

项目管理的几大过程之一：商务谈判 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149794.htm

1.作人的姿态来源：考试大 作人似乎跟商务谈判不太有关系,很多技术人员相信PM需要的是本事,是如何做好一个项目,而不是会搞好关系弄的四平八稳的人.随着PM在中国的悄悄兴起,越来越多的PM开始在老总的授意下参与商务谈判,和销售们一起打单子,这就比较实在的需要PM们去揣摩客户的心理.揣摩客户心理需要有多方面的知识,需要深度和广度,然而,最重要的仍然是作人.如何放下架子,降低作人的姿态,对从技术人员转型的PM们来说,是至关重要的.降低作人的姿态需要从多个方面去实施,最主要应该记住:人不可貌相,更不可以地位衡量.很多公司为了保持公司形象,会统一叫员工打扮的好看一点,看起来象个白领的样子.然而,老板多半是没有约束的.中国改革开放才二十年,很多有钱的老板实业家文化层次都不高,往往是当大学生们只会把屁股坐在板凳上肆意挥霍父母辛苦积攒的财富时,他们已经在各地奔波,积累丰富的商业经验并对金钱,人生和社会的本质有了充分的认识,形成了自己稳定的思维框架.这些人,很多都是穿着旧旧的衣服,戴着破破的手表,说话的时候经常会带上三字经,钻进上海的人堆里,搞不好你会把他当成民工.因为到他们所处的社会地位,已经不需要任何华丽的外表来衬托自己的身份,他们有的是底气.对PM来说,这是个非常危险的挑战.虽然说项目在初期有意向时会对对方的人事和关键人物有一定的了解,然而大项目里能说的上话的人太多了.上海人最瞧不起的就是土气,很多人谈项目的时候看到民工或很俗气的表现不

免会皱皱眉头,往往在皱眉头的时候就失去了项目,也就是失去了市场和金钱.PM必须作到能与每一个层次的人交谈,尤其是看起来比自己层次要低的群体,哪怕是公司里扫地的阿姨.只有作到谦虚谨慎,不摆架子,尊重别人,才会得到别人的尊重,才有机会赢得项目.鼻子比眼睛高的人只会把自己的鼻子撞扁.来源 : 考试大 2.丰富的知识面 来源 : 考试大 光尊重别人还不足以赢得项目,准确的说是赢得对方关键人物的信赖.PM一般用不着陪客户喝酒吃饭,那是销售们的事情,但是PM和客户讨论问题可能是最多的.讨论问题的时候就是机会,如何投其所好,是一大关键.金钱与美女依然是常规的敲门砖,然而这种傻瓜也知道的办法人人都会去做.老板的关系也只是一个方面,如今的大老板,哪个没有关系 同等条件下PM凭什么去胜过别人一筹 我一个朋友(PM)打一个单子时,发现对方对什么都不太感兴趣,费了很大力气也找不到突破口.对方这个人非常顺利,金钱地位美女样样不缺.他花了好多天和对方交谈,以自己的博学逐渐取得了对方的信任.后来他隐约发现对方对数学和天文学的发展史有所涉猎,如获至宝,回家花一个通宵的时间在网络上搜索相关资料.第二天他根本不谈项目的事情,只跟对方大谈特谈哥白尼,布鲁诺,伽利略这些人的生平,整整吹了一天.对方点头如捣蒜泥,态度和热情都来个一百八十度转弯,隔天他就拿到了单子.这是个经典的战例,谁能事先想到哥白尼会来帮助IT的人赚钱 这个PM靠的就是博学和由博学引申出的敏锐的感觉抓住了机会,让客户产生共鸣.客户感觉他层次也很高,而且和自己有共通之处,信任度大大增强,把项目交给他放心.如今这种例子在商务谈判中已经屡见不鲜了.对PM来说,并不要求在各个 方面都很精通,那是不可能的事情,只要PM对一些流行的话题

和天文地理历史各方面的知识有个大概的了解,在需要的时候能尽快的掌握,才有机会创造机遇和把握机遇.来源:考试大

3. 强大的沟通能力

胸中有万千墨水却不知如何表达其实是比较少见的,但并非绝对没有.每个人的人生轨迹都有所不同,思维受环境的影响也各有差异.包括象我们目前这个班级里的一些未来的MSE们,一定有比较内向或者不太爱表达自己观点的人,这些人比较被动,往往很难承担起谈判的重任.从今天开始,这类人就必须重新学习如何说话,如何大声的争论.沟通,并不仅仅是大声说话,而是在表达自己观点的同时发现问题并综合整理加以解决.除此之外,沟通的能力与社会经验息息相关,与PM的见识联系紧密.在日常生活中,PM就要多留心,多思考,当别人想到某个层次的时候要争取比别人考虑的更深.当然,也有一些不够踏实的朋友把沟通和吹牛当成了完全的一回事情,在和客户交流的时候口若悬河的说一些不着边际的话.这种人,碰到不懂,不太认真或者好奇心强的客户是有一定市场的.而有水平,负责任的客户往往会觉得这种人不可靠,一般不会把单子交给他.PM需要把握好这个度,吹是肯定要吹的,只是吹牛的时候一定要基础的去吹,对从来没涉及过的领域或者根本不懂的东西轻易不要发表意见,挑选自己熟悉的方向合理的进行发挥,适当的留上一两手,给对方高深莫测的感觉,效果最好.

4. 优秀的售前团队

这个团队一般是由总经理发起并组建的,通常不指定PMP,对团队的成员如SALES,PM,SA,ENGINEER们的团队合作提出了比较高的要求.一般公司在接下一个单子进行到一定程度的时候,PM往往会尴尬的发现协议上销售代表们对客户的一些承诺是几乎做不到或者根本做不到的事情.这种情况非常多,销售的任务是拿下单子,我听到的销售们说的最多的就

是"没问题"或者"NO PROBLEM",但是当我听到客户的要求和销售的回答时我总是心惊肉跳,很不自然.销售是非常辛苦的,为了建立客户关系,尤其是空白的市场是很不容易的,往往为了一个单子会牺牲非常多.在这种情况下,和销售进行协调自然而然的又落到了PM的头上.在销售和客户做承诺之前,PM要主动的跟销售交流,提供粗略的总体设计框架和技术难关以及能考虑出的工作量,而不是等出了问题再被动和销售在老板面前互相推委责任.在组建团队的时候,PM要根据团队里每个人的素质和任务进行因人置宜的信息传递.优秀的售前团队合作是接单的重要保障.在商务谈判的实际操作中,存在着各式各样的问题,PM的职责和要求绝非以上几点所能描述详尽.根据环境,政策,人文,关系等各方面的不同情况,PM的不同成长经历,每个PM最终都会建立自己对商务谈判的看法和经验.但是有一点可以肯定,这是PM成为PM的第一道关,也是最重要的一关.接不到单子,PM将失去存在的意义.与销售有所不同,PM在该阶段的任務除了接单,还要尽可能的搜集客户关键人物的资料并与对方各个阶层的负责人建立良好的客户关系,以便在项目实施时充分调动资源. 100Test 下载频道开通, 各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com