

บทที่ 3

กระบวนการ หลักการ และเทคนิคในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

การเจรจาต่อรองแต่ละเรื่องมีเนื้อหาแตกต่างกันไป แต่พื้นฐานต่างๆยังคงเหมือนกัน เพราะหลักการต่อรองสามารถใช้กับข้อขัดแย้งที่มีประเด็นเดียวหรือหลายประเด็นก็ได้ มีคู่กรณีสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นก็ได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้กับการต่อรองอย่างมีระเบียบแบบแผนหรือแบบไม่มีระเบียบแบบแผนก็ได้ แต่ว่าการเจรจาต่อรองที่ดีควรทำให้ทุกฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองอยากได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างยุติธรรม ทำให้ทุกฝ่ายยอมรับเงื่อนไขได้เป็นระยะเวลานาน อีกทั้งถือเอาผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นใหญ่ เนื้อหาในบทนี้จะศึกษาถึงกระบวนการ หลักการ และเทคนิคการเจรจาต่อรองตามหลักสากล โดยแยกเป็น 4 หัวข้อ คือ

- 3.1. กระบวนการ และหลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล
- 3.2. เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั่วไป
- 3.3. เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 3.4. สรุปขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

3.1. กระบวนการ และหลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้เชี่ยวชาญให้วิธีการ หรือขั้นตอนแตกต่างกันหลายแบบต่างๆกัน แล้วแต่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากลนั้นมีกระบวนการ และ หลักการที่นิยมใช้กันอยู่หลากหลาย สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางใหญ่ๆ คือ

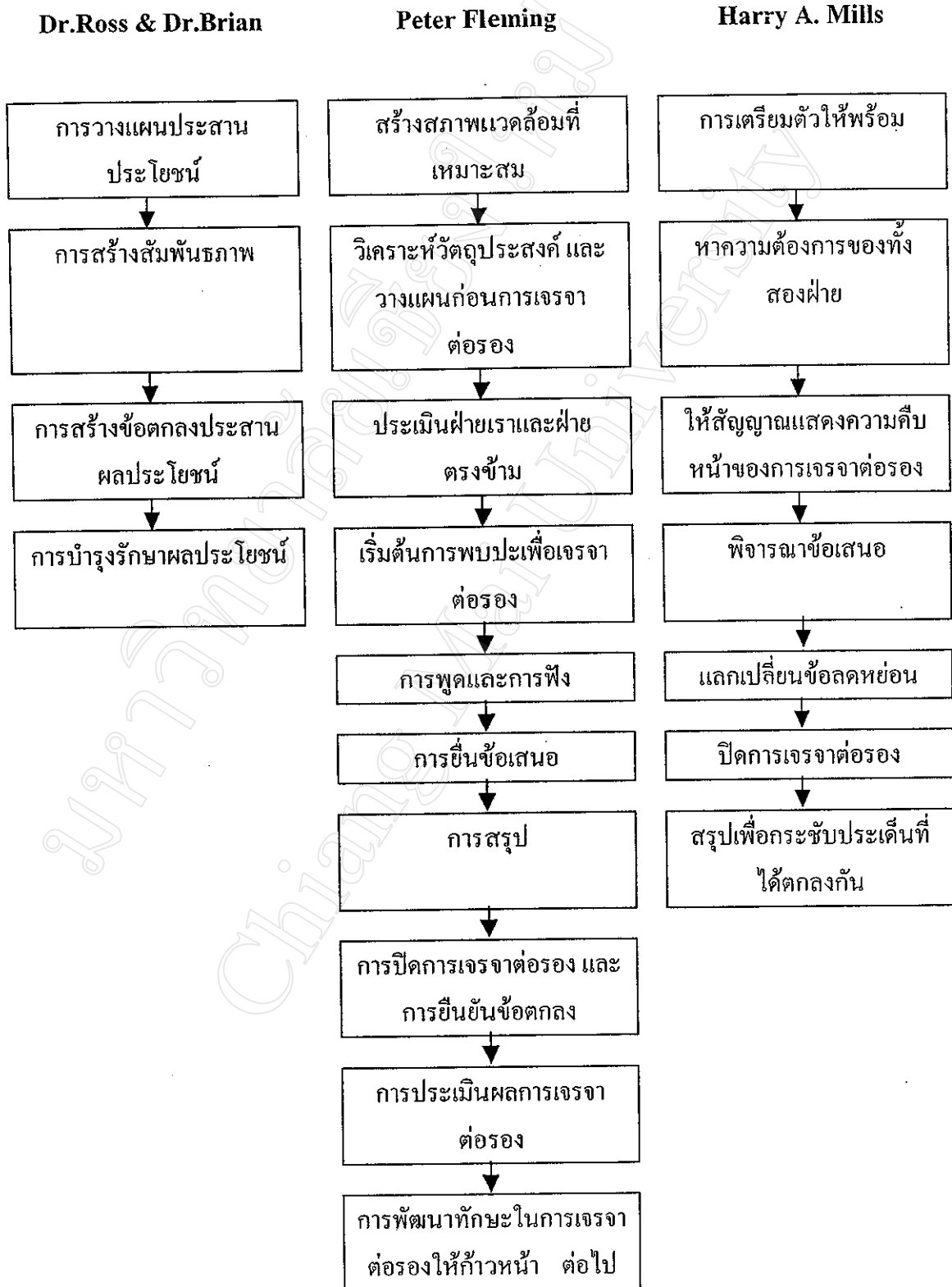
แนวทางที่ 1. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Dr.Ross R.

Reck และ Dr.Brian G. Long

แนวทางที่ 2. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming

แนวทางที่ 3. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills

แผนผังกระบวนการ และ หลักการ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ 3 แนวทาง



แนวทางที่ 1. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long ¹⁷

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1. การวางแผนประสานผลประโยชน์
- ขั้นตอนที่ 2. การสร้างสัมพันธภาพ
- ขั้นตอนที่ 3. การสร้างข้อตกลงประสานผลประโยชน์
- ขั้นตอนที่ 4. การบำรุงรักษาสัมพันธภาพและผลประโยชน์

ขั้นตอนที่ 1. การวางแผนประสานผลประโยชน์

การวางแผนประสานผลประโยชน์นั้นเป็นการเตรียมตัวในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเพื่อให้การเจรจาเป็นไปได้โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุดโดยจะมีการเตรียมตัว ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของฝ่ายเรา

ในการวางแผนนั้น จะต้องตัดสินใจว่าต้องการอะไรจากฝ่ายตรงข้าม นั่นคือเป้าหมาย แล้วก็สร้างแผนที่จะช่วยให้สามารถบรรลุข้อตกลงนั้น เป้าหมายของฝ่ายเราจะต้องมีการกำหนดเป็นช่วงจากสิ่งที่ต้องการสูงสุดจากการเจรจาต่อรอง ไปจนถึงสิ่งที่อย่างน้อยที่สุดต้องได้จากการเจรจาต่อรอง หรือเป็นสิ่งที่ต้องการต่ำสุดที่เป็นไปได้

2. คาดคะเนเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

ในการวางแผนประสานผลประโยชน์จะคำนึงถึงเป้าหมายของอีกฝ่ายด้วย กระบวนการนี้เน้นว่า คนเราจะไม่ยอมตกลงหรือให้ความสำคัญกับข้อตกลงของอีกฝ่าย หากเขาไม่ได้รับผล

¹⁷จารุประภา, นักต่อรอง ประสานประโยชน์ : แบบฉบับของนักธุรกิจผู้มีอนาคต แปลจาก Dr.Brian G. Long and Dr.Ross R. Reck, *The Win-win Negotiator*, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สร้างสรร-วิชาการ, 2534), หน้า 27

ประโยชน์จากข้อตกลงนั้น ดังนั้นประเด็นสำคัญของการวางแผนประสานผลประโยชน์ก็คือ พัฒนาระบบการที่สามารถช่วยให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายของเขา พร้อมกับช่วยให้ตัวเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการไปพร้อมๆกัน

3. แยกส่วนที่เห็นพ้องกันออกไป

เมื่อกำหนดเป้าหมายทั้งสองส่วนได้ ต้องนำมาเปรียบเทียบแยกส่วนที่ทั้งสองฝ่ายเห็นร่วมกันออกไป ส่วนนี้ไม่ต้องต่อรองกันอีก เพียงแต่มีการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างขั้นตอนการเจรจาต่อรองที่จะทำต่อไป ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการช่วยให้ไม่ต้องเสียเวลาที่มีค่าถกเถียงในสิ่งที่เห็นร่วมกันอยู่แล้ว และเป็นการช่วยวางรากฐานในการวางแผนเพื่อประสานผลประโยชน์ต่อไป

4. สร้างทางออกการประสานผลประโยชน์ เพื่อประนีประนอมส่วนที่ยังขัดแย้ง

เมื่อรู้ในส่วนที่อาจตกลงกันได้ ก็ถึงขั้นตอนต่อไป คือ การหาทางออกเพื่อประนีประนอมในส่วนที่ขัดแย้งกัน ในจุดนี้จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนจัดการความต้องการที่แตกต่างกันให้กลายเป็นข้อตกลงที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และท้าทายที่สุดในกระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2. การสร้างสัมพันธภาพ

การสร้างสัมพันธภาพนั้นก็เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกันก่อนที่จะถึงเวลาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะเป็นไปโดยราบรื่นขึ้นถ้าหากว่าคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและกันมาก่อน การสร้างสัมพันธภาพก่อนการเจรจาทางธุรกิจสามารถทำได้ดังนี้

1. กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้จักกับบุคคลที่กำลังจะเจรจาต่อรองทางธุรกิจด้วย จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นก่อน เพราะโดยทั่วไปคนเราจะไม่ค่อยยอมรับ หรือเห็นด้วยกับคนที่ไม่รู้จักหรือไม่ไว้ใจ โดยเฉพาะสำหรับคนแปลกหน้าคนเราจะมีพฤติกรรมในรูปการสร้างขอบเขตในรูปการป้องกันตัวเอง และพยายามอย่างยิ่งที่จะไม่ตกลงอะไรจริงจัง คนแปลกหน้าเป็นคนที่เจรจาต่อรองด้วยยาก แต่ถ้าเราสามารถเปลี่ยนคนแปลกหน้าให้เป็นคนที่เราคุ้นเคยและไว้ใจ จะพบว่าการเจรจา

ต่อรองง่ายขึ้น และสบายใจมากขึ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจสำหรับการเจรจา
ต่อรองทางธุรกิจอย่างจริงจัง

2. สร้างความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เมื่อรู้จักกันแล้ว ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกผ่อนคลาย เปิดเผย และ
เป็นสุขในการติดต่อซึ่งกันและกันมากขึ้น อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้นที่จะคบหากันอีกด้วย
ก่อนอื่น จำเป็นที่จะต้องทำตัวเป็นผู้มีอัธยาศัยดี น่าคบหา วางใจได้ และสุภาพ หรือ อีกนัยหนึ่งคือ
การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนอย่างที่ตนต้องการจะได้รับ ทำให้อีกฝ่ายเห็นว่าฝ่ายเราเป็นคนซื่อสัตย์ต่อ
ผู้อื่น พยายามรักษาคำพูดเสมอ อย่าให้สัญญาถ้าท่านทำตามไม่ได้หรือไม่อยากรักษาสัญญา การ
รักษาคำพูดจะทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายมั่นคงยิ่งขึ้น ควรมีการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน
เป็นครั้งคราว เช่น ทานอาหาร ชมภาพยนตร์ พักผ่อน เล่นกีฬา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกระชับความสัมพันธ์
และสร้างมิตรภาพ และความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกันขึ้นมา

3. สร้างสัมพันธ์ภาพอย่างต่อเนื่องเต็มที่ก่อนจะต่อรองธุรกิจ

เมื่อทั้งสองฝ่ายเริ่มรู้จักคุ้นเคยกันจะต้องมีการสร้างสายสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและเติบโต
เต็มที่ก่อน จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายรู้สึกคุ้นเคยกัน และไว้วางใจกันแล้วจึงค่อยพูดถึงเรื่องของการ
เจรจาต่อรองทางธุรกิจระหว่างสองฝ่ายซึ่งจะทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
นั้นเป็นเรื่องของการพูดกันระหว่างคนสนิทกันซึ่งจะรู้สึกผ่อนคลายมากกว่า อีกทั้งยังเป็นความ
สัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาวที่มั่นคงเป็นอย่างมาก

ขั้นตอนที่ 3. การสร้างข้อตกลงประสานผลประโยชน์

การสร้างข้อตกลงประสานผลประโยชน์เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อสรุปของข้อ
ตกลงอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยดำเนินการดังนี้

1. การย้ำเป้าหมายของอีกฝ่าย

ผู้เจรจาต่อรองจะสามารถย้ำเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่งได้ โดยการถามคำถามเกี่ยวกับ
เป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม และฟังคำตอบอย่างพิจารณา ถ้าในขั้นตอนของการสร้างความสัมพันธ์
นั้นเป็นไปได้ด้วยดี ถึงขั้นนี้ท่านจะได้รับคำตอบอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับเป้าหมายในการเจรจา
ต่อรองทางธุรกิจจากฝ่ายตรงข้าม

2. การแยกแยะส่วนที่เห็นร่วมกัน

เมื่อทราบเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายแล้ว หลังจากทั้งสองฝ่ายเสนอข้อเสนอก็จะต้องเปรียบเทียบเป้าหมายเพื่อแยกแยะส่วนที่เห็นพ้องกันเพื่อจะได้ใช้เวลาที่มีค่าในการแก้ปัญหาในส่วนที่ขัดแย้งกันได้เต็มที่

3. การเสนอข้อเสนอนะ และรับฟังข้อเสนอของอีกฝ่าย

หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้แยกแยะส่วนที่เห็นร่วมกันออกแล้ว ก็จะเหลือส่วนที่เห็นขัดแย้งกันเป็นประเด็นที่จะต้องมีการเจรจาต่อรอง โดยจะมีกาเสนอข้อเสนองานของทั้งสองฝ่ายเพื่อการประนีประนอมกัน แต่ให้ระวังอย่างขี้ดเคี้ยวข้อเสนอให้มากเกินไปเพราะจะทำให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นว่าฝ่ายเราให้ความสำคัญต่อข้อเสนอของฝ่ายเรามากกว่าของฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์

4. การร่วมกันแก้ไขปัญหาลูกส่วนที่เหลือ

ควรจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้งส่วนที่เหลือในเชิงบวกโดยระดมความคิดสร้างสรรค์จากแต่ละฝ่าย ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งในขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องทบทวนเป้าหมายที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายอีกครั้ง เพื่อหาข้อยุติในส่วนของความขัดแย้งซึ่งอาจมีการประนีประนอม หรือการแลกเปลี่ยนในประเด็นของรายละเอียด เมื่อแก้ปัญหาทั้งหมดได้ และประนีประนอมเป้าหมายกันได้ นั่นคือ การตกลงกันได้ สิ่งที่ต้องทำต่อไปก็คือการบันทึกทุกสิ่งที่ตกลงกันได้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ขั้นตอนที่ 4. การบำรุงรักษาสัมพันธภาพและผลประโยชน์

การบำรุงรักษาสัมพันธภาพและผลประโยชน์ ทำให้สิ่งที่ได้ทำความตกลงกันแล้วนั้นเกิดผลในทางปฏิบัติขึ้นมา อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบำรุงรักษาสัญญา

ทันทีที่บรรลุข้อตกลงแล้วขั้นต่อไปคือทำให้แน่ใจว่าอีกฝ่ายจะรักษาสัญญา ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

ก. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม จะต้องทำการประเมินผลอย่างเหมาะสมในช่วงเวลาที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่ายอ้างอิงตามข้อตกลงในส่วนของเขา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการกระตุ้นที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนเราจะรักษาสัญญา ตราบใดที่รู้ว่าเขาทำงานได้ผล และรู้สึกว่าการผลงานได้รับการยกย่อง การประเมินผลมีหลายแบบ อาจจะเป็นในรูปแบบของการเยี่ยมเยียนเป็นการส่วนตัวเพื่อทำความเข้าใจกับอีกฝ่ายให้มากขึ้น และขอขอบคุณในการทำงานของเขา หรืออาจจะใช้วิธีโทรศัพท์ หรือเขียนโน้ตก็ได้ สิ่งสำคัญคือต้องตรงเวลาและสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ข. รักษาสัญญา ต้องรักษาสัญญาในส่วนของฝ่ายเราโดยสมบูรณ์ด้วย ถ้าไม่รักษาสัญญา อีกฝ่ายก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของเขาได้ ซึ่งย่อมทำให้เขาไม่มีแรงจูงใจใดๆที่จะปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ให้ไว้เช่นเดียวกัน

2. การบำรุงรักษาสัมพันธภาพ

ปัญหาของความสัมพันธ์ คือ ถ้าไม่บำรุงรักษามันก็จะเสื่อมสลายไป ถ้าปล่อยให้มันเสื่อมสลายไปนานเกินไป ก็ต้องสร้างขึ้นใหม่อีกก่อนที่จะต่อรองกับอีกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องจะใช้เวลาน้อยกว่าการสร้างสัมพันธ์ภาพขึ้นมาใหม่ การดำรงสัมพันธภาพให้ยาวนานทำได้ดังนี้

ก. ติดต่อสังสรรค์อย่างสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญคือสังสรรค์กับอีกฝ่ายให้บ่อยพอที่จะป้องกันไม่ให้สัมพันธภาพเสื่อมลง

ข. ย้ำความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่ทั้งสองฝ่ายยังคงติดต่อ มีการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นครั้งคราวย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์คงอยู่อย่างต่อเนื่อง และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้มากยิ่งขึ้นไปจนกลายเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวที่แน่นอน

สรุป กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Dr. Ross R. Reck และ Dr. Brian G. Long

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Dr. Ross R. Reck และ Dr. Brian G. Long เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพ โดยเริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการวางแผนประสานผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ของฝ่ายเรา คาดคะเนเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง แยกส่วนที่เห็นพ้องกันออกไป สร้างทางออกการประสานผลประโยชน์เพื่อประนีประนอมส่วนที่ยังขัดแย้ง ขั้นตอนที่สองคือ การสร้างสัมพันธภาพ โดยกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนา

ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ สร้างสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องเต็มที่ก่อนจะต่อรองธุรกิจ ขั้นตอนที่สามเป็นการสร้างข้อตกลงประสานผลประโยชน์ด้วยการขี้ปากหมายของอีกฝ่าย แยกแยะส่วนที่เห็นร่วมกัน เสนอข้อเสนอแนะ และ รับฟังข้อเสนอของอีกฝ่าย แล้วร่วมกันแก้ไขปัญหาคส่วนที่เหลือ ขั้นตอนสุดท้าย คือ การบำรุงรักษาสัมพันธภาพและผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย การบำรุงรักษาสัญญา และ การบำรุงรักษาสัมพันธภาพ

แนวทางที่ 2. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming¹⁸

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming เป็นกระบวนการที่กล่าวถึงขั้นตอน 10 ขั้นตอนต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
- ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง
- ขั้นตอนที่ 3. ประเมินฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้าม
- ขั้นตอนที่ 4. เริ่มต้นการพบปะเพื่อเจรจาต่อรอง
- ขั้นตอนที่ 5. การพูดและการฟัง
- ขั้นตอนที่ 6. การยื่นข้อเสนอ
- ขั้นตอนที่ 7. การสรุป
- ขั้นตอนที่ 8. การปิดการเจรจาต่อรอง และการยืนยันข้อตกลง
- ขั้นตอนที่ 9. การประเมินผลการเจรจาต่อรอง
- ขั้นตอนที่ 10. การพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป

¹⁸อำนวยการชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เป็นยอดนักต่อรองใน 1 สัปดาห์, เรียบเรียงจาก Peter Fleming, *Successful Negotiation in a Week*, (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2537), หน้า 7

ขั้นตอนที่ 1. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

เราอาจจะต้องเจรจาต่อรองโดยได้รับการแจ้งล่วงหน้าไม่นานนัก และถึงแม้จะมีเวลาเตรียมการเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเวลาเลยก็ตาม แต่การทำตามขั้นตอนต่างๆก็มีความสำคัญ ได้แก่

1. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม บรรยากาศที่เหมาะสมได้รับผลกระทบมาจากปัจจัยต่อไปนี้

- ความรู้สึกเกี่ยวกับสถานการณ์
- ความรู้สึกของฝ่ายเราที่มีต่อฝ่ายตรงข้าม
- เปรียบเทียบอำนาจของทั้งสองฝ่าย
- ความสามารถที่จะรับมือกับความเครียด
- ภาวะทางจิตใจ โดยเฉพาะอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์
- ความเชื่อถือและความไว้วางใจที่ต่างฝ่ายต่างมีให้กันมีมากน้อยเพียงใด
- ความคิดที่เปิดกว้าง
- ความพร้อมที่จะฟัง

2. เลือกเวลาที่เหมาะสม เวลาที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาต่อรองอาจได้แก่ช่วงที่ต้องการข้อตกลงน้อยที่สุด และฝ่ายตรงข้ามต้องการข้อตกลงมากกว่า นักเจรจาต่อรองที่มีทักษะควรจะทำดังนี้

- เลือกจังหวะของตนอย่างระมัดระวัง ไม่ผลีผลาม
- เจรจาต่อรองกับฝ่ายตรงข้ามที่มีความเห็นขัดแย้งกันอย่างประนีประนอม
- หลีกเลี่ยงการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน
- เตรียมการเจรจาต่อรองอย่างรอบคอบ
- ชั่งน้ำหนักสิ่งที่คิดว่าอาจอยู่ในระเบียบวาระของฝ่ายตรงข้าม
- รู้ข้อจำกัดของตนเองและฝ่ายตรงข้าม

3. เลือกสถานที่ที่ดีที่สุด สถานที่ที่ดีที่สุดสำหรับการเจรจาต่อรอง คือ สถานที่ใดๆก็ตามที่เรารู้สึกสบายใจที่สุด และที่สำคัญคือรู้สึกเชื่อมั่นที่สุด ควรใช้สถานที่ที่เป็นกลางเพื่อหลีกเลี่ยงอคติใดๆก็ตามที่อาจเกิดจากการพบปะเพื่อเจรจาต่อรองกัน ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมวิธีหนึ่ง

ความได้เปรียบของการเจรจาต่อรองที่สถานที่ของฝ่ายเรา คือ

- รู้สึกว่าเป็นฝ่ายควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่า
- สามารถควบคุมการขัดจังหวะไม่ให้เกิดขึ้นได้
- สามารถเตรียมทางถอย และถอยเมื่อเห็นสมควร
- สามารถจะได้รับการสนับสนุนทันทีที่ต้องการ
- สามารถเลือกสำนักงาน สถานที่ การจัดที่นั่งให้เหมาะสมกับความต้องการได้
- ได้เปรียบในเรื่องขวัญและกำลังใจ

ความได้เปรียบของการเจรจาต่อรองที่สถานที่ของฝ่ายตรงข้าม คือ

- มีโอกาสประเมินที่ทำงานของฝ่ายตรงข้าม
- สามารถสร้างความกดดันต่อฝ่ายตรงข้าม โดยแนะนำให้ฝ่ายตรงข้ามนำเจ้าหน้าที่อาวุโสเข้ามาร่วมพิจารณาด้วยในกรณีที่มีการเจรจาต่อรองตกอยู่ในสถานะที่ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน

ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง

1. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์

นักเจรจาต่อรองที่มีทักษะจะเตรียมรายการวัตถุประสงค์สำหรับการตรวจสอบเอาไว้เสมอ และใช้มันเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง การขยับห่างจากแผนการเดิมจะต้องเป็นการตัดสินใจอย่างมีสติ และ มุ่งตรงไปที่ว่าฝ่ายตรงข้ามจะต้องยินยอมอะไรบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยน นักเจรจาต่อรองที่มีทักษะจะไม่เจรจาต่อรองโดยปราศจากแผนการ ส่วนใหญ่จะวางแผนโดยละเอียดเอาไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเรียบร้อย ไม่ใช่คิดขึ้นมาอย่างกระตั้นหันแล้วจดไว้อย่างคร่าวๆ ซึ่งการจัดเตรียมสรุปย่อวัตถุประสงค์สำหรับการเจรจาต่อรองมีสองอย่าง คือ วัตถุประสงค์ของฝ่ายเรา และ ประเมินวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม

ถ้าเรื่องที่กำลังจะเจรจาต่อรองยังมีเนื้อหาครอบคลุมกว้างขวางมากเท่าใด การปรึกษารือกับผู้คนในวงกว้างก็จะมีคุณค่ามากเท่านั้นในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การเจรจาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ผู้ที่ควรได้ไปพบเพื่อหาข้อมูลได้แก่

- ผู้ที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ผู้ซื้อหรือผู้ขายคนอื่นๆที่เคยมีประสบการณ์มาแล้ว

- บริษัท โฆษณาและสิ่งตีพิมพ์
- ที่ปรึกษาด้านธุรกิจ
- คนอื่นๆ ในองค์กรที่เคยติดต่อกับผู้ขายรายนี้มาก่อน

ดังนั้นสรุปย่อสำหรับการเจรจาต่อรองจึงควรรวบรวมสิ่งต่อไปนี้ด้วย คือ ระเบียบวาระของประเด็นที่ต้องตกลงกัน วัตถุประสงค์ และคำถามที่จะถามเพื่อตรวจสอบสมมุติฐานเรื่องวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม

2. การวางแผนก่อนการพบปะเจรจาต่อรอง ควรตอบคำถามต่อไปนี้

ในการวางแผนก่อนการเจรจาต่อรองนั้น หากมีการตรวจสอบในประเด็นต่างๆเสียก่อนว่า สถานการณ์ของฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้ามเป็นอย่างไร โดยที่เราควรตอบคำถามดังต่อไปนี้ก่อนการพบปะเพื่อเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

การเริ่มต้น

- เราควรเริ่มต้นการพบปะอย่างไร
- ฝ่ายตรงข้ามสนใจที่จะพบปะด้วยมากน้อยแค่ไหน
- ฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้ามมีความต้องการอะไรอยู่ก่อน
- มีจุดร่วมหรือผลประโยชน์ร่วมกันอย่างไรบ้าง

สิทธิอำนาจ

- เรากำลังพบกับใคร
- ประวัติความสัมพันธ์แต่หนหลังเป็นอย่างไร
- ฝ่ายตรงข้ามของเรามีสิทธิอำนาจมากน้อยเพียงใด

อำนาจและอิทธิพล

- อำนาจที่ฝ่ายตรงข้ามมีเหนือเราคืออะไร
- อำนาจของฝ่ายเราในสถานการณ์นี้คืออะไร
- เราจะนำประโยชน์จากจุดแข็งของเราเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันอย่างไร

แรงจูงใจในการเจรจา

- ฝ่ายตรงข้ามสนใจที่จะพบด้วยมากน้อยแค่ไหน
- ฝ่ายตรงข้ามต้องการตกลงมากน้อยแค่ไหน
- เราต้องการได้ข้อตกลงนี้มากน้อยเพียงใด และเร่งด่วนแค่ไหน

- ข้อตกลงที่เกิดจากการเจรจาต่อรองกันจะได้รับการยึดถือหรือเปล่า

การแข่งขันและสิทธิเฉพาะตัว

- พลังตลาดจะส่งผลกระทบต่อเจรจาต่อรองอย่างไร
- สามารถใช้อะไรได้บ้างเพื่อเพิ่มอำนาจให้กับการเจรจาต่อรอง

มาตรการสร้างสรรค์และส่งเสริม

- ความยินยอมอะไรบ้างที่มีแนวโน้มว่าเราพอรับได้ เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง
- ข้อเสนอที่กำลังถกเถียงกันอยู่นั้นใหม่เก่ามากน้อยแค่ไหน
- ใครจะพูดเรื่องอะไรหรือประเด็นไหนบ้าง

ขั้นตอนที่ 3. ประเมินฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้าม

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะได้ผลสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการประเมินตนเอง และประเมินฝ่ายตรงข้ามด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสม การประเมินฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้ามสามารถแยกแยะได้ ดังนี้

1. ประเมินฝ่ายเรา

ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ทักษะและคุณสมบัติดังนี้

- การแสดงตนว่าชอบผู้คน
- คิดในแง่บวก
- ไม่ย่อท้อต่อปัญหา
- มีความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- พัฒนาสำนึกที่ดีในเรื่องจังหวะเวลา รู้กาละ เทศะ
- พัฒนาแรงบันดาลใจเกี่ยวกับข้อตกลงที่ดีกว่าระดับเฉลี่ย
- นำเสนอเรื่องอย่างยืดหยุ่น ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา
- เลือกใช้ถ้อยคำที่มีพลังใจสูงสุด และใช้ศัพท์ให้ถูกต้อง
- คิดอย่างชัดเจนภายใต้ความกดดันของการเจรจาต่อรอง

- ควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี
- กล้าตัดสินใจ

ด้านหนึ่งของความสามารถส่วนตัวขณะปรับใช้กับการเจรจาต่อรองคือ การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลที่เหมาะสม มีรูปแบบเฉพาะ 2 อย่างที่ผู้คนใช้ในการติดต่อสื่อสารทุกวัน คือ รูปแบบผลักดัน และรูปแบบชักนำ

การติดต่อสื่อสารในรูปแบบผลักดัน คือ การพยายามโน้มน้าวผู้คนที่ทำบางสิ่งบางอย่างด้วยการให้ข่าวสารจำนวนมาก กล่าวได้ว่าเป็น การหาทางโน้มน้าวใจโดยทำดังนี้

- มักออกความเห็นเสมอ
- มีความคิดอ่านและคำแนะนำต่างๆเป็นอันมาก
- ชอบการอภิปรายถกเถียง
- ชอบเสนอประเด็นใหม่ๆมาถกเถียงกันอยู่เสมอ
- อาจเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์
- มักควบคุมการสนทนาเอาไว้

การติดต่อสื่อสารในรูปแบบผลักดันนี้มีด้านลบที่ทำให้ประสิทธิผลของมันลดน้อยลง โดยเฉพาะในกรณีที่ทำดังนี้

- ใช้วิธีการที่ก้าวร้าวล่วงเกินผู้อื่น
- ใช้คำพูดลักษณะขวานผ่าซาก
- ต่อบปากต่อคำอย่างไม่ลดละ
- ยึดมั่นในแนวความคิดเดิมหลังจากที่ได้แสดงความคิดเห็นนั้นๆออกไปแล้ว
- วิพากษ์วิจารณ์คนอื่น
- มองหาข้อเสียและปัญหาจากแนวคิดใหม่ๆทั้งหลาย

รูปแบบนี้จะประสบความสำเร็จสูงต่อเมื่อผู้เจรจาต่อรองอยู่ในสถานการณ์ที่ทรงอำนาจ และอยู่ภายใต้บรรยากาศแห่งการแข่งขัน แต่จะเป็นความสำเร็จเพียงช่วงสั้นๆเท่านั้น

การติดต่อสื่อสารในรูปแบบชักนำ เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ตรงข้ามกับรูปแบบผลักดัน ความสำเร็จของรูปแบบนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ยังสามารถทราบเจตคติและข้อโต้แย้งของ

ฝ่ายตรงข้ามได้มากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสจับจุดอ่อนในข้อโต้แย้งของฝ่ายตรงข้ามได้มากเท่านั้น และถ้าทำให้ฝ่ายตรงข้ามมองเห็นจุดอ่อนต่างๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น ก็จะสามารถชักนำพวกเขา ให้ยอมรับแนวทางของเราได้ง่ายขึ้น

การใช้ทักษะนี้ในระหว่างการสนทนาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งสบายใจ
- สนับสนุนพวกเขาให้แสดงความคิดเห็นอ่านหลายๆ
- สามารถขยายและพัฒนาความคิดเหล่านั้นออกไปได้อีก
- ส่งเสริมบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตร
- ให้เครดิตแก่อีกฝ่ายหนึ่งและยกย่องสรรเสริญอีกฝ่ายหนึ่ง
- ระวังอย่าไม่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งขุ่นเคืองใจ

รูปแบบชักนำนี้จะทวีผลมากขึ้นไปอีกถ้าสามารถแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจนในขณะที่ติดต่อกับคนอื่นเพื่อเป็นหลักประกันว่าความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้จะอยู่ในระดับต่ำสุด ควรทำด้วยการตั้งใจฟังสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูด ตรวจสอบว่าเข้าใจสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูดออกมาแล้ว และค้นหาว่าอีกฝ่ายหนึ่งกำลังหมายถึงอะไร ทั้งหมดนี้เป็นไปได้ถ้าถามคำถามให้มากๆ วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในสถานการณ์แห่งการเจรจาต่อรองใดๆก็ตามที่เกิดขึ้น

เนื่องจากในทางปฏิบัตินั้นจะไม่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองเฉพาะอย่างที่ใช้ได้ผลกับทุกสถานการณ์ ทั้งสองรูปแบบต่างก็มีประโยชน์ ถ้าฝ่ายตรงข้ามใช้รูปแบบการผลักดันโดยเอาแต่พูดและแสดงออกอยู่ฝ่ายเดียว เราต้องพยายามหาโอกาสพูดเสนอความเห็นบ้าง เพราะถ้าปล่อยให้เหตุการณ์ดำเนินไปฝ่ายเดียวอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในท้ายที่สุด ในทางตรงข้ามถ้านักเจรจาทั้งสองฝ่ายมีรูปแบบการชักนำทั้งคู่ ผลอาจเป็นว่าฝ่ายหนึ่งตั้งคำถามเป็นอันมาก แต่แล้วกลับได้รับคำถามของอีกฝ่ายหนึ่งแทนคำตอบ ในทางปฏิบัตินั้นสิ่งที่เกิดขึ้นคือ รูปแบบทั้งสองมีแนวโน้มว่าจะผสมผสานกันโดยมีการผลักดันให้และรับ นักเจรจาต่อรองที่มีทักษะจะมุ่งพัฒนารูปแบบทั้งสองแบบทำให้มีความยืดหยุ่นสูง และสามารถใช้ได้ทั้งสองวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะที่เจรจา

2. ประเมินฝ่ายตรงข้าม

การรู้อะไรบางอย่างเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามก่อนที่จะพบปะกันย่อมเป็นความ ได้เปรียบสำหรับการเจรจาต่อรองใดๆก็ตาม การได้พบปะกับฝ่ายตรงข้ามก่อนทำให้สามารถพยากรณ์เหตุผลที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และข้อโต้แย้งที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเจรจากัน

การเจรจาต่อรองทั้งหมดล้วนเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศแห่งความต้องการ ถ้าไม่มีความต้องการใดๆ ย่อมไม่มีสาเหตุที่ต้องพบปะกันเพื่อเจรจาต่อรอง ในการเตรียมการพบปะกับอีกฝ่ายหนึ่งนั้น การพิจารณาถึงความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายตรงข้ามจะมีส่วนช่วยได้มาก เพราะอาจพบสิ่งซ่อนเร้นบางอย่างซึ่งอาจช่วยให้สามารถเลือกยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายเราได้

ขั้นตอนที่ 4. เริ่มต้นการพบปะเพื่อเจรจาต่อรอง

การเตรียมให้การพบปะเริ่มต้นอย่างถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่ต้นมีความสำคัญมาก ผลของการเปิดการพบปะและพัฒนาการในช่วงแรกของการพูดคุยควรจะทำดังต่อไปนี้

- ผูกไมตรี ทั้งใช้คำพูดและกิริยาท่าทาง
- แสวงหาพื้นฐาน หรือประสบการณ์ในอดีตร่วมกัน
- สำนวญวัตถุประสงค์ร่วมของการพบปะ
- สร้างระเบียบวาระร่วม
- สร้างความสบายใจ
- พูดให้ชัดเจน
- แสดงความยินดีในสิ่งที่พูด
- หลีกเลี่ยงอคติและการมองการณ์ด้วยทัศนคติอันคับแคบ
- รักษาความยืดหยุ่นในการรุกและรับ
- ฟังน้ำเสียงและจับสัญญาณต่างๆ
- ใช้ทักษะในการตั้งคำถามให้เหมาะสม
- ควบคุมและอ่านภาษากาย

การสร้างบรรยากาศที่ถูกต้องสำหรับการพบปะควรถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าต้องการให้ช่วงต่อๆ ไปของการพบปะส่งผลให้ทำความตกลงกันได้ ประเด็นที่ยากลำบากสามารถเก็บไว้ก่อนได้ โดยไม่จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เยือกเย็นตั้งแต่ต้น ถ้าทั้งสองฝ่ายไม่เคยพบปะกันมาก่อนและเรื่องที่เจรจาก็เป็นเรื่องสำคัญก็ควรเผื่อเวลาไว้ให้มากเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันก่อน รายละเอียดในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. การผูกไมตรีก่อนการเจรจาต่อรอง

การพบปะกับผู้คนเป็นครั้งแรก หรือการทักทายปราศรัยคนที่เราเคยพบมาก่อน ปกติมักเกิดขึ้นควบคู่กับการเลือกใช้ถ้อยคำและการกระทำที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม การพูดและการแสดงออกจริงๆ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญมาก การทักทายปราศรัยและการเรียกขานชื่อฝ่ายตรงข้ามเป็นขนบธรรมเนียมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเช่นเดียวกับการจับมือกันซึ่งเป็นวิธีแสดงออกถึงความยินดีที่ได้พบปะกับอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การกระทำพื้นฐานเช่นนี้มีนัยแฝงเร้นบางอย่างที่เราสามารถอ่านได้จากสิ่งต่อไปนี้

- ความหนักแน่นในการจับมือ มีทั้งแบบ บีบหนัก หรือแบบ ไม่มีชีวิตชีวา
- ระยะห่างระหว่างสองฝ่ายในขณะที่เอื้อมมือออกมาจับกัน
- ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการของการทักทายปราศรัย
- สีหน้าที่แสดงออกถึงความอบอุ่นหรือความเย็นชา เป็นต้นว่า รอยยิ้มอาจบ่งบอกถึงความยินดีปรีดา หรือความเย้ยหยันในแบบ “ยิ้มด้วยปาก ถากด้วยตา”
- การสบสายตากันในแบบตรงๆ หรือเหลือบมองที่แสดงความไม่แน่ใจ
- นอกจากนี้ยังมีเรื่องของบุคลิกภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อาทิ กิริยา มารยาท หรือการแต่งกาย

ในเรื่องรูปโฉมภายนอกนั้น เพื่อให้ได้ผลดีที่สุดคือ อย่างแสดงความแตกต่างกับฝ่ายตรงข้าม ไม่ได้หมายความว่าในการเจรจาต่อรองนั้นไม่ให้ความเป็นปัจเจกชนออกมา แต่การแสดงความแตกต่างในด้านซึ่งรู้กันว่าเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้นั้น อาจเป็นอันตรายต่อผลการเจรจาต่อรองได้มาก

2. การใช้ประโยชน์จากพื้นฐานหรือ ประสบการณ์ในอดีตที่มีร่วมกัน

การเจรจาต่อรองกับคนที่เคยพบปะมาก่อนจะทำได้ง่ายขึ้นเพราะเรามีความรู้บางอย่างมาบ้างแล้วเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัว ความสนใจส่วนตัว การใช้เวลาในยามว่าง การหยุดพักร้อนครั้งสุดท้าย และแรงขับหรือแรงจูงใจของฝ่ายตรงข้าม ในขั้นตอนแรกๆของการพบปะนั้นเป็นโอกาสที่ดีในการหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือที่สำคัญกว่านั้นคือ กิจกรรมทางธุรกิจที่เพิ่งเกิดขึ้นได้ไม่นานหลังจากการพบปะกันครั้งก่อน เหตุการณ์แบบนี้มีส่วนช่วยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในการสร้างพื้นฐานร่วมระหว่างเรากับฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจมีคุณค่าสูงถ้าเกิดเรื่องที่หักหาญกันอย่างรุนแรงในระหว่างการเจรจาต่อรองกันภายหลัง การ

ติดต่อกับกันในครั้งแรกนั้นจำเป็นต้องมีการบ่มเพาะความสัมพันธ์อย่างระมัดระวัง และควรฉวยโอกาสนี้ค้นหาพื้นฐานร่วมกันและกันโดยไม่สร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกว่าได้แต่พูดเรื่อยเปลื่อยหรือถามมากเกินไป

3. การแจ้งระเบียบวาระ

ถ้าอยากให้การพบปะมีลักษณะที่ร่วมมือกันด้วยดี ข้อสำคัญคือ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งสองฝ่ายได้เผยแพร่ระเบียบวาระของตนออกมา การตรวจระเบียบวาระของฝ่ายตรงข้ามเทียบกับหัวข้อที่คาดหวังจะหยิบยกขึ้นมาพูดคุย เป็นเรื่องที่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเปิดเผยทุกหัวข้อ หรือ ทุกวัตถุประสงค์ในระเบียบวาระในตอนเริ่มการพบปะ แต่การไม่ทำเช่นนั้นในบรรยากาศที่ร่วมมือกันจะก่อให้เกิดคำถามว่า ทำไมหัวข้อนี้ไม่ถูกบอกกล่าวล่วงหน้า มันเป็นการหลงลืม หรือ เพื่อแสวงหาความได้เปรียบบางอย่าง

4. ความสะดวกสบายของสถานที่เจรจาต่อรอง

เงื่อนไขทางกายภาพในการพบปะกันก็มีอิทธิพลต่อความสบายใจ และ ความร่วมมือกันที่ทั้งสองฝ่ายรู้สึกได้ และความรู้สึกนี้สามารถถ่ายทอดไปสู่ข้อตกลงได้ จึงอาจมีการใช้ยุทธวิธีหลายอย่างเพื่อช่วงชิงความเป็นต่ออย่างไม่ยุติธรรม ส่วนใหญ่ยุทธวิธีเหล่านี้จะได้ผลต่อเมื่อมันสังเกตหรือรู้สึกได้ไม่ชัดเจน และเมื่อใช้มากๆ เข้าประสิทธิผลของมันก็จะลดน้อยลงตามลำดับ ตัวอย่างเช่น

- เก้าอี้ฝ่ายตรงข้ามต่ำกว่าเก้าอี้ฝ่ายเรา ทำให้เกิดความรู้สึกตกเป็นรอง
- ฝ่ายตรงข้ามต้องนั่งหันหน้าเข้าหาแสงอาทิตย์หรือแสงจ้าทำให้ไม่สบายตา และหงุดหงิด
- จัดฉากการขัดจังหวะต่างๆนานาเมื่อการเจรจาต่อรองไม่ราบรื่น
- การควบคุมอุณหภูมิของห้องเจรจาต่อรองให้ร้อน หรือ หนาวเกินไป จนรู้สึกไม่สบายตัว
- เลือกสถานที่ซึ่งใช้เครื่องตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ที่רבกวนสมาธิ (เช่น ห้องที่ทาสีฟ้าซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคนบางคน และทำให้คนบางคนเต็มใจที่จะเห็นคล้อยตามข้อเสนอได้มากขึ้น)
- วางนาฬิกาเรือนใหญ่ไว้ในตำแหน่งที่เห็นได้ชัด ซึ่งทำให้รู้สึกถึงความกดดันของเวลา

ถ้าเราเจอกับวิธีการแบบนี้ควรแสดงให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นว่าเรามองยุทธวิธีนี้ออก และขอให้เขาหรือเธอขจัดความไม่สะดวกสบายเหล่านั้นเสีย

ขั้นตอนที่ 5. การพูดและการฟัง

บางครั้งทักษะที่เห็นได้ชัดที่สุดคือการพูดและการฟังกลับสร้างความยุ่งยากให้กับการพบปะมากที่สุด โดยที่กระบวนการพูดและฟังที่ดีขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

- การควบคุมตนเองเพื่อเตรียมเปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามมีเวลาพูดบ้าง
- รูปแบบการพูดที่แท้จริงปราศจากอคติหรือความเห็นเข้าข้างตนเอง
- คุณภาพของการฟังซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ อาทิ การแปลความหมาย และสมาธิในการฟัง
- ภาษากายของเรา

1. การพูด

การพูดในระหว่างการเจรจาต่อรองสามารถส่งผลกระทบต่อวิธีที่อีกฝ่ายหนึ่งมองเรา การแสดงออกอย่างขี้นัยค วางพื้นฐานอยู่บนความต้องการของเรา และการใช้คำว่า “เรา” ดีกว่าที่จะใช้คำว่า “ผม” นักเจรจาต่อรองที่เข้าข้างตนเองโดยใช้วิธีการที่คำนึงถึงความเชื่อมั่นของตนเองฝ่ายเดียว มักจะ โน้มหน้างูใจอีกฝ่ายหนึ่งให้เปลี่ยนใจ หรือให้เห็นพ้องกับข้อเสนอของตนได้ยาก

ในทางกลับกันควรควบคุมอารมณ์ตอบโต้เอาไว้ให้ได้ ตัวอย่างเช่นการแสดงความโกรธอาจเป็นการย้ำประเด็นที่ให้ผลได้เฉพาะหน้า แต่ถ้าใช้มากเกินไปมันอาจขัดขวางการตกลงกันได้ซึ่งส่งผลให้แพ้ด้วยกันทั้งคู่ วิธีที่ดีคือการรักษาความสงบเยือกเย็นเอาไว้ หลีกเลี่ยงการใช้สำนวนโวหารและภาษายั่ว และพยายามควบคุมตนเองให้ได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ยากถ้าฝ่ายตรงข้ามใช้ยุทธวิธีเสแสร้งแกล้งทำและมุ่งก่อความสร้างความยุ่งเหยิง ในกรณีที่ฝ่ายตรงข้ามใช้วิธีนี้ วิธีป้องกันที่ดี คือ หน่วงเหนี่ยวการแสดงปฏิกิริยาตอบรับให้ช้าลง พยายามหลีกเลี่ยงการตอบโต้ใดๆ และใช้ภาษาที่ไม่ชวนทะเลาะ

2. การฟัง

การฟังมีความสำคัญมากในการเจรจาต่อรอง การฟังประเด็นต่างๆ อย่างระมัดระวัง และพยายามทำความเข้าใจโดยตรวจสอบสิ่งที่ได้รับฟังกับความรู้ที่มีอยู่แล้วและตรวจสอบกับประสบการณ์ที่มีอยู่ก่อน โดยฟังพร้อมกับจับน้ำเสียงไปด้วย ขณะเดียวกันก็เริ่มหารูปแบบของคำตอบและวิธีการที่เหมาะสม นักเจรจาต่อรองสามารถที่จะปรับปรุงทักษะการฟังให้ดีขึ้นโดยทำดังนี้

- จับตามองริมฝีปากของฝ่ายตรงข้ามในขณะที่พวกเขากำลังพูด และมองตาของพวกเขาในขณะที่เราพูด เพื่อหยั่งปฏิกิริยาของพวกเขาต่อสิ่งที่เรากำลังพูด
- พยายามมุ่งไปที่ข่าวสารสำคัญในคำพูดของพวกเขา แทนที่จะยึดติดกับคำพูดแต่ละคำซึ่งอาจดึงเรื่องให้ออกนอกทาง
- จดบันทึกเพื่อช่วยจำ
- พยายามหลีกเลี่ยงการเดาคำพูดของฝ่ายตรงข้าม หรือพยายามอย่างเสริมคำพูดของฝ่ายตรงข้ามให้จบประโยค ถึงแม้จะพูดจากสิ่งจ้องเป็นเรื่องเดียวกันก็ตาม
- จัดประเภทคำพูดของฝ่ายตรงข้าม เช่น คำถาม คำสรุปหรือข้อเสนอ และวางแผนตอบได้อย่างเหมาะสม

วิธีการเหล่านี้จะช่วยให้มีสมาธิมากขึ้น และทำให้สามารถครอบครองโอกาสต่างๆ สำหรับการอภิปรายโต้แย้งและต่อรอง

3. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด หรือ ภาษากาย

ภาษากายและทักษะในการอ่านภาษากายเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ที่จะทำให้สามารถคาดเดาสิ่งที่กำลังคิดหรือกำลังวางแผนอยู่ของฝ่ายตรงข้าม อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์ภาษากายเป็นวิทยาศาสตร์ที่ขาดความแม่นยำ แต่ก็มีสัญญาณต่างๆบางอย่างที่มีประโยชน์ถ้าสังเกตให้ดีในระหว่างการเจรจาต่อรอง

ขั้นตอนที่ 6. การยื่นข้อเสนอ

หลังจากการอภิปรายถกเถียงในประเด็นต่างๆจนหมดสิ้นแล้ว คู่เจรจาย่อมจะต้องการความก้าวหน้าจากการเจรจาต่อรอง และการยื่นข้อเสนอก็เป็นขั้นตอนถัดไป อย่างไรก็ตามขั้นตอนเช่นนี้อาจทำให้รู้สึกเคร่งเครียดมากเกินไป และอาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามเหนื่อยอ่อน หรืออาจจะทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในการเจรจาเลย โดยทั่วไปแล้วในการเจรจาต่อรองจะมีจังหวะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการยื่นข้อเสนอ และนักเจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะรู้สึกได้เองว่าเมื่อใดเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ความสำนึกในเรื่องเวลานั้นคล้ายคลึงกับความสามารถของนักขายในการเลือกช่วงเวลาที่ถูกต้องสำหรับปิดการขาย

เมื่อการพบปะพูดคุยของคุณเกี่ยวข้องกับเรื่องเร่งด่วน และนักเจรจาต่อรองฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่ายต่างก็มีความต้องการอันแรงกล้าในเรื่องข้อยุติหรือจุดหมายปลายทาง จะเกิด

แนวโน้มนั้นอย่างหนึ่งมากระตุ้นผลักดันการอภิปรายถกเถียงให้มุ่งไปสู่ข้อตกลง โดยเฉพาะถ้าฝ่ายต่างๆ ได้แสดงความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะบรรลุถึงข้อตกลงออกมาแล้ว ในภาวะการณ์เช่นนี้ ข้อเสนอต่างๆ จะต่อเนื่องตามมาอย่างเป็นธรรมชาติราวกับเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับตำแหน่งของแต่ละฝ่าย

เวลาส่วนใหญ่มักจะหมดไปกับการพิจารณาประเด็นเล็กๆ น้อยๆ ความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรองจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า อีกทั้งควรระวังการใช้การถ่วงเวลาหรือเร่งเวลาเป็นยุทธวิธี ในระหว่างการพบปะเพื่อเจรจาดูเรื่องกัน การพิจารณาประเด็นในขั้นตอนต่างๆ ของการพบปะพูดคุยอาจเป็นเรื่องไม่น่าสนใจ และอาจทำให้มีคนใดคนหนึ่งในกลุ่มพวกเขาแนะนำว่า ควรข้ามจากขั้นตอนพื้นฐานไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายด้วยการถามถึงจุดต่ำสุดที่เราจะยอมรับได้ว่าเป็นเท่าไรเพื่อรวบรวมการเจรจา การเปิดเผยตำแหน่งต่ำสุดนี้อาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามแตกตัวได้ยาก โดยเฉพาะหลังจากมีการเปิดเผยตำแหน่งพื้นฐานออกมาแล้วจะทำให้ไม่มีทางเลือกมากนักหากไม่เห็นพ้องกับข้อเสนอของผู้ที่เป็นฝ่ายยื่นก่อน เว้นแต่จะเลิกการเจรจาดูเรื่องกันไปเลย

1. ส่งเสริมให้มีการยื่นข้อเสนอ

ถ้ารู้สึกว่าการเหมาะที่จะยื่นข้อเสนอ แต่ไม่แน่ใจว่าความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งจะสอดคล้องกับความรู้สึกของเราหรือไม่ ย่อมสามารถเอ่ยปากถามได้เสมอ เราควรส่งเสริมให้ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกว่าเป็นคนที่ไว้เนื้อเชื่อใจได้ และไม่ได้กำลังพยายามหลอกลวงเขาหรือเธออยู่ นอกเหนือไปจากการให้โอกาสอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ผลักดันจังหวะการพบปะพูดคุยกันครั้งนี้ให้ดับหน้าแล้ว ควรส่งเสริมพวกเขาให้เป็นผู้ยื่นข้อเสนอมาก่อนในบรรยากาศที่เปิดเผย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนเช่นนี้จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับการส่งสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูด อาทิ การยิ้มอย่างเป็นมิตร การผงกศีรษะอย่างอ่อนโยน และให้ความสนใจอย่างสูง โดยการสบตา

2. การปกป้องและการรับมือกับเรื่องที่ยอมไม่ได้

ในขั้นตอนนี้อาจพบว่าขีดจำกัดล่างถูกบีบคั้นให้ต้องประนีประนอม ควรจำไว้ว่าฝ่ายตรงข้ามไม่ได้เป็นตัวแทนที่มีความเป็นอิสระอย่างสิ้นเชิง เขาหรือเธอกำลังเป็นตัวแทนขององค์กรหรือฝ่ายอื่น ซึ่งอาจมีผลประโยชน์ที่แตกต่างจากผลประโยชน์ของเรา ผลประโยชน์เหล่านี้อาจคาบเกี่ยวกัน หรือการมาพบปะพูดคุยกับเราไม่ใช่เรื่องที่อยู่ในความสนใจเลยก็ได้ แต่สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ ฝ่ายตรงข้ามได้ประโยชน์จากการโน้มน้าวใจเราให้ขยับออกห่างจากตำแหน่งความต้องการสูงสุดเดิมของเรา

ขั้นตอนที่ 7. การสรุป

โดยทั่วไปแล้ว มักเป็นไปได้ที่จะสรุปอะไรได้มากมายจากการพบปะพูดคุย การให้เวลากับการพบปะเพื่อการเจรจาต่อรองกันจะกลายเป็นเรื่องเปล่าประโยชน์ถ้าเราไม่สามารถปิดท้ายด้วยข้อตกลงที่น่าพอใจ คนจำนวนมากเกิดความสับสนในระหว่างการเจรจาต่อรอง ถึงแม้ฝ่ายหนึ่งจะมีความเชื่อมั่นอันชัดเจนในสิ่งที่ได้ตกลงกันไปแล้ว แต่บ่อยครั้งที่ปรากฏว่าฝ่ายตรงข้ามมีทัศนคติแตกต่างกันมากเกี่ยวกับข้อตกลงเดียวกัน ทั้งสองอยู่ในที่ประชุมเดียวกันแต่ก็ยังคงมีความสับสนและความเห็นพ้องต้องกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้นอยู่ดี และเรื่องนี้มีอันตรายมากในยามดำเนินการตามข้อตกลง การสรุปการเจรจาต่อรองมีหลักการ ดังนี้

1. ความถูกต้องแม่นยำในการสรุป

การสรุปอาจส่งผลต่อการเจรจาได้มาก ประการแรก การสรุปจะช่วยกระชับประเด็นที่พูดออกมาและกระชับข้อตกลงที่ได้ตกลงไปแล้วให้แน่นเข้า ถึงแม้ทั้งสองฝ่ายต่างก็รู้ว่าการอภิปรายถกเถียงยังไม่ยุติก็ตาม การสรุปจะช่วยเร่งความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรองได้มาก แต่ข้อสำคัญ คือ การสรุปต้องถูกต้องแม่นยำ ถ้ามีการสรุปโดยรวมเอาบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ได้ตกลงกันเข้าไว้ด้วย ถึงแม้จะรู้สึกว่าจะอยู่ในฐานะที่จะสรุปรวมมันได้ก็ตาม ย่อมเท่ากับว่าได้เสี่ยงกับการทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายแตกหัก และเสี่ยงกับการทำให้ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อกันลดลง

ในทำนองเดียวกัน การฟังการสรุปของฝ่ายตรงข้ามก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยปกติแล้วมักมีความเป็นไปได้ว่าสิ่งที่เชื่อว่าจะได้ตกลงกันไปแล้วกลับถูกละเลย หรือเปลี่ยนไปในข้อสรุปของฝ่ายตรงข้าม ถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น ฝ่ายที่พบความผิดพลาดควรพูดออกมารวดๆตอนนั้นเลย มิฉะนั้น ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้องอาจมีโอกาสรวมเข้าไว้ในข้อตกลงด้วยความพลาดพลั้ง และก่อให้เกิดความรำคาญอย่างหนักในขณะที่การเจรจาต่อรองกำลังดำเนินไปสู่จุดยุติโดยที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็เกิดอารมณ์ เรื่องนี้อาจไม่ส่งผลกระทบต่อข้อตกลงสุดท้ายก็ได้ แต่มันอาจทำลายความสัมพันธ์และส่งผลในทางลบต่อการพบปะพูดคุยกันในคราวหน้า

2. การฟื้นฟูประเด็นเดิมขึ้นมาพูดอีกก่อนการสรุป

การสรุปประเด็นที่ได้เจรจากันมาการเจรจาอาจจะถูกมองว่าเป็นวิธีนำพาการเจรจาต่อรองไปสู่การปิดการเจรจาต่อรอง ดังนั้นมันจึงเปิดโอกาสให้แก่การหยิบยกประเด็นใดๆที่ก่อนหน้านี้ไม่

มีความก้าวหน้าขึ้นมาอีกได้ คนที่ปฏิเสธไม่ยอมอ่อนข้อให้ในตอนแรกอาจมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น เมื่อมองเห็นว่าการเจรจาต่อรองกำลังจะสิ้นสุดลง นอกจากนี้การนำเสนอของเราและความน่าดึงดูดใจของการยอมลดหย่อนให้อย่างแบบยลอาจส่งเสริมให้ฝ่ายตรงข้ามมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในประเด็นต่างๆ ที่เคยเป็นจุดติดขัดมาก่อน

3. การเชื่อมโยงประเด็นต่างๆในการเจรจา

การเชื่อมโยงหัวข้อหนึ่งกับอีกหัวข้อหนึ่ง เป็นวิธีถัดไปที่ใช้ในการแสวงหาการยอมโอนอ่อนผ่อนปรนในประเด็นที่ตกลงกันได้ยาก นักเจรจาต่อรองส่วนใหญ่มองว่าระเบียบวาระของตนประกอบด้วยประเด็นหรือวัตถุประสงค์อันหลากหลายที่แยกต่างหากจากกัน ข้อตกลงทางธุรกิจส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการขายและการจัดซื้อผลิตภัณฑ์หลายอย่างหรือหลายรายการ ซึ่งแต่ละอย่างหรือแต่ละรายการล้วนจำเป็นต้องเจรจาต่อรองกัน โดยปกติแล้วนักเจรจาต่อรองจะบรรลุข้อตกลงซึ่งแตกต่างกันในแต่ละหัวข้อ และเป็นไปได้ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจไม่ยอมในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง วิธีการแก้ปัญหานี้ คือ เชื่อมโยงหัวข้อหนึ่งเข้ากับอีกหัวข้อหนึ่ง และต้องโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ยอมรับเรื่องนี้ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในประเด็นที่ฝ่ายตรงข้ามเคยไม่ยอมมาก่อน

4. ใช้การยินยอมในบางประเด็นเพื่อให้มีการตกลงกันได้

การยินยอมในบางประเด็นอาจเปิดโอกาสในการปิดการเจรจาต่อรองก็ได้ นักเจรจาต่อรองที่ดีควรเก็บการยินยอมเพิ่มเติมในบางประเด็นไว้เป็นไม้ตายในการปิดการเจรจาต่อรอง มันจะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อการยินยอมนี้มีค่าน้อยสำหรับฝ่ายเราแต่มีค่าสูงหรือมีความหมายมากต่อฝ่ายตรงข้าม

ขั้นตอนที่ 8. การปิดการเจรจาต่อรอง และ การยืนยันข้อตกลง

ถ้านักเจรจาต่อรองทำงานของตนด้วยดีในช่วงที่พูดคุยกัน การเจรจาต่อรองก็จะปิดตัวเองได้อย่างราบรื่น ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับการเจรจาต่อรองก็คือการที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็บรรลุสิ่งที่พวกเขากำหนดไว้ คือ มันอยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ และสิ่งที่จะต้องทำหลังจากนั้น คือ การจัดทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการ แต่ทว่าเรื่องนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเสมอไป ดังนั้น บางครั้งจึงจำเป็นต้องผลักดันเพื่อปิดการเจรจาต่อรอง วิธีที่ใช้กันบ่อยได้แก่ การหยุดพักชั่วคราว การกำหนดเส้นตายให้ต้องมี

การตกลงกันได้ การขู่ว่าจะถอนตัวถ้าหากไม่ยอมตกลงด้วย การขอร้องให้ตกลงกันได้ และ การสรุปปิดการเจรจาต่อรอง เป็นต้น หลักการของขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. การจดและแลกเปลี่ยนบันทึก

ในระหว่างการเจรจาต่อรองนั้น การพูด การฟัง และการจดบันทึกไม่ใช่สิ่งทำได้ง่ายๆ แต่ การจดบันทึกในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับข้อตกลงหรือสัญญาใดๆก็ตามที่จะเกิดขึ้นตามมา ในโลกแห่งการค้าปกติจะมีการร่างบันทึกความจำของตัวแทนฝ่ายชายและคำสั่งซื้อของผู้ซื้อในระหว่างการเจรจาต่อรองแล้วแลกเปลี่ยนกันในตอนท้าย การทำเช่นนี้เป็นการตรวจสอบขั้นแรกเกี่ยวกับความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่ายถึงสิ่งที่ได้ตกลงกันไปแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปประสบการณ์และความเชื่อถือไว้วางใจกันที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งพร้อมที่จะยอมรับบันทึกของอีกฝ่ายหนึ่งได้

2. เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

ถึงแม้ จะมีการแลกเปลี่ยนบันทึกกันในตอนท้ายของการเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนข้อตกลงที่บันทึกอย่างเป็นทางการก็ยังคงมีความสำคัญอยู่ดี การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่จะผูกพันองค์กรสองแห่งเข้าด้วยกันเช่นเดียวกับที่ผูกพันผู้ที่เกี่ยวข้องอีกหลายคน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนบันทึกที่เป็นทางการด้วย

การยืนยันข้อตกลงที่ได้จากการเจรจาต่อรองอาจเกิดขึ้นในรูปแบบดังนี้

- คำขอซื้อ
- คำสั่งซื้อ
- จดหมายยืนยัน
- การแก้ไขข้อเสนอ ซึ่งมีจดหมายยอมรับ
- สัญญาที่เป็นทางการ
- แลกเปลี่ยนร่วมหรือข้อตกลงร่วม
- ข้อตกลงเกี่ยวกับขั้นตอนปฏิบัติและข้อตกลง

วิธีตรวจสอบที่ควรระวังอีกประการหนึ่งคือ ควรถามตัวเองว่าเราได้รับความคุ้มครองจากกฎหมายหรือเปล่า ถ้าเกิดความผิดพลาดใดๆขึ้นมาเราจะฟ้องร้องใครได้ ไม่ได้หมายความว่าเราอยากฟ้องร้องใครเพราะว่าข้อพิพาทส่วนใหญ่ระหว่างคู่สัญญาล้วนได้รับการแก้ไขโดยการเจรจา

ต่อรอง แต่นักเจรจาต่อรองที่ดีไม่ควรทำให้ตนเองต้องเป็นฝ่ายเสียหายถ้าฝ่ายตรงข้ามไม่รักษา สัญญาขึ้นมา

3. ตรวจสอบการยืนยันข้อตกลงกับบันทึก

บ่อยครั้งที่มีการเข้าประชุมโดยจำบันทึกการประชุมไม่ได้ เมื่อประชุมเสร็จแล้วมีการเผยแพร่บันทึกการประชุมนั้นออกมาภายหลัง โดยที่บางครั้งผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียมบันทึกใช้อำนาจของตนในทางที่ผิด โดยเขียนบันทึกการประชุมเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับผลการประชุมที่ต้องการ ถึงแม้การกระทำเช่นนี้จะเป็นไปได้โดยไม่ได้ตั้งใจก็ตาม แต่การเปลี่ยนแปลงผลการประชุมอย่างแฝงเร้นก็อาจเกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เจ้านาย องค์กร ต้องการ คนบางคนยอมไม่ได้เมื่อจับการแก้ไขเช่นนี้ได้ และมันย่อมส่งผลกระทบต่อสาระของข้อตกลง หากฝ่ายเราพบเหตุการณ์เช่นนี้ควรร้องเรียนอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 9. การประเมินผลการเจรจาต่อรอง

นักเจรจาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากความผิดพลาดในอดีตได้ เป็นไปได้ว่านักเจรจาต่อรองผู้มีทักษะต่างก็เคยทำความผิดพลาดมาแล้วในอดีต แต่ไม่ควรทำผิดพลาดเรื่องเดิมซ้ำอีก นักเจรจาควรตอบคำถามต่อไปนี้เพื่อช่วยค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของตน

1. การเตรียมการเจรจาต่อรอง

1. เราใช้เวลาในการเตรียมการเจรจาต่อรองมากพอหรือเปล่า
2. เราได้อภิปรายถกเถียงประเด็นที่จะเจรจากันกับคนอื่นภายในองค์กรของเราหรือเปล่า
3. เราได้วิจัยประเด็นเรื่องของฝ่ายตรงข้ามหรือเปล่า
4. มีข่าวสารเพิ่มเติมใดๆที่สามารถรวบรวมได้จากองค์กรของฝ่ายตรงข้ามหรือเปล่า
5. ผลการเจรจาอย่างไรบ้างที่เราต้องการอย่างแท้จริง เช่น ชนะด้วยกันทั้งคู่ เราชนะแต่ฝ่ายตรงข้ามแพ้ หรือ แพ้ทั้งคู่
6. เราได้เตรียมแผนเจรจาต่อรองหรือจัดเตรียมสรุปย่อสำหรับการเจรจาต่อรองหรือเปล่า
7. สิ่งที่อยู่ในรายการวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองของเราคืออะไร
8. เราได้จัดอันดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ของเราหรือเปล่า
9. เราสามารถยินยอมอะไรได้บ้าง

10. เราจะพบปะพูดคุยกันที่ไหน
11. เราได้วิเคราะห์อำนาจของตำแหน่งหน้าที่ระหว่างองค์การของเราหรือเปล่า
12. เวลาที่เหมาะสมสำหรับการพบปะมากที่สุดคือเมื่อใด

2. การวิเคราะห์ตนเอง

13. ในสภาวะการณ์ใดที่เรารู้สึกสบายใจมากที่สุด และ สบายใจน้อยที่สุด
14. เราทำสิ่งต่อไปนี้ได้ง่ายเพียงใด
 - ตัดสินใจ
 - โน้มน้าวใจ
 - คิดในแง่บวกและไม่ย่อท้อ
 - เลือกใช้ถ้อยคำที่โน้มน้าวใจอย่างที่สุด
 - คิดได้ชัดเจนภายใต้ความเครียด
 - ควบคุมตนเอง
15. สิ่งทีกระตุ้นเราคืออะไร หรือ จุดอ่อนที่มีอยู่ในตัวเราคืออะไร
16. เราเป็นนักฟังที่ดีหรือเปล่า
17. เราคิดไม่ได้ที่จะหาโอกาสที่เป็นฝ่ายชนะในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามแพ้หรือเปล่า

3. การเปิดการเจรจาต่อรอง

18. เราทำให้คนอื่น ๆ เกิดความรู้สึกสบายใจได้ดีมากน้อยแค่ไหน
19. ทักษะในการนำเสนอของเราดีมากน้อยแค่ไหน
20. เราสามารถควบคุมร่างกายและอ่านภาษากายได้หรือเปล่า
21. เราหยังแข็งเพื่อจะได้ข่าวสารจากคนอื่นได้ดีมากน้อยแค่ไหน
22. เราสามารถตอบโต้การหยังแข็งของคนอื่นโดยไม่ให้สิ่งใดก็ตามที่มีคุณค่าหรือเปล่า
23. เราสามารถพัฒนาบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันในระหว่างการพบปะพูดคุยได้ดีมากน้อยแค่ไหน
24. เราได้กำหนด ระเบียบวาระร่วมกันหรือเปล่า

4. การเจรจาต่อรอง

25. เราถ่วงดุลระหว่างการพูดกับการฟังได้ดีมากน้อยแค่ไหน
26. เราสามารถใช้ประโยชน์จากสถานที่หรือเปล่า

27. สมมติและทักษะในการฟังของเราดีมาน้อยแค่ไหน
28. เมื่อใดที่การหยุดพักชั่วคราวอาจมีประโยชน์ต่อเรา
29. เราใช้การจัดจังหวะการสนทนาให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร
30. ใครเป็นผู้ควบคุมการประชุม
31. เราได้กำหนดช่วงเวลาที่ดีที่สุดสำหรับการยื่นข้อเสนอหรือเปล่า
32. เรายื่นข้อทกลงเสนอได้ดีมาน้อยแค่ไหน
33. เราจะประมวลข้อเสนอดตอบโต้ เพื่อเอาชนะข้อเสนองของฝ่ายตรงข้ามได้อย่างไร
34. เราใช้การยื่นเงื่อนไขได้อย่างประสบความสำเร็จหรือเปล่า
35. เมื่อฝ่ายตรงข้ามขวางข้อเสนองของเรา เราสามารถแก้ไขให้หลุดได้หรือไม่
36. ทักษะในการปิดของเราดีมาน้อยแค่ไหน

ขั้นตอนที่ 10. การพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป

การเจรจาต่อรองเป็นทักษะในเชิงปฏิบัติ มีลักษณะเดียวกับทักษะอื่นๆ นั่นคือ ถ้าไม่ใช้ก็จะขาดความชำนาญ และเมื่อใช้บ่อยๆ ก็จะเกิดความชำนาญขึ้น ดังนั้นจึงมีขั้นตอนจำนวนหนึ่งที่นักเจรจาต่อรองสามารถใช้เพื่อเพิ่มพูนทักษะดังนี้

- เจรจาต่อรองบ่อยๆ ให้เกิดความชำนาญ
- พุดคุยเรื่องการเจรจาต่อรองกับคนที่มีความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- อ่านเรื่องราวเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองจากบทความในหนังสือพิมพ์ นิตยสารด้านการค้า หนังสือและบทความต่างๆ
- ทบทวนข้อตกลงต่างๆ อย่างระมัดระวังและถี่ถ้วน
- ไปเข้าชั้นฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับรูปแบบและทักษะของเรา

สรุปกระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming เป็นกระบวนการที่แบ่งเป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง การประเมินฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้าม การเริ่มต้นการพบปะเพื่อเจรจา

ต่อรอง การพูดและการฟัง การยื่นข้อเสนอ การสรุป การปิดการเจรจาต่อรอง และการยืนยัน ข้อตกลง การประเมินผลการเจรจาต่อรอง และการพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป

แนวทางที่ 3. กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills¹⁹

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills เป็นกระบวนการที่เน้นรูปแบบขั้นตอนเป็นหลัก สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1. การเตรียมตัวให้พร้อม (Ready)
- ขั้นตอนที่ 2. หาความต้องการของทั้งสองฝ่าย (Explore)
- ขั้นตอนที่ 3. ให้สัญญาณแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง (Signal)
- ขั้นตอนที่ 4. พิจารณาข้อเสนอ (Probe)
- ขั้นตอนที่ 5. แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน (Exchange)
- ขั้นตอนที่ 6. ปิดการเจรจาต่อรอง (Close)
- ขั้นตอนที่ 7. สรุปเพื่อกระชับประเด็นที่ได้ตกลงกัน (Tie-up)

ขั้นตอนที่ 1. การเตรียมตัวให้พร้อม (Ready)

การเจรจาต่อรองที่ล้มเหลวนั้นมีสาเหตุเพราะขาดการเตรียมตัวมากกว่าสาเหตุอื่นๆ ดังนั้น นักการเจรจาต่อรองที่ดีจะเตรียมตัวอย่างดี โดยต้องรู้ธุรกิจของตนเอง และของกลุ่มคู่แข่ง อีกทั้งยังรู้ว่าตนเองต้องการอะไร และทำอย่างไรถึงจะได้สิ่งนั้นมา ในขั้นของการเตรียมตัวนั้นจะต้องทำ ดังนี้

1. กำหนดช่วงระยะตกลง

ช่วงระยะตกลง คือ ช่วงระยะของผลประโยชน์ที่อยากได้มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดที่เป็นไปได้ หรือ จากสิ่งที่คาดหวังจะได้สูงสุดจนถึงต่ำสุด

¹⁹ กฤตธี กิจปฏิพัทธ์, เจรจาต่อรอง ศาสตร์และศิลป์แห่งชัยชนะ, หน้า 24

ปลายล่างสุดของช่วงระยะตกลง หรือ ช่วงปลาย เรียกว่า **ผลลัพธ์น้อยที่สุดที่ยอมรับได้** คือ จุดต่ำสุดที่จะยอมตกลงด้วย และยังคงรู้สึกว่าได้เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองอยู่ และเป็นจุดที่ซึ่งถ้าได้รับผลประโยชน์น้อยกว่านี้แล้วจะไม่มี การเจรจาต่อรองกันเกิดขึ้น

ปลายอีกด้านหนึ่งของช่วงระยะตกลง เรียกว่า **ผลลัพธ์สูงสุดที่ต้องการ** คือ สิ่ง que ผู้เจรจาต้องการอยากได้จากการเจรจาต่อรองจริงๆ คือสิ่งที่อยากได้ร้อยเปอร์เซ็นต์เต็ม เป็นจุดเริ่มต้นของการเปิดการเจรจาต่อรอง เป็นจุดสูงสุดที่จะเรียกร้องเอาได้จากการเริ่มเปิดการเจรจาต่อรองโดยไม่เกินเลยไปกว่าขอบเขตของเหตุผล เพราะถ้าข้อเรียกร้องแต่แรกผิดธรรมชาติอย่างมากเสียจนไร้เหตุผลใดๆทั้งสิ้น ก็ย่อมเท่ากับเป็นการทำลายค่าความน่าเชื่อถือของตัวเองอย่างสิ้นเชิง และทำให้โอกาสที่จะบรรลุข้อตกลงเป็นไปได้เลย²⁰

2. ทำบัญชีรายการผลประโยชน์ของตน ประเด็นการเจรจา จัดอันดับ และประเมินค่า

ให้เขียนรายการประเด็นต่างๆ ที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด ยังมีจำนวนประเด็นมากเท่าไร ยิ่งเห็นข้อตกลงเป็นไปได้มากเท่านั้น และตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย การจัดอันดับประเด็นที่นำเสนอสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.2.1 ประเด็นที่ต้องการมากที่สุด คือ เป้าหมายที่ต้องได้ ถ้าเจรจาประเด็นนี้ไม่สำเร็จก็จะไม่มี การเจรจาใดๆอีกต่อไป

1.2.2 ประเด็นที่สำคัญปานกลาง เป็นประเด็นที่ควรจะได้ โดยคาดว่าจะได้สิ่งเหล่านี้ ซึ่งหากความเป็นจริงแล้วถ้าหากไม่ได้ประเด็นเหล่านี้เป็นส่วนใหญ่ จะผิดหวังมาก

1.2.3 ประเด็นที่สำคัญน้อย ซึ่งก็อยากได้ในการเจรจา แต่ก็เตรียมยินยอมในประเด็นเหล่านี้ให้อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ

ประเมินค่าทุกประเด็น ว่ามีต้นทุนทุกรายการอยู่เท่าใด และแต่ละประเด็นนั้นมีค่าต่ออีกฝ่ายหนึ่งเท่าใด จุดสำคัญของการต่อรองอยู่ที่การยอมให้สิ่งที่มีค่าน้อยสำหรับฝ่ายเรา แต่มีค่ามากสำหรับอีกฝ่ายหนึ่ง

3. รู้ผลประโยชน์ของคู่เจรจา

การทำรายการประเด็นวัตถุประสงค์ในการเจรจาของอีกฝ่ายหนึ่งจะทำให้รู้ว่า

1.3.1 สิ่ง que ฝ่ายตรงข้ามต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร

²⁰อำนาจชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เจรจาย่างมีชั้น ต่ อรองอย่างมีเชิง , หน้า 62

1.3.2 ฝ่ายตรงข้ามจะเจรจาต่อรองในแต่ละประเด็นไปไกลได้แค่ไหน (หมายถึง ฝ่ายตรงข้ามมีขีดจำกัดในการเจรจาต่อรองมากน้อยแค่ไหน)

1.3.3 สิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคืออะไร

ในการรู้ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งนั้นต้องใช้วิธี เอาใจเขามาใส่ใจเรา การที่จะรู้ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งนั้น ให้ตรวจสอบจุดยืนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วถามตัวเองว่า ทำไม เขาจึงมีจุดยืนอย่างนั้น เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนนั้นคืออะไร อีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง คือ เขียนรายการแต่ละประเด็นที่ต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งตอบตกลง แล้วถามตนเองว่า มีสิ่งใดที่อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่อาจตกลงตามความต้องการของฝ่ายเราได้ คำตอบที่ได้รับมักจะแผ่รวมถึงผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการอยู่แล้ว

4. รวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า

ต้องตรวจสอบดูว่ามีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ซึ่งวิธีรวบรวมข้อมูลทางธุรกิจมีหลายแหล่ง เช่น จากบทความในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ข้อมูลทางการค้า รายงานของนักวิเคราะห์หุ้น นิตยสารข่าวการค้าเฉพาะด้าน การวิจัยตลาด การประชุมทางการค้า การแสดงสินค้า เอกสารข้อมูลทางการค้าของแต่ละบริษัทที่ตีพิมพ์เปิดเผยตามกฎหมาย ข้อมูลจากบุคคลที่สามซึ่งได้จากการติดต่อส่วนตัว แต่ถ้ายังมีข้อมูลไม่เพียงพอ ต้องตั้งสมมติฐาน และจำเป็นต้องตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบสมมติฐานในตอนเริ่มการเจรจาต่อรอง โดยข้อมูลที่ควรรวบรวมก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่

- ข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรองกัน
- ประวัติส่วนตัวของฝ่ายตรงข้าม
- ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้าม
- จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองของฝ่ายตรงข้าม
- ความเห็นของผู้ที่เคยติดต่อเจรจากับฝ่ายตรงข้าม

5. ปรึกษาคณะอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเราเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร ต้องปรึกษากับกลุ่ม หรือ องค์กรที่เป็นตัวแทน อีกทั้งยังเป็นการพิจารณาเงื่อนไข กำหนดข้อจำกัดของอำนาจหน้าที่ในการเจรจาแต่ละประเด็น

6. วางแผนการเจรจาต่อรอง โดยการเขียนประเด็นที่ต้องการยกขึ้นสนทนาในการเจรจาต่อรองเรียงตามลำดับ การวางแผนสามารถช่วยได้สองทางด้วยกัน คือ ช่วยให้สามารถเอาอย่างมี

พื้นฐานในสิ่งที่รู้ไม่ได้ เช่น ความต้องการ ความกลัว หรือปฏิกิริยาของฝ่ายตรงข้าม ฯลฯ และช่วยรวบรวมข่าวสารให้ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ในสิ่งที่รู้ได้ เช่น ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการเจรจาต่อรอง และความต้องการของฝ่ายเราเอง²¹

7. เลือกสมาชิกในทีม เมื่อการเจรจาจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และข้อมูลทางเทคนิคจำนวนมากบนโต๊ะเจรจา หากใช้คนมากกว่า 2 คนขึ้นไปย่อมดีกว่าการทำงานคนเดียวจึงต้องมีการเลือกสมาชิกร่วมทีมเจรจา โดยอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องเจรจา เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักกฎหมาย นายแพทย์ เป็นต้น โดยคัดผู้ที่มีความเห็นไปในทางเดียวกันจะทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การวางแผนเรื่องระยะเวลา ต้องรู้กำหนดระยะเวลาเนื่องจากการบรรลุข้อตกลง หรือ การยินยอมเงื่อนไขที่สำคัญบางประการมักเกิดขึ้นใกล้เวลาเส้นตาย นักเจรจาต่อรองจะต้องคาดเดาล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไรถ้าการเจรจายืดเวลาออกไป และเตรียมพร้อมที่จะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ดังกล่าว เมื่อต้องเสียหายจากการเสียเปรียบเรื่องเส้นตาย ควรสร้างแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดการตกลงอย่างรวดเร็ว สำหรับในเรื่องของการเจรจาเพื่อซื้อสินค้าควรพยายามเลือกเวลาเจรจาต่อรองให้สอดคล้องกับช่วงที่มีความต้องการสินค้า หรือบริการนั้นๆ ไม่มากนัก เพราะถ้ารีบร้อนต้องการอะไรบางอย่าง ย่อมสูญเสียอำนาจแห่งการเจรจาต่อรอง และอาจทำให้ต้องยอมรับเงื่อนไขที่ไม่เป็นผลดีต่อฝ่ายเราเอง²²

9. การเลือกสถานที่

การเจรจาต่อรองในที่ของตัวเองจะทำให้สบายใจกว่า อีกทั้งยังสามารถกำหนดเวลาพักและควบคุมสภาพแวดล้อมได้ ประโยชน์ของการเจรจาในสถานที่ของตนเองนั้นเห็นได้ชัดจากการเจรจาระดับชาติ เพราะผู้อื่นที่เดินทางมาต้องปฏิบัติตามธรรมเนียมประเพณีอยู่แล้ว เมื่อต้องออกไปเจรจานอกพื้นที่จะรู้สึกไม่คุ้นเคยกับบรรยากาศ ย่อมเกิดความกดดันมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาในที่ของฝ่ายตรงข้ามก็สามารถนำมาเป็นข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจได้ เช่น การอ้างอำนาจการตัดสินใจที่มีจำกัด และต้องตรวจสอบกลับไปที่สำนักงานใหญ่ก่อน

²¹ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เรื่องเดิม, หน้า 186

²² อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เรื่องเดิม, หน้า 134

เพื่อหลีกเลี่ยงการตกลงในประเด็นที่เป็นผลเสียต่อฝ่ายตนเอง ซึ่งฝ่ายที่เป็นเจ้าบ้านจะใช้ข้ออ้างนี้ไม่ได้ อีกทั้งยังสามารถเดินดูบริษัทเขาได้อีกด้วย

ส่วนสถานที่ที่เป็นกลางนั้นย่อมเป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งอย่างน้อยก็ห่างไกลจากการรบกวน การขัดจังหวะที่มีอยู่เสมอถ้าอยู่ในที่ของตนเอง สภาพแวดล้อมใหม่จะช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ด้วย

ขั้นตอนที่ 2. หาความต้องการของทั้งสองฝ่าย (Explore)

หมายถึง การหาความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ในขั้นตอนนี้ต้องเผชิญหน้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อทำให้ความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายชัดเจน ทดสอบสมมติฐาน สร้างบรรยากาศที่ทั้งคู่รู้สึกเป็นกันเอง สื่อสารในจุดเปิดการเจรจาต่อรองของฝ่ายเรา และศึกษาจุดเปิดการเจรจาต่อรองของอีกฝ่ายนักเจรจาที่สร้างสรรค์จะดำเนินการด้วยความใจเย็น สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์อันดีกับอีกฝ่ายหนึ่ง สอบถาม และรับฟังด้วยความสนใจ เพื่อหาความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง

การเปิดการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นควรใช้คำพูดสั้นๆ ถึงสถานะของตนเองในครั้งแรก และให้ตรงจุดที่สุด โดยอย่าให้ข้อมูลในรายละเอียดเกินไป มิฉะนั้นจะพบว่าอีกฝ่ายหนึ่งอาจนำข้อมูลนั้นมาใช้ในทางที่ไม่เป็นผลดีกับฝ่ายเราเอง หลังจากแสดงจุดยืนแล้วให้เงียบ และ รอดูปฏิบัติการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ถ้าเป็นไปได้ควรให้อีกฝ่ายหนึ่งยื่นข้อเสนอก่อน เพราะคนส่วนมากเมื่อเริ่มต้นพูดครั้งแรกมักให้ข้อมูลที่เกินความจำเป็นเสมอ บางครั้งอาจบอกถึงความต้องการอันดับแรกของเขาด้วย

หลังจากที่ฝ่ายแรกยื่นข้อเสนอแล้วให้หยุด และรอฟังก่อน จะทำให้ได้รับฟังข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น จากนั้นจึงถามเพื่อให้รู้จุดอ่อนของเขา ประโยชน์ของการใช้คำถามคือเพื่อรวบรวมข้อมูลฝ่ายที่ได้รับข้อมูลที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองมักเป็นฝ่ายได้เปรียบ อีกทั้งการตั้งคำถามยังทำให้ฝ่ายเรามีอำนาจในการควบคุมหัวข้อ นำเสียง วิธีการ และทิศทางการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่ดีควรเริ่มต้นด้วยวิธีตั้งคำถามแบบเปิดก่อน เพราะคำถามแบบนี้ทำให้ได้รับคำตอบที่มีข้อมูลมากขึ้นกว่าจะตอบเพียงแครับหรือปฏิเสธ

ขั้นตอนที่ 3. ให้สัญญาณแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง (Signal)

เนื่องจากการเจรจาต่อรองนั้นมักเริ่มต้นที่ทั้งสองฝ่าย เพื่อเป็นการสร้างแรงหนุนต้องสามารถที่จะให้สัญญาณว่าพร้อมที่จะคืบหน้าต่อไป ตอบสนองสัญญาณจากอีกฝ่าย และสร้างจุดสมดุล คนส่วนมากไม่สังเกตสัญญาณ เพราะว่าเขาไม่ได้ตั้งใจฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูด และผลตามมาก็ทำให้เกิดการโต้แย้งอย่างไม่จำเป็น เพราะว่าสัญญาณดังกล่าวแฝงอยู่ในวิธีการใช้คำพูด ดังนั้น จึงพลาดได้ง่าย

ในการส่งสัญญาณว่าพร้อมที่จะทำให้การเจรจาคืบหน้าต่อไป เพียงแค่พูดคำพูดต่างๆ ในขณะที่เจรจาก็พอ เช่น การขอให้คุยในประเด็นต่อไป หรือ การถามถึงรายละเอียดของเรื่องที่กำลังเจรจากันอยู่ เป็นต้น วิธีที่ดีที่จะสนับสนุนการส่งสัญญาณดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพคือ การสนองตอบสัญญาณดังกล่าว เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่า ฝ่ายเราเองก็พร้อมสร้างความคืบหน้าเช่นเดียวกัน ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งจับสังเกตสัญญาณที่ฝ่ายเราส่งไปไม่ทัน ควรทบทวนคำพูดเดิมก่อนจะเข้าใจผิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4. พิจารณาข้อเสนอ (Probe)

ข้อเสนอ คือ สิ่งที่ยิบยกขึ้นมาแนะนำ หรือนำเสนอ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเจรจามีความก้าวหน้าต่อไป จะต้องยื่นข้อเสนอเพื่อที่จะพิจารณาจุดที่อีกฝ่ายหนึ่งจะยอมรับได้ หรือเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ถูกปฏิเสธเสียใหม่ให้อยู่ในรูปแบบที่ยอมรับได้

1. การยื่นข้อเสนอ

การยื่นข้อเสนอควรมีเงื่อนไขรวมอยู่ด้วย เช่น ถ้าคุณลดราคาลง 20% แล้ว เราจะพิจารณาสิ่งสินค้าเพิ่มขึ้น คือให้ยื่นเงื่อนไขในลักษณะของ ถ้าคุณ ... (ทำอะไรบางอย่างที่กำหนดตายตัว) แล้ว เราจะพิจารณาทำ ... (อะไรบางอย่างที่คลุมเคลือ)

ภายหลังที่ยื่นข้อเสนอแล้วต้องเฝ้าจับกว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะตอบกลับมาก่อน ถ้าใช้คำอธิบายที่มากเกินไปจนจำเป็นจะทำให้เป็นการเปิดเผยความต้องการอันดับแรกของฝ่ายเราให้อีกฝ่ายเห็นชัดเจนเกินไป

2. การรับข้อเสนอ

อย่าขัดจังหวะการยื่นข้อเสนอ เพราะการขัดจังหวะจะสร้างศัตรูให้เกิดขึ้น อาจทำให้การยอมตามเงื่อนไขต้องพบกับอุปสรรค ควรตั้งในฟังข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามให้จบก่อน อย่าปฏิเสธข้อเสนอในทันทีโดยต้องหลีกเลี่ยงการใช้ประโยค “ผมไม่เห็นด้วย” สิ่งที่เราควรทำก็คือ รับฟังด้วยความตั้งใจอย่างระมัดระวัง ปฏิบัติต่อข้อเสนอด้วยความเคารพ อย่าใช้คำว่า “ไม่ได้” หรือ “ไม่” ทั้งนี้เพราะคำว่า “ไม่” ทำให้การเจรจาแยกออกไป และยังทำให้ความเคลื่อนไหวที่จะเข้าสู่ข้อตกลงต้องชะงักไปด้วย

ขั้นตอนที่ 5. แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน (Exchange)

ยอมลดหย่อนโดยให้สิ่งที่มีค่าน้อยสำหรับฝ่ายเรา แต่มีค่ามากหรือมีความสำคัญมากสำหรับอีกฝ่าย เพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการ การสร้างข้อลดหย่อนจะเริ่มด้วยการโยงประเด็น โดยให้พิจารณาสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการทั้งหมด และพิจารณาเงื่อนไขที่อีกฝ่ายหนึ่งยกขึ้นมาเจรจาด้วย อย่าให้ตนเองหลงกลเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเสนอสิ่งเล็กน้อยมาให้ นั่นคือ อย่าเจรจาที่ละเรื่องควรรวบรวมประเด็นเข้าด้วยกัน แต่ในบางกรณีอาจแบ่งออกเป็นประเด็นเล็กๆ และหยิบแต่ละประเด็นขึ้นมาเจรจา อย่างไรก็ตาม ทางที่ดีควรยื่นข้อเสนอที่รวมประเด็นต่างๆ เป็นเรื่องเดียวกันแล้วเชื่อมต่อประเด็นหลักเข้ากับประเด็นย่อยต่างๆ ก่อน

เมื่อฝ่ายเราเริ่มเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอ ให้เปิดเจรจาโดยยื่นข้อเสนอให้กว้างที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล แต่อย่าให้เสียบรรยากาศ คือ ถ้าเป็นฝ่ายขายควรเริ่มต้นด้วยราคาสูง ถ้าเป็นฝ่ายซื้อควรเริ่มด้วยราคาต่ำ แล้วทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องต่อรองอย่างมากเพื่อให้ได้ข้อลดหย่อน อย่ายอมให้ข้อลดหย่อนแก่ใครเร็วเกินไป ต้องเตรียมที่จะทำให้อีกฝ่ายต้องต่อรองบ้าง เพราะคนเราจะชื่นชมกับข้อลดหย่อนที่ได้มาด้วยความยากลำบากมากกว่าข้อลดหย่อนที่ได้มาโดยง่าย อีกทั้งยังเป็น การป้องกันไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องเพิ่มขึ้นอีกด้วย

เพื่อปกป้องตัวเองที่จะให้ข้อลดหย่อนฟรีๆ ให้เพิ่มเงื่อนไขลงในข้อลดหย่อน โดยใช้คำพูดในลักษณะ “ถ้า... แล้ว...” เช่น

“ถ้าผมยอมคุณในประเด็นแรก คุณต้องยอมผมในประเด็นที่สอง”

“ถ้าคุณเพิ่มส่วนลดให้ผมถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ผมจะจ่ายเงินคุณภายใน 1 วัน”

ถ้าการเจรจามาถึงทางตัน ควรเพิ่มประเด็นการเจรจาใหม่ๆ อย่ายืนยันจุดเรื่องเดิมต่อไป และอย่าเลิกการเจรจา เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยื่นข้อเสนอที่เป็นไปไม่ได้แทนที่จะเดินออกจากการเจรจาควรควบคุมสติอารมณ์ และขอให้มีการกลับทบทวนข้อเสนอลើวนัดหมายเพื่อเจรจากันใหม่ในภายหน้า

ขั้นตอนที่ 6. ปิดการเจรจาต่อรอง (Close)

เพื่อมิให้ต้องยอมลดหย่อนแก่อีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป สามารถหยุดการเจรจาโดยปิดเจรจา ด้วยการทำข้อตกลงที่มีความน่าเชื่อถือ และน่ายอมรับ การพิจารณาว่าเมื่อไรจะปิดการเจรจานั้นต้องหาสัญญาณซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งแสดงออกมาทางภาษากาย ควรฟังอย่างตั้งใจในคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่งว่า เขาพร้อมที่จะตกลงและปิดการเจรจาต่อรอง

สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขาย สิ่งที่ดีที่สุดที่ควรพูดในการใช้เทคนิคการปิดการขาย คือ ผู้ขายต้องตอบสนองความต้องการทั้งหมดของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก่อนที่จะปิดการขาย

เทคนิคการปิดการเจรจาต่อรอง มี 4 แบบ ดังนี้

1. ปิดแบบสรุป ในการปิดการเจรจาแบบนี้ ทำดังนี้

- สรุปทุกสิ่งที่ได้ตกลงกันแล้วจนถึงตอนนี้
- เน้นข้อลดหย่อนที่ให้ไป
- เน้นผลประโยชน์ของการตกลงตามข้อเสนอของฝ่ายเรา

2. ปิดแบบลดหย่อนให้

ถ้าไม่สามารถปิดการเจรจาแบบสรุปได้ ท่านก็ควรใช้การปิดการเจรจาแบบลดหย่อนให้ ดังนั้น ท่านควรเก็บบางสิ่งบางอย่างที่มีค่าเอาไว้ในการแลกเปลี่ยนครั้งสุดท้ายโดยข้อลดหย่อนสุดท้ายของท่านไม่จำเป็นต้องใหญ่เกินไป

3. ปิดแบบเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย

ในสถานการณ์ที่อีกฝ่ายหนึ่งดูเหมือนจะตกลงกันได้แล้วแต่ยังคงดูเหมือนไม่เต็มใจเพื่อที่จะปิดการเจรจา นักเจรจาอาจปิดการเจรจาโดยการหยิบกระดาษแล้วขีดเส้นแบ่งครึ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งเขียนว่าทำไมเขาไม่พอใจ แล้วอีกด้านหนึ่งเขียนว่าทำไมต้องตัดสินใจตกลงตอนนี้ แล้วถามคู่ต่อรองว่าเมื่อคุณชั่งน้ำหนักดูแล้ว ข้างไหนที่คิดว่าสมเหตุสมผลและมีน้ำหนักมากกว่ากัน ถ้าฝ่ายเราทำให้เห็นว่าเรามีคุณค่าที่จะตอบตกลงในเจรจาแล้วก็ยอมปิดการเจรจาต่อรองได้

4. ปิดแบบใช้สมมติฐานว่าฝ่ายตรงข้ามตกลงยอมรับตามที่เสนอ

พนักงานขายส่วนใหญ่มักจะใช้การปิดการเจรจาแบบที่ใช้สมมติฐาน ผู้ขายมักจะถามคำถามที่คาดว่าผู้คาดหวังจะซื้อ ซึ่งถ้าผู้ซื้อตอบคำถามก็แสดงว่าเขาเห็นด้วยที่จะซื้อ คำถาม 3 ลักษณะนี้ใช้กันอยู่ทั่วไป เช่น

- คุณต้องการให้เราส่งสินค้าให้เมื่อไหร่ครับ
- คุณต้องการของในขนาดบรรจุกล่อง 10 ชิ้น หรือ 30 ชิ้น ครับ
- คุณต้องการให้เราติดตั้งแบบสมบูรณ์เมื่อไหร่ครับ

ในทางตรงกันข้าม การใช้การปิดแบบสมมติฐานเร็วเกินไปอาจจะทำให้ได้ผลตรงกันข้าม และทำให้ได้รับคำตอบปฏิเสธว่าเขายังไม่ได้บอกว่าจะซื้อเลย ดังนั้นถ้าจะปิดการเจรจาต่อรองด้วยวิธีนี้จึงแน่ใจว่าได้เรียงลำดับความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง และเขายอมรับที่จะตกลงกับฝ่ายเราจริง

ขั้นตอนที่ 7. สรุปเพื่อกระชับประเด็นที่ได้ตกลงกัน (Tie-up)

เพื่อให้แน่ใจว่าการเจรจาต่อรองที่ผ่านมานั้นครบถ้วนตามข้อตกลงทุกประการควรที่จะทำดังนี้

- ยืนยันในสิ่งที่ตกลงกันอีกครั้ง โดยการสรุปประเด็นที่ตกลงกันในทุกข้อ
- สรุปรายละเอียดข้อตกลงเป็นรายลักษณะอักษรเพื่อป้องกันการลืมในรายละเอียด และเป็นหลักฐานการตกลงกัน ถ้าจะให้ส่งผลดีฝ่ายท่านควรรับหน้าที่เป็นผู้บันทึกข้อตกลงต่างๆ โดยเขียนเป็นภาษาที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ถ้ามีคำใดที่กำกวมให้ถามให้รู้เรื่องทันที
- เห็นพ้องกับแผนการที่จะตกลงข้อแตกต่างในอนาคต เนื่องจากไม่มีข้อตกลงใดที่ร่างไว้สมบูรณ์แบบ หรือสามารถเขียนได้ครอบคลุมปัญหาทุกประเด็นที่จะตามมาในอนาคตได้ เพื่อหลีกเลี่ยง

เสียงการใช้กฎหมายในการแก้ปัญหาในอนาคต จึงควรที่จะทำความเข้าใจทั้งสองฝ่ายว่าอาจมีประเด็นใดที่ยังไม่ได้นึกถึงในขณะที่เจรจาต่อรองกันหรือขณะร่างสัญญา ซึ่งอาจต้องมีการเจรจาตกลงกันเพิ่มเติมในอนาคต

- ทบทวนผลการเจรจา โดยบันทึกว่าระหว่างการเจรจาเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีการประเมินผลการเจรจาว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด และตรวจสอบขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั้งหมดทุกขั้นตอนเพื่อการปรับปรุงการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในอนาคต

สรุป กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills

กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills เป็นกระบวนการที่เน้นรูปแบบขั้นตอนเป็นหลัก โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมตัวให้พร้อม การหาความต้องการของทั้งสองฝ่าย การให้สัญญาแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง การพิจารณาข้อเสนอ การแลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน การปิดการเจรจาต่อรอง และการสรุปเพื่อประคับประคองที่ได้ตกลงกัน

สรุปกระบวนการ และ หลักการ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

จากขั้นตอนและหลักการของการเจรจาต่อรองของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 แนวทาง มีรายละเอียดแตกต่างกันไปแล้วแต่ประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนดังคำอธิบายข้างต้น แต่จะเห็นได้ว่ามีขั้นตอนหลักๆที่คล้ายกันดังนี้

1. ขั้นเตรียมตัว

- 1.1 สำรองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองของตัวเอง
- 1.2 คาดเดาเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม
- 1.3 กำหนดจุดต่ำสุดที่ยอมรับได้ และจุดสูงสุดที่ต้องการของเรา
- 1.4 หาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง
- 1.5 หาข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้าม
- 1.6 สร้างความรู้จึกคุ้นเคยกับฝ่ายตรงข้ามก่อนการเจรจา
- 1.7 กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้
- 1.8 เตรียมการเรื่องจำนวนคน เวลา สถานที่

2. ขั้นเจรจาต่อรอง

- 2.1 เปิดการเจรจาต่อรอง สร้างความเป็นกันเอง สอบถามเรื่องทั่วไป
- 2.2 สอบถามเพื่อทดสอบสมมติฐานที่เราู้เกี่ยวกับฝ่ายตรงข้าม
- 2.3 ยื่นข้อเสนอ
- 2.4 เกรงใจข้อเสนอ ข้อแลกเปลี่ยน และ ข้อลดหย่อน
- 2.5 ใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองต่างๆ

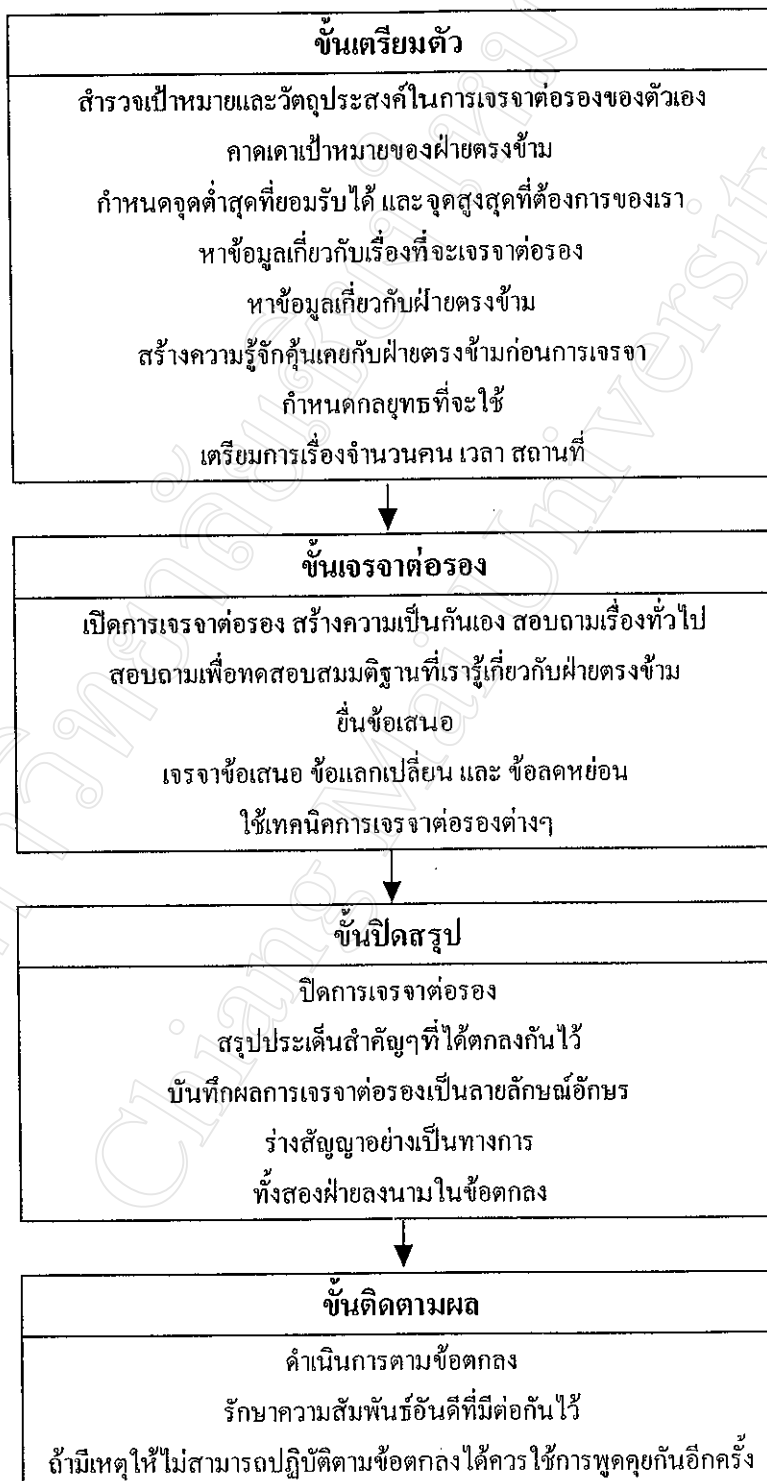
3. ขั้นปิดสรุป

- 3.1 ปิดการเจรจาต่อรอง
- 3.2 สรุปประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันได้
- 3.3 บันทึกผลการเจรจาต่อรองเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.4 ร่างสัญญาอย่างเป็นทางการ
- 3.5 ทั้งสองฝ่ายลงนามในข้อตกลง

4. ขั้นติดตามผล

- 4.1 ดำเนินการตามข้อตกลง
- 4.2 รักษาความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันไว้
- 4.3 ถ้ามีเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงได้ควรรู้แจ้งการพูดคุยกันอีกครั้ง

แผนผังสรุปกระบวนการ และหลักการ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล



3.2. เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั่วไป

เทคนิคที่นิยมใช้ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นมีหลายรูปแบบ เพื่อให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลดีต้องปรับใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์ ซึ่งเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจสามารถรวบรวมได้เป็นเรื่องหลักๆดังนี้²³

3.2.1. การชูเป้าหมายที่มีความสำคัญต่ำให้เด่นกว่า

วิธีนี้ได้แก่การชูเป้าหมายที่มีความสำคัญต่ำ หรือไม่มีความสำคัญอย่างใดเลยสำหรับฝ่ายเรา ในการเจรจาต่อรอง ให้เด่นกว่าเป้าหมายที่มีความสำคัญสูง เป็นข้อเสนอที่เสนอให้ฝ่ายตรงข้าม เชื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่นำมาเจรจาต่อรองด้วย และเมื่อฝ่ายเราทำที่ยอมอย่างไม่เต็มใจ ย่อมทำให้เกิดความประทับใจแก่ฝ่ายตรงข้ามว่า ฝ่ายเราได้ให้อะไรบางอย่างที่มีความสำคัญมากจริงๆ แก่เขาไป ทั้งนี้โดยหวังว่าฝ่ายตรงข้ามจะเป็นฝ่ายยอมบ้าง ซึ่งเป็นการยอมอย่างแท้จริงของเขา อันเป็นการแลกเปลี่ยนที่ทำให้ฝ่ายเราได้รับข้อตกลงที่ดีกว่า

3.2.2. การมีอยู่อย่างจำกัดของสิ่งที่จะนำมาต่อรองด้วย

เป็นเทคนิคในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามเชื่อว่าฝ่ายเราไม่มีอะไรจะให้ได้มากไปกว่านี้อีกต่อไปแล้ว ถ้าฝ่ายตรงข้ามไม่เอา ก็จะไม่ได้รับอะไรเลยจากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในครั้งนี้ หลังจากที่ฝ่ายตรงข้ามได้ใช้เวลา และความพยายามมานานมากแล้ว ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

3.2.3. การนำเสนอคุณค่าหรือคุณภาพของสิ่งที่เป็นข้อเสนอ

เป็นเทคนิคการนำเสนอสินค้า หรือบริการที่จะแลกเปลี่ยนกับฝ่ายตรงข้ามออกมาอวด ให้ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกประทับใจในคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่ฝ่ายเราเสนอให้ ทำให้เกิดความอยากได้ ก่อนที่จะพูดถึงเรื่องการเจรจาต่อรอง จะทำให้ฝ่ายเราได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง ถ้าเป็นการเสนอขายสินค้า ฝ่ายเราก็จะขายได้ในราคาที่ดี

²³ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เรื่องเดิม, หน้า 135-172

3.2.4. การเชื่อมโยงเรื่องที่เจรจา

การเจรจาดำเนินการทางธุรกิจนั้น ในหลายครั้งที่สามารถใช้ประโยชน์จากความปรารถนาของฝ่ายตรงข้ามที่มีต่อเรื่องใหญ่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยฝ่ายเราเชื่อมโยงเข้ากับเรื่องอื่นและเรียกร้องให้ตกลงสองเรื่องนี้พร้อมกันจะทำให้เป็นฝ่ายได้เปรียบและมีแนวโน้มที่ฝ่ายตรงข้ามจะยินยอมให้ในเรื่องอื่นๆ ที่ดูเล็กน้อยกว่าเรื่องใหญ่ที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ

3.2.5. การปล่อยข่าว

การปล่อยข่าวให้กระจายออกไปจนเข้าหูฝ่ายตรงข้ามในลักษณะที่ว่าเรากำลังได้รับการติดต่อมาจากผู้เจรจายาวใหม่ หรือ ฝ่ายตรงข้ามอาจต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่มีอยู่กับฝ่ายเรา เป็นต้น จะทำให้ฝ่ายเราได้เปรียบอย่างยิ่ง โดยเฉพาะถ้าฝ่ายเราเป็นผู้เปิดเผยข่าวนั้นๆ ด้วยตัวเอง โดยทำเสมือนว่าไม่ได้เจตนาให้ข่าวก็ยิ่งทำให้ความน่าเชื่อถือของข่าวนั้นๆ สูงขึ้น ฝ่ายตรงข้ามจะเกิดความกระวนกระวายและยอมอ่อนข้อให้ฝ่ายเรามากขึ้น

3.2.6. การอ้างข้อจำกัด หรือกฎระเบียบ

ถ้าฝ่ายเราเป็นฝ่ายที่ถูกกดดันด้วยเงื่อนไขหรือข้อเสนอดังกล่าวมาแล้ว การทำที่เสมือนว่าฝ่ายเรามีข้อจำกัดต่อสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ ด้วยการอ้างกำหนดเส้นตาย นโยบาย กฎ หรือระเบียบต่างๆ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ แต่ต้องระวังว่าการทำวิธีนี้ต้องอยู่ในขอบเขตที่ไม่เกินระยะตกลงของฝ่ายตรงข้าม ไมเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดความชะงักงันในการเจรจาดำเนินการได้ ในทางตรงกันข้าม การใช้วิธีการสร้างความเป็นจรรยาบรรณของฝ่ายตรงข้ามต่อข้อเสนอของฝ่ายเรา เช่น บอกว่าสิ่งที่ฝ่ายเราเสนอนั้นเขาให้ไม่ได้เนื่องจากเป็นนโยบาย หรือเนื่องจากเป็นกฎของบริษัท ฝ่ายเราต้องสืบสาวให้แน่ใจก่อนว่าเป็นจริงตามนั้นหรือเป็นการกล่าวอ้าง เพราะในหลายๆ กรณีแล้วนโยบายต่างๆ หรือกฎต่างๆ นั้นยืดหยุ่นได้เสมอ โดยเฉพาะถ้าทำให้ฝ่ายตรงข้ามเชื่อว่าจะเกิดความสูญเสียต่อฝ่ายเขาเองที่ไม่ยืดหยุ่นให้ ก็ยิ่งจะทำให้ฝ่ายตรงข้ามยอมตามได้ง่ายขึ้น

3.2.7. การอ้างถึงอำนาจของผู้เจรจาที่มีจำกัด

ในการเจรจาดำเนินการทางธุรกิจบางครั้ง การอ้างถึงอำนาจการตัดสินใจที่มีอยู่จำกัดของฝ่ายเรา อาจทำให้ความผิดหวังและความโกรธเคืองของฝ่ายตรงข้ามลดน้อยลงได้ถ้าเรารู้ว่าเราไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องนี้ การไล่เรียงความรับผิดชอบเป็นขั้นๆ ขึ้นไปย่อมทำให้ฝ่ายเราได้เปรียบในเรื่องที่เราไม่ต้องการทำการตกลงในทันทีทันใด อีกทั้งเป็นการปรามไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามมีลูกเล่น และต้องตกลงกับฝ่ายเราโดยตรงไปตรงมา เนื่องจากเราต้องนำเรื่องให้ผู้อื่นนอกกลุ่มเจรจามาเป็นผู้ร่วม

ตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามหากฝ่ายตรงข้ามอ้างว่าไม่มีอำนาจตัดสินใจ ต้องทำให้ได้ว่าความจริง แล้วฝ่ายตรงข้ามมีอำนาจตัดสินใจเพียงใด และใครคือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจที่แท้จริง แล้วขอเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจแทน

3.2.8. การแสดงบทบาทคนดี กับ คนร้าย

เป็นเทคนิคในการทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้พบกับผู้ที่ทำหน้าที่แข็งกร้าว หัวดี มีการข่มขู่ ไม่ยอมอ่อนข้อใดๆ ให้เลย จนฝ่ายตรงข้ามรู้สึกถึงเครียด ไม่อยากเกี่ยวข้องกับด้วย แล้ว ฝ่ายเราจึงนำเสนอการเจรจาอย่างละมุนละม่อม โดยบุคคลอีกคนหนึ่งที่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกสบายใจและรู้สึกผ่อนคลาย จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามยอมโอนอ่อนผ่อนตามข้อเสนอของฝ่ายเราได้ง่ายขึ้น เนื่องจากไม่ต้องการที่จะได้พบกับผู้ที่คือรันคนก่อน

3.2.9. การเอาชนะข้อโต้แย้งของฝ่ายตรงข้าม

เป็นเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ฝ่ายตรงข้ามมีข้ออ้างต่างๆกันที่จะไม่ยอมตามฝ่ายเรา โดยฝ่ายเราจะต้องตอบปัญหาข้อโต้แย้งของฝ่ายตรงข้ามจนฝ่ายตรงข้ามไม่รู้จะเอาอะไรมาอ้างได้อีกต่อไปและต้องยอมในที่สุด วิธีนี้จะทำให้ได้ทราบถึงเหตุผลที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลังคำกล่าวอ้างของฝ่ายตรงข้ามได้เป็นอย่างดี

3.2.10. การคล้อยตาม

เมื่อฝ่ายตรงข้ามวางเงื่อนไขบางอย่างที่ต้องการได้รับก่อนที่จะพิจารณาถึงการตกลงกัน อย่างจริงจัง อย่าได้ต่อว่าต่อขานเรื่องนี้เป็นอันขาด เว้นแต่ว่ามันเป็นเรื่องที่จะทำให้เกิดความเสียหายกับข้อตกลงของฝ่ายเรา ควรคล้อยตามฝ่ายตรงข้ามไปก่อนจะเป็นการสร้างความเชื่อถือที่ฝ่ายตรงข้ามมีต่อฝ่ายเราให้มีมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้มีหนทางทำความตกลงกันได้ง่ายขึ้น

3.2.11. การพลิกสถานการณ์

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจบางอย่าง ฝ่ายเราอาจจะรู้สึกว่าเป็นฝ่ายถูกกดดัน และเป็นรองอยู่ เช่นการยื่นเรื่องขอลิขสิทธิ์การค้าการดำเนินการค้า หรือ แฟรนไชส์ แทนที่ฝ่ายเราจะเป็นฝ่ายถูกคัดเลือกว่ามีคุณค่าพอที่จะดำเนินการกิจการแฟรนไชส์นั้นๆหรือไม่ ถ้าฝ่ายเรากลับเป็นฝ่ายที่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามต้องเชื่อว่าเราเป็นผู้ซื้อต่างหาก ฝ่ายตรงข้ามควรเป็นฝ่ายต้องทำให้เราเชื่อว่าเครื่องหมายการค้าของฝ่ายตรงข้ามมีค่าสมกับเงินที่เราจะต้องเสียไปหรือไม่ หรือ เรื่องการสมัครงาน แทนที่จะ

ต้องเป็นฝ่ายถูกคัดเลือกกว่าเราเหมาะกับบริษัทนั้นๆหรือไม่ กลับทำให้บริษัทเชื่อว่าบริษัทนั้นๆ มีอะไรน่าพอใจให้เราเข้ามาเข้าร่วมและเหมาะที่เราจะทุ่มเทให้หรือไม่ จะทำให้เราเป็นต่อในการเจรจาต่อรอง ในที่สุด

3.2.12. การขอลดสิ่งเล็กน้อยเพิ่มเติม

เป็นเทคนิคในการทำให้ฝ่ายตรงข้ามต้องยอมเพิ่มเติมในสิ่งเล็กน้อยๆเป็นครั้งสุดท้ายโดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อข้อตกลงหลักที่ได้ตกลงกันไปเรียบร้อยแล้ว เนื่องจากฝ่ายตรงข้ามไม่อยากจะเกิดความเสียหายกับข้อตกลง วิธีนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายเราได้รับข้อตกลงเรียบร้อยแล้ว .

3.2.13. การสร้างข่มขู่

ในการเจรจาต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ เช่นการเรียกร้องค่าเสียหายต่างๆนั้น การสร้างเป็นคนบ้า เช่นการแสดงอาการอะอะโว้วววย หรือข่มขู่เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความสับสนและยอมตามฝ่ายเราในที่สุด

3.2.14. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่เสมอ

เป็นเทคนิคการเจรจาต่อรองที่ป้องกันไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามทราบได้ว่าฝ่ายเรามีจุดอ่อนในเรื่องใดที่จะทำให้ถูกฝ่ายตรงข้ามนำมาใช้เอาเปรียบฝ่ายเรา เช่น ถ้าฝ่ายตรงข้ามจับรูปแบบการเจรจาต่อรองได้ว่าเรามากไม่ชอบเสี่ยง ฝ่ายตรงข้ามก็สามารถนำมาเป็นจุดได้เปรียบในการเจรจาต่อรองโดยทำให้ฝ่ายเราเห็นว่าจะไม่มีการเสี่ยงในเรื่องใดบ้างในการยอมตามข้อเรียกร้องของฝ่ายตรงข้าม ดังนั้น จึงควรทำให้ฝ่ายตรงข้ามเดารูปแบบการเจรจาต่อรองของฝ่ายเราไม่ถูก โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบตามสถานการณ์ เช่น ถ้าฝ่ายเรามากเป็นฝ่ายยอมให้กับการเผชิญหน้าอยู่เสมอ ก็ต้องหัดเป็นฝ่ายรุกในการเจรจาต่อรองบ้าง แม้ว่าจะเป็นการเริ่มเล็กน้อยๆก็ตามที่ วิธีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้ก็เพื่อเพิ่มความไม่แน่ใจให้กับฝ่ายตรงข้ามเกี่ยวกับรูปแบบในการเจรจาต่อรองของฝ่ายเรา ทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถใช้แผนการที่วางมาแล้วล่วงหน้าก่อนการเจรจาต่อรองกับฝ่ายเราได้อีกต่อไป

3.2.15. การถ่อมตัว และขอความเห็นใจ

ในสถานการณ์การเจรจาต่อรองที่ฝ่ายเราเป็นฝ่ายเสียเปรียบและป้องกันตัวเองไม่ได้แล้วการขอความเมตตาและความเห็นอกเห็นใจจากฝ่ายตรงข้าม แสดงความถ่อมตัว และไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ย่อมมีโอกาสที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามใจอ่อนและยอมให้ฝ่ายเราในบางเรื่องในที่สุด

3.2.16. การชักชวนฝ่ายตรงข้ามบางคนให้หันมาสนับสนุนฝ่ายเรา

ถ้ามีปัญหาในการเริ่มต้นเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับทีมใดทีมหนึ่งของฝ่ายตรงข้ามซึ่งมีตั้งแต่สองคนขึ้นไป ควรลองเข้าหาสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของทีมนั้นๆก่อน ถ้าฝ่ายเราสามารถทำให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของทีมฝ่ายตรงข้ามต้องการทำความตกลงกับฝ่ายเราได้สำเร็จ ฝ่ายเราย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง เพราะฝ่ายตรงข้ามนอกจากต้องเจรจาต่อรองกับฝ่ายเราแล้วยังต้องเจรจาต่อรองกับคนร่วมทีมของเขาเองด้วย

3.2.17. การแก้ปัญหาร่วมกัน

ในการเจรจาต่อรองที่ทั้งฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้ามต่างก็ต้องการตกลงกัน แต่มีการไม่เห็นพ้องกันในเรื่องรายละเอียดว่าจะตกลงกันอย่างไร ควรนำเอาวิธีแก้ปัญหาร่วมกันมาใช้ เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อพยายามหาทางออกจากอุปสรรคที่ขัดขวางการตกลงนั้นๆอยู่ เพื่อให้ทั้งต่างฝ่ายต่างได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการ

3.2.18. การใช้ตัวแทนในการเจรจาต่อรอง

ไม่ว่าจะเป็นนักเจรจาต่อรองที่เก่งเพียงใดก็ตาม ย่อมมีบางสถานการณ์ที่ควรใช้ตัวแทน มีอาชีพมาจัดการต่อรองแทน เช่น ทนายความ นายหน้า นักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนให้ยังสามารถให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์กับฝ่ายเรา การใช้ตัวแทนในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พยายามใช้ลูกเล่นมากนักเนื่องจากเขารู้ว่ากำลังเจรจายู่กับมืออาชีพ

3.2.19. การผลจากการเจรจา

ในระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้น ถ้าเกิดการชะงักงันขึ้น และฝ่ายตรงข้ามเริ่มมีทีท่าว่าจะยอมอะไรบางอย่างถึงบางอ้ออย่างแก่ฝ่ายเราเป็นพิเศษแต่ยังลังเลอยู่ จุดนี้เป็นเวลาที่ฝ่ายเราจะนำเอาวิธีการผลจากการเจรจามาใช้ได้ เนื่องจากฝ่ายตรงข้ามจะไม่ยอมอะไรอย่างเป็นทางการเป็นจัจจนกระทั่งการเจรจาต่อรองถึงจุดวิกฤตแล้ว การผลจากการประชุมทำให้เขาเห็นว่าตอนนี้การเจรจากำลังจะจบลงแล้ว และถ้าเขามีแผนการใดๆที่จะยื่นข้อเสนอที่ดีกว่าให้ฝ่ายเราพิจารณา ก็ควรรีบๆเสนอได้แล้ว ไมอย่างนั้นเขาก็จะไม่ได้สิ่งที่เขาคาดหมายจากการเจรจาต่อรองในครั้งนี้เลย วิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการกดดันฝ่ายตรงข้าม และเป็นการทดสอบว่าเขาต้องการทำความตกลงกับฝ่ายเรา

อย่างน้อยแค่ไหน วิธีการผลจากการเจรจานี้จะใช้ได้ผลดีเฉพาะในกรณีที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นฝ่ายที่อยากทำความตกลงกับฝ่ายเรามากกว่า

3.2.20. การถ่วงเวลา

เทคนิคนี้เป็นการขอเวลาฝ่ายตรงข้ามเพื่อการพิจารณาข้อเสนอดูก่อน วิธีจะทำให้สามารถทราบได้ว่าฝ่ายตรงข้ามอยากตกลงมากน้อยเพียงใด ถ้าฝ่ายตรงข้ามแสดงความกระวนกระวาย ไม่อยากให้อีกเวลาออกไป แสดงว่าฝ่ายเราเริ่มเป็นต่อในการเจรจาต่อรองในครั้งนี้แล้ว

3.2.21. การเร่งให้เร็วขึ้น และ การกำหนดเส้นตาย

ในการเจรจาต่อรองบางครั้ง ทั้งสองฝ่ายเกือบจะหาความคับหน้าใดๆ ไม่ได้เลย จนกระทั่งกำหนดเส้นตายใกล้เข้ามา ทำให้เกิดความกดดันให้ทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปให้ได้ในที่สุด วิธีนี้ฝ่ายเราจะได้เปรียบก็ต่อเมื่อเส้นตายของฝ่ายตรงข้ามถึงก่อนฝ่ายเรา ฝ่ายตรงข้ามจะเกิดความกดดันที่จะต้องทำความตกลงให้ได้ก่อนกำหนดเส้นตาย และต้องยอมให้มากขึ้น ขณะเดียวกันต้องปิดไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามรู้ถึงกำหนดเส้นตายของฝ่ายเรา

3.3. เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย
- การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ
- การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพ หรือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- การเจรจาต่อรองทำสัญญา
- การเจรจาต่อรองกับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์
- การเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน

3.3.1. การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย

ในการซื้อขายสินค้าหรือบริการนั้น หน้าที่ของผู้ซื้อ ก็คือ จะต้องซื้อสินค้าที่คิดที่สุด ให้ได้ในราคาที่ถูกที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะต้องทำให้ผู้ขายยอมขายสินค้าในราคาต่ำกว่าที่ได้ตั้งไว้ให้มากที่สุด

การเจรจาต่อรองนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา สมมุติผู้ซื้อบอกว่าเขาจะจ่ายได้ก็แต่เฉพาะตามวงเงินที่กำหนดไว้ เพิ่มไม่ได้ มันก็เป็นความจริงในขณะที่เขากล่าวคำพูดประโยคนั้นออกมาเท่านั้น ซึ่งในอนาคตความคิดของผู้ซื้ออาจจะเปลี่ยนไป และจำนวนเงินดังกล่าวก็เปลี่ยนไปด้วย

หน้าที่ของผู้ขาย ย่อมต้องการจะขายสินค้าให้ได้ราคาที่ดีที่สุด ให้ตนเองได้รับผลกำไรมากที่สุด และยังทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในสินค้าหรือบริการที่ได้รับจากผู้ขายด้วย ผู้ขายจะต้องปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความใจเย็น ใช้วาจาที่สุภาพ ชักจูงให้ผู้ซื้อทราบถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากสินค้าหรือ บริการที่ผู้ขายมอบให้ ซึ่งต่อไปนี่ คือปัจจัยต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความพอใจขึ้นกับผู้ซื้อ

- ผู้ซื้อต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีรสนิยมสูง
- ผู้ซื้อต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และความยุ่งยากทั้งหลาย
- ผู้ซื้อต้องการที่จะให้คุณ ได้รับการนับหน้าถือตาในองค์กร
- ผู้ซื้อต้องการปลดเปลื้องภาระอันไม่จำเป็นออกจากตัว
- ผู้ซื้อต้องการให้งานของตน สำเร็จเรียบร้อยไปโดยเร็ว
- ผู้ซื้อต้องการที่จะให้ผู้ขาย ปฏิบัติต่อเขาอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม
- ผู้ซื้อต้องการเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง
- ผู้ซื้อมักต้องการความช่วยเหลือในการตัดสินใจเพื่อซื้อสินค้าที่ยากแก่การตัดสินใจ
- ผู้ซื้อย่อมต้องการความช่วยเหลือ เมื่อตนเองตกอยู่ในความยุ่งยาก
- ผู้ซื้อจำเป็นต้องได้รับคำอธิบายอย่างดี
- ผู้ซื้อ ไม่ต้องการรู้สึกว่า ตนเองติดกับ หรือถูกดื้อนเข้ามา
- ผู้ซื้อต้องการให้ผู้ขาย รับฟังความคิดเห็นของตนบ้าง

ในการติดต่อเจรจาทางธุรกิจกับผู้ซื้อนั้น ปกติแล้วผู้ขายควรจะตระหนักถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความพอใจของผู้ซื้อ บ่อยครั้งมักจะขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขาสามารถให้ได้มาซึ่งราคาที่ต้องการ มากกว่าจะพอใจในตัวราคาเอง
2. วิธีการที่ฝ่ายเราอ่อนข้อให้ มีความสำคัญกว่าสิ่งที่ฝ่ายเรายอมให้เขา
3. จงอ่อนข้อให้ทีละน้อย หรือถ้าเป็นไปได้ก็พยายามยื่นกรานไว้ จะยอมให้ครั้งละเล็กละน้อยเท่านั้น
4. จงยอมอ่อนข้อให้อย่างช้าๆ
5. จงเหลือช่องว่างไว้ให้ตัวเองสามารถเจรจาต่อรองได้

6. อย่าคิดว่าฝ่ายเราจะต้องเสียสิ่งหนึ่งเพื่ออีกสิ่งหนึ่งเสมอไป และอย่ายอมทำตามหลักการ “แบ่งกันคนละครึ่ง”
7. อย่าทำอะไรผิดๆกับข้อเสนอที่น่าขันที่เกิดขึ้น เช่น ต่ราคาต่ำมากเกินไป
8. จงอย่าเป็นผู้เริ่มต้นยินยอมในเรื่องใหญ่ๆ
9. จงระมัดระวังที่จะยินยอมมากเกินไป เมื่อกำหนดเส้นตายเคลื่อนใกล้เข้ามา

ดังนั้น ผู้ขายจะต้องดึงความพอใจของลูกค้า หรือผู้ซื้อออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ในทุกครั้งที่มีการเจรจาต่อรองกัน และเนื่องจากทุกคนต่างก็มองไม่เห็นค่าของสิ่งที่ได้มาอย่างง่ายดายเกินไป ดังนั้น ผู้ขายจึงควรจะทำให้ผู้ซื้อที่มีความภาคภูมิใจต่อการยินยอมของตนเองในรูปแบบที่จะทำให้เขามีความพอใจกับข้อตกลง และตัวผู้ขายเองด้วย

เงื่อนไขเกี่ยวกับการได้เปรียบคู่แข่งด้านการค้า

1. ถ้าสินค้าหรือบริการนั้นมีอัตราการเสี่ยงต่อความไม่พอใจของตนเองค่อนข้างต่ำ หรือเสี่ยงต่อการที่จะมีปัญหาความยุ่งยากในระยะยาวน้อยมาก
2. ถ้าสินค้าชนิดดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้มีรสนิยม
3. ถ้าผู้ซื้อได้รับการบอกเล่าจากผู้อื่นว่า ผู้ซื้อเป็นฝ่ายได้เปรียบ
4. ถ้าราคาเหมาะสมกับคุณภาพ
5. ถ้ามีของแถม

สิ่งแลกเปลี่ยนที่ผู้ขายจะให้แก่ผู้ซื้อ ได้แทนการลดราคา ได้แก่

1. ขอให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อ
2. ขอเงื่อนไขสัญญาที่นานกว่าเดิมว่าจะซื้อจากผู้ขายเพียงรายเดียว
3. ขอให้ลูกค้าเพิ่มจำนวนสินค้าที่ซื้อ
4. ขอเงื่อนไขที่ดีกว่า
5. ค่าขนส่ง และการส่งสินค้า
6. การอ้างอิง
7. การบรรจุหีบห่อ
8. การเปลี่ยนรายละเอียดบางประการในตัวสินค้า

ข้อได้เปรียบในการต่อรองที่เกิดจากการเอาใจเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ในระยะยาวเข้มแข็งขึ้น ถ้ารักษาความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้อยู่เสมอแล้วย่อมสามารถป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งทางการค้าได้

3.3.2. การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ

การร้องเรียนทุกชนิดล้วนแต่เป็นการเจรจาต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ทั้งสิ้นไม่ว่าคำร้องทุกข์ของฝ่ายเราจะเป็นอะไรก็ตาม จุดยืนของฝ่ายตรงข้ามก็คือ ไม่ต้องการเจรจา เขาย่อมพึงพอใจกับสถานการณ์ดั้งเดิมที่เกิดขึ้นมาแล้ว เพราะเขารู้ว่าการเจรจาต่อรองกับฝ่ายเรามีหวังต้องเสียอะไรบางอย่าง เช่น เงิน เวลา ดังนั้น ขั้นตอนแรกที่เราควรจะทำกับเขาก็คือ หาแรงจูงใจให้เขาต้องติดต่อกลลงกับฝ่ายเรา นั่นหมายถึงหาอะไรมาขู่ให้เขาเปลี่ยนใจซึ่งจะโน้มน้าวให้เขาเชื่อว่าการเจรจาต่อรองกันเป็นทางเลือกที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหากเขาไม่ยอมเจรจาต่อรองด้วย ทำให้เขารู้และมั่นใจว่า ฝ่ายเราสามารถทำตามคำขู่ของฝ่ายเราได้อย่างแน่นอนถ้าเขาไม่ยอมร่วมมือ คำขู่จะใช้ไม่ได้ผลถ้ามันหาความน่าเชื่อถือไม่ได้ ฝ่ายเราอาจขู่เขาว่าจะดำเนินการตามกฎหมาย จะเขียนจดหมายไปหาเจ้านายของเขา หรือประธานบริษัทของเขา ติดต่อกับหน่วยงานของรัฐบาล หรือแจ้งให้องค์กรที่คอยตรวจสอบการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องของของแวดวงวิชาชีพนั้นทราบ ขู่เขาว่าจะต้องเลิกจากการทำธุรกิจร่วมกันไปตลอดกาล เหล่านี้ล้วนแต่เป็นคำขู่ที่สามารถโน้มน้าวใจให้ฝ่ายตรงข้ามยอมเจรจาต่อรองในที่สุด แต่ถ้าคำขู่ทำให้เขายอมเจรจาไม่ได้ ก็ควรรหาพันธมิตรมาช่วย ไม่ว่าจะเป็นคน หรือองค์กรที่สามารถสร้างแรงกดดันใส่เขาได้ เช่น หน่วยงานคุ้มครองผู้บริโภค ตำรวจ สื่อมวลชน องค์กรคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ทนายความ ศาล เป็นต้น

หน่วยงานคุ้มครองผู้บริโภค เป็นไปได้ว่าหน่วยงานนี้อาจทำงานเชิงช้ำเพราะคนไม่พอ หรือไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก แต่ถึงอย่างไรก็ควรแจ้งให้พวกเขาทราบ

องค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากอุตสาหกรรมแขนงนั้นๆ แม้องค์กรเหล่านี้จะได้รับการสนับสนุนจากอุตสาหกรรมนั้นก็จริง แต่พวกเขาก็ยินดีรับฟังปัญหาที่เราพบ พวกเขาก็ไม่อยากให้อุตสาหกรรมสาขาของตัวเองเสียชื่อ

ทนายความ ทนายความจะเป็นพันธมิตรที่ดี ถึงแม้ว่าเรื่องที่เกิดขึ้นจะเล็กน้อยก็ตามควรให้ทนายความมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยบอกฝ่ายตรงข้ามว่าเราอาจจริงเอาชั่งกับเรื่องที่เกิดขึ้นมาก การทำเช่นนี้เราจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ

3.3.3. การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ก่อนการรับบริการจากบุคคลในวิชาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ต้องมีการหาข้อมูลให้ละเอียดมากพอทั้งในเรื่องประวัติส่วนตัวของเขา ความน่าเชื่อถือ ความคิดเห็นจากบุคคลที่เคยใช้บริการ เป็นต้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เรื่องนี้มีความสำคัญมากก่อนที่จะสร้างความสัมพันธ์ในทางการงานกับบุคคลในแวดวงนักวิชาชีพ สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีต่อนักวิชาชีพเหล่านี้ ไม่ว่าจะมีความสามารถสักเพียงใดก็ตาม ถ้าหากพบว่าเขาเป็นคนที่หยาบคาย ก้าวร้าว กระด้าง ไม่มีเวลาให้ ปฏิเสธไม่ยอมอธิบายให้ฝ่ายเรารู้ว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้น หรือไม่ให้ความสนใจกับคำถามของฝ่ายเรา หรือ พยายามขู่ฝ่ายเราละก็ แสดงว่าเขากำลังทำไม่เหมาะสม

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับนักวิชาชีพซึ่งฝ่ายเราเองแก้ไขกับเขาไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าจ้าง หรือเรื่องอื่นๆ วิธีที่ควรทำคือการติดต่อกับสมาคมวิชาชีพนั้นๆ นั้นเอง เช่น สมาคมแพทย์ สมาคมทันตแพทย์ หรือสมาคมทนายความ และกลุ่มอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งสมาคมเหล่านี้ล้วนแต่เป็นหน่วยงานเอาจริงเอาจังต่อมาตรฐาน และชื่อเสียงของวิชาชีพของพวกเขาทั้งสิ้น และยอมยินดีรับฟังคำร้องเรียนของฝ่ายเรา วิชาชีพหลายอย่างก็ตกอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของรัฐอีกด้วยจึงสามารถร้องเรียนกับหน่วยงานของรัฐ ถ้าไม่มีทางแก้ปัญหาอื่นอีกแล้ว

3.3.4. การเจรจาต่อรองทำสัญญา

สัญญาตามกฎหมายต่างๆ เช่น สัญญาเช่าซื้อรถยนต์ สัญญาเช่าอพาร์ทเมนต์ สัญญาเพื่อเป็นสมาชิกสโมสรสุขภาพ เป็นต้น ล้วนถูกเขียนไว้ด้วยความระมัดระวังให้ครอบคลุมสิ่งที่เป็นประโยชน์ทุกอย่างแก่ผู้ซึ่งเป็นเจ้าของสัญญา อย่าหลงเชื่อว่าเพียงเพราะสัญญานั้นพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษรและมีลักษณะเป็นทางการจึงเปลี่ยนแปลงไม่ได้ สัญญาทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ถ้าฝ่ายเราขยันขันแข็ง ไม่มีสิ่งใดที่เรียกว่าแบบฟอร์มสัญญามาตรฐาน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนแต่เจรจาต่อรองได้ทั้งนั้น เมื่อใดที่มีใครนำสัญญามาให้เซ็น ควรนำกลับไปศึกษาทำความเข้าใจที่บ้าน ถ้าฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมให้นำไปศึกษาที่บ้านก็มีทางเป็นไปได้ว่าสัญญาฉบับนี้มีเนื้อหาที่ทำให้ฝ่ายเราเสียประโยชน์อย่างมากอยู่ ข้อความบางอย่างในสัญญาอาจผิดกฎหมายและใช้บังคับไม่ได้แต่ถูกระบุไว้เพียงเพื่อขู่ไม่ให้ฝ่ายเราใช้สิทธิในยามที่ปัญหาขึ้นมาเท่านั้นเอง ถ้าสัญญาใดๆก็ตามที่จะเซ็นไม่ใช่ว่าเรื่องเล็กๆน้อยๆแล้ว ควรให้ทนายความตรวจสอบก่อน มีแต่ทนายความเท่านั้นจึงสามารถปกป้องเราได้ เมื่อต้องเจรจาต่อรองเรื่องอะไรก็ตามที่มีสัญญาเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่าพยายามทำด้วยตัวเองเด็ดขาด

3.3.5. การเจรจาต่อรองสำหรับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์²⁴

ในการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างหรือผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องที่ต้องทำกันอย่างระมัดระวังและรอบคอบเป็นพิเศษ เนื่องจากมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก และมีความเสี่ยงต่อการที่จะเกิดความรุนแรงขึ้นได้ถ้าหากการเจรจาส่งให้เกิดความขัดแย้งกัน การเจรจาควรทำดังนี้

วิธีการเจรจา

3.3.5.1. เจรจายเป็นรายชื่อ

- เจรจากง่ายไปหายาก โดยพิจารณาว่าข้อเรียกร้องใดง่ายต่อการตกลงกันก็เริ่มเจรจาในรายละเอียดและเนื้อหาสาระไปจนถึงยากที่สุด ถ้าตกลงกันไม่ได้อาจเลื่อนวันพิจารณาต่อไป

- เจรจากยากไปหาง่าย โดยหยิบยกเอาข้อที่ยากที่สุดมาพิจารณากันก่อน เพื่อประเมินท่าทีจุดยืนของฝ่ายนายจ้างให้ชัดเจน และยังเป็นการศึกษาเพื่อการถอนข้อเรียกร้องในลักษณะและเปลี่ยน หรือเพื่อยุติข้อพิพาทแรงงาน

3.3.5.2. การยืดหยุ่นการเจรจาต่อรอง หากไม่คิดยึดเกินไปกับจุดยืนในข้อเรียกร้องที่ยื่นเสนอไป อาจมีการปรับเปลี่ยนได้ แม้ไม่อยู่ในข้อเรียกร้อง แต่ขึ้นอยู่กับการยอมรับของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้บรรยากาศการเจรจาไม่ตึงเครียดเกินไป และมีทางออกที่ยืดหยุ่นตลอดเวลา

3.3.5.3. การแบ่งงานกันทำ ผู้แทนเจรจาควรจัดสรรงานและภาระความรับผิดชอบของแต่ละคนในการเจรจาต่อรอง ไม่ควรมอบหน้าที่ให้คนหรือสองคนเป็นผู้พูดผู้ตัดสินใจในขณะที่อีกหลายคนนั่งเงียบ ไม่มีความเห็น

3.3.5.4. การควบคุมสถานการณ์ ผู้แทนเจรจาควรได้พินิจพิจารณาถึงบรรยากาศ สภาพอันผันแปรไม่แน่นอนของการเจรจาต่อรอง การอ่านใจหรือคาดคะเนฝ่ายตรงข้าม ควรพิถีพิถันเป็นอย่างยิ่ง โดยที่การควบคุมสถานการณ์ หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

- การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ฝ่ายตรงข้ามอาจช่วยยั่วให้หัวเสียเพื่อหวังผลบางประการ ตลอดการเจรจาจึงควรควบคุมอารมณ์ของตนเอง มิให้ตกอยู่ในสภาพที่ถูกยั่วได้

²⁴ สมยศ พฤตษานเกษมสุข. คู่มือการยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจาต่อรองสำหรับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์, (กรุงเทพฯ: สมาคมสิทธิเสรีภาพของประชาชน (สสส.), 2535), หน้า

การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้เรามีความคิดได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เรามีอารมณ์ ความรู้สึก
รุนแรงอาจผลักดันให้ฝ่ายถูกข้างตัดสินใจผิดพลาด หรือเพื่อง่ายๆ ได้ง่าย

- การควบคุมบรรยากาศการเจรจาให้เข้าไปในลักษณะสร้างสรรค์ เป็นมิตรต่อกัน
เพื่อนำมาสู่ข้อตกลงที่สมเหตุสมผล

3.3.5.5. การประสานงานบนโต๊ะเจรจา เมื่อการเจรจาเริ่มขึ้นบนโต๊ะเจรจาแล้ว การตัดสินใจ
ใดๆหรือการนำเสนอข้อมูลในการเจรจาต่อรอง หากมิได้เป็นไปตามการคาดหมายหรือเป็นไปตามที่
ได้เตรียมไว้ ผู้เข้าร่วมเจรจาอาจขอเวลานอกในการปรึกษาหารือเป็นการเฉพาะได้ และถ้าหาก
เห็นว่า การประชุมเริ่มตึงเครียดหาทางออกไม่ได้ ก็ควรจะได้มีการขอเวลานอก โดยอาจมอบหมาย
ให้ผู้ประสานงานแจ้งต่อที่ประชุมหรือคนใดคนหนึ่งนำเสนอขึ้นมา นอกจากนี้อาจมีการส่งบันทึก
เป็นแผ่นกระดาษขนาดเล็ก ส่งผ่านหรือแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการเจรจาหรือเป็นการเตือนกัน
เองหากมีการพูดนอกประเด็นและไม่เป็นผลดีต่อข้อเรียกร้อง

ข้อควรปฏิบัติ และกิจกรรมระหว่างการเจรจาต่อรอง

1. เนื่องจากข้อเรียกร้องเป็นมิตรร่วมกันของมวลคนงานที่ได้ร่วมกันยื่นข้อเรียกร้องผู้แทน
การเจรจาจึงควรจัดให้มีการประชุมด้วยรูปแบบต่างๆทั้งการประชุมใหญ่ร่วมกันหรือเป็นการ
ประชุมย่อย เพื่อการระดมความคิดเห็นและกำหนดมาตรการร่วมกัน
2. สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องควรมีบทบาทและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอัน
เป็นการแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการเรียกร้อง ไม่ควรปล่อยให้เป็นเรื่องของตัวแทนฝ่ายเดียว
บทบาทที่สำคัญได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การกระจายเผยแพร่ข่าวสาร การตรวจสอบการทำงาน
ของผู้แทนลูกจ้าง การร่วมปฏิบัติงานด้านต่างๆ
3. ผู้แทนการเจรจาควรมีการชี้แจงผลการเจรจาโดยชัดแจ้งให้คนงานได้รับข่าวสารอย่าง
ต่อเนื่อง เพื่อขจัดข่าวลือหรือข้อมูลที่ผิดพลาด
4. ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องได้รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่
และการมีส่วนร่วม
5. ผู้แทนการเจรจาควรสรุปผลการเจรจา ประเมินผลในการเจรจาตลอดเวลาเพื่อการ
เตรียมและเตรียมพร้อมทั้งสถานการณ์ด้านต่างๆ

เมื่อการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายต้องยุติลง เพราะตกลงกันไม่ได้ ถือได้ว่าเกิดข้อพิพาท
แรงงานขึ้นแล้ว ในการเจรจาสองฝ่ายในรอบสุดท้ายนี้ควรได้ทำบันทึกไว้ให้ชัดเจน หรือฝ่ายใด

ฝ่ายหนึ่งสามารถแจ้งเป็นหนังสือต่อคู่กรณีได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ ลูกจ้างในฐานะผู้ยื่นข้อเรียกร้องต้องส่งข้อพิพาทแรงงานไปยังเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทแรงงานภายใน 24 ชั่วโมง แม้ว่าจะเป็นวันหยุดราชการก็ตาม เจ้าหน้าที่จะมีเวรรับเรื่องอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้แจ้งต่อพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานแล้วควรให้เจ้าหน้าที่ผู้รับแจ้งเซ็นรับทราบในสำเนาหนังสือที่เตรียมไว้ และเก็บไว้เป็นหลักฐาน

เมื่อเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับแจ้งข้อพิพาทแรงงานแล้ว เจ้าหน้าที่จะดำเนินการนัดหมายการไกล่เกลี่ยทันที และต้องเข้ามาดำเนินการภายใน 5 วัน ในขั้นตอนเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทแรงงานจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยปกติเจ้าหน้าที่จะวางตนเป็นกลาง โดยการพยายามหาทางให้คู่กรณียุติข้อขัดแย้งให้ได้ บทบาทเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทแรงงาน จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่มิให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดปิดประตูในการเจรจาต่อรอง เพราะหมายถึงโอกาสที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะใช้สิทธิการนัดหยุดงานหรือปิดงานเป็นมาตรการสุดท้าย

ในขั้นตอนนี้เป็นเวลาอันสั้นที่ฝ่ายลูกจ้างต้องกำหนดแนวทางการเจรจาอีกครั้ง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์กันใหม่อีกครั้ง และเป็นครั้งสำคัญที่สุด การประมวลและ การวิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายนายจ้างและความพร้อมของตนเอง เป็นการเตรียมขั้นแรกก่อนเข้าสู่ช่วงเวลาการไกล่เกลี่ยโดยเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาท ซึ่งโดยปกติเจ้าหน้าที่ประนอมจะมีอิทธิพลกดดันคู่กรณีน้อยมาก หมายถึงไม่มีผลใดๆในการบีบบังคับคู่กรณีให้ยินยอมในข้อเรียกร้อง แต่อาจนำเสนอข้อมูลข่าวสารของคู่กรณี เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจจึงควรนำข้อมูลข่าวสารที่ให้โดยพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานมาวิเคราะห์อย่างละเอียดในการประเมินสถานการณ์ ในขั้นตอนนี้บรรยากาศมักจะตึงเครียด การเจรจาจะถูกแยกส่วนโดยมีเจ้าหน้าที่ประนอมเป็นตัวกลางที่คอยวิ่งไปวิ่งมา เมื่อเป็นเช่นนี้ ฝ่ายลูกจ้างจึงควรได้สื่อสารข้อความให้ชัดเจนกับเจ้าหน้าที่ประนอมและควรวินิจฉัยตรวจสอบลักษณะการนำเสนอของฝ่ายเจ้าหน้าที่ประนอมให้ชัดเจน ซึ่งมีหลายกรณีที่เจ้าหน้าที่ประนอมมิได้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งหมด

เมื่อถึงช่วงเวลาอันสั้นซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนก่อนไปสู่การพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ นี้ ฝ่ายลูกจ้างควรมีความพร้อมเพรียงและมีความมั่นใจต่อการตัดสินใจล่วงหน้า ด้วยเหตุนี้จึงอาจต้องนำหลักการซื้อขายและการต่อรองมาใช้ นั่นก็คือการกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำสุดเอาไว้ ในขณะที่เดียวกันก็เตรียมพร้อมสำหรับข้อเสนอใหม่ๆในข้อเรียกร้องเพื่อนำมาสู่การยุติข้อพิพาท

หากลูกจ้างมีความพร้อมที่จะรับสถานการณ์การนัดหยุดงานและการปิดงาน การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเป็นเพียงขั้นตอนผ่านสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปให้ถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น

หากยังไม่พร้อมและมีความจำเป็นต้องยุติข้อพิพาท ก็ควรใช้ความพยายามให้เต็มที่ เพื่อให้ได้ข้อเรียกร้องที่สมบูรณ์หรือใกล้เคียงกับความต้องการมากที่สุด ในช่วงต้นจึงไม่ควรเปิดเผยจุดยืนสุดท้ายหากควรแสดงเมื่อเวลาสุดท้ายมาถึงแล้ว หากเป็นไปในกรณีเช่นนี้ฝ่ายลูกจ้างควรได้เตรียม

การถอนข้อเรียกร้องหรือการแลกเปลี่ยนในข้อเรียกร้องให้ชัดเจน โดยอาจเรียงลำดับจัดช่วงเวลา และจังหวะให้เหมาะสม

ฝ่ายลูกจ้างควรได้ศึกษาถึงนโยบายแรงงานสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทให้ชัดเจนหรือควรได้เข้าใจในกลไกวิธีการไกล่เกลี่ยของเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาทแรงงานจะช่วยให้ลูกจ้างเป็นฝ่ายกระทำในช่วงของการไกล่เกลี่ย

ข้อควรปฏิบัติระหว่างการไกล่เกลี่ย

1. ผู้แทนลูกจ้างควรมีความพร้อมในแนวทางการเจรจาไกล่เกลี่ย ในขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์
2. การไกล่เกลี่ยแต่ละครั้งควรบันทึกการไกล่เกลี่ยในรายละเอียดและข้อตกลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งปกติเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ประนอมข้อพิพาท
3. ลูกจ้างควรเตรียมการในการรับกับความตึงเครียด จึงควรได้เตรียมร่างกายและจิตใจให้พร้อม และมีช่วงเวลาหยุดพักเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด
4. ลูกจ้างควรมีการขอเวลานอก เพื่อประชุมพิจารณาร่วมกัน โดยอาจมีที่ปรึกษาและผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ เข้าร่วมการประชุมด้วย

หากคู่กรณีสามารถตกลงกันได้ไม่ว่าจะเป็นช่วงที่มีการเจรจากันเองหรือช่วงไกล่เกลี่ย หรือช่วงระหว่างการนัดหยุดงานหรือปิดงาน คู่กรณีจะทำข้อตกลงกันเป็นหนังสือซึ่งเรียกว่า “ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง” มาตรา 18 ซึ่งหมายถึง ข้อตกลงที่ นายจ้าง และ ลูกจ้าง ได้ลงนามไว้ในข้อตกลง ซึ่งข้อตกลงนี้จะกลายเป็นบรรทัดฐานการปฏิบัติต่อกันในสถานประกอบการ

เนื่องจากข้อตกลงมีผลผูกพันคู่กรณี และเป็นกฎหมายบังคับใช้ การเขียนข้อตกลงจึงต้องการทำให้รอบคอบ ได้ใจความชัดเจน ครบถ้วน ไม่คลุมเครือ ข้อตกลงที่ดีคือ ข้อตกลงที่จะไม่ทำให้เกิดขัดแย้งขึ้นจากการใช้ หรือตีความข้อตกลง ข้อตกลงที่สมบูรณ์นั้นจะต้องเขียนให้ตรงตามเจตนารมณ์ของคู่กรณี และมีข้อความที่จะแก้ปัญหาที่เกิดในอนาคตได้มากที่สุด เช่น นายจ้างตกลงจัดเสื้อผ้าชุดทำงานให้ลูกจ้างปีละ 2 ชุด ก็จะต้องมีข้อความระบุไว้ด้วยว่า เสื้อผ้าทำงานเป็นแบบใด สีอะไร ผ้าทำด้วยอะไร จะช่วยให้เดือนอะไรของปี ลูกจ้างจะต้องสวมใส่ทุกวันหรือไม่ ถ้าเสื้อผ้างดงกล่าวเสียหายหรือขาดไปในสาเหตุต่างๆจะต้องจ่ายค่าทดแทนหรือไม่อย่างไร

เรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ระบุไว้ในข้อตกลงก็คือ ระยะเวลาที่ข้อตกลงนั้นมีผลบังคับใช้ ซึ่งปกติเป็นไปตามความประสงค์ของคู่กรณีเองว่า จะกำหนดเป็นเวลาไว้หรือไม่ แต่ห้ามเกินกว่า 3 ปี การกำหนดระยะเวลาใช้บังคับตามข้อตกลงนั้น โดยปกตินายจ้างก็จะพยายามให้ข้อตกลงมีระยะเวลายาวนานที่สุด เพื่อความสะดวกและความคงที่ในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมของตน แต่ในขณะเดียวกัน ฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานก็มักจะกำหนดให้สั้น เพื่อจะได้มีโอกาสเรียกร้องได้ตามความเหมาะสม เพราะสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา²⁵

3.3.6. การเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน

การเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุนนั้นเป็นการเจรจาต่อรองแบบที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และแบบจงใจให้เห็นคล้อยตามในบางกรณี เนื่องจากผู้ขอกู้ได้ประโยชน์จากเงินที่ได้มา และแหล่งเงินทุนได้ประโยชน์จากดอกเบี้ย หรือเงินปันผล แต่ผู้ขอกู้จำเป็นต้องมีการจงใจให้แหล่งเงินทุนเห็นความน่าสนใจ และนำลงทุนของโครงการที่ยื่นเสนอเพื่อขอกู้

การสร้างที่น่าเชื่อถือให้กับธุรกิจนั้นมีได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

- การเชิญให้บุคคลที่มีชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือในสังคมมาเป็นคณะกรรมการบริหาร หรือเป็นที่ปรึกษาของบริษัท
- การจ่ายดอกเบี้ยตามกำหนดเวลา ไม่บิดพลิ้วในการชำระเงินกับแหล่งเงินทุน
- การประชาสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัท
- การมีทีมบริหารที่ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถสูง
- การได้รับรางวัลรับรองในเรื่องคุณภาพสินค้า บริการ มาตรฐานด้านอุตสาหกรรม จากสถาบันที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- การมีผลประกอบการที่ดี มีกำไรสูง

สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวทำให้สถานของเราได้เปรียบ หรือ เป็นที่น่าสนใจแก่แหล่งเงินทุน เนื่องจากธรรมชาติของการลงทุนนั้นย่อมต้องคาดหวังผลตอบแทนที่ดี และความมั่นใจได้ว่าเงินที่แหล่งเงินทุนให้กู้ไปนั้นจะได้รับคืนพร้อมผลตอบแทนที่ดี

²⁵ เกษมสันต์ วิตาวรรณ, การบริหารแรงงานสัมพันธ์, หน้า 163

การเตรียมตัว

ผู้ที่เจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุนต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ผู้เจรจาต้องแต่งกายสุภาพเรียบร้อย มีภาพความเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ
2. เตรียมข้อมูลโครงการที่จะนำเป็นยื่นเสนอขอกู้เงินมาลงทุนเป็นอย่างดี และละเอียด
3. หาข้อมูลของแหล่งเงินทุนว่าแหล่งใดมีเงื่อนไขที่ดีที่สุด
4. หาข้อมูลว่าผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจให้กู้หรือไม่ นั่นเป็นใคร จะทำความรู้จักเป็นการล่วงหน้าได้อย่างไร
5. นัดหมายเรื่องวัน เวลา สถานที่ให้พร้อม

การเจรจาต่อรอง

1. นำเสนอเรื่องราว ประวัติของบริษัท และ คณะกรรมการบริหาร
2. นำเสนอผลประโยชน์ประกอบกิจการของธุรกิจที่ผ่านมา
3. นำเสนอความสำเร็จของโครงการต่างๆ ในอดีต (ถ้ามี)
4. นำเสนอโครงการใหม่ และวงเงินที่ต้องการเพื่อโครงการนี้
5. ตอบข้อซักถามของคณะกรรมการที่พิจารณาวงเงินกู้ให้ดี
6. ปกติแล้วหลังจากที่เรานำเสนอโครงการ หรือ ทำเรื่องขอกู้เงินเพื่อลงทุนนั้น คณะกรรมการมักจะนำโครงการไปพิจารณาก่อนระยะหนึ่งก่อนที่จะมีการนัดหมายกันว่าผู้ให้กู้มีความเห็นเป็นอย่างไร จะให้กู้หรือไม่ ให้อะไรเท่าใด จ่ายให้เป็นงวดและมีเงื่อนไขอย่างไรบ้าง

หลังการเจรจาต่อรอง

1. ถ้าหากการเจรจามีการตกลงกันได้ก็จะมีการร่างสัญญาเงื่อนไขการกู้ยืมหรือการจ่ายผลตอบแทน
2. มีการลงนามทั้งสองฝ่าย
3. ภายหลังจากการเจรจาต่อรอง ทั้งสองฝ่ายก็ต้องรักษาสัญญาที่ได้ทำไว้ โดยฝ่ายเจ้าหนี้ก็ให้การสนับสนุนเรื่องเงินทุนตามที่ได้ตกลงกันได้ ฝ่ายเจ้าของธุรกิจก็ต้องจ่ายดอกเบี้ยหรือ ผลตอบแทนตามที่ระบุในสัญญา

สรุปเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ แบ่งออกได้เป็นเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั่วไป เช่น การชูเป้าหมายที่มีความสำคัญทำให้เด่นกว่า การมีอยู่อย่างจำกัดของสิ่งที่จะนำมาต่อรองด้วยการนำเสนอคุณค่าหรือคุณภาพของสิ่งที่เป็นข้อเสนอ การเชื่อมโยงเรื่องที่เจรจา การปล่อยข่าว การอ้างข้อจำกัดหรือกฎระเบียบ เป็นต้น และ เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเจรจาต่อรองทำสัญญา การเจรจาต่อรองสำหรับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน

3.4. การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวต่างชาติ

ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นนอกจากต้องเจรจากับคนชาติเดียวกันแล้ว ในหลายครั้งที่ต้องมีการติดต่อเจรจาท่องกับชาวต่างชาติ ต่างวัฒนธรรมซึ่งรูปแบบของการเจรจาท่องกับชาวต่างชาติย่อมมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาษา วัฒนธรรม ค่านิยมของคนในแต่ละประเทศ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่มีการบันทึก และ ศึกษากันอย่างเป็นระบบสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ รูปแบบตะวันตกที่มีประเทศอเมริกา และ ประเทศในทวีปยุโรปตะวันตกเป็นต้นแบบ กับรูปแบบตะวันออกที่มีประเทศญี่ปุ่นและประเทศจีนเป็นต้นแบบ รูปแบบ และ ขั้นตอนการเจรจาต่อรองตามแบบตะวันตกนั้นเป็นรูปแบบที่ถูกเขียนเป็นตำรา และ ใช้เป็นสากลทั่วไป ซึ่งได้รวบรวมไว้ในหัวข้อ กระบวนการ หลักการ และ เทคนิคในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากลในบทที่ 3 ในส่วนต่อไปนี้จะเป็นเรื่องของ การเจรจาต่อรองของตะวันออกโดยจะกล่าวถึงการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของ ชาวญี่ปุ่น ชาวจีน

3.4.1. การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน ค่อนข้างปลอดภัยจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอก ลักษณะการเจรจาต่อรองของชาวญี่ปุ่นแตกต่างไปจากชนชาติอื่นๆทั้งหมด และ ยังเหมาะกับการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเป็นอย่างยิ่ง ข้อที่สำคัญของรูปแบบการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่น คือ การคัดแปลงพฤติกรรมการต่อรองให้เข้ากับประเทศเจ้าภาพ หรือ บริษัทเจ้าบ้าน จอห์น แอล. เกรแฮม และ โยชิฮิโร ซาโน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่นไว้ ดังนี้²⁶

แนวคิดในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่น

มีสิ่งสำคัญสองประการสำหรับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับลูกค้าหรือหุ้นส่วนชาวญี่ปุ่น ประการแรก ชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาเพื่อทำความเข้าใจกับคู่ค้าก่อนที่จะเจรจาต่อรองด้วย พวกเขาจะเต็มใจลงทุนใช้เวลาและเงินทองในขั้นเตรียมการเจรจาต่อรองและพิธีกรรมต่างๆมากกว่า ประการที่สอง เป็นเรื่องของโครงสร้างและวิธีการในการตกลงธุรกิจกัน นักต่อรองชาวญี่ปุ่นจะแสวงหาข้อ

²⁶ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, ต่อรองแบบญี่ปุ่น, หน้า 115

ผูกมัดระยะยาว ผลกำไรในระยะสั้นเป็นสิ่งสำคัญก็จริงอยู่ แต่ทว่ายังเป็นรองความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาวซึ่งอำนวยผลประโยชน์ให้แก่ทั้งสองฝ่าย

เนื่องจากชาวญี่ปุ่นไม่ชอบใช้ระบบกฎหมายเป็นเครื่องมือในการขจัดความขัดแย้ง ดังนั้นจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้นือเชื่อใจกันก่อนที่จะทำธุรกิจกัน โดยหลักการแล้วชาวญี่ปุ่นจะไม่แสดงปฏิกริยาในทางลบต่อข้อเสนอในระหว่างการเจรจาต่อรอง หรือไม่ก็จะแสดงออกอย่างเป็นนัยๆ องค์การของชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของคนระดับล่าง การกระทำเช่นนี้มีผลเสียในเรื่องการตัดสินใจอย่างเชื่องช้า แต่มีผลดีในเรื่องการปฏิบัติที่กระทำกันอย่างรวดเร็ว และพร้อมเพรียง อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลดีในแง่การก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันของกลุ่มทำงานในบริษัทสมัยใหม่ อำนาจการตัดสินใจไม่ได้รวมศูนย์อยู่ที่ใครคนหนึ่งหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงๆ ในองค์การ แต่อำนาจการตัดสินใจจะกระจุกกระจายไปทั่วทั้งองค์การ และนักบริการทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจทุกคนล้วนแต่สำคัญทั้งสิ้น

ในญี่ปุ่นมีแนวความคิดอยู่ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นบนโต๊ะเจรจาต่อรองนั้นเป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นชอบอย่างเป็นทางการต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจมาก่อน และ สืบเนื่องมาจากการพูดคุยกันระหว่างบุคคลจำนวนหนึ่งตามภัตตาคาร ที่อาบน้ำสาธารณะ และ ตามสำนักงานต่างๆ โต๊ะเจรจาต่อรองไม่ใช่สถานที่สำหรับเปลี่ยนความคิดหรือชักจูงใจคน โดยถ้าการเจรจาต่อรองมาถึงทางตัน ชาวญี่ปุ่นมักจะนั่งเงียบ เปลี่ยนหัวข้อเรื่อง ขอบริ่กับทางสำนักงานใหญ่ก่อนหรือเลือกใช้วิธีอื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการพูดคำว่าไม่ และสมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องร่วมปรึกษาหารือกันก่อนที่จะแสดงความยินยอมหรือแสดงความผูกมัดใดๆ

โดยทั่วไปความสัมพันธ์ทางธุรกิจในญี่ปุ่นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแนะนำให้ทั้งสองฝ่ายรู้จักและติดต่อกันอย่างเหมาะสมเท่านั้น พวกเขาจะไม่โทรศัพท์ไปหากันถ้าไม่เคยติดต่อกันมาก่อน แต่บุคคลที่สามซึ่งคุ้นเคยกับทั้งสองฝ่ายจะจัดการให้มาพบกันและอยู่ด้วยเวลาที่พวกเขาพบกันครั้งแรก ฝ่ายที่สามนี้ เรียกว่า โชโก-ซา (ผู้แนะนำ) ในขั้นต่อมาระหว่างเจรจาต่อรองกันถ้ามีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้น บุคคลที่สามอีกรายหนึ่งหรือ ชูโก-ซา (คนกลาง) จะถูกขอให้มาแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งปกติแล้วผู้แนะนำและคนกลางจะเป็นคนเดียวกันเว้นแต่บางกรณีเท่านั้นที่ผู้แนะนำจะรู้สึกว่าเป็นต้องหากคนกลางอีกคนหนึ่งมาทำหน้าที่แทน

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นถือว่าการเจรจาต่อรองเป็นพิธีกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งการกระทำต่างๆ ล้วนแต่ถูกกำหนดล่วงหน้าไว้แล้วโดยความสัมพันธ์ทางสถานภาพ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการเจรจาต่อรอง เกี่ยวโยงถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระยะยาวและการคาดหวังถึงความสัมพันธ์ระยะยาว ความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะสืบเนื่องไปตลอดชีวิต ดังนั้นจึงต้องดำเนินความสัมพันธ์ไปอย่างช้าๆ ด้วยความระมัดระวัง และถูกต้องตามกฎเกณฑ์ของสังคม เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ จอห์น แอล. เกรแฮม และ โยชิฮิโร ซาโน²⁷ ได้อธิบายขั้นตอนการเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การเตรียมการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

หลังจากคัดเลือกทีมนักเจรจาต่อรองแล้ว ก็มาถึงขั้นเตรียมการพบปะ ขั้นนี้ประกอบด้วยงานสองอย่าง ประการแรกคือการรวบรวมข่าวสารและวางแผนยุทธศาสตร์ ประการที่สองคือการควบคุมสถานการณ์ของการเจรจาต่อรองซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการและผลของการเจรจาต่อรองได้ สำหรับการเตรียมการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นนั้นต้องตรวจสอบ ดังนี้

1. ประเมินสถานการณ์และบุคคล

ควรเรียนรู้เรื่องของลูกค้าและหุ้นส่วนในอนาคตให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ก่อนเริ่มการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนแรกของการเตรียมการเจรจาต่อรองก็คือ หาข่าวสารสำคัญๆ จากแหล่งต่างๆ เพราะการรู้ว่าคนที่เจรจาด้วยเป็นใครนั้นมีความสำคัญมาก ถ้าเดินทางไปเจรจากับฝ่ายญี่ปุ่น โดยที่ไม่มีเส้นสายหรือไม่รู้จักใครในฝ่ายญี่ปุ่น ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อยเวลาเจรจาต่อรองกัน นอกเหนือจากแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการเกี่ยวกับบริษัทญี่ปุ่นและนักบริหารชาวญี่ปุ่นแล้ว ควรหาข่าวจากแหล่งข่าวที่ไม่เป็นทางการด้วย เช่นการพูดคุยกับบริษัทอื่นๆ ที่เคยทำธุรกิจกับบริษัทญี่ปุ่นมาก่อน

เมื่อรวบรวมข่าวสารและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับฝ่ายญี่ปุ่นได้ครบถ้วน ก็ถึงเวลาประเมินสถานการณ์ของบริษัทของฝ่ายเราที่จะไปเจรจากับญี่ปุ่นเองอย่างระมัดระวังด้วย ประการ

²⁷ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เรื่องเดิม, หน้า 116

สุดท้ายคือการทำความเข้าใจคำชี้แนะจากฝ่ายบริหารระดับสูงของฝ่ายเราเองและชี้แจงคำจำกัดของอำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ถ่องแท้

2. ตรวจสอบข้อเท็จจริงต่างๆที่ต้องยืนยันในระหว่างการเจรจาต่อรอง

ในตอนเตรียมการควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาอภิปรายกันในกลุ่มผู้ร่วมทีมการเจรจาต่อรองก่อน ข้อมูลสำคัญและข้อสมมติฐานทั้งหลายควรได้รับการยืนยันที่โต๊ะเจรจาเสมอเพื่อให้แน่ใจได้ว่าข้อมูลเหล่านั้นถูกต้อง

3. ระเบียบวาระการประชุม

นักเจรจาต่อรองทางธุรกิจส่วนใหญ่มานั่งที่โต๊ะเจรจาโดยกำหนดระเบียบวาระการประชุมมาก่อนแล้ว ควรให้ทุกคนในทีมเจรจาต่อรองได้รู้เรื่องระเบียบวาระกันโดยถ้วนหน้า อย่าพยายามแก้ไขปัญหาที่ละประเด็นเมื่อเจรจากับชาวญี่ปุ่นในเวลาเจรจาต่อรองกันจริงๆ การหยิบประเด็นทุกอย่างขึ้นมาก่อนที่จะพยายามตกลงกันให้ได้ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะเป็นการดีกว่า ระเบียบวาระของฝ่ายญี่ปุ่นยินยอมให้มีการกระโดดข้ามไปพูดเรื่องนั้นเรื่องนี้ในหัวข้อที่ได้คัดเลือกไว้แล้ว วิธีที่ปลอดภัยคือให้ตรวจสอบกับพนักงานระดับปฏิบัติการของฝ่ายญี่ปุ่นเสียก่อนว่าได้กำหนดระเบียบวาระไว้อย่างไร

4. เตรียมทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการเจรจาต่อรองที่ตกลงกันได้

ระหว่างการเตรียมการเจรจาต่อรองนั้น การพิจารณาประเด็นต่างๆแบบเปลี่ยนหัวเรื่องสลับไปมาบางครั้งก็เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองเพื่อตกลงกัน นักเจรจาต่อรองต้องใช้เวลาพิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไปถ้าไม่สามารถตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งได้ การเตรียมการเช่นนี้จะทำให้มีขอบเขตและยังเป็นแผนการสำหรับรองรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหมายอีกด้วย

5. เตรียมยุทธศาสตร์ในการยินยอม

ในระหว่างการเจรจาต่อรองที่กินเวลายาวนาน มีแนวโน้มอย่างหนึ่งที่เรียกว่าการยินยอมอย่างชั่วคราวซึ่งอาจทำให้ต้องสูญเสียมากกว่าที่ควรจะเป็น วิธีการเดียวที่จะหลีกเลี่ยงได้ คือวางแผนการอย่างระมัดระวังและผูกมัดตนเองกับแผนการก่อนเริ่มการเจรจาต่อรอง

6. คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่นที่ดี

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถหลายด้านเพื่อให้บรรลุผลการเจรจาที่ดี คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของนักเจรจาต่อรอง คือ

คุณสมบัติในด้านความสามารถในรื่องงาน

- สุขภาพแข็งแรง
- มีทักษะในการเตรียมการและวางแผน
- มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ
- ให้ความไว้วางใจได้และขยันขันแข็ง
- มุ่งมั่นที่จะทำตามวัตถุประสงค์ให้สำเร็จ หรืออุทิศตัวให้กับงาน
- มีทักษะในการแก้ปัญหาทั่วไป
- มีความคิดริเริ่ม

คุณสมบัติในด้านจิตใจ

- มุ่งมั่นและตั้งใจแน่วแน่
- เต็มใจเสี่ยงในด้านธุรกิจหรืออาชีพมากกว่าอัตราเฉลี่ย
- เข้าใจในเรื่องอำนาจ และความสามารถในการนำเอาอำนาจที่มีอยู่มาใช้
- ชอบการแข่งขัน และอยากแข่งขันเพื่อชัยชนะ
- เต็มใจใช้พลัง การคุกคาม การข่มขู่ เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกฉวยประโยชน์
- กล้าหาญ
- สามารถนำและควบคุมสมาชิกของทีมหรือกลุ่มตนเอง

คุณสมบัติในด้านสังคม

- มีนิสัยที่ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจได้
- อุดทน
- มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ มีอารมณ์ขัน ผู้คนอยากเข้าใกล้
- มีศักดิ์ศรี
- ทำการด้วยความแยบยลและสุ่มรอบคอบ
- ยุติธรรมและใจกว้าง รับฟังทัศนะอื่นๆที่แตกต่างไปจากตน
- ทำทางนำเลื่อมใส

- ชอบการประนีประนอม

คุณสมบัติด้านการติดต่อสื่อสาร

- มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดด้วยคำพูด
- มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับฝ่ายตรงข้าม
- มีทักษะในการฟัง
- มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้สัญญาณ ท่าทาง อวัจนภาษา
- มีความสามารถในการโต้แย้ง
- มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและประสานวัตถุประสงค์ต่างๆ ให้สอดคล้องกัน
- สามารถแสดงบทบาทในการเจรจาต่อรอง ได้อย่างเชี่ยวชาญ

คุณสมบัติในด้านคุณค่าของตน

- มีความสามารถที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามเคารพและเชื่อมั่น
- มีความเชื่อมั่นในตนเองและเคารพตนเอง
- มีศักดิ์ศรีของตนเอง
- มีความสามารถในการทำให้เจ้านายเคารพและเชื่อมั่น
- มีมาตรฐานทางจริยธรรม
- มีสถานภาพหรือตำแหน่งในองค์กร
- ควบคุมตัวเองได้
- เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการทำให้คนอื่นไม่ชอบ

คุณสมบัติในด้านความคิด

- มีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองมาก่อน
- มีดุลยพินิจที่ดีและเฉียบพลาน
- มีทัศนคติที่กว้างไกล
- มองออกถึงความต้องการที่แฝงเร้นและปฏิกิริยาขององค์กรของตนเองและของฝ่ายตรงข้าม
- เป็นคนตัดสินใจเฉียบขาด
- มีความสามารถในการวิเคราะห์
- มีความสามารถในการใช้ความคิดได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วภายใต้ความ

กดดัน และความไม่แน่นอน

- ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการสูง

7. มอบหมายภารกิจให้บุคคลในทีม

ภารกิจอื่นๆที่ควรมอบหมายให้บุคคลในทีมอาจรวมถึงการมีหน้าที่ฟัง การตรวจสอบระเบียบวาระ การบันทึกรายละเอียด การสังเกตการณ์ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลภายในทีมได้เตรียมตัว

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการเรื่องสถานที่ จำนวนฝ่าย และ ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองที่สำคัญๆ ทุกสิ่งทุกอย่างควรจะเอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายเรา ถ้าปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นไม่เป็นผลดีก่อนเริ่มการเจรจาต่อรองต้องรีบจัดการก่อน ต่อไปนี้คือปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงและจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการเจรจาต่อรอง

1. สถานที่

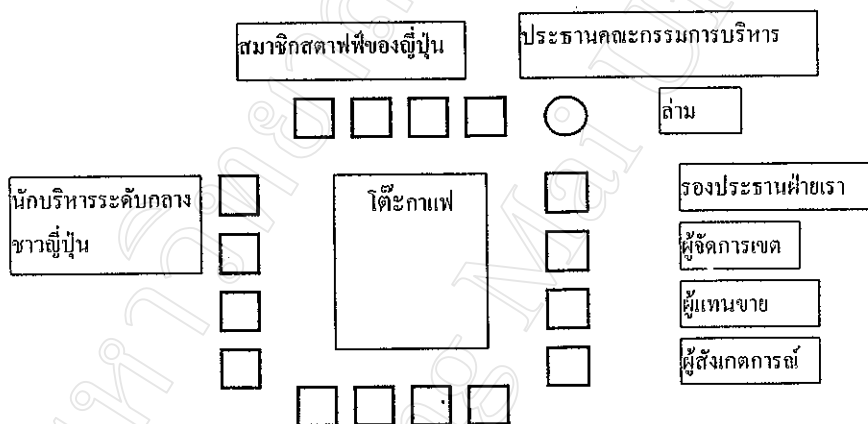
สถานที่ที่เป็นปัจจัยแห่งการเจรจาต่อรองที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุผลหลายประการ ทั้งในด้านปฏิบัติและด้านจิตใจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ใช้สถานที่ของฝ่ายเราทำให้ฝ่ายเราเป็นฝ่ายได้เปรียบ เพราะฝ่ายเจ้าบ้านย่อมเข้าถึงแหล่งข่าวสารได้เร็วกว่า และสมาชิกทุกคนที่จำเป็นต้องปรึกษาระหว่างการเจรจาก็พร้อมอยู่เสมอ ในทางกลับกัน ทีมที่ต้องเป็นฝ่ายเดินทางไปเจรจาต่อรองที่อื่นจะนำข่าวสารและผู้เจรจาเฉพาะที่จำเป็นใจจำนวนน้อยที่สุดไปด้วยเท่านั้น ทั้งยังต้องอยู่กับในโรงแรมอีกด้วย

ประโยชน์ที่เจ้าบ้านจะได้รับมากที่สุดอาจเป็นความได้เปรียบในแง่ของจิตใจ ซึ่งทำให้ตระหนักถึงความมีอำนาจมากกว่า ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายเดินทางมาพบ นั้นหมายความว่าเรามีบางสิ่งบางอย่างที่พวกเขาต้องการ เราเป็นฝ่ายครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นจะเป็นผลิตภัณฑ์บางอย่าง หรือความสามารถในการเข้าถึงตลาด นักเจรจาต่อรองที่ฉลาดจะพยายามจัดให้มีการเจรจาต่อรองขึ้นที่สำนักงานของตน หากทำไม่ได้ก็ให้เลือกสถานที่ที่เป็นกลางจะดีที่สุด ปัจจัยเกี่ยวกับสถานที่จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นถ้าต่อรองกับชาวญี่ปุ่น เพราะในญี่ปุ่นมันบ่งบอกถึงความมีอำนาจได้อย่างชัดเจนกว่า ดังนั้นในการติดต่อทำธุรกิจระหว่างชาวญี่ปุ่นด้วยกัน จะเห็นการเลือกใช้สถานที่ที่เป็นกลาง เป็นต้นว่าในภัตตาคาร บาร์ หรือโรงแรมใหญ่ๆ สถานที่ที่เป็นกลางซึ่งสะดวก

สำหรับการเดินทางของทั้งสองฝ่ายพอกัน และ แสดงถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจที่เท่าเทียมกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่ากัน มีความสะดวกในการรับข่าวสารเท่ากัน และตกอยู่ภายใต้เงื่อนไขในแง่ของข้อจำกัดด้านเวลาเท่ากันด้วย

2. การจัดสถานที่

หลังจากได้ตกลงกันในเรื่องสถานที่สำหรับการเจรจาต่อรองกันแล้ว ต่อไปก็เป็นเรื่องของการจัดสถานที่ การจัดสถานที่เพื่อการเจรจาต่อรองทางธุรกิจมีความสำคัญสำหรับนักบริหารชาวญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อพิธีการ และ รู้สึกสบายใจกว่าในบรรยากาศที่เป็นพิธีรีตรอง การจัดที่นั่งอย่างเป็นพิธีการ โดยยึดถือตำแหน่งเป็นสำคัญจะมีลักษณะเป็น ดังรูป



ถ้าชาวญี่ปุ่นเป็นฝ่ายมาหาที่สำนักงาน ควรจัดสถานที่เจรจาต่อรองให้พวกเขา รู้สึกสบายใจและอยากร่วมมือด้วย ควรจัดห้องด้วยชุดโต๊ะและเก้าอี้รับแขกที่นั่งสบายๆ โดยไม่เอาโต๊ะสำหรับนั่งประชุมเข้าไปไว้ในห้องด้วย ถ้าอยากต้อนรับชาวญี่ปุ่นในฐานะแขกผู้มีเกียรติ ควรจัดที่นั่งให้พวกเขาอย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง ชาวญี่ปุ่นมีเกณฑ์วัดสองประการ คือ ระยะห่างจากประตู และ ตำแหน่งที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความสนใจของห้อง นักบริหารชาวญี่ปุ่นจะรู้สึกสบายใจถ้าได้นั่งห่างจากประตูมากที่สุด และอยู่ในกรอบแห่งจุดสนใจบางอย่าง เป็นต้นว่า ด้านหลังของเขาเป็นหน้าต่างที่มองเห็นทัศนียภาพข้างนอกได้ หรือมีภาพวาดขนาดใหญ่แขวนอยู่เบื้องหลัง ถ้าในห้องมีเก้าอี้โซฟาตั้งอยู่ด้วย ควรให้ลูกค้าชาวญี่ปุ่นนั่งเก้าอี้โซฟา เพราะความโอฬารของเก้าอี้ก็เป็นเครื่องหมายอีกอย่างหนึ่งที่บ่งบอกถึงสถานภาพ

3. จำนวนฝ่ายที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ในการเจรจาธุรกิจระหว่างนักธุรกิจ โดยเฉพาะนักธุรกิจจากตะวันตกกับญี่ปุ่น มีหลายครั้งที่ผู้มีส่วนร่วมจำนวนมากว่าสองฝ่าย บ่อยครั้งที่นอกจากผู้ซื้อและผู้ขายแล้ว ยังมีบริษัทที่ปรึกษาทางวิศวกรรม วิศวกร บริษัทตัวแทนคนกลาง และเจ้าหน้าที่รัฐบาล เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วถ้ายังมีฝ่ายต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องกับด้ายมากเท่าใด การเจรจาต่อรองก็ยิ่งสลับซับซ้อนและยุ่งยากยิ่งขึ้นเท่านั้น การเจรจาต่อรองใดๆก็ตามควรมีฝ่ายต่างๆน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ถ้าให้ดีแล้วควรมีแค่ตัวแทนของบริษัทสองฝ่ายเท่านั้น ถ้ามีฝ่ายอื่นอีกมากกว่าหนึ่งฝ่ายมาเกี่ยวข้องกับด้ายแล้ว ควรใช้วิธีเจรจานครอบบรรยากาศก่อนรวมทั้งการประชุมกับฝ่ายต่างๆที่ละฝ่ายแยกต่างหากจากกัน และเรียกทุกฝ่ายมารวมกันเฉพาะในพิธีลงนามในข้อตกลงอย่างเป็นทางการเท่านั้น

4. จำนวนคนที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย

ชาวญี่ปุ่นมักมีผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองทางธุรกิจจำนวนหลายคน เราควรได้หาข้อมูลล่วงหน้ามาก่อนว่าอีกฝ่ายหนึ่งส่งใครมาบ้าง และจัดทีมของตนเองให้เหมาะสม อีกทั้งไม่ควรถึงเลที่จะเพิ่มจำนวนสมาชิกในทีมให้มากขึ้นตามสมควร เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค เป็นต้น ชาวญี่ปุ่นมักจะให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้ายโดยตรงเข้าร่วมประชุมด้วยเพื่อเป็นการฝึกงานไปในตัว พวกเขาจะกำหนดให้คนคนหนึ่งมีหน้าที่เฝ้าสังเกตปฏิกิริยาที่ตอบสนองทั้งด้วยคำพูดและท่าทาง

5. ผู้ชมผู้ฟัง

บางครั้งการเจรจาต่อรองทางธุรกิจอาจมีผู้ชมผู้ฟังจำนวนหนึ่งเข้าร่วมด้วย เช่น ผู้สื่อข่าว ผู้สังเกตการณ์ เป็นต้น และพวกเขาสามารถมีอิทธิพลต่อผลของการเจรจาต่อรองได้ บางครั้งการจงใจปล่อยให้สื่อมวลชนเพื่อสร้างแรงกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตาม อีกฝ่ายหนึ่งยากที่จะปฏิเสธออกมาได้ตรงๆในเมื่อข้อตกลงได้ถูกตีพิมพ์ออกมาอย่างเปิดเผยแล้ว อย่างไรก็ตาม การกระทำเช่นนี้บ่อยครั้งอาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งขาดความไว้วางใจและส่งผลให้การเจรจาต่อรองต้องยุติลง

6. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นควรทำแบบเผชิญหน้าเสมอ การติดต่อสื่อสารทางอื่นซึ่งทำได้ง่ายๆเช่น จดหมาย บันทึกความจำ เทล็กซ์ โทรศัพท หรือการประชุมผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ไม่สามารถทำให้เราทราบข่าวสารที่สำคัญมากและมีลักษณะแฝงเร้นได้

7. ข้อจำกัดด้านเวลา

โดยทั่วไปแล้วฝ่ายที่มีเวลามากกว่าและรู้ว่าตนมีเวลามากกว่า จะเป็นฝ่ายที่มีสถานะเหนือกว่าในเวลาต่อรองกัน ฝ่ายที่มีเวลาน้อยกว่าจะถูกบังคับให้อนยอมเพื่อจะได้ทำความตกลงกันในประเด็นต่อไป ปกติแล้วข้อจำกัดด้านเวลาจะเกิดจากปัจจัยต่างๆที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของนักเจรจาต่อรอง สำหรับฝ่ายที่เป็นผู้ขายนั้น พวกเขาต้องพยายามให้ได้รับใบสั่งซื้อเพื่อให้ทางโรงงานมีงานทำต่อไป ค่าใช้จ่ายในการเดินทางก็มีไม่น้อย นอกจากนั้นยังต้องติดต่อกับลูกค้ารายอื่นๆอีก ต้องขายสินค้าให้ครบโควตาที่กำหนดไว้ และฝ่ายจัดการที่สำนักงานใหญ่ก็กำลังเร่งงานในตนเองเดียวกัน ฝ่ายที่เป็นผู้ซื้อก็ต้องต่อรองกับผู้ขายและต้องตกลงซื้อขายกันให้ได้ก่อนที่ผู้ซื้อรายใหม่จะมาสอดแทรก การสั่งซื้อก็ต้องทำตามข้อกำหนดการที่สลับซับซ้อน สถานการณ์ต่างๆ และเป้าหมายของบริษัททำให้การเจรจาต่อรองทุกชนิดล้วนตกอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนั้นนักเจรจาต่อรองจึงควรพยายามสืบหาให้ได้ว่าข้อจำกัดด้านเวลาของอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ตรงไหน และถ้าข้อจำกัดด้านเวลาของอีกฝ่ายหนึ่งสั้นกว่า เราก็จะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง แต่ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็ตามนักเจรจาต่อรองย่อมสามารถใช้ข้อจำกัดด้านเวลาให้เป็นประโยชน์ต่อตนได้ หรืออย่างน้อยก็ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจข้อจำกัดด้านเวลาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อตน การพยายามสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายญี่ปุ่นรีบตัดสินใจโดยใช้ข้อจำกัดด้านเวลาเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะ กระบวนการตกลงยินยอมของชาวญี่ปุ่นใช้เวลามากกว่า และชาวญี่ปุ่นยินดีที่จะไม่ตัดสินใจเลยดีกว่าที่จะตัดสินใจอย่างเร่งรีบ การสร้างข้อจำกัดด้านเวลาควรใช้ในสถานการณ์ที่ไม่มีทางเลือกอื่น และต้องอธิบายให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจด้วย

ขั้นตอนที่ 3. การเจรจาต่อรอง

สิ่งที่ยู่ยากที่สุดในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจระหว่างประเทศ คือ จะทำอย่างไรเวลาเผชิญหน้ากันจริงๆ ถึงแม้ว่าได้คัดเลือกคนที่จะเป็นตัวแทนของบริษัทได้อย่างเหมาะสม มีการ

เตรียมตัวพร้อม และจัดปัจจัยต่างๆ ให้เป็นฝ่ายได้เปรียบแล้ว แต่สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่โต๊ะเจรจาต่อรอง ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้โดยดี ดังนั้นขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่โต๊ะเจรจาประกอบด้วย

1. การหยั่งเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องโดยตรง

การพูดคุยกันในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจ โดยตรงเวลาอยู่ที่โต๊ะเจรจาต่อรองเป็นเรื่อง ที่ควรทำเพื่อความผ่อนคลายและเป็นการสืบค้นภูมิหลังและความสนใจของพวกเขา หากอีกฝ่าย หนึ่งมีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน การติดต่อสื่อสารย่อมทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น วิศวกร ย่อมสามารถใช้ศัพท์เฉพาะในวงวิชาชีพด้วยกันได้ นักกอล์ฟก็สามารถยกตัวอย่างขึ้นมาเปรียบเทียบกับ เหตุการณ์ หรือผู้มีครอบครัวแล้วย่อมสามารถถ่ายทอดความรู้สึกให้แก่กันและกันเรื่องลูกๆ ได้ ดีกว่า เป็นต้น ในระหว่างขั้นตอนโอกาสปราศรัยนั้น เรายังใช้กลยุทธ์พินิจเกี่ยวกับคนที่เราจะต้องติดต่อ เเจรจาอีกด้วยว่าอีกฝ่ายหนึ่งสามารถไว้วางใจได้มากน้อยเพียงใด หรือเขามีอำนาจในองค์กรของเขา มากเพียงใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรองกัน ชาวญี่ปุ่นจะใช้ขั้นตอนการ หยั่งเชิงนี้ยาวนานกว่าชาวอเมริกันเพื่อให้แน่ใจว่าเขาจะประเมินฝ่ายตรงข้ามได้อย่างถี่ถ้วน พอสมควรแล้วจึงค่อยเริ่มเจรจาต่อรองทางธุรกิจกันต่อไป การสนทนากับชาวญี่ปุ่นนั้น สิ่งที่พวกเขา พูดออกมาไม่สำคัญเท่ากับวิธีพูด นักบริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้ความรู้สึกภายในของตนประเมินศักดิ์ศรี ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ พันธะผูกพัน และความอ่อนน้อมถ่อมตนของฝ่ายตรงข้าม

2. การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน

หลังจากที่ได้หยั่งเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องธุรกิจโดยตรงแล้ว จึงควรเริ่มต้นพูดธุรกิจ กัน โดยปล่อยให้ชาวญี่ปุ่นเป็นฝ่ายส่งสัญญาณขึ้นก่อนว่าน่าจะเริ่มต้นแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้อง กับการเจรจาเมื่อใด ปกติแล้วพวกเขาจะส่งสัญญาณเริ่มต้นหลังจากมีการเสิร์ฟน้ำชาหรือกาแฟกันแล้ว

ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดของการให้ข่าวสารแก่ลูกค้าชาวญี่ปุ่น คือ ภาษา มี นักบริหารชาวญี่ปุ่นที่สามารถพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษอยู่ไม่น้อย เนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษา สากลในวงการธุรกิจและเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามควรระมัดระวังเรื่องความเข้าใจผิดเนื่องจากชาว ญี่ปุ่นรู้ภาษาอังกฤษได้จำกัด เมื่อมีความสงสัยใดๆ เกิดขึ้นควรมีการสื่อสารด้วยภาพประกอบ เช่น ภาพสไลด์ หรือ แผ่นพับที่แสดงรายละเอียด และ สนับสนุนด้วยสิ่งพิมพ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งควรมีล่ามด้วยถ้าฝ่ายญี่ปุ่นไม่ได้เตรียมล่ามเอาไว้

หลังจากที่ไม่มีปัญหาในเรื่องภาษาแล้ว ย่อมทำให้สามารถหันไปใส่ใจกับการให้ ข่าวสารแก่ชาวญี่ปุ่นได้ สิ่งที่ต้องทำเป็นอย่างแรก คือ นำเสนอข้อมูลโดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ขั้นตอนของชาวญี่ปุ่นจะเริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังความต้องการ จากนั้นจึงตาม

ด้วยข้อเรียกร้องหรือความต้องการ ดังนั้น การเจรจากับชาวญี่ปุ่นจึงต้องเตรียมรายละเอียดต่างๆ ให้พร้อมไว้เพื่อสนับสนุนข้อเสนอของตน และ ควรมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอยู่ในทีมนักเจรจา ต่อรองด้วยเพราะความสามารถของเขเป็นสิ่งจำเป็น การนำเสนอข้อมูลควรทำด้วยรูปแบบของชาวญี่ปุ่นเช่นกัน คือ ควรบอกเล่าถึงภูมิหลังของเรื่องและอธิบายให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงค่อยพูดถึงความต้องการหรือข้อเสนอ วิธีการนี้จะใช้เวลานานกว่าการยื่นข้อเสนอทันทีก่อนอธิบายรายละเอียดใดๆ แต่จะได้ผลมากกว่าเมื่อต้องติดต่อกับชาวญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นจะตั้งคำถามอย่างมากมายเพราะรูปแบบการตัดสินใจแบบเห็นพ้องร่วมกันนั่นเอง พวกเขาซึ่งมีหลายฝ่ายอาจถามคำถามและขอคำอธิบายอย่างเดียวกันซึ่งอาจทำให้เราหงุดหงิดได้ แต่การที่ต้องอธิบายซ้ำหลายหนก็เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า ในกระบวนการตัดสินใจของชาวญี่ปุ่นนั้นทุกคนต้องถูกโน้มน้าวใจให้เห็นพ้องต้องกันหมด อีกทั้งเป็นการทดสอบว่าคำอธิบายยังคงความเสมอต้นเสมอปลายอยู่ จึงควรอดทนและเตรียมข้อมูลทุกอย่างให้พร้อม

การยุติคำถามที่ซ้ำๆ กันของชาวญี่ปุ่นทำได้โดยการสรุปคำตอบเดิม หรือเสนอให้เขียนข้อมูลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รู้เรื่องทั่วกัน ปกติแล้วคำถามที่ถูกถามซ้ำควรตอบให้เสร็จภายในประมาณสิบนาที และหากถูกถามซ้ำเป็นครั้งที่สาม ควรสรุปคำตอบสั้นๆ ประมาณหนึ่งนาที ถ้าถูกถามซ้ำครั้งที่สี่ มันอาจกลายเป็นยุทธวิธีในการชักจูงใจไปแล้วไม่ใช่การรวบรวมข้อมูลปกติธรรมดา วิธีโต้ตอบคือนิ่งเงียบ หรือเปลี่ยนเรื่องพูด

ในกรณีที่ชาวญี่ปุ่นเป็นฝ่ายทาบทามก่อน พวกเขาจะยื่นข้อเสนอและให้ข่าวสารมากกว่าที่ต้องการก็ได้ แต่ถ้าเราเป็นฝ่ายติดต่อกับชาวญี่ปุ่นก่อนหรือพยายามขายอะไรบางอย่างให้พวกเขา จะได้รับปฏิกริยาตอบกลับข้อเสนออย่างมาก เนื่องจากการตัดสินใจแบบเห็นพ้องร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่มีชาวญี่ปุ่นคนไหน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเจ้านายจะรู้สึกว่าคุณสมบัติพอที่จะพูดแทนกลุ่มก่อนมีการตกลงร่วมกัน อีกทั้งนักบริหารชาวญี่ปุ่นต้องการดำรงความสัมพันธ์ไว้โดยหลักการแล้วพวกเขาจะไม่แสดงปฏิกริยาในทางลบต่อข้อเสนอถึงแม้จะเป็นคำตอบที่สุจริต เพราะจะเป็นการทำให้ความสัมพันธ์ที่เริ่มกลมกลืนนั้นเสียไป

การจัดการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ นักเจรจาระดับปฏิบัติการควรได้รับมอบหมายให้สร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดการระดับปฏิบัติการของญี่ปุ่นก่อน การสร้างความสัมพันธ์นี้อาจเริ่มด้วยการเชื้อเชิญนักบริหารชาวญี่ปุ่นที่ได้เลือกไว้แล้วบางคนออกไปหาอะไรดื่มกัน ฝ่ายญี่ปุ่นก็จะมองหาช่องทางติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ด้วยเหมือนกัน การเจรจาท่องกับชาวญี่ปุ่นจะดำเนินไปอย่างราบรื่นถ้าจัดการกับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้ให้เหมาะสม

การพูดคุยของชาวญี่ปุ่นจะเกิดขึ้นตามแนวราบระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน ไม่ใช่แนวตั้งระหว่างบุคคลต่างระดับ คือ เมื่อนักบริหารระดับสูงมาร่วมประชุมด้วยพวกเขาจะพูดคุยกับนักบริหารระดับสูงของอีกฝ่ายหนึ่งในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานเป็นส่วนใหญ่ จุดประสงค์สำคัญของการพบปะกันในครั้งนี้ คือ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างนักบริหารระดับสูงด้วยกัน เมื่อผู้จัดการระดับกลาง และ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเข้าร่วมประชุมด้วย ผู้จัดการระดับกลางก็จะยืนยันการตัดสินใจ และ ข้อผูกมัดกับผู้จัดการระดับกลางของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือผู้จัดการระดับกลางจะฟังในขณะที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันและพยายามชักจูงใจกัน และกัน นักเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ต่อรองคนเดียวจะประสบความสำเร็จได้มากที่สุดเมื่อเขาแสดงบทบาทที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสมเท่านั้น คือ ใช้วิธีชักจูงใจกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการชาวญี่ปุ่นโดยตรง ฝ่ายญี่ปุ่นที่จะคาดหวังให้แสดงความผูกมัดได้ก็จะมีแต่ผู้จัดการระดับกลางเท่านั้น และ เขาจะแสดงความผูกมัดต่อเมื่อได้แยกย้ายไปปรึกษาเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแล้ว

3. การชักจูงใจ

ในญี่ปุ่นไม่มีการแบ่งแยกอย่างเด็ดขาดระหว่างขั้นตอนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานและการชักจูงใจ ขั้นตอนทั้งสองนี้มักผสมปนเปกันในขณะที่ทั้งสองฝ่ายบ่งบอกถึงความต้องการของตนชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ การเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่นควรใช้ยุทธวิธีชักจูงใจ ดังต่อไปนี้

1. ตั้งคำถามให้มากขึ้น การใช้คำถามเป็นยุทธวิธีการชักจูงใจที่ได้ผลอย่างหนึ่ง ให้ถามคำถามเดียวกันมากกว่าหนึ่งครั้ง ถ้าลูกค้าหรือหุ้นส่วนในอนาคตมีคำตอบที่ดีก็อาจทำให้การตกลงกันทำได้ง่ายขึ้น
2. อธิบายสถานการณ์ ความจำเป็น และความต้องการของเรา
3. ใช้ยุทธวิธีสร้างอิทธิพลในด้านบวกอื่นๆ เช่น คำสัญญา การเสนอแนะในด้านดี การชมเชย เป็นต้น
4. ถ้ายังไม่พอใจกับการตอบสนองของฝ่ายชาวญี่ปุ่น ให้ลองนั่งเงียบดู ปล่อยให้พวกเขาเป็นฝ่ายใช้ความคิด และให้โอกาสพวกเขาเปลี่ยนจุดยืน
5. ถ้าวิธีการข้างต้น 4 ข้อ ใช้ไม่ได้ผลก็ถึงเวลาที่จะเปลี่ยนเรื่องได้แล้ว หรือไม่ก็ให้พักการเจรจาต่อรองไว้ก่อน และพยายามใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการแทน
6. การใช้ยุทธวิธีก้าวร้าว เช่น คำพูดคุกคาม ตักเตือน ว่ากล่าว เป็นต้น กับลูกค้าชาวญี่ปุ่นนั้นทำได้เฉพาะภายใต้สถานการณ์พิเศษ แต่มันเป็นสิ่งที่เสี่ยงมาก ควรใช้ผ่านช่องทางติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเท่านั้นและควรทำอย่างอ้อมค้อมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

7. ถ้าการใช้วิธีที่ 1 ถึง 6 ยังไม่ทำให้ฝ่ายผู้ป้อนยินยอม ก็ควรให้เวลากับพวกเขา เพื่อพวกเขาจะได้พิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆและอาจตกลงเห็นพ้องร่วมกันได้ในอนาคต

8. ยุทธวิธีชักจูงใจอันดับต่อไปก็คือ ขอให้ผู้แนะนำ หรือคนกลาง เป็นผู้ชี้ขาดความแตกต่างระหว่างสองฝ่าย หลายครั้งที่ผู้แนะนำ หรือคนกลาง สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายทำความตกลงกันได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการใช้ความพยายามอย่างจริงจังที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งตกลงให้ได้ด้วยตัวเองก่อนเรียกให้ ผู้แนะนำ หรือคนกลางมาช่วยจัดการให้ เพราะการชี้ขาดของบุคคลที่สามจะใช้ได้ผลเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

9. ประการสุดท้าย ถ้ายุทธวิธีทั้งหมดล้มเหลว ก็จำเป็นต้องให้นักบริหารระดับสูงของทั้งสองฝ่ายมาพบกันเพื่อกระตุ้นให้มีการร่วมมือกันอย่างไร้ขีดขิ้น อย่างไรก็ตาม วิธีนี้อาจล้มเหลวก็ได้โดยเฉพาะถ้าเคยใช้วิธีสร้างอิทธิพลในด้านลบมาแล้ว การปฏิเสธที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้หมายความว่าธุรกิจระหว่างกันได้ยุติลงแล้ว

4. การยินยอมและตกลง

ขั้นตอนสุดท้ายของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จคือการยินยอม ซึ่งนำไปสู่การตกลงกัน การเจรจาต่อรองใดๆก็ตามล้วนต้องมีการประนีประนอมกันทั้งสิ้น ปกติแล้วทั้งสองฝ่ายจะยินยอมในอะไรบางอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการ แต่วิธีการประนีประนอมกับนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นแตกต่างออกไป

ชาวญี่ปุ่นมีวิธีพิจารณาประเด็นต่างๆทั้งหมดรวมๆกันไป และเตรียมตัวที่จะถกประเด็นทุกอย่างพร้อมกัน โดยไม่มีการเรียงลำดับก่อนหลัง อีกทั้งไม่ควรวัดความก้าวหน้าของการเจรจาต่อรองโดยดูว่าสามารถตกลงกันได้กี่ประเด็นแล้ว แต่ควรพยายามสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีมากกว่า สัญญาที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรองได้แก่

- นักบริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นมาร่วมการอภิปรายด้วย
- คำถามของพวกเขาเริ่มรวมศูนย์ไปที่รายละเอียดอันเฉพาะเจาะจงของข้อตกลง
- พวกเขาจะเริ่มแสดงทัศนคติและจุดยืนในบางประเด็นอย่าง โน่นอ่อนผ่อนตามมากขึ้น ด้วยการพูดในทำนองเชิญชวนให้มาศึกษาเรื่องนี้ในรายละเอียดกัน
- มีการเพิ่มการต่อรองและใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารระดับต่างๆที่ไม่เป็นทางการ

ไม่ควรยินยอมอะไรทั้งสิ้นให้แก่ชาวญี่ปุ่น ก่อนที่จะมีการอภิปรายประเด็นทุกประเด็นอย่างครบถ้วน จากนั้นจึงค่อยเสนอข้อลดหย่อน โดยเริ่มยินยอมในประเด็นเล็กๆก่อนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน อีกทั้งไม่ควรตัดสินใจยินยอมเรื่องใดๆทั้งสิ้นขณะที่อยู่ที่โต๊ะ

เจรจา ควรพิจารณาถึงการยินยอมต่างๆใหม่อีกครั้งขณะที่ปลอดจากความกดดันทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างอยู่ที่โต๊ะเจรจา ชาวญี่ปุ่นก็ทำเช่นนี้ด้วยเหมือนกัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่ต้องการความเห็นพ้องร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4. ภายหลังจากการเจรจาทอรอง

หลังจากได้มีการตกลงกันด้วยวาจาแล้วก็ถึงเวลาพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามหลังการเจรจาทอรอง ในอเมริกานักบริหารเรียกขั้นตอนนี้ว่า การสรุปข้อตกลงทางธุรกิจ ส่วนในญี่ปุ่นจะเรียกว่า การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ เรื่องต่อไปนี้

1. การทำสัญญา

ในญี่ปุ่นผู้คนจะไม่อาศัยระบบกฎหมายเป็นเครื่องมือในการแก้ไขความขัดแย้ง. ผลคือ การเขียนสัญญาในญี่ปุ่นจะสั้นมาก มีเพียงสองหรือสามหน้า และตั้งใจเขียนข้อความให้หลวมๆ โดยมีสาระสำคัญระบุถึงหลักการแห่งความสัมพันธ์เท่านั้น โดยทั่วไปแล้วข้อตกลงที่สำคัญๆย่อมสมควรเสียค่าใช้จ่ายพิเศษในการจ้างทนายความมาตรวจสอบให้ถี่ถ้วนเสียก่อน บริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ซึ่งเคยติดต่อกับชาติตะวันตกมาก่อน จึงจะเข้าใจความต้องการที่อยากได้ สัญญาที่ระบุรายละเอียดไว้ทุกอย่างตามแบบตะวันตก

2. พิธีลงนาม

เมื่อมีการตกลงทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นคาดหวังว่านักบริหารระดับสูงของแต่ละฝ่ายจะเข้าร่วมในพิธีลงนามในสัญญาด้วยเพราะนี่เป็นพิธีการที่ชาวญี่ปุ่นคาดหวัง และ ชื่นชม ดังนั้น พิธีลงนามในสัญญาจึงควรจัดให้สมเกียรติอันแสดงถึงความจริงใจ และ การร่วมมือทางธุรกิจระหว่างสองฝ่ายในระยะยาว

3. การติดต่อสื่อสารที่ตามมาภายหลัง

ในระหว่างการเจรจาทอรองกับชาวญี่ปุ่น ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีความสำคัญ หลังจากเจรจาเสร็จสิ้นและตกลงกันได้แล้ว ความสัมพันธ์ส่วนตัวก็ยังคงมีความสำคัญอยู่ แน่แน่นอนว่าเราต้องมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก แต่การรักษาความสัมพันธ์ส่วนตัวให้ใกล้ชิดไว้มีความสำคัญเท่าเทียมกัน นักบริหารระดับสูงควรส่งจดหมายอย่างเป็นทางการไปยังนักบริหารระดับสูงของญี่ปุ่นเพื่อแสดงว่ามีความสุขที่การเจรจาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และ แสดงความเชื่อมั่นว่า

สัมพันธภาพใหม่นี้จะก้าวหน้าและถาวรตลอดไป ชาวญี่ปุ่นถือเป็นข้อปฏิบัติที่พวกเขาจะมาเยี่ยมเยือนลูกค้าที่สำนักงานใหญ่บ่อยๆเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้ ในญี่ปุ่นโทรศัพท์ และ เทเล็กซ์มีไว้เพื่อจุดประสงค์ทางธุรกิจเท่านั้น ดังนั้น การหมั่นติดต่อจึงต้องใช้วิธีพบปะกันต่อหน้า หรือ เขียนจดหมายถึงกัน

ในการทำธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นนั้น มีข้อควรคำนึงอีกประการหนึ่ง คือ อย่าเปลี่ยนตัวนักบริหารที่มีหน้าที่ติดต่อกับชาวญี่ปุ่นเพราะจะทำให้ชาวญี่ปุ่นมีอาการหวั่นวิตกอย่างมากเพราะความสัมพันธ์ส่วนตัวที่สร้างขึ้นมานั้นใช้เวลาไปมากเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆในเรื่องนี้จึงควรทำด้วยความระมัดระวัง รวมทั้งควรมีการหยั่งเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องโดยตรง และ ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันใหม่ให้ได้

4. การปรับเปลี่ยนข้อตกลง

ในระหว่างที่มีการติดต่อสัมพันธ์ทางธุรกิจนั้น เป็นธรรมดาที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเดิมอาจเปลี่ยนแปลงไป หรือ หุ่นส่วนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนไป ในญี่ปุ่นหากเกิดสถานการณ์ในทำนองนี้ ปกติแล้วบริษัทที่เกี่ยวข้องจะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการหารือกัน ชาวญี่ปุ่นไม่ค่อยใช้วิธีเผชิญหน้ากันหรือใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือแก้ไขความขัดแย้ง เพราะจะเป็นการทำลายความไว้วางใจกัน หากยังแก้ไขไม่ได้ก็ควรใช้ผู้แนะนำหรือคนกลางมาไกล่เกลี่ย การยุติข้อพิพาทด้วยวิธีตั้งอนุญาโตตุลาการเพื่อชี้ขาด หรือการฟ้องร้องทางกฎหมายควรเป็นทางเลือกสุดท้าย

สรุปการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาเพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกับผู้ที่เจรจาต่อรองด้วย โดยมีแนวคิดที่ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นบนโต๊ะเจรจาต่อรองนั้นเป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นชอบอย่าง เป็นพิธีการต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจมาก่อน โดยทั่วไปความสัมพันธ์ทางธุรกิจญี่ปุ่นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแนะนำให้ทั้งสองฝ่ายรู้จัก และ ติดต่อกันอย่างเหมาะสมเท่านั้น โดยบุคคลที่สามที่คุ้นเคยกับทั้งสองฝ่ายเป็นผู้จัดการให้มาพบกัน

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่นจะเริ่มจากการเตรียมการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยประเมินสถานการณ์และบุคคล ตรวจสอบข้อเท็จจริงต่างๆที่ต้องยืนยันในระหว่างการเจรจาต่อรอง ระบียบวาระการประชุม หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการเจรจาต่อรองที่ตกลงกันได้ เตรียมยุทธศาสตร์ในการยินยอม คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่นที่ดี และ มอบหมายภารกิจให้บุคคลในทีม ขั้นตอนต่อไป คือ การเตรียมการเรื่องสถานที่ จำนวนฝ่าย และผู้เข้าร่วมการเจรจา

ต่อรอง จากนั้นก็เป็นขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง โดยเริ่มจากการหยั่งเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องโดยตรง การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน การชักจูงใจ การยินยอมและการตกลง หลังจากนั้นขั้นตอนสุดท้าย คือ หลังการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การทำสัญญา พิธีลงนาม การติดต่อสื่อสารที่ตามมาภายหลัง และการปรับเปลี่ยนข้อตกลง

3.4.2. การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวจีน

ดร. สก็อต ดี. เซลิกแมน²⁸ กล่าวไว้ว่าในการติดต่อธุรกิจกับชาวจีนนั้น เรื่องของสายสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะชาวจีนไม่ชอบการดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ที่ไม่รู้จัก ดังนั้นถ้ามีการแนะนำอย่างเหมาะสมโดยคนกลาง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของทั้งสองฝ่ายจะช่วยได้มาก ในการพบกันครั้งแรกควรให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เกี่ยวกับกิจการและสิ่งที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จความสัมพันธ์ทางธุรกิจของชาวจีนมีลักษณะที่เป็นแบบแผน และ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามควรที่จะสร้างมิตรภาพส่วนตัวให้เกิดขึ้นก่อน

ขั้นตอนในการเจรจาต่อรองธุรกิจกับชาวจีน

โดยทั่วไปแล้วในการไปเยือนจีนนั้นจำเป็นที่จะต้องมืองค์การเจ้าบ้าน องค์การที่ว่าควรจะได้รับคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน เพราะการที่จะสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของเขาเหล่านั้น โดยที่คณะผู้แทนชาวต่างประเทศซึ่งมาเยือนจีนได้รับการคาดหวังจากชาวจีนว่าจะมีความคิดเห็นที่ตรงกันทั้งกลุ่ม และปฏิบัติตัวเหมือนกับกลุ่มที่ผูกพันกัน ไม่ใช่การสุ่มรวบรวมนุคคลต่าง ๆ มาไว้ด้วยกัน คณะผู้แทนควรมีโครงสร้างที่แน่นอน และสมาชิกแต่ละคนจะได้รับมอบหมายหน้าที่เฉพาะตนเช่นเดียวกับผู้นำกลุ่ม และผู้ติดต่อประสานงาน และ องค์การเจ้าบ้านจะมอบหมายบทบาทที่คล้ายคลึงกันให้กับเจ้าหน้าที่ของพวกเขาด้วย

²⁸ชัย ศรีสัตนาลัย, ทำธุรกิจกับคนจีน, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เรจินา, 2540), หน้า 20

ขั้นตอนที่ 1. การเตรียมตัวก่อนเริ่มการเจรจา

สิ่งที่ควรลงมือทำก่อนการเจรจาเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะสามารถบ่งบอกได้ว่าการเจรจาจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้เจรจากรหาข้อมูลต่อไปนี้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ใครคือคู่เจรจาฝ่ายจีน คู่เจรจามีผลประโยชน์กับทางราชการอย่างไร คู่เจรจามีอำนาจในการตัดสินใจหรือไม่ และคู่เจรจามีอำนาจในการเจรจาหรือไม่
- องค์กรอื่น ๆ ในประเทศจีนองค์กรใดที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ องค์กรเหล่านี้มีฐานะอะไรและมีที่ท่าว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงไร
- ทางรัฐบาลรับรองการอนุมัติในขั้นต้นหรือไม่ (เช่น ในโครงการลงทุนหรือการค้าหรือการลงทุนหรือการสั่งซื้อสินค้าโภคภัณฑ์ที่ทางรัฐบาลควบคุมอยู่)
- การทำการค้าหรือการลงทุนมีความเป็นไปได้หรือไม่ ในแง่ของแหล่งจัดหาเงินทุน สภาพโรงงาน การจัดหาวัตถุดิบ เครื่องใช้ การขนส่ง ตลาดภายในและต่างประเทศ ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม เป็นต้น
- มีกฎหมายจีนฉบับใดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาและมีข้อตกลงที่คล้ายคลึงกันฉบับใด ซึ่งสามารถนำมาศึกษาเป็นตัวอย่างได้
- บริษัทต่างชาติอื่นบริษัทใดที่เคยมีการเจรจาที่คล้ายคลึงกันนี้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายจีน หรือชุดอื่น ๆ
- หน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงานใดที่อาจจะมีส่วนกำหนดผลที่จะให้ได้รับ
- มีกฎหมายใดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
- หน่วยงานที่ดำเนินการเจรจามีอำนาจอย่างแท้จริงเพียงใด

ปัจจุบันนี้ข้อมูลเหล่านี้สามารถหาได้โดยสะดวกมากขึ้นเรื่อย ๆ ก่อนที่จะมีการเจรจา ข้อมูลบางอย่างชาวต่างชาติอาจจะค้นหาได้ง่ายกว่าชาวจีนเอง เนื่องจากแหล่งข้อมูลที่มีในต่างประเทศมีความพร้อมเมื่อเทียบกับระบบการสื่อสารของจีนที่ล่าช้ามาก

ไม่มีกฎใด ๆ เป็นกฎสูงสุดที่ว่าด้วยวิธีที่จะทำให้ข้อตกลงต้องเป็นผลไปตามนั้นในประเทศจีน เพราะการจัดการทางธุรกิจบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหาแก่ผู้เจรจาในกรุงปักกิ่ง อาจจะจัดการได้ง่ายในเทียนสินหรือเซี่ยงไฮ้ เพราะท้องที่ต่าง ๆ มีอำนาจในการปกครองตนเองมาก และอาจจะต้องจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีที่แตกต่างออกไปในแต่ละท้องที่ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่สนใจจะจัดตั้งบริษัทสาขาซึ่งตนเองเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียวในประเทศจีน ในอดีตจะมีปัญหาในการหว่านล้อมให้เจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นเชื่อว่า การลงทุนเช่นนี้เป็นผลประโยชน์ต่อเมืองหรือมณฑลนั้น

ทว่าในปัจจุบัน เมื่อมีบันทึกการลงทุนประเภทนี้ในบางท้องถิ่นไว้ศึกษา เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นบางคนซึ่งปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้ จะมีความรู้สึกในแง่บวกเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น

ฝ่ายชาวจีนจะถือว่าเป็นหน้าที่ของตน ที่จะหาข้อมูลทุก ๆ อย่างเกี่ยวกับบริษัทของฝ่ายตรงข้าม เช่น บริษัทมีฐานะเพียงใด หรือเชื่อใจได้เพียงไร ทำธุรกิจแบบใด บริษัทมีโครงการอื่นในประเทศจีนหรือไม่ และในการลงทุนนี้เป็นคู่ค้าประเภทใด ถ้าฝ่ายนั้นรู้สึกว่ามี การขาดความจริงใจ หรือ ข้อผูกพันที่จะทำตามสัญญาใดด้านนี้ ทางฝ่ายจีนอาจจะไม่ยอมเจรจาโดยตรงก็ได้

ถึงแม้ว่าบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นของรัฐบาล แต่ก็ไม่ควรคิดว่าการลงทุนหรือข้อเสนออื่น ๆ ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล เพราะบางครั้งรัฐบาลไม่ได้ให้การสนับสนุนจริงๆ แต่รัฐบาลเป็นเพียงกลุ่มหน่วยงานซึ่งมีความคิดของตนเองว่าสิ่งใดที่จำเป็นและสิ่งใดที่ดีที่สุด หรือ ถ้ามีหน่วยงานที่สนับสนุนความคิดหนึ่ง ก็จะมีอีกหน่วยงานหนึ่งที่คัดค้านความคิดนั้น

ศักดิ์ศรี คือความนับถือที่ผู้อื่นมีต่อบุคคลหนึ่งหรือภาพพจน์ที่ปรากฏของบุคคลนั้น หน้าที่เป็นสิ่งสำคัญยิ่งชีวิตใจหมู่ชาวจีน การทำให้คนสักคนเสียหน้า โดยการตำหนิ การไม่แสดงออกถึงความนับถืออย่างแรง หรือการเหยียดหยาม จะทำให้เกิดผลโดยการสูญเสียความร่วมมือ และความสัมพันธ์ ถ้าทำเช่นนั้นจะเสียความรู้สึกนับถือจากคนอื่นที่ทราบถึงพฤติกรรม การกระทำบางสิ่งบางอย่าง โดยเพิ่มชื่อเสียงหรือเกียรติ ตัวอย่างเช่น การยกย่องสรรเสริญเจ้านายของเขาหรือเธอ ถือว่าเป็นเกียรติมากในหมู่ชาวจีน

1. การติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชาวจีน

กวานซี หรือความเกี่ยวข้องกัน เป็นการตกลงตอบแทนแก่กันระหว่างผู้คนหรือหน่วยงาน ซึ่งทำให้ระบบงานของจีนดำเนินไป มันช่วยให้ง่ายต่อการได้รับสินค้าหรือบริการที่จัดหาได้ยาก โดยมักเป็นการช่วยเหลือตามคำขอร้อง ไม่ใช่การใช้เงินสดตามปกติ ชาวจีนคาดว่าชาวต่างชาติคงเข้าใจ กวานซี และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เช่น เดียวกัน

ชาวจีน โดยทั่วไปมักจะชื่นชอบและให้การต้อนรับผู้มาเยือนชาวตะวันตกอย่างสูง ถึงกระนั้นทัศนคติที่ชาวจีนมีต่อชาวตะวันตกมักจะขัดแย้งกัน พวกเขาเชื่อว่าแม้ชาวตะวันตกจะมีความก้าวหน้าในหลายๆทาง แต่ค่อนข้างจะเป็นคนไม่มีศีลธรรม ชาวจีนหลายคนตัดสินชาวตะวันตกตามมาตรฐานของตนเอง การแสดงว่าฝ่ายเรามีความรู้ถึงธรรมเนียมของชาวจีนบ้าง จะทำให้คุณเป็นที่ชื่นชอบของชาวจีน

สัมพันธภาพทางธุรกิจจะเริ่มอย่างเป็นทางการ และความแตกต่างของลำดับยศชั้นมีความสำคัญโดยเฉพาะกับผู้ที่มิตำแหน่งสูงๆ คุณจะต้องระมัดระวังที่จะปฏิบัติตนให้ถูกต้อง และไม่แสดงการถือวิสาสะออกมาอย่างเด็ดขาด ในทางตรงกันข้ามเมื่อทำการติดต่อกับผู้ที่มียศหรือตำแหน่งที่

ต่ำกว่า อย่าแสดงอะไรที่สื่อออกมาว่าตนสำคัญกว่าคนอื่น แต่ในขณะที่เดียวกันก็อย่าทำตัวเป็นกันเอง มากจนเกินไป

ชาวจีนจะให้การต้อนรับนักธุรกิจต่างชาติที่ เป็นผู้หญิงด้วยความเคารพยกย่องในตำแหน่งของเธอเหล่านั้น ภรรยาของนักธุรกิจชายชาวต่างประเทศจะได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีในงานทางสังคมของจีน ภรรยาของนักธุรกิจต่างชาติจะได้รับการพิจารณาให้มีส่วนร่วมในตำแหน่งของสามีด้วย แต่ถึงกระนั้นภรรยาชาวจีนกลับไม่ค่อยได้รับการต้อนรับในวงการธุรกิจในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน

2. การแต่งกาย

ในเรื่องของการแต่งกาย การแต่งกายของชาวตะวันตกเริ่มเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในจีนแผ่นดินใหญ่ แต่ชาวจีนก็ยังคงไม่สะดวกใจกับเสื้อผ้าที่เปิดเผยมาก ๆ ถึงกระนั้นชาวจีนก็รู้สึกผิดแปลกกับการแต่งกายของชาวต่างชาติมากเหมือนเมื่อก่อนแล้ว ฉะนั้นควรแต่งกายอย่างที่รู้สึกสบาย การแต่งกายอย่างเป็นทางการไม่จำเป็นนัก

3. หน่วยงานของจีน

หน่วยงานที่เป็นเจ้าบ้าน จะมีหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายเราระหว่างที่อยู่ในประเทศจีน โดยการช่วยคุณเรื่องการเดินทาง พาไปชมสถานที่ต่าง ๆ จัดการประชุมทางธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก

หน่วยงานของรัฐ มีอำนาจเหนือชีวิตของคนแต่ละคนในประเทศจีนมาก มีผลต่อการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในชีวิตของพวกเขา ควบคุมการทำงานตลอดจนสถานที่อยู่อาศัยของผู้ที่มาเยือน รวมทั้งสถานที่ที่จะเดินทางไปและสินค้าหาได้ยาก ชาวจีนไม่เลือกหน่วยงานด้วยตนเองและการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ซึ่งแม้ว่าจะมีโอกาสเพิ่มขึ้นก็ยังคงเข้มงวดมาก ยกเว้นที่อยู่นอกเหนือกฎ คือหน่วยงานที่เสี่ยงภัยซึ่งมีการเคลื่อนไหวมาก

รัฐบาลจีนมีอำนาจอยู่ทุกแห่ง ซึ่งจะควบคุมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ควบคุมอุตสาหกรรมและการค้าของประเทศด้วย ระบบการถ่ายทอดคำสั่งในประเทศนี้ ซับซ้อนมาก และการมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก โดยเฉพาะมีหลายวิธีจะขัดขวางความคิดใหม่ๆ และมีไม่กี่วิธีที่จะทำสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จได้ การตัดสินใจต่างๆ นั้นจะเพื่อเหตุผลทางการเมืองพอๆ กับเพื่อเหตุผลทางเศรษฐกิจ และ จะต้องมีการเห็นพ้องต้องกันมาจากเบื้องบนโดยตรง แม้แต่เรื่องปลีกย่อยก็ต้องมีการสั่งกันมาเป็นทอด ๆ หน่วยงานคนละหน่วยจะมีผลประโยชน์ต่างกัน และ

แข่งขันกันเสมอ นอกจากนี้ยังไม่มี การติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยเฉพาะการ ดำเนินการต่างๆ มีความล่าช้ามาก และเหตุผลนั้นก็เพื่อไม่ต้องการทำตามคำขอร้องนั่นเอง

การริเริ่มใหม่ๆ เป็นเรื่องที่ไม่ยอมรับกัน เพราะข้าราชการจีนจะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะรับ ผิดชอบในเรื่องใดๆ ถ้าไม่มีใครสนใจให้เขาช่วย เขาก็จะต่อต้านอย่างเงียบๆ เมื่อต้องเผชิญกับการ ต่อต้านจึงพยายามขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไป หรือไม่เลิกทำ โดยยืนยัน ความต้องการอย่างเงียบสงบแต่ต้องไม่ย่อท้อ เมื่อพบอุปสรรคต่างๆ ในประเทศจีนอย่าแสดง อารมณ์โกรธออกมาให้เห็นง่าย ๆ เพราะการโมโหไม่ใช่วิธีที่สามารถใช้ได้ผล และอาจจะมีผลใน ทางตรงกันข้ามเนื่องจากชาวจีนไม่ชอบถูกบังคับ และชาวจีนจะให้ความร่วมมือถ้าเขาชอบฝ่ายเรา

หน่วยงานจีนโดยทั่วไปจะสอบถามข้อมูลเบื้องต้น ก่อนที่พวกเขาจะตกลงให้มีการหารือ อย่างเป็นทางการ ควรแจกแจงรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ ต้องการให้มีการหารือ และ ให้เวลาฝ่ายจีนศึกษาคำร้องด้วย ชาวจีนไม่ชอบความประหลาดใจ พวกเขาชอบที่จะคิดแผนการส่วนของเขาเอาไว้ล่วงหน้าการประชุม การทราบเรื่องที่จะปรึกษาหารือกันก่อนจึงช่วยให้พวกเขาคัดเลือก ผู้เข้าร่วมประชุมที่เหมาะสมได้

4. การมอบของขวัญ หรือของที่ระลึก

ในประเทศจีน ของขวัญที่มอบให้แก่กันเพื่อแสดงความนับถือหรือความสำนึกในบุญคุณ เช่น ของที่ระลึก หรือของกำนัล หรือของให้เป็นสินน้ำใจ ซึ่งของขวัญที่มอบให้กันนี้จะเป็นเครื่อง แสดงถึงข้อผูกพันที่มีต่อกัน ที่บ่งบอกถึงโอกาสพิเศษ หรือให้เมื่อต้องการขอความช่วยเหลือ กลุ่มผู้ แทนที่มานเยือนมักจะต้องมอบของขวัญให้กับเจ้าบ้าน ซึ่งวิธีปฏิบัติที่ทำกันมาช้านาน ก็คือ ให้ ของขวัญชิ้นใหญ่หนึ่งชิ้นแก่หน่วยงานที่เป็นเจ้าบ้านเป็นส่วนรวมมากกว่าที่จะมอบของขวัญ ชิ้น เล็ก ๆ แก่สมาชิกในหน่วยงานเป็นรายคน ถึงแม้ว่าการมอบของที่ระลึกเป็นรายคนกำลังกลายเป็นสิ่ง ที่ปฏิบัติกันอย่างปกติ ทั้งๆ ที่กลัวการถูกกล่าวหาว่าคอร์รัปชัน แต่ผู้นำจีนก็อนุญาตให้รับของขวัญชิ้น เล็กๆ ที่มีมูลค่าไม่มากนักได้ มีชาวจีนจำนวนมากขึ้นที่เต็มใจจะไม่ปฏิบัติตามกฎ แต่การให้ ของขวัญที่มีมูลค่าสูงแก่ผู้มีอำนาจก็ยังคงเป็นการกระทำที่เสี่ยงอยู่มากเช่นกัน ในประเทศจีนมีการ ห้ามอย่างเป็นทางการไม่ให้ใช้เงินเป็นสินน้ำใจ แต่พนักงานบริการในหลายๆ แห่งจะบอกอย่าง ชัดเจนมากขึ้นแก่แขกชาวต่างชาติว่าต้องการเงินสินน้ำใจ ในจุดนี้วิธีปฏิบัติตามมาตรฐานจะขัดกับ กฎที่วางไว้ ดังนั้นควรพิจารณาด้วยตนเอง วิธีหนึ่งที่จะให้รางวัลใครบางคนควรให้ของที่ที่มีขนาด เล็กมากกว่าที่จะให้เงินสด แต่ควรระวังและรอโอกาสขณะที่ผู้อื่นไม่เห็น และควรมอบของที่ใส่ กระเป๋าได้ง่ายจะเป็นการดีที่สุด ชาวจีนมักจะกล่าวปฏิเสธถึงสามครั้งเมื่อมีคนมองของขวัญให้ และ หากรู้สึกว่าคุณรับไม่ต้องการรับจริงๆ เมื่อนั้นจึงเลิกจะยื่นจะขอ

ศิลปะวัตถุเป็นของขวัญที่มักจะมอบให้กันในหมู่นักธุรกิจ ถึงแม้ว่าชาวจีนหลายคนจะขาดหลักในการประเมินค่าที่แท้จริงของวัตถุนั้น แต่ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าทางศิลปะหรือคุณค่าด้านอื่นของของขวัญที่มีประโยชน์และของที่ระลึกจากบริษัทก็เป็นสิ่งที่เหมาะจะมอบให้ นอกจากนั้นของที่มอบให้เป็นรายบุคคลควรจะมีขนาดเล็กและมีมูลค่าไม่มากนัก เช่น ปากกา เครื่องคิดเลข ไฟแช็ค เทปวัด กระเป๋าสตางค์ของ ส่วนของขวัญที่มอบให้เพื่อผู้ส่งอาจจะเป็นของขวัญส่วนตัวมากกว่าปกติก็ได้ อย่างมอบนาฬิกาเพราะเหตุผลทางความเชื่อในโชคกลาง และหลีกเลี่ยงการมอบของขวัญที่มีค่ามากเกินไป ควรห่อของขวัญด้วยกระดาษสีแดงสด อย่าใช้สีขาวเป็นอันขาด และควรมอบของขวัญโดยใช้มือทั้งสองถือของไว้เพื่อแสดงความนอบน้อม แต่อย่าคาดหวังว่าผู้รับจะแกะดูของขวัญต่อหน้าคุณ นอกเสียจากว่าคุณจะขอร้องให้ผู้รับทำเป็นพิเศษ

ของขวัญที่มอบให้กันนั้นมักจะหมายถึงข้อผูกพันกันในทางอ้อม เช่น การขอช่วยเหลือในบางเรื่อง ถ้าคุณไม่เคยให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ให้ของขวัญและไม่คิดที่จะให้ความช่วยเหลือ ก็ควรปฏิเสธไม่รับของนั้นอย่างสุภาพ นอกจากนั้นของขวัญที่ให้ตอบแทนซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือควรจะสัมพันธ์กับระดับความช่วยเหลือด้วย

5. การจัดทีมเจรจาต่อรอง

ทีมเจรจาของจีนอาจจะมีจำนวน 8-10 คน และโดยทั่วไปจะประกอบด้วยหัวหน้าทีมวิศวกร ช่างเทคนิค ล่าม ซึ่งอาจจะมีตัวแทนจากพรรคคอมมิวนิสต์และทนายความ ในหมู่สมาชิกของทีมอาจจะมีความคิดเห็นต่างกัน การทำงานของทีมเจรจานี้ต้องมีการทบทวนกับผู้บังคับบัญชา

สำหรับทีมของฝ่ายเราเองนั้น ควรเลือกคนที่มีความรู้ในเรื่องที่จะเจรจารีหรือกัน ซึ่งหัวหน้าทีมควรจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งมั่นคง อดทน ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ นอกจากนั้นควรมีทนายความ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานในประเทศจีน และอาจจะมีชาวจีนโพ้นทะเลช่วยติดต่อประสานงานด้วย นอกจากนี้ก็ควรหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนตัวผู้เจรจาในทีมอยู่เรื่อย ๆ

การเจรจาในช่วงแรก ๆ ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นก่อนที่จะมีการเจรจาอย่างเป็นทางการ มักจะขึ้นระหว่างตัวแทนจากฝ่ายจีน และต่างชาติฝ่ายละหนึ่งหรือสองคน หลังจากที่มีการกำหนดขอบเขตทั่วไปในการจัดการทางธุรกิจแล้ว ทางบริษัทจึงจะส่งทีมเจรจาที่ครบองค์มา สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ทางบริษัทจะต้องส่งคนที่เหมาะสมไปทั้งสำหรับเจรจาในขั้นต้นและเจรจาขั้นสำคัญต่อไป เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีการทำเช่นนี้เพราะ ระดับตำแหน่งของหัวหน้าทีมจะช่วยกำหนดทิศทางที่หน่วยงานฝ่ายจีนที่เป็นเจ้าบ้านซึ่งมีต่อฝ่ายเรา และ ยังจะกำหนดฐานะตำแหน่งของชาวจีน ที่ได้รับเลือกมารับรองกลุ่มตัวแทนฝ่ายเรา เนื่องจากบางครั้งผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าระดับใดระดับหนึ่งซึ่งไม่มีอำนาจตัดสินใจ จึงควรจะหาทางทำให้แน่ใจได้ว่า ผู้ร่วมเจรจานั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงพอ

เนื่องจากทีมที่เจรจาจะต้องเสนอข้อเรียกร้องหลายประการ ดังนั้น การนำผู้ที่มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับข้อตกลงทางเทคโนโลยีและทางการเงินที่จะเจรจากัน หรือเกี่ยวกับการจัดการสิ่งต่างๆ ในประเทศจีนมาด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากทีมที่มาเจรจานั้นมีโอกาสที่จะได้รับแรงกดดันอย่างมาก ซึ่งก็จะต้องหาผู้ที่มีบุคลิกที่เหมาะสมเข้าร่วมด้วย

การติดต่อกันครั้งแรกอาจจะทำโดยบุคคลที่มีตำแหน่งไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป ถ้าส่งผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำไปทำความเข้าใจกับอีกฝ่ายหนึ่งในขั้นแรก เจ้าบ้านอาจจะรู้สึกว่าคุณหมิ่นและ ลงความเห็นว่า การทำธุรกิจกับบริษัทเขาไม่มีความสำคัญมากนัก ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่เดินทางไปเจรจาดำเนินการพบเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับบริษัทที่เขาติดต่อการค้าด้วย แต่ถ้ามีประธานหรือ CEO (Chief Executive Officer) ของบริษัท ไปจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ประธานซึ่งคิดว่าตนกำลังปูทางให้บริษัทตนเข้ามาในประเทศจีนด้วยการเดินทางครั้งแรก และข้อความอันคลุมเครือจากข้อตกลงที่ไม่ได้ให้ประโยชน์ใดๆ แก่บริษัท จะทำลายสถานภาพการเจรจาของทีมที่จะต้องตามมาภายหลัง มีหลายสาเหตุที่ทำให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้น อันดับแรกเพราะชาวจีนรู้ว่า ทีมเจรจากต่างชาติจะได้รับแรงกดดันอย่างมากก่อนที่การเจรจาบรรลุผลสำเร็จ เพราะการมาเยือนของประธานบริษัทอาจจะเป็นข่าวในบรรดาสื่อมวลชนต่าง ๆ และคณะกรรมการอาจจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมว่า จะมีการลงทุนในประเทศจีนซึ่งชาวจีนทราบว่าแรงกดดันเช่นนี้มักจะเปลี่ยนเป็นการยินยอมในข้อตกลงบนโต๊ะเจรจาได้ ส่วนผลโดยตรงซึ่งเกิดจากการมาเยือนของประเทศก็คือ ฝ่ายจีนจะมีเอกสารแสดงเจตจำนง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบีบบังคับกลุ่มตัวแทนต่างชาติ ถ้าฝ่ายนั้นละเมิดข้อความในเอกสารอย่างที่ได้กำหนดไว้โดยแน่นอนจากทางฝ่ายจีน ที่กล่าวมานี้ไม่ได้หมายความว่า เจ้าหน้าที่ระดับสูงของบริษัทจะไม่มึบบทบาทในการเจรจา เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้อาจจะมีประโยชน์มากภายหลังในกระบวนการจัดการเจรจาให้เป็นไปได้ด้วยดี หรือ ในการรักษาอำนาจของผู้เข้าฟังการประชุม ซึ่งเป็นอำนาจที่เหนือกว่าหัวหน้าผู้เจรจาถ้าต้องการ และประธานรวมทั้ง CEO ต่าง ๆ ก็จะเป็นผู้ได้รับเลือกมาร่วมในพิธีลงนามในประเทศจีน ในขณะที่หัวหน้าทีมเจรจาไม่ควรจะเป็นประธานบริษัท แต่ควรจะเป็นผู้ที่มีอำนาจเพียงพอในบริษัทที่จะตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ได้ หัวหน้าทีมเจรจาที่ปราศจากอำนาจ ในที่สุดจะสูญเสียความน่าเชื่อถือของคุณไป และทางฝ่ายจีนอาจจะขอร่วมงานกับบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า ในทางกลับกัน บางครั้งก็เป็นการดีที่จะส่งทีมเจรจา ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่ำลงมาเล็กน้อย เมื่อการเจรจายังอยู่ในขั้นต้น ๆ เพราะจะสามารถช่วยประเมินข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มา ช่วยในการหาข้อมูลที่จะมีเจรจากัน ดังนั้นผู้ที่ทำงานกับองค์กรมานานจึงเป็นบุคคลที่ต้องการและจำเป็นอย่างยิ่ง แต่ก็ควรจะมีคุณสมบัติที่ชาวจีนให้ความนับถือ คือเป็นผู้สูงวัยและมีประสบการณ์ ถ้าผมสืบทอดด้วยจะยิ่งดีมาก และบุคคลที่จะส่งไปนั้นควรมีตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งมั่นคงแล้ว ไม่ใช่ผู้ที่ความก้าวหน้าใน

อาชีพการงานขึ้นอยู่กับผลสำเร็จในการเจรจากับทางฝ่ายจีนในครั้งนี้ ในด้านบุคลิกควรเลือกคนที่
 อดทนเป็นอันดับแรกและเป็นอันดับสูงสุดส่วนลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการคือ ความสามารถในการ
 การผูกมิตร สามารถปรับตัวให้ยอมรับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 ควรส่งผู้ที่สุขุมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์อันเลวร้าย ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ที่ไม่หลงคำเยินยอเท่านั้น แต่
 เป็นผู้ที่สามารถยอมรับกันได้ เมื่อต้องเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม และควรจะมีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ
 ในด้านวิชาการซึ่งต้องเจรจากันในทีมด้วย เช่นเดียวกับตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งมีที่สุด
 จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการตามข้อตกลง นอกจากนี้ในทีมยังควรจะมีผู้ที่คุ้นเคยเกี่ยวกับ
 ประเทศจีน และการจัดการต่าง ๆ ในประเทศนั้นหนึ่งหรือสองคน ซึ่งหนึ่งในบรรดาสมาชิกทีมควร
 เป็นทนายความที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศจีน และจะเป็นการดีที่สุดถ้าสมาชิกในกลุ่ม
 เป็นพนักงานของบริษัทแล้ว แต่ที่ปรึกษาซึ่งมีความรู้แต่ไม่สังกัดบริษัทก็อาจจะประโยชน์ได้
 เช่นกัน เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการอ่านเอกสารต่าง ๆ และมีประโยชน์ในการ
 ชี้แนะวิธีใช้ประโยชน์จากผลประโยชน์ที่บางครั้งแตกต่างกันออกไปในหมู่สมาชิกของทีมฝ่ายจีน

ชาวจีนโพ้นทะเลซึ่งเป็นชาวจีนที่ไม่มีฐานะเป็นพลเมืองของประเทศจีน เช่น ชาวอเมริกัน
 เชื้อสายจีน ชาวแคนาดาเชื้อสายจีน และแม้แต่ชาวจีนฮ่องกง มักจะทำหน้าที่นี้ได้ดี เพราะมีหลาย
 คนพร้อมที่จะเป็นผู้สังเกตการณ์ระบบการทำงานของวงการราชการจีน บางคนอาจจะถึงกับมีการ
 กวานซี กับคนในประเทศจีน ซึ่งสามารถนำมาใช้ช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ในฐานะที่เป็น
 คนสองวัฒนธรรมคนเหล่านี้มักจะเป็นตัวประสานทั้งสองฝ่ายได้ และสามารถช่วยส่งเสริมความ
 เข้าใจซึ่งกันและกัน และนำมาซึ่งความสามัคคีในหมู่ผู้ทำการเจรจาทั้งหลาย

การมีชาวจีนโพ้นทะเลรวมอยู่ในทีมเจรจาไม่ใช่ว่าจะเป็นข้อดีเสมอไป เพราะบุคคล
 เหล่านั้นจะเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนบุคคล ถ้าคนผู้นั้นมี
 ลักษณะเป็นที่ถูกล่อลวงให้คอยสนับสนุนฝ่ายตรงข้ามได้ง่าย ก็จงอย่านำเข้าร่วมเป็นดีที่สุดแต่ถ้า
 เป็นผู้ที่สามารถใช้สถานภาพของตนเอง เสริมส่งสถานะของฝ่ายเราได้ ได้แก่ การดึงความลับของ
 ฝ่ายตรงข้าม และหว่านล้อมให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นว่าข้ออ้างของฝ่ายเราเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เขาก็เป็นผู้ที่
 สมควรจะร่วมในทีม การเลือกคนประเภทนี้ก็เช่นเดียวกับการเลือกสมาชิกอื่น ๆ ในทีม คือ สิ่ง
 สุดท้ายเป็นการใช้วิจารณญาณของตนเอง และจะไม่มี ความผิดพลาดใด ๆ ในการคาดการณ์ล่วงหน้า
 ว่า จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ในการเลือกเข้ามาเข้าร่วมในทีมด้วยควรพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน ถึงแม้ว่าฝ่ายตัวแทน
 ของประเทศจีนจะมีลามาให้ แต่ลามาที่ดีของคุณเองก็จะยังประโยชน์ได้ มากกว่าการถ่ายทอดคำพูด
 ของคุณเป็นภาษาจีน เพราะลามาสามารถช่วยอธิบายประเด็นที่คุณต้องการได้อย่างชัดเจน มากกว่า
 ลามาของฝ่ายตรงข้าม นอกจากนั้นยังสามารถช่วยหว่านล้อมชักจูงให้ฝ่ายตรงข้าม เห็นพ้องตามความ

คิดของฝ่ายเรา และช่วยให้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามได้ โดยการจดข้อความที่ฝ่ายตรงข้ามพูดกันเองเป็นภาษาจีนเอาไว้ หรือถ้าจะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันระหว่างภาษาอังกฤษ และภาษาจีนที่ใช้ในการติดต่อได้ด้วย แต่ก็จำเป็นจะต้องเปรียบเทียบความสามารถในด้านนี้ กับค่าใช้จ่ายในการนำคนเพิ่มอีกหนึ่งคนอย่างแน่นอน

ไม่มีกฎที่เข้มงวดและตายตัวในการกำหนดจำนวนคนในทีม ชาวจีนอาจจะเห็นว่าคณะผู้แทนกลุ่มใหญ่ เช่น กลุ่ม 12 คนเป็นต้น ขนาดของกลุ่มผู้แทนจะถือเป็นเครื่องแสดง ว่าสถานะของบริษัทไม่มั่นคงพอจึงจำเป็นต้องมีเสียงมาสนับสนุนทีมทุกเสียง หรืออีกนัยหนึ่งอาจจะถูกมองว่าทางบริษัทมั่นใจมากกว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ ในขณะที่กลุ่มผู้แทนกลุ่มเล็ก ๆ คือ หนึ่ง หรือ สองคนจะหมายความว่าในทางตรงกันข้าม

สิ่งสำคัญคือ ถ้าเป็นไปได้ควรใช้สมาชิกทีมคนเดิมตลอดการเจรจา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเจรจาถูกยืดออกไป ชาวจีนจะรู้สึกว่าการสลับผลัดเปลี่ยนบุคลากรอยู่เรื่อย ๆ เป็นการรบกวนวายและ สับสน ถือเป็นสัญญาณว่า บริษัทที่ตนเจรจาด่วนนั้นทำงานไม่ประสานงานกัน อีกทั้งยังอาจจะใช้จุดนี้เป็นข้อได้เปรียบของตน เพราะการเปลี่ยนบุคลากรทำให้ฝ่ายตน เป็นผู้ที่สามารถจดจำทุกสิ่งทุกอย่างที่ตกลงกันได้อย่างแท้จริง และเป็นการง่ายขึ้นมาถ้าจะอ้างข้อตกลงที่ดูเหมือนจะได้กระทำไว้ในช่วงการหารือครั้งก่อน ๆ แต่ไม่มีสมาชิกของทีมเดิมเข้าร่วมประชุมเพื่อคัดค้านการตีความเช่นนั้น

ขั้นตอนที่ 2. การเจรจาท่องกับคนจีน

ในประเทศจีนนั้นการเจรจากับชาวจีนมักมีจังหวะจะโคนที่แน่นอน กระบวนการเจรจานั้นเริ่มก่อนที่จะมีการพบปะกันเสียอีกซึ่งแต่ละฝ่ายได้พยายามค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อจะทำความรู้จักและประเมินฝ่ายตรงข้ามได้ โดยทั่วไปแล้วชาวจีนต้องการข้อมูลเบื้องต้นจำนวนมาก ก่อนที่จะยินยอมนั่งลงและเจรจาในเรื่องสำคัญใด ๆ การค้นหาข้อมูลที่ว่านี้ จะรวมถึงการศึกษาหนังสือที่กล่าวถึงบริษัทคู่ค้า เอกสารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท และหน่วยงานอื่น ๆ ในประเทศจีนเองที่อาจจะเคยติดต่อกับบริษัทนี้มาก่อน

การตรงต่อเวลา ถือเป็นศักดิ์ศรีอย่างหนึ่งในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมาถึงการประชุมตรงเวลาไม่สายหรือเร็วเกินไป แจกจะได้รับการต้อนรับจากผู้แทนและดูแลอำนวยความสะดวกผู้ห้องประชุม ซึ่งโดยทั่วไป ชาวจีน คาดหวังว่าหัวหน้าคณะผู้แทนต่างประเทศเข้าสู่ห้องเป็นบุคคลแรก และเพื่อเลี่ยงการสับสนแขกคนสำคัญจะถูกพาไปยังที่นั่ง

โดยประธานฝ่ายแขกจะอยู่ถัดจากประธานฝ่ายเจ้าภาพในที่นั่งที่จัดไว้เป็นเกียรติส่วนคนอื่น ๆ อาจเลือกนั่งตามความพอใจ

การประชุมของจีนจะเริ่มด้วยการพูดคุยเล็กน้อย จงหลีกเลี่ยงที่จะไม่หลวมตัวและเผยข้อมูลทั้งหมดบนโต๊ะ จงเริ่มด้วยการตั้งข้อสังเกตหรือคำถามโดยทั่ว ๆ ไป ชาวจีนไม่ค่อยจัดการประชุมกับชาวต่างประเทศตามลำพัง เจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาต่าง ๆ มักจะอยู่ด้วยไม่จำเป็นจะต้องแนะนำผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดและผู้ที่ไม่ได้รับการแนะนำมักเป็นผู้สังเกตการณ์หรือพวกฝึกหัดซึ่งไม่ใช่ผู้ร่วมประชุมโดยตรง การประชุมของจีนจะถูกกำหนดขอบเขตสนทนาโดยประธานของทั้งสองฝ่าย ผู้ร่วมประชุมอื่น ๆ จะมีส่วนในการสนทนาก็เฉพาะได้รับการเชิญอย่างชัดเจน ชาวจีนชอบฟังความคิดของฝ่ายตรงข้ามมากกว่า และไม่รับภาระในการกำหนดขอบเขตการหารือด้วยตนเอง

อันดับแรก เริ่มการเจรจา ในช่วงนี้จะมีการกล่าวถึงหลักการทั่วไป และกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ต่อจากนั้นก็จะเป็นวาระการประชุมจริงซึ่งเป็นช่วงที่มีการกำหนดที่ท่าของแต่ละฝ่าย และประเมินว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความจริงใจและเชื่อใจได้เพียงไร ในช่วงนี้เองที่จะมีการบรรลุข้อตกลงหรือระงับการเจรจากันไว้ก่อน อันดับสุดท้ายนั้นไม่มีสิ่งใดจะสิ้นสุดลงจริง ๆ เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับชาวจีน เพราะการเจรจาที่แท้จริงอาจจะมีต่อไปในขั้นตอนการดำเนินการตามสัญญาในช่วงใดก็ได้ ชาวจีนจะเริ่มการเจรจาด้วยการเก็บข้อมูล และประเมินความไว้เนื้อเชื่อใจได้ของอีกฝ่ายหนึ่ง นอกจากนั้นพวกเขามักจะมีการหารือในเรื่องหลักการโดยทั่ว ๆ ไปก่อน ต่อเมื่อฝ่ายเขาทราบที่ท่าของฝ่ายเราชัดเจนแล้ว ฝ่ายจีนก็จะพร้อมที่จะเจรจาถึงที่ท่าของฝ่ายตนเองมากขึ้น ถ้ายังไม่มีการเจรจาดังรอบสุดท้าย ชาวจีนจะไม่มุ่งไปยังประเด็นที่สำคัญ เช่น ข้อความที่ใช้ในสัญญาและราคา ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ชาวจีนพอใจกับความเยียบสงบมากกว่าชาวตะวันตก สิ่งทีละไว้ไม่กล่าวถึงถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกับสิ่งที่แสดงออกมาตรง ๆ และความเยียบถือเป็นการศักดิ์สิทธิ์ในหมู่ชาวจีน ทั้งยังเป็นสื่อแสดงถึงสภาพหรือเล่ห์ในการค้นหาข้อมูล

ควรทำการเตรียมการก่อนเข้าร่วมเจรจาสวมอ โดยการจดบันทึกอย่างละเอียดในระหว่างการประชุม และเจรจาในรายละเอียดทุกข้อของสัญญาก่อนลงนาม เพื่อแสดงว่าฝ่ายเรามีหน้าที่ที่จะต้องทำให้การเจรจายเป็นผล แต่ก็ควรเตรียมพร้อมที่จะเดินออกจากการเจรจาและลดการสูญเสียถ้าจำเป็นอย่าหลงเชื่อคำยินยอมที่กล่าวเพื่อให้ตกลงในเรื่องต่าง ๆ และต้องแน่ใจว่าได้เพิ่มราคาให้สูงพอที่จะลดราคาลงให้อีกฝ่ายได้ นอกจากนั้นจงระมัดระวังการกล่าวต่อสื่อมวลชน โดยอย่ากล่าวอะไรในระหว่างที่ยังต้องเจรจาอยู่เป็นดีที่สุด

ชาวจีนมักจะสนองการโต้ตอบด้วยการพยักหน้าหรือส่งเสียงอืออว่าพวกเขาเข้าใจในสิ่งที่เขาหรือเธอกำลังพูด ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นอาการแสดงการตกลงหรือเห็นพ้องด้วยไม่จำเป็นจะต้องเป็นอาการแสดงการตกลงหรือเห็นพ้องด้วย จำไว้ว่าใครเป็นผู้ดำเนินการพูดคุย และอย่าสอ

แทรกผู้พูดเป็นอันขาด อีกทั้งอย่าผลักดันให้ใครจนมุมระหว่างการประชุม จงเป็นทางให้คู่สนทนาสามารถรักษาหน้าไว้ได้

ถ่ามที่ดีสามารถช่วยเหลือฝ่ายเราได้อย่างมากในประเทศจีน เพื่อพูดคุยกับถ่าม ให้หยุดเป็นช่วง ๆ และหลีกเลี่ยงศัพท์สแลง ตลอดจนภาษาพูดที่สนิทชิดเชื้อจริง ๆ ต้องพูดกับเจ้าบ้านโดยตรงเสมอ อย่าพูดตรงไปที่ถ่าม

ในระหว่างการเจรจาต่อรองนั้นอย่าเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ทางฝ่ายจีนหยิบยกขึ้นมาถ่าว ควรคอยจนกว่าจะรับฟังทุกประเด็นให้หมดเสียก่อน หรืออย่าตกลงอะไรง่ายเกินไป ขอให้เก็บเรื่องที่สามารถยินยอมได้ง่ายไว้บ้าง อย่าที่กักเอาว่าราชการจีนเห็นด้วยกับโครงการทุกอย่าง หรือที่กักเอาว่า การตกลงทำสัญญากันนั้นจำเป็นต้องทำเพื่อเหตุผลทางเศรษฐกิจเพียงประการเดียว และอย่าพูดอะไรอย่างไม่เป็นทางการ สิ่งที่คุณนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด หรือมีข้อความแวดล้อมใด อาจจะย้อนกลับมามีผลเสียได้ ตลอดจนหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์ออกมาและอย่าหมดความอดทน

ชาวจีนตามแนวความคิดทางสังคมนิยม ย่อมไม่สงสัยตั้งคำถามเกี่ยวกับคำสั่งของรัฐ หรือพยายามจะเปลี่ยนแปลงมัน พวกเขาถูกสอนให้ยอมรับด้วยความเต็มใจและไร้ข้อสงสัยใด ๆ กับผู้บังคับบัญชา และสภาพสมาชิกของกลุ่มมีความสำคัญกว่าความเป็นปัจเจกบุคคล การกระทำของแต่ละบุคคลไม่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นตนเองเท่านั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นเพื่อนสมาชิกในกลุ่มด้วย ชาวจีนให้ความสำคัญอย่างแท้จริงต่อการปรึกษาหารือ สิ่งต่างๆจะถูกนำมาโต้แย้งกันจนได้ข้อตกลงอันนำไปสู่การปฏิบัติ สมาชิกจะยืนยันตามการตัดสินใจมาได้โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นเฉพาะของตน

เมื่อชาวจีนต้องการปฏิเสธ ชาวจีนจะปฏิเสธโดยวิธีการต่าง ๆ โดยไม่พูดตรง ๆ ว่า “ไม่” เขามักจะใช้คำพูดอย่างอื่น เช่น “ไม่ค่อยสะดวก” “ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณา” หรือ “หรืออีกกันอยู่” อย่าผลักดันให้ชาวจีนต้องพูดออกมาตรง ๆ ว่า “ไม่”

กลวิธีในการเจรจาของชาวจีนที่สามารถคาดล่วงหน้าได้ ได้แก่ การควบคุมสถานที่และตารางกิจกรรมต่างๆ การใช้จุดอ่อนของฝ่ายตรงข้ามให้เป็นประโยชน์ การสร้างความรู้สึกริดและ ความละเอียดของอีกฝ่ายหนึ่ง การทำให้บริษัทคู่แข่งขัดแย้งกันเอง การใช้คนกลางเพื่อเสนอความคิด และทัศนคติ การสร้างทำเป็นโกรธ การวกกลับไปพูดประเด็นเก่า ๆ การอ้างกรณีตัวอย่างทางกฎหมาย และการเพิ่มหรือลดความคาดหวังของฝ่ายตรงข้าม โดยใช้ให้เหมาะกับจุดประสงค์ของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3. การปิดการเจรจาต่อรอง

สำหรับชาวจีน การเจรจาไม่ใช่สิ่งที่เป็นปฏิบัติ แต่พวกเขาแสวงหาคำมั่นสัญญาที่จะทำงานร่วมกัน มากกว่าสัญญาที่ไม่มีการยึดหยุ่นได้เลย ดังนั้นการเจรจาจึงไม่มีการจบสิ้นลงจริง ๆ สำหรับชาวจีน ข้อตกลงที่มีการลงนามจึงเป็นเพียงเครื่องบอกว่าการเจรจาเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น เมื่อปิดการประชุมควรกล่าวถึงสิ่งที่บรรลุเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด และถามถึงบุคคลที่จะติดต่อกันด้วยความเกี่ยวข้องกันในอนาคต

สรุปการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวจีน

การติดต่อเจรจาธุรกิจกับชาวจีนนั้น เรื่องของสายสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะชาวจีนไม่ชอบดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ที่ไม่รู้จัก ดังนั้นจึงควรมีการแนะนำอย่างเหมาะสมโดยคนกลางซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของทั้งสองฝ่าย และควรให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เกี่ยวกับกิจการและสิ่งที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จในการเจรจา

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองธุรกิจกับคนจีนนั้น เริ่มจากการเตรียมตัวก่อนการเจรจาโดยผู้เจรจาควรหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด มีการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชาวจีนที่จะต้องเจรจาธุรกิจก่อน แต่งกายสุภาพ มีการติดต่อผ่านหน่วยงานที่เป็นเจ้าบ้านของจีน มีของขวัญหรือของที่ระลึกเป็นสินน้ำใจ เตรียมจัดทีมเจรจาต่อรอง ขั้นตอนไปคือขั้นตอนการเจรจาต่อรอง โดยต้องตรงต่อเวลา กล่าวถึงหลักการทั่วไป กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เจรจาต่อรองกันในประเด็นต่างๆ โดยชาวจีนมักตอบสนองด้วยการพยักหน้าหรือส่งเสียงอืออือว่าพวกเขาเข้าใจในสิ่งที่เรากำลังพูด จากนั้นขั้นตอนสุดท้ายคือ การปิดการเจรจาต่อรอง ซึ่งชาวจีนจะถือว่าการตกลงและการลงนามเป็นเพียงเครื่องบอกว่าการเจรจาเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น เป็นการแสวงหาคำมั่นสัญญาที่จะทำงานร่วมกันมากกว่าสัญญาที่ไม่ยึดหยุ่นเลย เมื่อปิดการประชุมจึงควรกล่าวถึงสิ่งที่บรรลุข้อตกลงเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด

3.5. เปรียบเทียบการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันตก (ตามหลักสากล) ญี่ปุ่น และ จีน

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ แบบตะวันตกซึ่งเป็นแบบสากล กับแบบตะวันออก ได้แก่ แบบญี่ปุ่น และ แบบจีน มีความแตกต่างกันประเด็นสำคัญ 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ และ ภายหลังจากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ดังที่ได้อธิบายในตารางต่อไปนี้

หัวข้อ	แบบตะวันตก (ตามหลักสากล)	แบบญี่ปุ่น	แบบจีน
แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ	เพื่อผลประโยชน์เฉพาะครั้ง	เพื่อความสัมพันธ์ระยะยาว	เพื่อความสัมพันธ์ระยะยาว
การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ	ข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้อง ประวัติบริษัท และผู้เจรจา วัตถุประสงค์ และการประชุม
- การเริ่มการติดต่อ	ระหว่างบริษัท โดยตรง	แนะนำโดยคนกลางที่เป็นที่รู้จักของทั้งสองฝ่าย	แนะนำโดยคนกลางที่เป็นที่รู้จักของทั้งสองฝ่าย
- การสร้างสายสัมพันธ์ก่อนการเจรจา	ทำแบบรวบรัด	เน้นความสัมพันธ์ที่ติดก่อนการเจรจา	เน้นความสัมพันธ์ที่ติดก่อนการเจรจา
ระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ			
- การห่อหุ้มเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องโดยตรง	ทำแบบรวบรัด	ทำกันนาน	ทำกันนาน

หัวข้อ	แบบตะวันตก (ตามหลักสากล)	แบบญี่ปุ่น	แบบจีน
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล	มักเป็นฝ่ายเสนอก่อน	มักเป็นฝ่ายเสนอก่อน	มักเป็นฝ่ายรับฟังข้อเสนอก่อน
- การชักจูงใจ	ใช้ยุทธวิธีหลากหลาย	ลือป็นนอกโต๊ะเจรจาก่อนแล้ว	ใช้สายสัมพันธ์ส่วนตัว
- การยินยอมหรือตกลง	แยกเป็นประเด็นๆไป	พิจารณาผลรวมทั้งหมด	พิจารณาผลรวมทั้งหมด
- การตัดสินใจขั้นสุดท้าย	ผู้นำทีมเจรจามีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด	ตัดสินใจเป็นกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มต้องถูกจูงใจให้เห็นพ้องกันหมดก่อน	ตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจสูงสุดหรือโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ			
- การร่างข้อตกลง และสัญญา	ทำอย่างละเอียด	ทำข้อตกลงแบบกว้างๆ เน้นความร่วมมือระหว่างกัน ไม่ลงรายละเอียดมากนัก	ทำข้อตกลงแบบกว้างๆ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงในภายหลังตามมาอีก
- การตัดสินใจพิพาท	มักใช้วิธีเผชิญหน้ากัน	ประนีประนอมกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	ประนีประนอมกัน

จากการเปรียบเทียบข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันตกเป็นไปเพื่อผลประโยชน์เฉพาะครั้ง แต่ต่างกับแบบญี่ปุ่น และ จีน ที่เป็นการเจรจาเพื่อความสัมพันธภาพระยะยาว การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเหมือนกันในเรื่องการเตรียมข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง แต่ต่างกันในเรื่องการเริ่มต้นการเจรจานั้นแบบตะวันตกทำกับแบบรวบรัด แต่แบบญี่ปุ่น และ จีน ทำกันนาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบตะวันตก และ แบบญี่ปุ่นมักเป็นฝ่ายเสนอก่อน แต่แบบจีนมักเป็นฝ่ายรับฟังข้อเสนอก่อน เรื่องการชักจูงใจนั้นทั้งสามรูปแบบมีความแตกต่างกัน เรื่องการยินยอมหรือตกลงแบบตะวันตกแยกเป็นประเด็น แต่แบบญี่ปุ่น และ จีน จะพิจารณาผลรวมทั้งหมด เรื่องการตัดสินใจขั้นสุดท้ายทั้งสามแบบมีความแตกต่างกัน ภายหลังจากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เรื่องการร่างข้อตกลง และ สัญญาการตัดสินใจพิพาทมีความแตกต่างกันระหว่างแบบตะวันตก กับแบบญี่ปุ่น และ แบบจีน