

**Biên soạn TS. HUYNH TRƯỜNG HUY (Chủ biên)
ThS. VÔ HỒNG PHƯỢNG**

GIÁO TRÌNH KỸ THUẬT ĐÀM PHÁN



**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC CẦN THƠ
2015**

**BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN THỰC HIỆN BỞI
TRUNG TÂM HỌC LIỆU TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ**

Huỳnh, Trường Huy

Giáo trình kỹ thuật đàm phán / Huỳnh Trường Huy, Võ Hồng Phượng .– Cần Thơ : Nxb. Đại học
Cần Thơ, 2015

132 tr. : minh họa ; 24 cm

Sách có danh mục tài liệu tham khảo

1. Interpersonal communication

I. Nhan đề

153.6– DDC 22

H523

2. Nghệ thuật đàm phán

II. Võ, Hồng Phượng

MFN 199725

LỜI GIỚI THIỆU

Nhằm góp phần làm phong phú nguồn tư liệu phục vụ nghiên cứu, học tập cho bạn đọc và sinh viên khoa Kinh tế và quản trị kinh doanh - Trường Đại học Cần Thơ, Nhà Xuất bản Đại học Cần Thơ ấn hành và giới thiệu cùng bạn đọc giáo trình “Kỹ thuật đàm phán” do Tiến sĩ Huỳnh Trường Huy và Thạc sĩ Võ Hồng Phượng biên soạn.

Giáo trình gồm các nội dung chính: giới thiệu sơ lược về đàm phán, các hình thức và phương pháp đàm phán; những chiến thuật trong đàm phán; và các tiến trình đàm phán để đi đến thành công. Cuối mỗi chương có nhiều tình huống và câu hỏi ôn tập. Giáo trình là tài liệu học tập hữu ích cho sinh viên quan tâm đến việc đàm phán.

Nhà Xuất bản Đại học Cần Thơ chân thành cảm ơn các tác giả và sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô trong Hội đồng thẩm định trường Đại học Cần Thơ để giáo trình “Kỹ thuật đàm phán” được ấn hành.

Nhà Xuất bản Đại học Cần Thơ trân trọng giới thiệu đến sinh viên, giảng viên và bạn đọc giáo trình này.

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC CẦN THƠ

LỜI NÓI ĐẦU

Đàm phán là trong những hoạt động thường nhật của con người nói chung, trong đó đàm phán kinh doanh được xem là hoạt động thiết yếu trong suốt quá trình từ khi khởi sự doanh nghiệp cho đến lúc rời khỏi ngành của một nhà kinh doanh.

Từ lâu, đàm phán được xem như một công cụ hữu ích trong các giao dịch kinh doanh nhằm giúp nhà kinh doanh đạt mục tiêu lợi ích trong ngắn hạn hoặc dài hạn dựa trên một số giải pháp đã được phân tích và lựa chọn.

Chúng tôi đã bắt đầu giảng dạy kiến thức về *Kỹ thuật đàm phán* cho sinh viên các ngành kinh tế, cho nhân viên kinh doanh của các công ty, và cho nhà quản lý hợp tác xã trong vùng đồng bằng sông Cửu Long hơn 10 năm qua. Như được biết, hiện nay có rất nhiều tài liệu – sách, báo cáo, bài báo - về nội dung này của nhiều tác giả trong và ngoài nước. Điển hình như, *Đàm phán trong kinh doanh quốc tế* của Đoàn Thị Hồng Vân và Kim Ngọc Đạt (2010), *Negotiating skills for managers* của Steven P. Cohen (2002), và một số tác giả khác.

Với lượng tài liệu tham khảo khá phong phú về chủ đề đàm phán như thế, vậy động cơ và mục đích nào thúc đẩy chúng tôi tiến hành viết giáo trình này? Có lẽ trong suốt thời gian trải nghiệm thực tế khi giảng dạy và tư vấn liên quan đến vấn đề đàm phán trong kinh doanh, chúng tôi nhận ra một số vấn đề sau đây: *thứ nhất*, hầu hết những tài liệu hiện hữu về đàm phán trong kinh doanh tập trung trang bị kỹ năng đàm phán cho các nhà quản lý của các công ty lớn; *thứ hai*, nội dung đa số phản ánh những tác động của sự khác biệt về văn hóa đến đàm phán; *thứ ba*, mang tính lý thuyết cao, thiếu vắng các tình huống thực tế để minh họa... Trong khi đó, phần lớn các công ty ở Việt Nam nói chung, ở Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng có qui mô nhỏ - kinh doanh tư nhân, cá thể, hợp tác xã, tổ hợp tác -, thị trường hoạt động chủ yếu trong nước, kiến thức và kỹ năng giao tiếp hạn chế, v.v... Do đó, những tài liệu trên dường như khá xa với khả năng và bối cảnh sản xuất kinh doanh của họ.

Trong giáo trình này, ngoài việc trình bày tóm tắt những kiến thức cơ bản liên quan đến đàm phán gồm hình thức, nguyên tắc, chiến thuật, tiến trình, và kỹ năng đàm phán. Chúng tôi cố gắng tập trung trình bày và thảo luận những tình huống thực tế mà chúng tôi đã trải nghiệm nhằm mục đích cung cấp cho người đọc – *đặc biệt là nhà kinh doanh qui mô nhỏ* - nắm bắt và vận dụng kiến thức về đàm phán tốt hơn. Liên quan đến nguyên tắc phổ biến thông tin, khi chưa có sự cho phép của bên cung cấp thông tin cho nên những đơn vị, đối tác được phản ánh trong những tình huống sẽ không được nêu tên cụ thể.

Cuối lời, giáo trình này được xuất bản lần đầu và phần lớn thể hiện quan điểm và trải nghiệm của nhóm tác giả. Vì vậy, nội dung có thể còn những điểm thiếu sót và tiếp tục bổ sung cho hoàn chỉnh hơn. Mọi ý kiến đóng góp cho nội dung giáo trình, xin Quý độc giả vui lòng gửi e-mail cho chúng tôi Huỳnh Trường Huy (hthuy@ctu.edu.vn), hoặc Võ Hồng Phương (vhphuong@ctu.edu.vn).

Chào trân trọng!

NHÓM TÁC GIẢ

MỤC LỤC

Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ ĐÀM PHÁN	1
<i>(ThS. Võ Hồng Phượng – TS. Huỳnh Trường Huy)</i>	
1.1 Đàm phán là gì?	2
1.2 Mục đích của đàm phán	4
1.3 Lập trường và lợi ích đàm phán	6
1.4 Các dạng đàm phán	11
1.5 Kết quả đàm phán	14
1.6 Các thành phần cốt lõi của cuộc đàm phán	18
Tình huống chương 1	20
Câu hỏi ôn tập chương 1	22
Chương 2. CÁC HÌNH THỨC ĐÀM PHÁN	23
<i>(TS. Huỳnh Trường Huy – ThS. Võ Hồng Phượng)</i>	
2.1 Đàm phán kiểu mềm	24
2.2 Đàm phán kiểu cứng	26
2.3 Đàm phán dựa vào lợi ích	28
2.4 Đàm phán dựa vào chuẩn mực, nguyên tắc	32
2.5 Phương thức đàm phán	36
2.5.1 Đàm phán bằng văn bản	36
2.5.2 Đàm phán trực tiếp	37
2.5.3 Đàm phán qua phương tiện truyền thông	39
Tình huống chương 2	42
Câu hỏi ôn tập chương 2	44
Chương 3. NHỮNG CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN	45
<i>(TS. Huỳnh Trường Huy – ThS. Võ Hồng Phượng)</i>	
3.1 Đặt câu hỏi	46
3.1.1 Mục đích của việc đặt câu hỏi	46
3.1.2 Các loại câu hỏi	48
3.1.3 Chú ý khi đặt câu hỏi	50
3.2 BATNA	51
3.2.1 Xác định BATNA	52

3.2.2	Sử dụng BATNA	53
3.3	Chuẩn bị phương án “B”	55
3.3.1	Mục đích sử dụng phương án “B”	55
3.3.2	Những yếu tố quyết định của một phương án “B”	57
3.4	Mở rộng vấn đề	58
3.5	Sử dụng người thứ 3 (đối tác thứ 3)	61
3.5.1	Vai trò của người thứ 3	62
3.5.2	Mục đích sử dụng người thứ 3	62
3.5.3	Sử dụng người thứ 3: mức độ nào sẽ hiệu quả?	65
3.6	Chê bai, trả giá	67
3.7	Chiến thuật đe dọa (tung hỏa mù)	68
3.8	Hỏi ý kiến “cấp trên”	70
3.9	Đồng hành, chia sẻ	71
3.10	Thả bóng thăm dò hoặc chờ cơ hội	72
	Tình huống chương 3	74
	Câu hỏi ôn tập chương 3	77
	Chương 4. MỘT SỐ KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN	78
	<i>(TS. Huỳnh Trường Huy – ThS. Võ Hồng Phương)</i>	
4.1	Nhận biết đối tác	79
4.2	Giao tiếp	81
4.2.1	Kỹ năng lắng nghe trong giao tiếp	82
4.2.2	Kỹ năng hỏi đáp: không biết và biết	85
4.3	Kỹ năng xây dựng mối quan hệ	87
4.4	Thuyết phục	87
4.5	Điều chỉnh (reframing)	89
4.6	Đàm phán với người khó tính	91
	Tình huống chương 4	94
	Câu hỏi ôn tập chương 4	97
	Chương 5. TIẾN TRÌNH ĐÀM PHÁN	98
	<i>(TS. Huỳnh Trường Huy)</i>	
5.1	Chuẩn bị đàm phán	99
5.1.1	Xác định lợi ích, nhu cầu	99
5.1.2	Thu thập thông tin và đánh giá năng lực	100
5.1.3	Xác định thời gian và địa điểm đàm phán	102
5.1.4	Nhân sự đàm phán	105

5.2	Tiến hành đàm phán	106
5.2.1	Sắp xếp chỗ ngồi	107
5.2.2	Chương trình làm việc	109
5.2.3	Vận dụng những chiến thuật đàm phán	110
5.3	Kết thúc đàm phán	112
5.3.1	Đưa các dự thảo ra đàm phán	112
5.3.2	Sửa đổi, bổ sung các điều khoản	113
5.3.3	Tham khảo ý kiến bên thứ ba	113
5.3.4	Các bước đi đến sự thoả thuận chính thức	113
5.3.5	Giải thích hợp đồng	113
5.4	Những cuộc đàm phán phổ biến	114
	Tình huống chương 5	115
	Câu hỏi ôn tập chương 5	116
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	117

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1	Quan điểm giữa người bán và người mua	9
Bảng 1.2	Đàm phán cạnh tranh và hợp tác	11
Bảng 3.1	Đàm phán tăng lương: phương án “B” và BATNA	57
Bảng 4.1	Nhận dạng người khó tính trong đàm phán	92
Bảng 5.1	Xác định mức độ ưu tiên của các mục tiêu	100

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1	Đàm phán và tìm kiếm lợi ích	5
Hình 1.2	Lập trường và lợi ích	7
Hình 1.3	Ba cấp độ lợi ích trong đàm phán	8
Hình 1.4	Đàm phán cạnh tranh và đàm phán hợp tác	12
Hình 1.5	Bốn kết quả đàm phán	15
Hình 1.6	Kết quả đàm phán thắng-thua	16
Hình 1.7	Kết quả đàm phán thắng-thắng	17
Hình 1.8	Kết quả đàm phán: mối quan hệ và lợi ích	17
Hình 1.9	Các thành phần cốt lõi của cuộc đàm phán	18
Hình 2.1	Đàm phán mức lương dựa trên chuẩn mực	34
Hình 3.1	Sử dụng câu hỏi trong quá trình đàm phán	50
Hình 3.2	Phương án “B” và BATNA trong đàm phán	56
Hình 3.3	Mở rộng vấn đề trong đàm phán	58
Hình 3.4	Sự can thiệp của người thứ 3	63
Hình 3.5	Ảnh hưởng của sự can thiệp từ người thứ 3	66
Hình 4.1	Truyền đạt và tiếp nhận thông tin	82
Hình 4.2	Đàm phán về dung tích hay thể tích	90
Hình 5.1	Đàm phán về lợi ích hay lập trường	100
Hình 5.2	Nên chuẩn bị đoàn đàm phán hay không	106
Hình 5.3	Bố trí đàm phán bàn tròn	107
Hình 5.4	Bố trí đàm phán song phương	108
Hình 5.5	Bố trí chỗ ngồi đàm phán: chủ và khách	109

DANH MỤC HỘP

Hộp 1.1	Đàm phán chọn đối tác	13
Hộp 1.2	Đàm phán hợp tác và đàm phán cạnh tranh	14
Hộp 2.1	Đàm phán giải quyết vấn đề	28
Hộp 2.2	Đàm phán liên kết sản xuất và tiêu thụ	30
Hộp 2.3	Tri ân khách hàng: quà tặng hay tặng quà!	32
Hộp 2.4	Pháp luật và mối quan hệ khách hàng	33
Hộp 2.5	Nóng hay lạnh	35
Hộp 2.6	Dựa vào Luật lao động hay “quy tắc phổ biến”?	35
Hộp 2.7	Đàm phán trực tiếp với đại lý	38
Hộp 3.1	BATNA khi đàm phán đặt tour	53
Hộp 3.2	Điều kiện để mở rộng vấn đề	61
Hộp 3.3	Sự xuất hiện đúng lúc của người thứ 3	65
Hộp 3.4	Thuyết phục trước chiến thuật đe dọa	69
Hộp 4.1	Kỹ năng lắng nghe	85
Hộp 4.2	Các bước giao tiếp của giao dịch viên ngân hàng	86
Hộp 4.3	Chất lượng dịch vụ: so sánh thụt lùi	89
Hộp 5.1	Lựa chọn chiến lược đàm phán	110

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ ĐÀM PHÁN

Sau khi đọc xong chương này người đọc có thể hiểu được kiến thức cơ bản về đàm phán, cụ thể là:

- Đàm phán được sử dụng trong lĩnh vực và trường hợp nào.
- Mục đích của đàm phán trong mọi tình huống là gì.
- Có những dạng đàm phán nào thường được sử dụng trong thực tế.
- Mối tương quan giữa lợi ích kinh tế và quan hệ kinh doanh trong đàm phán.

1.1 Đàm phán là gì?

Chúng ta đàm phán hàng ngày nhưng đôi khi chúng ta không nhận ra nó. Chúng ta đàm phán khi đi chợ, đàm phán với khách hàng, đàm phán với nhân viên tín dụng để thẩm định giá trị tài sản, nhân viên bán hàng về dịch vụ giao hàng tận nhà, đàm phán về mức lương với cấp trên....

Vậy đàm phán là gì?

Đàm phán là một lĩnh vực kiến thức và sự nỗ lực chú trọng vào việc làm hài lòng những người mà chúng ta muốn nhận từ họ một hoặc nhiều thứ gì đó. Hay nói cách khác, đàm phán là hoạt động thường nhật và đáp ứng các mục tiêu trong cuộc sống và công việc của con người. Có thể thấy rằng xuất phát từ những lĩnh vực khoa học khác nhau nên có nhiều khái niệm, định nghĩa về đàm phán; tuy nhiên, có sự thống nhất khi đề cập đến thuật ngữ đàm phán: “đàm phán vừa là nghệ thuật, vừa là khoa học”.

Đàm phán là nghệ thuật, bởi vì đàm phán là hoạt động trao đổi giữa người và người liên quan đến vấn đề cần giải quyết. Con người thường được chia ra thành nhiều nhóm theo từng đặc điểm, tính cách khác nhau, bao gồm nam-nữ, khó tính-dễ tính, ít nói-nói nhiều, thích thể hiện-khiêm tốn,... Vì vậy, chúng ta không thể áp dụng một hình thức đàm phán duy nhất cho tất cả những nhóm người khác nhau; đòi hỏi nhà đàm phán có kỹ năng linh hoạt, thích nghi và lựa chọn hình thức đàm phán phù hợp nhằm đạt mục tiêu kỳ vọng khi đàm phán.

Đàm phán là khoa học, tương tự như bất kỳ một môn học khoa học xã hội, đòi hỏi nhà đàm phán phải có chiến lược và sử dụng các kỹ năng cần thiết trong suốt quá trình đàm phán từ khâu chuẩn bị cho đến kết thúc đàm phán. Cụ thể là, nhà đàm phán cần phải làm gì trong khâu chuẩn bị đàm phán, trong thời gian đàm phán, và kết thúc đàm phán.

Dưới đây, chúng tôi xin giới thiệu một vài khái niệm, định nghĩa về đàm phán phổ biến của các tác giả:

Đàm phán là phương tiện để đạt được điều chúng ta mong muốn từ người khác. Đó là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được thỏa thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích đối kháng (Fisher & Ury, 1991).

Đàm phán là quá trình giải quyết bất đồng thông qua những thỏa hiệp được các bên chấp nhận (Mai Hữu Khuê và ctv, 2002).

Đàm phán là hành vi và quá trình, mà trong đó hai hay nhiều bên tiến hành trao đổi, thảo luận về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng, để đi đến một thỏa thuận thống nhất (Đoàn Thị Hồng Vân, 2004; Đoàn Thị Hồng Vân & Kim Ngọc Đạt, 2010).

Đàm phán là việc sử dụng thông tin và quyền lực để tác động đến các hành vi trong một mối quan hệ xung đột (H. Cohen, 2011).

Tóm lại, đàm phán được sử dụng như một công cụ nhằm tạo ra môi trường để các bên: đạt được mục tiêu và giải quyết xung đột về lợi ích trong cuộc sống.

Trong mọi cuộc đàm phán, ba yếu tố sau luôn hiện diện:

- **Thông tin:** bao gồm thông tin của các bên và yếu tố khách quan.
- **Thời gian:** áp lực về tổ chức, thời gian và thời hạn cuối cùng.

Trong bất kỳ một cuộc đàm phán nào, hãy hi vọng sự nhượng bộ quan trọng nhất hay bất kỳ một hành động thỏa thuận nào xuất hiện ở thời hạn cuối cùng. Trong trường hợp đó, nếu ai biết được thời hạn cuối của phía đối tác sẽ có lợi thế hơn. Tại sao vậy? Đơn giản là vì càng gần đến thời hạn cuối, áp lực sẽ tăng lên và họ sẽ dễ dàng nhượng bộ. Một ví dụ điển hình là chợ hoa vào dịp Tết Nguyên Đán, người bán sẽ mất đi lợi thế thương lượng khi càng gần đến ngày 29 hoặc 30 Tết âm lịch.

Thời gian không theo phe nào cả, nó có thể giúp bất cứ bên nào, tùy vào tình huống. Sau đây là một vài điểm cần nhớ về yếu tố thời gian:

- ✓ Học cách kiềm chế các phản ứng tự vệ tự động; giữ bình tĩnh nhưng luôn cảnh giác và sẵn sàng hành động khi thời cơ đến. Kiên nhẫn sẽ được đền đáp.
- ✓ Không để lộ thời hạn cuối cùng của mình cho phía bên kia. Không mù quáng tuân theo một thời hạn cuối cùng mà nên cân nhắc những lợi ích và thiệt hại sẽ xảy ra khi đến gần thời hạn cuối.
- ✓ Sử dụng các kỹ năng để khai thác thông tin thời hạn cuối của đối tác

- ✓ Đa số trường hợp khi đến gần thời hạn cuối, sự thay đổi quyền lực sẽ xuất hiện. Con người có thể không thay đổi, nhưng khi thời gian trôi đi, hoàn cảnh sẽ thay đổi.
- **Quyền lực**: là khả năng hay năng lực để hoàn tất công việc, để điều khiển con người, các sự kiện, tình huống. Quyền lực ở đây không được hiểu như là cấp trên và cấp dưới. Có thể lấy ví dụ đơn giản là ở thị trường độc quyền thì nhà cung cấp luôn có quyền lực cao hơn nên họ dễ dàng đưa ra quyết định so với người mua.

Để tạo ra quyền lực, nhà đàm phán có thể thực hiện các chiến lược sau:

- ✓ Quyền lực cạnh tranh: Giá trị của một món hàng sẽ tăng lên nếu nhiều người muốn có nó.
- ✓ Quyền lực hợp pháp: Chúng ta thường không trả giá ở những nơi bán hàng có niêm yết giá (siêu thị)
- ✓ Quyền lực mạo hiểm: Sự giàu có cho phép người ta mạo hiểm những cơ hội có triển vọng. Do đó, trong hợp tác, bên nào có vốn nhiều hơn sẽ có lợi hơn (khả năng chịu rủi ro cao hơn)
- ✓ Quyền lực cam kết: Kéo theo nhiều người tham gia cho những việc quan trọng mà kết quả không chắc chắn.
- ✓ Quyền lực chuyên môn: Hãy sử dụng chuyên gia trong đoàn đàm phán. Nếu phải đối đầu với “chuyên gia” của phía bên kia, cần thể hiện “ngây thơ” kết hợp với các câu hỏi “Ông có thể giải thích theo ngôn ngữ bình thường được không?” sẽ làm thay đổi thái độ và hành vi của “chuyên gia”

1.2 Mục đích của đàm phán

Đàm phán cũng giống như các hoạt động khác, “nếu bạn không biết mình cần phải đi đến đâu, thì bạn sẽ rất dễ dừng lại ở một chỗ nào đó”, hiểu được điều này rất quan trọng đối với nhà đàm phán.

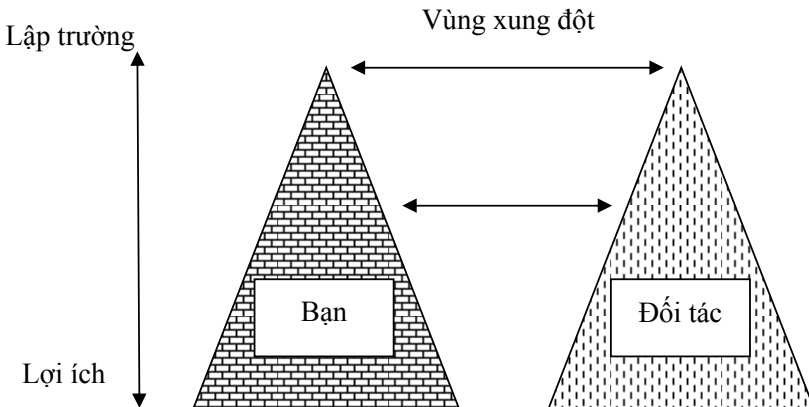
Mục đích của đàm phán là sáng tạo ra giá trị, nghĩa là, tìm ra một cách để tất cả các bên đáp ứng được các mục tiêu của họ, hoặc bằng cách cùng chia sẻ thêm các nguồn lực hoặc tìm kiếm những lợi ích giữa hai

hay nhiều bên tham gia và chia sẻ và phối hợp sử dụng những nguồn lực hiện có.

Phổ biến nhất, đàm phán chủ yếu hướng vào hai mục đích:

- Đàm phán để **hình thành** mối quan hệ. Ví dụ: bạn đàm phán để thuê văn phòng, thuê dịch vụ vận chuyển nhân sự, mua thiết bị thí nghiệm...
- Đàm phán để **giải quyết** vấn đề nhất định. Ví dụ: Đòi bồi thường do hàng hoá không đúng cam kết trong hợp đồng.

Trong thực tế, khi bắt đầu vào cuộc đàm phán hai bên hầu như thường dựa vào lập trường, lợi ích của bên mình. Khi đó, sự khác biệt về lập trường, lợi ích – gọi là vùng xung đột - rất lớn. Ví dụ: người bán với mục đích bán giá cao, bán với số lượng nhiều, không muốn cho người mua lựa chọn từng sản phẩm, thanh toán tiền mặt; trong khi đó, người mua với mục đích mua với giá thấp (trả giá), lựa chọn sản phẩm tốt, có thể thanh toán nhiều lần, có bảo hành, có thể đổi lại sản phẩm. Rõ ràng rằng, hai bên – người mua và người bán – bước vào quá trình đàm phán kinh doanh với những lập trường, lợi ích khác nhau, cho nên họ thật sự phải cố gắng tìm kiếm những lợi ích chung để có thể chia sẻ và cùng nhau đạt lợi ích chung đó.



Hình 1.1 Đàm phán và tìm kiếm lợi ích

Ban đầu vùng xung đột giữa người bán (A) và người mua (B) rất lớn do họ chỉ dựa vào lập trường, lợi ích cá nhân. Nhờ vào đàm phán, hai bên sẽ lắng nghe, tiếp nhận thông tin lẫn nhau, và tìm kiếm những lợi ích, cơ hội mà hai bên có thể đạt được.

1.3 Lập trường và lợi ích đàm phán

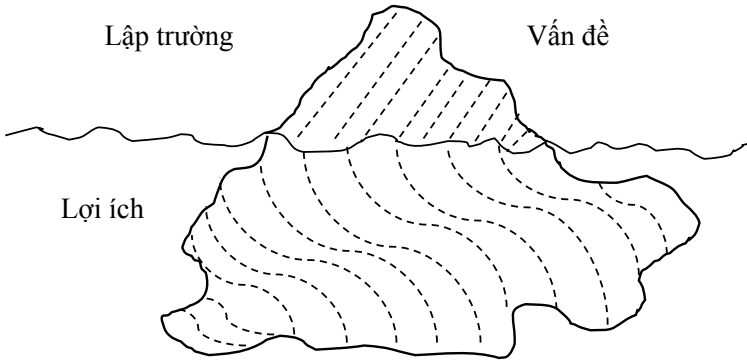
Trong cuốn sách có tựa “Win-Win negotiations” xuất bản gần đây, tác giả Goldwich (2010) nhấn mạnh rằng một trong những điều quan trọng để đạt thỏa thuận đôi bên cùng thắng trong đàm phán đó là người tham gia đàm phán phải nhận biết sự khác biệt giữa lập trường (position) và lợi ích (interest) khi bước vào quá trình đàm phán. Đôi khi, chúng ta có thể nhận thấy rằng hai thuật ngữ này được sử dụng thay thế nhau, nhưng thật sự chúng không cùng ý nghĩa trong đàm phán. Bởi vì, có người cho rằng quan điểm được thể hiện nhằm hướng đến lợi ích; nhưng điều này không hoàn toàn tuyệt đối trong nhiều lĩnh vực từ thương mại cho đến chính trị.

- Lập trường đàm phán được hiểu là *nhu cầu* của các bên trong đàm phán. Ví dụ: Công ty muốn thuê địa điểm ngay ngã 4 hoặc gần chợ để mở đại lý; tôi có xu hướng chọn mua áo tay dài nếu như giá của nó bằng với giá của áo tay ngắn; sinh viên thường phản đối việc học bù vào cuối tuần.
- Lợi ích đàm phán là những *vấn đề* mà các bên tập trung tìm kiếm trong đàm phán. Hay nói cách khác, lợi ích đàm phán được xem như là những thứ đứng phía sau *nhu cầu* và các bên thật sự cần thiết để đạt được trong đàm phán.

Theo thuật ngữ marketing, lập trường được hiểu như sở thích, còn lợi ích chính là nhu cầu. Ví dụ, khi mua một cái điện thoại, khách hàng có xu hướng chọn sản phẩm càng nhiều chức năng càng tốt, cho dù họ ít khi hoặc hoàn toàn không có nhu cầu sử dụng các chức năng đó. Nhà đàm phán cũng thường đặt mục tiêu dựa vào lập trường của họ nhiều hơn là lợi ích cần đạt được.

Lập trường và lợi ích trong đàm phán còn được ví như những phần của một tảng băng, phần trên của tảng băng chính là quan điểm mà các bên đàm phán thể hiện (nói ra); trong khi đó, phần dưới (chìm) của tảng băng được xem là lợi ích mà các bên có thể vô tình hoặc cố ý che giấu trong đàm phán. Vì vậy, trong đàm phán, chúng ta dễ dàng

nắm bắt được nhu cầu, quan điểm của đối tác, nhưng rất khó để xác định lợi ích của họ; đặc biệt văn hoá giao tiếp với ngữ cảnh cao – nói gián tiếp - ở phương Đông.



Hình 1.2 Lập trường và lợi ích

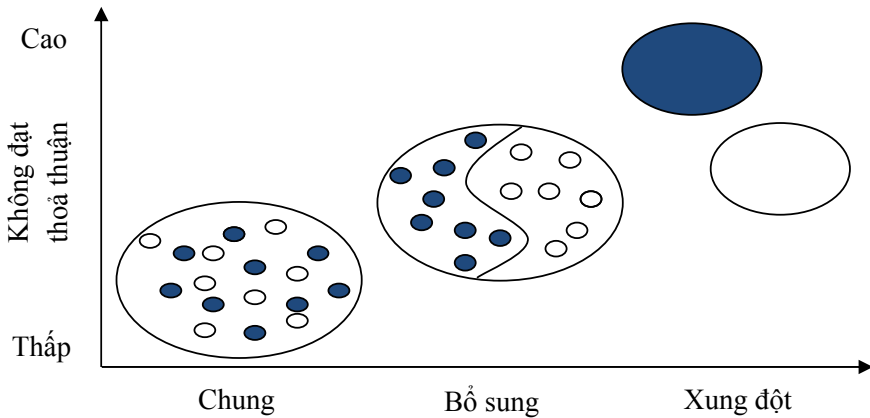
Ví dụ: khi bạn đưa ra yêu cầu tăng lương đối với giám đốc nhân sự, anh ta sẽ cho rằng yêu cầu của bạn là chính đáng và sẽ xem xét. Tuy nhiên, hiện tại ngân sách của công ty không thể đáp ứng yêu cầu của bạn. Kết quả là, giám đốc nhân sự đưa ra hai sự lựa chọn cho bạn: (i) bạn có thể tìm công việc khác với thu nhập cao hơn so với thu nhập hiện tại; hoặc (ii) bạn tiếp tục công việc với tâm trạng không hài lòng. Nghĩa là, đàm phán không có kết quả.

Trong ví dụ trên, câu hỏi đặt ra là bạn thật sự có cần tăng lương không? Hay nói cách khác, yêu cầu tăng lương xuất phát từ lập trường của bạn (cho rằng tôi làm việc hiệu quả hơn người khác và 2 năm gần đây chưa tăng lương) hay từ lợi ích của bạn (với thu thập tăng thêm tôi sẽ có cuộc sống tốt hơn, mua sắm phương tiện, thiết bị phục vụ cho công việc thuận tiện hơn)? Rõ ràng rằng, yêu cầu tăng lương được xem như một công cụ giúp bạn đạt lợi ích (giả định cải thiện cuộc sống); tuy nhiên, để đạt lợi ích này có nhiều cách khác (ngoài yêu cầu tăng lương) có thể xem xét đến. Ví dụ, bạn cần thiết bị (máy tính) cho công việc có thể đề xuất công ty đầu tư; bạn thiếu phương tiện đi lại có thể đề xuất công ty phân công lại địa bàn phụ trách. Tóm lại, lợi ích đứng phía sau yêu cầu tăng lương của bạn thì chỉ có bạn biết (giám đốc nhân sự hầu như không biết), anh ta chỉ biết lập trường của bạn (yêu cầu tăng lương).

Một ví dụ điển hình khác về trường hợp thương lượng mức lương trong tuyển dụng, một người bạn của tôi làm chuyên viên khách hàng (teller) hơn 5 năm tại một ngân hàng thương mại cổ phần ở thành phố

Cần Thơ với mức lương gần 5 triệu đồng/tháng. Cô ta đang tìm một công việc tương tự tại một ngân hàng thương mại cổ phần khác trên cùng địa bàn. Trong buổi phỏng vấn, bên tuyển dụng chỉ hỏi: “mức lương bao nhiêu thì bạn chấp nhận được?” Bạn tôi đáp lại: “nếu hơn 6 triệu đồng thì em chấp nhận”. Kết quả là bạn tôi nhận công việc mới vào đầu tháng sau đó.

Khi xem xét lợi ích trong đàm phán, Cohen (2002) chia lợi ích thành 03 cấp độ (được gọi là “lợi ích 3 C – Common, Complementary, Conflicting). Hay nói cách khác, lợi ích giữa các bên trong đàm phán được thể hiện từ cấp độ lợi ích chung (common) đến lợi ích bổ sung (complementary) và lợi ích xung đột (conflicting). Chúng được minh hoạ ở Hình 1.3.



Hình 1.3 Ba cấp độ lợi ích trong đàm phán

- *Lợi ích chung* là lợi ích mà các bên có thể tìm thấy trong đàm phán, đồng thời những lợi ích của bên này không gây tổn hại đến lợi ích của bên kia và vì vậy các bên dễ dàng chia sẻ lợi ích để đạt thoả thuận trong đàm phán. Ví dụ, người mua thuận lợi hơn trong trả giá khi mua với số lượng lớn sản phẩm; trong khi đó, người bán có thể bán với mức giá chấp nhận được (bị giảm) nhưng với số lượng nhiều hơn. Khi đó, cả hai bên đều cảm thấy lợi ích của họ được đảm bảo và vui vẻ đi đến ký kết hợp đồng (xem lại ví dụ về trường hợp thương lượng mức lương 6 triệu đồng ở trên).