

目 录

Content

职业经理人管理技能之四

第一章 商务谈判	1
一、经理人谈判通则	1
（一）谈判原则	1
（二）谈判准备事项	19
（三）谈判要点	49
（四）谈判目标	72
二、经理人谈判技巧	85

（一）适时反击	85
（二）“攻击要塞”	86
（三）“白脸”“黑脸”	87
（四）“转折”为先	88
（五）文件战术	90
（六）期限效果	92
（七）调整议题	95
（八）打破僵局	96
（九）声东击西	97
（十）金蝉脱壳	97
（十一）欲擒故纵	98
（十二）扮猪吃虎	99
（十三）缓兵之计	100
（十四）草船借箭	101
（十五）赤子之心	101
（十六）走为上策	102
（十七）杠杆作用	102
（十八）“推一推一拉”术	111
（十九）反败为胜	116
三、谈判风格分析	122

(一) 各国谈判分析

126

(二) 谈判对手分析

126

商务谈判

一、经理人谈判通则

(一)谈判原则

1. 经理人的责任

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经理人。经理人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，他必须设法经理人组织。然而，要经理人庞大的组织并非易事。首先经理人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，经理人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。其次是经理人与部下的对立。由于经理人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，便成为经理人首要的工作。

此外，在本部与其他部门之间，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，其他部门的经理人却自以为是地插上一手；或是由于你理直气壮地否决其他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，一面与其他部门进行协调，也是经理人的重要工作之一。另外，有些对立则产生于经理人与本部门或其他部门的上司之间，或与其他同行的利害冲突上。总之，对立的种类与形式繁多，可谓不胜枚举。

经理人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，10个人有10个人的样子，100个人有100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。身为经理人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，而经理人本身的经理人能力也必受到质疑。所以，一旦对立形成，经理人就必须当机立断，发挥谈判和说服的能力。

就像刺猬一样，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，也只有经理人充分地培养出谈判、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。

2. 何谓有能力的经理人

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经理人，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段而赢得诚恳的协助，就没有资格扮演真正的经理人角色。

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经理人。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。”

总公司负责人看到这份电报后，勃然大怒，告诉他要结束他在伦敦方面的全部业务。这位才高胆大的经理人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，扮演好经理人的角色，而此时非借助谈判与说服的能力不可。因此，真正有才能的经理人，必然也是谈判、说服的专家。

3. 双方合作基础

A. 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。经理人将前者称为“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3月15日起持续展出3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。

B. 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，改从其他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，无须局限于某某地的原先构想，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，则可请求向其他部门调配，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。或者设法在其他问题上取得协议，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，先就其他事项沟通二三次，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。

C. 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。经理人的原始角色即为解决对立，以使整体组织获得更大的利益，因此在互相坚持已见的对立之后，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。

4. 触角灵活敏感

A. 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”的交替过程得以实现目的，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。

B. 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”经理人，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3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OK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？简直搞不清楚现在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……”。但他根本无法领会，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。

5. 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。

A. 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。心理学家告诉经理人，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，但谈判又不致于因此中断，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。经理人回想一下“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“沙漠之狐”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。

B. 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。

C. 获取对手的有关资料

在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：

(1) 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。

(2) 资料的提供者是否与你的谈判对手私下串通好了，故意暴露些假情报给你，引诱你误入歧途？这并非不可能。试想，当你的谈判对手获悉你正在搜集有关他的资料时，会毫无防备，毫无警戒心吗？这种故意制造、散播假情报的战术，在国际大企业之间的谈判中，经常通过电视或各种大众传播媒体被使用着。

D. 洞察对方的方法

正如巴顿将军在开战前熟读隆美尔元帅的著作一样，在谈判前，对于谈判对手的著作、访谈录与演讲稿，尤其是后两者，必须详细研究。访谈记录和演讲稿所传达的信息为直接的，比经过推敲、润饰或修正之后再发行的著作，更具有利用价值。如当你代表员工，要与公司方面谈判有关重新制定工资问题时，在搜集资料的过程中，发现了该公司董事长在以前的会议中，曾说了这么一段

话：“我从未受过正规的教育，能有今天，完全是由于我多年来不断奋斗，不向环境低头的结果。如今公司的经营已经上了轨道，在同行中也占一席之地，我感到非常的光荣。”

你如何把这段谈话运用到谈判之中呢？公司的营运状况以及在同行中的地位，可以自政府所发行的资料、企管杂志或有关工商的报道中得知。但是，董事长个人的身世背景及其经营理念，而就只能“道听途说”了，这有时对谈判的结果具有极大的影响。不过，现在你已经掌握住了相当重要的一点——“我从未受过正规教育”。在劳资双方的谈判中，最容易引起争议的，多半是有关支付体系以及工资的附加给付问题。而对这些专业性的问题，你可以假设，董事长由于未受过正规教育，所以了解不多；在这样的情况下，出面与你交涉的，可能是董事长特别聘来的专家。那么，你所要对付的，就是这些专家，而非董事长本人了。只要专家肯接受你的提议，董事长自然无话可说。当然，董事长虽未受过正式教育，但也不一定会不懂专业性问题，所以从谈判一开始，你就必须仔细地观察，以了解自己的判断是否正确。

另外，董事长是个“不断奋斗，不向环境低头，吃尽千辛万苦，而后才获得成功”的人——这种人通常是不会轻易接受工会要求的。白手起家的人总有一种观念：不能让步，一让步，多年辛苦努力的结晶，便将毁于一旦。所以，你必须准备足够的资料，并且设法让董事长明白，员工的要求不但不会妨碍公司的成长，反而会对公司的未来发展有所贡献。

6. 诚意的重要性

在进行谈判之前，可先想想鸡、猪故事的寓意，将是极有价值的消遣娱乐。鸡和猪是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个成长的产业。鸡兄决定他们最好开一家烧烤排骨肉餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情；但是在决定的次日，猪兄来找鸡兄，说他要退出。“为什么呢？你昨天是如此的热劲十足？”鸡兄问道。猪兄回答说：“我已经好好考虑过了，我目前要延缓

一下合伙做生意的事。对你来说，这只是一项生意投资，但是对我来说，是全心的付出、倾力的投入。”的确，诚心的付出、诚意的投入是任何谈判的要素。除非谈判双方能专心地全力以赴，否则毫无谈判可言。在你为自己生意拓展或职业上的晋升所进行的谈判中，有一个你必须学习的技巧，是决定你的对手是否真有诚意。说来简单，做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否诚意的捷径。这是一项必须由经验累积而学得技巧。更难的是，有许多人曾故意误导你。更不幸的是，就是有一大批人光说不练。有人只要房地产中间商带他们参观房子，可是根本没有购买意念，也没钱可购买。同样地，有人根本没有实权决定公司里的人事任用，却是喜欢招考员工，并予以面试。最多的是那些喜欢给外头卖主提许多建议的公司员工，而实际上无权购买或无所影响任何事物。很明显地，与这些人谈判根本是一无所获，因为他们根本不受任何承诺的拘束，只是空谈而已。

A. 辨识对方是否有诚意

即使真正有权的人，对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想，想为公司开创新市场，可是你没法经过谈判而为自己谋得有利职位，让自己的构想付诸实现，因为生产部门主管对于你的观念存着封闭心态，虽然他不得不说一些场面话，可是不会真正地考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒，考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣或他们的契约已经签定，采取的是不抵抗策略，以及不断的接受免费的午餐，不断地说他们还没有做最后的决定。另一种缺乏诚意的形式是众所周知的“踢皮球”。在公司中，有一种相当自然的现象：许多人会避免做决定，甚至避免决定由谁做决定。在谈判开始前，有时你必须先“挖出”谁是有权坐下与你谈判的人。与某人商谈时，很明显地，你发现他不是正确的人选，或是缺乏兴趣、没有权力来帮你，最好能选其他的人扩大你的讨论。希望其他人当中有人有兴趣和诚意正式地与你商谈。例如你可以这样说：“琼斯先生，我了解我现在的提议不是一个人可

以决定的，我也了解你想建议你的其他同事处理此事。但是既然这不是件寻常的建议，我极想知道，当此事提出来讨论时，可否安排我在场？”当然，此方法的危险性是，你谈话的对象根本不热心为你传话。不过有时候他会的，而此技巧证实有时候颇为奏效。不过，一般来说，找寻到真正具有诚意的人，是一段又长又苦的路程，而且找到的也可能只是较次要的人而已。

B. 诚意并不是必然的

并不是所有的问题都可谈判的。史密斯是某高中低年级的学生，他想就读大学成为律师。为了筹备大学学费，他在一家速食餐厅找了一个工作。刚开始，他充满希望，可是日子一天天过去，他愈来愈失望沮丧。经理年纪不比史密斯大多少，自我防卫意识很强，对自己没有信心，常常恶言相向地拿员工泄气。史密斯被要求工作的时间特别长，时间表上列明史密斯不需工作的时候，也常常必须工作，而且工资又很低。不过史密斯坚持到底，在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好，并预先为经理做好准备工作，让经理省时省力。经证实自己的能力之后，他试图经过谈判为自己谋得较高的工资，较少的工作时间，不过他的商谈、恳求全被当做耳边风。他虽还年幼却已经感受到，看来不管他表现的多好都没有用，他和别人所享受待遇还是一样。了解这一决策后，他辞职了。从这例子来看，虽有谈判的目的也有谈判的诚意，但是经理的观点就不相同了，在他看来，还会有别的男孩会来取代史密斯的。最后必须说明，这经验很有价值。因为它教导史密斯有时候谈判的机会根本不存在，有些人虽年纪比史密斯大，却仍必须学这门课程。

在生意场上，最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这是不可避免的。这些就在你的周围，他们会浪费你的时间让你受挫垂泪，直到你学会看清了他们的面目，寻找到较有价值的人。找出这些骗子并没有捷径，不过假使你小心留神，还是有迹可循。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不按时履行约会，不实践诺言等迹象。

最重要的是，依赖你对对手的内在感觉。这实在不是大计划，但是你真正能做到的也只有这些了。

诚意付出是谈判之轮，就如同它是成功之轮一样。除非你和谈判的对方都有诚意，不然谈判根本无法进行，所以当你面对面与怀抱同样需求的对手进行谈判时，不要胆怯。

7. 真诚聆听艺术

沟通并不只是相互讲和听听而已。为了沟通顺利进行，谈判者之间必须相互传达信息。谈判中有一半是你要提出的论点必须简单合乎逻辑、思考周详；另一半的沟通则是把这个信息传达给你的对手。要达到这个目的，你必须聆听。只有聆听，你才能学着去了解对方，决定如何做最有效的沟通。

设法成为好的聆听者是重要的谈判技巧，理由有二：首先，聆听能使你和你谈话的对象协调，能使你了解对方的需求达到沟通。第二，如果谈判中有一方认为他说的话人家根本不听的话，对谈判会造成极大危害。父母或老师都很清楚，光说而不被人聆听，会立即给他们带来挫折感。把你们的谈话当做网球比赛，而不是高尔夫球比赛。在网球比赛里，两位球员互相影响、互相作用、互为牵扯。但是在高尔夫球比赛，两个人各自打球，其中一人打球时，另一位仅是等待。谈判时千万避免高尔夫形式。

为了帮助你提高聆听技巧，现列出各要点以便核对、参考：

(1) 尽量把讲话减至最低程度。你讲话时，便不能聆听对方良言，可惜许多人都忽略了这点。

(2) 建立协调关系。试着了解你的对手，试着由他的观点看事情。这是提高聆听技巧的最重要方法之一。

(3) 表现兴趣的态度。让对手相信你在注意聆听的最好方式，是发问和要求阐明他正在讨论的一些论点。

(4) 简要说明讨论要点，包括主要论点。这是有效的沟通方法，不过在简

述要点时不要做详论和批判。

(5) 沟通。表达意见感受而不是给人以深刻印象。

(6) 尽力互相了解沟通的意见。谨记简单原则，使用简单易懂的常用字。

(7) 分析对方。端详对方的脸、嘴和眼睛。将注意力集中于对方的外表。这能帮助你聆听，同时，能完全让对手相信你在聆听。

(8) 对准焦点。试着将注意力集中于对手谈话的要点。努力地检查、思索过去的故事、轶事和统计资料，以及确定对手谈话的本质。

(9) 抑制争论念头。你和你的对手所以为对手，意味着你们之间必有意见不一致之处。然而，打断他的谈话，纵使只是内心有此念头，也会造成沟通的阴影。学习控制自己，抑制自己争论的冲动。放松心情，记下要点以备一会儿讨论之用。

(10) 不要臆测。臆测几乎总是会引导你远离你的真正目标。所以，你要尽力避免对你的对手做臆测。不要臆测他想用眼光的接触、面部的表情来唬住你。有时候臆测可能是正确的。不过最好尽可能避免，因为臆测常是沟通的障碍。

(11) 不要立即下判断。人往往喜欢立即下结论，所以对对手的判断错误很多，直到事实清楚、证据确凿，才知是先入为主。注意自己的偏见：即使是思想最无偏见的人也不免心存偏见。诚实地面对、承认自己的偏见，并且聆听对手的观点，容忍对方的偏见。

(12) 做笔记。做笔记不但有助于聆听，而且有集中话题及取悦对方的优点。如果有人重视你所说的话并做笔记，你不会受宠若惊吗？

(13) 使用自己的话语查证于对方。要避免任何可能误会的最好方法，是把主要利益用“自己”的话表达，由对方加以证实。只有运用此方法，你才能正确地沟通。

除上述要点外，还有一些特别的口头线索。在一典型的谈判会议中，这些口头线索常被提到：注意阻挠正常谈话应有的顺畅的突发话语；注意引起对手