

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI
Chủ biên: GS. TS. HOÀNG ĐỨC THÂN

GIÁO TRÌNH
GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN
KINH DOANH



NHÀ XUẤT BẢN
THỐNG KÊ

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
KINH TẾ QUỐC DÂN



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI
Chủ biên: GS. TS. HOÀNG ĐỨC THÂN

GIÁO TRÌNH
GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN
KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

LỜI MỞ ĐẦU

Hoạt động kinh doanh trong kinh tế thị trường luôn đứng trước những cơ hội và nguy cơ. Làm thế nào để thành công trong kinh doanh ở xã hội hiện đại? Có thể thích ứng 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 các vấn đề mà 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, đàm phán trở thành chức năng, hoạt động cơ bản của nhà kinh doanh.

Cuốn "Giáo trình Giao dịch và đàm phán kinh doanh" nhằm trang bị những kiến thức lý luận, phương pháp luận và các kỹ năng thực hành cơ bản về giao dịch và đàm phán kinh doanh. Cuốn giáo trình này được tập thể tác giả là các giảng viên có kinh nghiệm lâu năm của Khoa Thương mại, trường Đại học Kinh tế Quốc dân biên soạn. Giáo trình do GS. TS. Hoàng Đức Thân chủ biên, gồm 12 chương, tác giả biên soạn các chương cụ thể như sau:

GS. TS. Hoàng Đức Thân, chủ biên và biên soạn chương I, chương II, chương III, chương IV, chương V, chương VII, chương VIII, chương X.

Thạc sĩ Phạm Thái Hưng biên soạn chương VI.

Tiến sĩ Phan Tố Uyên biên soạn chương IX.

GS. TS. Đặng Đình Đào biên soạn chương XI.

Tiến sĩ Nguyễn Văn Tuấn và Th.s Nguyễn Thanh Phong biên soạn chương XII.

Tập thể tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Phòng Quản lý đào tạo đại học và sau đại học trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Ban Chủ nhiệm Khoa Thương mại, tập thể giảng viên Khoa Thương mại và các nhà khoa học, cơ quan thực tế, Nhà xuất bản Thống kê đã tạo điều kiện thuận lợi và đóng góp ý kiến quý báu cho quá trình biên soạn và xuất bản cuốn giáo trình này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng song do điều kiện có hạn nên cuốn giáo trình này không tránh khỏi hạn chế và thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được sự đóng góp ý kiến của bạn đọc để lần xuất bản sau được tốt hơn.

**BỘ MÔN KINH TẾ
VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI**

Chương I

ĐỐI TƯỢNG VÀ NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC

Môn học Giao dịch và đàm phán kinh doanh thuộc nhóm ngành khoa học xã hội và nhân văn. Trong chương này sẽ trình bày đối tượng, nhiệm vụ, nội dung và phương pháp nghiên cứu môn học. Người nghiên cứu phải nắm chắc những vấn đề này làm sợi chỉ đỏ cho toàn bộ quá trình học những chương sau.

I. ĐỐI TƯỢNG VÀ NHIỆM VỤ CỦA MÔN HỌC

1. Đối tượng nghiên cứu của môn học

Chúng ta đã và đang chứng kiến những thay đổi mạnh mẽ của xã hội đương đại. Kinh tế tri thức đã trở thành nền tảng ở các quốc gia phát triển. Xã hội hiện đại với những đặc trưng mới đã làm biến đổi sâu sắc bộ mặt từng gia đình, quốc gia và toàn cầu. Các nhà khoa học đã tổng kết những đặc trưng cơ bản của xã hội hiện đại như sau:

Thứ nhất, đặc trưng quốc tế hoá. Đây là đặc trưng nổi bật nhất mang tính thời đại. Đặc trưng này đã xoá nhoà biên giới cứng giữa các quốc gia, tạo ra sự phụ thuộc ngày càng lớn hơn giữa các nước. Giao lưu quốc tế, mở cửa, hội nhập trở thành xu hướng tất yếu khách quan. Giao thoa giữa các nền văn hoá đặt ra những yêu cầu mới cho mỗi chủ thể tham gia giao dịch, đàm phán. Nhiều vấn đề không một quốc gia riêng

rẽ nào có thể giải quyết được mà phải đàm phán toàn cầu, chung sức cả thế giới để giải quyết.

Thứ hai, đặc trưng văn minh hoá. Đặc trưng này tạo ra sự biến đổi mạnh mẽ về quan niệm sống. Tiện nghi và phong cách hiện đại, văn minh tri thức và công nghệ thông tin, công nghệ sinh học đã chi phối sự phát triển của đời sống con người. Xã hội văn minh hiện đại làm cho khoảng cách địa lý không còn ý nghĩa trong giao tiếp.

Thứ ba, đặc trưng dân chủ hoá. Phát triển dân chủ trên nền dân trí tăng cao hướng tới mục tiêu công bằng xã hội. Chế độ dân chủ đã thay thế cho chế độ quân chủ, các chế độ độc tài, quân phiệt bị công phá và tan rã. Vấn đề quyền con người được mọi quốc gia quan tâm. Mục tiêu thiên niên kỷ là dân chủ, tiến bộ và công bằng xã hội. Phát triển bền vững vì tương lai nhân loại trở thành hành động thiết thực mang tính toàn cầu.

Thứ tư, đặc trưng sản xuất hàng hoá theo cơ chế thị trường. Điều này có nghĩa là kinh tế thị trường trở thành phổ biến cho các quốc gia trên thế giới. Nó cho phép các nước chậm phát triển rút ngắn khoảng cách với các nước phát triển. Đồng thời tính tự do, tự lo, tự chịu trách nhiệm của mỗi doanh nghiệp, doanh nhân, con người càng cao. Sức ép cạnh tranh sẽ rất lớn và nguy cơ sẽ tăng lên. Mỗi người cần có sự lựa chọn khôn khéo và đưa ra các quyết sách hợp lý.

Xã hội hiện đại là một xã hội đa dạng dựa vào tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ tổ chức quản lý. Một xã hội động, nhịp sống tăng nhanh, thông tin trở thành thước đo chất lượng sống. Xã hội hiện đại là sự liên kết của các thế

lực: những người có tiền, các nhà chuyên môn và các nhà tổ chức quản lý kinh doanh, quản lý xã hội.

Mỗi cá nhân trong xã hội hiện đại thật là nhỏ bé và mong manh trước các áp lực kinh tế, xã hội, môi trường tự nhiên. Đồng thời sự tiến bộ của khoa học công nghệ đã làm cho mỗi người trở thành một bộ phận hữu cơ của guồng máy xã hội, guồng máy sản xuất kinh doanh tạo ra tập thể vững mạnh chống lại các áp lực. Con người cá nhân sẽ không giải quyết nổi những nhiệm vụ từ nhỏ đến lớn trong một hệ thống tổ chức. Làm việc theo nhóm, theo dây truyền công nghệ đã thay thế cho kiểu làm việc cá nhân độc lập. Con người phải biết giao dịch để thiết lập các quan hệ nhằm hạn chế các bất lợi cho mình và giải quyết công việc hiệu quả hơn nếu chỉ có một mình. Thế giới cũng đang chứng kiến thời kỳ tan băng của chiến tranh lạnh và xu thế đối thoại thay cho đối đầu.

Con người luôn có những mong muốn rất mạnh mẽ. Những thôi thúc này thường được thể hiện trong nhu cầu cần đạt được những mục tiêu đề ra. Chúng ta luôn mong muốn giàu có hơn, hạnh phúc hơn, thành công hơn, thoải mái hơn. Maslow đã xây dựng các nấc thang trong nhu cầu của con người. Mỗi người đều có ước vọng leo lên các nấc cao của thang nhu cầu ấy. Cái động lực thúc dục chúng ta chính là lợi ích. Trong cuộc sống không phải chỉ chú ý đến lợi ích của ta mà phải quan tâm đến lợi ích của người khác. Vấn đề lợi ích quyết định mức độ và triển vọng của các quan hệ cá nhân hay tổ chức. Nguyên tắc các bên tham gia cùng có lợi, chúng ta cùng thắng trở thành kim chỉ nam cho hành vi ứng xử của mỗi người. Xã hội hiện đại luôn là sự thống nhất và mâu thuẫn của các lợi ích. Do đó phải học cách đàm phán để tăng sự thống nhất và giảm thiểu mâu thuẫn lợi ích.

Cuộc sống buộc chúng ta phải thường xuyên quan hệ với mọi người. Chúng ta phải giao dịch, đàm phán với sếp về lương bổng, vị trí công tác, với đồng nghiệp về chuyên môn, cách phối hợp công việc, với bạn bè về những câu chuyện xã hội, với vợ hoặc chồng về con cái, về chi tiêu trong gia đình và dự định tương lai. Tất cả những vấn đề trên đang liên tục diễn ra quanh chúng ta nhưng không phải ai cũng hiểu và hành động phù hợp. Những kiến thức về giao dịch, đàm phán như cẩm nang giúp cho cuộc sống của chúng ta thành công hơn, hiệu quả hơn.

Đối tượng của môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh là quá trình giao tiếp của con người trong lĩnh vực kinh tế; nghiên cứu những hành vi và kỹ năng trong giao tiếp; nghiên cứu hoạt động đàm phán kinh doanh, những kỹ thuật tổ chức đàm phán. Tổng kết, khái quát hoá lý luận thành những chiến lược, chiến thuật và nghệ thuật giao dịch, đàm phán.

2. Nhiệm vụ của môn học

Môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh là môn nghiệp vụ. Nó có những nhiệm vụ chủ yếu sau đây:

- Trang bị cho người học những cơ sở lý luận cho hoạt động giao dịch, đàm phán. Những lý thuyết được trang bị từ học thuyết về hành vi giao dịch, đàm phán đến những nguyên tắc cơ bản trong hoạt động giao dịch, đàm phán.

- Hình thành những kỹ năng cơ bản cho người học khi tiến hành giao dịch, đàm phán. Trang bị cho người học những kỹ năng nói hùng biện, sự quyến rũ và tự chủ, lễ nghi trong giao dịch đàm phán và cách xem xét, ứng xử trước những kiểu người khác nhau.

- Qua các tình huống cụ thể giúp cho người học nắm vững cách thức tổ chức một cuộc đàm phán kinh doanh. Nắm chắc những yếu lĩnh của chiến lược, chiến thuật đàm phán.

- Tổng kết những kinh nghiệm thực tế trong giao dịch, đàm phán kinh doanh. Nghiên cứu những qui luật của nhận thức và hành động của con người trong giao dịch, đàm phán. Từ đó đề ra các chiến lược, chiến thuật và nguyên tắc phù hợp với các cuộc giao dịch, đàm phán kinh doanh.

II. NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

1. Nội dung của môn học

Môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh nghiên cứu hai nội dung sau:

- **Khoa học về giao dịch kinh doanh.** Nội dung này bao gồm các vấn đề: Những nguyên lý cơ bản của giao dịch; cơ sở tâm lý học của giao dịch; giao dịch đa phương và các lễ nghi trong giao dịch; văn hoá trong giao dịch.

- **Khoa học về đàm phán kinh doanh.** Nội dung này bao gồm các vấn đề: Những vấn đề chung về đàm phán kinh doanh; những nội dung chủ yếu của cuộc đàm phán và chiến lược, chiến thuật trong đàm phán; các giai đoạn tiến hành đàm phán gồm chuẩn bị đàm phán, tiến hành đàm phán và kết thúc đàm phán; cơ sở pháp lý của đàm phán.

2. Phương pháp nghiên cứu môn học

Môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh là môn học thuộc khoa học xã hội và nhân văn. Nghiên cứu môn học này cần nắm chắc các phương pháp chủ yếu sau đây:

Trước hết, phải sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lê nin. Phép biện chứng duy vật khẳng định mọi sự vật, hiện tượng đều có mối quan hệ tác động qua lại biện chứng với nhau. Do đó trong quá trình giao dịch phải thấy được mối quan hệ giữa các chủ thể, các mục tiêu và các thế lực trong tổng thể tác động qua lại lẫn nhau. Các cuộc giao dịch, đàm phán diễn ra trong những điều kiện và hoàn cảnh nhất định. Cần phải tùy thuộc vào thực tế để giải quyết vấn đề, không được rập khuôn, máy móc.

Phép biện chứng duy vật cũng khẳng định mọi sự vật, hiện tượng tồn tại vừa thống nhất vừa mâu thuẫn. Trong giao dịch, đàm phán thường xuyên xuất hiện các mâu thuẫn. Theo các nhà khoa học tâm lý, mâu thuẫn là chuyện thường ngày với mỗi chúng ta. Mâu thuẫn xuất hiện bất cứ khi nào và ở mọi nơi khi có quyền lợi và ước muốn của người khác. Mỗi người vì quyền lợi của mình mà có thể mâu thuẫn với người khác. Chúng ta có thể gặp hoặc tạo ra mâu thuẫn ở bất cứ nơi nào và với bất cứ việc gì. Trên đường phố đó có thể là hai người không chịu nhường nhau khi đi qua một con đường hẹp, kết quả là một điểm ách tắc giao thông xuất hiện. Sự điều hoà lợi ích lúc này là vô cùng cần thiết. Một người mua một bộ quần áo cho con. Khi đem về nhà cho con thử, không vừa mang ra đổi lại. Nếu người bán hàng cho đổi lại thì không có vấn đề gì lớn nhưng nếu người bán hàng không cho đổi lại thì mâu thuẫn sẽ xảy ra. Trong một thư viện mọi người đang chăm chú đọc sách, có người nói chuyện điện thoại rất lớn tiếng. Một người góp ý nhẹ nhàng nhưng anh ta không tiếp thu, như thế có thể xảy ra một cuộc "khẩu chiến" mà có khi ngoài sự kiểm soát của hai người. Những mâu

thuần giống như các trường hợp trên thường xuyên xảy ra ở mọi nơi ta tiếp xúc, ảnh hưởng của chúng rất đáng kể. Cách giải quyết khác nhau sẽ đưa đến những kết quả khác nhau. Những mâu thuẫn ấy có thể đưa lại những hậu quả tiêu cực, những mối quan hệ tốt có thể trở nên xấu đi. Nhưng có thể mâu thuẫn sau khi được giải quyết tích cực lại đem đến luồng sinh khí mới, các quan hệ sẽ trở nên bền vững, tốt đẹp hơn. Chúng ta phải học cách giải quyết các mâu thuẫn.

Phép biện chứng duy vật cho rằng, hiện tượng và bản chất, nội dung và hình thức không phải luôn đồng nhất với nhau. Giao dịch, đàm phán với chủ thể là con người nên điều này càng phải được quan tâm. Nhiều khi ta nghe nói, hãy nhìn vào việc anh ta làm chứ đừng chỉ nghe anh ta nói. Lời nói với việc làm, suy nghĩ và hành động của con người nhiều khi có khoảng cách. Do đó, trong giao dịch, đàm phán phải "gạt nhiều" để thấy rõ chân tướng sự vật, hiểu bản chất con người và ý định thật sự của đối tác. Một nhà tâm lý học khẳng định, khi giao tiếp với một người mà lời nói và ánh mắt của anh ta khác nhau thì hãy theo ánh mắt của anh ta mà quyết định. Nghiên cứu, tìm hiểu kỹ đối tác là yếu tố quan trọng để chúng ta chủ động ứng phó các tình huống xảy ra.

Phép biện chứng duy vật yêu cầu tôn trọng tính khách quan. Trong giao dịch, đàm phán nhiều khi bị chi phối bởi chủ quan chúng ta. Khi chúng ta nhận xét về một người nào đó từ những nhu cầu và ước muốn của họ thường mang tính khái quát và chủ quan. Chúng ta có thể kết luận một người nào đó là không cởi mở vì họ ít nói chuyện với ta. Chúng ta không muốn đàm phán với đối tác vì một người bạn ta đã không làm ăn được với họ. Những nhận xét, đánh giá chủ quan như thế có thể khá đúng trong vài trường hợp, nhưng

nhiều khi là sự hiểu sai hoặc diễn giải sai lệch hành vi hoặc bản chất sự việc. Nếu điều đó xảy ra khi ta đang giao dịch, đàm phán với họ thì ta có nguy cơ thất bại. Do đó phải khách quan, xoá bỏ mặc cảm mới đưa lại những đánh giá đúng về đối tác và tạo niềm tin khi thương lượng với nhau.

Thứ hai, sử dụng phương pháp tư duy trừu tượng. Môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh thuộc lĩnh vực khoa học xã hội nhân văn, khác với khoa học tự nhiên và khoa học kỹ thuật. Không thể dùng hoá chất, dụng cụ thí nghiệm, thước đo... để nghiên cứu giải mã các quan hệ giữa con người với con người. Sức mạnh để nghiên cứu tốt khoa học kinh tế nói riêng, khoa học xã hội nói chung là sự tư duy trừu tượng. Người giao dịch, đàm phán giỏi phải học tư duy lô gích, phải có khả năng trừu tượng hoá, khái quát hoá mới nhận biết bản chất con người, thực chất mối quan hệ và chiều hướng diễn biến của sự việc. Một nhà khoa học kinh tế có nói, con số dưới con mắt của những người bình thường là những con số chết cứng nhưng con số dưới con mắt của các nhà kinh tế thì nó đang nhảy múa theo những quy luật nhất định. Bản chất của các giao dịch là thông tin được mã hoá dưới dạng hành vi ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ. Thông tin lại thường hay bị nhiễu do nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Do đó tư duy trừu tượng cho phép gạt nhiễu tốt và không bị đánh lừa bởi vỏ bọc là các công cụ truyền tin. Chính phương pháp trừu tượng hoá cho ta sức mạnh để thấy được bản chất của sự vật. Trừu tượng hoá trên cơ sở nghiên cứu, quan sát các sự vật và hiện tượng cụ thể. Thông qua tổng kết thực tiễn thành các bài học kinh nghiệm giúp chúng ta tìm ra các qui luật, các quan hệ bền vững để ghi nhớ và vận dụng trong thực tiễn.

Nghiên cứu kỹ môn triết học và lô gích học giúp chúng ta có cách tư duy đúng đắn và sáng tạo.

Thứ ba, phương pháp gắn lý thuyết với thực tế. Đây là môn học nghiệp vụ cụ thể nên lý thuyết chỉ phát huy tác dụng thực sự và trở thành tri thức thường trực của người học khi gắn lý thuyết với thực tế qua các bài tập thực hành. Người học phải thực hành cách quan sát môi trường và đối tác để kiểm chứng tiêu chuẩn lý thuyết. Nhiều khi chính người học phải tự rèn luyện các kỹ năng trong thực tế hành xử của mình. Chẳng hạn, để kiểm tra khả năng phán đoán các hành vi giao tiếp không lời, chúng ta có thể tắt phần tiếng khi xem ti vi để kiểm chứng khả năng phán đoán của ta đến đâu. Chuẩn bị một bài luận để phát biểu trong giờ thảo luận, cuộc họp hay sinh hoạt khoa học là cách rèn luyện kỹ năng nói, khả năng thống ngữ. Như đã nói ở trên, giao dịch, đàm phán diễn ra thường xuyên quanh ta, người học cần vận dụng ngay những kiến thức vừa học trong hành vi giao tiếp của mình ở lớp học, về gia đình hoặc nơi làm việc. Tổ chức các nhóm thực hành một cuộc đàm phán theo nội dung định trước cũng là cách để vận dụng lý thuyết vào thực tế. Đồng thời cũng cần đọc nhiều sách về văn hoá, tâm lý học để làm phong phú ngôn ngữ và tri thức. Người học phải am hiểu về pháp luật để các cuộc giao dịch, đàm phán luôn hợp pháp. Thực tế luôn là thước đo chính xác của lý luận, do đó người nghiên cứu môn học này phải tích cực tham gia các hoạt động thực tế để có vốn sống và kinh nghiệm, kiểm tra lại các tri thức mình đã có và bổ sung những vấn đề còn thiếu. Những lý thuyết chung được trang bị như kim chỉ nam cho hành động của mỗi người trong giao dịch, đàm phán. Mỗi

cuộc giao dịch, đàm phán cụ thể lại rất khác nhau không thể rập khuôn máy móc, cần phải có thực tiễn được chiêm nghiệm của chính những người tham gia mới đưa lại hiệu quả cao.

Ngoài các phương pháp chủ yếu trên, môn học còn sử dụng các phương pháp nghiên cứu khác của khoa học kinh tế. Phương pháp điều tra, phỏng vấn; các phương pháp thống kê - toán, phương pháp phân tích và tổng hợp, phương pháp sơ đồ, biểu đồ... cũng được vận dụng trong nghiên cứu và học tập. Các môn khoa học đều yêu cầu tính sáng tạo của người học, người nghiên cứu. Môn giao dịch và đàm phán kinh doanh phát triển theo hướng mở để mọi người có thể sử dụng linh hoạt các phương pháp, phương tiện trong nghiên cứu.

Câu hỏi

1. Phân tích những đặc trưng của xã hội hiện đại và ảnh hưởng của nó tới giao dịch của con người? Đối tượng, nhiệm vụ của môn học.
2. Trình bày nội dung và phương pháp nghiên cứu của môn học giao dịch và đàm phán kinh doanh?

Chương II

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA GIAO DỊCH KINH DOANH

Những vấn đề chủ yếu của chương: Giao dịch là tất yếu trong cuộc sống của chúng ta. Giao dịch kinh doanh vừa mang bản chất chung của xã giao vừa có những đặc thù. Nghiên cứu những học thuyết cơ bản trong giao dịch giúp chúng ta có cơ sở lý thuyết để thực hiện các hành vi trong giao dịch kinh doanh. Những phẩm chất cần có của nhà kinh doanh như những tiêu chí cho mỗi người phấn đấu.

I. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ GIAO DỊCH KINH DOANH

1. Sự cần thiết phải giao dịch kinh doanh

Khi định nghĩa về con người Mác đã viết: "Con người là tổng hoà của các quan hệ xã hội". Con người phải sống trong xã hội loài người; sống đơn lẻ xa cách xã hội con người không phát triển, không tồn tại đúng nghĩa con người. Giao dịch với nhau là phương cách sống, là nhu cầu không thể thiếu được của con người. Xã hội càng hiện đại văn minh thì yêu cầu giao dịch càng phát triển và các điều kiện, phương tiện hỗ trợ cho giao dịch rất phong phú, đa dạng.

Xã hội hiện đại vận động, biến đổi không ngừng. Khoảng cách giữa các cá tính ngày càng xa; ranh giới giữa cái đúng,

cái sai, cái thiện, cái ác, cái tốt, cái xấu rất mong manh. Do vậy mỗi con người cần có năng lực nhận thức cao để nhìn nhận đúng bản chất các quan hệ. Xã hội hiện đại mang đậm dấu ấn của khoa học kỹ thuật, tri thức và nghệ thuật giải quyết các tình huống đa dạng, phức tạp. Trong xã hội ấy nguyên tắc chung nhất trong giao dịch cần được xác lập là:

Thứ nhất, tính hiệu quả. Tức là phải tính toán kết quả thu được với chi phí bỏ ra là tối ưu nhất, cả trước mắt và lâu dài.

Thứ hai, lợi ích giữa các bên tham gia phải được bảo đảm. Nguyên tắc các bên tham gia đều có lợi là kim chỉ nam cho hoạt động giao dịch đàm phán.

Thứ ba, coi trọng cá tính và tôn trọng lẫn nhau. Nguyên tắc này bảo đảm huy động và giải phóng mọi năng lực sáng tạo. Nó cũng tạo nền tảng vững chắc của lòng tin và sự cảm thông sâu sắc.

Thứ tư, liên kết và hợp tác để tạo hợp lực và quy tụ sức mạnh. Trong xã hội ngày nay không ai nhanh chóng đạt được sự thành công chỉ bằng sức của một mình mình, mà cần sự giúp đỡ của người khác. Buôn có bạn, bán có phường là phương châm hành động trong thời đại mới.

Hoạt động trên thương trường các nhà kinh doanh, các doanh nghiệp tất yếu nảy sinh các giao dịch. Nền kinh tế quốc dân được hình thành từ các ngành, các vùng, các đơn vị kinh tế. Nền kinh tế tự nhiên, với đặc trưng cơ bản là sản xuất để thoả 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 với 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 chất thoả mãn các nhu cầu quan hệ thuần tuý 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 hoá đối lập với nền kinh tế tự nhiên. Sản xuất hàng hoá 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 thoả mãn nhu cầu của chính người sản xuất.

Trong nền sản xuất hàng hoá 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. Hàng hoá bán ra trên thị trường là sở hữu của doanh nghiệp. Như vậy, do đặc điểm của sản xuất hàng hoá đã làm cho các doanh nghiệp tách biệt với nhau.

Mặt khác, chúng ta lại thấy rằng phân công lao động xã hội sẽ dẫn đến chuyên môn hoá sản xuất... Tức là hình thành các vùng, các doanh nghiệp chỉ chuyên môn hoá sản xuất một thứ, một loại hàng hoá nhất định. Trong cuộc sống cũng như trong sản xuất người ta cần dùng rất nhiều thứ, rất nhiều loại khác nhau. Trong khi đó lại chỉ sản xuất được một số thứ. Do đó các doanh nghiệp có sự phụ thuộc lẫn nhau,

nuơng tựa vào nhau để tồn tại và phát triển. Sản xuất càng mở rộng, đa dạng, trình độ ngày càng cao thì phân công lao động xã hội ngày càng trở nên sâu sắc. Phân công lao động xã hội phát triển, mở rộng ra lại làm cho các doanh nghiệp phụ thuộc mạnh mẽ, chặt chẽ và phức tạp hơn.

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 hoá 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 thoả mãn hết mọi 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 hoá. Lúc đầu người ta 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. Đây là cơ sở hình thành các quan hệ thương mại như đã phân tích ở trên. Phân công lao động xã hội càng phát triển thì càng làm cho trình độ chuyên môn hoá 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.

Nhân tố 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 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. Nhiều ngành mới, vùng mới ra đời sẽ mở rộng quan hệ giao dịch cả về chiều rộng và chiều sâu. Sự phát triển sản xuất sẽ kéo theo việc tăng các đầu mối giao dịch. Tính phức tạp gia tăng làm cho các doanh nghiệp đứng trước sự lựa chọn không đơn giản và độ rủi ro cao.

Nhân tố thứ ba làm phát triển các giao dịch là tiến bộ của 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. Khi đó nó sẽ làm cho kinh tế, xã hội và toàn bộ nền kinh tế quốc dân thay đổi. Khoa học và công nghệ tiến bộ tạo ra bước nhảy vọt của nền kinh tế làm cho "bức tranh da báo" của nền kinh tế quốc dân không ngừng thay đổi. Khoa học kỹ thuật còn làm thay đổi nhu cầu cả về lượng và chất; Quan niệm và tập quán; Tốc độ và cách thức tiêu dùng. 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. Trong lĩnh vực giao dịch nói chung và giao dịch thương mại nói riêng đã hình thành cả công nghệ giao dịch hiện đại có sự hỗ trợ đắc lực của hệ thống vi tính.

Một nhân tố nữa làm cho giao dịch phát triển là sự gia tăng của hệ thống trung gian bán buôn hàng hoá 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, vừa làm 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 và tiêu dùng. Điều này sẽ kéo theo các quan hệ mua bán ngày càng nhộn nhịp hơn.

2. Bản chất giao dịch kinh doanh

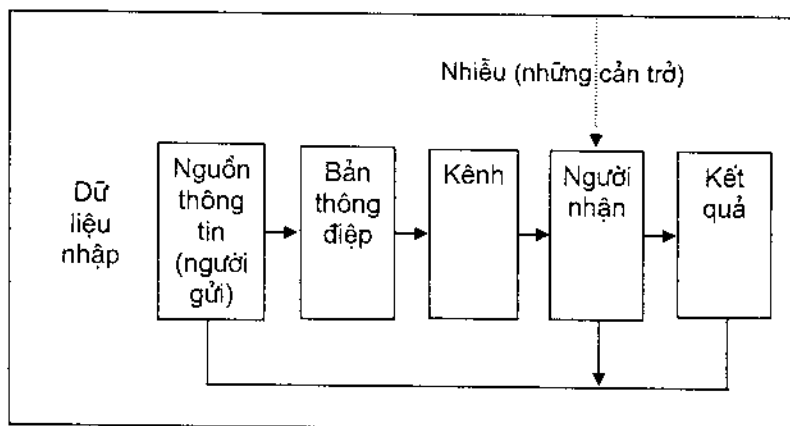
Rất nhiều nhà nghiên cứu đã tìm hiểu về giao dịch và nêu ra nhiều định nghĩa khác nhau. Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng nhìn chung mọi người vẫn đồng ý cho rằng giao dịch là xây dựng một thông điệp chuyển nó đi với hy vọng người nhận sẽ hiểu được nội dung của bản thông điệp đó. Chúng tôi quan niệm rằng **"giao dịch là sự tiếp xúc, quan hệ giữa các cá nhân để trao đổi thông tin hoặc**

thoả mãn một nhu cầu nào đó". 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 hoá, 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 nét đặc thù. Mục đích của giao dịch kinh doanh cũng hướng vào mục đích hiệu quả, mục đích 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, mà 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. Ta không thể coi giao dịch như một sản phẩm cuối cùng hoàn thiện mà là dòng chảy luôn biến động.

Bản chất của giao dịch kinh doanh được khái quát như sau:

Trước hết, Chủ thể là các nhà kinh doanh. Họ là những người đang tiến hành kinh doanh, có vốn đầu tư kinh doanh hoặc có ý định đầu tư kinh doanh. Trong quá trình giao dịch nhà kinh doanh chịu ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về con người như tâm lý, nhu cầu và văn hoá. Mặt khác, nhà kinh doanh lại có những phẩm chất đặc biệt, trong giao dịch dường như họ mạnh mẽ hơn, quyết đoán hơn. Đồng thời phong cách của họ cũng đa dạng, linh hoạt và có chủ đích rõ ràng hơn so với xã giao.

Thứ hai, 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). Quá trình này được trình bày trong hình 1.1.



Hình 1.1. Quá trình giao dịch

Thông tin: Là đặc tính của tín hiệu hay của bản thông điệp giúp truyền đi một điều gì đó có ý nghĩa, mà người nhận chưa biết trước được. Nói một 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 "bít". Trong quá trình giao dịch giữa người với người các "bít" 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 "bít" 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 con người thực hiện.

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

- Quá trình mã hoá là quá trình lựa chọn, sắp xếp các "bít" 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.

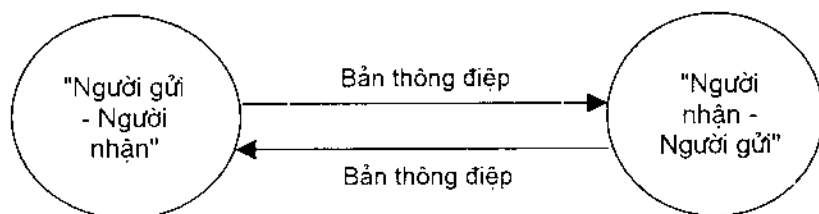
- Quá trình giải mã là quá trình diễn dịch một bản thông điệp.

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

- Phản hồi (Feedback) 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.

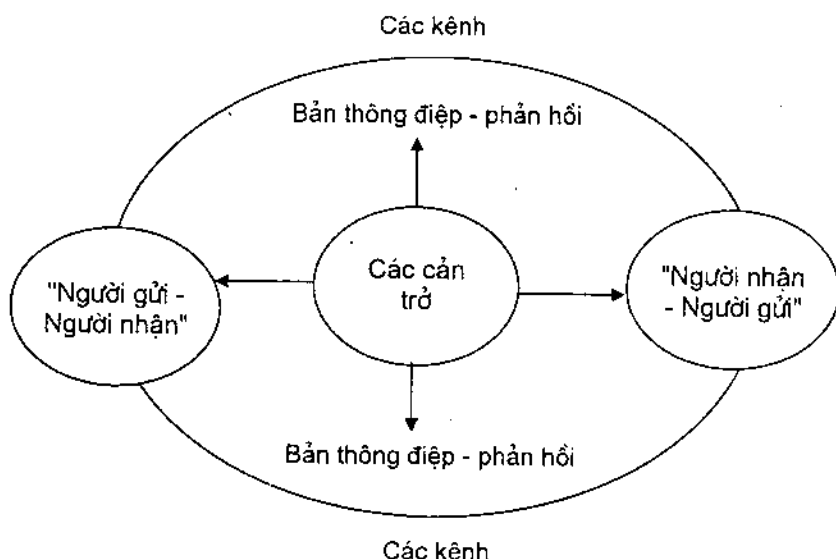
- Dữ liệu nhập là toàn bộ những thông tin được nhập vào bộ nhớ của não (người hoặc của máy) dùng để giao tiếp.

- "Người gửi" và "Người nhận" (Sender và Receiver). 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 không phải mặt đối mặt, các kênh truyền tin có thể là viết thư, văn bản, gọi điện 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 về ý nghĩa của bản thông điệp. Có các loại cản trở khác nhau gồm: Những cản trở mang tính chất vật lý như tiếng ồn xung quanh, hệ thống âm thanh không đạt yêu cầu v.v...; 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 hoá... Sự khác nhau này không những dẫn tới việc giải thích rất 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.



Để minh họa cho quá trình giao dịch được trình bày ở trên, chúng ta xét ví dụ đơn giản sau về quá trình giao dịch giữa người với người. Chẳng hạn, khi gặp một người bạn nào đó chúng ta nói "Xin chào" và ngược lại nhận được câu "Bạn có khỏe không?". Nhìn vào sơ đồ trên chúng ta thấy, khi gặp một người bạn chúng ta có ý định đưa ra một thông tin nào đó. Ý định này được nhập vào nguồn thông tin của chúng ta để sắp xếp thành các "bit" thông tin, lựa chọn câu "xin chào" và chuyển 2 từ này thông qua các kênh tới người nhận (bạn của chúng ta). Người bạn vừa tiếp nhận thông tin, vừa giải mã nó cùng một lúc. Sự phản hồi diễn ra, khi người bạn nói: "Bạn có khỏe không?". Việc trao đổi thông tin trong quá trình giao dịch giữa người với người này sử dụng âm thanh như là một kênh giao dịch. Nhưng quá trình giao dịch giữa người với người này có hiệu quả hơn do có sự hỗ trợ của thị giác -

quan sát sự biểu lộ của nét mặt, khi những người đối thoại nói chuyện với nhau.

Trong quá trình giao dịch giữa người với người có thể gặp phải những cản trở khác nhau. Những cản trở này có liên quan tới sự bất đồng về ngôn ngữ, học vấn, sự khác nhau về chuyên môn, tuổi tác, hình thức và hàng trăm yếu tố khác. Chính chúng là những cản trở gây khó khăn cho quá trình giao dịch giữa người với người. Mục tiêu của giao dịch giữa người với người là xây dựng một bản thông điệp (mã hoá), chuyển nó đi theo một kênh nào đó tới người nhận. Người nhận giải mã và phản hồi lại thông tin mới nhận. Giao dịch cũng có thể diễn ra trong trường hợp không có đủ các yếu tố ở sơ đồ trên cho tới khi bản thông điệp được chuyển tới người nhận.

Thứ ba, Thông tin, thông điệp các nhà kinh doanh gửi đến nhau chủ yếu thuộc lĩnh vực kinh tế. Những người giao dịch có chung những ý tưởng hay lĩnh vực kinh doanh. Những thông tin về đầu tư, vốn, giá cả, lợi nhuận, tỷ lệ hoa hồng, thu nhập... là chủ đề chính của các giao dịch kinh doanh. Những thông điệp họ gửi đến nhau thường liên quan đến nhu cầu liên kết kinh doanh, đầu thầu, phương cách đầu tư, phân chia lợi ích. Những vấn đề về môi trường kinh doanh, các chính sách mới, cơ hội đầu tư... rất được các nhà giao dịch quan tâm. Trong thời đại thông tin, việc thu thập và xử lý thông tin qua kênh giao dịch đặc biệt có ý nghĩa. Những thông tin đó có thể đưa đến cho các nhà kinh doanh ý tưởng, dự kiến kế hoạch hoặc quyết định đầu tư kinh doanh. Chính vì thế các nhà kinh doanh rất chú ý đến nguồn thông tin trong giao tiếp, những thông tin này có được thậm chí không thể có trong các tư liệu, tài liệu chính thống.

II. MỘT SỐ HỌC THUYẾT TRONG GIAO DỊCH

Nhiều người gặp phải những rắc rối trong giao dịch và quá trình giao dịch diễn ra kém hiệu quả. Những khiếm khuyết của con người có thể là sự định kiến, nhận thức về bản chất không đúng, sự chủ quan... trong việc đánh giá các vấn đề của giao dịch. Một số yếu tố quan trọng sau đây có thể giúp các nhà thương mại và các nhà quản trị hiểu rõ hơn về vai trò của giao dịch và phải đặc biệt chú ý trong các hoạt động của mình.

1. Học thuyết về giao dịch của Jurgen Ruesch

Tiến sĩ Jurgen Ruesch và các cộng sự của ông đã phát triển các học thuyết về giao dịch ở người. Về cơ bản, nội dung của học thuyết này chủ yếu nhấn mạnh rằng, những khó khăn trong giao dịch không tập trung ở những gì người nói hoặc viết mà ở những gì mà người ta suy nghĩ trong đầu. Công việc của giao tiếp là ở chỗ, làm thế nào để xóa đi những khoảng cách trong suy nghĩ giữa người này với người khác thông qua việc dùng ngôn ngữ.

Học thuyết về giao dịch ở người chú trọng nhiều đến tầm quan trọng của các yếu tố như hoàn cảnh xã hội, vai trò, vị trí, những nguyên tắc và luật lệ, những thông điệp gợi ý giúp chúng ta hiểu được các tác động của xã hội và ý định của người khác.

Hoàn cảnh xã hội được thiết lập, khi con người hội nhập vào một mối quan hệ giao dịch và hành vi của họ được xây dựng xung quanh một công việc chung. Trong một hoàn cảnh giao dịch, con người khoác lên bản thân mình một vai trò cá

nhân dựa vào phần việc của họ trong công việc chung. Vai trò này được các thành viên tham gia công nhận. Trong trường đại học một sinh viên có thể có vai trò của một người đàn anh, đàn chị, có uy quyền với một sinh viên khác năm dưới - giữ vai trò lớp đàn em, vâng lời. Mặt khác địa vị cũng là một vỏ khoác rất giống với vai trò cá nhân, nhưng được phân định một cách chính thức, đi kèm với quyền hạn và nghĩa vụ. Ví dụ, giáo sư có địa vị cao hơn phó giáo sư bởi sự khác nhau về chức vụ. Trong một cộng đồng, người có địa vị cao nhất chưa hẳn là người giữ vai trò quan trọng nhất. Trong khi có những người có vai trò rất lớn đối với người khác, nhưng địa vị của họ không cao.

Trong xã hội doanh nhân thương mại những thứ như chức vụ, trang phục và rất nhiều những thứ khác nói lên địa vị của một người và rất cần để giúp chúng ta nhận ra họ. Nhưng để nhận ra đúng vai trò của một người đòi hỏi chúng ta phải có một cách nhìn tinh vi hơn. Thông thường, chúng ta nhận thấy rằng một số cá nhân có thể có vai trò lớn hơn chức vụ, địa vị của họ thông qua công việc, thâm niên làm việc, tính cách của họ. Do vậy, một người giao dịch giỏi là người có khả năng nhận thấy đâu là vai trò, đâu là địa vị của một người. Hơn nữa, người giao dịch giỏi phải là người có kỹ năng cân nhắc xem thông điệp nào phù hợp với loại tính cách nào của người nhận.

Tất cả các trò chơi đều có luật chơi của nó. Có những luật được ghi thành văn bản, có những luật không được ghi thành văn bản. Chẳng hạn như khi nói chuyện với ai, nên gửi thông điệp như thế nào, cần thời gian bao lâu, những gì cần nói và những gì không cần nói. Trong môi trường sống và làm việc,

con người sẽ dần dần nghiệm ra (hiểu ra) được luật chơi. Nếu bạn muốn tạo một chỗ đứng cho chính mình trong một môi trường nào đó, bạn buộc phải học luật chơi của môi trường này. Nói cách khác, bạn phải nắm vững những nguyên tắc, những luật lệ khi giao dịch với người khác.

Không phải thông điệp nào cũng dùng ngôn ngữ để chuyển tải nội dung. Có những phương tiện trao đổi thông tin, phương tiện giao dịch không dùng ngôn ngữ để diễn đạt, mà thông qua nét mặt, cử chỉ, điệu bộ, hành vi... đó là ngôn ngữ giao dịch không bằng lời, hay còn gọi là phương tiện ngôn ngữ của giao dịch. Thứ ngôn ngữ không bằng lời này cùng với các yếu tố khác như vai trò, địa vị tạo ra một thông điệp thứ hai, hoặc thông điệp gợi ý giúp chúng ta biết được đối tượng muốn gì.

Trong một số học thuyết nghiên cứu rất sâu sắc về hành vi trong giao dịch của con người và quá trình quản lý, kiểm soát các hành vi ấy.

2. Hệ thống cấp độ nhu cầu trong học thuyết của Maslow

Theo Abraham Maslow, nhu cầu của con người tăng dần theo 5 cấp độ sau:

- (1) Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu căn bản như ăn, uống, ngủ...
- (2) Nhu cầu an toàn là những nhu cầu muốn được bảo đảm an toàn, được bảo vệ.
- (3) Nhu cầu xã hội là những nhu cầu được thương yêu, được xã hội chấp nhận.

(4) Nhu cầu tự trọng là nhu cầu được người khác tôn trọng, ngưỡng mộ. Nhu cầu này có liên quan tới địa vị, mặc dù địa vị về kinh tế (economic status) thường liên quan tới tài sản để đạt đến địa vị xã hội. Sự thoả mãn các nhu cầu tự trọng thường chỉ đi cùng với hoặc sau khi thoả mãn các nhu cầu kinh tế (economic needs).

(5) Nhu cầu tự thể hiện bản thân là nhu cầu đạt đến mức cao nhất khả năng của mình về chuyên môn, chính trị, giáo dục...

Nhu cầu sinh lý là nhu cầu căn bản nhất. Khi nhu cầu này được thoả mãn, con người mong muốn thoả mãn các nhu cầu khác cao hơn. Trong quá trình giao dịch chúng ta cần có một khả năng nhận diện và kêu gọi ở người khác những nhu cầu được thoả mãn càng cao, thì năng suất lao động và hiệu suất làm việc của con người cũng tăng lên. Phát hiện và thoả mãn nhu cầu của đối tác giao dịch hợp lý, kịp thời là chìa khoá bảo đảm cuộc giao dịch thành công.

3. Học thuyết của Mc Gregor

Ở những nước phát triển, hầu hết mọi người đều đã thoả mãn các nhu cầu cấp thấp và đang tích cực mưu cầu sự thoả mãn các nhu cầu xã hội cũng như nhu cầu "cái tôi" (ego needs). Mọi người muốn mình là một phần của vạn vật, được mọi người biết đến, muốn có bốn phận và được tôn trọng.

Cách đánh giá con người như vậy không phải bất kỳ nhà quản lý nào cũng có. Thật vậy, hẳn vẫn còn nhiều nhà quản lý ở nhiều công ty cho rằng, con người có lẽ chỉ cần

thúc đẩy để thỏa mãn những nhu cầu cấp thấp. Ở những công ty này người ta chủ yếu chỉ tuyển dụng các công nhân có tay nghề thấp. Tuy nhiên, trong những năm vừa qua một số thay đổi nổi bật được đưa ra trong nhiều hợp đồng lao động tại nhiều công ty. Các công ty sản xuất ô tô bị suy kém, chẳng hạn, đã đưa ra các hợp đồng dựa trên đó người công nhân tham gia vào một chương trình ăn chia lợi nhuận thu được. Các công nhân này hẳn sẽ quan tâm nhiều tới phúc lợi của toàn công ty.

Douglas McGregor đã cố gắng phân biệt cách đánh giá cũ về con người như trước đây và cách nhìn mới - đó là hiệu quả quản lý và năng suất lao động sẽ có thể được nâng lên cùng một lúc, nếu như các cá nhân được thỏa mãn các nhu cầu ở cấp cao hơn. Cơ sở cho các học thuyết của McGregor về cách quản lý mới là không nên cho rằng con người không thể trở nên hoàn thiện (mature), nếu các kinh nghiệm của họ trong suốt cả cuộc đời hãy còn chưa hoàn thiện (immature). Nếu được tạo cơ hội, gặp môi trường thuận lợi, thích hợp và được coi là những cá nhân hoàn thiện, thì con người hẳn có thể trở nên hoàn thiện. Thật không đầy đủ, nếu chúng ta chỉ nêu ra một định nghĩa ngắn gọn về 2 học thuyết của McGregor, Ông gọi kiểu quản lý cũ là thuyết X và kiểu quản lý mới là thuyết Y.

Thuyết X: Kiểm soát các khâu chặt chẽ; chỉ quan tâm tới công việc, mà quên quan tâm tới cá nhân, thúc đẩy hoạt động chủ yếu từ nguồn động lực bên ngoài.

Thuyết Y: Cân đối giữa việc kiểm soát và tự do của cá nhân, các nhu cầu và nguồn động lực bên ngoài giảm đi do sự

hoàn thiện của cá nhân, trước tiên nhà quản lý quan tâm tới cá nhân, sau đó mới quan tâm tới công việc.

Việc nhà quản lý chuyển từ thuyết X sang thuyết Y, thực chất là sự thay thế kiểm soát bên ngoài thành tự kiểm soát. Tất nhiên, nền tảng của thuyết Y là việc thừa nhận rằng con người có thể thay đổi và những người lãnh đạo họ cũng thay đổi dần sang kiểu quản lý dễ dãi hơn, môi trường làm việc của họ sẽ thúc đẩy họ thay đổi. Quả thực, thuyết Y đưa ra quan niệm cho rằng nếu bạn đối xử với một người lớn như là một người lớn, cho phép anh ta kiểm soát vận mệnh của chính mình, thì người đó sẽ hành động như mọi người lớn, chứ không như một đứa trẻ.

Chất lượng của đời sống làm việc ở Mỹ là một phần quan trọng nhất trong tất cả các mối quan tâm của các nhà quản lý nhân sự. Các công trình của Maslow và McGregor đã đóng góp rất lớn cho ngành quản lý và cho chân lý "giao đúng việc cho người sẽ tốt hơn giao đúng người cho công việc".

III. MỘT SỐ PHẨM CHẤT CẦN CÓ CỦA NHÀ KINH DOANH

Nhà kinh doanh là một người có các cá tính, nếu không có các cá tính đó, chắc chắn sẽ đi đến thất bại. Các cá tính này thường là bẩm sinh, tuy nhiên chúng ta vẫn có thể rèn luyện được các đức tính đó. Đó là người có cao vọng, dám chấp nhận rủi ro, biết tự chủ và có đầu óc nhạy bén.

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 càng 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.

Người không có cao vọng chỉ là người an phận thủ thường. Những người này không thể nào phát triển công ty đi lên được. Trái lại, người có cao vọng là người sẽ đem hết khả năng của mình để đưa công ty tới chỗ phát triển cao nhất.

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 trù và cơ hội sẽ qua đi. Họ là người hiểu rõ rằng "rủi ro, nguy hiểm càng lớn bao nhiêu thì lợi nhuận càng cao bấy nhiêu".

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. Theo Alfred Ader, học trò của nhà phân tâm học người Đức tên là Freud thì mặc cảm, tự ti có sẵn trong con người từ khi mới lọt lòng. 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 chấp 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 sau:

- Phát triển những đức tính giúp ta 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 cho bằng một 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 ta tăng lòng tự tin. Trái lại sống trong một bầu không khí đầy thất vọng sẽ làm huỷ diệt lòng tự tin của ta.

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

Đã có nhiều những điển hình thành công nhờ ở đức tính tự tin vào bản thân mình và tạo dựng niềm tin ở người khác.

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 hoặc đã 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.

Trẻ em tập bằng cách chơi các trò chơi có tính cách giáo dục, kích thích óc phán đoán, phản xạ nhanh như trò chơi điện tử, sắp chữ, trò chơi ngoài trời, cờ vua... Người lớn tập bằng cách chơi cờ tướng, cờ vua, đọc các sách hình sự, tham dự các buổi hội thảo khoa học, nghiên cứu các điển hình kinh doanh, chơi các môn thể thao để tập phản xạ nhanh.

Có các đức tính kể trên nhà kinh doanh vẫn cần phải có một số kỹ năng quản trị kinh doanh. Đây là một tài sản vô hình mà nhà kinh doanh không thể thiếu được.

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 công ty, xí 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.

Như vậy, nhà quản trị kinh doanh phải nắm được các nguyên tắc quản trị, một môn học cơ bản mà nhà quản trị không thể thiếu được. Chức năng của nhà quản trị là:

- **Hoạch định chương trình:** Hoạch định bao gồm việc lựa chọn các mục tiêu, các chiến lược, chính sách chương trình và các biện pháp để thực hiện các mục tiêu đó hoặc cho toàn bộ xí nghiệp hoặc cho một bộ phận nào đó. Dĩ nhiên việc ra quyết định rất quan trọng vì nó liên quan đến việc lựa chọn giữa các phương án khác nhau.

- **Tổ chức:** Nhà quản trị phải lập ra một cơ cấu tổ chức sao cho phù hợp với các mục tiêu đã đề ra và đạt được mục tiêu đó một cách có hiệu quả. Tùy mục tiêu của xí nghiệp mà nhà quản trị phân chia tổ chức cơ cấu. Có 11 cách phân chia: phân chia theo số người, phân chia theo thời gian, theo chức năng, theo lãnh thổ, theo sản phẩm, theo khách hàng, theo tuyến thị trường, theo tiến trình hoặc trang thiết bị, theo ma trận, phân chia tạm thời, phân chia hỗn hợp.

Nhà quản trị phải biết phân quyền chứ không thể tự mình điều hành hết mọi công việc. Nếu việc nào nhà quản trị cũng ôm đồm thì tổ chức bộ máy sẽ không hoạt động được hữu hiệu.

- **Tuyển chọn nhân viên:** Nhà quản trị phải tuyển chọn người vào trong cơ cấu tổ chức cho hợp lý và giữ cho các chỗ ấy luôn có người; Như vậy công việc này cần xác định nhu cầu nhân lực cho công việc phải được thực hiện...

- **Điều khiển hay điều hành:** Điều khiển bao gồm việc

hướng dẫn và lãnh đạo thuộc cấp. Nhà quản trị phải làm cho cấp dưới ghi tạc trong lòng niềm yêu thích truyền thống, lịch sử, mục tiêu và chính sách của xí nghiệp. Nhà quản trị phải xác định công tác của cấp dưới một cách rõ ràng, hướng dẫn họ thực hiện nhiệm vụ và động viên họ thực hiện công việc một cách nhiệt thành và tin tưởng.

- **Kiểm soát:** Kiểm soát là một chức năng quan trọng của nhà quản trị, nhà quản trị phải đo lường uốn nắn các hoạt động của cấp dưới sao cho phù hợp với kế hoạch.

Để trở thành nhà kinh doanh giỏi ngoài những yếu tố bẩm sinh phải được đào tạo cơ bản và tu dưỡng, rèn luyện kiên trì, bền bỉ suốt cả cuộc đời.

Câu hỏi

1. Phân tích sự cần thiết của giao dịch kinh doanh? Luận chứng vì sao các quan hệ giao dịch lại ngày càng trở nên phức tạp hơn?
2. Những nguyên tắc ứng xử trong xã hội hiện đại? Chúng ta có thể thành công hơn khi giỏi nghệ thuật giao dịch?
3. Trình bày khái niệm và bản chất của giao dịch kinh doanh?
4. Chứng minh giao dịch là một quá trình? Vấn đề nhiều và gặt nhiều trong giao dịch như thế nào?

5. Phân tích nội dung và yêu cầu của các học thuyết về giao dịch ở người?
6. Các thuật ngữ dưới đây có ý nghĩa gì trong quá trình giao dịch: Sự phản hồi, thông tin, hành vi ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, phương tiện gửi và nhận thông tin?
7. Nhà kinh doanh cần có những phẩm chất cơ bản gì và phương pháp để rèn luyện những phẩm chất ấy?
8. Vì sao có thể nói rằng đầu tư cho quan hệ là đầu tư vào nguồn lực vô hình?
9. Một số bài tập thực hành.

Chương III

NHỮNG NGUYÊN LÝ CỦA GIAO DỊCH KINH DOANH

Trong chương này trình bày những vấn đề lý thuyết chung của giao dịch kinh doanh. Những yêu cầu và tiêu chí xác lập mục tiêu của một cuộc giao dịch kinh doanh đúng đắn. Những hình thức giao dịch kinh doanh. Nghiên cứu những thuật cơ bản của giao dịch. Trình bày những nguyên lý và kỹ năng để trở thành nhà giao dịch giỏi.

I. MỤC TIÊU VÀ CÁC HÌNH THỨC GIAO DỊCH KINH DOANH

1. Xác lập mục tiêu của cuộc giao dịch kinh doanh

Giao dịch là cơ hội, đôi khi là khả năng duy nhất nhằm thuyết phục đối tượng tin vào cơ sở, tính đúng đắn của luận cứ rồi đồng ý và ủng hộ lập trường của ta.

Mỗi cuộc giao dịch kinh doanh tùy thuộc đối tượng và nội dung giao dịch ta có thể xác định được các mục tiêu khác nhau.

Mục tiêu là cái 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 cuộc giao dịch.

* **Theo thời hạn** bao gồm: Mục tiêu ngắn hạn tức là đạt được cái trước mắt, nhất thời. Mục tiêu chiến lược 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, thoả 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 bên giao dịch.

* **Theo cấp độ**: Ta 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; Bận hàng lâu dài và thống nhất lợi ích.

Xác lập được các mục tiêu chỉ là điều kiện tiên 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 đã đạt được, trong những trường hợp cụ thể có thể thay đổi 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 6 tiêu thức sau đây: Tính cụ thể, tính linh hoạt, tính đo được (tính định lượng); tính khả thi; tính nhất quán và tính hợp lý (chấp nhận được).

* **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 được 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 để đạt được khi kết thúc như thế nào? Ví dụ ta có thể nêu mục tiêu thông qua giao dịch để giảm 5% chi phí vận chuyển.

*** 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.

2. Các hình thức giao dịch kinh doanh

2.1. 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.

Giao dịch thương mại trực tiếp cho phép các nhà giao dịch hiểu rõ yêu cầu của nhau. Nó đảm bảo nhanh chóng giải quyết các yêu cầu của hai bên, kịp thời điều chỉnh khi có những thay đổi, hai bên có thể hợp tác với nhau trong đầu tư sản xuất, thiết kế sản phẩm và hỗ trợ nhau ở các khâu khác.

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 tuỳ 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 ta phải giao dịch qua trung gian.

2.2. 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.

Có nhiều loại đại lý khác nhau. Cách chung nhất người ta xếp thành hai loại 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 việc dàn xếp giữa người mua và người bán. Khi tiến hành nghiệp vụ, người môi giới hàng 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 rất 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.

Các trung tâm tư vấn, môi giới trong lĩnh vực thương mại rất phát triển ở nước ta trong thời gian gần đây.

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 ký 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.

2.3. Xét giao dịch kinh doanh theo địa điểm ta có giao dịch ở văn phòng; giao dịch ở cửa hàng; giao dịch ở hội chợ triển lãm và giao dịch ở Sở giao dịch.

** 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 công ty, 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 công ty 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 hăng của 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 công ty. 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 khuếch trương thanh thế 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... Ví dụ: Triển lãm thành tựu kinh tế quốc dân, triển lãm hội hoạ, triển lãm công nghiệp. Liên quan chặt chẽ đến ngoại thương là các cuộc triển lãm công thương nghiệp, tại đó người ta trưng bày các loại hàng hoá nhằm mục đích quảng cáo mở rộng khả năng tiêu thụ. 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 kết 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.

Trình tự tiến hành tham gia hội chợ và triển lãm ở nước ngoài

Khi nhận lời mời của ban tổ chức hội chợ (hoặc triển lãm) cần phải nghiên cứu vấn đề liên quan đến tổ chức, trước hết là:

- Mục đích, ý nghĩa của việc tổ chức hội chợ hoặc triển lãm đó.
- Tính chất, vị trí, thời gian và thời hạn công tác.

- Điều kiện và thể thức trưng bày các vật triển lãm đó.
- Thành phần tham dự và thành phần khách tham quan.

Tiếp đó, các công ty, tổ chức kinh tế có thể tham dự xây dựng kế hoạch tham gia hội chợ hoặc triển lãm đó, dự trù kinh phí... Ban tổ chức hội chợ hoặc triển lãm thường gửi cho các đơn vị tham gia một bản điều lệ trong đó ghi rõ những điều kiện chủ yếu của việc tham gia như: Mục đích, chỗ bố trí, thời gian và chế độ hoạt động, mức tiền nước, tiền điện thoại... danh mục đại thể của triển lãm, các nguyên tắc hải quan, nguyên tắc sử dụng các phương tiện quảng cáo...

Bản điều lệ được dùng làm cơ sở kí kết các hợp đồng liên quan giữa ban tổ chức với doanh nghiệp.

Công tác chuẩn bị của các công ty hoặc tổ chức kinh tế tham gia triển lãm thường bao gồm những việc như:

- Lập kế hoạch công tác chung và kế hoạch công trình triển lãm. Trong đó kế hoạch công tác chung (còn gọi là kế hoạch tổng quát) xác định mục đích, yêu cầu đạt được trong việc tham gia trưng bày, xác định hình thức tổng quát trong trưng bày, các số liệu tuyên truyền, các câu trích dẫn v.v... Còn kế hoạch công trình triển lãm chỉ ra một cách cụ thể thiết kế triển lãm, cách bố trí vật trưng bày... lập kế hoạch và biện pháp làm việc, thời gian, chế độ công tác... Lập kế hoạch và biện pháp mua bán tại hội chợ hoặc triển lãm đó, dự kiến khối lượng hợp đồng sẽ kí kết, dự kiến các mặt hàng mua bán, xác định phương hướng mở rộng quan hệ thị trường...

- Lập danh mục hàng sẽ trưng bày.

- Lập đề án thiết kế kĩ thuật và mĩ thuật trên cơ sở kế hoạch tổng quát và kế hoạch công trình triển lãm. Đề án thiết kế kĩ thuật và mĩ thuật phải do các hoạ sĩ xây dựng.

- Lập kế hoạch cho các biện pháp tuyên truyền có tính chất đại chúng.

- Lựa chọn và huấn luyện cán bộ công tác tại hội chợ hoặc triển lãm.

- Lập lịch công tác chuyên chở và bốc dỡ vật trưng bày.

Trước khi khai mạc gian hàng, cần tiến hành các việc như dọn dõc cho hàng triển lãm chở đến kịp thời; lắp ráp, trang trí theo đúng kế hoạch, thử lại các phương tiện kĩ thuật và kiểm tra lại các vật trưng bày, tổ chức bảo vệ...

Sau khi bế mạc, cán bộ và nhân viên phải kiểm kê vật trưng bày, đồ trang trí và các vật liệu khác; tháo dỡ và đóng gói các vật trưng bày và đồ trang trí, kẻ kí mã hiệu, thanh toán với tất cả các tổ chức có liên quan.

** Công việc chuẩn bị cho các hoạt động mua bán tại hội chợ và triển lãm bao gồm:*

- Tìm hiểu tính chất của cuộc hội chợ hoặc triển lãm, điều lệ của nó, thành phần và số lượng nước tham gia, danh mục và chất lượng hàng hoá sẽ trưng bày và sẽ mua bán tại đó.

- Nghiên cứu tình hình hàng hoá và giá cả hiện hành trên thị trường

- Chuẩn bị và kịp thời phân phát các tài liệu quảng cáo, các tài liệu thông tin thương nghiệp.

- Xây dựng các mẫu đơn chào hàng, mẫu hợp đồng, có dự

tính về giá cả, số lượng, phẩm chất, yêu cầu kỹ thuật, thời hạn giao hàng và điều kiện thanh toán.

- Kịp thời phân phát giấy mời đến thăm gian hàng của mình.

- Thao diễn thử các máy móc, cho thí nghiệm các mặt hàng cần thiết.

- Chuẩn bị những nhân viên thuyết minh có trình độ cao về nghiệp vụ, về ngôn ngữ, am hiểu về chính trị, thương mại và có tinh thần trách nhiệm.

- Chuẩn bị những vật lưu niệm định bán tại chỗ. Chuẩn bị điều kiện vật chất để tiến hành đàm phán thương mại.

* *Giao dịch ở Sở giao dịch*: Đây là địa điểm để tổ chức các phiên đấu thầu, đấu giá các lô hàng hoá lớn. Hoạt động của Sở giao dịch hàng hoá theo những quy chế do chính phủ ban hành.

II. MỘT SỐ THUẬT CƠ BẢN CỦA GIAO DỊCH

1. Thuật khẩn cầu

Trong cuộc đời của mỗi con người, không ai không được người khác nhờ đến và không ai không cần đến người khác. Có nhiều cách yêu cầu, giúp đỡ, có cách thì được như của bố thí, có cách thì bị từ chối, có cách thì nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình. Vì sao? Nguyên nhân căn bản là ở chỗ người đi nhờ giúp đỡ đã nắm được nghệ thuật khẩn cầu hay chưa.

Muốn thành thạo nghệ thuật khẩn cầu, cần phải nắm được những điều sau:

- + Chọn đúng thời cơ. Khi người được khẩn cầu tâm trạng

thoải mái, nếu đến cầu khẩn thì sẽ được thoả mãn yêu cầu; ngược lại, nếu người được khẩn cầu đang bận bịu, khó chịu, tâm tính không vui, việc khẩn cầu tất sẽ không thành công và đem lại nhiều phiền muộn. Khẩn cầu vào 12-13 giờ trưa, sau 10h tối, trước 9h sáng chủ nhật đều là "giờ xấu", vì người được khẩn cầu thường ở trạng thái trễ về tâm lý.

+ Trung thực, thẳng thắn. 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.

+ Giữ đúng 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 đi đứng đến phong cách nói năng, điệu bộ.

+ Không khúm núm cũng không kên kiệu. Đi khẩn cầu người tất nhiên cần phải chú ý lễ nghi, nhưng nếu hạ thấp mình quá sẽ tổn hại đến phẩm giá con người, bị người ta 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 kiên trì, nhẫn nại. Nếu đi nhờ người khác giúp đỡ, mà hay nóng vội, lần đầu tiên đến nhà không gặp đã chán nản, khó chịu, nghĩ rằng người đó không giúp gì cho mình; lần thứ hai đến gặp, thấy thái độ đối phương mập mờ, liến từ bỏ ý định thì sẽ không giải quyết được vấn đề và thất bại trong giao dịch. Hãy nhớ rằng, Gia Cát Lượng ba lần được Lưu Bị thân chinh đến mời, mới chịu ra giúp và vì vậy đã dựng lên được nghiệp lớn.

2. Thuật nói dối không có ác ý

Nói dối là không hay. 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. Có người bạn đi làm đầu theo một thời thượng, hỏi "này trông có đẹp không"? Bạn không nên trả lời "Đẹp như minh tinh màn bạc", mà nên nói "Hay, hấp dẫn đấy".

+ 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 nói dối liên tục thì sự thật cũng có thể trở thành điều dối trá, không ai tin.

+ Nói dối không được sơ hở. Không nên vội vàng tìm cớ che chắn, cần phải nói rõ ràng chậm chậm 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.

+ Nói dối qua trung gian, qua thư tín, qua điện thoại dễ dàng hơn nói trực diện, mặt đối mặt.

+ Hãy nhớ những câu nói dối của mình và luôn luôn nói đi đôi với làm. Cần chuẩn bị một lời nói dối khác để phòng ngừa câu trước bị lật tẩy. Ví dụ bạn từ chối lời mời, nói thác là đi bệnh viện nhờ rằng, không may lại gặp người bạn đó ở quán rượu, bạn cần bình tĩnh, cười mỉm, "uống thuốc rồi mà răng vẫn đau, tôi muốn uống rượu để quên đi cơn đau".

Vậy thì làm thế nào để biết được người khác đang nói dối. Người nói dối thường có những biểu hiện bên ngoài không bình thường, chịu khó quan sát ta có thể phát hiện ra được. Ta có thể phán đoán những người nói dối từ những hiện tượng thường gặp ở họ như sau:

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

Thứ hai: Động tác gãi 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 tay qua mũi một cái.

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

Thứ tư: Trông người có vẻ bứt rứt, khó chịu. Đối tượng có biểu hiện lúng túng, mất hẳn sự tự tin như hàng ngày.

Thứ năm: Trạng thái đỏ mặt. Cơ bắp trên mặt căng thẳng, đồng tử mở to hoặc thu nhỏ, nháy mắt liên tục. Nói xong kiểm soát bỏ đi ngay.

Thứ sáu: Thái độ lảng tránh, vờ tai, bứt tóc hoặc có những hành vi và cách xử sự bất bình thường khác.

Trong giao dịch nói dối không có ác ý và nhận biết đối phương nói dối đều có công hiệu như nhau.

3. Thuật chiếu theo sở thích

Trên thế giới này mỗi con người tồn tại đều mang trong mình những sở thích nhất định. Đối với người này sở thích

rất đa dạng, phong phú còn đối với người khác sở thích lại rất ít và đơn giản. Sở thích cũng không giống nhau, có người thích thể thao, có người thích đọc truyện, có người mê ca nhạc... Sự bộc lộ sở thích không phải lúc nào cũng rõ ràng ở những người khác nhau và ngay trong một con người ở những thời điểm và hoàn cảnh khác nhau. Sở thích ở người này, khi này có thể bộc lộ rất rõ ràng nhưng ở người khác, khi khác lại rất kín đáo. Sở thích là "gót chân Asin" trong giao tiếp, khi bị tấn công vào sở thích thường phải qui phục.

Tâm lý học dạy rằng, "Nếu muốn người ta tin mình là đúng, nghe theo và làm theo mình, thì trước tiên mình cần phải làm cho người ta thích mình đã". Điều đó cho thấy, muốn xoay chuyển thái độ sang thái độ thích thú, quan tâm, thì ta cần phải hướng dẫn, kích thích tình cảm tích cực của họ ở mức tối đa. Chiều theo sở thích, trên thực tế là một quá trình hướng dẫn và kích thích. Để thành công trong giao dịch cần nắm rõ những yếu lĩnh của thuật chiều theo sở thích.

+ Phát hiện "điểm sáng" của đối tác. Cần biết cách khen ngợi người khác, biểu dương người khác với sự thông cảm và chân thành. Vì vậy phải học cách quan sát để phát hiện "điểm sáng" của đối tác.

+ Kích thích "điểm hưng phấn" của người khác. Một giám đốc xí nghiệp nhỏ, muốn thiết lập quan hệ hợp tác với một tập đoàn công ty lớn. Anh bị Phó tổng giám đốc tiếp anh từ chối. Anh xin gặp Tổng giám đốc. Hẹn anh 10h sáng hôm sau, chỉ được gặp 10 phút, hôm sau anh đến, thư ký đưa anh vào phòng Tổng giám đốc. Tổng giám đốc đang ngáp đầu trong một đồng hồ tài liệu, chưa có ý tiếp khách. Anh muốn phá

vỡ bầu không khí này, bèn nói: "Không ngờ phòng làm việc của Tổng giám đốc lại trang nhã và gọn gàng như thế này, tôi chưa thấy phòng làm việc của một nhà doanh nghiệp nào lại đẹp dễ và thoát tục như vậy". Tổng giám đốc bỏ kính, ngẩng đầu đón khách. Hai người đàm đạo về thái độ của nhà doanh nghiệp đối với cuộc sống, về mối quan hệ giữa môi trường công tác, về thành công và thất bại, về con đường phát triển của tổng giám đốc.

Nhờ nghệ thuật giao tiếp mà anh đã trở thành bạn của tổng giám đốc, thiết lập được mối quan hệ hợp tác giữa hai xí nghiệp.

+ Tìm điểm "hứng thú" của đối tác. Trong xã giao, thường gặp trường hợp như thế này: Khi bạn muốn đối tác nghe bạn trình bày, khẩn cầu thì đối tác thỉnh thoảng lại xem đồng hồ, hoặc miệng thì nói nhưng mắt nhìn đi chỗ khác hoặc chuyển chủ đề, nói tào lao... lúc đó, ta nên tạm gác vấn đề của mình, tìm điểm "hứng thú" của anh ta. Ví dụ như anh ta thích đá bóng thì "tán" cầu thủ mà anh ta thích, đến khi anh ta chú ý tới ta hoặc có cảm tình với ta hãy trở lại câu chuyện đang bàn luận. Một nhà báo đi phỏng vấn vận động viên đua ngựa không muốn gặp gỡ báo chí, nhà báo hỏi "xin anh cho biết khi cưỡi ngựa chân đạp bên trái dài hơn bên phải mấy mét"? Chân đạp hai bên lưng ngựa không bằng nhau, đó là thủ thuật của kỵ sĩ. Lời nói "trong nghề" và quan sát tỉ mỉ của nhà báo gây hứng thú cho vận động viên đua ngựa, công việc phỏng vấn được hoàn thành một cách thuận lợi.

Trong cơ chế thị trường phải rất chú ý đến sở thích "vật chất" của các đối tác giao dịch. Nhu cầu vật chất và mong muốn được thoả mãn thường là điểm yếu của con người.

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.

III. CÁC YẾU TỐ CỦA NĂNG LỰC GIAO DỊCH

1. Khả năng diễn thuyết

1.1. Tâm quan trọng của "nói" trong giao dịch

Nói chuyện 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. Trong gia đình ăn nói khác nhau, có thể làm cho bầu không khí đầm ấm vui vẻ, cũng có thể làm cho gia đình buồn rầu, lo lắng. Nói là bản lĩnh xử thế, nói là một nghệ thuật.

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.

1.2. Kỹ thuật cơ bản về diễn thuyết

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 nói chuyện, 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 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. Nhà chính khách Anh Laibat diễn thuyết về tình hình lao công ở Luân Đôn, đang nói thì bỗng dừng ông dừng lại, lấy chiếc đồng hồ trong túi ra xem. Ông đảo mắt nhìn quanh hội trường trong một phút 12 giây. Các vị quan chức có mặt đều bồn chồn, nhìn nhau dò hỏi: "ông Laibat quên lời diễn văn chăng?" Không phải, ông tiếp tục nói: "72 giây mà các ngài cảm thấy bồn chồn lo lắng vừa rồi, chính là thời gian công nhân xây một viên gạch". Phương pháp này của ông rất có hiệu quả, đến nỗi các hãng tin trên thế giới đều tranh nhau đưa tin này, các báo lớn cũng đua nhau đưa tin này.

Thứ tư, theo dõi "đèn xanh, đèn đỏ". Khi nói chuyện hoặc diễn thuyết cần theo dõi "đèn xanh, đèn đỏ" như những người 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, khống chế ngữ điệu và âm lượng. Nếu khi nói chuyện, ngữ điệu đều đều, khàn hoặc the thé tiếng sẽ làm giảm sức thuyết phục và sức hấp dẫn vì vậy không nên nói giọng mũi - giả âm mũi; khi nói thả lỏng yết hầu, giảm âm the thé; khống chế tốc độ nói - chú ý ngữ điệu, bỏ những chữ nói lấp như thì, là, mà.

Thứ sáu, vận dụng mắt 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 tọa, nhưng cần phải tránh để cho hai đôi mắt bất gặp nhau. Chú ý đừng bỏ sót những thính 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 bằng cắt ngang theo miệng. Khi nói không mân mê các loại đồ vật vãnh như mùi xoa, cốc...

1.3. Phát biểu tuý hứng

Phát biểu tuý hứng có thể áp dụng trong phạm vi rất rộng: Lời mở màn cuộc họp, lời chào hàng, tranh luận trong hội nghị, phát biểu trên bàn đàm phán... Muốn phát biểu tuý hứng có hiệu quả cần nắm vững những vấn đề chính sau:

+ Chuẩn bị trước trong đầu sẽ nói những nội dung gì, dẫn chứng số liệu và sự kiện gì, hoặc là trích dẫn lời hay ý đẹp của ai v.v... Nội dung nói phải phù hợp, logic, rành mạch, rõ ràng.

+ Phát triển ý tứ tại chỗ. Vì là phát biểu tuý hứng, chưa được chuẩn bị kỹ càng, nên việc phát triển ý tứ tại chỗ rất quan trọng. Sau khi đã cấu tứ trong đầu rồi, nên chú ý quan sát hiện trường và thính giả, chớp lấy những hình tượng và cảnh quan có liên quan đến chủ đề để sinh cảnh ví von, so sánh, ứng khẩu. Nếu nắm được kỹ thuật tương đối khó này, diễn thuyết sẽ sinh động hấp dẫn, tình cảm người nói với người nghe sẽ chan hoà, ấm áp.

+ Tuý cơ ứng biến. Tính chất của lời phát biểu tuý hứng yêu cầu người diễn thuyết phải có khả năng đối phó nhanh nhậy. Trước khi diễn thuyết không được chuẩn bị nên vào cuộc dễ bị nhiều cái bất ngờ như sớ sệt, quên ý tứ v.v... Gặp những trường hợp như vậy cần bình tĩnh, ứng phó linh hoạt để xoay chuyển tình thế bị động, chuyển bại thành thắng.

2. Khả năng thống ngự trong giao dịch

2.1. Tầm quan trọng của khả năng thống ngự trong giao dịch

Khả năng thống ngự là chỉ năng lực khống chế, chi phối

và điều khiển của con người trong khi giao tiếp. Trong giao dịch, 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. Trên sân khấu xã hội cực kỳ phức tạp, họ biết cách tìm đến những người có ích cho họ. Thí dụ, đối với cấp trên họ nắm được sở thích, thú vui và sở trường của "Xếp", đối với các quan chức cơ quan công quyền, thuế vụ, cảnh sát... họ biết cách chủ động giao tiếp để khi có việc cần là có thể đến nhờ cậy; đối với các quy định pháp luật, họ biết cách nghiên cứu để tận dụng những kẽ hở để phát triển sự nghiệp của mình. Trên con đường tiến, vấp phải những trở ngại nguy hiểm, họ biết cách đi vòng tránh khỏi sa lầy, đạt tới mục tiêu. Người có khả năng thống ngự sẽ có rất nhiều bạn bè. Giao tiếp cốt là để kết bạn. Ai cũng muốn kết được nhiều bạn để sau này giúp đỡ mình trong việc này việc khác, nhất là trong việc làm giàu hoặc phát triển sự nghiệp. Vì vậy, người có khả năng thống ngự rất nhiều bạn bè, mỗi lúc lâm nguy, khó khăn là có bạn ra tay giúp, nhờ vậy mà công việc thuận buồm, xuôi gió. 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. Rèn luyện để trở thành người có khả năng thống ngự cao không đơn giản,

dễ dàng mà phải là quá trình học tập nghiêm túc có bài bản và trải nghiệm qua cuộc sống.

2.2. Biện pháp để tăng cường khả năng thống ngự

Những ai muốn thành đạt trong xã hội văn minh hiện đại, cần phải thay đổi tình thế bị động, bị chi phối, bồi dưỡng khả năng thống ngự, nếu không sẽ rất khó tồn tại và phát triển ở nấc thang cao xã hội đương thời. Có thể bồi dưỡng khả năng thống ngự của mình từ các góc độ sau:

+ 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. Đối tượng thống ngự của giám đốc trong nội bộ (bên trong) là cấp phó của ông cũng như cán bộ trung gian, khi giao tiếp với bên ngoài đối tượng thống ngự của ông ta là cấp thủ trưởng các đơn vị hành chính ngang cấp. Đối tượng thống ngự của chủ hộ làm ăn cá thể là nhân viên của họ cũng như tất cả các hộ cạnh tranh cùng ngành nghề. Trong quá trình làm giàu bằng giao dịch, người thống ngự cần tùy 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 giành 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 thị trường, 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. Theo kết quả nghiên cứu của trong và ngoài nước, các nhân tố như lương, tiền thưởng chỉ có thể kích thích 60% khả năng làm việc của con người, còn lại 40% cần sự kích thích của người thống ngự có tài năng. Tài năng là gì? Đó là học thức, phẩm cách, lương tri và thành tâm. Những cái đó tiền bạc không thể nào mua được. 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.

2.3. Điều tiết khả năng thống ngự của bản thân

Nếu ta 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 của mình. Phương vị tâm lý giữa những con người giao tiếp 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 thiệp 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 môn, 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.

3. Khả năng quyến 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 thưa". Nguyên do ở đâu? ở chỗ người đó 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...

3.1. Sự quyến rũ về 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. Cuốn "Điền sử" Trung Quốc ghi rõ "người tự tin không nghi ngờ người khác, người khác tin ở họ; người hay nghi ngờ không tin người khác, người khác cũng không tin họ". 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 ta 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.

3.2. 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 thiếu 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. Không nên có lòng nghi ngờ, lúc nào cũng sợ người ta hại mình hoặc lợi dụng mình. Dù làm việc gì cũng phải chân thành 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 để 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 cảm 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 khi bản thân mình không quan tâm tới người khác.

3.3. 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,

trăm 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.

3.4. Sự quyến rũ về hình thức

Khi giao tiếp, hình thức là quà tặng đầu tiên cho đối tác. Dáng vẻ đẹp hay xấu, kiểu cách đàng hoàng lịch sự hay không, ở một khía cạnh 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 dăm dăm 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 ánh mắt. Đôi 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 ta 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 mặt đưa mắt nhìn họ biểu thị đã chú ý tới 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 xấu 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 ta sẽ được thoải mái và vui vẻ, người ngoài nhìn vào cũng thấy sự quyến rũ của nó.

3.5. 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 nghi thế nào nói thế ấy, hào phóng, nhiệt tình sẽ giành được thiện cảm của người khác.

+ Khôi hài trong cuộc sống thường nhật. Ai cũng thích tiếp xúc với người thông minh, khôi hài, ăn nói dí dỏm chứ không thích giao tiếp với người hay sừng cổ và ít nói, hoặc nói năng nhạt nhẽo. Có thể ví dụ sự khôi hài 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. Khả năng tự kiểm chế

Trong cuộc sống, có người mới đôi lời qua lại đã nổi nóng. Cũng có người vì tiền, sinh ra ăn hôi lộ, tham ô, ăn cắp để làm mất nhân cách và phẩm chất. Con người lầm lỡ vì trở thành tù binh của tình cảm, mất khả năng tự kiểm chế chứ không phải do phẩm chất xấu. Nên cần phải học cách tự kiểm chế mình.

4.1. 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 huấn thị: "anh không được..." "anh phải...". Trên ô tô buýt, người bán vé nói: "Này, mua vé đi, có nghe thấy không?" Đó chính là biểu hiện của trạng thái bản ngã phụ mẫu. Ở trạng thái này, nếu người giao tiếp là cấp dưới hoặc đàn em có thể tăng thêm vẻ uy nghiêm, nhưng nếu người giao tiếp là đồng nghiệp sẽ gây phản ứng và bất mãn. Như người bán vé ô tô vừa nói ở trên đây, tất nhiên sẽ gây ra những phản ứng không tốt.

+ 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. Khi giao tiếp hay khúm núm, sợ sệt, dùng từ ngữ hạ thấp mình và hay ở trạng thái xúc động.

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

4.2. Tự kiểm chế trong quá trình giao tiếp

Muốn tự kiểm chế trong quá trình giao dịch cần phải thực hiện các qui tắc sau đây:

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 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 kiềm chế cơn giận dữ. Dễ tức giận là một thói xấu. Nếu bị tật xấu đó chi 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 bực tức, nhưng khi tức giận nên bình tĩnh nghĩ đến hậu quả có thể xảy ra.

Câu hỏi

1. Mỗi cuộc đàm phán cần xác lập những mục tiêu nào? Thế nào được gọi là một hệ thống mục tiêu đúng đắn? Có nên sắp xếp các thứ tự ưu tiên không?

2. Trong một cuộc giao dịch chúng ta xác định "cần gì" hay "muốn gì"? Vì sao lại như vậy?

3. Trình bày các hình thức giao dịch kinh doanh? Công nghệ hiện đại có ảnh hưởng thế nào tới giao dịch kinh doanh?

4. Những yếu lĩnh của thuật khẩn cầu? Sự quan sát cho những tác dụng gì trong khẩn cầu?

5. Nhập gia tùy tục, đáo giang tùy khúc cho ta những gợi ý gì trong giao tiếp?

6. "Nói dối" trong giao tiếp được hiểu như thế nào? Những thủ pháp của thuật "nói dối không ác ý".

7. Sở thích của con người có thể biểu hiện dưới các dạng nào? Trình bày cách thức của thuật chiêu theo sở thích?

8. Ý nghĩa của diễn thuyết trong giao dịch? Trình bày các kỹ năng để diễn thuyết tốt?

9. Hãy chuẩn bị một bài diễn thuyết trước một tập thể (chẳng hạn trước lớp học) về một chủ đề tự chọn.

10. Trình bày những nội dung của khả năng thống ngự? ưu nhược điểm của các bản ngã thể hiện trong giao tiếp?

11. Phân tích câu "Muốn làm cho người ta nghe theo anh, làm theo anh thì phải làm cho người ta thích anh đã".

12. Những điều gì làm nên sự quyến rũ của một con người trong giao tiếp?

13. "Tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ" trong thời đại ngày nay có cần thiết nữa không? Những phương pháp tự rèn luyện bản thân?

14. Ý nghĩa của tự kiểm chế trong giao dịch? Phương pháp rèn luyện khả năng tự kiểm chế trong giao dịch?

15. Bạn có suy nghĩ gì khi người lãnh đạo của mình kém năng lực giao dịch?

Chương IV

KỸ NĂNG GIAO TIẾP ĐA PHƯƠNG VÀ LỄ NGHI TRONG GIAO DỊCH

Hàng ngày, mỗi người đều liên tục tham gia vào các cuộc giao dịch đơn phương và đa phương. Nhưng không phải ai cũng hiểu các cách thức tiến hành giao dịch cần thiết. Chương này trình bày các kỹ năng giao tiếp đa phương (liên nhân cách). Đặc biệt là các kỹ năng giao tiếp trong tổ chức. Nghiên cứu những lễ nghi thường gặp trong giao dịch giúp người học tránh được những cản trở trong giao tiếp. Đồng thời cũng giới thiệu với người nghiên cứu những qui tắc và phương pháp trong trò chuyện với người khác.

I. KỸ NĂNG GIAO TIẾP THEO NHÓM VÀ TRONG TỔ CHỨC

1. Các loại hình giao tiếp

Trong thực tế mỗi người có thể tham gia vào các loại hình giao tiếp cụ thể như sau:

- **Giao tiếp với chính bản thân mình.** Đây là hình thức giao tiếp tự kỷ. Ở đây chúng ta xử lý thông tin với tư cách vừa là người gửi, vừa là người nhận. Giao tiếp với chính bản thân có thể là sự đánh giá bản thân mình hoặc cảm nhận riêng cá nhân với môi trường xung quanh. Sự giao tiếp

này hình thành thế giới riêng biệt của mỗi cá nhân. Người nào quá phát triển hình thức giao tiếp này sẽ khó gần gũi với mọi người, không hoà đồng trong tập thể.

- **Giao tiếp song phương.** Loại hình này được tiến hành giữa hai cá nhân. Người gửi và người nhận thông tin trong trường hợp này là hai chủ thể khác nhau. Hình thức giao tiếp này diễn ra giữa các chủ thể có quan hệ thường xuyên với nhau hoặc có nhu cầu trao đổi. Đây là cách giao tiếp rất phổ biến, diễn ra hàng ngày. Thế giới riêng của cá nhân mở cửa giao thoa với cá nhân khác và có thể hình thành thế giới mới của hai chủ thể.

- **Giao tiếp trong các nhóm.** Đây là sự giao tiếp diễn ra khi có từ 3 chủ thể trở lên. Tính chất đa phương trong giao tiếp là đặc trưng chủ đạo. Các nhóm được hình thành do tính chất công việc hay nhu cầu chung của một tập hợp người có quan hệ với nhau (cùng lớp học, cùng đơn vị công tác, cùng địa bàn dân cư...). Các nhóm tồn tại phụ thuộc vào nỗ lực chung của các thành viên tham gia hoặc hiệu quả của quá trình công tác. Xu hướng phân công lao động hiện đại là từ cá nhân chuyển sang phối hợp hoạt động theo nhóm. Biết phong cách và kỹ năng giao tiếp trong nhóm là yếu tố quan trọng bảo đảm thành công của mỗi người.

- **Giao tiếp trong tổ chức.** Tổ chức là một hệ thống được thiết chế theo các mục tiêu và nguyên tắc nhất định. Trong hệ thống tổ chức ấy các cá nhân, nhóm người được tập hợp theo nguyên tắc chức năng hoặc chuyên môn. Như vậy, trong tổ chức có các quan hệ dọc và quan hệ ngang. Do đó giao tiếp trong hệ thống tổ chức có điểm khác giao tiếp giữa các cá nhân thông thường và giao tiếp trong nhóm độc lập.

Mỗi loại hình giao tiếp đều có những điểm chung xuất phát từ các cá nhân tham gia, đồng thời có điểm khác biệt do cộng hưởng của những nhu cầu chung và mục tiêu khác biệt của từng loại hình. Mỗi loại giao tiếp ấy dù có điểm khác biệt nhưng đều có chung hai nhóm mục tiêu: Mục tiêu công việc và mục tiêu duy trì. Từ loại hình thứ hai đến thứ tư là giao tiếp liên nhân cách. Trong quá trình giao tiếp, mỗi cá nhân bộc lộ bản thân mình đến một mức độ nào đó, mà chúng ta có thể biết được chính mình từ những người khác và đến một mức độ nào đó mà chúng ta có thể sẵn sàng bộc lộ, cởi mở bản thân mình cho người khác nhận biết. Bằng cách trao đổi thông tin qua lại với nhau con người mới có thể biết về chính bản thân mình và về người khác. Tính nguyên tắc trong giao tiếp liên nhân cách phải được từng cá nhân tuân thủ để duy trì quan hệ lâu dài. Các nguyên tắc đó có thể được quy định từ trước, có thể tự thoả thuận để bảo đảm hiệu lực chung. Mỗi người cần có ý thức và trách nhiệm trong việc tự giác chấp hành nguyên tắc và hướng tới mục tiêu của cộng đồng giao tiếp.

Hạt nhân cơ bản, nền tảng của giao tiếp liên nhân cách là lòng tin. Điều này không tự nhiên có được mà phải có quá trình nỗ lực xây dựng của từng cá nhân. Phẩm chất quan trọng của nhà kinh doanh là tin vào bản thân mình, tạo dựng niềm tin ở người khác và biết đặt niềm tin vào đúng đối tượng. Lòng tin sẽ giúp cho ta cởi mở tấm lòng với người khác và ngược lại người khác mới bộc bạch hết mọi điều với ta. Mỗi quan hệ giữa con người với con người dựa trên lòng tin thì bao giờ cũng bền vững, phát triển và dễ thông cảm với nhau.

Giao tiếp đa phương là sự giao tiếp diễn ra khi có từ ba chủ thể trở lên cùng tham gia vào thực hiện quá trình. Thể hiện đặc trưng của sự giao tiếp này là trong các nhóm hoặc tổ chức.

2. Kỹ năng giao tiếp trong nhóm

Như trên đã trình bày, các nhóm được hình thành xuất phát từ nhu cầu chung của nhiều người hoặc do tính chất công việc. Nhóm được hình thành khi hiệu quả giải quyết vấn đề và lợi ích đem lại cao hơn là mỗi cá nhân riêng lẻ hoặc từng cá nhân riêng lẻ không thể giải quyết được. Các nhóm cùng có lợi ích chung và lợi ích riêng của từng cá nhân tham gia. Do đó vấn đề điều phối lợi ích và giải quyết các mâu thuẫn lợi ích trong nhóm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nguyên tắc là đặt lợi ích chung của nhóm lên trên lợi ích cá nhân và điều hòa lợi ích chung nếu mâu thuẫn có nguy cơ làm tan vỡ nhóm. Các cá nhân tham gia nhóm có thiên hướng quy tụ phục vụ mục đích của nhóm là công việc và duy trì sự tồn tại. Nhóm có thủ lĩnh do mọi người suy tôn hoặc tự nhiên do tính nổi trội của một người nào đó. Người lãnh đạo nhóm có vai trò quan trọng trong việc tạo đồng thuận trong công việc và duy trì sự tồn tại của nhóm. Do nhóm bao gồm nhiều dạng người khác nhau, khả năng và trình độ không đồng nhất nên có thể dẫn tới những địa vị khác nhau trong nhóm. Một số người trội hơn những người khác sẽ có vai trò lớn trong các quyết định của nhóm. Hãy quan sát một nhóm mà trong đó có thành viên là người lãnh đạo một tổ chức, một đơn vị. Các thành viên của nhóm này có khuynh hướng nhắm các nhận xét, đánh giá của họ vào người này. Khi người này

Chương IV: Kỹ năng giao tiếp đa phương và lễ nghi trong giao dịch

phát biểu, các thành viên có xu hướng tán thành, ủng hộ. Con người có khuynh hướng giao tiếp một cách ngang hàng với các đồng nghiệp cùng cấp, song lại có khuynh hướng nhún nhường khi giao tiếp với cấp trên và mạnh mẽ khi giao tiếp với cấp dưới. Tất nhiên sự bình đẳng trong một nhóm về địa vị cao hơn trong một tổ chức. Một nhóm có đông người tham gia và không cùng trong một hệ thống tổ chức thì tính bình đẳng và dân chủ chỉ phôi bầu không khí giao tiếp, xu hướng thoải mái, tự do trong giao tiếp sẽ tăng lên. Dù nhóm kiểu gì thì sự nhận thức chung và tự nhận thức của mỗi cá nhân trong nhóm có ảnh hưởng lớn tới hoạt động của nhóm và khả năng đạt được mục tiêu của nhóm. Nhận thức chung đưa mọi người đến mục tiêu và sự thống nhất. Mỗi thành viên tự nhận thức về bản thân mình, về vai trò và vị trí của mình đối với nhóm qua đó thể hiện trách nhiệm cá nhân trong nhóm. Mỗi người thường bộc lộ cá tính của mình khi tham gia giao tiếp trong nhóm và không dễ dàng gì thay đổi. Nhiều khi cá tính nảy sinh mạnh mẽ và không hợp lý với cá nhân khác sẽ phát sinh xung đột, mâu thuẫn trong nhóm. Tính kiểm chế sẽ phát huy tác dụng và sự điều hòa chung của thủ lĩnh trong trường hợp này là rất quan trọng. Do đó để bảo đảm thực hiện mục tiêu của nhóm và tránh xung đột, phải xây dựng các quy tắc của nhóm. Tất cả các nhóm đều có những quy tắc chung được thống nhất. Địa vị của các thành viên trong nhóm phụ thuộc rất nhiều vào các quy tắc chung mà nhóm đề ra. Một số quy tắc chung thường được nêu ra trong giao tiếp nhóm là:

*** Quy tắc hành động của nhóm:** Ai tham gia, hành động vì lợi hay vô vị lợi.

*** Quy tắc về thời gian và địa điểm tập hợp, sinh hoạt nhóm.**

*** Nội quy của nhóm.** Quy tắc này thường có khi nhóm có quy mô lớn, hoạt động trong thời gian dài, yêu cầu tổ chức chặt chẽ.

*** Quy tắc hành xử cá nhân và phát ngôn**

Nếu mọi người đều tự giác thực hiện tốt quy tắc của nhóm sẽ cảm thấy thoải mái và được tôn trọng. Nếu có thành viên nào không tuân thủ quy tắc của nhóm sẽ làm cho người khác bức mình và cảm giác thiếu sự tôn trọng. Quy tắc chung của các nhóm khác nhau không giống nhau, có thể đơn giản hay phức tạp tùy thuộc vào tính chất nhóm. Quy tắc không bất biến mà có thể được điều chỉnh qua thực tế hoạt động của nhóm.

Vấn đề giao và nhận thông tin trong nhóm có một ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Hình thức giao tiếp trong nhóm xuất phát từ yêu cầu công việc, thời gian và địa vị của các thành viên. Có 5 hình thức giao tiếp cơ bản trong nhóm.

- **Giao tiếp hình sao:** Hình thức giao tiếp này một người sẽ đóng vai trưởng nhóm và có thể giao tiếp với tất cả các thành viên khác trong nhóm. Các thành viên khác không thể giao tiếp với nhau mà chỉ có thể giao tiếp được với trưởng nhóm.

- **Giao tiếp vòng tròn:** Mỗi thành viên có thể giao tiếp với hai thành viên khác gần mình.

- **Giao tiếp theo chuỗi dây chuyền:** Trưởng nhóm chỉ có thể giao tiếp với một thành viên gần mình nhất.

- *Giao tiếp theo mạng lưới đan chéo:* Tất cả các thành viên nhóm có thể giao tiếp trực tiếp với nhau.

- *Giao tiếp phân nhóm:* Hình thức này tượng trưng cho tình huống các thành viên trong nhóm phân chia bè phái ngay trong nội bộ nhóm. Rõ ràng sức mạnh của nhóm sẽ bị suy yếu.

Mỗi hình thức giao tiếp đều có mặt tích cực và mặt hạn chế. Tất nhiên các thành viên trong nhóm càng được giao tiếp nhiều với nhau thì hiệu quả của nhóm càng cao. Nhu cầu của các cá nhân càng được thoả mãn thì khả năng duy trì nhóm càng tốt và càng vượt trội so với từng cá nhân. Sự giao tiếp đa chiều, thông tin càng phong phú thì sự hứng thú của các cá nhân càng được khuyến khích và mọi người cảm thấy thoải mái. Tuy nhiên thời gian phải nhiều hơn và trong một số trường hợp để đi đến sự thống nhất ý nguyện chung không đơn giản.

Sự giao tiếp đa phương cũng làm tăng khả năng linh hoạt và chủ động của con người. Mỗi người sẽ nhận được nhiều hơn cái mà mình bỏ ra. Đa chiều, đa ý kiến bảo đảm tính dân chủ trong các quyết định của nhóm và mọi người sẽ tham gia một cách nhiệt tình hơn vào việc thực thi các quyết định chung của nhóm.

3. Kỹ năng giao tiếp trong một tổ chức

Tổ chức là một hệ thống được quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ và cấu trúc tạo thành có quan hệ lệ thuộc lẫn nhau đồng thời phân biệt cấp trên, cấp dưới. Tổ chức hoàn thành một số công việc mà các cá nhân và các nhóm không

thể làm được. Tính phụ thuộc, tính chuyên môn hóa và hệ thống cấp bậc là đặc trưng nổi bật của tổ chức.

Do sự chuyên môn hóa trong một số tổ chức lớn, chính thức mỗi một bộ phận giữ một vai trò nhất định và luôn phụ thuộc vào các bộ phận khác, tạo ra một guồng máy. Ví dụ, bộ phận tiếp thị thúc đẩy việc lưu thông hàng hóa. Việc lưu thông hàng hóa lại có liên quan đến công tác quản lý kho, đến bộ phận tài chính, kế toán. Những thông tin thường xuyên từ bộ phận tài chính và kế toán sẽ giúp các nhà quản lý đưa ra các kế hoạch và các quyết định.

Trong mỗi phòng, ban này cũng vậy, sự chuyên môn hóa về nhân sự dẫn đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân. Như vậy, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận trong tổ chức lớn cũng là một đặc điểm của cấu trúc bên trong của các bộ phận nhỏ hơn. Tổ chức lớn này được cấu tạo từ các bộ phận nhỏ hơn và các bộ phận này lại được cấu tạo từ các cá nhân. Tuy nhiên, tất cả được bố trí, sắp xếp sao cho đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra. Tổ chức phát triển hoặc trưởng thành cùng với những thay đổi về mục đích của nó. Tuy vậy, chúng ta nên nhớ rằng, trong những công việc hàng ngày của một tổ chức các mục tiêu duy trì nhóm của các bộ phận phòng, ban, có liên quan tới cả các mục tiêu duy trì của các cá nhân trong đó. Đặc điểm phụ thuộc lẫn nhau của các bộ phận, các cá nhân có cả trong mục tiêu công việc lẫn mục tiêu duy trì một cách cân bằng.

Để đạt được các mục tiêu của mình, một tổ chức cần phải điều khiển và phối hợp các mối quan hệ giữa các bộ phận và giữa các cá nhân từ trên xuống dưới. Cấu trúc chính của tổ

Chương IV: Kỹ năng giao tiếp đa phương và lễ nghi trong giao dịch

chức được hình thành từ những nỗ lực nhằm đạt được một sự phối hợp nhịp nhàng, ăn khớp và thông suốt.

Một hệ thống cấp bậc chính thức sẽ bảo đảm cho quá trình giao tiếp diễn ra có hiệu quả. Nó như là một nhân tố của sự phối hợp. Sự phối hợp là kết quả của giao tiếp hữu hiệu các chương trình hoặc các hệ thống được tổ chức tốt hơn.

Đặc điểm mục đích, tính chuyên môn hóa, sự phụ thuộc và hệ thống cấp bậc sẽ lần lượt đạt được khi tổ chức phát triển. Chúng ta sẽ xuất hiện theo thứ tự như đã liệt kê ở trên. Khi các mục tiêu phát triển vượt ra khỏi khả năng của tổ chức, thì cần thiết phải có sự chuyên môn hóa bổ sung để đạt được các mục tiêu này. Khi sự chuyên môn hóa tăng lên, thì sự phụ thuộc lẫn nhau cũng tăng lên. Khi sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận và các cá nhân tăng lên, thì nhu cầu về một cấu trúc chính thức hoặc một hệ thống cấp bậc cũng rất lớn để đảm bảo cho sự giao tiếp và phối hợp.

Mỗi tổ chức đều có thể được mô hình hóa dưới dạng các sơ đồ. Sơ đồ tổ chức giúp chúng ta phản ánh quy mô của tổ chức, giúp mọi người có một cái nhìn tổng quát về tổ chức. Do mọi người thực hiện các chức năng và đóng các vai trò khác nhau trong tổ chức, cho nên một cấu trúc đã trình bày ở trên ít khi được xem là câu trả lời cuối cùng.

Cấu trúc của tổ chức có ảnh hưởng tới hành vi của các cá nhân và các bộ phận trực thuộc nó. Phần lớn các tổ chức có dạng hình tháp. Một người ở vị trí càng cao trên đỉnh tháp rõ ràng có nhiều quyền lực và quyền lợi hơn. Có lẽ hầu hết mọi người phấn đấu để đạt được vị trí cao hơn trên tháp quyền

lực này và sự phấn đấu đó có thể có tính quyết định tới các mối quan hệ của họ với các đồng nghiệp cùng cấp, với cấp dưới và cấp trên. Mọi người và các tổ chức tranh đua với nhau vì những vị trí cao có hạn trong các tổ chức và tranh đua với nhau để giành được sự tôn trọng của những người khác. Sự tranh đua như vậy là một dấu hiệu lành mạnh về ước muốn thành công của con người và về phương diện hành vi mang tính chất kinh tế. Sự tranh đua là nền tảng cho hệ thống các xí nghiệp tư nhân. Đồng thời, sự tranh đua quá mức có thể giết chết sự hợp tác cần thiết dẫn tới thành công và quá trình giao tiếp có thể bị thu hẹp lại hoặc có thể bị mất hẳn.

Chúng ta muốn được các bạn đồng nghiệp cùng cấp, cấp trên và cấp dưới đánh giá tốt và các bộ phận trong tổ chức cũng vậy, muốn được các bộ phận khác đánh giá tốt. Hành vi cạnh tranh có thể mang về "tôi thắng, anh thua" và chiếm chỗ của những hành vi hợp tác với tinh thần "tôi thắng, anh thắng". Kết quả sự tranh đua quá mức có thể trở thành một yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động của tổ chức - tất cả mọi người đều thua.

Đồng thời, một tổ chức có thể thay đổi hành vi, khi quá trình giao tiếp có hiệu quả diễn ra. Hầu hết các mâu thuẫn giữa các cá nhân và các nhóm nảy sinh từ sự thiếu hiểu biết lẫn nhau. Khi một bộ phận không có thông tin về tầm quan trọng hoặc chức năng của các bộ phận khác, những mâu thuẫn không đáng xảy ra có thể xuất hiện, khi các nhóm cố gắng phấn đấu tốt hơn mà không chú ý tới những nhóm khác. Hơn nữa các nhóm tham gia vào cuộc tranh đua đều có khuynh hướng củng cố và trở nên đoàn kết hơn với tinh thần

nội bộ (cục bộ) rất lớn của nhóm. Hậu quả là tinh thần tranh đua của nhóm có thể trở nên nổi bật và dẫn tới tình hình xấu hơn trong quan hệ giao tiếp giữa các nhóm. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy những hoạt động như vậy có thể tác động tới các nỗ lực hợp tác của toàn bộ tổ chức.

Như vậy, mặc dù sự tranh đua là thích hợp và cần thiết trong nhiều tình huống, song nhà quản lý phải có biện pháp thông qua giao tiếp cởi mở để hạn chế bớt sự cạnh tranh và tăng cường tinh thần hợp tác. Khi các đối thủ cạnh tranh có một sự hiểu biết về tầm quan trọng, chức năng và nhiệm vụ của những người khác, thì tinh thần hợp tác có thể sẽ lớn hơn. Điều này không chỉ xảy ra đối với các cá nhân trong một nhóm mà còn đúng cho các nhóm khác nhau trong tổ chức.

Hai hệ thống của quá trình giao tiếp trong tổ chức luôn đồng thời tác động đến thái độ và hành vi của các cá nhân. Đó là hệ thống đối ngoại và hệ thống đối nội.

Hệ thống đối ngoại tiêu biểu cho sơ đồ tổ chức chính thức, do nhà quản lý thiết lập ra nhằm kiểm soát hành vi cá nhân, hành vi của nhóm và để đạt được các mục đích của tổ chức. Thực chất, hệ thống này chịu ảnh hưởng của môi trường kỹ thuật, chính trị và kinh tế của tổ chức. Trong hệ thống đối ngoại này, thái độ và hành vi của các cá nhân phải tuân theo những khuynh hướng nhất định và công việc được đặt lên hàng đầu. Do hệ thống này phụ thuộc vào môi trường bên ngoài, chứ không xuất phát từ các nhu cầu của cá nhân trong tổ chức, nên ta gọi nó là hệ thống đối ngoại.

Hệ thống đối nội phát triển, khi mọi người tác động qua lại trong phạm vi của hệ thống đối ngoại chính thức và

khi có các kiểu hành vi nhất định nổi bật lên giúp điều chỉnh các nhu cầu xã hội và nhu cầu tâm lý.

Khi các thành viên chủ yếu dựa vào hệ thống đối ngoại chính thức để định hướng hành vi của mình, thì hệ thống này bị coi là quan liêu. Các thủ tục giấy tờ, các sơ đồ tổ chức, các văn bản khác... sẽ điều khiển hành vi của các thành viên. Các kênh giao tiếp được tuân theo một cách chặt chẽ và tác phong quan liêu giấy tờ càng trở nên phát triển hơn. Các thủ tục nói chung được tuân theo một cách chính xác. Các thuật ngữ như luật lệ và chính sách đóng vai trò là điều kiện đủ cho các hành động. Nhưng ngay cả các tổ chức chính thức nhất cũng không thể hoạt động lâu dài mà không nảy sinh một hệ thống đối nội. Khi mọi người hoạt động trong phạm vi của hệ thống đối ngoại này, họ phải tác động qua lại trên cơ sở giao tiếp giữa người với người và phải tạo ra một môi trường thuận lợi nhằm thoả mãn các cảm xúc cá nhân, các định kiến, sự ưa thích và không ưa thích của họ.

Truyền miệng có lẽ là một hệ thống giao tiếp không chính thức khá quen thuộc. Nó thực sự là một thành tố của hệ thống đối nội. Các câu chuyện tình cờ xuất phát trong giờ giải lao, trong lúc nghỉ ăn trưa, lúc uống cà phê... được truyền đi một cách nhanh chóng. Đề tài của các câu chuyện có thể phần lớn liên quan tới công việc, công ty, thủ trưởng, các thành viên khác của tổ chức. Ngay cả hệ thống đối ngoại có các kênh giao tiếp rất rõ ràng, việc truyền miệng vẫn có khuynh hướng phát triển và hoạt động ngay trong phạm vi tổ chức. Như một kênh giao tiếp, sự truyền miệng diễn ra một cách nhanh chóng, nhưng không chính xác. Nếu có một toà nhà bị cháy, thì sự truyền miệng có lẽ là kênh truyền tin

có hiệu quả nhất trong trường hợp thiếu hệ thống báo động. Trong trường hợp này sự truyền miệng hơn hẳn việc gửi một công văn đi. Là một kênh giao tiếp không chính thức, sự truyền miệng có thể bị đánh giá không đúng. Ngay cả quá trình giao tiếp không chính thức cũng có thể trở nên không chính xác, khi nó đi qua các cấp độ khác nhau trong hệ thống cấp bậc của tổ chức. Có lẽ sự thiếu chính xác của việc truyền miệng tác động nhiều đến đầu vào của bản thông điệp hơn là đầu ra của nó. Chẳng hạn, truyền miệng được coi là phương tiện để truyền các tin đồn, bởi vì chủ yếu chúng truyền do các thông điệp không chính thức. Nếu đầu vào là một tin đồn và không có gì khác nữa, thì đầu ra rõ ràng sẽ không chính xác. Nhưng đầu ra cũng có thể là một nhận định chính xác về một lời đồn.

Trong giới sinh viên sự truyền miệng mang lại nhiều thông tin có giá trị. Chẳng hạn, thầy này dạy hay hay dở, khó hay dễ, "học tử" câu hỏi nào để trả thi, thái độ của thầy cô về sự có mặt của học sinh và về bài làm của họ... Trong tổ chức kinh tế các thông tin về thăng chức, thay đổi nhân sự, thay đổi chính sách của công ty và quyết định về mức lương cũng thường được truyền đi bằng miệng một cách không chính thức trước cả các kênh chính thức đưa tin về vấn đề này.

Các nhà quản lý phải hiểu rằng một hệ thống đối nội, phi chính thức sẽ nảy sinh từ trong một hệ thống đối ngoại chính thức được xây dựng một cách kỹ lưỡng nhất. Bỏ qua việc này là một sự mù quáng trong quản lý. Tuy nhiên, một số nhà quản lý cố gắng làm việc bằng hệ thống đối ngoại duy nhất. Với họ, việc đạt được các mục tiêu của tổ chức là một công

việc rất khó khăn. Cho tới khi mọi tác động qua lại lẫn nhau, thì tổ chức này sẽ có hai hệ thống.

Luồng giao tiếp trong tổ chức có thể đi theo 3 hướng: Từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên hoặc theo chiều ngang. Do cả 3 luồng giao tiếp này được sử dụng thường xuyên trong quá trình giao tiếp, chúng đang được phân biệt cụ thể.

Giao tiếp từ trên xuống dưới: Giao tiếp từ trên xuống dưới là hình thức giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới - từ người chủ xuống công nhân, từ những người lập kế hoạch, chính sách tới người thực hiện. Nó được phân biệt nhờ vào 5 yếu tố: Hướng dẫn công việc cơ sở hợp lý, thông tin sự phản hồi về cách tiến hành công việc, hệ tư tưởng...

Đĩ nhiên, luồng giao tiếp từ trên xuống có liên quan tới cấu trúc thứ bậc của tổ chức. Các thông điệp đi từ trên xuống dường như được mở rộng ra. Một chỉ thị đơn giản của cấp trên có thể trở thành một kế hoạch thực thi chính thức của các cấp dưới.

Giao tiếp từ dưới lên trên: Giao tiếp từ dưới lên tuy cần thiết và có giá trị, nhưng không thể tin cậy hoàn toàn. Nói một cách tổng quát, giao tiếp từ dưới lên chính là sự phản hồi của luồng giao tiếp từ trên xuống dưới. Nhân viên cấp dưới báo cáo cho cấp trên về chính họ, đồng nghiệp, công việc, các phương pháp thực hiện công việc và các nhận thức của họ về tổ chức. Những nhận xét này là sự phản hồi lại luồng giao tiếp từ trên xuống theo các thông điệp bằng văn bản và bằng lời qua các kênh giao tiếp khác nhau, như họp nhóm, truyền miệng...

Luồng giao tiếp từ dưới lên một cách chính xác sẽ giúp

cho nhà quản lý có được những thông tin về tình cảm, nhận thức của cấp dưới, giúp họ phát hiện ra các nhân viên có triển vọng, các nhân viên "chậm tiến" và chuẩn bị một luồng giao tiếp khác từ trên xuống có hiệu quả hơn. Đồng thời, luồng giao tiếp từ dưới lên thường làm cho cấp trên bị mắc lừa, bởi vì nhìn chung cấp dưới sẽ báo cáo cho cấp trên những gì mà họ tin chắc rằng cấp trên muốn nghe, chứ không phải những gì mà họ cần phải nói. Khi báo cáo lên cấp trên, các nhân viên cũng nhận thấy nguy cơ họ có thể bị trù dập, nếu phải nói thật tất cả mọi việc.

Một luồng giao tiếp từ dưới lên thật đáng tin cậy, nếu được dựa vào sự tin tưởng lẫn nhau giữa hai bên. Khi hai bên tin tưởng lẫn nhau tới một mức độ nào đó, thì họ có thể bộc lộ chính bản thân mình và sẽ không cảm thấy lo sợ khi phải nói thật tất cả mọi điều.

Quan hệ giao tiếp theo hàng ngang: Giao tiếp theo hàng ngang thường được sử dụng để mô tả các quan hệ trao đổi giữa các bộ phận cùng cấp trong tổ chức. Sự mô tả này thể hiện một trong những khiếm khuyết quan trọng của các sơ đồ tổ chức. Trong các sơ đồ tổ chức này, rõ ràng, không phản ánh các quan hệ hàng ngang giữa các cấp. Nhưng trong thực tế các quan hệ này lại là cơ sở để đạt được sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận cùng cấp trong tổ chức. Sự giao tiếp theo hàng ngang là phương thức chủ yếu để đạt được sự phối hợp trong tổ chức.

Giao tiếp theo hàng ngang có lẽ tồn tại như một phần của hệ thống đối nội, mặc dù nó không được nói đến trong sơ đồ chính thức của tổ chức. Các nhân viên cùng cấp có xu hướng trao đổi với nhau về công việc, về cấp trên và về điều

kiện làm việc của họ. Họ còn trao đổi với nhau cả những vấn đề cá nhân, không liên quan tới công việc. Kết quả là quan hệ giao tiếp này có thể góp phần vào cả mục đích công việc lẫn mục đích duy trì nhóm.

Về điểm này các nhà quản lý cần phải hiểu rằng, giao tiếp không chính thức theo hàng ngang luôn hiện hữu trong bất cứ hệ thống hoặc tổ chức nào. Giao tiếp và hành vi không chính thức phát triển đồng thời với giao tiếp và hành vi chính thức, củng cố tinh thần và thúc đẩy việc thực hiện các công việc của tổ chức. Ngoài ra, nó còn định rõ các quan hệ giao tiếp từ trên xuống và từ dưới lên. Theo đúng nghĩa, giao tiếp theo hàng ngang giữ chức năng phối hợp trong tổ chức. Các bộ phận phối hợp các hoạt động của mình để thực hiện các mục tiêu như là một dây chuyền liên tục.

Chính các yếu tố như sự đồng cảm, lòng tin có tác động mạnh tới giao tiếp liên nhân cách. Các yếu tố nhất định kết hợp lại với nhau tạo ra một môi trường, trong đó giao tiếp trong tổ chức phát triển một cách tích cực. Sự kết hợp các yếu tố này sẽ tạo ra một bầu không khí, mà trong đó diễn ra quá trình giao tiếp. Hơn nữa, giao tiếp liên nhân cách một phần riêng của giao tiếp ở quy mô tổ chức, do vậy sẽ xuất hiện giao tiếp liên nhân cách hữu hiệu từ các yếu tố này.

Để tạo ra một môi trường giao tiếp hữu hiệu trong tổ chức người quản lý giỏi cần phải cho cấp dưới thấy mình là một người mẫu mực trong các mối quan hệ liên nhân cách. Nhiều thông tin kỹ thuật và cách thực hiện được chuyển tới các thành viên khác trong tổ chức thông qua phản ứng của cấp trên đối với cấp dưới. Vai trò là người mẫu mực trong giao tiếp có thể được củng cố qua các biện pháp sau:

- Tránh đơn phương thay đổi các quyết định trong hệ thống đối nội và đối ngoại.
- Kêu gọi mọi cấp tham gia vào việc giải quyết các vấn đề.
- Đòi hỏi phải có một khả năng tiếp thu các ý kiến trong các cuộc trao đổi thông tin.

Việc tránh đưa ra những thay đổi một cách đơn phương trong các hệ thống tổ chức là rất quan trọng. Rõ ràng, một sự thay đổi trong hệ thống đối ngoại sẽ đe dọa các chuẩn mực hành vi trong hệ thống đối nội, có thể ảnh hưởng tới công việc. Bởi vì, con người có khuynh hướng chống đối lại, hoặc có phản ứng tự vệ khi bị đe dọa. Nếu người quản lý quan tâm đến các vấn đề của giao tiếp, thì người đó sẽ cố gắng kêu gọi các bên có liên quan và có ảnh hưởng tới quyết định, tham gia vào việc đưa ra những thay đổi. Kỹ năng giao tiếp ở quy mô nhóm của người lãnh đạo sẽ khuyến khích, hướng dẫn mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định. Khả năng tiếp thu các ý kiến trong các cuộc trao đổi thông tin của nhà quản lý sẽ khích lệ mọi người tích cực đóng góp ý kiến vào quá trình này.

II. LỄ NGHI TRONG GIAO DỊCH

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. Nhà kinh doanh cần phải phát triển 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 chúng 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 giữa các bên gắn bó hơn, có lợi cho việc các bên trao đổi thông tin, phát triển các hoạt động giao lưu, liên kết kinh doanh sau này.

Viết thư chúc mừng cần chú ý những kỹ thuật 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, mạch lạc, lưu loát.

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

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 chữ 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 trong 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.

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 chìa tay ra nhưng người vẫn ngồi nguyên tại chỗ buộc người ta phải lại gần, hoặc không đếm xỉa 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 bất 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 đờ, 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, kênh kiệu.

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 thì nên chủ động giờ tay trước.

Khi bắt tay phải giờ tay sạch, nếu đang bận việc, tay bẩn nên chìa tay ra hai bên tỏ ý xin lỗi. Không nên đeo găng tay bắt tay với người khác, cởi găng rồi hăng 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.

Ở hội trường, rạp hát bắt gặp nhiều người quen, chỉ cần bắt tay với người ở gần. Người ở xa có thể chào hỏi bằng đôi mắt hoặc gật đầu. Nếu ra về sớm, cũng chỉ nên lạng lẹ bắt tay người quen gần đó, hoặc bắt tay xin lỗi người chủ trì, đừng làm ồn ào để ảnh hưởng hội nghị hoặc buổi diễn.

Lễ nghi bắt tay đơn giản, tiện lợi, không bị hạn chế bởi ngôn ngữ dân tộc, giới tính, mà lại 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 ra chào chứ không bắt tay, mời rượu chứ không ép rượu.

III. NHỮNG ĐIỀU CẦN BIẾT KHI GIAO DỊCH

1. Những quy tắc trong giao dịch

Muốn đạt được hiệu quả tốt nhất trong cuộc gặp gỡ thì vừa phải thực tế vừa phải có nghệ thuật. Những quy tắc sau đây sẽ giúp ta ứng xử tốt và có hiệu quả trong giao dịch.

+ 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 ta nói: "Ông Minh, chào ông, tôi rất hân hạnh được gặp ông" thì có hiệu quả hơn, gây thiện cảm 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. Ngồi xuống rồi không nên rút thuốc lá mời. Đối tác mời hút thuốc, nên cảm ơn rồi khéo léo từ chối. Nếu từ chối không được, nên nhớ là không được để tàn thuốc lá và que diêm rơi xuống sàn nhà.

+ Không nên vội vàng đưa ra tư liệu, thư tín, quà cáp mang theo. Khi nào chúng ta 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 của 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 của ta, nhưng ta vẫn phải chủ động phát biểu. Ta có thể nhấn mạnh lại một số vấn đề về mục đích cuộc viếng thăm.

+ Duy trì nhiệt tình hưởng ứng. Trong khi nói chuyện, nếu ta tỏ ra không nhiệt tình với vấn đề gì thì đối tác sẽ mất

hứng nói tiếp. Ta 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 ta 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 tủi, đáng tiếc hay kính nể, cảm ơn? Kiểm chế cơn tức giận hay chế giễu. Căn cứ tình hình để chuẩn bị tình cảm trước sẽ làm cho chúng ta điều khiển được cảm xúc của mình và biết cách lựa lời trong quá trình trò chuyện.

+ 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, xỉa 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 đức độ. Nếu nói dối một việc nhỏ thì cố gắng của ta sẽ thành công dã tràng. Đối tác nghi ngờ ta không thật thà thì mọi tài năng của ta sẽ trở nên mờ nhạt. Không ai là hoàn hảo cả, ta 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 ta 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 họng, 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 cho ta.

+ Nếu thâm niên và học vị của đối tác thấp hơn ta, ta 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 sách 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.

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 đang nói chuyện với ta. Khi nói chuyện, không nên cách đối tác xa quá hoặc gần quá, không nên kéo tay, kéo áo 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 ra 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, ta 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 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, giá quần áo v.v... 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 chúng ta hoặc cấp trên. Khi trao đổi với thương gia nước ngoài, không bình luận về nội dung chính sách của nước họ, không chế giễu, chê cười người khác. Cũng không nên tùy tiện bàn về vấn đề tôn giáo, nhân quyền.

+ 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 v.v... Ở trong nước gặp nhau thường hỏi: "Đã ăn cơm chưa", "đi đâu"... Có những nước không nói như vậy, thậm chí cho rằng nói như vậy không lễ phép. Ở phương Tây khi gặp nhau thường nói: Xin chào, có khoẻ không, tất cả đều thuận lợi chứ, ngài có thích khí hậu ở đây không. 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 bị rịn quá lâu, không lớn tiếng tranh luận, không nói lời xúc phạm với đối tác.

Giao tiếp là một nghệ thuật cần học tập nghiêm túc và thường xuyên luyện tập, trao đổi kinh nghiệm.

Câu hỏi

1. Con người có thể giao tiếp với chính bản thân mình được không? Những yếu tố tác động tới tính khách quan khi tự đánh giá bản thân?

2. Sự khác biệt khi giao tiếp đa phương so với giao tiếp với bản thân? Những mục tiêu nào được đặt ra khi hình thành nhóm hoặc tổ chức?

3. Những nguyên tắc và kỹ năng giao tiếp trong nhóm? Vai trò của thủ lĩnh trong các nhóm?

4. Các kiểu mạng lưới truyền thông trong giao tiếp nhóm? Phân tích ưu thế và hạn chế của mỗi kiểu truyền thông?

5. Những đặc điểm của một tổ chức? Ảnh hưởng của hệ thống thứ bậc và chuyên môn đến giao dịch trong một tổ chức?

6. Kỹ năng giao tiếp trong một hệ thống tổ chức? Sự tranh đua có ảnh hưởng thế nào tới một tổ chức?

7. Hệ thống đối nội và đối ngoại trong giao tiếp của một

tổ chức? Ảnh hưởng của hệ thống thông tin đến sự giao tiếp trong tổ chức?

8. Sự chuẩn mực và lệch lạc trong giao tiếp của cấp dưới với cấp trên trong một tổ chức và phương pháp khắc phục" sự cố"?

9. Nội dung và đặc điểm của giao tiếp từ trên xuống trong tổ chức? Người lãnh đạo, quản lý phải làm gì để bảo đảm tính tích cực trong giao tiếp của một tổ chức?

10. Vai trò và những hình thức lễ nghi trong giao dịch?

11. Trình bày những qui tắc trong giao dịch?

12. Phương pháp gây thiện cảm và sự tin cậy trong trò chuyện.

Chương V

TÂM LÝ TRONG GIAO DỊCH ĐÀM PHÁN

Chủ thể giao dịch, đàm phán là con người. Mỗi người là một xã hội thu nhỏ, nhưng có những đặc điểm chung về tâm lý. Chương này sẽ giới thiệu những đặc điểm tâm lý cá nhân cần được quan tâm khi giao tiếp. Phân chia dưới góc độ chung nhất, theo khía cạnh tính cách, những kiểu người thường gặp trong giao dịch đàm phán. Trong điều kiện nước ta tiến hành mở cửa, hội nhập khu vực và thế giới, chương này giới thiệu khái quát những lưu ý khi giao dịch với một số người nước ngoài mà chúng ta có nhiều quan hệ.

I. TÂM LÝ HỌC GIAO DỊCH ĐÀM PHÁN

1. Các quá trình tâm lý

Quá trình tâm lý bao gồm:

a. **Cảm giác:** Là quá trình tâm lý phản ánh những tính chất khác nhau của các sự vật và hiện tượng khách quan đang tác động trực tiếp vào các cơ quan cảm giác.

Con người nhận biết được các sự vật và hiện tượng của thế giới khách quan bên ngoài thông qua các cơ quan cảm giác (thị giác, thính giác, vị giác, xúc giác...). Cảm giác xảy ra nhanh, nó là cơ sở của hoạt động tâm lý. Sự nhận thức hiện thực khách quan bắt đầu từ 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 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...

b. 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 giản đơn của các cảm giác và nó liên kết, điều chỉnh các cảm giác riêng lẻ bằng cách quan sát riêng có của con người thông qua kinh nghiệm của mỗi người. Cùng một hiện tượng khách quan nhưng mỗi người lại có các tri giác khác nhau. Một số tính chất quan trọng của tri giác là: Tính trọn vẹn, tính lựa chọn, tính ý nghĩa mô phỏng, tính bất biến. Tri giác không chỉ là hình ảnh của sự vật và hiện tượng mà còn là một quá trình tâm lý trong đó hình ảnh của sự vật và hiện tượng được tạo ra. Quá trình tâm lý này có thể diễn ra một cách thụ động hoặc diễn ra một cách chủ động dưới hình thức quan sát.

c. 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. Trí nhớ là quá trình tâm lý được thể hiện thông qua các biểu tượng. Trí nhớ được thực hiện thông qua bốn quá trình tâm lý trung gian, vừa mang tính độc lập tương đối

vừa mang tính hệ thống gắn bó với nhau: Ghi nhớ, giữ gìn, lãng quên, tái hiện.

d. Tưởng tượng: Là quá trình tâm lý nhằm tạo ra những hình ảnh mới trên chất liệu của những cái tri giác trước đó.

Trước khi hành động con người "hình dung" được tiến trình, nhìn trước vấn đề, thấy trước kết quả. Tưởng tượng làm cho con người khác loài vật. 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... Tưởng tượng có hai loại, tưởng tượng có chủ định là tưởng tượng dựa trên một ý đồ, dự định đặt ra từ trước và tưởng tượng không có chủ định. Tưởng tượng không có chủ định là sự tưởng tượng không cố ý của con người, nó đến bất chợt và ngẫu nhiên như các giấc mơ, các ước mơ của con người.

Tưởng tượng có chủ định diễn ra dưới hai hình thức tưởng tượng tái tạo là tưởng tượng nhằm tạo ra các biểu tượng mới theo mô hình, kiểu mẫu đã có sẵn. Tưởng tượng sáng tạo là tưởng tượng nhằm tạo ra các biểu tượng mới chưa có trong thực tiễn từ các biểu tượng cũ.

e. 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. Tư duy được biểu hiện dưới ba hình thức cơ bản: Khái niệm, phán đoán và suy lý.

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. Các đặc điểm tâm lý cá nhân

2.1. Tính khí

2.1.1. Khái niệm về tính khí

Muốn giao tiếp với con người có hiệu quả, cần phải biết về một tính chất tâm lý quan trọng là tính khí. Ngay trong một tập thể nhỏ, dù giống nhau về quan điểm và các phẩm chất đạo đức của con người, cũng vẫn có những khác nhau đáng kể trong hành vi của mỗi người, trong cách phản ứng đối với các tình thế xuất hiện, trong cách tham gia công việc, cách thực hiện, cách đối xử với bạn bè v.v...

Chú ý quan sát những người quanh ta, có thể dễ dàng nhận thấy sự khác nhau của họ trong biểu hiện tình cảm, cũng như trong cử chỉ, động tác. Người này thì lạnh lợi, xốc nổi, vui vẻ nhưng tình cảm không sâu sắc, người khác thì chậm chạp, bình thản, lạnh lùng. Có người lại xúc động mãnh liệt nhưng che dấu tình cảm của mình và có tính thụ động.

Vậy, tính khí là gì?

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... Tính khí 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.

2.1.2. Những kiểu tính khí chủ yếu

Trong tâm lý học, đã phân biệt bốn kiểu tính khí chủ yếu: Tính nóng, tính lạnh, tính hoạt, tính ưu sầu.

- 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 lấn át lý trí, tính phản ứng mạnh đột ngột thường lấn át tính tích cực và kiên nhẫn.

Những người tính nóng thường nhanh chóng ham mê công việc, say sưa và nhanh chóng chán nản. Người tính nóng cũng kiên trì, nhưng điều này thể hiện không liên tục. Những người thuộc loại này dễ phát khùng, trong giao thiệp thì cục cằn, thẳng thắn, họ cũng hay cáu giận và dễ thay đổi bất thường, dễ bị kích động. Tính dễ nổi cáu và không biết tự kiểm chế, tình trạng không tự chủ được thường làm cho những người nóng tính không đánh giá hành động của những người khác một cách khách quan, do đó dễ trở thành cái có xảy ra các cuộc va chạm trong tập thể.

Người đó sẽ làm tốt công việc có tính chu kỳ biểu hiện rõ

rệt, thường xuyên có sự chuyển đổi tính căng thẳng về sức lực: Căng thẳng tối đa - tạm xuống - lại căng thẳng. Các yêu cầu đối với chất lượng công việc của bản thân thường cao hơn và vượt quá khả năng của mình. Khi không đạt được chất lượng mong muốn thì tỏ ra không hài lòng với mình hoặc với điều kiện lao động. Sau khi đã mắc một vài khuyết điểm và tin rằng thất bại thì người đó nhanh chóng mất hứng thú với công việc, trở nên khó tính và cáu gắt, dễ có hành vi thô bạo.

- 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 cố nhỏ nhặt 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 gẫu. 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.

Cần lưu ý rằng người có tính lạnh thường cần có thời gian để chuyển sự chú ý sang công việc khác. Tính y của họ cũng được biểu hiện ở chỗ khó sửa lại những khái niệm quá bền vững của anh ta dẫn đến tính thiếu mềm dẻo. Họ thích

công việc cố định, đã nắm được vững, không muốn thay đổi các dạng hoạt động.

Cần giúp đỡ và thức tỉnh những người có tính lạnh nhưng không làm mất tính độc lập trong hành động của họ.

- 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. Nếu tác nhân kích thích thay đổi nhanh chóng, luôn duy trì được sự mới mẻ và sự thú vị của cảm giác, thì ở con người có tính hoạt hình thành trạng thái kích động tích cực và lúc đó tỏ ra là người năng động, hoạt bát, kiên nghị. Kiểu người này khác kiểu người có tính nóng là ở chỗ người có tính hoạt thường điềm đạm hơn, có khả năng và sức khống chế và kiềm chế các cảm xúc của mình. Những người này rất năng động và dễ thích nghi với các điều kiện hay thay đổi của lao động và cuộc sống. Người này dễ tiếp xúc với người khác, không cảm thấy gò bó khi giao thiệp với những người mới gặp, không phụ thuộc vào uy tín của họ. Trong tập thể, người có tính hoạt là con người vui nhộn và yêu đời, cảm xúc biểu hiện rõ ràng, tình cảm thay đổi nhanh chóng: Vui và buồn, cảm tình và ác cảm, gắn bó và thờ ơ. Nhưng tất cả những biểu hiện đó thường không bền vững và sâu sắc.

Tính chất nhanh nhẹn, năng động của các quá trình tâm

lý biểu hiện tính linh hoạt của trí tuệ, tính sắc sảo, khả năng nhanh chóng nắm vững cái mới, dễ dàng chuyển đổi sự chú ý. Cho nên con người có tính hoạt thích hợp hơn với hoạt động sôi nổi, đòi hỏi mưu trí, linh hoạt. Họ có thể trở thành đáng tin cậy trong mọi việc ngoài công việc đơn điệu kéo dài. Tính có chí hướng và tính kiên quyết của người có tính hoạt được thể hiện khi có việc đơn điệu không thoả mãn xu hướng dễ thay đổi cảm xúc của họ. Họ làm việc với mức căng thẳng đều đều, nghiêm khắc với chất lượng công việc của mình, nhưng không lúng túng và thất vọng trước sai lầm và thất bại. Trong tất cả mọi công việc họ đều kiểm chế và bình tĩnh có mức độ, nhưng khó chịu về sự quấy rối của người khác trong công tác.

- 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 anh ta chỉ thấy và chỉ trông chờ cái xấu và cái nguy hiểm ở tất cả (I.P.Páp-lốp).

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 đình chỉ hoàn toàn mọi hoạt động, những loại người này thường thụ động trong công việc.

Cảm giác và cảm xúc của người có tính chất ưu sầu xuất hiện chậm, nhưng sâu sắc, lâu dài và mạnh mẽ. Những người có tính ưu sầu dễ bị xúc phạm, chịu đựng sự đau đớn, tức giận một cách khó nhọc, mặc dù tất cả những cái đó biểu

hiện ở bề ngoài không rõ ràng. Người có tính ưu sầu thường không đòi hỏi cao về chất lượng công việc của mình bởi vì những người này không tin vào sức lực của mình. Đó là nguyên nhân vì sao họ thích làm việc một mình, riêng rẽ, để không ai quấy rầy họ. Khi xuất hiện mối nguy hiểm lớn trong công việc hoặc tình hình bị thay đổi đột ngột thì họ có thể bối rối tới mức mất tự nhiên hoàn toàn và thậm chí là không có năng lực để chịu trách nhiệm. Cho nên, nếu sử dụng người có tính ưu sầu trong điều kiện tình hình thay đổi nhanh, sẽ có nguy cơ là mạo hiểm và không có lợi. Nếu công việc không có gì "đe dọa" thì người có tính ưu sầu trở thành người làm việc tốt, còn nếu quy định được quan hệ đồng đội thì trong điều kiện khó khăn họ vẫn thực hiện được công việc.

Người có tính ưu sầu hay suy tư vì những cố nhỏ nhất, 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.

Cần phải tạo ra xung quanh những người có tính ưu sầu một bầu không khí đồng chí, quan tâm và chăm sóc lẫn nhau.

Các loại tính khí kể trên được coi là những loại chủ yếu. Nhưng nếu chia tất cả mọi người theo bốn loại đó thì sẽ là vô lý. Chỉ có một số ít người là đại biểu cho bốn loại tính khí đó ở dạng "thuần túy" trong thực tế, các vẻ của các tính khí phong phú hơn nhiều.

Vậy tính khí nào tốt nhất? Đặt vấn đề như vậy là không hợp lý. Không nên khẳng định rằng tính khí nào là tốt, tính khí nào là xấu. Hơn nữa, càng không nên dựa trên cơ sở đó mà rút ra kết luận về con người, về năng lực của họ. Cần phải biết tính khí con người để có cách nhìn nhận cá biệt đối

với con người, để chú ý đến đặc điểm các quá trình hoạt động của hệ thần kinh của họ, để lựa chọn những hình thức giao tiếp thích hợp đối với họ.

Tính khí là một trong những đặc tính tâm lý của cá nhân, nhưng những người dù cùng tính khí cũng vẫn hết sức khác nhau. Mỗi người là một thực thể có cá tính không trùng hợp với ai và hoàn toàn không phải bao giờ cũng có thể xếp người ấy vào một trong những kiểu tính khí nêu trên. Phần lớn con người, mỗi cá nhân, mang đặc tính không phải của một mà của hai hoặc nhiều tính khí. Thường cá nhân là người mang những đặc tính tâm lý thuộc những kiểu tính khí khác nhau, nó có kiểu tính khí hỗn hợp.

Mặc dù tính khí là một đặc tính bẩm sinh của cá nhân, nhưng điều đó không có nghĩa là nó hoàn toàn không thay đổi dưới ảnh hưởng của điều kiện sống, hoạt động, giáo dục và tự rèn luyện, có nhiều người đã biết kiểm chế những mặt tiêu cực của tính khí của mình.

2.1.3. Cơ sở sinh lý học của tính khí

Khi nghiên cứu các phản xạ có điều kiện, L.P.Páp-lốp đã xác định rằng hệ thống thần kinh của động vật và con người có ba đặc tính hay ba nguyên tắc hoạt động. Nguyên tắc thứ nhất là cường độ của hệ thần kinh. Nguyên tắc thứ hai là nguyên tắc cân bằng giữa quá trình hưng phấn và ức chế. Nguyên tắc thứ ba là tính linh hoạt của các quá trình thần kinh.

Cường độ của các quá trình thần kinh được quy định bởi năng lực của hệ thần kinh có thể chịu đựng được một khối lượng lớn nhất các vật kích thích tác động mà không làm tổn

hại đến hoạt động thần kinh (vẫn thành lập được những phản xạ mới và bảo tồn những phản xạ sẵn có).

Sự cân bằng của các quá trình thần kinh là sự tương xứng giữa trạng thái hưng phấn và trạng thái ức chế. Nếu những quá trình này lấn át quá trình kia thì như vậy là mất thăng bằng trong hoạt động thần kinh cấp cao của con người.

Tính linh hoạt có nghĩa là sự dễ dàng và nhanh chóng chuyển hoá các mối liên hệ của phản xạ có điều kiện, đặc biệt là khả năng nhanh chóng thành lập được một phản xạ âm tính với một kích thích dương tính và một phản xạ dương tính với một kích thích âm tính.

Ở những người khác nhau thì các thuộc tính của các quá trình thần kinh cũng có những tương quan khác nhau. Sự kết hợp các nguyên tắc hoạt động của hệ thần kinh (cường độ, sự cân bằng, tính linh hoạt) tạo thành một kiểu hoạt động thần kinh cao cấp nhất định. Kiểu hoạt động thần kinh cao cấp là cơ sở sinh lý học của các tính khí con người. Theo I.P.Páp-lốp, nổi lên bốn kiểu quan hệ thường gặp nhất.

I.P.Páp-lốp đã viết về tính khí như sau: Tính khí chính là tính chất chung nhất của mỗi người, là tính chất chủ yếu nhất của hệ thần kinh của người đó và nó in dấu trên toàn bộ hoạt động của mỗi cá nhân.

2.2. Tính cách

2.2.1. Khái niệm về tính cách

Sống và hoạt động trong xã hội, con người với tính cách một cá nhân, thể hiện thái độ của mình đối với thế giới xung quanh, với mọi người, với công việc và với bản thân mình. Đôi khi những thể hiện của thái độ lại mang tính ngẫu nhiên,

không bình thường. Chẳng hạn, một người vốn bình tĩnh, lịch thiệp, tự nhiên nổi cáu với bạn bè vì một chuyện không đâu, sự thể hiện tính thô bạo đó không phải là điển hình đối với người đó. Một người khác luôn luôn gay gắt thô lỗ với bạn bè. Tính thô lỗ đó là điển hình đối với người đó, là tính chất bền vững, lặp đi lặp lại nhiều lần và tạo nên tính chất của cá nhân người đó. Do đó, tính chất ấy có thể coi như là một trong những đặc điểm tính cách của người đó.

Vậy tính cách là gì? 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 vị trí 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 có tính chất điển hình cho một nhóm người, thậm chí cho cả một xã hội.

2.2.2. Những nét của tính cách

Chỉ có thể xét đoán tính cách của con người căn cứ vào những nét chủ yếu có tác dụng quyết định lớn nhất đối với mỗi cá nhân.

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 v.v...). Còn tính chân chủ 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 những nhiệm vụ nhất định.

Những nét cảm xúc của tính cách cũng đóng một 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 của cá nhân (xu hướng của cá nhân).

+ Những nét thể hiện thái độ của con người đối với người khác.

+ Những nét nói lên thái độ của con người đối với bản thân.

+ Những nét thể hiện thái độ của cá nhân đối với lao động, đối với công việc của mình.

+ Những nét thể hiện thái độ của con người đối với tài sản.

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, tính thân yêu nước, dũng cảm, thiết tha với chính nghĩa, tính tích cực, tính kỷ luật. Một người có tính tự tưởng, tính mục đích biết bắt hành động của mình phải phục vụ cho một tự 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 những 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.

Một số nét tính cách này có thể là những nét tích cực của cá nhân, một số nét khác lại là những nét tiêu cực. Khi đánh giá các nét tính cách, cần tính đến nội dung đạo đức của những nét đó. Chẳng hạn, yêu lao động là những nét tính cách tích cực, nhưng nếu nó phục vụ cho những mục đích ích kỷ (như để làm giàu cho riêng mình) thì lại trở thành có tính chất tiêu cực. Lòng tự hào là một tính cách tốt đẹp, nhưng nếu một người quá tự hào về bản thân mình rồi trở nên kiêu căng, tự phụ, thổi phồng những ưu điểm của mình thì đó lại là một tính cách tiêu cực. Cũng như ta không thể nói tình thương yêu người khác bao giờ cũng là tốt và lòng căm ghét người khác bao giờ cũng là xấu, vấn đề là ở chỗ yêu ai và ghét ai.

Trong số những nét tích cực các nét đạo đức giữ một vị trí quan trọng. Chúng dựa trên cơ sở những tình cảm đạo đức và quyết định thái độ đạo đức của con người đáp ứng những yêu cầu của xã hội.

Con người còn phải tự rèn luyện cho mình những phẩm chất đạo đức thể hiện được ý thức và tình cảm đối với sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội hiện trên nhiều mặt.

Các nét ý chí có một vị trí to lớn trong tính cách con người. Những nét ấy bao gồm: Nghị lực, tính tích cực, tinh thần dũng cảm, tính tổ chức, tinh thần kiên quyết kiên trì, tính độc lập, tính nhất quán trước sau như một v.v...

Tất cả các nét tính cách của con người liên hệ chặt chẽ với nhau, vì vậy tính cách có tính chất toàn vẹn nhất định.

II. NHỮNG KIỂU NGƯỜI THƯỜNG GẶP TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN

1. Kiểu người cáu gắt, 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 nhiên và có hiểu biết, thông thạo.
- Tuỳ 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. Kiểu người đối thoại tích cực, thiết thực

Đây là kiểu người dễ chịu nhất, yêu lao động, tốt bụng. Họ cho phép chúng ta 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.

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 cảm 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.

4. Kiểu người khoác lác

Họ thường thiếu tế nhị, vô cớ cắt ngang quá trình đàm phán. Họ ít chú ý đến thời gian dành 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 lảng tránh đề tài đàm phán nên hỏi xem điều anh ta 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.

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.

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:

- Trước hết nên trao đổi về những kinh nghiệm của bản thân họ và xin những lời khuyên.

- Nên 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.

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.

8. Kiểu người "Quan trọng hoá 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 ta chỉ bàn về một chủ đề giao dịch, đàm phán và ai là người dễ xuống ra nó.

- Sử dụng phương pháp "vâng..., nhưng" sẽ rất có lợi đối với kiểu người này.

9. Kiểu người hay vặn hỏi

Có lẽ họ sinh ra chỉ để "sáng tác" ra những câu hỏi bất kể chúng có cơ sở thực tế hay là bịa đặt. Họ bị "bốc cháy" bởi ý muốn vặn hỏi 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 và cụ thể. Đặc biệt có thể thông báo ngay những tư liệu, tài liệu viện dẫn.

- 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 chúng ta dành sự chú ý, quan tâm đến các kiểu đối tác giao dịch, đàm phán thường gây rắc rối, thậm chí còn cản trở việc tiến hành 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 phân tích, phán 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.

Việc phân chia 9 kiểu người thường gặp trong giao dịch đàm phán như trên chỉ có ý nghĩa nghiên cứu lý thuyết. Trong thực tế không có người hoàn toàn trùng khớp với một trong 9 dạng đó. Tuy nhiên họ có thể mang những đặc trưng nổi bật của một trong 9 kiểu đó. Vì vậy, có thể vận dụng trong thực tế giao dịch, đàm phán.

III. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN VỚI NGƯỜI NƯỚC NGOÀI

1. Giao tiếp và đàm phán với người Mỹ

Khi giao tiếp với người Mỹ để bàn việc hợp tác đầu tư hoặc kinh doanh trái ngược với chúng ta đôi khi còn "cao su" trong giờ giấc, người Mỹ đặc biệt coi trọng sự đúng giờ "Time is money: Thời gian là tiền bạc". Do đó nếu trễ hẹn từ 5 phút trở đi sẽ làm người Mỹ khó chịu. Dù ta có xin lỗi vì lý do đặc biệt nào đó thì sự mở đầu vẫn bị kém phần hào hứng thậm chí buổi họp bị huỷ bỏ. Do đó khi đã hẹn giờ làm việc với người Mỹ, chúng ta phải đặc biệt chú ý đến thật đúng giờ.

Người Mỹ rất quan tâm tới hình thức của phòng họp, phòng làm việc. Các phòng này thường được xếp đặt, bố trí rất thoáng, sang và sạch. Nhiều giám đốc thích treo những kỷ vật trên tường, đặc biệt là những tấm hình ghi lại cảnh ông ta hoặc bà ta tiếp xúc với các quan chức Nhà nước trong không khí thân mật. Có được quan hệ tốt với lãnh đạo quốc gia là niềm tự hào của các giám đốc vì đây chính là bằng chứng sống động nhất về uy tín và sức mạnh của công ty.

Ngoài ra, còn có ảnh chụp gia đình, cha mẹ, vợ chồng con cái. Họ rất tự hào về cha mẹ, vợ chồng và con cái của họ. Phần lớn những người có một gia đình hoà thuận là những người thành đạt. Vì vậy, ở vị trí người chủ nhà đón khách, chúng ta cần chuẩn bị nơi hội họp nghiêm túc, sạch sẽ và thông báo cho những ai có trong thành phần họp phải có mặt đúng giờ cùng những tài liệu cần thiết cho cuộc họp.

Bắt tay là cử chỉ thân thiện thông thường khi gặp mặt nhưng cần chú ý rằng chỉ khi người phụ nữ đã chìa tay ra mới được bắt tay họ. Người Mỹ ít bắt tay lúc từ biệt nên không cần quá chú ý vào việc này.

Khi đứng địa vị nước chủ nhà, chúng ta phải chủ động tự giới thiệu trước và nếu có phụ nữ trong cuộc họp thì phải giới thiệu phụ nữ trước tiên. Lúc đó người phụ nữ nhất thiết phải đứng dậy và tươi cười xã giao. Nếu đã biết tên khách thì cần nhắc tên của họ trước lời giới thiệu tương tự như ở Việt Nam, lúc giới thiệu chúng ta nói "Thưa ông James Certer" rồi tiếp tục "Tôi xin phép được giới thiệu bà Mỹ Hoa, tổng giám đốc tổng công ty". Vì người Mỹ thông thường muốn tạo không khí thân mật, thoải mái trong cuộc gặp gỡ nên cũng có thể bổ sung đôi nét đặc điểm thú vị nổi bật về người được giới thiệu. Để mọi người dễ nhớ tên nhau trong phát biểu nên cố gắng lặp lại tên của nhau khi có dịp. Người Mỹ có thói quen khi nói chuyện chỉ nhìn vào mắt người đối thoại chừng một phút, do đó nếu ta nhìn vào mắt họ chăm chú quá lâu, khách có thể bị lăm tưởng là trong hành động hay trên áo quần của họ có cái gì đó không ổn. Trường hợp bị gọi sai tên hoặc nhầm tên, ta nên sửa giúp khách ngay từ đầu bằng cách cười thân mật và nói: "Tôi là Kiên, còn bà Minh ngồi bên trái bà Hoa". Nếu ta đã biết một người từ trước, nay được giới thiệu lại thì đừng

vội vã nói "Tôi đã biết ông ấy rồi" mà để sau lời giới thiệu sẽ đỡ lời bằng câu: "Chúng tôi đã có dịp gặp nhau và biết nhau từ trước".

Người Mỹ trong khi giao dịch, đàm phán thường ngồi và nói năng rất thoải mái. Đó là phong cách của họ, chúng ta phải bỏ qua và thông cảm với họ. Bất cứ trước đây họ đã là người nước nào nhưng khi đã vào quốc tịch Mỹ họ đều thích được xem như người Mỹ chính cống và không thích phân biệt đối xử. Đó là điều rất tế nhị, cần đặc biệt chú ý khi đàm phán với người Mỹ.

Người Mỹ cũng như người châu Âu có một số phép lịch sự tối thiểu mà người châu Á cần để ý trong khi giao tiếp. Nếu ai đó hắt hơi, sổ mũi thì nếu ở gần ta phải chúc phúc lành: Cầu chúa phù hộ cho anh! Còn nếu ta bị hắt hơi phải xin lỗi và nếu được chúc phải cảm ơn họ. Ngoài ra khi có ai lỡ tay làm đổ nước, đổ rượu ra bàn thì ta cứ lơ đi như không trông thấy là tốt hơn cả. Chúng ta phải cố gắng tránh hỉ mũi, khạc đờm, nhổ nước bọt chỗ đông người, không cạy móng tay, không rung đùi, móc lỗ mũi, lỗ tai, xỉa răng nơi công cộng. Người Mỹ rất không ưa những mùi khác thường nên phòng họp phải được thông gió, đẩy hết mùi khói thuốc lá còn đọng lại trong phòng. Người Mỹ thường không hút thuốc trong phòng họp. Mỗi người cần khử mùi lạ có thể phát ra từ thân thể mình như mùi hành tỏi, mùi thuốc lá, mùi rượu bia từ miệng, mùi thuốc trị bệnh ngoài da, mùi dầu nóng, dầu bôi tóc. Nếu dùng nước hoa chỉ nên dùng loại nhẹ.

Cần chú ý nếu bạn được cử đi công tác ở Mỹ. Nếu chuyển đi thực sự vì mục đích hợp tác đầu tư hay kinh doanh, theo kinh nghiệm phải tốn ít nhất 20 ngày vì nước Mỹ rộng lớn và

số lượng các công ty bạn có thể đặt quan hệ dường như cũng không hạn chế. Vừa đi, vừa làm việc. Thời gian cho một chuyến đi thường trên dưới một tháng. Điều đáng chú ý nhất trong việc chuẩn bị là làm chu đáo các tài liệu giới thiệu sản phẩm bằng tiếng Anh cùng với các điều kiện thương lượng thật rõ ràng, đơn vị đo lường phải theo hệ Mỹ, giá phải tính bằng USD.

Ở Mỹ, dù bị động, chúng ta vẫn phải tính toán thời gian cho chính xác để không bị lỡ hẹn. Chúng ta có thể sẽ được mời đi dự tiệc, khiêu vũ, xem văn nghệ, thể thao thậm chí đi lễ nhà thờ. Người Mỹ một khi được mời thì hết sức chân thành, nên nếu chấp nhận lời mời thì nhất định phải đi dự, còn nếu vì một lý do nào đó không đi được thì phải khéo léo từ chối ngay tránh đừng bị hiểu lầm là ta phản đối hoặc tẩy chay lời mời, nhất là trước mặt một người thứ ba. Ta không phải ngại ngần khi hỏi người mời về mục đích tham dự, thành phần khách mời, cách ăn nói trong buổi lễ. Trong những buổi tiệc tùng hoặc sinh hoạt ngoài chương trình làm việc chính thức kể trên, không có lời khuyên nào tốt hơn là chú ý quan sát bạn làm gì, ta làm theo, đặc biệt quan tâm tới phụ nữ nếu họ có mặt nhưng phải tế nhị, không được quá lộ có thể thành chuyện khôi hài. Sau khi dự lễ ta nhớ chọn thời điểm thích hợp gọi điện thoại cảm ơn người mời.

Người Mỹ có đặc điểm nổi bật trong đàm phán là loại bỏ những lời lẽ rườm rà để đi ngay vào mục đích cuộc họp. Ngoài lý do tiết kiệm thời gian, họ luôn muốn kết thúc nhanh chóng trong đàm phán. Nếu thấy không có khả năng buôn bán hoặc đầu tư được gì với bạn, họ lập tức gạt vấn đề ra một bên để dành thời gian tiếp xúc thương lượng với người khác.

Cần chú ý rằng đàm phán với người Mỹ không phải chỉ khó về xác định số lượng mà còn khó về chất lượng. Yêu cầu về chất lượng của thị trường Mỹ khá cao và sự đảm bảo về chất lượng không phải bằng lời hứa suông mà bằng những giấy xác nhận, càng nhiều càng tốt của các tổ chức quản lý chất lượng có tiếng trên thế giới hoặc ít ra cũng của những công ty lớn của một nước khác.

Rõ ràng là người Mỹ thích đàm phán nhanh không phải là họ 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 người Mỹ có cảm nang là các bản hợp đồng soạn sẵn. Trong các hợp đồng đã được chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước, người Mỹ cố gắng khéo léo dựa vào các điều khoản, những yếu tố ràng buộc chặt chẽ về chất lượng, số lượng và thời hạn giao hàng. Ngoài ra là những chi tiết có tính chất pháp lý để khi cần có thể lôi nhà buôn nước ngoài ra toà mà lúc đó thông thường người Mỹ dễ dàng thắng kiện. Người Mỹ rất sành về luật. Và lại luật pháp của họ rất đầy đủ và hầu như thay đổi rất ít trong thời gian 200 năm qua.

Có khi đàm phán xong mà chưa ký được hợp đồng nhưng để có cái ràng buộc lẫn nhau, người Mỹ thường đặt sẵn những loại giấy theo mẫu in sẵn có tác dụng giao kèo để lấy chữ ký của đối tác đầu tư. Muốn tránh không bị rơi vào những điều phiền toái, cần phải đọc và hiểu kỹ những điều khoản đã lập. Nếu chưa hiểu rõ cần xin khất đem về nhà nghiên cứu kỹ chứ đừng ký ngay để bị hố. Nếu không ổn, có thể yêu cầu người Mỹ chỉnh sửa cho đến khi đạt được sự hài lòng mới nên ký. Tóm lại, bình đẳng và hai bên cùng có lợi là nguyên tắc số 1 trong đầu tư và kinh doanh.

Phong cách của người Mỹ là ham mê giành phần thắng trong thể thao cũng như trong đàm phán. Song cuộc sống đa dạng và phức tạp với những bài học kinh nghiệm đắt giá trong buôn bán nhất là với người Nhật đã dần dần điều chỉnh cách thức đàm phán của người Mỹ. Ngày nay, nhiều người Mỹ đã học được cách kìm bớt tốc độ trong đàm phán và biết đàm phán thế nào để giành phần thắng cho cả hai bên. Không ai khác, chính một người Mỹ - ông Philip Sperber, một chuyên gia nổi tiếng về đàm phán trong đầu tư và buôn bán quốc tế, viết một cuốn sách "Fail - Safe negotiating" (không thành công vì muốn đàm phán an toàn). Sách này phân tích những yếu điểm trong kiểu cách đàm phán của người Mỹ và đưa đến kết luận là trong đàm phán phải làm thế nào để cả hai bên đều thật sự có lợi. Chính quan điểm này đã nâng được tính văn hoá - văn minh trong đầu tư và thương mại, nhờ đó thúc đẩy công cuộc kinh doanh và đầu tư trên toàn thế giới với mục tiêu: Tạo ra sự phồn vinh cho cả loài người. Điều này đang được người Mỹ thực hiện.

Trong sáu tháng cuối năm 1994, cựu tổng thống Mỹ Jimmy Carter đã đàm phán thành công ở Haiti, ở Bình Nhưỡng và ngày 20/12/1994 ở Bosnia. Ông đã thực hiện năm phương châm: 1) Vấn đề đàm phán đã cực kỳ chín muồi; 2) Có các biện pháp khả thi đã soạn trước; 3) Hai bên đều có lợi; 4) Chậm nhưng chắc; 5) Người đi đàm phán phải đủ quyền lực quyết định. Thế mới biết đàm phán chính trị và trong kinh tế rất giống nhau. Trên thế giới và ngay ở Việt Nam không ít nhà kinh doanh thành đạt đã trở thành những nhà chính trị giỏi.

2. Giao tiếp với người Phần Lan

Ở Phần Lan bất cứ mùa nào cũng không nên ăn mặc trang phục phổ thông. Người Phần Lan thích xưng hô chức năng của họ trong lúc đàm phán. Nếu bạn không biết xưng hô như thế nào thì cứ xưng là giám đốc, người Phần Lan nào cũng sẽ hài lòng, mặc dù có thể họ không là giám đốc. Thương gia Phần Lan tương đối bảo thủ, một khi họ đã quyết định và bắt tay bạn, thì sẽ có hiệu lực như đã ký hợp đồng. Đàm phán thường tiến hành ở văn phòng chứ không tại bữa tiệc.

Giao dịch xong là chúc mừng - bữa tiệc kéo dài và mời bạn đi tắm hơi nước. Nếu từ chối lời mời tắm hơi nước, thì cần suy xét thật kỹ, vì lời mời này là một lễ nghi quan trọng, tỏ ra rằng bạn được hoan nghênh.

Nếu thương gia mời bạn đến nhà, nhớ đến đúng giờ và mang hoa tặng bà chủ (số lẻ 5 bông hoặc 7 bông hoa). Trước khi chủ nhà mời rượu, bạn đừng có nếm thức ăn. Tránh nói chuyện chính trị, đặc biệt là về vấn đề trung lập và chủ nghĩa xã hội ở Phần Lan. Người Phần Lan, nam hay nữ, gặp gỡ nhau đều bắt tay. Đó là biểu hiện sự hữu hảo, bạn không nên coi nhẹ lễ nghi này.

Lễ nghi ở các nước Bắc Âu giống như Phần Lan. Thụy Điển còn cầu kỳ hơn Phần Lan, Đan Mạch thì linh động hơn.

3. Giao tiếp với người ở các nước hồi giáo

Đến các nước A-Rập Trung Đông, bạn nên thận trọng từng lời nói, cử chỉ. Quán cà phê thường là nơi gặp gỡ. Giao dịch mua bán phải chuẩn bị uống ít nhất hai tách cà phê, nước trà hoặc nước giải khát khác.

Ở các nước hồi giáo tốt nhất là cai rượu. Ở Irắc, đến thời kỳ ăn chay trong tháng chay chỉ cần dùng miếng vải trắng dầy những chai rượu ở cửa hàng. Nhưng ở Ả-rập Xê-ut, nhân viên hải quan ở sân bay sẽ thu hồi rượu của bạn. Ở Ả-rập Xê-ut, nên hạn chế hút thuốc. Chụp ảnh không được hoan nghênh. Trang trí cây nô-en, phụ nữ lái xe là những điều nên kiêng kỵ. Được mời đến nhà chơi nên nhớ mang theo quà. Bà chủ không có mặt ở trong bữa cơm, việc đón tiếp do đàn ông đảm nhiệm. Nếu không may hỏi tới sức khỏe bà chủ, sẽ phạm một sai lầm. Nếu thương gia nước ngoài ngẫu nhiên gặp một phụ nữ, không nên tiếp xúc quá lâu, nếu không sẽ bị nguy hiểm. Ở các nước Ả-rập, không nên đề cập vấn đề chính trị Trung Đông, không nên đề cập chính sách dầu lửa quốc tế.

4. Giao tiếp với người ở khu vực Đông Nam Á

Ở các nước Đông Nam Á, khi giao dịch không nên ngồi vắt chân chữ ngũ, nếu không sẽ phá vỡ cơ hội làm ăn. Nếu vô tình lắc chân, để cho đế giày hướng vào đối phương thì đàm phán coi như thất bại. Dù bạn có vô ý chạm vào đối phương cũng bị coi là không thể tha thứ.

5. Giao tiếp với người Anh

Nước Anh là xứ sở của shake hand (bắt tay). Mặc dù người Anh được coi là người sáng tạo ra cái bắt tay, nhưng họ chỉ dùng một cách rất hạn chế; Họ dành cho những dịp lớn: Những buổi giới thiệu trình trọng, những buổi khen tặng, đi xa,... Theo thông lệ, ở Anh quốc, tốt nhất là bạn nên chờ họ đưa tay ra trước. Đối với một số người (đặc biệt là phụ nữ) họ chỉ làm dấu bằng đầu. Nếu họ làm điều đó, bạn cũng nên bắt chước theo. Không nên hôn tay phụ nữ ở nước Anh.

Người Anh xem như là bất lịch sự khi nói chuyện với một người nào đó mà họ không được giới thiệu. Tại Anh, xưng hô nên dùng các từ Sir hay Madam có nghĩa là ông hay bà. Tốt nhất ta nên được coi là lịch sự quá đáng hơn là bị coi là thiếu giáo dục. Bạn không nên gọi một người bằng tên với kiểu này như Sir Nam hay Sir Colin mà nên gọi bằng họ hay cả họ và tên như Sir Fillbank hay Sir Colin Pine.

Người Anh coi trọng chuyện riêng tư và kín đáo. Do đó, khi bạn đến văn phòng của họ, đừng bao giờ liếc nhìn hay thậm chí xem những giấy tờ và văn thư của họ.

Khi tiếp xúc với người Anh, bạn nên để vòng đeo tay và nhẫn quý ở nhà bởi vì họ không có thói quen tin tưởng đàn ông dùng đồ trang sức.

Ngày làm việc của người Anh thường bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng và kết thúc lúc 5 giờ chiều. Các bữa tiệc làm ăn thường diễn ra buổi trưa.

Một đặc điểm nữa cần lưu ý là tuyệt đối không được bông đùa về Nữ hoàng Anh.

6. Giao tiếp với người Pháp

Người Pháp có thói quen dùng cả thân thể để truyền đạt ý nghĩa khi nói chuyện: Mắt, tay. Do đó, cách tốt nhất là bạn nên học những cử chỉ này trước khi đàm phán với đối tác là người Pháp. Đừng bao giờ dút tay vào túi khi nói chuyện với người Pháp.

Người Pháp có thói quen bắt tay khi đến và khi ra về.

Người Pháp rất coi trọng những người biết ngôn ngữ của mình. Dù bạn nói sai đến đâu cũng dễ dàng được chấp nhận hơn là không biết một chút tiếng Pháp nào.

Giữa những người quen biết thân thiện hay người trong gia đình, lúc đến lúc đi, một cái hôn ở hai bên má là chuyện thường tình, ngay cả khi trước đám đông. Tuy nhiên, bạn nên nhớ điều này không có trong quan hệ làm ăn giữa những người đàn ông mà chỉ giữa người đàn ông với người đàn bà hay giữa hai người đàn bà với nhau hay giữa hai người đàn ông trong cùng một gia đình.

Người Pháp rất nghiêm túc trong công việc. Ngày làm việc bắt đầu từ 8.30, nghỉ ăn trưa lúc 12.30 và làm việc lại lúc 3 giờ hay 3.30 cho đến 6 giờ hay 6.30. Là du khách, doanh nhân lịch sự, bạn phải biết sửa soạn ăn uống một mình trong giờ ăn trưa vì lúc này nhiều người sẽ về nhà ăn trưa hay nghỉ trưa.

Người Pháp rất cẩn trọng đối với những ai đường đột đến đề nghị làm ăn với họ. Họ tôn trọng các truyền thống của châu Âu đòi hỏi các công ty cũng như các cá nhân phải được giới thiệu bằng danh thiếp. Do đó, khi tiếp xúc làm ăn, bạn nên nhắc đến tên những người họ biết và nể trọng. Một nguyên tắc cần ghi nhớ đó là bạn bắt buộc phải hẹn trước và nếu được phải có xác nhận bằng thư. Nếu họ không đề nghị được gọi bằng tên thì bạn cần dùng Monsieur và Madam để gọi họ.

Đối với người Pháp, lúc nào bạn cũng cần tế nhị, thông thả. Đừng bao giờ bắt buộc phải dùng com-lê sậm, sơ mi trắng và cà vạt; phụ nữ luôn ăn mặc chỉnh tề. Không thể đến dự một cuộc giao dịch bằng các trang phục khác.

Người Pháp hiếm khi mời khách kinh doanh đến nhà. Nhưng nếu bạn được mời, nhớ đem hoa hay sôcôla cho nữ chủ nhân. Ngoài ra, nếu bạn mời khách người Pháp đi ăn tối, bạn cần dẫn họ vào nhà hàng thật sang, đắt tiền. Đây là một

ngghi thức vô cùng quan trọng vì một địa điểm không sang trọng sẽ tỏ ra bạn là người thiếu quan tâm.

7. Giao tiếp với người Nhật

Người Nhật là những người bất chước giỏi, họ nắm bắt những tư tưởng khoa học tuyệt vời của các nhà đoạt giải thưởng Nobel phương Tây, biến nó thành những sản phẩm. Người Nhật không nổi bật trong danh sách những người được giải Nobel, nhưng họ lại là những người áp dụng vào thực tiễn các giá trị khoa học một cách tuyệt vời.

Tôn giáo của Nhật Bản dạy họ phải biết cam chịu với số phận. Đức tin của đạo phật khác với đạo thiên chúa ở nhiều điểm, ví dụ, người Nhật Bản tìm mọi cách để tránh làm cho người khác bị bẽ mặt. Còn một người phương Tây có tham vọng lớn thì lại bằng mọi cách để tin chắc rằng người nào đó sẽ phải mất mặt. Điều đó tạo ra sự khác nhau lớn trong kinh doanh. Người Nhật Bản cảm thấy an toàn vì nhận thức được rằng họ sẽ không bị các bạn đồng nghiệp hoặc ông chủ của mình làm cho phải xấu hổ.

Đối với Nhật Bản, không có các trường kinh doanh. Phương Tây thường chế nhạo việc Nhật Bản đưa vào quản trị kinh doanh những người được đào tạo quá cao và cả những người chưa đủ kinh nghiệm.

Trong khi Nhật Bản có thể không có các trường kinh doanh chính thức thì họ lại có thể có rất nhiều trường vừa học vừa làm (đào tạo tại chỗ - on-the-job training). Một người Mỹ nói rằng người Nhật chỉ có một trường kinh doanh và nó có tên là USD.

Người Nhật là những người theo chủ nghĩa bảo hộ mậu

dịch và rất không công bằng. Đây là một sự thật rõ ràng cho tới năm 1967. Những hàng rào thương mại và sự hạn chế của Chính phủ đối với đầu tư nước ngoài đã làm tăng thêm sự ác cảm tự nhiên của người Nhật đối với đồ dùng nước ngoài. Các công ty phương Tây đã làm ngơ đối với chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch của Nhật Bản khi nền kinh tế Nhật Bản còn chưa hùng mạnh. Sau đó họ đã chống lại dữ dội và nhiều hàng rào của Nhật Bản đã bị đổ.

Sau đó Nhật Bản không còn là một cơ sở có lao động rẻ mạt mà nhiều nhà đầu tư nước ngoài tìm kiếm nữa. Các nhà nhập khẩu đã phải cạnh tranh với những công ty địa phương được xây dựng tốt trong một hệ thống phân phối hết sức phức tạp mà chỉ có người địa phương mới hiểu biết đầy đủ được. Hiện nay vẫn còn là vấn đề tranh cãi đối với việc các hàng rào thương mại và đầu tư của Nhật nó sẽ tiếp tục tồn tại nữa không.

Các công ty của Nhật Bản đầu tư nhiều hơn vào các nhà máy và trang thiết bị, vì vậy các công xưởng của họ có năng suất cao hơn. Đây đã là sự thật trong suốt 30 năm qua. Nhưng có thể đây không phải trước hết vì sẵn tiền vốn hoặc công nghệ. Mà có thể vì người lao động Nhật Bản được bảo đảm công việc làm suốt đời, không cảm thấy bị đe dọa bởi công nghệ mới. Trái lại họ còn hoan nghênh nó, vì mọi sự tăng thêm lợi nhuận cũng làm tăng tiền thưởng của họ.

Người Nhật Bản luôn dành dụm toàn bộ tiền của họ, trong khi ở những nước khác người ta sử dụng tiền để vui chơi, giải trí. Tỷ lệ tiết kiệm ở Nhật Bản (giống như tỷ lệ đầu tư) thường cao hơn ở các nước công nghiệp khác. Nhưng ai là người sống thoải mái hơn: Người Mỹ với những ngôi nhà lớn,

thu nhập không chắc chắn và mức độ cầm cố khổng lồ hay người Nhật với những căn hộ nhỏ, việc làm bảo đảm và tiền gửi ngân hàng?

Người ta nói rằng: "Người lao động Nhật Bản bị đối xử như những người nô lệ". Nếu vậy thì chưa bao giờ có được những người nô lệ làm việc có hiệu quả như vậy. Năm 1980 hàng của hãng Matsushita bán cho người lao động Nhật Bản đã gấp hai lần số bán cho người Xi-men hoặc người Philipin. Luận điểm nô lệ là dựa trên cơ sở điều kiện sống gò bó của phần lớn các gia đình người Nhật và sự ngoan ngoãn dễ bảo của người công nhân khi được điều sang làm công việc khác hoặc đến một vùng mới. Điều kiện sống gò bó là do khu vực sinh sống nhỏ hẹp của những hòn đảo Nhật Bản chứ không phải do các ông chủ Nhật Bản và ai nữa, ngoài một người nô lệ, lại không lựa chọn để thay đổi việc làm và nơi làm việc nhiều lần trong đời mình.

Các công ty Nhật Bản không lo lắng nhiều đến việc tạo lợi nhuận vì họ dựa vào các tập đoàn công nghiệp và tài chính Zaibatsu nổi tiếng. Tất cả những gì làm cho họ quan tâm là thị trường và xâm lấn thị trường của người khác.

Nói chung các quan hệ tài chính của các công ty Nhật Bản hoàn toàn khác với của các nước phương Tây. Các quan hệ với các ngân hàng thường là dài hạn và mang tính hỗ trợ, chứ không phải ngắn hạn và mâu thuẫn. Hơn nữa, cổ đông không phải là chúa tể. Bảo đảm cho họ hạnh phúc với dòng suối cổ phần ngày càng tăng không phải là một ưu tiên cao.

Các cổ đông phải trông nom để phát triển và gạt hái thành quả tiền vốn của họ.

Người Nhật Bản phải trông nom để phát triển và gặt hái thành quả tiền vốn của họ.

Người Nhật Bản có cái gì đó như một dạng năng lực kinh doanh cao cấp di truyền; hơi giống như những người Do Thái và đang âm mưu sử dụng nó để trả thù sự thất bại trong chiến tranh "Jap zips zap Brits" (người Nhật vươn lên đứng mạnh như người Anh) là một tiêu đề nổi tiếng khi công ty YKK khai trương một nhà máy ở Anh năm 1972.

Đây là sự phân biệt đối xử phi lý, là đối lừa trong thực tiễn (những nhà điều hành của hãng Honda thể rằng họ không có mục đích nào khác khi buộc vào thị trường Mỹ là để bán hàng cho người Mỹ; và lừa dối về lý thuyết. Nhật Bản hiểu rất rõ rằng, nó phụ thuộc vào việc bán hàng sang các thị trường phi Nhật Bản để tồn tại. Chỉ có bảo đảm chắc chắn rằng những thị trường này phát triển thì Nhật Bản mới tự phát triển được).

Như vậy, không có gì đặc biệt đối với nền kinh doanh của Nhật Bản. Họ cũng sử dụng những yếu tố sản xuất như tất cả những người khác, tiền vốn, đất đai và lao động. Nhật Bản có ít đất và sau chiến tranh họ thậm chí còn có ít vốn hơn. Nhiệm vụ xây dựng lại nền kinh tế Nhật Bản chỉ còn dựa vào những người lao động Nhật Bản và họ đã thực hiện được một công việc vô cùng tốt đẹp.

Câu hỏi

1. Quá trình tâm lý bao gồm những yếu tố nào?
2. Những loại tính khí cá nhân và ảnh hưởng của nó tới giao dịch?
3. Trình bày những yếu tố cấu thành tính cách cá nhân? Vì sao lại nói rằng "Nhân vô thập toàn"?
4. Vai trò của giáo dục và rèn luyện đối với việc hình thành tính cách cá nhân?
5. Phân tích đặc điểm và cách ứng xử với những kiểu người thường gặp trong giao dịch đàm phán?
6. Giao dịch, đàm phán với người nước ngoài có những khó khăn gì? Phương pháp khắc phục những khó khăn đó?
7. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với người Mỹ?
8. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với một số người các nước châu Âu như Đức, Anh, Pháp, Phần Lan?
9. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với người thuộc các quốc gia hồi giáo?
10. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với người thuộc các nước Đông Nam Á?
11. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với người Nhật?
12. Những đặc tính tiêu biểu và cách thức giao dịch, đàm phán với người Trung Quốc?

Chương VI

VĂN HOÁ TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Văn hoá là khái niệm rất phức tạp và được nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau. Trong chương này nghiên cứu văn hoá như nền tảng chủ đạo của chủ thể giao dịch, đàm phán và văn hoá trong giao dịch, đàm phán. Trình bày ảnh hưởng của văn hoá đối với hành vi của con người khi giao dịch, đàm phán. Qua đó cho thấy chủ thể mang bản sắc văn hoá nào sẽ có hành vi ứng xử tương ứng. Trong chương này cũng trình bày vận dụng sự khác biệt về văn hoá trong giao dịch, đàm phán.

I. KHÁI NIỆM VĂN HÓA VÀ CÁC THÀNH PHẦN CỦA VĂN HÓA

1. Khái niệm văn hóa

Các chương trước của giáo trình cho thấy thế giới kinh doanh có thể được hiểu là một tập hợp của những cuộc giao dịch, đàm phán liên tục và không bao giờ chấm dứt. Một doanh nghiệp đang hoạt động có nghĩa là một doanh nghiệp phải thường xuyên tiến hành các cuộc giao dịch, đàm phán để thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Chương này xem xét ảnh hưởng của văn hóa đối với đàm phán kinh doanh.

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. Chương VI này đưa ra một cách hiểu về văn hóa và ảnh hưởng của văn hóa chéo đối với giao dịch, đàm phán kinh doanh.

Văn hóa là một khái niệm rộng và vì vậy có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Theo Philip R. Cateora và John L. Graham⁽¹⁾, hiểu một cách đơn giản, văn hóa tạo nên cách sống của một cộng đồng, quyết định cách thức tiêu dùng, thứ tự ưu tiên và phương cách thoả mãn nhu cầu của con người. 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

⁽¹⁾ Philip R. Cateora & John L. Graham, *International Marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. McGraw Hill, 1997, trang 86.

thức, đạo đức, đức tin, nghệ thuật, luật pháp, tập quán, thói quen được các thành viên trong một 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⁽¹⁾.

Trong chương này, văn hóa được hiểu theo nghĩa rộng là toàn bộ những di sản của loài người, bao gồm tất cả kiến thức và các quy tắc ứng xử trong thực tế của cuộc sống tinh thần và vật chất của một xã hội. Văn hóa bao trùm lên tất cả các vấn đề từ cách ăn uống đến trang phục, từ các tập quán trong gia đình đến các công nghệ sử dụng trong công nghiệp, từ cách ứng xử của mỗi người trong xã hội đến nội dung và hình thức của các phương tiện thông tin đại chúng, từ phong cách, cường độ làm việc đến các quan niệm về đạo đức xã hội. Mỗi cộng đồng dân cư có thể có những nền văn hóa riêng biệt. Văn hóa giữa các nước khác nhau là khác nhau. Văn hóa của một quốc gia thuần khiết phương Đông như Việt Nam chắc chắn sẽ khác một nền văn hóa dân chủ tự do kiểu Mỹ ở phương Tây. Đồng thời, ngay trong một nước các khu vực khác nhau với những điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội khác nhau cũng có thể tồn tại những văn hóa khác nhau. Văn hóa của dân tộc Kinh ở Việt Nam có nhiều nét đặc trưng khác với văn hóa của các dân tộc ít người như Mường, Thanh Y, H Mông... Người Hà Nội cũng có những nét văn hóa riêng mang màu sắc của một thủ đô có bề dày văn hóa hàng nghìn năm. Văn hóa ở thành phố Hồ Chí Minh lại có những đặc trưng khác so với Hà Nội.

⁽¹⁾ Gary P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*, xuất bản lần thứ 3, NXB. Prentice Hall, 1997, trang 16.

2. Các thành phần của văn hóa

Văn hóa là yếu tố chi phối hành vi của con người. Vì vậy, văn hóa chi phối cách thức ứng xử và ra quyết định trong các cuộc giao dịch đàm phán kinh doanh. Hiểu biết về các thành phần của văn hóa là cơ sở để có thể hiểu biết về văn hóa của đối tác giao dịch, đàm phán, trên cơ sở đó có thể lý giải và dự đoán hành vi của đối tác.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về thành phần văn hóa, tùy theo phương pháp tiếp cận. Cách hiểu về thành phần văn hóa của các nhà dân tộc dĩ nhiên phải khác cách tiếp cận của các nhà kinh doanh. Theo quan điểm kinh doanh, văn hóa có thể được chia thành năm thành phần.

Tất cả các thành phần của văn hóa đều có ảnh hưởng ở góc độ nhất định đến kết quả một cuộc giao dịch, đàm phán kinh doanh vì nó tạo nên môi trường văn hóa mà trong đó các nhà kinh doanh đưa ra thông tin, phản ứng và ra quyết định.

a. 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 quốc tế 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. Tuy nhiên, ở các nước đang phát triển như Việt Nam, khi mà nhu cầu sử dụng máy tính và các thông tin trên mạng vẫn còn rất hạn chế thì rất ít các nhà

doanh nghiệp có khả năng điều khiển và sử dụng thông tin bằng máy tính trong các cuộc đàm phán quan trọng.

Yếu tố kinh tế bao gồm cách thức mà các cá nhân cống hiến khả năng lao động và thu về những lợi ích. Quan điểm và sự phát triển của thành phần kinh tế tư nhân là một ví dụ tiêu biểu cho sự khác biệt về kinh tế ảnh hưởng đến phong cách đàm phán kinh doanh. Xương sống của nền kinh tế Hàn Quốc là các tập đoàn kinh tế tư nhân hùng mạnh. Ngay từ những năm đầu tiên của Chính quyền tướng Pak Chung Hy, các tập đoàn kinh tế tư nhân như Daewoo, Hyundai... đã nhận được sự hậu thuẫn của chính quyền. Trong giai đoạn phát triển thần kỳ của nền kinh tế, chính phủ luôn duy trì một cơ chế đối thoại cởi mở giữa các nhà kinh doanh tư nhân và các quan chức lập chính sách⁽¹⁾. Sự thừa nhận và tạo điều kiện để các thành phần kinh tế tư nhân phát triển ở Hàn Quốc tạo ra cho các doanh nhân một phong cách đàm phán rất độc lập trong mọi cuộc đàm phán kinh doanh. Trong khi đó, với cơ cấu kinh tế trong đó các doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ vai trò chủ đạo như ở Bắc Triều Tiên các nhà đàm phán trong các cuộc đàm phán của các doanh nghiệp sẽ phải cân nhắc đến rất nhiều yếu tố liên quan đến cơ chế quản lý khi đưa ra thông tin và ra quyết định đàm phán. Họ chịu rất nhiều sức ép từ phía các cơ quan quản lý trong quá trình đàm phán và thường không có khả năng độc lập ra các quyết định quan trọng.

b. 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

⁽¹⁾ *Pham TH, Won/USD exchange rate determination in the 1970-1996, SOAS, 1998.*

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.

Cơ cấu chính trị của một đất nước cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi của các nhà kinh doanh trong đàm phán. Sự hậu thuẫn của chính phủ thông qua các chương trình đàm phán cấp Nhà nước về quan hệ kinh tế là một nguồn sức mạnh để nhà doanh nghiệp có thể gây sức ép với đối tác đàm phán. Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ được ký kết ngày 13/7/2000 có thể là một nhân tố để các nhà kinh

doanh Việt Nam gây thêm những sức ép trong các cuộc đàm phán với các nhà đầu tư Hoa Kỳ vì theo Hiệp định này, hai nước cam kết dành cho nhau những ưu đãi trong đầu tư, điều đó có nghĩa là các nhà đầu tư Mỹ sẽ dành được nhiều ưu đãi đầu tư hơn so với trước đây.

c. 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. Lịch sử của xã hội loài người cổ đại đã chiêm nghiệm những cuộc Thập tự Chinh thần thánh của những con chiên ngoan đạo muốn mở rộng sự ảnh hưởng của Đức chúa sang châu Á như một minh chứng đẫm máu và man rợ cho ảnh hưởng của tôn giáo đối với hành vi của con người.

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, như những giá trị tín ngưỡng của một cá nhân bình thường khác. Đại đa số đều am hiểu về một loại hình văn hoá ở trong đó họ tồn tại mà không có hiểu biết đúng đắn về các nền văn hoá khác. Đạo Hồi là một ví dụ điển hình của sự kém hiểu biết về văn hoá của các nhà kinh doanh. Mặc dù thế giới Đạo Hồi ngày nay có khoảng 1,2 tỷ người, tuy nhiên có thể tìm thấy rất nhiều các công ty xuyên quốc gia thường có các quyết định kinh doanh vi phạm các giá trị Hồi giáo. Hãng thời trang hàng đầu thế giới Channel đã gây ra sự

phản ứng gay gắt trong công chúng của các nước Đạo Hồi vì đưa những hoạ tiết trang trí cho những tập trang phục mùa hè cho phụ nữ giống như các hoạ tiết ở trang bìa của Kinh Koran mùa hè năm 1997. Kết quả là nhà mẫu này đã phải huỷ bỏ hoàn toàn những bộ sưu tập có giá trị đó kèm theo cả âm bản. Một điều đáng ngạc nhiên là trong thực tế, những gì là giá trị tinh thần của một cá nhân lại có thể là các câu chuyện vui của những người khác. Nếu không biết con bò có giá trị như thế nào trong Đạo giáo Hindu thì người nước ngoài sẽ cảm thấy rất nực cười khi thấy trên đường phố thủ đô New Delhi đầy những con bò đi dạo phố.

d. Nhóm yếu tố văn hóa thẩm mỹ

Yếu tố văn hóa thẩm mỹ thể hiện qua nghệ thuật, văn học, âm nhạc, kịch nghệ, ca hát. Nhóm yếu tố văn hóa thẩm mỹ quyết định cách nhìn nhận về cái đẹp, hướng tới 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. Thể hiện những người trẻ tuổi Việt Nam được nuôi dưỡng bằng nguồn văn học cách mạng Việt Nam, bằng những tác phẩm nổi tiếng của Lép Tônxtôi, Ma-xim Gooc-ki sẽ có thể có cách nhìn nhận nhân văn hơn, có trách nhiệm hơn đối với cộng đồng, đối với xã hội khi ra các quyết định kinh doanh. Một số nhóm những người trẻ tuổi lớn lên trong giai đoạn đất nước chuyển đổi nền kinh tế và du nhập những giá trị văn hóa ngoại lai tiêu cực, nuôi dưỡng giá trị tinh thần bằng tác phẩm như Bố già, James Bond, và những câu chuyện phiêu lưu màn bạc của Hollywood như Xác ướp Ai cập, Công viên Kỷ Jura sẽ có quan điểm và cách nhìn nhận ích kỷ hơn về những gì xảy ra xung quanh.

e. Nhóm yếu tố ngôn ngữ

Triết học duy vật biện chứng quan niệm ngôn ngữ là cái vỏ vật chất của ý thức. Ý thức lại là sự phản ánh thực tại khách quan thông qua bộ óc của con người. Trong kho tàng chuyện 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 hoà 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 toà tháp thật cao, cao đến tận trời như là một dấu tích của nền văn minh xã hội để lại cho thế hệ sau. Khi toà tháp đã gần hoàn hành, 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 của 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. Toà tháp chưa hoàn thiện 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.

Câu chuyện ở trên cho thấy tầm quan trọng của ngôn ngữ như thế nào. Nếu coi ngôn ngữ và hành vi là cái vỏ bên ngoài của văn hóa thì ngôn ngữ là yếu tố văn hóa cực kỳ quan trọng. Trong đàm phán kinh doanh giữa các doanh nghiệp có chung một quốc tịch thì vấn đề ngôn ngữ không phải là một khó khăn đáng kể. Nhưng đối với các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế, ngôn ngữ thực sự có thể trở thành

một vũ khí hay một khó khăn đối với các đoàn đàm phán. Người Mỹ đã sai lầm trong các cuộc đàm phán khi cho rằng đa số người Nhật thường không hiểu tiếng Anh tốt đến mức có thể đàm phán trực tiếp được. Trong thực tế, đa số các doanh nhân Nhật đều có thể hiểu và sử dụng thành thạo tiếng Anh nhưng trong các cuộc đàm phán, nhất là những cuộc đàm phán quan trọng thì họ vẫn thường sử dụng phiên dịch. Sử dụng phiên dịch là giúp các người Nhật có nhiều thời gian để suy nghĩ và cân nhắc thông tin do đối tác đưa ra, đồng thời họ cũng có nhiều thời gian hơn để quan sát phản ứng của đối phương khi phiên dịch đang chuyển những ý kiến của họ từ tiếng Nhật sang tiếng Anh. Bên cạnh sự khác biệt của các ngôn ngữ khác nhau thì cùng một thứ tiếng ở các nước khác nhau cũng được hiểu khác nhau. Từ tambo ở Bolivia, Colombia, Ecuador và Peru có nghĩa là đường dành cho người đi bộ, nhưng ở Argentina và Uruguay thì lại có nghĩa là đầm lầy, ẩm ướt, còn ở Chile, tambo lại được hiểu là những nhà chứa mại dâm. Một hãng hàng không muốn quảng cáo chất lượng dịch vụ của mình bằng khẩu hiệu Bay lên với những cánh chim (Fly with leather) thì các khách hàng Mỹ La Tinh lại hiểu là Bay mà không cần quần áo (fly naked).

II. NHẬN DIỆN SỰ THAY ĐỔI CỦA VĂN HOÁ TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN

Hiểu về văn hóa theo cách trình bày ở phần trên chỉ là những hiểu biết về văn hóa trong trạng thái tĩnh, không xem xét đến sự thay đổi của văn hóa. Trong thực tế, văn hóa không thể chỉ được xem xét như một phạm trù tĩnh mà văn hóa không ngừng biến đổi theo thời gian. Văn hóa là một quá trình sống. Ngày hôm nay, các vùng nông thôn Việt Nam vẫn

còn mang đậm nét văn hóa làng xã cổ điển nhưng hai mươi năm sau, có thể những nét văn hóa truyền thống hiện nay sẽ nhường chỗ cho một cuộc sống sôi động hơn với sự can thiệp, trợ giúp nhiều hơn của các tiện nghi vật chất. Hình tượng của McDonald, một nét của văn hóa Mỹ hiện nay có thể còn xa lạ đối với những người Việt Nam giống như đối với những người Philippines những năm đầu thế kỷ 20, nhưng có thể sau mười năm nữa sẽ trở thành quen thuộc ở những thành phố đông đúc như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh. Người Nhật hiện nay vẫn còn tôn thờ hình tượng các Samurai, nhưng có thể thế hệ tương lai của Nhật Bản lại không nhớ về các Samurai với niềm tôn kính như ngày nay. Sự thay đổi trong Hoàng gia Anh quốc và một loạt các quốc gia quân chủ lập hiến khác đã làm cho hình ảnh Hoàng gia ở những nước này trở nên gần gũi hơn đối với dân chúng. Vì vậy, hiểu biết về văn hóa còn phải là hiểu về sự thay đổi của văn hóa.

1. Vay mượn và giao thoa văn hóa

Vay mượn văn hóa là hiện tượng một cá nhân hay một cộng đồng chủ ý bắt chước các đặc điểm của một nền văn hóa khác vì nhận thấy những đặc điểm đó có thể giải quyết tốt các vấn đề của chính mình. Giao thoa văn hóa có thể được coi là quá trình các giá trị văn hóa thuộc các nền văn hóa khác nhau cọ sát với nhau thông qua các hoạt động của con người và cộng đồng. Giao thoa văn hóa có thể diễn ra dưới dạng có ý thức và không có ý thức là quá trình tự phát, nảy sinh như là một kết quả không dự đoán trước trong quá trình tương tác giữa các đặc điểm của những nền văn hóa khác nhau.

Ngày nay không thể tìm được một nền văn hóa nào mà không có các đặc điểm vay mượn từ những nền văn hóa khác. Hàn Quốc và Nhật Bản vốn vẫn được coi là những quốc gia

đã không đánh mất mà thậm chí còn giữ gìn và phát triển văn hóa dân tộc mình trong quá trình tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, nhìn lại lịch sử của quá trình phát triển của những quốc gia này, Khổng Giáo từ Trung Quốc đã ảnh hưởng rất quan trọng. Trải qua nhiều giai đoạn thời gian với những biến động thăng trầm của lịch sử, nền tảng Khổng giáo ban đầu được biến đổi kết hợp với những nét văn hóa khác trở thành bản sắc văn hóa dân tộc của hai quốc gia này.

Một nhà kinh doanh với tư cách là thành viên của một cộng đồng nào đó có nền văn hóa riêng biệt cũng vẫn có thể có những nét văn hóa vay mượn từ những nền văn hóa khác. Các nhà kinh doanh phương Đông thường coi trọng các giá trị gia đình cao hơn những nhà kinh doanh phương Tây, nhưng điều đó không có nghĩa là tất cả các nhà kinh doanh ở châu Á đều như vậy. Một nhà doanh nghiệp Việt Nam sử dụng điện thoại di động Nokia, đi giày hiệu Gucci, đeo kính Versace, dùng bàn cạo Gillette, uống cà phê Nestle, đọc báo Financial Times và Washington Post, nhưng anh ta vẫn là người Việt Nam 100%. Như vậy, một nét văn hóa khi đã được cả cộng đồng chấp nhận thì bất luận nó khởi nguồn từ đâu đều có thể được đưa vào kho tàng văn hoá của cộng đồng đó.

Khi tìm hiểu về những nền văn hóa khác nhau, có thể nhận thấy nhiều đặc điểm văn hóa gần như tương đồng nhưng lại khác nhau về bản chất. Nhiều nước khác nhau có thể nói chung một thứ ngôn ngữ là tiếng Anh nhưng không có nghĩa là tiếng Anh được nói và hiểu như nhau ở tất cả mọi nơi và lại càng không có nghĩa là các doanh nghiệp ở các nước nói tiếng Anh như ngôn ngữ thứ nhất thì sẽ có cùng một phong cách đàm phán trong kinh doanh. Có nhiều dân tộc ở châu Á sử dụng đũa trong các bữa ăn hàng ngày nhưng điều

đó cũng không có nghĩa là vị trí của đôi đũa ở các nước sử dụng nó đều được hiểu như nhau. Nếu ở Đài Loan chống thẳng đôi đũa trên một cái bát không có ý nghĩa gì đặc biệt thì ở Nhật Bản đó lại là một hành vi hết sức nguy hại. Người Nhật chỉ chống đũa thẳng trên những cái bát trong bữa ăn tối ở những nhà có tang để dành riêng cho người đã chết như là một cử chỉ tưởng nhớ. Trong các bữa tiệc kinh doanh với người Nhật, chống đũa lên bát là biểu hiện cho kém may mắn và cản trở việc đặt quan hệ kinh doanh lâu dài.

Đối với các nhà kinh doanh, tương đồng văn hoá ảo tưởng là một nguy cơ có thể gặp phải trên bàn đàm phán. Những quan sát về đặc điểm văn hoá của đối tác có thể giúp nhà kinh doanh dự đoán phản ứng của đối tác với những thông tin đưa ra trong những tình huống cụ thể. Tuy nhiên, những đặc điểm quan sát được về một nền văn hóa khác lại có thể có ý nghĩa hoàn toàn trái ngược với dự đoán ban đầu.

2. Phản ứng đối với sự thay đổi

Văn hóa là một quá trình sống, vì vậy thay đổi là một đặc tính cố hữu của văn hóa. Cùng với thời gian, quan niệm về các giá trị văn hóa cũng thay đổi. Nếu như có một thời, Chiến tranh và Hoà bình, Thép đã tôi thế đấy, Không gia đình... là những tác phẩm văn học được thế hệ trẻ Việt Nam truyền tay nhau với tất cả sự say mê thì trong những tháng cuối của thế kỷ XX này, ít có thanh niên nào có đủ thời gian và kiên nhẫn để nghiền ngẫm những giá trị nhân văn cao cả của những tác phẩm đó. Một thời cách đây hơn 10 năm trẻ em chỉ có những Đế mền phiêu lưu ký, Truyện cổ các dân tộc Việt Nam, Truyện cổ An-đec-xen... là những câu chuyện đọc

hàng ngày thì giờ đây trẻ em ngập chìm trong Đô rê môn, Thủy thủ mặt trăng, Dũng sĩ Hesman, Bảy viên ngọc rồng... là những câu chuyện kịch tính hấp dẫn nhưng có rất ít tính giáo dục nhân văn.

Thay đổi trong văn hóa là tất yếu. Chính bản thân sự thay đổi làm cho kho tàng văn hóa của một cộng đồng ngày càng trở nên phong phú. Trong quá trình thay đổi văn hóa, có những giá trị văn hóa sẽ bị mai một và dần dần chìm vào quá khứ, lại có những giá trị văn hóa mới nảy sinh, được chấp nhận và đưa vào các giá trị văn hóa phổ biến của cộng đồng. Tuy nhiên, văn hóa luôn có tính bảo thủ, phản ứng với tất cả những sự thay đổi. Mức độ phản ứng với sự thay đổi có thể khác nhau. Có những đặc điểm văn hóa được chấp nhận nhanh chóng ngay từ khi mới xuất hiện, nhưng cũng có những giá trị văn hóa mới bị phản ứng quyết liệt. Những ca khúc trữ tình lãng mạn của cổ nhạc sỹ Văn Cao không có may mắn như những ca khúc trữ tình cách mạng của ông. Trong khi những ca khúc trữ tình cách mạng như Sơn nữ ca, Trường ca Sông Lô được nhanh chóng chấp nhận thì những ca khúc như Buồn tàn thu, Thu Cô liêu chỉ được chấp nhận rộng rãi sau mấy chục năm sáng tác. Nếu như vài chục năm trước một phụ nữ mặc trang phục váy ngắn trên đường phố Hà Nội có thể là một thứ trang phục lố bịch thì giờ đây váy ngắn lại trở thành trang phục công sở của phụ nữ làm việc trong rất nhiều các văn phòng, nhất là của các công ty nước ngoài, các tổ chức quốc tế tại Việt Nam. Có những nét văn hóa xuất hiện, được công chúng chấp nhận tạm thời nhưng lại sớm mai một. Khi điện ảnh Việt Nam mới bắt đầu vào thời mở cửa, một loạt những gương mặt đẹp được lăng xê như những ngôi sao, siêu sao điện ảnh và được công chúng yêu mến.

Nhưng bóng dáng của họ sớm bị mai một vì những vai diễn thiếu cảm xúc, không có giá trị nghệ thuật. Nếu chỉ kêu gọi người Việt Nam tiêu dùng hàng nội với phẩm cấp chất lượng thấp và giá cao là vô lý vì người tiêu dùng đều muốn tiêu dùng hàng hoá hợp với túi tiền của họ nhưng với đòi hỏi chất lượng mà các nhà sản xuất nước ngoài đáp ứng tốt hơn nhiều nhà doanh nghiệp của Việt Nam. Trong trường hợp đó, xã hội đã lựa chọn cách ứng xử thứ hai là phủ nhận những đặc điểm đó.

III. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐỐI VỚI HÀNH VI GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Mục I và II đã đưa ra các phân tích cơ sở về văn hóa và sự hiểu biết về văn hóa trong giao dịch, đàm phán kinh doanh. Mục III sẽ xem xét những nội dung quan trọng nhất của chương này là ảnh hưởng của yếu tố văn hóa đối với hành vi, cách ứng xử trong giao dịch, đàm phán của các nhà kinh doanh trong đó nhấn mạnh vào ảnh hưởng của sự khác biệt của văn hóa chéo đối với giao dịch, đàm phán kinh doanh giữa các doanh nghiệp từ những nền văn hóa khác nhau. Thông tin chủ yếu sử dụng trong phần này là các kết quả nghiên cứu của Philip R. Cateora và John L. Graham về sự khác biệt văn hóa chéo và ảnh hưởng của văn hóa đối với hành vi đàm phán được thực hiện trong hơn 20 năm với số lượng mẫu gồm hơn 1000 nhà doanh nghiệp ở các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Trung Quốc, Hồng Kông (trước năm 1997), Philippines, Nga, Cộng hoà Séc, Đức, Pháp, Anh, Tây Ban Nha, Brazil, Mexico, Canada và Hoa Kỳ⁽¹⁾. Theo kết

⁽¹⁾ Philip R. Cateora & John L. Graham, *International Marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. Mc.Graw Hill, 1997, pp.

quả của nghiên cứu này, văn hóa ảnh hưởng đến hành vi đàm phán theo bốn mức độ được thể hiện trong hình 6.2. Các mức độ này lần lượt được xem xét trong những phần sau đây:

1. Khác biệt về ngôn ngữ và những cử chỉ hành vi không lời

Trong nghiên cứu của Philip R. Cateora và John L. Graham, khác biệt về cách sử dụng ngôn ngữ trong giao dịch, đàm phán được điều tra với 14 nhóm văn hóa khác nhau. Kết quả điều tra được tóm tắt trong bảng 6.1 trong đó xác định rõ tần suất sử dụng các hành vi ngôn ngữ của các nhà giao dịch, đàm phán ở những quốc gia khác nhau. Bảng 6.2 đưa ra các thông tin về cử chỉ, hành vi không lời và một số các khía cạnh khác của yếu tố ngôn ngữ.

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. 34% phát ngôn của nhà kinh doanh Trung Quốc trong đàm phán là câu hỏi, trong khi đó người Anh và người Đài Loan lại có xu hướng hỏi rất ít. 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.

Căn cứ vào kết quả này có thể đưa ra nhận xét về yếu tố ngôn ngữ và hành vi không lời đặc trưng trong đàm phán kinh doanh của một số nước như sau: Nhật Bản có thể được

coi là nước có phong cách đàm phán nhẹ nhàng và lịch sự nhất. Sự đe dọa, những mệnh lệnh, cảnh báo, câu nói không rất ít khi được sử dụng, thay vào đó là những khoảng khắc im lặng, hứa hẹn, khuyến nghị và cam kết. Hàn Quốc có vẻ như sẽ có phong cách đàm phán giống như người láng giềng khổng lồ, nhưng thực tế phong cách đàm phán của các doanh nghiệp Hàn Quốc lại rất khác so với Nhật Bản. Các nhà kinh doanh Hàn Quốc sử dụng nhiều câu mệnh lệnh, đe dọa hơn những nhà kinh doanh Nhật Bản, họ sử dụng từ không và ngắt lời đối tác nhiều gấp 3 lần so với người Nhật. Ngoài ra, người Hàn Quốc còn không bao giờ để khoảng thời gian chết trong một cuộc đàm phán. Những nhà kinh doanh Trung Quốc có phong cách đàm phán khá giống với người Nhật, nhưng họ thường nghiêng về các phát ngôn mang tính chất trao đổi thông tin. Trong khi đó, các nhà đàm phán Đài Loan có phong cách giống như người Hàn Quốc. Là một quốc gia với gần một nửa diện tích thuộc châu Âu, nửa còn lại thuộc châu Á, các nhà kinh doanh Nga có cách sử dụng ngôn ngữ và cử chỉ gần giống như những hàng xóm của mình ở châu Á hơn là ở châu Âu. Pháp có thể là nước có phong cách đàm phán nóng nảy nhất. Trong số những nền văn hóa thuộc phạm vi điều tra, người Pháp sử dụng nhiều nhất các câu mệnh lệnh, đe dọa, cảnh báo. Người Pháp cũng thường xuyên ngắt lời đối tác và rất hay nói không. Cộng đồng người Canada nói tiếng Pháp cũng có phong cách sử dụng ngôn ngữ và những hành vi không lời giống như những người anh em của họ. Mỹ, Đức có cách sử dụng ngôn ngữ và những hành vi không lời gần như là tương tự như nhau. Cách sử dụng ngôn ngữ, các cử chỉ, điệu bộ của họ không quá nhẹ nhàng nhưng cũng không quá nóng nảy trong đàm phán.

Bảng 6.1: Sự khác biệt về hành vi ngôn ngữ trong giao dịch đàm phán kinh doanh

Hành vi và định nghĩa	Phản ứng của các nền văn hóa khác nhau											
	Nhật	H. Quốc	Đ. Loan	T. Quốc	Nga	Đức	Anh	Pháp	TB. Nha	F. Can	E. Can	USA
Hứa hẹn: Hứa hẹn một hành động, một ưu đãi, hay ân huệ nào đó	7	4	9	6	5	7	11	2	11	8	6	8
Đe dọa: Cũng giống như hứa hẹn nhưng về mặt kết quả không tốt đẹp	4	2	2	1	3	3	3	5	2	3	0	4
Khuyến nghị: Giải pháp cho một vấn đề khó khăn nào đó để có kết quả tốt đẹp	7	1	5	2	4	5	6	3	4	5	4	4
Phản thường: Hứa hẹn về một quyền lợi cụ thể nào đó	1	3	5	1	3	4	5	3	3	1	3	2
Phạt: cũng giống như phản thường nhưng không phải là quyền lợi mà là những kết quả không tốt đẹp	1	5	1	0	1	2	0	3	2	2	1	3
Đề nghị đàm phán tích cực: Là những đề nghị đàm phán đưa ra phù hợp với những tiêu chuẩn thông thường của xã hội về hành vi, đạo đức	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1

Hành vi và định nghĩa	Phản ứng của các nền văn hóa khác nhau											
		H. Quốc	Đ. Loan	T. Quốc	Nga	Đức	Anh	Pháp	TB. Nha	F. Can	E. Can	USA
	Nhất											
Đề nghị đàm phán tiêu cực: Là những đề nghị đàm phán đưa ra trái với những quy tắc thông thường của hành vi và đạo đức xã hội	3	2	1	0	0	1	1	0	1	2	1	1
	15	13	9	10	11	9	13	10	9	8	14	13
	34	36	42	36	40	47	39	42	34	42	34	36
Tự bộc lộ: Tự bộc lộ các thông tin cá nhân cho đối tác trong đàm phán	20	21	14	34	27	11	15	18	17	19	26	20
Đặt câu hỏi: Yêu cầu cung cấp thông tin về vấn đề hỏi	8	13	11	7	7	12	9	9	17	5	10	6
Mệnh lệnh: Yêu cầu bắt buộc thực hiện một hành động nào đó												

Nguồn: Tóm tắt kết quả nghiên cứu từ John L. Graham, *International Business Negotiations*, Copyright 1996, trang 69- 91, Elsevier Science.

Bảng 6.2: Sự khác biệt về hành vi không lời trong giao dịch đàm phán kinh doanh

Hành vi và định nghĩa	Phản ứng của các nền văn hóa khác nhau											
	Nhật Quốc	H. Quốc	Đ. Loan	T. Quốc	Nga	Đức	Anh	Pháp	TB. Nha	F. Can	E. Can	USA
Một số khía cạnh khác về ngôn ngữ												
Không: Số lần các nhà đàm phán nói không để trả lời câu hỏi của đối tác	1,9	7,4	5,9	1,5	2,3	6,7	5,4	11,3	23,2	7,0	10,1	4,5
Các ngài: số lần nhà đàm phán nhắc đến từ												
Các Ngài để trả lời hoặc thương lượng với đối tác	31,5	34,1	36,6	26,8	23,6	39,7	54,8	70,2	73,3	72,4	64,4	54,1
Các cử chỉ hành vi không lời												
Thời gian im lặng: số lần cả hai bên đều im lặng dài hơn 10 giây trong khi đàm phán	2,5	0	0	2,3	3,7	0	2,5	1,0	0	0,2	2,9	1,7
Nói ít lần nhau: Số lần các bên đối tác đàm phán ngắt lời nhau	6,2	22,0	12,3	17,1	13,3	20,8	5,3	20,7	28,0	24,0	17,0	5,1
Quan sát nét mặt: Thời gian mà nhà đàm phán dành để quan sát về mặt của đối tác	3,9	9,9	19,7	11,1	8,7	10,2	9,0	16,0	13,7	18,8	10,4	10,0
Chạm vào nhau: Số lần mà các nhà đàm phán chạm vào nhau (không tính bắt tay)	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0

Nguồn: Tóm tắt kết quả nghiên cứu từ John.Graham, *International Business Negotiations*, Copyright 1996, trang 69 - 91, Elsevier Science.

(Chú giải: F.CAN: Chỉ cộng đồng người Canada nói tiếng Pháp, E.CAN: Chỉ cộng đồng người Canada nói tiếng Anh).

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 của 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 yêu cầu về giá cả và điều kiện trao đổi của bên mua và bên bán là trái ngược nhau. Bên cung cấp hàng hoá 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 nhiều nhất, vì trong văn hóa các 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⁽¹⁾. Người Mỹ, Đức là những điển hình của quan niệm thời gian đơn. Theo quan điểm này, giờ nào làm việc ấy, thời gian được coi như một thứ hàng hoá 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 của 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

⁽¹⁾ Edward T.Hall, *The Silent Language in Overseas Business*, *Harvard Business Review*, tháng 05-06, 1960, trang 87- 96.

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 một cách gây sức ép để họ có những nhượng bộ nhất định.

Đổi ngược với 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 ít khi tỏ ra đang bị chịu sức ép về thời gian đàm phán.

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 vào khi đàm phán đã sắp kết thúc.

Các nhà đàm phán Mỹ thường gặp rất nhiều khó khăn trên thị trường Nhật Bản. Đối với họ, khi một nửa trong số các vấn đề đã đạt được thoả thuận thì có nghĩa là cuộc đàm phán cũng đã hoàn thành được một nửa. Tuy nhiên, đối tác Nhật Bản của họ lại không cảm thấy như vậy, trong khi phía Mỹ cho rằng mình đã đi được một nửa quãng đường thì phía Nhật dường như còn chưa tiến thêm được bước nào. Nhưng rồi người Mỹ lại ngạc nhiên vì sự kết thúc nhanh chóng của người Nhật với những nội dung đàm phán. Một khi đối tác Nhật Bản đã bắt đầu chấp nhận một nhượng bộ thì họ có xu hướng chấp nhận rất nhanh các nhượng bộ khác để đạt đến thoả thuận cuối cùng.

Sự khác biệt về cách tư duy và quá trình ra quyết định giữa các doanh nghiệp Mỹ và Nhật Bản xuất phát từ quan niệm khác nhau về đàm phán kinh doanh. Người Mỹ cho rằng đàm phán là một quá trình ra quyết định để giải quyết vấn đề, một thoả thuận tốt nhất cho cả hai phía sẽ là giải

pháp tốt nhất cho vấn đề đàm phán. Giải quyết vấn đề theo từng bước, rồi tiến đến thỏa thuận cuối cùng là cách mà người Mỹ thường sử dụng. Tuy nhiên, đối với các nhà doanh nghiệp Nhật Bản, đàm phán lại là một quá trình phát triển quan hệ kinh doanh vì mục tiêu lợi ích lâu dài. Vì vậy, có thể những vấn đề cụ thể về nội dung của cuộc đàm phán không quan trọng bằng những nhân tố khác liên quan đến tiềm năng, phát triển các mối quan hệ lâu dài. Những nội dung cụ thể của đàm phán sẽ được thỏa thuận một cách tương đối dễ dàng khi các nhà kinh doanh Nhật Bản đã nhìn thấy ở đối tác tương lai hợp tác lâu dài, có lợi cho cả hai bên.

IV. VẬN DỤNG SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA TRONG ĐÀM PHÁN

Đối mặt với sự khác biệt về văn hóa trong đàm phán, các nhà kinh doanh cần chú ý bốn bước công việc sau đây để đạt được thành công trong đàm phán (i) lựa chọn phái đoàn đàm phán; (ii) quản lý, theo dõi các công tác chuẩn bị cho đàm phán; (iii) theo dõi chặt chẽ diễn biến trên bàn đàm phán; và (iv) các vấn đề sau khi kết thúc đàm phán. Đây là những bước sẽ được mô tả chi tiết trong các chương IX, X, XI của giáo trình. Trong phần này, các bước trên chỉ được đề cập vắn tắt, gắn với sự khác biệt về văn hóa trong đàm phán.

1. Lựa chọn phái đoàn đàm phán theo khía cạnh văn hoá

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⁽¹⁾:

- 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 tin tưởng và dễ bị tác động.
- Trong đàm phán, cả hai bên đều nhượng bộ để đi đến thoả 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

⁽¹⁾ Gunnar Beeth, *Multicultural Managers Wanted*, Tạp chí *Management Review*, Tháng 5/1997, trang 17-20.

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.

Ngoài các tiêu chí trên, nghiên cứu của các công ty Ford và AT[^]T của Mỹ còn bổ sung ba tiêu chí sau đây vào tiêu chuẩn lựa chọn đoàn đàm phán⁽¹⁾:

- 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 thoả 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⁽²⁾. Các nhà đàm phán Nhật Bản thường phát huy rất tốt hợp tác trong 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.

⁽¹⁾ Philip R. Cateora, John L. Graham, *International Marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. Mc Graw-Hill, 1997, trang 596-597.

⁽²⁾ Xem thêm Geert Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind*, NXB. Mc Graw-Hill, 1991.

- 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 (trong bảng 6.1 được xem là những nước có các nhà đàm phán hay tự bộc lộ, hay đặt câu hỏi nhiều nhất) 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. Trung Quốc và Nhật Bản trong những cuộc đàm phán quan trọng thường sử dụng phương pháp quyết định tập thể trong đó tất cả các quyết định cuối cùng đều không phải chỉ là của những thành viên trong đoàn đàm phán mà là của tất cả những bộ phận có liên quan và thậm chí ở Trung Quốc là của cả những cơ quan quản lý Nhà nước đối với doanh nghiệp. Sự phụ thuộc trong việc ra quyết định đàm phán là một trở ngại đối với quá trình đàm phán.

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 khoá 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. Hãng xe hơi Ford của Mỹ là một ngoại lệ. Trong vài năm gần đây, Ford thực hiện các hoạt động kinh doanh ở thị trường Nhật Bản nhiều hơn bất kỳ một hãng xe hơi nào khác trên thế giới có mặt tại thị trường xe hơi lớn thứ hai trên toàn cầu này. Cuối năm 1998, Ford sở hữu 33% cổ phiếu của Mazda, hợp tác thành công với Nissan chế tạo các xe tải hạng nhẹ, mua và bán rất nhiều danh mục phụ tùng xe hơi với các hãng ô tô của Nhật Bản. Trong thời gian từ 1995 đến 1998, hàng năm Ford mua ít nhất là 8.000 chiếc vé máy bay khứ hồi cho các nhân viên của Ford sang đàm phán kinh doanh tại thị trường Nhật Bản. Với ý nghĩa quan trọng của thị trường này, Ford đã đầu tư đáng kể vào đào tạo các nhà quản lý hiểu biết về văn hóa Nhật Bản, trang bị những kỹ năng đàm phán với người Nhật. Hơn 1.500 cán bộ quản lý của Ford đã được đào tạo trong 3 ngày về lịch sử văn hóa Nhật Bản và chiến lược của Ford trên thị trường này. Hơn 1.000 cán bộ quản lý của Ford đang làm việc trực tiếp với đối tác Nhật Bản được tham dự những khoá đào tạo dài 3 ngày với chủ đề Quản lý đàm phán với Nhật Bản⁽¹⁾. Đào tạo thành viên đoàn đàm phán về văn hóa của đối tác và về kỹ năng đàm phán là bước chuẩn bị quan trọng về con người cho đàm phán.

⁽¹⁾ Thông tin về Ford trong internet web site của hãng này (<http://www.ford.com>) ngày 24/7/2000.

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 và (iv) Nhượng bộ và thoả 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. Bảng 6.3 sau đây so sánh về phong cách đàm phán và hành vi cụ thể của các doanh nghiệp Mỹ và Nhật Bản trong đàm phán.

Bảng 6.3. Khái quát phong cách đàm phán của Nhật và Mỹ⁽¹⁾

Cách thức đàm phán: Ngôn ngữ, cử chỉ hành vi không lời, quan niệm về giá trị

	Nhật Bản	Mỹ
Ngôn ngữ	Hầu hết các nhà doanh nghiệp Nhật Bản đều hiểu tiếng Anh, tuy nhiên họ thường sử dụng phiên dịch, nhất là trong những cuộc đàm phán quan trọng	Người Mỹ thường không am hiểu về ngôn ngữ và văn hóa Nhật Bản nên thường không có nhiều thời gian cân nhắc tình huống, đưa ra câu trả lời, và quan sát phản ứng của đối phương

⁽¹⁾ Philip R. Cateora & John L. Graham, *international Marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. Mc Graw - Hill, 1997, bảng 19-4, trang 601.

Chương VI: Văn hoá trong giao dịch, đàm phán kinh doanh

	Nhật Bản	Mỹ
Cử chỉ, hành vi không lời	Các nhà đàm phán Nhật Bản thường sử dụng nhiều các khoảng thời gian im lặng, tránh nhìn thẳng vào mắt đối tác, ít biểu lộ tình cảm thực sự qua nét mặt	Người Mỹ thường nhìn thẳng vào đối tác, lúng túng khi đối tác im lặng, và thường lấp những khoảng thời gian đó bằng những lập luận, nhượng bộ
Quan niệm về giá trị	Yếu tố quan hệ được đề cao, quan điểm của người mua thường được tôn trọng, giữ thể diện cho mình và đối tác là rất quan trọng	Điều quan trọng hơn tất cả là diễn đạt được cho đối tác hiểu quan điểm của mình. Quan hệ giữa người mua và người bán là bình đẳng
Bốn giai đoạn đàm phán		
Nói chuyện ngoài lề	Dành nhiều thời gian, công sức, và chi phí cho các hoạt động trong giai đoạn này là một tập quán của người Nhật	Không coi trọng vai trò của nói chuyện ngoài lề, giai đoạn này đối với người Mỹ thường chỉ rất ngắn
Trao đổi thông tin	Được coi là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán. Các thông tin tự bộc lộ và những câu hỏi để nghị cung cấp thông tin được đưa ra rất thận trọng. Đây là giai đoạn được thực hiện rất rõ ràng và kỹ lưỡng	Thông tin được đưa ra ngắn gọn, thẳng thắn, và thường chỉ là những trao đổi chung chung
Thuyết phục	Các lý lẽ thuyết phục được bộc lộ không thẳng thắn, và rất khéo léo	Thuyết phục được coi là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán, tùy thuộc vào diễn biến cụ thể mà thay đổi cách thuyết phục khác nhau, phong cách thuyết phục thường rất mạnh mẽ
Nhượng bộ và thoả thuận	Chỉ đến khi cuộc đàm phán đã sắp đến điểm chết mới đưa ra nhiều nhượng bộ cần thiết. Quá trình nhượng bộ có thể diễn ra nhanh về tất cả các vấn đề	Nhượng bộ và thoả thuận có thể được đưa ra trong suốt quá trình đàm phán. Lần lượt đưa ra nhượng bộ đối với từng vấn đề cụ thể. Thoả thuận cuối cùng là tổng thể của tất cả những nhượng bộ

a. Nói chuyện ngoài lề

Như đã phân tích trong chương III của giáo trình, nói chuyện ngoài lề là giai đoạn các bên đối tác tạo ra bầu không khí hợp tác, thăm dò thiện chí của nhau, đồng thời bước đầu đánh giá về đối tác trên các mặt quan điểm, lợi ích, kinh nghiệm đàm phán... Trong đàm phán văn hóa chéo, các nhà đàm phán thuộc những quốc gia khác nhau có quan niệm khác nhau về vai trò của giai đoạn mở đầu đàm phán. Người Mỹ thường thích nói về tất cả mọi thứ như thời tiết, gia đình, thể thao, chính trị, kinh doanh... nhưng thời gian dành cho giai đoạn này thường rất ít. Trong khi đó, với cùng một mục tiêu của bước thăm dò ban đầu, các nhà đàm phán Trung Quốc, Brazil, Nhật Bản lại dành nhiều thời gian, thậm chí cả chi phí cho bước bắt đầu quan trọng này. Tương tự như vậy, các nhà đàm phán Hàn Quốc, Ai Cập cũng sẵn sàng dành nhiều công sức cho bước nói chuyện ngoài lề như là một bước phát triển quan hệ làm ăn lâu dài giữa hai phía để tránh các vấn đề phức tạp có thể xảy ra sau này trong quá trình thực hiện các thoả thuận của đàm phán. Câu chuyện sau đây minh hoạ rõ nét hơn sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong bước nói chuyện ngoài lề⁽¹⁾.

... Trong phòng đàm phán giữa hai đối tác Mỹ và Brazil về một hợp đồng cung cấp thiết bị cho một nhà máy sắp được xây dựng dưới sự hỗ trợ của Chính phủ Brazil, hai đoàn đàm phán bắt đầu các công việc đầu tiên là giới thiệu lẫn nhau, trao đổi danh thiếp (business card). Cuộc đối thoại được bắt

⁽¹⁾ Philip R. Cateora & John L. Graham, *International marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. McGraw-Hill, 1997.

đầu bởi những câu hỏi "Các ông có thích Rio không?", "Các ông đã đi thăm quan Ipanema, Copacabana, Corcovado chưa?"... Họ hỏi nhau cả về chuyến bay từ New York đến Rio. Sau khoảng 5 phút nói chuyện thăm hỏi, trưởng đoàn đàm phán Mỹ cố tình nhìn vào đồng hồ đeo tay và đặt ra một câu hỏi với đối tác về những gì họ đã biết về dịch vụ cung cấp thiết bị của hãng.

"Chỉ một chút thôi" là câu trả lời của phía Brazil. Một người Mỹ khác lập tức mở cặp tài liệu và đưa ra một cuốn giới thiệu rất dày về dịch vụ của hãng và bắt đầu giới thiệu vắn tắt những điểm quan trọng nhất về dịch vụ của họ. Sau khoảng 3 phút giới thiệu theo kiểu "có hướng dẫn kỹ thuật chi tiết, chúng tôi sẵn sàng cung cấp miễn phí cho các ông các chuyên viên kỹ thuật cao cấp để tư vấn kỹ thuật sau khi dây chuyền đã được lắp đặt..."

Một thành viên trong đoàn Brazil ngắt lời "ồ, đó chính là những thứ mà chúng tôi rất cần, các ông biết đấy đây là một dây chuyền có đặc điểm công nghệ phức tạp. À mà các ông có theo dõi World Cup không? Máy trận đấu gần đây quả là tuyệt vời, nó làm tôi nhớ lại không khí những trận đấu của chúng ta dưới thời Pele, mặc dù đội bóng của chúng tôi ngày nay chơi không được ổn định cho lắm".

Sau một vài phút nói chuyện về bóng đá, về Pele, về lý do tại sao bóng đá vẫn chưa trở thành một môn thể thao phổ biến và được hâm mộ ở Mỹ, trưởng đoàn đàm phán phía Mỹ cố ý liếc nhìn đồng hồ lần thứ hai và hỏi "Chúng ta có thể quay trở lại vấn đề được không, thưa các ông" để nhắc nhở đối tác Brazil quay lại với dịch vụ của công ty Mỹ.

Cuộc đàm phán quay trở lại với lịch trình mà người Mỹ dự định ban đầu nhưng chỉ ít phút sau, những người Brazil lại đưa vấn đề sang mối liên hệ giữa công nghệ và môi trường, vai trò của công nghệ và đầu tư nước ngoài với nền kinh tế trong nước và những khó khăn của kinh tế Brazil trong vài năm gần đây. Họ cũng nói cả về triển vọng của kinh tế Mỹ và ai sẽ là người có khả năng kế nhiệm Clinton...

b. Trao đổi thông tin

Về bản chất, trao đổi thông tin đàm phán là một quá trình diễn ra theo hai chiều, trong đó một lượng thông tin đưa ra được đổi bằng một lượng thông tin khác. Trong thực tế, các nhà đàm phán Nhật Bản, Nga, Trung Quốc là những người đặt rất nhiều câu hỏi yêu cầu đối tác phải bộc lộ thông tin nhưng lại tỏ ra rất dè dặt khi trả lời các câu hỏi của đối tác. Ở thái cực khác, người Mỹ thường không thích những khoảng thời gian im lặng trên bàn đàm phán và muốn lấp khoảng trống bằng những lập luận, bộc lộ thông tin. Theo một nghiên cứu của Philip Cateora, trong cuộc sống hàng ngày, mỗi người thường chỉ hiểu đúng từ 80 đến 90% những gì mà người vợ (hay người chồng) hoặc những người giúp việc nói với họ. Điều đó có nghĩa là có khoảng 10 đến 20% lời nói không được hiểu đúng hoặc nghe không đúng⁽¹⁾. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu này có thể dự đoán rằng trong đàm phán văn hoá chéo với sự khác biệt về ngôn ngữ, tỷ lệ những câu

⁽¹⁾ Philip R. Cateora & John L. Graham, *International marketing*, xuất bản lần thứ 10, NXB. McGraw-Hill, 1997.

nói của đối tác không được hiểu đúng, bị nghe sai, hay bị dịch sai là khá lớn.

Đối với nhiều nền văn hóa từ chối hay những phản ứng tiêu cực một cách lộ liễu trước những đề nghị của đối tác trong đàm phán là rất hiếm và thường được tìm cách nói giảm, nói tránh. Các nhà đàm phán Mexico, Nhật Bản rất ít khi thể hiện sự thất vọng, hay từ chối thẳng thừng những đề nghị của đối phương vì họ cho rằng những hành vi theo cách đó ảnh hưởng xấu đến quan hệ làm ăn lâu dài và các mối quan hệ cá nhân đã được dày công phát triển. Người Anh là những người nổi tiếng vì nghệ thuật nói giảm, nói tránh trong đàm phán. Trong khi đó người Trung Quốc lại rất ngại phải đưa ra bất kỳ một quyết định gì mang tính đại diện cho cả đoàn đàm phán mà họ là một thành viên, thậm chí có thể là một thành viên quan trọng. Ngược lại với Nhật Bản, người Đức có thói quen rất thẳng thắn trong việc bộc lộ những phản ứng của mình trước những đề nghị của đối phương. Họ dường như không ngại sẽ làm đối tác cảm thấy mất mặt vì sự phản ứng của mình.

c. Thuyết phục

Đối với những nhà đàm phán Nhật Bản, ranh giới giữa thuyết phục và trao đổi thông tin là rất mập mờ. Trong khi thuyết phục, các nhà đàm phán Nhật thường bộc lộ thêm các thông tin để biện giải cho lập luận của mình, đồng thời trong giai đoạn trao đổi thông tin họ cũng khéo léo lựa chọn thông tin và cách diễn đạt để thuyết phục đối tác. Trong khi đó, người Mỹ sau khi đặt Business Card của mình xuống bàn thì

nhANH chóng làm các thủ tục giới thiệu và chuyển nhanh từ trao đổi thông tin sang thuyết phục. Xét về bản chất, đàm phán chính là để thuyết phục đối phương. Đàm phán sẽ không có ý nghĩa và không còn cần thiết nếu như không làm cho ai đó thay đổi quan điểm, suy nghĩ về vấn đề đàm phán. Một trong những nội dung quan trọng nhất trong đào tạo các nhà kinh doanh của Mỹ là cách đối phó với sự từ chối của khách hàng và đối tác đàm phán, vì vậy, thuyết phục được người Mỹ coi trọng như là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán.

Khi thuyết phục đối phương, một nhà đàm phán có thể hứa hẹn, đưa ra những phần thưởng, cam kết, khuyến nghị nhưng đồng thời cũng có thể sử dụng những đe dọa, cảnh báo, mệnh lệnh. Trong khi người Pháp thường hay sử dụng các thủ pháp gây áp lực như đe dọa, cảnh báo, thì người Anh lại chủ yếu đưa ra những hứa hẹn và những phần thưởng khuyến khích. Người Trung Quốc rất không ưa cách nói đe dọa, cảnh báo và những thủ thuật gây áp lực khác trong đàm phán. Ở nước này, những thủ pháp như vậy có thể phung phí đến mối quan hệ cá nhân vốn được đánh giá là rất quan trọng. Một trong những chiến lược thuyết phục có hiệu quả nhất là đặt ra nhiều câu hỏi về những đề nghị của đối phương trên cơ sở đó để cân nhắc và chỉ ra những bất hợp lý trong những đề nghị đó. Chester Karrass cho rằng thủ thuật thuyết phục tốt nhất là hãy cố làm ra vẻ như một con búp bê nhỏ tội nghiệp và không hiểu gì cả⁽¹⁾. Vấn đề

⁽¹⁾ Chester Karrass, *The Negotiation Game*, NXB. Crowell, New York, 1870.

này đã được phân tích kỹ càng trong các chương trước của giáo trình.

Ngoài ra, cần lưu ý rằng trong đàm phán kinh doanh ở một số nước, bên thứ ba hay các kênh gặp gỡ không chính thức khác có thể là rất quan trọng. Đối với một số nước như Thụy Điển, Thụy Sĩ, đàm phán thường chỉ được diễn ra tại những hội trường lịch sự, đây không khí ngoại giao. Tuy nhiên, ở một số nước châu Á như Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam gặp gỡ tại các nhà hàng, khách sạn sang trọng có thể giúp các nội dung đàm phán diễn ra nhanh chóng hơn. Ở những nước có nền kinh tế đang chuyển đổi, như các nước Đông Dương, các nước trong khối các quốc gia độc lập thịnh vượng chung (Commonwealth Independent States - CIS) ở Đông Âu và Liên Xô cũ, bên thứ ba là các cấp chính quyền có thể có sức ép quyết định đến thuyết phục đối tác đồng ý với những đề nghị trên bàn đàm phán.

d. Nhượng bộ và thoả thuận

Nhượng bộ và thoả thuận là giai đoạn cuối cùng trên bàn đàm phán. Nhượng bộ là kết quả trực tiếp của thuyết phục. Người Mỹ thường đưa ra những nhượng bộ rất linh hoạt trong suốt quá trình đàm phán. Thoả thuận cuối cùng là tập hợp của tất cả những thoả thuận nhỏ về các nội dung cụ thể của vấn đề đàm phán. Trong khi đó, các nhà đàm phán Nhật Bản thường chỉ đưa ra nhượng bộ khi quá trình đàm phán đã đến giai đoạn kết thúc. Các nhượng bộ được đưa ra nhanh chóng và đi đến thoả thuận cuối cùng.

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 hoá, dịch vụ giữa các bên đối tác. Hợp đồng trong tập quán kinh doanh của Mỹ thường có thể dày trên 100 trang gồm những điều khoản và phụ lục mô tả chính xác tất cả các khía cạnh liên quan đến quá trình mua bán hàng hoá, dịch vụ nhất định. Luật sư của các công ty Mỹ không tiếc giấy và thời gian để dự tính và đưa ra những giải pháp cụ thể cho tất cả mọi tình huống để bảo vệ công ty là khách hàng của họ trước bất kỳ một rủi ro, bất trắc nào. Theo quan niệm của người Mỹ, hợp đồng tốt nhất là hợp đồng được viết chặt chẽ đến mức phía đối tác sẽ không thể tìm ra cơ hội, thậm chí không thể có ý định vi phạm những điều khoản đã thoả thuận trong hợp đồng.

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 thoả 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. Vì vậy hợp đồng thường được làm đơn giản hơn so với người Mỹ. Đối với người Nhật Bản, việc người Mỹ tính toán quá kỹ lưỡng mọi khía cạnh, mọi tình huống có thể phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng giống như là việc dự tính trước tình huống ly dị trước khi tiến đến hôn nhân.

Cách thức ký kết hợp đồng là kết quả của đàm phán cũng có thể khác nhau giữa những nền văn hóa khác nhau. Sử dụng các kênh không chính thức, ít dùng các thủ tục mang tính ngoại giao vốn là phong cách kinh doanh ở Mỹ. Các nhà doanh nghiệp Mỹ thường ký kết hợp đồng thông qua fax hay thư. Tổ chức các nghi lễ cầu kỳ đối với người Mỹ là một sự lãng phí thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên, phong cách đó lại rất không hợp với một số nước như Nhật Bản, Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam. Ở những nước này, những hợp đồng quan trọng, có giá trị lớn thường được tổ chức long trọng, hai bên ký kết hợp đồng có thể dưới sự chứng kiến của cả các quan chức chính quyền. Các bữa tiệc chiêu đãi sang trọng thường được tổ chức sau đó với sự hân hoan của tất cả mọi người.

Câu hỏi

1. Văn hoá ảnh hưởng thế nào tới hành vi giao dịch của con người? Thế nào là ứng xử có văn hoá trong một xã hội?
2. Thế nào là sự giao thoa văn hoá? Khi nước ta thực hiện chính sách mở cửa, hội nhập thì vấn đề này có ý nghĩa gì?
3. Các thành phần của văn hoá trong giao dịch, đàm phán?
4. Phân tích những khác biệt do ảnh hưởng của văn hoá đối với hành vi giao dịch, đàm phán kinh doanh?
5. Trình bày sự vận dụng những khác biệt về văn hoá trong giao dịch, đàm phán?
6. Quan niệm của bạn về xây dựng văn hoá ứng xử trong một cơ quan, trường học hay một doanh nghiệp?
7. Ảnh hưởng của văn hoá nho khổng trong hành vi của người Việt Nam.

Chương VII

NHỮNG NGUYÊN LÝ CƠ BẢN VỀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Thế giới là một bàn đàm phán khổng lồ, ở đó mỗi con người chúng ta là một thành viên. Chương này nghiên cứu bản chất của đàm phán kinh doanh. Các cuộc đàm phán đều bao gồm ba yếu tố chủ yếu là bối cảnh, thời gian và quyền lực. Những người đàm phán có vị thế khác nhau nên cần sử dụng các phong cách thích hợp nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của mình. Đàm phán để giải quyết mâu thuẫn và bảo đảm lợi ích hài hoà giữa các bên, chương này giới thiệu những nghệ thuật bảo đảm thành công trong đàm phán và thiết lập các mối quan hệ lâu dài.

I. ĐẶC ĐIỂM CỦA ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Sự cần thiết và khái niệm đàm phán kinh doanh

Trong cuộc sống của chúng ta giải quyết các công việc thường liên quan đến nhiều người. Con người khi sinh ra đến trưởng thành rồi già lão, giai đoạn nào cũng phải thực hiện các thương lượng, bàn bạc để định vị cuộc sống, thăng tiến công danh. Khi sinh ra cất tiếng khóc chào đời đến khi về cõi vĩnh hằng con người đều phải đem sức lực, trí tuệ vào các cuộc đàm phán. Ở văn phòng làm việc ta phải trở hết tài năng đàm phán để cấp trên tin dùng, bạn đồng nghiệp chấp

nhận và cấp dưới kính trọng. Trên đường phố, trong quán nước, vào siêu thị, đi ô tô... đều có thể xảy ra các cuộc đàm phán để giải quyết các xung đột lợi ích. Từ việc đầu tư kinh doanh, quản lý nhân sự, tổ chức ma chay, cưới xin đến những việc trong gia đình đều phải tiến hành đàm phán. Bất cứ một công việc gì liên quan đến người thứ hai đều phải tiến hành đàm phán. Có thể khẳng định rằng thế giới hiện thực mà chúng ta đang sống là một bàn đàm phán khổng lồ. Ở đó mỗi con người chúng ta là thành viên của bàn đàm phán khổng lồ ấy.

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 hoà 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 hoà 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.

Những năm cuối của thế kỷ 20 đã cho thấy một xu hướng tất yếu và đầy triển vọng đó là từ đối đầu đến đối thoại, từ chiến lạnh sang hợp tác. Xu hướng đó phản ánh tình cảm yêu hoà bình của nhân loại tiến bộ đã chiến thắng và mở ra triển vọng đàm phán có thể giải quyết mọi xung đột trên thế giới này. Giữa các quốc gia đối nghịch cùng cố gắng để không rơi vào chiến tranh lạnh. Lĩnh vực chính trị còn như vậy huống hồ lĩnh vực kinh tế, hoạt động kinh doanh. Các cuộc đàm

phán song phương, đa phương về kinh tế, đầu tư kinh doanh ở nước ta không phải chỉ có các chủ thể trong nước mà còn có sự tham gia của người nước ngoài. Đàm phán là chức năng của nhà kinh doanh, là công cụ để bảo đảm thành công.

Vậy đàm phán kinh doanh là gì? Đàm phán kinh doanh là sự bàn bạc, thoả thuận giữa hai hay nhiều bên để cùng nhau nhất trí hay thoả hiệp giải quyết những vấn đề về lợi ích có liên quan đến các bên kinh doanh.

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.

2. Đặc điểm của đàm phán kinh doanh

2.1. Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản

Người đàm phán khác nhau, mục đích tham gia đàm phán cũng khác nhau, đàm phán ngoại giao liên quan đến lợi ích quốc gia, đàm phán chính trị quan tâm đến lợi ích căn bản của chính đảng, đoàn thể, đàm phán quân sự chủ yếu là quan hệ đến lợi ích an toàn của đôi bên đối địch. Tuy những loại đàm phán này không thể tránh khỏi liên quan đến lợi ích kinh tế, nhưng thường thường tiến hành xoay quanh một thứ lợi ích căn bản nào đó, mà trọng điểm không nhất định là lợi ích kinh tế. Nhưng đàm phán kinh doanh thì hết sức rõ ràng, người đàm phán lấy việc đạt được lợi ích kinh tế, 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 người ta 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.

2.2. 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 chúng ta 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.

2.3. Đàm phán kinh doanh chứa đựng những xung đột của lợi ích

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 được thể hiện thành hợp đồng. 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.

2.4. 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"

Hợp đồng đạt được thông qua đàm phán nên có lợi 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 sẵn sàng 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 găng, 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 do 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 mục tấn công không nhường 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 tế quốc tế càng phải hết sức tránh.

2.5. Đàm phán không phải là thoả 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 thoả 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. Nhân 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 sẽ khiến mình chẳng được chút gì. Đúng như Niernberg nói: "Đàm phán không phải là một cuộc cờ, không nên yêu cầu quyết một thắng một thua, đàm phán cũng không phải là một 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".

II. CÁC YẾU TỐ TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Thế giới hiện thực mà chúng ta đang sống là một bàn đàm phán khổng lồ. Ở đó mỗi con người chúng ta đều là thành viên của bàn đàm phán. Đàm phán diễn ra ở khắp mọi nơi, đàm phán với mọi lứa tuổi, đàm phán với mọi công việc.. Đầu tư, quản lý, mua bán, cưới xin, quan hệ công tác, không có việc gì là không cần đến đàm phán. Tuy nhiên mỗi cuộc đàm phán trong thế giới hiện thực, từ đàm phán ngoại giao

đến đàm phán kinh doanh, từ cuộc đàm phán có qui mô rất lớn đến cuộc đàm phán có qui mô nhỏ, từ cuộc đàm phán có thời gian dài đến cuộc đàm phán ngắn ngủi, từ cuộc đàm phán trong nội bộ đến cuộc đàm phán toàn cầu đều bao gồm ba yếu tố có tính chất quyết định:

1. Bối cảnh đàm phán

Bối cảnh là toàn bộ môi trường và hoàn cảnh mà ở đó các chủ thể tiến hành đàm phán. 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 của mình 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, nguyên tắc chỉ đạo 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 ta làm ra vẻ ngu 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.

2. Thời gian dành cho đàm phán

Thời gian đàm phán là toàn bộ quá trình từ khi nảy sinh ý định đến kết thúc đàm phán. 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 nấn ná đến gần điểm chết mới tung con át chủ bài để buộc ta 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 ta tiếp cận hoặc vượt quá điểm chết.

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

- **Biết chắc là có cơ 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.

3. Quyền lực trong đàm phán

Quyền lực là sức mạnh của chủ thể và các thành viên đoàn đàm phán có thể huy động và sử dụng trong quá trình đàm phán. Người nào cũng có quyền lực, còn quyền lực mạnh hay yếu phụ thuộc rất lớn vào lòng tự tin của chúng ta mạnh mẽ hay yếu ớt, vào việc chúng ta 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 người ta cho rằng không thể thách thức và vượt qua.

Ở Mỹ có cửa hàng "không hai giá" chuyên kinh doanh đồ điện, khách hàng vào mua bán không bao giờ trả giá vì họ quan niệm rằng ở đây không có "hai giá" nếu không thì tại sao lại gọi là cửa hàng "không hai giá".

- **Quyền lực hợp pháp.** Thường biểu hiện bằng "bảng giá" và "công văn". Một chị phụ nữ vào cửa hàng thời trang có thể chọn được một chiếc áo một ưng ý, hỏi giá, chủ hiệu bảo: 80 nghìn đồng và chỉ vào bảng giá. Chị này biết là thách giá hơi cao, muốn trả giá, nhưng nhìn vào bảng giá thì thấy có in dấu đỏ, nghĩ bụng có lẽ là "giá mậu dịch" bèn trả tiền ngay và không nói năng gì.

Cần phải nhớ rằng chỉ khi nào nhận biết được và tuân thủ thì quyền lực mới có hiệu lực, cho nên có thể nghi ngờ và thách thức quyền lực hợp pháp.

- **Quyển lực mạo hiểm.** Mạo hiểm là sự kết hợp lòng dũng cảm và hiểu biết. Khi đàm phán ta có thể mạo hiểm nhưng phải ôn hoà và từ từ, nếu xuất hiện kết quả ngược lại thì ta sẽ không bị nguy khốn. Nếu ta không chịu mạo hiểm vừa phải thì sẽ bị đối phương khống chế.

- **Quyển 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", ta cũng không được thổ 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.

- **Quyển lực chuyên môn.** Trong cuộc sống, nếu người 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, ta 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. Như vậy, trên bàn đàm phán có thể sẽ không có ai dám thách thức với ta.

III. CÁC PHONG CÁCH 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 các 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 hoá. 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 cùng tham gia; đàm phán nhóm đối tác, tức là đàm phán theo nhóm chuyên 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...

Ngoài ra còn có một số tiêu thức phân loại đàm phán khác.

2. Phong cách đàm phán kinh doanh

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

2.1. Phong cách 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.

Trường hợp thứ hai sử dụng cạnh tranh khi biết chắc chắn mình đúng, mình có lý và không thể khác được. Mọi thành viên đàm phán nhận thức rõ vấn đề ngay trước khi tiến hành đàm phán.

Khi gặp các vấn đề nảy sinh đột xuất, không lâu dài trong đàm phán cũng có thể dùng phong cách cạnh tranh.

Sử dụng cạnh tranh trong cả trường hợp khi mục tiêu của hai bên đề ra là chính đáng và phải bảo vệ mục tiêu chính đáng ấy.

Phong cách cạnh tranh sử dụng đúng lúc, đúng chỗ rất có lợi thế. Phong cách này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của chủ thể và các thành viên đoàn đàm phán. Mặt hạn chế là không duy trì được quan hệ lâu dài giữa các đối tác và dễ bị bế tắc trong đàm phán.

2.2. Phong cách 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 giúp tìm ra các giải pháp liên kết và thoả 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 chưa 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 ta sẽ tích lũy được kinh nghiệm từ phía đối tác, giúp ta 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.

Hợp tác là thái độ tích cực, là phong cách rất hay. Đàm phán sử dụng phong cách này rất hữu ích. Do đó nguyên tắc chung của đàm phán là hãy bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác.

2.3. Phong cách 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 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 để 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 đàm phán.

Trong trường hợp chúng ta đang thiếu thông tin, thông tin chưa chắc chắn cần phải thu thập thêm các thông tin về vấn đề đàm phán ta cũng sẽ sử dụng phong cách lẩn tránh. Ở đây lẩn tránh chỉ là tình thế.

Cuối cùng, người khác có thể giải quyết vấn đề tốt hơn là chúng ta thì cũng dùng phong cách lẩn tránh. Điều đó vừa đem lại hiệu quả trong đàm phán vừa thể hiện trách nhiệm của mình.

2.4. Phong cách 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 khăng khăng 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.

Người ta còn sử dụng phong cách thoả hiệp nhượng bộ khi cần được giải pháp tạm thời. Tính chất tạm thời bảo đảm cho ta một lợi ích trước mắt, cho ta thời gian chuẩn bị tốt hơn cho giải quyết vấn đề. Tạm thời nhất trí cũng là một phương cách để thăm dò nhau và việc thực hiện tạm thoả thuận chưa ảnh hưởng lớn tới toàn bộ tiến trình hoạt động.

Trong nhiều trường hợp thời gian để thực hiện quan trọng hơn bản thân vấn đề thoả thuận, khi đó ta có thể thoả hiệp, nhượng bộ để tập trung sức, tranh thủ thời gian giải quyết vấn đề. Đó là cách để tạo thế và lực mới trên bàn đàm phán tiếp sau.

Nếu không còn cách nào tốt hơn là nhượng bộ, thoả hiệp thì ta phải sử dụng phong cách này. Đôi khi đây là giải pháp cuối cùng.

2.5. Phong cách 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 ta phải chấp nhận ý kiến của đối tác và thoả mãn các yêu cầu của đối tác.

Sử dụng chấp nhận khi ta cảm thấy mình chưa chắc chắn đúng. Nếu ta khăng khăng 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

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

Khi mục đích thiết lập các quan hệ lâu dài là quan trọng ta tạm thời chấp nhận để phát triển quan hệ. Điều đó không có nghĩa là ta 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 cho ta, gây nguy hại cho ta 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.

Nếu vấn đề là quan trọng cho các mối quan hệ lâu dài, thành công lớn thì nên hợp tác. Nếu cần giải quyết vấn đề nhanh chóng có thể sử dụng phong cách cạnh tranh, chấp nhận, thoả hiệp. Nếu duy trì các mối quan hệ là quan trọng ta có thể thoả hiệp, hợp tác, chấp nhận hoặc lẩn tránh.

IV. NGHỆ THUẬT BẢO ĐẢM THÀNH CÔNG TRONG ĐÀM PHÁN

1. Nghệ thuật "trả lời" trong đàm phán

Làm thế nào trong khi đàm phán trả lời không bị hớ, đó là vấn đề những người đàm phán đều cảm thấy đau đầu. Có thể tham khảo mấy cách sau đây:

- **Kéo dài thời gian.** Khi đối tác nêu vấn đề, ta đừng trả lời ngay. Ta 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 đến uy tín, vốn, chất lượng sản phẩm của bên mình thì cần đánh trống lảng, hướng dẫn vấn đề sang một hướng khác. Ví dụ, đối tác hỏi: "Ở đây xưởng sản xuất bao nhiêu loại dây cáp?". Ta có thể trả lời: "Rất nhiều loại, đủ mọi quy cách, vì mới nhận chức nên tôi không thuộc các loại quy cách".

- **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, ta có thể chỉ trả lời một số câu hỏi.

- **Hỏi một đằng trả lời một nẻo.** Đó là phương pháp lảng tránh vấn đề. Ta hãy tùy 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

Học cách "nghe", cũng là một nghệ thuật trong giao tiếp, một khả năng cơ bản trong đàm phán. Nghệ thuật nghe trong đàm phán có mấy chức năng như sau:

Thứ nhất, có thể thoả mãn nhu cầu của đối tác. Ta chú ý lắng nghe người khác 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 thật 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: Ví dụ, một bà chủ muốn kiểm tra xem quý khách chú ý nghe bà nói không, bà vừa mời khách ăn bánh ngọt, vừa nói: "Các ông nếm thử xem, bánh tôi đã bỏ thuốc trừ sâu đấy!". Khách đều ăn một cách ngon lành, còn nói: "Ngon quá, bà nhất định phải bảo cho chúng tôi cách làm".

Nghe người khác nói quá là một môn nghệ thuật, vậy thì làm thế nào để nâng cao nghệ thuật nghe trong đàm phán?

- Loại bỏ tất cả những gì làm cho ta 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 giao tiếp 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 ta đang chăm chú lắng nghe, như có thể nói: "Thật ư?", "Xin ngài tiếp tục cho".

- Cần học nghe ý tứ ngoài lời. Một nhà kinh doanh nhà cửa chỉ dẫn cho khách ngôi nhà, khách bảo: "Lầu ngọc gác tía cũng chả là cái gì". Nhưng giọng nói có vẻ do dự, nụ cười gượng gạo. Nhà kinh doanh biết ngay là khách không có khả năng mua nhà đẹp, bèn nói: "Trước khi ông quyết định, xin mời đi xem những nhà khác". Thế là hai bên đều vui vẻ. Khách mua được nhà cửa vừa túi tiền, cuộc làm ăn thành công.

3. Nghệ thuật "hỏi" trong đàm phán

Trong quá trình đàm phán thường sử dụng các câu hỏi sau 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 mỗi nguy hiểm ở chỗ dễ gây ấn tượng hình như hỏi cung đối tượng, trọng tâm đàm thoại chuyển dịch về phía chúng ta còn đối tác bị tước mất 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 tự lựa chọn thông tin, hoặc cứ thế trình bày mà không cần chuẩn bị.
- + Điểm quan trọng là đối tác 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.

Vấn đề nguy hiểm ở đây là phá vỡ thế cân bằng của chúng ta và đối tác đàm phán.

- **Câu hỏi để suy nghĩ:** Buộc đối tác 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 tác 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 tác đàm phán cải chính, bổ sung vấn đề 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 thu 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:

- **Để 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 trước để tạo ra bầu không khí thuận lợi.

- **Nghệ thuật đi đường vòng.** 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, ta nên chọn cái đồng nhất thoả thuận trước, cái bất đồng hãy để lại, nếu không ta sẽ không thu được cái gì.

- **Chia nhỏ mục tiêu:** Trong một số trường hợp nếu ngay từ đầu đưa ra mục tiêu tổng thể thì đối tác sẽ bị choáng ngợp và từ chối. Ta chia nhỏ mục tiêu ban đầu và bàn bạc thoả thuận từng nấc nhỏ sẽ đi tới mục tiêu chung tốt hơn, đối tác dễ chấp nhận hơn.

- **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.

Câu hỏi

1. Vì sao chúng ta có thể khẳng định rằng thế giới hiện thực là một bàn đàm phán khổng lồ? Phân biệt giao dịch và đàm phán?
2. Phân tích những đặc trưng của đàm phán kinh doanh?
3. Hãy nêu một số ví dụ về mâu thuẫn và phương pháp giải quyết mâu thuẫn của bản thân mình?
4. Câu nói sau đây của Jonh F. Kennedy có ý nghĩa gì "Đừng bao giờ đàm phán trong sự sợ hãi, nhưng cũng đừng bao giờ sợ đàm phán"?
5. Bối cảnh đàm phán là gì? Thực hiện nguyên tắc "che dấu bối cảnh của mình, tìm hiểu bối cảnh của đối tác" như thế nào?
6. Vấn đề đàm phán ở đâu có ảnh hưởng thế nào đến các bên đàm phán?
7. Tại sao lại khẳng định đàm phán là một quá trình? những điểm chết trong đàm phán và nguyên tắc, phương pháp khắc phục?
8. Những loại quyền lực được sử dụng trong đàm phán?
9. Những phong cách chủ yếu trong đàm phán? Những mặt tích cực và hạn chế của các phong cách đàm phán?
10. Những nghệ thuật bảo đảm thành công trong đàm phán?
11. Bạn suy nghĩ thế nào nếu cho rằng một cuộc đàm phán tốt nhất là kết quả các bên đều thắng?

Chương VIII

NỘI DUNG, PHƯƠNG THỨC VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Đối tượng đàm phán kinh doanh là hàng hóa và dịch vụ mà các bên sẽ mua bán với nhau. Chương này trình bày những nội dung chủ yếu của đàm phán kinh doanh; các phương thức đàm phán kinh doanh. Đàm phán là một nghệ thuật, những người đàm phán cần có chiến lược và chiến thuật cho từng cuộc đàm phán cụ thể. Những chiến lược, chiến thuật phải được vận dụng linh hoạt để đi đến một thỏa thuận hợp lý, các bên đều chấp nhận được.

I. NỘI DUNG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Tên và chủng loại hàng hóa 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 hóa được ghi kèm với tên thương mại và tên khoa học của nó, phương pháp này được dùng trong buôn bán hóa chất, cây giống, con giống.

- Tên hàng được ghi kèm với địa danh sản xuất ra hàng

đó. Phương pháp này được dùng trong mua bán những hàng thô sản, đặc sản.

- Tên hàng được ghi kèm với tên nhà sản xuất ra hàng hóa đó. Phương pháp này được dùng nhiều trong mua bán những sản phẩm nổi tiếng của một nhà sản xuất nhất định.

- Tên hàng được ghi kèm với quy cách chính hoặc tính năng chủ yếu của hàng hóa đó, ví dụ như: Xe vận tải 25 tấn hoặc phim ảnh 34 mm...

- Tên hàng được ghi kèm với công dụng của hàng đó, ví dụ giấy in báo...

- Tên hàng được ghi kèm với số hiệu hạng mục của danh mục hàng hóa thống nhất đã được ban hành. Ví dụ: Mô tơ điện, số hạng mục 100.101.

2. Giao dịch về chất lượng hàng hóa mua bán

Chất lượng hàng hóa 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 hóa. Người ta thường sử dụng các phương pháp sau đây để giao dịch đàm phán về chất lượng:

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

Ví dụ: Bạn đi may một cái áo. Người thợ may cắt một mảnh vải nhỏ dính vào giấy hẹn làm mẫu. Khi nhận áo bạn so áo của bạn với mẫu vải xem có đúng chất lượng không.

+ 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. Ví dụ mua bán xi măng mác P300 theo TCVN 140/84, hoặc theo tiêu chuẩn quốc tế ISO.

+ Chất lượng dựa theo nhãn hiệu hàng hóa: Ví dụ chè "Thanh Hương" khác chất lượng với chè "Hồng Đào".

3. Giao dịch về số lượng hàng hóa mua bán

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

Trước hết, phải xác định rõ đơn vị tính số lượng. Nhiều khi do không thỏa thuận 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:

Trong thực tiễn buôn bán, người ta có thể quy định số lượng hàng hóa giao dịch bằng hai cách:

Một là, bên bán và bên mua quy định cụ thể số lượng hàng hóa giao dịch. Đó là một số lượng khẳng định dứt khóa t. Khi thực hiện hợp đồng, các bên không được phép giao nhận theo số lượng khác với số lượng đó. Phương pháp này thường được dùng với những hàng tính bằng cái, chiếc.

Hai là, bên bán và bên mua quy định một cách phỏng chừng về số lượng hàng hóa giao dịch. Khi thực hiện hợp đồng, các bên có thể giao nhận theo một số lượng cao hoặc thấp hơn số quy định trong hợp đồng. Khoản chênh lệch đó gọi là dung sai về số lượng. Điều khoản của đơn chào hàng,

hoặc hợp đồng quy định dung sai về số lượng gọi là điều khoản phỏng chừng.

Điều khoản số lượng phỏng chừng có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc mua bán những mặt hàng có khối lượng lớn như ngũ cốc, than, quặng, dầu mỏ v.v... Đó là do việc sản xuất những hàng có quy mô lớn, do việc cân đo hàng khó đảm bảo chính xác tuyệt đối và còn là do khó khăn trong việc tìm phương tiện chuyên chở phù hợp hoàn toàn với khối lượng hàng. Cho nên, đối với những mặt hàng này, việc quy định dung sai về số lượng cho phép tránh được những khó khăn trong khi thực hiện hợp đồng.

Trong nhiều trường hợp, người ta còn thỏa thuận quy định giá hàng của khoản dung sai về số lượng, sao cho một trong hai bên không thể lợi dụng sự biến động của giá cả thị trường để làm lợi cho mình.

Ngoài việc quy định dung sai về số lượng, người ta còn quan tâm đến địa điểm xác định số lượng và trọng lượng: Nếu lấy trọng lượng được xác định ở nơi gửi hàng làm cơ sở để xét tình hình người bán chấp hành hợp đồng, hoặc để thanh toán tiền hàng thì những rủi ro xảy ra với hàng hóa trong quá trình chuyên chở do người mua phải chịu. Nếu việc thanh toán tiền hàng tiến hành trên cơ sở trọng lượng được xác định nơi hàng đến, hai bên phải căn cứ vào kết quả kiểm tra chất lượng hàng ở nơi đến. Kết quả này được ghi trong một chứng từ do một tổ chức được các bên thỏa thuận chỉ định tiến hành kiểm tra và lập nên.

Thứ ba, phương pháp xác định trọng lượng.

Để xác định trọng lượng hàng hóa mua bán, người ta thường dùng những phương pháp sau đây:

- *Trọng lượng cả bì*: Đó là trọng lượng hàng hóa 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. Những cuộn giấy làm báo, các loại đậu tạt v.v... Khi mua bán, người ta thường tính trọng lượng cả bì.

- *Trọng lượng tịnh*: Đó là trọng lượng thực tế của bản thân hàng hóa. 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. Bao bì

Trong điều khoản về bao bì, các bên giao dịch thường phải thỏa 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 sau đây:

- Quy định chất lượng bao bì phải phù hợp với một phương thức vận tải nào đó, ví dụ: "Bao bì thích hợp với vận chuyển đường sắt", "bao bì đường biển"...

Sở dĩ người ta có thể thỏa 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.

Theo tập quán đó, bao bì đường biển thường có hình dạng là hình hộp, ít khi là những hình khác, có độ bền khá đủ để chịu đựng sức ép của các loại hàng hóa khác xếp trong cùng hầm tàu trong khi chuyên chở, có những kích thước là số nguyên của đơn vị đo lường. Trong chuyên chở hàng hóa đường biển, ít khi người ta đóng chung những mặt hàng có

suất cước khác nhau vào chung một kiện hàng, bởi vì trong trường hợp như vậy, các hãng tàu có quyền áp dụng một suất cước cao nhất trong số các suất cước của hàng hóa đóng gói chung đó để tính cước cho cả kiện hàng.

Trong chuyên chở đường sắt, bao bì cũng cần khá chắc chắn, bởi vì hàng hóa có thể qua nhiều khâu sang toa, dịch chuyển. Đồng thời bao bì đường sắt cũng cần có kích thước phù hợp với quy định của các cơ quan đường sắt, nơi hàng đi qua. Những hàng hóa có bao bì quá dài và có trọng lượng quá nặng thường gặp khó khăn trong khi đăng ký xin toa, cũng như khi bốc dỡ.

Bao bì thích hợp với việc vận chuyển máy bay phải là bao bì nhẹ, có kích thước phù hợp với quy định của công ty hàng không. Có như vậy mới giảm được cước chi phí chuyên chở, bởi vì suất cước máy bay cao hơn nhiều so với suất cước cho các phương thức chuyên chở khác. Ngoài ra, để tránh nguy hiểm cho hàng hóa và công cụ vận tải, người ta tránh dùng những vật liệu dễ bốc cháy trong việc chế tạo bao bì.

Điểm lại các tập quán có liên quan đến bao bì, chúng ta thấy rằng các quy định chung về chất lượng bao bì vẫn có thể gây nên sự không thống nhất trong việc giải thích yêu cầu đối với bao bì. Ví dụ, mỗi bên giao dịch có thể hiểu một cách khác nhau về khái niệm "khá chắc chắn", hoặc "kích thước phù hợp"...

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

Một là, 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.

Hai là, bên bán ứng trước bao bì để đóng gói hàng hóa , nhưng sau khi nhận hàng bên mua phải trả lại bao bì. Nói cách khác, bên bán chỉ bán hàng hóa , 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 hóa .

Ba là, 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.

5. Giao dịch về giá cả hàng hóa

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.

6. Giao dịch về thời hạn và địa điểm giao hàng

Nội dung cơ bản của thỏa thuận giao hàng là xác định thời hạn và địa điểm giao hàng, 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 thỏa thuận gì khác, thời hạn này cũng là lúc di chuyển những rủi ro và tổn thất về hàng hóa từ người bán sang người mua.

Việc lựa chọn địa điểm giao hàng có liên quan chặt chẽ đến phương thức chuyển chở hàng hóa 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 hóa làm nảy sinh ra nhiều phương thức giao hàng.

Người ta có thể quy định việc giao nhận được tiến hành ở một nơi nào đó là giao nhận sơ bộ hoặc giao nhận cuối cùng. Việc giao nhận sơ bộ thường được tiến hành ở ngay địa điểm sản xuất hàng hóa hoặc ở nơi gửi hàng. Việc giao nhận sơ bộ thường có mục đích là bước đầu xem xét hàng hóa, xác định sự phù hợp về số lượng và chất lượng hàng so với quy định trong hợp đồng. Trong khi giao nhận sơ bộ, người mua có quyền đòi khắc phục khuyết điểm hàng hóa trước khi giao hàng. Việc giao nhận cuối cùng có mục đích xác nhận việc người bán hoàn thành nghĩa vụ giao hàng về các mặt số lượng, chất lượng hàng, thời hạn giao hàng. Qua đó, hai bên thừa nhận các kết quả kiểm tra hàng hóa đã lấy được ở nơi giao nhận cuối cùng.

Người ta có thể quy định việc giao nhận về số lượng được tiến hành ở một địa điểm nào đó là việc giao nhận về số lượng hoặc việc giao nhận về chất lượng.

Giao nhận về số lượng là xác định số lượng thực tế của hàng được giao bằng các phương pháp cân, đo, đếm. Việc giao

nhận về số lượng ở đâu được tiến hành là tùy theo điều khoản quy định trong các hợp đồng. Ví dụ: Nếu hợp đồng quy định "trọng lượng bốc hàng" thì địa điểm xác định trọng lượng là cảng gửi hàng, thời gian xác định là khi giao hàng.

Giao nhận về chất lượng là việc kiểm tra hàng hóa 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 thỏa thuận của các bên, có thể được tiến hành bằng phương pháp cảm quan hoặc phương pháp phân tích lý tính, hóa tính, cơ học... Cũng theo sự thỏa thuận đó, việc giao nhận này có thể được tiến hành trên toàn bộ hàng hóa 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 "chất lượng hàng".

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 thỏa thuận loại tiền trong giao dịch mua bán.

Quy định với nhau về thời hạn kết thúc giao dịch, chuẩn bị cho lần giao dịch mới.

II. CÁC PHƯƠNG THỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Trong hoạt động kinh doanh có ba phương thức đàm phán chủ yếu sau: Đàm phán qua điện tín; đàm phán qua điện thoại và gặp gỡ đàm phán trực tiếp.

1. 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 thống. 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 telex, fax... Các hình thức đàm phán này tiện lợi, nhanh

chống. Nó cho phép kèm theo các thuyết minh, chú dẫn không lo thất lạc. Đây cũng là xu hướng phát triển trong tương lai.

2. 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 phương thức này là tiết kiệm được thời gian, nó cho phép ta nắm bắt được cơ hội kinh doanh nhanh chóng. Tuy nhiên, nếu đàm phán kinh doanh qua điện thoại thì không có gì làm bằng chứng hợp pháp cho sự thỏa thuận của các bên. Do đó người ta thường sử dụng kết hợp đàm phán qua điện thoại với dùng telex, fax.

Đàm phán qua điện thoại thường sử dụng để thỏa 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.

3. Đàm phán trực tiếp

Đàm phán trực tiếp truyền thống là sự gặp gỡ mặt đối

mặt giữa các bên để thỏa thuận các điều khoản trong hợp đồng. Trong quá trình đàm phán trực tiếp thì 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 hòa 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 thỏa 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, đối diện nhau". Ngày nay vẫn nhìn thấy 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 thực 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 chúng ta 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.

III. CHIẾN LƯỢC ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Những chiến lược thích hợp để đi đến một thỏa thuận hợp tác

Trong chương trước, giáo trình đã cung cấp những thông tin cần thiết về những điểm mong muốn của đối tác nhằm đi đến "phương án tối ưu", đôi bên cùng có lợi. Xin nhớ rằng những thông tin như thế không hề dễ phát hiện ra. Trong chương này giáo trình xin đưa ra 5 chiến lược giúp các nhà đàm phán tìm những thông tin để xác định "phương án tối ưu".

Không một chiến lược nào là hoàn hảo cho tất cả mọi hoàn cảnh. Chúng tôi mong muốn cung cấp cho người đọc những thông tin cần thiết và mỗi người lựa chọn lấy chiến lược thích hợp cho hoàn cảnh của mình. Người đàm phán hoàn toàn có thể đổi qua chiến lược khác nếu như chiến lược đầu tiên khi sử dụng không đem lại kết quả mong muốn.

Chiến lược 1: Xây dựng lòng tin và chia sẻ thông tin

Lòng tin là cơ sở quan trọng của giao dịch đàm phán. Tạo dựng niềm tin giữa các đối tác sẽ bảo đảm tiến tới những

thỏa thuận phù hợp cho cả hai bên. Những thông tin chia sẻ cũng phụ thuộc vào mức độ tin cậy lẫn nhau. Một số thông tin về thị trường, các đối thủ, khả năng đáp ứng nhu cầu... các bên đàm phán chia sẻ cho nhau sẽ giúp quá trình đàm phán diễn ra thuận lợi. Lòng tin và chia sẻ thông tin sẽ đem lại những hiệu ứng tốt cho các bên đàm phán. Sự tin tưởng lẫn nhau không chỉ đưa lại sự tốt lành trong quá trình đàm phán mà còn dẫn tới sự triển khai thực hiện các cam kết tốt hơn, hợp tác thực thi có hiệu quả hơn.

Chiến lược 2: Hỏi thật nhiều câu hỏi

Trong một số hoàn cảnh, chia sẻ hoàn toàn thông tin không phải là lợi thế cho chúng ta. Một bên không phải lúc nào cũng vui lòng chia sẻ thông tin bí mật - với những lý do chính đáng. Đó có thể là những thông tin sẽ có hại cho họ nếu phía bên kia biết được. Một chiến lược đơn giản là hỏi thật nhiều câu hỏi, điều đó giúp cho chúng ta có được rất nhiều thông tin - kể cả khi mà phía bên kia không phải lúc nào cũng trả lời mọi câu hỏi của ta.

Hầu hết mọi người đều coi đàm phán là cơ hội để chúng ta gây ảnh hưởng tới phía bên kia. Kết quả là mọi người nói nhiều hơn cần thiết và thay vì nghe phía đối tác nói lại tập trung vào sẽ nói gì tiếp theo. Để đàm phán có hiệu quả, nhà quản lý cần tìm hiểu ý kiến của phía đối tác. Đưa ra những câu hỏi đại loại như "Các anh sẽ mất bao nhiêu nếu dừng ngay lại những đợt tiếp thị này?", "Các anh sẽ có lời bao nhiêu nếu tiếp tục tiếp thị trong 2 năm nữa?". Câu trả lời sẽ cung cấp những hiểu biết căn bản về mối quan tâm của đối tác.

Thà chúng ta không nhận được câu trả lời còn hơn là ta

không đặt câu hỏi. Hơn nữa, chúng ta sẽ học được nhiều qua những điều được nói ra lẫn không nói ra.

Chiến lược 3: Đưa ra một vài thông tin

Nếu sự tin tưởng giữa hai bên đối tác không cao, nếu như đối tác của chúng ta không chịu trả lời những câu hỏi một cách tích cực thì hãy đưa ra một vài thông tin, nó sẽ giải quyết được tình trạng bế tắc này. Khi mà nhà lãnh đạo không muốn nói cụ thể về kỹ thuật, công nghệ hoặc giá cả thì họ có thể cung cấp những thông tin quan trọng liên quan về phía họ. Ví dụ nhà đàm phán đoán rằng giá đề phía đối tác chỉ cho chương trình tiếp thị sản phẩm chính là 2 triệu USD/năm. Nhà đàm phán không hề tiết lộ thông tin cho đối tác có thể đúng. Thông tin này có ích cho đối tác và giúp cho cả hai bên cùng tiếp tục tìm "phương án tối ưu".

Các cuộc đàm phán thường diễn ra như vậy. Khi chúng ta tức giận với mọi người thì mọi người cũng tức giận với ta. Khi chúng ta xin lỗi thì họ cũng sẽ xin lỗi ta. Cũng như vậy khi chúng ta đưa ra một vài thông tin họ cũng sẽ đưa lại cho ta những thông tin cần thiết.

Chiến lược 4: Cùng lúc đưa ra rất nhiều những lời đề nghị

Rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý nóng lòng muốn xác lập vị trí của họ ở nơi đàm phán nên ngay lập tức đưa ra những ý kiến nhằm áp đặt tiến trình của cuộc thảo luận. Thật đáng tiếc là việc này lại xảy ra trước khi họ biết những mối quan tâm của bên đối tác. Sẽ tốt hơn nếu những thông tin này được thu thập trước khi những lời đề nghị được đưa ra. Rất

nhiều nhà quản lý cảm thấy không thỏa i mái khi phải trả lời trước khi họ có đủ những thông tin cần thiết. Thông thường thì họ đưa ra một đề nghị. Nhà đàm phán sẽ được gì nếu đưa ra đề nghị mà đưa cho đối tác 14 triệu USD để họ dừng tiếp thị và đối tác từ chối. Nhà đàm phán sẽ học được rất ít. Những người đàm phán sẽ không biết tại sao lời đề nghị bị từ chối và họ sẽ cũng không học được gì cả.

Chiến lược 5: Tìm kiếm cách giải quyết hậu quả

Chúng ta nhận thấy rằng rất nhiều những cuộc bàn cãi được giải quyết bằng những nhà lãnh đạo cứng rắn. Được giải quyết nhưng có hiệu quả không? Thường là không.

Bằng cách đưa ra khái niệm "giải quyết hậu quả - PSS" Howard Raifa đã đưa ra một hướng giải quyết mới để giảm những điểm không hợp lý trong đàm phán. Lý luận của ông ta là các nhà quản lý muốn đạt đến một thỏa thuận mà cả hai bên cùng chấp nhận có thể nhờ bên thứ ba giúp họ tìm ra một thỏa thuận chung. Trong quá trình giải quyết hậu quả, các bên đều có quyền bác bỏ lời đề nghị của bên thứ ba trong quá trình đàm phán và giữ nguyên ý kiến ban đầu của mình.

Nhà quản lý có thể tiến hành quá trình giải quyết hậu quả mà không nhờ đến người thứ ba ở bước cuối cùng để chắc chắn rằng họ đạt được một thỏa thuận chung. Sau khi thỏa thuận ban đầu đã đạt được, chúng ta nên tiếp tục tìm kiếm giải pháp mà có lợi hơn cho cả hai bên hoặc đồng ý chấp nhận quay lại thỏa thuận ban đầu nếu không tìm thấy giải pháp tốt hơn. Tuy nhiên, nếu có giải pháp tốt hơn thì cả hai bên đều có lợi.

2. Sử dụng linh hoạt chiến thuật trong đàm phán trực tiếp

Các chiến thuật đàm phán là những công cụ của nhà đàm phán. Nhà đàm phán sử dụng những công cụ này để đạt được mục tiêu của mình. Trong tay những người có kỹ năng đàm phán, những chiến thuật đó là những vũ khí đầy uy lực. Do vậy, các nhà đàm phán giỏi thường sử dụng rất nhiều thời gian để nghiên cứu và hoàn thiện việc sử dụng các chiến thuật này.

Mục tiêu đàm phán là đi đến một hợp đồng hay một sự nhất trí. Ngay khi một bên nào đó lựa chọn giải pháp "hoặc chấp nhận hoặc không", đàm phán bị phá vỡ. Mặc dầu hợp đồng là mục tiêu căn bản của đàm phán, các cuộc đàm phán hiếm khi kết thúc mà không đạt được sự nhất trí. Trong ngắn hạn, không đạt được hợp đồng đôi lúc lại tốt hơn đạt một hợp đồng khi thỏa mãn. Nói chung các nhà đàm phán kinh nghiệm thường hiếm khi để cho các cuộc đàm phán đổ vỡ hoàn toàn, họ không có chủ đích đưa đến một lựa chọn "hoặc chấp nhận hoặc không" hoặc không để cho đối tác thực hiện điều đó. Những chiến thuật sau cần được vận dụng linh hoạt để tránh đổ vỡ trong các cuộc đàm phán trực tiếp:

- Chuẩn bị kỹ và lường trước các khả năng có thể xảy ra. Các thành viên tham gia nhóm đàm phán chuẩn bị và thảo luận kỹ về những việc cần làm, mục tiêu và các chiến thuật cho những cuộc đàm phán sắp tới. Nhóm đàm phán sẽ trình bày trước một hội đồng gồm đại diện của các bộ phận liên quan trong công ty. Hội đồng sẽ "mổ xẻ" kế hoạch đàm phán để cố gắng xác định những vấn đề cần tránh. Sau đó, "mô phỏng đàm phán" có thể được thực hiện để xác định các vấn

để có nhiều khả năng sẽ xảy ra. Bằng cách này nhóm đàm phán sẽ được chuẩn bị kỹ lưỡng. Thêm nữa, giúp các nhà quản lý cao cấp của công ty nhận thức rõ về "những việc cần làm", các mục tiêu và các chiến thuật được sử dụng. Nhờ vậy, nếu cuộc đàm phán sau đó bị bế tắc, ban quản lý cao cấp sẵn sàng tham gia và tiếp thêm sức mạnh cho những cuộc đàm phán quan trọng.

- Xúc tiến và theo sát những đề nghị của đối tác. Cổ nhân nói rằng: "Tấn công là cách phòng ngự tốt nhất". Bằng cách thảo luận rõ từng điểm đề nghị của đối tác để buộc đối tác phải lộ ra mục tiêu cũng như những điểm yếu, điểm mạnh của họ.

- Làm thay đổi sự chú ý. Trên phương diện con người của các cuộc đàm phán, nhà đàm phán nghiên cứu và nắm rõ tính cách, hành vi của đối tác sẽ có một lợi thế. Ví dụ, khi một người nóng tính bắt đầu có biểu hiện không tự kiểm soát được mình nữa, nhà đàm phán có nhiều kinh nghiệm sẽ nhanh chóng chuyển sự chú ý ra khỏi vấn đề đang thảo luận. Lúc đó, một câu chuyện vui, một giai thoại hay giải lao uống cà phê có thể là những giải pháp làm giảm căng thẳng.

- Sử dụng các câu hỏi có hiệu quả. Sử dụng các câu hỏi một cách khôn ngoan là một trong những chiến thuật quan trọng nhất đàm phán. Bằng cách nêu ra những câu hỏi đúng lúc, nhà đàm phán có thể kiểm soát tiến độ và xu hướng của cuộc đàm phán. Một câu hỏi dễ hiểu có thể tấn công vào các điều khoản của đối tác một cách mạnh mẽ và lịch thiệp. Tương tự, nhà đàm phán có thể bảo vệ các điều khoản của mình một cách hiệu quả bằng cách hỏi đối tác những câu hỏi khôn ngoan.

Chiến thuật trả lời câu hỏi một cách đúng đắn cũng quan trọng như chiến thuật đưa ra các câu hỏi một cách đúng đắn. Một nhà đàm phán thành công biết khi nào trả lời, khi nào không trả lời, khi nào trả lời rõ ràng và khi nào trả lời mập mờ. Không phải tất cả các câu hỏi đều yêu cầu câu trả lời. Nhiều câu hỏi chỉ được hỏi, người hỏi biết không có câu trả lời, do vậy đáp lại câu hỏi đó không phải là mong đợi của người hỏi.

Câu trả lời đúng cho các câu hỏi trong đàm phán không dựa trên cùng tiêu chí sử dụng cho câu trả lời đúng của các câu hỏi nêu ra trong các tình huống khác. Đối với các câu hỏi đàm phán, câu trả lời đúng là câu trả lời giúp xúc tiến các chiến thuật đàm phán hay chiến lược dài hạn. Các nhà chính trị thường là những chuyên gia về câu hỏi và trả lời các câu hỏi. Các câu hỏi và các câu trả lời của họ thường được kết nối với các kế hoạch chiến lược của họ. Đối với một nhà quan sát, dường như những câu trả lời của các nhà chính trị không liên quan đến những câu hỏi, các nhà chính trị nói với người nghe những gì mà họ muốn khán giả biết về chính sách của họ, dù những câu trả lời đó có trả lời đầy đủ các câu hỏi được nêu ra hay không.

Các nhà đàm phán thành công nhận thấy rằng các cuộc đàm phán không giống với lớp học nơi mà câu trả lời chính xác sẽ nhận được điểm cao. Trong đàm phán, mục đích của những câu hỏi và câu trả lời không phải để cho đối tác thấy nhà đàm phán thông minh nhanh nhạy đến mức nào. Mà là để duy trì tìm mục tiêu của đối tác và để biết càng nhiều càng tốt việc đối tác định sử dụng các thủ pháp như thế nào nhằm đạt mục tiêu. Vì vậy, những câu trả lời chính xác thỉnh

thỏa ng là những câu trả lời sai. Mức độ chính xác cần thiết tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể của mỗi cuộc đàm phán.

- Sử dụng những tuyên bố tích cực có tính khích lệ. Cùng với các câu hỏi khôn ngoan, các tuyên bố tích cực dễ hiểu có thể tác động tốt đến cuộc đàm phán. Ví dụ, giả sử nhà đàm phán biết rằng những câu hỏi nhất định sẽ khơi gợi một sự phản ứng đầy tình cảm từ phía đối tác. Các câu hỏi này được hỏi sẽ tạo ra cơ hội để đưa ra tuyên bố tích cực. Một nhà đàm phán giỏi có thể nói như sau: "Tôi hiểu quan điểm của anh và tôi hiểu anh cảm thấy thế nào về vấn đề này. Quan điểm của anh nêu ra đã được thừa nhận". Trái lại, sự đáp lại tiêu cực đó là nhà đàm phán nói "Anh hoàn toàn sai". Khi nhà đàm phán nói với đối tác quan điểm của anh ta đã được hiểu và được xem xét là hợp lý, mặc dầu nhà đàm phán không đồng ý với quan điểm đó, đối tác chắc chắn sẽ xem xét quan điểm của nhà đàm phán một cách khách quan hơn.

- Biết lắng nghe. Lắng nghe đầy đủ là một nhu cầu cơ bản. Lắng nghe cẩn thận các từ ngữ, giọng nói trong khi cùng lúc quan sát điệu bộ, cử chỉ, cách ăn mặc và việc sử dụng các "ngôn ngữ không lời" khác của đối tác có thể đem lại những điều rất bổ ích. Từ việc quan sát trên, người tinh ý có thể có nhiều "chứng cứ" liên quan đến vị thế đàm phán của đối tác.

- Hãy tôn trọng và ân cần với đối tác. Một số chuyên gia đàm phán cho rằng các cuộc đàm phán càng dễ thắng lợi nếu các nhà đàm phán càng tàn bạo và độc đoán. Mặc dầu có một số chứng cứ hỗ trợ cho quan điểm này, nhưng đó chỉ là thiểu số.

Không nghi ngờ gì, có một số tình huống áp dụng phương

pháp trên sẽ mang lại kết quả trong đàm phán. Tuy nhiên, đa số các công ty mà những công ty này tìm kiếm lợi nhuận và mối quan hệ tiếp tục với đối tác cần chọn một phương pháp khác. Nhà đàm phán sẽ không mất đi lợi thế khi quan tâm đến cá nhân đối tác, giữ thể diện cho họ và thỏa mãn một cách hợp lý những nhu cầu về tình cảm của họ.

- Không bao giờ cho không bất cứ cái gì. Như là một vấn đề chiến lược, nhà đàm phán thành công thỉnh thoảng để cho đối tác dùng thủ pháp đưa mình đi đến chấp nhận một điểm nào đó. Điều này không có nghĩa là nhà đàm phán từ bỏ một cái gì đó. Nhà đàm phán không bao giờ "cho không bất cứ thứ gì". Nhà đàm phán luôn luôn mong đợi thỏa hiệp trong "đổi chác". Mặt khác, nhà đàm phán không cảm thấy phải có trách nhiệm để đáp ứng tất cả các thỏa hiệp không được đưa ra bởi đối tác. Trong quá trình "đổi chác", một nhà đàm phán thành công thực hiện các thỏa hiệp ít hơn đối tác của mình. Tiếp tục quá trình "cho và nhận" này, vị trí ngày càng gần với mục tiêu của cả hai bên. Thỏa hiệp lẫn nhau làm lợi cho cả hai bên và đưa đến một hợp đồng có lợi thế chung, tuy nhiên những lợi thế của các bên là không ngang nhau.

- Lợi ích không bao giờ chia đều cho cả hai phía. Trong một số trường hợp có sự hiểu nhầm rằng đàm phán thành công có nghĩa là lợi ích được chia đều cho cả hai bên. Trong khi các bên đàm phán nên làm lợi từ một hợp đồng được đàm phán tốt, thì lợi ích hiếm khi được chia thành 50 - 50. Thông thường 60 - 70% lợi ích của một hợp đồng đạt được trong đàm phán thuộc về nhà đàm phán giỏi hơn, còn lại thuộc về đối tác.

Câu hỏi

1. Những phạm trù sau có ý nghĩa gì trong đàm phán: Tên gọi, nhãn hiệu, thương hiệu và qui cách chủng loại hàng hóa ?
2. Những vấn đề cơ bản khi đàm phán về số lượng và chất lượng hàng hóa ?
3. Tại sao giá cả lại là trọng tâm của đàm phán? Những nội dung đàm phán về giá cả hàng hóa ?
4. Bạn cho ý kiến của mình về vấn đề "tốt gỗ hơn tốt nước sơn"? Những vấn đề cần thiết khi đàm phán về bao bì hàng hóa?
5. Những nội dung đàm phán về thời hạn, địa điểm và thanh toán?
6. Các phương thức đàm phán và ưu điểm, hạn chế của từng phương thức?
7. Trình bày những chiến lược để đi đến một thỏa thuận hợp tác?
8. Chiến thuật và sử dụng linh hoạt các chiến thuật trong đàm phán trực tiếp?

Chương IX

HOẠT ĐỘNG CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Đàm phán là một quá trình được bắt đầu bằng hoạt động chuẩn bị cho cuộc đàm phán. Trong chương này trình bày những nội dung công tác chuẩn bị và kiến thức nghiệp vụ chuẩn bị đàm phán kinh doanh. Những người có sự chuẩn bị chu đáo cho cuộc đàm phán sẽ chủ động và thường giành lợi thế. Tùy thuộc vào tính chất, tầm quan trọng mà chuẩn bị một kế hoạch đàm phán thích hợp. Những kỹ thuật chi tiết xây dựng một kế hoạch đàm phán được trình bày trong chương này sẽ hình thành kỹ năng cho người học.

I. NGHIÊN CỨU CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Nội dung công tác chuẩn bị đàm phán kinh doanh

Chuẩn bị đàm phán kinh doanh là một việc rất khó khăn, phức tạp nhưng 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 phải 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).
- 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.
- + Khối 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 thỏa 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.

Lập kế hoạch chi tiết cho việc chuẩn bị đàm phán là

hành động cụ thể của khâu chuẩn bị đàm phán. Trong phần này cần vạch rõ khối lượng công việc cần phải chuẩn bị, chất lượng, thời gian, số lượng thành viên cần thiết cho từng công việc chuẩn bị. Các kế hoạch ở trên được thành lập trên cơ sở phán đoán, nhận xét, đánh giá, do đó đòi hỏi chúng ta phải có óc tưởng tượng, tư duy phân tích, tổng hợp. Kinh nghiệm thực tiễn kinh doanh cho thấy hiện tượng mắc sai lầm, khuyết điểm, thậm chí thất bại phần lớn là do khâu chuẩn bị lập kế hoạch đàm phán chưa tốt.

a. Thu thập và xử lý tài liệu ban đầu

- *Công tác thu thập và xử lý tài liệu:* Là công việc khó khăn và chiếm nhiều thời gian nhất, nhưng là một trong những thao tác quan trọng của khâu chuẩn bị. 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 hiệu 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 hóa 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 cho chúng ta trong quá trình chuẩn bị đàm phán.

Thông tin cũng có nhiều nguồn khác nhau, chúng ta có thể thu thập tất cả các bài báo, bản viết tay có liên quan đến nhu cầu và hoạt động của mình 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 chúng ta 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 đây:

- Giấy viết 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.
- Dành đủ chỗ (lề) để bổ sung tài liệu.
- Gạch dưới những vấn đề quan trọng trong phiếu hoặc bài viết tay đó.

Như vậy, chúng ta 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 ta rất nhiều trong việc tìm kiếm tài liệu, thông tin cần thiết. Ngoài ra, ta 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 ta 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 cho 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 tính thuyết phục, có dễ hiểu đối với đối tác hay không?
- 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 ta đã sàng lọc được các tài liệu cần thiết cho việc chuẩn bị đàm phán. Đưa ra tất cả các tài liệu mà ta 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 chúng ta đi xa mục tiêu đã định. Chúng ta nên nhớ rằng:

Khối lượng tài liệu và công tác xử lý tài liệu mang lại kết quả, thành công trong việc tiến hành đàm phán.

Hệ thống hóa 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 hóa tài liệu phục vụ cho cuộc đàm phán thành ba mức độ:

- Mức độ tổng thể mang tích chất chức năng.

- Mức độ các đề án: Tập hợp các chi tiết cùng loại trên cùng một kế hoạch (đề án). Ví dụ "Nhóm các báo cáo", "Nhóm các vấn đề chưa được rõ ràng". Chúng là thành phần của một nhóm chức năng.

- Nhóm các đề án chi tiết.

Phương án hệ thống hóa 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. Việc thu thập và xử lý tài liệu cần tiến hành theo các bước sau:

- + Xác định nguồn thông tin (báo cáo tổng kết, sơ kết, chuyên đề, các công trình nghiên cứu, các bài báo, tạp chí, số liệu thống kê chính thức, các mối quan hệ cá nhân trên thực tế...).

- + Đánh giá sơ bộ về mức độ thu thập tài liệu (khối lượng, chất lượng...).

- + Tiến hành thu thập thông tin.

Chú ý sau khi thu thập thông tin nào đó cần có ý kiến

nhận xét, đánh giá ngay. Điều này sẽ có lợi cho các thao tác tiếp theo của việc chuẩn bị đàm phán.

Khối lượng và chất lượng thông tin thu được phụ thuộc vào:

- + Mức độ am hiểu thông tin nói chung
- + Phương pháp thu thập thông tin
- + Trình độ kiến thức chuyên môn của người thu thập thông tin
- + Sự nhanh trí, sáng tạo, tính kiên trì và tinh thần tận tụy với công việc của cán bộ thừa hành (đây là điểm cơ bản nhất).

Thái độ thụ động, thờ ơ trong khi thu thập thông tin sẽ làm giảm hiệu quả khâu chuẩn bị.

- Lựa chọn và hệ thống hóa tài liệu:

Mục tiêu đàm phán quyết định nội dung thao tác lựa chọn và hệ thống hóa tài liệu. Thực chất đây là sự tiếp tục quá trình thu thập tài liệu. Từ khối lượng thông tin, tài liệu thu thập được, chọn lọc những gì cần thiết, có ý nghĩa phục vụ cho cuộc đàm phán.

Sau khi chọn lọc, cần hệ thống hóa tài liệu theo từng nhóm vấn đề (ví dụ: Nhóm các sự kiện, các số liệu...).

- Phân tích tài liệu thu thập được:

Thao tác này cho phép xác định mối liên hệ giữa các hiện tượng, sự kiện bằng cách hệ thống hóa tài liệu, lựa chọn và chuẩn bị sẵn lý lẽ, lập luận phù hợp, rút ra các kết luận cụ thể.

Tất cả các thao tác nhỏ, bộ phận được đưa vào chỉnh thể thống nhất.

Về mặt logic, phân tích tài liệu có nghĩa là sắp xếp và kiểm tra thông tin, dự kiến thời gian, mức độ công bố thông tin cho phù hợp.

Để đạt được mục tiêu, cần tập trung vào phân tích và đưa ra một số phán đoán: Đối tác đàm phán với ta là ai, đối chiếu, so sánh những gì mà ta định thông báo, giải thích với mục tiêu mong muốn đạt được trong cuộc đàm phán. Cần phải cẩn thận, tránh hấp tấp, vội vàng, phải chất lọc được những ý kiến quan trọng, đi vào thực chất vấn đề.

b. Chuẩn bị tổ chức nhân sự của đoàn đàm phán

Sau khi kế hoạch đàm phán đã được vạch ra cần tiến hành tổ chức 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 các 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 khiêu 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 và 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 trụ 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.

- + Tìm kiếm những điểm chung và những nhượng bộ có thể để kiến nghị với lãnh đạo đoàn đàm phán.

- + Cung cấp thông tin cụ thể, chi tiết hoặc luận giải làm rõ vấn đề khi cần thiết.

- + Theo dõi và 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 như: 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 thỏa thuận; Thu thập và lưu trữ tất cả các tư liệu, tài liệu của cuộc đàm phán.

c. Chuẩn bị kế hoạch cụ thể tiến hành đàm phán

Đây là thao tác kết hợp tài liệu thu được và ý kiến cá nhân với yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra vào một thể thống nhất, có logic chặt chẽ. Thao tác này nhằm lập phương án cuối cùng về cấu trúc một cuộc đàm phán.

Các bước cụ thể của thao tác:

- Định giới hạn cho mỗi phần của cấu trúc đàm phán.
 - Bổ sung nội dung cụ thể cho mỗi phần của cấu trúc đàm phán (sắp xếp các tài liệu đã được chọn lọc và hệ thống hóa theo từng giai đoạn sao cho chúng có liên quan chặt chẽ với nhau trong một thể thống nhất).
 - Xóa bỏ ranh giới giả tạo giữa các giai đoạn của quá trình đàm phán.
 - Viết báo cáo sơ bộ về kết quả chuẩn bị. Trong báo cáo có ghi rõ các phạm trù, khái niệm then chốt, ghi rõ kế hoạch cụ thể tiến hành đàm phán như thế nào. Những lập luận then chốt phải được trình bày trực quan, dễ hiểu, làm cho người đọc cảm nhận ngay đó là trọng tâm của bản báo cáo.
- Chú ý cần ghi chép tất cả những điểm quan trọng bằng văn bản. Nên ghi nguyên văn những cách nói, câu nói hay

nhất cho bài phát biểu chuẩn bị sẵn, nhấn mạnh những vấn đề quan trọng bằng các ký hiệu, gạch dưới, tô màu v.v...

2. Nghiên cứu chuẩn bị đàm phán kinh doanh

a. Nghiên cứu cấu trúc một cuộc đàm phán kinh doanh

Một cuộc đàm phán kinh doanh thông thường bao gồm 5 giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Mở đầu

Giai đoạn 2: Truyền đạt thông tin

Giai đoạn 3: Lập luận

Giai đoạn 4: Vô hiệu hóa lập luận của đối tác

Giai đoạn 5: Ra quyết định.

Cấu trúc này không phải cố định, cứng nhắc mà có thể thay đổi trình tự, có khi bỏ cả một giai đoạn (ví dụ: nếu không cần lập luận thì có thể bỏ giai đoạn 3).

Tất nhiên trong năm giai đoạn thì giai đoạn ra quyết định là quan trọng nhất, suy cho cùng các giai đoạn trước đều nhằm mục đích phục vụ cho giai đoạn này.

Điều cần chú ý là không nên phân định quá rạch ròi ranh giới giữa các giai đoạn. Độ dài, ngắn của các giai đoạn không cố định, nó phụ thuộc vào thời gian cho phép, sự hiểu biết, thiện chí giữa các thành viên tham gia, công tác chuẩn bị, diễn biến của cuộc đàm phán v.v... Bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào cũng đều cần dựa vào kiến thức của các khoa học: Tâm lý học, xã hội học, thuật hùng biện (ngôn ngữ học) và các khoa học chuyên ngành khác.

b. Nghiên cứu yêu cầu về nội dung một cuộc đàm phán kinh doanh

Để bảo đảm thành công cho một cuộc đàm phán cần áp dụng 10 quy tắc dưới đây:

1. *Bài phát biểu trong cuộc đàm phán* phải bảo đảm kiến thức chuyên môn, có chiều sâu về nghiệp vụ, khách quan, đáng tin cậy.

2. *Tính rõ ràng*: Các sự kiện, lý lẽ phải có trình tự rõ ràng, mạch lạc, logic. Phải loại trừ các lý lẽ còn mập mờ đa nghĩa, bằng chứng sai lầm, thiếu tính thuyết phục.

3. *Tính trực quan*: Sử dụng tối đa các phương tiện hỗ trợ (nghe, nhìn v.v...) nhằm thể hiện trực quan, khơi gợi óc tưởng tượng, nên sử dụng các ví dụ so sánh nhằm làm cho lập luận bài phát biểu mang tính cụ thể bớt chung chung, trừu tượng.

4. *Có phương hướng ổn định*: Cần phải luôn ghi nhớ những nhiệm vụ cơ bản và nhắc nhở đối tác bám sát chủ đề tránh lan man, chệch hướng.

5. *Quy tắc về nhịp điệu*: Cố gắng tăng cường độ đàm phán vào lúc kết thúc, nhất là các vấn đề then chốt, quan trọng.

6. *Quy tắc nhắc lại*: Cần phải nhắc lại những vấn đề cơ bản, có ý nghĩa quan trọng giúp cho đối tác ghi nhớ được những thông tin, điều khoản cần thiết.

7. *Quy tắc bất ngờ*: Phải suy nghĩ chọn lọc thông tin, gây được bất ngờ cho đối tác vào thời điểm cần thiết.

8. *Tính hàm súc khi nhận xét và lập luận*: Cần dẫn dắt cuộc đàm phán sao cho có những "cao trào" (đòi hỏi đối tác

phải tập trung chú ý) và "thoái trào" (cho phép đối tác nghỉ ngơi, liên tưởng, suy nghĩ).

9. Thông tin vừa đủ.

10. Hải hước, châm biếm vừa phải. Khi cần phải diễn tả ý nghĩ khó chịu hoặc phản bác ý kiến thì hải hước hoặc châm biếm có tác dụng đặc biệt.

Ngoài 10 quy tắc trên, cần lưu ý các chỉ dẫn sau đây để các cuộc đàm phán đạt được kết quả.

- Nội dung và phương pháp tiến hành đàm phán có ý nghĩa rất lớn đối với bất kỳ cuộc đàm phán kinh doanh nào. Vì thế ngoài việc đảm bảo nội dung có chiều sâu, phương pháp tiến hành đàm phán cũng phải thật khoa học, chặt chẽ.

- Chú ý phân biệt sự kiện và lời bình về sự kiện đó.

- Cần có các phương án khác nhau cho mỗi cuộc đàm phán.

- Thỉnh thoảng cần nhắc lại và rút ra kết luận từ những điều đã trình bày.

- Luôn luôn quan tâm, chú ý đến đối tác vì quan hệ, hiểu biết lẫn nhau có ảnh hưởng rất lớn đến công việc kinh doanh.

c. Nghiên cứu các phương pháp sử dụng ngôn ngữ biểu cảm trong đàm phán kinh doanh

Các phương pháp sử dụng ngôn ngữ biểu cảm có liên quan chặt chẽ với nhau. Tuy vậy, căn cứ vào thể loại và mức độ tác động của biểu cảm có thể phân biệt chúng thành các nhóm sau:

- **Phương pháp biểu cảm trực quan:** Bao gồm các ví dụ, phương pháp so sánh, phép ẩn dụ, pha trò hải hước.

- *Phương pháp gây ấn tượng*: Nhắc lại, giải thích, tuyên bố, trích dẫn và đặc biệt là sử dụng phương pháp giao nhau. Ví dụ trong mệnh đề sau: "Lập kế hoạch tương đối dễ, nhưng để hoàn thành kế hoạch thì rất khó khăn" ở đây ngôn ngữ được sử dụng chứa bốn phần tử giao nhau, đan chéo nhau.

- *Phương pháp gây căng thẳng*: Trong đàm phán được sử dụng để khiêu khích, phản đề hoặc móc xích các sự kiện nhằm gây áp lực với đối tác đàm phán.

d. Nghiên cứu chuẩn bị về mặt kỹ thuật cho cuộc đàm phán kinh doanh

Chuẩn bị về mặt kỹ thuật tức là phối hợp các nhiệm vụ cần phải giải quyết từ khâu đề ra kế hoạch đến khi ra quyết định.

Có thể sử dụng các phương pháp cơ bản của kế hoạch hóa vào việc chuẩn bị mang tính chất kỹ thuật sau khi hệ thống kế hoạch chuẩn bị đàm phán đã hoàn chỉnh.

Trước tiên ta hoàn thành từng khâu kế hoạch chuẩn bị cho cuộc đàm phán, sau đó chuẩn bị về mặt kỹ thuật.

Kết quả việc chuẩn bị về mặt kỹ thuật phụ thuộc vào:

+ Thiên hướng, năng lực, trí tưởng tượng, động cơ, thói quen làm việc của người thừa hành.

+ Tầm quan trọng của cuộc đàm phán.

+ Tài liệu sẵn có phục vụ cho đàm phán.

Lập kế hoạch chung cho cuộc đàm phán kinh doanh, cần xác định rõ khối lượng, cấu trúc, hình thức, nội dung từng giai đoạn cụ thể. Từ đó, ta có thể chia các giai đoạn thành những phần nhỏ. Kế hoạch chi tiết này phù hợp với mô hình

được đặt ra và thực hiện việc nghiên cứu, phân nhóm và bố trí các phần theo mô hình một cuộc đàm phán.

II. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Tầm quan trọng của công tác xây dựng kế hoạch đàm phán

Việc xây dựng kế hoạch đàm phán có vai trò và ý nghĩa đặc biệt, nhất là đối với những vấn đề phức tạp, đòi hỏi còn phải tranh luận (chẳng hạn các cuộc đàm phán về thương mại, hợp tác kinh tế...).

Xây dựng kế hoạch đàm phán có nghĩa là vạch ra một sơ đồ có tính khái quát logic áp dụng cho mọi trường hợp, dựa vào đó mà có thể tổ chức và thực hiện các cuộc đàm phán cụ thể, nhằm đạt mục tiêu đã định.

Tùy theo ý nghĩa, tầm quan trọng, quy mô cuộc đàm phán, số lượng các thành viên tham gia, kinh nghiệm tiến hành đàm phán mà lập một sơ đồ, kế hoạch đàm phán cụ thể cho phù hợp. Xây dựng kế hoạch đàm phán kinh doanh chu đáo giúp ta rèn luyện kỹ năng, hình thành thói quen phản ứng linh hoạt trong mọi tình huống, chủ động, bất ngờ, tạo ưu thế thuận lợi trong đàm phán, cho dù là môi trường không quen thuộc hoặc gặp khó khăn.

Chúng ta thường gặp các bạn hàng kinh doanh có phản ứng nhanh nhạy (cả trong trường hợp họ lâm vào tình huống khó khăn phức tạp). Ta thường cho rằng họ thông minh, lành nghề, nhưng hoàn toàn không phải như vậy. Thực ra đối tác đã có ý thức chuẩn bị tốt cho cuộc gặp gỡ, hội đàm rất tỉ mỉ. Họ đã suy nghĩ, cân nhắc, luyện tập bằng lời, dự kiến tất cả

diễn biến dù là nhỏ nhất của quá trình đàm phán cùng với đồng nghiệp của mình. Họ đã giả định được các tình huống có thể xảy ra trong cuộc đàm phán (tất nhiên các tình huống giả định tuy chưa đúng hoàn toàn song cũng phù hợp với thực tế mà chúng ta đặt ra cho họ).

Vì thế khi chúng ta đưa ra những tình huống bất ngờ, họ vẫn thần nhiên, tập trung lái nội dung vào những vấn đề chính, không sa vào những vấn đề vụn vặt. Chúng tỏ họ đã chuẩn bị, dự kiến trước, phán đoán được ý đồ, kế hoạch đàm phán của chúng ta nên đã có phản ứng linh hoạt, chủ động.

Chính vì vậy vai trò của việc xây dựng kế hoạch chi tiết cho những cuộc đàm phán là hết sức quan trọng nhất là những vấn đề đàm phán có quy mô lớn.

2. Nội dung công tác xây dựng kế hoạch đàm phán

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 độ 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 xác định nhu cầu và khả năng thực hiện để án nào 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 đoán 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 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 chia kế hoạch tổng quát ta 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 các 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. Tóm lại, kế hoạch chiến thuật là bảng chỉ dẫn đến mục tiêu quy định.

- *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 thập thông tin có hiệu quả. Thông thường các cơ quan, bộ phận và người thừa hành mắc phải sai lầm là coi việc thu thập 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 hóa 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 thập tài liệu phải chỉ rõ:

- + Nguồn thông tin
- + Khối lượng thông tin đã thu thập được
- + Người thu thập
- + Thời hạn hoàn thành
- + Kế hoạch lựa chọn và hệ thống hóa 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 thỏa thuận và ấn định thời gian tiến hành đàm phán (tuy nhiên ta chưa thể phân bố thời gian cụ thể cho từng giai đoạn, từng vấn đề trong cuộc đàm phán).

So với các 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.

III. KIỂM TRA VÀ TẬP DUYỆT CÁC PHƯƠNG ÁN ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Hoàn thiện kế hoạch đàm phán

Thực chất đây là khâu tu sửa, chuẩn hóa (bằng lời hoặc bằng văn bản) các phần cơ bản của kế hoạch cuộc đàm phán. Chú ý chi tiết hóa hai phần mở đầu và kết thúc sao cho chúng có liên quan chặt chẽ về nội dung và hình thức với phần cơ bản của cuộc đàm phán.

Việc chuẩn hóa là thao tác kỹ thuật có nhiệm vụ soạn thảo thật chi tiết kế hoạch đàm phán. Tất nhiên cần ghi chép đầy đủ những vấn đề quan trọng trên giấy tờ, văn bản. Qua đó mới có thể nhận xét, đánh giá đầy đủ những lập luận của mình.

Việc sử dụng máy ghi âm nhằm hoàn chỉnh thêm kế hoạch đàm phán có lợi đối với những người làm công tác kinh doanh, nhưng chưa biết cách đàm phán, không có khiếu phát biểu hùng biện. Ưu điểm của máy ghi âm là mở rộng khả năng ghi những ý kiến cá nhân, phá được hàng rào cản trở tâm lý trong mỗi người chúng ta (hàng rào tâm lý là nỗi lo sợ những gì ghi trên giấy không được đầy đủ, sắc sảo).

Điều quan trọng là biết "mở cửa" cho đối tác tự giác bước vào cuộc đàm phán nhằm đạt mục tiêu mong muốn. Cần thể hiện thái độ tế nhị, duy trì mối liên hệ chặt chẽ giữa phần mở đầu, phần giữa và phần kết thúc. Chúng ta thường tuân thủ

yêu cầu này một cách hình thức hoặc ít để ý đến, vì thế kết quả thường không đạt yêu cầu mong muốn.

Cần hoàn chỉnh lần cuối kế hoạch đàm phán. Thực ra đây là sự sáng tạo trong những vấn đề chi tiết, cụ thể. Điều đó có ý nghĩa đặc biệt, đôi lúc có ý nghĩa quyết định.

Hoàn chỉnh kế hoạch đàm phán là công việc tiếp theo của thao tác kiểm tra.

2. Tập dượt 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 số 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 hóa" 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 phía chúng ta 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.

Câu hỏi

1. Hãy vận dụng phương châm "biết địch biết ta trăm trận trăm thắng" trong đàm phán?
2. Yêu cầu và những nội dung của công tác chuẩn bị cho đàm phán?
3. Tầm quan trọng của thông tin và phương pháp thu thập thông tin trong quá trình chuẩn bị đàm phán?
4. Thế nào là một kế hoạch đàm phán hoàn bị?
5. Giả thiết một cuộc đàm phán mua bán xe hơi, hãy xây dựng kế hoạch cho cuộc đàm phán này? Phân công các vai để diễn tập.
6. Vị trí, nhiệm vụ của các loại thành phần trong đoàn đàm phán? Làm thế nào để phát huy sức mạnh của mọi thành viên trong đoàn đàm phán?
7. Tầm quan trọng của công tác tình báo trong giai đoạn chuẩn bị đàm phán?

Chương X

TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Sau giai đoạn chuẩn bị, các bên sẽ tiến hành đàm phán. Người đàm phán phải nắm chắc tiến trình và các nguyên tắc chỉ đạo tiến hành đàm phán. Trong tổ chức đàm phán thì sự mở đầu có ý nghĩa rất quan trọng cho sự hợp tác hay đối đầu. Những kiến thức mở đầu đàm phán sẽ cung cấp cho người học kỹ năng cần thiết để tạo dựng bầu không khí tin cậy và hợp tác trong đàm phán. Chương này cũng trình bày vấn đề trọng tâm của các cuộc đàm phán là thông tin và truyền đạt thông tin. Các kỹ thuật truyền đạt thông tin được nghiên cứu rất cụ thể.

I. TIẾN TRÌNH VÀ NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TỔ CHỨC ĐÀM PHÁN KINH DOANH

1. Tiến trình 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. Tiến trình cơ bản của giai đoạn này là:

• Tìm hiểu thực tế

Trong thời gian đầu của cuộc gặp, các nhà đàm phán chỉ nên giới hạn thảo luận nhằm tìm hiểu thực tế. Các câu hỏi

"như thế nào", "cái gì", "khi nào", "ai", và "tại sao" thường được sử dụng bởi nhà đàm phán. Trong quá trình tìm hiểu thực tế, nhà đàm phán cần hiểu rõ hơn về mục tiêu và điểm mạnh, điểm yếu của đối tác. Khi hoàn thành việc tìm hiểu thực tế, nên yêu cầu một cuộc giải lao.

• *Giải lao*

Trong khi giải lao, nhóm đàm phán nên đánh giá lại điểm mạnh, điểm yếu của mình cũng như của đối tác, xem xét lại mục tiêu và khoảng có thể chấp nhận. Tiếp theo, nhà đàm phán cần xác định những việc cần làm khi hai bên trở lại bàn đàm phán.

Tất cả các cuộc đàm phán đều tập trung vào những vấn đề cụ thể. Một trong những nhiệm vụ khó khăn của đàm phán là xác định đầy đủ những vấn đề quan trọng mà những vấn đề này sẽ được đưa vào trong danh sách "những việc cần làm" và sau đó bảo đảm rằng thảo luận chỉ giới hạn trong những vấn đề đó. Nhiều nhà đàm phán tin rằng, các vấn đề nên được thảo luận theo trật tự từ dễ đến khó. Nhờ đó một không khí hợp tác có thể được phát triển giúp làm dễ dàng việc giải quyết các vấn đề khó hơn.

• *Giảm sự khác biệt*

Khi các cuộc đàm phán chính thức lại tiếp diễn, nhà đàm phán xác định mỗi vấn đề, đưa ra các dẫn chứng thực tế và thuyết phục đối tác rằng mức của mình đưa ra là hợp lý. Nếu không đạt được một sự nhất trí về vấn đề nêu ra, nhà đàm phán nên chuyển sang vấn đề khác. Thông thường thảo luận vấn đề tiếp theo sẽ giải tỏa bế tắc gặp phải trước đó.

Trong giai đoạn này của quy trình đàm phán, giải quyết vấn đề cũng như thỏa hiệp được sử dụng để tìm kiếm những giải pháp sáng tạo nơi mà cả hai bên "đều thắng". Người bán nên chỉ ra những lợi ích của sản phẩm, dịch vụ khi người mua sử dụng chúng. Tuy nhiên, các khách hàng khác nhau có thể có mỗi quan tâm khác nhau đối với mỗi đặc điểm và lợi ích của sản phẩm, dịch vụ. Do vậy, tùy từng khách hàng cụ thể mà người bán lựa chọn các đặc tính và lợi ích cụ thể để nhấn mạnh với từng khách hàng cụ thể. Những thay đổi nhỏ có thể chấp nhận về một điểm nào đó trong đàm phán có thể tháo gỡ những vướng mắc và làm lợi cho cả hai bên. Nếu không đạt được một hợp đồng, có thể trì hoãn cuộc đàm phán hoặc chuyển sang giai đoạn "mặc cả dứt khoát".

• Mặc cả dứt khoát

Mặc cả dứt khoát liên quan đến việc sử dụng thủ thuật "hoặc chấp nhận - hoặc không". Các nhà đàm phán nên xem xét lại một cách cẩn thận các mục tiêu của mình và cần thiết đưa ra lựa chọn chấp nhận hoặc từ chối cho phía đối tác. Một nhà đàm phán khôn ngoan thường tìm cách tránh làm cho đối tác có cảm giác họ bị lừa hay bị đối xử thiếu công bằng. Những cảm giác như vậy sẽ bất lợi cho hợp tác về sau hay sẽ ảnh hưởng đến uy tín của công ty.

2. Các nguyên tắc của đàm phán kinh doanh

Nguyên tắc thứ nhất: Phải am tường đối tác giao dịch đàm phán. Ta 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, khơi gợi 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 hòa 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 mối nghi ngờ của đối tác. Sở thích là "gót chân Asin" trong giao tiếp. Tạo môi trường và điều kiện để thỏa mãn sở thích của đối tác thì 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 xóa 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. Thỏa 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 cần phải nắm vững thêm

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. Một nhà đàm phán người Pháp có nói: "Các cuộc tranh luận thật đáng bực mình vì hai người nói với nhau điều gì đó và mỗi người chỉ lắng nghe lời nói của chính mình mà thôi".

Hai: Không bao giờ được coi thường ý nghĩa về sự 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 có cử chỉ khinh miệt và vứt bỏ tất cả luận cứ của phía bên kia mà không tìm hiểu kỹ nội dung.

Năm: Hãy hòa 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 ta

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.

II. 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 kịp bắt đầu (đặc biệt trong trường hợp vai trò, cương vị của các bên có chênh lệch nhau). Nguyên nhân là do chúng ta 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 chúng ta 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, khống 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 giống như chơi cờ chỉ có một vài cách khai cuộc và là đúng đắn, có hiệu quả. Tất cả những cách khai cuộc 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. Chẳng hạn, có thể mở đầu cuộc tranh luận như sau: "Tôi yêu cầu bật đèn xanh cho người phát biểu đầu tiên". Tất nhiên câu nói đó không liên quan gì đến chủ đề đàm phán.

• ***Phương pháp kiểm cơ (móc xích)***

Phương pháp này cho phép nêu vấn đề, sự kiện ngắn gọn làm cơ 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 loạt 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 với 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;
- Cố nhận xét đánh giá tích cực về địa điểm đàm phán, cách trang trí nội thất, cách 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 chúng ta 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 ta 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 đặt mình vào địa vị của đối tượng 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? Có thể minh họa luận điểm trên bằng các ví dụ sau đây:

Chương X: Tổ chức đàm phán kinh doanh

Cần tránh cách trình bày sau:	Nên thay bằng câu nói sau:
- "Tôi muốn..."	- "Các anh muốn..."
- "Điều đó làm tôi thích thú"	- "Vấn đề của các anh là ở chỗ..."
- "Tôi đi đến kết luận sau..."	- "Các anh sẽ rất thú vị khi biết rằng..."

Trong khi bình luận và trao đổi thông tin:

Không nên nói:	Nên nói:
- "Dù anh không biết điều đó..."	- "Như các anh đã biết..."
- "Tất nhiên các anh không biết điều đó..."	- "Tất nhiên như các anh đã rõ..."
- "Có khả năng các anh chưa được nghe điều đó..."	- "Hẳn là các anh có nghe nói về điều đó..."

Bằng cách này, chúng ta làm cho đối tượng cảm thấy mình được tôn trọng, được đánh giá như một nhà chuyên môn.

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

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;
- Tùy 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;
- Lựa chọn các phương pháp và phương tiện tối ưu để truyền đạt thông tin trong quá trình đàm phán. Bảo đảm tính hiệu quả và hợp lý của hệ thống thông tin cần truyền đạt tới đối tác.

Những mục đích trên đây phải được quán triệt trong quá trình đàm phán để bảo đảm rằng thông tin được đầy đủ, chính xác và kịp thời.

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, chúng ta 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 chúng ta phải có khả năng nhạy bén, sự kiên trì, chú ý cao độ, lịch sự và tập trung tư tưởng. Điều hết sức 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 của chúng ta thông tin thiếu chính xác, không đầy đủ về những sự kiện và vấn đề quan trọng. Họ đơn giản cho rằng chúng ta 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 chúng ta phát hiện thấy sai sót, trình độ kiến thức non nớt và khả năng kém cỏi trong thông báo của họ.

Để việc truyền đạt thông tin đạt kết quả cần phải áp dụng phương pháp phù hợp mà đối tượng được đưa lên hàng đầu.

Trong tay của chúng ta có những công cụ sau:

- Kỹ thuật đặt câu hỏi (xem chương VII);
- Phương pháp nghe và thu tin tức, sự kiện;
- Kiến thức tâm lý học cá nhân và tâm lý học xã hội (xem chương V).

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, chúng ta sẽ không dừng lại xem xét vấn đề này thật chi tiết. Có thể tìm hiểu vấn đề truyền đạt thông tin ở chương XI.

Nhưng dù sao cũng cần phải thường xuyên nghĩ rằng: Bản chất con người 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 kiểm 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.

Ví dụ: Người Xpactac thường nói cụ thể, ngắn gọn dễ hiểu. Có một lần một sứ giả từ một quốc gia nhỏ bé xa xôi (Hy Lạp) đã đến thành phố của họ. Người Hy Lạp đang bị nạn đói đe dọa. Sứ giả đã đọc một bài phát biểu dài dòng trong đó có yêu cầu cấp cho sứ giả một bao lúa mạch. Người Xpactac đã dạy cho sứ giả những lời như sau: "Chúng tôi đã quên phần đầu vì thế mà không hiểu phần cuối trong bài phát biểu của ông". Khi đó phái viên thứ hai tiến đến, chia ra một chiếc túi rỗng và nói: "Các ông thấy đấy, túi không có gì, hãy chất cái gì đó vào". Người Xpactac làm theo yêu cầu của sứ giả nhưng nhắc nhở: "Lần sau hãy nói ngắn gọn. Chúng tôi thấy rằng túi rỗng. Còn ông muốn chúng tôi chất đầy túi cái gì thì không cần phải giải thích".

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 (ví dụ: Có thể dùng đồ thị). 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 của chúng ta, cũng như điều quan trọng là phải giải thích cho đối tượng mối liên quan giữa thông tin của chúng ta 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 chúng ta 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 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 chúng ta 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

Chúng ta sẽ dừng lại phân tích những khó khăn xảy ra do các khái niệm giao tiếp chưa hoàn thiện theo quan điểm thông tin gây ra. 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 trong 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.

Bây giờ chúng ta 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 hóa 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 tập trung chú ý của đối tượng trong quá trình đó.

Mất mát thông tin do hiểu biết thông tin giữa người nhận và người trao đổi thông tin không 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 (ký hiệu S_1) nằm trong khoảng $(0,00 S_1 1,00)$.

Cuối cùng phải tính toán đến sự mất thông tin ở người nhận do vô tình hay hữu ý mà bỏ qua một loạt 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 (được ký hiệu bằng chữ S_2) nằm trong khoảng $(0,00 \text{ } S_2 \text{ } 1,00)$.

Trong trường hợp lý tưởng những hệ số kể trên có thể bằng 1,00 nhưng trên thực tế chúng nhỏ hơn 1 đơn vị rất nhiều.

Mặt khác các hệ số nhiều khi giảm đến giới hạn dưới, chẳng hạn một người Nhật và một người Nam Tư gặp nhau bàn chuyện kinh doanh. Mỗi người đều chỉ biết tiếng mẹ đẻ của mình và không có phiên dịch giúp họ $S_1 = 0,00$.

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 chúng ta 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 cho việc lập luận. Giai đoạn được chia thành 4 bước - Bàn bạc, thảo luận 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 chuyển 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 sau đây:

- Bất kỳ 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 của chúng ta có kết quả.

Câu hỏi

1. Trình bày tiến trình cơ bản của tổ chức đàm phán kinh doanh trực tiếp?
2. Những nguyên tắc cơ bản của đàm phán kinh doanh?
3. Vấn đề tạo dựng lòng tin có ý nghĩa như thế nào trong đàm phán? Cách thức tạo dựng lòng tin và sự hợp tác trong giai đoạn mở đầu đàm phán?
4. Mục đích và phương pháp mở đầu đàm phán kinh doanh?
5. Những thủ thuật và qui tắc mở đầu đàm phán?
6. Vì sao người ta lại nói rằng "vạn sự khởi đầu nan - cái gì bắt đầu bao giờ cũng khó"? Hãy trình bày những khó khăn khi mở đầu đàm phán?
7. Mục đích và những cơ sở của truyền đạt thông tin? Vấn đề nhiều và gặt nhiều khi truyền đạt thông tin?
8. Những kỹ thuật truyền đạt thông tin? Ý nghĩa của mã hóa và giải mã các thông tin trong đàm phán?
9. Những yêu cầu đối với các thành viên đoàn đàm phán trong điều kiện phát triển của phương tiện truyền thông hiện đại?

Chương XI

QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Giai đoạn cuối cùng của đàm phán là các bên tham gia phải đi tới quyết định. Vấn đề cốt lõi là những người đàm phán phải thấy được lợi ích của mình và của đối tác trong quá trình đàm phán. Để đi đến các quyết định cuối cùng các bên đàm phán phải tiến hành tranh luận với nhau, chương này trình bày các kỹ thuật tranh luận, lập luận. Một nội dung quan trọng khác của chương là các kỹ năng thúc đẩy quá trình ra quyết định và kết thúc đàm phán.

I. VẤN ĐỀ LỢI ÍCH VÀ PHƯƠNG PHÁP LẬP LUẬN RA QUYẾT ĐỊNH TRONG ĐÀM PHÁN

1. Lợi ích các bên trong đàm phán

Mọi người đàm phán để tăng thêm quyền lợi (interest) của mình. Những người đàm phán thường hay chú ý quá đến điều này. Thiết nghĩ triết lý của Socrates: "Biết mình biết người" cũng không lạc hậu trong thế kỷ 21 này.

Một phần câu trả lời là người đàm phán thường tập trung vào quyền lợi nhưng nhận thức của họ lại quá hẹp. Chúng ta sẽ nói rộng hơn về nhận thức của những người đàm phán. Hơn nữa những quyền lợi này thường hay mâu thuẫn, họ liệt kê những quyền lợi của mình ra mà không hề quan tâm xem

phía đối tác sẽ bị ảnh hưởng như thế nào. Hơn nữa khi xác định quyền lợi người đàm phán cần tìm ra cách để đánh giá những mối liên hệ quan trọng của các quyền lợi với nhau. Chúng ta sẽ cố gắng xác định logic để tìm ra một phương án tốt nhất.

Thật ra để xác định được điều này là rất khó, nhưng lời khuyên "hãy đặt mình vào địa vị của người khác" là một lời khuyên hay. Tuy nhiên đây mới chỉ là điểm bắt đầu. Trong phần này chúng ta sẽ phân tích cụ thể hơn.

Khi đánh giá về quyền lợi, thông thường người điều đình thường tập trung vào hàng hóa mà có thể mua bán được hoặc có thể viết cụ thể vào hợp đồng hay thỏa ước. Những người đàm phán tất nhiên là có những mối quan tâm như vậy, một giám đốc bán hàng thì quan tâm về giá cả, lợi nhuận tối thiểu, hoàn vốn đầu tư, lương bổng; tuy nhiên ông ta nên mở rộng tầm nhìn để xem xem hàng hóa của ông có thâm nhập vào thị trường được không và xa hơn là mối quan tâm của thị trường như thế nào.

Trong phần này, chúng ta giả định rằng những người đàm phán sẽ cố gắng làm thật tốt để có lợi cho họ. Tất nhiên "cố gắng làm thật tốt" ở đây chỉ nhằm những gì mà họ quan tâm, bất kể là nó tốt cho riêng bản thân họ hay còn tốt cho cả người khác nữa. Cho nên có lợi hơn trong điều đình không chỉ có nghĩa là thu được nhiều tiền hơn hay nhiều cổ phần hơn mà còn có nghĩa là tăng quyền lợi một cách toàn diện, bao gồm cả tiền và những lợi ích không thể tính bằng tiền như một mối quan hệ tốt, một đối tác tốt...

Quyền lợi của những người đàm phán có thể còn xa hơn cả những gì rõ ràng cụ thể. Hãy lấy ví dụ từ một việc lớn

cho đến một việc nhỏ, từ việc muốn đạt được sự ủng hộ của một người bán cổ phiếu muốn gây một thiện cảm tốt với khách hàng vì những công việc làm ăn có thể có trong tương lai. Nhà đàm phán rất quan tâm đến danh tiếng của mình. Một người mà không bao giờ chịu thay đổi quan điểm của mình thì hiếm khi nhượng bộ. Fishor và Ury (1981) đã nói rằng nhà đàm phán nên tập trung vào mục tiêu chính của mình và khi mục tiêu chính đã đạt được thì nên nhượng bộ những mục tiêu kém quan trọng hơn, điều ấy sẽ giúp cho nhà đàm phán tránh được những cuộc tranh cãi nguy hiểm.

Các nhà đàm phán thường muốn đạt tới sự thỏa thuận ở một mức độ nào đó trong những vấn đề được đưa ra. Ví dụ, một nhân viên sắp vào làm việc tại một công ty có đề nghị lương tháng lúc ban đầu là 1.000.000 đồng (mức độ hợp lý). Mối quan tâm thực sự của anh ta nằm sau lời đề nghị đó là sự đảm bảo về tài chính, tăng mức sống, vị trí trong công ty và tiến triển trong nghề nghiệp. Một công ty ở miền Trung Việt Nam muốn xây dựng một đập chứa nước, công ty gặp phải khó khăn với những người nông dân không muốn bị ảnh hưởng đến nước tưới cho mùa màng của họ và với những nhà bảo vệ môi trường về sinh thái, nơi cư trú của động vật quý hiếm. Tăng lợi nhuận, mùa màng được tưới, môi trường sống của loài động vật quý hiếm... tất cả đều liên quan đến mối quan tâm của mọi người. Vấn đề của họ là việc xây dựng đập và mức độ của họ là những gì có lợi và có hại cho các bên.

Các nhà đàm phán thường cho rằng vấn đề nêu ra đã nói lên những mối quan tâm nằm sau nó. Tất nhiên một loạt các vấn đề nhiều khi bắt nguồn từ một mối quan tâm. Một đất nước tìm kiếm sự thỏa mãn mối quan tâm của

quốc gia là phát triển ngành công nghiệp khai khoáng của mình thông qua các cuộc đàm phán về các vấn đề (phương án): như nhượng bộ về bản quyền, liên doanh hoặc hợp đồng dịch vụ. Bất cứ vấn đề (phương án) nào được thực hiện thì mối quan tâm của đất nước đó đều được thỏa mãn như nhau. Vấn đề chỉ là phương tiện để đạt được mối quan tâm. Ví dụ trong cuộc đàm phán hòa bình ở Paris, phía Mỹ cứ khẳng khẳng đòi thảo luận trên bàn hình tròn trong khi Việt Nam đòi bàn hình chữ nhật. Cuối cùng hai bên chấp nhận chiếc bàn hình oval. Mối quan tâm ở đây sâu xa hơn nhiều chứ không chỉ đơn giản là bàn tròn hay không.

Nhiều nhà đàm phán đã đi chệch hướng vì từ những mối quan tâm sâu xa của mình, họ nhầm lẫn trong phân biệt các vấn đề ở cuộc thảo luận. Khi mà các vấn đề trong cuộc hội thảo không thỏa mãn mối quan tâm của các bên thì tốt hơn cả là nên đặt lại vấn đề. Nói lại ví dụ về công ty ở miền Trung Việt Nam, những người nông dân và các nhà môi trường, sau vài năm đàm phán không thành công, các bên đặt lại vấn đề sao cho phù hợp với mong muốn của họ. Bằng cách thay việc tranh cãi "có" hay "không" xây dựng đập họ chuyển vấn đề thành bảo vệ nguồn nước hạ lưu, quỹ để bảo vệ môi trường sống cho các loài động vật quý hiếm, kích thước của con đập, các bên đã đi đến được một thỏa ước có lợi cho tất cả các bên.

Các nhà đàm phán thường hay mắc phải một lối mòn là họ cho rằng các vấn đề đã đặt ra hoàn toàn đáp ứng những mối quan tâm của mình cho nên họ không muốn thay đổi các vấn đề. Họ nghi ngờ và không thích đặt lại vấn đề. Trong cuộc xung đột "xây hay không xây đập" tình hình sẽ tồi tệ

hơn khi các bên cứ khăng khăng giữ ý kiến của mình bằng bất cứ giá nào. Điều có cản trở việc tìm ra một giải pháp tốt hơn cho cuộc xung đột.

Có một điều rất rõ ràng rằng những nhà đàm phán có rất nhiều mối quan tâm khác nhau: tiền bạc, lợi nhuận, sự chú ý của xã hội, chất lượng của sản phẩm và tăng uy tín của bản thân, duy trì quan hệ làm việc... Tuy nhiên có một điều, giữa bản chất và phương tiện của các mối quan tâm có thể mở ra một lối thoát rất hiệu quả để đạt được những mục đích quan trọng và dẫn đến sự thỏa thuận.

Có người thì quan tâm đến phương tiện vì họ quan tâm đến lợi ích lâu dài của vấn đề đó, trong khi đó, có người lại chỉ quan tâm đến bản chất vì họ chỉ quan tâm đến những lợi ích mà vấn đề có thể mang lại được ngay (ví dụ có công ty nước ngoài đầu tư vào một thị trường mới, họ biết rằng sự đầu tư đó sẽ không đem lại lợi nhuận trong một thời gian trước mắt, nhưng họ vẫn đầu tư vì cái mà họ quan tâm là chỗ đứng của công ty trên thị trường mới mẻ này; Một công ty khác lại chỉ đầu tư vào những nơi có thể đem lại lợi nhuận ngay cho công ty; Một cặp vợ chồng ly dị quan tâm đến quyền được nuôi dưỡng những đứa con của họ; Những người nông dân quan tâm đến quyền lợi của họ đối với nguồn nước; Quốc gia quan tâm đến an ninh ở biên giới của họ. Tất cả những điều đó có thể được coi là bản chất của những mối quan tâm. Ví dụ: Ông Giang, là một nhà đầu tư trên thị trường vốn, ông sáu mươi tuổi, đàm phán với cô Hương, đang ở độ tuổi 35, về một liên minh thành công trong kỹ thuật. Cô Hương là một nhà kinh doanh trẻ không cưới chồng, người đã được ông Giang chọn là đối tác của mình trong 2 năm gần đây. Đầu tiên, ông

Giang tranh luận rất căng thẳng trên những vấn đề tài chính, lĩnh vực mà ông có nhiều đóng góp, vì ông nghĩ rằng có như vậy thì mới tỏ cho cô Hương biết rằng ai là người có công đối với liên doanh. Khi cô Hương nói rằng cô rất biết ơn và đánh giá cao tất cả những gì ông Giang đã đóng góp cho liên doanh thì ông Giang trở nên ôn hòa hơn. Trong sự việc trên thì bản chất mối quan tâm của ông Giang chính là muốn được nhìn nhận như người sáng lập và là nơi tập trung trí tuệ của liên doanh.

Hầu hết các vấn đề đều ảnh hưởng đến bản chất và phương tiện của những mối quan tâm. Giả sử, chúng ta gặp phải một tình huống là một cấp dưới của chúng ta muốn tuyển thêm một trợ lý, ở đây bản chất của vấn đề là cấp dưới của ta muốn tăng ngân quỹ cho phòng của anh ta, phương tiện của vấn đề là anh ta muốn được các đồng nghiệp kính nể vì anh ta là người đầu tiên đặt ra một tiền lệ ở công ty, thỏa hiệp trong trường hợp này sẽ dẫn chúng ta đến những thỏa hiệp khác.

Sở dĩ chúng ta tập trung vào phân tích bản chất và phương tiện là vì trong điều đình thường có 3 khía cạnh bị hiểu sai đi: những mối quan tâm trong quá trình, trong quan hệ và trong nguyên tắc.

Các nhà phân tích cho rằng những nhà đàm phán thường đánh giá kết quả của những thỏa thuận bằng giá trị của những thứ họ đạt được. Tuy nhiên đàm phán cũng nên quan tâm đến quá trình điều đình. Kể cả trong trường hợp đàm phán đã kết thúc, thì các nhà đàm phán cũng muốn là các thỏa thuận đạt được trong bầu không khí hữu nghị, hợp

tác chứ không phải bằng thái độ thù địch, đe dọa. Một vài người thậm chí cảm thấy rất hài lòng vì khai thác được vấn đề từ đối phương qua những cuộc đàm phán căng thẳng. Dù sao thì đàm phán cũng vẫn có thể đạt được những quyền lợi cơ bản của họ qua các điều đình.

Khi cuộc đàm phán kết thúc trong bầu không khí căng thẳng thì cho dù nhà đàm phán đạt được mục tiêu của mình trong lần đàm phán ấy nhưng hậu quả của cuộc đàm phán không vui vẻ này sẽ ảnh hưởng đến các cuộc đàm phán sau. Nhà cung cấp mà bị la lối, đe dọa thì sẽ không sẵn sàng chìa tay ra giúp chúng ta khi ta gặp bước đường cùng. Thực ra các nhà đàm phán luôn biết cách để tạo nên sự tự tin và lòng tin cậy ngay từ khi bắt đầu quá trình đàm phán nhằm tiến tới những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi.

2. Vùng thương lượng và kết thúc đàm phán hiệu quả

Khi đàm phán thường không có sự trùng khớp về lợi ích của các bên tham gia ngay từ đầu. Vùng thương lượng là khoảng cách giữa lời đề nghị ban đầu của chúng ta và đề nghị ban đầu của đối tác đàm phán. Khi chúng ta đưa ra những lời đề nghị đầu tiên đó là biên giới phía ngoài của vùng thương lượng. Nếu chúng ta đang thương lượng về giá cả mua một chiếc máy tính, mức đề nghị khởi đầu của ta sẽ thấp và phía bên kia - người bán, sẽ đưa ra phản hồi bằng một mức giá cao hơn. Hai bên sẽ đàm phán ở khoảng cách giá này. Như vậy các bên thành ý đàm phán và mong muốn đạt được thỏa thuận hiệu quả thì khoảng cách giữa các lời đề nghị đầu tiên càng ngắn càng tốt. Hay nói một cách khác, để

đi đến thành công của một cuộc đàm phán thì lời đề nghị của các bên không quá xa so với thực tế. Vùng thương lượng bao gồm các bộ phận được khái quát như sau:

* Ở người bán

* Ở người mua

Mức lợi ích (giá) lý tưởng

Mức lợi ích (giá) lý tưởng

Mức lợi ích (giá) thực tế

Mức lợi ích (giá) thực tế

Mức lợi ích (giá) cao nhất

Mức lợi ích (giá) thấp nhất

Trước tiên, khoảng cách giữa đề nghị ban đầu của ta và đề nghị của đối tác có thể là rất lớn, có khi tưởng như không hoà hợp được. Điều đó mới thoạt xem xét thì có thể lo ngại, nhưng nên nhớ rằng, người bán thì cần bán hàng còn ta thì cần mua hàng. Chúng ta và người bán sẽ tìm thấy nhau tại một vùng được gọi là vùng đề nghị cuối cùng trong vùng thương lượng. Vùng đề nghị cuối cùng sẽ có điểm trùng khớp lợi ích giữa các bên đàm phán. Sự trùng khớp là yếu tố quan trọng trong quá trình đàm phán. Nếu không có sự trùng khớp thì sẽ có khoảng cách, nghĩa là mức giá trị mà các phía đã chọn sẽ không có cơ sở để đàm phán. Tình trạng này sẽ làm nảy sinh nguy cơ cuộc đàm phán không thành công. Các bên cần thận trọng khi đưa ra các đề xuất để có thể tạo ra điểm trùng khớp của mức giá trị lợi ích khi đàm phán. Để hình thành vùng thương lượng, tiến tới vùng đề nghị cuối cùng và tìm ra điểm trùng khớp, các bên đàm phán phải tỏ thái độ lịch sự, bày tỏ những gì mình biết một cách thân thiện. Nếu không thể tìm ra điểm trùng khớp và đối tác khẳng khái cố chấp và lợi ích của ta không thể điều hoà, hãy chấm dứt cuộc đàm phán và tìm cơ hội kinh doanh với người khác.

Để đi đến sự nhất trí trong vùng thương lượng, những người đàm phán cần thực hiện các kỹ thuật sau đây:

- Chia nhỏ các đề nghị. Chúng ta tự chia vấn đề mình đang bị trở ngại thành những vấn đề nhỏ hơn. Chúng ta giải quyết dần những vấn đề nhỏ để đạt được mục đích của vấn đề lớn. Đó là sự tích góp các con suối nhỏ thành dòng sông lớn.

- Tìm kiếm những biến đổi và những chọn lựa. Chúng ta không nên chấm dứt đàm phán khi có khoảng cách thương lượng quá xa, cần tìm kiếm những biến đổi hay chọn lựa mới. Nên nhớ câu phương ngôn "Có một điều không bao giờ thay đổi là mọi sự luôn thay đổi".

- Đưa ra các giả thiết khác nhau. Dùng các mệnh đề "Nếu như...", "Giả sử tôi..." là cách hay để dẫn đến một cuộc thảo luận cởi mở và tạo nên sự đồng điệu về tình cảm. Tuy nhiên cũng không nên lạm dụng quá nhiều, vì có thể đối tác cho ta không chắc chắn những gì ta muốn.

- Đi đường vòng. Khi sự bế tắc đang dần dần hiện ra, ta có thể tạm thời để vấn đề nan giải qua một bên. Chúng ta thực hiện kỹ thuật này khi ta cảm thấy việc tiếp tục với vấn đề này sẽ làm nguy hiểm cho cơ hội thỏa hiệp.

- Hành động chứng tỏ một quan hệ lâu dài. Chúng ta thể hiện quan tâm đến những vấn đề đưa lại quan hệ lâu dài giữa các bên. Tiến tới một quan hệ bền vững lâu dài giúp các bên tránh những xung đột trước mắt và nhỏ nhặt. Tình hữu nghị luôn đem lại sự cộng đồng trách nhiệm và sự san sẻ lợi ích.

- Quan sát những dấu hiệu tán đồng và mong muốn kết thúc đàm phán. Trạng thái đối tác chuyển từ phân vân đến

tự tin hoặc từ những cách nói dài dòng đến câu ngắn gọn hoặc hành động sắp xếp lại giấy tờ... Đó là thời điểm gần đạt đến một quyết định. Hãy hành động và hành động nhanh, thậm chí hơi mạo hiểm một chút cũng đừng lo ngại.

3. 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 thập, 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 của chúng ta có tác động đến sự thay đổi lập trường của đối tác, khẳng định, bảo vệ quan điểm của ta 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 của chúng ta chặt chẽ, lý lẽ sắc bén và có 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 chúng ta cần hết sức chú ý đến nâng cao năng lực lập luận, tránh sơ hở, non kém.

- Lập luận của ta 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 chúng ta phải có sự hiểu biết rộng, kiến thức chuyên môn sâu và cách trình bày hợp lý, lịch sự. Trong quá trình lập luận, chúng ta 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 chúng ta có thể đi xa đến đâu? Yêu cầu tối thiểu, tối đa của cả hai bên, trường hợp bất lợi ta sẽ rút lui bằng cách nào trong danh dự hoặc nhượng bộ đối tác ở điểm nào là vừa..

Như vậy, chúng ta cần phải chuẩn bị và hoàn chỉnh chiến thuật đàm phán trước, 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

b.1. Phương pháp cơ bản

Giới thiệu trực tiếp các sự kiện, số liệu làm cơ sở cho lập luận chứng minh hoặc lập luận bác bỏ.

Nếu chúng ta 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 của chúng ta 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 cơ giản, 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 gắn các số liệu với nhau.

b.2. 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 chúng ta 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 ngừa.

b.3. 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 ta đến kết luận mong muốn.

Việc bác bỏ lập luận, có 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 logic. 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 ta có điều kiện để phát biểu kết luận của mình nhằm phá tan cơ sở lập luận ban đầu của họ.

b.4. 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 ta 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 ta

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 đi động gì đến.

b.5. 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 chúng ta nhất trí với đối tác, sau đó phản công bằng cách nói "nhưng..."

Cần nhớ rằng, cấu trúc lập luận của chúng ta 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.

b.6. Phương pháp chia cắt

Ta 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 cả những tình huống khó khăn nhất. Trên thực tế phương pháp này được áp dụng rất thường xuyên.

b.7. Phương pháp "gây 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 ta biết sử dụng một cách sáng tạo.

Ví dụ: Gần đây, một số đại diện của ngành công nghiệp Ý sang thăm chính thức Nam Tư. Các chuyên gia Nam Tư hỏi họ: "Các ông sẽ làm gì sau nhiều cuộc bãi công như thế?". Họ trả lời: "Chúng tôi cũng làm giống như các ông sau nhiều cuộc họp kéo dài".

b.8. Phương pháp coi thường

Có nhiều trường hợp, chúng ta 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 ta cho rằng không phải như vậy (bằng cách phân tích và bình luận).

b.9. 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.

b.10. 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.

b.11. Phương pháp phòng 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 ta 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 ta buộc đối tác phải bộc lộ ý kiến, quan điểm của mình.

b.12. 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 ta 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.

Ví dụ: "Anh đã quên chưa đưa các sự kiện khẳng định cho luận điểm của mình. Tôi có thể giúp anh nêu ra một số bằng chứng, sự kiện sau... Nhưng tất cả những dẫn chứng ở trên cũng không giúp ích gì cho anh vì...". Sau đó ta đưa ra những lý lẽ, luận cứ bác bỏ luận điểm của đối tác.

Như thế đối tác có cảm giác rằng, ta 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

c.1. "Nghệ thuật" phóng đại

Điểm mấu chốt của phương pháp tự biện này là khái quát, phóng đại, rút ra kết luận vội vàng.

Ví dụ: Khái quát hóa: "Tất cả điều đó là biểu hiện của tư tưởng thiên về kỹ thuật đơn thuần" (sau đó điểm lại các dẫn chứng).

Phóng đại: "Tất cả người miền ấy đều lười biếng".

c.2. "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, ta có thể chuyển sang trình bày thực chất vấn đề.

c.3. "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 giả) 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 của ta.

c.4. "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.

Điều này giống như trong bóng đá, cầu thủ không tranh bóng mà chơi xấu (phạm luật) với đội bạn, nhằm chiếm được ưu thế.

c.5. "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 chúng ta 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".

c.6. "Nghệ thuật" chuyển hướng

Đối tác không tấn công vào luận cứ của ta 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.

c.7. "Nghệ thuật" lấn 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.

c.8. "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, dễ 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.

c.9. "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 nhiều câu hỏi yêu cầu giải thích nhằm tranh thủ thời gian suy nghĩ.

Không nên coi đây là phương pháp tự biện thuận túy (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.

c.10. "Nghệ thuật" khiếu 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 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 khiếu nại là rất khó khăn vì nó được sử dụng một cách khéo léo, tinh vi, động chạm đến tình cảm của người nghe.

c.11. "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 mị dân khi bị dồn đến chân tường thường sử dụng thủ đoạn này.

c.12. "Nghệ thuật" đặt câu hỏi bất

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. Ví dụ: Trong các phiên tòa, Hội đồng xét xử thường hỏi bị cáo: "Hiển nhiên là anh công nhận bằng chứng này chứ?". Hỏi như vậy, đối tác chỉ 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" chúng ta 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. Ví dụ: "Tôi sẵn sàng xem xét câu hỏi của anh, sau khi anh trả lời câu hỏi tôi

Không nên coi đây là phương pháp tự biện thuần túy (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.

c.10. "Nghệ thuật" khiêu nại

Đây là một hình thức đặc biệt của "nghệ thuật" lẫn át. Đối tác phát biểu ý kiến không phải với tư cách của nhà kinh doanh hay một 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 được sử dụng một cách khéo léo, tinh vi, động chạm đến tình cảm của người nghe.

c.11. "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 mị dân khi bị dồn đến chân tường thường sử dụng thủ đoạn này.

c.12. "Nghệ thuật" đặt câu hỏi bảy

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. Ví dụ: Trong các phiên tòa, Hội đồng xét xử thường hỏi bị cáo: "Hiển nhiên là anh công nhận bằng chứng này chứ?". Hỏi như vậy, đối tác chỉ 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" chúng ta 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. Ví dụ: "Tôi sẵn sàng xem xét câu hỏi của anh, sau khi anh trả lời câu hỏi tôi

đã đặt ra cho anh". Trong trường hợp này, cách tốt nhất là ngăn chặn đối tác.

II. CHIẾN THUẬT TRONG LẬP LUẬN

1. Nội dung của chiến thuật lập luận

Trong các mục trước ta 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 phát triển 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.

Ví dụ: Theo quan điểm chiến thuật thì sử dụng phương pháp phỏng vấn với đối tác kín đáo, nhạy cảm là không phù hợp và sẽ chẳng thu được kết quả gì.

Những nội dung cơ bản của chiến thuật lập luận thường bao gồm:

*** 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 ta không nên sử dụng hết "vũ khí" của mình ngay lập tức mà cần dành lý 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". Vôn-te đã nói rằng: "Những kết luận vội vàng là kết quả của tư duy chậm chạp".

*** Lựa chọn kỹ thuật**

Tùy 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 táo còn có 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 "cơn nóng" của các thành viên. Sau giờ nghỉ ta 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 kết quả thuận lợi hơn. Điều đó có nghĩa là: Đầu tiên ta 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 ta 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 hóa 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 ta kịp trình bày ưu điểm: "Tất cả những gì anh nói chứng tỏ rằng việc tiếp tục xem xét vấn đề đó là việc làm vô nghĩa". Khi đó ta 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 ta phải cố gắng tìm hiểu lập trường, quan điểm của đối tác, sau đó ta ghép lập trường, quan điểm đó trong cấu trúc lập luận của ta, thậm chí ở một mức độ ít nhất nào đó ta không cho phép lập trường của đối tác mâu thuẫn với tiền đề lập luận của ta. 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 của ta với thái độ ít chống đối hơn.

*** Kết luận**

Nếu chúng ta không khái quát, rút ra kết luận thì dù lập luận, luận cứ có hoàn hảo đến đâu cũng không thể đạt được mục tiêu mong muốn. Vì vậy, để lập luận có tính thuyết phục cao hơn ta buộc phải rút ra kết luận, trình bày kết luận với đối tác.

III. 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 của chúng ta 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 đối với chúng ta mà thôi?

Những nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn cuối cùng của 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 tư 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.

Chúng ta cần 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.

Nên hiểu rằng đàm phán là công việc theo đuổi mục tiêu nhất định. Chúng ta 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 nhát nhéo 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 phải 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 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 của chúng ta bằng kết luận phù hợp dạng: "Cùng với các anh, chúng tôi tin tưởng rằng việc đưa những sự thay đổi vào hệ thống kinh doanh của các anh có ý nghĩa tích cực như: cho phép cân đối lợi nhuận và chi phí sản xuất.."

Sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng đối tác ghi nhớ tất cả lý lẽ mà chúng ta 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 mà chúng ta đưa ra. Vì thế lời phát biểu điển hình của đối tượng trong giai đoạn kết thúc có thể là: "Tôi cần phải suy nghĩ tất cả một lần nữa". Đối với lời nói như vậy có thể nói rằng đó là biểu hiện của "cái đầu đầy ắp" chứ không thể hiện tính thiếu kiên quyết của đối tác.

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 chúng ta 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 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. Các cách phát biểu phù hợp ở đây là:

Nếu như...

Trong trường hợp nếu như...

Giả sử rằng...

Bằng các câu như vậy ta đặt được đối tác trước các quyết định cụ thể.

- Giải pháp theo giai đoạn: Có thể dự báo được kết luận cuối cùng của đối tác nếu giả thiết rằng luận điểm cơ bản đã được thông qua. Khi đó chỉ có thể thừa 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).

Như vậy chúng ta đã ghi nhận những thời điểm riêng biệt của quá trình ra quyết định trước khi đối tác đồng ý với quyết định.

Giải pháp từng phần nhằm đạt mục tiêu mong muốn (ví dụ cải tổ phương pháp hành động) 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, chúng ta không 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 hóa. 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 hóa mới đối với các kế hoạch chi tiết hoặc kế hoạch trung hạn (kế hoạch chiến lược) của xí nghiệp hay không?

Điều quan trọng khi cả hai giải pháp đều làm chúng ta vừa ý như nhau, cần từng bước nhớ lại các phương pháp kể trên (giải pháp theo giai đoạn (từng phần) và giải pháp lựa chọn) thì chúng ta sẽ giải quyết được các nhiệm vụ trung gian. Có thể làm như vậy khi chúng ta 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 chúng ta 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 tinh 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. Ví dụ về cách sử dụng phối hợp các biện pháp: "Thưa đồng chí giám đốc! Giả sử đồng chí đã tìm hiểu vấn đề đầu tư tài chính cho các xí nghiệp luyện kim của chúng ta, giải pháp đồng bộ (cả gói) nào phù hợp với đồng chí hơn cả (giải pháp theo giai đoạn)? Giải pháp A hay giải pháp B? (giải pháp lựa chọn). Đồng chí nghĩ gì về điều đó? (vấn đề then chốt).

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 là 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 nghĩ nọ tiếp theo ý nghĩ kia, nhưng kết luận chẳng bị động chạm thiệt hại gì, nghĩa là những câu nói cuối cùng có tác động dai dẳng nhất đến 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 của chúng ta 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 vậy 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 chúng ta 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 chúng ta đã trả lời thỏa đáng các câu hỏi được đặt ra trong quá trình đàm phán.
- Nếu chúng ta đáp ứng lại thỏa đáng lời phê bình, phản đối của đối tác
- Nếu chúng ta 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 thỏa 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 lại không có biểu hiện thay đổi bề ngoài.

Vì vậy chúng ta 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. Ví dụ của phản ứng như vậy:

"Liệu tôi có dành thắng lợi trong trường hợp này..."

"Anh có tin rằng chúng ta sẽ hoàn thành tất cả những kế hoạch, những biện pháp đúng thời hạn hay không?"

"Còn anh có tham gia và thực hiện đề án này hay không?"

"Khi nào có thể bắt đầu thực hiện đề án này?"

"Có vấn đề gì về thời hạn hay không?"

Nếu trong cuộc đàm phán của chúng ta có một số đối tác tham dự và một trong số đối tác hỏi người khác câu hỏi điển hình sau: "Này ông bạn đồng nghiệp, ông nghĩ gì về đề nghị này?" thì chúng ta với mức độ nào đó có thể tin tưởng rằng một trong số họ đã quyết định vấn đề.

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 của ta với vẻ đồng tình, đôi khi gật đầu.
- Đối tác lật đi lật lại đề án của chúng ta 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 chúng ta nhận thấy rằng đối tác nhân trần để tìm lời phê bình phù hợp thì chúng ta 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 chúng ta 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 thảo luận đề án vô thời hạn".

Điều quan trọng là phải tự tin tưởng tuyệt đối vào các ưu thế của các quyết định mà chúng ta 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 chúng ta nói thấp hơn nhiệt độ của chúng ta 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".

Chúng ta 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 mà chúng ta buộc phải đồng ý; đối tác chưa sẵn sàng ra quyết định. Ở trường hợp khác chúng ta 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 chúng ta thực hiện mục tiêu cơ bản và buộc chúng ta lùi bước. Điều đó có nghĩa là chúng ta 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 bác 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 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 thỏa thuận.

Câu hỏi

1. Khi đàm phán, vì sao phải quan tâm tới lợi ích của các bên? Những sai lầm trong quan niệm lợi ích khi đàm phán?
2. Vùng thương lượng và các yếu tố cấu thành vùng thương lượng?
3. Bạn có bình luận gì qua câu tục ngữ: "Một kẻ keo kiệt và một tên nói dối thì mặc cả rất nhanh"?
4. Lập luận là gì và những phương pháp chủ yếu của lập luận trong đàm phán?
5. Nội dung của chiến thuật lập luận? Những điểm cần chú ý trong lập luận?
6. Những nhiệm vụ và yêu cầu của giai đoạn ra quyết định và kết thúc đàm phán?
7. Tục ngữ Ý có câu: "Mất yên cương thì tốt hơn mất ngựa" - Điều này có ý nghĩa gì trong đàm phán?
8. Thời điểm nào là tốt nhất cho việc quyết định và kết thúc đàm phán?
9. Để đạt được các thỏa thuận và kết thúc một cách có hiệu quả cuộc đàm phán chúng ta phải làm gì?
10. Những việc cần tiến hành sau khi kết thúc đàm phán?

Chương XII

CƠ SỞ PHÁP LÝ CỦA GIAO DỊCH ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Kinh doanh trong nền kinh tế quốc dân đòi hỏi phải nghiêm chỉnh chấp hành pháp luật. Mọi thỏa thuận đàm phán phải được thể hiện đúng tính chất pháp lý dù thể hiện bằng lời nói, bằng văn bản hoặc được xác lập bằng hành vi cụ thể. Nội dung của chương này đề cập đến vấn đề pháp luật trong kinh doanh; những vấn đề cơ bản về hợp đồng kinh tế hợp đồng mua bán hàng hóa và hợp đồng dịch vụ khi kết thúc giao dịch đàm phán; nghiên cứu kỹ thuật bút pháp trong soạn thảo hợp đồng.

I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA PHÁP LUẬT TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

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

Ăng-ghe-n cho rằng từ vương quốc của tất yếu sang vương quốc của tự do cần phải có sự điều tiết của bản thân sao cho phù hợp với luật pháp và các định chế xã hội. Trong một xã hội văn minh, mọi người phải sống và làm việc theo hiến pháp và pháp luật. Hiến pháp và pháp luật thể hiện trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, trong đó có lĩnh vực kinh doanh.

Quan hệ thương mại là quan hệ lẫn nhau về kinh tế, tổ chức và luật pháp phát sinh giữa các chủ thể kinh doanh trong quá trình mua bán hàng hóa. Cùng với sự phát triển của sản xuất, quan hệ thương mại ngày càng phát triển cả về bề rộng và bề sâu. Đằng sau quan hệ thương mại là quan hệ mua bán hàng hóa, quan hệ giữa người với người trong quá trình mua bán hàng hóa. Tiền và hàng không thể tự đổi chỗ cho nhau, tự đến với nhau và phải thông qua hoạt động của người mua và người bán. Trên thị trường, với vô số những chủ thể mua bán khác nhau đòi hỏi phải có những quy phạm, quy định có tính chất bắt buộc chung và thực hiện lâu dài nhằm điều chỉnh các quan hệ xã hội do Nhà nước ban hành hoặc thừa nhận.

Lĩnh vực kinh doanh đa dạng và phức tạp 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 đàm phán kinh doanh có thể giải thích qua những chức năng vốn có của pháp luật trong kinh doanh.

Một là: 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 tất cả 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.

Hai là: Chức năng bảo vệ các quan hệ kinh doanh được pháp luật điều chỉnh.

Chức năng này nhằm hạn chế các xâm phạm vào quan

hệ kinh doanh đã được điều chỉnh. Để bảo vệ các quan hệ đó, 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 thi hành. Chức năng trên còn quy định thẩm quyền của các cơ quan Nhà nước bảo vệ pháp luật.

Ba là: Chức năng giáo dục.

Pháp luật có khả năng thông tin, tác động đến tình cảm, ý thức của con người làm cho họ hành động phù hợp với các quy định của pháp luật. 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.

Trong hoạt động kinh doanh vấn đề không chỉ là xây dựng và ban hành hệ thống pháp luật đồng bộ mà còn là việc thi hành pháp luật và xử lý vi phạm pháp luật.

Cơ sở pháp lý bao giờ cũng được thể hiện dưới những hình thức nhất định như: Luật, pháp lệnh, nghị quyết, nghị định của Chính phủ, quyết định, chỉ thị của Thủ tướng Chính phủ, thông tư của các Bộ... Hợp đồng kinh tế là một trong những hình thức pháp lý chủ yếu của các mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh. Hợp đồng kinh tế có quan hệ rất chặt chẽ với những văn bản trên đây. Hợp đồng kinh tế lấy những văn bản dưới luật làm cơ sở cho nội dung của mình. Chính vì vậy những văn bản pháp lý có ý nghĩa rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Điều đó thể hiện ở những điểm sau đây:

Một là: Nó xác định rõ quyền và trách nhiệm của các bên tham gia kinh doanh.

Hai là: Thông qua ký kết và thực hiện hợp đồng kinh tế, lợi ích của các chủ thể kinh tế độc lập được kết hợp với nhau theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi.

Ba là: Bản thân những văn bản pháp lý lại là cơ sở pháp lý để giải quyết những tranh chấp giữa các bên tham gia quan hệ kinh tế.

2. Tăng cường pháp chế trong kinh doanh

Để luật pháp và những văn bản dưới luật phát huy được vai trò của nó cần phải tăng cường pháp chế trong lĩnh vực kinh doanh, nhất là trong giai đoạn hiện nay ở nước ta khi chuyển sang nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN. Đó là vấn đề cơ bản để xây dựng nhà nước pháp quyền, kỷ cương Nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh. Những nội dung cơ bản tăng cường pháp chế kinh tế đó là:

a. Đẩy mạnh công tác xây dựng pháp luật

Nhà nước phải từng bước bổ sung và hoàn chỉnh hệ thống pháp luật kinh doanh. Hệ thống hóa luật pháp, loại ra ngoài hệ thống pháp luật những văn bản không còn thích hợp trong thực tế, đồng thời ban hành những đạo luật mới phù hợp với thực tiễn hoạt động kinh doanh.

b. Tổ chức công tác thực hiện pháp luật kinh doanh

Cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật để hình thành ý thức pháp luật trong mỗi con người. Thực hiện pháp luật phải đảm bảo nguyên tắc công dân được phép làm tất cả những gì mà pháp luật không cấm, còn Nhà nước chỉ được làm những gì mà pháp luật cho phép.

c. Tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực hiện pháp luật kinh doanh

Xây dựng và tổ chức thực hiện pháp luật kinh doanh mới chỉ là khâu đầu cần phải có sự kiểm tra giám sát việc thực hiện pháp luật kinh doanh. Kiểm tra giám sát có tác dụng điều chỉnh kịp thời những hành vi vi phạm pháp luật kinh doanh. Đồng thời cũng qua kiểm tra giám sát sẽ thấy được phải hoàn thiện những khâu nào trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện pháp luật kinh doanh, kiểm tra kiểm soát đòi hỏi phải xử lý nghiêm minh những trường hợp vi phạm pháp luật về kinh doanh và thưởng phạt kịp thời chính xác trong kinh doanh. Xây dựng Nhà nước pháp quyền, một nền pháp trị, sống và làm việc theo hiến pháp và pháp luật là vấn đề cực kỳ quan trọng trong thời gian trước mắt cũng như lâu dài ở nước ta.

II. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA HỢP ĐỒNG TRONG GIAO DỊCH, ĐÀM PHÁN KINH DOANH THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm và các loại hợp đồng trong kinh doanh thương mại

Các giao dịch, đàm phán trong kinh doanh thương mại cuối cùng phải đi tới ký kết hợp đồng kinh tế. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, khi mà cả người sản xuất và người tiêu dùng, người mua và người bán đều muốn đạt cái lợi về mình, khi mà các quan hệ kinh tế ngày càng trở nên đa dạng và phức tạp, thì vai trò của hợp đồng đã quan trọng ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn bao giờ hết đối với các chủ thể kinh doanh.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, khi mà các quan hệ kinh tế trong nước và quốc tế ngày càng trở nên phức tạp, muôn màu muôn vẻ hơn, khi mà mục đích sinh lời nhiều khi trở thành động lực vượt lên tất cả đối với các bên tham gia vào quan hệ kinh tế là "đều muốn đạt cái lợi về phía mình" thì xung đột và tranh chấp giữa các bên là điều không tránh khỏi và nó đòi hỏi phải được giải quyết theo đúng quy định của pháp luật.

Theo pháp luật về hợp đồng kinh tế thì: "Hợp đồng kinh tế là sự thỏa thuận bằng văn bản, tài liệu giao dịch giữa các bên ký kết về việc thực hiện công việc sản xuất, trao đổi hàng hóa, dịch vụ, nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật và các thỏa thuận khác có mục đích kinh doanh với sự quy định rõ ràng về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên để xây dựng và thực hiện kế hoạch của mình" (Điều 1 - Pháp lệnh Hợp đồng kinh tế). Như vậy từ khái niệm này, chúng ta có thể hiểu: "Hợp đồng trong kinh doanh thương mại là những thỏa thuận bằng những hình thức khác nhau giữa các chủ thể kinh doanh trong quá trình mua bán hàng hóa và cung ứng dịch vụ. Sự thỏa thuận đó quy định rõ quyền hạn và nghĩa vụ của các bên trong quá trình thực hiện hoạt động thương mại".

Hoạt động thương mại là hoạt động nhằm mục đích sinh lợi, bao gồm mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ, đầu tư, xúc tiến thương mại và các hoạt động nhằm mục đích sinh lợi khác. Hoạt động thương mại bao hàm nhiều nội dung, nhiều khâu ở phạm vi và mức độ khác nhau. Do đó hợp đồng trong kinh doanh thương mại cũng bao gồm nhiều loại khác nhau, sau đây là một số hợp đồng chủ yếu trong thương mại:

- Hợp đồng mua bán hàng hóa trong nước.

- Hợp đồng mua bán hàng hóa quốc tế (được thực hiện dưới các hình thức xuất khẩu, nhập khẩu, tạm nhập tái xuất, tạm xuất tái nhập và chuyển khẩu).

- Hợp đồng ủy thác xuất, nhập khẩu.
- Hợp đồng vận chuyển hàng hóa.
- Hợp đồng dịch vụ thương mại.
- Hợp đồng gia công đặt hàng.
- Hợp đồng tín dụng.
- Hợp đồng bảo hiểm.
- Hợp đồng hợp tác liên doanh, liên kết v.v...

Những hợp đồng trên đây tuy có những điểm khác nhau song chúng 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.

- Về hình thức hợp đồng, có thể bằng lời nói, bằng văn bản hoặc được xác lập bằng hành vi cụ thể.

Giai đoạn kết thúc của việc thiết lập các mối quan hệ kinh tế qua đàm phán là ký kết các hợp đồng kinh tế về mua bán hàng hóa, dịch vụ. Hợp đồng kinh tế, trong đó có hợp đồng mua bán hàng hóa và hợp đồng dịch vụ, là cơ sở pháp lý của các mối quan hệ kinh tế trong thương mại.

2. Những vấn đề cơ bản về hợp đồng kinh tế

Ngày 25/09/1989, Hội đồng Nhà nước (nay là Chính phủ)

đã ký ban hành Pháp lệnh Hợp đồng kinh tế. Bản Pháp lệnh hợp đồng kinh tế là kết quả của nhiều năm công tác hợp đồng kinh tế ở nước ta. Pháp lệnh này gồm có 5 chương với 45 điều, đề cập đến những nội dung chính sau đây:

2.1. Các bên ký kết hợp đồng và căn cứ để ký kết hợp đồng kinh tế

Điều 2 khẳng định, hợp đồng kinh tế được ký kết giữa các bên sau đây:

- Pháp nhân với pháp nhân.
- Pháp nhân với các cá nhân có đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật.

Pháp nhân là những tổ chức kinh tế có đủ điều kiện như: Được thành lập một cách hợp pháp; có tài sản riêng và chịu trách nhiệm một cách độc lập bằng các tài sản đó; có quyền quyết định một cách độc lập về các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình; có quyền tự mình tham gia các quan hệ pháp luật (Điều 54 - Bộ luật Dân sự). Còn các cá nhân có đăng ký kinh doanh là người đã đăng ký kinh doanh tại cơ quan Nhà nước có thẩm quyền theo đúng quy định về đăng ký kinh doanh và được cấp giấy phép kinh doanh.

Hợp đồng mua bán hàng hóa cũng như hợp đồng kinh tế nói chung được ký kết giữa các bên trên cơ sở các căn cứ sau đây:

- Định hướng kế hoạch của Nhà nước khi thực hiện nhiệm vụ Nhà nước giao, các chế độ, chính sách, các chuẩn mực kinh tế - kỹ thuật hiện hành.
- Nhu cầu thị trường, đơn hàng, đơn chào hàng của bạn hàng.

- Khả năng phát triển sản xuất, kinh doanh, chức năng hoạt động kinh tế của mình.

- Tính hợp pháp của hoạt động sản xuất kinh doanh và khả năng bảo đảm về tài sản của các bên cùng ký kết hợp đồng.

Để đảm bảo cho việc thực hiện nghiêm túc và triệt để nghĩa vụ trong hợp đồng, hợp đồng kinh tế áp dụng các biện pháp như thế chấp tài sản, cầm cố tài sản và bảo lãnh tài sản. Những biện pháp đó buộc các bên ký kết nâng cao hơn nữa trách nhiệm và nghĩa vụ của mình trong việc thi hành các điều khoản của hợp đồng.

2.2. Hình thức và nội dung hợp đồng kinh tế

Vì hợp đồng kinh tế được ký kết theo nguyên tắc tự nguyện, cùng có lợi, bình đẳng về quyền và nghĩa vụ, trực tiếp chịu trách nhiệm về tài sản và không trái pháp luật, cho nên hình thức ký kết rất linh hoạt và thuận tiện cho cả hai bên như công văn, điện báo, đơn chào hàng, đơn đặt hàng... Nó có hiệu lực pháp lý từ thời điểm các bên đã ký vào văn bản hoặc từ khi các bên nhận được tài liệu giao dịch thể hiện sự thỏa thuận về tất cả những điều khoản chủ yếu của hợp đồng (Điều 11).

Một hợp đồng kinh tế nói chung và hợp đồng trong kinh doanh thương mại nói riêng thường có kết cấu và nội dung chủ yếu sau đây:

a. Phần mở đầu của hợp đồng:

Phần mở đầu của hợp đồng bao gồm những nội dung sau đây:

- Quốc hiệu: Phần này mở đầu một hợp đồng mua bán

hàng hóa trong nước. Còn đối với hợp đồng mua bán hàng hóa quốc tế thì không ghi quốc hiệu vì chủ thể thuộc các quốc tịch khác nhau.

- Số và ký hiệu hợp đồng: Ghi ở góc trái của hợp đồng hoặc dưới tên văn bản. Nội dung này cần thiết cho việc lưu trữ, tra cứu khi cần thiết, phần ký hiệu hợp đồng thường là những chữ viết tắt của tên chủng loại hợp đồng.

- Những căn cứ để xây dựng hợp đồng: Thông thường là căn cứ vào những văn bản pháp quy, văn bản hướng dẫn của các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền, thỏa thuận của các chủ thể.

- Thời gian và địa điểm ký kết hợp đồng: Nội dung này phải xác định rõ ràng vì nó là mốc quan trọng đánh dấu sự thiết lập hợp đồng kinh tế xảy ra trong một không gian, thời gian cụ thể, để chứng minh sự giao dịch của các bên, khi cần thiết Nhà nước sẽ thực hiện sự xác nhận, hoặc kiểm soát, đồng thời đó cũng là căn cứ quan trọng để các chủ thể hợp đồng ấn định thời hạn của hợp đồng được bắt đầu và kết thúc khi nào.

b. Phần thông tin về những chủ thể hợp đồng bao gồm những nội dung sau:

- Tên doanh nghiệp: Hai bên phải kiểm tra lẫn nhau về tư cách pháp nhân hoặc giấy phép đăng ký kinh doanh, để chống mạo danh lừa đảo hoặc bị thông báo vỡ nợ, đình chỉ hoạt động, giải thể.

- Địa chỉ của doanh nghiệp: Ghi rõ nơi có trụ sở pháp nhân đóng, khi cần các bên có thể tìm đến nhau để liên hệ, giao dịch. Yêu cầu phải ghi cụ thể số nhà, đường phố, phường, xã, quận, huyện, tỉnh, thành phố...

- Số điện thoại, telex, fax: Đây là những phương tiện thông tin quan trọng để giao dịch, liên hệ với nhau, giảm bớt chi phí đi lại.

- Số tài khoản mở tại ngân hàng: Khi ký hợp đồng các bên phải thẩm định về ngân hàng mở tài khoản, số hiệu tài khoản, kiểm tra nắm vững số tiền đối tác có trên tài khoản để bảo đảm khả năng thanh toán.

- Người đại diện ký kết hợp đồng: Về nguyên tắc phải là người đứng đầu pháp nhân hoặc là người đứng tên trong giấy phép kinh doanh. Song có thể ủy quyền cho người khác theo đúng quy định của pháp luật.

c. Phần những điều khoản căn bản hai bên thỏa thuận:

Bao gồm những nội dung sau:

- Điều khoản về đối tượng hợp đồng: Trong đó nêu rõ tên của hàng hóa giao dịch trong hợp đồng. Tên hàng hóa phải được nêu bằng những danh từ thông dụng nhất, tiếng phổ thông. Bản thân hàng hóa mua bán phải bảo đảm tính hợp pháp, tức là những hàng hóa không trong danh mục cấm lưu thông của Nhà nước.

- Điều khoản về số lượng hàng hóa: Số lượng hàng hóa trong hợp đồng phải được ghi chính xác, rõ ràng theo sự thỏa thuận của các chủ thể và tính theo đơn vị đo lường hợp pháp của Nhà nước với từng loại hàng. Nếu tính trọng lượng thì phải ghi cả trọng lượng tịnh và trọng lượng cả bì. Nếu trong hợp đồng có mua bán nhiều loại hàng hóa khác nhau thì phải ghi riêng số lượng, trọng lượng của từng loại, sau đó ghi tổng giá trị hàng hóa mua bán.

- Điều khoản về chất lượng, qui cách hàng hóa: Điều

khoản này chỉ rõ phẩm chất, qui cách, tiêu chuẩn kỹ thuật, kích thước, màu sắc, mùi vị, độ ẩm, tạp chất v.v...

- Điều khoản về giá cả hàng hóa: Điều khoản này chỉ rõ giá mua bán mà hai bên thỏa thuận với nhau trong giao dịch. Điều khoản này rất quan trọng cần phải ghi chính xác, rõ ràng theo sự thỏa thuận của các bên. Khi định giá trong hợp đồng cần phải nêu rõ đơn vị tính giá và phương pháp định giá.

- Điều khoản về thanh toán: Điều khoản này chỉ rõ đồng tiền và thể thức thanh toán mà hai bên lựa chọn. Tùy theo tính chất của các loại giao dịch thương mại và các quan hệ chi trả hai bên có thể chọn một trong các thể thức thanh toán chấp nhận được, chẳng hạn như thanh toán bằng tiền mặt, séc, ủy nhiệm chi (chuyển tiền), thư tín dụng (L/C), đổi hàng v.v...

- Điều khoản về giao nhận hàng: Trong điều khoản này phải xác định trách nhiệm của người bán thông báo cho người mua về việc hàng đã chuẩn bị xong để giao, liệt kê những chứng từ giao hàng mà người bán phải giao khi người mua nhận hàng. Trong hợp đồng cần quy định rõ lịch giao nhận, trong đó xác định cụ thể số lượng cần giao, thời gian, địa điểm, phương thức giao nhận và điều kiện của người đến nhận hàng.

- Điều khoản về bao bì và ký mã hiệu hàng hóa: Điều khoản này cho thấy quy cách, chủng loại, chất lượng bao bì, độ bền và cách đóng gói hàng. Cần đảm bảo ghi nhận đầy đủ các dấu hiệu đặc trưng của từng loại hàng như: Tên cơ sở sản xuất, trọng lượng hàng, số hiệu đơn hàng, phải có đủ những chỉ dẫn đặc biệt về vận chuyển, bảo quản, bốc xếp hàng hóa.

Nội dung ký mã hiệu đôi khi còn quy định cả phương thức thanh toán bao bì trong hợp đồng.

d. Những điều khoản khác

Ngoài những điều khoản căn bản trên đây trong hợp đồng còn có những điều khoản khác, bao gồm những điều khoản sau đây:

- Điều khoản về bảo hành hàng hóa và giấy hướng dẫn sử dụng.
- Điều khoản về những biện pháp bảo đảm thực hiện hợp đồng.
- Điều khoản về trách nhiệm vật chất.
- Điều khoản về hiệu lực hợp đồng.
- Điều khoản về giải quyết tranh chấp phát sinh v.v...

e. Phần cuối của hợp đồng:

Phần này chỉ rõ:

- Số lượng bản hợp đồng ký có giá trị như nhau.
- Đại diện của các bên đã xác nhận vào hợp đồng (ký tên, đóng dấu).

2.3. Thuởng phạt hợp đồng

Điều 13 của Nghị định 17/HĐBT ngày 16/1/1990 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh hợp đồng kinh tế có ghi rõ các bên có nghĩa vụ thực hiện đúng và đầy đủ cam kết trong hợp đồng kinh tế trên tinh thần hợp tác, tôn trọng lợi ích của nhau.

Để khuyến khích thực hiện tốt hợp đồng kinh tế về mua bán vật tư, hàng hóa, các bên có quyền thỏa thuận mức tiền

thường theo tỷ lệ phần trăm giá trị hợp đồng hoặc bằng số tiền tuyệt đối. Trường hợp có sự vi phạm hợp đồng kinh tế thì bên vi phạm hợp đồng phải trả cho bên bị vi phạm tiền phạt và trong những trường hợp có thiệt hại thì phải bồi thường thiệt hại. Mức tiền phạt được Nhà nước quy định như sau:

- Vi phạm chất lượng: Phạt từ 3% đến 12% giá trị phần hợp đồng kinh tế bị vi phạm về chất lượng.

- Vi phạm thời hạn thực hiện hợp đồng: Phạt 2% giá trị phần hợp đồng kinh tế bị vi phạm thời hạn thực hiện cho 10 ngày lịch đầu tiên; phạt thêm từ 0,5% đến 1% cho mỗi đợt 10 ngày tiếp theo cho đến mức tổng số các lần phạt không quá 8% giá trị hợp đồng kinh tế bị vi phạm ở thời điểm 10 ngày lịch đầu tiên; nếu hoàn toàn không thực hiện hợp đồng kinh tế đã ký kết thì bị phạt đến mức 12% giá trị hợp đồng kinh tế.

- Vi phạm nghĩa vụ không hoàn thành sản phẩm, hàng hóa, công việc một cách đồng bộ: Phạt từ 6% đến 12% giá trị phần hợp đồng kinh tế bị vi phạm.

- Vi phạm nghĩa vụ tiếp nhận sản phẩm hàng hóa, công việc đã hoàn thành theo đúng hợp đồng: Phạt từ 4% giá trị phần hợp đồng kinh tế đã hoàn thành mà không được tiếp nhận cho 10 ngày lịch đầu tiên và phạt thêm 1% cho mỗi đợt 10 ngày tiếp theo cho đến mức tổng số các lần phạt không quá 12% giá trị phần hợp đồng đã hoàn thành không được tiếp nhận ở thời điểm 10 ngày lịch đầu tiên.

- Vi phạm nghĩa vụ thanh toán áp dụng mức lãi suất tín dụng quá hạn của ngân hàng Nhà nước Việt Nam, tính từ ngày hết hạn thanh toán. Trường hợp này không giới hạn mức phạt tối đa.

2.4. Thanh lý hợp đồng và xử lý hợp đồng kinh tế vô hiệu

Thanh lý hợp đồng kinh tế được các bên cùng nhau giải quyết trong những trường hợp sau:

- Hợp đồng kinh tế được thực hiện xong.
- Thời hạn hiệu lực của hợp đồng kinh tế đã hết và không có sự thỏa thuận kéo dài thời hạn đó.
- Hợp đồng kinh tế bị đình chỉ thực hiện hoặc hủy bỏ.
- Khi hợp đồng kinh tế không được tiếp tục thực hiện (do thiếu điều kiện thực hiện hoặc do giải thể pháp nhân).

Nhà nước đã quy định thời hạn để các bên thanh lý hợp đồng của mình là 10 ngày kể từ ngày phát sinh các trường hợp trên. Quá thời hạn đó mà hợp đồng kinh tế không được thanh lý thì các bên có quyền yêu cầu tòa án kinh tế giải quyết. Việc thanh lý hợp đồng kinh tế được làm bằng văn bản riêng, có những nội dung sau đây:

+ Xác nhận mức độ thực hiện nội dung công việc đã thỏa thuận trong hợp đồng của các bên, từ đó xác định nghĩa vụ của các bên sau khi thanh lý hợp đồng.

+ Xác định các khoản thuộc trách nhiệm tài khoản, hậu quả pháp lý của các bên do phải thanh lý trước khi hợp đồng kinh tế hết hiệu lực.

Trong quan hệ hợp đồng kinh tế bên vi phạm phải chịu trách nhiệm tài sản trực tiếp với bên bị vi phạm. Trách nhiệm tài sản gồm tiền phạt vi phạm hợp đồng kinh tế và tiền bồi thường thiệt hại giá trị tài sản mất mát, hư hỏng kể cả tiền lãi phải trả cho ngân hàng hoặc các khoản thu nhập

trực tiếp và thực tế không thu được do bên vi phạm hợp đồng, chi phí ngăn chặn và hạn chế thiệt hại, tiền phạt hợp đồng và tiền bồi thường thiệt hại mà bên vi phạm phải trả cho sự vi phạm hợp đồng gây ra...

Thời hạn trả tiền bồi thường thiệt hại là 30 ngày kể từ ngày chấp nhận yêu cầu bồi thường thiệt hại hoặc ngày có quyết định của Trọng tài kinh tế, nếu quá hạn bên vi phạm phải chịu lãi suất chậm trả tiền số tiền bồi thường thiệt hại theo quy định của pháp luật.

Điều 39 của Pháp lệnh Hợp đồng kinh tế quy định việc xử lý hợp đồng kinh tế bị coi là vô hiệu toàn bộ cụ thể như sau:

- Nếu nội dung công việc trong hợp đồng đã được thực hiện một phần thì các bên phải chấm dứt việc tiếp tục thực hiện và bị xử lý về tài sản.

- Nếu nội dung công việc trong hợp đồng đã được thực hiện xong, thì các bên bị xử lý tài sản.

Việc giải quyết các trường hợp trên được tiến hành theo nguyên tắc là các bên có nghĩa vụ hoàn trả cho nhau tất cả tài sản đã nhận được từ việc thực hiện hợp đồng (bằng hiện vật hoặc bằng tiền). Những thu nhập bất hợp pháp phải nộp vào ngân sách Nhà nước, còn thiệt hại phát sinh các bên phải chịu. Những người ký hợp đồng kinh tế bị coi là vô hiệu quả toàn bộ mà cố tình thực hiện hợp đồng thì bị xử lý kỷ luật, xử phạt hành chính hoặc truy cứu trách nhiệm hình sự.

3. Hợp đồng mua bán hàng hóa

Mua bán hàng hóa là hoạt động thương mại, theo đó bên

bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hóa cho bên mua và nhận thanh toán; bên mua có nghĩa vụ thanh toán cho bên bán, nhận hàng và quyền sở hữu hàng hóa theo thỏa thuận.

Hợp đồng mua bán hàng hóa là một loại hợp đồng kinh tế, do đó, trước hết, nó phải tuân thủ quy định của pháp luật về hợp đồng kinh tế. Luật Thương mại được Quốc hội khóa XI thông qua tại kỳ họp thứ 7 ngày 14/06/2005 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2006 (thay thế cho Luật Thương mại ngày 10/05/1997 và có hiệu lực từ ngày 01/01/1998) cũng quy định một số chế tài liên quan đến hợp đồng mua bán hàng hóa.

Hợp đồng mua bán hàng hóa là sự thỏa thuận bằng văn bản có tính chất pháp lý được hình thành trên cơ sở một cách bình đẳng, tự nguyện giữa các chủ thể nhằm xác lập, thực hiện hoặc chấm dứt một quan hệ trao đổi hàng hóa.

Hợp đồng mua bán hàng hóa được thể hiện bằng lời nói, bằng văn bản hoặc bằng hành vi cụ thể. Đối với các loại hợp đồng mua bán hàng hóa mà pháp luật quy định phải được lập thành văn bản thì phải tuân theo các quy định đó; điện báo, telex, fax, thông điệp dữ liệu (thông tin được tạo ra, gửi đi, nhận và lưu giữ bằng phương tiện điện tử) và các hình thức khác theo quy định của pháp luật được coi là các hình thức có giá trị tương đương văn bản.

Hợp đồng mua bán hàng hóa có các nội dung chủ yếu sau: Tên hàng, số lượng, quy cách, chất lượng, giá cả, phương thức thanh toán, địa điểm và thời hạn giao nhận hàng. Ngoài các nội dung chủ yếu trên, các bên có thể thỏa thuận các nội dung khác trong hợp đồng.

Hợp đồng mua bán hàng hóa được coi là đã ký kết kể từ thời điểm các bên có mặt ký vào hợp đồng. Trong trường hợp các bên không cùng có mặt để ký hợp đồng, hợp đồng mua bán hàng hóa được coi là đã ký kết kể từ thời điểm bên chào hàng nhận được thông báo chấp nhận toàn bộ các điều kiện đi ghi trong đơn chào hàng trong thời hạn trách nhiệm của người chào hàng. Từ thời điểm hợp đồng mua bán hàng hóa được ký kết, mọi thư từ giao dịch và đàm phán trước đó về hợp đồng đều hết hiệu lực, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

Người bán phải giao hàng, chứng từ theo thỏa thuận trong hợp đồng về số lượng, chất lượng, cách thức đóng gói, bảo quản và các qui định khác trong hợp đồng, phải giao hàng đúng thời điểm giao hàng (nếu giao hàng trước thời hạn đã thỏa thuận thì bên mua có quyền nhận hoặc không nhận hàng). Phải bảo đảm hàng hóa được giao và việc chuyển giao hàng hóa là hợp pháp cũng như phải bảo đảm quyền sở hữu của bên mua đối với hàng hóa đã bán không bị tranh chấp bởi bên thứ ba, chịu trách nhiệm trong trường hợp có tranh chấp liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ đối với hàng hóa đã bán. Sau thời điểm chuyển quyền sở hữu, người bán không được có bất kỳ hành vi nào ngoài phương hại tới quyền sở hữu hàng hóa của người mua.

Trường hợp hàng hóa mua bán có bảo hành thì bên bán phải chịu trách nhiệm bảo hành hàng hóa đó theo nội dung và thời hạn đã thỏa thuận, phải thực hiện nghĩa vụ bảo hành trong thời gian ngắn nhất mà hoàn cảnh thực tế cho phép và chịu các chi phí về việc bảo hành, trừ trường hợp có thỏa thuận khác.

Trường hợp hàng hóa được giao cho người vận chuyển nhưng không được xác định rõ bằng ký mã hiệu trên hàng hóa, chứng từ vận chuyển hoặc cách thức khác thì bên bán phải thông báo cho bên mua về việc đã giao hàng cho người vận chuyển và phải xác định rõ tên và cách thức nhận biết hàng hóa được vận chuyển.

Trường hợp bên bán có nghĩa vụ thu xếp việc chuyên chở hàng hóa thì bên bán phải ký kết các hợp đồng cần thiết để việc chuyên chở được thực hiện tới đích bằng các phương tiện chuyên chở thích hợp với hoàn cảnh cụ thể và theo các điều kiện thông thường đối với phương thức chuyên chở đó.

Trường hợp bên bán không có nghĩa vụ mua bảo hiểm cho hàng hóa trong quá trình vận chuyển, nếu bên mua có yêu cầu thì bên bán phải cung cấp cho bên mua những thông tin cần thiết liên quan đến hàng hóa và việc vận chuyển hàng hóa để tạo điều kiện cho bên mua mua bảo hiểm cho hàng hóa đó.

Trường hợp có thỏa thuận khác, nếu hợp đồng chỉ quy định thời hạn giao hàng và không xác định thời điểm giao hàng cụ thể mà bên bán giao hàng trước khi hết thời hạn giao hàng và giao thiếu hàng hoặc giao hàng không phù hợp với hợp đồng thì bên bán vẫn có thể giao phần hàng còn thiếu hoặc thay thế hàng hóa cho phù hợp với hợp đồng hoặc khắc phục sự không phù hợp của hàng hóa trong thời hạn còn lại. Nếu thực hiện việc khắc phục này mà gây bất lợi hoặc làm phát sinh chi phí bất hợp lý cho bên mua thì bên mua có quyền yêu cầu bên bán khắc phục bất lợi hoặc chịu chi phí đó. Trường hợp bên bán giao thừa hàng thì bên mua có quyền từ chối hoặc chấp nhận số hàng thừa đó (nếu chấp

nhận số hàng thừa thì phải thanh toán theo giá thỏa thuận trong hợp đồng nếu các bên không có thỏa thuận khác).

Trường hợp các bên có thỏa thuận để bên mua hoặc đại diện của bên mua tiến hành kiểm tra hàng hóa trước khi giao hàng thì bên bán phải bảo đảm cho bên mua hoặc đại diện của bên mua có điều kiện tiến hành việc kiểm tra. Bên mua hoặc đại diện của bên mua phải kiểm tra hàng hóa trong một thời gian ngắn nhất mà hoàn cảnh thực tế cho phép; trường hợp hợp đồng có quy định về việc vận chuyển hàng hóa thì việc kiểm tra hàng hoá có thể được hoãn lại cho tới khi hàng hóa được chuyển tới địa điểm đến. Nếu bên mua hoặc đại diện của bên mua không thực hiện việc kiểm tra hàng hóa trước khi giao hàng theo thỏa thuận thì bên bán có quyền giao hàng theo hợp đồng. Bên bán không phải chịu trách nhiệm về những khiếm khuyết của hàng hóa mà bên mua hoặc đại diện của bên mua đã biết hoặc phải biết nhưng không thông báo cho bên bán trong thời hạn hợp lý sau khi kiểm tra hàng hóa. Bên bán phải chịu trách nhiệm về những khiếm khuyết của hàng hóa mà bên mua hoặc đại diện của bên mua đã kiểm tra, nếu các khiếm khuyết của hàng hóa không thể phát hiện được trong quá trình kiểm tra bằng biện pháp thông thường và bên bán đã biết hoặc phải biết về các khiếm khuyết đó nhưng không thông báo cho bên mua.

Bên mua có quyền từ chối nhận hàng nếu hàng hóa không phù hợp với hợp đồng, thuộc một trong các trường hợp sau đây:

- a. Không phù hợp với mục đích sử dụng thông thường của các hàng hóa cùng chủng loại;
- b. Không phù hợp với bất kỳ mục đích cụ thể nào mà bên

mua đã cho bên bán biết hoặc bên bán phải biết vào thời điểm giao kết hợp đồng;

c. Không bảo đảm chất lượng như chất lượng của mẫu hàng hóa mà bên bán đã giao cho bên mua;

d. Không được bảo quản, đóng gói theo cách thức thông thường đối với loại hàng hóa đó hoặc không theo cách thức thích hợp để bảo quản hàng hóa trong trường hợp không có cách thức bảo quản thông thường.

Bên bán không chịu trách nhiệm về bất kỳ khiếm khuyết nào của hàng hóa không phù hợp với hợp đồng nếu vào thời điểm giao kết hợp đồng bên mua đã biết hoặc phải biết về những khiếm khuyết đó. Trong thời hạn khiếu nại, bên bán phải chịu trách nhiệm về bất kỳ khiếm khuyết nào của hàng hóa đã có trước thời điểm chuyển rủi ro cho bên mua, kể cả trường hợp khiếm khuyết đó được phát hiện sau thời điểm chuyển rủi ro. Bên bán phải chịu trách nhiệm về khiếm khuyết của hàng hóa phát sinh sau thời điểm chuyển rủi ro nếu khiếm khuyết đó do bên bán vi phạm hợp đồng.

Bên mua có nghĩa vụ thanh toán tiền mua hàng và nhận hàng theo thỏa thuận, phải tuân thủ các phương thức thanh toán, thực hiện việc thanh toán theo trình tự, thủ tục đã thỏa thuận và theo quy định của pháp luật. Bên mua vẫn phải thanh toán tiền mua hàng trong trường hợp hàng hóa mất mát, hư hỏng sau thời điểm rủi ro được chuyển từ bên bán sang bên mua, trừ trường hợp mất mát, hư hỏng do lỗi của bên bán gây ra.

Bên mua có quyền ngừng thanh toán tiền mua hàng nếu:
(i) có bằng chứng về việc bên bán lừa dối thì có quyền tạm

ngừng việc thanh toán; (ii) có bằng chứng về việc hàng hóa đang là đối tượng bị tranh chấp thì có quyền tạm ngừng thanh toán cho đến khi việc tranh chấp đã được giải quyết; (iii) có bằng chứng về việc bên bán đã giao hàng không phù hợp với hợp đồng thì có quyền tạm ngừng thanh toán cho đến khi bên bán đã khắc phục sự không phù hợp đó; nếu bằng chứng do bên mua đưa ra không xác thực, gây thiệt hại cho bên bán thì bên mua phải bồi thường thiệt hại đó và chịu các chế tài khác theo quy định.

Trường hợp không có thỏa thuận về giá hàng hóa, không có thỏa thuận về phương pháp xác định giá và cũng không có bất kỳ chỉ dẫn nào khác về giá thì giá của hàng hóa được xác định theo giá của loại hàng hóa đó trong các điều kiện tương tự về phương thức giao hàng, thời điểm mua bán hàng hóa, thị trường địa lý, phương thức thanh toán và các điều kiện khác có ảnh hưởng đến giá. Nếu giá được xác định theo trọng lượng của hàng hóa thì trọng lượng đó là trọng lượng tịnh.

Trường hợp không có thỏa thuận về địa điểm thanh toán cụ thể thì bên mua phải thanh toán cho bên bán tại một trong các địa điểm sau đây:

a. Địa điểm kinh doanh của bên bán được xác định vào thời điểm giao kết hợp đồng, nếu không có địa điểm kinh doanh thì tại nơi cư trú của bên bán;

b. Địa điểm giao hàng hoặc giao chứng từ, nếu việc thanh toán được tiến hành đồng thời với việc giao hàng hoặc giao chứng từ.

Bên mua phải thanh toán cho bên bán vào thời điểm bên bán giao hàng hoặc giao chứng từ liên quan đến hàng hóa; không có nghĩa vụ thanh toán cho đến khi có thể kiểm tra

xong hàng hóa trong trường hợp có thỏa thuận kiểm tra khi giao nhận.

Bên mua có nghĩa vụ nhận hàng theo thỏa thuận và thực hiện những công việc hợp lý để giúp bên bán giao hàng. Nếu bên bán có nghĩa vụ giao hàng cho bên mua tại một địa điểm nhất định thì rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa được chuyển cho bên mua khi hàng hóa đã được giao cho bên mua hoặc người được bên mua ủy quyền đã nhận hàng tại địa điểm đó, kể cả trong trường hợp bên bán được ủy quyền giữ lại các chứng từ xác lập quyền sở hữu đối với hàng hóa. Nếu hợp đồng có quy định về việc vận chuyển hàng hóa và bên bán không có nghĩa vụ giao hàng tại một địa điểm nhất định thì rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa được chuyển cho bên mua khi hàng hóa đã được giao cho người vận chuyển đầu tiên. Nếu hàng hóa đang được người nhận hàng để giao nắm giữ mà không phải là người vận chuyển thì rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa được chuyển cho bên mua thuộc một trong các trường hợp sau đây: (i) khi bên mua nhận được chứng từ sở hữu hàng hóa; (ii) khi người nhận hàng để giao xác nhận quyền chiếm hữu hàng hóa của bên mua. Nếu đối tượng của hợp đồng là hàng hóa đang trên đường vận chuyển thì rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa được chuyển cho bên mua kể từ thời điểm giao kết hợp đồng. Trong các trường hợp khác thì rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa được chuyển cho bên mua, kể từ thời điểm hàng hóa thuộc quyền định đoạt của bên mua và bên mua vi phạm hợp đồng do không nhận hàng; rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa không được chuyển cho bên mua, nếu hàng hóa không được xác định rõ ràng bằng ký mã hiệu, chứng từ vận tải, không được thông báo cho bên mua hoặc

không được xác định bằng bất kỳ cách thức nào khác. Quyền sở hữu được chuyển từ bên bán sang bên mua kể từ thời điểm hàng hóa được chuyển giao.

4. Hợp đồng dịch vụ

Cung ứng dịch vụ là hoạt động thương mại, theo đó một bên (bên cung ứng dịch vụ) có nghĩa vụ thực hiện dịch vụ cho một bên khác và nhận thanh toán; bên sử dụng dịch vụ (khách hàng) có nghĩa vụ thanh toán cho bên cung ứng dịch vụ và sử dụng dịch vụ theo thỏa thuận.

Hợp đồng dịch vụ được thể hiện bằng lời nói, bằng văn bản hoặc được xác lập bằng hành vi cụ thể. Đối với các loại hợp đồng dịch vụ mà pháp luật quy định phải được lập thành văn bản thì phải tuân theo các quy định đó.

Trường hợp có thỏa thuận khác, bên cung ứng dịch vụ có các nghĩa vụ sau đây:

a. Cung ứng các dịch vụ và thực hiện những công việc có liên quan một cách đầy đủ, phù hợp với thỏa thuận và theo quy định;

b. Bảo quản và giao lại cho khách hàng tài liệu và phương tiện được giao để thực hiện dịch vụ sau khi hoàn thành công việc;

c. Thông báo ngay cho khách hàng trong trường hợp thông tin, tài liệu không đầy đủ, phương tiện không bảo đảm để hoàn thành việc cung ứng dịch vụ;

d. Giữ bí mật về thông tin mà mình biết được trong quá trình cung ứng dịch vụ nếu có thỏa thuận hoặc pháp luật có quy định.

Nếu tính chất của loại dịch vụ được cung ứng yêu cầu

bên cung ứng dịch vụ phải đạt được một kết quả nhất định thì bên cung ứng dịch vụ phải thực hiện việc cung ứng dịch vụ với kết quả phù hợp với các điều khoản và mục đích của hợp đồng. Trong trường hợp hợp đồng không có quy định cụ thể về tiêu chuẩn kết quả cần đạt được, bên cung ứng dịch vụ phải thực hiện việc cung ứng dịch vụ với kết quả phù hợp với tiêu chuẩn thông thường của loại dịch vụ đó. Nếu tính chất của loại dịch vụ được cung ứng yêu cầu bên cung ứng dịch vụ phải nỗ lực cao nhất để đạt được kết quả mong muốn thì bên cung ứng dịch vụ phải thực hiện nghĩa vụ cung ứng dịch vụ đó với nỗ lực và khả năng cao nhất.

Trường hợp theo thỏa thuận hoặc dựa vào tình hình cụ thể, một dịch vụ do nhiều bên cung ứng dịch vụ cùng tiến hành hoặc phối hợp với bên cung ứng dịch vụ khác thì mỗi bên cung ứng dịch vụ có các nghĩa vụ sau đây: (i) trao đổi, thông tin cho nhau về tiến độ công việc và yêu cầu của mình có liên quan đến việc cung ứng dịch vụ, đồng thời phải cung ứng dịch vụ vào thời gian và theo phương thức phù hợp để không gây cản trở đến hoạt động của bên cung ứng dịch vụ đó; (ii) tiến hành bất kỳ hoạt động hợp tác cần thiết nào với các bên cung ứng dịch vụ khác.

Bên cung ứng dịch vụ phải hoàn thành dịch vụ đúng thời hạn đã thỏa thuận trong hợp đồng. Nếu không có thỏa thuận về thời hạn hoàn thành dịch vụ thì bên cung ứng dịch vụ phải hoàn thành dịch vụ trong một thời hạn hợp lý trên cơ sở tính đến tất cả các điều kiện và hoàn cảnh mà bên cung ứng dịch vụ biết được vào thời điểm giao kết hợp đồng, bao gồm bất kỳ nhu cầu cụ thể nào của khách hàng có liên quan đến thời gian hoàn thành dịch vụ. Trường hợp một dịch vụ chỉ có thể được hoàn thành khi khách hàng hoặc bên cung ứng dịch

vụ khác đáp ứng các điều kiện nhất định thì bên cung ứng dịch vụ đó không có nghĩa vụ hoàn thành dịch vụ của mình cho đến khi các điều kiện đó được đáp ứng.

Sau khi hết thời hạn hoàn thành việc cung ứng dịch vụ mà dịch vụ vẫn chưa hoàn thành, nếu khách hàng không phản đối thì bên cung ứng dịch vụ phải tiếp tục cung ứng theo nội dung đã thỏa thuận và phải bồi thường thiệt hại, nếu có.

Trong hợp đồng dịch vụ, khách hàng có các nghĩa vụ sau đây: (i) thanh toán tiền cung ứng dịch vụ như đã thỏa thuận trong hợp đồng; (ii) cung cấp kịp thời các kế hoạch, chỉ dẫn và những chi tiết khác để việc cung ứng dịch vụ được thực hiện không bị trì hoãn hay gián đoạn; (iii) hợp tác trong tất cả những vấn đề cần thiết khác để bên cung ứng có thể cung ứng dịch vụ một cách thích hợp; (iv) trường hợp một dịch vụ do nhiều bên cung ứng dịch vụ cùng tiến hành hoặc phối hợp với bên cung ứng dịch vụ khác, khách hàng có nghĩa vụ điều phối hoạt động của các bên cung ứng dịch vụ để không gây cản trở đến công việc của bất kỳ bên cung ứng dịch vụ nào.

Trường hợp không có thỏa thuận về giá dịch vụ, không có thỏa thuận về phương pháp xác định giá dịch vụ và cũng không có bất kỳ chỉ dẫn nào khác về giá dịch vụ thì giá dịch vụ được xác định theo giá của loại dịch vụ đó trong các điều kiện tương tự về phương thức cung ứng, thời điểm cung ứng, thị trường địa lý, phương thức thanh toán và các điều kiện khác có ảnh hưởng đến giá dịch vụ. Trường hợp không có thỏa thuận và giữa các bên không có bất kỳ thói quen nào về việc thanh toán thì thời hạn thanh toán là thời điểm việc cung ứng dịch vụ được hoàn thành.

5. Chế tài và giải quyết tranh chấp trong thương mại

Theo quy định của pháp luật thương mại, các chế tài trong thương mại gồm có: (i) buộc thực hiện đúng hợp đồng, (ii) phạt vi phạm, (iii) buộc bồi thường thiệt hại, (iv) tạm ngừng thực hiện hợp đồng, (v) đình chỉ thực hiện hợp đồng, (vi) hủy bỏ hợp đồng, (vii) các biện pháp khác do các bên thỏa thuận không trái với nguyên tắc cơ bản của pháp luật, điều ước quốc tế mà nước ta là thành viên và tập quán thương mại quốc tế.

Bên vi phạm hợp đồng được miễn trách nhiệm trong các trường hợp sau đây:

- a) Xảy ra trường hợp miễn trách nhiệm mà các bên đã thỏa thuận;
- b) Xảy ra sự kiện bất khả kháng;
- c) Hành vi vi phạm của một bên hoàn toàn do lỗi của bên kia;

d) Hành vi vi phạm của một bên do thực hiện quyết định của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền mà các bên không thể biết được vào thời điểm giao kết hợp đồng.

Phạt vi phạm là việc bên bị vi phạm yêu cầu bên vi phạm trả một khoản tiền phạt do vi phạm hợp đồng nếu trong hợp đồng có thỏa thuận, trừ các trường hợp miễn trách nhiệm. Mức phạt đối với vi phạm nghĩa vụ hợp đồng hoặc tổng mức phạt đối với nhiều vi phạm do các bên thỏa thuận trong hợp đồng, nhưng không quá 8% giá trị phần nghĩa vụ hợp đồng bị vi phạm.

Các hình thức giải quyết tranh chấp mà các bên có thể lựa chọn gồm có: (i) thương lượng giữa các bên, (ii) hòa giải giữa các bên do một cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân được các bên thỏa thuận chọn làm trung gian hòa giải, (iii) giải quyết tại Trọng tài hoặc Tòa án. Thủ tục giải quyết tranh chấp trong thương mại tại Trọng tài, Tòa án được tiến hành theo các thủ tục tố tụng của Trọng tài, Tòa án theo quy định của pháp luật.

III. KỸ THUẬT BÚT PHÁP TRONG SOẠN THẢO HỢP ĐỒNG TRONG KINH DOANH THƯƠNG MẠI

Hợp đồng trong kinh doanh thương mại liên quan đến quá trình mua bán hàng hóa và cung ứng dịch vụ trên thị trường. Chúng có những nội dung của một hợp đồng kinh tế nói chung song có những nét đặc thù so với những hợp đồng kinh tế trong các lĩnh vực khác. Đặc biệt là tính đa dạng và phức tạp của hợp đồng trong kinh doanh thương mại, bởi vậy khi soạn thảo hợp đồng, các chủ thể của hợp đồng cần phải nắm vững bút pháp sau đây:

1. Yêu cầu khi sử dụng ngôn ngữ trong soạn thảo hợp đồng

a. Ngôn ngữ trong hợp đồng phải chính xác, cụ thể và đơn nghĩa

Tính chính xác cao của từ ngữ trong hợp đồng được hiểu là từ ngữ khi các bên giao dịch ký kết phải thể hiện đúng ý định mong muốn của các bên ký kết. Người soạn thảo hợp đồng phải có vốn từ vựng trong lĩnh vực chuyên môn để không gây ra những nhầm lẫn đáng tiếc. Đặc biệt trong hợp

đồng mua bán hàng hóa khi thỏa thuận về phẩm chất quy cách hàng hóa phải hết sức thận trọng khi sử dụng. Tính cụ thể của từ ngữ trong hợp đồng đòi hỏi khi thỏa thuận về các điều khoản của hợp đồng các chủ thể hợp đồng phải chọn những số liệu, những ngôn từ chỉ đích danh ý định mục tiêu, nội dung mà họ đang bàn đến nhằm đạt được chúng. Không dùng từ ngữ chung chung và những thủ thuật để trốn tránh trách nhiệm trong hợp đồng.

Từ ngữ trong hợp đồng không chỉ chính xác, cụ thể mà còn phải được hiểu theo một nghĩa tránh dùng những từ có thể hiểu hai, ba nghĩa điều đó vừa mâu thuẫn với yêu cầu chính xác cụ thể vừa có thể tạo ra khe hở có hại cho các bên hoặc trốn tránh nhiệm khi có hành vi vi phạm hợp đồng.

b. Chỉ được dùng từ thông dụng, phổ biến trong hợp đồng, không dùng các thổ ngữ (tiếng địa phương) hoặc tiếng lóng

Hợp đồng là văn bản pháp lý, nghiêm túc do đó ngôn ngữ trong hợp đồng phải là ngôn ngữ phổ thông, để các bên tham gia hợp đồng hiểu đúng, chính xác ý muốn của nhau thì quá trình giao dịch mới nhanh chóng thuận tiện, tránh tình trạng hiểu lầm, thực hiện sai hợp đồng. Trong hợp đồng mua bán hàng hóa quốc tế, việc dùng tiếng phổ thông tạo ra sự tiện lợi cho việc dịch thuật giúp cho việc ký kết thực hiện hợp đồng đạt hiệu quả cao. Mặt khác hợp đồng còn liên quan đến các cơ quan chức năng như tài chính, ngân hàng, kiểm toán v.v... Điều này càng đòi hỏi phải sử dụng ngôn ngữ phổ thông để có thể kiểm tra giám sát thực hiện hợp đồng.

c. Trong văn bản hợp đồng không được tùy tiện ghép chữ, ghép tiếng, không tùy tiện thay đổi từ ngữ pháp lý và kinh tế

Việc ghép chữ, ghép tiếng dễ dẫn đến hiểu nhầm ý chí của các bên chủ thể, việc thay đổi từ ngữ pháp lý trong hợp đồng có thể dẫn đến tình trạng vận dụng sai lệch, thực hiện hợp đồng thất bại.

d. Trong văn bản hợp đồng không được dùng chữ thừa vô ích, không tùy tiện dùng chữ "v.v..." hoặc dấu chấm lửng "...".

Chữ thừa làm mất đi tính nghiêm túc của sự thỏa thuận hoặc có thể làm sai lệch đi mục tiêu của sự thỏa thuận trong nội dung hợp đồng. Việc dùng loại chữ "v.v..." hoặc dấu "..." được hiểu là còn nhiều nội dung tương tự không cần thiết phải viết ra. Điều này trái với nguyên tắc chính xác, cụ thể của hợp đồng, dễ bị lợi dụng làm sai đi nội dung thỏa thuận trong hợp đồng.

2. Yêu cầu về văn phạm trong soạn thảo hợp đồng

a. Văn phạm trong hợp đồng phải nghiêm túc, dứt khoát

Văn phạm hợp đồng thực chất là những phương án hành động phải có hai bên kiểm tra chi phối lẫn nhau. Trong nội dung đó tất nhiên không thể chấp nhận sự mô tả dông dài, thiếu nghiêm túc, thiếu chặt chẽ và dứt khoát. Lối văn tả cảnh, hành văn bóng bẩy, nhận xét gợi mở không phù hợp với tính pháp lý chặt chẽ của văn bản hợp đồng kinh tế.

b. Văn phạm trong hợp đồng phải rõ ràng, ngắn gọn và đủ ý

Việc sử dụng từ ngữ chính xác, cụ thể sẽ dẫn tới hành văn rõ ràng, ngắn gọn, thể hiện được rõ ý, không nên biện luận dài dòng, làm sai lạc nội dung thỏa thuận nghiêm túc của các bên, hoặc làm loãng đi vấn đề cốt yếu cần quan tâm trong các điều khoản của hợp đồng. Đảm bảo yêu cầu ngắn gọn, rõ ràng nhưng phải chứa đựng đầy đủ những thông tin cần thiết về nội dung mà hai bên thỏa thuận.

Câu hỏi

1. Vai trò của pháp luật trong hoạt động kinh doanh? Phương hướng và biện pháp tăng cường pháp chế trong kinh doanh?
2. Các loại hợp đồng trong kinh doanh thương mại và nội dung chủ yếu của hợp đồng kinh tế nói chung?
3. Những điều khoản chủ yếu của hợp đồng mua bán hàng hóa?
4. Cho biết hình thức xử lý các vi phạm hợp đồng kinh tế?
5. Những lưu ý khi đàm phán và xác lập hợp đồng bằng lời nói hoặc hành vi cụ thể?
6. Những kỹ thuật cơ bản trong soạn thảo hợp đồng? Bạn cho ví dụ một trường hợp dùng sai văn phạm khi soạn thảo hợp đồng?
7. Tổ chức một cuộc đàm phán ở lớp và thể hiện những cam kết trong một hợp đồng?

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Nghệ thuật đàm phán* - Đỗ Mai Anh.
2. *Đàm phán và ký kết hợp đồng kinh doanh quốc tế* - GS. TS. Tô Xuân Dân.
3. *Tâm lý học và xã hội học đại cương* - Bộ môn Tâm lý học - ĐHKQTĐ.
4. *Nghệ thuật ứng xử* - Nguyễn Công Khanh, Nguyễn Hồng Ngọc.
5. *Làm giàu - Bách khoa xã giao* - TT thông tin khoa học kỹ thuật hóa chất.
6. *Tâm lý học trong quản lý Nhà nước* - GS. Mai Hữu Khuê.
7. *Nghệ thuật sống xã giao hàng ngày* - Nguyễn Văn Hán, Phan Trác Kiện.
8. *Giao tiếp trong kinh doanh* - TS. Vũ Thị Phượng, Dương Quang Huy.
9. *Nghệ thuật thương lượng* - Ủy ban kế hoạch Nhà nước.
10. *Nghệ thuật đàm phán trong kinh doanh* - PHIL BAGULEY.
11. *Nghệ thuật đàm phán kinh doanh* - TS. Đinh Văn Tiến.

12. *Luật Thương mại*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia. Năm 2005.

13. *Hợp đồng kinh tế & chế định về tài phán trong kinh doanh tại Việt Nam* - ThS. luật học Bùi Thị Khuyên, Luật gia Phạm Văn Phấn, Phạm Thị Thùy Dương. Nhà xuất bản Thống kê. Năm 2000.

MỤC LỤC

	Trang
Lời mở đầu	3
Chương I: Đối tượng và nội dung của môn học	5
I. Đối tượng và nhiệm vụ của môn học	5
II. Nội dung và phương pháp nghiên cứu môn học	9
Chương II: Những vấn đề cơ bản của giao dịch kinh doanh	15
I. Khái niệm chung về giao dịch kinh doanh	15
II. Một số học thuyết trong giao dịch	27
III. Một số phẩm chất cần có của nhà kinh doanh	32
Chương III: Những nguyên lý của giao dịch kinh doanh	39
I. Mục tiêu và các hình thức giao dịch kinh doanh	39
II. Một số thuật cơ bản của giao dịch	51
III. Các yếu tố của năng lực giao dịch	57
Chương IV: Kỹ năng giao tiếp đa phương và lễ nghi trong giao dịch	75
I. Kỹ năng giao tiếp theo nhóm và trong tổ chức	75
II. Lễ nghi trong giao dịch	91
III. Những điều cần biết khi giao dịch	96

Chương V: Tâm lý trong giao dịch đàm phán	103
I. Tâm lý học giao dịch đàm phán	103
II. Những kiểu người thường gặp trong giao dịch, đàm phán	118
III. Giao tiếp và đàm phán với người nước ngoài	124
Chương VI: Văn hoá trong giao dịch, đàm phán kinh doanh	139
I. Khái niệm văn hoá và các thành phần của văn hoá	139
II. Nhận diện sự thay đổi của văn hoá trong giao dịch, đàm phán	148
III. Ảnh hưởng của văn hoá đối với hành vi giao dịch, đàm phán kinh doanh	153
IV. Vận dụng sự khác biệt về văn hoá trong đàm phán	163
Chương VII: Những nguyên lý cơ bản về đàm phán kinh doanh	179
I. Đặc điểm của đàm phán kinh doanh	179
II. Các yếu tố trong đàm phán kinh doanh	184
III. Các phong cách đàm phán kinh doanh	188
IV. Nghệ thuật bảo đảm thành công trong đàm phán	195
Chương VIII: Nội dung, phương thức và các chiến lược trong đàm phán kinh doanh	203
I. Nội dung đàm phán kinh doanh	203
II. Các phương thức đàm phán kinh doanh	211
III. Chiến lược đàm phán kinh doanh	215
Chương IX: Hoạt động chuẩn bị đàm phán kinh doanh	225
I. Nghiên cứu chuẩn bị đàm phán kinh doanh	225

II. Xây dựng kế hoạch đàm phán kinh doanh	239
III. Kiểm tra và tập dượt các phương án đàm phán kinh doanh	244
Chương X: Tổ chức đàm phán kinh doanh	247
I. Tiến trình và những nguyên tắc cơ bản tổ chức đàm phán kinh doanh	247
II. Nghệ thuật mở đầu đàm phán	252
III. Truyền đạt thông tin trong đàm phán	258
Chương XI: Quá trình ra quyết định trong đàm phán kinh doanh	269
I. Vấn đề lợi ích và phương pháp lập luận ra quyết định trong đàm phán	269
II. Chiến thuật trong lập luận	291
III. Ra quyết định và kết thúc đàm phán kinh doanh	295
Chương XII: Cơ sở pháp lý của giao dịch, đàm phán kinh doanh	308
I. Tầm quan trọng của pháp luật trong hoạt động kinh doanh	308
II. Nội dung cơ bản của hợp đồng trong giao dịch, đàm phán kinh doanh thương mại	312
III. Kỹ thuật bút pháp trong soạn thảo hợp đồng trong kinh doanh thương mại	335
Danh mục tài liệu tham khảo	339

GIÁO TRÌNH GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

BAN BIÊN TẬP - NXB THỐNG KÊ

98 Thụy Khuê - Tây Hồ - Hà Nội

ĐT: 04.6471397, Fax: 04.8457814

Chịu trách nhiệm xuất bản:

CÁT VĂN THÀNH

Biên tập: DƯ VINH – NGUYỄN VĂN ANH

Trình bày: LÊ ANH TUẤN

Chế bản: MAI ANH

Sửa bản in: BAN BIÊN TẬP

Sách do Ban Biên tập - NXB Thống kê chế bản và triển khai in.

GIÁO TRÌNH GIAO DỊCH VÀ ĐÀM PHÁN KINH DOANH

In 2520 cuốn, khổ 14,5 × 20,5cm tại C.ty In và Văn hóa phẩm.
Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 18-2006/CXB/262-59/TK.
In xong, nộp lưu chiểu: tháng 1 năm 2006.

37.00
214-3