

项目经理必备谈判力

课程背景：

为什么谈判对项目经理很重要？

我们每天都使用谈判技巧。从与 5 岁的孩子一起思考早餐可以吃什么，到与您的伴侣讨论谁开车或去购物。我们在生活中进行谈判，而项目管理也是如此。在项目管理环境中，尤其是在战略项目中，谈判至关重要。在某些情况下，您的谈判能力会严重影响成功交付项目的的能力。

项目经理必须同时担任很多角色—领导，调解员，代表，拉拉队长和谈判代表。不仅要与供应商和承包商谈判协议，而且必须在项目的整个生命周期内与利益相关者，客户和团队成员有效地谈判。他们通常必须组建由同事组成的团队，这些同事要承担其他职责，并且在预算和资源分配极为有限的情况下工作。身为项目经理，需要有经验的谈判手将多方聚集在一起以实现一个目标，通过磨练他们的谈判技巧，提高效率，为成功的项目奠定基础。

本课程实践丰富，为学员提供了一对一的谈判机会，高度互动体验涵盖了内部和外部谈判情况的动态，过程和技术。还将学习如何分析谈判风格，分散冲突并将其转变为优势并更有效地进行谈判。

课程收益：

- 了解谈判的价值与意义
- 了解谈判画布
- 探索项目管理的背景下和生命周期中的谈判
- 了解探索竞争性和协作性谈判模型
- 掌握谈判的关键成功要素
- 了解谈判的整体流程

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：项目经理、PMO、客户经理等人员

课程方式：案例分析、游戏体验、互动练习、教练演示、现场模拟、头脑风暴、视频演示、情景训练、现场问答等。

课程大纲

第一讲：谈判挑战与复杂性

一、谈判所面临的挑战

1. 沟而不通，难知己知彼
2. 谈判失控，难达成果
3. 进退两难，条件苛刻
4. 谈判被动，无周旋余地
5. 知易行难，靠临场发挥

二、谈判的复杂性和困难

1. 谈判中的话语权
2. 跨文化谈判，识别差异
3. 团队谈判，明确成员之间的利益
4. 谈判技巧，应对挑战的谈判策略

讨论：谈判实力的判断标准？

第二讲：谈判前期的准备

一、了解客户信息，获取相关数据

1. 了解客户信息

- 1) 了解客户需求条件、目标和状态
- 2) 了解公司目标和状态
- 3) 列明谈判的全部项目
- 4) 列明项目可能的分歧点
- 5) 为项目设定报价、目标、底线

2. 收集/计算相关数据

- 1) 客户项目投入情况
- 2) 客户预算、付款时间
- 3) 成本预算、利润
- 4) 过往合作情况和成功项目类比

二、获取相关信息，定义关键谈判条款

1. 从客户角度出发审视条款

- 1) 价格条款
- 2) 付款条款
- 3) 费用条款
- 4) 内容条款
- 5) 服务条款
- 6) 退款条款
- 7) 罚款条款

2. 分析客户条件底线和竞争对手

- 1) 明确公司在条款中的期望值
- 2) 明确公司在条款中的底线

第三讲：协作谈判的关键成功要素

一、破冰“I—C—E”，运用行为建立信任

破冰不等于拉关系，而是获得信任的同时获得需要的氛围

1. Interest——突出利益诉求点

- 1) 澄清谈判中的利益，关注对方的避责需求
- 2) 开发相互满意的选项以实现所需的利益点

2. Concerns——打消对方顾虑

- 1) 建立双方都可以接受的标准，以评估和选择最佳选项
 - 2) 克服障碍达成协议的突破性策略
3. Emotion——营造合适氛围，准备进行协作谈判

案例：专业房产中介的利益点引导

二、制定强大的备份计划

1. 客户思维和步步推进的最佳替代方案（BATNA）

- 1) 为分歧点找出可变因素
 - 2) 为分歧点找出替代方案
2. 寻找并优化可行性方案

案例：沃尔玛在中国的商业地产谈判

三、探索可能达成协议的空间（ZOPA）

1. 相互需求强度
2. 谈判筹码

- 1) 谈判中筹码的界定
 - 2) 利诱性筹码和威胁性筹码
 - 3) 既定性筹码与创造性筹码
- 案例：中美贸易战谈而不破**
3. 策略建议

第四讲：项目管理环境和项目生命周期中的谈判

一、项目干系人分析和谈判

1. 准备所有利益相关者清单

- 1) 客户
- 2) 供应商
- 3) 管理层
- 4) 团队成员
- 5) 其他项目团队

2. 利益相关者分析

- 1) 权力利益方格
- 2) 支配权、影响力
3. 调动利益相关方参与
- 1) 制定谈判影响策略
- 2) 制定沟通计划

训练：项目干系人分析

二、探寻摸底知深浅

1. 探寻需求的三问：问全、问深、问透
2. 提问策略：开放式——选择式——封闭式

案例：4S 店的买车经历

3. 价格与成交，哪个更重要？

案例：谈判无法复盘，微软收购雅虎失败

三、价值传递

1. 识别谈判中的项目约束
2. 价值传递吸引对方
3. 价值传递的 FABE 模式

四、交易谈判——讨价还价

1. 如何设计报价和还价？

- 1) 提出假设性问题，做出条件性报价
- 2) 还价设计
- 3) 条件性让步技巧
- 4) 压价技巧

2. 不同行为的价格应对策略

- 1) 直接拒绝的应对策略
- 2) 价格质疑的应对策略
- 3) 没有反应的应对策略
- 4) 欣然接受的应对策略

3. 心理预期价格与参照系管理

- 1) 直接询问法
- 2) 解释询问法
- 3) 暗示询问法

4) 退让询问法

演练：通过探寻，获取卖方和买方的价格底线

五、达成共识的策略

1. 组合交易条件
2. 改变对比值
3. 先难后易的挡箭牌策略
4. 不降反升策略

案例：巧用组合交易条件促成不可能的谈判

六、促成签约

1. 如何打破谈判僵局和拖延状态

- 1) 分析产生拖延状态的原因

2) 客户签约条件

- a 成交动力和成交阻力对比表
- b 搁置现场不能解决的问题
- c 与客户达成合作协议或达成暂时性协议

2. 利益与关系的平衡原理

- 1) 利益平衡
- 2) 风险平衡
- 3) 心里平衡
- 4) 地位平衡

案例：上海多层住宅假装电梯策略

Q&A：现场交流与讨论