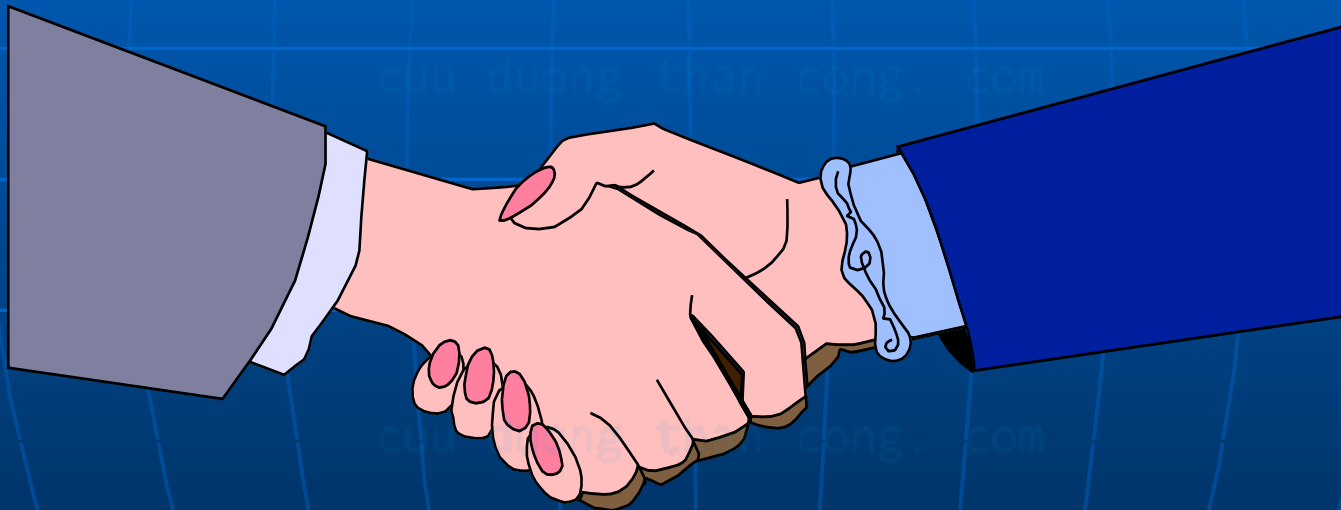


Giao dịch và đàm phán trong kinh doanh



Chương 11

Quá trình ra quyết định trong đàm phán kinh doanh

cuuduongthancong.com

Chương 11

Quá trình ra quyết định trong đàm phán kinh doanh

- I. Vấn đề lợi ích và phương pháp lập luận ra quyết định trong đàm phán*
- II. Chiến thuật trong lập luận*
- III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh*

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán *kinh doanh*

1. Lợi ích các bên trong đàm phán.

- > Mọi người đàm phán để tăng thêm quyền lợi (interest) của mình.
- > Những người đàm phán thường hay mâu thuẫn, họ liệt kê những quyền lợi của mình ra mà không hề quan tâm xem phía đối tác sẽ bị ảnh hưởng như thế nào
- > Khi đánh giá về quyền lợi, thông thường người điều đình thường tập trung vào hàng hóa mà có thể mua bán được hoặc có thể viết cụ thể vào hợp đồng hay hiệp ước
- > Quyền lợi của những người đàm phán có thể còn xa hơn cả những gì rõ ràng cụ thể
- > Các nhà đàm phán thường muốn đạt tới sự thỏa thuận ở một mức độ nào đó trong những vấn đề được đưa ra
- > Các nhà đàm phán thường cho rằng vấn đề nêu ra đã nói lên những mối quan tâm nằm sau nó

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

1. Lợi ích các bên trong đàm phán.(tiếp)

- > Nhiều nhà đàm phán đã đi chệch hướng vì từ những mối quan tâm sâu xa của mình, họ nhầm lẫn trong phân biệt các vấn đề ở cuộc thảo luận*
- > Các nhà đàm phán thường hay mắc phải một lỗi mòn là họ cho rằng các vấn đề đã đặt ra hoàn toàn đáp ứng những mối quan tâm của mình cho nên họ không muốn thay đổi các vấn đề. Họ nghi ngờ và không thích đặt lại vấn đề.*
- > Hầu hết các vấn đề đều ảnh hưởng đến bản chất và phương tiện của những mối quan tâm vì trong điều đình thường có 3 khía cạnh bị hiểu sai đi: những mối quan tâm trong quá trình, trong quan hệ và trong nguyên tắc.*
- > Đàm phán Có thể đạt được những quyền lợi cơ bản của họ qua các điều đình.*
- > Khi cuộc đàm phán kết thúc trong bầu không khí căng thẳng thì cho dù nhà đàm phán đạt được mục tiêu của mình trong lần đàm phán ấy nhưng hậu quả của cuộc đàm phán không vui vẻ này sẽ ảnh hưởng đến các cuộc đàm phán sau.*

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Vùng thương lượng và kết thúc đàm phán hiệu quả

- > Vùng thương lượng là khoảng cách giữa lời đề nghị ban đầu của chúng ta và đề nghị ban đầu của đối tác đàm phán*
- . > Khi chúng ta đưa ra những lời đề nghị đầu tiên đó là biên giới phía ngoài của vùng thương lượng.*
- > Hai bên sẽ đàm phán ở khoảng cách giá này.*
- > Để đi đến thành công của một cuộc đàm phán thì lời đề nghị của các bên không quá xa so với thực tế*

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Vùng thương lượng và kết thúc đàm phán hiệu quả (tiếp)

- Để đi đến sự nhất trí trong vùng thương lượng, những người đàm phán cần thực hiện các kỹ thuật sau đây:
- Chia nhỏ các đề nghị
- Tìm kiếm những biến đổi và những chọn lựa
- Đưa ra các giả thiết khác nhau
- Đi đường vòng
- Hành động chứng tỏ một quan hệ lâu dài
- Quan sát những dấu hiệu tán đồng và mong muốn kết thúc đàm phán.

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

a. Khái niệm

Lập luận là quá trình sắp xếp những ý nghĩ, lý lẽ một cách có hệ thống để trình bày nhằm chứng minh cho một kết luận về một vấn đề nào đó.

- Trong đàm phán kinh doanh, lập luận của chúng ta có tác động đến sự thay đổi lập trường của đối tác, khẳng định, bảo vệ quan điểm của ta hoặc ngược lại.
- Lập luận có thể làm cho đối tác bị chinh phục hoàn toàn (100%) làm cho lập trường của họ từ chỗ “cố” chuyển sang “không” hoặc ngược lại
- Lập luận của ta có thể làm cho đối tác bị chinh phục 50%, tức là thay đổi một phần quan điểm, lập trường của họ
- Lập luận nhằm thay đổi ý kiến (lập trường) sẵn có của đối tác, cũng như củng cố ý kiến (lập trường mới hình thành) của chính mình.
- Lập luận có thể loại trừ, hoặc giảm nhẹ căng thẳng trong quá trình đàm phán, kiểm tra, phê phán những luận điểm, luận cứ, bằng chứng mà các bên đưa ra.
- Lập luận mở đường cho những kết luận rõ ràng chính xác, đặt cơ sở cho việc ra quyết định.
- Lập luận là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình đàm phán.

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

a. Khái niệm (tiếp)

Để có lập luận tốt, đòi hỏi chúng ta phải có sự hiểu biết rộng, kiến thức chuyên môn sâu và cách trình bày hợp lý, lịch sự. Trong quá trình lập luận, chúng ta phải nắm chắc tài liệu, xác định nhiệm vụ rõ ràng. Sau đó cần phải tìm hiểu diễn biến tình hình để nắm ý muốn của đối tác, biết được điểm dừng cần thiết

Yêu cầu tối thiểu, tối đa của cả hai bên, trường hợp bất lợi ta sẽ rút lui bằng cách nạo trong danh dự hoặc nhượng bộ đối tác ở điểm nào là vừa..

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

a. Khái niệm (tiếp).

Để thành công cần:

- Cần phải hình dung tr-ớc diễn biến có thể xảy ra trong khi lập luận, thậm chí nếu cần phải diễn tập, chuẩn bị tr-ớc.
- Nên sử dụng các khái niệm rõ ràng, đơn giản, chính xác, có tính thuyết phục trong khi lập luận.
- Phương pháp và nhịp độ lập luận phải phù hợp với đặc điểm tâm lý của đối tác.
- Lập luận cần đúng mức, phù hợp, tế nhị. Điều đó có lợi cho các cuộc đàm phán phức tạp, kéo dài.
- Lập luận sát với những vấn đề đối tác đang quan tâm.
- Tránh cách diễn đạt lan man, gây khó khăn cho quá trình tiếp thu và lập luận của đối tác.
- Cố gắng trình bày ý kiến, quan điểm và cách chứng minh của mình thật rõ ràng, mạch lạc.

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận (tiếp)

b. Phương pháp lập luận hùng biện

b.1. Phương pháp cơ bản

Giới thiệu trực tiếp các sự kiện, số liệu làm cơ sở cho lập luận chứng minh hoặc lập luận bác bỏ.

b.2. Phương pháp vạch ra mâu thuẫn

Phương pháp này dựa trên cơ sở chỉ rõ mâu thuẫn trong lập luận của đối tác. Nếu đề cập đến lập luận chứng minh thì chúng ta cần phải kiểm tra cẩn thận trước xem từng phần số liệu, tài liệu có mâu thuẫn với nhau không, sao cho đối tác không có cơ hội chuyển sang phản công.

b.3. Phương pháp rút ra kết luận

Phương pháp này dựa vào việc lập luận chính xác, lập luận riêng rẽ, từng phần dần dần từng bước dẫn ta đến kết luận mong muốn

b.4. Phương pháp so sánh

Là phương pháp đặc biệt của phương pháp rút ra kết luận. So sánh phù hợp, đạt yêu cầu làm cho bài phát biểu thêm rõ ràng, có sức thuyết phục cao

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

b. Phương pháp lập luận hùng biện (tiếp)

b.5. Phương pháp “Vâng ...Nhưng..”

Trong nhiều trường hợp, đối tác đưa ra những luận cứ hợp lý, đã được chuẩn bị kỹ càng tuy rằng chỉ bao quát một phần (hoặc nh-ợc điểm) của phương pháp giải quyết vấn đề.

b.6. Phương pháp chia cắt

Ta chia lời phát biểu của đối tác thành các phần riêng biệt: “phần này đúng”, “phần kia phải bàn thêm”, “phần tiếp theo thì sai hoàn toàn”.

b.7. Phương pháp “gậy ông lại đập lưng ông”

Phương pháp này cho phép sử dụng vũ khí của đối tác để chống lại họ. Tuy không có hiệu quả chứng minh, nhưng nó gây tác động đặc biệt nếu ta biết sử dụng một cách sáng tạo.

b.8. Phương pháp coi thường

Có nhiều trường hợp, chúng ta không thể bác bỏ được ý kiến, luận cứ của đối tác nhưng có thể “coi thường”, làm giảm nhẹ giá trị, ý nghĩa của các ý kiến đó.

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

b.. Phương pháp lập luận hùng biện (tiếp)

b.9. Phương pháp chiếm ưu thế

Nội dung của phương pháp này là: Căn cứ vào nhu cầu của bản thân mà ta thay đổi trọng tâm, đưa lên hàng đầu những vấn đề hợp ý chúng ta trong quá trình đàm phán.

b.10. Phương pháp dẫn dắt

Việc sửa đổi mang tính chất chủ quan bản chất của vấn đề một cách dần dần là cơ sở của phương pháp này.

b.11. Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp này dựa vào việc đặt câu hỏi (chủ động đặt câu hỏi).

b.12. Phương pháp ủng hộ hình thức

Phương pháp này có hiệu quả cả với một hoặc nhiều đối tác trình bày lập luận của họ, sau đó đến lượt ta phát biểu ý kiến nh- ng không tỏ thái độ phản đối, chống lại đối tác, ng- ợc lại đ- ợc ra những lý lẽ, luận cứ biện hộ, bảo chữa cho lập tr- ờng, quan điểm của họ

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

c. Phương pháp lập luận tự biện

c.1. “Nghệ thuật” phóng đại

Điểm mấu chốt của phương pháp tự biện này là khái quát, phóng đại, rút ra kết luận vội vàng.

c.2. “Nghệ thuật” hài hước

Một nhận xét thông minh, sắc sảo, một câu chuyện hài hước đúng lúc có thể phá tan hoàn toàn lập luận đã được chuẩn bị công phu

c.3. “Nghệ thuật” dựa vào uy tín

Trích dẫn lời nói, ý kiến, tác phẩm của những người nổi tiếng, tuy điều đó không thừa nhận là chứng minh cho quan điểm của chúng ta, vì vấn đề đang bàn có thể hoàn toàn khác

c.4. “Nghệ thuật” làm mất uy tín đối tác

Nghệ thuật này dựa vào quy tắc sau: Nếu không thể bác bỏ được lý lẽ của đối tác thì ít nhất cũng cần phải làm mất danh dự của họ.

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

c. Phương pháp lập luận tự biện (tiếp)

c.5. “Nghệ thuật” cách ly

Tách từng câu, cắt xén bài phát biểu, sắp xếp thành từng phần sao cho ý kiến của chúng mâu thuẫn với nhau.

c.6. “Nghệ thuật” chuyển hướng

Đối tác không tấn công vào luận cứ của ta mà chuyển sang vấn đề khác, không có liên quan gì đến đề tài tranh luận

c.7. “Nghệ thuật” lẫn át

Đây là một dạng của “nghệ thuật” chuyển hướng

c.8. “Nghệ thuật” lừa phỉnh

Dựa vào việc thông tin nửa thực, nửa hư, vô tình hay hữu ý, đối tác dẫn cuộc tranh luận theo một chủ đề nhất định, để gây cãi lộn, mọi vấn đề đều xáo trộn

I. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

3. Phương pháp lập luận

c. Phương pháp lập luận tự biện (tiếp)

c.9. “Nghệ thuật” trì hoãn

Mục đích của phương pháp này nhằm gây cản trở hoặc kéo dài cuộc tranh luận.

c.10. “Nghệ thuật” khiêu nại

Đây là một hình thức đặc biệt của “nghệ thuật” lẫn át. Đối tác phát biểu ý kiến không phải với tư cách của nhà kinh doanh hay một chuyên gia mà muốn tạo sự thông cảm.

c.11. “Nghệ thuật” xuyên tạc

Đối tác xuyên tạc ý kiến của chúng ta, hoặc chuyển trọng tâm vấn đề sang vị trí khác

c.12. “Nghệ thuật” đặt câu hỏi bẫy

Nghệ thuật này dựa vào tập hợp các tiền đề dùng để ám thị

Chương 11

Quá trình ra quyết định trong đàm phán kinh doanh

I. Vấn đề lợi ích và phương pháp lập luận ra quyết định trong đàm phán

II. Chiến thuật trong lập luận

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

II, Chiến thuật trong lập luận

1. Nội dung của chiến thuật lập luận.

Chiến thuật lập luận là sự triển khai phát triển kỹ thuật lập luận trong từng tình huống cụ thể.

(kỹ thuật là kỹ năng đưa ra lập luận logic, còn chiến thuật là lựa chọn những lập luận có khả năng tác động có hiệu quả đến tâm lý đối tác.)

> Những nội dung cơ bản của chiến thuật lập luận thường bao gồm:

- * Sử dụng luận cứ**
- * Lựa chọn kỹ thuật**
- * Tránh căng thẳng trong lập luận**
- * Kích thích sự ham muốn (hứng thú)**
- * Lập luận hai chiều**

II, Chiến thuật trong lập luận

2. Những điểm cần chú ý trong lập luận.

***Trình tự trình bày ưu điểm và nhược điểm trong quá trình lập luận**

Khi trình bày ưu, nhược điểm của một giải pháp nào đó cần phải xem xét nó đã phù hợp với những kết luận của tâm lý học hay chưa.

***Tính phù hợp của lập luận với đối tác thương lượng**

Tính thuyết phục của việc chứng minh trước tiên phụ thuộc vào khả năng tiếp thu của người nghe

***Rút ra kết luận**

Nếu chúng ta không khái quát, rút ra kết luận thì dù lập luận, luận cứ có hoàn hảo đến đâu cũng không thể đạt được mục tiêu mong muốn

Chương 11

Quá trình ra quyết định trong đàm phán kinh doanh

I. Vấn đề lợi ích và phương pháp lập luận ra quyết định trong đàm phán

II. Chiến thuật trong lập luận

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

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.

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

1. *Nhiệm vụ của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán. (tiếp)*

Muốn biết một cuộc đàm phán kinh doanh có thành công hay không, cần kiểm tra

- Cấu trúc lập luận của chúng ta có dẫn đến kết luận cần thiết hay không ?
- Lý lẽ đưa ra có phù hợp với đặc điểm cá nhân và lợi ích của đối tác hay không ? Hay chỉ có tính thuyết phục đối với chúng ta mà thôi ?

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

1. *Nhiệm vụ của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán. (tiếp)*

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.***

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

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

Kết thúc tổng quát rất quan trọng để đảm bảo cho cuộc đàm phán đạt kết quả tốt, nhưng kết thúc không thể quy gọn vào việc đơn giản nhắc lại những luận điểm quan trọng nhất

Chúng ta cần phải làm cho kết luận có dạng dễ tiếp thu, tức là rút ra một số điều khẳng định logic có ý nghĩa đầy đủ nhất

Tất cả các thành viên tham gia cần phải hiểu rõ từng chi tiết kết luận của chúng ta.

những kết luận từ những luận điểm cơ bản của bài phát biểu của mình và phải trình bày chúng một cách sáng sủa, dễ hiểu

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định

> Khi đàm phán đã đạt được một trong những đỉnh cao của mình thì cần phải chuyển sang giai đoạn kết thúc.

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

a. Tăng tốc trực tiếp

Đó là cách ngắn nhất đi đến mục tiêu

b. Tăng tốc gián tiếp

Bằng các quyết định riêng lẻ mà chúng ta dần dần đưa đối tác đến mục tiêu cuối cùng

> Các kiểu phương pháp tăng tốc ra quyết định:

- 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”.

- 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

- 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

Tất cả các phương pháp tăng tốc gián tiếp việc ra quyết định kể trên đều có hiệu quả còn nếu kết hợp lại thì sẽ thu được hiệu quả cao hơn.

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định (tiếp)

> Một số vấn đề cần chú ý về mặt chiến thuật

Kết thúc cũng như mở đầu cuộc đàm phán đòi hỏi sự quan tâm đặc biệt. Người nghe nhớ nhất là đoạn cuối của bài phát biểu

Việc tách riêng phần kết luận khỏi các giai đoạn khác của cuộc đàm phán rất quan trọng.

Nhiệm vụ hàng đầu của chúng ta là đưa đối tác đến mục tiêu, giúp cho họ khắc phục được trở ngại cuối cùng

Kinh nghiệm đã mách rằng tốt nhất là duy trì luận điểm: không bao giờ được vội vàng đưa ra sáng kiến, nhưng không nên đợi chờ “thời điểm tâm lý thuận lợi” quá lâu.

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định (tiếp)

Điều kiện cần và đủ để chuyển sang giai đoạn kết thúc :

- 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 được bầu không khí thuận lợi cho việc kết thúc đàm phán.

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định (tiếp)

Những thay đổi hành động của đối tác bao gồm nhóm các biểu hiện chứng tỏ rằng đàm phán sắp kết thúc:

- Đối tác từ trạng thái thả lỏng sang trạng thái vươn về phía trước về quan tâm hoặc ng-ợc lại buông hoặc nắm bàn tay.
- Đối tác thể hiện cử chỉ thân thiện.
 - Đối tác nghe bài phát biểu của ta với vẻ đồng tình, đôi khi gật đầu.
- Đối tác lật đi lật lại đề án của chúng ta xem các số liệu, kế hoạch chuẩn bị cho cuộc đàm phán.
- Thay đổi mức độ tham gia của đối tác vào cuộc đàm phán, tốc độ phát biểu và tham gia tranh luận. đây hầu nh- là dấu hiệu chính xác nói rằng đối tác đã ra quyết định

III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh

2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định (tiếp)

Một vài việc có tính chất tế nhị mang đặc điểm phổ biến về chiến thuật giúp cho việc làm rõ bầu không khí kết thúc cuộc đàm phán như:

- Nếu chúng ta nhận thấy rằng đối tác nhăn trán để tìm lời phê bình phù hợp thì chúng ta tin tưởng rằng lời phê bình không phải là nguyên nhân thực sự làm cho đối tác không hành động
- Nên tránh các đề nghị có tính chất lựa chọn
- Điều quan trọng là phải tự tin tuyệt đối vào các ưu thế của các quyết định mà chúng ta ủng hộ
- Nên đề phòng sẵn sàng trả lời hợp “không”, sự từ chối của đối tác không phải là cái cớ để kết thúc đàm phán
- Tất nhiên không được đơn giản chấm dứt bài phát biểu của mình mà cần phải kết thúc với một câu nói độc đáo nào đó.
- Không được tỏ ra chán nản
- Trước khi bắt đầu cuộc đàm phán cần phải suy nghĩ và định ra mục tiêu tối thiểu và hướng lùi bước trong trường hợp đối tác ngăn cản chúng ta thực hiện mục tiêu cơ bản và buộc chúng ta lùi bước