

口語傳播系列

談判與協商

黃鈴媚 著

五南圖書出版公司

談判與協商

黃 鈴 媚 著

美國愛荷華大學傳播學系博士
世新大學口語傳播學系專任教授

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

談判與協商 / 黃鈴媚著, --初版, --臺北市
：五南, 民90
面：公分
參考書目：面

ISBN 957-11-2446-X(平裝)

1. 談判(心理學)

177

90006027

1242

談判與協商

作 者 黃鈴媚 (307.1)

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區106

和平東路二段339號4樓

電 話：(02)27055066 (代表號)

傳 真：(02)27066100

郵政劃撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2001年 5月 初版一刷

2003年 9月 初版三刷

定 價 330元

版權所有・請予尊重

自序

開始對談判研究產生興趣，是在一九八四年進入政治大學外交研究所唸書時。但是真正動手做這方面的研究，卻一直等到一九八九年春天前往德州奧斯汀大學政治學系念博士學位時；還記得當時選擇的題目是：「中」英香港問題談判個案研究。不過讀完一學期後，因為家庭因素而轉學到愛荷華大學改唸傳播學博士。這樣的轉變似乎已經將我拉離談判研究這個領域，實際上它卻幫我開啟一個完全不同的觀點——溝通觀點——來看談判活動。

由於大學讀的是新聞系，進入愛荷華大學的傳播學系就像回到老家，不同的是，這個家有兩個主人：大眾傳播和口語傳播。當時在國內還沒有口語傳播學系，所以第一次接觸到這個學門時，覺得既新鮮又有趣，最重要的是，我再度看到可以重回談判研究的可能性，而且這一次是「直搗黃龍」，直接研究談判活動的主體：談判者的溝通行為。有別於先前所接觸過的談判研究方法，從溝通觀點看談判，看到談判的多種可能性，因為溝通觀點強調談判過程中互動的重要性，而談判者的互動讓最後談判結果增添許多不確定因素。但是，這種以談判過程為談判研究核心的主張，卻不是每一個人都會認同。記得在一次博士論文討論會中，一位同班同學很直截了當地質疑我，他說：「所有的談判結果都是在談判根本還沒開始前，就已經被決定，談判過程只是一種儀式，沒有太多實質意義。難道你不知道，雙方的權力才是決定談判結果的決定性因素？」

對於談判，我這位美國同學的說法只能算對了一半。談判者的

實力大小固然是影響談判結果很重要的變數，但是權力要產生效果，還需要靠談判者透過各種形式的溝通行為將權力轉換成影響力。也就是在這種新的權力典範下，溝通學者找到可以對談判領域有所貢獻的著力點。由於談判情境本質上是一種策略性互動過程，人際溝通學者所謂的策略性傳播行為（strategic communication behavior）或誘發順從策略（compliance-gaining strategies），很自然地就成為我研究談判的重點；但是，我這位美國同學的質疑一直留存在我的腦海裏。當我開始構思這本書的架構時，我告訴我自己：與其在書中一直強調互動對談判的重要性，倒不如讓這本書的各個章節間自然構成一種對話關係，以突顯衝突解決過程與生俱來之雙向互動、持續對話的特色。

就在這個想法下，我開始思考談判情境中競（爭）合（作）共生的矛盾關係，對於談判研究所產生的理論性和應用性意涵；也留意到談判研究領域中兩個主要衝突解決方式（競爭模式和解決問題模式）的先後演變，實際上就是一種對話性的矛盾關係。其次，由於談判情境本質上的競合共生矛盾而衍生出談判策略上的兩難問題，不但是所有的談判者必須面對的挑戰，也是最為艱難的任務；誠如雷克斯和西比尼爾斯所言，“有效談判之精髓就在於管理這個緊張，亦即主張價值的同時也要能夠創造價值”（Lax & Sebenius, 1986, p. 41）。儘管競合共生是一個根植於談判情境的策略難題，但是與單一性質之衝突解決策略（競爭策略或解決問題策略）的研究相比較，針對如何管理談判情境中競合共生的矛盾關係之策略研究，仍然屬於相對少數。有鑒於這方面研究之匱乏，本書提出協談模式（dialogue model），除了藉以對談判情境的對話性矛盾本質提供一個比較貼切的理論性解釋和說明，也針對矛盾管理策略進行系統性的研究。

這本書能夠順利完成，必須感謝我的先生對於我在研究工作上的長期投入之包容；其次，也感謝我的幾個研究助理的積極參與，包括目前就讀於台大三研所的洪儒明同學、政大東亞所的劉清耿同學以及仍然留在世新校園裡的丁佳慧同學和曹育彰同學。最後，我要把這本書獻給逝世七年的母親。母親自幼失學，終其一生因為無法閱讀而感到苦惱；但是，她追求知識的精神卻令人由衷感佩。尤其是當年她在癌症末期時，強忍癌症帶給她軀體上的疼痛，仍然背著家人定期到老師的寓所上課，努力實現她人生最後的一個心願：識字。希望藉由這本書的完成，為母親追求知識的熱情作一個永恆的註記。

黃鈴媚

于世新大學舍我樓
民國九十年四月

【目 錄】

自序	i
----	---

第壹部分 導論——

第一章 衝突解決與談判·····	1
第一節 名詞與定義·····/	4
一、談判情境····· /	4
二、談判模式和協商模式·····/	7
三、策略和戰術·····/	10
第二節 研究目的·····/	12

第貳部分 談判模式——

第二章 談判研究沿革·····	17
第一節 基本假設·····/	18
一、完全衝突賽局·····/	18
二、固定大餅迷思·····/	19
三、最大化私利·····/	19

第二節 核心理論.....	21
一、Nash 的談判理論.....	21
二、Walton 和 McKersie 的分配性談判模式.....	26
第三節 模式特色.....	29
一、單一目標性.....	30
二、策略性行動.....	31
第三章 談判研究之貢獻.....	35
第一節 談判評估階段.....	36
一、底線.....	37
二、談判情報蒐集.....	40
第二節 談判進行階段.....	41
一、開價.....	42
二、讓步.....	44
三、鎖住立場.....	48
第三節 談判結束階段.....	52
一、稀有效應策略.....	53
二、鎖死立場策略.....	55
三、均分差價策略.....	56
第四章 談判研究限制.....	59
第一節 模式適用性.....	60
一、排除雙贏可能性.....	60
二、忽略情境變數.....	63
第二節 道德與談判策略.....	66
第三節 模式效用.....	71
一、談判僵局.....	72

二、反制策略.....	76
-------------	----

第參部分 協商模式——

第五章 協商研究沿革..... 83

第一節 基本假設.....	86
一、完全統合賽局.....	86
二、資源擴充論.....	86
三、最大化整體利益.....	87
第二節 核心理論.....	88
一、Walton 和 McKersie 的整合性談判模式.....	89
二、Fisher 和 Ury 的原則協商法.....	91
三、Zartman 和 Berman 的多階段協商模式.....	95
第三節 模式特色.....	99
一、求同存異.....	99
二、尋求整合性協議.....	101

第六章 協商研究貢獻..... 105

第一節 協商評估階段.....	106
一、創造協商契機.....	106
二、建立互信.....	108
三、認知偏見.....	110
第二節 協商進行階段.....	114
一、利益分析.....	114
二、創造整合性提議.....	117
第三節 協商結束階段.....	125
一、規範優勢.....	126

二、後解決方案	127
第七章 協商研究限制	129
第一節 模式可行性	130
一、協商能力差距	131
二、標準差異	132
第二節 模式概念界定	134
一、立場談判、鎖住立場或立場放話	134
二、立場或利益	135
第三節 模式效用	137
一、爭議、立場或利益	137
二、協商優勢不對稱	140
 第肆部分 協談模式——	
第八章 混合模式研究沿革	147
第一節 分離模式研究限制	149
第二節 替代性模式	155
一、階段模式	157
二、互賴模式	160
第三節 未來研究方向	163
一、整合性分析架構	164
二、明確策略型態	166
第九章 協談模式之建構	169
第一節 競合共生關係	171
一、困局	171

二、辯證·····	176
三、對話·····	179
第二節 協談性矛盾關係·····	183
一、協談·····	184
二、外部矛盾和內部矛盾·····	185
第三節 競合管理策略原則·····	192
一、Walton 和 McKersie 論點·····	193
二、Lax 和 Sebenius 論點 ·····	196
三、Walton/Cutcher-Gershenfeld/McKersie 論點·····	199
四、其他論點·····	201
第十章 討論和建議·····	203
第一節 協談模式分析架構·····	206
一、基本假設·····	207
二、矛盾管理策略·····	209
三、矛盾類型和管理策略之對應關係·····	216
第二節 協談模式之優點·····	221
一、理論性意涵·····	222
二、應用性意涵·····	228
第三節 協談模式之限制·····	230
參考文獻·····	235

圖表目錄

圖9-1	囚犯困局·····	171
圖9-2	談判者困局·····	173
表9-1	協談性矛盾關係的外部形式與內部形式·····	190
表10-1	協談性矛盾類型和矛盾管理策略之關聯性·····	217
表10-2	談判模式、協商模式和協談模式之比較·····	222

第一章 衝突解決與談判

衝突（conflict）可能發生在個人間、團體間、組織間或國家間，每個衝突的複雜度、重要性、適用的解決策略與可能的解決方案也有不同；但是，衝突的發生卻有其共通性，根據社會心理學者的界定（Rubin, Pruitt, & Kim, 1994, p. 5），衝突來自各造主觀上認為彼此間存在“利益分歧（divergence of interests）或無法同時達成雙方之**熱望**（aspirations）”。一般而言，衝突當事者通常是在無法實現他既定的目標或熱切期望後，警覺到與他人間利益的抵觸，因而意識到衝突的存在。此處提到的**利益**（interests）這個名詞，與價值或需要等名詞並無太大差異，有些利益具備普及性，有些則是特定人群才會特別重視。此外，即使是多數人追求的利益，也會因人而產生不同的相對重要性。也因為如此，當衝突發生時，每個人在不同時候面對每一次的衝突，都可能會出現不盡相同的反應或做法。

首先，衝突當事者必須謹慎考慮應該採取何種**衝突解決**（conflict resolution or settlement）的策略。衝突解決研究顯示，衝突當事者可以選擇**消極迴避策略**（avoiding strategies）或**積極處理策略**（coping strategies）（Pruitt & Carnevale, 1993; Rubin et al., 1994）。基本上，大多數研究衝突解決的學者都同意，並不存在一種絕對優勢的策略，爭議性質、當事者所追求的目標（實質利益或關係利益或兩者兼顧）以及個別策略可行性因素，都會影響策略的適當性與有效性（Blake & Mouton, 1964;

Hopmann, 1996; Rubin et al., 1994; Shell, 1999)。某些情況下，消極地迴避會比採取積極處理策略更適合。尤其是引發衝突的議題無關緊要、正面衝突弊多於利或雙方面需要一段時間冷靜思考時，中國人常說的「以退為進」(withdrawing)或「靜觀其變」(inaction)將會是比較好的策略選擇(Rahim, 1990)。

其次，假如衝突當事者選擇積極處理衝突，衝突當事者接下來需要就衝突應該如何被解決，再做選擇。基本上，衝突當事者有三種選擇--**當事者聯合決策**(joint decision making)、**第三者決策**(third-party decision making)與**單獨行動**(separate action)(Pruitt & Carnevale, 1993, pp. 4-5)。以聯合決策而言，此種衝突解決機制最主要的特色是，當事者對於最後衝突如何解決擁有主導權與決定權；它包括**談判**¹(bargaining or negotiation)與**調解**(mediation)，其中的調解雖然出現第三者，但第三者的功能只是協助當事者達成協議，並不會剝奪當事者的主導權與決定權。相對地，在第三者決策之機制中，無論是訴諸**司法判決**(adjudication)、**仲裁**(arbitration)或組織中的管理階層，當事者已經授

¹ 關於談判這個名詞，一般人並不會刻意用不同的名詞來區分不同的談判方式間之差別。然而，對研究衝突解決的學者而言，有鑒於談判這個名詞已經被大多數人和「討價還價式談判」劃上等號，多半設法區分不同的談判方式。其中比較強烈的反應是，主張以談判(bargaining)指涉分配性談判(distributive bargaining)而以協商(negotiation)指涉整合性談判(integrative bargaining)(e.g., Lewicki, Saunders, & Minton, 2001)；有的學者甚至創造主張價值(claiming value)和創造價值(creating value)的新名詞(e.g., Lax & Sebenius, 1986)。比較溫和的方式是，選擇在談判前冠上分配性或整合性的形容詞(e.g., Walton & McKersie, 1965)。本書採取折衷的立場，以談判泛指透過當事者聯合決策的一種衝突解決機制(特別是無第三者協助的情況)；但是以談判模式(the bargaining model)和協商模式(the negotiation model)來區分不同的談判策略。

權第三者代為解決衝突，當事者對於最後衝突如何解決不再擁有主導權與決定權。除了上述衝突解決機制外，衝突當事者有時候也會選擇不依賴其他當事者或第三者，獨自運用單方面的優勢（包括政治、經濟或軍事）做出決策。

由此可見，談判只是解決衝突的途徑之一。儘管哈佛大學教授薛林主張（Schelling, 1960），“絕大多數的衝突情境本質上都是談判情境（bargaining situations）”（p. 5）；但是，是否採取談判來解決衝突，還是應該先進行評估。什麼情況下，談判才是一種適當的衝突解決途徑呢？約翰霍普金斯大學教授札特曼和波爾曼認為（Zartman & Berman, 1982, pp. 46-47），適用談判的衝突情境至少必須具備兩個特徵，第一，衝突當事者都同意，衝突無法再繼續拖延下去，需要一個解決方案；第二，衝突應該如何被解決，必須每一個衝突當事者一致贊成。換言之，大家都沒有辦法再忍受既存問題不被解決，又都有意願解決問題；但是，單方面的努力或擁有的資源卻又都不足以單獨解決問題，因而需要每個衝突當事者共同參與。很重要的是，最後衝突如何被解決的決策機制，並非像投票般採取多數決或由最高權威決定，而是每個衝突當事者都具備否決任何提案（包括最後協議）的權力。一個衝突情境若具備上述特徵，它便具備可談判性（negotiability），衝突當事者也會願意談判。但是，這兩位學者也強調，衝突是否具備可談判性，通常是主觀的判斷多過客觀的認定。

除了評估衝突情境是否具備可談判性外，衝突當事者還必須比較談判與其它解決途徑間的成本效益後，再做決定（Johnson, 1993, pp. 48-51）。一般而言，談判必須能夠幫當事者帶來比較好的結果，談判才是當事者的最佳選擇。雖然無法得到精準的數字，但是不難進行合理的預估。以談判而言，首先必須計算形成談判提議的費用，其中包括為了解利害相關部門意見與凝聚內部共識而召開的大小會議，以及蒐集談判對手相關情報的花費；其次，無論執行協議內容或因應新改變而有的調整，也會孳生費用；

再者，談判所需耗費的時間，則必須考量談判者相對時間的其它產能，加以計算；最後，除了金錢與時間外，還必須評估因談判而損及談判者個人的形象、聲譽與健康，所衍生的抽象成本。

第一節 名詞與定義

一、談判情境

關於談判情境²的研究並不是一個新興的學術領域，許多學者專家都曾對談判情境下定義。但是，其中又以下列幾個定義最具代表性：

- （一）談判情境就是一個參與者達成自己目標的能力，大幅度地依賴其他參與者的選擇或決定（Schelling, 1960, p. 5）；
- （二）提出具體的提案（proposals）以達成交換（exchange）的協議，或即使存在許多衝突利益（conflicting interests）也能完成一個共同利益（a common interest）的協議之過程（Ikle, 1964, pp. 3-4）；
- （三）兩個或以上的複雜社會單位間的互動，目的在試著界定或重新界定彼此互賴（interdependence）的條件（Walton & McKersie, 1993, p. 3）；
- （四）當你和對方共享一些利益卻又同時存在相反利益時，為達成協議而進行的溝通就是談判（Fisher, Ury, & Patton, 1991, p. xvii）；

² 一個談判情境至少必須存在兩個衝突當事者，但是衝突當事者的數目有時候會多於兩個。根據賽局理論的術語，前者稱為雙人賽局（two-person games）而後者則是多人賽局（many-persons games）；這兩類的賽局間之差異，不只是人數的多寡，影響賽局結果的相關變數也不盡相同（Raiffa, 1982）。對談判情境而言，相對應存在所謂的雙邊談判（bilateral bargaining）和多邊談判（multilateral bargaining）；雙邊談判就是本書所探討的談判情境。

（五）兩個或以上的當事者間存在一些明顯的衝突，透過策略性互動（opportunistic interaction）而產生聯合決定的行動（jointly decided action），可以獲取比其它行動方式更好的結果之過程（Lax & Sebenius, 1986, p. 11）。

這些定義突顯屬於談判情境的若干重要特質，若能熟識這些特質，不但有助於衝突當事者判斷所處的衝突情境是否適用談判方法，對於如何創造談判契機也有很高的參考價值。談判情境的第一個特質是，**共同利益與衝突利益並存**。此處所言的衝突利益並不難了解，通常是一方想得到的利益對方不願意給予；有時候則是交換個別所擁有資源的條件談不攏。然而，什麼是共同利益呢？一般而言，共同利益泛指所有當事者都意識到衝突必須被解決，並且偏好以談判來解決衝突；亦即所有當事者認為彼此間的衝突需要一個解決方案，而且談判是當前尋求解決方案的最佳途徑（Lewicki, 1992）。換言之，談判情境就是**賽局理論**（theory of games）³中的**混合動機賽局**（mixed-motive games）⁴，一方面衝突利益導致競爭動機，另一方面共同利益形成合作動機，而談判者的行為便同時受競爭動機與合作動機的影響（Schelling, 1960）。

其次，**談判情境是一種互賴性決策情境**。談判屬於一種決策過程，因為參與者必須從許多選項中選擇一個最佳選項；但是談判與其它決策過程不同的是，最後的選擇並非任何一個談判者能夠完全控制，談判結果是所有談判者各自的決策相互影響而產生的聯合決策（Zartman, 1976）。因此，每個談判者雖然都在追求對自己最有利的目標，但因為彼此需要對方

³ 這個理論的中文翻譯在國內並不是很一致，除了本書所採用的“賽局理論”外，有時候被譯成“博弈理論”或“遊戲理論”。

⁴ 這個賽局的最大特色就是，一般所討論的談判情境中之競（爭）合（作）矛盾關係。