

實用管理學叢書系列一

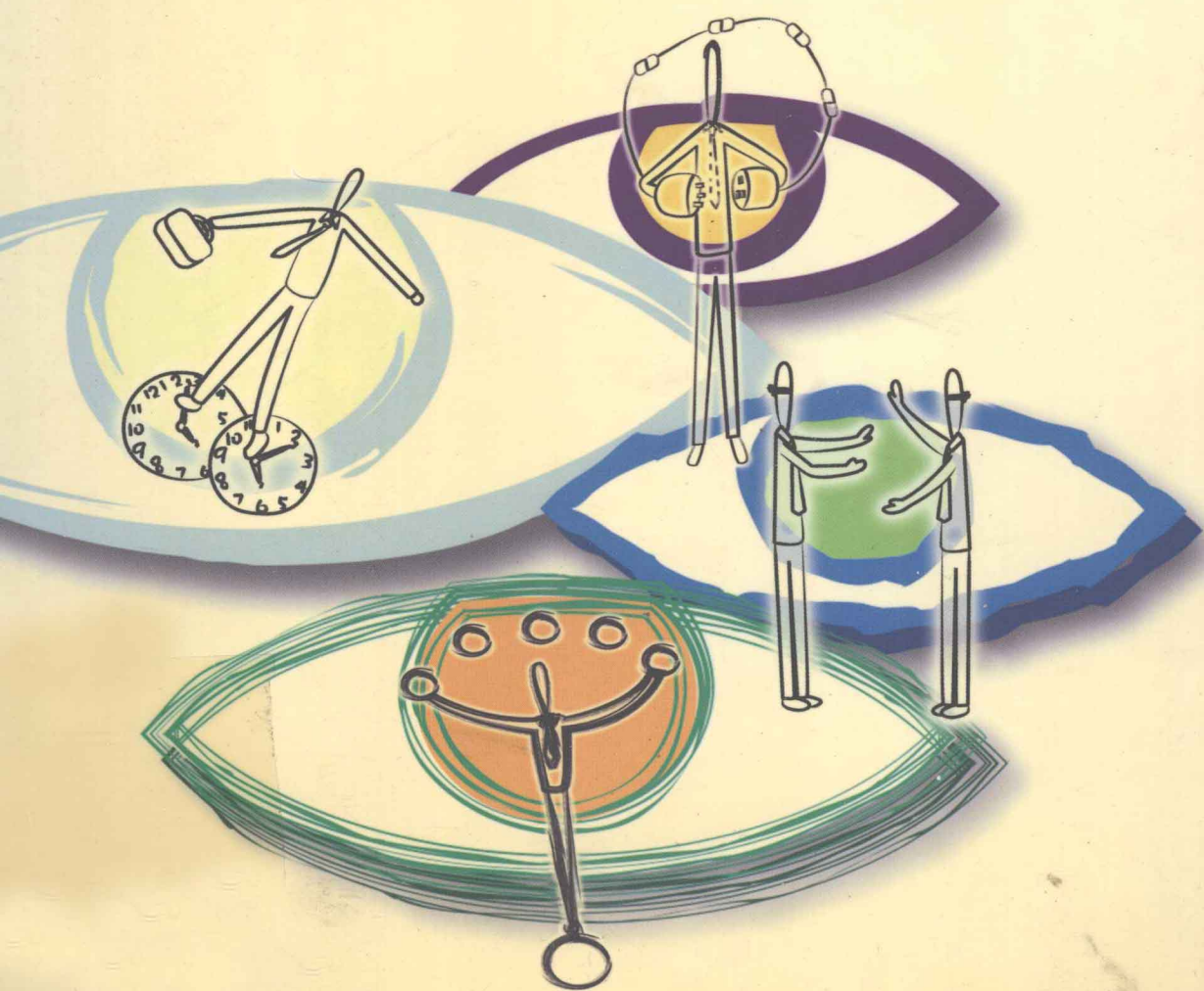
實用管理學

與

個案分析

連龍章 合著
梁健林

Practical Management & Case Study



澳門管理專業協會出版

實用管理學與個案分析

Practical Management & Case Study

作者：連龍章、梁健林 合著

澳門管理專業協會
Macau Management Association

實用管理學叢書系列 - **實用管理學
與個案分析**
Practical Management & Case Study

作 者：連龍章、梁健林合著

編 輯：澳門管理專業協會 - 編輯委員會

封面設計：漢彩廣告企劃設計

出 版：澳門管理專業協會

澳門新口岸上海街 175 號中華總商會大廈九樓

電 話：(853) 323233

傳 真：(853) 323267

電子郵件：mma@macau.ctm.net

網 址：www.mma.org.mo

印 刷：漢彩廣告企劃設計

發 行：澳門管理專業協會

版 次：二零零三年十月第一版 (1500 本)

定 價：澳門幣 50.00 元

國際書號：ISBN 99937-776-0-9

本書版權為澳門管理專業協會所有，如需翻印或轉載本書任何內容，均須事先徵求並取得本會的書面允許，否則不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

前 言

澳門管理專業協會首次出版的實用管理學叢書系列，第一本「實用管理學與個案分析」現已正式面世。本書內容著重介紹管理運作技巧，以個案討論、自我評估和問題形式分享，剖析多個行業中不同管理階層所面臨的各種管理問題及其解決的方案。

本書適合各行業從事管理工作人士作為參考，又或作為修讀管理學的學生及對管理學有興趣者的研究讀物。文中通過深入淺出的文字敘述和不同的個案實例分析，從而使讀者學懂自我分析問題，並促進個人的管理技巧能力。

「實用管理學與個案分析」能夠順利出版，實有賴各界友好鼎力支持以及本會全人的熱心參與；特別感謝兩位作者連龍章先生及梁健林先生為本書撰寫四十個管理實務個案，不吝分享他們寶貴的管理經驗，為管理學理論發展貢獻良多。

由於出版時間倉促，錯漏之處在所難免，懇請學界前輩及企業先進多多指正。

澳門管理專業協會

編輯委員會

二零零三年八月

自序

管理是涉及人與組織的探索，管理的困難在於如何瞭解「人」和「組織」之間的關係，而管理人員的必要任務是協助下屬怎樣執行工作。為達到這個目的，管理人員除必須給予清楚的工作指示外，還要創造一個持續改進工作的機構文化。總括而言，企業能夠營運成功，各級管理人員所起的作用極為重要，而人力與組織資源更須有效地分配和利用，以達致企業經營效益。

本書描述各種管理技巧及附以相關個案，透過這些技巧能提高督導人員的管理觀念。在這些管理小測驗及相關的個案中，管理人可以了解自己的管理能力是否運用恰當，並認清自己的行事作風和管理風格。

管理看似簡單卻又蘊藏深意，正是管理人人會，處事手法卻不同。本書目的是與讀者分享日常的管理問題及應如何有效地處理。

承蒙澳門管理專業協會出版此書，並獲旗下編輯委員會協助。謹此致謝！本書作者限於經驗及識見，難免出現錯誤，盼望各界人士賜教，裨能知所改進。

連龍章、梁健林

二零零三年八月

目 錄

前言

自序

一、管理人的個人組織能力	1
二、面面俱圓的人際關係	4
三、處理衝突的技巧	7
四、促成共識的協商技巧	10
五、影響管理技巧的組織文化	12
六、授權與承擔	14
七、員工恃才違規怎處理	16
八、如何評估及指導新員工	18
九、協調部門間合作關係	20
十、員工被迫減薪，主管如何疏導不滿	22
十一、回應下屬升職要求	24
十二、管理人應變之道	26
十三、管理人訂定目標的技巧	29
十四、管理人規劃時間的要訣	32
十五、領導才能可以後天培養	35
十六、培訓下屬管理人有責	38
十七、評估下屬工作能力的要訣	41
十八、主持會議的技巧	44
十九、留住人才的管理技巧	47
二十、授權下屬的技巧	50
二十一、怎樣達成談判雙贏局面	53
二十二、良好溝通技巧建立員工互信	56
二十三、處理問題員工的技巧	59
二十四、激勵員工提高工作效率的方法	62
二十五、主管應善用團隊精神	65
二十六、管理人的決策技巧	68
二十七、管理人規劃事業目標的方法	71
二十八、裁員後如何重組團隊	74
二十九、化解員工紛爭的技巧	76
三十、委派工作需簡明清晰	78

三十一、因材施管如何駕馭「標青」下屬	80
三十二、藉激勵施軟功令員工接納轉變	82
三十三、揀蟀有法	84
三十四、適當運用工作壓力	86
三十五、解開員工的心結	88
三十六、皇親國戚	90
三十七、嚴防暗箭	92
三十八、培訓拒變的老臣子	94
三十九、糾正不良的工作態度	96
四十、「冷宮新貴」怎接招	98

管理人的 個人組織能力

作為管理人，你知道自己的管理能力是高還是低？你的管理風格及行事作風是什麼？經常評核自己的管理才能，是提升管理技巧的有效方法。

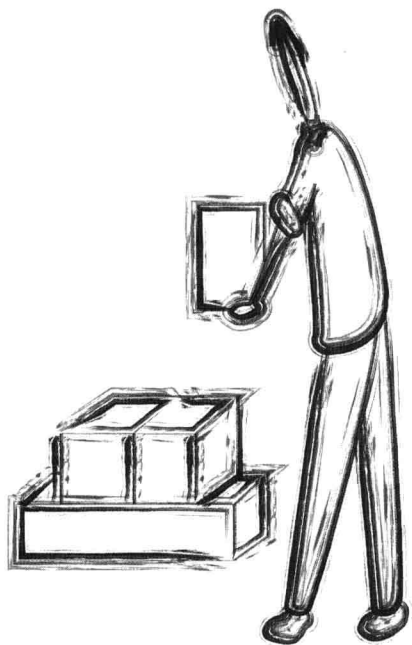
個人組織 (PERSONAL ORGANISATION)

我們經常需要安排工作，而且認為這項工作是不能缺少的。但你有否想過，安排工作是真有其需要，還是只流於表面？或許大家都有這樣的經驗：每天面對頗多工作，滿檯文件等待處理；感覺各項工作都重要，可是時間太少，因而未能有效完成工作；某些主管同事，整天忙碌至晚上，有時甚至把未完成的工作帶回家裡。

你現在的處境是否頗近似？究竟哪些工作項目是真的需要自己處理？哪些項目可由下屬執行？

作為管理人可能也嘗試過在工作時見火救火的經驗，那裡著急，便趕往那裡，結果自然弄致火頭處處，卻仍然沒把工作完成。更有一部分的管理人（包括筆者的朋友）也經常認為自己實在太忙，以致連工作時間，進修時間也沒有？探其原因，是個人欠缺組織能力，未能有計劃地執行工作。

若要提高工作效率，良好的個人組織能力必須建立，我們只要每天在工作前撥出少許時間，靜心坐下把繁雜的工作項目預先計劃，便可避免雜亂無章的情況。身為管理人，若要事半功倍，必須能善用時間，並且建立個人組織。個人組織是指如何把事務（不論公私）有效地編排。在編排的過



程中，必須留意哪些工作項目需要按緩急、輕重和優先次序完成。管理人應主動支配工作，並且能盡早作出安排。

透過管理小測驗，管理人可以了解自己的管理能力是否運用恰當，並認清自己的行事作風和管理風格。身為主管的必須經常評核自己的管理才能，方可有效地改善管理技巧，提高領導才能。不要過於介懷得失分

數，因為管理人應以廣闊的眼光正視問題，勇於面對需要改進的地方。從錯誤中學習是管理人的應有積極態度，逃避錯誤只會使自己陷於迷惘之中，不能解決問題之餘，最終也不會達至任何工作成果。

「個人組織」自我測驗

回答問題時，請按問題以下的提示小心回答，並且按照自己的現時管理工作情況作實際對照。

計分方法：三分最高，表示經常如此；二分表示間中如此；一分表示偶然如此。

1. 你是否清楚了解自己的工作項目，並且掌握支配工作的主動權嗎？
2. 你是否了解下屬的職責，能力和經驗，並且因應這些因素來分配工作給他們？
3. 你是否明確了解工作的性質和重要性，然後按工作的緩急次序而履行工作？
4. 在進行工作前，你能否掌握工作所需的資料，預早作出安排？
5. 你能否妥善掌握時間和安排恰當，令工作在設定期限內完成？
6. 下屬的工作表現和能力是否令你滿意，達到預期水準？
7. 你能否支配工作，在進行工作前掌握有關資料，然後安排落實執行？
8. 在分配工作時，你有否向下屬詳細解釋工作的特點，以及你對他們的要求？
9. 你有否經常檢討自己的工作模式、習慣及處事作風？
10. 工作出現偏差時，你會否客觀地找出問題所在，並且願意更改指示，作出實際的修正行動？
11. 你有否經常與下屬商討問題？
12. 在工作上，你的表達方法、指示技巧是否清楚，你對問題的理解是否清楚？

結果分析

31-36分 個人組織的技巧非常高，能主動編排工作，並且經常與下屬溝通和商討工作問題。此類主管除了有能力支配工作外，也有較強的責任心。

21-30分 個人組織尚可做到，但在工作安排上，仍需透徹了解工作內容，這樣才可令下屬更明白工作內容。你必須盡早安排和支配工作，這樣才可得到更佳效果。

20分以下 未能掌握個人組織，工作安排欠妥善，下屬對工作了解不足，導致工作效果未如理想。你應主動尋求協助，例如與較高級的上司商討，以及了解下屬的工作情況。你更應安排時間進修，加強自己的管理能力。

個案研究

何先生是遠景貿易公司的新營業經理，下屬共有四人，負責產品採購、文件處理、推銷及運輸等不同類別的工作。由於何先生認為原有的員工已有經驗，故此在分配工作時，只按往常的工作習慣指示員工把工作完成。但在實際的運作過程中，卻並不順利執行。究其原因，是下屬的能力、經驗和常識各有不同，形成他們對工作產生不同的理解。

以採購員張先生為例，他只是按何先生的指示採購相關的產品，但未能適當地將相關的貨品作比較和提出個人建議。出口部文員因工作範圍的規限，所以未能覆核價錢，只是按常規處理。而推銷員林先生也只是按已有的資源作推廣，並沒有因顧客回應和抱怨貨源項目少而通知採購部。運輸人員也欠缺對貨品質量及項目的認識，因此造成送錯貨的問題。

問題發生後，員工不但未能協調，而且互相推卸責任。營業經理何先生對此現象非常苦惱，欲又不察覺問題的成因，只怪責下屬不盡力工作。

問題探討

1. 何先生面對的困難是甚麼？毛病出現在哪裡？
2. 何先生欠缺哪些管理技巧？
3. 何先生現時應怎樣做，才能改善運作成效？

問題分享

A. 何先生面對的困難主要是員工未能有效地獨立處理工作，以及員工的工作常識不足，主動性較弱。問題出現在：

- 1) 員工只按規章工作，未能反映實際的工作情況；
- 2) 何先生沒有真正了解下屬的個人能力和經驗；
- 3) 員工之間欠缺工作溝通；
- 4) 何先生高估員工的工作能力，因此未能為他們妥善安排工作。

B. 何先生只著眼於目前工作的安排，未能適當運用管理技巧，他欠缺的管理技巧包括：

- 1) 個人組織的安排，例如工作項目的分配是否恰當；
- 2) 欠缺內部溝通，包括對員工的了解及鼓勵他們發表意見；

3) 領導能力未見發揮，組織目標模糊。

C. 何先生應重新考慮日常工作方式：

- 1) 加強個人的組織能力和工作安排；
- 2) 盡快了解員工的背景及他們的工作能力；
- 3) 定期與員工舉行會議，加強員工之間的溝通；
- 4) 運用個人影響力，強調團體合作精神；
- 5) 以開放的態度容納異議；
- 6) 為能力較弱的下屬提供工作培訓；
- 7) 訂定組織目標，使下屬了解工作要求。

面面俱圓的 人際關係

一個成功的管理人，應該懂得怎樣與別人維持良好關係。維持彼此間良好工作關係的重要性，管理人更不能忽視。

管理人每天接觸的人和事不知凡幾，既有機會與下屬互相協調合作，亦可能會產生工作或人際上的衝突，因此最重要是怎樣建立較佳的人際關係。管理人身處於上司及下屬的夾縫中，更應恰如其份地處理人際關係。

許多管理人只懂得向下屬發號施令，而忽略別人的感受和需要。而下屬對於上司的命令似乎只有默然服從，然而並非每個下屬都是這樣的，有些下屬可能不太合作或暗地抗拒。假若管理人未能及早處理，勢將演變成後來的衝突，造成人際關係緊張。

與上司相處之道

上司能夠在工作上扶持你，亦能在工作中對你施加壓力。他能協助你在事業發展，且具有相當的影響力。作為管理者必須與上司取得協調，在共事中了解他的個性，並能為他解決問題，這樣會較容易獲取他的好感。

與下屬相處之道

在機構內，主管若能善待下屬與同事，

必然能爭取他們的信賴和愛戴，故此管理人需建立良好的人際組織關係，而為求達到目的，管理人應注意下列法則：

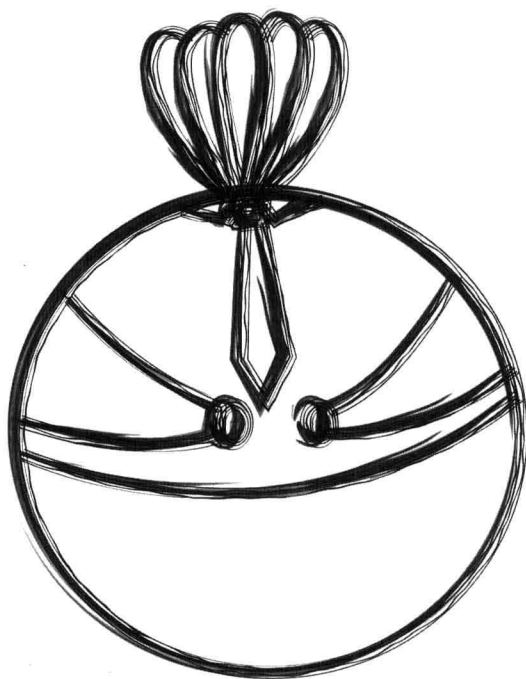
- 1) 在工作上盡量滿足下屬的需要和互相諒解。
- 2) 不要隨便責難和抱怨。
- 3) 避免當眾批評下屬，損害他們的自尊。
- 4) 處事公正，樹立榜樣，讓下屬借鏡。
- 5) 每個人對事都有自己的觀感，管理者須放下個人成見，切勿因事而針對人。避免引致爭執及採取說服方式。
- 6) 適當表示讚賞。
- 7) 經常保持笑容和以禮待人。正如別人所說，能夠彼此共事，應該善加珍惜此種緣份。

有些管理者為何不受歡迎？主要原因也是他未能妥善處理人際技巧，包括處事方式、說話語氣、對人態度，而過於率直也容易得失別人；但可惜的是，管理人許多時並不自覺。所以，管理人實在應認真面對，在人際關係中達致均衡。

自我測驗

以下哪些問題你認為是對？哪些是錯的？4分表示極同意，3分表示同意，2分表示勉強讚同，1分表示反對。

1. 管理人應重視與員工的人際關係。
2. 良好的人際關係，可令同事們和諧共處。
3. 對管理者而言，處理人際關係與處理工作同樣重要。
4. 同事和下屬間若有人事衝突，可導致工作上不協調。
5. 人際關係是建基於上司與員工之間的互信。
6. 經常保持與同事及下屬溝通，將有助建立人際關係。
7. 良好的人際關係，有助日常工作順利執行。
8. 未能妥善處理人際關係，會引致經常與別人磨擦。
9. 員工的人際關係不佳，你會盡力協助他改善。
10. 你很滿意自己現時處理人際關係的手法。



結果分析

30分以上：你非常重視人際關係，而且能夠在人際關係中，適當地取得平衡。你不但在複雜的人際關係中處理得宜，更經常受到下屬和同事的愛戴。

20-30分：基本上你已了解人際關係的要點，但卻仍未能有效地加以運用，因此你需要加強處理人際關係的技巧。你不妨向其他管理人借鏡，以便從中學習。

20分以下：你應認真地了解自己的人際關係，例如認識自己、控制情緒、以開放的態度接受別人。同時也應學習與別人交往時，切身處地體會他人的感受。或許改變自己會有困難，但你更應努力嘗試，因為這樣才能令你真正了解人際關係的實際意義。

個案研究

瑪莉亞是卓越顧問公司的人事招聘顧問，為人能幹，工作勤快，對上級委派的工作常能於期限前完成，而且效果良好。但她的缺點是喜惡鮮明，易受情緒影響，與同事關係忽冷忽熱，當她情緒不穩時，她會無故與同事爭吵，致使她的人緣欠佳。

李小慧是瑪莉亞的半個下屬，除協助瑪莉亞聯絡申請人外，也需負責其他人的分配工作。李小慧與瑪莉亞這半個上司的關係並不太和諧，主要原因是瑪莉亞的忽冷忽熱情緒，以及待人接物的問題。

上星期六，李小慧工作時有點心不在焉，直屬上司吳小姐發現她神色有異，便與她在會議室中交談及了解情況。當李小慧在訴說與瑪莉亞工作時，更忍不住哭泣起來。事實上，吳小姐對於同事的相處情況已略有所聞，只是並沒想象已到了如此地步。

問題探討

作為公司主管，吳小姐應怎樣處理同事間的人際問題？而瑪莉亞的問題又是否如表面那般？



問題分享

作為管理人，可能我們會容忍某個員工的不當行為，但若問題是涉及並影響別人，身為上司的就必須介入處理，以免問題惡化。

就以個案中的瑪莉亞與李小慧為例，由於她們的身分既是同事也是工作伙伴，理論上她們應該齊心合力完成工作，但亦因瑪莉亞的個人行為和性格，破壞了本來的共事關係。吳小姐可按以下四個方法處理瑪莉亞和李小慧的問題。

- 1) 了解問題的起因及箇中情況。
- 2) 為了公平處理問題，可查詢其他同事。
- 3) 搜集相關資料及考慮解決方法。
- 4) 針對有關同事，提出改善方法，並進行定期監察。

第二個問題可能較為複雜，亦不能以表面的慣常情況來處理。

觀乎瑪莉亞的行為，她似乎不懂得如何處理與他人的相處關係，但管理人深入探討問題時，則需要考慮其他情況，包括瑪莉亞的背景、個人性格特質、家庭和過往工作情況；同時更需要深入與她詳談，期望能在雙方的溝通中了解對方。

在處理人際問題時，管理人應注意員工行為差異的原因。由於表面因素常導致管理者作出錯誤判斷，故此除了需要小心觀察問題外，更應以客觀的態度看事物。

處理衝突的技巧

不管你是否同意，一旦身處於工作環境中，基本上我們無可避免會遇上衝突，而衝突的根源卻是來自人與人之間的磨擦。假如在辦公室內的人際關係不協調，可能會引起不必要的紛爭。

衝突起源於人們的各自需要，例如某些同事怕冷氣太凍，另一些卻感覺冷氣不足夠，若果他們無法互相協調，那麼人際的衝突便會隨之而來。身為管理人，實在很難避免介入辦公室內的衝突，假若處理不妥當，結果將影響各方面的合作關係。

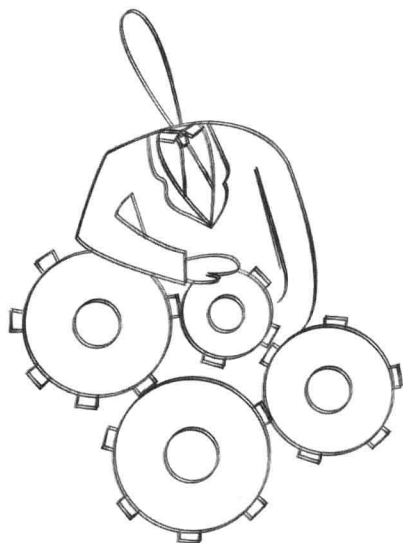
基本上，衝突並沒有所謂健康與不健康，因為很多人都希望為自己部門帶來效益，但結果卻造成與其他部門不協調。一般而言，衝突應可在早期開始時便可避免，假若管理人忽略潛在問題，又以為於必要時介入便可起緩衝作用，甚致乎以行政手法強制停止紛爭，結果將會深化衝突，並未有效的解決問題。

了解衝突根源

管理人應留意同事之間一些表面看似為爭取資源而引起紛爭，其實背後牽涉及個人的面子與權力因素。有些衝突可能是涉及機構內的政策，例如輪班工作的調配是否合理，或是獎罰制度能否為員工接受等。這些問題都需要即時處理和安排，以便及早解決問題和減少員工的抱怨。管理人倘若沒法在人際衝突中取得平衡，也意味著他要承受因這類不必要的人事糾紛而帶來的壓力。

及時解決避免情況惡化

無論衝突的原因是甚麼，主管也有責任調解。雖然不是每件事均能夠完滿解決，但至少能控制衝突，避免事情進一步惡化。



管理人應透過談判來解決同事或下屬的問題，引導雙方當事人平心靜氣坐下商談，並誘使他們重新合作或尋求彼此妥協。

在處理有關衝突前，管理人先行向他們了解情況，找出實際問題起因，然後加以分析，訂立解決辦法。員工情緒高漲時更須小心處理。切不可要求他們自行解決，因為人在憤怒時引致激烈衝突的機會將大大提升，容易造成不可收拾的局面。

有時員工會為某些事項來徵詢主管的意見，主管切忌迴避，或是找藉口推說事不關己。反之，不妨就自己觀察得來的意見來與員工討論，使他們明白不必要的衝突是無意義的。

自我測驗

以下測試可助你了解自己處理衝突的方法是否正確。請以「對」或「錯」回答以下問題。

1. 為了表示不同意上司的立場，你經常找論據支持自己的觀點。
2. 上司和員工因工作產生衝突，可能反映公司欠缺紀律。
3. 若衝突沒有解決，員工可能會認為根本的問題是沒有辦法解決的。
4. 明確的工作方式應可減少衝突。
5. 有效解決員工紛爭的方法，是判斷他們誰對和誰錯。
6. 很多的人際衝突是來自各人的不同性格和工作態度。
7. 員工反對某項意見時，主管應該讓步。
8. 不論爭論情況如何，總有達成共識的觀點。
9. 適當的調解應可協助雙方找到滿意所需，調解者反而不須作任何判斷。
10. 是否有同事經常告訴你，在每次爭論中均獲勝？

結果分析

答案 (1) 錯 (2) 錯 (3) 對 (4) 對
(5) 錯 (6) 對 (7) 錯 (8) 對
(9) 對 (10) 對

若你的答案與建議答案有出入，甚至你並不認同，也不必表示不滿。必須緊記個人對事情的對錯觀念，可能與同事或下屬的觀點並不相同，若過於堅持己見，則難免出現衝突。怎樣使大家能達成共識，也有賴你能否冷靜處理。不妨再細心重做先前的測驗，相信答案會有不盡相同。

個案研討

李文龍是一家服裝廠的衣車維修技師，他擔任此職位已有三年，因他技術超卓，獲得廠長劉先生器重。但李文龍卻有一項性格上的缺點，就是容易為一些小事而大發脾氣，有時更會與其他技師口角。昨天，他在工具箱內找不到一把工具尺，立即往劉廠長那裏投訴，更認定是別的同事拿走，並聲稱一定追究某些事。

問題探討

劉廠長應怎樣化解李文龍的憤怒，及應如何避免李文龍再與同事間發生衝突？

問題分享

由於劉廠長與李文龍已共事一段時間，故應了解李文龍的性格。面對此問題，他應先聽取李文龍的抱怨，然後再與李文龍分析，指出他的投訴並沒有足夠論據支持，例如欠缺證人，也不清楚發生的時間，更何況只是推測與懷疑，故此不能隨意猜想。劉廠長與李文龍商討時，應語氣溫和。

同時，面對李文龍的執著性格，劉廠長必須找出類似的情況，以假設性問題反問李文龍，若有別人猜疑他，他是否能夠接受，目的是讓他易地而處。

最後，劉廠長再與李文龍分析問題，使他明白不能隨意對同事指控。

一般處理方式

對於一般衝突，最佳解決方法是把衝突雙方召集在一起，並把問題逐一說明及讓他們陳述自己的意見，好讓對方明白為何各自堅持立場，然後再提出有關問題，勸說他們一起找出可行的解決方法。若管理人能順利斡旋，使雙方都成為衝突中的贏家，相信衝突必能完滿解決。

假如管理人與下屬發生衝突，管理人更需冷靜面對。雖然管理人本身已佔主導地位，但若不願退一步互相協調，衝突便不易化解，因此管理人應以解決問題為首要目的，並且參考下列的化解衝突步驟：

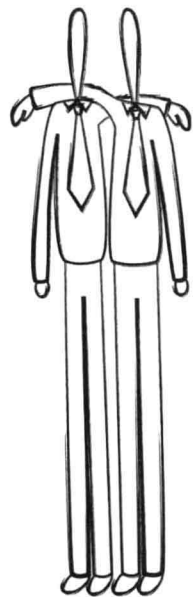
1. 使衝突雙方的當事人先為問題作準備。

2. 安排雙方坦誠對話。
3. 讓彼此均有發言的機會去申訴立場。
4. 界定衝突問題的來源。
5. 找出可行的解決方法。
6. 促進雙方達成一致共識。

管理人可在旁作見證人，並準備一份備忘錄，讓衝突雙方確信主管能提供協助，及按已達成的事項跟進工作。

我們每個人也希望事情能完滿解決，對立雙方能和解，員工的期望也是一樣。管理人必須明白，及早解決衝突亦可為團隊工作帶來效益。

促成共識的 協商技巧



不少管理人會認為，在會議中處理下屬的不同意見並非易事。有效的協商技巧，可以縮窄分歧，最終令各方達成共識。

處理不同意見的有效方法只有冷靜行事。不妨先看看以下的例子——

以往甲公司每年的營業額增長率維持在百分之十五，但今年的預算增長卻並不樂觀。負責對外的同事坦言，今年1至3月的營業額較去年同期下降三成，令他們感到很大壓力，他們在會議上聯成一線，陳述意見和數據支持他們的觀點。

若主管不考慮實際環境，仍然要求同事維持過往增長率的業績，可能會引起同事的消極抗拒情緒。主管可提出另一方案，例如待市場氣氛好轉時，再調校營業額，並且鼓勵同事們共同面對這個轉變。在對話過程中，若能提出共同合作的方法，將有助雙方達成共識。

協商的好處

協商是雙方明確及具體地提出不同觀點或意見，經過討論而互相協調，只要其中一方能提出可接受的方案，最終可解決紛爭。從以下另一例子，可看到消弭分歧的好處。

甲部門主管每次開完會後，總會抱怨他的下屬沒有提出意見，但其實問題在於甲主管經常在會議中擔起主導角色，而下屬處則於被動位置。

為了改善這情況，甲主管聽從乙主管的提議，首先在會議前要求下屬準備資料，而他亦避免主導發言。結果出乎意料，他的下屬均踴躍提出意見，氣氛亦較以往的會議為佳。

由於甲主管不再堅持己見，並且抱著開放的態度讓下屬發言，使大家均能坦誠討論，最終使協商獲得成果。

自我測驗

將下列問題按意願的強弱來評分。由「經常關注」至「從不考慮」共分五級。

1. 協商時認真地聆聽對方的意見。
2. 針對問題，努力開創不同的解決方法。
3. 對於一些爭論點，能認真檢討差異之處。
4. 從不輕易妥協。
5. 擇善固執和視乎情況彈性處理問題。
6. 不會因己方佔優勢，而拒絕作任何讓步。
7. 在協商時確認對方的需要，並作實際考慮。
8. 盡量表達自己的看法和建議。
9. 關注自己的權利，也照顧對方的需要。
10. 從錯誤中學習、糾正、最後作出正確判斷。