

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學甘迺迪學院  
「台灣領袖計畫」  
「談判策略-跨界建立共識」課程  
進修報告

服務機關：外交部人事處

姓名職稱：范姜顥 科長

派赴國家/地區：美國

出國期間：112年4月30日至5月5日

報告日期：112年8月31日

# 摘 要

現任外交部人事處范姜科長顯於110年經外交部核定奉派參加美國哈佛大學甘迺迪學院 (Kennedy School of Government, Harvard University)「台灣領袖計畫」，惟因疫情影響哈佛大學110年及111年實體課程開辦規劃，范姜科長爰於112年4月30日至5月5日赴美參加該學院「談判策略-跨界建立共識」(Negotiation Strategies: Building Agreement Across Boundaries)課程。

本課程參訓學員逾70名，包括來自美國、澳大利亞、韓國、英國、德國、瑞典、愛爾蘭、瑞士、希臘、亞美尼亞、阿爾巴尼亞、沙烏地阿拉伯、奈及利亞、迦納、加拿大、墨西哥等國家之政府各級官員、外交官及民間公司專業經理人等，亦含聯合國、歐盟執委會、美國駐北大西洋公約組織代表團及亞洲開發銀行等國際組織人員。

本課程係哈佛大學公共領導力目標核心課程，採用哈佛大學談判案例演練研究方法，透過課程講授及實際談判演練，讓學習者掌握有效談判所需的策略、分析及溝通技巧，瞭解如何面對阻力及壓力時制定策略行動方案，如何藉由規則、談判技巧及建立聯盟等方式達成有效的交易，預測談判可能障礙及機會，評估談判結果以改善未來績效等學習目標。不同於哈佛大學甘迺迪學院所開設其他課程偏重教師講課之單向授課方式，本課程更強調學員積極參與及互動討論之雙向學習。

## 目 次

壹、進修目的 .....	1
貳、課程規劃 .....	2
參、學員簡介 .....	2
肆、課程內容 .....	3
伍、參訓心得及建議 .....	14
陸、附錄：課程表及照片 .....	17

## 壹、進修目的

外交部與美國哈佛大學甘迺迪學院（Kennedy School of Government, Harvard University）合作辦理「台灣領袖計畫」，旨在培養政府部門中高階同仁領導力及國際視野，增進專業知能並建立人脈，以加強推動工作及業務所需能力。筆者於外交部任職逾10年，曾服務於歐洲某駐處負責雙邊政務推動工作，時與駐在國各級政府、非政府組織、工商會、學界及各類公私部門團體合作互動；另現任職外交部人事處組編協調科期間，業管業務包含負責本部以外之我國政府各機關駐外人員統一指揮業務，甚為需要與各機關及駐外各館處溝通協調，瞭解並協助各方達成業務需要及目標，爰跨領域及跨界之溝通協調，應為培養領導能力之重要一環。

筆者深感榮幸於110年經外交部核定奉派參加哈佛大學甘迺迪學院「台灣領袖計畫」，雖因疫情影響哈佛大學110年及111年實體課程開辦規劃，為加強推動業務所需知能，於112年4月30日至5月5日赴美參加該學院「談判策略-跨界建立共識」(Negotiation Strategies: Building Agreement Across Boundaries)課程。

本課程為哈佛大學公共領導力目標核心課程，採用哈佛大學談判案例演練研究方法，需要高度參與討論及談判模擬之語言運用能力，並須積極參與團隊合作。據哈佛大學「Ash 民主治理與創新中心」(Ash Center for Democratic Governance and Innovation)承辦人稱，歷來似尚未有我方人員參加本課程之前例。筆者盼透過本課程訓練，學習跨領域或跨界溝通所需談判技巧及策略，並藉由此良機拓展與參訓之各界學員交流互動機會，厚實友我人脈以利工作推展。

## 貳、課程規劃

本課程為哈佛大學公共領導力目標核心課程，透過課程講授及實際談判演練，讓學習者掌握有效談判所需的策略、分析及溝通技巧，瞭解如何面對阻力及壓力時制定策略行動方案，如何藉由規則、談判技巧及建立聯盟等方式達成有效的交易，預測談判可能障礙及機會，評估談判結果以改善未來績效等學習目標。

課程五天內密集安排多個談判模擬演練，依不同談判情境以人數5至8人分組，每個人依課程指示在不同談判案例中扮演不同角色，課程前須詳讀談判參考資料，熟稔所扮演角色各項條件及談判立場，以利於談判演練中積極參與。

課程自早上7時50分至下午約18時，當日下午下課後方會在上開平台公布次日談判案例相關資訊，學員需於課後自行詳閱完整瞭解談判案例、擔任角色立場及擬定談判策略，以利每日早上7時50分至8時50分於讀書小組時間分組討論。課程廣泛運用「哈佛大學 Canvas 數位學習平台」及「iDecision 互動學習平台」，各項談判情境設定、角色敘述及談判目標等資訊皆會透過上開兩平台公布及操作，參與談判演練前（課程前）及談判過程中，亦須於「iDecision 線上平台」填答參與各案例所擬策略規劃。

## 參、學員簡介

本課程參訓學員逾70名，包括來自美國、澳大利亞、韓國、馬來西亞、英國、德國、瑞典、愛爾蘭、瑞士、希臘、亞美尼亞、阿爾巴尼亞、沙烏地阿拉伯、奈及利亞、迦納、加拿大、墨西哥等國家之政府各級官員、外交官及民間公司專業經理人等，除筆者外，另有一名外交部現派駐日本代表處陳秘書特地前往參訓。

參訓學員普遍為工作經歷逾15年以上之專業人士，逾半數以上學員為美國籍，包含美國「國防後勤署」(Defense Logistics Agency)、特種作戰司令部、空軍後備司令部、國防部長辦公室戰略副主任、陸軍測試評估司令部轄下「Yuma 測試中心」(Yuma Test Center)、聯邦調查局、海關邊境管理局、內政部、財政部，以及多個市政府幕僚主管，亦有諸多美商專業主管人員等。

國際學員包含來自「阿爾巴尼亞-美國發展基金會」(Albanian-American Development Foundation)派多名成員，另有澳洲外貿部東南亞司、瑞士駐美國大使館，以及派駐聯合國、歐盟執委會睦鄰及擴大談判總司、歐盟地區委員會、美國駐北大西洋公約組織代表團及亞洲開發銀行等國際組織之中高階主管人員，成員組成可謂相當多元。

諸多學員對台灣均有相當認識，亦有幾位學員曾造訪台灣，對台灣政經發展印象良好，與筆者就兩岸關係、中美競合、台美經貿軍事合作、網路安全、台歐關係以及俄烏戰爭等議題進行廣泛討論，筆者除藉此宣介我國致力區域和平穩定及民主發展，並說明盼與各國加強合作關係，以期拓展各界友我人脈。

## 肆、課程內容

本課程概分為「在談判中主張價值」、「在談判中創造價值」、「風險控制及與各方合作」、「多方談判及建立聯盟」、「黨派衝突中談判」、「現實世界中高度衝突談判」等五大主題，每一主題均有相應的談判模擬演練或案例討論，由講師及助教帶領各組參與談判模擬或進行談判解析。

課程講師包括哈佛大學甘迺迪學院公共政策資深講師 Kessely Hong 教授及談判衝突解決合作實驗室主任暨公共政策資深講師 Brian Mandell，另特邀厄瓜多前總統暨諾貝爾和平獎提名者 Jamil Mahuad 擔任客座講師。

主要教材為哈佛大學商學院教授暨哈佛談判圓桌會議創辦人 David Lax 及 James Sebenius 於2006年所著談判經典「3D 談判: 在最重要談判中改變局勢的有力工具」(3D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals)一書，並搭配其他談判理論講義，本課程即以3D 談判所提出之框架及概念作為課程主題安排規劃。

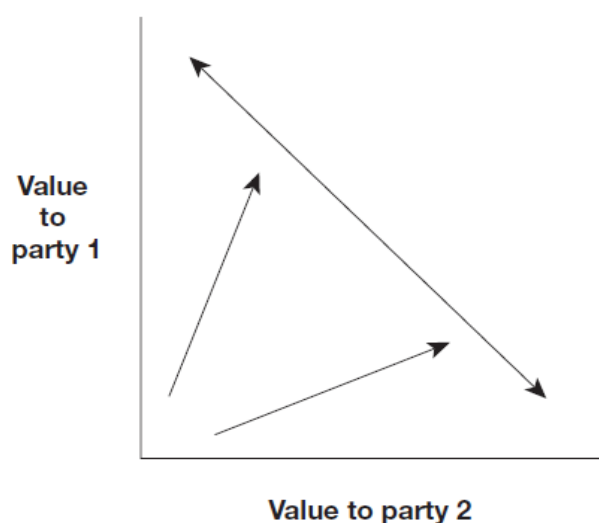
所謂「3D 談判」(3 dimensions negotiation)，係指任何談判過程中應存在三個面向，即第一面向「策略」(Tactics)、第二面向「協議設計」(Deal design)及第三面向「設置」(Setup)。多數談判者或傳統談判理論多關注於第一面向「策略」，僅著重於談判桌上可運用之談判策略或戰術，卻忽略了第三面向談判前的「設置」及第二面向「協議設計」，藉由包含三個面向的3D 談判，將更能以整體觀點及框架執行及分析談判。

傳統談判偏重「輸贏」(win-lose)或「雙贏」(win-win)模式，認為談判即在於兩方或多方之間進行利益取捨，在一塊大餅中各分己份，或是創造雙贏將餅作大，前者可歸類為「價值主張」(value claiming)，後者為「價值創造」(value creating)，惟不論是價值主張或價值創造，都不僅只侷限應用於第一面向的談判策略，亦涉及第二及第三面向之談判協議設計及談判前設置。3D 談判強調好的談判者，應在三個面向中有效平衡地運用價值主張及價值創造。

首先，第三面向談判「設置」指在上談判桌前，即應就談判範圍、順序和過程詳細瞭解並設定，首先應針對談判的對象（包含實際或潛在之談判方）和內容制定各方地圖，該地圖應包括談判方資訊（個人特質、文化習慣、組織）、各方利益、彼此間關係、各方願意接受之最小利益及最大成本，再藉由此地圖來規劃談判順序（先後次序、公開或隱密、分別談或一起談）和過程。好的談判「設置」，即應確保所有合適的談判方在正確的談判順序中，就正確且納入各方利益的目標進行談判；倘未妥善規劃談判「設置」，即便擁有再好的談判技巧也很難在談判桌上取得優勢。

其次，第二面向談判「協議設計」則是指在談判前或談判中，以「向東北移動」(moving northeast)為目標，透過價值主張及價值創造來達到談判雙方之最佳解。如下圖所示，雙方倘越能於東北方向達成協議，將越能擴大雙方價值及利益，同時使雙方受益，且不損害任何一方利益。

### Move “northeast” to create (and claim) value



談判者應該要探究在各方立場背後所有利益，促使對方在所代表的利益不被影響之下得以改變立場，讓彼此從不相容的立場轉為可以相容，方法即為從自身找尋「對自己容易給予或成本很低的，但對另一方相對有價值或重視的利益」，並從對方身上找到「對方不太重視或成本很低的，但對自己很有價值的利益」，藉此，透過各方利益差異界定及互動，創造價值並擴大雙方利益，即是談判「協議設計」之關鍵。另外談判設計亦要確保協議是可預期及長期持續的。

最後，當第二及第三面向之談判協議設計及設置均完畢，即進入第一面向於談判桌上之「策略」，談判策略可以先藉由解決共同的問題來創造價值，並在擴大的利益中開始主張價值。當談判各方的利益所在（即所謂的餅）擴大後，談判者需要了解並設定談判各方的「可能達成協議區間」(Zone of Potential Agreement, ZOPA)，ZOPA 即是在談判雙方破局點以內之區間，超出 ZOPA 即無法



達成協議。談判者可以透過提出問題及傾聽對方的陳述或提問，逐步形塑自己和對方的 ZOPA，另外，提出第一個提議(offer, 即 anchoring)，也是容易界定 ZOPA 的方法之一。倘自己對於談判的準備或資訊不足以有效地建構 ZOPA，有時候讓另一方先行提出第一個提議，或許也是瞭解可協議區間最快的方式。

運用3D 談判，可以在上述三個面向中有效平衡地運用價值主張及價值創造，尋求談判各方最大利益。基於價值之談判具有七個要素：替代方案 (Alternatives)、利益 (Interests)、選項 (Options)、合法性標準 (Standard of Legitimacy)、承諾 (Commitment)、溝通 (Communication)、關係 (Relationship)。好的談判，即應以上面7個要素作為檢視框架，確保以下事項：協議應該比自己估計的「談判協議的最佳替代方案」(Best Alternative To Negotiated Agreement, BATNA)還要好，否則即不應達成該協議；協議符合並依據各方利益，而非位置；協議是所有可以考慮選項中最好的；協議對各方均是具說服力且公平的；協議是基於明確且可實現的承諾；協議是基於明確且有效的溝通；協議可增加關係，或至少不破壞關係。

本課程即以3D 談判作為理論架構及談判演練運用工具，透過以下各個不同類型之談判模擬演練，讓學員得以理解並實際運用：

## 一、Yazawa 及 Mapletech 兩家公司商業協議談判：

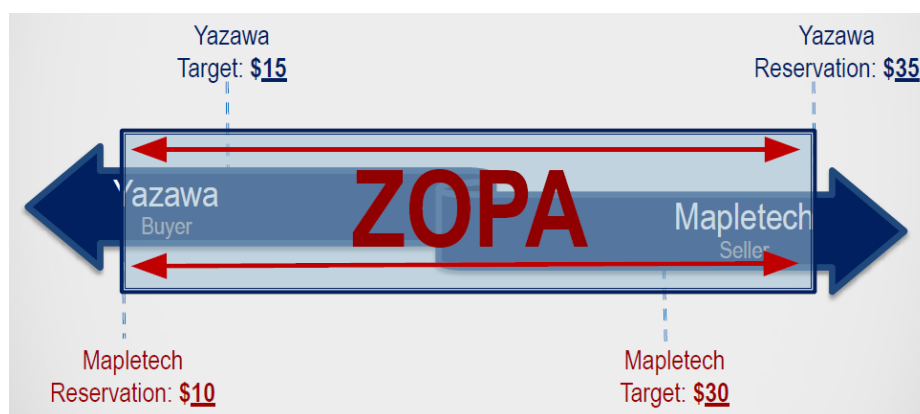
(一) 談判方：Yazawa 日本汽車零件公司副總 Mori

Mapletech 加拿大車用零件生產商總裁 Ross

(二) 情境設定：在日本的 Yazawa 公司於數個月前與 Wasuzu 汽車公司簽訂了生產機車頭燈的商業協議，每年提供 Wasuzu 在加拿大的公司共6萬個頭燈，每個成本15加幣。然而 Yazawa 公司生產線無法有效生產符合標準之產品，為了補足產量的不足，Yazawa 向其他在日本的汽車零件供應商詢價，其中一家 Yazawa 主要競爭者提出可提供每個產品成本35加幣的建議。另一

方面，Mapletech 是一間具有新型技術的汽車零件生產公司，每個月可生產2萬個頭燈，每個產品成本為10加幣，20加幣則為使公司具受益之有效定價，Mapletech 可以以每個月提供5000個頭燈的產量，提供 Yazawa 公司補足產能，如果能以每個產品30加幣達成協議，將有利公司持續發展。在上述情況之下，兩間公司談判方將在加拿大談判協議。

- (三) 談判要點: 談判者須要先了解並認定「可能達成協議區間」(ZOPA)，在此案例中如下圖，Yazawa 公司的目標區間在15至35加幣間，而 Mapletech 公司的目標區間則在10至30加幣間，在 ZOPA 中均可能達成協議。



本案例演練全班以2人分組談判，最後結果近半數組別以17至23加幣達成協議，另各有2組未達成協議及以超過35加幣達成協議。

## 二、剛果河流域研究開發計畫談判:

- (一) 談判方: 剛果河流域研究計畫主持人 Campos 博士

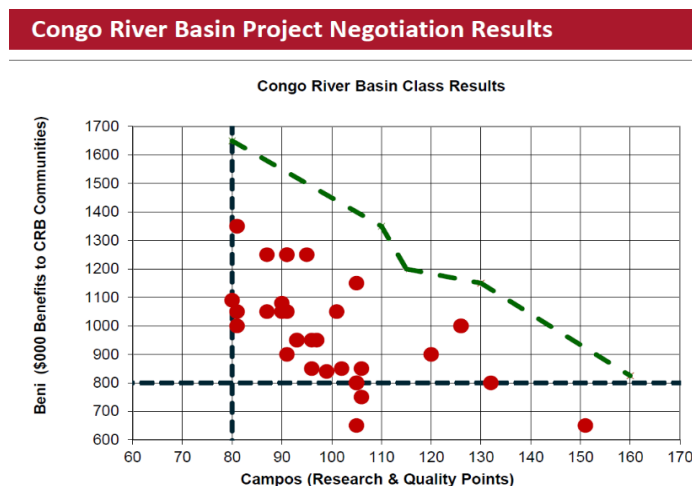
剛果河流域非政府組織聯盟創辦人 Beni 博士

- (二) 情境設定: Campos 博士是「雨林挑戰計畫」創始人，向全球發展基金 (Global Development) 提出剛果河流域研究計畫書，由於剛果盆地橫跨非洲9個國家 (安哥拉、喀麥隆、中非、剛果民主共和國、剛果、加彭、

盧安達、坦尚尼亞、尚比亞)，剛果河流域之雨林管理及協調複雜程度相當高，Campos 博士於是找了熟悉當地情形的剛果河流域非政府組織聯盟創辦人 Beni 博士一起擔任計畫共同協調者。雙方將就計畫經費分配項目進行談判，年度計畫經費共2百萬美元，除了雙方已同意40萬美元用在支付兩名共同協調者(Campos 和 Beni)之薪資及設備外，雙方將就剩餘160萬美元於以下五個項目之分配進行談判：人事費(預算40萬美元，占25%)、對當地計畫之小額捐款(預算48萬美元，占30%)、訓練(預算20萬美元，占12.5%)、資本支出(預算32萬美元，占20%)、計畫網站設立及網路連結(預算20萬美元，占12.5%)。

(三) 談判要點：上開五個項目均列有4或5個不同的方案(每個方案有不同積分及金額)，例如人事費中僱用幾個非政府組織(NGO)人員及幾個研究人員、小額捐款或訓練項目對於 NGO 及研究人員之投入比例等，大略來說，Campos 博士偏重於計畫之研究部分，目標為獲得80分以上之研究積分，而 Beni 博士偏重於對 NGO 及當地組織的投入，目標為取得80萬美元以上之社群利益。

本案例演練全班以2人分組共計35組，筆者扮演 Campos 博士，順利達成協議，演練結果如下圖，擔任 Campos 博士角色的中位數為96分，而擔任 Beni 博士角色的中位數為100萬美元，其中有1組未能達成協議。



### 三、職業女子籃球員 Jesse 合約談判：

(一) 談判方：辛辛那提五通隊明星中鋒 Jesse 和經紀人

波士頓鯊魚隊財務長和總經理

(二) 情境設定：美國職業女子籃球聯盟中的辛辛那提五通隊明星中鋒 Jesse 要開始對外談判一年期新約，該球隊雖然去年在12隊中僅排名第10名，不過 Jesse 表現突出被選為聯盟最有價值球員前五名。原球隊五通隊提出比原本基本薪資高出三倍之提議(450萬美元)，而其他球隊中僅有去年排名第9名的波士頓鯊魚隊願意提出相當450萬美元或更高之報價。另外，波士頓鯊魚隊目標洽簽的中鋒球員包括 Jesse、Wendy Wings(和 Jesse 同樣經紀人，表現尚可但已過巔峰，估計簽約金為150萬美元)、Rashmi Rebound(鯊魚隊現任中鋒，表現普通非明星球員，估計簽約金為最低薪10萬美元)。Jesse 和經紀人將與鯊魚隊的財務長和總經理會面，雙方將就合約中的基本薪資(Jesse 的經紀人可獲5%佣金)、績效獎金、門票及商品銷售利潤分紅等項目進行談判。

(三) 談判要點：談判者須設定並了解利益所在以及最佳替代方案(BATNA)，在此案例中，Jesse 的利益在於薪資、名聲、贏得總冠軍以及與經紀人和球隊之關係，其 BATNA 為與原球隊續約得到450萬美元之基本薪資；Jesse 經紀人的利益在於和 Jesse 的長期關係、Jesse 的基本薪5%佣金、Wendy 的基本薪5%佣金，其 BATNA 為 Jesse 與原球隊續約(450萬美元)且 Wendy 和鯊魚隊簽約(150萬美元)；鯊魚隊總經理的利益在於贏得總冠軍、名聲及與球隊財務長關係，其 BATNA 為與 Wendy 簽約；鯊魚隊財務長的利益在於極大化球隊營收及與球隊總經理關係，其 BATNA 為與 Wendy 以150萬美元簽約。

本案例演練每組4至5人共分為17組，筆者扮演 Jesse 經紀人角色，順利

達成協議，其中有5組 Jesse 和經紀人無法與鯊魚隊達成協議，Jesse 與五通隊以450萬美元續約，鯊魚隊改以150萬美元與 Wendy 簽約。

#### 四、Seeport 集團碼頭工程建設談判：

(一) 談判方：Seeport 集團、環保聯盟、當地勞工工會、當地其他碼頭、聯邦海岸資源署、當地州長

(二) 情境設定：Seeport 集團擬在 Delta 市 Seaborn 港建設新式深水碼頭，工程包含工廠、油管運輸及海空物流中心等，預計將在20年內完工，完工後將可連結鐵路及公路網路促進當地經濟發展，當地州長亦表達支持。為了取得聯邦執照發行局所發建設許可，Seeport 集團需要和環保聯盟、公會、其他碼頭、海岸資源署及州長談判以取得各方支持。談判各方將就以下五個項目中各項方案進行三輪投票，工廠組合（從僅限於輕工業至對任何工業均無限制）、環境影響（從明顯有害環境至明顯改善環境）、勞工僱用規則（從當地工會絕對優先至對當地工會無特別優待）、聯邦貸款（從無貸款至30億美元）、對其他碼頭補償（估計6億損失之100%至完全無補償）。上開六個談判方中任兩個談判方皆可聯合提出否決(veto)，另外 Seeport 集團和州長各自具有單方面否決權，而海岸資源署對於任何貸款項目具有單方面否決權。

(三) 談判要點：六個談判方可先在五個項目中，排序列出對自己最重要以及最不重要的項目，例如 Seeport 集團也許對於其他碼頭的補償或聯邦貸款這兩個項目是最重要的，對於勞工僱用規則或環境影響相對不重視；又如海岸資源署重視工廠組合或環境影響，對於勞工僱用規則及其他碼頭補償相對不重視。當談判各方利益優先次序以矩陣列出後，即可找出我方可能的「盟友」、「敵方」以及「可拉攏方」，例如 Seeport 集團之盟友或

為州長、敵方可能是其他碼頭、環保聯盟為可拉攏方；又如其他碼頭之盟友或為州長及環保聯盟、可拉攏方為海岸資源署等。將各方立場之於我方之定位設立完成後，即可針對目標進行談判遊說，以 Seeport 集團為例，第一個進行談判的對象即應為環保聯盟，接續可再向海岸資源署及工會進行談判。

本案例演練每組6人共分為11組，筆者扮演環保聯盟角色，順利達成協議，演練結果有2組無法達成協議，有5組以犧牲工會利益達成協議，其餘4組以犧牲其他碼頭利益達成協議。

## 五、實際談判案例分析：

### （一）Santa Clara 部落土地歸屬案：

1. Santa Clara 部落是位於美國新墨西哥州北部的原住民部落，1860年時美國政府將該部落其中一塊土地(約9,100英畝)贈予 Baca 家族，S 部落至1900年初才發現，並宣稱自歷史傳統上整塊土地均為該部落所有並使用，因此持續抗爭要求歸還該土地。持有 Baca 牧場產權的 Dunigan 家族於1997年表達希望出售該土地給美國森林局，S 部落領袖爰直接致信給 Dunigan 家族、美國森林局、新墨西哥州聯邦參議員 Pete Domenici(R-NM)、Jeff Bingaman(D-NM)及眾議員 Bill Redmond(R-NM)要求歸還該土地，均未獲得正面回應。
2. 談判策略失敗原因:S 部落逕向各方表達要求歸還土地的立場，不但落入零和遊戲的設定，未能了解各方價值、利益或限制，缺乏相容的立場和需求(意即沒有 ZOPA)，缺乏分享資訊及溝通的意願，雙方權利地位的不平等易使力量較弱的一方備感忽視。

3. 如何達成談判協議: 首先須了解各方利益及動機, Dunigan 家族只想把土地賣給森林局而得到金錢; 森林局則需要獲得國會同意土地買賣, 避免創歸還土地之先例, 並確保土地及水資源管理。當各方利益確立後, 接下來即可藉由增加談判方或議題來擴大談判範圍(即創造價值)。S 部落先將其對於該土地之「使用權」(物產、水資源及聖地)作為優先事項, 區別了使用權及所有權, 並確保環保人士及打獵人士的使用權利受到保障, 既向森林局展現 S 部落對於土地使用之長期經驗, 亦讓國會議員同意該土地之使用及保護是廣受各方人士支持; 另一方面 Lannan 基金會則願意提供資金給 S 部落向 Dunigan 家族購回土地。歷經兩年談判協商, S 部落獲得森林局、Dunigan 家族及國會議員等支持並購回約5,046英畝之土地。

## (二) 跨黨派協議-美國「世界用水法案」:

1. 美國民主黨籍眾議員 Earl Blumenauer(D-OR)於2013年 時推動「世界用水法案」(Water for the World Act), 旨在加強美國在水及衛生方面之對外援助, 提供水資源援助貧困國家。當時美國眾議院435名席次中, 共和黨為多數佔234席, 民主黨僅佔201席。為了獲得共和黨議員支持, B 眾議員擬由三名共和黨眾議員中選擇一名共同提案者, 分別為 Charlie Dent(R-PA, 2005年窮人用水法共同提案者, 屬於外交行動次委員會)、Adam Kinzinger(R-IL, 茶黨之年輕成員, 為曾參與伊拉克及阿富汗戰役空軍)、Ted Poe(R-TX, 前任檢察官, 資深議員屬於外交委員會)。
2. 如何達成協議: 三名共和黨眾議員中, D 議員為類似法案之推動者, 熟悉議題且容易取得支持, 但也因為已推動類似法案, 對拉攏其他原本不熟悉該議題之共和黨成員給予支持較有限; K 議員雖具有在艱苦地區作戰經

驗，且為新科議員，或較易接受新思維，但因資淺較不易動員其他資深議員；相較前兩名議員性格及立場較為鮮明，P 議員相對較為保守，身為前檢察官對於法制及道德標準較高，看似為最難以說服之人選。法案推動者 B 議員最後決定洽請 P 議員作為共同提案者，其思考點在於，倘其他共和黨議員看到連相對保守且注重法制的共和黨 P 議員都支持民主黨 B 議員提案，將更容易取得跨黨派議員支持。那麼要如何要讓 P 議員願意參與呢？B 議員將「提供水資源予貧窮國家」這個看似傳統共和黨（強調政府減少政府開支）不會支持的觀點，轉化為用水權應為每個人包含在窮國皆應享有之權利（人權/自然法權，即創造價值），並尋求 P 議員重視的利益團體或知識界注重該觀點（擴大談判圈及利益），最終順利取得 P 議員同意擔任共同提案，該法案也順利取得跨黨派支持而通過。

### （三）厄瓜多-秘魯邊界爭端和平協議：

1. 厄瓜多前總統暨諾貝爾和平獎提名人 Jamil Mahuad 親自講述渠於1998年如何與秘魯總統藤森(Alberto Fujimori)達成和平協議順利解決厄瓜多與秘魯長達一世紀以上之邊界爭端。厄瓜多不論是人口、國土面積、經濟實力皆遠小於秘魯，1998年7月底秘魯軍隊在厄秘邊界意欲發動攻擊，甫於同月上任之 M 前總統面臨壓力，先阻止厄國軍方開戰企圖，再透過元首外交與秘魯總統藤森於巴拉圭及美國等地進行談判溝通，加深兩人互信，即將個人與問題區別開來，促使雙方對彼此立場及困難均有相當了解。最後厄秘雙方與調解方於1998年10月7日於巴西利亞談判獲致進展，雙方並於美國時任總統柯林頓見證下於白宮宣布進展，厄秘雙方於10月26日簽署和平協議。（按：M 前總統另於2000年1月遭政變罷黜）



2. 如何達成協議:M 前總統以自身與秘魯總統藤森之個人互動為例，認為除了「理性談判」(Rational Negotiation)著重之利益(Interests)、選項(Options)、合法性(Legitimacy)、最佳替代方案(BATNA)、承諾(Commitment)以外，更應結合「感性談判」(Emotional Negotiation)著重之感激(Appreciation，理解尋找並表達優點)、聯合(Affiliation，尋找分享共同點)、自主(Autonomy，自由做出或影響決定)、地位(Status)、角色(Role)。渠強調綜合理性談判的「物質面」及感性談判的「關係面」的兩軸心，以「向東北移動」(moving northeast)為目標，透過價值主張及價值創造來達到談判雙方之最佳解。

## 伍、參訓心得及建議

### 一、本課程著重談判模擬演練及學員團隊合作互動

談判案例演練為本課程核心重點，除了課前需要詳讀案例介紹及各談判角色立場，亦須先行規劃協議設計及談判設置，並擬定談判策略，倘未能熟悉談判案例情境設定（包含各事件、成本利潤計算、組織關係等）、未事先擬定談判策略，或不清楚團隊間彼此利害關係人角色立場，即無法於談判實務演練中順利進行，因此學員對於課程及團隊參與所需投入心力及要求頗為繁重。不同於哈佛大學甘迺迪學院所開設其他課程偏重教師講課之單向授課方式，本課程更強調學員積極參與及互動討論之雙向學習。

課程中各談判案例之分組成員及人數依照談判情境設定均不同，談判模擬設計及規劃頗具彈性，有效增加學員間互動交流機會，透過課程模擬演練可與近全班學員皆有互動。另由於談判演練過程中需要高度參與討論及辯論，英語聽說語言能力要求程度高，著重團隊合作並以具備相當談判經驗為佳，課程參與頗具挑戰性。

## 二、可持續加強談判演練案例學習及經驗反饋

談判，不僅只出現於商業或政治領域，每個人日常生活中經常需要談判，從任何購買、取捨到利益交換等行為，從家庭到工作職場中，談判其實無所不在，因為「談判」不僅是「將彼此經濟利益極大化的溝通過程」，同時也是「使對方的行為、認知、情感有所改變，並且培養共同價值觀的溝通過程」。

課程中所演練之各項談判案例類型多元，從單一行為者至多極行為者、從單一談判目標至多項談判目標，需要各行為者就各談判目標間合縱連橫。本課程所運用談判理論架構及談判技巧，有助增進對外溝通協調能力，透過價值主張及價值創造來達到談判雙方之最佳解，均是拓展人際關係或業務推動的關鍵。

此外，我國外交處境特殊，歷經諸多重要國際事件，例如退出聯合國、與各邦交國間固邦、建交或斷交、與各國政治及經貿等議題談判等，我國政府外交前輩所具有之談判經驗及成果彌足珍貴。倘能就某些可公開之談判事件輔以談判理論及技巧加以分析，透過研討會或相關研究出版彰顯其成果，可讓未來有志外交工作人員或一般社會大眾更加了解外交工作之專業及努力，並促使國內外學界多加運用我國談判案例，加深我國能見度。

## 三、加強與哈佛大學合作並加強社群交流

外交部與哈佛大學甘迺迪學院合作推動之「台灣領袖計畫」，相當有助於我國政府從事外交工作者培養工作及業務所需能力，擴展國際視野並建立人脈。哈佛大學擁有世界一流之師資及學生，建議持續加強與該學院合作，鼓勵我國外交人員持續參與各項短中長期進修，或以專案方式研議規劃有關我國相關課程或工作坊，藉以增進專業知能並厚植友我人脈。

哈佛大學鼓勵參訓學員維持與學校以及學員之間互動聯繫，筆者業與本課

程參訓學員自行建立線上群組，持續保持良好互動關係，並時常適時更新各自從事工作進展及進修資訊。另外交部歷來已有諸多優秀同仁曾參與「台灣領袖計畫」，倘能加強外交部或其他機關歷來赴哈佛大學參訓人員交流，或與我國曾赴哈佛大學修業之學界人士建立互動關係，藉此提升台灣人在哈佛社群之能見度及活躍程度，擴大合作及互動機會。

## Negotiation Strategies: Building Agreement Across Boundaries (On-Campus)

Program Dates: April 30 - May 5, 2023

Sunday, April 30	Monday, May 1	Tuesday, May 2	Wednesday, May 3	Thursday, May 4	Friday, May 5
<i>Daily Theme</i> Creating Value	<i>Daily Theme</i> Creating Value	<i>Daily Theme</i> Yielding Internal & External Negotiation I: Managing Risk and Working with Agents	<i>Daily Theme</i> Multi-Party Negotiation: Coalition Building	<i>Daily Theme</i> Yielding Internal & External Negotiation II: Negotiating in Partisan Conflicts	<i>Daily Theme</i> Negotiating in Real-World High Stakes Conflicts
	Shuttle to DoubleTree Hotel at 6:45 AM and 7:15 AM				Shuttle from hotel at 6:45, 7:15, 7:45 AM
Breakfast is available daily in the HKS Café beginning at 7:00 AM					
12:00 - 1:45 PM Program Check-in at the DoubleTree DoubleTree Suites Boston-Cambridge 400 Soldiers Field Rd Boston, MA	10:30 AM Group Photo & Break 11:00 AM - 12:45 PM Creating Value through Trading on Differences: Exercise and Congo River Basin Project Simulation Kecseh Hong Weiner	9:45 - 10:00 AM Break 10:00 AM - 12:15 PM Negotiating Across Levels: Star Compensation Simulation Kecseh Hong Weiner	11:00 - 11:30 AM Break 11:30 AM - 12:30 PM Support Debate! Bryan Mendell We AB	Break & Prep for Adam Baxter 1985 11:00 AM - 12:30 PM Adam Baxter 1985 Simulation Bryan Mendell We AB	10:30 - 10:45 AM Break 10:45 - 12:00 PM Negotiating Peace Between Enador & Penn Janell Mahood former President of Enador Weiner
2:00 PM Shuttle to campus 2:30 - 4:00 PM Welcome & Introduction Bryan Mendell & Kecseh Hong Weiner	12:45 - 2:00 PM Lunch & Feedback We AB 2:00 - 3:15 PM Creating Value through Trading on Differences: Congo River Basin Project Debate! Kecseh Hong Weiner	12:15 - 1:45 PM Boxed Lunch & Feedback We BC 1:45 - 3:00 PM Managing Risk and Working with Agents: Star Compensation Debate! Kecseh Hong Weiner	12:30 - 1:30 PM Lunch & Presentations by OCA & Custom Programs We AB 1:30 - 3:30 PM Building Trust Across Parties and Levels: A Legislative Negotiation Example Kecseh Hong Weiner	12:30 - 1:30 PM Lunch & Feedback We AB 1:30 - 3:00 PM Managing Trust & Perceptions in Long-term Relationships: Adam Baxter Debate! Bryan Mendell Weiner	Break 12:15 - 1:15 PM Closing Remarks & Certificate Ceremony Bryan Mendell & Kecseh Hong Weiner Shuttle to Hotel 1:15 PM & 1:45 PM
4:00 - 4:15 PM Orientation 4:15 - 4:45 PM Break 4:45 - 6:15 PM Chaining Value through Negotiation: Alphabetical Simulation Bryan Mendell Weiner	3:15 - 3:30 PM Break 3:30 - 5:00 PM Negotiating from the Margins: the Santa Clara Pueblo Seek: Kay Auershall Landis Kecseh Hong Weiner	3:00 - 3:30 PM Break 3:30 - 5:00 PM Overcoming Blindspot (II) Receiving Feedback and Managing Difficult Conversations Monica Giamone Weiner	3:30 - 3:45 PM Break 3:45 - 5:15 PM Peer Coaching Monica Giamone Weiner	Free Time 6:00 - 8:00 PM Shuttle from hotel to Faculty Club 5:45 PM Closing Reception & Dinner Leah Howe	
6:30 - 8:00 PM Opening Dinner We AB	Free Time	6:00 - 8:00 PM Networking Dinner DoubleTree Hotel	Free Time	6:00 - 8:00 PM Closing Reception & Dinner Leah Howe	
Shuttle to Doubletree 8:00 PM				Shuttle to Doubletree 8:00 PM	

Our classroom will be Weiner Auditorium unless otherwise stated in the schedule

# 陸、附錄 一、課程表

## 二、參訓照片

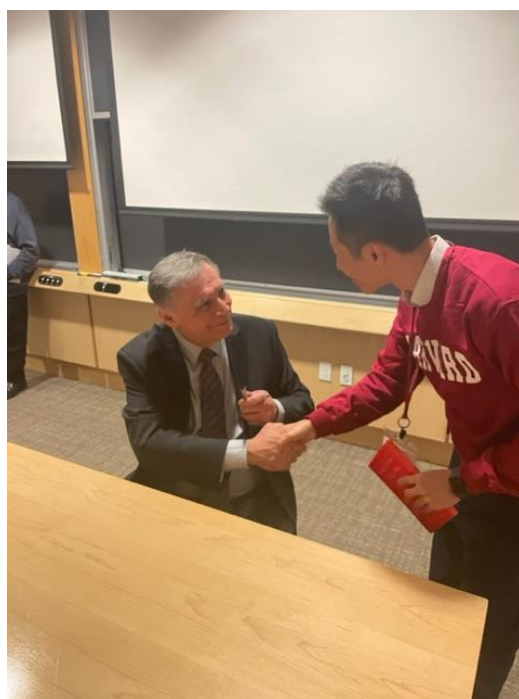


**Negotiation Strategies:  
Building Agreement Across Boundaries**  
April 30 – May 5, 2023

照片1:全班團體照(筆者於第二排左8)



照片2:由 Kessely Hong 教授(右)及 Brian Mandell 教授頒發結訓證書。



照片3:與厄瓜多前總統 Jamil Mahuad 合影。