

**BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**  
**TRƯỜNG CAO ĐẲNG LƯƠNG THỰC – THỰC PHẨM**

**GIÁO TRÌNH**

**MÔN HỌC: ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

**NGÀNH/NGHỀ: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 761/QĐ-CDLTTP-ĐT ngày 17 tháng 8 năm 2017 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Lương thực - Thực phẩm)*

**Đà Nẵng, năm 2017**

## **TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN**

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

## LỜI GIỚI THIỆU

*Hoạt động kinh doanh trong kinh tế thị trường luôn đứng trước những cơ hội và nguy cơ. Làm thế nào để thành công trong kinh doanh ở xã hội hiện đại, thích ứng với hàng trăm ngàn tình huống khác nhau để ít mắc sai lầm nhất, ứng phó kịp thời và có hiệu quả nhất. Đó là các vấn đề mà chủ thể kinh doanh rất quan tâm. Một trong những điểm then chốt để đưa đến thành công cho mỗi người là phải thành công trong giao dịch đàm phán. Giao dịch đàm phán trở thành chức năng hoạt động cơ bản của nhà kinh doanh.*

*Xuất phát từ vai trò và ý nghĩa đó, tác giả đã biên soạn cuốn giáo trình "Đàm phán kinh doanh" nhằm trang bị những kiến thức lý luận, phương pháp luận và các kỹ năng thực hành cơ bản về giao dịch và đàm phán kinh doanh. Giáo trình trình bày khái quát về đối tượng và nội dung của môn học, giới thiệu những vấn đề cơ bản của đàm phán kinh doanh, nguyên lý của đàm phán kinh doanh, kỹ năng giao tiếp đa phương và lễ nghi trong đàm phán kinh doanh.*

*Giáo trình gồm 4 chương học cụ thể như sau:*

*Chương 1. Những vấn đề lý luận cơ bản trong đàm phán kinh doanh*

*Chương 2. Tổ chức đàm phán kinh doanh*

*Chương 3. Kỹ thuật đàm phán kinh doanh*

*Chương 4. Văn hóa trong đàm phán kinh doanh*

*Với những kiến thức được chia sẻ, Giáo trình Đàm phán kinh doanh đã cập nhật được những vấn đề cơ bản trong hoạt động đàm phán với những kỹ thuật đàm phán nhằm góp phần giúp người đọc vận dụng thành thạo, linh hoạt trong thực tế.*

*Quá trình thực hiện giáo trình này, không thể tránh những thiếu sót. Rất mong nhận được sự đóng góp của quý bạn đọc gần xa để chúng tôi tiếp tục điều chỉnh hoàn thiện hơn.*

*Trân trọng!*

Đà Nẵng, ngày 17 tháng 8 năm 2017

Tham gia biên soạn

1. Nguyễn Vũ Phương Thúy – Chủ biên
2. Trần Hữu Đức
3. Lê Thị Nguyên Tâm

# MỤC LỤC

## TRANG

LỜI GIỚI THIỆU .....	1
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH.....	7
A. Nội dung .....	7
1. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH.....	7
1.1. Sự cần thiết và khái niệm đàm phán trong kinh doanh.....	8
1.2. Đặc điểm của đàm phán trong kinh doanh.....	8
2. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN VỀ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH .....	9
2.1. Một số thuật cơ bản trong đàm phán.....	9
2.2. Các yếu tố của năng lực đàm phán.....	9
2.3. Các nguyên tắc trong đàm phán.....	11
3. NỘI DUNG ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH .....	12
3.1. Tên và chủng loại hàng hóa giao dịch mua bán.....	12
3.2. Đàm phán về chất lượng hàng hóa mua bán .....	12
3.3. Đàm phán về số lượng hàng hóa mua bán .....	13
3.4. Bao bì .....	13
3.5. Đàm phán về giá cả hàng hóa .....	14
3.6. Đàm phán về thời hạn và địa điểm giao hàng.....	14
4. CÁC PHƯƠNG THỨC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH.....	14
4.1. Đàm phán qua thư tín .....	14
4.2. Đàm phán qua điện thoại, điện tử tin học .....	17
4.3. Đàm phán trực tiếp.....	17
5. CÁC PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN KINH DOANH.....	18
5.1. Các hình thức đàm phán kinh doanh.....	18
5.2. Phong cách đàm phán kinh doanh.....	18
6. CÁC YẾU TỐ ĐÀM PHÁN VÀ SÁCH LƯỢC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH.....	21
6.1. Ba yếu tố của đàm phán .....	21
6.2. Sách lược đàm phán trong kinh doanh.....	23

7. NGHỆ THUẬT ĐẢM BẢO THÀNH CÔNG TRONG ĐÀM PHÁN.....	23
7.1. Nghệ thuật “trả lời” trong đàm phán.....	23
7.2. Nghệ thuật “nghe” trong đàm phán.....	24
7.3. Nghệ thuật “hỏi” trong đàm phán .....	24
7.4. Nghệ thuật “thách giá” trong đàm phán.....	26
7.5. Nghệ thuật “trả giá” trong đàm phán .....	26
7.6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán .....	26
B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....	27
C. Ghi nhớ .....	27
CHƯƠNG 2. TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH.....	29
A. Nội dung.....	29
1. HOẠT ĐỘNG CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH .....	29
1.1. Nghiên cứu chuẩn bị đàm phán kinh doanh.....	29
1.2. Xây dựng kế hoạch đàm phán trong kinh doanh .....	31
2. TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH .....	33
2.1. Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán trong kinh doanh .....	33
2.2. Nghệ thuật mở đầu đàm phán .....	33
2.3. Truyền đạt thông tin trong đàm phán.....	35
3. RA QUYẾT ĐỊNH VÀ KẾT THÚC ĐÀM PHÁN .....	37
3.1. Nhiệm vụ của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán.....	37
3.2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định .....	37
B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....	39
C. Ghi nhớ .....	40
CHƯƠNG 3. KỸ THUẬT ĐÀM PHÁN KINH DOANH .....	41
A. Nội dung.....	41
1. CÁC KỸ THUẬT CHỦ YẾU TRONG ĐÀM PHÁN .....	41
1.1. Kỹ thuật đàm phán là gì? .....	41
1.2. Một số kỹ thuật đàm phán có thể sử dụng .....	41
2. NHỮNG CHIẾN THUẬT TRỌNG YẾU TRONG ĐÀM PHÁN.....	44
2.1. Chiến thuật trong đàm phán là gì? .....	44
2.2. Phân loại chiến thuật .....	44
2.3. So sánh các chiến thuật trọng yếu .....	45
3. KỸ THUẬT CHỐNG CHƠI XẤU TRONG ĐÀM PHÁN.....	59
3.1. Kỹ thuật chống thái độ lảng tránh trong đàm phán.....	59

3.2. Kỹ thuật chống thái độ đe dọa trong đàm phán .....	60
3.3. Kỹ thuật chống phản bác của đối phương.....	60
3.4. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương .....	60
3.5. Kỹ thuật chống “sự ồn ào mà không có thỏa thuận” .....	61
4. KỸ THUẬT GIAO TIẾP CĂN BẢN .....	61
4.1. Sức mạnh của sự im lặng .....	61
4.2. Lắng nghe .....	62
4.3. Kỹ thuật đặt câu hỏi .....	62
4.4. Kỹ thuật trả lời câu hỏi trong đàm phán thương mại .....	63
4.5. Kỹ thuật trả lời mà không trả lời.....	63
4.6. Kỹ thuật xử lý những câu trả lời mập mờ .....	64
4.7. Kỹ thuật giải mã các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ .....	64
4.8. Kỹ thuật khắc phục những trở ngại giao tiếp trong đàm phán.....	64
4.9. Kỹ thuật trình bày lập luận trong đàm phán.....	67
4.10. Những kỹ thuật thuyết phục cơ bản .....	68
5. KỸ THUẬT KẾT THÚC ĐÀM PHÁN .....	69
5.1. Khi nào ta nên bỏ đàm phán.....	69
5.2. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thỏa thuận .....	70
5.3. Những điều khoản các thỏa thuận nên có .....	70
5.4. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi không đạt được thỏa thuận .....	70
B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....	71
C. Ghi nhớ .....	71
CHƯƠNG 4. VĂN HOÁ TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH .....	73
A. Nội dung.....	73
1. KHÁI NIỆM VĂN HÓA VÀ CÁC THÀNH PHẦN CỦA VĂN HÓA .....	73
1.1. Khái niệm văn hoá.....	73
1.2. Các thành phần của văn hoá.....	74
2. NHẬN DIỆN SỰ THAY ĐỔI CỦA VĂN HÓA TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN .....	76
2.1. Vay mượn và giao thoa văn hóa.....	76
2.2. Phản ứng với sự thay đổi.....	77
3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐỐI VỚI HÀNH VI GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN KINH DOANH .....	78
3.1. Khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời .....	78

3.2. Sự khác biệt về quan niệm giá trị.....	78
3.3. Sự khác biệt về tư duy và quá trình ra quyết định .....	79
4. VẬN DỤNG SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA TRONG ĐÀM PHÁN .....	79
4.1. Lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hóa .....	79
4.2. Bồi dưỡng kiến thức về văn hóa chéo cho các thành viên đàm phán.....	80
4.3. Phong cách văn hóa trong đàm phán .....	80
4.4. Các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán .....	81
B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....	82
C. Ghi nhớ .....	83
HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY MÔN HỌC .....	84

**GIÁO TRÌNH MÔN HỌC ĐÀM PHÁN KINH DOANH**  
**Mã môn học: 1013006**

# CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

## **Giới thiệu:**

Đàm phán kinh doanh vừa mang bản chất chung của xã hội vừa có tính đặc thù. Nghiên cứu những vấn đề cơ bản trong đàm phán giúp chúng ta có cơ sở để thực hiện các hoạt động trong giao dịch đàm phán. Những nguyên tắc và nghệ thuật đàm phán kinh doanh giúp cho các nhà quản trị có thể thực hiện đàm phán hiệu quả hơn.

## **Mục tiêu:**

*Sau khi học xong chương này, người học có thể :*

- Trình bày được đặc điểm của đàm phán, những nguyên tắc cần thiết trong đàm phán;
- Giải thích được cách thức thực hiện các nội dung trong quá trình đàm phán;
- Nêu và sử dụng được các phương thức đàm phán.

## **A. Nội dung**

### **1. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

Đàm phán là thực tế cuộc sống. Hầu như bất cứ ai trong cuộc sống hàng ngày, mọi người đều có dịp để đàm phán, từ việc đơn giản nhất trong sinh hoạt đến những công việc kinh doanh lớn, đầu tư cao hoặc những vấn đề lớn trên thế giới. Chẳng hạn, việc thỏa thuận trong gia đình để đi chơi ngày chủ nhật, việc thương lượng với người khác để mua nhà, việc bàn bạc với đối tác để hợp tác kinh doanh, thỏa thuận trong Hiệp định thương mại Việt – Mỹ, thỏa thuận về vấn đề khu vực Trung Đông, thỏa thuận về vấn đề biển Đông...

Đối với mọi người, mặc cả (bargaining) và đàm phán (negotiation) đều đồng nghĩa như nhau để diễn tả những tình huống mang tính cạnh tranh, thắng thua (win-lose), chẳng hạn mặc cả về giá ở sàn giao dịch bất động sản, chợ trời, hay rút thăm trúng thưởng trúng xe hơi...; từ đàm phán để chỉ những tình huống thắng thắng (win-win) như tình huống xảy ra giữa hai bên đang cố gắng tìm kiếm giải pháp mà cả hai bên đều có thể chấp nhận được nhằm giải quyết một cuộc xung đột phức tạp.

Nhiều người cho rằng “trung tâm của sự đàm phán” là quá trình cho và nhận nhằm đạt đến một thỏa thuận. Tuy nhiên cho và nhận là một quá trình xã hội phức tạp. Nhiều yếu tố quan trọng nhất mang lại kết quả đàm phán không xảy ra trong khi đàm phán mà xảy ra trước khi các bên bắt đầu đàm phán, hoặc tạo nên bối cảnh xung quanh cuộc đàm phán.

## **1.1. Sự cần thiết và khái niệm đàm phán trong kinh doanh**

### **1.1.1. Sự cần thiết đàm phán diễn ra vì các lý do sau:**

Nhằm thỏa thuận làm thế nào để chia sẻ hay phân chia một nguồn lực có giới hạn, như đất đai, hay tài sản, hoặc thời gian.

Để sáng tạo một cái gì mới mà không bên nào có thể thực hiện được bằng chính nguồn lực của mình.

Nhằm giải quyết một số vấn đề hay cuộc tranh cãi giữa các bên.

### **1.1.2. Khái niệm**

Theo nghĩa rộng nhất: Đàm phán là quá trình giải quyết bất đồng thông qua những thỏa hiệp được các bên chấp nhận

Đàm phán là một hoạt động tác động lẫn nhau của những người chủ chốt đối mặt với những bất đồng và sự phụ thuộc lẫn nhau để tự nguyện tìm một giải pháp có thể cùng chấp nhận.

Đàm phán là quá trình giao tiếp giữa các bên thông qua trao đổi thông tin và thuyết phục nhằm đạt được những thỏa thuận về những vấn đề khác biệt trong khi giữa họ có những quyền lợi có thể chia sẻ và quyền lợi đối kháng.

*Đàm phán kinh doanh là bàn bạc, thỏa thuận giữa hai hay nhiều bên để cùng nhau nhất trí hay thỏa hiệp giải quyết những vấn đề kinh doanh có liên quan đến các bên.*

Như vậy giao dịch là để thiết lập các quan hệ, còn đàm phán để giải quyết các vấn đề có liên quan đến các bên. Nếu không có liên quan với nhau, trước hết là liên quan lợi ích vật chất, thì người ta không đàm phán với nhau.

## **1.2. Đặc điểm của đàm phán trong kinh doanh**

- Đàm phán là một khoa học
- Đàm phán là một nghệ thuật
- Đàm phán là một quá trình đôi bên không ngừng điều chỉnh nhu cầu, quan điểm lợi ích... để đi đến thống nhất ý kiến
- Đàm phán là sự thống nhất giữa hai mặt đối lập: đó là “hợp tác” và “xung đột”, qua quá trình thương lượng đạt mục tiêu đôi bên cùng có lợi.
- Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản.
- Giá cả là hạt nhân của đàm phán.
- Đàm phán không đơn thuần là quá trình theo đuổi nhu cầu lợi ích bản thân.
- Đàm phán không phải là thỏa mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế, mà là có giới hạn lợi ích nhất định.

## **2. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN VỀ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **2.1. Một số thuật cơ bản trong đàm phán**

#### **2.1.1. Thuật khẩn cầu**

Trong đời này, không ai không được người khác nhớ đến và không ai không cần đến người khác. Có nhiều cách yêu cầu, giúp đỡ, có cách thì được như của bố thí, có cách thì bị từ chối, có cách thì nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình. Vì sao ? Nguyên nhân căn bản là ở chỗ người đi nhờ giúp đỡ đã nắm được nghệ thuật khẩn cầu hay chưa.

Muốn nắm được nghệ thuật khẩn cầu, cần phải làm đúng mấy điều sau :

- Chọn đúng thời cơ
- Thành khẩn
- Chú ý lễ nghi
- Không khúm núm cũng không kهنh kiêu
- Cần phải nhẫn nại

#### **2.1.2. Thuật nói dối không ác ý**

Nói dối là xấu. Song trong giao dịch một câu nói dối không có ác ý có thể né tránh được nhiều điều phiền phức. Cần chú ý một số điểm sau :

- Nịnh nhưng không khoa trương
- Không được thổi phồng một câu nói dối
- Không nên nói dối quá nhiều
- Nói dối không được sơ hở
- Qua điện thoại nói dối dễ dàng hơn nói trực diện
- Hãy nhớ những câu nói dối của mình và luôn luôn nói đi đôi với làm

#### **2.1.3. Thuật chiêu theo sở thích**

- Phát hiện “điểm sáng” của đối tác. Cần biết cách khen ngợi người khác, biểu dương người khác với sự thông cảm và chân thành.

- Kích thích điểm hưng phấn, đàm đạo về thái độ của nhà doanh nghiệp đối với cuộc sống, về mối quan hệ giữa môi trường công tác, về thành công và thất bại, về con đường phát triển của họ.

- Tìm điểm hứng thú của đối tác

### **2.2. Các yếu tố của năng lực đàm phán**

#### **2.2.1. Khả năng diễn thuyết**

- Gạt bỏ tâm lý sợ sệt, khắc phục tâm trạng tâm lý hướng nội
- Làm rõ yếu lĩnh diễn thuyết :

“Ai” tức là làm rõ vai trò vị trí của mình trong buổi diễn thuyết, chỗ mạnh chỗ yếu của mình để phát huy tài năng.

“Với ai”

“Trong hoàn cảnh nào” chú ý môi trường diễn thuyết

“Nói gì” làm rõ tính chất, mục đích, chủ đề buổi nói chuyện, cần có sự chuẩn bị trước nội dung buổi nói chuyện.

- Vận dụng khéo tư liệu và số liệu

- Theo dõi tín hiệu “đèn xanh, đèn đỏ”

- Không chế ngữ điệu và âm lượng

- Chú ý tư thế diễn thuyết.

- Chuẩn bị trước trong đầu sẽ nói những nội dung gì, dẫn chứng số liệu và sự kiện gì

- Tùy cơ ứng biến

### **2.2.2. Khả năng thông ngữ**

*a. Tâm quan trọng:* Khả năng thông ngữ là chỉ năng lực không chế, chi phối và điều khiển của con người trong giao tiếp. Người có khả năng thông ngữ sẽ dễ dàng giành được mục tiêu trên bàn đàm phán. Đàm phán cần có thực lực, mưu kế, trí tuệ, biết kiềm chế tình cảm và điều khiển tình thế.

*b. Biện pháp tăng cường khả năng thông ngữ*

- Làm rõ đối tượng thông ngữ, khắc phục tính mù quáng

- Xây dựng hiện tượng bản ngã để thu hút đối tượng

- Giao lưu tình cảm, trở thành tri kỷ của người bị thông ngữ

*c. Điều tiết khả năng thông ngữ của bản thân*

- Khi giao thiệp với người có khả năng thông ngữ thấp hơn, nên kiểm tra phương vị tâm lý của mình.

- Khi giao tiếp với người có khả năng thông ngữ trung bình, cần biết đặc trưng tâm lý đối phương sẽ là tranh luận song cũng không dễ dàng “nghe”

- Khi giao tiếp với người có khả năng thông ngữ cao, nên thận trọng, đừng có ra vẻ ta đây. Tránh xảy ra cảnh “long hổ tương tàn”, phải kiềm chế để tránh xảy ra xung đột với đối tác.

### **2.2.3. Khả năng quyến rũ**

Đây là khả năng gây ấn tượng và hấp dẫn của một con người trong hoạt động giao dịch.

*a. Sự quyến rũ về phẩm chất*

- Chân thành đối xử với mọi người
- Chân thành ca ngợi chỗ mạnh của người khác
- Giả thiết mình ở địa vị đó mà thông cảm và quan tâm tới người khác

*b. Sự quyến rũ về học thức*

*c. Sự quyến rũ về tư thế: Tư thế là món quà đầu tiên cho đối tác*

- Phải luôn mỉm cười với mọi người
- Biểu đạt tình cảm bằng đôi mắt
- Ăn mặc đúng mực

*d. Sự quyến rũ về tính cách*

- Dám bộc lộ tình cảm thật sự của mình
- Khôi hài trong cuộc sống thường nhật

#### **2.2.4. Khả năng tự kiểm chế**

*a. Ba trạng thái bản ngã trong giao tiếp*

- Trạng thái bản ngã phụ mẫu
- Trạng thái bản ngã thành niên
- Trạng thái bản ngã nhi đồng

*b. Tự kiểm chế trong quá trình giao tiếp*

- Không chế trạng thái bản ngã
- Biết khoan dung
- Biết kiểm chế cơn giận dữ

### **2.3. Các nguyên tắc trong đàm phán**

#### **2.3.1. Các nguyên tắc cơ bản cần nắm vững**

- Đàm phán là một việc tự nguyện  
 - Đàm phán chỉ có thể bắt đầu khi ít nhất có một bên muốn thay đổi thỏa thuận hiện tại và tin rằng có thể đạt được một thỏa thuận mới thỏa mãn cả đôi bên.

- Chỉ xảy ra đàm phán khi các bên hiểu rằng: sự việc chỉ được quyết định khi có thỏa thuận chung, còn nếu sự việc có thể quyết định đơn phương bởi một bên thì không cần xảy ra đàm phán.

- Thời gian là một trong những yếu tố quyết định trong đàm phán.

- Một cuộc đàm phán thành công không có nghĩa là phải giành thắng lợi bằng mọi giá mà là đạt được điều mà cả hai bên đều mong muốn.

- Phẩm chất, năng lực, kỹ năng, thái độ và tình cảm của những người ngồi trên bàn đàm phán có ảnh hưởng quyết định đến tiến trình đàm phán.

- Để đàm phán thành công đòi hỏi người đàm phán phải biết xác định đúng mục tiêu, giải thỏa hiệp, biết thuyết phục đối tác, tạo thế cạnh tranh công bằng, công khai, chính trực, để cùng mở rộng lợi ích tổng thể.

### **2.3.2. Những sai lầm thường mắc phải trong đàm phán**

- Ngồi vào bàn đàm phán với một cái đầu đầy những định kiến
- Không xác định được người có quyền quyết định cuối cùng của phía đối tác
- Ngồi vào bàn đàm phán chỉ với một phương án duy nhất mà không có phương án thay thế, nên thường rơi vào thế bị động.
- Không biết cách nâng cao vị thế của mình
- Không kiểm soát được những yếu tố quan trọng như: thời gian, vấn đề cần giải quyết... mà đối tác kéo đi theo ý của họ.
- Để vượt khỏi tay quyền ra yêu cầu trước
- Không tận dụng được ưu thế về thời gian và địa điểm trong đàm phán
- Vội bỏ cuộc khi đàm phán có vẻ như đi vào chỗ bế tắc
- Không chọn được thời điểm hợp lý để kết thúc cuộc đàm phán

## **3. NỘI DUNG ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **3.1. Tên và chủng loại hàng hóa giao dịch mua bán**

“Tên hàng” là điều khoản quan trọng bậc nhất trong việc xác định đối tượng hợp đồng. Nếu điều khoản này không rõ ràng thì người ta không thể xác định chính xác loại hàng hóa muốn bán hoặc muốn mua.

- Tên thông thường của hàng hóa được ghi kèm với tên thương mại và tên khoa học của nó, phương pháp này dùng trong buôn bán hóa chất, cây giống, cây trồng.
- Tên hàng hóa được ghi kèm với địa danh sản xuất ra hàng hóa đó.
- Tên hàng được ghi kèm với tên nhà sản xuất ra hàng hóa đó.
- Tên hàng được ghi kèm với quy cách chính hoặc tính năng chủ yếu của hàng hóa.
- Tên hàng được ghi kèm với công dụng của hàng hóa.

### **3.2. Đàm phán về chất lượng hàng hóa mua bán**

Chất lượng hàng hóa rất phức tạp. Trong nhiều trường hợp phải dùng máy móc, thiết bị hiện đại mới xác định được. Phương pháp xác định chất lượng rất có ý nghĩa trong giao dịch đàm phán để xác định chất lượng hàng hóa. Người ta thường sử dụng các phương pháp sau đây để giao dịch đàm phán về chất lượng.

- Chất lượng theo mẫu.

- Chất lượng theo tiêu chuẩn quy định. Khi giao dịch đàm phán lấy thước đo chất lượng theo quy định của Nhà nước hoặc quốc tế.

- Chất lượng theo nhãn hiệu hàng hóa. Ví dụ: rượu Hồng Đào, chè Thanh Hương...

### **3.3. Đàm phán về số lượng hàng hóa mua bán**

Điều khoản này bao gồm các vấn đề về đơn vị tính số lượng hoặc trọng lượng của hàng hóa, phương pháp quy định số lượng và phương pháp xác định trọng lượng.

Phải xác định rõ đơn vị tính số lượng, nhiều khi do không chính xác đơn vị đo sẽ dẫn tới hiểu lầm. Do tập quán địa phương nhiều đơn vị đo lường cùng tên gọi nhưng lại có một nội dung khác.

#### **Phương pháp quy định số lượng:**

(1) Bên bán và bên mua quy định cụ thể số lượng hàng hóa giao dịch.

(2) Bên bán và bên mua quy định một cách phỏng chừng về số lượng hàng hóa giao dịch

#### **Phương pháp xác định trọng lượng:**

(1) Trọng lượng cả bì (Gross weight)

(2) Trọng lượng tịnh (Net weight)

### **3.4. Bao bì**

Trong điều khoản về bao bì, các bên giao dịch thường phải thỏa thuận với nhau những vấn đề về yêu cầu chất lượng của bao bì, phương thức cung cấp bao bì và giá cả của bao bì.

Để quy định chất lượng bao bì, người ta có thể sử dụng một số phương pháp sau:

- Quy định chất lượng bao bì phải phù hợp với một phương thức vận tải nào đó, ví dụ : bao bì thích hợp với vận chuyển đường sắt, đường biển, đường hàng không.

- Nói chung, việc cung cấp bao bì được thực hiện bằng một trong ba cách dưới đây, tùy theo sự thỏa thuận của các bên giao dịch.

(1) Bên bán cung cấp bao bì đồng thời với việc giao hàng cho bên mua. Đây là phương thức thông thường nhất, phổ biến nhất.

(2) Bên bán ứng trước bao bì để đóng gói, nhưng sau khi nhận hàng bên mua phải trả lại bao bì. Nói cách khác bên bán chỉ bán hàng hóa, còn bao bì được giữ lại để tiếp tục sử dụng. Phương thức này chỉ dùng đối với những loại bao bì có giá trị cao hơn giá trị hàng hóa.

(3) Bên bán yêu cầu bên mua gửi bao bì đến trước để đóng gói hàng hóa, sau đó mới giao hàng. Trường hợp này chỉ xảy ra khi nào bao bì thật khan hiếm và khi thị trường thuộc về người bán.

### **3.5. Đàm phán về giá cả hàng hóa**

Trong giao dịch thương mại, giá cả là một nội dung quan trọng. Giá cả mua bán phải là giá cả thị trường. Hai bên giao dịch với nhau phải thống nhất về mức giá, phương pháp xác định mức giá, cơ sở của giá cả và việc giảm giá. Trong giao dịch thương mại, bên bán thối giá và bên mua trả giá. Nguyên tắc đặt giá và trả giá trong giao dịch tuân thủ phương châm: “Ai đặt giá cao và giữ giá thường bán được giá cao”, “Ai trả giá thấp thường mua được giá rẻ”, “Ai nhượng bộ quá lớn sẽ bị thua thiệt”. Cho nên thối giá phải cao và nhượng bộ phải từ từ.

### **3.6. Đàm phán về thời hạn và địa điểm giao hàng.**

Nội dung cơ bản của thỏa thuận giao hàng là sự xác định thời hạn và địa điểm giao hàng, sự xác định phương thức giao hàng và việc thông báo giao hàng.

Thời hạn giao hàng là thời hạn mà người bán phải hoàn thành nghĩa vụ giao hàng. Nếu các bên giao dịch không có thỏa thuận gì khác, thời hạn này cũng là lúc di chuyển những rủi ro và tổn thất về hàng hóa từ người bán sang người mua (tùy thuộc vào điều kiện giao hàng theo thỏa thuận – xem tham khảo tài liệu trong Incoterms 2010).

Việc lựa chọn địa điểm giao hàng có liên quan chặt chẽ đến phương thức vận chuyển chở hàng hóa và điều kiện cơ sở giao hàng để tránh những trục trặc trong hàng hóa, tổn chi phí, mất mát.

Giao nhận về số lượng là xác định số lượng thực tế của hàng hóa giao bằng các phương pháp cân, đo, đếm. Việc giao nhận về số lượng ở đâu được tiến hành tùy theo điều khoản quy định trong các hợp đồng.

Giao nhận về chất lượng là việc kiểm tra hàng hóa về tính năng, công dụng, hiệu suất, kích thước, hình dáng và các chỉ tiêu khác của hàng hóa đó để xác định sự phù hợp giữa chúng với quy định của hợp đồng.

## **4. CÁC PHƯƠNG THỨC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **4.1. Đàm phán qua thư tín**

Một trong những cách thức đàm phán đơn giản và dễ thực hiện là đàm phán thông qua thư từ. Công việc được tiến hành thông qua việc viết thư: chào hàng, báo giá, đặt hàng, hoàn giá, chấp nhận... Các thư từ này được viết dưới nhiều dạng phong phú

Thư tín là công cụ giao tiếp không thể thiếu được trong cuộc sống và công tác hàng ngày. Người muốn làm giàu cần phải mở mang giao dịch và thu thập thông tin. Trao đổi thư tín là một trong những hình thức đạt được mục đích đó.

**- Cách viết thư chúc mừng:**

Khi ta bận công việc không đến chúc mừng được, viết thư chúc mừng cũng nói lên tình cảm của mình, làm bạn bè hài lòng. Không những thế, thư chúc mừng còn làm cho quan hệ gắn bó hơn, có lợi cho việc hai bên trao đổi thông tin, mở mang các kênh tiêu thụ hàng hóa.

**- Cách viết thư cảm ơn:**

Người khác hoặc tổ chức giúp mình rất nhiều, ta nên viết thư cảm ơn để nói lên tâm lòng biết ơn của mình.

**- Cách viết thư hỏi hàng (the enquiry):**

***Phần mở đầu***

Trong trường hợp hai bên chưa có quan hệ với nhau trước đó, thì trong phần mở đầu cần trình bày nguyên nhân chọn đối tượng của mình.

Trong trường hợp hai bên có sẵn mối quan hệ từ trước thì có thể bớt phần nghi thức và trực tiếp đề cập đến chủ đề chính.

***Nội dung chính của thư***

Thông báo cho người bán biết mình đang cần loại hàng gì, yêu cầu người bán gửi Catalogue, mẫu hàng... đồng thời cho biết giá cả, chất lượng hàng hóa, số lượng có khả năng cung cấp, thời hạn giao hàng, điều kiện thanh toán và mọi điều kiện cần thiết khác.

Có thể cho người bán biết, sau lần này yêu cầu này sẽ mở ra khả năng phát triển quan hệ giữa hai bên.

***Phần kết***

Mong người bán đáp ứng yêu cầu của mình, mong thư phúc đáp

**- Cách viết thư chào hàng, báo giá (offer):**

Trong buôn bán, chào hàng- báo giá là việc người bán thể hiện rõ ý định bán hàng của mình

**Có nhiều loại thư chào hàng:**

+ **Chào hàng thụ động:** là chào hàng của người bán nếu trước đó nhận được những yêu cầu (thư hỏi hàng) của người mua, chào hàng thụ động còn có tên gọi là trả lời thư hỏi hàng (reply to enquiry)

+ **Chào hàng chủ động**: là người bán chủ động chào hàng khi chưa nhận được thư hỏi hàng của người mua. Căn cứ vào sự ràng buộc trách nhiệm của người chào hàng ta có hai loại chào hàng chính.

- **Chào hàng cố định** (firm offer) là việc chào bán một lô hàng nhất định, trong đó nêu rõ thời gian mà người chào hàng bị ràng buộc trách nhiệm vào lời đề nghị của mình. Thời gian này còn gọi là thời gian hiệu lực của chào hàng cố định. Trong thời gian hiệu lực, nếu người mua chấp nhận hoàn toàn lời chào hàng đó thì hợp đồng được coi như được ký kết.

- **Chào hàng tự do** (free offer) là loại chào hàng không ràng buộc trách nhiệm của người phát ra nó, cùng một lúc với cùng một lô hàng người ta có thể chào hàng tự do cho nhiều khách hàng. Trong chào hàng tự do cần ghi rõ “ chào hàng không cam kết” – “offer without engagement”

**- Cách viết thư hoàn giá (counter offer):**

Hoàn giá là một đề nghị mới do một bên mua (hoặc bán) đưa ra, sau khi nhận được chào hàng (hoặc đặt hàng) của bên kia nhưng không chấp nhận hoàn toàn chào hàng (hoặc đặt hàng) đó.

Khi hoàn giá, chào giá trước đó coi như hủy bỏ. Trong buôn bán nội địa hoặc quốc tế, mỗi lần giao dịch phải qua nhiều lần hoàn giá mới đi đến kết thúc.

**- Cách viết thư chấp nhận (acceptance)**

Sau khi bên bán và bên mua qua những lần báo giá (chào hàng) và trả giá (hoàn giá), đặt hàng, cuối cùng đi đến ký kết hợp đồng mua bán. Khi ấy, trong Fax hoặc Telex chỉ cần viết chữ chấp nhận Accept là đủ. Nhưng sau đó vẫn phải viết thư chấp nhận theo đúng nguyên tắc.

**- Cách viết thư đặt hàng (order)**

Trên cơ sở chào hàng, báo giá hoặc chấp nhận giá do bên bán đưa ra, bên mua sẽ lập đơn đặt hàng gửi cho bên bán, thông thường, một đơn đặt hàng đầy đủ gồm có các mục sau: Tên hàng, chất lượng, số lượng, giá cả, thời hạn giao hàng, phương thức thanh toán...

**- Cách viết thư xác nhận (confirmation)**

Sau khi thống nhất với nhau các điều kiện giao dịch, hai bên mua và bán ghi lại kết quả đã đạt được, rồi trao đổi cho đối phương. Đó là văn bản xác nhận (confirmation)

Văn bản do bên bán xác lập gọi là giấy xác nhận bán hàng, văn bản do bên mua lập gọi là giấy xác nhận mua hàng.

Xác nhận thường lập thành hai văn bản, bên lập xác nhận ký trước, rồi gửi bên kia, bên kia ký xong giữ lại một bản và gửi trả lại một bản.

#### **4.2. Đàm phán qua điện thoại, điện tử tin học**

Ngày nay, cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật thông tin liên lạc thì phương thức đàm phán qua điện thoại ngày càng trở nên phổ biến. Ưu điểm nổi bật của phương thức này là tiết kiệm được thời gian, nó cho phép ta nắm bắt được cơ hội kinh doanh nhanh chóng. Tuy nhiên, đàm phán qua điện thoại thì không có gì làm bằng chứng hợp pháp cho sự thỏa thuận của các bên. Do đó người ta thường sử dụng kết hợp đàm phán điện thoại với dùng telefax.

Đàm phán qua điện thoại thường sử dụng để thỏa thuận các chi tiết nhỏ trong hợp đồng, hoặc hợp đồng kinh doanh đơn giản với quy mô nhỏ. Sự phát triển của điện tử tin học đã làm cho quá trình đàm phán phong phú về nội dung lẫn hình thức. Điển hình là đàm phán qua Internet. Đàm phán qua mạng Internet cho phép đàm phán đa phương, song phương với đặc điểm và thời gian trải rộng toàn cầu.

#### **4.3. Đàm phán trực tiếp**

Đàm phán trực tiếp truyền thống là sự gặp gỡ mặt đối mặt giữa các bên để thỏa thuận các điều khoản trong hợp đồng. Trong quá trình đàm phán trực tiếp thì các bên nắm bắt được tâm lý và phản ứng của nhau một cách trực tiếp thông qua cử chỉ, vẻ mặt, điệu bộ...qua đó các bên có thể tác động đến quan điểm và mong muốn của nhau bằng cách thức cụ thể để đi đến sự thống nhất chung, tìm ra giải pháp dung hòa lợi ích của các bên.

Phương thức đàm phán này đòi hỏi chi phí cao cho các hoạt động đón tiếp, đi lại và ăn ở của đối tác. Phương thức đàm phán trực tiếp đẩy nhanh tốc độ giải quyết và nhiều khi là lối thoát duy nhất cho những cuộc đàm phán qua thư tín, điện thoại điện tử đã kéo dài lâu mà vẫn chưa đạt được kết quả.

Do phương thức này chịu chi phí cao cả về thời gian và tiền bạc, do đó nó chỉ phù hợp cho đàm phán ký kết những hợp đồng lớn, phức tạp cần có sự thỏa thuận chi tiết.

Để đạt được thành công trong đàm phán kinh doanh thì các phương thức đàm phán trên cần sử dụng kết hợp và bổ sung cho nhau. Khi mở đầu quá trình giao tiếp thì nhà đàm phán nên sử dụng phương thức đàm phán qua điện thoại, fax còn khi muốn đạt được kết quả nhanh chóng dứt điểm cuộc đàm phán kéo dài thì nên sử dụng phương thức đàm phán trực tiếp.

## **5. CÁC PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

### **5.1. Các hình thức đàm phán kinh doanh**

Đàm phán kinh doanh có thể phân loại bằng nhiều tiêu thức khác nhau.

- Căn cứ vào quốc tịch các chủ thể đàm phán người ta chia đàm phán kinh doanh trong nước và quốc tế. Những dạng đàm phán này thường có đặc trưng về ngôn ngữ, luật pháp, văn hóa, tôn giáo, dân tộc..

- Căn cứ vào số lượng các đối tác tham gia đàm phán

+ Đàm phán song phương

+ Đàm phán đa phương

- Căn cứ vào nội dung của cuộc đàm phán

+ Đàm phán đầu tư

+ Đàm phán thương mại

+ Đàm phán xây dựng

+ Đàm phán cung cấp thiết bị

+ Đàm phán cung cấp nhân lực...

- Căn cứ vào tiến trình đàm phán

+ Đàm phán sơ bộ

+ Đàm phán chính thức

- Căn cứ vào chu trình đàm phán

+ Đàm phán một vòng

+ Đàm phán nhiều vòng

### **5.2. Phong cách đàm phán kinh doanh**

Trong quá trình đàm phán tùy từng cuộc đàm phán, từng đối tác đàm phán ta có thể sử dụng linh hoạt các phong cách đàm phán.

#### **5.2.1. Phong cách cạnh tranh**

Các bên tham gia đàm phán hoặc mỗi bên đều hướng về quyền lợi của mình, theo đuổi mục đích bằng cái giá của phía bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác.

Phong cách này được sử dụng khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng. Khi đàm phán ngay từ đầu xác định mục tiêu của mình, không thay đổi mục tiêu. Nếu đáp ứng hay không đáp ứng được giải quyết dứt khoát trong thời gian ngắn.

Khi gặp vấn đề nảy sinh đột xuất, không lâu dài trong đàm phán cũng có thể dùng phong cách cạnh tranh.

Phong cách cạnh tranh sử dụng đúng lúc, đúng chỗ rất có lợi thế. Phong cách này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của chủ thể và các thành viên đoàn đàm phán. Mặt hạn chế là không duy trì được quan hệ lâu dài và dễ bị bế tắc trong đàm phán.

### **5.2.2. Phong cách hợp tác**

Phong cách hợp tác là sự tin tưởng, dứt khoát, trong đó cả hai bên hoặc các bên đàm phán cùng làm việc với nhau để cố gắng tìm ra các giải pháp liên kết và thỏa mãn tất cả các bên có liên quan.

Sử dụng phong cách hợp tác khi các bên đàm phán đều có thiện ý và đều mong muốn tìm giải pháp phù hợp với cả hai hay nhiều bên. Sự hợp tác bao giờ cũng chứa đựng trong đó sự tự nguyện, chân thành và cùng mục đích.

Phong cách hợp tác trong đàm phán để tạo dựng các mối quan hệ lâu dài, bền vững. Sử dụng phong cách hợp tác tạo sự liên hệ chặt chẽ, tin tưởng nhau và cùng dắt nhau tiến xa lên phía trước. Khi đàm phán gặp những vấn đề phức tạp, chuyên môn sâu, sử dụng phong cách hợp tác sẽ quy tụ sự hiểu biết của mọi người vào vấn đề hóc búa. Vấn đề sẽ được bàn thảo kỹ và giải quyết đúng đắn và có hiệu quả.

Đàm phán sử dụng phong cách này rất hữu ích. Do đó nguyên tắc chung của đàm phán là hãy bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác.

### **5.2.3. Phong cách lẩn tránh**

Phong cách lẩn tránh là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề. Bên tham gia né tránh vấn đề, không bộc lộ mục tiêu, ý định và không tỏ rõ thái độ.

Sử dụng phong cách lẩn tránh khi gặp vấn đề không quan trọng, những vấn đề thứ yếu nhưng lại khó bày tỏ. Hoặc khi gặp những vấn đề không liên quan đến lợi ích của mình. Khi đó dù đôi tác có đưa ra để đàm phán cũng phải tìm cách lờ đi, không đề cập khi trình bày, đánh trống lảng.

Trong trường hợp chúng ta đang thiếu thông tin, thông tin chưa chắc chắn cần thu thập thêm các thông tin về vấn đề đàm phán ta cũng sẽ sử dụng phong cách lẩn tránh. Ở đây lẩn tránh chỉ là tình thế.

### **5.2.4. Nhượng bộ, thỏa hiệp**

Phong cách nhượng bộ là có tính hợp tác nhưng lại không dứt khoát, bỏ qua một số quyền lợi của mình để thỏa mãn phía bên kia. Nhượng bộ thỏa hiệp cũng rất cần thiết trong đàm phán. Vấn đề là nhượng bộ, thỏa hiệp có nguyên tắc.

Sử dụng thỏa hiệp khi vấn đề tương đối quan trọng nhưng hậu quả của việc không thỏa hiệp, nhượng bộ còn nguy hiểm hơn. Hậu quả không nhượng bộ có khi

rất lớn, ảnh hưởng sâu rộng, nhiều mặt đến chúng ta thì phải nhượng bộ. Sự tính toán lợi hại trước khi nhượng bộ là rất qua trọng.

Trong trường hợp khác khi hai bên khăng khăng với mục tiêu của mình. Nếu không nhượng bộ cuộc đàm phán sẽ bế tắc và thất bại là một nguy hại đối với chúng ta thì phải nhượng bộ. Nguyên tắc là nhượng bộ từ từ.

Người ta còn sử dụng phong cách thỏa hiệp nhượng bộ khi cần giải pháp tạm thời. Tính chất tạm thời bảo đảm cho ta một lợi ích trước mắt, cho ta thời gian chuẩn bị tốt hơn cho giải quyết vấn đề. Tạm thời nhất trí cũng là phương pháp để thăm dò nhau và việc thực hiện tạm thỏa thuận chưa ảnh hưởng lớn tới toàn bộ tiến trình hoạt động.

Trong trường hợp thời gian thực hiện quan trọng hơn bản thân vấn đề thỏa thuận, khi đó ta có thể thỏa hiệp, nhượng bộ để tập trung sức, tranh thủ thời gian giải quyết vấn đề. Đó là cách để tạo thế và lực mới trên bàn đàm phán tiếp theo.

Nếu không còn cách nào tốt hơn là nhượng bộ, thỏa hiệp thì ta phải sử dụng phong cách này. Đôi khi đây là giải pháp cuối cùng.

#### **5.2.5. Phong cách chấp nhận**

Chấp nhận là thỏa mãn các yêu cầu của đối tác. Trong cuộc sống cũng như trên bàn đàm phán nhiều tình huống xảy ra buộc ta phải chấp nhận ý kiến của đối tác và thỏa mãn các yêu cầu của đối tác.

Sử dụng chấp nhận khi ta cảm thấy mình chưa chắc chắn đúng. Nếu ta khăng khăng vấn đề có thể bộc lộ điểm yếu và đối phương tấn công gây thiệt hại lớn.

Trong trường hợp nếu chúng ta biết rằng chấp nhận vấn đề này đối tác sẽ chấp nhận vấn đề khác mà xét toàn cục thì có lợi cho ta hoặc không gây thiệt hại cho ta, trường hợp này ta nên chấp nhận.

Khi mục đích thiết lập các quan hệ lâu dài là quan trọng ta tạm thời chấp nhận để phát triển mối quan hệ. Điều đó không có nghĩa là ta sẽ chấp nhận mãi, ở đây chấp nhận tạo môi trường tốt, điều kiện gây dựng niềm tin và quan hệ lâu dài thì chấp nhận sẽ rất tốt.

Có trường hợp vấn đề nêu ra nếu tiếp tục tranh luận sẽ gây khó khăn cho ta, gây nguy hại cho ta thì cũng nên chấp nhận hoặc khi vấn đề đối tác nêu lên là đúng, không thể bác bỏ hoặc không đủ lý lẽ bác bỏ, cũng phải nhượng bộ.

#### **5.2.6. Các nguyên tắc chung khi sử dụng các phong cách đàm phán**

*Nguyên tắc 1:*

Không thể sử dụng tất cả các phong cách trong mọi trường hợp. Điều đó không có nghĩa là chỉ sử dụng một phong cách trong đàm phán mà tùy từng vấn đề mà sử dụng phong cách này hay phong cách kia.

*Nguyên tắc 2:*

Nhìn chung nên bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác. Nó tạo ấn tượng tốt đẹp ngay khi bắt đầu đàm phán. Thái độ hữu hảo, tinh thần xây dựng và nguyên vọng chính đáng là tiền đề cho cuộc đàm phán có hiệu quả, thành công.

*Nguyên tắc 3:*

Linh hoạt sử dụng các phong cách trong quá trình chuyển hóa nhu cầu của ta và đối tác thành các quyết định cuối cùng. Vấn đề là mềm dẻo trong phương pháp, nhất quán về nguyên tắc.

Nếu vấn đề là quan trọng cho các mối quan hệ lâu dài, thành công lớn thì nên hợp tác. Nếu cần giải quyết vấn đề nhanh chóng có thể sử dụng phong cách cạnh tranh, chấp nhận, thỏa hiệp. Nếu duy trì các mối quan hệ là quan trọng ta có thể thỏa hiệp, hợp tác, chấp nhận hoặc lẩn tránh.

## **6. CÁC YẾU TỐ ĐÀM PHÁN VÀ SÁCH LƯỢC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **6.1. Ba yếu tố của đàm phán**

Thế giới hiện thực là chiếc bàn đàm phán khổng lồ, mỗi can người sống trong đó không lúc nào là không đàm phán. Đầu tư, quản lý, mua bán, cưới xin, không có việc gì là không cần đến đàm phán. Tuy nhiên mỗi cuộc đàm phán trong thế giới này, từ đàm phán ngoại giao đến mua bán nhà cửa, từ đầu chí cuối đều bao gồm ba yếu tố tính chất quyết định:

#### **6.1.1. Bối cảnh**

Bối cảnh là nhân tố hạt nhân của cuộc đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định của mình sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình kinh tế của đối tác, vấn đề ưu tiên, giá cả, nhu cầu thực sự và sức ép từ bên ngoài.

Trong quá trình đàm phán, sách lược chung là giấu kín bối cảnh của mình, thăm dò bối cảnh của đối tác. Ta càng biết nhiều về lợi ích, sự hạn chế và điểm chết của đối tác bao nhiêu thì có lợi bấy nhiêu. Vậy thăm dò bối cảnh như thế nào ?

- Triển khai sớm. Triển khai sớm thì dễ dàng thăm dò bối cảnh đối tác.
- Bí mật điều tra.
- Tìm đúng đối tượng
- Quan sát hành động nhượng bộ của đối tác

### **6.1.2. Thời gian**

Thời gian đàm phán là cả một quá trình :

- Thời gian chuẩn bị đàm phán
- Thời điểm bắt đầu đàm phán
- Thời điểm trong quá trình đàm phán (giằng co, gây cản, thỏa thuận)
- Thời điểm kết thúc đàm phán

Đàm phán không là một thời điểm, mà là một quá trình, có khởi điểm và kết điểm (còn gọi là điểm chết). Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần đến “điểm chết” mới có được kết quả. Vì vậy, nếu trong cuộc đàm phán để đối tác biết được điểm chết của mình sẽ không có lợi. Đối tác sẽ nấn ná đến gần điểm chết mới tung con át chủ bài để buộc ta nhượng bộ.

- Cần phải kiên nhẫn. Vì nhượng bộ hoặc thỏa thuận thường xuất hiện vào lúc gần hoặc sau điểm chết, vì vậy người đàm phán cần phải kiên nhẫn và chịu đựng sức ép của đối tác. Cần phải học cách kiềm chế khả năng tự vệ, bình tĩnh và nhanh trí chớp lấy thời cơ.

- Quyết không cho đối phương biết điểm chết của mình.

- Quan sát thái độ của đối tác.

- Biết chắc là có lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt. Sức ép thường xuất hiện khi gần tới điểm chết, vì vậy không thể đạt được kết quả tốt đẹp nhanh chóng, nếu thiếu kiên quyết và thiếu kiên trì.

### **6.1.3. Quyền lực**

Người nào cũng có quyền lực, còn quyền lực mạnh hay yếu phụ thuộc rất lớn vào lòng tự tin của ta mạnh mẽ hay yếu ớt, vào việc ta khéo sử dụng nó như thế nào để đạt được mục đích của mình.

- Quyền lực tiềm tàng. Đó chỉ là những thứ mà theo tập quán hoặc trong nhận thức người ta cho rằng không thể thách thức và vượt qua.

- Quyền lực hợp pháp. Thường biểu hiện bằng bằng giá và công văn. Cần phải nhớ rằng khi nào nhận biết được và tuân thủ thì quyền lực mới có hiệu lực, cho nên có thể nghi ngờ và thách thức quyền lực hợp pháp.

- Quyền lực mạo hiểm. Mạo hiểm là sự kết hợp lòng dũng cảm và hiểu biết.

- Quyền lực hứa hẹn. Bất cứ kế hoạch gì cũng cần có sự hứa hẹn của người khác để phối hợp hành động.

- Quyền lực chuyên môn

## **6.2. Sách lược đàm phán trong kinh doanh**

Nói chung, sách lược đàm phán biến hóa theo nội dung, thời gian, địa điểm và môi trường đàm phán, một số sách lược cơ bản như sau :

- Tạo ra cạnh tranh. Trong đàm phán trước tiên cần có quan điểm cạnh tranh, cần cho đối tác biết rằng mình không phải chỉ mỗi cơ may làm ăn này, đối tác không phải là bạn hàng duy nhất.

- Từng bước tiến tới.

- Gây áp lực. Trong đàm phán, bí quyết cơ bản đạt được hiệu quả cuối cùng là buộc đối tác tăng dần đầu tư về thời gian và tinh thần.

- Giả câm giả điếc.

- Nêu ra mục tiêu cao. Khi đàm phán, nêu ra yêu cầu cao hơn dự tính để có thể thỏa hiệp, đặt ra mục tiêu cao hơn sẽ được lời lớn.

- Trao đổi vị trí

- Giấu giếm tình cảm. Khi đàm phán cần phải lạnh lợi, đừng bộc lộ nội tâm của mình. Nếu để đối tác biết được động cơ, quyền hạn và thời hạn cuối cùng của mình, tức là nắm được bối cảnh và điểm chết, ta sẽ rơi vào thế bất lợi.

- Tùy cơ ứng biến

- Tránh việc thỏa thuận nhanh chóng

- Dùng để đối tác mất thể diện. Trong đàm phán vừa phải làm đối tác nhượng bộ từng bước vừa phải bảo đảm thể diện cho họ. Cần chuẩn bị những nấc thang để đối tác nhượng bộ trong danh dự và thoải mái tinh thần.

## **7. NGHỆ THUẬT ĐẢM BẢO THÀNH CÔNG TRONG ĐÀM PHÁN**

### **7.1. Nghệ thuật “trả lời” trong đàm phán**

Làm thế nào trong khi đàm phán trả lời không bị hớ, đó là vấn đề những người đàm phán đều cảm thấy đau đầu. Có thể tham khảo mấy cách sau đây:

- Kéo dài thời gian. Khi đối tác nêu vấn đề, ta đừng trả lời ngay. Ta có thể hỏi đối phương một cách lịch sự: “xin lỗi, tôi chưa nghe rõ ngài vừa nãy nói gì, xin nhắc lại”. Khi đối tác nói lại một lần nữa thì tự nhiên ta cũng nghĩ ra câu trả lời.

- Đánh trống lảng, hướng sang một vấn đề khác, hướng khác.

- Hỏi lại đối tác. Có những vấn đề ta không tiện trả lời hỏi lại đối phương, để họ nói rõ quan điểm trước.

- Mập mờ. Trong đàm phán, ít khi trả lời khẳng định hay phủ định. Đối với một vấn đề khó, ta có thể mập mờ, vòng vo sang vấn đề khác.

- Trả lời một số vấn đề. Có khi đối tác đưa ra rất nhiều vấn đề, trong đó có cái không thể nói ra, ta có thể trả lời một số câu hỏi.

- Hỏi một đằng trả lời một nẻo. Đó là phương pháp lảng tránh vấn đề. Ta hãy tùy cơ ứng biến.

- Nhún vai (không có gì để nói), đối với vấn đề không tiện trả lời, ta có thể dùng phương pháp này.

## 7.2. Nghệ thuật “nghe” trong đàm phán

Học cách “nghe”, cũng là một nghệ thuật xã giao, một khả năng cơ bản trong đàm phán. Nghệ thuật nghe trong đàm phán có các chức năng sau:

*Thứ nhất*, có thể thỏa mãn nhu cầu đối tác. Ta chú ý lắng nghe người ta nói, chứng minh cho họ biết ta luôn luôn tôn trọng người khác và có thể thỏa mãn nhu cầu tự trọng của đối tác.

*Thứ hai*, có thể biết được bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của đối tác, để thừa cơ giành thắng lợi.

*Thứ ba*, có thể biết được đối tác đã thực sự hiểu lời nói của mình hay chưa.

*Thứ tư*, có thể làm cho quan hệ con người gần bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.

### **Để có thể nghe một cách chăm chú, hiệu quả cần :**

- Nghe một cách hứng thú, tích cực.
- Khi nghe cần chú ý quan sát cả thái độ và cử chỉ của người nói.
- Tránh ngắt lời đối tác.
- Không xao nhãng hoặc phân tán tư tưởng.
- Phải cố gắng ghi chép những gì mình nghe được.
- Thể hiện cho đối tác biết sự tập trung chú ý và quan tâm của bạn đến điều họ trình bày.
- Trong đàm phán cố gắng giữ bình tĩnh, tránh giận dữ trong mọi tình huống.
- Hãy luôn nhớ không thể đồng thời vừa nghe, vừa nói tốt được.

## 7.3. Nghệ thuật “hỏi” trong đàm phán

Trong quá trình đàm phán thường sử dụng các câu hỏi sau để thay đổi tình hình đàm phán.

- **Câu hỏi đóng:** là những câu hỏi chờ đợi một trong hai câu trả lời: có hoặc không. Câu hỏi đóng sẽ dẫn đến việc tạo bầu không khí căng thẳng trong đàm phán vì chúng thu hẹp đột ngột các thủ đoạn của đối tượng. Mục đích câu hỏi đóng là nhận được luận cứ có cơ sở cho câu trả lời của chính đối tượng.

Việc đặt câu hỏi đóng chứa đựng mỗi nguy hiểm ở chỗ dễ gây ấn tượng hình như hỏi cung đối tượng, trọng tâm đàm thoại chuyển dịch về phía đối tượng bị mất khả năng bày tỏ ý kiến của mình.

- **Câu hỏi mở:** Đối với câu hỏi này không thể trả lời có hoặc không được, chúng đòi hỏi phải có lời giải thích tại sao.

Câu hỏi mở có dạng: cái gì? Như thế nào? Tại sao?

Nhờ câu hỏi mở chúng ta bước vào một giai đoạn mới của đàm phán độc thoại chuyển thành đối thoại. Đặc điểm câu hỏi mở:

+ Đối tượng phải cân nhắc lời lẽ và câu trả lời.

+ Đối tượng có điều kiện tự lựa chọn thông tin, cứ thế trình bày mà không cần chuẩn bị.

+ Điểm quan trọng là đối tượng trở thành nguồn ý kiến và đề xuất vấn đề phát triển mối quan hệ hợp tác sau này.

Nên sử dụng câu hỏi mở trong trường hợp cần bổ sung thông tin hoặc khi muốn tìm hiểu động cơ thái độ mục đích của đối tượng.

Nếu sử dụng câu hỏi mở chúng ta có thể mất khả năng kiểm soát diễn biến đàm phán.

- **Câu hỏi hùng biện:** Phục vụ việc khảo sát vấn đề sâu sát hơn, cũng có thể pha loãng vấn đề trong một số trường hợp.

Mục đích của câu hỏi hùng biện:

Gợi lên những vấn đề mới, chỉ ra những vấn đề chưa được giải quyết hay duy trì sự ủng hộ của các thành viên tham gia đàm phán đối với lập trường của chúng ta. Vấn đề là làm sao đặt được câu hỏi ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.

- **Câu hỏi chuyển hướng đột ngột:** Nhằm duy trì cuộc đàm phán theo hướng đã định hoặc đưa ra một loạt những vấn đề mới.

Dạng câu hỏi này vừa để khai thác thông tin vừa chuyển hướng khi đối tượng cản trở vấn đề và chúng ta muốn tránh điều đó.

Vấn đề nguy hiểm ở đây là phá vỡ thế cân bằng của chúng ta và đối tượng đàm phán.

- **Câu hỏi để suy nghĩ:** Buộc đối tượng phải cân nhắc cẩn thận trước khi nêu ý kiến.

Mục đích câu hỏi này nhằm xây dựng bầu không khí thân thiện, hiểu biết lẫn nhau. Chúng đặc biệt có lợi khi nhắc lại một phần các ý kiến đã phát biểu. Câu hỏi này có tác động:

- + Đối tượng cần phải cân nhắc ý kiến đã phát biểu.
- + Tạo bầu không khí thuận lợi, hiểu biết lẫn nhau.
- + Tạo điều kiện cho đối tượng cải chính bổ sung lập trường đã được trình bày.

#### **7.4. Nghệ thuật “thách giá” trong đàm phán**

- Nếu người bán thách giá thấp thì người bán được với giá thấp.
- Nếu người bán thách giá cao thì người bán được với giá cao.
- Nếu người bán thách giá cao bất ngờ và kiên quyết đến cùng thì thường thu được kết quả tốt trong trường hợp đàm phán không bị thất bại.

Vận dụng bí quyết trên, thách giá cao, nhượng bộ phải từ từ

#### **7.5. Nghệ thuật “trả giá” trong đàm phán**

- Người mua trả giá thấp thường mua được giá thấp.
- Nếu người mua lần đầu đã nhượng bộ quá lớn, thì sẽ làm cho người bán giữ giá. Cho nên người mua cần phải nhượng bộ dần dần.
- Người nào nhượng bộ trước vấn đề quan trọng thì người đó sẽ thất bại.
- Nếu thông báo cho đối tác giá thành của mình thì thường nhanh chóng đạt được thỏa thuận.

- Đạt được thỏa thuận nhanh quá có hại cho cả hai phía.

#### **7.6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán**

Trong quá trình đàm phán, thường xuất hiện những bế tắc như cãi nhau, giận nhau, bỏ đi, ảnh hưởng tới quá trình đàm phán. Lúc đó, hãy áp dụng những phương pháp sau :

- Dễ trước khó sau: Trước khi đàm phán, cần phân tích và đánh giá đầy đủ quan điểm, nhu cầu của hai bên và những vấn đề có thể nảy sinh. Nếu hai vấn đề trở lên cần giải quyết cùng một lúc thì chọn cái dễ giải quyết trước để tạo bầu không khí thuận lợi.

- Vòng vèo tiến lên. Có vấn đề đưa ra ngay đối tác có thể khó chấp nhận, nên tìm cách tiếp cận dần dần từ nhiều phía.

- Chọn cái đồng nhất để lại cái bất đồng. Khi hai bên có sự bất đồng lớn, ta nên chọn cái đồng nhất thỏa thuận trước, cái bất đồng để lại, nếu không ta sẽ không thu được cái gì.

- Tạm thời đình chỉ quá trình đàm phán. Khi hai bên giữ nguyên ý kiến của mình, không chịu nhượng bộ, đàm phán có thể bị bế tắc, nên tạm thời đình chỉ đàm phán, để hai bên bình tĩnh hoặc xoay chuyển thì mở lại đàm phán.

## B. Câu hỏi và bài tập thực hành

1. Trình bày khái niệm và đặc điểm của đàm phán kinh doanh?
2. Trong kinh doanh, nhà kinh doanh cần có những phẩm chất nào?
3. Trình bày nội dung một số thuật cơ bản trong đàm phán?
4. Anh chị hiểu như thế nào về khả năng thống ngự trong đàm phán?
5. Anh chị hiểu như thế nào về khả năng tự kiềm chế trong đàm phán?
6. Nêu một số nguyên tắc cơ bản trong đàm phán?
7. Trong đàm phán kinh doanh người ta thường mắc những sai lầm nào?
8. Nêu một số đặc trưng của phương thức đàm phán trực tiếp?
9. Nêu đặc trưng của một số phong cách đàm phán kinh doanh?
10. Nêu một số sách lược đàm phán kinh doanh ? Cho ví dụ minh họa?
11. Đặc điểm của kiểu người biết tất cả, kiểu người bình tĩnh khó lay chuyển. Khi đàm phán với họ cần phải lưu ý những vấn đề gì?
12. Anh chị hiểu như thế nào về nghệ thuật “trả giá” trong đàm phán. Cho ví dụ minh họa?
13. Anh chị hiểu như thế nào về nghệ thuật “thách giá” trong đàm phán. Cho ví dụ minh họa?
14. Anh chị hiểu như thế nào về nghệ thuật “khắc phục bế tắc” trong đàm phán. Cho ví dụ minh họa?
15. Trong đàm phán kinh doanh ta có thể gặp những kiểu người nào ? Cách xử lý khi gặp những kiểu người như vậy ?

**Bài tập:** Tình hình tài chính của ông A đang trong tình trạng rất khó khăn (Các khoản nợ đã đáo hạn, chủ nợ thúc ép trả nợ...), vì vậy ông A quyết định phải bán gấp căn nhà (là tài sản còn lại duy nhất) để trả nợ. Tuy nhiên, trong bối cảnh giao dịch về bất động sản đang trong tình trạng “đóng băng” rất khó tìm được người mua, nay đã có người đến có ý định muốn mua căn nhà đó.

Theo anh chị:

1. Những chiến lược nào ông A tuyệt đối không được áp dụng trong tình huống này khi đàm phán hợp đồng? Giải thích?
2. Chiến lược nào được coi là tối ưu để ông A áp dụng trong tình huống này khi đàm phán hợp đồng? Giải thích?

## C. Ghi nhớ

Đàm phán là thực tế cuộc sống. Hầu như bất cứ ai trong cuộc sống hàng ngày, mọi người đều có dịp để đàm phán, từ việc đơn giản nhất trong sinh hoạt đến những

công việc kinh doanh lớn, đầu tư cao hoặc những vấn đề lớn trên thế giới. Chẳng hạn, việc thỏa thuận trong gia đình để đi chơi ngày chủ nhật, việc thương lượng với người khác để mua nhà, việc bàn bạc với đối tác để hợp tác kinh doanh, thỏa thuận trong Hiệp định thương mại Việt – Mỹ, thỏa thuận về vấn đề khu vực Trung Đông, thỏa thuận về vấn đề biển Đông...

Đàm phán kinh doanh là bàn bạc, thỏa thuận giữa hai hay nhiều bên để cùng nhau nhất trí hay thỏa hiệp giải quyết những vấn đề kinh doanh có liên quan đến các bên.

Trong quá trình đàm phán tùy từng cuộc đàm phán, từng đối tác đàm phán ta có thể sử dụng linh hoạt các phong cách đàm phán.

Thế giới hiện thực là chiếc bàn đàm phán khổng lồ, mỗi can người sống trong đó không lúc nào là không đàm phán. Đầu tư, quản lý, mua bán, cưới xin, không có việc gì là không cần đến đàm phán.

## CHƯƠNG 2. TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH

### **Giới thiệu:**

Tổ chức đàm phán kinh doanh sẽ giới thiệu quy trình tổ chức đàm phán gồm: Lập kế hoạch và chuẩn bị; tham gia đàm phán; ra quyết định và ký kết hợp đồng.

### **Mục tiêu:**

*Sau khi học xong chương này, người học có thể :*

- Trình bày được những hoạt động cần thiết trong công tác chuẩn bị đàm phán kinh doanh;
- Xây dựng được kế hoạch đàm phán kinh doanh;
- Kiểm tra và tập dợt các tình huống giả định trong đàm phán kinh doanh;
- Thực hiện được công tác tổ chức đàm phán kinh doanh mà các nhà đàm phán cần thực hiện;

### **A. Nội dung**

## **1. HOẠT ĐỘNG CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **1.1. Nghiên cứu chuẩn bị đàm phán kinh doanh**

#### ***1.1.1. Nghiên cứu cấu trúc một cuộc đàm phán kinh doanh***

Một cuộc đàm phán kinh doanh thông thường bao gồm 5 giai đoạn như sau :

Giai đoạn 1: Mở đầu

Giai đoạn 2: Truyền đạt thông tin

Giai đoạn 3: Lập luận

Giai đoạn 4: Vô hiệu hóa lập luận của đối tác

Giai đoạn 5: Ra quyết định

Cấu trúc này không phải cố định, cứng nhắc mà có thể thay đổi trình tự, có khi bỏ cả một giai đoạn nào đó, tùy tình huống cụ thể mà ta gặp phải.

Trong 5 giai đoạn, thì giai đoạn ra quyết định là quan trọng nhất, suy cho cùng các giai đoạn trước đều nhằm mục đích phục vụ cho giai đoạn này.

#### ***1.1.2. Nghiên cứu yêu cầu về nội dung một cuộc đàm phán kinh doanh***

Để đảm bảo thành công cho một cuộc đàm phán cần áp dụng 10 quy tắc dưới đây:

a. Bài phát biểu trong cuộc đàm phán phải bảo đảm kiến thức chuyên môn, có chiều sâu về nghiệp vụ, khách quan và đáng tin cậy.

b. Tính rõ ràng: các sự kiện, lý lẽ phải có trình tự rõ ràng, mạch lạc, logic. Phải loại trừ các lý lẽ còn mập mờ đa nghĩa, bằng chứng sai lầm, thiếu tính thuyết phục.

c. Tính trực quan: sử dụng tối đa các phương tiện hỗ trợ nhằm thể hiện trực quan, khơi gợi óc tưởng tượng.

d. Có phương hướng ổn định: Cần luôn ghi nhớ những nhiệm vụ cơ bản và nhắc nhở đối tác bán sát chủ đề tránh lan man, chệch hướng.

e. Quy tắc về nhịp điệu: Cố gắng tăng cường độ đàm phán vào lúc kết thúc, nhất là các vấn đề then chốt, quan trọng.

f. Quy tắc nhắc lại: cần nhắc lại những vấn đề cơ bản, có ý nghĩa quan trọng giúp cho các đối tác ghi nhớ được những thông tin, điều khoản cần thiết.

g. Tính hàm súc khi nhận xét và lập luận: cần dẫn dắt cuộc đàm phán sao cho có những “cao trào” (đòi hỏi đối tác phải tập trung chú ý), và “thoái trào” (cho phép đối tác nghỉ ngơi, liên tưởng, suy nghĩ)

h. Thông tin vừa đủ.

i. Hải hước, châm biếm vừa phải.

Ngoài 10 quy tắc trên, cần lưu ý các chỉ dẫn sau đây để các cuộc đàm phán đạt được kết quả.

- Nội dung và phương pháp tiến hành đàm phán có ý nghĩa rất lớn đối với bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào.

- Chú ý phân biệt sự kiện và lời bình về sự kiện đó.

- Cần có các phương pháp khác nhau cho mỗi cuộc đàm phán.

- Thỉnh thoảng nhắc lại và rút ra kết luận từ những điều đã trình bày.

- Luôn luôn quan tâm, chú ý đối tác vì quan hệ, hiểu biết lẫn nhau có ảnh hưởng rất lớn đến công việc kinh doanh.

### ***1.1.3. Nghiên cứu các phương pháp sử dụng ngôn ngữ biểu cảm trong đàm phán kinh doanh***

Các phương pháp sử dụng ngôn ngữ biểu cảm có liên quan chặt chẽ với nhau. Tuy vậy căn cứ vào thể loại và mức độ tác động, biểu cảm có thể phân biệt chúng thành các nhóm sau:

- Phương pháp biểu cảm trực quan: phép ẩn dụ, phương pháp so sánh, pha trò hài hước.

- Phương pháp gây ấn tượng: nhắc lại, giải thích, tuyên bố, trích dẫn và đặc biệt là sử dụng phương pháp giao nhau. Ví dụ: Lập kế hoạch thì tương đối dễ, nhưng để hoàn thành kế hoạch thì rất khó khăn.

- Phương pháp gây căng thẳng: Trong đàm phán được sử dụng để khiêu khích, phản đề hoặc móc xích các sự kiện nhằm gây áp lực với đối tác đàm phán.

#### ***1.1.4. Nghiên cứu chuẩn bị về mặt kỹ thuật cho cuộc đàm phán kinh doanh***

Chuẩn bị về mặt kỹ thuật tức là phối hợp các nhiệm vụ cần phải giải quyết từ khâu đề ra kế hoạch đến khi ra quyết định.

Có thể sử dụng các phương pháp cơ bản của kế hoạch hóa vào việc chuẩn bị mang tính chất kỹ thuật sau khi hệ thống kế hoạch chuẩn bị đàm phán đã hoàn chỉnh.

Kết quả việc chuẩn bị phụ thuộc vào:

- Thiên hướng, năng lực, trí tưởng tượng, động cơ thói quen làm việc của người thừa hành.

- Tầm quan trọng của cuộc đàm phán

- Tài liệu sẵn có phục vụ cho cuộc đàm phán.

### **1.2. Xây dựng kế hoạch đàm phán trong kinh doanh**

#### ***1.2.1. Nội dung kế hoạch đàm phán kinh doanh***

Trong quá trình xây dựng kế hoạch cần hết sức tỉ mỉ, chính xác, định rõ những việc cần phải làm, biện pháp tiến hành trong quá trình đàm phán. Điều đó cho phép ta kiểm soát chặt chẽ tiến độ công việc theo dự kiến, tính toán chi phí, so sánh tài liệu, thông tin thu được với chỉ tiêu, kế hoạch ban đầu nhằm xác định nhu cầu và khả năng thực hiện đề án nào đó.

Quá trình xây dựng kế hoạch đàm phán cần xuất phát từ một nguyên lý đã được khẳng định. Kế hoạch là sự thiết lập, tính toán trình tự một công việc, thao tác, thời hạn chi phí và khả năng thực hiện mục tiêu.

Xây dựng kế hoạch đàm phán cần thực hiện các thao tác sau:

- Đề ra và kiểm tra các dự đoán về cuộc đàm phán

- Xác định những nhiệm vụ cơ bản, trước mắt của việc đàm phán

- Tìm kiếm phương pháp, bước đi thích hợp nhằm giải quyết nhiệm vụ đó.

- Phân tích yếu tố, khả năng bên ngoài, bên trong của việc thực hiện kế hoạch đàm phán

- Xác định những nhiệm vụ ngắn hạn trung hạn cho cuộc đàm phán và mối liên quan trong việc thực hiện các nhiệm vụ.

- Đề xuất giải pháp thực hiện các nhiệm vụ kể trên, phát hiện và xử lý kịp thời những bế tắc xuất hiện trong quá trình đàm phán

*Phân chia kế hoạch tổng quát thành các kế hoạch chi tiết:* qua thao tác phân kế hoạch tổng quát ta sẽ đề ra được chương trình làm việc cụ thể có sự điều chỉnh cần thiết các chi tiết trong kế hoạch nhằm thực hiện kế hoạch đàm phán đạt hiệu quả.

*Mục tiêu của việc xây dựng kế hoạch chi tiết đàm phán là :*

+ Cho phép chỉ ra những nhiệm vụ chi tiết, cụ thể, số lượng, chất lượng công việc, các thao tác phải làm trước khi tiến hành đàm phán, tạo điều kiện thay đổi kịp thời những chi tiết cần thiết cho cuộc đàm phán, xây dựng các phương án khác nhau, tạo điều kiện tối ưu cho việc ra quyết định.

+ Xác định và khơi thông những bế tắc, loại trừ khó khăn trong quá trình đàm phán, phối hợp các hành động, các thao tác, biện pháp bố trí chúng theo thời gian đàm phán cho phù hợp với quan điểm chuyên môn, nghề nghiệp.

+ Cho phép định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân, kiểm tra việc thực hiện trách nhiệm và quyền hạn đó, kích thích động viên tinh thần sáng tạo của các thành viên trong việc đàm phán.

*Lập các kế hoạch cần thiết phục vụ cho việc tiến hành đàm phán:*

+ Kế hoạch chung: đây là kế hoạch của các kế hoạch, trong kế hoạch chung có định rõ từng loại công việc, thời hạn hoàn thành và người thực hiện.

+ Kế hoạch chiến lược: chính là đường lối, phương hướng, chương trình hành động nhằm đạt mục tiêu đề ra

+ Kế hoạch chiến thuật: bao gồm danh sách các biện pháp, phương pháp giải quyết những nhiệm vụ của từng giai đoạn.

+ Kế hoạch thực hiện cụ thể: là chương trình hành động nhằm giải quyết những nhiệm vụ riêng biệt của đàm phán.

+ Kế hoạch thông tin và thu thập tài liệu: đây là kế hoạch phức tạp nhất, gây cản trở nhất trong hệ thống kế hoạch cần thiết chuẩn bị cho cuộc đàm phán.

+ Kế hoạch triển khai đàm phán theo thời gian: quy định khuôn khổ kế hoạch làm việc của cuộc đàm phán

### ***1.2.2. Kiểm tra và tập dợt các phương án đàm phán kinh doanh***

Diễn tập bằng suy nghĩ: hình dung trong đầu óc diễn biến quá trình đàm phán. Khâu rèn luyện này nhằm chuẩn bị tư tưởng sẵn sàng trước khi bước vào đàm phán.

Có một số cách ghi nhớ ý kiến, tư tưởng, nhiệm vụ chính của cuộc đàm phán tỏ ra rất có tác dụng như:

- Tìm hiểu và ghi nhớ thứ tự các phần, các giai đoạn đàm phán

- Nhập tâm và tiêu hóa phần cơ bản của cuộc đàm phán

Diễn tập bằng lời: trước khi bước vào các cuộc đàm phán quan trọng có thể dùng máy ghi âm để luyện tập bằng lời, qua đó kiểm tra cấu trúc ngữ pháp của bài phát biểu.

Việc luyện tập phát biểu có ý nghĩa rất quan trọng. Vì tư duy kết hợp với lời nói to giúp cho bài phát biểu thêm rõ ràng cụ thể hơn, hình dung bức tranh về cuộc đàm phán sẽ diễn ra càng rõ ràng hơn. Có luyện tập bằng cách đóng vai cùng với đồng nghiệp.

Đây là thao tác cuối cùng của khâu chuẩn bị. Cách luyện tập này thường giúp cho những cuộc đàm phán lớn đem lại hiệu quả cao. Trong trường hợp phía chúng ta có một số thành viên tham gia đàm phán, cốt lõi là phải có sự chuẩn bị phối hợp hành động nhịp nhàng, tương trợ, ủng hộ lẫn nhau nhằm đạt yêu cầu chung.

## **2. TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH**

### **2.1. Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán trong kinh doanh**

Tổ chức đàm phán là một giai đoạn của quy trình đàm phán, tiếp sau giai đoạn chuẩn bị đàm phán.

Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán bao gồm: tổ chức nhân sự của đoàn đàm phán; thực hiện mở đầu đàm phán. Truyền đạt thông tin; phân tích các tình huống và kết thúc đàm phán.

Nhân sự cho cuộc đàm phán phải được lựa chọn kỹ lưỡng phù hợp với mục tiêu, nội dung và đối tác đàm phán. Những người tham gia đoàn đàm phán chia làm ba nhóm chính sau:

**Thứ nhất**, người lãnh đạo nhóm đàm phán. Đây là người rất quan trọng. Họ là người mở đầu, trình bày và quyết định kết thúc đàm phán. Họ phải nắm chắc mục tiêu, nội dung và toàn bộ kế hoạch chuẩn bị đàm phán. Đó là người phải xây dựng được chiến lược, chiến thuật ứng phó các tình huống trong đàm phán. Có trách nhiệm phân công các thành viên của đoàn vào các công việc trực tiếp hoặc gián tiếp trong đàm phán.

**Thứ hai**, các nhà chuyên tham gia đoàn đàm phán. Đây là những người có vị trí hết sức quan trọng, có thể họ là những trợ thủ đắc lực của chủ thể đàm phán. Trong những cuộc đàm phán quan trọng đội ngũ chuyên môn gồm nhiều chuyên gia kinh tế, chuyên gia luật pháp, chuyên gia công nghệ

**Thứ ba**, thư ký đoàn đàm phán, nhóm này có thể có từ 1 đến 3 người. Họ giúp tất cả các công việc sự vụ cho đoàn đàm phán. Lo các điều kiện phục vụ đàm phán. Ghi chép lại tất cả các vấn đề bàn luận. Ghi chép lại các kết luận. Chỉnh sửa văn bản thỏa thuận. Thu thập và lưu trữ tất cả các tư liệu, tài liệu của cuộc đàm phán.

### **2.2. Nghệ thuật mở đầu đàm phán**

#### **2.2.1. Mục đích mở đầu đàm phán**

Trên thực tế giai đoạn mở đầu đàm phán thường bị bỏ qua hoặc chỉ thực hiện được một phần. Vậy thế nào là mở đầu đàm phán ?

Một số người cho rằng mở đầu đàm phán tựa như việc lên dây đàn trước khi biểu diễn. Trong mọi trường hợp giai đoạn đầu phải xác định thái độ, quan hệ đúng đắn với người đối thoại. Như vậy có thể nói rằng, mở đầu đàm phán là cầu nối giữa ta và đối tượng đàm thoại.

Mở đầu đàm phán có những nhiệm vụ sau:

- Tiếp xúc được với đối tượng đàm phán
- Xây dựng bầu không khí thuận lợi cho cuộc đàm phán
- Lôi cuốn sự chú ý
- Kích thích sự quan tâm đến cuộc đàm phán
- Nắm quyền chủ động (nếu cần thiết)

### **2.2.2. Phương pháp mở đầu đàm phán**

Có nhiều cách mở đầu đàm phán nhưng giống như chơi cờ chỉ có một vài cách khai cuộc và là đúng đắn, có hiệu quả. Tất cả những cách khai cuộc khác có thể xếp thành 4 nhóm sau :

**Phương pháp làm dịu căng thẳng:** Phương pháp này cho phép thiết lập quan hệ chặt chẽ với đối tượng chỉ cần vài lời nói chân thành, nồng nhiệt bạn có thể đạt được điều đó. Hãy đặt câu hỏi cho mình. Đối tượng mong muốn có tâm trạng như thế nào khi tiếp xúc với ta?. Tất nhiên họ muốn ta đích thân đón tiếp, chào hỏi, động viên khen ngợi họ. Khi đó không còn lạnh nhạt nữa. Câu chuyện vui vẻ, khôi hài giúp ích rất nhiều cho việc làm dịu căng thẳng ban đầu tạo nên bầu không khí thân thiện, gần gũi cho việc tổ chức đàm phán.

**Phương pháp kiểm soát (móc xích):**

Phương pháp này cho phép nêu vấn đề, sự kiện ngắn gọn làm cốt lõi liên hệ với nội dung đàm phán. Từ điểm mấu chốt này mà triển khai đàm phán theo kế hoạch ấn định. Có thể nêu tình hình, sự việc nào đó, sử dụng phép so sánh, nêu cảm tưởng cá nhân, kể câu chuyện khôi hài hoặc đưa ra một câu hỏi khác thường làm điểm xuất phát mở đầu đàm phán.

**Phương pháp kích thích trí tưởng tượng:**

Yêu cầu phương pháp này là nêu một loạt câu hỏi về các vấn đề cần bàn bạc và giải quyết. Phương pháp đặt câu hỏi đó cho phép thu được kết quả tốt trong trường hợp đối tượng có cách nhìn vấn đề sáng suốt, lạc quan.

**Phương pháp mở đầu trực tiếp:**

- Thông báo ngắn gọn nguyên nhân tổ chức cuộc đàm phán
- Nhanh chóng chuyển từ vấn đề chung sang vấn đề cụ thể

Phương pháp này có đặc điểm hơi khô khan, cứng nhắc, phù hợp cuộc đàm phán ngắn ít quan trọng.

### **2.2.3. Những thủ thuật và qui tắc mở đầu đàm phán**

Có thể soạn thảo cấu trúc chung cho toàn bộ cuộc đàm phán cũng như từng giai đoạn tiến hành. Tuy nhiên có thể rút hoặc thay đổi kế hoạch đàm phán cho phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn.

Việc mở đầu đàm phán đúng đắn đòi hỏi phải miêu tả chính xác mục tiêu đàm phán, giới thiệu, làm quen các thành viên tham gia với nhau, người đề xuất, người chủ trì, đề tài. Giới thiệu người chủ trì, tuyên bố trình tự các vấn đề cần bàn bạc giải quyết. Khi kết thúc đàm phán thứ tự hành động sẽ ngược lại: Người chủ trì đàm phán phát biểu và kết thúc đàm phán bằng cách nói với đối tượng đàm phán.

### **2.2.4. Những khó khăn thường gặp trong giai đoạn mở đầu đàm phán**

Bất kỳ người nào ở trung tâm các sự kiện, tiếp xúc rộng rãi với mọi người cũng tích lũy được kinh nghiệm, dần dần hình thành phương pháp giao tiếp của mình. Mở đầu đàm phán thường xuất hiện những khó khăn phức tạp. Vậy những khó khăn đó là gì?

- Có thể xuất hiện thái độ ác cảm, thiện cảm tự nhiên giữa mọi người
- Thành kiến và định kiến

## **2.3. Truyền đạt thông tin trong đàm phán**

### **2.3.1. Mục đích truyền đạt thông tin**

Giai đoạn truyền đạt thông tin là sự tiếp tục logic khâu mở đầu đàm phán, đồng thời còn là bàn đạp cho giai đoạn lập luận tiếp theo. Mục đích của giai đoạn này :

- Thu thập tin tức về các vấn đề chuyên môn, tìm hiểu nhu cầu cá nhân, nguyện vọng của đối tượng đàm phán cũng như cơ quan mà họ đại diện.
- Làm sáng tỏ động cơ, mục đích của đối tượng đàm phán
- Truyền đạt thông tin đã chuẩn bị sẵn theo kế hoạch
- Tạo cơ sở cho việc lập luận, kiểm tra tính đúng đắn của các luận cứ then chốt.
- Phân tích, kiểm tra lập trường, quan điểm của đối tượng đàm phán.
- Tùy theo khả năng mà xác định sơ bộ phương hướng hoạt động tiếp theo, giúp cho việc thông qua quyết định được đơn giản, dễ dàng.

### **2.3.2. Cơ sở của việc truyền đạt thông tin**

Truyền đạt thông tin là quá trình giao tiếp giữa chúng ta và đối tượng đàm phán. Trong quá trình đó chúng ta cố gắng xây dựng cho mình và một phần cho đối tượng cơ sở thông tin đầy đủ cho giai đoạn đàm phán tiếp theo. (giai đoạn lập luận)

Giai đoạn truyền đạt thông tin bao gồm các thành phần sau:

- Thông báo những vấn đề cơ bản, có mục đích cho đối tượng đàm phán
- Đặt câu hỏi
- Nghe đối tượng đàm phán
- Quan sát và phân tích phản ứng theo quan điểm tâm lý học

### **2.3.3. Kỹ thuật truyền đạt thông tin**

Tất cả những gì đó liên quan đến đàm phán nói chung với một tỷ lệ tương ứng đều có thể gắn với kỹ thuật truyền đạt thông tin. Vì vậy chúng ta sẽ không dừng lại xem xét vấn đề này thật chi tiết.

Con người bản chất là có nguyện vọng giao tiếp, vì thế không nên say sưa truyền đạt thông tin. Cần phải tự kiểm tra nghiêm khắc và có mức độ xã giao nhất định.

Thông tin truyền đạt cho đối tác phải chính xác, rõ ràng, có nội dung súc tích, trực quan và đúng đắn về mặt nghề nghiệp chuyên môn, cần chú ý đặc biệt trong việc trình bày ngắn gọn.

Phương tiện thông tin hỗ trợ (nhất là dụng cụ quan sát, nhìn) đóng vai trò quan trọng trong cuộc đàm phán, cần trực quan khi truyền đạt thông tin.

### **2.3.4. Quan sát phản ứng của đối tượng đàm phán**

Đối tượng có giữ vững lập trường chủ quan trong đàm phán hay không ?

Phản ứng của đối tượng trong từng giai đoạn đàm phán như thế nào ?

Phản ứng của đối tượng có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả cuối cùng?

Tương quan giữa hợp lý và phi lý trong tư duy của đối tượng như thế nào?

### **2.3.5. Những khó khăn trong khâu truyền đạt thông tin**

Chúng ta sẽ dừng lại phân tích những khó khăn xảy ra do các khái niệm giao tiếp chưa hoàn thiện theo quan điểm thông tin gây ra. Thông thường chúng ta cho rằng truyền đạt thông tin bằng ngôn ngữ mới có độ chính xác cao.

Khi thu, nhận thông tin đều có sự mất mát. Ở người cung cấp thông tin, sự mất mát xảy ra khi mã hóa ý nghĩ trong câu, chữ. Nguyên nhân là do ngôn ngữ nói chưa được hoàn thiện, do không chuyển được tất cả ý nghĩ thành ngôn ngữ nói, mức độ mất mát thông tin được xác định bằng “ngưỡng tưởng tượng” của người cung cấp thông tin.

Mất mát thông tin do hiểu biết thông tin giữa người nhận và người trao đổi thông tin không giống nhau. Hàng rào ngôn ngữ giữa họ với nhau là nguyên nhân của sự thất thoát thông tin trong đàm phán kinh doanh cụ thể.

### **3. RA QUYẾT ĐỊNH VÀ KẾT THÚC ĐÀM PHÁN**

#### **3.1. Nhiệm vụ của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán**

Kinh nghiệm đặc biệt quan trọng đối với giai đoạn ra quyết định và kết thúc cho thấy phải thể hiện sự tế nhị và quan tâm đến đối tác đàm phán. Kết thúc đàm phán thành công là đạt được mục tiêu đã đặt ra theo kế hoạch từ trước đối với các cuộc đàm phán.

Những nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn cuối cùng của đàm phán kinh doanh:

- Đạt được mục tiêu cơ bản hoặc trong trường hợp xấu nhất đạt được nhiệm vụ dự phòng

- Bảo đảm bầu không khí thuận lợi khi kết thúc đàm phán

- Kích thích đối tác hoàn thành công việc đã định trước.

- Trong trường hợp cần thiết, tiếp tục duy trì mối quan hệ với đối tác và đồng nghiệp của họ.

- Tóm tắt toàn bộ nội dung và rút ra kết luận cơ bản dễ hiểu cho mọi người tham gia đàm phán.

#### **3.2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định**

Bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào cũng có các cao trào và thoái trào, ở đây xuất hiện câu hỏi; khi nào cần phải đưa đàm phán vào giai đoạn kết thúc- giai đoạn ra quyết định. Tất nhiên là không phải lúc cuộc đàm phán đang ở thời kỳ thoái trào. Khi đàm phán đã đạt được một trong những đỉnh cao của mình thì cần phải chuyển sang giai đoạn kết thúc.

Cần bổ sung câu trả lời của chúng ta bằng kết luận phù hợp dạng: “ Cùng với các anh chúng tôi tin tưởng rằng việc đưa những sự thay đổi vào hệ thống kinh doanh của các anh có ý nghĩa tích cực như: cho phép cân đối lợi nhuận và chi phí sản xuất...”

Để tăng tốc độ ra quyết định thường có hai phương pháp:

##### **a. Tăng tốc trực tiếp**

Ví dụ, có thể nói “ Chúng ta sẽ quyết định ngay lập tức về việc chuyển tín dụng ngắn hạn sang tín dụng dài hạn”

Nếu đối tác chưa có quyết định sẵn từ trước thì họ thường trả lời: “Không. Hiện tại điều đó chưa cần thiết. Tôi cần phải cân nhắc, suy nghĩ về điều đó. Hiện tại tôi

chưa có quyết định gì cả về vấn đề này. Tôi muốn trước tiên tham khảo ý kiến của giám đốc tài chính và trưởng phòng kế hoạch đầu tư”

### **b. Tăng tốc gián tiếp:**

Bằng các quyết định riêng lẻ mà chúng ta dần dần đưa đối tác đến mục tiêu cuối cùng. Phương pháp này có ưu thế giúp chúng ta sớm bắt đầu thực hiện mục đích của mình, giảm khả năng không may. Các kiểu phương pháp tăng tốc ra quyết định như sau :

- **Phương pháp ám thị:** Hầu như tất cả mọi người đều trải qua sự chống đối vô ý thức, thậm chí có thể nói là cảm thấy sợ rơi vào tình huống kiểu “Bây giờ tôi cần phải quyết định”. Do đó tùy theo khả năng có thể mà nói về cách giải quyết có điều kiện sao cho đối tác có thể thư giãn và làm quen dần với nó. Các cách phát biểu phù hợp ở đây là:

- + Nếu như
- + Trong trường hợp nếu như
- + Giả sử rằng...

Bằng các câu hỏi như trên, ta đặt được đối tác trước các quyết định cụ thể.

- **Giải pháp theo giai đoạn:** Có thể dự báo được kết luận cuối cùng của đối tác nếu giả thiết rằng luận điểm cơ bản đã được thông qua. Khi đó chỉ có thể thừa nhận giải pháp sơ bộ hoặc giải pháp riêng lẻ.

- **Giải pháp lựa chọn:** Có thể tăng hiệu lực của phương pháp giải quyết từng phần bằng cách kết hợp với kỹ thuật đưa ra giải pháp lựa chọn.

Nên đặt câu hỏi cho đối tác:

- + Cần phải tiến hành công việc gì?
- + Đối tác có đề nghị giới thiệu cho giám đốc hoặc cán bộ nghiệp vụ hoặc cán bộ bộ phận quản lý về lý thuyết hiện đại trong công tác quản lý hay không ?
- + Có nên chỉ áp dụng phương pháp kế hoạch mới đối với các kế hoạch chi tiết hoặc kế hoạch trung hạn của công ty hay không ?

Như vậy, khi nào cần tăng tốc (thúc đẩy) việc ra quyết định ? Điều kiện cần và đủ để chuyển sang giai đoạn kết thúc như sau :

Nếu thông qua các câu hỏi thông tin và câu hỏi kiểm tra chúng ta đã đưa được cuộc đàm phán đến mục tiêu cần thiết.

Đã đưa ra lý lẽ có tác động đến đối tác cụ thể.

Nếu chúng ta đã trả lời thỏa đáng các câu hỏi được đặt ra trong quá trình đàm phán.

Nếu chúng ta đáp ứng lại thỏa đáng lời phê bình, phản đối của đối tác.

Nếu chúng ta đã thiết lập được quan hệ (tiếp xúc được) với đối tác và tạo bầu không khí thuận lợi cho việc kết thúc đàm phán.

Khi các điều kiện trên được thỏa mãn thì không cần thiết phải buộc đối tác hành động. Ngược lại chính đối tác có thể đề nghị thúc đẩy nhanh việc ra quyết định.

Trong mọi trường hợp ta cần nhớ câu châm ngôn ”kết thúc mà không có kết luận là điều không hay nhưng kết luận mà không có kết thúc thì đó là điều đáng sợ”.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Để tiến hành một cuộc đàm phán, cần chuẩn bị một số công việc cụ thể nào ?
2. Đảm bảo sự thành công trong đàm phán, cần áp dụng những quy tắc nào ?
3. Nêu tầm quan trọng của việc xây dựng kế hoạch trong đàm phán ?
4. Trình bày ngắn gọn nội dung của công tác xây dựng kế hoạch đàm phán ?
5. Trình bày những nội dung cơ bản của việc tổ chức đàm phán ?
6. Nêu các nguyên tắc trong đàm phán ?
7. Mục đích của việc mở đầu đàm phán kinh doanh ?
8. Trình bày ngắn gọn một số phương pháp mở đầu đàm phán ? Cho ví dụ một trong số các phương pháp trên ?
9. Những khó khăn thường gặp trong giai đoạn mở đầu đàm phán ?
10. Mục đích của việc truyền đạt thông tin trong đàm phán ?
11. Nêu một số nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán ?
12. Trình bày các nghệ thuật cần có của nhà đàm phán trong việc ra quyết định đàm phán ?

**Bài tập:** Công ty TNHH Diệu Hiền là doanh nghiệp Việt Nam duy nhất (tính đến thời điểm 10/2009) có thể đưa trực tiếp sản phẩm cá tra vào siêu thị Hoa Kỳ mà không phải qua bất kỳ nhà phân phối trung gian nào. Thành công này của công ty TNHH Diệu Hiền đã không chỉ nâng cao uy tín thương hiệu của công ty lên rất cao trong con mắt doanh nhân Hoa Kỳ mà còn là yếu tố quyết định đem lại lợi nhuận cao cho công ty, việc làm và thu nhập của cán bộ, công nhân viên công ty luôn cao. Anh chị hãy dùng kiến thức về tự ý thức và nguyên tắc khách quan để phân tích tình huống trên. Theo anh chị giải pháp nào để làm xuất hiện thêm nhiều doanh nghiệp làm ăn hiệu quả như công ty TNHH Diệu Hiền? Hãy đưa ra một vài biện pháp cụ thể.

### **C. Ghi nhớ**

Quá trình xây dựng kế hoạch đàm phán cần xuất phát từ một nguyên lý đã được khẳng định. Kế hoạch là sự thiết lập, tính toán trình tự một công việc, thao tác, thời hạn chi phí và khả năng thực hiện mục tiêu.

Tổ chức đàm phán là một giai đoạn của quy trình đàm phán, tiếp sau giai đoạn chuẩn bị đàm phán.

Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán bao gồm: tổ chức nhân sự của đoàn đàm phán; thực hiện mở đầu đàm phán. Truyền đạt thông tin; phân tích các tình huống và kết thúc đàm phán.

Bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào cũng có các cao trào và thoái trào, ở đây xuất hiện câu hỏi; khi nào cần phải đưa đàm phán vào giai đoạn kết thúc- giai đoạn ra quyết định. Tất nhiên là không phải lúc cuộc đàm phán cuộc đàm phán đang ở thời kỳ thoái trào. Khi đàm phán đã đạt được một trong những đỉnh cao của mình thì cần phải chuyển sang giai đoạn kết thúc.

## CHƯƠNG 3. KỸ THUẬT ĐÀM PHÁN KINH DOANH

### **Giới thiệu:**

Đàm phán thường được mô tả như một kỹ năng mang tính nghệ thuật, nhưng đối với các chủ doanh nghiệp nhỏ, đó là một kỹ năng cần thiết mà có thể duy trì hoặc phá vỡ một công ty. Trong kinh doanh, doanh nghiệp nào cũng muốn đạt kết quả, lợi nhuận cao nhất. Điều đó phụ thuộc rất nhiều ở tài ngoại giao, đàm phán, thương thảo hợp đồng của nhà kinh doanh trên thương trường. Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm thỏa thuận trong khi giữa ta và bên kia có... Kỹ thuật đàm phán tốt giúp phát triển mạng lưới của bạn, củng cố các mối quan hệ của bạn với khách hàng, các nhà cung cấp và mở đường cho cơ hội kinh doanh trong tương lai.

### **Mục tiêu:**

*Sau khi học xong chương này, người học có thể:*

- Trình bày được các kỹ thuật cần có trong đàm phán kinh doanh;
- Ứng dụng và xử lý những tình huống xảy ra trong thực tế học tập và kinh doanh sau này;
- Trình bày được những kỹ thuật chống chơi xấu trong đàm phán.

### **A. Nội dung**

#### **1. CÁC KỸ THUẬT CHỦ YẾU TRONG ĐÀM PHÁN**

##### **1.1. Kỹ thuật đàm phán là gì?**

*Kỹ thuật đàm phán là việc nhà đàm phán sử dụng, ứng dụng những giải pháp, phương pháp, cách thức, kỹ năng trong quá trình đàm phán, nhằm giúp cho các nhà đàm phán giải quyết tốt hơn những vấn đề cần tiến hành trao đổi, thỏa thuận, thương lượng với đối tác.*

Sự đạt được thỏa thuận chính là sự thành công trong việc áp dụng những kỹ thuật đàm phán của các bên tham gia. Trong đàm phán kinh doanh có rất nhiều kỹ thuật đàm phán..

##### **1.2. Một số kỹ thuật đàm phán có thể sử dụng**

###### **1.2.1. Kỹ thuật đàm phán giá**

Trong quá trình đàm phán giá thoạt nhìn tưởng là công đoạn các bên tỏ ra thật thà với nhau. Ta tưởng tượng một quá trình phía bên kia nêu mức giá, bên kia chấp nhận hoặc đề nghị điều chỉnh lên hoặc xuống rồi hai bên đi đến hợp đồng ký kết “*tiền trao, cháo múc*”. Nhưng trên thực tế, việc định giá một sản phẩm trao đổi trên thị trường đúng là một “trò chơi” theo đúng như định nghĩa của các nhà lý thuyết trò

chơi, vì giá một sản phẩm không chỉ được quyết định bởi một bên cung cấp, hoặc tiếp nhận mà là bởi ít nhất 3 yếu tố: (1) nhà sản xuất/kinh doanh, (2) khách hàng và (3) các đối thủ cạnh tranh.

a. Giai đoạn tính giá

Thu thập thông tin: tính toán chi phí, nhận biết khách hàng, nhận biết đối thủ cạnh tranh

Phân tích thông tin: phân tích tài chính, đối thủ cạnh tranh, khách hàng

Quyết định giá: quyết định cuối cùng

b. Phân tích độ nhạy cảm của giá của đối phương

c. Đa dạng hóa phương thức đàm phán giá

d. Kỹ thuật thuyết phục trong đàm phán giá

e. Kỹ thuật đề nghị trọn gói

f. Kỹ thuật số lẻ

g. Kỹ thuật đối phó với sự kháng giá của đối phương

- Yếu tố thay thế

- Yếu tố so sánh

- Yếu tố quan hệ giá- chất lượng

- Yếu tố phải chăng

### **1.2.2. Các kỹ thuật triển khai cơ bản trong đàm phán**

a. Khi ta gặp một đối phương bất trị

Khi ta gặp một đối phương bất trị, nguyên nhân có thể là :

- Nhà đàm phán kia có tính bộp chộp và đem nó vào bàn đàm phán. Ta bỏ qua tính cách của họ và lợi dụng cơ hội của họ giành cho ta.

- Một số nhà đàm phán thiếu kinh nghiệm lầm tưởng rằng áp đảo đối phương bằng tính bộp chộp

- Đôi khi sử dụng để áp đảo đối phương

- Đối phương sử dụng những hù dọa để lấp liếm điểm yếu

b. Tìm phương thức để buộc đối phương đưa ra đề nghị trước

Đề đối phương đưa ra đề nghị trước sẽ tạo cho ta lợi thế. Trước hết nó tạo ra cho ta sự nhận biết sự khác biệt của hai bên. Mặt khác, ta có cơ hội để trình bày phân tích của ta nhằm hủy bỏ đề nghị ban đầu của đối phương với mục tiêu khiến đối phương phải đưa ra đề nghị khác. Một lợi thế khác là ta có cơ hội – có thể mong manh- nhưng nhưng vẫn là cơ hội để nhận một lời đề nghị mà ta chuẩn bị đưa ra. Nếu được như vậy cuộc đàm phán trở thành một vận hội may mắn.

c. Đưa đề nghị và kiên trì bảo vệ đề nghị đã đưa ra

Các tình huống đàm phán cho phép ta đưa ra những đề nghị quá đáng không phải là tình huống phổ biến. Về cơ bản, khi ta đưa ra lời đề nghị, ta phải tính toán như thế nào để lời đề nghị của ta nằm trong phạm vi thỏa thuận, nghĩa là trong phạm vi mà đối phương có thể tính đến chuyện điều chỉnh và ta có mặt bằng nhượng bộ mà vẫn đảm bảo lợi nhuận cao nhất có thể.

d. Tìm phương thức tiết kiệm thời gian đàm phán

Cuộc đàm phán nào cũng thế, càng kéo dài thời gian, càng có nguy cơ khó đi đến thỏa thuận. Để tránh lãng phí thời gian, tiền của và sức lực để theo đuổi những cuộc đàm phán kéo dài mà có khi không thành công, ta tính đến phương thức đối phương chấp nhận đề nghị của ta càng nhanh càng tốt. Có những kỹ thuật được sử dụng để đạt mục đích này, bao gồm:

- Đặt điều kiện thời gian
- Ấn định tiền thưởng

e. Kỹ thuật lạc đề

Một lối thoát ách tắc là ta đưa ra một đề nghị đột ngột tại thời điểm không ngờ. Kỹ thuật này gọi là kỹ thuật lạc đề. Kỹ thuật lạc đề này thường được áp dụng khi đối phương đang nhằm vào các điểm yếu trong vị thế của ta. Nếu không gây được tác động gì, nó cũng buộc đối phương dừng lại xem xét.

f. Kỹ thuật rút đề nghị

Kỹ thuật rút đề nghị được đưa ra trên bàn đàm phán không dễ. Trừ khi ta bỏ về mà không cần đạt được sự thỏa thuận nào cả. Một đề nghị đã đưa ra, sẽ được phía bên kia coi như là quan điểm của ta, ngay cả khi đề nghị đó được rút bỏ.

Tuy vậy vẫn có cơ sở xem xét việc rút đề nghị:

- Khi tình hình biến đổi
- Khi ta định là động tác giả để ép đối phương đi đến thỏa thuận
- Khi ta bị sa sầy trong bàn đàm phán

g. Kỹ thuật chỉnh lý mục tiêu ban đầu khi tiến hành đàm phán

h. Kỹ thuật xử lý hù dọa trong đàm phán

i. Kỹ thuật xử lý nhượng bộ

## **2. NHỮNG CHIẾN THUẬT TRỌNG YẾU TRONG ĐÀM PHÁN**

### **2.1. Chiến thuật trong đàm phán là gì?**

*Chiến thuật đàm phán là việc sử dụng những kỹ thuật, kỹ năng, phương pháp cần thiết trong thực tế đàm phán nhằm giúp cho quá trình đàm phán đạt được những mục tiêu với hiệu quả cao nhất giành cho nhà đàm phán trong quá trình đàm phán.*

### **2.2. Phân loại chiến thuật**

Chiến thuật đàm phán là điều rất quan trọng của một cuộc đàm phán thương lượng để có được kết quả hai bên cùng có lợi. Không phải đối tác nào cũng có cùng tư tưởng như vậy. Nhiều người chỉ muốn dành thắng lợi về phía họ.

#### **Có một số chiến thuật đàm phán :**

- Chiến thuật chê bai
- Chiến thuật bỏ đi
- Chiến thuật cạnh tranh công kênh
- Chiến thuật đánh tụt giá xuống
- Chiến thuật “hỏi ý kiến cấp trên”
- Chiến thuật thả bóng thăm dò
- Chiến thuật xẻ thành mảnh nhỏ
- Chiến thuật không đàm phán không thương lượng
- Chiến thuật chia nhỏ tiền
- Chiến thuật cưa đôi chênh lệch
- Chiến thuật mặc cả có đi có lại
- Chiến thuật giả bộ từ bỏ
- Chiến thuật từ chối dứt khoát
- Chiến thuật “ép bí” hay “ép giá”
- Chiến thuật siết ốc
- Chiến thuật liên tưởng
- Chiến thuật kích thích mua hàng
- Chiến thuật nước đã chảy qua đập
- Chiến thuật dồn nhau tới bờ vực nguy hiểm
- Chiến thuật tăng bốc và hài hước trong đàm phán - thương lượng
- Chiến thuật đẩy vấn đề vào sự đã rồi
- Chiến thuật lấy cái nọ bù cái kia
- Chiến thuật bắt chẹt
- Chiến thuật trì hoãn

- Chiến thuật lừa phỉnh
- Chiến thuật không bao giờ đồng ý ngay cho đề nghị đầu tiên
- Chiến thuật chia cắt đối phương để thương lượng
- Chiến thuật lập tuyến chắn
- Chiến thuật khai thác thông tin qua các đối tác đang cạnh tranh nhau

### 2.3. So sánh các chiến thuật trọng yếu

Chiến thuật đàm phán là điều rất quan trọng của một cuộc đàm phán thương lượng để có được kết quả hai bên cùng có lợi. Không phải đối tác nào cũng có cùng tư tưởng như vậy. Nhiều người chỉ muốn dành thắng lợi về phía họ. Tiếp theo đó, bạn phải có tính cách của một con người công tâm và đáng tin tưởng. Có như vậy đối tác mới tin ở bạn mà tiếp tục đàm phán.

#### + Chiến thuật chê bai

Người đàm phán giỏi thường có thói quen chê đắt ngay từ đầu khi nghe phía bên kia nói giá. Họ trợn mắt ra vẻ ngạc nhiên về "giá đắt quá". Đây là chiến thuật "dội gáo nước lạnh" vào đối phương.

Ví dụ:

- Người mua: Ông bà định tính giá căn nhà là bao nhiêu?
- Người bán: Dạ thưa, 110 "cây".
- Người mua (mở to mắt): Ông bà không đùa đấy chứ? Tại sao lại đắt quá vậy.
- Người bán (kể thêm các giá trị khác): Dạ thưa không đùa ạ, bởi vì nhà có đồng hồ điện nước riêng, đã đóng lệ phí sử dụng đất, gần trường học, chợ búa và bệnh viện ạ. Nếu người mua không "chê đắt" thì người bán chắc chỉ dừng tại đó. Nhưng không, người mua và người bán lại tiếp tục.
- Người mua: Tôi nghĩ là giá quá đắt đấy ông chủ ạ.
- Người bán: Không đâu. Đây là tôi chưa kể tiền đường sá, công rãnh tôi đã đóng đủ rồi ạ.

#### \*\*\*\* ĐỐI LẠI CHIẾN THUẬT CHÊ BAI

Khi bạn ở cương vị người ra giá và bị "chê đắt" thì phải biết bảo vệ các giá trị của nó. Không được nhượng bộ khi bạn chưa hiểu chắc chắn tại sao họ lại "chê". Nhiều người "chê" vì họ không hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ hay giá cả, thậm chí không biết giá trị của nó. Bạn phải giải thích và nêu ra các tính năng tốt của sản phẩm và dịch vụ, hoặc có thể đưa ra giá của một số sản phẩm dịch vụ khác để họ tiện so sánh. Người ít kinh nghiệm rất dễ nhượng bộ khi bị chê bai.

#### + Chiến thuật "bỏ đi"

Chiến thuật "bỏ đi" có nhiều tác dụng trong một số trường hợp và hoàn cảnh nhất định. Khi làm như vậy phía bên kia sẽ dễ nhượng bộ hơn thay vì phải thuyết phục lâu và rắc rối. Ở Việt Nam, chiến thuật này thường được áp dụng ở hầu hết các chợ búa. Hồi chưa lấy vợ, tôi hay phải đi chợ. Tôi luôn áp dụng chiến thuật này. Khi nghe người bán nói giá xong, tôi trả giá một câu. Nếu người bán hàng không đồng ý, tôi giả bộ "bỏ đi" và người bán hàng nhượng bộ ngay lập tức sau khi tôi bước được ba bước. Ở các chợ bán đồ điện tử ở Singapore, tôi cũng đã áp dụng chiến thuật này và đạt được kết quả tốt khi tôi mua tivi, đầu máy.

Trong đàm phán - thương lượng lớn cho các công ty hay quốc gia, chiến thuật này cũng thường được áp dụng. Tôi đã mục kích có lần một phái đoàn đưa ra một điều kiện quá cao, thế là bên kia không mặc cả, không bàn thêm lấy một lời. Trưởng đoàn đứng lên nói: "Rất cảm ơn các ông đã đến họp và trình bày cho chúng tôi nghe, bây giờ chúng tôi xin lỗi phải ra về vì có một số việc quan trọng phải làm ở cơ quan". Họ đứng dậy ra về một cách dứt khoát để lại muôn vàn hối tiếc cho phái đoàn họ. Lần họp tiếp, tôi thấy thái độ của họ và điều kiện đưa ra khác hẳn, mềm hơn, nhẹ nhàng hơn và có tính thuyết phục hơn.

#### **\*\*\*\* ĐỐI LẠI CHIẾN THUẬT "BỎ ĐI"**

Bây giờ bạn ở cương vị của người ra giá (hay người bán hàng). Nếu bạn nói đúng giá và xứng đáng với hàng hóa hay dịch vụ và bạn thấy mình hoàn toàn không bị ép hay là "phá sản" thì không nên gọi người mua lại khi họ "bỏ đi". Vì khi gọi họ lại bạn bị yếu thế hơn rất nhiều. Đặc biệt là trong các cuộc đàm phán - thương lượng trình trọng và có ý nghĩa thì việc chạy theo gọi lại vào bàn đàm phán là hết sức dở. Làm như thế chẳng khác nào tạo thêm thế cho phía bên kia. Để giữ thế cho mình, người ta cứ để cho họ "bỏ đi" rồi hãy tính sau.

#### **+ Chiến thuật cạnh tranh công kênh**

Đây là chiến thuật có nhiều hiệu quả nhất và thường được áp dụng trong nền kinh tế thị trường. Người mua hay người thuê chỉ cần đưa ra lời "đe" là có nhiều người khác đã chào hay mời họ với giá rẻ hơn. Lúc đó, người bán có thể sẽ dễ thay đổi các điều kiện hay giảm giá đi.

Ví dụ: Bạn nói: "Có ba nhà thầu đã báo giá xây dựng cho tôi rồi đấy. Ông báo giá cao hơn họ những 2 "cây". Thực tình, tôi muốn thuê ông làm cho tôi nếu ông chịu giảm giá.

#### **\*\*\*\* ĐỐI LẠI CHIẾN THUẬT CẠNH TRANH CÔNG KÊNH**

Bây giờ nếu bạn ở cương vị người bán hay người đi làm dịch vụ. Khi bị công kênh theo kiểu có sự "cạnh tranh" thì bạn cần phải bảo vệ và trình bày cho họ hiểu về chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ của bạn hoặc đưa ra các ưu điểm mà các hàng hóa và dịch vụ khác không có.

Một lần đi mua máy giặt, tôi đã khảo giá ba, bốn nơi trước khi đến cửa hàng nọ. Tại đây giá cao hơn những chỗ kia. Tôi nói cho họ biết là giá ở ba, bốn chỗ kia rẻ hơn. Họ nói: "Chúng em bảo hành cho anh trong một năm, ngoài ra chúng em còn chở về tận nhà lắp đặt cho anh đâu vào đấy". Tôi đã bị họ chinh phục.

Bạn cần nhớ một điều là nhiều khi họ công kênh lên như thế để rồi trả thấp xuống, hòng kết thúc giao tiếp với bạn chứ họ không có ý định mua hoặc thuê bạn. Có nhiều khi họ chỉ làm động tác khảo giá mà thôi.

#### **+ Chiến thuật đánh tụt giá xuống**

Đây là chiến thuật làm giảm bớt hy vọng của người bán hay của phía bên kia.

Ví dụ: Khi đi tìm mua một căn nhà. Bạn nghe người chủ nhà đưa ra giá 100 "cây". Bạn có thể trả thật thấp xuống còn 30 "cây". Lúc đầu trả như vậy, người bán sẽ bị "dội một gáo nước lạnh" và sẽ giảm bớt hy vọng. Nếu bạn có thiện chí mua, sau đó một thời gian bạn quay lại thì sẽ có nhiều thuận lợi hơn.

Anh bạn tôi đã kể cho tôi nghe về "thành tích" chinh phục một người đẹp được coi là hoa khôi của trường. Lúc đầu anh ta tạo cho được sự quen biết bình thường với cô ta như mọi người khác. Trong lúc các chàng trai khác thi thố tài năng và ra sức lấy lòng người đẹp nọ thì anh ta hờ hững, dửng dưng mặc dù trong lòng rất thích và rất yêu cô ta. Với thái độ như vậy của anh bạn tôi, cô ta phải nghĩ lại và giảm đi phần nào sự kiêu hãnh mà tạo hóa đã dành cho mình. Từ "trên từng cây số", anh bạn tôi đã tiến công cho đến thắng lợi cuối cùng.

#### **\*\*\*\* Đối lại khi bị đánh tụt giá xuống**

Với cương vị là người bán, khi bị đánh tụt giá quá thấp, bạn có thể đối lại như sau:

- Không nói chuyện hoặc đàm phán nữa.

- Nếu thấy giá mà bạn đưa ra là hợp lý và xấp xỉ với mặt bằng giá chung thì bạn có thể khẳng định bằng câu nói cá độ: "Nếu ông mua ở đâu được giá như ông nói tôi sẽ cam kết biểu không ông thêm từng ấy tiền".

#### **+ Chiến thuật "hỏi ý kiến cấp trên"**

Đây là một kế "hoãn binh" tạo một khoảng thời gian "đệm" để tiến lui cho tốt hơn. Dù bạn đã đồng ý nhưng hãy để trong lòng và nói câu cuối cùng trước khi ra

về: "Để tôi hỏi ý kiến cấp trên rồi trả lời ông vào cuối tuần này, được không ạ?" hoặc "Để tôi về hỏi ý kiến bà xã, có gì ngày một tôi quay lại trả lời". Làm như vậy rất có lợi vì bạn có thêm thời gian để suy nghĩ thêm, sau đó là "mượn lời cấp trên" hay "mượn lời bà xã" để trả bớt đi hay ra thêm điều kiện. Thực ra, ở đây không có "cấp trên" hay "bà xã" nào cả. Tôi hay áp dụng chiến thuật này khi đàm phán - thương lượng với đối tác nước ngoài. Có nhiều lĩnh vực tôi không hiểu, để giữ quan hệ và giữ thể diện cho mình cũng như phòng tránh các "hớ hênh", khi kết thúc, thường tôi nói: "Tôi đồng ý với những gì ông đưa ra, nhưng để tôi trình bày với giám đốc và xin ý kiến của ông ta đã. Tuần này ông ta bận giải quyết một số vấn đề cấp bách. Nếu không có gì thay đổi tôi sẽ trả lời ông vào thứ ba, lúc 8 giờ nhé." Tôi có cả một tuần để tìm tòi và suy nghĩ kỹ thêm mà không bị họ phát hiện ra điểm yếu, không mất quan hệ và quan trọng là giữ được đối tác trong không khí thân mật. Sau khi xem xét kỹ, vào ngày "đến hẹn lại lên", tôi thường trả lời là: "Thủ trưởng của tôi hoan nghênh các kết quả đàm phán giữa chúng ta, tuy nhiên ông ta yêu cầu cần phải có... hoặc giá nên là...".

Khi đi mua nhà đất để kinh doanh, tôi cũng hay áp dụng chiến thuật này. Tôi nhớ có lần tôi đi mua một mảnh đất. Tôi rất thích miếng đất đó và quyết định mua sau khi trả giá. Ngay sau đó tôi nói với người bán: "Để tôi về xin phép bà xã đã, nếu như bà ấy đồng ý thì chủ nhật sau tôi sẽ chònh tiền". Hai ngày sau, tôi quay lại và nói với người chủ: "Bà xã tôi chê hai điểm. Thứ nhất là giá đất quá, thứ hai là ngay đầu hẻm có mấy ngôi mộ. Bà ấy sợ ma". Và cuối cùng tôi cũng ép bên kia bớt được thêm 10 "cây".

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật "hỏi ý kiến cấp trên" hay "hỏi ý kiến bà xã"**

Bây giờ bạn đóng vai trò của phía bên kia. Ngay từ lúc đầu bạn vào đàm phán - thương lượng bạn có thể hỏi ai là người quyết định cuối cùng. Làm như thế bạn sẽ chặn đứng khả năng "lùi" của đối phương hoặc là biết trước mà lường. Nếu người nói chuyện với bạn không phải là người quyết định cuối cùng thì tốt nhất là bạn chỉ đưa ra có chừng mực và khôn khéo làm sao để họ cho gặp trực tiếp người ra quyết định cuối cùng.

#### **\*\*\*\* Đối lại khi bị hỏi "Ai là người ra quyết định cuối cùng"**

Bây giờ bạn lại đóng vai trò ngược lại. Bạn bị họ hỏi: "Phía bên các ông, ai là người ra quyết định cuối cùng?" thì đối phó ra sao? Nếu bạn không phải là người quyết định cuối cùng thì cứ mạnh dạn chân thật nói là không, chứ không nên nói dối. Sau đó bạn nói cho đối tác biết rằng người quyết định cao nhất bao giờ cũng nghe và

xem xét ý kiến của bạn trước khi ra quyết định cuối cùng. Khi đó đối tác mới tin và trình bày với bạn nhiều hơn.

**\*\*\*\* Đối lại khi nghe "Bao giờ người quyết định cao nhất cũng nghe và xem xét ý kiến của tôi trước khi ra quyết định"**

Bạn có thể lựa chọn một trong ba cách sau:

- Bỏ đi.
- Dùng chiến thuật "siết ốc"
- Dùng chiến thuật "quây" và quấy rối

**+ Chiến thuật thả bóng thăm dò**

Nhiều khi, để biết rõ hơn về vai trò của người đàm phán trực tiếp với ta "nặng bao nhiêu gram" trong việc ra quyết định cuối cùng hoặc sự ảnh hưởng của anh ta ra sao đối với vấn đề cần bàn, bạn có thể phải "thả bóng thăm dò".

Sau khi "thả bóng thăm dò" xong, qua phản ứng của họ, bạn sẽ suy đoán được "gram" của người đang nói chuyện với bạn, từ đó mà "liệu cơm gắp mắm" như ông bà ta đã dạy.

Ví dụ: Khi đi mua nhà, sau khi tìm được căn nhà mà chủ nhà đòi 100 "cây". Bạn có ý muốn mua nhưng muốn trả 50% chậm lại sau đó 6 tháng. Bạn có thể "thả bóng thăm dò" như sau:

- Nếu bà đồng ý, tôi sẽ trả bà 70 "cây". Lúc đầu tôi trả bà 35 "cây", sau đó 6 tháng tôi sẽ trả hết cho bà, có được không?

- Giá 70 "cây" không được đâu. Chắc giá là 90 "cây" thì tôi mới bán.

Như vậy là bạn thả một "quả bóng thăm dò" giúp bạn có thể suy ra được hai điều: Một là bà ta có thể chấp nhận cho bạn trả 50% chậm lại 6 tháng. Hai là có thể 88 "cây" bà ta sẽ bán. Với những thông tin và suy đoán như vậy, bạn sẽ yên tâm và tự tin hơn cho lần gặp cuối cùng để trả tiền.

Chiến thuật "thả bóng thăm dò" là chiến thuật tốt thường được áp dụng trong các cuộc đàm phán - thương lượng lớn. Bởi vì nó tránh được các "phạm hủ" không cần thiết và giúp ta có thể suy đoán tốt hơn. Một điều quan trọng là khi bị phản đối, hai bên vẫn giữ được quan hệ tốt đẹp với nhau sau khi né tránh vấn đề "cấm kỵ" đó.

Người Việt Nam rất nhạy cảm với những gì thuộc về tế nhị. Cách giao tiếp của người Việt nhiều lúc trở nên tinh tế ở một trình độ mang đậm màu sắc nghệ thuật và trí tuệ. Tôi nhớ có một lần sau khi ký kết thỏa thuận hợp tác kinh doanh với công ty nọ của Pháp, thủ trưởng tôi muốn sang Pháp tham quan cơ sở của công ty đó. Thủ trưởng tôi nói: "Tháng sau có một công ty ở Mỹ mời tôi sang thăm cơ sở của họ ở

New York, theo ông thì tôi nên bay theo hành trình thành phố Hồ Chí Minh - Singapore - Hawaii - New York hay thành phố Hồ Chí Minh - Bangkok - Paris - New York?" và thủ trưởng của tôi nhận ngay được một phản ứng tích cực: "Nhân tiện, chúng tôi mời ông sang thăm chúng tôi và nên đi theo hành trình qua Paris."

#### **\*\*\*\* Đối phó với trường hợp đối tác "thả bóng thăm dò"**

Vấn đề quan trọng là phải nhận biết được "họ đang thăm dò ta đấy". Từ đó mà "tương kế tựu kế". Khi cần, ta cũng có thể nói thật và thẳng. Nếu bí, ta có thể tiếp tục "vòng vo" tiếp với bạn để có chút thời gian suy tính.

#### **+ Chiến thuật xẻ thành mảnh nhỏ**

Nhiều trường hợp nếu để cả một khối lượng lớn thì người ta thấy khó "trôi" hơn, nên người ta chia nhỏ thành từng phần hoặc tính theo đơn vị. Làm như vậy tính thuyết phục sẽ cao hơn. Nhiều khi người ta chấp nhận do cảm giác bị đánh lừa.

Ví dụ: Một người có diện tích đất là  $50 \times 25 = 1000m^2$ . Ông ta muốn bán với giá 200 "cây". Những khách hàng có số tiền trên 200 "cây" rất ít, do đó việc bán diện tích trên rất khó khăn. Một người bạn của ông ta đã mách cho ông ta là chia nhỏ diện tích đất ra làm 10 lô với diện tích  $5 \times 25$  và bán với giá 30 "cây"/lô. Quả nhiên ông ta bán hết nhanh chóng với tổng số tiền là 300 "cây", hơn kế hoạch đề ra là 100 "cây". Lý do là giá 30 "cây" là vừa với túi tiền của rất nhiều người và người ta dễ chấp nhận hơn.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật xẻ thành mảnh nhỏ**

Nếu bị vấp phải chiến thuật "xẻ thành mảnh nhỏ" thì bạn lại phải đối lại bằng chiến thuật "hợp thành mảnh lớn". Với ví dụ trên, bạn có thể khôn khéo liên kết với 50 khách hàng kia và bầu ra một người thống nhất giao dịch với chủ đất, nói rằng: "Tôi sẽ mua hết 10 lô của nhưng ông lấy của tôi là 20 "cây" một lô, được không?". Làm như vậy ít ra chủ đất cũng bớt được vài cây.

#### **+ Chiến thuật không đàm phán không thương lượng**

Nhiều người sau khi đưa ra giá cả và điều kiện của họ, thường đưa ra câu khẳng định "không đàm phán - không thương lượng". Lý do là vì, thứ nhất là họ tin vào lý lẽ của họ đưa ra là đúng, thứ hai là họ muốn giảm bớt hy vọng của đối tác, thứ ba là họ làm cho phía bên kia xem xét lại thái độ.

Ví dụ: Bạn đang đi tìm mua một căn nhà. Sau một thời gian tìm kiếm bạn tìm ra một căn nhà ưng ý. Bạn trả chủ nhà với giá thấp hơn giá trị họ đưa ra là 15%. Người chủ nhà trả lời là "chắc giá và không có thương lượng trả tới trả lui đâu. Ông bà có mua thì mua, không mua thì thôi".

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật "không đàm phán - không thương lượng"**

Trong trường hợp trên, đối phó lại chiến thuật này của chủ nhà, bạn có thể làm như sau:

- Nhờ người môi giới hoặc người khác đến thuyết phục.

- Áp dụng chiến thuật "bỏ đi". Nếu sau một thời gian, chủ nhà không thấy có dấu hiệu khả dĩ hơn, họ sẽ tìm đến bạn.

#### **+ Chiến thuật chia nhỏ tiền**

Chiến thuật này có phần giống như chiến thuật xé thành mảnh nhỏ. Người ta tránh nói số tổng mà chia số tiền lớn đó thành những số nhỏ, làm cho phía đối tác không có cảm giác là mình phải giải quyết một số lớn.

Ví dụ: Một chủ đất định bán một diện tích đất là 1000m<sup>2</sup> với giá 300 "cây". Thay vì nói là 300 "cây", người chủ đó nói 3 "chi"/1m<sup>2</sup>.

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật chia nhỏ tiền**

Cách tốt nhất là phải có khả năng tính nhẩm nhanh. Khi nghe thấy một số tiền nhỏ trên một đơn vị nào đó thì phải tính được ngay tổng số.

#### **+ Chiến thuật cưa đôi chênh lệch**

Khi hai bên đưa ra hai con số sai biệt nhau, hay hai quan điểm khác nhau và cuộc đàm phán - thương lượng có vẻ dẫn đến chỗ bế tắc, thì cách tốt nhất là đưa ra đề nghị "cưa đôi chênh lệch" hay hai quan điểm tiến tới gặp nhau ở một điểm giữa.

Ví dụ: Chủ nhà đòi bán nhà với giá 100 "cây". Người mua trả 80 "cây". Như vậy giữa con số của người bán và người mua có sự chênh lệch là 20 "cây". Hai bên đều muốn giữ ý kiến của mình nhưng cũng rất muốn bán và mua nhà. Lúc đó một người thứ ba nói: "Thôi, bây giờ cưa đôi con số 20 thành 10. Bên bán chịu mất 10 "cây" và bên mua cũng mất 10 "cây". Như vậy hai bên sẽ gặp nhau ở giá 90 "cây". Đây là cách dễ giải quyết nhất và thông thường được áp dụng trong các cuộc thương lượng mua bán.

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật "cưa đôi chênh lệch"**

Nếu bên kia đưa ra đề nghị "cưa đôi chênh lệch" thì bạn lại đề nghị "cưa đôi chênh lệch" tiếp. Trong thí dụ trên, nếu người bán đề nghị cưa đôi và chịu giá 90 "cây". Đến lượt bạn, là người mua, bạn lại đề nghị cưa đôi chênh lệch tiếp. Bạn nói: "Ông đồng ý giá 90 "cây". Tôi trả 85 "cây". Thôi, ta cưa đôi chênh lệch và gặp nhau ở 85 "cây" nhé?"

#### **+ Chiến thuật mặc cả có đi có lại**

Trong đàm phán - thương lượng, bạn luôn luôn nhớ mặc cả là nguyên tắc tốt nhất và cũng là căn bản. Nguyên tắc đó là; mỗi khi nhượng bộ cho đối tác cái gì bạn phải đòi được nhận lại một nhượng bộ gì đó từ phía họ. Tôi mất cái này cho anh thì anh phải nhường cho tôi cái kia, hay "có đi có lại".

Ví dụ: - Báo cáo thủ trưởng, em xin phép thủ trưởng nghỉ làm ngày hôm nay để đi Vũng Tàu chơi với bạn, được không ạ? - !!!... Ừ... được. Nhưng chủ nhật phải làm bù nhé. - Dạ. Cám ơn thủ trưởng.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật mặc cả**

Nguyên tắc là luôn luôn phải có đi có lại. Khi bạn đã nhượng bộ cái gì thì phải được cái gì từ phía bên kia. Nếu không người ta nghĩ là bạn là người dễ dãi và tiếp tục "đào mỏ" tiếp.

#### **+ Chiến thuật giả bộ từ bỏ**

Trong một số trường hợp, người ta không áp dụng chiến thuật bỏ đi như đã nói ở phần 9.2 trên mà người ta chỉ làm động tác giả bộ từ bỏ. Thực chất là người ta rất muốn nhưng làm như thể đối tác sẽ giảm bớt được phần nào ưu thế của họ.

Ví dụ: Anh bạn tôi đi mua nhà. Sau một thời gian tìm kiếm, anh ta kiếm được một căn rất vừa ý. Sau nhiều ngày đàm phán mà chủ nhà không nhượng bộ. Nhân tiện chủ nhà đưa ra một số so sánh với một nhà khác để thấy được ưu thế của nhà ông ta. Lúc đó anh bạn tôi "quay quắt" sang trao đổi về ngôi nhà kia mà không hề đá động một câu đến căn nhà mà anh ta đang quyết chí mua. Thậm chí, anh ta còn nhờ ông chủ dẫn đi xem căn nhà khác đó. Sau một hai ngày, ông chủ nhà "hòang" và phải nhượng bộ theo ý anh bạn tôi.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật giả bộ từ bỏ**

Bây giờ bạn ở cương vị ông chủ bán nhà như ở ví dụ trên thì bạn sẽ phải đối phó ra sao khi gặp trường hợp trên? Việc đầu tư là phải phát hiện được đây chỉ là sự giả bộ. Tiếp theo là bạn cũng từ bỏ. Thứ ba là bạn có thể áp dụng chiến thuật "cua đôi chên lệch". Và cuối cùng là áp dụng chiến thuật mặc cả.

#### **+ Chiến thuật "ép bí" hay "ép giá"**

Với chiến thuật này, bạn có thể thu được lợi nhuận rất lớn với một vấn đề thực ra là không quan trọng đối với bạn.

Ví dụ: Hồi tôi đi mua xe máy đời 81, 50cc. Sau một thời gian đi tìm, tôi gặp được một người muốn bán một chiếc trong tình trạng còn tốt. Sau khi xem xét giấy tờ, tôi thương lượng giá với người mua. Anh ta đòi 2 "cây". Tôi phát hiện ra số xe của anh ta có "một nút" ("Nút" là cộng tất cả các chữ số lại sau đó chỉ lấy chữ số cuối

cùng của tổng số). Mà theo "một mê tín" chung lúc đó thì "một nút" là rất xấu, hay gặp xui xẻo. Nhưng đối với tôi việc đó hoàn toàn không quan trọng. Song tôi vẫn lợi dụng cái đó mà khai thác. Tôi nói rằng: "Ông đi đổi cho tôi được nút tốt tôi sẽ đồng ý mua với giá 2 "cây". Thế là cuối cùng ông ta chịu bán cho tôi với giá 1,8 "cây".

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật "ép bí" hay "ép giá"**

Nếu bạn bị "ép bí" hay "ép giá" bạn phải nhận biết được đâu là động cơ thật đâu là động cơ giả của phía đối tác. Sau đó bạn có thể áp dụng chiến thuật giả bộ từ chối. Cuối cùng là bạn có thể bỏ đi.

#### **+ Chiến thuật siết ốc**

Chiến thuật siết ốc rất đơn giản. Mỗi khi phía bên kia đưa ra đề nghị và bạn thấy cần hoàn chỉnh thêm thì bạn có thể nói: "Theo tôi thì ông nên hoàn chỉnh thêm, chứ như vậy thì chưa đủ". Mỗi lần nói như vậy bạn phải nghĩ, đợi cho bên kia nói tiếp, sau đó cứ thế mà siết chặt thêm.

Ví dụ: Thời tôi làm hợp đồng cho một công ty dầu khí nước ngoài, tôi có một ông sếp rất điệu nghệ trong trò "siết ốc". Một lần ông giao cho tôi làm báo cáo. Khi tôi làm xong và trình bày cho ông ta, ông ta hỏi: "Anh đã làm thật cẩn thận chưa?". Suy nghĩ một lúc tôi trả lời: "Tôi làm cẩn thận rồi, chứ rất cẩn thận thì chưa." Thế là tôi lại lấy về và xem xét cẩn thận hơn. Sau đó ông ta nhận tập báo cáo của tôi. Sau hai ngày tôi nhận lại tập báo cáo cùng mấy dòng chữ: "Anh khẳng định là anh làm rất cẩn thận rồi chứ?". Để "chắc ăn" tôi đành phải dò xét lại rất kỹ lưỡng một lần nữa, sau đó mới đưa cho sếp và nói: "Lần này thì tôi đã làm rất cẩn thận rồi." Sếp mỉm cười và nói: "Lần này tôi sẽ đọc báo cáo của anh."

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật siết ốc**

Nếu bên kia trả lời bạn rằng: "Thế này thì chưa đủ", theo chiến thuật "siết ốc" thì bạn phải hỏi ngay: "Thưa ông, theo ông là thế nào là đủ ạ?" Hỏi như vậy có hai mục đích: một là có thể họ sẽ rút lui chiến thuật siết ốc, hai là ta bám theo những gì họ nói mà hoàn tất thêm chỉ một lần. Lần sau nếu bị siết ốc tiếp thì bạn phản ứng ngay với câu: "Lần trước ông bảo tôi làm như thế còn gì".

#### **+ Chiến thuật liên tưởng**

Chiến thuật liên tưởng là chiến thuật tạo cho đối tác sự liên tưởng tới một phần thưởng vô cùng tốt đẹp trong tương lai mà nhượng bộ những gì đang thương lượng. Phần thưởng đó chỉ là ảo ảnh làm mê hoặc đối tác mà thôi chứ nó không có thật.

Ví dụ: Một lần tôi làm việc với một đối tác. Họ nói nếu chúng tôi giảm giá hợp đồng đợt này xuống 30% thì từ nay về sau họ sẽ dành toàn bộ các hợp đồng khác cho chúng tôi.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật liên tưởng**

Như đã nói ở trên, những phần thưởng tương lai dạng này rất ít khi thực hiện. Sau này, thiếu gì lý do để họ thoái thác lời hứa. Rất tiếc, nhiều người thường bị rơi vào cạm bẫy này. Cụ thể ở Việt Nam, trong vụ Nguyễn Văn Mười Hai, chiến thuật này đã được khai thác triệt để.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật liên tưởng**

Bạn nói với đối tác là công ty của bạn có chính sách là không giảm giá dựa trên cơ sở các lời hứa cho tương lai mà giá cả chỉ áp dụng cho hiện tại và công việc (hoặc hàng hóa) cụ thể.

Cách thứ hai là "tương kế tựu kế". Trong ví dụ trên, tôi đã nói: "Ông cứ ký hợp đồng với chúng tôi với giá chúng tôi đưa ra đi. Từ lần sau trở đi chúng tôi sẽ giảm giá 30%".

Cách thứ ba có thể đối lại bằng cách nói rằng đây là giá gốc nên không thể giảm được nữa.

Bạn hãy cảnh giác với chính bản thân bạn, đừng bị mê hoặc bởi những lời hứa "hươu vượn".

#### **+ Chiến thuật kích thích mua hàng**

Đây là chiến thuật thường dùng trong bán hàng. Người bán cho người mua mượn dùng trước để kích thích mạnh mẽ ước muốn mua hàng của người mua. Giống như những người bán đồ chơi dùng pin. Lúc đầu đưa bé nhìn đồ chơi với một ước muốn bình thường. Sau khi người bán bật pin cho đồ chơi chạy thử, lập tức đưa bé đòi mua bằng được.

Ví dụ: Anh bạn tôi đi mua một xe Honda Dream II của một người. Trong lúc đang thương lượng giá cả thì người bán đề nghị anh bạn tôi lấy về đi thử một hôm. Hôm sau quay lại, anh bạn tôi đã chấp nhận mua với giá mà người bán đưa ra sau khi "ước mơ" bị kích thích đến cao độ.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật kích thích mua hàng**

Chiến thuật kích thích mua hàng rất lợi hại. Một khi bạn đã bị kích thích thì khó lòng mà cưỡng lại được. Nhiều người hay có câu: "Đã máu thì kiêu gì cũng chơi" và họ hành động theo "chân lý" đó một cách tuyệt đối. Những người bán hàng sành sỏi và tinh tế luôn khai thác yếu tố tâm lý này của một số người mua.

Cách tốt nhất khi thấy mình bị kích động hoặc có cảm xúc mạnh về ước muốn mua bán thì hãy tạm bỏ đi một thời gian cho tới khi hết bị kích động và xúc động rồi hãy quay lại đàm phán tiếp. Nếu không, nhờ người thân trong gia đình như bố, mẹ hoặc anh em đến đàm phán thay bạn.

### **+ Chiến thuật nước đã chảy qua đập**

Khi nước đã chảy qua đập thì không thể nào quay ngược trở lại. Người ta áp dụng nguyên tắc này vào đàm phán - thương lượng. Một khi bạn đã nhượng bộ cái gì thì giá trị của nó trong đàm phán không còn nữa.

Ví dụ: Bạn đi mua một máy giặt cho gia đình. Khi đến cửa hàng, người bán hàng nói là 550 đô. Bạn đòi phải có bảo hành mới mua. Người bán đồng ý. Bạn lại nói để về hỏi ý vợ. Hôm sau ra cửa hàng đó, bạn nói rằng vợ bạn chê đắt và không "xuất quỹ" quá 500 đô. Nếu người bán hàng đồng ý thì bạn mới lấy. Trong ví dụ trên bạn đã áp dụng chiến thuật nước chảy qua đập rồi đấy.

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật nước chảy qua đập**

Nguyên tắc căn bản để đối lại với chiến thuật này là phải mặc cả. Mỗi khi nhượng bộ cái gì thì phải đòi hỏi một điều gì đó ở phía bên kia theo kiểu có đi có lại. Nếu không làm như vậy, bạn sẽ không có được điều gì ngoài mấy lời cảm ơn.

### **+ Chiến thuật dồn nhau tới bờ vực nguy hiểm**

Chiến thuật này nhằm dồn đối tác tới bờ vực nguy hiểm, sau đó đe dọa là sẽ đẩy họ xuống vực nếu không chịu nhượng bộ. Tác dụng của chiến thuật này như con dao hai lưỡi, có thể là rất tốt và cũng có thể là rất xấu.

Ví dụ: Gần đây ở thành phố Hồ Chí Minh đã xảy ra một vụ đình công đòi tăng lương tại một công ty may mặc do người Nam Triều Tiên làm chủ. Giới chủ muốn công nhân chấp nhận mức lương tối thiểu là 50 đô la/tháng. Đại diện công nhân không chịu với giá thấp hơn 70 đô la/tháng. Sau khi đàm phán vài ba lần không xong, chủ công ty X nói với đại diện công nhân là: "Nếu các ông không chấp nhận thì hai ngày nữa tôi sẽ tuyên bố phá sản công ty và toàn bộ các ông không có việc làm. Tôi cho các ông hai ngày suy nghĩ. Tùy các ông". Ông chủ này đã áp dụng chiến thuật dồn nhau đến bờ vực và đe dọa sẽ đẩy xuống vực. Cuối cùng công nhân đã nhượng bộ và chấp nhận. Thực ra, ở đây công nhân cũng có phần được vì họ không muốn mất việc làm. Ông chủ cũng có phần được vì không mất thêm tiền. Và nhà nước cũng được vì không phải giải quyết số người thất nghiệp và còn thu được thuế từ ông chủ cũng như các khoản tiền bảo hiểm khác.

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật dồn nhau đến bờ vực nguy hiểm**

Khi bị ai dồn tới bờ vực, nếu bạn thấy người đó có khả năng và có thể làm được những gì anh ta đe dọa thì tốt nhất là bỏ đi và chấp nhận các hậu quả. Cách thứ hai là bạn có thể chuyển sang nói về vấn đề khác. Cách thứ ba là thuyết phục họ đàm phán lại.

#### **+ Chiến thuật tăng bốc và hài hước trong đàm phán - thương lượng**

Tăng bốc và hài hước luôn luôn có nhiều tác dụng rất tích cực trong đàm phán - thương lượng. Nó sẽ giải tỏa một phần hoặc toàn bộ các bức tức hoặc đổ kỵ giữa người với người. Nó là món giải trí nhanh và đơn giản cho mọi người tại bàn họp. Ngoài ra, nó còn có tác dụng khuyến khích mỗi bên có thái độ tích cực hơn. Những người thông minh tinh tế khi bị lỗi, nhất là làm cho người khác buồn hoặc bức, thường họ thay lời xin lỗi bằng các câu nói tăng bốc và hài hước làm vui lòng cả hai.

Ví dụ: Cách đàn ông khi đi chinh phục phái đẹp thường có câu "Không có em, anh cảm thấy cuộc đời anh không có ý nghĩa".

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật tăng bốc và hài hước**

Nếu sự tăng bốc là chân thành thì phải ghi nhận và cảm ơn sự đánh giá đó của phía bên kia. Nếu sự tăng bốc chỉ là trò đùa thì phải cẩn thận đặt nó ra ngoài nội dung chính cần bàn cũng như giá trị thật của vấn đề.

#### **+ Chiến thuật đẩy vấn đề vào sự đã rồi**

Đây là chiến thuật mà trong đó người ta cứ im lặng mà làm hoặc tiến hành công việc mà không hỏi han hay đàm phán - thương lượng. Đến khi bị phát hiện ra thì người ra giả bộ không biết điều đó và xin lỗi, hứa không bao giờ mắc phải lần thứ hai. Sự việc dù sao đã rồi và cả hai cùng chấp nhận.

Ví dụ 1: Nhiều người ở cương vị cao, có quyền quyết định các vị trí then chốt. Khi đưa người mình muốn vào vị trí đó thì cứ im lặng mà ra quyết định. Sau này nếu có sự phản đối nào đó thì chỉ làm kiểm điểm về sự "sơ suất" là xong vì sự việc đã rồi. Còn nếu bình thường thì phải qua hội đồng cơ quan, phòng tổ chức rất phức tạp mà còn có thể không được như ý muốn.

Ví dụ 2: Những năm gần đây, do thủ tục hành chính xin xây cất nhà rất phức tạp và phiền phức, cho nên rất nhiều người cứ xây nhà mà không hề xin giấy phép xây dựng. Khi bị kiểm tra, họ chịu đóng tiền phạt. Lúc đó sự việc được coi như đã rồi và người ta hợp thức hóa căn nhà cùng với giấy chủ quyền. Tính ra còn rẻ hơn là phải "lo lót" làm giấy tờ xin phép xây dựng.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật đẩy vấn đề vào việc đã rồi**

Đây là chiến thuật rất lợi hại. Muốn đối lại bạn phải có uy lực rất mạnh để trừng phạt và ngăn chặn. Có thể phải rất cương quyết đối với một trường hợp để làm gương cho các trường hợp khác.

### **+ Chiến thuật bắt chẹt**

Khi biết bên kia có những yếu điểm không tốt, bạn có thể bắt chẹt bằng cách nói ra các yếu điểm đó, tạo lợi thế cho bạn.

Ví dụ: Khi đi mua nhà bạn có thể dựa vào các yếu điểm để trả giá thấp xuống, như hướng xấu (hướng tây), nhà thất đuôi chuột, từng nứt...

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật bắt chẹt**

Đầu tiên bạn có thể hoãn lại chút ít chứ đừng thừa nhận ngay để kiểm tra lại xem các thông tin mà phía bên kia đưa ra để bắt chẹt có xác đáng và phù hợp không. Thứ hai là bạn có thể áp dụng chiến thuật mặc cả nếu như bạn có những ưu điểm khác tốt hơn.

### **+ Chiến thuật lừa phỉnh**

Trong hoạt động kinh tế đôi lúc và đôi khi cũng cần phải áp dụng chiến thuật lừa phỉnh nhất định, với điều kiện các sự việc lừa phỉnh đó mang lại điều tốt đẹp sau này chứ không phải là bản chất hoặc tính cách của bạn.

Ví dụ: Trong luật đầu tư và một số đạo luật khác có quy định các công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam phải ưu tiên cho các dịch vụ trong nước trước rồi mới đến các dịch vụ ở nước ngoài. Nhiều công ty thường không tuân theo các quy định này. Khi tôi gửi chào hàng cho các công ty nước ngoài bao giờ tôi cũng "đồng kính gửi cơ quan quản lý về mặt nhà nước". Khi đọc thấy câu này họ rất sợ và buộc phải ưu tiên cho chúng tôi. Thực chất tôi chẳng bao giờ gửi cho các cơ quan quản lý nào cả.

### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật lừa phỉnh**

Các tốt nhất là trì hoãn để kiểm tra lại những điều mà bên kia đưa ra. Các thứ hai là nếu bạn có bằng chứng hoặc số liệu thì đưa ra ngay để phản lại sự lừa phỉnh.

### **+ Chiến thuật không bao giờ đồng ý ngay cho đề nghị đầu tiên**

Đây vừa là chiến thuật trong đàm phán - thương lượng vừa là quy luật tâm lý xã hội trong cuộc sống. Cái gì đạt được dễ dàng, nhất là không mất công sức, thì thường bị coi rẻ và hạ thấp. Nếu bạn bán nhà. Sau khi nói giá xong, người mua trả giá. Bạn chấp nhận ngay. Thế là bạn đã sai lầm rồi đấy. Vì thế nào người mua cũng nghĩ là họ đã bị hớ và có thể rút lui ngay. Hoặc ngược lại, nếu người mua chấp nhận mua ngay với giá bạn đưa ra mà không trả giá thì thế nào bạn cũng nghĩ là bạn đã ra

giá hớ. Nguyên tắc là không chấp nhận ngay lời đề nghị đầu tiên trong một số trường hợp nhất định.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật không bao giờ đồng ý ngay cho đề nghị đầu tiên**

Nếu bạn gặp phải hoàn cảnh này bạn phải tính toán để đoán biết ý định của đối tác qua các cử chỉ không lời, tuy rằng miệng nói là không đồng ý. Sau đó giả bộ bỏ đi hoặc trong trường hợp lỡ có đồng ý rồi thì nói rằng tôi còn phải hỏi ý kiến bà xã (hay cấp trên), rồi sau đó tìm cách mà tháo gỡ sau.

#### **+ Chiến thuật chia cắt đối phương để thương lượng**

Nguyên tắc của chiến thuật này giống như trong quân sự. Nếu chinh phục cả tập đoàn lớn (hay một nhóm) thì rất khó khăn. Cho nên người ta chia nhỏ đối phương để mà chinh phục từng phần, rồi sau đó chinh phục toàn bộ. Trong nhiều trường hợp, chính những bộ phận của phía bên kia bị chinh phục lại tự thuyết phục các bộ phận khác còn lại của họ, tạo thuận lợi cho ta.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật chia cắt để chinh phục**

Phải phát hiện ra chiến thuật này của đối tác. Kêu gọi hoặc đưa ra chính sách đoàn kết nhất quán trong nội bộ.

#### **+ Chiến thuật lập tuyến chắn**

Đây là chiến thuật hay được áp dụng phổ biến ngày nay trong các công ty và công sở. Các công ty, nhất là những người quan trọng, thường lập các tuyến chắn vòng ngoài, đó là các thư ký. Thư ký có thể ví như một vùng "phi quân sự". Mọi điện thoại và mọi quan hệ với thủ trưởng đều phải qua thư ký. Nhiều người dặn trước cho thư ký của họ những vấn đề gì và những ai thì mới chuyển điện thoại vào trong, còn ngoài ra thì chối khéo: "Thủ trưởng đi vắng". Nhiều thư ký sắc sảo còn chủ động dàn xếp các cuộc gặp gỡ cho sếp nếu thấy lợi cho sếp hoặc bản thân, và cũng "im" ngay mọi đề nghị từ bên ngoài nếu thấy không có lợi cho sếp hoặc bản thân.

Một người khôn ngoan trong đàm phán phải biết "chọc thủng" hoặc "chinh phục" ngay phòng tuyến này. Đây là phòng tuyến rất chi là lợi hại. Anh bạn người nước ngoài của tôi kể rằng hồi anh ta kinh doanh ở một nước Châu Phi nọ, thay vì thuyết phục các bộ phận chức năng để có được phê duyệt của thủ trưởng, anh ta chọn ngay tuyến thư ký làm "điểm chiến lược" để chinh phục. Và quả nhiên anh ta đã "đi" đúng "cửa". Thủ trưởng nước nọ đã phê duyệt một dự án lớn của anh ta với nhiều thuận lợi hiếm có. Ngoài ra, trong quá trình tiến hành dự án, những rắc rối và khó khăn đều được giải quyết thông qua thư ký một cách dễ dàng.

#### **\*\*\*\* Đối lại chiến thuật lập tuyến chắn**

Trong trường hợp của anh bạn nước ngoài của tôi kể trên, anh ta gặp may bởi vì thư ký của thủ trưởng dễ chinh phục. Thế còn gặp trường hợp khó chinh phục thì sao? Cách tốt nhất là "lách" qua phòng tuyến mà vào trong. Bạn hãy lựa những lúc mà thư ký không có mặt. Ví dụ như lợi dụng lúc thư ký chưa đến văn phòng hay lúc thư ký đã về, thư ký đi phân phát công văn, thư ký đi ăn...

### **+ Chiến thuật khai thác thông tin qua các đối tác đang cạnh tranh nhau**

Tôi rất thích dùng chiến thuật này khi muốn chọn mua một cái gì, thuê hợp đồng một dịch vụ gì đó hay chọn một đối tác để hợp tác kinh doanh, khi mà kiến thức của mình rất hạn chế về mặt hàng, lĩnh vực dịch vụ hoặc đối tác muốn bắt tay với chúng tôi. Nguyên tắc là: để cạnh tranh, đối thủ này bao giờ cũng nêu ra các điểm yếu của đối thủ kia để "tiêu diệt" và làm nổi bật ưu thế của mình. Qua các lời "công kích" nhau như thế, tôi còn yêu cầu họ phân tích sâu hơn, tại sao lại nói là đối thủ kia yếu thế này thế nọ.

Cuối cùng, không những kiến thức của tôi được tăng cường mà tôi còn biết hết những yếu điểm của tất cả.

Ví dụ: Hồi tôi xây nhà, tôi yêu cầu ba nhà thầu gửi chào giá và các điều khoản. Sau đó tôi gặp riêng từng nhà thầu một.

Nhà thầu A giá đắt nhất, sau đến nhà thầu B và rẻ nhất là nhà thầu C. Tôi gặp riêng nhà thầu A trước và chất vấn: "Tại sao nhà thầu B chào có 35 "cây" mà ông đòi tới 40 "cây"?" Nhà thầu A nói: "Tại vì họ dùng xi măng P300 còn tôi dùng xi măng P500. Ngoài ra, tôi còn làm đường điện và trồng cây cảnh cho ông chứ không như họ, chỉ xây là xây cho xong và lấy tiền". Chứ như thế tôi lại đem nhà thầu B đối chứng với nhà thầu C.

## **3. KỸ THUẬT CHỐNG CHƠI XẤU TRONG ĐÀM PHÁN**

### **3.1. Kỹ thuật chống thái độ lảng tránh trong đàm phán**

Trong quá trình đàm phán, ta có thể phát hiện ra dấu hiệu đối phương đang lảng tránh, các dấu hiệu đó là :

- Họ không đưa ra các tài liệu cần thiết chứng minh khi được yêu cầu.
- Họ không có phúc đáp tức thì cho các phát vấn
- Họ đưa ra những lời hẹn suông
- Họ không đưa ra các cam kết dứt khoát
- Họ đưa ra những tuyên bố sai về những gì họ có thể và không thể làm
- Họ mâu thuẫn về lập trường trước các vấn đề
- Họ trả lời câu hỏi ở dạng chung chung và không trả lời cụ thể

- Họ thừa nhận chưa nắm rõ những khía cạnh cơ bản của chủ đề đàm phán
- Những biểu hiện riêng lẻ trên không hẳn là bằng chứng để kết luận đối phương lừa dối, cái ta cần là khi phát hiện đối phương có biểu hiện lảng tránh là tìm xem đối phương đang che dấu điều gì.

- Đặt cho đối phương những câu hỏi mà ta biết rõ câu trả lời. Ta đặt câu hỏi một cách tình cờ và không chính lý các câu trả lời sai hoặc lạc đề của đối phương.

- Không công kích thái độ của đối phương khi phát hiện các chi tiết trả lời đối trả để không đưa đối phương vào thế phòng thủ.

### **3.2. Kỹ thuật chống thái độ đe dọa trong đàm phán**

Nói chung, khi gặp thái độ đe dọa trong đàm phán ta hãy cố gắng bỏ qua nếu ta làm được như vậy. Nếu không ta hãy phân tích động cơ của đối phương khi đưa ra đe dọa và ngụ ý của đối phương nhằm ép ta với lời đe dọa đó.

Đe dọa trong đàm phán xảy ra dưới một số hình thức :

- Quy định thời hạn chốt
- Dùng phép “dương đông kích tây”

Thủ đoạn này dùng để ép ai đó phải thỏa thuận theo những điều khoản mà lẽ ra ta không nên chấp nhận. Một biến thể khác của thủ đoạn này là đe dọa “tự liệu công việc”. Nếu đúng là đối phương có thể “tự liệu” công việc, họ đã chẳng mất thời gian và tiền bạc để đàm phán với ta.

- Dùng phép rút đề nghị ở phút chốt

### **3.3. Kỹ thuật chống phản bác của đối phương**

Trong đàm phán, cái ta thấy nhiều khi chỉ là những tính cách (không thể sửa đổi) hoặc phong cách đàm phán chuẩn mực của đối phương. Bởi vậy, khi ta phản bác họ chưa chắc đã gây được tác động gì, mà có khi còn kích thích đối phương tìm cách trả đũa, gây căng thẳng cho đàm phán. Phương thức chống phản bác là ta biết kiềm chế và không bao giờ ý kiến phản bác của họ thành nội dung thảo luận.

### **3.4. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương**

Dù đối phương dùng bất kỳ thủ đoạn nào, một trong những yếu tố chìa khóa để ta trụ vững trong đàm phán là tính nhất quán. Ta cứ hát mãi một điệp khúc. Và việc ta hát mãi một điệp khúc sẽ dẫn đối phương tới chỗ tin rằng ta không dễ dàng nhượng bộ ở một số điểm. Qua đó, ta chỉ có thể nhượng bộ ở chỗ nào ta muốn và buộc đối phương đưa ra các giải pháp mà ta có thể chấp nhận. Đối phương không thể lấn tới để giành thêm lợi nhuận của họ được.

### **3.5. Kỹ thuật chống “sự ồn ào mà không có thỏa thuận”**

Trong đàm phán cũng có chuyện “lắm thầy nhiều ma, lắm cha con khó lấy chồng”. Không đạt được thỏa thuận vì ồn ào quá. Nhiều ý kiến quanh bàn đàm phán khiến cho thỏa thuận trở nên xa vời.

Để giải quyết, những vấn đề then chốt nên được đàm phán tại nơi yên tĩnh, giữa hai trưởng đoàn.

## **4. KỸ THUẬT GIAO TIẾP CĂN BẢN**

Đàm phán là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được sự thỏa thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối kháng. Trên thực tế, mọi hoạt động trên bàn đàm phán đều là hoạt động giao tiếp nếu thuật ngữ giao tiếp được hiểu theo nghĩa rộng nhằm bao hàm những trao đổi về thông tin, cử chỉ, thái độ, giữa các bên trong đàm phán.

Giao tiếp (bao gồm giao tiếp ngôn bản và văn bản) là phương tiện để trao đổi các đề nghị và phản bác, các thỏa thuận và nhượng bộ thường thấy trong quá trình đàm phán. Giao tiếp còn là phương tiện ghi nhận kết quả đàm phán.

Ngoài chức năng trao đổi và ghi nhận, giao tiếp đàm phán còn là phương tiện tác động qua lại giữa các bên đàm phán nhằm thúc đẩy quá trình đàm phán tiến triển và tháo gỡ các ách tắc có thể có.

### **4.1. Sức mạnh của sự im lặng**

Đôi khi, những hành động và lời nói bạn diễn đạt quá nhiều, hoặc thiếu cẩn thận có thể gây bất lợi cho bạn. Những nhà đàm phán có kinh nghiệm thường khôn ngoan hơn trong việc sử dụng lời nói và hành động đúng thời điểm, họ biết cách để giả vờ và che giấu như vậy trong một vài thời điểm, một cách chiến lược. Vì vậy, hãy lạnh lùng hơn. Một hệ quả của quy tắc này liên quan đến việc sử dụng sự im lặng. Nó là phản ứng tự nhiên của con người, đặc biệt là trong cuộc xung đột, cố gắng lấp đầy sự im lặng, thay vì sự lo lắng. Nhưng người hay lo lắng trong quá trình đàm phán có xu hướng nói những điều làm giảm vị thế của họ. Bằng cách im lặng đúng lúc, bạn có thể cho bên kia thấy sức mạnh của bạn.

Vì vậy, đối tác tự xuất hiện những suy nghĩ và trao đổi của riêng họ, bạn đã tạo cho họ một cơ hội để suy xét và thay đổi suy nghĩ đúng mục đích của bạn.

#### **Sự im lặng trong đàm phán có ý nghĩa:**

- Buộc bên kia tiếp tục phát biểu
- Báo hiệu rằng mình đã nói đủ
- Thể hiện những bất bình và không chấp nhận những quan điểm của bên kia

- Thể hiện một sự thất vọng

## 4.2. Lắng nghe

Thật không may, có rất ít nhà đàm phán biết cách lắng nghe do đó sẽ mất nhiều cơ hội biết được yêu cầu và mục đích của đối tác. Các số liệu cho thấy, những người không biết cách lắng nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện, sau 48 tiếng thậm chí tỉ lệ này giảm xuống còn 25%. Nghĩa là, họ không thể nhớ lại những gì đã nói trong cuộc đàm thoại một cách chính xác và đầy đủ.

Kỹ năng nghe giỏi không tự nhiên mà đến. Đó là lao động thực sự. Có hai loại kỹ năng lắng nghe, thứ nhất là lắng nghe chăm chú, thứ hai là lắng nghe tương tác lẫn nhau. Các kỹ năng chú ý sau đây giúp bạn sẽ giúp bạn tiếp thu tốt hơn những suy nghĩ chính xác mà đối tác muốn truyền tải trong quá trình đàm phán:

- Có động cơ thúc đẩy việc lắng nghe
- Nếu như bạn phải nói thì hãy đặt ra các câu hỏi
- Cẩn thận với những cử chỉ
- Hãy để đối tác của bạn bắt đầu câu chuyện trước
- Đừng ngắt lời khi khách hàng nói
- Tránh xa những sự xao lãng

### **Lắng nghe trong đàm phán để:**

- Thể hiện sự tôn trọng của ta và sự thỏa mãn nhu cầu tự trọng của bên kia làm cho hai bên quan hệ gắn bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.

- Phát hiện sự mâu thuẫn, thiếu nhất quán trong quan điểm, lập luận của phía bên kia

- Phát hiện những điểm then chốt có giá trị
- Biết được bên kia đã thực sự hiểu vấn đề chưa
- Bộc lộ thái độ chia sẻ
- Yêu cầu giải thích những điểm chưa rõ
- Sử dụng những câu nói để chuyển sang những chủ đề tiếp theo
- Ghi chép để vạch ra những điểm cơ bản.

## 4.3. Kỹ thuật đặt câu hỏi

Trình độ cao hay thấp về giao tiếp- ứng xử của người đàm phán được quyết định bởi mức độ và cách thức đặt câu hỏi hay trả lời vấn đề của người ấy.

Biết người khôn ngoan qua cách đưa câu hỏi, cách hỏi khéo léo có thể mang lại cho bạn một lượng thông tin lớn cần thiết qua câu trả lời, hành động, phản ứng, phong thái và cử chỉ, điệu bộ của họ để bạn sử dụng chiến thuật trong đàm phán.

### **Cách đặt câu hỏi nhằm một số mục đích sau :**

- Thu thập thông tin và xác định những vấn đề gây bất lợi
- Kiểm tra độ hiểu và mức độ quan tâm của đối tác
- Xác định phong cách ứng xử
- Tạo sự hòa nhập
- Tiến đến thỏa thuận
- Giảm căng thẳng
- Tạo sự cố gắng tích cực và sự hòa hợp

#### **4.4. Kỹ thuật trả lời câu hỏi trong đàm phán thương mại**

Làm thế nào trong khi đàm phán trả lời không bị hớ đó là những vấn đề mà người đàm phán có thể đau đầu, có một số cách dưới đây:

- Kéo dài thời gian: khi đối tác nêu vấn đề ta đừng trả lời ngay

Ta có thể hỏi đối phương một cách lịch sự :”xin lỗi, tôi chưa nghe rõ vừa nãy ngài nói gì xin nhắc lại”. Khi đối tác nói lại lần nữa thì tự nhiên ta cũng có câu trả lời.

- Đánh trống lảng

- Hỏi lại đối tác

- Mập mờ. Trong đàm phán ít khi trả lời phủ định hay khẳng định. Đối với một vấn đề khó, ta có thể mập mờ, vòng vo sang vấn đề khác.

- Trả lời một số vấn đề. Có khi đối tác đưa ra rất nhiều vấn đề, trong đó có cái không thể nói ra, ta có thể chỉ trả lời một số câu hỏi.

- Hỏi một đằng trả lời một nẻo. Đối với phương pháp lẩn tránh vấn đề, ta hãy tùy cơ ứng biến.

#### **4.5. Kỹ thuật trả lời mà không trả lời**

Hãy để họ tin rằng quyết định cuối cùng chưa ổn với bạn. Khi mà cuộc đàm phán đã bắt đầu, hầu hết mọi người đều muốn giải cho xong càng nhanh càng tốt . Một cách tốt để làm việc đó là hãy để phía đối tác tin rằng người mà họ đang đàm phán hoàn toàn không phải là bạn mà là một nhân vật có thể lực.

Một nhà đàm phán khéo léo sẽ luôn luôn nói chuyên với người đưa ra quyết định cuối cùng, nhưng lại không để cho họ làm điều đó. Giả như người có quyền quyết định với vụ làm ăn, lại muốn rằng bạn phải làm rõ vấn đề trong đó và rất cần một câu trả lời cuối cùng từ phía bạn. Hãy nói với họ rằng sẽ bàn về vấn đề này và quay lại với câu trả lời vào ngày mai. Hãy đòi hỏi họ đảm bảo rằng đó là lời đề nghị

tốt nhất từ phía họ mà bạn có thể đem về cho “*nhân vật đầy quyền lực*” của bạn. Đây là chiến lược nhằm ngăn cho mọi người không hỏi thúc bạn.

#### **4.6. Kỹ thuật xử lý những câu trả lời mập mờ**

- Không trả lời câu hỏi nếu :
- + Chưa hiểu câu hỏi
- + Phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời
- Kéo dài thời gian suy nghĩ:
- + Không nên trả lời ngay khi bên kia đặt câu hỏi
- + Nêu lý do chưa trả lời
- Có thể trả lời bằng cách:
- + Trả lời một phần
- + Chấp nhận sự cắt ngang câu trả lời
  - + Buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời
  - + Có thể những câu hỏi này nhằm thăm dò, hoặc tìm hiểu thông tin của

đối phương

#### **4.7. Kỹ thuật giải mã các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ**

Trong đàm phán kinh doanh việc sử dụng kỹ thuật giải mã các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ đòi hỏi các nhà đàm phán cần có những thủ thuật và hiểu biết sau:

- Hiểu rõ đối tác họ là ai ? đến từ đâu ?
- Phong tục, tập quán
- Ngôn ngữ trong giao tiếp
- Các cách thức giao tiếp đặc biệt
- Cử chỉ, hành động đặc biệt riêng có...

#### **4.8. Kỹ thuật khắc phục những trở ngại giao tiếp trong đàm phán**

Đàm phán là kỹ năng quan trọng dẫn đến sự thành công đặc biệt trong kinh doanh. Từ những kinh nghiệm và bài học thực tiễn, ông Kurt Mortensen đã chỉ ra 10 trở ngại và cách khắc phục nhằm giúp ích cho sự thành công trong đàm phán kinh doanh:

##### **Trở ngại 1: Hiệu ứng Wobegon**

Tác giả đã chỉ ra “Hiệu ứng Wobegon” là trở ngại đầu tiên dẫn đến sự thất bại trong thuyết phục. “Hiệu ứng Wobegon” là thuật ngữ miêu tả xu hướng là hầu hết mọi người đều nhìn nhận bản thân trên mức trung bình. Tác giả của cuốn sách *Lake Wobegon Days* (Những ngày ở thị trấn Lake Wobegon” của mình đã miêu tả một

thị trấn nơi “tất cả phụ nữ đều khỏe mạnh, tất cả đàn ông đều đẹp trai và tất cả trẻ em đều thông minh”. Giống như những người trong thị trấn nhỏ kia, chúng ta đều mang trong mình xu hướng nhìn nhận bản thân trên mức trung bình. Một thực tế cho thấy con người thường nhận thấy mình phải che đậy những khuyết điểm để làm cho mọi thứ tốt hơn thực tế. Nguyên nhân Hiệu ứng Wonbego ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng thuyết phục lẫn cuộc sống của chúng ta là vì đôi khi chúng ta tự lừa dối bản thân, không dám đối diện với những hạn chế của mình.

### **Trở ngại 2: Bức tường gạch của sự kháng cự**

Đây là trở ngại khách quan thuộc về đối tượng nhưng để phá được bức tường của sự kháng cự lại tùy vào khả năng thuyết phục của bạn. Mọi cố gắng thuyết phục của bạn không được mang tính đe dọa và phải thật tự nhiên. Hãy quên lối phóng đại, tô vẽ đi. Chiến thuật đó càng thúc đẩy sự kháng cự từ phía đối tượng. Khi mọi người cảm thấy họ đang phải chịu áp lực, bị ép buộc phải mua hàng hay làm điều gì đó họ không cần hoặc không muốn, họ sẽ cảm thấy khó chịu. Thực tế cho thấy những nhà thuyết phục xuất sắc nuôi dưỡng giác quan thứ sáu khi đề cập đến khía cạnh “thúc đẩy và lôi kéo” của khả năng thuyết phục. Bạn khuyến khích mà không lôi kéo, dụ dỗ nhưng không cài bẫy, cảm nhận sau đó dự đoán dựa trên kiến thức, bản năng, kinh nghiệm và những ám hiệu không lời. Bởi vậy để phá được bức tường gạch kháng cự bạn phải rèn luyện, mài sắc giác quan thứ sáu, nắm rõ tâm lý khách hàng, đặt vào hoàn cảnh đối tượng để đưa ra chiến lược thuyết phục.

### **Trở ngại 3: Suy nghĩ như một nhân viên**

Hầu hết mọi người đều coi bản thân là nhân viên. Con đường dẫn tới sự thành công thường bị cản trở bởi chúng ta không có khả năng hoàn toàn chịu trách nhiệm về tình huống hiện tại của mình. Nếu bạn cảm thấy không hài lòng về khoản thu nhập nhưng lại không làm gì để thay đổi nó thì những gì chúng ta nhận được là xứng đáng. Sở hữu công việc của chính mình, làm đúng nhiệm vụ, muốn có những lời khích lệ hay khoản tiền thưởng dựa trên hiệu quả- những mong muốn này thường đồng nghĩa với thu nhập tăng lên. Các chuyên gia thuyết phục thường kiếm lợi nhuận dựa trên hoa hồng mà họ kiếm được là chủ yếu, bạn trước hết là thay đổi trong lối mòn tư duy giống như một nhân viên.

### **Trở ngại thứ 4: Nói quá nhiều**

Là một người hướng ngoại, có tài ăn nói, có khả năng bắt chuyện với bất kỳ ai hoàn toàn là một lợi thế của bạn. Nhưng khi thuyết phục đối tượng bạn cần hạn chế

tốc độ nói của mình. Nếu bạn nói quá nhiều, khách hàng sẽ cảm thấy bức mình vì họ nhận thấy bạn thích nghe mình nói hơn là lắng nghe mối quan tâm của người khác.

Những nhà thuyết phục giỏi biết lắng nghe nhiều hơn và đặt câu hỏi khiến khán giả tự thuyết phục mình.

### **Trở ngại 5: Thông tin dồn dập**

Có rất nhiều người khi thuyết phục khách hàng lại cố gắng nhấn mạnh đến thù lao và các khoản hoa hồng. Điều đó không sai nhưng vấn đề ở chỗ: Khách hàng của bạn sẽ mua vì lý do của họ và chỉ vì lý do của họ. Họ không quan tâm vì sao bạn thích sản phẩm hay dịch vụ. Khi bạn muốn hướng sự chú ý vào lợi ích của một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, tốt nhất là hãy trình bày tất cả các đặc điểm hay lợi ích mà khách hàng tìm kiếm đầu tiên ở sản phẩm của bạn. Hãy để tự khách hàng nói cho bạn biết họ đang tìm kiếm thứ gì và sau đó tập trung cuộc thảo luận của bạn quanh vấn đề chủ chốt đó.

### **Trở ngại thứ 6: Bị thúc đẩy bởi nỗi tuyệt vọng**

Nếu bạn không thoải mái, căng thẳng hay hồi hộp khi thuyết phục thì khách hàng của bạn cũng không thoải mái. Bạn đừng nên đặt mình vào trạng thái: “Tôi phải thực hiện nhiệm vụ mua bán này”, “Tôi phải làm việc với anh ta hoặc chuyện này sẽ kết thúc”, “Tôi phải đàm phán trong ngày hôm nay nếu không tôi không thể chi trả các hóa đơn”.

Sự tuyệt vọng, sợ hãi thường mang đến kết quả không mấy tốt đẹp khi thuyết phục.

### **Trở ngại thứ 7: Nỗi sợ hãi bị phản đối**

Trong nhiều tính huống thuyết phục bạn không tránh khỏi tình huống bị khách hàng phản đối. Chạy trốn khỏi sự phản đối, để nỗi sợ hãi lấn át và làm tê liệt chúng ta không giải quyết được vấn đề gì. Những nhà thuyết phục thông minh thường nghĩ về mặt thực tế của tình huống dựa trên lý trí “Xét về mặt cá nhân mình không hề bị phê phán, phản đối”.

Bạn không nên cảm thấy kém cỏi, bối rối hay tuyệt vọng chỉ vì quan điểm của một ai đó.

### **Trở ngại 8: thiếu sự chuẩn bị**

Để thuyết phục được thành công đòi hỏi bạn phải có sự chuẩn bị về nhiều mặt: Hiểu biết đầy đủ về sản phẩm và dịch vụ của bạn cả bên trong và bên ngoài; hiểu khán giả và những nhu cầu, mong muốn của họ; Chuẩn bị dụng cụ thuyết phục giới

thiệu cho khán giả lựa chọn và thay thế; Chuẩn bị nội dung thuyết phục: Chọn cách thức thuyết phục; Biết lựa chọn cách thuyết trình phù hợp.

### **Trở ngại 9: Định kiến và giả định**

Đôi khi chúng ta đánh giá khách hàng chỉ dựa trên vài thông tin ngắn gọn, trông họ ra sao, hay tệ hơn, không có thông tin đầy đủ gì hết. Vấn đề ở chỗ, chúng ta nghĩ điều đó trong đầu trước khi cố gắng thuyết phục khách hàng, và kết thúc sự mau bán, đàm phán bởi chúng ta nghĩ mình không thể thuyết phục được họ. Đây là một sai lầm đầu tiên trong thuyết phục. Bởi chúng ta chỉ đánh giá cuốn sách qua trang bìa của nó, mà không xem xét nội dung cuốn sách nói có gì.

### **Trở ngại 10: Nắm bắt những kỹ năng kết thúc là phương thuốc thần kỳ trong đàm phán**

Việc thuyết phục khán giả về một sản phẩm, dịch vụ hay một ý tưởng nào đó diễn ra trong toàn bộ quá trình thuyết phục. Các nghiên cứu chỉ ra rằng việc bạn bắt đầu bài diễn thuyết của mình như thế nào quan trọng hơn nhiều so với việc bạn kết thúc nó, cần sự chuẩn bị màn chào hỏi và câu kết thúc. “Chỉ có một cách duy nhất khiến người khác làm bất cứ điều gì. Để có sự thành công trong đàm phán, thuyết phục đòi hỏi nhiều yếu tố”. Tuy nhiên việc khắc phục những trở ngại trên là thành công đầu tiên để có cuộc đàm phán, thuyết phục hiệu quả.

## **4.9. Kỹ thuật trình bày lập luận trong đàm phán**

Khi đưa ra những kỹ thuật trình bày lập luận trong đàm phán cần chú ý các nội dung sau:

- Cơ hội, thời cơ
- Lý lẽ, luận cứ
- Tính biểu cảm của ngôn ngữ: lập luận chặt chẽ, ngắn gọn, chắc chắn, dễ hiểu, chính xác...
- Thái độ của đối tác
- Phân tích những lý lẽ và quan điểm, khi phân tích nên nhìn vào:
  - Những nhầm lẫn hoặc bỏ sót thực tế.
  - Thiếu logic.
  - Sử dụng thống kê có chọn lọc.
  - Những công việc ẩn dấu.
  - Xuyên tạc những điều ưu tiên

#### 4.10. Những kỹ thuật thuyết phục cơ bản

Người ta thường nói rằng, những người có khả năng thuyết phục cao thường nắm giữ những vị trí cấp cao trong công ty hoặc trong lĩnh vực kinh doanh. Dường như họ sinh ra là đã có khả năng thuyết phục, khiến người khác lắng nghe và tin tưởng. Kurt Mortensen, người sáng lập Viện Nghiên cứu Khả năng Thuyết phục ở Mỹ, cho rằng: "Dù có nắm giữ chức vụ gì đi nữa, chúng ta đều cần thuyết phục người khác trong cuộc sống, thuyết phục là kỹ năng quan trọng giúp con người thành công. Những kỹ năng học được hồi nhỏ có thể giúp ta đạt được sự ủng hộ nhất thời của người khác. Nhưng việc gì ta cứ phải giẫm chân tại chỗ trong khi có thể học kỹ thuật mới để đạt được sức ảnh hưởng lâu dài? Có trên 100 phương pháp làm cho người khác tin và đồng ý với mình. Tuy nhiên, đa số chúng ta chỉ sử dụng có 3- 4 phương pháp giống nhau học được từ hồi bé như van nài cho đến khi có được cái mình muốn, ép buộc (nhất là sếp), hoặc hối lộ theo kiểu "Tôi sẽ làm điều đó cho anh nếu anh làm điều này cho tôi", cách thức có qua có lại phù hợp đôi bên tránh bên lợi bên hại.

Trong một thế giới kinh doanh tiên bộ như ngày nay, nhưng kỹ thuật cũ đó không còn mang lại nhiều hiệu quả nữa. Chúng ta cần học thêm một số kỹ năng mới. Có thể lấy ví dụ: Cách chúng ta tiếp nhận ý kiến phản đối, dù là từ khách hàng hay từ ai đó, chẳng hạn như khi ta đòi tăng lương. Bài học đầu đời dạy chúng ta hiểu ý kiến phản đối là sự đối nghịch, do đó chúng ta trở nên đề phòng. Người kém kỹ năng thuyết phục thường tỏ ra căng thẳng, không thoải mái, thậm chí là cáu gắt do sự phản đối đó gợi lên cảm giác không an toàn. Lối suy nghĩ đó chỉ làm cho vấn đề trở nên xấu hơn.

Ngược lại, người giỏi kỹ năng thuyết phục lại biết cách chào đón những ý kiến phản đối. Thay vì xem đó là sự đối nghịch, họ xem nó là một phần tự nhiên và có giá trị của quá trình thảo luận. Họ dùng mối bận tâm của người khác như một cách mở ra cuộc đối thoại, một cơ hội trao đổi ý kiến và khám phá ra nhưng điều mới mẻ từ sự bình thường. Họ làm cho cuộc đối thoại trở nên trôi chảy bằng cách giải quyết bất đồng, thậm chí trước khi những bất đồng đó được nói thành lời.

Điều tôi muốn nói là những người thực sự thành công là những người có tư tưởng cởi mở, nhận biết được họ có điểm mạnh cũng như điểm yếu về kỹ năng của bản thân. Và điểm yếu đó có thể là lực cản của họ. Khi ai đó gặp bạn lần đầu tiên, nếu bạn để lộ ra một điểm yếu nào đó, bạn có khả năng chiếm được sự tin cậy của họ. Đó là vì con người thường tìm kiếm điểm yếu và họ sẽ cho bạn cơ hội tham gia thực sự vào quá trình trao đổi với họ. Tất cả chúng ta được dạy là không bao giờ

được để lộ điểm yếu, vì vậy cần có tư thế mạnh mẽ và lời nói thẳng thừng. Theo tôi, điều đó không hiệu quả. Ví dụ như, khi bạn là một doanh nghiệp nhỏ, còn đối thủ cạnh tranh là công ty lớn. Làm sao bạn có thể thuyết phục khách hàng chọn bạn thay vì công ty kia? Sự kết nối là một phương cách hiệu quả, nhưng nghệ thuật thuyết phục cần nhiều hơn việc đơn giản là làm mọi người cảm thấy thân thiện với bạn, ý tưởng và sản phẩm của bạn. Mọi người không chỉ cần cảm thấy thích bạn mà còn cần cảm thấy được uỷ thác để làm cái mà bạn mong muốn họ làm. Sự đáp trả tốt đẹp sẽ là cách thức tin cậy để làm mọi người cảm thấy gắn bó với bạn.

## **5. KỸ THUẬT KẾT THÚC ĐÀM PHÁN**

Cái gì mở đầu cũng có kết thúc. Nhìn chung tất cả tốt đẹp thì kết thúc tốt đẹp. Trong câu nói này của Shakespeare, từ quan trọng nhất này là từ “tất cả”. Tất cả tốt đẹp là nguyên nhân lý tưởng để đi đến kết quả tốt đẹp. Song trong thực tế, không phải lúc nào ta cũng có được cái nguyên nhân lý tưởng để đi đến kết quả tốt đẹp. Các cuộc đàm phán bao giờ cũng đi đến hai kết cục cơ bản : (1) Đạt được thỏa thuận và ký kết hợp đồng (2) Không đạt được thỏa thuận.

### **5.1. Khi nào ta nên bỏ đàm phán**

Có một số nguyên nhân khiến cho đàm phán không đi đến thỏa thuận. Đó là:

- Phía bên kia không muốn ký kết thỏa thuận
- Phía bên kia muốn kết thúc đàm phán bằng thỏa thuận, nhưng trên cơ sở bất hợp lý mà phía ta không thể nào chấp nhận nổi.

- Khi những gì phía bên kia đề nghị không nằm trong cái ta dự kiến đưa vào đàm phán

- Khi có những số liệu, có thể xuất hiện trong bối cảnh đàm phán, có thể do bên ngoài cung cấp mà ta nắm được khiến cho việc đi đến thỏa thuận đối với ta không còn hấp dẫn nữa.

Vì bất kể lý do gì, ta nên nhã nhặn rút ra khỏi cuộc đàm phán mà không hối tiếc. Nóng giận hay bực tức đổ lỗi cho đối phương không đi đến đâu cả. Nếu kết thúc đàm phán vì lý do kinh doanh của ta chứ không phải vì những hành động của bên kia, ta hãy đưa ra những lý giải về việc ta không thể tiếp tục khi điều kiện cho thỏa thuận biến nó thành những thỏa thuận bất khả thi, phi thực tế.

Ở những trường hợp trên, việc không đi đến thỏa thuận không phải là thất bại của đàm phán. Ta hãy nhanh chóng kết thúc đàm phán và đáng mừng là ta làm được việc đó, ta đã không thỏa thuận gì hết.

## 5.2. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thỏa thuận

Sau một phiên đàm phán đầy căng thẳng, cái bắt tay vui vẻ báo hiệu sự ra đời của thỏa thuận, nhưng điều đó không có nghĩa là nhà đàm phán đã hết lo. Trong nhiều trường hợp, khi ta không cẩn thận, chính văn bản thỏa thuận lại là nguyên nhân gây ra xung đột dẫn đến một vòng đàm phán khác. Điều này có nghĩa là nghĩa vụ của nhà đàm phán không chấm dứt ở thời điểm ký kết thỏa thuận đàm phán.

- *Biến lời hứa thành cam kết*

- *Giành quyền chấp bút những thỏa thuận*

Nhằm ngăn chặn những cách hiểu sai về các điều khoản đàm phán, ta nên giành thời gian để tóm tắt các điều khoản thỏa thuận, làm rõ các quy định và tổng thể, xem xét lại toàn bộ kết quả đàm phán. Theo tinh thần: “*mất lòng trước, được lòng sau*”, ta nên kiên trì rà soát toàn bộ nội dung ký kết thỏa thuận ngay cả khi phía bên kia tuyên bố không cần thiết phải làm như vậy

## 5.3. Những điều khoản các thỏa thuận nên có

Bên cạnh các điều khoản liên quan đến thiết chế hành chính và luật pháp mà các bên thỏa thuận buộc phải có, ta cũng cần sự phản ánh chính xác những gì đã được đàm phán và thỏa thuận trong văn bản ký kết. Dưới đây là một số điều khoản cơ bản mà thỏa thuận nên có:

- Điều khoản tên hàng
- Điều khoản về số lượng hàng hóa
- Điều khoản về chất lượng, quy cách hàng hóa
- Điều khoản về bao bì và ký mã hiệu
- Điều khoản thỏa thuận về điều kiện giao hàng
- Điều khoản thỏa thuận về giá cả, thanh toán
- Điều khoản về đảm bảo thực hiện thỏa thuận
- Điều khoản về giải quyết tranh chấp hợp đồng
- Điều khoản về thỏa thuận khác

## 5.4. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi không đạt được thỏa thuận

Người Trung Quốc có câu “Một bàn tay không làm nên tiếng vỗ”. Mặc dù ta có mong muốn đến cháy bỏng, cho một cuộc đàm phán kết thúc trong thỏa thuận hợp đồng, mặc dù ta đã áp dụng các kỹ năng đàm phán đến mức hiệu quả nhất, nhưng thực tế không phải cứ cái ta muốn là đạt được. Ngoại trừ những trường hợp khi đối phương muốn biến bản đàm phán thành nơi giảng co vô nghĩa, và ta nên bỏ đàm phán, còn có những trường hợp ta cố gắng níu kéo mà đàm phán vẫn bế tắc. Trong

những trường hợp như vậy, nếu ta có thái độ giải pháp tích cực, chưa phải các cơ hội đàm phán đã hết.

- Thông báo cho bên kia biết ta đã đi hết ngưỡng giới hạn
- Bỏ ngỏ các giải pháp khi đàm phán bế tắc
- Mở lại đàm phán trong thể diện

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Nêu các kỹ thuật triển khai đàm phán?
2. Đặc trưng của kỹ thuật xử lý khi gặp đối phương bất trị?
3. Trình bày đặc trưng của một số chiến thuật đàm phán?
4. Kỹ thuật chống chơi xấu trong đàm phán?
5. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thỏa thuận?
6. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thỏa thuận?
7. Kỹ thuật chống thái độ đe dọa trong đàm phán?
8. Kỹ thuật chống thái độ lảng tránh trong đàm phán?
9. Trình bày những kỹ thuật kết thúc đàm phán cần có của nhà đàm phán trong kinh doanh?
10. Trình bày những kỹ thuật giao tiếp căn bản trong đàm phán kinh doanh?

**Bài tập:** Thành và cuộc đàm phán đòi bồi thường

Thành sang Trung Quốc để yêu cầu công ty của Fang bồi thường một khoản tiền về

lô hàng xe đạp không đúng theo đơn hàng mà công ty của Thành đã đặt trước. Trong khi đàm phán, Fang cho biết, công ty của cô không có khả năng bồi thường bằng tiền mặt cho công ty của Thành, cô chỉ có thể đổi lại những chiếc xe không đúng theo yêu cầu của đơn đặt hàng mà thôi. Khi nghe Fang giải trình về tình trạng bế tắc của công ty, Thành đã không giấu được vẻ mặt thất vọng. Sau đó anh bực bội rời khỏi phòng đàm phán và ngay lập tức ra sân bay về nước. Fang rất bối rối nhưng vì sợ mất thể diện nên cô đã không mời Thành quay lại. Sự hợp tác của hai công ty chấm dứt ngay sau sự đổ vỡ trong cuộc đàm phán này.

1. Theo bạn vì sao cuộc đàm phán giữa Thành và Fang thất bại?
2. Bạn rút ra bài học gì từ sự thất bại của cuộc đàm phán này?

## **C. Ghi nhớ**

Kỹ thuật đàm phán là việc nhà đàm phán sử dụng, ứng dụng những giải pháp, phương pháp, cách thức, kỹ năng trong quá trình đàm phán, nhằm giúp cho các nhà

đàm phán giải quyết tốt hơn những vấn đề cần tiến hành trao đổi, thỏa thuận, thương lượng với đối tác.

Đàm phán là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được sự thỏa thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối kháng. Trên thực tế, mọi hoạt động trên bàn đàm phán đều là hoạt động giao tiếp nếu thuật ngữ giao tiếp được hiểu theo nghĩa rộng nhằm bao hàm những trao đổi về thông tin, cử chỉ, thái độ, giữa các bên trong đàm phán.

Giao tiếp (bao gồm giao tiếp ngôn bản và văn bản) là phương tiện để trao đổi các đề nghị và phản bác, các thỏa thuận và nhượng bộ thường thấy trong quá trình đàm phán. Giao tiếp còn là phương tiện ghi nhận kết quả đàm phán.

## CHƯƠNG 4. VĂN HOÁ TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

### **Giới thiệu:**

Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội. Văn hóa đàm phán là tất cả những gì các bên phải chú ý trong khi đàm phán. Văn hóa đàm phán có thể biểu hiện ra ngoài mà cũng có thể không biểu hiện ra ngoài. Trong chương này nghiên cứu văn hoá như nền tảng của chủ đề giao dịch, đàm phán và văn hoá trong giao dịch, đàm phán; trình bày ảnh hưởng của văn hoá đối với hành vi của con người khi giao dịch, đàm phán. Qua đó cho thấy chủ thể mang bản sắc văn hoá nào sẽ có hành vi ứng xử tương ứng.

### **Mục tiêu:**

*Sau khi học xong chương này, người học có thể :*

- Trình bày được khái niệm văn hóa và các thành phần văn hóa trong đàm phán kinh doanh;
- Phân tích được những sự khác biệt trong văn hóa đàm phán thương mại nội địa và quốc tế;
- Vận dụng được sự khác biệt về văn hóa trong đàm phán.

### **A. Nội dung**

## **1. KHÁI NIỆM VĂN HÓA VÀ CÁC THÀNH PHẦN CỦA VĂN HÓA**

### **1.1. Khái niệm văn hoá**

Một doanh nghiệp đang hoạt động có nghĩa là doanh nghiệp đó phải thường xuyên tiến hành các cuộc giao dịch đàm phán để thực hiện mục tiêu của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Văn hóa chi phối hành vi của con người, và vì vậy ảnh hưởng quyết định đến hành vi của các nhà kinh doanh trong giao dịch đàm phán. Đối với các cuộc giao dịch đàm phán giữa những nhà doanh nghiệp khác nhau có cùng nền văn hóa, các đặc điểm văn hóa về cơ bản có thể coi như tương đồng. Không có sự khác biệt về cơ sở văn hóa là một điều kiện để cuộc giao dịch đàm phán có thể diễn ra trôi chảy.

Văn hóa là một khái niệm rộng và vì vậy có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau :

- Văn hóa là môi trường nhân tạo trong tổng thể các yếu tố môi trường tồn tại xung quanh cuộc sống của một cộng đồng người.

- Văn hóa bao gồm tổng thể kiến thức, đạo đức, đức tin, nghệ thuật, luật pháp, tập quán, thói quen được các thành viên trong một cộng đồng thừa nhận. Nói một cách khác, văn hóa là tất cả những gì mà các thành viên trong xã hội có, nghĩ và làm.

- Văn hóa là toàn bộ những di sản của loài người, bao gồm những kiến thức và những các quy tắc ứng xử trong thực tế của cuộc sống tinh thần và vật chất của xã hội.

- Văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động.

*Khái niệm chung: Văn hóa là một tổng thể phức hợp về những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên và mang tính đặc thù riêng của mỗi một dân tộc.*

## **1.2. Các thành phần của văn hoá**

Văn hóa là yếu tố chi phối hành vi con người. Vì vậy, văn hóa chi phối cách ứng xử và ra quyết định trong các cuộc giao dịch đàm phán kinh doanh. Hiểu về các thành phần văn hóa là cơ sở để có thể hiểu biết về văn hóa của đối tác giao dịch đàm phán, trên cơ sở đó có thể lý giải và dự đoán hành vi của đối tác.

### **1.2.1. Yếu tố văn hóa vật chất**

Văn hóa xét về một mặt nào đó là những hoạt động của con người trong mối uqan hệ với tự nhiên để tạo ra của cải vật chất phục vụ cho sự sinh tồn.

Vật chất là những gì mà con người có thể nhận biết, nó bao gồm những vật thể sẵn có trong tự nhiên và những vật thể do con người sáng tạo ra.

Văn hóa vật chất là những sản phẩm do con người làm ra. Khi nghiên cứu văn hóa vật chất, chúng ta xem xét cách con người làm ra những sản vật (khía cạnh kỹ thuật), ai làm ra chúng và tại sao lại làm (khía cạnh kinh tế)

Khi tiến hành kinh doanh ở những nước có trình độ khoa học kỹ thuật tiên tiến, các nhà kinh doanh cần chú ý đưa ra các sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp và nhiều tiện ích hơn.

### **1.2.2. Yếu tố tổng thể xã hội**

Yếu tố văn hóa tổng thể xã hội bao gồm tổ chức xã hội, giáo dục, cơ cấu chính trị, là những yếu tố quy định cách thức mà mọi người có quan hệ với nhau, tổ chức các hoạt động của cá nhân và cộng đồng.

Yếu tố tổ chức xã hội quy định vị trí của nam và nữ trong xã hội, cơ cấu giới tính, quan niệm về gia đình, vai trò của gia đình trong giáo dục và phát triển thế hệ

trẻ, cơ cấu tầng lớp xã hội, hành vi của nhóm và cơ cấu độ tuổi. Trong đàm phán kinh doanh ở các nước phương Tây, phụ nữ có thể tham gia và thậm chí nắm vai trò quyết định cuộc đàm phán. Phụ nữ thường xuyên có ưu thế riêng trong thuyết phục và tiếp xúc cá nhân. Tuy nhiên, nếu một công ty của Mỹ cử một nhà quản lý là nữ sang Tiểu Vương quốc Ả Rập thống nhất để đàm phán một hợp đồng kinh doanh với các doanh nghiệp ở quốc gia này thì lại là quyết định sai lầm vì vị trí của người phụ nữ trong xã hội vẫn là vị trí của công dân số hai với công việc chính là nội trợ trong gia đình và nuôi dạy con cái.

Yếu tố giáo dục quyết định học vấn, là nền tảng quan trọng của hành vi

Cơ cấu chính trị của một đất nước cũng là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi của nhà kinh doanh trong đàm phán. Ví dụ : Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ được ký kết ngày 13/07/2000 có thể là nhân tố quan trọng để các nhà kinh doanh Việt Nam có thể gây thêm sức ép trong các cuộc đàm phán với nhà đầu tư Hoa Kỳ vì theo Hiệp định này, hai nước cam kết dành cho nhau những ưu đãi trong đầu tư, điều đó có nghĩa là các nhà đầu tư Mỹ sẽ dành được nhiều ưu đãi hơn so với trước đây.

### ***1.2.3. Yếu tố quan niệm, tín ngưỡng, đức tin***

Yếu tố quan niệm, tín ngưỡng, đức tin thể hiện quan niệm của con người về chính sự tồn tại của loài người, của xã hội và vũ trụ bao la. Đây là nhóm nhân tố văn hóa cực kỳ phức tạp thể hiện qua hệ thống các đức tin, tín ngưỡng, tôn giáo, mê tín dị đoan. Những nhân tố tinh thần có ý nghĩa rất quan trọng trong hành vi, ứng xử của con người và cộng đồng xã hội.

Tôn giáo dĩ nhiên có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và ứng xử của các nhà kinh doanh trong đàm phán. Tôn giáo, tín ngưỡng được nhận thức như một yếu tố nhạy cảm nhất của văn hóa nhưng những giá trị tín ngưỡng của một cá nhân thường khác.

Có nhiều tôn giáo, trong đó có thể kể đến một số tôn giáo chủ yếu: Thiên chúa giáo, Phật giáo, Khổng giáo (Nho giáo), Tin lành, Do thái giáo, Hồi giáo, Ấn Độ giáo (Hindu) ...

Tôn giáo có ảnh hưởng lớn đến lối sống, niềm tin, giá trị và thái độ, cách cư xử của con người. Tôn giáo còn ảnh hưởng đến chính trị và môi trường kinh doanh. Do đó, khi đến kinh doanh tại đâu thì phải nghiên cứu, hiểu biết những tôn giáo phổ biến tại nơi đó, làm việc với các đối tác cũng cần tìm hiểu xem họ theo tôn giáo nào, thì sẽ tránh được rủi ro trong đàm phán.

#### ***1.2.4. Nhóm yếu tố văn hóa thẩm mỹ***

Thẩm mỹ là sự hiểu biết và thưởng thức cái đẹp. Thẩm mỹ liên quan đến sự cảm thụ nghệ thuật, đến thị hiếu của nền văn hóa, từ đó ảnh hưởng đến giá trị và thái độ của con người ở những quốc gia, dân tộc khác nhau.

Nhóm văn hóa thẩm mỹ quyết định cách nhìn nhận về cái đẹp, hướng tới thiện - mỹ. Các nhân tố này ít nhiều ảnh hưởng đến quan niệm của các nhà kinh doanh về giá trị đạo đức và chuẩn mực hành vi.

Ví dụ: Thẩm mỹ của người Mỹ khác xa với thẩm mỹ của người Trung Quốc, điều đó được phản ánh rõ nét qua hội họa, văn chương, âm nhạc và thị hiếu nghệ thuật của hai dân tộc.

Hay quan niệm về màu sắc: Ở các nước phương Tây màu trắng biểu thị sự trong trắng, thuần khiết, màu trắng được sử dụng phổ biến trong các lễ hội, dạ tiệc. Còn ở nhiều nước phương Đông màu trắng lại tượng trưng cho sự tang tóc nên tránh dung trong những ngày vui, lễ, tết... Chính vì quan niệm thẩm mỹ của các dân tộc có nét khác biệt như vậy, nên khi kinh doanh cần nghiên cứu kỹ thẩm mỹ của đối tác mới tránh bớt những rủi ro.

#### ***1.2.5. Nhóm yếu tố ngôn ngữ***

Nếu coi ngôn ngữ và hành vi là cái vỏ bên ngoài của văn hóa thì ngôn ngữ là yếu tố cực kỳ quan trọng. Trong đàm phán kinh doanh giữa các doanh nghiệp có chung một quốc tịch thì vấn đề không phải là một khó khăn đáng kể. Nhưng đối với các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế, ngôn ngữ thực sự có thể trở thành một vũ khí hay một khó khăn đối với các đoàn đàm phán.

Nếu không biết ngôn ngữ chung với đối tác, hoặc biết nhưng chưa thông thạo (không hiểu được các thành ngữ, tiếng lóng, từ đặc biệt...) bạn có thể gặp nhiều khó khăn, trở ngại, rủi ro trong đàm phán kinh doanh và trong cuộc sống.

## **2. NHẬN DIỆN SỰ THAY ĐỔI CỦA VĂN HÓA TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN**

Hiểu biết văn hóa theo cách trình bày ở trên chỉ là những hiểu biết về văn hóa trong trạng thái tĩnh, không xem xét đến sự thay đổi của văn hóa. Trong thực tế, văn hóa không chỉ được xem xét như một phạm trù tĩnh mà văn hóa không ngừng biến đổi theo thời gian.

### **2.1. Vay mượn và giao thoa văn hóa**

Vay mượn văn hóa là hiện tượng một cá nhân hay một cộng đồng chú ý bắt chước các đặc điểm của nền văn hóa khác vì nhận thấy những đặc điểm đó có thể

giải quyết tốt các vấn đề của chính mình. Giao thoa văn hóa có thể được coi là quá trình các giá trị văn hóa thuộc các nền văn hóa khác nhau cọ sát với nhau thông qua các hoạt động của con người và cộng đồng. Giao thoa văn hóa có thể diễn ra dưới dạng ý thức và không có ý thức là quá trình tự phát, nảy sinh như là một kết quả không dự đoán trước trong quá trình tương tác giữa các đặc điểm của những nền văn hóa khác nhau.

Một nhà kinh doanh với tư cách là thành viên của một cộng đồng nào đó có nền văn hóa riêng biệt cũng có thể có những nét văn hóa vay mượn từ những nền văn hóa khác. Các nhà kinh doanh phương Đông thường coi trọng các giá trị gia đình cao hơn những nhà kinh doanh phương Tây, những điều đó không có nghĩa là tất cả các nhà kinh doanh châu Á đều như vậy.

Một nhà doanh nghiệp Việt Nam sử dụng điện thoại di động Nokia, đi giày hiệu Gucci, đeo kính Versace, dùng bàn cạo Gillette, uống cà phê Nestle, đọc báo Financial Times và Washington Post, nhưng anh ta vẫn là người Việt Nam 100%. Như vậy, một nét văn hóa khi đã được cộng đồng chấp nhận thì bất luận nó khởi nguồn từ đâu đều có thể được đưa vào kho tàng văn hóa của cộng đồng đó.

Đối với các nhà kinh doanh, tương đồng văn hóa ảo tưởng là một nguy cơ có thể gặp phải trên bàn đàm phán. Những quan sát về đặc điểm văn hóa của đối tác có thể giúp nhà kinh doanh dự đoán phản ứng của đối tác với những thông tin đưa ra trong những tình huống cụ thể. Tuy nhiên, những đặc điểm quan sát những lại thuộc về một nền văn hóa khác và có thể có ý nghĩa hoàn toàn trái ngược với dự đoán ban đầu.

## **2.2. Phản ứng với sự thay đổi**

Văn hóa là một quá trình sống, vì vậy thay đổi là một đặc tính cố hữu của văn hóa. Cùng với thời gian, quan niệm về các giá trị văn hóa cũng thay đổi. Nếu như có một thời, Chiến tranh và Hòa bình, Thép đã tôi thế đấy, Không gia đình, Ông già và biển cả... là những tác phẩm văn học được thế hệ trẻ Việt Nam truyền tay nhau với tất cả sự say mê thì trong thời đại ngày nay, ít có thanh niên nào có đủ thời gian và kiên nhẫn để nghiền ngẫm những giá trị nhân văn cao cả của những tác phẩm đó.

Thay đổi trong văn hóa là tất yếu. Chính bản thân sự thay đổi làm cho kho tàng văn hóa của một cộng đồng ngày càng trở nên phong phú. Trong quá trình thay đổi văn hóa, có những giá trị văn hóa sẽ bị mai một, và dần dần chìm vào quá khứ, lại có những giá trị văn hóa mới nảy sinh, được chấp nhận và đưa vào các giá trị văn hóa phổ biến của cộng đồng.

### **3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐỐI VỚI HÀNH VI GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

#### **3.1. Khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời**

Trong tất cả các thứ ngôn ngữ được sử dụng chủ yếu trong đàm phán kinh doanh, các câu hỏi và những câu bộc lộ thông tin là những hành vi ngôn ngữ được sử dụng thường xuyên nhất. Tuy nhiên, ngay cả đối với những hành vi ngôn ngữ xuất hiện nhiều nhất này thì các nhà giao dịch, đàm phán có quốc tịch khác nhau cũng có tần suất sử dụng khác nhau. 34% phát ngôn của nhà kinh doanh Trung Quốc trong đàm phán là câu hỏi, trong khi đó người Anh và người Đài Loan lại có xu hướng hỏi rất ít. Bên cạnh câu hỏi và những câu tự bộc lộ, trong đàm phán kinh doanh, những câu mệnh lệnh, cam kết, và hứa hẹn cũng thường xuyên được sử dụng trong các ngôn ngữ đàm phán thông dụng.

Căn cứ vào kết quả này có thể đưa ra nhận xét về yếu tố ngôn ngữ và hành vi không lời đặc trưng trong đàm phán kinh doanh của một số nước như sau: Nhật Bản có thể được coi là nước có phong cách nhẹ nhàng, và lịch sự nhất. Sự đe dọa, những mệnh lệnh, cảnh báo, câu nói không rất ít khi được sử dụng, thay vào đó là những khoảng khắc im lặng, hứa hẹn, khuyến nghị và cam kết. Hàn Quốc có vẻ như sẽ có phong cách đàm phán giống như người láng giềng khổng lồ, nhưng thực tế phong cách đàm phán của các doanh nghiệp Hàn Quốc lại rất khác so với Nhật Bản. Các nhà kinh doanh Hàn Quốc sử dụng nhiều câu mệnh lệnh, đe dọa hơn những nhà kinh doanh Nhật Bản, họ sử dụng từ không và ngắt lời đối tác nhiều gấp 3 lần so với người Nhật. Ngoài ra, người Hàn Quốc còn không bao giờ để khoảng thời gian chết trong cuộc đàm phán. Những nhà kinh doanh Trung Quốc có phong cách đàm phán khá giống người Nhật Bản, nhưng họ thường nghiêng về các phát ngôn mang tính chất trao đổi thông tin.

#### **3.2. Sự khác biệt về quan niệm giá trị**

Có bốn quan niệm giá trị thường được hiểu khác nhau trong những nền văn hóa khác nhau: khách quan, cạnh tranh, công bằng và quan niệm về thời gian. Các nhà đàm phán châu Á thường có các quyết định đàm phán không khách quan, họ chịu ảnh hưởng nhiều của yếu tố tâm lý, tình cảm và quan hệ trong quá trình đàm phán. Tính khách quan không phải là một giá trị được đề cao trong văn hóa của nhiều dân tộc ở phương Đông.

Cạnh tranh là một đặc điểm của đàm phán. Đây là hình thức cạnh tranh giữa người mua và người bán với tư cách là hai bên đối tác trên bàn đàm phán. Xu hướng

vận động của các yêu cầu về giá cả và điều kiện trao đổi của bên mua và bên bán là trái ngược nhau.

### **3.3. Sự khác biệt về tư duy và quá trình ra quyết định**

Khi đối mặt với một nhiệm vụ đàm phán phức tạp, hầu hết các nhà đàm phán phương Tây đều có thói quen chia nhỏ nội dung đàm phán thành một loạt những công việc nhỏ. Các vấn đề như giá cả, vận chuyển, bảo hành, bảo dưỡng... lần lượt được giải quyết. Kết quả cuối cùng của đàm phán sẽ là tổng hợp kết quả đàm phán của tất cả các nội dung nhỏ.

Các nhà đàm phán phương Đông lại có xu hướng trái ngược. Họ không phân chia nội dung đàm phán thành các công việc nhỏ mà thường cùng một lúc đàm phán tất cả các nội dung không theo một trình tự rõ ràng, và những nhượng bộ chỉ đạt được khi đàm phán đã sắp kết thúc.

## **4. VẬN DỤNG SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA TRONG ĐÀM PHÁN**

Đối với sự khác biệt về văn hóa trong đàm phán, các nhà kinh doanh cần chú ý bốn bước công việc sau đây để đạt được thành công :

- Lựa chọn phái đoàn đàm phán
- Quản lý, theo dõi các công tác chuẩn bị cho đàm phán
- Theo dõi chặt chẽ diễn biến trên bàn đàm phán
- Các vấn đề sau khi kết thúc đàm phán.

### **4.1. Lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hóa**

Một đoàn đàm phán với nhiều các nhà đàm phán với kinh nghiệm đàm phán quốc tế dày dặn là yếu tố nguồn lực con người quan trọng quyết định đến thành công của một cuộc đàm phán. Những tiêu chí lựa chọn các thành viên cho một cuộc đàm phán văn hóa chéo có thể được tổng kết như sau:

- Sự chín chắn là một điều kiện đầu tiên của những nhà đàm phán tài năng trong đàm phán nói chung và trong những cuộc đàm phán có sự khác biệt về văn hóa nói riêng. Sự chín chắn là kết quả của một đầu óc có kiến thức, kinh nghiệm, và đã từng chiêm nghiệm, trải qua những thử thách thực tế của đàm phán trong môi trường quốc tế.

- Linh hoạt nhưng ổn định về tình cảm là một tiêu chí lựa chọn thứ hai. Đối mặt với những giá trị văn hóa khác biệt, các nhà đàm phán cần có sự linh hoạt nhất định với những giá trị văn hóa xa lạ để có những điều chỉnh thích nghi với những đòi hỏi về văn hóa của đối tác trong đàm phán.

- Trong đàm phán, cả hai đều nhượng bộ để đi đến thỏa thuận cuối cùng. Một nhà đàm phán có tầm nhìn lạc quan và sự nhạy cảm, độ lượng về văn hóa là điều kiện quan trọng để có thể tham gia và thúc đẩy quá trình nhượng bộ nhanh chóng của các bên tham gia đàm phán.

- Ngôn ngữ là vũ khí lợi hại trong các cuộc đàm phán văn hóa chéo. Nói được thêm một ngôn ngữ cũng có nghĩa là hiểu thêm về một nền văn hóa. Việc sử dụng chung một thứ ngôn ngữ, không cần sự trợ giúp của phiên dịch cũng là một yếu tố củng cố sự tin tưởng, thiện chí hợp tác giữa các bên đối tác trong đàm phán.

- Ngoài ra, còn có các tiêu chí :

+ Khả năng hợp tác trong nhóm làm việc là rất cần thiết đối với những cuộc đàm phán về hợp đồng với giá trị lớn, hay có tính chất phức tạp về đặc điểm kỹ thuật.

+ Kỹ năng nghe có thể coi là một kỹ năng chủ yếu và quan trọng nhất trong nghệ thuật giao tiếp nói chung và trong đàm phán kinh doanh nói riêng.

+ Không cần thiết phải là tất cả những một số thành viên của đoàn đàm phán phải là những người có ảnh hưởng quan trọng ở doanh nghiệp. Một đoàn đàm phán có đủ thẩm quyền quyết định trực tiếp các vấn đề đàm phán là một nhân tố củng cố lòng tin của đối tác.

#### **4.2. Bồi dưỡng kiến thức về văn hóa chéo cho các thành viên đàm phán**

Sau khi lựa chọn các thành viên của đoàn đàm phán, công tác chuẩn bị cho một cuộc đàm phán văn hóa chéo về cơ bản cũng giống như chuẩn bị cho một cuộc đàm phán thông thường, ngoại trừ vấn đề bồi dưỡng kiến thức văn hóa cho các thành viên của đoàn đàm phán đã được lựa chọn.

Khi chuẩn bị cho đàm phán văn hóa chéo, các doanh nghiệp phải cân nhắc khả năng có thể thực hiện các khóa đào tạo ngắn về kỹ năng đàm phán cho nhân viên với định hướng nhấn mạnh vào sự khác biệt về văn hóa.

Đào tạo thành viên đoàn đàm phán về văn hóa của đối tác và về kỹ năng đàm phán là bước chuẩn bị quan trọng về con người cho đàm phán.

#### **4.3. Phong cách văn hóa trong đàm phán**

Cũng giống như đàm phán nói chung, đàm phán văn hóa chéo thường có 4 giai đoạn đàm phán như sau:

##### **4.3.1. Nói chuyện ngoài lề**

Nói chuyện ngoài lề là giai đoạn các bên đối tác tạo ra bầu không khí hợp tác, thăm dò thiện chí của nhau, đồng thời đánh giá về đối tác trên các mặt quan điểm, lợi ích, kinh nghiệm đàm phán... Trong đàm phán văn hóa chéo, các nhà đàm phán

thuộc những quốc gia khác nhau có quan niệm khác nhau về vai trò của giai đoạn mở đầu đàm phán.

Ví dụ: Người Mỹ thường thích nói về tất cả mọi thứ như thời tiết, gia đình, thể thao, chính trị, kinh doanh...những thời gian dành cho giai đoạn này thường rất ít. Trong khi đó, với cùng một mục tiêu của bước thăm dò ban đầu, các nhà đàm phán Trung Quốc, Braxin, Nhật Bản lại dành nhiều thời gian, thậm chí cả chi phí cho bước bắt đầu quan trọng này.

#### **4.3.2. Trao đổi thông tin**

Về bản chất trao đổi thông tin đàm phán là một quá trình diễn ra theo hai chiều, trong đó một lượng thông tin đưa ra được trao đổi bằng một lượng thông tin khác.

Đối với nhiều nền văn hóa từ chối hay những phản ứng tiêu cực một cách lộ liễu trước những đề nghị của đối tác trong đàm phán là rất hiếm và thường được tìm cách nói giảm, nói tránh

#### **4.3.3. Thuyết phục**

Khi thuyết phục đối phương, một nhà đàm phán có thể hứa hẹn, đưa ra những phần thưởng, cam kết, khuyến nghị nhưng đồng thời cũng có thể sử dụng những đe dọa, cảnh báo, mệnh lệnh.

#### **4.3.4. Nhượng bộ và thỏa thuận**

Nhượng bộ và thỏa thuận là giai đoạn cuối cùng trên bàn đàm phán. Nhượng bộ là kết quả trực tiếp của thuyết phục. Người Mỹ thường đưa ra những nhượng bộ rất linh hoạt trong suốt quá trình đàm phán. Thỏa thuận cuối cùng là tập hợp của tất cả những thỏa thuận nhỏ về các nội dung cụ thể của vấn đề đàm phán. Trong khi đó, các nhà đàm phán Nhật Bản thường đưa ra nhượng bộ khi quá trình đàm phán đã đi đến giai đoạn kết thúc. Các nhượng bộ được đưa ra nhanh chóng và đi đến thỏa thuận cuối cùng.

### **4.4. Các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán**

Kết thúc thành công một cuộc đàm phán thường được ghi nhận bằng một hợp đồng mua bán hàng hóa, dịch vụ giữa các bên đối tác.

Trong một số nền văn hóa đề cao chữ tín trong kinh doanh và quan hệ cá nhân thì vấn đề tranh chấp trong thực hiện hợp đồng không thường xuyên xảy ra và cả hai phía đều không mong đợi.

Tranh chấp xảy ra trong quá trình thực hiện các nghĩa vụ đã thỏa thuận ảnh hưởng xấu đến triển vọng hợp tác lâu dài, làm mất các mối quan hệ cá nhân cần thiết và hữu ích cho hoạt động kinh doanh.

Cách thức ký kết hợp đồng là kết quả của đàm phán, cũng có thể khác nhau giữa các nền văn hóa khác nhau. Sử dụng các kênh không chính thức, ít dùng các thủ tục mang tính ngoại giao vốn là phong cách kinh doanh ở Mỹ. Các nhà doanh nghiệp Mỹ thường ký kết hợp đồng thông qua fax hay thư tín. Tổ chức nghi lễ cầu kỳ đối với người Mỹ là một sự lãng phí thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên phong cách đó lại rất không hợp với một số nước như Nhật Bản, Thái Lan, Việt Nam. Ở những nước này, những hợp đồng quan trọng, có giá trị lớn thường được tổ chức long trọng, hai bên ký kết hợp đồng có thể dưới sự chứng kiến của các quan chức chính quyền. Các bữa tiệc chiêu đãi sang trọng thường được tổ chức sau đó với sự hân hoan của tất cả mọi người.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Liệt kê các thành phần văn hóa trong đàm phán ? Trình bày nội dung một trong số các thành phần văn hóa trong đàm phán ?

2. Liệt kê những ảnh hưởng văn hóa đối với hành vi giao dịch, đàm phán kinh doanh ? Trình bày nội dung một trong số các ảnh hưởng văn hóa trên ?

3. Nêu các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán ? Cho ví dụ ?

4. Đối với sự khác biệt về văn hóa trong đàm phán, các nhà kinh doanh cần chú ý các bước công việc nào ?

5. Trình bày những yếu tố văn hóa nào ảnh hưởng đến hành vi đàm phán của các nhà đàm phán? Cho ví dụ ?

6. Trình bày việc vận dụng sự khác biệt về văn hóa của các nhà đàm phán trong đàm phán kinh doanh ? Cho ví dụ ?

### **Bài tập:**

Một doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực dược phẩm chuẩn bị gặp gỡ với đối tác doanh nghiệp Canada để bàn về phương án hợp tác cần phải chú ý tới sự khác biệt về văn hóa giữa hai quốc gia cụ thể cần lưu ý một số sự khác biệt như sau:

- Thứ nhất sự bình đẳng giới tại hai nền văn hóa có sự khác biệt rõ rệt, tại nước ta việc một người đàn ông làm việc nhà, bảo mẫu, trông trẻ là tương đối hiếm nhưng tại quốc gia Canada thì việc này là bình thường. Do vậy trong hoạt động của mình công ty cần chú ý đến hoạt động trong việc đàm phán với đối tác.
- Thứ hai, thời gian cần chuẩn xác, đây cũng là một trong những quan điểm khác nhau giữa hai nền văn hóa mà doanh nghiệp nước ta cần tìm hiểu và thực hiện.
- Thứ ba, làm việc cá nhân Với Canada việc một cá nhân làm việc độc lập luôn được coi trọng và thực hiện do vậy việc đàm phán khi đối tác chỉ là cá nhân độc lập (

có thể chỉ là nhân viên của công ty bạn) thì vẫn cần tôn trọng và đảm bảo được mục tiêu cuối cùng đặt ra.

- Tính cởi mở rõ ràng của nền văn hóa canada và việc thương lượng, trả giá của Việt Nam là sự khác nhau rõ rệt nên cần tìm hiểu và cân nhắc trong việc đưa ra giá cả, điều khoản hợp đồng.
- Đánh giá thông qua tuổi tác đối với người Việt là một trong những nét văn hóa được thể hiện thông qua thành ngữ “Kính lão đắc thọ” Nhưng đối với người canada mọi người là bình đẳng do vậy công ty cần tìm hiểu về nét văn hóa này của đối tác.
- Hiểu được nền văn hóa của canada sẽ giúp doanh nghiệp Việt nam chủ động đồng thời ứng xử phù hợp hơn với văn hóa của đối tác.

### **C. Ghi nhớ**

Văn hóa là một tổng thể phức hợp về những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên và mang tính đặc thù riêng của mỗi một dân tộc

Văn hóa là yếu tố chi phối hành vi con người. Vì vậy, văn hóa chi phối cách ứng xử và ra quyết định trong các cuộc giao dịch đàm phán kinh doanh. Hiểu về các thành phần văn hóa là cơ sở để có thể hiểu biết về văn hóa của đối tác giao dịch đàm phán, trên cơ sở đó có thể lý giải và dự đoán hành vi của đối tác.

Hiểu biết văn hóa theo cách trình bày ở trên chỉ là những hiểu biết về văn hóa trong trạng thái tĩnh, không xem xét đến sự thay đổi của văn hóa. Trong thực tế, văn hóa không chỉ được xem xét như một phạm trù tĩnh mà văn hóa không ngừng biến đổi theo thời gian.

## HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY MÔN HỌC

### I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:

- Vị trí: Đàm phán kinh doanh là môn học bắt buộc trong chương trình đào tạo ngành Quản trị kinh doanh trình độ cao đẳng.

- Tính chất: Đây là môn học lý thuyết, có 2 phần: phần lý thuyết và phần bài tập, được tổ chức giảng dạy tại phòng học lý thuyết có đầy đủ thiết bị dạy và học. Môn học giúp người học có thể thiết kế, thực hiện một cuộc đàm phán, giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình đàm phán.

- Ý nghĩa và vai trò của môn học: Môn học này cung cấp cho người học những kiến thức về hoạt động đàm phán trong kinh doanh, là yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động giao dịch đàm phán trong các tổ chức. Đây là môn học có thực hành thực tế, giúp người học hiểu rõ hơn về lý thuyết được cung cấp và thực tiễn.

### II. Mục tiêu của môn học:

- Về kiến thức:

+ Trình bày và mô tả được những vấn đề lý thuyết cơ bản về đàm phán nói chung và trong kinh doanh nói riêng;

+ Giải thích được những nguyên tắc đàm phán trong từng tình huống cụ thể, có thể lý giải được hành vi của cá nhân cũng như tổ chức trong quá trình đàm phán;

+ Thiết kế và thực hiện một cuộc đàm phán.

- Về kỹ năng:

+ Phân tích được các tình huống đàm phán, chọn lọc được các chiến lược đàm phán hiệu quả;

+ Điều phối và tự thực hiện được cuộc đàm phán thông qua những kỹ năng, nghệ thuật giao dịch.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Sẵn sàng và tự nguyện tham gia và giải quyết các bài tập và tình huống theo yêu cầu của môn học;

+ Có thái độ học tập nghiêm túc, có ý thức tự học, tự nghiên cứu;

+ Có năng lực đàm phán trong kinh doanh;

+ Phát triển được tính chính xác, khoa học trong phân tích vấn đề.

### III. Tài liệu tham khảo

[1]. PGS.TS Hoàng Đức Thân (2001), Giáo trình *Đàm phán trong kinh doanh*, NXB Thống kê.

- [2]. PGS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân ( 2003), *Đàm phán trong kinh doanh quốc tế*, NXB Thống kê.
- [3]. Nguyễn Thị Thu (2007), *Nghệ Thuật Đàm Phán*, NXB Giao thông vận tải.
- [4]. GS. Mai Hữu Khuê (2002), *Giao tiếp và đàm phán*, NXB Tổng hợp Đồng Nai.