

สู่การเป็น สุดยอดนักเจรจาต่อรอง กับหนังสือที่ให้ความรู้ทุกด้านในการเจรจาต่อรอง

# ครบเครื่อง เรื่องการเจรจา ต่อรอง



รวบรวมการเจรจาต่อรองแบบต่าง ๆ ไว้ครบถ้วน  
ทั้งแบบแข่งขัน แบบร่วมมือ แบบสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงการใช้ตัวแทน  
การรวมกลุ่ม การใช้ฝ่ายที่สาม  
และการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน

● พศ.วิชัย โภสุวรรณจินตา





คุณสมบัติเครื่อง  
เรื่องการเจรจา  
ต่อรอง

ตัวอย่าง  
โดย

พศ.วิชัย โทสุวรรณจินดา



**สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.**  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

195.-

# ครบเครื่อง เรื่องการเจรจาต่อรอง

โดย... พศ.วิชัย โสสุวรรณจินดา

ราคา 195 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2551 จำนวนพิมพ์ 3,000 เล่ม

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

วิชัย โสสุวรรณจินดา.

ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง. - - กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.  
320 หน้า.

1. การเจรจาต่อรอง. 2. การเจรจาต่อรองธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4052

ISBN 978-974-443-335-0

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)  
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ  
นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

จัดพิมพ์โดย



5-7 ซอยสุขุมวิท 29 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110  
โทร. 0-2258-0320 (6 เลขหมายอัตโนมัติ), 0-2259-9160 (10 เลขหมายอัตโนมัติ)  
<http://www.tpbookcentre.com>

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

1858/87-90 อาคารเนชั่นทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนนบางนา-ตราด  
แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260  
โทร. 0-2739-8000, 0-2739-8222 โทรสาร 0-2739-8356-9  
<http://www.se-ed.com>

พิมพ์บน

กระดาษกอมสายตา  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)



อ่านได้นาน

“ถ้าหนังสือมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ ให้นำมาแลกเปลี่ยนได้ที่สมาคมฯ” โทร. 0-2258-0320 ต่อ 1560, 1570

■ บรรณาธิการที่ปรึกษา ทิพวรรณ อภิวันท์วรรัตน์ บรรณาธิการบริหาร ทวีธา วัฒนะวิโรจน์ หัวหน้าบรรณาธิการ  
แทนพร เลิศวุฒิกัทร บรรณาธิการ แสงเงิน นาคพัฒน์ ออกแบบปก ภาณุพันธ์ โนวยุทธ, ชินิดา ทรงดาวเรือง  
ออกแบบรูปเล่ม อรุณศรี สุขจิตต์ ธุรการสำนักพิมพ์ อังคณา อรรถพงษ์ธร ■ พิมพ์ที่ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด



## คำนำนายกสมาคม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มบุคคลที่ได้ผ่านการศึกษาระดับต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น โดยได้รับความร่วมมือทางด้านทุนทรัพย์บางส่วนจาก The Japan-Thailand Economic Cooperation Society (JTECS) เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมของสมาคมฯ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายสำนักพิมพ์ ฝ่ายภาษาและวัฒนธรรม ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม ฝ่ายบริการสอบเทียบและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ฝ่ายวิจัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละฝ่ายจัดดำเนินการโดยสมาชิกของสมาคมฯ ทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษารับผิดชอบบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับฝ่ายสำนักพิมพ์ฯ โดยแผนกตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม มีนโยบายพื้นฐานคือ การส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการจัดพิมพ์หนังสือตำราทางเทคโนโลยีทุกประเภท รวมถึงหนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นงานแปลโดยตรง งานแปลเรียบเรียง งานถอดความ งานรวบรวม งานแต่งและงานสำรวจวิจัยทางด้านอุตสาหกรรม โดยที่สมาคมฯ มีความเห็นว่า หนังสือตำราภาษาไทย โดยเฉพาะในระดับ อาชีวศึกษาแขนงวิชาเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังมีอยู่ในปริมาณจำกัด ไม่พอเพียง ถ้าส่งเสริมให้มีหนังสือเช่นนี้เพิ่มขึ้น ย่อมมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้น และแพร่หลายขึ้นโดยปริยาย อีกทั้งยังช่วยสร้างสรรคปัญญา ความคิดริเริ่ม และความรู้ความเข้าใจอันถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการปูรากฐานสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นประโยชน์แก่สังคมอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม

ปัจจุบัน สมาคมฯ ยังคงมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะขยายงานทุก ๆ ฝ่ายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าด้วยเจตนาอันบริสุทธิ์ของสมาคมฯ ในการดำเนินกิจการที่มีใช้การแสวงหาผลกำไร หากมุ่งมั่นที่จะให้นักศึกษาและประชาชนได้มีโอกาสซื้อหาหนังสือตำราในราคาเย่อมเยาเช่นนี้ คงเกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมทั้งในทางตรงและทางอ้อม และหากสถาบันการศึกษาใดต้องการใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดเพื่อใช้ประกอบการศึกษา ทางสมาคมฯ ก็มีได้ซัดซ้อง แต่ใคร่ขอให้ทำเรื่องขออนุญาตต่อทางสมาคมฯ ก่อน

อนึ่ง สมาคมฯ ใคร่ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งต่อผู้เขียน และคณะผู้จัดทำ ที่ได้พากเพียรจนทำให้ตำราชุดนี้สำเร็จขึ้นมาได้ไว้ ณ ที่นี้ด้วย



(นายประยูร เชี่ยววัฒนา)

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)



## คำแถลงของสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. โดยแผนกตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม วัฒนาการมาจากโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่า โครงการตำรา ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 พร้อม ๆ กับการก่อตั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) โดยมุ่งหวังที่จะให้มีตำราทางด้านวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในระดับอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านช่างที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

ในระยะแรกนั้น ตำราที่ผลิตโดยโครงการตำรา ส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือแปลจากต้นฉบับภาษาญี่ปุ่น ต่อมาจึงได้ขยายขอบข่ายของการจัดพิมพ์ครอบคลุมไปถึงงานแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอื่น งานเรียบเรียง-เขียนตำราจากประสบการณ์ของผู้ชำนาญในแต่ละสาขา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากสถาบันการศึกษา

ต่อมาในระยะ 4-5 ปี หลังจากการก่อตั้งสมาคมฯ โครงการตำราได้วัฒนาการ เป็นโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม และเป็นส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2539 พร้อม ๆ กับการขยายขอบข่ายหนังสือที่จัดพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ หนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารจัดการคุณภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

โดยที่หนังสือที่จัดพิมพ์โดยสมาคมฯ ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีจากนักศึกษาและประชาชนทั่วไป ทางสมาคมฯ จึงใคร่ขอเชิญชวนให้ผู้เชี่ยวชาญในวงการอุตสาหกรรม และสถาบันการศึกษาได้ช่วยกันเขียน-เรียบเรียงหนังสือทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยสมาคมฯ ยินดีให้การสนับสนุนในด้านการจัดพิมพ์

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ขอขอบคุณท่านผู้เขียน-เรียบเรียงและเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้ จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ และหากท่านผู้อ่านมีข้อชี้แนะประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้ทางสำนักพิมพ์ทราบด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง





## คำนำ

การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของคนทุกคน เป็นเรื่องในชีวิตประจำวัน เป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะเมื่อเรามีความต้องการสิ่งที่ดีกว่า สิ่งที่เราควรได้ หรือต้องการการแลกเปลี่ยน เราจะต้องพบกับการเจรจาต่อรองทั้งในที่บ้าน ที่ทำงาน รวมทั้งในสังคมแวดล้อม ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ว่า เราจะหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงการเจรจาต่อรองได้อย่างไร แต่อยู่ที่เราจะใช้ประโยชน์จากการเจรจาต่อรองอย่างไรให้ได้คุณค่าสูงสุด

การเจรจาต่อรองมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็ให้ผลแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ใช้ สภาพแวดล้อม เงื่อนไข รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ หนังสือเล่มนี้ จึงไม่ได้เขียนขึ้นเพียงเพื่อบอกว่าวิธีการเจรจาต่อรองแบบใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ต้องการบอกว่าคุณที่เผชิญกับการเจรจาต่อรองต้องรู้วิธีการเจรจาต่อรองหลาย ๆ วิธี และสามารถเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับตัวเอง เหมาะสมกับคู่เจรจา และเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ในหนังสือเล่มนี้ ผมเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเจรจาต่อรอง ซึ่งเราไม่ควรละเลยหรือหลีกเลี่ยงการเจรจาต่อรอง แต่ต้องทำความรู้จักและเข้าใจวิธีการใช้ การเจรจาต่อรองอาจคล้ายกับการขอ แต่เป็นการขอที่มีอำนาจต่อรอง และมีการแลกเปลี่ยน ในบทความต่อไป ผมได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองมาเสนอ ทั้งทฤษฎีที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero Sum Game) ทฤษฎีที่มีผลรวมเป็นบวก (Positive Sum Game) และทฤษฎีที่มีผลรวมเป็นลบ (Negative Sum Game) ซึ่งขึ้นกับวิธีการและสถานการณ์ที่เราใช้ในการเจรจาต่อรองนั่นเอง นอกจากนี้ นักเจรจาต่อรองก็ต้องรู้จักทางเลือกในการเจรจาต่อรองที่เรียกสั้น ๆ ว่า BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ขอบเขตที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองกัน (Zone of Possible Agreement) และจุดสูงสุด และจุดต่ำสุด (จุดต่อด้าน) ของผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองด้วย

ในแง่ของตัวผู้เจรจาต่อรอง ผมได้อธิบายลักษณะต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้องกับ การเจรจาต่อรองและแนวทางในการวิเคราะห์คู่เจรจาไว้ในบทที่ 3 ส่วนบทที่ 4 เป็นการนำเสนอการวางแผนการเจรจาต่อรองเพื่อให้ความเข้าใจกระบวนการเจรจา ต่อด้วย



การทำความเข้าใจกับกระบวนการในการเจรจาต่อรอง (บทที่ 5) ซึ่งนักเจรจาต่อรองก็ต้องรู้ถึงอำนาจในการเจรจาต่อรองด้วย ได้ใส่ไว้ในบทถัดไป (บทที่ 6) รวมถึงการสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (บทที่ 7) และจริยธรรมของตัวผู้เจรจาต่อรองเองด้วย (บทที่ 8)

ในการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นการใช้วิธีการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) หรือแบบเอาแพ้เอาชนะ ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันบ่อย ๆ (บทที่ 9) หรือการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation) (บทที่ 10) ซึ่งทั้งสองวิธีเป็นวิธีการที่จะให้ผลในการเจรจาต่อรองแก่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายได้แตกต่างกัน และผู้เจรจาต่อรองอาจใช้การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (บทที่ 11) หรือใช้การเจรจาโดยใช้ตัวแทน (บทที่ 12) หรือการรวมกลุ่มในการเจรจา (บทที่ 13) เข้ามาช่วยเพิ่มความสำเร็จในการต่อรองได้ แต่เมื่อการเจรจาต่อรองไปถึงทางตัน ไร้ทางออก ก็อาจต้องใช้ฝ่ายที่สามไม่ว่าจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หรือผู้ชี้ขาด รวมทั้งศาล (บทที่ 14) เข้ามาช่วย เพื่อให้ได้ข้อยุติ และสุดท้ายผมได้นำเสนอการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเจรจาต่อรองที่มีกฎหมายรับรองโดยตรง และเกิดเป็นปัญหาข้อพิพาทแรงงานได้มากไว้ด้วย (บทที่ 15) และบทส่งท้ายเป็นบทสุดท้าย

ผมใช้หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือในการบรรยายวิชาการเจรจาต่อรอง ให้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญของการเจรจาต่อรอง และผมก็เชื่อว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ทุกคนที่ได้อ่าน

ผศ.วิชัย โถสุวรรณจินดา

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต



# สารบัญ

---

บทที่ 1	ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง	1
	• ความหมายของการเจรจาต่อรอง	2
	• สิ่งที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรอง	4
	• การเจรจาต่อรองกับการขอ	8
	• อุปสรรคในการเจรจาต่อรอง	9
	• จะต่อรองอะไรดี	10
	• การพัฒนาตนเองให้เป็นนักต่อรอง	11
	• หลักเบื้องต้นในการต่อรอง	13
	• วิธีการต่อรองให้ได้ผลอย่างง่าย ๆ	16
	แบบทดสอบตนเอง	19
	กรณีศึกษา - จะแก้ปัญหาอย่างไรดี	20
บทที่ 2	แนวคิดและทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง	23
	• แนวคิดในการเจรจาต่อรอง	23
	• ทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง	24
	เกมการเจรจาต่อรอง	30
	กรณีศึกษา - ปัญหาการแบ่งผลประโยชน์กรณีการแบ่งสาธารณูปโภค	31
บทที่ 3	ลักษณะของนักเจรจาต่อรอง	33
	• ลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดี	33
	• ความมุ่งมั่นในการเจรจาต่อรอง	34
	• การทำความรู้จักคู่เจรจาต่อรอง	35
	• การวิเคราะห์คู่เจรจาต่อรอง	38



แบบทดสอบตนเอง	44
<b>กรณีศึกษา</b> - ลักษณะของนักเจรจาต่อรอง	46
<b>บทที่ 4 การวางแผนในการเจรจาต่อรอง</b>	<b>47</b>
• การกำหนดประเด็นในการเจรจาต่อรอง	48
• การรวมประเด็นและกำหนดส่วนผสมของประเด็นการเจรจา	48
• การกำหนดสิ่งที่ต้องการ	49
• การปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง	50
• การประเมินความต้องการของคู่เจรจา	50
• การรู้ข้อจำกัดของฝ่ายตน	51
• การกำหนดเป้าหมายในการเจรจา	51
• การหาข้อมูลสนับสนุนการเจรจา	53
• การสร้างแรงกดดันในการเจรจา	54
• การวิเคราะห์คู่เจรจา	54
• สรุป	56
• ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เจรจาต่อรอง	56
แบบทดสอบตนเอง	57
<b>กรณีศึกษา</b> - การวางแผนในการเจรจาต่อรอง	58
<b>บทที่ 5 กระบวนการในการเจรจาต่อรอง</b>	<b>61</b>
• ขั้นตอนการให้ข้อเสนอ	61
• ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง	63
• ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลง	70
• ขั้นตอนการติดตามผลของการเจรจาต่อรอง	71
<b>กรณีศึกษา</b> - บริษัท Med-Com	73



บทที่ 6	อำนาจในการเจรจาต่อรอง	75
	• อำนาจในการเจรจาต่อรอง	75
	• ความสำคัญของอำนาจต่อรอง	75
	• แหล่งที่มาของอำนาจต่อรอง	77
	• กลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีอำนาจต่อรองเหนือกว่า	89
	<i>แบบทดสอบตนเอง</i>	92
	<i>กรณีศึกษา - บริษัทพีตเนส</i>	94
บทที่ 7	การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	97
	• ความสำคัญของการสื่อสาร	97
	• แบบของการสื่อสาร	99
	• จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	100
	• การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	105
	• การฟังและการใช้คำถามในการเจรจาต่อรอง	111
	• การพัฒนาการสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	117
	<i>เกมท่านจะสารภาพหรือไม่ ?</i>	118
	<i>กรณีศึกษา - การสื่อสารของนักขาย</i>	119
บทที่ 8	จริยธรรมในการเจรจาต่อรอง	121
	• ความหมายของจริยธรรม	122
	• การใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม	123
	• การใช้กลยุทธ์หลอกลวง	127
	• การตอบโต้กลยุทธ์หลอกลวง	130
	<i>กรณีศึกษา - จริยธรรมในการเจรจาต่อรอง</i>	132



บทที่ 9	การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน	135
	• การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน	135
	• การวิเคราะห์ช่วงการเจรจาต่อรอง	136
	• กลยุทธ์การหาจุดสูงสุดของอีกฝ่าย	137
	• การใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน	138
	<i>แบบทดสอบตนเอง</i> - การฝึกใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง	152
	<i>กรณีศึกษา</i> - บริษัท 555 ก่อสร้าง จำกัด	155
บทที่ 10	การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	157
	• การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	158
	• หลักการในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	163
	• กระบวนการในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	164
	• บรรทัดฐานในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	177
	• ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือประสบความสำเร็จ	179
	<i>กรณีศึกษา</i> - การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ	182
บทที่ 11	การเจรจาต่อรองภายใต้ความสัมพันธ์	185
	• การเจรจาต่อรองกับความสัมพันธ์ของคู่เจรจา	186
	• ผลของความสัมพันธ์ที่ดีที่มีต่อการเจรจาต่อรอง	188
	• รูปแบบของความสัมพันธ์	189
	• ปัจจัยของความสัมพันธ์กับการเจรจาต่อรอง	191
	• การสร้างสัมพันธ์ภาพที่มีคุณค่า	195
	<i>กรณีศึกษา</i> - การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์	197
บทที่ 12	การเจรจาต่อรองโดยใช้ตัวแทน	199
	• ประเภทของการเจรจาต่อรองโดยใช้ตัวแทน	200



• ผู้มอบหมายในการเจรจาต่อรอง	202
• บทบาทของผู้ดูแล	204
• กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของตัวแทนเมื่อมีผู้ดูแล	206
• ทำไมต้องใช้ตัวแทนในการเจรจาต่อรอง	207
• กรณีที่ควรเจรจาต่อรองเองโดยไม่ใช้ตัวแทน	208
• การควบคุมตัวแทน	209
<b>กรณีศึกษา</b> - การขายรัฐวิสาหกิจ	210
<b>บทที่ 13 การรวมกลุ่มในการเจรจาต่อรอง</b>	<b>215</b>
• การรวมกลุ่มในการเจรจาต่อรอง	216
• การจัดตั้งกลุ่มเพื่อการเจรจาต่อรอง	218
• อำนาจจากการรวมกลุ่ม	220
• การสร้างกลุ่ม	222
<b>เกมการรวมกลุ่ม</b>	<b>227</b>
<b>บทที่ 14 การเจรจาต่อรองโดยใช้ฝ่ายที่สาม</b>	<b>229</b>
• เงื่อนไขที่ทำให้ต้องมีฝ่ายที่สาม	229
• การไกล่เกลี่ย	231
• ประเภทของผู้ไกล่เกลี่ย	233
• บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย	238
• ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ย	240
• ประสิทธิภาพของผู้ไกล่เกลี่ย	243
• บทบาทของคู่เจรจาในการไกล่เกลี่ย	245
• การชี้ขาด	246
<b>กรณีศึกษา</b> - สมศักดิ์ไปลิตคลินิก	249



บทที่ 15 การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน	251
• สิทธิในการยื่นข้อเรียกร้อง	252
• กระบวนการในการเจรจาต่อรอง	253
• กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง	258
• การจัดทำข้อตกลงสภาพการจ้าง	262
• การระงับข้อพิพาทแรงงาน	263
• การไกล่เกลี่ย	264
• การชี้ขาด	265
• การนัดหยุดงาน	268
• การปิดงาน	273
• การแทรกแซงโดยรัฐ	275
• บทคุ้มกันลูกจ้าง	277
• การกระทำอันไม่เป็นธรรม	278
• สรุป	279
<b>กรณีศึกษา</b> - นายจ้างกับสหภาพแรงงาน	280
บทที่ 16 บทส่งท้าย	283
<b>กรณีศึกษา</b> - แนวทางไกล่เกลี่ยกรณีสมศักดิ์ไปคลินิก	290
บรรณานุกรม	301



# 1

## ความสำคัญ ของการเจรจาต่อรอง

# ตัวอย่าง

การเจรจาต่อรองคืออะไร ?

ทำไมถึงต้องมีการเจรจาต่อรอง ?

เจรจาต่อรองแล้วจะได้อะไร ?

คำถามเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเสมอกับผู้ที่ต้องเข้าสู่ภาวะการเจรจาต่อรอง และแน่นอนว่าผู้ที่ไม่รู้จักการเจรจาต่อรอง ไม่พร้อมในการเจรจาต่อรอง และขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง ย่อมเป็นผู้เสียเปรียบและได้ผลจากการเจรจาต่อรองต่ำกว่าที่ควรจะเป็นเสมอ

อันที่จริงแล้ว ทุกคนย่อมต้องเคยเจรจาต่อรองด้วยกันทั้งนั้น เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นหนทางเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังอาจช่วยจัดข้อขัดแย้งและสร้างผลประโยชน์เพิ่มให้กับผู้ต่อรองด้วย แต่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรองมากกว่าย่อมหยิบฉวยผลประโยชน์ได้มากกว่าผู้ที่ขาดความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรอง





## ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) จะมีคนเกี่ยวข้องอย่างน้อยสองฝ่าย ซึ่งมีทั้งประโยชน์ร่วมและประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาประโยชน์ร่วม ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งมักจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีที่ไม่มีข้อตกลง

การเจรจาต่อรองจึงเป็นการแก้ปัญหาในรูปแบบหนึ่ง โดยมีทั้งการแลกเปลี่ยนหักงู การแยกแยะข้อขัดแย้ง และการมองหาทางออก เรื่องที่มีการเจรจาต่อรองจะครอบคลุมหลายประเด็น แม้ในการซื้อขายก็ไม่ได้ครอบคลุมแต่เพียงเรื่องราคาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงอัตราดอกเบี้ย วันที่ทำการส่งสินค้า ขนาด คุณภาพ ปริมาณ ระยะเวลาการประกันสินค้า และบริการอื่น ๆ

เรามักเผชิญกับการเจรจาต่อรองอยู่เสมอโดยไม่รู้ตัว เช่น เมื่อเราถูกเพื่อนร่วมงานดึงไปที่ห้องทำงานของเขาและให้ข้อมูลภายในเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการ นั่นก็เป็นการเริ่มการเจรจาต่อรองแล้ว การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการสื่อสาร ดังนั้น การส่งใบสมัครงานไปยังผู้รับสมัครงาน เพียงแค่กระดาษที่ใช้เขียนหรือพิมพ์ใบสมัครก็แสดงถึงการเจรจาต่อรองถึงตำแหน่งงานที่ต้องการได้ เมื่อเราได้รับนัดหมายให้เข้ารับการสัมภาษณ์ การแต่งกายและท่าทีของเราก็เป็นบทบาทในการเจรจาต่อรองอย่างหนึ่ง แม้แต่การได้รับการแนะนำให้รู้จักกับคนอื่น สิ่งที่คุณอื่นได้รู้เกี่ยวกับเราก่อนหน้านั้นก็บ่งบอกถึงการเจรจาต่อรองเช่นกัน เพราะมีผลต่อการยอมรับนับถือในขณะพูดจากันด้วย

การเจรจาต่อรองทำได้กับทุกอย่างหรือ ? มีอะไรบ้างที่เราเจรจาต่อรองไม่ได้ บางคนอาจพูดว่าความตายเป็นสิ่งที่ต่อรองไม่ได้ แต่ที่จริงอาจยังไม่เคยมีใครต่อรองกับพญามัจจุราช ทุกสิ่งรอบตัวเรานั้นล้วนเป็นสิ่งที่ต่อรองได้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการต่อรองกับกรมสรรพากร ธนาคาร บริษัทเงินทุน สายการบิน ร้านซ่อมรถยนต์ บริษัท ท.ศ.ท. บริษัทบัตรเครดิต ห้างงาน สามี่ ภรรยา หรือลูก ๆ แม้แต่นักกีฬาที่ยังต่อรองกับโค้ชหรือผู้จัดการทีมในเรื่องการลงเล่นหรือเรื่องค่าจ้างได้ ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ว่าอะไรสามารถเจรจาต่อรองได้บ้าง แต่อยู่ที่เราไม่เคยคิดจะเจรจาต่อรองต่างหาก หากเรา



ไม่เคยเอ่ยปากถึงสิ่งที่เราต้องการ เราก็ยอมไม่มีทางได้สิ่งที่เราต้องการ ถ้าเราสั่งเบียร์ แก้วที่สองหรือซื้อสินค้าโดยไม่ต่อรองเรื่องราคา เรายอมเป็นคนที่ย่ำเต็มราคาเสมอ

การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจึงเริ่มต้นด้วยความเชื่อว่าทุกอย่างต่อรองได้ คนอื่น ๆ อาจจะต่อรองกับเรา และคนที่กล้าต่อรองเท่านั้นจึงจะได้ **ผลตอบแทนมากกว่าคนอื่น**

อย่างไรก็ดีในบางกรณี เราอาจเลือกที่จะไม่ต่อรอง โดยเฉพาะในเรื่องที่ไม่สำคัญ ซึ่งถ้าไปมัวต่อรองอาจทำให้เสียเวลา หรือการยอมตามอาจได้ประโยชน์มากกว่าการต่อรอง เช่น การยอมไปดูภาพยนตร์เรื่องแฟนฉันกับลูก จะทำให้เกิดความสงบในครอบครัวได้มากขึ้น การเจรจาต่อรองกับเจ้านายก็เป็นอีกกรณีหนึ่งที่เรอาจเลือกไม่เข้าเจรจาต่อรองได้ เพราะรู้ว่าเจ้านายของเราชอบเอาชนะในการเจรจาและเรามักเป็นฝ่ายแพ้เสมอ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า แต่ส่วนใหญ่แล้วเรามักไม่เจรจาต่อรอง เพราะเราไม่มีแรงจูงใจหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการเจรจาต่อรอง

มาถึงตรงนี้ เราอาจมองย้อนหลังไปในอดีตว่ามีโอกาสใดบ้างที่เราควรเจรจาต่อรอง แต่เราไม่ได้ทำ หรือเรามีเหตุผลที่จะไม่เจรจา เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และเตรียมการเจรจาต่อรองให้ดีขึ้นกว่าเดิม แต่การเลือกที่จะไม่ต่อรองก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการยอมเสียแต่เล็กน้อย แต่ได้ประโยชน์มาก ก็ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อยู่ นักรบยอมรู้จักเลือกสนามรบของตัวเอง และมักเลือกสงครามสำคัญที่มีโอกาสได้ชัยชนะ เราอาจต้องยอมแพ้ในประเด็นเล็ก ๆ เพื่อเอาชนะในประเด็นใหญ่ที่เป็นประโยชน์มากกว่า

สถานการณ์ต่อไปนี้ เราไม่ควรเลือกที่จะทำการเจรจาต่อรอง

- ในสถานการณ์ที่อาจเป็นอันตรายต่อร่างกายหรือจิตใจ
- เมื่อเราเหนื่อยอ่อน เจ็บป่วย หรือหมดแรงในการเจรจา
- เรื่องที่เจรจาเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่มีสาระ
- เมื่อคนอื่นสามารถเจรจาต่อรองได้ผลดีกว่าเรา
- เมื่อเห็นแล้วว่าไม่มีโอกาสได้สิ่งที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง
- เมื่อคู่เจรจาไม่ใช้การเจรจาอย่างมีเหตุผล
- เมื่อเห็นว่าการยอมตามทำให้ได้ผลที่ดีมากกว่าในภายหลัง
- เมื่อความสัมพันธ์ที่ดีมีความสำคัญต่อเรา



- เมื่อเห็นว่าเรามีโอกาสเสียมากกว่าที่จะได้

ผู้เจรจามีสิทธิที่จะไม่เจรจาต่อรองจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แต่หากเราจะเริ่มเจรจาต่อรอง เราก็ต้องเรียนรู้เหตุผลและหลักการของการเจรจาต่อรองที่ดีด้วย



## สิ่งที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรอง

บุคคลจะเจรจาต่อรองกับเราก็ตอเมื่อเชื่อว่าเราสามารถช่วยเขาหรือทำร้ายเขาได้ นี่คือ กฎทองคำในการเจรจาต่อรอง เพราะการเจรจาต่อรองไม่สามารถจะทำได้กับทุกคน ในทุกเวลาหรือทุกสถานที่ เช่น เมื่อเราต้องเดินอยู่บนทางหลวง และทำสัญญาณให้รถหยุดเพื่อจะได้ขออาศัยรถไปด้วย รถส่วนใหญ่จะไม่จอดรับ ยกเว้นแต่เขาจะจอดเพื่อถามทาง ซึ่งหากถึงเวลานั้นเราก็จะอยู่ในฐานะที่ขอต่อรองเพื่อโดยสารรถไปด้วยได้ ผู้ขายสินค้ายอมเจรจากับเรา เพราะเชื่อว่าเราอาจทำให้ธุรกิจของเขากระทบกระเทือนได้ด้วยการไม่ซื้อสินค้าของเขา หัวหน้างานยอมเจรจากับลูกน้อง เพราะลูกน้องอาจทำงานช้าลง ซึ่งจะมีผลต่อผลงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความเชื่อว่าอาจเกิดการกระทำที่มีผลกระทบต่อส่วนได้เสียของแต่ละฝ่ายได้ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองขึ้น นักเจรจาต่อรองจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของอีกฝ่าย นักขายต้องอ่านภาษาท่าทางของผู้ซื้อให้ออกว่ามีความต้องการสินค้านั้นหรือไม่ และอะไรเป็นแรงจูงใจให้มีการซื้อสินค้าขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ก่อนที่จะเริ่มการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรถามคำถามตัวเองสัก 3 คำถาม ก่อนเข้าสู่การเจรจาต่อรอง

### คำถามที่ 1 เราต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรอง

คำถามที่ 1 คือ เราต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรองนั้น ตัวอย่างเช่น

- เราต้องการขายบ้านภายใน 3 เดือนหรือไม่
- เราต้องการเช่าเครื่องจักรโดยมีเงื่อนไขการซื้อด้วยหรือไม่
- เราต้องการว่าจ้างผู้สมัครงานคนไหนหรือไม่
- เราต้องการคุณภาพยนตร์เรื่องล่าสุดของแฮร์รี่ พอร์ต หรือไม่



- เราต้องการรถยนต์เบนซ์สีแดงหรือไม่

คำถามนี้จะช่วยให้เราเข้าใจในความต้องการของเราเอง ดังนี้

**ข้อที่ 1** เราจะเห็นว่าความต้องการของเรานั้นอาจมีเงื่อนไขหลายด้าน เช่น เราไม่ได้เพียงแค่ต้องการขายบ้านของเราภายใน 3 เดือน เท่านั้น แต่เรายังต้องการขายในราคาไม่น้อยกว่า 3 ล้านบาทด้วย เราต้องการจ้างผู้สมัครงานคนนี้ โดยต้องการให้เขาเริ่มงานภายใน 1 สัปดาห์ ด้วยอัตราเงินเดือน 15,000 บาท เป็นต้น

**ข้อที่ 2** สิ่งที่เราต้องการนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน บางเรื่องมีความสำคัญมากกว่าเรื่องอื่น เราจึงไม่ควรคิดว่า ทุกสิ่งที่เราต้องการสำคัญเท่ากัน เช่น ในการตกลงจ้างพนักงาน ระหว่างเรื่องเงินเดือนกับการให้เขาเริ่มทำงานในสัปดาห์นี้ อย่างไหนมีความสำคัญมากกว่ากัน เราจึงต้องคิดในแง่ของสิ่งที่เราต้องได้กับสิ่งที่เราควรจะได้ ซึ่งเท่ากับเป็นการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและความจำเป็นของเรานั้นเอง

**ข้อที่ 3** เราอาจมีประเด็นที่อยากได้หรือความต้องการที่ซ่อนเร้น หรือไม่มีการเอ่ยออกมา ซึ่งอาจเป็นเพราะเราคิดว่าน่าจะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น เราขายบ้านก็คิดว่าผู้ขายและผู้ซื้อจะจ่ายค่าธรรมเนียมการโอนร่วมกัน เมื่อเรารับลูกจ้างเข้าทำงาน ก็คิดว่าลูกจ้างจะจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงานเอง เป็นต้น ความต้องการที่ซ่อนเร้นอยู่นี้ หากไม่มีการเอ่ยออกมาให้เป็นประเด็นในการเจรจาต่อรอง ก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด และเป็นปัญหาในภายหลังได้

**ข้อที่ 4** แม้จะทราบความต้องการของตนเองในการเจรจาต่อรองอย่างชัดเจนแล้ว เราก็ยังไม่ควรเปิดเผยความต้องการนั้นทันทีในการเจรจาต่อรอง โดยควรมีการซ่อนความต้องการเพื่อหวังผลจากการเจรจาต่อรองด้วย เช่น ถ้าเราต้องการห้องพักโรงแรมริมชายหาดพัทยา 1 ห้อง เป็นเวลา 1 สัปดาห์ ในอัตราราคาห้องละไม่เกิน 1,500 บาทต่อคืน เมื่อเราประกาศความต้องการดังกล่าวออกไป เราอาจได้ห้องพักริมชายหาดในอัตราค่าที่พักอย่างที่เรากำลังต้องการ แต่นั่นเป็นการตัดโอกาสที่เราจะได้ห้องพักในอัตราที่ต่ำกว่าคืนละ 1,500 บาท หรือจ่ายคืนละ 1,500 บาท แต่ได้ห้องพักที่ใหญ่ขึ้น ติดชายหาดมากกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า “จงระวังในสิ่งที่เราขอ เพราะเราอาจได้มันมา” ในการเจรจาต่อรอง เราจึงต้องเยือกเย็น ไม่รีบแสดงความต้องการของเรา



ออกไปก่อนที่จะเห็นผลสำเร็จในการเจรจาตามที่เราคาดหวัง

ดังที่เห็นแล้วว่า ผู้เจรจามีความต้องการหลายอย่าง ดังนั้น ผู้เจรจาจึงควรเขียนถึงความต้องการต่าง ๆ ลงในกระดาษ และจัดลำดับความต้องการนั้นว่าอย่างไรให้สำคัญที่สุด และอย่างไรให้สำคัญรองลงมา การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นในการเจรจาต่อรอง

## คำถามที่ 2 ทำไมฝ่ายตรงข้ามจึงต้องมาเจรจากับเรา

คำถามที่ 2 คือ ทำไมฝ่ายตรงข้ามจึงต้องมาเจรจากับเรา หากพิจารณาตามกฎทองคำของการเจรจาต่อรอง จะเห็นว่าการเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายสามารถทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ได้ จากกฎทำให้เราสามารถประเมินได้ว่า การเจรจาต่อรองนี้มีความสำคัญต่อคู่เจรจาเพียงใด เรามีทางเลือกอื่นนอกจากการเจรจากับเราหรือไม่ เราเห็นความสำคัญในการได้ประโยชน์สูงสุดจากการเจรจาเทียบกับการได้เพิ่มพูนความสัมพันธ์มากขึ้นหรือไม่ ถ้าเราชนะในการเจรจาต่อรองครั้งนี้จะมีผลต่อการสูญเสียในเรื่องอื่นหรือไม่

บ่อยครั้งที่เราเข้าไปในร้านสะดวกซื้อ เพื่อซื้อสินค้าบางอย่าง ความต้องการของเราจะปรากฏออกมาจนเป็นที่สังเกตของคนขาย และคนขายรู้ว่าจะตอบสนองความต้องการของเราหรือแก้ปัญหาให้เราได้อย่างไร เหมือนกับช่างซ่อมรถยนต์ รู้ปัญหาของรถยนต์ คนขายตัวผีหน้าสนามกีฬา รู้ความต้องการของผู้มาชมฟุตบอล เขารู้ว่าทำไมเราต้องการทำธุรกิจกับเขา เรายเองก็ต้องรู้ว่าทำไมเขาจึงต้องการเจรจาต่อรองกับเรา

ในการตอบคำถามนี้เราต้องพิจารณาว่าเรามีส่วนทำให้อีกฝ่ายได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้หรือไม่ เช่น ด้านการเงิน ด้านจิตวิทยา ด้านสังคม ด้านวัตถุสิ่งของ หรือด้านร่างกาย ถ้าเราเข้าไปในภัตตาคารและสั่งอาหารที่ไม่มีอยู่ในรายการอาหาร พนักงานในร้านอาหารจะยินดีจัดอาหารให้ตามที่เราต้องการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเราปฏิบัติต่อเขาอย่างไร เราเข้ามารับประทานอาหารที่นี้บ่อยแค่ไหน ภัตตาคารนี้มีลูกค้ามากหรือไม่ เราเป็นคนมีบุคลิกที่น่าพูดจาด้วย ชวนคบหาสมาคมหรือไม่ หรือเขาอาจคาดว่าจะเป็นค่าที่แพงเกินไปใหญ่จากเรา



ความต้องการเหล่านี้จะมีผลต่อคนรอบข้าง และหากเรารู้ถึงความต้องการของเขา เราก็ย่อมสามารถหาวิธีตอบสนองที่ทำให้เราได้ประโยชน์ด้วยได้ ถ้าเราไปซื้อของขายลดราคาในตอนเช้าตรู่ คนขายจะลดราคาไม่ได้มาก แต่ถ้าเราไปซื้อในตอนเย็นที่ใกล้หมดเวลาขาย คนขายจะลดราคาได้มากกว่า เพราะเขาย่อมไม่ยกานำของที่ขายไม่ได้เก็บกลับบ้านไปอีก ซึ่งอาจเสียต้นทุนค่าขนส่งและค่าเก็บรักษามากขึ้น

หากเราไม่รู้ถึงความต้องการของคู่เจรจา เราก็ต้องพยายามค้นหาให้ได้ เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

### คำถามที่ 3 เรามีทางเลือกอื่นหรือไม่

คำถามที่ 3 คือ เรามีทางเลือกอื่นหรือไม่ การที่เรามีทางเลือกอื่นจะทำให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น เพราะเรามีทางเลือกอื่นเตรียมไว้แล้ว หากการเจรจาต่อรองล้มเหลว ทางเลือกอื่นอาจเรียกสั้น ๆ ว่า BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ในการเจรจาต่อรองที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยการเตรียมการที่ดี ผู้เจรจาก็ยิ่งต้องเตรียมทางเลือกอื่นไว้ให้เพียงพอ และทางเลือกนี้ก็ต้องเป็นทางเลือกจริง ๆ ไม่ใช่เป็นเพียงความคาดหวังหรือความคิดเห็นเท่านั้น เช่น ถ้าเราต้องการขายรถยนต์หนึ่งที่เราใช้อยู่ เราจะสามารถต่อรองกับผู้สนใจที่มาขอดูรถเพื่อต่อรองเรื่องราคาได้ง่าย ถ้าเรานำรถไปเสนอขายบริษัทรับซื้อรถใช้แล้วและทราบว่าบริษัทจะรับซื้อในราคาเท่าใด เพราะนั่นคือทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองของเรา และเพิ่มอำนาจต่อรองของเราให้มากขึ้น

ตัวอย่าง ศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยของไทยคนหนึ่ง สนใจจะไปเป็นอาจารย์สอนชั่วคราว (visiting professor) ที่มหาวิทยาลัยในรัฐฮาวาย สหรัฐอเมริกา เขาได้ทำข้อเสนอส่งไปยังมหาวิทยาลัยในรัฐฮาวาย รวม 4 แห่ง ปรากฏว่ามี 2 แห่งที่ตอบรับ ในสถานการณ์เช่นนี้เขาสามารถต่อรองกับมหาวิทยาลัยที่ตอบรับถึงช่วงเวลาที่จะไปสอน สาขาวิชา รวมถึงค่าใช้จ่าย และค่าเดินทางได้เป็นอย่างดี และได้ผลตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะเขาได้สร้างทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองไว้ก่อนแล้วนั่นเอง

คำถามสามข้อดังกล่าว จึงมีความสำคัญต่อการเจรจาต่อรองมาก หากเราไม่เคยถามคำถามข้อแรกต่อตัวเองว่าเราต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรอง เราจะเกิด