



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

NEGOTIATING SKILLS

KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

TIM HINDLE



• HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

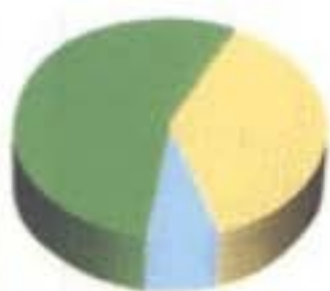
• ĐƯA RA CÁC GỢI Ý



• CÁC THỎA HIỆP • NGHIÊN CỨU

• GIAO DỊCH • KỸ THUẬT

• TỔ CHỨC • ĐIỀU KIỆN



• THỜI GIAN • VAI TRÒ

• THỎA THUẬN • KẾT THÚC



CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG
THƯƠNG LƯỢNG
NEGOTIATING SKILLS

CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG

THƯƠNG LƯỢNG

NEGOTIATING SKILLS

TIM HINDLE



Biên dịch : NGUYỄN ĐÔ
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)
FIRST NEWS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu 5

CHUẨN BỊ THƯƠNG LƯỢNG

Định nghĩa thương lượng	6
Nguyên tắc trao đổi	10
Xác định mục tiêu	12
Tự chuẩn bị	14
Đánh giá đối phương	16
Xây dựng chiến lược	20
Chương trình thương lượng	24
Xây dựng bầu không khí thích hợp	26
Sắp xếp vị trí ngồi	28



TIẾN HÀNH THƯƠNG LƯỢNG

Đánh giá trạng thái thương lượng	30
Đưa ra đề nghị	32
Phản hồi đề nghị	34
Ứng phó với những thủ thuật	36
Hiểu ngôn ngữ cơ thể	40
Lập trường thương lượng	42
Củng cố lập trường thương lượng	44
Làm suy yếu vị thế thương lượng của đối phương	46



KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

Vị thế thương mại	48
Chọn cách kết thúc	52
Tiến đến kết thúc	54
Xử lý sự đổ vỡ	58
Sử dụng người hòa giải	60
Đưa ra trọng tài phán xét	62
Thực thi những quyết định	64
Đánh giá kỹ năng thương lượng	66





LỜI GIỚI THIỆU

Thương lượng là một quá trình thỏa thuận và trao đổi của các bên liên quan nhằm đi đến một sự thống nhất sao cho các bên đều có lợi. Quyển sách **“Kỹ năng thương lượng”** này sẽ giải thích những nguyên tắc thương lượng, giúp bạn có khả năng và sự tự tin khi tiến hành thương lượng để đạt được những kết quả mà hai bên có thể chấp nhận được. Quyển sách này trình bày toàn bộ quá trình thương lượng từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc bao gồm những thông tin chủ yếu về cách thức xây dựng một chiến lược, tiến hành những nhượng bộ, và những giải pháp cần thiết khi cuộc thương lượng bị đổ vỡ, cách thức sử dụng bên thứ ba để giải quyết mâu thuẫn và bế tắc. Với 101 lời khuyên thiết thực và một bản tự đánh giá về kỹ năng thương lượng, đây là một cẩm nang vô cùng bổ ích và thiết thực cho những ai đang làm công tác này.



CHUẨN BỊ THƯƠNG LƯỢNG

Để thương lượng được thành công, bạn cần lên kế hoạch và chiến lược rõ ràng cùng sự quyết tâm đến cùng để đạt được mục tiêu đó. Để tạo điều kiện thuận lợi bảo đảm cho cuộc thương lượng thành công theo đúng kế hoạch đã vạch ra, bạn cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng.

ĐỊNH NGHĨA THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng chỉ xảy ra khi hai bên cùng nhau trao đổi để đạt được điều mình mong muốn. Thương lượng có thể xảy ra hầu như bất kỳ nơi nào trong cuộc sống hằng ngày, trong gia đình và đặc biệt là trong công việc.

I Để trở thành một chuyên gia thương lượng giỏi, hãy học cách “đọc” những nhu cầu của đối phương.

2 Hãy dành nhiều thời gian để chuẩn bị cho cuộc thương lượng.



HIỂU NGUYÊN TẮC THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng thành công - một nỗ lực của cả hai bên nhằm đạt được một giải pháp chung có thể chấp nhận được - không nên dẫn đến kết cục người thắng, kẻ thua. Đó là một quá trình kết thúc hoặc là làm hài lòng cả hai bên (thắng - thắng), hoặc là thất bại - cho cả hai bên (thua - thua). Nghệ thuật thương lượng dựa trên sự cố gắng dung hòa quyền lợi giữa các bên. Để đạt được một kết quả mà cả hai bên đều bằng lòng, bạn cần phải chuẩn bị tốt, tỉnh táo và linh hoạt.

NHẬN BIẾT NHỮNG KỸ NĂNG

Thương lượng là một kỹ năng mà mọi người có thể học được và có nhiều cơ hội để áp dụng những gì đã học. Những kỹ năng chủ yếu cần cho một cuộc thương lượng thành công là:

- Khả năng xác định mục tiêu, tuy nhiên một số mục tiêu cần phải linh hoạt
- Khả năng khai thác tính khả thi của hàng loạt các lựa chọn có sẵn
- Khả năng chuẩn bị tốt
- Khả năng tương tác, nghĩa là có thể lắng nghe và đặt câu hỏi cho các bên đối phương
- Khả năng nhận biết và đặt ưu tiên một cách rõ ràng

Những kỹ năng này giúp ích trong cuộc sống hàng ngày cũng như trong thương lượng. Nên dành thời gian học những kỹ năng này, bạn sẽ nâng cao bản thân nhiều hơn không chỉ là ở những kỹ năng thương lượng.

3 Bắt đầu bằng cách hình dung những kết quả có thể đạt được, đừng nghĩ đến việc thua thiệt.

4 Tập thương lượng để nâng cao các kỹ năng của bạn.

▼ NGHIÊN CỨU THƯƠNG LƯỢNG

Khi bắt đầu một cuộc thương lượng về thương mại, hai đoàn gặp nhau tại bàn thương lượng, hãy lưu ý đến ngôn ngữ cơ thể của mỗi thành viên để hỗ trợ cho cộng sự của họ như thế nào.



PHÂN LOẠI THƯƠNG LƯỢNG

Mỗi hình thức thương lượng khác nhau đòi hỏi những kỹ năng riêng. Trong kinh doanh và thương mại, mỗi trường hợp thương lượng đều thể hiện những đặc tính cụ thể. Việc thương lượng có thể chính thức hoặc không chính thức, phải trải qua nhiều lần nối tiếp nhau hoặc chỉ xảy ra một lần, tùy theo đối tượng thương lượng và mục đích cần thương lượng. Các bên thương lượng liên quan trong một doanh nghiệp như nhân viên, các cổ đông, công đoàn, hội đồng quản trị, nhà cung cấp, khách hàng, và các cơ quan nhà nước - tất cả đều có những lợi ích và quan điểm riêng. Cho dù ở bất kỳ nhóm nào, bạn cũng cần hòa giải những khác biệt đó bằng việc thương lượng: chẳng hạn, các cổ đông thương lượng với ban giám đốc về những chiến lược của công ty, công đoàn thương lượng với người sử dụng lao động về tiền công và điều kiện làm việc, các cơ quan nhà nước thảo luận với những nhân viên kế toán về các khoản thuế.

5 Cần chuẩn bị những nhượng bộ khi bạn tiến hành thương lượng.

6 Xác định chiến lược tùy theo từng hình thức thương lượng.

CÁC HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG TRONG TỔ CHỨC

HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG	VI DỤ	CÁC BÊN LIÊN QUAN
QUẢN TRỊ THƯỜNG NGÀY Những thương lượng như thế này liên quan đến những vấn đề nội bộ và mối quan hệ công việc giữa các nhóm nhân viên.	• Tổ chức tiền lương, các điều khoản và điều kiện làm việc. • Xác định vai trò công việc và phạm vi trách nhiệm. • Tăng năng suất bằng cách làm việc thêm giờ.	• Hội đồng quản trị • Các cơ quan trực thuộc • Đồng nghiệp • Công đoàn • Tư vấn pháp luật
THƯƠNG MẠI Những cuộc thương lượng này thường xảy ra giữa một tổ chức và đối tác bên ngoài. Mục đích chính thường là những vấn đề liên quan đến lợi ích về tài chính.	• Giành được một hợp đồng cung cấp cho khách hàng. • Lịch giao hàng và cung cấp dịch vụ. • Thỏa thuận về chất lượng và giá cả sản phẩm.	• Hội đồng quản trị • Nhà cung cấp • Khách hàng • Các cơ quan nhà nước • Công đoàn • Tư vấn pháp luật
PHÁP LÝ Những cuộc thương lượng này thường là chính thức và ràng buộc về mặt pháp lý. Những tranh chấp phát sinh trước đây có thể trở thành vấn đề quan trọng cần thương lượng.	• Tuân thủ những quy định của chính quyền địa phương và luật pháp quốc gia. • Tiếp xúc với các cơ quan pháp luật (như cơ quan chống độc quyền).	• Chính quyền địa phương • Chính phủ • Các cơ quan pháp luật • Hội đồng quản trị

CHỈ ĐỊNH NGƯỜI ĐẠI DIỆN

John F. Kennedy, Tổng thống Mỹ, đã từng nói, “Chúng ta không bao giờ thương lượng vì sợ hãi, nhưng chúng ta không bao giờ sợ thương lượng”. Dĩ nhiên, trong thực tế, bạn có thể không sẵn sàng thương lượng vì e ngại về một quy trình chưa quen thuộc. Nếu như vậy, bạn có thể nhờ người thương lượng hộ. Những người này gọi là “những người đại diện” và được giao trách nhiệm nhiều hay ít tùy theo bạn, bạn là “người ủy nhiệm” thuê họ tiến hành một cuộc thương lượng. Tuy nhiên, bạn nên luôn đặt ra rõ ràng toàn bộ phạm vi trách nhiệm của họ đối với cuộc thương lượng.

Một vài ví dụ phổ biến về người đại diện như các thành viên công đoàn là những người đại diện thương lượng cho người lao động, luật sư đại diện cho tất cả loại cổ đông trong một tổ chức như hội đồng quản trị, các cổ đông và khách hàng.

7 Xác định thật rõ ràng trách nhiệm của người đại diện thương lượng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Khi thương lượng, bạn phải biết khi nào cần nhượng bộ hoặc không nhượng bộ.
- Một vấn đề được đưa vào thương lượng có thể còn mơ hồ, vì thế phải xác định rõ vấn đề trước khi tiến hành thương lượng.
- Bản thân việc thương lượng đã mang hàm ý bạn sẵn sàng thỏa hiệp về vấn đề đang thảo luận.
- Những gì áp dụng được cho bạn với tư cách là một chuyên gia thương lượng cũng áp dụng được cho đối phương mà bạn đang thương lượng.

THƯƠNG LƯỢNG KHÔNG CHÍNH THỨC TRONG CUỘC SỐNG HÀNG NGÀY

Có nhiều tình huống trong cuộc sống gia đình và xã hội cần phải thương lượng. Ví dụ, bạn có thể đưa đón những đứa con của người hàng xóm đi học vào các ngày thứ Hai và thứ Năm nếu họ đưa đón con bạn vào các ngày thứ Ba và thứ Sáu, và hai bên luân phiên nhau vào các ngày thứ Tư. Thỉnh thoảng những điều khoản đã thống nhất có thể cần phải thương lượng lại. Chẳng hạn, bạn có thể đã thương lượng về giá của một lọ hoa ở một tiệm tạp hóa, nhưng nếu bạn mua nhiều hơn một lọ, bạn nên thương lượng lại để được giá thấp hơn lọ thứ nhất. Khi bạn rao giá một căn nhà, có thể bạn phải rao giá cao và sau đó thương lượng lại những điều khoản khi có người quan tâm.



▲ THƯƠNG LƯỢNG THÔNG QUA NGƯỜI ĐẠI DIỆN

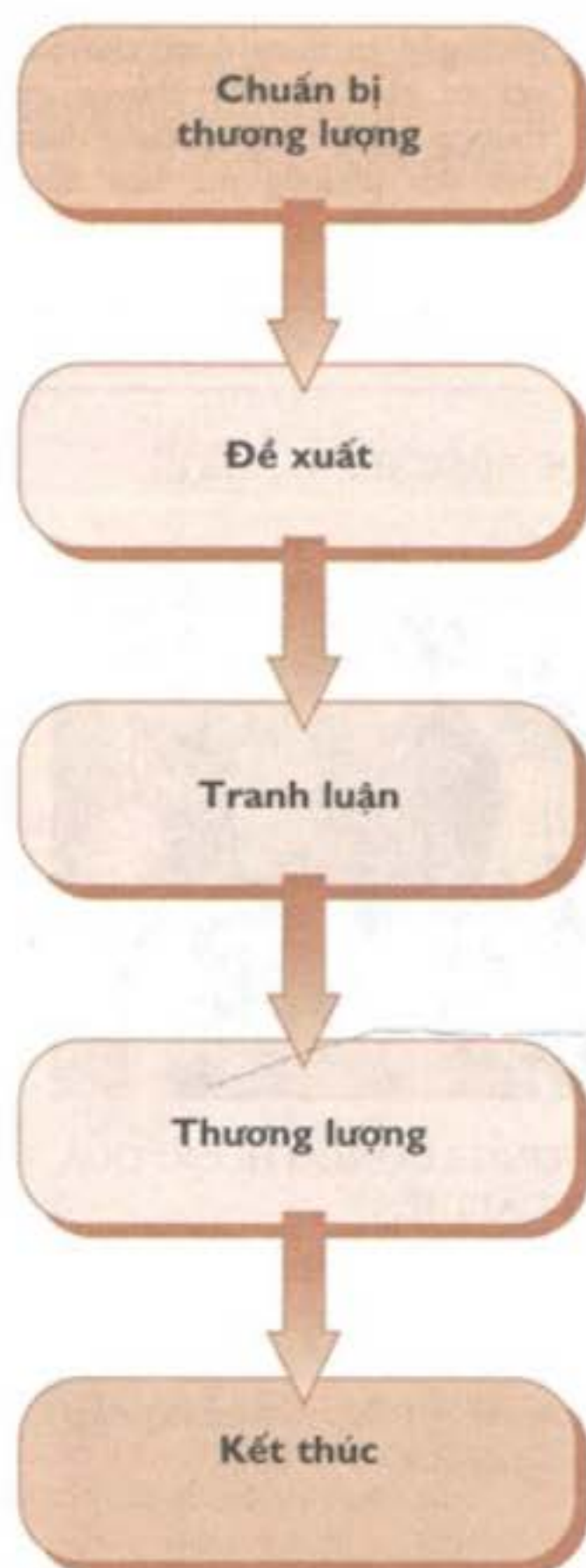
Nếu bạn đang cân nhắc về việc mua một căn nhà, bạn cần thảo luận những điều khoản và điều kiện mua bán với người đại diện cho những nhu cầu của người bán.

NGUYÊN TẮC TRAO ĐỔI

Với sự hiểu biết đúng đắn về tất cả các quy trình liên quan (chuẩn bị, đề xuất, tranh luận, thương lượng và kết thúc), việc thương lượng có thể tạo ra một kết quả thành công cho tất cả các bên. Trọng tâm của mục này là nguyên tắc trao đổi: muốn nhận bạn phải cho.

8 Làm rõ các ưu tiên của bạn: sẵn sàng nhượng bộ những điểm không quan trọng.

CÁC GIAI ĐOẠN THƯƠNG LƯỢNG



CÁC BÊN ĐỀU THẮNG

Chìa khóa của thương lượng là tất cả các bên đều cần nhận được những gì có giá trị bằng sự nhượng bộ của họ. Như vậy, mọi người sẽ cảm thấy thành công khi rời khỏi bàn thương lượng. Hãy cố gắng đạt được điều này bằng cách hiểu điều gì có giá trị cho phía bạn, có thể không có giá trị cho phía bên kia. Khác với một cuộc thi thể thao - chỉ có một bên thắng và một bên thua - một cuộc thương lượng có thể kết thúc với kết quả là cả hai bên đều thắng. Khi công đoàn thương lượng với hội đồng quản trị công ty, kết quả nhân viên được tăng lương và hội đồng quản trị có được sự bảo đảm về việc tăng năng suất lao động.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những nền văn hóa khác nhau có cách thức thương lượng rất khác nhau. Ví dụ, người châu Âu, châu Mỹ thường cho rằng người Nhật không muốn công khai đối mặt với những vấn đề còn mơ hồ và khó hiểu. Ngược lại, người Nhật thấy việc tuyên bố hoặc thể hiện quan điểm dứt khoát là điều không tế nhị cho lắm và khó có thể đi đến thỏa hiệp.

CẦN LINH HOẠT

Sự linh hoạt đóng vai trò rất quan trọng trên bàn thương lượng. Cân cân thế và lực giữa các bên sẽ thay đổi theo tiến trình thương lượng. Chẳng hạn, nếu bạn mặc cả khi mua hàng lưu niệm, sự hứng thú của bạn sẽ giảm xuống khi nhận ra rằng người bán không thể giao hàng tận nhà - những gì bạn mua bạn đều phải tự mang về. Người bán hàng nên nhận biết điều không vui đó của khách hàng, và trong trường hợp này bạn có thể đề nghị người bán hàng giảm giá để bù lại cảm giác mất vui đó và cũng để lôi kéo sự chú ý của bạn.

9 Linh hoạt là dấu hiệu của sức mạnh chứ không phải của sự yếu kém.

10 Nếu đồng ý vội vàng, có thể bạn sẽ hối tiếc sau này.

VÍ DỤ THỰC TẾ

John là một kiến trúc sư độc lập và đang thiếu việc làm. Khi Bill, một nhà kinh doanh bất động sản, đề nghị John thiết kế cho một nhà kho mà Bill sẽ xây dựng tại một địa điểm có giá trị. John đồng ý. Khi thấy John đang cần việc, Bill chỉ trả tiền công bằng một nửa mức lương bình thường của John. John phản đối, nhưng cuối cùng cũng đồng ý làm việc với mức bằng 60% tiền công bình thường của

minh. Công việc buồn chán và kéo dài. Cả hai bên đều nghĩ rằng Bill đã thắng còn John thì thua. Sau vài tuần, John nhận được một hợp đồng mới, lớn hơn và bắt đầu tỏ ra bức bối với công việc của Bill và chỉ làm việc vội và vào cuối ngày là lúc mà anh đã mệt mỏi.

Khi việc xây dựng đã hoàn thành, nhà kho có những sai sót thật vụng về, có lẽ do John làm việc không tận tâm. Bill cố gắng sửa chữa những sai sót này với chi phí thấp, nhưng không thành công. Khách hàng thuê kho ngày càng ít dần và ba năm sau Bill phải đóng cửa nhà kho.

◀ MỘT CUỘC TRAO ĐỔI KHÔNG THÀNH CÔNG

Trong tình huống này, ngay từ lúc đầu, những cuộc thương lượng đã dẫn tới một người thắng và một người thua. Tuy nhiên, theo thời gian sự tương quan này bắt đầu đảo ngược. John từ một người cho rằng đã thua đang tiến lên phía trước, còn Bill, một người lúc đầu tưởng đã thắng, đang nhận ra mình phạm một sai lầm phải trả giá quá đắt do ngay từ đầu đã cố tiết kiệm tiền bạc.

THƯƠNG LƯỢNG CÔNG BẰNG ▶

Trong trường hợp này có thể nói rằng cả hai bên cùng thắng lợi. Juan nhận ra rằng không thể nhận tiền mặt nhiều hơn nửa từ công ty phần mềm máy tính, do đó họ đã liên kết với nhau như một liên doanh. Cả hai bên đều đạt được mục đích chung giảm thiểu chi phí nếu liên doanh bị thất bại, và thu được lợi nhuận tối đa nếu liên doanh thành công.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Juan là một chuyên viên thiết kế phần mềm máy tính, có ý tưởng về một trò chơi vi tính mới mà anh tin sẽ đạt được thành công lớn. Tuy nhiên, công việc này đòi hỏi mất nhiều thời gian để lập trình trò chơi và lúc này Juan cũng cần tiền để sống. Juan gặp Maria, một người bạn, là nhân viên của một công ty máy tính lớn. Maria và các đồng nghiệp của cô đánh giá cao ý tưởng của Juan nhưng đề nghị chỉ trả cho Juan 10.000 đô la Mỹ.

Juan nói phải cần chín tháng để phát triển trò chơi này và với 10.000 đô la chỉ đủ sống trong khoản thời gian đó. Số tiền này không bù đắp đủ công sức của anh. Juan đề nghị 10.000 đô la chỉ là số tiền ứng trước từ khoản lợi nhuận trong tương lai, anh và công ty sẽ chia lợi nhuận thu được theo tỷ lệ 25:75. Cuối cùng tỷ lệ chia lợi nhuận được thống nhất là 20:80. Sản phẩm trò chơi này được tung ra bằng một chiến dịch tiếp thị rầm rộ và thành công lớn, giúp cả hai bên đều kiếm được nhiều tiền.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Bước đầu tiên trong việc lập kế hoạch cho bất kỳ hình thức thương lượng nào là xác định tất cả các mục tiêu mong muốn. Chỉ khi xác định được mục tiêu, bạn mới có thể lên kế hoạch để thực hiện những mục tiêu này.

11 Viết ra tất cả những mục tiêu, rồi sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên.

12 Xác định những vấn đề công khai có thể thỏa hiệp và những vấn đề không thể thỏa hiệp.

13 Trình bày mỗi mục tiêu bằng một câu ngắn gọn.

LÀM RÕ MỤC TIÊU

Có nhiều mục tiêu cần đạt được trong một cuộc thương lượng. Bạn có thể mua một bộ cờ ở nước ngoài, nhưng bạn cũng muốn mang về nước mà không đóng thuế, và bạn cũng muốn thanh toán bằng thẻ tín dụng. Vì thế mua một bộ cờ không phải là mục tiêu duy nhất của bạn. Tương tự như vậy, khi các tổ chức công đoàn thương lượng tăng lương cho các thành viên công đoàn, các tổ chức này cũng hướng tới việc cắt giảm làm việc ngoài giờ hoặc cải thiện mức thù lao trả cho các thành viên công đoàn vào những ngày làm việc cuối tuần.

Trước khi đi vào thương lượng, hãy lập một danh sách các mục tiêu, sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên và xác định những mục tiêu không cần thiết. Khi đi đến thỏa hiệp, bạn cần phải biết những mục tiêu nào nên nhượng bộ trước.

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN

ĐỐI VỚI CÔNG TY	MỨC ĐỘ ƯU TIÊN	ĐỐI VỚI NHÀ CUNG CẤP
Giá cả	Một	Chất lượng
Thời gian	Hai	Giá cả
Chất lượng	Ba	Thời gian
Số lượng	Bốn	Số lượng

PHÂN LOẠI ƯU TIÊN

Hãy chia các ưu tiên của bạn thành ba nhóm:

- Nhóm ưu tiên mang tính lý tưởng;
- Nhóm ưu tiên đại diện cho những chỉ tiêu mang tính thực tế;
- Nhóm những mục tiêu tối thiểu bạn phải đạt được để cảm thấy rằng cuộc thương lượng không thất bại.

Xác định mỗi nhóm một giá trị. Ví dụ, nếu mua bộ cờ là mục tiêu hàng đầu của bạn, cho giá trị là 10, trả tiền bằng thẻ tín dụng là điều kiện có thể nhượng bộ được, bạn cho giá trị thấp hơn, là 2. Tìm một bộ cờ bằng đá cẩm thạch có thể không quan trọng lắm, nhưng vẫn cần, cho giá trị là 7. Đặt thứ tự ưu tiên theo cách này, bảo đảm bạn sẽ không kết thúc thương lượng bằng sự thỏa hiệp không đúng với yêu cầu.

14 Hãy từ bỏ những mục tiêu hoàn toàn không thực tế trước khi thương lượng.

▼ ĐÁNH GIÁ CÁC ƯU TIÊN

Trong trường hợp của Anil, việc đóng bảo hiểm xã hội một cách phù hợp quan trọng hơn những khoản thu nhập từ công việc. Về phía Công ty GUT, chi phí và những xáo trộn do thay đổi mức đóng bảo hiểm xã hội đã vượt qua lợi ích có được từ việc tuyển dụng một nhân viên có tài năng.



PHÂN BIỆT GIỮA MONG MUỐN VÀ NHU CẦU

Sự phân biệt rõ ràng có thể giúp xác định các giá trị của những mục tiêu khác nhau là sự phân biệt giữa "mong muốn" và "nhu cầu". Một mặt, bạn có thể quyết định bạn muốn thay thế một điện thoại thông thường bằng một điện thoại mới theo một có nhiều chức năng tự động. Mặt khác, khi đĩa cứng máy tính của bạn bị rơi vỡ và không thể phục hồi được, bạn

cần phải thay thế ngay để làm việc theo yêu cầu công việc trong văn phòng công ty. Thế là trong khi bạn muốn một điện thoại mới nhưng bạn không cần ngay. Cái mà bạn cần là một đĩa cứng máy tính. Hiểu sự khác biệt một cách tinh tế này là điều rất quan trọng để nhận biết những mong muốn và nhu cầu của đối phương khi ngồi vào bàn thương lượng.

TỰ CHUẨN BỊ

Tự chuẩn bị cho một cuộc thương lượng quan trọng bằng cách tiến hành việc nghiên cứu thật kỹ lưỡng. Bạn cần tìm những thông tin hữu ích để hỗ trợ cho những mục tiêu đã xác định của bạn và những thông tin có thể giúp bạn làm suy yếu vị thế thương lượng của đối phương.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Thông tin không chính xác còn tệ hại hơn là không có thông tin nào.
- Các báo cáo hàng năm của công ty có thể là nguồn thông tin hữu ích.
- Cách tiếp cận của bạn là phải lưu ý đối phương đã có những thông tin gì.
- Có quá nhiều số liệu thống kê chỉ làm rối vấn đề.
- Cần phát triển các tuyến tiếp cận thông tin, vì những thông tin này nếu bạn không sử dụng bây giờ thì chúng cũng có thể hữu ích trong tương lai.

THU THẬP DỮ LIỆU

Sử dụng thời gian chuẩn bị quý báu của bạn vào việc tìm kiếm những thông tin về những người mà bạn sẽ thương lượng cùng công việc của họ. Những thông tin này có thể thu thập từ các nguồn thông tin điện tử và sách báo. Đến thư viện; truy cập mạng quốc tế; nói chuyện với những người biết về người mà bạn sắp thương lượng. Hãy xem lại các báo cáo hàng năm của công ty họ, các báo cáo về nghiên cứu thị trường, và những bài báo cũ cắt ra làm tư liệu. Rà soát cẩn thận những nguồn thông tin này có thể giúp cho bạn có đủ những luận điểm mạnh mẽ để hỗ trợ cho những tình huống thương lượng của bạn, nhưng những thông tin bạn có tuyệt đối phải chính xác.

15

Hãy chắc chắn bạn đã thu thập được tất cả những thông tin quan trọng liên quan đến cuộc thương lượng.

THỜI GIAN CHUẨN BỊ

Dành một khoảng thời gian chuẩn bị trước khi bắt đầu thương lượng là rất quan trọng, vì đó là một khoảng thời gian cần để củng cố. Bạn phải có đủ thời gian để hoàn tất tốt việc nghiên cứu. Bạn có thể cần thời gian để tìm những số liệu thống kê và những trường hợp điển hình để hỗ trợ cho những luận điểm và phác họa ngắn gọn của bạn về tính cách của người mà bạn sẽ thương lượng. Ghi nhớ những thông tin này và hãy vận dụng những thông tin đó một cách khôn khéo. Ví dụ, nếu bạn có dự định dùng những số liệu thống kê phức tạp, hãy chuẩn bị lời giải thích để hỗ trợ cho tình thế thương lượng của bạn, hơn là làm suy yếu vị thế thương lượng của đối phương bằng cách cho rằng họ không hiểu những số liệu do bạn đưa ra.



▲ THU THẬP TÀI LIỆU

Sắp xếp những dữ liệu sao cho dễ tìm. Sao chép những tài liệu quan trọng, dùng bút màu để làm nổi bật các điểm chính. Không hề uống phí chút nào khi bạn dành thời gian để kiểm tra các số liệu.

PHÁT TRIỂN LÔ-GÍC

Sau khi đã sưu tập nhiều dữ liệu, hãy bắt đầu xây dựng những luận điểm lô-gíc. Bạn cần phải tuân thủ tính lô-gíc theo một trong hai cách cơ bản sau đây:

- Nội suy - kết luận được rút ra từ một nhóm các tiền đề. Ví dụ, "Tôi là một cổ đông của Công ty Công nghệ Đại Toàn Cầu (GUT). Công ty GUT sẽ chia cổ tức trong quý này là 0,7 xu cho một cổ phần. Cho nên tôi sẽ nhận cổ tức được chia là 0,7 xu cho mỗi cổ phần trong quý này".
- Quy nạp - kết luận được rút ra từ những ví dụ dựa trên kinh nghiệm. Ví dụ, "Mỗi lần có người trong Công ty GUT được đề bạt thành phó chủ tịch, họ đều được tăng lương. Tôi đang được đề bạt làm phó chủ tịch, bởi vậy tôi cũng sẽ được tăng lương". Nếu không tăng lương như dự kiến sau khi được đề bạt dù chỉ có một trường hợp, thì việc tăng lương này sẽ không lô-gíc.

16 Hãy tham gia những cuộc thương lượng của người khác với tư cách là quan sát viên.

17 Học hỏi những thủ thuật thương lượng từ tiểu sử của những chuyên gia thương lượng nổi tiếng.

ĐỰ ĐOÁN NHỮNG HƯỚNG THƯƠNG LƯỢNG CÓ THỂ THỰC HIỆN ĐƯỢC



ĐÁNH GIÁ ĐỐI PHƯƠNG

Để có được lợi thế khi thương lượng hãy nghiên cứu những điểm mạnh và yếu có thể có trong lập trường thương lượng của đối phương, đồng thời nghiên cứu, tìm hiểu trình độ chung và thói quen của từng cá nhân tham gia thương lượng.

18

Nói chuyện với người biết về phía đối phương.

NHỮNG CÂU HỎI TƯ VẤN

- Q** Đối phương có phải là những chuyên gia thương lượng có nhiều kinh nghiệm không?
- Q** Có sự khác biệt ý kiến nào trong số những chuyên gia thương lượng của đối phương không?
- Q** Đối phương có đủ hiểu biết và thực tế cần thiết để đạt được mục tiêu của họ không?
- Q** Đối phương có đủ năng lực và quyền hạn để đạt được mục đích không?
- Q** Đối phương có bị áp lực giải quyết vấn đề nhanh hay không?

XEM XÉT TÌNH THỂ CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Nghiên cứu tình thể chung của đối phương - nghĩa là xem xét tất cả các phương diện trong tình thể thương lượng của họ. Đối phương sẽ có những điểm mạnh và những điểm yếu. Làm cho đối phương bộc lộ những điểm yếu chính để hạn chế những điểm mạnh của họ.

Mặc dù đối phương có những luận điểm mạnh mẽ và thuyết phục, nhưng bạn vẫn có thể phản bác bằng một luận điểm khác về mặt đạo đức, chẳng hạn. Ví dụ, một trại nuôi cá muốn dùng loại thức ăn mới giúp cho cá tăng trưởng nhanh hơn 15%, nhưng hãy nghĩ đến hậu quả của vấn đề tăng trọng nhanh chóng đó. Một nghiên cứu cho thấy loại thức ăn này làm cho xương cá yếu đi đến nỗi chúng bơi rất khó khăn.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG ĐIỂM MẠNH

Vì thương lượng là một quá trình hướng dẫn đến một thỏa thuận hoặc một thỏa hiệp, nên bạn cần phải đánh giá điểm khởi đầu cũng như những thế mạnh của đối phương. Họ có đang ở một tình thể thương lượng mạnh mẽ không? Có hợp lý không? Có thể chấp nhận về mặt đạo đức không? Họ có một trưởng đoàn thương lượng giỏi không? Một khi đã có ý tưởng về những điểm mạnh của đối phương, bạn hãy đánh giá theo hướng mà họ có thể tiến hành khi cuộc thương lượng bắt đầu? Khả năng thương lượng của họ đến đâu? Họ có ngừng cuộc họp để tạo ưu thế, chẳng hạn muốn xin ý kiến của cấp có thẩm quyền cao hơn hay không?

19

Nên nhớ rằng đối phương có thể có một chương trình thương lượng khác còn ẩn giấu.

NHẬN BIẾT MỤC TIÊU

Cố gắng nhận biết những mục tiêu của đối phương - như khi bạn nhận biết được những mục tiêu của bạn. Lập một danh sách những mục tiêu giả định, và phân loại ưu tiên những mục tiêu đó, theo các mức độ cao, trung bình và thấp. Nhưng nhớ rằng việc phân loại như vậy chỉ mang tính chất phỏng đoán và cần phải được kiểm chứng thông qua quan sát khi tiến hành thương lượng.



PHỎNG ĐOÁN CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐỐI PHƯƠNG

MỨC ĐỘ ƯU TIÊN CAO

Đây là những mục tiêu mà bạn nghĩ đối phương cho là rất quan trọng cần phải đạt được.

MỨC ĐỘ ƯU TIÊN TRUNG BÌNH

Đây là những mục tiêu mà bạn cho là đối phương muốn đạt được.

MỨC ĐỘ ƯU TIÊN THẤP

Đây là những mục tiêu mà bạn nghĩ đối phương chỉ xem như một phần thưởng nếu đạt được.

PHÂN TÍCH NHỮNG ĐIỂM YẾU CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Song song với việc nghiên cứu kỹ lưỡng điểm mạnh của đối phương, bạn cũng cần biết những điểm yếu của họ - cả về tình thế lẫn các kỹ năng thương lượng của từng người. Ví dụ, nếu đối phương của bạn là một nhóm gồm nhiều người, hãy phân tích xem có chỗ nào có thể chia rẽ và khống chế họ không - nghĩa là khi nhượng bộ một điểm nào đó, bạn biết sẽ làm vừa lòng một số người nhưng sẽ gây bất bình cho những người còn lại. Hãy nghiên cứu những điểm yếu trong những lần tranh luận trước đây của họ bằng cách tìm ra những lĩnh vực thuộc về chính trị hoặc đạo đức khó giải quyết trong tình thế thương lượng của họ để khai thác một cách tốt nhất. Chẳng hạn, bạn có thể khai thác khía cạnh đạo đức và pháp lý khác nhau của giám đốc bán hàng của một công ty bán sỉ hàng điện máy, khi ông này đưa ra đề nghị bán một lượng đáng kể hàng điện máy bị hư hỏng bằng cách giảm giá.

20 Hãy kiểm tra đánh giá của bạn về đối phương thông qua cách ứng xử của họ trong quá trình thương lượng.

SỬ DỤNG NHỮNG NGUỒN THÔNG TIN CHÍNH THỨC

Xem xét cẩn thận những thông tin viết về đối phương. Ví dụ phân tích các bài viết đăng trên tạp chí thương mại và những ấn phẩm liên quan khác có liệt kê chi tiết những gì đối phương đã thực hiện. Những thông tin này có thể là những thông tin cơ bản về hiện trạng, quá trình hoạt động và các mục tiêu chiến lược hiện nay của đối phương. Bạn cũng có thể xem xét tất cả những tài liệu đã được công bố tại các cơ quan nhà nước về cơ sở pháp lý và tình hình tài chính của đối phương.



HỌC HỎI KINH NGHIỆM

Việc thương lượng thường xảy ra giữa những người đã từng đàm phán với nhau về những vấn đề tương tự, chẳng hạn như nhà cung cấp thương lượng lại một hợp đồng được gia hạn theo từng năm, hoặc các nhân viên thương lượng về việc thay đổi các điều kiện làm việc. Nếu bạn thương lượng với một đối tác trước đây, hãy phân tích cách họ đã xử lý những thương lượng trước đó như thế nào. Xem lại những biên bản hoặc ghi chú cũ đồng thời tham khảo ý kiến với các đồng nghiệp đã tham gia quá trình thương lượng đó. Điều chỉnh lại chiến thuật của bạn cho phù hợp, nhưng nhớ là khi bạn đã trở nên quen thuộc với cách làm việc của đối phương thì họ cũng xây dựng các mục tiêu theo những hiểu biết của họ về các chiến lược trước đây của bạn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Cán cân thế và lực trong những lần thương lượng trước có thể không giống với lần thương lượng này.
- Chuyên gia thương lượng của đối phương có thể đã đàm nhận một công việc mới với nhiều năng lực và quyền hạn hơn.
- Công việc mới của chuyên gia thương lượng phía đối phương có thể bộc lộ những điểm yếu và điểm mạnh mới.
- Áp lực thời gian cho cả hai bên thương lượng có thể khác nhau.
- Phân chuẩn bị của mỗi bên có thể khác nhau trong mỗi vòng thương lượng.

21 Nếu có thể được, nên thường xuyên tham khảo ý kiến của các thành viên trong đoàn thương lượng trước đây.



22 Tìm hiểu xem ai sẽ là người đại diện cho phía đối phương.

TÌM RA CƠ SỞ CHUNG

Thương lượng là vạch ra lộ trình nhằm tìm kiếm cơ sở chung cho sự thống nhất hoặc thỏa hiệp. Mục tiêu này có thể đạt được nhanh hơn nếu các bên đã từng thương lượng trước đây vì họ có thể nắm bắt được những nhượng bộ mà một bên muốn đưa ra.

Ví dụ, nếu một nhân viên đến gặp giám đốc và muốn thương lượng về việc tăng lương, nhân viên có thể thấy rằng sự căng thẳng về ngân sách của giám đốc hoặc của công ty, không cho phép tăng lương trực tiếp trong năm này. Tuy nhiên, thay vì yêu cầu tăng lương trực tiếp hàng tháng, nhân viên và giám đốc có thể bàn bạc và thỏa thuận cách thay thế bằng việc ấn định một khoản tiền thưởng để giảm nhẹ áp lực về ngân sách. Hai bên cũng có thể thỏa thuận tăng thêm một tuần nghỉ phép trong năm, để thay thế cho việc tăng lương. Cách giải quyết linh hoạt như vậy nhằm mục đích tìm ra cơ sở chung của hai bên để có thể dẫn đến một thỏa hiệp thích hợp.

THƯƠNG LƯỢNG VỚI NHIỀU NHÓM

Khi đối phương gồm nhiều đoàn thương lượng có những quyền lợi khác nhau, giống như cách đánh giá thông thường về một nhóm và mỗi cá nhân trong nhóm đó, bạn đánh giá xem có sự xung đột nào giữa các bên này không. Ngoài ra, cũng xác định ai là người có quyền thay mặt các nhóm khác nhau đưa ra những quyết định quan trọng. Ví dụ, nếu bạn là người tham gia đấu thầu để mua lại một công ty, hãy bắt đầu bằng cách thương lượng với cổ đông của công ty. Trong trường hợp khi có một cơ quan nhà nước cùng tham gia đấu thầu, nên sử dụng một chiến lược khác: hãy đề cập đến những ảnh hưởng rộng lớn hơn của sự tiếp quản công ty và sử dụng một nhóm gồm các luật sư để thương lượng và xem xét tất cả các khía cạnh liên quan.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những khác biệt về văn hóa tồn tại giữa các chủng tộc, nhóm tuổi, giới tính và bạn có thể tận dụng những khác biệt này để tạo ưu thế cho bạn. Ví dụ, nếu đối phương của bạn là người Nga ở độ tuổi trung niên, bạn có thể hiểu rằng người này thiếu độ nhạy bén về thị trường thương mại. Tương tự, một thanh niên Mỹ có học vấn tốt nhưng có thể thiếu kinh nghiệm làm việc.

SỬ DỤNG NHỮNG NGUỒN THÔNG TIN KHÔNG CHÍNH THỨC

Để thu thập được nhiều thông tin hữu ích, bạn phải tự luyện cách suy nghĩ như một thám tử. Tạo cơ hội xã giao, sử dụng mạng lưới kinh doanh, gặp mặt một cách tình cờ, hoặc gọi điện thoại theo một thời điểm cho những người thích hợp để tìm xem các đối phương của bạn hàng ngày hoạt động như thế nào. Bạn cũng có thể cử nhân viên đến văn phòng của họ để xem họ đối xử với nhân viên và khách hàng như thế nào, hoặc mời một

trong những khách hàng lâu dài của họ ăn trưa và khéo léo đưa ra vài câu hỏi. Những nhân viên bất mãn đã nghỉ việc cũng có thể là một nguồn thông tin có ích, nhưng chú ý có trường hợp họ đang vô tình chuyển cho bạn những thông tin nhằm đánh lạc hướng của đối phương và ít có cơ sở thực tế.

THU THẬP THÔNG TIN ►

Hãy xã giao không chính thức với những người có quan hệ với cả hai bên trong các cuộc thương lượng, để thu thập càng nhiều càng tốt thông tin về đối phương và chiến lược của họ.



XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Một khi bạn đã xác định rõ mục tiêu của mình và phân tích được những mục tiêu có thể của đối phương, nên nhanh chóng xây dựng một chiến lược bằng cách sử dụng thế mạnh từng thành viên trong đoàn thương lượng của bạn để nhanh chóng đạt được mục tiêu.

NHỮNG CÂU HỎI TƯ VẤN

- Q** Bạn sẽ quyết định như thế nào về chiến lược và chiến thuật?
- Q** Bạn cần bao nhiêu người thương lượng trong đoàn của bạn?
- Q** Bạn phải mất bao lâu để định ra một chiến lược?
- Q** Tất cả những thành viên trong đoàn đều cần tham gia vào các cuộc thương lượng hay không?
- Q** Khi nào bạn có thể diễn tập vai trò và chiến thuật thương lượng của bạn?

NẮM VỮNG CÁC VAI TRÒ

Cũng giống như mỗi đội bóng đá đều cần một thủ môn, mỗi đoàn thương lượng đều cần những người đóng vai trò “nhạc trưởng” trong một số vấn đề nào đó để kết thúc thành công một cuộc thương lượng. Các vai trò này gồm Trưởng đoàn, Người đóng vai tốt bụng, Người đóng vai xấu tính, Người đóng vai theo đường lối cứng rắn và Người chịu trách nhiệm tổng hợp. Bạn cũng có thể chọn những vai trò khác thích hợp với hoàn cảnh của từng cuộc thương lượng cụ thể.

Đoàn thương lượng lý tưởng nên gồm từ ba đến năm người, tất cả đều đại diện cho những vai trò then chốt. Tuy nhiên, không phải một người chỉ đóng một vai trò - thông thường, một người đóng nhiều vai trò bổ sung lẫn nhau và phản ánh tính cách riêng của họ.

23

Hãy đưa ra một chiến lược thương lượng đơn giản và linh hoạt.

CÂN NHẮC NHỮNG MỤC TIÊU

Chiến lược là một chính sách chung nhằm đạt được một số mục tiêu đã định. Không nên nhầm lẫn chiến lược với chiến thuật. Chiến thuật là những phương pháp cụ thể để thực hiện một chiến lược.

Chiến lược phụ thuộc vào nhiều yếu tố như nhân sự, hoàn cảnh và những vấn đề cần thương lượng. Xem xét cẩn thận động lực của các thành viên trong đoàn liên quan đến những lý do và đề tài thương lượng để chọn những người có thể kết hợp được thế mạnh và kỹ năng của họ giúp cho đoàn đạt được mục tiêu tốt nhất.

24

Hãy kiểm chế tính nóng nảy và sự thất vọng trong khi thương lượng và không bao giờ giận dữ bỏ ra ngoài.



XÁC ĐỊNH CÁC VAI TRÒ TRONG ĐOÀN

CÁC VAI TRÒ

TRÁCH NHIỆM

TRƯỞNG ĐOÀN

Bất kỳ đoàn thương lượng nào cũng cần một trưởng đoàn. Đây có thể là người có chuyên môn cao nhất, nhưng không nhất thiết phải là thành viên cao cấp nhất trong đoàn.



- Điều hành thương lượng, thỉnh thoảng yêu cầu người khác phát biểu khi cần.
- Chỉ phối những vấn đề chuyên môn - ví dụ như quyết định có đủ tiền để mua lại công ty không.
- Phối hợp những thành viên khác trong đoàn.

NGƯỜI ĐÓNG VAI TỐT BỤNG

Đây là người mà hầu hết các thành viên trong đoàn đối phương đều nhận ra. Họ mong muốn người này là đối tác duy nhất của họ.



- Thể hiện sự cảm thông và chia sẻ quan điểm của đối phương.
- Biết rút lui về vị trí mà đoàn đã phân công trước đó.
- Ru ngủ các thành viên của đối phương bằng một cảm giác an toàn không có thật, làm đối phương mất cảnh giác.

NGƯỜI ĐÓNG VAI XẤU TÍNH

Ngược lại với người đóng vai tốt bụng, vai trò của người này là làm cho đối phương cảm thấy sự thỏa thuận dễ đạt hơn nếu không có người này.



- Dừng tiến trình thương lượng nếu và khi thấy cần thiết.
- Làm suy yếu những luận điểm hoặc quan điểm mà đối phương đưa ra.
- Dọa đối phương và cố gắng phơi bày những điểm yếu của họ.

NGƯỜI ĐÓNG VAI THEO ĐƯƠNG LỐI CỨNG RẮN

Thành viên này luôn có lập trường cứng rắn về mọi thứ. Người này thường đưa ra những vấn đề phức tạp cho đối phương, và thường kéo dài vấn đề.



- Làm chậm tiến độ thương lượng bằng cách dùng những chiến thuật phong tỏa.
- Chấp nhận người khác rút lại đề nghị thiếu tinh thuyết phục.
- Quan sát và ghi nhận tiến bộ của cuộc thương lượng.
- Hướng cho đoàn tập trung vào mục tiêu thương lượng.

NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM TỔNG HỢP

Người này lựa chọn và tổng hợp tất cả những quan điểm đã trình bày, và đưa ra thành một trường hợp riêng mang tính thuyết phục.



- Đưa ra cách thức hoặc chiến thuật để tháo gỡ những bế tắc trong thương lượng.
- Giữ cho các nội dung thảo luận không đi quá xa những vấn đề chính.
- Chỉ ra những điều mâu thuẫn trong các luận điểm của đối phương.

PHÂN CÔNG CÁC VAI TRÒ

Trong thương lượng, một chiến lược tốt là biết bố trí nhân sự thích hợp. Bạn phải quyết định về vai trò và trách nhiệm mà các thành viên trong đoàn của bạn phải đảm nhận. Họ có biết quan sát và lắng nghe tốt hơn nói không? Họ đã từng gặp người nào của phía đối phương trước đây chưa? Họ có quan tâm đến môi trường xung quanh không? Trong một đoàn thương lượng, thành viên có tính hướng ngoại chẳng hạn, có thể đóng vai người tốt bụng. Hãy phân công các vai trò cẩn thận vì đoàn của bạn phải có đủ khả năng để giải quyết bất cứ tình huống nào do đối phương đặt ra.

25

Xây dựng lịch trình phân công và diễn tập các chiến thuật thương lượng.

▼ DIỄN TẬP

Khi đã chọn được một đoàn thương lượng, hãy tập hợp các thành viên trong đoàn lại để diễn tập vai trò của mỗi thành viên. Giải quyết những chỗ còn thiếu và trùng lặp của các vai trong đoàn.



TÂM QUAN TRỌNG CỦA ĐÁNG VÊ BÊN NGOÀI

Xem xét cẩn thận đáng vẻ bên ngoài của bạn vì những ấn tượng ban đầu rất quan trọng. Hãy nghĩ đến hình thức thương lượng mà bạn sắp tham gia và chọn trang phục sao cho phù hợp. Cách thức ăn mặc có thể ảnh hưởng đến cách người khác cảm nghĩ về bạn và thẩm quyền của bạn, nhưng mặt khác cũng có thể tác dụng ngược lại. Khuyến khích cả đoàn ăn mặc theo cùng một phong cách và nếu bạn muốn cho trình trọng khi đến thương lượng hãy mặc thêm áo vest, còn nếu chưa rõ nghi thức, nên ăn mặc vừa phải.

27 Tập giữ im lặng khi ngồi vào bàn thương lượng.

VÍ DU THỰC TẾ

Lãnh đạo một công ty điện tử của Beth và Kurt đến Hồng Kông để thuyết phục một nhà sản xuất mua một số mặt hàng vi mạch của họ. Trước khi đi, Beth và Kurt đã diễn tập một số tình huống thương lượng và quyết định Beth sẽ là người chịu trách nhiệm trình bày. Ở Hồng Kông, các giám đốc nhà máy đã chấp thuận đề nghị của Beth và Kurt và trong họ có vẻ hài lòng. Tuy nhiên, khi Beth đang nói thì Kurt

nghe được một người nói: "Người phương Tây không bao giờ chấp nhận giá đưa ra đầu tiên". Vì thế khi người Trung quốc đưa ra giá, họ nghĩ rằng sẽ không được chấp nhận, Kurt đã ngắt lời của Beth. Beth ngạc nhiên vì nghĩ rằng giá đưa ra hoàn toàn hợp lý. Tuy nhiên, bà vui vẻ dừng lại khi những người Trung quốc đã đồng ý giá cao hơn 10% so với bản chào giá ban đầu. Cả hai bên đều rời khỏi bàn thương lượng vui vẻ với kết quả giao dịch đạt được.

26 Hãy ăn mặc sao cho thoải mái nhưng phải lịch sự và không quá cầu kỳ.

PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ CHO CÁC THÀNH VIÊN

Để các thành viên trong đoàn của bạn hoàn thành tốt vai trò cụ thể, bạn phải phân công nhiệm vụ cho họ một cách kỹ lưỡng. Tránh đưa ra những nội dung mâu thuẫn trong khi thương lượng bằng cách không để những người vắng mặt trong cuộc họp trước tham gia thương lượng. Ví dụ, nếu trước đây trưởng đoàn thương lượng đã nói ông ta có đủ thẩm quyền để thỏa thuận giá cả, thì phải bảo đảm người theo đường lối cứng rắn nên vắng mặt lần họp sau đó, nếu không, trong một cố gắng kéo dài thời gian, người theo đường lối cứng rắn nói rằng cần phải xin ý kiến chấp thuận giá của văn phòng công ty. Sự bất nhất như vậy có thể làm mất uy tín nghiêm trọng của đoàn.

Khuyến khích từng thành viên chuẩn bị, bảo đảm toàn đoàn có mặt đầy đủ trong ít nhất một lần diễn tập thử bằng trang phục thống nhất, dùng số liệu thật và tài liệu nhìn thấy được khi cần thiết. Có thể ghi chép trong lần thực tập này để sau đó sử dụng cho việc phân tích và tìm giải pháp để đoàn cải thiện được chiến lược và chiến thuật thương lượng.

◀ CÙNG NHAU LÀM VIỆC

Trong ví dụ về sự phối hợp làm việc theo đoàn này, Beth hành động như một Trưởng nhóm, còn Kurt hoàn thành các vai trò còn lại. Một chuyên viên thương lượng đơn độc sẽ gặp nhiều khó khăn hơn vì phải làm việc theo suy nghĩ của riêng mình và phải thu thập đủ thông tin để giải quyết thành công một giao dịch.

CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG

Trước khi thương lượng nên xây dựng nội dung chương trình. Đó là bảng liệt kê những vấn đề cần thảo luận. Chương trình này được các bên tham gia thương lượng thảo luận và thống nhất những nội dung cần thiết và loại bỏ những nội dung thừa, trước khi cuộc thương lượng chính thức bắt đầu.

28 Cố gắng đưa ra một chương trình thương lượng - chương trình này sẽ chi phối toàn bộ nội dung của cuộc họp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mỗi nội dung trong chương trình nên ấn định một khoảng thời gian thương lượng.
- Bản dự thảo chương trình thương lượng nên gửi trước cho tất cả các bên tham gia.
- Khi đánh máy bản chương trình thương lượng, cần phải chừa rộng lề để ghi chú.
- Những tài liệu bổ sung phải gửi kèm với bản chương trình thương lượng.
- Các chương trình thương lượng có thể quan trọng đến mức thỉnh thoảng phải thảo luận lại nội dung chi tiết.

DỰ THẢO MỘT CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG

Các nội dung cần bàn trong chương trình thương lượng có thể trở thành phần trung tâm của chiến lược thương lượng, thể hiện qua việc xem xét thứ tự các nội dung và thời gian thương lượng dành cho mỗi nội dung đó. Chính vì vậy, đôi khi phải tổ chức những cuộc thảo luận mở rộng để thảo ra một chương trình trước khi bắt đầu thương lượng. Để thảo một chương trình thương lượng hiệu quả, cần chú ý một số điểm sau:

- Xác định chính thức những điều cần bàn.
- Tác động đến nội dung cần thảo luận thông qua những vấn đề được ưu tiên.

DỰ THẢO MỘT CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG ►

Chương trình thương lượng giúp cho cuộc thương lượng tập trung vào những mục đích và mục tiêu của chương trình. Vì thương lượng không phải là dịp để biểu lộ sự bất bình mà nhằm đạt được những giải pháp, nên tiêu đề nội dung thương lượng không nên dùng những từ ngữ mang tính thách thức và thiếu cụ thể.

Thời gian theo đúng kế hoạch

Kết thúc thương lượng

Cuộc thương lượng để làm tinh gọn bộ máy làm việc

24.7 lúc 9h sáng tại Phòng họp Ban Giám đốc

1. (09.00) Đọc biên bản của cuộc họp trước
2. (09.15) Những nhà tư vấn quản trị trình bày nội dung tinh gọn bộ máy làm việc.
3. (09.45) Giám đốc nhân sự trình bày tổ chức và nhân sự bộ máy làm việc.
(10.15) Giải lao.
4. (10.30) Giám đốc tài chính trình bày các vấn đề liên quan đến tổ chức và nhân sự.
5. (11.00) Giám đốc điều hành tóm tắt các nội dung trình bày.
6. (11.30) Thảo luận
7. (12.00) Kết thúc

Chi tiết đầu tiên cho chương trình thương lượng

Những quyết định trước đã thông qua

Người phát biểu đầu tiên nêu ra tình hình chung

Những người tham dự phát biểu chi tiết liên quan đến chuyên môn.

ĐỒNG Ý CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG

Nếu bạn nhận một chương trình thương lượng từ phía đối phương, hãy phân tích chương trình này và điều chỉnh chiến lược của bạn sao cho phù hợp. Bên lập chương trình thương lượng là bên có quan tâm lớn nhất đến cuộc thương lượng và thường đề nghị được phát biểu trước. Vì vậy, bạn có thể sắp xếp lại thứ tự người phát biểu sao cho có lợi cho bạn. Nếu chương trình thương lượng được thông báo bằng điện thoại, đối phương muốn bạn không kịp chuẩn bị theo thông báo không chính thức đó. Nghiên cứu tất cả thông tin và thăm dò đối phương về những thay đổi mà bạn muốn.

29 Nên đến cuộc họp sớm hơn một chút để giữ tư thế chủ động và thoải mái hơn.

30 Dự thảo chương trình thương lượng bằng ngôn ngữ đơn giản và phân bố thời gian đủ để thảo luận cho từng vấn đề.



LẬP THỜI GIAN BIỂU CHO CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG

Trong một số cuộc thương lượng, thời gian bị giới hạn cho một lịch trình dày đặc của những người tham gia thương lượng. Có những cuộc thương lượng đòi hỏi các bên tham gia ngồi vào bàn thương lượng cho đến khi đạt được thỏa thuận (như trường hợp đàm phán hiệp ước hòa bình, ký các hợp đồng quốc tế). Luôn đặt ra những mốc thời gian để kết thúc cuộc họp và lịch trình thảo luận phải phù hợp với giới hạn thời gian này. Nên nhớ rằng hầu hết mọi người đều dễ bị căng thẳng nếu buổi họp kéo dài quá thời gian quy định.

GHI CHÉP THÔNG TIN

Thương lượng thường dẫn đến sự nhượng bộ mà một bên thương lượng có thể phải tiếc nuối (hoặc chí ít cũng phải suy nghĩ lại). Vì vậy, nhiều người muốn ghi âm lại tiến trình của cuộc thương lượng. Nhưng điều này lại phát sinh một vấn đề khác vì một số lý do: khó có thể đặt máy ghi âm để ghi lại toàn bộ cuộc đàm thoại; những phần quan trọng của cuộc thảo luận có thể bị mất nếu phải thay pin; băng ghi âm ít khi kéo dài suốt

cuộc thương lượng. Nếu bạn muốn ghi chép nội dung cuộc họp theo cách này, bạn phải được sự đồng ý trước của đối phương. Ngoài cách ghi âm, các chuyên gia thương lượng có kinh nghiệm luôn yêu cầu phải có biên bản ghi lại chi tiết tiến trình cuộc thương lượng.

GHI CHÉP ►

Dùng máy ghi âm để ghi lại nhanh chóng và tiện lợi những ý kiến và lời giải thích.



XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ THÍCH HỢP

Kết quả của một cuộc thương lượng có thể bị ảnh hưởng bởi môi trường xung quanh. Hãy tạo bầu không khí tích cực ngay từ đầu giữa các đoàn thương lượng bằng cách bố trí một địa điểm thích hợp về quy mô lẫn hình thức của cuộc thương lượng.

32 Treo đồng hồ trên tường để mọi người đều xác định được thời gian.

31 Cần nghỉ giải lao sau mỗi hai giờ thương lượng.

QUYẾT ĐỊNH ĐỊA ĐIỂM THƯƠNG LƯỢNG

Có nhiều vấn đề cần xem xét khi lựa chọn địa điểm thương lượng như sự thuận tiện, tính trung lập và tiện nghi. Bạn có cần những dụng cụ trợ giúp nghe nhìn hoặc bảng lập biểu đồ không? Bạn có cần thuê những dụng cụ này và thuê ở đâu? Những tiện nghi phục vụ cho thương lượng cần phải đặt trước bao lâu? Bạn có thể ở lại qua đêm gần đó không nếu thỏa thuận không đạt được nội trong ngày thương lượng? Hãy chọn nơi đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của bạn.

NHỮNG LOẠI ĐỊA ĐIỂM THƯƠNG LƯỢNG

ĐỊA ĐIỂM THƯƠNG LƯỢNG	NHỮNG YẾU TỐ CẦN XÉT
ĐỊA ĐIỂM CỦA ĐOÀN CHỦ NHÀ Một văn phòng hoặc một phòng trong công ty của bạn, được xem là "sân" nhà.	• Bạn dễ tổ chức những lần thương lượng gián đoạn mang tính chiến lược. • Bạn khó tránh được những lần gián đoạn ngoài dự kiến. • Có thể mời các chuyên gia trong công ty đóng góp ý kiến, kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan cho cuộc thương lượng.
ĐỊA ĐIỂM TẬP TRUNG Văn phòng của bên thứ ba hoặc một phòng của một đơn vị cho thuê, được xem là "sân" trung lập.	• Không bên nào có được ưu thế do quen thuộc với địa điểm này. • Thấp tầng với đoàn thương lượng của hai bên gồm các chuyên gia và phương tiện cần thiết.
ĐỊA ĐIỂM CỦA ĐỐI PHƯƠNG Một phòng hoặc văn phòng thuộc sở hữu của đối phương, được xem là "sân" đối phương.	• Bạn có thể cảm thấy lúng túng do không quen với môi trường xung quanh. • Bạn không kiểm soát được khâu hậu cần. • Bạn có thể tri hoãn bằng cách thông báo bạn cần phải tham khảo ý kiến của một người có thẩm quyền trong công ty.

CHÚ Ý ĐẾN NHỮNG CHI TIẾT

Khi tiến hành một cuộc thương lượng với tư cách là bên chủ nhà, hãy kiểm soát hoàn toàn tình hình: tạo bầu không khí thương lượng, sắp xếp thời gian, tính chất của những lần nghỉ giải lao để làm tăng ưu thế của bạn. Cung cấp giấy, viết để ghi chép trong quá trình thương lượng. Kiểm tra phòng vệ sinh, và bảo đảm đủ ánh sáng trong phòng thương lượng, nhất là khi dùng các thiết bị nghe nhìn. Cảm giác cơ thể thoải mái cũng là một yếu tố quyết định: giảm nhiệt độ trong phòng thương lượng xuống vài độ, hoặc chậm phục vụ nước uống để làm cho đối phương nhanh chóng đưa ra quyết định. Nếu thương lượng kéo dài qua khỏi giờ giải lao, nên phục vụ nước uống ngay tại bàn họp, tránh sử dụng những đồ uống có cồn.

33 Cùng một lúc không nên bộc lộ hết các chiến thuật thương lượng của bạn.



◀ GHI CHÉP

Mặc dù các thành viên không cảm thấy đôi khi thương lượng kéo dài, nhưng chắc chắn họ sẽ khát. Sự căng thẳng, môi trường không quen thuộc cộng với áp lực của cuộc thương lượng làm cho mọi người cảm thấy khát nước, vì vậy nên thường xuyên phục vụ nước uống.

34 Nếu thấy cần thiết, các bên thương lượng nên có đường dây điện thoại riêng.

35 Dùng máy tính xách tay nếu bạn cần truy cập số liệu của công ty.

KIỂM SOÁT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG TẠI ĐỊA ĐIỂM CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Một số chuyên gia thương lượng thích tiến hành cuộc thương lượng tại khu vực do đối phương kiểm soát. Hãy sử dụng thủ thuật này để tăng sự hào hứng và tạo bước khởi đầu tốt cho cuộc thương lượng. Bằng cách tiếp cận này, bạn có thể sẽ được lợi thế khi yêu cầu bố trí thời gian cho cuộc thương lượng để tạo áp lực tối đa cho phía chủ nhà. Nếu chương trình chưa được thống nhất trước cuộc thương lượng, khi đến nơi thương lượng, bạn nên đề nghị phía chủ nhà xem có cần bạn thiết lập một chương trình thương lượng không. Có thể đối phương muốn nhượng bộ vấn đề này vì bạn đang ở trên phần đất do họ kiểm soát. Nếu bạn thiết lập được một chương trình thương lượng theo cách như vậy, bạn nên tận dụng đầy đủ những lợi thế của cơ hội này - chắc chắn bạn sẽ đưa vào chương trình thương lượng những chi tiết bạn muốn, và sẽ bắt đầu thương lượng từ những phạm vi có lợi cho bạn.

SẮP XẾP VỊ TRÍ NGỒI

Cách ngồi vào bàn thương lượng - hoặc đối mặt nhau theo cách ngồi trực diện hoặc theo cách ngồi cộng tác quanh một bàn tròn - có thể có ảnh hưởng đến bầu không khí chung và thậm chí đến kết quả của việc thương lượng.

36 Trưởng đoàn thương lượng phải bảo đảm có thể nhìn thấy tất cả những thành viên chủ chốt tham gia thương lượng.

▼ SẮP XẾP CHỖ NGỒI CHO ĐOÀN CỦA BẠN

Đối với những cuộc thương lượng không quá nghi thức, một đoàn tham gia gồm năm người là chấp nhận được. Cách thức sắp xếp chỗ ngồi "đối diện qua bàn thương lượng" của các đoàn thường là phổ biến và thích hợp nhất khi những chuyên gia thương lượng muốn nhấn mạnh những đặc điểm riêng biệt của từng thành viên. Hãy bố trí chỗ ngồi sao cho từng người có thể sử dụng tốt nhất các kỹ năng của họ và theo cách hình thành một trận tuyến thống nhất.

SẮP XẾP CHỖ NGỒI CHO NHỮNG ĐOÀN THƯƠNG LƯỢNG CÓ ÍT THÀNH VIÊN

Khi thương lượng giữa các đoàn có ít người tham gia, các bên thường ngồi đối mặt nhau quanh một cái bàn hình chữ nhật. Đây là cách sắp xếp chỗ ngồi trực diện và chính thức nhất. Để làm suy yếu đối phương, hãy sắp xếp trưởng đoàn của bạn ngồi ở vị trí trung tâm để tạo cảm giác kiểm soát được tiến trình thương lượng.

Để giúp làm dịu những thái độ quá khích có thể cản trở tiến trình thương lượng, nên sử dụng bàn tròn để sắp xếp chỗ ngồi mang tính thân thiện.

Ký hiệu

 Trưởng đoàn

 Người đóng vai tốt bụng

 Người đóng vai xấu tính

 Người theo đường lối cứng rắn

 Người chịu trách nhiệm tổng hợp

 Đối phương

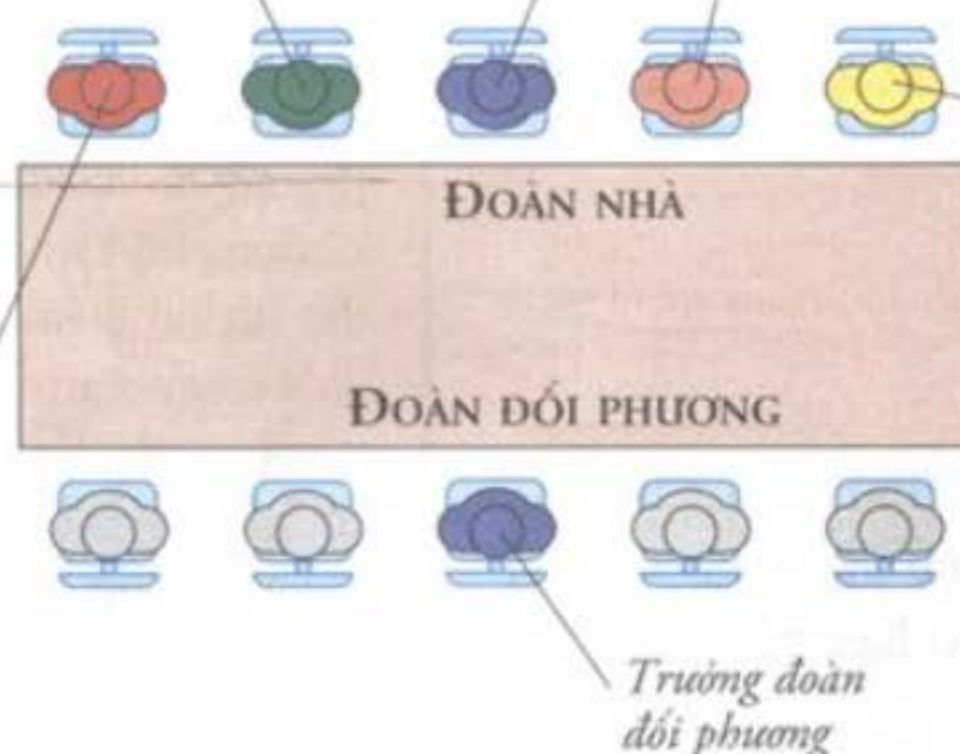
Người đóng vai tốt bụng ngồi cạnh Trưởng đoàn, cả hai tạo nên một bộ phận thân thiện và dễ tiếp cận

Trưởng đoàn ngồi ở giữa, liên kết tất cả các thành viên trong đoàn

Người theo đường lối cứng rắn ngồi cạnh người chịu trách nhiệm tổng hợp, vì kỹ năng của họ bổ sung lẫn nhau

Người đóng vai xấu tính được bố trí ngồi ở cuối bàn để tách riêng những người còn lại trong đoàn

Người chịu trách nhiệm tổng hợp ngồi cuối bàn có thể nhìn thấy những phản ứng của đối phương.



CHIẾN THUẬT SẮP XẾP CHỖ NGỒI

Khi sắp xếp chỗ ngồi cho bất cứ quy mô nào của đoàn thương lượng, hãy tìm loại ghế tạo cảm giác thoải mái nhất. Dù bạn lựa chọn cách sắp xếp chỗ ngồi theo truyền thống hoặc theo cách thân mật trong bàn thương lượng, thì điều gây khó khăn cho sự liên kết của đoàn thương lượng đối phương là bạn nên sắp xếp cho các thành viên của họ ngồi chung với đoàn của bạn. Nếu có thể, hãy sắp xếp thành viên có giọng nói lớn hoặc hay công kích nhất của đối phương ngồi cạnh trưởng đoàn đàm phán của bạn.

Tuy nhiên khi sắp xếp chỗ ngồi cho các đoàn, cách tiếp xúc đối phương thông qua nhìn trực diện là rất quan trọng, giúp cho các chuyên gia thương lượng đọc được tâm trạng của đối phương đồng thời giúp cho các trưởng đoàn nhận được sự phản hồi từ các thành viên trong đoàn của mình. Thiếu sự giao tiếp qua ánh mắt sẽ dễ bị mất phương hướng; và bạn cũng nên khai thác yếu tố này khi sắp xếp chỗ ngồi cho đối phương.

SẮP XẾP CHỖ NGỒI CHO CÁC ĐOÀN CÓ NHIỀU THÀNH VIÊN

Nếu thương lượng được tiến hành giữa nhiều bên và mỗi bên chỉ có một vài đại diện tham gia (như tại trụ sở của Liên Hợp Quốc hoặc của Quỹ Tiền tệ Quốc tế), những người tham gia nên ngồi thành một vòng tròn lớn và sắp xếp từng người lên bục diễn đàn để trình bày quan điểm của họ. Còn nếu thương lượng được tiến hành giữa ít bên nhưng mỗi bên có nhiều thành viên tham gia, nên phân chia các chỗ ngồi thành từng nhóm và ngồi đối diện nhau nếu được. Cách sắp xếp chỗ ngồi này thường gặp trong các kỳ họp của Quốc hội, và có thể được dùng trong những cuộc thương lượng tại các tổ chức công đoàn hoặc ban đại diện công nhân viên.

37 Người theo đường lối cứng rắn trong đoàn của bạn nên ngồi cách xa người theo đường lối cứng rắn của đối phương.

38 Bố trí các ghế ngồi có khoảng cách bằng nhau.

TẠO ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾ HOẠCH SẮP XẾP CHỖ NGỒI

Khi tham gia một cuộc thương lượng được tổ chức tại địa điểm của đối phương, bạn nên tìm hiểu xem họ có sắp xếp chỗ ngồi trước không. Nếu không, hãy cố gắng sắp xếp trước chỗ ngồi cho đoàn của bạn tại bàn thương lượng để bạn có thể lựa chọn những vị trí mang tính chiến thuật của mình. Lựa chọn chỗ ngồi tùy thuộc vào động cơ thương lượng của bạn - bạn có muốn thể hiện một trận tuyến thống nhất bằng cách ngồi cạnh nhau không, hay muốn chia cắt đối phương bằng cách bố trí ngồi xen kẽ trong đoàn của họ, hoặc muốn kiểm soát bằng cách ngồi ở đầu bàn thương lượng.

Nếu đoàn của bạn đã được phân định chỗ ngồi, cố gắng xác định xem đây có phải là sự sắp xếp mang chủ ý nào đó của đối phương. Kế hoạch sắp xếp này có thể là manh mối về đối phương và những quan điểm của họ, hoặc tình trạng mà bạn cảm nhận được. Việc bố trí chỗ ngồi có thể nói lên rằng cuộc thương lượng sẽ cởi mở, đối đầu, hoặc bị đoàn chủ nhà chi phối. Một khi đã đánh giá được tình hình chung của cuộc thương lượng, bạn có thể lựa chọn cách tiếp cận cho phù hợp. Nếu bạn không bằng lòng với cách sắp xếp chỗ ngồi của đối phương, hãy yêu cầu họ thay đổi.

TIẾN HÀNH THƯƠNG LƯỢNG

Lập kế hoạch cho tiến trình khởi đầu cuộc thương lượng một cách cẩn thận để xây dựng tinh thần tích cực cho cả đoàn. Sau đó cần nhanh nhạy và linh hoạt để tạo ra và tận dụng tất cả các cơ hội trong quá trình thương lượng.

ĐÁNH GIÁ TRẠNG THÁI THƯƠNG LƯỢNG

Khi thương lượng cần phải biết lắng nghe và quan sát cẩn thận. Bạn phải luôn tỉnh táo trước diễn tiến của cuộc thương lượng, vì diễn tiến đó có thể thay đổi một cách nhanh chóng. Tập trung tất cả các giác quan để nắm bắt những dấu hiệu phát ra từ phía đối phương.

39 Hãy bắt đầu bất kỳ cuộc thương lượng nào bằng những điểm chung, không tranh chấp.

40 Ngay từ đầu cần nhấn mạnh đến nhu cầu đạt được thỏa thuận.

▼ NGHIÊN CỨU PHẢN ỨNG CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Trong suốt cuộc thương lượng, hãy xem xét những phản ứng và nội dung đưa ra của phía đối phương, cố gắng phát hiện những mâu thuẫn của họ.

ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH CHUNG

Sự chuẩn bị có thể giúp bạn đánh giá được đối phương sẽ tiếp cận cuộc thương lượng như thế nào. Trong khi thương lượng, cố gắng xem xét sự đánh giá của bạn có đúng không bằng cách chú ý đến những dấu hiệu không lời, như các cử chỉ của đối phương. Nếu bạn dự đoán một sự khởi đầu đầy những công kích, hãy cố gắng xác định điều dự đoán này bằng cách đọc những dấu hiệu từ phía đối phương - nếu họ có vẻ căng thẳng, sự nghi ngờ của bạn có thể đúng.

Hãy lắng nghe những gì đối phương nói

Lắng nghe xem họ nói như thế nào

Quan sát những dấu hiệu không lời

ĐỌC NHỮNG DẤU HIỆU KHÔNG LỜI

Những dấu hiệu không lời chính là ngôn ngữ cơ thể, cử chỉ, biểu hiện trên nét mặt và những cử động của đôi mắt. Tìm hiểu được ý nghĩa ngôn ngữ không lời trong đoàn đối phương sẽ giúp bạn biết được bức tranh chân thật về tình hình thương lượng của họ - những dấu hiệu đó có thể củng cố hoặc mâu thuẫn với điều họ đang nói. Ngôn ngữ cơ thể thể hiện rõ ràng như ngồi chéo tay, chéo chân, biểu lộ sự phòng thủ; ngồi tựa lưng vào ghế biểu hiện sự chán nản. Những cử chỉ và hành động nhẹ nhàng như do dự hoặc sốt ruột, có thể biểu hiện sự thiếu tin tưởng; nhướn mày là dấu hiệu rõ ràng của sự ngạc nhiên. Giao tiếp qua ánh mắt là một nguồn thông tin tốt: các thành viên trong đoàn có thể liếc với nhau khi thương lượng đến một điểm quan trọng.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Bắt tay có thể mang hàm ý "Tạm biệt" với một bên và "Chúng tôi rất quan tâm đến việc này" với bên khác. Bạn cần phải hiểu những tập quán văn hóa trước khi bắt tay. Theo văn hóa của nhiều nước châu Á, bắt tay giữa những người khác giới tính không được khuyến khích. Do đó, phụ nữ cần xem xét cẩn thận có nên bắt tay với nam giới hay không, và ngược lại.

TẠO TÂM TRẠNG ►

Bắt tay cũng biểu lộ manh mối về đối phương. Một cái bắt tay đầy tự tin biểu hiện sự tôn trọng và cởi mở; bắt tay mạnh mẽ biểu hiện có nhiều ưu thế; còn bắt tay thờ ơ biểu hiện sự thiếu tích cực.

41 Hãy lắng nghe cả giọng điệu và lời nói.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Cách nói chậm và khoan thai biểu hiện sự tự tin và thoải mái.
- Mím cười không cần thiết và nói nhanh biểu hiện trạng thái lo lắng.
- Người muốn rời khỏi cuộc họp có khuynh hướng nhìn và xoay người về hướng có lối ra.



ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ

Đưa ra đề nghị là nền tảng cho tất cả cuộc thương lượng. Trong quá trình lập kế hoạch cho cuộc thương lượng, điều quan trọng là bạn cần quyết định sớm việc bạn muốn đưa ra đề nghị trước hay trả lời đề nghị do đối phương đưa ra trước. Quyết định này là một phần chủ yếu của chiến lược thương lượng.

42

Đưa ra đề nghị với càng ít cảm xúc càng tốt.

43

Đừng đợi khi có điều liên quan cần nói mới bắt đầu lên tiếng.

ĐƯA RA NHỮNG LỰA CHỌN MỞ

Hãy tạo ra nhiều cơ hội cho kế hoạch hành động của bạn khi tiến hành thương lượng. Đừng đưa ra những tuyên bố khẳng định như đinh đóng cột rằng lập trường của bạn không thể thay đổi được - hãy đưa ra đề nghị nhưng vẫn còn có khả năng để hai bên có thể nhượng bộ bất cứ lúc nào. Tương tự, bạn cũng đừng buộc đối phương vào thế như bạn muốn quá sớm - họ cũng cần có cơ hội để hành động. Tránh dồn đối phương vào chân tường hoặc ép họ phải hứa hẹn quá sớm, vì như vậy sẽ làm giảm khả năng lựa chọn của họ khi bạn đưa ra nhượng bộ sau đó.

NHỮNG ĐIỀU NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|--|---|
| ☒ Nên chăm chú lắng nghe đối phương. | ☒ Ngay từ đầu không nên nhượng bộ quá nhiều. |
| ☒ Tạo cơ hội cho kế hoạch hành động trong đề nghị của bạn. | ☒ Không nên đưa ra những đề nghị mở đầu quá cực đoan, bạn sẽ mất uy tín nếu bạn chịu nhượng bộ. |
| ☒ Nên phản đối một cách tự nhiên để nghị đầu tiên do đối phương đưa ra. | ☒ Đừng bao giờ nói "Không bao giờ". |
| ☒ Nên đưa ra những đề nghị có điều kiện như "Nếu các ông làm điều này, chúng tôi sẽ làm điều kia". | ☒ Không nên trả lời những câu hỏi trực tiếp bằng câu đơn giản như "vâng" hoặc "không". |
| ☒ Thăm dò thái độ của đối phương: "Các ông cảm thấy như thế nào nếu...?" | ☒ Đừng làm đối phương trông có vẻ ngớ ngẩn. |

44

Tập trung kỹ vào đề nghị của đối phương.

45

Sử dụng tính hài hước khi thích hợp, nhưng đừng tỏ ra quá thông minh.

NHỮNG ĐIỀU CẦN LÀM

1. Chăm chú lắng nghe đối phương - những mong muốn của họ có thể gần với mong muốn của bạn hơn là bạn nghĩ.
2. Sẵn sàng điều chỉnh chiến lược thương lượng nếu bạn thấy có thể thỏa hiệp sớm trong tiến trình thương lượng.
3. Hãy đưa ra đề nghị đầu tiên không thực tế, và dần xếp từ điểm đó trở đi.
4. Cố gắng ghi chép nguyên văn tất cả những đề nghị được đưa ra.

CHỌN THỜI ĐIỂM ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ

Kết quả của tất cả những cuộc thương lượng phụ thuộc vào sự trình bày và thảo luận những đề nghị của các bên liên quan. Những đề nghị này sẽ được mở rộng và thảo luận cho đến khi đạt được sự thống nhất. Sẽ có nhiều lợi thế cho bạn nếu để đối phương đưa ra đề nghị mở đầu vì bạn có thể thấy ít có khoảng cách giữa yêu cầu của họ và mong muốn của bạn hơn là bạn dự đoán. Nếu vậy, hãy điều chỉnh chiến lược của bạn cho phù hợp. Nếu bạn quyết định đưa ra đề nghị mở đầu, nhìn chung hãy xem đề nghị đó là không thực tế, vì thế hãy đặt ra yêu cầu mở đầu của bạn lớn hơn bạn mong muốn được đáp ứng và đưa ra đáp ứng thấp hơn bạn dự định. Nếu mở đầu thương lượng bạn đưa ra đề nghị mà bạn cho là thực sự công bằng, có nguy cơ đối phương sẽ hiểu đề nghị đó rất khác với yêu cầu thật sự của bạn.

TRÌNH BÀY ĐỀ NGHỊ

Điều quan trọng là bạn phải trình bày đề nghị đầu tiên của mình một cách lưu loát và tự tin vì đối phương sẽ quan sát bạn rất cẩn thận. Trong khi nói, hãy nhấn mạnh đến nhu cầu cần đạt được thỏa thuận, ví dụ: "Tôi biết mọi người có mặt ở đây hôm nay rất nóng lòng nhìn thấy dự án tiến triển càng nhanh càng tốt". Khi đưa ra đề nghị, hãy giải thích những điều kiện kèm theo trước khi có yêu cầu đầu tiên. Tóm tắt đề nghị của bạn một cách ngắn gọn, và giữ yên lặng một chút cho thấy bạn đã trình bày xong đồng thời để đối phương có thời gian hiểu nội dung mà bạn trình bày.

ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ ►

Ngồi thẳng trên ghế, hơi hướng về phía trước. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách tích cực để khích lệ đối phương chú ý đến cả bạn và đề nghị của bạn một cách nghiêm túc.



PHẢN HỒI ĐỀ NGHỊ

Cố gắng tránh thể hiện bất kỳ phản ứng tức thời nào, trước lời đề nghị của đối phương, dù bạn muốn ủng hộ hay phản đối. Đừng sợ giữ im lặng khi đánh giá lời đề nghị, nhưng hãy chú ý rằng đối phương đang quan sát bạn để phán đoán phản ứng của bạn.

46 Tìm những điểm tương đồng trong lập trường thương lượng của bạn.

47 Hãy đợi cho phía đối phương trình bày xong, bạn hãy phản hồi.

PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ KỸ CÀNG

Khi đã nghe đề nghị của đối phương, bạn không bắt buộc phải đưa ra ngay những đề nghị phản hồi. Tổ ra càng khó hiểu càng tốt khi tóm tắt đề nghị mà bạn đã hiểu được. Bằng cách làm này bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về những gì đối phương đã nói, đồng thời cũng tạo cơ hội xác nhận bạn đã hiểu đúng đề nghị. Đây là lúc để tập trung vào những vấn đề mà bạn cảm thấy còn mơ hồ và thách thức đối phương chỉnh sửa những điều bạn đã tóm tắt. Ví dụ, "Theo tôi hiểu điều bạn đang nói thì chúng tôi không thể trông mong được những điều tốt đẹp nào cho đến tháng 12 tới", hoặc "Chúng tôi muốn biết rõ bạn có quan tâm đến khoảng thời gian cần thiết để thanh toán tờ séc ở Singapore không?" Điều quan trọng là bạn phải hiểu rõ lập trường của phía đối phương.

◀ ĐƯA RA PHẢN HỒI

Không giới hạn dùng ngôn ngữ cơ thể - quan sát, ngồi thẳng, đan chéo lòng những ngón tay phía trước bạn - để biểu hiện bạn đã hiểu và chấp nhận những gì đối phương đã đề nghị. Tuy nhiên, không biểu lộ quá nhiều - hãy để đối phương phán đoán phản ứng của bạn.



THỦ THUẬT KÉO DÀI THỜI GIAN

Dùng thủ thuật kéo dài thời gian khi bạn không muốn trả lời ngay đề nghị của đối phương. Chỉ dùng thủ thuật này khi thực sự cần thiết và không ảnh hưởng đến kết quả của cuộc thương lượng:

- Làm gián đoạn đề nghị của phía đối phương - nhưng chỉ áp dụng khi nguy trang bằng cách yêu cầu làm sáng tỏ một điểm nào đó hoặc làm nổi bật thêm nội dung cần thảo luận;
- Trả lời câu hỏi bằng cách đưa ra một hoặc nhiều câu hỏi - nhưng cuối cùng không cung cấp thêm thông tin nào theo chủ ý của bạn.
- Cất ngang cuộc thương lượng để tham vấn đồng nghiệp, nhất là khi bạn đã xác định rằng vấn đề này cần phải có ý kiến của cấp có thẩm quyền cao hơn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Vị thế thương lượng của bạn có thể bị phá hỏng nếu bạn đáp ứng đề nghị của đối phương quá nhanh.
- Trao đổi thông tin là một phần của sự thỏa hiệp, chứ không phải để lộ thông tin.
- Nên thương xuyên đặt câu hỏi, vì càng nhiều thông tin bạn càng dễ kiểm soát cuộc thương lượng.
- Hãy tóm tắt những đề nghị của phía đối phương.
- Cần lưu ý đến những chương trình thương lượng còn ẩn giấu của mỗi bên vì chúng sẽ làm chậm tiến trình thương lượng.

48

Cố gắng dùng thủ thuật kéo dài thời gian một cách tinh tế và thận trọng.

49

Hãy cho đối phương thấy rằng mỗi nhượng bộ của bạn là một sự thiệt thòi lớn cho bạn.

ĐỀ NGHỊ NHỮNG BIỆN PHÁP THAY THẾ

Nếu bạn quyết định đưa ra một đề nghị khác đối kháng với đề nghị của đối phương, nên cố gắng làm ngay sau khi đã tóm tắt đề nghị của phía đối phương - hãy hành động kịp thời, để trở thành một chuyên gia thương lượng thành công, luôn biết tìm ra những biện pháp thay thế cho mỗi tình huống.

Hãy quyết định những gì cần đưa ra để làm đối trọng khi phát hiện có những vấn đề ưu tiên cho đối phương. Từ đó, nhận ra những ưu tiên nào ít quan trọng nhất đối với bạn, và lồng ghép vào đề nghị của bạn. Bằng cách này bạn như có vẻ mong muốn thỏa hiệp, nhưng thật sự không lộ ra bất cứ điều gì có giá trị lớn lao đối với đoàn của bạn.

Có một ví dụ mang tính cổ điển, hai anh em nhà nọ đang cãi nhau làm thế nào để chia miếng bánh cuối cùng của họ. Mỗi người đều muốn phần lớn hơn. Người cha đề nghị một người con cắt bánh theo cách mình muốn, và người kia sẽ chọn miếng bánh mình muốn. Suy nghĩ theo cách một chiều này giúp đẩy nhanh cuộc thương lượng và đi đến kết cục làm hài lòng các bên.

50

Yêu cầu nghị giải lao để xem xét những đề nghị mới.

ỨNG PHÓ VỚI NHỮNG THỦ THUẬT

Những chuyên gia thương lượng phải có khả năng nhận ra và đối phó với những mưu kế và thủ thuật tinh vi mà đối phương thường dùng để tránh những sai lầm phải trả giá trong quá trình thương lượng.

51 Nếu đối phương dùng thủ thuật để đánh lạc hướng, hãy suy nghĩ kỹ trước khi có phản ứng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Nên tránh đưa ra những vấn đề mới nằm ngoài dự kiến.
- Phớt lờ một thủ thuật sẽ vô hiệu hóa tác dụng của nó.
- Tấn công trực tiếp để đánh lạc hướng bằng sự hài hước hơn là làm cho đối phương nổi nóng.
- Những thủ thuật của đối phương không tác động trực tiếp, mà có thể được sử dụng vì nhiều mục đích khác.
- Đừng để mất thời gian quý báu chỉ vì quan tâm đến việc mất đi lợi thế khi đối phương đã thành công trong một chiến thuật thương lượng.

HIỂU BIẾT VỀ NHỮNG THỦ THUẬT

Thông thường trong thương lượng, người ta cố gắng dùng càng ít thủ thuật để đạt được nhiều lợi ích càng tốt. Vì điều này, chúng tôi bạn không mạnh bằng đối phương, do đó nên giảm công kích đối phương để dành cho họ một con đường.

Mặc dù có thể bạn không dùng thủ thuật, nhưng quan trọng là bạn phải biết nhận ra và đối phó với những thủ thuật để luôn tập trung vào những mục tiêu của bạn và tránh mất thời gian vì xao lãng.

NHẬN BIẾT NHỮNG THỦ THUẬT

Hãy tìm hiểu cách để nhận biết và đối phó với những thủ thuật mà phía đối phương dùng để gây ảnh hưởng đến tiến trình thương lượng. Điều này sẽ giúp bạn tránh bị rủi ro vì những sai lầm phải trả giá. Hãy quan sát đối phương thật cẩn thận và nhớ rằng những thủ thuật tinh vi thường nhắm vào ba mục tiêu chính:

- Làm đoàn của bạn mất tập trung để đối phương chiếm ưu thế trong cuộc thương lượng
- Thay đổi trọng tâm của cuộc thương lượng để hướng cuộc thương lượng theo những điều khoản có lợi cho đối phương
- Làm cho đoàn của bạn kết thúc cuộc thương lượng trước khi bằng lòng hoàn toàn với những điều khoản đã đưa ra.

52 Tập đối phó với các loại chiến thuật khác nhau

thường dùng trong thương lượng.



CÁCH ĐỐI PHÓ VỚI CÁC THỦ THUẬT TIÊU BIỂU

CÁC THỦ THUẬT	THỦ THUẬT ĐỐI PHÓ
ĐOẠ DẪM Cảnh báo về những hậu quả không hay nếu bạn không đồng ý với những điều khoản trong đề nghị; nhấn mạnh rằng phía bạn sẽ bị trừng phạt.	Hãy nói với đối phương rằng bạn không thể thương lượng dưới sự ép buộc, và chỉ có thể nhượng bộ khi họ chứng minh là xứng đáng được hưởng sự nhượng bộ đó. Xem xét lại những lựa chọn khác.
XÚC PHẠM Hoài nghi về khả năng thực hiện của công ty bạn hoặc khả năng chuyên môn của bạn; phê phán chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm của công ty bạn.	Bình tĩnh; đừng nói nóng hoặc xúc phạm đối phương trở lại. Lập lại lập trường mạnh mẽ của bạn, và cảnh cáo rằng bạn sẽ ngừng thương lượng trừ phi phía đối phương tỏ ra thiện chí hơn.
BỊP BỌM Đe dọa hành động trừng phạt vô cớ; đưa ra sự quả quyết đáng ngờ như nói rằng đối thủ cạnh tranh sẽ giảm giá.	Nêu lên sự bịp bợm của họ: từ chối những điều khoản do đối phương đưa ra, và đợi họ phản ứng. Đặt câu hỏi cho tất cả những tuyên bố của họ và yêu cầu nêu bằng chứng để làm rõ những lời nói còn mơ hồ.
GÂY NẢN LÒNG Bắt bạn phải chờ đợi; bố trí chỗ ngồi không thoải mái hoặc bất tiện; tiếp khách hoặc điện thoại trong khi thương lượng.	Đây là những thủ thuật làm giảm lòng tự tin của bạn. Không từ bỏ những điều khoản ban đầu trừ phi bạn đạt được sự nhượng bộ, và không bị ép buộc phải giải quyết vấn đề.
CHIA RẺ VÀ KHÔNG CHẾ Khai thác những bất đồng tiềm tàng trong số các thành viên của đoàn bạn bằng cách lôi kéo người cảm thông nhất với trường hợp của họ.	Giao nhiệm vụ trước cho các thành viên trong đoàn và quyết định về lập trường thương lượng được mọi người chấp nhận. Yêu cầu hoàn cuộc thương lượng nếu có sự khác biệt ý kiến giữa các thành viên trong đoàn của bạn.
DÙNG NHỮNG CÂU HỎI DẪN DỤ Hỏi một loạt câu hỏi khiến bạn nói ra một điểm yếu trong lập trường thương lượng của bạn làm cho bạn phải nhượng bộ.	Tránh trả lời câu hỏi khi bạn không hiểu ý định đích thực của đối phương. Kiểm tra tất cả những yêu cầu của đối phương. Hãy kèm theo điều kiện cho những nhượng bộ mà bạn đã đưa ra.
LỜI CUỐN CẢM XÚC Kết tội bạn về hành động không sòng phẳng nếu không thỏa thuận các điều khoản; nhấn mạnh sự hy sinh của họ; kêu ca bị xúc phạm do sự thiếu tin tưởng của bạn.	Xác nhận cam kết của bạn để đạt được một sự giải quyết công bằng theo những điều khoản kinh doanh. Hãy đặt những câu hỏi để kiểm tra giá trị những yêu cầu đánh lạc hướng của đối phương. Hướng cuộc trao đổi trở lại vấn đề cần bàn.
KIỂM TRA SỰ CHỊU DÙNG Giành thêm những nhượng bộ bằng cách vi phạm những điều khoản không quan trọng đã được thỏa thuận, dẫn đến thu lợi đáng kể qua một thời gian dài.	Biết rõ và chính xác điều bạn sẽ đồng ý khi tiến hành giải quyết vấn đề. Viết rõ những điều khoản có thể chấp nhận, và luôn luôn yêu cầu đối phương theo đúng những thỏa thuận này.

XỬ LÝ NHỮNG HÀNH VI BẤT LỢI

Những hành động mang tính bốc đồng của những thành viên tham gia thương lượng có thể làm thay đổi hẳn tình hình thương lượng. Những hành động này có thể là do dự, nhăm lẩn, hoặc công kích, nhưng thường gặp nhất là một thành viên trong đoàn thiếu kiềm chế. Hành động bất lợi này có thể được xem như một thủ thuật vì nó chuyển sự chú ý từ vấn đề đang thương lượng sang một vấn đề mang tính cá nhân. Khi gặp tình huống này, hãy quyết định xem đây là một thủ thuật hay do vô ý, và hướng cuộc thương lượng trở lại vấn đề đang thương lượng càng nhanh càng tốt. Bạn không thể đưa ra quyết định nếu không thương lượng, vì vậy nếu xử lý tốt những tình huống này, mọi người sẽ ít có khả năng lặp lại thủ thuật đó.

53 Hoàn cuộc thương lượng khi có một yếu tố bất ngờ xảy ra trong cuộc thương lượng.

54 Chi quan tâm đến những tranh luận mang tính xây dựng.

ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG THỦ THUẬT VÀ HÀNH VI BẤT LỢI

VẤN ĐỀ	NHỮNG GIẢI PHÁP CÓ THỂ
NHĂM LẤN	• Dùng những dụng cụ nghe nhìn để làm rõ những vấn đề phức tạp dễ gây nhầm lẫn. • Đưa ra những lời đề nghị phức tạp bằng văn bản, dùng những câu ngắn gọn, rõ ràng. • Đi theo một chương trình thương lượng từng bước, chính xác để tránh nhầm lẫn. • Chuẩn bị mời bên thứ ba để xem xét vấn đề một cách khách quan.
DO DỰ	• Tiến hành chậm và có phương pháp, sẵn sàng lặp lại các điểm chính. • Cam kết xem xét vấn đề đang bàn bạc sau một thời nào đó. • Hoàn thương lượng để chuyên gia thương lượng đang do dự có thời gian tham vấn những người khác trong đoàn.
CÔNG KÍCH	• Lặp lại những sự kiện, giữ bình tĩnh và tránh bị cảm xúc chi phối. • Không bị lôi cuốn vào cuộc chiến về ngôn từ, luôn bình tĩnh. • Tuyên bố mạnh mẽ rằng những hành vi đe dọa, bắt nạt, và dọa dẫm là không chấp nhận được. • Đề nghị hoàn thương lượng cho đến khi mọi người bình tĩnh lại.
BỐC ĐỒNG	• Không thách thức trước những động cơ hoặc hội nhập của chuyên viên thương lượng. • Không cắt ngang phản ứng; hãy kiên nhẫn chờ để giải thích. • Đối phó với sự bốc đồng bằng cách đặt những câu hỏi hợp lý. • Hoàn thương lượng để chuyên gia thương lượng đang bốc đồng bình tĩnh lại.

HOÀN THƯƠNG LƯỢNG

Cách thông thường để đối phó với thủ thuật như những hành động mang tính bốc đồng là hoàn cuộc thương lượng. Nhưng bản thân hoàn thương lượng cũng là một thủ thuật kéo dài thời gian của đoàn bạn hoặc của đối phương. Nếu một bên đề nghị hoàn thương lượng, đối phương hoặc phải chấp nhận hoặc hủy bỏ thương lượng.

Hoàn thương lượng nhằm để cho đối phương bình tĩnh lại và nhận ra rằng sự bốc đồng của họ không thể giúp họ đạt mục tiêu. Mặt khác, hoàn thương lượng là dịp để xem lại lập trường và chiến thuật của bạn nếu phát sinh những vấn đề mới ngoài dự kiến. Tuy nhiên, hãy lưu ý việc hoàn thương lượng có thể làm sự thỏa thuận bị chậm lại và phát sinh những bất lợi. Nếu bạn yêu cầu hoàn thương lượng, hãy tóm tắt và ghi lại những gì đã bàn trước khi tạm ngưng.

55

Đề nghị hoàn thương lượng khi phát sinh một vấn đề hoàn toàn mới.

56

Khi bạn đồng ý nói “không được thu âm trong cuộc thương lượng”, phải luôn luôn giữ đúng lời.

HOÀN THƯƠNG LƯỢNG ĐỂ TRAO ĐỔI KHÔNG CHÍNH THỨC

Nếu một cuộc thương lượng chính thức lâm vào bế tắc, tốt hơn là nên tiếp tục thảo luận trên nền tảng khác. Giả sử bạn nói “không được thu âm”, và không có bất kỳ sự thu âm nào về cuộc trao đổi của bạn để làm một phần của biên bản chính thức cuộc họp và không bên nào tiếp tục thảo luận. Hãy khích lệ đối phương nói chuyện không chính thức và tin tưởng về sự bảo lưu của họ khi đưa ra sự nhượng bộ. Chuyển cuộc họp qua một phòng khác gần đó nếu có, vì môi trường mới có thể ảnh hưởng tốt đến sự thành công của cuộc thương lượng. Nếu những chuyên gia không đồng ý về một vấn đề kỹ thuật cụ thể, hãy đề nghị họ hỏi chuyên gia khác cho ý kiến độc lập.

TRAO ĐỔI MỘT CÁCH TIN TƯỞNG ►

Một cuộc trao đổi không chính thức bên ngoài bàn thương lượng, có thể làm cho cuộc thương lượng được tiến hành một cách suôn sẻ. Hãy tận dụng cơ hội đó để chứng tỏ cho đối phương thấy rằng bạn là người biết nhìn vấn đề và có thể tiếp cận được.



HIỂU NGÔN NGỮ CƠ THỂ

Có thể biết được nhiều điều về thái độ của đối phương trong cuộc thương lượng thông qua ngôn ngữ cơ thể của họ. Hãy nhìn thẳng vào mắt vì đây là phần biểu cảm nhất của cơ thể, nhưng cũng cần chú ý đến những phần còn lại của gương mặt và cử chỉ giữa các thành viên trong đoàn của đối phương.

57 Phân công cho một thành viên trong đoàn phát hiện ra những dấu hiệu mà đối phương biểu lộ.

ĐỌC NHỮNG DẤU HIỆU CƠ BẢN

Nhìn thẳng vào mắt người khác là bày tỏ sự mong muốn cho và nhận thông tin. Khi nói, hầu hết mọi người đều nhìn thẳng vào mắt nhau và dừng lại trong vài giây. Hãy nhận ra rằng ánh mắt nhìn thẳng vào nhau là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của ngôn ngữ cơ thể, nhưng cũng phải biết đối phương đang nghĩ gì bằng cách "đọc" những dấu hiệu được biểu lộ từ những cử chỉ và dáng bộ chung của họ.

Biểu hiện cởi mở nói lên sự quan tâm đến tiến trình thương lượng

Tựa lưng ra sau nói lên sự chống đối

Tư thế nói lên sự chú ý

Bắt chéo tay biểu hiện sự không tin tưởng

HIỂU NHỮNG DẤU HIỆU ►

Bạn chỉ cần vài giây để có được những phản hồi quan trọng từ phản ứng ban đầu của đối phương với điều bạn đang nói. Hãy nhận ra và hiểu những biểu lộ của họ và sử dụng hiểu biết này làm cơ sở cho bạn. Xác định những người dễ tiếp nhận nhất của đối phương và cố gắng lưu ý đến họ.

58 Phải tinh táo. Những dấu hiệu quan trọng chỉ xuất hiện trong vài giây.



TÍNH HAI MẶT CỦA NGÔN NGỮ CƠ THỂ

Những chuyên gia thương lượng có kinh nghiệm có thể sử dụng ngôn ngữ cơ thể để đánh lạc hướng đối phương trong khi tranh luận. Đừng hiểu tất cả những ngôn ngữ cơ thể đúng như nó biểu hiện - thật dễ dàng để hiểu rằng nụ cười thể hiện sự đồng ý, nhưng ngược lại đó cũng là biểu hiện của sự chống đối. Một người biểu lộ rõ sự quan tâm, nhưng thực sự có thể đang chuẩn bị cho một cuộc tấn công kịch liệt. Chính vì vậy, phải luôn luôn nhìn vào từng ngôn ngữ cơ thể của tất cả các thành viên khác trong đoàn đối phương để có thể đọc được tinh thần chung của họ. Điều chủ yếu là phải luôn luôn cảnh giác, ngay cả khi bạn nghĩ rằng cuộc thương lượng đang tiến hành thuận lợi.

59

Học cách tin vào bản năng của bạn đối với ngôn ngữ cơ thể của người khác.

Mắt mở to và biểu hiện nồng nhiệt cho thấy muốn được thuyết phục

Mắt nhìn thẳng biểu thị sự suy nghĩ tích cực

Cái nhìn không chủ ý nói lên sự thiếu tập trung

Cánh tay rộng mở nói lên sự do dự

Tay tựa cằm cho thấy đang suy tư

Vân vẽ cây viết nghĩa là đang nghĩ miên man



SUY NGHĨ,
RA QUYẾT ĐỊNH



THIẾU TẬP TRUNG



CÒN PHÂN VÂN

LẬP TRƯỜNG THƯƠNG LƯỢNG

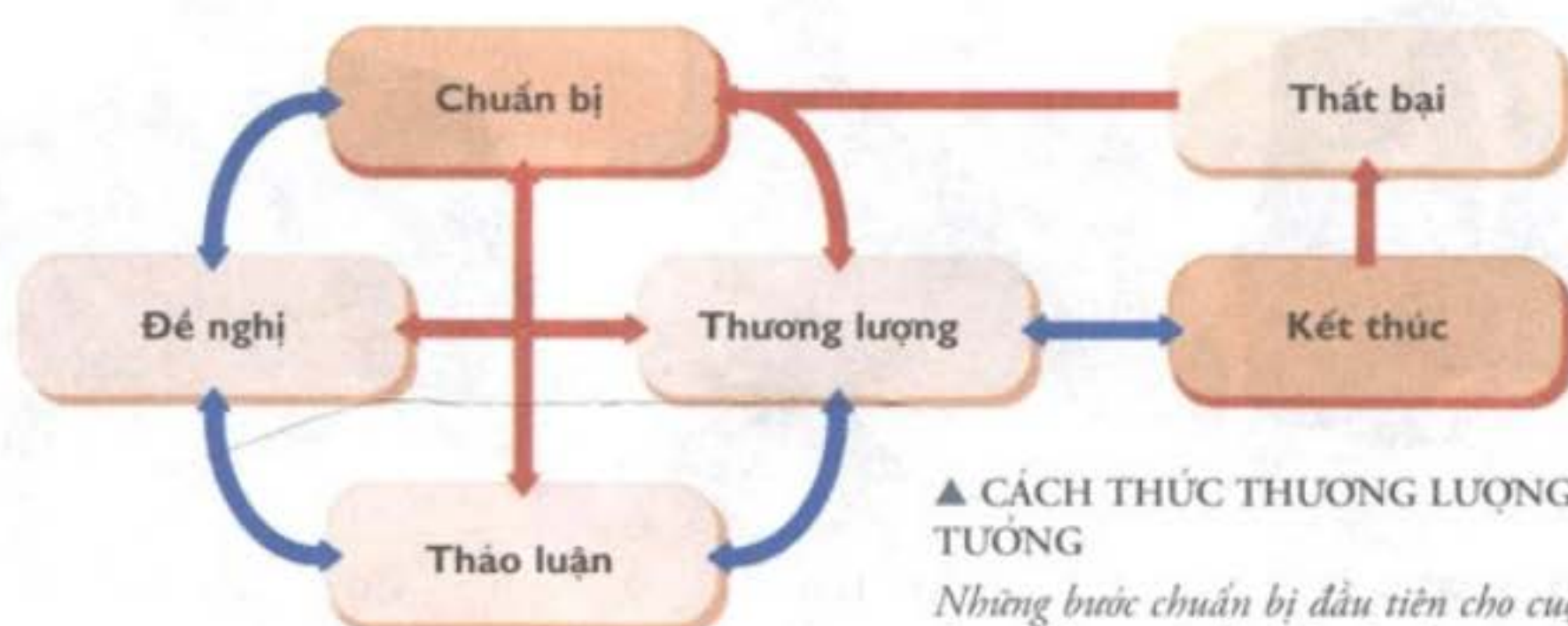
Quá trình thương lượng có thể bắt đầu một cách nghiêm túc khi một bên đã bộc lộ quan điểm của mình sau khi nghe đề nghị của đối phương. Hãy bắt đầu đi đến thỏa thuận mà hai bên có thể chấp nhận được một khi cả hai đều xem xét lại quan điểm của mình.

60 Hãy đưa ra những câu hỏi bắt đầu bằng “như thế nào” để nói lên mong muốn thỏa hiệp.

61 Hãy quan sát những thay đổi trong ngôn ngữ cơ thể và điều chỉnh chiến thuật cho phù hợp.

CỦNG CỐ LẬP TRƯỜNG THƯƠNG LƯỢNG

Sau khi bạn đã nghe đề nghị của đối phương, đoàn của bạn có thể cần phải xem xét lại chiến lược hoặc chiến thuật của mình để duy trì lập trường thương lượng. Hãy tìm ra những quan điểm chung về lợi ích giữa hai bên và cân nhắc những điểm mà bạn có thể từ bỏ hoặc nhượng bộ. Hãy quyết định xem có những khác biệt lớn nào về những quan điểm mà bạn cần phải chuẩn bị đưa ra đề nghị làm đối trọng với đề nghị của đối phương, hoặc bạn cần phải đưa ra vài điều chỉnh nhỏ để củng cố quan điểm hiện tại trước khi bắt đầu giai đoạn thảo luận mới.



Ghi chú



Cách thức thương lượng lý tưởng



Cách thức thương lượng khác

▲ CÁCH THỨC THƯƠNG LƯỢNG LÝ TƯỞNG

Những bước chuẩn bị đầu tiên cho cuộc thương lượng sẽ dẫn tới việc đưa ra thảo luận, thương lượng và kết thúc. Tuy nhiên con đường thương lượng thường đi tới và thụt lùi giữa những giai đoạn này, và quan điểm thương lượng của mỗi bên có thể thay đổi phụ thuộc vào từng đề nghị được điều chỉnh.

ĐỌC NHỮNG BIỂU HIỆN TRÊN NÉT MẶT

Phần lớn mọi người đều thể hiện một cách vô thức những cảm xúc của mình trên khuôn mặt, vì vậy nên quan sát cẩn thận một cái nhếch môi đắc thắng hoặc một cái ngáp kiểng chế. Những dấu hiệu như thế đặc biệt có giá trị trong giai đoạn tranh luận, khi các bên đang khai thác lập trường của nhau.



▲ BỰC TỨC

Đôi mắt mở to và nhướn mày mang ý nghĩa bực tức xen lẫn với thất vọng. Thông thường, sự bực tức xảy ra khi thương lượng tiến triển chậm.



▲ CHẦN NẪN

Đầu nghiêng một bên, lông mày nhướn, ngoảnh mặt và trề môi mang ý nghĩa chần nản. Hãy tận dụng sự thiếu quan tâm này để làm ưu thế đẩy nhanh tiến trình thương lượng.



▲ MẤT TIN TƯỞNG

Sờ tai một cách vô ý và mắt nhìn lảng tránh sang một hướng khác, nói lên người nghe không được thuyết phục bởi những gì đối phương đang nói.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Một khi đã thiết lập được lập trường thương lượng, hãy dùng chiến thuật thương lượng để duy trì lập trường này.
- Nên điều chỉnh các đề nghị cho phù hợp với thông tin mới theo đề nghị của phía đối phương.
- Nên khai thác tất cả các cách thức thương lượng có thể được: "Nhưng nếu chúng tôi làm điều đó; thì các ông sẽ ...?".
- Luôn nhắm đến những kết quả có lợi cho cả hai bên.

62 Thường xuyên tổng hợp những đánh giá về lập trường trong đoàn thương lượng của bạn.

THẢO LUẬN VẤN ĐỀ

Một khi đã đưa ra lập trường cơ bản của mình, hai bên có thể tiến hành thảo luận mở rộng về những luận điểm và sự kiện quan trọng. Thời gian thảo luận này là một giai đoạn mang tính quyết định trong thể thức thương lượng. Tận dụng thời gian này để tìm nền tảng chung và củng cố lập trường của bạn.

Cuộc thảo luận có thể dễ dàng trở nên hào hứng và sôi nổi nếu các bên đưa ra những biện luận và phản biện. Giữ cho cuộc thảo luận trong không khí ôn hòa. Nếu bạn thất vọng hoặc tức giận, cố gắng đừng biểu lộ. Đừng cố ăn thua từng điểm với đối phương mà hãy tạo sự liên kết với họ. Nếu đối phương mắc phải những sai lầm, nên hiểu rằng sai lầm của họ sẽ tăng cường cho lập trường của bạn, đồng thời cho phép họ rút lui ý kiến mà không làm mất uy tín. Tốt hơn là nên bắt đầu thảo luận những điểm mà hai bên dễ nhất trí trước khi chuyển sang những vấn đề mà hai bên còn bất đồng.

CỦNG CỐ LẬP TRƯỜNG THƯƠNG LƯỢNG

Gành được ưu thế trong thương lượng sẽ giúp bạn củng cố ngay luận điểm thương lượng. Hãy đưa ra càng nhiều luận điểm thích hợp càng tốt, vì như thế đối phương sẽ dễ bị áp đảo trước sự mạnh mẽ và thấu đáo trong lập trường của bạn.

63 Dùng ngôn ngữ cơ thể một cách tích cực và thường xuyên để nhấn mạnh những điểm then chốt của bạn.

DUY TRÌ ƯU THẾ

Ưu thế thương lượng là một sức mạnh mà bạn có thể vận dụng để tác động đến kết quả thương lượng. Khi bạn có được một điểm mạnh, hãy duy trì thế mạnh đó bằng cách lưu ý cho đối phương về tất cả những bất lợi nếu từ chối đề nghị của bạn. Hãy cố gắng tạo nhiều thuận lợi để đối phương thay đổi lập trường của họ. Điều này sẽ giúp củng cố mối quan hệ và tránh bế tắc.



Thương lượng bắt đầu một cách tích cực

Cuộc tranh luận diễn ra quá sớm và các bên luôn cố giữ lập trường của mình

Đưa ra nhượng bộ để tránh một sự bế tắc

Đưa ra sáng kiến

Cuộc thương lượng bị đổ vỡ vì bế tắc

Đối phương định rời cuộc họp



64 Hãy tham khảo vấn đề với bên thứ ba nếu bạn cần một trọng tài làm trung gian hòa giải.

65 Đừng bao giờ làm suy yếu lòng tự trọng của đối phương.

LUÔN KIỂM SOÁT TIẾN TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng có thể là một quá trình đầy những căng thẳng. Sự nồn nóng về kết quả được thể hiện rõ qua những lo âu về áp lực lên phía đối phương và sự biểu hiện bạn đang ở thế thuận lợi. Vì thế, cuộc thương lượng có thể tập trung vào vấn đề mang tính tình cảm, hoặc đối phương có thể dùng những chiến thuật để đe dọa bạn. Đừng quan tâm đến những vấn đề mang tính cá nhân, nếu không bạn không thể kiểm soát được tình hình. Tập trung vào những vấn đề thương lượng, và nhắc lại một cách mạnh mẽ lập trường của bạn nếu thấy cần thiết. Tránh phê phán đối phương và đừng bao giờ để đối phương lôi kéo vào việc xúc phạm đến cá nhân tại bàn thương lượng.

Nếu buộc phải nhượng bộ để tránh cuộc thương lượng bị đổ vỡ, hãy kèm theo những điều kiện của bạn. Bằng cách này, bạn sẽ không phải cho đối phương được lợi thế mà không nhận lại điều gì đó. Phải có tầm nhìn chiến lược lâu dài và hãy nhớ rằng thỏa hiệp có thể là một chiến thuật có tính xây dựng để giúp bạn đạt được thỏa thuận.

Đạt được thỏa thuận



Thảo luận những điểm cuối của một giao dịch

▲ KÝ KẾT MỘT HỢP ĐỒNG

Hình minh họa này cho thấy có hai khả năng cho một cuộc thương lượng. Cho dù sự khởi đầu rất tích cực, nhưng diễn tiến tiếp theo có thể trở nên tồi tệ và đi đến đổ vỡ. Trong một loạt các sự kiện xảy ra, các chuyên gia thương lượng nên tránh làm cho cuộc thương lượng bị bế tắc bằng cách nhân nhượng và thỏa hiệp những vấn đề nhỏ nhằm đi đến một kết quả thỏa mãn cho cả hai bên.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Bạn nên nhắc lại những luận điểm của mình bằng giọng nói to nhưng bình tĩnh - quả quyết nhưng không công kích.
- Nhấn mạnh những điểm tích cực để che giấu những điểm tiêu cực; ví dụ: "Năm vừa rồi chúng ta có thể không có lãi, nhưng hãy nhìn vào những con số trong năm nay".
- Nếu thấy sai nên nhận lỗi ngay, như vậy sẽ được tin tưởng khi tiếp tục công việc.
- Về khiếu nại của bạn có thể ngăn cản bạn đạt được thỏa thuận với phía đối phương.
- Một giao dịch đã đạt được không có nghĩa là bạn đã chiến thắng. Nên thuyết phục đối phương tin rằng giao dịch này sẽ có lợi cho cả hai bên.
- Luôn nhớ đến những mục tiêu ban đầu của mình.

LÀM SUY YẾU VỊ THẾ THƯƠNG LƯỢNG CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Để đạt kết quả thành công trong thương lượng, hãy củng cố vị thế của bạn, đồng thời tìm cách làm suy yếu đối phương. Sử dụng một hoặc nhiều kiểu chiến thuật để làm giảm ảnh hưởng của đối phương trong thương lượng.

66

Giành ưu thế cho bạn khi đối phương đã mất nhuệ khí.

67

Tránh thương lượng những vấn đề lớn vào cuối ngày khi năng lượng của bạn đã giảm.



NGẤM NGÀM LÀM SUY YẾU ĐỐI PHƯƠNG

Khi thương lượng, bạn có thể làm suy giảm niềm tin của đối phương, thậm chí cả uy tín của họ, chỉ bằng cách tỏ ra nghi ngờ về giá trị thông tin của họ. Liên tục kiểm tra giá trị các luận điểm thương lượng của đối phương; tìm những điểm yếu như sai sót về mặt lô-gíc, sai số trong thống kê, thiếu dữ kiện, những nội dung chương trình thương lượng còn ẩn giấu. Tránh trường hợp cố làm suy yếu vị thế của đối phương bằng cách tấn công vào nhân cách của cá nhân. Bạn có thể gặp phải sự phản ứng dữ dội nếu đối phương đáp trả theo cách thức tương tự. Những lời lẽ công kích vô cớ cũng không thể giúp bạn giành được sự cảm thông của bên thứ ba nếu bên này được mời làm trung gian hòa giải hoặc xét xử.

SỬ DỤNG CẢM XÚC

Thể hiện cảm xúc tại bàn thương lượng có thể thuyết phục được người khác tin tình cảm và sự chân thực trong các luận điểm của bạn, và giúp làm suy yếu lập trường của đối phương. Tuy nhiên thủ thuật này chỉ nên dùng một cách dè dặt, nếu lặp lại sẽ không còn hiệu quả. Bốc đồng cũng có thể đem lại kết quả ngược với mong đợi, trừ phi được xử lý một cách cẩn thận; thay vì khống chế đối phương, lại làm cho họ nóng giận và dẫn đến đổ vỡ thương lượng.

68

Liên tục kiểm tra những điểm yếu trong lập trường của đối phương.

NHẬN RA NHỮNG SAI LẦM

Một cách hiệu quả để làm suy yếu lập trường của đối phương là tìm ra những sai lầm về sự kiện hoặc lô-gíc trong đề nghị của họ. Sử dụng có chọn lọc những số liệu thống kê: nếu đối phương trình bày cho bạn những chi tiết có vẻ tốt tới mức không thể xảy ra được, bạn hãy hỏi họ về những điều mà họ chưa nói. Họ có thể đang che giấu những tin xấu. Nếu bạn tìm ra những thiếu sót, hãy cho mọi người thấy ngay những thiếu sót đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Những đe dọa có thể không làm yếu đối phương - đối phương có thể phản ứng lại một cách mạnh mẽ hơn.
- Nếu một bên thương lượng gồm những nhân viên đang đình công, họ sẽ tiến hành thương lượng khi đã tác động lên phía đối phương.
- Sự phối hợp đồng đội có thể giúp duy trì áp lực lên phía đối phương.

DÙNG NHỮNG CHIẾN THUẬT LÀM SUY YẾU ĐỐI PHƯƠNG

LOẠI CHIẾN THUẬT	VÍ DỤ CÁCH SỬ DỤNG CHIẾN THUẬT
TÀI CHÍNH Nếu không đạt được thỏa thuận, một hoặc hai bên phải chịu chi phí.	• Thông báo cho đối phương rằng họ phải chịu chi phí phát sinh, nếu hàng được giữ trong kho cho đến khi giải quyết được tranh chấp, chẳng hạn. • Chỉ ra cho đối phương thấy rằng chi phí cơ hội sẽ phát sinh nếu thương lượng kéo dài.
PHÁP LÝ Sử dụng lệnh hoặc phán quyết của tòa án để không cho một bên có hành động hoặc gây ra hành động làm chậm trễ tiến trình thương lượng.	• Dọa sẽ đưa ra tòa nếu bạn giữ vững lập trường, nhấn mạnh đến chi phí, kể cả thời gian và tiền bạc, đối với đối phương nếu họ thua kiện. • Tạo ra những cuộc tranh luận về pháp lý kéo dài để làm chậm trễ sản xuất và hậu quả là phải chịu tổn thất về tài chính nhằm đạt được thỏa thuận.
XÃ HỘI Đặt ra những hạn chế bằng cách không công nhận một chương trình hành động dự kiến về những vấn đề có tính chất đạo đức.	• Nói với đối phương rằng những đề nghị của họ xúc phạm đến những người mà họ đang muốn thương lượng. • Hãy chứng minh những đề nghị của họ không công bằng như thế nào khi so sánh với sự đối xử mà người khác nhận được trong những tình huống tương tự.
LÀM BÊ MẶT Công khai làm bê mặt một bên hoặc một cá nhân nào đó trước bên hoặc người đối tác của họ.	• Làm bê mặt phía đối phương để phá hoại hình ảnh hoặc danh tiếng. Việc làm này có thể gây tổn thương lâu dài cho uy tín của họ nhưng không thể tạo ảnh hưởng mạnh lên kết quả công việc. Hãy chú ý họ có thể sẽ tìm cách trả thù vì hành động làm bê mặt này.
CẢM XÚC Làm cho đối phương cảm thấy có lỗi nếu họ không nhượng bộ với trường hợp của họ.	• Dọa dẫm đối phương bằng tình cảm nếu họ không đưa ra đủ lý lẽ. Lưu ý thủ thuật này không chắc chắn đem lại hiệu quả. Đôi khi người cảm thấy bị lỗi cuốn về mặt tình cảm sẽ không muốn nhượng bộ trong tương lai.

KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

Một cuộc thương lượng kết thúc thành công khi cả hai bên đều đưa ra những nhượng bộ có thể chấp nhận được để đi đến thỏa thuận.

VỊ THẾ THƯƠNG MẠI

Vị thế thương mại là một quá trình khá nhạy cảm trong thương lượng khi mỗi bên đều đưa ra những nhượng bộ để đạt được thỏa thuận. Tuy nhiên, nếu bạn đang ở thế yếu hơn, hoặc mục đích chính của bạn là giảm tối đa tổn thất thì cuộc thương lượng có thể trở nên căng thẳng và tốn nhiều chi phí.

69 Đầu tiên nên đưa ra những nhượng bộ nhỏ nhất, có thể bạn không cần phải đi xa hơn.

70 Luôn điểm tĩnh nhìn thẳng vào mắt đối phương để nhấn mạnh rằng mỗi nhượng bộ là một mất mát lớn cho bạn.



SỰ NHƯỢNG BỘ

Khi buộc phải nhượng bộ, điều quan trọng là bạn phải biết cách nhìn vấn đề một cách tổng quát và có chiều sâu. Cố gắng kiểm soát tình huống bằng cách:

- Xem xét mức độ bạn phải nhượng bộ - ước định giá trị về những gì bạn sẵn sàng nhượng bộ sao cho tương ứng với những nhượng bộ của đối phương;
- Thỏa hiệp mà không làm mất thể diện. Ví dụ, nếu phải rút lại luận điểm mà bạn cho là quan điểm cuối cùng, thì bạn có thể nói "Vì các ông đã thay đổi quan điểm về ..., nên chúng tôi có thể thay đổi quan điểm của chúng tôi về..."

ĐƯA RA NHỮNG ĐỀ XUẤT MANG TÍNH GIẢ ĐỊNH

Để kiểm tra xem đối phương linh hoạt như thế nào bạn nên đưa ra những đề xuất mang tính giả định trước khi nhượng bộ. “Nếu” là một từ quan trọng trong những câu hỏi dưới đây. Từ này không nói lên sự cam kết nào của bạn đối với bất cứ điều gì, nhưng có thể giúp bạn nhận biết những vấn đề có tầm quan trọng đối với đối phương.

“ Nếu chúng tôi trả thêm tiền, các ông sẽ đáp ứng mọi yêu cầu của chúng tôi chứ? ”

“ Nếu tôi giảm giá 20%, ông sẽ đặt trước những đơn hàng cố định chứ? ”

“ Nếu tôi cho ông trả chậm 90 ngày thay vì 60 ngày, ông sẽ trả tiền lãi suất chứ? ”

THẢO LUẬN CÁC ĐIỀU KHOẢN

Khi gần đến điểm kết thúc cuộc thương lượng, bạn cần phải thảo luận về những điều khoản trong bản thỏa thuận. Hãy sử dụng những đề xuất mang tính giả định để giúp bạn tiến hành một cuộc giao dịch cơ bản. Những điều khoản này liên quan đến phương thức thanh toán, lịch trình thanh toán, thời hạn hiệu lực của thỏa thuận trước khi được điều chỉnh và những gì cần phải làm khi gặp những vấn đề trực tiếp phát sinh trong quá trình thực hiện giao dịch đó - chẳng hạn như đưa ra trọng tài phán xử.

CUỘC MUA BÁN THÀNH CÔNG ►

Đây là một ví dụ về một cuộc thương lượng thành công. Người bán hàng bán với giá khách hàng muốn mua, còn khách hàng mua với giá có thể chấp nhận được.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Jane muốn mua một tấm thảm đỏ. Cô đi vào một cửa tiệm và hỏi giá. Người bán hàng không nói, nhưng biết giá vốn là 150 đô la, và mời cô một tách trà. Jane bắt đầu dè dặt và nói rằng cô muốn xem những tấm thảm có màu nâu. Người bán hàng trả lời “Tôi có nhiều tấm thảm màu nâu rất đẹp” và chọn cho cô vài tấm. Nhưng Jane nói rằng cô muốn một loại thảm đan

71 Không nên đưa ra nhượng bộ khi bạn phải chịu thua thiệt.

mịn hơn. Người bán hàng nói cũng có loại này và lấy cho cô xem.

Jane quyết định thương lượng để mua tấm thảm đỏ. Cô hỏi lại giá và người bán hàng nói 700 đô la. Jane nói “Giá đắt quá” và trả giá 300 đô la. Người bán hàng nói “Cô có thể mua tấm thảm với giá 650 đô la”. “Không, cảm ơn”, Jane nói và bước ra cửa. Sợ Jane bỏ đi, người bán hàng đồng ý bán cho cô với giá 300 đô la, cao gấp đôi giá vốn. Cả hai đều vui vẻ với việc mua bán này.

THƯƠNG LƯỢNG TRỌN GÓI

Khi bạn tiến gần đến việc kết thúc một cuộc thương lượng và bắt đầu thảo luận các điều khoản, hãy cố gắng đúc kết lại tất cả các nội dung đã thương lượng. Tập hợp thành nhóm các nội dung có liên quan với nhau sẽ tốt hơn là thương lượng từng điều khoản riêng lẻ. Với cách thức thương lượng này, bạn sẽ giới hạn phạm vi đưa ra những nhượng bộ mà không cảm thấy bị thua thiệt: bạn có thể nhượng bộ những vấn đề ít quan trọng hơn trong toàn bộ quá trình thương lượng để tạo thêm những thuận lợi nhằm đạt được mục tiêu chính của mình. Ví dụ, không nên chỉ tập trung thương lượng về việc tăng thêm tiền lương, mà nên gắn việc trả lương với các yêu cầu như kỳ nghỉ phép dài hơn, tiền bảo hiểm xã hội cao hơn và phạm vi bảo hiểm y tế lớn hơn. Sẵn sàng nhượng bộ về yêu cầu bảo hiểm xã hội và ngày nghỉ để đạt mục tiêu chính là giờ làm việc ít hơn. Thương lượng trọn gói cũng là một cách để tìm ra những ưu tiên thật sự của đối phương. Chẳng hạn bạn có thể thương lượng với đối tác đang có nhu cầu tìm hàng hóa còn thiếu cho một con tàu đang chờ hàng, và vì thế họ cũng không quá bận tâm đến giá cả cho mỗi lô hàng được giao.

TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CỦA GÓI THƯƠNG LƯỢNG ►

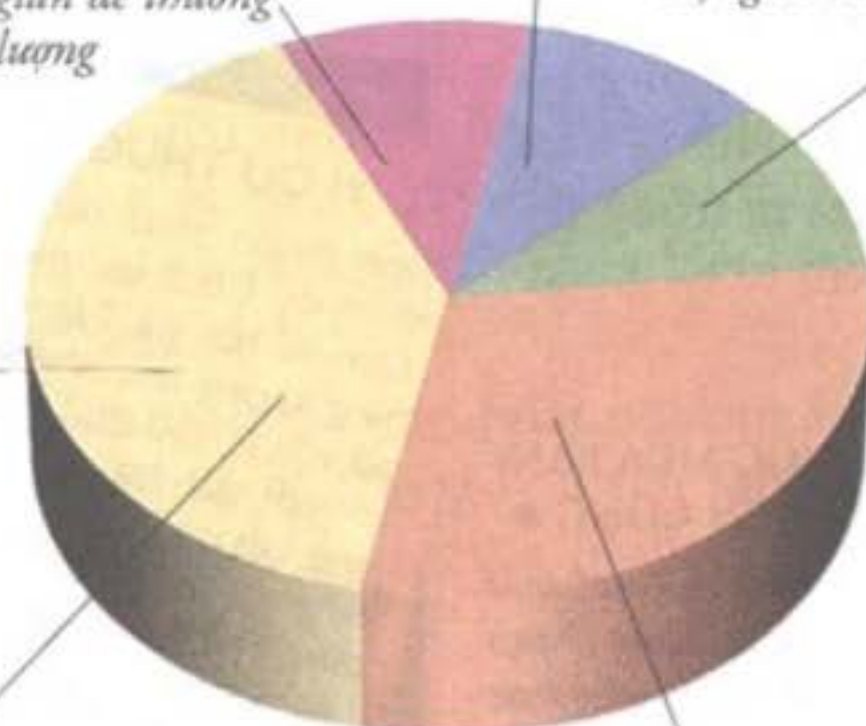
Biểu đồ hình cái bánh này nêu một ví dụ về tỷ lệ thời gian được dùng trong thương lượng giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên về những khía cạnh khác nhau đối với tiền lương và những phúc lợi trọn gói. Hầu hết thời gian được dành cho thương lượng về tiền lương - lĩnh vực ưu tiên hàng đầu của nhân viên. Họ sẵn sàng nhượng bộ trước những yêu cầu của chủ doanh nghiệp về ngày nghỉ và đóng bảo hiểm xã hội để dùng nhiều thời gian hơn vào mục đích chính.

Ký hiệu

- Phúc lợi về y tế
- Bảo hiểm xã hội
- Ngày nghỉ
- Giờ làm việc
- Lương

Lương của nhân viên có vị trí rất quan trọng, nên chiếm hầu hết thời gian thương lượng

Các phúc lợi về y tế có ưu tiên thấp, do vậy cần ít thời gian để thương lượng



Thời gian làm việc là điểm then chốt đối với nhân viên, vì thế chiếm thời gian đáng kể trong cuộc thương lượng

72 Nhượng bộ nhiều vấn đề nhỏ để không khoan nhượng một vấn đề lớn.

73 Nhắc nhở đối phương về các điều khoản cần thỏa thuận để giúp khai thông bế tắc.

Bảo hiểm xã hội cũng ưu tiên thấp, vì vậy cần thương lượng nhanh

Ngày nghỉ được xếp vào mức độ ưu tiên thấp, và lượng thời gian cần thiết để thương lượng tương đương với thời gian dành để thương lượng về bảo hiểm xã hội

TRÁNH TỪ CHỐI

Lợi ích của những đề nghị trọn gói là có thể từ bỏ những yêu cầu ít quan trọng nhất mà không làm mất đi thể diện của hai bên, trong khi việc sử dụng những đề nghị mang tính giả định có thể giúp bạn tinh lọc các luận điểm thương lượng cho đến khi đi đến một thỏa hiệp. Trong cả hai trường hợp, bạn có thể hiểu rõ về những gì mà đối phương sẵn sàng chấp nhận - cũng như những gì họ có thể từ bỏ - dựa trên những phản ứng của họ đối với sự thương lượng của bạn.

Tránh rơi vào những tình huống mà những đề nghị cuối cùng của bạn bị từ chối. Tình thế này sẽ làm suy yếu vị thế thương lượng của bạn và có thể khó phục hồi lợi thế về sức mạnh trong những cuộc thương lượng. Ví dụ, nếu đối phương nói: "Giá đề nghị cuối cùng 400 đô la là hoàn toàn không chấp nhận được", và nói: "Các ông nghĩ như thế nào nếu chúng tôi đề nghị giá 500 đô la?" - điều này cho thấy phía bạn bị mất tín nhiệm một cách nghiêm trọng. Để tránh bị từ chối hoàn toàn, nên xem lại điều khoản thương lượng của bạn khi tiến gần đến một thỏa thuận.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Mỗi bên phải biết rõ mục tiêu của mình.
- Chỉ đưa ra nhận xét khi thấy thích hợp.
- Xem xét hậu quả do không đạt được thỏa thuận.
- Khi thấy đối phương khó đưa ra nhượng bộ, đó là lúc bạn nên đưa ra đề nghị cuối cùng.
- Chỉ đưa ra đề nghị cuối cùng khi bầu không khí thương lượng thể hiện sự hợp tác và có thể chấp nhận được.
- Thuyết phục đối phương tin đề nghị cuối cùng của bạn là hợp lý.
- Để đối phương có thời gian thảo luận đề nghị của bạn trước khi họ chấp nhận hoặc từ chối.

LẬP HỒ SƠ LƯU GIỮ MỘT THỎA THUẬN

Một khi bạn đã hoàn thành một cuộc thương lượng, nên tổng hợp các thỏa thuận bằng văn bản, và yêu cầu mọi người ký đồng ý vào bản thỏa thuận này. Văn bản này nhằm để cho các bên tránh lầm lẫn và thậm chí tranh chấp sau này. Bản thỏa thuận phải phản ánh một cách rõ ràng là bên nào được cái gì, cách thức, thời gian, địa điểm và biện pháp thực hiện. Cả hai bên phải ký vào bản thỏa thuận. Cần định nghĩa những thuật ngữ có thể dẫn đến tranh chấp như "thích hợp", "công bằng", hoặc "quan trọng", ở giai đoạn này. Nếu không đủ thời gian để mọi người ký ngay vào bản thỏa thuận; hãy ghi chép những kết luận của cuộc thương lượng (bằng sổ

ghi chép điện tử, hoặc máy ghi âm, hoặc sổ ghi chép), và lập biên bản chi tiết ngay sau cuộc họp. Gửi một bản cho đối phương và yêu cầu xác nhận bằng văn bản rằng các biên bản đều phản ánh trung thực và hợp lý những kết quả nội dung của cuộc thương lượng. Điều cần thiết là phải chuyển nhanh biên bản cho mọi người, vì nếu có sự lầm lẫn hoặc bất đồng về những điều đã thỏa thuận, bạn có thể phải mở lại cuộc thương lượng để nhanh chóng giải quyết vấn đề đó.

GHỊ CHÉP ►

Ghi vào sổ tay hoặc dùng máy ghi điện tử để lưu giữ những nội dung đã thỏa thuận trong quá trình thương lượng.



CHỌN CÁCH KẾT THÚC

Khi bạn đã tiến gần đến một thỏa thuận, hãy kiểm tra xem tất cả các bên có cùng chia sẻ sự hiểu biết những vấn đề đã thương lượng và xác nhận những gì đã được thống nhất. Sau đó, bạn có thể kết thúc cuộc thương lượng. Có nhiều cách để kết thúc một cuộc thương lượng, vì vậy nên chọn cách thích hợp cho đoàn của bạn.

75 Đọc lại tất cả những gì đã ghi ngay khi bắt đầu mỗi lần thương lượng.

XÁC NHẬN CÁC ĐIỀU KHOẢN ĐÃ THƯƠNG LƯỢNG

Điều quan trọng tại giai đoạn này trong quá trình thương lượng là tất cả các bên đều phải nói về một vấn đề. Xem xét các thuật ngữ mà bạn định sử dụng trong bản thỏa thuận cuối cùng. Nếu bạn đang dự thảo một hợp đồng thương mại, những thuật ngữ bạn dùng phải thật rõ ràng, chính xác và cần định nghĩa các thuật ngữ chủ chốt, vì cả hai phía đều đồng ý tuân thủ những điều kiện này trong trường hợp xảy ra tranh chấp. Kiểm tra lại sự hiểu biết của hai đoàn về những thuật ngữ được sử dụng trong bản thỏa thuận đó để làm nổi bật những hiểu lầm không được chú ý trước đây. Khi kết thúc thương lượng, cần giải quyết những vấn đề hiểu lầm này, và từ đó đoàn của bạn hoặc đối phương có lý do để thương lượng những nhượng bộ mới. Ví dụ, "Tôi nhận thấy rằng các ông muốn nói việc giao hàng được tiến hành tại New York, tôi sẽ không bao giờ đồng ý cước vận chuyển cao như thế - hãy để chúng tôi xem xét lại."

74 Ghi lại đầy đủ tất cả những điều đã thỏa thuận vào lúc kết thúc cuộc thương lượng.

TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ

Trước khi kết thúc một cuộc thương lượng, điều quan trọng là bạn phải chắc chắn đã hiểu rõ những vấn đề liên quan và không được phép biểu lộ cảm xúc cá nhân đối với những thủ thuật thương lượng của đối phương để tô vẽ cho những đánh giá và quyết định của bạn. Bạn có đang đưa ra một giá cao hơn vì bạn cần có lãi không, hay chỉ để cho đối phương thấy họ không thể nào đánh bại được bạn?

76 Thảo luận và làm rõ nghĩa những từ có nội dung mơ hồ.



77 Đừng bỏ quên những vấn đề cần thảo luận khi đẩy nhanh cuộc thương lượng.

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP KẾT THÚC CUỘC THƯƠNG LƯỢNG

PHƯƠNG PHÁP KẾT THÚC	NHỮNG YẾU TỐ CẦN XEM XÉT
ĐƯA RA NHỮNG NHƯỢNG BỘ MÀ TẤT CẢ CÁC BÊN ĐỀU CÓ THỂ CHẤP NHẬN ĐƯỢC Đưa ra hoặc chấp nhận nhượng bộ để giải quyết một giao dịch mà không làm tổn thương đến lập trường của đoàn bạn.	• Tính liên tục của quá trình kinh doanh có thể phá vỡ sự bế tắc. • Đối phương có thể bị lôi cuốn vào việc cố gắng giành được nhiều nhượng bộ hơn. • Chậm đưa ra nhượng bộ có thể làm suy yếu uy tín của bạn.
SỰ KHÁC NHAU GIỮA CÁC BÊN Chấp thuận sự khác nhau giữa các bên liên quan đến cuộc thương lượng nhằm hướng tới cơ sở chung để đạt được một thỏa thuận.	• Rất khó đánh giá mức độ nào là công bằng trong việc chia sẻ sự khác nhau giữa các bên. • Điều này cho thấy bạn sẵn sàng đưa ra một số nhượng bộ. • Không bên nào cảm thấy mình thắng hoặc thua khi kết thúc cuộc thương lượng.
ĐỂ MỘT BÊN LỰA CHỌN MỘT TRONG HAI GIẢI PHÁP CHẤP NHẬN ĐƯỢC Khích lệ đối phương tiến tới bằng cách đưa ra hai giải pháp cho họ chọn.	• Điều này nói lên rằng mọi đề nghị "cuối cùng" mà bạn đã đưa ra thực sự không phải là sau cùng. • Tìm ra hai lựa chọn để bạn có thể chấp nhận ngang nhau không phải dễ dàng. • Không có gì bảo đảm rằng đối phương sẽ chấp nhận một trong hai đề nghị do bạn đưa ra.
ĐƯA RA NHỮNG HÌNH THỨC ƯU ĐÃI HOẶC NHỮNG TRỪNG PHẠT MỚI Gây áp lực cho phía đối phương bằng cách đưa ra những hình thức ưu đãi hoặc trừng phạt mới.	• Đe dọa trừng phạt có thể làm tăng suy nghĩ của đối phương rằng bạn không phải là người thân thiện. • Đưa ra những ưu đãi mới có thể làm thay đổi hoàn toàn cán cân thương lượng. • Có thể tạo sự thúc đẩy cần thiết để làm cho đối phương đồng ý.
ĐƯA RA NHỮNG Ý TƯỞNG HOẶC SỰ KIẾN MỚI Ở CUỐI MỖI GIAI ĐOẠN Đưa ra những ý tưởng mới trong cuộc họp nhằm khuyến khích cho sự thảo luận mới và có thể đưa tới một sự thỏa thuận.	• Giúp cho đối phương có lý do để xem xét nhượng bộ mới mà họ có thể đưa ra. • Điều này có thể làm suy yếu uy tín của bạn - lẽ ra bạn nên đưa ra những ý tưởng mới sớm hơn. • Điều này có thể làm suy yếu nền tảng thương lượng và đưa bạn trở về vạch xuất phát.
ĐỀ NGHỊ HOÀN THƯƠNG LƯỢNG KHI BẾ TẮC Hoàn thương lượng để mỗi bên có thời gian xem xét những gì sẽ xảy ra nếu không đi đến một thỏa thuận.	• Điều này cho phép mỗi bên một cơ hội tham vấn với những cố vấn bên ngoài. • Các tình huống xảy ra có thể làm thay đổi lập trường của các bên trong thời gian tạm hoãn cuộc thương lượng. • Rõ ràng rất khó triệu tập một cuộc họp khác vào một thời điểm khác.

TIỀN ĐẾN KẾT THÚC

Khi đã chọn được phương pháp để kết thúc cuộc thương lượng, bạn có thể tiến hành thực hiện việc kết thúc đó - nhưng hãy chú ý sự thay đổi thái độ và trạng thái tâm lý của phía đối phương. Việc xác định thời điểm đưa ra đề nghị cuối cùng của bạn nên trùng hợp với lúc cuộc thảo luận đang vui vẻ vì điều này có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

XÁC ĐỊNH THỜI GIAN ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ CUỐI CÙNG

Một đề nghị đưa ra không đúng thời điểm có thể bị từ chối, trong khi cùng lời đề nghị đó được trình bày ở một thời điểm khác lại được chấp nhận. Hãy đưa ra đề nghị cuối cùng khi đối phương dễ tiếp nhận; dùng tất cả các kỹ năng của bạn để tạo ra một bầu không khí thích hợp:

- Đề cao đối phương - "Đó là một ý kiến thật tuyệt vời, tôi nghĩ với tinh thần đó, tôi có thể đề nghị ..."
- Tự hạ thấp mình - "Tôi e rằng tôi đã không thể đáp ứng những ý tưởng hay đó, nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể đồng ý với ..."
- Nhấn mạnh bạn đã hợp tác với họ tới mức độ như thế nào - "Tôi nghĩ hôm nay chúng ta đã tiến bộ nhiều và tôi cảm thấy mình có thể đề nghị ..."

78 Quyết đoán nhưng không công kích khi bạn chuẩn bị kết thúc cuộc thương lượng.

79 Chắc chắn đối phương của bạn có toàn quyền để kết thúc cuộc thương lượng.

▼ KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

Khi chuẩn bị kết thúc thương lượng, các thành viên nhìn về phía trưởng đoàn để hiểu được cách phản ứng.

Thành viên của đoàn hỗ trợ các số liệu cho trưởng đoàn

Trưởng đoàn tóm tắt nội dung đã nêu của đoàn và đưa ra đề nghị cuối cùng



KHUYẾN KHÍCH KẾT THÚC CUỘC THƯƠNG LƯỢNG

Khi bạn đã đưa ra đề nghị cuối cùng, đối phương có thể sẽ chấp nhận một cách đơn giản nếu không có trở ngại gì. Nếu đối phương không chấp nhận, bạn có thể thúc giục họ đưa ra đề nghị cuối cùng có thể chấp nhận được. Tìm những điểm mà họ chưa thấy - ngay cả những điểm chẳng có gì quan trọng - có thể giúp bạn đạt được một thỏa thuận. Hãy cố gắng tự đặt mình trong trường hợp của đối phương, và hiểu ra điều gì có thể ngăn cản họ đi đến thỏa thuận.

82

Hãy nhấn mạnh đến điểm chung mà bạn đã tìm thấy trong quá trình thương lượng.

GIÚP ĐỐI PHƯƠNG KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

PHƯƠNG PHÁP	KẾT QUẢ
NHẤN MẠNH THẾ LỢI ÍCH Tập trung giải thích cho đối phương thấy kết quả dự kiến sẽ có lợi cho họ như thế nào. Tuy nhiên, đừng đề cập kết quả này cũng có lợi cho phía bạn như thế nào.	• Tạo cho đối phương cảm thấy giành được lợi thế khi đồng ý bàn thỏa thuận mà có thể trước đây họ chưa nhận ra. • Tạo ra một cảm nhận về kết quả thắng / thắng hơn là thắng / thua.
KHÍCH LỆ VÀ TÁN THƯỜNG Hoan nghênh những đề nghị có tính xây dựng của đối phương cho dù phải mất nhiều thời gian để đưa ra đề nghị. Nếu bạn không muốn thỏa thuận đề nghị đó, bạn vẫn có thể từ chối trong khi thương lượng.	• Tạo ra bầu không khí tích cực để đưa cuộc thương lượng tới kết thúc. • Cho phép bạn tránh phê bình về chính đề nghị đưa ra làm đối ứng của mình. • Tránh phản đối đối phương tại thời điểm khó khăn trong cuộc thảo luận.
TRÁNH SUY NGHĨ THẮNG BẠI Cho đối phương thấy rằng bạn đang tìm kết quả có thể chấp nhận được cho cả hai bên. Đừng thúc giục chấp nhận để sau đó họ cảm thấy bị ép buộc.	• Tránh những sự đối đầu có thể dẫn đến công kích và bẻ tác. • Tạo bầu không khí thoải mái để cuộc thảo luận được tiến hành mang tính xây dựng. • Để đối phương đưa ra đề nghị làm đối ứng.
GIỮ THẺ DIỆN Hãy dành cho đối phương một lối thoát bằng cách hỏi những câu hỏi giả định hoặc đưa ra đề nghị giả định, như "Các ông nghĩ như thế nào về...?" hoặc "Điều gì xảy ra nếu chúng tôi..."	• Đề nghị của bạn có nhiều khả năng được đối phương xem xét. • Đối phương cảm thấy ít bị áp lực hơn khi chấp nhận hoặc từ chối đề nghị của bạn và đưa ra quyết định sớm hơn.

HƯỚNG ĐẾN ĐỀ NGHỊ CUỐI CÙNG

Khi gần kết thúc thương lượng, chú ý đến “tình trạng tiến thoái lưỡng nan”. Ngay từ đầu quá trình thương lượng, bạn có thể cũng đã cảm thấy sự cần thiết phải đưa ra những đề nghị “cuối cùng” nào đó. Chiến thuật này thường được sử dụng, nhưng hãy cẩn thận đừng lạm dụng quá nhiều cụm từ “cuối cùng” khi bạn hiểu rằng thực tế không phải như vậy, và có thể làm cho đối phương không tin đó là “đề nghị cuối cùng” của bạn. Hãy suy nghĩ kỹ về cách nói “đề nghị cuối cùng” này. Nên cho đối phương thấy bạn không muốn xóa bỏ một thỏa thuận mà muốn thỏa hiệp hơn nữa về những điều khoản đã đề nghị.

80 Hãy nhìn thẳng vào đối phương khi đưa ra đề nghị cuối cùng.

81 Nếu bạn không bằng lòng với nội dung của bản thỏa thuận thì đừng đặt bút ký.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Nếu bạn đã dành nhiều thời gian để nhấn mạnh đến một đề nghị nào đó là cuối cùng thì không nên đưa ra một đề nghị cuối cùng nào khác.
- Tất cả những thành viên trong đoàn có thể xác nhận bằng ngôn ngữ cơ thể rằng đây là đề nghị cuối cùng của bạn.
- Hấp tấp đi đến những giai đoạn cuối cùng của một thỏa thuận có thể bạn sẽ phải hối tiếc sau đó.

ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ CUỐI CÙNG

Cho đối phương thấy rằng bạn đang đưa ra “đề nghị cuối cùng” bằng cách chọn đúng câu từ, giọng nói, và ngôn ngữ cơ thể. Tạo bầu không khí dứt khoát như thu gom giấy tờ, đứng dậy, đi quanh và nói chung làm ra vẻ bạn định rời khỏi cuộc họp (ngược lại với lúc đưa ra đề nghị trước, khi bạn dựa lưng một cách thoải mái vào ghế với ý muốn thương lượng tiếp tục). Tăng vẻ khẩn cấp và cương quyết trong giọng nói, nhưng đừng vội vã kết thúc thương lượng.

CÙNG CỐ ĐỀ NGHỊ CUỐI CÙNG

Một cụm từ được chọn lọc cẩn thận có thể cho thấy bạn sắp đưa ra một đề nghị cuối cùng. Dùng ngôn ngữ cứng rắn, dứt khoát khi đưa ra đề nghị cuối cùng, và tăng cường sức mạnh của lời nói bằng cách dùng giọng nói nhẹ nhàng, quyết đoán và luôn nhìn kiên định vào đối phương.

“Công ty không cho phép tôi đưa ra một đề nghị khác”

“Tôi đã đi quá xa so với dự định ban đầu”

“Đây là “đề nghị cuối cùng của tôi”. Dù bất cứ lý do gì tôi cũng không thể đi xa hơn điều này”

“Tôi sắp đến giờ hẹn. Hãy đồng ý đề nghị của tôi, nếu không tôi sẽ phải đi dự một cuộc họp khác”

HƯỚNG TỚI THỎA HIỆP

Tại mỗi giai đoạn của một cuộc thương lượng, hãy cố gắng tạo ra văn hóa thỏa hiệp. Khi bạn tiến gần đến giai đoạn kết thúc thương lượng, đối phương biết bạn đang rất linh hoạt, và không máy móc về bất kỳ vấn đề gì. Nếu cuộc thảo luận đi theo một tiến trình thích hợp bầu không khí thỏa hiệp sẽ phát triển một cách tự nhiên. Mỗi bên đều đã nhận ra rằng trong mỗi luận điểm đưa ra của đối phương đã có những điểm thuận lợi cho mình và mỗi bên phải thỏa hiệp về một số điểm nào đó. Ngay cả tại thời điểm chuẩn bị kết thúc quá trình thương lượng, nên cố gắng giữ một vài điều còn đang thương lượng (những vấn đề nhỏ có thể dễ dàng nhượng bộ) để mặc cả nếu thấy cần thiết. Đừng quá vội vàng đáp ứng những đề nghị của đối phương vì họ có thể đề nghị những cách thức mới mà trước đó bạn chưa xem xét.

83

Cố gắng hiểu sự do dự của đối phương.

84

Hãy đồng ý hẹn ngày thương lượng lại để xem xét những nhượng bộ đã đưa ra nhằm phá vỡ sự bế tắc.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Một chút mơ hồ có thể làm nổi bật một đề xuất. Có một câu ngạn ngữ cổ nói rằng "Cái góc của ngoại giao xuất phát từ sự mơ hồ".
- Một cú nhảy bất ngờ có thể làm cho đối phương lo lắng. Tốt nhất là nên đi chậm.
- Có một câu nói: "Bàn lông cừu tốt hơn bàn cừu". Những mục tiêu chính không được nhượng bộ, nhưng những vấn đề nhỏ thì có thể.
- Nên tránh những cụm từ có vẻ giống như luật pháp, chẳng hạn "Tôi khẳng định ..."

85

Lịch sự nhưng kiên định. Điều này sẽ làm đối phương đánh giá cao bạn.

KHẮC PHỤC SỰ DO DỪ VÀO PHÚT CUỐI

Luôn luôn có sự nhạy cảm đặc biệt ở cả hai phía trong bàn thương lượng khi cuộc thỏa thuận đi đến kết thúc. Khoảng thời gian từ lúc đạt một thỏa thuận qua trao đổi đến khi ký vào văn bản thỏa thuận thật là mong manh. Những chuyên gia thương lượng thường tỏ ra lo lắng và có thể rút lui ở giai đoạn này.

Nếu đối phương do dự, hãy thông cảm cho họ. Nhắc cho họ thấy rằng thỏa thuận này cũng có thể làm bạn thay đổi và bạn cũng đang lo lắng. Nếu đối phương vẫn khẳng khẳng muốn rút lui thì hãy chỉ cho họ thấy hành động không mấy danh dự đó sẽ làm lu mờ đi danh tiếng của họ, để lại cho họ một hình ảnh không giữ chữ tín và có thể ảnh hưởng đến những cuộc thương lượng trong tương lai. Nếu bạn ở một vị trí cho phép, bạn buộc phải thông qua văn bản thỏa thuận đó bất chấp sự phản đối của đối phương và nhớ rằng việc làm này có thể ảnh hưởng mạnh đến những cuộc thương lượng trong tương lai với họ.

XỬ LÝ SỰ ĐỔ VỠ

Khi thương lượng đổ vỡ, điều quan trọng là phải có hành động ngay để tránh tình trạng không thể cứu vãn được. Sự đổ vỡ quá lớn để lại nỗi day dứt càng lâu, thì sự cay đắng của nó càng nhiều, và càng khó hồi phục lại thái độ quân bình.

86

Tránh bị lôi cuốn vào thái độ “ăn miếng trả miếng”.

▼ GIẬN DỮ RỜI BÀN HỌP

Sự đổ vỡ thường xảy ra khi một bên đứng lên, giận dữ và rời khỏi cuộc họp. Nếu trường hợp này xảy ra thì những chuyên gia thương lượng còn lại cần phải suy nghĩ cẩn thận để tìm cách phục hồi cuộc thảo luận.

HẠN CHẾ TỔN THẤT

Để hạn chế tổn thất từ sự đổ vỡ trong thương lượng, hai bên nên nói lại liên lạc càng sớm càng tốt. Cách tốt nhất để làm điều này là tổ chức một cuộc họp với nhau. Tuy nhiên nếu sự đổ vỡ quá lớn, cách thích hợp hơn hết là gửi văn bản hòa giải. Hình thức gửi văn bản bằng thư điện tử là phù hợp nhất cho mục đích này vì tính bí mật và nhanh chóng của nó.

Một chuyên gia thương lượng giận dữ không muốn tiếp tục cuộc thảo luận

Trưởng đoàn của đối phương tỏ ra giận dữ trước sự bỏ đi đó

Thành viên của đoàn đối phương đứng lên để văn hóa tình hình.

Thành viên của đoàn giải thích hành động của đồng nghiệp



HÀN GẮN SỰ ĐỔ VỠ

Cố gắng hàn gắn sự đổ vỡ mà không cần sự trợ giúp từ bên ngoài. Nếu một thành viên của một đoàn bỏ hợp, nên thuyết phục đồng nghiệp của họ gọi họ trở lại. Nếu toàn bộ một đoàn bỏ hợp, hãy cử một người trong đoàn của bạn có mối quan hệ mạnh nhất với họ (có thể là Người đóng vai tốt bụng) gọi họ trở lại ngay. Không được để cho sự đổ vỡ kéo dài, nếu không thì việc không đạt được một thỏa thuận còn tệ hại hơn thỏa thuận vừa rồi tại bàn thương lượng. Nếu nội bộ các bên tham gia thương lượng không hàn gắn được sự đổ vỡ, bạn có thể cần đến bên thứ ba, chẳng hạn như người hòa giải, người trung gian dàn xếp hoặc trọng tài.

THU XẾP MỘT CUỘC ĐỔ VỠ ►

Một trong những mục tiêu của Joe là duy trì tuyến cung cấp hàng với công ty của cô Kim, bỏ đi là cách làm thật tệ hại để phản ứng với một tình huống bức dọc. Mối quan hệ tương lai bị hủy hoại do cơn giận dữ của Joe. Tốt hơn hết là nhờ bên thứ ba làm trung gian hòa giải.

88 Hãy tiếp xúc ngay với đối phương để tìm lối thoát sau khi đã bỏ đi.

89 Đồng ý hẹn ngày thương lượng lại trong tương lai để hạn chế tổn thất.

87 Không yêu cầu xin lỗi khi trật tự đã được phục hồi.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Joe đến Đài Loan để yêu cầu công ty của cô Kim bồi thường khoản tiền về chuyến giao hàng xe đạp không đúng theo yêu cầu mà công ty của Joe đã đặt. Joe biết rằng có nhiều nhà cung cấp khác sẵn sàng cung cấp xe đạp cho công ty của Joe nhưng anh không muốn xáo trộn tuyến cung cấp, vốn đã được thiết lập tốt với Kim. Công ty cô Kim không có khả năng bồi thường bằng tiền cho Joe; cô chỉ có thể thay thế những chiếc xe đạp hư đó. Joe

cho rằng điều đó không đủ phục hồi uy tín công ty của mình trước những người đã mua hàng hư. Joe đã đặt vé máy bay về nước trong ba giờ nữa vì thấy không đạt được kết quả gì ngoài việc lắng nghe một cách lịch sự tình trạng bế tắc của Kim trong thời gian đó. Anh đã dùng đây một cách giận dữ và rời khỏi phòng. Kim bối rối nhưng không mời anh quay trở lại vì không muốn mất thể diện. Bảy giờ Joe mua xe đạp ở Mỹ và kết quả là công ty của Kim mất khách hàng.

XỬ LÝ NHỮNG TRƯỜNG HỢP ĐỔ VỠ THƯƠNG LƯỢNG DO CỐ Ý

Có những trường hợp một bên chủ động muốn cho cuộc thương lượng đổ vỡ. Nếu đoàn của bạn đưa một ít thông tin bất ngờ để làm suy yếu hoàn toàn lập trường của đối phương, họ có thể chọn cách hoặc là nhượng bộ ngay, hoặc yêu cầu tạm hoãn cuộc thương lượng, hoặc thúc đẩy cho cuộc thương lượng đi đến đổ vỡ. Trong khi tình hình đang bất lợi, họ có thể cảm nhận một cách mạnh mẽ rằng nếu tiếp tục cuộc thương lượng sẽ có hại cho lập trường của họ. Nếu khi trường hợp này xảy ra, hãy giữ bình tĩnh và cố gắng điều chỉnh tình hình bằng cách tiến hành hòa giải.

SỬ DỤNG NGƯỜI HÒA GIẢI

Khi bạn đã sử dụng tất cả những cách thức nhưng các bên tham gia cuộc thương lượng vẫn không đạt được thỏa thuận, bạn cần phải nhờ đến một người trung gian hòa giải. Bằng cách đồng ý nhờ người hòa giải, tất cả các bên đều thể hiện mong muốn giải quyết được tình hình.

90

Nên xem việc sử dụng bên thứ ba như là một giải pháp tích cực chứ không phải là thất bại.

91

Hãy suy nghĩ kỹ trước khi nhờ người trung gian hòa giải vì bạn sẽ tốn khá nhiều chi phí.

HIỆU QUẢ TRÌNH HÒA GIẢI

Hòa giải là một quá trình trong đó các bên gặp bé tắc xem xét những đề nghị bên thứ ba làm trung gian hòa giải theo thỏa thuận trước đó, nhưng không ràng buộc phải chấp nhận những đề nghị của người hòa giải. Người hòa giải hành động như một trọng tài giữa các bên thương lượng và cố gắng tìm ra luận điểm chung trong các chương trình thương lượng của họ. Khi một số luận điểm chung được xác lập, người hòa giải có thể bắt đầu tìm giải pháp để hai bên có thể chấp nhận thoát khỏi bế tắc.

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI HÒA GIẢI ▼

Người hòa giải lý tưởng là người không thiên vị, xem xét sự việc ở tất cả các góc độ, được hai bên chấp nhận, hiểu vấn đề, giúp các bên tìm ra giải pháp riêng, và chuẩn bị nhanh những khuyến nghị.



CHỌN NGƯỜI HÒA GIẢI

Một người hòa giải được hai bên công nhận là người không thiên vị có đủ kiến thức và đã được thông báo về những điểm của vấn đề để có thể đưa ra những khuyến nghị nhạy cảm thích hợp cho cả hai bên.

Cố gắng chỉ định người ở vị trí có quyền thế (chẳng hạn như một cựu cán bộ cao cấp có kinh nghiệm trong lĩnh vực này hoặc một nhà ngoại giao đã nghỉ hưu) làm người hòa giải. Mặc dù quyền hạn của họ có thể ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng, nhưng khả năng phân xử một cách có hiệu quả của người hòa giải sẽ bị hạn chế nếu họ không có khả năng khuyến nghị một giải pháp. Hãy cân nhắc đến một người ít tiếng tăm hơn để hòa giải, ví dụ như một người nào đó suy nghĩ một chiều, không được biết trước về sự bế tắc này và có nhiều sáng kiến cho những giải pháp tốt nhất để giải quyết sự bế tắc.

92

Để người hòa giải hành động khi các bên vẫn còn muốn tiến hành thương lượng.

93

Xem xét những đề nghị không theo thông lệ để giải quyết bế tắc.

XÂY DỰNG VAI TRÒ VỪA LÀ CHUYÊN GIA THƯƠNG LƯỢNG VỪA LÀ NGƯỜI HÒA GIẢI

Bạn có thể giúp cho cuộc thương lượng tiến hành một cách suôn sẻ bằng cách đóng một vai trò kép ngay từ lúc mới bắt đầu thương lượng. Trong vai trò thứ nhất, bạn là một chuyên gia thương lượng với những mục tiêu cụ thể; còn trong vai trò thứ hai, bạn là một người hòa giải cố gắng giải hòa giữa những mục tiêu của bạn với những mục tiêu của đối phương. Tóm lại, cố gắng đạt mục tiêu của bạn trong quá trình tìm ra cơ sở chung và đưa ra những khuyến nghị mà hai bên có thể chấp nhận được. Điều cốt yếu là phải làm cho tài năng và tính cách ngoại giao phù hợp với vai trò của một người vừa thương lượng vừa hòa giải. Hãy tự đánh giá bạn có tính cách phù hợp một cách tự nhiên với vai trò kép này không: bạn có tìm được sự thăng bằng trong cuộc sống và bạn có khuynh hướng

diễn đạt "chúng ta" đối lại với cách nói "tôi" không? Tránh sử dụng những thành viên có tính cách mạnh mẽ hoặc hay công kích làm vai trò này trong đoàn thương lượng của bạn - những người này có thể giữ vững lập trường và đưa ra đề nghị tốt hơn nhưng họ cần phải đứng sang một bên nếu cuộc thương lượng bị đổ vỡ.

CÂN BẰNG CÁC VAI TRÒ ►

Vai trò của người vừa thương lượng vừa hòa giải đòi hỏi không được thiên vị để bảo đảm các quyền lợi tốt nhất cho cả hai bên.



ĐƯA RA TRỌNG TÀI PHÁN XÉT

Nếu một cuộc thương lượng bị đổ vỡ, bạn có thể giải quyết tranh chấp bằng cách đưa ra trọng tài phân xử. Việc đưa ra trọng tài là nhờ bên thứ ba giúp phá vỡ sự bế tắc. Theo quy tắc xét xử, cả hai bên đều cần phải tuân theo quyết định cuối cùng của trọng tài.

94 Đừng tiếc tiền khi phải trả cho một trọng tài giỏi.

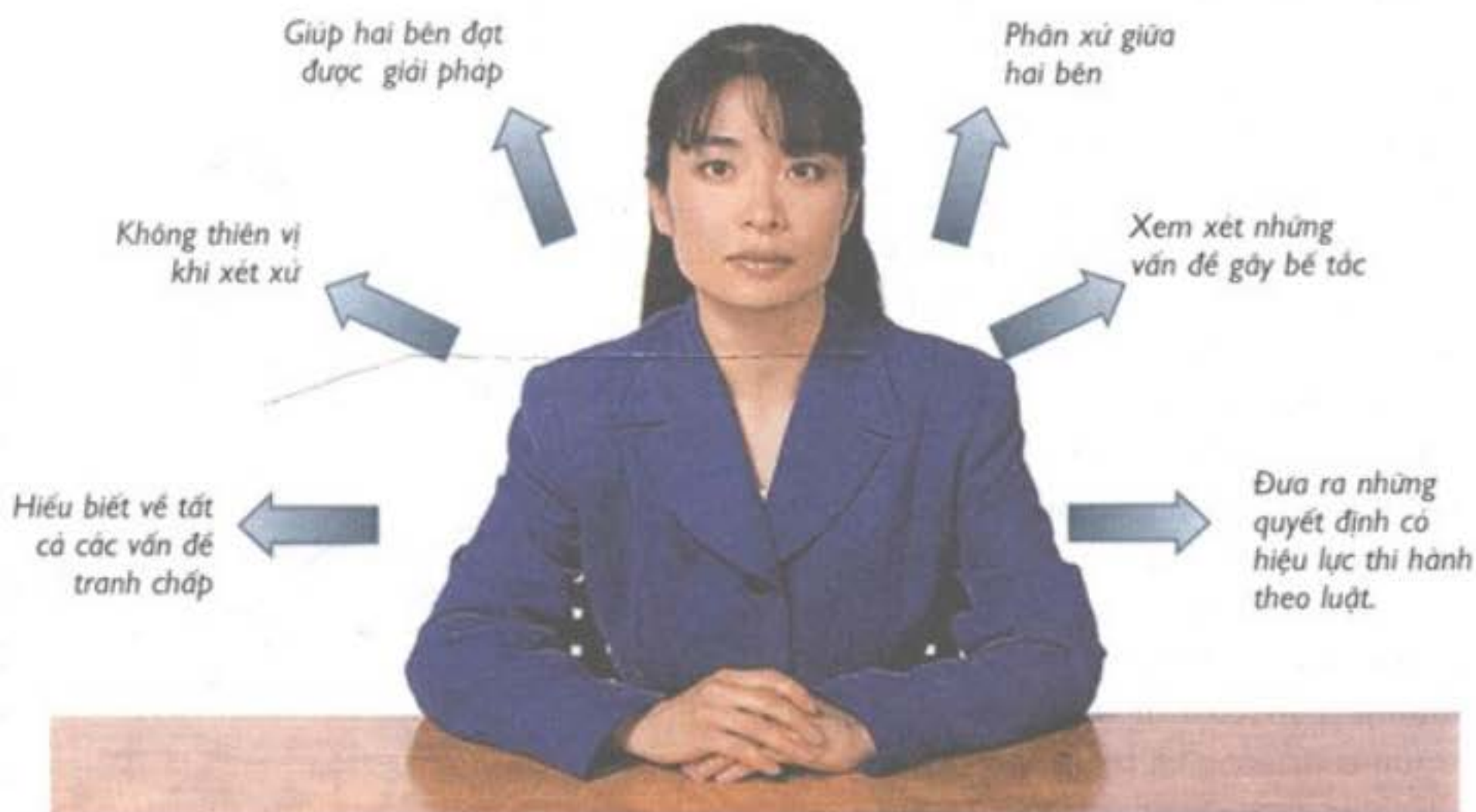
95 Bạn phải bảo đảm hiểu đầy đủ quy trình xét xử.

VAI TRÒ CỦA TRỌNG TÀI ▼

Một trọng tài lý tưởng là không thiên vị, được các bên tôn trọng, có quyền đưa ra phán xét, và thận trọng với các sự kiện.

CHỌN TRỌNG TÀI

Nếu bạn cần đưa ra trọng tài phân xử, sẽ có vài lựa chọn không hạn chế đối với bạn. Hãy sử dụng những cơ quan trọng tài bán chuyên trách hoặc những thủ tục giải quyết tranh chấp, nếu có, trong ngành của bạn. Bạn có thể lựa chọn tòa án, cá nhân, hoặc những cơ quan chuyên nghiệp độc lập làm trọng tài cho bạn. Tuy nhiên vì trường hợp này đòi hỏi phải có những chuyên gia có năng lực và những thỏa thuận chính thức vì thủ tục phân xử như thế thường là chậm và tốn nhiều chi phí - nên chỉ dùng hình thức này khi bạn không còn sự lựa chọn nào khác.



NHỮNG THUẬN LỢI KHI SỬ DỤNG TRỌNG TÀI

Vai trò của trọng tài trong tiến trình phân xử là quyết định chọn một thỏa thuận công bằng giữa các bên thương lượng và sau đó làm cho quyết định này có hiệu lực thi hành. Việc phân xử này ngăn chặn một cách hiệu quả các bên thương lượng rời bàn họp mà không có một sự thỏa thuận nào, mặc dù trong những trường hợp đặc biệt tòa án có thể yêu cầu thi hành phán quyết.

Tập hợp tất cả những thông tin hiện có của hai bên liên quan đến tranh chấp để giúp trọng tài đánh giá chi tiết trường hợp của bạn. Bạn sẽ có lợi từ quá trình này vì cơ quan trọng tài làm việc độc lập - trường hợp này mỗi bên được thụ lý riêng và quyết định cuối cùng chỉ được đưa ra cho các bên có liên quan. Trong những trường hợp tranh chấp thương mại, hình thức trọng tài này đặc biệt quan trọng - nhiều công ty kéo dài thời gian để tránh đưa ra công khai mà phần lớn đều kèm theo phán xử của tòa án.

96 Chọn trọng tài mà cả hai bên đều hoàn toàn tin cậy.

97 Nếu thấy cần thiết, nên yêu cầu bên thứ ba chỉ định trọng tài cho bạn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Hòa giải thông qua trọng tài chỉ thích hợp khi có nhiều bên tham gia thương lượng có quyền lợi khó giải quyết.
- Các luật sư và các nhà tư vấn thương là những người làm trọng tài hòa giải tốt nhất.
- Một trọng tài hành động giống như một thẩm phán. Quyết định của họ được tòa án buộc thi hành.
- Các trọng tài có thể quyết định mức trọng tài phi mà các bên tham gia thương lượng phải trả.
- Một số hợp đồng ghi rõ thủ tục về trọng tài được áp dụng trong trường hợp tranh chấp phát sinh.

SỬ DỤNG TÒA ÁN ĐỂ THI HÀNH QUYẾT ĐỊNH

Đưa ra tòa án là phương án cuối cùng đối với các đoàn thương lượng - sau khi không đạt được sự thỏa thuận với nhau và nếu phán xử của bên thứ ba độc lập không được chấp nhận qua hòa giải hoặc trọng tài. Bất kỳ một quy trình pháp lý nào cũng tốn nhiều chi phí và đôi khi buộc đưa cuộc tranh chấp đó ra công chúng. Điều này thường tạo ra một áp lực mới và không mong đợi đối với các bên thương lượng. Vì vậy, nên luôn luôn tham vấn pháp lý trước khi quyết định đưa vấn đề tranh chấp ra tòa án. Ví dụ, một công ty có vấn đề về tài chính, nên cố gắng đi đến một thỏa thuận đảo nợ riêng với từng chủ nợ. Nếu vấn đề này được giải quyết tại tòa án và có nguy cơ công ty đó phải tuyên bố phá sản. Trong trường hợp này, cả công ty lẫn chủ nợ đều không được gì.

THỰC THI NHỮNG QUYẾT ĐỊNH

Một khi bạn đã đạt được một thỏa thuận do chính bạn thương lượng hoặc với sự giúp đỡ của bên thứ ba thì những quyết định cuối cùng cần phải được thực hiện. Đề ra một kế hoạch hành động và chỉ định những thành viên thích hợp trong tổ chức của bạn để thực hiện kế hoạch này.

98 Thống nhất thứ tự về việc thực thi các hành động đã thỏa thuận.

99 Đề ra một lịch trình cuối cùng để thực hiện hành động đã thỏa thuận.

THỐNG NHẤT HÀNH ĐỘNG

Bất cứ lúc nào các bên thương lượng đạt được thỏa thuận, các điều khoản phải được ghi lại và ký kết để nói lên sự đồng ý và chấp nhận của nhiều bên. Sau đó, bạn phải đồng ý cách thức thực hiện những quyết định đó. Bạn có thể cảm thấy thích hợp nếu chỉ định một nhóm gồm đại diện các bên để triển khai thực hiện những kế hoạch đã thống nhất, hoặc theo sự lựa chọn, bạn có thể yêu cầu một tổ chức độc lập giám sát dự án. Hãy quyết định sớm về giai đoạn lập kế hoạch cho dù bạn muốn áp dụng hay không điều khoản phạt khi hành động đã thỏa thuận không được thực thi đúng thời hạn - những biện pháp như thế có thể cản hành động theo một hình thức pháp lý hoặc phạt về tài chính. Có những vấn đề thường phát

sinh ý muốn trong giai đoạn thực hiện thỏa thuận. Vì vậy, nên chỉ định một trưởng nhóm giám sát chặt chẽ quá trình này.

◀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ CÁCH LÀM VIỆC THEO NHÓM

Khi đã thương lượng ký một thỏa thuận, Stefan đã sử dụng tốt nhất những tài năng trong nhóm bằng cách giao cho họ những trách nhiệm cụ thể. Anh đã chỉ dẫn một cách kỹ lưỡng cho trợ lý của mình và đưa ra thời hạn cuối cùng rất nghiêm ngặt để hoàn thành công việc đúng thời gian quy định.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Stefan điều hành một nhóm nhỏ làm công việc thiết kế. Anh đã giành được một đơn hàng về trang trí lại một tòa nhà lớn để làm văn phòng. Stefan đã thương lượng ký một thỏa thuận xác định thời gian thi công và chi phí cho công trình, đồng thời đưa ra thời hạn hoàn tất công trình trong sáu tháng kể từ ngày ký kết bản thỏa thuận. Biết mình không thể một mình hoàn thành công việc, Stefan thuê một nhà chuyên thiết kế

nội thất mua vật liệu nhẹ dùng cho trang trí tòa nhà và một trợ lý điều hành để giám sát công việc hàng ngày của dự án. Cách làm này đã giúp cho Stefan không bận tâm nhiều đến việc trang trí lại tòa nhà. Khi công việc đã tiến triển rõ ràng Stefan không có đủ thời gian để giải quyết công việc với những nhóm thợ ống nước và thợ điện làm việc trong tòa nhà. Anh giao trách nhiệm này cho người trợ lý của mình, chỉ dẫn công việc rất cẩn thận và ấn định thời gian hoàn thành. Công việc đã hoàn thành trước thời hạn trong phạm vi ngân sách cho phép.

GIAO PHÓ CÔNG VIỆC CHO MỘT NHÓM

Người được giao nhiệm vụ để thực hiện một thỏa thuận sau khi đã thương lượng có thể không phải là người đã tham gia vào cuộc thương lượng này. Đối với họ, việc cung cấp thông tin rõ ràng và chính xác là rất quan trọng. Khi chỉ định một nhóm và phân công những nhiệm vụ cụ thể, cần đặc biệt chú ý đến việc chỉ dẫn công việc một cách rõ ràng. Ai là người thích hợp nhất cho từng công việc và ai là người cần phải biết cái gì? Các thành viên trong nhóm sẽ nhận thông tin gì và từ ai? Khi họ đã có những thông tin cập nhật, họ có được thời hạn bao lâu để thực hiện dựa trên những thông tin đó?

101 Tạo ra một ấn tượng tốt đẹp cuối cùng. Việc làm này cũng quan trọng như khi tạo ra ấn tượng đầu tiên.

100 Quyết định ai là người cần cập nhật thương xuyên tiến độ thực hiện thỏa thuận của bạn.

LỊCH TRÌNH THỰC HIỆN

Một quyết định đã được thương lượng không được xem là một thành công cho đến khi được thực hiện, vì vậy, cần nêu ra thời hạn và kế hoạch hành động trong những thỏa thuận khi thương lượng. Thường xuyên kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch - bất kỳ chậm trễ nào so với lịch trình cũng có thể ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình thỏa thuận, nhất là khi đã có những nhượng bộ chủ yếu trên cơ sở đáp ứng những chỉ tiêu đã đề ra. Nếu có những vấn đề khác phát sinh, giải quyết vấn đề đó bằng cách tổ chức những cuộc thương lượng tiếp theo.



◀ PHẢN ỨNG TÍCH CỰC

Bày tỏ thiện chí trong khi thương lượng bằng cách phản ứng một cách tích cực và cảm thông khi đạt được một thỏa thuận cuối cùng về cách thực hiện những quyết định. Hãy mỉm cười, bắt tay, và nồng nhiệt chúc mừng nhau.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng có thể diễn ra mọi lúc mọi nơi trong cuộc sống của bạn. Để thật sự thành công bạn cần phải đánh giá được kỹ năng thương lượng của mình. Đánh giá kết quả thực hiện của bạn bằng cách trả lời những câu sau và đánh dấu lựa chọn gần với kinh nghiệm của bạn nhất. Hãy trung thực với chính mình: nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, bạn đánh dấu vào lựa chọn số 1, nếu là “luôn luôn” đánh dấu vào lựa chọn số 4, v.v... Cộng điểm lại, và tham khảo mục Phân tích để biết điểm của bạn ở mức nào. Hãy dùng những câu trả lời để nhận ra những điểm yếu mà bạn cần cải thiện.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi nghiên cứu đối phương trước khi tiến hành thương lượng.

1 2 3 4

2 Tôi đọc những tài liệu về quá trình hình thành và hoạt động của đối phương trước khi đề ra chiến lược.

1 2 3 4

3 Tôi biết rõ những mục tiêu chính của cuộc thương lượng.

1 2 3 4

4 Tôi chọn chiến thuật thương lượng phù hợp với những mục tiêu của mình.

1 2 3 4

5 Chiến lược thương lượng giúp tôi đạt những mục tiêu chính của mình.

1 2 3 4

6 Khi ủy thác cho người đại diện, tôi giao nhiệm vụ cho họ một cách kỹ lưỡng.

1 2 3 4

7 Khi ủy thác cho người đại diện, tôi trao nhiều quyền hạn theo yêu cầu của họ.

8 Tôi có một thái độ linh hoạt theo các nội dung thương lượng.

9 Tôi tin những cuộc thương lượng là cơ hội để hai bên cùng có lợi.

10 Tôi tham gia những cuộc thương lượng được xác định là để đạt một thỏa thuận làm thỏa mãn tất cả các bên tham gia.

11 Tôi truyền đạt những luận điểm của tôi bằng ngôn ngữ trong sáng.

12 Tôi truyền đạt những luận điểm của tôi một cách lô-gíc và rõ ràng.

13 Tôi chủ định dùng ngôn ngữ cơ thể để giao tiếp với phía đối phương.

14 Tôi tránh phơi bày những điểm yếu của đối phương.

15 Tôi luôn tỏ ra lịch sự trong khi thương lượng.

16 Tôi đưa ra thời hạn cuối cùng nhưng thực tế và mang tính khả thi đối với cuộc thương lượng.

17 Tôi dùng bản năng để giúp mình hiểu những thủ thuật của đối phương.

1

2

3

4

18 Tôi có đủ năng lực để đưa ra những quyết định khi cần thiết.

1

2

3

4

19 Tôi nhạy cảm với những khác biệt văn hóa của phía đối phương.

1

2

3

4

20 Tôi làm tốt vai trò một thành viên trong đoàn thương lượng.

1

2

3

4

21 Tôi có cách nhìn khách quan và biết đặt mình vào vị trí của phía đối phương.

1

2

3

4

22 Tôi biết làm thế nào để hướng đối phương đưa ra đề nghị.

1

2

3

4

23 Tôi tránh đưa ra đề nghị mở đầu.

1

2

3

4

24 Tôi thực hiện tiến trình thương lượng theo hướng đạt được thỏa thuận thông qua một loạt những đề nghị có điều kiện.

1

2

3

4

25 Tôi từng bước đi đến những mục tiêu cuối cùng.

1

2

3

4

26 Tôi chỉ biểu lộ xúc cảm như là một phần của giải pháp mang tính chiến thuật.

1

2

3

4

27 Tôi tổng hợp đều đặn những tiến bộ đã đạt được trong khi thương lượng.

1	2	3	4
---	---	---	---

28 Tôi sử dụng cách hoãn cuộc thương lượng như một chiến thuật để có thời gian suy nghĩ.

1	2	3	4
---	---	---	---

29 Tôi giới thiệu bên thứ ba khi cuộc thương lượng bị đổ vỡ.

1	2	3	4
---	---	---	---

30 Tôi sử dụng người trung gian hòa giải như là một cách có hiệu quả để phá vỡ bế tắc.

1	2	3	4
---	---	---	---

31 Tôi bảo đảm mọi thỏa thuận đều được các bên đồng ý ký kết.

1	2	3	4
---	---	---	---

32 Tôi thích thương lượng theo tình huống thắng - thắng bất cứ lúc nào có thể.

1	2	3	4
---	---	---	---

PHÂN TÍCH

Sau khi hoàn tất bản tự đánh giá, bạn hãy cộng lại tổng số điểm và kiểm tra kết quả thực hiện của bạn theo phân tích dưới đây. Hãy nhận ra những lĩnh vực yếu nhất và đọc lại những phần tương đương trong quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy những lời khuyên và thông tin thiết thực giúp bạn thiết lập và trau dồi những kỹ năng thương lượng của bạn.

32-64: Kỹ năng thương lượng của bạn yếu. Học cách sử dụng và nhận ra những chiến lược và chiến thuật chủ yếu để thương lượng thành công.

65-95: Bạn có những kỹ năng thương lượng hợp lý, nhưng ở một số lĩnh vực nào đó cần phải hoàn thiện thêm.

96-128: Bạn có khả năng thương lượng thành công và hiệu quả. Hãy tiếp tục chuẩn bị kỹ lưỡng cho mỗi cuộc thương lượng trong tương lai.



CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG NEGOTIATING SKILLS

TIM HINDLE

Biên dịch : NGUYỄN ĐÔ

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Nguyễn Viết Công

Trình bày : First news

Sửa bản in : Phúc Đồng

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In 3000 cuốn, khổ 16 x 24cm, tại Xí nghiệp in Công ty Văn Hóa Phương Nam. Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/05-14/THTPHCM cấp ngày 20-02-2006 và giấy trích ngang 891/QĐ-2006 THTPHCM. In xong và nộp lưu chiểu quý 4 năm 2006.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

NEGOTIATING SKILLS

KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

Những hướng dẫn thực tế giúp bạn cách xây dựng chiến lược và mục tiêu cho một chương trình thương lượng cụ thể, cách khai thác sức mạnh của bản thân nhằm đạt được kết quả thương lượng hiệu quả nhất.

Những kiến thức cần biết về các phương pháp thương lượng và bảng kiểm tra nhằm đánh giá khả năng thương lượng của bản thân.

Những biểu đồ, lời gợi ý dễ hiểu cùng với những ví dụ cụ thể và hữu ích khai thác mọi khía cạnh khác nhau của một tiến trình thương lượng.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Triviet**Nhà sách **Triviet** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q1, TP.HCM

ĐT: 8227979 ; Fax: 8224560 ; Email: triviet@firstnews.com.vn

Website: http://www.firstnews.com.vn



8 935086 804506

GIÁ: 24.000Đ