

## 第一章



# 谈判的原则

## —— 求职谈判十一诫

重要的原则可以毫无弹性 且必须毫无弹性。

—— 亚伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)



我把针对工作的谈判的几个特性和适用于商业的一般谈判原则 整合成这套我称之为 求职谈判十诫 的基本准则 适用于各种求职谈判。在您运用书中的谈判策略时 请牢记以下十诫。

## 第一诫 做好准备

当我只是个童子军时 老师便教我们要 做好准备 ”而这 也是求职谈判的第一守则。比起其他谈判 求职谈判的准备 工夫更形重要。准备愈充分 谈判成功的机会也就愈大。因为这一点举足轻重 我花了一整章的篇幅来介绍 请见下一章 “谈判前的准备”)。做好准备 是确保你谈判顺利最重要的因素 将它列为第一诫实不为过。

## 第二诫 了解求职谈判的独特之处

求职谈判和其他谈判不同。一些其他谈判可用的技巧 -

并不适用于求职谈判。谈工作不像买车或房子一样 可以一次成交 也不像你 and 同一批人谈一连串交易一样。求职谈判结束了 你还要与原先谈判的对手每天共事 更重要的是 你的事业成败 可能还操在对方手上。正因为此 尽管你在谈判时想为自己争取到最有利的条件 也要妥善处理 免得有损形象。毕竟谈判的过程 是该公司对你这个员工的第一次观察。

由此可知 你未来的主管希望你来上班时 对一切都满意 对你所同意的条件 也觉得很公平。他的目标是在你开始上班后 激励你全力以赴。这一点和其他谈判有所不同——一旦公司觉得这工作非你莫属 他们的首要考虑 不是在谈判时压低你的待遇 而是让你接受这份工作。由此可知 求职谈判的特别之处 就是双方的基本目标一致。

### 第三诫 知道你要什么 公司要什么

求职谈判少不了交换条件。要想在这谈判中有满意的结果 就必须先想好自己考虑条件的先后顺序。你想要什么？能不能接受薪水低而股份多 自己是否有领奖金的资格 能否承受收入逐年暴起暴落 工作稳定性重不重要 犹渥的公

司福利又有多重要？

了解自己的需求 还可以帮你决定适合你的公司的形态。例如家族企业的薪水可能不错 但大概不会给非家族成员太多股份。反观草创期的公司 或许付不起一般行情的薪水 但通常会让你入股 各有利弊。

不论你想进怎样的公司 它们都不太可能百分之百满足你的需求。每个公司对什么职位拿多少薪水 享何种福利 都有一大堆自己的规定。知道对方能做到的限度 可以决定你要争取些什么 还可以避免用很重的谈判筹码来要求本就是 你应得的福利。

了解你的需要 就可针对你认为最重要的事来下功夫。这时候就牵涉到交换条件 必须运用创意 整理出一套符合你需求的待遇模式 请见策略十——能屈能伸。好比说 你家小孩快上大学了 那么签约奖金或高薪 比起后期福利或公司股份来 就重要得多。但如果你不在乎担风险 大概会乐意接受低薪 换取公司的股份。

知道自己要什么 和公司在组织与预算限制内能做到的限度 就可决定要怎么交换条件 才对你最有利。你的目标，是要得到你所认为最重要的东西。这样万一对方无法提供符

合你需求的待遇 也有充分的理由拒绝对方。拒绝对方 有时是谈判中最重要的决定 请见策略二十五——一走了之)

#### 第四诫 掌握谈判时的互动关系

有时你所具有的能力或经验 正是该职务特别需要的。公司急着找人 而你可能是惟一在面谈中过关斩将的人选。在公司确定你是最佳人选之前 如果你能一直避谈待遇 就大大占了优势 即便有其他合格的应征者也无所谓。这些情况是再好不过的。但另一方面 你也可能只是公司考虑的几个人选之一 公司用其中哪一位都可以。这种情况下 要用谁就得看待遇了。衡量一下你的处境 了解双方的立场 可以帮你决定何时该乘胜追击 何时该退后一步。

#### 第五诫 别说谎 说对你有利的实话

诚实很重要。如果你觉得说谎没什么不对 希望你至少可以明白它没什么作用 尤其是在谈新工作的时候。如果你在面谈中说谎 迟早有被拆穿的一天 而一旦如此 就不会再有人相信你。就算你还保得住饭碗 但谈判时也会处于绝对

的劣势。最重要的是 往后你在工作上的信誉会大打折扣。

不过话说回来 全然坦白也不见得有利。面谈时你自然不该说谎 但也不用知无不言。你不必直接回答某些问题 除非你的说法对你有利。至于要说什么、怎么说 由你决定。

准备面谈时 有个要点是 针对可能会不好应付的地方，事先演练发生状况时应对的方法。你回答某些问题的方式，甚至任何一点犹豫的神色 都代表某种意义。因此 先想好怎么应付难题很重要 这样你的回答不但诚实 又能帮你达成目的。

## 第六诫 明了公平的重要性

买车的时候 你总想把价钱谈得愈低愈好 卖车的人却想卖得愈贵愈好。即使要为此同对方谈上好几回 你还是会想谈成最好的条件 因为这个合作关系会一直持续下去。谈工作就像其他谈判一样 目标是尽力争取最大利益。然而公司的宗旨 通常不是花最少的钱用一个人 而是要用最好的人。尤其当你的谈判对象 就是未来的上司 而非职介所或人事部门时 更是如此。

公平 是大多数公司同意条件的考虑基准。公司在预算和组织规定的范围内 通常会接受公平合理的要求 雇用合意的人选。抓住这一点来谈 往往是最有力的武器 有时甚至还可以说服公司调整薪资结构 或增加拨给该职位的薪资预算。

你对公司的每个要求 都应该可以从公平的角度 解释成合理的待遇。例如 你未来就任的地方 生活费较高 要求加薪以贴补生活费才公平。又如你买了房子后 利率忽然暴涨, 要求公司补助购屋贷款 可算合理的要求。别家类似公司的经理有 1% 的公司股份 你也可要求比照办理。你未来的雇主 总希望你在点头的时候 心里也觉得待遇很公平。谈判时 记住这点原则——了解公平的重要性——对成败有很大的影响。

## 第七诫 不确定也有好处

向对方透露愈多自己的底细 可能得到的就愈有限。公司若不很确定要花多少工夫才能让你点头 那么其在一开始提出的条件 可能会接近最高的待遇 甚至比你原先想的还好。

碰上任何谈判 都要尽可能让对方先提条件。由于资方通常是先开口的一方 他们会预先决定雇用你的大约待遇。他们常利用职介所打听你现在的薪水、福利、公司股份等 以了解你的期望 及聘用你之后可能出现哪些特别的问题。有了这些资料 他们就可以定出支付给你的最低待遇。

对方未必会给你最低待遇 但如果你把自己的状况讲得太清楚 他们也可能把预定的价钱打点折扣。不要透露你确实的待遇或辞去现职的代价 才能迫使对方给你最好的待遇。

## 第八诫 运用创意

你也许得不到想要的一切 但总想尽力去争取吧 记住把重点放在你总薪金的价值上。运用不同的方式达成目标。为了提高待遇 必要时就与对方交换条件 但开出的条件仍要有限度 把自己锁死了 发挥创意的空间就少了。你坚持的东西愈少 最后得到的往往愈多。

懂得运用创意 就可以把你的要求 以让公司能接受的方式提出 还可从中找出与众不同的“交换法”如此可收回对方

可能觉得困难的要求 而在公司弹性较大的方面 换取更好的条件 把整体待遇的价值提到最高。

不过创意能做到的也有限度 最后你还是得让公司同意合约中对你很重要的事项。如果你做不到 或必须放弃太多原则 这工作大概并不适合你。然而在你坚持合约中的某些条件之前 要确定其是否绝对必要。合约中多半是待遇问题，只是形式不一而已。因此这些条件的价值很容易计算 看其是否等值 或者更好 请见策略十——能屈能伸。若对特定条件不肯让步 你可能会失去更有价值的东西 甚至连工作也得不到。

## 第九诫 重目标而不重输赢

谈判时屡见不鲜的情形是——输赢变得比目标更重要。求职谈判有此倾向的话 特别糟糕。你要注意的不仅是达成目标 还得让你未来的主管 不觉得自己成了谈判的大输家。记住 你未来的事业操在他手上。谈判时如果为了谈成好条件 而和他闹僵 你也得不到什么好处。

## 第十诫 见好就收

谈工作时犯贪心 无异前功尽弃。每回谈判 总有谈到你差不多满意的时候 这时就向对方道谢 接受工作就行了。若你没发现何时该见好就收 公司可能觉得一开始就不该决定用你。大部分的公司都希望给你公平待遇 皆大欢喜。对方若觉得你过于贪心或不讲理 谈判可能就此宣告破裂。就算没这么糟 这对你和新东家的关系 也会造成难以估计的损伤。我念哈佛法学院时 讲授‘审问技巧’(trial tactics)的杨格教授 Irving Younger 有言 法庭上交互审问证人时 一旦你讲完重点 就要‘打住 闭嘴 坐下’这其中的智慧也适用于谈判中。

最后还应该有一诫 必须再三强调的是：

## 第十一诫 勿忘劳资关系是持续的关系

求职谈判只是你在该公司事业的起点。双方未来如何相处 取决于此。要求过低 未来工作将处于劣势 得寸进尺 又会在还没上班前就把关系弄僵。因此 怎么拿捏最初谈判的

分寸 对你在该公司工作顺利与否有极大影响 可好也可坏。

遵循这求职谈判十一诫 并运用本书所讲述的谈判策略，能让你有效地讨论合约条件 为自己争取到最好的待遇 信心十足地开始新工作。只要你工作表现优良 未来还是会有提高待遇的机会。

## 第二章



# 谈判前的准备

要使行动有效 就须加以计划。有句格言说：“行远必自迩。”容我再加一句：“带份地图。”

—— 福莱撒·拜依 (Fletcher Byron)



谈判是否成功 端赖周全的准备 求职谈判尤其如此。“准备”本就是处事妙方 在谈判中更是举足轻重。为求职谈判时 这正是你占得到上风的一点。对方一旦决定用你 大多不会为洽谈合约准备什么 有时甚至毫无准备。在整个求贤的过程里 公司的重点是找到胜任的人 找到了 首要目标就是让他接受这工作 并鼓励他尽快报到。公司虽可能会考虑一下该职位的薪金问题 但几乎不会花时间去想谈判策略。

一般来说 公司付薪惟一的 实际限制 是预算的限度和公司的结构。既然工资制度没有严格的架构 一般公司 尤其是小公司 提供待遇的弹性幅度往往很大。实际上 待遇受限的真正原因 常只是因为公司的谈判代表不想被你牵着鼻子走。

因此 若能满足公司的需求 待遇又在预算范围与公司规定内 对方几乎会同意所有合理的安排。事实上 若你能说服未来的公司 该职位的薪金并不合理 对方常会用其他方式，再多加一些钱。

有些公司的规定就较难克服。例如，不管你对薪水的要求再怎么合理，也很难说服公司，你的待遇要比你上司高。要想说服你未来的上司这么做，就更不容易了。拿佣金的业务员有时不在此限。不过事前做好准备，还是能让你在公司的规定内，争取更好的待遇。有时你甚至可让公司调整原组织架构，以包容你合理的需求。

公司多半不会为和应征者面谈而做准备。他们先决定这职位要求什么资历，再根据预算和职等，决定适当人选的大约薪金。他们若真有准备，就是试图决定该职位薪金的行情价。公司的消息来源，大多是源于市场调查，或与其他公司的非正式接触，了解类似职位的待遇多寡。公司在拟订该职位的薪金预算时，常会做这种比较。

## 准备讨论现在的薪水

你未来的公司，一定想知道你目前的薪水多少。在面谈之初，老板和职介所就会问你这问题。你回答的方式与时机，绝对影响谈判的结果。对方会先考虑你现在的薪金，再决定你的待遇。新工作若与你现职等级相同，新公司一般会加

10%—15% 的薪金。如果是调升 或公司有即将易主的可能，调薪的幅度会更高。同理 若是调任至生活费较高的地区 薪金通常会把两地费用的差额考虑进去。不过无论哪种情况，你现在的薪水 对你下一份待遇的多寡 有着决定性的影响力。

怎么回答‘你现在薪水多少’的方法 稍后再讨论 请见策略一——如何讨论目前的待遇，不过在开始谈判前 搜集有助于争取薪水的资料 可以避免你目前的收入数目对未来待遇产生负面影响。

买车时若先知道车商售价的底限 会大有帮助 谈工作也一样 你如果准备得当 可以知道对方付薪的上下限 如此应可为你争取到该范围内最高的薪水。除非你未来的公司能把薪金限度往上调 否则你的待遇大概跳不出这个范围。要想让对方重新考虑薪金上限 你得先了解公司如何定出各个职位的薪水。

假定你是一中型公司的财务长 期望有一天能做到总财务长。你公司的现任总财务长 45 岁 在这家公司已服务了很久 因此你不太可能再往上升 所以你想去别家可以提供升迁机会的公司 还有一个原因是 你公司的财务状况不佳 所以