

## 論利益型協商機制

潘世偉

中國文化大學勞工關係系及研究所副教授

協商基本上是一種從別人那裏取得你希望擁有東西的方法。必須是一種雙向互動的溝通，其設計在使具有共同或不同權益的雙方當事人透過協議，各取所需，也是當事人試圖解決歧見的一種過程。

協商時的主要相關因素要考慮的是：相對的談判優勢、時機、及資訊。協商過程中的有力的協商技巧是：如果無法同意對方解決爭議的立場，即應分析並專注於對方的利益，在可能且適當的情況下，以自己滿意的方式，滿足對方的利益，必須發掘互利的方案，創造雙贏的解決辦法，並且訂出客觀的標準及條件，找出雙方均可接受的決定。這種利益型或權益型的集體協商（interest-based negotiation）也稱為整合性的協商模式（Integrative Bargaining Model），亦有人稱為雙贏協商（win-win bargaining）。

利益型協商是以其利益或權益為基礎之協商，所謂利益是指一方對於某一議題之考量，或是真正想獲得、擔心或期待的結果。此種協商模式重視議題而非個人，專注於利益，而非立場。建立不同選擇，滿足共同與個別利益。利益型協商過程中雙方會試圖發掘對方真正關心的協商目標，因此積極協助對方能夠協商成功，資訊的交換因此成為必要的過程。雙方利用標準而非權力來衡量各種選擇。以利益為基礎協商之假設，是認為協商是為了促進關係的工具，並非為了將雙方關係予以惡化；協商的目的是達成雙贏為目標。因此雙方應該坦承的討論，擴展雙方之利益與選擇，並且在協商過程中以標準取代權力來決定這些選擇。

以利益為基礎的協商與傳統分配型協商模式一樣擁有協商時的議題(issue)，但在利益型協商模式下，與分配性協商不同的是並不重視立場(position)的不同，所謂立場意指一方對於某一議題的單一答案或解決方案。在分配性協商中常常因為僵持立場而忽略可能協商的結果必須滿足之己方利益。而在利益型協商模式下注重的是利益(interest)，也就是一方對於某一議題之關切，恐懼，慾望，或需求。為了滿足這些真正的利益，雙方因此有較多的空間發掘更多的方案，而不會將協商限於單一的解決方案下，在此種協商的模式下，方案(option)的探索是一重要的過程，方案也就是可能解決問題且可能滿足一方或雙方利益的對策。方案是透過標準(standard)決定的，所謂標準是那些可用於比較與評估選擇方案的客觀因素或特性，標準應該是可以衡量、比較、以及評價的。

進行利益型協商的準備包含下列工作與程序：首先需需要確認議題，確認利益為何？接著是擬定方案，擬定標準，經由標準評估方案之選擇，最後以大家經由標準篩選出之方案則達成協議。

問題是如何訂定標準？我們要注意的是標準是否可行？標準是否能滿足雙

方的利益？是否能被關係人接受？是否簡單、公平、與合法？能否被瞭解？是否符合成本效益並且符合地區的特性？

利益性協商與分配性協商的差異性在於利益性協商重視共同性而非歧異性，試圖表達需求和利益而非立場，有心使協商各方需求能夠達成，並且在協商過程中注意資訊和想法能互相交換，創造雙贏結果的方案，運用客觀標準以選擇方案。整合型協商的原則是：專注議題而非個人，專注利益而非立場，建立不同選擇，滿足共同與個別利益，利用標準，而非權力，來衡量各種選擇。整合型協商之假設是：交涉可以促進關係；可達成雙贏局面；雙方應協助對方獲勝；坦誠的討論，擴展雙方之利益與選擇；交涉當中，以標準取代力量。

利益性協商的概念強調的是創造資訊自由流動的過程；試圖了解彼方真正的需要和目標；盡可能強調雙方之共通性而非差異性；尋求可以滿足雙方需求的方案。

因此利益性協商的關鍵步驟是：首先要確認與定義議題，其次要完全了解問題—確認其利益與需求，再次要產生不同途徑的解決方案；最後則逐步推演和選擇最適當之方案。這個方案可能對雙方任一方而言並非最佳方案，但卻是在此階段尚可接受的方案。

希望以利益性協商達成成功協商結果，必須有一些相關的因素之支持：也就是協商的雙方必須要有某些共同性目的或目標，同時協商者對己方解決問題的能力有自信，而且相信己方之立場與對方觀點之正當性，協商者有希望與對方一起努力的動機與承諾，雙方能夠互信，並且具有清楚與正確的溝通的能力。

但是利益性協商的模式並非無往不利，為何利益性協商難以達成？因為可能下列因素所造成：一是雙方關係之歷史；二是認為雙方之議題只能以分配式談判達成；三是協商情境中不同且混雜的動機；四是利益型協商之步驟。

協商中協商者經常該提的問題是「為什麼」，因為經由這樣質問的過程才能發覺真正的利益。假如無法確認某些要求是立場還是利益，可以試著思考是否有其他的途徑可以滿足此一需求。如果沒有任何其他途徑可以滿足此一需求，則可能這就是一種立場，協商者應該要繼續探索。假如有不只一種途徑可以滿足此一需求的話，那可能就是一種利益。一旦發掘出利益時，應該把這些利益安排出一個順序利用標準評估及比較不同的方案，以便迅速有效的作出選擇。

利益型協商要能順利，最後達成雙贏的結果，重要的決定性因素在於雙方互信的程度。信任感是協商中的潤滑劑，此種信任感是經過多次的交涉，以及勞資雙方彼此在平時的互動關係所建立的。雙方協商者相處之經驗會投射在彼此協商交涉的過程中，在愈不信任的氣氛下，雙方更難於把訊息與對方分享，更易於把持己方的立場，難以從對方的利益上著手考慮，此種協商的衝突性當然是較大的。因此勞資雙方平時的溝通極為重要，平時溝通的目的除了是為了解決平日發生的問題，真正重要的功能正是建立勞資雙方的信任感，信任感的建立絕非一蹴可及，必須是經年累月的互動關係所建立，在一個具有互信關係基礎上所進行的協商通常是事半功倍，才能夠達成雙方共贏的目標。

