

出國報告（出國類別：實習）

哈佛商學院  
改變遊戲規則-  
談判與競爭決策制定

服務機關：台灣電力公司  
核能後端營運處  
姓名職稱：張仁坤 主管

派赴國家：美國  
出國期間：106年7月29日~106年8月6日  
報告日期：106年9月15日



# 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：哈佛商學院改變遊戲規則-談判與競爭決策制定

頁數 29 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

張仁坤/台灣電力公司/核能後端營運處/主管/(02)2365-7210 分機 2309

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：106 年 7 月 29 日～106 年 8 月 6 日 出國地區：美國

報告日期：106 年 9 月 15 日

關鍵詞：案例研究法、談判、決策

內容摘要：

目前競爭激烈的商業領域，在具高風險談判中做出好的決策取得最佳成果，對於企業組織至關重要，故此次實習係參加哈佛商學院之「改變遊戲規則-談判與競爭決策制定 (Changing the Game: Negotiation and Competitive Decision Making)」課程，透過哈佛商學院著名的案例研究法，與來至於全世界具豐富經驗之企業管理高層一同演練及探討最佳方案，學習談判時如何事先準備和並循序進入複雜的談判，並檢核談判者決策的心理狀態，甚至預測策略互動的結果，以期學習如何創造談判最大的價值，以達到雙贏之局面。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)



# 內容

壹、目的.....	1
貳、出國過程.....	2
參、實習過程內容紀要.....	5
一、課程規劃及特色.....	5
二、課程內容簡介.....	8
肆、心得.....	27
伍、建議.....	29

## 圖目錄

圖 1：參訓學員與教職員合影.....	2
圖 2：參訓住宿之 McArthur 大樓.....	3
圖 3：課程總主持人 Max H. Bazerman 教授.....	6
圖 4：主要上課地點 McCollum101 教室.....	7
圖 5：小組討論及演練的會議地點.....	7
圖 6：面對談判時焦慮心情的做法.....	16
圖 7：UpDown 公司談判學員分析、討論過程及達成結果.....	20
圖 8：Moms.com 談判 2 小組學員進行討談判。.....	25
圖 9：Max H. Bazerman 教授將 Moms.com 之談判結果進行彙整供學員們討論.....	26

# 壹、目的

台電公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力，故遴派有潛質之主管參加國外訓練。

此次筆者有幸通過公司遴選程序，成為 106 年度寰宇計畫出國實習的一員，並隨後獲得美國哈佛商學院參訓許可。美國在哈佛大學乃世界知名之頂尖大學，其首創案例研究法（case study method）風行全世界各教育研究領域，而哈佛商學院之案例研究法更為世界大學商學院學習之典範，其方法結合市場，以典型案例做為素材，通過學員事先的研讀，演練及課堂上授課講師的具體分析、解剖，引導學員進行意見分享，促使學員進入擬真實的情景及過程，共同尋求解決企業問題的方案，已經被證實為磨練商業及管理技巧最有效的工具，哈佛商學院更由撰寫案例的教授親自面對面授課，並且親自評估學員們的成效。

目前競爭激烈的商業領域，在具高風險談判中做出好的決策取得最佳成果，對於企業組織至關重要，故此次實習係參加哈佛商學院之「改變遊戲規則-談判與競爭決策制定 (Changing the Game: Negotiation and Competitive Decision Making)」課程，透過哈佛商學院著名的案例研究法，與來至於全世界具豐富經驗之企業管理高層一同演練及探討最佳方案，學習談判時如何事先準備和並循序進入複雜的談判，並檢核談判者決策的心理狀態，甚至預測策略互動的結果，以期學習如何創造談判最大的價值。

## 貳、出國過程

此次出國實習由核能後端營運處張仁坤主管參加哈佛商學院「改變遊戲規則-談判與競爭決策制定 (Changing the Game: Negotiation and Competitive Decision Making)」課程，學員人數為 70 位(如圖 1)，分別來自不同國家、產業之高層主管。學員於課堂後，需進行分組研習，就不同案例分享各人意見，並進行綜整研析，達成共識，為方便次日之演練及課程檢討，故哈佛商學院規劃所有學員集中住宿於哈佛商學院的 McArthur 大樓(如圖 2)，McArthur 大樓與主要上課地點 McCollum101 教室亦相連，此集中上課與住宿地點之安排，可讓為期一周之密集課程，達到更大幅度的成長與學習效果，出國期間行程及課程如表 1 所示：



Changing the Game: Negotiation and Competitive Decision Making  
July 30 - August 4, 2017  
Harvard Business School

圖 1：參訓學員與教職員合影



圖 2：參訓住宿之 McArthur 大樓

本次出國任務自 106 年 7 月 29 日出發， 8 月 6 日返國，共計 9 天，主要地點為哈佛商學院，詳細行程及課程內容如下：

日期	工作內容摘述	地點與行程	
7 月 29 日(六)	去程	台北-舊金山-波士頓	
7 月 30 日(日)	1. Welcome and Introduction 2. Decision Making I	哈佛商學院	
7 月 31 日(一)	1. Decision Making II、III 2. The Book Deal I、II 3. Introduction to El-Tek 4. Group Preparation for El-Tek		
8 月 01 日(二)	1. Negotiate El-Tek 2. Debrief El-Tek 3. Honoring the Contract 4. The Psychology of Conversation 5. Individual Preparation for UpDown		
8 月 02 日(三)	1. Negotiating in the Face of Resistance to Change 2. Negotiate the UpDown 3. Fairstar Heavy Transport 4. Debrief the UpDown		
8 月 03 日(四)	1. Cuban Missile Crisis 2. itigroup-Wachovia-Wells Fargo 3. Negotiauctions 4. The Final Negotiation Simulation		
8 月 04 日(五)	1. Moms.com Negotiation 2. Debrief Moms.com & Wrap-Up 3. Evaluation		
8 月 05 日(六) ~8 月 06 日(日)	返程		波士頓-台北-舊金山

# 參、實習過程內容紀要

## 一、課程規劃及特色

本次參加哈佛商學院之「改變遊戲規則-談判與競爭決策制定」課程，係為一個透過「理論講授」、「實境演練」、「成果分享回饋」及「檢討」的決策及談判培訓計畫，在決策的訓練方面，透過講師課堂上之授課將理論概念介紹給學員，利用特別設計的教材，讓學員透過小組討論之方式，逐一各項決策的優劣得失，並達到小組成員的共識後，再於課堂上由小組成員決策代表分享決策的理由，並在講師抽絲剝繭的分析，檢討各小組決策品質，以建立現實環境下，如何蒐集、過濾及判斷情報資訊，做出對的決策。在談判的訓練方面，學員更透過個別設計的商業談判案例之角色扮演方式，先釐清雙方利益，再談判以達到我方的目標，透過這樣情境模擬及實際檢討之方式，建立學員透過適當準備，清楚地思考各方面有關的因素後，設定談判目標，並使用分析決策方法制定競合的策略，達到談判目標。課程更結合哈佛著名的案例研究法，以商業實際發生之經典案例進行分析，剖析商業鉅子於商業交易關鍵時刻，其決策及談判過程，並觀看案例中之商業鉅子被邀請至哈佛商學院分享其事後之看法，讓學員比較案例進行分析與真實事件的結果，有助於提升往後學員職場上面對的決策與談判案件的品質。

管理除了是門科學外，亦是一門藝術，許多管理碰到的許多複雜的問題，其實沒有標準答案，所以，哈佛商學院特別重視課程中講師與學員的雙向互動情形，並認為學員們提供不同面向的見解，可以激盪出更多的創意、能量和火花，讓課程的學習成效數以倍增，所以本課程安排學養豐富的師資陣容外，也特別設計組成學員的多元性，學員成員的背景、專長不同，彼此才得以互補、並明顯提昇學習的效果，本班學員共 70 位，分別來自於非洲(12 位)、北美洲(17 位)、南美洲(10 位)、亞洲(14 位)、歐洲(12 位)及澳洲(5 位)。為了讓學員們有更多交流的機

會，本課程每次小組討論之成員組成皆不同，以鼓勵及增加彼此認識的機會。課程由哈佛商學院的教授群皆為商業管理頂尖之學者，由 Max H. Bazerman 教授擔任總主持人(圖 3)，Max H. Bazerman 教授其著作超過 20 於本(包含 *Blind Spots*,2011；*The Power of Noticing*,2014)及超過 200 篇專業研究論文，另外 3 位為 Deepak Malhotra 教授、Guhan Subramanian 教授及 Alison Wood Brooks 教授等，此 4 位教授負責本課程的講授、引導學員演練及檢討成果，主要上課地點在 McCollum101 教室(圖 4)舉行，而 McArthur 大樓設計有許多人性化的會議地點，可供各小組充分討論及演練 (圖 5)。



圖 3：課程總主持人 Max H. Bazerman 教授



圖 4：主要上課地點 McCollum101 教室



圖 5：McArthur 大樓一處供小組討論及演練的會議地點

## 二、課程內容簡介

### 1. Decision Making I、II、III-卡特賽車隊的抉擇(carter racing)(7月30日、7月31日)

#### (1)過程

此為第 1 天晚上及第 2 天早上的 3 堂課程重點為決策案例演練，由 Max H. Bazerman 教授進行講授及引導，並在小組分組情況進行討論。其重點在模擬在現實環境中，在短時間、資訊有限的情況下，決策者應該如何進行正確的決策。此課程講授採用循序漸進的引導方式進行，在第 1 天晚上發下卡特賽車隊的抉擇習題案例，習題案例故事大意：「一個賽車隊在一個賽季表現成績不俗，如果本賽季的決賽賽車隊可以跑進前 5 名，就得到下一個賽季 200 萬美元的贊助合約，可以徹底改善目前賽車隊財務窘境；賽車隊的前景看起來似乎很美好，但賽車隊卻無法掌握以往數次賽車時引擎故障，是否跟賽車比賽當天的氣溫有關之間的問題，如果在賽車時發生引擎故障，不但無法拿到贊助合約，就連舊的贊助商也會失去，而團隊的幾位技術人員對於引擎故障是否跟賽車比賽當天的氣溫相關產生歧見，然而在 1 小時之後，本賽季的決賽即將開始，目前天氣顯示低溫，而你是車隊經理人，必需要在 1 小時內決定是否要參賽」。

在本小組討論此卡特賽車隊決策案例時，多數小組成員都認為此次決賽是車隊千載難逢的時機，況且所得的資訊顯示，引擎故障與賽車比賽當天溫度似乎沒有必然的因果關係，所以表達要奮力一搏的意見比較多；不過本小組來自美國 Maria Cadena 執行長及日本的 Daichi Ogasawara 經理都表達因為情況不明，不要輕易對不明的情況做出大膽及過於樂觀的揣測，而應該以保守安全為上策，但還是被小組多數人給說服，達成了決定參賽的決定。

## (2) 檢討

在課堂上 Max H. Bazerman 教授利用決策樹及期望值分析風險等工具進行解說，並重新考慮以低溫時引擎故障的資料重新試算下，竟然得到跟與全部溫度考量下的結果全然不同。Max H. Bazerman 教授並將此案例與 1986 年 1 月 28 日的美國「挑戰者號太空梭計畫」歷史事件進行連結說明，此歷史事件因管理階層與工程師們與溝通的失敗，未能及時避免燃料艙的 O 型環會因氣溫降低而變硬，導致於火箭在昇空初期，就因為燃料從 O 型夾圈的逸出，而在 1 分鐘內爆炸。

Max H. Bazerman 教授對於處在層層的壓力下，而面臨決策關頭時的建議是：「雖然目前已有許多的科學理論及工具協助進行決策，但人們常就其直覺和情感已預先做出決策，並且常於過程中自然而然選擇性接受支持自己直覺和情感決策方案之事證，而忽略了全面性的判斷，而產生了偏頗，做了壞的決策，我們應該盡可能保持客觀立場，更合理地做出決定，更要避免組織產生專制的領導風格，此領導風格容易產生決策僵硬的一言堂現象。」

## (3) 決策心理學

Max H. Bazerman 教授由卡特賽車隊決策案例，延伸至講授決策心理學，他說明人們進行決策時常有下列的現象：

- A. 有限的意識
- B. 意想不到的信息特別容易錯過
- C. 決策行動常會持續相同的行為，而很難改變
- D. 過度依賴現成的信息
- E. 過度自信
- F. 偏向搜索支持自己看法的數據
- G. 決策偏向行動導向

## 2. 出版書談判 I、II (The Book Deal I、II) (7 月 31 日)

### (1)過程

此為第 2 天下午的 2 堂課程，課程已開始跨入談判案例的演練，由 Max H. Bazerman 教授進行講授及引導，一開始上課時，學員在桌上收到一封寫上自己名字的祕密信封，裡面放置著自己將於接下來案例練習角色的故事內容，並由 2 位學員分別飾演「名人作家的經紀人」及「大型出版公司的主編」，案例主要是經紀人要代表名人作家向出版公司就預計出版的書籍爭取特許權使用費的零和談判演練，此次演練主要訓練重點為「談判準備」、「談判策術」、「協議和安排」及「談判類型」等；筆者演練角色是經紀人的角色，而與由來自美國的 Francisco Gonzalez 副總經理擔任出版公司主編的角色，彼此在預計出版書籍銷售數量及未來繼續合作等條件進行談判演練，在經過 25 分鐘談判的一番攻防之後，順利達成了簽約的協定，並將達成協定的內容做成紀錄，並由雙方簽名交給 Max H. Bazerman 教授。

### (2)檢討

Max H. Bazerman 教授利用這次的演練，帶出了幾個談判重要的觀念及技巧:

- A. 評估你的最佳替代方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA)，BATNA 是沒有交易成立的條件下的行動方案
  - a.在如果無法達成協議下，檢視你能做的所有合理的事情
  - b.計算與每個替代方案相關的價值
  - c.在所有替代方案中選擇其中最好的一個，這是你的「最佳替代方案」
- B. 計算保留價值(Reservation Value)，保留價值是指買方或賣方所能接受的最高價格，你最佳替代方案分析可協助確定你的保留價值
- C. 盡可能的多了解對手的資訊
  - a.對方的最佳替代方案是什麼？

- b.對方的計算保留價值是多少？
- D. 評估談判的「協議區」(ZOPA, zone of possible agreement): 買方的「計算保留價值」及賣家「計算保留價值」2者之間的空間即為協議區。
- E. 錨定效應(Anchoring Effect):當人們對某件事進行評估時，如何定位基準點相當關鍵。基準點定位就像船錨一樣，基準點定了，評估系統就決定了，好壞價值也就評定出來了。

### 3. El-Tek 談判(7 月 31 日、8 月 1 日)

#### (1)過程

此為第 2 天晚上小組討論及第 3 天早上談判演練的 3 堂課程，由 Max H. Bazerman 教授進行講授及引導，其重點在將這幾天所學的設定「BATNA」、計算「Reservation Value」及「協議區」、「錨定效應」等技巧進行演練，習題案例故事大意：「El-Tek 公司是電力行業的大型企業集團。它是一個分散化，多產品面向的組織，各個部門在這個組織中自主運作。最近，音頻部門（AD）開發了一種名為 Z-25 的新型磁性材料。由於公司的章程規定，阻止 AD 部門在 El-Tek 公司之外銷售，但是可以對內銷售，此對內銷售的好處是可強化 AD 部門的其他產品，也讓公司外競爭對手無法模仿 Z-25 磁性材料，而保持其產品競爭性；另外一個考量是讓透過另一部門--磁力部門（MD）進行銷售，MD 部門具有更好的製造能力及廣泛的外部市場，可以為 AD 部門帶來更多的獲利，但其缺點是如果將 Z-25 磁性材料直接賣給競爭對手，會影響 AD 部門的其他產品競爭力」。

本次的演練學員分為扮演 AD 部門或 MD 部門主管的角色，2 者的練習角色的故事內容不同，所以學員各自會拿到各自屬於 AD 部門或 MD 部門的故事內容資料，每個小組需準備自己的最高價格(計算保留價值)及最低接受價格，並試著計算對手的最高接受價格及最低價格，中間的範圍便為協議區。本次的演練又是從新分組，筆者與 2 位來自於澳洲的 Johnny Aitken 處長及 Clara Yates 專案經理人為同一小組扮演 AD 部門主管，與來自於美國的 Diego Soler 全球銷售培訓師、來自於奈及利亞的 Seni Adetu 處長及來自於印度的 Pawan Dhoot 處長等 3 人小組所扮演的 MD 部門主管進行談判演練。第 3 天的演練過程的時間為 1 個小時，本小組與對方最後並沒有達成交易共識，原因是 2 小組雖然在過程中彼此一直釋放善意，但由於還是想要在此談判演練取得優勢，而雙方過於強調己方有利的條件及對方不利的條件，並且太晚透露己方想要達到交易的訊息，導致雙方小組

無法在演練時間內，順利進入協議區進行有效的協議。

## (2)檢討

Max H. Bazerman 教授將所有 12 個小組談判的結果(成交價錢及條件)彙整一起，並一一請各組學員代表分享演練的過程及心得，有些小組順利成交的關鍵是什麼，而沒有成交又是什麼原因，並利用這次的演練，Max H. Bazerman 教授強調一個好的談判並不是「你死我活」的談判，而在此例子可以看出來，很多談判並不是「零和遊戲」，而是雙方可以在過程創造彼此更大的價值，而達到一個雙贏的談判，Max H. Bazerman 教授藉機帶出了在談判中「創造價值觀念」如下：

- A. 建立信任和共享資訊
- B. 提問，並盡可能切中問題核心
- C. 過濾並捨棄一些不重要的資訊
- D. 同時提供對手多項優惠條件
- E. 雙方共同尋找解決方案

#### 4. 契約執行(Honoring the Contract)談判演練(8月1日)

##### (1)過程

此為第3天下午的課程，由 Alison Wood Brooks 教授進行講授及引導，其演練重點是探討情緒，特別是「憤怒」的因素對談判的利弊得失。習題案例故事大意：「在 YOUReka 數據公司與其組件模組板供應商 Quantron 公司之間，對近期好幾批組件模組板疑似因品質不良故障率高，引發雙方對維修責任、原始契約協議交貨數量、及單價之歧見」，Alison Wood Brooks 教授又給予擔任 YOUReka 數據公司的執行長角色一個演練的對手不知道的指令-「必需要在演練一開始時表達強烈的憤怒」，本次的演練又是從新分組，筆者演練角色是 YOUReka 數據公司的執行長角色，而由來自巴西的 Ronan Maia Assis Carvalho Neto 副總經理擔任 Quantron 公司副總經理的角色，雙方對此次維修責任的歸屬、是否重新訂約進行 30 分鐘的談判演練，最後演練雙方在不願費時、費力進行訴訟下，各退讓一步達成進行重新修約，供應商進行維修的協議，筆者也對於「憤怒」這個情緒對談判的影響，有更深刻的體悟。

##### (2)檢討

Alison Wood Brooks 教授請學員分享演練的過程及心得，小組達成進行關鍵是什麼，沒有達成又是什麼原因，並利用這次的演練，帶出了在談判中「情緒管理」的觀念如下：

A. 在談判中”感覺到”憤怒可能會產生以下情形：

- a. 減少共同效益
- b. 減少彼此合作
- c. 增強競爭行為
- d. 拒絕提出優惠條件的情形增加
- e. 增加報復的可能性

B. 在談判中”表達”憤怒可能會產生以下情形：

- a. 可能對方會讓步
- b. 增加僵局（無交易）的機率
- c. 可能會損害長期關係
- C. 面對及消除別人的憤怒
  - a. 建立彼此關係（談判前，談判期間，談判後）
  - b. 建立合作式談判架構
  - c. 對方的觀點是什麼？（什麼事情引發了憤怒的觸發，你可以改變嗎？）
  - d. 等憤怒消散
- D. 焦慮會破壞談判時的表現，如何改善談判時之產生焦慮情形
  - a. 多參與談判任務（練習，練習，再練習）
  - b. 將焦慮轉換為興奮（聚焦過程之機會而不是威脅）(詳圖 6)

最後 Alison Wood Brooks 教授又給予學員在談判任務時，如何處理情緒問題的建議事項如下：

- A. 了解「體驗」及「表達情緒」之間的區別
- B. 使用「憤怒」來宣告價值，消除憤怒建立關係並創造價值
- C. 處理焦慮，進行談判準備及練習並將焦慮轉換為興奮
- D. 為避免失望和遺憾，請在談判期間提出重要想了解的問題，比較你的 BATNA 與談判結果
- E. 一個徹底的談判計畫包括情緒管理計畫
- F. 談判並不意味著只是解決數學的問題
- G. 情緒對談判有很重要的影響

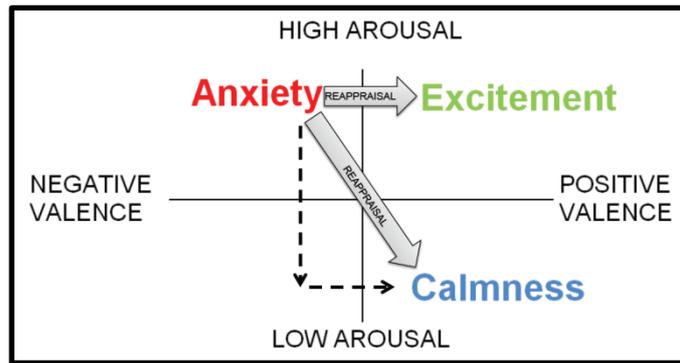


圖 6：面對談判時焦慮心情的做法

## 5. 交談心理學(The Psychology of Conversation) (8 月 1 日)

### (1)過程

此亦為第 3 天下午的課程，由 Alison Wood Brooks 教授進行講授及引導，其演練重點是「如何提問問題」及「如何回覆問題」的演練。習題案例故事大意：「一樁貴重筆的買賣，買方盡可能壓低筆的購買價格，賣方盡可能提高筆的賣出價格，而買賣雙方對於筆有著不一樣的資訊，影響著筆的價格。」，本次的演練又是從新分組，筆者演練角色是買方的角色，而由來自印度的 Pawan Dhoot 處長擔任賣方的角色，本次的演練雙方的問題在買方集中在嫌棄筆的品質，企圖壓低價格，及賣方盡可能誇耀筆的價值下，達成了交易。

### (2)檢討

Alison Wood Brooks 教授請學員分享演練的過程及心得，小組達成交易的關鍵是什麼，沒有達成又是什麼原因，並利用這次的演練，帶出了在談判中「如何提問問題」及「如何回覆問題」的重點：

#### A. 回答艱難的問題的技巧

- a. 巧妙地迴避：回答一個與提問不同的問題。（答覆如迴避巧妙，則因為回覆的答案與原題目有足夠的關聯，可以讓人察覺不出在迴避問題）

問：筆寫得好嗎？

答：你必須有好的筆跡

b. 不正面回覆：例如提出第三者的陳述或看法

問：筆寫得好嗎？

答：以前筆的主人說筆寫得很漂亮

c. 提出問題作為問題

問：筆寫得好嗎？

答：你以前寫過這樣的筆？什麼時候？

B. 詢問和回答問題

a. 雙方處於合作情形之詢答重點

i. 提出更多的問題

ii. 聽取答案

iii. 詢問後續問題

iv. 比較回答的內容及現實是否一致。

b. 雙方處於競爭情形之詢答重點

i. 問題內容（提出正確的問題）之重要性超過提問數量

ii. 對手以巧妙地迴避回答問題時，詢問後續問題

iii. 預期他們可以問的最棘手的問題，寫下你最好的答案並事先演練

## 6. 面對談判中的困境(Negotiating in the Face of Resistance to Change) (8月2日)

此亦為第4天上午的課程，由 Deepak Malhotra 教授進行講授及引導，此課堂主要講授的重點是「如何面對拒絕改變立場的談判對手」，Deepak Malhotra 教授使用2個討論方案進行講解。

討論問題 A:「假設你要購買一個計算機價格為50美元。店員告訴你，這個計算機在他們公司另一個20分鐘的車程的門市正在進行特惠活動，什麼最低折扣可讓你願意前往購買？」

討論問題 B:「假設你要購買一台筆記本電腦為價格為2,000美元。店員告訴你，這台筆記本電腦在他們公司另一個20分鐘的車程的門市正進行特惠活動，什麼最低折扣可讓你願意前往購買？」

事實上，這2種情況下都問了同1個問題：「關於20分鐘車程的時間價值是多少？」儘管問題是相同，而購買的標的物不同，就問題A而言，調查學員們的看法，平均約20美元的折扣就願意前往；問題B平均約200美元的折扣才願意前往。這個調查顯示，人們視本身的利益（此項情況是時間）是受心理因素的影響，如大件的物品，花20分鐘的車程得到20美元的折扣感覺就不合理，Deepak Malhotra 教授利用這個調查，顯示人們心中並沒有存在客觀地評價一個項目(如時間)的成本。人們有可能會受到不同的情境，而做出不同的選擇，所以，談判前的事先準備及推敲結果相當重要，另外一方面，也要避免談判時被對方利用此方式掉入陷阱而不自知。

Deepak Malhotra 教授另強調「同理心」對於化解談判僵局以實現我方談判目標的重要性，同理心是理解對方的利益、限制，及觀點。如果你不了解是什麼利益驅使對方進行談判交易，將很難提出一個可行的方案；如果你不了解對方的限制，你可能會要求一個超出對方能達成的方案，同時錯過一個實際接受的方式解決衝突的機會。最後，如果你不了解對方的觀點(對方如何解讀這個交易或爭議)，你將無法預見談判的障礙。

## 7. UpDown 公司談判(Negotiate the UpDown) (8 月 2 日)

### (1)過程

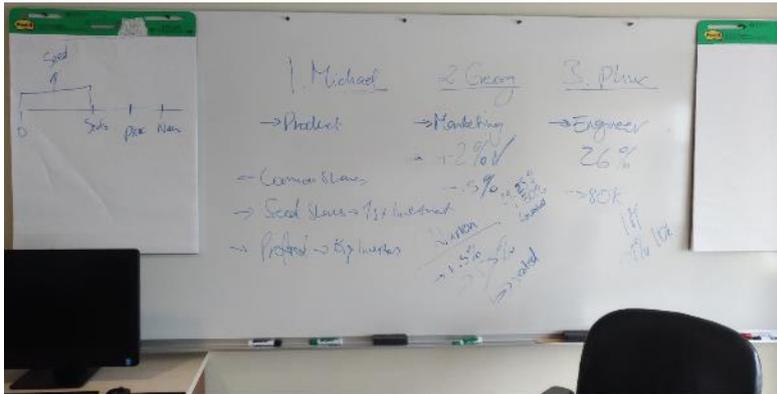
此為第 4 天上午的課程，由 Deepak Malhotra 教授進行講授及引導，其演練重點是：「針對現實情況的改變，進行契約重新談判。」，習題案例為取材至真實，由 Deepak Malhotra 教授親自撰寫案例，內容大意：「 UpDown 公司為一個規模小，由 3 個哈佛商學院學生創立的公司，經過一段時間的草創期間，公司一直沒有很顯著的成長，但事情發生了轉變，在創辦人之一的 Michael 的積極努力下，為公司找到了一位天使投資者，可以投注一筆為數可觀的資金， Michael 又認為自己為公司付出的心力遠大於其他 2 位創辦人 Phuc 及 Georg，所以 Michael 認為原先 3 人的公司股權的分配，並沒有依照個人對公司的貢獻度進行分配，所以 Michael 提出了一個重新分配公司股權的建議，而其他的 2 位創辦人當然也會維護自己的利益，對 Michael 的提議準備談判。」這次的談判演練有涉及到 4 個議題，除了股權分配外，第 2 項是 Phuc 的薪水(Phuc 原本是另有工作，大家希望他可以全心投入公司的營運)、第 3 項是種子股權分配，最後 1 項是另一位生產力不高但與 Georg 是好朋友的一 Warren 的股權分配。」，上述 4 個議題對每個人談判分數的比重不同，每個角色有基本的合格分數。

筆者分配的角色是 Michael，來自於瑞士的 Natalia Neuman 律師演練 Georg 的角色，來自於奈及利亞的 Umar Bakar 處長演練 Phuc 的角色，為了要得到基本分數以上，所以此演練重點要對於比重高的項目堅持本身的利益，對於比重低的項目(可能為對方比重高的項目)可以讓步。本小組最後都達成共識，原因是談判的項目較為明確，大家可以順利進入協議區進行有效的協議，相關學員分析、討論過程及達成結果詳圖 7。

### (2)檢討

此教材取材自真實的案例，並由 Deepak Malhotra 教授親自撰寫，所以由 Deepak Malhotra 引領及講解，更能學員了解這案例的過程及用意，

Deepak Malhotra 請學員分享演練的過程及心得，小組達成交易的關鍵是什麼，沒有達成又是什麼原因，並利用這次的演練，帶出了在談判中「事先準備」的重要，利用事先列出所有談判議題，釐清楚己方及對方重視利益的先後順序，以利達到談判的目的，最佳的談判情況是可以達到雙贏的局面。



GROUP # 22 UpDown.com  
FINAL AGREEMENT FORM

Signature of MICHAEL: *Kevin Cheng*  
Signature of GEORG: *[Signature]*  
Signature of PHUC: *[Signature]*

Did you reach an agreement? YES NO

Issues 1 & 4: Founders Equity  
 Michael's share: 41.75%  
 George's share: 29.25%  
 Phuc's share: 27%  
 Warren's share: 1.8%

Issue 2: Phuc's Salary \$ 2000

Issue 3: Seed Equity Split  
 (a) Phuc: 0% Michael: 50%, George: 50%  
 (b) Phuc: 10% Michael: 45%, George: 45%  
 (c) Phuc: 25% Michael: 37.5%, George: 37.5%  
 (d) Phuc: 33.3% Michael: 33.3%, George: 33.3%

If there are any other elements of the agreement, please explain them here:  
 1) 29.25% share for George and 2.5% share for Warren are omitted.  
 (because the value after 1 and half year)  
 2) The Seed Equity 1.5% for Phuc is omitted

圖 7：學員在此 UpDown 公司談判中分析、討論過程及達成結果

## 8. Fairstar 公司重件運輸案例(Fairstar Heavy Transport) (8 月 2 日)

此為第 4 天下午的課程，由 Guhan Subramanian 教授進行講授及引導，其講授的重點在強調前面課程已提過的「什麼是最佳替代方案」及「什麼是談判各方的利益所在」等談判技巧。習題案例取材至真實案例，內容大意：

「一個荷蘭航運 Fairstar Heavy Transport 公司花費了長達一年投入重件運輸的標案準備，此標案標的為替澳大利亞的 Gorgon 能源公司提供重件運輸服務。在最後的協商會議上，Fairstar 的執行長 Philip Adkins 面臨 1 個得標與否的關鍵的問題，就是 Gorgon 能源公司所提問的：「什麼？你最好的價格」。經由 Guhan Subramanian 教授講授，Fairstar 的執行長 Philip Adkins 於會議當場針對此問題，做了事後看來非常正確的回覆，這些回覆內容重點有：

- (1)我沒有權力決定我方每天的船運價格。我必須取得董事會的授權。
- (2)你能告訴我什麼才是真正對你們公司重要的因素，這是一個很大金額的標案，如果貴公司的船運承包商沒有如期運送，是不是對你們公司影響很大？貴公司覺得如期運送重要還是標案的低價重要？本公司具有良好的信譽、豐沛的運送經驗及良好的服務可保證如期運送。

由於 Fairstar 的執行長 Philip Adkins 在這 1 年的重件運輸案投標過程經過一連串的情資的研判，採取了關鍵措施讓雙方可以實質的面對面討論標案的進行，並且在最關鍵的會議上，回覆了正確的內容，讓 Gorgon 能源公司釐清了此標案除了價格之外，重要的因素其實是順利的執行重件運輸，課堂上 Guhan Subramanian 教授更撥放了 1 段 Philip Adkins 執行長在哈佛商學院演講時，接受哈佛商學院學生問題之影片，說明他當初內心的想法及採取的策略，此方式與教材的討論互相印證更讓學員印象深刻。

## 9. 古巴導彈危機(Cuban Missile Crisis) (8 月 3 日)

此為第 5 天上午的課程，由 Deepak Malhotra 教授進行講授及引導，研究案例的大意為「1962 年 10 月，甘迺迪政府面臨最嚴重的外交危機。緣由是蘇聯總理赫魯雪夫看到了可加強蘇聯與古巴 2 國關係的機會，向古巴做出保衛古巴免受美國威脅的承諾。並至 1960 年 5 月起，蘇聯開始運送導彈及輸出相關發射技術至古巴。赫魯雪夫認為甘迺迪總統很懦弱，不會對蘇聯的舉動作出反應。甘迺迪在與外交及軍事顧問團廣泛磋商後，於 1962 年 10 月 22 日開始封鎖古巴。情勢緊張，美蘇雙方都已接近核戰的邊緣，但赫魯雪夫 6 天後退讓，導彈順利被拆除。甘迺迪政府亦拆除美國佈設在土耳其的導彈作為回報。」

Deepak Malhotra 教授請學員們分享甘迺迪總統成功處理這次危機的心得，學員普遍認為當時事件發生時，美國主戰派是主流，甘迺迪總統可以在不受當時美國主戰派的聲音影響，而做出獨立的判斷，相當難能可貴，另外在危機發生期間，甘迺迪總統政府所採取的行動也考慮了赫魯雪夫當時所面對蘇聯國內政治環境情事，及給予其考慮的時間，順利的解決了一觸即發全球核戰危機。

Deepak Malhotra 教授利用了這個有名的歷史事件案例，帶出了 3 項談判重要原則。3 項原則分別是「改變架構」，「重視過程」及「換位思考」。此 3 項原則建構了一種新的談判方式，說明如下：

- (1) 「改變架構」：談判時通常可以找到一個更吸引對方的架構，而且不致犧牲我方太多的利益。透過此方式，對方的利益可經由你的建議得到滿足。
- (2) 「重視過程」：如果雙方同意應該遵循一定的談判過程，那麼這個過程的結果更有可能是雙方都可以接受的。
- (3) 「換位思考」：如果能夠以對方的方式看待爭論點，那麼即使我方不同意對方觀點，但對我方的策略設定等準備都具相當優勢。

## 10.花旗集團-美聯銀行-富國銀行收購案(Citigroup-Wachovia-Wells Fargo) (8月3日)

此為第5天上午的課程，由 Guhan Subramanian 教授進行講授及引導，其講授的重點前面課程已提過的「什麼是最佳替代方案」、「什麼是談判各方的利益所在」。習題案例取材至真實案例，內容大意：「2008年9月下旬，在金融危機爆發之際，華爾街的許多公司處於不穩定的情況。美聯銀行因處於不穩定的情況於是分別與潛在的買家花旗集團和富國銀行進行了收購談判。本案描述了2008年9月26日至10月3日的這一週的這些談判的發展情況，花旗集團與美聯銀行有簽署一週併購談判的專屬權，然美聯銀行卻與富國銀行達成併購協議，並探討了公司董事會的作用以及政府監管機構，特別是聯邦存款保險公司在危機時期介入的作用。」

Guhan Subramanian 教授擁有美國執業律師的資格，經由其講授，抽絲剝繭的逐步解析此錯綜複雜收購案，雖然案子花旗集團在法律上擁有優勢，但因過程政府(聯邦存款保險公司)於過程較屬意由富國銀行收購，但當時花旗銀行一連串的談判及措施，雖然沒有如願收購美聯銀行，但於2008年10月獲得富國銀行支付1億美元以解決與此爭議。經過此案例分析，讓我們了解談判時面對可能產生之變數，需動態擬定及採取最佳方案的重要。

## 11.談判-拍賣(Negotiauctions) (8 月 3 日)

此為第 5 天下午的課程，由 Guhan Subramanian 教授引領及講解進行講授及引導，課程的重點在於探討「什麼是最好的買賣方式？」

是「談判」亦或「拍賣」呢？Guhan Subramanian 教授說明這取決於交易的性質、潛在買家數量及優先排序，如果可以吸引足夠的潛在買家數量，亦如果標的物有精確的規格，或要求過程透明及快速，採取拍賣的手段相當合理，但如果標的物具有創造許多價值的潛力，亦或服務在交易中占相當重要因素，以談判方式通常有更好效果。

這堂課也啟發了學員，不論在工作上屬於買家或者是賣家，投標者或是業者，應透過事先的準備，達到一個成功且順利的交易。

## 12.Moms.com 的交易(8 月 3 日、8 月 4 日)

### (1)過程

此為第 5 天下午及第 6 天上午小組演練及討論的課程，由 Max H. Bazerman 教授進行講授及引導，其重點在引導學員進行「多種利益的談判練習」，將這幾天所學的設定「BATNA」、計算「Reservation Value」及「協議區」、「錨定效應」及「在談判中創造價值」等觀念及技巧再熟練運用，習題案例故事大意：「Hollywood 製片公司要出售 Mom.com 影集，Mom.com 影集是描述 3 位試圖在工作與照顧孩子的角色中平衡的女性，經過 Hollywood 製片公司內部評估，預估此影片一推出很有希望在 25 到 54 歲的女性市場受到廣大的歡迎，並且經過調查過所有的潛在買家，WCHI 電視台是最適合的買家，所以經過雙方接觸後，就影集授權費、每集的播放次數、付款成數及另一部可作為附加談判的 Juniors 影集進行談判」。

本次的演練學員分為扮演 Hollywood 製片公司或 WCHI 電視台的角色，2 者的練習角色的故事內容不同，所以學員各自會拿到本身屬於 Hollywood 製片公司主管或 WCHI 電視台主管的故事內容資料，每個小組就影集授權費、每集的播放次數、付款成數及另一部可作為附加談判的 Juniors 影集

等進行準備。本次的演練又是從新分組，筆者與來自於美國的 Mario Castellanos 營運長及來自於墨西哥的 Maria Cadena 執行長為同一小組，扮演 Hollyville 製片公司主管，與來自於沙烏地阿拉伯的 Gregg Rowley 副總經理、來自於挪威的 Christopher Mackrill 營運長及來自於巴西的 Aly Tarek Farahat 經理所扮演的 WCHI 電視台主管進行談判演練。

經過演練，此次的談判順利的達成協議，2 方獲得了各自重視的利益。我方除了重視影集授權費需要越高越好外，最重要的是要求期初付款的成數要高；對方較重視影集授權費越低越好外，希望每集的播放次數可以越多越好，此次的談判順利的達成協議的因素是，雙方都事前都設定了許多假設情況，並且都在談判時建立彼此的信任關係，並問正確的問題—「這件交易你最重視的利益是什麼？」，並且雙方有達成一個風險互相分擔的協議--關於未來的影集收視率進行浮動調整的協議，讓雙方可以達成協議。



圖 8：Moms.com 談判 2 小組學員進行討談判

(左 1: Aly Tarek Farahat, 左 2: Christopher Mackrill, 左 3: Gregg Rowley, 左 4: Maria Cadena, 左 5: 筆者)

## (2)檢討

Max H. Bazerman 教授將所有 12 個小組談判的結果(成交價錢及條件)彙整一起，一一請學員分享演練的過程及心得，有些小組順利成交的關鍵是什麼，沒有成交又是什麼原因， Max H. Bazerman 教授對於本組與另外 1 組，可於談判時達成風險分攤的結果，特別提出來表揚，Max H. Bazerman 教授說明此次演練使用的分析表格，可以幫助學員在將來遇到多個利益談判類型時，進行利益優先排序及利益換取的決定的準備。這不僅透過雙方共同尋找解決方案的方式增進談判效率，也促進了雙方交易的風險分擔的合作。



圖 9：Max H. Bazerman 教授將 Moms.com 之談判結果進行彙整供學員們討論  
(左 2: Max H. Bazerman 教授)

## 肆、心得

- 一、哈佛商學院的使命是教育出在世界上「有所作為的領導者」。為了實現這一使命，需要一個「信任」、「相互尊重」及「自由表達及詢問」的環境，以及對「真理」、「卓越追求」及「終身學習的承諾」。經歷參與哈佛商學院這次「改變遊戲規則-談判與競爭決策制定」的課程，時間雖然只有 1 周，但可以體會到課程的設計及教學環境等，完全是遵循上述使命進行規劃；哈佛商學院於入學時之學員安排，特別注意廣納不同國家地區的學員，教授於課堂授課之詢答時間時，鼓勵學員們多多表達自己的看法，對每個表達意見表示尊重，讓學員可以專心吸收及學習。
- 二、課程之進行依照「大綱講授」-「教材研讀」-「小組實際演練」-「成果展示及分享」等 4 個步驟進行，此種方式可以讓學員不單單只是接受知識，更是探討及體驗知識，再與真實的案例互相比對，更快速提昇學習效果，並深化成為學員內部的知識。
- 三、本次的課程有 12 個主題，其中 7 個主題需要小組討論，每次的小組討論分組及談判對象都不同，就連課堂的座位在課程中也經過了一次調整，此種方式的安排可以增加學員們彼此接觸的機會，更可以聽到彼此不同的觀點，增進學習的刺激及效果。
- 四、由於本課程屬於談判及決策的課程，除了循序教導學員談判的技巧如「BATNA」、計算「Reservation Value」、「協議區」、「錨定效應」及「在談判中創造價值」等觀念及技巧外，最重要是，課程強調談判的想法需要具有彈性，切忌僵化過於固守我方的利益，而應該是在事先準備時盤點我方利益的優先順序，於談判時建立彼此之間信任的重要，亦要探詢及了解對方的需求，共同創造談判雙方雙贏的目標。上述課程所學原則運用在生活上亦是如此，與人之交往溝通，除非是不符合法令的事宜外，應該要有一個彈性的區域與

別人進行有效溝通，切勿本位主義，凡事要對方配合，這就失去了溝通的目的。

五、談判亦為溝通的一環，目前每個人生活及職場都少不了人與人之間的談判，職場上充斥著許許多多的會議，就是透過談判的過程進行，但惟有事先準備達成的目標，探詢及了解對方的需求，釋出善意，共創雙贏局，方能進行有效談判以順利推展業務。

六、參加哈佛商學院之案例分析課程，可有機會與全球高階經理人共同進修研習，此亦為拓展人脈的良好機會，透過緊湊及大量分組討論，可提昇參訓人員策略視野及提升經營管理能力，符合台電公司寰宇計畫公司人才培育的目的，由於訓練課程安排緊湊及大量分組討論，需要理解課程內容並表達意見，英文能力是其中關鍵，故往後之參訓同仁準備參訓前，應特別加強英文能力，培養自己能快速融入哈佛商學院的課程。

## 伍、建議

- 一、哈佛商學院的案例研究法之授課方式依照「大綱講授」-「教材研讀」-「小組實際演練」-「成果展示及分享」等 4 個步驟進行，此方式可以讓學員由實際操作體會教材之理論，另建議公司之教學課程可以多朝向此方向設計。
- 二、哈佛商學院的課程著重於利用不同的分組方式，刺激學員們的學習，因管理課程中，學員之間的相互學習及經驗交流，其重要性不亞於講師傳授知識，建議受訓學員除了由公司不同部門的學員組成外，亦可思考收費代訓非本公司員工之可行性，以汲取國內企業員工不同的價值及文化。
- 三、談判亦為溝通的一環，談判的課程有其一連串的理论基礎及原則，而透過有效的談判方式可增進達成協議的目標，建議公司的培訓課程可增加規劃談判訓練課程。
- 四、台電公司辦理「寰宇計畫」薦送有潛質之主管至國外知名機構培訓。雖然囿於培訓時程僅 1 至 2 周，其課程內容有限，惟能於短時間汲取管理大師之授課精華，且能與各國高層精英切磋交流，此新學習經驗所帶來的衝擊與啟發，均對參訓人員未來職場上的持續學習態度及建構管理技能等，奠定良好的基礎，有助於公司培養具管理素養與國際視野的主管，有利於公司長期發展，故建議本計畫持續辦理。