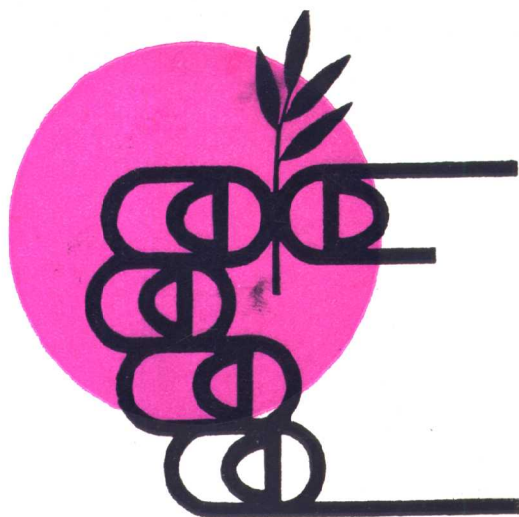


陈世红 许 晨 编

协商管理

——一个新的管理时代



上海科学技术文献出版社

协 商 管 理

——一个新的管理时代

陈世红 许 晨 编

上海科学技术文献出版社

协 商 管 理

——一个新的管理时代

*

上海科学技术文献出版社出版发行
(上海市武康路2号),

新华书店经销

上海科技文献出版社昆山联营厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 2.625 字数 64,000

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数: 1—2,200

ISBN 7-80513-584-3/Z·218

定 价: 1.50 元

《科技新书目》218-295

前 言

作为管理的一大职能，协商既是一个理论问题，又是一个相当现实的实际问题。这种协商工作并不仅仅表现在典型而集中的协商活动——谈判之中，而且浸透在所有的管理活动的全过程，如上下级之间的协商、同事之间的协商、与客户的协商、与职工的协商、与公众之间的协商等。对于每一个普通的人，从孩子与父母协商要买橱窗里迷人的玩具，到打电话商量改变郊游计划……都是少不了的协商过程。

然而，一个常常致使协商未能如愿的原因是缺乏协商意愿。本书将有助唤起你的协商意识，使你在有意识的努力下去进一步完善协商的艺术和技巧。

尤其对于一个管理者，善于在有利与不利条件下协商，善于在协商中避虚就实，善于调动一切因素达成双方共同的目标协议，都是极有价值的管理财富和手段。

本书是我们结合多年在管理学科中的教学经验，参考了国外有关著作编写而成。

作 者

一九八九年六月上海

目 录

第一章 协商,一个新时代的到来 (1)

新意识的觉醒——一次不成功的协商——纯权力管理
时代的终结——协商的理想境界:一体化

第二章 超越管理的社会使命:协商的人性化过程 (6)

亚当·斯密的另一个结论——非人性化倾向——人在工
作中的冷漠——一种弱化非人性的途径——协商的社
会使命

第三章 个人协商战略 (12)

抽象的战略——一张自测表:先了解你自己——战略的
改进:个人协商战略

第四章 协商中的权力 (24)

权力没有消声匿迹——权力是什么——协商中的权力

第五章 协商中的说服力 (36)

眼泪的力量——权力的两端——什么是说服力——拥
有或控制的资源——人品和行为技巧——运用信息资
源——如何不被说服——协商前测试一下你的说服力

第六章 进攻:协商的战术 (44)

里根的胜利——以协商为乐——为什么对协商犹豫不
决——协商前奏曲——确定协商的基本行为准则——
进攻性战术及其运用

第七章 平等地位上的协商 (55)

协商者的不同地位——平等地位上的协商战术——协

• 1 •

商中的让步和否定——说“不”的时机——怎样说“不”
——倾听在协商中——有效倾听的习惯——倾听弦外之音

第八章 劣势地位上的协商 (68)

全兵的“协商”——处于劣势——协商战术：在劣势中求胜——抬起头来

第一章 协商,一个新时代的到来

新意识的觉醒

二十世纪七十年代协商引起了千百万人的兴趣。他们发现协商并不只是少数受过专门训练的专家的事。而突然意识到自己每天都在从事协商工作, 协商的技巧似乎早已成为生活中的一部分。协商——一种新的意识觉醒了。

当人们意识到自己生活和工作中应有的权利, 协商便出现在生活和工作中的各个方面。工作时希望自己的想法和利益能为管理者们所了解、孩子期望父母能耐心地倾听他们诉说自己的想法、公民要求与政府领导对话的权力……

随着协商意识的觉醒, 协商便不再是一种狭义的技巧, 而成为协调日常生活中人们社会关系的重要工具。

一次不成功的协商

几年前, 美国东部一家大型土产杂货公司决定将其广告宣传由广播转向电视。公司在怎样解决与一位女士签订合同上遇到了麻烦。这位在广播广告业任职的女士, 尽管有一副甜美的嗓音, 但她以 200 磅的体重出现在电视屏幕上却会产生十分尴尬的效果。由她来告诉观众: “使用本公司的健康食品能使你保持苗条俊秀。” 岂不贻笑大方。于是公司决定让她提前退职。为此顾客事务部的经理亲自出马与她谈修订合同的事, 而这一合同在一年多前刚刚修订过一次。

这位经理轻松地乘上飞机上路了, 可回来时再却也无法轻松了。他同这位女士的协商结果是这样的:

——这位女士不仅维持了原有合同，而且有权要求再延长五年；

——增加了一些附加条件，使她能在合同期内增加十五万美元；

——这位女士有在所有商业广告中担任说白的绝对权利，而表演者另选更合适的人出任；

——她有权否认被选中的女演员，同时最后的入选者也必须向她汇报工作；

——广告代理在决定拍摄生活场景时，要征得她的同意；

——为了完成新的协议，她要求得到更多的人员和秘书的协助，加上高额的旅游费用；

这位传统的管理者盲目跳入协商谈判的深水之中，又偏偏遇到了一个老练的对手，于是他输得精光。

这类不成功的协商谈判无法不使管理者对怎样协商加以关注并产生强烈的兴趣。

纯权力管理时代的终结

这位女士的成功当然在于她的协商谈判技巧比那位墨守陈规的经理高出一筹。但她敢于同这位经理协商的胆量与勇气，却更有讨论的价值。

人的权利尽管自人类诞生时起就存在了。但人对于自身权利有普遍认识，进而勇敢地追求和捍卫它却是近几个世纪的事。这种对自身权利的认识和追求，是人性价值的回归，对于几千年来凭借纯权力进行管理的传统，无疑是一个严峻的挑战。权力管理的大厦在民众呼唤捍卫自身权利的大潮面前开始动摇了。或许它曾经统治整个管理领域，显得不可一世，但终究大江东

去，完成了它的历史使命，开始了衰败的历程。因为，管理者们已经有所体会：

——领导者对行使权力感到负疚。在认识的启蒙阶段，学校教育就开始灌输这样的观点：追求权力、行使权力的人不是好人。这个观点已经溶入现代文化。

——在下属和旁人看来，一个能与他人达成妥协，有时甚至服从他人的领导者，比那些专断独裁的头头更显得聪明和高贵，因而倍受信任；

——民主和平等除了被理解为政治制度的精髓，现在也被认为是企业制度的一部分。企业的领导者必须面对这一现实，如果敢于轻视甚至违背它们，就会遭到众人的诅咒和谴责；

——与在法律上处于同等地位、拥有各种同样权利的人士进行谈判时，凭借权力是无能为力的，只有协商才是最有效的途径与手段；

——六、七十年代形成的占主导地位的文化表明，人类需要彼此互相帮助，孤立独处的自我封闭会窒息人类的智慧和友爱。因此，人们要学会交际和协商，以便分享现代社会文明之果；

——人们痛恨人际关系中的暴力、恐怖和惩罚行为，崇尚通过讨论、协商达到各自目标的文明做法；

——组织中的任何人都开始意识到自己在机构内拥有申诉看法、维护自身的权利。官僚主义和复杂的组织模式所产生的非人性环境，日益受到来自组织中各成员的抵制；

——娴熟于协商、调解的管理者被普遍认为具有较高的领导素质，而那些只会依仗权势、仗势欺人的霸主在人们眼里是一个不学无术的法西斯。不择手段追求权力和玩弄权术的行为已成为即将被取代的代名词和信号；

——领导者是通过被领导者的接受领导而产生领导效果的。这种权威地位的取得更多的是依靠协商而不是权力；

——尽管权力并没有因为协商时代的来到而消失，但他却被更多人分享了。由个人独占权力的传统模式正在被人们所期望的权力分散化所替代；

——协商统统是为了取得公平，而且以集中在民主、政治等方面，而不仅仅是在物质报酬和财富方面；

——行使权力已极少富有乐趣，更多的乐趣在于让每个人协商参与决策而取得的自便和当家作主欲望的满足；

——要达成管理的目标，必须进行反复磋商而不能指手划脚。领导的过程是上下联合行动的过程，依靠恫吓、惩罚是不能解决问题的，这就使协商必然成为现时代管理手段中的关键之一；

——多数组织存在着多重目标，其中许多是互相排斥的，在对立目标间进行平衡是领导者的必要技巧，而平衡的成功与否，则取决于协商的艺术。

协商的理想境界：一体化

解决组织目标与组织中个人目标冲突，是管理科学产生的动因。努力达成组织目标与个人目标的一体化意味着在同一个行为中彼此都能分享自身利益。这一在绝对意义上无法实现的一体化，在相对实现时完全依赖于协商而不是权力。成功协商的含义几乎就是对各自利益——自己的利益和对方的利益——的重新定义和组合，最终达成可行的协议。

谋求一体化的协商使人的行为产生两方面的结果：

——在承受均衡的压力下和趋势中，多数人的满足将取代少数人的特权；

——协商者将普遍受到别人的尊重。人们对能够承受着巨大压力仍坚持不懈开展协商的领导人会肃然起敬。

欲实现使大多数人满意的一体化效果将面临很多困难，它既关系到人们对协商权利的认识和自我价值的评价，又为他们对于他人和其他组织的权利和义务的认识程度所左右，但其现实基础则来自于人们对协商技巧的广泛学习和普遍掌握。

但是，对于人类来说，这个即将而至的协商时代毕竟是一个令人兴奋的新天地，在这个尚有些不可思议的世界里我们能得到从未得到过的许许多多东西：能看到一个更符合人性的协调、平和的世界——这无疑是人类所期望的精神世界的绿洲！

第二章 超越管理的社会使命： 协商的人性化过程

亚当·斯密的另一个结论

苏格兰杰出的经济学家、古典经济学理论之父亚当·斯密，在他著名的《国民财富的性质和原因的研究》（《国富论》）一书中，分析了劳动分工与经济效益的密切关系。得出结论：劳动分工能极大地提高劳动生产率。他说：“有了分工，同样多的劳动者能完成比过去多得多的工作量，其原因有三：第一，劳动者的技巧因专业化而日进；第二，由一种工作转到另一种工作通常须损失不少时间，有了分工就可免除这种损失；第三，许多简化劳动和缩短劳动的机械得以发明，使一个人能够做许多人的工作。”斯密用制造针的生产过程来进一步说明他的结论。但是，在倍加称颂劳动分工能给国家增加财富、能提高人们的生活水平减少贫困增进健康的同时，他也注意到了这种精细的劳动分工所带来的某些不足与倒退，即由于细致的劳动分工引起的工作枯燥乏味，工人周而复始重复那几个简单的动作——工业社会中的工人被降低为有组织的工具。由此他得出的另一个结论是：当一个人把全部注意力集中在针尖的第十七部分或按钮的第十八部分上，他就成了一个不折不扣的工具。

工业社会专业化的出现，为管理带来了新的难题：要妥善地解决伴随工业化的专业分工带来的非人性化倾向。

非人性化倾向

大工业社会产生的非人性化倾向并不仅仅是人面对“隆隆”

作响的机器所产生的如电影《摩登时代》中卓别林式的异化，更残酷的非人性化倾向是人与人之间关系的异化。这使管理者面临艰难而痛苦的选择。

管理者首先面临的人与人之间的异化是管理中的一对永恒矛盾——个人目标与组织目标——引发的。个人目标与组织目标的冲突是管理产生的动因，解决这对永恒的矛盾则是管理者的使命。何以表明管理者们成功地解决了这对矛盾呢？唯一的标准常是组织目标的达成，但不幸的是这种成功又往往以个人目标的牺牲为代价。人在组织面前成为组织的奴隶，成为完成组织任务的工具。这种异化尽管伴随着组织目标——可能对整个人类是有益的，它的成功或多或少会对社会有所贡献，但在组织内每一层次的个人都的确失去了应有的个性，这就是非人性化倾向的核心要素。

技术进步所造成的卓别林式的异化也是一个不容忽视的事实。按现代化科学原理制订的流水线节拍无情地穿过一个又一个工作台，工人们一天八小时、一周六天、一年三百多天不断地忙碌着，简单地重复着同一个或几个动作，在他们身边站上二十分钟会令你忘却他是一个人，而“他是一台精确的机器”，尽管语不入耳，但这个评价却不失其真实性。对此不得不承认一个令人痛苦的结论：非人性化倾向的蔓延是伴随工业文明——机器大生产开始的。

非人性化倾向在工业社会的任何角落都可以看到，其种种行为中有一些是普遍的：

——管理者重视组织目标，个人作为实现这个目标的工具而存在；

——人的感情被完全忽视，在企业中生产数量和质量，市场

占有率、投资回收率成为第一重要；

——工作成为一种痛苦的负担，是每个人在生活的道路上必须肩负的沉重十字架；

——没有人去关心工人在想些什么、没有人去倾听工人在讲些什么；管理者都习惯了“我命令、你执行”的韦伯式行政管理模式；

——尽管在劳动时“不容许工人自由交谈”的制度已不复存在，但人们内心世界的交流却很少实现，人性在竞技场中彼此提防，真实的灵性正在消失；

——机器日夜转动，围着机器的工人完全在“节拍”和“频率”的支配下行动，而且被他们视为“正常”生活的一部分。自由驰骋的创造之灵——人性失却了。

人在工作中的冷漠

非人性倾向最可怕的还是由此所滋生出来的人的冷漠及人对工作的冷漠：

“上面有人知道我想干什么吗？”

“他们能知道我能干什么吗？”

“他们知道我正在干什么吗？”

这三个残酷的问题道出了企业中职工不满的症结。没有沟通的世界是一个黑暗的世界，在黑暗世界中工作的人常常会被冷漠所淹没。

——人们不愿付出最大、甚至一般的努力。当他们的意见、利益和其它他们认为合情合理的需要没有被接纳，没有被落实时，这种工作中的冷漠行为是到处可见的；

——他们只做不得不做的工作。作为生存手段的工作对他

们来说毫无兴趣,于是,谋求报酬的动因常常会使工作过程变得生硬、敌对、令人厌恶;

——完全失去参与意识和动力,工作将是一种负担。人在工作时机械地成为一台机器,一意服从使他们不愿提供使技术能进一步改进、效率能进一步提高、企业能进一步发展的意见和方案;

——对产品失去感情,质量问题已经困扰整个管理阶层。失去参与意识的工人根本不关心产品质量,有大部分质量问题本可以被他们天赋的机敏和技术所解决,但在冷漠的生产过程中这一切没人在意。企业产品的报废及损耗的增加都是工人冷漠的表现的结果。

一种弱化非人性的途径

总之,工作成了人们要去忍受的负担,成了为享受工作以外生活的快乐而取得收入的代价。在快乐与负担的选择中他们发现,主要的时间被痛苦的工作占用了,要使得快乐与负担之间求得平衡,唯一的办法就是避免过分地投入没有丝毫人情味的工作。

要消除人类社会进程中的非人性化倾向,并非一朝一夕之功,这是一个庞大的社会、经济、政治、文化的系统工程,需要各方面配合的综合治理。然而对于企业的管理者来说,他们都有一个行之有效的手段和方法可取,或者说是一门相当灵验的艺术,这就是协商。

——协商是一种交流讨论的过程。协商意味着与他人面对面进行交流和讨论。协商的核心是交换彼此的观点和看法,而不是只听从来自一方的指令。协商时的交流、讨论要求耐心而

认真地倾听他人的意见，要求充分表达自己的愿望，但这个愿望不能是命令。在彼此交流和讨论的协商中，僵硬的组织机制被富有人情味的语言交流所弱化；

——协商是一种尊重的表示。管理者与被管理者的关系如果是“喂，你该这么干，不该那么干”时，命令与服从的局面会使被管理者感到人性的失落，由此而产生的恶意的服从——不管正确与否，一律服从照办——和无精打采，这表明了一种得不到尊重的满足而心灰意冷的心态与行为。

相反，如果管理者与被管理者的关系是“喂，伙计，你看这样干行不行？”“你那套做法这样改进一下是不是会更好一些？”这样平等的交换意见的势态会使被管理者获得尊重的心理上点起一盏明亮的人性之灯。平等的协商有效地恢复了人的自信和尊严，这无疑极大地弱化了管理过程中非人性化的程度。

协商意味着求同存异。命令式的管理风格置被管理者的利益、意见、看法和建议于不顾，以牺牲被管理者利益为代价的专制管理将非人性化提高到一个使人不能容忍的程度，因而出现了常常可以看到的种种弊端。协商则要求考虑他们合情合理的意见、利益和建议，使被管理者看到希望。协商是在充分听取彼此意见的基础上，在交叉点上达成协议的过程。而交叉点的获得来自彼此求同存异：诚意和对彼此的尊重。有时尽管被管理者的意见在协商中仍未被采纳，但他们仍然可以兴高彩烈。的确，协商对于他们来说真正的重要之点在于彼此交流、讨论，在于表明自己意见的过程，而不在于协商的结果——某个协议、合同或决策。

协商中协商者的个性和行为特点十分重要。在协商过程中面对面交流，总能体现出协商者的个性和个人的行为特点。没

有个性和行为特点的协商者是不存在的。成功的协商者应具有明显的个性和行为特点。因为，协商说到底是一个对自我的考验过程，是一个个性化的过程。因此，协商存在的本身就显示了弱化非人性过程的力量。

协商的社会使命

不仅仅在管理领域，人类活动的所有领域里协商都在有效地调节着充满竞争的人类社会生活，它的存在使人类彼此尊重和和睦相处得以复苏。

在充满理智和逻辑的现代社会中，协商已成为催化剂来到人们的社会生活之中，来到管理者的工作和艺术之中。