

B2 場次：建設性衝突

主持人：

江明修 國立政治大學社會科學學院院長

與談人：

王宏文 國立台灣大學政治學系副教授

沈建文 國立中央大學尤努斯社會企業中心主任

陳敦源 國立政治大學公共行政系教授

劉兆隆 彰化師範大學公共事務與公民教育系副教授

厲耿桂芳 台北市議員

蔡金晏 高雄市議員



江明修教授

江明修：

我們這一場的題目是建設性衝突，特別強調一下，今天到場來作與談的專家學者，都是在學界或是學會相當具有盛名的人，處理完衝突以後要有建設性的成果，有時候我們不是為了衝突而衝突，而是為了更高建設目標，這是我們這個場次的中心。

我們很高興請到幾位貴賓，我先特別一一的介紹一下，第一位是王宏文王教授，第二位是劉兆隆劉教授，第三位是陳敦源陳教授，第四位是沈建文沈教授，在這邊我想女士優先，我們先介紹厲耿桂芳議員，厲耿議員師是非常資深優秀跟

專業的議員，再來就是從高雄來的相當優秀的新秀蔡金晏蔡博士。我們就節省時間請宏文這邊開始。

王宏文：

主持人江院長，各位來賓，大家好！今天的題目是建設性衝突，事實上衝突無所不在，從我的老婆和我的小孩，還有父母還有學校到社會，真的是無所不在，傳統上，我們認為衝突之所以會產生，是因為資源或目標不同，所以有人受損害導致利害關係衝突，但是這樣子的定義，是不太好的。

根據 Morgenthau 的定義，他的定義是，衝突是不相容的行為，也就是說甲的行為阻擾干預傷害某乙的行為或利益，這樣的定義會是說，雖然他們甲乙有不同的動機，但是他們利益有部分可能是競爭性的，這部分就會導致衝突，但有部分是合作性的，這部分就可以有達成協議的誘因。

怎麼樣讓衝突更具建設性？以學術上來講如何解決衝突，要看利害關係人是如何看待他自己的利益目標和其他人相關人目標的關係，這個是最重要的，比方說，他要是把利害關係人的目標是正相關的，那這種通常叫做合作型的目標，或合作型的衝突，也就是說，A 達成會使得 B 更接近目標，這樣的情形會比較促成建設性衝突。

另外說彼此之間目標是負相關的，那就是競爭性的衝突，那就有可能變成零和遊戲。通常都會有一種不同的形式利害關係人，如何去看待自己的目標跟其他人的目標，這個關係其實會影響他後續的溝通，或是問題解決方法。我們當然會希望它是一個合作型的目標，怎麼樣促成合作型的目標，合作型的目標才有可能建設性的衝突，簡單一句話，就是求同存異，也就是說可能要先型塑目標跟願景，分享資源跟資訊，在討論爭議的時候，可能要傾聽和肯定和考慮其他人的感受，然後最後的結果，也要能夠互相關得到一份公平的報酬。跟今天論壇比較有關的是，地方民代作為調解第三方，他可以促進建設性衝突，我想這個比較實際一點。

我覺得有幾個步驟是我可以建議的地方，第一個，就是確認利害關係人，然後選擇對話的對象。這個選擇，簡單講就是要確立利害關係人的範圍和他的界線，因為如果太少人，你可能會失掉一些有價值的觀點，如果太多人，又可能不太能容易溝通。

選擇之後，第二步就是跟利害關係人建立關係，結束他們之間的惡意，冷卻負面情緒，改善氣氛。建立關係其實蠻重要的，可能是存貨也可能是新創造出來的，簡單講就是要能夠彼此信任，可以溝通。

然後第三步就是確定相關人都願意接受中介的調停，這個是蠻重要的，大家份量要夠，像院長或是議員，他們比較能夠接受，當然也是相關利害關係人可以接受的一個人。

再來第四點就是針對議題，來釐清不同人的觀點，必須要有專業的人來進行分析，有時候他們可能都有不同的訴求，不同的感受，一定要足夠的專業的人士，才能知道他們講的是甚麼東西，然後才能進行利害的相關分析。

最後則是很重要的一點，就是要建立團體討論的程序和形式，比如說我們先了解狀況以後，要坐下來談之前，對於如何談這個程序和形式，一定要大家都可以接受，完了之後，我們才可以進到實質的討論，如果這個程序和形式大家無法接受，就會發生困難，其他像場地時間等等，都需要一些配合，用專業來整合意見。

如果說議員或地方民代缺乏這些專業的話，可以請教相關的專家學者，然後這樣就可以達成協議，剛剛講到幾個步驟可以提供大家參考。

最後有一點，就是面對死硬派，因為衝突通常都會有一些死硬派，當面對死硬派時，我有幾點意見可以提供。第一還是要提供共同的願景和目標，我們要求同存異。第二個還是要他們的挫折和憤怒有一個出口，比如說，這個反年金的人士，還是要給他們一個出口，就像安全閥一樣，就是要慢慢降低他們的挫折感和憤怒，假如他們有出口以後，慢慢就可以降下來。

第三個就是要慢慢的降低他們的挫折和憤怒，假如他們有出口以後，慢慢就會降下來，不然也是要協助他們，並發展合作的意願跟能力，有的時候他們是很生氣，但是不知道怎麼樣來合作解決問題，雖然明明是衝突的，但是我們還是要去協助他們發展意願跟能力，不然最好還是要有一些合作性的討論，比如說公開討論他們不同的意見，而不是很不爽或是謾罵等等，甚至肯定對方感受跟意見，這種都會是一種好的討論方式，否則就會走到另外一邊去。最後一個就是要給他們一個下台階，維護他們的自尊和形象，這個好像在那個王家都更的案子中是顯得很重要，對於死硬派，還是要給他們一個下台階，維護他們的自尊和形象，讓他們在不需要抗爭情況下還坐下來解決問題，以上謝謝！（王宏文教授的補充教材，附在本文後面）

江明修：

我想宏文的發言非常有價值，是很好並突出的引言，我們就依序就請發言。

劉兆隆：

我敬愛景仰的江老師，沈老師，陳老師還有兩位的議員，以下是我的發言。所謂建設性衝突，我舉一些實際個案來說明，我在彰化服務，因為我自己做一些地方治理研究，就發現一件事情，其實很多議會裡面的衝突，有些衝突必須要看

它的目的是甚麼？它的目的有的時候是為更高目標達成，他不是說為了衝突而衝突，這是第一個問題。



王宏文教授(左)，劉兆隆教授(左 2)

第二個問題是在衝突當中，決定的是議題的對決，還是在利益的分配。所謂議題的對決是甚麼意思？就是說像剛剛宏文兄講的，我們可能是個零和遊戲，不是你死就是我活，這就是議題的對決。還有可能議題的目的是利益的分配，分配只要搞定的話，就是一個建設性的衝突，衝突的目的到最後就是為了利益的分配，當然到最後合作方案會是甚麼，這個就很有意思了，在衝突的過程當中，這個程序過程當中，是不是控制得不會失控？

我先舉幾個個案給各位聽，因為我自己在彰化服務，在彰化縣議會的府會關係是一個很有趣的個案，我們前縣長卓伯源縣長，跟現在的議長謝典霖，他們兩個政治人物有數不清的政治恩怨，可是很有趣的是，在卓伯源任內，他的預算被砍的比率，不管他們吵架吵得再兇，甚至拍桌子，最後預算被砍的比率不會超過百分之三。

可是現任的縣長魏明谷，他自己當過縣議員，當過立委，所以他自己的議事經驗，跟政治經驗不可謂不豐富，可是去年的社福預算被砍的幅度將近百分之二十三，然後你可以看到謝典霖跑到法院去按鈴控告縣長夫人，雙方吵得不可開交，為什麼會這樣子？我後來就發現一件非常有趣的事情，就是說為什麼他們雙方衝突會這麼激烈？這是一個非常有趣的個案。

謝典霖家族他們經營有線電視，卓伯源任內和胡自強有一個相同的政策，就是調降有線電視的收費，光這個調降就會影響到謝家一個月幾億元的收入，可是在議事上面，他卻不會產生捉對廝殺的局面，我後來就思考這個問題，為什麼會

這樣子？從卓縣長的政策讓他們的樑子結得那麼深，可是現任的縣長，並沒有和謝家有那麼深的恩怨，可是社福預算卻被砍得亂七八糟，究竟為什麼？這實在太有趣了，這是第一個，我們要去思考這個問題，究竟是誰在控制這個程序？一般來說在建設性衝突當中，議長的角色是很重要的，為麼呢？因為議長他如果往往是著眼於私人恩怨，去處理這些問題的時候，那雙方就會陷入剛剛講的零和遊戲，如果議長他私人角色不是卡在私人恩怨，他是從議會的角度來處理這個問題的時候，就比較不會出現捉對廝殺的結果。

我舉個很有趣的個案，我們學校有一次向彰化縣政府爭取一項重大建設配合，教育部叫做國際學舍的案子，教育部說沒有錢，結果卓縣長就說沒有關係，十億元縣府願意支持，可是議會要過，最後就卡在議會一直過不了，當時彰化縣市財源非常緊的，結果縣政府還一口氣給彰師大十億，蓋一棟國際學舍，縣議會的角度非常簡單，就是他認為這樣會排擠到其他的預算，議會問縣府的論述是甚麼？縣長問我，我就問縣長這個工程是誰負責處理的？這個利益分配究竟是議會？還是縣政府？縣長回答是縣政府，我就告訴縣長這個案子絕對不會過，因為只要跟議員講，這個案子我們絕對不會有好處，就不會過，果然最後這個案子沒有成功，結果誰都沒有拿到好處，包括學校在內，所以誰在控制議程角色是很重要的。在這個個案中，我們學校也很努力地去爭取這個案子，還邀請立法院長王金平下來去協調這個案子，王金平和鄭汝芬立委交情也很好，也衝他面子通過兩千萬的先期規劃費，然後我們校長很高興認為應該有眉目了，可是我認為這只是院長的身價，不會有任何眉目，後來規畫完之後，果然沒有任何下文。

我要告訴各位就是說，在這個過程當中，你整個程序是怎麼走的，這是第一個，你是議題的捉對廝殺，還是利益的分配，有利益的分配，這個建設性衝突我們可以繼續下去，有分配才有談的空間，才有剛剛宏文兄所講的合作才能出現。

如果只是議題的捉對廝殺，那就變成了零和賽局，這是第一個。第二個，誰在控制全局？當然是議長，那議長的角色是甚麼？如果議長的角色在這整個建設性衝突裏面，是著重於利益分配，著重於雙方關係的建構，或是看議長的高度和角色，而不是以個人恩怨去處理這個問題的時候，因為我相信一件事，就是謝典霖跟卓縣長的恩怨，絕對比魏縣長更多，可是看到預算上卻是相反的結果，我們就會發現它們可能有其他的因素，所以這裡面就會決定一個事情，我們是去製造衝突？還是解決衝突？製造一波新的衝突？還是去解決新的衝突？當然在建設性衝突裡面，還有一個角色非常重要，就是縣長的角色也很重要，因為這個縣長就決定了這個子彈在哪裡？

我再舉一個例子，有一次彰化縣放出一個新聞，就是縣議員的出國參訪，出現所謂「天壽好」內容的報告，然後議長就出來開記者會道歉，表示以後一定會善盡參訪的職責等等，當你削完議長的面子以後，他們回敬你的當然是今年的預

算就再見了，然後就再抓個小辮子去法院控告議長夫人毀謗，雙方就走向對決僵局的狀況。

所以在所謂建設性衝突裡面，我就以彰化縣的幾個新聞事件的個案來看，就可以發現到幾個重點，首先就是誰在控制這個程序？在議會當然是議長，府會關係要看議長和縣長，他們用甚麼樣的高度，來決定這個程序跟位置。

第二個雙方在一開始的時候，他們目的是為了解決問題？還是在議題上對決？例如說如果是在議題上對決，以我們學校那個個案，從頭到尾，議長沒想讓他過，可能縣長也沒有想讓它過，唯一開心的只有我們學校，最後還是空歡喜一場，它究竟是要議題對決？還是要利益分配？如果是當初縣長是要利益分配，我相信他談的方式不是這個，那就會是一個建設性的衝突。最後，其實在地方政治發展的過程當中，我們可以看到一件事情，就是說如果是我們是可以處於一個建設性衝突狀況下，其實衝突並不可怕，衝突有的時候是為了達到一個更高更好的目標，如果是議題對決，衝突就會遍地血腥，一事無成，以上是我個人的淺見，謝謝！

江明修：

我們繼續請陳敦源陳老師。

陳敦源：



王宏文教授(左)，陳敦源教授(右 2)，沈建文教授(右)

主席，現場的先進，論壇打電話來的時候，知道被安排在建設性衝突這個題目上，我有一點毛躁，我後來也答應參加這個討論，因為自己畢竟已經好多年沒有碰這個議會的研究。剛剛兩位其實已經分享蠻多的，我剛開始回台灣的時候，

其實我是想做議會研究的，後來發現全部是女生在做的，好像沒有我們的空間，所以後來就做別的了。

我想多談一點制度面的東西，這樣會讓我們更清楚知道，在一個民主國家，議會存在的根本目的。我每次看到衝突，都在想那個衝突背後造成他的原因是甚麼？這個原因其實很簡單，就是自由，民主政治不會只有一個單一的價值在支配我們社會，所以每一個人都可以有他的價值。

在行政上或是在實務上，要去推動一個政策的時候，它一定要有一個方向。要有一個方向做事情和容許大家意見很分歧這件事情，好像必須跟民主政治並存，當要並存的時候，事實上就是所謂自由的吊詭。我們要怎麼樣去處理這個事？我們通常處理這個事最好的方法，大概就是多數決的選舉，可是多數決，大家都很清楚，我只要超過百分之五十，我就贏了，這種勝者全拿，百分之四十九的人就會很不爽，他一定會想辦法來搞你，我想這個就是常態。

所以我們還要有一套制度，可以 cover 所有人的想法，但是這個想法的 cover 過程，就是盡量找出一條路大家來解決。我這邊就要談文林院這個 case，文林院這個 case 非常有趣，如果你真的用多數決來看，他是 36 戶等待 1 戶，他根本不是多數決，從這個就可以看到自由在民主社會是被保障到這種程度的。36 個人要等 1 個人，我們都去保障，所以從這個角度來看，常常發生衝突，也不是甚麼令人驚訝的事，這是民主社會的常態，問題是我們要怎麼樣去處理？比如說後來文林院偷偷解決了，這個居住正義表面上是維持住了。

可是事實上，我常跟同學分析這個個案，我開玩笑講，我認為那個王家他只有兩個角色可以扮演，一種角色是死忠的土地正義保衛者，即使犧牲生命也願意，另外一種角色可能就跟你想像不一樣了，就是那種 holdout price sticker，你知道他有一塊畸零地，也許只是小小的一塊，不到 20 萬，但是他可以喊到 200 萬，究竟他是那一種？

後來新聞出來，發現王家分裂了，他有兩個角色要扮演，一個是聖戰士，一個是妥協(compromise)。有個諾貝爾經濟學者講的，長期來講人類社會很少發生打到一兵一卒(total war)，即使有，也是假的，到後來他還是會妥協的。所以我們站在這樣一個情況來講的話，民主政治的運作這是有可能發生的-人到最後，如果大家都各拿一點東西就 OK 的話，就不會再搞下去了，這是有可能的，不過這需要一些時間，還有一些制度。所以政治學上的 social privilege 一定會切到議會來的，議會裡面基本上是人類在運作民主政治的時候，會用一些制度來軟化(soft)這種自由吊詭的問題。

我下面就講三個制度，在台灣也有，在其他地方也有。第一個就是委員會的設計。很多的理論都告訴我們，如果今天沒有委員會，沒有分開一個一個 issue 來談的話，都混在一起的時候，那根本不可能有妥協，所以委員會制度的設計，

它本來就是在做建設性衝突的解決。如果國防的和內政的都混在一起，沒有一個層面(dimension)，那就不容易找到中間投票人(median voter)。所以為什麼我們在這邊只談國防不談教育，就是我們要試圖找出和國防有關的事情，先在這一方面取得妥協，把其它的事情先挪開不談。

第二個就是一些協商的機制和角色，這就我比較有興趣了，因為我從政治到公共行政研究，我就開始在想一些問題，後來我就發現每一個政府裡面，都有府會聯絡人，這個就很有趣，他在幹甚麼？他是公務員，但是他每天都不在辦公室裡面，他都在議會的一個辦公室，坐在那裏看大家在幹嘛，然後你叫他他就來。我曾經整個暑假，我就窩在議會7樓那個長沙發，在觀察，在訪談，發現一些非常有趣的東西，這些人就是在中間跑來跑去，把很多問題都處理了。

我那個時候在做訪問，大概10多年前，那時候正好碰到一個議題叫做擄妓勒贖，我不知道大家是否知道？就是警察風紀的問題，警察查到中國大陸來的妓女，然後兩邊要錢，這個事情剛出來的時候，警察局有3個府會聯絡人，有一個主任，還有兩個人，他們好像有一個蠻大的辦公室，他們就蠻緊張的在處理這個問題，後來好像處理得不是很好，他們主任就被換掉了，在換的過程，新的主任逐一拜訪議員的辦公室，我覺得這些都很有趣，我覺得這些制度，都是在處理這些衝突。

府會聯絡人我做了大概30幾位的訪談，他們跟我講了一些東西，我覺得蠻有趣的，他們跟我講，你不要惹火議員，議員雖有的票多，有的票少，但是他們都總還是一席，資訊要給的時候就要給得很小心。

還有些狀況，就是他們在質詢前，就會先來了解質詢內容，他們那個關係在平常行禮如儀是ok的，但是正好那個擄妓的事件發生了，那個府會聯絡人還想來要質詢題目，那小助理跟府會聯絡人正要談事情的時候，大助理跑來說，這麼大的事情不要講，進來！所以在重大事情發生的時候，就要照規矩來。

我當時也看到說，我們其實是有一些機制在處理這些衝突，尤其是我們憲政體制上，本來就是要你們有所衝突的，但是經過你這個府會聯絡人以後，關係變得那麼好，整個憲政體制都要被搞壞了，所以也不行，但是也不能衝突到行政立法用所有的資源和方法在對幹，所以中間有一些潤滑劑。所以我那時候寫了一篇論文，就是說行政立法之間，那個信任的肌腱，事實上是這個府會聯絡人。另外一個很重要的價值，這個府會聯絡人他有專業，像很多的時候那個官僚體系裏面，是充滿了隱藏的知識，議員雖然在做質詢，但是有很多細節，他搞不清楚，他必須藉由行政部門提供資訊，他才能了解，這些資訊要怎麼樣去要？這個就是有一個專屬的機制在做。

最後我要分享一點，就是這個府會聯絡人，他是一個組織，所有的人都是兼任的，但是這個臨時組織的預算，從來沒有被議會砍過，而且都照章通過，所以

你就知道議會有多需要這個體制去接近這個行政部門，我覺得這樣一個相互的架構非常有趣，我們知道有衝突，我們也同時建立一些制度，來協助處理這些衝突。

最後一個我要講，我們在協商的過程中，有很多時候每一個議員他有兩個面，一個面是公開的，一個是私底下的面，所以整個流程有沒有全部公開這件事情，也是一個制度的選擇。你知道最近立法院把所有委員會的討論過程都上網，點就可以看到，這個對民主政治當然是好事，可是我也不認為所有的事情都應該這樣子公開，比如說兩岸關係監督條例，當要審的時候，我覺得有一部份最好還是關起門來審，因為他那個意識形態的鬥爭太激烈，有一些東西在鏡頭面前是無法妥協的，所以有些事情就是要搬到幕後去做的。

就像德國首相俾斯麥說的，法律就像香腸(sausage)大家都喜歡吃，可是你最好不要看它怎麼做。曾讀過一篇論文說，協商的過程如果有第三者利害關係人在旁邊看跟沒有在旁邊看，出來結果是很不一樣，這就是民主政治代議的概念，裡面就包含資訊分享制度的選擇，像兩岸關係條例，關起門很快就可以出來一個結果，如果所有的都公開在那裡談的話，那一定完蛋。

本來社會上那個 privilege 價值就很深，真正要弄出一個比較務實的(practical)就比較難，這個就是第三點的制度面要和跟大家分享。我們人類知道要走這個民主制度不容易，我們有很多事情要妥協，但也都努力的在建構一些制度來處理這些事情，以上和大家來分享，謝謝！

江明修：

我們應該門禁森嚴一點，不要叫教授亂講，我們接下來請建文，他的研究也做得很好。

沈建文：

主持人，各位先進，大家好！我的觀點可能比較不一樣，我是從管理學院出來的，不過我之前大學是數學系，後來到美國念書是工學院，現在在企管系，在社會企業中心，其實我自己本身就有很多角色的衝突，因為我們在學數學的方法，是很理性的，在工學院就是一套嚴謹的工程，尤其我又是學工業工程的，所以我必須要去遵守程序(follow procedure)，在管理工廠的時候，只要遵守規章(follow protocol)，但一碰到人的問題就會碰到很多的問題。

我們在講建設性衝突的時候，從管理的角度來看，我們把建設性衝突當作是創新的一環，所謂的創新，尤其在公司治理來講，公司有不同的部門，有財務，有生管，有製造，有行銷等等，雖然有不同的角度，但是大家在為公司想，如何為公司賺更多的錢？對公司未來的策略發展，對公司未來的定位發展，都會有不同的一些看法。

我在 8 月的時候，看到一本新書，是密西根大學商學院 Jeff DeGraff 教授出的書，書名叫創新的規範(innovation code)，副標題叫建設性衝突(constructive conflict)，他認為創新最核心的價值，事實上就來自於建設性的衝突，這個非常的好，剛好符合今天的這個主題，他研究幾個美國的大公司，發現其實最好的創意的團隊裡面，要來自不同的人，他把它做一個分類，他認為應該有來自四大類型的人。

第一個類型，叫做藝術型的人，他希望有天馬行空的藝術家性格人。第二叫工程師，也就是我們需要懂技術的人才。第三類型叫做運動家型，他可能要去衝鋒陷陣，做業務推廣的事。第四個是叫做智者，這個智者就是要當衝突發生的時候，他要怎麼樣能讓藝術家型，工程師、運動家型背景的人能夠有達到共識，這就是智者扮演的角色。

其實這個部分來講，我自己在很多設計思考產品創新的時候，其實我們也很希望我們參與設計思考的 Team 裡面的人，能夠來自不同領域的人，我們不會把工學領域的都放在一起，因為這樣一定不會有任何的創新，我們在做設計思考時大家有不同的想法，不同的領域，從衝突中再慢慢的把一些想法想出來，因為沒有衝突，一定不會有創新。

我們自己在做產品開發的時候，我帶過很多所謂的工作坊，我們會發現其實不同的 Team，就有不同的想法，不同的 solution，大家一定會堅持他的東西是最好的，藝術型的人說我做的東西就是要美，工程師就會說我做的東西就是要實用，運動家型的說做的東西要符合消費者的需要。這個時候需要一個頭，把不同面向的人，把它們整合在一起。當然，在公司裏面，建設性衝突的部分，如果有好的制度文化，也就是公司獎勵產品創新，也有跨部會的實驗室，這個實驗室可以來自不同的部門，大家針對未來的產品跟服務，提供一些創新的思考，在這樣的情況之下，公司可以提供各式各樣的獎勵機制，這樣就是剛剛我提的書裡面，他認為是很多公司能夠持續創新的動力。

政治這一塊，其實不是我的專長，我覺得會比較困難一點，因為如果是公司的話，至少大家在一個公司中，會認為是為公司賺錢，但是國家的話，當然也可以說是為國家做事，但是目前在民主制度下，會政權轉移，在政權轉移的過程中，會有不同的黨派，就會有不同的利益，不同的利害關係，剛才我們講創新的方式，放在公司管理比較有機會，幫公司設計出具創新的產品，但是把建設性衝突，擺到國家裡面去做這個事，就比較困難，要怎麼去做呢？

我覺得一個所謂跨部會的創新的實驗室很重要，這個跨部會的創新實驗室，也可設計仿效在公司裡面運作一樣，把各個領域的專家找來，然後把國家目前遭遇到的問題，擺到這個實驗室來做創意式的思考，這樣的情況下，跨部會的實驗室，大家透過建設性衝突的方式，可以思考去找到解決的方案，這些解決方案，就可能可以用在未來的施政，我們現在是在國發會，發包給老師做一些研究，像

國家未來發展要怎麼作等議題。可是這些研究，都還是侷限在一個固定的思維之下，可是我們國家現在碰到很多問題，好像我們都是在跟隨而不是在創新，怎麼把創新的元素帶到國家建設發展領域，我覺得這裡面，大家可去思考的，這是我從管理學的角度，提供我個人的淺見。

江明修：

謝謝提供了一個不一樣的觀點，剛剛大家講的理論，都非常的好，提出的案例也非常的多，接下來我們就先尊重比較資深的議員來發言。

厲耿桂芳：



我想今天的主題，寫的是建設性衝突，既然是衝突，剛剛有講不是為了衝突而衝突，可是有的衝突，他就是為了衝突他才要去衝突，還有，就算是議會也好，立法院也好，其實都是一個衝突實驗的場域，因為你要做很多的選擇，當你在做選擇的時候，到底是A方案好，還是B方案較好，你個人也有衝突，那個衝突是一個建設性的，但是我現在想要講的是，剛剛聽各位專家學者講的這些很不一樣，因為我覺得你們講話非常專業，學術味很濃，主要你們有很敏銳的觀察力，把你的觀察，然後訴諸語言。

但是我們在議會這種場合，跟老百姓接地氣接觸的，都是第一層的，那個衝突都是活生生的，沒有甚麼裝飾，他們如果不高興，出口就是罵人，我當議員這麼久，經歷過無數的衝突。

我舉幾個例子，第一個衝突，那是永遠無解，那是政治立場的衝突，在我們這個國家，在現階段好像是無解，不管專家學者怎麼樣開藥單都很難。以前我們在台北市議會，就有發生過議員將國家領袖的相片，硬是將它拆下來的事件，那

就是政治立場的衝突，那場衝突造成很多議員受傷，有人腿也斷了，被送到仁愛醫院，這種衝突場面，我們也看過。

我再舉另一個例子，當初馬英九他在推行垃圾不落地垃圾袋，因為要用錢去買垃圾袋以達到垃圾減量的目的，但是對菜市場的商家就幾乎受不了，他賣菜以後所產生的大量垃圾，放在使用的垃圾袋，他就受不了，結果很多菜市場的商家攤販數百人，浩浩蕩蕩就來堵市長抗議，然後就以很多刺的榴槤放進垃圾袋中，故意把它們放進垃圾袋讓它扯破。他們的訴求，在議員的幫助下，也開公聽會進入程序，他們的訴求是真的有理，不能把家務的垃圾和市場產生的垃圾相提並論，所以就另外處理才解決這個問題。

我再舉另外一個例子，是我個人碰到的，我不知道我們蔡議員會碰到嗎？因為這個大巨蛋就長在這裡，我在一年前我就提出來，希望這個大巨蛋能夠如期的繼續往前走，讓它興建完成，在一年三個月之前，我認為若是政府是善意立場，要幫助這些建商解決問題，不要讓他違法，但是要協助他解決問題，他有可能在世大運前，就可以興建完成，現在變成一個大爛蛋擺在那裏。

我這樣一個提案，居然民進黨的議員周柏雅，每一次在開會的時候，就表示有意見，依我們議會設計的制度，提案要念內容，結果周柏雅一個人，每一次都有意見，一直到最近7月中旬，議會無聲悄悄的通過。

在這個過程中，我有另一個提案要把他壓制，就是說你不可以這樣，你一個議員不能代表其他62位議員，你一個人就否定別人的案子，我提的是一個方向的問題，沒有說去討好甚麼人，行政院20幾年前，就有說要興建大巨蛋，是我們國家的政策，我們當然要去往這個方向走，他就是要阻擋，我實在不懂，所以我就在10個月前，提了另一個提案，就是一個議員你不能夠超過三次提有意見，你如果一直有意見，可以請同黨的議員幫你喊，你有意見不能一個人喊了一年兩個月，我這個第二個提案，悄悄的放在那裏，最後被拿掉，這也是制度喔，這也就是說在議會裡頭，大家比較喜歡衝突的提案擺著。

我舉這三個例子，但是後來也讓我想到，剛剛教授提到的彰化魏明谷縣長，和謝典霖議長，跟這個卓伯源之間的恩恩怨怨，我覺得完全是因為人，其實我們做議員，解決那些衝突的，大多是服務案、協調案，要有很多的耐心、尊重還有人性的出發點，處理的都是甚麼被撞到，要欣欣客運賠償，他所要求的數目，有的時候是要200萬，欣欣客運只願意賠償30萬，這中間怎麼賠多一點讓受害者接受滿足等等，我們很多這樣的服務案例，當然還有很多的違章建築。

可是現在我看到事關兩岸關係的，到目前為止難解決，這是哪一個政黨得到政權，它有那個主導的優勢可以去主導，現在我們整個的兩岸政策就開始有一些轉換。另外我要講歷史課綱，也是哪個政權主政，有主導的優勢，就把現狀給打破，就變成它的政治的主張。

我還要再講這個歷史課綱去中國化，其實大家被中國兩個字給嚇住了，這個字也是從三皇五帝夏商周五千多前，中國文明就創建了，所以我是覺得大家怕中國這兩個字，以為大陸就是中國，這個東西也是難解。

再來是語言，國語是我們國家的語言，我們的外語就是英文。但現在我認為文化部越俎代庖，代替了教育部，他說基於文化的平等權，所以國語、閩南語、原住民語、客家語還有手語都是國家的語言，它變成五個主導的語言，我認為未來會是危險的，會有混亂，不容易達成一樣的標準，只能說精神上要求語言平等，但是國語或是其他的讓母語去輔助，去幫助保留母語，而不是提升它的地位。

大家要去看若干年之後，下一代的問題，以李光耀為例，他就是將英語當成是工具的語言，華語當成母語處理，所以我認為我們現在的語言政策，也是充滿了衝突，其他的衝突都不用講，這是人民的態度、風向，還有一個趨勢，老百姓現在就喜歡看衝突，這怎麼辦呢？

這方面涉及老百姓的文化，老百姓認為說如果你這個議員，非常的斯文，在議場也規規矩矩的講話，沒有用，沒有媒體會報導你，只要打架、拍桌子、扔預算書在地上踩、拿一堆道具等等，反而受到注目。

甚至包括到現在，我覺得它不是叫衝突，像柯文哲以市長之尊，會講出那三個字，XX蛋，我是覺得不好的。但是老百姓的文化也已經改變了，所以才有 48 萬人按讚，再來一句能讓 20 萬人按讚更難聽的髒話，那他豈不是就當選了？

所以我是覺得，現在我們應該思考，怎麼樣在教育上，在文化上讓老百姓的民風趨勢，或是哪那個風向朝著在議會以不衝突，不打架的議員為好的議員，現在老百姓，喜歡看議會衝突打架，我覺得是不好，我們這個國家亂了快 30 年了，我都快受不了。

我是 20 年的議員，我一路看到議會大小的衝突不斷，政治的衝突幾乎到現在無解，可是大陸一個世代，已經變成強勢的一個強權。新加坡也是一樣，他建國才 52 年，但是他用一世代的 30 年，只有新北市三分之一的土地，人口 352 萬，而新北市的人口是 399 萬多，新加坡可以從英國的殖民小地，成為世界一流國家，也成為一個外貿金融的重鎮，我覺得覺得不容易。

所以我是認為衝突對國家不好，所以我很感謝今天這個主題，以後大家不講衝突是不可能的，在人類的歷史上，很難去根除的，包括個人，為了選擇，自己也有小小選擇性的衝突，但是加上一點建設性，加上 positive，正能量的，所以我們常常希望社會和諧，學術界也發光發亮，多講一些建設性話，甚至要求我們的政府官員，一定要以身作則，讓老百姓如沐春風，而不是喜歡看到衝突的畫面，如果是這樣，那我們的國家就完了，這個國家就不會進步，這也是我們的國家目前的困境，我對於我們的國家，目前走到這個艱難的路口，每一個階層，每一個不同的世代都在衝突，我是覺得這樣是很危險的。我們的學者要具有使命感，站

在最高處，給我們一個明燈，常常發表文章，呼籲所有的政治人物，管你是市長，管你是立法委員還是議員，而且要教育老百姓，喜歡那些常常發表正面，具建設性內容言論的政治人物，而不是看到拍桌子罵人的議員，票就特別多，讓這樣有問題的政治人，會被選出來，這就是我所憂心的，謝謝！

江明修：

厲耿議員是很資深的議員，剛剛也提出很多很正面的建議，謝謝！接下來請高雄來的蔡金晏蔡議員。

蔡金晏：



台北市議員厲耿桂芳(左)，高雄市議員蔡金晏(中)，江明修院長(右)

謝謝主持人，各位與談人，各位來賓，我一向理性問政，應該沒有拍過桌子摔過東西，我認為還是就理論理。提到衝突，應該在府會之間難免會發生，把他轉換成對整體的公共利益提升的力量，那樣的衝突才有意義。

我是第2屆，我是99年縣市合併當第一屆，這屆連任，我想跟各位報告，我看到的府會關係，有一些可能是我自己的想法，請大家參考。我印象中，高雄府會關係比較差的是在上一屆，當然因為議長是國民黨籍許崑源議長，市長陳菊從現在民選99年到現在是的3屆，之前我們發生過砍預算，砍了57億總預算，大該是1000億到1300億，大概是5%，結果果然就發生衝突。

至於這樣的衝突，究竟是不是建設性的衝突？我想用整個台灣議會運作的制度下，我相信砍預算應該是要常態性的，但是砍57億的過程中，我跟各位報告一下，我們當時是利用包裹式的砍法，57億裡面，我就列出哪些項目把他砍掉，

其中有一大部分，是屬於文化局的預算，另外就是各局處辦活動的預算，還有勞工局補助相關團體活動的費用，印象中還有義警義消出去玩的活動費用。

我們把這些都砍掉過程中，市政府就透過甚麼義消的大隊長來遊說，至於為什麼我們砍預算，是因為大家也都知道，高雄市的負債是全台灣最多，坦白講，加上隱藏性負債將近有 3000 億元，幾乎破表，這樣一個財政狀況確實不好，但是他還是可以運作下去，大型建設他還是要做輕軌，至於從前瞻去爭取，那另外一回事，我們之所以砍預算，是基於民意的要求看緊荷包。在那個過程中，當議長敲槌，確定砍掉 57 億預算之後，市府居然在市長的臉書上，以全黑的畫面，表示市府捍衛預算不力，這樣的說法，好像有一點角色混淆，根據制度捍衛預算的應該是議會才對，不是嗎？

我要講這一段，是因為上一屆議會，府會關係幾乎是處於衝突的狀態，至於這樣的衝突，有沒有建設性，那是見仁見智的，我們高雄市議會，也有一個好玩的現象，就是在國民黨要開記者會之前，民進黨也會去開一個相同內容的記者會，諸如此類，有一些好玩有趣的現象。到了這一屆，換成了民進黨籍的康裕成康議長，我個人看法，議會已經沒有所謂的建設性衝突，因為就是剛剛講的零和遊戲，不管怎麼吵，我們吵，23 席最後還是用表決的方式通過，民意代表畢竟還是反映民意，透過議會的問政產生衝突，再去轉換成建設，至少在議會政治制度運作下是這樣子的關係。

另外，我再提一個對市府看法的問題，我不知道最近大家有沒有去高雄，如果有去高雄，一定要去搭一下輕軌，這是全台灣第一個輕軌，在輕軌的建設過程當中，我發現政府部門，往往會把衝突給隱藏起來。我舉個簡單的例子，我們現在叫一階輕軌，輕軌他是一個圓形，他有一階跟二階，一階在做時候，有一個設備室，這個設備室，坦白講，沒有很危險，因為他不是所有高壓電經過的，因為他比較突兀，所以大家就認為是一個惡鄰設施，因為有民眾陳請，我才請捷運局來做說明處理。

結果我才發現輕軌這樣一個上百億經費的工程，應該有一個完整的施工計畫，沒有想到要設施工圍籬的時候，民眾才知道有這樣一個設施，所以未來包括二階要做，高雄有一條叫大順路，應該是 30 米道路，未來輕軌做下去，以後會增加 10 來米的寬度，像這樣一個議題，預算是 102 年就通過動工，大概是下一個月的事情，前後大概已經有三四年的時間，我在 102 年就跟市政府相關局處講，應該要趕快辦說明會，至少要先讓人家知道，將來這個衝突才能夠解決，往往這些所謂的建設性衝突，到最後變成不能建設，這往往是市政府單位，沒有把應該公開的資訊讓民眾知道，或是在處理過程中沒有掌握一些訣竅。

所以在輕軌做的過程當中，我發現公部門，在可能會產生衝突的情形之下掩耳盜鈴，他們可能認為蒙混就可以過關，這是比較要不得的心態。

另外，因為我比較關注輕軌建設，高雄的輕軌一階就有一站，車站下居然沒有人行道可以走，一下來就是馬路了，其實我跟捷運局的官員也聊過，捷運局其實很簡單，都是制度造成的，捷運局只管把工程做好就好了，需要橫向協調的事他們不會去做，所以一開始沒有好好去做的話，後來就會出問題，我認為公部門在橫向協調，有時候是來解決建設性衝突比較好的解方，不應該由代議部門來做，事前沒有做一個整體的協調規劃，等到民眾來陳請，才匆匆的改善，讓衝突沒有辦法轉換成任何建設，以上是我跟各位的分享，謝謝！

江明修：

謝謝非常精彩的發言，我們還有一點時間，我們讓與會的人來提問，先請那個愛鄉文教基金會的執行長顏易程。

顏易程：



我是顏易程，我之前在市長室，我自己觀察是這樣，我們選了政治人物進市議會之後，其實我面對的是一台非常大的機器，就是說我們在操作這台機器的時候，好像面臨大型機構管理的問題，所以剛剛老師有提到企業界一些運作邏輯，確實是可以有用，因為我自己在企業界待過10年，我進去之後就去觀察說，這個系統真正有的功能有哪些？就和我們的工務主管談了一下，對這個機器運作的理解，後來我就發覺說，其實我認為我們的公務員，對這部機器的理解程度，是非常的高，因為你只要告訴他方向，他大概都能做出來。

接下來，就是剛剛有人談到，公務員的執行態度問題，這部分我認為就是進到人治的觀念裏面去，這部分比較複雜，今天就不在這邊談，因為在我們專案執行的過程當中，確實常常是會有遇到衝突，不要害怕衝突，但是要有解決衝突的機制，當然不同領域的衝突，解決機制是不一樣的，但是解決衝突的工具，老實說，就只有那幾樣，這是大家可以理解的，

所以在我們想像是說，在我們去處理一個政治工具的時候，要把處理這些衝突的工具先拿到手上，再決定說發生這樣子的狀況的時候，應該要拿那些工具出來處理，我為什麼會提這一件事情？因為我發現，其實大家手上有的工具都不太完整，所以有的時候，我們會有一種衝突，就是策略性的衝突，但是對方沒有理解到這個狀況常常會出現。

因為剛剛老師都有提到，包括府會的關係，府內的部分我比較清楚，府內其實我們在做協調的時候，最大的困難，確實像老師剛剛有提到的，跨單位協調的時候，確實有一些問題，那邊而且總是會遇到同樣的問題，我自己理解到這個運作裡面，他最好的一個機制，依我個人淺見，是應該是機要系統，今天行政首長，如果有一個足夠規模的機要系統，就可以代表首長下去處理，需要和各個機關協調的事物，我觀察各地方政府，有關這方面沒做得很好，當然也包括我自己，這是我個人的建議。

另外在上一場，提到一個關於公民參與的機制，因為像兩位議員，常常會直接面對陳請的群眾，確實我們在公開活動，有一些機制去處理，府也有府處理的機制。

我舉個例子，比如說，北投公園的路行問題吵了很多次，很多民意團體對決了很多次，後來我就了解到，他們很清楚知道甚麼叫民間對話，但是首長告訴他們，我的目標就在這裡，你甚麼時間要完成，就把它解決掉了，這個如果不清楚的話，會增加在辦事時的困難，我希望如果未來有機會，跟首長對話的時候，這兩件事情必須要很清楚。

最後一點，我想要提的，就是關於政治責任這件事，我也感覺到，台灣對於政治責任這件事的定義太過於模糊，我們常常會聽到說要負起政治責任，大家都直接會聯想到首長要下台了，其實我覺得政治責任，除了下台以外，你也可以自己想出一個理想的解決方案，把這個問題解決掉，不一定非要下台才能處理。

如果你沒有辦法處理，你要承認說這已經超出我的能力範圍，但是我希望民間來協助解決，這個部份就是目前政府跟民間連接，所需要加強的部分，所以，不見得都要從下台這方面去思考，以上是我對面對衝突過程的一些理解。

最後我想回應一下屬耿議員，關於王八蛋說這件事，我自己是鄉民，我自己的觀察，關於王八蛋這件事情，你可以看到那個 48 萬的讚，那一則裡面其實沒有王八蛋，所以他的重點，不是在王八蛋，而是他加了一個人進來，聽得懂我的

意思嗎？他寫的是你和那些反年改團體裡面，在我們來看的是，如果我們今天對於反年改團體理解是一致的時候，你卻站在他們那一邊，我就把你告進去，他做這個動作，所以我們支持他，他的概念是這樣子來的，而不是那三個字，這是我個人的觀察，謝謝！

江明修：

謝謝！另外一位是林家瑜女士。

林佳諭：

主席，大家好，其實我剛剛有一點遲疑，要不要發言，因為在場的每一位每一位都是我的前輩，都是我的不管是人生，或是參與公共事務上的前輩，我覺得不應該在關公面前耍大刀。

我自己在 2014 年，有參選中正萬華區的市議員落選，當時，國民黨民進黨提名共 8 名，都當選連任，然後我是落選頭第 9 名，當時是 11 月 29 日投票，我是在 9 月登記的時候，我才開始跑，在 8 月底才決定要參選，在那之前，我對於公共議題，對於社會議題和政治議題，完全沒有經驗，我是太陽花運動才了解的，我是北科環工碩士，對於政治或是社會議題，不管是操作還是論述或是解決衝突，我覺得我是完全沒有經驗。

從我 2014 年開始參與選舉，一直到投票那段時間，其實對我就產生非常多的衝突，因為落選，後來跟我爸爸產生了各種的衝突。剛剛有一位與談人就提到衝突分為兩種，我的理解是，第一是為了衝突而衝突，第二個是在討論可能是為利益的事情而衝突，可能我的個性比較直，曾經發生過我們要去開一個記者會，記者會內容，是要去質疑放流水排放標準修改的正當性，當時我認為那個排放標準，看起來是沒有甚麼問題，但是我們組織內部，認為用這個議題可達到打擊另一個對手的目的，所以就產生了衝突，組織內的人認為社會大眾對真相不見得會了解，只要讓對手受到傷害就好，針對此事，我覺得蠻生氣的，我個人一直處在類似這樣的衝突中，所以我覺得不管是學術界，還是在場的學者前輩，應該很常遇到這樣的衝突，其實我現在還處於這樣子的狀態。

所以我第一個問題是，如果發生類似剛剛我講的那樣的衝突的時候，各位前輩處理的原則會是甚麼？雖然我不知道能否得到答案，我還提出來請教，

還有就是我也要提到關於柯市長講王八蛋的事，因為我是一個資深的鄉民，我認為 48 萬按讚的鄉民，應該不侷限在台北市，在網路世界裡，也有可能是身在其他國家的鄉民，所以我認為這 48 萬人，並不代表 48 萬票，剛才議員姊姊說的，可能修正一下比較正確，這是我的理解。

厲耿桂芳：



台北市議員厲耿桂芳

謝謝兩位，我大概聽懂了，只不過台北市政府，有文化局和教育局，我們總希望整個社會有一個更好的呈現，柯市長講完這句話後不後悔，我都不在乎，但是都已經發生了，我認為做為一個政治人物，尤其是一個直轄市的市長，這樣的發言不太好，不可以，那都是跟一個人的教養有關係。

所以我說社會病了！因為你是在做示範，所以剛開始的時候，我就講這個社會是病了，大家都喜歡看議員拍桌子叫好，像我剛剛講大巨蛋，既不是在圖利任何人，而是對一個二十幾年的國家建設政策，應該要往前走，希望不要一直擺在那裡。

另一個提案我還沒有講，就是王世堅的提案，要拆掉大巨蛋，竟然通過，繼續興建完成的提案居然不通過，這只是一個方向而已，像這樣還有甚麼是非可言，拆掉大巨蛋後續的處理問題，市長還有議員可否有想過？我認為政府對於任何建設案，應該都是站在嘉惠民眾的立場考量，我只是好心而已。

再提到北門案，是郝龍斌任內規畫的，只是限於任期無法落實，到了柯文哲才施做，他很有效率，我也很讚賞，只是對市政建設，市長不能有刻板先入為主的看法。大巨蛋是行政院 20 年就定的既定政策，希望讓台灣成為一個棒球王國，結果拆掉的提案通過，而繼續完成的提案，卻經過一年三個月不能通過，我只是以這些來做舉例，那王八蛋是不好的言語，學校能這樣教學生嗎？直轄市市長這麼講，我還是堅持這是不可以的，我剛才在 9 樓的議題討論中，聽到馬來西亞的議長劉子健說，在檳城州議會，如果口吐髒字要叫他離開議會，所以馬來西亞都有這樣子的文化不吐髒字，當然有的時候我們也會因為自己的修養不夠而吐髒字，社會上有好幾層人物，我們總希望社會能更優雅，更和諧，同心協力往這方面走，

我今天是強調那個核心的價值，那個行為判斷的價值，那個文化的價值還是要好。

江明修：

謝謝今天各位的發言，應該是水準很高，開始的時候，是建設性很強，到後面要結束的時候有一點點活潑。

陳敦源：

剛剛那個場景，我必須要把詮釋一下，如果把場景般美國，因為美國現在是高度衝突社會，我可能要談一個概念，就是如果衝突是無解的，那要怎麼辦？

我覺得剛剛屬耿議員，有講到一個非常重要的事情，就是有些事情在人類社會是無解的，但是有趣的是，政治人物在選取選票的過程，他要切割他的市場的時候，他會專門找這人來，把他燒起來，因為一燒完之後，你絕對不會去投給我敵營的候選人，就好像牽涉剛剛在講，搞選舉你都贏不了，你理想要怎麼講？這是一個很馬基維利的說法。

所以妳(指林佳諭)剛剛另外那些朋友做的事情，不一定是壞事，因為他可以協助一個有理想，有抱負的人，站在那個位置，做更大的事，但是這就是手段的問題，可是人類社會，本來就存在這樣的問題。我看過一篇論文，他講說美國現在發生甚麼事情？他背後是兩個最大的價值衝突，第一個就是傳統的價值，另外一個就是世界主義，個人自由極大化，就是年輕世代的看法，這兩個衝突是人類社會無解的，可是我們就可以去玩這個東西，可以去擷取我們的選票。

所以衝突對民主政治來講，事實上它是汽油，它讓那個引擎可以轉動，你有這樣一個衝突的狀況在的話，你就要去面對去處理。大家都在講審議民主，可是審議民主有它的極限，有的時候，有人認為把審議民主搬出來，大家就可以妥協，事實上不盡然，因為他背後的這些價值衝突，甚至專業的問題，有些時候民眾他不是很願意牽涉到這個衝突，他有很多剛剛講的，專業上有很多他不懂，他也不需要懂，如果他都懂的話，那內政部的審查，很多本國國民的標準要變很高，環工要學過，甚麼都要學過。我很喜歡邱吉爾的一句話，他說民主政治是一個很爛的制度，但是跟其它已經試過的制度比較起來，它還是不錯的。人類本來就是不完整的，可是我如果能夠動心，看到這個去經營他這樣子最重要。謝謝！

王宏文：

所謂建設性衝突，重點應該是那個建設性，但是那個建設性怎麼樣定義，我自己覺得，其實從台灣這幾年的發展，其實我們發現是一個專業精神的喪失。

也就是說，當我們在講很多政治的時候，其實你把專業給丟掉了，這個衝突，大家有不同的觀點，不同的價值，但是我會覺得一個好的政治人物，應該是用他

的政治手段去保護專業的精神，政治上有很多價值的衝突及利益的衝突，但基本的，比如 A 溶於水，這是科學事實不能把他給丟掉了，今天你把他丟掉以後，其實後面都是指鹿為馬，你可以放掉這個精神，你得權以後會變成什麼樣子？我不是很清楚，但是我覺得，即使你在獲利的分配，那都是手段，最後的一個目的應該還是福國利民吧！謝謝！

江明修：

我先做一個結論，待會我們還有總結的圓桌論壇，可以在那裏來談。基本上，佳諭剛剛那個問題，她展現是一個高度的政治家風度，她以不傷害別人為原則，對一個學者研究來看，就是會說妳好傻，本來可以贏的，為什麼不贏呢？

但是政治家和政客的差別就在此，我不是罵那個陳老師，他講的是一個很實際的分析，但是一個政治家的理想性格很重要，宏文老師講的也是這個。整體性來看建設性衝突的話，從基層設計到實際利益的分配，其實我們是期待說，尋找各種同意的不同意和不同意的同意之可能性，這個妥協的藝術是要學習的。

剛剛厲耿議員有提到一點，就是民主的公民教育，我想這不是一個道德教育，應該是一個民主的規範，我們如何在不同的意見之中，如何和平的，甚至很善意的相互支持活下去跟建設下去，我想這是我們要學習的，這方面對我們台灣的公民社會來，我們是有信心的，即使在我們某些政治領域裡面是有點失望，或者是公民教育看起來不是很成功，但是我是覺得說，我們每一個人在互動的過程，我們都希望有一個美好的社會時候，我們一定會著重在這一部份，今天很謝謝大家，本來我覺得我們的題目會不會訂得太枯燥了，沒有想到大家談得這麼精彩，非常謝謝各位！



2017年「全球地方議員論壇」暨
「台灣地方民代公益論壇」

如何使衝突更有建設性

王宏文 副教授
台灣大學政治學系及公共事務研究所

1

如何看待衝突

- 衝突無所不在
- 傳統定義：因資源有限、目標不同、或受損害，導致利害關係人之利益相衝突
- Morton Deutsch定義：衝突是不相容的行為，也就是，甲之行為干預、阻撓、或傷害乙的行為或利益
- 雖有不同動機，但甲與乙的利益有部分是競爭性的，這導致衝突；但也有部分是合作性的，這部分提供達成協議的誘因

2

如何使衝突更具建設性

- 利害關係人如何看待他自己的目標與其他相關人目標的關係，會影響後續的溝通、問題解決方法、與結果
 - 合作型：目標是正相關的，A達成或接近目標會使B更接近目標，較易促成建設性衝突
 - 競爭型
 - 獨立型
 - 通常是上述皆有的

3

合作型目標與競爭型目標的差異

- 合作型目標：
 - 較易達成建設性的衝突
 - 過程：開放的心態與溝通、感到相似性、互相支持與幫忙、分工、正向感覺、信任接納、對共同利益的追求、不強調差異
 - 結果：決策品質好、關係良好、肯定、信心
- 競爭型目標：
 - 過程：封閉心態、避免討論、強制的作為
 - 結果：決策品質差、關係惡化、挫折、惡意、報復
- 以結果論，沒有絕對好壞，相關人所使用的策略仍很重要

4

如何促進合作型目標？

- 求同存異
- 形塑共同目標與願景
- 分享資源與資訊
- 討論爭議方式：傾聽與肯定他人的感受與意見
- 互相得利與公平的報酬

5

地方民代作為調解的第三方，如何可促進建設性衝突

- 確認利害關係人並選擇對話對象
- 與利害關係人建立關係，結束他們之間的惡意，冷卻負面情緒，改善氣氛
- 確認相關人都願意接受中介調停
- 針對議題，釐清其觀點，此外，要有足夠的領域知識與專業來進行分析
- 建立團體討論之程序與形式，討論，整合意見，並以足夠的專業來解決爭議
- 達成協議並執行

6

如何面對死硬派

- 要提供共同的願景或目標
- 讓他們的憤怒或挫折有發洩的出口
- 慢慢來降低他們的挫折感或憤怒
- 協助他們，並發展合作的意願與能力
- 合作性的討論，如公開討論不同的意見與觀點，肯定對方的感受與意見等
- 要給他們下台階，維護其自尊與形象，使其不需提高抗爭，而能坐下來解決問題