

5. 談判技巧

5.1 談判的本質

- 談判雙方，可以是個人，也可以是機關團體
- 談判者之間存有利益衝突
- 談判目的是希望發揮影響力而獲得更多利益，或使對方作更大的讓步，甚至完全如己所願
- 談判者之間雖存異但求同
- 凡談判即涉及給予與取得(give and take)
- 成功的談判能解決有形與無形的困難

相互依賴的關係

- 分配式談判 – 整合式談判
- 整合式談判 – 雙贏

人際關係的特性

談判雙方會各自期待某種預期結果，該結果的效益可以透過一些標準來衡量 (Thibaut and Kelly, 1959)

表 5-1 關係 – 結果的評估標準

項目	定義
預期結果(O)	我們期望得到什麼結果？
比較基準(CL)	我們可以從其他關係中得到什麼樣的結果？
替代方案的比較基準(clalt)	由某一關係轉變至另一關係之前，所能接受的最低層次之結果
最佳替代方案(BATNA)	所有替代方案中最理想的一個

互相探索

談判需要明確了解彼此期望的結果，與真正能夠讓步的底線

- 讓步：為了達成協議，縮小雙方可選擇的範圍
- 難題：缺乏互信基礎(Kelley, 1966)
 - 誠實的難題
 - 信任的難題
 - ◆ 需增加對結果的認識與對過程的認知

相互依賴與認知

- 談判結果：輸贏與雙贏
- 談判者常會受到過去經驗、歷史、人格特質、心情、個性、習慣、信仰等因

素影響，以及對情境的認知

- 談判結果受到下列因素的影響：對方、談判者本身、雙方的功能、提議與反提議、談判過程(Thompson and Kastie, 1990)
- 談判者種類：合作型、競爭型
- 偏見：只有一張餅可分的迷失(Bazerman, Magliozzi and Neale, 1985)

校正方式：凍結→解凍→改變→再出發

衝突

- 定義：談判過程中，利益分歧，或無法同時滿足雙方的期望
- 衝突種類
 - 個人內心衝突
 - 人際衝突
 - 團體內衝突
 - 團體間衝突

衝突產生負面效應的原因(Deutsch, 1958)

競爭性過程：認為得利的目標只有一個，不可能雙方同時擁有

錯誤認知與偏見：誤認談判雙方處於對立，雙方產生衝突印象與偏見

情緒化：任由主觀情緒支配思維

溝通減弱：雙方在意見不合時難以溝通

模糊焦點：衝突中，中心議題被模糊與失焦，誤入無關的新議題期徒或引入無關的新參與者

僵化的承諾：衝突時因騎虎難下而自我設限

擴大差異、縮小共同點(存異去同)：雙方皆僅專注於本身的興趣與差異

擴大衝突：雙方堅持己見、僵持不下，產生越來越多的防禦與越來越少的溝通

衝突的優點 (Tjosvold, 1986)

衝突有助於使雙方正視問題，並積極及設法去解決問題

衝突可以促使雙方改變與調適

衝突有造成雙方加強警惕

衝突可以刺激創意

衝突不易化解的原因 (Greenhalgh, 1986)

Greenhalgh 歸納出衝突不易化解的原因與調解的方式：

表 5-2 衝突診斷模型

觀點 尺度範圍	不易化解的衝突	調解的方式
議題	涉及重要原則：價值觀、道德... 等議題。	分割大議題為小單位或小 部分
利害的大小	結果影響重大	結果影響有限

談判雙方的依賴程度	零和賽局：一方全勝，另一方全敗	雙贏：雙方相信可以創造出比分配方式更佳的结果
互動性	一次交易：沒有過去，也無未來	長久關係：期望未來仍能互動
談判雙方的結構	無組織的：零散缺乏領導	具組織性：團結、強有力的領導
第三方的參與	無中立第三者	有威信的第三者
衝突調解是否平衡	不平衡：一方受損想報復，一方想維持主控權	平衡：雙方承受同等損益，願平手收場

資料來源：L. Greenhalgh, “Managing Conglict,” Sloan Management Review, (Summer 1986), pp. 45-51

衝突管理

- Pruitt 和 Rubin(1986)發展出雙重關切模式，認為人在面對衝突管理時，有兩種截然不同的考量。

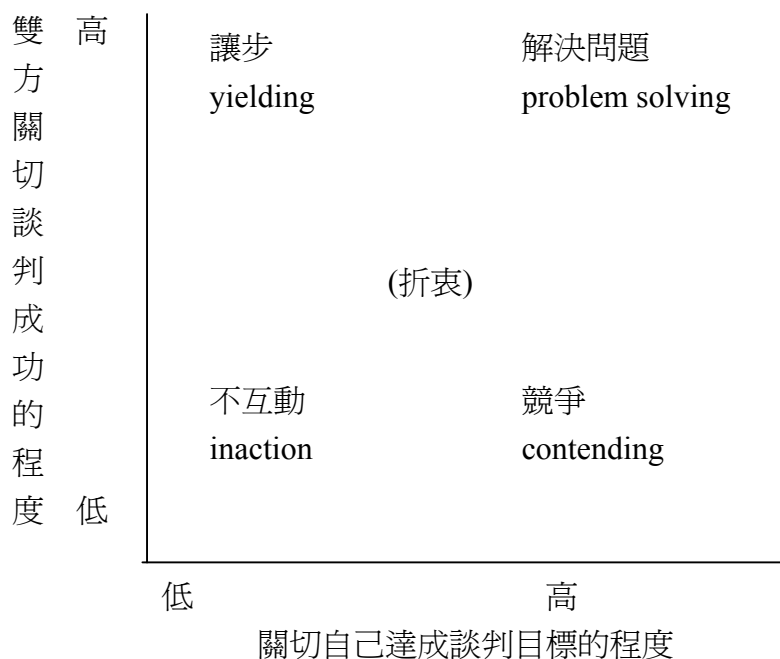


圖 5-1 雙重關切模式

資料來源：D. Pruitt and J. Rubin, Social Conflict: Escalation, Stalemate and

Sttlement, New York: Random House, 1986

7.2 衝突管理必備條件

- 分析對手之個人風格及偏好採用之策略
- 雙方衝突的程度會因彼此採用的策略不同而有異
- 最佳策略視情況而定

7.3 衝突處理模式

表 5-3 衝突處理模式

衝突形式	適合採用	不宜採用
整合式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題複雜 2. 有多方意見需整合 3. 需要對方的成諾與支持 4. 單方無法解決問題 5. 時間充裕 6. 需要借重對方資源，共同解決問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題簡單 2. 需當機立斷 3. 不考慮對方期望的結果 4. 對方沒有解決問題的能力
讓步	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自認我方行事不善 2. 談判的議題在對方更為重要 3. 願意讓步以換取對方未來能給予我方的利益 4. 我方處於劣勢 5. 為保持良好關係 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題結果對我方比較重要 2. 堅信自己才是對的 3. 對方發生錯誤或不道德的事件在先
獨斷式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題瑣碎 2. 必須儘速解決 3. 預期所欲採行的方式不會被認同 4. 對方不公平的決定會使我方損失重大 5. 下屬缺乏作出專業性決定的能力 6. 談判議題對我方非常重要 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題複雜 2. 我方認為談判的議題不重要 3. 雙方勢均力敵 4. 決策的時間充裕 5. 下屬能力強
逃避式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題瑣碎 2. 與對方繼續抗衡，潛在的負面效果大於所能取得的成果 3. 需要一段冷靜時期 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題重要 2. 職責所在，需做決定 3. 雙方不願拖延，問題必須立刻加以解決 4. 必須迅速集中注意的議題
折衷式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 的目標互相抵觸 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實力懸殊

	2.雙方勢均力敵 3.雙方無法達成共識 4.整合式或無法處理需緩兵之計	2.問題複雜
--	---	--------

資料來源：M. Afzalur Rahim, Rahim Organization Conflict Inventories: Professional Manual, Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.

第三者的協助

- 第三者：當衝突超出理性範圍，偏離合理結局，僵持不下，需要尋求第三方來仲裁
- 衝突管理機制：尋求雙方機關上級的參與(談判的基礎知識，工研院)

5.2 分配式談判之策略

分配式談判(distributive bargaining)，為一種競爭型的輸贏(win or lose)談判。雙方的目標基本上直接衝突。需謹慎地掌握資訊，僅透露對我方有利的資訊，並期望盡可能地獲得對方資訊以處於有利態勢。

適用時機

在雙方關係無關緊要，談判者希望獲得利益的極大時。

分配式談判的情境

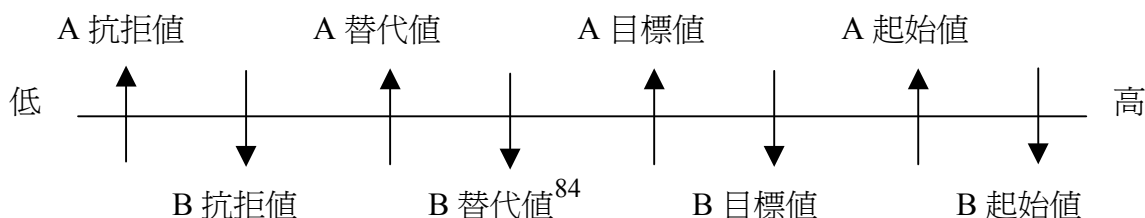
雙方目標之間的差異稱為議價範圍(bargaining range)。定案範圍(settlement range)或協議潛力區(zone of potential agreement)為雙方實際進行協商的範圍，超出此範圍可能會遭受其中一方拒絕。

雙方需要深入談判才會逐漸明白彼此的抗拒值，若是沒有交集，可能會終止談判或再調整抗拒值。

替代方案：替代方案可供辨識抗拒值，提供其他選擇性，可以使談判者脫離一個情況不樂觀的談判，替代方案越多，目標值設定可能越高。

定案點：未能在正面協商範圍內完成定案，定案點需接近對方讓步的極限值，雙方需相信即使結果不是最高利益，仍然是他們所能得到的最佳結果。達成協議後，雙方能衷心認同此項協議。

協議的集合：協議集合中的每一個子項皆須達成協議，談判雙方需依雙方的重要程度，列出優先順序。



買方的基本策略

- 尋找對方抗拒值，擴大定案範圍

探究對方對成果的價值觀、抗拒值、信心來源及動機；一方面探究對方的機密，另一方面防止我方機密外洩。

- 影響對方抗拒值，擴大協商範圍

- 影響抗拒值的因素

- ◆ 對方針對特定結果所額外增加的價值
 - ◆ 對方於談判延後必須額外增加付出的代價
 - ◆ 對方於談判失敗會額外增加的成本

- 影響分配式談判的過程

- ◆ 對方的抗拒值將視其對談判的延遲或失敗，所預估的額外成本不同而有所差異，需使對方認為談判延遲或失敗對我方影響不大，以降低對方的抗拒值
 - ◆ 對方的抗拒值會因談判延遲或失敗額外增加的成本而有所調整。基於此，需說服對方談判延遲或失敗將對其造成很大的損失，使對方降低抗拒值
 - ◆ 對方的抗拒值會依其結果所額外增加的價值有所不同，應說服對方目前的狀態無法獲得他期望的結果，或提供我方在他處更有吸引力的條件
 - ◆ 對方的抗拒值會因我方對結果所額外增加價值之認定不同而有所不同。越能說服對方接受協商範圍外的特定結果，則我方就越能施壓以迫使對方向下修訂其抗拒值。

分配式談判的戰略性任務

- 評估談判成功的價值與談判失敗的代價

- 主導對方對我方所欲達成結果的看法

- 利用遮掩行動進行資料保密，並直接以動作引導對方的看法
 - 選擇性表現：轉變態度或情感反應來誘導對方
 - 故意顯示出無能為力狀：派出只被告知部分訊息的代理人(律師、產權代理人、調查人員)，以保護自己的訊息，並帶回對方的資訊

- 影響對方對其所欲達成結果的看法

- 選擇性的呈現有利我方論點的事實、引導對方模擬我方的抗拒值、以我方的角度重新解讀已知的事實、故意在小地方讓步，並要求對方作出同等讓步回應

- 談判延遲或失敗增加對方的成本，其方式主要有三種

- 找對方麻煩(disruptive action)
 - ◆ 提高對方不達成共識必須付出的代價
- 與外人合作(ally with outsiders)
 - ◆ 在談判過程中引入一個對結果有影響力的人，影響對方
- 掌控談判的進度(scheduling of negotiations)
 - ◆ 改變談判進度，使對方處於劣勢(例：變更期限使對方產生時間壓力...等)

談判中的定位

- 開場條件
 - 一般研究顯示，提出較高的開場條件可以獲得較有利的結果
 - 開場條件高之優點
 - ◆ 具合理提案還有一段距離，因此創造較多的時間了解對方
 - ◆ 對方有可能會比預設情況作更多的讓步
 - 開場條件高之缺點
 - ◆ 可能立刻遭到對方否決
 - ◆ 可能影響雙方長遠的關係
- 開場定位的類型
 - 競爭型(斤斤計較細微末節)、中庸溫和(願意讓步)、戰鬥姿態(主動攻擊對方所開出的各種條件)
- 初步讓步
 - 透露出你的行動步調，其中彈性讓步的優點如下
 - ◆ 建立彼此合作而非競爭的關係，提高雙贏的機會
 - ◆ 維持談判的進行，傳達達成共識的期望
- 讓步的角色
 - 透過讓步而達成的協議，通常較令雙方滿意
 - 當一方在重要議題上作了重大的讓步，也會期待對方也在份量相當的議題上作出對等的讓步回應
- 讓步的模式
 - 讓步的大小與節奏...，可以傳達出談判的狀態
- 讓步條件
 - 任何時候同意讓步，必須要求對方以其他利益來交換

5.3 整合式談判之戰略與策略

整合式談判程序

- 儘可能瞭解談判對手的真實需要與目標
- 重視異中求同

● 尋求合乎雙方目標的解決之道

整合式談判過程的主要步驟

- 界定問題
 - 用雙方均能接受的方式來界定問題
 - 務使問題陳述簡明扼要
 - 把問題設定成目標，並找出達成目標的障礙
 - 將個人因素從問題中排除
 - 從尋求解決方案中界定問題
- 瞭解問題 – 辨別雙方的利益與需要
- 利益種類與特性
- 擬訂可供選擇的方案
- 腦力激盪，追求雙贏
- 選擇評估方案的篩選方式

整合式談判的成功因素

- 雙方具有共同的目標
- 相信自己解決問題的能力
- 瞭解雙方的立場
- 彼此信任
- 清楚正確的溝通

5.4 談判前的必備工作(談判程序)

策略及規劃

- 選擇談判策略的模式
 - 談判策略的模式至少包含五種要素：動機、原則與標準、信任、偶發狀況的假設、以及談判目標。下圖可以看出這五個要素之間的關係

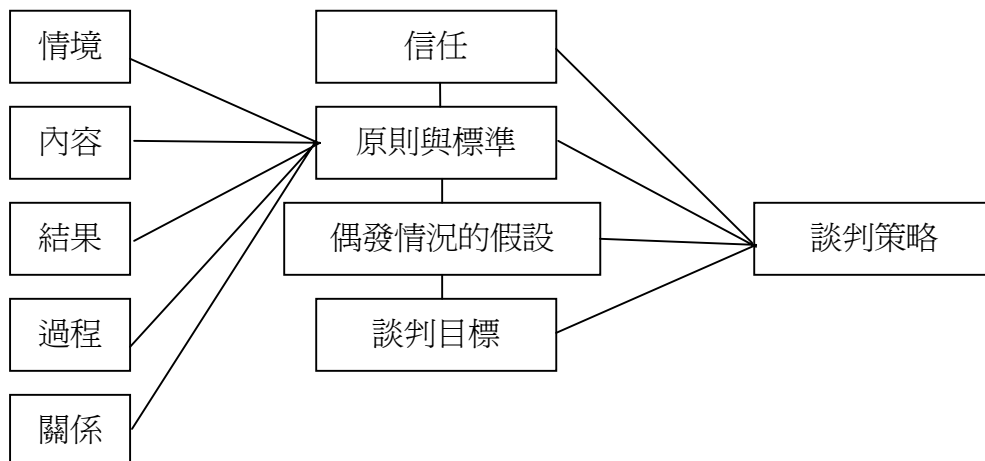


圖 5-1 談判策略的選擇模式

- 以下由一個實際的策略來討論選擇模式的過程
 - 影響談判策略的選擇包括考量談判者希望這次談判所得到的實質結果，以及與談判對手間關係的在意程度。下圖對這兩個問題提供了可能出現的答案

實質結果的重要性

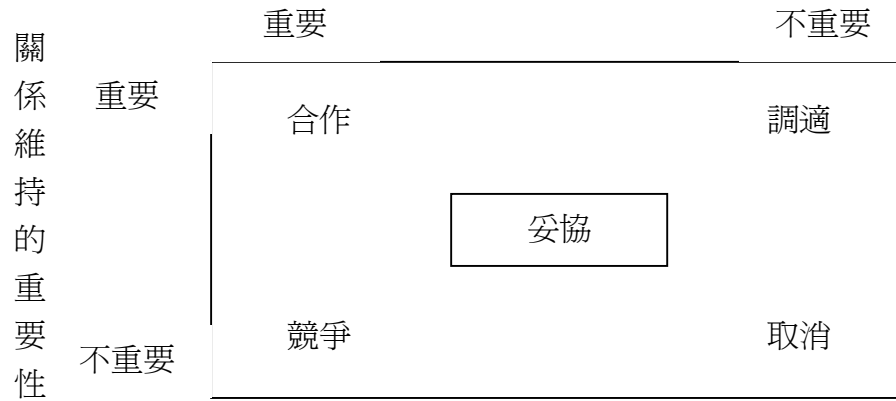


圖 5-2 早期談判策略選擇之模式

資料來源：G.T. Savage, J.D. Blair, and R.J. Sorenson, “Consider Both Relationship and Substance When Negotiating Strategically,” *Academy of Management Executive*, (Vol. 3, 1989), pp. 37-48

- 競爭、調適與合作這三種策略是能讓談判者有基本的進展與達成協議，然而三種策略都各有利弊。下表綜合這三種策略，並加以比較與對照。

表 5-1 競爭、合作及調適性策略比較表

項目	競爭(分配式談判)	合作(整合式談判)	調適性策略
收益方式	犧牲對方，追求自己的目標	尋求共利的目標	對固定的資源進行分配
關係維持	短期合作	長期合作	短期或長期合作
主要動機	最大化我方利益	最大化共同利益	讓對方獲利以增進友好關係
信賴與公開	保密；不信任對方	互相信任與公開，傾聽並且共同商議可行方案	某一方相對的公開，揭露我方的弱點
需求認知	雙方都了解自己的需求，但不坦誠	雙方都了解自己的需求，並互相告知	為迎合對方的需求而抑制自己的需求
可預測性	雙方都會有意料外的行為	雙方的行動都是可以預測的	為迎合對方，我方的行動是完全可以預測的
進行方式	雙方互相脅迫、虛張聲勢，企圖佔優勢	雙方以誠相待，互相尊重	為對方著想，放棄自己的利益

解決方案	雙方藉由議論、操控對方，致力於達成各自的立場與訴求	透過具有建設性與創意的的方法，尋求雙方滿意的方案	談判的一方努力尋找能順應對方的解決方案
成果成功與否的衡量方式	製造對方不良的形象，與之敵對我方	排除不良的形象，能重視具體成效	由減少或避免衝突來決定成功與否
不正常的結果	其中一方採取零合賽局，並且把打敗對方視為其目標	其中一方只求自己的利益而喪失互利的目標	我方為了對方而完全放棄、犧牲我方利益
主要方針	「我贏、你輸」	「如何使雙方都得利」	「你贏、我輸」
談判破裂的對策	若產生僵局，則需藉著調停來打破僵局	若遇到困難需要有隨機應變小組來解決	若談判一直無法令對方滿意，則屬於談判失敗

資料來源：Rober W. Johnston, “Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks,” Personnel, Vol. 59 (March-April 1982), pp. 38-39.

管理規劃程序的方式

● 有效的談判規劃程序需注意下列步驟：

- 確定議題
 - ◆ 衝突問題的分析
 - ◆ 過去相似衝突的經驗
 - ◆ 透過研究蒐集資料
 - ◆ 向專家諮詢
- 整合議題並確定議程
 - ◆ 區分出最重要與次要的議題
 - ◆ 議題之間的關聯性
- 確認立場
- 確認議題的先後順序
- 設定目標：瞭解限制所在
- 收集支持己方論點的資訊
 - ◆ 可以支持我方意見的論點為何？這項論點的效力為何？
 - ◆ 誰可以協助我方瞭解與釐清事實真相？有無任何存檔的資料可以支持我方的論點？
 - ◆ 是否有人談判過類似的議題？可否請教那些談判者他們使用的論點為何？何者有用，何者無用？
 - ◆ 對方可能的觀點為何？他們的立場為何？他們可能提出的論點為何？我該如何回應並尋求更有力的立場？

- ◆ 該如何表現我方的論點才能說服對方？什麼樣的圖表、專家證明等輔助資訊最有幫助？
- 分析對方
 - ◆ 對方目前的資源、立場及需求
 - ◆ 對方的目標
 - ◆ 對方的聲譽和談判風格
 - 對方前任代表與我方談判的情境
 - 對方過去與他人談判的情況
 - 對方過去與我方談判的情況（不論談判的議題是否相似）。
 - ◆ 對方代表同意協議的權力範圍
 - ◆ 對方可能採用的策略(談判的十個步驟，劉必榮)

5.5 化解談判破裂

常見的衝突管理

- 減輕緊張情勢，縮小衝突範圍
 - 緩和緊張情緒
 - 傾聽：試圖了解對方的感受與思考邏輯
 - 談判暫停
 - 縮小衝突範圍
 - ◆ 明白說明讓步的事實
 - ◆ 聲明讓步是經過慎重考量，希望對方相應讓步
 - ◆ 說明雙方各自讓步可以互蒙其利
 - ◆ 雙方均承諾會實施讓步，並會依照時間表上的既定時程完成談判
- 增進溝通的正確性
 - 角色互換以他人對方的角度來看待事物
 - 想像
 - ◆ 描述自己如何看待自己
 - ◆ 描述對方以何種姿態出現
 - ◆ 推測對方如何看待我方
 - ◆ 推測對方如何看待自己
- 控制議題
 - 減少各方的參與人數
 - 控制獨立議題的數量
 - 以具體的方式描述議題，而不是當成原則
 - 將大議題分割成數個子議題
 - 排除個人色彩濃厚的議題

- 建立共通點
 - 建立共同目標
 - 共同的敵人
 - 同意遵守的規定及程序
 - ◆ 決定開會的場所
 - ◆ 決定正式的議程
 - ◆ 決定參與會議的人
 - ◆ 設定大型談判會議及個別會議的時間限制
 - ◆ 決定程序上的規定，如：
 - 誰有發言權
 - 發言可以說多久
 - 議題內容
 - 要陳述那幾項事實？如何書寫會議記錄？如何確定協議？
 - 是否需要文書或其他協助
 - 整合式的架構
 - ◆ 增加問題構面的數量尋求不同構面間調和的可能性
 - ◆ 建構一個理想的方案
 - ◆ 若是文字上有衝突時，調整共通的用字遣詞以滿足雙方
- 設計一些對方偏愛的選擇方案
 - 給對方一個欣然接受的提案
 - 提供不同的選擇方案
 - 強調提案的吸引力
 - 使用合法或客觀的標準與支持文件來評估解決方案(九二一震災農村社區土地重劃衝突及管理模式之研究-以南投縣埔里鎮珠子山農村社區為例，蔡慧姿)(以問題解決為導向之衝突問題解決模式建立之研究，帥韻儀)(孫子兵法與談判技巧，劉必榮)

5.6 第三者介入協調與仲裁

將第三方加入談判程序

- 第三者介入的優點
 - 提供暫停或緩和的時間
 - 恢復或增進溝通
 - 把焦點重新拉回主要議題
 - 改善緊張的關係
 - 制訂時間期限
 - 化解談判停頓的癥結

- 促進談判者對衝突處理程序的認同
- 第三者介入的時機與形式
 - 當緊張情緒出現阻礙了談判的進行
 - 溝通不良且超越談判者所能處理的情況
 - 因誤解或刻板印象而阻礙有效的溝通
 - 造成談判者之間隔閡的負面行為(例如：憤怒、責怪他人...等) 重覆出現
 - 對資料的重要性或認定有嚴重的歧見時
 - 對議題的數量、順序及組合有爭議時
 - 各方有無法協調的矛盾立場時
 - 缺乏清楚、一致的談判程序或協定時
 - 持續談判有極大的困難或協商陷入僵局時

正式的調停方法

- 裁決
 - 爭執的雙方在產生僵局或是在期限內未能解決困難時，便向第三者說明各自的立場。第三者在聽完兩邊的立場後，針對爭端提出裁決。裁決經常被使用在商業間談判，以及勞資雙方的爭端
- 居中調停
 - 居中調停的成功因素
 - ◆ 必須根據爭端各方的意願安排調停的時間
 - ◆ 居中調停者必須為爭論各方所接受
 - 居中調停的時機
 - ◆ 衝突仍可緩和之時（尚未過於緊張對立之際）
 - ◆ 各方對達成協議仍有意願
 - ◆ 各方均信任居中調停者
 - ◆ 爭論議題未涉及原則性衝突
 - ◆ 各方的實力相當
 - ◆ 各方皆反對強制裁決
 - 居中調停採取的有效行為
 - ◆ 確認議題
 - ◆ 需要徹底了解各方真正的立場與有利害關係的事務
 - ◆ 彙整議題並排列時間與優先順序
 - ◆ 描述與建立提案
 - ◆ 提出可能達成協議的建議
 - 調停者需要堅守的原則
 - ◆ 需要爭端者讓步時，幫其保留面子
 - ◆ 協助爭端者化解內部的歧見

- ◆ 協助談判代表溝通
- ◆ 使用正向誘因達成協議或作出讓步（或是不合作時給予負面的制裁）
- 居中調停者的行為能促使調停更為有效
 - ◆ 建立並控制議程
 - ◆ 協助爭端者確立議題的優先順序
 - ◆ 保持冷靜、友善，但嚴格控制調停的程序
- 調停的基本策略
 - ◆ 解決問題（problem solving）：協助各方徹底溝通
 - ◆ 補償（compensation）：調停者利用報酬和誘因勸誘各方作出讓步與妥協
 - ◆ 施壓（Pressure）：在缺乏整合或雙贏的解決方法時，試著強迫各方降低各自的期望標準
 - ◆ 無行動（inaction）：無主動採取的行動促使爭端者自行解決
- 居中調停者的責任
 - ◆ 堅持獲得特定的結果（或定案）
 - ◆ 若缺乏對談判者之誘因，爭論可能無限期地延續下去
 - ◆ 爭端擴大可能造成更大的傷害或耗費更多成本

其他形式的第三者：非正式的調停(兩岸協商談判之研究-從兩階段談判與第三方介入角色探討，曹永坤)(從辜汪新加坡會談論兩岸談判策略之比較（一九九三~二〇〇二），章安瑤)

5.7 國際談判的特色

商業活動範圍與內涵日益國際化，國際談判也快速地增加中

1. 跨國談判的特色

- 政治與法律多元化
 - 當一國的組織(公司)與他國企業進行交易時，便會觸及兩國的法律和政治體系。這其中可能包括：公司在不同國家所須支付的稅金、不同國家員工的工作法規或福利標準，以及合約在不同國家的標準和效力（例如：判例法、不成文法與無效能的法律制度）。另外，在不同時間不同國家政治考量也會有所不同
- 國際的經濟因素
 - 國際貨幣的價格是不斷變動的，在進行跨國談判時必須要考慮匯率變動的因素。貨幣愈不穩定，雙方的風險也就愈大。因此，貨幣價值的變動（上漲或下跌）對雙方都會有重大的影響，可能會使得原本共同的利益變成有一方意外的獲利，而另一方卻損失慘重

- 外國政府官僚政治制度運作之方式
 - 不同國家的政府管理企業的程度不一。一般而言，美國的公司較不受政府的干涉，只有少數工業會受到管制！例如，電力供應商與武器製造商，有些州則會有比較嚴格的環保規章。但在美國，商業談判不須經過政府的許可，而談判的各方也只依據商業的考量決定是否達成協議。相對的，許多開發中國家與共產主義國家則有懸殊的差異。進口貨品到這些國家會受到政府嚴密的監督，而且政府機關與外國公司談生意時擁有壟斷權
 - 不穩定性
 - 不穩定性有很多種形式，包括：語言習俗差異、資源的缺乏（水、電力...等）；此外，還有個人維生用品的短缺（如食物、可靠的運輸工具、飲用水等）；以及政治的不穩定（出乎意料的政治行動、突然更改的政府政策、貨幣匯率重新調整等）。在這些情況下，談判者的挑戰就是正確地預測任何改變，並在一旦發生時，要保留足夠的時間來評定其後果。Salacuse 建議，當談判者面臨不穩定的環境時，應該在合約中納入允許取消或有中立仲裁者的條款，而且談判者應該檢視採購的保險政策以確保合約款項的完備。前述建議可以使合約有效，且特定的合約條款也會被對方所接受
 - 意識形態
 - 例如：美國的談判者通常有相同的意識形態，即個人主義與資本主義。根據 Salacuse 的看法，這包括：對尊重個人權力的信念、規模龐大的私人投資，以及企業經營獲利的重要性。然而其他國家的意識形態中，往往強調團體的權力比個人權力更重要，因此在資源分配方面，國家投資比私人投資更優惠，股利和盈餘分配也有不同的規定。當談判雙方的意識形態產生抵觸，對跨國談判的溝通造成極大的困難，因為雙方會對談判最基本的事宜出現歧見
 - 文化差異
 - 不同文化背景的人，談判的方式也不同。除了行為上的差異，不同的文化對談判的基本程序也有不同的解釋（例如：何者是可談判的，談判的目的是什麼等）。根據 Salacuse 的看法，某些文化人談判時使用推論的方法，而其他文化的人則比較偏向歸納性的方法。文化的差異會表現在談判的內容中。在某些文化中，討論的內容就是談判，而雙方的關係則是附帶的。但在另外一些文化中，談判的焦點是雙方的關係，而協議的內容則是附帶的
- 3.文化上差異對談判的影響
- 文化所存在的差異如何影響談判？根據 Weiss 與 Stripp 的著作，Fosten 提出八種文化差異影響跨國談判（25）：

- 對談判的定義：不同文化對談判的基本定義或談判的方式有極大的差異。舉例來說，美國人認為談判是一種競爭的程序，而日本人卻認為談判是分享資訊的機會
- 對談判者的選擇：選擇談判者的標準隨著文化不同而有所不同。選擇的標準，包括：對談判內容的知識、資歷、家庭關係、性別、年齡、經驗、與社會地位等。不同的文化對這些標準的評估各有輕重，導致談判者會有不同的期許
- 禮節：不同文化重視的禮儀（protocol）或談判雙方的禮節是非常重要的。美國有全世界最不重形式的文化。例如直接叫喚他人的名字、不必冠上頭銜、以及不拘形式的談話方式都是相當普遍的。但在其他國家則不然，許多歐洲國家（例如：法國、英國）都非常正式，若稱呼他人時沒有使用適當的頭銜如：某先生、博士、教授會被視為無禮
- 溝通方式：不論是口語或非口語溝通，都因文化差異而有所不同。以肢體語言而言，在某些文化可能是非常無禮的，但在另一些文化卻是無害的。為了避免在跨國談判時無意侮辱到對方，國際談判者需要遵守溝通時不同的文化習俗
- 時間觀：在美國，人們比較重視時間觀念，而此種觀念則表現在準時赴約、隨時注意不要浪費他人的時間，以及認為快比慢好的普遍信念，因為快代表較高的效率。然而其他文化對時間則有不同的概念。在比較傳統的社會，特別是在熱帶地區，生活的步調比美國慢了許多。在某些文化，例如中國和拉丁美洲，認為談判的重點在於實質內容和建立友誼，願意花較長的時間進行談判
- 冒險的意願：某些文化的決策者非常謹慎且墨守成規，在作決定之前一定要有大量的資料。其他文化的談判者則比較有企業家精神，願意在資料不齊全時冒險。
- 團體與個人主義：美國擁有非常重視個人的文化，表現出獨立判斷是受推崇的。另一方面，團體傾向的文化比較偏好團體的優勢，而個人的需求則在團體之下。團體傾向的文化重視成員間的相互配合，並且會酬賞忠誠的成員。這種社會差異對談判有多種的影響。美國人會有一個人負責最後的決定，但團體傾向的日本人則會有一組人負責決定。在這樣的文化中，決策需要一致通過，因此會比美國的談判者花更長的時間。另外，由於團體傾向的文化會有許多人加入談判，而在長時期的談判過程中，有些人是相繼參與而非同時參加，因此美國的談判者可能會重複與不同的人討論一連串相同的議題
- 協議的本質：文化對決定協議及協議的形式也有重要的影響。基本上，在美國協議是依邏輯而定的（例如：低成本的一方取得交易），且通常是正式化的，若標準不被承認時會透過法律途徑來加以解決。此外，

每個文化對協議也會有不同的解釋。有些人會利用協議之前的備忘錄為開始談判的信號。然而，美國人通常會把同樣的備忘錄當成是談判圓滿的結果，且視為具有法律效力

- 不同文化對結束協議的方式與對協議的定義各不相同，因此常容易導致跨國談判時的困惑與誤解(成功的國際商務談判，徐小波)(台港航權談判之研究--以二階談判架構分析，邱柏善)(台菲航權談判之研究，許東陽)

5.8 參考文獻

工研院參考文獻

1. 國際談判之英文用語，台灣大學外國語文學系及工業技術研究院，葉德蘭 (doc)
2. 談判的基礎知識，工業技術研究院 (doc)
3. 成功的國際商務談判，工業技術研究院國際合作諮商技能練課程，徐小波 (ppt)

英文部份

1. wichi, R., Saunders, D., and Minton, J., Negotiation 3/e. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Dean Tjosvold, Working Together to Get Thing Done: Managing for Organizational Productivity, Lexington Books, 1986.
3. 中華民國仲裁協會：<http://www.arbitration.org.tw/home.htm>
4. Thibaut, J., and Kelley, H.H. (1959). The social pshchology of groups. New York: John Wiley and Sons.
5. Kelly, H.H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiation. In K. Archibald (Ed.), Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion (pp. 49-73). Berkeley, CA: Institute of International Studies.
6. Bazerman, M.H., Magliozzi, T., and Neale, MA. (1985). Integrative bargaining in a competitive market. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35, 294-313.
7. Deutsch, M. (1985). Trust and suspicion. Journal of Conflict Resolution, 2, 265-279.
8. D. Pruitt and J. Rubin, Social Conflict: Escalation, Stalemate and Sttlement, New York: Random House, 1986
9. L. Greenhalgh, "Managing Conglict," Sloan Management Review, (Summer 1986), pp. 45-51
10. M. Afzalur Rahim, Rahim Organization Conflict Inventories: Professional

Manual, Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.

11. G.T. Savage, J.D. Blair, and R.J. Sorenson, "Consider Both Relationship and Substance When Negotiating Strategically," *Academy of Management Executive*, (Vol. 3, 1989), pp. 37-48
12. Rober W. Johnston, "Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks," *Personnel*, Vol. 59 (March-April 1982), pp. 38-39.

交流分析

2. 林輝偉,「心理動能與人際交流分析—凱特·蕭盼的《覺醒》」, 中山大學外國語文學系研究所之碩士論文, 民國 89 年。
3. 趙正豪,「品牌與消費者間人格自我狀態互動之研究—交流分析觀點」, 中央大學企業管理研究所之碩士論文, 民國 89 年。

國際談判

1. 邱柏善,「台港航權談判之研究--以二階談判架構分析」, 中興大學國際政治研究所之碩士論文, 民國 92 年。

談判技巧

1. 黃啟南,「中共談判策略之研究」, 政治大學東亞研究所之碩士論文, 民國 76 年。
2. 談判的十個步驟, 和風管理學院, WWW.NEGOTIATION.COM.TW, 劉必榮
3. 孫子兵法與談判技巧, 和風管理學院, WWW.NEGOTIATION.COM.TW, 劉必榮

衝突管理

1. 蔡慧姿,「九二一震災農村社區土地重劃衝突及管理模式之研究-以南投縣埔里鎮珠子山農村社區為例」, 台北大學都市計劃研究所之碩士論文, 民國 90 年。
2. 帥韻儀,「以問題解決為導向之衝突問題解決模式建立之研究」, 中原大學企業管理研究所之碩士論文, 民國 92 年。
3. 蔡瓊宜,「都市交通計畫衝突管理分析」, 成功大學政治經濟研究所之碩士論文, 民國 91 年。
4. 張世達,「集合住宅中住商混合使用衝突解決機制建立之研究—以廣三大時代社區為例」, 逢甲大學建築及都市計畫研究所之碩士論文, 民國 89 年。
5. 葉文玉,「塔塔加地區土地經營管理衝突之研究」, 東海大學景觀學研究所之碩士論文, 民國 89 年。
6. 吳承沛,「跨行政區運輸設施之衝突管理分析」, 交通大學交通運輸研究所之碩士論文, 民國 92 年。
7. 蔡宗霖,「電子會議系統中衝突管理協調機制之研究」, 中華大學資訊管理研究所之碩士論文, 民國 93 年。

談判論文

1. 許東陽，「台菲航權談判之研究」，淡江大學國際事務與戰略研究所之碩士論文，民國 91 年。
2. 李明聰，「民間參與公共建設特許契約談判行為之研究」，交通大學土木工程研究所之碩士論文，民國 90 年。
3. 曹永坤，「兩岸協商談判之研究-從兩階段談判與第三方介入角色探討」，中正大學政治學研究所之碩士論文，民國 89 年。
4. 宋雲豪，「前置談判升高衝突策略之分析」，東吳大學政治學研究所之碩士論文，民國 92 年。
5. 陳幸雄，「高雄港碼頭工人僱用改制談判中權力與戰術之研究」，中正大學勞工研究所之碩士論文，民國 92 年。
6. 章安瑤，「從辜汪新加坡會談論兩岸談判策略之比較(一九九三~二〇〇二)」，淡江大學大陸研究所之碩士論文，民國 92 年。