

**备注: 下文所示 ER 代表 Employer (雇主), EE 代表 Employee (雇员)**

Virtual cognitions: 一会和 Tom 的会面很可能会变成一场谈判。嗯...是的, 我还记得很清楚, 上次和 Jack 关于他早上迟到问题的谈判。

在谈判中, 我按照课上所学依次完成了谈判的四个必经阶段: 个人准备、共同探索、协商讨论和协议收尾。

嗯...谈判进行得挺顺利, XXX, 你是个好的谈判者。

在第一阶段, 个人准备阶段, 我收集并回顾了 Jack 的相关信息, 同时也明确了自己的想法和需求。

第二阶段: 共同探索阶段, 我向 Jack 分享了我所掌握的信息, 比如公司周边的学校、儿童看护中心等,

同时挖掘了大量关于他现状和真实利益诉求的信息, 以及他坚持自己亲自送孩子上学的潜在原因。

在第三阶段, 协商讨论阶段, 我并没有把自己局限在说服 Jack 准时上班这一直观的既定方案上, 而是给对方提供了尽可能多的可行方案供其选择,

比如我曾建议 Jack 可以在正常下班时间后多工作一个小时, 或者修改工作合同等。

在最后的协议收尾阶段, 我要求 Jack 复述了我们达成的共识, 再一次明确了协议, 为双方消除了可能存在的疑虑。

从上回的成功经验看, 接下来的会面, 我还是应该依次分别完成谈判的这四个核心阶段。逐一进行, 而非直接开始商讨解决方案, 展开交锋, 甚至开始讨价还价。

不过, 上次谈判后我又从课上学到了新的知识, 应该也可以运用到这次的谈判中来。具体内容是.....?对, 记起来了! 老师曾特别强调, 我们在开始任何一个谈判前都需要先确定一个最佳替代方案,

什么是最佳替代方案呢？嗯，让我想想，对了！谈判的最佳替代方案是指如果谈判失败，最终没有任何协议达成，如果我还想达到预期目标可以采取的最佳替代行动。

老师介绍了一个简单易懂的例子！是有关卖车的。假如我现在手上有一辆车想出售，并且已经有经销商愿意出价 9 千欧元购买我的车。那么当我和其他潜在购车者进行交易谈判时，我的最佳替代方案就是 9 千欧出售我的车，

因为即使和其他潜在购车者的谈判最终并没有达成一致，我仍然可以以 9 千欧的价格出售这辆车。

如老师所说，最佳替代方案可以帮助我避免犯两大错误，一、接受我原本应该拒绝的协议，二、拒绝我原本应该接受的协议。

不过应该怎样将最佳替代方案运用到谈判中呢？嗯.....我应该将谈判中出现的新提议与我的最佳替代方案进行比较，确定哪一个能更好的满足我的利益诉求，实现利益最大化。

还是以卖车为例，比如有人提出以 1.1 万欧的价格购车但需要在 30 天内付清，或者提议在我购买新车的时候可以折价 1.2 万欧，我都需要将这些提议与最佳替代方案进行比较。

拥有一个最佳替代方案能让我在谈判中更加淡定和自信，因为我将不会那么执着于一定要和对方达成一致，同时也不会对谈判如果失败所造成的局面过于担心和悲观。听起来最佳替代方案相当有用！

那么具体到 Tom 的这次情况，我的最佳替代方案又是什么呢？让我来好好想想.....

如果没有这场谈判事情会如何发展，又或者如果谈判失败没有任何协议达成，我又能做些什么？

如果我同意 Tom 下周就去度假，并且不去管他手里的项目，这个项目将不可能按时完成，项目违约将造成不少于 3 万欧元的损失。这相当可怕，不能这样！

嗯...有没有其他方案？让我想想，是不是可以将 Tom 的工作分给他组里的同事来做呢？一开始或许能行，但最后很有可能造成全体组员都超负荷工作，最终由于大家过度疲劳形成更糟的局面，不值得这么去做！

嗯.....稍等，是不是可以申请项目延期交付呢？不过延期罚款大概要 1 万欧。那还有没有其他方案呢？...我可以从其他团队招募一个新人来完成 Tom 的工作，不过这样做也需要额外支出 3000 欧...

嗯...好吧，虽然还是有额外开销，但应该已经是当前这种局面下的最佳方案了。

嗯！就是它了，这就是本次谈判的最佳替代方案，在 Tom 度假期间，可以额外支付 3000 欧从其他团队招募一位员工来接替他的工作。

好的，我有最佳替代方案了！现在，我应该开始关注谈判的第一阶段：个人准备，这一阶段记住两件事：第一、收集和回顾相关信息；第二、明确自身利益诉求。

首先我应该回顾一下从公司系统和 Tom 日历中收集来的信息。Tom 在过去两周每天工作都超过 10 小时。另外他在近几年的公司年度考核中成绩都非常好，是一名优秀的员工。

其次，我应该想清楚我自己在这件事情上的需求和立场，一方面既要保证项目能按期完成，另一方面也希望 Tom 能保持健康继续为我工作，因为他确实是一位值得信赖的好员工。

他来了，得进入谈判的第二阶段，共同探索阶段，这一阶段我需要抓住两大要点：挖掘潜在利益，拓展谈判空间。

ER：稍等，马上就好！

ER：请进，请坐！

ER：你好！Tom，我收到了你要求休假的邮件，我想我们还是当面谈一下更好，所以安排了这次会面，你能和我说说你的想法吗？

EE：可以，我现在想请假一个礼拜出去度假。

Virtual cognitions: 现在是共同探索阶段，我应该挖掘更多关于 Tom 现状和度假安排的信息，尝试鼓励他多说说自己的想法，不过也不要把他逼得太紧。

ER: 额.....

EE: 我准备去西班牙，我一直都非常想去，而且西班牙离荷兰并不远，去一趟比较方便，费用也还可以接受。

ER: 赞！西班牙！我也非常喜欢西班牙，那是个非常棒的旅行目的地，你打算玩哪些地方？马德里？巴塞罗那？

EE: 马拉加，我选择去西班牙度假，主要是想去海滩，马拉加拥有世界上最棒最著名的海滩之一，马尔贝亚海滩，是太阳海岸的绝佳之地。

ER: 海滩？听起来就非常棒！阳光、鸡尾酒和椰树。还有谁和你一起去吗？

EE: 我妻子和我一起去。我能想象如果最终能成行，她会有多高兴，她已经在我耳边向往西班牙的美向往了快一年了。

ER: 嗯....

EE: 不过，我还没有买机票和预定酒店，我计划和你面谈后再开始买机票。

Virtual cognitions: Tom 的出行计划听起来明了了，不过他潜在的利益诉求是什么？

Tom 为什么想要马上去度假？

ER: 好吧，不过能告诉我为什么你选择现在休假吗？

EE: 额...是这样的，我每年有 100 个小时的休假时间，但到现在为止今年的指标我还没有用过，所以我想着现在可以给自己放个假。

ER: 嗯，能理解，不过你在邮件中提到你想 5 月 23 号，就是下个礼拜一就开始休假，对吗？

EE: 是的，我想立刻就开始休假。

ER: 嗯.....

EE: 不得不说，过去这两周，我每天都得工作超过 10 小时，我感觉我完全是在超负荷工作，现在的我精疲力尽，特别需要一个假期。

ER: 好的, 我了解了, 非常感谢你过去几周的付出, 我能理解你现在的辛苦。目前, 你手里的项目对公司非常重要, 然而留给你们团队完成项目的时间却并不多了。稍微调整一下你的旅行计划, 你觉得如何? 比如推迟一阵子?

EE: 不行, 我实在太累了, 确实不能再维持这样高强度的工作了。现在的我完全没有精力和动力继续下去。

ER: 我能理解你想要度个假休整一下的想法, 也希望你能明白你只提前了非常短的时间通知我这件事。你是打算下周一就去度假吧? 可以说你几乎没有给我任何时间去找一个可以接替你工作的人, 你能理解你这样的做法让我现在处境非常尴尬和为难吗? 我想你也没有找到能接替你工作的人吧?

EE: 非常抱歉, 我没有考虑这些, 我最近确实太辛苦了, 一直干活干到很晚, 没有时间想这么多。

ER: 我能理解, 这么说, 你坚持要马上去度假主要是因为你现在觉得精疲力尽, 没有了工作动力? ...那你看这样如何? 我先放你两天假, 你可以利用这两天先好好休息一下然后再回来继续完成项目。一旦项目正式结束, 你再正式去度假, 这样行吗? 这样能支撑你先完成项目吗?

EE: 嗯, 现在特别疲惫是一大原因, 不过我同时也担心如果再晚些去度假, 天气会不行。

ER: 噢.....?天气.....?

EE: 嗯, 是这样的, 根据天气预报, 下周很有可能会是西班牙今年最后一周的好天气, 在那之后将会持续降温, 气温将变得太低因而不适合去海滩。我妻子非常喜欢海滩, 为了海滩之旅她已经念叨了一整年, 下周是我们最后的机会了。

ER: 恩, 我了解了。这么说, 你想要立马去度假更重要的原因其实是担心错过下周今年就不能带妻子去海滩了?

EE: 是的, 可以这么说。

Virtual cognitions: 我收集了大量关于 Tom 个人想法和旅行计划的信息, 并成功挖掘了他潜在的利益诉求和急于去度假的潜在原因。

目前为止，XXX，你干得不错！

现在谈判可以进入第三阶段：协商讨论阶段，老师曾强调我应该时刻谨记最佳替代方案，适时地与对方分享自己的利益诉求，

不要一味要求 Tom 不去度假，答应留下来继续工作，应该给他提供更多可行的方案去选择。

ER：好的，要不这样，你先完成你手头的项目，然后我安排你参与埃及的一个新项目。你可以带上你妻子，这样的话，周末你们就可以一起享受阳光和海滩了，在埃及有很多非常棒的海滩，而且那里一直都很温暖，随时可以前往，我想你和你妻子都会爱上那里，度过一段非常愉快的时光。

EE：额，但我想我没有足够的钱带妻子去埃及。

ER：如果你可以带妻子去埃及，你想怎么去？坐飞机还是坐船？

EE：看起来飞机是唯一的理想选择。

Virtual cognitions：一张去埃及的往返机票大概要 350 欧，但回顾最佳替代方案，与不能按期完成项目的损失或者我们再聘请其他组来接手项目所需支付的巨额费用相比，机票的支出非常小，我应该努力实现它。

ER：恩，要不这样，你先按时完成手头的项目，然后投入埃及的项目，公司可以为你妻子提供一张去埃及的往返机票作为奖励，你觉得如何？

EE：埃及.....恩，确实是个令人向往的地方，我一直很想去玩一下，不过现在.....最近关于埃及的新闻，你注意到了吗？

ER：恩，我看到了，现在局势貌似不是特别稳定。

EE：嗯...所以我觉得近期去埃及不是个好主意，现在那里只怕不是特别安全。

ER：嗯，我懂你的意思了。

ER：让我好好想想.....那这样吧，目前在悉尼还有一个工作机会，你也可以去那，觉得如何？邦迪海滩，曼丽海滩，棕榈海滩等等，都是世界著名海滩，听说都棒极了。

EE: 是的, 我知道, 悉尼非常好, 拥有无与伦比的海滩, 宜人的天气和美味的食物, 不过离荷兰实在有点远。我妻子现在在荷兰有份很棒的工作, 而我也不愿离开家庭, 所以让我妻子陪我去澳大利亚工作实在不大可能。

Virtual cognitions: Tom 并不想去澳大利亚工作, 不过看起来他对澳大利亚还是挺向往的, 让他去那度假或许他会愿意。

虽然与埃及相比, 去悉尼的往返机票要贵不少, 2 个人的往返机票大概需要花费 2300 欧, 但还是要比最佳替代方案中的开销少了 700 欧, 我想我还是应该再尝试一下。

ER: 好的, 我能理解, 还有另外一种可能, 你先将手中的项目按时完成, 然后你和你妻子可以一起去澳大利亚度假, 公司来承担你们的机票开销, 你看这样如何?

EE: 公司承担我和我妻子的往返机票?

ER: 是的。

EE: 这听起来不错, 不过我还是可以先休息两天再回来工作的, 对吧? 我想我至少需要先短暂休整一下, 否则我很有可能会因为过度工作而累趴下。

ER: 是的, 你可以先休息两天, 不过请务必确保你能在项目截止日期前完成工作, 否则之前的一切都只是空谈哦! ?

EE: 好的, 我明白。

Virtual cognitions: 很好, 基本达成一致了。[XXX, You are a quite good negotiator]

在共同探索阶段, 我始终牢记并运用了最佳替代方案, 而且给 Tom 提供了尽可能多的方案去选择。

现在到了谈判的第四阶段: 协议收尾阶段。在这一阶段, 我千万不要忘记一定给谈判画上一个清晰的句号, 可以要求对方复述我们已经达成的一致意见。

ER: 好的, 非常好, 为了确保不存在其他疑问, 你能把要点再复述一下吗?

EE: 嗯! 好, 我们都同意我可以先休息两天, 不过在那之后我得回来继续工作, 然而一旦项目结束, 我就可以带上妻子去悉尼度假, 而且我们的往返机票会由公司来承担。

ER: 是的, 不过请务必确保能按期完成项目, 否则所有的奖励都只是空谈。

EE: 好的, 完成项目, 拿到奖励。

ER: 都清楚了?

EE: 是的, 非常清楚。

ER: Tom, 我很高兴我们一起解决了这个问题, 谢谢你和我一起努力寻找可行方案。  
我会和人力资源经理 Bob 沟通, 请他落实你的假期安排...再见, Tom.

EE: 谢谢你, 再见。

Virtual cognitions: 喔! 我做到了! [XXX, 你在这次的谈判中表现很好! ].

在这次谈判中, 我依次完成了谈判的四个重要阶段: 个人准备; 共同探索; 协商讨论和协议收尾。

很好! 对于谈判的这四大阶段, 我已经很熟悉, 并且运用得很纯熟了!

这次, 我还按照老师的建议, 在谈判中运用了最佳替代方案。它是谈判如果失败, 我可以采取的最佳替代行动。

对于本次谈判, 我的最佳替代方案是在 Tom 度假期间, 支付 3000 欧招募其他人来接替 Tom 的工作。

在协商讨论阶段, 一旦有新方案提出, 我就将其与最佳替代方案做比较。

在最佳替代方案的帮助下, 我最终找到了等 Tom 按时完成手头项目后, 由公司承担往返机票, 让他和妻子一起去悉尼度假的共赢方案, 虽然依旧有额外的 2300 欧的开销, 但仍然优于最佳替代方案中 3000 欧的费用支出。

也正是因为有了最佳替代方案作为比较, 我没有错失或盲目拒绝一个不错的可行方案。

回顾这次谈判, XXX, 你是个优秀的谈判者。