

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ ĐÀM PHÁN

M.Econ Đặng Thiên Tâm

Introduction to Negotiation

MỤC LỤC CHƯƠNG

1.1 Bản chất của quá trình đàm phán

- 1.1.1 Khái niệm đàm phán
- 1.1.2 Bảy yếu tố cốt lõi của đàm phán (Harvard)
- 1.1.3 Bản chất của hoạt động đàm phán (khoa học – nghệ thuật)

1.2 Những đặc điểm của đàm phán

- 1.2.1 Bảy đặc điểm cơ bản
- 1.2.2 Ba loại mục tiêu
- 1.2.3 Yếu tố hữu hình, vô hình; ZOPA – BATNA; phân phối – tích hợp

1.3 Những nguyên tắc trong đàm phán

1.4 Những sai lầm trong quá trình đàm phán

1.5 Đo lường thành công của một cuộc đàm phán

Đọc thêm: hai loại & ba kiểu đàm phán

Tóm tắt chương

Câu hỏi ôn tập

Hoạt động thực hành (Tình huống Thành – Fang, trắc nghiệm, tự đánh giá)

Tài liệu tham khảo

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ ĐÀM PHÁN

Introduction to Negotiation

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Đàm phán là một hoạt động cơ bản và phổ biến của con người: trong gia đình, công việc, kinh doanh và quan hệ quốc tế. Như Fisher, Ury và Patton viết: “Dù muốn hay không thì bạn cũng là một nhà đàm phán... Mọi người đều đàm phán một điều gì đó hằng ngày.” Chương 1 đặt nền tảng cho toàn học phần Nghệ thuật Đàm phán: hiểu bản chất, đặc điểm, nguyên tắc của đàm phán, các sai lầm cần tránh và cách đo lường một cuộc đàm phán thành công.

Chương được biên soạn theo hướng tích hợp và cập nhật từ các giáo trình tiếng Anh: *Getting to Yes* (Fisher, Ury & Patton), *The Mind and Heart of the Negotiator* (Thompson), *The Global Negotiator* (Salacuse), *Essentials of Negotiation* (Lewicki, Barry & Saunders) và khung Bảy yếu tố của Chương trình Đàm phán Harvard (PON). Ba kiểu đàm phán (mềm, cứng, nguyên tắc) chỉ được giới thiệu ở mức tổng quan vì sẽ được phân tích sâu ở Chương 3.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 1, người học có thể:

- CDR1 – Phát biểu được khái niệm đàm phán và giải thích vì sao đàm phán gắn liền với sự tồn tại của con người.
- CDR2 – Trình bày khung Bảy yếu tố của đàm phán (Harvard) và vận dụng để chuẩn bị một cuộc đàm phán.
- CDR3 – Chứng minh “đàm phán vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật”; phân biệt mô hình tuyến tính và mô hình vòng tròn.
- CDR4 – Phân tích các đặc điểm của đàm phán, ba loại mục tiêu và các yếu tố hữu hình – vô hình.

- CDR5 – Nhận diện các nguyên tắc và năm sai lầm phổ biến trong đàm phán; giải thích vai trò của BATNA và điểm kháng cự.
- CDR6 – Vận dụng bảy tiêu chí để đánh giá một cuộc đàm phán thành công.



"Thế giới là chiếc bàn đàm phán khổng lồ" – đàm phán là khoa học và nghệ thuật giải quyết khác biệt

Hình 1.1 Sơ đồ logic Chương 1 – Tổng quan về đàm phán

Bảng 1.1 Thuật ngữ cốt lõi của chương

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa thực hành
Đàm phán	Giao tiếp qua lại nhằm đạt thỏa thuận khi các bên có lợi ích vừa chung vừa đối kháng.	Phương tiện cơ bản để đạt điều mình muốn từ người khác.
Lợi ích (interests)	Nhu cầu, mong muốn, động cơ thật sự nằm sau lập trường.	Tập trung vào lợi ích thay vì lập trường để mở rộng giải pháp.
Lập trường (position)	Yêu cầu, đòi hỏi cụ thể một bên đưa ra.	Bám lập trường để dẫn tới bế tắc, thắng – thua.
BATNA	Phương án thay thế tốt nhất nếu đàm phán thất bại.	Nguồn sức mạnh thật sự; biết khi nào nên rời bàn đàm phán.
Điểm kháng cự	Mức tối thiểu/tối đa một bên còn chấp nhận (reservation value).	Ngưỡng “bỏ đi”; tránh thỏa thuận bất lợi.

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa thực hành
ZOPA	Vùng thỏa thuận khả thi giữa các điểm kháng cự.	Có ZOPA thì mới có thỏa thuận; không có thì nên dùng BATNA.
Win-win	Kết cục cả hai bên cùng có lợi.	Mục tiêu lý tưởng để duy trì quan hệ lâu dài.

Mở đầu: Nguồn gốc và sự hiện diện của đàm phán

Từ “đàm phán” (negotiation) bắt nguồn từ tiếng Latin *neg* (không) và *otium* (sự nhàn rỗi) – chỉ giới thương nhân, khác với giới quý tộc, không có thời gian nhàn rỗi. Ban đầu từ này mang nghĩa “kinh doanh” (le négoce trong tiếng Pháp). Đến thế kỷ XVII, nó mang thêm nghĩa ngoại giao: một cuộc đối thoại giữa hai hay nhiều bên nhằm đạt kết quả có lợi khi tồn tại xung đột về ít nhất một vấn đề. Như vậy, đàm phán là quá trình kết hợp các vị thế khác nhau thành một thỏa thuận chung theo nguyên tắc nhất trí.

Đàm phán là hoạt động cơ bản, hiện diện ở mọi lúc, mọi nơi: thảo luận điều khoản của lời mời làm việc, mặc cả giá một chiếc ô tô, ký hợp đồng với nhà cung cấp; cho đến những tình huống đòi thường ít rõ ràng hơn như thuyết phục một đứa trẻ ăn rau, giải quyết mâu thuẫn với đồng nghiệp, hay thuyết phục khách hàng chấp nhận giao hàng trễ. Con người luôn đàm phán, ngay cả khi không ý thức rằng mình đang làm điều đó.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao “mọi người đều là nhà đàm phán”?

Khẳng định của Fisher–Ury không phải khẩu hiệu mà phản ánh một sự thật về điều kiện sống của con người: chúng ta là sinh vật phụ thuộc lẫn nhau (interdependent). Vì không thể tự mình thỏa mãn mọi nhu cầu và vì các nguồn lực luôn hữu hạn, con người buộc phải phối hợp và phân chia lợi ích với người khác. Khi lợi ích vừa có phần chung (cùng muốn thỏa thuận) vừa có phần đối kháng (mỗi bên muốn phần tốt hơn), đàm phán xuất hiện như cơ chế giải quyết khác biệt mà không cần dùng quyền lực hay bạo lực. Nhiều người “sợ” đàm phán vì hình dung nó là cuộc đấu thắng – thua; nhưng đàm phán hiện đại cho thấy nó là một kỹ năng học được, dựa trên chuẩn

bị, lắng nghe và sáng tạo giải pháp – chứ không phải năng khiếu bẩm sinh. Đây chính là lý do đàm phán có thể, và cần, được dạy như một môn khoa học ứng dụng.

1.1 BẢN CHẤT CỦA QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN

1.1.1 Khái niệm đàm phán

Hầu hết chúng ta đều đàm phán thường xuyên mà không nhận ra. Các tác giả Getting to Yes định nghĩa đàm phán là “sự giao tiếp qua lại được thiết kế để đạt được thỏa thuận khi bạn và đối phương có một số lợi ích được chia sẻ và những lợi ích khác thì trái ngược nhau”. Các chuyên gia khác định nghĩa tương tự, nhấn mạnh những khía cạnh bổ sung của cùng một hiện tượng.

Bảng 1.2 Một số định nghĩa tiêu biểu về đàm phán

Tác giả / nguồn	Định nghĩa cốt lõi	Nhấn mạnh
Fisher, Ury & Patton – Getting to Yes	Giao tiếp qua lại nhằm đạt thỏa thuận khi có lợi ích vừa chung vừa đối kháng.	Phương tiện đạt điều mình muốn từ người khác.
Leigh Thompson – The Mind and Heart of the Negotiator	“Quá trình ra quyết định giữa các cá nhân” cần thiết khi không thể tự đạt mục tiêu một mình.	Bản chất ra quyết định và phụ thuộc lẫn nhau.
Bazerman & Moore – Judgment in Managerial Decision Making	Khi hai hay nhiều bên cần một quyết định chung nhưng có ưu tiên khác nhau, họ sẽ thương lượng.	Khác biệt về ưu tiên là gốc của đàm phán.
Trương Tường (1996)	Hành vi và quá trình điều hòa quan hệ giữa hai bên, thỏa mãn nhu cầu mỗi bên qua hiệp thương đi đến thống nhất.	Điều hòa quan hệ và nhu cầu.

Tác giả / nguồn	Định nghĩa cốt lõi	Nhấn mạnh
Đoàn Thị Hồng Vân (2001)	Hai hay nhiều bên thương lượng về mối quan tâm chung và điểm bất đồng để đi đến thỏa thuận thống nhất.	Cả mối quan tâm chung lẫn điểm bất đồng.

Tổng hợp lại, có thể hiểu: đàm phán là hành vi và quá trình mà trong đó hai hay nhiều bên tiến hành thương lượng, thảo luận về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng, nhằm đi đến một thỏa thuận thống nhất mà các bên đều có thể chấp nhận.

1.1.2 Bảy yếu tố cốt lõi của đàm phán (khung Harvard)

Hầu hết mọi người không phải là nhà đàm phán bẩm sinh; tin tốt là nghiên cứu liên tục cho thấy ai cũng có thể cải thiện đáng kể kỹ năng đàm phán thông qua giáo dục, chuẩn bị và thực hành. Các thành viên Chương trình Đàm phán Harvard (PON) đã phát triển khung Bảy yếu tố (Patton) – bộ công cụ thiết yếu để xác định mục tiêu, chuẩn bị hiệu quả, giảm bất ngờ và tận dụng cơ hội khi đàm phán.



Hình 1.2 Khung Bảy yếu tố của đàm phán (Harvard – Patton)

Bảng 1.3 Bảy yếu tố và câu hỏi chuẩn bị

Yếu tố	Nội dung	Câu hỏi chuẩn bị
1. Lợi ích (Interests)	Nhu cầu, mong muốn, động cơ cơ bản – thường ẩn sau lập trường.	Điều gì thật sự quan trọng với mỗi bên, vì sao?
2. Tính hợp pháp (Legitimacy)	Tiêu chuẩn công bằng, khách quan để thỏa thuận được chấp nhận.	Tiêu chí, chuẩn mực nào khiến đề xuất là công bằng?
3. Quan hệ (Relationships)	Mức độ tin cậy và kết nối lâu dài giữa các bên.	Quan hệ này có tiếp diễn? Cần bảo vệ điều gì?
4. Phương án thay thế & BATNA	Điều mình sẽ làm nếu không đạt thỏa thuận.	BATNA của tôi và của họ là gì?
5. Lựa chọn (Options)	Các giải pháp khả dĩ để đáp ứng lợi ích các bên.	Có thể tạo thêm phương án nào cùng có lợi?
6. Cam kết (Commitments)	Lời hứa, đề nghị, thỏa thuận khả thi và rõ ràng.	Cam kết có cụ thể, thực thi được không?
7. Giao tiếp (Communication)	Cách trao đổi: hỏi, lắng nghe, đề xuất, thuyết phục.	Tôi sẽ hỏi gì, lắng nghe gì, tránh điều gì?

1.1.3 Bản chất của hoạt động đàm phán

a. Đàm phán là hoạt động tất yếu và phổ biến của con người

Đàm phán là hoạt động giao tiếp giữa những chủ thể có vị thế, nhận thức, cảm xúc và năng lực khác nhau. Con người tồn tại và phát triển nhờ hợp tác, đồng tâm và đoàn kết; không ai có thể tồn tại đơn độc, nên phải thỏa thuận với người khác để cùng chia sẻ nguồn lực và lợi ích. Xu hướng của thế giới hiện đại là đối thoại chứ không đối đầu: khi đời sống kinh tế – chính trị phát triển và ngày càng ít người chấp nhận sự áp đặt, đàm phán trở thành phương tiện cơ bản để các bên cùng được bảo đảm những lợi ích nhất định.

Như vậy, đàm phán là kỹ năng giải quyết vấn đề một cách hiệu quả theo nguyên tắc hòa bình. Vận dụng các nguyên tắc, kỹ năng và chiến thuật đàm phán không nhằm thao túng

hay áp đảo người khác một cách miễn cưỡng, mà để đối tác đi đến cách nghĩ chung một cách tự nhiên nhất. Hoạt động đàm phán diễn ra ở khắp nơi và mọi lĩnh vực:

- **Trong gia đình:** thỏa thuận quan điểm giữa các thành viên để giữ mối quan hệ bền vững.
- **Trong quan hệ láng giềng:** trao đổi lợi ích, tình cảm giữa những người cư trú gần nhau.
- **Trong doanh nghiệp:** giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa đồng nghiệp, giữa doanh nghiệp với các đối tượng hữu quan bên ngoài.
- **Trên thế giới:** giữa các quốc gia, tổ chức và liên minh về lợi ích kinh tế, quốc phòng, an ninh, văn hóa.

Ghi nhớ

“Cả thế giới đang không ngừng đàm phán. Thế giới là chiếc bàn đàm phán khổng lồ.” Đàm phán, đối thoại luôn được lựa chọn thay cho xung đột và đối đầu bằng bạo lực, vì chỉ có hòa hợp và ổn định thì doanh nghiệp và xã hội mới phát triển bền vững.

b. Đàm phán là một khoa học

Trước hết, đàm phán là một khoa học – khoa học phân tích và giải quyết vấn đề một cách hệ thống, theo phương châm tìm giải pháp tối ưu cho các bên liên quan. Tính phân tích thể hiện trong suốt quá trình, từ chuẩn bị đến kết thúc; tính hệ thống đòi hỏi sự nhất quán giữa các yếu tố. Mối quan hệ giữa các yếu tố đàm phán có thể được tổ chức theo hai mô hình.

MÔ HÌNH TUYẾN TÍNH



*Nhất quán, áp đặt một chiều
(văn hóa trọng tôn ti)*

MÔ HÌNH VÒNG TRÒN



*Linh hoạt, điều chỉnh lẫn nhau
(văn hóa trọng bình đẳng)*

Hình 1.3 Mô hình tuyến tính và mô hình vòng tròn trong đàm phán

Mô hình tuyến tính (rational objective model) phổ biến đến sau Đại chiến thế giới thứ II, đề cao tính nhất quán: mục đích chi phối mục tiêu, nội dung chi phối phương pháp, phương pháp chi phối đánh giá. Ưu điểm là chặt chẽ, nhưng nhược điểm là tính áp đặt một chiều, trói buộc tính năng động và sáng tạo của nhà đàm phán. Từ thập niên 1970 xuất hiện mô hình vòng tròn (cyclical model), trong đó các yếu tố chi phối và điều chỉnh lẫn nhau, cho phép nhà đàm phán linh hoạt như một “đạo diễn”; hạn chế của nó là sự thiếu chắc chắn khi “cái tôi” của nhà đàm phán can thiệp tùy hứng.

Bình luận chuyên sâu – Tuyến tính hay vòng tròn: vấn đề văn hóa, không phải đúng – sai

Chưa nhà nghiên cứu nào khẳng định mô hình nào tốt hơn, vì lựa chọn mô hình gắn với nền văn hóa và bối cảnh. Mô hình tuyến tính phù hợp với phép tư duy của những nền văn hóa trọng tôn ti, tầng bậc (như nhiều nền văn hóa Á Đông), nơi sự nhất quán và thứ bậc được đề cao. Mô hình vòng tròn phù hợp với nền văn hóa trọng bình đẳng, cho phép con người tự do điều chỉnh quyết định. Đây chính là điểm gặp gỡ với The Global Negotiator của Salacuse: cùng một hành vi đàm phán có thể được diễn giải rất khác nhau giữa các nền văn hóa, nên nhà đàm phán giỏi cần “đọc” được khung tư duy của đối tác. Trong thực hành, các nhà đàm phán hiện đại thường kết hợp: giữ tính hệ thống của mô hình tuyến tính (chuẩn bị kỹ, mục tiêu rõ) nhưng vẫn dành chỗ cho sự linh hoạt của mô hình vòng tròn để cứu vãn bế tắc – “được ít nhiều cũng còn hơn không”.

c. Đàm phán có nguyên tắc và lý thuyết trò chơi

Chương trình Đàm phán Harvard, dựa trên cơ sở lý thuyết trò chơi, đưa ra khái niệm “đàm phán có nguyên tắc” (principled negotiation) để hướng dẫn lựa chọn “luật chơi” cho mọi tình huống, gồm bốn điểm:

Bảng 1.4 Bốn điểm của đàm phán có nguyên tắc (Fisher – Ury)

Nguyên tắc	Nội dung	Vì sao quan trọng
Con người	Tách con người ra khỏi vấn đề; không đồng nhất con người với vấn đề.	Nhà đàm phán là con người có lý trí và cảm xúc; cần kê vai tấn công vào vấn đề, không tấn công nhau.
Lợi ích	Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.	Mục đích đàm phán là giải quyết lợi ích nằm sau lập trường.
Phương án	Đưa ra nhiều phương án trước khi quyết định.	Dưới sức ép khó tìm ngay giải pháp tối ưu; cần chuẩn bị sẵn phương án.
Tiêu chuẩn	Đánh giá kết quả bằng tiêu chí khách quan.	Kết quả phải dựa trên thực tế khách quan (giá thị trường, luật pháp), không phải ý muốn chủ quan.

Bình luận chuyên sâu – Lập trường và lợi ích: chuyện “màu lông” và “bắt chuột”

Nguyên tắc “tập trung vào lợi ích, không vào lập trường” là hạt nhân của đàm phán hiện đại. Lập trường (position) là điều một bên nói rằng họ muốn (“tôi đòi bồi thường bằng tiền mặt”); lợi ích (interest) là lý do thật sự đằng sau (“tôi cần bù đắp thiệt hại và giữ uy tín với khách hàng của mình”). Khi hai bên cố thủ ở lập trường, đàm phán biến thành cuộc đấu ý chí thắng – thua; nhưng khi đào sâu xuống lợi ích, thường lộ ra nhiều cách thỏa mãn cả hai. Nói theo hình ảnh quen thuộc: đừng tranh cãi về màu lông con mèo, hãy quan tâm con mèo có bắt được chuột hay không. Một minh họa kinh điển: hai người tranh nhau một quả cam (lập trường: “cả quả là của tôi”); khi hỏi để làm gì (lợi ích), hóa ra một người cần vỏ để làm bánh, người kia cần ruột để vắt nước – chia theo lập trường thì mỗi người được nửa quả, nhưng hiểu

Nguyên tắc	Nội dung	Vì sao quan trọng
lợi ích thì cả hai cùng được trọn phần mình cần. Đây cũng là lý do nhà đàm phán giỏi đặt nhiều câu hỏi “vì sao” thay vì vội mặc cả con số.		

d. Đàm phán cùng có lợi và đàm phán cạnh tranh

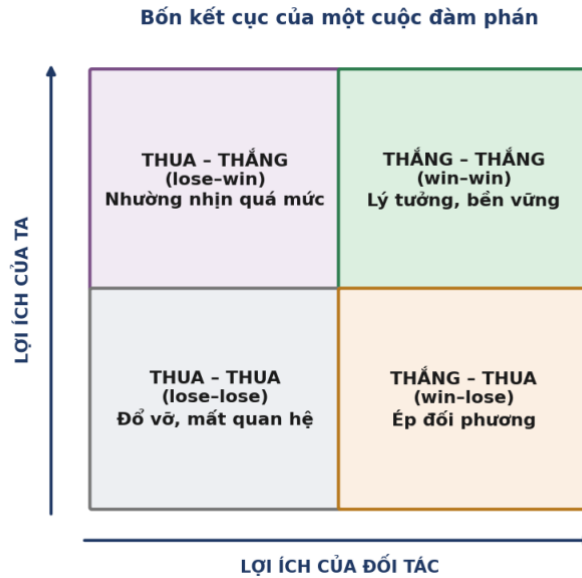
Một phương pháp quan trọng là đàm phán cùng có lợi (integrative negotiating) – thiết kế để tối đa hóa lợi ích cho các bên mà không phương hại quan hệ. Để áp dụng, các bên thống nhất về mục tiêu chung, không giấu giếm thông tin và sử dụng phong cách mềm dẻo; kết quả là các bên cùng “thắng” (win-win). Đối lập là đàm phán cạnh tranh (competitive negotiating) – mặc cả cứng rắn, kiên định lập trường; các bên có mục tiêu khác nhau, xung đột lợi ích gay gắt, ra sức tối đa hóa phần mình bất kể hậu quả với đối phương, dẫn tới kết cục thắng – thua (win-lose).

e. Đàm phán là một nghệ thuật

Với tư cách là nghệ thuật, đàm phán là quá trình vận dụng nhuần nhuyễn các kỹ năng giao tiếp: khả năng thuyết phục và chấp nhận thuyết phục, khéo léo sử dụng chiến thuật, lựa chọn đúng thời điểm và cách thức. Nếu khía cạnh khoa học của đàm phán chỉ mới phát triển trong thế kỷ XX, thì nghệ thuật đàm phán có bề dày lịch sử lâu đời, từ thời các bộ lạc trao đổi hàng hóa. Lý thuyết trò chơi (game theory) là phương pháp ra quyết định dựa trên phân tích toán học về cạnh tranh; dựa trên đó, Fisher và Ury (1991) nghiên cứu về phong cách đàm phán (cứng, mềm) và cách lựa chọn luật chơi (đàm phán lập trường, đàm phán lợi ích). Đàm phán vì thế diễn ra trên hai cấp độ: cấp độ về chất (giá cả, thanh toán, giao hàng) và cấp độ luật chơi (phương thức đàm phán) – mỗi động thái vừa giải quyết nội dung, vừa là lựa chọn hoặc thay đổi luật chơi, “cương nhu tùy chỗ, tùy lúc”.

f. Các kết cục có thể của một cuộc đàm phán

Kết quả của một cuộc đàm phán có thể rơi vào một trong các kết cục: cả hai cùng thua (lose-lose), một bên thắng một bên thua (win-lose), hoặc cả hai cùng có lợi (win-win). Win-win là kết cục lý tưởng để duy trì quan hệ lâu dài giữa các bên.



Hình 1.4 Bốn kết cục của một cuộc đàm phán theo lợi ích hai bên

Sơ đồ trên cho thấy kết cục phụ thuộc vào mức độ đáp ứng lợi ích của cả hai phía. Win–lose (ép đối phương) có thể đem lại lợi ích ngắn hạn nhưng dễ phá hỏng quan hệ; lose–win (nhường nhịn quá mức) khiến ta chịu thiệt; lose–lose thường là hậu quả của sự cứng nhắc hai phía. Mục tiêu của đàm phán hiện đại là dịch chuyển về ô win–win bằng cách hiểu lợi ích, mở rộng phương án và xây dựng lòng tin.

1.2 NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA ĐÀM PHÁN

Các cuộc đàm phán liên quan đến hai hay nhiều bên cùng đạt tới một số mục tiêu thông qua thỏa hiệp hoặc giải pháp mà tất cả đều đồng ý. Một bên đưa ra lập trường, bên kia chấp nhận hoặc phản đối bằng lập trường của mình; quá trình tiếp diễn cho đến khi đạt một giải pháp chung. Thời gian đàm phán tùy hoàn cảnh: có thể vài phút (mua bán một chiếc ô tô) hoặc hàng tháng, hàng năm (đàm phán một hiệp định thương mại giữa các quốc gia).

1.2.1 Bảy đặc điểm cơ bản của đàm phán

1. Đàm phán là một quá trình gồm nhiều bước, giai đoạn: chuẩn bị, tiếp xúc, đàm phán, kết thúc và hậu đàm phán.

2. Có hai hay nhiều bên tham gia – cá nhân, nhóm hoặc tổ chức.
3. Có mâu thuẫn về nhu cầu và mong muốn giữa các bên, buộc các bên tìm giải pháp giải quyết xung đột.
4. Các bên tham gia do sự lựa chọn (choice): đàm phán vì tin rằng có thể đạt thỏa thuận tốt hơn so với không đàm phán – đây là quá trình phân lớn tự nguyện.
5. Khi đàm phán, các bên mong đợi một quá trình “cho và nhận” (give and take): cả hai sẽ điều chỉnh đòi hỏi ban đầu để đạt thỏa hiệp.
6. Các bên thích đàm phán và tìm thỏa thuận hơn là đấu tranh công khai, đầu hàng, cắt đứt quan hệ hay đưa tranh chấp lên cấp cao hơn.
7. Đàm phán thành công đòi hỏi quản lý cả yếu tố hữu hình (giá cả, điều khoản) lẫn yếu tố vô hình (động cơ tâm lý như thể diện, danh tiếng, sự công bằng).

Ghi nhớ – Yếu tố cốt lõi của thành công

Yếu tố then chốt của đàm phán thành công là niềm tin rằng tất cả các bên đều có lợi: dù kết quả giống nhau hay khác nhau, các bên đều tin rằng hợp tác sẽ tốt hơn nhiều so với làm việc riêng lẻ hay cạnh tranh với nhau.

1.2.2 Ba loại mục tiêu tạo điều kiện cho thỏa thuận

Khi các bên tin rằng cùng làm việc sẽ có lợi hơn cạnh tranh hay làm riêng rẽ, tiềm năng đàm phán thành công sẽ lớn hơn. Có ba loại mục tiêu giúp hình thành thỏa thuận thống nhất:

Bảng 1.5 Ba loại mục tiêu trong đàm phán

Loại mục tiêu	Bản chất	Ví dụ
Mục tiêu chung	Các bên chia sẻ công bằng, mỗi bên có lợi theo cách không thể đạt nếu không cùng làm.	Chính quyền và nhà máy cùng muốn giữ nhà máy hoạt động để duy trì việc làm và nguồn thu.

Loại mục tiêu	Bản chất	Ví dụ
Mục tiêu chia sẻ	Cùng hướng tới nhưng làm lợi cho mỗi bên khác nhau (chia theo đóng góp).	Hai đối tác cùng kinh doanh nhưng chia lợi nhuận theo vốn/kinh nghiệm; hoặc cùng giảm chi phí.
Mục tiêu kết hợp	Các cá nhân có mục tiêu riêng đồng ý kết hợp vào một nỗ lực chung.	Người tham gia vận động chính trị có động cơ khác nhau nhưng cùng hợp lực để ủy ban mới thắng cử.

1.2.3 Yếu tố hữu hình, vô hình và vai trò của đàm phán trong kinh doanh

Đàm phán thành công đòi hỏi quản lý cả yếu tố hữu hình (giá cả, điều khoản thỏa thuận) và yếu tố vô hình (động cơ tâm lý cơ bản như thể diện, uy tín, cảm nhận công bằng, mong muốn thắng). Trong các cuộc đàm phán đòi thường (gia đình, bạn bè), yêu cầu không cao và ít cần lập kế hoạch; ngược lại, đàm phán trong kinh doanh đòi hỏi chuẩn bị kỹ lưỡng, lập kế hoạch và thận trọng – đây là trọng tâm của học phần này. Trong kinh doanh, đàm phán đóng vai trò quan trọng: thỏa thuận lương bổng và hợp đồng lao động làm hài lòng cả chủ và nhân viên; đàm phán bán hàng thành công tạo nền tảng quan hệ, tiết kiệm thời gian, tiền bạc và nâng cao kết quả kinh doanh.

Vậy tại sao chúng ta đàm phán? Đàm phán cho ta cơ hội nêu yêu cầu của mình; tìm được điều kiện tốt hơn cho cả hai bên; học cách đối nhân xử thế; đạt được sự cộng tác và đáp ứng nhu cầu; thiết lập và cải thiện quan hệ; và đôi khi đạt được cả những điều tưởng như không cần thiết.

ZOPA, BATNA và điểm kháng cự – nền tảng phân tích hiện đại

Các giáo trình tiếng Anh (Lewicki, Thompson) bổ sung một bộ khái niệm định lượng giúp chuẩn bị đàm phán chặt chẽ hơn. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) là phương án thay thế tốt nhất nếu không đạt thỏa thuận. Điểm kháng cự (reservation value) là ngưỡng kém thuận lợi nhất mà một bên còn chấp nhận – với người

bán là giá tối thiểu, với người mua là giá tối đa. Khoảng giao nhau giữa hai điểm kháng cự là ZOPA (Zone Of Possible Agreement) – vùng thỏa thuận khả thi.



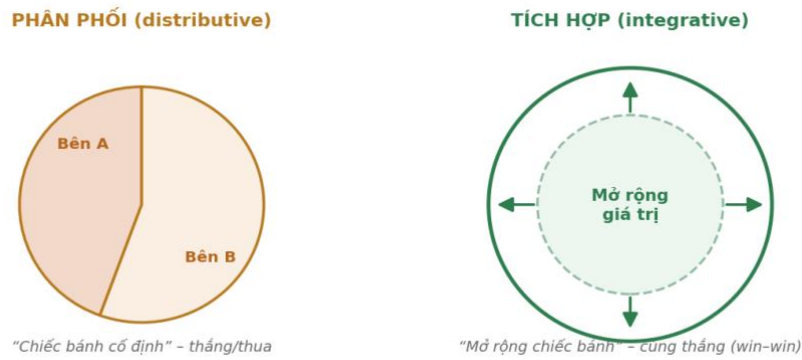
Hình 1.5 Vùng thỏa thuận khả thi (ZOPA), điểm kháng cự và BATNA

Bình luận chuyên sâu – BATNA: nguồn sức mạnh thật sự của nhà đàm phán

Nhiều người tưởng quyền lực trong đàm phán đến từ quy mô, giọng nói lớn hay thái độ cứng rắn. Thực ra, nguồn sức mạnh bền vững nhất là BATNA. Lý do: BATNA xác định “điểm bỏ đi” – mức mà tại đó từ chối thỏa thuận lại tốt hơn chấp nhận nó. Người có BATNA mạnh có thể tự tin từ chối những đề nghị bất lợi; người không biết BATNA của mình dễ bị cuốn vào thỏa thuận tồi vì sợ “không đạt gì”. Ba hệ quả thực hành: (1) luôn chuẩn bị và, nếu có thể, cải thiện BATNA của mình trước khi vào bàn (ví dụ tìm thêm nhà cung cấp khác); (2) ước lượng BATNA của đối phương để biết họ chịu được sức ép đến đâu; (3) chỉ chấp nhận thỏa thuận tốt hơn BATNA của mình. Nếu hai BATNA không tạo ra vùng giao nhau (không có ZOPA), thì thỏa thuận không nên xảy ra – và nhận ra điều đó sớm cũng là một thành công, giúp ta không phí thời gian và không ký kết bất lợi. Đây là lý do câu “chuẩn bị, chuẩn bị, chuẩn bị” luôn đứng đầu mọi danh sách kỹ năng đàm phán.

Đàm phán phân phối và đàm phán tích hợp

Hai chiến lược nền tảng phản ánh hai cách nhìn về “chiếc bánh” giá trị. Đàm phán phân phối (distributive – “mặc cả cứng”) giả định một “chiếc bánh cố định”: phần thắng của bên này là phần thua của bên kia (win-lose), điển hình là mặc cả giá bất động sản hay ô tô. Đàm phán tích hợp (integrative) không tin vào chiếc bánh cố định: các bên có thể tạo thêm giá trị bằng cách đánh đổi và tái cấu trúc vấn đề, để cùng thắng (win-win).



Hình 1.6 Đàm phán phân phối (“chiếc bánh cố định”) và tích hợp (“mở rộng chiếc bánh”)

Bình luận chuyên sâu – “Cái bẫy chiếc bánh cố định” (mythical fixed pie)

Một trong những thiên lệch tâm lý phổ biến nhất trong đàm phán là “ngộ nhận chiếc bánh cố định” (mythical fixed-pie bias): giả định mặc nhiên rằng lợi ích của ta và của đối phương hoàn toàn đối nghịch, được mất bằng nhau. Khi tin như vậy, người ta bỏ lỡ những cơ hội cùng thắng ngay trước mắt, vì không buồn tìm hiểu liệu hai bên có ưu tiên khác nhau để đánh đổi hay không. Thực tế, phần lớn các cuộc đàm phán đều chứa “giá trị tiềm ẩn”: các bên thường coi trọng các vấn đề ở mức độ khác nhau (một bên cần giao hàng nhanh, bên kia cần giá tốt), nên có thể “đổi” nhượng bộ ở vấn đề ít quan trọng với mình để lấy lợi ích ở vấn đề quan trọng hơn. Đó chính là cách “mở rộng chiếc bánh” trước khi chia. Hàm ý: trước khi mặc cả con số, nhà đàm phán giỏi đặt câu hỏi để khám phá lợi ích và mức ưu tiên của các bên, tìm các phương án đánh đổi sáng tạo – chuyển từ tư duy phân phối sang tư duy tích hợp. Phân phối và tích hợp không loại trừ nhau: hầu hết cuộc đàm phán thực tế đòi hỏi vừa tạo giá trị (mở rộng bánh) vừa phân chia giá trị (chia bánh) một cách công bằng.

1.3 NHỮNG NGUYÊN TẮC TRONG ĐÀM PHÁN

Để một cuộc đàm phán diễn ra hiệu quả và bền vững, cần tôn trọng một số nguyên tắc cơ bản:

1. Đàm phán là việc tự nguyện: bất cứ bên nào cũng có thể rút lui hoặc từ chối tham dự vào bất cứ lúc nào.

2. Đàm phán chỉ bắt đầu khi ít nhất một bên muốn thay đổi thỏa thuận hiện tại và tin có thể đạt một thỏa thuận mới thỏa mãn cả đôi bên.
3. Chỉ xảy ra đàm phán khi việc cần được quyết định bằng thỏa thuận chung; nếu một bên có thể quyết định đơn phương thì không cần đàm phán.
4. Thời gian là yếu tố quyết định: nó ảnh hưởng lớn đến tình hình và kết quả cuối cùng của đàm phán.
5. Một cuộc đàm phán thành công không có nghĩa là thắng bằng mọi giá, mà là đạt được điều mà cả hai bên đều mong muốn.
6. Phẩm chất, năng lực, kỹ năng, thái độ và cảm xúc của những người trên bàn đàm phán ảnh hưởng quyết định đến tiến trình đàm phán.

Lưu ý đạo đức – Công bằng và quan hệ là chìa khóa

Như Lời mở đầu của học phần nhấn mạnh: trong bất kỳ bất đồng nào, các bên đều hướng tới kết quả tốt nhất cho mình, nhưng chính các nguyên tắc công bằng, tìm kiếm lợi ích chung và duy trì mối quan hệ mới là chìa khóa dẫn đến kết quả thành công và bền vững.

1.4 NHỮNG SAI LẦM TRONG QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN

Đôi khi sai lầm đàm phán rất rõ ràng: vô tình tiết lộ điểm mấu chốt, chỉ trích đối phương khi cần kiên nhẫn, hoặc nhầm lẫn con số. Nhưng thường xuyên hơn, sai lầm là vô hình: ta đạt được một thỏa thuận “tạm ổn” mà không biết rằng đã có thể đạt thỏa thuận tốt hơn nếu tránh được những cạm bẫy quen thuộc. Năm sai lầm phổ biến dưới đây (theo nghiên cứu của Chương trình Đàm phán Harvard) cần được nhận diện và phòng tránh.

Sai lầm 1 – Không chuẩn bị kỹ lưỡng

Sai lầm hàng đầu là lao vào đàm phán mà không chuẩn bị. Có quan điểm mạnh về điều mình muốn là chưa đủ; nhà đàm phán khôn ngoan dành thời gian phân tích nhiều khía cạnh, bắt đầu từ BATNA của mình, tính toán điểm kháng cự (reservation value) và ước lượng BATNA của đối phương. Những phân tích này giúp ra quyết định hợp lý hơn và biết khi nào nên rời bàn đàm phán.

Sai lầm 2 – Tập trung cạnh tranh thay vì hợp tác

Vì sợ bị lợi dụng, nhiều nhà đàm phán (kể cả người có kinh nghiệm) đưa ra yêu cầu quá tham vọng và dùng đe dọa, ép buộc. Cách hiệu quả hơn là tập trung tạo ra và khẳng định giá trị: dành thời gian xây dựng quan hệ và lòng tin để các bên thoả mái chia sẻ lợi ích cơ bản, nhờ đó nhận diện được các đánh đổi tiềm năng. Nhà đàm phán thông minh hiểu rằng họ nhận được nhiều hơn nhờ tìm giải pháp đôi bên cùng có lợi.

Sai lầm 3 – Lệ thuộc vào lối tắt nhận thức

Trong đàm phán, ai cũng dựa vào các lối tắt nhận thức (cognitive shortcuts), nhất là khi thiếu chuẩn bị và thiếu thời gian. Ví dụ: quá tự tin về khả năng đạt mục tiêu; chú ý nhiều đến thông tin “sống động” (như mức lương) hơn thông tin quan trọng nhưng ít nổi bật (như thời gian đi làm) – những yếu tố có thể ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng thật sự. Chuẩn bị kỹ và dành đủ thời gian giúp giảm tác động của các thiên lệch này.

Sai lầm 4 – Để cảm xúc lấn át

Bên cạnh thiên lệch nhận thức, nhà đàm phán còn dễ bị chi phối bởi thiên lệch cảm xúc. Cảm xúc cung cấp thông tin giá trị về diễn biến đàm phán, nhưng cảm xúc mạnh có thể cản trở quyết định hợp lý: giáo sư Jennifer Lerner (Harvard) phát hiện rằng tức giận khiến ta lựa chọn quá mạo hiểm, còn buồn bã khiến ta trả giá quá cao. Khi đàm phán căng thẳng, nên nghỉ giải lao để hạ nhiệt, sau đó cùng nói về điều đã xảy ra và cho mọi người bày tỏ mối quan tâm.

Sai lầm 5 – Đi đường tắt về đạo đức

Chúng ta thường cho rằng chỉ người tàn nhẫn mới hành xử phi đạo đức. Thực tế, nghiên cứu của giáo sư Francesca Gino (Harvard Business School) cho thấy phần lớn mọi người thỉnh thoảng sẵn sàng gian lận khi có động cơ tài chính và tin rằng sẽ không bị phát hiện, rồi tự biện minh cho hành vi đó. Điều quan trọng là luôn cảnh giác với cảm bẫy đạo đức và không để bản thân rơi vào những vi phạm tưởng nhỏ nhưng đi ngược nguyên tắc đạo đức của mình.

Bảng 1.6 Năm sai lầm và cách phòng tránh

Sai lầm	Biểu hiện	Cách phòng tránh
Không chuẩn bị	Lao vào đàm phán chỉ với mong muốn mơ hồ.	Xác định BATNA, điểm kháng cự; ước lượng BATNA đối phương.
Cạnh tranh thay vì hợp tác	Đòi hỏi quá mức, đe dọa, ép buộc.	Xây lòng tin, chia sẻ lợi ích, tìm đánh đổi cùng có lợi.
Lỗi tắt nhận thức	Quá tự tin; bị thông tin nổi bật đánh lừa.	Chuẩn bị dữ liệu; dành đủ thời gian; kiểm tra giả định.
Cảm xúc lấn át	Tức giận, lo buồn dẫn tới quyết định sai.	Nghỉ giải lao; gọi tên cảm xúc; tách cảm xúc khỏi vấn đề.
Đường tắt đạo đức	Gian lận nhỏ, tự biện minh.	Đặt ranh giới đạo đức rõ; minh bạch; nghĩ đến danh tiếng.

1.5 ĐO LƯỜNG THÀNH CÔNG CỦA MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN

Một cuộc đàm phán thành công có thể được đánh giá theo bảy tiêu chí cụ thể – gần như phản chiếu khung Bảy yếu tố Harvard:

1. BATNA: thỏa thuận đáp ứng lợi ích của bạn tốt hơn so với thực hiện phương án thay thế tốt nhất.
2. Lợi ích: đáp ứng tốt lợi ích của ta, ít nhất chấp nhận được với họ và ở mức vừa phải với các bên khác.
3. Lựa chọn: kết quả là phương án tốt nhất trong số nhiều lựa chọn sáng tạo đã cân nhắc, có khả năng đạt lợi ích chung.
4. Tính hợp pháp: các bên xem kết quả và quy trình là công bằng theo những tiêu chí khách quan đã định.
5. Cam kết: được hoạch định tốt, đầy đủ, thiết thực và khả thi mà cả hai bên đều hiểu và sẵn sàng thực hiện.

6. Giao tiếp: thông qua giao tiếp hiệu quả, các bên hiểu nhau và biết rõ những gì đã thỏa thuận.
7. Quan hệ: giúp xây dựng mối quan hệ công việc và danh tiếng mà bạn muốn duy trì giữa các bên.

Gợi ý thực hành – Bộ câu hỏi tự kiểm sau đàm phán

- Thỏa thuận này có tốt hơn BATNA của tôi không?
- Lợi ích cốt lõi của tôi và của đối tác được đáp ứng đến đâu?
- Tôi đã tìm đủ phương án sáng tạo trước khi chốt chưa?
- Kết quả có dựa trên tiêu chuẩn khách quan, công bằng không?
- Cam kết có rõ ràng, khả thi, hai bên đều hiểu không?
- Quan hệ sau đàm phán tốt lên hay xấu đi?

ĐỌC THÊM

Hai loại đàm phán: phân phối và tích hợp

Tùy theo quan điểm và phong cách của các bên, có hai loại đàm phán cơ bản. Đàm phán phân phối (distributive, “hard bargaining”): các bên ở thế đối lập, phần thắng của bên này là phần thua của bên kia (win–lose), vận hành trên nguyên tắc “chiếc bánh cố định” – như mặc cả giá bất động sản hay ô tô. Đàm phán tích hợp (integrative): các bên không tin vào chiếc bánh cố định, mà tạo giá trị và lợi ích chung qua đánh đổi và tái cấu trúc vấn đề, để cùng đạt win–win (xem lại Hình 1.6).

Ba kiểu đàm phán: mềm, cứng và nguyên tắc

Dựa vào thái độ, phương pháp và mục đích, có thể chia thành ba kiểu đàm phán. Phần này chỉ giới thiệu tổng quan; nội dung chi tiết và cách vận dụng sẽ được phân tích sâu trong Chương 3 – Các bên tham gia và các kiểu đàm phán.

Bảng 1.7 So sánh tổng quan ba kiểu đàm phán (chi tiết ở Chương 3)

Tiêu chí	Kiểu mềm	Kiểu cứng	Kiểu nguyên tắc
Quan niệm về đối tác	Coi nhau như bạn bè.	Coi nhau như địch thủ.	Coi nhau như những người cùng giải quyết vấn đề.
Mục tiêu	Đạt thỏa thuận, giữ quan hệ.	Giành thắng lợi cho mình.	Kết quả khôn ngoan, hiệu quả và thân thiện.
Thái độ	Nhượng bộ để giữ quan hệ.	Áp đảo, gây sức ép, kiên định lập trường.	Cứng rắn với vấn đề, ôn hòa với con người.
Kết cục thường gặp	Dễ thua thiệt nếu gặp đối tác thiếu thiện chí.	Thường win–lose, dễ thành lose–lose.	Hướng tới win–win, bền vững.
Khi nên dùng	Quan hệ thân thiết, cần giữ gìn lâu dài.	Hiếm; chỉ khi quan hệ không quan trọng.	Phù hợp với hầu hết tình huống kinh doanh.

Minh họa nhanh (sẽ phân tích kỹ ở Chương 3): kiểu mềm phù hợp khi giám đốc muốn giữ chân một nhân viên cốt cán bằng đãi ngộ tốt hơn; kiểu cứng xuất hiện trong tình huống Thành – Fang ở phần thực hành, nơi cả hai cùng cứng rắn dẫn tới lose–lose; kiểu nguyên tắc giúp một nhân viên thuyết phục cấp trên về kỳ nghỉ phép vừa hợp tình vừa hợp lý nhờ nắm vững quy định và chuẩn bị phương án thay thế.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 1 trang bị những vấn đề cơ bản nhất của đàm phán: khái niệm và bản chất; khung Bảy yếu tố; đàm phán vừa là khoa học vừa là nghệ thuật; mô hình tuyến tính và vòng tròn; các đặc điểm, ba loại mục tiêu và yếu tố hữu hình – vô hình; nguyên tắc đàm phán; năm sai lầm phổ biến; và bảy tiêu chí đo lường thành công. Bộ khái niệm hiện đại (BATNA, điểm kháng cự, ZOPA, phân phối – tích hợp) cung cấp công cụ chuẩn bị và

phân tích chặt chẽ. Đây là nền tảng để tiến hành một cuộc đàm phán bài bản và hiệu quả. Tuy nhiên, để trở thành nhà đàm phán giỏi, bên cạnh nắm chắc lý thuyết, người học cần mạnh dạn trải nghiệm thực tế và đúc rút bài học để hoàn thiện kỹ năng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và vai trò của đàm phán trong kinh doanh.
2. Phân tích các đặc điểm của đàm phán và ba loại mục tiêu tạo điều kiện cho thỏa thuận.
3. Chứng minh rằng “Đàm phán là khoa học, đồng thời là nghệ thuật”.
4. Trình bày khung Bảy yếu tố Harvard và giải thích vai trò của BATNA, điểm kháng cự, ZOPA.
5. Phân biệt đàm phán phân phối và đàm phán tích hợp. Vì sao “ngộ nhận chiếc bánh cố định” gây hại?
6. Nêu các nguyên tắc và năm sai lầm thường gặp trong đàm phán cùng cách phòng tránh.
7. Trình bày bảy tiêu chí đo lường một cuộc đàm phán thành công.

HOẠT ĐỘNG THỰC HÀNH

TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG – Thành và cuộc đàm phán đòi bồi thường

Bối cảnh: Thành sang Trung Quốc yêu cầu công ty của Fang bồi thường một khoản tiền về lô hàng xe đạp giao không đúng đơn đặt hàng. Trong khi đàm phán, Fang cho biết công ty cô không có khả năng bồi thường bằng tiền mặt, chỉ có thể đổi lại những chiếc xe sai yêu cầu. Nghe Fang giải trình về tình trạng bế tắc, Thành không giấu được thất vọng, bực bội rời phòng đàm phán và lập tức ra sân bay về nước. Fang bồi rôi nhưng vì sợ mất thể diện nên không mời Thành quay lại. Sự hợp tác giữa hai công ty chấm dứt ngay sau đó vỡ này.

Phân tích: Cuộc đàm phán thất bại vì nhiều nguyên nhân: Thành không chuẩn bị sẵn các phương án đàm phán (thiếu BATNA và lựa chọn thay thế); thái độ nóng vội,

thiếu kiềm chế cảm xúc (sai lầm “để cảm xúc lấn át”); cả hai bên đều cứng nhắc, bám lập trường (“tiền mặt” vs “đổi hàng”) thay vì đào sâu lợi ích chung và tìm phương án sáng tạo. Đây là kết cục lose–lose: xét riêng việc đòi bồi thường thì Thành thua, Fang thắng; nhưng xét tổng thể, cả hai cùng mất cơ hội hợp tác lâu dài. Yếu tố vô hình (thể diện của Fang) cũng cản trở việc nối lại đối thoại.

Ý nghĩa quản trị: Bài học: chú trọng khâu chuẩn bị (BATNA, phương án); giữ bình tĩnh, kiềm chế cảm xúc; nỗ lực tìm tiếng nói chung và lợi ích chung thay vì cố thủ lập trường; soạn điều khoản hợp đồng chặt chẽ; và xác định tiêu chí chọn đối tác lâu dài.

Câu hỏi thảo luận:

- Vì sao cuộc đàm phán giữa Thành và Fang thất bại? Liên hệ với năm sai lầm ở mục 1.4.
- Nếu vận dụng đàm phán nguyên tắc, Thành nên tách lợi ích khỏi lập trường như thế nào?
- Có phương án tích hợp nào để cả hai cùng có lợi (ví dụ đổi hàng kèm chiết khấu, gia hạn, đơn hàng mới)?
- Yếu tố vô hình (thể diện) đã ảnh hưởng ra sao đến kết cục?

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Luận điểm nào đúng nhất về bản chất của hoạt động đàm phán?

A. Chỉ xuất hiện khi cần giải quyết mâu thuẫn trong kinh doanh. — B. Chỉ xuất hiện khi con người có đối kháng về lợi ích. — C. Luôn gắn liền với sự tồn tại của con người. — D. Chỉ cần thiết khi thực hiện những công việc quan trọng.

2. Luận điểm nào thể hiện đúng tính chất của kiểu đàm phán mềm?

A. Dùng khi muốn cắt đứt quan hệ. — B. Bạn bè luôn dùng kiểu mềm. — C. Coi nhau như địch thủ. — D. Coi nhau như bạn bè.

Tự đánh giá – Bạn là nhà đàm phán như thế nào?

Kỹ năng đàm phán có thể học, thực hành và nắm bắt. Hãy tự cho điểm 20 phát biểu (thang 1–5: số càng cao đặc điểm càng rõ) về các khía cạnh: thích giao tiếp và tạo kết quả đôi bên hài lòng; kỳ vọng cao; chuẩn bị tốt; sáng tạo giải pháp; minh mẫn dưới sức ép; đặt câu hỏi để thu thập thông tin; nhìn vấn đề từ quan điểm đối tác; đối chất với vấn đề chứ không với con người; tập trung vào lợi ích; biết lắng nghe...

Cộng tổng điểm và đối chiếu:

- 90+ : Có tố chất nhà đàm phán tuyệt vời; nên bổ sung thêm chiến thuật.
- 80–89 : Có khả năng trở thành nhà đàm phán tài ba; học thêm kỹ năng, chiến thuật.
- 65–79 : Nắm được kỹ năng cơ bản; nên học cách tạo quan hệ và nắm nhu cầu đối tác.
- 0–64 : Đã có khởi đầu quan trọng; áp dụng dần các nguyên tắc sẽ tiến bộ rõ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2018). Kỹ năng đàm phán cơ bản (Essentials of Negotiation). NXB Bách Khoa Hà Nội.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin.
- Thompson, L. L. (2015). The Mind and Heart of the Negotiator. Pearson.
- Salacuse, J. W. (2003). The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century. Palgrave Macmillan.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). Judgment in Managerial Decision Making. Wiley.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). Negotiation Genius. Bantam.
- Shonk, K. (2022). Negotiation Skills: Strategies and Techniques. Program on Negotiation (PON), Harvard Law School.

Slavik, J. (2008). Seven Elements of Effective Negotiations (adapted from Getting to Yes, R. Fisher & W. Ury).

Raiffa, H. (2002). The Art and Science of Negotiation. The Belknap Press of Harvard University Press.

Thái Trí Dũng (2007). Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh. NXB Thống kê.

Trương Tường (1996). Nghệ thuật đàm phán thương vụ quốc tế. NXB Trẻ.

Đoàn Thị Hồng Vân (2001). Đàm phán trong kinh doanh quốc tế. NXB Thống kê.

