

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



ทักษะ: การเจรจา ต่อรอง

NEGOTIATING
OUTCOMES

POCKET MENTOR

ทักษะการเจรจาต่อรอง

แปลและเรียบเรียงจาก *Negotiating Outcomes*

โดย *Marjorie Corman Aaron*

ราคา 140 บาท

แปลและเรียบเรียงโดย : ลลิตทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

Pocket Mentor Series Negotiating Outcomes

Original work Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถ. เพชรบุรีตัดใหม่
บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
<http://www.expnetbooks.com>
e-mail: public@expnetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2215-7220, 0-2215-7698

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

อารอน, มาร์เจอรี คอร์แมน.

ทักษะการเจรจาต่อรอง--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554.

146 หน้า.

1. การเจรจาต่อรอง. I. ลลิตทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

158.5

ISBN 978-974-414-178-1

พิมพ์บน
กระดาษกึ่งเคลือบ
www.greenread.com

 อ่านได้เน่น
by SICO Paper

สารบัญ

หน้า

คำนำสำนักพิมพ์ 3

บทนำ : ทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับผู้นำ 11

ส่วนที่ 1 : ทักษะการเจรจาต่อรอง : หลักการพื้นฐาน 13

บทที่ 1 รูปแบบของการเจรจาต่อรอง 15

การประสมประสานการเจรจาต่อรองทั้งสองรูปแบบ

* การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน 17

* การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ 18

* ความท้าทายของนักเจรจาต่อรอง 21

**บทที่ 2 การเจรจาต่อรองที่มีหลายระยะและการเจรจา
ต่อรองที่มีหลายฝ่าย 23**

**การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับคนมากกว่าสองฝ่าย
และบางครั้งก็เกิดขึ้นหลายระยะ**

* การเจรจาต่อรองที่มีหลายระยะ 25

* การเจรจาต่อรองที่มีหลายฝ่าย 27

บทที่ 3 4 แนวคิดสำคัญ	31
-----------------------	----

แนวคิดที่จะทำให้คุณได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง

* BATNA : ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากไม่บรรลุข้อตกลง	33
* ราคาการตัดใจ	35
* ZOPA : ขอบเขตของข้อตกลงที่เป็นไปได้	38
* การสร้างสรรค์คุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน	40

บทที่ 4 9 ขั้นสู่การบรรลุข้อตกลง	41
----------------------------------	----

ขั้นตอนทั้งหมดในการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ

* ขั้นที่ 1 : กำหนดผลลัพธ์ที่พอใจ	42
* ขั้นที่ 2 : ระบุโอกาสในการสร้างสรรค์คุณค่า	47
* ขั้นที่ 3 : กำหนด BATNA และราคาการตัดใจของคุณ	47
* ขั้นที่ 4 : ปรับปรุง BATNA ของคุณ	48
* ขั้นที่ 5 : ระบุว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ	53
* ขั้นที่ 6 : เรียนรู้อีกฝ่ายหนึ่ง	55

6 ทักษะการเจรจาต่อรอง

หน้า

- * ขั้นที่ 7 : เตรียมพร้อมสำหรับความยืดหยุ่น
ในกระบวนการเจรจาต่อรอง 56
- * ขั้นที่ 8 : ใช้มาตรฐานและเกณฑ์ที่เป็นธรรม 57
- * ขั้นที่ 9 : ปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อเอื้อประโยชน์กับคุณ 58

บทที่ 5 การวางกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 61

การเลือกและประยุกต์กลยุทธ์ที่จะช่วยให้คุณ บรรลุการเจรจาต่อรอง

- * กลยุทธ์สำหรับการเริ่มต้นที่ดี 63
- * กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน 65
- * กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ 71
- * วางกรอบการเจรจาต่อรอง 76
- * การประเมินอย่างต่อเนื่อง 77

บทที่ 6 อุปสรรคในการทำข้อตกลง 79

เรียนรู้และขัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการเจรจาต่อรอง

- * นักต่อรองชั้นเซียน 80
- * การขาดความไว้วางใจ 81

หน้า

* นักทำลายผู้เสียผลประโยชน์	82
* ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม	84
* ปัญหาในการสื่อสาร	85

บทที่ 7 กับดักทางความคิดและจิตใจ	87
----------------------------------	----

**รับรู้และหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดทางความคิดและจิตใจ
เพื่อให้การเจรจาต่อรองบรรลุผล**

* อาการถลาลึกอย่างไรเหตุผล	88
* การรับรู้ที่ไม่เป็นกลาง	89
* ความคาดหวังที่ไร้เหตุผล	90
* ความมั่นใจที่สูงเกินไป	93
* อารมณ์ที่ขาดการควบคุม	93

บทที่ 8 ทักษะของนักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิผล	97
---	----

**ทักษะที่คุณสามารถเรียนรู้เพื่อก้าวไปสู่
การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**

ส่วนที่ 2 : เคล็ดลับและเครื่องมือสำหรับการเจรจาต่อรอง 103

บทที่ 9 เครื่องมือสำหรับการเจรจาต่อรอง 105

*ตารางเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยคุณในการวางแผน
การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลทักษะ
การเจรจาต่อรองของคุณ*

**บทที่ 10 แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับการ
การเจรจาต่อรอง 117**

*นี่คือการทบทวนหลักการที่เป็นประโยชน์ที่ได้ถูกนำเสนอ
ในหนังสือเล่มนี้ ให้คุณทำแบบทดสอบนี้ก่อนและหลัง
การอ่านหนังสือเพื่อดูว่าคุณได้เรียนรู้มากขึ้นเพียงใด*

* คำตอบสำหรับแบบทดสอบ 122

บทที่ 11 คำถามที่พบบ่อย 127

คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

หน้า

แหล่งความรู้เพิ่มเติม 135

รายชื่อบทความและหนังสืออ่านเพิ่มเติม
หากคุณต้องการศึกษาบางหัวข้ออย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

แหล่งข้อมูลอ้างอิง 143

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการพัฒนาหนังสือเล่มนี้

เกี่ยวกับผู้เขียน 146

ส่วนที่

1

**ทักษะการเจรจาต่อรอง :
หลักการพื้นฐาน**

POCKET
MENTOR

NEGOTIATING OUTCOMES

“อย่าเจรจาต่อรองเพราะความกลัว
และจงอย่ากลัวที่จะเจรจาต่อรอง”

ประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดี (John F. Kennedy)

นาการเจรจาต่อรอง (negotiation) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการซื้อรถยนต์คันใหม่ ข้อโต้เถียงเกี่ยวกับสัญญาแรงงาน เงื่อนไขการขาย หรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท เราแก้ปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้โดยผ่านการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นการหาข้อตกลงร่วมกันผ่านการสนทนา

การเจรจาต่อรองนั้นแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วน (*distributive negotiation*) และ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (*integrative negotiation*) ซึ่งการเจรจาต่อรองส่วนใหญ่ก็มักประกอบด้วยทั้ง 2 รูปแบบนี้ แต่เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจเราจะอธิบายแยกแต่ละรูปแบบ ดังนี้

การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน

ในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน แต่ละฝ่ายจะแข่งกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์โดยรวมที่มากกว่าอีกฝ่าย คำถามสำคัญในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน คือ “ใครจะได้มากที่สุด ?” โดยผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่งจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายให้อีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาต่อรองประเภทนี้ยังเป็นที่รู้จักในชื่อ การเจรจาต่อรองแบบผลรวมเป็นศูนย์ (zero-sum negotiation) อีกด้วย

ตัวอย่างของการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน มีดังนี้ :

- ๕ การขายรถยนต์ จะไม่มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ทั้งหมดที่ต้องทำคือการต่อรองราคา โดยแต่ละฝ่ายต่างพยายามต่อรองให้ได้มากที่สุด และสิ่งที่ฝ่ายหนึ่งได้มาก็หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องเสียไปนั่นเอง
- ๕ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ผู้ขายจะทราบงบประมาณของผู้ซื้ออยู่แล้ว และผู้ซื้อก็ทราบราคาของผู้ขายเช่นกัน

ส่วนมากประเด็นสำคัญในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนจะมีอยู่เพียงอย่างเดียว นั่นคือ เงิน โดยเป้าหมายของผู้ขายคือการต่อรองให้ขายได้ราคาสูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่เป้าหมายของผู้ซื้อก็คือการต่อรองให้ได้ราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้เช่นกัน จำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นของฝ่ายหนึ่งหมายถึงจำนวนเงินที่ลดลงของอีกฝ่ายนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ ผู้ขายและผู้

ซึ่งจึงต่อรองกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้สำหรับตนเอง ในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วนนั้น จะไม่เกิดการแลกเปลี่ยนกันบนความพึงพอใจที่แตกต่าง เหตุเพราะว่าผลประโยชน์ในการต่อรองมีเพียงประเด็นเดียว ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจะไม่สามารถแลกเปลี่ยนในสิ่งอื่นได้ ด้วยเหตุนี้ การตกลงซื้อขายกันจึงไม่ก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างสรรค์ หรือขยายขอบเขตของการเจรจาต่อรองเลย

การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

การเจรจาต่อรองรูปแบบที่สอง คือ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ในการเจรจาต่อรองประเภทนี้ แต่ละฝ่ายจะร่วมมือกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยจะพยายามทำข้อตกลงที่เอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การเจรจาต่อรองแบบชนะทั้งคู่ (win-win negotiation)

ในธุรกิจ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ดังนี้ :

- ๕ ระหว่างองค์กรที่มีรูปแบบความร่วมมือแบบหุ้นส่วนระยะยาว มีโครงสร้างซับซ้อน หรือความร่วมมือรูปแบบอื่น
- ๕ เมื่อการทำข้อตกลงนั้นเกี่ยวพันทั้งส่วนการเงินและส่วนที่ไม่ใช่การเงิน

- ๕ ระหว่างเพื่อนร่วมงานมืออาชีพ หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวจากความพึงพอใจของอีกฝ่าย

ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น มีรายการและประเด็นที่ต้องเจรจาต่อรองจำนวนมาก โดยเป้าหมายของแต่ละฝ่ายคือ “สร้าง-สรรค์” คุณค่าที่มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับตนเองและอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายจะทำการซื้อขายแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้รับสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุด โดยละทิ้งและลดปัจจัยบางประเด็นลง

ถึงแม้ผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายจะขัดแย้งกัน แต่การบรรลุข้อเรียกร้องตามที่คุณต้องการนั้นก็ไม่ใช่จำเป็นต้องมีข้อเรียกร้องของอีกฝ่าย เพียงระลึกไว้ว่าผลประโยชน์และข้อเสนอของทั้งสองฝ่ายสามารถได้รับการตอบสนองทั้งคู่ โดยพิจารณาได้จากตัวอย่างนี้ :

ฮาร์วีย์และเพื่อนบ้านที่ซื้อสตีฟคุยกันเรื่องเรือใบของพวกเขา ฮาร์วีย์มีเรือใบเสาเดียวขนาด 33 ฟุตพร้อมด้วยห้องเคบินและเครื่องยนต์กลางลำ มันเป็นเรือที่เหมาะสมสำหรับล่องใกล้ๆ ชายฝั่งสตีฟอยากได้มัน ถ้าฮาร์วีย์ยอมขายในราคาที่เขาสามารถจ่ายได้ ส่วนฮาร์วีย์เขาไม่เคยบอกกับเพื่อนบ้านของตัวเองว่าเขาแอบนิยมชมชอบเรือขนาด 25 ฟุตของสตีฟ ซึ่งแม้จะเล็กและสะดวกน้อยกว่า แต่ฮาร์วีย์ก็บอกตัวเองว่า “ให้ตายเถอะ ฉันไม่สนุกกับการดูแลเรือใหญ่ๆ อีกแล้ว บางทีเรือเล็กๆ ก็เล่นสนุกกว่า”