2014-08-25

**陳如月**

**用協商突破困境**

 很多人應對職場上的協商有困難。如果贏了心情很好，輸了會感到失落，工作也隨之增加。每位MR日常也是一系列的協商，在公司內和主管、同事以及其他部門的人，公司外則和醫師、藥師等顧客每天進行協商。

 這次，以協商為主題，討論要注意什麼才不會輸給別人﹖怎麼樣才能雙贏﹖

**思考常見的情況**

 看看在業務單位會議時，和主管協商業務分擔的案例。

 業務經理 要分擔研討會的工作。這次的重點是事前取得醫師的錄影訊息，在當天播放。進行這個專案有一些要準備的，包括訊息內容的檢討、和醫師的討論、錄影等。這是業務單位重要的企劃案，由誰帶領好呢﹖

**所有成員** 低下頭

 ﹙內心的聲音：這個角色花費時間和精力，很辛苦不想承擔。沒有人舉手嗎﹖即使做錯了，也不會連累到我。﹚

**案例一 失敗的A先生**

 A先生突然被業務經理指名，驚慌中很不情願地立即回答。

 **業務經理** ﹙都沒有人舉手。試看看指派A先生吧﹖﹚

 「A先生，怎麼樣呢﹖」

 **A先生** ﹙咦！怎麼是我呢﹖真傷腦筋。或許能夠做一部分，全部的話會有困難。老實說，不想接這個工作。不過，拒絕的話可能會影響考績，雖然討厭，可是沒辦法吧？﹚

 「是，明白了。」

 **業務經理** A先生，謝謝你。那麼，這個專案就交給你了。

 所有成員抬起頭

 ﹙啊！得救了。但是A先生輕易答應，沒問題嗎？全部攬下來，不要緊吧﹖﹚

 因為驚慌，沒有好好地協商就答應下來，之後A先生的驚慌失措可想而知。因為勉強承諾，壓力很大，造成身心上的負擔。這麼一來，專案的進行就不很順利。

**案例二 成功的B先生**

 當業務經理說話每個人低下頭的時候，B先生正構思著協商策略。

**B先生** ﹙對任何人來說要承擔所說的全部的任務都是個重擔，恐怕不會有人舉手吧﹖這樣下去說不定業務經理會點名我。與其被動指名才開始艱難的協商，不如舉手先發制人。提案細分業務，由所有的人分擔，決定自己承擔擅長事務的策略。﹚

 於是B先生舉手，如下開始說話。

 B**先生** 「經理，承擔這個專案之際，我有一個建議。這個重要的企劃要能成功，應該要有萬全的準備。所以我們不要由一個人承擔所有的業務，而是把經理所說的工作分成三項，分別由幾個成員負責，再請經理做歸納好嗎﹖那樣的話，所有人都能夠參與業務單位的企劃，對每個人來說都是很好的經驗。如果可以，請讓我負責帶領錄影拍攝的部分。」

 業務經理欣然同意B先生的機智提案，也獲得成員的好意接受。如此一來，專案也能順利進行。

 那麼，讓我們回顧一下這個B先生的協商策略。有三個。

**斟酌時間點**

 會議時，斟酌舉手的時間點是困難的。太早說不定有思考不周之處，可是一旦錯過時機而被點名，很難在大家面前拒絕。B先生不想為了滿足業務經理的期待而當候補人選，反而提案以減少每個人的負擔和分攤責任，還建議業務經理參與。站在業務經理的立場思考的話，目標是專案順利地完成，而B先生的設想看來是可以達到預期的。

**不立即回答**

 對困難判斷的問題，很多時候被要求回答Yes・No。這個時候，我們不知不覺會落入，如果不接受會有不好的評價這樣的心理，於是就回答「Yes」，像A先生一樣衝動地立即回答，這是不明智的。

 如果像B先生一樣地準備周全，即使錯過了舉手的時機而被業務經理點名，沒有立即回答也能從容地準備好自己的看法。預先決定「如果沒有整個考慮的話，就不立即回答」，比較安全。

**試著定錨**

 定錨像是錨一樣固定基點。如果在這種情況下，指的是B先生的「提案」。B先生定錨在不要變成「給某個人做所有的工作」，把爭論的基點錨定在「分擔業務和功能」。

 此次因為業務經理欣然接受，沒有爭論，不過即使有爭論，焦點不是「誰負責這一專案﹖」，而是聚焦在「怎樣分擔工作﹖分別由誰負責﹖」

※　　　※　　　※

 說實話，這個案例是自己處在不利的狀況，而有可以說真話的環境和氛圍是最理想的。然而，現實情況多半是擔心評價，安慰自己「沒辦法」而同意的。

 工作滿意度和接受度高，可以提高成果。所以，建議大家積極協商，主動出擊，爭取好的協商時機和成果。

– End –

**【注釋】錨定效應(Anchoring Effect)**一般又叫沉錨效應，是一種重要的心理現象。所謂錨定效應是指當人們需要對某個事件做定量估測時，會將某些特定數值作為起始值，起始值像錨一樣制約著估測值。在做決策的時候，會不自覺地給予最初獲得的信息過多的重視。

　　錨定（anchoring）是指人們傾向於把對將來的估計和已採用過的估計聯繫起來，同時易受他人建議的影響。當人們對某件事的好壞做估測的時候，其實並不存在絕對意義上的好與壞，一切都是相對的，關鍵看你如何定位基點。基點定位就像一隻錨一樣，它定了，評價體系也就定了，好壞也就評定出來了。（MBA智庫百科）