节 谈判方案的制定	[86]
确定谈判的主题和目标	[87]
确定谈判中各交易条件的最低 可接受限度	[91]
规定谈判的期限和地点、时间	[92]
谈判人员的组成与分工	[95]
确定谈判议程与谈判方式	[96]
确定谈判风格	[97]
谈判运作的保证	[102]
进行模拟谈判,对谈判的全部准备 工作的总体检查	[108]
▶▶ 第5节 谈判中的人员因素	[110]
谈判人员的组成	[111]
谈判人员的选拔标准	[119]
谈判小组的规模	[123]
谈判人员的培养	[125]

谈判人员的激励	[126]
▶▶ 第6节 跨文化谈判简介	[129]
了解不同的文化	[130]
针对特定文化采用特定谈判战略	[134]
各国商人的谈判风格简介	[135]
跨文化谈判的要点	[145]
第3章	
谈判技能分析	[147]
▶▶ 第1节 掌握谈判技能的重要性	[148]
谈判技能是谈判取得成功的保证	[148]
谈判技能的使用原则	[149]
运用谈判技能四忌	[150]
谈判中常用的技能策略	[151]
▶▶ 第2节 谈判中的36“技”——技能	[156]
派谁去谈判的技巧	[157]
不可忽视议事日程	[158]
开始谈判的技巧	[159]
身体语言技巧	[161]
反击艺术	[163]
攻击要塞艺术	[165]
“白脸”“黑脸”战术	[166]
对付“白脸”“黑脸”的艺术	[168]
文件战术	[169]
巧用期限艺术	[172]
调整议题的艺术	[174]
打破僵局艺术	[175]
金蝉脱壳	[177]



以退为进	[178]
大智若愚	[180]
“为什么”的艺术	[181]
求活思维艺术	[182]
祝贺艺术	[183]
瞒天过海	[184]
声东击西	[185]
欲擒故纵	[185]
给足面子	[186]
休息的艺术	[187]
杠杆作用	[189]
谋求一致的艺术	[190]
攻心为上	[191]
学会洞察对方	[193]
触角灵活敏感	[195]
诚意问题	[196]
退路问题	[198]
投其所好	[199]
让步策略	[200]
寒暄的艺术	[204]
赞美的价值	[206]
沉默的艺术	[210]
谈判人员的交流技巧	[212]

第4章

谈判中应该注意的问题	[231]
------------------	-------

第1节 人的问题	[231]
----------------	-------

抬高自己的位置	[231]
---------------	-------



有备无患——谈判准备事项	[234]
谈判的节奏问题	[237]
谈判礼仪问题	[240]
如果谈判对手发脾气	[242]
如何克服交流障碍	[244]
谈判队伍的内部整合	[247]
放松心情谈判	[249]
理解对方的意思	[250]
▶▶ 第2节 利益的问题	[252]
喊价要狠	[252]
双赢谈判问题	[253]
客观标准问题	[256]
一点一点地啃	[259]
堵住契约上的漏洞	[260]
注重利益,而非立场	[261]
谈判者应避免走极端	[263]
对付强硬、蛮横的谈判对手	[264]
阻碍有效谈判的决策偏见	[266]
第5章 谈判技巧在管理中的应用	[269]
对内谈判问题	[272]
薪资谈判技巧	[274]
求职谈判技巧	[276]
部门与部门之间的谈判技巧	[279]
与不能失去的客户如何谈判	[282]
把谈判演变为企业的动力	[286]
管理者必须是好的谈判者	[290]



第6章

谈判之经典案例、故事	[292]
用人技巧方面的成功案例	[292]
关于提出更多要求的成功案例	[293]
考虑谈判对象的多重需要	[295]
注意客观标准问题	[297]
鹬蚌相争,渔人得利	[299]
巧用“我不知道”	[300]
四两拨千斤	[301]
诚为贵——有关西门子移动通信的案例	[303]
两面人的防范	[304]
分橙子的故事	[304]



第 1 章

谈判技能诊断

第 1 节 一个不得不做的能力测验

课前提示：

当你在图书馆、书店、图书大厦或者图书市场上翻看这本书时，你一定是在生活或工作中遇到了与谈判有关的事情难以解决，或者是对于谈判这一领域有着浓厚的兴趣。不管怎样，让我们先来做一个关于谈判能力的测验吧，看看你的谈判能力在一个什么水平之上。

请你根据你过去的实际情况进行下列选择，本测验只是对你过去的谈判能力的一个检验和总结，即使你所属级别较低、得分较少，也不要气馁，当你看完这本书后，再进行一次该测验，看看你从书中学到了什么。

注意：

请你务必根据你的实际情况或真实想法选择以下试题！



1. 你通常是否先准备好，再进行谈判？
 - (1) 每次
 - (2) 时常
 - (3) 有时
 - (4) 不常
 - (5) 都没有
2. 你面对直接的冲突有何感觉？
 - (1) 非常不舒服
 - (2) 相当不舒服
 - (3) 虽然不舒服，但还是面对着它
 - (4) 有点喜欢这种挑战
 - (5) 非常喜欢这种挑战和机遇
3. 你是否相信谈判时对手告诉你的话？
 - (1) 不，我非常怀疑
 - (2) 普通程度的怀疑
 - (3) 有时候不相信
 - (4) 大概相信
 - (5) 几乎永远相信
4. 被人喜欢对你来说重不重要？
 - (1) 非常重要
 - (2) 相当重要
 - (3) 普通
 - (4) 不太重要
 - (5) 一点不在乎
5. 谈判时你是否常作乐观的打算？
 - (1) 几乎每次都关心最乐观的一面
 - (2) 相当的关心
 - (3) 普通程度的关心
 - (4) 不太关心
 - (5) 根本不关心
6. 你对谈判的看法怎么样？
 - (1) 高度的竞争
 - (2) 大部分的竞争，小部分的互相合作
 - (3) 大部分的互相合作，小部分的竞争
 - (4) 高度的合作
 - (5) 一半竞争，一半合作
7. 你赞成哪一种交易？



- (1) 对双方都有利的交易
 - (2) 对自己较有利的交易
 - (3) 对对方较有利的交易
 - (4) 对你非常有利，对对方不利的交易
 - (5) 各人为自己打算
8. 你是否喜欢和商人（家具、汽车、家庭用品的商人）交易？
- (1) 非常喜欢
 - (2) 喜欢
 - (3) 不喜欢也不讨厌
 - (4) 相当不喜欢
 - (5) 憎恨
9. 如果交易对双方很不利，你是否会让对方再和你商谈一个较好的交易？
- (1) 很愿意
 - (2) 有时候愿意
 - (3) 不愿意
 - (4) 几乎从没有过
 - (5) 那是对方的事
10. 你是否有威胁别人的倾向？
- (1) 常常如此
 - (2) 相当如此
 - (3) 偶尔如此
 - (4) 不常
 - (5) 几乎没有
11. 你是否能适当表达自己的观点？
- (1) 经常如此
 - (2) 超过一般水平
 - (3) 一般水平
 - (4) 低于一般水平
 - (5) 相当差
12. 你是不是一个很好的倾听者？
- (1) 非常好
 - (2) 比一般人好
 - (3) 普通程度
 - (4) 低于一般水平
 - (5) 很差
13. 面对语意含糊不清，其中还夹着许多赞成和反对的争