

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

負面情緒對談判的影響

The Effects of Negative Emotions on Negotiation



研究生：蔡婉如

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十六年一月

負面情緒對談判的影響

The Effects of Negative Emotions on Negotiation

研究生：蔡婉如

Student：Wan-Ru Tsai

指導教授：王耀德

Advisor：Dr. Yau-De Wang

國立交通大學

管理科學系



Submitted to Program Master in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

In partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

January 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年一月

負面情緒對談判的影響

研究生：蔡婉如

指導教授：王耀德 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘要

本研究目的在探討情緒對於談判過程的行為與談判結果的影響。152 位受試者被隨機分配到 2（自己的情緒為憤怒或害怕）× 2（對手的情緒為憤怒或害怕）×（自己的角色為惠爾或東方）八組實驗情境與無情緒的對照組之中，分別閱讀完衝突情境與即將扮演的角色的劇本後，與對手進行談判。談判的結果分為破局、獨贏、妥協、迴避等四類型。研究發現，當談判雙方皆處於憤怒情緒時，談判結果出現破局的機率最高；當談判雙方皆處於憤怒情緒操弄狀態時，談判結果出現妥協、獨贏的比例相較於無情緒操弄的對照組而言較低。談判結果屬於迴避者僅原先設計為惠爾害怕對東方害怕一組，但由於本研究的害怕情緒操弄失敗，故無法推論害怕情緒對於談判結果的影響為何。此外，在評量不同情緒組別對於談判結果的滿意度時發現，憤怒的受試者對於談判結果的滿意度低於處於無情緒操弄狀態的人。在評量自己談判過程中的行為方面，可從談判過程中自己的理性程度、自己的合作程度、自己的公平程度，以及自己求勝的企圖等四個項目進行分析。研究發現，在評價自己的理性程度時，當受試者面對的對手是處於憤怒情緒，對於自己理性程度的評價明顯低於面對一個無情緒操弄的對手。在評價自己的公平程度

時，當受試者的對手在談判時的情緒為憤怒時，事後評量自己在談判過程中的公平程度明顯低於談判時對手處於無情緒操弄的人。評價自己公平程度與自己的求勝企圖時發現不同的情緒並未造成各實驗組的顯著差異。在評價對手談判過程中的行為方面，主要從談判過程中對手的理性程度、對手的公平程度、對手的求勝企圖，以及對手立場的堅定程度等四部份進行分析。在評價對手的理性程度時發現，談判時處於憤怒情緒操弄狀態的人在事後評價對手的理性程度時明顯低於在談判時處於無情緒操弄狀態的人。在評價對手的公平程度與求勝企圖時發現，不同的情緒並未造成各實驗組的顯著差異。在評價對手立場堅定程度時發現，談判時處於憤怒情緒操弄狀態的人在評價對手立場堅定程度時明顯高於談判時處於無情緒操弄狀態的人。



關鍵字：情緒架構、情緒操弄、衝突處理、談判過程行為、談判結果

The Effects of Negative Emotions on Negotiation

Student : Wan-Ru Tsai

Advisors : Dr. Yau-De Wang

Department of Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT

One hundred and fifty-two people participated in the study to investigate the effects of emotional structure on negotiation. They were randomly assigned to the 2 (self-anger or fear) $\times 2$ (opponents' anger or fear) $\times 2$ (self-identity A or B) experimental conditions or two neutral-controlled pairs and were asked to role-play in a business conflict scenario. After twenty-five minutes face-to-face negotiating, the participants made conflict resolutions, which were classified as broken, compromising, dominating, or avoiding. Results showed that when the negotiators are both in anger, the chances for broken result were the highest. When both of the negotiators are in neutral-controlled, the chances for compromising and dominating result were higher than the participants in anger. However, when participants were in neutral-controlled, chances for avoiding result appeared. It was most likely that the emotion of anger made participants not to give way to their opponents. In addition, the control of the emotion of fear in this study is fail, so we can't deduce the effects of the emotion of fear from this study. After the negotiation was over, the participants were asked to fill in a questionnaire. According to the questionnaire, the participants evaluated their own and their opponents' behaviors. There was significant difference among different emotional situation in terms of participants' evaluation of their own behaviors. Participants in anger emotional

situation gave more negative evaluation of their own behaviors. Participants in anger emotional situation also gave more negative evaluation of their opponents' behaviors.

Keywords : emotional construction, emotion, conflict resolution , negotiation behavior, negotiation result



誌謝

完成最後的論文修正，我的兩年半研究所生活也將畫下句點。回顧這兩年半在管科所的生活，有歡笑、有淚水，此一階段所經歷過的事件也讓我更加茁壯。

這篇論文能夠完成，首先要感謝我的指導教授王耀德老師，王老師的細心指導讓我在撰寫論文的過程中學習到許多做研究的基礎能力，並在我低潮的時候給予鼓勵，使我更有勇氣進行研究；感謝洪瑞雲老師這一年半以來的照顧，當我遭遇困難或感到無助時，洪老師總是竭盡所能的指導我，不斷的激發我的潛力與思考能力，並不厭其煩的修正我的研究。感謝王精文老師與吳庭瑜老師在口試時提出許多中肯的意見，讓我的論文得以更加完整。感謝 152 名願意參加本研究的受試者，謝謝你們願意在百忙之中抽出時間幫我做實驗，協助我完成這篇論文。

來自家人、朋友、同事的支持，是我完成這篇論文的最大動力。在此要感謝我的父母，謝謝您們對我的支持與包容，讓我能盡情的追逐理想，有好幾次論文遇到瓶頸時，總是見到你們憂心的臉龐，真的很抱歉還要讓你們操心我的課業。感謝我的男朋友韋志，在我最低潮的時候你總是第一個出現在我身邊，做我最佳的依靠，並適時給予我協助。感謝佳慧、宗霖、琦燕、怡安、珮琪、鈺茵、雪姿、佩芳、芝宜等同學，謝謝你們豐富了我的研究所生活，繽紛了我的回憶。宜蕾、淑媛、靜芬、紹微、秀美，你們的體貼讓我得以無後顧之憂的進行研究，真的謝謝你們。謝謝西苑國中 208 班的同學，老師感念你們這一年半來不曾惹出麻煩的體貼，之後將全心全意好好的「照顧」你們，讓你們三年的國中生活充滿著無限的回憶。

一個階段的結束代表著另一個階段的開始，我將懷抱著無限的感恩與來自大家的祝福繼續往前邁進，追尋我的夢想！

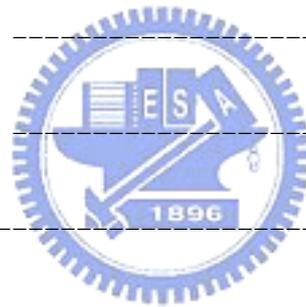
蔡婉如

2007. 1

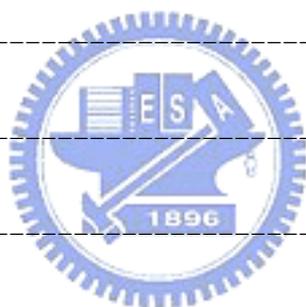
于台中

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
誌謝	v
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章 緒論	-1
一、 研究背景與動機	-1
二、 研究問題與假設	-6
三、 實驗設計	-8
第二章 文獻探討	-9
一、 衝突定義、形式與處理方式	9
二、 談判類型與影響因素	14
三、 情緒的定義	19
第三章 方法	-32
一、 受試者	32
二、 衝突作業之設計	33
三、 談判情緒的操弄	34



四、	衝突處理過程及後果的衡量	35
五、	實驗過程	38
第四章	結果	40
一、	情緒操弄的檢定	43
二、	憤怒情緒對談判結果的影響	48
三、	談判結果的評價	57
四、	對自己談判行為的評價	60
五、	對對手談判行為的評價	70
六、	總結	77
第五章	結論與建議	80
參考文獻		86
附錄		89
一、	衝突情境	89
二、	劇本	90
三、	談判結果問卷	102
四、	談判行為評量問卷	103
五、	因素分析	107
六、	三因子變異數分析結果	113



表目錄

表 3- 1	受試者為學生所屬學院	32
表 3- 2	在職的受試者之職業分	33
表 4- 1	自評談判時憤怒情緒之平均數標準差	44
表 4- 2	自評談判時憤怒情緒之變異數分析	44
表 4- 3	談判時害怕情緒感受之平均數標準差	45
表 4- 4	談判時害怕情緒感受之變異數分析表	46
表 4- 5	受試者在談判前感受的憤怒情緒之變異數分析表	47
表 4- 6	受試者在談判前感受的害怕情緒之變異數分析表	47
表 4- 7	四組情緒組合之談判結果類型次數分析表	50
表 4- 8	破局類型次數分析表	52
表 4- 9	各情緒組談判結果獨贏次數分析表	53
表 4-10	各情緒組迴避類型次數分析表	54
表 4-11	各情緒組談判結果妥協次數分析表	55
表 4-12	各情緒組談判結果妥協內容分析表	57
表 4-13	談判結果的滿意程度之平均數標準差	58
表 4-14	談判結果滿意程度之變異數分析	58
表 4-15	談判結果的不滿意度之平均數標準差	59
表 4-16	談判結果不滿意度之變異數分析	60

表 4-17	自己理性程度評量之平均數標準差-----	61
表 4-18	談判過程中對自己理性程度評量之變異數分析-----	62
表 4-19	自己合作程度評量之平均數標準差-----	64
表 4-20	談判過程中對自己合作程度評價之變異數分析-----	65
表 4-21	自己公平程度評量之平均數標準差-----	66
表 4-22	談判過程中對自己公平程度評價之變異數分析-----	67
表 4-23	自己求勝企圖評量之平均數標準差-----	68
表 4-24	談判過程中對自己求勝企圖評價之變異數分析-----	69
表 4-25	談判過程中對對手理性程度評量之平均數標準-----	71
表 4-26	談判過程中對對手理性程度評價之變異數分析-----	71
表 4-27	談判過程中對對手公平程度評量之平均數標準差-----	72
表 4-28	談判過程中對對手的公平程度評價之變異數分析-----	73
表 4-29	談判過程中對對手求勝企圖評量之平均數標準差-----	75
表 4-30	談判過程中對對手的求勝企圖評價之變異數分析-----	75
表 4-31	談判過程中對對手立場的堅定程度之平均數標準差-----	76
表 4-32	談判過程中對對手立場堅定程度評價之變異數分析-----	77

圖目錄

圖 2-1	情緒在兩架協商中扮演的角色-----	22
圖 3-1	實驗流程-----	31
圖 4-1	自己的理性程度評量—自己情緒 × 自己角色交互作用圖-----	63
圖 4-2	我方合作程度評量—自己情緒 × 自己角色之交互作用圖-----	66
圖 4-3	評量自己公平程度—自己情緒 × 自己角色交互作用圖-----	68
圖 4-4	自己求勝企圖程度評量—對手情緒 × 自己角色 -----	70
圖 4-5	對手公平程度評量—自己情緒 × 自己角色交互作用圖-----	74



第一章 緒論

一、 研究背景與動機

衝突是人與人之間因觀念上的差異、目標或利益不相容時，所引發的對立狀態 (Robbins, 1998)。人類日常生活中，衝突亦為不可或缺之因素，因為衝突不但是人們溝通的方式之一，也是團體動力的來源之一，只要有人存在的地方，就有衝突。衝突涉及的範圍甚為廣泛，它可能因個人價值觀不容於環境，亦或必須遵守之社會規範，甚至違背社會期望，所出現的心理不協調狀態；衝突也出現在人與人的互動過程中，因雙方想法、價值觀的差異，或者兩造當事人存在利益關係，因而引發不相容的狀態；不同的團體之間，常因目標、立場有所差異，出現對立。當團體為了追求其目標與利益並致力達成時，可能對其對手採取破壞性行為，目的在阻撓對方，縮短自己與目標的距離，然而這種行為可能會激起對手在情緒、認知、行為等反應，衝突油然而生。

談判是指當雙方在互動過程中，出現意見分歧或利益相抵觸的狀態時，可藉由想法、物品或服務的交換等談判方式，取得兩方皆可接受的協議或承諾，解決雙方的爭執，因此談判被預期可以化解衝突、消弭紛爭，並被賦予創造當事人雙贏局面的期望，例如 Intel 因研發處理器 Pentium 4 及支援 Pentium 4 之晶片組而擁有數十項專利權，其中部分專利權曾與 S3 公司簽署授權協定，並允許其使用。嗣後 S3 公司轉型為 Sonicblue，後來為威盛所收購，並在開曼島合組 S3 Graphics，共同生產支援 Pentium 4 的 P 4 x 2 6 6 及 P 4 M 2 6 6 晶片組。Intel 於取得其生產的晶片組的樣本後，主張威盛及 S3 Graphics 推出之 P 4 x 2 6 6 及 P 4 M 2 6 6 晶片組，明顯侵犯了 Intel 的 Pentium 4 之

五項專利權，因此 Intel 在 1999 年 6 月向美國德拉瓦聯邦地方法院提起訴訟，控告威盛侵犯其專利權。Intel 除要求索賠外，並要求法院發出永久禁止令，讓威盛不得銷售此款晶片組。這場訴訟歷經一年半時間，其中威盛也曾以 Intel 的處理器產品侵犯威盛於併購 IDT Centuar 部門時所取得的其中三項專利為由，反控 Intel 侵權，最後雙方在 2001 年 9 月正式簽約達成和解協議，雙方除了撤回所有告訴外，並將針對各自現有產品簽署為期 10 年的交互授權協議，以合作的方式取代之前敵對的關係，一起締造雙贏局面。

有些談判卻適得其反，造成雙方兩敗俱傷的局面，例如國際金融炒家索羅斯 (George Soros) 在 1997 年引起金融風暴並席捲東南亞之後，隨即將目標瞄準鄰近的亞洲四小龍之首—香港，準備以同樣的手法獲取暴利，重挫香港經濟。得知消息的香港政府率先釋放善意，希望索羅斯放棄炒作香港的金融市場 (包含期貨與證券市場)，卻未被接受。1998 年索羅斯對香港金融市場發動了一輪新的大規模狙擊，使得香港恆生指數一路跌到 6600 多點。眼看索羅斯即將成功掀起香港金融風暴，此時香港特區政府突然出手回擊。在這 1998 年香港官鱷大戰中，索羅斯執掌的量子基金總共動用 36 億美元在匯市及股市上，香港政府亦動用了近 1000 億港元予以反擊，這場金融風暴落幕之後，相關金融市場人士和媒體估計，索羅斯與香港政府在股票市場上的激戰，約損失 7 至 8 億美元，雙方兩敗俱傷。

影響談判出現破局與雙贏兩種結果的因素十分複雜，衝突事件的性質、爭議事件數量之多寡、時間壓力存在與否、衝突情境的變動程度等，這些理性的、不牽涉人類心理運作過程的因素，皆可能影響最終結果；衝突者的認知動機、衝突者對於結果的預期、

衝突者當時的情緒等被分類為非理性、與談判者心理運作過程相關的因素亦為造成談判過程的行為與結果之差異的關鍵要素。

以往針對衝突管理的研究多將重心放置於理性層面因素的探討，忽略了非理性因素在與雙方衝突處理的過程中亦扮演重要角色，如同 Callahan (1998) 曾說過：「人類的感受為引發刺激行動出現的關鍵，理性交雜感性，構築了人類的行為。」談判亦然，因此人類的近年來許多研究證實非理性因素，如認知動機 (cognitive motivation) (Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996)、談判者的框架(frame) (Tversky & Kahneman, 1981)、談判者的情緒 (Barry & Oliver, 1996) 等，皆為影響談判結果之重要關鍵。

在影響談判過程的眾多非理性因素中，談判者的情緒具備了最難以預測、突發性最高、持續效力期間最為短暫，但影響最為深遠等特質。以往衝突管理相關研究中，將情緒視為大忌，在探討衝突管理的理論時也傾向排除之，更甚者在談判過程若出現情緒因子，則將被視為不理性、無效率的談判。然而近年來許多學者 (Raiffa, 1982; Daly, 1991; Retzinger, 1995; Barry & Oliver, 1996; Gerben & Carsten, 2004) 指出，當衝突雙方藉由談判解決爭執時，往往因談判者的情緒影響談判過程的行為與結果。本研究所欲探討之影響談判過程與結果的關鍵因素將以談判者的情緒對於談判過程與結果之影響為範圍。

人類的行為是由理性與感性交互而成，因此在談判過程中，情緒扮演著重要的角色。Oliver 和 Barry (1996) 針對一對一的談判情境，分析情緒在談判前、中、後等階段造成的影響並指出，當談判者在面臨談判時，情緒為左右其決策之重要因素，如果要推論雙方將做出何種協議，則需分析談判者當時情緒為何。例如，在衝突情境中，當事者感受到正向的情緒（如開心、同理心、憐憫等），則易引發其正面反應。倘若當事人在衝突情境中感受到負面情緒（如憤怒、傷心、失望）時，則易引發談判者的負面反應。由此推論，談判者的情緒為決定其行為與最後談判結果之重要關鍵。

談判過程中，情緒的表達可以協助談判雙方對於資訊的掌控更加完善，溝通也更為準確，對於談判結果有正面助益，然而過度的情緒（尤其是負面情緒）可能造成談判破裂。Robert, Bension, Silverstein (1998) 曾指出，談判者在談判過程中所感受到最為強烈的情緒以負面居多，而憤怒 (anger) 與害怕 (fear) 為當事人最容易知覺之情緒。談判的一方若對其對手採取不信任的態度，並試圖去欺騙對手，則會讓談判者感受粗暴、生氣、害怕、傷心等情緒。極度的憤怒會引發暴力並破壞彼此的關係，也會讓談判結果與雙方關係更加惡化 (Retzinger, 1995)；過度的恐懼則會帶來令人極度不滿的結果，並讓談判者妥協並接受不公平之待遇。由上述研究推論，在談判時，談判者所感受的負面情緒為談判結果出現雙贏或破局之重要關鍵，本研究之重心即採用 Robert, Bension, Silverstein (1998) 所提出之情緒架構：談判過程中感受最為強烈之情緒為憤怒與害怕，將談判者在談判時所感受的情緒（憤怒或害怕）當作自變項加以檢定。我們預期，談判者處於憤怒或害怕情緒時，將影響其談判過程中的行為與談判結果。

Gerben & Carsten (2004) 利用電腦模擬買方，受試者扮演賣方的方式，讓受試者在不知其對手其實為電腦的情況下進行談判。此項研究透過實驗者控制電腦回應的字句，讓受試者感受開心或憤怒等情緒起伏，探討當談判者分別接收來自於對手的正面或負面情緒時，其應對行為是否有所差異，其實驗結果指出，當談判者面對憤怒的對手時，將降低自己對於對手的要求。由此研究推論，談判者的對手的情緒為談判者在判定如何做出應對時的重要參考因素，因此在本研究中結合 Robert, Bension, Silverstein 所提出之情緒架構，將談判對手感受的情緒（憤怒或害怕）當作自變項且加以檢定，並預期當談判者接收到對手的不同情緒時，將做出不同的應對，進而影響最終談判結果。

談判為人與人解決衝突的方式之一，因此若要探討談判者的情緒是否影響談判過程與結果，我們延用 Gerben & Carsten (2004) 的研究方式，設計一個衝突情境，每個受試者將被分配一個相同的衝突情境，並被指派透過與另一名受試者面對面談判的方式取得結論。另外，為了真實呈現談判者的情緒對於談判過程與結果的影響，本研究修改 Gerben & Carsten (2004) 採用的電腦虛擬談判，隨機分配兩名受試者為一組，進行面對面談判，期望藉由實際觀察情緒如何影響人們談判中的行為與談判結果。

最後，本研究設計一衝突情境，兩人一組的受試者分別扮演兩家不同公司的代表，他們各自被指派任務，並藉由與對手談判達成任務。我們將受試者的角色作為一自變項且加以檢定，並預期在談判中不同的角色影響其談判行為與結果。

二、 研究問題與假設

基於上述研究動機，本研究將採用 Adler，Rosen 與 Silverstein 在 1998 年提出之情緒架構，以情境模擬的實驗方式，探討下列所述之研究問題。本研究的問題與相對應之假設如下：

情緒與談判結果的關連之問題：

問題一：談判者在談判時所感受的情緒是否影響談判最後的結果？

假設 1：談判者在談判時感受的情緒與最終談判結果的類型有關聯。

問題二：談判者在談判時所感受的情緒是否影響其對於談判最後結果的評價？

假設 2：談判者在談判時的情緒影響談判者對於談判最後結果的滿意度。

情緒與談判過程行為的關連之問題：

問題三：談判者在談判時所感受的情緒是否影響對自己在談判時行為的評價？

假設 3：談判者在談判時所感受的情緒影響談判者對自己在談判時的評價。

問題四：談判者在談判時所感受的情緒是否影響對對手在談判過程中行為評價？

假設 4：談判者在談判時所感受的情緒將影響對對手在談判過程中行為評價。

變項定義

自變項：

情緒 情緒是指人們對於客觀事物是否符合自己的需要而產生的態度體驗，當人們遇到外在環境或社會活動的刺激與影響，人體的大腦皮質對於各種事物、環境變化必然出現不同的反應，而情緒就是反應人類這些內在心理活

動的狀態。本研究藉由情境操弄使受試者在進行面對面談判前，感受憤怒或者害怕的情緒，進而討論情緒對於談判過程與結果的影響。

角色 角色是指受試者在實驗中被指定扮演的角色。本研究中設計兩個角色，一個是東方通訊公司的資訊部經理，他被賦予的任務是向對方索賠公司在網路癱瘓事件中的損失；另一個角色為惠爾資訊公司的專案經理，他被賦予的任務是在東方公司的經理進行談判時，拒絕對方的索賠要求。

依變項：

談判結果評量 談判結果的評量是指，談判者對於談判結果的評量是指當受試者在完成二十五分鐘的談判後，對於雙方共同討論的結論之滿意與否，此部分的評量分為對於談判結果的滿意程度，以及對於談判結果的不滿意程度。

談判過程中對手行為評量 談判者在談判過程中對對手行為的評量是指當受試者結束談判後，回想剛才談判過程中，對手出現行為的評量。評量項目包含對手在談判過程中的理性程度、對手的求勝企圖、對手對於自己立場的堅定程度，以及對手的公平程度。

談判過程中自己行為評量 談判者在談判過程中對於自己行為的評量是指當受試者結束談判後，回想剛才談判過程中，自己的行為表現的評量。評量項目包含自己在談判過程中的理性程度、自己的公平程度、自己的求勝企圖，以及自己的合作程度。

三、 實驗設計

Robert, Bension 與 Silverstein (1998) 認為衝突者在面臨透過協商方式解決紛爭時，情緒成為主導整場協商之關鍵。談判過程中，雙方當事人感受到最明顯的兩種情緒分別為憤怒與害怕，這兩種情緒分別對於協商結果造成影響。本研究沿用此情緒架構，修正 Gerben 與 Carsten (2004) 的實驗模式，以兩人一組模擬協商取代原先學者的電腦模擬，探討不同情緒組合的受試者對於協商策略之選擇、協商結果與協商過程的感受是否存在差異。



第二章 文獻探討

一、 衝突定義、形式與處理方式

衝突，為人類生活中團體互動之重要元素。人與人間的衝突研究皆由一個人感覺自己已受到，或即將遭受另一人之負面影響，且影響極為重大時，所引發之心理不平衡狀態的過程（Robbins，1998）。Wall 與 Callister（1995）兩名學者更進一步藉由回顧先前衝突相關研究，將衝突定義為行為上之對抗、觀念、知覺、想法之不一致，並歸納出衝突行為應具備的四個條件：1. 引發衝突行為之先決條件（antecedent conditions），在此指人們所處的環境出現讓一方或雙方出現不平衡的心理狀態，或者出現兩方利益有所抵觸的狀態。2. 情感之狀態（affective states），面臨衝突情境時所引發之情緒。3. 個人認知狀態（cognitive states），即個人對衝突情境之察覺與知曉。4. 衝突行為（conflict behavior），衝突行為指個人察覺衝突情境之後所採取之具體動作。綜合上述理論可知，當環境出現了引發衝突的條件（例如：資源的稀少），處於衝突情境中的人察覺衝突環境的存在並因而出現緊張或敵意等情緒，在此人意識到衝突情境的存在，並感受到自己因環境而生的不悅或挫敗等情緒存在時，則將引發其一連串的行為反應，此種行為被稱為衝突行為。（Pondy，1967；Wall & Callister，1995）

衝突並非單指出現在人與人之間的不協調行為。Deutsch（1990）指出衝突可能出現於個人、人際、團體、組織、國與國等五種層次。出現在個人層次（personal level）的衝突是指存在於一個人自己本身，因外在規範與其價值觀或信念不一致，出現的內在不協調狀態。例如，小孩子渴望上課時間出去打球，然而校規告訴他這個行為是錯誤的、

該被禁止的。第二種層次為人際衝突 (interpersonal level)，是指出現在人與人互動過程中的摩擦，造成此種衝突因素可能為衝突雙方背景、文化之不同所導致之價值觀差異，或者因利益相抵觸而產生之爭執，例如夫妻因理財觀念差異而起爭執，即為人際衝突。第三種衝突的層次為團體衝突 (intergroup level)，此時的衝突不再侷限於個人對個人的摩擦，而是指因團體與團體之間立場、利益之差異所引起的不協調狀態，例如反菸團體與菸商之間的抗衡。第四種衝突層次為組織衝突 (interorganizational level)，為團體衝突的擴大，主要是指發生於正式組織間之衝突，例如兩企業間因市場或業務上利益之對立而發生之爭執。第五種衝突出現的層次為國際衝突 (international level)，主要是指國與國間因政治利益、國家安全、政治權力之不平衡而產生之衝突，例如美國與伊拉克因石油問題以及其他政治因素而爆發美伊戰爭。

綜合上述學者的論述可知，衝突之內容與其涉及範圍甚廣，它可能發生於個體本身，因其價值觀、信念或道德觀與其環境所允許之狀態、外在規範，或環境所加諸之社會期望相違背，因而出現之心理不協調狀態。衝突也可能發生在人與人的互動過程中，因想法、觀念的差異，或當事者雙方存在利益或利害關係，所導致之雙方彼此不相容狀態；衝突也普遍存在於各種不同形式的團體間，當團體間目標、立場存在差異，為了得到團體之最佳利益，其中一方進行妨礙、阻止另一方目標之達成，因而造成之緊張狀態。人，是構成團體之最基本元素，人際互動為團體動力的來源，因此若想了解團體、組織、社會等衝突行為之相關議題，可從人際衝突著手進行。本研究主要針對五個衝突層次中的人際衝突進行分析，在呈現人際衝突之基本形式，並統整衝突處理方式的選擇與運用

之相關文獻後，便進入本研究之主題，探討影響衝突程序中的非理性因子—情緒，所扮演的角色與影響。

人際衝突為發生在人與人之間，因價值觀、文化背景、人格特質、社會地位等因素，導致互動雙方因意見不同，所產生之不和諧狀態。Ohbuchi 與 Suzuki (2003) 的研究中便提到人際衝突的三種分類：1.利益衝突 (conflict of interest)，指一個人因為自己的利益與他人相抵觸，為了獲得最大的利潤，因而與他人產生衝突，例如公司內部門主管為了在有限的資源下爭取最大比例的經費，而與其他部門的主管發生爭執。2.價值衝突 (value conflict)，價值衝突是指人們的價值觀、信念或預期應該遵從的模式出現爭議。如果針對一個孩子為了幫忙父親整理書桌而打翻墨汁而弄髒極重要文件的事件來說，有人認為因為孩子的粗心而損毀重要文件，故孩子應該要接受處罰，但另一方持反對意見則認為孩子體貼父親的心，足以抵消其犯下之過錯。3.任務衝突 (task conflict)，指團體內成員對於工作本身產生之意見不一致，例如為了提高工作績效，參與專案的成員各自提出不同的方案。(Ohbuchi & Suzuki, 2003)

由學者的研究發現，如果將人際衝突涉及之理性程度做為分類依據，則可從理性、非理性層面論述之。以理性層面呈現之人際衝突，其核心議題在於衝突雙方之利益消長，以及對於工作的目標、執行過程、職權分配、責任歸屬之爭議，在不涉及非理性因子，如情緒、個人喜好的情況下，此類衝突之解決途徑可依經濟學上機會成本與經濟效益的考量，尋求雙方之最佳解；就非理性的人際衝突而言，呈現方式以人際互動的不和諧，以及價值系統、文化背景，或是認知上的差異為主，在非理性範圍內呈現之衝突，

核心議題為非理性的認知、情緒、喜好厭惡等為主，且多為非人為所能克制，相較於理性層面之人際衝突形式，議題所牽連之範圍與處理困難度皆較高。

當一個人意識到與他人互動的過程中的不協調狀態，並且感受程度較為輕微的干擾，或者是程度較高的受制於他人，亦或惡意的言語挑釁、劇烈的暴力攻擊等衝突行為存在時，將促使其對於此衝突情境做出應變，因而引發衝突管理行為。當人際衝突出現，個人在選擇衝突管理模式時，受到自己與對手的人格特質、滿足他人或自己需求程度等因素影響。Ohbuchi & Suzuki (2003) 在針對日本企業僱員的衝突管理研究中，便將衝突管理行為歸類為合作 (collaborative)、競爭 (competitive)、規避 (avoidant) 等三種。合作 (collaborative) 是指衝突雙方以分工、互信互惠的方式追求共同利益，期望締造雙贏局面。競爭 (competitive) 是指在資源有限的情況下，一個人著重於己身利益之獲得，即使犧牲他人也在所不辭。此種衝突處理方式通常造成 win-lose 的局面，屬於彼此權力消長之抗爭。逃避 (avoidant)，是指人在面臨衝突時，既不顧自己的利益，也不在乎他人需求，逃避爭執事件而無意願進行處理。由於當事者一方或雙方拒絕處理衝突事件，使得衝突問題一直存在，形成僵局。

衝突為一個人與他人互動過程中，對於共同關切事項產生不同觀點與立場，因而引發之不協調狀態。衝突由人而起，也應透過人際互動解決，然而不同的衝突類型是否對應特定的衝突管理模式？為了解答這個問題，Ohbuchi 與 Suzuki (2003) 設定合作、競爭、規避為三種不同之衝突管理模式，並採用利益衝突、任務衝突，以及價值衝突等三種衝突議題，欲探討衝突者在面臨不同的衝突議題時，是否因而採取不同之處理方法。

此研究使用問卷的方式，請實驗者針對日本企業僱員發放問卷，並要求填寫結束之後寄回實驗室，發出問卷計 300 份，回收 173 份（80 位男性、91 位女性，其他 2 位不確定）。受試者平均年齡為 33.1 歲（年齡範圍在 18-66 歲），工作結構以服務業為主，製造業其次，再者為金融業。問卷內容主要探討當個人面臨利益衝突、價值衝突與工作衝突時，所採用之衝突管理策略是否有所差異。利益衝突的議題，主要針對受試者面臨薪水、升遷的討論，以及名譽受損、未受公平對待等四種情境時，將採何種方式應對；價值衝突的議題，主要針對受試者發覺他人違反規則、受人剝削、遭人背叛、權力受到威脅時，其應對方式為何；工作衝突則針對受試者在面臨如何執行任務、該怎麼做、對於團體目標有不一致的看法、工作表現遭受他人批評時，該用什麼方法解決爭執。在分析問卷後得出以下三點結論：1.利益衝突，當衝突議題涉及個人利益、成就、地位時，當事者常以妥協策略進行衝突處理。2.價值衝突，當衝突議題涉及對或錯的價值觀差異時，衝突者傾向使用對抗策略進行衝突管理。3.任務衝突，當衝突議題涉及工作目標、執行方法時，衝突者傾向採用合作策略進行衝突管理。因此，當一個人面臨衝突時，應該使用何種衝突處理策略對應之，端看其衝突議題核心為何。

當個人在與他人互動過程中引發衝突，可能帶來的結果有好有壞。從正面功能來看，在人際互動過程中所引發的衝突，為良好之溝通管道，讓衝突雙方能藉由談判，交流彼此的想法與立場，使人際關係更加密切；衝突也可激發個人的創意，藉由與他人的協商過程，獲得更多的想法，進而創新；衝突可以減少個人在思慮不周、對情境了解不完全的狀態下做出不適當決定的機率，使決策更加完善。然而從衝突的負面功能來看，

當人際互動過程中產生不協調狀態，且雙方皆無法控制理智因而形成對立關係時，除了引發彼此的不滿，造成人際關係的緊張，更甚者造成雙方信任基礎的崩潰，終結彼此的關係，因此為了避免衝突造成的負面影響，衝突管理扮演極重要的角色。

談判為衝突處理模式之一，並為本研究所欲探討之問題。一個人與他人在互動過程中因意見分歧，透過想法、物品或服務的交換，企圖得到雙方同意的過程，稱為談判，談判的目的在於使衝突者藉由談判，評估雙方的目標、容忍底限，進而取得協議或交換之承諾，消弭紛爭，尋求雙方的最佳解。不可否認，人類有能力使談判走向雙贏局面，但更多時候因非理性之因素導致談判破局。根據研究，談判者的心情、情緒經驗以及其情緒表達能力，或者談判者彼此的關係，對於談判過程與最終結果皆有所關聯(Barry & Oliver, 1996; Biex Lewiciki & Sheppard, 1999)。本篇研究主題為人際衝突的議題中，若採用談判的模式進行衝突管理，其非理性因子—情緒是否對其結果(和局或破局)造成影響。

二、 談判定義、類型與影響因素

談判為兩個或以上之不同團體因對於資源分配方式有著不一致的偏好,因而透過互動與共同決策的方式求得共識(Bazerman & Carroll, 1987)。談判亦為衝突解決方式之一，發生爭論的當事人可透過談判，評估雙方皆同意之替代方案，取得協議或交換之承諾，消弭紛爭，尋求雙方之最佳解。談判若發生在資源固定的情境中，談判雙方為了取得最大利益(即預期之衝突結果為 win-lose)因而引發對立。此種談判最大特徵在於零和的條件，也就是說當一方得到多少，其對手也將失去多少，所以在談判結束時可能造

成雙方的關係破裂。

另一種談判則發生在資源不固定、變動的情境中。在此類型談判中，談判雙方各自設立目標點，明白指出自己所欲達成之最終目標，也會設定拒絕點，標示出自己可接受之最低限度。如果雙方的談判低於其中一方的拒絕點時，談判可能破裂；雙方拒絕點間的權衡範圍為可妥協的範圍，當雙方發生重疊時，即代表談判達成決議。在此種類型的談判中，談判雙方的利益通常是一致的，即當事者雙方之利益可能不衝突，因此可能出現雙贏局面，並建立談判雙方的長期關係。整合式談判主要是將參與協商的成員串聯起來，在合作的前提下使雙方在協議之後都成為贏家。

上述兩種談判類型的差別在於衝突雙方在資源不固定且所處環境變化多端的情況下，兩方利益通常是一致且不衝突，因此較易締造雙贏局面，並維持雙方良好關係，但就現實而言並非如此，衝突雙方在面臨結局可能為獨贏的談判時亦有機會形成和局且延長彼此之友好關係，而在面對結局可造就雙贏局面的談判時亦有可能出現談判破裂的結局，因此單從談判類型歸類其最終結果，並無法與實際狀況相符。談判類型對於談判結果有著一定成分的影響，然而在人與人的互動過程中，存在許多非理性因子，在談判過程與結果中扮演舉足輕重的角色，因此在研究人際衝突最終是否能透過談判達成雙方滿意局面時，首先需探討影響之因素。

研究影響談判過程與其結果之因素有許多，近來學者們對於此議題多有研究 (Neale & Bazerman, 1991; Neale & Northcraft, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 1990)，而其主要影響因素可從理性與非理性兩層面進行分析。以理性層面而言，談判

性質分屬於個人或團體 (Kramer, 1991)、談判過程中爭議事件之數量 (Yukl, 1974; Pruitt & Lewis, 1975)、時間壓力的存在 (Carnevale & Lawler, 1983)、資源的多寡、談判情境的變動程度等皆對其過程與結果具有影響力, 以往針對談判的研究多將重心放置於此, 並針對理性、經濟層面進行探討, 然而非理性因子對於談判的影響力並不容小覷。談判者的認知動機 (cognitive motivation)、談判者的框架 (frame)、情緒 (emotion) 皆與談判過程與最終結果有所關聯。

認知動機 (cognitive motivation) 是指能鼓舞個人朝自己設定的目標持續邁進的因素 (Pintrich & Schunk, 1996), 其為衝突者之個人差異變數, 也是協助個人問題解決與其相關資訊之取捨的重要關鍵 (Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996)。談判為日常生活中常見行為, 當人們面臨衝突情境時, 是否具備潛力達成雙贏局面, 認知動機為關鍵之一。認知動機高的人在資訊選擇方面有能力找出有意義且相關聯的資料, 而做決策時也傾向理性思考, 因此在協商情境中, 認知動機較高的談判者樂於與對手分享資訊, 並有較高的意願達成整合性協商。Vidar Schei, Jorn K. Rognes and Solfrid Mykland (2006) 曾以 64 個大學生 (42% 為女性, 58% 為男性, 平均年齡為 25 歲) 為對象, 兩人一組分別扮演買方與賣方的角色扮演方式, 進行電視機交易的模擬。在實驗開始之前, 這 64 個大學生被要求先完成 the need for cognition scale (Cacioppo, Petty, & Kao, 1984), 此份問卷主要內容包含三個議題: 1. 相較於簡單的問題, 我更喜歡複雜議題 2. 我喜愛對於需要思考的複雜環境擁有責任感 3. 我喜歡需要創造新情境或找出新的解答的問題。參與者可以依據對於題目的認同程度進行勾選 (範圍從 1~5 分), 分數較高者

代表其認知動機較高。當參與者完成此份問卷之後，實驗者會詳細告知參與者此次交易的詳細資訊（包含交貨時間、產品品管、金額費用等三項議題之機密訊息）以及在談判過程中，他們分別可能獲得的利潤（從 0~8000 元）。當前置作業完成時，實驗者給予受試者十分鐘的時間，讓他們針對談判過程中將會討論的三項議題（電視機交貨時間、產品的品管與金額費用）進行準備。預備時間結束後，實驗者便將參與者進行隨機配對，每組分別被帶到不同的房間，並限定時間為三十分鐘，讓他們分別進行談判。實驗後所得結果發現，在買方—賣方的談判中，具備較高認知動機的賣方在談判過程中的主導力、談判後所得結果與協商過程和兩方共同結果的影響力皆高於認知動機較低的一方（ $\beta = .56, p < .01$ ）。姑且不論此一實驗中，參與者的角色扮演與其認知動機高低對於最終結果所造成影響為何，有一點值得注意的是：認知動機較高的談判者傾向樂於與他人分享訊息，並積極影響其對手對於談判過程的投入（ $\gamma = .49, p < .10$ ）。主動且積極的資源交換可以增加談判對方對於自己的信任，在資訊願意公開、雙方相互坦白且互相信任的情況下，易於讓談判邁向整合性的結果，形成和局局面，因此談判者的認知動機為影響談判過程與結果之因素。

談判者的框架（frame）與談判行為和結果有顯著的關連。框架是人們解釋外在真實世界的心理基模，用來做為瞭解、指認、以及界定行事經驗的基礎（Tversky and Kahneman, 1981）。在談判過程中會影響談判者的偏好與行為，進而影響談判過程與協調結果。期望理論（reference frames）中提到，當事人會因其對於得到或失去的概念不同，而產生不同的反應，在協商過程中，如果協商者重視失去，並對失敗反彈劇烈

(loss-framed)，則談判者對於達成自己目標的企圖較高，在談判過程中較少讓步，也不輕易與他人合作，所以容易讓談判結果陷入僵局(Tversky and Kahneman, 1981)。Maurice E. Schweitzer 與 Leslie A. DeChurch (2001) 連結期望理論與人際關係/任務 (relationship/task)、感性/理性 (emotional/intellectual)、合作/獨贏 (cooperate/win) 等三個衝突框架 (Pinkley, 1990)，進行實驗探討其關聯性。研究方式為研究者提供兩種劇本讓參與者閱讀。參與實驗者為 231 個大學生，其中 111 個參與者所讀到的劇本是從獲得 (gain-framed) 角度所撰寫，其餘 120 個參與者閱讀由失去角度 (loss-framed) 撰寫之劇情。故事的背景為一名在大型石化公司服務、具有八年工作經驗且工作能力極佳的工程師，當這名工程師知道自己對於公司有極大價值，而且最近也完成一項重要工作，當公司賺得大筆收入時，便向其主管要求加薪。獲得角度 (gain-framed) 的劇本設計為工程師的主管 Sam 告訴這名工程師，從下個月開始將可獲得加薪 4000 元，而失去角度 (loss-framed) 的劇本則設計為工程師向主管 Sam 要求 10000 元的加薪，而 Sam 也答應了，但因近來公司財務困難，薪水調整幅度遭受凍結，最後與財務部門協調結果是這名工程師的調薪幅度由原本的 10000 元降至 4000 元。當 231 個受試者分別閱讀拿到劇本後，接著回答三個開放性問題：1.請簡單說明這場談判主要意義為何？2.談判的中心議題為何？3.你認為自己想要的談判結果是什麼？當談判結束後，學者藉由受試者所填寫之問卷分析後的實驗結果證實期望理論確實影響衝突架構之採用，如果談判者對於失去或失敗 (loss-framed) 較為在意，其期望的談判結果傾向獨贏，且選擇的衝突架構將以理性為主。因此個人的框架影響其對於風險之態度、社會價值傾向，以及衝突架

構的選擇，而當此人與其對手進行談判時，在談判過程的解讀與對於談判結果的預期，也受其框架影響，因此在探討影響談判的因素時，談判者的框架亦為重要影響關鍵。

相較於談判者認知動機與框架而言，即使情緒的出現為突發性、難以預測，而持續效力期間也較為短暫，但是對於談判過程與結果有著極大影響力。以往衝突議題相關研究中，除了將情緒視為衝突管理之大忌，在探討衝突管理時也傾向排除之，不可諱言，在純粹理性的狀態之下協商者所做出之決策的確為最佳解，然而這就如同在實驗室進行研究一般，研究者可以排除所有可能影響實驗結果的中介變項，以求精確了解自變項與依變項之間的關連，但實驗室畢竟與現實環境不同，研究者無法控制真實的世界，協商者也無法排除情緒對決策之影響力。情緒為刺激人類掌控生活、擬定計畫之重要因素，也是促進人類進化之動力（Goleman，1995），也是引發人類感受並刺激其行動出現之關鍵（Callahan，1988），因此理性交雜感性，構成人類之行為。因此當人與人之間產生互動時，除了透過言語交談來換取雙方的資訊，觀察彼此的肢體語言和面部表情除了感受其當時情緒時，也是引發其反應與決策之依據，因此情緒在協商過程中扮演著舉足輕重的角色。

三、 情緒的定義

「情緒」是指某種刺激（外在環境刺激或內在的心理狀態）所引起的個體自覺之心理失衡狀態，此種狀態的發展過程包含個體對於內、外在刺激的認知評估、生理上的反應、心理上的主觀感受及反應，以及因情緒而產生的外顯行為。情緒是極為複雜的心理歷程，出現的時間雖然短暫，卻極為複雜且變化多端，其為引發刺激行動出現之關鍵，

在與理性交互作用之下，構成人類的行為（Callahan，1988）。

以往關於衝突管理的研究認為理性的談判有助於解決衝突，情緒將引發衝突者的不理性行為，導致不良的後果，然而人們在衝突處理的過程中，情緒為必然存在的因素。早期 Pondy（1967）提出的衝突模型中便將衝突定義為認知的（cognitive）、情感的（affective）與行為的（behavioral）組成物。情緒因子為其所需考量之重要因素。情緒對於談判的過程與最終結果所造成的影響是正面抑或負面，論點各有不同，從情緒可能引發正面結果的觀點論述發現：情緒也可能成為協商成功的關鍵因素，例如談判過程中的情緒表達，將使當事者雙方對於彼此的資訊掌握更為完整，當一個人在談判過程中感受其對手的情緒時，除了增加自己對於談判情境的了解，更可以透過情緒的感受，適當的給予情感回饋（Putnam，1994），讓談判過程更加順利，因此適度的情緒表達為必要的，有時可協助達成談判之目的。然而談判者的情緒亦可能導致談判走向負面的結果，例如極度的憤怒易引發談判者出現負面行為，導致談判結果與雙方關係走向惡化的局面（Retzinger，1995）。姑且不論情緒在談判過程所扮演的角色為解決衝突的催化劑或破壞因素，可確定的是，情緒為談判中不可或缺、且極為重要之因素。

為了探討情緒對於人的談判行為的影響，Barry 與 Oliver 兩位學者蒐集以往相關的研究，在 1996 年建立一談判架構，分別從談判前、談判中、談判結果與談判結果的執行等四個階段進行分析（如圖 2-1）。

在談判前，談判者的情緒會受他的性格、環境、近期事件或者是先前的感覺所影響。談判者在談判前的情緒可能影響提高或降低談判者的談判意願，當談判者處於負面情緒

時，與對手談判的意願較低，若談判者處於正面情緒，與對手進行談判的意願則較高。此外，談判者的情緒將影響其對於對手的選擇，如果談判者處於負面情緒，他將策略性的選擇對手，正面情緒則無此影響。最後，談判者在談判前的正面情緒將影響對於談判的預期。處於正面情緒的談判者對於談判結果帶來的經濟價值或個人的協商結果有較為正向的期待，負面情緒則可能使談判者對於結果較為悲觀。

在談判過程中，談判者可能受到自己原先的提議、談判前預期採用的策略、原先自己願意的讓步程度，以及對手行為的影響而產生不同的情緒。如果談判者在談判過程中感受的情緒是正面的，則將傾向以合作導向的策略解決兩方的衝突，願意讓步程度亦較高，且將使談判者向上修正自己對於談判結果的預期；談判者的負面情緒除了降低談判者使用合作導向策略的意願，降低其對對手的讓步之外，亦降低談判者對於最後結果的預期。



在談判結束後，談判結果的價值與貢獻可能使談判者感受不同的情緒。此時談判者的情緒將影響他的知覺結果。談判後感受正面情緒的人將出現較高的滿意度，且對於雙方未來的互動較有所期待；談判後感受負面情緒的人對於談判結果的滿意度較低，且較不渴望未來與對手保持互動關係。

談判結果是否能公正的完成，與談判者的情緒有關。當談判者在談判後處於正向情緒時，將提高其對於談判結果的滿意度，以及未來與對手保持良好互動的意願。當談判者的滿意度以及與對手互動的意願較高，談判者對於談判結果的執行程度較高，並較為願意公正的去完成雙方的協議。

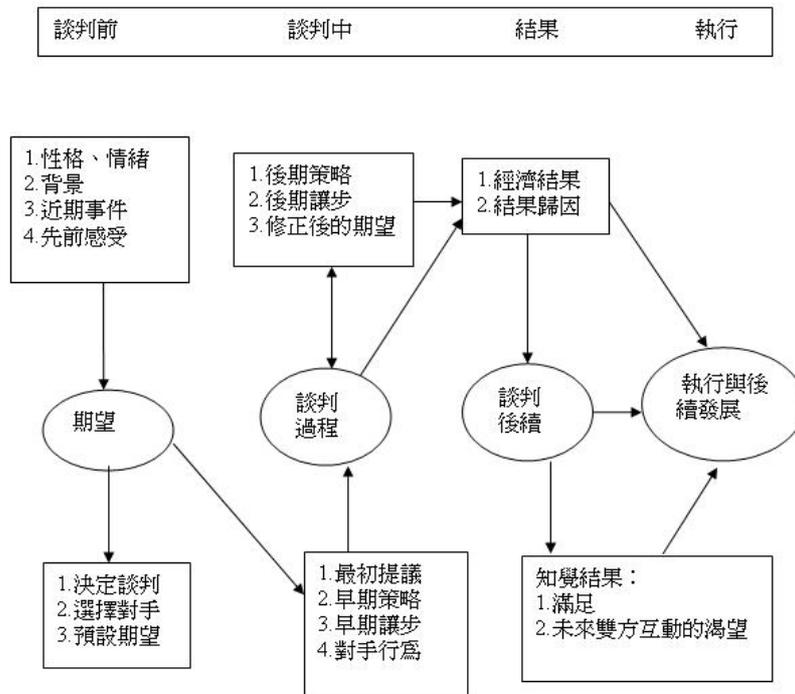


圖 2-1 情緒在兩架協商中扮演的角色

資料來源：Barry, B., & Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model

Research Lecture, University of California, Los Angeles and propositions.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67, 131–143.

由 Barry 與 Oliver 提出模型可知，談判者在談判前、談判過程中，與談判完成後，以及談判結果執行等四個階段皆受情緒影響。談判者感受到的不同情緒，所對應之反應也有所差異，因此在推論雙方談判過程與結果時，則需將談判者的情緒納入考量。談判

過程中可能出現的情緒因子極為複雜，Barry 與 Oliver 將情緒分為正向或負向兩類，並指出在談判過程中出現的正面情緒為因其對手所引發之開心 (happiness)、同理心 (empathy)、憐憫 (compassion) 等，而負面情緒則指因對方所產生之憤怒 (anger)、傷心 (sadness)、失望 (depression)。在談判情境中，一個人若感受到強烈的負面情緒，容易引發其負面反應，如報復行為、惡意抗拒等，某些負面情緒的發洩 (如憤怒) 可能引導結果走向僵局 (Barry & Oliver, 1996)。

情緒的表達可以協助談判雙方對於資訊的掌控更加完善，溝通也更為準確，因此對於最後結果有正面助益。然而談判的一方若對其對手採取不信任的態度，並試圖去欺騙對手，則使其感受粗暴、生氣、害怕、傷心等情緒。Robert, Bension, Silverstein (1998) 進一步指出，談判者在談判過程中所感受到最為強烈的情緒以負面居多，而憤怒 (anger) 與害怕 (fear) 為當事人最容易知覺之情緒。極度的憤怒會引發暴力並破壞彼此的關係，也會讓憤怒更加惡化。當一個人的願望、行為或目標受阻時，或者權力受到剝奪、遭受不公平對待時所出現的苦惱怨恨心態，稱之為憤怒。憤怒情緒會使人做出不理性之行為以及負面反應，可由個人層次、人際互動層次加以探討之。就個人層次而言，如果我們的自尊心受到傷害，因而感覺自己非常卑微，此時的反應通常都在憤怒的情況下出現，「惱羞成怒」便是這個道理 (Retzinger, 1995)。人與人互動的過程中，引起憤怒的原因可能是有人跨過界線或打破規則，或者當一方遭受嚴厲斥責、粗野對待或任何會讓他感受到不舒服的行為，則會感到生氣，也會將此情緒表露出來 (Leritz, 1987)。談判過程中引起憤怒的因素有許多，Barry & Oliver (1996) 曾經發表可能造成負面情緒之談判

主要情形如下：1.協商者面臨了憤怒的對手。當談判的對手處於極端憤怒的情緒，其所做之行為、使用之言語，表達之態度，甚至所做出之決策，皆受到情緒之驅策而失之偏頗，增加協商過程中存在之不理性的因子。2.兩方的談判為零合。談判者面臨必須犧牲對方才能爭取己方之最大利益時，容易讓談判者以剝奪對方權益為目標，使談判過程充滿競爭、猜疑、互相陷害等負面情緒。3.談判者並不關心維持彼此之間的關係。當談判雙方將彼此關係定位為短暫交集時，在談判過程中，雙方並不冀望會有下一次，甚至更為久遠之合作關係，在缺少人際關係之包袱的情況下，談判者爭相以自己對大利益為最終目標，而友好、互動、相互退讓等正面情緒便會減少，此種談判類型即所謂的分配式協商。

引起憤怒情緒的原因有許多，Daly (1991) 將其歸類為以下幾種原因：(1) 不實的陳述，如扭曲事實或對事情真相加油添醋，都將造成對方之極度不悅。(2) 過度的傷害，如衝突之單方對於對手所造成的傷害已超出對方可以忍耐的範圍，則可能爆發其憤怒情緒。(3) 侵犯主權，指侵犯他人權利，如以阿戰爭因聖地主權問題，而爆發雙方之憤恨情緒。(4) 公佈個人隱私，使其隱私權受到損害。(5) 質詢協商之代表權力，使對方感受到被質疑，甚至輕視，憤怒情緒油然而生。(6) 越權行事，除了讓對手認定其未合規定行使權力，且抱持不信任態度，更甚者若衝突狀態嚴重，將引起對手之憤恨情緒。(7) 過度著墨於不重要的細節等行為，讓對方感受過於繁雜不耐，也會引起當事人憤怒之負面情緒。憤怒會阻礙協商的達成，主要原因為：1.失去對另一方的信任。當談判單方或雙方處於憤怒狀態，其行為、言語、態度或決策，都不是在理性狀態下出現，這些非理

性的反應往往會造成雙方誤解更深，導致談判破局。2.協商議題焦點之模糊。談判雙方的焦點本來應該放在協商議題上，倘若加進憤怒情緒，容易演變成衝突行為取代談判，模糊原本談判之利益。3.模糊目標。當談判過程加入憤怒情緒，可能激發協商者非理性因子，促使其目標由原先的理性達成協議轉變成後來的為反對而反對。有時負面情緒為談判過程中強而有力策略。當協商者利用憤怒作為談判策略，如以憤怒的情緒說服他人相信自己是真心且強烈的要做好本份的事情，則將為協商帶來正面影響。(Daly, 1991) 故有部份協商者以情緒做為其謀略，適當的將其放入談判中而促使目標之達成。

恐懼是人類與生俱來的情緒感受之一，它在人類演化過程中扮演極重要的角色。當人類面臨危難時，恐懼可以引領人類做出逃離的反應，在極度危急情境中，害怕也可動員人體適用之資源以逃開身體可能遭受的損傷，例如遭遇襲擊者，因懼怕受到更大傷害，將激發其身體潛力而使自己脫困。恐懼亦引導人類關注迫在眉睫的問題，並迫使其提早做好準備，因此適當的恐懼可協助人類在面臨日常生活挑戰前，先做好完善準備。例如學生害怕成績不理想將導致期末被老師當掉，因此上課專心聽講，考前提早認真複習，當期中、期末考試來臨，因其做好完善準備，故可從容面對考題之挑戰。

Robert, Bension, Silverstein (1998) 於研究中指出，談判過程中，談判者的恐懼情緒可能影響自己在談判過程中的行為。當事人在談判過程中感受恐懼，可能是因面臨侵略性高之對手，當參與協商對手的人格特質，或其表達態度、方式具備侵略性，或者傾向以強勢手腕主導協商時，皆可能造成另一方因其氣勢而心生恐懼。此外，談判的對手具有較大權力，造成雙方為權力不對等，可能使地位較低的一方在得知對手權力大於自

己，產生懼怕之心。關於造成談判過程中恐懼情緒之因素，皆從談判當事人互動層面分析而來之結果，然而由個人層面進行分析發現，談判者之個人特質、信心程度、準備完善度等，皆為造成害怕之關鍵。若談判者的性情較為溫和、軟弱，在面對態度強硬的對手，容易因其強勢的作風心生懼怕。另外當事人對自己的能力是否具備自信，也是談判過程中是否心生害怕之主要因素，當談判者對於自己談判能力有所質疑時，容易因信心不足而對談判產生恐懼。談判前的前置作業是否準備完善，也是談判者在談判過程中會出現負面情緒之因素，如當事人未能做好完全準備，在談判過程中可能因為認知自己擁有的資訊不完全、情勢掌控不夠精確，而產生恐懼。

Robert, Bension, Silverstein 三位學者的研究中，歸納出人們進行談判時最易感受到的兩種情緒—憤怒與害怕，並構築此兩種負面情緒成為談判的情緒架構，並預期此兩種情緒將使談判出現負面結果。雖然三位學者對於憤怒、害怕等負面情緒對於談判結果的影響的假設，並無實證研究佐證之，但是之後關於談判行為的研究中，有許多學者對情緒對於談判行為或談判結果的影響等議題，進行實證研究。

Allred, Mallozzi, Matsui 與 Raia 於 1997 年設計一實驗，以 Barry 與 Oliver 提出關於談判中可能出現的正面、負面情緒對於結果的影響為理論基礎，以談判時可能出現的負面情緒—憤怒 (anger) 和正面情緒—同理心 (compassion) 作為自變項，目的在探討正面與負面情緒對於談判行為的影響。132 名研究生 (女：94 位，男：38 位) 為其參與研究的受試者，他們被隨機分成兩人一組，對手與自己的性別相同。實驗情境為模擬企業的招募活動，受試者被隨機指派為招募者或前來應徵者，他們要針對雇員未來的薪

水、醫療保險、假期與到職日、上班時公司給予的配備等級為何等問題與對手進行面對面談判。32 組的受試者被分配到低責任的情境，其他 34 組的人被分配到高責任的情境中。被分配到高責任情境的並扮演招募者的人會被告知，為了幫公司節省最多的成本，他要壓低未來員工的報酬、醫療保險費用以及縮短員工的假期，除了提前員工的到職日外，他還要降低配給員工的設備等級以節省成本；分配至低責任情境並扮演招募者的人則除了被告知須節省公司成本外，還額外被告知未來雇員為有潛力的人才，且其應徵的職位需要專業技術的人才能勝任，故在配給的電腦設備部份，如果給予未來雇員的設備等級較高，其工作效率也會較佳。被分配至低責任情境並扮演應徵者的人被告知如果公司的報酬以及配給設備與預期有所差異，與此公司的企業文化相關；被分配到高責任情境並扮演應徵者的人被告知公司給的福利、配給的電腦設備代表他在老闆心目中的分量，而且與他未來在公司可能的發展前途有關。

四名學者預期，低責任情境將引發受試者的同理心，而高責任情境則會引發受試者的憤怒情緒。當受試者完成談判，將藉由填寫問卷回顧當時的談判行為與感受，此研究的問卷針對談判的結果、情緒操弄是否成功、雙方願意繼續合作的意願等三部份問題進行探討。第一部份的結果顯示，66 組受試組中，有 7 組出現僵局（11%），七組僵局中，有 5 組是屬於高責任情境的組別，僅 2 組出現在低責任情境中。第二部份的結果顯示，扮演招募者的人被分配的情境與其情緒感受有關（ $r = -.51, p < .01$ ），被分配到高責任情境的人會感受較高的憤怒情緒；扮演應徵者的人被分配到的情境與其情緒感受亦有關聯（ $r = -.49, p < .01$ ），被分配到高責任情境的人會感受較高的憤怒情緒。由此推

論，情緒操弄是成功的。第三部份結果顯示，扮演招募者 ($r = .39, p < .05$) 與應徵者 ($r = .46, p < .01$) 在談判中感受的情緒為憤怒，未來較無意願與對手繼續合作。由此可知，憤怒情緒易造成談判結果僵局，且彼此的關係也因憤怒情緒而受損，導致未來合作意願較為低落。

Gerben 與 Carsten 兩名學者於 2003 年設計一個實驗，參與者為 128 個荷蘭阿姆斯特丹大學的研究生。此實驗之研究目的為探討在一對一的協商中，其中一方若感受到對手的情緒，是否會影響此人在談判過程的行為與最後的結果。這個實驗所設計的情境為一般日常生活中常見的電話交易事件，受試者全部被派扮演賣方，針對電話的價格、保固期，以及售後服務等合約問題進行談判。實驗中的自變項為受試者對手的情緒，學者藉由電腦模擬的方式進行變項操弄。128 名受試者被隨機分配到三種情境（分別為：受試者面對憤怒的對手、受試者面對害怕的對手、受試者面對無情緒起伏的對手等三種情境），為了讓受試者的表現更加真實，在實驗開始前，實驗者會告知受試者在電腦的另一端，有位不知名的對手將與其進行談判，等對方就定位之後，電腦上會出現一個訊息，雙方就要開始針對電話的價格、保固期與售後服務等三個問題進行談判。在行動電話交易的過程中，參與者會被分配成兩種角色，分別為買方跟賣方，但在此實驗中全部的參與者都被指定為賣方，並被給予一份資料，內容詳細說明每一種售價、保固期長短與售後服務年限為他帶來的利益為多少。除此之外，為了讓所有的參與者更加有參與感，參與者的所得點數最後皆可以轉換成點卷，而點數最多的人可以贏得價值一百元荷幣的獎金。

在談判開始前，受試者會學習一個附加的目標，也就是檢驗他們對於對手的資訊是否了解。在這些介紹之後，談判由買方開始（也就是電腦開始），討論順序為價格、保固期、服務。如果受試者對於談判結果的預期目標跟電腦所設定的標準是一樣的，則被認定為目標完成，如果沒有共同協議，則繼續進行談判。所有的協商在第六局之前要完成，否則電腦會自動停止談判。在這個實驗中，主要採用電腦模擬的方式，讓受試者跟電腦進行協商，並且引導受試者相信這個研究的目的是要探討如何判定談判對手的意圖，以及訓練對於談判過程與結果影響的相關知識。在第一、三、五回協商時，受試者收到的是買方的意圖，而這部份就包含操弄買方的情緒。當買方大概被問到他下一回合的談判中預計的價格以及原因時，受試者必須要等待 1.5 分鐘。在短暫的等待之後，受試者收到買方大概的答案。談判的第一、三、五回由電腦先發出指令，實驗者藉由這些指令控制受試者的協商情境，例如當受試者被分配對上憤怒對手時，在一、三、五回合收到的訊息則帶有憤怒情緒，他接收到的訊息可能有：這個提議讓我很不高興，我傾向的提議是 8-7-7（電話價格 115 元，保固期 7 個月，服務條款 7 個月）、你的提議讓我緊張起來，我想我將提出 7-6-7（電話價格 120 元，保固期 6 個月，服務條款 7 個月）、我想我要提出 6-6-6（電話價格 120 元，保固期 6 個月，服務條款 6 個月），因為跟你的這場談判真的激怒我了。快樂、無情緒的對手皆由電腦模擬買家，發出類似但敘述方式不同的指令，如果受試者被分配面對處於快樂情緒的對手時，電腦發出的指令可能是：這個提議讓我很高興，我想我要提出 8-7-7、這真的很棒，我想我要提出的是 7-6-7、我要提出 6-6-6，因為這場談判讓我很愉快。受試者是否感受到對手的情緒主要藉由問卷衡

量，題目如：你的對手在談判過程中很憤怒（量表範圍為 1~7，1=完全不同意，7=完全同意）。實驗結果分為三個部份進行分析。第一部分針對受試者在完成談判後，回顧自己在談判時感受來自對方的情緒，被分配到憤怒情境（即面對一個憤怒的對手）的受試者相較於其他被分配至快樂情境以及無情緒操弄組的人，感受對手較為憤怒 ($t(37) = 11.98, p < .01$)；被分配至快樂情境的受試者感受對手較為快樂 ($t(39) = 3.91, p < .01$)。無情緒的對照組在評量對手的情緒時，較無明顯的差異。由第一部份的實驗結果推論，情緒操弄是成功的。第二部份針對受試者在面對不同情緒對手時的行為，主要衡量的項目為受試者對對手要求的電話成交價。由實驗結果可知，當受試者面對憤怒的對手，在與對手談判時，開出的價格最低 ($M = 490$)，其次為無情緒操弄組 ($M = 540$)，受試者面對快樂的對手時，開出的價格最高 ($M = 553$)。第三部份則是探討對手情緒與談判回數的交互作用。當受試者面對憤怒的對手，給予對手的價格會隨著談判次數降低，且比較第一回與最後一回的金額差距，為實驗組別中最高（差距： $M = 210$ ），其次為無情緒操弄的對照組（差距： $M = 173$ ），面對快樂的對手的人差距最小（差距： $M = 122$ ）。

談判對手的情緒將影響談判者的行為，面對憤怒的對手時，談判者的退讓程度較高，但如果對手處於快樂的情緒時，談判者傾向提高自己的要求。另外，Gerben 與 Carsten 兩名學者亦在研究中發現，在實驗中被分配到憤怒情境的人在事後評價自己在談判時的憤怒情緒 ($M = 3.55$) 時明顯高於無情緒操弄組 ($M = 2.75$)，由此推論，在談判過程中，對手的情緒產生感染效應，影響受試者。

由上述兩個研究的結果可知，談判者本身的情緒影響談判者的行為與談判最終結果，處於負面情緒（如憤怒）的談判者較不願意與對手合作，且妥協意願亦較低，因此容易造成談判結果破裂；談判者對手的情緒亦影響談判者的行為與談判結果，一個面對憤怒的對手的人較易出現退讓的行為，以求得雙方的協議。然而兩個研究中並未探討談判雙方的情緒的交互作用下，是否造成了雙方出現的行為與最後談判結果的差異。為了更進一步研究情緒對於談判者的行為與談判結果的影響，本研究除了針對談判過程中，情緒所扮演之角色進行分析，更進一步參照 Robert, Bension 與 Silverstein (1998) 提出關於談判過程的情緒架構——談判過程中，談判者感受到最明顯的兩種情緒分別為憤怒與害怕——進行實驗研究，目的在探討當談判者處於衝突情境，並感受憤怒或害怕等情緒，是否影響其談判的行為與談判結果。



第三章 方法

本研究的目的是探討談判過程中，談判者憤怒與害怕的情緒對談判結果及談判過程的影響。

一、受試者

本研究之受試者共 152 位（男：82，女：70），教育程度含大專 79 人，碩士 70，博士 3 人。年齡在 20~40 歲之間（ $M = 27.46$ ， $SD = 4.82$ ）。152 位受試者中，仍為學生者為 72 人，已就業者為 80 人（平均工作年資為 5.16 年）。學生以交通大學、清華大學等學校之大學生與研究生為主（如表 3-1）；已就業者之背景包含科技產業、金融服務、軍公教、設計類等（如表 3-2）。

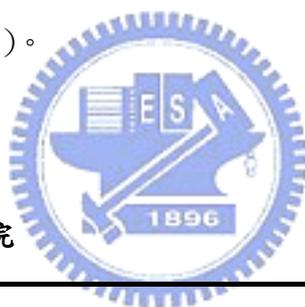


表 3-1 受試者為學生所屬學院

	男	女	總計
管理學院	14	16	30
工學院	20	2	22
電資學院	12	2	14
理學院	0	0	1
教育學院	0	4	4
其他	0	2	2
總計	46	26	72

表 3-2 在職的受試者之職業分析

	男	女
科技產業	31	2
金融服務	2	16
軍公教	2	23
其他	1	3
總計	36	44

二、 衝突作業之設計

本研究主要藉由一個利益衝突的情境來探討一對一的兩價談判過程中，情緒是否影響當事者之談判行為與最終結果。談判的背景情境（附錄一）是敘述兩家具合作關係的企業，因某件意外事件所引發之利益衝突，為了使自己的損失降到最低，兩家企業派出代表進行談判。故事中談判的一方甲，任職於東方通訊公司，東方公司將資訊部門的網路系統部分工作外包給談判方乙所任職的惠爾資訊服務公司。在一次的意外事件中，東方通訊公司因網路系統故障而導致公司對外網路無法運作，因而耽誤了合約下標時間，以致於錯失了一個很大的機會。東方決定向負責的惠爾資訊服務公司索賠八千萬。另一方面在故障發生時，惠爾公司的駐點工程師立即著手進行處理，發現造成此次網路故障事件主因為伺服器故障，但東方公司的伺服器並非向惠爾公司購買，就合約內容來看，惠爾公司並無義務提供代用伺服器給東方公司，雙方因而僵持許久，最後是由惠爾公司

退讓義務借出代用伺服器。由於東方的損失並非惠爾造成，因此惠爾不同意東方的索賠要求。

這個故事情境依據零和遊戲所編撰，談判雙方代表皆受到來自於自己公司的極大壓力，目標就是將公司的損失降到最低，所以在協商過程中，他們必須積極爭取最利於自己的結果，將責任歸屬推給對手讓自己的損失降到最低（附錄一）。實驗者以隨機的方式，分配兩個受試者一組，要求每對受試者以角色扮演的的方式，一人扮演東方通訊公司的資訊部經理甲，另一人則扮演惠爾資訊服務公司的專案經理乙。受試者在完成角色分配之後，將被分別帶到不同的空間，由實驗者分發劇本給受試者，讓受試者更加融入情境，並要求受試者朗誦情境，為緊接的面對面協商作準備。

三、 談判情緒的操弄

本研究中主要的自變項為談判者的情緒是憤怒或恐懼，談判者的情緒是透過故事情境的設計來加以操弄。

憤怒情緒的操弄。扮演憤怒的談判者的受試者所接受的談判背景故事之說明中，加入一個段落以描述談判者接到談判任務時的情緒反應，如附錄二。

害怕情緒的操弄。操弄方式如憤怒的情緒，只是在描述談判者接受到談判任務時的情緒反應為恐懼，如附錄二。

情緒操弄的檢定

在談判後以七題 5 點量表評估受試者在談判時的主觀情緒狀態。受試者在這些題目上的反應以因素分析方式檢定其建構效度，萃取出二個因素（附錄六），共解釋了 56.08

%的總變異量，此二因素分別命名為：談判時感受的憤怒情緒、談判時感受的害怕情緒。

因素一是在衡量受試者在談判過程中是否處於憤怒情緒，例如我對對方的無理要求感到憤怒。此因素共包含三個題目，共解釋 29.51% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.76；因素二是衡量談判時感受的害怕情緒，例如我對於是否能應付得了對方感到憂慮。此因素包含四個題目，共解釋 26.57% 的總變異，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.59。

四、 衝突處理過程及後果的衡量

談判結果評量

每一對談判者被要求在談判的 25 分鐘內得到協議，並將協議內容記錄下來。根據 76 組受試者的談判結果可將其分成四類，評分者間的一致性為 96.67%，四類談判結果說明如下：



破局。破局指雙方在指定的 25 分鐘內未能達成協議，例如，雙方意見不合未有結論、談判破裂導致雙方決定以法律途徑處理，或者受試者未能在限定時間內完成談判。

獨贏。獨贏指談判的一方獲得壓倒性勝利，例如，東方經理取得惠爾公司全額的賠償金（東方贏），或惠爾公司無須賠償東方公司網路癱瘓所造成的損失（惠爾贏）。

迴避。迴避是指進行談判的兩名受試者不願對談判議題做成任何協議，而是將談判責任延後，或轉交上級，例如，決定回去請示上級之後再議，或者決定先進行責任釐清之後再談。

妥協。妥協指談判的雙方各自做出部分退讓以達成協議，例如，惠爾經理答應賠償

東方之部分損失，東方經理則承諾延長雙方合約年限。

談判結果及過程的評量

受試者在談判過程中對於談判結果的評價，以及對自己與對手的談判行為的評價，以 Likert 五點量表的方式進行評量，其中 1 表示非常不同意，5 表示非常同意（如附錄四）。各部份所欲衡量之內容分析如下：

對談判結果的滿意程度。以十個題目評量受試者在此十個題目的反應，經過因素分析之後萃取出二個因素（附錄六），共解釋 55.21% 之總變異量，這二個因素分別命名為：對談判結果的滿意度、對談判結果的不滿意度。因素一共包含七個題目，評量受試者對於談判結果的滿意程度，例如，我方對此談判結果感到滿意。此因素共解釋 30.46% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.83；因素二共包含三個題目，評量受試者對於談判結果的不滿意度，例如，這次協商的結果對雙方未來的合作有不利的影響。此因素共解釋 24.75% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.67。

談判時對自己行為的評價。以十七個題目，要求受試者回顧自己在談判過程中的行為，這些題目經因素分析之後萃取出四個因素（如附錄六），共解釋 57.13% 的總變異量。此四個因素分別命名為：我的合作程度、我的理性程度、我的公平程度、我的求勝企圖。因素一共包含五個題目，這些題目均在評量受試者在談判時和對手合作的意願與態度，例如，為了避免與對方面對面衝突，我方做出很大的讓步。此因素共解釋 17.83% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.76；因素二共包含六個題目，評量受試者在談判時的理性程度，例如，協商過程中，我是冷靜講理的。此因素共解釋 16.75%

的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.77；因素三共包含三個題目，評量受試者在談判時對對手個公平程度，例如，談判過程中，我視對方與我方的地位是平等的。此因素共解釋 11.56% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.49；因素四共包含三個題目，評量受試者在談判時的求勝企圖，例如，如果協商的結果是我輸了，我會非常不甘心。此因素共解釋 10.99% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.61。

對談判對手行為的評價。以十七個題目要求受試者回顧談判對手在談判過程中的行為並給予評價，這些題目經因素分析之後萃取出四個因素（如附錄六），共解釋 58.92% 的總變異量。此四個因素分別命名為：對手的公平程度、對手的合作程度、對手的求勝企圖、對手立場堅定程度。因素一共包含八個題目，以評量在談判過程中對手的公平程度，例如，除了考量他們公司的利益，他也有站在我方的立場著想。此因素共解釋 27.12% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.89；因素二共包含兩個題目，以評量談判過程中對手的合作程度，例如，對手耐心的傾聽我方的意見。此因素共解釋 12.43% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.65；因素三共包含五個題目，以評量談判過程中對手的求勝企圖，例如，協商的結果若是他們輸了，他會非常不甘心。此因素共解釋 10.57% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.59；因素四共包含兩個題目，以評量對手在談判過程中對於自己立場的堅定程度，例如，對於協商的結果，如果超過底限，他將堅決不接受。此因素共解釋 8.8% 的總變異量，以 Cronbach α 估計的內部一致信度為 0.43。

受試者在每一構面的得分為他在此構面的平均評量分數。

五、 實驗過程

受試者以隨機方式分派到 2（自己的憤怒或害怕情緒） × 2（對手的憤怒或害怕情緒） × 角色（惠爾或東方）等 8 個實驗情境之一或談判雙方均無情緒操弄的控制組之一。實驗開始時，受試者分別被帶往不同房間，由實驗者向其說明實驗程序後，要求受試者當場朗誦其分配之利益衝突的故事，當情境閱讀完畢之後，受試者以書面的方式對自己所面對的問題加以摘要，並對雙方的優劣勢進行分析，此一過程預計需 15 分鐘。完成第一階段情境閱讀與情緒操弄後，兩名受試者分別從不同的房間被帶往同一間實驗室，進行面對面談判，兩名受試者被要求在 25 分鐘內進行談判，並提出一解決方案。在第二階段進行前，實驗者再度提醒兩位受試者各自的角色，以及其必須完成之任務，並發給受試者一張答案紙，要求雙方在談判結束後將最終的結果記錄於答案紙上，整個談判過程全部以錄音錄影的方式進行紀錄。當雙方完成談判後，兩個受試者分別被帶往原先的房間填寫問卷，以評估兩人談判的經驗，此階段約 10 分鐘。整個實驗所需時間為 50 分鐘到一小時左右。實驗流程如圖 3-1 所示。

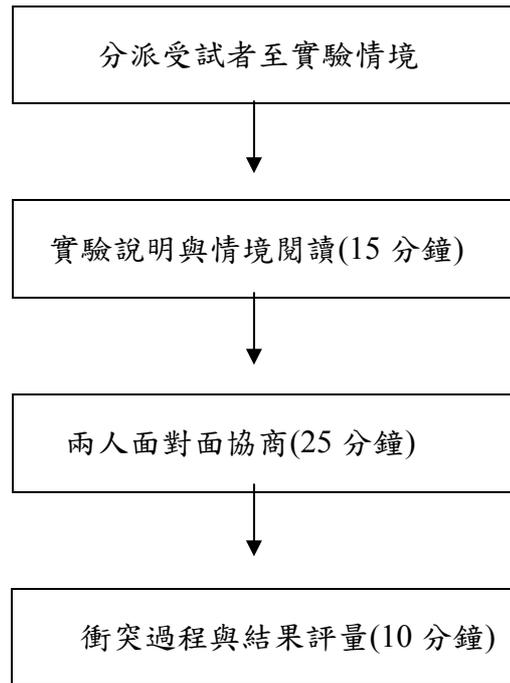


圖 3-1 實驗流程



第四章 結果

主要研究發現

一、 情緒對談判結果的影響

談判結果	研究發現
破局	<p>1.談判雙方皆處於憤怒情境時，談判結果較易出現破局，而無情緒操弄的談判組別出現破局機率最低。</p> <p>2.談判中至少一方處於憤怒情境時，破局類型主要為歧見無法化解而提早結束最多；談判者為無情緒操弄狀態時，破局類型以限制時間到而無法進行談判出現比例最高。</p>
獨贏	<p>1.談判雙方為無情緒操弄狀態時，出現獨贏的結局比例最高，且獨贏的一方多為責任方。</p> <p>2.談判中一方或雙方處於憤怒情境時，獨贏的一方為求償方。</p>
迴避	<p>1.談判雙方為無情緒操弄狀態時，出現迴避之談判結果。</p>
妥協	<p>1.談判中至少有一方處於無情緒操弄狀態時，才會出現妥協的結果。</p> <p>2.談判雙方皆處於無情緒操弄狀態時之妥協解最佳，有一方處於憤怒情境的妥協為次佳解。</p>

二、 談判結果的評價

評量項目	研究發現
談判結果 的滿意程度	1.處於憤怒情境的人對談判結果的滿意度較低。 2.處於無情緒操弄情境的人對談判結果的不滿意度較低。 3.責任方對於談判結果的不滿意度明顯低於求償方。

三、 對自己談判行為的評價

評量項目	研究發現
自己的 理性程度	1.面對憤怒的對手時，談判者的理性程度明顯較低。 2.求償方的理性程度明顯高於責任方。 3.扮演求償方的人在談判時若處於憤怒情境，對於自己的理性程度評價明顯較低。
自己的 合作程度	1.面對憤怒的對手時，談判者的理性程度較低。 2.在無情緒操弄的情境中，責任方對於自己的合作程度的評量明顯低於求償方。
自己的 公平程度	1.處於憤怒情境的求償方在評價自己在談判中的公平程度時較低。
自己的 求勝企圖	1.扮演責任方的人面對的談判對手若處於憤怒情境時，自己的求勝企圖較低。

四、 對對手談判行為的評價

評量項目	研究發現
對手的 理性程度	1.談判時處於憤怒情境的人對於對手的理性程度的評量明顯較低。
對手的 公平程度	1.扮演責任方且處於憤怒情境的人對於對手的公平程度的評量明顯較低。
對手的 求勝企圖	1.求償方對於談判過程中對手的求勝企圖的評量明顯較低。
對手立場 的堅定程度	1.談判時處於憤怒情境的人對於對手立場堅定程度的評量明顯較高。



本研究的目的是探討談判者的憤怒或害怕情緒對於談判過程與結果的影響。152 名受試者以隨機分配的方式分成兩人一組進行談判的實驗，其中 2（自己情緒為憤怒或害怕） \times 2（對手情緒為憤怒或害怕）四種情緒各有十五對，x 另有一無情緒操弄的控制組（ $N = 16$ ）。兩人一組的受試者各自扮演劇本中衝突的一方並進行面對面談判二十五分鐘，再以問卷評量自己對談判結果及過程的四種心理反應：（1）談判前所感受的情緒、（2）對談判結果的滿意程度、（3）談判過程中自己的衝突處理行為的評量、（4）談判過程中對於對手衝突處理行為的評量。問卷評分方式採用 Likert 五點量表。

一、 情緒操弄的檢定

受試者所感受的情緒是指受試者在進行面對面談判前，經由劇本中情節不同而引發的憤怒（anger）與害怕（fear）情緒。

憤怒情緒的操弄。 受試者自評的在談判前所感受的憤怒情緒之平均數列於表 4-1。以 2（自己情緒為憤怒或害怕） \times 2（對手情緒為憤怒或害怕） \times 2（自己為責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-2）發現，自己情緒的主效果顯著，受試者的劇本設計為憤怒情緒的人，在談判前所感受的憤怒情緒（ $M = 10.03, SE = 0.32$ ）明顯高於劇本設計為引發害怕情緒的人（ $M = 8.25, SE = 0.32$ ）。對手的情緒狀態與自己扮演的角色兩因素對受試者所感受到的憤怒情緒則無顯著影響，各變項間的交互作用也皆為不顯著。此結果顯示實驗中憤怒情緒的操弄是成功的。

表 4-1 自評談判時憤怒情緒之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己害怕	
		對手憤怒	對手害怕	對手憤怒	對手害怕
責任方	M	10.53	9.80	8.07	8.73
	SD	1.96	1.90	2.71	2.37
求償方	M	10.27	9.53	7.87	8.33
	SD	2.66	2.72	2.83	8.73

表 4-2 自評談判時憤怒情緒之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	95.408	1	95.408	15.908***
對手情緒 (OE)	0.208	1	0.208	0.035
自己角色 (MR)	2.408	1	2.408	0.402
ME × OE	12.675	1	12.675	2.113
ME × MR	8.333	1	8.333	0.001
OE × MR	7.500	1	7.500	0.013
ME × OE × MR	7.500	1	7.500	0.013
誤差	671.733	112	5.998	

*** $p < 0.001$

害怕情緒的操弄。 受試者自評在談判前所感受的害怕情緒之平均數列於表 4-3。

以 2 (自己情緒為憤怒或害怕) × 2 (對手情緒為憤怒或害怕) × 2 (自己為責任方或求償方) 三因子變異數分析的結果 (表 4-4)，自己情緒、對手情緒的主效果皆為不顯著。自己為求償方的人所感受的害怕情緒 ($M = 12.98, SE = 0.32$) 雖高於扮演責任方的人 ($M = 12.2, SE = 0.32$)，但差異僅接近顯著 ($p = 0.082$)。各變項之間的交互作用皆不顯著，此結果顯示本研究中害怕情緒的操弄並不成功。

表 4-3 談判時害怕情緒感受之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己害怕	
		對手憤怒	對手害怕	對手憤怒	對手害怕
責任方	M	12.13	12.73	11.47	12.47
	SD	2.13	2.12	3.20	2.29
求償方	M	12.67	12.53	13.20	13.53
	SD	1.99	2.39	3.08	2.07

表 4-4 談判時害怕情緒感受之變異數分析表

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	0.675	1	0.675	0.113
對手情緒 (OE)	6.075	1	6.075	1.014
自己角色 (MR)	18.408	1	18.408	3.071
ME × OE	1.408	1	1.408	0.235
ME × MR	11.408	1	11.408	1.903
OE × MR	3.675	1	3.675	0.613
ME × OE × MR	8.333	1	8.333	0.001
誤差	671.333	112	5.994	

為了解情緒操弄的實驗組與無情緒組在自評談判時情緒感受時是否有所不同，我們以 2（自己的情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手的情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（責任方或求償方）8 種實驗組與無情緒操弄的控制組自評的憤怒與害怕程度進行單因子變異數分析，比較 8 種實驗組與控制組在自評談判時情緒感受之差異。

憤怒情緒的操弄。 以單因子分析結果發現（表 4-5），憤怒情緒之主效果顯著，比較 8 組實驗組與控制組發現，受試者不論扮演責任方或求償方，當自己在劇本操弄憤怒情緒時，談判時所感受的憤怒情緒皆顯著高於無情緒控制組（ $M = 8.06, SD = 2.59$ ）。由此結果推論憤怒情緒的操弄是成功的。

表 4-5 受試者在談判前感受的憤怒情緒之變異數分析表

	<i>SS</i>	<i>Df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
情緒組別	127.30	9	14.15	2.312**
誤差	868.67	142	6.117	
總和	13344.00	152		

** $p < 0.01$

害怕情緒操弄。以單因子分析結果發現(表 4-6)，害怕情緒之主效果並不顯著，8 組實驗組所感受到的害怕情緒與對照組的無明顯差異。



表 4-6 受試者在談判前感受的害怕情緒之變異數分析表

	<i>SS</i>	<i>Df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
情緒組別	60.26	9	6.70	1.05
誤差	909.21	142	6.40	
總和	24945.00	152		

綜合多因子變異數分析與單因子變異數分析的結果發現，本研究中憤怒情緒的操弄成功，但害怕情緒的操弄並沒有造成受試者感受的害怕情緒程度上明顯的差異，因此下面所有的分析將原來接受害怕情緒操弄的受試者與無情緒操弄的受試者合併，形成 2(自己情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(對手情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(自己為責任方或求償方) 的實驗設計。

二、 憤怒情緒對談判結果的影響

為探討憤怒情緒對於談判後的結果是否造成影響，本研究將受試者談判後的結果歸納為四類型：破局，指談判雙方無法達成共識，例如雙方提早結束談判不願再協商、雙方協商破裂決議法庭相見，或者未能在限定時間內完成談判。妥協，指談判雙方的需求有部分被滿足，而為了達成協議，雙方也各自做出退讓，例如責任方答應賠償求償方部分金額，求償方則承諾責任方將延長雙方的合約年限。

獨贏，指談判雙方有一方獨得所有利益，例如責任方答應賠償求償方損失(求償方贏)，或者求償方答應不向責任方求償(責任方贏)。迴避，指談判雙方因某些考量而刻意不處理問題，例如雙方各自回去請示上級主管(將決議權交給第三者)，或者釐清責任歸屬之後再議(迴避問題不立即處理)。

不同情緒組別的談判結果經歸納後如表 4-7 所示，破局、妥協、獨贏、迴避佔所有談判結果的比例分別為 39.5%、25%、31.6%、3.9%，卡方檢定的結果 $\chi^2 = 0.03$ ($p < 0.05$) 顯示憤怒情緒與談判結果間有所關連。責任方憤怒對求償方憤怒的情緒分組中破局的比例為四組情緒分類之冠(36.7%)，其次為責任方憤怒對求償方無情緒(23.3%)，

責任方無情緒對求償方憤怒與責任方無情緒對求償方無情緒組並列最後(20.0%)，由此可知，雙方皆處於憤怒的談判組較容易出現破局的情況。談判雙方皆為無情緒狀態時，談判結論為妥協的比例為四種情緒組別中最高(52.6%)，責任方憤怒對求償方無情緒組為第二(26.3%)，責任方無情緒對求償方憤怒為第三(21.1%)，雙方皆為憤怒情緒組並未出現妥協結論(0%)，由此可知，當雙方皆處於無情緒的理性狀態時，較容易做出妥協的結論。談判出現獨贏的機率以談判雙方皆為無情緒操弄時，為四種情緒組合中最高(50%)，其次依序為求償方憤怒但責任方無情緒操弄(20.8%)，責任、求償雙方皆為憤怒(16.7%)，求償方無情緒操弄但責任方憤怒(12.5%)。由此推論，在無情緒操弄狀態時，雙方的理性程度較高，因此在分析責任歸屬時較能客觀的就事論事。迴避的結果出現在無情緒操弄組，造成此種狀況可能因受試者在進行談判時較不急著論勝負，在尋求雙方皆認可的結論時願意投入額外的時間及人力更仔細的考量，因此希望能更審慎的對衝突事件進行探究，故相較於其他受情緒影響的組別，出現迴避的機率較高。

表 4-7 四組情緒組合之談判結果類型次數分析表

		情緒組合				
		責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	無情緒	總和
		求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	無情緒	
破局		11 (36.7)	7 (23.3)	6 (20.0)	6 (20.0)	30 (100)
妥協		0	5 (26.3)	4 (21.1)	10 (52.6)	19 (100)
協商						
結果	獨贏	4 (16.7)	3 (12.5)	5 (20.8)	12 (50.0)	24 (100)
	迴避	0	0	0	3 (100)	3 (100)
	總和	15 (19.7)	15 (19.7)	15 (19.7)	31 (40.8)	76 (100)

為了更清楚了解各情緒組中被歸類為相同類型的談判結果的內容，以下針對各組所做出作更深入的內容分析。

A、破局

談判結果為破局的形式有三類：1.雙方歧見無法化解也不願再繼續協商、2.雙方各據一詞，歧見無法化解，訴諸法律仲裁、3.雙方協商未能在限定時間內完成談判等三種

情況。由各組破局類型之次數分配(表 4-8)可知,談判雙方情緒皆為憤怒的 15 組的談判結果有 11 組(73%)為破局,11 次的破局中,因歧見無法化解導致提早結束的有 9 組(81.8%),其餘 2 組(18.2%)的結論為法庭見。責任方憤怒但求償方無情緒操弄的 15 組之談判結果出現 7 次(46.7%)破局,7 次的破局中,因意見不合導致提早結束談判的組別有 3 組(42.9%),談判結論為法庭見的組別有 3 組(42.9%),因限制時間到導致談判無法進行的組別有 1 組(14.2%)。責任方無情緒求償方憤怒的 15 組情緒組別中出現 6 次(20.0%)的破局,其中有 4 次(66.7%)為歧見無法化解導致提早結束,其餘 2 組(33.3%)為法庭見。談判雙方皆無情緒操弄的 31 組中的談判結果僅有 6 組為破局(20.0%),其中 2 組(33.3%)為雙方談不下去而提早結束,3 組(50%)為限制時間到導致談判無法進行,僅 1 組(16.7%)為法庭見。由上述結果分析可知,談判雙方皆處於憤怒情緒時,破局結果以雙方不願繼續進行協商的次數最多(81.8%),談判中有一方情處於憤怒情緒時,破局的類型仍以雙方不願繼續協商的次數最多(53.8%),當談判雙方皆為無情緒時,僅有 2 組(33.3%)因不願再談而提早結束談判。我們推論,憤怒時可能傾向於認定錯在對方,因此在進行談判時較易出現不願退讓的現象,當雙方都不願退讓時,談判結束,導致雙輸的局勢。相對的,當談判雙方皆沒有憤怒情緒時,談判破局的情形不常見,且研究中破局主要是因在限定時間內無法繼續談成協議,若時間充分,則有可能繼續談判而找出妥協的方案。若談判一方中處於憤怒情緒時,破局的比例比雙方皆處於憤怒中約少了一半,顯示憤怒的情緒有礙於談判雙方尋求一個彼此皆可接受的妥協方案。

表 4-8 破局類型次數分析表

破局類型	責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	責任方無情緒	總和
	求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	求償方無情緒	
法院見	2	3	2	1	8
提前結束	9	3	4	2	18
時間到	0	1	0	3	4
總和	11	7	6	6	30

B、獨贏

獨贏指雙方在談判時，其中一方獨得所有利益。本研究進一步將各情緒組中談判結果為一方獨贏的內容歸納為責任方獨贏（不用賠償）或求償方獨贏（獲得責任方的賠償）兩類，並將各組結果歸納於表 4-9。由實驗結果發現，談判雙方皆處於憤怒情緒的 15 組中，談判結果為獨贏的有 4 組（26.6%），且皆為索賠的求償方獨贏。情緒組合為責任方憤怒求償方無情緒的 15 組中，出現獨贏結果有 3 組（20%），其中有 2 組（66.7%）為求償方獨贏，1 組（33.3%）為責任方獨贏。談判組合為責任方無情緒求償方憤怒的 15 組中，出現獨贏結果的有 5 組（33.3%），且皆為求償方獨贏。談判雙方皆為無情緒的 31 組中，有 12 組（38.7%）談判結果為獨贏，這 12 組中有 9 組（75%）為責任方獨贏，3 組（25%）為求償方獨贏。由上述結果推論，當受試者扮演遭受損失而向責任方求償的東方經理且在談判時處於憤怒的狀態，在與對手談判時較易取得單方的利益，相對

的，被索賠的責任方情緒可能產生的影響不大。由此現象顯示，當實質上遭受重大損失的一方處於憤怒狀態時，與此損失有關的責任方通常有較大可能會退讓。在雙方都沒有憤怒情緒的控制組中，此局勢則完全逆轉，在獨贏的結局時，75%的贏家是在此損失事件中的無辜受害者責任方，顯示即使責任方自認無辜，但在對手咄咄逼人的情緒中，會無法力爭自己的權益。

表 4-9 各情緒組談判結果獨贏次數分析表

獨贏類型	責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	責任方無情緒	總和
	求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	求償方無情緒	
惠爾贏	0	1	0	9	10
東方贏	4	2	5	3	14
總和	4	3	5	12	24

C、迴避

迴避是指進行談判的雙方不願承擔此問題的決策，而將處理問題的責任轉嫁給他人，受試者採取迴避的方式有兩種：請示上司、釐清責任後再議。各情緒組別之談判結果屬於迴避之分類表列於表 4-10。從表 4-10 可知，迴避的結論僅出現在談判時處於無情緒狀態的 31 組中，總共僅有 3 組（9.68%）人出現迴避的結論，2（66.7%）為請示上司，1（33.3%）為責任釐清後再議的結論，其他情緒組別則未出現此種結論，顯示在

受試者在進行談判時較能理性的面對問題，在無法獲得雙方皆認可的結論為傾向於尋找更高層的介入及願意延後決策的時間，等待責任釐清後再議。

表 4-10 各情緒組迴避類型次數分析表

迴避類型	責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	責任方無情緒	總和
	求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	求償方無情緒	
請示上司	0	0	0	2	2
責任釐清再議	0	0	0	1	1
總和	0	0	0	3	3

D、妥協

妥協指進行談判的兩名當事人各自做出退讓以達成協議，本研究中的衝突作業為責任方所提供的網路服務發生當機，造成求償方錯失下單的時機。求償方提出賠償的要求，在雙方進行談判後得出 76 組中出現 19 組（25%）的妥協結果，並根據此 19 個妥協結果將其分為：1.責任方賠償部分金額而求償方將網路設備更換成責任方產品、2.責任方賠償部分損失金額而求償方保障將來的續約年限、3.責任方賠償部分損失金額而求償方除保障未來的續約年限並保證將網路相關設備更換成責任方產品、4.責任方賠償部分損失金額而求償方保障未來的續約年限並將合約加大。進一步以四種方式計算妥協結局中，二方各自退讓的程度分為：1.責任方願意賠償的金額、2.求償方願意延長的

合約年限、3.求償方願意向責任方購買資訊設備、4.附約或合約擴大。其中責任方退讓的程度是以其願意賠償的金額來計算，求償方退讓的程度則以其願意延長合約的年限、是否願意購買資訊設備，以及承諾責任方擴大合約內容等三項指標來衡量。衝突解決的方式得到一雙方能接受的妥協方案的情形（如表 4-11 所示），76 對受試者中僅有 19 例（25%），其中雙方皆在憤怒中時並沒有任何妥協結局，另外三種情緒狀態中獲得妥協解的比例近乎相似（責任方憤怒而求償方無情緒操弄：33%；責任方無情緒操弄而求償方憤怒：27%；對照組：33%）但皆低於 1/3，顯示妥協解並不易達成。

表 4-11 各情緒組談判結果妥協次數分析表

妥協類型	責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	責任方無情緒	總和
	求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	求償方無情緒	
責任方賠錢，求償方購買設備	0	1	2	2	5
責任方賠錢，求償方延長合約	0	0	1	2	3
責任方賠錢，求償方購買設備並延長合約	0	3	1	4	8
責任方賠錢，求償方擴大合約內容	0	1	0	2	3
總和	0	5	4	10	19

責任方退讓的程度。 如表 4-12 所示，各組妥協的協議中責任方願意賠償的金額在 800 萬元至 5600 萬元之間，平均數目為 3231.58 萬元。在責任方為憤怒而求償方為無情緒操弄的情況下，責任方願意賠償的金額平均為 3560 萬元，當責任方為無情緒操弄而求償方為憤怒時，責任方的平均賠償金額為 4450 萬元，上升了近一千萬元。責任方與求償方皆無負面情緒組的平均賠償金額為 2800 萬元。由此推論，談判中有一方處於憤怒情緒時，責任方最後願意退讓的程度會高於雙方皆為無情緒的情形，且無負面情緒的責任方在面臨憤怒的損失方時，所願意做出的退讓幅度較大。

求償方退讓程度。 求償方退讓程度以責任方賠償部分損失金額而求償方保障將來的續約年限、責任方賠償部分損失金額而求償方除保障未來的續約年限並保證將網路相關設備更換成責任方產品、責任方賠償部分損失金額而求償方保障未來的續約年限並將合約加大等三項指標估計。以求償方保證未來的續約年限、購買資訊設備與否來說，情緒操弄的求償方面臨憤怒的責任方時獲賠 3560 萬元的代價為合延長合約 3.8 年，平均增購資訊設備為 0.8 套。憤怒的求償方面對無情緒操弄的責任方時獲賠 4450 萬元的代價為合約平均延長為 3.75 年，平均增購資訊設備 0.75 套。雙方皆無情緒操弄時，求償方獲賠 2800 萬元的代價為延長合約 2.4 年，平均增購資訊設備 0.7 套。由表 4-來看，若妥協是以損失方付出合理代價最小來判斷其良窳時，則雙方皆為無情緒操弄時之妥協解最佳，責任方或求償方任一方處於憤怒狀態時，皆為次佳解。

表 4-12 各情緒組談判結果妥協內容分析表

	責任方憤怒	責任方憤怒	責任方無情緒	責任方無情緒
	求償方憤怒	求償方無情緒	求償方憤怒	求償方無情緒
延長合約 (年)	0	3.8	3.75	2.4
增購設備 (套)	0	0.8	0.75	0.7
賠償金額 (元)	0	35600000	44500000	28000000

三、談判結果的評價

當談判的雙方在獲得結論或時間到後，他們要分別對於談判所得的結果的滿意程度或不滿意程度加以評價。

談判結果的滿意程度。 受試者對於談判結果的滿意程度之平均數列於表 4-13。以 2(自己情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(對手情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(扮演責任方或求償方) 三因子變異數分析的結果(表 4-14)發現，自己情緒的主效果顯著，受試者在談判時處於憤怒情緒的人對於談判結果的滿意程度 ($M = 16.17, SE = 0.63$) 顯著低於在談判時為無情緒操弄的人 ($M = 17.98, SE = 0.63$)。扮演求償方的人對於談判結果的滿意度也低於扮演責任方的人 ($M = 17.88, SE = 0.63$)，但差異僅接近顯著 ($p = 0.07$)。此外，對手情緒的主效果未達顯著，各變項間的交互作用亦未顯著。此結果顯示處在憤怒情緒中的人，對談判結果的滿意程度將比一般人低。

表 4-13 談判結果的滿意程度之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	16.47	17.93	17.60	19.13
	SD	5.14	4.73	3.96	3.71
求償方	M	15.13	15.13	16.67	17.55
	SD	3.91	5.60	5.15	5.46

表 4-14 談判結果滿意程度之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	84.83	1	84.83	3.78*
對手情緒 (OE)	32.37	1	32.37	1.44
自己角色 (MR)	95.12	1	95.12	4.23*
ME × OE	1.92	1	1.92	0.09
ME × MR	5.65	1	5.65	0.25
OE × MR	9.62	1	9.62	0.43
ME × OE × MR	1.45	1	1.45	0.06
誤差	3236.23	144		

* $p < 0.05$

談判結果的不滿意度。 受試者對於談判結果不滿意的程度之平均數列於表 4-15。以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄）× 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄）× 2（扮演責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-16）發現，受試者的情緒、對手的情緒以及受試者扮演的角色三項因素主效果皆為顯著。在談判時為無情緒操弄的人（ $M = 8.63, SE = 0.27$ ）對談判結果的不滿意程度明顯低於在談判時處於憤怒情緒的人（ $M = 9.60, SE = 0.32$ ），此結果和前述結果滿意度的評量相呼應，處於憤怒情緒的人相較於在談判時為無情緒操弄的人，對於談判結果的不滿意程度較高。在談判時的對手是處於憤怒情緒的人對於談判結果的不滿意度（ $M = 8.53, SE = 0.32$ ）時則明顯低於在談判時面對的對手為無情緒操弄的人（ $M = 9.70, SE = 0.27$ ），顯示當談判者面對憤怒的對手，相較於面對平靜的對手時較易對談判結果感到滿意。扮演責任方的人對於談判結果的不滿意度（ $M = 8.52, SE = 0.30$ ）時明顯低於扮演求償方的人（ $M = 9.71, SE = 0.30$ ），顯示扮演責任方的人相較於求償方較容易接受談判結果。

表 4-15 談判結果的不滿意度之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	8.60	9.80	7.20	8.48
	SD	2.38	2.68	2.48	2.58
求償方	M	9.53	10.47	8.80	10.03
	SD	2.61	2.75	1.21	2.43

表 4-16 談判結果不滿意度之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	32.47	1	32.47	5.41*
對手情緒 (OE)	46.54	1	46.54	7.75**
自己角色 (MR)	48.54	1	48.54	8.08**
ME × OE	0.32	1	0.32	0.05
ME × MR	5.16	1	5.16	0.86
OE × MR	0.22	1	0.22	0.04
ME × OE × MR	9.96	1	9.96	0.02
誤差	13712.00	144	6.01	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

四、 對自己談判行為的評價

受試者在完成面對面談判之後，需要回顧自己在談判過程的中行為並加以評量。評價內容包含談判過程中自己表現的理性程度、自己的合作程度、自己的公平程度，以及自己求勝的企圖。

自己的理性程度。 受試者對於自己在談判過程中的理性程度之平均評價列於表 4-17。

以 2 (自己情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2 (對手情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2 (扮演責任方或求償方) 三因子變異數分析的結果(表 4-18)發現，對手情緒的主效果顯著，

當受試者面對的對手是處於憤怒情緒時，受試者認為自己在談判過程中理性程度 ($M = 23.27, SE = 0.39$) 相較於對手是處於平常的狀態時 ($M = 24.44, SE = 0.34$) 明顯較低，此結果顯示談判對手的憤怒情緒會讓自己無法以較理性的態度對待他。受試者自己的情緒，以及扮演的角色為責任方或求償方等兩因數的主效果皆不顯著。除了自己在談判時感受的情緒 × 自己扮演的角色二因數間存有顯著的交互作用外，其餘變項間的交互作用也都不顯著。

表 4-17 自己理性程度評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	23.20	25.07	24.13	24.39
	SD	3.21	2.12	2.84	2.82
求償方	M	21.80	23.67	22.73	24.65
	SD	3.63	3.31	3.54	2.79

表 4-18 談判過程中對自己理性程度評量之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	24.39	1	24.39	2.68
對手情緒 (OE)	47.53	1	47.53	5.22*
自己角色 (MR)	1.19	1	1.19	0.13
ME × OE	16.41	1	16.41	1.81
ME × MR	50.81	1	50.81	5.58*
OE × MR	5.12	1	5.12	0.56
ME × OE × MR	5.12	1	5.12	0.56
誤差	1312.19	144	9.11	

* $p < 0.05$

由圖 4-1 可知，扮演求償方的人在談判時若處於憤怒情緒之中 ($M = 22.73$, $SE = 0.55$)，會認為自己的理性程度時明顯與同樣扮演求償方，但沒有憤怒情緒的受試者 ($M = 24.79$, $SE = 0.48$) 間差異顯著，扮演責任方的人對自己談判時的理性程度的評量則不受憤怒情緒的影響。扮演求償方的人對自己談判時理性程度的評量則受到憤怒情緒的影響，憤怒情緒降低自評的理性程度，造成此種結果的原因可能是扮演求償方的東方經理自覺求償的理由較不充分，如果自己在談判時又處於憤怒情緒而對對方強詞奪理，會加深自己不理性的感受，因此在事後衡量自己在談判過程中的理性程度時，傾向給予

較低的評價。

比較在談判時同處於憤怒情緒的求償方東方經理與責任方惠爾經理，並自評談判行為的理性程度時出現較為明顯的差距。責任方自評的理性程度明顯高於求償方，造成此結果的原因可能是身為責任方的惠爾經理自知錯不在己，即使在談判時感到憤怒，也清楚知道底限為何，另一方面，為了不破壞與客戶東方公司的關係，即使在憤怒的情緒中，也較能以理性態度面對對手。求償方在自知理由不充分的情況下，憤怒情緒則加深了對自己不理性行為的感受，相較於責任方惠爾經理，在自評理性程度時給予較低的評價。在無情緒操弄的情況下，扮演責任方與求償方的受試者在自評理性程度時並無明顯差距。

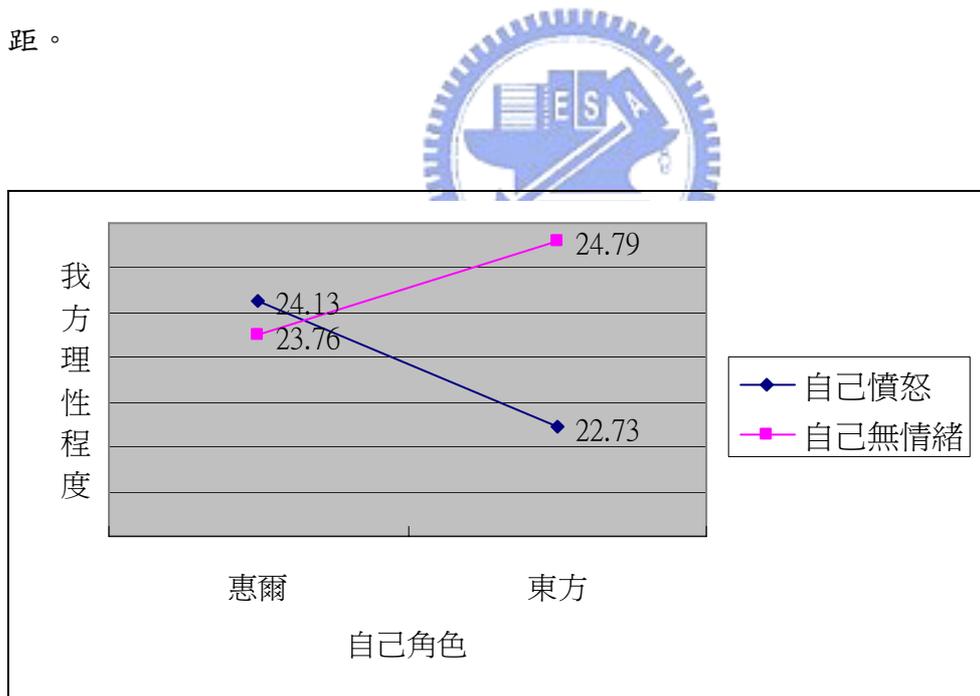


圖 4-1 自己的理性程度評量—自己情緒 × 自己角色交互作用圖

自己的合作程度。受試者對於談判過程中，自己的合作程度的平均評價列於表 4-19。

以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（扮

演責任方或求償方)三因子變異數分析的結果(表 4-20)發現,受試者對手情緒的主效果為顯著,談判的對手在談判時的情緒為憤怒時($M = 15.67, SE = 0.44$),受試者認為自己在談判過程中的合作程度相對於談判時對手處於無情緒操弄的人($M = 17.33, SE = 0.38$)明顯較低,顯示談判者在面對憤怒的對手時,願意合作的意願會較為低落。角色的主效果皆不顯著,受交互作用亦僅自己的情緒與角色間的交互作用顯著。

表 4-19 自己合作程度評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	16.33	17.47	15.07	16.23
	SD	3.58	4.16	4.62	3.57
求償方	M	14.73	17.67	16.53	17.97
	SD	3.61	2.13	3.68	2.29

表 4-20 談判過程中對自己合作程度評價之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	0.36	1	0.36	0.03
對手情緒 (OE)	95.49	1	95.49	8.12**
自己角色 (MR)	7.04	1	7.04	0.60
ME × OE	4.67	1	4.67	0.40
ME × MR	45.72	1	45.72	3.89*
OE × MR	9.27	1	9.27	0.79
ME × OE × MR	5.01	1	5.01	0.43
誤差	1694.39	144	11.77	

* $p < 0.05$

由圖 4-2 可知，在無憤怒情緒的狀態下進行談判時，扮演責任方的人 ($M = 15.65$ ， $SE = 0.54$) 自評的合作程度明顯低於扮演求償方的人 ($M = 17.82$ ， $SE = 0.54$)，這可能是因為扮演責任方的人認為東方公司的損失和自己的公司無關，因此對求償方的要求不認同，合作意願較低；相反的，扮演求償方的人在與對手商討整件事的責任歸屬與賠償問題時可能因明白錯誤不全在責任方，因此若無憤怒情緒的干擾，在解讀此事件時自知理虧，配合對方的意願自然較高。

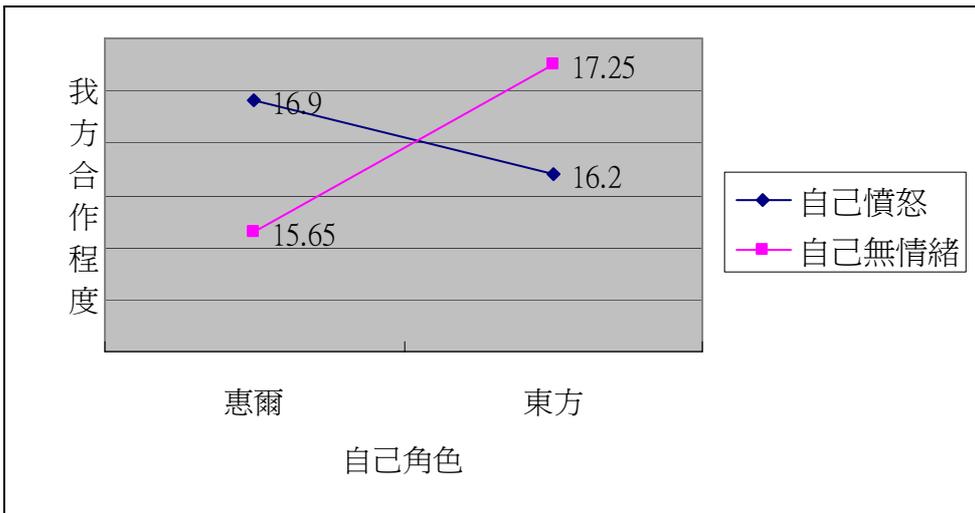


圖 4-2 我方合作程度評量—自己情緒 × 自己角色之交互作用圖

自己的公平程度。受試者對於談判過程中，自己的公平程度的平均評價列於表 4-21。

以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（扮演責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-22）發現，自己情緒、對手的情緒與自己扮演的角色的主效果皆不顯著。除了自己的情緒 × 自己扮演的角色之交互作用顯著外，其餘的交互作用也不顯著。

表 4-21 自己公平程度評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	11.13	10.60	10.33	10.90
	SD	2.00	1.92	2.13	1.70
求償方	M	10.13	9.13	11.00	10.81
	SD	1.55	2.10	1.41	2.12

表 4-22 談判過程中對自己公平程度評價之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
自己情緒 (ME)	8.99	1	8.99	2.51
對手情緒 (OE)	2.88	1	2.88	0.81
自己角色 (MR)	7.75	1	7.75	2.16
ME × OE	7.85	1	7.85	2.19
ME × MR	19.85	1	19.85	5.54*
OE × MR	3.26	1	3.26	0.91
ME × OE × MR	0.19	1	0.19	0.05
誤差	515.68	144	3.58	

* $p < 0.05$

由圖 4-3 可知，扮演求償方的人，在談判時若處於憤怒情緒，事後對自己的公平程度評價時 ($M = 9.63, SE = 0.35$) 明顯低於同樣是扮演求償方，但無憤怒情緒的人 ($M = 10.90, SE = 0.30$)，顯示憤怒會使求償的東方經理在與對手進行談判時偏離公平的角度，在談判時無法客觀的對待對手。

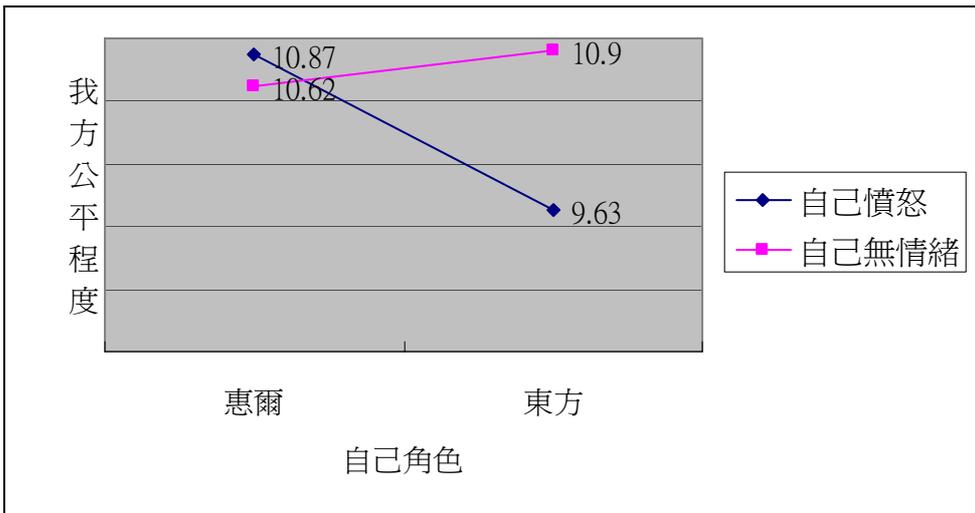


圖 4-3 評量自己公平程度—自己情緒 × 自己角色交互作用圖

自己的求勝企圖。受試者對於談判中自己的求勝企圖的平均評價列於表 4-23。以 2(自己情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(對手情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2(扮演責任方或求償方) 三因子變異數分析的結果(表 4-24)發現, 自己的情緒、對手的情緒, 以及扮演的角色等三變項主效果皆不顯著。對手情緒 × 自己的角色兩因數的交互作用達到顯著水準, 其他變項間的交互作用則皆為不顯著。

表 4-23 自己求勝企圖評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	11.20	12.27	10.40	11.45
	SD	1.86	2.12	1.92	2.08
求償方	M	11.47	11.53	12.07	11.10
	SD	1.77	1.88	2.19	2.44

表 4-24 談判過程中對自己求勝企圖評價之變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
自己情緒 (ME)	4.54	1	4.54	1.03
對手情緒 (OE)	3.18	1	3.18	0.72
自己角色 (MR)	1.54	1	1.54	0.35
ME × OE	2.38	1	2.38	0.54
ME × MR	6.81	1	6.81	1.55
OE × MR	19.65	1	19.65	4.48*
ME × OE × MR	2.25	1	2.25	0.51
誤差	631.72	144	4.39	

* $p < 0.05$

由圖 4-4 可知，扮演責任方的惠爾經理在談判時碰到的對手是處於憤怒情緒狀態的人會認為自己的求勝企圖 ($M = 10.80, SE = 0.38$) 低於同是扮演責任方，但在談判時遭遇的是處於無憤怒情緒的對手 ($M = 11.86, SE = 0.33$)，顯示對責任方而言，由於求償方的損失是間接由於自己提供的服務出差錯，若對方的反應十分劇烈時，會傾向於息事寧人，採取退讓的策略。

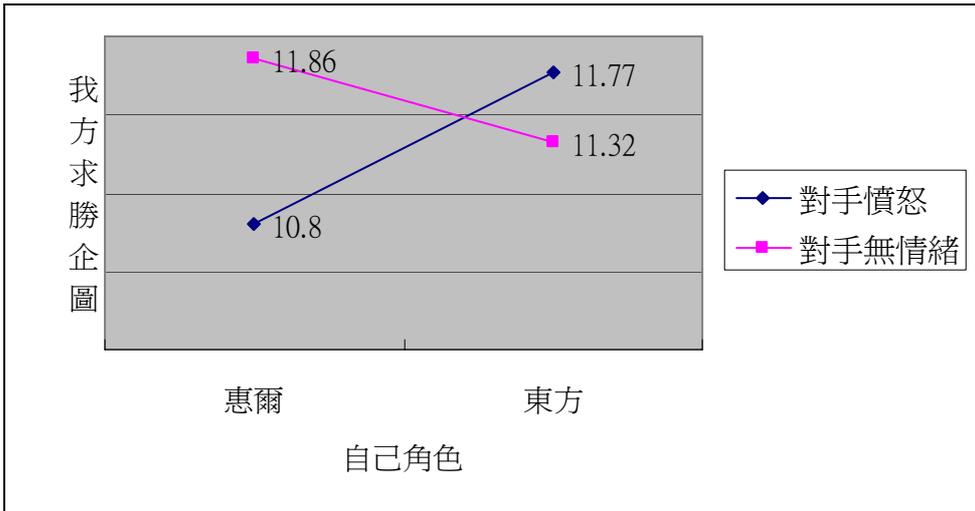


圖 4-4 自己求勝企圖程度評量－對手情緒 × 自己角色

五、 對對手談判行為的評價

受試者在完成談判後，也被要求要回顧對手在談判過程中的行為並加以評量。評量的內容包含談判過程中對手的理性程度、對手的公平程度、對手的求勝企圖，以及對手立場的堅定程度。

對手的理性程度。 受試者對於對手在談判過程中的理性程度的平均評價列於表 4-25。

以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（扮演責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-26）發現，受試者自己情緒的主效果顯著。在談判時處於憤怒情緒的人（ $M = 23.25$ ， $SE = 0.81$ ）在評價對手的理性程度時明顯低於無情緒操弄的控制組（ $M = 25.35$ ， $SE = 0.69$ ）。

表 4-25 談判過程中對對手理性程度評價之平均數標準

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	22.47	25.67	24.53	26.35
	SD	6.06	5.43	5.68	4.99
求償方	M	22.13	22.73	24.20	26.29
	SD	6.20	7.63	7.18	6.86

表 4-26 談判過程中對對手理性程度評價之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
自己情緒 (ME)	151.12	1	151.12	3.88*
對手情緒 (OE)	128.03	1	128.03	3.29
自己角色 (MR)	28.91	1	28.91	0.74
ME × OE	2.69	1	2.69	0.00
ME × MR	17.72	1	17.72	0.46
OE × MR	11.70	1	11.70	0.30
ME × OE × MR	17.72	1	17.72	0.46
誤差	5611.35	144	38.97	

* $p < 0.05$

對手的公平程度。 受試者對於談判過程中對對手的公平程度之平均評價列於表 4-27。

以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（扮演責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-28）發現，各實驗變項的主效果皆未達顯著水準，僅自己情緒 × 扮演的角色二因數的交互作用接近顯著（ $p = 0.06$ ），其他變項間的交互作用也不顯著。

表 4-27 談判過程中對對手公平程度評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	7.40	7.67	7.47	7.55
	SD	1.40	1.29	1.06	1.55
求償方	M	6.73	7.13	7.60	8.03
	SD	1.44	1.77	1.35	1.14

表 4-28 談判過程中對對手的公平程度評價之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
自己情緒 (ME)	6.32	1	6.32	3.31
對手情緒 (OE)	3.00	1	3.00	1.57
自己角色 (MR)	0.73	1	0.73	0.38
ME × OE	5.02	1	5.02	0.03
ME × MR	7.11	1	7.11	3.72
OE × MR	0.50	1	0.50	0.26
ME × OE × MR	0.10	1	0.10	0.05
誤差	275.58	144	1.91	

* $p < 0.05$

由圖 4-5 可知，扮演索賠的求償方，且在談判時若處於憤怒情緒 ($M = 6.93$, $SE = 0.25$) 對對手的公平程度偏低，與無憤怒求償方差異顯著 ($M = 7.82$, $SE = 0.22$)，顯示索賠的求償方的憤怒情緒將降低對對手公平程度的評價。

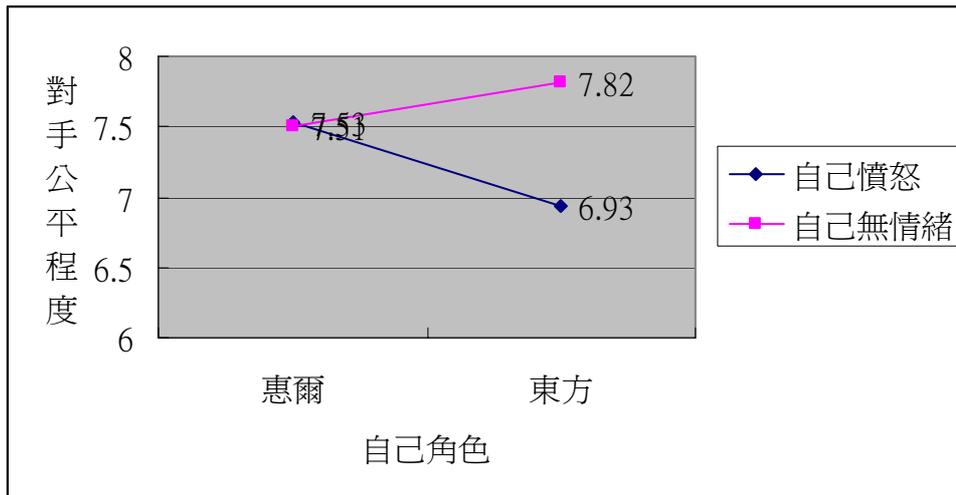


圖 4-5 對手公平程度評量—自己情緒 × 自己角色交互作用圖

對手的求勝企圖。 受試者對於對手在談判過程中的求勝企圖之平均評價列於表 4-29。

以 2 (自己情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2 (對手情緒為憤怒或無情緒操弄) × 2 (扮演責任方或求償方) 三因子變異數分析的結果 (表 4-30) 發現, 僅扮演的角色之主效果達到顯著, 扮演求償的東方經理的人 ($M = 16.03, SE = 0.37$) 對於談判過程中對手求勝企圖的評量明顯低於扮演責任方的實驗者 ($M = 17.05, SE = 0.37$)。其他變項的主效果, 以及各變項間的交互作用皆未達顯著水準。

表 4-29 談判過程中對對手求勝企圖評量之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	17.27	18.07	16.20	16.65
	SD	2.58	3.43	2.65	3.16
求償方	M	16.00	15.87	15.93	16.32
	SD	3.36	3.02	2.71	3.03

表 4-30 談判過程中對對手的求勝企圖評價之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
自己情緒 (ME)	9.48	1	9.48	1.04
對手情緒 (OE)	4.85	1	4.85	0.53
自己角色 (MR)	35.41	1	35.41	3.87*
ME × OE	6.06	1	6.06	0.01
ME × MR	17.82	1	17.82	1.95
OE × MR	2.11	1	2.11	0.23
ME × OE × MR	1.66	1	1.66	0.18
誤差	1318.80	144	9.16	

* $p < 0.05$

對手立場的堅定程度。 受試者對於對手在談判過程中立場的堅定程度的評價之平均數列於表 4-31。以 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） × 2（扮演責任方或求償方）三因子變異數分析的結果（表 4-32）發現，僅自己情緒的主效果顯著。談判時處於憤怒情緒的人（ $M = 8.15$ ， $SE = 0.18$ ）對對手立場堅定程度的評量明顯高於談判時無憤怒情緒的人（ $M = 7.69$ ， $SE = 0.15$ ）。

表 4-31 談判過程中對對手立場的堅定程度之平均數標準差

角色		自己憤怒		自己無情緒	
		對手憤怒	對手無情緒	對手憤怒	對手無情緒
責任方	M	8.13	8.27	6.93	7.84
	SD	1.06	1.16	1.39	1.24
求償方	M	7.93	8.27	7.93	8.06
	SD	1.33	1.39	1.91	1.34

表 4-32 談判過程中對對手立場堅定程度評價之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
自己情緒 (ME)	7.21	1	7.21	3.93*
對手情緒 (OE)	4.87	1	4.87	2.65
自己角色 (MR)	2.27	1	2.27	1.23
ME × OE	0.70	1	0.70	0.38
ME × MR	4.38	1	4.38	2.38
OE × MR	0.71	1	0.71	0.39
ME × OE × MR	2.04	1	2.04	1.11
誤差	264.47	144	1.84	

$p < 0.05$

六、 總結

談判結果的評價

談判結果的滿意程度 受試者對談判結果的評價受到自己的情緒、對手的情緒，以及扮演的角色等三項因素影響。談判時處於憤怒狀態的人，對於談判結果的滿意度較低於無負面情緒的人，造成此結果的原因可能與前段分析的談判結果有關（當受試者有一方處於憤怒情緒中，破局結果出現的機率較大於處於無負面情緒狀態的人）。談判對手的憤怒情緒亦影響人對於談判結果的評價，憤怒的對手會降低受試者對於談判結果的滿意

度，顯示在面對憤怒情緒而顯得咄咄逼人的對手時，受試者對於談判結果的滿意度較低。受試者扮演的角色也影響談判結果的評價，求償的東方經理在面臨龐大的損失，且無法獲得責任方惠爾的全額賠償時，對於談判結果的滿意程度則較低。

對自己談判行為的評價

自己的理性程度。 自己理性程度的評價受對手的情緒影響。面對憤怒的對手時，對方的不理性態度易激發受試者不理性的反應，因此事後回顧自己在談判過程中的理性程度時，易給予較低評價。自己的情緒與角色的交互作用影響自己的理性程度評價，對求償的東方而言，憤怒情緒會使其事後回顧談判過程中的理性程度時，給予較低評價。

自己的合作程度。 自己合作程度的評價受對手憤怒情緒的影響，面對憤怒的對手時，自己合作的意願較低。自己的情緒與角色的交互作用亦影響自己的合作程度，責任方的惠爾在無負面情緒的狀態下，合作程度較低，顯示扮演責任方的人在不受負面情緒影響時，較容易因對手的過分要求而不願配合。

自己的公平程度。 自己公平程度的評量受自己的情緒與角色的交互作用影響。求償的東方在憤怒的狀態下，可能自覺行為過於強勢不講理，因此事後評量自己的公平程度時，易給予較低評價。

自己的求勝企圖。 自己求勝企圖的評量受對手的情緒與自己的角色的交互作用影響。責任方的惠爾在面對憤怒的對手時，可能因明白自己間接造成對方損失，基於不想得罪對方的心態下，傾向採取退讓的策略，故求勝企圖較低。

對手談判行為的評價

對手的理性程度。 對手的理性程度評量受自己情緒的影響。當受試者在憤怒的狀態下，在評量對手的理性程度時，易給予較低的評價，顯示在憤怒的情緒中，容易將對手的不配合舉動解讀為不理性行為。

對手的公平程度。 對手的公平程度評量受自己情緒與扮演角色的交互作用影響。對求償的東方而言，憤怒情緒會降低其對對手的評價，顯示憤怒的情緒可能會使求償方將對手的拒絕行為視為不公平的表現。

對手的求勝企圖。 對手的求勝企圖受自己的角色影響。求償的東方經理在評量對手的求勝企圖時低於責任方的惠爾，顯示求償方為了彌補損失的龐大金額，會強烈要求對方賠償。

對手立場的堅定程度。 對手立場的堅定程度受自己情緒的影響。憤怒的受試者較易感受對方的堅持態度，顯示憤怒情緒會加深對對手堅持己見的感受。



第五章 結論與建議

本研究目的在於探討情緒是否影響人的談判行為，透過兩人一組的實驗方式，實際觀察當人處於不同的情緒時，對於最終的談判結果，以及對於自己及對手在談判過程中行為表現的評價，是否造成影響。

實驗中，152 個教育程度為大專以上的受試者被隨機分配到 2（自己情緒為憤怒或害怕） \times 2（對手情緒為憤怒或害怕） \times 2（自己角色為求償方或責任方）八種實驗情境，無情緒操弄組作為對照組。扮演他們角色的受試者必須在 25 分鐘內透過與對手的談判達成自己所扮演角色預期完成的目標。由於害怕情緒的操弄並未出現預期的結果，因此在結果分析時與控制組合併，形成 2（自己情緒為憤怒或無情緒操弄） \times 2（對手情緒為憤怒或無情緒操弄） \times 2（自己角色為責任方或求償方）的八組實驗情境。研究中受試者的談判結果分為破局、妥協、獨贏、迴避等四種。

研究發現責任方憤怒對求償方憤怒的情緒分組中破局的比例為四組情緒分類之冠（36.7%），其次為責任方憤怒對求償方無情緒（23.3%），責任方無情緒對求償方憤怒與責任方無情緒對求償方無情緒組並列最後（20.0%），由此發現，大多數的破局出現在談判雙方皆處於憤怒情境，當談判者感受到憤怒情緒，將引發在談判過程中的非理性行為，不僅破壞談判雙方的關係，也帶來不良的後果，導致談判的破裂，因此我們推論，憤怒情緒較易使談判結果出現破局。談判雙方皆為無情緒狀態時，談判結論為妥協的比例為四種情緒組別中最高（52.6%），責任方憤怒對求償方無情緒組為第二（26.3%），責任方無情緒對求償方憤怒為第三（21.1%），雙方皆為憤怒情緒組並未出現妥協結論（0

%)，由此結果推論，談判雙方皆處於理性狀態時，較願意各退一步以求得共識。談判出現獨贏的機率以談判雙方皆為無情緒操弄時，為四種情緒組合中最高(50%)，其次依序為求償方憤怒但責任方無情緒操弄(20.8%)，責任、求償雙方皆為憤怒(16.7%)，求償方無情緒操弄但責任方憤怒(12.5%)。由此推論，在無情緒操弄狀態時，雙方的理性程度較高，因此在分析責任歸屬時較能客觀的就事論事；不同的情緒組別結束談判後的結論屬於迴避者僅原先設計為責任方無情緒對求償方無情緒組，本研究原先欲探究談判者若處於害怕情境是否易出現迴避的結果，由於害怕情緒操弄失敗，導致無法推論害怕情緒對於談判結果的影響為何。實驗結果顯示，受試者的情緒會影響談判的結果，與本研究的假設一相符：談判者在談判時感受的情緒與最終談判結果的類型有關聯。

在評量不同情緒組別對於談判結果的滿意度時發現，處於憤怒情緒的談判者對於談判結果的滿意度低於在談判時處於無情緒狀態的談判者，我們推論造成此種結果可能與前項實驗結果有關，憤怒的談判者易導致談判破局，也讓談判者對於此項結果較為不滿。此實驗結果顯示，受試者在談判時的情緒影響對談判結果的滿意度，與本研究假設二相符：談判者在談判時的情緒影響談判者對於談判最後結果的滿意度。

評量自己在談判過程中的行為時，可從談判過程中自己的理性程度、自己的合作程度、自己的公平程度，以及自己求勝的企圖等四個項目進行分析。在評價自己的理性程度時發現，當談判者面對的對手是處於憤怒情緒時，在評價自己的理性程度時明顯低於面對一個無情緒的對手，我們推論造成此項結果的原因與對手的情緒有關，當談判者感受到對手的憤怒情緒時，可能因對方的不理性行為引發自己的負面情緒，進而出現不理

智的行為，而受試者也感受到自己的不理性；在評價自己的公平程度時，當受試者的對手在談判時的情緒為憤怒時，受試者事後評量自己在談判過程中的公平程度明顯低於談判時對手處於無情緒的人，由此結果可知，談判者在面對憤怒的對手時，願意合作的意願比起面對無情緒的對手時較為低落，造成此種結果的原因可能與談判者在面對一個憤怒的對手時，對手的情緒化態度或行為易導致談判者合作意願的低落；評價自己公平程度與自己的求勝企圖時發現不同的情緒並未造成各實驗組的顯著差異。實驗結果顯示，受試者在談判時的情緒與評量自己在談判時的行為有關，符合本研究假設三：談判者在談判時所感受的情緒影響談判者對自己在談判時的評價。

評價對手在談判過程中的行為包含談判過程中對手的理性程度、對手的公平程度、對手的求勝企圖，以及對手立場的堅定程度等四部份。在評價對手的理性程度時發現，談判時處於無情緒的人在事後評價對手的理性程度時明顯高於在談判時處於憤怒情緒的人，造成此結果的原因可能是當談判者處於無情緒的理性狀態時，較能以客觀立場來評論對方，因此對於對手在談判時的理性程度有較高的評價。在評價對手的公平程度與求勝企圖時發現，不同的情緒並未造成各實驗組的顯著差異。在評價對手立場堅定程度時發現，談判時處於無情緒的人在評價對手立場堅定程度時明顯低於談判時處於憤怒情緒的人，造成此種結果的原因可能因為憤怒的談判者在與對手交涉的過程中，因受到本身情緒的影響導致在面對對手的意願妥協時，感受到對方立場堅定程度比在無情緒狀態的人來得深刻。由此實驗結果可知，受試者在談判時的情緒與評量對手在談判過程中的行為相關，符合本研究假設四：談判者在談判時所感受的情緒將影響對對手在談判過程

中行為評價。

Van Kleef 與 De Dreu (2004) 設定談判過程中的情緒架構分別為憤怒 (anger) 與快樂 (happy) 兩種情緒共同組成，兩位學者並藉由 115 位荷蘭阿姆斯特丹大學生進行實驗之後發現，在談判進行的過程中，當事者雙方若有一方感受到對手的情緒，在進行談判時，則較易因對手所顯露的情緒而改變原先的目標與要求，當一個人所面對的對手情緒是愉悅快樂的，他將對對手做出較高的要求，因此不容易妥協；如果一個人在談判過程中感受到對手的不悅情緒，他的要求將會降低，並傾向透過妥協的方式來取得共識。就憤怒的情緒來看，本研究認為當受試者處於憤怒情緒時，對談判結果造成的影響以負面居多，此項推論與 Van Kleef 和 De Dreu 的結果不同，造成此種差異可能是 Van Kleef 和 De Dreu 兩位學者設計與受試者進行談判的對象是電腦，而受試者所接收的訊息是來自電腦顯示的字句，這與真實世界中的談判有很大的差異（真實世界中的面對面的談判，無論是真人面對面談判，或者透過視訊、電話等設備，談判者所感受對手的情緒將高於僅從字面上所得到的訊息）。此外，當談判者感受對手的粗野對待或任何會讓他感受到不舒服的音調、表情、態度或細微的行為時，會不會因而惱羞成怒？這些問題都無法透過人與電腦進行談判模擬而可得到解答。本研究讓兩位受試者面對面實際進行談判，目的就是要補足前一實驗無法驗證的部份，針對人與人在談判時因情緒所激起的火花進行觀察與研究。

本研究結果亦顯示，情緒對談判者在談判過程中的行為與談判最終結果造成影響，尤其是憤怒情緒。憤怒的情緒有時候成為談判者用來讓對手妥協或達成自己目的之工

具，然而談判者若想用憤怒的情緒來取得對方的同意或讓步時拿捏不妥，可能造成反效果倘若談判者要藉由情緒的使用達成協議。情緒拿捏的尺度為何，將牽連到許多因素，如當時的情勢、雙方的關係、對手的性格...等，即使談判功力高段者也無法精確的使用憤怒情緒達成效果（人是複雜的動物，你無法準確預測他的反應為何），因此在談判過程中保持理性者，相較於其他參雜情緒的談判者將有較大的優勢。

參與研究的受試者來源分為學生與在職工作者，因此在進行實驗時無法排除受試者受背景、工作經驗的影響，此為本研究限制之一。談判者的權力不對等、一方居於劣勢、對手過於強悍...等因素皆可能引發人的害怕情緒，然而在本研究中害怕情緒操弄並不成功，可能是與受試者是否能融入情境或感同身受有關，本研究設計的情緒與談判議題無法激發受試者足夠的同理心，因此未能顯現害怕情緒的結果，此為本研究限制之二。在衝突過程中，談判者的心理狀態極為複雜，除去本研究所採用之憤怒、害怕情緒，亦有其他情緒存於談判過程中，我們無法排除談判者的其他情緒，亦無法說明這些情緒交雜之下是否會產生其他效果而使談判的過程更加複雜，此為本研究限制之三。衝突的議題種類繁多，本研究中設計的衝突為人與人之間因為自己的利益與他人相抵觸，為了獲得最大的利潤，而產生之利益衝突，因此研究結果若套用在其他種類的衝突時，可能會出現不同的情況，此為本研究限制之四。最後由於本研究之研究方法與問卷的設計均屬為初創，因此仍有許多改進空間。

在實驗設計部分，由於受限於人力、財力與時間等因素，因此受試樣本不足，可能影響實驗結果，未來對於此議題有興趣之研究者可將樣本數與取樣範圍擴大，使結果更

接近真實情況。再者，因衝突情境與劇本的設計、撰寫不夠清楚，故未能引發我們原先預期的情緒效果，造成害怕情緒的操弄失敗，未來對這個議題有興趣的研究者，可以藉由更為深入的情境編寫，成功操弄害怕情緒並衡量其對於談判過程與結果所造成的影響。在實驗過程中，我們發現受試者扮演的角色、被指派的任務，以及受試者扮演角色的地位與對手的差異皆可能影響談判結果、受試者對自己與對手在談判過程中行為的評價，此部份問題可由將來有興趣之研究者進行深入探討。經由研究結果發現，有部分組別因實驗時間限制而無法完成談判，如果可以延長實驗時間，讓雙方的情緒更為發酵，相信可以使受試者更融入情境，衝突的過程更貼近實際狀況。



參考文獻

中文文獻

Robbins,S.P. (2003)。組織行為 (第七版) (林財丁、林瑞發編譯)。台中：滄海。

Michael W. Eysenck (2004)。心理學入門 (初版) (危芷芬譯)。台北：洪葉。

西文文獻

Andrea M. Bodtker, & Jessica Katz Jameson (2001) . Emotion in Conflict Formation and Its Transformation : Application to Organizational Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3) , 259-275.

Barry, B., & Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model Research Lecture, University of California, Los Angeles and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127–143.

Bruce Barry, & Richard L. Oliver (1996) . Affect in Dyadic Negotiation : A Model and Propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (2) ,127-143.

Donal E. Conlon, & Courtney Shelton Hunt (2002) . Dealing With Feeling : The Influence of Outcome Representations on Negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (1) , 38-58.

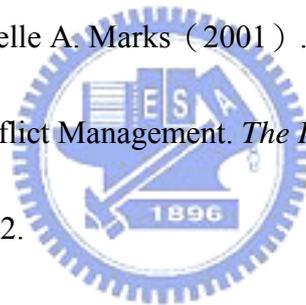
James A. Wall, & Jr. Rona Roberts Callister (1995) . Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21 (3) , 515-558.

John R. Ogilvie, & Mary L. Carsky (2002) . Building Emotional Intelligence in Negotiations. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (4) , 381-400.

Keith G. Allred, John S. Mallozzi, Fusako Matsui, & Christopher P. Raia. (1997) . The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70 (1) , 175–187.

Ken-ichi Ohbuchi, & Mariko Suzuki(2003) . Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects On resolution Strategies in Organizational Setting. *The International Journal of Conflict Management*, 14 (1) , 61-73.

Leslie A. DeChurch, & Michelle A. Marks (2001) . Maximizing The Benefits of Task Conflict : The Role of Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1) , 4-22.



Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert, & Arnol B. Bakker (2003) . Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *The International Journal of Conflict Management*, 14 (2) , 119-138.

Maurice E. Schweitzer, & Leslie A. DeChurch. (2001) .Linking Frames in Negotiations : Gains, Loses and Conflict Frame Adoption. *The International of Conflict Management*, 12 (2) ,100-113.

Neil Brewer, Patricia Mitchell, & Nathan Weber (2002) . Gender Role, Organizational Status,and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict*

Management, 13 (1) , 78-94.

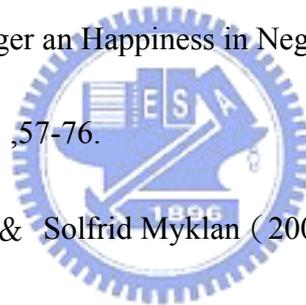
Robbins, S. P. (2000). Conflict and negotiation. Essentials of organizational behavior, sixth edition. Prentice-Hall.

Robert Dingwall. (2002) .What Makes Conflict Resolution Possible ? *Negotiation Journal, October , 321-326.*

Robert S. Adler, Benson Rosen, & Elliot M. Silverstein (1998) .Emotions in Negotiation : How to Manage Fear and Anger. *Negotiation Journal, 14 (2) , 161-179.*

Van Kleef. Gerben A. , De Dreu Carsten K.W. , & Manstead Antony S.R. (2004) . The Interpersonal Effects of Anger an Happiness in Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 86 (1) ,57-76.*

Vier Schei, Jorn K. Rognes, & Solfrid Mykklan (2006) . Thinking Deeply May Sometimes Help : Cognitive Motivation and Role Effects in Negotiation. *Applied Psychology : an International Review, 55 (1) , 73-90.*



附錄一 衝突情境

惠爾資訊公司為專門提供 IT service 的大型資訊服務公司，除了提供網路相關設備之供應與維修，公司負責對其承接的 case 提供駐點工程師的服務。東方電信公司是提供行動電話基地台架設、維修等電線服務的大型跨國公司，其業務遍及世界各地，為了快速與其他國家之分公司或客戶進行聯繫，東方電信公司將電腦與網路系統維修部份工作外包給惠爾資訊公司。兩家公司於 2003 年 4 月正式簽約，合約內容主要包括以下兩部分：

一、硬體的保固：

東方電信公司向惠爾資訊公司買進網路系統的相關設備（包含路由器、磁帶機、頻寬分配器）以及兩百台電腦與相關設備，凡是向惠爾資訊公司購買的硬體部分，將享有一年免費更換的保固期。

二、資訊服務（IT service）

東方電信公司以一年七千萬元的價格，向惠爾資訊公司購買電腦軟體設備更換、網路系統更新與維護、資訊設備更換，以及軟體系統回復等四項服務——惠爾資訊公司派駐五名駐點工程師進駐東方電信公司的資訊部門，執行資訊系統維護的工作。

2006 年 3 月 6 日早上十點半開始，東方電信公司對外的網路系統出現嚴重問題，對外無法連線，在惠爾資訊公司工程師的極力搶救下，直到當天下午三點才恢復網路部份功能。網路當機的那天早上，東方電信公司正與其最大客戶——BT&T 進行網路招標，網路無法連線的結果讓東方電信公司無法在截止時間中午十二點之前完成下標，因而錯失良機。保守估計，這個失誤讓東方電信公司之前為了標案所做的前置作業付諸流水，儀器設備、人事訓練、時間成本等估算下來，至少損失八千萬元。

附錄二 劇本

東方：無情緒操弄

你是東方電信公司的資訊部經理，你在公司已服務八年，由工程師升上經理一職才一年多。2006年3月6日那天從早上十點半開始，你們公司網路系統故障無法對外連線，公司各部門的使用者與客戶紛紛打電話到你的部門抗議，所以一整天服務專線響個不停，抱怨電話不斷。糟糕的是，網路無法對外連線導致公司無法趕上這一年度金額與規模最為龐大的網路標案的截止時間（中午十二點截止），造成公司損失慘重，公司要求資訊部門調查網路癱瘓原因，並要求你說明事件的始末。

根據你的了解，你提出如下說明：『在網路發生故障時，你與惠爾資訊公司的駐點工程師立即著手處理網路系統異常的原因，並試圖進行故障排除，在一番檢查之後發現引起網路癱瘓的主因是伺服器故障。惠爾資訊公司的駐點工程師馬上向你表明要立即更換伺服器才能排除故障。由於公司的伺服器是去年三月向康達公司買進的，當時，你估計向康達公司緊急調來伺服器少說兩天才能拿到貨，但你認為公司的網路系統維護已經是外包給惠爾資訊公司，所以即使伺服器並非向惠爾資訊購買，惠爾資訊公司仍得負責維持東方電信公司網路系統的不中斷。而這次網路當機時為了在最短的時間內完成故障排除，惠爾資訊公司的駐點工程師理當應該免費借用他們公司的伺服器以便減少網路當機的時間。但駐點工程師卻表示按照合約，此非他們的服務項目，按照公司規定你們要支付他們公司伺服器的借用租金，費用計算方式為一小時十萬元。你覺得不合理，雙方爭論了許久。最後，惠爾資訊公司的駐點工程師打電話回去請示公司，卻因負責人出國，

輾轉多次才聯絡上。雙方在電話中爭執許久，最後惠爾資訊公司的主管基於維繫雙方長久關係的考量，勉強同意免費先行借用自己的伺服器給你們以解決此燃眉之急。駐點工程師立即著手更換伺服器，到下午三點網路恢復連線，但這一番折騰卻已錯失下標機會。』

聽完你的報告，你們總經理對於這次的網路事件感到不滿，他認為對方未能維持公司網路不中斷，導致你們公司不但失去這次的商機，之前為了這個標案所做的前置作業（例如：儀器設備、人事成本、人事訓練費用、時間成本等）皆付諸流水，至少損失八千萬元，對方應負起賠償責任。總經理發函給惠爾資訊公司，要求對方賠償你們七成的損失，並指派你擔任公司代表，與對方談判。在談判之前，總經理指示，公司可接受最低底限為三成的賠償金額，若低於三成的話，則唯你是問。

『我擔任這個職位才一年多的時間，怎麼就發生這麼大的事故呢？』接到此任務指派的你，不禁在心中想著，但為了完成總經理交代的任務，你打電話給惠爾資訊公司的專案經理，一方面確認協商事宜，另一方面告知對方你們公司的立場與要求。電話中，當你提及惠爾資訊公司的駐點工程師未即時更換伺服器，導致你們公司蒙受重大損失，並要他們負起賠償責任時，他們的專案經理卻振振有詞的表示當天延遲換上代用伺服器是你們的責任，並強調伺服器在半個月前的定期檢修時並未發現問題，怎麼會在這麼短的時間內發生故障？言下之意是懷疑伺服器的故障原因很可疑，可能是你們公司內部員工自己動的手腳。

『這不是擺明在推卸責任嗎？』聽完對方經理的說詞，你心中暗暗想著，就在這種

情況下，你來到談判現場。

東方：害怕情緒

你是東方電信公司的資訊部經理，你在公司已服務八年，由工程師升上經理一職才一年多。2006年3月6日那天從早上十點半開始，你們公司網路系統故障無法對外連線，公司各部門的使用者與客戶紛紛打電話到你的部門抗議，所以一整天服務專線響個不停，抱怨電話不斷。糟糕的是，網路無法對外連線導致公司無法趕上這一年度金額與規模最為龐大的網路標案的截止時間（中午十二點截止），造成公司損失慘重，公司要求資訊部門調查網路癱瘓原因，並要求你說明事件的始末。

根據你的了解，你提出如下說明：『在網路發生故障時，你與惠爾資訊公司的駐點工程師立即著手處理網路系統異常的原因，並試圖進行故障排除，在一番檢查之後發現引起網路癱瘓的主因是伺服器故障。惠爾資訊公司的駐點工程師馬上向你表明要立即更換伺服器才能排除故障。由於公司的伺服器是去年三月向康達公司買進的，當時，你估計向康達公司緊急調來伺服器少說兩天才能拿到貨，但你認為公司的網路系統維護已經是外包給惠爾資訊公司，所以即使伺服器並非向惠爾資訊購買，惠爾資訊公司仍得負責維持東方電信公司網路系統的不中斷。而這次網路當機時為了在最短的時間內完成故障排除，惠爾資訊公司的駐點工程師理當應該免費借用他們公司的伺服器以便減少網路當機的時間。但駐點工程師卻表示按照合約，此非他們的服務項目，按照公司規定你們要支付他們公司伺服器的借用租金，費用計算方式為一小時十萬元。你覺得不合理，雙方爭論了許久。最後，惠爾資訊公司的駐點工程師打電話回去請示公司，卻因負責人出國，

輾轉多次才聯絡上。雙方在電話中爭執許久，最後惠爾資訊公司的主管基於維繫雙方長久關係的考量，勉強同意免費先行借用自己的伺服器給你們以解決此燃眉之急。駐點工程師立即著手更換伺服器，到下午三點網路恢復連線，但這一番折騰卻已錯失下標機會。』

聽完你的報告，你們總經理對於這次的網路事件感到不滿，他認為對方未能維持公司網路不中斷，導致你們公司不但失去這次的商機，之前為了這個標案所做的前置作業（例如：儀器設備、人事成本、人事訓練費用、時間成本等）皆付諸流水，至少損失八千萬元，對方應負起賠償責任。總經理發函給惠爾資訊公司，要求對方賠償你們七成的損失，並指派你擔任公司代表，與對方談判。**在談判之前，總經理指示，公司可接受最低底限為三成的賠償金額，若低於三成的話，則唯你是問。**

『我擔任這個職位才一年多的時間，怎麼就發生這麼大的事故呢？』接到此任務指派的你，心中十分的害怕及忐忑不安，但為了完成總經理交代的任務，你打電話給惠爾資訊公司的專案經理，一方面確認協商事宜，另一方面告知對方你們公司的立場與要求。電話中，當你提及惠爾資訊公司的駐點工程師未即時更換伺服器，導致你們公司蒙受重大損失，並要他們負起賠償責任時，他們的專案經理卻振振有詞的表示當天延遲換上代用伺服器是你們的責任，並強調伺服器在半個月前的定期檢修時並未發現問題，怎麼會在這麼短的時間內發生故障？言下之意是懷疑伺服器的故障原因很可疑，可能是你們公司內部員工自己動的手腳。

『這不是擺明在推卸責任嗎？』聽完對方經理的說詞，你不禁心往下一沉，十分的

害怕，在憂心忡忡的心情下，你來到談判現場。

東方：憤怒情緒

你是東方電信公司的資訊部經理，你在公司已服務八年，由工程師升上經理一職才一年多。2006年3月6日那天從早上十點半開始，你們公司網路系統故障無法對外連線，公司各部門的使用者與客戶紛紛打電話到你的部門抗議，所以一整天服務專線響個不停，抱怨電話不斷。糟糕的是，網路無法對外連線導致公司無法趕上這一年度金額與規模最為龐大的網路標案的截止時間（中午十二點截止），造成公司損失慘重，公司要求資訊部門調查網路癱瘓原因，並要求你說明事件的始末。

根據你的了解，你提出如下說明：『在網路發生故障時，你與惠爾資訊公司的駐點工程師立即著手處理網路系統異常的原因，並試圖進行故障排除，在一番檢查之後發現引起網路癱瘓的主因是伺服器故障。惠爾資訊公司的駐點工程師馬上向你表明要立即更換伺服器才能排除故障。由於公司的伺服器是去年三月向康達公司買進的，當時，你估計向康達公司緊急調來伺服器少說兩天才能拿到貨，但你認為公司的網路系統維護已經是外包給惠爾資訊公司，所以即使伺服器並非向惠爾資訊購買，惠爾資訊公司仍得負責維持東方電信公司網路系統的不中斷。而這次網路當機時為了在最短的時間內完成故障排除，惠爾資訊公司的駐點工程師理當應該免費借用他們公司的伺服器以便減少網路當機的時間。但駐點工程師卻表示按照合約，此非他們的服務項目，按照公司規定你們要支付他們公司伺服器的借用租金，費用計算方式為一小時十萬元。你覺得不合理，雙方爭論了許久。最後，惠爾資訊公司的駐點工程師打電話回去請示公司，卻因負責人出國，

輾轉多次才聯絡上。雙方在電話中爭執許久，最後惠爾資訊公司的主管基於維繫雙方長久關係的考量，勉強同意免費先行借用自己的伺服器給你們以解決此燃眉之急。駐點工程師立即著手更換伺服器，到下午三點網路恢復連線，但這一番折騰卻已錯失下標機會。』

聽完你的報告，你們總經理對於這次的網路事件感到不滿，他認為對方未能維持公司網路不中斷，導致你們公司不但失去這次的商機，之前為了這個標案所做的前置作業（例如：儀器設備、人事成本、人事訓練費用、時間成本等）皆付諸流水，至少損失八千萬元，對方應負起賠償責任。總經理發函給惠爾資訊公司，要求對方賠償你們七成的損失，並指派你擔任公司代表，與對方談判。**在談判之前，總經理指示，公司可接受最低底限為三成的賠償金額，若低於三成的話，則唯你是問。**

『我擔任這個職位才一年多的時間，怎麼就發生這麼大的事故呢？』接到此任務，你心中極端忿怒不平的想著，但為了完成總經理交代的任務，你打電話給惠爾資訊公司的專案經理，一方面確認協商事宜，另一方面告知對方你們公司的立場與要求。電話中，當你提及惠爾資訊公司的駐點工程師未即時更換伺服器，導致你們公司蒙受重大損失，並要他們負起賠償責任時，他們的專案經理卻振振有詞的表示當天延遲換上代用伺服器是你們的責任，並強調伺服器在半個月前的定期檢修時並未發現問題，怎麼會在這麼短的時間內發生故障？言下之意是懷疑伺服器的故障原因很可疑，可能是你們公司內部員工自己動的手腳。

『這不是擺明在推卸責任嗎？』聽完對方經理的說詞，你不禁氣到全身發抖，在極

度憤怒的心情下，你來到談判現場。

惠爾：無情緒操弄

你是惠爾資訊公司的專案經理，從 2003 年 3 月開始擔任此項職務，若無意外今年可望升上部門經理。2006 年 3 月 6 日那天，你接到你們公司派駐到東方電信公司的駐點工程師來電，請你協助處理東方電信公司的網路當機事件。他們告訴你 2006 年 3 月 6 日早上十點半開始，東方電信公司的網路便無法對外連線，你們的駐點工程師立即著手檢查整個網路系統並通知東方電信公司資訊部門的人員配合，提供相關的訊息，詳細檢查之後發現：引起網路癱瘓事件的主因是伺服器故障。由於東方電信公司在與你們簽訂網路維護合約時，堅持伺服器要向康達公司購買，所以你們的駐點工程師在發現伺服器故障後，當場立刻提出兩種解決方案：一為向你們購買新的伺服器更換，估計約要花費一個小時的時間，費用為五十萬元；二是請東方電信公司向康達公司調來新的伺服器，在伺服器抵達前，則向你們租用伺服器暫代，費用為一小時十萬元，然而這兩項提議皆被當場拒絕。東方電信公司的資訊部經理表示，從康達公司調來新的伺服器至少要兩天的工夫，他認為維護網路暢通是你們公司的義務，所以堅持要你們免費先提供自己的伺服器代用。雙方爭論不下，最後你們的駐點工程師打電話回公司問你如何處理，不巧的是可以做決定的主管因出差而人不在國內，你輾轉找到他，而他在與對方一番折騰後，為了維持與客戶的良好關係，同意這次破例免費借用伺服器給東方電信公司，但下不為例。此事件過後三天，你們公司上層接到東方電信公司的來函，表達他們對你們駐點工程師維護網路系統能力與應變能力的不滿，更指責你們公司無法處理突發事件，拖延的

結果讓他們在3月6日那天長達四個半小時的網路故障中，不但失去一個重要商機，還損失八千萬元的前置作業成本，因此對方要求你們要賠償他們七成的損失。你們總經理認為對方的要求不合理，因為按照合約，我方的處理並無瑕疵，所以他要求你代表公司與對方談判，並表示絕對不付對方任何賠償金，如果談判結果讓公司損失，不但將影響你之後的升遷，後果也由你自行負責。

『怎麼會有這種事？』接到此任務指派的你，不禁在心中想著。就在總經理交代過後不久，東方電信公司資訊部經理來電，除了和你安排談判事宜，也再次表明除非你們公司賠錢，否則絕不善了。過去你和東方電信公司資訊部人員交手的經驗隨著他那蠻橫的態度一一浮現在你腦海中。他們不只一次威脅刁難你，在系統維護上的要求也吹毛求疵，非常嚴苛甚至不合理，而這次事件發生前半個月，你們的駐點工程師才剛完成東方電信公司的網路系統檢驗，當時伺服器並無問題，在距離定期維護報告出爐不到半個月的時間就傳出網路癱瘓事件，理由十分可疑，你懷疑伺服器或許遭到東方電信公司內部員工的蓄意破壞，說不定對方的資訊部經理自己也知道這件事，否則伺服器應還在保固期，他大可向康達公司更換新品，甚至向他們要求賠償損失。網路當機當天你自信公司業已以最快且最善意的方式解決問題，如果當時對方立即同意租用伺服器，根本不會發生此事，現在他們卻將責任完全推到你們身上，甚至要求你們賠償他們七成的損失。

『這根本就是勒索的無賴行為嘛！』聽完對方經理的說詞，你心中暗暗想著，就在這種情況下，你來到談判現場。

惠爾：害怕情緒

你是惠爾資訊公司的專案經理，從 2003 年 3 月開始擔任此項職務，若無意外今年可望升上部門經理。2006 年 3 月 6 日那天，你接到你們公司派駐到東方電信公司的駐點工程師來電，請你協助處理東方電信公司的網路當機事件。他們告訴你 2006 年 3 月 6 日早上十點半開始，東方電信公司的網路便無法對外連線，你們的駐點工程師立即著手檢查整個網路系統並通知東方電信公司資訊部門的人員配合，提供相關的訊息，詳細檢查之後發現：引起網路癱瘓事件的主因是伺服器故障。由於東方電信公司在與你們簽訂網路維護合約時，堅持伺服器要向康達公司購買，所以你們的駐點工程師在發現伺服器故障後，當場立刻提出兩種解決方案：一為向你們購買新的伺服器更換，估計約要花費一個小時的時間，費用為五十萬元；二是請東方電信公司向康達公司調來新的伺服器，在伺服器抵達前，則向你們租用伺服器暫代，費用為一小時十萬元，然而這兩項提議皆被當場拒絕。東方電信公司的資訊部經理表示，從康達公司調來新的伺服器至少要兩天的工夫，他認為維護網路暢通是你們公司的義務，所以堅持要你們免費先提供自己的伺服器代用。雙方爭論不下，最後你們的駐點工程師打電話回公司問你如何處理，不巧的是可以做決定的主管因出差而人不在國內，你輾轉找到他，而他在與對方一番折騰後，為了維持與客戶的良好關係，同意這次破例免費借用伺服器給東方電信公司，但不為例。此事件過後三天，你們公司上層接到東方電信公司的來函，表達他們對你們駐點工程師維護網路系統能力與應變能力的不滿，更指責你們公司無法處理突發事件，拖延的結果讓他們在 3 月 6 日那天長達四個半小時的網路故障中，不但失去一個重要商

機，還損失八千萬元的前置作業成本，因此對方要求你們要賠償他們七成的損失。你們總經理認為對方的要求不合理，因為按照合約，我方的處理並無瑕疵，所以他要求你代表公司與對方談判，並表示絕對不付對方任何賠償金，如果談判結果讓公司損失，不但將影響你之後的升遷，後果也由你自行負責。

『怎麼會有這種事？』接到此任務指派的你，心中十分的害怕及忐忑不安。就在總經理交代過後不久，東方電信公司資訊部經理來電，除了和你安排談判事宜，也再次表明除非你們公司賠錢，否則絕不善了。過去你和東方電信公司資訊部人員交手的經驗隨著他那蠻橫的態度一一浮現在你腦海中。他們不只一次威脅刁難你，在系統維護上的要求也吹毛求疵，非常嚴苛甚至不合理，而這次事件發生前半個月，你們的駐點工程師才剛完成東方電信公司的網路系統檢驗，當時伺服器並無問題，在距離定期維護報告出爐不到半個月的時間就傳出網路癱瘓事件，理由十分可疑，你懷疑伺服器或許遭到東方電信公司內部員工的蓄意破壞，說不定對方的資訊部經理自己也知道這件事，否則伺服器應還在保固期，他大可向康達公司更換新品，甚至向他們要求賠償損失。網路當機當天你自信公司業已以最快且最善意的方式解決問題，如果當時對方立即同意租用伺服器，根本不會發生此事，現在他們卻將責任完全推到你們身上，甚至要求你們賠償他們七成的損失。

『這根本就是勒索的無賴行為嘛！』聽完對方經理的說詞，你不禁心往下一沉，十分的害怕，在憂心忡忡的心情下，你來到談判現場。

惠爾：憤怒情緒

你是惠爾資訊公司的專案經理，從 2003 年 3 月開始擔任此項職務，若無意外今年可望升上部門經理。2006 年 3 月 6 日那天，你接到你們公司派駐到東方電信公司的駐點工程師來電，請你協助處理東方電信公司的網路當機事件。他們告訴你 2006 年 3 月 6 日早上十點半開始，東方電信公司的網路便無法對外連線，你們的駐點工程師立即著手檢查整個網路系統並通知東方電信公司資訊部門的人員配合，提供相關的訊息，詳細檢查之後發現：引起網路癱瘓事件的主因是伺服器故障。由於東方電信公司在與你們簽訂網路維護合約時，堅持伺服器要向康達公司購買，所以你們的駐點工程師在發現伺服器故障後，當場立刻提出兩種解決方案：一為向你們購買新的伺服器更換，估計約要花費一個小時的時間，費用為五十萬元；二是請東方電信公司向康達公司調來新的伺服器，在伺服器抵達前，則向你們租用伺服器暫代，費用為一小時十萬元，然而這兩項提議皆被當場拒絕。東方電信公司的資訊部經理表示，從康達公司調來新的伺服器至少要兩天的工夫，他認為維護網路暢通是你們公司的義務，所以堅持要你們免費先提供自己的伺服器代用。雙方爭論不下，最後你們的駐點工程師打電話回公司問你如何處理，不巧的是可以做決定的主管因出差而人不在國內，你輾轉找到他，而他在與對方一番折騰後，為了維持與客戶的良好關係，同意這次破例免費借用伺服器給東方電信公司，但不為例。此事件過後三天，你們公司上層接到東方電信公司的來函，表達他們對你們駐點工程師維護網路系統能力與應變能力的不滿，更指責你們公司無法處理突發事件，拖延的結果讓他們在 3 月 6 日那天長達四個半小時的網路故障中，不但失去一個重要商

機，還損失八千萬元的前置作業成本，因此對方要求你們要賠償他們七成的損失。你們總經理認為對方的要求不合理，因為按照合約，我方的處理並無瑕疵，所以他要求你代表公司與對方談判，並表示絕對不付對方任何賠償金，如果談判結果讓公司損失，不但將影響你之後的升遷，後果也由你自行負責。

『怎麼會有這種事？』接到此任務，你心中極端忿怒不平的想著。就在總經理交代之後不久，東方電信公司資訊部經理來電，除了和你安排談判事宜，也再次表明除非你們公司賠錢，否則絕不善了。過去你和東方電信公司資訊部人員交手的經驗隨著他那蠻橫的態度一一浮現在你腦海中。他們不只一次威脅刁難你，在系統維護上的要求也吹毛求疵，非常嚴苛甚至不合理，而這次事件發生前半個月，你們的駐點工程師才剛完成東方電信公司的網路系統檢驗，當時伺服器並無問題，在距離定期維護報告出爐不到半個月的時間就傳出網路癱瘓事件，理由十分可疑，你懷疑伺服器或許遭到東方電信公司內部員工的蓄意破壞，說不定對方的資訊部經理自己也知道這件事，否則伺服器應還在保固期，他大可向康達公司更換新品，甚至向他們要求賠償損失。網路當機當天你自信公司業已以最快且最善意的方式解決問題，如果當時對方立即同意租用伺服器，根本不會發生此事，現在他們卻將責任完全推到你們身上，甚至要求你們賠償他們七成的損失。

『這根本就是勒索的無賴行為嘛！』聽完對方經理的說詞，你不禁氣到全身發抖，在極度憤怒的心情下，你來到談判現場。

附錄三 談判結果問卷

團體討論

協商之後，你們兩方的共同決議是：



附錄四 談判行為評量問卷

第一部份

根據您剛才所經歷的協商，進行自我檢視：您認為整個談判過程中，是否引發您下列感受？請依您所感覺的程度，使用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來表示。

評分請寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 對方的強硬態度讓我覺得害怕。	1	2	3	4	5
2. 對方故意刁難讓我感到憤怒。	1	2	3	4	5
3. 在協商前，我覺得心情不佳。	1	2	3	4	5
4. 我對於是否能應付得了對方感到憂慮。	1	2	3	4	5
5. 協商前對方的強勢作為讓我生氣。	1	2	3	4	5
6. 對於是否可以達成公司交代的任務，我覺得憂心如焚。	1	2	3	4	5
7. 我對對方的無理要求感到憤怒。	1	2	3	4	5

第二部份

根據剛才您與對手協商所得的最後結果，以數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來評量此次談判對您的意義。評分請寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 若有機會，我方會想與對方繼續合作。	1	2	3	4	5
2. 這個結果我方犧牲比較大。	1	2	3	4	5
3. 下次如果遇到類似的問題，我方會用和這次相似的方式處理。	1	2	3	4	5
4. 若可能，我方會想取消與對方的合約	1	2	3	4	5
5. 這個結果指合乎他方的利益，我方的利益被犧牲了。	1	2	3	4	5
6. 這次協商的結果對雙方未來的合作有不利的影響。	1	2	3	4	5
7. 這次協商不會破壞我方和對方的關係。	1	2	3	4	5
8. 我覺得這個結果對雙方都是公平的。	1	2	3	4	5
9. 我們的談判有助於問題解決。	1	2	3	4	5
10.我方對協商的結果感到滿意。	1	2	3	4	5

第三部份

根據您剛才與對手的談判，進行自我檢視：整個協商過程中，您是否出現以下行為？請依據程度，使用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來表示。評分請寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 協商過程中，我是冷靜講理的。	1	2	3	4	5
2. 為了讓情勢對我方有利，我故意極力與對方唱反調，找出對方的漏洞。	1	2	3	4	5
3. 談判過程中，我視對方與我方的地位是平等的。	1	2	3	4	5
4. 對於協商的結果，如果超過底限，我方將堅決不接受。	1	2	3	4	5
5. 我耐心的傾聽對方的意見。	1	2	3	4	5
6. 談判過程中，我設法不去破壞我方跟對方關係。	1	2	3	4	5
7. 我方有做了一些退讓。	1	2	3	4	5
8. 除了考量我們公司的利益，我也有站在對方的立場著想。	1	2	3	4	5
9. 我讓對方有充分表達意見的機會。	1	2	3	4	5
10. 為了避免與對方衝突，我方做出很大讓步。	1	2	3	4	5
11. 對方的意見我有納入考量。	1	2	3	4	5
12. 談判過程中，我努力的爭取讓我的解決方案被對方所採用。	1	2	3	4	5
13. 我在協商過中有做些取捨，希望可以找出雙方皆同意的解決方案。	1	2	3	4	5
14. 為了讓我方的解決方案被採用，我的態度強硬。	1	2	3	4	5
15. 我考慮到對方的損失。	1	2	3	4	5
16. 如果協商的結果是我輸了，我會非常不甘心。	1	2	3	4	5
17. 我盡力維護公司的利益。	1	2	3	4	5

第四部份

根據您剛才與對手的談判，您認為在為整個談判過程中，您的對手是否出現下列行為？請依您的感受程度，使用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來表示。評分請

寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 他有做了一些退讓。	1	2	3	4	5
2. 談判過程中，他設法不去破壞我們雙方的關係。	1	2	3	4	5
3. 談判過程中，對方視我方和他方的地位是平等。	1	2	3	4	5
4. 對於協商的結果若超過底限，他將堅決不接受。	1	2	3	4	5
5. 協商過程中，他是講理的。	1	2	3	4	5
6. 為了讓情勢對他們有利，他故意極力與我方唱反調，找出我們的漏洞。	1	2	3	4	5
7. 他耐心的傾聽我方的意見。	1	2	3	4	5
8. 為了讓他們的解決方案被採用，他的態度強硬。	1	2	3	4	5
9. 他在協商過中有做些取捨，希望可以找出雙方皆同意的解決方案。	1	2	3	4	5
10. 談判過程中，他努力的爭取讓他們的解決方案被我方所採用。	1	2	3	4	5
11. 除了考量他們公司的利益，他也有站在我方的立場著想。	1	2	3	4	5
12. 我方的意見他有納入考量。	1	2	3	4	5
13. 他讓我方有充分表達意見的機會。	1	2	3	4	5
14. 為了避免與我方面對面衝突，他做出很大讓步。	1	2	3	4	5
15. 如果協商的結果是他們輸了，他會非常不甘心。	1	2	3	4	5
16. 他盡力維護他們公司的利益。	1	2	3	4	5
17. 他考慮到我方的損失。	1	2	3	4	5

請您仔細檢查每項問題是否都已填寫完畢

誠摯感謝您抽空參與本研究，您所提供的內容純為學術研究之用，絕不對外公開。

附錄五 談判過程的行為與結果評量之因素分析

題目	因素負荷量
談判前感受情緒	(解釋 29.51%總變異量)
因素一：談判時感受的憤怒情緒	
對方故意刁難讓我感到憤怒。	0.872
我對對方的無理要求感到憤怒。	0.856
協商前對方的強勢作為讓我生氣。	0.689
因素二：談判時感受的害怕情緒	(解釋 26.57%總變異量)
我對於是否能應付得了對方感到憂慮。	0.816
在協商前，我覺得心情不佳。	0.658
對於是否可以達成公司交代的任務，我覺得憂心如焚。	0.632
對方的強硬態度讓我覺得害怕。	0.505

題目	因素負荷量
談判結果的滿意度	
因素一：談判結果的滿意度	(解釋 30.46%總變異量)
這次協商的結果對雙方未來的合作有不利的影響。	-0.744
若有機會，我方會想與對方繼續合作。	0.732
這次協商不會破壞我方和對方的關係。	0.730
我們的談判有助於問題解決。	0.681
我方對協商的結果感到滿意。	0.608
我覺得這個結果對雙方都是公平的。	0.537
若可能，我方會想取消與對方的合約。	-0.488
因素二：談判結果的不滿意度	(解釋 24.75%總變異量)
這個結果我方犧牲比較大。	0.834
這個結果指合乎他方的利益，我方的利益被犧牲了。	0.816
下次如果遇到類似的問題，我方會用和這次相似的方式處理。	-0.583



題目	因素負荷量
談判時自己行為衡量	
因素一：我方的合作程度	(解釋 17.83%總變異量)
為了避免與對方面對面衝突，我方做出很大的讓步。	0.771
除了考量我們公司的利益，我也有站在對方的立場著想。	0.750
我方有做了一些退讓。	0.655
我考慮到對方的損失。	0.652
對方的意見我有納入考量。	0.551
因素二：我方理性程度	(解釋 16.75%總變異量)
談判過程中，我努力的爭取讓我的解決方案被對方所採用	0.719
我盡力維護公司的利益。	0.699
協商過程中，我是冷靜講理的。	0.647
我在協商過中有做些取捨，希望可以找出雙方皆同意的解決方案	0.615
我讓對方有充分表達意見的機會。	0.587
我耐心的傾聽對方的意見。	0.555
因素三：我方公平程度	(解釋 11.56%總變異量)
談判過程中，我視對方與我方的地位是平等的。	0.657
談判過程中，我設法不去破壞我方跟對方的關係。	0.595
為了讓情勢對我方有利，我故意極力與對方唱反調，找出對方的漏洞	-0.581

因素四：我方求勝企圖

(解釋 10.99%總變異量)

如果協商的結果是我輸了，我會非常不甘心。 **0.778**

對於協商的結果，如果超過底限，我方將堅決不接受。 **0.750**

為了讓我方的解決方案被採用，我的態度強硬。 **0.559**



題目	因素負荷量
談判時對手行為衡量	
因素一：對手的公平程度 (解釋 27.12%總變異量)	
除了考量他們公司的利益，他也有站在我方的立場著想	0.851
他考慮到我方的損失。	0.793
我方的意見他有納入考量。	0.790
為了避免與我方面對面衝突，他做出很大的讓步。	0.724
他有做了一些退讓。	0.715
他在協商過中有做些取捨，希望可以找出雙方皆同意的解決方案	0.635
談判過程中，他設法不去破壞我們雙方的關係。	0.581
協商過程中，他是講理的。	0.499
因素二 對手的合作程度 (解釋 12.43%總變異量)	
他耐心的傾聽我方的意見。	0.862
他讓我方有充分表達意見的機會。	0.768
因素三 對手的求勝企圖 (解釋 10.57%總變異量)	
如果協商的結果是他們輸了，他會非常不甘心。	0.689
談判過程中，他努力的爭取讓他們的解決方案被我方所採用	0.623
為了讓情勢對他們有利，他故意極力與我方唱反調，找出我們的漏洞。	0.525
為了讓他們的解決方案被採用，他的態度強硬。	0.472

談判過程中，對方視我方和他方的地位是平等的。 **-0.442**

因素四 對手立場堅定程度 (解釋 8.8%總變異量)

對於協商的結果，如果超過底限，他將堅決不接受。 **0.758**

他盡力維護他們公司的利益。 **0.701**



附錄六 三因子變異數分析結果

依變數：談判結果的滿意度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	16.17	17.74	16.47	17.44	17.78	16.12
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.61	0.53	0.61	0.53	0.57	0.57

自己

情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	15.80	0.87
	無情緒	16.53	0.87
無情緒	憤怒	18.37	0.87
	無情緒	17.11	0.60

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	17.20	0.87
	求償方	15.13	0.87
無情緒	責任方	18.37	0.75
	求償方	17.11	0.75

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	17.03	0.87
	求償方	15.90	0.87
無情緒	責任方	18.53	0.75
	求償方	16.34	0.75

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	16.47	1.22
		求償方	15.13	1.22
	無情緒	責任方	17.93	1.22
		求償方	15.13	1.22
無情緒	憤怒	責任方	17.60	1.22
		求償方	16.67	1.22
	無情緒	責任方	19.12	0.85
		求償方	17.55	0.85

依變項：談判結果的不滿意度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	9.60	8.23	8.53	9.70	8.52	9.71
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.32	0.27	0.32	0.27	0.30	0.30

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	9.07	0.45
	無情緒	10.13	0.45
無情緒	憤怒	8.00	0.45
	無情緒	9.26	0.31

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	9.20	0.45
	求償方	10.00	0.45
無情緒	責任方	7.84	0.39
	求償方	9.42	0.39

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	7.90	0.45
	求償方	9.17	0.45
無情緒	責任方	9.14	0.39
	求償方	10.25	0.39

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	8.60	0.63
		求償方	9.53	0.63
	無情緒	責任方	9.80	0.63
		求償方	10.47	0.63
無情緒	憤怒	責任方	7.20	0.63
		求償方	8.80	0.63
	無情緒	責任方	8.48	0.44
		求償方	10.03	0.44

依變項：自己的理性程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	23.43	24.28	23.27	24.44	23.94	23.76
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.39	0.34	0.39	0.34	0.36	0.36

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	24.13	0.55
	無情緒	22.73	0.55
無情緒	憤怒	23.76	0.48
	無情緒	24.79	0.48

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	24.13	0.55
	求償方	22.73	0.55
無情緒	責任方	23.76	0.48
	求償方	24.79	0.48

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	23.16	0.55
	求償方	23.37	0.55
無情緒	責任方	24.73	0.48
	求償方	24.16	0.48

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	23.20	0.78
		求償方	21.80	0.78
	無情緒	責任方	25.07	0.78
		求償方	23.67	0.78
無情緒	憤怒	責任方	23.11	0.78
		求償方	24.93	0.78
	無情緒	責任方	24.39	0.54
		求償方	24.65	0.54

依變項：自己的合作程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	16.55	16.45	15.67	17.33	16.27	16.73
<i>S</i>	0.44	0.38	0.44	0.38	0.41	0.41
<i>E</i>						

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	15.53	0.63
	無情緒	17.57	0.63
無情緒	憤怒	15.80	0.63
	無情緒	17.10	0.44

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	16.90	0.63
	求償方	16.20	0.63
無情緒	責任方	15.65	0.63
	求償方	17.25	0.44

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	15.70	0.63
	求償方	15.63	0.63
無情緒	責任方	16.85	0.54
	求償方	17.82	0.54

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	23.20	0.78
		求償方	21.80	0.78
	無情緒	責任方	25.07	0.78
		求償方	23.67	0.78
無情緒	憤怒	責任方	23.13	0.78
		求償方	24.93	0.78
	無情緒	責任方	24.39	0.54
		求償方	24.65	0.54

依變項：自己的公平程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	10.25	10.76	10.65	10.36	10.74	10.27
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.24	0.21	0.24	0.21	0.23	0.23

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	10.63	0.35
	無情緒	9.87	0.35
無情緒	憤怒	10.67	0.35
	無情緒	10.86	0.24

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	10.87	0.35
	求償方	9.63	0.35
無情緒	責任方	10.62	0.30
	求償方	10.90	0.30

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	10.73	0.35
	求償方	10.57	0.35
無情緒	責任方	10.75	0.30
	求償方	9.97	0.30

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	11.13	0.49
		求償方	10.13	0.49
	無情緒	責任方	10.60	0.49
		求償方	9.13	0.49
無情緒	憤怒	責任方	10.33	0.49
		求償方	11.00	0.49
	無情緒	責任方	10.90	0.34
		求償方	10.81	0.34

依變項：自己的求勝企圖

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	11.62	11.25	11.28	11.59	11.33	11.54
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.27	0.23	0.27	0.23	0.25	0.25

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	11.33	0.38
	無情緒	11.90	0.38
無情緒	憤怒	11.23	0.38
	無情緒	11.27	0.27

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	11.73	0.38
	求償方	11.50	0.38
無情緒	責任方	10.93	0.33
	求償方	11.58	0.33

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	10.80	0.38
	求償方	11.77	0.38
無情緒	責任方	11.86	0.33
	求償方	11.32	0.33



依變項：對手的理性程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	23.25	25.35	23.33	25.26	24.76	23.84
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.81	0.69	0.81	0.69	0.75	0.75

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	22.30	1.14
	無情緒	24.20	1.14
無情緒	憤怒	24.37	1.14
	無情緒	26.32	0.79

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	24.07	1.14
	求償方	22.43	1.14
無情緒	責任方	25.44	0.98
	求償方	25.25	0.98

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	23.50	1.14
	求償方	23.17	1.14
無情緒	責任方	26.01	0.98
	求償方	24.51	0.98

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	22.47	1.61
		求償方	22.13	1.61
	無情緒	責任方	25.67	1.61
		求償方	22.73	1.61
無情緒	憤怒	責任方	24.53	1.61
		求償方	24.20	1.61
	無情緒	責任方	26.36	1.12
		求償方	26.29	1.12

依變項：對手的公平程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	7.23	7.66	7.30	7.60	7.52	7.38
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.18	0.15	0.18	0.15	0.17	0.17

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	7.07	0.25
	無情緒	7.40	0.25
無情緒	憤怒	7.53	0.25
	無情緒	7.79	0.18

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	7.53	0.25
	求償方	6.93	0.25
無情緒	責任方	7.51	0.22
	求償方	7.82	0.22

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	7.43	0.25
	求償方	7.17	0.25
無情緒	責任方	7.61	0.22
	求償方	7.58	0.22

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	7.40	0.36
		求償方	6.73	0.36
	無情緒	責任方	7.67	0.36
		求償方	7.13	0.36
無情緒	憤怒	責任方	7.47	0.36
		求償方	7.60	0.36
	無情緒	責任方	7.55	0.25
		求償方	8.03	0.25

依變項：對手立場堅定程度

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	8.15	7.69	7.73	8.11	7.79	8.05
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.18	0.15	0.18	0.15	0.16	0.16

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	8.03	0.25
	無情緒	8.27	0.25
無情緒	憤怒	7.43	0.25
	無情緒	7.95	0.17

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	8.20	0.25
	求償方	8.10	0.25
無情緒	責任方	7.39	0.21
	求償方	8.00	0.21

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	7.53	0.25
	求償方	7.93	0.25
無情緒	責任方	8.05	0.21
	求償方	8.17	0.21

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	8.13	0.35
		求償方	7.93	0.35
	無情緒	責任方	8.27	0.35
		求償方	8.27	0.35
無情緒	憤怒	責任方	6.93	0.35
		求償方	7.93	0.35
	無情緒	責任方	7.84	0.24
		求償方	8.07	0.24

依變項：對手的求勝企圖

	自己情緒 (ME)		對手情緒 (OE)		自己角色 (MR)	
	憤怒	無情緒	憤怒	無情緒	責任方	求償方
<i>M</i>	16.80	16.28	16.35	16.73	17.05	16.03
<i>S</i>						
<i>E</i>	0.39	0.34	0.39	0.34	0.37	0.37

自己情緒*對手情緒

自己情緒	對手情緒	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	16.63	0.55
	無情緒	16.97	0.55
無情緒	憤怒	16.07	0.55
	無情緒	16.48	0.38

自己情緒*自己角色

自己情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	17.67	0.55
	求償方	15.93	0.55
無情緒	責任方	16.42	0.48
	求償方	16.13	0.48

對手情緒*自己角色

對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	責任方	16.73	0.55
	求償方	15.97	0.55
無情緒	責任方	17.36	0.48
	求償方	16.10	0.48

自己情緒*對手情緒*自己角色

自己情緒	對手情緒	自己角色	<i>M</i>	<i>SE</i>
憤怒	憤怒	責任方	17.26	0.78
		求償方	16.00	0.78
	無情緒	責任方	18.07	0.78
		求償方	15.87	0.78
無情緒	憤怒	責任方	16.20	0.78
		求償方	15.93	0.78
	無情緒	責任方	16.65	0.54
		求償方	16.32	0.54