

新领导艺术丛书

学校领导干部
场景讲话艺术与经典案例全集

宿春礼 主编

大众文艺出版社

版权所有，翻版必究。

目 录

第九章 学校领导干部的谈判艺术	(猿愿)
第一节 谈判概述	(猿愿)
一、什么是谈判	(猿愿)
二、谈判的类型	(猿愿)
三、谈判的过程	(猿愿)
第二节 学校领导干部谈判的基本要求	(猿愿)
一、学校领导干部谈判必备的素质	(猿愿)
二、学校领导干部谈判所应具备的能力	(猿愿)
第三节 学校领导干部谈判的策略	(猿愿)
一、抬价策略	(猿愿)
二、大智若愚策略	(猿愿)
三、吹毛求疵策略	(猿愿)
四、后发制人策略	(猿愿)
五、远离诱惑策略	(猿愿)
六、虚虚实实策略	(猿愿)
七、以迂为直策略	(猿愿)
八、事实抗辩策略	(猿愿)
九、巧用暗示策略	(猿愿)
十、软硬联手的策略	(猿愿)
十一、适时终止的策略	(猿愿)
十二、投其所好的策略	(猿愿)
十三、投石问路策略	(猿愿)
十四、胸中有数，坚持到底策略	(猿愿)
十五、声东击西的策略	(猿愿)

十六、类比法的策略	(源源)
十七、二难推理的策略	(源源)
十八、最后通牒策略	(源源)
十九、据理力争、辩驳结合策略	(源源)
二十、权力限制策略	(源源)
二十一、劝诱策略	(源源)
二十二、拖延时间策略	(源源)
二十三、褒贬交替策略	(源源)
二十四、留有余地策略	(源源)
二十五、先声夺人策略	(源源)
二十六、内紧外松的策略	(源源)

第十章 学校领导干部的演讲艺术

第一节 演讲概述	(源源)
一、演讲的含义	(源源)
二、演讲的特征	(源源)
三、演讲的分类	(源源)
四、演讲的历史发展及现实意义	(源源)
五、演讲在领导干部活动中的作用	(源源)
第二节 演讲的准备工作	(源源)
一、准备的重要性	(源源)
二、心理准备	(源源)
三、演讲题目的选择	(源源)
四、演讲稿的拟定	(源源)
五、演讲方式的选择	(源源)
六、访问现场	(源源)
第三节 演讲的基本要求	(源源)
一、演讲者的素质要求	(源源)
二、演讲的语言要求	(源源)
三、演讲的体态要求	(源源)
四、演讲者的风格追求	(源源)
第四节 演讲的艺术提高	(源源)
一、开场白艺术	(源源)

二、高潮与结尾艺术	(缘四)
三、语调的变化艺术	(缘缘)
四、背景语言艺术	(缘苑)
五、感情传导艺术	(缘原)
六、应急处理艺术	(缘园)
七、学校领导干部演讲中的技巧运用	(缘一)
第五节 竞选的演讲艺术	(缘缘)
一、了解竞选演说	(缘远)
二、竞选演说的内容	(缘苑)
三、竞选演说的语言技巧	(缘愿)
第六节 就职演说的讲话艺术	(缘云)
一、就职演说的重大意义	(缘圆)
二、就职演说的语言艺术	(缘源)
第七节 述职演说的讲话艺术	(缘四)

第九章 学校领导干部的谈判艺术

在联合国纽约总部，在日内瓦，在炮火初歇的波黑，在平静的北京钓鱼台国宾馆……一排长桌，双方对阵，脸带微笑，目露锋芒，唇枪舌剑，谈判紧张而有序地进行着……

在各种层面的对外交往中，在与各种部门的工作联系中，在与形形色色的人谋求合作时，一个目的，几番反复，双方周密谋划，巧用计谋，言辞绝妙，谈判亦是紧张而有序地进行着……

作为一位学校领导干部，实现学校工作目标是其首要目的，然而你能强迫别人无异议地接受你的条件吗？你又能毫无原则立场地接受他方的要求吗？正因为不能，谈判才成为学校领导干部工作中必不可少的有力工具。

但另一方面，在谈判之中，无论你使用何种方式方法，无论你事前做的准备有多么充分，无论对于胜利有多大的信心……所有的准备、方法、信心，全都得通过一种媒介反映出来，那就是语言。

说语言是谈判成功的关键媒介并不过分。在谈判桌上语无伦次，不能很好地阐明自己立场，或面对对方的攻势找不到话说，那不管你采用什么方法，都必败无疑。

第一节 谈判概述

一、什么是谈判

(一) 谈判的定义

要给谈判下一个确切而完整的定义是很困难的。有人一提起谈判很快就会意识到，要想方设法在谈判中支配对方，战胜对方，一决雌雄，或者至少也要占点便宜。这种观点过于偏颇。也有人认为，谈判是人们满足某种需要所进行的一种语言的活动；有人认为，谈判是参与的各方通过协商的方法达到互利的过程；也有人认为，谈判就是让对方接受自己的观点的一种欺诈行为；还有人认为，谈判是谈判的各方所进行的一场智力游戏。

美国纽约谈判学会会长，国际著名律师杰勒德·蕴尼尔伦伯格在其《谈判的基本原理》一书中写道：“谈判是人们为了改变相互关系而交换观点，为取得一致意见而磋商协议的一种行为。”

《现代汉语词典》（1979年版）中是这样定义谈判的：“有关方面面对有待解决的重大问题而进行的会谈。”

一般来讲，一个正式的谈判应包括三个要素：一是要有两个以上的关系方；二是要为了某种需要或利益，而不是无的放矢；三是交换意见、进行磋商，要有一定方式，而不是武力解决。

在经济迅猛发展、政治争端纷繁的当今世界，谈判已成为学校家、外交家等对外交往时的重要手段，也是学校领导干部常用的重要交际方式。因此，谈判也是能够影响各种关系和产生持久利益的过程。

作为谈判者，谁都想在谈判中取胜，但目前还没有一个统一的模式可作为谈判的准绳。英国哲学家培根曾经说过：“谈判是发掘事情的一个过程。它使人们各自活动的经济领域和政治领域相互沟通，从而开拓出一个新的领域。”由于谈判是有如此重要作用，人们已经从社会学、心理学、历史学、法学、经济学、语言学乃至控制论、对策与决策等不同的科学角度，对谈判艺术进行研究，以便更好地运用谈判技巧。

（二）谈判的原则

谈判是一种竞争的手段，也是一种斗争的艺术。要求谈判者在限定的时间内运用各种信息资料，说服对方，争取更多的经济利益或政治利益等，这就不仅要求谈判者要具有一定的政治素质和业务素质，具有一定的实践经验，同时还要求谈判者必须遵循谈判的原则，这是谈判取得胜利的基本保证。

一、守法原则

任何事情都应在一定的法律环境下进行，对于谈判来讲也是如此，法律规范制约着谈判的内容和方法，因此，在进行谈判时一定要注意符合有关的法律规定，以免徒劳无功，甚至造成不良后果。在国际谈判中，还应注意按国际惯例办事，这样易为双方所接受，既有利于迅速达成交易，又有利于以后履行协议时避免或减少纠纷，即使发生纠纷时也较易解决。

二、诚信原则

为使谈判能够成功，参与谈判的任何一方都应有合作的诚意，将谈判过程视为合作的过程，将谈判过程中的竞争视为协作的一种特殊形式。否则，就没有谈判的必要。在谈判过程中，双方是否讲信用，是否诚实可靠，奠定谈判成功的基础。如果双方缺乏信用，互相猜疑，互相欺骗，势必会破坏双方的合作，使谈判陷于困境，结果各自的目的都达不到。

为了在谈判中贯彻诚信原则，谈判者应当做到：（员）守信，即遵守谈判过程中自己所作的诺言，这是取信于人的核心。（圆）信任对方，这是守信的基础，也是取信于人的方法，只有信任对方，才能得到对方的信任。（猿）不轻诺，这是守信的重要保障，轻诺寡信，最终将失信于人。（源）诚恳，以诚相待，这是取信于人的一种积极方法。

猿 平等互利原则

谈判时，无论与谈判对手的力量对比如何，无论身处何种地位，都应平等相待，相互尊重才能为谈判创造一个好的氛围，也才能产生符合双方利益的结果。换句话说，谈判中应当遵循在平等基础上相互实现其利益的原则，这是谈判最终能达成交易的前提。

西方许多学者和学校家主张在谈判中，应当树立“谈判双方都是赢家”的思想，在制订谈判目标、计划、策略时，应当从双方的需要考虑问题，将谈判成功的希望奠基于满足双方需要上。以这样的思想去指导谈判活动，才能提高成功率。反之，如果谈判中只顾自身利益，不顾对方利益，最后很可能以谈判失败而告终。

员怨愿年怨月远日至员苑日在美国总统休养地戴维营举行了中东问题的最高级会议，会后三方达成了《戴维营协议》。在谈判之前，埃及强烈要求归还“六日战争”中被以色列占领的西奈半岛；以色列方面强调西奈半岛的埃及驻军会对以色列的安全构成威胁，因此拒绝归还西奈半岛。经过谈判达成如下协议：以色列在签约圆~猿年内从西奈半岛完全撤军，埃及在西奈半岛的驻军人数及位置做出限制，同时和以色列建立外交关系，西奈半岛的主权属于埃及。谈判达成协议后，双方都从各自的立场来理解协议的意义，都认为通过谈判达到了各自的目的，以、埃两国在戴维营会谈中都是赢家。

源 相容原则

相容原则是指在谈判中要有较强的忍耐性，要心胸宽广、豁达大度、能进能退。在遇到难题时，能够主动退让，以退为进；当情况发

生转机时，又善于主动进攻，避开冲突，以对方易于接受的方式，来达到目的。相容原则要求将原则性与灵活性有机地结合起来，以便能更好地实现预期的目标。

（三）谈判的要领

作为一名谈判者，仅仅了解判断的原则是远远不够的，只有在谈判过程中不断的积累经验，掌握和运用谈判的技巧、方法及策略等要领，才能在谈判中获得预期的效益。

倾听的要领

在谈判中，听往往比谈还重要。倾听不但可以发掘事实的真相，而且还可以探索谈判对方的动机。掌握谈判的要领就是要了解对方的动机，从而调整自己的策略。一般来讲，倾听时需要注意的有：

（员）倾听时要专注。一般人听话及思索的速度大约比讲话快四倍。许多人在听取他人的话语时，以多余的时间想别的事情，结果听而不闻。鉴于听话及思考速度与讲话速度的差距，应当在谈判过程中倾听对方讲话时把多余的时间用来反复思考对方所讲的问题，以使自己的注意力始终集中于对方讲话的内容上。

（圆）当倾听谈判对方的讲话时，如果只听其话中所传达的事实是远远不够的，倾听的关键是注意对方话语中所蕴涵着的观念和用意，即所谓的“弦外之音”。

（猿）对于难以理解的话语，不能避而不听，因为那些难以理解的话，往往正是对方有意做出的，使你模糊不解，然后以求一逞。这时就要善于主动地以口头语言、面部表情，或动作向对方表达对他的话语的了解程度。或者要求对方澄清他所说的话语，并观察对方的面部表情、眼神、体态或动作，来研究并判断他的态度，以及所讲内容的含义。

（源）不能根据一个人的外表和说话的技巧来判断对方能否讲出值得你听的话语来。

(缘) 当对方说出你不愿意听的话，甚至触怒你时，切不可不再听下去，或者在对方未说完话前即打断他的话。因为这样做，并不能解决任何问题，说不定这正是对方的一种战术，引你上“钩”，你一打断对方，正中对方下怀。

(远) 在倾听对方讲话时，就要思考如何回答对方，但不能因思考如何回答对方，而影响倾听对方说话，因为回答若没有建立在充分针对对方讲话的基础上，是不会有力量的。

圆发问的要领

问话是谈判的重要内容，问话的主要功能有：引起他人的注意，将对方的思路引入自己事先设计好的方向；取得己所不知的消息，希望对方提供自己不了解的资料；发问人借问话向对方传达自己的感受，或传达对方不知道的消息；引起对方思考，等等。

在任何谈判的过程中，问话都应从以上几种目的入手，借问话逐步将话题趋向结论。当然，每次问话不一定会立即产生结论。不过，如果掌握了问话的技巧，并且适当地反问，便可以积极地控制住谈判的方向。

为此，了解一下主要的发问方式，也很有好处。这样谈判者便可以根据谈判的具体情况适时选用。

(员) 澄清式问句。这是针对对方的答复，重新措辞以使对方澄清或补充原先答复的一种问句。如：“您刚刚说上述情况没有变动，这是不是说你们可以如期履约了？”澄清式问句不但足以确保谈判各方能在叙述“同一语言”的基础上进行沟通，而且这是针对对方的话语进行回馈的一种方式。

(圆) 探索式问句。这是针对双方的答复要求引申或举例说明的一种问句。如：“你说你们能如期履约，那么有什么事实可以证明呢？”探索式问句不但可以发掘较充分的信息，而且可以显示发问者对对方答复的重视。

(獭) 间接问句。这是借着第三者意见以影响对方的一种问句。如：“伊伊先生，对你们能否如期履约关注吗？”这样问句中的第三者，如果是对方所熟悉而且也是他所尊重的人，则该问句对对方将产生很大的影响力；如果问句中的第三者对方并不熟悉或尊重，则使用这样的问句可能引起对方的反感。

(源) 强迫选择的问句。这是将己方的意见抛给对方，让对方在一个小的范围内从事选择的问句。如：“原定的协议，你们是今天实施，还是明天实施？”在使用迫使对方选择的问句时，要注意语调温柔、措辞得体，以免给对方留下专横跋扈、强加于人的印象。

(缘) 多种式问句。这是含多种主题的问句。如：“你是否能将这项协议产生的背景、履约的情况、违约的责任以及双方的态度谈一谈？”这类问句因含过多的主题而致使对方难以周全把握。许多心理学家认为，一个问题最好只含一个主题，最多不超过两个主题，才能使对方有效地掌握。因此，多种式问句在谈判中一般较少使用。

(远) 引导性问句。这是对答案具有强烈暗示性的问句。如：“违约是要受到惩罚的，你说是不是？”这一类问句几乎使对方毫无选择余地地按发问者所设计的答案作回答。

在谈判的过程中，谈判的每一方都要避免使用盘问或审问式的问句；避免使用威胁或讽刺的问句。在发问时，应注意对方的心境，在他适宜答复问题时再发问。问话的速度不宜太急，不要使对方认为是不耐烦或是持有审问的态度；问话速度也不宜过慢，使对手感到沉闷。在发问之前最好先拟定一个发问的腹稿，事先确定发问范畴与主要内容，以保证发问的效率与发问的效能。在谈判刚开始时，应先取得同意再进行发问，特别是对陌生的谈判对手更应当这样。

总之，发问的技巧还有很多，其方式的选择是要根据当时所处的谈判环境来决定的。

獭叙述的要领

叙述是阐述己方对某一个问题的具体看法，以使对方了解自己的观点、方案或立场。谈判中的叙述应注意以下一些情况：

(员) 尽量使对方能够听懂你的叙述。在谈判进行中，倘若无法避免使用专业术语，则要以简明的惯用语予以解释。因为谈判的对方不会同意他们所不了解的任何事情。

(圆) 在谈判过程中，不要叙述与谈判主题没有关系的意见，也不要复述一些无关紧要的事情。因为这样容易引起对方的反感。

(猿) 在叙述中要明确反映出自己的意图，不要拐弯抹角。

(源) 叙述时，若对资料的正确性不甚了解，应延迟答复，切勿随口而出。叙述的材料要一次就说对，因为事后修正你的叙述内容，不仅可能会越描越黑，而且会大大地削弱谈判的实力。

(缘) 在叙述时，一旦涉及数值，如价值、兑换率、赔偿额、增长率、日期等，要提出一个确切的具体数值，尽量不要在这些数值前面加上“大概”、“可能”、“也许”之类的词语；或者提出介乎某一上限与某一下限之间的数值，因为谈判对方很自然地会选择有利于他的上限或下限作为讨价还价的基础。

(远) 在谈判终了时的叙述，最好能给对方以正面的评价。不论结果是什么，对参与谈判的人来说，都会有一定程度的益处，切勿以否定性的话语结束谈判。

源 答复的要领

谈判中回答对方的提问，这是一个十分重要的环节，与谈判的走向有很大关系。回答得好，能够步步为营，牢不可破，变被动为主动，甚至逢凶化吉。回答得不好，则会陷入被动，不利于实现己方的目的和利益。因此往往对同一个问题的不同回答，带来的效果是不同的。谈判中的回答，应该是一种解释、证明、反驳或传递观点的过程。回答时不仅应当采取容易为人接受的方法，而且应当巧立新意、渲染观点、强化效果。而回答时应根据谈判的需要，准确地把握该说

什么和不该说什么。这就要求掌握答复的要领。

(员) 答复对方之前，要使自己获得充分的思考时间。为了争取充分思考的时间，可令对方澄清他所提出的问题。或者可以借“记不得”、“资料不齐全”、“我们对这个问题尚未做认真的考虑”等拖延答复。

(圆) 除非清楚了问题的真正含意，否则，不要随便答复。因为对方的许多询问，旨在探索到你的真实情况。

(猿) 在谈判中正确的答复未必是最好的答复，答复的艺术在于知道什么应该说，什么不应该说。对有些问题不值得答复，可以表示无可奉告，或置之不理；对有些问题只要作局部的答复即可以；而对有些问题可以采取答非所问的回避方法。

(源) 如果在谈判中你的一个弱点被对方抓住，并以此要你做出答复时，可就这个弱点来一个自嘲，这是最有力的回答。

(缘) 在无法回答对方的问题，而必须回避时，我们通常可以使用如下的遁词“我不十分了解你的问题”；“那是问题的另一面”；“那要看其他情况进展如何而定”；“那已经是另外一个主题了”；“在我回答这个问题前，你必须先了解一下详细的程序”；“对于这种事情我没有经验，但我曾听说过……”；“有时候事情就是这样演变来的”；“那不是‘是’或‘否’的问题，而是程度上的多或少的问题”；“你的问题太吹毛求疵了，就像个玩弄文字游戏的教授”；“对于这个一般性的问题，得来个专题讨论”；“我们不能讨论这个问题，因为时间不允许”；“喔，事情并不像你说的那样”等。上面所述均可以成为既安全又委婉的回答。

缘 说服的要领

谈判的最终目的，就是尽可能说服对方接受自己的立场、观点和条件，实现自己的目的和利益。这是衡量谈判成功与否的一个重要标准。谈判中的说服，就是综合运用听、问、叙、答、说的各种技巧，

去改变对方的最初的目的和想法，达成一个双方都可接受的协议。说服工作，可以说是贯穿于谈判的始终，是谈判者的出发点和落脚点。说服的角度不同，看待问题的侧重点也就不同，从而带给对方的感觉不同，说服的效果也就不同。有这么一则故事，有一位教徒问牧师：“我在祈祷时能抽烟吗？”结果遭到了牧师的断然拒绝；另一位教徒用了另一种方式问牧师：“我在抽烟时能祈祷吗？”结果得到了牧师的许可。由此看法，说服的技巧也是成功的关键。

（舅）说服对方改变初衷，应首先改善与被说服者的人际关系。当一个人考虑是否接受说服之前，他会先衡量说服者与他的熟悉程度和亲善程度，实际上就是对你的信任度。如果对方一直与你处在一定的对立情绪中，你若想说服他改变自己的初衷是完全不可能的。但如果是合作过几次的人，则会有相当大的机会。

（圆）要向对方讲明，一旦接纳了你的意见，将会有什么样的利弊得失。在说服对方时，既要讲明接纳你的意见后利益是什么，也要讲明接纳你的意见后损失是什么。这样，一方面使人感觉着比较客观，因而也容易为人们所接受；另一方面，一旦接受你的意见后，出现了恶劣的情况，你也可以以此作一定的解释。

（猿）要向对方讲明，为什么你选择他为说服对象，以示他应接受你所提的意见，而不是随便一个人都有可能这样的。使对方重视这个被选择的机会，从而接受你的说服。

（源）当对方接纳你的意见后，你将得到什么样的益处，应当尽可能地对方公开，使对方不致陷入猜疑。

（缘）在谈判中更多地强调与对方立场一致的地方。当调整双方立场上的差异时，可以提出一个美好的设想。这样容易增加对方接纳你意见的可能性。

（远）当对方接纳提议后，为了避免再出现别的变化，应当尽可能地使接纳的手续成为轻而易举的事情，这样将有助于说服效能的发挥。

四、辩论的要领

辩论在谈判中是必不可少的。谈判各方为了论证自己的立场、观点，或者驳倒对方的思想、见解，尤其是在僵持阶段，更是需要谈判者发挥各自辩论的力量。辩论往往与提问、倾听、回答、叙述是交叉进行的，但同时又有其自身的特点，它具有辩论者之间相互依赖、相互对抗的二重性，是思维艺术与语言艺术的综合运用，具有较高的技巧性。

(员) 辩论要提出论点，摆出分歧；运用所掌握的确凿材料，论证自己观点的正确性，对对方没有根据的指责进行辩驳；对对方提出的问题做出明确的答复，表明自己的立场和要求。

(圆) 在辩论当中，应采取原则上的问题不妥协、枝节上的问题不纠缠的策略。反驳对方的错误观点，要善于抓住要害，而不要断章取义、强词夺理。

(猿) 在辩论中，用词应准确锋利，态度客观公正，尽管针锋相对，但不应尖酸刻薄。

(源) 对于辩论，要求人们有雄辩的才能，从容不迫，有条不紊。辩论时应注意语调和语气，对一些无意义的纠缠，可以向他点头称是。不要把“是”只认为代表“承认”，如果把声音拉长一点，它马上充满了否定的意味；如果语气轻率一点，便颇有“不与之计较”之意；语气重一点，则似在警告对方。

(缘) 在辩论时，要注意自己的仪表，举止与言谈自然、适当。运用手势时，要与辩论的主题相呼应，谈细节的时候，手势要小，而谈大事时，手势可加大。外界的空间大时，手势可夸张，外界空间小时，手势应收敛。

二、谈判的类型

谈判的种类繁多，根据不同的标准，从不同角度，可将谈判划分

成不同的种类，遵守不同的原则。谈判者在参加谈判前，必须明确自己将要进行的是哪一种类型的谈判，不同的谈判有不同的特点和要求，其准备程度、计划工作量、应采取的策略等都是不同的。因此对谈判类型的恰当确认，是谈判成功的开始。否则谈判则是盲目的。

（一）根据谈判的内容划分

1. 政治谈判

政治谈判是以某种政治目的为内容的谈判。这种谈判通常是在学校与学校之间进行的。它常常是为解决某些重大的问题（诸如国与国之间的边界问题、世界和平问题、重大的国际纠纷等）而举行的。它的重要性是依各方试图通过谈判所要解决的问题的重要性以及参加谈判人员的身份、层次而定。重大的政治谈判对整个世界甚至人类的发展都将产生重大的影响。第二次世界大战期间，美、英、苏三国首脑曾经举行过三次政治谈判，对战后整个世界形势产生了重大的影响。

2. 军事谈判

军事谈判是以某种军事目的为内容的谈判。比如裁军谈判、限制核武器谈判、停战谈判、交换战俘谈判，等等。军事谈判通常在学校与学校之间进行。它是谈判各方在战场上军事冲突的继续。谈判各方都希望能在谈判桌上得到在战场上得不到的利益。军事谈判，实际上是军事对立的各方在实力上的又一次较量。当然，这种较量，和军事冲突相比是缓和的。较量的结果，除了受双方实力的制约，参加谈判代表的谈判技巧、社会舆论等因素也会产生重大影响。

3. 经济谈判

经济谈判是以经济问题为内容的谈判，也是最广泛的一种谈判类型。它可以在个人与个人之间进行，可以在个人和学校之间进行，也可以在学校与学校之间进行。它可以就某一项经济问题，或某几项经济问题进行谈判。一次商品的交易过程，实际上就是一次浓缩了的经济谈判过程：报价——讨价还价——成交。当然，一次重要的经济谈