

บทเรียนที่

6

การเจรจา ต่อรอง

วิชาการจัดซื้อเบื้องต้น

PURCHASE ORDER

PO No.

PO DATE

QTY



1. ความหมายและแนวคิด ในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ส่วนสัดส่วนในการได้มากน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่แตกต่างกันและขึ้นอยู่กับเทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่าย

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นทางการ เมื่อถกเถียง เรื่องราคาและสมรรถนะ หรือข้อตกลงที่ซับซ้อนของการร่วมทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เช่น การซื้อขาย การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมทุนทางธุรกิจ หรือสัญญาว่าจ้าง



ความหมายและแนวคิด ในการเจรจาต่อรอง



A sample Purchase Order form with the following data:

PURCHASE ORDER						
Supplier name :			Date:			
Sale name :			PO No.			
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit	
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00	
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00	

แนวคิดในการเจรจาต่อรอง

แนวคิดในการเจรจาต่อรองมี 3 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดที่ 1 การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) เป็นเครื่องมือที่ผู้เจรจาใช้เพื่อได้ในสิ่งที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงวิธีการ ใช้กลยุทธ์ทุกวิธีเพื่อเอาชนะและทำให้คู่แข่งยอมรับข้อเสนอของตนเอง

แนวคิดที่ 2 การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation) เน้นสร้างความร่วมมือระหว่างคู่เจรจา ผลสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การแพ้ชนะ แต่อยู่ที่การหาข้อยุติที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ เพื่อเกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันต่อไป

แนวคิดที่ 3 การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation) เป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ แม้จะไม่ได้ประโยชน์สูงสุด แต่หากได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา จะทำให้การเจรจาครั้งต่อไปง่ายขึ้น มองคู่แข่งเป็นคู่ค้าตลอดไปเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น

2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

ทฤษฎีในการเจรจาต่อรองนั้นมีอยู่หลายทฤษฎี ดังนี้

1

ทฤษฎีเกม (Game Theory) ทฤษฎีเกมจะมองเรื่องการเจรจาต่อรองเหมือนการเล่นเกมอย่างหนึ่ง โดยตั้งสมมติฐานว่าผู้เจรจานั้นต้องมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลเท่า ๆ กันความสำเร็จในการเจรจาต่อรองจึงอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรองและแนวคิดในการเจรจา



- เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรองใช้ในวงการต่าง ๆ ในการประเมินสถานการณ์ กรณีที่เป็นการเจรจาทางการทูตก็สามารถที่จะพยากรณ์ถึงผลการเจรจาที่เกิดขึ้น
- ทฤษฎีเกมตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้เจรจานั้นมีความรู้ความสามารถและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน องค์ประกอบดังกล่าวจะส่งผลทำให้การเจรจามีข้อยุติ

2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

ทฤษฎีเกมมี 3 ลักษณะ คือ เกมศูนย์ เกมลบ และเกมบวก ได้แก่

- **ทฤษฎีเกมศูนย์ (Zero Sum Game)** คือ ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าการเจรจาใด ๆ จะต้องเป็นผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position) เช่น การเล่นไพ่ หากมีผู้ที่ได้กำไรจากการเล่นไพ่ กำไรนั้นจะต้องมาจากผู้ที่เสียในการเล่นไพ่นั้นด้วยกัน

หลักการคือ ในการเจรจาถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสีย การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย เนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

- **ทฤษฎีเกมลบ (Negative Sum Game)** เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าหากไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position) คู่เจรจาจึงถูกบีบบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องหันหน้าเข้ามาเจรจากัน แต่ยังคงใช้การเจรจาต่อรองที่ทำให้ตนเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

หลักการคือ การเจรจาใด ๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อจะทำให้ผู้เจรจาเสียผลประโยชน์ การเจรจาดังกล่าวนั้นจะไม่มีวันไปสู่ข้อยุติได้ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงพยายามหาทางเจรจากันเพื่อหลีกเลี่ยงเกมลบ



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

- **ทฤษฎีเกมบวก (Positive Sum Game)** เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองว่าการเจรจาต่อรองที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ คู่เจรจาที่ใช้ทฤษฎีนี้จะพยายามหันหน้ามาเจรจากันและหาทางออกร่วมกัน และหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง ถือว่าเป็นทฤษฎีที่เห็นว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ผลประโยชน์ทั้งคู่ (Win-Win Position)

หลักการคือ การเจรจาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องนำไปสู่ข้อยุติที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย สรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position) คือทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์เท่าเทียมกันในการเจรจา



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

- 2 **ทฤษฎี H.L.M.** หมายถึง เส้นทางแห่งการเจรจาเพื่อ
บรรจบเข้าหากันของคู่เจรจาที่อยู่กันคนละฟาก โดย
ทฤษฎี H.L.M. มีแนวคิดที่ว่าเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่การเจรจา
ต่อรองแต่ละฝ่ายจะมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรองเป็น
3 ระดับ



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

- **"H" (High)** เป็นการตั้งเป้าหมายสูงสุด คือ 100% ในการเจรจาต่อรอง ถือเป็นเป้าหมายในอุดมคติ (Ideal Position)
- **"M" (Medium)** เป็นเป้าหมายระดับกลาง เป็นกรณีที่คู่เจรจาไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งเป้าหมายสูงสุด แต่อย่างน้อยก็ได้บรรลุเป้าหมายระดับกลางถือว่าได้บรรลุผล 75%
- **"L" (Low)** เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจาอยากจะได้ อย่างน้อยที่สุด 50% หรือเป็นระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ หากต่ำกว่าระดับนี้การเจรจาจะไม่มีทางยุติหลักการ คือ ความสำเร็จคือผู้เจรจาต่อรองสามารถกำหนดเป้าหมายและคาดคะเนเป้าหมายของคู่เจรจา ซึ่งจะทำให้สามารถวางเงื่อนไขและข้อจำกัดเพื่อให้อีกฝ่ายยอมตกลงเงื่อนไขที่กำหนดไว้



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date.		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

H = High
(Ideal Position)
100 %

M = Medium
75 %

L = Low
(Bottom Line)
50 %

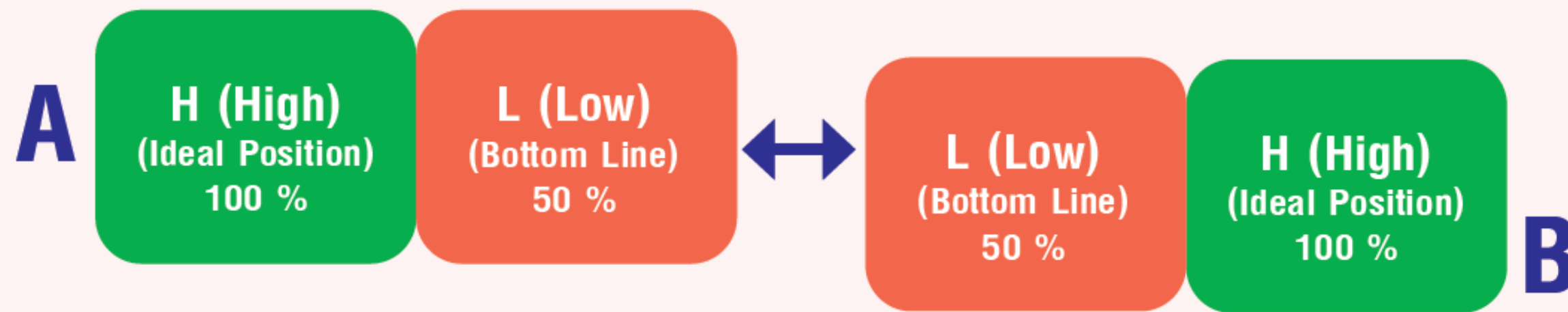
เป้าหมายของผู้เจรจา

หากเป้าหมายของกลุ่มเจรจาต่ำกว่า “L” (Low) เกินขอบเขตหรือข้อจำกัด การเจรจาไม่สามารถประสบความสำเร็จเนื่องจากเกินขีด “ต้นทุน”

กลุ่มเจรจาจะเป็นผู้เสีย (Loser) และไม่มีผู้ได้ (Winner)

2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

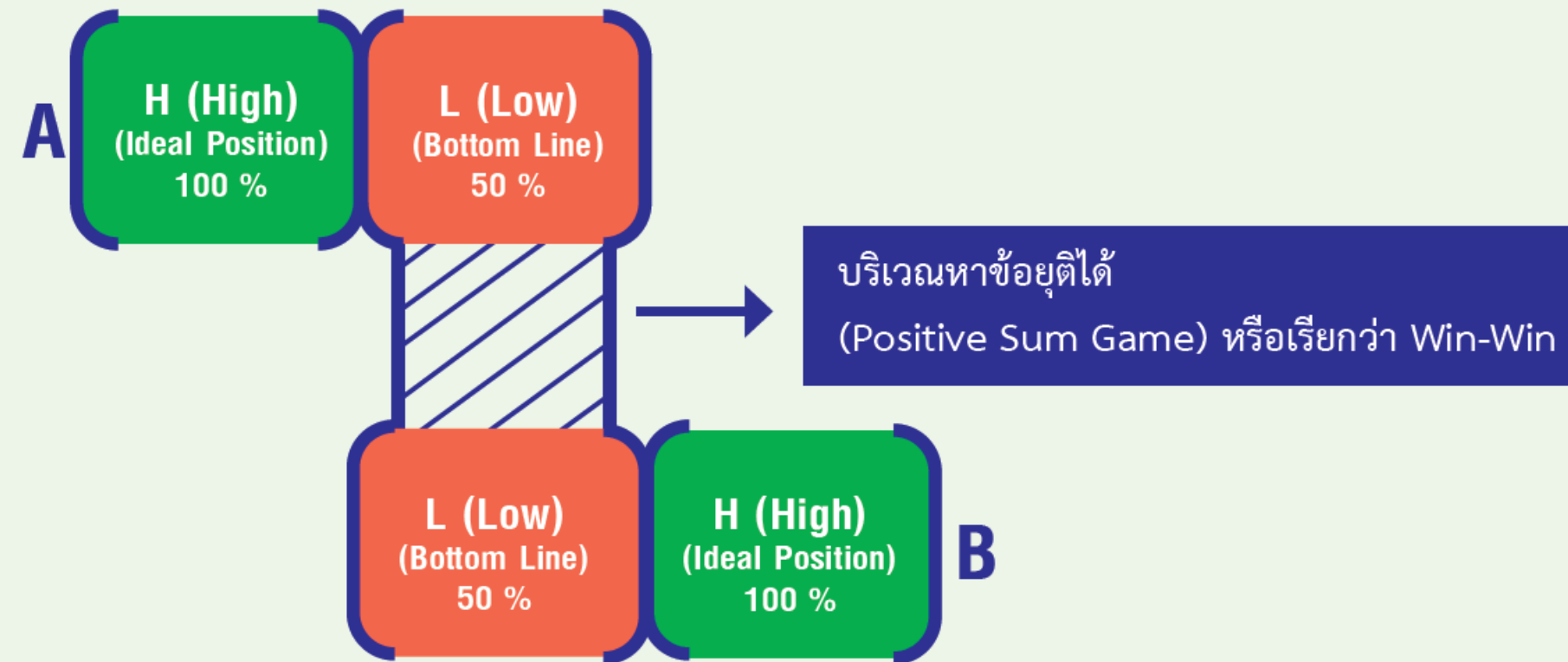


ข้อเรียกร้องที่เกินข้อจำกัด

การเรียกร้องของฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดที่จะรับได้ของอีกฝ่ายหนึ่ง เส้นคาบเกี่ยวในการที่จะหาทางเกิดจุดร่วมในการเจรจาจะไม่เกิดขึ้น การเจรจาดังกล่าวจะไม่มีทางประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date :		
Sale name :			PO No. :		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00



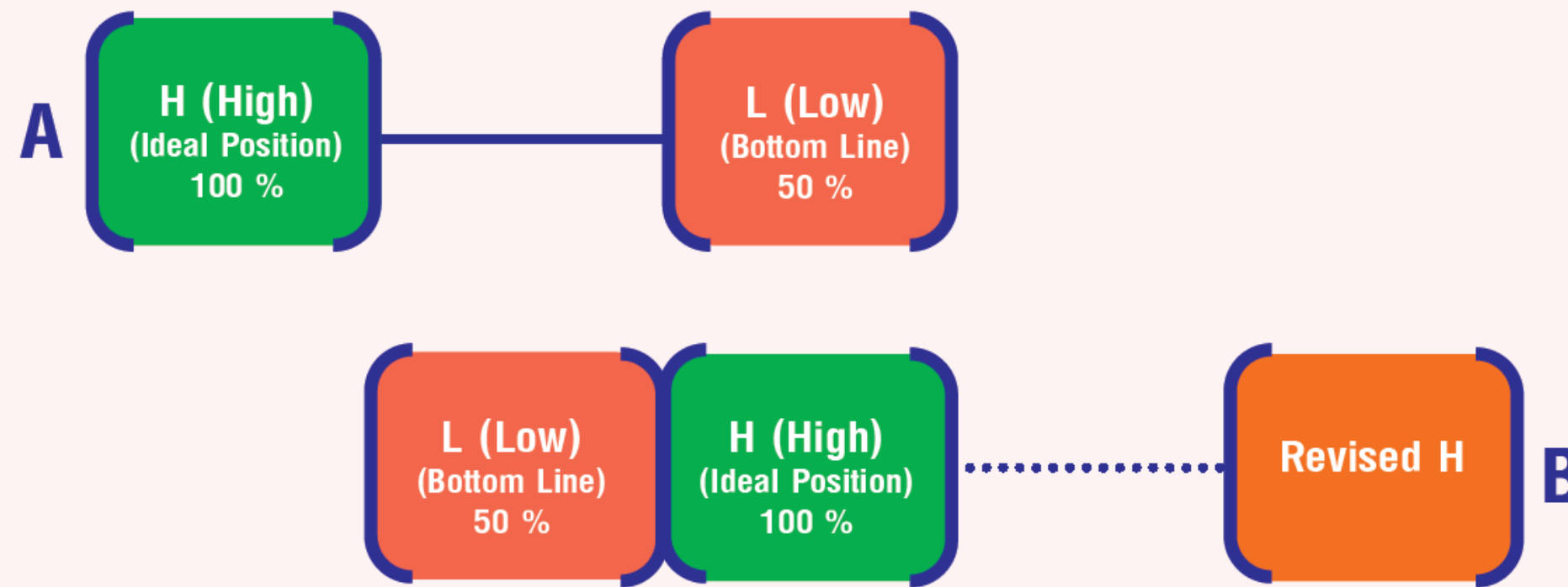
ขอบเขตที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรอง

☑ ในช่วงระหว่างข้อจำกัด (Limit) ของ A และ B เรียกว่าบริเวณที่หาข้อยุติได้ (Positive Sum Game) คู่เจรจาต่างได้ทั้งคู่ (Win-Win) เป็นบริเวณที่เรียกว่าเกมบวก (Positive Sum Game)

ใครจะได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและความชำนาญในการเจรจาต่อรอง

2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00



การเพิ่มข้อเรียกร้อง

การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะยอมต่อเงื่อนไขในการเจรจาต่อรองเร็วเกินไป หรือมีเงื่อนไขผ่อนปรนจนเกินไป จากภาพ A เป็นการส่งสัญญาณที่ไม่ดี หรือผิดให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง (B) อาจทำให้ตีความผิดว่ายังมีเงื่อนไขที่จะผ่อนปรนต่อได้มากกว่านี้ มองเกมผิด เลื่อนตำแหน่งตัวเองในตำแหน่งที่อยากได้มากเกินไป โดยคาดว่าจะเรียกร้องจากคู่กรณี (A) ได้เพิ่มอีก ในกรณีนี้อาจนำไปสู่การหาข้อยุติไม่ได้ เพราะเกินเงื่อนไขที่จะรับได้สำหรับคู่กรณี (A)

2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

3 ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors)

เป็นการเจรจาต่อรองที่ไม่ได้มีปัจจัยการต่อรองเพียงปัจจัยเดียว แต่อาจมีหลายปัจจัยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของลูกค้า ปัจจัยในการเจรจาต่อรองมีทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ และยังมีปัจจัยที่คำนวณเป็นเงินได้ และคำนวณเป็นเงินไม่ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย เช่น ราคา ปริมาณ เวลา การบริการ ระยะทาง คุณภาพ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ



2.ทฤษฎีการในการเจรจาต่อรอง

4

ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (BATNA : Best Alternative to Negotiation Agreement)

การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เจรจาต้องมีหลาย ๆ ทางเลือก และสามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง หากไม่สามารถตกลงกันได้ก็มีทางเลือกอื่นไว้สำรองใช้ โดยในการเจรจาต่อรองแก่ผู้เจรจาต่อรอง ควรปฏิบัติดังนี้

- หาทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองเสมอ
- คำนึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
- สร้างอำนาจในการเจรจาต่อรองของฝ่ายตนเองเพิ่มขึ้น
- จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการในการเจรจาต่อรอง
- อย่าคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ระยะสั้นให้คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวหรือผลต่อเนื้อที่อาจเกิดจากการเจรจาต่อรองนั้นด้วย
- สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังการเจรจาต่อรอง

3.หลักการและประเภท การเจรจาต่อรอง



A sample Purchase Order form with the following content:

PURCHASE ORDER						
Supplier name :			Date:			
Sale name :			PO No.			
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit	
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00	
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00	

หลักการเจรจาต่อรอง

- 1 ความจริงใจ (Sincerity)** เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมี เพราะจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน ผู้เจรจาจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นกลาง มีความอดทนและความอดสาหัสไม่เป็นผู้ตัดสิน แต่รู้จักการยอมรับและให้โอกาส
- 2 ความเข้าใจ (Understanding)** คือ ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีความเข้าใจในเนื้องานและเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
- 3 การยอมรับ (Acceptance)** ผู้เจรจาต่อรองจะต้องยอมรับคู่เจรจา โดยการให้เกียรติยกย่องเคารพและคำนึงถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นบุคคล การยอมรับจะเป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการเจรจา
- 4 การสื่อสาร (Communication)** ผู้เจรจาต้องมีพื้นฐานของการสร้างสัมพันธภาพในการเจรจาซึ่งเป็นการเปิดทางในการเจรจาต่อรองที่ดีต่อกัน

3.หลักการและประเภท การเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง มี 2 ประเภท ประกอบด้วย

- 1 แบบแบ่งปันปันส่วน (distributive)** หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่มีหลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจาย ผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัด คือ ใครจะเป็นผู้รับประโยชน์สูงสุด การเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ มีการแพ้-ชนะ
- 2 แบบบูรณาการ (integrative)** หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้เป็นการสร้างสรรค์ และเรียกร้องผลประโยชน์



4. กลยุทธ์ในการเจรจา

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการแก้ปัญหาในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1 กลยุทธ์เฉพาะ ผู้เจรจาต่อรองจะใช้กลยุทธ์ของตนเองเพื่อลดระดับความต้องการของลูกค้าลงโดยการเน้นเหตุผลให้เห็นว่า ลูกค้ามีโอกาสน้อยมากที่จะบรรลุเป้าหมายของตน จึงขอให้พิจารณารับข้อเสนอของตนเองซึ่งเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุด หรือชี้ให้เห็นว่าหากลูกค้าไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายของตนเองก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงเข้ามาแทนที่ เป็นต้น

2 กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดรอบคอบแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด ได้แก่

- มุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน
- มุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ
- มุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/Win)



4.กลยุทธ์ในการเจรจา

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

มุ่งสัมพันธ์

- ผู้เจรจามุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์
- คู่เจรจา

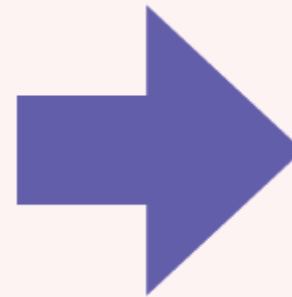


มุ่งงาน

- ผู้เจรจามุ่งเน้นที่ปัจจัยเชิงวัตถุที่เป็นข้อขัดแย้ง

มุ่งใช้อารมณ์

- ผู้เจรจามุ่งเน้นการใช้ความรู้สึก
- รู้สึกด้านอารมณ์ต่อกรณีขัดแย้ง



มุ่งใช้สติ

- ผู้เจรจามุ่งเน้นการใช้สติการใช้ปัญญาในการเจรจา

มุ่งความร่วมมือ

- ผู้เจรจามุ่งประโยชน์ทั้งสองฝ่าย



มุ่งเอาชนะ

- ผู้เจรจาต้องชนะและได้ประโยชน์สูงสุดแก่ฝ่ายตน

กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง

4. กลยุทธ์ในการเจรจา

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

3 กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ แทนแบบชนะ-แพ้ ผู้ร่วมการเจรจาจะมีทางเลือก คือ

- การเจรจาต่อรองใด ๆ ต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้
- ผู้ร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ คือมองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่ทำได้

4 กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง ในการเจรจาต่อรอง ถ้ายังหาข้อยุติร่วมกันไม่ได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองหยุดชะงัก จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยจะมีบทบาทได้แก่ คนกลางไกล่เกลี่ย อนุญาโตตุลาการ ผู้ประนีประนอม และที่ปรึกษา



4. กลยุทธ์ในการเจรจา

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย ได้แก่ บุคคลที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ เช่น ข้อขัดแย้งแรงงาน ข้อพิพาทในศาล ความสำเร็จขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่ามีความเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับ

4.2 อนุญาโตตุลาการ เป็นบุคคลที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ อาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย การบังคับ หรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อำนาจมากขึ้นอยู่กับการกำหนดและตกลงของคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการได้ข้อยุติแน่นอนกว่าการไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินทำให้ฝ่ายหนึ่งแพ้อย่างสิ้นเชิง ฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นใหม่ในเวลาต่อมา



4. กลยุทธ์ในการเจรจา

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

4.3 ผู้ปรองดอง เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับคู่เจรจา ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ผู้ปรองดองมักจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับรวมทั้งเป็นผู้เสาะหาข้อเท็จจริง ดีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4.4 ที่ปรึกษา บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับคู่เจรจา ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทใกล้เคียงกับผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก มักใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับ รวมทั้งเป็นผู้เสาะหาข้อเท็จจริง ดีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ



5.กระบวนการเจรจาต่อรอง



A sample Purchase Order form with the following content:

PURCHASE ORDER						
Supplier name :			Date:			
Sale name :			PO No.			
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit	
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00	
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00	

การต่อรองไม่สามารถชนะได้ทุกครั้ง เพราะการเจรจาต่อรองไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว เพราะต้องเจรจาท่องกับคนโดยที่แต่ละคนก็มีความแตกต่างกันหลากหลาย และมีมุมมองต่างกันจึงต้องยอมรับในความต่างกัน หรือแม้แต่จะเป็นคนเดียวกัน ถ้าต่างเวลา หรือต่างสิ่งแวดล้อม แต่ละคนก็เปลี่ยนไป การเจรจาต่อรองจึงต้องมีการเตรียมการ

กระบวนการเจรจาต่อรองประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 เตรียมการและวางแผน

- ก่อนเจรจาต้องหาข้อขัดแย้งให้ได้ เช่น ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไร จึงต้องเกิดมีการเจรจาขึ้น มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง และการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไร
- ผู้เจรจาต้องการได้อะไรจากการเจรจา เป้าหมายในการเจรจา เช่น ฝ่ายจัดซื้อของกิจการมีเป้าหมายต้องจัดซื้อสินค้าได้ในราคาต่ำ ได้สินค้านี้อะไรเป็นต้น

5.กระบวนการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date.		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

ขั้นที่ 2 กำหนดกฎระเบียบพื้นฐาน ผู้เจรจาต่อรองหารือกับคู่เจรจาเรื่องกฎระเบียบพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง จะเจรจาที่ไหน ข้อจำกัดเรื่องเวลาและจำกัดเรื่องที่เจรจาหรือไม่ จะมีวิธีดำเนินการอย่างไรหากการเจรจาไม่สำเร็จ ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนความต้องการในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป



ขั้นที่ 3 หาความชัดเจนและเหตุผลสนับสนุน ขั้นต่อไปแต่ละฝ่ายจะอธิบายขยายความ ทำความชัดเจน และหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน ขั้นนี้ไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน แต่ถือเป็นโอกาสดีที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ได้ศึกษาหรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่องเจรจาว่ามีความสำคัญอย่างไรและแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร ผู้เจรจาสามารถมอบเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอขอของตนเองให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณาต่อไป

5.กระบวนการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

ขั้นที่ 4 การต่อรองและแก้ปัญหา ความสำคัญของกระบวนการเจรจาต่อรองก็คือมีทั้งการให้และการรับเพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องผ่อนปรนซึ่งกันและกัน ทักษะการเจรจาต่อรองจึงสำคัญมาก

ขั้นที่ 5 สิ้นสุดการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นที่ได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป เช่น ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างข้อตกลงการเช่าทรัพย์สิน ข้อตกลงการซื้อขายเมื่อจบการเจรจาต่อรองแล้ว ทั้งสองฝ่ายก็กล่าวคำอำลาซึ่งกันและกันด้วยไมตรีจิตอันดี



5.กระบวนการเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ

- 1 การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- 2 ศึกษาคู่เจรจาต่อรอง คาดเดาความต้องการคู่เจรจาและเข้าใจในข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม
- 3 ควรมีการเตรียมตัว เตรียมการ วางแผนล่วงหน้า และเลือกผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสมและการนำเสนอที่ดี ย่อมสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเจรจาได้ดีที่สุด
- 4 เน้นย้ำความเปิดกว้างของการที่จะรับฟังผลประโยชน์และผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
- 5 การเริ่มเจรจาต่อรองให้พูดและฟังปกติเพื่อให้กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี

5.กระบวนการเจรจาต่อรอง



A photograph of a 'PURCHASE ORDER' form. The form includes fields for 'Supplier name', 'Sale name', 'Date', and 'PO No.'. Below these is a table with columns: 'Item', 'Part No.', 'Description', 'QTY', 'UNIT', and 'Price/Unit'. The table contains two rows of data.

Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ

- 6 การเจรจาต่อรองที่ดีต้องคำนึงถึงการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนด้วย
- 7 มีไหวพริบ ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม การตอบคำถาม เพื่อแก้ไขปัญหา โดยสันติให้เกิดการประนีประนอม
- 8 มีความเหมาะสม และสามารถยืดหยุ่นได้ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (win-win) และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย
- 9 ปิดท้ายด้วยการสรุป แม้จะไม่สามารถสรุปข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่าย หรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ควรจากกันด้วยดีเพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

6. ข้อเสนอแนะและ การเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.:		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA	1,100.00

ข้อเสนอแนะในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองมีดังต่อไปนี้

- 1 เริ่มต้นด้วยเชิงบวก** การเริ่มต้นเจรจานั้นควรมีไมตรีต่อกันด้วยการแสดงความอ่อนคลายก่อน ซึ่งมักจะได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นเดียวกัน
- 2 ระบุที่ตัวปัญหา** ซึ่งปัญหาในที่นี้ไม่ใช่ตัวคนหรือบุคลิกลักษณะ โดยมุ่งที่เรื่องการต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของคู่กรณี โดยเฉพาะเมื่อการเจรจาถึงขีดสุดต้องไม่พาดพิงหรือโจมตีบุคคลเป็นการส่วนตัว ดังนั้น สิ่งที่เราควรระวังก็คือ ต้องแยกตัวบุคคลออกจากปัญหา และต้องไม่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 3 ต่อข้อเสนอครั้งแรก** ควรมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาและทุกฝ่ายต่างมีข้อเสนอครั้งแรกของตน ซึ่งอาจจะมากเกินไปหรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องโดยไม่ควรสนใจมากเกินไป

6. ข้อเสนอแนะและ การเจรจาต่อรอง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

4 มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ ผู้เจรจาขาดประสบการณ์มักมุ่งให้ตนเองชนะเสมอ โดยไม่สนใจความเสียหายของอีกฝ่าย ดังนั้นควรใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้เจรจาควรวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของทั้งสองฝ่าย แล้วปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ คือเป็นผู้ชนะทั้งคู่

5 สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ผู้เจรจาต่อรองควรมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะ ๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเองพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น โดยพยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเอง และมีความไว้วางใจต่อกันเพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการ



7. ปัญหาในการทำข้อตกลง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100

การเจรจาต่อรอง บางครั้งก็พบกับความล้มเหลวง่าย ๆ เพราะมีทางเลือกที่ดีกว่า และวิธีที่จะสามารถเอาชนะหรือขจัดออกไปได้มี ดังนี้

- 1 นักต่อรองที่มีความชำนาญจะเอาเปรียบทุกอย่าง** และจะพยายามให้ผู้เจรจาเป็นคนผ่อนปรนอยู่ฝ่ายเดียว ผู้เจรจาสามารถรับมือได้หากเข้าใจแผนการของคู่เจรจา ไม่ควรเปิดเผยข้อมูลให้คู่เจรจาทราบ เนื่องจากอาจเป็นหนทางแสวงหาประโยชน์ นอกจากคู่เจรจาจะแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยน และต้องทำให้คู่เจรจาเห็นชัดเจนว่าผู้เจรจาพร้อมยกเลิกการเจรจา หากไม่ต้องการหรือไม่อาจยกเลิกได้ ต้องทำทุกอย่างเพื่อปรับปรุงจุดยืนและทางเลือกอื่น
- 2 ความไม่ไว้ใจกัน** เป็นอุปสรรคสำคัญในการทำข้อตกลง แต่อย่างไรก็ตามข้อตกลงจะเกิดขึ้นได้หากผู้เจรจาใช้ความระมัดระวัง บังคับใช้กลไกควบคุมการปฏิบัติ เพิ่มสิ่งจูงใจเข้าไปในข้อตกลง และเน้นย้ำที่จะมีวิธีการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อตกลงจากภายนอก

7. ปัญหาในการทำข้อตกลง

PURCHASE ORDER					
Supplier name :			Date:		
Sale name :			PO No.		
Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

3 การไม่มีข้อมูล จะทำให้การทำข้อตกลงเป็นเรื่องยาก และการสร้างคุณค่าเป็นไปได้ ต้องรู้ว่าผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามมีอะไรบ้าง คู่เจรจาจะยอมแลกเปลี่ยนอะไรบ้าง แต่การกลัวว่าฝ่ายตรงข้ามได้เปรียบจะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นในการสร้างคุณค่าสำหรับทั้งสองฝ่าย แต่ละฝ่ายก็ลังเลที่จะเปิดเผยตนก่อน ซึ่งเป็นปัญหาเลือกไม่ถูกของนักเจรจาต่อรองวิธีแก้ไข คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลเล็กน้อยก่อนโดยทั้งสองฝ่ายและด้วยความระมัดระวัง

4 อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วยการที่ไม่มีฝ่ายที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง การมีผู้ที่ไม่สมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองเข้ามาเป็นอุปสรรค และการขาดแรงกดดันที่จะทำให้การเจรจาต่อรองมีความคืบหน้า โดยต้องสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ให้ได้ด้วย



7. ปัญหาในการทำข้อตกลง



A photograph of a 'PURCHASE ORDER' form. The form includes fields for 'Supplier name', 'Sale name', 'Date', and 'PO No.'. Below these is a table with columns: 'Item', 'Part No.', 'Description', 'QTY', 'UNIT', and 'Price/Unit'. The table contains two rows of data.

Item	Part No.	Description	QTY	UNIT	Price/Unit
1	2016-X001	Finish Good x001	1	EA.	2,150.00
2	2016-X002	Finish Good x002	1	EA.	1,100.00

- 5 ผู้ที่ขัดขวางการเจรจาต่อรอง** โดยการลดบทบาทหรือเอาชนะบุคคลเหล่านี้ รวมทั้งการสร้างกลุ่มพันธมิตร
- 6 ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม** อาจเป็นอุปสรรคของการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะหากฝ่ายหนึ่งมีสมมติฐานที่อีกฝ่ายไม่ได้สังเกต เช่น สมมติฐานเกี่ยวกับผู้ที่จะทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สิ่งที่มีคุณค่าคืออะไร และจะเกิดอะไรขึ้นหากมีการบรรลุข้อตกลง ผู้เจรจาต่อรองขององค์กรที่มีวัฒนธรรมขัดแย้งกัน (เช่น ธุรกิจเจรจากับราชการ) มีโอกาสสูงที่จะพบปัญหาในการบรรลุข้อตกลง
- 7 การสื่อสาร** ซึ่งอาจจะมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนก็เป็นอุปสรรคได้ แต่ถ้าสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ โดยให้ผู้สื่อสารได้นั้นควรจะเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การบันทึกความก้าวหน้าอย่างทันเหตุการณ์ และการทำให้ฝ่ายต่าง ๆ รู้จักสนิทสนมกัน