

**BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG**  
**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**  
٨٨٨ ٨٨٨



# **BÀI GIẢNG**

## **ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

*Dành cho Sinh viên hệ đào tạo đại học chuyên ngành QTKD*  
**(Lưu hành nội bộ )**

**Biên soạn: GS.TS. NGUYỄN Bùi Xuân Phong**

**Hà Nội - 2014**

## LỜI NÓI ĐẦU

*Trong điều kiện hiện nay, khi hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới đang ngày càng phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, hoạt động kinh doanh nói chung, kinh doanh quốc tế nói riêng trở thành một yếu tố khách quan đối với mọi quốc gia. Làm thế nào để thành công trong kinh doanh? Làm thế nào để thích ứng được với hàng trăm ngàn tình huống khác nhau để ít mắc sai lầm nhất, ứng phó kịp thời và có hiệu quả nhất? Đó là những vấn đề các chủ thể kinh doanh rất quan tâm. Một trong những điểm then chốt để đưa đến thành công cho mỗi người là phải giỏi giao dịch, đàm phán. Giao dịch và đàm phán trở thành chức năng, hoạt động cơ bản của các nhà kinh doanh.*

*Đàm phán kinh doanh là một môn học trong chương trình đào tạo ngành Quản trị kinh doanh. Để đáp ứng yêu cầu nghiên cứu, giảng dạy và học tập của giáo viên và sinh viên, chúng tôi tổ chức biên soạn bài giảng “**Đàm phán kinh doanh**” phù hợp với điều kiện kinh doanh trong giai đoạn hội nhập. Với kinh nghiệm giảng dạy được tích lũy qua nhiều năm, cộng với sự nỗ lực nghiên cứu từ các nguồn tài liệu khác nhau, bài giảng có nhiều thay đổi và bổ sung để đáp ứng yêu cầu do thực tiễn đặt ra. Bài giảng “Đàm phán kinh doanh” là tài liệu chính thức sử dụng giảng dạy và học tập cho sinh viên hệ đào tạo đại học ngành Quản trị kinh doanh; đồng thời cũng là tài liệu tham khảo cho những ai quan tâm đến lĩnh vực này. Nội dung cuốn sách gồm 5 chương đề cập đến toàn bộ những kiến thức về giao dịch và đàm phán kinh doanh.*

*Biên soạn bài giảng là một công việc hết sức khó khăn, đòi hỏi sự nỗ lực cao. Tác giả đã giành nhiều thời gian và công sức với sự cố gắng cao nhất để hoàn thành. Tuy nhiên, với nhiều lý do nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong sự chỉ giáo, đóng góp, xây dựng của các đồng nghiệp, anh chị em sinh viên và bạn đọc để tiếp tục bổ sung, hoàn thiện nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng bài giảng*

*Xin trân trọng cảm ơn!*

**Tác giả**

## CHƯƠNG 1

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

### 1.1 GIAO DỊCH KINH DOANH

#### 1.1.1 Sự cần thiết phải giao dịch kinh doanh

Hoạt động trên thương trường các nhà kinh doanh, các doanh nghiệp tất yếu nảy sinh các giao dịch. Nền kinh tế tự nhiên, với đặc trưng cơ bản là sản xuất để thỏa mãn nhu cầu của chính người sản xuất, mang nặng tính tự cấp, tự túc khép kín theo các vùng lãnh thổ. Sản phẩm làm ra không phải để trao đổi trên thị trường. Quan hệ sản xuất biểu hiện dưới dạng sơ khai tức là quan hệ giữa người và người chứ không phải thông qua những sản phẩm lao động của họ. Phân công lao động còn rất thấp kém, quy mô sản xuất nhỏ bé, khép kín. Trong chế độ kinh tế ấy mỗi đơn vị, mỗi vùng lãnh thổ làm đủ mọi công việc kể từ việc sản xuất các nguyên liệu, đến việc tổ chức sản xuất và tiêu dùng sản phẩm. Giữa các tổ chức, đơn vị và cá nhân không hình thành các mối quan hệ trao đổi sản phẩm. Giao dịch chỉ mang tính thỏa mãn các nhu cầu quan hệ thuần túy tinh thần con người.

Phân công lao động xã hội và sở hữu khác nhau về tư liệu sản xuất đã làm nảy sinh ra nền sản xuất hàng hóa đối lập với nền kinh tế tự nhiên. Sản xuất hàng hóa là nền sản xuất có mục tiêu ngay từ đầu, từ trước là hướng vào trao đổi, hướng vào thị trường chứ không phải để thỏa mãn nhu cầu của chính người sản xuất.

Trong nền sản xuất hàng hóa mỗi đơn vị kinh tế là một chủ thể kinh tế độc lập. Các tổ chức kinh tế ấy tách biệt với nhau một cách tương đối. Vấn đề sản xuất cái gì? Bao nhiêu? Cho ai? Là công việc riêng của mỗi doanh nghiệp. Như vậy, do đặc điểm của sản xuất hàng hóa đã làm cho các doanh nghiệp tách biệt khác nhau.

Đứng trên giác độ phân công lao động xã hội thì quan hệ giữa các doanh nghiệp là quan hệ mâu thuẫn. Một mặt độc lập với nhau để xác định chủ sở hữu của hàng hóa đem ra trao đổi, mua bán; Mặt khác phụ thuộc lẫn nhau vì do phân công lao động xã hội, không ai có thể tự làm ra tất cả để thỏa mãn hết thấy nhu cầu muôn hình muôn vẻ của mình. Vừa độc lập với nhau, vừa phụ thuộc lẫn nhau là mâu thuẫn giữa các doanh nghiệp. Để giải quyết mâu thuẫn này các doanh nghiệp phải tiến hành trao đổi hoạt động với nhau thông qua sản phẩm hàng hóa. Lúc đầu trao đổi trực tiếp sản phẩm. Khi tiền tệ ra đời thì người ta trao đổi thông qua mua bán bằng tiền. Nếu quan hệ trao đổi, mua bán được thực hiện thì mâu thuẫn được giải quyết. Trái lại, quan hệ đó không được giải quyết thì mâu thuẫn giữa các doanh nghiệp vẫn còn tồn tại.

Giao dịch trong nền kinh tế quốc dân ngày càng trở nên phức tạp hơn do có nhiều nhân tố tác động tới quá trình này.

*Trước hết* là sự phát triển của phân công lao động xã hội. Phân công lao động xã hội càng phát triển thì càng làm cho trình độ chuyên môn hóa trở nên sâu sắc, sự phụ thuộc vào nhau ngày càng nhiều. Quan hệ giao dịch giữa các doanh nghiệp không ngừng tăng lên. Phạm

vi phân công lao động ngày càng lan rộng ra càng mở rộng thêm những quan hệ giao dịch thương mại của doanh nghiệp.

*Thứ hai* là sự phát triển về quy mô, tốc độ của sản xuất. Đây là một xu hướng tất yếu của nền kinh tế quốc dân. Quy mô của sản xuất, tốc độ phát triển của sản xuất ngày càng cao kéo theo sự tiêu dùng các yếu tố đầu vào và tiêu thụ các sản phẩm đầu ra đòi hỏi ngày càng cao về trình độ, chất lượng và hiệu quả. Quy mô của sản xuất xã hội tăng lên và số lượng các doanh nghiệp nhiều hơn sẽ làm phức tạp quá trình này.

*Nhân tố thứ ba* làm phát triển các giao dịch là tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ. Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường đã đặt các doanh nghiệp đứng trước nguy cơ tụt hậu, phá sản. Để đứng vững và chiến thắng trong cạnh tranh các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới mẫu mã sản phẩm, áp dụng công nghệ và khoa học tiến bộ. Những yếu tố đó làm cho lực lượng sản xuất phát triển. Sự tiến bộ của khoa học và công nghệ đã làm thay đổi về chất các giao dịch thương mại. Nó cho phép thực hiện các giao dịch nhanh chóng, tiện lợi và hiệu quả. Khi có hệ thống viễn thông, nó đã mở rộng đối tượng và phạm vi giao dịch mà với phương tiện cũ không thể thực hiện được.

*Nhân tố nữa* làm cho giao dịch phát triển là sự gia tăng của hệ thống trung gian bán buôn hàng hóa và dịch vụ. Những trung tâm tư vấn thương mại và đầu tư, văn phòng giao dịch, cửa hàng giới thiệu và các văn phòng đại diện... làm tăng khả năng thông tin, đầu mối, quan hệ và thâm nhập thị trường, tăng môi trường giao tiếp của người mua và người bán. Hoạt động của khâu trung gian này có tính hai mặt vừa làm tăng khả năng thông tin về thị trường, tăng cơ hội lựa chọn. Mặt khác nó dễ làm rối loạn lưu thông, tạo rủi ro trong giao dịch.

*Cuối cùng* chính là sự gia tăng của khối lượng và danh mục sản phẩm sản xuất hàng tiêu dùng. Điều này sẽ kéo theo các quan hệ mua bán ngày càng nhộn nhịp hơn.

### **1.1.2 Bản chất giao dịch kinh doanh**

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng nhìn chung mọi người vẫn đồng ý cho rằng giao dịch là xây dựng nội dung thông điệp chuyển nó đi với hy vọng người nhận sẽ hiểu được nội dung của bản thông điệp đó. Chúng tôi quan niệm rằng, giao dịch kinh doanh là sự tiếp xúc, quan hệ giữa các chủ thể kinh doanh nhằm trao đổi các thông tin về thị trường, hàng hóa, giá cả, kinh nghiệm kinh doanh... Giao dịch kinh doanh vừa mang bản chất của xã giao (giao tiếp xã hội) đồng thời mang những đặc thù. Chẳng hạn chủ thể giao dịch là những người có vốn đầu tư kinh doanh hoặc có ý định đầu tư kinh doanh. Các thông tin, thông điệp gửi đến nhau hàm chứa yếu tố kinh tế theo lĩnh vực chuyên môn sâu. Mục đích và giao dịch kinh doanh cũng hướng vào mục tiêu hiệu quả, mục tiêu lợi nhuận. Giao dịch trước hết là xác lập quan hệ, thực hiện hành vi tiếp xúc với nhau. Giao dịch không phải là cuộc độc thoại một mình, một chiều. Nó là cuộc đối thoại hai chiều làm thay đổi cả người gửi lẫn người nhận. Giao dịch không phải là một thời điểm mà là một quá trình. Không thể coi giao dịch như một sản phẩm cuối cùng hoàn thiện mà là dòng chảy luôn biến động.

Giao dịch là một quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng và các cảm xúc; quá trình này bao gồm nhiều yếu tố khác nhau như nguồn thông tin (người gửi) bản thông điệp, kênh (người nhận), phản hồi, các cản trở (nhiều).

- Thông tin: là đặc tính của tín hiệu hay của bản thông điệp giúp có thể truyền đi một điều gì đó có ý nghĩa, mà người nhận chưa biết trước được. Nói cách khác, thông tin là sự diễn dịch bên trong của một sự kiện xảy ra ở bên ngoài. Thông tin có thể đo bằng đơn vị là “bit”. Trong quá trình giao dịch giữa người với người các “bit” chính là từ, ngữ, các ký hiệu, dấu hiệu hoặc các hành vi mà con người sử dụng trong giao tiếp.

- Bản thông điệp là một thể kết hợp các “bit” thông tin có thể gửi đi được. Các bản thông điệp được xây dựng bằng một hoặc nhiều loại ngôn ngữ giao tiếp, do máy hoặc người thực hiện.

Trong quá trình truyền tin diễn ra việc mã hóa và giải mã thông tin.

- Quá trình mã hóa là quá trình lựa chọn, sắp xếp các “bit” thông tin thành một loại ngôn ngữ giao tiếp có thể gửi đi được. Quá trình này do bộ não (của người hoặc của máy, nguồn thông tin) thực hiện.

- Quá trình giải mã do bộ não con người hoặc máy thực hiện. Khi nói người truyền tin sẽ mã hóa thông tin, còn khi nghe người nhận giải mã.

- Phản hồi là việc gửi ngược lại toàn bộ bản thông điệp hay một phần của nó từ người nhận tới người gửi, để họ điều chỉnh, sửa chữa lại cho rõ ràng, dễ hiểu. Khi một người đáp lại một bản thông điệp của người khác, thì sự đáp lại này được gọi là phản hồi: phản hồi là sự phản ứng lại của người nhận về bản thông điệp của người gửi.

Dữ liệu nhập là toàn bộ những thông tin được nhập vào bộ nhớ của não (người hoặc máy) dùng để giao tiếp.

- “Người gửi” và “Người nhận”. Con người tiến hành giao dịch, bởi vì họ có thông tin và cảm xúc, muốn trao đổi với nhau. Quá trình trao đổi thông tin là quá trình hai chiều, trong đó một người gửi thông tin, còn người kia nhận, và sau đó “người nhận” đưa ra một thông tin phản hồi ngược lại cho “người gửi”. Trong phần lớn các tình huống giao tiếp con người vừa là “người gửi” và “người nhận” cùng một lúc. Họ là “người gửi – người nhận”.

- Các kênh là các đường truyền tải thông tin từ người gửi đến người nhận. Trong tình huống giao dịch trực tiếp, mặt đối mặt các kênh chủ yếu là nhìn và nghe. Chúng ta nhìn và nghe lẫn nhau. Ngoài ra, các kênh khác cũng có thể sử dụng trong tình huống này chẳng hạn như bắt tay, trang phục... Trong tình huống giao dịch phải mặt đối mặt các kênh truyền tin có thể viết thư, văn bản, gọi điện thoại hoặc gửi các băng ghi âm.v.v...

Các cản trở (nhiều) trong quá trình giao dịch là những yếu tố cản trở việc trao đổi thông tin, làm hiểu không đúng ý nghĩa của bản thông điệp. Các loại cản trở khác nhau. Những cản trở mang tính chất vật lý như tiếng ồn xung quanh, hệ thống âm thanh không đạt yêu cầu... Những cản trở mang tính chất xã hội có thể xuất hiện do sự không hiểu biết giống nhau về tình huống giao dịch, hoặc do những điểm khác nhau về xã hội, chính trị, tôn giáo, nghề nghiệp, trình độ văn hóa... Sự khác nhau này không những dẫn tới việc giải thích khác nhau về cùng một dấu hiệu (từ, câu, cử chỉ...) được sử dụng trong quá trình truyền tin, mà còn làm nảy sinh những cảm xúc khác nhau, những hiểu biết khác nhau về thế giới xung quanh. Một số cản trở khác có thể hoàn toàn mang tính chất tâm lý. Chúng là kết quả của những đặc tính tâm lý đặc biệt của cá nhân như tính nhút nhát quá mức của một người, tính cởi mở, kỹ năng giao tiếp của người khác..., hoặc của các mối quan hệ tâm lý đặc biệt được hình thành giữa những người giao dịch với nhau, như ác cảm, sự thù ghét, không tin tưởng nhau.

## 1.2 ĐÀM PHÁN KINH DOANH

### 1.2.1 Khái niệm đàm phán kinh doanh và sự cần thiết đàm phán kinh doanh

Trên thương trường các doanh nhân vừa hợp tác với nhau vừa cạnh tranh với nhau. Sự xung đột lớn nhất giữa những người kinh doanh là xung đột về lợi ích vật chất. Điều hòa các lợi ích của chủ thể hoạt động trên thương trường vừa là yêu cầu khách quan để tồn tại vừa là cơ sở của hợp tác liên minh. Đàm phán là con đường tốt nhất để điều hòa mâu thuẫn lợi ích vật chất và giải quyết mâu thuẫn giữa các bên. Các chủ thể kinh doanh khi tham gia quá trình đàm phán luôn đem theo các mục đích và đề cao lợi ích của mình. Lợi ích của mỗi bên lại nằm giao thoa với lợi ích của phía bên kia. Quá trình đàm phán nếu có sự thống nhất hoặc nhân nhượng thì sẽ dẫn đến thành công. Mâu thuẫn không được giải quyết và không ai chịu nhân nhượng thì đàm phán sẽ bế tắc.

*Vậy đàm phán kinh doanh là gì? Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa về đàm phán kinh doanh. Tuy nhiên một cách chung nhất có thể hiểu Đàm phán kinh doanh là bàn bạc, thỏa thuận giữa hai hay nhiều bên để cùng nhau nhất trí hay thỏa hiệp giải quyết những vấn đề về kinh doanh có liên quan đến các bên.*

Như vậy giao dịch là để thiết lập các quan hệ, còn đàm phán để giải quyết các vấn đề có liên quan đến các bên. Nếu không có liên quan với nhau, trước hết là liên quan lợi ích vật chất, thì người ta không đàm phán với nhau.

### 1.2.2 Bản chất của đàm phán kinh doanh

**1. Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản.** Đàm phán kinh doanh lấy việc đạt được lợi ích kinh tế, sau đó mới đề cập đến những lợi ích phi kinh tế khác. Tuy trong quá trình đàm phán kinh doanh người đàm phán có thể điều động và vận dụng các nhân tố, mà các nhân tố lợi ích phi kinh tế cũng sẽ ảnh hưởng đến kết quả đàm phán, nhưng mục tiêu cuối cùng vẫn là lợi ích kinh tế. So sánh với các loại đàm phán khác, đàm phán kinh doanh càng coi trọng hơn hiệu quả kinh tế của đàm phán. Trong đàm phán kinh doanh người đàm phán chú ý hơn đến giá thành của đàm phán, hiệu suất và hiệu quả. Cho nên thường lấy sự tốt, xấu của hiệu quả kinh tế mà đánh giá đàm phán kinh doanh. Không nhằm tới hiệu quả kinh tế cũng mất đi giá trị và ý nghĩa.

**2. Giá cả là hạt nhân của đàm phán.** Nhân tố liên quan đến đàm phán kinh doanh rất nhiều, nhu cầu và lợi ích của người đàm phán biểu hiện ở rất nhiều phương diện, nhưng giá trị hầu như là nội dung hạt nhân của tất cả các cuộc đàm phán kinh doanh. Đó là vì trong đàm phán kinh doanh, hình thức biểu hiện của giá trị là giá cả phản ánh trực tiếp nhất lợi ích của đôi bên đàm phán, trong rất nhiều tình huống hoặc nhiều hoặc ít đều có thể tính toán qua giá cả. Trong đàm phán kinh doanh một mặt phải lấy giá cả làm trung tâm, kiên trì lợi ích của mình, mặt khác lại không thể chỉ hạn chế ở giá cả mà kết hợp với các nhân tố khác.

**3. Đàm phán không đơn thuần là quá trình theo đuổi nhu cầu lợi ích bản thân,** mà là quá trình đôi bên thông qua việc không ngừng điều chỉnh nhu cầu của mỗi bên mà tiếp cận với nhau, cuối cùng đạt tới ý kiến nhất trí: Cũng tức là nói, đàm phán là một loạt quá trình, đề ra yêu cầu, chịu nhượng bộ, cuối cùng đạt thành hiệp nghị. Đàm phán cần có thời gian, đàm phán vấn đề phức tạp càng như vậy. Quá trình đàm phán dài, ngắn, quyết định ở trình độ nhận thức đối với sự xung đột về lợi ích của đôi bên, và trình độ cộng thông của đôi bên.

**4. Đàm phán không phải là sự lựa chọn đơn nhất “hợp tác” và “xung đột”**, mà là mâu thuẫn thống nhất giữa “hợp tác” và “xung đột”. Hiệp nghị đạt được thông qua đàm phán nên có lợi ích cho cả đôi bên. Lợi ích cơ bản của đôi bên từ trong đó được bảo đảm, đó là một mặt mang tính hợp tác của đàm phán; Đôi bên tích cực săn sóc đến lợi ích của mình, hy vọng trong đàm phán đạt được lợi ích càng nhiều hơn, đó là mặt mang tính xung đột của đàm phán. Hiểu rõ và nhận thức đàm phán là mâu thuẫn thống nhất giữa đàm phán và xung đột, là rất quan trọng đối với người đàm phán. Vì thế, người đàm phán trong khi chế định phương châm đàm phán, chọn lựa và vận dụng sách lược đàm phán, phải phòng ngừa hai khuynh hướng một là chỉ chú ý đến tính hợp tác của đàm phán, sợ xảy ra xung đột với đối phương, khi đàm phán sa vào thế gắng, hoang mang, không biết xoay trở thế nào, yêu cầu đề ra với đối phương chỉ toàn là nhượng bộ và vâng chịu, không dám dựa vào lý đầu tranh. Gặp một số đối thủ cứng rắn giỏi về khả năng tạo mâu thuẫn, càng lộ ra nhu nhược bất lực, kết quả là chịu thua thiệt; Hai là chỉ chú ý đến mặt mang tính xung đột, coi đàm phán là một cuộc đấu tranh một sống một chết, một mực tấn công không nhượng nửa bước, kết quả dẫn đến sự tan vỡ của đàm phán. Hai khuynh hướng này đều không thể chấp nhận được, nhất là trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế càng phải hết sức tránh.

**5. Đàm phán không phải là thỏa mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế**, mà là có giới hạn lợi ích nhất định. Người đàm phán cần bảo vệ lợi ích của mình, cần trong phạm vi có thể tìm kiếm được càng nhiều lợi ích. Nhưng, bất kỳ người đàm phán nào cũng phải thỏa mãn nhu cầu thấp nhất của đối phương, nếu không nhìn nhận nhu cầu thấp nhất của đối thủ, bức bách đối phương một cách không hạn chế, cuối cùng sẽ làm đối phương rút lui mà mất hết lợi ích đã đến tay mình. Nhãn quan của người đàm phán không thể chỉ nhìn vào lợi ích của mình, nhất là khi lợi ích của đối phương đến gần “điểm ranh giới”, cần giữ thái độ tỉnh táo và cảnh giác, kiên nghị đàm phán, nên dừng thì dừng, để khỏi do dự bất cập. Nếu bức đối phương ra khỏi trường đàm phán, cuối cùng khiến mình chẳng được chút gì. Đúng như Niernberg nói: “Đàm phán không phải làm một cuộc cờ, không nên yêu cầu quyết một thắng một thua, đàm phán cũng không phải là một mặt trận chiến tranh, phải tiêu diệt hoặc đặt đối phương vào đất chết, đàm phán vẫn là một sự nghiệp hợp tác đôi bên cùng có lợi”

### **1.2.3 Nguyên tắc đàm phán kinh doanh**

**1. Muốn đàm phán thành công phải xác định rõ mục tiêu đàm phán một cách khoa học, phải kiên định, khôn ngoan bảo vệ quyền lợi của mình, đồng thời phải biết ứng phó một cách linh hoạt, sang tạo trong từng trường hợp cụ thể.**

Đàm phán là quá trình bàn bạc, thỏa thuận giữa các bên, nhằm đi đến ý kiến thống nhất, nên đàm phán là quá trình các bên đưa ra yêu cầu, tiếp nhận, phân tích yêu cầu của đối tác, thuyết phục đối tác, đồng thời tiếp nhận, phân tích các lập luận, lý lẽ của họ, trên cơ sở đó sẽ nhượng bộ đối tác hoặc sẽ chấp nhận sự nhượng bộ của họ, chứ không phải quá trình mỗi bên khẳng khái bảo vệ lợi ích của riêng mình. Chính vì vậy muốn đàm phán thành công, thì phải chuẩn bị công phu, kỹ lưỡng, xây dựng các mục tiêu đàm phanskhoa học, chuẩn bị những lập luận vững chắc để thuyết phục đối tác, kiên định bảo vệ mục tiêu của mình, đồng thời phải nhanh nhạy, linh hoạt, phân tích và phát hiện ra những phương án hay của đối tác, đem lại lợi ích lớn hơn cho các bên. Nên khôn khéo thay đổi, chấp nhận phương án của đối tác để cuộc đàm phán thành công tốt đẹp.

## **2. Phải biết kết hợp hài hòa giữa bảo vệ lợi ích của mình với việc duy trì và phát triển mối quan hệ với các đối tác.**

Đàm phán là quá trình thảo luận, thuyết phục giữa các bên, mà giữa họ có những điểm chung nhưng đồng thời lại có những điểm bất đồng, để dần mở rộng phần chung, thu hẹp dần phần bất đồng, nhằm đi đến ý kiến thống nhất. Nếu quan niệm lợi ích của các bên đàm phán là “một tổng không đổi”, và mỗi bên chỉ cố gắng bảo vệ lợi ích của mình, mà không quan tâm đến lợi ích của phía bên kia thì sẽ không bao giờ có được hợp đồng. Trong đàm phán phải tránh khuynh hướng đàm phán theo kiểu quá “mềm”, chỉ chú trọng gìn giữ mối quan hệ giữa hai bên, mà không quan tâm bảo vệ lập trường, hậu quả bị đối phương dồn ép, phải đi từ nhượng bộ này tới nhượng bộ khác, cuối cùng tuy ký được hợp đồng, nhưng phải gánh chịu mọi thiệt thòi. Ngược lại cũng phải tránh khuynh hướng đàm phán theo kiểu quá “cứng” khẳng khái bảo vệ lập trường làm cho đàm phán tan vỡ, không ký được hợp đồng hoặc ký được hợp đồng nhưng đối phương bị ép quá không thực hiện nổi. Đàm phán theo kiểu “nguyên tắc” chính là phương án tối ưu giúp đồng thời thực hiện được cả hai mục đích bảo vệ lợi ích của mình và duy trì, phát triển mối quan hệ với các đối tác đàm phán.

### **3. Phải đảm bảo đôi bên cùng có lợi**

Theo Gerald I. Nierenberg “Đàm phán không phải là một cuộc cờ, không nên yêu cầu quyết đấu một trận thắng thua, đàm phán cũng không phải là một trận đánh, phải tiêu diệt hoặc đặt đối phương vào đất chết, mà đàm phán là một sự nghiệp hợp tác đôi bên cùng có lợi”. Vì vậy, khi đàm phán cần bảo vệ lợi ích trong phạm vi đã được xác định và đảm bảo đôi bên cùng có lợi.

## **1.3 CƠ SỞ PHÁP LÝ CỦA GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

### **1.3.1 Tầm quan trọng của pháp luật trong hoạt động kinh doanh**

#### **1. Chức năng của pháp luật trong hoạt động kinh doanh**

Lĩnh vực kinh doanh rất đa dạng và phức tạp, chính vì vậy đòi hỏi phải có cơ sở pháp lý đó là hệ thống luật pháp có liên quan. Sự cần thiết của cơ sở pháp lý trong giao dịch và đàm phán kinh doanh có thể giải thích qua những chức năng vốn có của pháp luật trong kinh doanh. Các chức năng bao gồm:

- *Chức năng điều chỉnh các quan hệ kinh doanh trong nền kinh tế quốc dân.* Pháp luật tạo ra khung pháp lý, môi trường và hành lang pháp lý cho các hoạt động kinh doanh. Sự điều chỉnh của pháp luật được thực hiện qua các quy định: được làm những gì mà pháp luật không cấm, được làm những gì mà pháp luật cho phép và những quy định có tính chất khuyến khích.
- *Chức năng bảo vệ các quan hệ kinh doanh được pháp luật điều chỉnh.* Để bảo vệ các quan hệ kinh doanh, Nhà nước ban hành các quy phạm về các hành vi vi phạm pháp luật, các loại hình phạt và những quyết định, những biện pháp xử lý.
- *Chức năng giáo dục.* Việc đưa các kiến thức pháp luật đến các chủ thể kinh doanh để nâng cao ý thức pháp luật, hiểu biết các quy tắc xử sự ghi trong văn bản pháp luật và thấy rõ hậu quả nếu không tuân theo quy định của pháp luật.



Văn bản pháp lý có ý nghĩa hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh, nó được thể hiện:

- Xác định rõ quyền và trách nhiệm của các bên tham gia kinh doanh
- Lợi ích của các chủ thể kinh doanh được kết hợp với nhau theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi
- Là cơ sở pháp lý để giải quyết những tranh chấp giữa các bên tham gia quan hệ kinh doanh.

## **2. Tăng cường pháp luật trong hoạt động kinh doanh**

Để luật pháp và văn bản dưới luật phát huy được vai trò của nó cần phải tăng cường pháp chế trong hoạt động kinh doanh. Những nội dung cơ bản tăng cường pháp chế kinh tế là:

- Đẩy mạnh công tác xây dựng pháp luật
- Tổ chức công tác thực hiện pháp luật kinh doanh
- Tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực hiện pháp luật trong kinh doanh

### ***1.3.2 Nội dung cơ bản của hợp đồng kinh tế trong giao dịch đàm phán kinh doanh***

Hợp đồng kinh tế là sự thỏa thuận bằng văn bản, tài liệu giao dịch giữa các bên ký kết về việc thực hiện hoạt động kinh doanh với sự quy định rõ ràng về quyền và nghĩa vụ của các bên tham gia. Có nhiều loại hợp đồng kinh tế khác nhau. Tuy có những đặc điểm khác nhau, nhưng có đặc điểm chung là:

- Mục đích của các bên trong quan hệ hợp đồng là để thực hiện hoạt động kinh doanh
- Các bên tham gia trong quan hệ hợp đồng chủ yếu là các doanh nghiệp, các tổ chức có tư cách pháp nhân, các cá nhân có đăng ký kinh doanh

Hợp đồng kinh tế thường có kết cấu và nội dung sau:

- + Phần mở đầu của hợp đồng
- + Phần thông tin về những chủ thể hợp đồng
- + Phần những điều khoản cơ bản mà hai bên thỏa thuận
- + Những điều khoản khác
- + Phần cuối của hợp đồng

### ***1.3.3 Kỹ thuật bút pháp trong soạn thảo hợp đồng***

Do tính đa dạng và phức tạp của hợp đồng, bởi vậy khi soạn thảo các chủ thể phải nắm vững bút pháp sau:

- Từ ngữ trong văn bản hợp đồng phải chính xác, cụ thể và đơn nghĩa
- Chỉ dung từ thông dụng, phổ thông, không dung từ ngữ, tiếng địa phương
- Không được tùy tiện ghép chữ, ghép tiếng, không tùy tiện thay đổi từ ngữ pháp lý
- Không được dung chữ thừa, không tùy tiện dung chữ vv hoặc dấu chấm lửng
- Văn phạm phải nghiêm túc dứt khoát, rõ ràng ngắn gọn và đủ ý.

## **1.4 MỘT SỐ PHẨM CHẤT CẦN CÓ CỦA NHÀ KINH DOANH**

### ***1.4.1 Nhà kinh doanh là người có cao vọng***

Cao vọng ở đây được hiểu theo nghĩa tốt đẹp của nó. Người có cao vọng là người có nhu cầu thực hiện công trình của mình ngày càng được nâng cao chứ không phải là người tham vọng. Người có tham vọng là người có thể dùng bất cứ thủ đoạn nào miễn là đạt được cứu cánh.

### ***1.4.2 Nhà kinh doanh là người dám chấp nhận rủi ro***

Trong nền kinh tế thị trường, đức tính này không thể thiếu được đối với một doanh nhân. Trong thương trường sự rủi ro là điều không thể tránh khỏi. Mọi việc không bao giờ diễn tiến một cách đơn giản, trái lại nó rất phức tạp. Dù có tính toán đến đâu đi nữa cũng không tránh khỏi sai lầm, dù rất nhỏ. Người có đầu óc mạo hiểm, dám chấp nhận rủi ro không có nghĩa là liều, không biết tính toán, cân nhắc. Trái lại, sau khi đã cân nhắc, họ sẵn sàng chấp nhận sự rủi ro. Nếu không, mọi kế hoạch, chiến lược kinh doanh sẽ bị trù trừ và cơ hội sẽ qua đi. Họ là người hiểu rõ ràng “rủi ro, nguy hiểm càng lớn bao nhiêu thì lợi nhuận càng cao bấy nhiêu”

### ***1.4.3 Nhà kinh doanh là người có lòng tự tin***

Nhà kinh doanh là người thấy trước được những khó khăn, chấp nhận sự rủi ro trong kinh doanh, nhưng tin rằng mình có khả năng vượt qua. Lòng tự tin không phải ai cũng có.

Do đó nhà kinh doanh phải rèn luyện tính tự tin của mình tới trình độ cao để đủ can đảm nhìn đời, thản nhiên nhận những bất mãn chua cay, yên lặng chịu những thất bại đau lòng, rồi lại tiếp tục chiến đấu cho đến khi thành công. Có nhiều cách để rèn luyện lòng tự tin như:

- Phát triển những đức tính giúp thành công vì càng có nhiều thành công bao nhiêu càng có lòng tự tin bấy nhiêu. Ngược lại không có gì làm tiêu tan lòng tự tin bằng chuỗi thất bại liên tiếp.

- Hãy bắt đầu làm những công việc đã thành công rồi tiến công những công việc khó khăn hơn.

- Nên giao du với những người có lòng tự tin, những người thành công, họ sẽ giúp tăng lòng tự tin. Trái lại sống trong một bầu không khí đầy thất vọng sẽ làm hủy diệt lòng tự tin.

- Cách ăn mặc, tiếng nói, cử chỉ...nghĩa là vẻ bề ngoài lịch sự đoàng hoàng cũng làm cho tự tin mà người khác cũng tin ở mình. Rèn luyện cho có sức khỏe tốt cũng là một cách rèn luyện lòng tự tin.

### ***1.4.4 Nhà kinh doanh là người có đầu óc nhạy bén***

Nhà kinh doanh là người có đầu óc nhạy bén, sắc sảo: nhạy bén với thị trường, nhạy bén với tổ chức, với công việc và nhất là nhạy bén với cơ hội đang ở trước mặt mình. Người có đầu óc nhạy bén dễ “chộp” lấy cơ hội đúng thời điểm. Ngược lại khi cơ hội đến, nếu quá chậm chạp, do dự, trù trừ để cơ hội vụt đi và quyết định hành động khi thời điểm đã qua, trở nên lỗi thời thì hậu quả là một sự thất bại.

Có nhiều phương pháp rèn luyện đức tính này. Người có đầu óc thông minh dễ rèn luyện hơn người có đầu óc trung bình. Nhưng người có đầu óc trung bình mà biết rèn luyện

còn hơn là người ỷ vào đầu óc thông minh của mình mà cho rằng mình đã có đầu óc nhạy bén rồi. Người có đầu óc nhạy bén là người biết quan sát nhận định, đánh giá, phân tích và phán đoán nhanh.

#### ***1.4.5 Nhà kinh doanh phải giỏi kỹ năng quản trị kinh doanh***

Nhà kinh doanh phải là người biết quản trị kinh doanh. Nhà quản trị chủ trì và lãnh đạo chứ không trực tiếp hành động. Nhà quản trị trước hết phải là người có thiện chí vì mọi người, vì doanh nghiệp. Tuy nhiên thiện chí không vẫn chưa đủ, nhà quản trị phải có khả năng lãnh đạo. Người lãnh đạo là người biết điều khiển phối hợp các công việc của mọi người trong tổ chức một cách có hiệu quả. Ngành quản trị vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật – Nghệ thuật lãnh đạo.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Tại sao phải giao dịch kinh doanh? Hãy trình bày bản chất của giao dịch kinh doanh
2. Tại sao phải đàm phán kinh doanh? Hãy trình bày bản chất của đàm phán kinh doanh? Quá trình đàm phán kinh doanh phải tuân theo những nguyên tắc nào?
3. Nhà kinh doanh cần có những phẩm chất nào? Theo anh (chị) phẩm chất nào là quan trọng?
4. Trong hoạt động kinh doanh, pháp luật có tầm quan trọng như thế nào?
5. Trình bày những nội dung cơ bản của hợp đồng kinh tế trong giao dịch và đàm phán kinh doanh?
6. Trình bày kỹ thuật bút pháp trong soạn thảo hợp đồng kinh tế trong giao dịch và đàm phán kinh doanh?

## CHƯƠNG 2

### TÂM LÝ TRONG GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

#### 2.1 TÂM LÝ HỌC GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

##### 2.1.1 Các quá trình tâm lý

Quá trình tâm lý bao gồm:

##### 1. Cảm giác là quá trình tâm lý phản ánh những tính chất khác nhau của các sự vật và hiện tượng khác quan đang tác động trực tiếp vào các cơ quan cảm giác

Cảm giác là công cụ duy nhất nối liền ý thức của con người với môi trường. Cảm giác còn cho biết trạng thái bên trong của cơ thể con người (cảm giác mệt, cảm giác đau đớn...) Không có cảm giác con người không thể định hướng được trong cuộc sống, không thể làm việc, không thể giao tiếp...

##### 2. Tri giác

Tri giác là sự phản ánh trọn vẹn các sự vật và hiện tượng khách quan khi chúng tác động trực tiếp lên các cơ quan cảm giác. Tri giác được hình thành trên cơ sở của các cảm giác nhưng không phải là phép cộng đơn của các cảm giác và nó liên kết và điều chỉnh các cảm giác riêng lẻ bằng các quan sát riêng có của con người thông qua kinh nghiệm của mỗi người.

##### 3. Trí nhớ

Là quá trình tâm lý, trong đó con người ghi nhớ những hiểu biết và kinh nghiệm đã có về các sự vật và giữ gìn, tái hiện lại hiện tượng với các tính chất nhất định của nó mà con người có thể nhận biết. Nhờ có trí nhớ mà con người có thể bảo tồn được các tri giác trong quá trình quan sát các sự vật và hiện tượng trong quá khứ. Không có trí nhớ thì mọi cái với con người, chỉ là lần đầu và mới mẻ không có kinh nghiệm, không có tích lũy tri thức và không thể truyền cho đời sau.

##### 4. Tưởng tượng

Là quá trình tâm lý nhằm tạo ra những hình ảnh mới trên chất liệu của những tri giác trước đó. Tưởng tượng là một trong những động cơ trong hoạt động của con người. Nhờ có tưởng tượng con người vẽ lên được các viễn cảnh, suy rộng được vấn đề, cho ra đời các áng văn thơ, công trình nghệ thuật...

##### 5. Tư duy và ngôn ngữ

Tư duy là sự nhận thức hiện thực khách quan một cách gián tiếp và khái quát. Nó cho phép con người phát hiện ra được những đặc trưng bản chất của sự vật hiện tượng mà cảm giác và tri giác không phát hiện ra được.

Ngôn ngữ là hiện thực trực tiếp của tư tưởng với tư cách là vỏ vật chất của tư tưởng. Ngôn ngữ đóng vai trò là tín hiệu thứ hai, biểu thị các sự vật và hiện tượng khách quan trong óc con người. Nhờ có ngôn ngữ mà các tác động trực tiếp của hiện thực khách quan có thể được chuyển từ các tác động thực tiễn thành các tác động trí tuệ bởi các hình ảnh của chúng. Ngôn ngữ được dùng làm phương tiện diễn đạt tư tưởng tiến hành các hoạt động giao tiếp của con người đối với nhau.

## 2.1.2 Các đặc điểm tâm lý cá nhân

### 1. Tính khí

Tính khí là toàn bộ những đặc điểm tâm lý riêng thể hiện ở tốc độ xuất hiện, cường độ của tình cảm và cử chỉ, động tác chung của con người.

Tính khí biểu thị một số đặc điểm bề ngoài của hành vi, như tính năng nổ, hoạt bát, nhanh hoặc chậm trong các phản ứng.v.v...nó không biểu thị chính kiến, quan điểm, năng lực của con người; như vậy, tính khí con người bộc lộ rõ rệt nhất trong môi trường cảm xúc, ở trong độ nhanh của sự xuất hiện và sức mạnh của cảm xúc. Nhưng điều đó không có nghĩa là sự bộc lộ duy nhất của nó. Tính khí không quyết định sự tiến bộ của con người trong hoạt động này hay hoạt động khác, nhưng nó ghi dấu ấn nhất định ở bất kỳ hoạt động nào trong toàn bộ hoạt động của con người.

Trong tâm lý học, đã phân biệt bốn kiểu tính khí chủ yếu:

- *Tính nóng*, người có tính khí này là loại người nhanh nhẹn, xốc nổi, có những cảm xúc mạnh xuất hiện nhanh, thể hiện rõ trong câu nói, nét mặt và những cử động. Ở người có tính khí nóng, tình cảm lẫn át lý trí, tính phản ứng mạnh đột ngột thường lấn át tính tích cực và kiên nhẫn.

- *Tính lạnh*. Người có tính lạnh là loại người bình tĩnh, điềm đạm, kiên trì và bền bỉ trong hành động, nét mặt ít bộc lộ tình cảm, nói năng từ tốn. Khi có sự ức chế mạnh, mạnh hơn cả hưng phấn thì người có tính lạnh, đứng đĩnh, không nổi cáu, có những tham vọng không thay đổi, kém biểu hiện các trạng thái tinh thần ra bên ngoài. Tính chậm chạp của người có tính lạnh được bù đắp bằng tính cẩn mẫn trong công việc bởi vì họ có thể làm được những công việc đòi hỏi phải bỏ sức ra một cách đều đều, đòi hỏi sự căng thẳng lâu dài và có hệ thống. Người có tính lạnh dễ dàng kìm hãm cơn xúc cảm mạnh mẽ của mình nhưng không bỏ qua vì những cơ nhỏ nhất nghiêm khắc tuân theo trật tự của cuộc sống và chế độ làm việc đã đề ra.

Người có tính lạnh luôn vững vàng, không bỏ sức ra một cách vô ích. Tính toán kỹ lưỡng và thực hiện công việc đến cùng. Họ đồng đều trong quan hệ, giao tiếp có mức độ, không thích tán ngẫu. Trong công tác, họ tỏ ra có lập luận suy nghĩ kỹ lưỡng, kiên trì. Khó có thể trêu tức họ và làm họ xúc động.

- *Tính hoạt*, người có tính hoạt là người nhanh nhẹn, hoạt bát, dễ xúc cảm trước mọi sự tác động, những cảm xúc của họ trực tiếp biểu hiện ở tư cách bề ngoài nhưng không mạnh và dễ dàng thay đổi. Đây là loại người sôi nổi, rất có kết quả, nhưng chỉ có kết quả khi người đó có nhiều công việc thú vị tức là luôn luôn có sự kích thích. Còn khi không có công việc như vậy thì người đó trở nên buồn rầu, uể oải. Tính nhanh nhạy của các quá trình thần kinh tạo điều kiện tốt cho tính chất thay đổi nhanh chóng của các quá trình hưng phấn và ức chế.

- *Tính ưu sầu*, tính ưu sầu là một loại ức chế của hệ thần kinh. Đối với người có tính ưu sầu thì rõ ràng là mỗi hiện tượng của cuộc sống trở thành một tác nhân ức chế họ, khi họ đã không tin cái gì, không hy vọng cái gì, thì chỉ thấy và chỉ trông chờ cái xấu và cái nguy hiểm ở tất cả.

Sự phản ứng yếu ớt, uể oải đến các tác nhân kích thích và tình trạng ức chế chiếm ưu thế sẽ dẫn đến tình trạng là tất cả các tác động mạnh đến người có tính ưu sầu lại càng ức chế

thêm hoạt động của họ. Sự căng thẳng lâu dài và mạnh mẽ thường làm giảm và sau đó chỉ hoàn toàn mọi hoạt động, những loại người này thường thụ động trong công việc.

Người có tính ưu sầu hay suy tư vì những cố nhỏ nhặt, kín đáo, không thích giao thiệp. Tình hình mới làm họ hoảng sợ và nếu có những người mới họ sẽ bị bối rối trong giao thiệp.

## **2. Tính cách**

Tính cách là tổng thể những đặc tính tâm lý vững bền, thuộc bản chất của con người với tính cách một thành viên của xã hội, thể hiện ở thái độ của người đó đối với thực tế và in dấu vào tư cách, hành động của người đó.

Tính cách quyết định những tính chất luôn luôn là bản chất của cá nhân chỉ trừ một số trường hợp ngoại lệ tương đối ít. Vì vậy, tính cách có thể cho phép ta đoán trước được cách xử sự của một người trong một tình huống nào đó.

Tính cách không phải là bẩm sinh, nó được hình thành trong quá trình sống và hoạt động của con người với tính cách là một thành viên của xã hội nhất định.

Tính cách phụ thuộc rất nhiều vào thế giới quan của con người, vào niềm tin, vào lý tưởng, vào địa vị xã hội của người ấy, và vào ảnh hưởng của môi trường xung quanh.

Tính cách là một đặc điểm riêng của cá nhân. Không có người nào lại có tính cách giống hệt tính cách của một người khác, nhưng có nhiều điểm trong tính cách của một người lại có thể nói có tính chất điển hình cho một nhóm người, thậm chí cho cả một xã hội.

Trong cấu trúc của tính cách có hai nhóm nét:

- *Nhóm thứ nhất:* gồm có những nét trí tuệ, ý chí và cảm xúc

Những nét trí tuệ của tính cách trong hoạt động kinh doanh có vai trò rất quan trọng nếu không nói là hàng đầu, bởi vì lao động kinh doanh là loại lao động trí óc tổng hợp đòi hỏi một sự phát triển cao về hứng thú, nhận thức và các năng lực trí tuệ, thái độ sáng tạo khi giải quyết những nhiệm vụ trong những tình huống phức tạp. Điều này sẽ quy định phần lớn thái độ tương ứng đối với hiện thực xung quanh (óc độc lập, óc phê phán, sự tự tin, tính cả quyết, niềm tin...) Còn tính chần chừ được coi như là một nét của tính cách, thường là hệ quả của việc thiếu tri thức cần thiết và chưa được chuẩn bị đầy đủ về mặt trí tuệ để giải quyết công việc.

Những nét ý chí sẽ quy định kỹ năng và sự sẵn sàng của con người để điều chỉnh một cách có ý thức hoạt động của mình khi cần phải khắc phục khó khăn và trở ngại, và hướng hành vi của con người theo đúng những nguyên tắc và nhiệm vụ nhất định.

Những nét cảm xúc của tính cách cũng đóng vai trò lớn trong hoạt động của con người. Thái độ của con người đối với hiện thực xung quanh không những biểu hiện một cách có ý thức trong thế giới quan của người đó, trong các quan điểm và niềm tin của họ, mà còn được người đó thể nghiệm thấy, tức là biểu hiện ra trong tình cảm của họ.

- *Nhóm thứ hai:* xét về mặt quan hệ của con người đối với hiện thực xung quanh, có thể chia thành:

Những nét thể hiện tư chất tâm lý chung có ý nghĩa rất quan trọng trong tính cách của con người. Đó là tính tự tưởng, tính mục đích, tính nguyên tắc, tính trung thực, tình thân yêu nước, dũng cảm, thiết tha với chính nghĩa, tính tích cực, tính kỷ luật. Một người có tính tự

tương, tính mục đích biết bất hành động của mình phải phục vụ cho một tư tưởng nhất định, phải phục vụ cho việc thực hiện những nhiệm vụ đã đề ra.

Trong số những nét thể hiện thái độ của con người đối với những người khác có thể kể ra: tính tập thể, tính nhân đạo, tính nhạy bén, tốt bụng, cởi mở, thái độ tôn trọng. Những nét của tính cách trái ngược với nét kể trên là tính vị kỷ chỉ biết mình, tính nhẩn tâm, lãnh đạm, thô lỗ, thâm trầm kín đáo, thái độ khinh người.

Thái độ của con người đối với lao động có thể là tính kiên trì sáng kiến, yêu lao động, thích sáng tạo, tận tâm với công việc. Yêu lao động phải là phẩm chất quan trọng nhất của con người Việt Nam.

Thái độ của con người đối với bản thân thể hiện ở những nét như tính tự trọng, khiêm tốn, tự hào hoặc rụt rè, e thẹn, hay méch lòng, ích kỷ, cá nhân (chỉ lo cho bản thân mình, luôn luôn thấy mình là trọng tâm của sự quan tâm).v.v...

Những nét thể hiện thái độ của con người đối với tài sản nói lên tính cẩn thận hay cầu thả, thái độ hoang phí hay tiết kiệm của người đó đối với của cải, dù cho là của mình, của người khác hay của xã hội.

## **2.2 NHỮNG KIỂU NGƯỜI THƯỜNG GẶP TRONG GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

### **2.2.1 Kiểu người cẩu thả, hay nóng nảy**

Đối tác giao dịch này thường đi ra ngoài phạm vi chuyên môn của cuộc giao dịch. Trong quá trình giao dịch đàm phán luôn nôn nóng mất bình tĩnh, thiếu tự chủ. Bằng lập trường và phương pháp của mình làm cho các đối tác khác bối rối, lúng túng và vô tình đã đẩy họ vào chỗ không đồng ý với luận điểm và khẳng định của mình. Cần phải có thái độ ứng xử kiểu đối tác này như sau:

- Thảo luận với họ về những vấn đề còn phải bàn cãi (nếu đã rõ) trước khi bước vào giao dịch, đàm phán.
- Luôn luôn tỏ vẻ bình tĩnh, thân thiện và có hiểu biết, thông thạo.
- Tùy theo khả năng mà phát biểu các quyết định bằng ngôn ngữ của họ.
- Khi có điều kiện cho phép các đối tác khác bác bỏ ý kiến của họ. Sau đó thì cự tuyệt ý kiến đó.
- Lôi kéo họ về phía ta, cố gắng biến họ thành người thiết thực có tính chất xây dựng.
- Nói chuyện tay đôi với họ khi giải lao nhằm tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến lập trường tiêu cực của họ.
- Trong trường hợp căng thẳng quá mức có thể đề nghị ngừng cuộc đàm phán bằng “giải lao”, sau đó mọi người bớt nóng lại tiếp tục họp.
- Xếp đối tác này ngồi gần những người có uy quyền trong phòng khi giao dịch, đàm phán.

### **2.2.2 Kiểu người đối thoại tích cực, thiết thực**

Đây là kiểu người dễ chịu nhất, yêu lao động, tốt bụng. Họ cho phép cùng với họ tóm tắt kết quả giao dịch, đàm phán. Bình tĩnh tiến hành tranh luận. Đối với họ cần có thái độ ứng xử như sau:

- Cùng với họ làm rõ và kết thúc việc xem xét từng trường hợp riêng biệt.
- Tạo điều kiện cho các đối tác giao dịch khác đồng ý với phương pháp có tính chất xây dựng mà người đó đưa ra trong cuộc tranh luận, giao dịch, đàm phán.
- Tranh thủ sự giúp đỡ, ủng hộ của họ trong những vấn đề khó khăn, tranh cãi và trong tình huống nặng nề, vất vả.
- Xếp họ ngồi vào chỗ trung tâm giữa các thành viên khác.

### **2.2.3 Kiểu người “biết tất cả”**

Kiểu người này nghĩ rằng mình thông thạo hơn ai hết về mọi vấn đề. Họ có ý kiến về mọi thứ và luôn luôn yêu cầu được phát biểu ý kiến. Giao tiếp với họ cần tuân theo các quy tắc dưới đây:

- Đặt họ ngồi cạnh người chủ trì giao dịch, đàm phán.
- Thỉnh thoảng nhắc nhở họ rằng mọi thành viên khác cũng muốn phát biểu ý kiến.
- Yêu cầu họ cho phép những người khác có điều kiện rút ra những kết luận trung gian.
- Tạo điều kiện cho các thành viên bày tỏ ý kiến với những điều kết luận khẳng định vững chắc của đối tác.
- Đôi khi đặt cho họ những câu hỏi chuyên môn phức tạp và khi cần thiết người chủ trì giao dịch có thể trả lời cho họ.

### **2.2.4 Kiểu người khoác lác**

Họ thường thiếu tế nhị, vô có cắt ngang quá trình đàm phán. Họ chú ý đến thời gian giành cho lời phát biểu của mình. Đối xử với họ như thế nào?

- Đặt họ ngồi gần người chủ trì đàm phán hoặc người có uy tín.
- Khi họ đi chệch hướng cần phải tế nhị ngăn lại
- Khi họ lãng tránh đề tài đàm phán nên hỏi xem điều nói có liên quan gì đến chủ đề đang giao dịch, đàm phán.
- Hỏi ý kiến từng cá nhân tham gia đàm phán về những vấn đề họ nói ra.
- Trong trường hợp cần thiết nên quy định thời gian cho cuộc giao dịch; đàm phán và mỗi lời phát biểu.
- Chú ý không cho họ đánh tráo từ vấn đề này sang vấn đề khác mà xem xét vấn đề theo quan điểm, góc độ mới.

### **2.2.5 Kiểu người nhút nhát**

Kiểu người này có đặc điểm là thiếu tự tin khi phát biểu trước đám đông. Họ sẵn sàng im lặng, sợ phát biểu những điều mà theo quan điểm của họ là ngu ngốc, buồn cười.

Đối với họ cần đối xử tế nhị vừa phải

- Nên đặt cho họ câu hỏi nhẹ nhàng có tính chất thông tin.
- Khuyến khích họ phát biểu, phê bình và đề xuất ý kiến, phương án.
- Giúp họ diễn đạt ý kiến.
- Kiên quyết ngăn chặn bất kỳ sự cười nhạo nào của các đối tác khác.



Nên sử dụng cách diễn đạt có tính chất khuyến khích như “Tất cả chúng tôi muốn nghe ý kiến của anh”

Đặc biệt, đích thân cảm ơn họ vì những đóng góp, nhận xét của họ cho cuộc giao dịch đàm phán nhưng không nên làm điều đó với vẻ bề trên.

### **2.2.6 Kiểu người bình thản khó lay chuyển**

Họ là kiểu người kín đáo, thường cảm thấy mình sống ngoài thời gian và không gian (cô đơn) cũng như ngoài lề đề tài, tình huống của cuộc giao dịch, đàm phán cụ thể. Vì họ cho rằng điều đó không đáng làm họ bận tâm và cố gắng. Cần phải làm gì trong trường hợp này? Dù sử dụng phương pháp nào cũng cần phải:

- Trao đổi về những kinh nghiệm của bản thân họ và xin những lời khuyên.
- Hỏi họ những vấn đề cụ thể mà họ biết, họ quan tâm. Đề nghị họ cho ý kiến nhận xét về các vấn đề chuyên môn sâu.
- Khi có điều kiện, tranh thủ tìm hiểu nguyên nhân của hành vi đó.

### **2.2.7 Kiểu người thờ ơ**

Đề tài giao dịch, đàm phán không làm cho họ quan tâm. Họ sẵn sàng ‘ngủ quên’ trong suốt thời gian giao dịch, đàm phán. Vì thế cần phải:

- Đặt câu hỏi mang tính chất thông tin đối với họ.
- Làm sao đề tài giao dịch, đàm phán có dạng hấp dẫn lôi cuốn.
- Đặt câu hỏi mang tính chất kích thích.
- Tìm hiểu cái gì làm cho họ quan tâm.

### **2.2.8 Kiểu người “quan trọng hóa vấn đề”**

Đối tác giao dịch, đàm phán kiểu này không chịu được sự phê bình (dù là trực tiếp hay gián tiếp). Họ cảm thấy và xử sự như một nhân cách đứng trên tất cả những người còn lại. Lập trường và thái độ ứng xử đối với họ như sau:

- Không cho phép họ đóng vai trò làm khách trong cuộc giao dịch, đàm phán.
- Cần đề nghị nhẹ nhàng làm sao cho họ bình đẳng với các thành viên khác.
- Không cho phép bất kỳ sự phê phán nào đối với những người lãnh đạo có mặt hoặc vắng mặt cũng như các cá nhân khác.
- Luôn luôn ghi nhớ chính xác rằng ở đây chỉ bàn về một chủ đề giao dịch, đàm phán và ai là người đề xướng ra nó.
- Sử dụng phương pháp “vâng...,nhưng” sẽ rất có lợi đối với kiểu người này.

### **2.2.9 Kiểu người hay vặn vẹo**

Có lẽ họ sinh ra chỉ để “sáng tác” ra những câu hỏi bất kể chúng có cơ sở thực tế hay bịa đặt. Họ bị “bức chấy” bởi ý muốn vặn vẹo về tất cả các vấn đề. Làm thế nào để đối phó với kiểu người này. Có thể dùng các biện pháp sau:

- Chuyển tất cả các câu hỏi cho mọi người (nếu có liên quan chung đến đề tài giao dịch, đàm phán), còn nếu chỉ có một câu hỏi thì chuyển cho chính họ trả lời.
- Đối với câu hỏi mang tính chất thông tin, trả lời ngay lập tức:

- Ngay lập tức thừa nhận lẽ phải và quyền của họ nếu như không có điều kiện trả lời cụ thể.

Mục đích của việc phân loại đối tác giao dịch, đàm phán như trên nhằm giới thiệu cho mọi người tính chất phong phú, đa dạng của các kiểu người và chỉ ra khả năng độc lập nghiên cứu theo hướng này. Không phải ngẫu nhiên mà dành sự chú ý, quan tâm đến các kiểu đối tác giao dịch, đàm phán kinh doanh.

Việc làm đó sẽ giúp cho việc xác định đúng đắn, chính xác các kiểu đối tác giao dịch, đàm phán. Giúp cho các chủ thể trong quá trình chuẩn bị và tiến hành giao dịch, đàm phán tính đoán đặc điểm, tâm trạng của các thành viên và có biện pháp xử lý thích đáng. Với đối tác có tinh thần sẵn sàng hợp tác, bình tĩnh, chân thật có thể tiến hành các cuộc giao dịch, đàm phán kinh doanh phức tạp và tế nhị nhất.

## **2.3 GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH VỚI NGƯỜI NƯỚC NGOÀI**

### **2.3.1 Các nước Đông Á**

#### **1. Đàm phán với người Trung Quốc**

##### *a. Trong truyền đạt thông tin*

Mặc dù hiện nay, người Trung Quốc đã quan tâm nhiều hơn đến việc học và sử dụng ngoại ngữ, nhưng do tư tưởng “nước lớn” nên người Trung Quốc vẫn thích nói tiếng Hoa khi làm ăn với họ.

Nếu không thông hiểu ngôn ngữ của đối tác Trung Quốc bạn cần có một thông dịch viên trong những cuộc đàm phán và cả trong giao tiếp xã hội với họ. Thậm chí nếu đã biết ngôn ngữ của họ thì họ cũng có thể che giấu những gì mà họ đang nói với nhau bằng cách sử dụng loại tiếng Trung Quốc địa phương mà bạn không biết. Trong trường hợp này sử dụng phiên dịch là cần thiết.

Tất cả ngôn ngữ, ý kiến, cảm xúc và cá tính của bạn sẽ được chuyển đến đối tác thông qua thông dịch viên của bạn. Do vậy giao tiếp thông qua một người phiên dịch không phải là một việc dễ dàng. Vì thế bạn phải biết làm thế nào để thông điệp của bạn được phiên dịch một cách rõ ràng. Hầu hết mọi người gặp những trục trặc khi giao tiếp với người Trung Quốc đều khiển trách người thông dịch của họ. Điều này thật không hay. Tốt hơn hết là nên tự trách mình, tại sao không thể để cho thông điệp của mình được chuyển dịch tốt hơn!

Làm thế nào để phiên dịch được tốt?

- Trước tiên hãy giới hạn câu nói từ 7 đến 15 từ là tối đa. Câu nói càng ngắn thì càng rõ ràng và dễ hiểu, người nghe càng dễ dàng nắm bắt.

- Điều thứ hai là bạn đừng ngại phải lặp lại. Nếu bạn nghĩ rằng người phiên dịch đã bỏ qua nhiều thông điệp của bạn và đối tác Trung Quốc chỉ hiểu mơ hồ nhiều ý kiến của bạn thì đừng ngần ngại, hãy lặp lại những điểm quan trọng để kiểm tra xem đối tác đã thật sự hiểu chính xác ý kiến của bạn chưa.

- Bạn cũng nên chuẩn bị trước cách trình bày những điểm cốt yếu bằng nhiều cách. Ở phương Tây, nếu bạn lặp lại một vấn đề nhiều lần, mọi người sẽ cảm thấy chán, thậm chí buồn ngủ. Nhưng ở Trung Quốc, sự lặp lại cho thấy bạn đang nhấn mạnh tầm quan trọng của vấn đề. Điều quan trọng là bạn phải biết lặp lại bao nhiêu lần là đủ, là hiệu quả nhất. Cách tốt

nhất để trình bày một vấn đề: trước tiên hãy nói với người nghe bạn định nói gì với họ, sau đó trình bày những điều đó và cuối cùng tóm lại những gì bạn đã nói với họ một lần nữa.

- Hơn nữa, bạn phải “huấn luyện” người phiên dịch, tức là bạn nên tập dượt với người phiên dịch trước khi khởi hành sang Trung Quốc. Người phiên dịch cần tra từ điển trước tất cả những thuật ngữ chuyên môn ở nhà, chứ không phải là trước mặt đối tác Trung Quốc trong cuộc đàm phán. Bạn cũng phải tập dượt trước với người phiên dịch cách truyền đạt chính xác những thông điệp đặc biệt của bạn như sự hài hước, sự châm biếm....Cũng phải bảo đảm rằng phiên dịch viên của bạn hiểu và sử dụng tốt các ngôn ngữ không lời như điệu bộ của cơ thể và khuôn mặt để không gây nên những hiểu lầm từ phía đối tác. Một số doanh nhân làm việc với người phiên dịch của họ từ hai đến ba tuần trước khi đến Trung Quốc.

- Khi đàm phán bạn hãy đợi cho người phiên dịch dịch xong câu trước rồi mới bắt đầu câu tiếp theo. Một số người thường hay quên rằng những gì họ nói mà không được người phiên dịch dịch lại thì đối tác Trung Quốc cũng không hiểu được. Đặc biệt là khi cuộc đàm phán đang trở nên căng thẳng, họ thường hay nổi giận và ngắt lời của người phiên dịch. Dĩ nhiên là phía Trung Quốc cũng nhận ra được rằng người đối tác của họ đang giận dữ về điều gì đó thông qua cử chỉ và thái độ nhưng họ sẽ không hiểu được nguyên nhân.

- Một điểm cần lưu ý nữa là đàm phán thông qua người phiên dịch hãy nhìn vào người mà bạn đang nói với họ, chứ không phải là nhìn vào người phiên dịch. Người đi đàm phán thường mắc phải những lỗi này do họ thấy thoải mái hơn khi nhìn vào người phiên dịch. Do vậy tốt hơn hết bạn phải diễn tập việc này trước khi tham gia đàm phán.

- Người đi đàm phán cũng phải dự trù trường hợp hai bên không tin tưởng người phiên dịch của nhau. Hãy đề nghị với người phiên dịch rằng nếu anh ta cảm thấy người phiên dịch của đối tác Trung Quốc dịch không đúng thì anh ta có thể dịch lại cho đúng ngay.

- Đối tác Trung Quốc cũng có thể sẽ giả vờ không hiểu tiếng của bạn (nhưng thật ra họ có thể hiểu rõ). Vì thế nếu có vấn đề thảo luận nội bộ cần giữ bí mật thì phải đảm bảo rằng bạn đã ở ngoài “tâm nghe” của họ.

- Cuối cùng hãy thảo luận với người phiên dịch của bạn sau mỗi buổi đàm phán vì rất có thể họ đã nghe được điều gì đó mà bạn cần biết từ phía đối tác của bạn.

Người Trung Quốc trong khi đàm phán cũng thường sử dụng nhiều ngôn ngữ không lời. Hiểu được “ngôn ngữ” này sẽ phần nào giúp nắm được ý nghĩ của họ, dẫn đến thành công trong cuộc thương lượng.

### ***Nhìn thẳng hay không nhìn thẳng?***

Thông thường, khi bạn không nhìn thẳng vào người đối diện thì có nghĩa là bạn đang thể hiện sự phục tùng và khúm núm. Nhưng người Trung Quốc cho là nhìn thẳng vào mặt người khác là một hành động thô lỗ bởi vì hành động đó được hiểu như là một sự đe dọa. Nếu không nắm rõ được điều này, một số người sẽ cảm thấy dường như đối tác Trung Quốc không lắng nghe, không quan tâm, đang chán hoặc thậm chí không tin tưởng những gì họ đang nói, từ đó sẽ có ý nghĩ không vui, không hài lòng. Thật ra thì đối tác Trung Quốc đang rất tập trung và chú ý lắng nghe.

### ***Có thể tình cờ chạm vào người Trung Quốc được không?***

Trong giao tiếp, đôi khi mọi người có thể chạm vào người khác, hành động này được xem như là một ngôn ngữ cử chỉ rất tự nhiên hoặc đôi khi thể hiện sự thân mật. Tuy nhiên, đối với người Trung Quốc thì đây là điều không phổ biến. Trừ khi đã là bạn rất thân của họ, nếu không khi bạn có những cử chỉ như vậy bạn sẽ dễ dàng nhận thấy sự khó chịu của họ.

Đặc biệt là đối với người khác giới, những hành động như ôm hôn khi gặp gỡ hay vỗ vai hay một cái vỗ nhẹ vào tay, vào lưng để kêu gọi sự chú ý....được xem là điều tối kỵ. Vì thế trong những cuộc đàm phán, thậm chí trong những buổi tiệc xã giao, bạn cũng nên tránh những hành động này.

Bạn cũng cần phải chú ý khoảng cách giữa bạn và người Trung Quốc khi giao tiếp. Nếu như đối với người phương Tây khoảng cách tốt nhất là 18 inchess thì đối với người Trung Quốc phải là 24 inchess. Nếu bạn đứng quá gần, bạn sẽ nhận ra họ đi lùi về sau một chút hoặc là một sự khó chịu ra mặt. Khi đó phải nhanh chóng nhận ra tình huống và điều chỉnh khoảng cách hợp lý.

### ***Có thể đọc được những ngôn ngữ cử chỉ của người Trung Quốc không?***

Câu trả lời là Có. Người Trung Quốc có ác cảm với những cử chỉ bộc phát hay quá khích. Họ có xu hướng trầm lặng - ít bộc lộ mình qua lời nói. Vì thế bạn cần phải biết cách đọc những suy nghĩ và cảm xúc của họ thông qua những “ngôn ngữ không lời”.

- Những cảm xúc tích cực thường thể hiện qua : những cái mỉm cười và gật đầu, gật đầu với một người khác, ghi chú hoặc giơ ngón cái lên.

- Những dấu hiệu của sự không đồng ý hay giận dữ, bao gồm một sự rít hơi qua kẽ răng (hành động này cho thấy người đó đang thất vọng và thậm chí không còn kiên nhẫn để lắng nghe nữa) hoặc là xua tay nhanh trước mặt.... Những dấu hiệu khác cho thấy họ đang khó chịu hay không thích một vấn đề là:

Không hề mỉm cười

Mỉm cười một cách gượng gạo

Thường xuyên nhìn đồng hồ.

Đột nhiên ngưng hoặc ít đặt câu hỏi

Đáp lại yêu cầu của bạn bằng một sự im lặng lạnh lùng.

Trong những trường hợp này, tốt nhất là yêu cầu một ít phút giải lao. Đừng tỏ ra bức bối hay giận dữ. Hãy gác vấn đề đang thảo luận lại để giải quyết sau, thông thường là sẽ thương lượng lại sau với người trung gian.

### ***b. Trong trao đổi bằng thư tín***

- Người Trung Quốc không thích những câu không cần thiết trong một lá thư. Vì thế ngay từ những dòng đầu tiên bạn hãy vào thẳng ngay vấn đề cần giải quyết không cần những câu tán gẫu về thời tiết chẳng hạn.

- Người Trung Quốc rất thích cách viết với những đề mục được đánh số thứ tự. Bạn hãy làm cho lá thư của bạn được rõ ràng, dễ hiểu hơn với những số thứ tự này.

- Cũng như tất cả những người khác, người Trung Quốc không chấp nhận những tiếng lóng trong một lá thư thương mại và hãy nhớ chỉ dùng tiếng Anh mà thôi.

## **2. Đàm phán với người Hàn Quốc**

Do vị trí quan trọng của Hàn Quốc trong quan hệ kinh tế với nước ta, nên các doanh nhân Việt Nam cần quan tâm tìm hiểu, nghiên cứu về đất nước – con người Hàn Quốc và khi đàm phán với người Hàn cần đặc biệt lưu tâm đến các vấn đề sau đây:

- Người Hàn Quốc sẽ rất có cảm tình nếu bạn hiểu hết và làm theo những tập quán văn hóa của nó. Tuy nhiên, trong khi đàm phán không nên thể hiện là biết quá nhiều, quá kỹ về họ vì sẽ làm cho họ cảm thấy là bị đe dọa.
- Nên tìm hiểu đối tác càng kỹ càng tốt để có thể đánh trúng sợi dây tình cảm của họ, vì người Hàn rất đa cảm kể cả khi đưa ra quyết định kinh doanh.
- Không nên có thái độ vụn vặt khi thương lượng, vì họ chỉ muốn thương thảo ôn hòa.
- Trước khi đàm phán nên tìm hiểu ai là người có vị trí cao - đứng đầu trong đoàn và tác động vào người đó vì đây chính là người ra quyết định cuối cùng trong thương lượng.
- Không nên buộc họ đưa ra quyết định quá nhanh chóng, hãy để cho họ có thời gian để đạt được sự thỏa thuận. Bởi vì người Hàn Quốc thích sự nhất trí tập thể.
- Phải hết sức thận trọng với những thông tin mà đối tác cung cấp. Bởi vì lắm khi để giữ hòa khí, người Hàn Quốc hay đưa ra những thông tin tốt lành ngay cả khi thông tin đó không thật sự bảo đảm.
- Cần lựa chọn người đàm phán cho phù hợp với người đàm phán của đối tác về độ tuổi, chức vụ... Vì người Hàn Quốc coi trọng sự ngang bằng về vị trí trong kinh doanh.
- Người Hàn Quốc không thích từ chối một cách thẳng thắn, họ thường dùng những câu gián tiếp như: “Tôi sẽ xem lại việc đó”, “Tôi không dám chắc”, “Tôi không muốn, nhưng...”. Vì vậy, khi lắng nghe những lời nói này người Việt Nam nên hiểu họ không tán thành.
- Khi thương lượng về mặt giá cả nên mềm mỏng vì họ quan tâm đến giá cả nhiều hơn là hiệu suất.
- Cần có lập trường rõ ràng: “trong nhu có cương” khi đàm phán với họ, vì nếu không họ sẽ lấn lướt bạn khi bạn tỏ ra nhượng nhịn họ lúc đầu.
- Không nên ca ngợi người Nhật trước mặt đối tác Hàn Quốc. Điều đó sẽ làm cho họ cảm thấy không thoải mái. Bởi vì, sự cai trị của người Nhật đã gieo vào lòng người Hàn Quốc sự căm thù người Nhật không dập tắt được.
- Nên soạn hợp đồng chi tiết, rõ ràng, trong đó nêu đầy đủ quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên.

### **3. Đàm phán với người Nhật Bản**

#### *a. Giai đoạn tiền đàm phán*

##### **• Bước khởi đầu trong đàm phán**

Điều cốt yếu nhất, trước mọi cuộc giao dịch với một công ty Nhật Bản, là phải xác định đối tượng và cách tiếp cận đối tượng. Có nghĩa là một khi có ý định sẽ làm ăn với một công ty Nhật, thì trước hết phải thu thập những thông tin chung cần thiết về đối tác đó, phải để ý tới tiềm năng và địa vị của đối tác: họ là nhà sản xuất, nhà bán lẻ hay một công ty thương mại.

Để có thể thu thập được những thông tin về đối tác cũng như về thị trường Nhật ngay tại nước mình, các doanh nghiệp có thể liên hệ với các tổ chức hỗ trợ, thúc đẩy xuất khẩu ở nước mình như Phòng thương mại, Bộ Công Thương, các Bộ có liên quan, Đại sứ quán, Lãnh sự

quán Việt Nam, các “nhà Việt Nam” tại Nhật Bản. Các tổ chức và cơ quan này có thể cung cấp những thông tin về cách thức tiến hành việc xuất khẩu vào thị trường, những đòi hỏi của thị trường đối với vấn đề nhập khẩu, đồng thời họ cũng có thể giới thiệu những nơi có thể tiếp xúc ở nước nhập khẩu.

Ngoài ra cũng có thể liên lạc với văn phòng của JETRO tại nước mình để lấy các thông tin về thị trường Nhật. Tham gia trực tiếp vào các hội trợ thương mại cũng là một cách giao dịch rất hiệu quả. Hoặc có thể liên hệ trực tiếp với các công ty Nhật thông qua các văn phòng, chi nhánh của họ tại nước mình, vì một trong những chức năng của các văn phòng đại diện của các công ty Nhật ở nước ngoài là giới thiệu các đối tác tiềm năng cho trụ sở chính tại Nhật. Việc tiếp cận các công ty Nhật thông qua các văn phòng của họ đặt tại nước mình sẽ giúp cho dễ dàng thu thập được những thông tin cần thiết, vì thế đây là một trong những cách thường được áp dụng trong bước đầu này.

Khi bắt đầu tiếp cận, cần nhớ rằng việc công ty Nhật không trả lời đề nghị ban đầu không hẳn là công ty đó không quan tâm đến lời đề nghị đó, đừng vội bỏ cuộc. Vì các quyết định về những dự án lớn cần phải có thời gian để tham khảo ý kiến của toàn bộ công ty nên việc đưa ra quyết định thường rất mất thời gian và việc trả lời có thể bị trì hoãn. Trong trường hợp này cần tìm được cách tiếp cận thích hợp và tìm cơ hội để nhắc lại đề nghị ban đầu của mình, tránh thái độ nôn nóng, hấp tấp vì người Nhật sẽ cho rằng thái độ nôn nóng có nghĩa là đang âm mưu gì đó đối với họ.

Để đảm bảo cho việc đàm phán được diễn ra suôn sẻ, nên tự giới thiệu mình trước để được sắp xếp các cuộc gặp mặt. Ở đất nước Nhật, việc hẹn gặp làm việc với các cơ quan của Chính phủ hay với các công ty qua điện thoại là một điều khó khăn, nên thông thường việc tiếp xúc giữa nhà xuất khẩu và một khách hàng tiềm năng thường được thực hiện thông qua sự giới thiệu của một người trung gian. Người Nhật coi trọng một đối tác nếu người đó được sự giới thiệu của một người hay một tổ chức có uy tín nhiều hơn là gửi thư chào hàng hoặc gửi mẫu mã, catalog qua bưu điện. Người trung gian có thể là một người quen, hoặc là các tổ chức xúc tiến thương mại như JETRO (Tổ chức xúc tiến thương mại Nhật Bản) KEIDANREN (Liên đoàn các tổ chức kinh tế), JCCI (Phòng thương mại và công nghiệp Nhật) và các hiệp hội mậu dịch khác. Ngoài ra cũng cần tham gia các hội chợ thương mại, các buổi hội thảo....vì đây là những cơ hội tốt để bạn gặp gỡ với các đối tác tiềm năng.

#### • Chuẩn bị cho đàm phán.

Để cuộc đàm phán có hiệu quả hơn, trước khi thực sự tiến hành đàm phán, cần phải chuẩn bị hai bước sau đây:

#### **Bước 1: Tìm hiểu về thị trường Nhật.**

Bạn nên tiến hành các cuộc thăm dò nghiên cứu một cách toàn diện về đặc điểm và dung lượng của thị trường Nhật. Trên cơ sở đó, xác định sản phẩm được định vị trên thị trường Nhật như thế nào, khối lượng sản phẩm, giá cả và nhóm khách hàng. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu mã sẽ cung cấp thông tin về các loại thuế đánh vào hàng hóa nhập khẩu cho Nhật.

#### **Bước 2:**

Chuẩn bị đầy đủ những thông tin cần thiết về công ty và sản phẩm của mình để giới thiệu cho khách hàng. Khách hàng không những chỉ quan tâm tới giá của sản phẩm mà cũng

rất quan tâm đến các điều kiện giao dịch khác như chất lượng sản phẩm và khả năng cung cấp hàng hóa ổn định của công ty. Mặt khác nên biết rằng người Nhật thường thích trực tiếp xem hàng cụ thể hơn là những lá thư chào hàng, vì vậy nên chuẩn bị đầy đủ các tài liệu bao gồm cả số liệu về khả năng sản xuất và công nghệ của công ty để đảm bảo thuyết phục được đối tác. Cũng có thể mang theo mẫu sản phẩm, catalog (rất được ưa chuộng ở Nhật), các tài liệu về công nghệ, máy móc trang thiết bị sản xuất và các nguyên liệu dùng cho sản xuất.

#### *b. Đàm phán*

Quá trình đàm phán được bắt đầu bằng việc giới thiệu sản phẩm mẫu và sau đó tiến tới thảo luận các điều kiện giao dịch. Các vấn đề cần phải đàm phán, có thể bao gồm: chất lượng, nguyên liệu, thiết kế, quy cách phẩm chất, số lượng, giá cả, thời hạn giao hàng, phương thức vận chuyển và thanh toán... Các quyết định có thể do một trưởng phòng là người được quyền đưa ra quyết định trên một phạm vi nhất định, tùy thuộc vào quy mô của giao dịch và nội dung của hợp đồng.

Một khi vấn đề đưa ra vượt quá khả năng ra quyết định của người đàm phán thì việc quyết định sẽ được dựa trên nguyên tắc thống nhất, việc đưa ra quyết định theo kiểu này thường mất rất nhiều thời gian, do đó phải kiên nhẫn vì nếu quyết định được thông qua thì coi như việc đàm phán đã thành công.

Cũng cần phải biết sơ quan về tiến trình ra quyết định theo nguyên tắc thống nhất của các công ty Nhật để có thể kiên nhẫn chờ đợi. Theo nguyên tắc này thì một phòng ban trong công ty muốn ký kết giao dịch thì phải chuyển một bản đề nghị lần lượt đến các phòng ban có liên quan trong công ty. Trong bản đề nghị này phải ghi lại nội dung của cuộc giao dịch, các chi phí và điều kiện thương mại.

#### ***Phong cách đàm phán của người Nhật***

Trong đàm phán người Nhật luôn tỏ ra rất lịch lãm, ôn hòa, khiêm nhường, thái độ bình tĩnh cung kính, nhưng ẩn náu đằng sau vẻ bề ngoài đó là ý nghĩ “Tôi thắng, anh bại”. Họ coi đàm phán như một cuộc đấu tranh thắng – bại, vừa phải giành chiến thắng, vừa giữ được nghi lễ, thể diện. Họ không thích đối đầu trực diện, mà thường dùng những chiến lược và chiến thuật đặc biệt, như: thay đổi thị trường, đưa ra sản phẩm mới, đề xuất những điều kiện, điều khoản đặc biệt...(lối đánh tránh mũi nhọn, vu hồi, xuất kích trong quân sự) và một “độc chiêu” là im lặng. Có những lúc đang đàm phán, phía Nhật bỗng ngồi im không nói năng gì, lưng tựa ghế, hai mắt nhắm trong một thời gian dài; Nếu không được chuẩn bị trước, phía đối tác sẽ rất lúng túng, không biết phải xử sự ra sao.

Khi lần đầu làm việc với một đối tác nước ngoài, phía Nhật thường thông qua mạng lưới thông tin của mình tìm hiểu rất kỹ về đối tác. Người Nhật có một triết lý “Trước hết phải hiểu rõ đối tác là ai? Rồi mới ngồi lại đàm phán” chứ không làm ngược lại “Ngồi vào đàm phán trước, rồi mới làm rõ người đó là ai”. Người Nhật không chỉ tìm hiểu về chính đối tác, mà còn nghiên cứu bạn hàng của đối tác. Trước khi đàm phán chính thức, phía Nhật thường mời đối tác đi dùng tiệc dạ hội, đi thăm quan danh lam thắng cảnh...để tìm hiểu, đánh giá lại đối tác. Vì vậy, muốn làm việc thành công với công ty Nhật ta cũng phải tìm hiểu kỹ về họ.

Trong đàm phán người Nhật thường tìm mọi cách để nắm quyền chủ động về thời gian, dẫn dắt quá trình đàm phán. Họ thường tìm cách kéo dài thời gian, lợi dụng tâm lý không muốn về tay không của đối tác nước ngoài, để dồn ép ký hợp đồng theo ý của phía Nhật. Để

đối phó lại chiến thuật này, bạn cần giữ kín lịch trình, tỏ ra không phải chịu áp lực về thời gian và chủ động đưa ra điều kiện của mình để tranh thủ sự đồng ý của phía Nhật.

Bên trong sự khiêm nhường kính trọng, người Nhật có rất nhiều mưu kế, rất khó đối phó và họ rất giỏi khai thác, lợi dụng điểm yếu của đối tác.

Quan điểm về hợp đồng của thương gia Nhật: So với người Mỹ và người Châu Âu, người Nhật không thích hợp đồng quá tỉ mỉ, chi tiết, cứng nhắc, không thể thay đổi. Người Nhật quan niệm: hoàn cảnh, điều kiện thay đổi, thì hợp đồng cũng có thể thay đổi theo. Người Nhật thích những bản hợp đồng không quá chặt chẽ, họ cho rằng hợp đồng phải lấy thành ý và nguyện vọng tốt làm cơ sở, hợp đồng phải tạo ra lối thoát để đối phó với sự đổi thay của hoàn cảnh. Khi hoàn cảnh thay đổi, họ muốn đối tác ngồi đàm phán lại để giải quyết vấn đề. Khác với người Mỹ, khi đàm phán, soạn thảo ký kết hợp đồng, người Nhật ít dùng luật sư.

Làm ăn ở Nhật nếu mạo muội đến thăm một thương gia chưa quen biết là điều không thích hợp. Theo thói quan của người Nhật thì phải có người giới thiệu để đảm bảo và chứng minh là người đáng tin cậy. Người trung gian càng có uy tín càng tốt và nếu họ thân chinh dẫn đi thì hiệu quả càng cao.

### ***Những điều cần lưu ý khi đàm phán với người Nhật***

- Cần chuẩn bị thật kỹ về mặt thông tin (về hàng hóa, thị trường, đối tác và về chính bản thân công ty mình). Cần xác định rõ mục đích đàm phán, kế hoạch đàm phán khoa học, tỉ mỉ.

- Cần chuẩn bị lực lượng đàm phán giỏi chuyên môn, ngoại ngữ (có người biết tiếng Nhật càng tốt), có bản lĩnh, chịu được áp lực về mặt thời gian. Nếu mời đối tác Nhật sang đàm phán ở nước mình thì cần biết rõ tên họ, chức vụ của những thành viên trong đoàn đàm phán để bố trí lực lượng đàm phán phía mình cho thích hợp. Trước khi vào đàm phán chính thức, nên mời khách đi ăn, uống trà, rượu, đánh golf... để tìm hiểu thêm về họ.

- Ở Nhật, tuổi tác đồng nghĩa với sự khôn ngoan và kinh nghiệm. Do đó, người Nhật thường thấy khó khăn khi phải tiến hành đàm phán thương lượng với những người nước ngoài có vẻ nhỏ tuổi hơn và thiếu lịch lãm hơn. Nếu gặp phải tình huống như trên, hãy nỗ lực tạo ra sự tôn trọng và lòng tin cậy lẫn nhau. Chớ tỏ ra sắc sảo, khoa trương hay thô lỗ. Phải kiên trì, nói năng nhỏ nhẹ, thái độ phải hòa nhã, nghiêm túc trong đàm phán. Hãy tỏ ra tôn trọng người đối thoại vì tuổi tác và cương vị trong công ty. Nếu được, có thể yêu cầu sự hỗ trợ của một đồng sự có tuổi hơn và nếu được nên có một người đứng tuổi đứng ra giới thiệu.

- Không nên tập trung tất cả sự chú ý vào người nói tiếng Anh trong nhóm người Nhật, vì thường người này là một người còn trẻ tuổi và có ít ảnh hưởng. Nếu không quan tâm đến người có quyền chức trong nhóm tức là đang xúc phạm họ. Cách tốt nhất là để ý xem bằng tiếng Nhật, phía họ tỏ thái độ kính nể đối với người nào. Thông thường người có tuổi nhất chính là người quan trọng nhất.

- Người Nhật không mặc cả về giá và các điều khoản khác một cách chăm bẵm như những người láng giềng châu á của họ. Thế nhưng đừng vì vậy mà lại đưa ra sự nhân nhượng quá nhanh bởi vì nếu làm vậy họ sẽ tự hỏi về sự trung thực, lời đề nghị ban đầu của bạn. Nếu có thể hãy để đối tác Nhật đưa ra sự nhân nhượng trước. Người Nhật quen đưa ra từng vấn đề để bàn bạc chứ không đưa ra một loại vấn đề để thảo luận, tuy mất thời gian nhưng cứ theo lối đó và đừng bao giờ đem hết “bài” của mình ra một lúc.



- Người Nhật thường tránh nhìn lâu vào mắt của nhau, vì cử chỉ như vậy được coi là tỏ vẻ hăm dọa. Những người trẻ ít khi dám nhìn thẳng vào mắt mà họ thường nhìn xuống dưới, đầu hơi cúi xuống để tỏ ra tôn kính. Do đó không nên suy ra rằng cử chỉ như vậy là thiếu tin cậy, thiếu trung thực hay không thành thật.

- Không nên tìm cách phá tan sự im lặng trong lúc nói chuyện. Sự im lặng thường có ý nghĩa là đối tác người Nhật đang suy nghĩ một cách nghiêm chỉnh về vấn đề đang bàn. Người Nhật ít khi nói thẳng là “không” được xem là thô lỗ. Cũng vì vậy nên người Nhật ít khi nói thẳng ý kiến của mình ra vì sự bộc trực có thể đem lại sự khó chịu hay thách thức.

Do đó nếu cần nói “không” bạn cũng nên dùng lối gián tiếp như vậy để tránh đối đầu và xúc phạm đến người đối thoại.

- Người Nhật quen có một cử chỉ vừa găm gù trong cổ họng, vừa lắc đầu. Họ thường làm vậy khi họ cảm thấy khó chịu. Đó là tình trạng điển hình khi họ sắp nói “không”. Tiếng cười mỉa mai cũng có thể nói lên một tình huống khó khăn.

- Với người Nhật chữ tín còn quan trọng hơn một hợp đồng thành văn. Người Nhật rất coi trọng chữ tín, một khi đã nói ra thì coi như vấn đề đó đã được cam kết rồi, nên một vài người Nhật có thể cảm thấy bị xúc phạm khi người nước ngoài cố đòi cho được bản hợp đồng viết ra hẳn hoi. Nếu đối tác chần chừ hay để chậm việc thảo hợp đồng, hãy giải thích một cách lễ độ đường lối của công ty. Bạn hãy nói rõ rằng chuẩn mực làm việc ở công ty bạn là ghi chi tiết các điều khoản cụ thể, và điều này hoàn toàn không có ý là không tin tưởng vào công ty Nhật, và chỉ ra rằng một hợp đồng thành văn cũng sẽ bảo vệ quyền lợi của phía công ty Nhật.

### *c. Hậu đàm phán*

Sau khi hợp đồng đã được ký kết, cần nghiêm túc thực hiện các điều khoản của hợp đồng và cố gắng duy trì, phát triển các mối quan hệ trong kinh doanh. Tạo lập và giữ gìn chữ tín là điều đặc biệt quan trọng. Một khi người Nhật đã tin, khi hoàn cảnh thay đổi, gặp khó khăn trong việc thực hiện hợp đồng, thì họ có thể sẽ chia sẻ, thay đổi lại một số nội dung đã ký kết, để cùng nhau thực hiện tốt hợp đồng.

## **2.3.2 Các nước ASEAN**

### **1. Đàm phán với người Campuchia**

- Tạo niềm tin cho họ là điều quan trọng, có thể trước hoặc trong lúc đàm phán và sau quá trình đàm phán, thực hiện được điều này là một bước thuận lợi đầu tiên mở đường cho sự thành công sau này.

- Đưa ra các chương trình, kế hoạch, các mục tiêu, công việc cụ thể đơn giản và đừng quá dài dòng phức tạp khiến cho họ e ngại sự khó khăn và đúng giờ giấc; Cần đưa ra khả năng triển vọng về sự hợp tác lâu dài.

- Người Campuchia thường tin tưởng vào cấp cao nhất khi đàm phán và quyết định của người có chức quyền thường được họ yên tâm và đánh giá cao. Vì vậy trước khi đàm phán cần phải giới thiệu chức vụ, cấp bậc lãnh đạo. Trước khi đàm phán, thương lượng cần nghiên cứu kỹ lưỡng những vấn đề mà mình quan tâm vì người Campuchia thường dựa vào thực tế và trực giác là chủ yếu vì thế không nên đưa ra những vấn đề mang tính chất mạo hiểm của công việc vì có thể họ sẽ rút lui.

- Trong đàm phán phải linh hoạt, tình cảm, tránh từ chối vấn đề một cách dứt khoát bằng một từ “không”. Không được biểu lộ sự tức giận, phải biết kiềm chế để giữ mối quan hệ sau này. Không nên hạ thấp mình xuống quá mức để đổi lấy một vấn đề gì đó vì làm như vậy người Campuchia cho là thiếu sự tự tin. Mặt khác cũng không được kiêu căng, tự mãn khi làm việc với người Campuchia.

- Khi soạn thảo, ký kết hợp đồng cần có điều khoản: Các vấn đề tranh chấp được giải quyết dựa vào luật pháp quốc tế nên chọn trọng tài kinh tế ở một nước khác để tránh sự rủi ro. Nên đàm phán trực tiếp với họ vì thể hệ thống thông tin liên lạc trong nước và quốc tế ở Campuchia rất hạn chế.

- Có thể kết hợp các buổi ăn trưa để bàn công việc, đây là tập quán phổ biến của người Campuchia. Do đó khi đàm phán tại nước ta đối với người Campuchia nên chọn khách sạn hoặc các nhà hàng.

- Cần xem xét số thành viên của mình khi tham gia đàm phán với người Campuchia. Bởi vì phụ nữ Campuchia giữ những vị trí cao trong công ty hay bộ máy nhà nước hầu như không có, vai trò của người phụ nữ thường bị đánh giá rất thấp. Vì vậy bố trí đoàn đàm phán của mình sao cho hợp lý.

Ngoài ra, Nhà Vua nắm quyền hành rất lớn kể cả khi một doanh nghiệp nước ngoài muốn đặt trụ sở tại đây cũng phải có sự cho phép của Nhà Vua, do đó ký được hợp đồng tại bàn đàm phán cũng còn chưa chắc chắn.

## **2. Đàm phán với người Singapore**

Người Singapore coi trọng các mối quan hệ cá nhân, tuy nhiên phải mất một thời gian để nâng cao quan hệ. Và nói chung sự hoà hợp là thích ứng cho việc duy trì quan hệ. Họ khó chịu đối với sự to tiếng và giận dữ, chú trọng sự hợp tác và làm việc theo nhóm. Mặc dù sự cạnh tranh cá nhân vẫn tồn tại nhưng nó không làm giảm sức mạnh của tập thể. Điều này đòi hỏi phải hết sức tôn trọng lẫn nhau trong quan hệ qua lại.

Người Singapore, đặc biệt là các thương gia người Hoa hết sức quan tâm đến người đối thoại. Kết quả đàm phán có thể nhanh chóng đạt được một cách ôn hoà. Việc người Singapore ép bạn nhượng bộ không phải là không phổ biến. Không nên cho rằng người Singapore mang phong cách phương Tây, được đào tạo ở phương Tây và nói tiếng Anh thì nghĩa là hoàn toàn có thái độ phương Tây. Họ cũng bảo thủ và nhìn xa trông rộng.

Vấn đề ra quyết định thường do một số nhân vật chủ chốt quyết định. Người cao tuổi có thể tin vào trực giác của mình, tuy nhiên họ luôn đề cao óc suy nghĩ, phân tích và quyết định bằng lý trí. Họ sử dụng triệt để các thông tin mà bạn vô tình cung cấp.

Người Singapore không nói “Không” vì nó được coi là không lễ độ đặc biệt khi tiếp xúc với nhân vật quan trọng. Nhìn chung để tránh nói “Không” họ nói “Điều đó khó có thể”... “Tôi rất muốn nhưng...”. Ngoài ra người Singapore nói “Vâng” không có nghĩa là “Vâng, tôi đồng ý”, đúng hơn nên hiểu là “Vâng, tôi hiểu” Một câu trả lời “Vâng” chỉ được khẳng định khi nó có các chi tiết phụ hoạ. Cần chú ý quan sát các tín hiệu, đặc biệt như một cử chỉ mỉm cười hoặc tiếng nói pha tiếng rít là ám chỉ sự giận dữ hoặc khó đem lại sự trả lời thuận lợi. Người ta có thể nói “Vâng” từ miệng họ, nhưng sự thật chỉ có thể biết bằng ngôn ngữ qua điệu bộ của họ. Có thể có những khoảng thời gian tĩnh lặng khi đàm phán, điều này chỉ ra tình trạng nghiêm trọng.

Ngoài ra nhiều người dùng cách nói “Không phải sao” ở cuối câu. Đó cũng là cách người Singapore diễn tả ý kiến của mình, sử dụng cách diễn tả này để kiểm tra tiến trình và dò xét sự nhất trí. Người Singapore cũng có thể dùng câu hỏi một cách gián tiếp để hiểu chắc chắn và kiểm tra sự nhất trí. Cần tránh hỏi các câu hỏi dẫn đến người khác khó trả lời là đồng ý.

Đừng bao giờ công khai bắt bẻ hoặc không đồng ý với người nào vì nó sẽ làm đối tác của bạn tự ái, hãy biểu lộ một cách gián tiếp và lịch sự. Ngoài ra đừng bao giờ khen ai một cách thái quá vì bạn sẽ bị hiểu là giả dối. Người Singapore đánh giá cao sự khiêm tốn nhún nhường và cảm thấy bị xúc phạm trước sự khoe khoang khoác lác.

Với người Singapore nên áp dụng đàm phán kiểu “nguyên tắc”. Điều quan trọng là các bên nên tìm ra lợi ích qua đàm phán, trao đổi. Các hợp đồng nên được cụ thể hoá và coi như là sự ràng buộc với nhau. Sự thoả thuận bằng miệng không được công nhận. Tuy nhiên tính phần mềm dẻo được coi như là phương tiện trong phát triển thành công và quan hệ lâu dài.

### **3. Đàm phán với người Thái Lan**

Nói chung làm kinh doanh ở đây là một công việc dai dẳng, và mất thời gian vì lễ khái niệm thời gian ở Thái Lan rất cao su. Bạn đừng mong có được những quyết định một cách nhanh chóng, cũng đừng mong hoàn tất thương vụ một cách nhanh gọn. Có thể bạn cần đến Thái Lan 2 hay 3 lượt rồi người ta mới xem xét đề nghị của bạn một cách nghiêm chỉnh. Các nhóm doanh nhân thuộc các dân tộc khác nhau, do tuổi tác và trình độ khác nhau ở Thái Lan cũng có những cung cách làm ăn không giống nhau, thường thì học vấn và mức độ cởi mở đối với đối tác nước ngoài sẽ có ảnh hưởng tới thái độ phong cách làm việc của họ.

Người Thái rất chú ý tới tôn ti trật tự và họ xem trọng mọi thứ uy quyền. Cuộc sống của Thái Lan tuân theo tập tục bất thành văn, nó đòi hỏi không bao giờ nên trực tiếp phản đối người nào hay làm cho ai phải bối rối. Các quyết định thường nằm trong tay cấp điều hành, nhưng ai đứng ra quyết định còn ở thể loại và quy mô của thương vụ.

Người Thái rất xem trọng hình thức, lễ độ và họ luôn giữ phong cách điềm đạm. Bạn không bao giờ được nổi nóng trước mọi người, vì vậy sẽ mất mặt và người đối tác của bạn sẽ mất thể diện. Nếu lỡ bạn có bức dọc thì bạn kèm theo nụ cười để xoa đi. Đối với người Thái giữ gìn sự hoà hợp và tránh va chạm là điều tối quan trọng. Bạn không khi nào được chỉ trích ai hay phê phán ý kiến của ai đó trước mặt mọi người vì làm như vậy được xem là đã kích cá nhân. Vì người Thái rất ít khi phê phán điều gì nên bạn rất khó biết chính xác hồi âm của họ đối với các ý kiến, đề nghị kinh doanh và sản phẩm của bạn. Hơn nữa người Thái luôn luôn muốn giữ hoà khí cho nên có thể họ không báo cho bạn những tin tức xấu hay cho bạn biết những khó khăn rắc rối. Để có lối ra cho vấn đề này, bạn nên hỏi những câu gián tiếp, nhất là trên những vấn đề mà bạn biết trước sẽ có một câu trả lời khẳng định nhưng thật ra là không khẳng định.

Người Thái có xu hướng ít quan tâm hoàn thành công việc đúng kỳ hạn và họ cũng ít quan tâm đến hiệu suất công tác nói chung. Chịu ảnh hưởng của phong cách sống thoải mái tùy tiện, người Thái thường thích để mọi việc tự nhiên và họ không quan tâm lắm tới việc lập kế hoạch tỉ mỉ cho đáo. Việc người Thái không chú ý nhiều tới hiệu suất, nhiệm vụ và trách nhiệm sẽ gây khó khăn cho việc xây dựng mối quan hệ làm ăn và theo dõi thúc đẩy công việc.

Thái độ tùy tiện này cũng khuyến khích lớp công nhân viên bên dưới trở nên thiếu thận trọng trong khi tiếp cận các chi tiết.

Quan trọng là ở chỗ bạn biết sử dụng người đại diện hay đại lý của bạn tại địa phương để nhắc nhở họ tập trung thực hiện doanh vụ không bê trễ. Câu sáo ngữ “vắng mặt ắt bị quên” rất đúng ở Thái Lan. Hơn nữa không phải là điều gì bất thường nếu người Thái nói với bạn họ sẽ giữ mối liên lạc nhưng sau đó họ quên đi luôn. Vì vậy bạn cần cố gắng giữ mối liên lạc đều đặn với họ.

Người Thái xem các hợp đồng như là một bước đầu để tạo lập mối quan hệ. Vì vậy họ sẽ cảm thấy bị xúc phạm nếu như đặt trước họ một hợp đồng quá chi tiết, kiểu hợp đồng như vậy có thể bị hiểu là hàm ý không tin tưởng họ. Bạn cần nhớ kỹ điều này mỗi khi bắt tay dự thảo các thỏa thuận. Trong mọi tình huống bạn cần tập trung vào mục đích kinh doanh của bạn, đồng thời đưa vào đó một chừng mực chi tiết vừa đủ để tránh rắc rối sau này, nếu có xảy ra tranh chấp. Cần vạch rõ nếu có xảy ra bất đồng thì phải xử lý như thế nào. Hợp đồng thường được viết bằng tiếng Thái và Tiếng Anh.

#### **4. Đàm phán với người Philippines**

Người Philippines quảng giao mềm dẻo hơn những người châu á khác. Nói chung, người Philippines khá quen thuộc trong việc tiếp xúc với người phương Tây, nhất là người Mỹ, làm cho nước này trở thành một nơi dễ dàng cho người phương Tây đến làm ăn. Tuy vậy, việc được giới thiệu vẫn là một bước quan trọng để tiến hành công việc kinh doanh. Trừ khi bạn là đại diện cho một công ty đa quốc gia và nổi tiếng, còn không thì nên có người giới thiệu và người đó càng có uy tín càng tốt.

Ở Philippines chào nhau bằng cái bắt tay kèm một nụ cười cởi mở. Tại cuộc gặp lần đầu, hai bên trao đổi danh thiếp. Người Philippines tôn trọng uy tín vì có ấn tượng trước chức tước và cương vị. Người Philippines sẽ tìm mọi cách để cử người có cấp bậc tương xứng để tiếp khách. Xung hô thì dùng tên kèm chức vị.

Cần sắp xếp những cuộc tiếp xúc khi bạn đến Philippines. Người nước ngoài đến đúng giờ được đánh giá tốt, mặc dù hầu hết người Philippines thường đến chậm. Dù đó là cuộc hẹn gặp làm việc hay gặp riêng. Tuy nhiên, thói quen đến chậm của họ cũng đang giảm bớt, nhất là những cuộc hẹn gặp làm việc với các quan chức cao cấp. Mặt khác, cũng phải chấp nhận thói quen của người Châu á thường viện lý do đường xá đông xe để thanh minh cho việc đến chậm. Nói chung nên thu xếp các cuộc gặp vào buổi sáng, vì người Philippines có xu hướng đi ăn trưa rồi còn rề rà và đôi khi còn ngủ trưa kéo dài mãi tận xế chiều.

Cuộc gặp lần đầu cần được xem là gặp xã giao. Các cuộc gặp luôn luôn mở đầu bằng một vài câu chuyện vui với mục đích tạo ra không khí quan hệ tốt. Nên tránh đề cập tới những vấn đề còn tranh cãi. Vào đầu cuộc gặp gỡ nên cho đối tác biết mục đích chuyến viếng thăm của mình và nếu có thể nên chỉ ra lợi ích cụ thể sẽ đem lại cho công ty của họ. Thường thì quà tặng được trao ngay trong lần gặp gỡ đầu tiên. Tặng một món quà nhỏ, như một cây bút đẹp có mang nhãn hiệu của công ty bạn hay một mẫu hàng do bạn sản xuất là thích hợp.

Thời gian ở Philippines khá thoải mái. Cái họ thừa hưởng của Tây Ban Nha là “manana”, nghĩa là “đề ngày mai hẵng hay” và điều này ảnh hưởng đến công việc cả trong khu vực công lẫn trong khu vực tư nhân, cả lớn lẫn nhỏ. Vận dụng “manana” không bao giờ

nên cho biết thời hạn thật mà công việc phải được làm xong đối với bạn. Ngược lại, nên cho họ một thời điểm sớm hơn để đề phòng sự trễ nải của họ.

## **5. Đàm phán với người Brunei**

Khi tiến hành đàm phán ở Brunei việc thiết lập mối quan hệ với các Bộ và cơ quan chức năng phụ trách các vấn đề của Chính phủ là điều rất quan trọng. Theo thứ bậc các chức vụ thích hợp chỉ có các quan chức cấp cao nhất mới có thể ra những quyết định có giá trị. Thương nhân nước ngoài phải dành thời gian để thiết lập sự tin cậy và quan hệ tốt đối với những đối tác có thể lực. Người Brunei thường mất nhiều thời gian để ra quyết định. Bởi vậy, không nên hy vọng có ngay một quyết định trong chuyến đi đầu tiên.

Người Brunei cũng rất bảo thủ, cho nên điều quan trọng phải giữ thái độ bình tĩnh, không đối đầu và lịch sự trong suốt quá trình đàm phán. Nên cố gắng giữ hòa khí, các bên cùng có cơ hội bảo vệ quan điểm của mình. Trong trường hợp phải ra những quyết định khó khăn thì những cơn giận bộc phát là không thể chấp nhận được.

Người Brunei cũng tương tự như những người châu Á khác không hay nói “không” bởi vậy nên hỏi những câu hỏi gián tiếp để dẫn đến một tình huống nhất định. Người Brunei thích các hợp đồng được in thành bản mẫu chi tiết, khi quyết định đã được thông qua và hợp đồng đã được hai bên ký kết thì hợp đồng đó sẽ được tôn trọng và ít khi thay đổi.

## **6. Đàm phán với người Indonesia**

Từ những đặc điểm văn hóa của người Indonesia, có thể hình thành một phong cách đàm phán phù hợp nhằm đạt được kết quả mỹ mãn trong công việc kinh doanh với người Indonesia. Những thói quen của họ nên chú ý như họ thường ăn sáng có khi từ 6g30 để tránh cái nóng ban ngày. Bữa trưa ít phổ biến hơn. Bữa tiệc tối là phổ biến để tiến hành các công việc xã giao và phát triển các mối quan hệ. Nếu là đối tác nước ngoài muốn mở một buổi tiệc chiêu đãi thì phải nói với phía đối tác Indonesia một câu đại loại như “tôi rất vinh dự được thay mặt công ty của tôi mời các ngài đến dự buổi tiệc tối nay”. Tốt nhất là không nên uống rượu ở Indonesia nhưng uống bia có thể chấp nhận được. Nếu là chủ buổi tiệc thì nên mời khách ăn uống trước, còn nếu là khách thì nên đợi cho đến khi chủ nhà mời dùng tiệc. Việc xem trọng mối quan hệ gia đình và bạn bè cùng với thói quen không thích nghi thức đã làm cho người Indonesia thích tiến hành những thương vụ làm ăn trên sân golf hay trong các bữa ăn tối và sáng.

Người Indonesia rất kiên nhẫn trong làm ăn. Họ có thói quen mặc cả trong mọi lĩnh vực của đời sống thường ngày, cho nên mặc cả trong kinh doanh là thói quen tự nhiên của họ. Vì vậy không nên nhường bộ quá nhanh mà nên thương lượng để có lợi hơn. Cũng cần lưu ý, các cuộc đàm phán trong kinh doanh có thể rất chậm chạp và cũng có thể thất bại, vì vậy cần phải lập sẵn kế hoạch phải đi vài chuyến cho các thương vụ lớn hoặc sắp xếp thời gian ở lại lâu hơn. Việc ra quyết định sẽ được thực hiện sau khi có sự nhất trí không chính thức, mặc dù người ra quyết định cuối cùng là người có khả năng đảm trách lớn hơn những người khác.

Giữ hòa khí trong nhóm là điều quan trọng vì người Indonesia bản xứ rất tình cảm. Tuy nhiên đối với giới kinh doanh là người Hoa thì có xu hướng quan tâm nhiều đến lợi nhuận và ít bận tâm đến việc giữ hòa khí. Vì vậy, đối với dân tộc khác nhau, cần có phong cách đàm phán phù hợp. Một điều cần lưu ý là người Indonesia có xu hướng phụ thuộc vào trực giác và tình cảm trong việc ra quyết định hơn là dựa trên cơ sở thực tế và sự hợp lý. Người Indonesia

quan niệm rằng một giao dịch kinh doanh phải có tính chất đúng đắn và hướng tới một cái gì đó tốt đẹp hơn. Họ cũng rất tin vào định mệnh, do đó “một mối quan hệ phải đạt được thì sẽ đạt được”. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định của người Indonesia trước tiên phải là mối liên hệ giữa chất lượng sản phẩm dịch vụ với mối quan hệ cá nhân. Vì vậy, khi đàm phán cần thiết phải nắm rõ thông tin về sản phẩm dịch vụ

Một số điểm khác cần lưu ý trong quá trình đàm phán là người Indonesia nói năng nhã nhặn, lịch sự và tỏ ra thận trọng hay rào trước đón sau. Vì vậy khi đàm phán phải kiềm chế, không được tỏ ra bức dọc, cáu giận vì điều này sẽ làm cho họ khó chịu và dễ đến đổ vỡ cuộc đàm phán. Người Indonesia tỏ ra bảo thủ trong việc chấp nhận những chính kiến của đối tác, vì vậy nên hỏi họ bằng những câu hỏi gián tiếp và đừng tỏ ra chắc chắn về một quan điểm. Đặc biệt do đặc điểm của đất nước, sự nhận biết và cảm nhận của người Indonesia gắn với sản xuất nhiều hơn là kinh doanh. Nói đúng hơn khả năng kinh doanh của người Indonesia kém hơn sản xuất, họ thường chú ý đến tay nghề nhiều hơn. Cần phải khai thác những yếu tố này để tìm ưu thế trong quá trình đàm phán.

## **7. Đàm phán với người Lào**

Người Lào vốn thẳng thắn, nhưng lúc đầu có thể tỏ ra thận trọng với người nước ngoài. Ở các doanh nghiệp tư nhân, quyết định được đưa ra bởi người cao cấp nhất và thường dựa vào trực giác. Trong các doanh nghiệp nhà nước, việc đưa ra quyết định thường dựa vào các ý kiến của một số nhân vật chủ chốt. Có thể một số công việc nghiên cứu cũng được tiến hành, nhưng chủ yếu là mang tính hình thức hơn là dùng làm cơ sở cho các quyết định. Người Lào không thích mạo hiểm và hơi thủ cựu.

Đừng bao giờ cho phép để lộ các cảm xúc mạnh như tức giận, phật ý hoặc thậm chí cả sự phấn khích quá đáng. Người Lào đánh giá cao tính lạnh lùng và bình tĩnh. Đừng bao giờ phê phán họ một cách công khai vì cả bạn và cả người bị phê phán sẽ cùng bị bẽ mặt. Khi phê phán điều gì đó nên nói nhẹ nhàng và tập trung vào dự án hay vấn đề, tránh đụng chạm đến con người.

Người Lào có thái độ thoải mái mọi vấn đề, đặc biệt là thời gian. Quan niệm chung của người Lào là mỗi khoảnh khắc đều phải tận hưởng, họ quan tâm đến hiện tại chứ không phải tương lai. Một câu nói phổ biến của người Lào là “bo pen nyang” có nghĩa là “đừng lo” được nói ra trong mọi tình huống. Do đó, người Lào có xu hướng bỏ qua các vấn đề nếu các vấn đề đó có thể làm phương hại đến hòa khí hoặc sự cân bằng. Thường họ lơ đãng với hy vọng mọi chuyện sẽ qua đi. Người Lào không thích nói “không” một cách thẳng thừng và họ thường dùng các mẹo vặt hay đơn giản là lơ đãng một đề nghị mà họ không thích.

Hệ thống pháp luật của Lào vẫn chưa phát triển lắm, nếu đem so sánh với các nước châu Á. Do xu hướng mới đây quay trở lại với bộ luật đầu tiên vào năm 1988 nên hầu như có rất ít bằng chứng cho thấy sự nhất quán trong việc thi hành các điều luật và quy định. Nói chung, hợp đồng ở dạng văn bản được sử dụng và gắn với tất cả mọi quan hệ kinh doanh. Biên bản ghi nhớ là cách phổ biến để ghi vào văn bản những quan hệ mới trong những giai đoạn lập kế hoạch ban đầu. Hầu hết người Lào coi hợp đồng chỉ đơn thuần là nền móng cho một quan hệ kinh doanh và như vậy có thể thay đổi hay điều chỉnh khi nào cần thiết. Những điều khoản cụ thể có thể cần được điều chỉnh tùy theo bối cảnh. Cần chi tiết hóa các điều khoản để giảm tới mức tối thiểu khả năng nhầm lẫn.

## **8. Đàm phán với người Malaysia**

Để tạo ấn tượng tốt cho phía đối tác nhất là trong lần gặp gỡ đầu tiên, nên bắt đầu cuộc hội đàm bằng câu chuyện vui, hoặc có thể đề cập đến mặt tích cực trong lần đến Malaysia này. Điều đó thể hiện sự tôn trọng đối với đất nước của họ. Không nên lồng câu chuyện làm ăn vào những vấn đề liên quan đến dân chủ, nhân quyền hay tôn giáo vì ở Malaysia đó là ba vấn đề tế nhị. Luôn cần giữ phong thái lễ độ, nhã nhặn trong suốt quá trình đàm phán, không nên nói to tiếng hoặc làm việc gì đó để bên đối tác bị lúng túng, tự ái, bởi vì giữ thể diện là một phần mấu chốt cho việc xây dựng và phát triển mối quan hệ. Họ rất ít nói “không” một cách trực tiếp, do đó cần có cách hiểu gián tiếp để tạo điều kiện cho họ trả lời. Ở Malaysia, sân golf là một nơi rất quan trọng để tạo dựng và phát triển các mối quan hệ kinh doanh

Nên áp dụng đàm phán theo kiểu Mềm hay Nguyên tắc. Khi đàm phán với doanh nhân Malaysia nên dự tính trước ít nhất là hai hoặc ba chuyển đi trước khi thương vụ được hoàn thành và những công ty ít được biết đến thường phải mất nhiều thời gian hơn mới giành được uy tín. Doanh nhân Malaysia phát triển quan hệ không chính thức và đề xuất các hoạt động kinh doanh tại sân golf. Doanh nhân Malaysia ít dám chịu rủi ro, các quyết định được suy tính rất kỹ lưỡng và đưa ra chậm chạp. Họ có xu hướng đi sâu vào chi tiết và chịu khó nghiên cứu trong khi phân tích tình hình. Nên chuẩn bị đàm phán thật kỹ càng, thận trọng và suy nghĩ kỹ, tìm nhiều phương án để hai bên cùng có lợi, giải quyết vấn đề hiệu quả và thân thiện.

Người Malaysia tin tưởng vào vận số và họ tin rằng nếu có một cơ hội làm ăn gặp vận tốt thì nhất định thành công. Quyết định của họ có khuynh hướng dựa vào trực giác. Họ chỉ chấp nhận hợp đồng bằng văn bản mà không chấp nhận những hợp đồng miệng. Sự tin tưởng và tôn trọng là điều kiện thiết yếu để tạo dựng một cơ sở quan hệ chắc chắn. Đôi khi người Malaysia cảm thấy không bằng lòng với các bản hợp đồng quá chi tiết, vì như thế là thiếu sự tin tưởng lẫn nhau. Tuy nhiên với các doanh nghiệp nhỏ ở Malaysia lại cần những hợp đồng chi tiết, bởi vì với năng lực yếu họ khó có thể kiểm soát được tình hình.

Theo tập quán các doanh nghiệp người Malaysia và người Ấn nói chung sẽ sẵn sàng chấp nhận những điểm họ không hiểu và phải những sai sót của họ. Trước khi nhượng bộ nên xem xét và phải nhượng bộ ở mức độ nào và sẽ được gì, đưa ra những nhượng bộ nhỏ không làm thay đổi quyền lợi lớn của mình. Đưa ra những nhượng bộ có điều kiện. Trước hết nêu lý do, sau đó đưa ra những nhượng bộ và phải giữ thể diện khi nhượng bộ.

## **9. Đàm phán với người Myanmar**

Có sự giới thiệu là điều quan trọng trong kinh doanh ở Myanmar, bởi vì tâm lý kinh doanh ở Myanmar dựa trên mạng lưới thân thuộc, quen biết là điều phải có đối với hầu hết mọi mặt của đời sống xã hội.

Trong kinh doanh mọi ân huệ phải được đền đáp, chính tâm lý này là một trong những lý do chính dẫn đến nạn tham nhũng rất phổ biến ở Myanmar. Công cuộc kinh doanh thường tiến hành trực tiếp, đa số những người Myanmar thường không làm ăn với những người mà họ chưa gặp mặt. Họ thường không tôn trọng giờ giấc và người dân Myanmar có quan điểm khá lỏng lẻo về thời gian..

Đa số người Myanmar không bắt tay nhưng một số ít cũng đã áp dụng tập quán phương tây vào trong hoạt động kinh doanh. Nói chung phải chờ khi họ đưa tay ra, nhất là phụ nữ thì mới bắt, thông thường chỉ gật đầu và mỉm cười là đủ.

Cần chú ý việc người Myanmar rất thích tôn ti trật tự, do đó cần phải quan tâm đặc biệt tới người trưởng lão, được xác định bởi tuổi tác và cấp bậc trong công ty.

Hầu hết các câu chuyện làm ăn được trao đổi bằng tiếng Anh. Nếu như có thể trao đổi trực tiếp bằng tiếng của họ thì sẽ dễ thành công hơn. Người Myanmar luôn đánh giá cao khi người nước ngoài cũng vận dụng theo phong tục của họ như biết dùng lời thưa gửi lễ phép theo cách của họ.

Trong cuộc đàm phán đầu tiên họ không thích đưa ra những kiến nghị cụ thể, chủ yếu là họ tìm hiểu đối tác, đặc biệt họ không thích nói chuyện chính trị và tôn giáo vì họ bị cấm, tốt hơn hết trong lần đầu gặp mặt, chỉ nên nói chuyện xã giao và chuẩn bị sẵn một món quà.

Người Myanmar có tâm lý chung là không tin tưởng ở người nước ngoài, họ luôn thận trọng và tránh mạo hiểm trong việc đưa ra những quyết định. Vì vậy họ thường đưa ra những ý kiến chung của cả nhóm. Việc quyết định là công việc của người đứng đầu và thường dựa trên trực giác hơn sự nghiên cứu. Quá trình ra quyết định và thi hành rất chậm do hậu quả của nạn quan liêu.

Người Myanmar không thích nói “không”, vì họ cho rằng điều đó làm cho họ mất thể diện trước đối tác. Thông thường thì họ tìm cách tránh né những trường hợp bị họ rơi vào tình thế tiêu cực. Họ thường hay nói “vâng” nhưng lời nói này chỉ có ý nghĩa là “tôi hiểu” chứ không phải là sự đồng ý. Mặt khác họ là những người hay giữ thể diện nên khi họ không hiểu một điều gì đó trong quá trình bàn bạc thường họ không nói và họ sẽ tìm cách che giấu hay bỏ qua với hy vọng rồi chuyện đó sẽ qua. Cần phải tránh chỉ trích họ trước đám đông và đừng bao giờ nói lên giọng, giữ gìn thể diện và uy tín cho mọi phía là điều cần thiết.

Sự tự giác và tinh thần trách nhiệm của họ rất yếu, chần chừ, trì hoãn, lề mề là chuyện rất thường thấy ở người Myanmar, vì lẽ yếu tố thời gian ở đây khác với phương tây. Người Myanmar xem các hợp đồng cá nhân là cơ sở xây dựng các mối quan hệ. Các bản hợp đồng được soạn thảo rất chi tiết và chặt chẽ, nếu có thể hãy đưa vào hợp đồng điều khoản sử dụng trọng tài kinh tế nước ngoài trong trường hợp xảy ra tranh chấp.

Một điều rất quan trọng là cần mở rộng quan hệ xã hội ra ngoài lĩnh vực kinh doanh bởi vì những hoạt động này được đánh giá cao hơn là những mối quan hệ làm ăn. Muốn công việc trôi chảy, cần phải có quà cáp, biếu xén. Đây là chất xúc tác đã trở thành thường lệ và là phương pháp rất phổ biến, sau khi xong công việc cũng phải có nghĩa vụ đền đáp nếu muốn quan hệ lâu dài với họ.

### **2.3.3 Đàm phán với người Mỹ**

#### **1. Giai đoạn tiền đàm phán**

Cần chuẩn bị thật kỹ lưỡng về mọi mặt.

- *Về thông tin:* Cần thu nhập đầy đủ các thông tin về đất nước, con người, luật pháp và các quy định... của Mỹ, nói chung, về hàng hoá và đối tác dự định làm ăn, nói riêng.

Chuẩn bị chu đáo các tài liệu giới thiệu sẵn bằng tiếng Anh với các điều kiện mua bán thật rõ ràng. Những gì cần điều chỉnh cho phù hợp với nếp buôn bán Mỹ thì nhất định phải được thực hiện trước.

- *Về lực lượng đàm phán:* cần chuẩn bị đội ngũ cán bộ đàm phán có năng lực, giỏi chuyên môn, thành thạo tiếng Anh, thông minh, nhanh nhạy, giỏi ứng phó, nếu có luật sư am



tường luật pháp Mỹ và luật pháp nước nhà thì càng tốt. Các nhà đàm phán Mỹ rất thích gặp các đối tác có năng lực như vậy.

- *Về thời gian và địa điểm:* Cũng cần chuẩn bị chu đáo để tạo sự thuận lợi cho quá trình đàm phán. Đối với người Mỹ, người ta quan niệm “thời gian là tiền bạc” nên chuyện chính xác về giờ giấc là chuyện quan trọng và là nguyên tắc. Sự sai hẹn có khi chỉ vài phút cũng có thể làm họ tỏ ra khó chịu. Điều này trái ngược với người Châu Á, người Á Rập có tiếng “cao su” về giờ giấc, người Mỹ đặc biệt luôn coi trọng sự đúng giờ. Do đó nếu trễ hẹn dù bạn có xin lỗi vì lý do đặc biệt như thế nào đi chăng nữa thì phần mở đầu cũng kém phần hào hứng.

Song song với thời gian thì địa điểm diễn ra cuộc đàm phán cũng rất quan trọng. Sự lựa chọn địa điểm không phải là tùy ý. Địa điểm thích hợp thường giúp cho việc chủ động trong thương lượng. Người Mỹ quan tâm đến hình thức các phòng họp, phòng làm việc. Nói chung các phòng này được bố trí, xếp đặt rất kiểu cách, sang trọng, sạch sẽ... Vì vậy, ở vị trí chủ nhà đón khách bạn cần chuẩn bị nơi hội họp nghiêm túc, sạch sẽ và thông báo cho những ai có trong thành phần họp có mặt đúng giờ cùng với những tài liệu cần thiết cho cuộc họp.

- *Trang phục:* Trang phục cũng là một yếu tố trong bản đàm phán bởi tùy thích tùy nghi với từng trang phục thích hợp sẽ giúp cho cuộc đàm phán trở nên nhẹ nhàng hay chí ít cũng giúp cho chủ nhân của những trang phục đó cảm thấy tự tin hơn để tiến hành thương lượng. Do vậy bạn không nên bỏ sót khâu quan trọng này.

Trang phục sang trọng, đắt tiền không hẳn đã phù hợp mà màu sắc cũng không kém phần quan trọng. Bởi tùy nền văn hóa mà màu này được ưa chuộng, nhưng nơi khác đó là màu cấm kỵ. Đối với các doanh nhân Mỹ, họ xem trọng việc ăn mặc đúng đắn. Trang phục điển hình của nam giới là comple màu sẫm áo sơ mi thắt cà vạt mang giày đánh bóng và tóc cắt ngắn. Còn phụ nữ luôn ăn mặc chỉnh tề, áo quần trang nhã thường là váy, áo sơ mi trắng và áo vest ngoài.

- *Giao tiếp:* Cách chào hỏi, đón tiếp nồng hậu ân cần thường biểu hiện thiện chí của chủ đối với khách. Người Mỹ thường vui vẻ, cởi mở, khi giao dịch tiếp xúc không cần phải bắt tay quá nhiều lần, nên đi thẳng ngay vào vấn đề. Bắt tay là cử chỉ thông thường khi gặp mặt, nhưng cần chú ý rằng chỉ khi người phụ nữ đã sẵn sàng, bạn mới chủ động chia tay. Người Mỹ ít bắt tay lúc từ biệt nên không cần phải quá chú ý vào động tác này.

Là chủ nhà bạn phải chủ động giới thiệu trước và nếu có phụ nữ trong cuộc họp thì giới thiệu phụ nữ trước tiên. Lúc đó người phụ nữ nhất thiết phải đứng lên nếu đã ngồi vào bàn họp. Nói chung ai được giới thiệu thì người đó cũng phải đứng dậy tươi cười xã giao. Người Mỹ có thói quen khi nói chuyện chỉ nhìn vào mắt người đối thoại chừng một phút thôi, do đó nếu bạn nhìn vào mắt họ chăm chú quá lâu, khách có thể bị làm tưởng là trong hành động hay trên áo quần của họ có cái gì đó không ổn.

Trong khi bàn bạc, cũng giống như người châu Âu, người Mỹ có một số phép lịch sự tối thiểu mà người Châu Á cần để ý trong khi giao tiếp. Chẳng hạn nếu ai đó hắt hơi, nhàu mũi mà bạn đang ở gần, thì phải chúc phúc lành, còn nếu bạn bị hắt hơi thì phải nói câu xin lỗi và sau khi được chúc thì cảm ơn. Cố gắng tránh ho, hỉ mũi và khạc đờm chỗ đông người, không cạy móng tay, móc lỗ mũi, lỗ tai, xia răng nơi công cộng. Người Mỹ rất nhạy cảm với các mùi khác lạ nên phòng họp phải được đổi gió, đẩy mùi thuốc lá vương động từ trước.

## **2. Giai đoạn đàm phán**

Đặc điểm nổi bật để thành công trong thương lượng với người Mỹ là loại bỏ sớm những lời lẽ rườm rà. Đi ngay vào mục đích và càng đi càng nhanh, nhanh tới mức chóng mặt. Ngoài lý do tiết kiệm thời gian, họ muốn nhanh chóng định đoạt thương vụ. Nếu thấy không có khả năng buôn bán gì với bạn, họ lập tức gạt vấn đề ra một bên để dành thời gian tiếp xúc thương lượng với người khác. Người ta nói rằng người Mỹ là những người buôn mau mắn nhất thế giới. Nếu trong cuộc đàm phán với người Mỹ mà vắng câu giục giã “Gấp rút lên” (Make it snappy!), “Nhào vô đi chứ” (Jump to it), “Ta còn chờ gì nữa” (What are you waiting for) thì mới là chuyện lạ. Nếu gặp trường hợp doanh nhân Mỹ tỏ ra quá tự tin, trong hành vi và lời nói có vẻ khuyếch trương thậm chí làm như làm ăn kinh doanh với họ là bạn thu được quyền lợi lớn, thì đó cũng là nét truyền thống trong kiểu cách thương lượng của họ, hiểu rõ điều này bạn vừa thông cảm để không tỏ ra quá phật ý, vừa tìm được phương pháp khuyến dụ họ cùng bạn quan tâm đến những vấn đề thực tế ở Việt Nam, thúc đẩy thương vụ thành công có lợi cho hai bên.

Sau những câu xã giao ngắn gọn, người Mỹ lập tức dồn trí tuệ vào phút đầu khẩu đầu tiên. Nếu họ bắt trúng mạch, lập tức hàng loạt vấn đề được đưa ra xem xét ngay, còn ngược lại, họ có vẻ dăm chiêu hay bàng quan. Nếu cuộc đối thoại đã qua 5 phút mà còn chậm chạp ở ngoài lề thì đây là dấu hiệu của việc thương lượng bất thành. Cũng có người Mỹ nó thẳng ra rằng cuộc gặp gỡ không mang lại kết quả, có người tỏ thái độ bằng hành động, chẳng hạn ngã lưng vào ghế, khoan tay lại, gật gật đầu hoặc thò tay thu xếp đồ đạc trên bàn, nhìn đồng hồ...Do đó, hãy cảnh giác với hành vi của người Mỹ trong cuộc gặp gỡ. Nếu cuộc đối thoại đã qua 5 phút mà vẫn còn chậm chạp ở chuyện ngoài lề, không phải là chuyện kinh doanh thì hãy coi chừng, mọi cố gắng lôi kéo thương gia Mỹ vào chủ đề chính sẽ rất vất vả mà hầu như cầm chắc trong tay thất bại.

Ở Mỹ kinh doanh rất tự do, các thương gia có thể vận dụng mọi chiến thuật, mưu mẹo để thực hiện các thương vụ và bằng sự liên minh hợp tác hoặc công ty nhỏ làm vệ tinh cho công ty lớn, người ta có khả năng làm được những cuộc kinh doanh mà số vốn cần thiết lớn hơn rất nhiều so với vốn pháp định của công ty. Khi đã kiên quyết và chắc chắn với ý đồ kinh doanh của mình thương nhân Mỹ thường nói to, nói nhanh, tay làm những động tác mạnh mẽ thuyết phục đối tác của họ. Trước sự tự giới thiệu mình một cách hùng hồn của người Mỹ, đối tác có thể bị mê hoặc bởi những lợi ích to lớn do các thương vụ đem lại, cũng có thể bị rơi vào cảm giác được giúp đỡ, ban ơn. Tất nhiên đối với những nhà thương lượng sáng suốt thì tính thuyết phục cao nhất là ở tác phong giao dịch đàng hoàng, ở những tài liệu tính toán hợp lý và kỹ lưỡng phản ánh rõ dự tính thu lợi của mỗi bên. Người Mỹ, như đã biết, không đại gi nhẩy vào một thương vụ mà không dự tính trước được lợi nhuận.

Thương lượng với người Mỹ không chỉ khó về xác định số lượng (vì cách làm ăn nhỏ không cho phép đảm bảo chắc chắn khối lượng hàng hóa lớn, giao đúng hạn), mà còn khó về chất lượng. Yêu cầu về chất lượng của thị trường Mỹ khá cao và sự đảm bảo chất lượng không phải chỉ bằng lời hứa suông mà bằng những giấy chứng nhận của các tổ chức quản lý chất lượng có tiếng tăm thế giới hoặc ít ra cũng của các công ty lớn thuộc nước thứ ba. Thiếu loại chứng chỉ này coi như chất lượng hàng hóa không được đảm bảo và phải chịu mua mức giá thấp.

Thương lượng nhanh chóng không có nghĩa là người Mỹ quá giỏi, quá sành tính toán để ra những quyết định chính xác tức thì, đơn giản là phong cách của họ như vậy. Dĩ nhiên đã

nhANH thì thường bị sơ hở và nhằm giảm bớt rủi ro trong kinh doanh, thương nhân Mỹ có cảm nang là bản hợp đồng soạn sẵn, trong hợp đồng chuẩn bị trước, người Mỹ cố gắng khéo léo đưa vào các điều khoản, những yếu tố ràng buộc chặt chẽ về chất lượng, số lượng và thời hạn giao hàng...ngoài ra những chi tiết có tính chất thủ đoạn pháp lý để khi cần có thể lôi nhà buôn nước ngoài ra tòa mà tại đó thương nhân Mỹ dễ dàng thắng kiện.

### **3. Giai đoạn hậu đàm phán**

Hợp đồng và giao kèo: Nếu không có hợp đồng thì để có cái ràng buộc lẫn nhau, người Mỹ cũng đặt sẵn những loại giấy theo mẫu in sẵn có tác dụng giao kèo để giữ chữ ký của bên kia, muốn tránh không bị rơi vào những điều phiền toái, cần phải đọc và hiểu kỹ những điều khoản đã lập. Nếu thấy bất ổn có thể yêu cầu người Mỹ chỉnh sửa cho đến khi hài lòng mới ký. Mặc dù tập quán buôn bán ở Mỹ có những điểm không đồng nhất với cách thức thông thường nhưng những nhà thương lượng giàu kinh nghiệm vẫn có thể yêu cầu người Mỹ sửa đổi các điều khoản cho hợp lý và thuận lợi cho mình.

Xin lưu ý, hợp đồng của Mỹ thường dài và phức tạp, vì vậy cần đọc và hiểu kỹ (nếu có sự tham vấn của luật sư thì càng tốt) rồi hãy hạ bút ký.

#### **2.3.4 Các nước EU (European Union)**

##### **1. Đàm phán với Người Đức**

- Hãy mang thật nhiều danh thiếp, vì người Đức có xu hướng thích nhận cũng như trao đổi danh thiếp. Danh thiếp phải bao gồm cả tên đầy đủ cũng như địa vị của bạn, và các bằng cấp đại học mà bạn đã có, hay những tổ chức mà bạn là hội viên. Và cũng nên đưa vào danh thiếp ngày thành lập của công ty bạn nếu như đó là một việc đáng được tôn kính. Khi thiết kế danh thiếp, phải ghi nhớ trong đầu rằng người Đức muốn biết càng nhiều về phẩm chất và trình độ của bạn càng tốt.

- Danh thiếp của bạn có thể được in bằng tiếng Anh, vì đa số doanh nhân Đức đều biết tiếng Anh. Và cũng nên dịch sang tiếng Đức ở mặt bên kia.

- Cuộc gặp đầu tiên thường diễn ra ở văn phòng làm việc, nơi mà những đối tác của bạn sẽ tìm hiểu về bạn, xem đơn chào hàng của bạn và tìm hiểu công ty của bạn.

- Ở cuộc gặp mặt, hãy theo dõi những người cấp trên của bên đối tác để biết mức độ trịnh trọng trong cư xử mà bạn phải thực hiện, cũng như trong cách ăn mặc và chỗ ngồi.

- Người Đức thường đến điểm hẹn hết sức đúng giờ và hy vọng bạn cũng vậy.

- Người Đức là những người suy nghĩ theo hướng phân tích rất kỹ lưỡng. Những sự kiện thực tế chính là nền tảng của văn hóa kinh doanh Đức, tình cảm không hề có liên quan gì ở đây, nhất là trong đàm phán.

- Mặc dù mạnh mẽ, quyết đoán nhưng doanh nhân Đức là những người không chấp nhận rủi ro, họ rất thận trọng, đặc biệt rất trọng chữ tín (Tuy nhiên lớp doanh nhân trẻ dám chịu rủi ro hơn).

Chính vì vậy để đàm phán với người Đức thành công thì trong giai đoạn tiền đàm phán cần chuẩn bị thông tin về đất nước, con người, đối tác, hàng hóa...thật kỹ lưỡng. Chuẩn bị kế hoạch, tài liệu với chứng cứ thật đầy đủ, lập luận chặt chẽ, logic, tính toán khoa học. Nếu dịch ra được tiếng Đức thì càng tốt. Chuẩn bị lực lượng đàm phán giỏi chuyên môn, ngoại ngữ (thông thạo tiếng Anh, Đức). Thời gian và lịch trình đàm phán cũng cần được chuẩn bị chu

đảo. Hãy chú ý: người Đức rất đúng giờ. Địa điểm đàm phán cũng rất quan trọng, cần chuẩn bị chu đáo, sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp.

### ***Trong quá trình đàm phán***

- Doanh nhân Đức sẽ giới thiệu một cách logic các luận điểm của họ, sẽ đưa ra những lý lẽ cơ bản để chứng minh cho luận điểm đó và để khẳng định vị thế của họ.

- Doanh nhân Đức sẽ không nhượng bộ một cách dễ dàng. Họ là những nhà đàm phán cứng rắn, cương quyết nhưng không quá bảo thủ. Họ thông minh và cũng luôn không muốn cuộc đàm phán đi vào ngõ cụt, vì vậy nếu đủ sức thuyết phục họ thì họ sẽ nghe theo.

- Trong khi người Đức thích giữ một không khí luôn trịnh trọng, họ có thể trở nên rất khó chịu nếu như họ cảm thấy những mong muốn và lễ thói hàng ngày của họ không được thừa nhận.

- Nói chung người Đức là những người thiên về sự riêng tư, họ không bao giờ nói những chuyện riêng trong cuộc đàm phán. Tuy nhiên, phát triển một mối quan hệ bằng hữu với đối tác cũng là việc quan trọng, đặc biệt nếu như phải giải quyết vấn đề cùng với họ trong một thời gian dài.

- Các cuộc đàm phán kinh doanh luôn được tiếp đãi như là một dịp đặc biệt, nhưng mọi cố gắng nhằm thuyết phục họ “bật đèn xanh” là không thích hợp. Hơn nữa, tính hài hước và những câu đùa thì chỉ dùng trong các cuộc gặp mặt mang tính xã giao.

- Tránh ngắt lời người khác, hãy để cho đối tác trình bày hết quan điểm của mình rồi hãy trả lời họ.

- Trong đàm phán hợp đồng ngoại thương, chất lượng được quan tâm hơn giá cả. Giao hàng đúng hạn là hết sức cần thiết và phương thức thanh toán thường sử dụng L/C.

### ***Trong giai đoạn hậu đàm phán***

- Việc ra quyết định trong văn hóa kinh doanh Đức thường là chậm, kéo dài, và mọi chi tiết liên quan đến đơn chào hàng sẽ được kiểm định một cách cẩn thận, tỷ mỉ.

- Mặc dù bạn sẽ phải giải quyết vấn đề với nhiều người khác nhau trong cuộc đàm phán trước đó, những chỉ có người cấp cao nhất trong công ty đó mới có quyền ra quyết định cuối cùng.

- Hợp đồng thường được soạn thảo và ký kết một cách hết sức nghiêm túc trong văn hóa kinh doanh Đức, những gì đã thỏa thuận và những văn bản đã được ký kết thì sẽ được thực hiện. Do vậy đối tác người Đức của bạn luôn mong bạn thực hiện nghiêm chỉnh những gì đã thỏa thuận trong hợp đồng.

- Trong văn hóa kinh doanh Đức, các quy định ở mọi hình thức (luật lệ, hợp đồng...) đều phải được chấp hành nghiêm chỉnh. Hơn nữa, nếu bạn không theo đúng các quy định đó, bạn sẽ bị trách cứ, bị phạt. Bạn phải cố gắng để nắm được tất cả các quy định thành văn cũng như bất thành văn trong xã hội Đức.

## **2. Đàm phán với người Pháp**

- Người Pháp rất cần trọng với những ai đường đột đến đề nghị làm ăn với họ. Họ rất tôn trọng truyền thống của Châu Âu đòi hỏi các công ty, cá nhân phải được giới thiệu đáng hoàng, đầy đủ. Vì vậy, khi mới tiếp xúc làm ăn, hãy giới thiệu rõ với họ, nếu có người quen

chung, có uy tín, xác nhận thì càng tốt. Trước cuộc gặp, phải hẹn và có xác nhận của phía đối tác.

- Người Pháp có tác phong công nghiệp chuẩn xác, nên khi đàm phán với họ phải đảm bảo về giờ giấc và phải có kế hoạch làm việc cụ thể.

- Thương nhân Pháp thường có thói quen thỏa thuận chấp nhận làm ăn với nhau trước, rồi mới đi vào đàm phán các điều khoản cụ thể. Do đó, khi họ đồng ý những thỏa thuận ban đầu, thì đừng vội nghĩ là cuộc đàm phán đã kết thúc. Họ sẽ tiếp tục lật qua lật lại toàn bộ vấn đề cho đến khi mọi việc đều sáng tỏ thì mới kí hợp đồng.

- Người pháp có lòng tự hào dân tộc rất cao, do đó họ thích sử dụng tiếng Pháp trong đàm phán. Bạn chỉ nên chấp nhận một khi tiếng Pháp của bạn rất thông thạo.

- Bạn có thể tạo được tình cảm tốt đẹp nếu bạn biết một số câu tiếng Pháp thông dụng và sử dụng chúng và những lúc thích hợp.

- Người Pháp có khuynh hướng tập trung vào những mục tiêu dài hạn và sẽ cố thiết lập những mối quan hệ cá nhân bền vững với các đối tác tham gia đàm phán.

- Người pháp có chiều hướng xem xét kỹ mỗi một chi tiết trước khi đưa ra quyết định. Do đó, hãy chuẩn bị trước tinh thần là sẽ phải chờ đợi khá lâu mới nhận được một câu trả lời.

Nếu cuộc thương lượng gặp phải bế tắc, người Pháp sẽ vẫn tiếp tục trình bày lập trường của họ một cách nhã nhặn.

Pháp là nơi có khoảng cách quyền lực cao, do đó người có vị trí cao nhất chính là người có quyền ra quyết định cuối cùng.

- Trong suốt cuộc gặp gỡ đầu tiên, hãy giữ thái độ lịch thiệp, thân thiện, nhưng cũng nên nhớ rằng người Pháp thường có sự nghi ngờ với sự thân mật quá sớm.

- Người Pháp rất thẳng thắn, luôn đặt vấn đề và thăm dò đối tác, do đó một đề nghị được lập kế hoạch cẩn thận và được chức một cách hợp lý là điều rất quan trọng. Hơn nữa, bên phía Pháp dường như thường tập trung vào những khía cạnh cần có sự giải thích sâu hơn trong kế hoạch đề xuất của bạn. Có thể sẽ nhận thấy người Pháp có chiều hướng xem xét các cuộc đàm phán kinh doanh như một cuộc đấu trí.

- Về phía người Pháp, họ rất coi trọng tính logic trong những lý lẽ họ đưa ra. Hơn thế, họ sẽ nhanh chóng phản bác lại bất cứ lời phát biểu phi logic nào của phía đối tác.

- Những lý lẽ được đưa ra có chiều hướng dựa vào một triển vọng đã được phân tích và bình luận rõ ràng nhờ tài hùng biện và sự hóm hỉnh. Ngoài ra, những cảm xúc cá nhân và sự tin tưởng vào một ý thức hệ cũng có thể được đưa vào phần diễn thuyết.

- Mặc dù, người Pháp có thể bị thuyết phục để thay đổi ý kiến của mình, nhưng họ sẽ không chấp nhận bất kỳ điều gì đi trệch hướng với các tiêu chuẩn văn hóa của họ. Tuy nhiên, họ cũng dễ tiếp thu các thông tin mới nếu chúng có tính thuyết phục....

- Người pháp sẽ đánh giá qua khả năng chứng tỏ trí tuệ của mình, và điều này liên quan đến việc tranh luận các ý kiến đối đầu với nhau và dẫn đến cuộc tranh luận gay gắt giữa các bên. Bạn sẽ được đánh giá cao nếu kiểm soát tốt bản thân mình trong những trường hợp này. Đừng quá bận tâm nếu những ý kiến của mình không giống với ý kiến của các đối thủ; vấn đề

là khả năng bảo vệ một cách có hiệu quả vị thế của mình, chứng tỏ rằng bạn là người thông thạo và có khả năng kiểm chế.

- Hãy tránh đề cập đến những vấn đề của gia đình hoặc những chuyện riêng tư của người khác trong lúc đàm phán.

### **3. Đàm phán với người Anh**

- Khi đàm phán với người Anh ta phải tìm hiểu thật kỹ về đối tác. Phải lưu loát trong tiếng Anh và phải nghe hiểu thật chính xác là điều rất quan trọng.

- Đối với người Anh không nên áp dụng kiểu đàm phán mềm. Người Anh tính tình cứng rắn, họ thường sử dụng kiểu đàm phán cứng. Người Việt Nam thích rườm rà, màu mè, nên đôi lúc dễ bị sốc với tính trầm lắng, kín đáo của người Anh. Mà khi người Việt Nam bị sốc thì rất dễ mất tinh thần và dễ bị nhận diện.

- Nên “uốn lưỡi trước khi nói”. Điều này rất quan trọng khi nói chuyện với người Anh. Một chút sơ hở thôi là họ sẽ nắm lấy bạn.

- Không nên vòng vo tam quốc với người Anh. Hãy vào trực tiếp vấn đề.

- Đối với giá cả sản phẩm của người Anh hiếm khi nào thay đổi trừ phi có sự biến động của đồng Pound. Điều mà bạn có thể đánh vào họ là khi đàm phán điều khoản “Penalty”. Bạn nêu thẳng vào vấn đề “nếu các ông giao hàng trễ thì phải chịu trách nhiệm”. Vì điều này không phải ai mất thêm một chi phí nào.

- Không phải là người Anh không có điểm yếu trong khi đàm phán. Người Việt Nam thường hay có thái độ nhượng bộ đối tác. Làm như vậy là không nên. Người Anh rất sợ những thái độ thẳng thắn và nhất quyết. Vì thế trong đàm phán, người Việt Nam nên trút bỏ sự sợ sệt để có đủ can đảm phản kháng lại. Điều này có thể nói là “Lấy độc trị độc”.

Ngoài ra, cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Hãy chắc chắn rằng bạn đã mang đến đầy đủ những tấm danh thiếp kinh doanh.

- Bất cứ khi nào có thể, hãy cử những người già dặn tới Anh. Người già dặn có thể tạo ra không khí quyền lực và được tôn trọng ở nền văn hóa kinh doanh Anh.

- Thái độ thực tế, vô tư, lạnh lùng được đón chào nồng nhiệt và được tôn trọng.

- Những người kinh doanh ở Anh nói chung rất thích những mối quan hệ dài lâu hơn là những cuộc mua bán nhanh chóng.

- Khi họ quyết định làm ăn với bạn, người Anh rất thẳng thừng, trung thực và có lẽ không ngần ngại nói ra suy nghĩ của họ. Tuy nhiên, trước khi xảy ra sự chuyển biến, cho họ thời gian để đánh giá bạn, cũng như các đề nghị của bạn và công ty của bạn là điều rất quan trọng.

- Về cách thức tổ chức một bữa tiệc trà. Người Anh rất thích uống trà. Vì thế một bữa tiệc trà làm hai bên gần nhau. Người Anh thường uống trà rất đặc và pha với sữa. “Tiệc trà nhẹ” là một bữa ăn nhẹ, gồm: sandwich và bánh, trái cây, dọn vào lúc xế chiều. “Tiệc trà nhẹ” thường được dọn cho giới lãnh đạo công ty. “Tiệc trà kem” cũng ăn vào lúc này, gồm có trà với bánh kem hay bánh nướng với kem béo có sữa.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Hãy trình bày quá trình tâm lý? Tâm lý cá nhân có những đặc điểm gì? Tại sao phải nghiên cứu tâm lý cá nhân?
2. Trong giao dịch và đàm phán nói chung, đàm phán kinh doanh nói riêng thường gặp những kiểu người nào?
3. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Trung Quốc?
4. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Hàn Quốc?
5. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Nhật?
6. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Campuchia?
7. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Singapore?
8. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Thái Lan?
9. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Philippines?
10. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Brunei?
11. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Indonesia?
12. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Malaysia?
13. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Myanmar?
14. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Lào?
15. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Mỹ?
16. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Đức?
17. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Pháp?
18. Cách thức giao dịch và đàm phán với người Anh?

## CHƯƠNG 3

### VĂN HÓA TRONG GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

#### 3.1 KHÁI NIỆM VĂN HÓA VÀ CÁC THÀNH PHẦN CỦA VĂN HÓA

##### 3.1.1 Khái niệm văn hóa

Văn hóa chi phối hành vi của con người, và vì vậy ảnh hưởng quyết định đến hành vi của các nhà kinh doanh trong giao dịch đàm phán. Đối với các cuộc giao dịch đàm phán giữa những nhà doanh nghiệp khác nhau có cùng một nền văn hóa, các đặc điểm văn hóa về cơ bản có thể coi như tương đồng. Không có sự khác biệt về cơ sở văn hóa là một điều kiện để một cuộc giao dịch đàm phán có thể diễn ra trôi chảy. Nhưng khi đàm phán được thực hiện giữa các bên đối tác có nền văn hóa khác nhau, thậm chí là có những giá trị văn hóa mâu thuẫn nhau, thì văn hóa lại là một nguồn gốc cơ bản cho sự bất đồng quan điểm trong đàm phán. Như vậy, khi đề cập đến vấn đề văn hóa trong giao dịch, đàm phán kinh doanh, yếu tố văn hóa sẽ thực sự trở thành một nhân tố quan trọng khi xem xét những cuộc giao dịch, đàm phán giữa những nhà kinh doanh đại diện cho những giá trị, đặc điểm văn hóa khác nhau.

Văn hóa là một khái niệm rộng và vì vậy có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Văn hóa là môi trường nhân tạo trong tổng thể các yếu tố môi trường tồn tại xung quanh cuộc sống của một cộng đồng người. Văn hóa bao gồm tổng thể kiến thức, đạo đức, đức tin, nghệ thuật, luật pháp, tập quán, thói quen được các thành viên trong cộng đồng thừa nhận. Nói một cách khác, văn hóa là tất cả những gì mà các thành viên trong xã hội có, nghĩ, và làm.

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Phạm trù văn hóa rất đa dạng và phức tạp. Nó là một khái niệm có rất nhiều nghĩa được dùng để chỉ những khái niệm có nội hàm khác nhau về đối tượng tính chất, và hình thức biểu hiện.

- Theo nghĩa gốc của từ

Ở phương Tây, văn hóa - culture ( trong tiếng Anh, tiếng Pháp) hay kultur ( tiếng Đức)... đều xuất phát từ chữ Latinh - cultus có nghĩa là khai hoang, trồng trọt, trông nom cây lương thực. Sau đó từ cultus được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng, giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người.

Ở phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ văn hóa bao gồm hàm ý nghĩa "văn" là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn chữ "hóa" là đem cái văn (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong thực tiễn, đời sống. Vậy, Văn hóa chính là nhân hóa hay nhân văn hóa.

Như vậy, văn hóa trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là sự giáo hóa, vun trồng nhân cách con người ( bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

- Căn cứ vào phạm vi nghiên cứu



+ Theo phạm vi nghiên cứu rộng, văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử.

Do đó, nói đến văn hóa là nói đến con người - nói tới những đặc trưng riêng chỉ có ở loài người, nói tới việc phát huy những năng lực và bản chất của con người nhằm hoàn thiện con người.

Cho nên, theo nghĩa này, văn hóa có mặt trong tất cả các hoạt động của con người dù đó chỉ là những suy tư thầm kín, những cách giao tiếp ứng xử cho đến những hoạt động kinh tế chính trị và xã hội. Hoạt động văn hóa là hoạt động sản xuất ra các giá trị vật chất và tinh thần nhằm giáo dục con người khát vọng hướng tới chân - thiện - mỹ và khả năng sáng tạo chân - thiện - mỹ trong đời sống.

Theo UNESCO: " Văn hóa là một phức thể, tổng thể các đặc trưng, diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức, linh cảm...khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng, quốc gia, xã hội...Văn hóa không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà cả những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ giá trị, những truyền thống, tín ngưỡng..."

Theo Hồ Chí Minh: : Vì lẽ sinh tồn cũng như vì mục đích cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, ở và các phương tiện, phương thức sử dụng toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa. Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống, và đòi hỏi của sự sinh tồn".

Theo E.Herriot: " Văn hóa là cái còn lại sau khi người ta đã quên đi tất cả, là cái vẫn còn thiếu sau khi người ta đã học tất cả".

+ Theo nghĩa hẹp, văn hóa là những hoạt động và giá trị tinh thần của con người. Trong phạm vi này, văn hóa khoa học ( toán học, vật lý học, hóa học...) và văn hóa nghệ thuật ( văn học,điện ảnh...) được coi là hai phân hệ chính của hệ thống văn hóa.

+ Theo nghĩa hẹp hơn nữa, văn hóa được coi như một ngành - ngành văn hóa - nghệ thuật để phân biệt với các ngành kinh tế kỹ thuật khác.

- Căn cứ theo hình thức biểu hiện

Văn hóa được phân loại thành văn hóa vật chất và văn hóa tinh thần, hay nói đúng hơn, theo cách phân loại này văn hóa bao gồm văn hóa vật thể (tangible) và văn hóa phi vật thể (intangible).

Các đền chùa, cảnh quan,di tích lịch sử cũng như các sản phẩm văn hóa truyền thống như tranh Đông Hồ, gốm Bát Tràng, áo dài, áo tứ thân...đều thuộc loại hình văn hóa vật thể. Các phong tục, tập quán, các làn điệu dân ca hay bảng giá trị, các chuẩn mực đạo đức của một dân tộc...là thuộc loại hình văn hóa phi vật thể. Tuy vậy, sự phân loại trên cũng chỉ có nghĩa tương đối bởi vì trong một sản phẩm văn hóa thường có cả yếu tố "vật thể" và "phi vật thể" như "cái hữu hình và cái vô hình gắn bó hữu cơ với nhau, lồng vào nhau, như thân xác và tâm trí con người". Điển hình như trong không gian văn hóa cộng chiêng của dân tộc Tây Nguyên, ẩn sau cái vật thể hữu hình của nó gồm những cồng, những chiêng, những con người của núi rừng, những nhà sàn, nhà rông mang đậm bản sắc...là cái vô hình của âm hưởng, phong cách và quy tắc chơi nhạc đặc thù, là cái hồn của thời gian, không gian và giá trị lịch sử.

Như vậy, khái niệm văn hóa rất rộng, trong đó những giá trị vật chất và tinh thần được sử dụng làm nền tảng định hướng cho lối sống, đạo lý, tâm hồn và hành động của mỗi dân tộc và các thành viên để vươn tới cái đúng, cái tốt, cái đẹp, trong mối quan hệ giữa người và người, giữa người với tự nhiên và môi trường xã hội.

Khái niệm: "Văn hóa là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần mà loài người tạo ra trong quá trình lịch sử".

### **3.1.2 Các thành phần của văn hóa**

Có nhiều cách hiểu khác nhau về thành phần văn hóa, tùy theo phương pháp tiếp cận. Theo quan điểm kinh doanh, văn hóa có thể được chia thành:

#### **1. Yếu tố văn hóa vật chất**

Yếu tố văn hóa vật chất được chia thành hai nhóm: nhóm yếu tố công nghệ và nhóm yếu tố kinh tế. Công nghệ là tất cả những kỹ thuật phần cứng (máy móc thiết bị) và phần mềm (bí quyết kỹ thuật, kỹ năng quản lý) sử dụng để làm ra những của cải vật chất cho xã hội. Trong các cuộc đàm phán kinh doanh quan trọng, hình ảnh các doanh nhân sử dụng thành thạo máy tính xách tay nối mạng với bên ngoài để cập nhật thông tin về thị trường ngay trong thời gian đàm phán đã trở thành một biểu tượng quen thuộc của đàm phán kinh doanh hiện đại.

#### **2. Yếu tố tổng thể xã hội**

Yếu tố văn hóa tổng thể xã hội bao gồm tổ chức xã hội, giáo dục, cơ cấu chính trị, là những yếu tố quy định cách thức mà mọi người có quan hệ với nhau, tổ chức các hoạt động của cá nhân và cộng đồng.

Yếu tố tổ chức xã hội quy định vị trí của nam và nữ trong xã hội, cơ cấu giới tính, quan niệm về gia đình, vai trò của gia đình trong giáo dục và phát triển thế hệ trẻ, cơ cấu tầng lớp xã hội, hành vi của các nhóm, và cơ cấu tuổi. Trong đàm phán kinh doanh ở các nước phương Tây, phụ nữ có thể tham gia và thậm chí là nắm vai trò quyết định cuộc đàm phán. Phụ nữ thường có ưu thế riêng trong thuyết phục và tiếp xúc cá nhân. Tuy nhiên, nếu một công ty của Mỹ cử một nhà quản lý là nữ sang Tiểu Vương quốc Ả Rập thống nhất để đàm phán một hợp đồng kinh doanh với chính phủ nước này thì lại là một quyết định sai lầm vì vị trí của người phụ nữ trong xã hội vẫn là vị trí của công dân số hai với công việc chính là nội trợ trong gia đình và nuôi dạy con cái.

Yếu tố giáo dục quyết định học vấn, là nền tảng quan trọng của hành vi. Một nhà doanh nghiệp được giáo dục tốt, có bằng MBA của trường đại học của Mỹ sẽ biết cúi gập người chào đối tác đàm phán là người Nhật Bản khi mới bắt đầu cuộc đàm phán, nhưng một nhà doanh nghiệp không được giáo dục tốt về kinh doanh có thể sẽ mặc bộ đồng phục màu đen, màu tượng trưng cho nỗi buồn vì tang tóc khi đến dự một cuộc đàm phán quan trọng với một doanh nghiệp Trung Quốc.

#### **3. Yếu tố quan niệm, tín ngưỡng, đức tin**

Yếu tố quan niệm, tín ngưỡng, đức tin thể hiện quan niệm của con người về chính sự tồn tại của loài người, của xã hội và vũ trụ bao la. Đây là nhóm nhân tố văn hóa cực kỳ phức tạp thể hiện qua hệ thống các đức tin, tín ngưỡng, tôn giáo, mê tín dị đoan. Những nhân tố tinh thần có ý nghĩa rất quan trọng trong hành vi, ứng xử của con người và cộng đồng xã hội.

Tôn giáo dĩ nhiên có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và ứng xử của các nhà kinh doanh trong đàm phán. Tôn giáo, tín ngưỡng được nhận thức như một yếu tố nhạy cảm nhất của văn hóa, nhưng những giá trị tín ngưỡng của một cá nhân thường khác. Đại đa số đều am hiểu về một loại hình văn hóa ở trong họ tồn tại mà không có hiểu biết đúng đắn về các nền văn hóa khác.

#### **4. Nhóm yếu tố văn hóa thẩm mỹ**

Yếu tố văn hóa thẩm mỹ thể hiện qua nghệ thuật, văn học, âm nhạc, kịch, ca hát. Nhóm yếu tố văn hóa thẩm mỹ quyết định cách nhìn nhận về cái đẹp, hướng tới cái thiện – mỹ. Các nhân tố này ít nhiều ảnh hưởng đến quan niệm của các nhà kinh doanh về giá trị đạo đức, các chuẩn mực hành vi.

#### **5. Nhóm yếu tố ngôn ngữ**

Triết học duy vật biện chứng quan niệm ngôn ngữ là cái vô vật chất của ý thức. Ý thức lại phản ánh sự thực tại khách quan thông qua bộ óc của con người. Trong kho tàng truyện cổ tích của nhân loại đã lưu truyền câu chuyện về một thời thịnh vượng mà tất cả các dân tộc đều sống với nhau trong hòa bình, bác ái vì có chung một thứ ngôn ngữ. Để kỷ niệm cho sự thịnh vượng chung đó, các dân tộc đã quyết định xây một tòa tháp thật cao, cao đến tận trời như là một dấu tích của nền văn minh xã hội để lại cho đến thế hệ sau. Khi tòa tháp đã gần hoàn thành, trời vì sợ ảnh hưởng đến an nguy nơi tiên cảnh nên đã nghĩ ra một cách để các dân tộc không thể hoàn thành công trình vĩ đại đó: cho mỗi dân tộc một thứ ngôn ngữ khác nhau. Công trường xây dựng tháp đang trong những ngày sôi động cuối cùng thì bỗng nhiên trở nên náo loạn, người thợ phụ không hiểu ý người thợ cả, anh thợ nề không hiểu người thợ mộc nói gì...tất cả đều hoảng hốt và bỏ lại toàn bộ công việc để lo đi tìm những người có thể hiểu được tiếng nói của mình. Tòa tháp chưa hoàn thành nhanh chóng rơi vào cảnh hoang tàn và đổ vỡ. Các dân tộc với những ngôn ngữ khác nhau cũng được hình thành từ đó, họ trở về sinh sống trên những vùng lãnh thổ riêng và lập ra những quốc gia độc lập.

##### **3.1.3. Đặc trưng của văn hoá**

#### **1. Văn hóa mang tính tập quán**

Văn hóa quy định những hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong xã hội cụ thể. Có những tập quán đẹp, tồn tại lâu đời như một sự khẳng định về nét độc đáo của một nền văn hóa này so với nền văn hóa kia, như tập quán "mời trâu" của người Việt Nam, tập quán các thiếu nữ Nga mời khách bánh mỳ và muối. Song cũng có những tập quán không dễ gì cảm thông ngay như tập quán "cà răng căng tai" ở một số dân tộc thiểu số của Việt Nam.

#### **2. Văn hóa mang tính cộng đồng**

Văn hóa không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên trong cộng đồng. Đó là những lễ thói, những tập tục mà một cộng đồng người cùng tuân theo một cách rất tự nhiên, không cần phải ép buộc. Một người nào đó làm khác đi sẽ bị cộng đồng lên án hoặc xa lánh tuy rằng xét về mặt pháp lý những việc làm của anh ta không có gì là phi pháp.

#### **3. Văn hóa mang tính dân tộc**

Văn hóa tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận chung của từng dân tộc mà người dân tộc khác không dễ gì hiểu được. Vì thế mà một câu chuyện cười có thể làm cho người dân các nước phương Tây cười chảy nước mắt mà người dân Châu Á chẳng thấy có gì hài hước ở đó

cả. Vì vậy, cùng một thông điệp mà ở những nước khác nhau có thể mang ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

#### **4. Văn hóa có tính chủ quan**

Con người ở các nền văn hóa khác nhau có suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc. Một cử chỉ thọc tay vào túi quần và ngồi ghéch chân lên bàn để giảng bài của một thầy giáo có thể được coi là rất bình thường ở nước Mỹ, trái lại là không thể chấp nhận được ở nhiều nước Châu Á.

#### **5. Văn hóa có tính khách quan**

Văn hóa thể hiện quan điểm chủ quan của từng dân tộc, nhưng lại có cả một quá trình hình thành mang tính lịch sử, xã hội, được chia sẻ và truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của mỗi người. Văn hóa tồn tại khách quan ngay cả với các thành viên trong cộng đồng. Chúng ta chỉ có thể học hỏi các nền văn hóa, chấp nhận nó, chứ không thể biến đổi chúng theo ý muốn chủ quan của mình. Chẳng hạn, quan niệm "trọng nam khinh nữ" đã ăn sâu trong lịch sử Việt Nam, không dễ gì xóa bỏ được.

#### **6. Văn hóa có tính kế thừa**

Văn hóa là sự tích tụ hàng trăm, hàng ngàn năm của tất cả các hoàn cảnh. Mỗi thế hệ đều cộng thêm đặc trưng riêng biệt của mình vào nền văn hóa dân tộc trước khi truyền lại cho thế hệ sau. Ở mỗi thế hệ, thời gian qua đi, những cái cũ có thể bị loại trừ và tạo nên một nền văn hóa quảng đại. Sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian đã làm cho vốn văn hóa của một dân tộc trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn.

#### **7. Văn hóa có thể học hỏi được**

Văn hóa không chỉ được truyền lại từ đời này qua đời khác, mà còn phải do học mới có. Đa số những kiến thức (một biểu hiện của văn hóa) mà một người có được là do học mà có hơn là bẩm sinh đã có. Do vậy con người ngoài vốn văn hóa có được từ nơi sinh ra và lớn lên, có thể còn học được từ những nơi khác, những nền văn hóa khác.

#### **8. Văn hóa luôn phát triển**

Một nền văn hóa không bao giờ tĩnh lại và bất biến. Ngược lại văn hóa luôn thay đổi và rất năng động. Nó luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ và tình hình mới. Trong quá trình hội nhập và giao thoa với các nền văn hóa khác. Ngược lại, nó cũng tác động ảnh hưởng tới các nền văn hóa khác.

Việc nắm bắt được những nét đặc trưng của văn hóa cho chúng ta một tầm nhìn bao quát, rộng mở và một thái độ thận trọng với những vấn đề văn hóa. Mọi sự kết luận vội vàng hoặc một sự thiếu trách nhiệm đều có thể làm thui chột khả năng sáng tạo văn hóa. Nhận biết đầy đủ và sâu sắc những đặc trưng này sẽ giúp chúng ta xác định được biểu hiện và vai trò của văn hóa trong đời sống xã hội nói chung và trong hoạt động kinh doanh nói riêng.

### **3.2 ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐỐI VỚI HÀNH VI GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

#### **3.2.1. Khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời**

Trong tất cả các thứ ngôn ngữ được sử dụng chủ yếu trong đàm phán kinh doanh, các câu hỏi và những câu tự bộc lộ thông tin là những hành vi ngôn ngữ được sử dụng thường xuyên nhất. Tuy nhiên, ngay cả đối với những hành vi ngôn ngữ xuất hiện nhiều nhất này thì

các nhà giao dịch, đàm phán có quốc tịch khác nhau cũng có tần suất sử dụng khác nhau. Bên cạnh câu hỏi và những câu tự bộc lộ, trong đàm phán kinh doanh, những câu mệnh lệnh, cam kết, và hứa hẹn cũng thường xuyên được sử dụng trong các ngôn ngữ đàm phán thông dụng.

### **3.2.2. Sự khác biệt về quan niệm giá trị**

Có bốn quan niệm về giá trị thường được hiểu khác nhau trong những nền văn hóa khác nhau: khách quan, cạnh tranh, công bằng, và quan niệm về thời gian. Trong đàm phán quốc tế, các nhà kinh doanh vẫn thường đánh giá người Mỹ luôn ra những quyết định dựa trên những thực tế rõ ràng mà không quan tâm đến các nhân tố tình cảm, quan hệ khác. Đó chính là sự thể hiện quan niệm của người Mỹ về sự khách quan. Người ta thường hay nghe thấy kinh doanh là kinh doanh, kinh tế và hiệu quả quyết định chứ không phải vì con người...như là những câu nói cửa miệng của các nhà đàm phán Mỹ. Đánh giá cao yếu tố khách quan trong đàm phán, người Mỹ thường tìm cách tách riêng yếu tố con người ra khỏi những nội dung đàm phán. Người Đức cũng thường có xu hướng muốn tách yếu tố quan hệ ra khỏi các lý lẽ đàm phán. Tuy nhiên, đối với nhiều nước, nhất là các nước Châu Á và Mỹ la tinh, quan niệm đó không thể áp dụng được. Các nhà đàm phán Châu Á thường có các quyết định đàm phán không khách quan, họ chịu ảnh hưởng nhiều của yếu tố tâm lý, tình cảm và quan hệ trong quá trình đàm phán. Tính khách quan không phải là một giá trị được đề cao trong văn hóa của nhiều dân tộc ở phương Đông.

Cạnh tranh là một đặc điểm của đàm phán. Đây là hình thức cạnh tranh giữa người mua và người bán với tư cách là hai bên đối tác trên bàn đàm phán. Xu hướng vận động của các bên yêu cầu về giá cả và điều kiện trao đổi của bên mua và bên bán là trái ngược nhau. Bên cung cấp hàng hóa dịch vụ ban đầu có xu hướng đưa ra mức giá cao với ít điều kiện trao đổi thuận lợi, sau đó hạ dần mức giá và bổ sung thêm điều kiện trao đổi thuận lợi cho bên mua. Ngược lại, giá cả mà người mua đề nghị cho đối tượng trao đổi thường phải nâng dần mức giá và giảm bớt các điều kiện ưu đãi. Cạnh tranh giữa hai bên đối tác trong đàm phán song phương được hiểu là quá trình cả hai bên đàm phán về giá cả và các điều kiện trao đổi theo xu hướng vận động như trên. Kết quả của quá trình cạnh tranh giữa hai bên đối tác chính là kết quả của cuộc đàm phán. Kết quả đàm phán là vấn đề có liên quan đến quan niệm về công bằng. Trong những cuộc đàm phán của các doanh nghiệp Nhật Bản người mua thường là những người có lợi ích nhất, vì trong văn hóa doanh nghiệp Nhật người mua thực sự là thượng đế, và trong thực tế họ có hướng dành cho người mua nhiều những điều kiện ưu đãi. Trong khi đó kết quả những cuộc đàm phán với đối tác Mỹ thường dẫn đến một kết quả có lợi tương đối đồng đều cho cả hai bên mua và bán.

Thời gian trong các nền văn hóa khác nhau cũng được hiểu khác nhau. Theo Edward T.Hall, có hai cách quan niệm về thời gian là thời gian đơn và thời gian phức. Người Mỹ, người Đức là những điển hình của quan niệm thời gian đơn. Theo quan điểm này, giờ nào làm việc ấy, thời gian được coi là một thứ hàng hóa hữu hình, thời gian được chia nhỏ gắn với những phần công việc cụ thể. Thời gian là tiền bạc, thông tin và sức mạnh, đó là câu nói cửa miệng, đồng thời cũng là phương châm trong mọi công việc của những người theo quan niệm thời gian đơn. Hầu hết những nền văn hóa nghiêng nhiều về những giá trị thực dụng đều hiểu thời gian theo quan điểm thời gian đơn. Những nhà đàm phán ở nền văn hóa này thường có tác phong rất đúng giờ. Trong các cuộc đàm phán họ thường xuyên nhìn đồng hồ đeo tay. Họ có thói quen muốn phân chia nội dung đàm phán theo một trình tự thời gian. Kéo dài thời gian

đàm phán đối với những đối tác theo quan niệm thời gian đơn là thời gian phức. Quan niệm thời gian phức phổ biến trong những nền văn hóa hình tượng, có pha sự thực dụng nhưng vẫn chứa đựng nhiều những yếu tố tâm linh, lãng mạn. Châu Á và Mỹ La Tinh là những nơi thường hiểu thời gian theo quan niệm thời gian phức. Quan niệm thời gian phức chỉ chú trọng vào yếu tố kết quả công việc mà không chú ý nhiều đến việc phân chia thời gian cụ thể để thực hiện công việc như thế nào. Đối với các doanh nhân theo quan niệm thời gian phức, họ thường không có thói quen đúng giờ, ít quan tâm đến tầm quan trọng của tác phong đó và thường đổ lỗi cho những nguyên nhân khách quan.

Tuy nhiên, ranh giới giữa thời gian đơn và thời gian phức chỉ là tương đối. Có rất nhiều nền văn hóa trên thế giới có quan niệm về thời gian với những đặc điểm của cả thời gian đơn và thời gian phức. Nhật Bản là một ví dụ điển hình. Các nhà đàm phán Nhật Bản đòi hỏi các đối tác đàm phán chính xác về thời gian trong lần gặp gỡ đầu tiên. Sau khi đã bắt đầu đàm phán thì người Nhật lại có tác phong điềm tĩnh, thông thả và rất tỉ mỉ khi tỏ ra đang bị chịu sức ép về thời gian đàm phán.

### ***3.2.3. Sự khác biệt về tư duy và quá trình ra quyết định***

Khi đối mặt với một nhiệm vụ đàm phán phức tạp, hầu hết các nhà đàm phán phương Tây đều có thói quen chia nhỏ nội dung đàm phán thành một loạt những công việc nhỏ. Các vấn đề như giá cả vận chuyển, bảo hành, bảo dưỡng... lần lượt được giải quyết. Kết quả cuối cùng của đàm phán sẽ là tổng hợp kết quả đàm phán của tất cả các nội dung nhỏ. Các nhà đàm phán Châu Á lại có xu hướng trái ngược. Họ không phân chia nội dung đàm phán thành các công việc nhỏ mà thường cùng một lúc đàm phán tất cả các nội dung không theo một trình tự rõ ràng, và những nhượng bộ chỉ đạt được khi đàm phán đã sắp kết thúc.

## **3.3 VẬN DỤNG SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA TRONG GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN**

### ***3.3.1 Lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hóa***

Một đoàn đàm phán với nhiều các nhà đàm phán với kinh nghiệm đàm phán quốc tế dày dặn là yếu tố nguồn lực con người quan trọng quyết định đến thành công của một cuộc đàm phán. Những tiêu chí lựa chọn các thành viên cho một cuộc đàm phán văn hóa chéo có thể được tổng kết như sau:

- Sự chín chắn là một điều kiện đầu tiên của những nhà đàm phán tài năng trong đàm phán nói chung và trong những cuộc đàm phán có sự khác biệt về văn hóa nói riêng. Sự chín chắn là kết quả của một đầu óc có kiến thức, kinh nghiệm, và đã từng chiêm nghiệm, trải qua những thử thách thực tế của đàm phán trong môi trường quốc tế.
- Linh hoạt nhưng ổn định về tình cảm là một tiêu chí lựa chọn thứ hai. Đối mặt với những giá trị văn hóa khác biệt, các nhà đàm phán cần có sự linh hoạt nhất định với những giá trị văn hóa xa lạ để có những điều chỉnh thích nghi với những đòi hỏi về văn hóa của đối tác trong đàm phán. Tuy nhiên, tiếp xúc với những giá trị văn hóa xa lạ thường gây ra cảm giác hoang mang thiếu tự tin và dễ bị tác động.
- Trong đàm phán, cả hai bên đều nhượng bộ để đi đến thỏa thuận cuối cùng. Một nhà đàm phán có tầm nhìn lạc quan và sự nhạy cảm, độ lượng về văn hóa là điều kiện quan trọng để có thể tham gia và thúc đẩy quá trình nhượng bộ nhanh chóng của các bên tham gia đàm phán. Sự nhạy cảm, độ lượng về văn hóa sẽ hoạt động như một cái van

an toàn trong các cuộc đàm phán. Sự nhạy cảm văn hóa của các nhà đàm phán sẽ không làm cho không khí đàm phán trở nên quá căng thẳng đến mức bế tắc. Sự độ lượng về văn hóa lại là cơ sở để các nhà kinh doanh có thể hiểu hành vi, thái độ của bên đối tác để có các ứng xử thích hợp.

- Ngôn ngữ là vũ khí lợi hại trong các cuộc đàm phán văn hóa chéo. Nói được thêm một ngôn ngữ cũng có nghĩa là hiểu thêm về một nền văn hóa. Việc sử dụng chung một thứ ngôn ngữ, không cần sự trợ giúp của phiên dịch cũng là một yếu tố củng cố sự tin tưởng, thiện chí hợp tác giữa các bên đối tác trong đàm phán.
- Khả năng hợp tác trong nhóm làm việc là rất cần thiết đối với những cuộc đàm phán về hợp đồng với giá trị lớn, hay có tính chất phức tạp về đặc điểm kỹ thuật. Đạt được thỏa thuận trong những cuộc đàm phán như vậy là kết quả của quá trình làm việc chung của nhóm các thành viên trong đoàn đàm phán. Đặc điểm này đặc biệt trở nên cần thiết hơn đối với những nền văn hóa coi trọng sự độc lập, chủ nghĩa cá nhân. Các nhà đàm phán Nhật Bản thường phát huy rất tốt hợp tác trong các nhóm thành viên đoàn đàm phán. Họ thường lựa chọn kết hợp giữa những cán bộ cao cấp với những nhân viên trẻ tuổi để vừa đào tạo nhân viên, vừa tăng áp lực với đối phương bằng số đông của đoàn đàm phán, vừa phát huy tốt sự sáng tạo của nhân viên trẻ và kinh nghiệm của những cán bộ cao cấp.
- Kỹ năng nghe có thể coi là một kỹ năng chủ yếu và quan trọng nhất trong nghệ thuật giao tiếp nói chung và trong đàm phán kinh doanh nói riêng. Nhiệm vụ chủ yếu của các nhà đàm phán là thu thập các thông tin về đối tác, đặc biệt là các thông tin liên quan đến quan điểm của họ đối với vấn đề đàm phán. Đối mặt với những nền văn hóa như Đài Loan, Nga, Pháp thì chiến lược đàm phán khôn khéo là im lặng, lắng nghe và đặt câu hỏi.
- Không cần thiết phải là tất cả nhưng một số thành viên của đoàn đàm phán phải là những người có ảnh hưởng quan trọng ở doanh nghiệp. Một đoàn đàm phán có đủ thẩm quyền quyết định trực tiếp các vấn đề đàm phán là một nhân tố củng cố lòng tin của đối tác.

### **3.3.2 Bồi dưỡng kiến thức về văn hóa chéo cho các thành viên đàm phán**

Sau khi đã lựa chọn các thành viên của đoàn đàm phán, công tác chuẩn bị cho một cuộc đàm phán văn hóa chéo về cơ bản cũng giống như chuẩn bị cho một cuộc đàm phán thông thường, ngoại trừ vấn đề bồi dưỡng kiến thức văn hóa cho các thành viên của đoàn đàm phán đã được lựa chọn.

Khi chuẩn bị cho đàm phán văn hóa chéo, các doanh nghiệp phải cân nhắc khả năng có thể thực hiện các khóa đào tạo ngắn về kỹ năng đàm phán cho nhân viên với định hướng nhấn mạnh vào sự khác biệt về văn hóa. Không phải công ty nào cũng chú ý đến đào tạo kỹ năng đàm phán.

### **3.3.3 Phong cách văn hóa trong đàm phán**

Cũng giống như đàm phán nói chung, đàm phán văn hóa chéo thường có bốn giai đoạn đàm phán như sau: (i) Nói chuyện ngoài lề; (ii) Trao đổi thông tin; (iii) Thuyết phục; (iv) Nhượng bộ và thỏa thuận.

Điểm khác biệt giữa đàm phán thông thường và đàm phán văn hóa chéo chính thể hiện ở chỗ bốn giai đoạn nói trên được thực hiện bởi các đoàn đàm phán với những giá trị văn hóa khác nhau, vì vậy quan niệm về tầm quan trọng, nội dung và cách thức thực hiện từng giai đoạn đàm phán là khác nhau. Trong tập quán đàm phán quốc tế, khi xem xét về bốn bước đàm phán văn hóa chéo, Mỹ và Nhật Bản hay được sử dụng như là điển hình của hai phong cách đàm phán cơ bản.

#### **3.3.4 Các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán**

Kết thúc thành công một cuộc đàm phán thường được ghi nhận bằng một hợp đồng mua bán hàng hóa, dịch vụ giữa các bên đối tác.

Trong một số nền văn hóa đề cao chữ tín trong kinh doanh và quan hệ cá nhân thì vấn đề tranh chấp trong thực hiện hợp đồng không thường xảy ra và cả hai phía đều không mong đợi. Tranh chấp xảy ra trong quá trình thực hiện các nghĩa vụ đã thỏa thuận ảnh hưởng xấu đến triển vọng hợp tác lâu dài, làm mất các mối quan hệ cá nhân cần thiết và hữu ích cho hoạt động kinh doanh..

### **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Thế nào là văn hóa? Văn hóa có những thành phần nào?
2. Hãy trình bày những đặc trưng của văn hóa?
3. Sự khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời ảnh hưởng như thế nào đến hành vi giao dịch và đàm phán kinh doanh?
4. Sự khác biệt về quan niệm giá trị ảnh hưởng như thế nào đến hành vi giao dịch và đàm phán kinh doanh?
5. Sự khác biệt về tư duy và quá trình ra quyết định ảnh hưởng như thế nào đến hành vi giao dịch và đàm phán kinh doanh?
6. Trình bày lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hóa?
7. Trình bày bồi dưỡng kiến thức về văn hóa cho các thành viên đoàn đàm phán?
8. Trình bày phong cách văn hóa trong đàm phán kinh doanh?
9. Trình bày các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán kinh doanh?



## CHƯƠNG 4

### GIAO DỊCH KINH DOANH

#### 4.1. MỤC TIÊU VÀ CÁC HÌNH THỨC GIAO DỊCH KINH DOANH

##### 4.1.1. Mục tiêu giao dịch kinh doanh

Mục tiêu là các đích hoặc kết quả cụ thể mà cuộc giao dịch phấn đấu đạt được. Muốn xác định được mục tiêu đúng đắn phải dựa trên kết quả phân tích các thông tin cả phía ta và phía đối tác giao dịch. Có nhiều cách phân loại mục tiêu của các giao dịch.

*Theo thời hạn bao gồm:* Mục tiêu ngắn hạn tức là đạt được cái trước mắt, nhất thời; Mục tiêu dài hạn nhằm đạt được cái căn bản, bền vững và lợi ích tối ưu.

*Theo mức độ đạt được,* chia ra: Mục tiêu cao là mục tiêu tối ưu nhất, thỏa mãn mọi yêu cầu của lần giao dịch; mục tiêu thấp là kết quả không đáng kể, chỉ đáp ứng phần nhỏ yêu cầu của giao dịch.

*Theo cấp độ:* có thể chia mục tiêu thành các cấp độ khác nhau:

Cấp độ 1: Quan hệ xã giao bình thường.

Cấp độ 2: Hợp tác kinh doanh có mức độ, từng vụ việc.

Cấp độ 3: Quan hệ đối tác, phát triển theo thời gian.

Cấp độ 4: Liên minh chiến lược, đầu tư lẫn nhau; Bạn hàng lâu dài và thống nhất lợi ích

Xác lập được các mục tiêu chỉ là điều kiện tiền đề, vấn đề quan trọng là thực hiện trong quá trình giao dịch, Khi giao dịch hoặc kết thúc giao dịch phải đánh giá lại các mục tiêu cho phù hợp với hoàn cảnh, xu thế giao dịch.

Vậy thế nào là một mục tiêu đúng? Mục tiêu đúng đắn phải đáp ứng các tiêu thức sau:

*Tính cụ thể:* Một mục tiêu đúng đắn phải là mục tiêu cụ thể. Nó phải chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề gì? Giới hạn thời gian thực hiện và kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được. Mục tiêu giao dịch càng cụ thể thì khâu chuẩn bị và tổ chức thực hiện càng dễ dàng. Những mục tiêu không cụ thể sẽ khó khăn cho hoạch định chương trình giao dịch và không đem lại hiệu quả cao. Thực tế những mục tiêu giao dịch không rõ ràng đều kém tác dụng.

*Tính linh hoạt:* Các mục tiêu giao dịch đề ra phải đủ linh hoạt để có thể điều chỉnh cho phù hợp với môi trường, điều kiện và chủ thể giao dịch cũng như thực tiễn phát sinh khác dự đoán. Các chủ thể giao dịch phải khuôn định mức độ linh hoạt. Nói cách khác phải bảo đảm tính nguyên tắc khi linh hoạt thay đổi mục tiêu. Mọi sự linh hoạt tùy tiện sẽ đem lại nguy hại cho chủ thể giao dịch.

*Tính định lượng:* Trong tính cụ thể đã bao hàm một phần khả năng đo được mục tiêu (định lượng mục tiêu). Để đáp ứng yêu cầu đo được, các mục tiêu cần phải định lượng ra dưới dạng chỉ tiêu có thể đánh giá hoặc định lượng được. Các tiêu chuẩn, chỉ tiêu là cơ sở để đánh giá mức độ các mục tiêu đạt được khi kết thúc như thế nào?

*Tính khả thi:* Nội dung mục tiêu đặt ra là để phấn đấu đạt tới nhưng phải sát thực tế và có thể thực hiện được. Muốn xem mục tiêu đặt ra có tính khả thi không phải phân tích và dự

báo tình hình, môi trường, điều kiện tiến hành. Mục tiêu phù hợp với thực tiễn giao dịch sẽ đem lại lợi ích và sự động viên lớn. Mục tiêu thiếu tính khả thi sẽ mất thời gian vô ích và thực tế có thể phản tác dụng. Tính khả thi còn bao hàm số lượng mục tiêu đề ra. Đề ra quá nhiều mục tiêu cũng có thể không bảo đảm tính hiện thực, khả thi. Mục tiêu không khả thi có thể làm nản lòng các bên giao dịch.

*Tính nhất quán* (tính thống nhất). Các mục tiêu đề ra phải thống nhất với nhau. Tính nhất quán có nghĩa là các mục tiêu phải phù hợp với nhau, nhất là việc hoàn thành một mục tiêu nào đó không cản trở việc thực hiện mục tiêu khác. Các mục tiêu trái ngược thường gây ra nhiều mâu thuẫn của mục tiêu. Đòi hỏi phải phân loại theo thứ tự ưu tiên, đưa ra sự lựa chọn giữa các giải pháp trái ngược nhau và tìm cách dung hoà.

*Tính hợp lý* (tính chấp nhận được). Một mục tiêu giao dịch đúng là mục tiêu được những người chịu trách nhiệm thực hiện và các đối tượng chủ chốt chấp nhận. Tính hợp lý còn phải đặt trong quan hệ với đối tác giao dịch, đó không phải là mục tiêu quá đáng đối với họ. Tính chấp nhận được của mục tiêu sẽ tạo môi trường thuận lợi và kết thúc thắng lợi cuộc giao dịch. Sự không thể chấp nhận sẽ dẫn tới tiêu cực trong quá trình giao dịch.

#### **4.1.2. Các hình thức giao dịch kinh doanh**

##### **1. Giao dịch trực tiếp**

Đó là giao dịch giữa hai hay nhiều nhà kinh doanh trực tiếp quan hệ với nhau, để bàn bạc thoả thuận về danh mục hàng hoá, khối lượng hàng hoá kinh doanh, thanh toán và các dịch vụ kèm theo.

Việc giao dịch kinh doanh trực tiếp được thực hiện qua các bước sau đây:

*Đầu tiên* tất cả các bên giao dịch đều phải nghiên cứu và tìm hiểu tình hình chung và môi trường, điều kiện và đối tác.

*Bước thứ hai* là hai bên hay nhiều trực tiếp tiếp xúc với nhau để bàn bạc, thoả thuận các vấn đề về kinh doanh, đây thường là giai đoạn gay go và mất khá nhiều thời gian. Khi đã thống nhất với nhau họ có thể đi tới các thoả thuận cụ thể.

*Bước cuối cùng* là thực hiện các thoả thuận và kết thúc giao dịch. Đây là giai đoạn phức tạp và có nhiều việc phải làm. Tín nhiệm và khả năng tái quan hệ phụ thuộc nhiều vào giai đoạn này. Thực hiện thành công hay không thành công các cam kết tùy thuộc vào thiện chí của các bên. Mỗi bên phải tự xác định trách nhiệm và cố gắng thực hiện đầy đủ các cam kết về phần mình thì sẽ đảm bảo thành công. Trong quá trình thực hiện có vấn đề gì phát sinh cần phải thoả thuận thì hai bên mua bán gặp nhau và cùng giải quyết.

Giao dịch giữa các bên trực tiếp sẽ làm cho quá trình giao dịch diễn ra nhanh chóng. Các bên sẽ có thông tin đầy đủ về thị trường và khả năng trực tiếp chi phối thị trường sẽ tốt hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp không thể giao dịch trực tiếp được, chẳng hạn với bạn hàng nước ngoài mà doanh nghiệp lại không được xuất khẩu trực tiếp, những thị trường và khách hàng quá mới lạ ta không am hiểu; Do những quy định về luật pháp và thông lệ không thể quan hệ trực tiếp, số lượng đầu mối giao dịch trực tiếp quá lớn mà khối lượng lại nhỏ bé. Trong nhiều trường hợp phải giao dịch qua trung gian.

##### **2. Giao dịch qua trung gian**

Khác với giao dịch trực tiếp, giao dịch qua trung gian có sự tham gia của người thứ ba. Việc thiết lập quan hệ mua bán, thoả thuận các điều kiện mua bán, phương thức mua bán và thanh toán đều phải qua người thứ ba trung gian. Người trung gian phổ biến trên thị trường là người đại lý hoặc người môi giới.

- *Đại lý* là người được quyền thực hiện một hoặc một số công việc do một hay nhiều người khác, gọi là người uỷ thác, giao cho và nhận thù lao (hoa hồng) của người uỷ thác. Quan hệ giữa người uỷ thác với đại lý là quan hệ hợp đồng đại lý.

Loại thứ nhất, những đại lý thông thường là người được phép thay mặt người uỷ thác toàn quyền giải quyết mọi vấn đề hoặc làm một phần việc được uỷ thác. Nó bao gồm:

+ Đại lý hoa hồng là người được uỷ thác tiến hành hoạt động với danh nghĩa của người uỷ thác hoặc với danh nghĩa của mình nhưng với chi phí của người uỷ thác. Thù lao dưới dạng hoa hồng theo sự thoả thuận giữa người uỷ thác và người đại lý.

+ Đại lý bao tiêu: Thực chất đây là hình thức đại lý theo kiểu mua đứt, bán đoạn. Thu nhập của họ là chênh lệch giữa giá bán và giá mua.

+ Đại lý gửi bán: là người đại lý được uỷ thác ra với danh nghĩa của mình và chi phí do người uỷ thác chịu, nhưng hàng hoá do người uỷ thác giao cho để bán hộ từ kho của người đại lý.

Loại thứ hai là đại lý đặc quyền: Là người đại lý duy nhất cho một người uỷ thác để thực hiện một hành vi nào đó tại một khu vực và trong một thời gian do hợp đồng quy định. Một chủng loại đại lý độc quyền bao hàm một giao kèo (hợp đồng) hợp pháp xác định giữa chủ quyền và đại lý đặc quyền trong đó chỉ rõ nghĩa vụ và đặc quyền của mỗi bên. Quan hệ là đặc quyền trong khung cảnh người uỷ thác thoả thuận bán các hàng hoá và dịch vụ trong phạm vi lãnh thổ khu vực xác định chỉ qua một người bán và một người phân phối đơn nguyên. Trong trường hợp có nhiều hơn một đại lý sẽ có đại lý đặc quyền được lựa chọn để phục vụ cho một khu vực đã định.

- *Môi giới* là người trung gian giao tiếp giữa người mua và người bán. Người môi giới là người nắm được thông tin đầy đủ cả về người mua và người bán. Trên cơ sở các thông tin nhận được về cả hai phía họ tiến hành chấp nối giữa người mua và người bán. Họ đóng vai trò tích cực trong giàn xếp giữa người mua và người bán. Khi tiến hành nghiệp vụ người môi giới hàng hóa mang danh người uỷ thác, không chiếm hữu hàng hoá, không chịu trách nhiệm cá nhân trước những người uỷ thác về việc khách hàng không thực hiện hợp đồng.

Người môi giới cũng có thể chỉ quan hệ với một phía người bán hoặc người mua dưới dạng chỉ dẫn, cung cấp thông tin về phía đối tác. Họ chỉ ra cơ hội để đương sự tiến hành hoạt động kinh doanh.

Khi các quan hệ trên thương trường phức tạp, tính đa dạng của hàng hoá gây khó khăn cho việc lựa chọn của người mua, tính rộng lớn, bao quát của thị trường mà người bán khó kiểm soát nổi thì người môi giới có môi trường để hoạt động.

Môi giới trong hoạt động thương mại với nước ngoài, trong lĩnh vực mua bán kỹ thuật cao, công nghệ hiện đại, trong kinh doanh bất động sản rất phát triển và có thể thu được những khoản lợi lớn.

Người môi giới không phải kí hợp đồng với người uỷ thác và tiến hành từng lần. Họ nhận thù lao có thể từ hai phía người mua và người bán. Trong một số trường hợp người môi

giới còn hoạt động trong kinh doanh như một nhà kinh doanh trên cơ sở vốn của người mua hoặc người bán.

### **3. Giao dịch kinh doanh theo địa điểm**

#### *Giao dịch ở văn phòng*

Những khách hàng truyền thống, khách hàng mua buôn thường đến giao dịch ở văn phòng hãng, công ty. Doanh nghiệp phải rất coi trọng khâu giao dịch này. Một số hãng nước ngoài hiện nay cũng lập văn phòng đại diện ở nước ta để tiện giao dịch. Những ưu thế của giao dịch tại văn phòng là khách hàng có thể nhận thấy cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp, xem xét quy trình công nghệ sản xuất. Được tiếp xúc với những người có trách nhiệm một cách nhanh chóng. Mọi vấn đề xoay quanh hàng hoá, mua bán đều được giải đáp nhanh chóng. Do đó những doanh nghiệp có kinh nghiệm rất coi trọng giao dịch ở văn phòng.

Trước hết giao dịch ở văn phòng phải gây được ấn tượng tốt đẹp, tạo dựng niềm tin của khách hàng. Nghệ thuật chiêu khách ở chỗ này có vị trí rất quan trọng. Cần phải có cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho việc chiêu khách này bao gồm cơ sở vật chất, phương tiện đón tiếp, phương tiện thông tin liên lạc cho khách... nơi đón tiếp phải đẹp, lịch sự, không gian rộng rãi thể hiện sự tôn trọng khách hàng. Có tiếp viên chuyên nghiệp trình độ cao.

Tiếp theo, tranh thủ giới thiệu với khách hàng về hàng mình. Cho khách hàng tiếp xúc với hàng hoá và có thể được đưa xem quy trình sản xuất. Tất nhiên những bí mật, bí quyết thì không được cho khách hàng biết.

Đối với những hàng hoá có giá trị cao, công nghệ hiện đại và mới thì có thể giới thiệu với khách hàng những cơ sở đã mua hàng và đang hoạt động tốt.

#### *Giao dịch ở cửa hàng*

Hệ thống các cửa hàng của doanh nghiệp chủ yếu thực hiện chức năng bán lẻ. Song có nhiều trường hợp có thể bán buôn theo yêu cầu của khách hàng và còn là văn phòng đại diện của doanh nghiệp. Do đó vấn đề giao dịch qua các cửa hàng cũng là một vấn đề mà doanh nghiệp phải quan tâm nhất là các cửa hàng lớn, cửa hàng trung tâm, những cửa hàng ở vùng xa với doanh nghiệp. Các cửa hàng thông qua trưng bày, giới thiệu hàng hoá, tuyên truyền, quảng cáo để khuyến khích trưng bày thể của doanh nghiệp. Lựa chọn được người phụ trách cửa hàng giỏi là biện pháp quan trọng để tăng cường khả năng giao dịch ở cửa hàng.

#### *Giao dịch tại hội chợ triển lãm*

Hội chợ là thị trường hoạt động định kỳ, được tổ chức vào một thời gian và ở một địa điểm cố định, trong một thời hạn nhất định, tại đó người bán đem trưng bày hàng hoá của mình và tiếp xúc với người mua để ký hợp đồng mua bán.

Triển lãm là việc trưng bày giới thiệu những thành tựu của một nền kinh tế hoặc một ngành kinh tế, văn hoá, khoa học kỹ thuật v.v.... Ngày nay triển lãm không chỉ là nơi trưng bày giới thiệu hàng hoá, mà còn là nơi thương nhân hoặc là tổ chức kinh doanh tiếp xúc giao dịch ký hợp đồng mua bán cụ thể.

Về mặt nội dung, người ta phân biệt triển lãm và hội chợ tổng hợp (nơi trưng bày và mua bán hàng hoá của nhiều ngành) với triển lãm và hội chợ chuyên ngành (nơi chỉ trưng bày và mua bán hàng hoá của một ngành).

Về mặt quy mô tổ chức, triển lãm và hội chợ có thể mang tính chất địa phương, quốc gia hay quốc tế.

## **4.2. MỘT SỐ THUẬT CƠ BẢN CỦA GIAO DỊCH KINH DOANH**

### **4.2.1. Thuật khẩn cầu**

Muốn nắm được nghệ thuật khẩn cầu, cần phải làm đúng những điều sau:

- + Chọn đúng thời cơ. Khi người được khẩn cầu tâm tình thoải mái, bạn đến khẩn cầu tất sẽ được sự giúp đỡ hào phóng; ngược lại nếu người được khẩn cầu đang rối trí, việc khẩn cầu tất sẽ làm bức mình thêm mà hỏng việc.

- + Thành khẩn. Khi khẩn cầu người khác, nên trình bày thành thật khó khăn trước mắt của mình, làm nổi vấn đề, đừng đưa vấn đề dài dòng vào câu chuyện, lời nói chân thành, thân thiết, dễ hiểu.

- + Chú ý lễ nghi. Bình thường giao dịch cần chú ý lễ nghi, khi đi nhờ người khác giúp càng phải chú ý lễ nghi từ cách đứng ngồi đến cách ăn nói.

- + Không khúm núm cũng không kênh kiêu. Đi khẩn cầu người tất nhiên cần chú ý lễ nghi, nhưng nếu hạ thấp mình quá sẽ tổn hại đến phẩm giá con người bị người khác coi thường. Cần làm rõ hai khái niệm "khẩn cầu" và "đi xin". Về phẩm giá, người đi khẩn cầu và được khẩn cầu ngang nhau.

- + Cần phải nhẫn nại. Nếu đi nhờ người ta giúp đỡ, mà hay nóng vội, lần đầu tiên đến nhà không gặp đã than thở số đen, có lẽ người đó không giúp gì cho mình; lần thứ hai đến gặp, thấy thái độ đối phương mập mờ, liền từ bỏ ý định thì sẽ không giải quyết được vấn đề và thất bại trong giao dịch.

### **4.2.2. Thuật nói dối không có ác ý**

Nói dối là xấu. Song trong giao dịch một câu nói dối không có ác ý có thể tránh được nhiều điều phiền phức. Muốn phát huy tác dụng của câu nói dối không có ác ý, cần chú ý mấy điểm sau:

- + Nịnh nhưng không khoa trương.

- + Không được thổi phồng một câu nói dối. Nói dối cũng như nói chuyện không nghiêm chỉnh khác, càng ít lời càng tốt.

- + Không nên nói dối nhiều quá. Nếu trong một ngày bạn nói dối nhiều lần thì dễ bị lật tẩy lắm.

- + Nói dối không được sơ hở. Không nên vội vàng tìm cớ che chắn, cần phải nói rõ ràng chậm chạp ý tứ của mình, mắt nhìn vào đối phương, nếu mắt đảo đưa, hoặc nhìn trộm xem đối phương có tin vào lời mình nói hay không thì sẽ bị phát hiện là nói dối. Trước tiên phải giả thiết tất cả những gì ta nói là thật, khi nói không được lấy tay hoặc khăn mùi xoa che miệng vì những ngôn ngữ hình thể đó sẽ mách bảo người khác biết rằng ta đang nói dối.

- + Qua điện thoại nói dối dễ dàng hơn nói trực tiếp.

- + Hãy nhớ những câu nói dối của mình và luôn luôn nói đi đôi với làm. Cần chuẩn bị một lời nói dối để phòng ngừa câu trước bị lật tẩy.

Vậy thì làm thế nào để biết được người khác đang nói dối.

Có thể suy đoán từ mấy hiện tượng như sau:

Thứ nhất: che miệng. Tay che miệng, ngón tay cái ấn vào má. Mấy ngón tay hoặc cả nắm tay đè lên môi. Có khi giả vờ ho một tiếng để che dấu động tác che miệng.

Thứ hai: Sờ mũi. Thực chất, đó là động tác khéo léo hơn che miệng, có khi chỉ là động tác xoa dưới mũi một hai cái, hoặc phết một cái.

Thứ ba: Dụi mắt. Đây là biểu hiện tránh nhìn đối phương khi nói dối. Đàn ông thường dụi mạnh hơn, lời nói dối lý kỳ quá thì động tác nhìn lảng sang một bên.

Phương pháp "chiều theo sở thích" khá phong phú. Nhưng "chiều" thế nào cũng phải tôn trọng tính chân thành. Chúng ta đều rõ, mọi sự nịnh bợ đều có thể bị phát hiện và nhân cách bị tổn thương.

### **4.3. CÁC YẾU TỐ CỦA NĂNG LỰC GIAO DỊCH KINH DOANH**

#### **4.3.1. Khả năng diễn thuyết**

Tài nói là một tài năng của con người, một môn nghệ thuật. Trong cuộc sống, lời nói nhiều màu, nhiều vẻ thậm chí khác nhau như một trời một vực. Cũng với lòng tốt như nhau, nhưng người này nói thì mọi người cười, người kia nói thì tất cả la ó. Lời nói của lãnh đạo, có thể làm cho cấp dưới nhiệt tình hăng hái lao động, cũng có thể làm cho họ ủ rũ, buồn chán. Nhà doanh nghiệp nói năng khác nhau, có thể thu hút khách hàng, làm ăn phát đạt, cũng có thể làm cho cửa hàng lạnh lẽo, nợ nần chồng chất.

Mặc dù tài nói là tài năng bẩm sinh, nhưng chú ý rèn luyện cũng có thể nâng cao trình độ nói năng của mỗi người.

Cần nắm chắc các kỹ thuật sau đây khi diễn thuyết.

*Trước hết*, gạt bỏ tâm lý sợ sệt, khắc phục trạng thái tâm lý hướng nội. Có thể ta đã nghe nhiều người phân bua "tôi không biết nói", "tôi nói năng kém lắm". Họ vừa vì thế mà khổ tâm- không biết diễn đạt nguyện vọng, ý kiến và tình cảm của mình trong những trường hợp cần thiết - vừa vì thế mà an tâm - có thể ít nói hoặc không nói vì "không biết nói". Không nâng cao trình độ kỹ thuật diễn thuyết. Tâm lý đó sẽ làm cho ta "lo đủ thứ" "không biết nói gì", "liệu mình nói người ta có nghe không?" "Liệu mình nói như thế họ có ghét không?" v.v... Thực ra có lẽ là những mối "lo" không cần thiết, vì ngôn tự tâm, nếu ta chân thành, xuất phát từ đáy lòng mình thì lời nói nhất định làm cho người ta cảm động.

Muốn gạt bỏ tâm lý sợ sệt, trước hết cần khắc phục cách nghĩ "ta là trung tâm" vì cách nghĩ này khiến cho khi nó chuyển, cái đầu tiên nghĩ tới sẽ là: họ nghĩ về mình như thế nào nhỉ, mình có mất tư thế không nhỉ. Vì vậy, ta chưa nói mặt đã đỏ, mới mở miệng giọng đã lạc. Khi nói chuyện hoặc diễn thuyết, đừng có nghĩ về mình mà nên nghĩ về nội dung mình đang nói.

*Thứ hai*, làm rõ yếu lĩnh diễn thuyết (hoặc nói chuyện). Theo Arixôt và các nhà học giả khác, yếu lĩnh diễn thuyết gồm:

- "Ai" tức làm rõ vai trò vị trí của mình trong buổi diễn thuyết chỗ mạnh chỗ yếu của mình để phát huy tài năng.

- "Với ai?" Tức làm rõ trình độ học vấn, địa vị xã hội và sở thích của người nghe. Với người ngoại đạo mà nói về chuyên môn của bạn thì sẽ không được ai thích, với người có tính cách hướng nội hoặc nghiêm túc mà nói chuyện tếu thì sẽ gây ác cảm cho đối phương.

- "Trong hoàn cảnh nào?" Tức chú ý hoàn cảnh môi trường diễn thuyết. Môi trường yên tĩnh, kín đáo như hội trường nhỏ thì nên nói tỉ mỉ và lâu, còn ở môi trường thoáng đạt như hội trường lớn, ngoài trời thì nên diễn thuyết ngắn. Nếu bầu không khí không thuận lợi hoặc đối phương đang bận việc, không vui vẻ lắm thì nên nói ngắn gọn.

- "Nói gì?" Tức làm rõ tính chất, mục đích, chủ đề buổi nói chuyện, ngoài chuyện tào lao, cần chuẩn bị trước những việc cần nói để khi trình bày lời ít ý nhiều, biểu đạt chính xác suy nghĩ của mình

*Thứ ba*, vận dụng khéo léo tư liệu và số liệu. Người biết diễn thuyết rất giỏi về môn sử dụng tư liệu và số liệu. Số liệu thực có sức thuyết phục rất lớn. Nếu biết so sánh thì sẽ có hiệu quả ngoài sức tưởng tượng.

*Thứ tư*, theo dõi "đèn xanh đèn đỏ". Khi nói chuyện hoặc diễn thuyết cần theo dõi "đèn xanh đèn đỏ" như các anh lái xe. Nếu những người nghe tỏ ra chăm chú và hứng thú tức là họ bật đèn xanh nên tiếp tục nói. Nếu người nghe ngáp hoài, tức là họ bật đèn đỏ- họ cảm thấy chán ngán, bất mãn, thậm chí tức giận, nên "phanh" ngay.

*Thứ năm*, không chế ngữ điệu và âm lượng. Nếu khi nói chuyện, ngữ điệu đều đều khàn khàn hoặc the the tiếng sẽ làm giảm sức thuyết phục và hấp dẫn vì vậy không nên nói giọng mũi- giả âm mũi; khi nói thả lỏng yết hầu - giảm âm the the; không chế tốc độ nói- chú ý ngữ điệu bỏ những chữ nói lắp như thì, là, mà.

*Thứ sáu*, vận dụng mặt và mắt biểu lộ tình cảm. Nếu mặt lạnh như tiền thì chẳng khác gì nói với người ta rằng nội dung nói chẳng có gì thú vị. Bộ mặt lãnh đạm, tàn nhẫn thể hiện sự thâm thù, căng thẳng và sợ sệt, chứ không phải do người ta cố tình tạo ra. Khi nói chuyện, có thể đưa mắt nhìn cử tạo, nhưng cần phải tránh để cho hai đôi mắt bắt gặp nhau. Chú ý đừng bỏ sót những thỉnh giả ngồi ở các góc.

*Thứ bảy*, chú ý tư thế diễn thuyết. Khi diễn thuyết tư thế phải tự nhiên, nhã nhặn để tạo ra sức hấp dẫn đối với người nghe. Những biểu hiện vội vã, căng thẳng, lan man chỉ chứng tỏ đó là người không có khả năng diễn thuyết, khi bắt đầu diễn thuyết đi chậm rãi tới micro, thở sâu một cái, đưa mắt nhìn khắp lượt người nghe, đôi mắt sắc sảo nhìn vào một điểm hoặc một người nào đó lâu hơn cho tới khi cả hội trường im lặng rồi ưỡn ngực, bắt đầu diễn thuyết. Khi nói, đầu để ngay ngắn, tiếng nói phát ra hơi cao một chút so với mặt bưng cắt ngang theo miệng. Và không mân mê các loại đồ vật vãnh như mùi xoa, cốc...

#### **4.3.2. Khả năng thống ngự trong giao dịch**

Khả năng thống ngự chỉ là năng lực khống chế, chi phối và điều khiển của con người trong khi giao tiếp. Trong xã giao, đặc biệt là trong cuộc sống xã hội hiện đại ngày nay, có được hay không có khả năng thống ngự sẽ dẫn đến kết quả khác nhau một trời một vực. Người có khả năng thống ngự sẽ được xã hội ban cho nhiều cơ may thực hiện giá trị tự ngã.

Người có khả năng thống ngự sẽ dễ dàng giành được mục tiêu trên bàn đàm phán. Đàm phán cần phải có thực lực, nhưng cũng cần phải có mưu kế, trí tuệ, biết kiềm chế tình cảm và điều khiển tình thế. Người có khả năng thống ngự học rộng biết nhiều, lịch lãm, tinh tường nghề nghiệp, dễ bề nắm được mấu chốt. Những ưu thế này làm cho đối phương phải kính nể, trong khi đàm phán không cần mất nhiều thời giờ đã có thể áp đảo đối phương, khống chế tình thế, nhanh chóng đạt được mục tiêu.

Có thể bồi dưỡng khả năng thống ngự từ các góc độ:

- Làm rõ đối tượng thống ngự, khắc phục tính mù quáng. Đối tượng thống ngự được quyết định bởi địa vị xã hội của người thống ngự. Trong quá trình làm giàu bằng xã giao, người thống ngự cần tuân theo những đặc điểm của đối tượng thống ngự để thực hiện một loạt biện pháp "thống ngự mục tiêu" có hiệu quả để đảm bảo thắng lợi trong cuộc cạnh tranh.

- Xây dựng hiện tượng bản ngã để thu hút đối tác. Người có học thức uyên bác, có phẩm cách và độ lượng thì đi đến đâu cũng giành được sự kính trọng, tin cậy và tình cảm của người khác. Vì vậy, những ai muốn ganh đua trên chính trường làm giàu đều phải nâng cao trình độ văn hoá, trình độ lý luận, trình độ nghề nghiệp, phải bồi dưỡng phẩm cách con người, để tạo cho mình một hình ảnh đẹp đẽ, chinh phục lòng người.

- Giao lưu tình cảm, trở thành tri kỷ của người bị thống ngự. Sau khi chuyển sang nền kinh tế hàng hoá, nhiều người ngộ nhận rằng "Tiền trên hết", "vật chất trên hết", coi quan hệ cấp trên cấp dưới, quan hệ cạnh tranh bình đẳng, hữu nghị là quan hệ tiền bạc. Trên thực tế không phải như vậy. Cho nên những người thống ngự đều phải học cách giúp đỡ và bảo vệ, đối với đối tượng thống ngự thì giao lưu tình cảm, trở thành tri kỷ, đối với người cạnh tranh hoặc hợp tác thì chân thành, hữu hảo. Nếu có khả năng thống ngự khá cao thì cần phải chú ý, tự mình điều tiết trong giao tiếp, nếu không khó tránh khỏi "vấp ngã".

- Khi giao thiệp với người có khả năng thống ngự thấp hơn, nên kiểm tra phương vị tâm lý với nhau là tính chủ động và tính quyền uy về tâm lý của nhân vật xã hội này đối với nhân vật xã hội khác. Nói chung người có khả năng thống ngự cao thường chiếm ưu thế về tâm lý, biểu hiện cụ thể là tính ngạo mạn, động tác chỉ chỗ... Nếu thuộc tính cách này thì nên chú ý hành vi của mình, để tránh tiếng "độc đoán", "kênh kiệu", làm mất lòng người ta, dẫn đến kết quả xấu.

- Khi giao tiếp với người có khả năng thống ngự trung bình, cần biết đặc trưng tâm lý đối phương sẽ là không tranh luận song cũng không dễ dàng "nghe". Vì vậy, cần phải nói chuyện với họ bằng giọng điệu thương lượng để gạt bỏ tâm lý cảnh giác của họ. Sau một thời gian dài, ta có thể trở thành bạn bè của họ.

- Khi giao tiếp với người có khả năng thống ngự cao, nên thận trọng, đừng có ra vẻ ta đây. Tránh xảy ra cảnh "long hổ tương tàn". Phải kiềm chế để tránh xảy ra xung đột trực tiếp với đối tác. Hãy nhớ, uy tín không phải tự mình đề cao mình. Chỉ khi được đồng liêu, đồng nghiệp coi là người có trình độ chuyên môn và làm ăn khá, thì mới được lòng dân. Làm việc với tư cách chuyên gia, nói tới thành tựu đã đạt được, khi đó bạn mới giành được sự khâm phục và giành được quyền chủ động trong hoạt động xã giao.

#### **4.3.3. Khả năng quyền rũ.**

Khả năng "quyến rũ" là khả năng gây ấn tượng và hấp dẫn của một con người trong hoạt động giao dịch. Trong cuộc sống, có người thì rất đông bạn bè, làm gì cũng được sự giúp đỡ và trôi chảy, có người thì cô đơn, gặp vấn đề gì khó "gọi trời trời không thấu, gọi đất đất không thừa". Nguyên do ở đâu? ở chỗ người đó đâu có hay không có khả năng "quyến rũ"

Thu thập tin tức làm giàu, chào hàng; giao dịch... đều cần đến khả năng "quyến rũ". Nội hàm của khả năng "quyến rũ" rất phong phú gồm có học thức, phẩm chất, tư thế, tính cách v.v....

#### **1. Sự quyến rũ có đức hạnh**



Muốn tạo cho mình những khả năng quyến rũ, trước tiên cần phải bồi dưỡng đức hạnh. Ai cũng muốn giao tiếp với người có đức hạnh tốt. Đức hạnh bắt nguồn từ lòng tự tin vững chắc. Dù ở hoàn cảnh nào, dù gặp khó khăn gì cũng tỏ ra lạc quan, tháo vát và có chí tiến thủ, sẽ tạo cho bạn bè cảm giác có lòng tự tin vững chắc và tự nhiên muốn tiếp xúc với ta. Đó chính là sức quyến rũ tiềm tàng trong ta đã thu hút được sự đồng tình và ủng hộ.

Sự quyến rũ về đức hạnh còn bắt nguồn từ phong thái không tự kiêu mà cũng không tự ti. Trong khi giao tiếp, không nên vì địa vị, ưu thế và thâm niên cao của mình mà lấn át người khác; cũng không vì thất bại trong sự nghiệp mà tự hạ thấp mình. Không nịnh trên nạt dưới, lúc nào cũng đàng hoàng, nhiệt tình, cầu tiến, thì người ta sẽ nhiệt tình chủ động gần gũi và giúp đỡ.

## **2. Sự quyến rũ về phẩm chất**

Có nhiều người mới tiếp xúc gây được ấn tượng tốt, nhưng lâu lâu rồi làm người ta "chán", không muốn làm bạn với anh ta, vì anh ta thật sự quyến rũ về phẩm chất. Để có sự quyến rũ về phẩm chất cần phải:

- Chân thành đối xử với mọi người. Lòng tin là chiếc cầu nối liên tình hữu nghị. Muốn được người ta tin, trước tiên phải tin người ta. Chớ đừng có lòng nghi ngờ, lúc nào cũng sợ người ta hại mình hoặc lợi dụng mình. Dù làm việc gì cũng phải chân thật và nhiệt tình, như vậy mới có thể giành được lòng tin của người khác.

- Chân thành ca ngợi chỗ mạnh của người khác, Ai cũng có chỗ mạnh có thể đề cho người khác học tập và ca ngợi. Trong khi giao tiếp, nên học cách phát hiện chỗ mạnh của người và chân thành khen ngợi. Bất cứ công việc gì cũng là sự kết hợp giữa sức lực và trí tuệ, cho dù thành tích của người bé nhỏ đến đâu cũng không nên chế giễu, mà phải khen ngợi. Một lời khuyến khích khác nào tiếp thêm sức mạnh. Khen ngợi người khác không phải là nịnh bợ, tăng bốc, giả vờ để lấy lòng, mà là thật sự nhiệt tình và chân thành với người khác. Sự khen ngợi chân thành sẽ thu được kết quả bất ngờ.

- Giả thiết mình ở địa vị đó mà thông cảm và quan tâm tới người khác. Nếu không biết đồng tình và giúp đỡ thì làm sao có thể tiếp xúc với mọi người và giành được sự kính trọng của người khác. Nếu không tôn trọng nhân cách của người khác, thờ ơ với người khác, không quan tâm tới vui buồn của người khác, thì không thể sống hoà nhã với người khác, làm sao có thể được người ta yêu thương và kính nể?

## **3. Sự quyến rũ về học thức**

Một người học rộng biết nhiều, lịch thiệp, tất nhiên sẽ được người khác kính nể. Muốn có sức quyến rũ về học thức, cần phải đọc nhiều sách, hiểu biết nhiều lĩnh vực. Nếu biết thêm về thiên văn, địa lý, vi mô, vĩ mô, chơi hoa, nuôi chim, thơ, nhạc... thì sẽ dễ dàng "bắt chuyện" với người khác, và tạo ra bầu không khí cùng có một sở thích.

Tất nhiên, biết nhiều cũng phải giỏi về chuyên môn, trầm hay không bằng một quen. nếu hôm nay học tiếng Anh, mai học lịch sử, rồi chẳng giỏi về môn gì cả thì không thể gọi là biết nhiều được và cũng không thể giành được sự tôn trọng của người khác.

## **4. Sự quyến rũ về tư thế**

Khi giao tiếp, tư thế là món quà đầu tiên cho đối tác. Dáng vẻ đẹp hay xấu ở một mức độ nào đó quyết định mức độ quyến rũ đối với người khác.

+ Phải luôn luôn mỉm cười với mọi người. Nếu suốt ngày sầu não, buồn chán thì ai còn muốn tiếp xúc. Cười là một thủ pháp giao tiếp. Nhưng nếu luôn luôn mỉm cười với người mình muốn lấy lòng, nhưng lại khó khăn với cấp dưới hoặc đồng nghiệp thì cũng không thể có bạn bè thật sự. Nụ cười chân thành khiến người ta vui lòng, hoà hợp. Người lịch thiệp lúc nào cũng mỉm cười với người quen cũng như người không quen biết, nhằm tạo cho người ta cảm giác thân thiết, gần gũi và vui vẻ. Ai cũng thích kết bạn với người hay mỉm cười chân thành, vì qua đó hai bên đều có thể nhận được sự giúp đỡ chân thành, nhiệt tình và vô tư.

+ Biểu đạt tình cảm bằng con mắt. Con mắt đóng vai trò rất lớn trong giao tiếp. Có khách đến chơi, miệng chào hỏi, mắt nhìn đi nơi khác thì chẳng khác gì nói rằng không muốn tiếp khách. Trong khi nói chuyện, đôi mắt nhìn đối tác biểu thị sự tôn trọng. Trong môi trường xã giao tình cờ gặp bạn bè, nhìn nhau giây phút, biểu thị sự hữu nghị, gặp người lạ mắt đưa mắt nhìn họ biểu thị đã chú ý sự có mặt của họ. Biết nói bằng con mắt, biết dùng con mắt biểu thị sự yêu ghét sẽ tạo cho người ta cảm giác thật thà, chính trực.

+ Ăn mặc đúng mực. Nếu cho rằng ăn mặc đúng một sẽ quyến rũ người khác thì sẽ mắc sai lầm. Con người khác nhau rất nhiều về đức hạnh, hình thể và tướng mạo. Có thể bộ quần áo này người khác mặc rất đẹp nhưng vào người kia thì lại rất xuất hoặc ngược lại. Cho nên nếu cứ chạy theo một có thể lại làm trò cười cho thiên hạ. Khi lựa chọn trang phục nên lựa chọn cái mà ta ưa thích và phù hợp với ta, như vậy sẽ được thoải mái và vui vẻ, người ngoài nhìn vào cũng thấy sự quyến rũ của nó.

## **5. Sự quyến rũ về tính cách**

Tính cách tốt hay xấu quyết định việc người đó có sức quyến rũ hay không. Nếu có học thức, có đức hạnh, có phẩm chất tốt, nhưng tính cách hướng nội (trầm mặc), ít khi bộc lộ tình cảm với người khác, thì sẽ ít bạn bè. Sự quyến rũ của tính cách thể hiện ở hai mặt:

+ Dám bộc lộ tình cảm thật sự của mình. Tính cách nghĩ thế nào nói thế ấy, hào phóng, nhiệt tình sẽ giành được thiện cảm của người khác.

+ Khô hời trong cuộc sống thường nhật. Ai cũng thích tiếp xúc với người thông minh khô hời, ăn nói dí dỏm chứ không thích giao tiếp với người hay sùng cồ và ít nói, hoặc nói năng nhạt nhẽo. Có thể ví sự khô hời như dầu nhờn trong quá trình giao tiếp của con người, làm cho sự tiếp xúc giữa con người với con người được tự nhiên và vui vẻ.

### **4.3.4 Khả năng tự kiềm chế**

#### **1. Ba trạng thái tự ngã trong giao dịch**

Theo các nhà tâm lý học, trong khi giao tiếp, cá tính con người gồm có ba trạng thái là trạng thái bản ngã phụ mẫu, trạng thái bản ngã thành niên và trạng thái bản ngã nhi đồng. Dù ở trong môi trường giao tiếp nào, con người cũng thể hiện một trong ba trạng thái đó và dần dần chuyển từ trạng thái này sang trạng thái khác.

+ Trạng thái bản ngã phụ mẫu. Đó là đặc trưng cá tính nhận biết được quyền hạn, tính ưu việt của mình và thể hiện trong khi giao tiếp.

Biểu hiện cụ thể trong cuộc sống là khi giao tiếp hay ra lệnh, hoặc huân thị: "anh không được...", "anh phải...". Ở trạng thái này, nếu người giao tiếp là cấp dưới hoặc đàn em có thể tăng thêm vẻ uy nghiêm, nhưng nếu là người giao tiếp là đồng nghiệp sẽ gây phản ứng và bất mãn.

+ Trạng thái bản ngã thành niên. Đó là đặc trưng cá tính biết bình tĩnh và khách quan phân tích sự việc một cách có lý trí trong quá trình giao tiếp. Thể hiện cụ thể trong cuộc sống là thường nói với giọng thương lượng "tôi nghĩ..." "anh thấy thế nào..."

+ Trạng thái bản ngã nhi đồng. Đó là đặc trưng cá tính hay xúc động và hành động theo sự xui khiến của tình cảm trong quá trình giao tiếp.

Trong ba trạng thái nói trên, trạng thái bản ngã thành niên là loại hình giao tiếp lý tưởng nhất.

## **2. Tự kiểm chế trong quá trình giao tiếp như thế nào?**

*Trước hết*, khống chế trạng thái bản ngã trong quá trình giao tiếp. Trong bối cảnh xã hội phức tạp trong quá trình giao tiếp, nên phân tích trạng thái bản ngã của mình cũng như của đối tác. Trạng thái bản ngã của con người có quan hệ mật thiết với đức hạnh, tính cách, trình độ học thức và môi trường giao tiếp cụ thể, cũng như đối tượng giao tiếp cụ thể. Cần phải phân tích trạng thái bản ngã nào chủ đạo xuyên suốt trong khi giao tiếp để tự giác loại bỏ trạng thái vô ý thức và vô lý trí. Đó là cơ sở nâng cao hiệu quả giao tiếp. Đồng thời phải học cách kiểm chế trạng thái bản ngã của mình, trong bất cứ trường hợp nào, dù đối tượng giao tiếp ở trạng thái bản ngã nào cũng phải cố gắng duy trì trạng thái bản ngã thành niên. Như vậy, mới có thể bình tĩnh phân tích sự việc sắp xảy ra một cách khách quan và lý trí, không để đối tác đang ở trong trạng thái bản ngã nhi đồng - có nghĩa là đang rất xúc động. Đồng thời cần phải biết điều chỉnh trạng thái bản ngã, chuyển từ trạng thái này sang trạng thái kia. Ai cũng có ba trạng thái bản ngã, chúng tuy chia làm ba nhưng lại quyện vào làm một, dựa dẫm vào nhau và chuyển hoá lẫn nhau. Vì vậy trong quá trình giao tiếp có thể thay đổi theo đối tượng, địa điểm thời gian và tình hình giao tiếp, chứ không nên cứng nhắc ở một trạng thái. Như khi đối tác lâm vào nguy kịch, bị oan uổng thì nên an ủi trước, sau đó đối xử bình tĩnh và đàn anh, hiệu quả giao tiếp sẽ khác hẳn.

*Thứ hai*, biết khoan dung. Trong cuộc sống, sự va chạm không thể tránh khỏi. Cách xử lý khéo léo sẽ làm cho mọi sự êm ả. Đối với việc gì cũng cần có lòng khoan dung, không ăn miếng trả miếng. Mọi hành động ứng xử nên cân nhắc từng li từng tí. Ai không biết nhẫn nại sẽ mất đi linh hồn.

*Thứ ba*, biết kiểm chế cơn giận dữ. Dễ tức giận là một thói xấu. Nếu bị tạt xấu đó chỉ phối chứng tỏ đó là kẻ yếu trong cuộc sống. Đối với công việc cũng như con người, không thể tránh khỏi những cái không hài lòng và gây sự bức tức, nhưng khi tức giận nên bình tĩnh nghĩ đến hậu quả có thể xảy ra.

## **4.4. NỘI DUNG GIAO DỊCH KINH DOANH**

### **4.4.1. Tên và chủng loại hàng hoá giao dịch mua bán**

"Tên hàng" là điều khoản quan trọng bậc nhất trong việc xác định đối tượng hợp đồng. Nếu điều khoản này không rõ ràng thì người ta không thể xác định chính xác loại hàng muốn bán hoặc muốn mua. Vì thế, tên hàng phải được diễn tả cách nào cho không thể có sự hiểu lầm được, như:

- Tên thông thường của hàng hoá được ghi kèm với tên thương mại và tên khoa học của nó, cách này được dùng trong buôn bán hoá chất, cây giống, con giống.

- Tên hãng được ghi kèm với địa danh sản xuất ra hàng đó. Cách này được dùng trong mua bán những hàng thổ sản, đặc sản.

- Tên hàng được ghi kèm với tên nhà sản xuất ra hàng hoá đó. Cách này được dùng nhiều trong mua bán những sản phẩm nổi tiếng của một sản xuất nhất định.
- Tên hàng được ghi kèm với quy cách chính hoặc tính năng chủ yếu của hàng hoá đó
- Tên hàng được ghi kèm với công dụng của hàng đó
- Tên hàng được ghi kèm với số hiệu hạng mục của danh mục hàng hoá thống nhất đã được ban hành.

#### **4.4.2 Giao dịch về chất lượng hàng hoá mua bán**

Chất lượng hàng hoá rất phức tạp. Trong nhiều trường hợp phải dùng máy móc, thiết bị hiện đại mới xác định được. Phương pháp xác định chất lượng rất có ý nghĩa trong giao dịch đàm phán để xác định chất lượng hàng hoá. Thường sử dụng các phương pháp để giao dịch đàm phán về chất lượng.

+ Chất lượng theo mẫu. Theo phương pháp này chất lượng hàng hoá được xác định căn cứ vào chất lượng của một số ít hàng hoá gọi là mẫu hàng do người bán đưa ra và người mua thoả thuận.

+ Chất lượng theo tiêu chuẩn quy định. Khi giao dịch đàm phán lấy thước đo chất lượng theo các quy định của Nhà nước hoặc quốc tế.

+ Chất lượng dựa theo nhãn hiệu hàng hoá

#### **4.4.3. Giao dịch về số lượng hàng hoá mua bán**

Nhằm nói lên mặt "lượng" của hàng hoá được giao dịch, điều khoản này bao gồm các vấn đề về đơn vị tính số lượng hoặc trọng lượng của hàng hoá, phương pháp quy định số lượng và pháp xác định trọng lượng.

*Trước hết*, phải xác định rõ đơn vị tính số lượng. Nhiều khi do không chính xác đơn vị đo sẽ dẫn tới sự hiểu lầm. Do tập quán địa phương nhiều đơn vị đo lường cùng một tên gọi nhưng lại có một nội dung khác.

*Thứ hai*, phương pháp quy định số lượng

*Thứ ba*, phương pháp xác định trọng lượng.

Để xác định trọng lượng hàng hoá mua bán, thường dùng:

- Trọng lượng cả bì: đó là trọng lượng hàng hoá cùng với trọng lượng của các loại bao bì hàng đó. Những mặt hàng được mua bán theo trọng lượng cả bì không phải là ít. Khi mua bán, người ta thường tính trọng lượng cả bì.

- Trọng lượng tịnh: đó là trọng lượng thực tế của bản thân hàng hoá. Nó bằng trọng lượng cả bì trừ đi trọng lượng của vật liệu bao bì. Từ trọng lượng cả bì muốn tính ra trọng lượng tịnh, phải tính được trọng lượng của bì.

#### **4.4.4. Bao bì**

Trong điều khoản về bao bì, các bên giao dịch thường phải thoả thuận với nhau những vấn đề về yêu cầu chất lượng của bao bì, phương thức cung cấp bao bì và giá cả của bao bì.

Để quy định chất lượng của bao bì, người ta có thể dùng một trong hai phương pháp:

- Quy định chất lượng bao bì phải phù hợp với một phương thức vận tải nào đó. Sở dĩ người ta có thể thoả thuận chung chung như vậy mà vẫn hiểu được vì, trong buôn bán quốc tế, đã hình thành một số tập quán về các loại bao bì này.

- Nói chung, việc cung cấp bao bì được thực hiện bằng một trong ba cách dưới đây, tùy theo sự thoả thuận của các bên giao dịch.

+ Bên bán cung cấp bao bì đồng thời với việc giao hàng cho bên mua. Đây là phương thức thông thường nhất, phổ biến nhất.

+ Bên bán ứng trước bao bì để đóng gói hàng hoá, nhưng sau khi nhận hàng bên mua phải trả lại bao bì. Nói cách khác, bên bán chỉ bán hàng hoá, còn bao bì được giữ lại để tiếp tục sử dụng. Phương thức này chỉ dùng đối với những loại bao bì có giá trị cao hơn giá trị hàng hoá.

+ Bên bán yêu cầu bên mua gửi bao bì đến trước để đóng gói, sau đó mới giao hàng. Trường hợp này chỉ xảy ra khi nào bao bì quá thật khan hiếm và khi thị trường thuộc về người bán.

#### **4.4.5. Giao dịch về giá cả hàng hoá**

Trong giao dịch thương mại, giá cả là một nội dung quan trọng. Giá cả mua bán phải là giá cả thị trường. Hai bên giao dịch với nhau phải thống nhất về mức giá, phương pháp xác định mức giá, cơ sở của giá cả và việc giảm giá. Trong giao dịch thương mại, bên bán thách giá và bên mua trả giá. Nguyên tắc đặt giá và trả giá trong giao dịch tuân thủ phương châm: "Ai đặt giá cao và giữ giá thường bán được giá cao", "Ai trả giá thấp thường mua được giá rẻ", Ai nhượng bộ quá lớn sẽ bị thua thiệt". Cho nên thách giá phải cao và nhượng bộ phải từ từ.

#### **4.4.6. Giao dịch về thời hạn và địa điểm giao hàng**

Nội dung cơ bản của thảo luận giao hàng là sự xác định thời hạn và địa điểm giao hàng, sự xác định phương thức giao hàng và việc thông báo giao hàng.

Thời hạn giao hàng là thời hạn mà người bán phải hoàn thành nghĩa vụ giao hàng. Nếu các bên giao dịch không có thoả thuận gì khác, thời hạn này cũng là lúc di chuyển những rủi ro và tổn thất về hàng hoá từ người bán sang người mua.

Việc lựa chọn địa điểm giao hàng có liên quan chặt chẽ đến phương thức chuyên chở hàng hoá và điều kiện cơ sở giao hàng. Quy định chặt chẽ cơ sở giao hàng để tránh những trục trặc trong giao hàng, tổn chi phí, mất mát.

Thực tiễn giao dịch về mua bán hàng hoá làm nảy sinh ra nhiều phương thức giao hàng.

*Giao nhận về số lượng* là xác định số lượng thực tế của hàng được giao bằng các phương pháp cân, đong đếm. Việc giao nhận về số lượng ở đâu được tiến hành là tùy theo điều khoản quy định trong các hợp đồng.

*Giao nhận về chất lượng* là việc kiểm tra hàng hoá về tính năng, công dụng, hiệu suất, kích thước, hình dáng và các chỉ tiêu khác của hàng đó để xác định sự phù hợp giữa chúng với quy định của hợp đồng. Việc giao nhận này, tùy theo sự thoả thuận của các bên, có thể được tiến hành bằng phương pháp phân tích lý tính, hoá tính, cơ học, ... Cũng theo sự thoả thuận đó, việc giao nhận này có thể được tiến hành trên toàn bộ hàng hoá hoặc chỉ trên cơ sở kiểm tra điển hình. Địa điểm tiến hành việc giao nhận này cũng phụ thuộc vào giao nhận của hợp đồng, chẳng hạn như vào các điều khoản "phẩm chất dỡ hàng".

#### **4.4.7. Thanh toán và kết thúc giao dịch**

Hai bên phải thống nhất với nhau về phương thức thanh toán. Bàn bạc thống nhất về điều kiện và thời gian thanh toán. Trách nhiệm và quyền lợi hai bên trong thanh toán phải rõ ràng. Hai bên cùng thoả thuận hàng trong giao dịch mua bán. Quy định với nhau về thời hạn kết thúc giao dịch mới.

#### **4.5.LỄ NGHỊ TRONG GIAO DỊCH KINH DOANH**

##### **4.5.1.Giao dịch bằng thư tín**

Thư tín là công cụ giao tiếp không thể thiếu được trong cuộc sống và là công tác hàng ngày. Người muốn làm giàu cần phải mở mang giao dịch, thu thập thông tin. Trao đổi thư tín là một trong những hình thức đạt được mục đích đó .

*Cách viết thư chúc mừng.* Khi ta bận công việc không đến chúc mừng được, viết thư chúc mừng cũng có thể nói lên tình cảm của mình, làm cho bạn bè hài lòng. Không những thế, thư chúc mừng còn làm cho quan hệ gắn bó hơn, có lợi cho việc hai bên trao đổi thông tin, mở mang các kênh tiêu thụ hàng hoá .

Viết thư chúc mừng cần chú ý mấy điểm sau:

- + Thư chúc mừng phải tràn đầy tình cảm, không khuôn sáo giả tạo.
- + Nội dung thư phải sát thực tế, đánh giá phải đúng mức, biểu thị quyết tâm phải thiết thực khả thi, tránh hô khẩu hiệu suông. Thư nên ngắn gọn .
- + Ngôn ngữ phải trau chuốt, rõ ràng, mộc mạc lưu loát.

*Cách viết thư cảm ơn .* Người khác hoặc tổ chức giúp mình rất nhiều, ta nên viết thư cảm ơn để nói nên tấm lòng biết ơn của mình.

Cần chú ý mấy điểm sau:

- + Trước tiên phải chính xác, viết rõ người và sự kiện mình cảm ơn để họ còn nhớ ra, tổ chức còn biết sự việc cụ thể.
- + Nên bình luận đánh giá ý nghĩa sâu xa của sự việc với tình cảm nồng thắm và tỏ lời cảm ơn.
- + Ngôn ngữ cần chân thành, nhiệt tình, gãy gọn. Thư nên viết ngắn.

##### **4.5.2.Giao dịch bằng thiệp mời**

**Phạm vi sử dụng thiệp mời .** Nói chung những trường hợp có hoạt động lớn và quan trọng mà đối tác là khách tham dự, mới phát thiệp mời. Đứng về góc độ nhà kinh doanh chỉ khi nào khai trương cửa hàng, tổ chức hội nghị khách hàng mới phát thiệp mời.

**Viết thiệp mời có những yêu cầu đặc thù như sau :**

- + Bên ngoài viết hai chữ thiệp mời .Nên cho hoạ sĩ trang trí, có điều kiện thì mạ vàng .Nếu mua thiệp mời ở cửa hàng nên chọn loại đẹp, sang, gây ấn tượng thích thú.
  - + Hàng trên cùng viết tên đơn vị hoặc tên người được mời.
  - + Ghi rõ nội dung, thời gian, địa điểm.
  - + Phần cuối viết lời chúc tụng .
  - + Ghi rõ tên đơn vị hoặc cá nhân mời và thời gian gửi thiệp mời .
  - + Viết nắn nót, đẹp, có giá trị làm kỷ niệm. Rất kỵ làm ẩu và tẩy xóa.
- Yêu cầu về hành văn đối với thiệp mời.

- + Lời thiệp mời trước tiên phải rõ ràng, không rườm rà, công thức.
- + Lời thiệp mời phải nhã nhặn đẹp lòng . Thiệp mời làm môi giới lễ nghi giao tiếp , ngôn ngữ nhạt nhẽo và khoa trương đều có thể làm cho người ta khó chịu .
- + Cần phải theo từng trường hợp, nội dung, đối tượng tham gia cụ thể để chau chuốt chữ nghĩa.
- + Cố gắng dùng khẩu ngữ.

#### **4.5.3.Lễ nghi bắt tay**

Bắt tay là lễ nghi thông dụng nhất trong quan hệ con người. Nó biểu đạt nội dung hoan nghênh, hữu hảo, thông cảm, cảm ơn, khoan dung, kính trọng, xin lỗi từ biệt. Song trong việc bắt tay cũng có nhiều tri thức .

Bắt tay có sự phân biệt giờ tay trước, giờ tay sau. Nói chung, khi tiếp khách chủ nhà giờ tay trước; bắt tay với phụ nữ thì phụ nữ giờ tay trước, đàn ông đón lấy; Thông thường thì đàn ông không chủ động giờ tay cho phụ nữ trước để tránh sự đường đột; Gặp cán bộ lãnh đạo, người lớn tuổi cũng để họ giờ tay trước rồi mình hẵng bắt tay.

Khi người ta đã giờ tay, bạn cần bắt ngay để biểu thị nhiệt tình, tình cảm chân thành và hữu hảo. Nếu đối tác đã giờ tay mà bạn chậm chạp hưởng ứng, hoặc chia tay ra nhưng người vẫn ngồi nguyên tại chỗ buộc người ta phải lại gần, hoặc không dám bắt tay người khác, thì đều là biểu hiện sự ngạo mạn và khinh miệt.

Khi bắt tay sức phải vừa, không mạnh không yếu, nếu mới chạm tay nhau đã rời bỏ, hoặc bắt quá nhẹ, không có sức lực, khiến cho người ta cảm thấy miễn cưỡng và bắt buộc. Nói chung bắt chặt tay thể hiện sự nhiệt tình, nhưng nếu đối phương là phụ nữ mới gặp lần đầu thì không được bắt chặt, nếu chặt quá làm cho họ đau đớn thì là thất lễ.

Thời gian bắt tay vừa phải, thông thường là bắt chặt chào hỏi nhau rồi bỏ ra. Song bắt ngờ gặp bạn thân, gặp người ngưỡng mộ từ lâu, hoặc lần đầu tiên gặp, người thân thiết già biệt, chân thành cảm ơn thì có thể bắt tay lâu hơn, thậm chí bắt chặt không thả ra, lắc lư mạnh mẽ hoặc đặt tay trái lên vai đối phương, để thể hiện tình cảm nồng thắm.

Khi bắt tay người hơi nghiêng về phía trước nhìn vào đối tác, nở nụ cười, vừa bắt tay vừa chào hỏi, sẽ cho người ta cảm giác ấm cúng nhiệt thành. Nếu đứng thẳng đơ, mặt mũi cứng đờ, thờ ơ hoặc bắt tay mà mặt nhìn ra chỗ khác hoặc nói chuyện với người khác sẽ tạo ra cảm giác lạnh nhạt, kén kiêu.

Khi gặp gỡ bắt tay nhau giờ tay nhanh, nắm lâu thể hiện quan hệ gần gũi, tình cảm thâm thiết; Nếu giờ tay theo kiểu công vụ, đối phó, mới chạm tay đã bỏ ra thể hiện quan hệ sơ sơ. Ở nơi công cộng, nếu gặp người quen nên bắt tay chào hỏi, đối với người lạ xung quanh thì gật đầu chào. Nếu có người giới thiệu nên chủ động giờ tay trước.

Khi bắt tay phải giờ tay sạch, nếu đang bận việc, bắt tay nên chia ra hai bên tỏ ý xin lỗi. Không nên đeo găng tay bắt tay với người khác, cởi găng rồi hẵng bắt tay. Tay phải cầm đồ, đối phương đã giờ tay trước có thể ứng cứu bằng tay trái. Sau khi bắt tay, nếu hữu ý hay vô tình rút khăn mùi xoa lau tay đều là bất lịch sự.

Lễ nghi bắt tay đơn giản, tiện lợi, không bị hạn chế bởi ngôn ngữ dân tộc, giới tính, mà biểu đạt được tình cảm phong phú. Nhưng từ góc độ phòng bệnh, có người cho rằng bắt tay dễ lây bệnh, tốt nhất là vòng tay chào chứ không bắt tay, mời rượu chứ không ép rượu.

## 4.6. NHỮNG ĐIỀU CẦN BIẾT KHI GIAO DỊCH KINH DOANH

### 4.6.1. Những quy tắc trong giao dịch

Muốn đạt được kết quả tốt nhất trong giao dịch kinh doanh thì vừa phải thực tế vừa phải có nghệ thuật. Những quy tắc say đây sẽ giúp ta phần nào.

+ Khi chào hỏi, tốt nhất là gọi cả họ tên. Bước vào phòng khách, câu đầu tiên có thể là “Chào ông, rất hân hạnh được gặp ông”. Nhưng nếu ra nói: “Ông Minh, chào ông, tôi rất hân hạnh được gặp ông” thì có vẻ nhiệt tình hơn. Tuy nhiên, nếu xưng hô cả chức danh thì hiệu quả càng lý tưởng.

+ Nếu đối tác chưa mời ngồi, thì tốt nhất cứ đứng.

+ Không nên vội vàng đưa ra tư liệu, thư tín, quà cáp mang theo. Khi nào bạn nhắc tới những thứ đó mà đối tác có vẻ hứng thú lúc đó mới là thời cơ đưa ra tốt nhất. Ngoài ra, cần phải chuẩn bị kỹ để trả lời những câu hỏi đối tác về những vấn đề trong tư liệu.

+ Chủ động mở đầu đàm thoại, tranh thủ thời gian gặp gỡ. Mặc dầu đối tác đã biết mục đích chuyến viếng thăm, nhưng vẫn phải chủ động phát biểu. Có thể nhấn mạnh lại một số vấn đề.

+ Duy trì nhiệt tình hưởng ứng. Trong khi nói chuyện, nếu tỏ ra không nhiệt tình với vấn đề gì thì đối tác sẽ mất hứng nói tiếp. Có thể thể hiện buồn vui của mình xung quanh mục đích hội kiến, không cần kiềm chế tình cảm của mình một cách quá nghiêm ngặt.

+ Khi không kiềm chế nổi cơn tức giận của mình thì nên sớm kết thúc cuộc gặp gỡ. Tức giận sẽ làm cho mất đi thước đo khách quan để hiểu người khác và kiềm chế mình, làm hỏng chuyện của mình.

+ Trước khi gặp, hãy tự hỏi “Nên bước vào cửa đối tác với tình cảm gì?” Buồn tẻ, đáng tiếc hay kính nể, cảm ơn? Kiềm chế cơn tức giận hay chế giễu. Căn cứ tình hình để chuẩn bị tình cảm trước sẽ làm cho bạn điều khiển được xúc cảm của mình và biết cách lựa lời.

+ Học nghệ thuật nghe. Có hai yêu cầu đối với nghe, trước tiên là để cho đối tác có thời gian nói, sau đó là nghe hiểu ý ngoài lời. Nếu đối tác phát biểu trước không nên ngắt lời đối tác, cần tìm thời cơ thích hợp để hưởng ứng và khuyến khích đối tác tiếp tục nói.

+ Tránh những cử chỉ và tư thế bất nhã. Chơi vật nhỏ trong tay, thỉnh thoảng lại vuốt tóc, tặc lưỡi, xia răng, ngoáy lỗ tai, nhìn móng tay hoặc trần nhà, tranh ảnh trên tường là những động tác bất nhã.

+ Cần thật thà, thẳng thắn và mức độ. Nếu nói dối một việc nhỏ thì cố gắng sẽ thành công dã tràng. Đối tác nghi ngờ không thật thà thì mọi tài năng sẽ trở nên mờ nhạt. Không ai là hoàn hảo cả, có thể thẳng thắn thừa nhận thiếu sót của mình. Khi bình luận người thứ ba cần độ lượng và có mức độ. Nếu chua ngoa quá người ta sẽ nghĩ: “Biết đâu sau này anh ta cũng bình luận mình như vậy trước kẻ khác”.

+ Học cách nói rõ ràng. Nói minh bạch sẽ có lợi cho ta suốt đời. Nói mà không biết khái quát sẽ gây ác cảm, nói mà không có trọng tâm, lộn xộn sẽ khiến người khác chán. Nói chung, nếu chưa bao giờ nghĩ tới việc lời nói của mình có gây ác cảm cho người khác không thì chính ta đã gây ác cảm cho người khác.



+ Tự mình kiểm tra âm sắc và ngữ điệu. Hãy ghi âm lời nói của mình 5 phút rồi nghe xem có rõ ràng không? Âm giọng âm mũi có nặng quá không? Tốc độ nói như thế nào? Ngữ điệu có già dặn và tẻ nhạt không? Ngữ điệu đầy sức sống sẽ làm cho mình trẻ ra, tốc độ nói nhanh hơn nói chuyện phiếm một chút sẽ tự nhiên hơn. Bình thường cần phải chú ý tập luyện khả năng này.

+ Chú ý trang phục và đầu tóc. Lần đầu tiên tiếp xúc để cho đối tác ấn tượng mình lôi thôi lếch thếch, thì ta nói gì chẳng nữa cũng kém hiệu quả. Những ai bình thường không để ý ăn mặc, trước khi gặp gỡ nên hỏi ý kiến những người hiểu biết, để họ căn cứ tuổi tác, thân hình, nghề nghiệp và góp ý về cách ăn mặc và kiểu tóc.

+ Nếu thâm niên và học vị của đối tác thấp hơn, cần đặc biệt lưu ý đừng tỏ ra mình là bề trên. Khi giới thiệu cần phải thận trọng một chút, nên tỏ ra kính trọng đối tác. Tránh việc quan tâm quá mức và giáo huấn, nên tỏ thái độ chân thành và hợp tác.

+ Kết thúc cuộc gặp, nhớ cầm mũ, găng, túi xách của mình. Lời chào từ biệt nên ngắn gọn, hãy kiểm chế, đừng đưa ra chủ đề mới trước khi ra khỏi cửa, vì không có lý do gì cho rằng tạm biệt sẽ là đỉnh cao cuộc gặp.

#### **4.6.2. Phương pháp trò chuyện trong giao dịch**

+ Khi nói chuyện cần tự nhiên, lời nói hoà nhã thân mật, chính xác. Khi nói có thể làm cử chỉ nhưng động tác không nên quá mạnh mẽ, càng không nên khua chân múa tay, không nên dùng tay chỉ vào người ta. Khi nói chuyện, không nên cách đối tác xa quá hoặc gần quá, không nên kéo tay kéo hoặc vỗ vai.

+ Tham gia nói chuyện với người khác cần phải chào hỏi trước. Khi người khác nói chuyện riêng không nên đến gần để nghe. Nếu có việc cần gặp người đang nói chuyện, nên để họ nói hết. Có người chủ động nói chuyện với ta, nên vui vẻ bắt chuyện. Người thứ ba vào cuộc nói chuyện nên biểu thị hoan nghênh bằng bắt tay, gật đầu hoặc mỉm cười. Phát hiện có người muốn trao đổi với ta nên chủ động hỏi. Khi đang nói chuyện có việc cần giải quyết hoặc cần rời đi thì nên xin lỗi đối tác rồi hãy bỏ đi.

+ Có nhiều người nói chuyện thì nên tìm cách nói với mỗi người vài câu, không nên chỉ nói với một hai người mà không để ý đến người khác cũng có mặt trong buổi nói chuyện. Cũng không nên chỉ trao đổi công việc chỉ có hai người còn để người thứ ba ngồi không.

+ Trong khi giao tiếp, phát biểu cũng phải để cho người khác phát biểu, người khác nói ta cũng nên biểu thị ý kiến của mình lúc thích hợp. Không nên đưa ra những vấn đề không liên quan tới nội dung buổi nói chuyện. Khi đối tác đề cập những vấn đề khó nói, không nên tỏ thái độ ngay mà nên chuyển sang câu chuyện khác.

+ Khi trao đổi nên nhìn đối tác để biểu thị sự chú ý lắng nghe. Khi đối tác phát biểu, không nên nhìn chỗ khác lơ là, tỏ vẻ bồn chồn, cũng không nên vươn vai, nhìn đồng hồ, chơi các đồ lặt vặt.

+ Nội dung trao đổi nên có sự kiêng kỵ, như không đề cập tới chuyện chết chóc, bệnh tật, ly kỳ, giết gân. Không nên đòi hỏi tuổi tác và tình trạng hôn nhân của phụ nữ. Không nên hỏi những việc riêng của người khác như thu nhập, tài sản gia đình... Nội dung câu chuyện làm cho đối tác không hài lòng thì nên xin lỗi hoặc chuyển sang chủ đề khác, khi nói chuyện không phê bình người lớn tuổi hơn hoặc cấp trên. Khi trao đổi với thương gia nước ngoài,

không bình luận về nội dung chính của nước họ, không chế giễu, chê cười người khác. Cũng không nên tùy tiện bàn về vấn đề tôn giáo.

+ Đàn ông không nên tham gia nhóm nói chuyện của phụ nữ, không nói chuyện quá lâu với phụ nữ để người xung quanh có ác cảm. Nói chuyện với phụ nữ cần phải nhường nhịn, thận trọng, không đùa cợt, tranh luận quá mức.

+ Khi trao đổi nên sử dụng chữ lễ phép như xin mời, cảm ơn, xin lỗi làm phiền ông quá... Khi chào tạm biệt thường nói: rất vui được gặp ngài, hy vọng còn dịp gặp lại, chúc anh cuối tuần vui vẻ, xin gửi lời chào gia quyến...

+ Trong khi giao tiếp không bịn rịn quá lâu, không lớn tiếng tranh luận, không nói lời xúc phạm.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Giao dịch kinh doanh nhằm những mục tiêu gì và theo các hình thức nào?
2. Hãy trình bày thuật khẩn cầu và thuật nói dối không ác ý trong giao dịch kinh doanh?
3. Năng lực giao dịch kinh doanh được thể hiện bằng các yếu tố nào? Theo anh (chị) yếu tố nào là quan trọng và quyết định năng lực giao dịch?
4. Trình bày những nội dung cơ bản của giao dịch kinh doanh?
5. Trình bày những lễ nghi trong giao dịch kinh doanh?
6. Khi giao dịch kinh doanh cần theo những nguyên tắc nào? Có những phương pháp trò chuyện nào trong giao dịch kinh doanh?

## CHƯƠNG 5

### ĐÀM PHÁN KINH DOANH

#### 5.1. NHỮNG NGUYÊN LÝ CƠ BẢN CỦA ĐÀM PHÁN KINH DOANH

##### 5.1.1. Các phương thức đàm phán kinh doanh

##### 1. Các hình thức đàm phán kinh doanh

Đàm phán kinh doanh có thể phân loại bằng nhiều tiêu thức khác nhau.

- Căn cứ vào quốc tịch của chủ thể đàm phán người ta chia ra đàm phán kinh doanh trong nước và đàm phán kinh doanh quốc tế. Những dạng đàm phán này có những đặc trưng về ngôn ngữ, luật pháp, văn hóa. Đàm phán giữa các chủ thể trong nước dễ dàng về nhiều mặt so với đàm phán có chủ thể khác quốc tịch.

- Căn cứ số lượng các đối tác tham gia đàm phán chia ra: đàm phán song phương, tức là đàm phán có hai đối tác; đàm phán đa phương, tức là đàm phán có nhiều đối tác tham gia; đàm phán nhóm đối tác, tức là đàm phán theo nhóm chủ đề.

- Căn cứ vào nội dung của cuộc đàm phán, chia đàm phán theo các lĩnh vực như đàm phán đầu tư; đàm phán thương mại; đàm phán xây dựng, đàm phán cung cấp nhân lực...

- Căn cứ vào tiến trình đàm phán người ta chia ra đàm phán sơ bộ, đàm phán chính thức. Đàm phán sơ bộ để giải quyết những vấn đề thuộc nguyên tắc, thủ tục và những bất đồng lớn nếu không giải quyết thì không đàm phán chính thức được.

- Căn cứ vào chu trình đàm phán có thể chia thành đàm phán một vòng và đàm phán nhiều vòng. Đàm phán nhiều vòng khi quy mô đàm phán lớn, có nhiều vấn đề phức tạp liên quan tới các bên, mục tiêu của các bên còn cách xa nhau...

##### 2. Phong cách đàm phán kinh doanh

Trong quá trình đàm phán tùy từng cuộc đàm phán, từng đối tác đàm phán, có thể sử dụng linh hoạt các phong cách đàm phán.

##### *a/ Cạnh tranh trong đàm phán.*

Phong cách cạnh tranh trong đàm phán là các bên tham gia đàm phán hoặc mỗi bên đều hướng về quyền lợi của mình, theo đuổi mục đích bằng cái giá của phía bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác.

Phong cách này được sử dụng khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng. Khi đàm phán ngay từ đầu xác định rõ mục tiêu của mình, không thay đổi mục tiêu. Nếu đáp ứng được hay không đáp ứng được giải quyết dứt khoát trong thời gian ngắn.

##### *b/ Hợp tác trong đàm phán*

Phong cách hợp tác là sự tin tưởng, dứt khoát, trong đó cả hai bên hoặc các bên đàm phán cùng làm việc với nhau để cố tìm ra các giải pháp liên kết và thỏa mãn tất cả các bên có liên quan.

Sử dụng phong cách hợp tác khi các bên đàm phán đều có thiện ý và đều mong muốn tìm giải pháp phù hợp với cả hai hay nhiều bên. Sự hợp tác bao giờ cũng chứa đựng trong nó sự tự nguyện, chân thành và cùng mục đích.

Phong cách hợp tác trong đàm phán để tạo dựng các mối quan hệ lâu dài, bền vững. Sử dụng phong cách hợp tác tạo sự liên hệ chặt chẽ, tin tưởng nhau và cùng dắt nhau tiến xa lên phía trước.

Trong trường hợp khác cần phải học hỏi, thử nghiệm cũng nên sử dụng phong cách hợp tác. Qua đó sẽ tích lũy được kinh nghiệm từ phía đối tác, giúp trưởng thành trong kinh doanh.

Khi đàm phán gặp những vấn đề phức tạp, chuyên môn sâu, sử dụng phong cách hợp tác sẽ quy tụ sự hiểu biết của mọi người vào vấn đề hóc búa. Vấn đề sẽ được bàn thảo kỹ và giải quyết đúng đắn, có hiệu quả.

Cuối cùng phong cách hợp tác sử dụng khi cần tạo ra sự tâm huyết, hợp lực. Nó sẽ đoàn kết các thành viên, động viên mọi người dồn hết trí lực, khả năng và tinh thần cao cho công việc.

#### *c/ Lẩn tránh khi đàm phán*

Phong cách lẩn tránh là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề.

Bên tham gia đàm phán né tránh vấn đề, không bộc lộ mục tiêu, ý định và không tỏ rõ thái độ.

Sử dụng phong cách lẩn tránh khi gặp vấn đề không quan trọng, những vấn đề thứ yếu nhưng lại khó bày tỏ. Hoặc khi gặp những vấn đề thứ yếu nhưng lại khó bày tỏ. Hoặc khi gặp những vấn đề không liên quan đến lợi ích của mình. Khi đó dù đối tác có đưa ra để đàm phán cũng phải tìm cách lờ đi, không đề cập khi trình bày, đánh trống lảng.

Sử dụng phong cách lẩn tránh trong trường hợp nếu đồng ý giải quyết vấn đề đó sẽ gây hậu quả tiêu cực lớn hơn lợi ích của nó. Phong cách lẩn tránh cũng được dùng khi cần làm cho đối tác bình tĩnh lại và có thể xoay chuyển tình hình đàm phán. Một sự lẩn tránh sẽ đặt đối tác vào hoàn cảnh mới, thậm chí bất ngờ buộc đối tác phải thay đổi thái độ.

#### *d/ Nhượng bộ thoả hiệp khi đàm phán*

Phong cách nhượng bộ là có tính hợp tác nhưng lại không dứt khoát, bỏ qua một số quyền lợi của phía mình để thoả mãn phía bên kia. Nhượng bộ thoả hiệp cũng rất cần thiết trong đàm phán. Vấn đề là nhượng bộ, thoả hiệp có nguyên tắc.

Sử dụng thoả hiệp khi vấn đề tương đối quan trọng nhưng hậu quả của việc không thoả hiệp, nhượng bộ còn nguy hiểm hơn. Hậu quả không nhượng bộ có khi rất lớn, ảnh hưởng sâu rộng, nhiều mặt đến chúng ta thì phải nhượng bộ. Sự tính toán lợi hại trước khi nhượng bộ là rất quan trọng.

Trong trường hợp khác khi hai bên đều khẳng định với mục tiêu của mình. Nếu không nhượng bộ cuộc đàm phán sẽ bế tắc và thất bại là một sự nguy hại đối với chúng ta thì phải nhượng bộ. Nguyên tắc là nhượng bộ từ từ.

#### *e/ Chấp nhận trong đàm phán*

Chấp nhận là thoả mãn các yêu cầu của đối tác. Trong cuộc sống cũng như trên bàn đàm phán nhiều tình huống xảy ra buộc phải chấp nhận ý kiến của đối tác và thoả mãn các yêu cầu của đối tác.

Sử dụng chấp nhận khi cảm thấy mình chưa chắc chắn đúng. Nếu khẳng khẳng vấn đề có thể bộc lộ điểm yếu và bị đối phương tấn công gây thiệt hại lớn.

Khi vấn đề quan trọng đối với người khác hơn là đối với mình, ta có thể chấp nhận. Tất nhiên khi giải quyết vấn đề phải xác định được mức độ quan trọng đó.

Trong trường hợp nếu biết rằng chấp nhận vấn đề này đối tác sẽ chấp nhận vấn đề khác mà xét toàn cục thì có lợi hoặc không gây thiệt hại, trường hợp này nên chấp nhận.

Khi mục đích thiết lập các quan hệ lâu dài là quan trọng, tạm thời chấp nhận để phát triển quan hệ. Điều đó không có nghĩa là sẽ chấp nhận mãi; ở đây chấp nhận tạo môi trường tốt, điều kiện gây dựng niềm tin và quan hệ lâu dài thì chấp nhận sẽ rất tốt.

Có trường hợp vấn đề nêu ra nếu tiếp tục tranh luận sẽ gây khó khăn, gây nguy hại thì cũng nên chấp nhận hoặc khi vấn đề đối tác nêu ra là đúng, không thể bác bỏ hoặc không đủ lý lẽ để bác bỏ, cũng phải nhượng bộ.

Các nguyên tắc chung khi sử dụng các phong cách đàm phán.

*Nguyên tắc 1:* Không thể sử dụng tất cả các phong cách trong mọi trường hợp. Điều đó không có nghĩa là chỉ sử dụng một phong cách trong đàm phán mà tùy từng vấn đề mà sử dụng phong cách này hay phong cách kia.

*Nguyên tắc 2:* Nhìn chung nên bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác. Nó tạo ấn tượng tốt đẹp ngay khi bắt đầu đàm phán. Thái độ hữu hảo, tinh thần xây dựng và nguyện vọng chính đáng là tiền đề cho cuộc đàm phán có hiệu quả, thành công.

*Nguyên tắc 3:* Linh hoạt sử dụng các phong cách trong quá trình chuyển hoá nhu cầu của ta và của đối tác thành các quyết định cuối cùng. Vấn đề là mềm dẻo trong phương pháp, nhất quán về nguyên tắc.

### **3. Các phương thức đàm phán kinh doanh**

#### *a/ Đàm phán qua điện tín*

Hình thức lâu đời là thư tín. Đàm phán qua thư tín là phương thức trao đổi thông tin giữa các đối tác bằng hình thức viết thư. Qua nội dung thư các bên thể hiện nguyện vọng và mong muốn cũng như lợi ích mà các bên sẽ đạt được. Thực tế cho thấy phương thức đàm phán qua thư tín đã tạo ra được một nề nếp tốt trong quan hệ bạn hàng, vì vậy nó thường là bước khởi đầu trong đàm phán nhằm duy trì mối quan hệ lâu dài.

Phương thức đàm phán qua thư tín cho phép đàm phán được nhiều bạn hàng nhưng lại giảm được chi phí đàm phán. Các quyết định đưa ra được cân nhắc kỹ lưỡng vì có sự chuẩn bị trước của cả một tập thể. Ngày nay nhiều người đã dùng hình thức điện tử để thay cho cách viết, gửi truyền thông. Tuy vậy khi tiến hành đàm phán bằng thư tín cần phải chú ý đến những vấn đề sau: Bức thư cần phải ngắn gọn, lịch sự, nội dung thư cần phải được tập trung vào vấn đề chính, lối hành văn đơn giản dễ hiểu, ngôn từ đơn nghĩa để tránh gây ra sự hiểu lầm cho đối tác. Nên kiên nhẫn trả lời khách hàng về mọi vấn đề, theo đuổi khách hàng mục tiêu bằng những bức thư liên tiếp nhằm thiết lập được mối quan hệ lâu dài.

Bên cạnh những ưu điểm trên thì việc đàm phán qua thư tín có hạn chế là khó kiểm soát được ý đồ của đối tác, hơn nữa việc trao đổi bằng thư từ đòi hỏi thời gian dài, do đó dễ mất cơ hội kinh doanh. Đàm phán bằng thư tín thường được áp dụng cho các hợp đồng đơn giản, có quy mô vừa và nhỏ. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật và nhất là khi điều kiện gặp

gỡ trực tiếp khó khăn, các nhà kinh doanh còn đàm phán qua mail,... Các hình thức đàm phán này tiện lợi, nhanh chóng. Nó cho phép kèm theo các thuyết minh, chú dẫn không lo thất bại. Đây cũng là xu hướng phát triển trong tương lai.

#### *b/ Đàm phán qua điện thoại, điện tử tin học*

Ngày nay, cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật thông tin liên lạc thì phương thức đàm phán qua điện thoại ngày càng trở nên phổ biến. Ưu điểm nổi bật của hình thức này là tiết kiệm được thời gian, nó cho phép nắm bắt được cơ hội kinh doanh nhanh chóng. Tuy nhiên, nếu đàm phán kinh doanh trên điện thoại thì không có gì làm bằng chứng hợp pháp cho sự thoả thuận của các bên. Do đó thường sử dụng kết hợp đàm phán qua điện thoại với dùng mail.

Đàm phán qua điện thoại thường sử dụng để thoả thuận các chi tiết nhỏ trong hợp đồng, hoặc hợp đồng kinh doanh đơn giản với quy mô nhỏ. Sự phát triển của điện tử tin học đã làm cho quá trình đàm phán phong phú về nội dung và hình thức. Điển hình là đàm phán qua Internet. Sự ra đời và lan truyền với tốc độ cao của Internet đã làm thay đổi bộ mặt thế giới. Đây là phương tiện truyền tin, nhận tin và giao dịch rất lý tưởng. Đàm phán qua mạng Internet cho phép đàm phán đa phương, song phương với đặc điểm và thời gian trải rộng toàn cầu. Qua mạng Internet giúp các bên hiểu rõ nhau, nắm được nhu cầu của nhau. Điểm hạn chế là chi phí lớn, nhiều nhà kinh doanh và những cuộc đàm phán nhỏ không thể thực hiện được.

#### *c/ Đàm phán trực tiếp*

Đàm phán trực tiếp truyền thống là sự gặp gỡ mặt đối mặt giữa các bên để thoả thuận các điều khoản trong hợp đồng. Trong quá trình đàm phán trực tiếp các bên nắm bắt được tâm lý và phản ứng của nhau một cách trực tiếp thông qua cử chỉ, vẻ mặt, điệu bộ... Qua đó các bên có thể tác động đến quan điểm và mong muốn của nhau bằng cách thức cụ thể để đi đến sự thống nhất chung, tìm ra giải pháp dung hoà lợi ích của các bên. Phương thức đàm phán trực tiếp đòi hỏi chi phí cao cho các hoạt động đón tiếp, đi lại và ăn ở của đối tác. Phương thức đàm phán trực tiếp đẩy nhanh tốc độ giải quyết và nhiều khi là lối thoát duy nhất cho những cuộc đàm phán qua thư tín, điện thoại điện tử đã kéo dài lâu mà vẫn chưa đạt kết quả. Khi áp dụng phương thức này đòi hỏi nhà đàm phán phải có một kế hoạch đàm phán khoa học, linh hoạt trong giải quyết các tình huống. Do phương thức này phải chịu chi phí cao cả về thời gian và tiền bạc, do đó nó chỉ phù hợp cho đàm phán ký kết những hợp đồng lớn, phức tạp cần có sự thoả thuận chi tiết.

Công nghệ điện tử viễn thông phát triển đã đưa vào khái niệm truyền thống về gặp gỡ trực tiếp những nội dung và hình thức mới.

Gặp gỡ trực tiếp truyền thống là “ Phải bắt được tận tay, nhìn thấy mặt nhau”. Ngày nay vẫn nhìn thấy hành mọi hành vi của nhau đối diện nhau nhưng không thể “ bắt tay trong tay”. Đó chính là hình thức đàm phán qua cầu truyền hình trực tiếp. Nhiều cuộc đấu thầu quốc tế lớn, đấu giá quốc tế... đã được thể hiện qua cầu truyền hình, điện thoại vô tuyến. Phương thức này rõ ràng là bước nhảy vọt trong giao dịch, đàm phán nhưng giá thành, chi phí cho cuộc đàm phán quá cao.

Để đạt được thành công trong đàm phán kinh doanh thì các phương thức đàm phán trên cần được sử dụng kết hợp và bổ sung cho nhau. Khi mở đầu quá trình giao tiếp thì nhà đàm phán nên sử dụng phương thức thư tín, khi cần xác nhận các chi tiết một cách nhanh

chóng và kịp thời thì nên sử dụng phương thức đàm phán qua điện thoại, điện tử còn khi muốn đạt được kết quả nhanh chóng dứt điểm cuộc đàm phán đã kéo dài thì nên sử dụng phương thức đàm phán trực tiếp.

### **5.1.2. Các yếu tố đàm phán và sách lược đàm phán kinh doanh**

#### **1. Ba yếu tố của đàm phán**

*a. Bối cảnh:* Bối cảnh là một nhân tố hạt nhân của cuộc đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình kinh tế của đối tác, vấn đề ưu tiên, giá cả, nhu cầu thực sự và sức ép từ bên ngoài...

Trong quá trình đàm phán, sách lược chung là giấu kín bối cảnh của mình, thăm dò bối cảnh của đối tác. Ta biết càng nhiều về lợi ích, sự hạn chế và điểm chết của đối tác bao nhiêu thì có lợi bấy nhiêu. Vậy thăm dò bối cảnh như thế nào?

- Triển khai sớm. Triển khai càng sớm thì càng dễ thăm dò bối cảnh đối tác.
- Bí mật điều tra. Trước khi đàm phán thăm dò bối cảnh cần phải bình tĩnh và làm có bài bản. Nếu làm ra vẻ ngù ngờ và không biết cách đối phó, thì có người sẽ giúp ta bằng cách cung cấp tình hình bối cảnh và những lời khuyên chân thành. Ta hãy hỏi nhiều hơn là trả lời.
- Tìm đúng đối tượng. Một là tìm người thân cận của đối tác như thư ký, cán bộ, vợ (hoặc chồng), kỹ sư hoặc khách hàng cũ. Hai là tìm người thứ ba, tức là những người đã từng đàm phán với đối tác để rút kinh nghiệm của người đi trước.
- Quan sát hành động nhượng bộ của đối tác. Tức là tìm hiểu khả năng chịu đựng thực sự của đối tác, hoặc khéo léo nêu ra mức “giá tối thiểu” (trên thực tế vẫn chưa là thấp nhất) để gợi ý đối tác mức có thể dao động.

*b. Thời gian.* Đàm phán không là một thời điểm, mà là một quá trình, có khởi điểm và kết điểm (còn gọi là điểm chết). Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần đến “điểm chết” mới có được kết quả. Vì vậy, nếu trong cuộc đàm phán để cho đối tác biết được điểm chết của mình sẽ không có lợi. Đối tác sẽ nán nã đến gần điểm chết mới tung con át chủ bài để buộc nhượng bộ.

- Cần phải kiên nhẫn. Vì sự nhượng bộ hoặc thỏa thuận thường xuất hiện vào lúc gần hoặc sau điểm chết, vì vậy người đàm phán cần phải kiên nhẫn và chịu đựng sức ép của đối tác. Cần phải học cách kiềm chế khả năng tự vệ, bình tĩnh và nhanh trí chớp lấy thời cơ.

- Quyết không cho đối phương biết điểm chết của mình. Cần phải nhớ rằng điểm chết có thể co giãn, đừng có khư khư giữ lấy điểm chết một cách mù quáng mà phải cân nhắc lợi ích và thiệt hại khi tiếp cận hoặc vượt quá điểm chết.

- Quan sát thái độ của đối tác. Đối tác sẽ cố gắng bình tĩnh và tinh táo, điều đó cho họ thấy có điểm chết. Nói chung bề ngoài thì bình tĩnh nhưng trong nội tâm thì rất căng thẳng và chịu sức ép.

- Biết rằng là có lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt. Sức ép thường xuất hiện khi gần tới điểm chết, vì vậy không thể đạt được kết quả tốt đẹp nhanh chóng nếu thiếu kiên quyết và thiếu kiên trì.

*c. Quyền lực.* Người nào cũng có quyền lực, còn quyền lực mạnh hay yếu phụ thuộc rất lớn vào lòng tin mạnh mẽ hay yếu ớt, vào việc khéo sử dụng nó như thế nào để đạt được mục đích của mình.

- Quyền lực tiềm tàng. Đó là chỉ những thứ mà theo tập quán hoặc trong nhận thức của người ta cho rằng không thể thách thức và vượt qua.

- Quyền lực hợp pháp. Thường biểu hiện bằng “bằng giá” và “công văn”. Cần phải nhớ rằng chỉ khi nào nhận biết được và tuân thủ thì quyền lực mới hiệu lực, cho nên có thể mạo hiểm nhưng phải ôn hoà và từ từ, nếu xuất hiện kết quả ngược lại thì sẽ không bị nguy khốn. Nếu không chịu mạo hiểm vừa phải thì sẽ bị đối phương khống chế.

- Quyền lực hứa hẹn. Bất cứ kế hoạch gì cũng cần có sự hứa hẹn của người khác để phối hợp hành động. Dù cho mình đang làm một việc “được ăn cả, ngã về không”, cũng không được tỏ lộ “quyết tâm” của mình, mà hãy đến nhà các bạn thuyết phục họ hứa hẹn giúp đỡ, cùng tham gia vạch kế hoạch và chịu một phần trách nhiệm.

- Quyền lực chuyên môn. Trong cuộc sống, nếu người ta biết ta có chuyên môn, có kỹ năng đặc biệt và kinh nghiệm hơn họ thì họ sẽ đối xử với ta với thái độ vừa kính trọng vừa nể nang. Khi đàm phán, nên lợi dụng thái độ kính nể này. Khi cần thiết có thể mời một số chuyên gia tham gia đội ngũ đàm phán của mình.

## **2. Sách lược đàm phán kinh doanh**

Nói chung, sách lược đàm phán biến hoá theo nội dung, thời gian, địa điểm và môi trường đàm phán, nhưng dù biến hoá lớn lao đến mấy, một số sách lược cơ bản nhất vẫn có ý nghĩa chỉ đạo phổ biến.

- Tạo ra cạnh tranh. Trong đàm phán trước tiên cần có quan điểm cạnh tranh, cần cho đối tác biết rằng mình không phải chỉ mỗi cơ may làm ăn này, đối tác không phải là bạn hàng duy nhất.

- Từng bước tiến tới. Đàm phán cốt là để đạt được mục đích của mình, nhưng rất nhiều trường hợp không thể đạt tới mục đích ngay được. Cần bình tĩnh, suy nghĩ chín chắn, nắm được tâm lý đối tác, chia nhỏ mục tiêu của mình, khéo léo dụ cho đối tác cắn câu, từng bước thực hiện mục tiêu đã được chia nhỏ cho đến khi đạt được toàn bộ mục tiêu.

- Gây áp lực. Trong khi đàm phán, bí quyết cơ bản đạt được hiệu quả cuối cùng là buộc đối tác tăng dần đầu tư về thời gian và tinh thần.

- Giả câm giả điếc. Trong đàm phán để cho đối tác phát biểu hùng hồn, ta cứ giả câm giả điếc, rồi lễ phép nói: “Thưa ngài, tôi chưa rõ”. Đối tác phải nói lại và giải thích đồng thời cảm thấy buồn phiền vì mất thời gian, nghi ngờ kế hoạch chu đáo và lòng tự tin của chính mình. Sự bồn chồn lo lắng sẽ dẫn tới việc đối tượng xuống nước.

- Nêu ra mục tiêu cao. Khi đàm phán, nêu ra yêu cầu cao hơn dự tính để có thể thoả hiệp. Đặt ra mục tiêu cao sẽ được lời lớn.

- Trao đổi vị trí. Trong đàm phán, mặc dầu, có quyền quyết định, những vẫn làm ra vẻ đại diện của sếp. Hơn nữa, nếu không nói với giọng có chức quyền, mà thường xuyên nói: “Nếu tôi có quyền quyết định...” thì sẽ chiếm ưu thế. Nếu nói đối tác, không có quyền quyết định cuối cùng, thì sẽ giành được thời gian để suy nghĩ, đắn đo, nắm vững bối cảnh và dụng ý thực sự của đối tác.

- Giấu giếm tình cảm. Khi đàm phán, cần phải danh lợi, đừng có bộc lộ nội tâm của mình. Nếu để đối tác biết được động cơ, quyền hạn, và thời hạn cuối cùng của mình, tức là nắm được bối cảnh và điểm chết, ta sẽ rơi vào thế bất lợi. Ngược lại, cần quan sát tâm lý diễn



biến của đối tác, cố gắng nắm động cơ, quyền hạn và điểm chết của đối tác để tranh thủ chuyển động, bảo đảm đàm phán có kết quả.

- Tuỳ cơ ứng biến. Nếu đàm phán có khả năng bế tắc, cần phải đình chỉ đàm phán, hoặc nói thối là cần xin ý kiến của cấp trên.

- Tránh việc thoả thuận nhanh chóng. Đàm phán thoả thuận quá sớm sẽ không đủ thời gian để nắm được toàn bộ vấn đề. Thông thường thì cần phải có ý thức kéo dài thời gian thoả thuận để có thời gian suy xét kỹ xem đối tác còn có nhân tố nào ràng buộc mình. Tuy nhiên, trong trường hợp đối tác chưa có sự chuẩn bị, thoả thuận nhanh chóng cũng có thể mang lại thành công.

- Đừng để đối tác mất thể diện. Trong đàm phán vừa phải làm đối tác nhượng bộ từng bước vừa bảo đảm thể diện cho họ. Cần chuẩn bị những nấc thang để đối tác nhượng bộ trong danh dự và thoải mái tinh thần.

### **5.1 3 Nghệ thuật bảo đảm thành công trong đàm phán**

#### **1. Nghệ thuật “trả lời” trong đàm phán**

- Kéo dài thời gian. Khi đối tác nêu vấn đề, đừng trả lời ngay. Có thể hỏi đối phương một cách lịch sự : “ xin lỗi, tôi chưa nghe rõ ngài vừa nãy nói gì, xin nhắc lại”. Khi đối tác nói lại một lần nữa thì tự nhiên ta cũng nghĩ ra câu trả lời.

- Đánh trống lảng. Khi đối phương đưa ra vấn đề đề cập uy tín, vốn chất lượng sản phẩm của bên mình thì cần đánh trống lảng, hướng dẫn vấn đề sang một hướng khác.

- Hỏi lại đối tác. Có những vấn đề ta không tiện trả lời có thể hỏi lại đối phương, để họ nói rõ quan điểm trước.

- Mập mờ. Trong đàm phán, ít khi trả lời khẳng định hay phủ định. Đối với một vấn đề khó, ta có thể mập mờ, vòng vo sang vấn đề khác.

- Trả lời một số vấn đề. Có khi đối tác đưa ra rất nhiều vấn đề, trong đó có cái không thể nói ra, có thể chỉ trả lời một số câu hỏi.

- Hỏi một đằng trả lời một nẻo. Đó là phương pháp lảng tránh vấn đề. Hãy tuỳ cơ mà ứng biến.

- Nhún vai (không có gì để mà nói), đối với vấn đề không tiện trả lời, có thể dùng phương pháp này.

#### **2. Nghệ thuật “nghe” trong đàm phán**

Thứ nhất, có thể thoả mãn nhu cầu của đối tác. Chú ý lắng nghe người ta nói, chứng minh cho họ biết ta luôn tôn trọng người khác và có thể thoả mãn nhu cầu tự trọng của đối tác.

Thứ hai, có thể biết được bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của đối tác, để thừa cơ giành thắng lợi.

Thứ ba, có thể biết được đối tác đã thực sự hiểu lời nói của mình hay chưa.

Thứ tư, có thể làm cho quan hệ con người gần bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.

Mọi người cứ tưởng rằng khi người ta nói mình nghe rất chăm chú, nhưng thực tế tốc độ chậm hơn tốc độ tư duy nhiều lần, cho nên rất dễ bị phân tán tư tưởng, thường thường chỉ nghe được một nửa lời nói.

Nghe người khác nói quả là một môn nghệ thuật trong đàm phán?

- Loại bỏ tất cả những gì làm cho phân tán tư tưởng - đừng để ý con ruồi vo ve góc tường, hãy quên đi những việc khác cần làm trong ngày. Mắt phải nhìn đối tác, gật đầu ra hiệu cho đối tác nói tiếp. Hãy ngồi thoải mái tập trung tư tưởng, không cần nói cũng biết rằng ta đang nghe rất chăm chú.

- Khi đến lượt mình phát biểu, đừng nghĩ rằng mình có thể nói một lèo, nên nhường cơ hội phát biểu cho người khác. Chớ nên cho rằng trong khi xã giao nói càng nhiều thì càng có lợi.

- Giúp đối tác nói tiếp. Hãy thử dùng câu bình luận hoặc câu hỏi rất ngắn để tỏ ý rằng đang chăm chú lắng nghe, như có thể nói: “Thật ư?”, “Xin ngài tiếp tục cho”.

- Cần học nghe ý từ ngoài lời.

### 3. Nghệ thuật “hỏi” trong đàm phán

Trong quá trình đàm phán thường sử dụng các câu hỏi để thay đổi tình hình đàm phán

- *Câu hỏi đóng*: là những câu hỏi chờ đợi một trong hai câu trả lời: Có hoặc không. Câu hỏi đóng sẽ dẫn đến việc tạo bầu không khí căng thẳng trong đàm phán vì chúng thu hẹp đột ngột các thủ đoạn của đối tượng. Mục đích câu hỏi đóng là nhận được luận cứ có cơ sở cho câu trả lời của chính đối tượng.

Đặt câu hỏi đóng trong trường hợp khi cần có sự nhất trí của đối tác. Việc đặt câu hỏi đóng chứa đựng mối nguy hiểm ở chỗ dễ gây ấn tượng hình như hỏi đối tượng, trọng tâm đàm thoại chuyển dịch về phía chúng ta còn đối tượng bị tước khả năng bày tỏ ý kiến của mình.

- *Câu hỏi mở*: Đối với câu hỏi này không thể trả lời có hoặc không được, chúng đòi hỏi phải có lời giải thích tại sao.

Câu hỏi mở có dạng: Cái gì? Như thế nào? Tại sao?

Nhờ câu hỏi mở chúng ta bước vào một giai đoạn mới của đàm phán độc thoại chuyển thành đối thoại.

Đặc điểm của câu hỏi mở:

- + Đối tượng phải cân nhắc lời lẽ và câu trả lời.

- + Đối tượng có điều kiện lựa chọn thông tin, hoặc cứ thể trình bày mà không cần chuẩn bị.

- + Điểm quan trọng là đối tượng trở thành nguồn ý kiến và đề xuất vấn đề phát triển mối quan hệ hợp tác sau này.

Nên sử dụng câu hỏi mở trong trường hợp cần bổ sung thông tin hoặc khi muốn tìm hiểu động cơ thái độ mục đích của đối tượng.

Nếu sử dụng câu hỏi mở chúng ta có thể mất khả năng kiểm soát diễn biến đàm phán.

- *Câu hỏi hùng biện*: Phục vụ việc khảo sát vấn đề sâu sát hơn, cũng có thể pha loãng vấn đề trong một số trường hợp.

Mục đích của câu hỏi hùng biện: Gợi lên những vấn đề mới, chỉ ra những vấn đề chưa được giải quyết hay duy trì sự ủng hộ của các thành viên tham gia đàm phán đối với lập trường của chúng ta. Vấn đề là làm sao đặt được câu hỏi ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.

- *Câu hỏi chuyển hướng đột ngột*. Nhằm duy trì cuộc đàm phán theo hướng đã định hoặc đưa ra một loạt những vấn đề mới.

Dạng câu hỏi này vừa để khai thác thông tin vừa chuyển hướng khi đối tượng cản trở vấn đề và chúng ta muốn tránh điều đó.

- *Câu hỏi để suy nghĩ*: Buộc đối tượng phải cân nhắc cẩn thận trước khi nêu ý kiến.

Mục đích câu hỏi này nhằm xây dựng bầu không khí thân thiện, hiểu biết lẫn nhau. Chúng đặc biệt có lợi khi nhắc lại một phần các ý kiến đã phát biểu. Câu hỏi này có tác dụng:

- + Đối tượng cần phải cân nhắc ý kiến đã phát biểu
- + Tạo được bầu không khí thuận lợi, hiểu biết lẫn nhau.
- + tạo điều kiện cho đối tượng cải chính bổ sung lập trường đã được trình bày.

#### **4. Nghệ thuật “Thách giá” trong đàm phán**

- Nếu người bán thách giá thấp thì thường bán được với giá thấp
- Nếu người bán thách giá cao thì thường bán được với giá cao.
- Nếu người bán thách giá cao bất ngờ và kiên quyết đến cùng thì thường thường được kết quả tốt trong trường hợp đàm phán không bị thất bại.

Vận dụng bí quyết trên, thách giá phải cao, nhượng bộ phải từ từ

#### **5. Nghệ thuật “ trả giá” trong đàm phán**

- Người mua trả giá thấp thường mua được với giá thấp.
- Nếu người mua lần đầu đã nhượng bộ quá lớn, thì sẽ làm cho người bán giữ giá. Cho nên người mua cần nhượng bộ dần dần.
- Người nào nhượng bộ trước vấn đề quan trọng thì người đó sẽ thất bại.
- Nếu thông báo cho đối tác giá thành của mình thì thường nhanh chóng đạt được thoả thuận.
- Đạt được thoả thuận nhanh quá có hại cho cả hai phía.

#### **6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán**

Trong quá trình đàm phán, thường xuất hiện những bế tắc như cãi nhau, giận nhau, bỏ đi, ảnh hưởng tới quá trình đàm phán. Lúc đó, hãy áp dụng những phương pháp sau:

- Dễ trước khó sau: Trước khi đàm phán, cần phải phân tích và đánh giá đầy đủ quan điểm, nhu cầu của hai bên và những vấn đề có thể nảy sinh. Nếu hai vấn đề trở lên cần giải quyết cùng một lúc thì chọn cái dễ giải quyết để tạo ra bầu không khí thuận lợi.

- Vòng vèo tiến lên. Có vấn đề đưa ra ngay đối tác có thể khó chấp nhận, nên tìm cách tiếp cận dần dần từ nhiều phía.

- Chọn cái đồng nhất để lại cái bất đồng. Khi hai bên có sự bất đồng lớn, nên chọn cái đồng nhất thoả thuận trước, cái bất đồng hãy để lại, nếu không sẽ không thu được cái gì.

- Tạm thời đình chỉ. Khi hai bên giữ nguyên ý kiến của mình, không chịu nhượng bộ, đàm phán có thể bị bế tắc, nên tạm thời đình chỉ đàm phán, để hai bên bình tĩnh hoặc tình hình xoay chuyển thì mở lại đàm phán

### **5.2 CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

#### **5.2.1. Các hoạt động chuẩn bị đàm phán kinh doanh**

Chuẩn bị đàm phán kinh doanh là một việc rất khó khăn, phức tạp nhưng rất quan trọng. Có thể nói, khâu chuẩn bị chu đáo quyết định tới 50% kết quả cuộc đàm phán. Vì thế đòi hỏi các thành viên tham gia đàm phán có tinh thần trách nhiệm và trình độ hiểu biết. Có hai quy tắc cần ghi nhớ trong quá trình chuẩn bị đàm phán kinh doanh.

**Quy tắc 1:** Tạo điều kiện đủ thời gian cần thiết cho việc chuẩn bị đàm phán kinh doanh.

**Quy tắc 2:** Làm việc có phương pháp và theo kế hoạch.

Mỗi cuộc đàm phán có những nội dung, yêu cầu và tính chất riêng nhưng nhìn chung để tiến hành một cuộc đàm phán, cần chuẩn bị một số công việc cụ thể sau:

- Các công việc có liên quan đến việc đề ra sáng kiến tổ chức và lập kế hoạch đàm phán.
- Các công việc cụ thể chuẩn bị cho đàm phán (chuẩn bị chi tiết).
- Các công việc soạn thảo, biên tập tài liệu có liên quan tới cuộc đàm phán.
- Các công việc luyện tập nhằm đề phòng, xử lý các tình huống có thể xảy ra trong quá trình đàm phán.
- Phân tích sơ bộ đề ra mục tiêu, xác định chủ đề dự kiến các thành viên tham gia đàm phán.

Để nắm quyền chủ động và đề ra sáng kiến tổ chức tốt cuộc đàm phán, phải có các yếu tố sau đây:

- + Tính tích cực, chủ động, nhạy bén và óc linh cảm (yếu tố đầu tiên)
- + Khả năng phân tích sơ bộ
- + Khôi lượng công việc cần phải giải quyết.

Trước khi tiến hành đàm phán, phải xác định rõ nhu cầu, mục tiêu của cuộc đàm phán, lựa chọn đề tài, thời điểm thích hợp và sau đó mới thoả thuận với đối tác. Có như vậy doanh nghiệp mới giành được quyền chủ động và kiểm soát được tình hình trong quá trình đàm phán.

#### **5.2.2. Xây dựng kế hoạch đàm phán kinh doanh**

Trong quá trình xây dựng kế hoạch cần hết sức tỉ mỉ, chính xác, định rõ những việc cần phải làm, biện pháp tiến hành trong quá trình đàm phán. Điều đó cho phép ta kiểm soát chặt chẽ tiến bộ công việc theo dự kiến, tính toán chi phí. So sánh tài liệu, thông tin thu được với chỉ tiêu, kế hoạch ban đầu nhằm mục đích nhu cầu và khả năng thực hiện đề án đó.

Quá trình xây dựng kế hoạch đàm phán cần xuất phát từ một nguyên lý đã được khẳng định. Kế hoạch là sự thiết lập, tính toán trình tự công việc, thao tác, thời hạn chi phí và khả năng thực hiện mục tiêu.

*Việc xây dựng kế hoạch đàm phán cần thực hiện các thao tác sau:*

- Đề ra và kiểm tra các dự kiến về cuộc đàm phán
- Xác định những nhiệm vụ cơ bản, trước mắt của việc đàm phán.
- Tìm kiếm phương pháp, bước đi thích hợp nhằm giải quyết nhiệm vụ đó (Nghĩa là đề ra cách thức giải quyết vấn đề thông qua đàm phán).

- Phân tích yếu tố, khả năng bên ngoài, bên trong (chủ quan, khách quan) của việc thực hiện kế hoạch đàm phán.

- Xác định những nhiệm vụ ngắn hạn trung hạn cho cuộc đàm phán và mối liên quan trong việc thực hiện thực hiện các nhiệm vụ.

- Đề xuất biện pháp thực hiện các nhiệm vụ kể trên (bao gồm lập chương trình và kế hoạch cho từng giai đoạn), phát hiện và xử lý kịp thời những bế tắc xuất hiện trong quá trình đàm phán.

*Phân chia kế hoạch tổng quát thành các kế hoạch chi tiết.*

Qua các thao tác phân kế hoạch tổng quát sẽ đề ra được chương trình làm việc cụ thể có sự điều chỉnh cần thiết các chi tiết trong kế hoạch nhằm thực hiện kế hoạch đàm phán đạt kết quả.

*Mục tiêu của việc xây dựng kế hoạch chi tiết đàm phán là:*

- Cho phép chỉ ra những nhiệm vụ cụ thể, số lượng, chất lượng công việc, các thao tác phải làm trước khi tiến hành đàm phán, tạo điều kiện thay đổi kịp thời những chi tiết cần thiết cho cuộc đàm phán, xây dựng các phương án khác nhau, tạo điều kiện tối ưu cho việc ra quyết định.

- Xác định và khơi thông những khâu bế tắc, loại trừ khó khăn trong quá trình đàm phán, phối hợp với các hành động, các thao tác, biện pháp bố trí chúng theo thời gian đàm phán cho phù hợp với quan điểm chuyên môn, nghề nghiệp.

- Cho phép định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân, kiểm tra việc thực hiện trách nhiệm và quyền hạn đó, kích thích, động viên tinh thần sáng tạo của thành viên trong việc chuẩn bị đàm phán.

*Lên các loại kế hoạch cần thiết phục vụ cho việc tiến hành đàm phán:*

- Kế hoạch chung: đây là kế hoạch của các kế hoạch. Trong kế hoạch chung có định rõ từng loại công việc, thời hạn hoàn thành và người thực hiện.

- Kế hoạch chiến lược: Chính là đường lối, phương hướng, chương trình hành động nhằm đạt mục tiêu đề ra. Tất nhiên khi chuẩn bị kế hoạch này cần kiểm tra, đánh giá phê phán, phân định rõ tất cả các mục tiêu cần phải đạt, các nhiệm vụ cần phải được thực hiện trong quá trình đàm phán.

- Kế hoạch chiến thuật: Bao gồm danh sách các biện pháp phương pháp giải quyết những nhiệm vụ của từng giai đoạn. Thực hiện các biện pháp đó nhằm hoàn thành nhiệm vụ cơ bản, chiến lược.

- Kế hoạch thực hiện cụ thể: là chương trình hành động nhằm giải quyết những nhiệm vụ riêng biệt của đàm phán (có thể coi đây là kế hoạch chiến thuật ở mức độ cụ thể, chi tiết).

- Kế hoạch thông tin và thu thập tài liệu: Đây là kế hoạch phức tạp nhất, gay gắt nhất trong hệ thống kế hoạch cần phải chuẩn bị cho cuộc đàm phán.

Trước hết người đề xướng cuộc đàm phán cần tìm nguồn thông tin, sau đó nghiên cứu các loại số liệu thu được từ các nguồn thông tin đó và cuối cùng là phối hợp hoạt động của các cơ quan, bộ phận, cá nhân nhằm thu nhập thông tin có hiệu quả. Thông thường các cơ quan, bộ phận và người thừa hành mắc phải sai lầm là coi việc thu nhập thông tin là nhiệm vụ thứ yếu của mình. Thông tin thu được chỉ là thông tin thô chưa được xử lý và hệ thống hoá

theo yêu cầu, nhưng nếu thông tin đó phản ánh sai, tin giả sẽ làm chậm trễ, phá kế hoạch, thời hạn, làm cho việc chuẩn bị đàm phán bị kéo dài, vì thế để làm tốt công tác này, kế hoạch thông tin và thu nhập tài liệu phải chỉ rõ:

- + Nguồn thông tin
- + Khối lượng thông tin đã thu nhập được
- + Người thu thập
- + Thời hạn hoàn thành
- + Kế hoạch lựa chọn và hệ thống hoá tài liệu, thông tin.

Kế hoạch này đòi hỏi phải quy định được cấu trúc sắp xếp tài liệu đã thu được, tiêu chuẩn lựa chọn thông tin đó (ở đây tiêu chuẩn và cấu trúc là các khái niệm có ý nghĩa rộng).

- Kế hoạch triển khai đàm phán theo thời gian: Quy định khuôn khổ kế hoạch làm việc của cuộc đàm phán.

Cơ sở để lập kế hoạch này đã được thoả thuận và ấn định thời gian tiến hành đàm phán (tuy nhiên chưa thể phân bố thời gian cụ thể cho từng giai đoạn, từng vấn đề trong cuộc đàm phán).

So với cá loại kế hoạch khác, kế hoạch triển khai đàm phán theo thời gian thường hay bị thay đổi. Vì vậy khi lập kế hoạch này cần linh động, có thể đưa ra một vài phương án.

### **5.2.3. Tập duyệt các phương án đàm phán kinh doanh**

Tập duyệt các phương án đàm phán

*Diễn tập bằng suy nghĩ:* Hình dung trong óc diễn biến quá trình đàm phán. Khâu tập luyện này nhằm chuẩn bị tư tưởng sẵn sàng trước khi bước vào đàm phán.

Có một cách ghi nhớ những ý kiến, tư tưởng, nhiệm vụ chính của cuộc đàm phán tỏ ra rất có tác dụng như:

- Tìm hiểu và ghi nhớ thứ tự các phần, các giai đoạn đàm phán.
- “Nhập tâm và tiêu hoá” phần cơ bản của cuộc đàm phán (dựa vào các khái niệm then chốt).

*Diễn tập bằng lời:* Trước khi bước vào các cuộc đàm phán quan trọng có thể dùng máy ghi âm để luyện tập bằng lời (tập phát biểu), qua đó kiểm tra cấu trúc ngữ pháp của bài phát biểu.

Việc luyện tập phát biểu có ý nghĩa rất quan trọng. Vì tư duy kết hợp với nói to giúp cho bài phát biểu thêm rõ ràng cụ thể hơn, hình dung bức tranh về cuộc đàm phán sẽ diễn ra càng rõ ràng hơn. Có thể luyện tập bằng cách đóng vai cùng với đồng nghiệp (đồng nghiệp đóng vai đối tác).

Đây là thao tác cuối cùng của khâu chuẩn bị. Cách luyện tập này thường giúp cho những cuộc đàm phán lớn đem lại hiệu quả cao. Trong trường hợp có một số thành viên tham gia đàm phán, cốt lõi là phải có sự chuẩn bị phối hợp hành động nhịp nhàng, tương trợ, ủng hộ lẫn nhau nhằm đạt yêu cầu chung.

## **5.3 TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

### **5.3.1 Nội dung và những nguyên tắc cơ bản tổ chức đàm phán kinh doanh**

#### **1. Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán kinh doanh**

Tổ chức đàm phán kinh doanh là một giai đoạn của quy trình đàm phán, tiếp sau giai đoạn chuẩn bị đàm phán.

Những nội dung cơ bản của tổ chức đàm phán bao gồm: tổ chức nhân sự của đoàn đàm phán; thực hiện mở đầu đàm phán. Truyền đạt thông tin; phân tích các tình huống và kết thúc đàm phán.

Trên cơ sở kế hoạch đã vạch ra tổ chức đàm phán triển khai nó trong thực tiễn. Để cho cuộc đàm phán thành công yếu tố quyết định là con người. Nhân sự cho cuộc đàm phán phải được lựa chọn kỹ lưỡng phù hợp với mục tiêu, nội dung và đối tác đàm phán. Những người tham gia đoàn đàm phán chia thành ba nhóm chính sau đây:

*Thứ nhất*, người lãnh đạo nhóm đàm phán. Đây là người rất quan trọng. Họ là người mở đầu, trình bày và quyết định kết thúc đàm phán. Người lãnh đạo là chỉ huy tổ chức đàm phán. Họ phải nắm chắc mục tiêu, nội dung và toàn bộ kế hoạch chuẩn bị đàm phán. Đó là người phải xây dựng được chiến lược, chiến thuật ứng phó các tình huống trong đàm phán. Có trách nhiệm phân công các thành viên của đoàn vào công việc trực tiếp hoặc gián tiếp trong đàm phán. Người lãnh đạo nhóm đàm phán vừa phải có kiến thức chuyên môn vừa giỏi diễn thuyết, trình bày. Tuy nhiên không phải ai cũng có khả năng giỏi cả chuyên môn, giỏi cả nói năng. Trong trường hợp người lãnh đạo bị hạn chế về khẩu khiếu thì nên có một người giỏi trình bày giúp cho khâu dẫn giải vấn đề. Người chỉ huy đàm phán phải ứng tác trước các tình huống, tranh luận. Họ phải nêu ra các hướng kết luận cả quyết định kết luận kết thúc đàm phán.

*Thứ hai*, các nhà chuyên môn tham gia đoàn đàm phán. Đây là những người có vị trí hết sức quan trọng. Có thể nói họ là những trợ thủ đắc lực của chủ thể đàm phán. Trong những cuộc đàm phán quan trọng đội ngũ chuyên môn gồm nhiều chuyên gia kinh tế, chuyên gia luật pháp, chuyên gia công nghệ. Nhiệm vụ chủ yếu của nhóm này là:

- + Bằng kiến thức chuyên môn của mình tham gia từng phần việc có liên quan. Họ phải theo dõi, đánh giá và đưa ra các ý kiến tán đồng hoặc bác bỏ ý kiến của đối tác.
- + Họ phải phân tích được tình hình trong quá trình đàm phán. Đặc biệt theo dõi chiến lược và sách lược của tất cả các bên đàm phán.
- + Cung cấp thông tin cụ thể, chi tiết hoặc luận giải làm rõ vấn đề khi cần thiết.
- + Theo dõi cả đánh giá các đề nghị được đưa ra trong quá trình đàm phán. Giúp lãnh đạo đoàn đàm phán đưa ra các kết luận cuối cùng.

*Thứ ba*, thư ký đoàn đàm phán, nhóm này có thể có từ 1 đến 3 người. Họ giúp tất cả các công việc sự vụ cho đoàn đàm phán. Lo các điều kiện phục vụ đàm phán. Ghi chép lại tất cả các vấn đề bàn luận. Ghi chép lại các kết luận. Chính sửa văn bản thoả thuận. Thu thập và lưu trữ tất cả các tư liệu, tài liệu của cuộc đàm phán.

## **2. Nguyên tắc của đàm phán kinh doanh**

*Nguyên tắc thứ nhất:* Phải am tường đối tác giao dịch đàm phán. Phải nghiên cứu kỹ đối tác để hiểu tiềm lực, sức ép, môi trường, điều kiện, sở thích, sức mạnh tiềm ẩn... người ta đã tổng kết: biết địch biết ta trăm trận trăm thắng, biết ta mà không biết địch thì thắng ít thua nhiều, còn chẳng biết ta không biết địch thì thua là cầm chắc.

*Nguyên tắc thứ hai:* Xây dựng niềm tin, thu hút chú ý, kêu gọi sự quan tâm hứng thú của đối tác. Phát triển kinh doanh, thiết lập quan hệ lâu dài phải trên cơ sở niềm tin. Có niềm tin có tất cả, mất niềm tin mất tất cả. Thu hút, hấp dẫn đối tác là điều kiện tiên đề quan trọng để giao dịch đàm phán thành công, không khí hoà hợp tin cậy lẫn nhau.

*Nguyên tắc thứ ba:* luận chứng chi tiết, lập luận sắc sảo, minh chứng cụ thể dẫn giải rõ ràng sẽ làm cho đối tác đồng ý với quan điểm, ý kiến của ta. Khẳng định việc thực hiện các đề nghị của ta mang lại lợi ích cho chính họ và doanh nghiệp của họ.

*Nguyên tắc thứ tư:* Tác động vào sở thích và làm tan mỗi nghi ngờ của đối tác. Sở thích là “gót chân ASin” trong giao tiếp.

Tạo môi trường và điều kiện để thoả mãn sở thích của đối tác kết quả sẽ tốt đẹp. Khi đối tác nghi ngờ, bằng hành động cụ thể. Bằng những tư liệu, viện dẫn xác đáng chứng minh sự chân thành của ta và xoá bỏ mặc cảm, nghi ngờ, do dự trước khi bước vào đàm phán.

*Nguyên tắc thứ năm:* Biến đổi, chuyển hóa nhu cầu của đối tác vào quyết định cuối cùng. Thoả thuận và nhất trí quyết định phải trên cơ sở nhu cầu và lợi ích của nhau. Nguyên tắc các bên tham gia đều có lợi phải được thể hiện trong quyết định cuối cùng.

Ngoài năm nguyên tắc trên phải nhớ 9 điều chỉ dẫn sau đây khi tiến hành giao dịch đàm phán kinh doanh.

Một: Chú ý nghe đối tượng giao dịch đàm phán cho đến cùng.

Hai: Không bao giờ được coi thường ý nghĩa về thành kiến của đối tượng giao dịch đàm phán. Trao đổi vị trí cho nhau sẽ bớt thành kiến đi. Chúng ta tự hỏi: “ Nếu là họ ta sẽ làm gì?” và có thể hỏi “ nếu vào trường hợp tôi anh sẽ xử lý thế nào?”

Ba: Tránh hiểu lầm và những cách giải thích sai lầm. Trình bày phải rõ ràng, khúc triết, ngắn gọn, đơn giản và dễ hiểu.

Bốn: Hãy tôn trọng và quý trọng đối tượng giao dịch đàm phán. Tôn trọng luận cứ của đối tượng giao dịch đàm phán. Tác động tiêu cực đến bầu không khí giao dịch đàm phán nếu một bên kia mà không tìm hiểu kỹ nội dung.

Năm: Hãy hoà nhã, thân mật và xã giao lịch sự. Hành vi xã giao đòi hỏi sự thận trọng sáng suốt và tính giản dị, nhã nhặn.

Sáu: Khi cần phải giữ lập trường kiên định và giữ thái độ bình thản. Phải giữ lập trường kiên quyết, không tự ái, không nổi nóng.

Bảy: Bằng mọi cách giúp đỡ cho đối tượng tiếp thu dễ dàng luận điểm và đề nghị của ta. Điều đó có nghĩa là không ràng buộc đối tượng vào một quyết định nào cả mà cùng với họ tìm đường đi đến mục tiêu nào đó.

Tám: Hãy sử dụng các chiến thuật đàm phán thích hợp. Trong suốt quá trình từ mở đầu đàm phán đến triển khai và kết thúc đàm phán cần linh hoạt sử dụng các kỹ thuật và chiến thuật thích ứng.

Chín: Kiên định thực hiện ý đồ và mục tiêu của mình. Kiên trì bảo vệ mục tiêu, nhân nhượng có nguyên tắc. Bỏ qua các thứ yếu để đạt cái chủ yếu. Nguyên lý chung là thách cao, trả thấp, nhượng bộ từ từ.

### **5.3.2. Nghệ thuật mở đầu đàm phán**

#### **1. Mục đích mở đầu đàm phán**



Trên thực tế giai đoạn mở đầu đàm phán thường bị bỏ qua hoặc chỉ thực hiện được một phần. Vậy thế nào là mở đầu đàm phán?

Một số người cho rằng khâu mở đầu đàm phán tựa như việc lên dây đàn trước khi biểu diễn. Trong mọi trường hợp giai đoạn mở đầu phải xác định thái độ, quan hệ đúng đắn với người đối thoại. Như vậy có thể nói rằng, mở đầu đàm phán là cầu nối giữa ta và đối tượng đàm thoại.

Mở đầu đàm phán có những nhiệm vụ sau:

- Tiếp xúc được với đối tượng đàm phán
- Xây dựng bầu không khí thuận lợi cho cuộc đàm phán
- Lôi cuốn sự chú ý
- Kích thích sự quan tâm đến cuộc đàm phán
- Nắm quyền chủ động (nếu cần thiết)

Có điều rất lạ lùng là nhiều cuộc đàm phán đã kết thúc ngay khi chưa bắt đầu (đặc biệt trong trường hợp vai trò, cương vị của các bên có chênh lệch nhau). Nguyên nhân là do coi nhẹ ý nghĩa của khâu mở đầu. Nhưng chính vài câu nói đầu tiên thường đóng vai trò quyết định tác động đến đối tượng đàm phán làm cho họ quyết định có tiếp tục nghe nữa hay không. Đối tượng rất chú ý nghe phần mở đầu đàm phán (vì tò mò, chờ đợi thông tin mới mẻ hoặc muốn giảm bớt lo âu, căng thẳng xuất hiện trong giai đoạn này). Vài ba câu nói mở đầu đã tạo ra mối quan hệ, thái độ tôn trọng đối với cuộc đàm phán, gây được không khí làm việc ban đầu. Qua đó đối tượng đã có khái niệm, ấn tượng về chúng ta (tuy nhiên ấn tượng ban đầu thường sai lầm)

Đầu tiên nên tránh đặt câu hỏi buộc đối tượng phản ứng, không chế, tự vệ. Tuy rằng điều đó là hoàn toàn bình thường nhưng xét theo quan điểm tâm lý học thì dễ xảy ra điều đó là một thất bại.

## **2. Phương pháp mở đầu đàm phán**

Có nhiều cách mở đầu đàm phán. Nhưng có thể xếp thành 4 nhóm sau đây.

*Phương pháp làm dịu căng thẳng:*

Phương pháp này cho phép thiết lập quan hệ chặt chẽ với đối tượng chỉ cần nói vài lời chân thành, nồng nhiệt bạn có thể đạt được điều đó. Hãy đặt câu hỏi cho mình. Đối tượng mong muốn có tâm trạng như thế nào khi tiếp xúc với ta? – Tất nhiên họ muốn ta đích thân tiếp đón, chào hỏi, động viên khen ngợi họ. Khi đó họ không còn lạnh nhạt nữa. Câu chuyện vui vẻ, khôi hài giúp ích rất nhiều cho việc làm dịu tình trạng căng thẳng ban đầu tạo nên bầu không khí thân thiện, gần gũi cho việc tổ chức đàm phán.

*Phương pháp kiểm soát (móc xích).*

Phương pháp này cho phép nêu vấn đề, sự kiện ngắn gọn làm có để liên hệ với nội dung đàm phán. Từ điểm mấu chốt này mà triển khai đàm phán theo kế hoạch ấn định. Có thể nêu tình hình, sự việc nào đó, sử dụng phép so sánh, nêu cảm tưởng cá nhân, kể câu chuyện khôi hài hoặc đưa ra một câu hỏi khác thường làm điểm xuất phát mở đầu đàm phán.

*Phương pháp kích thích trí tưởng tượng*

Yêu cầu của phương pháp này là nêu một loại câu hỏi về các vấn đề cần bàn bạc và giải quyết. Phương pháp đặt câu hỏi đó cho phép thu được kết quả tốt trong trường hợp đối tượng có cách nhìn vấn đề sáng suốt, lạc quan.

*Phương pháp mở đầu trực tiếp*

Sơ đồ phương pháp này như sau:

- + Thông báo ngắn gọn nguyên nhân tổ chức cuộc đàm phán.
- + Nhanh chóng chuyển từ vấn đề chung sang vấn đề cụ thể.

Phương pháp này có đặc điểm hơi “khô khan, cứng nhắc,” phù hợp cuộc đàm phán ngắn ít quan trọng.

### **3. Những thủ thuật và quy tắc mở đầu đàm phán**

Có thể soạn thảo cấu trúc chung cho toàn bộ cuộc đàm phán cũng như từng giai đoạn tiến hành. Tuy nhiên có thể rút hoặc thay đổi kế hoạch đàm phán cho phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn.

Việc mở đầu đàm phán đúng đắn đòi hỏi phải miêu tả chính xác mục tiêu đàm phán, giới thiệu, làm quen các thành viên tham gia với nhau, người đề xuất, người chủ trì, đề tài. Giới thiệu người chủ trì, tuyên bố trình tự các vấn đề cần bàn bạc giải quyết. Khi kết thúc đàm phán thứ tự hành động sẽ ngược lại: Người chủ trì đàm phán phát biểu và kết thúc đàm phán bằng cách nói với đối tượng đàm phán. Cần phải chú ý điều gì thì tiếp xúc riêng với đối tượng.

Có một vài vấn đề nhỏ nhất nhưng có thể dễ dàng tạo nên bầu không khí thuận lợi cho đàm phán như:

- Lời phát biểu khai mạc phải rõ ràng, ngắn gọn xúc tích.
- Phải gọi tên đối tượng đầy đủ khi nói chuyện với họ.
- Trang phục, tư thế, vẻ mặt phải phù hợp.
- Thể hiện thái độ tôn trọng nhân cách người đối thoại, chú ý đến ý kiến, nhu cầu của họ.

- Có nhận xét đánh giá tích cực về địa điểm đàm phán, cách trang trí nội thất, bố trí sản xuất, uy tín, thanh danh trong kinh doanh của cơ quan chủ trì đàm phán. Nhưng trong mọi trường hợp, không nên khen quá lời, nếu không sẽ bị coi là thô thiển, vụng về, thậm chí gây khó chịu cho đối tượng nữa vì rằng “tất cả mọi người đều nhạy cảm với những lời khen ngợi”.

-Nhắc lại một số tình hình đã thay đổi từ cuộc đàm phán lần trước đến nay (nếu có).

-Đề nghị mọi người phát biểu ý kiến, chỉ dẫn, khuyên nhủ.

Đối với các cuộc tiếp xúc mang tính chất chuyên môn, nghề nghiệp, có liên quan đến một đề tài nhất định thì mục đích của chúng là ở chỗ gây hứng thú cho các thành viên tham gia. Ở đây có thể gắn nội dung cuộc đàm phán hiện nay với những cuộc đàm phán đã diễn ra trước đây, thảo luận những khuynh hướng, vấn đề, sự kiện nóng hổi trong lĩnh vực chuyên môn, lưu ý đối tượng rằng ta đã biết nhu cầu, nguyện vọng của họ.

Phải tận dụng cơ hội, dù là nhỏ nhất, để đưa vấn đề chuyên môn cần bàn vào giai đoạn mở đầu đàm phán.

Còn lại vấn đề cần phải xem xét là thái độ, phương pháp cá nhân của chúng ta trong cuộc đàm phán như thế nào ?

Quy tắc cơ bản là: sử dụng phương pháp nhập tâm để mở đầu đàm phán.

- Phương pháp nhập tâm là thể hiện khả năng của người chủ trì đàm phán nhằm hiểu họ sâu sắc hơn. Hãy tự đặt câu hỏi: ở địa vị đối tượng ta sẽ quan tâm đến điều gì; hoặc: Ta sẽ phản ứng như thế nào nếu ở vị trí của họ?

Các chuyên gia nước ngoài thường sử dụng thủ thuật trên và luôn đạt kết quả tốt. Ngoài ra nên nhớ rằng mọi người đều sẵn sàng bộc lộ tâm tư nguyện vọng, mắc mớ của mình. Đối tượng đàm phán của chúng ta không phải là một ngoại lệ và cũng không tránh khỏi quy luật trên.

Vì vậy kế hoạch mở đầu đàm phán phải tạo điều kiện, khả năng để tìm hiểu ý đồ, nhu cầu, nguyện vọng của đối tượng đàm phán.

#### **4. Khó khăn thường gặp trong giai đoạn mở đầu đàm phán**

Bất kỳ người nào ở trung tâm các sự kiện, tiếp xúc rộng rãi với mọi người cũng tích lũy được kinh nghiệm, dần dần hình thành phương pháp giao tiếp của mình.

Mở đầu đàm phán thường xuất hiện những khó khăn phức tạp (đặc biệt đối tượng giao tiếp là người ta chưa quen biết). Vậy những khó khăn đó là gì? Đó là:

*Có thể xuất hiện thái độ ác cảm, thiện cảm* (ấn tượng ban đầu) tự nhiên giữa mọi người. Ấn tượng này có thể gây tác động tiêu cực, tích cực, ảnh hưởng tới quá trình đàm phán. Ấn tượng do đâu mà có? Khi tiếp xúc mọi người tri giác, quan sát lẫn nhau. Hình ảnh thu được về đối tượng đàm phán gợi nhớ tới người nào đó (người này có thể gây ác cảm hoặc thiện cảm). Trạng thái xúc cảm đó trong trí nhớ được khơi dậy và hướng vào đối tượng tiếp xúc. Nếu ấn tượng ban đầu này được cố định, rập khuôn trong đầu óc của đối tượng thì sẽ rất nguy hiểm.

*Thành kiến và định kiến.* Như trên cơ sở thông tin qua báo chí có thể hình thành thái độ này hay thái độ khác (thường là không đúng đắn) đến sự kiện này hay sự kiện khác. Tất nhiên ấn tượng ban đầu (thiện cảm, ác cảm) có thể dẫn đến thành kiến và định kiến. Trong trường hợp đó cần hành động bình tĩnh, chín chắn, không vội vàng, hấp tấp.

#### **5.3.3. Truyền đạt thông tin trong đàm phán**

##### **1. Mục đích truyền đạt thông tin**

Giai đoạn truyền đạt thông tin là sự tiếp tục logic khâu mở đầu đàm phán, đồng thời còn là bàn đạp cho giai đoạn lập luận tiếp theo.

Giai đoạn truyền đạt thông tin nhằm các mục đích sau:

- Thu thập tin tức về các vấn đề chuyên môn, tìm hiểu nhu cầu, đòi hỏi, nguyện vọng của đối tượng đàm phán cũng như cơ quan mà họ đại diện.
- Làm sáng tỏ động cơ, mục đích của đối tượng đàm phán
- Truyền đạt thông tin đã chuẩn bị sẵn theo kế hoạch.
- Tạo cơ sở cho việc lập luận, kiểm tra tính đúng đắn của các luận cứ then chốt, tạo những điểm tựa trong ý thức của đối tượng nhằm sử dụng ở các giai đoạn đàm phán tiếp theo (nếu thấy cần thiết).

- Phân tích, kiểm tra lập trường, quan điểm của đối tượng đàm phán.
- Tuỳ theo khả năng mà xác định sơ bộ phương hướng hoạt động tiếp theo, giúp cho việc thông qua quyết định được đơn giản, dễ dàng.

## **2. Cơ sở của việc truyền đạt thông tin**

Truyền đạt thông tin là quá trình giao tiếp giữa chúng ta và đối tượng đàm phán. Trong quá trình đó cần cố gắng xây dựng cho mình và một phần cho đối tượng cơ sở thông tin đầy đủ cho giai đoạn đàm phán tiếp theo (giai đoạn lập luận).

Giai đoạn truyền đạt thông tin bao gồm các thành phần sau:

- Thông báo những vấn đề cơ bản, có mục đích cho đối tượng đàm phán.
- Đặt câu hỏi
- Nghe đối tượng đàm phán
- Quan sát và phân tích phản ứng theo quan điểm tâm lý học.

Việc truyền đạt thông tin và hơn thế nữa là việc đặt vấn đề đòi hỏi phải chuẩn bị, soạn thảo kỹ lưỡng có cân nhắc về nội dung và hình thức cụ thể.

Nghe và phân tích phản ứng của đối tượng đàm phán đòi hỏi phải có kỹ năng kiên trì, sự chú ý cao độ, lịch sự và tập trung tư tưởng, và điều cơ bản là không cho phép uy tín của chúng ta gây áp lực đối với đối tượng đàm phán. Ảnh hưởng của uy tín như vậy trong nhiều trường hợp là nguyên nhân chính dẫn đến việc đối tượng hoặc đồng nghiệp thông tin thiếu chính xác, không đầy đủ về những sự kiện và vấn đề quan trọng. Họ đơn giản cho rằng đã biết thông tin, do đó việc thông báo chẳng có ý nghĩa và cần thiết gì cả. Hoặc thậm chí có trường hợp đối tượng công nhận uy tín của ta trong lĩnh vực bàn luận nên sợ phát hiện thấy sai sót, trình độ kiến thức non nớt và khả năng kém cỏi trong thông báo của họ.

## **3. Kỹ thuật truyền đạt thông tin**

Tất cả những gì đó liên quan đến đàm phán nói chung với một tỷ lệ tương ứng đều có thể gắn với kỹ thuật truyền đạt thông tin (cần phân biệt thông tin như là một quá trình và truyền đạt thông tin như là một bộ phận của quá trình thông tin). Vì vậy ở đây sẽ không dừng lại xem xét vấn đề này thật chi tiết.

Nhưng dù sao cũng cần phải thường xuyên nghĩ rằng, con người bản chất là có nguyện vọng giao tiếp, vì thế không nên quá say sưa truyền đạt thông tin. Cần phải tự kiểm tra nghiêm khắc và có mức độ xã giao nhất định.

Phép ứng xử lịch sự - Đó là thông báo những tin tức khó chịu ở mức độ vừa phải, nếu điều đó là cần thiết, biết cách tự kiềm chế và cẩn thận trong mọi trường hợp.

Thông tin truyền đạt cho đối tượng phải chính xác, rõ ràng, có nội dung súc tích, trực quan và đúng đắn về mặt nghề nghiệp chuyên môn. Cần phải chú ý đặc biệt trong việc trình bày ngắn gọn.

Phương tiện thông tin hỗ trợ (nhất là dụng cụ quan sát, nhìn) đóng vai trò quan trọng trong cuộc đàm phán, cần trực quan khi truyền đạt thông tin. Ngoài ra khi có khả năng cần phải thông báo nguồn thông tin và những người sử dụng thông tin chỉ rõ độ tin cậy của nguồn thông tin, cũng như điều quan trọng là phải giải thích cho đối tượng mối liên quan giữa thông tin với các thông tin khác.

## **4. Quan sát phản ứng của đối tượng đàm phán**

Đối tượng có giữ lập trường chủ quan trong đàm phán hay không?

Phản ứng của đối tượng trong từng giai đoạn đàm phán như thế nào? (Tấn công khi nào, khi nào thì buộc phải tự vệ, khi nào giữ lập trường trung gian)

Phản ứng của đối tượng có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả cuối cùng?

Tương quan giữa tính hợp lý (tổng hợp, phân tích, logic, tưởng tượng) và tính phi lý (linh cảm, ngẫu hứng, tự nhiên) trong tư duy của đối tượng như thế nào?

Đó chỉ là một số vấn đề cần đặt ra cho bản thân nhằm tìm hiểu đối tượng, vì thậm chí những câu hỏi trả lời khái quát nhất cũng giúp cho việc xác định chiến lược, chiến thuật đàm phán kinh doanh. Nhưng ở đây sẽ chỉ đặt ra mục đích hạn chế: Làm thế nào để biết được phản ứng, thái độ của đối phương trong đàm phán thông qua quan sát biểu hiện bên ngoài. Nói chung ở đây chỉ có phương pháp chung giải quyết vấn đề vì nó chỉ được đặt ra một khái niệm gần đúng. Quy tắc cơ bản là: Hãy không rời mắt quan sát cử động và phản ứng bên ngoài của đối tượng, sau đó hãy nhìn vào mắt đối tượng đàm phán khi họ trình bày lập trường quan điểm của mình.

Trong mọi trường hợp, đầu tiên cần phải giải thích kiểm tra những phản ứng đã quan sát được ở đối tượng và sau đó thay đổi hướng nói chuyện (nếu cần thiết)

Nếu thực sự mong muốn thuyết phục đối tượng tin vào lập trường, quan điểm ý kiến của chúng ta thì trước hết phải hiểu được động cơ, động lực, tham vọng nhằm thúc đẩy hành động của họ. Ở đây kiến thức về tâm lý học cá nhân và tâm lý học xã hội sẽ là trợ thủ đắc lực cho chúng ta.

## **5. Những khó khăn trong khâu truyền đạt thông tin**

Thông thường chúng ta cho rằng truyền đạt thông tin bằng ngôn ngữ mới có mức độ chính xác cao. Sự nhầm lẫn của con người hiện nay đã gây ra biết bao hậu quả nghiêm trọng, nên thực tế hiếm có trường hợp nào lý tưởng cả. Bất kỳ thông báo nào quá trình truyền đạt thông tin đều mất đi tính rõ ràng, toàn vẹn và cấu trúc. Cần phải tính đến điều đó trong khi đàm phán.

Hãy xem xét mô hình thông tin trong đàm phán. Giả sử 2 người ngồi nói chuyện đối diện nhau và muốn thỏa thuận với nhau về điều gì đó. Tại sao thông tin mà họ trao đổi với nhau lại khác nhau trong cách giải thích của người nghe cũng như người nói.

Khi thu, nhận thông tin đều có sự mất mát (gọi là sự tản mát thông tin). ở người cung cấp thông tin, sự mất mát xảy ra khi mã hoá ý nghĩ trong câu, chữ. Nguyên nhân là do ngôn ngữ nói chưa được hoàn thiện, do không thể chuyển được tất cả ý nghĩ thành ngôn ngữ nói. Mức độ mất mát thông tin được xác định bằng “ngưỡng tưởng tượng” của người cung cấp thông tin.

Ở người nhận có những mất mát thông tin khi nghe tập hợp các từ đã được chọn lọc, độ mất mát đó tùy thuộc vào kỹ năng nghe và người trao đổi thông tin giống nhau. Hàng rào ngôn ngữ giữa họ với nhau là nguyên nhân của sự thất thoát thông tin trong đàm phán kinh doanh cụ thể. Mất mát thông tin do vốn từ giữa người trao và người nhận thông tin khác nhau.

Cuối cùng phải tính toán đến sự mất thông tin ở người nhận do vô tình hay hữu tình mà bỏ qua một loại ký hiệu “Bộ lọc ý chí” giữ lại một phần thông tin, ảnh hưởng của nó đến mức độ truyền đạt ý nghĩ của một đối tượng cho đối tượng khác.

Trong trường hợp lý tưởng những hệ số kể trên có thể bằng 1,00 nhưng trên thực tế chúng nhỏ hơn đơn vị rất nhiều.

Để hạn chế mất mát thông tin cần chú ý:

- Phối hợp các dạng câu hỏi khi giao tiếp, nên gọi tên đối tượng, điều này rất quan trọng làm cho đối tượng dễ chịu. Đừng làm giảm ý nghĩa của định kiến, thành kiến nếu nhận thấy hoặc đoán thấy.

- Cần phải có giải thích đầy đủ hơn với những thông tin chuyên môn tương ứng, thường xuyên nhớ rằng ngôn ngữ nói có hạn chế, chưa hoàn thiện, chưa rõ ràng chưa chính xác và không có ai tri giác điều giải thích như chúng ta hiểu nó.

- Truyền đạt thông tin cụ thể dưới dạng ngắn gọn nhất, còn việc giải thích có thể rộng hơn.

- Cần phải sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi và phương pháp truyền đạt thông tin cho phù hợp với động cơ và trình độ thông thạo tin tức của đối tượng.

- Cố gắng chuyển từ độc thoại sang đối thoại

- Tạo điều kiện cho đối tượng trình bày sự hiểu biết của mình.

- Chớ quên rằng chúng ta không thích ai đó nói hàng tiếng đồng hồ, hoặc thường xuyên ngắt lời phát biểu của ta để nói ý kiến của mình.

- Làm cho đối tượng quan tâm đến mức cao nhất việc tiếp nhận thông tin của chúng ta.

- Kiểm tra chặt chẽ uy tín của mình trong giai đoạn truyền đạt thông tin. Cho phép đối tượng bình tĩnh phát biểu ý kiến của mình.

Nếu tiếp thu được 5 trong số các đề nghị trên thì khả năng truyền đạt thông tin được nâng cao, cải thiện đáng kể.

Giai đoạn truyền đạt thông tin – là giai đoạn thứ hai của cuộc đàm phán kinh doanh. Nó tạo điều kiện, tiền đề để cho việc lập luận. Giai đoạn được chia thành 4 bước – Bàn bạc, thoả thuận các vấn đề, truyền đạt thông tin, củng cố thông tin và định hướng thông tin mới. Ở đây chúng tôi muốn đưa ra gợi ý thay vì đánh giá, nhận xét điều gì đó hãy áp dụng cách đặt câu hỏi nhằm độc thoại sang đối thoại.

Những phần tử cơ bản của giai đoạn truyền đạt thông tin này là:

- Đặt câu hỏi (câu hỏi đóng, câu hỏi mở, câu hỏi hùng biện, câu hỏi để suy nghĩ, câu hỏi chuyển tiếp đột ngột).

- Nghe (tập trung chú ý đến đề tài, đối tượng đàm phán, những tác nhân kích thích cho giai đoạn lập luận. Một người nghe cừ là một người tháo vát).

- Nghiên cứu phản ứng của đối tượng (ứng dụng nghệ thuật ngoại giao, tạo tiền đề cho lập luận).

Những thành phần cơ bản của giai đoạn truyền đạt thông tin ở trên đều dựa vào những luận điểm cơ bản của tâm lý học xã hội:

- Bất kì lập trường, quan điểm nào đều có động cơ của nó. Cần đánh giá đúng mức vai trò của vô thức (linh cảm)

- Con người với tư cách là một tồn tại xã hội muốn thực hiện động cơ của mình.
- Thành kiến, định kiến là một hiện tượng phổ biến. Nên chú ý điều đó để phòng ngừa.
- Trong con người luôn luôn tồn tại yếu tố hợp lý ban đầu, vì vậy những động cơ thứ yếu cần phải thay thế một cách có ý thức bằng những động cơ của hành vi.

Sử dụng những luận điểm tâm lý học trên có thể giúp cho việc tiến hành đàm phán kinh doanh có kết quả.

## **5.4 RA QUYẾT ĐỊNH TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH**

### **5.4.1 Thông tin và phương pháp lập luận ra quyết định đàm phán**

#### **1. Thông tin cho lập luận trong đàm phán**

Cần dành thời gian tối đa cho việc thu thập tài liệu và thông tin cho cuộc đàm phán.

Nhiều cuộc đàm phán không đem lại kết quả là do khâu chuẩn bị vội vã, hời hợt, thiếu tài liệu, thông tin cần thiết. Vì vậy, một cuộc đàm phán kinh doanh muốn đạt kết quả cao nhất, không nên giới hạn việc thu thập tài liệu.

Cần có mạng lưới thu thập thông tin, tài liệu ổn định, có kế hoạch nhằm mở rộng kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn, củng cố kiến thức văn hoá cơ bản.

Có rất nhiều sách tra cứu, sách chuyên ngành, tạp chí, công trình nghiên cứu về tất cả các lĩnh vực trong cuộc sống. Trong các thư viện và các nhà xuất bản có nhiều bài tổng luận, bình luận về các tài liệu đã được công bố, các ấn phẩm thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Các loại từ điển chuyên ngành (kinh tế, pháp luật, kỹ thuật, triết học,...) và từ điển tổng hợp, từ điển Bách Khoa toàn thư trợ giúp rất nhiều trong quá trình chuẩn bị đàm phán.

Thông tin cũng có nhiều nguồn khác nhau, có thể thu thập tất cả các bài báo, bản viết tay có liên quan đến nhu cầu và hoạt động bằng cách cắt, sao chụp, in lại các loại tạp chí hay. Đó là các nguồn thông tin phục vụ cho các bài viết về chuyên môn, các bài bút chiến. Vì vậy trong giai đoạn hiện nay cần phải đánh giá chúng một cách nghiêm túc hơn. Khi cần thiết phải đọc các bài báo từ hai đến ba lần. Theo các chuyên gia trong lĩnh vực đàm phán kinh doanh thì nên lưu giữ tài liệu thu được trong các cặp hồ sơ hoặc các đĩa của máy tính. Muốn giảm nhẹ gánh nặng trong việc thu thập tài liệu cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Giấy trắng và các loại phiếu nên có kích thước bằng phong bì của bưu điện thì tiện lợi hơn cả.
- Cần ghi bằng một vài từ then chốt, nhấn mạnh nội dung chủ yếu của bản chép tay hoặc phiếu ghi.
- Các phiếu phải đánh số thứ tự, chữ viết phải rõ ràng.
- Chỉ viết một mặt phiếu để dễ tra cứu và tăng tính trực quan của tài liệu.
- Gạch dưới những vấn đề quan trọng trong phiếu hoặc bài viết tay đó.

Như vậy, có thể lập ra “kho lưu trữ cá nhân” các ý kiến, tư tưởng, số liệu, thông tin và có nguồn thông tin thú vị, Cùng với thời gian, khối lượng thông tin càng lớn thì tài liệu càng trở nên quý giá.

Khi đã ấn định ngày tiến hành đàm phán thì cần phải bắt đầu ngay việc lựa chọn và hệ thống tài liệu phục vụ cho cuộc đàm phán.

Tủ hồ sơ cá nhân sẽ giúp đỡ rất nhiều trong việc tìm kiếm tài liệu, thông tin cần thiết. Ngoài ra, có thể lấy tài liệu từ các nguồn khác (hồ sơ cá nhân, các bộ phận, phòng ban có liên quan).

Cách tốt nhất giúp cho việc lựa chọn và hệ thống tài liệu khi bắt đầu công việc chuẩn bị đàm phán là dùng cặp hồ sơ. Cần phải xác định ngay tiêu chuẩn lựa chọn tài liệu sao cho không phải giữ một số lớn tài liệu hỗn độn không cần thiết.

Có thể sử dụng các câu hỏi sau đây làm tiêu chuẩn cho việc lựa chọn tài liệu một cách nhanh chóng phục vụ công việc:

- Tài liệu này đem lại lợi ích thực tế gì cho lập trường quan điểm của chúng ta, cho việc tiến hành đàm phán?
- Cần thời gian bao lâu để trình bày tài liệu?
- Tài liệu có tầm quan trọng đến mức nào trong việc nắm tình hình và thông qua quyết định cuối cùng?
- Có thể bỏ tài liệu đó được không?

Bằng cách này đã sàng lọc được các tài liệu cần thiết cho việc chuẩn bị đàm phán. Đưa ra tất cả các tài liệu có trong tay vào việc đàm phán là sai lầm vì nó gây nên nhiều rắc rối, làm xuất hiện các vấn đề không cần thiết và đưa đi xa mục tiêu đã định. Nên nhớ rằng: Khối lượng tài liệu và công tác xử lý tài liệu mang lại kết quả, thành công trong công việc tiến hành đàm phán

Hệ thống hoá tài liệu trong quá trình thu thập và chuẩn bị cho cuộc đàm phán là một thao tác quan trọng. Cần bố trí một số vị trí trong tập hồ sơ không những dùng cho việc tìm kiếm mà còn dùng để thu thập tài liệu cho đầy đủ.

Có thể chia kế hoạch hệ thống hoá tài liệu phục vụ cho đàm phán thành ba mức độ:

- Mức độ tổng thể mang tính chất chức năng
- Mức độ các đề án: tập hợp các chi tiết cùng loại trên cùng một kế hoạch (đề án).
- Nhóm các đề án chi tiết.

Phương án hệ thống hoá tài liệu này có giá trị về mặt động cơ và cấu trúc, giúp cho việc chuẩn bị đàm phán, giúp cho việc định hướng tư duy có hệ thống và có tổ chức, tạo điều kiện nâng cao chất lượng và hiệu quả đàm phán.

## **2. Phương pháp lập luận**

### *a. Khái niệm*

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

Việc chuẩn bị cho giai đoạn lập luận có thể ví như lập kế hoạch các vị trí chiến đấu. Việc thu nhập, phối hợp các lý lẽ, chứng cứ giống như phối hợp các binh chủng và các lực lượng nhằm tổ chức các hoạt động tác chiến hợp lý để đạt được các mục tiêu đề ra, còn quá trình lập luận diễn ra giống như việc thực hiện các phương án tác chiến.



Trong đàm phán kinh doanh, lập luận có tác động đến sự thay đổi lập trường của đối tác, khẳng định, bảo vệ quan điểm hoặc ngược lại.

- Lập luận có thể làm cho đối tác bị chinh phục hoàn toàn (100%) làm cho lập trường của họ từ chỗ “có” chuyển sang “không” hoặc ngược lại. Một khi lập luận chặt chẽ, lý lẽ sắc bén và tính quyết tâm cao thì có thể thuyết phục đối tác dễ dàng. Trong các cuộc đàm phán về những vấn đề quan trọng, then chốt thì điều đó rất khó thực hiện, cho nên cần hết sức chú ý đến nâng cao năng lực lập luận, tránh sơ hở, non kém.

- Lập luận có thể làm cho đối tác bị chinh phục 50%, tức là thay đổi một phần quan điểm, lập trường của họ. Từ chỗ họ giữ quan điểm rõ ràng “không bao giờ” đến chỗ nhân nhượng từng phần “hiện tại thì không” hay “có khả năng”, hoặc từ lập trường “có thể” tiến đến lập trường rõ ràng “có” hoặc “không”.

Trong đàm phán kinh doanh, các phương pháp lập luận đúng mức, lịch sự dựa trên phương pháp tu từ (câu văn hay, đẹp, thanh nhã nhưng mạnh mẽ, khúc chiết) bao giờ cũng có tính thuyết phục cao. Ngay biện chỉ có tác dụng nhất thời, đôi khi còn phản tác dụng, còn lập luận khúc chiết, có tính thuyết phục bao giờ cũng đưa cuộc đàm phán đến kết quả nhất định.

Lập luận có thể làm hình thành thêm ý kiến, xác định rõ lập trường của các bên về đề tài thảo luận.

- Lập luận nhằm thay đổi ý kiến (lập trường) sẵn có của đối tác, cũng như củng cố ý kiến (lập trường mới hình thành) của chính mình.

- Lập luận có thể loại trừ, hoặc giảm nhẹ căng thẳng trong quá trình đàm phán, kiểm tra, phê phán những luận điểm, luận cứ, bằng chứng mà các bên đưa ra.

- Lập luận mở đường cho những kết luận rõ ràng chính xác, đặt cơ sở cho việc ra quyết định.

- Lập luận là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình đàm phán. Để có lập luận tốt, đòi hỏi phải có sự hiểu biết rộng, kiến thức chuyên môn sâu và cách trình bày hợp lý, lịch sử. Trong quá trình lập luận, phải nắm chắc tài liệu, xác định nhiệm vụ rõ ràng. Sau đó cần phải tìm hiểu diễn biến tình hình để nắm ý muốn của đối tác, biết được điểm dừng cần thiết đến đâu là vừa, xác định được có thể đi xa đến đâu? Yêu cầu tối thiểu, tối đa của cả hai bên, trường hợp bất lợi sẽ rút lui bằng cách nào trong danh dự hoặc nhượng bộ đối tác ở điểm nào là vừa..

Như vậy, cần phải chuẩn bị và hoàn chỉnh chiến thuật đàm phán, suy nghĩ, dự kiến xem đối tác của mình sẽ đưa ra điều gì bất ngờ, làm thế nào để lôi kéo họ về phía chúng ta.

Cần phải hình dung trước diễn biến có thể xảy ra trong khi lập luận, thậm chí nếu cần phải diễn tập, chuẩn bị trước.

- Nên sử dụng các khái niệm rõ ràng, đơn giản, chính xác, có tính thuyết phục trong khi lập luận.

- Phương pháp và nhịp độ lập luận phải phù hợp với đặc điểm tâm lý của đối tác.

- Lập luận cần đúng mức, phù hợp, tế nhị. Điều đó có lợi cho các cuộc đàm phán phức tạp, kéo dài.

- Lập luận sát với những vấn đề đối tác đang quan tâm.

- Tránh cách diễn đạt lan man, gây khó khăn cho quá trình tiếp thu và lập luận của đối tác.

- Cố gắng trình bày ý kiến, quan điểm và cách chứng minh của mình thật rõ ràng, mạch lạc.

#### *b. Phương pháp lập luận hùng biện*

**Phương pháp cơ bản:** Giới thiệu trực tiếp các sự kiện, số liệu làm cho lập luận chứng minh hoặc lập luận bác bỏ.

Nếu đủ sức chứng minh cho lý lẽ, bằng chứng mà đối tác đưa ra bị nghi ngờ thì toàn bộ cấu trúc lập luận của họ sẽ bị bác bỏ.

Ở đây, số liệu có vai trò quan trọng, không những làm nền tảng để biện hộ cho luận đề, luận điểm mà còn dùng để bác bỏ luận đề, luận điểm của đối tác đàm phán. Khác với dẫn chứng bằng lời lẽ đơn thuần thường có nhiều vấn đề tranh cãi, số liệu có tính thuyết phục hơn và người ta ít quan tâm trực tiếp đến nguồn gốc của nó, vì thấy nó có tính khách quan hơn.

Vậy làm thế nào để sử dụng và trình bày số liệu đã có một cách tốt nhất? Số liệu là các tài liệu bằng số, nó cụ thể và chính xác, vì thế nó là bằng chứng đáng tin cậy nhất trong tất cả các cuộc tranh luận.

Việc giải thích bất kỳ số liệu thống kê hoặc mối tương quan bằng số nào đều có gian, không cố định, vì thế chúng ta dễ dàng trình bày số liệu sao cho chúng đáp ứng cao nhất yêu cầu đòi hỏi của nhiệm vụ đặt ra. Muốn thực hiện được điều đó chỉ có cách độc lập lựa chọn hoặc gán các số liệu với nhau.

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

Không cho phép bỏ sót những mâu thuẫn trong lập luận của đối tác. Tuy nhiên phương pháp này chỉ mang tính chất phòng ngự.

**Phương pháp rút ra kết luận:** Phương pháp này dựa vào việc lập luận chính xác, lập luận riêng rẽ, từng phần dần dần từng bước dẫn đến kết luận mong muốn.

Việc bác bỏ lập luận, có ý nghĩa là phủ nhận những kết luận sai lầm của đối tác hoặc yêu cầu họ đưa ra các chứng cứ chính xác và đúng đắn, kết hợp lôgic. Tuy nhiên chỉ có thể đòi hỏi đối tác chứng minh khi trong thời điểm hiện tại, điều đó là không hợp lý.

Cần hết sức chú ý đến các nguyên nhân có tính chất giả tạo, bề ngoài, hình thức. Đó là phương tiện ưa thích của các “Thầy cãi chuyên nghiệp”. Họ sử dụng nguyên nhân đó với ý thức nào đó nên việc phát hiện thủ đoạn của họ không đơn giản chút nào.

Nên sử dụng phương pháp này khi đối tác chỉ rút ra kết luận từng phần hoặc không có kết luận gì. Trong trường hợp này có điều kiện để phát biểu kết luận của mình nhằm phá tan cơ sở lập luận ban đầu của họ.

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

Trong việc bác bỏ lập luận: Khi đối tác đưa ra một sự so sánh nào đó cần phải chú ý xem xét dưới góc độ phê phán; nếu cần thiết thì phải chứng minh tính không chắc chắn của sự

so sánh đó. Về Thực chất, ở một mức độ nào đó, vật, sự việc đem ra so sánh phải giống với vật, sự việc mẫu (nguyên bản). Nếu đối tác sử dụng cách so sánh có hình ảnh, vui vẻ thì cũng nên dùng ngay cách so sánh đó để chống lại họ. Muốn vậy phải tìm ra mặt trái của sự so sánh mà đối tác chưa đủ động gì đến.

**Phương pháp “Vâng... Nhưng...”:** Trong nhiều trường hợp, đối tác đưa ra những luận cứ hợp lý, đã được chuẩn bị kỹ càng tuy rằng chỉ bao quát một phần (ưu hoặc nhược điểm) của phương pháp giải quyết vấn đề. Vì thực tế ít xảy ra trường hợp tất cả đều nói “ủng hộ” hay “phản đối” nên dễ dàng áp dụng phương pháp “vâng... nhưng...” để xem xét những khía cạnh khác của cách giải quyết vấn đề. Lúc đầu nhất trí với đối tác, sau đó phản công bằng cách nói “nhưng...”

Cần nhớ rằng, cấu trúc lập luận cần được sắp xếp sao cho nó có thể phòng ngừa đối tác cũng sử dụng phương pháp “vâng... nhưng...”. Muốn vậy, cần bác bỏ kịp thời luận cứ của họ.

**Phương pháp chia cắt:** Chia lời phát biểu của đối tác thành các phần riêng biệt: “phần này đúng”, “phần kia phải bàn thêm”, “phần tiếp theo thì sai hoàn toàn”. Chỉ nên chú ý đến những điểm yếu để mà bác bỏ. Phương pháp này dựa vào luận điểm: Trong bất kỳ hoàn cảnh, tình huống nào, hơn nữa trong bất kỳ một kết luận nào cũng có thể phát hiện ra một điều gì đó sai lầm hoặc phóng đại. nếu kiên quyết “tấn công” theo phương pháp này thì có khả năng thoát khỏi những tình huống khó khăn nhất. Trên thực tế phương pháp này được áp dụng rất thường xuyên.

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

**Phương pháp coi thường:** Có nhiều trường hợp, không thể bác bỏ được ý kiến, luận cứ của đối tác nhưng có thể “coi thường”, làm giảm nhẹ giá trị, ý nghĩa của các ý kiến đó. Đối tác cho rằng vấn đề nào đó có ý nghĩa quan trọng, nhưng cho rằng không phải như vậy (bằng cách phân tích và bình luận).

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

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

**Phương pháp phỏng vấn:** Phương pháp này dựa vào việc đặt câu hỏi (chủ động đặt câu hỏi). Câu hỏi là công cụ sắc bén của bất kỳ cuộc đàm phán nào. Muốn tìm hiểu vấn đề khác ngoài điều đối tác đã nói ra cần phải cân nhắc, suy nghĩ, dự đoán tình huống, có thể hỏi đối tác theo một tốc độ và trình tự nào đấy. Câu hỏi phải ngắn gọn, có nội dung, dễ hiểu, chính xác. Thực tế đã chứng minh rằng, nếu biết lựa chọn câu hỏi hợp lý thì có thể thuyết phục được bất kỳ đối tác nào.

Câu hỏi là một dạng đặc biệt của lập luận. Tuy nhiên cũng không nên đặt hết các câu hỏi ra mà phải giữ yếu tố bí mật, bất ngờ. Có thể hỏi đối tác một số câu hỏi nhằm xác định rõ lập trường, quan điểm của họ (dù mới chỉ là những nét chung nhất). Trong quá trình đó buộc đối tác phải bộc lộ ý kiến, quan điểm của mình.

**Phương pháp ủng hộ hình thức:** Phương pháp này có hiệu quả cả với một hoặc nhiều đối tác trình bày lập luận của họ, sau đó đến lượt phát biểu ý kiến nhưng không tỏ thái độ phản đối, chống lại đối tác, ngược lại đưa ra những lý lẽ, luận cứ biện hộ, bào chữa cho lập trường, quan điểm của họ. Điều đó làm mọi người ngạc nhiên. Nhưng thực ra đây chỉ là động tác giả. Sau đó, ta bắt đầu mở đợt phản công.

Như thế đối tác có cảm giác rằng, nghiên cứu kỹ vấn đề của họ hơn cả chính bản thân họ, vì thế mà xác định được tính không chắc chắn trong lập luận của đối tác. Muốn thực hiện được phương pháp lập luận này cần phải chuẩn bị công phu.

Ngoài 12 phương pháp lập luận hùng biện dựa trên cơ sở luận cứ mang tính chất chuyên môn, nghiệp vụ, trong giai đoạn lập luận, khi cần thiết có thể sử dụng một số phương pháp lập luận tự biện (ngụy biện). Về nguyên tắc, đây là những “thủ đoạn sáng tạo”, vì thế khi sử dụng chúng cần phải thận trọng. Các phương pháp này thường được dùng làm cạm bẫy trong trường hợp bất đắc dĩ.

### *c. Phương pháp lập luận tự biện*

**“Nghệ thuật” phóng đại:** Điềm mầu chột của phương pháp tự biện này là khái quát, phóng đại, rút ra kết luận vội vàng.

**“Nghệ thuật” hài hước:** Một nhận xét thông minh, sắc sảo, một câu chuyện hài hước đúng lúc có thể phá tan hoàn toàn lập luận đã được chuẩn bị công phu. Nhưng nếu sau đó phân tích nội dung nhận xét hài hước đó thì thấy nó không liên quan gì đến đề tài đối tác đang tranh luận. Vì thế, nếu áp dụng thủ thuật này một lần nữa sẽ không có tác dụng. Chúng ta sẽ xử sự như thế nào khi gặp tình huống này?

Cách tốt nhất trong trường hợp này là sử dụng “nghệ thuật” hài hước (ăn miếng trả miếng). Nếu không làm được điều đó thì chỉ có một cách là tự cười mình (càng to càng tốt) cùng với những người khác. Sau đó, có thể chuyển sang trình bày thực chất vấn đề.

**“Nghệ thuật” dựa vào uy tín:** Trích dẫn lời nói, ý kiến, tác phẩm của những người nổi tiếng, tuy điều đó không thừa nhận là chứng minh cho quan điểm của chúng ta, vì vấn đề đang bàn có thể hoàn toàn khác. Nhưng người nghe (thính giác) chỉ cần được nghe nhắc đến tên một nhân vật quen thuộc của mình cũng là đủ. Dựa vào uy tín của nhân vật được nhắc tới, có thể lôi kéo được đối tác đồng tình với quan điểm.

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

**“Nghệ thuật” cách ly:** Tách từng câu, cắt xén bài phát biểu, sắp xếp thành từng phần sao cho ý kiến của chúng mâu thuẫn với nhau.

Theo quan điểm của thuật hùng biện thì việc tách ra những phần then chốt, có ý nghĩa độc lập, rõ ràng, không thể xuyên tạc được là việc làm đúng đắn. Nếu bỏ qua phần trước đó hoặc bình luận ngay lập tức thì không hợp lý, không tế nhị. “Nghệ thuật” cách ly được áp dụng rộng rãi trong thời kỳ “chiến tranh lạnh”.

**“Nghệ thuật” chuyển hướng:** Đối tác không tấn công vào luận cứ mà chuyển sang vấn đề khác, không có liên quan gì đến đề tài tranh luận. Thực ra đối tác muốn tránh “điểm nóng” và muốn làm cho chúng ta chú ý, quan tâm đến những vấn đề khác. Trong trường hợp này cần cảnh giác, kịp thời ngăn ngừa mọi thủ đoạn tương tự của đối tác.

**“Nghệ thuật” lẩn át:** Đây là một dạng của “nghệ thuật” chuyển hướng. ở đây, đối tác không chuyển sang một vấn đề cụ thể nào mà phóng đại những vấn đề phụ, thứ yếu rút ra từ lời phát biểu của chúng ta. Họ mưu toan thổi phồng vấn đề (có bé xé ra to). Tùy theo lợi ích, nhu cầu của mình, họ đánh giá quá mức một số sự kiện, vấn đề mà hoàn toàn bỏ qua không chú ý đến một số vấn đề, sự kiện khác.

**“Nghệ thuật” lừa phỉnh:** Dựa vào việc thông tin nửa thực, nửa hư, vô tình hay hữu ý, đối tác dẫn cuộc tranh luận theo một chủ đề nhất định, để gây cãi lộn, mọi vấn đề đều xáo trộn. Cần phải xử lý tình huống này như thế nào? Nên dùng kính “hiển vi” để soi vào từng ý kiến phát biểu của đối tác và bắt đầu cuộc tranh luận một cách bình tĩnh.

**“Nghệ thuật” trì hoãn:** Mục đích của phương pháp này nhằm gây cản trở hoặc kéo dài cuộc tranh luận. Bằng cách sử dụng những câu nói vô nghĩa hoặc đặt câu hỏi yêu cầu giải thích nhằm tranh thủ thời gian suy nghĩ.

Không nên coi đây là phương pháp tự biện thuận tuý (đặc biệt trong trường hợp ta gặp phải những lý lẽ, luận cứ chắc chắn). Trong trường hợp này không nên tỏ thái độ ngạc nhiên, bối rối mà cần sử dụng “nghệ thuật” trì hoãn để có đủ thời gian cần thiết tìm ra điểm chủ yếu trong lập luận, luận cứ của đối tác nhằm tìm lý lẽ bác bỏ. Thắng lợi về thời gian, thoát khỏi sức ép, chúng ta có thể tiếp tục suy nghĩ những vấn đề cơ bản. Nếu đối tác thuyết phục được chúng ta, thì phải thừa nhận lẽ phải, thay đổi ý kiến của mình.

**“Nghệ thuật” khiêu nại:** Đây là một hình thức đặc biệt của “nghệ thuật” lẩn át. Đối tác phát biểu ý kiến không phải với tư cách của nhà kinh doanh hay một nhà chuyên gia mà muốn tạo sự thông cảm. Bằng cách tác động tình cảm, đối tác khéo léo né tránh những vấn đề phức tạp, rắc rối chưa được giải quyết trong lĩnh vực kinh doanh vì những nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức nào đó chưa xác định được. Nếu phát hiện thấy đối tác dùng thủ đoạn này ta cần phải hướng cuộc tranh luận vào những công việc cụ thể.

Thực tiễn đã khẳng định rằng, việc ngăn ngừa, đối phó với những thủ đoạn khiêu nại là rất khó khăn vì nó sử dụng một cách khéo léo, tinh vi, động chạm đến tình cảm của người nghe.

**“Nghệ thuật” xuyên tạc:** Đối tác xuyên tạc ý kiến của chúng ta, hoặc chuyển trọng tâm vấn đề sang vị trí khác. Cần phải kiên quyết lên án thủ đoạn này. Những kẻ mỵ dân khi dồn đến chân tường thường sử dụng thủ đoạn này.

**“Nghệ thuật” đặt câu hỏi bẫy:** Nghệ thuật này dựa vào tập hợp các tiền đề dùng để ám thị. Không thể sử dụng các tiền đề đó trong mọi trường hợp, nhưng chúng cũng không có tính chất hùng biện. Câu hỏi được chia thành 4 nhóm:

- Câu hỏi nhắc lại

Một câu hỏi hay một điều khẳng định, được nhắc đi nhắc lại nhiều lần và cuối cùng có thể sử dụng nó như là một sự chứng minh, vì đối tác cứ kiên trì, dai dẳng nhắc đi nhắc lại ý kiến của mình thì sớm hay muộn sẽ làm tư duy phê phán của ta giảm sút, suy yếu.

- Câu hỏi sách nhiễu, bắt buộc

Đối tác sử dụng câu hỏi này để lái chúng ta theo ý của họ. Hỏi như vậy, đối tác để cho ta một cách lựa chọn duy nhất là tự vệ. Không trả lời những câu hỏi có tính chất bắt buộc như vậy.

- Câu hỏi lựa chọn

Cũng như câu hỏi có tính chất cưỡng chế, bắt buộc, câu hỏi lựa chọn giới hạn phạm vi trả lời. Tất nhiên câu trả lời phải phù hợp với quan điểm của đối tác. Nếu cẩn thận lựa chọn, câu hỏi loại này có thể “đẩy” đi theo hướng đã định.

- Câu hỏi phản công

Thay vì kiểm tra và chuẩn bị ý kiến bác bỏ chứng minh của chúng ta, đối tác đặt câu hỏi phản công. Trong trường hợp này, cách tốt nhất là ngăn chặn đối tác.

#### **5.4.2. Chiến thuật trong lập luận**

##### **1. Nội dung của chiến thuật lập luận**

Trong các mục trước đã nghiên cứu những phương pháp lập luận cơ bản, còn bây giờ sẽ xem xét đến chiến thuật lập luận. Vậy phương pháp và chiến thuật lập luận khác nhau ở chỗ nào? Kỹ thuật lập luận bao gồm các khía cạnh có tính chất phương pháp luận.

- Chỉ ra cách xây dựng lập luận như thế nào. Chiến thuật lập luận là sự triển khai kỹ thuật lập luận trong từng tình huống cụ thể.

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

##### **Sử dụng luận cứ**

Mở đầu lập luận cần sôi nổi, không do dự, ngả nghiêng. Trong mọi trường hợp thuận tiện cần trình bày luận cứ cơ bản, nhưng phải nêu được khía cạnh mới của nó sau mỗi lần.

Đối với các cuộc hội đàm kéo dài không nên sử dụng hết “vũ khí” của mình ngay lập tức mà cần dành lí lẽ, luận cứ cho các giai đoạn sau. Khi sử dụng luận cứ cần cân nhắc cẩn thận “nên” hay “không nên”, “đồng ý” hay “phản đối”.

##### **Lựa chọn kỹ thuật**

Tuỳ theo đặc điểm tâm lý của đối tác thương lượng mà lựa chọn các phương pháp lập luận khác nhau. Ba bốn chữ số đối với nhà kỹ thuật tinh tảo còn ý nghĩa hơn là hàng nghìn lời nói. Vì thế trong trường hợp này cần phải lựa chọn phương pháp lập luận cơ bản có kèm theo các số liệu cần thiết.

##### **Tránh căng thẳng trong lập luận**

Muốn cho quá trình lập luận diễn ra bình thường cần tránh gây căng thẳng và mâu thuẫn, vì bầu không khí nặng nề và các quan điểm đối lập xuất hiện khi trình bày một vấn đề có thể dễ dàng lan sang vấn đề khác.

Nhưng nếu điều đó vẫn cứ xảy ra thì cần phải thương lượng sao cho có thể tiếp tục bàn về các vấn đề khác với thái độ hữu nghị, đạt yêu cầu chất lượng về mặt chuyên môn. Cần chú ý tới những điểm rất tế nhị sau đây:

- Nên xem xét những vấn đề gay gắt vào giai đoạn đầu hoặc giai đoạn cuối của quá trình lập luận.

- Nên bàn bạc tay đôi (gặp riêng) với đối tác trước khi tiến hành thương lượng, vì “mặt đối mặt” có thể đạt được kết quả tốt hơn là trong phòng họp đông người.

- Nên bố trí giờ nghỉ giải lao khéo léo, hợp lý để làm nguội “con nóng” của các thành viên. Sau giờ nghỉ lại tiếp tục bàn bạc giải quyết vấn đề.

## **Kích thích sự ham muốn (hứng thú)**

Chiến thuật này dựa trên cơ sở luận điểm cơ bản của tâm lý học sau đây: Khi thông báo tin tức, trình bày các phương án mà kích thích được hứng thú, đáp ứng nhu cầu, đòi hỏi của đối tác thì sẽ đạt được kết quả thuận lợi hơn. Điều đó có nghĩa là : Đầu tiên nêu lên tình hình, tình trạng công việc (trọng tâm là đề cập đến những khả năng xấu có thể xảy ra), sau đó trên cơ sở kích thích hứng thú của đối tác đưa ra các giải pháp và ưu điểm của các giải pháp đó.

## **Lập luận hai chiều**

Cách lập luận này có tác dụng mạnh mẽ đối với những đối tác có quan điểm trái ngược với các quan điểm của chúng ta. Nội dung của chiến thuật này là chỉ ra các ưu điểm và nhược điểm của giải pháp.

Hiệu quả của cách lập luận hai chiều phụ thuộc vào trình độ trí tuệ của đối tác. Trong mọi trường hợp, nếu có điều kiện thì cần phải chỉ ra tất cả những tồn tại, thiếu sót mà đối tác có thể biết được qua các nguồn thông tin khác. Với đối tác có trình độ văn hoá thấp thì nên sử dụng lập luận một chiều khi họ đã có ý kiến rõ ràng, bày tỏ thiện chí với quan điểm của chúng ta.

## **2. Những điểm cần chú ý trong lập luận**

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

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

Thông tin đầu tiên có ý nghĩa quyết định trong việc hình thành lập trường của đối tác. Nghĩa là mở đầu giai đoạn lập luận cần phải nêu ra những ưu điểm, sau đó mới đến nhược điểm. Nếu làm ngược lại (kể cả nhược điểm trước, ưu điểm sau) thì có thể gặp khó khăn, vì đối tác sẽ cắt ngang lập luận trước khi kịp trình bày ưu điểm. Khi đó sẽ gặp nhiều khó khăn, bất lợi trong việc thuyết phục đối tác.

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

Tính thuyết phục của việc chứng minh trước tiên phụ thuộc vào khả năng tiếp thu của người nghe (còn người nghe thì không nghiêm khắc với bản thân). Do vậy, đầu tiên phải cố gắng tìm hiểu lập trường, quan điểm của đối tác, sau đó ghép lập trường, quan điểm đó trong cấu trúc lập luận, thậm chí ở một mức độ ít nhất nào đó không cho phép lập trường của đối tác mâu thuẫn với tiền đề lập luận, đơn giản nhất là bằng cách tiếp xúc trực tiếp với đối tác thương lượng bằng cách đặt câu hỏi:

- Anh nghĩ sao về vấn đề này?
- Theo ý anh, giải quyết vấn đề này như thế nào?

Hoặc bày tỏ sự đồng tình:

- Đây là ý kiến hay tuyệt! Anh hoàn toàn đúng!

Bằng cách bày tỏ sự đồng tình, quan tâm, chú ý, thừa nhận lẽ phải của đối tác, ta đã khuyến khích họ. Bây giờ đến lượt đối tác “trả nợ”. Bằng cách này hay cách khác, họ có trách nhiệm, buộc phải tiếp thu lập luận với thái độ ít chống đối hơn.

### *Rút ra kết luận*

Nếu không khái quát, rút ra kết luận thì dù lập luận, luận cứ có hoàn hảo đến đâu cũng không thể hoàn thành được mục tiêu mong muốn. Vì vậy, để lập luận có tính thuyết phục cao hơn buộc phải rút ra kết luận, trình bày kết luận với đối tác.

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

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

Kinh nghiệm đặc biệt quan trọng đối với giai đoạn ra quyết định và kết thúc cho thấy phải thể hiện sự tế nhị và quan tâm đến đối tác đàm phán. Kết thúc đàm phán thành công là đạt được mục tiêu đã đặt ra theo kế hoạch từ trước đối với các cuộc đàm phán. Muốn biết một cuộc đàm phán kinh doanh có thành công hay không, cần kiểm tra xem:

- Cấu trúc lập luận có dẫn đến kết luận cần thiết hay không?
  - Lý lẽ đưa ra có phù hợp với đặc điểm cá nhân và lợi ích của đối tác hay không? Hay chỉ có tính thuyết phục với chúng ta mà thôi?
- Những nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn cuối cùng đàm phán kinh doanh:
- Đạt được mục tiêu cơ bản hoặc trong trường hợp xấu nhất đạt được nhiệm vụ dự phòng.
  - Bảo đảm bầu không khí thuận lợi khi kết thúc đàm phán.
  - Kích thích đối tác hoàn thành công việc đã định trước.
  - Trong trường hợp cần thiết, tiếp tục duy trì mối quan hệ với đối tác và đồng nghiệp của họ.
  - Tóm tắt toàn bộ nội dung và rút ra kết luận cơ bản dễ hiểu cho mọi người tham gia đàm phán.

Việc giải quyết những nhiệm vụ đó đòi hỏi phải có tính logic nhất định và hình thức kết thúc thích ứng.

Kết thúc tổng quát rất quan trọng để đảm bảo cho cuộc đàm phán đạt kết quả tốt, nhưng kết thúc không thể quy gọn vào việc đơn giản nhắc lại những luận điểm quan trọng nhất. Cần phải trình bày rõ ràng những ý tưởng, ý kiến cơ bản và ý nghĩa bài phát biểu, song số ý kiến cần phải rút gọn, kết luận phải được phát biểu hùng hồn và dễ gây ấn tượng nhất. Không được để cho cuộc thương lượng kết thúc mà đối tác chỉ có những khái niệm mơ hồ lẫn lộn về nội dung.

Phải làm cho kết luận có dạng dễ tiếp thu, tức là rút ra một số điều khẳng định logic có ý nghĩa đầy đủ nhất. Tất cả các thành viên tham gia cần phải hiểu rõ từng chi tiết kết luận của chúng ta. Vì vậy trong kết luận không được chứa từ ngữ thừa, trong giai đoạn cuối cùng không cho phép phát biểu rời rạc.

Đàm phán là công việc theo đuổi mục tiêu nhất định. Muốn thuyết phục đối tác tiếp thu những quan niệm nhất định, vì thế kết thúc cần phải gây được ấn tượng cho họ. Phần cuối cuộc đàm phán, ý nghĩa cơ bản duy nhất được tách ra và trình bày rõ ràng, có tính thuyết phục. Tất cả những điều đã được phát biểu từ trước phải tuân thủ tư tưởng cơ bản này, kết thúc không chuẩn xác và nhạt nhẽo có thể làm tiêu tan ấn tượng và tác dụng của tất cả bài phát biểu của chúng ta.



Nhiều đối tác khi kết thúc đàm phán đưa ra lý lẽ mạnh mẽ nhưng quên rút ra những kết luận từ những luận điểm cơ bản của bài phát biểu của mình và trình bày chúng một cách sáng sủa, dễ hiểu.

## **2. Kỹ thuật thúc đẩy việc ra quyết định**

Bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào cũng có các cao trào và thoái trào, ở đây xuất hiện câu hỏi: Khi nào cần phải đưa đàm phán vào giai đoạn kết thúc -giai đoạn ra quyết định. Tất nhiên là không phải lúc nào cuộc đàm phán đang ở thời kỳ thoái trào. Khi đàm phán đã đạt được một trong những đỉnh cao của mình thì cần phải chuyển sang giai đoạn kết thúc.

Cần phải bổ sung câu trả lời bằng kết luận phù hợp.

Sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng đối tác ghi nhớ tất cả lý lẽ đã nêu trong quá trình đàm phán, rằng họ luôn luôn tham gia đàm phán, rằng họ nhớ được tất cả ưu điểm, khía cạnh tích cực trong giải pháp đưa ra.

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

### *a. Tăng tốc trực tiếp*

Ví dụ, có thể nói “Chúng ta sẽ quyết định ngay lập tức về việc chuyển tín dụng ngắn hạn sang tín dụng dài hạn”

Nếu đối tác chưa có quyết định sẵn từ trước thì họ thường trả lời: “Không. Hiện tại điều đó chưa cần thiết. Tôi cần phải cân nhắc, suy nghĩ về điều đó. Hiện tại tôi chưa có quyết định gì cả về vấn đề này. Tôi muốn trước tiên tham khảo ý kiến của giám đốc tài chính và trưởng phòng đầu tư cơ bản”

Mỗi nguy hiểm nào sẽ chờ đón chúng ta? Tăng tốc trực tiếp có nhiệm vụ giải quyết hoàn toàn vấn đề. Đó là cách ngắn nhất đi đến mục tiêu. Chúng ta sẽ được nghe từ “không” trong 50% các trường hợp mà đối tác phát ngôn.

### *b. Tăng tốc gián tiếp*

Bằng các quyết định riêng lẻ mà chúng ta dần dần đưa đối tác đến mục tiêu cuối cùng. Phương pháp này có ưu thế là giúp sớm bắt đầu thực hiện mục đích của mình, giảm khả năng không may. Các kiểu phương pháp tăng tốc ra quyết định như sau:

- Phương pháp ám thị: Hầu hết như tất cả mọi người đều trải qua sự chống đối vô ý thức, thậm chí có thể nói là cảm thấy sợ rơi vào tình huống kiểu “Bây giờ tôi cần phải quyết định”. Do đó tùy theo khả năng có thể mà nói về cách giải quyết có điều kiện sao cho đối tác có thể thư giãn và làm quen dần với nó.

- Giải pháp theo giai đoạn: Có thể dự báo kết luận cuối cùng của đối tác nếu giả thiết rằng luận điểm cơ bản đã được thông qua. Khi đó chỉ có thể nhận giải pháp sơ bộ hoặc giải pháp riêng lẻ. Như vậy có thể gây tác động mạnh mẽ đến đối tác theo hướng cần thiết (bằng cách ám thị).

Giải pháp từng phần nhằm đạt mục tiêu mong muốn bao gồm các bước :

- + Xác định bộ phận mà hoạt động ở đó cần xem xét lại.
- + Xác định khối lượng công việc phải làm.
- + Xác định những yếu tố cần thiết cho công việc của từng phần tử.
- + Lựa chọn, đào tạo cán bộ thừa hành trực tiếp hoặc gián tiếp.

- Giải pháp lựa chọn: Có thể tăng hiệu lực của phương pháp giải quyết từng phần bằng cách kết hợp với kỹ thuật đưa ra giải pháp lựa chọn. Trong trường hợp này, không đòi hỏi đối tác có muốn cải tiến phương pháp làm việc hiện hành hay không? Không hỏi xem họ có muốn giới thiệu với ban lãnh đạo của mình về lý thuyết hiện đại trong công tác quản lý, không hỏi họ xem có bảo vệ việc soạn thảo phương pháp kế hoạch hoá. Nên hỏi họ:

+ Cần phải cải tiến công việc gì (chỉ cải tiến bộ phận tài vụ hay hoạt động của toàn bộ tổ chức).

+ Đối tác có đề nghị giới thiệu cho giám đốc hoặc cán bộ nghiệp vụ hoặc cán bộ bộ phận quản lý về lý thuyết hiện đại trong công tác quản lý hay không?

+ Có nên chỉ áp dụng phương pháp kế hoạch hoá mới đối với các kế hoạch chi tiết hoặc kế hoạch trung hạn (kế hoạch chiến lược) của doanh nghiệp hay không?

Điều quan trọng là cả hai giải pháp đều làm vừa ý như nhau, từng bước nhớ các phương pháp kể trên (giải pháp theo giai đoạn từng phần và giải pháp lựa chọn) thì sẽ giải quyết được các nhiệm vụ trung gian. Có thể làm như vậy khi chưa bị bắt buộc phải tăng tốc ra quyết định cần thiết cuối cùng. Ở đây khả năng không thành công ít hơn so với trường hợp tăng tốc trực tiếp.

Các câu trả lời cho câu hỏi theo từng giai đoạn trong điều kiện ra quyết định có thể giảm nhẹ tình trạng khó khăn của đối tác khi dùng câu hỏi chuyển tiếp như sau:

+ Anh thích điều gì hơn?

+ Trong trường hợp này anh có kết luận gì?

+ Giải pháp nào phù hợp với tổ chức, cơ quan của anh hơn cả?

Ưu điểm của câu hỏi chuyển tiếp là gì? Khi đối tác cố gắng trả lời câu hỏi trên, ý nghĩa là họ muốn thoát khỏi vấn đề mà họ cần giải quyết, tức là tạm thời tránh khỏi sức ép tâm lý của tình thần trách nhiệm. Ở trạng thái này đối tác quyết định dễ dàng hơn.

Tất cả các phương pháp tăng tốc gián tiếp việc ra quyết định kể trên đều có hiệu quả còn nếu kết hợp lại thì sẽ thu được hiệu quả cao hơn. Sử dụng các phương pháp đó ta đưa đối tác vào “ngõ cụt vô hại”. Họ bị sa vào ngõ cụt và tự nhiên tiến dần đến giải pháp cuối cùng.

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

Kết thúc cũng như mở đầu cuộc đàm phán đòi hỏi sự quan tâm đặc biệt. Người nghe nhớ nhất đoạn cuối của bài phát biểu. Họ có thể tiếp thu một điểm duy nhất đó là kết luận của bài phát biểu. Trước đó có thể từ nọ xếp cạnh từ kia, ý nghĩa nọ tiếp theo ý nghĩa kia, nhưng kết luận chẳng động chạm thiệt hại gì, miễn là những câu nói cuối cùng có tác động dai dẳng nhất đối tác vì thế nên ghi chép và học thuộc lòng một số câu nói cuối cùng hay ít nhất là câu kết luận. Các nhà kinh doanh có kinh nghiệm thường suy nghĩ trước hai hoặc ba nhóm câu kết luận để sau đó tùy theo diễn biến quá trình thương lượng mà quyết định nên phát biểu kết luận chặt chẽ hay kết luận với mức độ nhẹ nhàng.

Việc tách riêng phần kết luận khỏi các giai đoạn khác của cuộc đàm phán rất quan trọng. Có thể bằng câu nói sau: “Nào bây giờ chúng ta tóm tắt kết quả. Chúng ta đã kết thúc đàm phán ở đây”. Tất nhiên sau đó cần phải tập trung chú ý đến câu nói cuối cùng.

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

Các nhà kinh doanh cho rằng tồn tại một “Thời điểm tâm lý thuận lợi nào đó cần thiết cho việc chuyển sang hành động. Tuy nhiên trên thực tế không tồn tại thời điểm phù hợp chuyển sang hành động và ra quyết định.

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

Như vậy khi nào cần phải tăng tốc (thúc đẩy) việc ra quyết định? điều kiện cần và đủ để chuyển sang giai đoạn kết thúc như sau:

- Nếu thông qua các câu hỏi thông tin và câu hỏi kiểm tra đã đưa được cuộc đàm phán đến mục tiêu cần thiết.

- Đã đưa ra lý lẽ có tác động đến đối tác cụ thể.

- Nếu đã trả lời thoả đáng các câu hỏi được đặt ra trong quá trình đàm phán.

- Nếu đã thiết lập được quan hệ (tiếp xúc được) với đối tác và tạo được bầu không khí thuận lợi cho việc kết thúc đàm phán.

Khi các điều kiện trên đã được thoả mãn thì không cần thiết phải buộc đối tác hành động. Ngược lại chính đối tác có thể đề nghị thúc đẩy nhanh việc ra quyết định.

Nếu đối tác không thể hiện thái độ sẵn sàng ra quyết định thì đây không phải là nguyên nhân chấm dứt việc quan sát họ. Thực ra khó mà xác định được đối tác đã ra quyết định hay chưa qua nét mặt của họ. Nhưng luận điểm của các nhà tâm lý cho rằng không có ai thay đổi lập trường cá nhân về vấn đề mà họ đề nghị mà không có thay đổi bề ngoài.

Vì vậy cần chú ý quan sát và phân tích xem đối tác nói gì, làm gì. Có nghĩa là cần phải theo dõi từng câu nói, từng biểu hiện vô tình hay hữu ý trong các câu hỏi có liên quan đến công việc và sự kiện sau khi ra quyết định.

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

- Đối tác từ trạng thái thả lỏng sang trạng thái vươn về phía trước về quan tâm hoặc ngược lại buông hoặc nắm bàn tay.

- Đối tác thể hiện cử chỉ thân thiện.

- Đối tác nghe bài phát biểu với vẻ đồng tình, đôi khi gật đầu.

- Đối tác lật đi lật lại đề án xem các số liệu, kế hoạch chuẩn bị cho cuộc đàm phán.

- Thay đổi mức độ tham gia của đối tác vào cuộc đàm phán, tốc độ phát biểu và tham gia tranh luận, đây hầu như là dấu hiệu chính xác nói rằng đối tác đã ra quyết định. Tự họ sẽ nói cho chúng ta biết đó là quyết định nào.

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

- Nếu nhận thấy rằng đối tác nhản trán để tìm lời phê bình phù hợp thì tin tưởng rằng lời phê bình không phải là nguyên nhân thực sự làm cho đối tác không hành động. Cần phải cố gắng tìm hiểu, khai thác hết lời phê bình, phản đối còn lại bằng cách áp dụng sáng suốt kỹ thuật đặt câu hỏi dưới dạng sau: “Mức độ hiệu quả của hệ thống quản lý hiện hành có đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao không? Nếu không thì theo ý kiến của anh việc đưa vào hệ thống tổ chức có nhược điểm gì?”

Đa số các trường hợp bằng cách đó biết được nguyên nhân thực sự làm cho đối tác chống đối việc ra quyết định. Chúng ta nhắc lại ngắn gọn một lần nữa

Ưu điểm chưa được thảo luận. Nên nhớ rằng cần phải lựa chọn thời điểm thuận lợi nhất để bước vào giai đoạn ra quyết định, chẳng hạn khi chúng ta đã thoả thuận hoàn toàn với đối tác về vấn đề cụ thể nào đó.

Nên tránh các đề nghị có tính chất lựa chọn như: “Anh cần phải quyết định về tổ chức lại công tác giao thông nội bộ trước khi kết thúc quý II” hoặc “Nếu như anh chưa thể quyết định ngày hôm nay thì có thể lui việc thoả thuận đề án vô thời hạn”.

Điều quan trọng là phải tự tin tưởng tuyệt đối vào các ưu thế của các quyết định ủng hộ. Chỉ có những ai tự tin thực sự mới có thể thuyết phục người khác có hiệu quả vì “nhiệt độ” của đối tác đang nghe nói, thấp hơn nhiệt độ trong thời điểm phát biểu ý kiến.

Nên đề phòng sẵn sàng trường hợp “không”, sự từ chối của đối tác không phải là cái cớ để kết thúc đàm phán. Chúng ta nên có phương án sẵn sàng cho phép tiếp tục đàm phán và khắc phục sự từ chối “không” của đối tác.

Tất nhiên không được đơn giản chấm dứt bài phát biểu của mình mà cần phải kết thúc với một câu nói độc đáo nào đó.

Không được tỏ ra chán nản. Đôi khi có trường hợp một câu nói nào đó trong bài phát biểu của chúng ta mang lại kết quả bất ngờ, mặc dù chúng ta dự phòng câu nói có thể hay hơn. Chúng ta sẽ không thể kết thúc đơn giản được vì nó. Có những người khi đã nói thì không thể dừng lại được mặc dù đã nói hết tất cả.

Trong trường hợp đó chỉ cần nhớ câu châm ngôn “kết thúc mà không có kết luận là điều không hay nhưng kết luận mà không có kết thúc thì đó là điều đáng sợ”.

Tất nhiên không phải là thiên tài để có thể thực hiện được tất cả những mục tiêu đã định trước. Điều đó do một số nguyên nhân. Chúng ta không có điều kiện chuẩn bị lập luận sắc bén; gặp phải lời phê bình phản đối của đối tác buộc phải đồng ý; đối tác chưa sẵn sàng ra quyết định. Ở trường hợp khác khi gặp phải đối tác mạnh hơn, có khả năng hơn, có trình độ hơn để phá chiến lược của chúng ta. Đôi khi xảy ra điều bất ngờ làm hỏng hoàn toàn quá trình chuẩn bị đàm phán. Cần phải làm gì trong các trường hợp đó? Cần phải làm gì để cứu mình khi bị dồn đến chân tường? Khi nào cần phải lùi bước?

Trước khi bắt đầu cuộc đàm phán cần phải suy nghĩ và định ra mục tiêu tối thiểu và hướng lùi bước trong trường hợp đối tác ngăn cản thực hiện mục tiêu cơ bản và buộc lùi bước. Điều đó có nghĩa là phải xác định các mục tiêu khác nhau có thể chấp nhận được trong trường hợp mục tiêu cơ bản không được đối tác chấp nhận.

Yêu cầu tối thiểu đối với mục tiêu dự phòng là gì?

- + Khái quát các lý lẽ lập luận được đối tác chấp nhận, đồng tình.
- + Vô hiệu hoá những điểm tiêu cực trong kết luận.
- + Củng cố, khẳng định kết quả đã đạt được bắc cầu cho cuộc đàm phán tiếp theo.

Khi đã có nhất trí đối với kết luận cuối cùng thì công việc đơn giản nhưng rất có ý nghĩa đối với những người chủ trì đàm phán là tuyên bố kết thúc và đưa ra bản thông điệp hợp tác và triển khai thắng lợi những vấn đề đã thoả thuận.

## CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày các phương pháp đàm phán kinh doanh?
2. Trình bày các yếu tố đàm phán và sách lược đàm phán kinh doanh?
3. Trình bày nghệ thuật đảm bảo thành công trong đàm phán kinh doanh?
4. Trình bày các hoạt động chuẩn bị đàm phán kinh doanh?
5. Cách thức xây dựng kế hoạch đàm phán kinh doanh?
6. Cách thức tập dượt các phương án đàm phán kinh doanh?
7. Trình bày nội dung và nguyên tắc tổ chức đàm phán kinh doanh?
8. Trình bày nghệ thuật mở đầu và truyền đạt thông tin trong đàm phán kinh doanh?
9. Khi ra quyết định đàm phán kinh doanh cần những thông tin gì? Và bằng các phương pháp nào?
10. Trình bày chiến thuật trong lập luận khi đàm phán kinh doanh?
11. Trình bày cách thức ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GS.TS Tô Xuân Dân. **Đàm phán và ký kết hợp đồng kinh doanh quốc tế**. NXB Thống kê. 2000
2. PTS Thái Trí Dũng. **Nghệ thuật giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh**. NXB Thống kê, 1998
3. TS Hà Văn Hội. **Quản trị kinh doanh quốc tế**. NXB Bưu điện. 2005
4. Kerry Patterson. **Những cuộc đàm phán quyết định**. NXB Thế giới. 2009
5. Thanh Lộc. **Đàm phán trong kinh doanh**. NXB Trẻ. 2001
6. TS. Vũ Thị Phụng, Dương Quang Huy. **Giao tiếp trong kinh doanh**. NXB Thống kê 2001
7. TS. Đinh Văn Tiến. **Nghệ thuật đàm phán kinh doanh**. NXB Thống kê 2002
8. PGS.TS Hoàng Đức Thân. **Giáo trình Giao dịch và đàm phán kinh doanh**. NXB Thống kê. 2004
9. GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân. **Đàm phán trong kinh doanh quốc tế**. NXB Lao động – Xã hội. 2010

## MỤC LỤC

<b>Lời nói đầu.....</b>	<b>1</b>
<b>Chương 1 - Một số vấn đề chung về giao dịch và đàm phán kinh doanh</b>	
1.1 Giao dịch kinh doanh .....	2
1.1.1 Sự cần thiết phải giao dịch kinh doanh.....	2
1.1.2 Bản chất giao dịch kinh doanh.....	3
1.2 Đàm phán kinh doanh.....	5
1.2.1 Khái niệm đàm phán kinh doanh.....	5
1.2.2 Bản chất của đàm phán kinh doanh.....	5
1.2.3 Nguyên tắc đàm phán kinh doanh.....	6
1.3 Cơ sở pháp lý của giao dịch và đàm phán kinh doanh.....	7
1.3.1 Tầm quan trọng của pháp luật trong hoạt động kinh doanh.....	7
1.3.2 Nội dung cơ bản của HĐKT trong giao dịch đàm phán kinh doanh.....	8
1.3.3 Kỹ thuật bút pháp trong soạn thảo hợp đồng.....	8
1.4 Một số phẩm chất cần có của nhà kinh doanh.....	9
1.4.1 Nhà kinh doanh là người có cao vọng.....	9
1.4.2 Nhà kinh doanh là người dám chấp nhận rủi ro.....	9
1.4.3 Nhà kinh doanh là người có lòng tự tin.....	9
1.4.4 Nhà kinh doanh là người có đầu óc nhạy bén.....	9
1.4.5 Nhà kinh doanh phải giỏi kỹ năng quản trị kinh doanh.....	10
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	10
<b>Chương 2 - Tâm lý trong giao dịch đàm phán kinh doanh</b>	
2.1 Tâm lý học giao dịch và đàm phán kinh doanh.....	11
2.1.1 Các quá trình tâm lý.....	11
2.1.2 Các đặc điểm tâm lý cá nhân.....	12
2.2 Những kiểu người thường gặp trong giao dịch và đàm phán.....	14
2.2.1 Kiểu người cáu gắt, hay nóng nảy.....	14
2.2.2 Kiểu người đối thoại tích cực, thiết thực.....	14
2.2.3 Kiểu người “biết tất cả”.....	15
2.2.4 Kiểu người khoác lác.....	15
2.2.5 Kiểu người nhút nhát.....	15
2.2.6 Kiểu người bình thản khó lay chuyển.....	16
2.2.7 Kiểu người thờ ơ.....	16
2.2.8 Kiểu người “quan trọng hóa vấn đề”.....	16
2.2.9 Kiểu người hay vặn vẹo.....	16

2.3 Giao dịch và đàm phán kinh doanh với người nước ngoài.....	17
2.3.1 Các nước Đông Á.....	17
2.3.2 Các nước ASEAN.....	24
2.3.3 Đàm phán với người Mỹ.....	31
2.3.4 Các nước EU (European Union).....	34
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	38
<b>Chương 3 - Văn hóa trong giao dịch đàm phán kinh doanh</b>	
3.1 Khái niệm văn hóa và các thành phần của văn hóa.....	39
3.1.1 Khái niệm văn hóa.....	39
3.1.2 Các thành phần của văn hóa.....	41
3.1.3 Đặc trưng của văn hóa.....	42
3.2 Ảnh hưởng của văn hóa đối với hành vi giao dịch và đàm phán kinh doanh.....	43
3.2.1. Khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời.....	43
3.2.2. Sự khác biệt về quan niệm giá trị.....	44
3.2.3. Sự khác biệt về tư duy và quá trình ra quyết định.....	45
3.3 Vận dụng sự khác biệt về văn hóa trong giao dịch và đàm phán.....	45
3.3.1 Lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hóa.....	45
3.3.2 Bồi dưỡng kiến thức về văn hóa chéo cho các thành viên đàm phán.....	46
3.3.3 Phong cách văn hóa trong đàm phán.....	46
3.3.4 Các vấn đề văn hóa sau khi kết thúc đàm phán .....	47
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	47
<b>Chương 4 - Giao dịch kinh doanh</b>	
4.1. Mục tiêu và các hình thức giao dịch kinh doanh.....	48
4.1.1. Mục tiêu giao dịch kinh doanh.....	48
4.1.2. Các hình thức giao dịch kinh doanh.....	49
4.2. Một số thuật cơ bản của giao dịch kinh doanh.....	52
4.2.1. Thuật khẩn cầu.....	52
4.2.2. Thuật nói dối không có ác ý.....	52
4.3. Các yếu tố của năng lực giao dịch kinh doanh.....	53
4.3.1. Khả năng diễn thuyết.....	53
4.3.2. Khả năng thông ngữ trong giao dịch.....	54
4.3.3. Khả năng quỵến rũ.....	55
4.3.4 Khả năng tự kiểm chế.....	57
4.4. Nội dung giao dịch kinh doanh.....	58
4.4.1. Tên và chủng loại hàng hoá giao dịch mua bán.....	58
4.4.2 Giao dịch về chất lượng hàng hoá mua bán.....	59
4.4.3. Giao dịch về số lượng hàng hoá mua bán.....	59



4.4.4. Bao bì.....	59
4.4.5. Giao dịch về giá cả hàng hoá.....	60
4.4.6. Giao dịch về thời hạn và địa điểm giao hàng.....	60
4.4.7. Thanh toán và kết thúc giao dịch .....	60
4.5. Lễ nghi trong giao dịch kinh doanh.....	61
4.5.1. Giao dịch bằng thư tín.....	61
4.5.2. Giao dịch bằng thiệp mời .....	61
4.5.3. Lễ nghi bắt tay.....	62
4.6. Những điều cần biết khi giao dịch kinh doanh.....	63
4.6.1. Những quy tắc trong giao dịch.....	63
4.6.2. Những pháp trò chuyện trong giao dịch.....	64
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	65
<b>Chương 5 - Đàm phán kinh doanh</b>	
5.1. Những nguyên lý cơ bản của đàm phán kinh doanh.....	66
5.1.1. Các phương thức đàm phán kinh doanh.....	66
5.1.2. Các yếu tố đàm phán và sách lược đàm phán kinh doanh.....	70
5.1.3. Nghệ thuật bảo đảm thành công trong đàm phán .....	72
5.2. Chuẩn bị đàm phán kinh doanh.....	74
5.2.1. Các hoạt động chuẩn bị đàm phán kinh doanh .....	74
5.2.2. Xây dựng kế hoạch đàm phán kinh doanh.....	75
5.2.3. Tập duyệt các phương án đàm phán kinh doanh.....	77
5.3. Tổ chức đàm phán kinh doanh.....	77
5.3.1. Nội dung và những nguyên tắc cơ bản tổ chức đàm phán kinh doanh.....	77
5.3.2. Nghệ thuật mở đầu đàm phán.....	79
5.3.3. Truyền đạt thông tin trong đàm phán.....	82
5.4. Ra quyết định trong đàm phán kinh doanh.....	86
5.4.1. Thông tin và phương pháp lập luận ra quyết định đàm phán.....	86
5.4.2. Chiến thuật trong lập luận.....	93
5.4.3. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh.....	95
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	100
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>101</b>