



# 通情达理： 关系中的谈判

**Reasonable Words**  
Negotiation Within Relationship

## 『导读』

“积极心理学之父”马丁·塞利格曼，专注于研究如何建立幸福感，并让幸福感持久，他提出实现幸福人生的五个元素PERMA模型：

- 有积极的情绪 (Positive Emotion)
- 投入 (Engagement)
- 有良好的人际关系 (Relationships)
- 做事有意义和目的 (Meaning and Purpose)
- 有成就感 (Accomplishment)

如果把PERMA模型比作蓬勃生命之舟的舵，那么在热爱谈判思维的小编眼里，双赢谈判思维不就是咱们乘风破浪的帆吗？谈判思维让我们放下彼此的立场和对错之争，抛开你多就是我少的固定大饼思维陷阱；始终主张以积极的心态，看到更多的可能性，去共同创造“双方都多”的可能性，建立良性合作共赢关系；通过谈判去达成一致的过程，本身就是让利益相关者参与的过程，有时候，过程的价值不逊于结果的价值。如果说PERMA模型给出了幸福人生的努力方向，那么，谈判思维则是我们的抓手，幸福，是干出来的；幸福，也是谈出来的。

歌德在《威廉·迈斯特的学习时代》中有这样一句话，“一个人每天至少应当听一首歌，读一首好诗，看一幅好画，如果可能的话，再说几句通情达理的话。”

《谈判与影响力》新年第一期，我们一起说几句通情达理的话！

### 本期内容

- 1.职场案例：《到底要不要接这项工作？》
- 2.生活案例：《到底要不要养狗狗？》
- 3.主题文献：《关系中的谈判》
- 4.一期一读：《情商健身房》
- 5.往期回顾
- 6.读者之声

## 到底要不要接这项工作？

行政事务部的邮寄管理职责调至人事部门后，个别员工需在原有职责基础上承担新的职责，但员工不愿承接。

在通知员工需要承担新的职责后，员工不是很理解：1、为什么是他不是别人？  
2、提出能否新增别的工作来替代这项工作。于是汪俊找员工薛明进行沟通。

汪：薛明，你认为谁做这项工作合适？为什么觉得他更合适呢？

薛：我觉得XX比我更合适。我看他每天工作没那么饱满。他工作就是批下OA流程。我就不一样了，我还要面对职工的询问，要接打电话、解释政策。

汪：据我了解，他也需要不断地接打电话和员工沟通吧？我们的工作性质都类似，其实从表现上不好判断，是吧？

薛：是的。

汪：咱们年度重点工作，XX,XX这几个项目中，他都承担着工作，你是否愿意分担这个新的职责呢？

薛：哦，原来是这样的！这样确实应该分担。但我不想接这个工作，后续还有新的工作能再分配给我吗？

汪：你觉得这个工作有什么困难吗？

薛：嗯。接口太多，流程复杂，我是学文科的，怕自己学不会，还耽误工夫。

汪：我一个学工科的，听到这个工作内容时，也一头雾水，何况是你呢！不过我这几天仔细想了想，其实有可改进的地方，能省很多力，你要不要听听？

薛：好啊，（描述如何改进方案，过程中也提出新的想法）。这样改进后相信会提高很大效率，听起来也没那么复杂了！

汪：非常感谢你愿意承担这份工作，还有其他问题吗？

薛：也没有，我不太愿意替人邮寄快递。

汪：我能理解你的感受，你是担心别人说你的工作没有技术含量吗？如果是这样，咱们可以让邮局人员来我们这取，可以吗？

薛：太可以了！就这么定了。

**我们需要耐心倾听，如果找到对方的那个需求点，就找到了沟通的金钥匙。满足对方的需求，解决他的困难，是沟通的关键。**

## 到底要不要养狗狗？

德温的妻子萨拉想要养一条小狗。其实她已经把小狗狗挑好了。但德温认为现在不适合养狗狗，因两人都没精力和时间来照顾它，萨拉正准备博士考试，自己工作也比较繁忙。这时候，我们看德温该怎样跟妻子谈才会避免情绪化，且达成目标呢？

1. 德温决定不对妻子直接说现在不适合养狗狗之类的话；
2. 他对妻子说，养一条狗狗是个很棒的主意，德温问狗狗买回来后该如何养？  
“谁遛狗呢？谁训练狗呢？”  
“如果我们两人都去上班或上学，谁来照顾狗呢？”  
“如果我们目前没有足够的时间来照料它，这对它公平吗？”  
“如果我们的目标是拥有一只我们所喜爱的，也有时间悉心照料、精心训练的小狗，依我们目前的情况能实现目标吗？”

随着德温抛出一连串问题，萨拉开始变得烦恼不安。

德温说：“我们是不是可以停下来休息一下，稍后再讨论这个问题呢？”他想给妻子一些时间来思考这些问题，然后冷静下来。

当再讨论的时候，德温表示他很想养狗狗，但眼下不是最合适的时机。

最后，萨拉同意他们8个月以后，等考试结束，就在她生日那天开始养。

### Tips:

- 要想成功地处理关系问题，需要有强烈的同理心（关注对方的感受和看法），就像专注于自己的目标一样；
- 谈判时了解对方脑海中的想法；
- 当两人意见不统一时，建议暂停沟通，彼此安静下来，休息一下，这是一种情感补偿；
- 做出承诺，并有确切日期，帮助对方实现目标，使对方放心、开心；
- 这样做实际有助于帮萨拉避免将来因他们无法照顾好狗狗而必然会带来的压力。

## 关系中的谈判

Negotiation Within Relationship

(内容出处: [www.nego4biz.com](http://www.nego4biz.com))

### 一. 不可不知的“真相”

- 在有重要关系的背景下进行谈判时，关系问题可能会极大地改变谈判战略和战术：
  1. 关系中的协商是随着时间的推移而发生的
  2. 谈判往往不是讨论一个问题的方式，而是更多地了解对方、增加相互依赖的方式
  3. 对某个简单分配问题的解决对未来仍有影响
  4. 关系谈判中的分配问题可能会让人情绪激动
  5. 关系中的谈判可能永远不会结束
- 谈判各方为了有一个良好的开端，可以先把棘手问题往后放一放
- 试图预测未来并预先协商所有事情往往是不可能的
- 各方真正存在分歧的问题可能永远不会消失
  1. 在许多谈判中，对方的行为是焦点
  2. 在某些谈判中，维护关系是首要的谈判目标，各方可能会在实质性问题上做出让步，以维护或增进关系

### 二. 关键要素

#### (一) 声誉

- 声誉是感性的，具有高度的主观性
- 一个人可以有許多不同的，甚至是相互冲突的名誉
- 声誉受个人特征和成就的影响
- 声誉会随着时间的推移而发展
- 负面声誉难以“修复”

## (二) 信任

- 很多人在开始一段新的感情时表现出非常高的信任度
- 信任促使合作行为发生
- 个人动机决定了对他人行为的信任和期望
- 信任者和被信任者可能关注不同的事情
- 谈判任务的性质可以决定各方如何判断信任

## (三) 公平

- 分配公平: 关于结果的分配
- 程序公平: 关于决定结果的过程
- 互动公平: 在一对一的关系中, 当事人如何对待对方
- 系统公平: 关于组织如何对待个人群体以及如何对待他们的规范

√ 声誉、信任、公平是关系谈判的核心, 并相互促进

## 三. 关系修复之五问:

- 什么可能导致目前的误解, 我能做些什么来更好地理解它?
- 什么导致了信任的缺失, 我又能做些什么来修复可能已经破裂的信任呢?
- 什么可能导致我们中的一方或双方感到被胁迫, 该怎么做才能把重点放在说服而不是胁迫上?
- 什么可能导致我们中的一方或双方感到不受尊重, 我能做些什么来表现出接受和尊重?
- 什么可能导致我们中的一个或两个感到不安, 我能做些什么来平衡情感和理智?

### 信任强化

- 谈判者之间信任的期望越高，信息共享就越多，达成结果可能更高效
- 信任将提高谈判朝着有利的方向进行的可能性
- 面对面的沟通与协商有助于谈判双方建立和发展信任
- 在一段人际关系中，把对方了解得越清楚，说服对方的可能性越大
- 代表他人利益的谈判者往往表现得不那么信任他人

### 信任修复

- 失信越严重，修复信任、调和关系的难度就越大
- 如果双方过往有良好的关系基础，信任就更容易修复
- 背信的一方必须尽快道歉
- 道歉必须足够真诚
- 作出道歉的人必须为造成违约承担个人责任
- 当违背信任只是是一次孤立性事件，而不是另一方习惯性和重复性的行为时，道歉更有效

### 信任和人际关系

- 信任是所有关系的基础。向对方撒谎常常会危及整个关系，将坏消息坦诚地直言相告反而会令彼此的关系得到加强
- 问题是不会自行消失的，与其隐瞒不如提前说出来，倾听对方的感受，然后确定谈判各方可能使用的方案，公平，简单明了
- 闹情绪和无视技巧几乎无法解决任何关系问题。有计划、有步骤地运用谈判技巧才能成功解决关系问题

**编者按：很多时候，非不知也，非不能也，乃不为也。**

**我们沟通得很好，并非决定于我们对事情  
述说得好，而是决定于我们被了解的有多好。**

**----安迪·葛洛夫**





## 第一期 《听好了，谈得如何全在于倾听》

*Listen up , Your Talks May Depend on it---Active Listening*

### 成功谈判的三个倾听技巧

#### • 转述 (Paraphrase)

“听起来您对我们的提案内容总体上是满意的。如果我没理解错的话，您需要我向您保证，如果有大量订单进来，我们可以增加产量。您还在意我们的单价，担心我们愿意与您合作的诚意，我有没有get到您想表达的所有关键点？”

#### • 探询 (Inquire)

“您刚刚提到，您觉得我们的报价是不能接受的，我想了解一下，您是如何得出这个结论的？您认为更合理的定价结构应该是什么样的？请您帮我一起捋捋思路。”

#### • 认可 (Acknowledge)

“我感受到了，您对我们提案的某些细节有些失望，以至于您对我们是否能够长期合作也感到有些担心了。”

◆ **理解并不意味赞同**

◆ **真正告诉你的东西, 可能与他们嘴上说出的内容完全不同, 注意倾听对方未说出口的话**

## 第二期 《探询的力量》

The Power of Inquiry

### ● 如何提出更好的问题？

#### 1. 倾向于开放式问题。

开放式问题通常以5W1H开头，“Who”、“Whose”、“What”、“When”和“Why”以及“How”，在信息收集方面，开放式问题远远优于封闭式问题。

当你需要直截了当的回答时，封闭式问题可以帮助你控制谈话。

#### 2. 问一些探索性的问题。

**轻推探询** 比如“我明白了，之后发生了什么？”

**沉默是金** 在对方发言后，你不必急于打破沉默，而是静静等待。也许你还可以点头鼓励并随时准备用笔写下你期待她提供的有价值的信息。

**澄清性问题** 比如“您刚才说到，您需要多一些时间，您能说得更具体些吗？”

**小结性问题** 比如“听起来您需要6个月的时间来完成这个项目，并且需要30名员工参与，是这样吗？”

**清场性问题** 比如“您在与我们合作时是否还有其他我们尚未谈及或者尚未解决的问题？”

#### 3. 将中立问题与解释相结合。

为了建立信任和鼓励公开的回应，在谈判中尽量以中立的方式表述问题。例如，“您认为项目目前进展如何？”

在提问前给出解释是非常有效的作法，使问题听起来似乎就不那么具有侵略性和对抗性。例如，您可以说：“我们发现一些客户更喜欢灵活的按月方式，而另一些人则更喜欢用年度支付方式。您能告诉我您目前对不同的付款方式有什么偏好吗？为什么？”

### ● 五类地雷问题

1. 侵略性的；
2. 高压的；
3. 情绪触发器；
4. 冲动的；
5. 棘手的

## 第三期 《尊重，是代价最低的让步》

The Cheapest Concession You Can Make is to Give Respect

### 要推动世界的人，须自己先行动。

- 如果我们想与别人达成共识，一开始最重要的关键绝对是给予对方最基本的人性**尊重**。
- 尊重会产生尊重，接纳会导致接纳，接受会促进接受。我们可以创造建设性的循环。
- 虽然我们是透过“行为”表示出尊重，但尊重其实是一种态度，源自你我的内心。
- 我们在寻求**自我认同** (getting to yes with yourself) 的过程中，尊重便会从内在。油然而生，尊重自己，为自己的选择负责，接受自己的人生，自然就会对别人表示尊重。
- **积极倾听**，我们不只是会听到他们说出的内容，还会听到隐藏在话语背后的人性。给与对方完整的正面关注，倾听他、尊重他。
- “**想象自己站在别人的立场**”比表面上看起来更有力量，是很有用的工具。
- 培养自我觉察，关注自己的内在，将更有能力关注外在发生的一切，表现善意。我们愈深入自己的内心，面对外界时就会愈有远见。
- 化解冲突的第一步是改变我们的态度，由认可与赞同合成的止痛药是**接纳**。
- 接纳，不代表同意他们的要求，只是以正面的态度正视对方的尊严，把对方当人看！
- 与其拒绝别人，不如尊重他们，让他们喜出望外。你要带头舍弃互相拒绝的恶性循环，转而创造互相尊重的正向循环。

**当你渴望得到某样东西时，**

**整个宇宙会合力助你实现愿望。**

## 第四期 《谈判中的情绪：危险还是希望？》

Emotions in Negotiation: Peril or Promise?

- 情绪在谈判中是不可避免的，压抑情绪可能会让事情变得更糟
- 在大多数谈判中，双方都有两个目标：情感上的满足和功能性满足有效处理情绪的能力增加了实现这些目标的可能性
- 理解情绪传达的信息，情绪不只是内在的，它会放大动机
- 调动积极情绪，激发协作互动

### 关注情绪背后的**五大核心需求**



核心需求



当\_\_的时候，  
需求被忽视



当\_\_的时候，  
需求能得到满足

**被赏识**

你的想法、感受或行为被低估

你的想法、感受或行为的价值被承认

**归属感**

你被视为敌手，被置于千里之外

你被视为同一战壕的伙伴

**自主权**

你的自由决定权受到侵犯

他人尊重你对重要事务的自由决定权

**地位感**

你的相对位置低于其他人

你应享有的地位得到充分认可

**角色感**

当前的角色及表现不能让自己满意

你所定义自我角色及行为是令人满意的

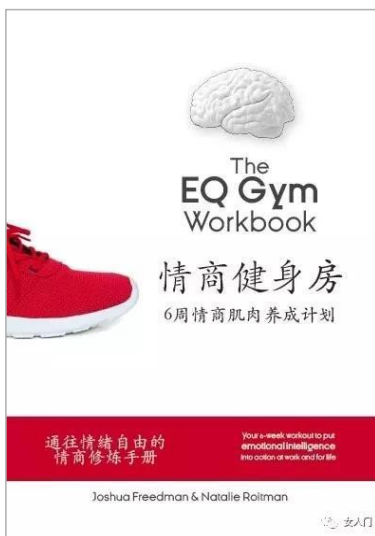
- 五大核心需求都将引发多种多样的情绪。高效应对核心需求，就能激发双方的正面情绪。
- 五大核心需求被适度满足，而非过度满足或者最低限度地满足。
- 借助以下三个标准，衡量需求是否得以妥善处理。

(1) 是否被公平对待？ (2) 是否被以诚相待 (3) 是否与当前形势相匹配？

**处理人际关系的目的是加强人与人之间的联系。  
情感补偿会让人们倾听彼此的看法，当我们开始重视  
对方时，对方也会做出积极的反馈。**

----斯图尔特·戴蒙德

## 『一期一读』



推荐大家阅读这本书叫《情商健身房》。

人们往往认为情绪是看不到、摸不着的东西，而情商大多来自于天生。其实不然，情绪就像我们身边的桌子、沙发、空调一样是一种物质。而情商能力可以通过有意识的学习、培训、练习，得到不断的提升。

这本书的可取之处就是理论和练习紧密结合在一起。讲很小的一部分、就练很小的一部分。有具体的工具、表格、问题，可以明确地呈现出：练习从哪里入手，需要注意哪些部分、过程中都有哪些参照物。进而可以把抽象的东西具象地呈现在纸面上。

我相信如果你认认真真看完这本书，你的情商余额一定会得到大幅的提升。工作和生活也因此大为不同。

推荐人：贾晓菁 老师

- 年末，各种事务纠缠，很容易累积情绪，所以情绪走向何方是一个大问题，总说情绪就像天上的云。蓝天上的朵朵白云很漂亮，乌云压顶时就想把天捅破。可想想捅破之后瓢泼大雨也未见得舒服，那还是让乌云来去自由吧，不执着于乌云，来也随它，去也随它。 ----金姐
- 谈判你中的情绪是一个非常重要的话题，而且也常常发生情绪化的谈判。在我身上就发生过。操纵谈判对方的情绪，一定是高手。 ----陈董
- 看到你的案例，深有感触，基本是我们做业务、做项目的日常，只有互相理解才能解决矛盾很冲突。 ----晓立
- 学有所用时正道，生活中谈判艺术能做到心平气和，不能盲目，提升个人修为。得到大家满意的结果，那活着才有意义。否则被生活鸡零狗碎的事情困扰。或者就很累。 ----王经理
- 说的很好，谈判，关键时做一个好的倾听者。 ----曹主任

**THOUGHT PATTERNS FOR  
HIGH PERFORMANCE® FIVE.ZERO**

**高绩效思维模式 5.0**

**公开课信息**

金苹果代理的版权课程《高绩效思维模式5.0》将踏浪而来：

时 间：2021年3月19日-21日

地 点：北京新世纪日航饭店

学习，为了自由、和谐的发展...

