

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.424.01

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册 摇 IV 629.424.01

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0466 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 69 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 620 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

摇摇主摇摇编摇摇罗锐韧

摇摇执行主编摇摇南兆旭

摇摇副 主 编摇摇姬仲鸣摇摇卢建成摇摇李永平摇摇周侃

孙健汉摇摇赵向标

摇摇编摇摇委摇摇(以姓氏笔划为序)

王摇摇培摇摇王摇摇林摇摇王鹏林摇摇于晓红

白摇摇杨摇摇冯萁萁摇摇卢火生摇摇毕摇摇慧

朱大明摇摇刘摇摇洁摇摇刘文红摇摇时闵南

李摇摇雯摇摇李芳茂摇摇李春华摇摇张红侠

张红慧摇摇杨晓静摇摇林宏海摇摇明起伟

周摇摇辉摇摇郑富英摇摇赵彦红摇摇胡国红

侯章良摇摇高占斌摇摇梁桂宽摇摇黄建军

黄梅欢摇摇黄佳懿摇摇康摇摇询摇摇谢晓洪

摇摇策摇摇划摇摇悦颀出版策划中心

北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的注意。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月



哈佛经理手册



第十单元



哈佛经理谈判能力与技巧

知己知彼，百战不殆。

——孙子

在动态环境中，不确定性是常规而不是例外，这就要非常重视适应能力。

——（美）亨利·艾伯斯

如何尽可能地争取自身的最大利益而又能令对方甘于接受呢？谈判即是战斗又是合作。哈佛经理在谈判中如何分析情势，利用信息，正确处理企业现在和长远的利益，是需要方法和技巧的。

——编者

哈佛语录

信赖社会大众的判断，并让社会了解你的诚实，事业才能成功。

松下幸之助

生意要一笔一笔地做，面对面地做，推心置腹地做。

乔·杰拉尔德

做生意必须公正，不可掺杂自己的好恶，而且不可被一时的情势左右而犹豫不决。

松下幸之助

第一章 哈佛经理 谈判通则

一、谈判原则

□ 管理者的责任

所谓经营是指有效地运用人力、物力、财力和信息等资源，竭力实现组织目标的行为，而负责实施这一行为的人便是管理者。管理者最重要的任务是完成组织的理想目标，取得辉煌的业绩，并对上级负责，因此，他必须设法领导组织。然而，要领导庞大的组织并非易事，首先管理者必须深入掌握组织内部的人际关系；他必须具备能够带动他人，并获得他人诚心合作的本事。带动他人或得到他人的合作，实际上是一件相当困难的事，假使愚昧地低估了它的难易程度，管理者的经营可就要四处碰壁了，因为这样，不仅组织内部会产生对立，在带动别人时，也会发生水火不相容的情形。首先是管理者与部下的对立。由于管理者的主要任务是实现组织的目标，而部下的主要目的却是个人需求的完成，这往往在执行时会产生必然的对立。所以，如何激发部下的工作意愿，促使工作业绩显著上升，便成为管理者首要的工

作。

此外，在本部与其它部门之间，往往也会因资源有限而造成利害的冲突与观点上对立，例如，当你想实行某项企划案时，其它部门的管理者却自以为是地插上一手；或是由于你理直气壮地否决其它部门所提出的构想而导致两个部门的不和。对立的火种，可谓永远不会熄灭。因此，一面致力于充分的沟通，一面与其它部门进行协调，也是管理者的重要工作之一。另外，有些对立则产生于管理者与本部门或其它部门的上司之间，或与其它同行的利害冲突上，总之，对立的种类与形式繁多，可谓不胜枚举。

管理者的每一日说穿了就像是刺猬般的生活。想要互相拥抱取暖时，身上的刺难免会伤及对方，若是远远地分开了，又无法达到取暖的目的，所以，无论如何都必须设法解开这层矛盾。人类是奇妙而复杂的，十个人有十个人的样子，一百个人有一百种不同的脾气。甚至单一的个人也会随时空的转移而改变自己的想法，你对自我的认识和他人的了解，往往产生极大的差距。因而，不论何时，或身处何处，对立均是不可避免的自然现象。身为管理者切不可对此种对立状况采取逃避态度，因为一旦任由此种情况持续下去，不但无法发挥群策群力的效果，导致经营业绩节节下降，而管理者本身的领导能力也必受到质疑。所以，一旦对立形成，管理者就必须当机立断，发挥谈判和说服的能力。

就象刺猬一样，互相接近到不会有刺痛感发生的距离，才能对症解决问题。同样，在企业的经营方面，也只有管理者充分地培养出谈判、说服的能力，才可能化解与周围的对立，创造有利于业绩提高的形势。

何谓有能力的管理者

如何化解对立？假如一味单方面固执己见，完全不考虑对立

的立场，往往会引起愤怒的反抗；假使莽撞地采取强硬手段，则对立的立场往往会引起愤怒的反抗；或者，对立的情形不仅不能化解，反而更易恶化。要知道，在一个组织中，几乎没有任何一项工作是可以独立完成，而不需要旁人协助的，即使乍看之下仿佛可独立完成的工作，也必然会在某处与其他人发生关联。组织的意义本来就是在他人的协助下，完成一个人不可能独自完成的庞大工作。所谓借助组织的力量，事实上就是仰仗他人帮忙。位居这个合作制度体系枢纽地位的管理者，尤其不能没有这层认识，不论个人素质多么高，假如无法靠巧妙的手腕而赢得诚恳的协助，就没有资格扮演真正的管理者角色。这是实际发生于某公司的真实故事。一位非常有才华、对前途充满自信和勇气的青年，受到上司赏识而被提拔为管理者。他被任命为伦敦分公司的总经理。到职以后，他立刻积极地开展工作，以提高工作业绩，不到半年，纽约总公司的科长们都异口同声地抱怨起来：

“这家伙究竟怎么搞的！”

“太傲慢了！”

“我再也不想与他合作！”

这是为什么呢？原因在于这位自负青年的自我本位意识。他虽具有极高的才能，但任意独断的作风却招致众人的反感。不久，总公司拍一份电报联络他：“请制作一份详尽的客户调查资料。”但却杳无音讯。等了许久，终至忍无可忍，于是又给他拍了一份催促的电报：“联络数次却不见回音，怎么回事？”这一次总算有了回复，内容竟是：“太忙了，没有时间。”

总公司负责人看到份电报后，勃然大怒，告诉他要结束他在伦敦方面的全部业务。这位才高胆大的管理者终于察觉出事态的严重，立刻接二连三主动地向总公司探询，但这时未免为时已晚。为何事情会演变成如此地步呢？他的最大过失是没有学习到“如何获得他人协助”的学问。总之，即使处在对立状态中，也

能获得对方的合作与协助，扮演好管理者的角色，而此时非借助谈判与说服的能力不可。因此，真正有才能的管理者，必然也是谈判、说服的专家。

□ 双方合作基础

■ 设定位置

在进入谈判、说服前，必须先确认自己对对方的要求是什么，希望对方至少要做好哪些项目等。要想检测效果应从以下两点做起：第一，把要求的内容分成必须实现及可视情况有所让步两种，法兰西斯·格林巴克把前者称为“基本目标”，后者称为“非基本目标”。第二，制定“最高上限”与“最低下限”，即最高限度可要求到什么地步，最低限度可让步至何种程度。管理者将前者称为“开放位置”，后者称为“下降位置”。在进入谈判、说服前，应先设定自己的位置，即预先告知对方最高限度的要求事项——开放位置。当然，在谈判开始的时候，不要提及下降位置，必须等到妥协至不可能再妥协时才可说出。在此之前，即使对方有意表示想要知道，也应缄口沉默，严加保留。

现在看看想要说服营业部门的科长，使他答应由营业部负责主办新产品展销会的例子。展销会不由总公司的干部负责，而改由直接与客户接触的营业部负责，这是首先必须强调的基本目的，除此之外的时间、地点、人员调配等则列为可视情况退让的非基本目的，经过这番确认后，在说服时，即应率先声明：“这一次的产品展销会，公司希望由营业部主办。日期自三月十五日起持续展出三天，地点在纽约的帝都大厦会馆，至于人员方面，由营业部负责调派五名女性职员担任现场咨询服务。”

这是最高限度要求——开放位置，因此不可能完全被接受，但是谈判、说服正由此开始。

■ 共同基础优先，对立问题居后

假定谈判、说服开始之初，基本目标已经发生对立，这时若彼此各自坚持、互不相让，事情很可能由此全面瘫痪，别说有任何进展了，甚至可能因此而造成更尖锐的对立，带来无穷的后患。在《我的生活技术》一书中，安德烈·莫洛瓦这样说：“从最简单的地方着手去做艰巨而复杂的工作，才是正确而聪明的作法。”假如一开始对立情形就非常明显，则所要谈判的事项可能因而变得复杂，为了不使情况恶化，发生对立的部分最好暂且搁下，改从其它的共同点着手进行谈判。比如例子中的日期，它取决于产品发售之日，这一点可通过沟通而获得一致的决议，可视为谈判的共同基础而灵活运用。关于地点，则不妨采纳营业部的意见，无须局限于纽约帝都大厦的原先构想，以示让步妥协。至于五名女性职员，如营业部无法提供适当人选，则可请求向其它部门调配，以示主动支援。努力使小地方也能意见一致，如此将感受到内心想法的共鸣，从而缩短谈判双方的距离。或者设法在其它问题上取得协议，则使双方对立的主要问题，有可能出现让步的征兆。

“那么这样好了，由你那边负责主办，营业部会尽全力协助。”

“但是由非直接接触客户的部门举办，效果会大打折扣。”

如果对方仍然无法接受，则不宜进一步坚持，不妨搁置一旁，先就其它事项沟通二、三次，建立共同基础以后，再重来一次。假如始终无法达成妥协，过去所花费的时间与努力就全然白费了，因此要把握最后的机会，再三叮咛：“无论如何请同意由营业部门负责主办，我们会全力协助。”相信这时对方会因为该坚持的都已经坚持过了，而接受下来。

獯应促使对方注重整体利益

部门不同，相关利益也不同，甚至互相对立，这是很自然的现象，但如果一味采取自我本位，恣意坚持自己的主张，势必将

无以顾全组织的目标。管理者的原始角色即为解决对立，以使整个组织获得更大的利益，因此在互相坚持己见的对立之后，应超越“部门”的立场，注视公司整体的利益，以提高公司业绩为总目的。若能经常考虑到这一点，则可化解部门之间的对立情形。总之，应以更宽阔的视野来注视并强调共同点。

□ 触角灵活敏感

谈判、说服的本质在于沟通

如果为达目的而以金钱收买对方，或采取权力强制及暴力威胁的手段，在根本上就与谈判、说服不符。要知道，谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的，而这种说与听的交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中，首先应掌握当时的状况，同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音，假如不能让人听懂，也无法达到沟通的目的；此外，即使你自认确实很认真地讲话，但对方却开始就没有聆听的意思，或根本把你的话当耳边风，此类情况也不可能实现良好的沟通。所以，在开口说话之前，必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的谬误是，当对方正在为工作忙得不可开交时，你却匆促地介入他的环境，说完必要的话之后随即转身离去，根本不顾及对方究竟听懂多少，这势必造成不必要的危机。当问题发生后，你怒气冲天地质问对方时，他的回答必然是：“我没有听到你的话。”结果，演变成“说了”与“没有说”的无聊争执，甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况，除了应考虑对方所处的状态外，在谈话中也应时时注意确认重要部分，并在必要时加以重复。

掌握对方的反应

成为听众的对方，会不时产生各种不同的反应，或由言语传

达出来，或经表情及动作显现。欲沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应，并将反应所得的结果用于下一次的沟通。一般说来，习惯于指挥或命令的“单向”管理者，往往缺乏了解对方反应的能力，在事情发生之后，自己仍感大惑不解。以某公司的一位业务科长为例，他在前一晚上与一位进入公司刚满三年的年轻部属一起到某处饮酒；趁着酒兴，这位科长非常感叹地表示，由于平时业务繁忙，无法与部属充分地沟通；接着他又说了很多有关推销员须知、开展工作的方法等。他自己很满意地认为，如此便可弥补平日的不足，免除疏忽照顾部属的愧疚，心情立刻大好起来，随后又带这位部属前往另一家卡拉 韵店继续畅饮。次日上午，那位年轻的部属却向科长提出辞呈。“那么你为何不在昨晚对我说明？简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的！”惊怒的科长颓然地这么说。事实上这位科长前晚的沟通有问题，虽然他自以为做了很多，却只不过是自以为是，喋喋不休罢了，完全忘记掌握对方的反应。虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿：“是这样的……”，“科长，我……”“那么，我……”。但根本无法领会，一味自顾自地讲话，结果部属只好暂时打消说明的意图。假如他能稍加注意对方的反应，一定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。正如法兰西斯·培根所说的：“读书使一个人变得丰富，言谈则让人更加敏捷。”那样，从对方言谈中的反应便可掌握对方的心理，并迅速地采取必要的行动。

□ 谈判与心理战

所谓谈判“力”，究竟是一种什么“力呢”？可以这么说——为了达到目的，运用某种方式来说服对方，使谈判朝有利于自己的方向进行，这就是谈判“力”。而“说服对方”，则是其中关键所在。在谈判过程中，对方必然有所反应，如果反应于己不利，谈判便可能因此而破裂。所以，如何将对方的反应引导至你所期

望的方向，就成了谈判中最重要的事了。

谈判是一种“心理战”

在一场有关谈判的研讨会中，一名发言人提到了谈判环境的问题。他主张不论任何谈判，都应该在干净整洁的场所中进行。谈判的场所若凌乱不堪，如墙上有一幅挂歪了的画，谈判的人注意力则容易分散，无法全心放在谈判上。心理学家告诉管理者，除了习惯性的动作外，人的注意力在一时之间，只能集中于某一个动作上，也就是所谓的“一心不能二用”。因此在谈判进行中，对方的注意力如果突然被墙上一幅挂歪了的图画所吸引的话，谈判结果将会如何呢？情况可能对你有利，也可能对你不利。假设对方的谈判实力在你之上，但却是有整洁癖的人，那么，挂歪了的图画、塞满了烟蒂的烟灰缸，以及满桌子乱七八糟的文件资料，都会搞得他不能专心，这么一来，原有的谈判实力便难以完全发挥了……。不错，如果凭由一幅挂歪了的图画，使谈判对手的注意力无法集中，那么，就谈判技术而言，这一幅图画可以说扮演了一个非常重要的角色。但是，谈判对手的注意力如果完全被那幅挂歪了的图画所吸引，而根本不知道你到底在说些什么时，那幅图画对整个谈判的“破坏性”便远大于“建设性”了。总之，在谈判双方的实力不差上下、难分胜负的情况下，如果能运用技巧，如故意把墙上的图画挂歪，使对方难以发挥原本的实力，但谈判又不至于因此中断，就等于给自己增添了一份力量、一个机会，敌消我长，谈判的结果自然便有利于你了。

谈判可说是一种极其微妙的“心理战”。为了看穿对方的意图，并且迅速地做出有效的决定，在明枪暗箭的交战过程中，最重要的，莫过于注意力的集中与否了。所以，任何的小动作都无所谓，只要能扰乱对方的注意力，便可能扭转整个的谈判局面。至此，或许你已经体会到，谈判力正犹如一把双面的利刃，可以伤人，但也可能反过来伤了自己。管理者回想一下“谈判力”的

本义。只有时时不忘谈判力的重要，再加上对谈判充分而正确的认识，才能使你的实力在谈判中发挥无遗。在二次大战期间，盟军司令巴顿将军与素有“沙漠之孤”之称的德国陆军元帅隆美尔即将展开一场世所瞩目的“世纪大决战”。在大战爆发之前，巴顿将军曾日夜苦读隆美尔的一本军事论述，特别是其中有关装甲部队部署方式的部分。果然不出巴顿所料，隆美尔在作战中所采用的，正是其著作所提及的战术，所以，这场战争的胜利者，当然非巴顿将军莫属了。谈判也是一样，熟识敌情，可以提高自己的作战力。因此，在谈判之前，多方深入探查对方的虚实，是很必要的。一个人的真面目往往就外在行为与癖好中显露无遗。手被尼古丁薰得焦黄，这人一定是个老烟枪；不修边幅，这人可能生性懒散、自制力较差；一口气便把杯中的咖啡饮尽的人，十之八九是属于神经质型、焦虑型。类似这样的例子随处可见，只要你稍加留心、仔细观察，便不难看出一个人内心的情绪类型。

■ 观察对方为谈判的首要步骤

参与谈判的双方通常是在谈判桌上首次见面。而这第一回合的正式接触，则是绝不可错失的一次观察对方的良机。你必须留意对方的表情、动作，找出他的特殊习性，以迅速获得正确的资料，如此才能决定该采取什么样的谈判战术和技巧。

■ 获取对手的有关资料

从与谈判对手有所接触的人身上取得资料，也是“熟识敌情”的途径之一。如果这个第三者与谈判对手有深交，他所提供的资料尤其更具有参考价值。但别忘了，这也可能是一个陷阱。所以，你必须考虑到下面两种情况：

(问) 资料的提供者对你的谈判对手是否存有误解或偏见？而他本身是否是个喜欢夸大其辞的人？如果是，你所取得的资料就不甚可靠了。

(圆) 资料的提供者是否与你的谈判对手私下串通好了，故意