

# 談判理論與實務--商管學院談判的談判教學

## NEGOTIATION THEORY AND PRACTICE : NEGOTIATION PEDAGOGY IN BUSINESS AND MANAGEMENT SCHOOL

鍾從定

靜宜大學企管系

**Tsungting Chung**

*Department of Business Administration*

*Providence University*

### 摘 要

談判是藝術，更是科學，所以談判可以作系統性的分析與學習。在談判於國內愈來愈受到重視時，本文探討國內大學商管學院中談判教學的困難與教學內容以幫助推動與建立商管學院的談判教學。本文首先探談談判教學所遭遇的困難與挑戰，及談判學習者的迷思。接者回顧過去卅年來美國大學及研究機構對談判教學及研究的發展經過。藉著過去談判研究成果，提出建立對談判教學的觀念架構，包含對大學部及研究所的課程設計，其次提出談判教學的基本架構與內容，最後提出對未來談判教學的建議。

**關鍵詞：**談判、談判過程、談判結構、談判策略、談判結果、談判構成因素、談判階段

### ABSTRACT

As the interests of teaching negotiation and conflict resolution increase rapidly in Taiwan, this paper examines and develops multifaceted of art and science of negotiation that aims at helping teaching negotiation in the school of business and management. First of all, the paper reviews the challenges and myths of teaching and learning of negotiation in the past and reviews the development of teaching materials and research methodology on negotiation in the U.S after the pedagogic questions on negotiation have been raised. Secondly, following the findings of negotiation researches, the big picture and contents of teaching negotiation both in undergraduate and graduate have presented. Thirdly, both on

how to bridge the gap between negotiation experience and analysis and how to evaluate learning outcomes have been examined. Finally, the suggestions have made for improving the definition and acquisition of negotiation pedagogy.

**Key words:** Negotiation, Negotiation Process, Negotiation Structure, Negotiation Strategy, Negotiation Outcome, Components of Negotiation, Stages of Negotiation.

## 壹、前言

早在 1975 年，管理學者明茲伯格即在哈佛管理評論中提出，「談判」是管理者十項最常從事的工作之一（Mintzberg, 1975）。近數年來「談判」一詞也成為國人生活討論，媒體報導的主要內容。造成此種對談判重視的風潮，主要原因一方面是國內威權體制逐漸解體，社會力量多元化的膨拜發展，個人權益得到伸張，但隨之而來的是歧見與衝突同時增加，如何調和彼此的立場和需求，是必須面對的問題。另一方面是對國際貿易依存度高的我國，為因應國際政經環境的變化及兩岸關係的需求，如中美經貿談判，世貿組織（WTO）入會談判，兩岸談判等等，使得談判成為越來越重要的對外交涉手段，成為解決國際爭端最優先的選擇。對企業經營者而言，也因為企業經營環境產生了如下的變化，使得對談判需求越來越高（Bazerman and Neal, 1992：viii）：

(1)員工流動率的提高：現代雇主與員工間的長期承諾已逐漸消失，員工常將現有工作視為升遷的踏板。同時彈性薪資的實行，在這樣的工作文化下，員工需要主動的替自己的事業前程與收入

談判；(2)企業的合併重組：購併、合資、精簡及策略聯盟的浪潮形成許多新的企業組織，企業這樣的生態環境之下，良好的談判技巧勢必不可缺乏；(3)服務業的興起：服務業已取代製造業轉而成為現今的經濟主體，在服務業中涉及更多人際的接觸與互動，談判的內容比在製造業之中來的困難，需要更為細膩的談判技巧；(4)反覆談判的需要：當今正處於經濟蕭條之下，公司宣告破產時常比履行對股東或債權人的義務來的容易，爭取銀行的貸款展延亦是常事，這時就必須依賴反覆的談判來解決這些問題；(5)全球化市場與競爭：過去十年來，隨著世界市場的逐步開放，資本移動的自由化、世界貿易的自由化以及科技發展的日新月異，國際化的競爭趨勢已成為無可避免的挑戰。全球化讓環境愈來愈複雜，管理人時常必須與理念、文化背景完全不同的他國商業對手進行談判。此時，跨文化的談判成為國際競爭行為的一部份。

對管理人而言，談判知識與技巧的學習與運用可提昇企業的經營績效：

1. 對日常的管理工作：組織活動中衝突不可避免，但衝突並不可怕，而在於如何管理衝突，如何轉化為建設性的衝突。選擇以談判方式，迅速而有效

表一 談判研究重要文獻 ( 1955-1979 )

	心理學、社會學 、社會心理學	經濟學/賽局理論	過程理論	外交、法律及管理 個案
1955-1959	Stevens ( 1958,1966 )	Nash ( 1950 ) Douglas ( 1957,1962 )		
1960-1964	McGrath ( 1963,1966 )	Schelling ( 1960,1966 ) Siegel/Fouraker ( 1960 ) Rapoport ( 1960 ) Harsanyi ( 1962 )	Ikle ( 1964 )	
1965-1969	Serraf ( 1965 ) Vidmar ( 1967 )	Coddington ( 1968 ) Cross ( 1969 )	Sawyer/ Guetzkow ( 1965 ) Walton/ McKersie ( 1966 )	Lall ( 1966 )
1970-1979	Van Bockstaele Schien ( 1971 ) Anzieu ( 1973 ) Loureau ( 1974 ) Spector ( 1975 ) Sellier ( 1965 ) Launay ( 1976 ) Serraf ( 1977 ) Louche ( 1977 ) Crozier/Friedberg ( 1977 ) Morphey/Stephenson ( 1977 ) Touzard ( 1977 ) Mastenbrock ( 1977 ) Adam/Reynaud ( 1978 ) Strauss ( 1978 )	Bartons ( 1974 ) Young ( 1976 ) Deutsch ( 1974 ) Dupont ( 1986 )	Zartman ( 1977,1978 ) Druckman ( 1973,1977 ) Ponssard ( 1977 )	Constantin( 1971 ) Nierenberg ( 1973 ) Karrass ( 1970,1974 ) Fauvet ( 1973,1975 ) Bourdoiseau ( 1977 ) Calero ( 1979 )

資料來源：Raymond Saner, *The Expert Negotiator* ( Hague, the Netherlands : Kluwer Law International, 2000 ) , 22.

的解決衝突，是管理人應具有的技巧。  
2. 對領導統御的執行：談判的運用能促

進組織內相互的信任、尊敬與溝通，  
滿足成員的需求，進而建立彼此相互  
與共的情感，達成對組織目標及願景

的共識，執行有效的領導統御。

3. 對團隊合作的促進：管理人可用談判化解組織與個人乖異的行為，不理性的抗爭，對程序與資源分配的不滿，進而維持良好的職場氣氛，提高團隊的工作效率。
4. 對銷售業績的提昇：談判技巧的運用可掌控議價的過程，在討價還價進行與結果，不僅可達成自己的理想目標，也能給予對方較高的滿意程度，增進現今及日後銷售的時機與獲利。

很明顯的我們的國家、社會、到企業都對傑出談判人才有求才若渴的感覺，但我們是否有培養談判人才的計劃與訓練？天下雜誌曾發過問卷給台灣五百大企業的業主，詢問他們最欠缺的人才是什麼？這些老闆的回答是：最欠缺國際視野的談判人才。

培養一個談判人員並不容易，因為談判並不像數學、物理或英文，有一套現成的知識體系與架構來引導我們學習。過去歷史上很多重要的談判，也沒有被系統化的記錄下來。而文獻、報章或回憶錄中，也往往只記錄最後的結果，缺乏完整的談判過程，使得大家對談判仍停留在經驗藝術的領域中，得靠每個人從自己慘痛的經驗中去揣摩、去學習。但是談判如何講授？授課內容如何規畫？當大多數人對談判還祇停留在對招、技巧、戰術、或只是策略的觀念，如何將談判自經驗與藝術提昇為科學，有系統的講授。如何進行分析？建立對談判的思考架構？在大學與研究所的授課內容如何區別？談判的教學應包括了藝術，也包括了科學，是本文主要的探討內容。

## 貳、談判教學的困難與挑戰

今天台灣各大學商管學院開設談判課程雖較歐美大學起步雖然較晚，近來也體認此項訓練的重要，開設談判及相關課程的學校愈來愈多（見附錄一）。但商管學院的談判教學設計與講授上，也面臨下列的困難與挑戰：

- 一、因多元而分歧的談判文獻與談判情境（Situation）所帶來的挫折感。談判研究文獻有來自心理學、社會學、社會心理學、經濟學、國際關係學、勞資關係、管理及外交上的個案等（見表一）。要減少每種研究途徑與影響談判過程與結果的各種變數所帶來的複雜性是非常困難的工作。法國學者 G. O. Faure 和美國學者 D. Druckman 曾共同做此方面的努力，歸納出談判必要與重要的相關變數仍超過一百個（1977）。這帶給談判教學上很多的困難；
- 二、此種借助於其他學門的研究所建立的談判模式，卻常忽略了管理中特別的案例；
- 三、談判常被視為非常正式的管理流程，只發生在組織與組織之間，如集體協商、企業購併、採購與銷售等。事實上談判常以非正式的型態，在個人與個人、團體與團體、部門與部門間進行。因此談判與衝突解決的機制是涉及到不同的層次分析（level of analysis），如何涵蓋不同的層次，而不失去焦點，是形成教學上的另一挑戰；
- 四、個人談判經驗形成在課堂上的挑戰

與學習障礙。和其他學科不同的地方，談判是每個人在生活中所具有的經驗，此種經驗或可激發課堂中的討論與交流，印證理論研究，但也可能流於「各自表述」，進而「故步自封」，使經驗的說服力超過於理論或架構，將成為系統性講授的阻力；

五、缺乏原創性及適合於本土商管學院教學的談判教材。國內的談判書籍除少數著作外（劉必榮，1989；葉柏廷，1996），其餘大部分為翻譯書籍。本土類的企業談判個案累積更少（鍾從定，董璧仁，2000a，2000b）。且國外書籍其內容取材也涉及到第一、第二點的困難，因此選擇合適的教材與個案成為談判教學另一挑戰。

六、最後，也就是最重要的是老師與學生就談判教學與學習上有心態、價值與目標的衝突。談判課程的教學目標為何？老師與學生的目標是否能融合？講授談判的老師是否真能比其他的人在談判技巧上有更好的表現？什麼是正確的教學方法？一直是談判講授者思考的主題。

學生從大量的媒體報導與日常交易行為中察覺體認到談判的重要性，但學生選課最想確認的是他們能成為談判中的「贏家」，特別是商管學院的學生希望自己能擁有談判的工具和技巧以成為成功有效的談判者。學生是實用導向，他們要的是行動準則與解決方法的談判教學。簡言之，學生學習談判要的是答案與解決方案，而不在於探討理論學術上的問題。也就是他們偏愛的觀念架構是簡單、步驟清晰類似教戰守則的觀念架

構。

此外，學生學習的焦點常在個人化的目標。例如我如何能成為一個成功的談判者？我如何在談判中獲勝？對於個人與組織間的衝突，手段與目的間的矛盾卻常忽略。所以學生對談判的學習態度傾向於實用、非理論性、幫助個人成為談判中的勝利者為導向。但講授老師卻常有不同的利益和價值。

首先，老師對理論和概念的發展非常有興趣。可能由於受過的學術訓練，使老師傾向於問題導向（Problem—Oriented），而不是解決方案導向（Solution—Minded）。老師對預測和實務運用可能較少興趣，較缺乏信心。因為老師們敏銳的觀察到學者們對解釋過去事件常是見解分歧，所以他們對預測未來是非常猶疑的。

老師與學生對證據的看法也有所不同。老師會常問：「支持這些結論的證據在哪裡？」相反地，學生迫不及待的想學習管理上前人累積的智慧，和一些統計數據。其次老師與學生在個人經驗與價值觀上也有所不同。老師常在課堂中反應人文價值與理想的傾向，也就是承認組織內衝突的事實，但他們認為解決衝突仍是以整合、解決問題的方法是最有效的方法。但學生可能經驗的世界是「好人吃虧」，「絕對的權力可絕對成功」。也就是說老師可能認為整合型談判是崇高的行為，但在現實世界中未必可用，甚至證據顯示強硬的分配型談判方式可能是面對環境最理性的行為。

所以顯然地在談判的教學上老師與學生間在心態、價值和目標就已存在的衝突。要化解這些差異，當然是老師與

學生共同的責任，但前者擔負的似乎更多。

### 參、談判學習者的迷思

每一個人都希望自己是位談判好手，但事實上大部分的人都並非是好的談判代表—至少都未能如期望的那麼好。每個學生在學習談判之前對那些是成為談判好手的條件可能都已有先入為主的觀念，但這些錯誤的迷思卻成為學習談判的障礙：

一、談判好手是天生的，談判能力是藝術，而非科學。對談判事務有的人表現非常敏銳，有的人表現非常笨拙。這種特質有的人認為是天生的。縱橫於外交或商場上的談判健將，從辜振甫、艾科卡（Lee Iacocca）魏克（Jack Welch）到比爾蓋茲（Bill Gates），哪一位有上過談判的課，或受過談判的正式訓練。而上過談判的課，受過談判訓練的人，卻未見他在談判桌上有突出的表現，甚至有些時候給人不自在、模仿拙劣，不夠真誠的感覺，因為他們缺乏天生的談判細胞。

這種觀念是錯誤的，天生的談判高手非常少，談判好手並非是天生的，而是刻意製造出來的。談判能力，就像其他的技能一樣是經過學習與練習而來的。我們面臨的問題是大家缺乏受到有系統的談判教學訓練的機會，對談判大家都是邊做邊學。雖然經驗很有幫助，但經驗卻不是一切。

二、課堂上所學習到的分析工具、架構、情境模擬，都是非常空洞的練習，都是認知的建立，很難投射到真實的行為上。課堂中的練習與任何談判狀況的講授並不能反映出真實談判情境中的衝突與壓力。最大的效果只不過是對真實的談判做評估，並從中發展出一套談判技巧而已。

事實上透過教室的學習增加對談判的知識與了解是非常有用的，它能增加學習者對談判議題的意識與敏感。這種意識與敏感通常會導致學生正確的談判行為。藉著各種模擬情境的練習，會減少面臨相同情境的重覆錯誤。此外研究的發現和結果能增加談判學習者分析與評價的能力。

三、談判權力是由談判者的職位決定，以學習方式來增加談判權力的效果是有限的。不同的職位所獲得的資訊和資源也不同，因此擁有的權力也不同。由學習所獲得的談判技巧很難也很少能改變對資源的取得與控制。所以談判權力是來自於談判者的相對職位，而不是談判者的技巧。

但在一個組織中，不同的人在不同的職位上卻有不同的表現。有人手中有一副好牌，卻未能贏得牌局，有人卻將手中的爛牌打成和局或反敗為勝。當然由職位所獲得的權力是談判的重要因素，但很多事實顯示由技巧的運用所獲得的權力可能比前者更有效。正確的說，正式的權力一定要有非正式權力因素的支持。

四、談判的講授應該由實務界或受過技巧訓練的經理人來擔任，比由學術界的人來講授的好。學術界可能具有對談判相關主題大量的理論訓練，他們可能對談判文獻做了大量的研究，但理論與實務間存在相當大的差異。而且很多學術界的人缺乏實務經驗。但大部分的學生對談判的應用，與實務的興趣遠超過談判的理論與觀念，所以學術界似乎不能提供學生所需的東西，但來自於實務界的人士卻可能提供。他們的實戰經驗與智慧成為學生最需要與最好的老師。但實務界常囿於自己個人的經驗，也較不能容忍別人不同經驗的陳述，缺乏較寬廣的視野，也可能在教學方法上未能如學術界來的有效。

如何克服上述教學上的困難與迷思，美國商管學院談判教學的發展可為我們的借鏡。

## 肆、美國商管學院談判教學

歐美社會由於將談判視為處理日常生活的一部份。談判是打破僵局，解決問題的正常途徑。討價還價被認為是必要的，而且是應該的。所以早在近三十年前，美國商管學院 MBA 的課程中即開設談判及衝突解決的課程（Lewicki, 1997）。至八十年代，談判成為全美各大學商管學院或一般進修班最為熱門的課程之一。以美國西北大學凱洛管理學院（J.L.Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University）所開設的企管碩士班（MBA）中，談判

課程雖為選修課，但有超過三分之二以上的同學註冊選修（Bazerman and Neal, 1992, Preface）。培養世界頂尖商業人才的哈佛大學商學院，在其精心設計的課程中將談判列為重要的課程及商學院發展策略之一（Ewing, 1990）。1986 年美國科羅拉多大學對全美五百多所大學所作的調查結果顯示全美有 43 個州 293 所大學開設 838 門談判課程由 636 位老師講授此些課程。這些課程其中百分之四十開設於商管及公共行政相關領域；百分之三十五開設於法律、社會學、傳播等領域，其餘的百分之廿五散佈於其他 15 種不同的領域中。商管及公共行政相關領域課程又可細分如下：

學 科	課程數	百分比
政府/政治學	126	15.0
商學/國貿	94	11.2
管理/組織	70	8.3
策略/行政	35	4.1
人力資源管理	9	1.0

資料來源：P. Wehr, "Conflict Resolution Studies: What do We Know?" Dispute Resolution Forum. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution, 1986.

八十年代的美國學界亦樹立了談判研究發展上的里程碑。一方面是有專研談判書籍的出版，成為談判課程的指定用書，豐富了談判的教學內容。例如 Raiffa（1982）以理性／認知途徑的分析，Fisher 和 Ury（1981）提出整合或原則性談判以雙方的實質利益談判來取代立場上的爭辯，並提出「最佳替代方案」的觀念(Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA)(即所謂的哈佛談判術)。因在六十年代的時候，談判尚未發

展出一套完整的研究架構及教學系統，大部份均借自於其他領域的研究，把談判作為一門社會科學來加以探討，如勞資關係 (Walton and Mckersie, 1965; Douglas, 1962)，早期賽局理論 (Game Theory)，(Luce and Raiffa, 1957; Rapoport, 1960; Schelling, 1960; Seigal and Fouraker, 1960)，祇有少數談判研究書籍在當時出版，如 Nierenberg (1973) 和 Karrass (1974)。

八十年代中，美國學界對談判研究另一個重要的成就就是組織發展談判研討會。1981年西北大學的貝瑟曼 (Max Bazerman) 教授於美國管理學會 (Academy of Management) 1981年的年會中提議將談判納入組織行為的研究中，並籌辦以談判為主題的研討會。1982年秋天此研討會首次召開集合了來自心理學、社會心理學、社會學、人力資源管理、勞資關係、國際關係和法律的各方學者及實務界人士，並將研究成果集結成書 (Bazerman and Lewick, 1983)。以後每二年召開一次，並有極傑出的成果發表 (Lewick, Sheppard, and Bazerman, 1986; Sheppard, Bazerman, and Lewicki, 1990; Bazerman, Lewicki, and Sheppard, 1991; Lewicki, Sheppard, and Bies, 1994; Bies, Sheppard, and Lewicki, 1995; Lewicki, Bies, and Sheppard 1997)。1987年，這些人士並在美國管理學會中設立「權力、談判、和衝突管理小組」(Power, Negotiation, and Conflict Management Interest Group)，獲得美國國家爭端解決研究院 (National Institute of Dispute Resolution, NIDR) 的贊助支持。當時有超過 500 位美國管理學會會員表達對此主題的興趣 (Edelman, 1989)。1988年，此小組設立了談論論壇 (Forum) 為教師

和研究者針對談判研究和教學組織討論會和講習班。此小組於 1991 年被美國管理學會正式認可獲得分組的地位 (Division Status)。另一方面，在 1983 年至 87 年間，美國國家爭端解決研究院主動提供給全美各主要商管學院經費以研製和印發談判及衝突解決教材。The Manager as Negotiator and Dispute Resolver (Brett, Greenhalgh, Kolb, Lewicki, and Sheppard, 1985)，即是此計劃下出版的。其他重要的教科書，也都於此時出版 (Brown, 1983; Goldberg, et.al. 1986; Juergesmeyer, 1984; Moore, 1986; Lax and Sebenius, 1986; Pruitt and Rubin, 1986; Lewicki and Litterer, 1985)。美國管理學會，美國心理學會 (The American Psychological Association)，爭端解決專業協會 (The Society for Professional in Dispute Resolution)，美國仲裁協會 (American Arbitration Association) 也紛紛舉辦各種講習會。美國國家爭端解決研究院在當時對推動全美談判的研究可說是發揮了政策上及時性的效果。特別是針對大學的商學院的談判研究與教學教材所做的努力非常成功。美國學者 Edelman 在他研究中即表示「NIDR 可自豪的宣稱它在幫助商學院對糾紛解決教學快速和重要的發展中所做的協助上值得肯定。剛開始此領域祇有少數人自發性的研究，但藉著 NIDR 結合了同好，並對這些人在追求他們的研究目標上給予極大重要的幫助」(Edelman, 1989 :35)。

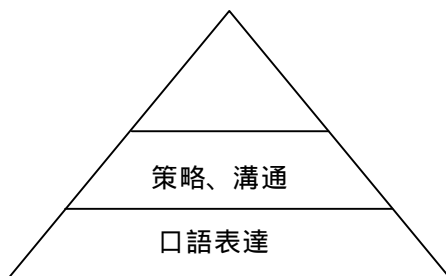
全美在 80 年代中期以後，不僅在商管學院廣開談判課程，並在大學中設立了談判研究中心 (有的稱之為爭端解決，或衝突管理研究中心)。其中著名的有 17 所，均受到休雷基金會 (Hewlett



Foundation) 的資助<sup>1</sup>。1984年，休雷基金會開始對以科際整合為導向的爭端解決中心予以經費贊助支持。這些研究中心，特別是西北大學和哈佛大學的談判中心(Program on Negotiation at Harvard Law School, PON)，以出版書籍、個案、和角色摹擬等方式對談判的研究和教學做出極大的貢獻。此外，休雷基金會針對研究談判領域的博士班學生亦設立了獎學金。

## 伍、建立談判學習的思考架構

回顧美國商管學院對談判的教學與發展，可幫助我們思考與設計談判的教學與研究。首先要使學生建立對談判思考的大架構，建立對談判分析理念。很多人認為談判是「交換」、是「溝通」、是「對話」、是「說服」，也有人說談判是「雙贏」、是「討價還價」，是「共同決策」。這些都沒錯，但祇說出了談判的一部份，而未能窺得談判的全貌。這種看法把談判祇定位在你來我往，唇槍舌劍、口舌之爭的層次，或定位在故佈疑陣、暗渡陳倉、爾虞我詐的策略層次，藝術經驗多於科學分析。但所謂「談判」應是層次更高的全面性思考與戰略（如圖一）。

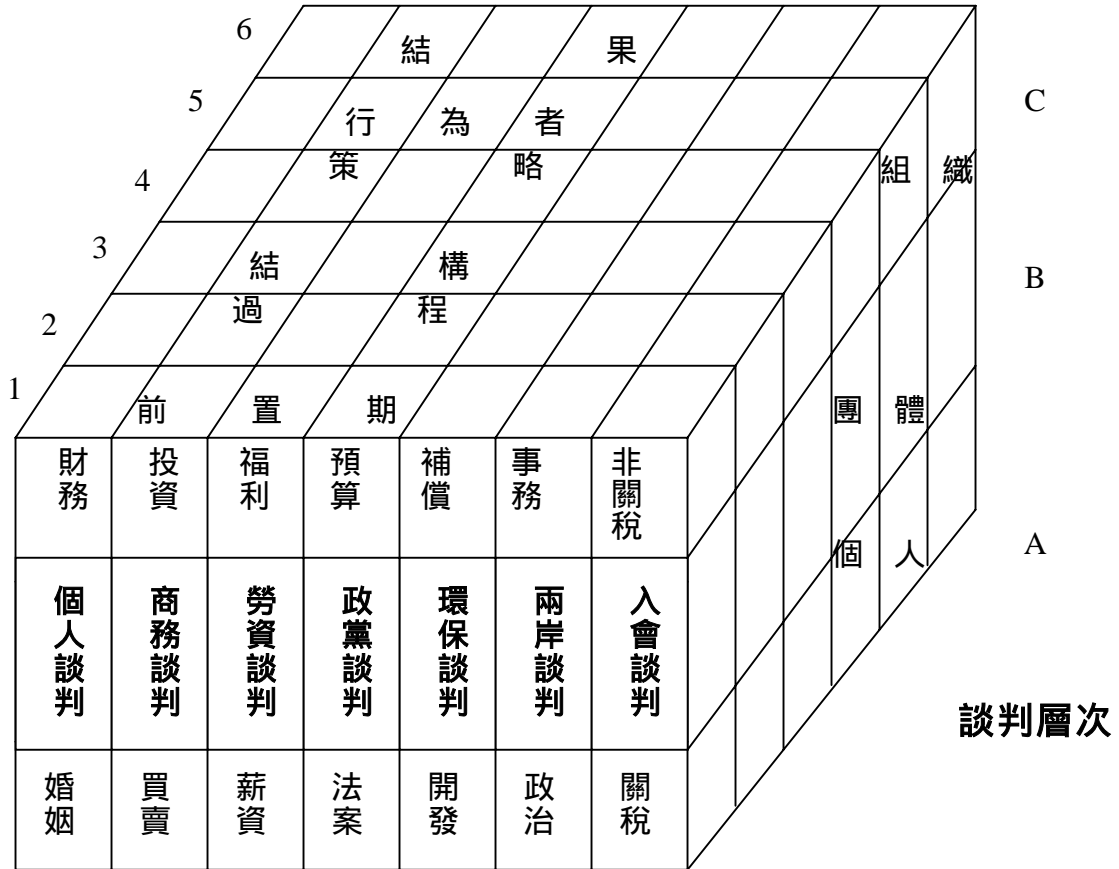


圖一

為免於談判教學停留在經驗藝術領域，談判的教學應包括衝突理論的介紹，包含人際與組織間的衝突競爭、合作、整合，賽局理論的介紹、分配或交換的策略和戰術介紹，個人和環境因素分析（包括認知過程，團體內部與團體間談判，性別和文化因素等），人際間、團體間，和多邊談判分析，及如何解開談判僵局及過程分析。所以對談判的分析應給予學生整體的架構與層次分析的觀念（如圖二）。

整個架構由三個面向組成，首先第一個面向為層次分析。談判發生在不同的層次有不同的分析內容：

- 一、個人層次。談判參與者是談判活動的主體。但每個談判者對於解決問題的方法有不同的偏好與優先順序的選擇。因此談判過程與結果因為談判參與者的不同而不同。因此談判者人格特質，談判者的風格，談判者的角色等，為此層次分析的主要內容。兩位經理人在向上級會議報告前如何相互支持彼此所提出的計劃案。人際間的談判也可能發生在兩個不同權力擁有者之間，如經理與部屬職員，就訂立何種目標，如何達成目標，是否加薪等問題展開談判。
- 二、團體層次的談判。團體間就必須解決的問題有不同的偏好或優先順序選擇的衝突，特別是彼此間想影響對方以決定解決的方案。常見的是公司內部的談判，如行銷與生產部門常為如何發展與促銷新產品展開談判，行政部門與生產部門常為長程發展計劃的相對的有效性展開談判；不同部門為預算的優先順序談



### 談判議題

圖二：談判的分析層次

判；製造零件的 A 工廠與負責組裝的 B 工廠為不同的品管標準與成本的差異而談判。

三、組織層次的談判。發生在兩個不同組織對必須解決的問題有不同的偏好與優先順序選擇的衝突，並且當組織試圖影響另一組織以解決此些衝突時。最常見的例子就是工會與資方就薪資、福利、工作條件等的談判。公司間的合併、銷售與採購

協定、融資的取得等均是常見的組織層次談判。

第二個面向為談判議題。主要可分為個人議題或公共議題，商業性議題或政治性議題。前者主要爭取的是自身利益的實現，傾向以「分配」、「選擇」、「利益」的觀念來交換，談判結果的影響層面是部份與短期性。而後者主要爭取的不是自身直接利益，而是公眾利益，傾向以「排他性」、「合法性」的權力競逐，

結果的影響層面可能全面且長期性。所以導致談判因議題性質的不同而有不同的談判目標、內容、過程與策略。商管學院所涉及的議題大部份應為事務性、商業性議題。圖二所列僅為例舉。

第三個面向為談判功能性的各項問題，包括談判前置期、談判過程、談判結構、談判策略、談判結果。不論談判是在何種層次，談判何種性質的議題，每個談判均會涉及到此些功能性問題。

在此架構下，如以大學部一學期為課程的設計，建議包含下列內容：

1. 談判的要件，定義，目標，特性
2. 談判前置期 (Prenegotiation)
3. 談判的過程 (The Negotiation Process)
4. 談判的結構 (The Structure of Negotiation)
5. 談判的策略 (Strategy in Negotiation)
6. 談判的結果 (The Outcomes of Negotiation)
7. 多邊談判 (Multilateral Negotiation)
8. 不對等談判 (Asymmetrical Negotiation)
9. 談判文化與風格 (Culture and Style)
10. 談判個案 (Case Study)

如為研究所課程，則需加入談判的研究方法：

- (1) 歷史研究途徑 (Historical Approach)
- (2) 組織研究途徑 (Organizational Approach)
- (3) 賽局研究途徑 (Game Theory

Approach)

- (4) 心理研究途徑 (Psychological Approach)
- (5) 內容分析研究途徑 (Content Analysis Approach)

由以上分析架構，本文認為在教學中應使學生建立以下的觀念 (鍾從定, 2000c)：

- (1) 不應祇假設談判雙方是對等的，應要檢視不對等權力與利益；
- (2) 要修正談判者理性行為的概念，應要檢視個人人格、形象、政治文化、人際與跨文化間的溝通等因素；
- (3) 談判不是祇由個人或單一行為所主導，而應檢視官僚組織對談判的影響；
- (4) 不應將談判視為由相關最初條件至結果的靜態過程，而應檢視互動過程而至影響談判的結果；
- (5) 不應將談判的環境因素忽略，而應檢視扮演仲裁者或調停者第三者的角色與功能；
- (6) 不應祇看到簡單的雙邊談判模式，而應檢視扮演仲裁者或調停者的第三者的角色與功能；
- (7) 不應祇分析雙邊談判，而應檢視更大、更複雜的多邊談判；

## 陸、談判教材的根源

對教材的運用方面，在商管學院中如以認知、理性、經濟、賽局理論教學為主的主要書籍有 Bazerman and Neale, (1992), Murningham (1991), Raiffa (1982), 如以社會心理學為導向的有 Lewicki 等 (1999,2000), Pruitt and Rubin (1986), Rubin, Pruitt, and Kim (1994)。國內主要參考書籍可為劉必榮 (1989, 1997)、葉柏廷 (1996)、張國忠 (2000), 及其他翻譯的書籍。但解決選擇適當談判教材根本的方法是了解現今的談判研究文獻及文獻發展的來源，以為設計談判教材的基礎。談判的研究從此些根源發展，對談判現今的研究的成果非常具有貢獻。

一、經濟學與應用數學，特別是早期賽局理論的觀念 (Rappaport, 1966; Shubik, 1964)。賽局理論對具有經濟利益相互依存的決策者在決策行為分析上提供了簡單的模式與典範，在預測經濟的理性行為提供理論與模式。Davis (1970), Young (1975), Roth (199), Busch 和 Wen (1995), Muthoo (1999), 成功的將此種模式應用於解釋談判行為中。

二、社會心理學。在社會心理學中幾種的研究途徑對現今的談判研究頗具貢獻。第一類的研究途徑是衍伸賽局理論的研究，檢視各種模式對行為的影響。研究的努力試圖發現理性經濟行為解決方案是否可行，當各種的社會心理學因素存在時，如收益、成本、互動次數、談判者間的溝通、雙方互動的特性等。Tedeschi (1972), Wrightsman, O'Connor and Baker (1972),

Thompson, Peterson, Kray (1995), 對此均有突出的研究。社會心理學第二類的研究焦點在於個人及團體間合作與競爭的過程 (Deutsch, 1973; Sherif, 1966; Tyler, 1986)。此類研究試圖瞭解個人與團體間合作與競爭關係，及影響關係的前置因素及結果。第三類的研究集中於態度 (attitudes) 的起源，結構與改變。因為談判的過程中包含陳述及資訊提供以試圖說服對方改變立場。在態度改變的研究中，說服與影響的過程可被視為描敘及解釋談判的部份過程。此方面的研究早期有 Hovland, Janis and Kelley (1953)。近期則有 Fishbein 和 Azjen (1975) 及 Zimbardo, Ebbesen 和 Maslach (1977) 和 Learitt, Bahrami (1988), Kuman (1997)。

三、勞資關係的研究。早期對勞資關係領域的研究提供了對瞭解談判過程基本的背景與架構。最著名的經典著作則為 Walton 和 McKersie 的 *A Behavioral Theory of Labor Negotiation* (1965)。此書描述兩項基本談判模式----分配型與整合型，類似於所謂的競爭型和合作型談判，或強硬式談判與解決問題型談判。此種分類的研究一直為現今研究談判過程的主軸。勞資關係研究另一焦點為解決爭議的程序，特別是調解與仲裁。勞資關係的實務工作者對調解與仲裁的運作相當熟悉。對第三者角色與功能的描敘最著名的為 Elkouri 和 Elkouri (1978), Lewicki, Weiss, 和 Lewin (1992), Moore (1996)。

四、政治學與國際關係。政治和行為學家集中注意於描述、模擬或解決政治團體或國家間的衝突，也對談判過程概念的建立有極大的貢獻。特別是在五十年代末期和六十年代冷戰高峰期間，為數不少的社會科學學者將他們的注意力轉移至日益升高的國際緊張方面，產生對於衝突升高，談判，和衝突管理方面的大量研究。經典作品有 Smith(1971)，Kelman(1965)，Schelling(1963)，Ikle(1964)和 Leng(1991)等。

從以上的文獻回顧，可以發現社會科學的訓練對今天的談判研究提供理論上及觀念上的貢獻。這些研究途徑不是代表了基本理論及模式的發展，如經濟學、賽局理論、和社會心理學等，就是對特定領域的談判過程與問題有詳細的描述，特別是勞資關係和國際關係。在近二十年的談判研究發展中，在概念模式及其應用之間理論與研究的橋樑，在社會心理學及組織行為的談判研究，因為加強了複雜性和實務設計與談判情境的現實性，使得內容更為豐富及實際。同樣地在勞資關係、國際關係和其他領域的談判研究藉著經濟和心理模式更為精緻。

## 柒、談判教學的基本架構與內容

當然沒有任何單一的模式或研究途徑能檢視或了解談判，且談判的教學也不可能涵蓋所有過去的研究，因此在談判的教學架構上，除有以上的基礎概念外，基本上應涵蓋三種主要內容：一、「談

判類型」(Types of Negotiation)；二、「談判構成因素」(Components of Negotiation)；三、「談判階段」(Stages of Negotiation)。

### 一、談判類型

談判不同的參與團體選擇不同的談判策略而有不同類型的談判。這可能是在描述解釋談判過程中運用最多的。基本上依美國學者華頓(R. Walton)和麥肯錫(B. McKersie)的研究發展出將談判類型分成四類：

(一)分配型談判 (Distributive Bargaining)，也就是所謂的輸—贏式談判，或零和衝突條件下的談判。運用效益理論與賽局理論，此類型談判以收益/成本來評估談判議題，就是一方的所得是以一方的所失為代價。分配型談判的重點是如何訂定目標點(理想—談判想要得到的結果)，抗拒點(底線—雙方在談判尚未破裂或形成僵局前雙方最低可接受的結果)，正面地與負面地妥協範圍(目標與抗拒點重疊或非重疊的區域)。這些範圍的確定可使談判者決定什麼是他的談判目標，何時離開談判桌，何種條件不能接受。雙方的目標點及收益點可能不斷提出的質疑與問題，在使用影響戰術下說服對方揭露底線及修正目標點，或讓對方相信達成目標的不可能性等因素而決定。

(二)整合型談判 (Integrative Bargaining)，又稱為雙贏談判，非零和競賽衝突或「問題解決」談判。整合型談判是解決談判中問題最佳化

的選擇。當談判雙方有意願找出能滿足彼此需求的解決方案，並當此方案對爭執議題的解決是可行的。此型談判是與其訂出己方的理想或底限，不如談判雙方採行「問題必須解決」的談判態度，然後雙方共同訂定策略以共同找出問題，尋求不同的解決方案，訂出各種方案的優先順序，然後對特別的解決方案發展出能滿足雙方的聯合協議。

整合型談判與分配型談判有非常不同的過程，對談判者而言有非常不同的態度和行為。為了在分配型的談判中得勝，談判者必須扭曲和操控資訊，使用威脅和恐嚇，雙方信任與自我誠實的程度最低。相反地，成功地整合型談判需要公開事實和有用的資訊，不使用威脅和恐嚇，提昇信任和公開的程度以便使談判成功。Walton 和 Dutton 兩學者曾對此兩類型的談判有非常好的整理與比較（1969）。

(三) 態度結構因素 (Attitude Bargaining) 此因素是對談判雙方關係的分析。Walton 和 McKersie 指出有四個重要的態度決定了談判者的關係：1. 動機方向和行動偏好；2. 對對方合法性的信念 3. 對對方的信任程度 4. 彼此間友善或敵意的感覺。這四種因素的不同，導致五種基本的關係型態：1. 競爭—高度衝突狀態；2. 圍堵—積極或適度的競爭狀態；3. 順應—以滿足對方需求，實現對方目標為主要導向；4. 妥協—呈現暫時合作的關係狀態；5. 問題解決—談判各方積極的合作以達成共同的目標。

談判中的「關係管理」(managing relationship) 在談判研究中常被忽略。可能因為大部分談判的研究者都在可控制的實驗下進行，這種方式可模擬及理解短期的談判，但卻不能了解或計算複雜的長期關係。但大部分組織內的談判—即使是團體間或組織間與組織間層次的談判主要關切發展和維持長期關係，如租賃、銷售、採購、勞資關係等。所以對談判者間關係的發展與改變，及關係因素對談判結果的影響必須要做長期的研究。

(四) 組織內的談判 (Intraorganization Bargaining) 主要討論有限角色與角色的衝突。談判者常需面對他們的部屬(追隨者)和不同角色談判者前後不一的要求與壓力。Walton 和 McKersie 曾提出角色衝突的本質，和控制管理的技巧。Adams(1976)，Bacharach and Lawler(1980)和 Abell(1975)都曾研究有限角色衝突，及對管控影響及解決單位間爭執的機制建立均有特殊研究。

## 二、談判構成因素 (Components of Negotiation)

華頓與麥肯錫兩學者的研究對談判的分類有極大的貢獻。將談判分為分配型及整合型兩類，對極端對立的競爭/合作衝突解決過程的分辨在教學上是非常有用的。但大部分的談判並不是分配型、整合型、態度導向或組織內談判等單一類型就可解釋清楚的，有的時候談判過程應是此四種類型的混和，要看誰是談判的參與者、議題是否改變、談判參與者是否隨時間而改變等因素決定。

因此講授者必須對談判過程要有更精緻的描述。

經過許多社會科學家的努力將談判的複雜性降低至可控制的研究，發展出談判因素模式。大部分談判研究設計中將各種談判結果當作依賴變數，並找出影響依賴變數的獨立變數，例如不同談判者不同的人格是否造成不同的談判結果？可否使用威脅戰術及此戰術對談判結果的影響為何？很多的研究探討能影響談判結果的獨立變數，並將此變數分類，即稱為談判構成因素。Druckman (1977), Harnett 和 Cummings (1980), Putnam 和 Holmer (1992) 對談判的構成因素的分析講授應包含下列內容：

(一) 目標結構因素 (Goal structure elements)。此項因素決定了談判者間相互依賴的本質。目標結構因素主要包含兩大部分：1. 雙方目標相容或依賴的程度。也就是一方目標是否達成與另一目標的訂定有極強烈的關係。此種關係分為：促進式依賴關係——一方目標的達成有助於另一方目標的達成；全面式依賴關係——一方目標的達成也就是另一方目標的達成；及獨立式關係也就是一方達成目標卻未對他方造成任何影響。目標是否相容要視談判的情境而定，是競爭或合作，是零和或非零和，分配或整合等不同狀態。2. 有形或無形的目標。有形目標是談判雙方所追求正式的，檯面上的目標，例如包括特別利率、價格、工資、合約、期限等。無形的目標是指談判中的心理因素，例如贏得自己的地位、增加或維持權力、名聲等。找出無形的目標是在任何談判中都非常重要；心理因素常常

影響談判的結果，但絕不會放在桌面上做正式的討論。

(二) 社會結構因素 (Social structure elements)。將談判視為社會複雜人際或團體互動的過程，此過程也影響談判的結果，團隊間的談判比兩個個人間的談判形式更為正式與複雜。另外當有支持者或觀眾在場的談判比私下隱密的談判承受更大的壓力。這種壓力造成對談判者表現出強硬，在壓力下不屈服的期望。此外將談判本質視為社會過程意味對談判者的行為有一定的規範或期待。例如合理化的規範，如理性、合乎邏輯、忠於事實；互惠原則，包括以牙還牙、以眼還眼、平等及公平。這些規範談判者或支持，或有意違反藉以獲取談判力量。

(三) 議題結構因素 (Issue structure elements)。如果談判目標的訂定是為了實現特別的議題，那麼這些議題也許會造成雙贏，贏輸，或雙輸的狀況。競爭和追求勝利所帶來的壓力會導致認知上的扭曲，那就是擴大所看到的差異性，縮小所看到的相同性。結果造成深具整合性潛力的議題也被視為分配型議題。這些認知迫使談判過程走向輸贏形式。此種狀況下，第三者的出現，也許能幫助處於競爭狀態的談判者擴大視野以發現可能的雙贏選擇。

在談判中對特別議題的處理在於能否將它「部分化」。如果談判者能將議題分割，就可使談判各方都能有所收穫。第二種議題特性是多議題間的連結交換。議題間的包裹交換和建立多議題協議是成功談判

的重要因素。此外對不同的談判議題，例如採購或行銷，就需使用不同的說服等策略以達到特定的目標。Fern, Monroe, and Avila( 1986 ), Clark ( 1984 ), Jackson and Allen ( 1987 ), Petty and Cacioppo( 1990 ) 等即對此訊息內容結構、傳遞方式及說服風格對談判結果的影響有深入的研究。

### 三、談判階段

許多由談判實務者或管理顧問公司所出版的書籍將談判視為依時間序而有不同階段性的規劃與做法。雖然這種劃分過於簡略，但對一般學習者，特別對馬上要走上談判桌業界實務者而言，且有「臨陣磨槍，不亮也光」的效果。這些階段可劃分如下：

(一) 準備與規劃階段。談判需有下列的準備與規劃：1. 雙方所面臨衝突的情境、衝突的背景、原因、對雙方的重要性等資訊的收集及研判；2. 決定自己的目標範圍、理想及底限、讓步範圍等；3. 評估及預測對方的目標範圍、理想及底限等，對方可能要求的讓步範圍，如何回應對方的要求及如何影響改變對方的目標範圍；4. 組織自己的談判隊伍及分配任務，誰來擔任主談人、觀察及紀錄等工作。Nierenberg ( 1973 ), Cohen ( 1980 ), Levin ( 1980 ) 及 Thompson ( 1998 ) 等都有很好的敘述。

(二) 實際談判階段。實際談判的進行也有不同的階段發展：

1. 談判前置期階段。此階段談判者尋求建立談判中共同遵守的規範與程序，

例如參與談判人數、談判地點及時間、談判議題和順序等。談判者常將這些規範及程序問題視為預測實際談判結果的因素。如果這些規範的討論合作性大於分配性，則對實際的談判階段產生正面的效果。在此一階段，談判者也開始交換他們的提案或要求。

2. 說明及辯護階段。開始接觸後，談判者即需要對自己的要求提出說明、解釋、辯護。此階段中需有大量的資訊及資料以支持談判者的立場。也可能需要使用外界的專家及不同的證據。此階段的談判者主要針對談判議題從事教育對象、交換資訊等工作。

3. 談判風格與策略運用階段。在談判進行中談判者對資訊的認知、權力的運用及時間的管理都對談判過程產生影響。個人風格也影響談判策略的選擇。Hamner( 1980 ), Kilmann 和 Thomas ( 1977 ), van de Vliert 和 Prein( 1989 ) 均有詳細說明。

4. 討價還價及問題解決階段。大部分談判協議都是在最後談判階段，約是整個談判最後的百分之十的時間內完成。如果涉及到贏或輸的決定時，將會導致在此階段的討價還價，如果是雙贏，或相互滿意的協議，將會導致在此階段創造或選擇可行的方案。

5. 簽署及執行階段。談判的結果不僅是契約（協議）的簽署，更是執行的開始，所以談判的結束階段，應包含（1）完成協議。如果有正式協議的簽署，一種「條件允諾交換」的完成，或即使沒有實際的協議，也就特定的問題達成相同的結論，完成所謂「心靈上



的契合」；(2)效率。在談判的選擇中，所付出的時間、金錢、關係等成本是否超過目標的達成；(3)協議的穩定程度。對談判結果的遵守與執行，是否有擴大合作或背叛協議的行為；(4)與理想及底線的距離。談判目標達成的程度，是此階段的工作之一。

## 捌、結論

如何彌補談判實務經驗與理論的差距，是對談判教學的挑戰之一。本文認為談判的教學應一方面增加學生對談判理論文獻與研究的瞭解，另一方面增加他們對談判實務觀察的敏感度。在第一次上課時，要求學生描述自己親身介入或曾近距離觀察過談判理論，從這些可能涉及實質資源分配的談判，或涉及關係或組織問題中，要求學生回答下列問題：衝突的議題在那裡？談判的結果為何？在談判過程中發生了什麼事？是否有討價還價的情況？雙方如何準備談判？有那些因素影響了談判的過程與結果？所達成的協議是否履行？協議維持多久？談判的過程與結果是否影響或改變了雙方原有的關係？也許學生無法能回答所有的問題，因為在他們過去實際的談判中可能未曾想過這些問題。老師藉著問題的點出，可和同學共同發展出對談判研究分析的架構，主要分前置期、發生期、結果期三階段，重點是每階段的內容可由老師所提的文獻理論和同學自身經驗共同來完成。

理論或實務，科學或藝術。談判教學的重點在於理論或偏重實務，以回應

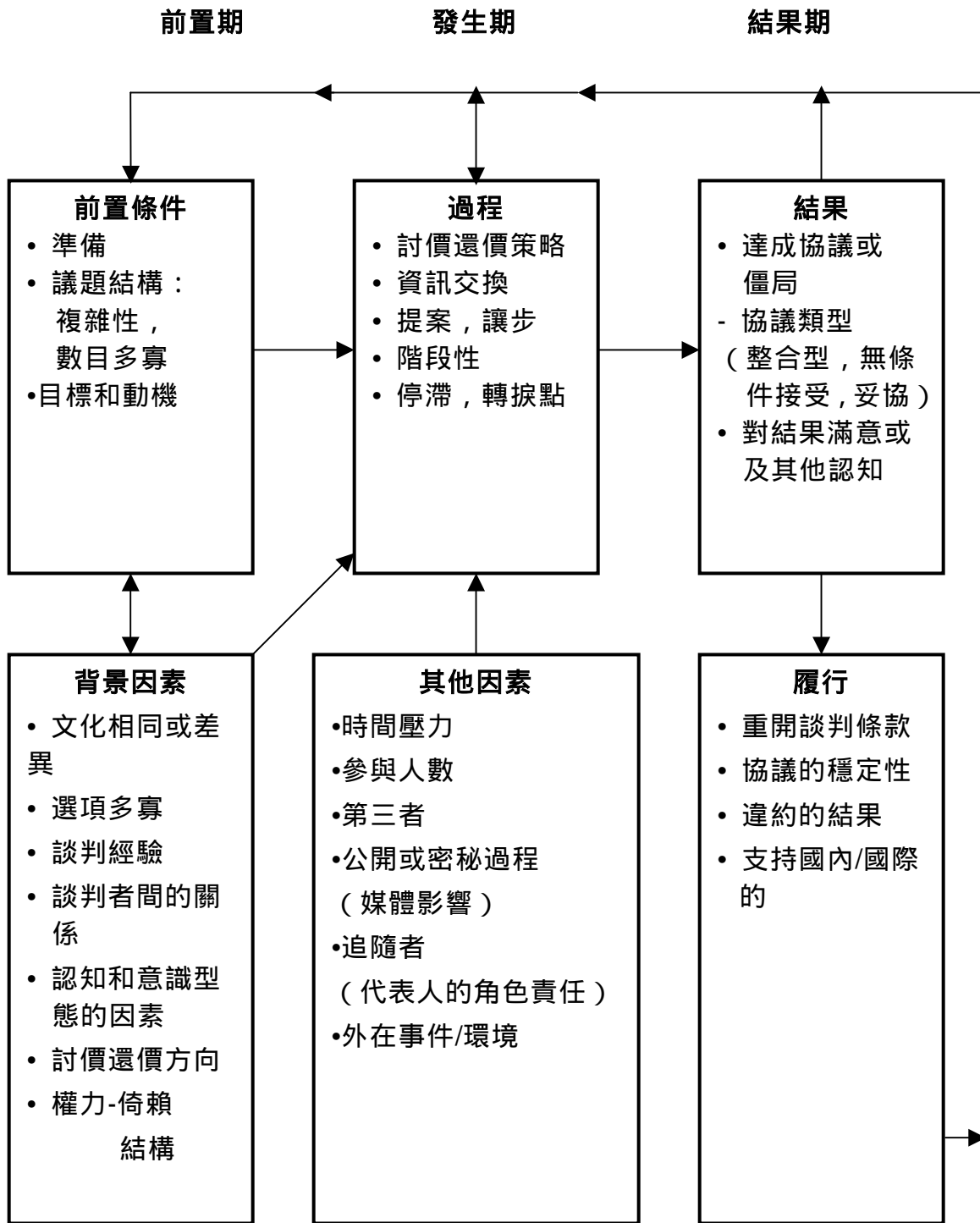
受教者的需求，也就是談判教學如果只側重於戰術、技巧，所謂「術」的方面，以致迷失的重要的「道」，則定會形成對談判知識上傳授的瓶頸。但西諺曾說：「好的理論也絕對是實用的理論」(There is nothing so practical as a good theory)。談判如同物理學或生物學一樣是科學。就像物理學者以理論、定律、和儀器，而不是以感覺或直覺，去瞭解，預測和控制物理的世界。談判教學與研究者也必須使用理論，定律和資訊去分析所處的環境。談判研究上的成果至少給談判實務者提供兩方面的協助：

- 一、建立實務者對談判過程全面性的視野，及了解影響結果的全面性因素。實務者如借重理論能建立對談判各項變數關係間的知識與理解，談判實務者將會有更好與細膩的談判規劃和執行。
- 二、借重理論研究者與實務者兩方面的結合，可對過去模糊不清或以自我為中心的各項假設，得到較正確的答案，減少實務上錯誤的發生。

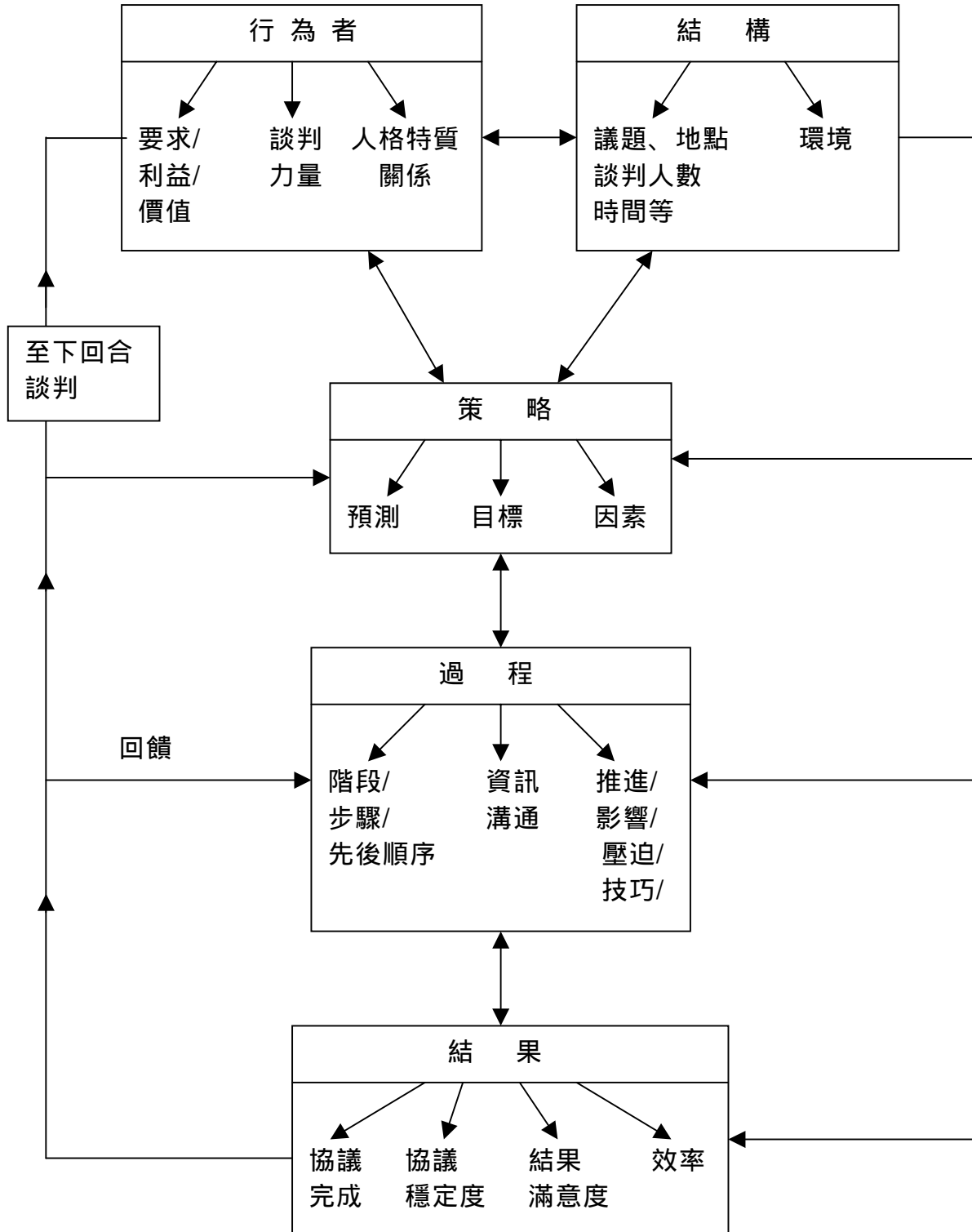
另一個彌補經驗與理論的差距就是個案討論。以圖三架構做為單獨個案基本的分析方向，另可做個案比較，分析不同個案間相同與差異。

教室裡的談判教學，當然無法涵蓋現實世界中所有的談判運作狀況，但本文所提出的基本架構應可為課程設計的基礎。談判教學在國內仍是相當年輕，所累積的經驗不足，仍待擔任此科教學與研究的先進同仁共同投入，一起分享與思索，規劃出適合本國商管學院的談判課程。

對未來商管學院的談判教學，應要



圖三 談判的教學架構



圖四：談判教學基本內容

附件一：國內各大學企管、國貿學系談判相關課程

校名	企業管理學系 (經營管理系)	國際企業學系	國際貿易學系
台灣大學	x		x
台北大學		x	x
成功大學	組織溝通	x	x
政治大學		x	
中山大學	組織溝通	x	x
中正大學	組織溝通	x	x
中興大學		x	x
東華大學	商業談判	x	x
暨南大學	x	人際溝通 商務談判	x
交通大學	商業談判	x	x
中央大學		x	x
輔仁大學		x	
淡江大學	組織溝通 企業談判	x	
文化大學	談判學 國際談判學	x	國際談判 領導與溝通技巧
東吳大學		x	溝通與談判
東海大學	管理控制與溝通	x	商業談判
逢甲大學	協調與仲裁	x	國際貿易談判
靜宜大學	談判理論與實務 談判個案分析 人際溝通	x	國際談判
中原大學	談判學 商業談判	x	
世新大學	x	x	x
銘傳大學	人際溝通	x	
元智大學	企業溝通與談判		x
義守大學	企業溝通 商務談判	x	國貿談判
台灣科技大學		x	x
台北科技大學		x	x
雲林科技大學	說服與談判	x	x
朝陽科技大學	溝通理論與實務 企業談判與諮商	x	x
高雄第一科技大學	x	x	x

x--表示此大學無此科系

—表示有此科系但未開談判溝通相關課程

資料來源：本研究由各校網站及電話查詢整理

努力方向有下列幾個努力方向：

1. 製作以國人為主體的談判行為模式及以國內談判個案為內容的教學錄影帶。
2. 製作以電腦科技為基礎的虛擬談判軟體，可使學生演練基本的談判技巧。
3. 加強促進與商管學院及其他學院教授的交流，增加談判研究的內容及擴大談判技巧在其他領域的應用。
4. 建立談判研究中心，彙集及累積談判談判研究人才與資料，並為國內外談判研究機構的交流窗口。

## 註解

<sup>1</sup> 此基金會為 William and Flora Hewlett 所創。資助美國 17 所大學所設談判的研究中心如下：(1)Center for Dispute Resolution, University of California. (2)Program on Negotiation at Harvard Law School. (3) Dispute Resolution Consortium, City University of New York (CUNY DRC). (4)The Program on Conflict Resolution, University of Hawaii at Manoa. (5)Conflict Resolution Consortium, University of Colorado. (6)Program on Conflict Management Alternatives, Center for Research on Social Organization, University of Michigan. (7)Inter-University Consortium on Multi-Party Conflict, College of Architecture, Georgia Insitiute of Technology. (8)Disputes Processing Research Program, University of

Wisconsin Law School. (9)Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University. (10)Conflict and Change Center, University of Minnesota. (11)Dispute Resolution Research Center, Northwestern University. (12)Consortium on Dispute Resolution, Mershon Center for Education. (13)Center for Negotiation and Conflict Research, Pennsylvania State University. (14)Center for Negotiation and Conflict Resolution, Rutgers-State University of New Jersey. (15)Stanford Center on Conflict and Negotiation, Law School, Stanford University (16)Program on the Analysis and Conflict Resolution, Syracuse University. (17)Program on Mediating Theory and Democratic Systems, Wayne State University.

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 葉柏廷 (1996), 決戰談判桌：談判—策略與遊戲理論，台北：遠流出版社。
2. 張國忠 (2000), 商業談判：原理與實務，台北：前程企管，民國 89 年。
3. 劉必榮 (1989), 談判，台北：時報文化。
4. 劉必榮 (1997), 談判聖經，台北：商周文化。
5. 鍾從定，董壁仁 (2000a), 「多國籍企業與地主國談判—美國杜邦公司鹿港

設廠談判個案分析」，於吳萬益主編，企業國際化個案集（台北：華泰書局），頁 309-331。

6. 鍾從定，董壁仁（2000b），「跨國籍企業與地主國談判--德國拜耳公司台中港設廠個案分析」，第四屆國際企業個案研討會論文，成功大學企管系。
7. 鍾從定（2000c），「談判研究途徑分析」，談判理論與實務研討會，靜宜大學企管系主辦，89年6月9日。

## 二、英文部分：

1. Abell, P. (1975). Organizations as Bargaining and Influence Systems. New York: Halsted Press.
2. Adams, S. (1976). "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles" in M.L. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
3. Bacharach, S. B. and Lawler, E.G. (1980). Power and Politics in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Bazerman, Max and Margaret Neal (1992). Negotiating Rationally. New York: The Free Press.
5. Bazerman, M., and R.J. Lewicki (1983). Negotiation in Organizations. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
6. Bazerman, M., R. J. Lewicki, and B. H. Sheppard, eds. (1991). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Publishing.
7. Bies, R. H., R. J. Lewicki, and B. H. Sheppard, eds. (1995). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Publishing.
8. Brown, L. D. (1983). Managing Conflict at Organizational Interfaces. Reading, MA: Addison-Wesley.
9. Busch, L. and Wen, Q. (1995). "Perfect Equilibria in a Negotiation Model," Econometrica, 63, 545-565.
10. Buskirk, R. (1976). Handbook of Management Tactics. New York: Hawthorne Books.
11. Clark, R.A. (1984). Persuasive Messages. New York: Harper & Row.
12. Cohen, H. (1980). You Can Negotiate Anything. NJ: Lyle Stuart Books.
13. Davis, M. (1970). Game Theory: A Nontechnical Introduction. New York: Basic Books.
14. Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict. New Haven, CT: Yale University Press.
15. Druckman, D. (1977). Negotiations: Social Psychology Perspective. Beverly Hill, CA: Sage Publications.
16. Douglas, A. (1982). Industrial Peacemaking. New York: Columbia University Press.
17. Edelman, P.B. (1989). Evaluation of the Program in Higher Education of the National Institute of Dispute

- Resolution. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution.
18. Elkouri, F. and Elkouri, E. A. (1978). How Arbitration Works, 3rd ed. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
19. Ewing, David (1990). Inside the Harvard Business School. New York: Times Books.
20. Fern, E.F, Monroe, K.B., and Avila, R.A. (1986). "Effectiveness of Multiple Request Strategies: A Synthesis of Research Results" Journal of Marketing Research, 23, 144-152.
21. Fisher, Roger and William Ury (1981). Getting to Yes. Boston, MA: Houghton Mifflin.
22. Goldberg: S.B., Green, E.D., and Sander, F.E.A.(1985). Dispute Resolution. Boston: Little, Brown & Co.
23. Harnett, D.L. and Cummings, L.L. (1980). Bargaining Behavior: An International Study. Houston, TX: Dame Publications.
24. Hamner W.C. (1980). The Influence of Structure, Individual, and Strategic Differences. In Harnett, D.L. and Cummings, L.L. eds. Behavior. Houston, TX: Dame Publications.
25. Ikle, F.C. (1964). How Nations Negotiate. New York: Harper and Row.
26. Jackson, S. and Allen, M. (1987). Meta-Analysis of the Effectiveness of One-Sided and Two-Sided Argumentation. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Montreal, Quebec.
27. Juergensmeyer, M. (1984). Fighting with Gandhi. New York: Harper & Row.
28. Karrass, C. (1974). Give and Take. New York: Thomas Y. Crowell.
29. Lax, D. and Sebenius, J. (1986). The Manager as Negotiator. New York: The Free Press.
30. Kelman, H. (1965). International Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston.
31. Kilmann, R. and Thomas, K. (1977). "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The MODE Instrument. "Educational and Psychological Measurement, 37, 309-325.
32. Kumar, R. (1997). "The Role of Affect in Negotiations: An Integrative Overview. "Journal of Applied Behavioral Science, 3, (1), 84-100.
33. Leng, R. (1991). "International Conflict Negotiation: Contributions From Political Science" In Bazerman, M., Lewicki, R., and Sheppard, B. ed. Research on Negotiation in Organizations. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.

34. Levin, E. (1980). Levin's Laws. New York: M. Evans and Company.
35. Leavitt, H.J. and Bahrami, H. (1988). Managerial Psychology: Managing Behavior in Organization, 5th ed. Chicago: University of Chicago Press.
36. Lewicki, R.J., Weiss, S. and Lewin, D. (1992). "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Sythesis." Journal of Organizational Behavior, 13, 209-252.
37. Lewicki, R. J., B. H. Sheppard, and M. Bazerman. Eds.(1986). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.
38. Lewicki. R. J., J. Litterer, J. Minton, and D. Saunders. (1999). Negotiation. Third Edition. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
39. Lewicki, R.J., J. Litterer, D. Saunders, and J. Minton. (2000). Negotiation: Reading, Exercises and Cases. 3rd Ed., Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
40. Lewicki, R.J., B. H. Sheppard, and R. Bies. (1994). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 4, Greenwich, CT.: JAI Press.
41. Lewicki, R.J., R.H. Bies, and B.H. Sheppard, (1997). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 6. Greenwich, CT.: JAI Press.
42. Lewicki, Roy, (1997). "Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice," Negotiation Journal, 13, (3), 253-269.
43. Lewicki, R.J. and Litterer., J.A. (1985). Negotiation. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
44. Luce, R.D. and H. Raiffa (1957). Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. New York: John Wiley.
45. McDonald, J. (1975). The Games of Business. New York: Doubleday.
46. Mintzberg, H. (1975). "The Manager's Job: Folklore and Fact". Harvard Business Review, July-August, 49-61.
47. Moore, C. (1996). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
48. Muthoo, A. (1999). Bargaining Theory with Applications. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
49. Nierenberg, G. (1973). Fundamentals of Negotiating. New York: Hawthorne Books.
50. Petty, R.E. and Cacioppo, J.T. (1990). "Involvement and Persuasion: Tradition Versus Integration." Psychological Bulletin, 107, 367-374.
51. Pruitt, D.G. and Rubin; J.E. (1986). Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. New York: Random House.



52. Putnam, L. and Holmer, M. (1992). Framing, Regraming, and Issue Development. In Putnam, L. and Roloff, M. eds. *Communication and Negotiation*. Newbury Park, CA: Sage.
53. Raiffa, Howard (1982). The Art and Science of Negotiation. Cambridge, MA: Harvard University Press.
54. Rappaport, A. (1966). Two Person Game Theory: The Essential Ideas. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
55. Rappaport, A. (1960). Fights, Games, and Debates. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
56. Roth, A. (1991). "An Economic Approach to the Study of Bargaining" in Bazerman, M. Lewicki, R. and Sheppard, B., eds., Research on Negotiation in Organizations, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 35-68.
57. Rubin, J.Z., and B. Brown (1975). The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. New York: Academic Press.
58. Schelling, T. (1960). The Strategy of Conflict. Cambridge, MA: Harvard University Press.
59. Seigel, S., and L.E. Fouraker (1960). Bargaining and Group Decision Making: Experiments in Bilateral Monopoly. New York: McGraw Hill.
60. Sheppard, B.H., M.A. Bazerman, and R.J. Lewicki., eds. (1990). Research on Negotiation in Organizations. Vol. 2. Greenwich, CT: JAI Press.
61. Sherif, M. (1966). In Common Predicament. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
62. Shubik, M. ed. (1964). Game Theory and Related Approaches to Social Behavior. New York: John Wiley and Sons.
63. Smith, C.G. ed. (1971). Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences. IN: University of Notre Dame Press.
64. Tedeschi, J. ed. (1972). The Social Influence Process. Chicago: Aldine-Atherton.
65. Thompson, L. (1998). The Mind and Heart of the Negotiator. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
66. Thompson, L., Peterson, E., and Kray, L. (1995). Social Context in Negotiation: An Information Processing Perspective. In Kramer, R. and Messick, D. eds. Negotiation as a Social Process. Beverly Hills: Sage.
67. Tyler, T. (1986). "When Does Procedural Justice Matter in Organizational Settings?" Lewicki, R., Sheppard B. and Bazerman, M. ed., Research on Negotiation in Organizations. vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 7-24.
68. van de Vliert, E., and Prein, H. (1989). The Difference in the Meaning of

- Forcing in the Conflict Management of Actors and Observers. In Rahim, M. ed. Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach. New York: Praeger.
69. Walton, R.E. and Dutton, J. M. (1969). "The Management of Interdepartment Conflict: A Model and Review ". Administrative Science Quarterly, 14, 73-84.
70. Walton R.E. and McKersie, B. (1965). A Behavior Theory of Labor Negotiations. New York: McGraw Hill.
71. Wehr, P. (1986). "Conflict Resolution Studies: What Do We Know?" Dispute Resolution Forum. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution.
72. Wrightsman, L., O'Conner, J., and Baker, N. (1972). Cooperation and Competition: Readings on Mixed Motive Games. Belmont, CA: Belmont Publishing Co.
73. Young, O. (1975) Bargaining: Formal Theories of Negotiation. Champaign, IL: University of Illinois Press.

2001年05月21日收稿  
2001年06月06日初審  
2001年07月11日接受