

# 公共管理者指南： 如何解决协作中的冲突？

## A Manager's Guide to **Resolving Conflicts in Collaborative Networks**



作者：罗斯玛莉·欧莱瑞 Rosemary O' Leary  
利莎·布鲁姆格瑞·阿姆斯勒 Lisa Blomgren Amsler

翻译：郑思斯 Sisi Zheng

# 目 录

## 序

## 概要

## 导论

协作中冲突的复杂特性

协作式管理的悖论：协作可能产生冲突

## 理解基于利益式磋商

### 做协作网络中卓有成效的磋商者

如何准备磋商

如何通过协作解决问题

## 管理冲突的沟通技术

提出解决问题的方法来厘清利益

模块发问

应用反射式倾听或积极倾听

识别和回应棘手交涉

培育协作网络中的长期关系

## 通过设计治理结构来预防冲突

### 与公众联接和与公众的冲突

规划公众参与时的重要问题

协作网络中的公众参与模式

## 总结

## 参考资料

## 作者和译者介绍

## 术语对照表

# 序

## Foreword

我们很高兴代表 IBM 政府事务研究中心向读者呈上由罗斯玛莉·欧莱瑞和丽莎·布鲁姆格瑞·阿姆斯特勒合作完成的公共管理者指南系列之《如何解决协作中的冲突？》一书。本书讲的是磋商交涉的能力，这对于所有参与到协作网络的管理者来讲都是至关重要的。

本书延续了 IBM 政府事务研究中心长久以来对于协作主题的重视。随着协作重要性的不断突显，公共管理者们越来越多地是以协作式工作网络为工具来实现公共成果。IBM 政府事务研究中心之前已经出版的公共管理者指南系列中关于协作的著作有：罗伯特·阿格拉诺夫所著的《如何利用协作网络展开跨组织合作？》<sup>1</sup>，讨论通过协作网络实现重要成果的关键性成功因素；以及布林顿·米尔沃特和基思·普鲁范合著的《如何选择和运用协作网络？》<sup>2</sup>，讨论管理者在网络化情形之下所需要承担的角色和任务。

欧莱瑞和阿姆斯特勒的这本书是对中心之前著作的进一步补充，它为协作网络中的管理者们提供了非常重要和实用的管理工具：协作网络成员之间可能发生的冲突，应该如何管理和如何进行磋商。书中所介绍的作者称之为基于利益式磋商的做法已经在许多情况下被证实是行之有效的，比如工会交涉。这些磋商技术在持续保持协作网络的有效性方面正在发挥越来越重要的作用，因为从根本上讲，协作网络的高绩效是由人与人之间有效协作的顺畅程度、而不是等级式命令来决定的。

我们希望本书能成为政府公务员实用的工作指南，尤其当他们正在逐渐寻求以协作为手段实现民众所关心的结果的时候。

阿尔伯特·莫拉莱斯 (Albert Morales)

IBM 政府事务研究中心<sup>3</sup>，执行合伙人

---

<sup>1</sup> 罗伯特·阿格拉诺夫，2003。《公共管理者指南之：如何利用协作网络展开跨组织合作？》 华盛顿 DC：IBM 政府事务研究中心。Robert Agranoff. 2003. Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working Across Organizations. Washington DC: IBM Center for the Business of Government. 英文电子版阅读链接：

<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf> ——译者注

<sup>2</sup> 布林顿·米尔沃特和基思·普鲁范，2006。《公共管理者指南之：如何选择和运用协作网络？》 华盛顿 DC：IBM 政府事务研究中心。Brinton H. Milward and Keith G. Provan. 2006. A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government. 英文电子版阅读链接：

<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CollaborativeNetworks.pdf> ——译者注

<sup>3</sup> IBM 政府事务研究中心通过提供研究经费和组织活动，促进有利各级政府提高工作有效性的新方法的研究和交

理查德·瓦里克 (Richard Warrick)  
IBM 全球业务中心, 战略发展助理合伙人

# 概 要

## Executive Summary

协作网络中的公共管理者们意识到，他们需要在多个组织间斡旋协调，解决在单个组织中也许很容易解决，但在多个组织中几乎不可能解决的难题，而且这些难题通常都与公众有关。IBM 政府事务研究中心 2006 年出版的由米尔沃特和普鲁范合著的关于协作网络的书中指出，协作网络的管理者们最重要的任务，就是尽力减少冲突的发生，以及一旦发生冲突，如何妥善予以解决。他们的结论是，尽管协作网络中的组织通常都会力求实现网络层面的目标，但是参与者之间的冲突是不可避免的。

在不久前由本书两位作者召集的美国协作式公共管理大会<sup>4</sup>上，公共行政领域的前沿学者和实践者们在经过两天半的探讨和辩论之后，在总结发言中指出：协作网络已成趋势，**当今的管理者所需要具备的最重要技能就是磋商、交涉、协作式解决问题、冲突管理和冲突解决的能力。**然而很多公共管理者发现，在当下这个共享权力的世界里，他们极其缺乏相应的知识和技能装备。本书的目的，就是帮助他们学习在协作网络中如何管理和解决冲突。

### 多种特性加剧网络纠纷的复杂特性

协作网络超越组织和个人；有多个决策平台；涉及各个方面诸多议题；往往技术复杂程度高；权力和资源很可能不对等；而且冲突经常是公开的，有些时候是政治性的……所有这些特性都使得协作网络中的冲突管理极具挑战性，并且带来了公共管理的一个重要悖论：**协作可能产生冲突。**

---

<sup>4</sup> 这个大会指的是 2008 年在锡拉丘兹大学明诺布鲁克会议中心召开的第三届明诺布鲁克大会。美国最重要的行政学家之一德怀特·沃尔多于 1968 年召集了 32 名年轻的行政学学者在其任教的锡拉丘兹大学明诺布鲁克会议中心举行研讨会，探讨公共行政的未来发展。大会之后兴起了新公共行政运动，诞生了新公共行政学派，对全世界公共行政的发展产生了极其深远的影响。明诺布鲁克大会二十年一届。第三届明诺布鲁克大会于 2008 年举行，本书二位作者担任了召集人。本书两位作者分别都是沃尔多行政学奖的获得者（2014 年和 2019 年），此奖被誉为公共行政学界的诺贝尔奖。——译者注

## 协作中的无管理冲突螺旋

协作网络中的冲突，如果没有得到妥当管理，则结果是可以预见的：问题出现，单边看法形成，立场变得强硬，沟通中止，投入资源，冲突扩大到外部，理解歪曲，最终，产生危机感。冲突螺旋并非不可避免，但是，如果不能在冲突的早期阶段就进行有效管理的话，结果很可能就是这样子了。协作网络中的冲突管理进行得越早，效果就越好。因此协作型的管理者不仅要成为冲突的管理者，还要成为冲突的解决者。**冲突解决就是卓有成效地集体解决问题。**

## 基于原则的协作式解决问题方法，或基于利益式磋商

基于利益式磋商（Interest-based Negotiation），采用的是协作式解决问题（collaborative problem-solving）的方法，并通过发挥创造力想方设法来满足交涉各方的许多共同需要（collective needs）。这是一种交涉策略，考虑的是所有磋商各方的利益或者需要都能尽可能多地得到满足。这是一个解决问题的过程，旨在达成一个综合性的解决问题方案，而不是只局限于收益分配的输或者赢。这绝不是一个妥协的过程。**基于利益式交涉（Interest-based Bargaining）的根本出发点，就是通过利益的满足来解决问题。**

基于利益式磋商在进行准备工作的时候，首先必须：

- 明确磋商的主题和范围；
- 明确己方的最佳替代方案（BATNA）<sup>5</sup>；
- 明确必要和恰当的参与者；
- 明确其它参与各方的最佳替代方案；
- 明确己方的利益，同时也判断或推测其它参与各方的利益。立场是他们说他们想要什么，利益是他们真正需要什么；
- 明确参与者能否代表组织进行交涉，若否，谁是能够代表组织的人；
- 明确磋商的基本规则和礼节事宜。

---

<sup>5</sup> BATNA,是“Best Alternative to a Negotiated Agreement”的首字母缩写，意为一项谈判协议的最佳可替代方案，简称“最佳替代方案”。该词最早出现于冲突研究大师罗杰·费舍尔（Roger Fisher）和威廉·乌瑞（William Ury）1981年出版的畅销书“Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In”一书中。该书的大陆中文版译为：《达成一致：永不放弃谈判》。——译者注

基于利益协作解决问题的基本步骤：

- 定义问题，同时界定它是一个两难选择还是有待共同解决的挑战。
- 围绕各自利益相互教育：开诚布公，倾听和提问。
- 想方设法“做大馅饼”：先贡献，再索取。
- 激发更多候选方案；如果卡住的话，退一步，回顾究竟各自的利益是什么。
- 评估候选方案（它们满足需要的程度如何？）。
- 根据最能满足需要的程度，挑选/修改候选方案。
- 利用客观标准摆脱僵局。
- 制定包含监督的协议实施计划。

有许多沟通技术非常关键，而且同时又相对容易掌握，它们可以有助于提高在冲突中达成共赢互利成果的能力。这些技术包括：提解决问题的话来厘清利益；用反射式倾听（reflective listening）或积极倾听(active listening)来缓和紧张局面和管理冲突螺旋；通过各种不同手段来应对棘手交涉策略，包括使用“我式陈述（I-statements）”而非“你式陈述（You-statements）”等。“我式陈述”指的是运用第一人称（我、我们或我们的）的方式来向对方陈述你方的利益和关心的事情。比如，“我需要的是我能够向董事会的人交待 X”，“我担心纳税人对于这件事情会怎么看”，又如，“我关心的是在我们的预算范围之内，如何最有效地完成这件工作。”

对于协作网络环境中的磋商和协作解决问题来说，长期的良好交涉关系，不等于就要认同对方，有共同价值观，彼此间没有分歧，甚至完全信任。相反，**它是建立一种态度，无条件地建设性地，以理性来回应情绪；理解他们，即使他们误解了你；与他们商量，即使他们似乎并没有在听；不试图欺骗，是可靠值得信任的；不咄咄逼人，也不屈从于强迫；重视对方和他们所关注的。**（Fisher and Brown,1988）

## 协作网络的治理结构和冲突

协作网络选择如何进行管理，如何领导成员，如何达成共识，如何创造对话交流和审议过程，所有这些都非常重要而且难度极大。仅设计协作网络的治理规则一项，就可能是一个非常复杂的程序。对于协作网络的治理结构，以下内容是需要达成一致的：

- 明确协作网络成员中谁的同意是必须的
- 明确协作网络的范围和权限
- 确定协作网络合法性的事宜
- 商定基本规则
- 商定意见交流的管理过程
- 讨论管理和职责分配
- 商定结束议题的决策规则
- 明确处理僵局的机制
- 明确终止协作网络的决策过程

## 与公众联接和与公众的冲突

协作网络中的公共部门对于公众尤其负有独特责任。因为，一旦公众感到协作网络缺乏透明度或可信度的时候，冲突就会产生；而且，协作网络所要处理的事情，通常就是公众关心的事情。运作网络中的管理者们必须与其他参与者协作，确定什么时候和怎么样让公众参与到决策过程中来。本书所讨论的基于利益协作式解决问题的工具和方法，结合了协作治理的多种过程形式，对于从事协作网络工作的公共管理者们定会颇有裨益。参与式民主、审议与对话、协商民主以及更广泛意义上的协作式治理（collaborative governance）正在应运而生成为一场运动，以回应代议制民主被认为的应对公共政策冲突的不足。这场运动要求在治理中更多的公民审议，对话，和共同决策，并且将它们直接应用到协作网络的工作中来。

总之，协作网络的复杂特性必然导致冲突的产生，若无有效管理，冲突必定螺旋式上升。基于利益式磋商为管理者们提供了他们所需要的技术。协商治理结构则可以让冲突防患于未然。管理者们应该做好规划，让公众参与到政策问题可能导致的冲突的解决过程中来。



# 导 论

## Introduction

协作网络中的公共管理者们认识到，他们需要在多个组织间斡旋协调，解决在单个组织中也许很容易解决，但在多个组织中几乎不可能解决的难题。在由 IBM 政府事务研究中心出版的公共管理者指南系列之《如何选择和运用协作网络？》一书中，米尔沃特和普鲁范就曾指出，协作网络的管理者们最重要的任务之一就是：

要将冲突的发生尽量降到最低；一旦真发生了，就要尽可能妥善地予以解决……尽管协作网络中的组织通常都会力求实现网络层面的目标，但是参与者之间的冲突是不可避免的。协作网络，究其本质，是由众多成员组成，机构目标不同，服务和运作方式各异，文化多元。

在不久前由本书两位作者召集的美国协作式公共管理大会上，公共行政领域的前沿学者和实践者们在经过两天半的探讨和辩论之后，在总结发言中指出：协作网络已成趋势，今天的管理者所需要具备的最重要技能就是磋商、交涉、协作式解决问题、冲突管理和冲突解决的能力。然而很多公共管理者发现，在当下这个共享权力的世界里，他们极其缺乏相应的知识和技能装备。本书的目的，就是帮助他们学习在协作网络中如何管理和解决冲突。

## 网络是什么？

1. “网络是涉及多个组织或其部门的一种互相依赖结构，在这种结构里面，一个单元并不单纯只是更广的层级制设置中其它单元的正式下属。协作网络呈现出某些结构上的稳定性，但是延伸更广，超越已经正式建立起来的结合和政策规定的联系……一个制度化紧密结合起来的网络，其联结的纽带可能是权力结合、交换关系或者基于共同利益结成联盟等，所有这些都包含在同一个多单元的结构之中。(O' Toole, 1997, 45)
2. 网络是“包含多个节点—组织和机构—进行多种结合的结构”。公共管理协作网络因此包含了与公共政策制定和行政治理结构有关的各个机构，通过它们来计划、设计、生产和提供（部分或全部）公共福利和服务。这种网络的结构可以是正式的，也可以是非正式的；它们通常都跨部门、跨政府，根据某个具体政策或在某个政策领域发挥作用。也就是说，来自联邦、州、地方各级政府组织和机构的官员要与来自盈利组织和非盈利组织的代表们在这些交流和生产结构里共同发挥作用。”(McGuire,2003,4)
3. “……公共组织的协作网络……包含了正式和非正式的结构，它们是由政府和非政府组织的代表组成，相互依赖地进行工作，交换信息，和/或共同制定和实施政策，这些政策往往需要代表们的组织去付诸于行动。(Agranoff, 2004, 63)

资料来源：Milward and Provan, 2006

## 网络冲突的复杂特性

### The Complex Nature of Network Conflict

在协作网络中，管理和解决冲突绝不是容易的事情。协作网络，从定义上来讲，是由多元化组织和个体组成的复杂聚合体。各种特性加剧了协作网络中纠纷的复杂程度。

**协作网络成员众多。**协作网络的纠纷通常牵扯很多个体和组织。每个成员都有自己必须得到满足的利益。一旦利益不能得到满足，他们就有可能离开。

**协作网络的成员使命既有相同又有不同。**一定是有着某些目标上的共性激励，驱使其愿意成为协作网络中的一员。但是每个组织又有其必须遵从的独特使命，有时候会与协作网络的使命形成冲突。

**协作网络中的组织有其不同的组织文化。**文化对于组织犹如性格之于个体。每一个个体都各有特点，组织文化亦然。协作网络中组织文化的多样性，可能会给网络自身带来冲突管理上的挑战。

**协作网络中的组织有各自不同的管理办法。**它们在层级制程度上会有不同，在管理控制程度上也会有不同。这些不同和其它差异一起，可能影响到网络可以做什么、不可以做什么，以及完成任务的速度。

**协作网络的成员有不同的利益方集团和不同的资助方。**因为协作网络的成员要满足他们各自不同的选民或支持者，因此对于什么是合适的方向和活动会产生各自不同的看法。这些看法里，有些偏好可以叠加，有些则不能。

**协作网络成员的权力程度不同。**协作网络中并不是全体成员一律平等的。尽管网络规则可能赋予每位成员平等的投票权，但是有些成员明显要比其它成员强势。比如，在突发事件管理的协作网络中，联邦机构通常是法律上的受益方，这让它们有领先州和地方机构的行动优先权。

**往往包含多个议题。**一般情况下，形成协作网络的目的，就是为了处理单个组织难以解决的复杂难题。但是复杂难题往往伴随着诸多议题和子议题，给冲突管理带来多重挑战。

**有多个决策平台。**公共决策可以通过协作网络来完成。与此同时，同样的公共问题也可以经由立法机关辩论决定、法院裁决、或职业公务人员的行政程序等。是否由协作网络决定、以及如何决定都是可能引发冲突的来源。

**协作网络既是组织间的，也是个体间的。**管理学上所研究的网络，是典型的组织间的蜘蛛网状结构。但是在协作网络中，组织一般是由该组织的某个或某几个代理人所代表的。正如网络中的组织间可能产生冲突，个体间同样也可能产生碰撞。

**有多种治理结构可以适用于协作网络。**协作网络选择如何进行管理，如何领导成员，如何达成共识，如何创造对话和审议过程等等，所有这些都非常重要而且难度极大。仅设计网络治理规则一项，就可能是个非常复杂的程序。

**协作网络可能遭遇与公众的冲突。**协作式的公共管理网络正在通过各种手段越来越多地吸引公众的参与。因为它通常涉及的都是公众所关心的事情的处理，由此可能产生冲突。

## 协作式管理的悖论：协作可能产生冲突

### The Paradox of Collaborative Management: Collaboration May Yield Conflict

协作网络的管理是协作式的管理。由于在协作网络中进行协作的组织具有多元化的特点，因此协作很可能带来冲突。事实上有位以协作式管理风格著称的大学校长，锡拉丘兹大学的南希·坎特尔校长，就曾经说过这样一句话，“**我的假设是每一个协作都会带来冲突，冲突必须得到管理。**”

#### 什么是协作式管理？

#### What is Collaborative Management?

协作式管理是一个概念，描述的是在多组织结构中进行斡旋协调，来解决单个组织不能够解决或不容易解决的难题的过程。协作式的公共管理一般包含参与式治理：即在政府的政策决定过程中让公众积极参与进来。

资料来源：O' Leary, Gerard and Bingham, 2006

康奈利 (Connelly)，张(Zhang)和法尔曼(Faerman)曾经指出，作为一名协作型的管理者，可能面临着诸多的矛盾。他们既要管理自己的机构，又要兼顾协作网络，面临的是迥然异于传统管理的艰巨挑战，这些挑战需要管理者很多不同的技能。以下内容引用自康奈利，张和法尔曼，作为一名协作型的管理者在协作网络中所要面对的各种矛盾：

- **协作型管理者的工作必须既自主独立又互为依赖。**他们经常作为机构或者项目的具体负责人独立地开展工作，制定规则发号施令。但是作为协作网络的成员，通常他们只是众多管理者中的一员，有许多盘根错节的利益关系必须得到满足。

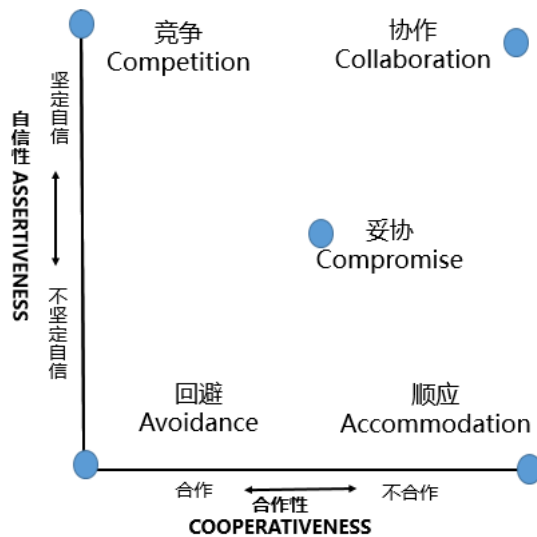
- **协作型管理者和他们所在的协作网络既有共同目标又有不同目标。**通常情况下，每位网络成员都有自己机构或项目的具体目标。与此同时，他们又有作为协作网络一员的面对网络的共同目标。

- **协作型管理者必须在人数更少、而团队差异更大，而且越来越多元化的情况下展开工作。**当各组织联合起来形成协作网络以后，他们就成为了一个整体，因此人数就少多了。但是在这个整体里面的组织间通常存在着巨大的文化差异、使命

差异和运作方式的不同，因此更加多元化了。

● **协作型管理者既要是参与式的又要是权威式的。**当作为协作网络的成员来决策整体行动方向的时候，他们的行为通常是参与式的。但是当作为一个具体机构或者项目的负责人时，有的时候人们是期待着他们来发号施令控制局面的。康奈利，张和法尔曼特别强调，这里的关键词是“权威式的 (authoritative)”，而不是“独裁式的 (authoritarian)”，独裁是意味着一种更为专制的作风。图一显示的是协作型管理者如何处理冲突方面对于自信和合作这对要素的相应选择。

图1：协作型管理者的冲突管理选择  
Conflict Management Choices for a Collaborative Manager



资料来源：Thomas, 1976

● **协作型管理者既要看到树木，也要看到森林。**一个项目或者机构的管理者，需要掌握的是细节，和日常需要处理的事情。而与此同时作为协作网络中的一员，他还需要横向地和整全地来考虑问题。

● **协作型管理者需要平衡倡导与探询。**每一个管理者都有责任从自己机构的角度来做事情，宣传和支撑自己的机构。但是，由于相互交织的利益连接，管理者又必须持存疑的态度来调查和收集必要的决策信息，从整体网络利益最优化的角度来做事情。

什么是协作型的管理者要做的？康奈利，张和法尔曼强调，协作网络中的这些矛盾应该被接受、包容和超越，而不是解决。这些矛盾对于无论在协作网络之内还是之外开展工作来说，都是根本性的挑战。协作可能产生冲突。管理者需要清醒地认识到，由于各种张力的存在，冲突不可避免一定会发生，必须在冲突的形成过程

中就有意识地且前瞻性地施以管理。

下面这张图是卡蓬特和肯尼迪 (Carpenter and Kennedy, 2001) 提出来的无管理冲突螺旋图 (the Spiral of Unmanaged Conflict), 同样可直接适用于协作网络中的冲突。

图二：无管理冲突螺旋



资料来源：卡蓬特和肯尼迪 Carpenter and Kennedy, 1988

卡蓬特和肯尼迪认为, 如果网络中的冲突没有得到妥善管理, 结果是可想而知的: 问题出现, 单边看法形成, 立场变得强硬, 沟通中止, 投入资源(如聘请律师), 冲突扩大到外部, 理解歪曲, 最终产生危机感。这种冲突螺旋并不是不可避免的, 但是如果没有在早期阶段就进行冲突管理的话, 结果一定就是这样。协作网络中,

**冲突管理进行得越早，效果就越好。**因此协作型管理者需要既是冲突的管理者，又是冲突的解决者。

**解决冲突就是卓有成效地集体解决问题。**有关冲突解决和磋商谈判的书籍中有很多指导原则可以帮助管理协作网络中的冲突。下一部分将会介绍一种基于原则的协作式解决问题方法，或者叫基于利益式磋商，适用于协作网络中的冲突预防、管理和解决。“做协作网络中卓有成效的磋商者”这部分将介绍如何准备磋商，以及作为协作网络中的一员，如何有效地利用优势进行交涉和磋商。接下来的部分是介绍管理冲突时的沟通技术。“通过设计治理结构来预防冲突”将讨论如何协作设计网络的治理结构，以此作为预测和预防冲突的办法。最后一部分介绍与公众联接和与公众的冲突。



# 理解基于利益式磋商

## Understanding Interest-Based Negotiation

*“不管你喜欢与否，你就是一个磋商者。”*

——费希尔，乌瑞和帕顿，《达成一致》

“原则性磋商 (Principled Negotiation)” 是一个专业术语，它包含了哈佛谈判项目<sup>6</sup>所倡导的做法 (Fisher and Ury, 1992; Fisher and Brown, 1988; Ury, 1991; Ury, Brett, and Goldberg, 1989)，也包含了协作式的或者说双赢模式的交涉，即就共同所面对的问题交流意见，互让互惠寻找解决问题出路的这样一个过程。有时候它也被叫做基于利益式磋商，通常情况下它与基于立场式的充满对抗、竞争和敌意的交涉方法形成鲜明的对比 (Lax and Sebenius, 1986)。“原则性磋商” 是从玛丽·帕克·福利特 (Mary Parker Follett)<sup>7</sup> 的综合性交涉 (Integrative Bargaining) 发展而来的一个分支，玛丽是二十世纪初研究公共和私人组织及其冲突的重要学者。

磋商各方往往容易陷入到一系列围绕主观立场的交涉，而忽略了纠纷之下他们各自真正的需要和利益是什么。他们封锁信息，因为他们视信息为交涉中力量的来源。典型的手机交易就是很经典的立场性交涉案例。卖方先报一个多少含有水分的虚价，买方还的价格肯定要低一些，低多少取决于他事先所做的功课的质量。然后双方轮流从各自立场一点一点地讨价还价。这种谈判是假设饼的大小已经固定好了，只是在交涉卖方该赚多少钱。一方让步了，另一方就赚到了。每一方的“B方案”就是放弃交易。买方可以去问别人买，卖方也可以去卖给别人。可是这种谈判

---

<sup>6</sup> 哈佛谈判项目 (Harvard Negotiation Project, HNP)，是 1979 年在哈佛大学法学院成立，旨在寻求理论推动实践，以解决真实世界的矛盾冲突。哈佛谈判项目的最卓越的贡献就是“原则性磋商”的理论和实践。哈佛谈判项目出版了一系列研究成果，其中最广为人知的便是 1981 年首版的《达成一致》(Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In)，书的三位作者罗杰·费希尔 (Roger Fisher)，比尔·乌瑞 (Bill Ury)，布鲁斯·帕顿 (Bruce Patton) 都是该项目的核心人员，也是冲突领域很有影响力的先驱者。——译者注

<sup>7</sup> 玛丽·帕克·福利特，Mary Parker Follett, 1868.9.3-1933.12.18，美国的社会工作者，管理专家，哲学家和组织理论及组织行为领域的先驱者。她最重要的贡献是将人的心理和人的关系引入工业管理，尤其在冲突、冲突解决和领导力中的角色，由此发表了一系列对后来研究者产生深远影响的著作。她被誉为“现代管理之母”。——译者注

交涉形式放在协作网络中，几乎寸步难行。

为了更好地理解基于利益的协作式的做法在协作网络中是如何管理冲突、解决问题，并且区别于更具竞争性的基于立场的做法的，就让我们一起来想象这样一个场景吧：

两位厨师正在准备美食<sup>8</sup>。有一个厨师在做可丽饼，他需要一个橙子；另一个厨师在做烧鸭沙司，他也需要一个橙子。不幸的是，厨房里只剩下一个橙子，找不到其它的了。每位厨师所摆明的立场或预设的解决方案都是“我需要这个橙子！”双方争吵不休，而后开始争抢。这时候橙子掉到了地上，有位勤杂工捡起了这个橙子。他左右为难，他想解决这个窘境，他就把橙子一切为二，双方各得一半，暂时平息了两边。可是没过多久，二位厨师都意识到了半个橙子不够。最后，第一个厨师没有足够的橙子皮来做可丽饼，第二个厨师没有足够的橙子肉来做烧鸭沙司。

哪儿不对劲了呢？切开橙子各给一半难道不是一种公平的妥协吗？毕竟，谁也不能指望全占了，不是吗？

只要厨师们坚持从立场出发来解决问题的话，绝对就是这样的。立场是人们在表述想要什么的过程中所体现出来的预设解决办法。

立场性的表述如：

- “我需要这个橙子！”
- “我要加薪。”
- “你必须改变你的工作方法。”

或者在协作网络中：

- “我现在就需要那些资源！”
- “我的分析师告诉我，很显然，这个网络必须做 XXX，才能够生存和发展。”

从上面这个例子你不难看出，即便两位厨师得到的是一个公平公正的解决办法，但是双方的需要却都没有得到满足，对此情况双方都很不满意，他们都没有能

---

<sup>8</sup>该案例选自奈尔·卡兹(Neil Katz)所著的《基于利益式磋商：美国财政官员协会培训教材》(“Interest-Based Negotiation: A Primer for the Government Finance Officers Association”，2007)使用征得作者的同意。  
——原注

够实现最终想要的结果。

现在让我们重新来回顾一下这个场景，尝试用一种不同的方法来解决冲突。

情况和前面一样，两位厨师开始争吵，然后抢夺橙子。这一次，这位勤杂工捡起了橙子，但并没有一切两半，而是问这两位厨师，“我看得出你俩都很想要这只橙子，也相信你们都有很急迫的正当需要。请帮我搞明白，你俩要这个橙子做什么用呢？”

这样一个请求，使得两位厨师从与橙子相关的立场而转向了之所以形成上述立场内在的利益。利益，是他们说他们想要什么背后的主要原因。利益，是所陈述立场后面的动机，是对于这样一个问题的回答——“如果有的话，对你会怎样？”

厨师甲就会说，“如果我有这个橙子的话，我就可以用橙子皮来做美味的可丽饼了”；厨师乙就会说“如果我有这个橙子的话，我就能用橙子肉打酱来做美味的烤鸭沙司了”。于是这位勤杂工就削好橙子，橙子皮给了厨师甲，橙子肉给了厨师乙。

两位厨师都超越了简单的立场的交涉，而转向了表达得到橙子对于他们的利益。利益这一基本需要或者说渴望，如能得到满足的话，是可以让他们每个人都放弃最初时候的“要么完全得到，要么一点没有”的立场的。基于利益式的协作解决问题的做法，优势就在于，它不断地向利益相关者揭示什么是最重要的，并且允许人们去发挥创造性，接受有助于克服之前棘手分歧的解决办法。

哈佛谈判项目最大的贡献，可能就是教会我们如何来讨论谈判中最重要信息的一种语言。这种语言是关乎利益的。而对抗性的谈判者，他们所说的语言是关乎立场的，就像“好吧，我们的立场就是这样子的。”原则性的磋商者，会通过问问题来了解对方的利益是什么，弄清楚他们真正的需要是什么，是安全感？经济福祉？组织、社区或者行业的归属感？或者对于努力和贡献的认同？还是对于事情或者决策的自主性或控制权？原则性的磋商者，在厘清利益的时候，在某个具体的磋商结果上可能会替对方来考虑后果，比如，短期考虑还是长期考虑，经济上的冲击，牵涉到的法律，心理上的效应，成为先例的影响，政治支持或者会受到影响的更大集团的利益等等。(Fisher, Ury and Patton, 1991, 47)

### 哈佛谈判项目的原则性磋商

#### Principled Negotiation from the Harvard Negotiation Project

- 区分人与事(针对纠纷的实体, 而不要陷入人际间的矛盾)。
- 专注利益而非立场 (考虑人的基本需要: 安全感、经济福祉、社团归属感、认同感、对自己情况的自主性或者控制权)。
- 创造共赢选择 (想办法做大馅饼, 进行系统性的头脑风暴来激发各种创意)。
- 运用客观标准 (陷入僵局时, 根据专业、法律、道德和伦理等方面的标准来进行原则性辩论)。

资料来源: Fisher, Ury, and Patton, 1991

可能会让读者们感到意外的是, 基于利益式的磋商手段结合协作式的解决问题方法, 早已经在国内和国际上的很多重大事件中发挥作用了, 比如以色列和埃及签署戴维营协议, 南非结束种族隔离制度, 以及许多起罢工和抵制事件的预防等等。比尔·克林顿总统就深受这种解决问题做法的影响, 因此他曾签署了一项行政令, 要求所有联邦政府各部门的劳动管理伙伴关系委员会都必须以基于利益的协作式方法作为解决纠纷的首要工具。今天我们可以很放心地说, 它已经是全世界运用最广泛的协作式解决问题工具了。

我们再扼要重复一遍, 协作网络中有两种基本的解决冲突的做法。第一种是基于立场式的谈判, 它要求网络成员预先确定解决方案, 并坚持立场; 第二种是基于利益式的磋商, 它允许采用协作式的解决问题方法和创新的做法, 千方百计地满足磋商各方的很多共同需要。

这两种做法的主要区别详见下表。

**表一：两种交涉做法的比较 (Comparison of Negotiation Approaches)**

<b>基于立场式谈判 Position-Based</b>	<b>基于利益协作式磋商 Interested-Based Collaborative</b>
视对方为谈判的对手	视对方为磋商的伙伴
视谈判为你死我活的斗争	视磋商为需要共同克服的挑战
强调获得价值	强调创造价值

达成预定方案就是胜利	以实现各方利益满足为目标
体现在过程中，坚信必须兜售立场，甚至强加立场	体现在过程中，坚信人是善意的和富有创造力的，一定可以找出满足共同利益的办法
依靠推销术、操纵术，甚至谎言	要求诚实表达对于你来讲重要的是什么
可能强迫在关系与实体目标之间做出选择	允许各方同时关注关系与实体
迫于对方压力而勉强屈服	当出现好的选择时自愿改变立场
结果往往一方赢一方输，两方皆输，或者妥协	很有可能产生协作式的双赢结果

资料来源：Katz, 2007

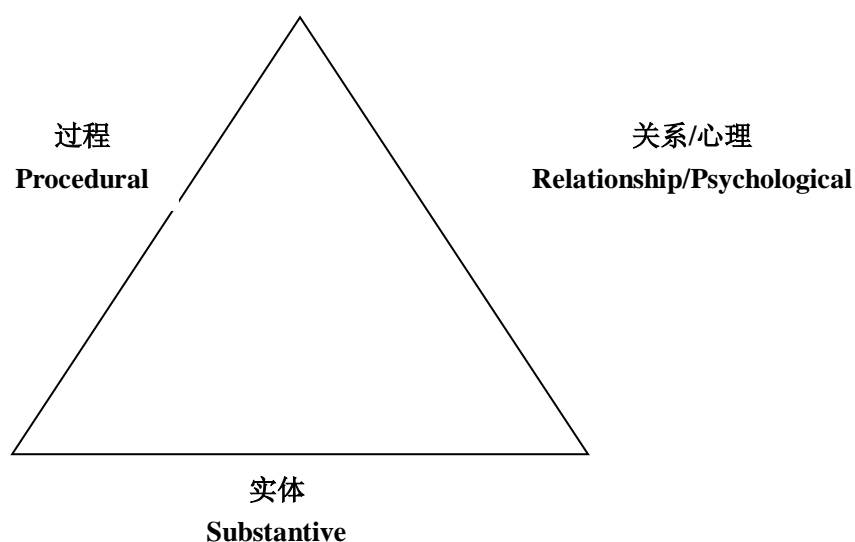
如果协作网络中，成员采用立场式交涉的做法来处理纠纷、解决冲突的话，结果往往令人沮丧。经常是一方或者几方心满意足地离开了，但却留下了另外几方在失望或愤怒中蓄意寻求实施报复。或者，就像那两个争抢橙子的厨师，有了一个妥协的方案，但是双方都不满意。而基于利益的协作式的解决问题做法，则提供了一种可能性，产出创造性的解决问题方案来满足有关各方在过程、实体和关系（或心理）三个方面的需要。这通常被称为“满意三角形（Satisfaction Triangle）”，意思是一个让各方都满意的结果，必须兼顾过程（Process）、实体（Substance）和关系（Relationship）或心理（Psychology）三者的平衡（见图三）。如果只关注三角形的一条边，比如实体的话，现实中往往也确实就是如此，一般来说是无法达成持久协议的，因为利益还没有得到满足。

在协作式公共管理的日常工作中，冲突管理技能非常必要。无任何确凿证据能够表明，竞争式的谈判风格比原则性的或基于利益式的磋商更加有效哪怕一点点。而且，一项关于合作演进的研究指出，团队或人群中的合作型磋商者会通过孤立竞争型的交涉者而获得优势（Axelrod, 1985）。这提醒我们，竞争式的交涉在协作

网络中可能更难获得成功。因为任何协作网络中的任何一次交涉，都会有很多参与者，任何一方都很难凭借竞争式的或者强硬的交涉策略来有效达到目的。其它各方可以通过结成联盟来进行抵制而使其无法奏效，或者识破其策略，公之与众让它行不通。

最为有效的做法就是开诚布公地谈论各方的利益，真正下功夫去想办法满足这些利益，基于原则而不是权力或者意志，发挥创造力，最终实现富有创意的一揽子协议。这就意味着，对于协作式公共管理来说，原则性磋商或曰基于利益式磋商，已经成为其不可或缺的重要技能了。

**图三：满意三角形 (The Satisfaction Triangle)**



资料来源：科罗拉多大学争端解决中心

# 做协作网络中卓有成效的磋商者

## Becoming an Effective Negotiator within a Network

组织出于各种原因而加入协作网络，很突出的共同一点就是，他们都无法单独实现目标，或解决某个具体的政策问题。决定加入协作网络，就意味着承认有必要进行磋商和接受以协作的方式来解决。这一部分内容将教给管理者们如何准备磋商和有效进行磋商的基本工具。

### 如何准备磋商

#### How to Prepare to Negotiate

对于基于利益地协作解决问题来说，越重视准备工作，取得圆满成果的机率就会越大。网络中的协作涉及多方的交涉谈判，更像是公共政策的冲突解决。后者有一个非常有用的概念，叫做冲突评估 (Conflict Assessment)。在公共政策的冲突解决中，绝大多数情况下都会有一个中立的第三方，调解人 (mediator) 或者促参者 (facilitator)，介入到过程中积极发挥作用，帮助厘清潜在的利益方是谁、事情的分歧是什么、以及在交涉过程中有没有得到充分考虑等问题。同样地，协作网络中的管理者们也需要评估他们想要磋商什么，和谁磋商和如何磋商。协作网络的磋商评估应包含“协作网络磋商评估”清单上所列的各条内容。

#### 协作网络磋商评估

#### Network Negotiation Assessment

1. 明确磋商的主题和范围；
2. 明确己方的最佳替代方案 (BATNA)；
3. 明确必要和恰当的参与者；
4. 明确其它参与各方的最佳替代方案 (BATNA)；
5. 明确己方的利益，同时也判断或推测其它参与各方的利益；
6. 明确参与者能否代表组织进行交涉，若否，谁是能够代表组织的人；
7. 明确磋商的基本规则和礼节事宜，这也是网络管理的第一步。

从上述清单中我们应该很清楚可以看到，网络中的管理者们需要先行做好各自的评估工作来为磋商进行准备，除此之外，这也是网络初期集体过程的一个行动蓝图。

### **1. 明确磋商的主题和范围**

需要进行磋商交涉的问题可以分成几种类型。以*解决争端*为目的的磋商，需要处理的往往是可能付诸于诉讼的现在已经存在的诉求、案件或者难题。双方关系可能可以持续，也可能无法持续，交涉的焦点是过去已经发生的事情。*制定规划*的磋商则是假设能继续保持关系，并可长期进行协作。例如，区域划分和选址的问题 (Susskind, 1990)，长期合同关系，和制定规则协商等。非赢即输的零和谈判一般来说都是单纯的财务问题，一方得到了，则必然另一方损失了 (也就是通常称为的固定馅饼)。

但是在大多数零和谈判 (zero-sum negotiation) 中，运用创造性的解决问题办法做大馅饼是有可能的 (Susskind and Cruikshank, 1987, 178-184)。尽管看起来协作网络的任务可能只是单纯的预算比例分配，但是在磋商的过程中，它往往会涉及到*其它很多事情*。这可以被视为协作网络的一个优势，因为参与各方对于这些事情的利益考虑和优先级是不一样的，这就可以带来创造价值的机会。

### **2. 明确己方的最佳替代方案 (BATNA)；**

在你坐下来进行磋商交涉之前，必须掌握一些关键信息。首先最重要的，你方谈判协议的最佳替代方案是什么？ (Fisher, Ury, and Patton, 1991, 97-106) 如果你的组织单独行动的话，结果会怎样？这是一个最基本的问题，因为它决定了你是否确实需要参与网络。如果交涉失败的话，会发生什么？如果你并不是非常清楚自己想要从中得到什么的话，就算有不错的方案摆在你的面前，你可能都意识不到。在明确己方和对方最佳替代方案的时候，你必须考虑到三个决定性的变量：权力，时间和信息 (Cohen, 1991, 50)。以下磋商交涉者的权力来源 (Sources of Power as a Negotiator)，列出的是磋商交涉者可能具有或可以培育的一些权力来源。



**磋商交涉者的权力来源**  
**Sources of Power as a Negotiator**

竞争（或说对于服务/专门技术的要求）  
合法性（比如，政府部门的盖章批准）  
承担风险（风险损失的意愿程度）  
委身（让其它相关人士或他方投入你方利益的能力）  
专业知识（对争议标的物）  
知己知彼（每一方的真正需要）  
投入（时间、金钱和精力）  
给予奖励或惩罚的能力（当未来与同样各方打交道的时候）  
认同（让别人能够认同你）  
品德（被视为公正）  
先例  
执着  
说服力  
态度

**3. 明确必要和恰当的参与者；**

随着参与者数量的增加，磋商会变得越来越复杂。确定必要参与者的办法之一，就是看他们是否有能力阻碍协议的实施。协作网络中的管理者们需要在两个不同的阶段考虑哪些参与者是必要和恰当的。第一个是在协作网络形成的阶段；第二个是在出现了具体问题需要进行磋商的阶段。协作网络中，并不是所有成员都需要参加每一个问题的磋商。有些议题交由小组讨论可能更加合适。

**4. 明确其它参与各方的最佳替代方案（BATNA）；**

协作网络之所以能够形成，往往是因为，用谈判术语来说就是参与各方的BATNA都很弱，没有办法单独行动来实现自己的目标。但尽管如此，尽可能准确地判断参与各方的BATNA，仍然非常重要。你所在的机构或组织是网络中很有份量的角色吗？其它组织都是合同主要靠你们机构的小型服务供应商吗？如果该

供应商想要与机构保持长期关系的话，那么它的 BATNA 一定不如磋商更为可取。

再举个环境冲突解决的例子。如果协作网络的合作伙伴包括了经济实力强大的主要受管制行业，那么可以推断，它们的 BATNA 就很可能包括比如通过旷日持久的诉讼程序来故意拖延环境或安全新技术的实施，这远比磋商可取得多。为了判断你所打交道各方的最佳替代方案 BATNA，就需要收集大量的信息，包括妥协的成本，诉讼的成本，以及每一方的资源情况等。同时，还要判断你是否能够削弱它们的 BATNA（比如，通过惩罚性措施或者其它手段），但是一定要想清楚这样做的好处和成本。有的时候，BATNA 实在是太不可取了，以至于除了磋商以外别无选择。一般情况下，参与者只有在磋商谈判比单独行动更为有利的时候，才应该加入协作网络。

## **5. 明确己方的利益，同时也判断或推测其它参与各方的利益**

网络成员所能做的磋商准备中最重要的一条，就是厘清到底他们自己和他们机构的利益和需要是什么，同时也研究和思考对方的利益和需要是什么。我们需要什么？为什么需要它？对方需要什么？为什么需要它？可能还包括了要确定眼前的有关问题或者谈判桌前各方信息的来源。电话、访谈、审查报告和报刊文章等通常都很有帮助。整理与各方以前的交流记录，如果有的话，也很重要。

关键的一条就是，要着眼于人的基本需要，并将之放大到组织的层面。这些基本的需要包括：安全感、经济福祉、归属感、认同感和自主性。例如，组织会避免做任何可能动摇他们的权力或者存在理由的事情。对于那些在组织中工作的人来说，这是人的天性，他们必须确保自己能够继续存在，并且排除对于他们安全感有威胁、可能削弱他们在组织中作用、从而影响他们就业来源的任何事情。

同样地，人们需要照顾自己和自己所爱的人。这关系到经济福祉的需要，而人的这一需要是与组织的预算紧密联系在一起。人是一种社会动物，对于他们来说，归属于某个社会团体非常重要，而团体常常是根据他们所工作的组织来定义的。在协作网络中，成员们可能产生不仅对于他们原来的组织、还有对于网络本身的新的归属感。人和人所属的组织，他们的贡献和作用，合法性、权威性和重要性都是希望得到认可的。最后，自主性是指对于自己命运的控制力。在公共部门和非营利部门工作的人一般都有很高的公共服务动力。他们希望自己能够控制要做什么来服务公众和选民。如果协作网络需要成员作为一个整体、人和组织要放弃对

于某些决定或行动的控制的话，就会威胁到自主性方面的利益。以上不过简单枚举一二事例，为的是要说明在协作网络中，冲突之下往往存在着很多利益的纠葛。

## **6. 明确参与者能否代表组织进行交涉，若否，谁是能够代表组织的人**

在公共部门或非营利部门中，要确定这一条远比在私有部门困难得多。通常情况下，公共部门的管理者要通过任何协议，都必须获得机构首脑的批准。有的时候是通过投票，比如像在理事会或者委员会这样的成员很多的公共部门里。对方是私营部门的法人实体，那么你是可以和高层执行官打交道的，是吗？这是一个行业协会，那么每一个协议都是必须要得到成员同意的，是吗？又或者，这是一个对其成员不具备约束力的非营利组织吗？究竟谁是合适坐到谈判桌前来的人选呢？为了避免这些麻烦，在坐下来进行磋商交涉之前，你必须要明确你的自主权限，同时也要明确其它参与者的权限。你肯定不希望费尽周折终于达成协议了之后才发现，这个协议还得要看其它人同不同意，而你本来是可以直接去和他们打交道的。有一种典型的交涉策略就是，先派律师或者代理人去谈判，得到了对自己最为有利的方案以后，才说明这个方案还必须征求委托人的同意。难缠的交涉者这种时候往往就会趁机要价抬高条件。

## **7. 明确磋商的基本原则和规定，这也是网络管理的第一步**

通常情况下，组成协作网络的目的，就是为了在一段时期里进行一系列会议，用这种方式来开展工作。在这种情况下，他们的工作就相当于正式的磋商。因此提前讨论基本规则，或者在第一个阶段一开始就把基本规则确定下来，是一种明智的做法。有时候在多方公共政策辩论中，促参会会把基本规则也列为需要磋商的内容之一 (Cormick,1989)。劳资关系提供的则是另一种有效模式。在公共部门劳资关系中，有首席发言人、谈判委员会和各自相应的支持者（地方工会和公共机构），很可能还有州和全国分会。基本规则有助于保护受到谈判结果影响的有关各方的利益。劳资交涉者采用的四项重要的基本规则，亦可适用于协作网络：

- 未经全体同意，不得单独发布新闻（根据政府阳光法）。
- 历次会议时间、日期和地点须征得与会各方同意。

- 提交具体讨论的议题需有一个共同的最后期限。
- 在整套协议达成和获准之前，暂行协议具有约束力。

明智的交涉者会赞同将基本规则形成文字。在一开始的时候就讨论磋商过程的基本规则，可以为以后具体议题的磋商交涉确定下一个公正而坚定的调子。你还可以借助这些前期举措来培育信任和融洽关系。

# 如何通过协作解决问题

## How to Problem Solve Collaboratively

以下“基于利益协作解决问题”清单中，列出的是基于利益卓有成效地协作解决问题的基本步骤。

### 基于利益协作解决问题

#### Interest-Based Collaborative Problem Solving

1. 定义问题，并界定它是一个两难选择还是有待共同解决的挑战。
2. 围绕利益相互教育：开诚布公，倾听和提问
3. 想方设法“做大馅饼”：先贡献，再索取
4. 激发更多候选方案；如果卡住的话，退一步，回顾究竟各自的利益是什么。
5. 评估候选方案（它们满足需要的程度如何？）。
6. 根据最能满足需要的程度，挑选/修改候选方案。
7. 利用客观标准摆脱僵局；
8. 制定包含监督的协议实施计划。

### 1. 定义问题。

将难题界定为一个满足各方所有需要的共同任务。在立场性交涉中，各方通常视对方为对手，竞争固定数量中的商品、服务、资源或成果，彼此视对方为“麻烦”。在基于利益协作式解决问题的过程中，各方视对方为合作伙伴，分歧或冲突只是一种两难的选择，或者有待共同解决的挑战。为了鼓励成员带上协作解决问题的“帽子”，通常很奏效的一个办法，就是用“怎么样”的问法来对问题进行措词，并加上表示行为的动词，和契合各方利益的预期成果。例如：“怎么样在全县范围内提供精神健康的服务？”

## **2. 围绕利益相互教育：开诚布公、倾听和提问。**

这里的诱惑在于急着提出解决的办法。记住，事实上，那些最初提出来的解决办法，往往是基于对各方真实需要的不完全了解，带着预设的立场。更有帮助的做法是，把这些可能的解决办法都先放一放，专注去了解各方的利益——提出来的这些想法，背后的“驱动力(motivators)”是什么？围绕利益的讨论，可以让磋商者更加全面地理解利益相关方各自分别的关注和需要是什么，不至于一下子就跳到了围绕解决办法的争论。在进行磋商准备工作的时候，你应该就已经收集了大量的信息了，这些信息很有可能都是客观的信息，但是并没有告诉你对方的想法和感觉是什么。

## **3. 想方设法“做大馅饼”：先贡献，再索取。**

最棘手的谈判就是单一议题的谈判 (single-issue negotiation)。这种情况下人们往往会有一种错觉，认为总共就是这些钱，“你每拿走一元，我就得损失一元”。这就是基本的分配谈判 (distributive bargain)。但是，大多数磋商可能都是“非捆绑式的( unbundled)”。具体来说就是，它们可以被拆分成成为很多的小问题。一旦完成了这一步，参与者们就可以来做大馅饼创造价值了。这是因为，一般来说，大家对于同一件事情重要性程度的认识是不一样的，没有二方会完全一致，因此在他们的优先级偏好上就会出现一系列差异。

差异就是创造价值的强大源泉。网络成员可能有不同的时间倾向或者约束。这就让他们有可能去完成一些之前无法办到，但是随着时间的推移可能可以实现的目标。比如，在劳资谈判中，员工可能想要至少 8% 的加薪，但是管理层没有这笔预算。他们就可以采用拆分的做法，逐步在几个预算年度里进行加薪，先增加一部分，比方说 5%，剩下的部分，推迟到预算年度六个月之后。各方的风险容忍度可能不同；他们对于某些事情发生概率的估计可能会有出入；其它的价值来源还包括共同利益和经济规模，共同利益包括有长期目标、未来交易、公平性和共同首选立场 (Lax and Sebenius, 1986)。

## **4. 激发更多候选方案来满足各方的利益。**

这一步普遍的做法就是借助“无攻击的头脑风暴会议”(non-attack

brainstorming session)。它的关键是开放、非线型的意识流思考 (stream-of-consciousness thinking)，越有想象力越好。需要牢记的是，在这样的协作过程中，明显有悖他人基本利益的方案通常都会被淘汰掉。

创造力的源泉之一就是保持开放的头脑。在协作解决问题的过程中，参与者慢慢开始意识到在每件事情中的可能性有什么，协议的可能要素是什么，不会去做预判到底每块拼图最后应该落在哪个位置上。几乎任何固定馅饼式的交涉，都可以被视作不同要素间的交易。这需要一种强大的运用信息的能力，要抽出利益来做大馅饼，最后做到多要素共受益的结果，这就是头脑风暴的关键所在。哈佛谈判项目将它称为“创造选择实现共赢” (Fisher, Ury, and Patton, 1991, 56)，科恩则将它称为“赢赢技术 (Win-Win technique)” (Kohen, 1991)。很多公共部门的管理者早就已经接受过一些进行整体质量和战略管理规划方面的头脑风暴技术训练。促参与者也早已经开始运用类似的技术来配合市政当局的工作，比如制定社区规划的时候作为一种展望未来的方法。

在协作网络场景里，本质上这就是一群人对着一大白纸、黑板或投影仪，一起来解决一个共同的问题。不管他们在或不在各自的谈判队伍里，所有人都必须朝着同一个方向努力，去解决共同面对的难题。他们通常会安排一位促参与者或者记录员把他们的想法都记录下来。促参与者会把记录着所有想法的大白纸贴在房间里每个人都能看到的地方。然后参与者们一条条地列举所有他们所能想到的、可以满足他们已经申明的利益、并且能够解决问题的点子。**当促参与者或记录员记录想法的时候，参与者不可以讨论或点评优劣**，因为这容易妨碍别人的思路，影响激发创意的过程。**参与者不要把具体某个想法归在任何个人的头上**。参与者要尽可能多地提出想法，不需要自我审查，而是只需要多多益善地提出所有可能满足各方需要和利益的建议。

任何提议都不应该被视做是让步或者同意，它只是一个有待讨论的想法。进行这样的过程，好处就是，当大家在讨论各种各样不同想法的同时，必然会更多地了解到各方的利益和关心，这样反过来又促进了能够创造出更加满足那些利益或关心的想法。

## 5. 评估候选方案

经过“无攻击的头脑风暴会议”之后，接下来，参与者就可以把想法变成具体

的候选方案来进行评估了。费希尔、乌瑞和帕顿认为，可以通过利用不同的角度、或对不同优势的约定来将想法转化为可供选择的方案。约定可以是长期的也可以是临时的，可以是实体的或过程的、综合的或片面的、无条件的或有条件的。头脑风暴的魅力就在于这个过程让你看到了更多局部的可能性，尽管整体还仍然是个未知数。

现在，我们要来评估这些方案了，来确定它们满足各方需要的程度如何。这里的关键是要打消那种当意见不和或者起冲突的时候很容易萌生的“要么全得要么全无 (all or nothing)”的想法。在这个阶段，参与各方都面临着退回到自己最初的预设方案去的诱惑。这样的举动可能会被其他参与方视为操纵，还可能妨碍产出创造性的解决方案。为避免此类情况发生，也为了保护所有可行的选项，这种时候就应该及时确立标准，通过标准来进行评估。可能的标准包括：

- 它能否满足各方的大部分甚至所有基本利益？
- 可行吗？你能够完成得了吗？
- 可接受吗？你能够获得重要支持者的批准和落实吗？
- 可承担吗？你能够有机会获得实施所需要的资源吗？

评估通常采用网格图的形式，竖轴上列的是候选的方案，横轴上是评估标准。各参与方一起根据标准来回顾所有的选项，并标注出符合标准的那些方案。

## **6. 根据最能满足需要的程度，挑选/修改候选方案**

过程进行到这个阶段时，通常都会出现几个大家都认为还比较理想的候选方案了（或者不同方案里的若干个部分）。那么这些方案现在就可以被列入到接下去的整体规划中了，或者被置于优先考虑。有的时候有些会被标为首要选择，或者应急选项。

实现共赢或者互利的结果是可能的，也是人们想要的。转化的关键在于要整合所有的选项或者要素来满足每一个人的利益和需要。有的时候大家不情愿、或者不能够有足够直接的沟通来谈论各自的利益，无法成功完成满足各方利益的一揽



子方案。这种情况下，调解者的帮助可能是无比重要的。调解就是在一些辅助之下进行的谈判交涉。各方可以和调解者沟通哪些要素可以满足他们的需要，然后可以由调解者根据与各方的保密沟通，整合出一个调解人一揽子方案来解决分歧。调解人必须说明这个是调解人的一揽子方案，而不是某一方的提议。这样的话，调解人就可以将各方从责任中解脱出来，让他们在同意方案的时候不会感到在他们的支持者面前丢面子。

## 7. 利用客观标准摆脱僵局

一直要等到各个环节都得到了妥善安排、并付诸于了某种形式的书面备忘录以后，协商的工作才算告一段落。一旦在某个具体环节上陷入僵局的话，就需要利用客观标准来进行解决。原则性磋商的目的，并不是要通过权力、强迫或意志来解决僵局。相反，你可以寻求法律的帮助、先例、传统、市场价值，专业标准、效益、成本、科学数据，甚至法院或仲裁庭等各种做法。我们还可以借助人等待遇、程序公正、利益互惠和道德标准等概念。要就事论事地评述是非曲直，但不要进行人身攻击和威胁。即便所有这些都失败了的话，你也还有一招，你可以部署乌瑞称之为的“你的 BANTN”——你方的最佳替代方案。威胁行使权力与警告对方你有 BATNA 是不一样的，BATNA 能为你的交涉提供一个更加可取的选择。你这样做并不是在进行威胁，你只是在传达关乎你方利益和需要的信息——如果他们不同意，如果他们不谈了，他们会遇到什么。这是事实，这不是强迫。

## 8. 制定包含监督的协议实施计划

至此，团队需要制定行动计划了。行动计划要尽可能地具体和详细。谁？做什么？什么时候？怎么做？和谁做？必须完成哪些重要事情，来证明我们是在往前推进？如何评估结果？

对于协作网络的成员来说，他们如何进行交涉，最终是和他们在协议上完成了什么同等重要的。网络成员需要知道，其它成员都是在以他们感觉到善意的、有益的和公正的方式在与他们进行交涉。基于利益的协作式解决问题的做法，无论对于协议的实体、大家的关系、还是进行磋商的过程，都创造了提高满意度水平的可能性。

# 管理冲突的沟通技术

## Communication Skills for Managing Conflict

每个人都经历过传统的“沟通的烦恼”。你需要确定性格不合是否会为交流蒙上阴影以便可以有效地进行磋商。劳工调解者的工作常常是从走廊上开始的，听着某一方的支持者添油加醋地讲着另一方的八卦，比如谁还不错，谁不负责任，谁一直和人事经理不和，谁才是幕后出点子拿主意的那个，等等。在哈佛谈判项目的做法中，这个阶段被称为“区分人与事 (separate people from the problem)”。

在协作网络环境里，你跟参与者有可能之前就已经有联系了，也可能还没有。如果发生问题，你需要养成一种超然的态度，审视所讨论事情的本质，你需要将它与你对于某个具体参与者的本能反感区分开来。乌瑞将这种超然的状态称之为“到阳台上去 (going to the balcony)”，让自己仿佛从一个很远的距离来俯视交涉 (Ury, 1991)。而且，任何你所感受到的情绪，很可能对方也会感受到的。所以，费希尔、乌瑞和帕顿建议我们，要正视任何与人有关的问题，不要回避，要把问题放到桌面上来谈。为了帮助厘清这些与人有关的问题 (people problems)，他们建议，你要试着去理解对方，他们是怎么想的？可能有什么样的感受？不要贸然地下结论，要正视对方的情绪，要允许人家发泄，但千万不要急于反击。要通过直接交流的方式继续去与这些人建立联系，积极地倾听，用“我式陈述”来表达自己的立场，不要对他们或他们的立场抱成见。有人将这称为谈判的禅道 (the Zen of negotiating)。

运用一些相对容易掌握、但同时又能起到决定性作用的沟通技能，不仅有助于提高协作网络成员之间的沟通质量，而且更能促进冲突的解决和各方的有效产出。这些沟通技术包括提解决问题的方法来厘清利益；模块发问；运用反射式倾听或积极倾听的方法来缓解紧张关系，避免冲突升级；用建设性的做法来应对棘手的交涉策略。除了这些以外，以建设性的态度进行沟通的技能，对于培育长期交涉关系来说至关重要。

## 提解决问题的问问题来厘清利益

### Asking Problem-Solving Questions to Identify Interests

开放性的问题 (the open-ended question), 是磋商者可以使用的非常有力的解决问题工具, 它有助于引出能够厘清对方利益的回应。这样的问题能够让参与者们畅所欲言地表达看法。开放性的问题通常是用谁、什么、哪里、什么时候、怎么样和为什么来开头的。认真地倾听, 不中断回答, 表达关注的适当的身体语言, 如身体前倾或者目光的接触, 都能够激发他人更加全面更加完整地回应。而像看手机、晃脚、玩笔等, 则是容易令人分心的姿势, 很显然, 它们只会起到相反的作用。

你必须避免诱导性的问题, 特别那种暗含谴责的提问, 类似“你要什么时候才会停止虐待你的伴侣”之类, 因为这样做毫无帮助。诱导性的问题常常是以这样的句子开头的, “难道不是.....?”, “你在指望我相信.....?” 或“在 X 时间, 你难道没有做 Y 事情吗?” 每一个这样的提问, 都带着咄咄逼人的威胁, 因此很容易引发矛盾。

另一种容易引发敌意回应的句式, 是“你式陈述”。例如, “你没有 (做 X, Y, Z)”, “你并没有给我信息”, “你没有回复我的邮件”。总而言之, 任何可能激发对抗或者敌意的做法, 都会让你离讨论分歧之下的核心内容——人们的利益是什么, 越来越远。

### 模块发问 Chunking

有的协作式解决问题专家将提出一系列无威胁的、开放的、澄清事实性问题的过程, 称为模块发问。模块发问其实就是换了各种方式来问“为什么”, 直截了当地问“为什么”可能会显得太唐突了, 或者有一种威胁感, 甚至有可能激起对方的防御性。

举例来说, 当 X 代表了某人所声明的立场或需要的时候, 你可以发起一些这样

的问题：

- “有 X 的话，能带给你们什么？”
- “有了 X，会给你们带来什么不一样？”
- “获得 X，对你们会有怎么样的帮助或好处呢？”
- “如果 X 成功实现了的话，你们的明天会和今天如何地不一样？”

## 应用反射式倾听或积极倾听

### Using Reflective or Active Listening

反射式倾听是相互教育过程的一个部分。反射式倾听能够让对方知道他们被听到了和被理解了。这个过程的基本要素就是，积极地倾听你所得到的回复。你的问题已经问了，信息也已经有了，要让对方知道你听到了、并且听懂了他们的回答了。比如，你可以通过复述他话语里表达出来的所关心的点来进行回应。你可以运用一些句型，来重复或扼要总结在他们的表述中的重要部分，例如，“请让我确认一下，我理解的是不是正确，……”，“我想确认一下我明白你的担心，你担心的是 X……”，“你看看我的理解对不对，你优先考虑的是 X……”或“我想我听到的是 X……”。

反射式倾听（或积极倾听）的另一个技术要点，就是反射他们传递给你的情绪性的部分。例如，除了在下面每句话的前面都加上类似“我想确认我理解”这样的表达以外，接着你要说“所以，没有得到直接的信息，让你感到很沮丧”，“所以，你觉得这中间缺乏信任（尊重、控制、或其它）”，或者，“因此，你觉得你的贡献没有得到肯定”。这和问题的实体不同，它反射的只是情绪的部分，但是情绪常常直接关乎说话者的潜在利益。

除了需要获得关于对方利益的信息以外，你还需要沟通己方的信息。这可以通

过表达你们组织对于特定某些成果的“关注”和“利益”来做到，陈述一定要具体，要用详实的例子来说明为什么你认为那样才是公平的、恰当的、或者组织所必要的，或者合乎公共利益、健康或共同福祉的。你必须在让对方知道你已经知道、并且承认对方的利益诉求之后，再来表述对于这个问题你是怎么看的，不要急于给出答案。你所陈诉的利益可能是单独的、但是并不矛盾；也可能是有冲突的；还可能是可以共享的。明确利益在哪里是重复的、或可以兼容的以后，你就可以开始朝着磋商交涉的下一个阶段推进了，那就是明确组成协议的各部分内容。当说话者确信他或她已被理解了以后，便会更乐意去信任带着坚定利益主张的倾听者。

**提醒：**很多人都会低估反射式倾听的重要性。你可能会想，“我当然在听！”，“我有耳朵，又不是什么要紧事情！”。反射式的倾听者需要很专心地倾听说话者所表达的内容和情绪，并且，还要站在说话者的角度来考虑和体察对他来说什么是最重要的。然后，倾听者要用自己的语言向说话者复述他所听到和理解的说话者所表达的要点。这种扼要的反射能够确保双方理解无误，帮助他们取得融洽，进而投入到高质量的积极思考，在创造性地解决分歧的过程中，这是必不可少的。

## 识别和回应棘手交涉

### Recognizing and Responding to Hard Bargaining

当你在运用基于利益式的交涉方法时，最好就不要再用其它的做法。重要的是要能够识破出典型的棘手交涉策略。如果你已经看出来，你就可以公开地向对方提出质疑。乌瑞指出，策略一旦被公开识破了的时候，它的有效性就没有了（Ury,1991）。典型的讨价还价策略（Ury, 1991; Meltsner and Schrag, 1973）包括：

- 石墙策略（Stonewalling），用不合作来阻碍议程的进行
- 提出一个首先的、坚决的、公平的和最终的不可谈判的要求（“要么按我这样，要么各走各的”），拒绝参与到协作解决问题过程中来。（关于此策略在政治

和外交政策中的运用，见 Jacobs, 1989)

- 好警察/坏警察套路，团队中一位唱红脸，显得通情达理，另一位唱白脸，发火威胁，无理取闹

- 为交涉设置前提条件，也就是说，指定一个要求作为交涉的前提条件
- 进行人身、道德或种族攻击
- 操控数据
- 利用公开声明或媒体报道把自己封闭起来
- 提出极端要求
- 议程一开始的时候就提出主要要求
- 交涉过程中要求不断升级，甚至出尔反尔
- 表现得不理性
- 声称无权妥协
- 达成协议以后，又让你的选民支持者拒绝它然后提高要求

如果你发现自己面对的正是这上面的某一条策略的时候，关键的一点是不要急于反击。所有这些策略只有在你成全它们的时候才会有效。乌瑞指出，面对一个这样的交涉者的时候，你往往忍不住想要反击，或者放弃，甚至想中止谈判。正确的回应，他的建议是，与核心人员开会讨论一下，或者暂停交涉，检查你方的 BATNA，识别策略，要求对方重申他们的立场，然后通过提出开放式的问题来引导他们回到基于原则的实体讨论。

另外，你可以通过反复重申你方利益的方式来向对方做原则性交涉的行为示范。对抗性最小但又最具建设性的做法，就是通过采用“我式陈述”，不是“你式陈述”。“我式陈述”是指用第一人称的方式，我、我们或我们的，来向对方表达你的利益和关注。比如，“我需要能够向董事会交待 X 事情”，“我担心纳税人对这件事会怎么看”，或者“我关心的是在我们的预算范围之内，如何最有效地完成这

件工作”。

大部分时候，你必须无视对方对你的人身攻击。你可以有意地误解对方，将那个“首先的、坚决的、公平的和最终的不可谈判的要求”看作是对方在磋商交涉中想要实现的目标或愿望，而不是“不可谈判的”（Ury, 1991）。通过持续不断地建设性地推动谈判，你是可能做到让他们束手就范的。作为最后一着杀手锏，你还可以部署你方 BATNA，你方的最佳替代方案，来证明他们的解决方案是不切实际的。

以其人之道还治其人之身的做法，只会加剧对抗，甚至造成谈话破裂。但是，这并不是说你就应该采取绥靖的政策。如果有些地方利益并不矛盾，或者能够兼容、是你接受的，那你就尽量在可以同意的地方说同意吧。但是不要因此而希望他们会有所回报。交涉的过程要始终坚持基于原则的做法。就算其它所有努力都告失败了，你还可以提议第三方如调解人的介入，以期能够摆脱僵局。

## 培育协作网络中的长期关系

### Cultivating Long-Term Relationship in a Network

费希尔和布朗指出，长期的良好交涉关系，不等于就要认同对方，有共同价值观，彼此间没有分歧，甚至完全信任（Fisher and Brown, 1988）。相反，它是建立一种态度，无条件地建设性地，以理性来回应情绪；理解他们，即使他们误解了你；与他们商量，即使他们似乎并没有在听；不试图欺骗，是可靠值得信任的；不咄咄逼人，也不屈从于强迫；重视对方和他们所关注的。对于网络环境中的磋商和协作解决问题来说，这样做是非常有帮助的。

# 通过设计治理结构来预防冲突

## Preventing Conflict by Designing Network Governance Structures

基于利益的协作式解决问题方法，除了可以应用在前面已经讨论过的地方以外，还可以调整以后应用于设计协作网络的治理结构，应用于决定如何管理协作网络；并作为管理和解决冲突的首选做法，嵌入到协作网络的全过程各步骤中去。从逻辑上讲，设计协作网络的治理结构是议程表上第一位的工作。这一章所提出的是一个基于磋商谈判理论的建立协作网络治理结构共识的循序渐进模型。

### 构建协作网络治理结构共识的循序渐进模型

#### A Step-by-Step Model for Building Agreement on the Governance Structure of a Network

- 明确网络成员中谁的同意是必须的
- 明确网络的范围和权限
- 讨论网络开展工作的合法性问题
- 协商未来进行讨论时的基本规则
- 协商网络内的意见交流管理过程
- 讨论行政管理和职责分配
- 协商结束议题的决策规则
- 明确处理僵局的机制
- 明确终止网络的决策过程

### 1. 明确网络成员中谁的同意是必须的

在一些情况下，赋权法例或有些其它形式的授权决定了协作网络的组成。也有的时候是某个关键人物或者强势成员的召集形成了网络。或者，网络是经过一个自我认同的过程自动形成的。协作网络的一个治理要点就是要确保关键人员的参



与。

摩尔(Moore, 1996, 144)的建议是, 参与者应该包括以下这些人员:

- 有权力或威信做出决定的人
- 如果没有参与的话, 是有能力逆转甚至破坏磋商结果的人
- 知道和明白争议问题的人
- 具有磋商谈判技能的人
- 能够控制情绪的人
- 能够为其它各方接受的人
- 已经投入磋商或者很有信心愿意全心投入的人
- 有后援团和选民支持的人

目的就是要确保在协作网络中那些有能力具体落实协议的人都参与进来了, 并且对于协作网络的治理形式都是赞成的。

## **2. 明确网络的范围和权限**

协作网络需要明确工作范围和管辖范围。这些包含了协作网络的权力、事情、问题、任务和目标。这些通常都会体现在使命陈述之中。反过来这也决定了在治理的过程中需要涵盖的内容是什么。

## **3. 讨论网络开展工作的合法性问题**

协作网络可以由多种渠道获得开展工作的合法性或正当性。合法性可以来自于司法的授权; 可以是由于权威方的召集而获得; 可以是因其基于成员制度, 很好地代表了相关选民的利益而获得; 工作成效和工作质量可以建立合法性; 公开透明可以建立合法性; 通过公众参与来强调向公众负责, 同样能够增强它的合法性。在建

立治理结构时，讨论协作网络正当开展工作的合法性问题，可以帮助它明确它所需要的额外力量或者权力。

#### **4. 协商未来进行讨论时的基本规则**

协作网络可以参考各种与磋商交涉有关的惯例做法。通过应用基于利益的协作解决问题办法，可以讨论对于交流质量的期望；可以讨论如何确定议程和达成暂行协议的程序创建。协作网络还可以讨论要如何与公众和媒体分享信息，也可以讨论任务的时间框架。还有一个问题就是，是否允许在网络外单独召集小型的核心骨干的碰头会而不破坏信任关系或产生嫌疑。在谈判交涉中，这类的私下交流有时候被称为核心碰头会 (caucus meeting)。这些都是很典型的基本规则，都可以应用于多方的磋商交涉。

#### **5. 协商网络内的意见交流管理过程**

协作网络有别于传统的委员会，有许许多多富有创意的不同做法让网络成员之间的沟通更加地有成效，不像在传统的委员会里，给定一个议题，然后按照线性的方式每个人轮流发言，甚至可能最后就只是个别人在那里滔滔不绝，会议给人的联想往往就是单调和沉闷。协作网络有头脑风暴和共展愿景的过程，这些过程能够让不同的参与者同时并且主动地分享信息和观点。这会包含一些高技术的应用，比如电脑投影室，有时叫协作工作室 (collaboratoriums)；也可以是低技术的，比如故事板，每一个参与者都要写下来尽可能多的想法，每一个想法都要单独写在一张纸上，然后把所有这些想法都贴到墙上，和其它类似或者相关的想法并列在一起，由参与者们来共同创建主题。这里的关键是通过非线性的开放的过程来激发观点的产出和信息的交流，这样的做法可以节省时间，并且可以调动所有参与者的注意力。协作网络可以通过在线的论坛讨论形式作为会议的补充，还可以利用来自网络以外的输入，包括专家的意见，不过这可能需要先就如何确定和运用他们的帮助形成共识。治理结构里还应该包括对于公众的声音的考虑。

## 6. 讨论行政管理和职责分配

任何一个协作网络都有行政管理的需要。网络必须就会议通告、时间表、行政费用分摊、支持性人员、场地、电脑资源以及其它一应日常运行的需要进行交涉。另外，对于协作网络的工作以及各具体行动的落实来说，明确职责分配也是非常必要的。从某种程度上说，一开始就进行这方面的讨论，是确定协作网络治理结构不可或缺的部分。

## 7. 协商结束议题的决策规则

成员多的公共部门通常采用罗伯特议事规则，这是专门为国会议员编制的一套虽然古老但却被普遍接受的操作手册。罗伯特规则是非常典型地与传统的集体决策联系在一起，比如多数或超多数表决，不管是通过举手、点名或是秘密投票。但是罗伯特规则有其局限性，协作网络并不是必须采用罗伯特规则来进行议事交流的。在《打破罗伯特规则》<sup>9</sup>一书中，萨斯坎德(Susskind)和克鲁克香克(Cruikshank)提出了另一种替代过程，参与者可以通过这个过程来建立共识或达成几乎无异议的一致同意。

这个过程所涉及的讨论模式与传统议会的过程截然不同。他们认为有五个步骤：召集成员，角色和责任分配，协助团队解决问题，达成协议和履行承诺。协作网络可以参考萨斯坎德帮助美国陆军工团开发的进行大规模建设项目合作的一套程序。这套程序的启动首先就是把所有主要参与人员集中起来进行基于利益式磋商的培训。在集训期间，合作伙伴们要商议出一份在项目过程中当出现问题而产生冲突时该如何处理的协议。协议中不仅需要明确冲突情况下的主要联系人，而且还要明确解决争端的机制。

## 8. 如果选择了某种一致同意或共识决策的形式，就需要明确一个机制来解决讨论中的僵持和僵局

---

<sup>9</sup> 《打破罗伯特规则》，作者劳伦斯·萨斯坎德和杰弗里·克鲁克香克，中文简体版译者李伟明和冯颖玉，社会科学文献出版社2008年第一版。(Susskind, L., and J. Cruikshank. 2006. *Breaking Robert's Rules*, Oxford, UK: Oxford University Press.) ——译者注 [查是否有香港出版?](#)

除了前面已经讨论过的基于利益协作式解决问题方法以外，有各种不同的过程可以帮助协作网络解决冲突，摆脱僵局。包括求助于中立的第三方，由他们提供促参服务、调解服务或无绑定的建议意见等。促参者可以帮助把小组的讨论结构化，有的时候是把小组拆分成更小的单元，或者运用如头脑风暴过程之类的创新性做法来激发新鲜的想法。调解者是更为主动的第三方，调解者运用解决问题的过程来帮助双方达成一致。但是，无论是促参者还是调解者，他们都不具有为当事方做决策的权力。他们只是帮助当事方交涉出一个自愿的、各方都能够接受的解决问题方案。

在陷入僵局的情况下，有时候各方会向有经验的第三方征求意见。网络成员可能需要求助于外部专家的建议意见来帮助打破僵持的局面，这可以作为最后的手段。协作网络可以通过事实查证 (fact-finding) 来做出决定，确定哪些是网络决策过程必须的证据或事实依据。事实查证者 (fact-finder) 会进行听证，并使调查的结果仅限于事实，而不是决定的实体性结果。如果网络成员想要就某个重要决定听取他人给出的意见，例如有些限定性资源的分配问题，他们可以寻求仲裁意见。在这种情况下，第三方提出一个决定，但是这个决定不是强制性的，它仅仅是作为网络成员们进行进一步磋商讨论的一个基础。如果他们仍然无法达成一致，则可能就要付诸于强制性仲裁 (binding arbitration)。不过这种情况在公共部门的决策中是比较罕见的，因为有时候这样做会被批评为授予私营部门准立法性 (quasi-legislative) 的政策制定权，是一种不恰当授权。但是，这种做法是被广泛接受的，应用于本质上具有准司法性质的限制性争议的处理，比如确定一方是否违背了合同等。

## **9. 明确什么时候任务已经完成、是终止网络的时候的决策过程或标志性事件**

每一个有成功团队工作经验的人都知道，对于投入其中或者参与多方交涉的参与者们来说，要接受既成事实、就此撒手并不是件容易的事情。团队会倾向于希望在其授权的任务结束以后，或者原计划完成之后，协作网络仍能继续存在。明智的做法就是在一开始讨论治理结构的时候就把这个问题提出来。如果可能的话，可以明确地以某个事件的发生或者具体目标的实现作为逻辑上的结束时间点。不然的话，就有可能引发关于加入和退出协作网络的规则以及程序的讨论。

这些都是协作网络的参与者们在一开始确定如何进行自我管理的时候就必须考虑到的一些内容。讨论这些问题，为成员们提供了一个建立信任、增进默契的机会，并且养成一种应对棘手问题时更具建设性的沟通方法。

# 与公众联接和与公众的冲突

## Networks and Conflict with the Public

### 规划公众参与时的重要问题

#### Issues in Planning for Civic Engagement

在协作网络中，当管理者和行政人员想要制定或者落实公共政策的时候，冲突就有可能产生。协作网络所要面对的是跨越行政管辖和部门边界的政策难题。解决方案需要如国家、地区、地方政府机关，非盈利组织和私营部门等多个利益方之间的协作。尤其是参与协作网络的公共部门，他们对公众负有独特的责任。网络治理在两个方面很容易受人诟病：缺乏透明度和可信度。与传统官僚制形式下独立运作的机构不一样的是，协作网络并没有一个清晰的指挥链，它的责任是分散的。协作网络的会议并不总是都向公众开放。然而协作式的公共治理网络却往往承担着治理的根本任务：制定、落实和执行公共政策，因此协作式的公共管理网络越来越需要通过各种手段来与公众建立联接。

在确定协作网络采用哪种形式与公众建立联接之前，成员们必须讨论一些关键的问题。（见“联接公众之前必须要问的问题”）一旦就网络自身目标和公众参与策略形成共识以后，就可以检查各种不同办法来结构化参与的过程了。

### 联接公众之前必须要问的问题

#### Questions Networks Should Ask Before Engaging the Public

- 有没有不去做这件事情的充分理由？
- 你能找到时间和资源吗？
- 你如何确保政治领导力的存在？
- 你怎么来处理相关事情的“历史”？
- 你用什么策略把说和做结合起来？
- 目标如何引导过程？
- 如何挑选参与者？
- 在参与中如何做到更加多元？
- 如何解决真正的分歧？
- 沟通计划是什么？
- 如何让社区成员知道哪些建议被采纳、哪些没有和为什么？
- 如何从经历中学习？

资料来源：Amsler, 2007

在协作式治理中，有很多工具和方法对于在协作网络中做事的管理者们很有帮助。参与式民主、审议与对话、协商民主，以及更广泛意义上的协作式治理，正在应运而生成为一场运动，以回应代议制民主被认为的应对公共政策冲突上的不足。这场运动要求在治理中更多的公民审议 (citizen deliberation)，对话(dialogue)，和共同决策(shared decision making)，并且将它们直接应用到协作网络的工作中来 (Forester, 1999; Gastil and Levine, 2005; Roberts, 2003)。以协作网络形式展开工作的管理者们必须与其它参与者进行合作，确定什么时候和怎么样让公众参与到决策中来。这部分内容就是要讨论规划公众参与时需要注意的问题，并简要介绍过程的安排。协作网络可以通过这些过程的安排，将公众的声音更好地结合到参与式的治理过程中来。

参与式治理有很多种演进形式，其核心概念就是对话与审议 (Torres, 2003)。

对话迥异于传统往往充满争辩的对抗性的治理过程。对话的参与者是在礼貌和相互尊重的氛围之下，在中立的空间或论坛上理性地进行观点的交流，以求更好地达到相互理解甚至部分共识。在争辩中，参与者的听是为了寻找话中软肋，好进行有效反击。在审议和对话中，参与者的听是为了更好地理解对方的观点，澄清疑虑并探究更深的了解。审议是对于信息、观点和各种想法的全面考虑。很多模式都利用了新技术手段来进行人的沟通，并包含了电子民主（e-democracy）和电子政府（e-government）的要素。调解、促参和争端解决过程也被广泛地应用于大规模的公共参与过程中。<sup>10</sup>

政策制定中的冲突解决过程，存在着三个不同纬度上的变化：参与者，参与者的权威性及其影响政策的能力、沟通和决策的过程（Fung, 2006）。利用这三个纬度，冯创造了以图示形式来表现不同过程的“民主立方体（Democracy Cube）”模型。他认为，参与者的来源应包括分散的公共范围、公开的自我选择、开放的定向招募、随机挑选、外行的利益相关者、专业的利益相关者、推选的民众代表和专家管理人员等。他提出，合法性的来源包括个人利益、沟通的影响力、建议和咨询、联合治理和直接授权。最后他还指出了六种沟通和决策过程模式：参与者像观众一样地听着、表达偏好、开发偏好、聚集和交涉、审议和磋商、部署技术和专业知识。

有学者描述了公众参与的不同水平。阿恩斯坦的参与阶梯（Arnstein's Ladder of Participation）呈现了从阶梯最下端的对公众的操纵和治疗，经过中间的告知、征询和安抚，再到伙伴关系、授予权力，一直到阶梯最上端的公民控制的不同水平的参与情况。国际公共参与协会<sup>11</sup>提出了一张参与图谱（Spectrum of Participation），在图谱中，组织的选择包括了知会、征询、参与，协作，和赋权公众。每一种公众参与形式，都有其对于公众的某种默契，程度可以从确保公众知情，一直到落实公众的决定。

有评论者指出，这些过程的质量取决于三个要素的满足程度：包容性、审议程度和影响力（Carson and Hartz-Karp, 2005）。包容性指的是让相关社区/社群中

---

<sup>10</sup>有关对话和审议的更加详细的定义、基本模式和技术，可以登陆（美）“全国对话与审议联盟”网站，网址：[www.thatway.org](http://www.thatway.org)。那个网址里罗列有以下模式和技术：21世纪市镇会议(21st Century Town Meeting)；欣赏式探询(Appreciative Inquiry)；玻姆自由对话(Bohmian Dialogue)；公民选择(Citizen Choicework)；公民评议团(Citizen Juries)；慈悲倾听(Compassionate Listening)；共识大会(Consensus Conferences)；咖啡馆对话(Conversation Cafe)；审议式投票(Deliberative Polling)；动力促进和智慧委员会(Dynamic Facilitation and the Wisdom Council)；未来探索(Future Search)；团体间对话(Intergroup Dialogue)；国家事务论坛(National Issues Forums)；非暴力沟通；网络角色扮演游戏(Online D&D)；开放空间技术；公共对话计划(Public Conversations Project)；学习圈(Study Circles)；持续对话(Sustained Dialogue)；智慧圈(Wisdom Circles)和世界咖啡馆。——原注

<sup>11</sup>国际公共参与协会网址：<http://www.iap2.org/displayassociationlinks.cfm>



具有普遍代表性的群体参与进来的质量。 审议程度与对话的质量、信息交换以及参与者和决策者之间谈话的文明程度有关。影响力则与审议对于政策和决策所能产生的影响有关。

## 协作网络中的公众参与模式

### Models for Engaging the Public in Networks

协作网络让公众参与进来，帮助发现政策的问题，共同寻找解决的办法，在各种办法中确定优先，从各种方案中挑选最优。以下是一些具体的做法实例。

#### 促参政策对话的模式 Models for Facilitating Dialogue About Policy

##### Issues

当围绕某个现行政策所产生的争议，在不同选民群体和组织的领导人中已呈现两极分化的时候，公共对话项目 ([www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org))的做法是，有促参地面对面的对话和沟通，目的是为了促进更好地相互理解，减少成见、防御心或两极化。这个过程聚焦的重点是社区/社群领导人，需要反复地进行不公开的有促参的小组讨论，持续数月甚至更久。其目的不是为了达成一致，而是加强沟通。协作网络不仅可以在其成员中应用这个过程，而且还可以在其成员各自的支持者中通过这样的过程来促进讨论。

协作网络可以采用公民评议团 (Citizen Jury)，公众规划组 (Planning Cell)<sup>12</sup>或者共识大会 (Consensus Conference) 等形式来进行政策的制定，它们的作用就像法院的民事或刑事陪审团在探究事实真相上的作用一样显著。在丹麦，公民评议团参与处理复杂的科技政策问题，例如转基因植物 (Carson and Hartz-Karp, 2005)。学习圈 (Study Circles, Scully and McCoy, 2005; [www.studycircles.org](http://www.studycircles.org)) 则是向公众提供参与主题对话的资料，例如公民权利、刑事审判、多元化问题、教育问题、学生成功、增长和扩张、移民问题以及其它各种话题。他们帮助组织城市中不同领域具有代表性的人群进行社区范围的对话。

---

<sup>12</sup> 公众规划组是由彼得·迪奈尔 (Peter C. Dienel) 在德国发展起来的一种参与模式，随机选取大约二十五个人在某段时间里 (比如说一周) 作为公共顾问。规则组配备有过程专家，负责提供数据和协调全体会议。参与者们对问题进行了了解、研究和讨论可能的解决办法，根据有利和不利的影响对方案进行评估。专家、利益相关方和兴趣团体都有机会向规划组成员陈述想法和提供信息。最终结果将起草为一份“市民报告”并递交决策者。——译者注

学习圈小组聘用促参者。他们在整个社区进行长达数月的活动。这些小组在平行工作了一段时间以后，聚集起来从有利于整个社区的角度来分享他们对于公共问题解决的看法。这些做法的突出之处在于，民众有权力对于政策问题进行广泛的质询，而不是仅仅只在即定的选项中进行简单的选择。

美国人的声音 (AmericaSpeaks) 是一个非盈利组织，它采用的是一种叫做 21 世纪市镇会议 ((21st Century Town Meeting) 的模式 (Lukensmeyer and Brigham, 2005)，运用了高科技的手段来进行大规模会议，尤其适用于需要在多个组织或机构间进行协作的政策问题讨论。美国人的声音曾召集了“倾听城市 (Listening to the City)” 的活动，从纽约市各选区按照人口比例挑选出了 4800 名代表，用了整整一天时间围绕纽约的世界贸易中心遗址重建问题进行对话和审议。这样一个协作网络包括了纽约市政府、港口管理局、州和联邦政府有关部门，以及所有关注审议结果的非营利组织。

代表们被安排八到十人一桌，每桌都配有一个专业的调解员或促参员，所有人都有机会发表他们对于遗址重建计划的看法。他们交换意见，讨论优先顺序，一起丰富知识，所有这些都会被投影到大厅四周巨大的屏幕上面，使每个人都能够看到和知道其它各桌的讨论情况。接着大家利用手上的按键式投票设备来表达对于偏好的选择优序，投票器会记录他们的偏好及其人口统计信息。这天快要结束的时候，美国人的声音的“主题小组”，一个由员工和市民代表组成的小组，会对所有数据进行分析，并形成“人们到底想要什么”的文字报告。这份报告会在这天结束的时候提交给决策者，并与所有参会人员共享。这种模式很适用于大规模的市民会议 (Lukensmeyer and Brigham, 2005)。

美国人的声音以同样的方式帮助芝加哥的协作网络运用市镇会议技术来进行地区土地使用规划的讨论，其它还有俄亥俄州哈密尔顿县辛辛那提的成功案例。哈密尔顿的区域规划，从规划框架、区域划分到地区发展，需要在规划涉及的五十九家不同公共机构之间进行协调，在市民们的参与和努力之下，最终实现了一致同意。

另一种可能模式是凯特林基金会的国家事务论坛 (Kettering Foundation National Issues Forums, [www.kettering.org](http://www.kettering.org))，特别适合在社区层面的网络协作。这种形式的大规模会议是把参会者分成多个小组，然后就既定的一些政策选择开展结构性的讨论。凯特林基金会为每个议题提供情况手册，提供无党派的中立信息，目的是让公众能够更好地了解每一个不同的政策路径可能产生的成本与收益、影响以及结果。通过相互讨论，公众可以得到更为全面的信息，据此来明确

他们的偏好。情况手册提供有限数量的具体政策选项以供公众比较和对比。这种模式最常用于地方政府或市政当局出台管理条例和地方政策，解决都市里的问题，比如民族矛盾或种族冲突等，这些问题都超越了各机关部门原本的管辖内容和职责范畴。

在所有这些过程中，参与者们都是就既定的政策问题自下而上地进行审议。他们可以按照他们自己的优先顺序进行开放式的讨论。这些过程都不是为了达成共识或者统一意见而设计的。相反，上述两种过程的目的都是为帮助公众厘清他们自己的政策偏好，同时更好地理解别人的偏好。从理论上讲，这能使极端的观点在一定程度上有所克制。

### **优先级选择模式 Models for Selecting Among Priorities**

进行优先级选择的过程，其目的，要么像审议式投票案例中那样的，为了知会决策者公众的偏好；要么就像政策对话或者政策共识过程那样的，是作为寻求共识的过程，目的是为了达成一个最终的政策方案。对话和审议的领军倡导者丹尼尔·扬克洛维其 (Daniel Yankelovich, 1991;1999) 是一名颇具影响力的民意调查者，在政治舞台服务了很多年。他观察到投票的结果是不稳定的，公众的反应会根据新披露的信息而改变 (1991)；他主张把审议和对话作为加强民主的手段，帮助公众“做出公共判断 (come to public judgment)”。他的组织叫做观点学习 (Viewpoint Learning, [www.viewpointlearning.com](http://www.viewpointlearning.com))，他们采用的是一种叫做“择优对话 (ChoiceWork Dialogue)”的模式。在这种模式里，公众会经历三个阶段：意识觉醒，正视问题和制定对策或解决方案。这个过程的关键之处就是在于要区分对话和争辩。对话是体现尊重地交换信息和看法，人们彼此倾听，求同存异构建共识。争辩是为了争输赢，人们听的目的是为了寻找软肋，伺机反击。

阿克曼和费什金 (Ackerman and Fishkin, 2004) 发展了审议式投票® (Deliberative Polling)，使之成为一种能够更加真实反映公众偏好的过程。在这个过程中，参与者可以接触到政策专家，并且有机会与他人商议 (Fishkin and Farrar, 2005; <http://cdd.stanford.edu/polls/docs/summary>)。组织者会在审议开始之前先进行一轮调查，对参与者的观点做出评估。然后参与者有机会检查无党派的相关政策信息，向中立的专家团成员询问任何他们认为有关的问题。他们

就实体政策难题自行展开审议。在过程的尾声阶段，组织者再做一次观点调查，评估参与者的偏好。审议式投票的最主要特点是其对于公众的随机抽样。这就意味着这个过程所产生的结果是可以为决策者提供具有统计学意义的代表性公众对话以后的偏好数据。过去十年的实证研究已经表明，审议前后公众的偏好会有改变；这就说明，在缺乏完整信息的情况下对公众进行的即时观点调查，所获得的偏好数据是不可靠的。

在达成一致的过程中，通常会有一位中立的调解人或促参者，与一群公众或利益相关者一起，针对某一个具体的计划、许可或政策建议，围绕各个基本要素来建构共识(Moore, 2003)。在调解中，中立的第三方和有限数量的争议当事方通常都是以寻求解决方案作为他们的目标 (Carpenter and Kennedy, 1988; Moore, 2003; Susskind and Cruikshank, 1987)。“促参 (facilitation)”一词指的是，由中立的第三方来帮助组织和指导更多的一群利益方来进行讨论的过程(Schwarz, 2002)。通常情况下，在召集利益方群体之前，该中立者就要参与冲突评估的过程，以评估达成共识的可能性。运用利益式磋商技术的调解，在环境治理中特别普遍。(O' Leary and Bingham, 2003)。

在调解的过程中，中立者可以通过分组会议，个别利益方的骨干碰头会或者不开放的保密会议等方式来帮助利益方以及协作网络的成员 (Moore, 2003)。调解者还可以运用积极倾听技术来帮助各方，比如扼要重复关键信息；建构和重构问题和建议；帮助他们厘清各自的 BATNA，最佳的可替代方案；有的时候可能还需要验证假如不能达成协议的话会怎么样。促参者同样也可以运用这些技术，但是，不可以把他们的任务定义为帮助各方达成一致。相反，他们的任务只是要促进有组织的讨论，不过这样的讨论，往往产出的就是共识的结果。

有一种与公众联接寻求共识的模式就是政策共识过程 (Policy Consensus Process)。以美国政策共识中心主办的“公众解决 (Public Solutions)”为例 (见 [www.policyconsensus.org/publicsolutions/ps\\_2.html](http://www.policyconsensus.org/publicsolutions/ps_2.html))，在“公众解决”模式中，首先由一位民选官员、公共管理者、州政府或者地方政府的负责人协助把各利益相关团体召集到一个中立的论坛。然后在中立的促参者的帮助下，一起就解决某个政策难题来寻找共识。在这种协作治理形式中，发起方明确议题，然后进行冲突评估，以确定协作是否可行以及利益相关方都有谁。接着，由一位领导人来召集各方；各方集体来建构问题，确定讨论框架和协商条件。最后参与者们签署书面协议以确保责任到位。这一“公众解决”模式的重要原则在于：透明，公正，包容，成效/效率，响应性，问责，论坛中立，决策基于共识。

协作网络可以采用很多种做法有效地与公众进行联接。没有哪一种是唯一正确的。每一种做法都必须视网络的特性、具体的问题以及决策的环境而量身定制。让公众参与进来显然已经成为公共协作网络越来越重要的责任了。

# 结 论

## Conclusion

对于公共管理者们来讲，这是一个挑战的时代。很多公共管理者既是某个单位的具体负责人，同时又要通过协作网络与其它单位以及公众共事。公共管理者必须同时既是独立自主的又是相互依赖的，既是命令式的又是参与式的。这些张力，加上与不同机构和多元化公众共事所带来的挑战，必然导致公共管理的终极悖论：协作可能产生冲突。协作网络中的冲突不是不可避免的，但是如果沒有善加管理的话，发生一定是必然的。

本书中我们向大家介绍的是一种基于利益的协作式解决问题方法，它适合应用于协作网络中的冲突管理和解决。这套方法是建立在发挥集体创造力的基础上，大家一起来想办法满足网络成员们的很多共同需要，这与老派的做法，网络成员们咬住预先确定的方案坚持不松口的交涉方法形成鲜明的对比。

我们在这里所讨论的，是如何成为协作网络中有效解决群体问题的人。成员们应该在准备工作上多下功夫，对于协作网络的会议抱持开放的态度，以协作的姿态与其它网络成员一起头脑风暴。这就意味着要提前厘清他们自己个人和组织的利益与需要，并且在磋商开始之前，还要调查和考虑对方的利益和需要。这还意味着要专注在所有参与各方的过程、实体和关系（或心理）需要的满足来创新解决方案。

基于利益的协作式解决问题方法可以量身打造应用于协作网络的治理结构设计。它还可以被应用于决定如何管理网络。另外，它也可以嵌入到协作网络的各个过程和程序当中，作为处理冲突的首选做法。同时，它还可以调整以后应用到参与式民主中各种不同形式的公众参与，因为协作网络常常需要履行治理的基本使命。

协作网络中的公共组织对公众尤其负有独特责任。网络治理在两个方面易受诟病：缺乏透明度和可信度。我们希望这里所介绍的磋商交涉和冲突解决领域的经验能够对于协作网络管理有所贡献。我们也希望通过协作网络让公众参与到对话和审议中来，激发出有创新性的新办法，来共同解决我们最紧迫的公共难题。

## 作者后记

本书中文版付梓之时，中国已迅速发展成为了世界上一支重要的经济和政治力量。中国人已越来越认识到伴随着工业化而来的错综复杂的难题。全世界的人们都希望为自己的家庭提供清洁的空气和干净的水源，都希望保护好地球的气候。我们都面临着一个同样的难题：如何共同努力来应对经济增长与环境保护之间的紧张关系。

中国政府正在全国范围通过实施全新的河长制度和环境法规来推动社区的协作。这些举措要求利益相关方和公众都一起参与进来，用协作的手段来解决问题。与此同时，香港也面临着“一国两制”治理上的考验，各方的声音都需要被倾听。

不同想法之间有冲突未必就一定不好，但是冲突一定要加以管理。如果冲突得不到妥善地管理，其结果可以预见：问题出现，单边看法形成，立场强硬，沟通中止，资源投入，冲突外扩，看法扭曲，最终产生危机感。这条冲突路径通常被称之为冲突的螺旋式上升，但它不是不可避免的。冲突管理进行得越早，其效果就越好。

所以我们需要协作式治理和公众的参与。协作中的管理冲突需要人们必须考虑彼此的利益，并且积极地倾听。它需要利益相关方群体必须就如何管理协作网络和解决争议问题达成一致的意见。这个过程中，所需的最重要技能就是磋商、交涉、协作解决问题、冲突管理和解决冲突。然而，在这个权力共享的世界里，许多人发现自己并不具备相应的技能。协作型的管理者必须是冲突的管理者和冲突的解决者。冲突解决就是卓有成效地集体解决问题。

本书的目的就是为了帮助管理者管理和解决协作网络中的冲突。这些解决问题的有效做法并不只局限于正式的协作网络。基于利益式磋商，加上协作解决问题的做法，早已在各国和国际上很多重大事件中发挥了积极的作用，例如多起罢工和抵制事件的预防，结束南非种族隔离制度，以色列和埃及签署戴维营协定等等。

我们希望本书中介绍的方法、过程和技术能在中国这个伟大的国家得到推广和应用，助力中国和中国人民大步迈向和平、繁荣和清洁的环境。

罗斯玛莉·欧莱瑞

利莎·布鲁姆格瑞·阿姆斯勒

2019. 12. 10



## 作者介绍

**罗斯玛莉·欧莱瑞 (Rosemary O' Leary)** ，是美国堪萨斯大学的 Edwin O.Stene 功勋教授，锡拉丘兹大学公共行政学的功勋教授。她是十二本书和超过 125 篇关于公共管理和公共政策的学术文章或书刊的作者/编辑。欧莱瑞曾获十一项国家研究奖和二项国际研究奖，包括七项资深学者奖和三项最佳图书奖。2019 年，国际公共管理研究会 (IRSPM) 建立了“罗斯玛莉·欧莱瑞奖”，奖励在女性研究和公共治理领域的优秀学者。



欧莱瑞是美国国家公共行政学院院士，马来西亚和菲律宾的富布莱特高级学者，新西兰的 Ian Axford 公共政策学者，以及美国和平队的响应志愿者，为在偏远地区的菲律宾教授们讲授研究方法。欧莱瑞是美国国家航空和宇航局 (NASA) “重新飞行”项目组的成员，这是哥伦比亚号航天飞机失事以后建立的一个小组，她作为小组一员为 NASA 提供组织文化的指导。2017 - 2019 年欧莱瑞曾担任美国公共管理研究协会的主席。

欧莱瑞教授拥有锡拉丘兹大学马克斯维尔学院公共行政学博士学位；堪萨斯大学学士、公共管理硕士和法学博士学位。

**利莎·布鲁姆格瑞·宾汉姆（现名阿姆斯勒）（Lisa Blomgren Bingham, now Amsler）**，是印第安纳大学布



鲁明顿分校公共和环境事务学院 Keller-Runden 教授，内华达大学拉斯维加斯分校法学院的 Saltman 资深学者。自 1994 年到 2006 年，她领导了美国邮政服务（UPS）的旨在以调解方式解决就业歧视投诉的敏捷手段公平解决劳动争议项目（REDRESS）的全国评估。<sup>13</sup>她参与（与 Carmen Sirianni 和 Kirk Emerson 合作）为 2008 奥巴马总统过渡团队起草关于协作治理的白皮书，帮助制定奥巴马总统透明和开放政府行政执行备忘录，启动了在联邦政府的开放政府计划。

阿姆斯勒教授曾担任韩国最高法院民法改革小组、韩国国家劳动关系委员会、韩国环境研究院和韩国发展研究院的顾问，指导有关纠纷解决机制以及新型或协作型治理过程方面的工作。她也是美国农业部、国家卫生研究院、职业安全与健康管理局、美国司法部的顾问和外部评估人员。

阿姆斯勒是美国公共行政学院院士，多次获得美国律师协会纠纷解决委员会、国际冲突解决协会等机构所授予的多项奖励，表彰其无论在理论建树还是实践上所做出的卓越贡献。她曾入选公共行政研究 75 年来最有影响力文章之一。她与欧莱瑞教授合作编辑了三本有关环境冲突解决和协作式公共管理方面的著作，发表了 120 多篇文章，内容涉及协作治理、公共参与、调解、劳动和雇佣关系仲裁、纠纷解决和纠纷解决机制设计。她的最新合著《纠纷解决机制设计》将由斯坦福大学出版社 2020 年出版。2019 年 3 月，阿姆斯勒教授荣获了美国公共行政协作颁发的沃尔多行政学奖，该奖被誉为公共行政学界的诺贝尔奖。

阿姆斯勒毕业于史密斯学院（1976 年希腊优等生 A.B.）和康涅狄格大学法学院（1979 年法学博士）。

---

<sup>13</sup> 敏捷手段公平解决劳动争议项目的英文全名是 Resolve Employment Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly, 简称 REDRESS。这是美国 UPS 通过替代性纠纷解决做法（alternative dispute resolution, ADR）解决员工投诉的一个自愿性调解项目。自实施以来，获得包括员工、管理者和冲突解决业界人士等方面的高度评价。UPS 的 REDRESS 被公认为美国最先进的冲突解决项目之一。<https://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/welcome.htm>。——译者注

## 译者后记

十多年前，我和团队搭档为了做一个农村项目，产生了极大分歧，让我心里很不愉快。之后有很长一段时间我都非常困惑，怎么可能面对分歧，又能友好共事呢。那时候在我的头脑里，“冲突”就是一个贬义词。

我在社会服务的领域里时间比较长，有较多机会感受底层强烈的阶层对立、人们观念的隔阂和社会的矛盾，我一度认为很多事情就是无解的。

2009年我获得福特国际奖学金，到美国雪城大学马克斯维尔公民与公共事务学院就读领导力EMPA。第一个学期时我选了一门课——人际间/组织间/系统间的冲突及其管理，我当时选它的原因是因为我觉得自己脾气还可以，所以可能比较容易过这门课。当时的我完全不理解七零八碎的人际间矛盾，怎么能够和严肃又宏大的组织间/系统间冲突来相提并论呢？我就是这样子稀里糊涂地推开冲突和协作的这扇大门的。

在学习的过程中，我始终处在一种似曾相识的感觉中。如果以造工具做比喻，程序上的每一个零部件我都似乎认识，但是当所有零部件组装完毕，我亲眼见证了工具的运用和它们所焕发出来的强大威力以后，我才意识到，我进入的是一个何等样的宝库！

自此我开始一头扎进了“冲突管理与协作技术”的这个大宝库。我修了很多课，看了很多书；后来又做了很多翻译，和参与了很多实践。以前我认为不可能逾越的理想与现实的鸿沟之间，现在的我能够看到一条虽然隐约但是真实可达的道路。这条路是按原理有技术用工具造出来的，是踏实的和结实的，是能够让很多人到达他们想要去到的远方的，对此我深信不疑！

我向基层的公共事务管理者们做知识的分享，当他们明白了经验做法里面其实包含的是一个由原理而形成的技术与工具，当他们能够将这些成功地应用到了解决他们具体的问题，纷纷激动地告诉我，“我们太需要这样的东西了！”；“这正是我们的工作需要的！”

引领我进入冲突和协作这扇门的已故恩师梅琴·克丽斯蒂娜教授曾经告诉我，她的冲突管理的思想启蒙，是源自于中国的易经。当听到这话时，我无比羞愧，因为我没有读过、也读不懂易经。我这一代以后的中国人，已经漠视中华老祖先的瑰宝很久了。她还说，做冲突解决的事情，你必须要真得很爱很爱人！这句话，我铭刻在心了。

最后我想讲一个故事：

在沙漠里面住着一位老人和他的三个儿子。老人临终以前，对三个儿子说，“我要把家里的财产分给你们。老大，可得 $1/2$ ；老二，可得 $1/3$ ；老三，可得 $1/9$ 。”不久老人去世了，给三个儿子留下了十七匹骆驼。三个儿子不知道该怎样分这十七匹骆驼。他们就决定一起去找沙漠里一位有名的智者。智者听完了他们的话，说，“那你们就从我这里牵一匹骆驼走吧。”三个儿子高高兴兴地牵回了一匹骆驼，这样他们一共就有了十八匹骆驼了，于是大儿子 $1/2$ ，分得九匹；

二儿子  $\frac{1}{3}$ ，分得六匹；三儿子  $\frac{1}{9}$ ，分得二匹。分完了以后发现，又多出来一匹骆驼了，于是三个儿子心满意足把这多出来的这匹骆驼还给了智者。

不知道这个故事有没有给您什么启发？

既然冲突不可避免，那么，就让我们来学习与冲突智慧地共舞吧！

## 译者介绍

**郑思斯 (斯嘉)**，协作技术的倡导者和实践者，福特国际奖学金 (IFP) 获得者 (2008)；在锡拉丘兹大学马克斯维尔公民与公共事务学院 (Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University) 获 EMPA (2010)；



曾师从本书作者之一欧莱瑞教授学习冲突与协作，是马克斯维尔学院冲突研究与协作促进中心首位获得冲突高级研究 (CAS) 证书的中国大陆籍学员。

郑思斯在教育培训和志愿服务领域耕耘二十多年，是中国多家民间公益组织发起人、理事或顾问；数个地方政府社会治理专家库成员；连续三届担任浙江省政府慈善奖评委。现为十八驼冲突与协作项目的联合发起人。

郑思斯长住杭州，联系方式：13958014443 (手机和微信)。以下“促参者”公众号。



# 参考资料

## References

Ackerman,B.,and J.Fishkin.2004.*Deliberation Day*. New Haven, CT: Yale University Press.

Amsler,T.2007. *Planning Public Involvement: Key Questions for Local Officials*. Sacramento,CA: Institute for Local Government.

Arnstein,S.1969. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* 34(4); 216-24.

Axelrod,R. 1985. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Bingham, L.B.,T.Nabatchi, and R.O' Leary.2005. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review* 65(5):547-558.

Bunker, B.B. 2006. Managing Conflict Through Large Group Methods. *In The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M.Deutsch and P.Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Carlson, C. 1999. convening. *In The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. L.Susskind, S.Mckearnan, and J.Thomas-Larmer. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Carpenter, S. 1999. Choosing Appropriate Consensus Building Techniques and Strategies. *In The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. L.Susskind, S.Mckearnan, and J.Thomas-Larmer. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Carpenter,S.L.,and W.J.D.Kennedy. 1988. *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. San

Francisco: Jossey-Bass.

Carpenter, S.L., and W.J.D. Kennedy. 2001. *Managing Public Disputes*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Carson, L., and J. Hartz-Karp. 2005. Adapting and Combining Deliberative Designs. In *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the 21<sup>st</sup> Century*, ed. J. Gastil and P. Levine, 120. San Francisco: Jossey-Bass.

Chaiken, S.L., D.H. Gruenfeld, and C.M. Judd. 2000. Persuasion in Negotiations and Conflict Situations. In *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M. Deutsch and P. Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, H. 1991. *You can Negotiate Anything: How to Get What You Want*. New York: Citadel Press.

Coleman, P.T. 2000. Power and Conflict. In *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M. Deutsch and P. Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Coleman, P.T. and M. Deutsch. 2000. Some Guidelines for Developing a Creative Approach to Conflict. In *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M. Deutsch and P. Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Connelly, D.R., Zhang, and S. Faerman. Forthcoming. The Paradoxical Nature of Collaboration. In *Big Ideas in Collaborative Public Management*, ed. R.O' Leary and L.B. Bingham. Washington DC: Georgetown University Press.

Cormick, G.W. 1989. Strategic Issues in Structuring Multi-Party Public Policy Negotiations. *Negotiation Journal* 5(2): 125-132.

Deutsch, M., and P.T. Coleman, eds. 2000. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dukes, E.F., M.A. Pisolish, and J.B. Stephens. 2000. *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

Edwards, H.T. 1986. Alternative Dispute Resolution: Panacea or Anathema? *Harvard Law Review* 99(3):668-684.

Esser, J.P. 1989. Evaluations of Dispute Processing: We Do Not Know What We Think and We Do Not Think What We Know. *Denver University Law Review* 66(3):499-562. (This article contains a comprehensive review of the evaluation literature through its date of publication.)

Fisher, R. and Brown, S. 1988. *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*. New York: Penguin Books.

Fishin, James, and Cynthia Farrar. 2005. Deliberative Polling: From Experiment to Community Resource. In *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the 21<sup>st</sup> Century*, ed. J. Gastil and P. Levine, pp.68-79. San Francisco: Jossey-Bass.

Fiss, O.M. 1984. Against Settlement. *Yale Law Journal* 93(6):1073-1090.

Forester, John. 1999. *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge, MA: MIT Press.

Fung, Archon. 2006. Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review* 66(s1):66-75.

Galanter, M. 1988. The Quality of Settlements. *Journal of Dispute Resolution*, 55-84.

Gastil, John and Peter Levine, editors. *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the 21<sup>st</sup> Century*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, B., R. Lewicki, and M. Elliot. 2003. *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts: Concepts and Cases*. Washington, DC: Island Press.



Gruber,H.E.2000. Creativity and Conflict Resolution. *In The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*,ed. M.Deutsch and P.Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Harter, P.1987. Points on a Continuum: Dispute Resolution Procedures and the Administrative Process. *Administrative Law Journal* 1: 141-211.

Katz,N.2007.*Interest Based Negotiation: A Primer for the Government Finance Officers Association*. Syracuse, NY: Unpublished.

Krauss,R.M. and E.Morsella.2000. Communication and Conflict. *In The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M.Deutsch and P.Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Laws,D. 1999. Representation of Stakeholding Interests. *In The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. L.Susskind, S.McKearnan, and J.Thoman-Larmer. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Lax,D.,and J.K.Sebenius.1986. *The Manager as Negotiator*. New York: The Free Press.

Lewicki,R.J., and C.Wiethoff.2000. Trust, Trust Development, and Trust Repair. *In The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. M.Deutsch and P.Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki,R.J.,B.Barry,D.M.Saunders, and J.W.Minton.2003. *Negotiation* (4<sup>th</sup> ed.).Boston:Irwin.

Lukensmeyer,C.,and S.Brigham.2005. Taking Democracy to Scale: Large Scale Interventions—For Citizens. *Journal of Applied Behavioral Science* 41(1):47-60.

MacCoun,R.J.1991. Unintended Consequences of Court Arbitration: A Cautionary Tale from New Jersey. *The Justice System Journal* 14(2):229-243.

Manring,N.J.1994. ADR and Administrative Responsiveness: Challenges for Public Administrators. *Public Administration Review* 54 (2): 197-202.

McEwen,C., and R.Maiman.1984. Mediation in Small Claims Court: Achieving Compliance Through Consent. *Law and Society Review* 18:11-50.

Meltsner,M., and P.Schrag.1973. Negotiating Tactics for Legal Services Lawyers. *Clearinghouse Review* 7:259. Reprinted in part in Goldberg,S.,F.E.A.Sander, and N.Rogers. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes*, 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Little Brown & Co.

Milward H.B.,and K.G.Provan. 2006. A Manager' s Guide to Choosing and Using Collaborative Networks. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.

Moffitt, M.L.,and R.C.Bordone, eds. 2005. *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moore, C.W.1996. *The Mediation Process* (2<sup>nd</sup> ed.)San Francisco: Jossey-Bass.

Moore, C.W.2003. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3<sup>rd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Napoli,L.,R.Nesbit,L.B.Bingham. 2006. Assessing Deliberation: Agenda-Setting, Impacts,and Outcomes. Paper presented at the conference of the National Coalition for Dialogue and Deliberation, San Francisco (August 3-6). Manuscript available on request from authors.

O' Leary, R.,and L.B.Bingham, eds. 2003. *The Promise and Performance of Environmental Conflict Resolution*. Washington, DC: Resources for the Future.

O' Leary, R.,C.Gerard, and L.B.Bingham, 2006. Introduction to the Symposium on Collaborative Public Management. *Public Administration Review* 66(s1):6-9.

Policy Consensus Initiative.2001. *States Mediating Change: Improving Governance Through Collaboration*. Santa Fe, NM and Bismarck,ND: Policy Consensus Initiative.

Roberts,N.2003. Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation. *American Review of Public Administration* 33(1):1-39.

Salamon,L.,ed.2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press.

Schkade,D.,C.R.Sunstein, and R.Hastie.2006. What Happened on Deliberation Day? Working Paper 06-19. AEI-Brookings Joint Center, [www.aei-brookings.org](http://www.aei-brookings.org)

Schwarz,R.2002. *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scully,P.L.,and M.L.McCoy. 2005. Study Circles: Local Deliberation as the Cornerstone of Deliberative Democracy. *In the Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the 21<sup>st</sup> Century*, ed. J.Gastil and P.Levine. San Francisco: Jossey-Bass.

Stephenson,Jr.,M.A.,and G.M.Pops. Public Administrators and Conflict Resolution: Democratic Theory, Administrative Capacity, and the Case of Negotiated Rele-Making. *In Alternative Dispute Resolution in the Public Sector*, ed. M.K.Mills. Chicago:Nelson-Hall Publishers, 1991.

Strauss,D.A.1999. Designing a Consensus Building Process Using a Graphic Road Map. *In The Consensus-Building Handbook:A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. L.Susskind, S.McKearnan, and J.Thoman-Larmer. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Sunstein,Cass R.2000. Deliberative Trouble? Why Groups Go to Extremes. *Yale Law Journal* 110(1):71-119.

Susskind, L.E.1990. A Negotiation Credo for Controversial Siting Disputes. *Negotiation Journal* 6(4),309-314.

Susskind, L.,and J.Cruikshank. 2006. *Breaking Robert' s Rules*. Oxford,UK:Oxford University Press.

Susskind,L.,and J.Cruikshank. 1987. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York:Basic Books.

Susskind,L.E.,E.F.Babbitt,and P.N.Segal.1993. When ADR Becomes the Law: A Review of Federal Practice. *Negotiation Journal* (1) 59-75.

Susskind.L.,S.McKearnan,and J.Thomas-Larmer.1999. *The Consensus-Building Handbook:A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. L.Susskind, S.McKearnan, and J.Thoman-Larmer. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

Thomas,K.1978. Conflict and Conflict Management. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*,ed. M.D.Dunnette,p900. New York:John Wiley & Sons, Inc.

Torres,L.H.2003. *Deliberative Democracy: A Survey of the Field, A Report Prepared for the William and Flora Hewlett Foundation*. Washington, DC:AmericaSpeaks.

Ury,W.,J.Brett,and S.Goldberg. 1989. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wall,Jr.,J.A.,and A.Lynn.1993. Mediation: A Current Review. *Journal of Conflict Resolution* 37(1),160-194.

Williams,G.R.1983. *Legal Negotiation and Settlement*. St. Paul, MN.:West Publishing Company.

Williamson,A.2004. *Mapping Public Deliberation*. Cambridge,MA:John F.Kennedy School of Government.

Yankelovich,D.1991. *Coming to Public Judgement: Making Democracy Work in a Complex World*. Syracuse, NY:Syracuse University Press.

Zartman, W.,and J.Z.Rubin (eds). 2000. *Power and Negotiation*. Ann Arbor, MI:University of Michigan Press.

# 术语对照表

## Glossary of Terms

Advocacy and Inquiry: 倡导与探询

AmericaSpeaks: 美国人的声音

Appreciative Inquiry: 赞赏式探询

Army Corps of Engineers: 美国陆军工团

BATNA: best alternative to negotiation agreement, 谈判协议的最佳可替代方案, 简称最佳替代方案

Bohmian Dialogue: 玻姆自由对话

caucus meeting: 核心碰头会

Chunking: 组块提问

Choice Work Dialogue: 选优对话

Citizen Choicework: 公民选择

Citizen Jury: 公民评议团

Citizen participation: 公民参与

Collaborative governance: 协作式治理

Collaborative management: 协作式管理

Collaborative Governance Initiative: 协作治理倡导中心

Collaborative manager: 协作型管理者

Collaboratoriums: 协作工作室

Compassionate Listening: 慈悲倾听

Conflict Assessment: 冲突评估

Consensus Conference: 共识大会

Conversation Café: 咖啡馆对话

21<sup>st</sup> Century Town Meeting: 二十一世纪市镇会议

Deliberation and Dialogue: 审议和对话

Deliberative democracy: 协商民主

Deliberative Polling®: 审议式投票®

Democracy cube: 民主立方体模型

Distributive bargain: 分配谈判

Facilitator: 促参者

Future Search: 未来探索

Going to the Balcony: “到阳台上去”, 冲突解决中的一种技术

Integrative Bargaining: 综合性交涉

Interest-Based Bargaining: 基于利益式交涉

Interest-Based Negotiation: 基于利益式磋商

Intergroup Dialogue: 团体间对话

International Association for Public Participation: 国际公共参与协会

Kettering Foundation: 凯特林基金会

Labor-Management Partnership Council: 劳动管理伙伴关系委员会

Ladder of Participation: 参与阶梯理论, 提出者阿恩斯坦 (Arnstein)

National Issues forum: (美国) 国家事务论坛

National Policy Consensus Center: (美国) 国家政策共识中心

Network Negotiation Assessment: 协作网络磋商评估

Non-attack brainstorming session: 无攻击的头脑风暴会议

Nonviolent Communication: 非暴力沟通

Online D&D: 网络角色扮演

Open Space Technology: 开放空间技术

Paraphrasing: 解述法

Participatory democracy: 参与式民主

Participatory governance: 参与式治理

Planning Cell: 公众规划组

Position-Based Negotiation: 基于立场式谈判

Principled Negotiation: 原则性磋商

Public Conversations Project: (美国) 公共对话项目

Public Participation: 公众参与

Public Solutions: 公众解决模式

Reflective Listening: 反射式倾听

Representative democracy: 代议制民主

Single-issue negotiation: 单一议题谈判

Spectrum of Participation: 参与图谱

Spiral of Unmanaged Conflict: 无管理冲突螺旋

Splits: 分割法

Stonewalling: 石墙策略, 谈判策略的一种, 用不合作来阻挠

Stream-of-Consciousness Thinking: 意识流思考

Study Circles: 学习圈

Sustained Dialogue: 持续对话

the Zen of negotiating: 谈判的禅道

Viewpoint Learning: 观点学习

Wisdom Circles: 智慧圈

Wisdom Council: 智囊团

World Café: 世界咖啡馆对话

These articles are based on works owned and copyrighted by the respective authors and such works are used under license.

作品版权及所有权归各自作者所有, 经授权后使用。