

## บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



### กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

(Negotiation)

ผู้เขียน Michael Watkins (ไมเคิล วัตกินส์) ผู้แปล ไพโรจน์ บาลัน

บทวิจารณ์โดย

ปวิศ อนุสรณ์พานิช<sup>1</sup>

หนังสือกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง เรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจทางด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation) โดยการอธิบายหลักการพื้นฐานและข้อแนะนำที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน พร้อมทั้งการยกตัวอย่างที่จะช่วยให้การนำไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงทักษะการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น โดยหนังสือเล่มนี้ผู้เรียบเรียงได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าและประสบการณ์การเป็นรองศาสตราจารย์ที่ Harvard Business School และ Harvard Law School ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกด้วยวิธีการเขียนที่พิถีพิถันและครอบคลุมทุกประเด็น เพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้สร้างเสริมพัฒนาทักษะทางด้านการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง เป็นหนทางที่บุคคลใช้สำหรับจัดการกับปัญหาความแตกต่าง หรือใช้เพื่อไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ด้วยการสรรหาข้อตกลงร่วมกันอย่างประนีประนอม โดยคาดหวังผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างสันติ เพราะถ้าหากจัดการอย่างไม่ถูกวิธี ย่อมส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ดี และอาจทำให้ปัญหานั้นบานปลายได้

<sup>1</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาสาขาวิชาการจัดการธุรกิจการbin คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

E-mail: pawaris.anusornphanich@gmail.com

เพื่อให้ผู้อ่านได้ศึกษาหนังสือเล่มนี้อย่างหลากหลายมิติ ผู้เรียบเรียงจึงได้มีการนำเสนอข้อมูลกระบวนการปรับปรุงทักษะการเจรจาต่อรอง เริ่มตั้งแต่วิธีการเตรียมตัว วิธีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนปฏิบัติการทักษะเทคนิคการต่อรอง วิธีการจัดอุปสรรค ยุทธวิธีที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์คู่เจรจา

ผู้วิจารณ์ได้ทำการศึกษาหนังสือกลยุทธ์การเจรจาต่อรองด้วยรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 234 หน้า วันละ 1 บทเรียนต่อวัน เป็นจำนวน 10 บทเรียน ดังนี้

บทเรียนวันที่ 1 ประเภทของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วน (Distributive Negotiation) และ 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) พร้อมยกตัวอย่างการเจรจาต่อรองแบบเจรจาหลายรอบและระหว่างหลายฝ่าย เพื่อให้ผู้อ่านได้ฝึกฝนการคิดวิเคราะห์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

บทเรียนวันที่ 2 หลักการสำคัญสี่ประการ พร้อมยกตัวอย่างการบูรณาการ ประกอบด้วย 1) BATNA (Best Alternative to a Negotiate Agreement) คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีการตกลง 2) ราคาการตัดใจ (Reservation Price) คือ จุดที่ไม่น่าพึงพอใจและเห็นสมควรยกเลิกการเจรจา 3) ZOPA (Zone of possible agreement) คือ ขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ และ 4) การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value created through trades) เพื่อคาดหวังผลตอบแทนแบบสะท้อนกลับ

บทเรียนวันที่ 3 การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วยเทคนิค 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับฝ่ายตนเองและอีกฝ่ายคืออะไร 2) การหาโอกาสในการสร้างคุณค่า 3) การระบุ BATNA และราคาตัดใจของฝ่ายตนเองและฝ่ายตรงข้าม 4) การทำให้ BATNA ของตนแข็งแกร่งขึ้น 5) การคาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ 6) การหาข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามให้ได้มากที่สุด เพื่อจะได้ทราบเป้าหมายและประเด็นการเจรจาของอีกฝ่าย 7) การเตรียมความพร้อมความยืดหยุ่นในกระบวนการต่อรอง อย่าบังคับให้ฝ่ายตนไปอยู่ในทิศทางที่ขยับตัวไม่ได้ 8) การใช้มาตรฐานจากภายนอก และหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรม และ 9) การปรับกระบวนการเจรจาต่อรอง เพื่อเปลี่ยนแปลงวาระให้ตนเป็นฝ่ายได้เปรียบ

บทเรียนวันที่ 4 ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง เริ่มตั้งแต่การทำให้ฝ่ายตรงข้ามมาร่วมเจรจาต่อรอง การสร้างบรรยากาศที่ดี การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ยุทธวิธีทั่วไป: การวางกรอบการเจรจาต่อรอง การเตรียมตัวและการประเมินอย่างต่อเนื่อง พร้อมบทสรุปและการยกตัวอย่างประกอบ

บทเรียนวันที่ 5 คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับยุทธวิธี และคำตอบที่จำเป็นต้องรู้ โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับยุทธวิธีด้านราคา ยุทธวิธีด้านกระบวนการ และยุทธวิธีด้านบุคคล รวมถึงการพิจารณาการใช้วิธีการสื่อสารเพื่อการเจรจาให้เหมาะสมกับโอกาส อาทิ แบบเห็นหน้า แบบการประชุมออนไลน์ แบบทางโทรศัพท์ และแบบส่งข้อความ หรือ e-mail เป็นต้น

บทเรียนวันที่ 6 อุปสรรคในการทำข้อตกลง โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการรับรู้และเอาชนะการต่อรองโดยมีหัวข้อดังนี้ 1) ความเชี่ยวชาญในการต่อรอง (นักต่อรองชั้นเซียน) 2) ข้อตกลงที่ไม่ปลอดภัย 3) ข้อมูลไม่เพียงพอ 4) อุปสรรคเชิงโครงสร้าง 5) กลุ่มบุคคลเสียประโยชน์ 6) ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม 7) ปัญหาทางด้านการสื่อสาร และ 8) พลังของการสนทนา เป็นต้น พร้อมนำเสนอแนวทางการรับมือและวิธีการจัดการปัญหา

บทเรียนวันที่ 7 ความผิดพลาดทางจิตใจ โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการรับรู้และแนวทางการหลีกเลี่ยง อาทิ 1) อาการถลาลึกอย่างไรเหตุผล 2) การรับรู้ที่ไม่เป็นกลาง 3) ความคาดหวังที่ไร้เหตุผล 4) ความมั่นใจตนเองที่สูงเกินไป 5) การขาดภาวะควบคุมอารมณ์ พร้อมยกตัวอย่างและนำเสนอแนวทางการแก้ไข

บทเรียนวันที่ 8 การให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะมองเห็นคุณค่าของสัมพันธภาพ แต่ก็มีโอกาสสูงที่ทั้งสองฝ่ายจะให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนั้นฝ่ายที่เจรจาจึงควรทำความเข้าใจว่า การเรียกร้องมากเกินไปจะทำให้มีความเสี่ยงต่อการเสียโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ในอนาคต กล่าวคือ การมองระยะยาวด้วยภาพในมุมกว้าง

บทเรียนวันที่ 9 การเจรจาต่อรองแทนผู้อื่น เป็นกระบวนการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้ามโดยตรง หรือการใช้บริการตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า ประกอบด้วย ตัวแทนอิสระ (Agents) ตัวแทนประจำ (Sales) เพื่อเพิ่มโอกาสในการเจรจาต่อรอง โดยต้องคำนึงถึงประเด็นอื่น ๆ ประกอบ อาทิ ประเด็นการมีข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน ประเด็นผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ประเด็นความขัดแย้ง และประเด็นการใช้สิ่งจูงใจ เป็นต้น

บทเรียนวันที่ 10 ทักษะในการเจรจาต่อรอง การสร้างเสริมสมรรถนะด้านการเจรจาต่อรองขององค์กร การเรียนรู้จากทุกประสบการณ์ การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการฝึกอบรมจากแหล่งความรู้คุณภาพ การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเชื่อมโยงกับผลตอบแทน โดยคำนึงถึงแนวทางการต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) เป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับองค์กร 2) ปรับทัศนคติ สร้างการเตรียมตัวที่ดี 3) การนำหลักการ BATNA มาประยุกต์ใช้ 4) การคิดค้นโอกาสผลลัพธ์แบบชนะทั้งคู่ (WIN-WIN) 5) การมองเห็นอุปสรรคของการบรรลุข้อตกลง 6) วิธีการสร้างกลุ่มพันธมิตร และ 7) การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

ภาคผนวก เป็นการบูรณาการเชิงปฏิบัติการ โดยรูปแบบของตารางแบบฝึกหัดเติมคำในช่องว่าง เพื่อให้ผู้อ่านสามารถทบทวนบทเรียน และทดลองวางแผนแนวคิดการเจรจาต่อรองก่อนนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงในหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) การเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง 2) การระบุ BATNA ของตนเอง 3) แนวทางของราคาตัดสินใจ 4) การประเมินจุดยืนและผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม และ 5) อำนาจการตัดสินใจของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม

ผู้วิจารณ์ได้เลือกศึกษาหนังสือเล่มนี้ด้วยเหตุผลที่หนังสือมีความน่าเชื่อถือ เป็นตำราอ่านนอกเวลา เสริมความรู้ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยภายหลังทำการอ่านพบว่า หนังสือนี้มีคุณค่าค้นพบเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ ค้นพบระบบการอ้างอิงข้อมูลที่เชื่อถือได้ และสามารถเชื่อมโยงต่อไปสู่การศึกษาหนังสือเล่มอื่นได้ในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ภายในเล่มมีรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ โดยผู้แปลมีการเรียบเรียงเนื้อหาไว้อย่างเป็นระบบ เลือกใช้คำบรรยายที่เข้าใจง่าย รวมถึงส่วนของภาคผนวกสามารถใช้เพื่อการทบทวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับภายหลังจากการอ่านหนังสือเล่มนี้ และยังสามารถหยิบกลับมาอ่านทบทวนได้อีกเรื่อย ๆ ซึ่งถือเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ โดยสามารถใช้หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือการสร้างโครงการฝึกอบรมในองค์กรทางด้านการเจรจาต่อรอง และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าถึงองค์ความรู้และเทคนิคทางด้านการเจรจาต่อรองได้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและปรับปรุง

วิธีการเจรจาต่อรองให้เป็นระบบและระเบียบมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะขององค์กร นอกจากนั้นแล้วยังสามารถใช้หนังสือเล่มนี้เป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเจรจาต่อรองทางด้านธุรกิจ หรือนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ชีวิตการทำงาน หรือทางด้านอื่น ๆ ได้ในรอบด้าน โดยการใช้ยุทธวิธีที่กล่าวมาข้างต้นบทปริทัศน์ เริ่มตั้งแต่การเตรียมตัว การเตรียมข้อมูล ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างการเจรจา ไปจนถึงขั้นตอนการบรรลุข้อตกลง เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามหนังสือกลยุทธ์ทางการเจรจาต่อรอง มีการลงรายละเอียดและยกตัวอย่างทางด้านธุรกิจโดยพบว่ามีการใช้ภาษาที่เป็นทางการรวมอยู่ด้วย หากต้องการนำไปประยุกต์ใช้กับการเจรจาต่อรองทางด้านอื่น ขอแนะนำให้ผู้อ่านค้นหาตำราหนังสือชุด Harvard Business Essentials “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ซึ่งประกอบด้วยหนังสือหลายฉบับในหลายสาขาวิชาทางด้านบริหารธุรกิจ โดยสามารถเลือกอ่านได้ทั้งฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษ หรือขอแนะนำให้ค้นหาหนังสือเกี่ยวกับ “ความรู้เบื้องต้นทางธุรกิจ” และ “หลักการสื่อสารเพื่อการจัดการ” มาใช้อ่านประกอบจะช่วยส่งเสริมให้สามารถบูรณาการองค์ความรู้ และทำความเข้าใจได้ดีมากยิ่งขึ้น