

香港調解學院院長

鄭會圻(ROY CHENG)編著 萬里機構 • 萬里書店出版

調解

談

判

突

破

困

局

雷曼事件
調解貼士

成功調解
個案實錄

調解Q&A

助解
雷曼迷債爭議
推調解及仲裁計劃

添喜大廈
小業主
指賠償

民事司法制度改革
調解實務指引
2010年生效

紫鐵
工人
示威36天

德信事件危機
順利解決

談判技巧速成

香港調解學院院長
鄭會圻(ROY CHENG)編著
萬里機構・萬里書店出版

調

談

判

解

突

破

困

局

調解——突破談判困局

編著

鄭會圻 (Roy Cheng)

編輯

何健莊 王燕妮

設計

朱 靜 梁海婷 馮麗珍

出版者

萬里機構·萬里書店

香港鰗魚涌英皇道1065號東達中心1305室

電話：2564 7511 傳真：2565 5539

網址：<http://www.wanlibk.com>

發行者

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

電話：2150 2100 傳真：2407 3062

電郵：info@suplogistics.com.hk

承印者

中華商務彩色印刷有限公司

出版日期

二〇〇九年三月第一次印刷

二〇一一年三月第四次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 978-962-14-3891-1

目錄

序 黃成榮 博士	3
自 序	6
Learning Tips 一覽	14
前 言	15
第一章：個案實錄精華——三個有關調解的故事	23
日常生活糾紛，社區衝突，職間摩擦引起的訴訟全非罕見情況，原來調解協商是那麼生活化，我們每個人都有機會碰到。如果熟習調解技巧，隨時隨地可以化解危機，減少損失，提高我們的生活質素。	
第二章：調解精華——十分鐘改寫一生	37
我們的生活每天都充滿矛盾，與上司意見不合，與愛人起衝突，與父母爭持不下……如果處理失當，足可讓你24小時活在情緒過山車中。是逃避？是遷就？是妥協？5種矛盾管理哲學，最高境界是共同協作(collaboration)，將利益之餅造大。	

第三章：談判需要活在當下——人事分開 53

智者說：對事不對人。可是，從人類心理學得知，當你對一個人產生了壞印象，負面情緒就自動永久黏貼，很難移除。當你與這個人起了衝突，各種惡感就會自動擴大，影響你的客觀判斷。解咒方法：不念舊惡，回到當下，伸出善意之手。

第四章：給你一雙透視眼——看穿立場背後 81

為甚麼衝突雙方每每吵個面紅耳赤，腎上腺素飆升，談判依然膠着？背後的搗蛋鬼，原來叫做“立場”。立場的化學成份包括：被認同、被尊重、成就感等多種人類心理需要。只有透視立場背後，你才會恍然大悟雙方的真正需要，踏出成功第一步。

第五章：談判是創意科學——創造方案無限 103

2003年美國戰機被迫降海南島，中方要求道歉，美方要求歸還戰機，解決方法是否必定要二選一？2005年海洋皇宮結業，勞資雙方對罵不絕，全為長期服務金，但雙方可曾想過，可以在這個非常時期，用非常手段來創造非常收入？

第六章：心中有數口講無憑——客觀準則不可少 121

2007年，紮鐵工人示威36天，要將日薪850元上調到950元，目標清晰。反觀2005年中環填海，抗爭多時，牽涉更多團體及專業人士，卻一直糾纏在“填”與“不填”的立場之間，為何從沒有人考慮過，用中環理想交通流量，客觀制訂出公眾可接受的填海面積？

第七章：手握談判術王牌——談判後著BATNA 139

假設有一天，你在西藏擺地攤，與巨富李嘉誠為了一隻銅器討價還價，你如何掌握準確的談判節奏？在談判老手的五指山下，為自己創造最佳利益方案，秘訣就是：先敲定BATNA（談判破裂的最佳選擇），以此為量度基準，比這差的動議一律否決。

第八章：峰迴路轉8小時——德信談判現場 161

第二天上午10時，房署就要收回石排灣二期及粉嶺三個公屋地盤，此事開埠以來鮮見。幾十個擔心工程爛尾的二判、三判，聚集房署總部起哄，鄭會圻奉召到場協助談判。一件牽涉多個單位的棘手個案，一晚時間能否圓滿解決？一介普通市民，又有無能力與政府對決（或談判）？

第九章：著名民事糾紛——添喜業主落難記 187

1994年添喜大廈塌簷篷，釀成嚴重意外之前，從未有小業主想過：自己要揸起賠償巨債。面臨破產的苦主冒着寒風上街示威，議員政客四出奔走，政府既不能介入民間訴訟，更不能動用公帑代償債項，獨立調解員有何本事，幫忙制訂各方接受的還款方案，助大、小業主踏上破冰之旅？

第十章：耿耿於懷——海洋皇宮個案 205

海洋皇宮要結束營業，傳媒大字標題報道：“無良僱主執笠”，鄭會圻分析事情原因“一步就跳到結論”是問題的癥結。把其中“你”和“我”的問題，轉化為“我們”和“我們的”，立刻創造方案無窮。但世事總有許多不如人意，留下眾多遺憾。

附錄一：專家、用家對調解的360度意見	213
附錄二：調解Q&A	220
附錄三：有用的調解網絡	225
附錄四：雷曼兄弟相關個案的調解及仲裁服務	231
鳴謝	239

Learning Tips 一覽



第一章

調解員專業守則／27

拒絕調解的六大常見原因／36

第二章

關注式協商四點基本元素／45

三種談判方式的對比／51

第三章

讓對方知道你在聆聽／63

第四章

人的心理需要／88

立場式 vs 關注式／95

三大注意事項／98

調解的五項必殺技巧／101

第六章

客觀準則的定義／124

第七章

BATNA 的起源／141

學習BATNA的貼士／143

WATNA 的定義／145

化解 WATNA 危機／152

第八章

人的問題先要解決／169

主動聆聽／171

立場背後／172

如何避免討論雜亂無章？／175

現實測試／177

客觀準則／178

閉門會議／179

拋磚引玉／180

囚徒心態／181

BATNA／183

第九章

調解四部曲 FAST／190

搜證的意義／193

調解四心法(重溫)／198



語言禁忌／64

善意表達用語／78

緊記提問的5個W+1個H／90

討論中實行的“四不”／116

總結創造方案的“四項注意”／118

刺探性問題／168

香港調解學院院長
鄭會圻(ROY CHENG)編著
萬里機構 • 萬里書店出版

調

談

判

解

突

破

困

局

調解——突破談判困局

編著

鄭會圻 (Roy Cheng)

編輯

何健莊 王燕妮

設計

朱 靜 梁海婷 馮麗珍

出版者

萬里機構·萬里書店

香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1305室

電話：2564 7511 傳真：2565 5539

網址：<http://www.wanlibk.com>

發行者

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

電話：2150 2100 傳真：2407 3062

電郵：info@suplogistics.com.hk

承印者

中華商務彩色印刷有限公司

出版日期

二〇〇九年三月第一次印刷

二〇一一年三月第四次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 978-962-14-3891-1

序

中國人對“調解”這個詞彙並不陌生，其意義一般是指調停及解決糾紛，即協助衝突雙方和解。事實上，在中國人社會裏一向都有“和事佬”這個重要的角色。“和事”者，是指調和一些事情；“佬”者，指社區上的長輩或有經驗的前輩。所謂“和事佬”，就即是憑着一個擁有人生閱歷的人充當中間人，來調停人際或社區糾紛，使破壞的關係得以恢復和諧。由此觀之，在中國人的社會中，“調解”與“排難解困”及“復和”有密切的關係。中國人所重視的是一種大事化小，小事化無的取向，反映着一種重視大體及互相忍讓的哲理。

西方的“調解”(mediation)卻與東方的調解有一點兒不同。西方學者對調解的定義，較傾向個人的權利和利益，調解一般被看成一種“促進式的談判”(facilitated negotiation)及“第三者介入方法”(third-party intervention)。其中，最重視的是維護每個人應有的權利(individual right)，並透過第三者的介入方法來促進衝突雙方彼此談判，以期達到平衡利益(balanced interests)的結果。此外，西方調解學所重視的是一個“中立”的程序，調解員在過程中，應以客觀、專業及不偏不倚的主持者身份出現，透過既定的程序促進談判。從這個角度來看，雙方是到會議桌前來“談判”的，不一定是來“復和關係”的。

比較東、西方“調解”背後的觀念，我們不難發現東方的觀念是較重視集體主義(collectivism)，而西方的觀念是較重視個人主

義(individualism)的。因此，調解員在主持會議的開場白中，採用不同的調解模式，也將會出現不同的開場白。東方的調解開場白一般會提及大家原是一家人，家和萬事興，以和為貴，恢復和諧等；但西方的調解開場白則必然會提及調解只是一個讓雙方坐下來傾談的場所，在未達協議前並沒有約束力，每人都有一定權利發言，亦可隨時離開等等。到底哪個調解模式較好或較有用，筆者無意在本文繼續探索下去。然而，讀者可能已經發現“調解學”並不是一門簡易的學問，它包涵着人類歷代及各個種族之處理衝突的文化、以及解難之智慧。

的確，要深入認識現代的“調解學”，我們先要明白人際衝突(interpersonal conflict)是甚麼，當然也必須知道人際修和(reconciliation)之法。要明白衝突的來源，我們就必須明白社會上的資源(resources)、地位(status)及權力(power)的分配和再分配；而要明白人際修和則須認識個人性格、情緒、心理的發展，也須認識個人與群體之間的互動，小組動態的理論等。由此可見，要充分地掌握“調解學”並不容易，它一方面是一門科學(science)，囊括了心理學、社會學、刑罰學、司法學及輔導學等理論基礎，但另一方面卻是一門藝術(arts)，包括了求同存異、互相妥協、互諒互讓及“對事不對人”等技巧。

既然“調解學”是一門這麼豐富和多向度的課題，剖析調解技術的書籍當然是有趣而且引人入勝的。筆者一向認為，要寫一本“有用”和“有趣”的調解手冊，當然要有一位“有料”的作者。本書的作者鄭會圻先生不單對調解有一定的學術知識，更重要的是其

廣闊的人生閱歷，在銀行界、商界、人事、及財務管理等方面經驗極之豐富；再加上他近年在社區義務調解中累積了很多實戰技術，他現將各式各樣的故事收錄成書，怎能不讓我們大開眼界。

坦白說，筆者對鄭會圻先生非常敬佩，他以自己的資源和網絡，身體力行地為人排難解困，本書正是他參與多種調解工作的心路歷程和智慧。我們不單能看到他的真心誠意，更看到他如何在中西文化交融的香港，實踐“亦中亦西”的調解手法，化腐朽為神奇。他的調解功力肯定比我作為一個“教授”高深，而他在社區的影響力也相當宏大，能為他的書寫序是我的榮幸。

黃成榮博士

香港城市大學應用社會科學系副教授
復和綜合服務中心董事會主席

2008年

自序

青蛙王子的故事

專業調解的收費是按每小時計算，收費標準可與其他專業相比。但遇到關乎公眾利益或有教育意義的個案時，我很樂意提供義務服務。

每次義務出動，或向人推銷義務調解計劃時，都難免被對方質疑：“哇，不用錢？哪有這麼便宜的事？”

印象最深的一次對話，是發生在為香港調解學院的“大廈管理糾紛調解計劃”義務工作時。2007年，報載平等機會委員會（平機會）代表傷殘人士向香港某大廈業主立案法團興訟，因後者沒有好好地鋪設傷殘人士通道。就這個個案分析，興訟不會有贏家，因為：

1. 平機會輸掉官司，便須花費公帑——浪費資源；
2. 居民輸掉官司，便須賠上自家積蓄——無謂；
3. 傷殘人士已經不幸，要為居所出入通道而與鄰居鬧上法庭，更加無人樂見。

因為事件涉及社區事務，又關乎公帑，符合香港調解學院義務調解個案的條件，在平機會不反對的情況下，鄭會圻與冼迦好律師、陳慶生先生一行三人，晚上8時半落區，親訪大廈業主立案法團委員以解釋調解的好處及進行調解的程序。

現場氣氛怪異，因為向我們投射過來的全是懷疑目光，幸好我們早就見慣不怪，沉着地介紹義務調解的基本條件，以及調解

工作設限於9個工作小時內完成。講解完畢，半信半疑的居民開始接受，主席更表示：“其實，我們之前很懷疑，有無咁大隻蛤蚧隨街跳呀？（世上哪有這麼便宜的事啊！）”

這句話算是尖酸刻薄，幸好我早已見慣“世情”，自2004年的救生員罷工至2007年的紮鐵工人事件，這數年間，就經常被人懷疑義務工作背後的動機；於是氣定神閒地回應：“這明顯是概念錯誤！首先，我不是蛤蚧，其實我是青蛙，今日的義務工作，是預備我有一日變回王子後能把調解引進每個社區，創建和諧社群。”事後同行二人重提此事，仍然氣忿難平，對我笑笑就一招化解危機大表佩服。

與17家銀行馬拉松談判

調解，是我的半退休事業。回想1983年，我仍在銀行界工作時，剛遇上中英談判引發之金融危機再加上本土經濟疲弱，很多客戶需進行債務重組，上司委任我加入債務重組小組，談判需求多到做不完。試過有一次，我被委任領導17家銀行與欠債人進行債務重組談判，一家著名律師行的專家戲言：“人心複雜，3家銀行以上已經難度7級半，因為各為其主，各有立場，背景又迥異，我未曾見過有成功先例！你還是盡快地把欠債人清盤，盡快拍賣所得資產了事，免得浪費時間及白費心機。”我要同時取得17家銀行的共識，簡直難過登天！

不過，由於涉及銀碼太大，銀行方面不能承受欠債人清盤之

損失。然而我堅持繼續談判，花盡心思，看通看透每家銀行立場背後的原因，將重組計劃方案，方方面面修訂到各方債權銀行均能接受。有志者事竟成，最後，重組計劃破天荒成功，我也贏得公司頒發的特別獎，成為亞太區（包括日本分行）奪獎的第一人。而後來該欠款人之公司亦已上市。不過，現在偶然回想起來，少不免會呻笨：“若果當時已認識調解談判的知識技巧，便可事半功倍了！”

與調解熱戀

後來發現“第三者調解”這專業工具用上很多談判技巧，要求水平很高，套用在我以往的工作上，簡直鬼斧神工。於是不禁鍾情，然後狂熱戀上，甚至瘋狂到自費飛往美國哈佛大學學習談判，並拜會當代調解大師Roger Fisher。大師平易近人，彼此談了45分鐘，最記得他說：“最希望調解有朝一日發展到日常生活層面，人人皆識，因為矛盾與衝突根本就是日常生活的一部分，愈能普及，愈多人受惠。”此行對我啟發良多，也為日後的社區義務調解工作注入強心針。青蛙王子的DNA，部分拜大師所賜。本書所提及的理論均源自Roger Fisher、William Ury及Bruce Patton 所著之*Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*，而本書的特色是：以香港本土日常發生的糾紛衝突作為案例，來演繹*Getting to Yes*內文的“Principled Negotiation”。本書把這個理論譯為“關注式協商”。

行行重行行，2007年10月10日，特區政府發表施政報告，指“調解服務可減低成本，亦有利雙方重建關係”，為減低社會衝突，建設和諧社會，政府將發展調解服務，並由律政司司長黃仁龍先生領導跨界別工作小組，目標包括：一、籌劃更廣泛及有效的利用調解方式；二、處理高層次的商業糾紛；三、相對小型但與社區息息相關的糾紛，例如離婚夫妻爭撫養權等個案。

報告一出，我更加有決心，繼續進行受人冷眼的社區義務調解工作，勇往直前，直到成為青蛙王子那一天，故亦以“青蛙王子”為義務調解工作的別名。

鄭會圻

2008年9月



當代調解大師Roger Fisher教授與鄭會圻合照