

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

Virtual cognitions: 一会和 Jack 的谈话很有可能会变成一场谈判。我还记得上谈判课时, 老师曾提到一场成功的谈判一般由四个必经阶段组成。嗯, 他们分别是.....个人准备、共同探索、协商讨论和协议收尾。老师曾一再提醒, 在谈判过程中, 我应该依次分别完成这 4 个重要阶段, 而不是直接抛出方案, 开始讨价还价。我想我应该在这次会面中一一落实这些步骤。

嗯, 第一阶段: 个人准备。老师曾说, 这一阶段我应该开始收集可能对谈判有用的相关信息, 并了解对方的个人情况, 此外我也应该及时搞清楚自己的想法和需求。这些信息都将帮助我完成接下来的谈判。

共同探索作为谈判的第二阶段, 我可以在这个阶段和对方交换意见、分享信息, 进一步了解对方, 掌握对方的想法和需求, 更重要的是探索该需求产生的深层次原因和核心内容。

老师强调这样做非常有必要, 它可以有效地帮助我挖掘潜在价值而不是一味地将注意力集中在问题表面。我还记得她举了个例子, 是关于雇员要求加薪的, 某公司一雇员希望月收入能达到 3000 欧, 而他这一要求的潜在利益诉求和真正目标其实是希望能够借此获得朋友的尊重。每月 3000 欧的收入对他而言只是获得尊重的一种途径。正是由于我挖掘到了这一潜在价值, 我就可以寻求满足这一需求的其他替代方法, 比如给他新的职位头衔, 或者让他享有更大的职能权限。由此可见, 这一策略能够帮助我扩展更大的谈判空间, 寻求满足双方共同利益诉求的可行方案。

嗯, 让我想想第三个阶段是.....? 哦, 对了, 当双方掌握了足够多的信息, 谈判进入第三阶段: 协商讨论阶段, 老师曾提醒我不要急于进入这一阶段, 必须确保自己已经掌握了足够多的关于潜在价值和利益诉求的信息。同时, 老师也告诉我应该尝试让对方进一步了解和接受己方的利益所在, 不要一味局限在某一种既定方案中, 而是积极向对方提供尽可能多的合理方案, 找出隐藏的共赢局面。

额, 那下一个阶段是? 对了, 协议收尾阶段。当谈判双方就谈判主体基本达成一致后, 谈判就进入最后一个阶段, 协议收尾。在这一阶段, 之前所达成的协议必须以一种清

晰明确的形式得以呈现，并由谈判双方做最后确认，以便谈判双方对此协议不存疑问。这样做非常重要，将大大有利于谈判双方作出诺，减少未来反悔的风险。

嗯，这就是谈判的必经 4 阶段，XXX（参与者姓名），[你是个很棒的谈判者]。

下一步，该怎样将这四个阶段逐一运用到 Jack 出勤情况这件事上呢？

好！我现在应该先重点关注第一阶段，额...第一阶段是...对了！个人准备，根据老师的介绍，个人准备阶段主要是在与对方见面前，进行新信息收集和已有信息回顾，比如，我现在应该回顾一下我已经从 Jack 出勤记录和日历中收集来的信息。根据记录 Jack 这周已经连续迟到了 5 天，但奇怪的是在此之前他几乎从未上班迟到过。事实上他的工作表现一直都很好，将可以额外拿到公司今年的绩效奖金。另外，根据他的日历安排，周一至周五早上 9 点到 10 点这个时间段，他并未添加任何特殊的工作事项，因此可以推测 Jack 早上未准时来上班大概并不是因为公事。嗯...老师还提到了？哦，对！我还应该明确我自己在这件事情上的个人诉求：首先确保 Jack 接下来遵守公司的相关规定，并且也借此让团队员工清楚并遵守公司规章，消除因有人迟到造成的不满和摩擦，让团队工作更高效。同时，也可以避免其他部门主管质疑我的管理方式。

ER: 稍等，马上就好！

Jack 来了，让我快速过一下谈判的第二阶段：共同探索。在这一阶段，我会开始和 Jack 谈话，我记得老师曾提醒我不要过早抛出既定方案，开始交锋和讨价还价，而应该尝试在和 Jack 的交流中验证自己已收集信息的准确性，并且挖掘更多 Jack 之所以反复迟到的原因，以及潜在的利益诉求。这些都将为谈判创造更多的可能，扩展谈判空间。

ER: 请进，请坐！

ER: 你好！Jack，很高兴你能来。

EE: 没事，应该的。

ER: Jack，你或许能猜到我请你来面谈的原因，我注意到过去这一周，你每天早上都要迟到一小时才能到办公室，是这样吗？

EE: 嗯...是这样的。

Virtual cognitions: 在共同探索阶段，老师建议我多使用开放式的提问，鼓励对方多分享一些关于自身现状，想法和利益诉求的信息。

ER: 发生了什么？

EE: 早上我必须先去一趟城南才能来公司上班。但是，你也知道，早上上班高峰期市区车流量非常大。每次穿过市中心时，我总要遇到好几次堵车，所以早上往往都要迟到。

ER: 嗯.....（长音）

EE: 早上赶去城南，主要是因为我必须先送完孩子上学，才能来上班。学校在城南，不巧的是我家住城北，因此每天早上我都必须开车两次穿过市中心，第一次是去学校，第二次是赶来办公室。每天光赶到办公室就得在路上花掉大量时间，堵车实在是太烦人了。

ER: 嗯，了解，为了送孩子上学。不过有一点还是让我有些奇怪，根据你的出勤记录，这周以前你总是能按时到岗的，为什么这周起就不行了？发生了什么？

EE: 因为我女儿 Jenny 今年刚满四岁，她不再去幼儿园，得去新学校了。

ER: 她喜欢新学校吗？

EE: 她挺喜欢的，总是喊着要去学校，当然她也有些小焦虑，第一次上学对所有人来说可能都会有点紧张。

ER: 对，是会这样的。你选择城南这所学校有其他特殊原因吗？你家附近和公司周边都有不少学校的。

EE: 是的，考虑距离和地点，家附近和公司周边的学校确实会方便很多，但对我来说却不是一个理想的方案。

Virtual cognitions: 现在是共同探索阶段，我应该尽可能多的挖掘 Jack 的现状和想法.....不过，这并不是审问，我应该尽可能多给 Jack 一些时间来解释和分享，不要把他逼得太紧。

ER: 噢.....?（长音）

EE: 其实一开始我妻子和我也考虑过把孩子送到周边的学校上学, 这样确实可以节省大量时间和精力, 但是周边学校的班级规模都非常大, 每个班都有超过 30 名的学生, 而 Jenny 现在的学校是小班化教学, 每个班最多只有 12 个孩子。Jenny 并不适合太大规模的班级, 她会感觉非常焦虑, 她需要一个安静的学习环境。

ER: 好的, 学校对孩子来说确实很重要, 嗯...那你和你妻子关于接送 Jenny 上下学有没有具体的安排?

EE: 问题就在于我妻子需要比我更早离开家去上班, 提前一个多小时把 Jenny 送去学校不是一个可行的方案。至于像有的人家那样, 请我父母接送 Jenny 同样也不可行, 因为他们住的地方离我们有 3 个小时的车程, 而且他们年纪也太大了。

Virtual cognitions: 好, 还是共同探索阶段。我应该继续挖掘信息, 嗯...还会有其他潜在原因促使 Jack 一定要亲自送孩子上学?

ER: 好的, 我能理解。或许.....

EE: 当然, 我们也考虑过雇一个人替我们送 Jenny 上学, 不过最后我们还是放弃了。

ER: 额...为什么呢? 是因为费用问题吗? 如果你有需要, 或许公司可以帮你承担相应的费用。

EE: 不, 不是因为钱的原因。Jenny 现在非常内向, 要让她接受、信任并和一个陌生人相处很难。我不想让她处于不安或不适的状态。

ER: 我知道有一家非常有名的儿童看护中心可以提供接送孩子上下学的服务, 请他们帮助你如何? 里面的员工在儿童心理和照料方面都很专业, 或许还能在性格塑造上帮到 Jenny。

EE: 听起来是个不错的主意...不过 Jenny 现在还太小, 或许再等几年吧。

EE: 我想做个好爸爸, 抽出更多的时间陪陪孩子, 见证她的成长。当然, 我也还是非常喜欢我的工作的。

ER: 嗯, 我们通常需要在两者之间寻找一种平衡。

EE: 是的, 你说得对。不过, 对我而言, 家庭要更重要一些。

Virtual cognitions: 好的，我想我已经把 Jack 的潜在利益诉求搞清楚了。

XXX（参与者姓名），[你清楚如何在谈判中表现出色]。

共同探索阶段到此告一段落，谈判将进入下一个阶段：协商讨论。我应该发挥创造力，尝试给 Jack 提供尽可能多的解决方案，不要局限在少量的既定方案中。

ER：好的，我能理解，不过根据你和公司所签的合同，你每周的工作时长应该是 38 个小时，或者我们一起来研究一下如何调整你的工作时间安排，怎么样？

EE：好的，可以。

ER：要不你每天晚一个小时下班如何？这样你早上可以 10 点来上班，在正常下班时间后再多工作一个小时，同样也可以帮助你达到一周 38 个小时的工作时长要求。

EE：嗯...（思考犹豫）不，这个方案还是不行，下班后我还得去接 Jenny，如果再加班就太晚了。

ER：额....（为难，拖长音）

EE：我不知道还能怎样调整我的工作时间。不过，我们具体是想讨论什么呢？就我而言，确实，我现在每天早上得要晚 1 小时才能开始工作。不过你看，如果我不吃午餐或者上班时间更努力一些，这样会不会是一个更简单的处理方法？

ER：嗯，我能理解你的难处，公司也有公司的规定，你提的方案并不可行，每个人的工作时间都必须符合合同要求。

EE：好吧，我知道了，那我也没主意了。

ER：嗯，让我想想。如果不能再调整你工作的时间安排，或许我们得讨论下修改你合同里的工作时长，你觉得如何？

EE：你的意思是...？我还是想继续在这工作的！

ER：这很好啊。如果把你的合同改为每周工作 34 个小时，你觉得如何？这样你每天可以比之前正常上班晚到 45 分钟，你觉得你能够确保每天在 9 点 45 分前到公司吗？即使遇到堵车？

EE: 额....我想可能还是不行，时间不一定够，要先穿过市中心送 Jenny 上学再赶回公司，我应该还是没法保证一定能在 9 点 45 分前赶到办公室。如果改成每周 32 小时工作时间，这样行吗？

Virtual cognitions: 我想我能将 Jack 每周四小时的工作分给他组里的其他人来做。

这样组内其他人要分摊的工作就太多了，不可行。

ER: 如果这样，我得找专人接替你每周工作 6 小时，这个时长很尴尬，找起人来会非常非常困难，所以这不是一个好的主意。

EE: 好吧，我理解。

ER: 嗯，你看这样如何，现在你的工作是全职岗位，但考虑到你现在的实际情况，我们是否可以考虑将你的合同改成非全职合同。这样的话，你可以只从下午开始上班，一周完成 20 小时的工作时长即可。而我们会聘另外一位员工负责整个上午的工作时段。

EE: 额....这会是个非常大的调整啊，从每周 40 个小时的合同变为 20 个小时，我可能要再考虑一下。

ER: 当然，我能理解，不过这样确实能够便于你接送 Jenny 上下学，对吧？

EE: 是的，至少解决了送孩子的问题，晚上接 Jenny 可能还有些麻烦，不过学校有提供放学后的看护服务，Jenny 应该和他们比较熟悉。

ER: 那你妻子那边的意见呢？

EE: 我想我妻子应该也能接受这个接送 Jenny 的方案，不过改签非全职合同，每周只工作 20 小时意味着收入也会减少不少。而且等 Jenny 适应学校生活后，我可能还是想恢复每周工作 38 个小时的。

ER: 那你有没有考虑生育假？比如休一年？

EE: 倒是还没考虑过，不过未来一年以生育假的形式，每周工作 20 个小时或许是个可行的方案，而且一年后我还可以再重新回到全日制的工作中来。

ER: 那这一年，经济上....

EE: 恩...是的, 经济上肯定是会紧张一些, 不过这样可以照顾到 Jenny, 而且也给我更多时间陪陪家人。

Virtual cognitions: Jack 本来就有权要求生育假, 现在他这样准备一次性用完这些指标而不是分多次分好多年来休, 对我来说其实更好, 我能更容易找到接替他工作的人。

ER: 考虑到钱的因素, 你有足够的存款来撑过这一年吗?

EE: 我们有一些存款, 但确实并不多, 应该还能过得去...不过...

Virtual cognitions: 嘿[放松, 长舒一口气]....看样子有戏, 不过我想我该让方案变得对 Jack 更具吸引力....

ER: 如果我说我可以给你额外的一个月工资作为奖金, 你觉得如何? 如果你们将这笔钱存下来, 应该对未来一年有帮助。

EE: 一笔奖金?! 太好了, 非常感谢! 将这笔钱存下来, 确实能减少很多顾虑。好! 我接受这个方案。

Virtual cognitions: 好的, 太棒了! 是时候进入下一个阶段也是谈判的最后一个阶段: 协议收尾阶段。我记得老师曾反复强调, 我必须明确并再次确认双方达成一致的内容。我应该让 Jack 清楚地复述一遍我们达成的共识从而再一次明确协议。

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: 未来一年我将生育假, 不过每周还会工作 24 个小时。我从下午开始上班, 这样我早上就能送 Jenny 去上学, 至于下午放学后 Jenny 会先待在学校的看护中心, 等我下班后再去接她。

ER: 不! 应该是每周工作 20 个小时。

EE: 哦! 对, 你是对的, 每周下午工作 4 小时, 一共 20 个小时每周。

ER: 都清楚了?

EE: 是的, 非常清楚。

ER: 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, 请他落实我们达成的协议....再见, Jack。

EE: 再见!

Virtual cognitions: 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。太好了! 我都记清楚了! 我没有犯一上来就抛出方案, 开始讨价还价的错误, 如果我真那样做了, 谈判很有可能会演变为一场灾难。另外如果我一味局限在要求 Jack 准时来上班。我就不会知道这件事背后潜在的 Jack 的家庭观, 谈话最终很可能发展到要求 Jack 离职, 这样我不仅会失去一名不错的员工而且还得忙于寻找接替他工作的人.....那样太可怕了...

回顾这次谈判, XXX (参与者姓名), 你是个可靠的谈判者。

老师说的非常有道理, 个人准备环节让我掌握了 Jack 的出勤情况, 发现其实他最近才开始迟到, 在此之前上班都非常准时而且工作表现优异, 我本就应该给 Jack 一笔奖金作为奖励。同时, 我也搞清楚了自己在这件事上的利益诉求, 其实很简单, 就是希望团队员工能遵守公司规章, 避免团队摩擦以及来自其他部门主管的质疑。

第二个阶段: 共同探索阶段, 这一阶段非常有用, 我通过进一步挖掘信息, 了解到 Jack 的潜在利益诉求是照顾好 Jenny。

那第三阶段是协商讨论阶段, 我并没有一上来就将自己局限在某个既定的方案里, 相反我提出了尽可能多的方案, 比如每天下班后多工作一个小时, 修改合同为每周工作 36 小时, 最终的方案是未来一年休育婴假但同时每周下午工作 20 小时。

最后, 我同样按照老师所教, 顺利完成了最后一个阶段: 协议收尾。我让 Jack 清楚地复述了一遍我们之前达成的共识从而再一次明确了协议, 给谈判清楚地划下了句号, 成功完成了本次谈判。

嗯, 总的来说, [XXX (参与者姓名), 你在这次的谈判中表现很好!]