



商议最佳结果

3 级项目



目录

- 2 项目介绍
- 3 你的任务
- 4 评估你的技能
- 5 能力
- 5 为商议做准备
- 6 结果的类型
- 8 商议风格
- 9 商议策略
- 10 复习和运用
- 11 完成你的任务
- 12 资源

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International. 版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8307

项目介绍



商议是以在两方或多方之间以达成一致为目标的一种正式讨论。为了达成相关各方满意的一致意见商议往往包括妥协。成功商议的能力将提升你的效率、帮助你实现自己或组织的目标，并且协助你建立和维护关系。

在本项目中，你将学习不同商议风格，今后根据情形恰当选择并使用。你还将学习如何进行创造共赢的讨论，找到和建立一致之处，促进各方之间达成一致，并且在商议中保持专业的沉着姿态。

你的任务

目的：本项目的目的是了解不同的商议类型和进行商议时可使用的策略。

概述：围绕你生活中过去或即将进行的商议做一次 5 到 7 分钟的演讲。该商议必须是你已经参与或将要参与的。可以选择反思已使用的策略或你认为将来最为有效的策略。选择你喜欢的演讲风格，你的演讲可以是说服型、幽默型、传递信息型或者任何其它类型，只要你选择的演讲风格跟你选择的演讲内容相符合。

对于所有任务细节和要求，请查看第 12 页的“项目总结清单”。



在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。

基于你当前的技能选择适当的数字：



5 模范					4 精通					3 熟练					2 能力初显					1 有待提高				
项目前					陈述										项目后									
5	4	3	2	1	我能够区分商议风格，并且实施最符合当时情况的风格。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我能够发起具有意义的谈话，以期达到共赢的目标。										5	4	2	2	1					
5	4	3	2	1	我能够促进各方从当前状态进入达成协议的新状态。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我能够在商议期间保持专业或得体的沉着姿态。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。										5	4	3	2	1					

以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 促进各方从当前状态进入达成一致协议的新状态。
- 了解如何运用不同的商议风格。
- 参与有意义的谈话，达到共赢目标。
- 在商议期间保持专业或得体的沉着姿态。
- 确定如何以及何时使用不同的商议策略。

为商议做准备

支持你的立场

成功的商议始于准备。确保你对于任何商议（无论是财务、职业还是个人的）都具有明确的立场。澄清自己立场的第一步是确立自己的目标。例如，你可能计划针对搬迁商议最佳城镇。知道自己想要住在哪里以及为什么要住在那里，可帮助你细化自己的目标并明确自己的立场。

在与涉及的其他各方会面前，使用第 17 页的“商议目标设定”工作表计划自己的商议。如果你要分析过去的商议，使用该资料可帮助你回忆起细节。



定义好目标之后，研究你所考虑的每个方案。例如，考虑迁址时，方案可能是不同的城镇或同一城镇中的几个不同地点。将研究范围缩小到几个方案，将帮助你收集信息、考虑可选方案并且包括每种场景的支持材料。这种准备将帮助你商议反映自己期望的解决方案。

做研究时，纳入有趣的事实和具体信息，帮助强化你的立场。计划搬迁的人可能会研究公共交通的便利性、服务设施的距离或首选城市的当地吸引人的名胜景点。可从多处获取信息，包括互联网、图书馆或其他来源。从可引用的可靠来源收集数据，尤其是针对职业或金融商议。

结果的类型



双赢

商议后，双方都处于更有利的地位。

预想你的理想结果，可帮助你专注于自己希望通过商议实现或获得的结果。

最成功的结果始终是涉及的各方均愿意接受的结果。商议结束时各方所处的地位比商议开始前更为有利即为双赢。通过努力实现此类结果可改善与其他相关方之间的关系。

有赢有输

一方获胜以另一方遭受损失为代价。

在有些情况下，满足你自己或组织的要求比保护关系更为重要。以一方获利且其他方失利结束的任何商议被视为有输有赢的结果。这不是理想的情况，但时有发生。

妥协

各方通过作出让步达成一致。

在一些商议中，妥协比获胜更为重要。涉及的各方可能需要作出让步，以便达成协议。这就是妥协。在一些商议中，达成协议即是最好结果。

很多妥协让各方都满意，但有些以妥协而终的商议只让一方满意。当妥协是以了结为目的，各方都放弃了自己的核心或重要目标，则定义为双输。尽管这种解决方案相当于最坏情况，有时是无法避免的。

何时离开

知道你将结束商议的底线。

在很多情况下，你唯一的选择就是结束商议，可能是暂时的，也可能是永久性。结束商议的一些充分理由举例：

- 你有备用计划或可选方案，无需商议的其他方参与。
- 对方提供的方案不符合你的利益。经过很长时间的商议之后，另一方显然无意作出任何让步。
- 与你商议的个人或组织采用不道德、不公平或其他无法接受的商议伎俩。

一定要考虑中止商议的所有后果。

商议风格

有多种商议风格。每种风格各有优缺点。在商议中有时可能会需要对峙，此时很重要的一点是要根据你的个性和承受度来选择商议技巧。

你的成功取决于有效参与商议对话以达成互惠互利结果的能力。

竞争

运用竞争性方式的商议者倾向于相信绝对的胜负。使用这种商议风格可能具有策略性，但咄咄逼人。当需要快速达成协议或协议的可变因素有限时，这种风格最为有效。

迁就

要运用迁就商议风格，你必须愿意提供信息，作出让步。这种风格最看重与他人的关系。当你需要修复或维持关系时，这种风格很有效。

妥协

与你的商议伙伴互相让步，即各方都让步，这就体现了妥协风格。涉及的各方共同努力，寻找他们的共同点。

当存在时间限制或商议双方关系不错时，这种妥协风格最为有效。这种方法可让已有的关系不受损害，但结果对于双方并非理想。

协作

协作性商议风格是指，商议双方集体讨论，收集点子，寻找可满足每个人需求的解决方案。当想发展和维持积极关系时，这种风格最为有效，但比较耗时。

商议策略

除了商议风格，还有多种帮助你在商议中取得成功的策略。考虑制定和应用这些策略来提升商议的效率。

前 5 分钟

将精力集中在商议的前 5 分钟。这个时间段奠定了讨论的基调，并且确立了各方的立场。在此期间，传达适当的信息可营造有助于达成协议的积极氛围。你可分享的信息包括与商议相关的数据、研究，或任何概要说明。

为了在商议期间取得成功，你的目标是推进其他方进入新的“状态”或改变他们的立场。一开始先聆听，以便你了解其他各方的目标，这将帮助你确认可以如何改变他们的立场或调整自己的立场以进行迎合，同时又不放弃自己的主要目标。

保持客观且不受个人感情影响

以开放的心态公正地评估新提议。留意另一方的观点和立场。

尊重参与商议的各方，即使他们的意见与你的大相径庭。有意识地提醒自己不要被偏见左右。保持专业、沉着冷静。每次谈话都可以促成有意义的对话，这将帮助你达到自己的目标。聆听所涉及的其他各方，并寻找互惠互利的解决方案。

如必要，在商议中休息片刻，整理自己的思路，并保持镇静。

使用第一人称陈述

在商议期间使用第一人称陈述可将注意力集中在自身和自己的感受上。无论商议强度如何，也无论另一方有何行为，当你将注意力放在自己的感受上时，你就会带动积极的谈话。诸如“我需要你的帮助……”或“大家无法达成一致意见时，我会很沮丧……”的人性化语句可让你显得通情达理，在不激怒另一方的前提下表达自己的观点。

表示感谢

适时的认可商议对方采取的任何积极努力，比如投入时间与你商议。
表达谢意时要真诚。

掌控好讨论的时间



尽量将会议安排在大家都方便的时间和地点。在一个居中位置或局外方选好的地点见面。考虑安排晨会，因为这个时候很多人都精力充沛且容易接纳新观点。避免在午饭后或天晚的时候安排会议，这个时候大家精力不济。

将重点放在利益上

明确你商议的目标，陈述你对于商议伙伴目标的理解。让每个人都有机会说出自己的目标和期望的结果。

讨论完方案之后，按大家的接受程度排列各方案。确保各方都有机会理清可做的选择。

方案的排序有助于各方了解哪个方案对他们最重要。这样，可以确认商议各方之间的共同点，促成对话，并确保互相理解。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的内容。

- 为什么在商议期间保持专业或得体的沉着姿态很重要？
- 你将在什么时候运用本项目中讲述的不同商议风格？
- 参与有意义的谈话如何帮助你达到共赢的目标？
- 促进各方从当前状态进入达成协议的新状态，这意味着什么？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请为你的演讲或报告做规划和准备。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。

组织：使用第 12 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。

时间安排：与教育副主席一起安排你演讲的时间。

准备：为你的评估做准备。查看第 14–16 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。



项目总结清单

商议最佳结果

目的：本项目的目的是了解不同的商议类型和商议时可使用的策略。

概述：围绕你生活中过去或即将进行的商议做一次 5 到 7 分钟的演讲。该商议必须是你已经参与或将要参与的。可以选择反思已使用的策略或你认为将来最为有效的策略。你的演讲可以是说服型的、幽默型的、传递信息型的或者其他的风格，只要是适合你并且与你的演讲内容相符。

本项目包括：

- 分析个人生活中过去或未来的商议
- “商议目标设定”资料
- 5 到 7 分钟的演讲

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

☐ 分析过去或即将进行的商议。

☐ 使用商议目标设定资料回答你的商议问题。

根据你对进行商议的理解回答问题。这将帮助你记住自己执行的步骤，还可帮助你确认自己再次商议时可能改变的选择。

☐ 记录下你希望与俱乐部成员分享的理想商议风格。

- ☐ 对于你将讨论的商议，描述你希望的结果。
如果商议已发生，描述当时的情况，以及实际商议情况与你在商议开始时所设想的有何不同。这种比较可以是正面的、负面的，或两者皆有。

- ☐ 与教育副主席一起安排你的演讲时间。

- ☐ 撰写演讲稿。

- ☐ 排练你的演讲。

- ☐ 完成本项目的所有组成部分（包括你的演讲）后，返回到第 4 页，在项目后部分对你的技能进行评级。

评估表格

商议最佳结果

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：5 – 7 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的是让会员了解不同的商议类型和商议时可使用的策略。
- 本演讲的目的是让会员分享个人生活中过去或未来商议的某个方面。

评估员须知

在完成本项目的过程中，会员：

- 投入时间学习不同的商议风格和策略
- 仔细思考个人生活中过去或未来的商议

关于本演讲：

- 会员将围绕个人生活中的商议发表组织有序的演讲。
- 本演讲可以是说服型的、幽默型的、传递信息型的或者其他的风格，只要是适合会员并且与会员的演讲内容相符。
- 本演讲并不是对“商议最佳结果”项目的内容所做的报告。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音量					意见：
5	4	3	2	1	
眼神交流： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
手势： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 面对听众时表现自如					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 演讲中分享了过去商议经历或未来商议计划的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

商议最佳结果

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 – 是一位专业的公众演说模范，什么时候都能被理解
- 4 – 擅于利用口头语言进行交流
- 3 – 口头语言清楚且容易理解
- 2 – 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 – 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 – 完美运用语气、语速和音量
- 4 – 擅于使用语气、语速和音量
- 3 – 灵活运用语气、语速和音量
- 2 – 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 – 没有充分利用语言、语速和音量

眼神交流

- 5 – 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 – 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 – 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 – 与听众的眼神接触需要提高
- 1 – 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

手势

- 5 – 将肢体动作与内容充分结合，发表模范式演讲
- 4 – 使用肢体动作增强演讲效果
- 3 – 有效使用肢体动作
- 2 – 使用有些使人分心的手势或使用一些手势
- 1 – 使用使人分心的的手势或不使用手势

听众意识

- 5 – 完全吸引听众并预测听众需求
- 4 – 充分了解听众互动/需求并作出有效回应
- 3 – 表明了解听众互动和需求
- 2 – 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 – 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 – 面对听众时非常自信
- 4 – 自然面对听众
- 3 – 面对听众时表现自如
- 2 – 面对听众时表现不自然
- 1 – 面对听众时极不自然

兴趣

- 5 – 通过结构合理的有规律可循的内容完全吸引听众
- 4 – 使用极具吸引力且结构合理的内容吸引听众
- 3 – 使用有趣且结构合理的内容吸引听众
- 2 – 内容有趣，但结构不合理，或者结构合理，但不够有趣
- 1 – 内容无趣或者结构混乱

主题

- 5 – 围绕曾经的商议经历或未来商议计划的某个方面发表模范式演讲
- 4 – 围绕曾经的商议经历或未来商议计划的某个方面发表出色演讲
- 3 – 演讲中分享了已有的商议经历或未来商议计划的某个方面
- 2 – 演讲中提及了过去的商议经历或未来的一些商议计划，但未全部讲述
- 1 – 所发表演讲的主题没有涉及关于商议方面的内容

商议目标设定

在与涉及的其他各方约见前，使用此表格来策划你将要进行的商议。

在商议前，确定你需要进行的调研。

描述此商议的理想结果。

确定你将与商议各方建立联系的方式。

你愿意做出什么牺牲来达成妥协？

你认为哪些不可商议？



www.toastmasters.org