

## 第十三章 衝突與協商

### Chap 13 Conflict and Negotiation

#### 壹、前言

尤記得國中公民課本中的一段話：「世界的資源有限，而人的慾望無窮。」衝突和人類的歷史同樣古老，在資源有限的前提下，人類為爭取較佳的待遇、地位、利益，便產生了歧異的觀點，釀成了衝突；即使隨著社會民主化程度的提高，個人的權益與需求更能獲得保障與滿足，衝突也未減少，甚至更為激烈與頻繁。然而，衝突真的只有負面價值，卻缺乏正面意涵嗎？而身為組織的領導者，又應該如何化解雙方的對立，圓滿解決衝突？

本文將從「衝突」及「協商」兩層面著手，首先透過對衝突的意涵、觀點的演變、類型、過程四方面，瞭解何為衝突，並探究創造良性衝突的策略；此外，更著眼於衝突的溝通行為—「協商」，包括協商的意涵、策略、過程、相關議題四部分，並提出自己的心得，希望對衝突有更深的體會。

#### 貳、本章摘要

##### 一、衝突的意涵

- (一) 衝突的要件有三：為當事人知覺、對立性及不相容性、相互作用。
- (二) 衝突的意涵：衝突為一項過程，始於甲方認為已受到或即將受到乙方的負面影響，且這樣的影響正是甲方所關注的。

##### 二、衝突觀點的演變

表一 衝突的三種觀點

	傳統的觀點 ( Traditional view of conflict )	人際關係的觀點 ( Human relations of conflict )	互動的觀點 ( Interactionist view of conflict )
年代	1930-1940	1940-1970	1970-
對衝突的觀點	視衝突為組織機能異常的結果，導因於不良溝通、員工間缺乏互信等因素	視衝突為組織自然發生的現象，對衝突採取接受性的態度	對衝突採正面態度，衝突是組織成長的動力，鼓勵衝突
衝突管理方法	尋找衝突的起源及其解決方法，認為避免衝突便可增進組織績效	既然無法消弭衝突，便嘗試接受它，研究重心在於如何管理衝突	組織領導者必須維持衝突的最低水準，使團體保持足夠的活力、批判及反省能力、創造力

資料來源：整理自李青芬、李雅婷、趙慕芬譯(2002)《組織行為學》(頁420-421)台北：華泰文化。

### 三、衝突的類型

- (一) 依「對組織績效的影響」區分—增進組織績效者為良性衝突 ( functional conflict ) ; 妨害組織績效者為惡性衝突 ( dysfunctional conflict ) 。
- (二) 依「衝突的內容」區分—與工作內容、目標相關者為任務衝突 ( task conflict ) ; 與人際關係相關者為關係衝突 ( relationship conflict ) ; 與如何完成工作相關者為程序衝突 ( process conflict ) 。

表二 程序衝突、任務衝突、關係衝突對組織績效的影響

	程序衝突	任務衝突	關係衝突
衝突程度高	惡性衝突	惡性衝突	惡性衝突
衝突程度中等	惡性衝突	良性衝突	惡性衝突
衝突程度低	良性衝突	良性衝突	惡性衝突

資料來源：整理自李青芬、李雅婷、趙慕芬譯 ( 2002 ) 。 **組織行為學** ( 頁 422 ) 。台北：華泰文化。

### 四、衝突的過程

衝突的過程，分為五階段：潛在對立或不相容 ( potential opposition or incompatibility ) 、認知與個人介入 ( cognition and personalization ) 、意圖 ( intentions ) 、行為 ( behavior ) 、結果 ( outcomes ) 。敘述如下：

#### (一) 潛在對立或不相容

此階段的要點，在於衝突要件的出現，包括「溝通、結構、個人變項」三種。

##### 1. 溝通

溝通 ( communication ) 不良將成為衝突的潛在因素，包括語意解釋的差異、溝通過多或過少、資訊過多或過少、溝通管道的選擇等，都將釀成衝突。

##### 2. 結構

結構 ( structure ) 包括團體規模等因素。團體規模越大、工作越專業化、工作的權限越模糊、成員平均年資越低、成員目標歧異度越高、領導風格越嚴苛、團體間相互依賴的程度越高、籌賞制度採零和設計等因素，都容易導致衝突。

##### 3. 個人變項

個人變項 ( personal variables ) 的不同，如：價值觀，亦將造成潛在衝突。

#### (二) 認知與個人介入

第一階段的潛在要件，將於此時具體化，意即衝突的一方或雙方，不但將知覺到上述要件的存在，個人情緒也將介入其中。

#### (三) 意圖

意圖可能隨著衝突演化而不同。在此，Robbins 引用了 K. Thomas 的觀點，將處理衝突的意圖，依照「協力合作的程度」 ( cooperativeness ) 與「堅持己見的程度」 ( assertiveness ) 兩面向的不同，分為五種類型：

- 1. 競爭 ( competing ) : 高堅持與低合作類型。雙方只顧自我利益及需求，不

在乎對方反應，為求勝利不擇手段，是「我贏你輸」的策略。適用於問題重要、決定時間短、確認自己觀點正確、對方缺乏足夠專業等時機。

2. 合作 (collaborating)：高堅持且高合作類型。使衝突雙方相互結合，以解決問題，是達成「雙贏」的策略。適用於欲整合不同觀點、欲達成共識、維持協商雙方人際關係等時機。
3. 退避 (avoiding)：低堅持低合作類型。以退縮或壓抑方式面對衝突，不關心自己也不關心別人，是「雙輸」策略。適用於協商的議題瑣碎、有更重要的議題待處理、潛在的破壞結果將勝過解決後的利益、他人可以更有效的解決衝突、可以再多蒐集資訊而不需做出立即的決策等時機。
4. 忍讓 (accommodating)：低堅持高合作類型。以忍讓順應面對他人需求，犧牲自我，成就他人，是「我輸你贏」的策略。適用於自己的觀點錯誤、和諧與穩定特別重要、允許成員從錯誤中學習成長、為往後的交流建立社交上的信譽等時機。
5. 妥協 (compromising)：中度堅持與中度合作類型。雙方透過協商、談判、交涉，彼此退讓一步，是「互有輸贏」的策略。適用於議題複雜但必須做出臨時的決議、尋找一個替代方案、合作及競爭均不成功等時機。

#### (四) 行為

行為是意圖的顯現，包括衝突雙方的言論、行動與反應，但若有誤判，則行為將背離原本的意圖。行為的衝突程度，從最輕微的「無衝突」，至最嚴重的「毀滅性衝突」，是一連續體，低度衝突多為良性衝突；高度衝突多為惡性衝突。欲避免惡性衝突，則必須藉由衝突管理 (conflict management)，以能引導衝突成為組織的助力，而非阻礙的絆腳石。

#### (五) 結果

衝突如同「劍之雙刃」，因此，衝突的結果，將對組織績效將造成兩種不同的影響，良性結果 (functional outcomes) 將增進組織績效，不但能對現況提出挑戰，並進一步建立新觀念，成為組織變革的契機，提升組織的生產力；而惡性結果 (dysfunctional outcomes)，則將導致組織功能的停頓，甚至威脅到團體的生存。

### 五、創造良性衝突的策略

#### (一) 組織制度方面

1. 建立鼓勵異議的獎賞機制。
2. 處罰逃避衝突者。
3. 在組織決策過程中，加入專唱反調的人。

#### (二) 組織領導者方面

培養面對異議的廣闊胸襟，面對不同意見時，能沈著請教，而非勃然大怒。

### 六、協商的意涵

協商 (negotiation)，又稱協議 (bargaining)，係指雙方或多方交換物品或服務時，試

圖約定一交換比率的過程。

## 七、協商的策略

協商的策略有二：分配式協議（distributive bargaining）及整合式協議（integrative bargaining），兩者比較詳見表三。

表三 分配式協議與整合式協議比較表

	分配式協議	整合式協議
可用的資源	分割固定資源，零和狀態	分配變動的資源
協商的主要動機	犧牲他人，追求最大自我利益	追求最大的共同利益
主要的利益	彼此對立	彼此漸趨一致或調和
彼此的關係	短期關係	長期關係
信賴與公開程度	相對低	相對高
對彼此需求的認知程度	加以掩飾或誤導	雙方互相溝通瞭解
可預測性	較無彈性，不可預測	較具彈性，可以預測
激進性	威脅恐嚇高姿態	尊重且資訊互通
尋求解決方案	偏重立場之爭	具創意、強調互惠與建設性

資料來源：整理自李青芬、李雅婷、趙慕芬譯（2002）。**組織行為學**（頁 433）。台北：華泰文化；汪明生、朱斌妤（1999）。**衝突管理**（頁 175）。台北：五南。

欲達成整合式協議，則必須在協商的過程中，強調下述要件：雙方必須公開資訊、坦白各自關心的事；對彼此的需求應具備高度敏感的能力，並且相互信賴，且雙方必須願意維持彈性。

## 八、協商過程

協商的過程，可分為五個步驟：準備與規劃（preparation and planning）、定義基本的規則與程序（definition of ground rules）、澄清與辯解（clarification and justification）、協議與解決問題（bargaining and problem solving）、結束與執行（closure and implementation），敘述如下：

### （一）準備與規劃

所謂知己知彼，百戰百勝，協商的第一步，即是準備與規劃，知己部分，必須先釐清本次協商的背景、自己欲達成的目標等要素；知彼部分，則必須先設想對方的立場、評估對方捍衛的程度如何。蒐集充分的資料後，便可以資料為基礎，發展自己的協商策略，決定協商的最佳替代方案（Best Alternative To a Negotiated Agreement，以下簡稱 BATNA），以瞭解自己本次協商最低的接受限度。

### （二）定義基本規則

定義基本的規則與程序，包括協商的人、事、時、地、物等要素。

### （三）澄清與辯解

澄清與辯解，即是協商的雙方，必須詳細敘述、釐清、辯護自己的原始需求。

#### (四) 協議並解決問題

協議與解決問題，係指協商雙方藉由妥協、退讓的過程，使雙方達成良好協議。

#### (五) 結束與執行

結束與執行，即是將上述協商的結果具體化、正式化，並建立一套未來執行與監督的必要機制。

### 九、協商的相關議題

#### (一) 個人特質

個人特質 (the role of personality traits) 對協商型態並沒有顯著影響。

#### (二) 性別

性別不同 (gender differences) 與協商型態間並無相關，但女性在協商前較缺乏信心，對協商的結果、績效也較不滿意。

#### (三) 文化

文化 (cultural differences) 變項對協商型態有顯著影響。文化背景不同，協商的準備次數、人際關係的重要性、運用的戰術，甚至是協商的地點，都將不同。

#### (四) 第三者協商

若協商遭遇僵局，則需由第三者 (third-party) 出面協調，尋找出解決之道。第三者的基本角色如表四所示：

表四 第三者的四種基本角色

	在協商中扮演的角色
調解者 (mediator)	為中立、不具強迫性的第三者，藉由評理、議論，並提出替代方案等方式，促使協商達成決議
仲裁者 (arbitrator)	是權威的第三者，主導協商決議的進行，容易淪為「壓制」
斡旋者 (conciliator)	是值得信賴的第三者，與調解者重疊性高，提供協商雙方資訊溝通的橋樑，並發現事實、解釋訊息，說服雙方維持協議
諮詢者 (consultant)	是技巧高明、立場公正的第三者，藉由溝通、分析，並運用衝突管理的技巧，增進衝突雙方的關係，突破協商的僵局

資料來源：整理自李青芬、李雅婷、趙慕芬譯 (2002)。《組織行為學》(頁 441)。台北：華泰文化。

## 參、讀後心得

### 一、衝突既是阻力，也是助力

閱讀到整合式協商時，筆者突然想到 Pauline Graham 原著，陳秋美譯的「統合管理革命」一書，當時，第一次接觸到「衝突是創造力來源」的觀點，覺得這是一個很特別的想法。

一般人提及衝突，往往陷於負面印象，認為衝突是麻煩的來源，而在組織中，對於公共議題有不同意見的人，往往被認為充滿了野心，或是極欲製造紛爭，尤其在中國人的傳統理念下，似乎唯有和諧，才是組織的常態，稍有不同的聲音，立刻會被領導者個別召見，以消弭異議，這樣「以強制弱」的情形，在實際生活中處處可見。

但是，長期的和諧，真的是最好的組織狀態嗎？沒有衝突，並不等於組織和諧，也不代表敵意不存在。異議長期被壓抑，通常會造成兩種結果：一是反對的聲音越來越小，終至銷聲匿跡，以領導者的觀點至上，成員連最基本的思考能力都付之闕如，組織的觀點因此窄化；一是不滿累積到一定的程度，當反對的聲浪潰決時，便一發不可收拾，導致彼此鬥爭，甚至撼動組織賴以維生的核心價值，導致組織瀕臨敗亡，上述兩種情形，對組織的成長，都會帶來負面的影響。

所以，要求完全一致，往往只能帶來表面的和諧，卻非組織經營的長久之道，唯有正視衝突的存在，方能將衝突轉化為組織成長的助力，而非前進的絆腳石。

## 二、 「統合策略」為協商的上上策

面對衝突，最重要的是什麼？Pauline Graham 提及衝突展現的是「差異」。既然無法避免差異，我們便要正視差異的存在，也因此，化解衝突的最好方法，並不是「競爭」——以強制手段使對方屈服，以平息衝突；也不是一般組織例行的「妥協」策略，因為在現實運用上，妥協的談判，大多是使權力較低的一方，放棄自己心中自覺合理的要求，而屈服於權力較高的一方，因而內部隱含的不信任與憎恨，遲早導致更嚴重的衝突，至於其他的「退避」、「忍讓」、「合作」亦然，上述五種策略，似乎都是在現有情形中，做出解決方案。就像一塊大餅，做的僅是「如何分配」的問題，然而，不管如何分配，總必須有人犧牲，方使另一人得利，似乎總是在現有資源中打轉而疲於奔命，則值得思考的是，到底有沒有另一個解決的出口呢？

於是，「統合策略」便提供了不同的思考模式，既然如何分配大餅，總有人無法滿意，那為什麼不將餅加大，讓大家都滿意呢？透過對立雙方坦誠的溝通與協調，或是向第三者求助，請第三者提供另一種可能方案，讓雙方滿意，只要能跳脫現有框架，重新思考，就能塑造出很好的解決方案。

但，實際施行上，確實困難重重，首先，要如何使對立雙方坐下來談？而且要放開心胸，誠實地提出自己的想法，又不陷於情緒的爭吵，就是一大難題。而要使雙方跳脫出現有的思考框架，擬定出使雙方滿意的可行策略，並不是件容易的事，不過 Pauline Graham 提及，在運用上，統合方案的可行性比我們預期的高，或許，統合策略，真能為組織帶來新的契機吧！但當中的巧妙運用，端視協商的雙方而定了。

## 三、 從衝突觀點審視學校組織中的衝突

身為教育人的這幾年，對教育組織，不管在實務或是理論上，逐漸有了初淺的認識。因此，筆者嘗試從衝突的觀點，對學校組織，提出自己的淺見：

首先，從學校組成結構探討起，依 M. Weber 之意，科層體制的指導原則，既是基於技術能力與專業權威，同時也基於法理權力和服從紀律的權威，然而，Weber 並未探討兩者間可能發生的衝突。當然，就科層體制的設計而言，即使是專業人員，也是組織的一份子；但若就專業層面而言，則是具有專業自主權的人員。

科層化與專業化的衝突，在許多專業性組織中均難以避免，但是在學校中，此類衝突尤為明顯，教師所形成之專業團體的鬆散結合特性，與重視上下權力的官僚體系，往往因理念的差異而產生衝突。

審視國內法令規章，不管是教育基本法第八條：教師之專業自主權應予以尊重；教師法第十六條第七款：除法令另有規定者外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動；國民教育法第二十七條：各級教師組織之基本任務如下：第一款：維護教師專業尊嚴與專業自主權，這些新法令的公布與實施，突顯出教師具有法定的專業自主權，且可組織專業團體維護其權益。然而，深究法令的內容，卻未明訂教師教學專業自主的範圍，以致於校長和教師的認知之間可能產生差異，當校長依法職權實施某些行政政策時，教師可能認為自己的專業權利，受到了科層行政權的干涉，在雙方認知不同，又各自擴充其權力時，則惡性衝突將無可避免。

此外，為因應社會民主化、多元化的呼聲，「教育鬆綁」成為教育改革的核心理念之一，其中特別顯著的即是加強對學校層級的授權，放鬆過去主管教育行政機關的層層節制，賦予學校及教師彈性自主的空間，而由最密切相關的校長、教師、家長參與校務，以配合實際教學需要，做出最能有效提升學生學習成就的決定，因此，現今的學校教育，是教師、家長、學校行政人員共同協商、多元參與的成果，而在不同觀點的激盪下，衝突更有可能發生。

而欲使衝突能正面引導學校組織，便有賴協商機制的有效運作，筆者以為，唯有衝突的雙方將「學生主體」視為首要考量，釐清彼此認知的差異，進行真誠的溝通，共同討論出較能接受的觀點，方能得到折衷之道，共創雙贏的局面，而進一步使學生權益得到最好的保障。

## 參考書目

- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯（2002）。**組織行為學**（頁 441）。台北：華泰文化。  
汪明生、朱斌妤（1999）。**衝突管理**。台北：五南。  
陳淑秋譯（1994），Pauline Graham 著。**統合管理革命**。台北：天下文化。  
S. P. Robbins (2001). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed) . Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.