

工程谈判行为及结果关系分析

吕文学 武寰宇 王立

内容提要 工程争端谈判中,谈判方的不当行为经常导致无法获得共赢的谈判结果。文章通过问卷调研,收集了国内工程建设领域谈判行为与谈判结果的相关数据。文章验证了五大行为:整合、支配、助人、折衷和逃避,以及在工程争端谈判领域的适用性;将工程争端谈判结果归为五类:共赢、僵持、冲突加剧、单赢和退出。运用多元线性回归,研究谈判行为与谈判结果间的关系。其中,整合最有助于谈判成功,助人和逃避不利于解决争端。为尽快解决争端、实现共赢,在工程争端谈判中应采用整合行为以实现共赢,为未来合作创造条件。

关键词 工程建设 谈判行为与结果 因子分析 多元回归

工程项目具有唯一性、高不确定性等特点,拥有众多参与方,各方都希望在项目运作过程中使己方利益最大化。因此,工程项目运作过程中存在大量冲突与争端,可能给项目各方造成巨大损失。为保障项目顺利完成,建立解决冲突的机制尤为重要。研究表明,谈判能在冲突的萌芽阶段化解各方矛盾,维持各方的良好合作关系,因此是解决工程项目冲突的首选。本文在中国大陆范围内,以五大行为理论为基础,研究不同谈判行为对谈判结果的影响,并提出相应的谈判行为策略。

研究采用问卷调研收集数据,问卷共分两部分,依次获取谈判行为和谈判结果的相关数据。研究采用验证性因子分析对五大谈判行为做出验证,同时,采用探索性因子分析对谈判结果数据进行降维处理,提取公因子。研究谈判行为与谈判结果间的相互关系时,采用了线性回归的逐步进入法选择自变量,获得回归方程。

一、文献综述

上世纪六七十年代,冲突谈判行为被分为五种类型:强制型、退出型、平和型、折衷型和问题导向型。1983年,美国学者 Rahim 将冲突谈判人员的行为划分为五个维度:整合、支配、折衷、助人和逃避。Rahim 指出,谈判行为研究必须在特定的谈判情境下进行,

其中整合是最有效的谈判行为。不同谈判行为会导致不同的谈判结果,香港学者 Cheung 研究了工程建设领域五种谈判行为与谈判结果间的关系,指出整合是工程争端谈判中最有效的谈判行为。

在中国建设工程争端研究领域,丁杰对中国建设工程项目冲突现状进行了调研,分析了工程项目冲突演化的过程,指出冲突的主要解决方式是沟通谈判。贺全龙通过仿真建立了工程项目冲突预警管理机制和相应的处理程序,减少了工程项目中冲突事件发生的数量。杨忠直采用经济力学和效用理论研究了工程冲突协调中的利益划分问题,给出了冲突各方利益划分的方法。总体来说,国内学者对工程争端谈判中



表 1: 谈判行为相关矩阵

问题序号	因子				
	1	2	3	4	5
因子 1: 整合					
23	.558	-.001	.057	.170	-.145
2	.540	-.016	.135	-.176	-.028
24	.538	.107	.152	.034	.012
22	.538	-.097	.082	.100	.074
3	.488	.052	-.241	.069	-.032
25	.463	.309	.052	.120	.265
21	.437	-.090	.356	.175	.120
26	.392	.362	.325	.148	-.054
17	.383	-.052	.104	.174	.356
5	.355	-.026	-.117	.206	-.032
因子 2: 支配					
16	-.155	.789	-.132	.077	.148
14	-.246	.712	.371	-.051	.031
13	.140	.696	.080	-.074	.020
15	.131	.620	-.277	.029	-.078
因子 3: 助人					
20	.137	.073	.705	.013	.172
19	.065	-.120	.681	.257	.094
因子 4: 折衷					
10	.033	-.089	.211	.807	-.039
6	.010	.133	.419	.604	.250
11	.356	-.011	-.135	.543	.167
9	.289	.097	.089	.470	.215
因子 5: 逃避					
7	-.136	.036	.010	.173	.871
8	.031	.073	.325	.038	.723

谈判行为的研究较少, 本文从谈判行为入手, 研究冲突谈判过程中谈判行为对谈判结果的影响。

二、数据处理

(一) 数据收集

本问卷发放的主要对象是中国大陆地区工程建设及相关行业的从业者和专家, 共发放问卷 300 份, 有效问卷 151 份。17% 的受访者拥有 1-3 年工作经验, 30% 拥有 3-5 年工作经验, 38% 拥有 5-10 年工作经验, 15% 拥有 10 年以上工作经验。拥有 3 年以上

工作经验的受访者占总数的 83%, 保证了调研数据的可信度。

(二) 谈判行为分类

本部分根据问卷第一部分收集到的数据, 采用验证性主成分因子分析计算得到的相关矩阵 (如表 1), KMO 统计量为 0.698 (>0.5), 适合做主成分因子分析。提取的五个因子命名并解释如下:

因子一(整合):受访者在冲突谈判过程中乐于公开己方观点, 将各方的分歧点明晰化, 愿意为达成最终一致意见披露相关信

息, 并且不排斥为达成协议做出一定让步。

因子二(支配):受访者在冲突谈判中拥有一些非对称优势, 如经验、权力和行业影响力等, 并乐于运用其专有优势在谈判中获取更多利益。

因子三(助人):受访者在冲突谈判中更关注对方利益的实现, 而将己方利益置于相对次要的位置。

因子四(折衷):受访者在冲突谈判中主要致力于避免使各方对抗更加激烈, 并努力将冲突维持在原有水平; 同时强调, 双方应共同做出让步。

因子五(逃避):受访者在冲突谈判中不公布己方立场, 不披露相应信息, 以避免引起对方不悦; 此行为虽不会导致冲突升级, 但也无助于冲突的缓和与解决。

(三) 谈判结果分类

本部分根据问卷第二部分收集到的数据, 采用探索性主成分因子分析将谈判结果分类, 得到相关矩阵 (如表 2), KMO 统计量为 0.788 (>0.5), 适合做主成分因子分析。提取的五个因子命名并解释如下:

因子一(共赢):有效解决了各方面面临的冲突和分歧, 基本满足了各方要求, 使合作回到正常轨道, 并为今后继续合作创造条件, 是各方都愿意看到的结果。

因子二(僵持):谈判未达成任何实质性成果, 各方均表示没有实现预期谈判目的, 分歧仍然维持在原水平, 甚至有加剧的迹象。

因子三(冲突加剧):谈判不

仅没有产生使任何一方满意的结果,还使得各方分歧更加严重,对抗更加激烈,对未来合作产生了非常负面的影响,是各方都不愿看到的结果。

因子四(单赢):谈判结果只满足了某一参与方的要求,换言之,某方利益的实现建立在牺牲他方利益的基础上,即单赢结果。

因子五(退出):某方最终退出谈判,谈判未能继续进行。

实际谈判中,不同谈判结果会对各方合作关系造成不同影响。

共赢:这是所有谈判参与者都希望看到的结果,不仅解决了各方目前存在的分歧,也维持了合作关系。业主与承包商在谈判中增进了解、加强互信,合作意向

更加强烈,为双方未来默契协作奠定了基础,并可能创造出更多的合作机会。

僵持:谈判没能找到令双方满意的解决方案,冲突仍维持在原有水平。在未来,冲突能否解决并不确定。对于谈判各方而言,冲突没有解决意味着谈判各方仍有合作障碍,冲突持续越久,对工程绩效影响越大。此外,久拖未决的冲突会直接导致参与者丧失今后与对方继续合作的信心,因此结果也不是谈判各方所期待的。

冲突加剧:谈判没有解决各方面的问题,各方矛盾激化,冲突更加剧烈,双方采取仲裁或诉讼等手段解决问题。谈判各方丧失了未来继续合作的意愿,在实

际谈判中应极力避免出现该结果。

单赢:谈判仅满足了某一方的大部分要求。与共赢相比,某一方的获利水平虽然更高,但对于谈判整体而言,其效用不一定是最高的。利益受损方在未来可能会采取手段通过其他途径弥补损失,增加了各方未来产生冲突的风险。另外,该结果会使各方合作关系出现裂痕,不利于今后继续合作。获利方只要做出一定让步,便会使得其他各方的满意度得到较大提升。对谈判整体而言,某方的让步会获得更大的边际收益,从而很可能得到共赢的结果。

退出:谈判者对谈判不报希望或打算采用其他方式解决冲突时运用的策略。退出谈判意味着退出方基本放弃了依靠谈判解决冲突的打算,其结果往往是不确定的,退出方可能已经放弃了与对方继续合作的意愿,即终止工程合同;也可能寻找其他途径解决问题,如诉讼或仲裁。

僵持和冲突加剧均不是各方愿意看到的结果,此类局面的出现不仅无助于缓和矛盾,反而会导致双方关系恶化、谈判破裂,对各方以后的合作会产生非常不利的影 响,所有谈判各方应尽量避免该结果的出现。

(四)谈判行为与谈判结果的线性回归

采用多元线性回归建立谈判行为与结果间的回归方程,回归系数如表 3 所示。

共赢主要受整合、支配、折衷和助人四种行为的影响,其中整合行为最有助于解决问题,其次

表 2:谈判结果相关性矩阵

问题序号	因子				
	1	2	3	4	5
因子 1: 共赢					
2	.793	.044	.027	-.145	-.027
5	.784	.000	-.063	-.056	-.050
8	.718	-.155	.045	.049	.076
3	.706	.055	-.056	.021	-.035
4	.694	.096	-.090	-.055	-.067
6	.605	-.119	-.239	.324	.100
1	.542	-.122	.068	.039	.135
因子 2: 僵持					
13	.279	.722	.071	.089	-.334
15	-.092	.687	.205	.093	.153
14	-.031	.673	.386	-.040	.280
11	-.070	.600	.240	.276	.224
16	-.262	.564	.359	.310	.017
因子 3: 冲突加剧					
19	-.099	.235	.850	.103	.061
18	-.151	.238	.837	.116	-.036
17	.087	.309	.699	-.018	-.027
9	.207	-.206	.460	.439	.409
因子 4: 单赢					
7	.101	.185	.056	.822	-.089
10	-.209	.311	.142	.616	.229
因子 5: 退出					
12	.083	.273	-.028	.054	.898

表 3: 谈判行为与结果回归系数

因变量	自变量	标准化回归系数
共赢	整合	.348
	支配	.185
	折衷	.179
	助人	-.127
僵持	逃避	.149
冲突加剧	助人	.158
单赢	助人	.182
	整合	-.181
	折衷	.149
退出	助人	.223

是支配和折衷, 助人行为不利于实现共赢。逃避行为不是实现共赢的主要影响因素, 在回归过程中将其剔除。

僵持主要是采取逃避行为导致的。

单赢主要受助人、整合和折衷行为的影响, 其中助人行为更容易导致单赢结果的出现, 而整合可以避免该局面的出现。

冲突加剧和退出主要是助人行为导致的。

三、谈判行为与结果的关系

(一) 谈判行为分析

整合最有利于实现共赢。采用整合策略后, 随着谈判的深入, 各方不断公布已掌握的信息, 减少信息不对称, 建立互信, 使得各方都愿意在实现合理利益的前提下做出让步, 避免出现单赢结果。这样既保证了谈判结果的公平性, 又确保了谈判结果的后期执

行力, 使各方都有遵守协议条款的意愿和积极性, 更为后期继续合作打下了基础。因此, 在谈判过程中, 谈判各方应该尽量采用整合策略, 这对各方都是有益的。必须强调的是, 在问卷收集过程中, 超过 90% 的承包商表示, 在选择冲突处置行为时, 首先考虑的因素是创造与业主继续合作的机会, 采取整合策略无疑更有助于该目标的实现。

与整合相比, 支配虽然也对共赢结果有正效用, 但效果明显较低, 原因在于此情境下谈判各方之间存在更多的信息不对称, 谈判者会利用非对称优势获取利益。具体表现为谈判者依托信息优势, 在谈判中更加自信, 态度更加强硬, 影响了谈判氛围。信息劣势方虽然认同信息优势方的观点, 但配合与执行谈判最终协议的积极性并不高。

助人对除僵持外的各个谈判结果均有影响。与上述行为相比, 助人会产生非常不利的结果。某方做出让步过多, 违背了公平原则, 不利于制定使得各方均满意的共赢方案, 很容易导致单赢。谈判时, 逐利性决定了某方的一味让步并不会使对方满足于既得利益, 反而会助长对方的逐利欲望, 进而不断地索取更多利益。采取助人行为的一方在利益不断受到损害的情况下, 会出现比较强烈的反弹, 最终使得冲突加剧或退出谈判。

逃避是造成谈判僵持不下的主要因素。谈判是各方根据其立场, 在信息不断充实、底线不断调整的情况下做出调整, 目标不断

趋近, 最终达成共识的过程。实现该目标的前提是各方均需明确立场, 以便对方做出调整。逃避行为不公布其立场, 不与对方进行信息沟通与互换, 使对方无法了解其真实态度并制定合理的谈判策略, 丧失了通过谈判解决冲突的前提, 剥夺了各方相互博弈的机会, 造成的直接结果就是谈判久拖不决、僵持不下。

折衷行为营造了良好的谈判氛围, 减少了出现激烈对抗的可能性, 有助于谈判各方达成协议, 该协议既可能是满足各方要求的共赢结果, 也可能是仅实现某方利益的单赢结果。

(二) 谈判结果分析

回归方程表明, 谈判结果并非仅受单一谈判行为影响, 而是多种谈判行为共同作用的结果。

共赢结果同时受整合、支配、折衷与助人四种行为影响。为了更好地解决冲突, 谈判者在谈判过程中首先不应采取助人策略, 需明确己方底线; 在此基础上采用折衷策略, 营造良好的谈判氛围; 在折衷策略无法解决冲突时, 采取支配策略, 利用己方非对称优势获取利益; 若仍然无法达成共识则采用整合策略, 各方相应地公布信息并做出让步, 最终制定可使各方均满意的方案。在保证谈判结果满足各方要求的前提下, 这种策略方案本身也是利益重新划分的过程。获利较多方随着谈判的进行利益不断被削弱, 直至达到各方满意的水平为止。

单赢结果主要受助人、折衷和整合三种行为影响。首先, 某方的持续让步使得利益分配出现不

均;做出较大让步的一方因着力避免矛盾激化,尽量使得冲突维持在现有水平而放弃争取利益的机会,最终造成单赢的结果。为了避免出现单赢结果,谈判者应避免采用助人、折衷行为,而采取整合策略。

逃避行为导致了僵持结果的出现,而助人是导致冲突加剧和退出结果的主要行为。

四、结论

通过研究谈判行为与谈判结果回归系数可以得知:

助人与逃避不利于形成共赢结果。助人行为对共赢结果的形成起负向作用,容易导致冲突加剧与退出结局,而且是形成单赢结果的最主要影响因素。逃避行为很容易导致僵持结局。因此,谈判人员在冲突处置过程中应该尽量避免采用助人与逃避这两种行为。

整合、支配与折衷有助于实现共赢。整合行为最有助于实现共赢,同时还可以避免出现单赢结果。支配与折衷均有助于实现共赢,而且从回归系数来看,支配行为比折衷行为更有助于实现单赢结果。因此,谈判人员在冲突处置过程中应尽可能采用整合行为、支配行为与折衷行为。

回归系数表显示,为了实现共赢,冲突谈判人员在谈判过程中应采取如下行为策略:首先不采用助人行为与逃避行为,排除僵持、冲突加剧和退出结果出现的可能。其次,谈判人员应该先采用折衷行为,营造良好的谈判气氛,但仅采用折衷行为易导致单

赢结果出现;应在其基础上采用支配行为,利用掌握的非对称优势获取利益,若采用支配行为影响了双方的谈判氛围,则进一步采用整合策略,做出一定让步,放弃一些既得利益,各方在此过程中会逐渐加深互信,产生做出相应让步的意愿,最终达成共识,得到各方都满意的结果,保证工程顺利进行。更重要的是这种良性循环机制能为各方创造进一步合作的条件,这点对承包商而言至关重要。

[作者单位:吕文学、武寰宇,天津大学管理与经济学部;王立,济南中建西区城市建设发展有限公司。本论文属于国家自然科学基金资助项目(71172148)]

参考文献

Rahim M A, Magner N R, Shapiro D L: Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: What justice perceptions, precisely, The International Journal of Conflict Management, 2000年第1期。

丁杰:建设工程项目冲突管理机制的研究,《建筑经济》,2012年第1期。

丁杰:中国建设工程项目中冲突的现状调研和分析,《建筑经济》,2012年第2期。

贺全龙、侯学良:建设工程项目冲突事件的预警管理,《建筑技术》,2007年第5期。

杨忠直:工程合同冲突协调的经济力学解释,《管理工程学报》,2005年第4期。

2012年全球商品出口陷入停滞

本刊讯 联合国贸易和发展组织(UNCTAD)的统计数字显示,在经历了2010年和2011年的大幅增长之后,全球商品出口在2012年仅增长0.2%,达到18.325万亿美元,而2011年为18.292万亿美元

UNCTAD指出,发展中国家的商品出口增长了3.6%,但是其中大部分来自石油和天然气出口国。除燃料外的主要大宗商品出口国的出口额下跌了2.54%。发达国家的商品出口下降了2.75%。

从发展中国家到发达国家,世界各地均出现了商品出口增速减缓的现象。2008-2009年的全球金融危机爆发前和爆发后不久,世界各地的商品出口均有显著增长,最高增幅出现在2010年(上涨21.9%)。2011年全球商品出口增长19.63%。在受危机影响最深的2009年,商品出口下降22.27%。

2012年初级产品(不包括燃料)价格下跌的趋势严重影响了主要的大宗商品出口国的出口表现。但是主要的石油和天然气出口国未受危机影响,出口额增长了5.1%。

发展中经济体在世界贸易中所占的份额继续扩大。截至2012年底,这些经济体的出口额占全球出口市场的44.4%,而2005年时为36.2%。

(肖前)