

<<办公室里的沟通谈判术>>

图书基本信息

书名：<<办公室里的沟通谈判术>>

13位ISBN编号：9787301132951

10位ISBN编号：7301132956

出版时间：2008-1

出版时间：北京大学出版社

作者：刘必荣

页数：206

字数：145000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<办公室里的沟通谈判术>>

内容概要

也许你骁勇善战，在与其他单位谈判时，为公司拿到了很大一块蛋糕。但回到公司，却成了笼中的困兽，无法与你的上级、下属顺利沟通，面对跨部门沟通时更是束手无策。

想摆脱困境，挣脱牢笼，就要用一套办公室的谈判谋略来武装自己。

对内谈判与对外谈判大不相同，它不仅是沟通那么简单，而是需要排阵布局，前后思量，适应公司内部的关系与环境。

本书对对内谈判进行了全面的阐述。

首先，帮你分析办公室内的冲突，找到问题的症结。

然后，教你从情绪控制，听、说、问的谈判沟通技巧等基本功方面做起。

之后，有针对性地告诉你如何与上级谈判，如何与下属谈判，如何进行跨部门谈判，并对公司内常见的会议上的谈判和充当“和事佬”调停等情况进行了具体指导。

只有做好公司内部谈判，达成内总意见的统一，才能更好地进行对外谈判。掌握本书中的沟通谈判技巧，你将在职场中更加游刃有余。

<<办公室里的沟通谈判术>>

作者简介

刘必荣，福建福州人，1957年生于台北，著名谈判专家，现任台湾东吴大学政治系教授、和风谈判学院主持人。

台湾政治大学外交系学士、约翰·霍普金斯大学国际关系硕士、弗吉尼亚大学国际关系博士。

刘必荣研究谈判理论长达20余年，并长期致力于谈判观念与谈判艺术的

<<办公室里的沟通谈判术>>

书籍目录

序第一章 办公室里有哪些冲突 一、搞清谈判的种类与层级 (一) 谈判有对内对外之分 (二) 谈判还可为分配型和整合型 (三) “攘外必先安内” 二、冲突到底是主观的, 还是客观的 (一) 冲突可能是主观的 (二) 冲突也可能是客观的 (三) 冲突不是单纯主观或客观这么简单 三、明确冲突的引爆点和延烧点 (一) 冲突有哪几个引爆点和延烧点 (二) 冲突引爆点之间有何关系 (三) 冲突的延伸与循环 四、找到冲突的症结点 五、如何化解办公室里的冲突 (一) “行为” 这个角怎么砍 (二) “态度” 这个角怎么砍 (三) “资源” 这个角怎么砍第二章 如何把控好冲突时的情绪 一、首先控制好你的情绪 (一) 把对方的情绪当作假的 (二) 和对方说同样的语言 (三) 改变谈判的结构 (四) 餐厅里面学问大 二、怎样控制对方的情绪 (一) 准确说出我的感受 (二) 学会用查证, 而不用批评 (三) 在不重要的问题上道歉 (四) 用转换立足点的方式给对方缓冲 (五) 给对方一个借口第三章 谈判沟通基本功——发问的技巧 一、分清真假发问 (一) 哪些问题是我们的中国所独有的 (二) 哪些问题是全世界都有的 二、如何真发问 (一) 注意对方的焦虑 (二) 漏斗式的三段发问 (三) 不要问为什么 (四) 不强迫 (五) 给对方一个选择第四章 谈判沟通基本功——听、说的技巧 一、听话的技巧 (一) 用冷场开头 (二) 用主动发言引蛇出洞 (三) 抓对方的形容词 (四) 听第二次再做笔记 (五) 不要表现出你什么都知道 (六) 当心微笑误事 (七) 最后再用冷场画龙点睛 二、说话的技巧 (一) 怎样才能把意见表达清楚 (二) 好消息跟坏消息发布的顺序 (三) 如何进行对外说明第五章 上下级之间谈判的谋略运用 一、怎样跟下级谈判 (一) 选择有利于你的地点——办公室 (二) 如何把对方请进你的办公室 (三) 什么时候适合走出办公室谈 二、怎样跟上级谈判 (一) 选择什么样的地点 (二) 把控好双方的态度 (三) 开高走低 (四) 在领导利益跟我们的利益中间寻求平衡点 (五) 给领导一个下台阶, 让他敢输给你 三、如何拒绝上司 (一) 答应老板加班还是坚持和男友约会 (二) 如何改掉老板要求加班的习惯 四、如何拒绝下属 (一) 用反问法拒绝 (二) 用陈述自己的感觉来拒绝 (三) 装聋作哑 (四) 拒绝提供任何理由 (五) 没有能力第六章 跨部门谈判的战术选择 一、和以前的领导平起平坐时, 怎么化解彼此间的冲突 (一) 强调关系 (二) 选择合适的沟通渠道 (三) 提出理由支撑我方立场 (四) 用Must和want来比较双方的需求 (五) 减少对方让步所付出的成本 二、冲突的四种解题模型 (一) 增加资源 (二) 取交集 (三) 挂钩 (四) 切割 三、如何进行整合型谈判 (一) 市场部与业务部冲突的五种解决方法 (二) 整合型谈判的六大步骤 四、部门与部门间谈判的七种战术 (一) 以事实或先例为杠杆 (二) 单刀直入 (三) 挂钩 (四) 谄媚 (五) 结盟 (六) 向上寻求支援 (七) 平息冲突还是解决冲突 (八) 其他注意事项第七章 会议上的谈判兵法 一、座位怎么排 (一) 方桌怎么坐 (二) 圆桌怎么坐 二、如何应对会议上的“捣蛋鬼” (一) 提前知道与会人员, 安排好位子 (二) 先发制人, 控制其话语权 (三) 加把劲, 假意拉长会议时间 (四) 一定要准时 (五) 必须要有会议议程 (六) 选择合适的时间开会 三、怎样在会上“推销”自己的意见 (一) 做好准备 (二) 会前沟通 (三) 设法影响主席把提案列入议程 (四) 测试气球 (五) 对可能受到攻击的盟友做事先说明 (六) 集中火力 (七) 首先发言, 引导讨论 (八) 直接切入主题, 少做开场白 (九) 为对方保住面子 (十) 见好就收第八章 “和事佬”的锦囊妙计 一、如果别的部门不配合怎么办 (一) 寻求领导协助 (二) 换个角度向对方说明 (三) 以书面形式将方案提请对方批评 (四) 将事实上报 (五) 从别处寻求资讯 二、解决冲突的五大心理障碍 (一) 公平问题 (二) 敌对问题 (三) 认知问题 (四) 让步问题 (五) 面子问题 三、作为调停者介入时要考虑哪些问题 (一) “师出有名” (二) 要有筹码 (三) 把握好介入的时机 (四) 赢得信任与掌握程序 (五) 把握好介入的程度 四、调停的四种技巧 (一) 补偿技巧 (二) 压力技巧 (三) 整合技巧 (四) 顺其自然 五、把握调停的玄机 (一) 两个人发生冲突如何调停 (二) 多人发生冲突如何调停 (三) 注意调停中的细节问题

<<办公室里的沟通谈判术>>

章节摘录

插图：一、搞清谈判的种类与层级（一）谈判有对内对外之分对于现代职业人士而言，谈判有所谓对内对外之分。

面对同样一个冲突，你在外面跟人家谈可能有十招可以用，你在公司内部和同事谈也许就只剩五招可以用了。

为什么呢？

因为另外五招太狠了！

所以，你和谈判对象的关系制约了你能使用的战术。

谈判学界因此把谈判分成了对内谈判和对外谈判两支。

个人对外部个人、团体对外部团体的谈判都属于对外的谈判。

对外谈判最大的好处，或最大的特色就是，它是有出口的。

有出口是什么意思呢？

假如A跟B谈判，谈不拢，A就可以跟别人谈。

谈判对象可以离开这个关系，因此我们说是有出口的。

团体内部的谈判就是对内谈判，是没有出口的。

什么叫没有出口呢？

比如说在一个公司内部，业务部向财务部报账，财务部不给报，业务部不可能说：“笑话，我到别家公司的财务部报去！”

”所以，你出不去。

除非你不想干了，不然在公司里面，你和对方的关系就僵住了。

（二）谈判还可分为分配型和整合型除了对内和对外的分别之外，谈判还可以再进一步细分为分配型和整合型。

什么叫分配型谈判呢？

比如，我和对方共分一张大饼，我拿右边的，他拿左边的，我的目的就是要降低对方的期待。

于是，我一定要告诉对方：“大哥，你只能期待你拿左边的半个，不能期待多拿。

你要多拿，就必须从右边挖我一块了。

”所以，遇到这种谈判就要降低对方的期待。

而且，我们在谈判的时候本来就有冲突，如果我们把问题解决了，就“谈出去”了，所以这叫做“离开冲突的旧关系”。

谈完了，我们就再见了，因为大饼分完了嘛！

什么叫整合型谈判呢？

如果我和对方合作做生意，那么这种谈判就是整合型的。

在整合型谈判中，我们就要升高对方的期待。

你跟人家合伙做生意，你当然要跟他讲：“大哥，跟我做生意，你可以赚很多钱的！”

”你怎么可能讲：“大哥，坦白地讲，你跟我做生意，赚不了几个钱。

”那人家干吗要跟你做生意呢？

所以，任何的谈判，只要你要整合或者创造什么东西，你就要升高对方的期待。

你们本来没有关系，通过谈判你们开始有合作的关系，这就是“谈进去”。

假如你刚刚接触谈判，没仔细想过这个问题，我要带你思考一下。

你有没有想过，你在谈判的时候是“谈出去”，还是“谈进去”？

你是分那张大饼，还是要把饼做大？

你会发现，在同一个公司里面，你是“不进”也“不出”，你既可以升高对方的期待，也可以降低他的期待。

所以，对内谈判之所以难，就在于它是一个封闭型的谈判。

案例我举个例子。

美国公司内部举行劳资谈判，假如我是资方，你是劳方，你向我提出要求，我往往会说：“容我再考

<<办公室里的沟通谈判术>>

考虑，要不我们成立一个委员会来研究一下？

”这句话是什么意思呢？

在中国人看来，资方是在拖延时间，可是美国人是这样解释的：我是老板，你今天一来就拍我桌子，让我满足你的条件，我若马上答应多没面子，我总得找个台阶下吧！

我们成立一个委员会来研究一下，将来我也比较好“放”给你。

为什么呢？

因为委员会研究以后还是应该“放开”的，于是我可以讲：“好吧，我本来是反对的，但是委员会既然通过了，我就尊重多数人的意见，满足你的要求。

”所以，根据美国人的解释，成立委员会这种话，就是暗示我有弹性，你对谈判结果的期待就会被升高。

如果我把我们的谈判定位为分配型谈判，成立委员会这种话我就不能太早讲出来，要拖到后面来讲，因为我要降低你对谈判结果的期待。

可是，如果我要跟你合伙做生意，我要表示我们中间的问题很容易解决，一切都能迎刃而解，像成立委员会这种话就必须要先讲，因为我要告诉你，我很有弹性。

假如是两天的谈判，你是在第一天早上讲出来，还是拖到第二天下午讲出来，它的效果是不一样的，因为谈判的性质不同。

（三）“攘外必先安内”我们学谈判一定要学会对内谈判和对外谈判这两种类型。

假如我今天出去谈判，那我的老板对我是否信任？

他如何授权？

我可能不止一个领导，我怎样通过内部沟通达成一个协议，然后才好出去谈判呢？

所以任何一个谈判，你要先把内部的问题搞定，内部搞定了才能放胆和外面的谈。

在理论上，对外的部分叫战略，对内的部分叫结构，结构搞定了，战略才放得出去。

我们很多人总是害怕跟人打交道。

比如，我爸爸从小就叫我当医生。

他跟我讲，当医生最大的好处就是不求人。

可是我资质鲁钝，没当成医生，所以希望我的儿子能当医生。

作爸妈的都希望孩子不求人，意思就是说，人际关系搞不好也没关系，反正也有钱赚。

其实，即使是医生，也会互相看不起。

比如，在台湾，医学院要读七年。

有的人看不起眼科医生：“没学问嘛，就两只眼睛的事要读七年。

”有的人看不起牙科医生：“我们医生都是坐着赚钱，你们牙医只能站着赚钱。

”在公司内部，各部门都有本位主义，上级与下属之间、平级之间，也经常会有不同的意见，要解决这些冲突，我们必须先去研究它。

二、冲突到底是主观的，还是客观的（一）冲突可能是主观的有人说：“冲突当然是主观的。

你有什么想法，就会有什么行为。

”这种说法对不对？

你不能说它错，它当然有一定的道理。

比如说，我在农村长大，从小就没穿过皮鞋，我进城念大学后才发现你们城里人早就有鞋穿，心想“天地如此不仁”。

于是，我到公司上班以后就觉得你们城里人都是欠我的，所以我动不动就从你们桌上“拿”点东西走。

你每次买了什么东西，第一天在你的桌上，第二天还在你的桌上，第三天就不见了，第四天就发现你的东西都在我的抽屉里。

我这种人大毛病没有，小毛病不断。

你要改变我的这种行为，就必须先改变我的想法。

你要跟我讲：“大哥，这世界不像你想得那么惨烈，这是个有情世界，是个温暖人间。

”我的想法改变了，我的行为可能就跟着改变了。

<<办公室里的沟通谈判术>>

我举个例子。

二十年前，我刚回台湾教书的时候，我的一个同学在一个学术单位做事。

他的老板姓朱，他每一次去上班，都会看到老朱在前面晃来晃去，他觉得浑身不舒服。

直到有一天，他看到一本书上的一句话，从此以后豁然开朗，再也不生气了。

我很好奇呀，就问他看了什么书，他也没告诉我看的是什么书，他只告诉了我看到了这样一句话：“记得，绝对不要让一只猪唱歌，不然你会很难过，那只猪更难过。”

”这是非常典型的阿Q式的精神胜利法。

二十年后，你会发现这世界上“猪”没少过。

有一次，我到一家外企上课，它的总经理秘书听了我的课以后很高兴，第二次我上第二梯次的课，她又跑来听，她跟我讲：“老师，上次听你的课使我获益良多，非常受用。”

”我说：“怎么讲呢？”

”她说：“我经常代表总经理打电话通知各部门，人家不敢骂总经理就骂我，那我夹在中间很难做。听完你的课以后我觉得心里调试得很好——我是在跟猪打电话呀，于是就不和他们计较了。”

”（二）冲突也可能是客观的有人说：“冲突怎么是主观的呢？”

它应该是客观的嘛。

”学过经济学的人都知道，开宗明义第一章就是为什么有经济学这门学问。

为什么呢？

资源稀少嘛。

譬如说僧多粥少，你得多煮两锅粥啊，你能自己想想就饱了吗？

也没那么容易嘛！

所以，它是客观存在的，怎么是主观的呢？

本位主义也是客观存在的。

比如说，我是卖方，你是买方，我希望把价格拉高，你希望把价格降低。

买卖关系存在一天，咱们的冲突就存在一天。

明天我们没有买卖关系了，咱们就不冲突了。

再比如，你在一家公司里面觉得有个人老是欺负你，你很不高兴。

等哪天你辞职离开那家公司了，那个人欺负谁跟你没什么关系了，“无风无雨也无情”，你忽然觉得那个人也不是那么面目可憎，你对他的看法也改变了。

还有的公司更绝。

在台湾，比方劳资谈判，我是资方代表，你是工会代表，你很凶，我斗不过你，没关系，我给你升职。

你升着升着就变成经理了，经理不能加入工会，变成管理阶层了，也就换边了。

你换边了，就得安静点。

有一次，我到一家公司的劳工活动中心上课，它的一个经理陪我，他跟我讲：“老师，那个劳工活动中心的匾就是我题的。”

”我一看，匾上写的是“劳工之光”，我问：“怎么你会题这个匾呢？”

”他回答道：“不瞒您说，去年我还是工会理事长，今年就被换边了。”

”外国人有一句话是这样讲的：你坐在哪里就决定了你站在哪里。

有人把它翻译得比较口语，叫做“屁股决定脑袋”。

我们常听人家讲：“你这人怎么换了屁股就换脑袋呢？”

”社会本来就那样嘛，因为它有本位主义。

（三）冲突不是单纯主观或客观这么简单这样看起来，主观也对，客观也对，那这两个可能发生冲突吗？

可能。

我举个例子。

比如说，你和某人有冲突，我在旁边煽风点火。

我对你说：“你要和他抗争，你被他剥削，到现在为止还不觉醒啊？”

<<办公室里的沟通谈判术>>

”结果你说：“我和他有冲突，可是没有你讲得那么惨烈嘛。

”我说：“几十年的愚民政策，你简直麻木不仁了。

”这种冲突，是以你主观的感觉为准，还是以我客观的判断为准？

是他麻木不仁，还是我唯恐天下不乱？

如果你说主观也对，客观也对，那为什么我们俩会因此而争吵呢？

你会发现单纯地说冲突是主观的，或者是客观的，这两种说法都有失偏颇。

冲突不是这么简单的。

三、明确冲突的引爆点和延烧点（一）冲突有哪几个引爆点和延烧点冲突真正发生时，有三个引爆点和延烧点：第一个，资源、位子。

它们都是客观存在的，比如资源的分配、本位主义问题等。

第二个，态度。

比如猜忌、敌意等。

你每次看我都是翻着眼睛看，你看我是从乡下来的，你看不起我，是不是？

你觉得我学历没有你高，你觉得自己了不起，是不是？

第三个，行为。

比如，你为什么抢我的车位？

你每次走路撞我一下也不道歉，你撞到别人你会不道歉吗？

（二）冲突引爆点之间有何关系我们从小到大总会和别人发生冲突。

你跟别人发生冲突的时候，到底是哪一个点引爆的呢？

很多年前，台湾东吴大学有一个学生，傍晚的时候在校园附近散步。

他看到在学校外面停着一辆汽车，一对男女在车里面没出来。

现在看来都很平常了，不过那是在十几年前，那个男生很好奇，往车里面瞄了一眼，想看看他们在车里面干什么。

车里面的那个男的“呼”一下推开车门，出来就骂他：“看什么看，没有看过啊。

”这个冲突的引爆点是什么呢？

是行为。

你能说是资源分配吗？

没那么严重吧！

你能说是各种猜忌或敌意吗？

还来不及培养呢！

所以你会发现，哪一个点引爆不要紧，重要的是这三个点之间是三个双箭头。

在资源、位子方面发生冲突，它会沉淀变成态度。

当它变成态度的时候，你再不去和他解决的话，他一拳就出来了，它变成了行为。

可是有的时候，资源、位子根本不需要去沉淀变成态度，它直接就会演化成行为。

（三）冲突的延伸与循环任何冲突都是变化的，它会不断地延伸，不断地循环。

比如说，我们两个吵架，谈判桌上摆了一个A问题，我们吵了半天没吵出结果，于是我们就呼朋引伴，你找张三，我找李四。

张三和李四为什么进来帮枪助拳呢？

因为他跟我们两个另外有恩怨，或者他们两个之间有恩怨。

所以，张三、李四一进来，桌上就不是A了，而是A加B了。

然后再吵，吵不赢又跑去找王五、赵六。

王五、赵六进来后，桌上就变成了A加B加C，所以整个焦点就模糊了。

冲突会不断扩散，很多人会被扯进来。

有人得了好处走了，有人没得到好处也走了，有的人继续熬在桌上。

冲突是一个循环，到最后人会累的，于是便不了了之，“人生苦短，何必争呢，算了”。

等你不玩的时候，你会发现最后留在桌边的两个人常常不是当初上桌的那两个人，可能已经换了好几拨了，你想谁会晓得大家都吵过什么？

<<办公室里的沟通谈判术>>

所以，当领导要给下属解决冲突，常常都要问他们冲突多久了，要找病兆，要找哪个是主要矛盾，哪个是次要矛盾，要找到哪一个是引爆点和延烧点。

四、找到冲突的症结点有时候，我把下属找来，说：“你们请坐。

”你不要认为我的话是随便讲的，我请你们坐下来，是要看你们两个坐得有多远。

如果两个人排排坐，表示那个“梁子”结得还不太深；如果一个坐这边一个坐那边，那么这个“梁子”就结得有点深。

这都是小节。

然后我要问，“你们的症结到底在哪里”。

就好像医生看病一样，你总要问人家，“你咳嗽咳多久了，你吐出来的痰是白的还是黄的？”

”如果你是经理，当第三者来调停的话，你要请他们到你的办公室去，你要问：“张三，你对李四不满意吗？”

那你说你认为李四要的是什么？”

”张三说：“我看李四要什么什么。”

”李四反驳说：“我根本不是这意思。”

”你说：“那没关系，李四，你是什么意思，你讲清楚。”

”无论是张三还是李四，大家都要把意见讲出来，然后再慢慢把问题的症结找出来。

五、如何化解办公室里的冲突资源、态度和行为，这三个引爆点构成了一个三角形（如图1—4）。

这个图非常重要。

我找到某个点以后，就要想办法砍掉这个角。

（一）“行为”这个角怎么砍“行为”这个角怎么来砍呢？

要用法律、纪律和教育。

在社会上靠法律，在公司里面靠纪律和教育。

1. 在社会上靠法律来解决冲突在社会上要解决冲突就要靠法律。

比如说，两派人打架，警察把他们拉开，这是治标还是治本呢？

这当然是治标。

有没有用呢？

有用，避免它延烧啊。

两个小孩吵架，大人把他们拉开，虽然也只是治标，但还是有用的。

我们常常犯这样一个毛病，就是我们心里总是想标本兼治。

请问：如果只治得了标而治不了本，你治不治？

当然要治啊，先治一下再说嘛。

我们当然希望你们两个人能够相敬如宾，如果你们不能相敬如宾的话，至少你们要相敬如冰，冰天雪地的“冰”，而不是兵戎相见的“兵”。

所以，法律可以用来解决问题，避免延烧。

<<办公室里的沟通谈判术>>

编辑推荐

<<办公室里的沟通谈判术>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>