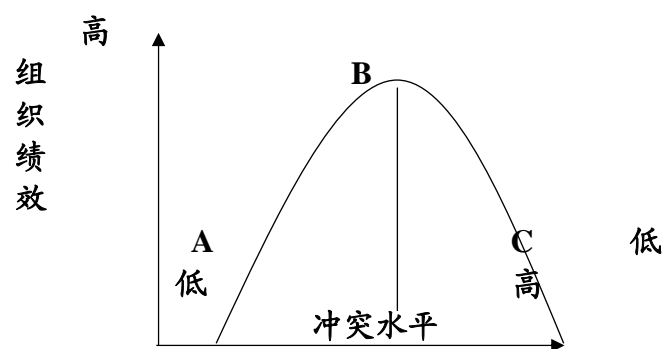


# 冲突与谈判

浙江大学管理学院  
严进 博士

YanJin@zju.edu.cn

## 冲突与绩效的关系



## 冲突解决的模型

- 冲突参与者的主要反应维度：坚持己见和合作性  
坚持己见：追求个人利益过程中的坚持程度  
合作性：追求个人利益过程中与他人合作的程度

- 处理人际冲突的策略：

- 1、回避策略：既不合作也不坚持；
- 2、竞争策略：高度坚持且不合作；
- 3、迁就策略：高度合作而坚持程度较低；
- 4、整合策略：高度合作和高度坚持，双赢策略；
- 5、折衷策略：合作性和坚持程度都处于中间状态

讨论：日军投降签字仪式的安排使用的是哪种策略？

## 冲突形成的原因：角色与信息的差异

- 冲突产生的直接原因：差异性

- 组织中差异性的类型：

- 1、信息差异
- 2、认识差异
- 3、目标差异
- 4、角色差异

## 信息差异

### 含义

双方所获得的信息、了解的事实之间的差异

### 原因

信息来源的渠道不同

信息的非对称性

信息传递过程中的偏差遗漏

信息处理方式的不同

## 认识差异

### 原因

双方的背景不同

各个部门文化不同

双方地位不同

观念的不同

### 结论

即使收集的信息完全相同，双方也会有不同的结论，因为双方存在认识上的差异。

## 目标差异和角色差异

### ■ 目标差异原因：

- 1、由企业组织结构决定
- 2、各部门的本位主义使得次级单位目标内化

### ■ 角色差异原因：

- 1、角色期望与个人能力相矛盾
- 2、角色期望与个人行为相矛盾
- 3、角色期望不相容

## 冲突发展过程：五阶段模型

- 第一阶段：潜在的冲突
- 第二阶段：对冲突的觉察
- 第三阶段：感觉到冲突情绪
- 第四阶段：行为冲突
- 第五阶段：冲突的结果
- 注意：冲突的发展一般要经历以上五个阶段，但我们必须认识到冲突的过程是千变万化的，并不是一定按照以上五个阶段的固定模式发展的。

结论：冲突是一个动态的发展过程

讨论：结合P322案例《副总裁要辞职》分析冲突发展过程

## 300万 VS 250美元

- 1912年，竞争激烈的总统竞选活动接近尾声，西奥多·罗斯福计划进行最后一次短暂的竞选旅行。罗斯福准备在旅行的每一站都向选民散发一本精美的小册子，以此争取选票。这本小册子封面印有神情坚定的总统照片，内部印有振奋人心的“信仰声明”。当大约300万份小册子已经印好了的时候，一位竞选工作人员发现每本小册子里的照片底下都有这么一行小字：“芝加哥莫菲特摄影室”。这样，问题就来了：因为莫菲特拥有版权，未经授权在宣传册上擅自使用照片可能使竞选委员会要每册向莫菲特支付1美元。当时，已经没有时间重新印刷宣传册了。竞选委员会该怎么办呢？将印好的宣传册弃置不用，将会影响罗斯福的竞选前景。但是，如果继续使用，会很容易导致竞选丑闻，竞选委员会也很可能要赔偿一笔付不起的费用。竞选工作人员很快意识到，必须立刻和莫菲特谈判。
- 不幸的是，芝加哥私人侦探的调查提供了一则坏消息：作为一位摄影师，尽管莫菲特在其职业生涯前期被公认为在这一新兴艺术领域极具潜力，但现在却没什么名气。现在，莫菲特面临财务困境，正一心想多搞点钱后再退休。

## 300万 VS 250美元

- 沮丧的竞选委员会工作人员找到竞选委员会的总经理乔治·珀金斯——J. P摩根的前合伙人——请示如何解决这一问题。珀金斯二话没说，立即召来他的速记员，给莫菲特摄影室发了如下这封电报：“我们计划散发几百万份封面印有罗斯福总统照片的小册子，这将给提供照片的摄影室带来巨大的宣传效果。如果我们使用你们的照片，你们愿意付给我们多少钱？请速回电。”不久，莫菲特摄影室回复：“以前我们从来没有做过这种交易，但是在目前的情况下我们愿意支付250美元。”珀金斯接受了这个价钱，没有要更多的钱。

## 认识谈判（Negotiation）

- 讨论:
- 回忆一个典型的谈判过程，说说谈判的基本特征。
- 谈判:
- 谈判：每天都在进行着，不一定惊心动魄
- 谈判：一种通过与他人讨论和讨价还价实现自己目标的艺术
- 谈判：两方或多方交换商品或服务，并就交换的比率取得一致意见的过程

## 谈判者的最佳替代方案（BATNA）

- BATNA
  - 最佳可替代方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement);
  - 谈判者对什么时候可以放弃谈判，选择其他备选方案的一种估计;
  - 谈判者需要比较谈判方案和其他可选择方案之间的价值，通过BATNA决定什么样的谈判结果是可以接受的;
  - 最佳的谈判准备方式是不断改进你的BATNA
- 使用技巧:
  - 在谈判前把你的BATNA写在纸条上并放在口袋里。如果你觉得自己受到对方的诱惑，眼看就要满足于低于BATNA标准的条件时，最好拿出纸条，在谈判中叫个暂停，然后清醒一下头脑，对目标重新进行一次客观的估价。

## BATNA的迷恋法则

- 一个很有效的改进BATNA的策略是按照巴泽曼和尼尔（Bazerman & Neale, 1992）的“迷恋”（Falling in Love）规则去做，这个法则适合于大多数谈判场合。根据这个规则，谈判者不应该迷恋或者专注于追求一种可能的谈判结果，比如你想要得到的一所房子、一个工作或者一个条约，而是要确定两到三个你希望得到的利益要素。关注这些利益要素而不是方案本身，是运用这个原则的要点，谈判者要准备一系列的利益要素的组合，这样就可以形成很多可供选择的方案，在谈判中就能够把握有利的主动权。

## 保留点（RV）

### ➤ 保留点(Reservation Point):

- 指的是谈判者所形成的BATNA代表的价值；
- 不是由谈判者决定，而是由他的BATNA所代表的利益决定；

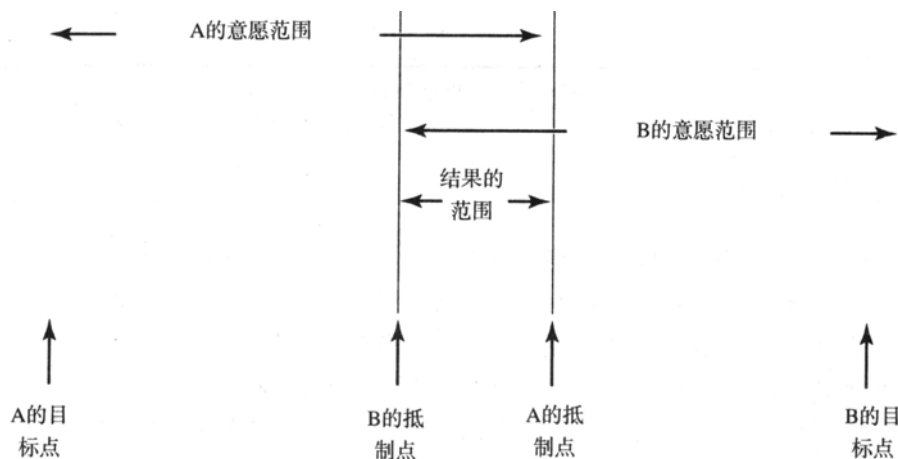
### ➤ 举例——雇员有关雇佣条款的谈判:

假定公司A给某位员工10万元的年薪，还有股票期权、安家费，但这个人对公司B提出的待遇很感兴趣。这样，公司A就是他的BATNA了，也就是在他与B公司进行谈判时的一个最佳备选方案。而B公司给出的这个价格则成了这个人的保留点RV，包括所有B公司可能给他的所有待遇，不仅是工资、股权、交通费，还包括生活质量以及他对将迁入的城市的感受等。保留点是一个谈判者BATNA的量化

## 分配性谈判 (Distributive Negotiation)

- 分配性谈判：在零和条件下进行，即双方的即得利益总和是固定的
- 谈判区域 (bargaining zone)：又称解决区域，代表双方的保留点之间的区域
- 谈判者盈余 (Negotiator's Surplus)：谈判结果和谈判者的保留点之间的顺差

### 分配性谈判





## 分配性谈判的区域

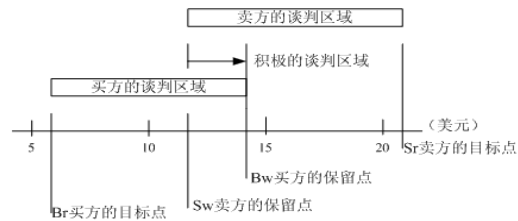


图15-2 (a) 积极的谈判区域

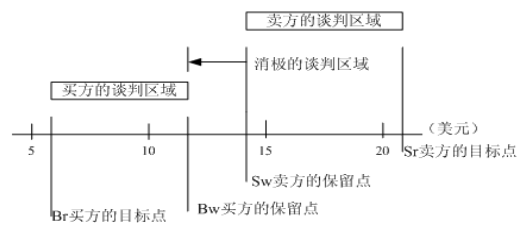
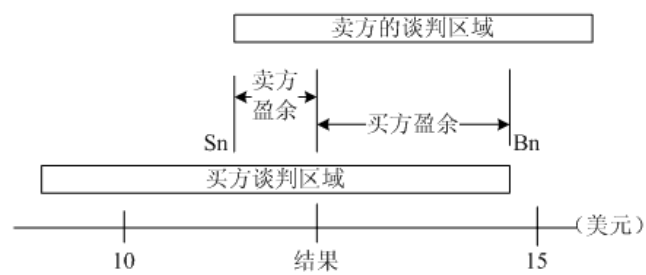


图15-2 (b) 消极的谈判区域

## 谈判者赢余



## 分配性谈判的策略

- 策略1: 了解自己的BATNA
- 策略2: 研究对方的BATNA
- 策略3: 制定更高的期望
- 策略4: 最先给出提议
- 策略5: 马上提出反提议
- 策略6: 避免说出范围
- 策略7: 做出双边让步, 而不是单边让步
- 策略8: 使用客观性标准支持自己的提议
- 策略9: 用公平标准来解决问题
- 策略10: 不要钟情于折衷策略

## 整合性谈判 ( Integrative Negotiation )

- 整合性谈判 :
  - 双方能够找到一个达到双赢的解决办法
  - 能建立起长期的关系, 并促使将来的合作
  - 成功的前提条件: 双方信息公开、真诚相待、善于理解对方的需求、互相信任、灵活处理冲突等一系列方面
- 限制整合性谈判的错误假设 :
  - 虚假冲突
  - 固定馅饼假设

## 风城剧院需要谈判的问题清单

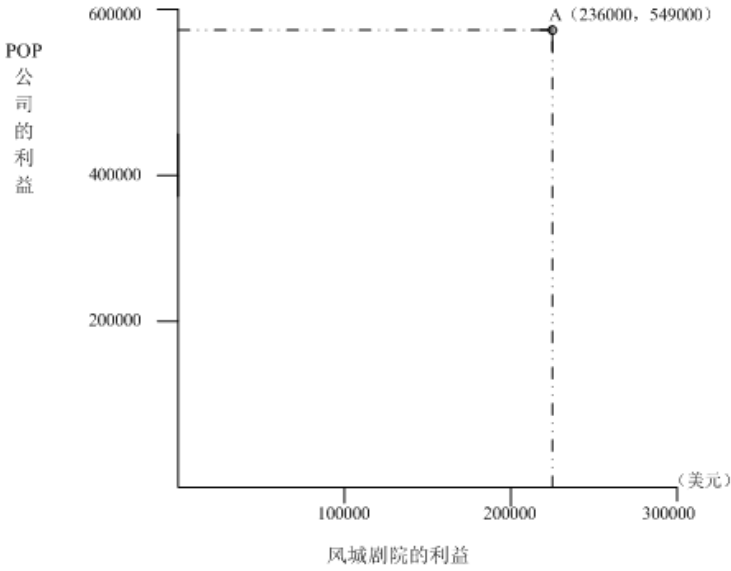
- 门票收入的利益划分(一般地，剧院和制作公司会分享门票收入，但具体的百分比需要谈判解决)。
- 演职人员的薪水(风城剧院付给POP公司一笔演职人员的薪水，但总额需要谈判)。
- 每周演出的次数(通常的演出数量是9场，包括5场晚间演出和4次周末日场；但演出数量也可以减少到7场或者增加平日的2个日场，这也是可以谈判的)。
- 演职人员的食宿开支(100名演职人员整个一周演出的食宿开支非常大——谁该付账呢?这又是一个需要谈判的问题)。

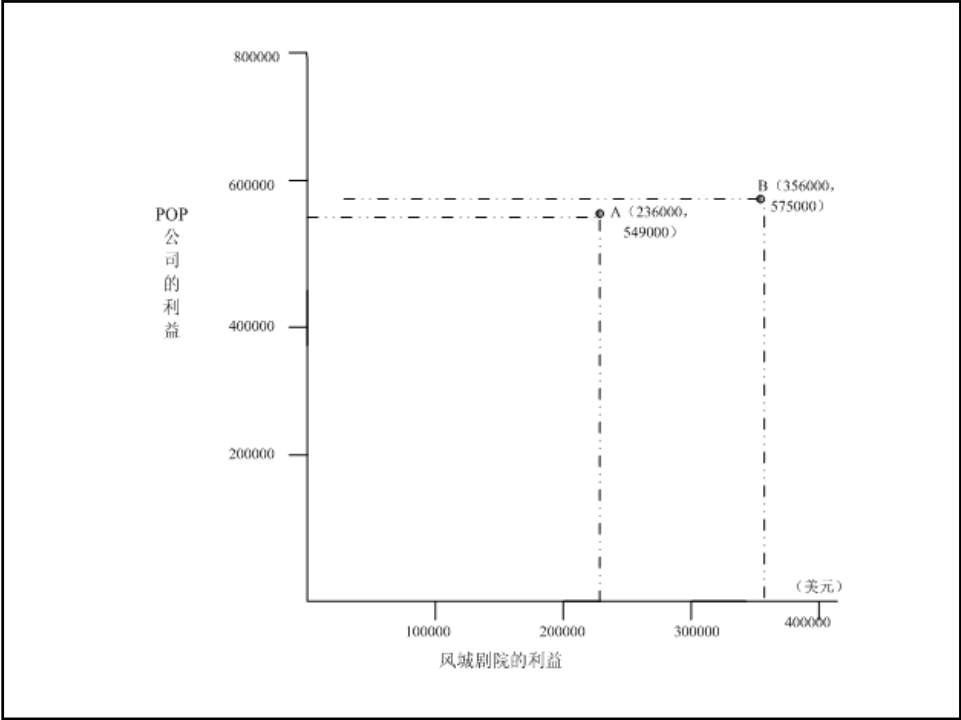
## 谈判过程界定

- 小组内部先对谈判问题讨论8分钟，制定谈判的整体方针；
- 谈判代表内部商量制定方案3分钟；
- 首轮谈判5分钟；
- 中场休息5分钟；
- 次轮谈判10分钟；
- 中场休息5分钟；
- 最后一轮5分钟（必须达成协议，否则双方都没有分数）；
- 评论员评论。

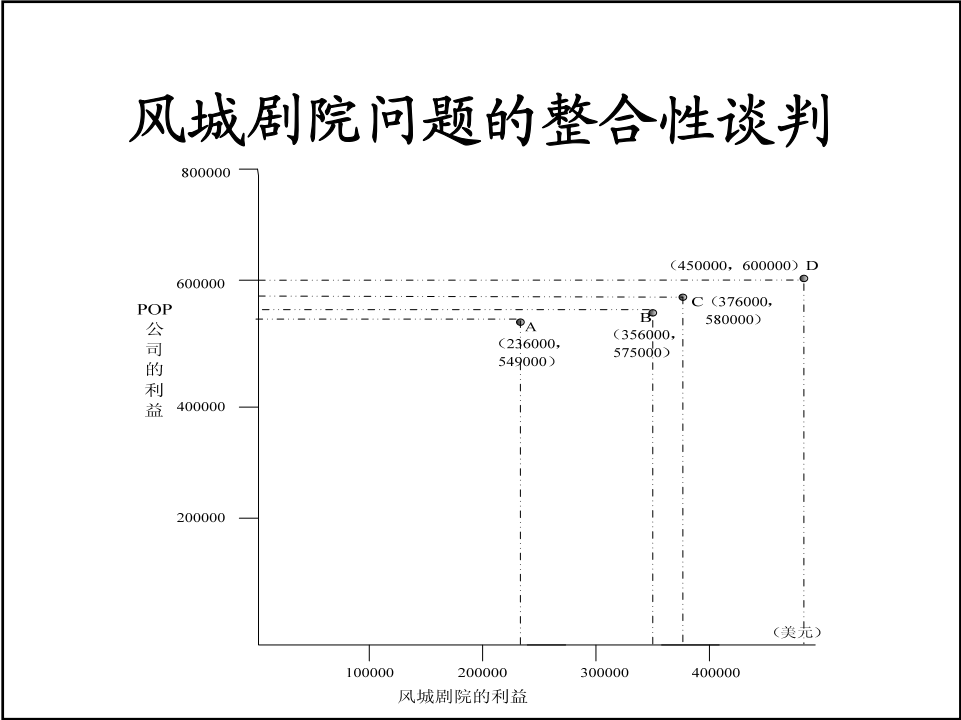
# 风城剧院问题的分配性谈判框架

需要谈判的问题	风城剧院的初始提议	POP公司的初始提议
利益划分 (风城剧院: POP公司)	70: 30	50: 50
演职人员薪水(元/周)	200000	250000
每周演出次数	11	7
食宿安排	POP公司支付	风城剧院支付





# 风城剧院问题的整合性谈判



## 整合性谈判策略

- 策略1: 建立信任与共享信息(Bazerman & Neale,1992)
- 策略2: 询问诊断性问题(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略3: 提供信息(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略4: 对问题进行分类(Lax & Sebenius, 1986)
- 策略5: 做一揽子交易, 而不是单一问题的提议
- 策略6: 同时做出多项提议(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略7: 利用差异缔结或有合同
- 策略8: 提醒便签
- 策略9: 协议前协议
- 策略10: 寻求协议后协议

## 分配性谈判与整合性谈判

谈判的特征	分配性谈判	整合性谈判
可利用的资源	分配固定量的资源	分配不定量的资源
主要的动机	我赢, 你输	我赢, 你也赢
主要的利益	双方对立	双方相似或相同
对关系的关注	短期	长期

资源来源: Based on R. J. Lewicki and J. A. Litterer, Negotiation (Homewood, IL:Irwin,1985) 280.

## 本章复习要点

- 冲突的基本概念
- 冲突与绩效的关系
- 冲突解决方法
- 冲突产生的原因
- 冲突发展的过程
- 分配性谈判
- 整合性谈判