

出國報告（出國類別：實習）

美國史丹佛大學：影響力與協商策略課程 (Influence and Negotiation Strategies Program)

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：雲林區營業處 孫志雄 副處長

核能火力發電工程處 林明仁 計畫工程師

業務處行銷組 周建次 主管

派赴國家：美國

出國期間：106年10月8日至10月13日

報告日期：106年12月8日

出國報告審核表

出國報告名稱：美國史丹佛大學：影響力與協商策略課程(Influence and Negotiation Strategies Program)

出國人姓名 (2人以上，以1人為代表)	職稱	服務單位
周建次	分類 10 等業務管理監	台灣電力公司 業務處
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他 _____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	
出國期間：106年10月8日至106年10月13日		報告繳交日期：106年12月8日

出國人員 自我審核	計畫主辦 機關審核	審核項目
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.依限繳交出國報告
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.格式完整(本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.無抄襲相關資料
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.內容充實完備.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.建議具參考價值
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.送本機關參考或研辦
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.送上級機關參考
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8.退回補正，原因：
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 不符原核定出國計畫
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(4) 抄襲相關資料之全部或部分內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(5) 引用相關資料未註明資料來源
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(6) 電子檔案未依格式辦理
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表：
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 辦理本機關出國報告座談會(說明會)，與同仁進行知識分享。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 於本機關業務會報提出報告
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 其他 _____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.其他處理意見及方式：

報告人：  部門 主管：  主管處 主管：  總經理：  副總經理： 

說明：
 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：美國史丹佛大學：影響力與協商策略課程(Influence and Negotiation Strategies Program)

頁數 45 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 陳德隆/(02)2366-7685/

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

孫志雄/台灣電力公司 雲林區營業處/13 等副處長/(05)532-3927 分機 203

林明仁/台灣電力公司 核能火力發電工程處/12 等計畫工程師/(02)2322-9435

周建次/台灣電力公司 業務處/10 等通路策劃主管/(02)2366-6671

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 10 月 8 日至 10 月 13 日

出國地區：美國

報告日期：106 年 12 月 8 日

分類號/目

關鍵詞：影響力(Influence)、談判(Negotiation)、策略(Strategy)、競爭優勢、創造價值、寰宇計畫

內容摘要：(二百至三百字)

本次參訓課程為史丹佛大學商學院之「影響力與協商策略」，課程內容包括如何選擇談判、透過談判創造價值、在談判中取得競爭優勢、運用互惠產生影響力、在沒有權威支持下發揮影響力，以及研談談判的倫理、聯盟與多方談判運作策略技巧等課題。透過教師課堂講授心理學與經濟學相關理論與研究結果，並結合一系列情境談判案例，從召募關鍵角色到競爭稀缺資源以完成重大交易等，由學員實際模擬演練，幫助學員制定強有力的影響力和談判策略，以達成談判目標。

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

目 錄

壹、出國緣起及目的	9
貳、出國行程	10
參、實習課程內容摘要	11
一、課程目標	11
二、上課方式	12
三、課程內容概述	13
肆、心得與建議	41
附錄一：研習課表	44
附錄二：參考資料	45

圖表目錄

圖表 1：上課地點 Knight 管理中心	13
圖表 2：上課教室	13
圖表 3：討論會議室	14
圖表 4：使用白板紀錄討論結果	14
圖表 5：可能協議區	16
圖表 6：人員聘僱「議題－價值」矩陣	19
圖表 7：MD 與 AD 部門保留價格與期望價格分析	22
圖表 8：布拉德寓所(Bullard Houses)外觀	27
圖表 9：雙方委託代理人關係圖	27
圖表 10：坐姿對心態的影響	30
圖表 11：主角以 1 對多影響其他成員的場景	32
圖表 12：爭議雙方立場(Positions)	34
圖表 13：暑期實習計畫爭議的分布性與綜合性協議	34
圖表 14：本次研習 FSD 個案各小組模擬談判結果	36
圖表 15：美國史丹佛大學商學研究所 2017 影響力與協商策略課程	43
圖表 16：台電公司參加學員：孫志雄(左)、周建次(中)、林明仁(右)	43

壹、出國緣起及目的

台電公司屬公用服務事業，肩負全民便利生活及國家經濟發展之重任，且電力事業屬資本與技術密集產業，投資龐大且回收期長，稍有不慎可能造成巨大而難以彌補之財物損失。員工為公司重要資產，為了擁有高素質的員工，台電公司針對事業特性，規劃各項人力運用機制、注重培訓，厚植永續經營的實力。

因應企業經營環境變遷及組織興革需要，公司亟須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，厚植人才潛力，自 103 年起每年選派優秀各級主管前往國外知名學府或著名訓練機構參與課程，以擴大策略視野。

電力企業身處於開放的市場環境中，與各種企業、社會組織、公眾、利害關係人等往來互動頻繁，由於各類組織團體具有不同的利益、管理方式、發展方向等，經常產生互動摩擦，甚至產生糾紛、衝突，須協調各種關係。因此，運用談判來解決問題，是相當重要的技能，尤其是需要面對公司內外關係人的各級主管，更需要以談判技巧來贏得商機，取得勝利。成功的談判可以確保公司得到想要的(甚至於更多)，但要達到成功談判的目的，則需透過不斷的訓練與學習，在事前擬定談判策略並有效運用談判技巧。

許多管理者面對各種不同的情境，有時會困惑沒有進行談判時真正代價是多少？什麼時候應該分享資訊，什麼時候應該停止交流？當缺乏權威時，應如何施加影響力？史丹佛大學商學院管理研究所之「影響力與談判策略」課程解答了這些問題，它提供了一個嚴謹而全面的課程，將基於研究的討論與日常的實務模擬相結合，幫助學員針對一系列情況制定強有力的影響力和談判策略，從招募關鍵角色到競爭稀缺資源以完成重大交易。

貳、出國行程

本次出國任務自 106 年 10 月 7 日出發，10 月 15 日返國，共計 9 天，主要地點為史丹佛大學商學院，詳細行程及課程內容如下：

日期	工作內容概述	地點與行程	
10 月 7 日(六)	去程	台北-舊金山	
10 月 8 日(日)	1. Campus Walking Tour 2. Welcome Reception 3. Opening Dinner & Program Overview	史丹佛大學 商學院	
10 月 9 日(一)	1. The Choice to Negotiate 2. Creating Value: The New Recruit Negotiation 3. Negotiating for the Competitive Edge: Preparing El-Tek		
10 月 10 日(二)	1. Reciprocal Influence: Preparing and Negotiating "The Performance Interview" 2. Reciprocal Influence Between Managers and Subordinates 3. Managers as Third Parties		
10 月 11 日(三)	1. Ethics and Negotiation: Negotiating Bullard Houses 2. Power and Influence in Social Settings 3. Influencing Without Authority: The One to the Many (12 Angry Men) 4. Coalition Forming and Relationships: Negotiating Federated Science Fund		
10 月 12 日(四)	1. Managing Emotions in Negotiation: Negotiating "Summer Interns Program" 2. Getting (More of) What You Want: The Other Side of the Story 3. Individual Study and Preparation (Harborco)		
10 月 13 日(五)	1. Negotiating in Groups: Preparing and Negotiating Harborco 2. Negotiating in Groups: Debrief Harborco		
10 月 14 日(六)~ 10 月 15 日(日)	返程		舊金山-台北

參、實習課程內容摘要

一、課程目標

許多管理者面對各種不同的情境，有時會困惑沒有進行談判時真正代價是多少？什麼時候應該分享資訊？什麼時候應該停止交流？當缺乏權威時，應如何施加影響力？史丹佛大學商學院管理研究所之「影響力與談判策略」課程解答了這些問題，課程提供一個嚴謹而全面的課程，並將研究理論與實務案例結合模擬，幫助學員針對一系列情況制定影響力和談判策略，從招募關鍵角色到在競爭下取得稀少資源完成重大交易。

(一)課程亮點

1. 談判的選擇

The Choice to Negotiate

每個人都在談判，然而許多人認為談判只是作為買方和賣方之間的相互作用，忽視了運用現有共同的日常機會來改善自己、改善所屬團隊和組織的現狀。誠如本課程 Margaret Neale 教授主任說：談判不只是得到肯定或達成協議；而是要追求獲得一個很好的協議。本課程幫助學員重新思考談判作為解決問題的方法，並確定如何在互動中創造和申明價值，從日常到稀有與高價值的資源。亦探討剩餘「在桌子上」的價值，從開始就制定一個框架，以獲取（更多）談判者想要的目標。

2. 經理與部屬之間的互惠影響力

Reciprocal Influence Between Managers and Subordinates

在分析模擬績效評估的結果時，將學習如何檢查確定經理與其部屬間的互惠影響過程，及其心理和行為因素。

3. 在沒有權威時發揮影響力：以一對多

Influencing Without Authority: The One to the Many

課程幫助學員瞭解影響力對團體的重要性，特別是當談判者擁有很少或沒有權力的時候。分析發揮有效影響力的策略，並通過與他人的動態互動，多方面獲得影響力。

4. 多方談判

Negotiating in Groups

在課程的最後一天，學員需運用所有課程學到的談判策略和技巧，融於入個案模擬中，並參與一個激烈的六方談判工作，參與者將扮演分配的角色，並進行反對和結盟，以及探討隱藏的議程。

5. 其他課程主題

- 資訊的策略運用
- 談判競爭優勢
- 影響組織中的其他人
- 團體談判
- 社會環境中影響力的藝術與科學
- 倫理與談判
- 透過網絡的談判管理
- 管理談判情緒

二、上課方式

(一)教學方法

史丹佛大學商學院研究所(GSB)是採用結合一系列的教學方法，包括案例教學、實務演練、解決問題及講座，教師是以選擇最適合每門課程的教學方法，並提供有效和豐富的學習環境(圖表 1)。

(二)閱讀和準備問題

本課程為了發揮最大課程價值，均要求學員在到校之前，必須先查閱課程安排，並準備閱讀作業。課程相當緊湊，且被嚴格要求按照計畫進行，利用課前的準備充分參與課堂討論，對於學習效果提升，有明顯的幫助。

(三)教室座位：

每位學員在教室裡有指定的座位，但每天均會調整座位幫助學員相互交流學習(圖表 2)。

(四)課堂參與

本課程教師鼓勵所有的學員在課堂上提出問題和發表意見，並讓學員利用學習小組作為另一種參與方式(圖表 3、圖表 4)。



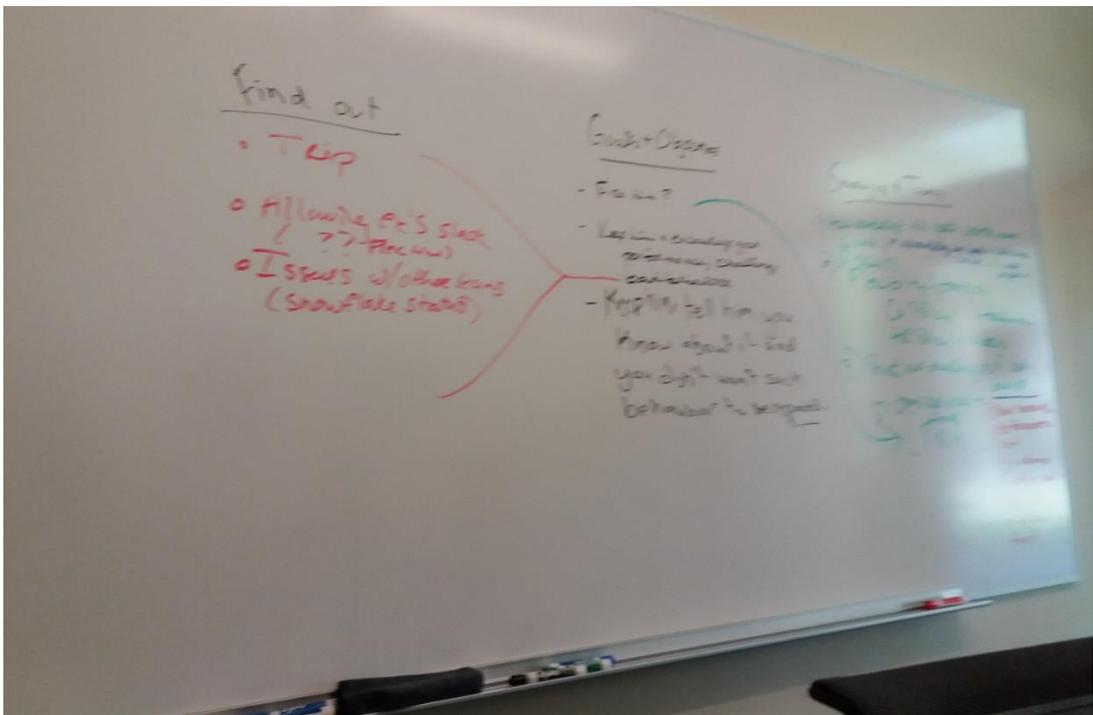
圖表 1：上課地點 Knight 管理中心



圖表 2：上課教室



圖表 3：討論會議室



圖表 4：使用白板紀錄討論結果

三、課程內容概述

(一) 選擇談判 The Choice of Negotiation

10月9日第1天上午由Margaret Neale老師與Thomas Lys老師共同講授The Choice of Negotiation課程以及Creating Value課程，並藉由"New Recruit Case"(人員招募面談)個案，讓同學們藉由個案實際印證基礎談判知識，由本課程中學習到：

對有些人來說進行談判會感到不舒服，這種感覺可能源於將談判視為一種敵對的衝突，必須有一個輸家和贏家，任何一方要獲得利益，就有另一方損失。雖然一些談判確實是對抗性的，但大多數談判都是與對手或有潛力的同行建立關係。因此，如果將談判視為一種對有爭議或稀缺資源的反應，可能使從原本認為根本沒有談判機會的情形中找到機會。

談判定義：談判是通過相互影響和說服，雙方或多方確定各自將付出什麼，希望得到什麼，進而提出建議的解決方案，並且就共同的行動路線達成一致。

作為談判者，一方面必須意識到大多數談判有許多共通性，另一方面還要考慮到發起的談判有哪些獨特性。首先，談判者必須十分清楚自己的目標，是要從談判中盡可能獲取較多的價值？還是迅速完成交易並且最大程度地降低風險和交易成本？是希望強化與談判對手的關係還是想要戰勝對方？

確定目標後，必須辨別划算的交易有哪些特徵：

- 談判者需要明確知道什麼時候同意，什麼時候拒絕：也就是談判者必須清楚自己的替代選擇。考慮與其他合作夥伴及其他合作機會。
- 一旦瞭解自己的談判選擇(最好再瞭解一些對手的替代選擇)，就必須確定保留價格。也就是在保留價格上，達成交易還是退出談判接受替代選擇維持現狀。
- 此外，談判者必須確定自己對結果的樂觀評估，也就是渴望價格。此目標應當比保留價格好很多，而且要難以企及，以至於談判者必須排除困難才能實現。
- 辨別了替代選擇、保留價格和渴望價格之後，談判者還必須瞭解談判所涉及的議題是分布性、綜合性還是一致性的。

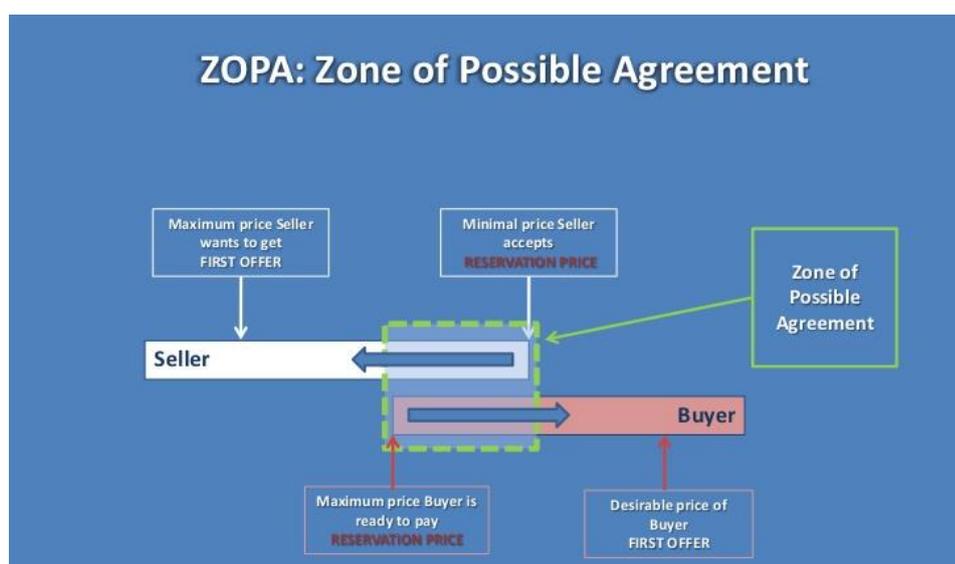
在談判中，能夠申明(Claiming)多少價值，取決於談判者制訂了什麼樣的目標。價值的表現形式多樣，包括更多的金錢、在工作決策更具影響力、對於自己的工作有更大的主導權、或與合作夥伴建立更密切的關係等。

一致性議題(Congruent)：是談判各方都沒有爭議的議題，例如應徵者和招募人員都同意求職者進入某家分公司，產品的買家和賣家同意提前交貨。

分布性議題(Distributive)：是雙方對其有著不同意見卻有對稱價值(Equal Intensity)的問題。分布性議題有兩個特徵：雙方有相反的偏好，但它們強度上是相等的。例如支付金額或交貨天數等。在聘僱談判中，求職者希望提高自己的起薪，而老闆希望壓低起薪。

綜合性議題(Integrative)：是雙方有著不同意見但具有不對稱價值(Asymmetric Value)的問題。所有綜合性的議題具有兩個特徵：各方相反的偏好；利益和成本不相等。例如，希望提高價格的一方獲得的利益，並不等於要求降價一方付出的成本。在聘僱談判中涉及假期天數的問題，可視為綜合性議題。求職者相望更多的假期，而老闆希望放假越少越好(相反的偏好)。綜合性的議題為各方通過談判創造價值並提供機會。

任何談判都有兩個重要的參考點，即是自己的保留價格和談判對手的保留價格，兩者交集稱為**可能協議區(ZOPA: Zone of Possible Agreement)**或**談判區(Bargaining Zone)**(圖表 5)。



圖表 5:可能協議區

能否在談判中得到更多，與交換中存在潛在的價值密切相關。交換雙

方可以獲取的總價值體現在談判區中。當談判者賦予談判議題同等價值，但以「以一方的獲益就是另一方的損失」的觀點來衡量議題價值時，交易雙方的總價值仍然存在。在這種觀點下，談判是零和遊戲，或者說在本質上是分布性的。在考慮圍繞分布性議題展開的談判時，要記住以下幾點：

- 在只存在分布性議題的局面下，雙方保留價格的交集，代表著可申明的交易價值。
- 用共同的衡量標準下評估不同的議題，談判者就應當在交易整體層面上設置保留價格，而不是對每一項議題都設置保留價格。
 - ★ 確定交易層面上的保留價格，使得談判者可以充分利用在某項議題上可實現的利益抵銷在另一項議題上的損失。
 - ★ 確定交易層面上的保留價格，還可能提高估算準確程度，因為在確定每項議題的保留價格時所犯的錯誤，有可能相互抵銷。

雖然談判者通常認為對自己來說重要的東西，對談判對手也同樣重要。

(二) 創造價值 Creating Value

創造價值是談判一個重要的方面，而且與申明(Claim)價值密切相關，簡言之，創造價值使我們可以申明價值，也就是說，在談判中得到更多我們想要的東西。創造價值有兩種形式：一種是通過交換本身來創造，另一種是通過雙方在估價時可能存在差異的多項議題，所包含的綜合潛力來創造。在考慮到創造價值的機會時，要記住：

- 創造價值為申明價值服務，真正重要的是談判者可以從談判中申明多少價值。
- 在談判中創造更多價值，也就是更容易申明更多價值。
- 在圍繞談判者和談判對手以不同方式估價的多項議題而談判時，找出哪些可以增大談判潛在價值的議題。
- 在交易的綜合層面上或者將談判問題打包後設定自己的保留價格，而不是逐項設定保留價格，有助於自己和談判對手達成潛在交易，提高雙方創造價值的能力。
- 找到雙方以不同標準衡量的議題，以及雙方的衡量標準，可以為創造價值提供重要的依據，機會永遠存在於自己和談判對手之間。

- 當和談判對手對未來的事件、風險或時間有著不同的期望，進而威脅到能否達成交易時，考慮後效契約(Contingency Contracting)的可行性，在後效契約中，雙方就各自堅信的結果投下賭注。
- 在考慮後效契約時，必須有三個前提條件：雙方之間存在持續關係、交易透明，以及契約是可強制執行的。

談判個案-人員招募面談 New Recruit Case

本模擬個案是將所有參與者分成人資招募人員及應徵者兩大類，有 20 分鐘的準備時間，與 30 分鐘的談判，招募人員和應徵者最終要完成「聘雇合約」。要達到最佳解決方案，參與者必須確定三種不同類型的議題：分布性、綜合性、一致性，透過將兩個議題的結合，以擴大交易餡餅。藉由本案例將可檢測以下問題：

- 談判者的思維過程如何？
- 談判者是否認識到一致性的議題項目？
- 是否有虛假的衝突意識？談判者有沒有嘗試使用戶惠策略？
- 策略上的利益為何？是否適得其反？
- 談判者是一個整體嗎？對於對本身不重要的利益是否放棄，從而獲得對自身更重要的利益？
- 談判的結果如何？
- 本個案最佳結果為每個人都獲得：
 - 一致性議題點數
 - 綜合性議題點數
 - 分布性議題點數
 = 13,200 點
 如果計算結果 $\leq 4,400$ 點，則是在桌面上留下價值(未達談判目標)
- 談判者的準備過程如何？
- 在談判準備期間，談判者是否確定了談判區域？
 - 談判者是否設定了目標和底線，以便客觀評估對方提出的要約？
 - 沒有計畫=對方定義什麼是合理的=談判失敗
- 談判者的 BATNA 是什麼？

- 練習是否完美？

圖表 6：人員聘僱「議題－價值」矩陣

<i>ISSUE</i>	<i>OPTIONS</i>	<i>RECRUITER (points)</i>	<i>CANDIDATE (points)</i>
Bonus	10%	0	4000
	8%	400	3000
	6%	800	2000
	4%	1200	1000
	2%	1600	0
Job Assignment	Division A	0	0
	Division B	-600	-600
	Division C	-1200	-1200
	Division D	-1800	-1800
	Division E	-2400	-2400
Vacation Time	25 days	0	1600
	20 days	1000	1200
	15 days	2000	800
	10 days	3000	400
	5 days	4000	0
Starting Date	June 1	0	2400
	June 15	600	1800
	July 1	1200	1200
	July 15	1800	600
	August 1	2400	0
Moving Expenses Coverage	100%	0	3200
	90%	200	2400
	80%	400	1600
	70%	600	800
	60%	800	0
Insurance Coverage	Plan A	0	800
	Plan B	800	600
	Plan C	1600	400
	Plan D	2400	200
	Plan E	3200	0
Salary	\$90,000	-6000	0
	\$88,000	-4500	-1500
	\$86,000	-3000	-3000
	\$84,000	-1500	-4500
	\$82,000	0	-6000
Location	San Francisco	1200	1200
	Atlanta	900	900
	Chicago	600	600
	Boston	300	300
	New York	0	0

談判自我檢查項目

1. 自我評估

- 在進入談判之前的意圖
- 在談判期間的行為
- 談判之後對自己的表現和行為有什麼看法？

2.比較評估

3.同行評估

- a) 不聽解釋
- b) 意向與行為
- c) 自我意識

4.反思

5.發展計畫

- a) 行為重複和建立
- b) 行為考慮限制
- c) 將來嘗試的行為

(三) 談判競爭優勢 Negotiating for Competitive Advantage

有效的策劃和準備是談判中獲得成功的關鍵。談判重要性將影響準備工作的詳盡程度，談判之前的準備應當包括三個重要的階段：

1. 思考想要什麼，並且規劃一個「議題－價值」矩陣，量化目標
 - A. 思考想在談判中達成什麼目標。
 - B. 將總體目標分結為多項議題
 - C. 根據各項議題在實現總體目標過程中的重要性，對其進行排序
 - D. 為每項議題找到解決方案
 - E. 為每項議題分配相對價值
 - F. 確定總體保留價格和渴望價格
2. 從談判對手的角度分析，畫出「議題－價值」矩陣
 - A. 談判對手想在這次談判中達成什麼目標？
 - B. 談判對手可能提出哪些議題？
 - C. 站在談判對手的角度分析這些議題的相對重要性如何？
 - D. 怎樣評估談判對手的各項參數？
 - E. 這些足夠了嗎？
3. 制定談判策略
 - A. 還有遺漏哪些信息
 - B. 哪些議題可能是分布性、綜合性的以及一致性的
 - C. 計畫還有哪些缺陷
 - D. 考慮談判對手的目標、偏好以及可能運用的策略，擬採用什麼策

略和方法來實現目標。

在談判中運用策略思維，不但要求聚焦於自己的偏好、利益、動機和目標，同時要著重分析談判對手的偏好、利益、動機和目標。

- 獲取並利用資訊，需要清楚了解自己想達成的那些目標，並推想應該如何實現這些目標，即應用「向前展望和向後推理」策略
- 系統地留意可能對你和談判對手的行為產生影響因素，比如公平。雖然在談判中得到更多想要的並不取決於分配是否公平，但仍要考慮公平因素，因為它有可能影響談判對手的行為。
- 資訊不對稱是談判者經常面對的挑戰。賣家對商品的了解一般比買家更全面，而買家只有在完成交易後才有可能得到全部商品資訊。因此，買家在出價前應當回答一個重要的問題：如果提議被對方接受，需要了解哪些資訊？
- 如果談判各方都了解所有的訊息，那麼談判就變成純粹分布性的，在這種情形下，價值申明可能取決於誰更強勢，特別是那些有著高質量替代選擇的一方，如果談判沒有達到對方的要求，將願意退出談判。

滾木法(Log-rolling)：它包括設法讓談判對手在你更加看重的問題上做出讓步，並且在你不太看重或者不太喜歡的議題上向談判對手做出讓步。關鍵是要通過創造價值，讓你以自己願意支付的成本獲取更多你想要的東西，即發覺交易的綜合潛力。

談判個案- El-Tek 公司部門間轉撥計價談判

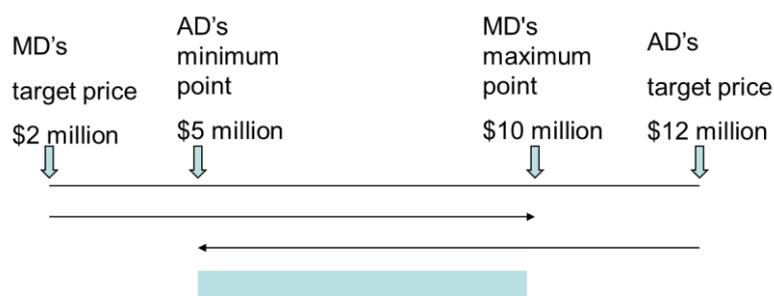
El-Tek 是電子行業的一個大型企業集團，銷售額超過 31 億美元。該公司是一個分散式以產品為導向的組織，各部門自主運作。為了排除向外部客戶銷售的競爭，各部門特許將其產品銷售給組織外的特定客戶群體。

最近，音頻部門(AD)開發了一種新的磁性材料，稱為 Z-25。公司章程阻止 AD 在 El-Tek 之外銷售。AD 可以在集團內部發明銷售，並用它來提升自己的產品。

AD 做出了這樣的評估，在未來兩年內，它可以從 Z-25 獲得 500 萬美元，包含在 El-Tek 內部銷售磁性材料 175 萬美元，以及從產品改進到(AD)自己的部件 325 萬美元，而不是從競爭對手。

El-Tek 的磁性部門(MD)如果出售 Z-25，可以為 El-Tek 帶來更多的收

入。 MD 有更好的製造能力和廣闊的外部市場。



圖表 7：MD 與 AD 部門保留價格與期望價格分析

MD 認為，在同樣的兩年期間，通過銷售 Z-25 磁性材料可以賺取 1000 萬美元。如果沒有 Z-25，MD 會使用自己的替代產品，並期望獲得只有 200 萬美元的利潤。AD 和 MD 協商：MD 向 AD 支付磁性材料權利。

申明價值：參與者通常認真考慮這些優惠，卻忽略了自己的最佳替代選擇（BATNAs）。AD 可以賺 500 萬美元。MD 在沒有 Z-25 的情況下可以賺 200 萬美元。如果 MD 無動於衷，沒有完成交易，並支付 1000 萬美元（1200 萬美元）。

任何 500 萬美元和 1000 萬美元的協議都將影響 El-Tek 500 萬美元的聯合盈餘。由於沒有交易 AD 獲得 500 萬美元，MD 獲得了 200 萬美元，總計 700 萬美元。通過成功的交易，AD 和 MD 都有 1,200 萬美元的分紅。

(四) 相互影響力 Reciprocal Influence

10 月 10 日第 2 天上午由 Gregory Northcraft 老師講授 Reciprocal Influence 課程，由本課程中學習到如何在看似非談判的情況下運用談判技巧和策略。瞭解「現實世界」中如何理解和管理他人在混亂情況下的「利益(interests)」，由於許多人對於所需要的東西不清楚，學習如何最好地管理談判中的資訊流動，將可以適當地影響他人。

談判：是一種影響力的技術，一套技能、策略和手段讓人們做你需要做的事情。

權威、權力和影響：影響力讓人們做你想做的事情；權力是什麼使影響發生。

人們也可能希望借助權力來解決談判，透過權力的解決方式，通常是投入其他類型的成本，如經濟壓力、專門技術、法定權利等。借助權力解

決爭端通常的結局是一輸一贏，使得結果走向極端。

所有權力都是關於對資源存取的控制，當管理者控制一個有價值的資源時，權力不只是權威，當資源擁有者以群眾想要的東西作為工具來滿足需求時，擁有資源者可以影響人們做其想做的事情。

控制資源的人可以將資源分配給那些按照自己意願行事的人，不分配給那些不按自己意願行事的人。要想利用資源作為談判力的基礎，談判者必須形成或維持對對方希望到某些獎勵的控制權，例如空間、職位、預算權或者原材料等，或者形成或維持對對方極力避免的一些懲罰。要想成功地控制資源，還要求對方必須與權力擁有者能直接打交道。權力擁有者必須願意根據對方的順從情況和合作情況來分配資源。

權威和威脅：如果談判者的威脅是真的，那麼開始談判時，就將力量展示給對方，可以使問題得到快速解決。但是如果被談判對手認為是虛張聲勢，那麼就只能實施威脅或丟失顏面，這兩種結局都不是談判者所希望看到的，以權威為基礎的互動會讓人感到焦慮。

以強制性的談判力策略可能導致對方報以強制力的策略，從而可能導致衝突螺旋上升和達成不良協議(或者無法達成協議)的負面結果。當人們焦慮時，會妨礙交流（例如，人們想要什麼），亦會妨礙思考「盒子外」的能力（威脅 ->僵化的思維），思維僵化時創造力受損。創造力往往是確定雙方滿意的“外部”地位的關鍵。

立場與利益：立場=人們想要的東西；利益=為什麼人們想要它。利益是驅動立場，將對話從立場轉移到利益，可以用詢問“為什麼”的問題，增加了靈活性，以確定更多能夠滿足雙方利益的立場。

影響 = 改變他人行為的能力

Influence = ability to change others' behaviors

如何 How	命令/指令 order/dictate	說服 Persuade
通過 Via	權威 authority (脅迫!) (coerce!)	對準 alignment
結果 Result	服從 Obey (勉強) (reluctantly)	跟隨 Follow (願意) (willingly)

立場：立場是一方對另一方提出的要求。談判者沒有任何義務必須說出真實的立場。例如一位應徵者正在與雇主勞動契約進行談判，他可能會告訴雇主他有資格獲得 100 萬元的年薪，而事實上，他願意接受 85 萬元的年薪，此以表達方式並非說謊，只是陳述自我評價。

利益：利益是談判者立場後面的根本原因，在談判中人們通常假設所有人都是利己主義者，沒有任何善意的基本義務。也就是在商業交易中，雙方都可能試圖達到最佳的交易。

立場與利益：是打開許多門的鑰匙！對符合自己利益立場的人沒有人會說「不」，透過探索立場與利益的流程策略，確認自己想要的，以及如何才能得到，同時設定正確的語氣，可以激勵對方與你一起工作，獲取所需的資訊，以確定雙方滿意的立場，須注意的是，最有影響力的討論是關於對方的利益，所以需要找出一個方法來進行討論，以確保正在解決正確的問題。

(五)經理人作為第三方角色：Managers as Third Parties

10 月 10 日第 2 天下午由 Gregory Northcraft 老師講授 Managers as Third Parties 課程，並藉由談判個案---" Settling a Grievance" Case 來教導我們有關：

過去三十年來，協調流程管理和解決工作場所衝突，如衝突指導和調解，滲透到北美及其他地區的組織。在所有三個組織部門（營利性，非營利性和政府性）方面，領導層已經嘗試了內部和外部機制，以減少未解決的衝突關係及財務成本。許多較大的組織，特別是公司、政府和大學，已經納入組織監察員的角色，以協助組織成員選擇和追求一個或多個可用的衝突管理選項。同時，衝突解決專家和實務界也鼓勵發展綜合的衝突管理體系，將以利益為基礎，並將權力基礎的衝突解決方案結合在一個理想的無縫系統中。

工作場所調解(Workplace Mediation)：即指在第三方的支持下解決糾紛與協商一致的過程，其第三方的價值源於加強溝通，鼓勵反思和現實測試。

工作場所仲裁(Workplace Arbitration)：即指在工會和不合作環境中對僱員糾紛的私人裁決。仲裁員由雙方共同選定。聽證會是對抗性質的，並通過證人證詞（主要是通過證人證詞）解決事實糾紛。工作場合仲裁有四種申請。最古老的模式是勞動仲裁，涉及工會人員的集體談判協議引起的爭議。第二種模式涉及通過高管人員的手段談判達成的法定僱傭糾紛。第三種模式涉及法定僱員爭議，不是談判的，而是作為強制性仲裁協議的一部

分強加給僱員。第四種模式涉及仲裁勞動仲裁員的就業糾紛，而適用在傳統正義標準的不一致環境中。

談判個案-解決申訴 " Settling a Grievance" Case

" Settling a Grievance"係藉由 1 間位於底特律之汽車零件裝配工廠，發生生產線領班因某事件處罰 1 位員工(亦為工會會員)，而工會幹部以罷工為要脅，要求生產線經理須撤銷該處罰並拔除領班職務之個案，來討論如何溝通、調解及仲裁等課題，課程設計為將同學們分組(6 位 1 組)讓大家先經驗分享與討論並研討相關策略後，接著再分 3 人 1 組(1 為經理人、1 為領班、1 為工會幹部)進行溝通與談判，分組研討過程中了解到因同學來自不同國家，有些國家的工廠並未有類似工會的組織，但同學們也是非常踴躍發言表達自己的看法；在溝通談判時同學們也充分表達自己的見解，並且將協商後的結果陳報給老師，最後，老師再與大家共同探討分享本課題的心得及感受等。

(六) 倫理與談判 Ethics and Negotiation:

10 月 11 日第 3 天上午由 Nir Halevy 老師講授 Ethics and Negotiation 課程，並藉由" Bullard Houses "(買賣土地興建旅館)個案，將同學們分組進行買方與賣方一對一的談判，由本課程中學習到：

- 談判可以應用到廣泛的買賣土地與物品、爭取加薪、爭議調解等場合，即使這些最初看起來不像是典型的談判機會。
- 仔細評估每一場可能發生的談判。雖然許多談判機會有可能讓你得到理想的結果，但也要考慮一下發動談判的成本。
- 期望驅動行為。如果對自己在談判中的表現設定了較高的期望，表現會更好，也許達不到自己的目標，但要記住，談判的主要目的是要得到更好的結果。
- 必須十分清楚自己的目標，是想從談判中獲得儘可能多的價值，或是迅速完成交易，最大限度地降低風險與交易成本？希望強化與談判對手的關係，還是想戰勝對方？
- 要明確知道什麼時候同意，什麼時候拒絕，即是必須清楚自己的替代選擇，考慮你的其他合作伙伴與其他合作機會。

- 一旦瞭解了自己的替代選擇(最好再了解一些談判對手的替代選擇)，同時必須確定自己的保留價格。另外，還必須確定自己對結果的樂觀評估，也就是自己的期望價格，它應當比保留價格好得多，且難以達到，以至於自己必須排除困難才能實現。
- 可用共同的衡量標準來評估多項議題的價值，以顯著擴大可能達成協議的範圍。
- 在交易的綜合層面上或者將談判問題打包後設定自己的保留價格，而不是逐個設定保留價格，這有助於和談判對手達成潛在交易，提高雙方創造價值的能力。

談判之前的準備應當包括三個重要的階段：

- 1.思考自己想要什麼，並規劃一個「議題—價值」矩陣，量化自己的目標。
- 2.從談判對手的視角分析，劃出一個「議題—價值」矩陣。
- 3.制定自己的談判策略。
 - 分析當時的局面，以確定到底是 "錨定效應" 的效果更好，還是信息不對稱的效果更好。如果局勢不明朗，可以考慮首先報價。
 - 「錨定效應」的確會產生作用，即使我們了解問題的價值，也無法避免它發揮作用。報價的接收方越是沒有精確地了解信息，「錨定效應」的影響就越強。
 - 首次報價中包含的數字應當看似精確，最好不是整數。
 - 報價時應當給予依據或正當理由，依據或理由看起來越是客觀，報價的影響就越大。
 - 從談判對手的角度思考問題，考慮談判對手將如何回應你的談判策略，這樣做不僅能夠增強你創造價值的能力，也能提高你申明價值的能力。

談判個案-布拉德寓所 Bullard Houses Case

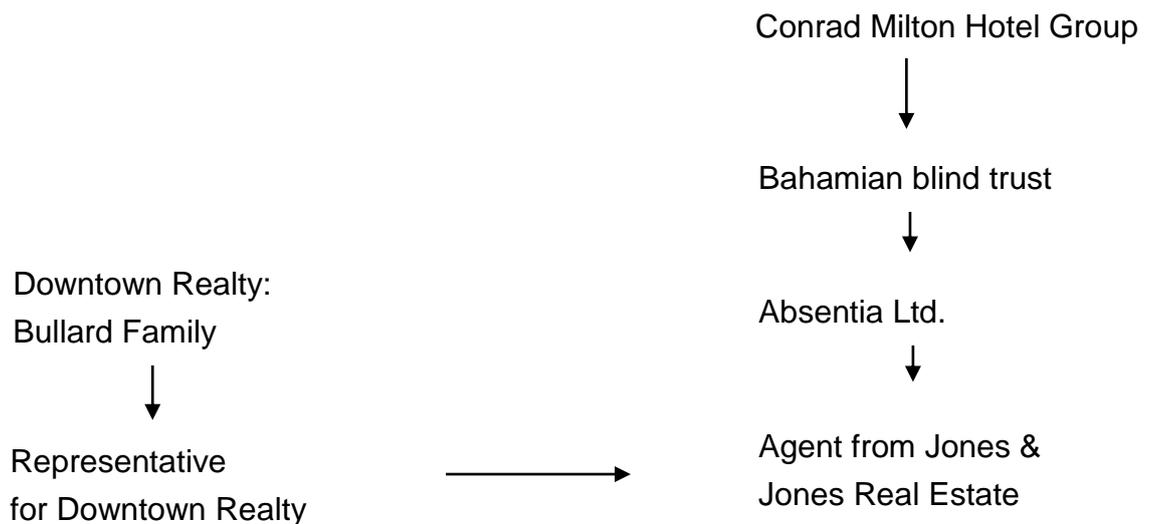
買方和賣方代表之間的雙方多問題房地產談判，其中 BATNAs 是重要的。

場景：

市中心房地產公司（Downtown Realty, Inc.）擁有歷史悠久的布拉德寓所（Bullard Houses），這是一套在哥譚市（New Gotham）建造的 51 套褐色磚造建築。幾十年來這城市富有精英階層居住的房屋已經失修，目前只有少數低收入家庭入住。市中心房地產公司被哥譚地標委員會禁止拆毀房屋。因此，市中心急於出售該物業，在檯面已上有幾個優惠。一是建議將房屋轉換成公寓，二是轉換成聯棟併排別墅，三是轉換成多功能的商場。市中心還沒有看到第四個開發商 Absentia 公司的報價。Absentia 對 Downtown 的其他報價並不熟悉，但有信心它的報價很吸引人，儘管它不願透露其確切的計畫。四個報價中的每一個都提供了一個完全不同的財務套案，每個報價都必須由市中心按現值進行評估。雙方必須考慮到財務需求、稅收影響、個人利益，以及未來與市政府分局的交易。談判涉及市中心房地產和 Absentia 公司的代理人。



圖表 8：布拉德寓所(Bullard Houses)外觀



圖表 9：雙方委託代理人關係圖

進行方式：

此個案基本上是一對一的談判，但是可以使用兩個小組來有效地運作。個人準備需要幾個小時，涉及廣泛但簡單的現值計算。進行時間可以從 40 分鐘到 1 小時。總結時間不應少於 30 分鐘；實際上時間可能長達 90 分鐘。

學習重點：

這種情況下主要問題之一為是否要解決妨礙複雜資訊交換的困境，不一定可以在一次談判會議中達成和解。這種情況帶出了一個普遍的觀點：談判的最好結果有時不是達成協議。

個案中亦提到了幾個保密相關的問題，因為賣方已經要求開發商承諾不得公開報價資訊，買方亦嚴格命令其代理人不得討論委託人的計畫。如果有的話，律師是否可以披露信息，還有什麼方法可以避免懷疑？

這種情況需要在談判之前和談判期間仔細分析可用資訊。事前，談判者應該通過各種簡單但合理的實際金融結構（如債券，抵押貸款等）來判斷各種報價和可能替代方案的相對價值。在談判過程中，雖然不能透露大量的資訊，但是對於另一方來說，什麼是重要的可能是無法預料，卻沒有明顯的含義。

預知可能使用一系列不誠實策略：

- 傳統的競爭性談判（例如，誇大首次報價或要求）
- 攻擊對手的網路（例如，威脅讓對手在網絡中看起來愚蠢，損害聲譽）
- 表現與說謊（例如，扭曲信息）
- 濫用信息（例如，收集不當信息、賄賂、間諜活動）
- 錯誤承諾（例如，提供未來的讓步，你知道你不會遵循；保證你的選區將維持和解，即使你知道他們不會）

買家代理：

- 是否披露了有關買方身份或計畫使用該物業的信息？為什麼？
- 作為一名談判代表，是如何衡量委託人的利益？
- 是否提前考慮如何回應信息要求？

- 代表委託人的利益做得好嗎？

賣家代理：

- 當買方詢問時，會告訴市中心的股東：
- 買家買了之後要把祖產名號賣給誰？
- 買家買下後要做什麼？
- 獲得的信息是否更改目標價格？ 為什麼？ 為什麼不？
- 是否按照委託人的指示？

(七) 社會環境中的權力和影響力 Power and Influence in Social Settings

10月11日第3天下午由Brian老師講授Power and Influence in Social Settings課程，由本課程中學習到，強勢與弱勢對談判策略與談判結果的影響。研究表明，強勢的談判者產生了行動的偏見，不太可能探索創造價值的機會，對社會的細微差別也不太敏感，更有可能把談判對手視為實現自己目的的工具，而不是把談判視為解決當前問題的機會。

談判雙方如果一方強勢，另一方弱勢，比起雙方都強勢或者雙方都弱勢，能夠創造更大的價值，特別是當談判被定義合作時：

- 面對不太強勢的談判者，談判者將增大在談判中創造可觀價值的可能性，而且能夠爭取創造出絕大部分價值。
- 如果的目標僅僅是達成協議，那模仿談判對手的動作是一種有益的策略。
- 如果的目標是申明價值，那應當補充談判對手以控制為導向的非語言行為。如果談判對手的行為較為中性或者順從，那你應當以默默的強勢來應對。如果談判對手的行為是強勢的，則應當以默默的順從來應對。
- 明智而審慎並講究策略地圖，運用你的憤怒情緒。表達憤怒情緒的個人，和那些表達悲傷、內疚或者挫折情緒的個人相比，往往會被認為地位更高或更加強勢。

最後，考慮你在談判中的身體姿勢，你的姿勢既影響你的生理反應，也影響你的心理反應。以伸展姿勢坐著的參與者，皮質醇(對壓力的反應)的

水平較低，睪丸素(增強力量)的水平較高，以收縮姿勢坐著的參與者，皮質醇的水平較高，睪丸素的水平較低。除此之外，以伸展姿勢坐著的參與者更願意參加風險的賭局，而以收縮姿勢坐著的參與者更可能獲得確定的結果。



伸展的姿勢



收縮的姿勢

圖表 10：坐姿對心態的影響

(八) 沒有權威支持時的影響力：1 對多談判

Influencing Without Authority: The One to the Many

談判者有時會處於劣勢的一方，談判者如何應對擁有較多資源的談判對手，學者研究建議可採下列措施：

- 絕不做孤注一擲的交易：

依賴於單方和與之達成不成功便成仁的交易，會使得劣勢談判者極度脆弱。例如，一家小公司如果同意讓 Wal-Mart 公司成為其唯一的客戶，將會承受被 Wal-Mart 完全控制的風險。劣勢談判者應該通過與多家合作夥伴簽署協議的方法努力分化自己的風險，以此來達到不能讓強勢的對方吃掉自己的目的。

- 削弱對方：

在與強勢的對方打交道的過程中，特別是如果對方是一個群體或者組織的時候，應該設法建立多邊關係和開展多邊談判。通過與強勢對方的多個部門打交道，使與對方的關係和利益呈現多樣性，再與這些不同小組的談判中實現自己的利益。

- 增強自己的力量：

同樣，弱勢方應該設法與其他弱勢者建立聯盟以增強共同的影响力。

- 通過依次達成協議為自己造勢：
最初的交易可以是為了建立關係，鞏固和強勢方的關係或者是為了獲取資源(資訊、技術、資本等)。選擇能夠使獲得最大收益的強勢方，並且要最大限度地使其他方看達成了這些協議。
- 利用競爭來獲得談判力
這種方法是最佳替代方案的變形。如果有某種資源可提供，一定要將其提供給多家強勢方。如果可以使這些強勢方為了獲得你的資源而展開相互競爭，有些強勢方就可能僅僅是出於為了不讓你和他的競爭對手交易的目的而與你達成協議。
- 約束自己：
通過限制做生意的方式和做生意的對象來約束自己。雖然這樣做可能趕走競爭對手，但也有可能使自己難以施展。
- 好的資訊永遠是談判力的泉源：
挑選出那些能夠鞏固談判與地位的資訊，搶先使用對對方最有說服力的資訊。組織好這些資訊以便能夠盡快地利用並使之具有最大的說服力。
- 想辦法控制談判過程：
如果強勢的談判方控制了談判過程(談判議程、談判節奏、談判時機以及談判地點)，談判方將會以確保取得自己滿意的結果方式展開談判，如果弱勢的一方控制了談判過程，並將更有可能駕馭談判朝著有利的方向發展。

談判個案-12 個憤怒的人 12 Angry Men

影片的主要內容是：在亨利·方達飾演的 8 號陪審員的堅持之下，其餘 11 名陪審員由剛開始的一致認為被告有罪，進而展開激烈辯論，最終 12 人裁定被告無罪。

被告是一名 18 歲的少年，他被指控殺害他的父親，檢方的證據和證人包括：凶案現場的匕首、樓下的老人聲稱聽到被告大喊“我要殺了你”並且看到被告從下樓梯離開、對街的女人從窗戶往外看到被告將匕首插



到被害人的胸口。對被告不利的記錄還包括：他出生於貧民窟，10 歲時進過少年法庭，15 歲時進過感化院，曾因搶劫被捕，因持刀械鬥被捕兩次，被告的不在場證明——“案發時在電影院”——顯得毫無證明力，因為他一點也記不起電影的名字和內容。對被告有利的證據幾乎為零，在這種情況下，陪審團 11 票認為他有罪也在情理之中，但亨利方達認為，「十一個人都認為他有罪，我真的很難舉起手……這個判決攸關一條人命，假設我們錯了呢？」基於這種想法，方達要求其他成員花點時間認真討論此案——這些人想草草結束案件以便回家看球賽或者約會。

檢方的證人和證據看似確鑿無疑，其實有一個致命的缺陷，它們全都是間接證據，也即是說，能證明被告殺人的直接證據，一個也沒用。方達正是從這一點入手，個個擊破。首先，有陪審員提出凶刀是一把獨一無二的、專屬於被告的匕首，方達反駁說，也許它並不是獨一無二的，其他陪審員都說，絕對是獨一無二的，因為賣刀的人也這樣說。方達微微一笑，從口袋裡摸出一把匕首插在桌上，震驚了在場所有陪審員：方達的匕首與兇器一模一樣。其次，兩位證人的證據互相矛盾：樓下的老人“聽到”案發時被告的叫聲及下樓的聲音，與此同時，對街的女人透過經過的電車最後兩節車廂看到被告行兇，方達認為如果對街女人的說法成立的話，電車的噪音會掩蓋被告行兇的聲音，從而使樓下老人根本聽不到被告的叫聲！方達提出的第三個合理懷疑是：樓下老人聲稱在聽到被告大喊“我要殺了你”之後 15 秒內由臥室走到門口，目睹被告跑下樓離開這是在撒謊，理由是，老人絕對不可能在那麼短的時間裡走到門口，為了證明自己的說法，方達根據該棟樓房的設計圖模擬出現場環境，然後按照老人的步速走了一次，時間是：41 秒！方達的表現感染了在場不少陪審員，贊成被告無罪的票數越來越多，陪審員們開始思索細節問題，提出自己的合理懷疑。



圖表 11：主角以 1 對多影響其他成員的場景

(九) 管理談判中的情緒 Managing Emotions in Negotiation

10 月 12 日第 4 天上午由 Nir Halevy 老師講授 Managing Emotions in

Negotiation 課程，並藉由暑期實習生計畫 "Summer Interns Program" Case，讓同學們藉由個案實際印證情緒管理知識，由本課程中學習到，情緒對於談判的影響，如何控制情緒以幫助談判者在談判桌上變得更加深謀遠慮：

- 要意識到自己在強化什麼

人們往往為了讓對方不再說話而做出讓步，因此可能沒有意識到這剛好有效地強化想要壓制的行為。負向強化或逃避行為，解釋為什麼人們採取消除或轉移厭惡刺激的行動。例如，收音機裡放著難聽的音樂，你會把它關掉，從而消除這種惱人的聲音。同樣由於大多數人都發現，有公然敵對、消極以及無視權威、難以控制的人在身邊就會感到不快，因此談判者可能僅僅因為想要擺脫這種討厭的環境而向對方豎起白旗。不幸的是，這種行為卻對對手起到了正強化的作用。如果有人行為不理智，而談判者默許了，就增加了那個人將在將來不斷做出這種消極行為的可能性。

- 重新評估比壓抑更有效

人們通常會試圖壓抑情緒，然而，壓抑情緒可能會適得其反。例如當人們告訴自己不要去想某種想法時會發現，想要壓抑這種想法根本是不可能的。事實上，那些花費更多時間試圖去修復負面情緒的人，如沮喪和焦慮情緒，是最有可能受到持續性情緒問題所困擾。重新評估是指承認情緒的存在，但要考慮用一種不同的方式來看待它。

- 情緒是會相互感染的

如果一位談判者傳達了積極的情緒，那麼對方可能被這種積極的情緒狀態感染，同樣傳達積極的情緒。反過來，負面的情緒也一樣。

- 了解情緒觸發點

有些語詞，當用在談判中時，就會讓人誤解並激起不滿情緒。

談判個案-暑期實習生計畫 "Summer Interns Program" Case

在我們的一項研究中，我們使用名為「暑期實習生」的爭議模擬，場景發生在美國 Lever 公司的經理們解決人事主管（Chris Bennett）和工程總監（Sam Stokes）的爭議，暑期實習生計畫在當前和未來工作上存在矛盾，衝突已經持續了一段時間，各方都認為對方未提供足夠的協助，因此雙方同意會面討論此事。

爭執點是在暑期實習生的招聘上，該公司過去長期均以僱用大學生作為暑期實習生，主要目的是為了長期招聘，暑期實習為學生和公司提供了經常性人員雇用研究的資訊。

暑期實習的次要目的則是相對低廉成本的臨時工，在有暑期實習生的情況下，工程部門要求暑期實習生能提前報到，因為暑期實習生可以為工程部門工作。由於人力資源部沒能夠及時提供實習生，工程部門自行僱用兩個實習生。然後人力資源部門聲稱工程部門僱用的兩名實習生不會成為暑期實習生計畫的一部分，工程部門將必須負擔此筆費用。

因此，有兩個相互關聯的問題需要馬上得到解決：誰來支付工程部門已經聘用的兩名暑期實習生，以及這兩名員工是否將參加人力資源部門舉辦的暑期實習生計畫，例如公司文化引導和導師定期面談等。

圖表 12：爭議雙方立場(Positions)

議題	Stokes (工程部門)	Bennett (人資部門)
當前招聘學生的地位	招聘的學生可以是實習生但不屬於暑期實習計畫的一部份	所有實習生應該成為暑期實習計畫的一部分(並且接受公司文化指導和導師制度)
誰應該付費	Bennett	Stokes
實習生的資格標準	技能； 實務上的 Know-how	評鑑分數； 好的大學
聘僱時間	彈性	一次一年
公司文化指導	無	有
導師制度	無	有

圖表 13：暑期實習計畫爭議的分布性與綜合性協議

議題	分布性	綜合性
導師制	每周一小時的導師面談	周末舉行導師面談
聘僱	招聘需要 3 週，每年完成一次	招聘需要 1 週的時間，在部門的幫助下 - 每年可以進行一次以上
付費	50%:50%	利用臨時僱員預算

另一個綜合性的選擇：在即將舉行的部門主任會議中加入提案，並投入兩種類型的實習計畫（和實習生）。

(十) 談判聯盟組成與關係 Coalition Forming and Relationships

聯盟就是一個由多方組成的小團體，成員為滿足同盟者的利益而非整個團隊的利益而聯合。只要談判桌上有兩位以上的談判者，就可能形成聯盟，即使這兩位談判者分屬不同陣營。

聯盟主要面臨三組挑戰：(1)聯盟的形成；(2)聯盟的維持；(3)聯盟成員間資源的分配。

- 聯盟的最佳規模

理想的情況下，聯盟應包含組以實現既定目標的少數人。聯盟很難維持，因為聯盟協議不是強制性的，成員很可能會受到別的成員的誘惑而去加入其他的聯盟。

- 聯盟中的信任與誘惑

聯盟的整合是聯盟成員所付出的成本和所獲得的報酬間的一個函數；當聯盟不再帶來回報，人們就會離開。然而，成員們會盡力保持聯盟的完整，儘管有些時候這樣做是不理智的。根據現狀偏見，即使一個新的聯盟能給與更大的收益，成員們受聯盟整合性原則的影響，仍然會聯盟。

- 資源分配

因為不存在規範化的公平分配方法，在聯盟成員間進行資源分配是很複雜的。經驗和承擔風險的能力將會影響聯盟成員所分得的餡餅規模。

談判個案-聯邦科學基金會 Negotiating Federated Science Fund Case

Stockman、Turbo 和 United 是專門從事醫學與科學領域研究及相關產品和設備生產的三家小公司。這一領域已經快速發展為重要新興產業，各公司都設法通過研發部門的創新來擴展並改進自己的技術。最近三家公司都向聯邦科學基金會(FSF)申請研發基金。

聯邦科學基金是專門負責為醫療研究提供資金的政府職能部門。該基金會願意為這三家申報的研究項目提供資金，但是由於這三家公司的項目非常相像，因此基金會不願意為三家公司單獨提供資金，而是要求其中兩家公司或三家公司組成聯盟來共同使用研究基金。

這三家公司中 Stockman 規模最大，Turbo 是其次，United 的規模最小。聯邦科學基金委員會研究分配方案時，綜合考慮多種因素。

組織	基金會給研究計畫的金額
Stockman alone	\$0
Turbo alone	\$0
United alone	\$0
Stockman & Turbo	\$440,000
Stockman & United	\$380,000
Turbo & United	\$300,000
Stockman, Turbo & United	\$480,000

聯邦科學基金會委員會嚴格規定作為一個共同接受基金的聯盟，其內部的各家公司(無論兩家或者三家)必須就公司間的資源分配問題達成一致協議。

如果是 Stockman 公司的負責人，要組成什麼樣的聯盟對自己的公司最有利？很顯然，需要與 Turbo 公司，或者 United 公司，或者與兩家公司一起組成聯盟，以免被淘汰出局。那麼上述三種聯盟中資源的最佳分配方案是如何解釋？假設你去和 Turbo 公司探討組成雙邊聯盟，Turbo 公司提出要分得基金總數 44 萬美元的一半，即 22 萬美元。但 Stockman 爭辯說，自己的公司規模更大，而且能給協議帶來更多的綜效。所以應該占更大的份額。你要求得到 20 萬美元，留給 Turbo 公司 2 萬美元。於是，Turbo 公司威脅說要離開 Stockman，去找 United 合作。Turbo 認為，如果沒有你的參與，他和 United 能申請到 30 萬美元，各獲得 15 萬美元。

Teams	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Average
Stockman	240		230	225	230	190	270		260	182.8
Turbo	200	150		155	210	190	170	180	180	159.4
United		150	150	100		100		120		68.9
TOTAL	440	300	380	480	440	480	440	300	440	411.1

Team	10	11	12	13	14	15	16*	17	Average
Stockman	230	190	200	220	160	129.5	220		168.7
Turbo	230	190	140	220	160	221	220	220	200.1
United	20	100	140		160	129.5		80	78.7
TOTAL	480	480	480	440	480	480	440	300	447.5

圖表 14：本次研習 FSD 個案各小組模擬談判結果

Stockman、Turbo 和 United 公司之間的談判體現了聯盟的不確定性。在這個例子中，被淘汰的公司總能與另外兩公司中的一家進行接洽並提出更好的分配方案，然後兩家公司的協議又再被剩下的公司所破壞，這樣循環往復。有三種解決方案：核心解決方案、沙普利模型和綜合模型。

(十一) 團體談判 Negotiating in Groups

10 月 13 日第 5 天上午由 Margaret Neale 老師與 Thomas Lys 老師共同講授團體談判(Negotiating in Groups)的課程，並藉由哈伯洛克公司個案(Harborco Case)，讓同學們藉由個案實際印證多方談判知識與技巧，由本課程中學習到：

多方談判是由代表各自利益的三方或多方當事人，試圖消除利益上分歧而進行的溝通過程。參與談判者超過兩方將會令局勢加倍複雜。社會交流更頻繁，需要處理的資訊量更龐大，各方面結成聯盟的可能性也更大。但是，與個人相比，群體能夠更加準確地做出判斷，也更容易整合資訊。

■ 多方談判面臨的主要挑戰

兩方談判和集體談判的關鍵區別是小組內兩方或多方形成聯盟，整合資源，加強對談判結果的影響潛力。聯盟是兩個或兩個以上的個人為了在涉及三方以上的具有複雜性動機的情況下，對決定施加影響而聯合資源的同盟。力量弱小的組員會通過走聯合的道路來壯大自己的聲勢。聯盟中既有合作又有競爭，在對抗其他聯盟的競爭時，聯盟成員彼此合作，然而，在分配既得利潤時，聯盟成員又相互競爭。

● 制定條件交換

在多方談判中達成整合性協議比較困難，因為交換條件更加複雜。各議題都是相互關聯的，所以跨議題進行條件交換並不容易。另外，在多方談判中，整合條件通過循環和互惠兩種方式取得。循環式條件交換可以解釋為每個談判方在一個議題上主動讓步給另一方以換取第三方在另一個議題上的讓步。這種方法反映在一種交換節日禮物的傳統上，也就是把所有人的名字都寫在紙條上，放到一個帽子裡，大家輪著抽取。這樣每個人都能收到另一個人的禮物，並把自己準備的禮物送給第三個人。從理想上來說，大家都希望送出的禮物對方能夠喜歡。相比之下，互惠式條件交換通常發生在多方談判中的兩方之間。而這種方法集中體現在更古老的禮物交換傳統中。相比互惠式條件交換，循環式條件交換要承擔更多的風險，因為後者需要多個參與方互

相合作。

- 投票和多數票規則

小組經常通過投票和表決這種方式來簡化涉及多種議題的多方談判。但是，若表決制使用不當，會在利益擴大和利益劃分方面阻礙談判的成功。投票和多數票規則衍生了許多問題。

- 多方談判的主要策略

考慮到多方談判的複雜性及其表現出特殊挑戰，談判者應該採取什麼策略和措施來提高自己的能力，以在談判中獲取更多利益：

- 掌握資訊並系統化地提出建議

在進行多方談判和處理多個議題時，人們會資訊超載。在沒有任何資訊管理手段的幫助下，要掌握所有議題、方案和各方的偏好幾乎是不可能的。我們強烈建議談判者繪製一個矩陣，在行上列出談判各方，同時在對應的列上標明各個議題，然後紀錄每個人對每個議題的偏好。如此一來，信息會很清楚地展示出來，從而大大提高小組獲得真正雙贏談判的能力。

- 制定和分配流程角色

多方談判至少需要一名計時員、一名流程管理員和一名紀錄員。我們鼓勵談判小組將這些角色分配給組員，並在談判前考慮還需要哪些其他流程角色，並把這些角色分給其他小組成員。這些角色可以大家輪流擔任，這樣對所有人都公平。

- 堅守談判桌

在談判各方都需要達成一致協議時，中途退出談判是不明智的，談判小組一旦退出談判，就有可能形成聯盟，這對談判小組是有害無益的。

- 爭取平等的參與權

不平等參與問題，也就是一兩個人進行所有的會議，妨礙了團隊間的交流。隨著團隊的日益擴大，不平等參與問題就更加重要了。

談判個案-哈伯洛克公司 Harborco Case

Harborco 是一個致力於建設和經營深水港發展，以及解決工業和運輸問題的財團。它已經為港口選擇了一個據點，但是如果沒有聯邦許可證局

(FLA) 的許可證，它將無法繼續。FLA 願意給予 Harborco 一個許可證，但只有在其他 5 方團體中至少有 4 方團體獲得支持的情況下才行，參與的團體包含：環境聯盟、工會聯合會、該地區其他港口聯盟、聯邦海岸局資源 (DCR) 和東道國的州長。各方在決定是否批准設置港口之前，有幾個議題需要談判，包括允許在港口附近的行業類型、環境損害減輕的程度、在港口建設和運營期間優先考慮雇用組織勞動的程度、聯邦對 Harborco 提供任何財政援助的金額，以及對該地區其他港口的潛在經濟損失的賠償數額。

本模擬個案最好有 12 個人 (每個角色 2 個)，雖然 6 人也有效。模擬遊戲主持人需要定期投票和回答問題。遊戲說明至少需要 30 分鐘閱讀，並建議參與者做好更多的準備，談判需要至少 2 小時，但是談判的時間越長越好。

課程重點：

- 當幾個小組同時玩遊戲時，結果的比較是有益的。通常，一些團體會達成一致，有些則不會。很少有團體達成一致 (6 個方式) 協議。
- 參與者在評分方案中接觸到基礎效用分析。說明了談判預先分析在評估選擇項目中的重要性。然後參與者可以探索不同的談判策略，以及如何以及為何導致不同的結果。
- 多項議題、多方談判往往促成聯盟的形成，尤其是反對者聯盟。這個遊戲為探索聯盟戰略提供了有益的背景。
- 揭露真實利益的各方不一定比那些保持沉默或虛張聲勢的人做得更好。這個遊戲中展示了所有人關心的優點和缺點。
- 帕累托優越和帕累托低下協議由分數來表示。
- 當 12 名參與者加入遊戲 (每個角色 2 人) 時，參與者有機會探索涉及非獨裁集團的特殊困難。
- 此遊戲還說明了對某種中立「過程管理者」的需求，因為各方正努力構建團隊的討論。
- 可以探索專注的優勢。在某些情況下，參與者將會發起核心會議；在另一些情況下，團隊會避免私下的譴責。

圖：本次研習 Harborco 個案各小組模擬談判結果

Harborco Results												
OUTCOMES						POINTS						
TEAM	IND	ECO	EMP	FED \$	COM	HAR	ENV	UNION	PRT	DCR	GOVR	TOTAL
1	2	3	3	2	4	62+10	77	73	33	78	57	380
2	2	3	3	2	3	57+10	77	71	48	81	54	388
3	3	3	4	2	3	55	50	50	150	65	30	XXX
4	No Proposal					55	50	50	150	65	30	XXX
5	1	3	2	2	3	58+10	55	76	46	68	66	369
6	2	3	3	1	3	63	77	81	40	65	64	390
7	2	3	3	2	4	62	77	73	33 (n)	78	57	380
8	2	3	3	2	3	57+10	77	71	48	81	54	388

PSS
PSS

Harborco Vote Form Harborco Detailing Form (Sheet)

肆、心得與建議

一、心得

本次研習透過教師授課，瞭解到透過談判可以在工作和生活中得到(更多)你想要的，但需要做到專注，以及制定策略，並且構思一份計畫來實現目標。談判者需要策畫和準備、做出策略選擇，並嚴守戒律相互依存的過程。在經過系統化的學習後，談判者就可以精心構思最終想要獲得的結果，同時也清楚自己的替代選擇。

另從教授介紹經濟學和心理學的理論和研究成果中，學會如何更有效的談判，將理論研究轉變成實用的建議，瞭解到要成為一個優秀的談判者，必須想清楚自己想得到的是什麼，以及需要且願意交換的資訊是什麼。最重要的是善用「向前展望和向後推論」理念，想出在得到更多的時候需要選擇的途徑，且沿著那條路走下去時，評估一下自己使用的策略和方法是不是讓自己離目標越來越近，如果不是，則需要重新進行評估並且採取措施糾正。

在重新評估時，要堅持經濟合理性的標準，保持警惕並堅守自己的策略，以減輕可能會系統性地影響行為的心理因素。同時，意識到自己可以預測並影響談判對手的可能行為，以便得到更多想要得到的東西。

談判並不存在一種最好的方法，但如果不保持專注，不嚴守戒律，雖有很多種方式但得不到好的結果。

如果努力尋找，總會發現談判的機會，那也會得到更多的機會。主動去搜尋這些機會，當面臨的各種稀缺性問題提出解決方案。稀缺性問題包含財富、聲譽、也包括時間和在工作中的自主權。談判者必須運用獨特的角度和知識，針對本身和談判對手面臨的問題訂定解決方案。同時還要注意談判是一個相互依存的過程，在這一過程中，無法強迫談判對手和自己達成協議，而是必須達成一個至少讓談判對手不會蒙受損失，最好是讓對手們受益的協議。

二、建議

溝通、協調及談判的機會在區營業處時常會遇到，尤其是在發生停電或欠相事故，導致用戶飼養的雞、魚、牛等死亡或用戶器具燒損求償、樹竹修剪作業不慎損及用戶花卉或植物等案例。另外電業在訂定費率部分，因目前公用售電業仍屬於受管制性質，費率調整尤其是調升單價，均須經

過電價審議委員會審議，為了通過審議，達到目標，承辦部門除了研擬縝密計畫與說帖外，尚須具備談判技巧，以影響審議委員，獲得認同與支持。還有，依據電業法規定，發電業及輸配電業於籌設或擴建設備時，應報經電業管制機關申請籌設或擴建許可，並實施環境影響評估，相關審查過程亦須提出單位向審查單位協調說明，爭取對公司最有利結果。因此，談判溝通技巧為電業管理者必須具備的重要技能之一。

建請訓練所聘請國內具備調解、仲裁及談判等專業教師開班，訓練對象為各區營業處變電、巡修及服務所的同儕，課程安排盡量以實際案例分配給同儕們進行練習。

本課程是結合了心理學與經濟學等學科知識，來闡釋溝通與談判的準備、實踐及應用，建議選擇本課程的同儕要具備良好英文程度聽與說的能力、有豐富的溝通與協調等知識背景及調解與談判實戰經驗等較宜。

寰宇計畫投入成本甚高，建請訓練所研擬聘請國外名師來台教導本公司同儕在溝通與談判等課程之可行性。



圖表 15：美國史丹佛大學商學研究所 2017 影響力與協商策略課程教授與全體學員合影



圖表 16：台電公司參加學員：孫志雄(左)、周建次(中)、林明仁(右)

INFLUENCE AND NEGOTIATION STRATEGIES PROGRAM

October 8 - 13, 2017

	SUN, OCT 8	MON, OCT 9	TUE, OCT 10	WED, OCT 11	THU, OCT 12	FRI, OCT 13
8:00 - 9:20 am		The Choice to Negotiate Neale, Lys	Negotiating for Competitive Advantage: Debriefing EITek Neale, Lys 8:00 - 9:50 am	Ethics and Negotiation: Negotiating Bullard Houses Halevy	Coalition Forming and Relationships: Debriefing Federated Science Fund Neale, Lys	Negotiating in Groups: Preparing and Negotiating Harborco Neale 8:00 - 11:00 am
9:20 - 9:40 am	Break & Group Photo		Break (09:50 - 10:05 am)	Break	Break	
9:40 - 11:00 am	Creating Value: The New Recruit Negotiation Neale, Lys			Ethics and Negotiation: Debriefing Bullard Houses Halevy	Managing Emotions in Negotiation: Negotiating "Summer Interns Program" Halevy	
11:00 - 11:20 am	Break		Reciprocal Influence: Preparing and Negotiating "The Performance Interview" Northcraft 10:05 - 11:25 am	Break	Break	Negotiating in Groups: Debrief Harborco Neale 11:00 am - 12:00 pm
11:20 am - 12:40 pm	Creating Value: Debriefing New Recruit Neale, Lys		Break (11:25 - 11:40 am)	Power and Influence in Social Settings Lowery	Managing Emotions in Negotiation: Debriefing "Summer Interns Program" Halevy	Boxed Lunch (12:00 - 1:00 pm)
			Reciprocal Influence Between Managers and Subordinates Northcraft 11:40 am - 1:00 pm			
12:40 - 2:00 pm	Lunch		Lunch (1:00 - 2:00 pm)	Lunch	Lunch	
2:00 - 3:20 pm	Negotiating for the Competitive Edge: Preparing EITek Neale, Lys		Managers as Third Parties I Northcraft	Influencing Without Authority: The One to the Many (12 Angry Men) Lowery	Getting (More of) What You Want: The Other Side of the Story Lys	
3:20 - 3:40 pm	Preparation for EITek and Individual Study (3:20 - 4:15 pm)		Break	Break	Individual Study and Preparation (Harborco) Neale 3:20 - 4:40 pm	
3:40 - 5:00 pm	Campus Walking Tour (Optional) (3:30 - 4:30 pm)		Managers as Third Parties II Northcraft	Coalition Forming and Relationships: Negotiating Federated Science Fund Neale, Lys		
5:00 - 5:30 pm	Welcome Reception		Free Time	Free Time	Free Time	
5:30 - 6:00 pm	Opening Dinner & Program Overview (5:30 - 7:00 pm)	Negotiating for the Competitive Edge: The EITek Negotiation Lys 4:15 - 6:15 pm	Reception	Reception	Closing Reception	
6:00 - 6:15 pm			Dinner (6:00 - 7:00 pm)	Dinner (6:00 - 6:45 pm)	Closing Dinner & Certificate Ceremony (6:00 - 7:30 pm)	
6:15 - 6:45 pm		Reception				
6:45 - 7:30 pm		Dinner		Chocolate Tasting		

參考資料

Neale & Lys, (2015) Getting (More of) What You Want: How the Secrets of Economics and Psychology Can Help You Negotiate Anything, in Business and in Life.

G.B Northcraft & M.A. Neale, "Settling a Grievance," Organizational Behavior: A Management Challenge, 1990

羅伊·J·列維奇 (2008)。列維奇談判學 (第4版) (郭旭力等譯)。北京：中國人民大學出版社。(原著出版年：2007年)

利·L·湯普森 (2009)。湯普森談判學 (第9版) (越薪、陸華強譯)。北京：清華大學出版社(原著出版年：2009年)