

คัมภีร์
การเจรจา
ต่อรอง
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

สุดยอดองค์ความรู้
จากสุดยอดกูรูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

MENTOR ส่วนตัว สำหรับผู้จัดการ
ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และเจ้าของธุรกิจ START-UP

ลิขสิทธิ์
ถูกต้อง



Harvard
Business
Review
Press

HBR GUIDE TO
NEGOTIATING

คัมภีร์ การเจรจา ต่อรอง

จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

สุดยอดองค์ความรู้
จากสุดยอดครูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR Guide to Negotiating*

โดย : Jeff Weiss

ผู้แปล : คมกฤช จงบุญวัฒนา

Original work copyright ©2016 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 206 หน้า

ราคา 240 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-535-2

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



HARVARD BUSINESS REVIEW GUIDES - HBR GUIDES

หนังสือชุด “สุดยอดองค์ความรู้ จากสุดยอดครูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” คำนแนะนำที่จะทำให้คุณประสบความสำเร็จในอาชีพ จากแหล่งความรู้ที่วงการธุรกิจให้ความเชื่อถือที่สุด เต็มเปี่ยมด้วยคำตอบสำหรับทุกประเด็นสำคัญจากผู้เชี่ยวชาญชั้นนำจากฮาร์วาร์ด พร้อมกับเป็น MENTOR ส่วนตัว สำหรับทั้งผู้จัดการ ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และเจ้าของธุรกิจ START-UP หนังสือชุด “สุดยอดองค์ความรู้ จากสุดยอดครูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” คือคำตอบที่ชาญฉลาดสำหรับความท้าทายเร่งด่วนในโลกธุรกิจปัจจุบัน

- ➔ HBR Guide to Better Business Writing
- ➔ HBR Guide to Finance Basics for Managers
- ➔ HBR Guide to Getting the Mentoring You Need
- ➔ HBR Guide to Getting the Right Job
- ➔ HBR Guide to Getting the Right Work Done
- ➔ HBR Guide to Giving Effective Feedback
- ➔ HBR Guide to Making Every Meeting Matter
- ➔ HBR Guide to Managing Stress
- ➔ HBR Guide to Managing Up and Across
- ➔ HBR Guide to Persuasive Presentations
- ➔ HBR Guide to Project Management

สารบัญ

คำนำ	3
สารบัญ	4
บทนำ	7
CHAPTER 1	17
องค์ประกอบ 7 ประการของการเจรจาต่อรอง	

ส่วนที่ 1 ก่อนการเจรจาต่อรอง

CHAPTER 2	35
ตั้งคำถามกับสมมติฐานของคุณเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง	
CHAPTER 3	43
เตรียมสาร: การเจรจาต่อรอง	
CHAPTER 4	65
เตรียมกระบวนการเจรจาต่อรอง	
CHAPTER 5	81
ปูพื้นฐานการเจรจาต่อรอง	

ส่วนที่ 2

ระหว่างการเดินทางต่อรอบ

CHAPTER 6	99
เริ่มต้นการเดินทางต่อรอบ	
CHAPTER 7	109
ค้นหาและพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ	
CHAPTER 8	125
ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม	
CHAPTER 9	133
ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์	

ส่วนที่ 3

ปัญหาที่พบบ่อยในการเดินทางต่อรอบ

CHAPTER 10	143
ประสานการเดินทางหลายฝ่าย	
CHAPTER 11	155
สยบนักต่อรองที่แข็งแกร่ง	

CHAPTER 12 _____ 167

เมื่อการสื่อสารล้มเหลว

CHAPTER 13 _____ 179

เมื่ออารมณ์อยู่เหนือเหตุผล

ส่วนที่ 4

หลังการเจรจาต่อรอง

CHAPTER 14 _____ 191

จบการเจรจาต่อรอง

CHAPTER 15 _____ 199

ประเมินผลการเจรจาต่อรอง

แหล่งความรู้เพิ่มเติม 204

เกี่ยวกับผู้เขียน 205

[บทนำ]

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้

สำหรับใครหลายคน การเจรจาต่อรองอาจเป็นเรื่องน่ากลัว หรือไม่น่าพิสมัย คุณกังวลว่าตัวเองอาจไม่มีทักษะในการเผชิญหน้ากับอีกฝ่ายและได้ในสิ่งที่สมควรจะได้ หรือคุณจะทำลายความสัมพันธ์ที่คุณมีกับเจ้านาย ลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงานในระหว่างการเจรจา คุณกลัวว่าการเจรจาจะทวีความรุนแรงจนกลายเป็นการต่อรองที่ไม่มีใครยอมใคร หรือการโต้เถียงที่ดุเดือด และสุดท้ายต้องมีฝ่ายหนึ่งที่ยอมสละบางสิ่งที่ตัวเองต้องการ เพียงเพื่อให้ข้อตกลงนั้นเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามการเจรจาไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยความตึงเครียด คุณสามารถทำงานร่วมกับคู่เจรจาด้วยแนวทางที่เป็นบวกและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มากกว่าได้ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการ ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้แนวทางแห่งความร่วมมือและสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกว่า แนวทางดังกล่าวใช้ได้กับทุกสถานการณ์ที่คุณและอีกฝ่ายต้องทำข้อตกลงร่วมกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่สวนทางกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำข้อตกลงซื้อขายมูลค่านับพันล้าน หรือแม้แต่การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการดำเนินโครงการที่ไม่ได้ใหญ่โตนัก

คุณจะได้เรียนรู้การทำสิ่งต่อไปนี้ให้ดีขึ้น

- ๐ การระบุสิ่งที่ประเด็นปัญหาที่แท้จริง
- ๐ การก้าวข้ามสิ่งที่คุณคิดไปเองเกี่ยวกับคู่เจรจา
- ๐ การเตรียมเนื้อหาในการเจรจาล่วงหน้า
- ๐ การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยก่อนการเริ่มต้นสนทนา
- ๐ การค้นหาทางออกที่เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย
- ๐ การจำกัดทางเลือกให้แคบลง เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ
- ๐ การบริหารจัดการบรรยากาศ และอารมณ์ในห้องเจรจา
- ๐ การรื้อฟื้นการเจรจาเมื่อการสื่อสารล้มเหลว
- ๐ การสยบนักต่อรองที่แข็งแกร่ง
- ๐ การตัดสินใจว่าเมื่อใดที่ต้องหันหลังให้การเจรจา และการเตรียมแผนสำรองไว้ล่วงหน้า
- ๐ การบริหารจัดการการเจรจาหลายฝ่าย
- ๐ การทำให้ข้อตกลงปฏิบัติได้ในความเป็นจริง
- ๐ การเรียนรู้จากการเจรจา

การเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ ไม่ใช่การประนีประนอม

■ ■ ■ ■

ไม่ว่าคุณจะรู้ตัวหรือไม่ ในชีวิตจริงคุณกำลังต่อรองอยู่ตลอดเวลา ทั้งในยามที่คุณร้องขอการสนับสนุนเพิ่มเติมจากเจ้านาย ตกลงราคากับผู้ขาย แฉงผลการประเมินการทำงาน โน้มน้าวหุ้นส่วนทางธุรกิจให้ร่วมมือกับบริษัทของคุณ หรือแม้แต่การตัดสินใจร่วมกับสามีหรือภรรยาว่าจะไปเที่ยวที่ไหนในช่วงวันหยุดที่จะมาถึง คุณกำลังอยู่ในการสนทนาที่อาจมีความขัดแย้งและกำลังพยายามที่จะหาทางออกร่วมกัน สถานการณ์เหล่านี้คือการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่คนสองฝ่ายที่มีแรงจูงใจและเป้าหมายที่สวนทางกันมาร่วมกันหาทางออกที่ทุกฝ่ายพอใจ

ไม่ใช่แค่การเจรจาที่ยาวนานนับเดือนและมีเดิมพันยิ่งใหญ่ที่ต้องอาศัยแนวทางการเจรจาต่อรองที่รอบคอบ คุณจำเป็นต้องปรับปรุงความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น

อยู่เสมอ การพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการความขัดแย้ง (สิ่งที่คุณคาดว่าจะเกิดขึ้น) และการคิดเชิงสร้างสรรค์ (สิ่งที่คุณอาจไม่ได้นึกถึงมาก่อน) คือสิ่งสำคัญที่จะนำคุณไปสู่การตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในการเจรจา

ผู้เขียนได้ยินหลายคนพูดอยู่เสมอว่า การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีคือการมีไหวพริบปฏิภาณหรือการเป็นนักพูดหรือนักอภิปรายที่เหนือกว่าคู่แข่ง แน่่อนว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นประโยชน์ แต่นักเจรจาต่อรองที่ดีที่สุด ที่มักจะได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการอยู่เสมอ คือคนที่เตรียมตัวมาดีที่สุดและมีความคิดสร้างสรรค์ที่สุด

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแบบพวกเขาเหล่านั้น เพื่อให้คุณประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือแม้แต่ได้ไปเที่ยวกับครอบครัวในสถานที่ที่คุณต้องการ

คำแนะนำต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้เป็นคำแนะนำสำหรับคนทำงานในทุกระดับ ไม่ว่าคุณจะมีประสบการณ์ยาวนาน หรือเป็นมือใหม่ในการต่อรอง เป็นคำแนะนำที่ปรับใช้ได้กับการเจรจาต่อรองทุกรูปแบบ ไม่ว่าคุณจะเป็นเพียงคนเดียวที่นั่งอยู่ที่โต๊ะเจรจา หรือมีทีมงานคอยสนับสนุนอยู่ข้างหลัง ตลอดหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจะยกตัวอย่างการเจรจาต่อรองทั้งใหญ่และเล็กเพื่อแสดงให้เห็นวิธีการนำเคล็ดลับต่าง ๆ ที่ผู้เขียนแนะนำไปใช้งานจริง

[กบฏบนแนวทางการเจรจาต่อรองของตัวเอง]

มีความเชื่อผิด ๆ ว่า ในการเจรจาต่อรองนั้น คุณต้องเลือกว่าจะ “ชนะ” หรือจะยอมเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับคู่แข่งเอาไว้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ไม่อย่างนั้นจะเป็นการเจรจากับเจ้านาย ลูกค้า

หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยเข้าใจไปว่าคุณต้องเลือกระหว่างการได้ สิ่งที่ต้องการด้วยการต่อรองแบบหัวชนฝาและท่าทีที่แข็งกร้าว หรือ การยอมโอนอ่อนและผ่อนตามเพื่อพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ให้คงไว้

วิธีการคิดดังกล่าวทำให้เกิดการเจรจาที่เราพบเห็นอยู่เสมอ ในลักษณะเดียวกับบทสนทนาดังต่อไปนี้

ฝ่าย 1 : นี่คือสิ่งที่ฉันต้องการ

ฝ่าย 2 : นี่ก็คือสิ่งที่ฉันต้องการ

ฝ่าย 1 : เอาละ ฉันยอมให้เธอได้นิดหน่อย แต่แค่ครั้งนี้เท่านั้นนะ

ฝ่าย 2 : ถ้าเธอยอม ฉันก็ยอมได้นิดหน่อย แต่ก็แค่ครั้งนี้เหมือนกัน

ฝ่าย 1 : ฉันยอมได้มากที่สุดแค่นี้

ฝ่าย 2 : ฉันก็เหมือนกัน

ฝ่าย 1 : สงสัยต้องให้เจ้านายของฉันมาคุยเองแล้ว (หรือฉันจะ ไปตกลงกับคนอื่นแทน)

ฝ่าย 2 : ฉันก็ยอมไปมากกว่านี้ไม่ได้แล้วเหมือนกัน

ฝ่าย 1 : งั้นเธอจะว่ายังไงถ้าฉันยอมให้เธอได้อีกนิดหน่อย?

ฝ่าย 2 : น่าสนใจ

ฝ่าย 1 : เธอก็ต้องยอมให้ฉันบ้าง

ฝ่าย 2 : งั้นเราพบกันครึ่งทาง

ฝ่าย 1 : ตกลงตามนั้น

รู้สึกคุ้น ๆ กับบทสนทนาข้างต้นนี้ไหม ? นี่คือการเจรจาที่เราพบเห็นอยู่เสมอ ซึ่งมักถูกเรียกว่าเป็น “การต่อรองบนพื้นฐานของจุดยืน (positional bargaining)” หลายคนเชื่อว่า หากพวกเขาเจรจาต่อรองด้วยท่าทีที่ยืนหยัดไม่ยอมถอยแม้ก้าวเดียว โดยวางแผนไว้ว่าจะยอมผ่อนผันได้นิดหน่อย สลับกับการขู่เป็นระยะ พวกเขาจะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นและได้ในสิ่งที่ต้องการ แต่ในความคิดของผู้เขียน นั้นไม่ใช่หนทางการเจรจาที่จะทำให้คุณได้ในสิ่งที่ต้องการ มันเป็นเพียงเกมแห่งการต่อรองที่บังคับให้คุณ (และคู่เจรจา) ต้องยอมประนีประนอมเท่านั้น

การต่อรองบนพื้นฐานของจุดยืนไม่ได้แย่ไปเสียทีเดียว มันอาจทำให้ตกลงกันได้เร็วและมีประสิทธิภาพ และไม่ต้องการการเตรียมตัวมากไปกว่าการรู้ว่าข้อเสนอเริ่มต้นของคุณคืออะไร คุณจะยอมได้แค่ไหน และคุณจะใช้ประเด็นอะไรเป็นข้อต่อรอง แต่ถ้าหากคู่เจรจาทำอย่างเดียวกัน คุณก็จะต้องยอมโอนอ่อนให้เขาเหมือนกัน ในความเป็นจริง การต่อรองบนพื้นฐานของจุดยืนจะใช้ได้ดีในการเจรจาแลกเปลี่ยนง่าย ๆ ที่มีเดิมพันไม่สูง และคุณไม่สนใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับคู่เจรจาจะเป็นอย่างไร (ลองนึกถึงการตกลงราคาโซฟาหนังกับคนขายที่ประกาศขายโซฟาดังกล่าวทางอินเทอร์เน็ต)

แต่แนวทางดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ เพราะในแทบทุกการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เช่น การขอขึ้นเงินเดือนกับเจ้านาย การแก้ไขความขัดแย้งกับลูกค้า การโน้มน้าวให้คนอื่นยอมเปลี่ยนแปลงนโยบาย การตกลงกรอบงบประมาณสำหรับปีหน้า เป็นต้น ล้วนมีเดิมพันที่สูงกว่า และค่อนข้างแน่นอนว่าคุณจะต้องทำงานร่วมกับอีกฝ่ายต่อไปในวันข้างหน้า หากคุณพยายามใช้การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของจุดยืนในสถานการณ์เหล่านั้น คุณอาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ เพราะคุณจำเป็นต้องยืนหยัดในท่าทีของตัวเองไปพร้อม ๆ กับการรักษาความสัมพันธ์ที่สำคัญเอาไว้ให้ได้

การเจรจาต่อรองแบบรักษาคูสัตย์ยืนต้องอาศัยความดีอันและลูก่อลูกชน ซึ่งมักจะให้ผลลัพธ์ไม่แน่นอน รวมทั้งมีความเสี่ยงที่ความสัมพันธ์จะถูกทำลาย ที่สำคัญที่สุด มันทำให้คุณพลาดโอกาสที่จะสร้างผลลัพธ์การเจรจาที่มีมูลค่าสูงกว่าที่คุณคาดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ คุณจะไม่พยายามใช้ความสร้างสรรค์ในการหาหนทางเพื่อให้ได้ก่อนนั้นโตยิ่งขึ้น เพราะคุณจะมีแต่ยุ่งอยู่กับการแบ่งเค้กก่อนเดิม ๆ กับคู่เจรจา

บางทีสิ่งที่อันตรายที่สุดของแนวทางดังกล่าวก็คือ การมีสมมติฐานว่าคุณกำลังเล่นเกมที่เมื่อมีผู้ชนะแล้วต้องมีผู้แพ้ (zero sum game) หากคุณสามารถบางอย่างมา อีกฝ่ายต้องยอมสละบางอย่างเพื่อแลกกัน ในการเจรจาส่วนใหญ่ที่ผู้เขียนเคยมีส่วนร่วม เราสามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นได้มากกว่าที่เราคิดไว้เสมอ เพราะเค้กแทบจะไม่เคยมีขนาดที่ตายตัว !

การจะเจรจาให้ได้ผลลัพธ์มากกว่า คุณต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการเจรจาจากการเผชิญหน้าก่อนแล้วค่อยประนีประนอมไปเป็นแนวทางแห่งความร่วมมือ ตารางที่ I-1 แสดงให้เห็นวิธีการปรับเปลี่ยนการตั้งคำถามที่สำคัญเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองโดยอาศัยแนวทางดังกล่าว เช่น แทนที่จะถามตัวเองว่า “ฉันจะยอมสละอะไรได้บ้าง ?” คุณอาจจะใช้ความสร้างสรรค์ให้มากขึ้นและตั้งคำถามว่า “มีวิธีการอื่น ๆ ที่จะทำให้เราได้ข้อยุติหรือไม่ ?” ซึ่งจะช่วยป้องกันไม่ให้คุณทำก่อนแค่ให้เล็กน้อย แต่ขยายให้มันใหญ่ขึ้น ตลอดหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจะให้คำแนะนำว่าจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้ได้อย่างไร

ตารางที่ I-1

การเปลี่ยนแปลงแนวทางการเจรจาต่อรอง

จาก	เป็น
อะไรคือสิ่งที่คุณต้องการ ?	ทำไมคุณถึงต้องการมัน ?
คุณจะยอมรับ หรือจะยอมแพ้ ?	อะไรคือวิธีการที่แตกต่างและ เป็นไปได้ที่เราจะใช้แก้ไขปัญหานี้ ?
เราจะพบกันครั้งทางใดใหม่ ?	เราจะใช้เกณฑ์หรือกระบวนการใด ในการประเมิน (หรือยืนยัน) ว่า คำตอบที่เราเป็นคำตอบที่ดีที่สุด ?
การพูดว่า “ฉันเข้าใจ”	การแสดงให้เห็นว่าฉันเข้าใจ
การคิดว่าจุดแข็งของฉันคือการ รู้ว่าตัวเองเป็นฝ่ายถูก มีเหตุผล หนักแน่น และสามารถใช้อำนาจ ต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การคิดว่าจุดแข็งของฉันเกิดจาก ความเปิดกว้างที่จะเรียนรู้และรับ ฟัง การมีทักษะในการวิเคราะห์แรง จูงใจของคนอื่น และการมีความคิด สร้างสรรค์

Copyright©2011 Vantage Partners,LLC. All rights reserved.

[แนวทางวงกลมแห่งมูลค่า]

การเปลี่ยนแปลงข้างต้นคือพื้นฐานของสิ่งที่ผู้เขียนและเพื่อนร่วมงานเรียกว่า **แนวทางการเจรจาต่อรองแบบวงกลมแห่งมูลค่า** (circle of value) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำสัญญา การกำหนดขอบเขตของงานใหม่ หรือการกำหนดเงื่อนไขการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

พวกเขาพยายามทำความเข้าใจผลประโยชน์พื้นฐานของแต่ละคน สร้างทางเลือกที่ตอบสนองต่อผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (แม้กระทั่ง คนที่ไม่ได้นั่งอยู่ในห้องเจรจา) พิจารณาแนวปฏิบัติที่ผ่านมา และ ใช้มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เป็นกลางในการประเมินความเป็นไปได้ต่าง ๆ พร้อม ๆ กับการบริหารจัดการการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

คุณอาจเข้าใจว่านี่คือแนวทางการเจรจาแบบ “ยอม ๆ กันไป” ในความเป็นจริง มันตรงกันข้าม เพราะต้องอาศัยทั้งวินัยและความอดทนในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการนำเกณฑ์การตัดสินใจที่สมเหตุสมผลมาใช้ คุณไม่จำเป็นต้องยอมสละผลประโยชน์ของตัวเองในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพราะมันคือการมองให้ออกกว่าทำไมคุณจึงต้องการสิ่งที่คุณต้องการ (และทำไมคู่แข่งของคุณจึงต้องการในสิ่งที่เขาต้องการ) และการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการค้นหาทางออกที่มีมูลค่ามากกว่าที่ทำให้คุณทั้งสองฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการ

นี่คือวิธีการที่ผู้เขียนและเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาและปรับปรุง มาตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่เราได้ร่วมงานกับ Roger Fisher ในโครงการวิจัยการเจรจาต่อรองของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยเราได้นำทุกสิ่งในหนังสือเล่มนี้ ทั้งกรอบการคิด รายการตรวจสอบ (checklists) และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้กับลูกค้า ผู้นำของหน่วยงานภาครัฐ และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด รวมถึงวิทยาลัยบริหารธุรกิจที่แห่งมหาวิทยาลัยดาร์ตมัธ (Dartmouth's Tuck School of Business) และเวสต์ปอยต์ (West Point) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลการวิจัย แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือ มันอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จกระทำ ไม่ว่าจะเป็นในสมรภูมิอัฟกานิสถาน หรือในห้องประชุมของบริษัทในซิลิคอนวัลเลย์ ไม่ว่าจะเป็นที่โตเกียว ไจอันเนสเบิร์ก หรือเบอร์ลิน หรือจะเป็นการเจรจาซื้อขายที่ซับซ้อน หรือการเจรจาเพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและการซื้อกิจการ

ประโยชน์ที่จะได้จากการเจรจาต่อรองด้วยแนวทางนี้คือการได้ทางออกที่ดีกว่า ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกว่า การยอมรับที่มากกว่า และความสำเร็จที่มากกว่าในการนำข้อตกลงไปปฏิบัติ

แน่นอนว่าแนวทางดังกล่าวย่อมมีความท้าทายเช่นกัน แนวทางนี้ต้องอาศัยการเตรียมตัวที่มากกว่า ทักษะที่ลึกซึ้งกว่า และความมีวินัยอย่างแท้จริง คุณต้องให้เวลามากพอสมควรในการเตรียมตัวก่อนเริ่มการเจรจา เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของตัวเอง ความต้องการของกลุ่มเจรจา ทางเลือกที่สร้างสรรค์ และอื่น ๆ ไม่ใช่ทุกการเจรจาที่จะจบได้ในการประชุมเพียงครั้งเดียว บางการเจรจาต้องประชุมหลายครั้ง เพื่อให้มีระยะเวลาระหว่างการประชุมแต่ละครั้งในการคิดทบทวน การสร้างแนวร่วมใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนแผนการ มันต้องอาศัยความมีวินัยในการควบคุมการตอบสนองของตัวเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการตอบสนองโดยขาดความยั้งคิดต่อสิ่งที่คู่เจรจาอาจพูดหรือกระทำ หรือเพื่อ “เปลี่ยนเกมการเล่น (change the game)” เมื่อจำเป็น และเพื่อเดินต่อไปในทิศทางที่คุณต้องการ แม้แต่ในการเจรจาที่ง่ายที่สุด คุณก็ยังต้องอาศัยการคิดอย่างรอบคอบทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจากที่ได้เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองแบบวงกลมแห่งมูลค่า

คุณอาจรู้สึกไม่ชินเวลาที่ต้องเจรจาด้วยแนวทางที่ไม่เคยใช้มาก่อน คู่เจรจาของคุณก็อาจไม่ชินเช่นกัน และอาจถึงกับมองความเปิดกว้างต่อความร่วมมือของคุณเป็นจุดอ่อนที่จะใช้เอาเปรียบคุณได้ แต่หากคุณทำตามคำแนะนำในหนังสือเล่มนี้ คู่เจรจาของคุณจะไม่คิดเช่นนั้น ในความเป็นจริง คุณกลับจะเป็นผู้กำหนดการเจรจาซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คุณต้องการ และมักจะดีกว่าที่คุณเคยคาดหวังไว้ !

CHAPTER [1]

องค์ประกอบ 7 ประการ ของการเจรจาต่อรอง

กำหนดมาตรฐานวัดความสำเร็จที่ชัดเจน

■ ■ ■ ■

การกำหนดว่าอะไรคือความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทำให้คุณรู้ว่าจะต้องเตรียมตัวอย่างไร และจะต้องเจรจาอย่างไร ? คิดให้ถี่ถ้วนว่าคุณต้องการอะไร ? ข้อตกลงที่ประสบความสำเร็จมีหน้าตาแบบใด ? และคุณต้องการรู้สึกอย่างไรเวลาที่เดินออกมาจากโต๊ะเจรจา ? คุณต้องกำหนดมาตรฐานวัดที่ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องมือแนวทางสำหรับการเตรียมตัวก่อนการเจรจา และคุณจะต้องใช้มาตรฐานดังกล่าวในการประเมินความสำเร็จของข้อตกลงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่จะต้องระวังคือ การมีมาตรฐานมากมายที่ใช้กันทั่วไป แต่กลับมีข้อจำกัด หรืออาจถึงกับเป็นอันตราย มีอาสาสมัครหลายคนคิดว่า พวกเขาประสบความสำเร็จในการเจรจา เวลาที่ทำให้อีกฝ่ายยอมถอยได้มากกว่าที่พวกเขายอมถอย หรือทำให้อีก

ฝ่ายยอมถอยได้เกินกว่าขอบเขตที่กำหนดไว้ อีกหลายคนเชื่อว่า การเจรจาที่ประสบความสำเร็จหมายถึงการที่พวกเขาสามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือสถานการณ์ที่ระอึกระอ่วนได้ และมีอีกหลายคนที่ขอเพียงแค่ให้ข้อตกลงเกิดขึ้น ก็ดีใจแล้ว

มาตรวัดเหล่านี้ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผิด และทำให้ประสิทธิภาพของคุณลดลง การใช้มาตรวัดดังกล่าวสร้างข้อจำกัดให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญที่สุด ทำให้คุณทิ้งโอกาสไว้ที่โต๊ะเจรจา เพียงเพราะคุณไม่ได้พิจารณาทางออกที่ดีกว่า มาตรวัดเหล่านี้อาจดูน่าใช้ โดยเฉพาะเมื่อคุณรู้สึกว่าคุณเจรจาหรือเจ้านายของคุณกำลังใช้มันเช่นกัน แต่อย่าทำเช่นนั้นเลย! คุณต้องให้นิยามความสำเร็จให้ชัดเจน โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 ประการของการเจรจาต่อรอง

องค์ประกอบ 7 ประการของการเจรจาต่อรอง ที่ประสบความสำเร็จ

ข้อตกลงที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะ ดังนี้

- ๐ ตอบสนอง**ผลประโยชน์ (interests)** หลักของทุกฝ่าย (ทั้งของคุณและของคนอื่น ๆ)
- ๐ เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดา**ทางเลือกต่าง ๆ (options)**
- ๐ สอดคล้องกับ**มาตรฐานและหลักเกณฑ์ (standards)** ที่เป็นกลางและเชื่อถือได้
- ๐ ดีกว่า**แผนสำรอง (alternatives)** ของคุณหากข้อตกลงไม่บรรลุ
- ๐ ประกอบด้วย**ข้อผูกพัน (commitments)** ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

- ๐ เป็นผลลัพธ์ของการสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิผล
- ๐ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ (relationship) ในแบบที่คุณต้องการ

เราเรียกคำที่เป็นตัวหนาข้างต้นว่า *องค์ประกอบ 7 ประการ* ของการเจรจา ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นรายการตรวจสอบว่าการเจรจาของคุณประสบความสำเร็จหรือไม่ แต่ยังเป็นเครื่องมือแนวทางสำหรับการทำงานในวงกลมแห่งมูลค่าด้วย และเราจะใช้คำเหล่านี้ตลอดหนังสือเล่มนี้ โดยที่องค์ประกอบทั้ง 7 ประการ นั้นจะมีคำอธิบายดังนี้

ตอบสนองผลประโยชน์หลักของทุกฝ่าย

ผลประโยชน์ ไม่ได้หมายถึงข้อเรียกร้องหรือท่าทีที่คุณหรืออีกฝ่ายหนึ่งกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการเจรจา แต่หมายถึงความจำเป็น เป้าหมาย ความกลัว และข้อกังวลต่าง ๆ ที่อยู่เบื้องหลังสิ่งที่คุณต้องการ

ตัวอย่างเช่น เวลาที่คุณกำลังเจรจาข้อตกลงการจ้างงาน คุณอาจบอกตัวเองว่า คุณต้องการค่าตอบแทนไม่ต่ำกว่า 75,000 ดอลลาร์ และเงินโบนัสประจำปีอีกร้อยละ 15 แต่นี่เป็นเพียงข้อเรียกร้อง ไม่ใช่ข้อความที่อธิบายว่า ทำไม คุณจึงต้องการในสิ่งที่คุณต้องการ

คุณต้องการนำเงินเหล่านั้นไปชำระหนี้ระยะสั้นที่คุณมี ? ใช้เป็นค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้น ? ใช้เพื่อท่องเที่ยว ? ใช้เพื่อสร้างหลักประกันระยะยาวให้ตัวเอง หรืออื่น ๆ ? สิ่งเหล่านี้ต่างหากคือผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของคุณ ซึ่งคุณจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจน เพราะคุณอาจตอบสนองมันได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ โดยบางวิธีการอาจ

สร้างมูลค่าให้คุณได้สูงกว่าค่าตอบแทน 75,000 ดอลลาร์ และเงินโบนัสประจำปีอีกร้อยละ 15 เสียอีก

ดังนั้น จงตั้งเป้าหมายไปที่ผลลัพธ์ที่ตอบสนองผลประโยชน์ทั้งของคุณและของคู่เจรจา ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติตามข้อตกลงในระยะยาว

เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกต่าง ๆ

ทางเลือก คือข้อตกลงต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ที่ตอบสนองผลประโยชน์ทั้งของคุณและของคู่เจรจา ในการเจรจาต่อรองที่บังเกิดผล คุณและคู่เจรจาดึงดูดคิดหาทางเลือกที่หลากหลายเพื่อดัดสินใจ

ข้อตกลงที่เกิดขึ้นควรเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่หลากหลายเหล่านั้น นักเจรจาต่อรองที่ดีจะเดินออกจากโต๊ะเจรจาด้วยความรู้สึกว่า เขาและคู่เจรจาได้สร้างมูลค่าที่แท้จริงให้เกิดขึ้น แต่หากรู้สึกว่าการข้อตกลงที่เกิดขึ้นเป็นเพียงทางออกเดียวที่เป็นไปได้ ข้อตกลงนั้นก็อาจไม่ใช่ข้อตกลงที่ดี

สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เป็นกลางและเชื่อถือได้

มาตรฐาน คือมาตรวัดที่เป็นกลางที่นำมาใช้ในการประเมินความเป็นธรรมของข้อตกลง โดยอาจเป็นสิ่งที่เป็นการทาง เช่น ราคาตลาด หรือกฎระเบียบต่าง ๆ หรือเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับหรือใช้กันมาในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือเป็นการประเมินอย่างไม่เป็นทางการโดยบุคคลที่สาม คนที่ต้องประเมินข้อตกลง ไม่ว่าจะเป็นคุณ คู่เจรจา หรือเจ้านายของคุณ ผู้บริหารของอีกบริษัทหนึ่ง หรือหน่วยงานที่กำลังดูแล ต่างต้องการรู้ว่าข้อตกลงดังกล่าวมีความ

เป็นธรรมหรือไม่ โดยต้องเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นกลาง เพราะคุณคงไม่ยอมลดราคาลงมา เพียงเพราะคู่แข่งจอร์จาขอร้องอ้อนวอน หรือคู่แข่งจอร์จาของคุณคงไม่ยอมผ่อนปรนท่าทีของตัวเอง เพียงเพราะคู่แข่งจอร์จาได้เหนือกว่า

ในงานวิจัยซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาพฤติกรรมของนักเจรจาต่อรองจากทั่วโลกจำนวนเกือบ 1,000 คน เราพบว่า สิ่งที่คุณส่วนใหญ่ต้องการที่สุดจากการเจรจาคือการเดินออกจากโต๊ะเจรจาด้วยความรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม และพวกเขาสามารถอธิบายให้คนที่เกี่ยวข้องและคนที่อาจจะวิจารณ์ยอมรับข้อตกลงที่เกิดขึ้นได้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า ความรู้สึกดังกล่าวสำคัญยิ่งกว่าความรู้สึกว่าคุณทำได้ “ข้อตกลงที่ยอดเยี่ยม” ดังนั้น ให้ตั้งเป้าไปที่ข้อตกลงที่มองแล้วมีความเป็นธรรมสำหรับคนทั้งในและนอกวงเจรจา

ดีกว่าแผนสำรองของคุณหากข้อตกลงไม่บรรลุ

แผนสำรอง คือสิ่งที่คุณจะทำเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ที่คุณต้องการ หากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงกับคู่แข่งได้ แผนดังกล่าวเป็นไปโดยอิสระไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของคู่แข่ง

โดยปกติ เวลาที่เราคาดว่าจะไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ คนส่วนใหญ่จะพูดง่าย ๆ ว่า “ยังไงฉันก็ไม่ยอมที่จะได้คำตอบแทนต่ำกว่า 120,000 ดอลลาร์” หรือ “เจ้านายของฉันบอกให้หยุดการเจรจาทันที หากไม่ได้ตามเงื่อนไขเหล่านี้” อย่างไรก็ตาม แม้ “ขอบเขต” ดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่คุณพอใจ แต่มันก็มักถูกกำหนดขึ้นมาด้วยความรู้สึก แทนที่จะเป็นเช่นนั้น ให้พิจารณาว่า อะไรคือแผนสำรองที่แท้จริงของคุณ ? คุณจะทำอย่างไรหากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงกับคู่แข่งได้ ? คุณจะไปหาผู้ผลิตรายใหม่หรือไม่ ? หรือบริษัทของคุณ

จะเอามาผลิตเสียเอง ? หรือคุณจะทำผลิตสินค้าดังกล่าวไปเลย ? นอกจากนี้ คุณต้องพิจารณาด้วยว่า แผนสำรองแต่ละแผนจะก่อให้เกิดต้นทุนเพียงใดทั้งในด้านเวลา คุณภาพของสินค้า และงบประมาณ?

หลังจากรู้ว่าแผนสำรองของคุณมีอะไรบ้างแล้ว ให้พิจารณาว่าแผนใดคือแผนสำรองที่ดีที่สุด บางครั้งเราเรียกแผนสำรองที่ดีที่สุดนี้ว่า **แผนสำรองที่ดีที่สุดหากข้อตกลงไม่บรรลุ (best alternative to a negotiated agreement-BATNA)** แต่ผู้เขียนจะขอเรียกสั้น ๆ ว่า แผนสำรองที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ใดก็ตามที่คุณยอมรับเป็นข้อตกลงจะต้องดีกว่าสิ่งที่คุณจะทำหากคุณตัดสินใจลุกออกจากโต๊ะเจรจา หากทางเลือกที่ดีที่สุดที่คุณจะยอมรับมีมูลค่าต่ำกว่าแผนสำรองที่ดีที่สุดของคุณ คุณก็ควรหันไปยึดตามแผนสำรองที่ดีที่สุดของคุณ

ประกอบด้วยข้อผูกพันที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

ข้อตกลง คือ การที่คู่เจรจาแต่ละฝ่ายยอมรับ ข้อผูกพัน ที่จะทำหรือไม่ทำอะไร อย่างไร และเมื่อไหร่ คำสัญญาเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการสัญญาว่าจะให้บริการ จะจ่ายค่าธรรมเนียม จะส่งมอบสินค้า หรือจะสนับสนุนงบประมาณ จำเป็นต้องปฏิบัติได้ มีรายละเอียดชัดเจน และสอดคล้องกับความเป็นจริง รวมทั้งต้องเป็นคำสัญญาที่ให้โดยผู้มีอำนาจ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งได้รับความยินยอมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ข้อผูกพันไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะเวลาที่มีการเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง คู่เจรจาแต่ละฝ่ายมักจะให้สัญญาอย่างใดอย่างหนึ่งในระหว่างการเจรจาด้วย เช่น จะไปศึกษามาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หรือจะนำทางเลือกที่เสนอมากลับไปพิจารณาร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ สิ่งสำคัญคือการยอมรับข้อผูกพันเหล่านี้ รวมทั้งข้อผูกพันที่ระบุในข้อตกลงที่เกิดขึ้น จะต้องกระทำโดยผู้มีอำนาจของทั้งสองฝ่าย

สุดท้ายแล้ว การทำข้อตกลงที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงคือ การเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ มันอาจรู้สึกดีที่จะคิดว่า คุณ “เอาชนะ” อีกฝ่ายได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ หนึ่งเดือน หรือแม้กระทั่งหนึ่งปี โดยปราศจากการทำตามสิ่งที่ตกลงกันได้ เช่น ผู้ผลิตไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนที่คุณต้องการได้ตามสัญญา คุณก็คงได้แต่คิดว่าไม่น่าจะตกลงกันแบบนั้นตั้งแต่แรก ดังนั้น การที่ข้อตกลงจะประสบความสำเร็จ ต้องมีความชัดเจนก่อนว่าคุณเจรจาแต่ละฝ่ายจะสามารถปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ได้

เป็นผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ความผิดพลาดของนักเจรจาจำนวนมากคือการให้ความสำคัญเฉพาะกับสาระของการเจรจา เช่น ผลประโยชน์ และทางเลือกต่าง ๆ รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง แต่วิธีการที่คุณใช้ สื่อสารสาระเหล่านั้นก็สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นภาษาที่คุณใช้ การพยายามสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน การแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการออกแบบกระบวนการเจรจาร่วมกับอีกฝ่าย ล้วนทำให้การเจรจามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดข้อตกลงที่ชัดเจนที่ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน และช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น

ช่องทางการสื่อสารที่เปิดอยู่เสมอจะนำไปสู่การเจรจาที่บังเกิดผล และทำให้การเจรจาครั้งต่อ ๆ ไปง่ายขึ้น

ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในแบบที่คุณต้องการ

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จคือการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับคู่เจรจา คุณอาจต้องการสร้างเครือข่ายใหม่ หรือฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่เสียหาย แต่ไม่ว่าจะเป็น

กรณีใด คุณต้องสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ และการร่วมกันแก้ไขปัญหา

[การใช้องค์ประกอบ 7 ประการ ของการเจรจาต่อรอง]

องค์ประกอบบางประการของการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของกระบวนการ หรือ “วิธีการเจรจา (how)” ขณะที่องค์ประกอบที่เหลือเป็นเรื่องของสาระ หรือ “ประเด็นเจรจา (what)” ภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นวิธีการใช้องค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ดังกล่าว

ภาพที่ 1-1 องค์ประกอบ 7 ประการของการเจรจา

สาระ

1. ผลประโยชน์
2. ทางเลือกต่าง ๆ
3. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
4. แผนสำรอง

กระบวนการ

5. ข้อมูลพื้นฐาน
6. การสื่อสาร
7. ความสัมพันธ์

มีหลายคนถามผู้เขียนว่า เราแค่มองรับข้อตกลงที่ดีกว่าแผนสำรองที่ดีที่สุดได้หรือไม่? และจะถือว่าการเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จได้แล้วยัง? สิ่งที่คุณเขียนตอบเสมอคือให้ตั้งเป้าหมายที่จะทำ

คุณรู้ลึกว่าการเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องที่น่าลำบากใจหรือไม่ ?

ไม่ว่าคุณกำลังเจรจาข้อตกลงพันล้านหรือแค่ขอขึ้นเงินเดือน
การเจรจาอาจเต็มไปด้วยความตึงเครียดที่ต้องมีผู้ชนะและผู้แพ้

คู่มือเล่มนี้มีแนวทางที่ดีกว่าในการค้นหาทางออกที่ทุกฝ่าย
คือผู้ชนะ ด้วยเคล็ดลับและวิธีการที่จะเปลี่ยนเกมแห่งการต่อรอง
เป็นเกมแห่งความร่วมมือ

คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

จะทำให้คุณสามารถ :

- ระบุสิ่งที่เป็นประเด็นปัญหาที่แท้จริง
- ทำความเข้าใจผลประโยชน์ของทุกฝ่าย
- บริหารจัดการการเจรจาหลายฝ่าย
- ค้นหาทางออกที่เป็นไปได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- เตรียมแผนสำรองในการเจรจาไว้ล่วงหน้า
- เอาชนะคู่แข่งที่แข็งกร้าว
- บริหารจัดการบรรยากาศ และอารมณ์ในห้องเจรจา