



编者按：针对读者提出的涉及管理方面的问题，本刊编辑部邀请专家予以解答。读者也可以在本刊的网站（www.fortunechina.com）上获取本栏目的内容。如有任何建议或有意参与，请通过 liquanwei@cci.com.hk 与栏目编辑联系。本期回答问题的专家，是香港和上海力桥管理咨询公司合伙人**翟创志**。翟先生有工商管理 and 电子商贸管理两个硕士学位及六西格码黑带认可资格，在变革管理、组织发展及企业培训方面有 20 多年的经验。

问：我是一家合资企业的采购部部门主管。作为采购员，我的下属常常需要与厂商及客户商讨交易的细节，如货物的价钱、数量及送货日期，等等。请问专家可否提供一些谈判的秘诀，介绍一下能为企业争取更好利益的方法？

答：综合以往在不同类型企业的培训及指导经验，未能达致满意谈判结果有两个主要原因：一为心态上的因素，另一为技巧性的因素。

很久以来，谈判桌上有鲜明的胜败观念。谈判学常见的“定量馅饼的迷思”（Fixed-pie Myth），是指谈判各方将谈判结果看成一个份量固定了的馅饼，当一方所分到的馅饼份量增加，剩下来给其他伙伴的便会减少。在这种“非胜则败”的观念下，谈判各方在会议上会尽力打压对手，以扩大己方的得益。缺乏衷心合作，要达到双赢局面是不可能的事情。要打破“馅饼是定量”的观念，各方必需对谈判桌上的工作重新定义。谈判是以合作的方式，找出能满足各方需要的最佳方案。因此，谈判桌上的工作不是商讨如何分配馅饼，而是协力创造一个更大的馅饼，提升整体的

利益。

让我以一个简单的故事说明。姐妹俩只有一个橙子，姐姐要它用来做橙汁，妹妹要做甜点，由于双方互不相让，两人决定平分，各得半个，但双方也得不到最理想的结果。这小小的生活轶事代表了典型的谈判个案。如果她们愿意合作，细心询问对方的需要，就会发觉她们之间根本没有冲突，可各取所需：姐姐需要的是橙肉，用来做橙汁；妹妹需要的是橙皮，用来弄甜点。这就是谈判如何增加各方得益的例子。

以上的个案也点出了谈判的另一要素——谈判技巧。谈判是一种特别的沟通模式，通过讨论找出各方的需求及合力制定解决方案。一般而言，谈判可分为四个阶段：准备、讨论、提议及达成协议。

阶段一：准备。在抵达谈判桌前，我们一定要事先衡量己方及对方的“MIL”，即把谈判目标分为“必要的”（Must）、“需要

的”（Intend）和“喜欢的”（Like）三个类别。“必要的”是一定要达成的条件；“需要的”是要尽力争取的项目；“喜欢的”是对机构有利，但达成与否影响不大的条件。通过 MIL，谈判者能避免做出不智的决定。

阶段二：讨论。谈判时要了解及识别对方的立场。一般的沟通技巧，如提问、探索、意解（paraphrasing）及澄清（clarification）等，均能应用，目的是令己方能清楚掌握对方的需求，为双方的分歧定出妥协的计划。

阶段三：提议。在提议时，我们可以运用“如果……那么……”的句式。例如：如果你的订货量增加 30%，那么我便给予你多一星期的还款期。这样的条件式说法，不但能清楚地表达你的需求和对方能得到的好处，并清楚表达了谈判是交易，不是退让。

阶段四：达成协议。当双方达成协议后，可以总结重点，以确定各方均明白并认同协议的意思。除非双方完全明白协议，否

谈判是为找出
能满足各方需要的
最佳方案，
不是“非胜即败”

如欲索取详细资料，请在读者服务卡上圈 14 号。

则不能作最后决定。此外，还要制定一份协议清单，列出协议内容，以证实会议中所达成的共识。

谈判是一门复杂而有趣的学问。在此，我简介了谈判的过程。关于谈判技巧的细则，欢迎读者来信交流。

问：我是一家大型企业的人力资源高级主管。常常有调查反映，工作压力问题很严重。作为一位人力资源的从业人员，我想多了解一些关于工作压力的知识。请问专家，我如何可以了解企业内的压力情况并协助同事应付压力呢？

答：压力问题是近些年来最引人关注的职业健康问题。根据力桥企业管理咨询过去一年在上海和香港进行的员工身心健康调查显示，在 172 位回应者当中，只有 5% 的受访者完全没有工作压力，其中更有四分之一的受访者表示有很大的工作压力，情况实不容忽视。

要知道员工是否承受过度压力，我可以提供一个简便快捷的方法。这就是，从工作意外及病假数字上看出端倪。当面对沉重压力时，员工会出现免疫力下降、疲倦、精神不集中和失眠等反应。工作意外和病假也会增加。此外，若发觉员工近日的工作表现下降和情绪有异，如较平时焦躁和容易与别人发生争执，那么可判断为压力影响了其工作能力和情绪。

我认为，员工健康 = 个人面对压力的技巧 + 机构架构及运作。管理人员或人力资源从业员怎样处理压力问题呢？最常见的做法是压力管理工作坊及辅导服务。可是，一般工作坊也只集中关注传授个人处理压力的技巧，而没有直接处理压力的来源，比较被动，成效有限。较进取的做法是找出导致员工压力的原因，然后对症下药。这就是力桥一向提倡的“健康机构”模型。员工的身心健康，是需要员工和机构一起协力达成的。有舒适的工作环境，才能拥有身心健康的员工，这样员工才能发挥最大的效能。因此，企业应双管齐下，一方面集中研究员工的意见，找出工作环境中的压力源。另一方面，提供压力管理工作坊，增强员工处理压力的技巧。

压力问题并没有一套标准的“药方”，因为每家机构面对的问题不同，措施要针

对员工的需要才能有成效。综合力桥以往的经验，成功的压力管理措施有以下四个要素：

全面性的策略：诚如以上所说，压力管理要集合机构及个人的努力才能收到最大成效；

员工的参与：员工是压力管理的中心，他们的意见是找出压力源的宝贵资料；

充足的沟通：某些措施会影响工作的程序，对任何的改变，机构都要清楚地说明其目的及能带来的好处；

高管层的支持：高管层要明白员工压力对机构和员工个人造成的损失，并领头营造一种正面的、关怀员工的机构气氛。

很多企业认为，压力管理需要投放庞大的资源。这是大多数人的误解。

要缓解压力，往往只需要很简单的方法。例如，有企业通过增加主管与员工

的会面及增加员工在工作时间安排的参与，减低工作时间紧迫而引致的压力，结果收到了很好的成效。由此可见，处理工作压力的问题并不如想象的那样困难，只要做法得宜，问题便能迎刃而解。

问：因应市场的转变，机构将会实施一系列的改革措施。我们经常可以看到企业改革导致员工不满、工作动力下降和人才流失的负面例子。请问专家，在推行改革时，有什么需要注意？怎样才可以保证改革达到理想的目标？

答：在转变急速的现今社会，墨守成规的态度已落伍。要跟上市场的步伐，改革不可避免。可是，员工对企业转型的态度，往往成为改革的障碍。以下我将探讨员工的抗拒心态，并分享如何推动全体员工一起为改革努力的心得。

麦肯锡公司董事、欧洲地区制造业咨询业务负责人罗根霍弗 (Stefan Roggenhofer) 曾指出，一般企业转型失败机率高达七成，主因是员工对改革并没有承担。很多人认为员工讨厌转变，但正确地讲，员工是不喜欢现状受到威胁。试想，若转变能为员工带来更大利益，相信没有员工会抗拒改革。那么，

为什么员工认为转变会威胁到他们的利益呢？这带出了改革的头号问题——沟通不足。

根据过往的经验，因过程紧迫和牵涉广泛，企业在推行改革时往往缺乏充足的事前咨询和发布。因此，对于改革的目的和计划，员工只得到片面的信息，难免感到仓促和难以适应。最大的弊端，是制造了高管层与员工认知上的分歧 (Perception Gap)。企业推行改革，目的是革除陋习，进一步提升企业的业绩。但因为缺乏信息，员工只会被知会与他们工作有关的改动，对改革背后的整套理念和计划知之甚少。因此，员工往往把改革看成企业削减他们的福利以自肥的工具。在这种误解下，机构充斥着连串的

猜測、恐慌，导致军心不稳、怨声载道。在这样的环境下改革的结果如何，相信不用我多说了。

改革成功的机构，都有一个共通点：全体员工一起全面参与改进。很多读者可能会认为这是近乎不可能的梦想。诚然，此任务是一项重大挑战，但若机构员工没有改善的意识，推行时只会事倍功半。要员工承担对改革的

所有权 (ownership)，首先要在管理层及员工之间建立互信的关系。例如，有一所机构推行绩效与分红挂勾的政策，目的是鼓励员工的良好表现。可是，员工却认为这是企业削减他们分红的举动。得不到员工的信任，无论改革背后的动机是什么，都会被看成一个堂而皇之的藉口。非民心所向的计划，推行时会遇到很大阻力。以往研究均指出了获得员工信任的不二法门——员工的参与。这种老生常谈的方法往往被人忽略。管理人员要明白一线员工意见的重要性，一线员工才是整个机构内最清楚客户要求的人。通过为客户服务，他们直接听到客户的声音，能了解客户的需求和问题。员工的参与，除了能增加改革的透明度，令员工明白改革的目的外，集思广益更能提高改进措施的效用。最大的得益，莫过于能培养员工对改革的主人翁感，赢得员工的支持。

财富

为帮助改进本刊编辑质量，请告诉我们您对此文意见。
请在读者服务卡上圈定相应的数字代码：
我认为此文：有价值，请圈 101，没有价值，请圈 102

▲如欲索取详细资料，请在读者服务卡上圈 15 号。

员工情绪焦躁 往往是 压力过大所致