

國立中山大學
民主治理價值課程

主題：決策和事佬-化解認知衝突

課程時數：1 小時

資料來源：港都 e 學苑

<https://elearning.kcg.gov.tw/demo/course/view.php?id=653>

決策和事佬 重點整理

第一章 判斷與決策

第一節 判斷決策與跨域分析

1. 決策：指面對選擇性問題時，所做出的決定。
2. 跨域：指具體有形的空間、區域與部門間的**水平協商**或**連結合作**。
3. 跨域分析：指考量**不同區位、部門**關注的重點來處理公共事務，創造出最大公共價值；主要本質是「**以人為本**」。

第二節 判斷與決策研究

1. 判斷與決策：指人們針對所獲得的資訊，經過**心理或智識性**的轉換過程，所得到的解決方案。
2. 判斷與決策三階段



3. 決策理論研究
 - (1) 研究方向：決策面轉為**判斷面**
 - (2) 研究目的：從主張引導決策者選擇最適當方案，轉為探討決策者的**心理認知過程**。
 - (3) 研究重點：
 - 人們在面對不確定及衝突的標的時，該如何選擇？
 - 人們的選擇真的是理性的嗎？如果不是，決策時的心理過程為何？
 - 人們應如何改善決策，提升決策品質、化解衝突？

第三節 判斷與決策理論

1. 判斷與決策理論的起源：經濟學、數學及心理學。
2. 判斷與決策理論的意圖功能：

處方性(規範性)	解釋性	描述性
決策理論 行為決策理論	展望理論 偏誤理論	社會判斷理論 資訊整合理論
多半源於經濟學 或數學理論	多為介於經濟學 和心理學間的理 論	主要源自心理學 理論

3. 判斷與決策理論的類型

強調連貫性理論	一致性理論
<ul style="list-style-type: none">● 強調個體決策理性，即決策過程中邏輯的連貫● 源自經濟學或數學的理論，會有嚴謹的理論邏輯，並強調推理的連貫性	<ul style="list-style-type: none">● 後者則強調個體判斷的準確性● 多半為源於心理學的理論

4. 判斷與決策理論的研究議題範圍

- (1) 環境過程：指外在決策環境，如線索的選取及效度等。
- (2) 中心過程：個體的內在認知過程，如線索的組織方式、線索利用等。
- (3) 外圍過程：瞭解線索資訊及線索間的相關性。
- (4) 回饋過程：將個體判斷結果或認知的過程資訊回饋。

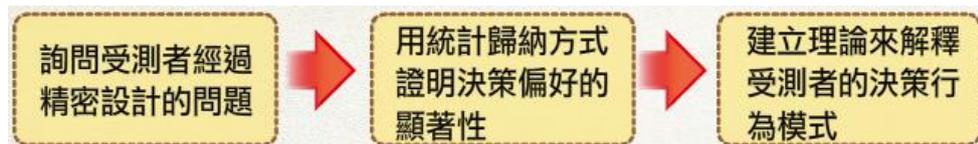
第二章 決策理論

第一節 心理框架：展望理論

1. 定義：

- (1) 心理學家康納曼（Kahneman）和特沃斯基（Tversky）所發展的數學代數模式。
- (2) 描述人類在不確定情境下的決策模式，並且解釋傳統預期效用理論和實證結果的分歧。

2. 研究方式：



3. 主要主張：

- (1) 決策者在衡量價值時，關心的是價值相對變動量。
- (2) 決策者會以「利得」和「損失」為參考點衡量價值相對變動量。
- (3) 當決策結果為「利得」時，會出現風險規避傾向；若結果為「損失」，則會出現風險偏好特性。

第二節 事實與價值：社會判斷理論

1. 定義：
 - (1) 由Hammond根據Brunswik**機率函數**的概念，以及**透鏡模式**的分析工具發展而來。
 - (2) 原本Brunswik的理論只涉及認知問題，但社會判斷理論則更強調**線索整合、多元迴歸分析、認知回饋、認知控制、人際學習及衝突**等分析。
2. 主張：當決策者必須面對未知或不確定的問題做評估或判斷時，常採用、參考某些已知或確定的事物、變數來對該問題進行認知與判斷。

第三節 準理性思考：認知續線理論

1. 定義：人類判斷的調適性理論
2. 主張：
 - (1) 人的認知會視案例的特性，在「**直覺認知**」及「**分析認知**」間游移。
 - (2) 認知是介於**直覺與分析**間的一條續線。
 - (3) 在一般決策情況下，決策者必須以**準理性的認知模式**思考、學習，才能進行公共決策。

第四節 人際學習：認知衝突派典

1. 認知衝突的定義：
 - (1) 指**相互對立**的決策者，對於**同一事件**，在**相同資訊**下，做出**顯著差異**的推論、判斷或政策主張。
 - (2) 可視為**事實衝突**和**價值衝突**的綜合概念。
2. 認知衝突的原因
 - (1) 各當事人對於**判斷評準、相同資訊**的看法不同
 - (2) 各當事人對於資訊的**看重程度不同、判斷原則不同**
 - (3) 各當事人對於資訊間的**組織原則不同**
 - (4) 各當事人的「**認知控制**」不佳，其最佳判斷和實際判斷間差距很大。
3. 認知衝突派典
 - (1) 起源：Hammond將社會判斷理論延伸應用而來。
 - (2) 定義：一種模擬認知衝突管理過程的研究模式。
 - (3) 功能：
 - 可觀察被引導具有不同認知系統的數個決策者，在面對同一問題時，**從最初做出個人決策，到最後達成共同決策**的過程。
 - 可觀察**學習經驗**對於決策者的認知改變和解決後續問題的影響。
 - (4) 解決認知衝突的方法：確實探討、研究**各利害關係群體**的判斷原則。
 - 在環境影響評估階段，就進行**社會判斷理論決策**問卷調查。

- 審慎預測各利害關係群體對於公共工程建設案的**可接受程度**。
- 適當**讓步**，導引對方在談判桌上接受我方的觀點，並願意配合讓步妥協。

第五節 心理法則：資訊整合理論

1. 定義：屬於心理學中**決策判斷**的理論。
2. 主張：個體的判斷或行動皆有其目的，且會因為**情境、標的不同**而對資訊做出**不同的價值判斷與趨避行為**。
3. 發展：
 - (1) 在多屬性或多目標的決策情境下，決策者主觀上使用的資訊整合模式，有**相加、平均、相乘及不等權重**模式。
 - (2) 1970年代後，被廣泛應用在各種問題的研究。
 - (3) 資訊整合理論兼顧**群體及個體分析**。

第三章 衝突與管理發展階段

第一節 傳統社會的衝突管理

1. 傳統社會的特色：
 - (1) 大多數的人富有**人情味**
 - (2) **公德心與公共意識**較為**薄弱**
 - (3) **討論公共事務能力**略有**不足**
2. 鄭和下西洋
 - (1) 時間：西元1405年
 - (2) 原因：尋找建文帝、宣示中國富強、發展海外貿易
 - (3) 規模：率領兩百多艘船隊及兩萬多名船員，用七次旅程，造訪三十多個位於印度洋、西太平洋的國家。
 - (4) 影響：開啟海上絲路盛況、使造船技術快速發展、海外貿易繁榮興盛
 - (5) 衝突事由：
 - 行為衝突：大臣認為鄭和下西洋**違背祖訓**，且耗資費糧、使國庫空虛，**對外交和經濟無有效成果**，因此極力反對。但在**獨裁**時代，大臣**無力阻止**明成祖的決定。
 - 價值判斷衝突：透過鄭和下西洋的政策，明成祖除了希望宣揚國威，也想**讓帝位正統性獲得認同**。
 - 屬性衝突：此政策和明太祖的**海禁政策**有很大衝突雖曾遭海盜搶劫、鄰國士兵攻擊，但鄭和運用機智或手段化解，**樹立明朝海上權威**，還協助鄰國擊退敵軍，用**軍事外交**建立良好邦誼。
 - (6) 衝突管理策略
 - 計畫周詳

- 經濟貿易與朝貢通商
- 政治交涉與禮儀外交
- 精密確實的船隊管理

3. 留美幼童計畫

- (1) 時間：清末民初
- (2) 原因：中國急需跟上西方社會工業化、資本化的速度
- (3) 過程：清朝啟動「留學教育計畫」，將120名10到16歲的青年派遣至美國學習科技、工程學科
- (4) 期望：學成歸國後，協助中國各項新興產業的建設。
- (5) 衝突事由：
 - 違反中國**傳統文化**
 - **守舊創新矛盾**衝突
 - **判斷分析錯亂**衝突
- (6) 衝突管理策略
 - 強化洋務運動政策：想善用遠渡重洋學習現代科學技術的人才，來開設工廠、修築鐵路以及建立通訊網絡。
 - 撤回所有留美學童：因無法忍受留學青年持續「美國化」，並認為他們回國後無法成材，所以決定中斷留美計畫。

第二節 現代社會的衝突管理

1. 現代社會的衝突成因：**經濟發展與社會成本**的拉鋸戰。
2. 後現代社會帶來的問題：市場競爭激烈、資源分配不公、商人過度擴張資產、國土版塊搬移、自然環境被破壞。
3. 臺灣解嚴
 - (1) 時間：民國76年
 - (2) 影響：
 - 開放**黨禁、報禁**
 - 落實「**國會全面改選**」及「**總統直選**」
 - 讓臺灣開始轉型成民主化社會
 - (3) 衝突事由：
 - 行為衝突：人民受教育啟蒙後，想擁有集會、結社遊行、出版及言論等自由，使街頭充滿抗爭事件。
 - 文化衝突：創立報刊雜誌討論政府施政策略，引起政府高度關切及重視。
 - 標的衝突：可分為經濟、社會、政治與政府四大層面，如「1979年美麗島事件」，1986年民主進步黨成立，讓台灣政治走向多元

政黨競爭等。

(4) 衝突管理策略

- 本土化政策：任用大量台籍菁英，提高本省人在國民黨中常會的比例，來融合族群。
- 集會言論自由：透過解嚴開放了黨禁和報禁，使得國內出版、傳播業的數量、內容大幅增加；新聞報導變得多樣、多元；出現許多新政黨監督、針砭政府的政策。

4. 胖達人食安事件

(1) 時間：2013年

(2) 過程：

- 知名連鎖麵包店經衛生局稽查後發現使用人工香料，與其廣告標榜「天然、無人工香料」不符，涉及廣告不實。
- 衛生局裁罰20萬元，並處罰業者須以3倍費用來賠償消費者。
- 因為處理不當，使衝突效應擴大，最後導致胖達人麵包店走入歷史。

(3) 衝突事由

- 廣告不實矇騙顧客
- 名流代言誤導視聽
- 廠商弔詭表裡不一
- GMP認證信賴崩潰

(4) 衝突管理策略

- 修訂食品衛生法規：
 - 將《食品衛生管理法》更名為《食品安全衛生管理法》
 - 新增衛生管理檢驗相關事項
 - 加強食品標示、廣告、管制管理注意事項
 - 增加罰款金額上限
- 民間有許多團體提議將「吹哨者窩裡反條款」修訂在新法中：
 - 鼓勵上下游廠商或內部員工檢舉
 - 設立「吹哨者」保護機制，提供舉發管道以協助調查。
 - 提撥罰鍰的5%作為獎金。
 - 希望透過大眾監督，牽絆、稽核不良食品製造的共犯。

第三節 後現代社會的衝突管理

1. 後現代社會的特徵：

- (1) 後現代社會階段，主要特徵：
- (2) 政治民主化

- (3) 經濟自由化
- (4) 社會開放且多元
- (5) 科技資訊化
- (6) 觀念全球化
- (7) 社會衝突元素更為複雜

2. 洪仲丘案

- (1) 時間：2013年
- (2) 過程：即將退伍的洪仲丘，因為在離營座談會中，反應部隊管理問題，造成其他軍官心生不滿，於是假借其攜帶照相型手機之名，對他處以關禁閉的處罰，並且在禁閉期間，進行不當操練，使其中暑送醫，最後引發熱衰竭而不治。
- (3) 衝突事由：
 - 軍事審判管轄權
 - 新公民社會運動
 - 導引媒體方向
- (4) 衝突管理策略
 - **啟動軍法改革**：立法院修法，規定未來在承平時，軍人犯罪一律交由一般司法審判。只有在戰時觸犯陸海空軍刑法或其他軍事相關法令時，才可適用軍法審判。
 - 利用**社群媒體**：洪仲丘案最大的影響就是促使台灣人民自動發起史上最大規模的公民社會運動。
 - **傳承公民自治**：公民1985行動聯盟主動將其運動緣起、企劃書、經費支出及檢討報告等文件，公開放到網路上，提供後續從事相關運動的人士參考。

第四章 衝突與管理

第一節 衝突的特性

1. 定義：指兩個以上相關聯的個體或群體，因互動行為所產生不和諧的狀態。
2. 起因：
 - (1) 目標衝突：指兩個人對於**期望的結果**無法獲得一致性看法。
 - (2) 認知衝突：指人與人之間或團體與團體間，抱持著**不同觀念或思維**。
 - (3) 情感衝突：當兩人的**感情不相容**時會產生。
 - (4) 行為衝突：會在兩人**做出侵犯對方行為**時出現
 - (5) 程序衝突：指人與人之間**解決問題的方法或程序不同**。
3. 衝突的正面意義：在問題解決後，讓雙方**對目標更為認同**或開始**互相溝通**。

4. 衝突的種類

	建設性衝突	破壞性衝突
定義	<ul style="list-style-type: none">● 可避免負面情緒上升● 透過溝通縮小認知差距● 讓彼此更加認同最終目標	<ul style="list-style-type: none">● 違反團體目標● 妨礙團體表現與發展
實例	<ul style="list-style-type: none">● 鄭和下西洋● 臺灣解嚴	<ul style="list-style-type: none">● 胖達人案● 洪仲丘案● 留美幼童案

第二節 衝突的管理

1. 定義：透過科學的理論與方法，來處理、化解人與人之間的衝突，藉此得到共同利益。
2. 步驟：



3. 衝突管理技巧

- (1) 溝通時，**設身處地**站在民眾立場為他們著想。
- (2) **積極傾聽**民眾意見
- (3) 即便有苦衷，也應**婉轉拒絕**民眾的要求，而不是逕自強行執行政策。
- (4) 和反對者進行**談判協商**，建立雙方都可接受的規則，尋求解決之道。
- (5) 商請**第三方來調解**、處理爭議，協助兩方達成協議。
- (6) 交由**權威代表**來進行仲裁和審議。