

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

CẠNH TRANH HAY HỢP TÁC?



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH CẠNH TRANH HAY HỢP TÁC?

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Business Edge

Một bộ phận của Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF

Bản tiếng Việt:

Lần xuất bản đầu tiên năm 2004

IFC đại diện cho Business Edge™ 2004 giữ bản quyền

Nghiêm cấm vi phạm dưới mọi hình thức.

Không được sao chép cuốn sách hoặc bất cứ phần nào của cuốn sách này dưới bất cứ hình thức nào (kể cả việc sao chép hoặc lưu trữ bằng mọi phương tiện điện tử cho dù vô tình hay cố ý mà không được pháp nhân giữ bản quyền cho phép bằng văn bản. Mọi đơn xin cấp phép sử dụng bất cứ phần nào của cuốn sách này phải được gửi về Nhà Xuất Bản Trẻ.

Business Edge™, Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF hoặc Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) không chịu bất cứ trách nhiệm gì đối với bất cứ thiệt hại hay thương tích gây ra cho các cá nhân và/hay tài sản do bất cứ một tuyên bố bởi họ có thật hay viện cớ, sự vi phạm về sở hữu trí tuệ hay các quyền cá nhân, trách nhiệm pháp lý đối với các sản phẩm, cho dù do cấu tạo hay những điều khác, hoặc do bất cứ việc sử dụng hay thực hiện bất cứ ý tưởng, hướng dẫn, quy trình, sản phẩm hay phương pháp được nêu trong tài liệu này.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của nhà xuất bản hoặc các nhà tài trợ.

Nhóm tác giả tại Việt Nam:

Cố vấn nội dung: Võ Đắc Khôi

Hồ Đắc Nguyên Ngã

Thiết kế chương trình: Dương Thị Kim Chung

Giám đốc Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trinh

Cố vấn kỹ thuật: Mark Nielsen

Đơn vị xuất bản: Nhà Xuất Bản Trẻ



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu học tập của cuốn sách | ii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |

Phần A Tìm hiểu đàm phán **1**

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Đàm phán là gì? | 2 |
| 3 | Đàm phán trên lập trường và đàm phán trên lợi ích | 6 |
| 4 | Cơ sở của đàm phán “cùng thắng” | 9 |
| 5 | Các kỹ thuật xử lý xung đột lợi ích | 12 |
| 6 | Các giai đoạn của một cuộc đàm phán | 14 |
| 7 | Tóm tắt | 18 |
| 8 | Suy ngẫm | 19 |

Phần B Chuẩn bị đàm phán **21**

- | | | |
|----|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 21 |
| 2 | Vì sao đàm phán không thành công? | 21 |
| 3 | Xác định mục tiêu | 23 |
| 4 | Thu thập thông tin | 28 |
| 5 | Xác định phương án thay thế tốt nhất | 31 |
| 6 | Tìm hiểu đối tác đàm phán | 34 |
| 7 | Xác định chiến lược và các chiến thuật đàm phán | 37 |
| 8 | Một số chuẩn bị khác | 43 |
| 9 | Tóm tắt | 49 |
| 10 | Suy ngẫm | 51 |

Phần C Tiến hành đàm phán 53

1	Dẫn nhập	53
2	Mở đầu	54
3	Trao đổi thông tin	57
4	Đề nghị	59
5	Thương lượng	68
6	Kết thúc đàm phán	78
7	Tóm tắt	85
8	Suy ngẫm	87

Đánh giá kết quả 89

1	Bài kiểm tra nhanh	89
2	Bài tập tình huống	92

Tóm lược và suy ngẫm 95

1	Tóm lược và suy ngẫm	95
2	Kế hoạch hành động	99
3	Đáp án các bài tự đánh giá	103
4	Đáp án bài kiểm tra nhanh	106
5	Đáp án bài tập tình huống	108

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Tăng Hiệu Quả Làm Việc Cá Nhân*, cuốn *Đàm phán trong kinh doanh* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp, và
 - các nhà quản lý
- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
 - *Giới thiệu chung*
 - *Mục tiêu của cuốn sách*
 - *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
 - *Phương pháp học*
 - *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này nhằm cung cấp cho bạn những kiến thức cơ bản, nhưng toàn diện, về qui trình đàm phán để trên cơ sở đó, bạn có thể từng bước cải thiện kỹ năng đàm phán của mình.

2 Giới thiệu chung

Thành công hay thất bại của nhà quản lý trong các cuộc đàm phán có tác động rất lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đàm phán thành công với khách hàng có thể mang lại doanh thu, lợi nhuận nhiều hơn. Đàm phán thành công với nhà cung cấp có thể giúp giảm chi phí tồn kho, giảm tỷ lệ vật tư tiêu hao, nâng cao chất lượng sản phẩm. Đàm phán thành công với đối tác có thể mở ra những cơ hội mới,... Quan trọng hơn, đàm phán thành công giúp doanh nghiệp xây dựng, duy trì và củng cố những mối quan hệ hợp tác lâu dài. Ngược lại, sai lầm trong những cuộc đàm phán như

vậy có thể khiến doanh nghiệp chịu thiệt thòi, mất mát, thậm chí là phá sản.

Phải làm gì để đàm phán thành công? Đáng tiếc là không có một câu trả lời rõ ràng và đơn giản. Các nhà đàm phán giỏi cũng thường là những người giàu kinh nghiệm, họ học đàm phán thông qua những bài học thành công và thất bại của bản thân. Học phí cho những bài học này đôi khi quá đắt.

Không ai có thể trở thành một nhà đàm phán giỏi chỉ bằng cách đọc sách, tuy nhiên, với cuốn sách này chúng tôi muốn cung cấp cho bạn những hướng dẫn thiết thực để rút ngắn con đường đi đến đàm phán thành công. Bạn sẽ có thể học nhiều hơn, nhanh hơn từ những cuộc đàm phán thực sự của mình.

Cuốn sách bao gồm 3 phần. Phần đầu thảo luận về bản chất của đàm phán, những nguyên tắc để có thể đạt được thỏa thuận cùng có lợi cho tất cả các bên tham gia đàm phán, và các giai đoạn cơ bản trong một cuộc đàm phán.

Phần thứ hai mô tả chi tiết giai đoạn chuẩn bị cho một cuộc đàm phán, bao gồm xác định mục tiêu đàm phán, thu thập thông tin thị trường, xác định phương án thay thế tốt nhất, tìm hiểu đối tác, xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán, chuẩn bị địa điểm, tài liệu.

Phần cuối cùng là những hướng dẫn khi tiến hành đàm phán, bao gồm các bước mở đầu, trao đổi thông tin, đưa ra đề nghị, thương lượng và kết thúc.

3 Mục tiêu học tập của cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ:

- am hiểu sâu sắc bản chất của đàm phán là gì;
- giải thích được năm giai đoạn cơ bản của qui trình đàm phán;
- xác định những công việc chuẩn bị cần thiết cho một cuộc đàm phán;
- biết cách tiến hành một cuộc đàm phán hiệu quả.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- **cơ hội để bạn suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- **cơ hội để suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **phần mở rộng** để bạn có thể nghiên cứu sâu hơn về lĩnh vực này;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, một số bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.*

Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(Ví dụ: Tôi muốn biết cách xác định mong muốn thực sự của đối tác đàm phán.)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn doanh nghiệp của tôi có vị thế tốt hơn trong các cuộc đàm phán với nhà phân phối.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Tìm hiểu đàm phán

A

1 Dẫn nhập

Công ty Hà Nguyên là nhà cung cấp bao bì nhựa cho công ty Ánh Dương từ 2 năm nay. Ánh Dương rất hài lòng về chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ của Hà Nguyên, họ dự định sẽ mua bao bì của Hà Nguyên cho loại sản phẩm mới của mình và như vậy lượng hàng mà Ánh Dương mua của Hà Nguyên sẽ tăng gần gấp đôi. Ánh Dương đề nghị Hà Nguyên xem xét lại hợp đồng cung cấp: Ánh Dương sẽ mua khối lượng hàng lớn gấp đôi, đổi lại Hà Nguyên giảm 2% giá bán và tăng thời gian thanh toán chậm từ 10 ngày lên 20 ngày.

Trong quá trình đàm phán, Hà Nguyên nhất định không thay đổi các điều kiện của hợp đồng cung cấp. Lý do Hà Nguyên đưa ra là trong năm nay, mặc dù giá nguyên liệu đã tăng hơn 10%, nhưng công ty vẫn cố gắng giữ nguyên giá cung cấp cho Ánh Dương. Ngoài ra, yêu cầu tăng thời gian thanh toán chậm là không hợp lý vì khi tăng lượng hàng lên gấp đôi thì hạn mức tín dụng mà Hà Nguyên cung cấp cho Ánh Dương cũng đã tăng gấp đôi.

Ánh Dương đã bảo vệ quan điểm của mình bằng cách chứng minh nhiều nhà cung cấp khác sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu của họ.

Kết quả của cuộc đàm phán này sẽ như thế nào? Có thể họ sẽ đạt được thỏa thuận mà cũng có thể không. Nếu cả hai bên đều không chịu nhượng bộ, cuộc đàm phán có lẽ sẽ thất bại. Muốn có được thỏa thuận hai bên phải thỏa hiệp với nhau, mỗi bên “lùi” một chút.

Có phương thức đàm phán nào có thể đem lại một kết quả mà thỏa mãn được lợi ích của các bên nhiều hơn không? Có cách nào để đàm phán mang lại cho chúng ta nhiều giá trị hơn không?

- *Dẫn nhập*
- *Đàm phán là gì?*
- *Đàm phán trên lập trường và đàm phán trên lợi ích*
- *Cơ sở của đàm phán “cùng thắng”*
- *Các kỹ thuật xử lý xung đột lợi ích*
- *Các giai đoạn của một cuộc đàm phán*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

A

Trong thực tế, có rất nhiều cuộc đàm phán rơi vào khuôn mẫu trên: các bên đưa ra lập trường của mình, tìm cách để bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối tác, lần lượt nhượng bộ từng bước một để cuối cùng đi đến được một thỏa thuận.

Khi các nhà đàm phán chỉ tập trung bảo vệ lập trường của mình, vô hình chung họ đã tự bó buộc mình vào lập trường đó. Bảo vệ lập trường trở thành mục tiêu đàm phán của họ, họ cho rằng đó là cách duy nhất để đáp ứng những nhu cầu của mình. Với cách đàm phán như vậy, hai bên sẽ khó đạt được thỏa thuận. Nếu đạt được thỏa thuận thì đó cũng chỉ là “cua đôi” phần chênh lệch giữa lập trường của hai bên mà thôi.

Trong phần đầu của cuốn sách này chúng ta sẽ cùng tìm hiểu một phương thức đàm phán có thể đem lại nhiều lợi ích hơn cho tất cả các bên đàm phán. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc thống nhất một cách hiểu đúng về đàm phán. Sau đó chúng ta sẽ xem xét sự khác nhau giữa phương thức đàm phán dựa trên lập trường truyền thống và phương thức đàm phán dựa trên lợi ích. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu nguyên tắc đàm phán để các bên cùng thắng. Cuối cùng, chúng ta sẽ tìm hiểu các giai đoạn của một cuộc đàm phán.

Sau khi học xong phần này bạn sẽ:

- giải thích được bản chất của đàm phán;
- phân biệt được đàm phán dựa trên lợi ích và đàm phán dựa trên lập trường;
- giải thích được nguyên tắc để cùng thắng trong đàm phán;
- mô tả năm giai đoạn cơ bản của một cuộc đàm phán.

2 Đàm phán là gì?

Để hiểu đúng về bản chất của đàm phán, trước hết chúng ta cùng tìm hiểu nguyên nhân của các cuộc đàm phán.

2.1 Vì sao đàm phán?

- Sơn vừa vượt qua 3 đối thủ cạnh tranh để giành được hợp đồng thiết kế nội thất cho một nhà máy. Theo yêu cầu của khách hàng, Sơn sẽ sửa lại một số chi tiết trong bản thiết kế. Sơn đề nghị khách hàng cho thương lượng lại thời hạn bàn giao công trình.

- Một lô giày xuất khẩu của công ty giày Tân Lạc vừa bị khách hàng trả lại vì không đảm bảo chất lượng. Ngân – trưởng phòng thu mua, yêu cầu nhà cung cấp đa chịu trách nhiệm vì họ đã cung cấp đa nguyên liệu không đúng chất lượng.
- Hãng taxi G muốn được độc quyền đón khách cho tòa nhà SYS. Tòa nhà yêu cầu mức lệ phí khá cao, Lâm – giám đốc kinh doanh của G hẹn gặp giám đốc điều hành của SYS để thương lượng.

Thực hành 1

2 phút 



Theo bạn, điều gì khiến người ta đã và đang dành nhiều thời gian và công sức cho các cuộc đàm phán?

.....

.....

.....

Những lý do mà bạn đã nêu có thể bao gồm:

- Người ta muốn có được điều mình muốn với mức chi phí hợp lý;
- Không có cách nào khác để có được điều mình muốn;
- Người ta tin rằng đàm phán có thể mang lại những kết quả tốt hơn;
- Giải quyết những điểm bất đồng để đạt được lợi ích chung;
- Để bảo vệ lợi ích của mình.

Đàm phán khởi nguồn từ chỗ chúng ta muốn đạt được một điều gì đó hoặc có được vật gì đó của người khác để thỏa mãn nhu cầu của mình. Nhưng chỉ muốn không thôi thì chưa đủ. Chúng ta bắt đầu nghĩ xem mình sẽ mang cái gì mình có để đổi lấy điều đó hoặc vật đó. Vật trao đổi đương nhiên phải là thứ có giá trị đối với bên kia, có thể đáp ứng được nhu cầu nào đó của họ.

Sơn muốn khách hàng cho thêm thời gian, Hương muốn nhà cung cấp bồi thường, Lâm muốn một mức lệ phí thấp hơn. Đương nhiên, để có được thứ mình muốn, họ phải chuẩn bị trao đổi. Sơn có thể đề nghị thực hiện thêm một số hạng mục, Hương có thể đề nghị không tiết lộ thông tin, giám đốc kinh doanh của G có thể đề nghị đảm bảo chất lượng dịch vụ,...

A

Thường thì người ta không thống nhất được với nhau ngay về cách thức trao đổi. Nguyên nhân là do những khác biệt về quan điểm, những lợi ích đối lập (chẳng hạn như người mua muốn giá thấp, người bán muốn giá cao). Đàm phán chính là để xác định một phương thức trao đổi mà các bên cùng chấp thuận.

Như vậy, lý do cơ bản khiến người ta đàm phán là để thỏa mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất có thể được. Ánh Dương và Hà Nguyên đàm phán không phải vì lập trường khác nhau – một bên muốn giảm giá còn bên kia thì không. Hà Nguyên có thể thỏa mãn nhu cầu của Ánh Dương và ngược lại, Ánh Dương có thể thỏa mãn nhu cầu của Hà Nguyên. Họ đàm phán để tìm cách đáp ứng nhu cầu của mình một cách tốt nhất.

2.2 Định nghĩa

Thực hành 2

2 phút 



Bạn hãy mô tả đàm phán theo cách hiểu của mình.

.....

.....

.....

Mô tả của bạn có thể bao gồm:

- đàm phán là quá trình hai hoặc nhiều bên làm việc với nhau để đạt được một thỏa thuận;
- đàm phán là giải quyết những xung đột, mâu thuẫn một cách hòa bình;
- đàm phán là bàn bạc để tìm ra một giải pháp khả thi cho những sự khác biệt;
- đàm phán là thống nhất phương thức trao đổi: trao cho tôi cái mà tôi muốn đổi lại anh sẽ nhận được cái mà anh cần.

Đàm phán là quá trình hai hoặc nhiều bên có những **lợi ích chung và lợi ích xung đột**, cùng nhau tìm ra và **thống nhất** một giải pháp để giải quyết vấn đề.

Đàm phán là quá trình đòi hỏi sự tham gia một cách tự nguyện của tất cả các bên liên quan. Các bên tham gia đàm phán vì họ muốn vấn đề được giải quyết và tin rằng đàm phán có thể giúp họ đạt được nhiều lợi ích hơn.

“Cùng có lợi” là yếu tố cốt lõi của đàm phán. Một số người đàm phán cho rằng mục tiêu quan trọng nhất của họ là lợi dụng những sơ hở của đối tác. Làm như vậy là tự chuốc lấy thất bại vì nếu quyền lợi của một bên đàm phán không được quan tâm, bên đó sẽ rút lui. Mặc dù trong quá trình đàm phán, các bên luôn tìm cách để bảo vệ quyền lợi của mình, đàm phán không phải là một cuộc cạnh tranh. **Mục đích của các bên khi tham gia đàm phán là để thỏa mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất chứ không phải là bảo vệ lập trường hay chiến thắng đối tác.** Điều này có nghĩa là trong đàm phán chúng ta muốn kết quả tốt nhất cho bản thân nhưng không phải nhằm đánh bại đối tác, chúng ta theo đuổi lợi ích của mình và các đối tác khác cũng vậy.

Hùng vừa đạt được thỏa thuận thuê văn phòng với một khách hàng. Anh rất hài lòng vì đã thuyết phục được đối tác chấp nhận mức giá thuê cao hơn so với các khách hàng khác. Khách hàng của Hùng là văn phòng đại diện của một công ty tài chính lớn có trụ sở chính ở Anh. Họ đang rất phấn khởi vì vừa xin được giấy phép mở văn phòng đại diện và muốn ký hợp đồng thuê văn phòng gấp. Vị trí mà Hùng giới thiệu lại rất vừa với nhu cầu của họ. Biết được điều đó nên Hùng đã dễ dàng có được thỏa thuận rất “hời”.

Thực hành 3

3 phút 



“Với kết quả đàm phán trên, Hùng là người được lợi còn khách hàng của anh bị thua thiệt”. Bạn có nghĩ như vậy không? Vì sao?

.....

.....

.....

Khách hàng của Hùng có thể thỏa thuận được mức giá thuê thấp hơn. Tuy nhiên, khách hàng chấp nhận, điều đó nói lên rằng họ cũng được lợi từ thỏa thuận đó. Họ sẽ không chấp nhận một thỏa thuận bất lợi cho mình.

A

Mỗi bên đối tác khi bước vào đàm phán đều đặt ra những mục tiêu cho mình. Giá cả đương nhiên là một mục tiêu quan trọng nhưng không phải là mục tiêu duy nhất. Các bên cũng có thể đánh giá tầm quan trọng của giá cả khác nhau. Trong trường hợp của Hùng, giá thuê có thể là mục tiêu quan trọng nhất đối với anh nhưng đối với khách hàng của anh thì thời gian có thể là mục tiêu quan trọng hơn. Vì thế, nếu các bên đàm phán có thể thống nhất được một giải pháp thì tất cả các bên có liên quan ít nhiều đều được lợi từ giải pháp đó. Nếu giải pháp đạt được là do sự thiếu hiểu biết của một bên (hoặc do bị lừa gạt) thì giải pháp đó không bền vững và hai bên đàm phán không thể có mối quan hệ lâu dài.

Trên thực tế, chúng ta vẫn bắt gặp những cuộc đàm phán trong đó các bên tham gia cạnh tranh với nhau để giành chiến thắng và kết quả là thỏa thuận đạt được chỉ mang lại lợi ích cho một (hoặc một số) bên. Điều này thường xảy ra khi các bên đàm phán không quan tâm đến mối quan hệ hợp tác lâu dài, hoặc một vài đối tác đàm phán không có thời gian hay cho rằng kết quả đàm phán không quan trọng lắm nên sẵn sàng nhượng bộ. Trong cuốn sách này, chúng ta chỉ xem xét những cuộc đàm phán có các đặc điểm sau:

- các bên tham gia đều muốn bảo vệ mối quan hệ hợp tác lâu dài;
- các bên tham gia sẵn sàng dành thời gian cho đàm phán;
- kết quả đàm phán có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các bên tham gia.

Đàm phán là cách hóa giải những xung đột lợi ích, những khác biệt về quan điểm thông qua một giải pháp được tất cả các bên chấp nhận.

3 Đàm phán trên lập trường và đàm phán trên lợi ích

Trở lại tình huống đàm phán của công ty Hà Nguyên và công ty Ánh Dương. Hai bên đã bắt đầu cuộc đàm phán với lập trường đối lập, một bên muốn thay đổi điều kiện của hợp đồng cung cấp và một bên muốn giữ nguyên. Trong quá trình đàm phán, hai bên đều nỗ lực bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối tác. Cách đàm phán này được gọi là đàm phán trên lập trường.

Với phương thức đàm phán trên lập trường, các bên đàm phán chỉ tập trung vào những mâu thuẫn trực tiếp mà không tìm hiểu nguyên

nhân phía sau những mâu thuẫn đó: nhu cầu thực sự. Kết quả là các bên không tìm ra được những cách giải quyết sáng tạo, có thể đáp ứng được nhu cầu của tất cả các bên. Ngoài ra cách tiếp cận này khiến cuộc đàm phán mang tính cạnh tranh và nó ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa các bên.

Thực hành 4

4 phút 



Trong tình huống của Ánh Dương và Hà Nguyên, theo bạn, họ cần làm gì để có thể tìm ra một giải pháp thỏa mãn nhu cầu của cả hai bên và bảo vệ được quan hệ hợp tác lâu dài?

.....

.....

.....

.....

Nếu chỉ nhìn vào mâu thuẫn lập trường, hẳn bạn cũng nhận ra rằng không có giải pháp nào có thể thỏa mãn nhu cầu của cả hai bên. Để có thể tìm ra một giải pháp như vậy, hai bên đàm phán cần chú trọng vào nhu cầu thực sự đằng sau mỗi lập trường – nghĩa là lợi ích – chứ không phải là sự đối lập về lập trường. Hai bên cần tìm hiểu tại sao Ánh Dương muốn giảm giá và kéo dài thời hạn thanh toán? tại sao Hà Nguyên lại không thể giảm giá và gia hạn thời hạn thanh toán?

Giả sử Ánh Dương đang phải đối đầu với thị trường cạnh tranh nên cố gắng không tăng giá trong khi một số nguyên vật liệu đã tăng giá và cho khách hàng nhiều công nợ hơn. Công ty muốn cắt giảm giá thành sản xuất và chiếm dụng tín dụng nhiều hơn từ các nhà cung cấp. Trong khi đó, do ảnh hưởng của tỷ giá hối đoái, giá hạt nhựa nhập khẩu tăng, Hà Nguyên đã cố gắng duy trì mức giá cũ cho Ánh Dương. Dự đoán giá hạt nhựa sẽ có những biến động lớn nên Hà Nguyên đã mua dự trữ khá nhiều, vì vậy vốn quay vòng của công ty bị thu hẹp. Trong trường hợp này, một giải pháp có thể thỏa mãn lợi ích của cả hai có thể là:

A

- Hà Nguyên sẽ giúp Ánh Dương cắt giảm giá thành bằng cách giảm số lượng sản phẩm hỏng do lỗi bao bì;
- Hà Nguyên giúp Ánh Dương ổn định giá thành thông qua việc ký kết hợp đồng cung cấp dài hạn với mức giá cố định;
- Hà Nguyên sẽ giúp Ánh Dương cạnh tranh tốt hơn bằng cách cung cấp bao bì chất lượng vượt trội.

Câu chuyện trái cam dưới đây là một minh họa điển hình cho đàm phán dựa trên lợi ích.

Hai chị em nhà nọ tranh nhau một trái cam, người mẹ phải đứng ra phân xử. Bà hỏi từng đứa con vì sao nó muốn trái cam. Đứa chị nói muốn lấy vỏ cam để cắt thành hình bông hoa. Đứa em nói muốn uống nước cam. Bà mẹ liền gọt quả cam, lấy vỏ đưa cho đứa lớn và vắt nước cho đứa nhỏ.

Nếu người mẹ chỉ giải quyết đơn giản là cắt trái cam ra làm hai phần bằng nhau thì cả hai đứa trẻ đều không hài lòng (đứa nào cũng muốn được cả trái cam) và lợi ích mà chúng nhận được cũng ít hơn. Nhờ hiểu đúng mong muốn của từng đứa con mà bà mẹ đã có cách giải quyết “vẹn cả đôi đường”.

Như vậy bằng cách tập trung vào những nhu cầu thực sự (lợi ích cốt lõi), giải quyết những vấn đề thực sự chúng ta có thể tìm ra nhiều giải pháp khác nhau cho những mâu thuẫn về lập trường. Đó chính là nguyên tắc của đàm phán dựa trên lợi ích và cũng là cơ sở để tất cả các bên cùng thắng trong đàm phán.

Thực hành 5

3 phút 



Đàm phán dựa trên lợi ích rõ ràng có nhiều ưu thế hơn hẳn so với đàm phán dựa trên lập trường. Theo bạn, có khi nào chúng ta nên đàm phán trên lập trường không? Vì sao?



Mặc dù đàm phán dựa trên lợi ích sẽ đem lại kết quả tốt hơn cho tất cả các bên đàm phán, phương pháp này khó thực hiện hơn so với đàm phán dựa trên lập trường. Nó đòi hỏi người đàm phán phải tìm hiểu những nhu cầu thực sự đằng sau lập trường của đối tác, phải tìm ra những giải pháp sáng tạo mang lại lợi ích cho tất cả các bên, phải có được sự hợp tác và tin tưởng của đối tác,... Không phải tất cả các cuộc đàm phán đều đáng để người đàm phán nỗ lực như vậy!

Đàm phán dựa trên lập trường, vì thế, có thể phù hợp trong những trường hợp sau:

- Kết quả đàm phán không quan trọng lắm đối với người đàm phán: nếu bạn đi mua vài đồ dùng văn phòng phẩm như bút chì, kéo, dao cắt giấy thì chẳng nên tốn công sức để tìm hiểu nhu cầu thực sự của người bán.
- Vấn đề đàm phán không phức tạp: nếu bạn cần phải thống nhất với nhà cung cấp về khối lượng tối thiểu của một đơn đặt hàng thì chẳng nên nỗ lực phân tích mong muốn của nhà cung cấp.
- Việc xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài với đối tác đàm phán là không quan trọng: nếu đối tác đàm phán không phải là một khách hàng quan trọng hay giao dịch chỉ diễn ra một lần, có thể bạn không cần phải quan tâm nhiều đến việc tìm những giải pháp nhằm thỏa mãn lợi ích của cả hai bên.

4 Cơ sở của đàm phán “cùng thắng”

B muốn trở thành nhà phân phối độc quyền sản phẩm của nhà sản xuất A trên địa bàn tỉnh S. A đề nghị tỷ lệ chiết khấu 6% trên doanh thu, B muốn tỷ lệ chiết khấu là 8%. Tỷ lệ chiết khấu tối đa mà A có thể cho B là 7% và A giao hàng tận kho của B. Tỷ lệ chiết khấu tối thiểu để B chấp nhận là 6,5%. A và B đàm phán để thống nhất một tỷ lệ chiết khấu mà cả hai bên cùng chấp nhận được.

A

Thực hành 6

4 phút 

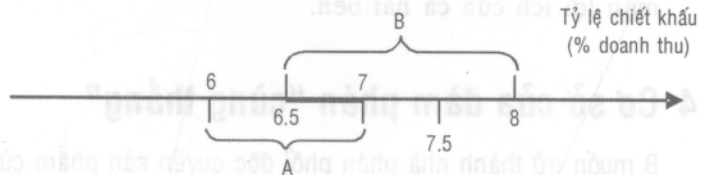


Theo bạn, đàm phán có thể giúp A và B tìm ra một giải pháp thỏa mãn tối đa lợi ích của cả hai bên không? Vì sao?

Không có một giải pháp nào giúp cả hai bên thỏa mãn tối đa lợi ích của mình. Vì lợi ích của cả A và B đều gắn với tỷ lệ chiết khấu, hai bên chỉ có thể đạt được thỏa thuận nếu mỗi bên chấp nhận giảm bớt lợi ích của mình. Nếu hai bên đạt được thỏa thuận thì tỷ lệ chiết khấu phải nằm trong khoảng từ 6,5%-7%.

Nếu hai bên thống nhất tỷ lệ chiết khấu 6,5%, thỏa thuận này có lợi cho A nhiều hơn. Nếu hai bên thống nhất tỷ lệ chiết khấu 7%, thỏa thuận này có lợi cho B nhiều hơn.

Nếu tỷ lệ chiết khấu được thống nhất là 6,75%, tỷ lệ này có vẻ công bằng cho cả hai bên, tuy nhiên, cả A và B đều không đạt được lợi ích mà họ mong muốn.



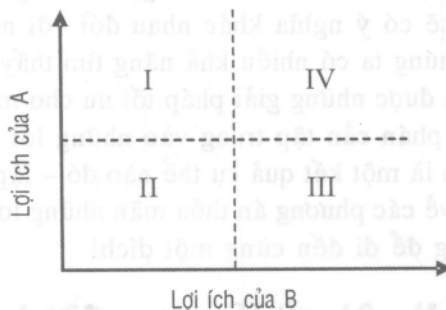
B có một đội xe tải chở hàng thuê. Đội xe của B thường chở hàng lên thành phố (nơi có nhà máy của A) và nhiều khi phải chạy xe không về vì không có hàng. Ngược lại, xe của A đi giao hàng cho B thì khi về luôn chạy không tải. Chi phí vận chuyển của A thường chiếm khoảng 2% giá bán do đó nếu B nhận hàng tại nhà máy của A thì A có thể giảm giá bán 2%. Do khai thác được công suất dư thừa của đội xe nên chi phí vận chuyển hàng của B thấp hơn (khoảng 1%). Nếu B nhận hàng tại nhà máy của A thì B có thể chấp nhận mức chiết khấu tối thiểu là 5,5%.

Như vậy, với điều kiện B sẽ nhận hàng tại nhà máy của A, mức chiết khấu 6% sẽ thỏa mãn lợi ích của cả hai bên một cách tốt nhất.

Bảng dưới đây minh họa điều này:

	Mong muốn	Kết quả
Nhà sản xuất A	Mức chiết khấu 6% giá bán	Mức chiết khấu 6% giá bán
Nhà phân phối B	Mức chiết khấu 8% giá bán	Mức chiết khấu 6% giá bán
	Giá mua 100%	Giá mua 98% (giảm 2%) Tận dụng được công suất dư thừa của đội xe.

Sơ đồ dưới đây minh họa các kết quả đàm phán khác nhau và tương quan lợi ích của bên A và bên B. Chiều mũi tên là chiều lợi ích tăng dần.



Giải pháp lý tưởng nhất cho xung đột lợi ích của 2 bên nằm ở vị trí góc trên bên phải (IV) – nhu cầu của các bên đều được thỏa mãn. Các giải pháp nằm ở góc trên bên trái (I) và góc dưới bên phải (III) sẽ giúp thỏa mãn nhu cầu của một bên nhiều hơn bên kia. Giải pháp nằm ở góc dưới bên trái (II) thỏa mãn nhu cầu của các bên ít nhất. Giải pháp IV chính là mục tiêu của tất cả các cuộc đàm phán.

Thực hành 7

3 phút



Theo bạn điều gì khiến A và B có thể đi đến được thỏa thuận đáp ứng được nhu cầu của cả hai bên?

.....

.....

.....

A

Chắc bạn đã nhận ra một điều rất quan trọng là ngoài những lợi ích xung đột, giữa A và B còn có những **lợi ích bổ sung** cho nhau: A không có lợi thế trong việc vận chuyển hàng, B không có hàng để chở. Việc chuyển vai trò vận chuyển hàng hóa từ A sang B vừa giúp A giảm chi phí vận chuyển (nhờ đó giảm được giá bán) vừa giúp B khai thác được công suất dư thừa của đội xe (nhờ đó tăng được lợi nhuận).

Những lợi ích bổ sung chính là cơ sở cho những giải pháp giúp thỏa mãn nhu cầu của tất cả các bên đàm phán một cách tốt nhất hay là đàm phán “cùng thắng”. Tuy nhiên, khác với những lợi ích trái ngược, lợi ích bổ sung không dễ nhận biết. Đàm phán chính là quá trình để các bên tìm hiểu nhu cầu của nhau và từ đó có thể xác định được những lợi ích bổ sung cho nhau.

Điều thú vị là nhu cầu của chúng ta thường không giống nhau, cùng một thứ sẽ có ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Vì thế, chúng ta có nhiều khả năng tìm thấy những lợi ích bổ sung. Để tìm ra được những giải pháp tối ưu cho một xung đột lợi ích, các bên đàm phán cần tập trung vào những lợi ích mà mình muốn đạt được (hơn là một kết quả cụ thể nào đó – lập trường) và có cái nhìn rộng mở về các phương án thỏa mãn những lợi ích đó. Luôn có nhiều con đường để đi đến cùng một đích!

5 Các kỹ thuật xử lý xung đột lợi ích

Đàm phán là quá trình các bên cùng nhau tìm cách hóa giải những xung đột lợi ích. Để quá trình đàm phán đạt kết quả tốt đẹp, các bên cần áp dụng những cách thức xử lý xung đột hợp lý. Dưới đây là năm kỹ thuật xử lý xung đột thường gặp:

- **Lảng tránh:** cố ý không đề cập đến một xung đột lợi ích nào đó để hạn chế ảnh hưởng của nó.
- **Cạnh tranh:** nhất định giành phần thắng cho mình bằng cách tấn công lợi ích của đối tác đàm phán, không chấp nhận nhượng bộ.
- **Nhượng bộ:** chấp nhận thỏa mãn nhu cầu của đối tác đàm phán bằng cách hy sinh một phần lợi ích của bản thân.
- **Thỏa hiệp:** các bên đàm phán cùng chấp nhận giảm bớt một phần lợi ích của bản thân.
- **Hợp tác:** các bên đàm phán tìm cách để bảo đảm lợi ích của nhau một cách tốt nhất.

Các kỹ thuật xử lý xung đột đều có những ưu điểm và nhược điểm. Sử dụng kỹ thuật nào phải tùy thuộc vào tính chất cũng như bối cảnh cụ thể của xung đột.

Thực hành 8

10 phút 



Bạn sẽ sử dụng mỗi kỹ thuật xử lý xung đột lợi ích trên trong những trường hợp nào?

Lảng tránh

Cạnh tranh

Nhượng bộ

Thỏa hiệp

Hợp tác

Bạn hãy so sánh câu trả lời của mình với phần trả lời dưới đây.

Lảng tránh phù hợp với những xung đột lợi ích nhỏ, lợi ích đó không phải là một mục tiêu quan trọng. Lảng tránh cũng thích hợp với những xung đột mà bạn cho rằng lợi ích đem lại không đủ bù đắp chi phí để giải quyết (thời gian, công sức, mối quan hệ,...) hay những xung đột mà bạn biết là không thể giải quyết được.

A

Cạnh tranh dễ gây ra bế tắc, không giải quyết được vấn đề hoặc ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ lâu dài. Nên sử dụng chiến thuật cạnh tranh một cách thận trọng. Bạn có thể sử dụng chiến thuật này trong những trường hợp “tự vệ” – khi đối tác muốn khai thác những điểm yếu của bạn để gây sức ép và lợi ích đó rất quan trọng đối với bạn.

Nhượng bộ là cách ứng xử tốt nhất khi bạn nhận ra rằng xung đột đó đang tạo ra một trở ngại không thể vượt qua được và nó có nguy cơ làm hỏng cuộc đàm phán. Nhượng bộ là cần thiết khi bạn biết rằng yêu cầu của mình có phần không hợp lý. Nhượng bộ cũng phù hợp khi bạn muốn giảm căng thẳng cho cuộc đàm phán và khi xung đột đó không nghiêm trọng.

Thỏa hiệp được sử dụng để giải quyết những xung đột lợi ích do mục tiêu của các bên hoàn toàn đối lập. Khi đó các bên phải tìm ra một điểm để trung hòa lợi ích. Có lẽ thỏa hiệp là cách tốt nhất cho những cuộc thương lượng về giá cả.

Hợp tác thường phù hợp với những xung đột lợi ích phức tạp, lợi ích đó có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các bên. Hợp tác đòi hỏi sự cam kết của tất cả các bên liên quan và thời gian để tìm kiếm giải pháp.

Các bên đàm phán thường có nhiều mục tiêu và vì thế có nhiều xung đột lợi ích. Thỏa mãn tất cả các lợi ích dường như là một điều quá lý tưởng. Các bên cần xác định mục tiêu nào là quan trọng và mục tiêu nào có thể hy sinh, nhờ đó có thể linh hoạt sử dụng các kỹ thuật xử lý xung đột khác nhau. Có những lợi ích phải kiên quyết bảo vệ, có những lợi ích có thể nhượng bộ. Có như vậy đàm phán mới có thể thành công được.

6 Các giai đoạn của một cuộc đàm phán

Thực hành 9

3 phút ⌚



Bạn hãy nhớ lại những cuộc đàm phán mà bạn đã tham gia. Các cuộc đàm phán đó gồm những giai đoạn nào?

.....

.....

.....

Một cuộc đàm phán thường bao gồm 5 giai đoạn cơ bản sau:

- **Chuẩn bị:** trong giai đoạn này, trước tiên các bên đàm phán cần xác định rõ mục tiêu của mình dựa trên cơ sở phân biệt những gì mình muốn và những gì mình thực sự cần. Sau đó, các bên đàm phán sẽ thu thập thông tin cần thiết để đưa ra đề xuất của mình và tìm hiểu vị thế của đối tác đàm phán. Cuối cùng, các bên đàm phán sẽ thành lập đoàn đàm phán, lựa chọn chiến lược và chiến thuật đàm phán phù hợp, xác định địa điểm, thời gian, lịch trình làm việc, chuẩn bị kỹ năng đàm phán, chuẩn bị tài liệu.
- **Trao đổi thông tin:** trong giai đoạn này, các bên đàm phán trao đổi thông tin liên quan đến tình huống đàm phán, xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau, thăm dò xem đối tác quan tâm đến điều gì và dự đoán kết quả đàm phán. Giai đoạn này đòi hỏi những người đàm phán phải có kỹ năng lắng nghe và quan sát đối tác tốt. Trong giai đoạn này, những người đàm phán cũng cần suy nghĩ một cách linh hoạt.
- **Đưa ra đề nghị:** đây là giai đoạn mà các bên đàm phán đưa ra đề nghị để thăm dò phản ứng của đối tác. Những người đàm phán sẽ đặt câu hỏi để làm rõ đề nghị của đối tác, tóm tắt những thông tin đã nhận được và đáp lại bằng một đề nghị phù hợp với nhu cầu của đối tác. Giai đoạn này có vai trò tạo bối cảnh cho việc thương lượng diễn ra sau đó.
- **Thương lượng:** các bên xem xét lý lẽ và kết quả mà đối tác mong muốn trong tương quan với kết quả mà mình mong muốn. Giai đoạn này cũng diễn ra việc trao đổi lợi ích, một bên đề nghị các bên kia đáp ứng nhu cầu của mình và đổi lại họ sẽ đáp ứng nhu cầu của các bên kia – “Nếu ông... chúng tôi sẽ... và chúng ta sẽ đạt được thỏa thuận.”
- **Kết thúc:** trong giai đoạn thương lượng, các bên đã thống nhất được với nhau về những vấn đề chính, trong giai đoạn này các bên sẽ tổng kết lại toàn bộ những kết quả đã đạt được và tìm cách giải quyết một số vấn đề vướng mắc còn lại. Sau đó, một bên đàm phán sẽ đưa ra đề nghị cuối cùng. Nếu đề nghị cuối cùng được chấp thuận, các bên tiến hành ký kết hợp đồng. Ngược lại, cuộc đàm phán kết thúc mà không đạt được thỏa thuận nào.

Chúng ta vừa tìm hiểu bản chất của đàm phán, những cách tiếp cận đàm phán khác nhau, cơ sở của đàm phán cùng thắng, các kỹ thuật giải quyết xung đột lợi ích và các giai đoạn khác nhau của một cuộc đàm phán. Phần còn lại của cuốn sách sẽ giúp bạn tìm hiểu cách tiến hành đàm phán một cách cụ thể. Tuy nhiên, trước khi chuyển

A



sang phần sau, bạn hãy dành ít phút để đánh giá những gì bạn đã học được trong phần này thông qua bài tập tự đánh giá dưới đây.

Hãy tự đánh giá 1

10 phút

Các phát biểu dưới đây là đúng hay sai? Giải thích ngắn gọn tại sao.

- 1 Lý do cơ bản của các cuộc đàm phán là những mâu thuẫn về lập trường.

.....

.....

.....

- 2 Đàm phán cũng giống như việc phân chia một miếng bánh, bên thắng là bên giành được phần nhiều hơn.

.....

.....

.....

- 3 Nếu thỏa thuận đạt được mang lại cho bạn nhiều lợi ích hơn so với đối tác, bạn đã thành công trong cuộc đàm phán đó.

.....

.....

.....

- 4 Một người đàm phán giỏi là người có thể khiến đối tác đàm phán của mình đồng ý với những thỏa thuận không có lợi cho họ.

.....

.....

.....



- 5 Đàm phán là phương thức giải quyết tối ưu nhất cho các xung đột lợi ích.

.....

.....

.....

- 6 Đàm phán trên lợi ích sẽ mang lại kết quả tốt hơn cho các bên có liên quan so với đàm phán trên lập trường. Vì vậy, trong mọi tình huống đàm phán, chúng ta không nên áp dụng đàm phán trên lập trường.

.....

.....

.....

.....

- 7 Hợp tác là kỹ thuật đàm phán tốt nhất cho mọi tình huống đàm phán.

.....

.....

.....

- 8 Trong 5 giai đoạn đàm phán, thương lượng là giai đoạn quan trọng nhất.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

A



7 Tóm tắt

- Mặc dù mâu thuẫn lập trường có vẻ như là điểm khởi đầu của các cuộc đàm phán. Lý do thúc đẩy người ta tìm đến với các cuộc đàm phán chính là để tìm cách thỏa mãn nhu cầu nào đó một cách tốt nhất.
- Đàm phán là quá trình hai hoặc nhiều bên có những **lợi ích chung và lợi ích xung đột, cùng nhau tìm ra và thống nhất** một giải pháp để giải quyết vấn đề.
- Cùng có lợi là yếu tố cốt lõi của đàm phán. Thỏa thuận đạt được thông qua đàm phán ít nhiều đều phải mang lại lợi ích cho các bên có liên quan.
- Đàm phán trên lập trường chỉ tập trung giải quyết mâu thuẫn lập trường trong khi đàm phán trên lợi ích tập trung tìm kiếm giải pháp thỏa mãn những nhu cầu thực sự của các bên. Đàm phán trên lợi ích vì thế tập trung tìm hiểu nhu cầu thực sự của các bên đằng sau lập trường của họ.
- Lợi ích bổ sung là cơ sở cho những giải pháp thỏa mãn nhu cầu của các bên đàm phán một cách tốt nhất.
- Năm kỹ thuật xử lý xung đột cơ bản là lảng tránh, cạnh tranh, nhượng bộ, thỏa hiệp, và hợp tác. Các kỹ thuật này cần được sử dụng một cách linh hoạt trong quá trình đàm phán, tùy thuộc vào bối cảnh đàm phán và bản chất của mỗi xung đột lợi ích.
- Một cuộc đàm phán thường bao gồm năm giai đoạn cơ bản là chuẩn bị, trao đổi thông tin, đưa ra đề nghị, thương lượng, và kết thúc.

8 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Chuẩn bị đàm phán

- *Dẫn nhập*
- *Vì sao đàm phán không thành công?*
- *Xác định mục tiêu*
- *Thu thập thông tin*
- *Xác định phương án thay thế tốt nhất*
- *Tìm hiểu đối tác đàm phán*
- *Xác định chiến lược và các chiến thuật đàm phán*
- *Một số chuẩn bị khác*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Chuẩn bị luôn là một việc quan trọng và cần thiết trước khi làm bất cứ việc gì. Đối với đàm phán, chuẩn bị không chỉ là một việc quan trọng mà còn là một việc **thiết yếu** để đàm phán thành công. Chuẩn bị sẽ tạo cho bạn sự tự tin cần thiết khi đàm phán. Ngược lại, không chuẩn bị hoặc chuẩn bị không chu đáo sẽ khiến bạn bị động, bộc lộ những điểm yếu và bạn sẽ rơi vào thế bất lợi.

Phần này của cuốn sách sẽ giúp bạn biết cần phải chuẩn bị những gì và chuẩn bị như thế nào cho một cuộc đàm phán. Sau khi học xong phần này bạn sẽ:

- xác định được các mục tiêu đàm phán một cách rõ ràng;
- liệt kê được các thông tin cần tìm hiểu về đối tác đàm phán và cách thu thập các thông tin đó;
- nhận biết được một số chiến thuật đàm phán thường sử dụng;
- mô tả được cách thành lập một đoàn đàm phán và các vai trò khác nhau của những người tham gia đàm phán.

2 Vì sao đàm phán không thành công?

“...Cuộc đàm phán giữa các bên liên doanh đã kết thúc mà không đạt được thỏa thuận nào về vấn đề chuyển nhượng phần vốn góp của đối tác nước ngoài.”

“...Công ty X đã phạm sai lầm khi ký kết hợp đồng với nhà cung cấp dịch vụ và phải bồi thường một khoản tiền lớn.”

“...Hàng tỷ đồng đã bị lãng phí khi doanh nghiệp C nhập về một dây chuyền sản xuất quá lạc hậu.”

B

B

Những thông tin như vậy được đăng tải khá thường xuyên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Điều đó nói lên rằng, đã và sẽ có nhiều cuộc đàm phán không thành công. Vì sao?

Thực hành 10

3 phút 



Hãy nhớ lại một cuộc đàm phán mà bạn cho là không thành công. Theo bạn nguyên nhân lần đàm phán đó thất bại là gì?

.....

.....

.....

.....

Đàm phán thường thất bại vì các nguyên nhân sau:

- đặt mục tiêu không khả thi;
- xác định sai mục tiêu;
- mất định hướng trong quá trình đàm phán;
- không có hoặc thiếu thông tin về đối tác đàm phán;
- thiếu thông tin cần thiết.

Có thể còn có rất nhiều nguyên nhân khác nữa, nhưng hẳn bạn cũng đồng ý rằng một nguyên nhân cơ bản nhất là người đàm phán chưa chuẩn bị chu đáo cho cuộc đàm phán.

Điều kiện cần để đàm phán thành công là chuẩn bị. Nếu bạn có nhiều thông tin hơn đối tác đàm phán, bạn có nhiều cơ hội đạt mục tiêu hơn. Trước khi ngồi vào bàn đàm phán, bạn cần:

- xác định đúng mục tiêu đàm phán của mình là gì;
- tìm hiểu thông tin;
- xác định phương án thay thế tốt nhất cho đàm phán;
- nắm bắt được thông tin cần thiết về đối tác đàm phán;
- chuẩn bị được một chiến lược đàm phán rõ ràng với các chiến thuật cụ thể;

- xác định được nơi đàm phán phù hợp;
- chuẩn bị chương trình đàm phán chi tiết.

Sau đây chúng ta sẽ xem xét từng phần việc chuẩn bị.

3 Xác định mục tiêu

Do công việc kinh doanh phát triển nhanh, công ty tư vấn Phương Chi dự định sẽ mở rộng qui mô hoạt động vào đầu năm tới. Việc mở rộng qui mô đòi hỏi công ty phải có văn phòng rộng rãi hơn. Hương được giao nhiệm vụ tìm thuê một văn phòng khác.

Thực hành 11

3 phút 



Nếu bạn là Hương, bạn sẽ làm gì để thực hiện nhiệm vụ này?

Có thể bạn cho rằng Hương cần lập danh sách những đơn vị cho thuê văn phòng, tìm hiểu thị trường, thăm dò giá cả, tìm kiếm đối tác đàm phán,...

Đó là những việc mà Hương sẽ phải làm, nhưng trước tiên Hương cần hiểu rõ nhu cầu của công ty. Không hiểu rõ nhu cầu, người đàm phán sẽ không có định hướng cho việc tìm kiếm. Hiểu rõ nhu cầu cũng chính là cơ sở cho việc xác định mục tiêu đàm phán.

3.1 Xác định nhu cầu

Như đã thảo luận trong phần A, chúng ta đàm phán là để thỏa mãn một nhu cầu nào đó, vì vậy, người đàm phán cần hiểu rõ mình thực sự cần gì. Trên thực tế, chúng ta thường hay bị lẫn lộn giữa những điều mình cần với những điều mình muốn. Tình huống dưới đây minh họa điều này.

Để thực hiện kế hoạch mở rộng sản xuất, Tuấn – chủ một cơ sở gia công cơ khí – cần mua một mảnh đất ở ngoại ô rộng khoảng 1000 m². Sau một thời gian tìm kiếm, Tuấn mua được một mảnh đất có vị thế rất đẹp: nằm gần chợ đầu mối, nằm trên mặt tiền đường lớn, tiện kinh doanh buôn bán, có khả năng sinh lợi cao. Mặc dù phải chi phí một khoản tiền nhiều gấp đôi so với dự

B

tính, Tuấn rất mừng vì anh mua được mảnh đất đó với giá rẻ, chỉ bằng 80% giá thị trường, do người bán cần bán gấp để thanh toán nợ.

Rất có thể sau đó Tuấn sẽ nhận ra rằng mình không còn đủ tiền để thực hiện kế hoạch mở rộng sản xuất (xây nhà xưởng, mua sắm trang thiết bị,...). Điều mà Tuấn **thực sự cần** là một diện tích đủ lớn để xây dựng nhà xưởng sản xuất. Nhưng Tuấn **muốn** nhiều hơn thế, anh **muốn** mảnh đất đó sẽ sinh lời, anh **muốn** giá rẻ, anh **muốn** thuận tiện cho việc kinh doanh.

Thực hành 12

4 phút 



Hãy nhớ lại một cuộc đàm phán mà bạn đã tham gia gần đây. Trong cuộc đàm phán đó, bạn đã mong muốn điều gì? Và nhu cầu thật sự của bạn là gì? Làm thế nào bạn có thể phân biệt được?

Cách đơn giản nhất để phân biệt nhu cầu thực sự với những mong muốn là đặt câu hỏi “Tại sao?”. Hãy tự hỏi tại sao bạn mong muốn một kết quả cụ thể nào đó và đánh giá xem lý do đó có liên quan đến nhu cầu thực sự như thế nào.

Trong trường hợp của Tuấn, nếu hỏi “Tại sao Tuấn muốn mua mảnh đất đó?” Câu trả lời có thể sẽ là “vì nó rẻ”, “vì nó có thể sinh lợi nhanh”, “vì nó thuận tiện cho việc kinh doanh” – dễ dàng nhận thấy tất cả các câu trả lời này không thực sự liên quan đến nhu cầu mở rộng sản xuất của Tuấn.

Trở lại tình huống đi thuê văn phòng của công ty Phương Chi, giám đốc cho Hương biết ông cần một văn phòng rộng khoảng 200 m², nằm ở trung tâm trong vòng bán kính 2 km, có thang máy, hợp đồng 5 năm, có chỗ để xe cho khoảng 50 nhân viên và khách hàng, giá thuê khoảng 2.000USD/tháng. Tìm hiểu lý do của những yêu cầu này, Hương xác định được nhu cầu thực sự của công ty như sau:

Mong muốn	Nhu cầu
Diện tích 200 m ²	- Đáp ứng nhu cầu hiện tại đồng thời chuẩn bị cho nhu cầu phát triển trong 5 năm tới. - Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp.
Vị trí: Trung tâm, bán kính 2 km	Thuận tiện cho khách hàng.
Có thang máy	Thuận tiện cho khách hàng.
Hợp đồng 5 năm	- Ổn định - Tiết kiệm chi phí
Có chỗ để xe cho 50 nhân viên và khách hàng	- Thuận tiện cho khách hàng - Thuận tiện cho nhân viên
Giá thuê 2.000USD/tháng	Tiết kiệm chi phí
Nhận mặt bằng trước tháng 10	Ước tính cần có 2 tháng để trang trí nội thất cho văn phòng mới. Công ty phải chuyển sang văn phòng mới vào đầu năm tới.

Hiểu đúng nhu cầu thực sự sẽ giúp việc tìm kiếm văn phòng của Hương dễ dàng hơn nhiều vì Hương có thể linh hoạt hơn. Thay vì đi tìm văn phòng đáp ứng tất cả những yêu cầu trên, cô có thể cân nhắc một văn phòng không đáp ứng điều kiện về chỗ để xe nếu văn phòng đó nằm cạnh một bãi giữ xe công cộng lớn (vì cả hai phương án đều đảm bảo đáp ứng nhu cầu “thuận tiện cho khách hàng và cho nhân viên”) hoặc một tòa nhà không có thang máy nếu mặt bằng thuê nằm ở tầng trệt.

Tóm lại, xác định đúng nhu cầu thực sự giúp người đàm phán:

- không mất định hướng trong quá trình đàm phán;
- linh hoạt hơn trong việc tìm ra các giải pháp thỏa mãn nhu cầu.

3.2 Xác định các phạm vi đàm phán

Thật là lý tưởng nếu tất cả các mong muốn đều được đáp ứng. Tuy nhiên, trong đàm phán, mong muốn của chúng ta thường bị giới hạn bởi những mong muốn của đối tác đàm phán. Đàm phán là quá trình thương lượng và trao đổi lợi ích: bên A đáp ứng mong muốn của bên B để đổi lại bên B sẽ đáp ứng mong muốn của bên A. Bạn cần chuẩn bị để trao đổi.

Thực hành 13

2 phút 

B



Bạn sẽ làm gì để chuẩn bị trao đổi với đối tác đàm phán của mình?

Chuẩn bị trao đổi nghĩa là bạn phải xác định được mức độ nhượng bộ trong mỗi mong muốn và những mong muốn nào bạn có thể hi sinh, những mong muốn nào thì không. Để làm được điều đó, bạn cần:

- xác định phạm vi cho các mong muốn của mình;
- phân loại các mong muốn.

Xác định phạm vi cho các mong muốn là xác định giới hạn trên và giới hạn dưới. Bạn sẽ ngưng đàm phán nếu vượt qua giới hạn đó. Mong muốn về văn phòng mới của công ty Phương Chi có thể được thể hiện như sau:

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích	180 m ²	200 m ²	220 m ²
Vị trí	Cách trung tâm bán kính 4km	Cách trung tâm bán kính 2km	
Có thang máy	Không có thang máy thì văn phòng phải ở lầu 1	Có thang máy	
Thời hạn hợp đồng	3 năm	5 năm	10 năm
Chỗ để xe	Không có, nhưng gần bãi xe công cộng.	50	
Giá thuê		2.000USD/tháng	2.200USD/tháng
Thời gian nhận mặt bằng	Giữa tháng 10	Tháng 10	Tháng 8

Các mong muốn có thể được chia làm 3 loại:

- **thiết yếu:** những mong muốn nhất định phải được đáp ứng
- **quan trọng:** những mong muốn cần được đáp ứng
- **có thì tốt:** những mong muốn có thể bỏ qua mà không ảnh hưởng nhiều

Hiểu rõ lý do của các mong muốn sẽ giúp bạn dễ dàng phân loại được các mong muốn. Công ty Phương Chi đã phân loại các yêu cầu như sau:

Thiết yếu	■ Diện tích ■ Thời điểm bàn giao mặt bằng ■ Thời hạn hợp đồng thuê
Quan trọng	■ Giá thuê ■ Vị trí
Có thì tốt	■ Có thang máy ■ Có chỗ đậu xe cho nhân viên và khách hàng

Các yêu cầu đặt ra cũng như việc phân loại tầm quan trọng của mỗi yêu cầu sẽ rất khác nhau với các doanh nghiệp khác nhau. Đối tác đàm phán của bạn cũng có những yêu cầu và cũng phân loại chúng. Yêu cầu của người có văn phòng cho thuê có thể như sau:

Thiết yếu	■ Đạt được thỏa thuận giá cho thuê tối đa ■ Thỏa thuận lại giá thuê hàng năm ■ Lĩnh vực kinh doanh của khách hàng phù hợp
Quan trọng	■ Báo trước 6 tháng nếu thanh lý hợp đồng trước thời hạn ■ Hợp đồng thuê dài hạn
Có thì tốt	■ Thanh toán vào đầu tháng

Như vậy, mục tiêu của Hương là tìm thuê văn phòng với những điều kiện sau:

B

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích	180 m ²	200 m ²	220 m ²
Thời gian nhận mặt bằng	Giữa tháng 10	Tháng 10	Tháng 8
Thời hạn hợp đồng	3 năm	5 năm	10 năm
Giá thuê		2.000USD/tháng	2.200USD/tháng
Vị trí	Cách trung tâm bán kính 4km	Cách trung tâm bán kính 2km	
Có thang máy	Không có thang máy thì văn phòng phải ở lầu 1	Có thang máy	
Chỗ để xe	Không có, nhưng gần bãi xe công cộng	50	

Bây giờ Hương đã có một mục tiêu cụ thể, nhưng mục tiêu đó xuất phát từ nhu cầu của công ty, nó có thể không khả thi. Hương cần phải đặt chúng trong bối cảnh thị trường thực tế, vì vậy, bước tiếp theo cô cần tìm hiểu thị trường, về lĩnh vực mà cô sẽ đàm phán.

4 Thu thập thông tin

Thông tin sẽ mang đến cho bạn những lợi thế trong quá trình đàm phán, bạn sẽ đánh giá đúng những đề nghị của đối tác cũng như những thông tin mà họ đưa ra. Càng có nhiều thông tin về lĩnh vực đàm phán, bạn càng tự tin hơn.

Thông tin là tài sản quan trọng nhất trong đàm phán. Không có thông tin bạn sẽ ở trong tình thế bất lợi.

Để chuẩn bị cho cuộc đàm phán của mình, bạn cần biết thông tin về giá cả, nhà cung cấp, người mua, cung và cầu, những yêu cầu của bạn có khả thi không, những nhà cung cấp hoặc đối tác nào có thể đáp ứng yêu cầu của bạn,... Những kết quả quan trọng mà việc thu thập thông tin thị trường cần đạt được là:

- đánh giá tính khả thi của các yêu cầu và điều chỉnh mục tiêu.
- lựa chọn được một (hoặc một vài) đối tác đàm phán: chẳng hạn như tòa nhà đối diện đang có một văn phòng trống, một khu văn phòng cho thuê sẽ hoàn công vào tháng sau.
- xác định được các phương án khác nhau có thể thỏa mãn nhu cầu của bạn: luôn có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Ngoài giải pháp thuê một văn phòng khác rộng rãi hơn, các giải pháp khác cho nhu cầu mở rộng văn phòng của Phương Chi có thể là thuê kho để chứa đồ và thiết kế lại văn phòng hiện tại, mở thêm một chi nhánh khác trong cùng thành phố.

Thực hành 14

2 phút 



Bạn thường thu thập thông tin thị trường cho các cuộc đàm phán của mình thông qua những nguồn nào?

.....

.....

.....

.....

Có rất nhiều nguồn tin hữu ích mà bạn có thể thu thập, bao gồm:

- Thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng

Công ty Phương Chi có thể tìm kiếm các bài báo bàn về thị trường văn phòng cho thuê trong thời gian gần đây. Những tòa nhà nào được đánh giá tốt, những tòa nhà nào có vị trí đẹp, và cả những tranh chấp liên quan đến hợp đồng thuê văn phòng,... Thông tin quảng cáo cũng là nguồn tin bạn cần tham khảo.

- Thông tin từ các nhà cung cấp hoặc các trung gian môi giới

Công ty Phương Chi có thể lập danh sách những đơn vị có văn phòng cho thuê trong thành phố và đề nghị họ cho biết giá cả và điều kiện thuê.

- Kinh nghiệm của những người bạn

Những người bạn của công ty Phương Chi (nhà cung cấp, bạn hàng, nhân viên,...) có thể chia sẻ kinh nghiệm của họ trong việc đi thuê văn phòng, cung cấp những địa chỉ đáng tin cậy.

B

Kết quả của quá trình thu thập thông tin thị trường là bạn xác định được những giải pháp khác nhau để thỏa mãn mong muốn, những đối tác đàm phán thích hợp. Bạn cũng sử dụng những thông tin thu thập được để điều chỉnh lại những mong muốn của mình cho hợp lý.

Tìm hiểu thị trường văn phòng cho thuê Hương được biết giá thuê văn phòng ở khu trung tâm là khoảng 12-15 USD/m²/tháng. Hương đề nghị giám đốc điều chỉnh lại và thống nhất mục tiêu như sau:

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích	180 m ²	200 m ²	220 m ²
Thời gian nhận mặt bằng	Giữa tháng 10	Tháng 10	Tháng 8
Thời hạn hợp đồng	3 năm	5 năm	10 năm
Giá thuê		2.000USD/tháng	2.200USD/tháng
Vị trí	Cách trung tâm bán kính 4km	Cách trung tâm bán kính 2km	
Có thang máy	Không có thang máy thì văn phòng phải ở lầu 1	Có thang máy	
Chỗ để xe	Không có, nhưng gần bãi xe công cộng	50	

Hương cũng xác định được 2 đối tác tiềm năng mà cô có thể đàm phán là:

- Tòa nhà mà hiện tại công ty Phương Chi đang đặt văn phòng: một văn phòng trong cùng tòa nhà sắp đóng cửa vào tháng 8, văn phòng này có diện tích 150m².
- Một ngôi nhà 2 lầu có diện tích sử dụng khoảng 250m² hiện đang bỏ trống.

Với những thông tin vừa thu thập được, Hương cần cân nhắc xem liệu có giải pháp nào tốt hơn đàm phán không trước khi quyết định lựa chọn đối tác đàm phán.

5 Xác định phương án thay thế tốt nhất

Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là giải pháp thỏa mãn nhu cầu tốt nhất mà một bên đàm phán có thể có được dù không tham gia cuộc đàm phán đó.

B

Thực hành 15

3 phút 



Theo bạn, người đàm phán cần làm gì để xác định được phương án thay thế tốt nhất?

.....

Hẳn bạn còn nhớ, một trong những mục tiêu khi thu thập thông tin thị trường là xác định các phương án khác nhau để thỏa mãn nhu cầu của bạn. Tuy nhiên, các phương án thay thế hấp dẫn thường không có sẵn đâu đó để “chờ” bạn, thông thường là bạn phải tạo ra dựa trên những thông tin mà bạn có được. Ba bước để xây dựng phương án thay thế tốt nhất là:

1 Nghĩ ra càng nhiều phương án thay thế càng tốt:

Hương cho rằng công ty có thể tăng diện tích văn phòng bằng cách thuê kho ở bên ngoài và cải tạo diện tích kho hiện tại thành khu làm việc, bố trí lại văn phòng cho hợp lý hơn, chấp nhận thuê diện tích 150 m² và thuê thêm kho hoặc mở thêm một chi nhánh khác trong cùng thành phố.

2 Lựa chọn những phương án triển vọng nhất và biến chúng thành hiện thực:

Giả sử phương án mở thêm chi nhánh khác và thuê kho là hai phương án triển vọng nhất, Hương phải biến phương án đó thành hiện thực bằng cách xác định xem chi nhánh đó sẽ đặt ở đâu, sẽ thuê địa điểm nào, chi phí thuê kho, cải tạo văn phòng, thuê văn phòng chi nhánh là bao nhiêu,...

3 Đánh giá xem phương án thay thế nào là tốt nhất: bạn cần có những tiêu chí để đánh giá, đó chính là mức độ đáp ứng nhu cầu của mỗi phương án.

B

Trong thực tế, các nhà đàm phán thường quá chú trọng việc đàm phán mà quên xem xét những phương án thay thế cho cuộc đàm phán đó. Hiểu được giá trị của phương án thay thế tốt nhất có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nó không chỉ giúp bạn tránh được những cuộc đàm phán không cần thiết mà còn giúp bạn tránh được những thỏa thuận bất lợi. Khi bạn hiểu được giá trị của phương án thay thế tốt nhất và quyết định đàm phán vì việc đó có thể mang lại cho mình nhiều lợi ích hơn thì phương án thay thế tốt nhất sẽ là cơ sở khách quan để bạn biết được khi nào thì nên rút lui.

Hương đang đại diện cho công ty Phương Chi để đàm phán với chủ ngôi nhà mà công ty muốn thuê. Cô đã đạt được thỏa thuận với chủ nhà trong các vấn đề khác, ngoại trừ giá thuê. Hương biết mức giá hợp lý là khoảng 2.200 USD/tháng nhưng cô muốn thỏa thuận được mức giá 2.000 USD/tháng. Mặc dù rất hài lòng với ngôi nhà, Hương cho rằng cô sẽ không trả quá 2.400 USD.

Thực hành 16

3 phút 



Giá sử chủ nhà không chấp nhận mức giá thấp hơn 2.600 USD/tháng và Hương quyết định rút lui. Bạn có cho rằng đó là một quyết định sáng suốt không?

.....
.....
.....
Có thể bạn cho rằng quyết định của Hương là đúng bởi vì nếu chấp nhận mức giá cao hơn thì sẽ quá đắt, không hợp lý. Ngoài ra, mục tiêu đặt ra ban đầu là chi phí thuê không quá 2.400 USD/tháng.

Đánh giá trên là một đánh giá không khách quan vì nó căn cứ trên những tiêu chí chủ quan. Quá đắt hay hợp lý chỉ là nhận định chủ quan của Hương, trên cơ sở cảm nhận của cô về giá trị sử dụng của ngôi nhà. Mục tiêu đặt ra ban đầu cũng là chủ quan của công ty căn cứ trên ngân sách dành cho việc thuê văn phòng.

Để có thể đánh giá khách quan hơn, chúng ta cần biết phương án thay thế nếu không thuê được ngôi nhà đó của công ty Phương Chi là gì? Nếu phương án đó mang lại nhiều lợi ích hơn là chấp nhận mức giá 2.600 USD/tháng thì đó là một quyết định sáng suốt. Ngược lại, nếu

không có phương án nào tốt hơn thì đó là một quyết định sai lầm. Rất có thể sau đó Hương không tìm được một địa điểm nào phù hợp hơn và khi quay trở lại thì người khác đã thuê ngôi nhà đó rồi.

Phương án thay thế tốt nhất chính là cơ sở để xác định giới hạn đàm phán. Trong quá trình đàm phán bạn sẽ so sánh phương án tốt nhất mà bạn có thể có được với giá trị thỏa thuận mà bạn có thể đạt được trong cuộc đàm phán. Nếu phương án thay thế tốt nhất mang lại nhiều lợi ích hơn thì đương nhiên bạn không thể chấp nhận thỏa thuận đó.

Thực hành 17

4 phút 



Khi xác định mục tiêu đàm phán, với mỗi mục tiêu người đàm phán đã xác định một phạm vi cụ thể. Mục đích của việc xác định những phạm vi đó là đặt ra những giới hạn nhằm giúp người đàm phán tránh được những thỏa thuận sai lầm. Theo bạn, những phạm vi này và giới hạn xác định bởi phương án thay thế tốt nhất khác nhau như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Phạm vi xác định cho mỗi mục tiêu được đưa ra trên cơ sở mong muốn của người đàm phán trong khi đó phương án thay thế tốt nhất là giải pháp có thật cho nhu cầu của người đàm phán.

Hẳn bạn cũng nhận ra rằng những phạm vi đó sẽ khiến cho cuộc đàm phán trở nên kém linh hoạt. Về nguyên tắc, bạn không thể thay đổi những phạm vi đó trong quá trình đàm phán. Nhưng trong quá trình đàm phán, rất có thể bạn biết thêm thông tin về đối tác và nhận thấy mình có thể có được một thỏa thuận có lợi hơn nếu chấp nhận vượt qua một phạm vi nào đó để thỏa mãn một mục tiêu khác nhiều hơn.

Cuộc đàm phán của bạn cũng trở nên khó khăn hơn khi có nhiều giới hạn và bạn phải đảm bảo không vượt qua bất cứ giới hạn nào. Vì thế, bạn có nguy cơ bỏ qua một cơ hội tốt hoặc có một thỏa thuận bất lợi.

B

Tóm lại, đặt phạm vi cho mỗi mục tiêu có thể giúp bạn tránh được những thỏa thuận bất lợi, nhưng nó cũng cản trở bạn tìm ra những giải pháp sáng tạo hoặc từ chối những thỏa thuận mà bạn nên chấp nhận.

Cần nhớ rằng chúng ta đàm phán vì mong muốn đạt được một kết quả tốt hơn là không đàm phán. Do đó, kết quả có được mà không cần đàm phán sẽ là chuẩn mực để chúng ta đánh giá những thỏa thuận có thể đạt được trong đàm phán. Phương án thay thế tốt nhất không chỉ là thước đo chính xác hơn mà còn là thước đo linh hoạt hơn, nó cho phép người đàm phán tìm kiếm những giải pháp sáng tạo cho một xung đột lợi ích.

Phương án thay thế tốt nhất chính là một công cụ hữu ích trong quá trình đàm phán. Nó không chỉ giúp bạn tránh được những thỏa thuận bất lợi mà còn có thể giúp bạn đạt được những thỏa thuận có lợi hơn. Phương án thay thế của bạn càng tốt thì bạn càng có nhiều lợi thế trong đàm phán.

Hãy hình dung bạn đề nghị sếp tăng lương cho mình vì cảm thấy mức lương của mình không thỏa đáng. Bạn có cảm thấy tự tin hơn khi nói rằng: “Công ty B đã đề nghị tôi với mức lương cao hơn 1,5 lần”, thay vì nói: “Tôi cảm thấy mức lương như vậy là không thỏa đáng” hoặc “Anh X cũng làm công việc như tôi mà lương lại cao hơn” không? Hai cách nói sau chứng tỏ bạn chẳng có phương án thay thế nào cả. Đàm phán trong kinh doanh cũng tương tự, khi bạn đàm phán với nhà cung cấp hay với khách hàng, bạn sẽ tự tin hơn, sẽ có nhiều quyền lực hơn nếu bạn có những phương án khác cũng rất hấp dẫn.

6 Tìm hiểu đối tác đàm phán

Bạn đã có thông tin thị trường, bạn đã biết rõ mục tiêu đàm phán bao gồm những lợi ích mà bạn cần đạt, phạm vi và tầm quan trọng của mỗi lợi ích và cả phương án thay thế nếu đàm phán không thành công. Bạn cũng đã lựa chọn được đối tác đàm phán. Bước tiếp theo có vẻ như rất rõ ràng và đơn giản – tìm hiểu đối tác đàm phán.

Thực hành 18**2 phút** 

Giả sử bạn đang chuẩn bị đi đàm phán, bạn sẽ muốn biết những thông tin gì về đối tác của mình?

B

Có thể bạn đã trả lời: “Tất cả, càng nhiều càng tốt”. Bạn muốn biết mình sẽ đàm phán với ai, điểm mạnh và điểm yếu của họ là gì, phong cách đàm phán của họ, những thói quen đặc biệt, những lĩnh vực mà họ biết rất rõ và những sơ hở của họ, v.v...

Có nhiều thông tin chưa hẳn là đã tốt, vấn đề là phải có những thông tin cần thiết. Những thông tin quan trọng là:

- mục tiêu đàm phán của họ, bạn có thể phán đoán mục tiêu của đối tác thông qua những thông tin như:
 - đối tác đàm phán có chịu áp lực nào không? những động cơ có thể bị che giấu là gì? họ có vấn đề gì với nhà cung cấp/khách hàng hiện tại không? tình hình tài chính của họ có ổn định không? doanh số bán của họ thay đổi như thế nào trong thời gian gần đây?
 - phương án thay thế tốt nhất của đối tác nếu không đạt được thỏa thuận với bạn là gì?
 - các thành viên tham gia đàm phán (ai, làm gì, có nhiều kinh nghiệm không, có quyền ra quyết định không, thường có hành vi như thế nào trong đàm phán);
 - các thành viên tham gia đàm phán có phải là các nhà đàm phán chuyên nghiệp không, có nắm vững thông tin không;
 - đối tác đàm phán biết những thông tin gì về bạn.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để có được những thông tin này? Đương nhiên là khó có thể có được tất cả các thông tin này một cách chính xác. Nhưng bạn cần phải tìm kiếm vì nếu không thì bạn sẽ chẳng bao giờ có được.

B

Những thông tin mà bạn cần tìm hiểu về đối tác sẽ bao gồm cả những thông tin thực tế, bản chất là chắc chắn (ví dụ như nhà cung cấp/khách hàng hiện tại, những người thường tham gia các cuộc đàm phán tương tự) và cả những thông tin không hoàn toàn chắc chắn, mang tính chất nhận định, quan điểm (ví dụ như tin đồn về tình hình tài chính). Dù là thông tin thuộc loại nào, bạn có thể tìm kiếm được thông qua:

- hỏi đối tác đàm phán;
- tìm hiểu các cuộc đàm phán tương tự của đối tác trong quá khứ;
- tình hình hoạt động hiện tại của đối tác đàm phán;
- những thông tin thị trường có liên quan đến hoạt động của đối tác đàm phán.

Có thể bạn không có được tất cả những thông tin mà bạn muốn biết về đối tác đàm phán, thường là như vậy, bạn sẽ phải đưa ra những giả định dựa trên kinh nghiệm của mình, của đồng nghiệp hoặc dựa trên những nguồn thông tin sẵn có. Nhưng bạn cần lưu ý kiểm tra lại những giả định của mình trong quá trình đàm phán, khi bạn đã có thêm thông tin về đối tác.

Trên cơ sở những thông tin về mục tiêu đàm phán của đối tác, bạn cần đối chiếu với mục tiêu đàm phán của mình để dự đoán những vấn đề đàm phán.

Hương đã thu thập được những thông tin sau về đối tác đàm phán:

Tòa nhà nằm ở vị trí trung tâm, có thang máy, giá cả phải chăng, cho thuê lâu dài. Quản lý tòa nhà chỉ muốn cho thuê diện tích 150m² sắp thành lý hợp đồng. Có một văn phòng luật sư ở bên cạnh rộng khoảng 40m², quản lý tòa nhà có thể thương lượng để di chuyển văn phòng luật sư nhưng việc đó có thể khiến họ mất một khách hàng nhỏ hoặc phải bồi thường cho khách hàng. Nếu phải thương lượng với văn phòng luật sư, ban quản lý tòa nhà cần có thời gian để thương lượng. Chỗ để xe của tòa nhà chật do đó ban quản lý thường hạn chế số lượng cho mỗi văn phòng.

Ngôi nhà 2 lầu đã bỏ trống từ 4 tháng nay. Chủ nhà muốn cho thuê càng sớm càng tốt. Ngôi nhà nằm ở vị trí trung tâm, không có thang máy, có thể dùng toàn bộ tầng trệt để để xe. Chủ nhà chỉ muốn ký hợp đồng 2 năm, mức giá đề nghị là 3.000 USD/tháng.

Như vậy, nếu đàm phán với ban quản lý tòa nhà, Hương sẽ phải đàm phán vấn đề diện tích, thời gian bàn giao mặt bằng, số lượng chỗ để xe, và có thể là chi phí để di chuyển văn phòng luật sư. Trong khi đó, nếu đàm phán với chủ ngôi nhà, Hương sẽ phải đàm phán về giá thuê, thời hạn hợp đồng, thời gian bàn giao mặt bằng, khoản bồi thường nếu một bên đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn, thời gian báo trước khi muốn thanh lý hợp đồng trước thời hạn.

Đôi khi vấn đề đàm phán rất rõ ràng, chúng ta có thể dự đoán được hoặc dựa trên những đề nghị của đối tác đàm phán, nhưng đôi khi vấn đề đàm phán chỉ có thể xác định được trong quá trình trao đổi trực tiếp với các đối tác đàm phán.

7 Xác định chiến lược và các chiến thuật đàm phán

Bây giờ, đã đến lúc bạn phải xác định một chiến lược cụ thể để đạt được mục tiêu đã đề ra. Bạn cần quyết định:

- những ai sẽ tham gia đàm phán, ai là người ra quyết định;
- chương trình và nội dung đàm phán;
- những chiến thuật mà bạn sẽ sử dụng.

7.1 Thành lập phái đoàn đàm phán

Đàm phán có thể diễn ra giữa hai cá nhân hoặc giữa hai nhóm. Những cuộc đàm phán lớn, vấn đề đàm phán phức tạp thường đòi hỏi sự tham gia của nhiều người.

Thực hành 19

3 phút ⌚



Theo bạn, nhóm đàm phán có những lợi thế gì so với một người đàm phán đơn lẻ?

.....

.....

.....

B

Những lợi thế mà bạn có được với một nhóm đàm phán có thể bao gồm:

- nhóm sẽ có kiến thức rộng hơn và có khả năng đa dạng hơn;
- các thành viên có thể đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau và thậm chí có thể đóng vai trò khác nhau.

Tuy nhiên, nhóm đàm phán cũng có những bất lợi, đó là khi nhóm phối hợp không ăn ý, có mâu thuẫn giữa các thành viên. Vì vậy, khi lập nhóm đàm phán bạn cần chú ý:

- nhóm đàm phán phải đủ lớn nhưng không quá lớn: với nhóm quá nhỏ, bạn sẽ bị phân tán trong nhiều vai trò và nhiệm vụ khác nhau, bao gồm cả những vai trò mà bạn thực hiện không tốt lắm. Với nhóm quá lớn, việc phối hợp sẽ trở nên khó khăn hơn;
- các thành viên trong nhóm cần có các kỹ năng, khả năng, và kinh nghiệm bổ sung cho nhau;
- phải phân công rõ vai trò và nhiệm vụ của từng thành viên;
- các thành viên phải tin tưởng lẫn nhau.

Mặc dù không phải lúc nào bạn cũng xây dựng được một nhóm đàm phán lý tưởng, có ý kiến của những người khác tư vấn rất quan trọng. Vì vậy, hãy luôn cố gắng không phải đàm phán một mình.

Việc lựa chọn các thành viên tham gia đoàn đàm phán cần dựa vào:

- thành viên tham gia đàm phán của đối tác: nếu đoàn đàm phán của đối tác có người rất giỏi về một lĩnh vực nào đó thì nhóm của bạn cũng cần có một người có khả năng “đối đáp” được với người đó;
- những hỗ trợ mà bạn cần trong quá trình đàm phán: chẳng hạn như bạn cần một người hiểu sâu về công nghệ sản xuất để giải thích về tính siêu việt của sản phẩm.

Thực hành 20

2 phút 



Theo kinh nghiệm của bạn, các thành viên trong một đoàn đàm phán thường có những vai trò gì?

.....

.....

Các thành viên trong một đoàn đàm phán thường đảm nhận một trong ba vai trò cơ bản sau:

- **Vai trò lãnh đạo:** người đảm nhận vai trò này thường là trưởng đoàn đàm phán. Người lãnh đạo không nhất thiết là người có nhiều kinh nghiệm nhất như chúng ta thường nghĩ. Người lãnh đạo thường đảm nhận những nhiệm vụ sau:

B

 - điều khiển cuộc thảo luận;
 - đưa ra đề xuất trọn gói;
 - đề nghị trao đổi các điều kiện;
 - đề nghị tạm dừng đàm phán.
- **Vai trò tổng kết:** vai trò này còn được gọi là vai trò gây khó khăn (bad guy), người đóng vai trò này luôn cảnh giác với những gì đối tác nói hay làm và thường đảm nhận những nhiệm vụ sau:
 - đặt câu hỏi cho phía đối tác;
 - giải thích những thắc mắc của đối tác để làm rõ vấn đề;
 - tóm tắt những nội dung đã thảo luận vào những thời điểm phù hợp;
 - “câu giờ” để cho người lãnh đạo có thời gian suy nghĩ;
 - đảm bảo cuộc đàm phán đi đúng hướng;
 - không bỏ qua bất kỳ một ý kiến nào;
 - bảo vệ mục tiêu.
- **Vai trò quan sát:** vai trò này còn được gọi là vai trò tạo thuận lợi (good guy). Người đóng vai trò này sẽ thúc đẩy việc đạt được thỏa thuận và hiểu quan điểm của đối tác. Những nhiệm vụ mà người này thường đảm nhận bao gồm:
 - theo dõi cuộc thảo luận;
 - lắng nghe;
 - ghi chép;
 - phán đoán những “sự thật bị che giấu” trong quá trình đàm phán;
 - giữ yên lặng.

Khi phân công vai trò cho các thành viên, bạn cần cân nhắc sự phù hợp giữa khả năng và nhiệm vụ mà họ phải đảm nhận. Để nhóm đàm phán phối hợp hiệu quả, các thành viên tham gia đàm

phần cần được chuẩn bị kỹ năng đàm phán cũng như những hiểu biết về vấn đề đàm phán.

B

Một điều rất quan trọng nữa là nhóm đàm phán cần phải tuân thủ chặt chẽ nguyên tắc làm việc. Dưới đây là tám nguyên tắc cơ bản cho mọi nhóm đàm phán:

- Mỗi lần **chỉ một** người phát biểu.
- Tất cả các thành viên trong đoàn cần biết và hiểu vai trò của mình, chuẩn bị sẵn sàng để phát biểu khi đến lượt.
- Người lãnh đạo đoàn đàm phán cần ra dấu cho các thành viên biết khi họ cần phát biểu.
- **Không bao giờ** thể hiện sự bất đồng trước mặt đối tác đàm phán.
- Khi có do dự, hãy tạm dừng cuộc đàm phán.
- Tạo ra một cách trao đổi thông tin phi ngôn ngữ giữa các thành viên trong đoàn.
- Dù đối tác có hành động như thế nào, không để họ gây ảnh hưởng đến hành vi của cả đoàn hay bất cứ một thành viên nào trong đoàn.
- Thông điệp của đoàn đàm phán phải thống nhất cả trong lời nói và hành động.

Trong trường hợp bạn phải đi đàm phán một mình, hãy nhớ chuẩn bị để thực hiện tốt cả ba vai trò cùng một lúc.

7.2 Chuẩn bị chương trình đàm phán

Xây dựng một chương trình cụ thể những việc bạn sẽ làm, những vấn đề bạn sẽ đề cập, thời gian cho mỗi nội dung sẽ giúp bạn và đối tác chủ động trong quá trình đàm phán. Đôi khi chương trình làm việc cũng là một vấn đề gây tranh cãi giữa các bên đàm phán. Để không xảy ra tình trạng đó, bạn nên soạn thảo chương trình rồi đề nghị đối tác điều chỉnh bổ sung. Sau đó các bên sẽ cùng thống nhất một chương trình làm việc cụ thể. Cách làm này không chỉ giảm bớt những bất ngờ có thể xuất hiện trong quá trình đàm phán mà còn giúp bạn biết được một vài “sự thật ngầm hiểu” về đối tác đàm phán.

Trong quá trình trao đổi để thống nhất chương trình đàm phán, bạn cũng nên đề nghị đối tác cho biết thành phần tham dự của họ để chuẩn bị đón tiếp (và đối phó).

7.3 Quyết định các chiến thuật sẽ sử dụng

Chiến thuật là những hành động của bạn, là cách bạn “đối đáp” với đối tác đàm phán. Một chiến thuật đàm phán thường liên quan đến hoàn cảnh và bối cảnh của từng cuộc đàm phán cụ thể chứ không có một chiến thuật cho mọi cuộc đàm phán. Nhưng tất cả các chiến thuật đều phải bổ sung và phù hợp với chiến lược. Vì vậy hãy thận trọng với tất cả các chiến thuật mà bạn sử dụng.

Thực hành 21

3 phút 



Bạn hãy nhớ lại những cuộc đàm phán mà mình tham gia. Hãy nêu 3 chiến thuật mà bạn đã sử dụng.

.....

.....

.....

Dưới đây là một số chiến thuật đàm phán thường được sử dụng:

- Nếu bạn là người bán, đề nghị cao sau đó giảm xuống từ từ. Nếu bạn là người mua, đề nghị thấp sau đó tăng dần: chiến thuật này khá nguy hiểm vì rất có thể sau đó bạn không có cơ hội nào để tăng hay giảm khi đối tác của bạn quyết định rút lui.
- Không cường điệu về mình và sản phẩm: thổi phồng sự thật có thể khiến bạn rơi vào tình huống “khó xử” khi đối tác của bạn biết sự thật.
- Khi đã đạt được thỏa thuận trên một vấn đề, nhanh chóng chuyển qua vấn đề khác: chần chừ có thể tạo điều kiện cho đối tác suy nghĩ lại.
- Giữ lời hứa: không thực hiện những gì bạn nói sẽ dẫn đến những nghi ngờ và nghi ngờ sẽ dẫn đến không tin tưởng, không tin tưởng thì không thể dẫn đến một thỏa thuận.
- Biết tạm ngưng đúng lúc: tạm ngưng đàm phán có thể giúp bạn lấy lại bình tĩnh, trông có vẻ thận trọng hơn, và giảm “nhiệt” cho quá trình đàm phán.
- Hiểu rõ mục tiêu của đối tác trước khi bắt đầu thương lượng: bạn sẽ dễ dàng bán được hàng hơn khi bạn biết khách hàng của mình muốn mua gì.
- Không bao giờ nhượng bộ một cách vô điều kiện, phải đổi lại một điều gì đó: những cái gì được “cho không” theo một nghĩa nào đó thì không có giá trị.

B

- Nhượng bộ từ từ và ngày càng ít hơn: đối tác sẽ có cảm giác họ đã đến rất gần giới hạn cuối cùng của bạn.
- Để dành một nhượng bộ nhỏ cho giai đoạn kết thúc: một nhượng bộ nhỏ vào thời điểm thích hợp có thể mang lại kết quả quan trọng.
- Để cho đối tác có cảm giác họ đã đạt được một thỏa thuận tốt: lần sau bạn lại có thể có cơ hội hợp tác.
- Thay đổi giá là thay đổi toàn bộ giao dịch: đối tác sẽ hiểu rằng mức giá đề nghị đã được cân nhắc kỹ lưỡng.
- Thời gian luôn là một vấn đề có thể thương lượng: thời gian có thể co giãn.
- Nhấn mạnh ưu thế trong đề xuất của bạn: người ta luôn cảm thấy dễ chịu khi nghe về ưu thế chứ không phải là chi phí.
- Sử dụng xúc cảm một cách có chủ ý nhưng chân thật: biểu lộ xúc cảm một cách không kiểm soát thì rất dễ thất bại.
- Khai thác những khoảng im lặng: im lặng có thể là một phản ứng thận trọng hoặc được cân nhắc kỹ trước một đề nghị mang tính công kích hoặc không chấp nhận được.
- Không quá gây áp lực (chẳng hạn như ra tối hậu thư): điều này có thể dẫn đến bế tắc.

Bạn cũng cần chuẩn bị một số chiến thuật dự phòng để tùy theo diễn biến của cuộc đàm phán mà sử dụng: “nếu đối tác ..., chúng ta sẽ ...”

Công ty Phương Chi quyết định đàm phán để thuê ngôi nhà. Qua tìm hiểu Phương Chi được biết người trực tiếp đàm phán sẽ là chủ nhà, một người ít học, mới trở nên giàu có nhờ những phi vụ làm ăn khá mờ mờ. Một người bạn còn cho Phương Chi biết người chủ này luôn tỏ ra bất cần và hiếu chiến.

Thực hành 22

4 phút 



Nếu bạn là Phương Chi, bạn sẽ chuẩn bị những chiến thuật gì?

.....

.....

.....

Dưới đây là một vài gợi ý khi bạn gặp một đối tác đàm phán “hung hăng”:

- Nếu đối tác đe dọa: bạn nên từ chối đàm phán. Bạn hãy nói với đối tác đàm phán rằng bạn sẽ chỉ nhượng bộ nếu họ đưa ra những lý lẽ hợp lý, dựa trên những thông tin thực tế. Hãy chuẩn bị để rút lui.
- Nếu đối tác xúc phạm bạn: giữ bình tĩnh, không nổi giận hay lăng mạ họ. Khẳng định lại vị trí của bạn một cách rõ ràng và bình tĩnh. Cảnh báo đối tác rằng nếu họ tiếp tục xúc phạm bạn thì kết quả là cuộc đàm phán sẽ bị hủy bỏ.
- Nếu đối tác ngấm ngấm “ép” bạn: đôi khi việc này được thực hiện rất tinh vi, khó phát hiện. Nếu bạn phát hiện ra điều đó, hãy nhớ rằng đó chỉ là một thủ đoạn. Hãy cảnh giác, không để bị áp lực mà dễ dàng chấp thuận một thỏa thuận hoặc một sự nhượng bộ.
- Nếu đối tác chia rẽ nhóm của bạn để chinh phục: đây là một thủ đoạn khác. Bạn hãy chuẩn bị kỹ lưỡng để đối tác không có cơ hội sử dụng thủ đoạn này. Bạn cũng có thể tạm ngưng đàm phán để giải quyết những mâu thuẫn trong đoàn mình.
- Nếu đối tác dùng thủ đoạn lừa bịp: bạn hãy chỉ ra sự dối trá của họ, từ chối đàm phán theo kiểu này. Cảnh giác với tất cả những gì họ nói và yêu cầu bằng chứng nếu bạn nghi ngờ họ đang bịa đặt.

8 Một số chuẩn bị khác

8.1 Địa điểm đàm phán

Địa điểm đàm phán là một yếu tố quan trọng mà các nhà đàm phán phải cân nhắc. Đơn giản là vì nó có thể tạo thuận lợi hay gây khó khăn cho cuộc đàm phán của bạn. Địa điểm đàm phán thường được chia làm 3 loại: trụ sở của bạn, trụ sở của đối tác hoặc một nơi trung gian. Mỗi nơi đều có những thuận lợi và những bất lợi.

Thực hành 23

3 phút 



Đàm phán tại “sân nhà” có những thuận lợi và khó khăn gì?

.....

.....

.....

.....

B

Thuận lợi khi đàm phán được tiến hành ngay tại trụ sở của bạn có thể bao gồm:

- bạn sẽ chủ động hơn đối tác đàm phán;
- địa điểm đàm phán quen thuộc có thể khiến bạn tự tin hơn;
- dễ dàng được hỗ trợ khi cần hơn;
- có thể bố trí địa điểm đàm phán để tạo lợi thế cho bạn;
- có thể thu xếp những gián đoạn mang tính “chiến lược”.

Những khó khăn mà bạn có thể gặp phải khi tiến hành đàm phán ngay tại trụ sở của mình là có thể bị ảnh hưởng bởi những can thiệp nằm ngoài dự kiến, đối tác có thể lợi dụng những sơ hở của bạn để tìm hiểu những thông tin mà bạn muốn che giấu.

Tương tự, khi đàm phán trên “sân khách” những lợi thế mà bạn có được khi đàm phán trên “sân nhà” sẽ trở thành lợi thế của “đối phương” và khó khăn của bạn.

Một địa điểm trung gian sẽ công bằng hơn cho tất cả các bên đàm phán. Nhưng khi lựa chọn một địa điểm trung gian bạn cần đảm bảo nó thực sự trung gian. Không có gì tồi tệ hơn khi bạn lựa chọn một khách sạn cho cuộc đàm phán của mình rồi sau đó nhận ra rằng đối tác của bạn chính là khách hàng quen thuộc của khách sạn đó. Ngoài ra, bạn cũng cần thỏa thuận với đối tác về việc chia sẻ chi phí thuê địa điểm và tổ chức.

Đôi khi bạn không được quyền quyết định địa điểm đàm phán, chẳng hạn như công ty bán phần mềm quản lý doanh nghiệp thường phải đàm phán với khách hàng ngay tại văn phòng của khách hàng. Trong trường hợp đó, bạn cũng cần cố gắng làm tất cả những gì có thể để giảm thiểu bất lợi của mình. Dù đàm phán ở đâu, nơi đàm phán phải là nơi:

- bạn cảm thấy thoải mái cả về thể chất lẫn tinh thần;
- bạn có thể nghe được một cách rõ ràng toàn bộ những nội dung đàm phán;
- có tất cả các trang thiết bị mà bạn cần, chẳng hạn như đèn chiếu, bảng,...;
- kín đáo và an toàn để đảm bảo hiệu quả của cuộc đàm phán đồng thời bảo mật thông tin;
- thuận tiện cho việc đi lại (nếu bạn phải nghỉ đêm tại khách sạn thì nên chọn ở gần nơi đàm phán).

8.2 Vị trí trên bàn đàm phán

Bạn cũng cần xác định vị trí của các thành viên trên bàn đàm phán. Các thành viên trong đoàn đàm phán cần ngồi ở những vị trí thích hợp với vai trò của mình. Người ta cũng thường căn cứ trên vị trí của những người tham gia đoàn đàm phán của đối tác để xác định sớm vai trò của họ.

B

Thực hành 24

2 phút 



Trong vai trò trưởng đoàn đàm phán, bạn thường ngồi ở vị trí nào?

.....

.....

.....

Nếu bạn là trưởng đoàn đàm phán, bạn nên ngồi ở vị trí:

- gần những thành viên mà bạn cần trao đổi hoặc bàn bạc trong quá trình đàm phán;
- gần hoặc đối diện với những người (thuộc nhóm đối tác) hay gây khó khăn cho bạn nhất để bạn có thể giao tiếp bằng mắt với họ trong khi nói;
- dễ giao tiếp bằng mắt với những thành viên chủ chốt trong đoàn đàm phán của đối tác cũng như của đoàn mình.

8.3 Phong cách đàm phán

Phong cách đàm phán cũng là một loại “vũ khí” mà các nhà đàm phán thường sử dụng, lựa chọn phong cách đàm phán là một quyết định mang tính chiến lược. Bạn có thể theo những phong cách khác nhau trong những cuộc đàm phán khác nhau, phô trương hoặc dè dặt, quyết liệt hoặc thờ ơ, cởi mở hoặc kín đáo, thụ động hoặc hiếu chiến, thân thiện hoặc thù địch.

Nhưng lựa chọn phong cách đàm phán là một chuyện, thể hiện phong cách đó lại là một chuyện hoàn toàn khác, nhất là khi bạn phải đối mặt với những áp lực từ phía đối tác đàm phán. Do đó, bạn cần lựa chọn một phong cách đàm phán mà bạn cảm thấy thoải mái và khi

B

phân vai cho các thành viên cần đảm bảo rằng vai trò đó phù hợp với phong cách tự nhiên của họ. Hầu hết mọi người đều “diễn” tốt vai gần giống với bản chất tự nhiên của họ. Thật khó để một người vốn có vẻ mặt biểu cảm phải ra vẻ phớt tỉnh và phải duy trì vẻ mặt đó trong một thời gian dài.

Dù theo phong cách nào, bạn cũng cần phải:

- suy nghĩ thấu đáo;
- cẩn thận; và
- bình tĩnh.

8.4 Các tài liệu cần thiết

Có thể bạn cần đem theo tài liệu để chứng minh, thuyết phục đối tác đàm phán hoặc hỗ trợ cho việc trình bày của mình. Hãy liệt kê tất cả những tài liệu cần thiết để đảm bảo bạn không bỏ sót.

Đến đây, hẳn là bạn đã biết rõ phải chuẩn bị những gì và chuẩn bị như thế nào cho một cuộc đàm phán. Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ nghiên cứu việc thực hiện đàm phán và bạn sẽ hiểu rõ hơn ý nghĩa của việc chuẩn bị. Còn bây giờ, bạn hãy hoàn thành bài tập tự đánh giá 2.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 



Bạn hãy phân tích những tình huống đàm phán dưới đây và trả lời câu hỏi bên dưới.

- 1 Ông Phát là giám đốc của công ty dược phẩm Phát Đạt. Ông đang tham gia một cuộc triển lãm quốc tế về thiết bị ngành dược ở Châu Âu và tình cờ được biết có một máy đóng gói cũ đang được rao bán với giá rất hấp dẫn, chỉ bằng 1/3 giá của máy mới cùng loại. Đó là một cái máy mới sử dụng được 2 năm, người bán cho biết họ muốn bán để mua máy công suất lớn hơn. Máy đóng gói của Phát Đạt đã quá cũ, vì vậy sau khi thuê người kiểm tra máy kỹ lưỡng và thu thập thông tin về người bán, ông Phát quyết định ngồi vào bàn đàm phán.

Bạn nhận xét như thế nào về phần chuẩn bị cho đàm phán của ông Phát?

.....

.....

-
-
-
-
-
- 2 Vĩnh Hòa là nhà sản xuất đồ nhựa gia dụng có uy tín lâu năm trên thị trường. Do tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt, năm nay công ty quyết định thuê một công ty tư vấn thiết kế các chương trình marketing chứ không tự làm nữa. Chị Vinh, trưởng phòng kinh doanh, đã đàm phán với 3 công ty tư vấn rồi nhưng đều thất bại. Vấn đề mà chị gặp phải là không thỏa thuận được giá cả. Cả ba công ty đều đưa ra mức chi phí cao hơn giới hạn mà công ty đặt ra quá nhiều.

Theo bạn, chị Vinh cần làm gì để tránh được vấn đề này?

-
-
-
-
-
- 3 Theo qui hoạch của Thành phố, xưởng cơ khí của Thành phải di chuyển ra khu vực ngoại ô. Sau một thời gian tìm kiếm địa điểm để di dời xưởng, anh đã chọn được một chỗ rất lý tưởng: phù hợp với nhu cầu của anh và lại có khả năng sinh lời cao. Anh đã chấp nhận mua khu đất mặc dù giấy tờ pháp lý của nó chưa hoàn chỉnh. Sau khi mua Thành mới nhận ra rằng đáng lẽ anh không nên mua vì rủi ro quá lớn.

Anh Thành đã mắc phải sai lầm gì?

B

- 4 Công ty Sông Hồng đang đàm phán với hãng sản xuất đồ chơi trẻ em E-TOY để được cung cấp bình ắc qui cho sản phẩm xe ô tô điện mới. Đoàn đàm phán của Sông Hồng có 4 thành viên: Minh là trưởng phòng kinh doanh, Tuấn và Phong là 2 nhân viên kỹ thuật, và Hằng thư ký của bộ phận kinh doanh. Tuấn và Phong chịu trách nhiệm giải thích cho đối tác về các vấn đề liên quan đến kỹ thuật. Hằng chịu trách nhiệm ghi chép lại tất cả nội dung thảo luận. Tất cả những việc khác do Minh – trưởng đoàn – đảm nhiệm.

Bạn nhận xét như thế nào về cách tổ chức đoàn đàm phán của Sông Hồng?

.....

.....

.....

.....

- 5 Hùng và Dũng cùng góp vốn để mở một công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên. Công ty đã hoạt động được 5 năm và đang hoạt động tốt nhưng Dũng muốn rút lại phần vốn góp của mình để đầu tư vào một dự án khác. Hùng đàm phán với Dũng để mua lại phần vốn góp của Dũng. Cuộc đàm phán đã diễn ra trong một quán bar và kết thúc bằng một cuộc ẩu đả. Đáng lẽ phải thống nhất với nhau về giá trị của công ty thì Hùng và Dũng đã tranh cãi về đóng góp của mỗi bên cho sự phát triển của công ty. Hùng cho rằng Dũng chỉ là người góp vốn còn toàn bộ việc điều hành và quản lý công ty là Hùng. Hùng còn đem những chuyện riêng tư của Dũng để lăng mạ anh. Nổi giận, Dũng cầm vỏ chai ném Hùng.

Dũng đã mắc những sai lầm gì?

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

9 Tóm tắt



B

- Chuẩn bị là điều kiện cần để đàm phán thành công. Những công việc chuẩn bị cơ bản bao gồm:
 - xác định mục tiêu đàm phán;
 - thu thập thông tin;
 - xác định phương án thay thế tốt nhất;
 - tìm hiểu đối tác đàm phán;
 - xác định chiến lược và các chiến thuật đàm phán;
 - các chuẩn bị khác như chương trình làm việc, địa điểm, tài liệu,...
- Xác định mục tiêu đàm phán bắt đầu với việc xác định nhu cầu. Bạn phải phân biệt được giữa mong muốn và những nhu cầu thực sự bằng cách tìm hiểu lý do của mỗi mong muốn. Sau đó, bạn cần xác định phạm vi cho các mong muốn của mình và phân loại các mong muốn.
- Tìm hiểu thị trường giúp bạn xem xét tính khả thi của mục tiêu mà mình đã đặt ra, lựa chọn đối tác đàm phán, và xác định các phương án thỏa mãn nhu cầu khác nhau.
- Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là cách thỏa mãn nhu cầu tốt nhất bạn có thể có được mà không cần đàm phán. Bạn đàm phán vì muốn có một kết quả tốt hơn. Do đó, nếu thỏa thuận đạt được thông qua đàm phán không mang lại nhiều lợi ích hơn phương án thay thế tốt nhất thì bạn nên từ chối thỏa thuận đó.
- Bất kỳ nhà đàm phán nào cũng mong muốn có được các thông tin cần thiết về đối tác của mình. Những thông tin quan trọng bao gồm:
 - mục tiêu đàm phán của họ;
 - các thành viên tham gia đàm phán, vai trò và năng lực của họ;
 - hiểu biết của đối tác đàm phán về mình.

- Những quyết định chiến lược cho một cuộc đàm phán bao gồm quyết định các thành viên tham gia đàm phán và chương trình đàm phán. Một nhóm đàm phán thường có ưu thế hơn là một người. Tuy nhiên, thành viên của nhóm đàm phán cần được chọn lựa kỹ và được chuẩn bị tốt.
- Địa điểm đàm phán có thể là trụ sở của một trong các bên tham gia đàm phán hoặc một nơi trung gian. Mỗi địa điểm đều có những thuận lợi và những khó khăn. Dù đàm phán ở đâu, địa điểm đàm phán phải đáp ứng các tiêu chí:
 - tạo cảm giác thoải mái cho người đàm phán;
 - đảm bảo người đàm phán nghe được toàn bộ nội dung đàm phán một cách rõ ràng, không bị gián đoạn;
 - có đầy đủ các trang thiết bị hỗ trợ cần thiết;
 - kín đáo và an toàn để đảm bảo hiệu quả của cuộc đàm phán đồng thời bảo mật thông tin;
 - thuận tiện.
- Vị trí của các thành viên trên bàn đàm phán phải phù hợp với vai trò của họ. Trưởng đoàn đàm phán nên ngồi ở vị trí:
 - gần những thành viên mà họ cần trao đổi;
 - gần hoặc đối diện với người (thuộc nhóm đối tác) hay gây khó khăn cho họ nhất;
 - dễ giao tiếp bằng mắt với những thành viên chủ chốt của đối tác.
- Sử dụng phong cách phù hợp với bối cảnh của cuộc đàm phán có ảnh hưởng quan trọng đến sự thành bại của cuộc đàm phán. Tuy nhiên, bạn cần sử dụng phong cách đàm phán phù hợp với phong cách tự nhiên của mình.

10 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Tiến hành đàm phán

- *Dẫn nhập*
- *Mở đầu*
- *Trao đổi thông tin*
- *Đề nghị*
- *Thương lượng*
- *Kết thúc đàm phán*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Abraham Lincoln, một trong những Tổng thống vĩ đại nhất của nước Mỹ nói rằng nếu cho ông tám giờ để chặt một cây lớn, ông sẽ dành đến sáu giờ để mài rìu. Với quan điểm đó thì người đàm phán cần phải dành phần lớn nỗ lực cho giai đoạn chuẩn bị.

Bạn bắt đầu công tác chuẩn bị bằng cách tự hỏi mình mong muốn một kết quả như thế nào từ cuộc đàm phán và nhu cầu thật sự của mình là gì. Tiếp đến, bạn thu thập thông tin thị trường để xác định tính khả thi của mục tiêu đề ra đồng thời tìm kiếm các giải pháp đáp ứng nhu cầu. Trước khi đàm phán với một đối tác cụ thể, bạn cũng xác định một phương án thay thế tốt nhất cho cuộc đàm phán đó. Hiểu mình rồi, bạn tiếp tục tìm hiểu đối tác đàm phán của mình. Bạn thu thập thông tin để phán đoán mục tiêu đàm phán của đối tác và tìm hiểu những người sẽ đàm phán với bạn. Trên cơ sở những thông tin này bạn lựa chọn cho mình các chiến lược, chiến thuật sẽ sử dụng trong đàm phán sắp tới. Ngoài ra, bạn không quên chú ý đến những chi tiết nhỏ nhưng không thể coi thường trong đàm phán, đó là việc lựa chọn địa điểm, sắp xếp chỗ ngồi và phong cách bạn sẽ thể hiện trong đàm phán.

Giai đoạn *Chuẩn bị* đã xong, giờ đây bạn đã sẵn sàng *Hành động*. Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu các giai đoạn tiếp theo của quá trình đàm phán bao gồm trao đổi thông tin, đưa ra đề nghị, thương lượng, và kết thúc đàm phán. Khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng:

- giải thích nguyên tắc mở đầu một cuộc đàm phán;

C

- nhận biết một số tín hiệu cho biết thời điểm đưa ra đề nghị;
- mô tả cách đưa đề nghị và nhận một đề nghị;
- mô tả phương pháp làm cho đề nghị của bạn hấp dẫn hơn mà không thực sự tăng giá trị của nó;
- mô tả một số chiến thuật thương lượng cơ bản;
- nhận biết thời điểm thích hợp để kết thúc đàm phán.

2 Mở đầu

Đã đến lúc bạn đối diện với đối tác đàm phán, xác lập một bối cảnh phù hợp ngay từ đầu là quan trọng. Để có một sự khởi đầu tốt đẹp người đàm phán cần tự tin, tin tưởng vào bản thân cũng như những kết quả mình muốn đạt được.

Thực hành 25

2 phút 



Hãy nhớ lại những cuộc đàm phán mà bạn đã tham dự. Các cuộc đàm phán đó thường được mở đầu như thế nào?

.....

.....

.....

Ba bước đầu tiên để mở đầu một cuộc đàm phán là:

- chào hỏi;
- tìm tiếng nói chung; và
- thống nhất chương trình đàm phán.

2.1 Chào hỏi

Chào hỏi là một nghi lễ bình thường trong mọi cuộc gặp gỡ. Chúng ta mỉm cười, hỏi thăm, bắt tay,... thật là đơn giản! Nhưng có những nhà đàm phán đã phải trả giá để hiểu được chào hỏi không đơn giản. Lời nói của bạn, cử chỉ của bạn có thể khiến đối tác đàm phán hiểu sai về bạn và hành động một cách tiêu cực.

Một trưởng phòng thu mua kể lại: Tôi đại diện cho công ty đàm phán với một nhà cung cấp. Phía nhà cung cấp gồm có 3 người: giám đốc, trưởng phòng kinh doanh và trưởng phòng sản xuất. Cuộc đàm phán diễn ra tại trụ sở của nhà cung cấp. Khi tôi vừa bước vào phòng, ông giám đốc nhìn một hồi rồi nói: "Công ty cử người trẻ đẹp thế này thì bên anh còn đàm phán gì được nữa, em cứ đưa hợp đồng là ký thôi." Cũng có thể là một câu đùa vui, nhưng cái nhìn của ông ấy dường như coi thường tôi. Cuộc đàm phán sau đó rất căng thẳng vì tôi cảm thấy không có thiện cảm với ông ta.



Có những hành động, lời nói tưởng chừng như rất bình thường nhưng trong một hoàn cảnh nào đó nó lại là điều không thể chấp nhận được. Thông thường, những việc bạn nên làm khi chào hỏi là:

- bước vào phòng đàm phán, không cầm vật gì bên tay phải;
- chủ động bắt tay đối tác ngay;
- bẫy tay chắc và nhanh nhưng không siết chặt quá;
- mỉm cười một cách cởi mở nhưng không gượng ép;
- nhìn thẳng vào mắt đối tác;
- lắng nghe lời chào của đối tác và đáp lại.

Khi thực hiện những nghi thức xã giao này, bạn cần lưu ý yếu tố văn hóa của đối tác đàm phán. Chẳng hạn như với nhiều nước châu Á thì bắt tay không phải là một nghi thức chào hỏi.

2.2 Tìm tiếng nói chung

Khi hai bên đã ngồi vào bàn đàm phán, bạn nên sử dụng những giây phút đầu tiên để xây dựng bầu không khí thuận lợi cho cuộc đàm phán: tin cậy và tự tin. Các bên đàm phán nên bắt đầu bằng việc trao đổi những chủ đề đơn giản, chẳng hạn như tin tức thời sự, tình hình thời tiết, tin thể thao, phim ảnh, các hoạt động văn hóa, tình hình gia đình, sở thích, v.v... Nếu đó là lần gặp gỡ đầu tiên thì bạn có thể sử dụng những phút đầu để tìm hiểu thêm thông tin về đối tác, chẳng hạn như doanh nghiệp có bao nhiêu nhân viên, thành lập từ khi nào, lĩnh vực kinh doanh. Trao đổi xung quanh những vấn đề này giúp bạn và đối tác đàm phán trở nên gần gũi hơn. Cần chú ý là không nên quá ồn ào hoặc quá tò mò vì nó sẽ tạo ra ấn tượng xấu.

2.3 Thống nhất chương trình đàm phán

Tìm được tiếng nói chung giúp bạn dễ dàng chuyển từ những nghi lễ mang tính chất xã giao sang phần nội dung chính của cuộc đàm phán. Bạn hoặc đối tác sẽ giới thiệu chương trình đàm phán mà các bên đã thống nhất trước đó.

C

Thực hành 26

3 phút 



Theo bạn, giới thiệu chương trình đàm phán nên bao gồm những nội dung gì?

.....

.....

.....

Khi bắt đầu đàm phán, các bên tham gia cần phải hiểu rõ họ sẽ đàm phán những vấn đề gì. Mục tiêu của mỗi bên có thể khác nhau nhưng vấn đề đàm phán cần được nêu ra một cách rõ ràng ngay từ đầu.

Mỗi bên sẽ nêu rõ vấn đề đàm phán theo cách nhìn của mình và lắng nghe các đối tác khác trình bày vấn đề theo cách nhìn của họ. Sau đó, các bên cần thống nhất về những vấn đề sẽ thảo luận. Vì vậy, nếu bạn là người giới thiệu chương trình, hãy đảm bảo rằng bạn cung cấp cho đối tác đàm phán những thông tin sau một cách rõ ràng và ngắn gọn:

- lý do bạn đến với cuộc đàm phán này;
- những vấn đề mà bạn nghĩ là cần phải thảo luận;
- bạn muốn thảo luận những vấn đề đó theo trình tự nào;
- ước tính thời gian của cuộc đàm phán.

Và bạn cũng nhớ hỏi các đối tác xem họ có nhất trí về vấn đề đàm phán và chương trình làm việc không. Nếu bạn là người đón nhận chương trình, cần tổ thái độ thân thiện để tạo không khí đàm phán thật thoải mái. Hãy lắng nghe đối tác để xem có điểm nào nằm ngoài dự kiến của bạn không và nó có ảnh hưởng như thế nào đến kế hoạch của bạn. Dưới đây là một ví dụ về chương trình đàm phán.

Bây giờ tôi xin trình bày về chương trình làm việc. Như quý vị đã biết, chúng tôi đã mua phần mềm quản trị của GS 3 tháng trước. Tuy nhiên, trong quá trình sử dụng chúng tôi phát hiện ra phần mềm có lỗi. Lỗi này ảnh hưởng rất lớn tới khách hàng của chúng tôi trong khi đó thì việc khắc phục sự cố rất chậm. Trong cuộc họp hôm nay, chúng tôi muốn thảo luận với GS về vấn đề thời gian khắc phục sự cố, chất lượng của phần mềm, và việc huấn luyện sử dụng. Trước tiên chúng ta sẽ thảo luận về chất lượng của phần mềm và thực chất của lỗi phát sinh. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận qui định về thời gian khắc phục khi có sự cố. Cuối cùng chúng ta bàn bạc về vấn đề huấn luyện sử dụng phần mềm. Cuộc họp dự tính sẽ kéo dài 3 giờ. Các vị có ý kiến gì về chương trình làm việc này không?

3 Trao đổi thông tin

Trao đổi thông tin là giai đoạn thứ 2 trong qui trình đàm phán. Trong giai đoạn đầu tiên, giai đoạn chuẩn bị, bạn đã tìm hiểu đối tác đàm phán của mình thông qua những kênh thông tin gián tiếp. Giai đoạn này chính là cơ hội để bạn tìm hiểu đối tác một cách trực tiếp.

Thực hành 27

3 phút 



Bạn sẽ làm gì trong quá trình trao đổi thông tin? Hãy đánh dấu vào những ô mà bạn lựa chọn.

- ☐ Đặt câu hỏi để đối tác đàm phán cung cấp thông tin về họ.
- ☐ Hạn chế cung cấp thông tin về mình, đặc biệt là mục tiêu và nhu cầu thực sự.
- ☐ Đặt câu hỏi gián tiếp để “đánh lừa” đối tác.
- ☐ Chia sẻ với đối tác về nhu cầu thực sự của mình.
- ☐ Lắng nghe và ghi nhận những mong muốn của đối tác.

Bạn đã chọn những ô nào? Hy vọng là bạn đã đánh dấu vào ô đầu tiên và hai ô cuối cùng. Bạn cần thông tin về đối tác và đối tác cũng muốn biết thông tin về bạn. Hiểu biết lẫn nhau là một điều kiện quan trọng để có thể đàm phán thành công. Nếu bạn muốn che giấu thông tin thì đối tác của bạn cũng sẽ e dè không muốn cung cấp thông tin. Những câu hỏi gián tiếp, vòng vo cũng có thể khiến đối tác của bạn “cảnh giác”.

C

Chia sẻ thông tin tạo ra sự tin cậy giữa bạn và đối tác. Việc bạn lắng nghe và ghi nhận (chứ không phải đồng ý) những nhu cầu của đối tác thể hiện tinh thần hợp tác của bạn. Bạn nên sử dụng những phút trao đổi này như một cơ hội để:

- nhận biết những nhu cầu cũng như những giới hạn của đối tác;
- kiểm tra những giả định của bạn về đối tác;
- gây ảnh hưởng, thuyết phục và cung cấp cho đối tác những thông tin cần thiết;
- thăm dò những mục tiêu quan trọng của đối tác.

Tuy nhiên, bạn cần phải cẩn thận, không nên quá huênh hoang về mình hoặc quá tò mò về đối tác bởi vì điều đó có thể gây ấn tượng xấu. Bạn cần trao đổi thông tin một cách xây dựng, không chỉ trích hoặc châm chọc đối tác. Đặt câu hỏi trực tiếp, sau khi hỏi xong giữ im lặng để nghe câu trả lời. Bạn cũng cần thường xuyên tóm tắt lại những thông tin thu nhận được.

Dưới đây là một đoạn trích trong cuộc thảo luận giữa công ty GS và khách hàng (KH) của mình:

GS: Xin các ông mô tả rõ hơn về lỗi phần mềm để chúng tôi có thể xác định đúng nguyên nhân.

KH: Những thông tin về lượng hàng tồn kho, các khoản phải thu, phải trả của các nhà phân phối không chính xác. Nhiều khi khách hàng đã thanh toán, kế toán đã nhập dữ liệu vào hệ thống nhưng hệ thống vẫn không trừ vào khoản phải thu khiến chúng tôi thông tin sai tới khách hàng.

GS: Lỗi này có xảy ra với tất cả các khách hàng không?

KH: Không, không phải tất cả đều sai.

GS: Các nhân viên kế toán của công ty có cảm thấy thoải mái khi sử dụng phần mềm không?

KH: Họ cho rằng phần mềm quá phức tạp một cách không cần thiết. Họ thích hạch toán theo qui trình cũ hơn.

GS: Các ông có nghĩ là cần huấn luyện thêm cho nhân viên về qui trình hạch toán mới?

KH: Điều đó cũng cần thiết nhưng chúng tôi cần một phần mềm không lỗi trước.

GS: Như vậy, lỗi phần mềm mà các ông đã đề cập liên quan đến những thông tin không chính xác trong các báo cáo. Lỗi này không xảy ra thường xuyên.

Các nhân viên kế toán cảm thấy việc sử dụng phần mềm quá phức tạp. Xin các ông cho biết còn có vấn đề nào khác nữa không?

KH: Trước mắt thì chúng tôi chỉ thấy những vấn đề đó thôi.

GS: Chúng tôi hiểu rằng điều quan trọng nhất đối với quý vị là một phần mềm đảm bảo không lỗi. Trên cơ sở những thông tin mà quý vị vừa cung cấp, chúng tôi e rằng nguyên nhân có thể nằm ở khâu nhập dữ liệu.

Bạn có nhận thấy là GS đã đặt các câu hỏi trực tiếp để tìm hiểu vấn đề cũng như mong muốn thực sự của khách hàng không? Cách tiếp cận của GS thể hiện nỗ lực giải quyết vấn đề. Thông qua các câu hỏi, GS cũng kiểm tra được giả định của mình về nguyên nhân (không phải là lỗi phần mềm mà là lỗi của người sử dụng). GS cũng tóm tắt thông tin trước khi đưa ra nhận định của mình.

C

4 Đề nghị

Đề nghị luôn là một yếu tố quan trọng của mọi cuộc đàm phán. Đó là con đường mà bạn và đối tác cần phải đi để đạt được thỏa thuận. Để sử dụng con đường đó thành công, đề nghị của bạn cần:

- được đưa ra đúng lúc;
- được trình bày rõ ràng, ngắn gọn và tự tin;
- thể hiện mong muốn đạt được thỏa thuận.

4.1 Xác định thời điểm thích hợp

Thực hành 28

2 phút 



Trong các cuộc đàm phán, bạn thường là người đưa ra đề nghị trước hay đối tác của bạn? Vì sao bạn quyết định như vậy.

.....

.....

.....

Một số người muốn để đối tác đưa ra đề nghị trước trong khi những người khác lại muốn là người đưa ra đề nghị trước. Bên đưa ra đề nghị trước có lợi thế là lựa chọn được thời điểm thuận lợi nhất cho

đề nghị của mình và được quyền đặt mức kỳ vọng. Ngược lại, nếu bạn chưa chuẩn bị kỹ và sợ bị “hớ” thì bạn sẽ muốn chờ đối tác đưa đề nghị trước. Bạn nên thận trọng khi quyết định giá trị trên cơ sở đề nghị của đối tác vì làm như vậy có nhiều rủi ro. Tốt hơn hết là bạn cần chuẩn bị kỹ.

Nếu tất cả các đối tác đàm phán đều chuẩn bị kỹ, việc bên nào đưa ra đề nghị trước không phải là vấn đề quan trọng mà thời điểm thích hợp để đưa ra đề nghị. Nếu bạn đưa ra đề nghị quá sớm, đối tác sẽ cho rằng bạn muốn “ép” họ hoặc bạn đang ở thế bất lợi. Đề nghị nên được đưa ra vào thời điểm cả hai bên đối tác đã phán đoán được vấn đề. Một đề nghị được đưa ra để hòa hợp lợi ích của các bên với chuẩn mực đã được đưa ra sẽ có nhiều khả năng được nhìn nhận như một nỗ lực mang tính chất xây dựng.

Thực hành 29

3 phút 



Làm thế nào để xác định đúng thời điểm đưa ra đề nghị?

.....

.....

.....

Những người đàm phán có kinh nghiệm cho rằng có những tín hiệu cho biết đã đến lúc đưa ra đề nghị, đó là tín hiệu cho thấy đối tác sẵn sàng xem xét lại những điều kiện của mình. Các tín hiệu đó thường thể hiện bằng những thay đổi trong ngôn ngữ mà đối tác sử dụng, từ dứt khoát sang lưỡng lự, chẳng hạn như từ “không thực hiện được” sang “khó mà thực hiện được”.

Đôi khi, các tín hiệu đó không thể hiện thông qua lời nói mà thông qua những cử chỉ, điệu bộ. Vì vậy bạn phải lắng nghe, quan sát, xác nhận lại khi cảm thấy chưa rõ. Dưới đây là một số ví dụ của những tín hiệu đó:

C

Tín hiệu	Ý nghĩa
Chúng tôi cảm thấy khó có thể hoàn thành kịp thời hạn đó	Khó không có nghĩa là không thể
Cách bố trí dây chuyền sản xuất của chúng tôi không phù hợp với yêu cầu này	Nhưng nó có thể thay đổi
Tôi không được phép quyết định ở mức giá này	Hỏi sếp của tôi
Chúng tôi thường không dỡ hàng	Vậy ai thường làm việc đó?
Công ty chúng tôi không bao giờ thương lượng về giá	Chúng tôi muốn thương lượng về những gì chúng tôi sẽ nhận được với mức giá đó
Chúng ta có thể thảo luận vấn đề này sau	Vấn đề này có thể thương lượng
Chúng tôi không định thảo luận về vấn đề đó vào lúc này	Có thể là ngày mai
Chúng tôi không thể sản xuất được lượng hàng đó trong thời hạn yêu cầu	Chúng tôi muốn thương lượng về giá, thời hạn, điều kiện giao hàng, chất lượng, số lượng
Chính sách của chúng tôi là không giảm giá, mà nếu có giảm đi chăng nữa thì cũng không nhiều hơn 10%	Chúng tôi sẽ giảm 5%

Thực hành 302 phút 

Nếu bạn không hề thấy tín hiệu, bạn sẽ làm gì?

.....

.....

.....

Bạn không nên thụ động chờ đợi tín hiệu từ phía đối tác, đôi khi bạn phải phát tín hiệu để có được tín hiệu từ phía đối tác đàm phán.

Sau khi thảo luận, GS biết khách hàng muốn GS đảm bảo chất lượng phần mềm trước khi xem xét các yếu tố khác như qui trình nhập dữ liệu và kỹ năng của nhân viên. Thảo luận đã lâu nhưng không có tín hiệu nào cho thấy khách hàng sẵn sàng tiếp nhận đề nghị. GS quyết định phát tín hiệu trước: "Nếu các ông chấp nhận cho chúng tôi kiểm tra lại qui trình nhập dữ liệu thì chúng tôi sẽ xem xét điều chỉnh để phần mềm dễ sử dụng hơn".

4.2 Đưa ra đề nghị

Hẳn là bạn cũng đã chuẩn bị đề nghị của mình từ trước. Tuy nhiên, tùy theo những thông tin mà bạn vừa thu thập được trong giai đoạn tìm hiểu, bạn có thể điều chỉnh lại cho phù hợp. Nếu bạn là bên đưa ra đề nghị trước, cần đảm bảo rằng đề nghị của bạn:

- có chừa chỗ cho thương lượng: giống như người bán thường nói giá cao hơn một chút để người mua trả giá;
- không bỏ sót bất cứ vấn đề nào, chẳng hạn như điều kiện bảo hành, phương thức thanh toán, vận chuyển;
- thể hiện rõ những điều kiện đi kèm với nó: “Chúng tôi sẽ chịu chi phí vận chuyển nếu như quý vị thanh toán ngay khi đặt hàng.”
- KHÔNG bao gồm bất kỳ sự nhượng bộ, loại trừ, cũng như những điều kiện không thực tế hoặc quá ưu đãi nào. Ví dụ: Vì sự hợp tác lâu dài, chúng tôi sẽ dành cho quý vị một ưu đãi đặc biệt là giảm 10% chi phí vận chuyển. Chúng tôi chỉ dành ưu đãi này cho những khách hàng đặc biệt.

Đề nghị của bạn nên bắt đầu bằng những điểm dễ thống nhất trước. Nếu bạn cho rằng đề nghị của bên mình có thể được điều chỉnh trong quá trình đàm phán, hãy thăm dò những đề nghị khác. Chẳng hạn như: “Nếu ông/bà ... chúng tôi sẽ cân nhắc...” “Có thể chúng tôi sẽ cân nhắc khả năng...”

Bạn cũng nên dự đoán những phản ứng có thể có từ phía đối tác và chuẩn bị để đối đáp. Sau khi đưa ra đề nghị, bạn cần sẵn sàng để trả lời những câu hỏi của đối tác. Hãy giải thích đề nghị của mình thật rõ ràng. Cuối cùng bạn hãy tóm tắt lại đề nghị của mình và đề nghị đối tác phản hồi lại: “Quý vị nghĩ thế nào nếu chúng tôi đề nghị...”

4.3 Nhận đề nghị

Nếu đối tác là người đưa ra đề nghị trước, hãy lắng nghe đề nghị của đối tác, không cắt ngang khi họ đang trình bày. Nếu bạn cảm thấy chưa rõ về vấn đề gì đó, hãy đợi cho đến khi đối tác trình bày xong.

Quyên là nhân viên kinh doanh của một công ty thiết kế nội thất. Cô đang đàm phán với một khách hàng về hợp đồng thiết kế nội thất cho văn phòng. Họ đề nghị cô sửa lại một số chi tiết trong bản thiết kế, bao gồm thay đổi màu sơn ở khu vực đón khách, thay đổi chiều cao của hệ thống tủ trưng bày trong

phòng khách. Quyên cảm thấy những yêu cầu của khách hàng thật không thỏa đáng, màu sơn sẽ khiến cho bộ mặt của văn phòng có vẻ u ám và tủ trưng bày thấp sẽ tạo ra những lỗ hổng không hợp lý trong phòng khách.

Thực hành 31

3 phút 



Nếu bạn là Quyên, bạn sẽ chia sẻ ý kiến của mình với khách hàng như thế nào?

.....

.....

.....

Bạn có cho rằng mình sẽ thắng thắn đưa ý kiến ngay không? Hẳn là khi đưa ra những ý tưởng thiết kế, người thiết kế đã cố gắng đưa ra một mẫu thiết kế đẹp nhất, đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhất. Tuy nhiên, rất có thể người thiết kế chưa hiểu hết về nhu cầu của khách hàng. Vì thế, trong trường hợp này, nếu Quyên phản hồi ngay, cô sẽ bỏ qua cơ hội để tìm hiểu nhu cầu thực sự của khách hàng sau những đề nghị đó. Bạn không nên cho rằng mình phải có trách nhiệm “đáp lại” ngay. Nếu cần thiết, bạn có thể đề nghị tạm dừng đàm phán để thảo luận, nhưng bạn cần hạn chế đến mức thấp nhất việc sử dụng chiến thuật này.

Trước khi phản hồi bạn cần suy xét đề nghị của đối tác, hiểu rõ những nội dung của đề nghị và lý do tại sao đối tác lại đề nghị như vậy. Đừng ngại đặt câu hỏi nếu bạn cần làm rõ hoặc muốn biết chi tiết hơn về một điểm nào đó. Đặt câu hỏi cũng là cách giúp bạn trì hoãn phản hồi của mình trước đề nghị của đối tác. Ngay cả khi đã biết câu trả lời, nhiều người đàm phán vẫn đặt câu hỏi để thăm dò ý định và lý lẽ của đối tác.

Thực hành 32

2 phút 



Người đàm phán nên sử dụng những loại câu hỏi nào trong trường hợp này?

.....

C

Để khai thác thêm thông tin về đề nghị, về những mong muốn và những giả định của đối tác một cách khôn khéo, các nhà đàm phán thường sử dụng câu hỏi thăm dò dưới 3 hình thức:

- câu hỏi mở: loại câu hỏi này khiến đối tác dễ dàng nói ra những quan điểm và suy nghĩ của mình nhờ đó bạn có thể kiểm tra được một vấn đề nào đó hoặc nắm bắt được tình hình. Ví dụ:
 - Xin bà cho biết những yêu cầu cụ thể là gì?
 - Tại sao ông lại cho rằng phương án đó là không khả thi?
 - Ông đã quyết định như thế nào về điều kiện thanh toán?
- câu hỏi đóng: loại câu hỏi này giúp có được những thông tin cụ thể, nhờ đó bạn có thể tập trung vào một vấn đề nào đó. Ví dụ:
 - Khi nào công ty cần bàn giao mặt bằng?
 - Địa điểm giao hàng ở đâu?
 - Nếu chúng tôi tiêu thụ số lượng lớn, mức chiết khấu tối đa mà công ty đề nghị là bao nhiêu?
- câu hỏi xác nhận: loại câu hỏi này được sử dụng để giúp bạn hiểu chính xác ý của đối tác. Ví dụ:
 - Có phải ý bà là vấn đề đó vượt quá thẩm quyền quyết định của bà?
 - Nếu tôi không nhầm thì quý vị đang cần tìm một nhà cung cấp đáng tin cậy hơn?

Bạn nên sử dụng câu hỏi mở thường xuyên, đặc biệt là trong phần đầu của cuộc đàm phán. Câu hỏi đóng thường được sử dụng sau khi bạn nhận được câu trả lời cho một câu hỏi mở. Câu hỏi xác nhận nên được sử dụng trước khi bạn tán thành những mong muốn hoặc những đề nghị của đối tác hoặc trước khi đề nghị một phương án thay thế. Chúng ta hãy xem cách Quyên sử dụng câu hỏi.

Quyên: Bà muốn tử trung bày cao bao nhiêu?

Khách hàng: Vừa tầm với là được rồi. Theo thiết kế của cô, mỗi khi mở tủ chắc là phải bắc thang.

Quyên: Bà không muốn dùng ngăn tủ trên cao để cất giữ những tài liệu ít khi dùng đến?

Khách hàng: Không, tôi có phòng kho đủ rộng rồi, hơn nữa đựng tài liệu thì cần gì làm tủ cho tốn kém.

Quyên: Có phải bà muốn giảm chiều cao của tủ để giảm bớt chi phí?

Khách hàng: Đúng vậy, tôi muốn chi phí hợp lý.

Đặt những câu hỏi chưa đủ, bạn còn phải lắng nghe những câu trả lời một cách hiệu quả. Bạn thường làm gì để lắng nghe hiệu quả?

Để lắng nghe hiệu quả, bạn cần tập trung và thực hiện như sau:

- giao tiếp bằng mắt với người nói;
- khuyến khích người nói bằng cả lời nói (à, vậy hả, tôi cũng nghĩ vậy,...) và hành động (gật đầu, mỉm cười,...);
- không cắt ngang;
- đặt câu hỏi.

Thực hành 33

4 phút 



Sau khi đã lắng nghe yêu cầu của khách hàng, Quyên quyết định đưa ra đề nghị phản hồi. Dưới đây là hai cách phản hồi mà Quyên có thể dùng để phản hồi lại khách hàng của mình. Bạn cho rằng cách nào có hiệu quả hơn? Vì sao?

Cách 1 - Trả lời ngay: “Màu sơn mà bà đề nghị không phù hợp với khu vực đón khách, đó là màu tạo cho người ta có cảm giác lạnh lẽo và u ám. Hơn nữa nó sẽ làm lu mờ logo của công ty. Về phần tủ trưng bày, nếu bà không cần sử dụng phần không gian trên cao làm kho thì chúng tôi đề nghị làm tủ giả. Không thể để không gian trống ở bên trên như vậy nhìn rất mất mỹ quan. Chi phí làm tủ cũng không nhiều.”

Cách 2 – Trì hoãn: “Chúng tôi cần có thời gian để suy nghĩ thêm về đề nghị của bà. Hôm sau chúng tôi sẽ trở lại.” Và hôm sau: “Chúng tôi đã cố gắng tìm cách thiết kế lại để đáp ứng những yêu cầu của bà. Bà muốn làm nổi bật màu của logo và tiết kiệm chi phí làm tủ trưng bày. Chúng tôi rất thích ý tưởng làm nổi bật màu logo để tạo ấn tượng với khách hàng của bà. Tuy nhiên, nếu dùng màu của logo để sơn tường thì khu vực đón khách sẽ không sáng sủa và ấm áp.”

C

Để làm nổi bật màu của logo, chúng tôi sẽ sơn màu logo cho tất cả các vật dụng trong khu vực đón khách như quầy lễ tân, bàn ghế tiếp khách, kệ trưng bày. Màu tường sẽ là màu vàng nhạt, như vậy vừa có sự hài hòa, vừa tạo ấn tượng về màu logo. Đối với tủ trưng bày trong phòng họp, để tiết kiệm chi phí mà vẫn đảm bảo về mỹ quan, chúng ta có thể dùng vách thạch cao để cho tủ âm hẳn trong tường. Tuy nhiên, nếu làm thêm một ngăn tủ trên cao thì cũng không tốn kém nhiều mà lại tận dụng được không gian. Bà thấy thế nào?"

.....

.....

.....

.....

.....

Nếu bạn lựa chọn cách thứ hai, chúng tôi đồng ý với bạn. Cách phản hồi thứ nhất khiến đối tác có cảm giác là bạn chống lại họ mà không chịu hiểu nhu cầu của họ. Cách phản hồi thứ hai thể hiện sự quan tâm của bạn đối với nhu cầu của đối tác, bạn đã tìm hiểu, đã cố gắng đáp ứng và đưa ra những phương án thay thế.

Khi phản hồi lại đề nghị của đối tác, bạn hãy bắt đầu bằng cách tóm tắt lại đề nghị của họ, nói lên những điểm mà bạn thích và không thích trong đề nghị đó. Việc này có thể giúp đối tác chuẩn bị một đề nghị khác. Đề nghị của bạn cũng cần đáp ứng những yêu cầu như khi bạn là bên đưa ra đề nghị trước. Ngoài ra, đề nghị của bạn nên dựa trên cơ sở đề nghị của đối tác. Với những điểm mà bạn không thích trong đề nghị của đối tác, bạn nên đưa ra những phương án thay thế. **Phản hồi tệ nhất là chỉ phủ nhận đề nghị của đối tác mà không đưa ra được bất cứ giải pháp nào!**

Hãy nhớ rằng bạn không nhất thiết phải chấp nhận đề nghị đầu tiên của đối tác. Họ, cũng giống như bạn, đã bao gồm cả một khoảng dành cho thương lượng trong đề nghị của họ.

Trong quá trình này, bạn cần thể hiện thái độ hợp tác chứ không phải cạnh tranh. Thái độ cạnh tranh sẽ khiến đối tác thủ thế và không chia sẻ với bạn những mong muốn cũng như những lo ngại của họ.

4.4 Sắp xếp lại đề nghị

Bạn và đối tác đàm phán đều đã đưa ra đề nghị của mình, đề nghị của mỗi bên sẽ khác nhau và bây giờ các bên sẽ thương lượng để tìm ra một giải pháp chung. Nhưng trước khi tiến hành thương lượng, bạn hãy trình bày lại đề nghị của mình cho phù hợp với nhu cầu của đối tác, những điều mà bạn vừa mới phát hiện ra trong quá trình trao đổi đề nghị.

C

Thực hành 34

2 phút 



Theo bạn, vì sao người đàm phán nên trình bày lại đề nghị của mình trước khi chuyển sang giai đoạn thương lượng?

.....

.....

Một người bán hàng khôn ngoan chỉ nói với khách hàng những gì họ muốn nghe chứ không nói những gì mình muốn nói. Trong đàm phán, khi đưa ra đề nghị của mình người đàm phán cũng nên tuân thủ nguyên tắc này. Vào thời điểm đưa ra đề nghị, có thể bạn chưa hiểu hết những mối quan tâm của đối tác, vì vậy cách tiếp cận của bạn có thể chưa hợp lý. Sau khi giải thích đề nghị của mình và nhận được đề nghị đáp lại của đối tác, bạn sẽ nắm bắt được những lợi ích mà đối tác quan tâm, những vấn đề mà họ lo ngại, thái độ của họ đối với cuộc đàm phán một cách chính xác hơn. Do đó bạn có thể sắp xếp lại đề nghị của mình để tăng giá trị cho nó.

Đề nghị của bạn sẽ có giá trị hơn nếu nó đáp ứng nhu cầu của đối tác tốt hơn và ít gây trở ngại cho họ hơn. Đương nhiên là bạn không nên điều chỉnh đề nghị của mình bằng cách nhượng bộ các yêu cầu của đối tác. Bạn sẽ làm **tăng giá trị** cho đề nghị của mình bằng cách sắp xếp các yêu cầu sao cho phù hợp hơn với mong muốn của đối tác chứ không phải bằng cách hy sinh quyền lợi của mình.

Hãy nhớ rằng đề nghị là giải pháp cho một vấn đề vì thế khi bạn đưa ra đề nghị, bạn hãy cố gắng xác định vấn đề của đối tác. Và một vấn đề thì luôn có nhiều giải pháp khác nhau.

Hãy suy nghĩ một cách sáng tạo về các giải pháp. Luôn đánh giá giá trị của những gì bạn nhượng bộ **theo quan điểm của đối tác**. Có thể bạn đánh giá rất cao sự nhượng bộ mà bạn đã đề nghị nhưng đối tác lại không coi trọng việc đó.

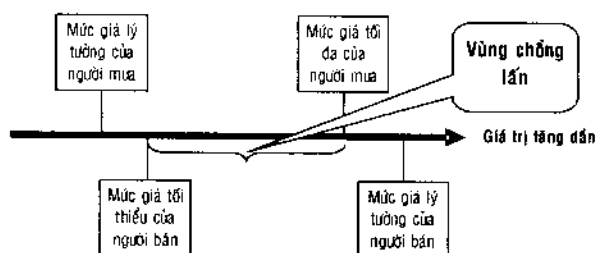
C

5 Thương lượng

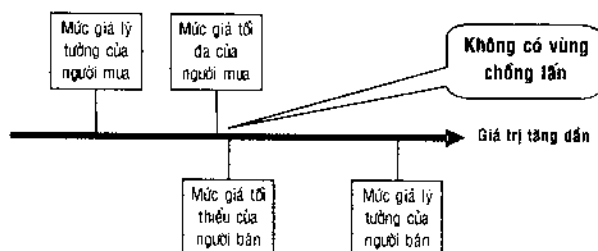
5.1 Vùng thương lượng

Khi bạn đưa ra đề nghị đầu tiên của mình và nhận được phản hồi của đối tác (hoặc ngược lại) bạn đã xác định được vùng thương lượng. Đó là những vấn đề mà bạn và đối tác đối đầu, chẳng hạn như giá cả, thời hạn giao hàng, điều kiện thanh toán, ...

Trong phần B chúng ta đã đề cập đến các giới hạn mà bạn phải đặt ra cho mình. Đối tác của bạn cũng có những giới hạn như vậy. Vùng thương lượng là vùng mà mong muốn của hai bên chồng lấn nhau, như trong hình minh họa dưới đây.



Nếu mong muốn của hai bên không có vùng chồng lấn, mức giá tối đa mà người mua có thể trả thấp hơn mức giá tối thiểu mà người bán có thể bán, thương lượng sẽ không có cơ hội thành công. Vùng thương lượng không chỉ tồn tại đối với yếu tố giá cả mà nhiều yếu tố khác, sẽ có nhiều vùng thương lượng tương ứng với những vấn đề đàm phán khác nhau.



Thực hành 35**3 phút** 

Trong đàm phán, bạn không thể biết chính xác giới hạn của đối tác. Làm thế nào để xác định được vùng chồng lấn có tồn tại hay không?

.....

.....

.....

C

Khi bạn đưa ra giới hạn cuối cùng mà đối tác vẫn không chấp nhận thì bạn có thể chắc chắn là không có vùng chồng lấn. Tuy nhiên, các nhà đàm phán không thể đợi đến lúc đó, họ phải thăm dò. Thăm dò các giới hạn của đối tác là một nhiệm vụ cơ bản trong quá trình đàm phán. Các bên đàm phán sẽ đưa ra những đề nghị khác nhau để thăm dò phản ứng của đối tác và qua đó phán đoán giới hạn của họ.

Trong các cuộc đàm phán thương mại, với nhiều xung đột lợi ích, những bước thăm dò thường có hình thức: “Nếu quý vị giao hàng cho chúng tôi sớm hơn chúng tôi có thể trả cao hơn 1%”. Các bên đàm phán căn cứ vào mức độ nhượng bộ và thái độ của nhau để dự đoán giới hạn. Nếu bạn đi quá nhanh trong khi đối tác lại đi rất chậm, có thể bạn sẽ bị “hớ”. Nói chung dự đoán giới hạn của đối tác là nghệ thuật và đòi hỏi bạn phải nhạy trong phán đoán. Việc chuẩn bị ban đầu và việc xây dựng một nền tảng chung khi mở đầu cuộc đàm phán sẽ giúp đảm bảo có vùng chồng lấn. Dưới đây là một ví dụ về cách thăm dò trong quá trình thương lượng.

.....

Bên bán: Nếu quý vị đồng ý từ bỏ điều kiện lắp đặt và bảo trì thì chúng tôi sẽ cân nhắc một mức giá khác.

Bên mua: Chúng tôi sẽ xem lại các điều kiện này nhưng còn phụ thuộc mức giá mới mà ông đề nghị.

(tạm ngưng)

Bên bán: Nếu quý vị xác nhận sẵn sàng từ bỏ những điều kiện này thì chúng tôi sẽ đề nghị mức giá thấp hơn khoảng 5-7%.

Bên mua: Chúng tôi không chấp nhận đề nghị này. Tuy nhiên, nếu ông sẵn sàng xem xét mức giá thấp hơn 10% thì chúng tôi có thể đi đến thống nhất với ông ở một số điểm.

(tạm ngưng)

Bên bán: Tôi không thể đồng ý với đề nghị của quý vị. Tuy nhiên, với mong muốn đạt được thỏa thuận với quý vị, tôi quyết định đưa ra đề nghị cuối cùng như sau: với điều kiện quý vị thống nhất chấp nhận mức giá giảm 7%, chúng tôi sẽ huấn luyện miễn phí cho 10 nhân viên kỹ thuật về việc lắp đặt, vận hành và bảo trì máy.

....

Thực hành 36

3 phút 



Nếu phát hiện ra không có vùng chồng lấn, nghĩa là giữa giới hạn của bạn và giới hạn của đối tác có một khoảng cách, bạn sẽ làm gì?

.....
.....
.....

Bạn sẽ thay đổi giới hạn của mình, thuyết phục đối tác thay đổi giới hạn của họ hay rút lui càng sớm càng tốt?

Câu trả lời phụ thuộc vào lý do tại sao có khoảng cách đó. Nếu bạn và đối tác của mình đều đưa ra những giới hạn mang tính thực tế thì việc này hiếm khi xảy ra. Cần phải đảm bảo rằng bạn đã nghiên cứu kỹ tình hình thị trường và giới hạn mà bạn đặt ra mang tính thực tiễn. Nhưng nếu vì một lý do gì đó mà bạn đã đặt ra một giới hạn không hợp lý (chẳng hạn như bạn không có đủ thời gian để nắm tình hình thị trường vì sắp muốn nhanh chóng có kết quả), bạn cần phải điều chỉnh lại giới hạn của mình và sử dụng giới hạn của đối tác. Làm điều này đòi hỏi phải có dũng khí và nghị lực. Tốt nhất là nên đưa ra quyết định này sau khi tạm ngưng đàm phán hoặc sau khi nghỉ giải lao để cho đối tác có thể nhận thấy đó là một sự điều chỉnh thực sự.

Nếu đối tác của bạn là người không chuẩn bị kỹ hoặc không nắm vững tình hình thị trường hoặc quá tham vọng thì rất có thể xảy ra vấn đề đó. Nhưng bạn không nên quá lo lắng. Đàm phán với một đối tác không chuẩn bị chu đáo nói chung là sẽ dễ hơn so với khi đàm phán với một đối tác mà đã trang bị đầy đủ để chống lại bạn.

Với đối tác loại này thì bạn hãy chia sẻ thông tin với họ để giúp họ hiểu tình hình thực tế hơn.

Tuy nhiên, bạn phải làm việc này một cách tế nhị. Không ai muốn bị nói rằng họ sai, chúng ta không ai muốn thừa nhận sai lầm của mình. Vì vậy hãy tỏ ra thoải mái và từ tốn chia sẻ thông tin mà bạn biết. Đối tác của bạn có thể cần thời gian để tìm hiểu và suy nghĩ về thông tin mà bạn cung cấp cho họ.

Nếu bạn nhận thấy cách tiếp cận này không tạo ra một động thái tích cực từ phía đối tác, bạn cần chấp nhận thực tế là bạn đang gặp phải một đối tác “khó chịu”, chỉ muốn giành phần thắng. Trong trường hợp đó, bạn không nên mất nhiều thời gian để thuyết phục đối tác. Hãy kiên định để đối phó với những xảo thuật của đối tác. Cuối cùng, nếu đối tác không chịu điều chỉnh thì bạn hãy ngưng đàm phán.

Việc xác định khoảng chồng lấn có tồn tại hay không thật là khó, nó phụ thuộc rất nhiều vào sự nhạy cảm của người đàm phán. Thật may là hầu hết – mặc dù không phải là tất cả – các cuộc đàm phán đều có một khoảng chồng lấn và cuối cùng các bên sẽ thống nhất được tại một điểm.

5.2 Các chiến thuật thương lượng

Có khoảng chồng lấn là điều kiện để cuộc đàm phán có cơ hội thành công. Nhưng từ khoảng chồng lấn đến đạt được thỏa thuận vẫn là một quãng đường dài. Đã đến lúc bạn cần phải sử dụng các thủ thuật để chuyển cuộc đàm phán từ chung chung đến cụ thể, từ thăm dò đến đề nghị và từ đề nghị đến thỏa thuận. Những thủ thuật này sẽ giúp bạn và đối tác đến gần nhau hơn, tìm ra những cách để tăng cơ hội đạt được thỏa thuận. Sử dụng chiến thuật nào phụ thuộc vào nhận định của bạn. Dưới đây là một số chiến thuật:

Chiến thuật	Nhận xét
Chia nhỏ	Những vấn đề lớn thường khó đạt được thỏa thuận hơn là những vấn đề nhỏ. Vì vậy, các nhà đàm phán sử dụng chiến thuật này để chia nhỏ những vấn đề đang cản trở việc đạt được thỏa thuận ra thành nhiều mảng nhỏ, nhận ra những vấn đề có thể giải quyết

C

	và đồng ý được với đối tác để đưa cuộc thương lượng tiến lên phía trước. Ví dụ, khi bạn đàm phán vấn đề giá cả cho một dây chuyền thiết bị và không thể đạt được thỏa thuận. Thay vì chỉ tập trung vào vấn đề giá, bạn có thể chẻ nhỏ thành thời hạn thanh toán, hạn mức tín dụng, đồng tiền sử dụng để thanh toán, thời hạn giao hàng.
Phương án mới	Không ngừng suy nghĩ về những phương án mới. Hãy nhớ rằng nếu đề nghị của bạn đáng giá, ngay cả những điều kiện cứng rắn nhất hoặc những thời hạn cứng nhắc nhất cũng đột nhiên có thể thương lượng được. Ví dụ, khi giá bán quá gần với giá thành sản xuất khiến cho biên lợi nhuận quá mỏng, bạn có thể yêu cầu đối tác thanh toán bằng ngoại tệ mạnh nếu thấy rằng chênh lệch tỷ giá có thể tạo cho bạn một khoản lời tài chính...
Thăm dò: đặt câu hỏi “Nếu ...”	Những câu hỏi như “Quý vị thấy thế nào nếu chúng tôi chấp nhận ký hợp đồng dài hạn?” hoặc “Các ông sẽ nâng mức chiết khấu lên bao nhiêu nếu chúng tôi trả tiền mặt?” Những mẫu câu này tỏ ra rất hiệu nghiệm để mở lối thoát trong khi thảo luận vấn đề với đối tác. Tuy nhiên, không nên lạm dụng nó vì nó có thể khiến đối tác nghĩ rằng bạn không chắc bạn muốn gì.
Lảng tránh	Khi cuộc đàm phán đi vào chỗ bế tắc, bạn có thể tạm thời gác một vấn đề có vẻ khó sang một bên. Chỉ làm như vậy khi bạn cảm thấy nếu cứ tiếp tục thảo luận về vấn đề đó thì có thể làm hỏng cơ hội đạt được thỏa thuận. Bạn phải quay trở lại vấn đề sau đó – dù chỉ là để cùng công nhận rằng vấn đề đó đã được xử lý bởi những quyết định khác. Ví dụ: Cuộc đàm phán để ký kết hợp đồng phân phối độc quyền đi vào bế tắc khi nhà phân phối nhất định không chấp nhận điều kiện ký quỹ. Đại diện của nhà sản xuất đề nghị tạm gác vấn đề thanh toán và chuyển sang thương lượng về tỷ lệ chiết khấu. Để được hưởng tỷ lệ chiết khấu cao, nhà phân phối đã lựa chọn hình thức thanh toán bằng tiền mặt. Trước khi kết thúc

	đàm phán, đại diện nhà sản xuất quay trở lại vấn đề ký quỹ để xác nhận với nhà phân phối là vấn đề này đã được giải quyết vì thanh toán bằng tiền mặt không đòi hỏi ký quỹ.
Thiện chí hợp tác	Tổ thiện chí sẵn lòng xem xét các đề xuất của đối tác hoặc bạn sẵn sàng thừa nhận lý lẽ của họ – mà không có bất kỳ cam kết nào – sẽ tạo một môi trường tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau. Bạn cần có điều này để đạt được thỏa thuận. Giống như cách tiếp cận thứ 2 mà Quyên đã dùng để đáp lại đề xuất của khách hàng.
Trao đổi nhượng bộ	Nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ chứ không bao giờ nhượng bộ đơn phương. Chỉ nhượng bộ khi không còn cách nào khác và không nhượng bộ quá sớm. Chẳng hạn, khi bàn đến vấn đề xử lý tranh chấp, đối tác muốn chọn tòa án thương mại quốc tế ở London để giải quyết, nếu không có cách nào khác, trước khi bạn nhượng bộ hãy tìm cách bảo vệ mình, chẳng hạn, bạn đòi đối tác chấp nhận cơ quan cấp chứng chỉ chất lượng có văn phòng ở Việt Nam hay đổi lấy phương thức giao hàng giá FOB... để tránh bớt các rủi ro thương mại...
Nỗ lực và quyết tâm	Chiến thuật này là con dao hai lưỡi vì vậy phải sử dụng một cách thận trọng. Cuộc đàm phán càng kéo dài, bạn và đối tác càng nỗ lực thì cả hai bên càng quyết tâm đạt được thỏa thuận. Khi đối tác quyết tâm đạt được thỏa thuận, họ sẽ sẵn sàng thỏa hiệp hơn – vì không muốn bỏ phí bao nhiêu công sức đã bỏ ra. Hãy thận trọng vì bạn cũng như vậy.
Tổng kết từng giai đoạn	Định kỳ tổng kết những thỏa thuận đã đạt được hoặc dành thời gian xem lại tiến trình thương lượng có thể là một cách hữu ích để giúp cuộc đàm phán tiến triển tốt. Những tổng kết đó củng cố những gì đã đạt được và xây dựng cơ sở vững chắc cho tiến trình tiếp theo. Nó cũng giúp phát hiện những hiểu nhầm về vị thế hiện tại của mỗi bên. Trước khi tiếp tục đàm phán, cần giải quyết những hiểu lầm này. Làm việc này sớm sẽ tốt hơn nhiều so với tranh cãi về nó khi cuộc đàm phán tưởng chừng đã có thể kết thúc.

C

Giữ thể diện cho đối tác	Tránh dùng bao giờ làm mất thể diện đối tác. Trong trường hợp bạn thấy có nguy cơ làm mất thể diện đối tác, bạn có thể làm như sau: - chỉ ra các lợi ích đối với đối tác - tối thiểu hóa các lợi ích của bạn - khen ngợi sự sáng suốt và ý chí của họ - tránh các nhận xét thắng-thua giữa đối tác và bạn Ví dụ: Khi bạn bán một món hàng giá cao hơn giá thực tế, để tránh cho người mua bị hụt hẫng khi phát hiện ra, bạn tuyên bố sẽ kéo dài thời gian bảo hành hoặc tự nguyện giao hàng hoặc cho người lắp ráp tận nhà của khách hàng
Tín hiệu quyết định	Tất cả chúng ta đều thể hiện những tín hiệu nào đó khi sắp quyết định. Dấu hiệu có thể là một sự thay đổi trong cách chúng ta nói: từ ngập ngừng sang chắc chắn và tự tin, từ những câu không mạch lạc, lan man sang những câu quả quyết và ngắn gọn, hoặc các hành động như thu gọn giấy tờ. Khi bạn phát hiện những tín hiệu này, dừng chân chờ, hãy hành động và hành động ngay. Có thể bạn cần phải chấp nhận rủi ro nhưng đừng lo lắng – rủi ro của bạn thường khiến đối tác đưa ra một cam kết thực sự.
Sức ép thời gian	Chiến thuật này được sử dụng khi người đàm phán muốn thử gây sức ép để đối tác đi đến quyết định hoặc khi người đàm phán muốn có thêm thời gian để cân nhắc những lựa chọn khác. Chiến thuật này nhằm mục đích thúc đẩy đối tác nhượng bộ, có thêm thời gian để thu thập và đánh giá chứng cứ, có điều kiện để thảo luận với nhóm. Ví dụ: - “Chúng tôi muốn có câu trả lời chậm nhất là vào thứ Hai tuần sau.” - “Tôi nghĩ bây giờ tất cả mọi người đều đã mệt và đói, chúng ta nghỉ trưa đã”.

Những chiến thuật này được sử dụng để đưa bạn và đối tác cùng đi vào tâm điểm của vùng thương lượng. Việc lựa chọn chiến thuật nào phụ thuộc vào đánh giá của bạn trong những tình huống cụ thể.

Thực hành 37

3 phút 



Bạn đã từng sử dụng những chiến thuật nào trong những chiến thuật nêu trên? Bạn sử dụng chiến thuật đó trong tình huống nào?

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 Xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc

Mặc dù khi bước vào đàm phán thì tất cả các bên tham gia đều có mong muốn đạt được thỏa thuận. Nhưng trên thực tế, không phải tất cả các cuộc đàm phán đều có thể đi đến điểm cuối cùng là đạt thỏa thuận. Có nhiều lý do khiến cho một cuộc thương lượng đi vào bế tắc và kết quả là đàm phán thất bại. Đó có thể là do bạn không chuẩn bị kỹ, vì chiến lược của bạn sai, vì bạn không lắng nghe đối tác, vì mục tiêu của bạn không thực tế. Đó cũng có thể là do bạn và đối tác đều đặt mình vào những bối cảnh khác nhau, đối lập nhau. Cuộc thảo luận vì vậy trở nên đóng băng. Bạn nhận ra mình bị “mắc kẹt” trong một lập trường đối lập mà đối tác có vẻ như không khoan nhượng – và không đủ tin cậy lẫn nhau để tiến lên. Khi điều này xảy ra, bạn có hai lựa chọn:

- cố gắng thoát khỏi tình thế đó; hoặc
- rút lui và kết thúc đàm phán.

Thực hành 38

4 phút 



Bạn thường làm gì để thoát khỏi tình thế bế tắc khi thương lượng?

C

Những việc cần làm khi cuộc thương lượng rơi vào bế tắc là:

- tóm tắt lập trường của đối tác;
- tóm tắt lập trường của bạn;
- thông báo “chúng ta đang rơi vào bế tắc”;
- tách bạch giữa cảm xúc và thực tế;
- tách bạch con người và vấn đề;
- đổi tiền để lấy được những thứ khác;
- thay đổi người đàm phán;
- ngưng đàm phán trên cơ sở những gì đã thống nhất được và đề nghị sẽ thảo luận sau;
- sử dụng phương án thay thế tốt nhất;
- bổ sung những phương án thay thế – ngay tại chỗ hoặc sau đó.

Thực hành 39

3 phút 



Khi thương lượng rơi vào bế tắc và bạn quyết định rút lui. Bạn sẽ làm gì?

Khi bạn bỏ đi, bạn chịu rủi ro. Rủi ro là đối tác sẽ không quay trở lại, họ sẽ không liên lạc lại khi mọi việc đã lắng xuống và bạn mất cơ hội đạt được thỏa thuận với họ. Vì lý do đó, bạn cần cân nhắc kỹ khi quyết định bỏ đi. Nếu bạn bỏ đi chỉ vì tự ái hoặc trong cơn bốc đồng, sau đó bạn sẽ hối tiếc. Nếu bạn đã cân nhắc kỹ và quyết định là đàm phán sẽ không đem lại kết quả gì, bạn hãy rút lui một cách bình tĩnh và thanh thản. Bạn phải làm những việc sau:

- Tạo cho mình một khoảng không gian để có thể lấy lại bình tĩnh (nếu bạn đã mất nó) để có thể nghĩ thấu đáo về những gì đã xảy ra và quyết định liệu bạn có nên rút lui, tại sao rút lui và khi nào rút lui. Nếu bạn làm như vậy và bạn vẫn thực sự cảm thấy đã đến lúc phải kết thúc đàm phán (dù bạn đã tốn nhiều công sức để chuẩn bị và tham gia đàm phán) thì rút lui là câu trả lời. Nhưng hành động rút lui không phải là sự tuyệt vọng mà là một hành động can đảm. Phải thực sự can đảm mới có thể chấp nhận rằng hy vọng và mong muốn của bạn đã không đạt được và phải can đảm mới có thể chuyển điều đó thành một hành động tích cực.
- Chuẩn bị cho sự rút lui. Hãy nhớ rằng đây không phải là một hành động bốc đồng, đó là một hành động bình tĩnh và thận trọng, là hành động mà bạn phải tiến hành một cách chuyên nghiệp như khi bạn tiến hành những việc khác trong cuộc đàm phán của bạn. Vì vậy hãy ngồi xuống và viết ra một vài điều bổ ích khi bạn trình bày với đối tác:
 - lập trường của bạn;
 - bạn hiểu như thế nào về lập trường của đối tác;
 - vì sao hai bên không đạt được thỏa thuận.

Nếu bạn có thời gian, chuyển những điều này thành một lá thư để đưa cho đối tác sau khi bạn đã nói với họ, mặt đối mặt. Dù bạn có nói gì, điều quan trọng là không đổ lỗi cho đối tác, chỉ nói về những thực tế. Khi viết xong, hãy đọc lại và đảm bảo rằng nó bao gồm những nội dung bạn muốn truyền đạt một cách chính xác. Cuối cùng, hãy nhớ kết thúc bằng cách cảm ơn đối tác.

- Bây giờ bạn đã sẵn sàng để thông báo quyết định của mình với đối tác. Hãy gặp trực tiếp để nói về quyết định của mình, bằng cách đó bạn có thể kết hợp lời nói với cử chỉ, vẻ mặt và điệu bộ. Nó cũng giúp bạn thấy được phản ứng của đối tác và đọc được ngôn ngữ hình thể của họ. Cần làm việc này một cách lịch sự và thận trọng, và luôn mở ra cơ hội cho tương lai.

6 Kết thúc đàm phán

Sau cùng thì bạn và đối tác đàm phán cũng đã thỏa thuận được với nhau trên hầu hết những điểm quan trọng. Tuy nhiên vẫn còn một số vấn đề nhỏ chưa được giải quyết. Cần phải làm gì để giải quyết những vấn đề đó và nhanh chóng kết thúc đàm phán? Đối tác đã sẵn sàng đi đến thỏa thuận cuối cùng chưa?

6.1 Xác định thời điểm để kết thúc đàm phán

Bạn cần phát hiện ra cơ hội thích hợp để kết thúc đàm phán. Nếu xác định sai, hy vọng đạt được thỏa thuận của bạn sẽ tan thành mây khói. Các nhà đàm phán ít kinh nghiệm thường để tuột mất các cơ hội đi đến thỏa thuận cuối cùng, kéo dài cuộc đàm phán. Hậu quả là đối tác hiểu lầm sự trì hoãn đó, họ cho rằng bạn không thiện chí và họ trở nên bối rối hoặc phòng thủ.

Thực hành 40

3 phút 



Bạn xác định thời điểm kết thúc đàm phán như thế nào?

.....

.....

.....

Các nhà đàm phán thường chọn thời điểm để kết thúc đàm phán dựa trên trực giác và suy luận thông thường. Khi đối tác đã sẵn sàng, họ sẽ “nói” với bạn, có thể là thông qua tư thế ngồi (ngồi hướng về phía trước), thông qua cách họ nhìn bạn, thông qua cách nói của họ. Kinh nghiệm sẽ mách bảo bạn tìm kiếm những tín hiệu đó. Những cơ hội kết thúc đàm phán phổ biến nhất là một câu hỏi của đối tác về một điểm nhỏ trong đề nghị của bạn, chẳng hạn như:

“Giá đó đã bao gồm phí vận chuyển chưa?”

“Ai sẽ chịu các chi phí pháp lý?”

“Ông có định xem xét lại những hợp đồng đã ký trước đây không?”

6.2 Đạt thỏa thuận

Khi đã nhận ra những tín hiệu cho thấy có thể kết thúc đàm phán, bạn hãy nhanh chóng đi đến thỏa thuận cuối cùng. Dưới đây là các bước bạn cần thực hiện:

- **Tóm tắt:** Trong suốt quá trình đàm phán bạn đã thực hiện những tóm tắt định kỳ để nhắc nhở bạn và đối tác về tiến triển của cuộc đàm phán đồng thời tạo ra cơ sở vững chắc cho các bước tiến tiếp theo. Nhưng vào thời điểm này, khi cuộc đàm phán đã đi vào giai đoạn cuối, mục đích của việc tóm tắt là để kiểm tra xem bạn đã sẵn sàng cho việc đạt thỏa thuận và kết thúc đàm phán chưa. Chú ý đảm bảo rằng tóm tắt của bạn bao gồm tất cả những điểm đã được thảo luận.
- **Quay trở lại những vấn đề chưa thỏa thuận được:** Trong quá trình đàm phán, có thể bạn đã quyết định bỏ qua một vài vấn đề khó. Bạn đã quyết định như vậy với hy vọng rằng việc đạt được thỏa thuận trên những vấn đề khác có thể khiến cho vấn đề này được giải quyết dễ dàng hơn sau đó. Việc xem xét lại những vấn đề đã bỏ qua chỉ có hiệu quả nếu:
 - bạn đã thực sự đi xa hơn trong tiến trình đàm phán kể từ lúc đó, và
 - bạn và đối tác đã tin tưởng nhau hơn.

Nếu cả hai điều này đều không có, thì chắc là bạn chưa sẵn sàng để kết thúc đàm phán, và/hoặc giải quyết vấn đề này. Nếu bạn đã đạt được cả hai điều trên thì hãy giải quyết những vấn đề đó ngay vào lúc này. Các biện pháp giải quyết vấn đề thường được sử dụng trong giai đoạn này bao gồm:

- **Nhượng bộ:** Đưa ra hoặc chấp nhận một nhượng bộ đúng lúc có thể biến cuộc đàm phán của bạn từ bế tắc sang thành công mỹ mãn. Nhưng hãy thận trọng – bởi vì nhượng bộ vô điều kiện hoặc chấp nhận điều mà bạn đã không chịu chấp nhận trước đó trong quá trình đàm phán có thể được xem như là một hành động không logic – hoặc thể hiện điểm yếu. Cần phải nhấn mạnh rằng khi bạn nhượng bộ là bạn cũng thực hiện trao đổi – hãy đảm bảo rằng bạn thực hiện nguyên tắc này.
- **Cửa đôi:** Một trong những cách mà bạn có thể sử dụng để thoát khỏi một thế bế tắc là đề nghị một giải pháp ở giữa hai đề nghị đối

lập trước đó. Để việc này có hiệu quả, bạn cần phải ‘chia khoảng cách khác biệt’ một cách thật công bằng. Bạn sẽ cần đảm bảo rằng cả bạn và đối tác không ai được lợi từ sự hy sinh của bên kia hoặc bị thiệt hại vì lợi ích của bên kia.

C

- **Chọn phương án này hay phương án kia:** Một cách khác để giải quyết vấn đề và tiến lên là đưa ra hai phương án thay thế khác nhau nhưng tương đương. Việc này thể hiện bạn đã nỗ lực để đạt được thỏa thuận. Nhưng không có gì đảm bảo rằng đối tác sẽ chấp nhận một trong hai đề nghị của bạn.
- **Trộn gói:** Trộn gói thường lớn hơn tổng các phần của nó một chút – hoặc ít ra là nó có vẻ như vậy. Tổng hợp các thỏa thuận đơn lẻ lại có thể tạo ra một đề nghị hấp dẫn hơn, nó thể hiện được những lợi ích cộng hưởng mà bạn đã bỏ qua trước đó khi bạn tập trung vào những chi tiết. Điều này có thể là một lực đẩy đặc biệt khiến các bên đàm phán đi đến thỏa thuận.
- **Ý tưởng hoặc đề nghị mới:** Ý tưởng mới có thể giúp thay đổi cách nhìn vấn đề và vì thế dễ dàng giải quyết hơn. Tuy nhiên, vào thời điểm này, giới thiệu một đề nghị mới có thể làm hỏng tất cả những thỏa thuận mà bạn đã đạt được trước đó và có nguy cơ là bạn sẽ phải làm lại từ đầu. Hãy thận trọng khi sử dụng biện pháp này.

6.3 Kết thúc

Khi bạn và đối tác đã đạt được thỏa thuận – một phương án mà cả hai bên cùng chấp thuận – đó là thời điểm để bạn kết thúc cuộc đàm phán. Nhưng kết thúc không tự đến và bạn vẫn phải làm một số việc để thực hiện nó. Việc đầu tiên là chuẩn bị cho chính mình. Những gì bạn đã đạt được là quan trọng. Đó là thành quả của những nỗ lực và công sức của bạn. Tất cả những điều này tạo ra một cảm giác chộn rộn trong con người bạn. Bạn sẽ, một mặt cảm thấy lo lắng – “Nếu mà mình sai thì sao?” Bạn cũng có thể sẽ cảm thấy khá miễn cưỡng để chứng kiến sự kết thúc, bạn cũng có thể cảm thấy không chắc chắn liệu thỏa thuận mà bạn đạt được có phải là tốt nhất hay không. Khi tất cả những điều này xảy ra, hãy giải lao ít phút.

Trong lúc giải lao, hãy xem xét lại tất cả. Hãy nhắc nhở bạn về những mục tiêu của mình, so sánh chúng với những gì bạn đã đạt được. Nếu chúng có sự khác biệt, hãy tự hỏi liệu bạn có thể chấp nhận sự khác biệt đó không và tại sao lại có sự khác biệt đó. Nếu bạn không

thể – bạn chưa sẵn sàng để kết thúc, cần phải đàm phán thêm. Nhưng nếu bạn có thể – bước tiếp theo sẽ là bạn trình bày đề nghị cuối cùng của mình. Bạn sẽ tự làm điều đó, hoặc đối tác của bạn hoặc với nhóm của bạn. Bạn sẽ chỉ ra những điểm mạnh của đề nghị cuối cùng này, bạn sẽ quyết định cách trình bày tốt nhất.

C

6.4 Đưa ra đề nghị cuối cùng

Bạn đã vượt qua một chặng đường dài và bây giờ là lúc về đích. Bây giờ bạn phải trình bày đề nghị cuối cùng của mình và có được sự chấp thuận của đối tác với đề nghị đó.

Thực hành 41

3 phút 



Bạn sẽ trình bày đề nghị cuối cùng của mình như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Tốt nhất là bạn hãy đưa ra đề nghị này bằng cách điểm lại một cách ngắn gọn về những nỗ lực mà cả hai bên đã làm. Bạn cũng có thể chọn cách ca ngợi đối tác, cảm ơn họ đã nỗ lực, kiên nhẫn và thông cảm. Đề nghị cuối cùng này có thể nên dưới dạng văn bản – chứ không phải là những đề nghị miệng mà bạn đã làm trước đó. Tất cả những việc làm này là để nhấn mạnh tầm quan trọng của những gì bạn đang làm. Khi bạn trình bày đề nghị cuối cùng xong, bạn nên sử dụng những cử chỉ để nhấn mạnh tính cuối cùng của nó. Chẳng hạn như thu xếp lại giấy tờ, tỏ vẻ như bạn sắp đứng dậy – hơn là ngồi lại và đợi đối tác trả lời như bạn đã làm trước đó, trong quá trình đàm phán.

Liệu hành động này có thể hiện thái độ bất cần không? Không. Hành động này được làm với chủ đích làm rõ với đối tác rằng cuộc đàm phán đã đến hồi kết thúc. Thậm chí bạn có thể làm rõ bằng cách nói thẳng, chẳng hạn như “Tôi không có đề nghị nào tốt hơn nữa”, hoặc “Tôi đã nhượng bộ nhiều hơn là tôi dự định”.

C

Khi đã nghe đề nghị cuối cùng của bạn, đối tác có thể cần có thời gian để thảo luận về nó. Dù có cần thời gian hay không, nếu đối tác hiểu đó là đề nghị cuối cùng của bạn, họ sẽ trả lời rõ ràng đồng ý hoặc không. Nếu bạn không làm cho đối tác hiểu đó là đề nghị cuối cùng, họ sẽ tranh luận với bạn, bắt bẻ từng chi tiết hoặc thậm chí đưa ra một đề nghị mới. Bạn phải ngăn cản những việc này – một cách rõ ràng, kiên quyết và mạnh mẽ. Nếu đối tác làm như vậy là vì họ thiếu kinh nghiệm, lo lắng hoặc lưỡng lự, bạn nên thông cảm – nhưng chỉ ở một mức độ nào đó. Bạn đã tốn nhiều thời gian và nỗ lực để đến được thời điểm này và họ phải nhận ra điều đó để sẵn sàng đưa ra một câu trả lời dứt khoát đồng ý hay không. Nếu họ nói không, hãy thu xếp để rút lui – nhưng không buồn phiền hoặc cay cú. Nói cho cùng bạn cũng không biết khi nào bạn sẽ gặp lại họ. Nếu họ đồng ý, bạn cần phải nhanh chóng chuyển sang bước tiếp theo – đảm bảo rằng những gì bạn đã thống nhất được viết ra giấy trắng mực đen: ký kết hợp đồng.

Bạn vừa tìm hiểu quá trình thực hiện một cuộc đàm phán bao gồm bốn giai đoạn cơ bản là trao đổi thông tin, đưa ra đề nghị, thương lượng, và kết thúc. Hãy hoàn thành bài tự đánh giá dưới đây để kiểm tra xem bạn đã nắm vững các nội dung thảo luận trong phần C chưa.

Hãy tự đánh giá 3

15 phút 



- 1 Tâm đang đàm phán với một nhà sản xuất để được phân phối sản phẩm của họ. Tâm đi một mình còn đối tác có 2 người. Dưới đây là đoạn đối thoại đầu tiên:

Tâm: Xin chào! Tôi là Tâm, giám đốc ngành hàng thực phẩm của nhà bán sỉ MT (vừa nói vừa trao danh thiếp).

Đối tác 1: Tôi là Dương, giám đốc kỹ thuật (trao danh thiếp).

Đối tác 2: Còn tôi là Tùng, giám đốc kinh doanh (trao danh thiếp).

Tâm: Chúng tôi đang mở rộng ngành hàng thực phẩm và muốn bổ sung thêm những sản phẩm có uy tín và chất lượng đảm bảo. Hôm nay tôi đến đây để thảo luận về khả năng hợp tác với công ty. Các anh có ý kiến gì về chương trình làm việc mà tôi đã gửi không?

Bạn nhận xét như thế nào về cách mở đầu cuộc đàm phán của Tâm?

-
-
-
-
- 2 Công ty Sông Hồng và E-TOY đang đàm phán để ký kết hợp đồng cung cấp sản phẩm bình ắc qui. Sông Hồng rất muốn trở thành đối tác của E-TOY và hy vọng trong tương lai hai bên sẽ có nhiều cơ hội hợp tác hơn nữa. Vì vậy, sau khi hiểu rõ nhu cầu của E-TOY, Sông Hồng quyết định đưa ra một đề nghị tốt nhất mà họ có thể để hai bên nhanh chóng đạt thỏa thuận mà không phải thương lượng: "Nếu E-TOY tiêu thụ trên 1000 đơn vị và chấp nhận ký hợp đồng 3 năm chúng tôi sẽ cung cấp sản phẩm có thiết kế theo yêu cầu của E-TOY. Sản phẩm sẽ có logo của cả Sông Hồng và E-TOY. Chúng tôi sẽ bảo hành sản phẩm trong thời gian 1 năm và đơn giá là 371.000 đồng. Đây là đề nghị tốt nhất mà chúng tôi có thể dành cho quý vị."

Bạn nhận xét như thế nào về đề nghị của Sông Hồng?

-
-
-
-
- 3 Bạn hãy cho biết những người đàm phán dưới đây đang áp dụng chiến thuật thương lượng nào?

"A: Chúng tôi không thể hoàn thành toàn bộ công trình vào thời hạn đó được.

B: Các anh có thể hoàn thành hạng mục 1 vào ngày 15/10 được không?

A: Được.

B: Còn hạng mục 3, có thể rút ngắn lại còn 2 tuần được không?

A: Như vậy chúng tôi cần có thêm 10 nhân công nữa."

Chiến thuật mà A đang áp dụng là

"Tôi hiểu quan điểm của bà, nhưng không biết sắp tôi có đồng ý không. Tôi cần phải thảo luận lại với sếp về vấn đề này."

Người đàm phán đang áp dụng chiến thuật

"Bà có thể cam kết mức doanh số bao nhiêu nếu chúng tôi cung cấp thêm một nhóm 5 nhân viên bán hàng?"

Người đàm phán đang áp dụng chiến thuật

"Nếu quý vị cam kết không bán các sản phẩm cạnh tranh thì chúng tôi sẽ xem xét khả năng đầu tư một số trang thiết bị cho cửa hàng."

Người đàm phán đang áp dụng chiến thuật

"Căn phòng này có vị trí rất đẹp, một bên nhìn ra sông còn một bên có thể nhìn bao quát toàn thành phố. Có rất nhiều người muốn căn phòng này. Ông thật may mắn vì đúng lúc có người vừa chuyển đi."

Người đàm phán đang áp dụng chiến thuật

- 4 Cuộc đàm phán của Lâm với đối tác rơi vào bế tắc khi hai bên không thống nhất được với nhau về trách nhiệm và quyền hạn của mỗi bên trong quá trình hợp tác. Đối tác rõ ràng chỉ muốn Lâm góp vốn mà không muốn anh tham gia vào quá trình ra quyết định. Không thể thay đổi lập trường của đối tác, Lâm quyết định rút lui: "Tôi rất muốn hợp tác với chị. Tôi góp vốn không chỉ để chia sẻ lợi nhuận và rủi ro mà tôi cũng muốn được tham gia vào công việc quản lý. Không phải tôi không tin tưởng chị, tôi muốn được góp sức. Tôi hiểu chị lo ngại những phiền phức khi có người khác tham gia quản lý. Nhưng như vậy thì tôi cũng không đạt được các mục tiêu của mình khi góp vốn. Tôi quyết định rút lui. Dù sao cũng cảm ơn chị đã dành cho tôi một cơ hội."

Bạn nhận xét như thế nào về cách rút lui của Lâm?

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



- Ba bước đầu tiên để mở đầu một cuộc đàm phán là:
 - chào hỏi: một nghi thức xã giao;
 - tìm tiếng nói chung: trao đổi những vấn đề đơn giản để các bên đàm phán trở nên gần gũi hơn;
 - thống nhất chương trình đàm phán: bước chuyển tiếp để đi vào nội dung đàm phán chính.
- Trong giai đoạn trao đổi thông tin, giai đoạn thứ hai của cuộc đàm phán, các bên tham gia sẽ:
 - nhận biết những nhu cầu cũng như những giới hạn của đối tác;
 - kiểm tra những giả định về đối tác;
 - gây ảnh hưởng, thuyết phục và cung cấp cho đối tác những thông tin cần thiết;
 - thăm dò những mục tiêu quan trọng của đối tác.
- Đưa ra đề nghị là mở ra một cánh cửa để đến với thỏa thuận. Đề nghị cần:
 - được đưa ra đúng lúc;
 - được trình bày rõ ràng, ngắn gọn và tự tin;
 - thể hiện mong muốn đạt được thỏa thuận.
- Vùng chồng lấn giữa phạm vi đàm phán của các đối tác là điều kiện cần để các bên có thể đạt được thỏa thuận. Các bên đàm phán thường phải thăm dò để xác định liệu vùng chồng lấn có tồn tại hay không. Trong trường hợp phát hiện không có vùng chồng lấn, người đàm phán cần xác định lý do để có phương án xử lý hợp lý.
- Từ đề nghị đến thỏa thuận là một quá trình thương lượng, người đàm phán sẽ phải sử dụng những chiến thuật đàm phán phù hợp với điều kiện cụ thể của tình huống đàm phán. Một số chiến thuật thường được sử dụng là chia nhỏ, đề xuất những phương án mới, thăm dò, lảng tránh, hợp tác, trao đổi nhượng bộ, nỗ lực và quyết tâm, tổng kết từng giai đoạn, giữ thể diện cho đối tác, nhận ra tín hiệu quyết định, sức ép thời gian.

C

C

- Khi thương lượng rơi vào bế tắc, những việc cần làm để thoát khỏi bế tắc bao gồm:
 - tóm tắt lập trường của đối tác;
 - tóm tắt lập trường của bạn;
 - thông báo “chúng ta đang rơi vào bế tắc”;
 - tách bạch con người và vấn đề;
 - đổi tiền để lấy được những thứ khác;
 - thay đổi người đàm phán;
 - ngưng đàm phán trên cơ sở những gì đã thống nhất được và đề nghị sẽ thảo luận sau;
 - sử dụng phương án thay thế tốt nhất;
 - bổ sung những phương án thay thế – ngay tại chỗ hoặc sau đó.
- Khi thương lượng rơi vào bế tắc và bạn quyết định rút lui, bạn cần rút lui một cách bình tĩnh, thận trọng và lịch sự.
- Thời điểm thích hợp để bạn có thể kết thúc cuộc đàm phán là khi các bên đàm phán đã đạt được thỏa thuận trên hầu hết những điểm quan trọng và đối tác đã sẵn sàng đi đến thỏa thuận cuối cùng.
- Để kết thúc cuộc đàm phán và đi đến thỏa thuận cuối cùng, bạn cần tóm tắt lại toàn bộ cuộc đàm phán, đặc biệt là những thỏa thuận đã đạt được. Tiếp theo, bạn phải quay trở lại những vấn đề chưa thỏa thuận được và nhanh chóng tìm cách giải quyết. Trước khi đưa ra đề nghị cuối cùng, hãy dành thời gian để cân nhắc một cách kỹ lưỡng, xem lại mục tiêu đàm phán trong tương quan với kết quả đạt được.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Hãy trả lời các câu hỏi về *Kỹ năng đàm phán* dưới đây:

Câu 1 Lý do cơ bản khiến người ta tham gia vào các cuộc đàm phán là gì?

.....

.....

Câu 2 Điều gì sẽ xảy ra nếu kết quả đàm phán chỉ mang lại lợi ích cho một bên đàm phán?

.....

.....

.....

Câu 3 Phân biệt đàm phán dựa trên lập trường và đàm phán dựa trên lợi ích?

.....

.....

.....

Câu 4 Hãy kể tên 5 kỹ thuật xử lý xung đột cơ bản.

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 5 Giải thích nội dung giai đoạn thứ 4 của quá trình đàm phán?

.....

.....

.....

Câu 6 Liệt kê những việc cần làm để chuẩn bị cho một cuộc đàm phán?

.....

.....

.....

Câu 7 Làm thế nào để phân biệt được mong muốn và nhu cầu thực sự?

.....

.....

.....

Câu 8 Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là gì?

.....

.....

.....

Câu 9 Liệt kê ba loại thông tin quan trọng về đối tác đàm phán mà người đàm phán cần biết.

.....

.....

.....

Câu 10 Ba vai trò cơ bản mà các thành viên trong một đoàn đàm phán thường phải thể hiện là gì?

.....

.....

.....

Câu 11 Người đàm phán nên sử dụng giai đoạn trao đổi thông tin để làm gì?

.....

.....

.....

Câu 12 Hãy mô tả đặc điểm của một đề nghị tốt.

.....

.....

.....

Câu 13 Hãy kể tên 5 chiến thuật đàm phán thường được sử dụng trong quá trình thương lượng.

.....

.....

.....

Câu 14 Những việc bạn nên làm khi thương lượng rơi vào bế tắc là gì?

.....

.....

.....

Câu 15 Để kết thúc cuộc đàm phán, bạn có thể sử dụng những chiến thuật nào để giải quyết những vấn đề còn chưa thỏa thuận được?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Hãy nghiên cứu tình huống dưới đây và trả lời các câu hỏi ở bên dưới ra một tờ giấy riêng.

Từ một cơ sở kinh doanh thuốc nhuộm nhỏ, hai năm trước An Thái trở thành nhà phân phối độc quyền của một hãng thuốc nhuộm danh tiếng của Hàn Quốc. An Thái đang nỗ lực tìm kiếm những khách hàng lớn thay vì những khách hàng nhỏ lẻ truyền thống. An Thái đang đàm phán với Đông Á, một công ty dệt hàng đầu ở Thành phố Hồ Chí Minh để ký kết hợp đồng mua bán thuốc nhuộm. Đại diện của An Thái là Nam, giám đốc. Đại diện của Đông Á là Phương, trưởng phòng thu mua và Linh, giám đốc sản xuất. Địa điểm đàm phán là trụ sở của Đông Á. Đoạn hội thoại dưới đây là một phần của cuộc đàm phán.

Phương: Tất cả các nhà cung cấp của chúng tôi đều chấp nhận thanh toán chậm. Chúng ta có thể bàn bạc về vấn đề này sau, dù sao điều mà chúng tôi quan tâm nhất vẫn là chất lượng hàng, khả năng cung cấp khối lượng lớn và đúng hẹn.

Nam: Nếu Đông Á đặt hàng trước 1 tháng thì chúng tôi đảm bảo có thể đáp ứng bất cứ yêu cầu nào về khối lượng, với đơn hàng nhỏ hơn 5 tấn thì chỉ cần đặt hàng trước 1 tuần. Với mức giá 10.000 USD/tấn thì các vị có thể hoàn toàn tin tưởng vào chất lượng, chúng tôi sẽ nhận lại hàng nếu không đạt chất lượng. Mức giá này sẽ được xem xét lại sau mỗi 6 tháng. Bên mua phải thanh toán 10% giá trị đơn hàng khi đặt hàng, phần còn lại sẽ thanh toán nốt khi nhận hàng. Bên mua sẽ nhận hàng tại kho của chúng tôi.

Linh: Vì sao ông đề nghị một phương thức thanh toán quá chặt chẽ như vậy? Phải chăng không tin tưởng Đông Á?

Nam: Để có thể đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng chúng tôi phải duy trì mức tồn kho khá cao, trong khi đó chúng tôi phải mở L/C ngay khi đặt hàng với nhà cung cấp nước ngoài nên vốn lưu động hạn chế.

Linh: Ông đề nghị chúng tôi đặt hàng trước cả tháng mà lại phải thanh toán ngay 10%, như vậy ông không cung cấp tín dụng cho khách hàng mà còn chiếm dụng vốn của khách hàng.

Nam: Chúng tôi biết có nhiều nhà cung cấp sẵn sàng cung cấp tín dụng cho khách hàng, nhưng chúng tôi cung cấp hàng đảm bảo cả về chất lượng lẫn khối lượng, các vị sẽ không bao giờ phải chờ vì hết hàng.

Phương: Ông cũng biết Đông Á là công ty lớn, có uy tín. Hàng năm, chúng tôi tiêu thụ lượng lớn thuốc nhuộm trên thị trường. Nhà cung cấp nào cũng sẵn sàng dành cho chúng tôi những điều kiện ưu đãi nhất. Nếu An Thái chấp nhận mức giá 8.000USD/tấn thanh toán sau 20 ngày kể từ ngày nhận hàng thì

chúng tôi có thể cân nhắc nhận hàng tại kho của An Thái.

Nam: Mức giá 8.000 USD/tấn thì chúng tôi không thể chấp nhận được.

Phượng: Vậy mức giá nào ông sẽ chấp nhận?

Nam: Đề nghị cuối cùng của tôi là mức giá 9.000USD/tấn, thanh toán ngay khi nhận hàng và nhận hàng tại kho của chúng tôi.

Linh: Tôi biết một vài cơ sở nhỏ mua thuốc nhuộm cùng loại của ông với giá 8.500 USD/tấn.

Nam: Đó là loại sản phẩm khác. Đồng Á không dùng được sản phẩm đó đâu. Tôi rất muốn tạo dựng quan hệ đối tác với Đồng Á nên đã đưa ra những điều kiện tốt nhất rồi.

Phượng: Chúng tôi sẽ không mua với mức giá cao hơn 8.500 USD/tấn.

Nam: Nếu vậy thì chúng ta không thể đi đến thỏa thuận được rồi. Trên thị trường có thể có mức giá thấp hơn với những điều kiện ưu đãi hơn nhưng các vị khó có thể tìm được một đơn vị cung cấp đảm bảo cả về chất lượng và dịch vụ như chúng tôi. Các vị cứ xem xét kỹ rồi quyết định, khi nào sẵn sàng thì liên hệ với tôi. Dù sao cũng cảm ơn Đồng Á đã quan tâm đến chào hàng của chúng tôi và cho chúng tôi một cơ hội.

(Loại thuốc nhuộm mà Đồng Á hỏi mua đang được bán cho các khách hàng nhỏ với giá 9.200 USD/tấn, khách hàng thanh toán tiền ngay khi mua hàng, nhận hàng tại kho của An Thái.)

Câu hỏi:

- 1 Đoạn hội thoại trên thể hiện những giai đoạn nào của cuộc đàm phán?
- 2 Ông Nam đã chuẩn bị kỹ cho cuộc đàm phán này chưa? Hãy nêu những điểm ông đã làm tốt và những điểm cần phải cải thiện.
- 3 Theo bạn, cuộc đàm phán này dựa trên lợi ích hay dựa trên lập trường? Tại sao?
- 4 Bạn nhận xét như thế nào về đề nghị của ông Nam?
- 5 Bạn nhận xét như thế nào về cách ông Nam phản hồi lại đề nghị của đối tác? Ông có thể làm gì để mang lại kết quả tốt hơn?
- 6 Nếu bạn là ông Nam, bạn sẽ giải quyết tình huống bế tắc cuối cùng như thế nào?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án cho bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bạn đã đọc xong cuốn sách này, bây giờ chắc bạn đã hiểu rõ hơn bản chất của đàm phán, những nguyên tắc để cùng thắng trong đàm phán và cách thực hiện một cuộc đàm phán để đạt được mục đích này. Chúng ta hãy cùng xem lại các mục tiêu của cuốn sách.

Khi học xong cuốn sách này bạn sẽ có thể:

- mô tả bản chất của đàm phán là gì.

Chúng ta đàm phán là để tìm cách thỏa mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất. Việc các bên đàm phán hiểu rõ nhu cầu của nhau sẽ giúp tìm ra những giải pháp đáp ứng nhu cầu tốt hơn. Vì vậy, đàm phán không phải là một cuộc cạnh tranh trong đó bên nào cũng muốn giành phần thắng. Cùng có lợi là yếu tố cốt lõi của đàm phán, mục tiêu của đàm phán không phải là phân chia một miếng bánh mà làm cho miếng bánh đó lớn hơn.

- *Bạn đã làm gì để tìm hiểu nhu cầu của đối tác đàm phán?*

.....

.....

.....

- *Trong các cuộc đàm phán, bạn đã làm như thế nào để tìm kiếm các giải pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình và cả đối tác đàm phán?*

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

- giải thích năm giai đoạn của qui trình đàm phán.

Mọi cuộc đàm phán, từ đơn giản đến phức tạp thường bao gồm 5 giai đoạn cơ bản là chuẩn bị, trao đổi thông tin, đưa ra đề nghị, thương lượng, và kết thúc. Trong giai đoạn chuẩn bị, người đàm phán phải xác định mục tiêu đàm phán, tìm hiểu thông tin về lĩnh vực đàm phán, tìm hiểu

đối tác, chuẩn bị phương án thay thế, thành lập đoàn đàm phán, xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán, và những thủ tục khác.

Trong giai đoạn trao đổi thông tin, các bên đàm phán sẽ xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau, thăm dò những mục tiêu của đối tác. Tiếp đó là giai đoạn đưa ra đề nghị, các bên sẽ đưa ra đề nghị để thăm dò phản ứng của đối tác, đặt câu hỏi để làm rõ đề nghị của đối tác. Giai đoạn thương lượng, các bên sẽ trao đổi lợi ích, từng bước xây dựng một thỏa thuận đáp ứng nhu cầu của tất cả các bên. Và cuối cùng, để kết thúc đàm phán, các bên sẽ xem lại các kết quả đã đạt được, giải quyết nốt những vướng mắc còn lại để đi đến thỏa thuận cuối cùng.

- *Trong các cuộc đàm phán mà bạn tham gia, có giai đoạn nào bị bỏ qua không? Nếu có, nó đã có ảnh hưởng như thế nào?*

.....
.....
.....
.....

Mục tiêu tiếp theo là:

- **xác định những công việc chuẩn bị cần thiết cho một cuộc đàm phán.**

Như chúng ta đã thảo luận, chuẩn bị là thiết yếu để đàm phán thành công. Bạn cần đảm bảo hiểu rõ mục tiêu đàm phán của mình, bằng cách phân biệt giữa mong muốn và nhu cầu, xác định phạm vi cho các mong muốn của mình và phân loại các mong muốn đó. Tiếp theo, bạn cần thu thập các thông tin cần thiết với ba mục tiêu cơ bản là đánh giá tính khả thi của mục tiêu bạn đã đặt ra, lựa chọn đối tác đàm phán và xác định được các phương án thỏa mãn nhu cầu khác nhau.

Trước khi tiến hành đàm phán, bạn cũng cần xác định phương án thay thế tốt nhất cho cuộc đàm phán đó. Đây chính là một cơ sở khách quan để giúp bạn tránh được những thỏa thuận bất lợi. Bạn cũng cần tìm hiểu về đối tác đàm phán của mình, phán đoán mục tiêu của họ, thăm dò thành phần tham gia đàm phán, những hiểu biết của họ về lĩnh vực đàm phán nói chung và về bạn nói riêng. Trên cơ sở hiểu biết về đối tác đàm phán, bạn sẽ chuẩn bị chiến lược và chiến thuật đàm phán cho phù hợp. Cuối cùng, bạn phải chuẩn bị địa điểm, phong cách đàm phán và các tài liệu, trang thiết bị cần thiết.

- Theo kinh nghiệm của bạn, việc chuẩn bị nào là khó khăn nhất? Bạn sẽ làm gì để vượt qua những khó khăn đó?

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- mô tả các bước tiến hành một cuộc đàm phán.

Trong phần C chúng ta đã xem xét các bước để tiến hành một cuộc đàm phán. Để mở đầu đàm phán một cách tốt đẹp, các bên đàm phán cần xây dựng bầu không khí cởi mở, tin cậy. Sau đó các bên cần tìm tiếng nói chung thông qua những đề tài đơn giản và dẫn dắt vào nội dung chính bằng cách thống nhất chương trình đàm phán.

Trong quá trình trao đổi thông tin, điều quan trọng là bạn phải biết cách đặt câu hỏi, lắng nghe và cởi mở. Bạn phải nhận biết được những tín hiệu cho thấy đã đến lúc thích hợp để đưa ra đề nghị. Chúng ta đã thảo luận cách trình bày đề nghị và những tiêu chuẩn của một đề nghị tốt. Sau khi trình bày đề nghị, bạn cần chuẩn bị để trả lời các câu hỏi của đối tác. Bạn sẽ nhận được phản hồi của đối tác. Đề nghị của mỗi bên chắc sẽ khác nhau và hai bên cần phải thương lượng để đi đến thỏa thuận. Nhưng trước khi đi vào thương lượng, bạn hãy trình bày lại đề nghị của mình cho phù hợp với đối tác hơn.

Nếu bạn là người nhận đề nghị, đảm bảo rằng mình hiểu rõ đề nghị của đối tác trước khi phản hồi.

Trong giai đoạn thương lượng, người đàm phán sẽ phải sử dụng các chiến thuật đàm phán khác nhau để giải quyết những khác biệt. Điều quan trọng mà bạn cần nhớ là không bao giờ nhượng bộ một cách vô điều kiện. Thương lượng có thể rơi vào bế tắc, chúng ta đã thảo luận cách giải quyết trong những tình huống bế tắc đó.

Cuối cùng, bạn phải nhận ra được thời điểm thích hợp để kết thúc đàm phán. Bạn sẽ phải giải quyết một số vấn đề còn tồn tại để đạt thỏa thuận. Chúng ta đã xem xét một số biện pháp giải quyết các vấn đề tồn tại này. Trước khi đưa ra đề nghị cuối cùng, bạn cần xem xét lại mục tiêu của mình và so sánh chúng với những gì bạn đã đạt được.

- *Bạn thường làm gì để tạo ra môi trường đàm phán thân thiện và tin cậy? Bạn sử dụng những chủ đề nào để bạn và đối tác trở nên gần gũi hơn?*

.....

.....

.....

- *Đối tác của bạn có thường cởi mở trong quá trình trao đổi thông tin không? Nếu không, bạn có thể làm gì để họ sẵn sàng chia sẻ hơn?*

.....

.....

.....

- *Bạn thường là người đưa ra đề nghị trước hay nhận đề nghị? Vì sao bạn làm như vậy?*

.....

.....

.....

- *Bạn đã gặp tình huống đàm phán không có vùng chồng lấn chưa? Khi đó bạn đã làm gì?*

.....

.....

.....

- *Bạn làm gì khi thương lượng rơi vào bế tắc? Bạn có hài lòng với cách giải quyết của mình không? Vì sao?*

.....

.....

.....

- *Khó khăn của bạn khi kết thúc một cuộc đàm phán thường là gì? Bạn có thể làm gì để vượt qua khó khăn đó?*

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang Suy ngẫm sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục Tóm lược và Suy ngẫm.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải

quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Chuẩn bị kỹ hơn cho các cuộc đàm phán sắp tới.

Mục tiêu cụ thể: Xác định phương án thay thế tốt nhất cho cuộc đàm phán với khách hàng vào tháng sau.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	52
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

[illegible]

3 Đáp án các bài tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

- 1 Sai. Lý do cơ bản để chúng ta đàm phán là tìm cách thỏa mãn nhu cầu của mình tốt hơn.
- 2 Sai. Cùng có lợi là mục đích cốt lõi của đàm phán. Vì thế, người đàm phán sẽ nỗ lực để làm cho “miếng bánh” lớn hơn để các bên cùng được thỏa mãn nhiều hơn.
- 3 Phát biểu này có thể đúng và có thể sai. Sẽ là đúng nếu bạn không quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với đối tác đàm phán. Sẽ là sai nếu mối quan hệ lâu dài là quan trọng bởi vì khi bạn thắng và đối tác thua, họ sẽ không muốn hợp tác với bạn nữa.
- 4 Sai. Một người đàm phán giỏi phải là người có thể cùng với đối tác tìm ra những giải pháp thỏa mãn lợi ích cho tất cả các bên một cách tốt nhất.
- 5 Sai. Đàm phán có thể không phù hợp với những xung đột lợi ích nhỏ, hoặc những xung đột lợi ích không thể điều đình được. Trong những trường hợp đó, đàm phán chỉ tốn thời gian vô ích.
- 6 Sai. Đàm phán trên lập trường có thể phù hợp trong những tình huống đàm phán mà vấn đề đàm phán đơn giản (như mua một cái ghế), mối quan hệ hợp tác lâu dài không quan trọng (chỉ thực hiện giao dịch một lần), không có nhiều thời gian để đàm phán.
- 7 Sai. Các kỹ thuật xử lý xung đột đều có những ưu điểm và nhược điểm, không có kỹ thuật nào phù hợp cho mọi tình huống đàm phán. Hợp tác chỉ phù hợp với những cuộc đàm phán phức tạp, kết quả đàm phán có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các bên liên quan, và họ sẵn sàng dành thời gian để tìm kiếm giải pháp.
- 8 Sai. Cả 5 giai đoạn đàm phán đều quan trọng như nhau vì đàm phán sẽ thất bại nếu bỏ qua bất kỳ một giai đoạn nào.

Bài tự đánh giá 2

- 1 Ông Phát đã có sự chuẩn bị cho cuộc đàm phán: có thông tin về giá cả, thuê người kiểm tra máy, tìm hiểu về người bán. Tuy nhiên, ông đã bỏ qua một số bước quan trọng là xác định mục tiêu và xác định phương án thay thế tốt nhất. Có thể ông muốn mua máy đóng gói vì giá hấp dẫn trong khi doanh nghiệp chưa có nhu cầu thực sự (máy đã quá cũ không có nghĩa là cần thay thế ngay). Ngoài ra, có thể

ông không nắm vững những yêu cầu kỹ thuật cụ thể đối với máy đóng gói của doanh nghiệp mình (sự phù hợp về công suất, công nghệ,...). Lẽ ra ông Phát nên trì hoãn việc đàm phán để xem xét các kế hoạch của doanh nghiệp và xác định nhu cầu. Nếu Phát Đạt thực sự có nhu cầu thay thế máy đóng gói, họ cũng cần tìm kiếm những giải pháp đáp ứng nhu cầu khác nhau. Họ có thể mua máy mới, thuê máy, hoặc mua máy đã qua sử dụng. Cần cân nhắc tất cả các giải pháp này trước khi ngồi vào bàn đàm phán.

2. Dường như mục tiêu đàm phán của chị Vinh là không khả thi. Chị Vinh cần tìm hiểu thêm thông tin về thị trường dịch vụ tư vấn, đặc biệt là vấn đề giá.
3. Hai sai lầm lớn của Thành là không có thông tin đầy đủ và không cân nhắc phương án thay thế tốt nhất. Có thể vì không có thông tin đầy đủ nên anh không biết mức độ rủi ro khi mua đất mà giấy tờ pháp lý chưa hoàn chỉnh. Anh quá hài lòng với khu đất nên không tỉnh táo để đánh giá một cách khách quan, cân nhắc các giải pháp thay thế khác. Anh có thể tìm thấy một vị trí khác tuy không tốt bằng vị trí đó nhưng lại an toàn hơn.
4. Cách phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong đoàn đàm phán của Sông Hồng cho thấy Minh sẽ phải thực hiện cả 3 vai trò là lãnh đạo, tổng kết và quan sát, trong khi đó vai trò của 3 thành viên còn lại khá thụ động. Mặc dù một người đàm phán có thể cùng lúc đảm nhận cả 3 vai trò, trong trường hợp này Minh nên khai thác lợi thế về nhân lực. Minh nên căn cứ vào năng lực của mỗi thành viên để giao cho họ những vai trò tích cực hơn. Làm như vậy sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn.
5. Dũng đã mắc phải những sai lầm sau:
 - Chọn địa điểm đàm phán không phù hợp: quán bar không phải là một nơi thích hợp để đàm phán những vấn đề quan trọng như vậy. Trong môi trường đó, các bên đàm phán rất dễ rơi vào trạng thái không còn đủ tỉnh táo để đàm phán.
 - Hai bên không chuẩn bị một chương trình đàm phán cụ thể.
 - Dũng đã không chuẩn bị tốt để đối phó với tình huống này nên đã hành động một cách mất bình tĩnh.

Bài tự đánh giá 3

- 1 Tâm đã bỏ qua bước “tìm tiếng nói chung” giữa hai bên đàm phán. Đi ngay vào vấn đề sẽ giúp tiết kiệm thời gian đàm phán hơn. Tuy nhiên, điều đó có thể khiến đối tác đàm phán cảm thấy không thoải mái, không thân thiện và họ sẽ e dè, cảnh giác hơn.
- 2 Đề nghị của Sông Hồng có thể hiện những điều kiện đi kèm và không bao gồm nhượng bộ. Nhưng Sông Hồng đã bỏ qua một số vấn đề quan trọng như thanh toán, giao hàng, thời hạn xem xét lại hợp đồng,... Sông Hồng đã không chừa chỗ cho thương lượng khi nói, “Đây là đề nghị tốt nhất mà chúng tôi có thể dành cho quý vị”. Nếu đó thực sự là đề nghị cuối cùng, không thể thương lượng thêm, Sông Hồng đã gửi một thông điệp tới đối tác đàm phán: hoặc là quý vị chấp nhận đề nghị của tôi, hoặc là kết thúc đàm phán ở đây. Điều này sẽ khiến đối tác đàm phán cảm thấy mình không có chút quyền lực nào và sẽ chọn rút lui nếu họ có lựa chọn khác.

Nếu đề nghị đó không phải là đề nghị cuối cùng như Sông Hồng nói, nghĩa là Sông Hồng vẫn chấp nhận thương lượng thêm, điều này sẽ khiến đối tác đàm phán không tin tưởng vào Sông Hồng và Sông Hồng có thể bị mất thế diện.
- 3 Trong tình huống đầu tiên, người đàm phán áp dụng chiến thuật chia nhỏ. Trong tình huống thứ hai, người đàm phán áp dụng chiến thuật thời gian, có thêm thời gian để cân nhắc kỹ. Trong tình huống thứ ba, người đàm phán áp dụng chiến thuật thăm dò, đặt câu hỏi “Nếu...” Trong tình huống thứ tư, người đàm phán áp dụng chiến thuật trao đổi nhượng bộ. Trong tình huống cuối cùng, người đàm phán đang giữ thế diện cho đối tác.
- 4 Lâm đã làm rất tốt. Anh đã trình bày rõ lập trường của mình và hiểu biết của anh về lập trường của đối tác, sau đó anh giải thích lý do vì sao hai bên không thể đạt được thỏa thuận. Lâm chỉ trình bày những thực tế, không suy diễn, không đổ lỗi cho đối tác. Bằng cách này, dù không đạt được thỏa thuận, mối quan hệ giữa Lâm và đối tác vẫn tốt đẹp. Lâm có thể làm tốt hơn bằng cách mở ra một cơ hội để nối lại đàm phán, chẳng hạn như: “Nếu chị tìm được giải pháp nào khác thì cho tôi biết nhé, tôi rất sẵn lòng hợp tác.”

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Lý do cơ bản khiến chúng ta tham gia đàm phán là để tìm cách thỏa mãn nhu cầu của mình tốt hơn.
- Trả lời 2 Nếu kết quả đàm phán chỉ mang lại lợi ích cho một bên, mối quan hệ giữa các bên khó có thể duy trì lâu dài.
- Trả lời 3 Đàm phán dựa trên lập trường tập trung vào những mâu thuẫn trực tiếp, các bên đàm phán nỗ lực bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối tác. Đàm phán dựa trên lợi ích tập trung vào nhu cầu thực sự của các bên đàm phán, các bên nỗ lực tìm ra giải pháp có thể đáp ứng nhu cầu của tất cả các bên.
- Trả lời 4 Năm kỹ thuật xử lý xung đột cơ bản là lắng nghe, cạnh tranh, nhượng bộ, thỏa hiệp, và hợp tác.
- Trả lời 5 Giai đoạn thứ 4 của quá trình đàm phán là thương lượng. Trong giai đoạn này, các bên đàm phán sẽ xem xét đề nghị của nhau, giải quyết những khác biệt bằng cách trao đổi lợi ích.
- Trả lời 6 Những việc cần làm để chuẩn bị cho một cuộc đàm phán bao gồm xác định mục tiêu, thu thập thông tin cần thiết, xác định phương án thay thế tốt nhất, tìm hiểu đối tác đàm phán, xác định chiến lược và các chiến thuật đàm phán và một số chuẩn bị khác như địa điểm, tài liệu.
- Trả lời 7 Cách đơn giản nhất để phân biệt nhu cầu thực sự với mong muốn là giải thích lý do cho mỗi mong muốn của mình một cách rõ ràng. Đặt câu hỏi “Tại sao?” cho mỗi mong muốn.
- Trả lời 8 Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là giải pháp đáp ứng nhu cầu tốt nhất mà người đàm phán có thể có được mà không cần tham gia cuộc đàm phán đó.
- Trả lời 9 Ba loại thông tin quan trọng về đối tác đàm phán bao gồm: mục tiêu đàm phán, các thành viên tham gia đoàn đàm phán, đối tác đàm phán biết gì về bạn.
- Trả lời 10 Ba vai trò cơ bản mà các thành viên trong một đoàn đàm phán thường phải thể hiện là vai trò lãnh đạo, vai trò tổng kết, và vai trò quan sát.
- Trả lời 11 Trong giai đoạn trao đổi thông tin, người đàm phán nên coi đây là một cơ hội để nhận biết nhu cầu cũng như những giới hạn của

đối tác, kiểm tra những giả định về đối tác, cung cấp cho đối tác những thông tin cần thiết, thăm dò những mục tiêu quan trọng của đối tác, gây ảnh hưởng và thuyết phục đối tác.

Trả lời 12 Một đề nghị tốt cần có một phạm vi nhất định để thương lượng, không bỏ sót bất cứ vấn đề nào, thể hiện rõ những điều kiện đi kèm, và không bao gồm bất kỳ sự nhượng bộ, loại trừ, hay quá ưu đãi nào.

Trả lời 13 Bạn có thể kể năm chiến thuật trong số các chiến thuật đàm phán thường được sử dụng trong thương lượng sau: chia nhỏ, tìm kiếm phương án mới, thăm dò, lảng tránh, sẵn lòng hợp tác, trao đổi nhượng bộ, nỗ lực và quyết tâm, tóm tắt từng giai đoạn, giữ thể diện cho đối tác, nhận ra tín hiệu ra quyết định, thời gian.

Trả lời 14 Những việc nên làm khi thương lượng rơi vào bế tắc là:

- tóm tắt lập trường của đối tác
- tóm tắt lập trường của mình
- thông báo “chúng ta đang bế tắc”
- tách bạch giữa cảm xúc và thực tế
- tách bạch con người và vấn đề
- đổi tiền để lấy được những thứ khác
- thay đổi người đàm phán
- ngưng đàm phán trên cơ sở những gì đã thống nhất được và đề nghị sẽ thảo luận sau
- sử dụng phương án thay thế tốt nhất
- bổ sung những phương án thay thế khác.

Trả lời 15 Những chiến thuật thường được sử dụng để giải quyết những vấn đề còn chưa thỏa thuận được trước khi kết thúc đàm phán bao gồm nhượng bộ, cửa đôi, lựa chọn giữa hai phương án, trộn gói, đề nghị phương án mới.

5 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Đoạn hội thoại bao gồm các giai đoạn đưa ra đề nghị, thương lượng và kết thúc. Qua câu nói của Phương (bàn bạc sau), ông Nam đã nhận ra tín hiệu và đưa ra đề nghị. Sau đó, Linh đặt câu hỏi để làm rõ đề nghị của ông Nam đồng thời cũng tìm hiểu nhu cầu thực sự của An Thái đằng sau đề nghị đó. Phương đưa ra đề nghị phản hồi và hai bên chuyển sang thương lượng. Cuộc đàm phán rơi vào bế tắc khi hai bên đều giữ lập trường của mình. Ông Nam quyết định rút lui và chủ động kết thúc cuộc đàm phán.
- 2 Thông tin từ đoạn hội thoại cho thấy ông Nam đã chuẩn bị tốt cho cuộc đàm phán. Ông có mục tiêu rõ ràng và cụ thể (thể hiện qua đề nghị và nhượng bộ). Ông đàm phán một cách bình tĩnh, tự tin và quyết đoán khi rút lui. Điều đó cho thấy ông am hiểu thị trường và có phương án thay thế tốt nhất.

Một điểm mà ông có thể làm tốt hơn đó là xác định phạm vi đàm phán giá. Dường như mức giá đề nghị ban đầu của ông không hợp lý. Trước một đối tác đàm phán như Đông Á (công ty dệt lớn, mua thuốc nhuộm thường xuyên), ông Nam nên dành phạm vi thương lượng hẹp hơn, chẳng hạn như USD 9.000 – 9.200.
- 3 Cuộc đàm phán này dựa trên lập trường bởi vì cả hai bên đàm phán chỉ tập trung vào những mâu thuẫn lợi ích trực tiếp là giá và điều kiện thanh toán.
- 4 Ông Nam đã đưa ra một đề nghị tốt: có chừa chỗ cho thương lượng, có bao gồm các điều kiện đi kèm, không bao gồm nhượng bộ.
- 5 Khi Phương đưa ra đề nghị, ông Nam đã đáp lại bằng sự phản đối (Mức giá 8.000 USD/tấn thì chúng tôi không thể chấp nhận được.) mà không đề nghị một cách giải quyết nào khác cho đến khi đối tác yêu cầu. Ông Nam đã phản hồi lại đề nghị của đối tác ngay mà không hỏi rõ hơn hoặc tìm hiểu nhu cầu của đối tác. Ông Nam cũng nhượng bộ quá nhanh (từ 10.000 xuống 9.000) và nhượng bộ một cách vô điều kiện. Lẽ ra khi nhận được đề nghị của đối tác, ông có thể hỏi xem Đông Á đang mua loại thuốc nhuộm đó với giá bao nhiêu, điều kiện thanh toán như thế nào, vì sao họ muốn tìm nhà cung cấp khác,... Và khi nhượng bộ, ông cần nhượng bộ từng bước một, với những điều kiện khác đi kèm, chẳng hạn như “nếu Đông Á chấp nhận mua đơn hàng lớn thì chúng tôi có thể cân nhắc giảm giá xuống...”

- 6 Ông Nam quyết định rút lui rất nhanh. Có thể ông cảm thấy Đông Á sẽ không chấp nhận mức giá ông đề nghị và nên ngưng đàm phán càng sớm càng tốt. Mặc dù ông Nam có mở ra một cơ hội để có thể nối lại đàm phán sau này (Các vị cứ xem xét kỹ rồi quyết định, khi nào sẵn sàng thì liên hệ với tôi.), nhưng cách làm này có thể khiến đối tác tức giận. Ông Nam nên trình bày cho đối tác hiểu rõ lập trường của mình và những hiểu biết của ông về lập trường của đối tác sau đó giải thích vì sao cuộc đàm phán rơi vào bế tắc. Ông có thể hỏi xem đối tác có cách nào để giải quyết bế tắc không.

ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH CẠNH TRANH HAY HỢP TÁC?

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : BÙI NAM
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 20-2006/CXB/6-272/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 409A/QĐ-Tre, ngày 10 tháng 03 năm 2006. In 3.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. PN-TP.HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 3 năm 2006.

ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

Có thể bạn đã quen thuộc, thậm chí nhàm chán với câu: “hai bên cùng trao đổi thảo luận trên tinh thần hợp tác...” thường được viết trong hợp đồng kinh tế. Nhưng trên thực tế, trong quá trình đàm phán trước khi đi đến hợp đồng, không phải nhà quản lý nào cũng “đả thông” và thực hành tư tưởng này. Họ mất rất nhiều thời gian để “khư khư” bảo vệ lập trường của mình và ai cũng muốn giành phần thắng về mình cả! Làm như vậy là tự chuốc lấy thất bại vì nếu quyền lợi của một bên đàm phán không được quan tâm, bên đó sẽ rút lui. Đàm phán không phải là một cuộc cạnh tranh, bởi bạn biết theo đuổi lợi ích của mình thì đối tác cũng vậy. Có phương thức đàm phán nào đem lại một kết quả mà thỏa mãn được lợi ích của các bên nhiều hơn?

Cuốn sách sẽ giúp bạn trả lời được câu hỏi này. Cuốn sách phù hợp với chủ doanh nghiệp hoặc nhà quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Đọc xong cuốn sách này, bạn có thể:

- hiểu rõ cơ sở của đàm phán là hợp tác, nói cách khác là “hai bên cùng thắng”, thay vì cạnh tranh,
- biết sử dụng năm kỹ thuật xử lý xung đột lợi ích tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể của từng xung đột trong quá trình đàm phán,
- chuẩn bị chu đáo các việc cần làm trước khi đàm phán nhằm tránh rơi vào thế bất lợi,
- tiến hành đàm phán thành công nhờ biết phương pháp làm đề nghị của bạn hấp dẫn hơn.



Đàm phán trong kinh doanh



006041

700656

26.000 VND

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN