

备注：缩写 ER 代表雇主，EE 代表雇员

Virtual cognitions: 现在，我对谈判的四个重要阶段都已经相当熟悉，在上次和 Tom 关于他要求度假的谈判中，我顺利地依次完成了这四个重要阶段：个人准备；共同探索；协商讨论和协议收尾。

同时，在谈判之前我还按老师教的，为谈判制定了最佳替代方案，时刻牢记，并在谈判过程中数次使用。最佳替代方案是如果谈判失败、没有任何协议达成，我可以采取的最佳替代行动。

上次 Tom 的例子，我的最佳替代方案是在 Tom 度假期间，额外支付 3000 欧从其他团队招一位员工来接替他的工作。在谈判过程中，一旦有新方案提出，我都将其与最佳替代方案做比较。

XXX（参与者姓名，下同），在最佳替代方案的帮助下，你成功完成了一场共赢的谈判。这么看，[你是个很棒的谈判者.]

一会和 Mike 的会面只怕也会变成一场谈判，我依然需要一个最佳替代方案。而对于 Mike 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怎么发展，或者如果谈判最终失败，我又能做些什么？

如果我同意 Mike 在未来几周内就离职，并且不去管他手里的项目，这个项目将不可能按期完成，项目违约将造成至少 5 万欧元的损失。这相当可怕，应该会有更好的替代方案！嗯...让我想想...嗯！我可以将 Mike 的工作分给他组里的其他同事来做。额...不行，这样其他员工的工作量太大，他们不会轻易答应，应该会要求支付加班工资或奖金啥的，只怕得不偿失，开销更大，不值得这么做！嗯...对了！我可以招聘一名新人来接替 Mike 的职位，不过如果想要让新人真正接手工作，大概还需要好几个月时间来培训他。同时，我还得从其他团队招人来完成 Mike 手头的工作，才能保证按时完成项目，这样做需要多支出 1 万欧。好吧...听起来确实不怎么好。不过应该已经是目前的最佳方案了。嗯！就是它了，本次谈判的最佳替代方案！支付 1 万欧从其他团队招募人手完成 Mike 的工作，扣除原本需要支付给 Mike 的薪酬，仍需额外支出 5000 欧，此外招聘一名新

人来长期接替 **Mike** 的职位，这个过程也需支出 1000 欧，因此我的最佳替代方案总共需药支出 6000 欧。

现在，我应该关注谈判的第一阶段：个人准备，在这一阶段，记住两件事：第一、收集和回顾相关信息，我可以在公司系统里查一下 **Mike** 的个人信息，他已经在公司工作了 5 年，并且一直表现良好，在每年的年度考核中均表现出色。第二、明确自身利益诉求。我希望在尽可能减少公司开支的前提下确保 **Mike** 手头的项目能按期完成。

ER：稍等，马上就好！

Virtual cognitions： **Mike** 来了，得进入谈判的第二阶段，共同探索，在这一阶段，收集更多相关信息，挖掘 **Mike** 离职的潜在原因，拓展谈判空间。

欧，我差点忘了一件很重要的事，老师教过我一个很有用的谈判技巧。我想我可以将它运用到这次谈判中来。嗯...它是?...对了！“在谈判中，将人和事分开”，对人可以温柔，对事要有原则。现在我可以先试着给谈判营造一个相对积极轻松的氛围，让对方能在谈判中感到比较自在。比如，我可以找机会问问 **Mike** 是不是想要喝点什么，或者在正式谈判开始前先和他随意聊聊天。

EE：终于见到你了！这份工作，我再也忍受不下去了。在这里工作对我来说简直是一场噩梦，我必须立刻离开！

ER： **Mike**，我很遗憾也很抱歉听到你说这些，我没有意识到在这里工作会让你有这样的感受。

EE：你的道歉对我来说并没有什么用，他们为什么要这样对我！？我到底做错了什么，这里的每个人都那么冷漠无情。

ER： **Mike**，你看起来好像深受某些事困扰。

EE：我曾经喜欢我的这份工作，喜欢待在公司，但为什么这些事会发生在我身上！

ER：恩...我理解你现在有些不安，能和我说说发生了什么吗？

EE：在这里工作让我一直压力非常大，我每天都拼命工作，但却没有人重视我，欣赏我，这让我非常恼火。

Virtual cognitions: 很明显 Mike 现在有些烦躁，我需要改善谈话的氛围，让我先做一个好的倾听者，同时接受、赞同他的情绪表达。

ER: 好的，我能感受到你的烦恼，能更详细地说一说吗？

EE: 每天从早 8 点到晚 8 点，我在办公桌前一工作就是一整天，期间只有中午半个小时匆匆吃个午餐，一天下来有时甚至连给自己泡一杯茶都顾不上（泡一杯茶的时间都没有）。

ER: 能听得出，你工作确实非常努力，而且如果工作一整天连喝杯茶的时间都没有，也确实会令人沮丧。

EE: 是啊，在忙碌的工作之余偶尔能有时间休息一下是很重要的，喝杯茶往往能让我平静和放松下来。

ER: 噢，说到茶，我记得你挺喜欢喝茶的啊，要不尝尝我刚给你泡的茶？是我从中国带回来的。

EE: 从中国带回来的茶？

ER: 是的，上周去中国出差，我带了好几种茶回来，有绿茶、乌龙、菊花茶。今天泡的是绿茶，碧螺春。听当地的中国朋友说这是中国最好的茶之一。

EE: 嗯...喝起来很不错...

ER: 你喜欢就好，一会你可以再带一些走，或者一会我们还可以尝尝别的几种茶。

EE: 看起来以后我应该每天都和你见上一面聊一聊，这样我至少可以有时间喝杯茶。

ER: 哈哈，随时欢迎...

Virtual cognitions: 现在 Mike 的情绪看起来好一些了。“将人和事分开”的策略开始奏效了。

XXX, 你营造了一个更加积极轻松的氛围。[你表现的很好].

我应该继续当个出色的倾听者，稳定他的情绪，顺便收集更多的有用信息。

ER: Mike，看得出你目前正受到一些困扰，能和我再具体说说么？

EE: 过去的三个月，我每天都要工作超过 10 小时。长时间的超负荷工作让我精疲力尽。比如上周，我甚至没时间和妻子说说话。每天一大早我就得离开家，那时候我妻子还在睡觉，但等晚上回到家，我又已经累到不想说话，只想立马睡觉的地步了。过去的这段日子，我感觉我活得像个机器人一样。

ER: 嗯...这阵子你肯定很辛苦。

EE: 我觉得我每天都是在疲于奔命，早上 6 点半就得起床，8 点前赶到公司，一坐下来就全身心投入工作，直到晚上 8 点才能离开办公室回家。而且每天匆匆吃完晚饭后还得再工作一两个小时。我觉得我手边从未闲过，始终都有活干。

ER: 嗯，这样啊.....那.....

ER: 一开始，我以为休个假或许就能让我舒缓焦虑、减轻些压力。度完假，我就能焕然一新，重新振作起来，不过事实证明是我将事情想得太简单了，度个假并不能解决我的问题。

ER: 好的，那你现在是怎么想的？

EE: 我想，我最大困扰的是我上司对我的态度，他让我非常难受。他总是给我很多工作，而且截止日期往往非常紧张，长期以来，我不得不靠加班来完成工作，他层出不穷的要求让我感到压力巨大。

ER: 这.....

EE: 这听起来是不是不像真的？但我所说的都是真的，一开始我还以为只是特例，不过后来才发现他总是这样对我。而且，我组内的其他同事平时都可以准时上下班，朝九晚五即可，这实在太不公平！

Virtual cognitions: 我已经认识 Mike 好多年了，他在公司口碑不错，但老师曾反复提醒我们，在谈判中要将人与事分开，我可以非常友好，充满善意地对待他，但面对需要解决的问题还是得坚守原则和立场。当他情绪低落时，我作为朋友应该接受他的倾诉，给予他安慰，但另一方面，一旦涉及原则性问题，我还是应该实事求是，不要因为和 Mike 的交情而妥协。现在，虽然根据 Mike 所说，他似乎受到了来自其上司的不公正待遇，但我还是不应该过早下结论，应该试着做进一步探索，挖掘更多的情况和事实。

ER: 好的，我了解了。不过你有和上司聊过这些吗？

EE: 说实话，我已经在公司工作 5 年了。我非常希望能够升职，这也是为什么我会在他给我那么多工作的情况下依旧对新工作来者不拒，并且在此之前我也从来没有向谁抱怨过他的所作所为。

ER: 嗯，了解，那你有没有想过你上司或许也非常欣赏你的工作，在不久的将来就有可能给你升职呢？

EE: 不，我不这么认为，他总是对我特别苛刻，从没有因为我超额完成工作或表现优异而给予我任何好的评价和称赞。然而一旦我犯错，即使是很小的错误，他也会严厉地批评我很久，有的时候.....有的时候.....他.....

Virtual cognitions: 将人和事分开，对人温柔意味着应该试着营造一个舒适的谈话氛围，让对方可以畅所欲言。我应该试着让 Mike 尽可能放松下来，让他知道他可以没有顾虑，说任何他想说的话。

ER: 嗯，Mike，没关系，你可以畅所欲言，不用担心，这个谈话仅限于我们俩之间。放轻松就行，告诉我吧，发生了什么？

EE: 嗯.....有时他甚至会语言上对我进行人身攻击，这让我觉得很受伤。

ER: 额.....

EE: 你可能会认为他或许是对我予以厚望，因此对我严格要求，对吗？其实一开始我也曾这么认为，因此我曾一度更加努力工作，希望每项工作都能尽善尽美，让上司满意。然而过了好几个月，我才意识到，我只不过是找了个理由寻求自我安慰罢了，因为事实上，无论我多么拼命工作，总有干不完的活在等着我，而且我的上司总是毫无理由的批评我，对我横加指责。

ER: 这听起来会让你很受打击，你有没有和你上司提过这件事？

EE: 并没有。

ER: 额.....

EE: 其实不是我不愿意和他谈，我试过好多次主动找他，不过每次，他要么说是我想太多，要么就故意把话题扯开。

ER: 好的，我了解了。是不是还有其他原因促使你现在提出要离职？

EE: 我实在不想再待在这个办公室里了，我非常担心我的工作前景。

Virtual cognitions: 看起来 Mike 确实被目前的工作折磨得不轻，我应该理解体谅他的感受，适时宽慰他一下。不过当涉及原则性问题时，我还是应该让他明确知道根据公司规定，他想立刻离职是不可能的。对人可以温柔，对事要有原则，我牢牢记住这一点，并严格执行！

ER: 我想我能理解你的难处，让我们一起想想有哪些可行的处理方案。根据你的合同，因为有两个月的提前通知要求，从你递交离职申请到正式离开公司其实还有两个月的时间得继续工作，其实这个过程是很有必要的，因为得确保你能在离职前将工作顺利交接。因此换句话说，简单的申请离职其实并不能立刻很好的解决你现在面临的问题。

EE: 哦！不。我都没有想到这些，我给你写邮件的时候，简直是一团糟！

ER: Mike，没关系，我能理解！让我们继续想想有没有其他方案可以解决这个问题，你现在有收到其他公司的邀约吗？是因为这才急着要在短时间内离职？

EE: 并没有，这阵子我完全没时间去找工作，我整天在埋头完成手里的工作，而且最近我妻子遇到车祸摔断了腿。

ER: 什么？摔断了腿？她现在情况如何？具体发生了什么？

EE: 她骑车过马路时被摩托车撞了，车祸其实还挺严重的，最后只摔断了腿，还算是比较幸运的了。

ER: 是什么时候发生的？

EE: 上个月，医生说她至少得在床上休养 2 个月，现在天天都得有人照顾她，另外，平时家里主要是我妻子负责做家务，但现在就得我来做了。

ER: 现在有其他人在帮你照顾家庭吗？

EE: 有，我父母在帮我照看孩子，不过他们现在年纪也大了，不可能所有事都让他们来做，我也得帮帮他们。既要照顾家人还得同时完成工作，实在非常非常辛苦，一直有个声音在告诉我，我得离开我现在的工作团队，改变我现在的的生活。

Virtual cognitions: 我收集了大量关于 **Mike** 工作及生活状况的信息，并且挖掘了他的潜在利益诉求以及他选择现在离职的潜在原因。

XXX, [你在共同探索阶段表现的很好].

现在谈判将进入第三阶段：协商讨论阶段，这个阶段，对我来说最重要的一件事就是提出尽可能多的可行方案供 **Mike** 选择。

ER: 完成工作的同时还要处理家里的事宜，肯定很辛苦。

ER: 要不由我先和你的上司聊一聊，然后再安排一次我们三人一起的会面，你觉得如何？

EE: 不，我觉得已经没有必要这么做了。

ER: 额.....

EE: 我有我自己的理由，两天前，我去茶水间泡茶，碰巧听到了我上司和另一个同事的谈话。谈到我的时候，我上司说我很天真，眼里只有工作，而且非常好控制，他可以很轻松的指使我做任何事。听到这些话我当时就很难过，但更多的是愤怒。我一直努力工作，为此放弃了很多，只是希望能得到领导的赏识，工作上能有好的发展，但原来在他眼里，我竟然只不过是个很好控制的人罢了。

ER: 这听起来确实很糟糕，这是个挺严肃的问题，我会找个时间和你的上司好好交流一下。不过现在，我们还是先关注你的问题。你觉得这样如何？你先完成手头的工作，然后我将你调去另外一个组工作。

EE: 调去另外一个组？只怕也不是一个好主意，我已经在现在的岗位上奋斗了 5 年，去一个新的项目组可能意味着一切要从头再来，而且还不能排除我可能会遇到和现在一样的领导和情形。

ER: 好吧.....

EE: 我进入公司已经 5 年了，在我们部门也已经工作了超过 3 年，我完成了很多项目，也帮助公司接到了很多大项目，我相信我完全有资格获得升职。在我现在的岗位上我完全看不到未来。我觉得我现在的工作必须有一些改变，否则也是时候离开了，尽管我现在也不知道能去哪里。

ER: 好的，我了解了，确实你在公司每年的年度评估中都表现不错，我相信你正是我们公司需要的优秀员工。要不让你去参加公司的职位晋升面试如何？一旦通过面试，你或许就可以得到更好也更适合你的职位。

EE: 晋升面试？什么时候？

ER: 两个月前上一轮的晋升面试已经结束，所以如果你想参加下一轮的面试，得再等上一阵子。如果我没记错下一轮晋升面试下个月就会开始。如果你愿意，我可以让你去参加。

EE: 还有一个月？时间还是有点长啊。

Virtual cognitions: 公司现在在伦敦有一个工作岗位，如果把这个机会提供给 Mike，我得额外给 Mike 一笔海外工作补助和奖金，这大约需要 3000 欧。至于在伦敦新招募一个员工的费用，可以和招聘一个员工接替 Mike 工作的支出相抵。这么看，3000 欧的方案要比最佳替代方案中 6000 欧的开支要小，我可以试试看 Mike 愿不愿意去伦敦工作。

ER: 好吧，公司现在在伦敦的办公室也刚有一个职位空缺，等你完成手头的工作，我们可以把你调过去参加一个由我负责牵头的新项目，你觉得这个方案如何？新的项目，新的环境，我想肯定会给你完全不一样的体验。

EE: 听起来不错，我也挺感兴趣，不过很可惜我应该还是去不了。我刚刚提到，我妻子身体还在恢复阶段，我不能也不想现在离开她去别的地方工作。

ER: 好的，我能理解。现在让你出国工作确实不合适，那要不你先继续你手头的工作，同时照顾妻子，我们帮你先把职位保留，等你妻子完全康复了，你再带上妻子孩子一起去伦敦工作，这样如何？

EE: 不，我想还是不行，这确实是一次很好的机会，但是我妻子在这里也有份好工作，等她康复后就得回去工作了，而且如果我们去伦敦工作，孩子没有人照顾，我们就得把他们送去日托中心。这样比较下来，我们还是更希望待在荷兰，我父母可以在我们上班期间帮我们照顾孩子。所以我想我不能接受这个工作。另外，我有点奇怪，为什么荷兰总公司不能给我一个新职位呢？

ER: 嗯，我之前也提到了，下一轮荷兰总公司的晋升面试要下个月才开始。

EE: 我们已经认识对方好多年了, 我相信你知道我的能力和水平, 而且你是欣赏我的, 对吧? 作为公司中最了解我的人之一, 为什么不给我个直接升职的机会呢?

Virtual cognitions: “将人和事分开”, 我应该在谈判中始终贯彻这种明智的做法, 而非被其他私人情感和主观臆断所左右。对人可以温柔, 但对事要有原则, 我可以尊重和关心 Mike, 与其保持良好的关系, 但一旦涉及原则性问题, 我必须避免将私交掺杂利益, 为了利益牺牲感情或者利用交情换取利益。

ER: Mike, 我们已经是多年的朋友了, 但在公司里我们也是同事, 我确实希望能做对你有利的事情, 但我同时也得为公司的利益考虑。公司有非常明确和严格的晋升制度, 自公司成立以来还从未有过特例。所以我确实没办法那么做, 那样会极大的破坏公司一向推行的公平和透明原则。

Virtual cognitions: 在公司 Mike 不仅是个能力出众的工程师, 也是一名经验丰富有很强领导力的员工。虽然给他一个升职的机会, 意味着将来需要给他提供更高的薪酬待遇。不过, 本来也就要提拔或聘请一个人来担任这个职务。与最佳替代方案的支出相比较, 考虑到失去 Mike 可能造成的损失和额外开销, 给他一个升职机会并且提供适当帮助依旧是一个更好的选择。Mike 现在看起来对参与下一轮晋升面试有些犹豫, 不是特别满意, 但似乎还是可以接受的, 我应该再试一试, 努力一下。

ER: 我建议我们还是回到晋升面试上来, 我知道三个月对你来说可能有些长, 但你已经在公司工作 5 年了, 我相信你对公司和工作多少是有些感情的, 作为朋友, 我想说, 以现在的就业形势, 想在短期内找到一个新的合适的工作实在不容易, 即使是像你这样有丰富工作经验的。至于下次的晋升面试, 除了给你参加的机会, 我还可以专门为你写封推荐信。

EE: 呃...就我所知, 这样的晋升面试, 不仅公司内部候选人会参加, 我还得同时和来自公司以外的申请者竞争, 对吗? 我会有什么特别的优势吗?

ER: 在同等条件下, 与外部申请者相比, 公司内部的考生往往会被优先录取。另外我认识一个朋友, 他在晋升面试的流程方面有着非常丰富的经验, 他既当过被面试者又做过面试官。如果你有意愿, 我可以帮你们安排一次会面, 你可以和他好好聊聊, 问问问题, 做些练习。

EE: 听起来不错, 谢谢你。不过....嗯...一个月, 继续待在现在的组里.....

ER: Mike, 要不我们这样, 在接下来的一个月里, 如果你能提前完成你手头的项目, 我可以在晋升面试前额外给你一些假期, 你可以离开办公室去度个假或者你也可以利用这段时间在家为面试做些准备, 你觉得如何?

EE: 这听起来不错。

ER: 好的, 我们也确实很希望像你这样的优秀员工能继续留在公司工作, 发挥更大的作用。

Virtual cognitions: 很好, 基本达成一致了, 在共同探索阶段, 我给 Mike 提供了尽可能多的可行方案, 并巧妙地运用了最佳替代方案。最终我得了能够满足双方利益的方案。

XXX [你是个优秀的谈判者].

到谈判的最后一个阶段了: 协议收尾, 记得让 Mike 复述我们已经达成的一致协议。

ER: 好的, 我想我们的进展不错, 为了确保不存在其他疑问, 你能把我们达成共识的要点再复述一下吗?

EE: 行! 我们都认可, 在未来一个月中我继续完成我手头的工作, 而你会安排我参加下一次的晋升面试, 同时你还会给我一封推荐信。而且如果我能在一个月内提前完成工作, 剩余的时间, 我还可以额外得到一些假期。

ER: 是的, 不过请务必确保在截止日期前完成完成工作, 否则我没法给你出具推荐信以及给你额外假期。

EE: 好的, 了解, 完成工作, 获得推荐信, 参加晋升面试。

ER: 都清楚了?

EE: 是的, 非常清楚。

ER: 很高兴能有机会坐下来和你好好聊了聊, 并且我们一起努力找到了解决方案。你正是我们公司需要的优秀员工, 所以我很希望你能留下来继续工作。

EE: 谢谢你!

ER: 不用谢，再见，Mike.

EE: 再见！

Virtual cognitions: 太棒了！这是次成功的谈判，最终结果比我最佳替代方案中的情况要好的多。

XXX, [你在这次谈判中表现很好].

这一次，我依旧顺利地依次完成了谈判的四个主要阶段，个人准备；共同探索；协商讨论和协议收尾。

此外，我也成功地在谈判前为本次谈判制定了最佳替代方案，并且在谈判过程中，将新出现的各个提议与最佳替代方案一一做比较，最终找到了更优的而且可以满足谈判双方利益的方案。

与此同时，在这次谈判中，我还运用了老师教给我的一种重要技巧，“在谈判中将人与事分开”，对人可以温柔，对事要有原则。基于这个技巧，我对 Mike 给予了足够的尊重和关怀，并且努力为谈判营造自由和轻松的氛围。不过一旦涉及要解决的问题，我依旧坚持原则，不因为和 Mike 私交甚好就作出妥协。最终，我们双方找到了符合双方利益的方案，实现了共赢，达成了一致。

回顾这次谈判，XXX，你是个优秀的谈判者。