

# 人際溝通

# Interpersonal Communication

## 衝突管理、協商與談判

992IPC12

MI4

Thu. 7,8 (14:10-16:00) B712

Min-Yuh Day

戴敏育

Assistant Professor

專任助理教授

Dept. of Information Management, Tamkang University

淡江大學 資訊管理學系

<http://mail.im.tku.edu.tw/~myday/>

2011-05-19

# Syllabus

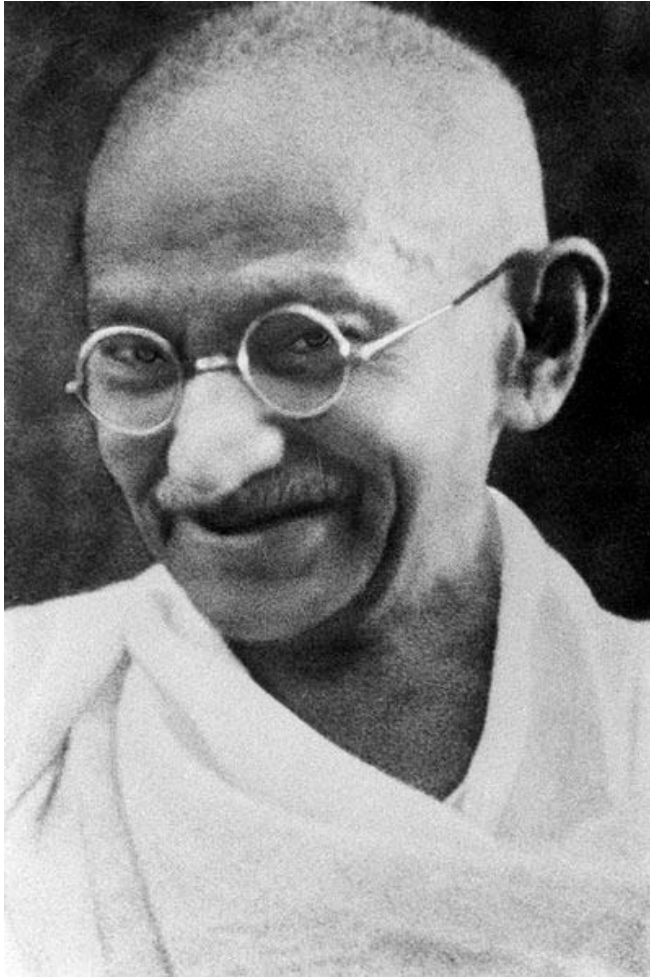
週次 月／日 內容 (Subject/Topics)

- 1 100/02/17 人際溝通課程介紹
- 2 100/02/24 溝通的意涵 (Ch.1)
- 3 100/03/03 職場溝通 (Ch.2)
- 4 100/03/10 商業溝通與科技 (Ch.3)
- 5 100/03/17 團隊溝通與會議技巧 (Ch.4)
- 6 100/03/24 跨文化的商業溝通 (Ch.5)
- 7 100/03/31 傾聽的藝術 (Ch.6)
- 8 100/04/07 教學行政觀摩日
- 9 100/04/14 說話與簡報技巧 (Ch. 7)
- 10 100/04/21 期中考試週
- 11 100/04/28 非語言溝通 (Ch. 8)
- 12 100/05/05 就業溝通-申請函、履歷表、自傳、面試 (Ch. 9, 10)  
[Invited Speaker: 林佳蓁、鄭念穆 (統一資訊人力資源經理)]
- 13 100/05/12 時間管理、情緒管理與壓力調適 (Ch. 11, 12) [Team Term Project]
- 14 100/05/19 衝突管理、協商與談判 (Ch.14, 15)  
[Invited Speaker: 黃西田]
- 15 100/05/26 畢業班考試

# 學習目標

- 了解人際衝突的因素與衝突管理模式
- 如何達到雙贏的解決衝突的方法
- 學習建設性衝突管理
- 理解協商談判的內涵與協商談判模式
- 應用談判原理與技巧於必要場合

# 衝突典範－聖雄甘地



甘地提出雙贏策略來解決衝突，  
設身處地為他人著想，  
想出讓彼此滿意的解決方式，  
至今是相當受用的衝突解決之道。

# 衝突管理

- 意見相左，甚至衝突，  
是必要的，也是非常受歡迎的事。  
如果沒有意見紛爭與衝突，  
組織就無法互相理解；  
沒有理解，  
只會作出錯誤的決定。

(管理學大師 彼得杜拉克)

# 衝突的定義

- 定義：衝突 (conflict) 至少是兩個互相依存的當事人，察覺到彼此無法共存的目標、不足的酬賞，或對方干擾自己欲達成的目標等所顯現出來的鬥爭行為。
- 表達異議
  - 衝突是表達異議、掙扎和不和諧的摩擦情況。
- 互相依賴
  - 衝突發生在互相依賴的情況以及需要對方同意或是決定的人之間。
- 反對
  - 衝突發生在於目標、偏好或不相容而引起的緊張。

# 產生人際衝突的因素

- 人際衝突 (interpersonal conflict) 指發生於人與人之間，因知覺彼此意見不合、目標不相容、或價值觀不同，而產生彼此對立競爭的現象發生。
- 競爭有限的資源
- 角色衝突
  - 角色賦予者本身的角色衝突 (intrasender role conflict)
  - 角色賦予者之間的角色衝突 (intersender role conflict)
  - 多重角色間期望的衝突 (inter-role conflict)
  - 個人角色衝突 (person-role conflict)

# 個性衝突

- 有些人因人格特質容易與人產生衝突。
- 在工作職場性格不合而導致人際關係差，無法完成個人或團隊工作目標。
- 人的個性是不易改變，除非自己有自醒能力，願意接受他人的意見，否則終其一生，大都如此惡性循環。



# 衝突管理模式

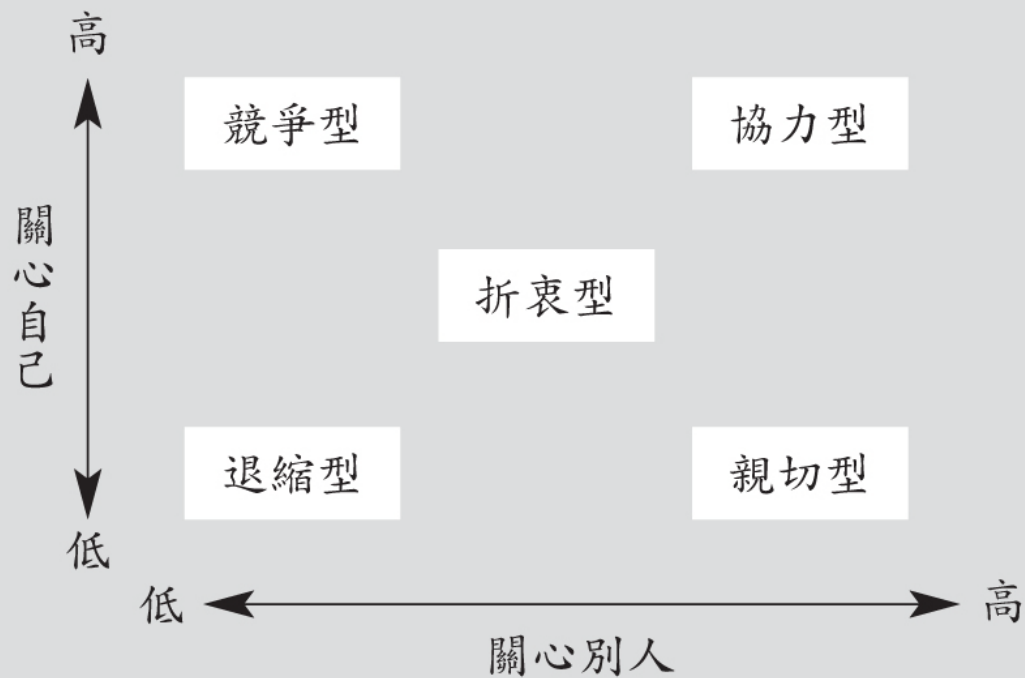


圖 14-1

衝突管理模式

# 衝突管理模式的五種策略

- 競爭型 (Competition)
  - 操縱支配的(win-lose)，不太考慮別人，而非常關心自己個人
- 親切型 (Accommodation)
  - 高度關切別人，很少考慮到自己，合作而不獨斷
- 協力型 (Collaboration)
  - 整合型 (win-win)，被自己和別人都能高度關心，反應出獨斷而合作
- 退縮的 (Avoiding)
  - 對自己或別人都漠不關心，寧願從情勢中退縮
- 折衷型 (Compromise)
  - 對自己和別人都適度關心，表現適度的獨斷與合作

# 應對衝突的型態

- 非自我肯定 (nonself-affirmative)
  - 以逃避的方式來面對衝突事件的發生
- 間接攻擊 (indirect attack)
  - 面對衝突時，表面偽裝感覺沒事，而採其它方式表達不滿。
- 直接攻擊 (direct attack)
  - 指意見不合時就直接發生衝突行為，包括語言及肢體動作。
- 自我肯定 (self-affirmative)
  - 面對衝突發生的反應是不評斷、也不傷害對方，直接把自己的感受及意見表達出來。

# 解決衝突的原則

- 認識衝突的癥兆
- 針對衝突發生的具體課題討論
- 對於不同的觀點，保持開放的心胸
- 合作而不是競爭
- 事先安排衝突處理的程序－協商與仲裁
- 討論解決失敗的衝突

# 解決衝突的方法—如何達到雙贏

七個步驟協助達到雙贏的解決衝突：

- 確定你的需求
- 你的需求邀讓對方知道
- 傾聽並了解對方的需求
- 想出可能解決的方法
- 評估每一種可能的方法並選擇最佳的
- 付諸實行
- 追蹤

# 組織中的溝通與關係

- 主從關係
- 同事關係
- 顧客關係－第一線角色

# 組織中的溝通與關係

## 1. 主從關係

- 垂直連結模式 (vertical dyad linkage model ; VDL Model)
  - 主要強調主管與部署之間的互動連結關係
- 主從關係是由一位具有權力的上司或督導者負責監督其部署。
- 雙人垂直連結理論
  - 內團體者 (in-group)
  - 外團體者 (out-group)

# 組織中的溝通與關係

## 2. 同事關係

- 同事關係會影響我們工作的品質和滿意度，也深深影響我們在工作關係中的行為。
- 同事關係可以滿足人們的社會性需求，促進工作上的合作，以及增進組織訊息的流通。



# 組織中的溝通與關係

## 3.顧客關係－第一線角色

- 顧客分為「內部顧客」與「外部顧客」，外部顧客是組織中賴以生存的依據，低依線服務人員必須堅力良好形象且維持優質的顧客關係。
- 四種妨礙顧客關係的陷阱
  - － 忽略了關係中的依賴性
  - － 形成了敵對的關係
  - － 缺乏主控性
  - － 使用專業術語

# 談判桌上的「意若思鏡」—— 自己有多少籌碼？



談判協商要能充分了解  
敵我情事，  
如鏡子反射般的一覽無遺，  
才能掌握致勝關鍵與優勢。

# 協商談判定義

- 談判容易給人充滿對立、或是有技巧的爭奪、討價還價等的誤解，因此組織中常以「協商」代表「談判」的用辭。
- 談判 (negotiation)
  - 是一門學問，著重於如何從他人手上獲取我們想要的東西。
- 協商 (negotiation)
  - 是指雙方或多方在彼此交換物品或服務時的一種協議過程。

# 談判的目標

- 談判目標是指談判者透過各種方法所欲達成的狀態，可分為有形的與無形的。
- 雙方所提的目標議題有其結構性，可以依據雙方當事人的需求情況改變其結構。
- 談判目標議題結構的三種特性
  - － 互斥性
  - － 分割性
  - － 擴充性

# 談判的特性

- 談判者為兩方獲兩方以上
- 談判是共同決策的過程
- 談判是有利益衝突
- 談判是資訊的傳遞
- 談判主要有兩種形式
  - 「解決問題」的合作模式
  - 「討價還價」的競爭模式
- 談判是持續的互動關係

# 談判的原則

- 談判過程中，為了達成目標，雙方妥協、讓步是必要的。
- 真實談判中，談判者通常會一再地檢討修改自己的底限 (limit)，或是近一步爭取更大的授權以改變原定的極限，也就是理想點 (most favorable position；MFP)。
- 談判之判斷標準
  - 協議需理性並保持良好的EQ
  - 有效率的談判
  - 增進或至少不傷害雙方關係

# 談判的模式

- 分配式談判 (distributive bargaining)
  - 競爭型的輸贏 (win or lose) 談判模式
  - 零和 (Zero-sum) 競爭遊戲
- 整合式談判 (integrative negotiation)
  - 雙贏 (win win) 談判模式

# 分配式談判的基本概念

- 分配式談判 (distributive bargaining)
  - 競爭型的輸贏 (win or lose) 談判模式
  - 零和 (Zero-sum) 競爭遊戲
  - 在競爭型的輸贏談判過程中，談判雙方是站在自己的立場著想，雙方是對立關係。
- 適用場合為雙方合作是短暫，無長期關係考量；雙方目的是不相容的，因大餅瓜分方式有限，一方得之，另一方則失之。



# 分配式談判的情境

- 議價範圍 (bargaining range)
  - 談判雙方目標之間的差異
- 定案範圍 (settlement range) 或協議潛力區 (zone of potential agreement)
  - 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。
- 替代方案
- 定案點
- 協議的集合

# 談判中的定位

- 有效的分配是談判需要瞭解在談判過程中所呈現的定位，包括開場提出的條件與立場，讓步的角色在談判過程中。
- 一般而言，一方會因對方所回應的資訊或行為而改變其定位：
  - 開場條件
  - 開場定位的類型
  - 初期讓步
  - 讓步角色
  - 讓步的模式
  - 最後的協議

# 典型致命戰略與因應對策

- 典型致命戰略：
  1. 黑白臉
  2. 高飛球vs.滾地球
  3. 小贈品
  4. 膽小鬼
  5. 哄騙
  6. 恐嚇威脅
- 典型致命戰略之因應對策：
  1. 以不變應萬變
  2. 爭取理性協商
  3. 給予正面回應
  4. 爭取化敵為友

# 整合式談判的基本概念

- 整合式談判 (integrative negotiation) 又稱雙贏模式，其目的在於尋找更好的和解方案，並能建立雙贏、共贏的局面，也是一種彼此互利的方式。
- 雙方都相信在解決問題中，能達到有益於彼此的共好解決方案。

# 整合式談判程序的主要步驟

## 1. 界定問題

- 在整合式談判程序中，界定問題是首要工作，也是最困難的工作。

## 2. 瞭解問題

- 參與談判的代表需瞭解雙方的興趣、利益與需求，談判者要能滿足彼此不同需求

## 3. 擬定選擇方案

- 尋求解決方案的選擇性是整合式談判中，發揮談判者創造性的最佳階段。

## 4. 方案評估與篩選

- 在評選最佳的解決方案時，必須審慎的挑選，才能達成決策最佳化的目的。

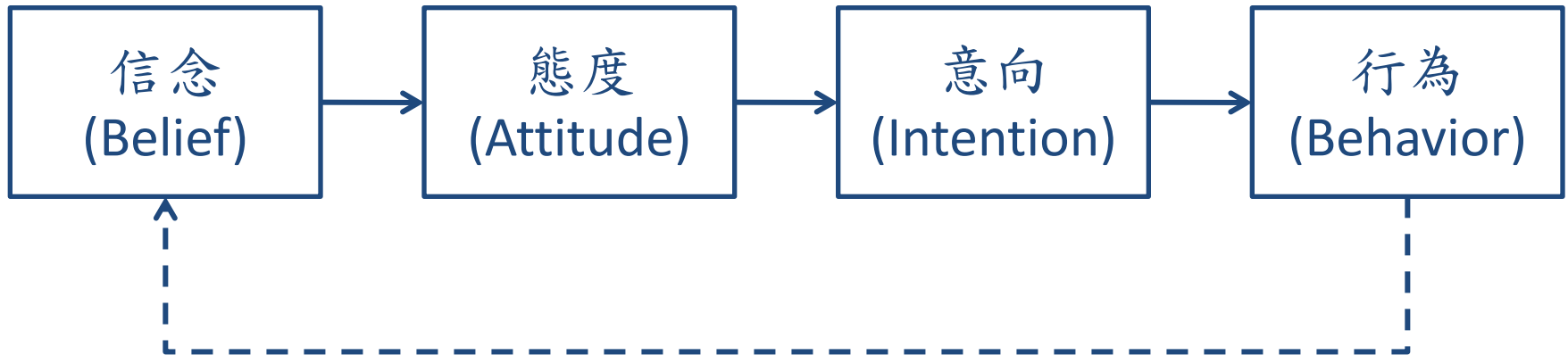
# 雙贏整合式談判模式的成功因素

- 具有共同目標
- 對自己問題解決能力有信心
- 瞭解雙方立場
- 合作的動機及共識
- 信任
- 良性溝通

# 人類心理與行為模式

## 理性行為理論

(Theory of Reasoned Action; TRA)



人際溝通

Interpersonal Communication

幸福

Happiness



# Summary

- 了解人際衝突的因素與衝突管理模式
- 如何達到雙贏的解決衝突的方法
- 學習建設性衝突管理
- 理解協商談判的內涵與協商談判模式
- 應用談判原理與技巧於必要場合

# References

- 溫玲玉，商業溝通，2010，前程
- 詹麗茹，黑幼龍，卡內基溝通與人際關係 (How to win friends & influence people, Dale Carnegie), 2004, 龍齡