



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

NEGOTIATING SKILLS

# KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

TIM HINDLE



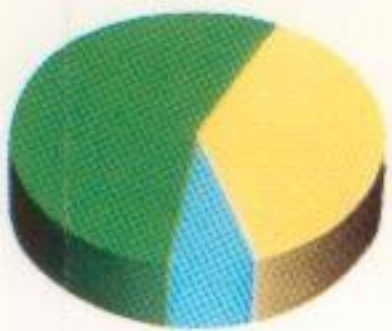
- HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
- ĐƯA RA CÁC GỢI Ý



- CÁC THỎA HIỆP
- NGHIÊN CỨU

- GIAO DỊCH
- KỸ THUẬT

- TỔ CHỨC
- ĐIỀU KIỆN



- THỜI GIAN
- VAI TRÒ

- THỎA THUẬN
- KẾT THÚC



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

# KỸ NĂNG

## THƯƠNG LƯỢNG

## NEGOTIATING SKILLS

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED, THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYÊN GIAO DAN QUYỀN BỘC QUYỀN TRONG VIỆT TRỊ VIỆT TỈNH GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRỊ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SÁO CHÉP, TRÍCH DẪN HAY KHÔNG ĐƯỢC SỬ DỤNG CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM. LUẬT BÀN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

HỢP ĐỒNG XUẤT BẢN VIỆT TỈNH  
FIRST NEWS - TRỊ VIỆT PUBLISHING CO., LTD.  
111 Nguyễn Thị Minh Khai St - Hồ Chí Minh City, Vietnam  
Tel: 84-8227379 - 8227380 - 8223829 - 8223860  
Fax: 84-8224560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Web: <http://www.firstnews.com.vn>



## A DORLING KINDERSLEY BOOK

[www.dk.com](http://www.dk.com)

Original title: **Essential Managers Negotiating Skills**

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited, London

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

### **FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG  
THƯƠNG LƯỢNG  
NEGOTIATING SKILLS

TIM HINDLE



*Biên dịch* : NGUYỄN ĐÔ

*Hiệu đính* : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu 5

## CHUẨN BỊ THƯƠNG LƯỢNG

Định nghĩa thương lượng	6
Nguyên tắc trao đổi	10
Xác định mục tiêu	12
Tự chuẩn bị	14
Đánh giá đối phương	16
Xây dựng chiến lược	20
Chương trình thương lượng	24
Xây dựng bầu không khí thích hợp	26
Sắp xếp vị trí ngồi	28



## TIẾN HÀNH THƯƠNG LƯỢNG

Đánh giá trạng thái thương lượng	30
Đưa ra đề nghị	32
Phản hồi đề nghị	34
Ứng phó với những thủ thuật	36
Hiểu ngôn ngữ cơ thể	40
Lập trường thương lượng	42
Củng cố lập trường thương lượng	44
Làm suy yếu vị thế thương lượng của đối phương	46



## KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

Vị thế thương mại	48
Chọn cách kết thúc	52
Tiến đến kết thúc	54
Xử lý sự đổ vỡ	58
Sử dụng người hòa giải	60
Đưa ra trọng tài phán xét	62
Thực thi những quyết định	64
Đánh giá kỹ năng thương lượng	66





## LỜI GIỚI THIỆU

**T**hương lượng là một quá trình thỏa thuận và trao đổi của các bên liên quan nhằm đi đến một sự thống nhất sao cho các bên đều có lợi. Quyển sách **“Kỹ năng thương lượng”** này sẽ giải thích những nguyên tắc thương lượng, giúp bạn có khả năng và sự tự tin khi tiến hành thương lượng để đạt được những kết quả mà hai bên có thể chấp nhận được. Quyển sách này trình bày toàn bộ quá trình thương lượng từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc bao gồm những thông tin chủ yếu về cách thức xây dựng một chiến lược, tiến hành những nhượng bộ, và những giải pháp cần thiết khi cuộc thương lượng bị đổ vỡ, cách thức sử dụng bên thứ ba để giải quyết mâu thuẫn và bế tắc. Với 101 lời khuyên thiết thực và một bản tự đánh giá về kỹ năng thương lượng, đây là một cẩm nang vô cùng bổ ích và thiết thực cho những ai đang làm công tác này.



# CHUẨN BỊ THƯƠNG LƯỢNG

Để thương lượng được thành công, bạn cần lên kế hoạch và chiến lược rõ ràng cùng sự quyết tâm đến cùng để đạt được mục tiêu đó. Để tạo điều kiện thuận lợi bảo đảm cho cuộc thương lượng thành công theo đúng kế hoạch đã vạch ra, bạn cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng.

## ĐỊNH NGHĨA THƯƠNG LƯỢNG

**T**hương lượng chỉ xảy ra khi hai bên cùng nhau trao đổi để đạt được điều mình mong muốn. Thương lượng có thể xảy ra hầu như bất kỳ nơi nào trong cuộc sống hằng ngày, trong gia đình và đặc biệt là trong công việc.

Để trở thành một chuyên gia thương lượng giỏi, hãy học cách “đọc” những nhu cầu của đối phương.

**2** Hãy dành nhiều thời gian để chuẩn bị cho cuộc thương lượng.



## HIỂU NGUYÊN TẮC THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng thành công - một nỗ lực của cả hai bên nhằm đạt được một giải pháp chung có thể chấp nhận được - không nên dẫn đến kết cục người thắng, kẻ thua. Đó là một quá trình kết thúc hoặc là làm hài lòng cả hai bên (thắng - thắng), hoặc là thất bại - cho cả hai bên (thua - thua). Nghệ thuật thương lượng dựa trên sự cố gắng dung hòa quyền lợi giữa các bên. Để đạt được một kết quả mà cả hai bên đều bằng lòng, bạn cần phải chuẩn bị tốt, tinh táo và linh hoạt.

## NHẬN BIẾT NHỮNG KỸ NĂNG

Thương lượng là một kỹ năng mà mọi người có thể học được và có nhiều cơ hội để áp dụng những gì đã học. Những kỹ năng chủ yếu cần cho một cuộc thương lượng thành công là:

- Khả năng xác định mục tiêu, tuy nhiên một số mục tiêu cần phải linh hoạt
- Khả năng khai thác tính khả thi của hàng loạt các lựa chọn có sẵn
- Khả năng chuẩn bị tốt
- Khả năng tương tác, nghĩa là có thể lắng nghe và đặt câu hỏi cho các bên đối phương
- Khả năng nhận biết và đặt ưu tiên một cách rõ ràng

Những kỹ năng này giúp ích trong cuộc sống hàng ngày cũng như trong thương lượng. Nên dành thời gian học những kỹ năng này, bạn sẽ nâng cao bản thân nhiều hơn không chỉ là ở những kỹ năng thương lượng.

**3** Bắt đầu bằng cách hình dung những kết quả có thể đạt được, đừng nghĩ đến việc thua thiệt.

**4** Tập thương lượng để nâng cao các kỹ năng của bạn.

### ▼ NGHIÊN CỨU THƯƠNG LƯỢNG

*Khi bắt đầu một cuộc thương lượng về thương mại, hai đoàn gặp nhau tại bàn thương lượng, hãy lưu ý đến ngôn ngữ cơ thể của mỗi thành viên để hỗ trợ cho công sự của họ như thế nào.*





## PHÂN LOẠI THƯƠNG LƯỢNG

Mỗi hình thức thương lượng khác nhau đòi hỏi những kỹ năng riêng. Trong kinh doanh và thương mại, mỗi trường hợp thương lượng đều thể hiện những đặc tính cụ thể. Việc thương lượng có thể chính thức hoặc không chính thức, phải trải qua nhiều lần nối tiếp nhau hoặc chỉ xảy ra một lần, tùy theo đối tượng thương lượng và mục đích cần thương lượng. Các bên thương lượng liên quan trong một doanh nghiệp như nhân viên, các cổ đông, công đoàn, hội đồng quản trị, nhà cung cấp, khách hàng, và các cơ quan nhà nước - tất cả đều có những lợi ích và quan điểm riêng. Cho dù ở bất kỳ nhóm nào, bạn cũng cần hòa giải những khác biệt đó bằng việc thương lượng: chẳng hạn, các cổ đông thương lượng với ban giám đốc về những chiến lược của công ty, công đoàn thương lượng với người sử dụng lao động về tiền công và điều kiện làm việc, các cơ quan nhà nước thảo luận với những nhân viên kế toán về các khoản thuế.

**5** Cần chuẩn bị những nhượng bộ khi bạn tiến hành thương lượng.

**6** Xác định chiến lược tùy theo từng hình thức thương lượng.

### CÁC HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG TRONG TỔ CHỨC

HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG	VÍ DỤ	CÁC BÊN LIÊN QUAN
<p><b>QUẢN TRỊ THƯƠNG NGAY</b>                      Những thương lượng như thế này liên quan đến những vấn đề nội bộ và mối quan hệ công việc giữa các nhóm nhân viên.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức tiên lương, các điều khoản và điều kiện làm việc.</li> <li>• Xác định vai trò công việc và phạm vi trách nhiệm.</li> <li>• Tăng năng suất bằng cách làm việc thêm giờ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hội đồng quản trị</li> <li>• Các cơ quan trực thuộc</li> <li>• Đồng nghiệp</li> <li>• Công đoàn</li> <li>• Tư vấn pháp luật</li> </ul>
<p><b>THƯƠNG MẠI</b>                      Những cuộc thương lượng này thường xảy ra giữa một tổ chức và đối tác bên ngoài. Mục đích chính thường là những vấn đề liên quan đến lợi ích về tài chính.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giành được một hợp đồng cung cấp cho khách hàng.</li> <li>• Lịch giao hàng và cung cấp dịch vụ.</li> <li>• Thỏa thuận về chất lượng và giá cả sản phẩm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hội đồng quản trị</li> <li>• Nhà cung cấp</li> <li>• Khách hàng</li> <li>• Các cơ quan nhà nước</li> <li>• Công đoàn</li> <li>• Tư vấn pháp luật</li> </ul>
<p><b>PHÁP LÝ</b>                      Những cuộc thương lượng này thường là chính thức và ràng buộc về mặt pháp lý. Những tranh chấp phát sinh trước đây có thể trở thành vấn đề quan trọng cần thương lượng.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuân thủ những quy định của chính quyền địa phương và luật pháp quốc gia.</li> <li>• Tiếp xúc với các cơ quan pháp luật (như cơ quan chống độc quyền).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chính quyền địa phương</li> <li>• Chính phủ</li> <li>• Các cơ quan pháp luật</li> <li>• Hội đồng quản trị</li> </ul>

## CHỈ ĐỊNH NGƯỜI ĐẠI DIỆN

John F. Kennedy, Tổng thống Mỹ, đã từng nói, "Chúng ta không bao giờ thương lượng vì sợ hãi, nhưng chúng ta không bao giờ sợ thương lượng". Dĩ nhiên, trong thực tế, bạn có thể không sẵn sàng thương lượng vì e ngại về một quy trình chưa quen thuộc. Nếu như vậy, bạn có thể nhờ người thương lượng hộ. Những người này gọi là "những người đại diện" và được giao trách nhiệm nhiều hay ít tùy theo bạn, bạn là "người ủy nhiệm" thuê họ tiến hành một cuộc thương lượng. Tuy nhiên, bạn nên luôn đặt ra rõ ràng toàn bộ phạm vi trách nhiệm của họ đối với cuộc thương lượng.

Một vài ví dụ phổ biến về người đại diện như các thành viên công đoàn là những người đại diện thương lượng cho người lao động, luật sư đại diện cho tất cả loại cổ đông trong một tổ chức như hội đồng quản trị, các cổ đông và khách hàng.

**7** Xác định thật rõ ràng trách nhiệm của người đại diện thương lượng.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Khi thương lượng, bạn phải biết khi nào cần nhượng bộ hoặc không nhượng bộ.
- Một vấn đề được đưa vào thương lượng có thể còn mơ hồ, vì thế phải xác định rõ vấn đề trước khi tiến hành thương lượng.
- Bản thân việc thương lượng đã mang hàm ý bạn sẵn sàng thỏa hiệp về vấn đề đang thảo luận.
- Những gì áp dụng được cho bạn với tư cách là một chuyên gia thương lượng cũng áp dụng được cho đối phương mà bạn đang thương lượng.

## THƯƠNG LƯỢNG KHÔNG CHÍNH THỨC TRONG CUỘC SỐNG HÀNG NGÀY

Có nhiều tình huống trong cuộc sống gia đình và xã hội cần phải thương lượng. Ví dụ, bạn có thể đưa đón những đứa con của người hàng xóm đi học vào các ngày thứ Hai và thứ Năm nếu họ đưa đón con bạn vào các ngày thứ Ba và thứ Sáu, và hai bên luân phiên nhau vào các ngày thứ Tư. Thịnh thoảng những điều khoản đã thống nhất có thể cần phải thương lượng lại. Chẳng hạn, bạn có thể đã thương lượng về giá của một lọ hoa ở một tiệm tạp hóa, nhưng nếu bạn mua nhiều hơn một lọ, bạn nên thương lượng lại để được giá thấp hơn lọ thứ nhất. Khi bạn rao giá một căn nhà, có thể bạn phải rao giá cao và sau đó thương lượng lại những điều khoản khi có người quan tâm.



### ▲ THƯƠNG LƯỢNG THÔNG QUA NGƯỜI ĐẠI DIỆN

*Nếu bạn đang cân nhắc về việc mua một căn nhà, bạn cần thảo luận những điều khoản và điều kiện mua bán với người đại diện cho những nhu cầu của người bán.*