

การเจรจาต่อรอง: กระบวนการ หลักการและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ
Negotiation: Processes, Principles, and Strategies for Success

ประเทือง ภูมิภักทราคม

Pratuang Phumpatrakom

ปฐิธรรม สำเนียง

Patitham Samniang

วิโรจน์ เจษฎาติลก

Viroj Jedsadadilok

Weijian Dong

Hong Zhon

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Faculty of Education, Rattana Bundit University

E-mail: s.patitham@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 28 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 2 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่คู่เจรจาใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขความขัดแย้งและหาข้อตกลงร่วมกัน โดยมีการให้และรับเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน แบ่งเป็นสองประเภทหลัก คือ การเจรจาแบบแบ่งส่วนส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ หลักการสำคัญประกอบด้วย การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่บรรลุข้อตกลง การกำหนดราคาการตัดสินใจ การกำหนดขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ และการสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน นักเจรจาต่อรองจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่างรอบด้าน กำหนดองค์ประกอบพื้นฐาน

และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การเจรจาเริ่มตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจให้อีกฝ่ายเข้าร่วม การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเริ่มต้น และการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับประเภทของการเจรจา อุปสรรคที่อาจพบ ได้แก่ การเผชิญกับนักเจรจาที่พยายามเอาเปรียบ ความไม่ไว้วางใจ การขาดข้อมูลที่เพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้างขององค์กร ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม การมีผู้ร่วมเจรจาที่ไม่สร้างสรรค์ และปัญหาด้านการสื่อสาร สรุปได้ว่า ความเข้าใจในหลักการและองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง รวมถึงการเตรียมตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง, กระบวนการ, หลักการ

ABSTRACT

This article aims to present knowledge about negotiation to enable practical application in professional settings and daily life. Negotiation is a process where parties employ strategies to resolve conflicts and achieve mutual agreements through give-and-take interactions that create shared benefits. Negotiations are categorized into two primary types: distributive negotiation and integrative negotiation. Key principles include establishing the best alternative to a negotiated agreement, determining reservation prices, defining the zone of possible agreement, and creating value through exchanges. Negotiators must prepare comprehensively, establish fundamental components, and develop appropriate strategies. Negotiation strategies begin with motivating counter parties to participate, creating a positive initial atmosphere, and employing techniques suitable for the specific negotiation type. Potential obstacles include dealing with exploitative negotiators, lack of trust between parties, insufficient information, organizational structural barriers, gender and cultural differences, uncooperative participants, and communication challenges. In conclusion, understanding negotiation principles and components, combined with effective preparation, is critically important for achieving successful negotiation outcomes.

Keywords: Negotiation, Processes, Principles

1. บทนำ

ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักการและกลยุทธ์การเจรจาต่อรองเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปที่ต้องการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว การเจรจาต่อรองเป็นทักษะสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจและชีวิตประจำวัน บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด หลักการ และกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง จึงเป็นกระบวนการที่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา คลี่คลายความขัดแย้ง หรือสร้างข้อตกลงร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ กระบวนการนี้เป็นการให้และรับระหว่างคู่เจรจา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล

การเจรจาต่อรอง แบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการที่มุ่งสร้างคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ได้แก่ 1.การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด 2.การกำหนดราคาการตัดสินใจที่เหมาะสม 3.การระบุขอบเขตหรือโซนที่คู่เจรจาสามารถตกลงกันได้ชัดเจน และ 4.การสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน

การเตรียมความพร้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งก่อนการเจรจาต่อรอง นักเจรจาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่างรอบด้าน กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองมีหลากหลายรูปแบบ เริ่มจากการสร้างแรงจูงใจให้คู่เจรจาเข้าร่วมการเจรจา การเริ่มต้นด้วยท่าทีที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก การเลือกใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะแบบแบ่งปันส่วนหรือแบบบูรณาการ รวมถึงการพัฒนาทักษะการรับฟังอย่างตั้งใจและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งล้วนเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา

อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองมักประสบกับอุปสรรคที่พึงระวัง เช่น การเผชิญหน้ากับนักเจรจาที่พยายามเอาเปรียบ ความไม่ไว้วางใจระหว่างคู่เจรจา การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ อุปสรรคเชิงโครงสร้างขององค์กร ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด การมีผู้ร่วมเจรจาที่ไม่สร้างสรรค์ ปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเจรจา การตระหนักถึงอุปสรรคเหล่านี้และมีแผนรับมือที่เหมาะสมจะช่วยให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายและดำเนินการเจรจาได้อย่างราบรื่น

2. ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการที่คนสองคน หรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นสิ่งของหรือบริการ โดยผู้ที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรอง และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมีเจตนาเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา และความขัดแย้ง รวมทั้งมีความต้องการจะหาข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2558) ซึ่งก็คล้ายกับที่ มงคล ตันติสุขุมล (Online) ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้ว่า การเจรจาต่อรอง คือ ศาสตร์และศิลป์ในการใช้ความรู้และความพยายามแก้ปัญหา เพื่อหาข้อตกลงที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย มีจุดประสงค์ที่จะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับสิ่งที่ตนต้องการ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ

ส่วน Dhir Rajeev (2024) ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้อย่างกระชับ และชัดเจนว่า การเจรจาต่อรอง คือ การอภิปรายเชิงกลยุทธ์ เพื่อตั้งใจแก้ปัญหาระหว่างสองฝ่ายให้ได้ข้อยุติที่ยอมรับได้ การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ ซึ่งฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายต้องการให้เกิดการยอมรับ เช่น การเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย การเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง การเจรจาต่อรองระหว่างรัฐบาลของสองประเทศ และการเจรจาต่อรองอื่นๆ เป็นต้น

การเจรจา (Bargaining) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นคำที่อาจทำให้เข้าใจสับสนในความหมาย การเจรจา หมายถึง การเจรจาราคาซื้อของหรือซื้อสินค้า ส่วนการเจรจาต่อรอง หมายถึง การต่อรองที่เป็นทางการ จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะในการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี

สรุปแล้วการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการเจรจาที่ใช้กลยุทธ์ของบุคคลสองฝ่าย เพื่อแก้ปัญหา หรือความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงในเรื่องที่เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ เพื่อให้ได้ข้อยุติตามที่ทั้งสองยอมรับได้

3. ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Watkins, 2550) ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (Distribution Negotiation)
2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation)

การเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนบางที่เรียกรว่าการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-sum Negotiation) หรือการเจรจาต่อรองผลรวมคงที่ (Constant-sum Negotiation) คือ การเจรจาต่อรองที่มูลค่าสำหรับคนที่ได้เพิ่มและคนที่สูญเสียมีจำนวนเท่ากัน เป็นการเจรจาต่อรองที่ใครจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด เป็นการเจรจาต่อรองที่มีการแพ้ชนะ (Win-Lose) เกิดขึ้น ซึ่งการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนนี้ ผลประโยชน์ที่มีจะมีปริมาณตายตัว แต่แต่ละฝ่ายก็พยายามจะให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุด ขอยกตัวอย่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของบริษัท 2 บริษัท คือ บริษัท A และบริษัท B โดยบริษัท A ต้องการซื้ออุปกรณ์ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าจากบริษัท B จำนวน 10,000 ชิ้น ภายในระยะเวลา 6 เดือน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัท A ได้รับการกำชับจากคณะกรรมการบริหารบริษัทให้เจรจาต่อรองให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัท A จึงพยายามต่อรองให้ได้ในราคา 90 บาทต่อชิ้น ในทางกลับกันผู้จัดการฝ่ายของบริษัท B ก็พยายามจะขายให้ได้ในราคาที่สูงที่สุด จึงพยายามเรียกร้องราคา 110 บาทต่อชิ้น ในที่สุดผู้จัดการของบริษัท A ก็ตกลงซื้อได้ในราคาที่เขตกลง คือ ราคา 90 บาทต่อชิ้น เนื่องจากเขาสามารถซื้ออุปกรณ์ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้านี้ได้ในราคานี้ จากบริษัทอื่น เขาจึงรอนจนกระทั่งฝ่ายผู้ขายของบริษัท B ขายได้ในราคา 90 บาทต่อชิ้น ซึ่งบริษัท B ผู้ขายไม่สามารถหาลูกค้ารายอื่นได้ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามจะมีผลอย่างมากสำหรับการเจรจาต่อรอง หากฝ่ายตรงข้ามรู้จุดแข็งแต่ไม่รู้จุดอ่อนของเราการเจรจาต่อรองของเราก็จะได้เปรียบอย่างมาก แต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามรู้จุดอ่อนของเรา การเจรจาต่อรองของเราก็จะเสียเปรียบ

การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน มีข้อที่พึงปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยการเสนอข้อเสนอที่เหมาะสม ข้อเสนอแรกเป็นเครื่องนำทางจิตวิทยาได้ดี หมายความว่า ข้อเสนอแรกที่เสนอไปจะกำหนดช่วงของการเจรจาต่อรองว่าจะอยู่ในช่วงเท่าไรถึงเท่าไร
2. อย่าเปิดเผยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของเรา ซึ่งหมายรวมถึง เหตุผลที่เราต้องการทำข้อตกลง และผลประโยชน์ที่สำคัญของเรา หรือข้อจำกัดทางธุรกิจ

3. พยายามเรียนรู้ฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดโดยเฉพาะเกี่ยวกับสถานการณ์และความพึงประสงค์ซึ่งรวมถึงเหตุผลที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการทำข้อตกลง ผลประโยชน์ที่สำคัญของเขา ข้อจำกัดทางธุรกิจ หรือข้อพึงประสงค์ในการเลือกของเขา

4. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เรารู้จากฝ่ายตรงข้ามในการเสนอข้อเสนองแรก

5. อย่าจู้จี้มากเกินไป หากเราเรียกร้องแบบไม่เกรงใจ หรือแบบเห็นแก่ได้ ฝ่ายตรงข้ามอาจหยุดการเจรจาต่อรอง และเราอาจหมดโอกาสในการทำข้อตกลง

การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ หมายถึง การเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาต่อรองจะร่วมมือกัน เพื่อสร้างผลประโยชน์โดยรวมให้มากที่สุด โดยบูรณาการผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายให้กลายเป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้ เป็นการสร้างสรรค์และเรียกร้องผลประโยชน์ ตัวอย่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบบูรณาการ เช่น บริษัท Gomez Electronics ต้องการเจรจาต่อรองการซื้อสวิตช์จากบริษัท Kraft จำนวน 15,000 อัน ภายในระยะเวลา 6 เดือน บริษัท Gomez Electronics ต้องการซื้อในราคาต่ำที่สุด ขณะเดียวกันก็ต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบริษัท Kraft ซึ่งเป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมที่ดีและเป็นผู้ผลิตที่มีมาตรฐานน่าเชื่อถือมาตลอดหลายปี ส่วนผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัท Kraft ก็ต้องการขายในราคาที่สูงที่สุด แต่ก็ต้องการรักษาลูกค้าเก่าแก่รายนี้ไว้ ผลการเจรจาต่อรอง บริษัท Kraft ได้ขายในราคาที่ต้องการคือ ขายสวิตช์ 75 บาทต่ออัน ส่วนบริษัท Gomez ก็ได้ผลตอบแทน คือ บริษัท Kraft ยอมยืดเวลาการจ่ายเงินจาก 30 วัน เป็น 90 วัน ทำให้บริษัท Gomez ลดความต้องการเงินทุนในระหว่างที่ข้อตกลงนี้เป็นผล นอกจากนี้ทั้งสองบริษัทนี้ยังตกลงที่จะร่วมมือกันให้การออกแบบสวิตช์ที่จะใช้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท Gomez อีกด้วย

หน้าที่ของนักเจรจาต่อรอง มี 2 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างผลประโยชน์รวมทั้งของตนและฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2) การเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง หลายคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า แบบชนะ-ชนะ (Win-Win) แต่การเรียกเช่นนี้ก็ไม่ต้องนัก เนื่องจากหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งเกิดขึ้นจริงได้ไม่บ่อยนัก ส่วนมากสิ่งที่เกิดขึ้น คือ แต่ละฝ่ายยอมเสียบางสิ่งที่สำคัญน้อย เพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า เช่น ตัวอย่างบริษัท Kraft ได้ราคาขายตามที่ตนต้องการ แต่ยอมผ่อนปรนเรื่องระยะเวลาในการจ่ายเงินแก่บริษัท Gomez การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ส่วนมากจะมีหลายประเด็นที่จะเจรจาต่อรองกัน ไม่จำกัดเฉพาะราคาเท่านั้น

Gordon (1999) เรียกการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการว่า เป็นการต่อรองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Bargaining) และให้ความเห็นว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรแสวงหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ไม่มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่ต้องยอมให้กับฝ่ายอื่น เขากล่าวว่าเป็นเรื่องที่เราจะต้องคิดหาทางช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่ง เป้าหมายของเราไม่ใช่การทำร้ายฝ่ายอื่น แต่เป็นการช่วยเหลือฝ่ายอื่นโดยไม่ทำให้ตัวเองเดือดร้อนมากนัก และให้ฝ่ายอื่นก็ช่วยเหลือเราเป็นการตอบแทน โดยที่พวกเขาไม่เดือดร้อนมากนักเช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการเจรจาแบบบูรณาการ (Watkins, 2550) ที่จะทำได้ประโยชน์ร่วมกัน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยควรทำสิ่งต่อไปนี้

1. ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของตนเอง
2. ชี้แจงว่าทำไมตนจึงอยากทำข้อตกลง
3. พูดถึงความต้องการและข้อจำกัดทางธุรกิจที่แท้จริง
4. เปิดเผยและอธิบายถึงสิ่งที่พึงประสงค์ของตนจากหลายๆประเด็นหรือทางเลือกด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย
5. พิจารณาและเปิดเผยความสามารถและทรัพยากรด้านอื่นๆที่ตนเองมี ซึ่งอาจเป็นความต้องการของอีกฝ่ายและสามารถเพิ่มเข้าไปในข้อตกลงได้
6. ประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ เพื่อคิดค้นทางเลือกที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุถึงผลประโยชน์มากที่สุด

3. หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง

หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง มีผู้ให้หลักการสำคัญไว้หลายราย เป็นต้นว่า สำนักฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ ได้ให้หลักการเจรจาต่อรองให้สำเร็จไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) แยกเรื่องส่วนตัวออกจากปัญหา ในการเจรจาแต่ละครั้งต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากรางานเสมอ ถึงแม้ว่าจะเป็น การเจรจากับผู้ที่เราไม่ชอบ 2) ตั้งใจฟังเพื่อหาความต้องการที่แท้จริง 3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขร่วมกัน ก่อนที่จะพูดถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคือให้คู่เจรจา มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขด้วย 4) สร้างทางเลือกที่หลากหลาย อย่าเสนอทางเลือกไว้ทางเดียว ต้องเสนอไว้หลายทางเลือก เพราะมนุษย์ชอบเลือกและตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าการถูกบังคับ ส่วน ธีทัต ตรีศิริโชติ ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งให้เกิดผลได้กับทุกฝ่าย (Win-Win Situation) 2) ฟังให้เป็น 3) ให้ความสร้างสรรค์ 4) ความอดทน 5) การวิจัย คือ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจอีกฝ่าย 6) ความเชื่อมั่น และ 7) ต้องรู้ว่าเมื่อไรควร

ถอยห่างออกมา ส่วน Watkins (2550) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองที่ยังไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) 2) ราคาการตัดสินใจ (Reservation Price) 3) ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) และ 4) การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value Creating by Exchange)

จากหลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่กล่าวมาข้างต้นผู้เขียนเห็นว่าหลักการสำคัญที่ Watkins กล่าวถึงนั้นมุ่งเน้นไปที่ความรู้และทักษะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวสาระของเรื่องหรือประเด็นที่มุ่งเจรจาต่อรองเฉพาะเจาะจง ไม่ใช่หลักการทั่วไป ดังนั้นในบทความนี้จะเสนอรายละเอียดหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองที่ Watkins เสนอไว้ทั้ง 4 ประการ ซึ่งจะมุ่งไปที่การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วนเป็นสำคัญในหลักการข้อ 1 - ข้อ 3 ส่วนข้อ 4 มุ่งไปที่การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) เรียกว่า “BATNA” คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อการเจรจาต่อรองยังไม่ได้ยุติหรือเมื่อการเจรจาต่อรองล้มเหลว เป็นทางเลือกที่ผู้เจรจาต่อรองจะเลือกเมื่อการเจรจาต่อรองยุติลงด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม ดังนั้นก่อนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองควรเตรียม BATNA ของตัวเองให้ชัดเจนไว้ก่อน หากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ไม่สำเร็จ จะสามารถหาสิ่งที่ต้องการได้จากที่ใด ผู้เจรจาต่อรองไม่ควรเริ่มเจรจาต่อรองกับใครหากไม่รู้หรือไม่มี BATNA ของตัวเองว่าคืออะไร ตัวอย่างเช่น นายสมศักดิ์ต้องการซื้อที่ดินติดถนนสายเอเชีย ย่านจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 5 ไร่ จากนายสนธิ เพื่อสร้างบ้านสวน ก่อนหน้านั้นนายสมศักดิ์ก็ไปคุยและสอบถามขอซื้อที่ดินของนายสุธีและของนายสมชาย ซึ่งเป็นที่ดินถนนสายเอเชียย่านนั้นขนาดพื้นที่ 5 ไร่ เช่นกัน ราคาที่ดินของนายสุธี 20 ล้านบาท ที่ดินของนายสมชายราคา 21 ล้านบาท ดังนั้นก่อนการเจรจาต่อรองกับนายสนธิ นายสมศักดิ์มี BATNA อยู่ก่อนแล้ว คือ ที่ดินของนายสุธี 20 ล้านบาท และที่ดินของนายสมชาย 21 ล้านบาท ถ้าการเจรจาต่อรองซื้อที่ดินระหว่างนายสมศักดิ์กับนายสนธิล้มเหลว เพราะราคาที่ดินที่นายสนธิยอมขายราคาต่ำสุด คือ 25 ล้านบาท นายสมศักดิ์จึงยุติการเจรจาต่อรองกับนายสนธิและกลับไปเจรจาต่อรองตกลงซื้อกับนายสุธีในราคา 20 ล้านบาทตาม BATNA ที่มีอยู่ก่อนแล้ว

ประโยชน์ของ BATNA ในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

- 1) เป็นทางเลือกสำรองหากการเจรจาต่อรองไม่บรรลุผลหรือล้มเหลว
- 2) ใช้ในการสร้างราคาที่ต้องเดินหนี (Walkaway Price) คือใช้ BATNA เป็นจุดยุติในการเจรจาต่อรอง
- 3) เพิ่มอำนาจหรือความได้เปรียบในการเจรจาต่อรองเพราะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า

4) ทำให้สามารถปฏิเสธข้อเสนอของอีกฝ่ายได้ง่าย หากมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า

5) ทำให้รู้ว่าข้อเสนอของอีกฝ่ายที่เสนอมานั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับ BATNA ของเรา

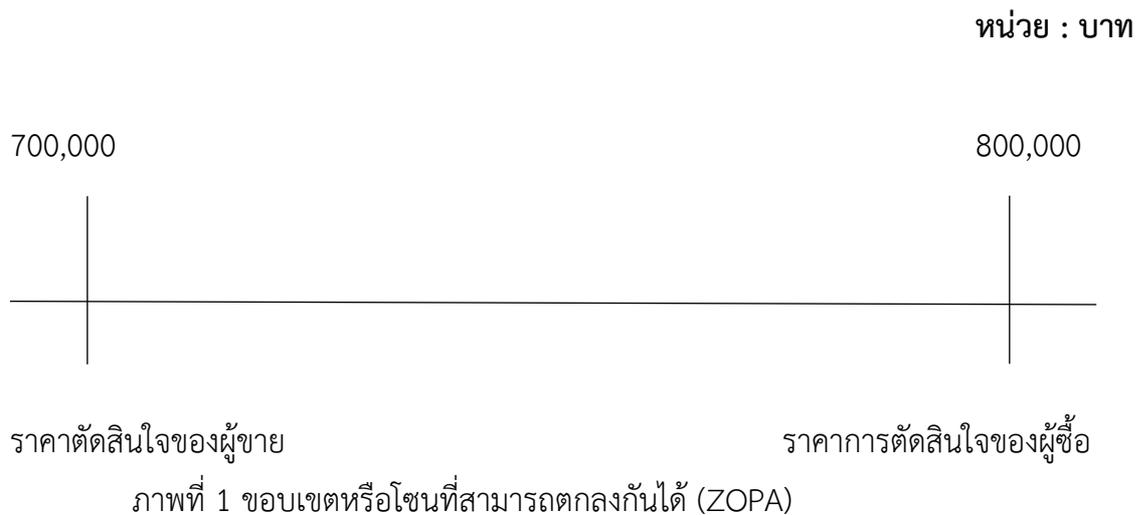
การเรียนรู้ BATNA ของคู่เจรจาต่อรองก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เจรจาต่อรองต้องศึกษาวิเคราะห์เรียนรู้เป็นอย่างดีก่อนการดำเนินการเจรจาต่อรองทุกครั้ง เพราะการศึกษาวิเคราะห์และเรียนรู้ BATNA ของคู่เจรจาต่อรองจะทำให้รู้ว่าคู่เจรจาต่อรองต้องการอะไรและรับข้อเสนอได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะช่วยให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น วิธีระบุ BATNA มีดังนี้ 1) ระบุทางเลือกทั้งหมดสำหรับการเจรจาต่อรอง โดยพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ถ้าการเจรจาต่อรองล้มเหลว 2) ประเมินมูลค่าแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาแต่ละทางเลือกว่ามีมูลค่าแค่ไหน อาจพิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับในรูปตัวเงินหรือผลประโยชน์อะไรก็ตาม 3) เลือกทางเลือกที่ได้ผลตอบแทนดีที่สุด และ 4) สร้างราคาเดินหนีจาก BATNA เมื่อได้ BATNA จากข้อ 3) แล้วนำมาสร้างราคาเดินหนีหรือมูลค่าที่ต่ำที่สุดที่คุณยอมรับในการเจรจาต่อรอง ถ้าผลประโยชน์ได้น้อยกว่านั้นจะยกเลิกการเจรจาต่อรอง

2. ราคาการตัดสินใจ (Reservation Price) หรือเรียกอีกอย่างว่าราคาเดินหนี (Walk-away Price) หมายถึง จุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลงราคา การตัดสินใจควรมีที่มาจาก BATNA แต่ปกติแล้วทั้งสองอย่างจะแตกต่างกัน หากเรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมินค่า BATNA เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาการตัดสินใจก็จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNA ตัวอย่าง การเช่าพื้นที่สำนักงานอยู่ชานเมือง ราคา 5,000 บาทต่อตารางเมตร เราพอใจและคิดว่าเป็นราคาที่เป็นธรรมแต่เราก็พอใจที่จะจ่ายแพงกว่านี้ อีกเล็กน้อย ถ้าทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ลูกค้าในเมืองมากขึ้น เรากำลังพิจารณาพื้นที่ในเมือง และตัดสินใจว่าจะยอมจ่ายค่าเช่าพื้นที่ในราคา 750 บาทต่อตารางเมตร นี่คือการตัดสินใจของเรา ถ้าผู้ให้เช่าเรียกราคาสูงกว่านี้ เราก็จะไปหาพื้นที่อื่นหรือเช่าพื้นที่เดิมชานเมืองในราคา 500 บาทต่อตารางเมตร (BATNA ของเรา) สุดท้ายของการเจรจาต่อรองพื้นที่ในเมือง ผู้ให้เช่าเผยว่าราคาที่เขารับได้ คือ ราคา 900 บาทต่อตารางเมตรตายตัว เราจึงยกเลิกการเจรจาต่อรองและเดินจากไป

จากตัวอย่างนี้ราคาการตัดสินใจของเราต่างจาก BATNA ของเรา ในกรณีนี้ BATNA ของเราคือราคาเช่าในที่เดิม 500 บาทต่อตารางเมตร แต่ราคาการตัดสินใจของเราในพื้นที่ใหม่ในเมืองราคา 750 บาทต่อตารางเมตร พื้นที่ในเมืองใกล้ลูกค้ากว่า สาธารณูปโภคดีกว่า ทำเลดีกว่า เราจึงเต็มใจจ่ายแพงกว่า ถึงแม้จะต้องจ่ายเพิ่มจาก 500 บาทต่อตารางเมตรเป็น 750 บาทต่อตารางเมตร แต่เราจะไม่ยอมจ่ายแพงกว่านี้ ดังนั้นมันมีความแตกต่างระหว่าง BATNA และราคาการตัดสินใจของเรา การที่ผู้ให้เช่าไม่ยอมรับราคาที่ต่ำกว่า 900 บาทต่อตารางเมตร นั้นแสดงว่าราคาการ

ตัดสินใจของเขา คือ 900 บาทต่อตารางเมตร ราคาตัดสินใจของเราในการเข้าพื้นที่ในเมืองคือ 750 บาทต่อตารางเมตร

3. ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) เรียกว่า “ZOPA” หมายถึง ขอบเขตหรือช่วงที่ผู้เจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พึงพอใจ หรืออธิบายอีกแบบได้ว่าเป็นกลุ่มข้อตกลงที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ราคาการตัดสินใจของแต่ละฝ่ายนั้นจะระบุถึงขอบเขตของ ZOPA โดยตัวของ ZOPA จะอยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันของขอบบนและขอบล่าง นั่นคือ ระหว่างราคาตัดสินใจของแต่ละฝ่าย ตัวอย่าง ผู้ซื้อมีราคาตัดสินใจในการซื้อรถยนต์มือสองที่ราคา 800,000 บาท นี่คือนราคาสูงสุดที่เขาจะยอมจ่าย โดยธรรมชาติผู้ซื้ออยากจ่ายน้อยที่สุด ผู้ขายพอใจที่จะขายราคาต่ำสุดที่ 700,000 บาท (ผู้ซื้อไม่รู้) ดังนั้น ZOPA คือ ช่วงระหว่าง 700,000 - 800,000 บาท หมายความว่า การเจรจาต่อรองซื้อขายที่จะตกลงกันได้ อยู่ระหว่างช่วงราคา 700,000 - 800,000 บาท ซึ่งเป็นขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้



จากภาพผู้ซื้อและผู้ขาย อาจเจรจาต่อรองกัน ผู้ขายอาจจะเสนอว่ารถยนต์ของตนสภาพดีใช้งานน้อย ถ้าเสนอขายบน FB คงขายได้ภายใน 1 สัปดาห์ ขอเสนอราคาขายในที่นี่ 780,000 บาทเหมาะสมแล้ว ผู้ซื้อเจรจาว่าสภาพดีถูกใจแต่ 780,000 บาทดูจะสูงไป ขอต่อรองเป็นราคา 750,000 บาท ผู้ขายเสนอราคาใหม่ขอเป็น 755,000 บาท ในที่สุดก็ตกลงได้ซื้อขายกันที่ 755,000 บาท

จากตัวอย่างนี้ แต่ละฝ่ายจะมีราคาตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองก็จะอยู่ในขอบเขตหรือ โชนที่สามารถตกลงกันได้ การเจรจาต่อรองก็ได้ข้อยุติง่าย แต่ถ้าการเจรจาต่อรองอยู่นอก ZOPA การเจรจาต่อรองคงล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ การเจรจาต่อรอง ถ้ารู้ราคาการตัดสินใจ ของอีกฝ่ายจะเป็นประโยชน์ จะทำให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็วและเป็นที่น่าพอใจ ไม่เสียเปรียบฝ่ายตรงข้าม

4. การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ส่วนการกำหนด BATNA ราคาการตัดสินใจ และการกำหนด ZOPA นั้นใช้ในการเจรจาต่อรองแบบ แบ่งสันปันส่วน ดังนั้นการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนเป็น เครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ โดยปกติจะอยู่ในรูปแบบที่แต่ละ ฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนต้องการ ด้วยการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ตนให้ความสำคัญน้อยกว่า ตัวอย่างดังที่เคย ยกมาแล้วข้างต้นในเรื่องของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ คือ บริษัท Gomez Electronics ต้องการซื้อสวิทช์ไฟฟ้าจำนวน 15,000 ชิ้น ภายใน 6 เดือน ในราคาต่ำที่สุด แต่บริษัท Kraft ต้องการขายสวิทช์ในราคา 75 บาทต่อชิ้น ในที่การเจรจาต่อรองได้ข้อยุติว่าบริษัท Gomez Electronics ยินดีซื้อในราคา 75 บาทต่อชิ้นตามที่บริษัท Kraft ต้องการขาย แต่บริษัท Kraft มี ข้อเสนอแลกเปลี่ยนให้เรื่องการขายเลากการชำระเงินจาก 30 วันเป็น 90 วัน ทั้งสองฝ่ายสม ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นในที่นี้การสร้างคุณค่าการแลกเปลี่ยนเกิดจากการคิดของทั้งสองฝ่าย ฝ่ายซื้อจ่ายตามที่ฝ่ายขายต้องการ ส่วนฝ่ายขายก็สร้างคุณค่าระยะเวลาการชำระเงินยืดออกไป ทำให้ฝ่ายซื้อไม่ต้องเร่งรีบหาทุนมาจ่าย การคิดข้อเสนอเพื่อเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่มีคุณค่า จึงเป็น หลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการอันเป็นหลักการสำคัญข้อที่ 4 ของการเจรจา ต่อรอง

4. การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง

การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง หมายถึง การเข้าใจจุดยืนและผลประโยชน์ของตนเองของนักเจรจาต่อรอง จุดยืนและผลประโยชน์ของคู่เจรจา ประเด็นที่จะตัดสินใจ และ ทางเลือกโดยเฉพาะการเรียนรู้และทักษะในหลักการสำคัญ 4 ประการที่กล่าวมาแล้วไม่ว่า จะเป็น เรื่อง BATNA ราคาการตัดสินใจ ZOPA และการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ต้อง เรียนรู้คนที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองอีกด้วย

ในบทความนี้นักเจรจาต่อรอง นอกจากการเตรียมตัวให้พร้อมตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะต้องเตรียมพร้อมในเรื่องต่อไปนี้ 9 ประการ (Watkins 2550) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับคุณและคู่เจรจาคืออะไร อย่าเริ่มเจรจาต่อรองโดยไม่ถามตัวเองว่าผลลัพธ์ควรเป็นอย่างไร ตนเองต้องการอะไร และจัดลำดับความสำคัญสิ่งเหล่านั้นอย่างไร และหลังจากนี้ก็ถามคำถามเหล่านี้ในมุมมองของคู่เจรจาด้วยว่าเป็นอย่างไร

2) หาโอกาสในการสร้างคุณค่า เมื่อเข้าใจแล้วว่าผลลัพธ์ที่ดีเป็นอย่างไรในมุมมองของเรา และในมุมมองของอีกฝ่าย เราก็สามารถระบุสิ่งที่ทุกฝ่ายคิดเห็นตรงกัน ทั้งสิ่งที่สามารถผ่อนปรนได้ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนที่เป็นผลดีของแต่ละฝ่าย เมื่อใดก็ตามที่มีการสร้างคุณค่า จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าใครเป็นเจ้าของคุณค่านั้น อาจจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นเจ้าของคุณค่านั้นทั้งหมด หรืออาจจะมีการแบ่งส่วนในวิธีการต่าง ๆ

3) ระบุ BATNA และราคาการตัดสินใจของเรา และของฝ่ายตรงข้าม ทั้งสองหลักการนี้เป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมตัวสำหรับการเจรจา ซึ่งได้อธิบายมาแล้วในตอนที่ผ่านมา

4) ทำให้ BATNA ของเราให้แข็งแรงขึ้น ในกรณีที่มีการเจรจาต่อรองไม่สามารถตกลงกันได้ การปรับปรุงทางเลือกอื่นของเราให้แข็งแรงขึ้น จึงทำให้อยู่ในตำแหน่งที่ดีขึ้นด้วย การทำให้ BATNA แข็งแรงเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมตัวเจรจาต่อรอง การปรับปรุง BATNA ให้แข็งแรงขึ้น ไม่จำเป็นต้องทำก่อนการเจรจาต่อรองเท่านั้น นักเจรจาต่อรองที่ดีจะพยายามปรับปรุง BATNA ทั้งก่อนการเจรจาต่อรองและระหว่างการเจรจาต่อรองกับฝ่ายคู่เจรจาต่อรองเสมอ

5) คาดการณ์เรื่องอำนาจการตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้วผู้เจรจาต่อรองฝ่ายตรงข้ามจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ มิเช่นนั้นเราก็จะตกเป็นเหยื่อกลวงที่นักขายรถมือสองใช้กัน นั่นคือเมื่อเราจะบรรลุข้อตกลง เขาก็จะกล่าวว่า “ผมต้องไปหาหรือผู้จัดการก่อน” นี่แสดงว่าการเจรจาต่อรองของเรา กับ นักขายรถมือสองถูกใช้เครื่องมือนำเราไปยังจุดได้ประโยชน์น้อยที่สุด ส่วนการเจรจาต่อรองกับผู้จัดการเป็นครั้งที่สอง มีจุดประสงค์ที่จะผลักดันให้การเจรจาต่อรองเลยเส้นล่างของเราไปอีก คือยังได้ประโยชน์น้อยไปอีก ฉะนั้นเราควรจะทำทุกวิถีทางให้รู้ว่าใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ การเจรจาต่อรองควรถามว่าใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ หากบุคคลนั้นไม่อยู่ในกลุ่มเจรจาต่อรองให้เสนอแนะให้มีผู้นั้นเข้ามาอยู่ในกลุ่มเจรจาต่อรองด้วย เพราะผู้มีอำนาจตัดสินใจจะได้รับรู้เหตุผลของเรา สามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีโอกาสน้อยที่จะเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการตีความในบางประเด็นในข้อตกลง และที่สำคัญเป็นผู้ตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่จะหาข้อยุติด้วยตนเอง

6) เรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับบุคลากร วัฒนธรรมและเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม และควรรู้ว่าพวกเขาวางแผนการเจรจาต่อรองไว้อย่างไร เรื่องคนจะต้องรู้ว่าคนของเขาเป็นอย่างไร เป็นนักเจรจาต่อรองมือใหม่ หรือเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์ เป็นคนชอบเดินเกมรุกหรือเป็นคนชอบหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง วัฒนธรรมองค์การของเขาเป็นแบบเชิงราชการหรือเป็นแบบเชิงธุรกิจ คนที่มาเจรจาต่อรองสามารถตัดสินใจได้เองหรือต้องกลับไปถามเจ้านาย การเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อธุรกิจของเขามากน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้ล้วนสำคัญต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทั้งสิ้น ต้องเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเจรจาต่อรอง

7) เตรียมพร้อมสำหรับการยืดหยุ่นในกระบวนการเจรจาต่อรอง อย่าบังคับให้ตัวเองไปในทิศทางที่ขยับตัวเองไม่ได้ การเจรจาต่อรองอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝัน หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงผู้เจรจาต่อรอง เราต้องเตรียมพร้อมที่จะเดินหน้าโดยไม่มีหนทางที่ชัดเจน ฉะนั้นต้องมีความอดทน เราสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการเจรจาต่อรองคือกระบวนการเจรจาต่อรองจะไม่เดินหน้าแบบตรงๆอย่างที่คาดไว้ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของทั้งสองฝ่ายไม่ว่าจะเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรือคนใหม่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการยืดหยุ่นมีความสำคัญ แต่ก็ต้องอยู่ในกรอบเป้าหมายใหญ่ในการเจรจาต่อรองของเรา เช่น เป้าหมายของเราคือการถือครองหุ้น ก็ต้องจดจำเป้าหมายนี้ อย่ายุ่การเปลี่ยนแปลงต่างๆทำให้เสียเป้าหมายใหญ่นี้

8) ใช้มาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ที่เป็นธรรม ในการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายต้องการความเป็นธรรมและมีเหตุผล ดังนั้นจึงไม่ควรมีฝ่ายใดรู้สึกว่าคุณบังคับให้ทำข้อตกลงที่ไม่ดี เกณฑ์ที่เป็นกลางสามารถนำมาใช้กำหนดว่าอะไรที่มีความเป็นธรรมและมีเหตุผล เช่น ตัวอย่างเรื่องการให้ค่านายหน้า เราอาจกล่าวในสิ่งต่อไปนี้ “ผมได้ใช้เวลาสำรวจแนวทางการจ่ายค่านายหน้าของตัวแทนการขายอสังหาริมทรัพย์เชิงธุรกิจในเขตเทศบาล คุณจะเห็นได้ว่าสำหรับสินทรัพย์ที่มีราคา 1 ล้านถึง 3 ล้านบาท ค่านายหน้าจะอยู่ที่ 3 - 5 % โดยเฉลี่ย 4.4 % ดังนั้นเราจึงเชื่อว่าข้อเสนอที่เราจะจ่ายค่านายหน้าให้คุณ 4.5 % มีทั้งความยุติธรรมและสมเหตุสมผล” เนื่องจากมีเกณฑ์มากมายเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีเหตุผล ดังนั้นควรมีการสำรวจว่าเกณฑ์ไหนควรนำมาใช้แล้วเอื้อประโยชน์มากกว่า

9) ปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์ให้เรา การเจรจาต่อรองบางการเจรจาต่อรองเป็นการจัดฉากขึ้นมา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง ไม่ว่าจะเราและคนอื่นจะให้ความเห็นอะไรก็ไม่เป็นผล เราเหมือนเสียงเดียวในกลุ่มเจรจาต่อรอง ทางแก้ไขก็คือปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ไม่เน้นการเจรจาต่อรองโดยตรง แต่จะพยายามควบคุมรูปแบบการรับฟังเรื่องสำคัญเหล่านั้น ซึ่งรวมถึงวาระการปูพื้นก่อนเริ่มการเจรจาต่อรอง และลำดับการได้รับฟังแนวคิดและรับ

ฟังคนต่างๆพูด สิ่งเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเรียกร้องต่างๆ (Kolb DM, Williams J, 2001)

5. กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ นักเจรจาต่อรองจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในที่นี้จะเสนอกกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. การทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าร่วมเจรจาต่อรอง ในหลายกรณีประเด็นที่เราต้องการ ผลักดันไม่มีความก้าวหน้า เพราะฝ่ายตรงข้ามไม่มีความสนใจ เขาพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่เห็นเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองจะเริ่มต้นขึ้นได้นั้น ฝ่ายตรงข้าม จะต้องเห็นว่าพวกเขาจะได้ประโยชน์หากร่วมเจรจาต่อรอง และเสียประโยชน์หากไม่เข้าร่วมเจรจาต่อรอง Kolb DM, Williams J เสนอแนะว่า สิ่งที่น่าไปปฏิบัติเพื่อก่อให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนความคิดเข้าร่วมเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) เสนอสิ่งจูงใจ คือ เสนอสิ่งที่เขาต้องการหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเขาเมื่อเข้าร่วมเจรจาต่อรอง 2) ประเมินค่าความเสียหายหากไม่ทำอะไรเลย โดยชี้ให้เห็นว่าการไม่ร่วมเจรจาต่อรองจะมีผลเสียอย่างไรบ้าง และ 3) หาผู้สนับสนุน

2. การเริ่มต้นที่ดี เมื่อเราทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าร่วมการเจรจาต่อรองได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเริ่มต้นการเจรจาต่อรอง จะต้องเริ่มต้นด้วยดี ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างความเป็นกันเอง แสดงความเคารพนับถือให้เกียรติกัน วางกรอบการเจรจาต่อรองในเชิงบวก โดยให้มองว่าเป็นการทำงานที่สำคัญร่วมกัน และเน้นที่การเปิดกว้างของเราต่อผลประโยชน์และสิ่งที่เป็นข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม รวมทั้งการดูแลต้อนรับก็เป็นสิ่งสำคัญในการเริ่มต้นเจรจาต่อรอง ภายหลังการพูดเปิดการเจรจาแล้ว เราควรเริ่มต้นด้วยการชี้แจงวาระการพูดคุย เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรองกัน

3. กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน หรือแบบแพ้-ชนะ ได้กล่าวมาข้างแล้ว ในตอนต้น ในที่นี้จะลงในรายละเอียดของกลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนหรือแบบแพ้-ชนะ ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1) การสร้างจุดอ้างอิง (Anchoring) คือ ความพยายามที่จะสร้างจุดแรกสำหรับการเจรจาต่อรอง ในบางเรื่องเราสามารถสร้างความได้เปรียบโดยการกำหนดข้อเสนอแรก ข้อเสนอแรกนี้จะเป็นจุดอ้างอิง ข้อเสนอแรกจะกลายเป็นจุดอ้างอิงที่มีการผลักดันให้ผู้ร่วมการเจรจาต่อรองมองเห็นภาพว่าผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มีอะไรบ้าง (Bazerman and Neale, 1992) ตัวอย่างจุดอ้างอิง สมมุติว่า A กำลังจะขายที่ดินอยู่ริมทะเลพัทยา พื้นที่ 5 ไร่ พื้นที่สวยทางเข้าออกสะดวกไม่ไกลย่านธุรกิจ A คิดว่าหากขายได้ไร่ละ 30 ล้านบาทเป็นราคาที่พอใจ แต่ถ้าขายไม่ได้ราคานี้จะรอไปอีก 1 -

2 ปี นายหน้าของ A แนะนำให้เขาตั้งราคาขายไร่ละ 35 ล้านบาท A ทำตาม ในเดือนต่อมาราคาที่ดิน A ตั้งไว้ 35 ล้านบาทได้กลายเป็นราคาอ้างอิงของการเจรจาต่อรองที่ตามมากับผู้สนใจซื้อ 3 ราย ซึ่งทั้งหมดเป็นคนต่างถิ่น ทั้ง 3 ราย ได้เสนอราคาไร่ละ 31.3 ล้านบาท 31.3 ล้านบาท และ 35.0 ล้านบาท คนที่สามเห็นว่า มีผู้ซื้อหลายรายต้องการซื้อ จึงเสนอราคาตามที่ตั้งไว้ เพราะอยากได้ที่ทำเลสวยดังกล่าว

2) การตอบโต้จุดอ้างอิง หากฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้ให้ข้อเสนอก่อน เราควรจะตระหนักและต้านทานอำนาจในเชิงจิตวิทยาของข้อเสนอแรก จงจำไว้จุดอ้างอิงนั้นมีอำนาจมากในสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น ในกรณีที่ไม่มีความรู้ราคาของเครื่องจักร หรืออะไหล่ของเครื่องจักรเป็นเท่าไร ก็จะไม่มีความกังวลอะไรที่จะไปโต้แย้งข้อเสนอแรก เราสามารถลดอำนาจในการกำหนดจุดอ้างอิงของฝ่ายตรงข้ามได้ โดยการลดความไม่แน่นอนในเรื่องนั้นๆ นั่นหมายถึงการรวบรวมและนำข้อมูลที่เป็นกลางมาใช้ในการเจรจาต่อรอง ตัวอย่าง เช่น ตัวแทนการขายอสังหาริมทรัพย์ ตั้งราคาขายบ้านริมทะเล ตั้งราคาขายบ้านริมทะเลชายหาดชะอำของ A ไว้ที่ราคา 25 ล้านบาท ซึ่งมั่นใจว่าราคานี้จะเป็นจุดอ้างอิงที่มั่นคงสำหรับข้อเสนอซื้อที่จะเข้ามา B สนใจซื้อแต่ B คุ่นเคยกับตลาดอสังหาริมทรัพย์ย่านอื่นที่ใกล้เคียงมานานพอสมควร โดยไม่ได้กล่าวถึงราคาขายของ A คือ 25 ล้านบาท B ได้กล่าวถึงการขายบ้าน 3 หลังในพื้นที่ริมทะเลที่ใกล้เคียงย่านชะอำ ซึ่งขนาดพื้นที่แบบบ้าน และทำเลที่ตั้งคล้ายกับบ้านที่ A จะขาย พร้อมทั้งเสนอราคาขายทั้ง 3 หลัง คือ หลังละ 20 ล้านบาท 22 ล้านบาท และ 23 ล้านบาทตามลำดับ ซึ่ง B พร้อมทั้งจะซื้อบ้านของ A ในราคา 22.5 ล้านบาทในวันนี้ จากตัวอย่าง B เสนอจุดอ้างอิงของเขาแทนที่จะเน้นไปที่ราคาที่ A ต้องการ B ไม่ได้สนใจไปที่ A กำหนดราคาของเขา แต่กำหนดราคาของตน โดยอ้างอิงข้อมูลทางการตลาด ซึ่งทำให้มีน้ำหนักมากกว่าข้อมูลของ A ทำให้จุดอ้างอิงของ A หมดความหมายไปเลย ในกรณีที่ไม่มีผู้ซื้อรายอื่นเข้ามา A และตัวแทนการขายของเขา จะต้องเจรจาต่อรองกับ B โดยใช้ข้อเสนอของ B เป็นเกณฑ์ บทเรียนเรื่องนี้ก็คือ การหลีกเลี่ยงที่จะเปรียบเทียบตรงๆ ระหว่างข้อเสนอแรก ของฝ่ายตรงข้ามกับของเรา หากข้อเสนอแรกของเราเป็นจริงหรือเป็นไปได้ยาก เราอาจจะเลยไปเลย หากข้อเสนอแรกของเราเป็นจริงหรือเป็นไปได้ เราควรขอให้เขาอธิบายความสมเหตุสมผล และเราก็ต้องอธิบายเช่นกันว่าทำไมจึงเรียกราคาสูงเช่นนั้น (A เรียกราคา 25 ล้านบาท)

3) การเตรียมพร้อมที่จะผ่อนปรน เมื่อมีจุดอ้างอิงของแต่ละฝ่าย การเจรจาต่อรองก็จะเริ่มทั้งเป็นการโดยการตอบโต้การเจรจาที่แต่ละฝ่ายหวังว่าจะนำไปสู่ราคาที่เห็นชอบร่วมกันหรือบรรลุข้อตกลง ยกตัวอย่างที่ผ่านมา หาก B เสนอราคา 22.5 ล้านบาท สำหรับบ้านริมทะเลชะอำของ A ก็มีโอกาสมากที่ A จะเจรจาต่อรองตอบโต้ผ่านตัวแทนการขายของเขาในราคา 23 ล้านบาท การผ่อนปรนเป็นการยืดหยุ่น ฝ่ายตรงข้ามก็จะคิดว่าเรายังสามารถผ่อนปรนได้อีกมาก B อาจ

คิดว่าถ้า A สามารถลดราคาได้ครั้งแรก 1 ล้านบาท เขาก็จะสามารถลดราคาได้อีก 1 ล้านบาทในครั้งที่สอง ดังนั้นการเจรจาต่อรองผู้เจรจาต่อรองจะต้องเตรียมพร้อมก่อนเจรจาต่อรองในเรื่องของ BATNA และราคาการตัดสินใจ การผ่อนปรนจะต้องอาศัยหลักการทั้งสองประการนี้เป็นหลักด้วย

4) เวลาที่ผ่านไป ในสถานการณ์การซื้อขายนั้น เวลาที่มีความสำคัญ ผู้ซื้อจะต้องกำหนดเวลาสำหรับข้อเสนอการซื้อขาย นักเจรจาต่อรองเรียกวิธีการนี้ว่า เป็นข้อเสนอที่มีวันหมดอายุ (Exploding Offer) ดังนั้นในข้อตกลงซื้อขายจะต้องระบุว่าจะราคาตกลงนี้มีผลถึงเมื่อไรที่ชัดเจน

5) การเสนอหลายๆ ทางเลือก เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี การเสนอทางเลือกหลายๆ ทางเลือกเป็นวิธีการทำข้อตกลงที่มีประสิทธิผล เพราะคนเราไม่ต้องการถูกบังคับให้เลือก ทางเลือกเดียวทำให้รู้สึกถูกบังคับ ถ้ามีทางเลือกหลายทางเลือก คนจะเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ แทนที่จะเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิม

4. กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการได้กล่าวมาแล้วข้างในตอนต้น ในที่นี้จะอธิบายในรายละเอียดบางประเด็น การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการหมายถึง การเจรจาต่อรองที่ต่างฝ่ายต่างร่วมกันสร้างสรรค์ผลประโยชน์ร่วมกัน มีการให้และการรับซึ่งกันและกัน อันทำให้เกิดความเห็นพ้องและบรรลุข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ กลวิธีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มีดังนี้

1) การเริ่มต้น การเริ่มต้นเจรจาต่อรองแบบบูรณาการให้เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีแสดงความเป็นกันเอง ไม่ควรเสนอข้อเสนอเร็วเกินไปลองใช้กลวิธีต่อไปนี้ (1) ถามคำถามเกี่ยวกับความต้องการหรือผลประโยชน์ ข้อกังวลและเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม (2) สืบหาความยินยอมของฝ่ายตรงข้ามที่จะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง (3) ฟังอย่างตั้งใจเกี่ยวกับคำตอบโต้ของฝ่ายตรงข้าม (4) ให้ความสำคัญกับมุมมองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม (5) ปรับสมมติฐานหรือการคาดการณ์ของเราในช่วงเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองซึ่งอาจไม่เหมาะสม (6) กล้าเปิดเผยความต้องการผลประโยชน์ และข้อกังวลของเราให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ (7) พยายามสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง (8) ระวังไม่มีการขัดแย้งส่วนตัว (9) หากประเด็นก่อให้เกิดความตึงเครียดแก่ฝ่ายตรงข้าม ให้รับรู้ความไม่พึงประสงค์ของประเด็นนั้น และ (10) อย่ากดดันให้สรุปข้อตกลง จงใช้เวลาในการสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

2) ค้นหาทางเลือกที่ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ ประเด็นจะต้องหาให้ได้ว่า ทางเลือกอื่นๆ ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจหรือเป็นไปได้มีอะไรบ้าง และนำมาใช้ประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อตกลง เป็นการสร้างผลประโยชน์เกื้อกูลกัน

3) ใช้เวลาให้เต็มที่ การไม่เร่งรัดด่วนสรุปหาข้อตกลง จะทำให้มีเวลาคิดสร้างสรรค์ ทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายได้มากขึ้น

6. อุปสรรคในการเจรจาต่อรอง

ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชติ ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการเจรจาต่อรองไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ความไม่รู้ว่าจะต้องอะไร เพราะไม่เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของตน
2. ความเชื่อที่จำกัดและไม่ถูกต้อง เราจะนึกถึงสุภาวดีว่าตนเป็นที่พึงแห่งตนมากเกินไป จึงไม่รู้จักขอและไม่รู้จักต่อรอง หรือมองว่าการต่อรองเป็นเรื่องเลวร้าย
3. ความกลัว บางคนกลัวที่จะขอ กลัวถูกปฏิเสธ กลัวเสียหน้า กลัวเป็นบุญคุณ ความกลัวเหล่านี้ทำให้กลายเป็นคนยอมรับสภาพตามชะตากรรม ไม่ได้ยืน
4. ความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ ทำให้ไม่กล้าขอหรือไม่กล้าต่อรอง
5. ความหึงหวง การหึงหวง ทำให้ไม่คิดขอหรือต่อรองกับใคร ทำให้ไม่ขอคำแนะนำจากใคร

จากอุปสรรคในการเจรจาต่อรองที่ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชติ กล่าวมาข้างต้น เป็นอุปสรรคในการเจรจาต่อรอง ทัว ๆ ไป แต่ Watkins (2550) ได้กล่าวถึงอุปสรรคการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นทางธุรกิจเป็นการเฉพาะ ดังนี้

1. นักเจรจาต่อรองชั้นเซียนมักจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม มักเป็นอุปสรรคทำให้การเจรจาต่อรองล้มเหลว หรือไม่ราบรื่น
2. ความไม่ไว้วางใจเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำข้อตกลง
3. การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้การทำข้อตกลงเป็นเรื่องยาก และการสร้างคุณค่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย
4. อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วยการไม่มีบุคคลสำคัญในการเจรจาต่อรอง การมีบุคคลไม่ควรเข้าร่วมการเจรจาต่อรองเข้าไปเป็นอุปสรรค และขาดความกดดันที่จะทำให้การเจรจาต่อรองมีความคืบหน้า
5. ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรมอาจเป็นอุปสรรคในการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีสมมติฐานที่อีกฝ่ายไม่ได้สังเกต เช่น สมมติฐานเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สิ่งที่มีคุณค่าคืออะไร เป็นต้น

6. พวกคนทำเสีย คือ คนที่ขัดขวางหรือบั่นทอนการเจรจาต่อรอง

7. ปัญหาด้านการสื่อสาร

7. บทสรุป

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการเจรจาที่ใช้กลยุทธ์ของบุคคลสองฝ่าย เพื่อแก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงในเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ เพื่อให้ได้ข้อยุติตามที่สองฝ่ายยอมรับได้

การเจรจาต่อรอง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และการเจรจาแบบบูรณาการ การเจรจากับการเจรจาต่อรองมีความแตกต่างกัน โดยการเจรจา (Bargaining) หมายถึง การต่อรองซื้อสินค้า ส่วนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการต้องอาศัยความรู้และทักษะการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement หรือ เรียกว่า BATNA) ราคาการตัดสินใจ (Reservation Price) การกำหนดขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) หรือเรียกว่า ZOPA และการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value Creating by Exchange)

ในการเจรจาต่อรองทุกการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมก่อนการเจรจาต่อรอง ทั้งการกำหนด BATNA ราคาการตัดสินใจ ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ และการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังต้องเตรียมตัวให้พร้อมในประเด็นต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อการเตรียมเพื่อการเจรจาต่อรอง

ส่วนกลวิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ นักเจรจาต่อรองจะต้องมีกลวิธีที่ดี เริ่มตั้งแต่ การทำให้ฝ่ายตรงข้ามร่วมเจรจาต่อรอง การเริ่มต้นที่ดี กลวิธีการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และกลวิธีการเจรจาแบบบูรณาการ

สำหรับอุปสรรคในการเจรจาต่อรองนั้น อุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ นักเจรจาต่อรองชั้นเซียนมักจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไม่มีข้อมูลเพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม พวกคนทำเสีย และปัญหาการสื่อสาร

สรุปรวมความได้ว่า การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่บุคคลสองฝ่ายใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงร่วมกัน โดยมุ่งสู่ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการให้และรับระหว่างคู่เจรจา เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน แบ่งเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วนและแบบบูรณาการ โดยมีความแตกต่างจากการเจรจา (Bargaining) ซึ่งเป็นเพียงการต่อรองซื้อสินค้าทั่วไป ในขณะที่การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะทาง หลักการสำคัญในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การกำหนด BATNA (ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง) ราคาการตัดสินใจ (Reservation Price) การกำหนด ZOPA (ขอบเขตที่ตกลงกันได้) และการสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน นักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพต้องเตรียมตัวล่วงหน้า โดยกำหนดองค์ประกอบข้างต้นให้ชัดเจน กลวิธีสำคัญในการเจรจาต่อรองเริ่มจากการตั้งใจให้อีกฝ่ายร่วมเจรจา การเริ่มต้นอย่างเหมาะสม และการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับประเภทของการเจรจาต่อรอง อุปสรรคที่พบเสมอในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การเผชิญกับนักเจรจาที่พยายามเอาเปรียบ ความไม่ไว้วางใจกัน การขาดข้อมูลที่เพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม บุคคลที่ไม่สร้างสรรค์ และปัญหาการสื่อสาร การเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม. **ทำความเข้าใจกับการเจรจาต่อรอง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://mgtsci.stou.ac.th/> [16 มิถุนายน 2567].
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. **แนวคิดหลักการและขั้นตอนการเจรจาต่อรองข้ามชาติ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://slideshare.net/> [18 มิถุนายน 2567].
- มงคล ต้นดีสุขุมาล. **การเจรจาต่อรองและใกล้เคียงความขัดแย้ง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://expc-spd.moph.go.th/> [17 มิถุนายน 2567].
- มิเชล วัตกินส์. (2550). **การเจรจาต่อรอง**. แปลโดยไพโรจน์ บาลัน. กรุงเทพมหานคร :มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชติ. **การเจรจาต่อรอง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://slideshare.net/> [24 มิถุนายน 2567].
- สำนักฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ. **4 หลักการเจรจาต่อรองให้สำเร็จ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://dst.co.th/> [18 มิถุนายน 2567].
- Bazerman, MaxH. and Neale, Margaret A. (1992). **Negotiation Rationally**. New York : Free Press.

Dhir Rajeev. **Negotiation**. [Online]. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/>[17 June 2024].

Gordon, Mark. (1999). “Win-Win with Mark Gordon” **Harvard Management Communication Letter**. Manch.

Kolb DM, Williams J. (2001). Breakthrough bargaining. **Harvard Business Review**. Feb;79(2):88-97, 156.