



上海财经大学
Shanghai University of Finance and Economics



上海财经大学 商学院
COLLEGE OF BUSINESS
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

领导力与沟通

授课教师：韩玉兰

厚德博学 经济匡时

教学进度安排

学时数	内 容	教学方式
4	模块1：沟通你我他	课堂讲授、性格测试、案例讨论
4	模块2：沟通策略框架	课堂讲授、案例讨论、沟通模拟
4	模块3：“我想让你认识我”	案例讨论、短视频展示
6	模块4：冲突管理	课堂讲授、案例讨论、沟通模拟
2	模块5：“与领导者面对面”	聘请企业管理层与学生面对面交流
4	模块6：谈判	课堂讲授、案例讨论、谈判模拟
4	模块7：团队沟通	课堂讲授、案例讨论、沟通模拟
4	模块8：跨文化沟通	课堂讲授、沟通模拟、案例讨论
	期末考核	案例分析

考核方式

考核项目	占总分比例
课堂参与（含考勤、课堂发言和课堂活动参与）	35%
短视频录制与展示	15%
期末案例分析	50%

短视频录制与展示

✓ 录制要求

- 内容：自己的个人特点和沟通风格
- 时长：30-60秒
- 风格：自主选择

✓ 课堂展示与互动（第六次课以及之后课程的前10分钟）

沟通你我他

1

沟通是什么？

2

PDP调查

3

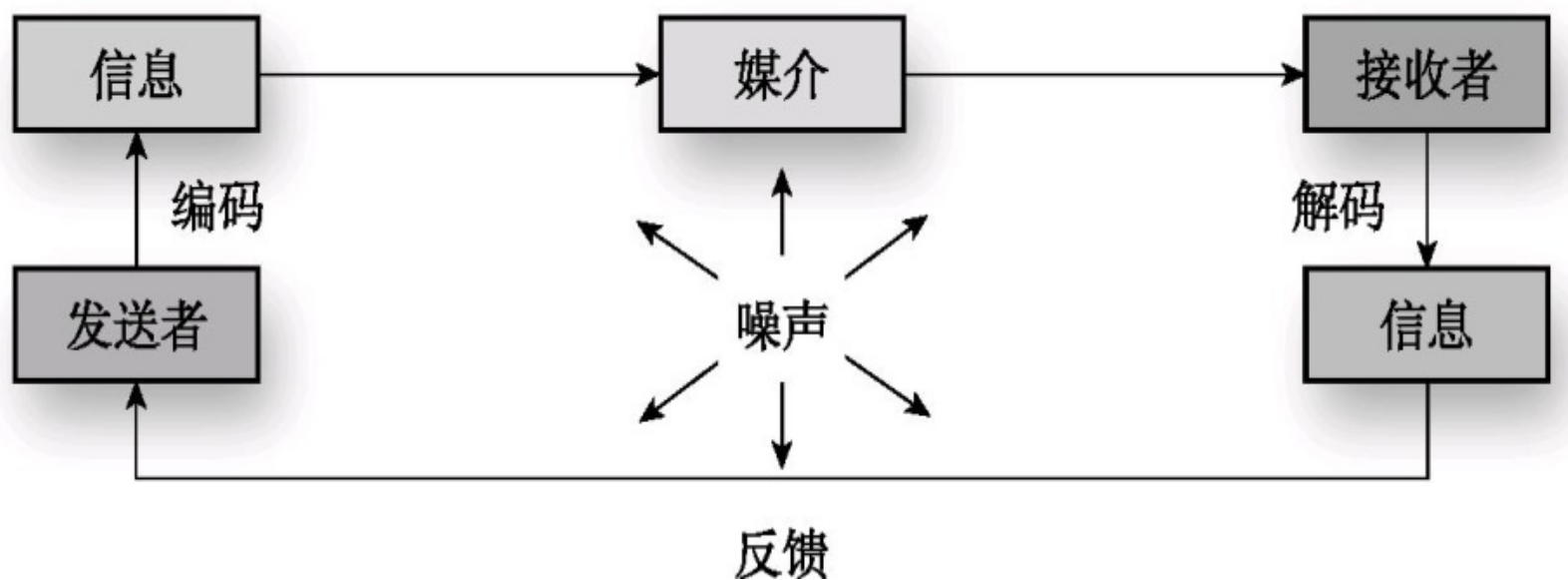
案例讨论

沟通是什么？

- ✓ 在一定背景下沟通发起者通过向沟通对象传递信息
以实现目的的**互动**过程
- ✓ 沟通是意思的传递和理解
- ✓ 具有领导力的沟通还是正面品格的展现



人际沟通过程



噪声：对信息的传送、接收或反馈造成干扰的因素

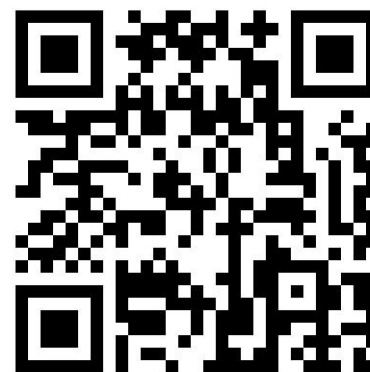
通过沟通塑造形象、获取信任

- ✓ 有见识
- ✓ 有权威
- ✓ 自信
- ✓ 诚实
- ✓ 可靠



PDP (Professional Dynametric Programs)测试

- ✓职业动能衡量系统：用来衡量个体和团队在不同环境、不同时期内展现出的行为特质、压力、精力及能量等变动情况



PDP测试的目的和作用



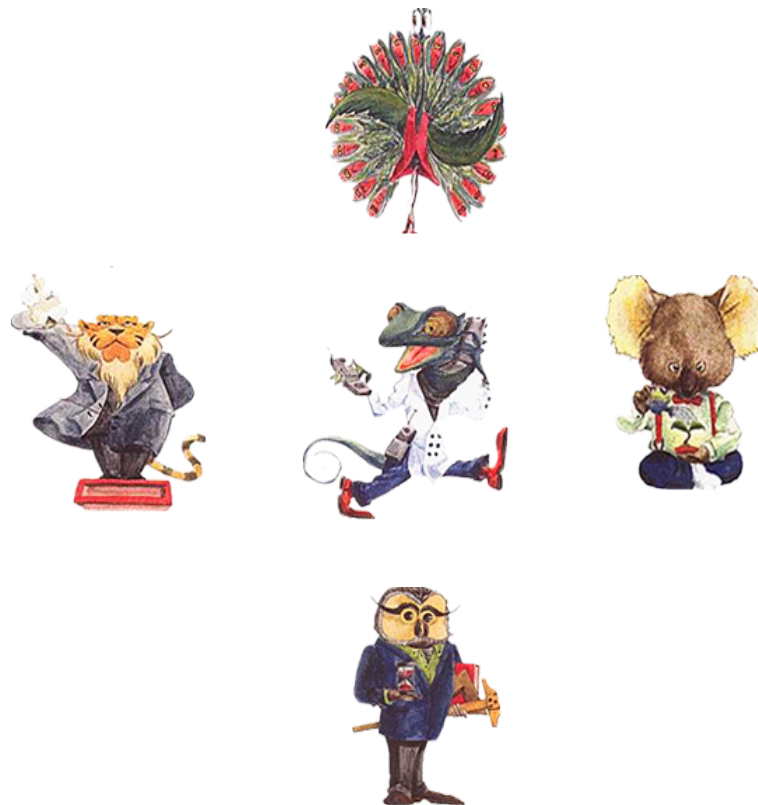
- ✓认识自然本我，了解自己的天赋优势和性格特质
- ✓认识自己在工作中的角色表现、能量损耗、压力及满意度
- ✓认识自己在他人眼中的评价，明确与自我认知间的差距
- ✓认识团队成员的行为风格，改善沟通方式、合作策略

行为属性/特质



属性类型

- ✓ 老虎型——高支配性
- ✓ 孔雀型——高外向性
- ✓ 考拉型——高步调性/耐心性
- ✓ 猫头鹰型——高遵从性
- ✓ 变色龙型——整合型



老虎型

指标高 (中线以上)	竞争性强；主动，积极性强，对环境施加影响；结果导向，实用主义；直接，果断，创新，喜欢挑战性高的工作；主导和掌握
指标低 (中线以下)	不喜欢激烈冲突；在低对抗性的、和谐的环境中效率最高；配合他人；顺应团体意见与既定游戏规则
沟通的核心需求	实现结果
压力下的极端表现	专制独裁、拒绝沟通
沟通特点	直接的有力表达；只说一次；让别人跟着他们的方向；喜欢竞争；口头上的冲突有时是有益的；准确地表达他们的意思
相处方式	用直接和准确的信息；不要重复细节；不要说“以前都是这样做的啊”；不要怕说不同意他们的观点；讨论怎样解决问题，得到结果

孔雀型

指标高 (中线以上)	积极乐观，社交能力强；富有同理心，真心诚意；和善热心，具有幽默感；喜欢口头直接沟通，口才流畅
指标低 (中线以下)	重观察，喜欢安静和有时间思考，保守；不喜欢口语表达，擅长书面沟通；表达含蓄，根据对象选择性地沟通；喜欢独立作业；注重个人隐私
沟通的核心需求	获得赞赏
压力下的极端表现	冷嘲热讽、拐弯抹角
沟通特点	很享受说出自己的创意；不想被看起来“傻”或者“差劲”，有时候会隐藏内心真实的想法；积极，乐观，充满激情；有同理心，常常给同伴鼓励；在团队中起到很大的作用
相处方式	给予友好的评价；和他们一起讨论创意和际遇；避免严厉和无礼；有说服力，“对别人也有好处”地去陈述事情；对他们的成绩给予充分的认可；把他们包含在团队活动中来

考拉型

指标高 (中线以上)	中、长期持续稳定的工作能力强；沉着冷静，温和亲切；易被环境影响；喜欢和谐的人际关系
指标低 (中线以下)	性子急，总有紧迫感；喜欢多变化，快节奏的行动派；有急智；喜欢新鲜事物及多元化
沟通的核心需求	建立信任
压力下的极端表现	避免冲突、搁置问题
沟通特点	温暖友好，认真，有共鸣；倾向于“随遇而安”；在新的环境里，需要时间适应；会问常规的做法和可预见的时间表是什么；喜欢和谐以及有条不紊的环境
相处方式	给他们时间来考虑和适应变化；陈述变革的好处，显示出这是公平合理的；坚守时间表和计划；给予连贯一致和清晰的优先顺序安排和方向

猫头鹰型

指标高 (中线以上)	喜欢精确，高度谨慎；重视程序，遵守规则，结构分析力强；观察敏锐；值得托付任务
指标低 (中线以下)	喜欢独立自由；喜欢尝试冒险，创新；不喜欢负责较细节精密的工作；善于抓大纲，见林不见树
沟通的核心需求	要求正确
压力下的极端表现	固守己见、钻牛角尖
沟通特点	思虑较多，审慎认真；“正确地做事”；忠诚，认真很重要；很细致地把事情做分类；更喜欢以已证实的政策和规则为准绳行事；对己对人都要求“精确”
相处方式	给予清晰明确的方向和流程；很细致，精准，有序地陈述见解；确保主事者是信得过，可以依靠的；批评他们一定要能证明原因

变色龙型

关键特质	环境适应力强，灵活性高；善于协调沟通，团队的润滑剂，优秀的外交家；扮演不同角色都感觉很舒适；能很容易地在老虎、孔雀、考拉、猫头鹰之间转换；在混乱不清的环境下能提出数个可行的方案
相处方式	不要锋芒太露，奉行中庸平和之道 与其保持同步，不走极端，随机应变 做事谨慎，坚定目标

PDP中的重要指标



- 行为特质：支配性、外向性、耐心性、遵从性
- 决策风格（逻辑）：事实、感觉、均衡
- 能量指标
 - 能量风格：开拓型（T）、专业型（A）、战略规划型（S）
 - 能量水平
- 压力指标：满意度、能量损耗

情绪智力能力模型

- ✓ **情绪知觉和表达能力**：通过面部表情、声音、姿势和相关沟通渠道来识别和表达情绪的能力
- ✓ **使用情绪提升思维的能力**：利用情绪促进各种认知活动的能力
- ✓ **情绪理解能力**：分析情绪、意识到情绪可能的变化趋势、理解情绪之间的复杂关系和情绪的结果的能力
- ✓ **情绪管理能力**：根据个体的目标、自我认识和社会觉察等情境因素来调节自己和他人情绪的能力

情绪智力的混合模型：来自戈尔曼

- ✓自我觉察：了解自己的情绪、情感、优势、劣势、动机、价值观和目标的能力
- ✓自我调节：控制或调整自己的破坏性情绪和冲动以及适应变化的环境
- ✓社会技能：妥善管理人际关系的能力
- ✓同理心：了解并考虑他人的情绪、情感
- ✓自我激励：进行自我鞭策、保持高度热忱以实现自己的目标

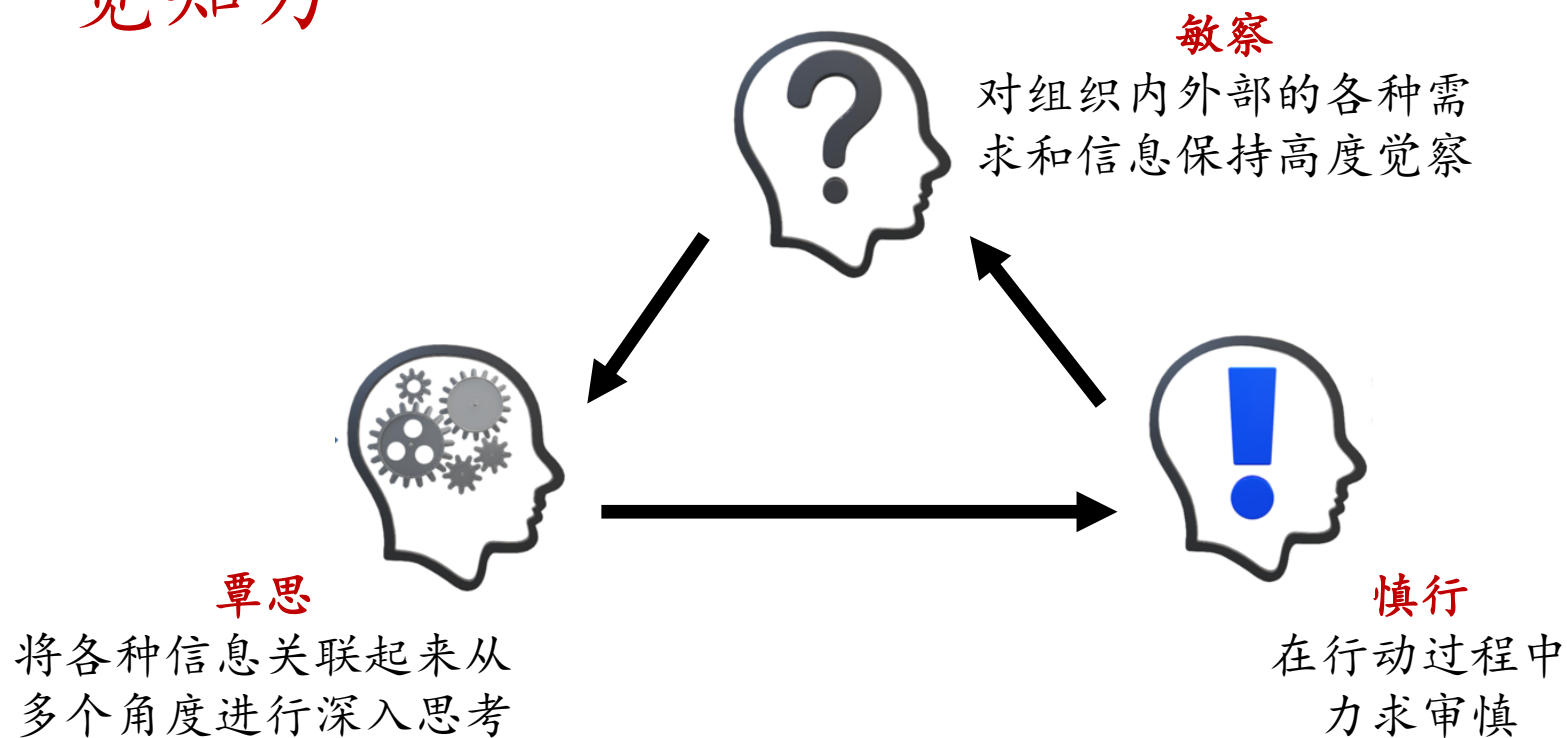
情绪智力的混合模型：来自巴昂

- ✓ 觉察情绪以及理解和表达情感的能力
- ✓ 理解他人的感受以及与他人互动的能力
- ✓ 管理和控制情绪的能力
- ✓ 管理变化、适应和解决个人和人际问题的能力
- ✓ 产生积极的情感来提高自我激励的能力

觉知是什么

- ✓ 觉知 (mindfulness) 这一概念来源于佛教思想，在佛教著作中又常被称为“觉照力”“正念”“正知”
- ✓ 此时此刻、不作反应、不作判断的觉察

觉知力

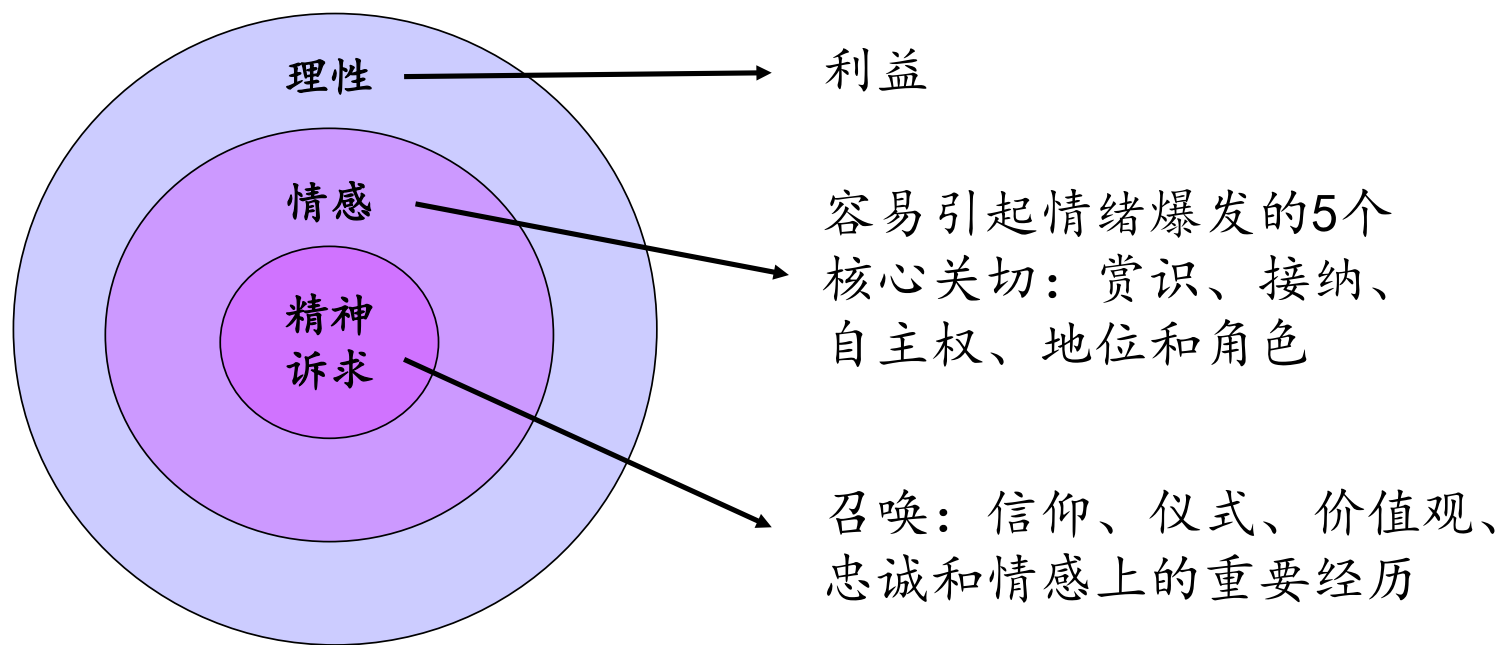


如何提升觉知力？

- ✓ 冥想练习
- ✓ 高成效实践训练
- ✓ 有意调配自己的注意力并养成习惯



沟通中的三层次需求



沟通策略框架

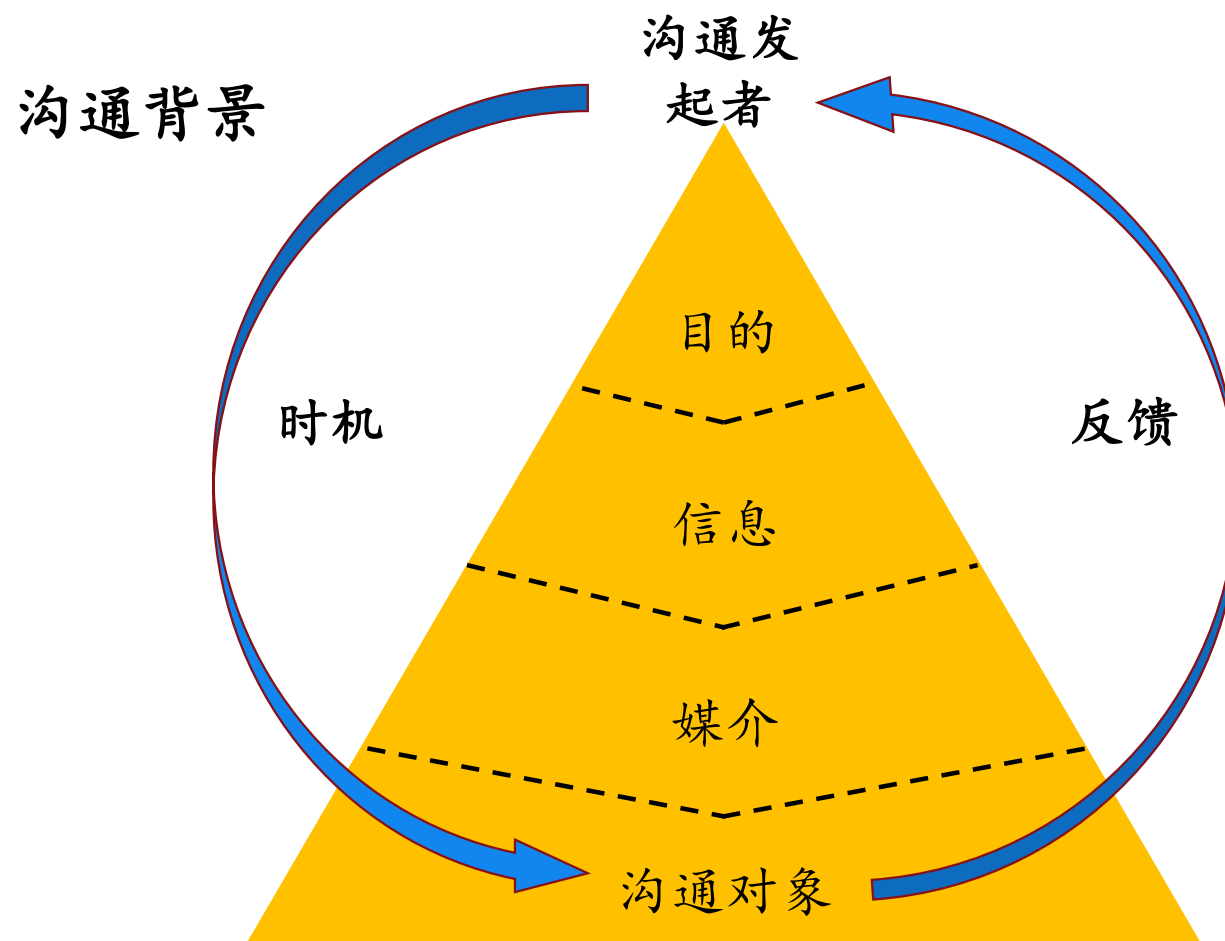
1

沟通策略框架

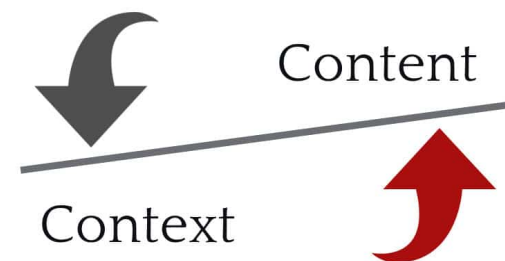
2

案例讨论与沟通模拟

沟通策略框架



沟通背景



- ✓ 哪些组织因素可能会影响沟通对象对这次沟通的反应？
- ✓ 这次沟通之前沟通双方之间发生了什么？
- ✓ 这次沟通对组织以及组织中的其他人可能产生什么影响？
- ✓ 与沟通发起者了解的背景信息相比，沟通对象了解的背景信息是怎样的？

目的

- ✓ 我的沟通目的是什么？
- ✓ 针对不同沟通对象，我的沟通目的是否不同但是相关？
- ✓ 我的沟通目的如何与公司（或部门/团队或沟通对象）的目标或利益关联起来？



沟通发起者

- ✓ 我是否是传递这些信息的最佳人选？
- ✓ 如果不是，谁应该传递这些信息？
- ✓ 对于不同的信息或受众，谁是最可信或最有效的沟通者？



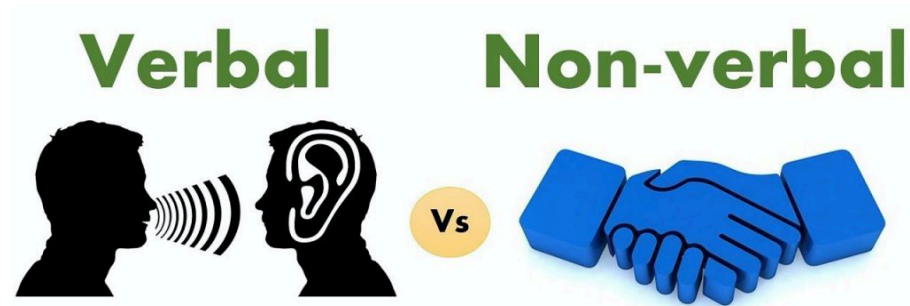
沟通对象

- ✓ 我的主要沟通对象是谁？次要沟通对象是谁？谁可能是无意或偶然的沟通对象？
- ✓ 沟通对象的偏好和关注点是什么？
- ✓ 我的信息会对他们产生什么影响？
- ✓ 我如何从沟通对象那里获得反馈？



信息

- ✓ 我要传递的总体信息是什么？
- ✓ 我如何组织信息以使其能被沟通对象所接受？
- ✓ 我期望沟通对象在接收到信息后做什么？
- ✓ 我需要的支持性信息是什么？



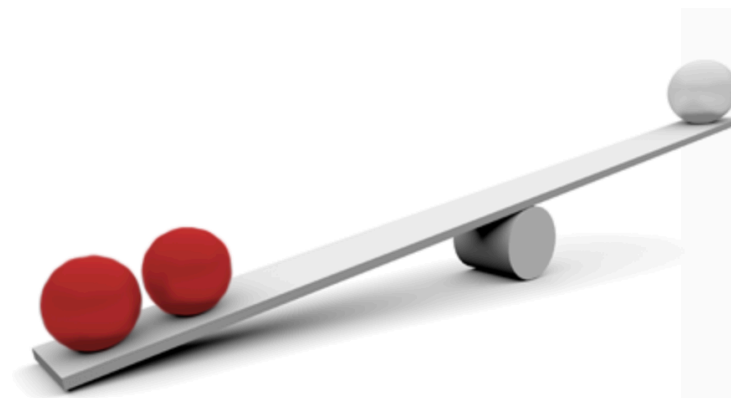
媒介

- ✓ 什么样的沟通方式或渠道最有效？
- ✓ 在选择沟通媒介时，我是否需要考虑成本、组织协调或其他实际问题？



时机

- ✓ 时机重要吗？
- ✓ 如果重要，应该什么时候传递这些信息以及以什么顺序传递？



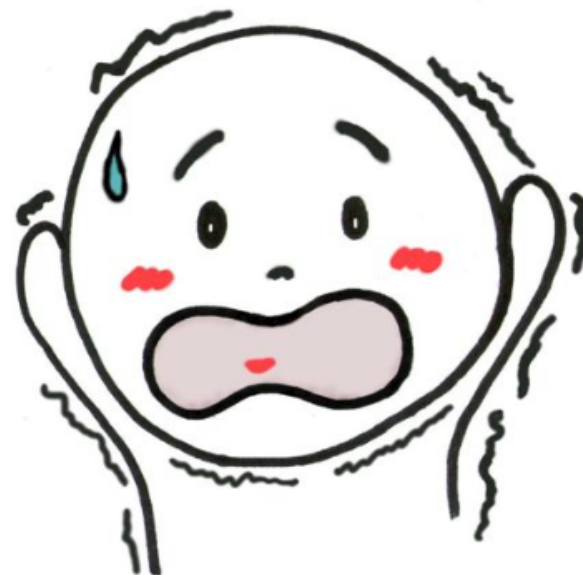
反馈

- ✓ 我如何确定沟通对象是否收到了我的信息？是否理解了我的信息？
- ✓ 我如何衡量或评估信息的影响？



说服反应低迷者时的五种陷阱

- ✓ 谈话速度失去控制
- ✓ 陈述时顺序混乱
- ✓ 反应过度和夸张
- ✓ 比往常提问得少
- ✓ 重复、跑题和给予太多信息



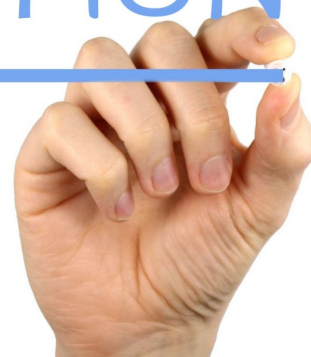
人们何时反应低迷？

- ✓ 需要做出的决定越大，人们越可能降低反应水平
- ✓ 多轮谈判的阶段越靠后，越可能再次降低反应水平
- ✓ 对一群人陈述时，通常反应水平会降低

如何应对反应低迷者？

- ✓ 事先约定，让对方有所准备
- ✓ 降低自己的反应（不是陷入沉默！）
- ✓ 不要把他们假定为高度反对者
- ✓ 避免重复
- ✓ **提问——尤其是寻求反应的问题**
- ✓ 当可行时，利用视觉辅助（如手册、样品、影片、幻灯片）

SOLUTION



“我想让你
认识我”

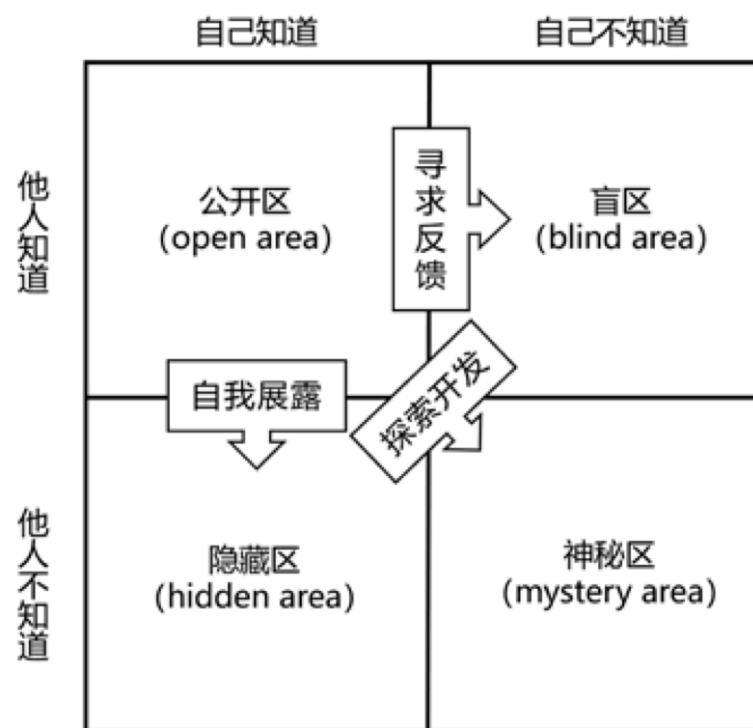
1

约哈里窗

2

短视频展示

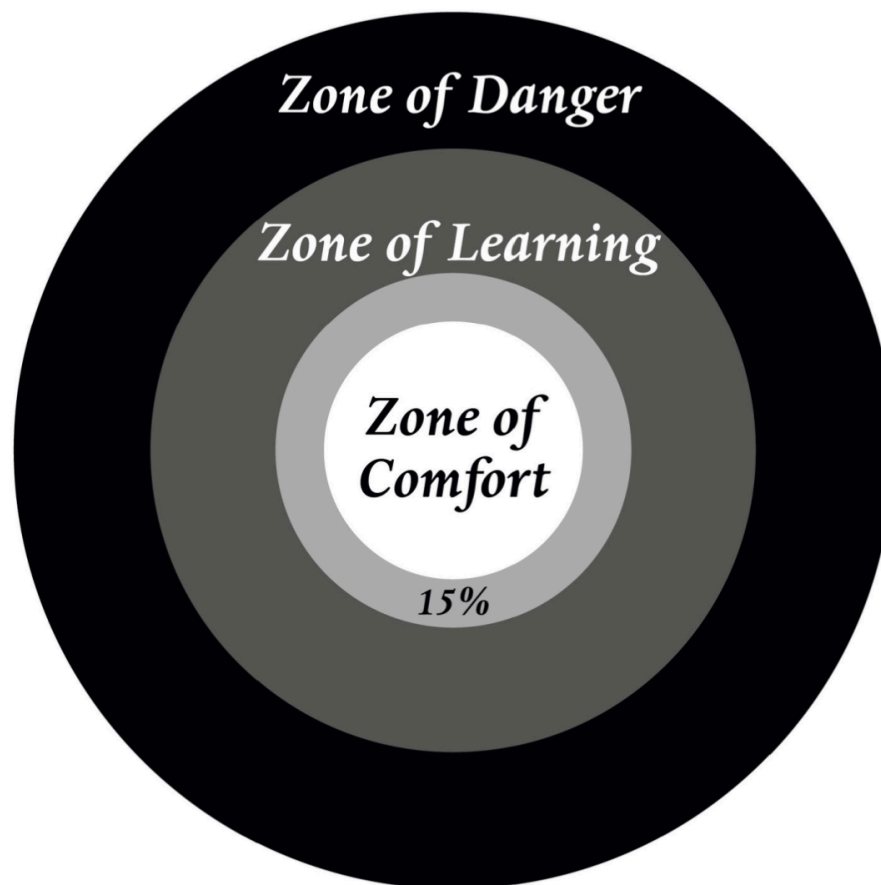
约哈里窗 (Johari Window)



深度关系的六个特征

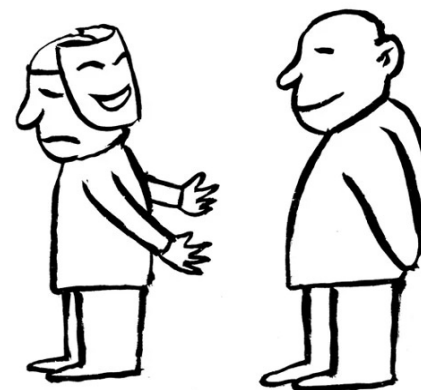
- ✓你和对方都可以更充分地展现真实的自我
- ✓你们两人都愿意袒露脆弱的一面
- ✓你们相信自我表露的信息不会被用来对付自己
- ✓你们可以坦诚相待
- ✓你们可以用建设性的方式解决冲突
- ✓你们都愿意为对方的成长与发展付出

15%法则





What matters most is how you see yourself



你说我变了
好像你很了解我一样



小林漫画

短视频展示

冲突管理

1

正确认识冲突

2

冲突过程模型

3

冲突处理策略

4

案例讨论与沟通模拟

古典组织冲突观点

- ✓ 认为和谐、合作、没有冲突能保证高的组织绩效，冲突对组织是有害的。
- ✓ 泰勒（1911）、法约尔（1916）、韦伯（1929）等主张清楚划分组织的权限、层次结构、职责分工等减少冲突。

新古典组织冲突观点

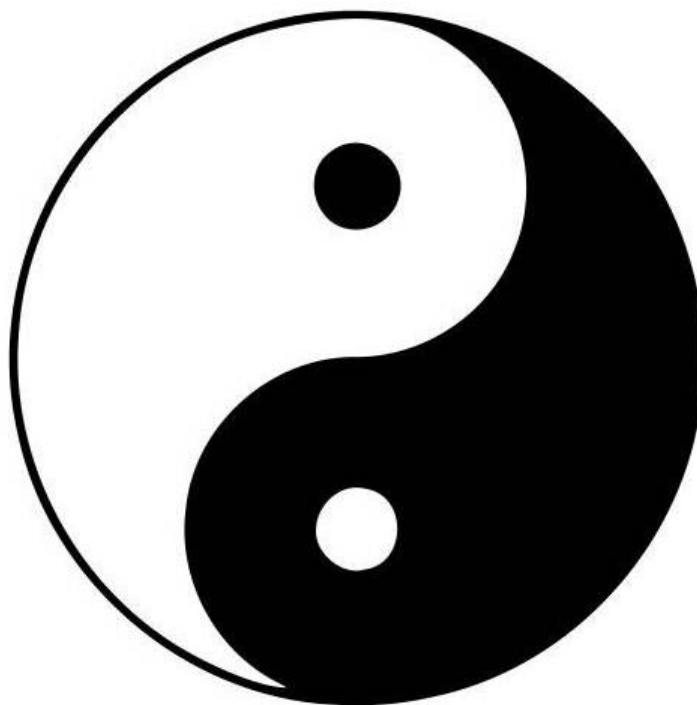
- ✓ 人际关系运动强调减少或消除组织冲突以增强组织效率。
- ✓ 梅奥将冲突看作罪恶，视其为缺少社会技能的表现，而合作则是健康的征兆。
- ✓ 梅奥主张通过改变组织的社会系统来减少冲突。

现代组织冲突观点

- ✓组织冲突是自然的、不可避免的，甚至是积极的。
- ✓承认冲突是绝对必要的，应明确地鼓励冲突。
- ✓过少的冲突会助长呆滞、平庸和群体思维，过多的冲突会导致组织的分离。
- ✓中等的冲突，若能以建设性的方法处理，会使组织效能最佳。
- ✓管理冲突是所有经理人员的重要职责。

冲突悖论：建设与破坏共存

- ✓ 暴露组织中存在的问题，促进问题的公开讨论，增强企业活力
- ✓ 化解积怨，增进员工间的沟通与了解，增强企业凝聚力
- ✓ 企业创新的重要源泉



- ✓ 造成沟通迟滞，在组织内造成不满与不信任
- ✓ 导致员工和整个组织变得封闭、孤立、缺乏合作，群体凝聚力降低
- ✓ 造成群体成员之间明争暗斗，进而影响群体目标
- ✓ 可能导致群体功能的衰退，并可能威胁到群体的生存

冲突管理的建设性与破坏性方式

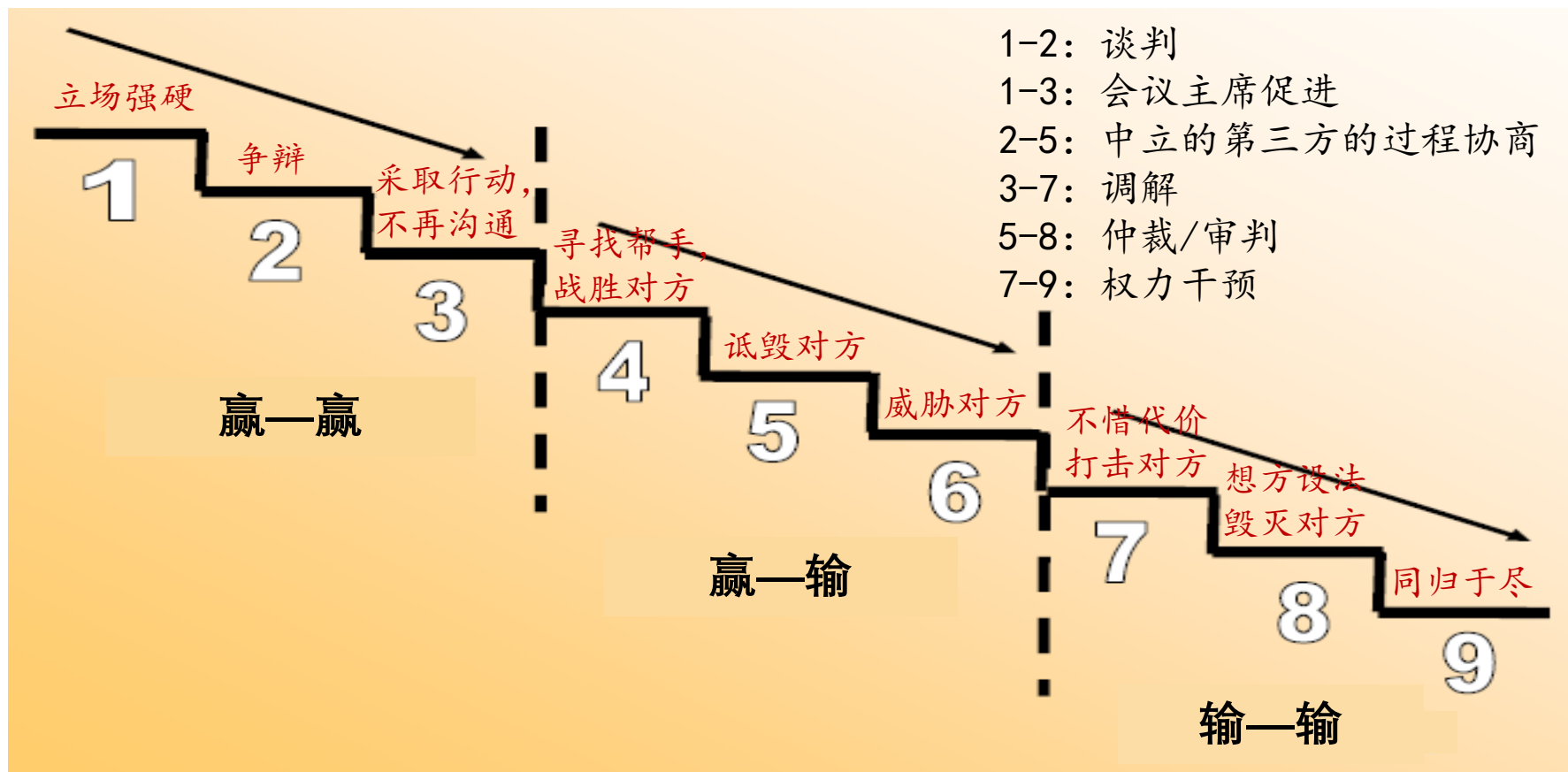


- ✓ 双方极为关注自己的观点是否取胜
- ✓ 双方不愿听取对方意见，而是千方百计陈述自己的理由，抢占上风
- ✓ 以问题为中心的争论转为人身攻击的现象时常发生
- ✓ 互相交换意见的情况不断减少，以至完全停止

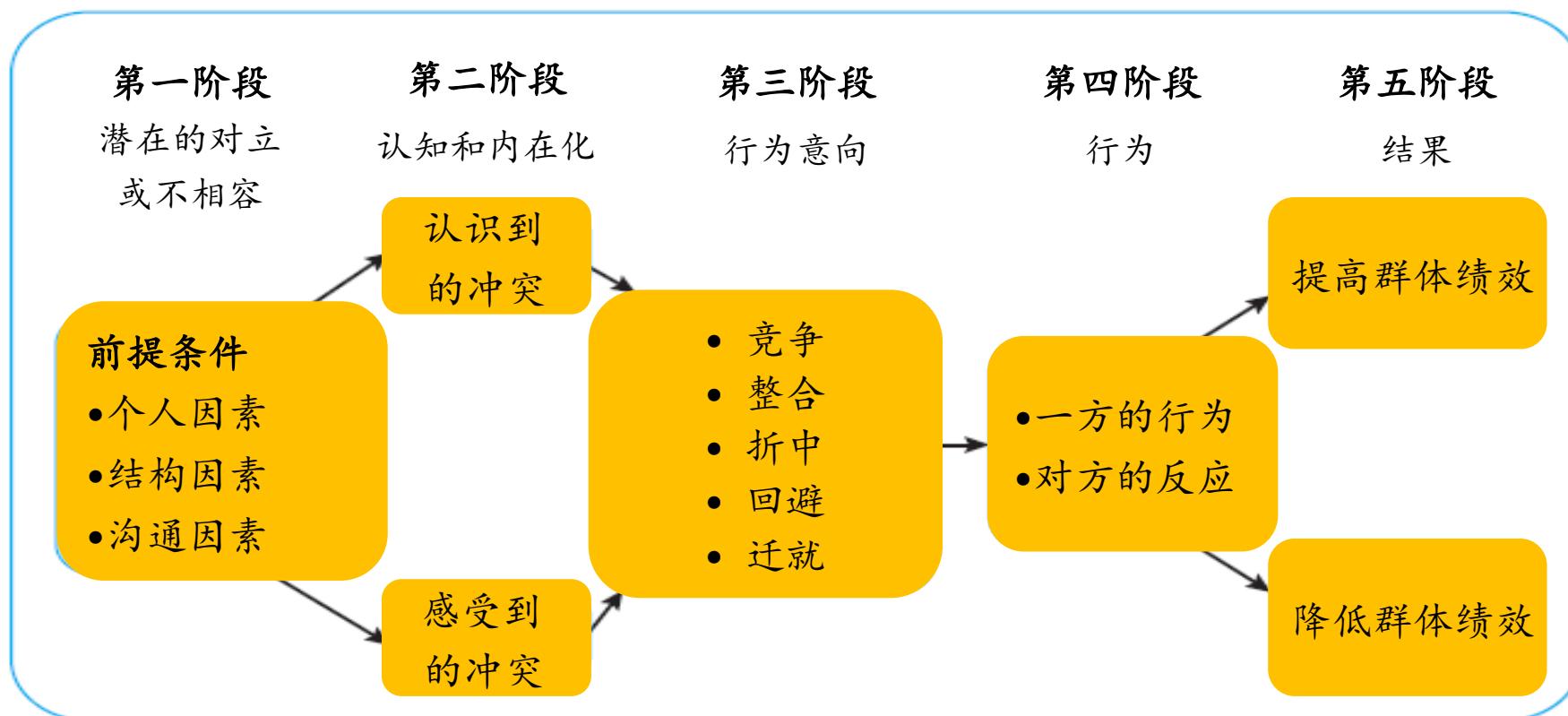


- ✓ 双方都关心实现共同目标和解决现有问题
- ✓ 双方愿意了解彼此的观点，并以争论问题为中心
- ✓ 双方争论是为了寻找较好的方法解决问题
- ✓ 相互信息交流不断增加

冲突升级的九个步骤



冲突过程模型



组织冲突的原因



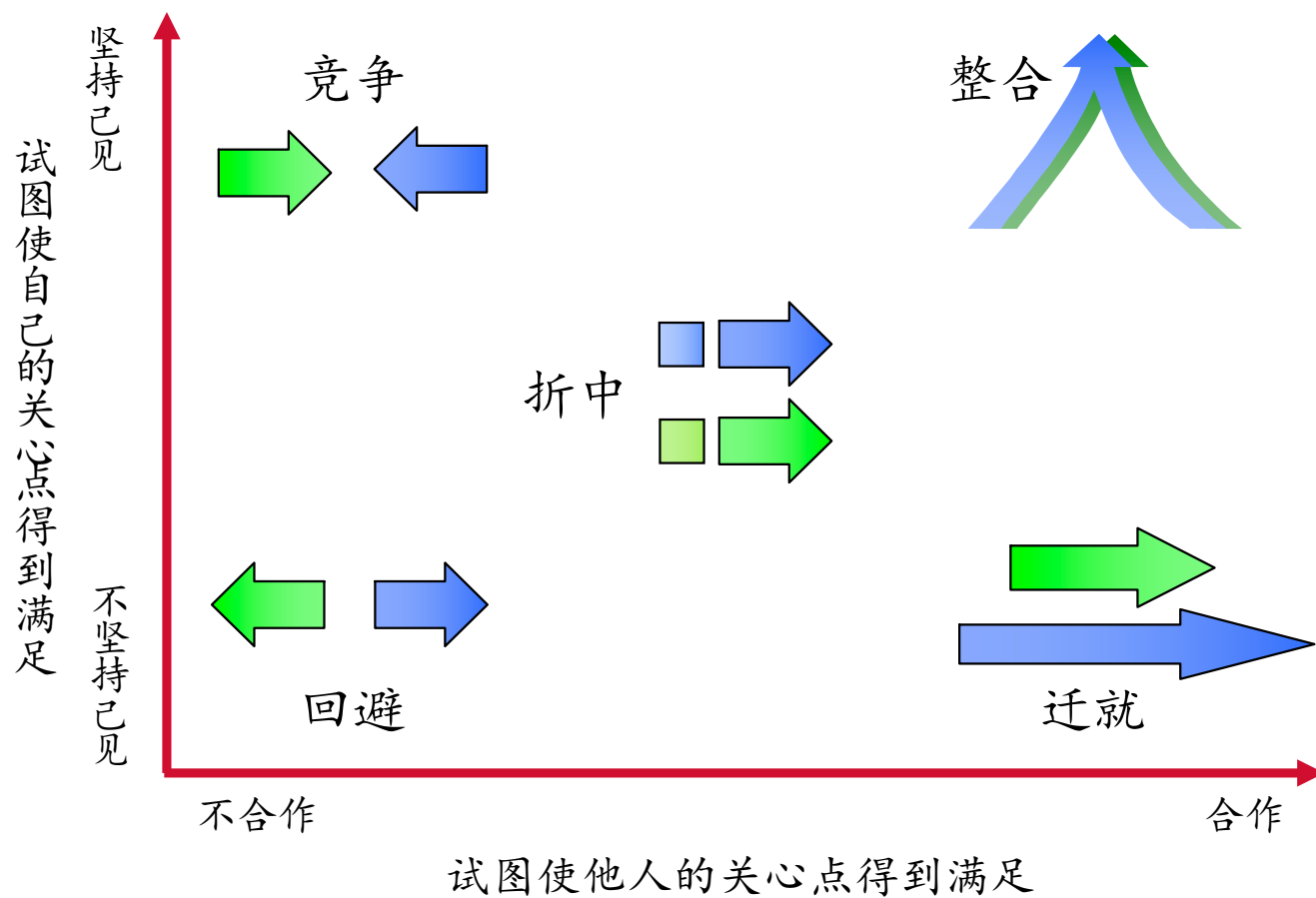
个人因素：价值观、性格、能力、思维方式、工作风格、情绪等

结构因素：目标差异、权责不清、资源稀缺、规则模糊、领导风格、奖励体系、群体规模、任务专业化、任务互依性等



沟通因素：误解、语义理解困难、行话、信息交流不充分、沟通中的“噪声”、沟通过多等

五种冲突处理方式



解决组织冲突的策略

解决策略	适合的情形
忽略冲突	问题微不足道 问题是另一更基本的紧急问题的表象
高压手段	需要快速、决然的行动 必须作出不尽人意的决定，群体间不太可能达成一致
安抚	作为一项中止分歧的措施，让人们冷静并重新审视自己的观点 冲突不涉及工作问题
更高目标	存在各方不协同工作就无法完成的重要的共同目标 整个组织的生存或成功受到危害
启用谈判	在情况僵化或公开化之前

解决组织冲突的策略

解决策略	适合的情形
建立互动规则	先前公开讨论冲突问题的企图导致冲突升级而不是问题的解决 由受尊敬的第三方来建立互动且作为调停人
讨价还价	当双方势均力敌时 存在几项双方都愿意考虑的可行、可供选择的解决方案
解决问题	双方之间有最起码的信任 没有作出快速决策的压力
组织再设计	冲突源于工作的协调

第三方调解的原则

1

冲突各方是解决冲突的主体

调解方协助整个冲突解决过程

2

冲突各方对事不对人

调解方引导各方以礼待人

3

冲突各方决定协商的内容和协议

调解方提供建设性的框架和持续的帮助

第三方争议解决技巧

促使双方把各自的利益摆到桌面上

- ✓ 制定沟通规则、控制节奏、鼓励倾听
- ✓ 尊重双方，鼓励信任和信息分享
- ✓ 引导双方解决问题而不是争论谁是谁非
- ✓ 单独讨论敏感利益点、优先考虑事项和底线

整合双方利益，达成协议

- ✓ 询问各自的解决方案（尽可能私下）
- ✓ 以独立第三方身份出具解决方案（减少反应性贬值的不利影响）
- ✓ 提请考虑创造性的解决方案（如条件协议、副协议、保全面子的协议）
- ✓ 进行现实检验（讨论争议方的BATNA）

如何通过沟通风格和语气展现正面品格？

简洁 明确
共情 坚定

- ✓ 基于有效的沟通技巧形成自己的沟通风格
- ✓ 发送信息之前大声读出自己写好的东西，听一下自己的语气；如果感觉哪里有些敏感，征求一下他人意见
- ✓ 永远不要在气头上或心烦意乱时向别人发送即时信息
- ✓ 谨慎使用复杂难懂的词语，尽量使用简明易懂的词语
- ✓ 除非有特别的原因，尽量使用主动句式、避免使用被动句式

- ✓ 尽可能使用肯定句而不是否定句
- ✓ 避免使用太多的副词或虚词
- ✓ 谨慎使用“我认为”“我感觉”“我相信”等限定词
- ✓ 删掉“你知道吧？”“那个……”“嗯……”等填充词
- ✓ 谨慎使用行话或术语
- ✓ 谨慎使用缩略词
- ✓ 特别小心在电子邮件中的用语，尽量避免看上去居高临下、冷冰冰、气愤或挑剔

谈判

1

谈判的核心要点

2

谈判中的关键概念

3

谈判模拟与案例讨论

4

谈判过程分析与策略

谈判的核心要点

两个及以上具有不同需求或不相容目标的个人或团体为了达成使各方都满意的协议而进行共同决策的过程。

了解需求、
找出差异
点

利益需求
与心理需
求并重

关注双方
需求

共同解决
问题

利益与立场

利益

谈判者为什么想要他们想要的东西，即立场背后的需求或关注点

立场

谈判者想要什么，是满足利益的途径之一

哪里出了问题？

市场部办公室里的空调坏了，漏了一地的水。维修师傅看过之后说要换一个新的零部件，大概要花2000元。行政部觉得太高，就跟维修师傅讨价还价，最后双方谈定了一个400元的价格，换上了一个报废了的零部件。没多久，空调又开始漏水。最后，行政部又花了1900元换了一个新的零部件。

谈判目标

谈判者期望达到的最理想的谈判结果

- ✓ 总体目标
- ✓ 子目标



总体目标

谈判者希望通过此次谈判
达到的总结果



子目标

谈判事项	买方设定的目标	卖方设定的目标
数量	20000件产品	30000件产品
价格	100元/件	120元/件
支付条件	60天付款	45天付款
交货期限	30天	50天

谈判协议的最佳备选方案



BATNA:
BEST ALTERNATIVE
TO A NEGOTIATED
AGREEMENT

BOTTOM LINE

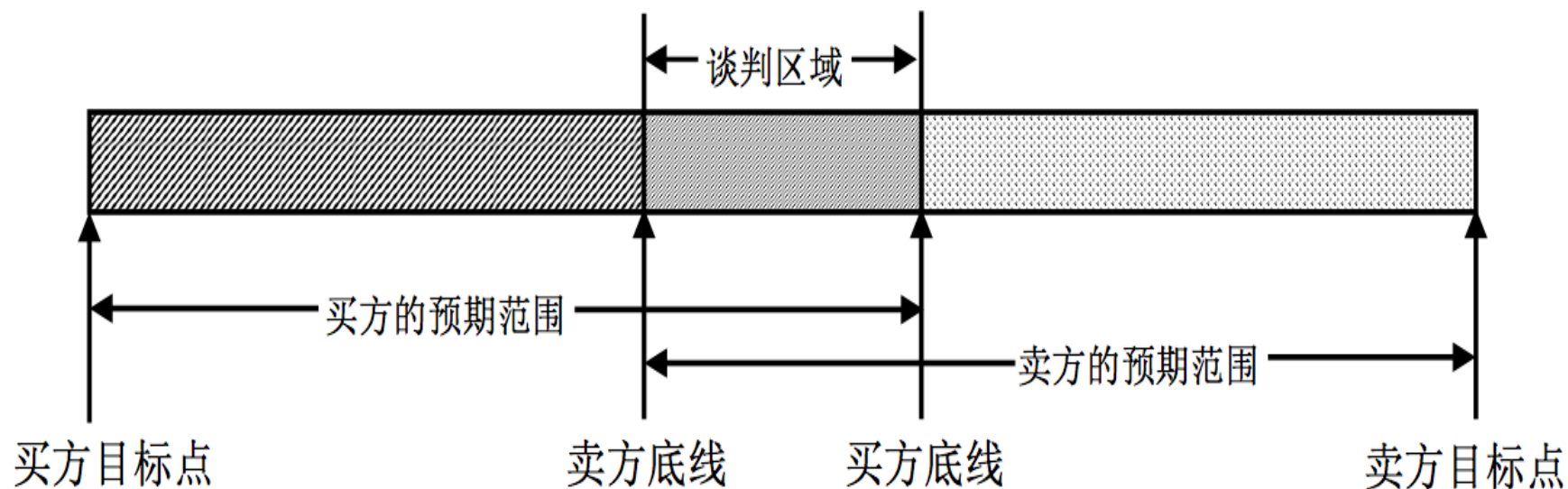
底线

- ✓ 又称为免谈价格或保留价格
- ✓ 谈判者愿意接受的最差的“价格”或方案

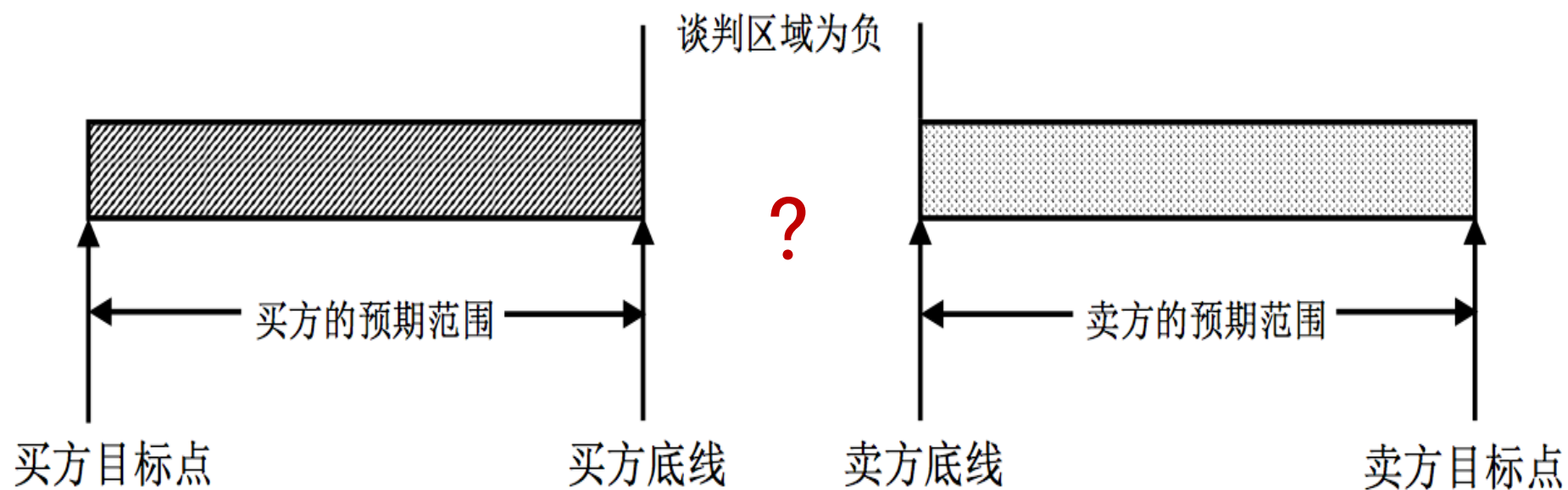


谈判区域

也称作谈判范围、谈判空间或可能达成协议的范围



谈判区域为负的情况



谈判区域为负怎么办？

A公司宣告破产后，正在出售设备，B公司有意向购买这些设备，但是双方在价格上相持不下。B公司愿意出的最高价格为3000万元，而A公司愿意接受的最低价格为3500万元。后来，B公司代表在与A公司代表闲聊中了解到A公司之所以把最低价格定在3500万元，是因为他们除了偿还债务，还需要安置原有的员工。而B公司因为扩大产能，正好需要招聘大批有一定工作经验的员工。双方在接下来的谈判中把安置A公司原有员工也作为了一个谈判事项，最终双方以2500万元的设备购置价格加具体的员工安置方案成交。

索取价值的心智模式

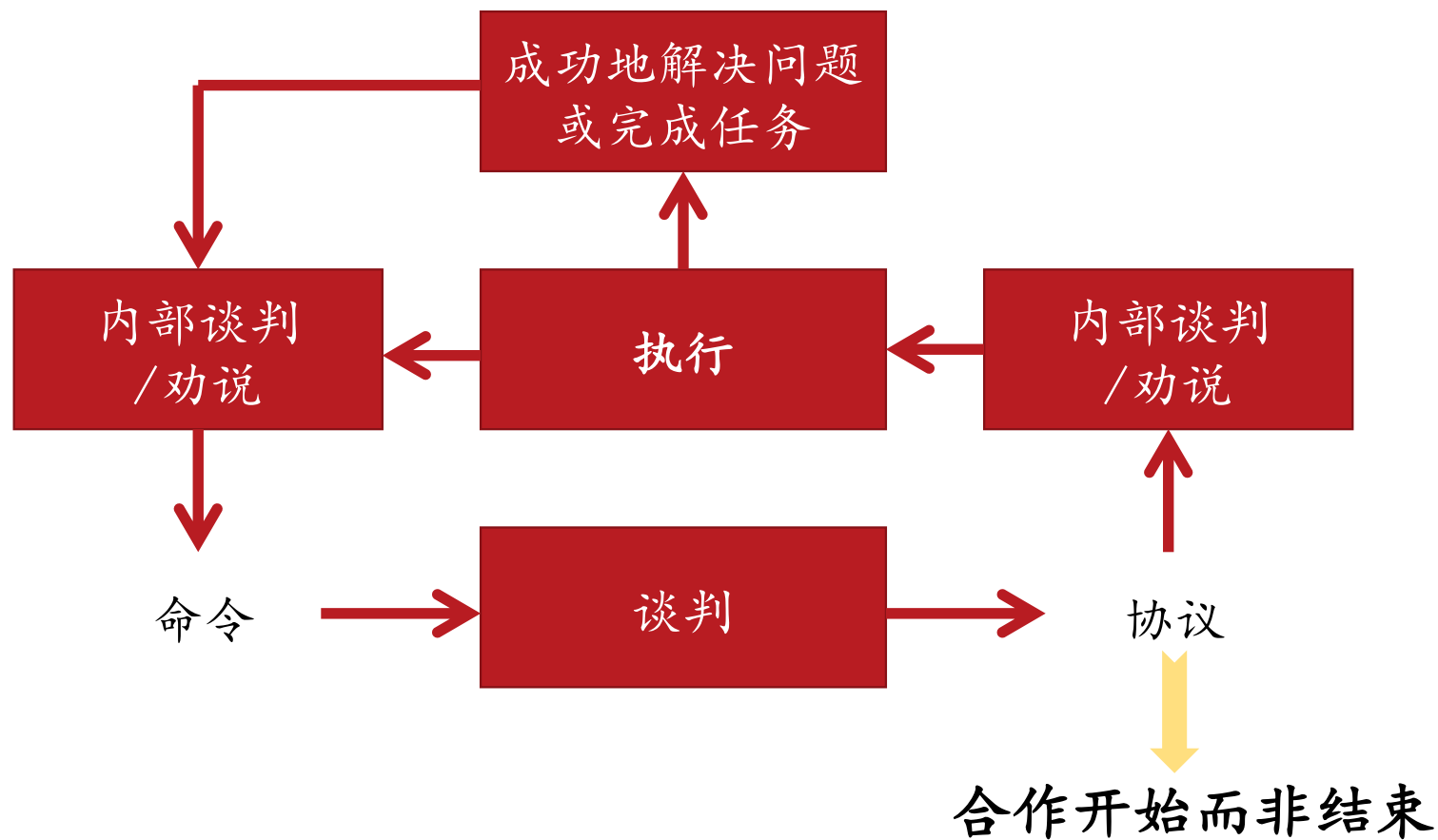


以权力为基础
分馅饼
单一事项，逐项磋商
单一提案，接受或拒绝
短期，不关心将来的关系

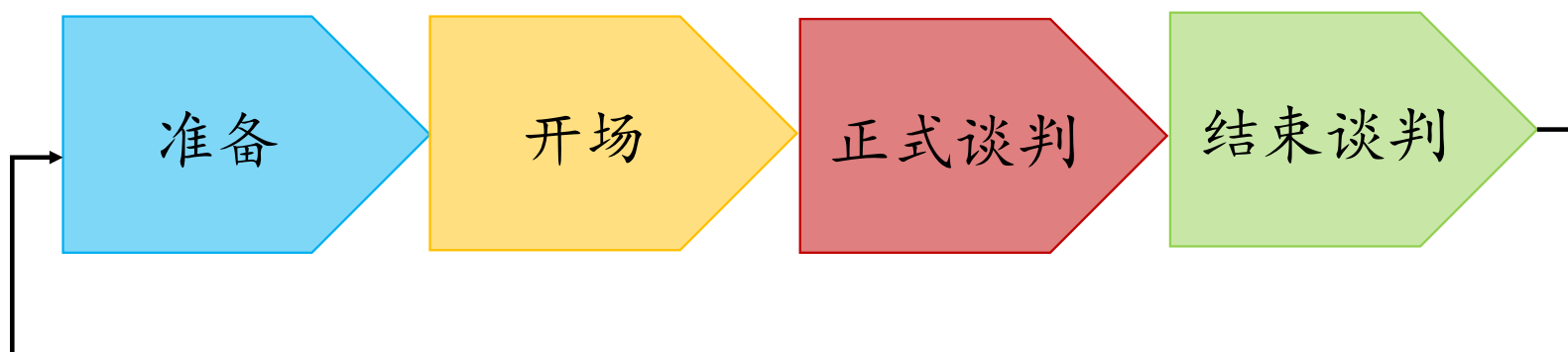
创造价值的心智模式



以利益为基础
先做大馅饼，后分之
同时考虑多个事项
多个提案
建立长期关系



一般谈判的四个阶段



谈判准备

- ✓ 信息收集
- ✓ 信息规划
- ✓ 开发策略

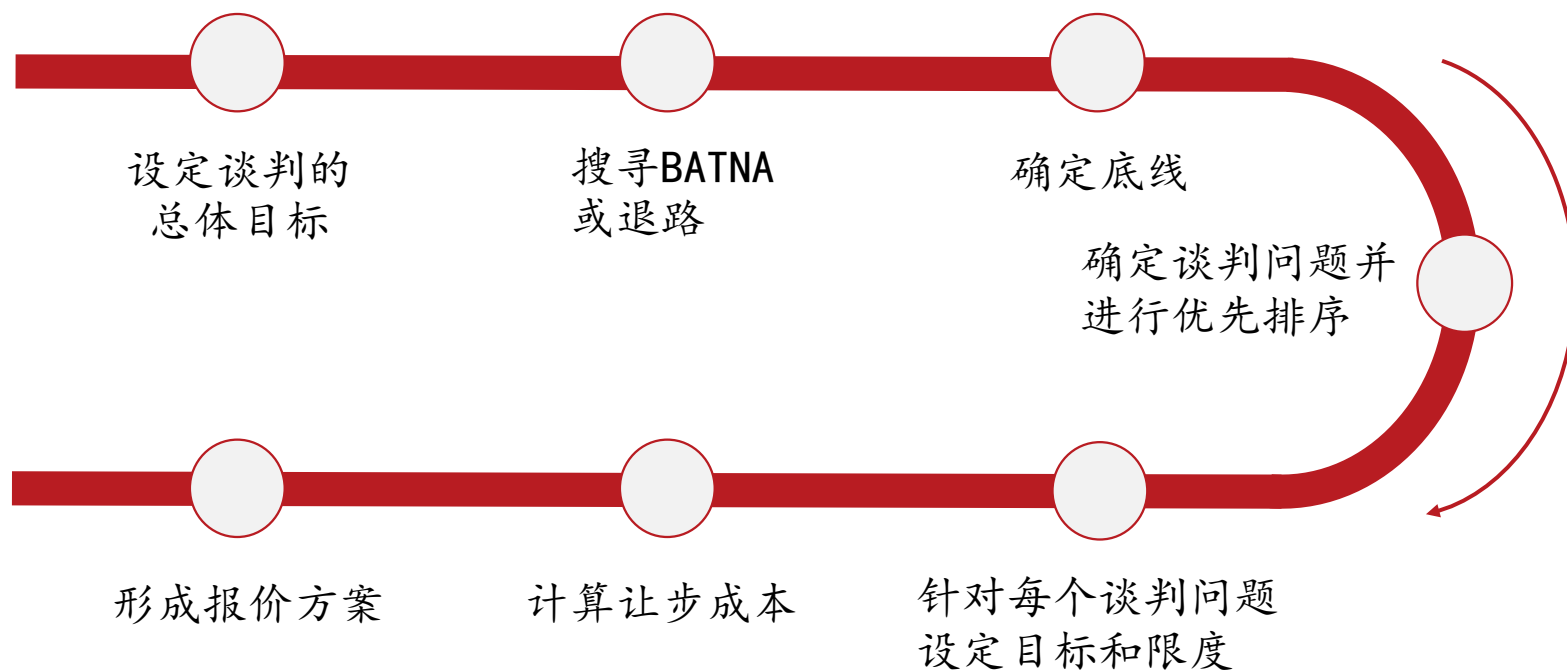




信息收集

- ✓ 谈判准备阶段
- ✓ 日常信息的收集与管理

信息规划

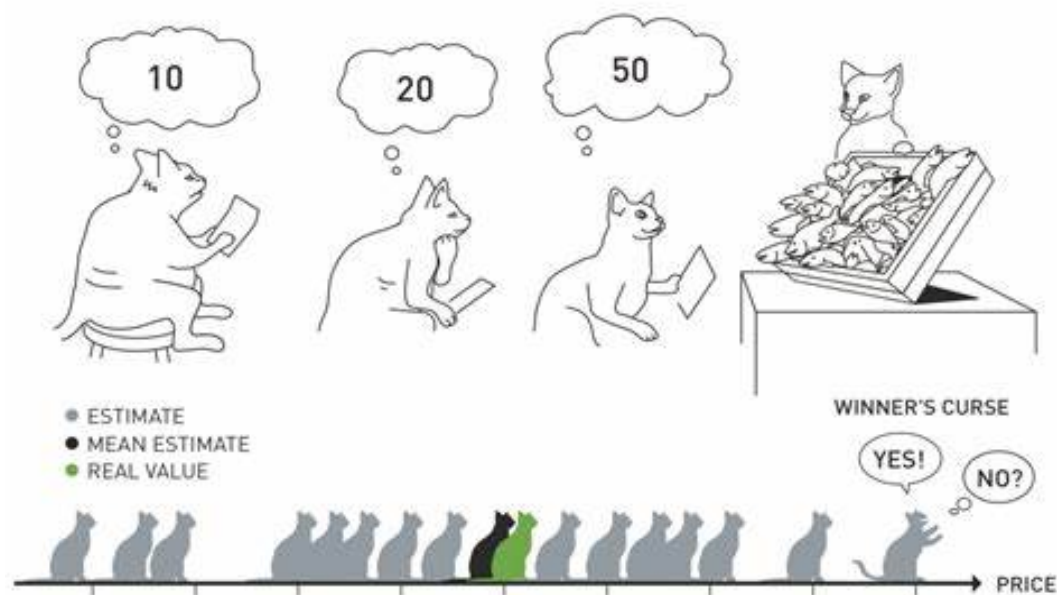


第一步：设定谈判的总体目标

- ✓ 根据核心需求设定目标
- ✓ 试着推测对方的目标

设定谈判总体目标时经常出现的问题

- ✓ 所设的目标点或期望值过低
 - 赢者的诅咒



设定谈判总体目标时经常出现的问题

- ✓ 所设的目标点或期望值过高
 - 寒蝉效应
- ✓ 不知道自己真正期望得到的是什么
 - 反应性贬值



第二步：搜寻BATNA或退路

- ✓ 创造并不断改进己方的BATNA
- ✓ 退出谈判或做出让步不是BATNA
- ✓ 不要对自己的BATNA盲目乐观，导致自己错失当前的机会
- ✓ BATNA不是谈判者的主观愿望，而是取决于客观现实和外部因素
- ✓ 除非客观条件发生变化，否则不要在谈判过程中改变自己的BATNA
- ✓ 根据己方掌握的信息推测对方的BATNA或退路

第三步：确定底线

- ✓ 底线一般由BATNA决定
- ✓ 在有的情况下，BATNA比底线差
- ✓ 根据己方掌握的信息推测对方的底线

第四步：确定谈判问题并进行优先排序

- ✓ 只关注单一谈判问题，谈判者会陷入固定馅饼思维
- ✓ 列出所有考虑到的问题
- ✓ 列出对方可能关心的问题
- ✓ 按照重要程度对所有谈判问题进行排序
- ✓ 根据对对方财务状况和市场地位的了解、过去的经验等，推测对方的优先顺序

第五步：针对每个谈判问题设定目标和限度

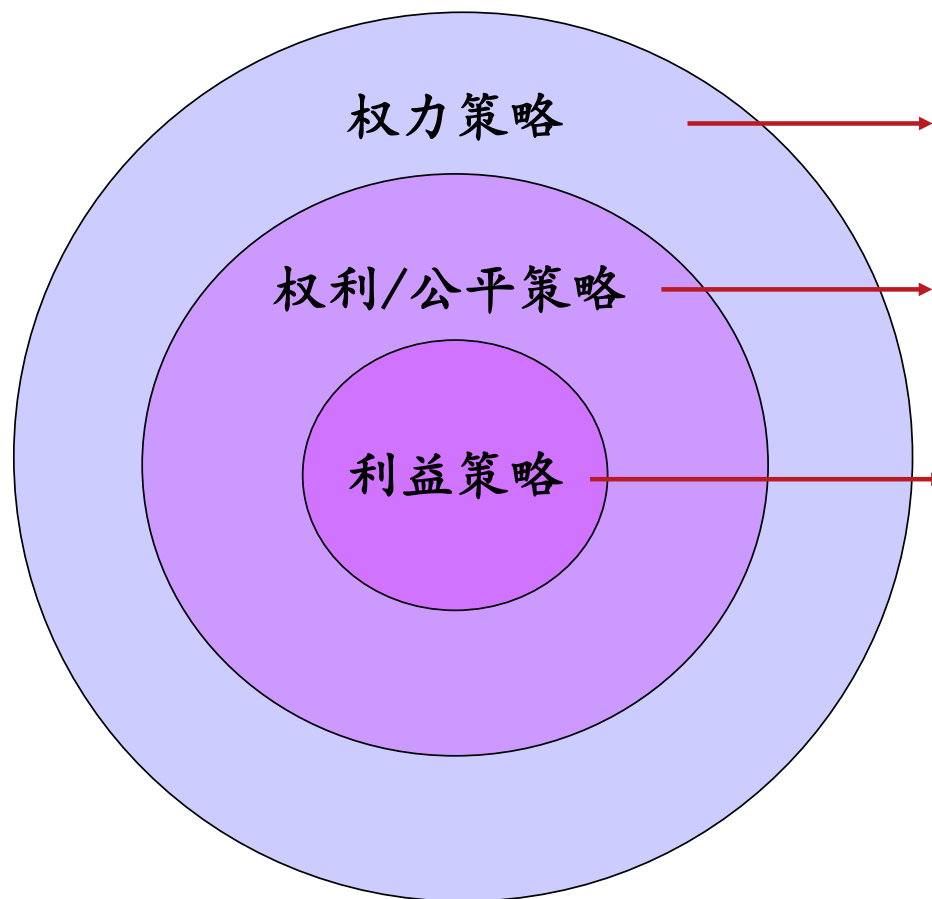
- ✓ 依据真实合理的数据设定子目标
- ✓ 根据已掌握的信息推测对方在各个谈判问题上的子目标
- ✓ 围绕每个子目标设置实际最好的和最坏的限度

第六步：计算让步成本

- ✓ 每一个真正的让步都涉及成本
- ✓ 在一些情况下，让步的“成本”或许不是财务的，如开了一个不情愿的先例或者弱化了将来谈判的地位

第七步：形成报价方案

- ✓ 根据第一、四、五、六步形成多个等值报价方案
 - 首次报价
 - 让步方案



- ✓ 强调自己的地位或级别或有权势人物支持、使用威胁或最后通牒、攻击对方的声誉或拒绝妥协
- ✓ 强调合同条款、法定权利、先例、社会或组织规范、制度等
- ✓ 通过仲裁来解决双方之间的争议
- ✓ 了解彼此的需求、愿望和关注事项
- ✓ 设法调和各方的利益来满足彼此的核心需求

开场

基本原则

- ✓ 确定谁具有决策权
- ✓ 在什么地方谈判
- ✓ 何时开始谈判
- ✓ 协议中涉及哪些条款及其详细程度
- ✓ 协议的形式是什么样的

总体行动框架

- ✓ 达成的最终协议比BATNA要好
- ✓ 能够满足自己的利益需求
- ✓ 不要把钱留在桌子上
- ✓ 让双方都有面子
- ✓ 协议清晰且可操作
- ✓ 聚焦主要问题以及有利于双方的长期合作

初次接触和姿态表现

- ✓ 非正式地交换基本意见（如讨论各自的需求和利益点、可能的基本原则等）
- ✓ 在初次接触时，谈判者可能会刻意表现出自己的某种姿态给别人看

正式谈判

- ✓ 信息交换
- ✓ 议价策略
- ✓ 说服策略
- ✓ 沟通管理



信息交换

信息交换与
信任

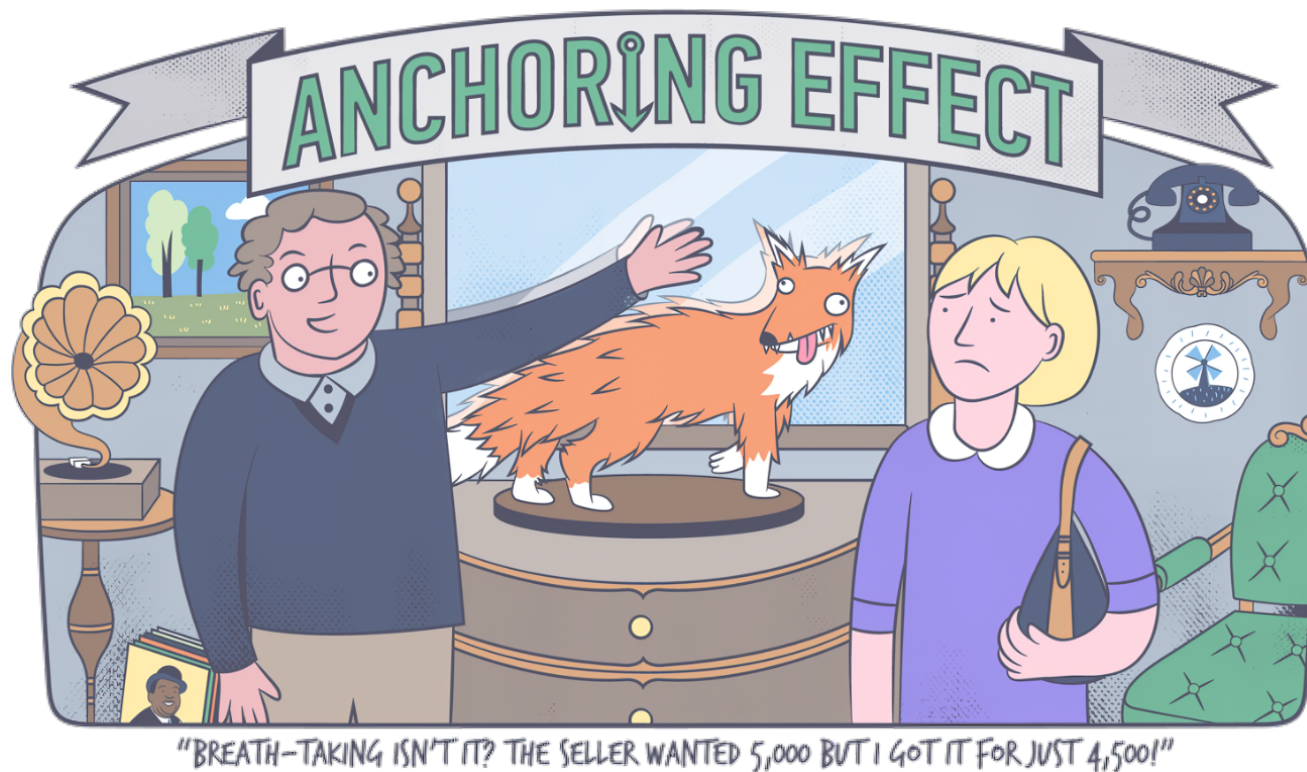
交换有关需求/
利益、愿望、
关注事项、方
案、客观标准
的信息

清楚表达并确
保对方理解

倾听对方并
准确理解对方

先开价吗？

✓ 锚定效应



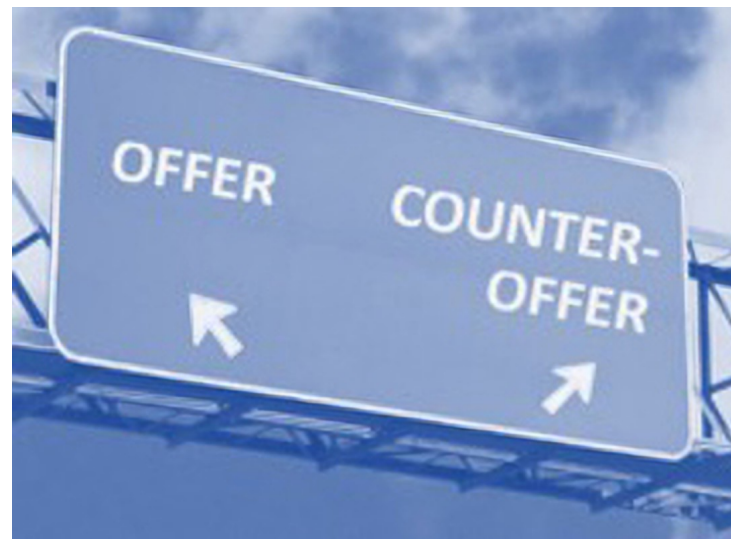
ANCHORING EFFECT



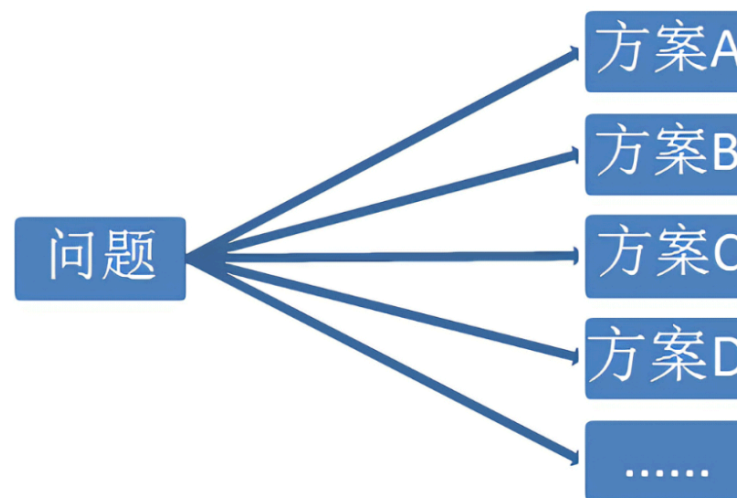
-VERSUSTHEMACHINES

开价越高越好吗？

- ✓ 首次开价是谈判结果的良好预测变量
- ✓ 首次开价越高，谈判越容易破裂
 - 寒蝉效应
- ✓ 准备阶段第七步形成的报价方案：优于谈判目标、具有可信性、让对方看到有讨价还价的可能



开价的形式

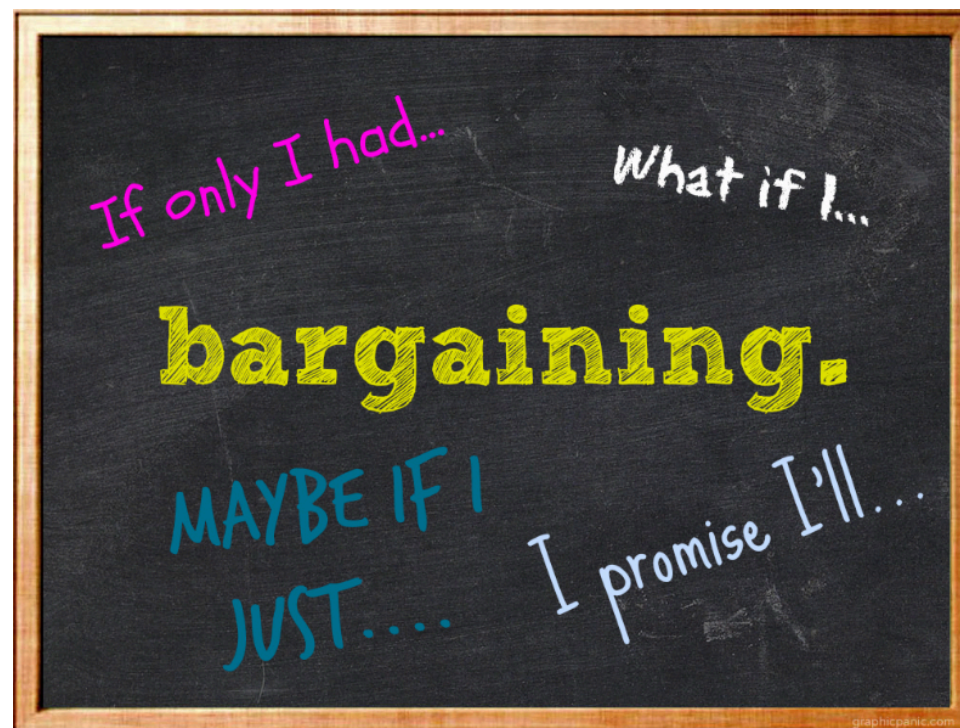


✓ 多个谈判问题vs. 单一谈判问题

✓ 准备阶段第七步形成的报价方案：同时提出多个等值方案

讨价还价

- ✓ 基于多事项提案的讨价还价
- ✓ 枝节问题的杠杆作用
- ✓ 注意让步的方式与技巧
- ✓ 利用双方显性和隐性的共同点



单事项让步模式

- ✓ 等差让步：2500元-2500元-2500元-2500元
- ✓ 一开始就全让出去：10000元-0元-0元-0元
- ✓ 最后一次全让出去：0元-0元-0元-10000元
- ✓ 逐渐增大让步幅度：1000元-2000元-3000元-4000元
- ✓ 初期让出去：6000元-4000元-0元-0元
- ✓ 逐渐减小让步幅度：5000元-2700元-1600元-700元

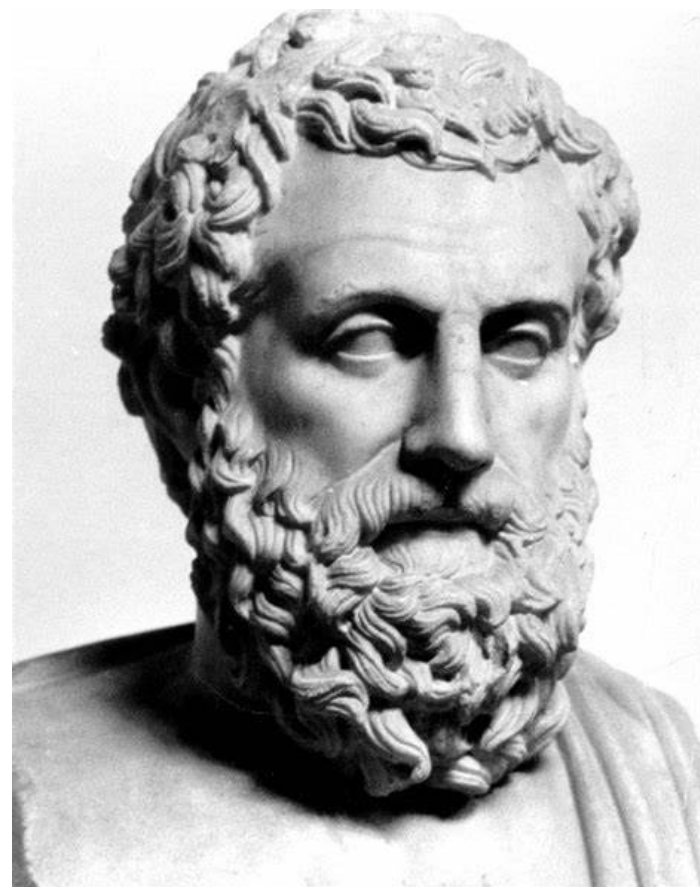
让步的技巧

- ✓ 基于多事项提案展开让步
- ✓ 相互让步而不是单方面让步
- ✓ 切勿在初期就把所有的空间都让出去
- ✓ 以越来越小、越来越精确的步伐让步
- ✓ 每次让步思考的时间越来越长

- ✓ 避免“悔棋”，除非将某次让步明确表明为“暂定”
- ✓ 细心观察对方做出的让步并把它们写下来，以了解对方让步的规律
- ✓ 在谈判马上要收尾成交之前，使对方以最后的让利来交换成交，以争取最后的额外让步

说服策略

- ✓ 晓之以理 (Logos)
- ✓ 动之以情 (Pathos)
- ✓ 信之以德 (Ethos)



说服策略

- ✓ **制造疑惑**——通过提问找出对方较弱的论据，稀释对方的论据，破坏当前的论点
- ✓ **趁机行动**——朝着你的立场和提议靠近



沟通管理

- ✓ 行为定性
- ✓ 测试理解程度和总结
- ✓ 大量提问

- ✓ 表达感觉
- ✓ 回顾谈判
- ✓ 避免弱化论据

结束谈判

- ✓ 达成协议
- ✓ 陷入僵局或需要通过第三方干预来帮助重新开启谈判

达成协议

第一步：达成一致

第二步：形成书面协议

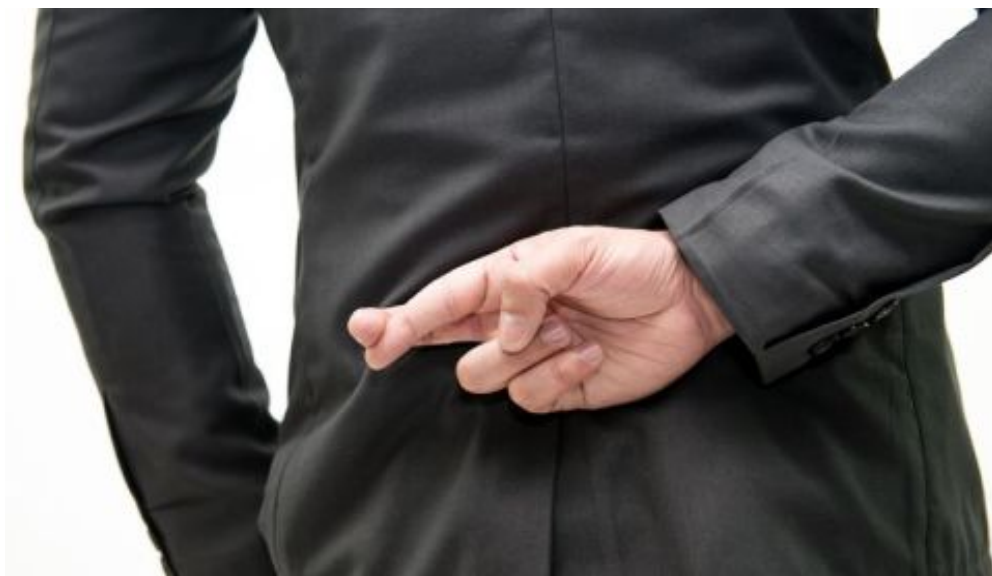
第三步：在合同期内执行协议



有效协议的内容

- ✓ 针对每个谈判事项的具体条款
- ✓ 参与方
- ✓ 合同执行的负责人
- ✓ 谈判协议如何实施
- ✓ 参与各方同意承担的责任
- ✓ 执行协议的最后期限和逾期将受的惩罚
- ✓ 满意的尺度
- ✓ 违约条款
- ✓ 退出条款
- ✓ 延期条款
- ✓ 争议解决程序等
- ✓

谈判中的道德问题



团队沟通

1

团队过程模型

2

团队会议管理

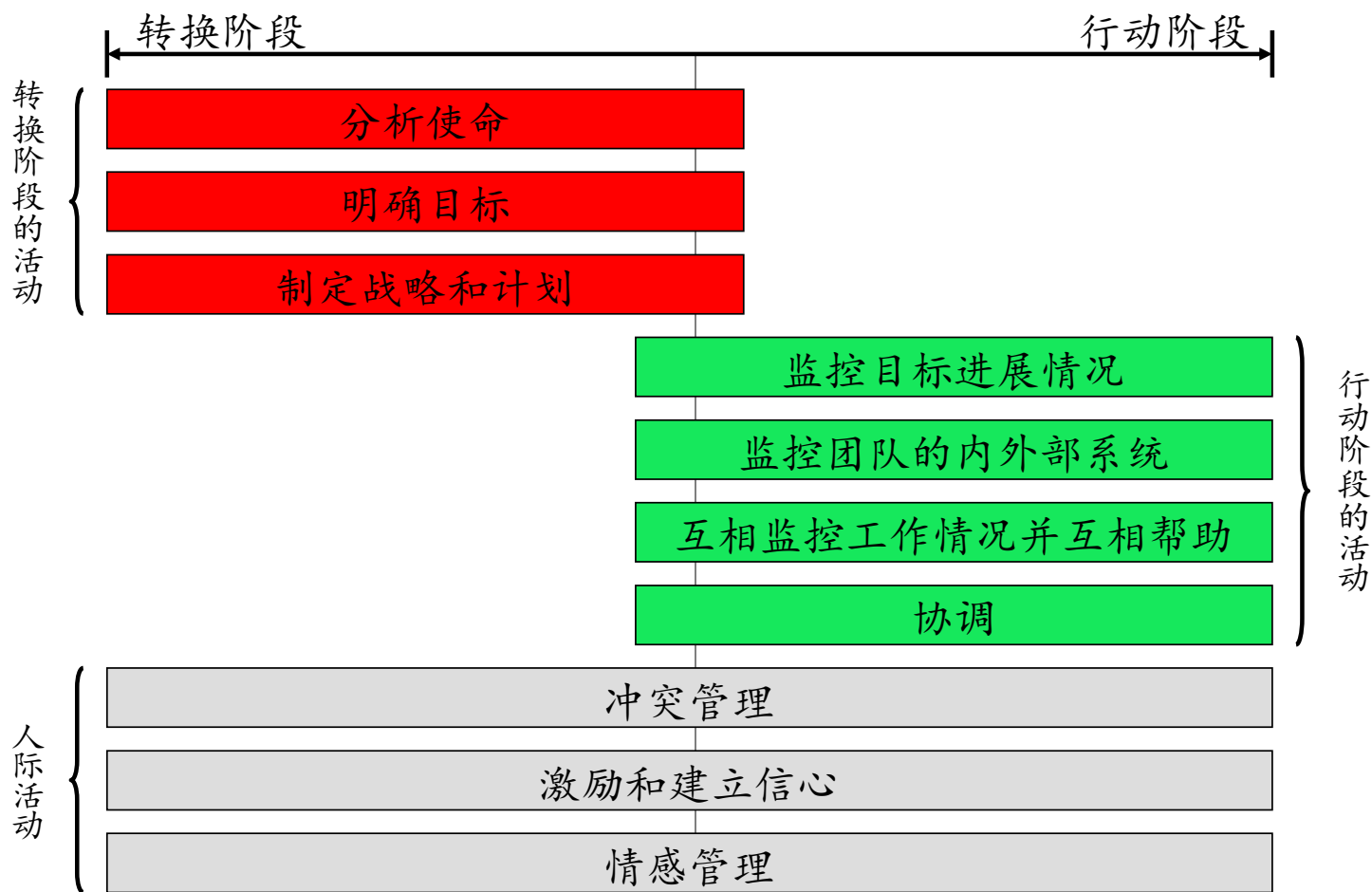
3

团队冲突管理

4

案例讨论与沟通模拟

团队过程再现阶段模型



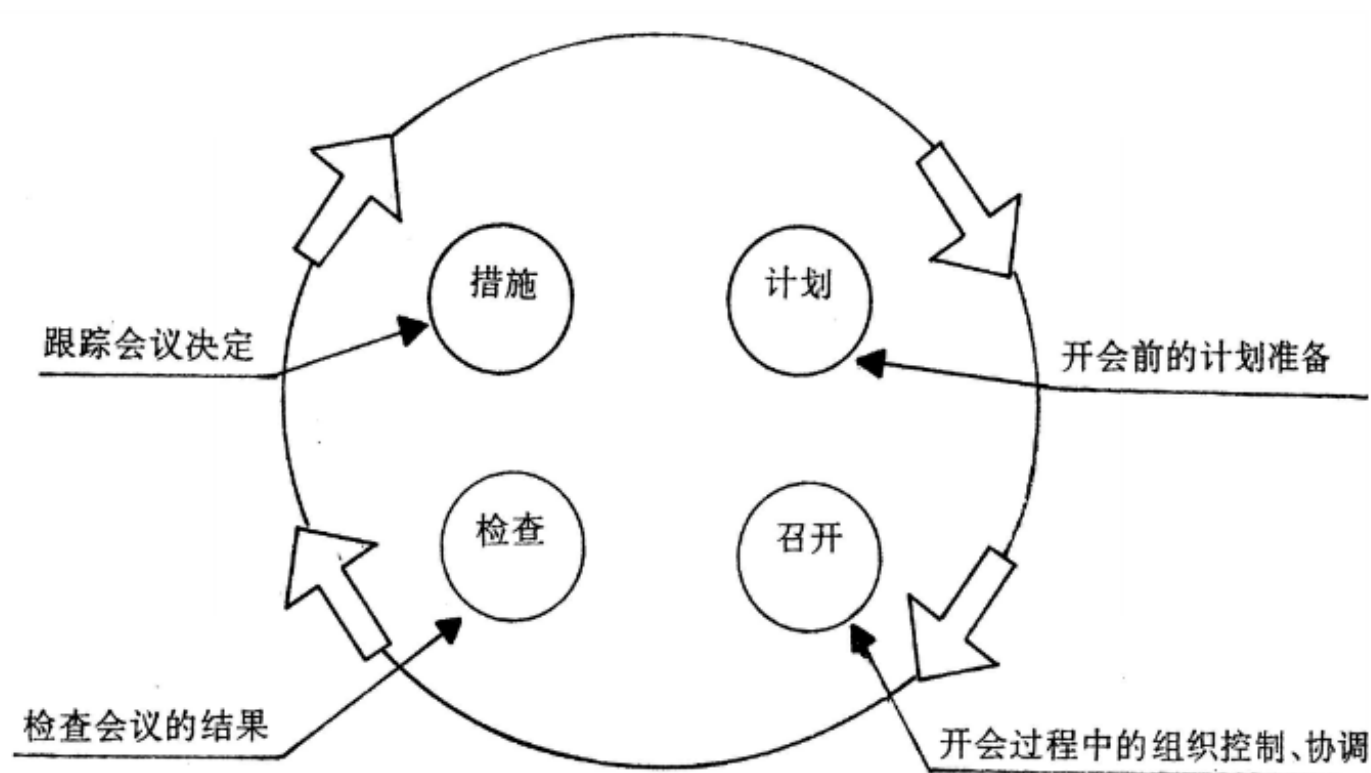
会议要少而精，不可多而滥，议题明确，结论也要明确。其实一个公司的会议，不仅是企业制定任务、目标和发现、杜绝错误的过程，而且是促成观念统一和发现、培养干部的有效手段之一。通过开会的方式，通过反复讲，让大家时刻明白我们要做什么，为什么做，准备怎样做，需要什么样的人来做。在这个过程中，一些有能力、有潜力的干部，就会脱颖而出并逐渐成长成熟起来。那些不合格的干部也会在这样的过程中显露和淘汰。

——李玉琢：《我与商业领袖的合作与冲突》

低效的会议

- ✓目的不明确
- ✓开会只是为了走形式
- ✓主持人会前没准备，而且缺乏引导控制会议的能力
- ✓开会者缺乏效率观念，不准时参加
- ✓发言内容重复，众多与会者重复表态
- ✓对于许多问题反复研究，却不能形成决议
- ✓汇报不得要领，像流水账

有效的会议方法



管理团队冲突

成功的团队

1. 对于重要问题不妥协
2. 对事不对人
3. 询问式决策过程
4. 建立沟通规则
5. 认为冲突是好事



失败的团队

1. 回避冲突，经常妥协
2. 对人不对事
3. 辩护式决策过程
4. 缺少共识
5. 表面和谐，背后较劲

管理决策过程

	辩护式	询问式
决策的概念	一场竞赛	合作型问题解决
讨论的目的	说服和游说	检验和评估
参与者的角色	发言人	批判式思考者
行为模式	努力说服他人 为自己的立场辩护 低估缺点	提出兼顾各方的理由 对其他观点持开放态度 接受建设性的批评
少数派观点	阻止或驳回	培养并重视
结果	赢-输	团队受益

如何与挑剔难合作的人打交道？

✓ 引导大家从强调权利或权力到关注利益

- 不针锋相对、以牙还牙
- 不进行人身攻击
- “回敬”对方，但同时提出以利益为基础的解决方案
- 尝试过程干预
 - “让我们先谈（然后再打）”
 - “让我们冷静一下”
 - 重述对方的话
 - 标注过程

有效利用第三方解决冲突

- ✓ 谨记让第三方加入的目的不是保护自己的利益
- ✓ 利用第三方来保持沟通得体有礼，缓和来自另一方的愤怒
- ✓ 利用第三方来帮助你理解另一方的利益
- ✓ 有的方案如果是你提出的，另一方可能会贬低它的价值，这时可以利用第三方来提出该方案
- ✓ 根据争议双方的BATNA，利用第三方来进行现实检验

贝尔宾 (Belbin)
九种团队角色

角色分类	团队角色	优 势	可容许的缺点
行动类	鞭策者	善于推动，充满活力，能够承受压力；具备克服障碍的驱动力和勇气。	可能会触怒别人，冒犯他人。
	执行者	严于律己，可堪信赖，惯于谨慎稳重；能够采取实际步骤和行动。	可能欠缺弹性，面对新机会时反应迟缓。
	完成者	勤勉苦干，忠诚尽责，渴求完美；善于发现错漏，能够准时把事情办妥。	倾向过分焦虑，不愿别人介入自己的工作。
社交类	外交家	外向、热诚，善于沟通；能够探索新机会，开拓对外联系。	过分乐观，一旦初期的热忱减退，可能会失去兴趣。
	协调者	成熟、自信，能够澄清目标，凝聚众人，促进团队沟通。	或会被视为玩弄手段，推卸个人职责。
	凝聚者	衷诚合作，态度温和，感觉敏锐，待人圆滑；聆听及采纳意见，避免磨擦。	紧迫情况下可能优柔寡断。
思考类	智多星	充满创意、想象力，不墨守成规，善于解决难题。	忽略细节，过分沉迷于自我思维而未能有效表达。
	审议员	深思熟虑，精于谋略，辨识力强；周详考虑选项，判断准确。	可能欠缺鼓舞他人的动力和能力。
	专家	全心全意，主动自觉，全情投入；能够提供不易掌握的专门知识和技能。	只能在有限范围内做出贡献，沉迷于个人专门兴趣。

团队活动不同阶段的主导角色

团队活动阶段	相关主导角色
确定需求	需要有强烈目标感的人。鞭策者和协调者是最合适的。
寻找想法	需求确定下来之后，就需要智多星和外交家寻找想法。
制订计划	面对众多选择时，需要可行性分析，审议员非常适合。
建立联系	确定了计划之后，还需要得到团队其他成员的认可和响应，让他们相信新的计划是有前途的。外交家和凝聚者是合适人选。
组织落实	要将计划转化为行动则需要执行者。而协调者可以让人们适应这些改变。
贯彻执行	要顺利地地完成一项工作中各种设想和细节，需要专家和完成者的参与。执行者踏实肯干，也能够使效率倍增。

跨文化沟通

1

跨文化沟通过程模型

2

管理文化冲突

3

案例讨论

什么是文化？

代代累积沉淀的习惯和信念/
习得的生活方式和意义系统

一个群体区分于其他群体的共同心智模式

- ✓ 风俗习惯
- ✓ 价值观
- ✓ 思维方式
- ✓ 宗教信仰



霍夫斯塔德的文化维度理论

- ✓ 权力距离
- ✓ 集体主义/个体主义
- ✓ 不确定性规避
- ✓ 男性主义/女性主义
- ✓ 长期倾向/短期倾向
- ✓ 自身放纵/约束

Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.

Geert Hofstede

Low context
cultures

High context
cultures



COMMUNICATION

Monochronic
cultures



Polychronic
cultures



CONCEPTS OF TIME

Collectivism



Individualism



COLLECTIVISM vs. INDIVIDUALISM

Egalitarian



Hierarchical



LEADERSHIP

Rules



Relationships



UNIVERSALISM vs. PARTICULARISM

Task-
based

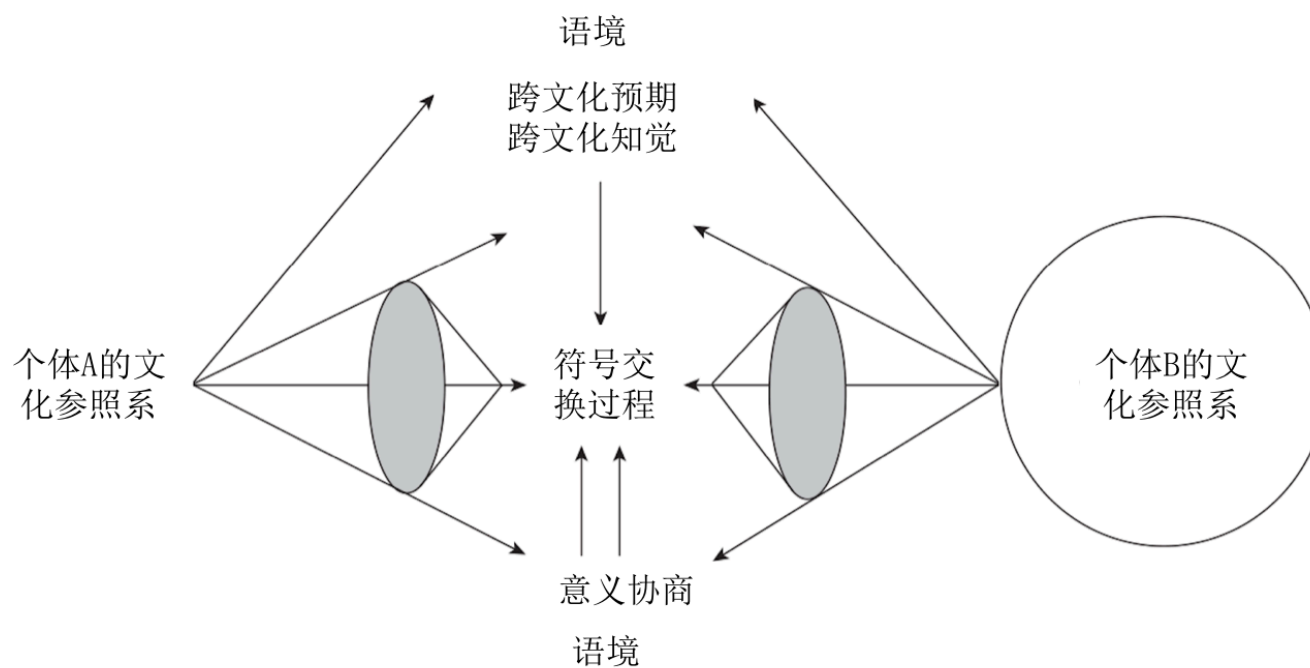


Relationship-
based



BUILDING TRUST

跨文化沟通过程模型



Ting-Toomey & Chung (2005)

跨文化冲突的表现

- ✓ 民族性格、思维模式不同导致文化冲突
- ✓ 行为模式不同导致文化冲突
- ✓ 对文化意义符号的不同理解导致文化冲突
- ✓ 语境障碍导致文化冲突
- ✓ 政治体系不同导致文化冲突
- ✓ 宗教信仰不同导致文化冲突



如何有效地管理文化冲突？

✓ 花心思重构认知

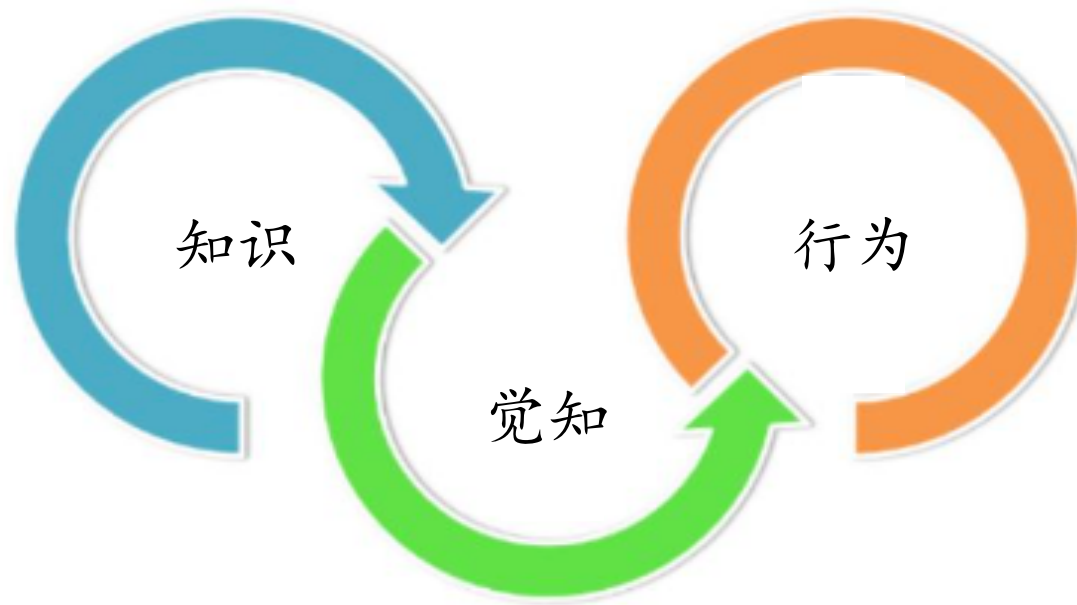
- 从对方文化背景的角度理解各种语言和非语言信息
- 留心观察和倾听别人的观点和期望后，重新安排事情的优先顺序

✓ 开展合作性对话

- 了解相关文化和个人因素
- 引导别人讨论他们的期望、面子问题等

接受差异、不评判对错

如何提升文化智力？



Communication

