



98 年 度 委 辦 計 畫

98 年 4 月 起 至 98 年 11 月 止

## 產業技術標準活絡及推廣委辦計畫

### 標準制定活動談判與共識凝聚技巧

主辦單位：經濟部標準檢驗局

執行單位：財團法人中華民國國家資訊

基本建設產業發展協進會

中華民國 98 年 6 月

# 目次

前言.....	1
第壹章 掌握協商談判基本原則.....	2
一、 避免堅持己見或委曲求全的極端.....	2
1.1 制定標準的本質.....	2
1.2 跳脫堅持的迷思.....	3
1.3 跳脫溫和的迷思.....	5
1.4 遊走於堅持與溫和之間.....	6
二、 對事不對人.....	10
2.1 建立認知.....	12
2.2 控制情緒.....	15
2.3 強化溝通.....	17
2.4 預防勝於治療.....	20
三、 立場放兩旁，利益擺中間.....	22
3.1 思索共同利益的解決方案.....	22
3.2 找出共同利益.....	22
3.3 討論利益.....	24
四、 把利益的餅做大.....	28
4.1 避免過早下判斷.....	28
4.2 尋找更多可能的答案.....	30
4.3 把餅做大.....	32
4.4 幫對手解決問題.....	34
五、 訴諸客觀的準據和原則.....	37
5.1 建立客觀的準據和原則.....	38
5.2 以客觀準據和原則進行談判.....	39
第貳章 處理棘手情境及運用範例.....	42
一、 面對較具優勢的協商談判對象.....	42
1.1 善用和活用自已的籌碼.....	42
1.2 保護自己.....	44
二、 應對協商談判對象抽身的情境.....	46
2.1 借力使力法.....	46
2.2 仲裁程序法.....	49
三、 面對非理性的協商談判對象.....	50
3.1 對手存心欺騙的情況.....	50
3.2 對手運用心理戰的情況.....	51
3.3 對手訴諸立場壓力的情況.....	52
四、 運用範例.....	55
五、 標準制定活動談判與共識凝聚策略性議題.....	62
題庫與參考答案.....	65
參考資料.....	72



## 圖 目 次

圖 1. 負責協商談判的標準制定者應控制好自己的情緒.....	15
---------------------------------	----



## 表 目 次

表 1. 理性(理想)情境下的協商共識結果.....	56
表 2. 運用專利作為協商談判籌碼.....	58
表 3. 衡酌協商談判可能結局採取相應作為.....	59
表 4. 善用客觀(現實)的準據進行協商談判.....	60
表 5. 把餅做大的協商談判局面(I).....	61
表 6. 把餅做大的協商談判局面(II).....	61



## 前言

本書所設定之讀者，主要以實際參與標準制定的人員為主，概其內容旨在提供標準制定者在參與標準制定歷程中，為謀求標準內容共識時之參考，俾利於標準化活動中鞏固和維護一己之利益與利基。本書內容的撰寫並非針對特定產業領域，但在進入本書各章節內容之前，讀者宜對標準、標準化、標準(化)與企業經營間關係等基本觀念有所認識，並對國內外標準化體系有所瞭解。如果讀者在這方面的基礎尚未建立，建議讀者可以先參考《基礎標準化導論》以及《企業標準化贏的策略》兩書有關內容。

古人云：「一言之辯，重於九鼎之寶；三寸之舌，強於百萬之師。」協商談判的目的是企求利害關係者能彼此獲致共識，所謂標準本質上就是共識的一種特殊形式，它意味未來在某一管理或技術範疇內，利害關係者將依此共識所架構的遊戲規則，在特定行為上遂行角色的分演與利益的分配。是以，協商談判行諸三尺桌面，風起雲湧攸關利益。本書內容盼能透過介紹具指導性與實用性的思路、原則與方法，幫助實際參與標準制定者，在制定標準的歷程中，謀取最佳談判位置。

在結構內容的鋪陳上，本書內容主要摘自 Roger Fisher 以及 William Ury 所著 “Getting to Yes” 一書，內容分作「掌握協商談判基本原則」、「企處理棘手的協商談判情境」兩章。首先，第一章分就跳脫立場之爭、人與事分離、以利益為核心、擴大利益範圍、依憑客觀準據與原則等面向，形塑標準制定者於協商談判場域中，所應具備的基本態度與原則。其次，第二章則介紹讀主在面對相對具優勢或對手抽身兩種較棘手談判情境時，可資運用的應對技巧。

本書如有所缺漏，歡迎讀者以及諸專家和先進惠予指正和賜教。



# 第壹章 掌握協商談判基本原則

## 本章概要

協商談判之所以存在，必定是有一/數個僵局需要被化解，而僵局之所以存在則肇因於利益的撇格尚未達到一個利害關係者皆可接收的最適平衡點。本章旨在說明在協商談判歷程中，當事人(標準制定者)應該掌握的一些基本原則與重點，進而從恐怖的怖平衡關係，逐步向多方可接收的最適平衡點邁進。

## 一、 避免堅持己見或委曲求全的極端

### 1.1 制定標準的本質

標準化組織與戰場不同，制定標準的場域畢竟和戰爭不同，戰爭常是個零合遊戲(Zero-sum Game 或稱 Win-lose Game)，概念上零合遊戲是指輸(lose)者全輸(一無所有/zero)，贏(win)者全拿(sum)。舉例言之，零合遊戲就像是「你死我活」或是「漢賊不兩立」的競爭，在這當中不存在合作的空間。但制定標準則不然，者可從標準的定義中得知。根據我國〈標準法〉第三條第一項第一款所述：標準係指經由共識程序，並經公認機關(構)審定，提供一般且重覆使用之產品、過程或服務有關之規則、指導綱要或特性之文件。其關鍵在於“經由共識程序”這幾個字。

在英文裡“共識(consensus)”是意見一致/共同看法(agreement in opinion/collective opinion)的意思。進言之，共識是普遍獲得同意，其特點



是對於實質重要議題，共同利益之主要關係者沒有持續的反對立場。在協議過程中，已尋求所有關係者的意見，並經協調化解任何衝突對立的爭論，但共識並非暗示無異議。是以，在共識形成的歷程中，其本質便是協商談判。易言之，協商談判是過程與手段，目的是達成共識，而目標則是制定標準。

## 1.2 跳脫堅持的迷思

承前述，標準化的歷程既然可視作協商談判的一種，自然會有協商談判的對象與主題。這主體當是與標準內容(達成共識的內容)，而對象當然就是與標準內容有關的利害關係者(stakeholder)，利害關係者包括參與標準制定活動以及未來導入與應用標準的公、私部門。在商業層面上，這利害關係通常事涉到這些公、私部門的利基、利益或職權。在利基、利益或職權的牽引下，自然會有各自的立場，這立場通常就是要維護這些利基、利益或職權的價值主張。表明立場主要能發揮的作用在於：告訴對方自己所需，並在不確定與有壓力的情況下，提供依循之道，最後產生可被接受的共識條件。

但為了維護一己的立場，常會讓標準制定者忘記自己是在協商談判的歷程，這歷程中還有別人的立場。因為，越是將注意力放在一己的立場上，就越不會注意協商談判對象內心所關切的事，如果單就各自立場而堅持和爭辯，也不各退一步，共識也就越不可能達成。即使勉強達成協議，也只能反映雙方最終立場之間的差距，而非仔細琢磨、推敲出符合雙方利益的解決方案。結果總是未盡如人意，徒有表面上的共識，卻都沒獲得好處，或是傷害彼此的關係與信賴度。須知，最常見的談判形式，有賴彼此不斷





地採取或放棄一連串的立場。

換句話說，當標準制定者(談判者)為立場而爭時，容易陷入立場的限制之中。因為越是說明立場，為立場辯白，就越是跳脫不出來。越是想說服其他標準制定者自己不可能改變的立場，就越辦不到。結果標準制定者的自我與立場交融在一起。此時標準制定者反而有了「面子問題」的新利益(為堅持過去的立場犧牲未來的行動)，讓所有標準制定者越來越不能明智地折衷彼此原先想要的利益，而達成共識。

換言之，為立場而爭成為意志力的角力，談判者各自斷定自己能做與不能做之事。合力設計出彼此都能接受之方案的工作成為一場戰爭，標準制定者單憑意志力硬要對方改變立場。怒氣與怨氣往往使一方有向對方堅強意志力低頭之感，且將自己的正當利害關係放兩旁。因此為立場而爭有損、有時甚至動搖雙方的關係。合作多年的企業公司或許會分道揚鑣，這類情形所產生的恨意或怨懟或許還會持續一段相當長的時間。

堅持立場而爭的談判容易陷入僵局。為了增加達成有利於己的共識的可能，立場之爭會讓標準制定者一開始即採取極端的立場，接著堅持不放、故弄玄虛，並唯有在須維持談判不中斷的不得已情況下才會小讓一步，而對方也是如此。這種因素，皆不利於立即達成共識。一開始的立場越極端，讓步越小，最後則要花更多的時間與力氣，才能發現協議是否有望。這種標準模式牽涉到許多標準制定者的決定，因為談判者要獨自決定該給什麼、該拒絕什麼以及讓步的限度，這使得決策變得困難而耗時。當決定牽涉到向對方讓步，且有再讓一步的壓力時，談判者即喪失加速談判步調的動機。扯後腿、威脅妨礙議程等技巧，成為司空見慣。這在在增加了達成協議的耗費時間與代價，平添談不攏的可能性。



特別是在標準組織內制定標準的場域(TC, SC, WG 等)中，其協商談判長事涉多方角力。雖然只有你與「對方」兩人討論事情是較省事的作法，但事實上幾乎所有的談判所牽涉的人都不只兩位。若干不同的代表可能圍桌同坐，也可能各方皆有必須要應付的代理人、高階人員、董事會或委員。談判所牽涉的人越多，為立場而爭的缺點就越嚴重。倘若有數十個協商談判對象，為立場而爭根本就不可能達成協議。這麼一來，可能要等到所有代表都答應才能成事，但若有一人不成，就全盤皆沒。互惠的妥協十分困難，標準制定者要向誰妥協？千萬個雙邊協議仍不足以形成一個多邊協議。這種情況下，為立場而爭者的利益結盟，其具有的象徵意義遠高於實質利益。

### 1.3 跳脫溫和的迷思

前述堅持立場有其盲點，並讓標準制定者了解立場之爭要付出高額代價，對雙方/多方關係的傷害也不小。因此另一極端便是以較溫和的談判方式為之，避免付出這些代價。不將對方視為敵人，而是朋友；不強調以勝利為目標，而是以達成共識為重。這種溫和談判的標準行動是：提出交換條件、妥協、信賴對方、友善、為避免衝突而讓步。溫和的談判方式強調建立與維持關係的重要，過程較有效率，至少能立即產生結果。各方競相表現慷慨、速戰速決，此時協議較易達成。但凡主要著眼於人際關係的談判，不免有達成草率共識之虞。

甚者，溫和地為立場而爭會讓標準制定者受到強硬堅守立場者的傷害，表面上關係和諧，但可獲得的利益卻遭侵蝕。為立場而爭時，強硬派控制了溫和派。倘若強硬標準制定者硬是要求讓步與提出威脅，溫和標



準制定者會為了避免衝突而堅持協議，結果談判會偏向強硬標準制定者。雖然共識不明智，但仍能達成。當然較有利於強硬標準制定者，而非溫和標準制定者。倘若標準制定者對堅持強硬立場的談判，仍一本溫和的態度、毫無戒心，或許最後標準制定者會全盤皆輸。

#### 1.4 遊走於堅持與溫和之間

倘若標準制定者不願在強硬與溫和地為立場而爭之間做一選擇，標準制定者可改變作風與作法。一般而言，協商談判的本質可分為“what”以及“how”兩個層面的課題：一是著重“實質”內容(即標準的內容)；二是將焦點(通常以間接方式為之)放在處理實質內容的“程序”上，亦即“如何”商談這個實質的問題。“如何”二字意指：標準制定者採取溫和地為立場而爭、強硬地為立場而爭、或其他的方式。它就像是競賽中的競賽——一個「轉換的競賽」。談判中所採取的各種行動，不僅涉及實質問題，亦有助於形成標準制定者所參與之競賽的規則。標準制定者的行動可能有助於談判能持續地進行下去，亦可能改變談判的進行。

一般標準制定者鮮少注意到第二個層次的談判，因為這似乎是在無意間決定的。唯有在與外國人，尤其是文化背景大不相同的人交涉時，才可能覺得有必要為重大的談判樹立某些可接受的流程。但無論刻意與否，標準制定者所採取的每一步驟皆塑造了談判的程序規則，即使這些步驟看來僅牽涉實質內容，亦是如此。

至於該採取溫和或強硬地為立場而爭，這問題的答案是兩者皆非，而是應改變競賽規則。在哈佛的談判企劃案中，發展了有別於立場之爭的方法：這種談判方式是因應有效而和諧地產生明智結果所設計的。這種方法



稱為「針對原則談判」或「針對利益談判」，可分為四個基本重點。這四個要點構成一種可在任何情況中直接使用的談判方式。各要點均攸關一項談判基本要素，並且建議標準制定者該如何處理。這四個要點包括：人 — 將人與問題分離；利益 — 焦點在利益，而非立場；選擇 — 在決定前先找出各種可行方案；準則 — 堅持結果須根據某些客觀標準。

第一個要點是有鑑於人非器械機具，人類是具有強烈情緒的動物，對事物的感覺不大相同，想要清楚溝通也仍有障礙，而情緒通常會與問題的客觀價值糾纏不清。因此採取立場反而會使情況更糟，因為人的自我與其立場是有關聯的。因此，在解決實質問題之前，應先將人的問題區分出來，個別處理。即使是象徵性而非實際上的，參與者也應將大家視為並肩合作的夥伴，矛頭對準問題而非彼此。故首要的主張是：將人與問題分開。

第二個要點是當談判的目的是滿足雙方的潛在利益時，標準制定者必須克服將焦點放在明白交代之立場上所會產生的缺點。談判的立場讓標準制定者無法看清自己真正想要的事物。通常來說，經雙方/多方折衷立場之後所產生的共識，也不太可能顧及最初採取這些立場的需求。這方法的第二個基本要素是：將焦點放在利益，而非立場上。

第三個要點是有鑑於人在壓力下，難以設計出最佳的解決方案。因此試圖在協商談判對象面前做出決定，無疑會窄化視野，有壓抑創造力之虞，亦會影響尋找正確解決方案之舉。標準制定者應空出一段時間，在這段時間內想出各種解決方案，促進雙方利益，並以創新手法折衷不同的利益，藉以消弭這些缺憾。因此，第三個基本要素是：在達成共識之前，為彼此的利益創造各種替代方案。

關於第四個要點方面，當利益明顯遭到反對時，談判者一味堅持到底，

或許可能得到有利的結果。但這方法會鼓勵不肯妥協者，產生獨斷的結果。然而，標準制定者可以採取以下作法以對付這類談判者：標準制定者可以堅定地表示他的反對說詞仍不足，共識必須有一些公平的標準，不應受雙方/多方明顯意志的干擾。但這不是說硬要以標準制定者所選擇的標準為根據，而是採取某些公平的標準，諸如：市場價值、專家意見、習慣或法律來決定結果。該討論的是這些標準，而非雙方/多方的意願，也不是哪一方需要屈服；才能使雙方/多方都接受公平的解決方案。故第四項基本要點是：堅持使用客觀標準。

因之，從一開始思考協商談判起，至達成共識或協商談判破裂為止，皆離不開針對原則談判的四項基本要點。進言之，其過程可分為三個階段：分析、計畫與討論三者，以下分述之：

在分析階段，標準制定者要判斷情勢為何——藉由蒐集資訊、組織與思考。標準制定者要考慮朋黨作用、敵對情緒與溝通不良等「人」的問題，以及找出標準制定者的利益與對方的利益。標準制定者要注意檯面上的選擇，並從提議中確認出可作為共識基礎的準則。

在計畫階段，無論產生想法或做出決定，標準制定者都會再度採取這四個要點，標準制定者將如何提議以處理人的問題？標準制定者的利益以何者為重？切合實際的目標有哪些？標準制定者會想要產生其他的方案，以及從中選擇的準則。

在討論階段中，當雙方/多方互有溝通，著眼於共識時，這四個要點再度是討論的最佳主題。認知的差異、挫折與憤怒的感受，以及溝通的困難，皆可得到確認與討論。雙方/多方皆應了解對方的利益，共同產生對彼此有利的選擇，並以客觀標準找出能解決利益衝突的協議。



簡言之，與立場之爭相反，針對原則的談判能符合雙方的利益，且依據公平的準則通常能產生明智的協議。這方法能讓標準制定場域中的利害關係者有效率地逐步同意共同的決策，避免從堅持立場到不得不放棄後所付出的代價。將人與問題分開處理，能讓標準制定者直接地、以同理心地將對方視為另一個人，而產生和諧的共識。Getting to Yes 一書提及：所有的談判皆應以三原則做為談判標準：協議應明智；應有效率；應能增進或至少不傷害雙方的關係，所謂明智的協議應是盡可能符合雙方的合理利益，公平地解決彼此的利益衝突。固然表明立場有其作用，但這些作用，亦有其他影響。這種為立場而爭的談判，無法符合有效、和諧地產生明智協議的標準。



## 二、 對事不對人

人的關係容易與問題糾纏不清。談判中「人的問題」所產生的主要後果在於，雙方/多方的關係與實質的討論會糾纏不清。眾所周知，在處理問題時，不應產生誤會、不生氣或煩心、不做人身攻擊，但這卻是知易行難的事。

在標準制定歷程中有項基本事實常被忽略，即標準制定者所面對的並非「對方」這個抽象代表，而是活生生的人。對方也有情緒、有深信的價值觀、有不同的背景與觀點，並且不可預測。而自己亦是如此。

談判的人性面能載舟，亦能覆舟。達成共識的過程可能使人在心理上都願意對彼此滿意的結果全力以赴。經過一段時間才建立起來的信賴、了解、尊重與友情的合作關係，能使未來的談判更加順遂、更有效率。由於標準制定者皆渴望自己表現良好，便十分在意協商談配對象對自己的看法，這使得標準制定者更加花心思察言觀色，以博得好印象。

另一方面，人會生氣、沮喪、恐懼、對立、有挫折感、讓人冒犯，其自我極易受到威脅。以個人利益觀來看世界，往往將自己的感受誤認為事實。他人總是不能掌握你想說的意思，不了解你對他們所說的話做何解釋。誤解會使偏見加深，並產生惡性循環的反應，理性地探討可行方案變得不可能，結果導致協商談判失敗。協商談判的目的成為比分數和證明對方符合負面的印象，並為了指責對方不惜犧牲雙方的實質利益。若無法將對方視為活生生的人而敏銳地反應，談判無疑是一場災難。在協商談判期間，無論處理任何事務，從準備到後續動作，標準制定者都最好自問：「我對人的問題夠關切嗎？」

所有的談判者皆希望達成符合實質利益的共識，這也是協商談判的原

因與動機。除此之外，談判者亦有興趣與對方建立關係，或至少談判者會希望彼此維持一個良好的合作關係，足以產生顧及彼此利益的可接受的共識。多數的協商談判都在持續的關係中進行，這種關係必須有助協商談判的進行，尤其不能妨礙未來的關係與協商談判。事實上，人們面對長期客戶時，無論是商業夥伴、家人、同事、政府官員或其他國家，都會認為維持關係遠較協商談判結果來得重要。

人的關係容易與問題糾纏不清。協商談判中「人的問題」所產生的主要後果是：雙方/多方的關係與實質的討論會糾纏不清。在一來一往中，吾人可能將人與問題混為一談。對某一狀況感到憤怒後，會讓標準制定者將怒氣發洩在所聯想到的協商談判對象的身上，標準制定者容易深陷立場之中。

實質問題之所以會與心理問題混為一談的另一個原因是，人會依毫無根據的推論下斷言，並將這些推論當作他人的用心與對自己的態度。除非吾人費心審酌，否則這過程的發展將是“渾然天成”。立場之爭使得關係與實質內容有所矛盾。將談判設定成立場保衛戰的意志力競賽，會使得兩者更加混淆不清。若單從“我”的觀點出發，我將你的立場視為你所希望的談判結果；這顯示你多麼不關心我們的關係；倘若我採取你認為不合理的堅定立場，你也會假設我採用了極端的立場，輕言斷定我十分不珍惜你或我們的關係。

立場之爭使得標準制定者在實質利益或良好關係的利益中只能取其其一。倘若標準制定者較在意有利的解決方案，而非對方對一己的尊重或喜愛，那麼標準制定者會犧牲關係以換取實質利益。「如果你不同意我的觀點就拉倒，以後我們也不必再見面了。」但在實質觀點上讓步可能也收買





不到友情，反而讓對方以為一己可以任他宰割。

倘若雙方願意且心理上有十足的準備，能根據合法利益分別處理實質問題與維持良好關係，則此二目標不見得會互相衝突。關係應建立在正確的認知、清楚的溝通、合宜的情緒，有遠見並有目的的展望等基礎上。直接處理人的問題，而非以在實質問題上讓步來解決。對於心裡問題則利用心理技巧來處理。認知有不正確之處時，標準制定者可以訴諸教育方法來彌補。如果情緒激昂，可想辦法讓當事者平息。有誤解之處，可努力促進溝通。

想辦法突破重重的人為問題時，最好能根據三項基本類別來思索：認知、情緒與溝通。各種人的問題皆可以這三大類別來劃分。協商談判時，標準制定者很容易忘記自己不僅得處理他人的人為問題，還得處理自身的問題。標準制定者的怒氣與挫折讓自己無法達成有利於己的協議；標準制定者的認知可能是單方面的，或許未完全聽進去對方的話，或彼此未充分溝通也說不定。以下的技巧可適用於雙方/多方的「人的問題」。

## 2.1 建立認知

了解對方的想法不僅是一項能幫標準制定者解決自身問題的有用活動，協商談判對象的想法本身即是問題。無論標準制定者是談交易或解決爭議，所謂的歧見即是依標準制定者與對方想法的差異而定。但最後衝突不在客觀的事實，而是人心所想。這涉及信賴的問題——又是另一項處理歧見時的爭議，或許是好，或許是壞。歧見之所以存在，是因為心中認定有歧見。即使是莫名其妙的恐懼，也是真的恐懼，必須加以處理；即使是不切實際的希望，即使是擲地有聲的事實，亦解決不了問題。



但尋找客觀的事實十分有用，因為各方所見的事實最後會構成談判的問題，為解決方案開路。以己度人，便是關鍵所在。標準制定者的立場決定了自己對世界的看法，人總是看到自己想看的事物。從眾多細微的資訊中，抽取並專注於能證實自己原先感受的事實，而忽略或誤解與自己感受不符的事實。所以，談判的各方多只能看到自己的長處以及對方的缺點。

了解對方所見雖十分困難，卻是協商談判者能擁有的最重要技巧之一。倘若標準制定者希望影響對方，標準制定者對協商談判對象有利的觀點就必須感同身受；了解協商談判對象對相信的事物抱持何等強烈的情緒。為達成這個目的，在試著採用協商談判對象的觀點看事物時，標準制定者必須暫時忍住不下判斷。協商談判對象相信自己的觀點是對的，其信心程度與一己不相上下。

了解協商談判對象的認知，並不等於同意這些想法。較了解他人的想法後，的確可能修正標準制定者原先對某情況具有何種利益的看法。但這並不是一種了解協商談判對象看法後所需付出的代價，而是收穫。它能让標準制定者減輕衝突的範圍，並幫助標準制定者發現自身新的利益。不要根據一己恐懼之事，推論對方的用意。人常以為凡自己恐懼之事，對方即會故意為之。

以最壞的打算解釋對方的言行，是我們很容易掉入的窠臼。存疑的解釋很自然地來自現有的認知。此外，這似乎是很「安全」的舉動，能告訴旁觀者對方有多糟糕。但以最壞的打算解釋對方言行的代價是，攪亂達成共識的新點子，忽略或排斥微妙的立場轉變。勿將自己的問題歸咎於協商談判對象。吾人難免將自己的問題歸罪於對方。責怪對方是很容易掉入的行為模式，尤其當一己覺得對方真該負責時更是如此。但即使指責有

理，通常也有反作用。對方受到攻擊時會保護自己，排斥一己的說詞。協商談判對象不再聽你說的話，或者進而反擊。大力撻伐使得人與問題更混為一談。

當標準制定者討論問題時，要將問題現象與討論的對象分開。討論彼此的認知。處理不同認知的一個方法即是把事情說開，與對方討論。只要開誠佈公，不固執己見，或將問題歸咎於對方，則此類討論能讓對方了解你是真心誠意的，反之亦然。談判時將對方的這些關切視為不會阻礙協議的支微末節，因而避免不談，是常有的事。如果相反地，將一己願意說而且對方樂於聽的話清楚有自信地表達出來，反而是身為談判者的標準制定者所能做的一項最好投資。

藉由認知的提升，協商談判者彼此間逐步認可一個解決方案時，相對上整個談判過程會愈來愈順利。對條件與後續改變的各種批評、各種妥協，皆是談判者在提案中所留下的個人痕跡。一個提議能夠展開，是因為利害關係者皆認為它包含了自己足夠的建議。要協商談判對象參與得趁早開始，尋求他們的建議，不吝將想法歸功於人，會讓他們為這些想法辯護。雖然人難免邀功，但忍住不要搶功勞會有回報。除了極大的好處外，這種參與感或許是談判者決定是否要接受某一提議的最大關鍵。就某方面而言，過程即是產物。

談判時人總是會堅持己見，會這樣的原因並不是因為無法接受提議本身，而只是他們不想有一面倒的感受或表現。如果將標準內容文字重新修改，或是概念化成較有公平結果的樣子，協商談判對象可能會接受。在情緒上這與挽回面子不無關係，但不應將挽回面子誤解為：製造一個台階，好不傷害某人的感情(語氣中有嘲諷的意味)。在協商談判中的挽回面子反映一



個人需要在談判中妥協立場，或者達成符合原則與過去言行的協議。挽回面子涉及了談判者的原則與自我形象折衷後的協議，其重要性不可低估。

## 2.2 控制情緒

在協商談判時(尤其在尖銳的爭執中)，情緒的控制常常比談論更重要。此時協商談判常流於變成一場戰爭，而不是合作解決一個共有的問題。協商談判的人往往了解風險很大，並感受到威脅，一方的情緒會感染另一方的情緒，恐懼產生憤怒，而憤怒又產生恐懼。情緒可能立即使協商談判陷入僵局或停擺。



圖1. 負責協商談判的標準制定者應控制好自己的情緒

要避免上述情況的發生，首先應理出自己與對方的情緒，並深入了解。在協商談判期間標準制定者先自問得緊張嗎？胃痛嗎？對另一方不滿嗎？聽聽看協商談判對象的心聲，了解協商談判對象的情緒。標準制定者會發現寫下自己的情緒(或許是恐懼、擔心與憤怒)以及想要有的情緒(自



信、放鬆)，會十分有用；同時也要紀錄協商談判對象的情緒。

面對代表組織的談判者，很容易將他視為沒有情緒的代言人。須知人都一樣，有個人的情感、恐懼、希望與夢想。他們的事業或許岌岌可危，可能有些議題特別讓他們敏感，有些則特別讓他們感到驕傲。情緒的問題並不限於談判者才有，代表團員亦有情緒。團員對情況的觀點可能更簡化、更有敵意。

此外，自問產生此種情緒的原因何在。譬如為何憤怒？協商談判對象為何憤怒？協商談判對象是對舊恨耿耿於懷而尋求報復嗎？是從一個議題波及到另一個議題的情緒嗎？是私事干涉到公事嗎？

將情緒攤開，但也承認情緒其來有自。與協商談判對象討論他們的情緒，也會淡化自己的情緒。有時將自己或對方的情緒攤開，成為討論的焦點，不僅能強調問題的嚴重性，且能讓談判不產生反動而是傾向主動。拋開焦慮情緒的包袱後，較可能著手解決問題。

讓對方宣洩情緒。處理憤怒、挫折與其他負面情緒的一個有效方法，往往是讓人宣洩這些情緒。人光是談談自己的怨氣，即能得到心理的紓解。情緒宣洩後，較能理性地交談。此外，如果談判者陳詞激昂、憤怒，向他的團體表示自己不「溫和」，則團員較會讓他在談判中放手一搏。最後若達成協議時，他亦能憑恃強悍的聲譽，免受非議。

因此，你不須打斷火藥味的談話或掉頭而去，而是決心控制自己，坐著讓他們向你宣洩。當團員傾聽時，這種場合能讓他們與談判者宣洩自己的挫折。當對方發洩時，最好的策略或許就是靜靜地聽，不對他們的攻擊做任何回應，並在結束前，不時請他說下去。如此一來，自己便不會煽風點火，反而讓說者有勇氣說出，盡情宣洩，不再有毒瘤殘渣。不要對對方



的爆發情緒做出反應。倘若宣洩情緒讓人產生衝動的反應，則十分危險。如果未經控制，則可能引起激烈的口角。許多場合中，如果一己犯了同樣的錯誤，即使不承認個人須負任何行為責任，或不承認有意傷害，道歉都能有效化解情緒。道歉是代價最小回報卻最大的投資。

## 2.3 強化溝通

沒有溝通，即沒有協商談判。協商談判是你來我往的溝通過程，目的在於達成共同的決定。溝通絕非易事，即使彼此有許多共同的價值觀與經驗，亦不例外。因此，彼此不相識或有敵意、互相懷疑的人會溝通不良，並不令人感到意外。無論自己說什麼，自己都應預期得到對方總會有不同的解釋。

溝通有三大問題。第一，協商談判者之間也可能互不交談，至少不會以對方能了解的方式交談。大家往往放棄對方，不再有任何認真的溝通，他們只想說得讓第三者或自己的團員印象深刻。他們不想與談判者共舞，朝一致的結果前進，反而是想挑對方的錯。不盡力說動自己的夥伴採取有建設性的步驟，反而是要旁觀者採取立場。倘若各方要玩這種迎合大眾的遊戲，標準制定利害關係者之間根本不可能有效溝通。

要解決上述問題，途徑之一便是主動傾聽並領略對方所說的話。傾聽的必要性不言而喻，但在協商談判進行的壓力下，良好地傾聽十分困難。傾聽讓標準制定者了解協商談判對象的認知、體會他們的情緒，並將他們想說的話聽進去。主動傾聽不但能改善自己聽話的能力，亦能改善對方說話的能力。如果你注意聽，偶爾插入一句話：「你說……，沒錯吧？」對方會明瞭他們不只是閒聊浪費時間而以，更不是完成例行公事。他們對自



己所說的話能被聽進去並且充分了解，感到十分欣慰。我們常說，代價最小的妥協即是讓對方知道，他們所說的每一句話我們都聽進去了。

良好傾聽的技巧是注意言者所說的話，要求對方仔細把話說明白，如有模糊或不確定之處，要對方把話重複一次。標準制定者的重點工作之一便是傾聽而不是回應，以協商談判對象的觀點了解他們。接受他們的感受、需要與限制。

許多人認為不注意對方、不認可他們觀點的合理性是一種“技巧”。而好的談判者恰好相反。除非自己知道對手在說什麼，並且表現出了解的態度，否則協商談判的對象會認為你沒把話聽進去。那時當自己想說明另一個觀點時，對方會認為你並沒有聽懂他的意思。他們會自認為：「我把自己的意思告訴他，但現在他說的不是這個意思，所以他八成沒聽懂。」之後他們便不再聽你的其他意見，而是以新的方式說出自己的論點，讓你較易領會。所以要表示自己懂的他們的話。「讓我看見是否了解你所說的話。依你之見，情形似乎是……。」

當你將自己聽懂的話重複一次時，盡可能以協商談判對象的觀點說明，清楚呈現他們觀點的優點。標準制定者可以說：「你的意見很有力，讓我看是否說明白。我認為你的意見是……。」了解並不代表同意，我們可以徹底了解，而完全不同意對方所說的話。但除非標準制定者能讓協商談判對象相信，自己真的領會他們的觀感，否則標準制定者可能無法向他們解釋你的觀點。等自己陳述他們的意見之後，再回頭看自己在這項提議中發現的問題。若能將對手的提議說得更分明，之後再駁斥，大有可能挑起以利益為基礎的談話，減少對手認為你誤解意思的可能性。

然而，即使採直接、清楚的方式傳遞訊息，協商談判對象也可能聽不





進去，這構成了第二個溝通問題。協商談判對象似乎皆不夠注意自己所說的話，或許自己也無法重複他們所說的話。談判中，標準制定者可能忙著去想接下來該說的話、應該如何回應最後一個重點，或如何架構自己下一個論點，因而忘了聽對方所說的話，或者多聽團員的話，而非對方的話。畢竟，團員才是自己要提出協商談判結果的對象，自己應密切注意其他團員，但如果自己不聽對方所說的，則等於沒有溝通。

因此，應該認清溝通與談話的目的為何。有時問題不是溝通太少，而是溝通太多。當怒氣與錯誤認知過強時，有些想法最好保留不說。有時徹底表露自己的彈性，反而讓過程窒礙難行。在發表重大意見之前，先了解自己說或找出什麼，並了解說出這番話的目的何在。

此外，用語上應該談自己而非對方。許多談判中，雙方總是長篇大論地解釋、譴責對方的動機。但說明標準制定者自己所受到的影響，而非對方的行為或動機，會較有說服力。例如「我覺得失望」，而非「你食言」；「我們覺得被歧視」，而非「你有種族歧視」。如果自己說的話對方不信，他們會忽視自己或感到憤怒；而不會注意到你的關切。但你談的自身感受時，對方就很難質疑。你可以傳達同樣的意思，卻不會激起讓他們相應不理的防禦性言詞。

第三個溝通問題是誤解。一方錯誤地解釋另一方的話。即使協商談判者共處一室，一方對另一方的溝通仍有如在高空中放煙霧信號一般。雙方說不同語言<sup>1</sup>時，誤解的機會更大。

---

<sup>1</sup>例如：波斯文中的「折衷」(compromise) 一意，顯然缺乏英文中「雙方能接受之中間方案」的意思，而僅有「姑息」的負面意味。同樣地，「調停者」(mediator) 在波斯文中意味「干涉者」，指不請自來的闖入者。



## 2.4 預防勝於治療

前述處理認知、情緒與溝通問題的技巧，通常效果不錯。但處理人的問題最好是在它尚未成為問題之前。這代表與對方建立私人與組織的關係後，能緩和談判雙方的衝擊。此亦代表組織談判活動的方式時，要將實質問題與人際關係分開，防止個人的自我涉入內容的討論。

建立合作關係。與對方有私人交情確實有助益。比起有私交的對手，未知而抽象的「對方」更易引起敵意。面對同學、同事、朋友甚至朋友的朋友，與面對陌生人截然不同。越能盡快地了解陌生人，談判越能順利進行。標準制定者會較容易了解對手的動機，因而具備了艱難談判所需的信賴基礎，並有平順、熟悉的溝通路線，也較易在笑談間消弭壓力。在談判前須發展此種關係。了解協商談判的對象，找出他們的好惡。想辦法在非正式的場合中與他們見面。盡量早到，在談判開始前閒聊，會後多逗留。

針對問題而非人，如果談判者將對方視為人際關係中正面對陣的敵人，就難以將關係與實質問題分開。在這種環境下，凡協商談判者所談判的問題在對方的耳中皆有如人身攻擊。雙方會較具防禦性、反動，並忽略對方合理的利益。雙方/多方有效的定位方式即是將自己視為合夥人，堅定而肩並肩地位彼此尋找公平的協議。

談判者有如大海中坐在救生艇中的兩位船難水手，為有限的配額與物資而爭，最初可能將對方視為敵人，將彼此視為障礙。但為了生存，這兩個水手要將客觀的問題與人的問題分開，找出個人的需求，如遮蔭、藥物、水或食物的需要。要進一步將滿足這些需求視為共有的問題，並包括輪值看守、貯存雨水、將救生艇划上岸等其他共有的問題。水手將自己視為共同努力解決問題的人後，就較能折衷彼此衝突的利益，促進共同的利益。



兩位談判者亦然，無論兩人之間的人際關係有多困難，一旦你我接受了共同的問題，並共同面對問題後，就較能友善地折衷各種不同的利益。

為了讓對方從正面對陣的取向，轉為肩並肩的態度，標準制定者可以清楚地提出此議題。當標準制定者有所改變，並將協商談判視為肩並肩的過程，自己的行動會讓他們渴望加入。在小技巧方面，最好能同坐在談判桌的一邊，將要討論問題的相關資料攤在面前。如果標準制定者建立了雙方互信的基礎，則更好。無論利害關係者間的關係如何地不安定，也要想法子將談判組成肩並肩的活動。雖然彼此有不同的認知與利益，有情緒的干涉，但也要設法使對手在談判中共同面對相同的任務。

將人與問題分開不是一蹴即成，標準制定者必須不斷努力，基本的方式是把人當人看，根據利益處理問題。



### 三、 立場放兩旁，利益擺中間

#### 3.1 思索共同利益的解決方案

常見的協商談判情形是：由於雙方/多方的問題似乎是在立場上的衝突，更由於涉入其中之利害關係者的目標是達成一致的立場，因此自然而然地考慮並討論彼此的立場，但結果往往是陷入僵局。

因此，認清立場與利益的差異十分重要。在利益界定的問題上，談判的基本問題不在於立場的衝突，而是各方需求、願望、關切與恐懼的衝突，這種希望與關切即為利益。利益成為人做事的動機，以及立場爭執背後的動機與肇因。標準制定者的立場是自己已決定的事，而利益則是下此決定的原因。換言之，利益是“因”，立場是“果”。

折衷利益而非立場，乃基於兩項原因，第一，每種利益通常都有若干可滿足的立場。人常常僅採取最明顯的立場，當標準制定者確實了解反對立場背後的利益時，常可發現另外一種立場，不僅能符合標準制定者的利益，亦能滿足對方的利益。折衷利益而非立場之所以能解決問題，也是因為相反立場背後所存在的共同利益遠比衝突利益多。

在相反立場背後，除衝突的利益外，亦有共同及互容的利益。吾人通常假設對方與自己的立場不同時，利益也一定不同。因此如果我們想保護自己的利益時，對方一定想攻擊我們。但許多談判中，只要仔細探討背後的利益，即能發現共同或互容的利益遠比衝突的利益多。共同的利益與不同但互補的利益，皆是明智協議的基石。

#### 3.2 找出共同利益

找出立場背後利益的好處不言而喻，但如何找出則較不顯而易見。立場常具體而明顯；背後的利益則不明確、抽象或不一致。標準制定者如何了解談判的利益，不忘記他們的利益至少和你的利益一樣重要呢？

作法上應該常自問「為什麼？」站在別人的立場想一想。探討協商談判對象所採取的各種立場，必須先確定自己不是為某些立場找理由，而是要了解需求、希望、恐懼或慾望。其次，想一想對手的選擇。一個發現利益的最有用方法是，先找出對方認為自己會要求的基本決定，之後再自問為何對方不做這個決定。是對手的什麼利益作梗？如果想改變協商談判對手的心意，首先要從了解他們的心意著手。此外，幾乎在所有的協商談判中，雙方/多方皆有多種而非單一的利益。

評估協商談判情勢時，最常見的錯誤是認為對方的每個人皆有相同的利益，但這幾乎是不可能發生的事。畢竟，每位談判者皆有個代表團體，無論是他的雇主、客戶、員工、同事、家人或妻子，而這團體的利益會左右著談判者。了解談判者的利益，表示要了解一切他所需考慮的各種利益。

最有力的利益是基本的人性需求。在公開立場後找尋基本利益時，尤其要注意這些能驅使所有人採取行動的根本關切。如果你能應付這些基本需求，你大有可能達成協議，如果能達成協議，對方也較有可能遵守。基本的人性需求包括：安全、經濟保障、歸屬感、認可、控制自己的生活五者。這些人類需求雖很基本，卻容易被忽略。許多協商談判中，吾人常會認為唯一的利益即是金錢。應用於個人(基本的人性需求)之事，亦可應用於團體。只要有一方覺得自己需求的滿足深受另一方的威脅，談判的進展便會有限。因此，具體作法是歸納各方不同的利益，一想到就寫下來。這方法十分有用，不僅能幫助標準制定者記憶，亦能在自己吸收新資訊時，





增強一己評估品質的能力，並依預估的優先順序排列利益。此外，也能激發如何符合這些利益的想法。

### 3.3 討論利益

協商談判的目的之一在於找出自己的利益，藉由彼此的溝通，達成此一目的的機會便會增加。對方或許不了解一己的利益，標準制定者也不了解他人的利益。其中一方/雙方/多方可能只會想到舊怨，而非關切未來，者或不聽對方所說的任何話。那麼要如何才能有建設性地討論利益，而不會陷入僵化的立場呢？

如果標準制定者要對方考慮自己的利益，標準制定者得要向他們解釋自己的利益何在。明確化是基本的原則，具體而微的細節不僅能讓標準制定者的說明可信，並具說服力。只要標準制定者看來不是暗示對方的利益不重要或不合理，標準制定者大可堅定地表達自己關切之事的嚴重性。請對方在自己說錯時，提出指正，指出自己願意接受意見，如果協商談判對象不指正，即暗示他們接受你的說明。

要讓對方把你的利益當一回事，部分有賴於建立這些利益的合理性。你要讓他們感到不是人身攻擊，而是需要注意你合理面對的問題。你得說服他們，讓他們相信如果處在自己的位置，也會有同感。

再者，了解協商談判對象的利益也是問題的一部分。吾人常過於關心自己的利益，而忽略他人的利益。人常覺得如果自己所說的話，有人聽得懂，就較能聽得進去那個人所說的話。他們會認為懂他們的人很聰明、有同情心，意見也較值得一聽。因此，如果標準制定者要對方對自己的利益



感同身受，就要表現出對他們利益感同身受的態度。除了表示自己了解對手的利益，認可對手的利益也是有待解決的整體問題的一部分，且有助於談判。如果大家有共同的利益，要達成共識將更為容易。如果標準制定者要對手聽自己的理由、了解自己的理由，標準制定者就要先說出你的利益與理由，再談結論或提議。

吾人常常會對他人的言行一味反應，常常陷入一個像是談判的溝通模式中，但實際上並沒有此種目的。我們對某些議題意見不同，你一言，我一語，彷彿尋求協議。但事實上只不過是一種習慣，或僅是消遣。人人一心比高下，或只想蒐集證據，證明對方長期以來堅守的觀點，而不是改變對方。雙方皆不尋求協議，甚至無意影響對方。

讀者可以假設一種情境：當問及兩人為何爭執，答案通常指出的是原因，而非目的。陷入爭執的人，無論是公司與工會、或兩企業之間，一方常對另一方的言行做出反應，而非尋求自己的長期利益。理性上應該向前看，理性的作法有兩層截然不同的含意。一個是回頭尋找原因，將吾人的行為認定是受過去事件左右。另一個是往前看，找出目的，將吾人的行為視為出自自由意志。吾人不必為了決定行動，而陷入自由意志與決定論的哲學思辯。無論是自由意志或是命定行為，我們皆有選擇。我們可以選擇性往後看或往前看。

如果標準制定者討論的是自己想走的方向，而非來自何方，就較能符合自己的利益。其次，在協商談判中，雖然標準制定者要知道自己所走的方向，但也要接納新意見，也就是兼顧具體與彈性。為了避免左右為難而無法下決定，協商談判最需要的是與對方坐下來談一談，看看對手能提供什麼條件或要求。從找出利益邁向發展明確的選擇時，如何才能兼顧這





些選擇的彈性呢？將標準制定者的利益轉變成具體的選擇時，應自問：「如果明天對方同意我的方案，而我希望他們同意什麼呢？」為保持彈性，將每個研擬的選擇方案當做純說明性的。考慮多種符合自身利益的選擇方案，「說明性的細節」是主要觀念。想要達到開放立場的立場協議者，若能運用大體顧及對方利益的說明性建議，大多能達成目標。思考過自身的利益後，標準制定者不僅要有數種能符合你合理利益的明確選擇方案，也要有開闊的心胸。心胸開闊不等於胸無點墨。

另外要注意的一個原則是：對問題強硬，但對人溫和。標準制定者討論利益時，可以和討論立場時一樣強硬。事實上，強硬是值得鼓勵的。執著於立場並不明智，但執著於利益則十分明智。這是標準制定者談判中應集中精力之處。關心自身利益的對方，對於能達成協議的方案範圍，常會抱持過分樂觀的期盼。這些為自己帶來最大利益而付給對方最少代價的最明智解決方案，通常僅能以強力鼓吹自身利益來達成。談判者為利益努力，常能刺激彼此的創意，想出互惠解決的方案。

反之，如果抨擊問題時，讓他們覺得受到人身攻擊，協商談判的對象便會處處防衛，不再聽下去。這也是將人與問題分開的重要性。攻擊問題，不責備人，並進而提出個人性支持：以尊重態度傾聽，有禮貌，對協商談判對象所花的時間與心血表示感激，強調自己關心他人基本需求的滿足等等。向他們表示，自己攻擊的是問題而不是他們(對事不對人)。

提供一個實用的小建議 — 給對方積極的支持，一如有力的強調問題。支持與攻擊看來似乎不一致，心理上亦是如此；但這種不一致能奏效。著名的心理學理論 — 認知不協調理論即認為人不喜歡不一致，因此會想辦法清除不一致現象。為實質議題而戰，能增加達成有效解決方案的壓



力；支持對方是個有血有肉的個人，能增進你們的關係，增加達成協議的可能。支持與攻擊結合後才能奏效；只有其中一者可能不夠。

為一己的利益努力談判，並不意味拒絕接納對方的觀點。恰好相反，如果標準制定者不重視對方的利益，表示自己願意接納他們的建議，就甬想對方會傾聽你的利益、討論自己的提議。成功的談判需要堅定與開放的心胸。

## 四、 把利益的餅做大

讓對方絕無好處的舉動，還不如安撫他們。幾乎在所有情況下，標準制定者的滿意，常有賴於讓協商談判的對象對欲達成的共識也感到滿意。要分食利益大餅，這是協商談判中常見到的問題，讓雙方/多方皆大歡喜似乎不可能。標準制定者常是順著單一面向談判，有時面對的不是對自己或對手都有利的二擇一的選擇。無論是何種情形，可供選擇的總是有限。但為彼此創造出雙方均有利的解決方案，不失為一種可能的解決方案。易言之，在分大餅前，先把餅做大，創造選擇方案的技巧是談判者最有用的資產。

具有許多選擇方案本身固然有價值，但談判的人絕少了解其重要性。人在紛爭中，總認為自己知道正確答案，他們的意見應該會讓更多人接受。在制定標準歷程中的協商談判亦然，總認為自己的條件很合理應該被採納，或許內容再稍加調整即可。所有的答案似乎都沿著對手的立場與自己的立場之間的直線而行。唯一的創新想法往往只剩下建議劃分、區別。大多數的協商談判有四個主要障礙，會阻礙創造出各種選擇方案，這包括：過早下判斷、尋找唯一的答案、認為利益大餅固定不變、以為「解決他們的問題是他們自己的事」。為克服這些障礙，標準制定者必須了解這些障礙的本質，以及可能的處理方式。

### 4.1 避免過早下判斷

創造選擇並不會自動發生。不創造是事情的正常狀態，即使我們置身事外，不在充滿壓力的談判中亦不例外。最有害於創造之事莫過於急於批判新點子的缺點，因為判斷常會阻礙想像力。面對即將來臨的協商談判壓



力，標準制定者的批判想法可能更趨尖銳。實際的協商談判似乎需要實際的想法，而非天馬行空。在協商談判對方的面前，自己的創意似乎更趨僵化。在緊張的情況下，通常不可能創造出具有想像力的解決方案。此外，標準制定者或許也擔心，在創造選擇方案時，會有意或無意洩漏出一些訊息，危害自己的協商談判立場。

要跨越過早下判斷的障礙，須掌握的原則是將創造與決策分開。由於判斷有礙想像力，因此吾人必須將創造的舉動與批判的行動分開，將思索可能方案的過程與從中挑選的過程分開。簡言之，就是先創造，再決定。身為協商談判者的標準制定者，必須自己多多創造。然實作上並不容易，創造的意義本來就是要標準制定者思索不在自己腦子裡的事物。因此標準制定者必須考慮與一些同事或友人共同創造或腦力激盪的必要。這種安排能有效地將創造與決定分開。

腦力激盪的目的在於盡可能地創造出多種能解決手上問題的點子。根本的規則是將批評與衡量的時機往後延。大家只要一心創造，不要停下來想好壞、實際或不實際。這些限制去除後，一個點子接一個點子地綻放，有如爆竹一個個引燃。腦力激盪時，由於明白鼓勵天馬行空地出點子，因此大家不必害怕顯得愚笨。對方不在場的情形下，協商談判者更不必擔心洩漏機密，或對方會將一個主義當做勢在必行的承諾。

倘若考慮要與協商談判對象一起腦力激盪，雖然相較之下與自己的這一方聯手，比與對方共同腦力激盪還要困難，但十分有價值。它之所以困難，是因為在腦力激盪的規定下，標準制定者仍會提出偏袒自己利益的意見。自己或許會在無意見洩漏機密，或讓對方誤將自己所提出的選擇方案當作條件。共同腦力激盪仍有許多絕佳的優點，包括考慮各方的利益、創



造共同解決問題的氣氛、讓雙方/多方為彼此的關切設想。

與對方腦力激盪時，為保護自己，要明白區分腦力激盪會議與提出正式觀點並列入會議記錄的談判會議不同。人總是習於抱著達成協議的目標會面，因此有其他任何目標時必須事先言明。為減低承諾任何點子的風險，協商談判的當事人可以養成一次至少提出兩個選擇方案的習慣。亦可討論自己顯然不會同意的方案。無論是否與協商談判對象共同腦力激盪，將發展選擇方案與決策分開，對談判都十分有益。討論選擇方案與採取立場截然不同。即使一方的立場與另一方衝突，但發展選擇方案時點子仍會一個個產生。需注意的是，在這兩種情況中所使用的語氣極為不同，它包含疑問而非肯定，是開放口氣而非封閉口氣。例如：「有個選擇方案是……你想到了什麼其他的選擇方案？」「如果我們同意的話？」「這麼做會如何呢？」「這方案如何進行呢？」「那有什麼問題？」總而言之，在決定前要創造。

#### 4.2 尋找更多可能的答案

在多數人的心裡，創造根本不是談判過程的一部分。人總是認為自己的工作縮短彼此立場間的差距，而不是拓寬選擇方案。由於談判的最終產物是單一的決定，協商談判的當事人不免恐懼天馬行空的討論不僅會耽誤時間，也會擾亂過程。如果阻礙創造性思考的首要因素是過早批評，第二個因素就是過早下結論。一開始即尋求唯一的最佳解答，標準制定者可能會妨礙從許多可能答案中做選擇的決策過程。



要剷除這樣的障礙，途徑便是擴增可供選擇的方案。即使是出於一片好意，腦力激盪的參與者會認為，自己真的是在尋找一個最好的答案。然而在協商談判的這個階段中，標準制定者不應致力於尋找正確的道路，而應將心力放在發展談判的空間，唯有具備各種迥異的想法後，才有可能產生空間，這些想法可以讓自己與對方在日後的談判中發揮，雙方/多方可共同選擇，明智決策的關鍵在於從各種選擇中挑出最適者。

應用前述腦力激盪的原則，能讓人自由自在地激發創意。一旦自由自在後，接續便是思索問題與產生建設性解決方案的方式。作法上可藉由在明確與籠統間穿梭以擴充選擇，創造選擇方案的工作涉及四種思考：其一，思索某特定的問題(自己不喜歡的事實情況)；其二，敘述性的分析，大致評斷某現存的狀況，將問題歸類，提出假設性的原因；其三，透過大體思考方式，考量或許應做的事。評斷後尋找理論所建議的解決方式；第四，提出一些特定並可行的行動建議，誰未來會做什麼，將某個大體的方式付出實行。

要進行這四種思考，可利用一個好意見產生另一個意見的概念操作。若當下已有了一個實用的行動方案時，一起腦力激盪的團隊可以回過頭找出整體的方式(讓行動只不過是運用此方式的一種應用)。也可以想出將此方式運用於真實世界的其他行動。同樣地，標準制定者可以回過頭更進一步地問：「如果這個論述取向有用，它背後的判斷是什麼？」說出判斷後，可以產生處理同樣問題的其他方法，之後尋找將這些方法付諸實踐的行動。好的選擇方案讓我們開始研究促成此方案的理論，並運用此理論創造出更多的選擇。採取這種理論取向後，標準制定者在協商談判時能創造出更多的行動建議。



從不同的專家觀點來體認問題。產生各種選擇方案的另一方式是：從不同專業與學科的觀點來衡量問題。標準制定者可以採用這種透過不同專家觀點看待問題的想法，思索各種專家判斷情形的方式，各種專家會建議的方式，以及根據這些方式的實際建議為何。

創造綜合各種優點的共識。思索萬一所致力的協議無法達成時，手邊可以有「第二順位」的共識，藉此你可以創造出許多可能的共。如果標準制定的協商談判者無法同意實質內容，或許標準制定者可以同意程序。同樣地，如果無法達成永久的共識，或許可達成臨時的共識。至少自己與對方如果無法達成第一順位的共識，彼此還可以達成第二順位的協議。亦即，同意彼此有異議之處，讓彼此了解通常並不明顯的糾紛。改變共識的範圍。不僅要考慮改變共識的優點，亦要考慮改變共識的範圍。共識可能僅是部分，牽涉少數幾方，範圍僅在選定的主題，僅應用於某個地理區，或僅在有限的期間內有效。

### 4.3 把餅做大

協商談判桌上的好方案何以如此少的第三個原因，即是標準制定者常認為狀況是二選一：不是自己得到爭議的東西，就是協商談判對象得到。談判往往是一場「固定總和數目」的遊戲。如果所有的選擇皆如此分明，唯有犧牲自己才能滿足你，那麼自己為何要費盡心思創造其他方案？認為利益大餅固定不變：你少一點，我即多出一點，但這論調鮮少正確。

除了避開共同損失這項共同利益之外，仍有共同收益的可能。可能是採取發展互惠關係的形式，或以創意的解決方案滿足雙方/多方的利益。找出共同的利益。理論上，共同利益顯然有益於產生共識。創造符合共同利





益的點子對自己和協商談判對象都有好處。身為談判者的標準制定者，幾乎必定尋找亦能滿足對方的解決方案。幾乎在所有情況下，自己的滿意有賴於讓對方欲達成的共識也感到滿意。

共同利益方面有三點值得銘記不忘。第一，所有協商談判中共同利益皆是隱而不見。自問：吾人是否有保住關係的共同利益？合作與共同利益的機會為何？協商談判破裂時吾人要付出什麼代價？有無雙方可共同遵守的共通原則；第二，共同利益是可能機會，而非天上掉下來的意外，但要加以運用，才能發揮功效。最好要凸顯共同利益，使之成為共同目標。換言之，使之具體，並以未來為導向；第三，強調共同利益，能讓協商談判過程平順、和諧。

讓不同利益有交集，人往往認為雙方的不同會製造問題，但不同亦能產生解決之道。共識往往以歧見為基礎，許多有創意的共識反映出因不一致而達成共識的原則。由於利益與信念的不同，才使對自己收益極大而對方成本低的事實成真。最能產生交集的不一致即是利益、信念、因時的價值、預測以及避風險上的不一致。

讓利益產生交集的一個方式是，創造數種大家皆可接受的方案，並詢問對方偏愛哪一個。自己要知道對手所偏愛的方案，但不見得接受。之後可以採用這方案加以修正，再提出兩個以上的修正方案，詢問對手喜歡哪一個。這種方式不需要作決定，而是讓自己能改進一個計畫，達到雙方最高的共同利益為止。如果交集必須一言以蔽之，可以這麼說：尋找讓你成本低而對方收益高(反之亦然)的事項。利益、輕重緩急、信念、預測與對風險態度的不一致，讓交集得以成真。是以，協商談判者應該善用差異。



#### 4.4 幫對手解決問題

創造實際方案的最後障礙，在於雙方/多方只關心自己的近利。協商談判者要達成符合自己利益的協議，必須先發展出亦能迎合對方利益的選擇方案。然而情緒夾雜在問題的某一層面後，會使得明智研擬出符合雙方/多方利益所需的客觀立場難以產生。在心理上常常不願承認對方觀點的合理性；以為替他們想出能滿足他們的方法似乎是不忠的舉止。短視的關切自己只會使協商談判者發展出只符合部分群體的立場，造成派系之爭與片面的解決方案。

由於協商談判的成功有賴於對方做出自己期待的決定，因此必須盡力讓決定容易達成。不要讓對方覺得事情棘手，而是提出一個儘量不痛苦的選擇。人總是銘記自己的利益，無心藉顧及對方的利益來提升自己的利益。為克服因過分關切自己短期利益而產生的短視，標準制定者要站在對方的處境看待事情。缺乏吸引協商談判對象的選擇方案，共識就不可能產生，這牽引出“換位思考”的概念。

但在操作“換位思考”的概念時，應先釐清自己是在考量“誰”的處境？標準制定者想要影響一個談判者、不在場的老闆，或某個委員會或其他集體決策團體呢？對方的決策過程無論看來有多複雜，如果自己選擇一個人(也許是自己現在交涉的人)，從他的觀點看問題會較能了解情況。將焦點集中在一個人身上並不會忽略問題的複雜，反而更能了解各層面如何加諸在標準制定者所交涉的這個人身上，藉此處理這些層面。標準制定者會以新的觀點了解自己談判的角色。如果標準制定者確實站在對方的立場處理事情，便會了解對手的問題，了解何種選擇方案能解決問題。

接續應該思考的是：在何種決定？分析對手現在所認可的選擇，能了

解協商談判對象的利益。現在自己要產生一種方案，讓對手改變以讓自己感到滿意。自己的工作是他答案，而非問題。過程中最重要的是將注意力集中在決定本身，而這決定往往受到不確定的破壞。標準制定者常會儘量地要求自己能獲得的，但不知道要多少。凡協商談判對手所說或所做的，自己可能都會認為只不過是個最低底限，之後準備要求更多。要求對方「再接近點」，並不太可能產生自己所要的決定。

許多談判者不確定自己要求的是言詞承諾或行動表現，然而這區別十分重要。如果標準制定者要求的是行為表現，不要留下「談判空間」。談判中鼓勵草擬方案，釐清自己的想法永遠不嫌早。準備各種方案，從最簡單的開始。能讓對方簽字的條約中，對對方與自己都最有吸引力的條款為何？自己能減少批准所需要的人數嗎？自己能擬定讓對方易於實行的協議嗎？對方會考慮實行協議的困難，自己也應該如此。在尚未付諸行動之前忍住不做，總比停止已進行的事簡單。停止行動要比採取全新的行動容易。由於大多數人受自己所認定的合理觀念所影響，因此要發展讓對方易於接受之解決方案的有效方法，即是將這些方案塑造成具有合法性。倘若方案看來正確(公平、合法、令人稱許等)，對方則較易接受。

先例亦有利於決定。尋找這些先例，尋找對方在類似情況下會做的決定或會說的話，儘量依此提出協議。這會對標準制定者的請求提供一種客觀標準，讓對方較易同意。找出對方一貫的希望，想想他們做過的事或說過的話，有助於產生你既能接受又能兼顧他們觀點的方案。威脅並不能夠成事。除了考慮自己希望對方做出的決定內容之外，你亦要從他們的觀點考慮這決定所產生的後果。如果標準制定者是他們，自己最怕什麼結果？自己希望得到什麼好處？



吾人常想威脅或警告對方不順從的後果，藉此影響對方。有利的條件往往更有效？讓協商談判對象明瞭依自己所願得到的結果，並從他們的觀點致力改進這些結果。自己如何能讓這些條件更可信？他們會喜歡哪些特定的事？對方希望將決議的功勞往自己身上攬嗎？對方希望宣布決議嗎？自己所創造的方案中，何者可吸引對方，但自己付出的代價較小？要從對方的觀點評估選擇方案，必須考慮如果對方採行後可能遭致的批評。以一、兩個句子描述對方最強大的批評者對你們所選擇之決定的意見。以一、兩句言詞描述對方的反駁。這種練習能幫你了解對方談判時所受到的限制，應有助於你產生足以符合對方利益的方案，使得對方也能做出符合你利益的決定。

選擇方案的最後考驗是，寫下「可肯定答覆的提議」。擬定對方只要回答「是」即足夠符合實際需求並可行的提議。這麼做之後，就較不會因自我的近利而有矇蔽顧及對方利益的必須考慮。在複雜的情況下，必須要有創造性的發明。所有協商談判皆可能打開幾扇門，產生一系列能滿足雙方的可能協議。因此，在選擇前創造多種選擇方案。先創造，再決定。尋找共同利益以及有交集的不同利益，再致力於讓對方輕鬆。



## 五、 訴諸客觀的準據和原則

客觀模式的存在能預測所有提議的後果，讓協商談判者參與者相信所達成的暫時共識是公平的。進而加強談判者之間的關係，使共識可以更持久。無論標準制定者有多了解對方的利益，無論自己所創造的折衷利益方案有多新穎，無論自己對現存關係的評價有多麼的高，標準制定者幾乎免不了要面對利益衝突的殘酷事情。即便是「雙贏」策略也掩蓋不了這個事實。

協商談判者常想利用立場協議來解決此種衝突。換言之，討論他們願意與不願意接受的事。有些協商談判者要求重大讓步，只因為他堅持如此；有些人則給予對手優厚的條件，希望博取贊同或友誼。無論情形會演變成誰最頑固或誰最慷慨的競爭，這些協商談判的過程皆集中在雙方願意同意之事。結果就在彼此的意志力交相影響下產生，完全無可依憑的準據以為遵循。

如前述，根據意志力折衷差異會付出嚴重代價。如果協商談判者彼此進行意志力角力，無論是自己或對方退讓，談判絕不可能有效率或和諧。無論是何種協商談判，倘若不考慮客觀準據，即無法達成明智的共識。倘若憑意志力解決利益的衝突會付出如此高的代價，解決之道即應根據某些無關雙方意志力的談判準據或原則(客觀的標準)。簡言之，方法是要自己努力達成根據原則而非壓力的解決方案。將焦點放在問題的利益，而非兩派的氣勢(歡迎理性，拒絕威脅)。針對相關準據或原則談判可和諧而有效率地產生明智的共識，對特定問題提出公平、效率或科學利益的標準越多，就越可能產生明智與公平的最後方案。參考愈多先例與慣例，從過去經驗獲益的機會就越大，而符合先例的共識較不易受到攻擊。



經常為主控權而爭會危害協商談判者間的關係，而原則性談判則能保護關係。當雙方能討論解決問題的客觀準據或原則，而非硬要對方退讓時，與對方交涉便會輕鬆許多。透過客觀準據或原則的討論所達成的共識，亦能減少達成共識前所必須做與不做的承諾。立場之爭的協商談判中，談判者投下許多時間以保護自己的立場，攻擊對方的立場。使用客觀準據或原則的人會較有效率地運用時間，討論可能的準據、原則與解決方案。在多方談判時，獨立的標準與準據更是提高協商談判歷程效率的關鍵。這種情況下，立場之爭尤為棘手，必會引起各方之間的結盟。採一致立場的群體越多，改變立場即越困難。同樣地，如果各協商談判者皆有其代表團體，或必須對上面的人表明立場，要讓其採取立場後再改變，勢必曠日廢時又困難重重。

## 5.1 建立客觀的準據和原則

進行原則性或依憑某些準據的談判牽涉兩個問題：其一，如何建立客觀的準據和原則；其二，如何在協商談判中應用。無論使用何種協商談判方式，如果事前準備功夫愈充分，成效會越好，這對原則協商談判亦然。是以，事前應發展一些選擇準據和原則，並徹底思索如何運用在一己所面臨的協商談判情境中。但吾人會發現作為共識基礎的客觀準據和原則常不只一項，但大體而論，可依從國際準則、普世價值、市場價格、先例、科學判斷、專業標準、效率、價格、法庭裁定、道德標準、公平待遇、傳統、互惠等面向去尋找。

但無論所依據的原則和準據為何，在最低限度上，這些原則和準據不應受各方意志力影響，這是確保達成明智共識的必要條件。此外，這些原

則和準據也應合理、實際。因此，也可以利用互惠的考驗，得知提出的這些原則和準據是否公平、不受雙方/多方意志力的影響。為達成不受意志力影響的結果，可使用解決實質問題的公平原則和準據，或解決衝突利益的公平程序。當考慮程序的解決方式時，亦可考量其他解決差異的基本方式：輪流、抽籤、讓他人決定等。讓他人聯合決策的過程中扮演舉足輕重的角色，是個穩健的過程，其衍生的方式不勝枚舉。雙方可以同意向專家請教某問題，要求調停者幫他們做決定，或交付仲裁者做出有公信力、有約束力的決定。

## 5.2 以客觀準據和原則進行談判

在釐清出一些客觀的原則與準據後，接續便應思考如何應用的問題。大體而言，可把握如次原則：其一，各議題須在共同尋找客觀原則和準據的架構下進行；其二，對於最恰當的原則與準據及其應用方式，要以理性處理，並接受道理；其三，勿屈服於壓力，只屈服於原則。最高指導原則就是，抓緊客觀的原則與準據，但同時要保有彈性。

在操作上，在考慮可能條件前，參與協商談判者必須就所依循的客觀原則與準據達成共識。對方所提的各種原則與準據會成為自己日後說服他們的籌碼。如果依他們的原則與準據描述自己的情形，影響力會更大，他們會不自覺地忍不住將自己的原則與準據應用在問題上。遵循原則與準據並不是弱勢而是強勢的行為，因這表示遵守承諾。

協商談判之所以能成為共同的目標，是因為無論備有多少不同的客觀原則與準據，都必須以開放的胸懷進行協商談判。多數的協商談判中，僅將先例與原則及準據運用為支持立場的論點，這便符合講理並接受道理的



精神。

進言之，有些人一開始便宣布立場就是原則問題，根本不考慮對方的處境。「這是原則問題」成為意識形態聖戰的口號。實際的差異升高為原則的差異，制約了協商談判者，而不是讓他們放手一搏。這顯然不是所謂依據客觀的原則與準據的協商談判。堅持共識應以客觀的原則與準據為基礎，但並不意味只能根據一己所提的客觀原則與準據。一項合理且客觀的原則與準據並不會排除其他的原則和準據。對方認為公平之事，不見得自己也認為公平，但自己仍應講道理，運用其他或不同的客觀原則與準據。當各方提出不同的原則與準據時，應尋求取決的客觀基礎，諸如過去雙方所用的標準或較廣泛使用的標準。正如實質問題本身不應憑意志力解決，運用何種客觀的原則與準據的問題也不應憑意志力解決。

某情況下，或許有兩個產生不同結果的客觀原則與準據。在這種情況下，區分或折衷這兩個客觀的原則與準據的差異皆十分合理。其結果並不受雙方意志力的影響。但如果徹底討論某議題的利益後，仍無法找出他們所提的原則與準據何者最適切，可建議進行考驗。亦即，雙方找出一位彼此都認為公正的人，交給此人一份各種原則與準據的清單，請他斷定何者最公正或最適切。由於客觀的原則與準據應合理，又因為合理性暗示為多數人所接受，徵求意見純屬公平。你並非要求第三者解決你們的實質糾紛，只是請對方建議可用來解決糾紛的原則與準據。

就決議的適當原則尋找一致的看法，以及僅將原則當作支持立場的論點，這二者間的差異並不明顯，但十分重要。針對原則與準據協商談判的人接受利益的說理，但針對立場爭上下的人則不然。唯有接受道理與堅持憑客觀原則與準據解決，才能有效地說動對方參與協商談判。

就算訴諸於客觀的原則與準據，仍不免遭逢壓力。壓力的形式極多，這可能包括：賄賂、威脅、訴諸信賴或斷然拒絕。在這些情況下，針對原則的回答亦然：請對手說出自己的想法，提出自己認為可運用之客觀準據與原則的建議。重複前述，絕不屈服於壓力，只屈服於原則。此外，除了意志力外，標準制定者也應保有合法的力量與維持公開講理的說服力。自己拒絕任意的讓步，總比對方拒絕提出客觀準據和原則容易。除了有合理的理由，否則拒不讓步，是個於公於私皆較容易防禦的立場。反之，拒絕讓步又拒絕提出合理的理由，則較難自圓其說。

對立場之爭備感不安的人而言，針對客觀準據與原則談判，讓自己把持自我，又不失公平。客觀準據與原則成為使一己不屈服於壓力的頑強夥伴。這是「正道即力量」的形式。此外，假立場之爭的過程，轉變為尋找各客觀準據與原則，如此一來，針對準據與原則協商談判便可成為控制立場之爭的策略，進而使自己在過程問題上取勝。

但如果遇到堅持不願為自己的立場提出有力基礎的對手，則不必再談下去，但在拉倒之前，應想想是否忽略了一些讓對手條件更合理的客觀準據和原則。如果能找到這種準據和原則，或如果寧願以這準據和原則達成共識，而不願達不成協議，便依此操辦。一旦獲得這種重要的準據和原則後，可避免因屈服於任意的立場而付出代價。

如果自己絕不屈服於對方的立場，也找不到可接受的準據和原則基礎時，標準制定者應評估接受對方無理立場後的利益，而不是尋找自己最佳的選擇方案。換言之，權衡箇中得失。將談判的討論從對方願意做之事轉變成應如何決定的方式，並無法中止爭論。但能提供一個可善加利用的策略，而無須付出立場之爭的高額代價。



## 第貳章 處理棘手情境及運用範例

### 本章概要

前一章所涉之避免堅持己見與委曲求全的盲點、對事不對人、立場放兩旁，利益擺中間、把利益的餅做大、訴諸客觀的準據和原則等概念，所側重者為標準制定者/協商談判者本身的“內在修持”。本章內容則針對協商談判者身外面對較具優勢或不願協商談判對手時的應對方式。

### 一、 面對較具優勢的協商談判對象

發展最佳替代方案不僅能讓標準制定者斷定最低限度能接受的共識內容，亦有機會提高這個最低限度，這或許是面對較有勢力協商談判對象時所能採取的最有效方式。所謂優勢可能是對手擁有較佳的技術、資源、關係或籌碼等。良好的替代方案能助標準制定者根據利益談判，發展並改進自己的最佳替代方案後，能將手上最好的資源轉換成有效的談判力量。將知識、時間、金錢、人、關係與智慧，運用在設計最佳解決方案上，不需要對方的首肯。自己越能輕鬆、愉快地從談判中抽身而去，就越有能力影響結果。而在對手有實力而自己有原則的情況下，原則的地位與重要性愈鞏固，所得的收穫就越多。倘若如此，下述原則與技巧或可應用之：

#### 1.1 善用和活用自己的籌碼

避免自己受不利於己的共識牽累是一回事，充分發揮自己籌碼，達成





利己的共識則又是另一回事。著手方式仍是在尋找最佳替代方案上。最佳替代方案越佳，力量越強。吾人常認為協商談判力量受到技術水準、資源、政治力、人脈、資源等的限定。事實上，協商談判者彼此間相對力量，主要是根據達不成共識情況下，對各方而言，其吸引力有多寡而定。亦即，差異即力量。

在發展最佳替代方案時，可先探究未達成共識後所採取的舉動，能大大增加自身的籌碼。吸引人的選擇方案不是由天而降，必須著手積極發展。產生可能的最佳方案，需要三個重要的關鍵：其一，創造各種協議無成後，可能採取的行動方案；其二，改善最佳方案，將最可行的方案轉變成實際的選擇；第三，發展最佳替代方案，從各選擇案中擇一而為。

完成這三步驟後，現在有了除達成共識外的最佳替代方案。以這方案為準，判斷所有的提議。最佳替代方案越佳，改善協議條件的能力越佳。知道協商談判達不成共識後要採取的行動，能增添對談判過程的信心。知道自己的未來方向後，較易從談判中抽身而去。抽身而去的意願越強，提出的共識基礎與利益就越有力。

是否要向對方揭露一己的最佳替代方案，視標準制定者對協商談判對象想法的評估而定。如果自己的替代方案十分吸引人，提出來對自己較有利；如果對手認為自己沒有好的替代方案，而事實上有時，一定要告訴對手。但倘若自己的最佳替代方案比對手想得還糟，揭露只會削弱而非增長自己的氣勢。

除了自己的替代方案外，標準制定者也應考慮對方的最佳替代方案。此外，也應思考對方除達成共識外的其他選擇，對手或許對共識不成的後果抱持過分樂觀的態度。或許對手隱約覺得有許多選擇，嘗試體會這些選



擇的綜合影響。越了解對手的選擇，談判的準備就越充實。了解協商談判對象的選擇後，可以較實際地估計自己對協商談判的期待。如果對方高估了自己的替代方案，應該要降低他們的期待。

協商談判對象的最佳替代方案可能勝過自己所想像的合理解決方式，此時應該考慮做何種應變。如果雙方/多方皆有吸引人的替代方案，對雙方/多方而言，談判的最佳結果可能是乾脆不達成共識。這情況下，成功的協商談判能讓雙方/多方和諧而有效率地發現：推動雙方/多方利益的最佳方式即是轉移方向，不再進一步努力達成共識。

## 1.2 保護自己

保護自己就是避免過於或過快迎合對方的觀點，以致最後達成一個可能使自己應該拒絕的共識。談到保護自己一般人多會想到在協商談判前先設定某些底限，然而以底限的設定，未盡然是最好的保護方式，有時反而會因為底限而付出代價。所謂底限意指協商談判者通常於事前所設定的最壞結果，它是不能改變的立場，協商談判者通常竭盡所能地防止這結果發生。預設底限的作用在於讓自己不作日後會懊悔的決定。有底限後，使人較易於抗拒壓力與一時的誘惑。

然而，採取底限式的保護措施會付出極高的代價，使自己從談判中獲取資訊的利益大打折扣。底限亦限制想像力，減低創造特有解決方式的動機，這種解決方式能折衷不同的利益，雙方/多方較能互蒙其利。幾乎所有的協商談判皆不只一個變數。如果堅持底限，即不可能探討類似富想像力的解決方案。由於底限本身缺乏彈性，注定會使協商談判趨於僵化。簡言之，採取底限可能保護你，免於接受十分不利的共識，但這或許也會讓自



己無法創造與同意明智的共識。

但除了藉由底限保護自己外，如要保護自己免於接受應拒絕的共識，且又不會排出應接受的協議，另一作法是思量可能的最佳替代方案。一般而言，協商談判的原因是要得到比不談判更好的結果，但若未仔細考慮無法達成共識時該採取的行動，無異於沒章法地進行協商談判。思索可能的最佳替代方案的用意在於：在一般的情況下，協商談判者大多對達成共識抱持相當高的期待。但是，如果對協商談判結果未發展出任何替代方案，一旦協商談判陷入僵局，又沒有替代方案以為迴旋，導致協商談判破裂，即會影響情緒或士氣。因此，若想明智地進行談判，絕對需要一個起碼的臨時答案或備案。進言之，縱使知道替代方案十分有價值，卻仍遲遲不願研究替代方案。抱持「先談談，再看結果。如果沒有結果，再想想看應如何做。」僥倖態度為之的話，其結果通常會不符預期。因此須先釐清可能會是怎樣的結果、是否還有其他選擇、或是否存在最佳替代方案。

相較於底限，最佳替代方案不僅是較好的方法，亦提供發覺具想像力解決方案所需之彈性。但須注意的是，一般人心理上常犯的錯誤是將所有選擇相加或相乘，但現實是自己通常無法大小通吃，佔盡便宜。如果無法達成共識，當從中擇一而為。不排除任何不能符合底限的解決方案，而是將提議與「最佳替代方案」相較，看看提議是否較符合自己的利益。這是評斷所有共識的唯一準則，足以保護自己不接受過於不利的條件，並讓自己不錯失合乎自己利益的條件。

## 二、 應對協商談判對象抽身的情境

討論利益、選擇方案、原則與準據或許是明智、有效率且和諧的競賽，但應如何處理對方抽身不再協商談判的情況不玩了呢？想討論利益，對方卻模稜兩可地說明自己的立場。自己對發展可能協議、提高雙方的利益十分關切，但對方或許攻擊自己的提議，僅關切自己的利益。因此，如何能將對方的著眼點從立場轉向利益便成為挑戰所在。將協商談判對手的注意力集中於利益，有三個基本方式：

其一，集中在自己能做的事上，自己能專注於利益，而非立場上。這方法本身便具感染性，對討論利益、選擇方案、原則與準據的人而言，此法或有成功的契機。事實上，一開始即玩新遊戲，就可改變遊戲；其次，如果這第一種方法行不通，對手仍採用立場之爭，便可考量集中在他們能做的事上，這方法就是透過借力使力法式，將注意力導向利益，因而阻擋了立場之爭的基本行動；第三，倘若前述二者皆無效，再嘗試集中在第三者能做的事上，考慮邀請能將討論集中於利益、選擇方案與標準的訓練有素之第三者介入，類似進入仲裁程序一般。第一種方式業已於前文說明過，以下分述借力使力法、仲裁程序兩種方式如何說動不情願的一方加入協商談判。

### 2.1 借力使力法

如果對方宣布一個堅定的立場，自己不免會忍不住批評、排斥。如果協商談判的對象批評自己的提議，自己會忍不住為這提議辯白，更堅持己見。如果對方攻擊自己，標準制定者會忍不住為自己辯解，反過來攻擊對方。協商談判者便在以牙還牙和以眼還眼的循環中兜圈子。如果自己採用



對方的手法反制，最後免不了玩立場之爭的競賽。排斥對手的立場，只會讓他們越陷越深；同理，為自己的提議辯解，也只會讓自己越陷越深。彼此間只為自己辯解，會將協商談判誤導為個性的衝突。自己不知不覺地陷入攻擊與辯解的惡性循環，將時間與精力浪費在無謂的推拉上。

要防止上述為立場爭辯的惡性循環方法就是不要「以其人之道，還至其人之身。」當對手宣布立場時，不要排斥；當他們攻擊你的主張時，不要辯解；當他們攻擊你時，不要回過頭攻擊。不反應能化解這種為立場爭辯的惡性循環。避開他們的攻擊，將攻擊偏向問題，而不要反擊回去。就像武術上借力使力的技法，避免直接將自己的力道衝向對方，而是運用技巧避開他們的力量，將這股力量納為己有。不硬加對抗而是引導對方的力量，作為探討利益、創造互惠方案、尋求原則與準據之用。

在應用借力使力方法(避開攻擊轉向問題)時，應該先瞭解對手所可能採行的攻擊方式。一般而言，對手攻擊手法通常有三：其一，強力推銷自己的立場；其次，攻擊主張；其三，人身攻擊。

當對手採取第一種手法時，不要也攻擊對方的立場，而是透視立場背後的因素。當對方宣布立場時，不要排斥，也不要接受。將它視為可能的方案，尋找背後的利益，找出這個立場反映的原則，思索改善的方法。假設對手所採取的所有行為，皆是真心想顧及雙方/多方所關切的議題，接續可詢問對手，何以認為這立場切中了議題的核心所在。將對手的立場視為選擇方案，客觀地研究這立場符合了幾分的雙方/多方實質的利益，甚或進而思索如何改進之，並進一步尋找並討論隱藏在對方立場下的原則。另外，為了將對手的注意力導向改善選擇方案，和其協商談判時，要討論接受他們立場後會發生的假設狀況。



此外，態度上應該樂於接受批評與建議，不要執著於為自己的想法辯護。協商談判的許多時間是花在批評上。不要抗拒對方的批評，而要表示歡迎。不要問對方接受或不接受某主張，而是問有何問題。考量對手負面的批評，找出潛藏的利益，就對手的觀點改變自己的主張，透過從對方口中所得知的事實，重新擬定自己的主張，將批評由原本為達成協商談判共識的障礙，轉變成這過程的基本要素。另一個將批評導向建設性的方式是逆轉情勢，詢求對方的建言，反問對手如果身在自己的處境，會有何舉動。如此，便可引導對手面對自己的問題，這樣對方或許能創造符合自己關切的解決方案。倘若對方作人身攻擊，要忍住不為自己辯護，不攻擊對方。自己情緒與思緒先放鬆下來，讓對手發洩情緒。聽聽他們的心聲，表示你明白他們的意思，當他們說完後，將對手對自己的攻擊轉換成對問題的攻擊。

使用借力使力方法的人可善用以下兩種手段：其一，不陳述己見但提出問題；其二，保持緘默。第一種手段是考量到陳述己見常會引起反彈，而提問題則會產生答案。發問其實是讓對手說明(回答)自己的觀點，讓自己更了解對手。此外，發問提出質疑，能引導對手面對問題，且發問會使對手無攻擊目標，無攻擊立場。發問的另一本質是發問不會有批評意味，而且具有教育性。採取保持緘默第二種手段的時機是如果對手提出無理的提議，或發動不合理的攻擊，其最佳的回應之道即是放鬆下來不予回應。沉默往往給人膠著狀態的印象，讓對方不得不藉回答問題或提出建議來打破僵局。兩種手段亦可搭配運用，如果自己提出問題，對手卻提供了一個不充分的答案，那麼等待即可。沉默不免讓人不安，尤其當人對自己所說的利益心有疑慮時，更是如此。發問後保持沉默，不要提出下一個問題或提出評論，而讓他們有機會脫身。有些最有效的協商談判是發生在你沉默

不語時。

## 2.2 仲裁程序法

如果無法將立場之爭轉為針對原則與準據的談判，此時便應邀請第三者介入。亦即，如果自己無法轉變過程，讓雙方/多方尋求以利益為基礎的解決方式，或許公正客觀的第三者(調停者)此能力化解僵局。調停者比當事人更能輕易地將人與問題分開，將討論導向利益與選擇方案。此外，調停者往往能提出公正的基礎解決差異。第三者亦能將創造與決策分開，減少達成協議所需的決議數量，幫助雙方/多方了解決定所帶來的利益。請第三者調停的過程即是本小節所稱之仲裁程序法。

但在協商談判中，應由誰扮演仲裁者的角色應先釐清。如果是兩造協商談判，可以邀請第三者仲裁。若是在多方的協商談判中，自然有參與協商談判者成為第三者，此人對議題的利益在於達成共識，而非影響特定條件的決定。有時在某些協商談判場域中，這第三者可能就是自己。如是，自己所在乎的是做一個兩人或多人皆能接受的決定，而非從中選一。在這些情形下，即使自己深涉其中，最佳利益仍可能是擔任調停者，以仲裁程序調停協商談判者彼此間的紛爭。

仲裁程序對邀請調停者的協商談判雙方均助益良多。若為多方協商談判時，此方法幾乎成為必然運用的基本方法。仲裁程序毋須任何人的同意，僅要準備一份草案，徵詢意見即可。此外，只要玩新的競賽，就可改變競賽。即使對方不願直接跟自己討論(或自己不願跟對方談)，第三者仍可準備草案。

### 三、 面對非理性的協商談判對象

在協商談判的場域上和過程中，不免會遭逢到為獲實質利益或保住面子，耍弄臨時變卦、弄虛作假、說謊欺瞞、破壞規則、操弄人性、佔人便宜、撕毀協議、悖離道德等非理性手法甚或卑劣伎倆的對手。

一般的標準制定者通常會有如下兩種反應：其一，以牙還牙，以眼還眼。如果對手囂張，自己冷言相待；如果對方提出要脅，自己也反擊要脅；如果對手堅守立場，自己便更加倍地堅守自己的立場。通常，不是其中一方退讓，就是談判破裂；其二，縱使心理懷疑對方、感到憤怒、並發誓不再與對方打交道，表面上則。但為顧及彼此顏面，自己只好保持樂觀，緘默不語，並樂觀希望這次妥協後，對方能平息下來，不再要求。但除上述兩種反應之外，標準制定者應先考量對手在協商談判時所耍的伎倆不外存心欺騙、心理戰、立場壓力三種，以下方分述其型態與可能的因應方式。

#### 3.1 對手存心欺騙的情況

欺騙通常是藉由誤導事實、職權或用意為之。換言之，協商談判對手明知事實真相卻故意說錯，標準制定者如果被假的事實所騙，會產生極大的危險。回頭再引用 將人與問題分開的原則。除非有信賴他人的充足理由，否則標準制定者不應輕易相信對手片面的說法。但這並不是指涉對手撒謊，而是要建立標準制定者“談判不涉及信賴”這樣的觀念。且須釐清的是，不把所有事實揭露出來，不應該歸類為欺騙，充分信賴的協商談判並不需要完全揭露。

是以，如有可能應該查核對手，檢驗對手所斷言的事實，這或能減少

欺騙的動機與被騙的可能。另一類型的欺騙則是對手會給自己一種擁有職權的假象。對手會誤導自己以為他們和自己一樣可全權作主達成共識與否或進行一定程度的妥協，但卻悖離其實際權限的事實。具體而言，對手在耍這種把戲時，都會盡可能地逼出自己的底線，如果標準制定者覺得應該達成共識時，對手卻又宣稱要送交他人再作確認。因此，不要因對方出馬談判，即認定其可全權作主，這通常是對手建立進一步協商跳板的手段。而且在達成共識之前，先明瞭對方的職權範圍為何。倘若對手回答模稜兩可，便應該儘量找真正有權利的協商談判對手，或確定自己已經先保留了進一步協商談判的空間與彈性。此外，稟持互惠原則，如果對手將目前的共識視為進一步協商談判的基礎，則也應把一己的承諾視作暫時性的共識。進一步來看，如果標準制定者懷疑對手遵從共識結果的誠意，則可以在共識中加入彼此均須遵守的條文。

### 3.2 對手運用心理戰的情況

協商談判對手之所以會運用心理，一般是認定自己會對此感到不舒服，因此潛意識中讓自己會急欲跳脫或中止談判。而心理壓力的形成，通常是透過協商談判環境和氣氛為之。因此，對於協商談判會議舉行的地點是在自己的地方、對手的地盤、或第三地等小問題也要保有警覺心。但如果協商談判的地點是對手的地盤，並不代表自己處與劣勢。反之，有時在對手的勢力範圍內會更有利。因為，這能讓對手相對輕鬆自在，對方就相對上有可能較容易採納一己的建議或見解。且如有必要，也比較容易脫身離開協商談判場域。但如果是由對手選擇協商談判的地點與環境，則要嘗試去瞭解其背後用意與可能的影響。

舉例言之，如果協商談判的會議室太吵、溫濕度令人不適、缺乏與自己同僚密談的空間等，則標準制定者應該心裡有底這可能是故意安排，是對手想讓自己草草結束談判。倘若不得已必須及早結束協商談判，標準制定者得有勝算的把握。或是如果發現場地環境對一己不公平，務必直言不諱，並可提議換場地或時間。

造成心理壓力的另一方式是透過人身攻擊。除了上述控制週遭環境外，對手也可能運用語言與非語言的溝通讓自己感到不安。對手可能會評論自己的服裝或外表、讓自己等候或中斷談判、與他人交談藉此攻擊自己的地位、暗示自己無知、不聽自己的言談、讓自己覺得在自說自話、故意不與自己目光接觸。一旦看清這類手法，可當面挑明，或能防止它再度出現或降低其影響力。

假心理壓力影響協商談判的另一種形式是透過威脅的方式，而因為造成威脅比提出條件容易許多，所以威脅是協商談判最常見到的方式之一。威脅通常只需三言兩語，且如果奏效，一輩子也不必實行。但威脅確有可能引起反制的行動，並造成脫軌的惡性循環，使得協商談判陷入僵局，甚或破壞彼此交情與默契。換言之，把威脅當作心理壓力來源，這壓力往往只會造成相反的作用，造成更多的壓力。壓力不但不能讓對方下決定，反而可能益形困難。在心理層次上，協商談判的問題有可能從「我們應下這個決定嗎？」轉變成「我們要屈服於外在壓力嗎？」因之，高段的協商談判者鮮少訴諸威脅。因為有其他傳遞同樣訊息的方式，這方式包括提醒或警告。

### 3.3 對手訴諸立場壓力的情況





所謂立場壓力手段的應用旨在僅讓單一方讓步，包括下述幾種形式：

其一，對手拒絕談判或設定協商談判前的條件。當發生這種狀況時，標準制定者應該先瞭解這情況可能是對手一種協商談判伎倆，希望藉此籌碼打開協商談判之門，以便讓對手獲得實質的讓步。接續，標準制定者應該嘗試自己或是透過第三者，釐清和討論對手何以拒絕協商談判或設定條件，不應急躁攻擊對手不談判的舉動，而是找出他們不談判的原因和利益所在。這些原因有可能包括對手根本不相信可以達成共識、談判後會降低對手的地位、談判可能有損於對手陣營內部的團結等。這時，可透過透過自己或第三者傳遞一些具建設性的建議方案

其二，對手提出極端的要求。協商談判對手往往一開始便提出極端的要求，其目的在於降低自己的期待，或是對手認為一開始採極端的立場會，對他們而言有較佳的共識結果。不管對手是出於耍詐或認同這種方式的效果，都有可能會阻滯進一步的協商與交涉。甚或，如果對手開的條件太低，自己反而會認為不值得一談。遇到這種情況，標準制定者可明白讓對手知道自己已經注意注意到這樣的伎倆，並請對手自圓其說其立場和所依憑的原則。

其三，協商談判對手的要求逐漸升高。亦即，協商談判對手可能在答應一項要求之後，又提高另一項要求的標準，或是重提先前自己認為已解決的問題。這種手段的好處在於不訴諸一次性的全面讓步，讓標準制定者心理上想在對手提出更多要求之前及早同意。此時，標準制定者應該在指出他們行為的嚴重性時以及爆發衝動的反應前，讓協商談判的對手知道自己會休會的意向，並且詢問對手是否考慮願意繼續談判，以及繼續談判的基礎。如果對方還願意繼續協商談判，屆時其態度當會更為謹慎。

其四，不留後路的手段，也就是訴諸極端要求讓自己不可能讓步的手法。弔詭的是這種手段通常意味協商談判對象在削弱其對情況的控制力，具以強化其協商談判的立場。這種不留退路甚或豁出去的手段與賭博無異。它也一如先前所提的威脅情況相仿，其解決之道仍有賴於溝通，或是暫停溝通的過程。藉由中斷協商的方式，據以淡化此一情勢。無論標準制定者採取何種行動，皆要避免將承諾成為焦點問題，並淡化處理，讓對方有台階下。

其五，依拖有一頑固的夥伴，亦即協商談判的對象不回應一己的請求，對手說願意接受這樣的條件，但其夥伴必然不會答應。遇到這種情況時，標準制定者無須揭穿其手段，但可表達願意與其頑固的夥伴相談和溝通。

其六，訴諸拖泥帶水伎倆，協商談判對手往往會拖到有利的時機才下決定。此時標準制定者可明說等待需付出不小的代價，並可告訴對方，若無法達成共識，必會造成彼此一無所獲，讓對方還有台階下。如果對方依然故我，甚或可提出請對方退出協商談判的可能。

綜合前述，倘若遇到非理性的協商談判對象時，標準制定者可依循看穿對方招數、釐清並明述問題所在、詢問手段合理性三個步驟逐步化解此一局面，並視情況就此議題進行進一步協商。因之，標準制定者也應該學會看穿各種欺騙跡象、故意讓人不快、執著於自我立場的手段。如能認清花招並明白箇中因素，即能見招拆招解決問題。而藉由討論對方的卑劣招數，不但能降低對方所施展手段的效果，對手也會意識到無法徹底離間自己的陣營。有時，僅是詢問對方所操弄的手段，便足以讓對方不再使用。

事實上，挑明對方的卑劣手段旨在讓自己有機會，把彼此間的交涉內



容導向協商談判的規則。換言之，將協商談判的焦點放在程序和規則上，而非實質內容上。協商談判內容的標的雖有不同，但應用的概念與方法則於先前章節所述內容相同，其目的仍是有效率、和諧地在程序和規則上產生明智的共識。

亦即，將人與問題分開，別用自己認為不合理的招數攻擊對方。因為對方更容易產生防禦心理，也就較難放棄對方當下所操弄的卑劣手段，甚至會使問題趨於擴大和複雜化，干擾其他議題的進行，以及未來的協商談判氣氛。其次，是把重點放在利益而非立場之上，以及創造彼此都有可能接受的互利選擇方案，和堅持使用客觀的準據以及原則。此外，應注意詢問的技巧，避免變成責備或是教訓對方，畢竟改變談判過程比改變談判對手相對容易。一言以蔽之，就是堅守相關前述協商談判原則，並且將各技巧背後的原則當作建議的談判「規則」。如果對方仍無理取鬧，但自己確有充分理由可以離開談判桌，訴諸掉頭就走也是方法之一，如對方真有意達成共識，對方自然會再要求一己重回談判桌。

#### 四、 運用範例

假設在某一區域市場上，實現某一技術解決方案，現有 X 和 Y 兩種技術(實現該技術解決方案可分別全部採用 X 或 Y 技術，或是 X、Y 技術以不同比重整合)，分別屬於 A、B 兩家公司，且市場尚處在渾沌狀態，有關的產品和服務尚在起步階段，供應商可以基於兩套技術來提供產品和服務。換言之，A、B 兩家分別希望 X 技術和 Y 技術可以成為市場的主流標準，在這個新興的區域市場展開角逐，儘管兩個公司都是自利的，但是他們也必須考量市場因素(此即本報告所稱之「對事不對人」和「立場擺兩旁，



利益擺中間」的體認)：當他們選擇一樣的技术作為標準的內容時，消費者對這個市場就很有信心，雙方都可雨露均沾；當他們選擇不同的技術標準時，消費者信心不足導致產品和服務沒有市場，雙方一無所獲。A、B 兩公司的採用何種標準所獲市場利益，得如表 1 中的數值所示(數值越高表示所獲利益越佳)：

表1. 理性(理想)情境下的協商共識結果

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	2,1	0,0
	Y	0,0	1,2

所獲利益：(A 公司，B 公司)

假設經過協商談判後，A 公司選擇了 X 技術，B 公司也選擇 X；假定 B 公司選擇了 X 技術，則 A 公司自然樂於接受。同理，反之亦然。假設經協商談判，最後 A、B 公司選擇相同技術(X 或 Y)作為標準內涵，則兩造皆有利益，僅是利益獲得的多寡而已。但在協商談判前，兩個公司都並不知道選擇哪個技術為好，採用 X 和 Y 都是協商談判的籌碼，但分別是對不同的利益分配結果而言。在本假設案例中，假定兩公司的信念是正確而且一致的。若兩個公司事先並不協商談判，則彼此可能會誤解對方的意圖，有可能出現 A 採用 Y 技術，而 B 公司採用 X 技術的情況(避免過早下判斷)。

為了防止讓自己處於不利的境地，兩個公司需要以一定的概率來選擇是用 X 技術還是 Y 技術。假設經過各公司內部的盤算，A 公司以 2/3 的概

率採用 X 技術，以 1/3 的概率採用 Y 技術(此指經協商談判後，認定未來達成共識後的技術標準，其 X 和 Y 的技術比重)；同理，B 公司以 2/3 的概率採用 Y 技術，以 1/3 的概率採用 X 技術時，達到混合策略(尋找各多可能答案)。這時 A 公司的期望收益和 B 公司的期望收益都是 2/3，小於前述架設結果收益 1 或者 2；兩家公司總的期望收益均為 4/3，小於兩家公司經過協商談判後採用同一種標準的總收益 3。此即，標準的差異減損了市場效率，如果兩家公司能夠達成協定統一用同樣的技術標準，比兩家公司各行其是，隨機選擇所適用的技術標準要好。

上述情況是指兩家公司都同時行動的情況，但是如果兩者的行動有時間上的先後，而且另一方可以觀察到先行者的行為，則先行者有先發優勢 (first-mover advantage)。如果 B 採用了 Y 技術，則 A 知道再採用 X 技術就沒有意義，因為那不能改善自己的處境，所以就只好跟隨 B 公司的行動而採用 Y 技術；如果 A 先採用了 X 技術，則 B 公司的最好策略也是採用 X 技術。

在許多標準協商談判的場域中，許多的情況也貼近以上陳述。亦即，例如由於 B 公司早已率先採用了 Y 技術，所以 B 公司就有了先發優勢，漸漸地 Y 技術就形成了一個事實(de facto)標準。而即使後續有兩套標準同時存在，但實際上 X 技術所產生的標準是形同虛設，無法在協商談判中起到作用。

倘若將技術專利籌碼納入分析中，一項發明獲得專利權後，如果沒有被無效或者超過專利有效期，則享有排他權。如果標準中包含了專利技術，則這樣的標準便會相對增強專利權利人的談判籌碼 (bargaining power)，同時增加在市場中透過專利授權獲利的機會。此時，表 1 中的所





獲利益狀況可能變為表 2 中的情形。

表2. 運用專利作為協商談判籌碼

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	<u>2.5, 0.5</u>	0, 0
	Y	0, 0	<u>0.5, 2.5</u>

所獲利益：(A 公司，B 公司)

由於標準中引入了技術專利(善用和活用自己的籌碼)，所獲利益發生了變化，又由於每一方採用一己技術的傾向(概率)與自己的所獲利益成正比，每方都力圖把自己的專利納入到未來的標準之中。如是，當 X 中含有 A 的技術專利時，則 A 公司的協商談判力道便相對獲得了增強，當雙方都使用 X 技術的時候，由於 B 公司要得到 A 公司的授權許可，它的收益便會下降，A 公司的收益便也相對增加。從而使 A 公司採用 X 技術的概率增加為 5/6，這比表 1 中沒有專利的概率 2/3 要高。同理，也可知 B 公司採用自己標準的概率為 5/6。極端的情況是，當自己的收益趨於全部市場利潤，而對方的收益趨近於零時，一方的技術就主宰了此一標準。這說明了標準、專利及其結合的重要性。

承前述分析，倘若在市場上主要是以 Y 技術為主導者，如果 A 公司想使這個態勢轉變，而促使兩造都採用 X 技術，則透過改變 X、Y 兩項技術的所獲利益就可以達到這個目的。如果在當下的態勢下，A 公司偏離 Y 技術而採用 X 技術的所獲利益大於 1，比如為 1.2，則 A 公司便有採取行動的動機。



表3. 衡酌協商談判可能結局採取相應作為

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	2,1	1.2,0
	Y	0,0	1,2

所獲利益：(A 公司，B 公司)

促使這種改變的非市場力量，也有可能來自於公部門支持 X 技術，即政府強制實施 X 技術的承諾。如果真正強制實施 X 技術，則 A 公司的所獲利益就會/更好，因為 A 公司可以透過專利授權，技術轉讓等獲取利潤。此時，A 公司於協商談判時選用 X 技術就是一個優勢策略，而 B 公司亦會認識到 A 公司必定會選擇使用 X 技術，則 B 公司的最佳策略也是不得不選擇 X 技術。如果選擇 Y 技術則所獲利益為 0，因為無法進入市場(客觀的準據/現實)，便無利益可言。

前述的政府介入情況在真實世界中，發生的機會一般而言並不高(除非該標準事涉國家安全、環境保護或人身安全)。是以，政府在介入標準協商談判的過程中通常作用有限，市場選擇仍然是基本的力量。如果 A 公司透過一段時間，已經有足夠的市場力量與 B 公司相抗衡，使用 X 技術的收益逐漸增加，例如為 1.2，這時選擇 X 技術就是 A 公司的優勢策略。而對於 B 公司來說，由於並沒有政府角色的介入，這樣當 A 公司使用 X 技術的時候，B 公司也還能有相當的收益，例如為 1.6，則這時在協商談判時，選擇使用 Y 技術就是 B 公司的優勢策略。雙方的所獲利益如表 4 所示：



表4. 善用客觀(現實)的準據進行協商談判

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	<u>2</u> , 1	1, <u>2</u> , <u>1.6</u>
	Y	0, 0	1, <u>2</u>

所獲利益：(A 公司，B 公司)

雖然從總體的市場效率來看，這不是最佳的，但只要兩個公司採用自己的標準比採用對方的標準收益更高，這樣的情況就會持續一段時間。這樣，市場上就同時有兩個標準在同時競爭和拉扯。當然，兩個公司力量的消長、市場佔有率的變化、消費者偏好(客觀的準據之一)的改變等都會促使統一標準的形成。

如果著眼於全球市場，而不僅僅侷限在該區域市場，則把一己的標準推動成為國際標準，就會對協商談判的內涵產生另一番意義。相對於本案例之區域標準，國際標準有更廣的適用範圍，國際標準本來是可以促進各國的技術進步和共享，但由於在標準中引入了專利技術等，使協商談判的問題更加複雜化了。假設 A 公司的 X 技術和 B 公司的 Y 技術都在積極申請成為國際標準。並假設在該區域市場中 X 技術和 Y 技術勢均力敵，則申請成為國際標準會成為改變協商談判的一個外部因子。如果透過提案，把 A 公司的 X 技術上升為國際標準，則所獲利益就會發生改變，從而影響到最後達成的均衡。

如果 Y 技術成為國際標準，則消費者由於擔心相容問題，A 公司的區域市場佔有率就有可能迅速減少，假設其收益為 0.2，B 公司的市場佔有

率就會增加，假設其收益為 2.5，選擇 Y 技術就成為協商談判時的優勢策略，最後 A 公司就不得不也選擇 Y 技術，這正是 B 公司所希望達到的結果。表 5 表示假如果 Y 技術成為國際標準時的所獲利益情況。

表5. 把餅做大的協商談判局面(I)

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	<u>2</u> , 1	0.2, <u>2.5</u>
	Y	0, 0	1, <u>2</u>

所獲利益：(A 公司，B 公司)

同理，如果 X 技術成為國際標準，則這正是 A 公司協商談判努力的目的所在，所獲利益如表 6 所示：

表6. 把餅做大的協商談判局面(II)

		公司 B	
		X	Y
公司 A	X	<u>2</u> , <u>1</u>	2.5, 0.2
	Y	0, 0	1, <u>2</u>

所獲利益：(A 公司，B 公司)

假使 A 公司現處於相對弱勢，但 A 公司把 X 技術提作成為國際標準的努力堅持下去，希冀協商談判的最低目標是在 Y 技術成為國際標準的同時，X 技術也成為國際標準，兩個標準並行，各自依情況選用。

標準涉及到市場展有率的大小，從而明顯地影響到市場利益的分配。



先發優勢能形成事實標準的機會較高，所以把技術及時轉化為市場力量，對標準協商談判結果的形成有至關重要的作用。標準中的專利是標準獲取利益的一個有效機制，當企業有了領先的專利技術時，要積極推動把自己的專利技術納入新的標準體系，並透過授權獲取利益。透過政府強制實施一項標準往往不是最有效的途徑，關鍵還是公司在協商談判過程中的技術籌碼與協商談判技能的應用。

## 五、 標準制定活動談判與共識凝聚策略性議題

總和本報告前述相關思路、原則與運用範例，標準制定活動談判與共識凝聚策略性議題得歸納如次：

1. 標準制定活動係屬一共識形成程序，應尋求所有關係者的意見(不宜堅持己見)，亦非零合遊戲遊戲。是以，參與標準制定者應釐清談判所欲達到的目的(單一或多重)為何，如下述：
  - (1) 蒐集技術情報；
  - (2) 預判未來市場動向；
  - (3) 建立合縱連橫策略伙伴關係；
  - (4) 尋覓和挖角先進技術人才；
  - (5) 降低研發風險(市場不確定性)；
  - (6) 專利標準化；
  - (7) 影響標準部分內容；
  - (8) 主導標準之內容；





- (9) 提高企業市場形象；
- (10) 替代現有技術解決方案等。
2. 掌握針對「利益」談判之策略，亦即將議題放在標準的內容(將人與標準內容問題或技術課題分離)、利益(焦點在市場利益，而非技術優劣)、選擇(在決定前先找出各種標準內容可行的方案)、準則(標準制定程序、國際準則、普世價值、市場價格、先例、科學判斷、專業標準、效率、價格、法庭裁定、道德標準、公平待遇、傳統、互惠等等)。
  3. 釐清協商談判過程中的「利益」與「立場」。利益成為人做事的動機，以及立場爭執背後的動機與肇因。標準制定者的立場是自己已決定的事，而利益(前述談判所欲達到之目的)則是下此決定的原因。當標準制定者確實了解反對立場背後的“利益”時，常可發現另外一種立場，不僅能符合標準制定者的利益，亦能滿足對方的利益。折衷利益而非立場之所以能解決問題，也是因為相反立場背後所存在的共同利益遠比衝突利益多。
  4. 在協商談判過程中，勿屈服於壓力，只屈服於原則(如技術實況、議事規則等)。最高指導原則就是，訴諸客觀的原則與準據，但同時要保有彈性。換言之，在策略上各議題和一己的協商談判目標須在共同尋找客觀原則和準據的架構下進行。對於最恰當的原則與準據及其應用方式，要以理性處理，並接受道理。
  5. 善用和活用自己的籌碼(如研發能量、智慧財產權、市場通路、客戶忠誠度)，並保護自己，避免過於或過快迎合對方的觀點，



思量可能的最佳替代方案或設定底限。或可透過透過自己或第三者傳遞一些具建設性的建議方案(如把市場擴大或把標準之位階提高等)。



## 題庫與參考答案

1.	Q	我國〈標準法〉述及：標準係指“經由共識程序”，並經公認機關(構)審定，提供一般且重覆使用之產品、過程或服務有關之規則、指導綱要或特性之文件。試說明在標準化的範疇內，“共識”的概念或意義為何？
	A	共識是普遍獲得同意，其特點是對於實質重要議題，共同利益之主要關係者沒有持續的反對立場。在協議過程中，已尋求所有關係者的意見，並經協調化解任何衝突對立的爭論，但共識並非暗示無異議。
2.	Q	試說明“協商談判”、“共識”、“標準”三者的關係為何？
	A	協商談判是過程與手段，目的是達成共識，而目標則是制定標準。換句話說，在共識形成的歷程中，其本質便是協商談判，所以標準化的歷程既然可視作協商談判的一種。這樣的歷程便也呼應我國〈標準法〉提及標準需“經由共識程序”的概念。
3.	Q	試說明「零合遊戲(Zero-sum Game或稱Win-lose Game)」的意義為何？
	A	概念上零合遊戲是指輸(lose)者全輸(一無所有/zero)，贏(win)者全拿(sum)。舉例言之，零合遊戲就像是「你死我活」或是「漢賊不兩立」的競爭，在這當中不存在合作的空間。
4.	Q	試列舉3個協商談判的基本原則。
	A	避免堅持己見或委曲求全的極端、對事不對人、立場放兩旁，利益擺中間、把利益的餅做大、訴諸客觀的準據和原則。(五者擇其三)
5.	Q	一般而言，協商談判的本質可分為“what”以及“how”兩個層面的課題，這“what”以及“how”分指什麼？
	A	1. What: 協商談判的“實質”內容(即標準的內容)。 2. How: 處理實質內容的“程序”(“如何”商談這個實質內容有關問題)。
6.	Q	試說明在制定標準歷程中，執著於「立場」之爭對協商談判所可能造成的負面影響。
	A	1. 忘記自己是在協商談判的歷程，這歷程中還有別人的立場。 2. 將注意力放在一己的立場上，不會注意協商談判對象內心所關切的事。 3. 即使勉強達成協議，也只能反映雙方最終立場之間的差距。



		4. 不易推敲出符合雙方利益的解決方案。 5. 傷害彼此的關係與信賴度。
7.	Q	試列舉3種以「溫和」方式協商談判的態度或形式。
	A	提出交換條件、妥協、信賴對方、友善態度、避免衝突而讓步。(五者擇其三)
8.	Q	試說明在制定標準歷程中，採取「溫和」方式所可能造成的負面影響。
	A	1. 容易著眼於人際關係的談判，不免有達成草率共識之虞。 2. 受到強硬堅守立場者的傷害，表面上關係和諧，但可獲得的利益卻遭侵蝕。 3. 一本溫和的態度、毫無戒心，或許最後標準制定者會全盤皆輸。
9.	Q	試簡述「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的4個基本重點。
	A	1. 人 — 將人與問題分離。 2. 利益 — 焦點在利益，而非立場。 3. 選擇 — 在決定前先找出各種可行方案。 4. 準則 — 堅持結果須根據某些客觀標準。
10.	Q	「將人與問題分離」是「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的四大重點重點之一，試說明其內涵要義。
	A	人類是具有強烈情緒的動物，對事物的感覺不大相同，想要清楚溝通也仍有障礙，而情緒通常會與問題的客觀價值糾纏不清。因此採取立場反而會使情況更糟，因為人的自我與其立場是有關聯的。因此，在解決實質問題之前，應先將人的問題區分出來，個別處理。即使是象徵性而非實際上的，參與標準協商談判的人也應將大家視為並肩合作的夥伴，矛頭對準問題而非彼此。
11.	Q	「焦點在利益，而非立場」是「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的四大重點重點之一，試說明其內涵要義。
	A	談判的目的是滿足雙方的潛在利益時，標準制定者必須克服將焦點放在明白交代之立場上所會產生的缺點。談判的立場讓標準制定者無法看清自己真正想要的事物。通常來說，經雙方/多方折衷立場之後所產生的共識，也不太可能顧及最初採取這些立場的需求。
12.	Q	「在決定前先找出各種可行方案」是「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的四大重點重點之一，試說明其內涵要義。
	A	鑑於人在壓力下，難以設計出最佳的解決方案。因此試圖在協商談



		判對象面前做出決定，無疑會窄化視野，有壓抑創造力之虞，亦會影響尋找正確解決方案之舉。標準制定者應空出一段時間，在這段時間內想出各種解決方案，促進雙方利益，並以創新手法折衷不同的利益，藉以消弭這些缺憾。
13.	Q	「堅持結果須根據某些客觀標準」是「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的四大重點之一，試說明其內涵要義。
	A	當利益明顯遭到反對時，談判者一味堅持到底，或許可能得到有利的結果。但這方法會鼓勵不肯妥協者，產生獨斷的結果。然而，標準制定者可以採取以下作法以對付這類談判者：標準制定者可以堅定地表示他的反對說詞仍不足，共識必須有一些公平的標準，不應受雙方/多方明顯意志的干擾。
14.	Q	在協商談判中利用「堅持結果須根據某些客觀標準」的手法時，此處的“客觀標準”包括哪些(至少列舉5種)？
	A	標準制定者所選擇的標準制定程序(遊戲規則)、國際準則、普世價值、市場價格、先例、科學判斷、專業標準、效率、價格、法庭裁定、道德標準、公平待遇、傳統、互惠等(十四者擇其五)。
15.	Q	從協商談判起至達成共識(或破裂)為止，若將此歷程分作分析、計畫與討論三個階段，請簡要說明如何將「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的4個基本重點(將人與問題分離；焦點在利益，而非立場；在決定前先找出各種可行方案；堅持結果須根據某些客觀標準。)運用在「分析」階段。
	A	在「分析」階段，標準制定者要判斷情勢為何 — 藉由蒐集資訊、組織與思考。標準制定者要考慮朋黨作用、敵對情緒與溝通不良等「人」的問題，以及找出標準制定者的利益與對方的利益。標準制定者要注意檯面上的選擇，並從提議中確認出可作為共識基礎的準則。
16.	Q	從協商談判起至達成共識(或破裂)為止，若將此歷程分作分析、計畫與討論三個階段，請簡要說明如何將「針對原則談判」或「針對利益談判」方法的4個基本重點(將人與問題分離；焦點在利益，而非立場；在決定前先找出各種可行方案；堅持結果須根據某些客觀標準。)運用在「計畫」階段。
	A	在「計畫」階段，無論產生想法或做出決定，標準制定者都會再度採取這四個要點，標準制定者將如何提議以處理人的問題？標準制定者的利益以何者為重？切合實際的目標有哪些？標準制定者會想要產生其他的方案，以及從中選擇的準則。
17.	Q	從協商談判起至達成共識(或破裂)為止，若將此歷程分作分析、計畫與討論三個階段，請簡要說明如何將「針對原則談判」或「針對



		利益談判」方法的4個基本重點(將人與問題分離；焦點在利益，而非立場；在決定前先找出各種可行方案；堅持結果須根據某些客觀標準。)運用在「討論」階段。
	A	在「討論」階段中，當雙方/多方互有溝通，著眼於共識時，這四個要點再度是討論的最佳主題。認知的差異、挫折與憤怒的感受，以及溝通的困難，皆可得到確認與討論。雙方/多方皆應了解對方的利益，共同產生對彼此有利的選擇，並以客觀標準找出能解決利益衝突的協議。
18.	Q	在協商談判歷程中，人的關係容易與問題糾纏不清，若要將人與問題分離，可應用哪3個方法化解？
	A	建立認知、控制情緒、強化溝通。
	Q	在協商談判歷程中，人的關係容易與問題糾纏不清，若要將人與問題分離，一般可透過「建立認知」、「控制情緒」、「強化溝通」三個方法化解。試概述「建立認知」的內涵與要義。
19.	A	「建立認知」是指了解協商談判對象的認知(但並不等於同意這些想法)。標準制定者對協商談判對象有利的觀點就必須感同身受，了解協商談判對象對相信的事物抱持何等強烈的情緒。較了解他人的想法後，較有可能修正標準制定者原先對某情況所具有何種利益的看法。但這並不是一種了解協商談判對象看法後所需付出的代價，而是收穫。它讓標準制定者減輕衝突的範圍，並幫助標準制定者發現自身新的利益。藉由認知的提升，協商談判者彼此間逐步認可一個解決方案時，相對上整個談判過程會愈來愈順利。
	Q	在協商談判歷程中，人的關係容易與問題糾纏不清，若要將人與問題分離，一般可透過「建立認知」、「控制情緒」、「強化溝通」三個方法化解。試概述「控制情緒」的內涵與要義。
20.	A	將情緒攤開，但也承認情緒其來有自。與協商談判對象討論他們的情緒，也會淡化自己的情緒。有時將自己或對方的情緒攤開，成為討論的焦點，不僅能強調問題的嚴重性，且能讓談判不產生反動而是傾向主動。但自己宣洩情緒時，不應讓人產生衝動的反應，甚或引起激烈的口角。拋開焦慮情緒的包袱後，較可能著手解決問題。
	Q	在協商談判歷程中，人的關係容易與問題糾纏不清，若要將人與問題分離，一般可透過「建立認知」、「控制情緒」、「強化溝通」三個方法化解。試概述「強化溝通」的內涵與要義。
21.	A	協商談判是你來我往的溝過程，目的在於達成共同的決定。方法包括動傾聽並領略對方所說的話、認清溝通與談話的目的為何、以及必免使用不同語言造成誤解。



22.	Q	試說明在協商談判溝通過程中應該注意(避免)的問題。
	A	1. 協商談判者之間互不交談，或不會以對方能了解的方式交談。 2. 不聽(或有意、無意忽略)協商談判對象所說。 3. 一方錯誤地解釋另一方的話。
23.	Q	試想像以下情境：甲、乙兩君正為是否全開或緊閉客廳的窗戶而爭吵，丙君問甲君為何要開窗？丙君也問乙君為何要關窗？甲君說：「我需要新鮮空氣」；乙君回：「我不想讓風灌進來」丙君遂將隔壁房間的窗戶打開，同時解決了甲、乙兩君的問題。請問以上情境何者是「立場」？何者是「利益」？何者是折衷「解決方案」？
	A	1. 甲君「立場」：開客廳的窗戶；乙君「立場」：關客廳的窗戶。 2. 甲君「利益」：需要新鮮空氣；乙君「利益」：不讓風灌進來。 3. 折衷「解決方案」：將隔壁房間的窗戶打開。
24.	Q	試說明「立場」與「利益」之間的差別與關係。
	A	在利益界定的問題上，談判的基本問題不在於立場的衝突，而是各方需求、願望、關切與恐懼的衝突，這種希望與關切即為利益。利益成為人做事的動機，以及立場爭執背後的動機與肇因。標準制定者的立場是自己已決定的事，而利益則是下此決定的原因。換言之，利益是“因”，立場是“果”。
25.	Q	在協商談判過程中，吾人常會折衷「利益」而非「立場」，試說明其理由。
	A	每種利益通常都有若干可滿足的立場。人常常僅採取最明顯的立場，當標準制定者確實了解反對立場背後的利益時，常可發現另外一種立場，不僅能符合標準制定者的利益，亦能滿足對方的利益。折衷利益而非立場之所以能解決問題，也是因為相反立場背後所存在的共同利益遠比衝突利益多。
26.	Q	試說明在以客觀準據和原則進行談判時，應掌握哪些原則？
	A	1. 各議題須在共同尋找客觀原則和準據的架構下進行。 2. 對於最恰當的原則與準據及其應用方式，要以理性處理，並接受道理。 3. 勿屈服於壓力，只屈服於原則。最高指導原則就是，訴諸客觀的原則與準據，但同時要保有彈性。
27.	Q	在面對較具優勢的協商談判對象時，有哪些原則與技巧或可應用？
	A	1. 善用和活用自己的籌碼。

		2. 保護自己，避免過於或過快迎合對方的觀點，思量可能的最佳替代方案或設定底限。
28.	Q	試說明在協商談判歷程中，如何將對手的著眼點從「立場」轉向「利益」？
	A	<p>1. 集中在自己能做的事上，自己能專注於利益，而非立場上。這方法本身便具感染性，對討論利益、選擇方案、原則與準據的人而言，此法或有成功的契機。一開始即玩新遊戲，就可改變遊戲規則。</p> <p>2. 如果方法“1”行不通，對手仍採用立場之爭，便可考量集中在對手能做的事上，這方法就是透過借力使力法式，將注意力導向利益，因而阻擋了立場之爭的基本行動。</p> <p>3. 第三，倘若方法“1”、“2”皆行不通，再嘗試集中在第三者能做的事上，考慮邀請能將討論集中於利益、選擇方案與標準的訓練有素之第三者介入，類似進入仲裁程序一般。</p>
29.	Q	試說明當協商談判對手欺騙的幾種形式，以及自己的應對方式。
	A	<p>1. 形式一：明知事實真相卻故意說錯(誤導)。應對方式：除非有信賴他人的充足理由，否則標準制定者不應輕易相信對手片面的說法。如有可能應該查核對手，檢驗對手所斷言的事實。</p> <p>2. 形式二：對手會給自己一種擁有職權的假象。應對方式：不要因對方出馬談判，即認定其可全權作主，這通常是對手建立進一步協商跳板的手段。而且在達成共識之前，先明瞭對方的職權範圍為何。倘若對手回答模稜兩可，便應該儘量找真正有權利的協商談判對手，或確定自己已經先保留了進一步協商談判的空間與彈性。</p>
30.	Q	試說明協商談判對手訴諸「立場」壓力手法，促使自己讓步的可能形式(至少舉2種)，並說明可能的應對方式。
	A	<p>1. 形式一：對手拒絕談判或設定協商談判前的條件。應對方式：標準制定者應該先瞭解這情況可能是對手一種協商談判伎倆，希望藉此籌碼打開協商談判之門，以便讓對手獲得實質的讓步。接續，標準制定者應該嘗試自己或是透過第三者，釐清和討論對手何以拒絕協商談判或設定條件，不應急躁攻擊對手不談判的舉動，而是找出他們不談判的原因和利益所在。這些原因有可能包括對手根本不相信可以達成共識、談判後會降低對手的地位、談判可能有損於對手陣營內部的團結等。這時，可透過透過自己或第三者傳遞一些具建設性的建議方案。</p> <p>2. 形式二：對手提出極端的要求。應對方式：協商談判對手往往一開始便提出極端的要求，其目的在於降低自己的期待，或是對手認為一開始採極端的立場會，對他們而言有較佳的共識結</p>



果。不管對手是出於耍詐或認同這種方式的效果，都有可能會阻滯進一步的協商與交涉。甚或，如果對手開的條件太低，自己反而會認為不值得一談。遇到這種情況，標準制定者可明白讓對手知道自己已經注意注意到這樣的伎倆，並請對手自圓其說其立場和所依憑的原則。

3. 形式三：協商談判對手的要求逐漸升高。應對方式：標準制定者應該在指出他們行為的嚴重性時以及爆發衝動的反應前，讓協商談判的對手知道自己會休會的意向，並且詢問對手是否考慮願意繼續談判，以及繼續談判的基礎。如果對方還願意繼續協商談判，屆時其態度當會更為謹慎。
4. 形式四：不留後路的手段，也就是訴諸極端要求讓自己不可能讓步的手法。應對方式：藉由中斷協商的方式，據以淡化此一情勢。無論標準制定者採取何種行動，皆要避免將承諾成為焦點問題，並淡化處理，讓對方有台階下。
5. 形式五：依拖有一頑固的夥伴，亦即協商談判的對象不回應一己的請求，對手說願意接受這樣的條件，但其夥伴必然不會答應。應對方式：標準制定者無須揭穿其手段，但可表達願意與其頑固的夥伴相談和溝通。
6. 形式六：訴諸拖泥帶水伎倆，協商談判對手往往會拖到有利的時機才下決定。應對方式：標準制定者可明說等待需付出不小的代價，並可告訴對方，若無法達成共識，必會造成彼此一無所獲，讓對方還有台階下。如果對方依然故我，甚或可提出請對方退出協商談判的可能。

(以上六者擇其二)



## 參考資料

1. 劉必榮，學會談判 – 從兩敗到雙贏的溝通模式，文經社，2006 年 3 月。
2. 羅竹茜 譯，實質利益談判法 – 跳脫立場之爭，遠流出版事業股份有限公司，2005 年 9 月。
3. 張平、馬曉，標準化與知識產權，知識產權出版社，2005 年 6 月。
4. Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes, The Random House Group, 1999.

