

# การเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า (Commercial Negotiations) : ความหมาย แนวทาง และภาษาอังกฤษที่ใช้

บังอร สว่างวิโรต

ปัจจุบันนี้หัวข้อเรื่องการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า เป็นที่สนใจกันอย่างกว้างขวางนับจากทศวรรษที่แล้ว (George Holmes และ Stan Glaser, 1984) เพราะการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นหัวใจของการประกอบอาชีพธุรกิจ และในมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศไทยก็เริ่มสอนและฝึกการใช้ภาษาที่ใช้ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เพื่อเตรียมตัวนักศึกษาให้มีพื้นฐานที่จะใช้ภาษาเพื่อวัตถุประสงค์นี้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความเรื่องนี้จึงขอเสนอเรื่องเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในขอบเขตดังต่อไปนี้

1. การเจรจาต่อรองคืออะไร
2. ลักษณะของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า
3. แนวทางในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า
4. ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า

## การเจรจาต่อรองคืออะไร

Pruitt (1981) ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ว่าเป็นวิธีการที่บุคคล 2 กลุ่มหรือมากกว่าใช้เพื่อก่อให้เกิดการตกลงร่วมกัน กระบวนการเจรจาต่อรองจะเริ่มต้นด้วยการแสดงความต้องการหรือข้อเรียกร้องซึ่งขัดแย้งกัน และต่อมาจะใช้วิธีการเพื่อให้เกิดการยินยอม (compromise) และหาข้อตกลงกัน หรือเพื่อเลือกข้อตกลงใหม่ ส่วน Gulliver (1979) ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองละเอียดกว่าของ Pruitt ว่า คือการที่บุคคล 2 กลุ่มแลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น ถกเถียง โต้ตอบ ต่อจากนั้นก็ยื่นข้อเสนอที่เกี่ยวกับเรื่องที่ยังถกเถียงกันอยู่ เพื่อให้ได้ผลที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันของผู้เจรจาต่อรอง (joint decision) และการเจรจาต่อรองจะสิ้นสุดลงด้วยการตกลงใจร่วมกันของผู้เจรจา เช่นเดียวกับความคิดของ Pruitt

Fisher และ Ury (1985) กล่าวว่าไม่ว่าการเจรจาต่อรองจะเกี่ยวกับการทำสัญญาหรือเรื่องโต้เถียงภายในครอบครัว หรือการตกลงเพื่อสันติภาพระหว่างชาติ บุคคลจะเกี่ยวข้องกับการเจรจาโดยมีความผูกพันกับตำแหน่งหรือหน้าที่ ผู้เจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายจะอยู่ในฐานะของตนทั้งสองฝ่ายจะโต้เถียงกันและหาข้อตกลงที่ทำให้เกิดการอะลุ่มอล่วยกันขึ้น (compromise) วิธีการเจรจาต่อรองจะใช้เกณฑ์พิจารณา 3 ประการคือ (1) เกิดข้อตกลงกันถ้า

เป็นไปได้ (2) การเจรจาต่อรองจะต้องมีประสิทธิภาพและ (3) การเจรจาต่อรองต้องพัฒนาความสัมพันธ์หรืออย่างน้อยไม่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้เจรจา ในเรื่องที่ 3 นี้ Holmes และ Glaser (1984) ใช้เป็นข้อเสนอแนะที่เป็นจุดสำคัญของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้าอีกด้วย

### การเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้าคืออะไร (Commercial Negotiations)

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า (Commercial Negotiation) คือ การต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อกำหนดว่าฝ่ายใดจะเป็นผู้ให้ (donate) รับ (receive) เสี่ยง (risk) หรือประสบ (incur) ในข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้เจรจา (contractual agreement) หมายความว่าในการซื้อขายตามข้อตกลงตามสัญญา ฝ่ายซื้อหรือฝ่ายขายจะเป็นผู้ให้ผลกำไร หรือผลประโยชน์ หรือรับผลกำไร หรือผลประโยชน์ หรือฝ่ายใดจะต้องเสี่ยงหรือประสบกับการขาดทุน หรือเสียผลประโยชน์

Holmes และ Glaser กล่าวว่าลักษณะเด่นของการเจรจาทางธุรกิจหรือการค้า คือ ไม่มีกฎเกณฑ์โดยสิ้นเชิง (complete absence of rules) แต่จะมีกฎเกณฑ์ของวัฒนธรรม (cultural norms) หมายความว่า การเจรจาที่เกิดขึ้นไม่มีกฎเกณฑ์ว่าจะต้องดำเนินเช่นแบบใด เป็นแบบใดหรือไม่เป็นแบบใด มีขั้นตอนตามที่คาดหวังหรือไม่ สิ่งที่เกิดขึ้นจะกำหนดไม่ได้ แต่การที่มีกฎเกณฑ์ทางวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องทุกครั้ง โดยเฉพาะผู้เจรจาที่มีวัฒนธรรมต่างกันของแต่ละฝ่ายจะทำให้เกิดเงื่อนไข และทำให้เกิดการปรับ (adjustment) หรือข้อตกลงกัน การที่ผู้เจรจาไม่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมเดียวกัน ย่อมจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจความหมายที่ตนเองต้องการได้ยากหรือไม่ได้และอาจเกิดความเข้าใจผิด การเจรจาที่ดีควรจะดูหนักแน่น (firm) แต่เป็นมิตร (friendly) หนักแน่นที่จะไม่ยอมรับข้อเสนอที่ไม่อาจรับได้ แต่เป็นมิตรในการที่จะเสนอแนะให้ผู้เจรจาเพื่อนำไปสู่การตกลงหรืออีกนัยหนึ่งคือ ใช้คำพูดที่ว่า “เสียใจที่ไม่อาจรับข้อเสนอของคุณได้ แต่ขอเสนอให้เราเจรจากันต่อไป เชื่อแน่ว่าเราจะตกลงกันได้ที่สุดในที่สุด”

ในการเจรจานั้น ฝ่ายหนึ่งหรือผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องการสร้างกฎขึ้นแต่กฎอาจเปลี่ยนไปเนื่องจากสถานการณ์ กฎที่ตั้งขึ้นจะได้รับการยึดถือหรือเป็นผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น พลังในการต่อรอง กลวิธี ความฉลาดในการพูด และความรู้ในเรื่องที่เจรจา

การเจรจาต่อรองเป็นการแก้ไขความแตกต่างซึ่งอยู่ในวิถีทาง หรือระหว่างมารตกลงกันเพื่อให้เกิดสัญญา ความแตกต่างเหล่านี้เกิดขึ้นจากฐานะของแต่ละฝ่ายและความคิดเห็นซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของเรื่องที่เจรจาต่อรอง หรือวาระในการเจรจาต่อรอง การแก้ไขข้อแตกต่างจะเกี่ยวข้องกับวิธีการในการตกลง หรือปรองดองอะลุ่มอล่วย (adjustment และ compromise) การชักจูง (persuasion) และการยินยอม (concession) ประเด็น (point) ที่สำคัญในการเจรจาทุกครั้งคือ ข้อเสนอทั้งหลายมีเงื่อนไข “All offers are conditional” การยินยอมจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งยอมที่จะเป็นฝ่ายยินยอมก่อน ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งก็จะยินยอมด้วยเพื่อการตอบแทน

### ลักษณะของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้าที่ดี

การเจรจาต่อรองที่ดีนั้นจะจบลงด้วยข้อตกลงที่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งคิดว่าตนเองเป็นผู้ได้ (receive) จาก การเจรจา

ผู้เจรจาต่อรองที่ดีจะพิจารณาผลซึ่งจะมีต่อความสัมพันธ์ทางการค้า ซึ่งมีอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง Charles Goadman ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “บริษัททั้งหลายมิได้ทำการซื้อขายแต่สร้างสัมพันธ์ต่อกัน” (Robinson, Faris และ Wind 1967) ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงความสัมพันธ์อย่างมากเมื่อมีการเจรจาต่อรองทางการค้า

ความตั้งใจที่จะเจรจามีใช้เพียงเพื่อหาข้อตกลงกัน แต่อาจจะเจรจาเพื่อค้นหาทัศนคติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการค้นหาความจริง ผู้ซื้ออาจเจรจากับผู้ขายหลาย ๆ บริษัทเพียงเพื่อให้ได้ข้อมูลมาปฏิบัติต่อผู้ขายที่ตนพอใจ

### แนวทางเพื่อการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า (Guidelines for Commercial Negotiations)

Holmes และ Glaser ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อพิจารณาในการเจรจาทางธุรกิจ หรือการค้าซึ่งได้จากการวิจัยและประมวลมาจากการเจรจาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งได้จากประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรต่าง ๆ นับเป็นเวลา 10 ปี ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือพลังในการเจรจาโดยเฉพาะเป็นพลังของผู้ซื้อ ถ้าผู้ซื้อจริงและสามารถพิสูจน์ได้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับราคาคง (cost) และส่วนกำไร (profit) ถ้าผู้ซื้อรู้เรื่องเหล่านี้เขาจะประมาณเงื่อนไขของผู้ขายได้ การรู้ราคาคงของผู้ขายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ซื้อเพราะราคาขาย (price) ไม่ใช่เป็นเรื่องพิจารณาในการเจรจาต่อรองทางการค้า แต่เป็นเรื่องราคาคง

2. การเตรียมตัว (Preparation) เป็นส่วนสำคัญในการวางแผนเพื่อการเจรจาต่อรองทางการค้า และมีกฎที่แน่นอนว่าผู้ที่เตรียมตัวมาดีที่สุดจะชนะ การเตรียมตัวจะรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ (strategies) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง (knowledge and understanding) เพราะเรื่องที่จะเจรจาย่อมช่วยกำหนดทางเลือกให้กับผู้เจรจา

Maurice (1986) ได้เสนอกลวิธีสำหรับการเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรองทางการค้าไว้หลายประการ

2.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมของคู่เจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้าในกรณีที่เป็นการเจรจากับต่างชาติ การเจรจาต่อรองกับต่างชาติจะได้รับผลสำเร็จมากกว่าการเจรจากับชนชาติเดียวกัน Maurice ได้ยกตัวอย่างการเจรจาต่อรองของบริษัทอเมริกันกับบริษัทญี่ปุ่น (p. 64) บริษัทชาวอเมริกันได้ชักจูงให้บริษัทญี่ปุ่นซื้อโรงงานของตนซึ่งกำลังจะปิด ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันด้วยดี แต่บริษัทญี่ปุ่นมีเรื่องที่ต้องเจรจากับหัวหน้าสหภาพแรงงานของโรงงาน พวกเขาสหภาพแรงงานยังมีข้อข้องใจเกี่ยวกับชาวญี่ปุ่น เนื่องจากเขารู้ว่าญี่ปุ่นต่อต้านสหภาพ ในขณะที่กำลังดำเนินการเจรจาต่อรองกัน หัวหน้าสหภาพแรงงานไม่ได้อิงใจเอื้อถึงเฟิร์ล ฮาร์เบอร์ และกล่าวคำผรุสวาทชาวญี่ปุ่นออกมา หัวหน้าสหภาพต้องการแสดงให้ญี่ปุ่นเห็นอิทธิพลของสหภาพต่อโรงงาน และคิดว่าชาวญี่ปุ่นไม่มีอารมณ์อ่อนไหวเช่นเดียวกับผู้บริหารชาวอเมริกันทั่วไป แต่เป็นการเข้าใจผิด ชาวญี่ปุ่นตกใจกับวาทะของหัวหน้าสหภาพ ต่อมาเขาจึงบินกลับประเทศ ซึ่งการบินกลับนี้อาจจะเป็นกลยุทธ์ในการต่อรองของเขาด้วย นอกเหนือไปจากความไม่สบายใจในวาทะของหัวหน้าสหภาพแรงงานชาวอเมริกัน ทำให้โรงงานต้องปิดและหัวหน้าสหภาพแรงงานไม่มีงานทำ แต่ต่อมาเขาตระหนักถึงความรุนแรงของสถานการณ์และข้อผิดพลาดในคำพูดของเขา เขาจึงได้เขียนไปขอโทษ และขอร้องให้บริษัทญี่ปุ่นกลับมาเจรจาอีกครั้งหนึ่ง เหตุการณ์จึงจบลงด้วยดีโดยที่ชาวญี่ปุ่นกลับมาเจรจาและได้ซื้อโรงงานไป เรื่องนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมของ

ชนสองชาติ ชาวญี่ปุ่นมีความกังวลหรือใส่ใจมากกับบรรยากาศในการเจรจาซึ่งต่างจากชาวอเมริกัน การเจรจากับต่างชาติจึงมีความจำเป็นที่ผู้เจรจาต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จ ไม่ผิดพลาดดังเช่นตัวอย่างข้างต้น

2.2 กลวิธีโดยทั่ว ๆ ไปในการเจรจา (General Strategies) Maurice ได้เสนอให้ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ช่วยในการเจรจาให้ระมัดระวังในเรื่องตำแหน่ง ยศ และธรรมเนียมของต่างชาติ และให้รู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งหมายความว่าอะไรถ้ามีการต่อรองกันขึ้น ให้ตั้งเป้าหมายในการเจรจาให้สูงไว้ก่อน แล้วจึงค่อยยินยอมลงทีละน้อย และท้ายที่สุดให้ตระหนักถึงธรรมชาติของการต่อรองว่าเป็นทั้งการแข่งขัน และขณะเดียวกันก็เป็นการร่วมมือกันด้วย

2.3 กลวิธีส่วนตัว (Personal Strategies) ผู้เจรจาท้องมีความอดทน ต้องเรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นและอะลุ้มอล่วย รู้จักปรับตัว และเต็มใจที่จะเกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่งให้เชื่อเขาและให้เขาเชื่อเราด้วยทั้งขณะเจรจาและหลังจากที่มีการตกลงกันแล้ว ให้มีความสัมพันธ์เป็นส่วนตัว และให้ไวในการรับรู้ว่าจะอะไรเป็นเครื่องกระตุ้นอีกฝ่ายหนึ่งให้มีการปฏิบัติเกิดขึ้น

3. การสื่อสาร (Communication) เป็นกุญแจสำคัญในการเจรจาเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้เจรจาต้องเข้าใจทัศนคติ สังเกตบุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย แต่ถ้ามีฝ่ายที่ 3 เข้ามาจะทำให้การเจรจายากขึ้น

Fisher และ Ury (1985) ได้เสนอแนะการแก้ปัญหาซึ่งเกิดจากการสื่อสารดังต่อไปนี้

3.1 ให้ฟังอย่างตั้งใจและรับรู้ว่าอีกฝ่ายกำลังพูดถึงเรื่องใดอยู่ (Listen actively and acknowledge what is being said) เทคนิคในการเป็นผู้ฟังที่ดีคือให้ตั้งใจฟังอย่างจริงจังว่าอีกฝ่ายกำลังพูดอะไร ถ้าไม่เข้าใจความหมายก็ต้องขอให้ผู้พูดอธิบายให้เข้าใจตรงกับผู้พูด ให้รับความคิด ความต้องการและข้อจำกัดของผู้พูด และแสดงให้เห็นผู้พูดว่าเราเข้าใจโดยการทวนซ้ำประเด็นสำคัญที่อีกฝ่ายหนึ่งพูดมาแล้ว

3.2 พูดเพื่อให้เข้าใจ (Speak to be understood) ให้ระลึกว่าบุคคลที่เรากำลังชักจูงอยู่ตรงหน้าเราให้คิดว่าเรากำลังชักจูงอีกฝ่ายหนึ่งให้ตกลงด้วย ควรกำหนดจำนวนของผู้ที่จะร่วมเจรจา ถ้ามีหลายฝ่ายการเจรจาจะไม่ค่อยคืบหน้า

3.3 ควรพูดเรื่องของตนเอง ไม่ใช่เรื่องของคู่เจรจา (Speak about yourself, not about them) ควรพูดถึงปัญหาที่มีผลต่อเรา ไม่ใช่ต่อคู่เจรจา ควรจะแสดงข้อมูลที่ไมทำให้เกิดปฏิกิริยาที่จะป้องกันตัวหรือไม่ยอมรับจากคู่เจรจา

3.4 ควรพูดเพื่อวัตถุประสงค์ (Speak for purpose) ก่อนให้ข้อมูลที่สำคัญ ควรรู้ว่าเราต้องการสื่อสารเพื่อเรื่องใดหรือค้นหาข้อมูลอะไร และข้อมูลที่เราจะให้จะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

4. การเจรจาทอรองที่ผ่านมา (Past Negotiations) การเจรจาทอรองครั้งก่อน ๆ มีความสำคัญต่อการเจรจาที่ทำในปัจจุบัน เนื่องจากผู้เจรจาเชื่อว่า เขาเข้าใจวิธีการของอีกฝ่ายหนึ่งและมีความสบายใจที่จะเจรจากับคู่เจรจาเดิม ข้อนี้เป็นกฎที่ผู้เจรจายอมรับและตั้งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการเจรจาทอรองแต่ละครั้งควรถือว่าเป็นเหตุการณ์เอกภาพ (unique) ควรคิดว่าเป็นการเจรจาใหม่ถึงแม้ว่าการเจรจาครั้งปัจจุบันจะเป็นการเจรจาทอรอง

จากครั้งที่แล้ว ควรคิดว่าข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่งในครั้งก่อนเป็นข้อเท็จจริง และให้ใช้เป็นประโยชน์ในการเอาชนะประเด็นของอีกฝ่ายหนึ่ง และใช้เน้นเหตุผลเพื่อการยอมรับของอีกฝ่าย ถ้าข้อมูลเดิมจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายตน

## ภาษาอังกฤษที่ใช้ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้า

ปัจจุบันนี้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ใช้สื่อสารในโลกธุรกิจมากกว่าภาษาใด ๆ Keith Maurice (1986) กล่าวว่าภาษาที่ใช้ในการเจรจาทางธุรกิจหรือการค้ามีบทบาทคล้ายกับภาษาที่ใช้ในการแก้ปัญหา (problem-solving) Maurice ยกผลของการศึกษาของ Bales (1950) ว่า Bales แบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ Task Dimension คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง และจากข้อมูลที่มี เป็นการสื่อสารตรง ๆ เช่น คำแนะนำ (suggestions) ความคิดเห็น (opinions) การหันเห (orientation) และข้อมูล (information) อีกประเภทหนึ่งเรียกว่า Socio-emotional Dimension คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยมีฐานะทางสังคม วัฒนธรรม และอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยประกอบขึ้นด้วยปฏิกริยาในทางบวกและทางลบ คือการตกลง เห็นพ้อง (agreement) และไม่เห็นพ้อง (disagreement)

ภาษาอังกฤษที่ใช้ในการเจรจาทางธุรกิจนั้น มีความสำคัญต่อนักธุรกิจไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากชาติสำคัญที่ไทยติดต่อการค้าคือ สหรัฐอเมริกาซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการติดต่อ ดังนั้น การเจรจาจะประสบความสำเร็จได้ ผู้เจรจาจะต้องมีทักษะทางภาษาอื่นนอกเหนือจากกลวิธีอื่น ๆ เช่น รู้จักลีลาในการสื่อสารของอีกฝ่ายหนึ่ง Laver (1981) ให้เรียนรู้วิธีการใช้คำพูดทางอ้อมในการโต้เถียง Bales (1950) ให้เรียนรู้วิธีถามและตอบคำถามยาก ๆ เนื่องจากมีคำถามมากมายหลายชนิดและวิธีตอบต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นหัวใจของขบวนการเจรจาทางธุรกิจ

จากขบวนการการเจรจาทางธุรกิจ และหนังสือตำราภาษาอังกฤษธุรกิจและการเจรจาทางธุรกิจการค้า พอจะประมวลหัวข้อพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรองได้ดังต่อไปนี้

1. การอธิบายถึงสภาพการณ์หรือฐานะ Explaining positions
2. การวิจารณ์ Criticizing
3. การชักชวน Persuading
4. การต่อรอง Bargaining
5. การเสนอ Proposing
6. การประเมิน Evaluating
7. การหาข้อมูล/การหยั่งหาข้อปลีกย่อย Seeking information/Probing for details
8. การแนะนำ Suggesting
9. การขอและให้ความเห็น Getting and Giving opinions
10. การขยายข้อความให้กระจ่าง Clarifying points
11. การยืนยัน Confirming

12. การตกลง Agreeing
13. การไม่ตกลง Disagreeing
14. การวางแผนเพื่อความสำเริง Making plan for implementation

Maurice (1986) รวบรวมเทคนิคในการสอนการพูดเพื่อให้ครูได้เลือกใช้ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

1. กรณีศึกษา Case studies
2. เล่นบทบาทสมมติ Role-plays
3. จำลองสถานการณ์จริง Simulations
4. เน้นการถกเถียง ใช้กลวิธีการจัดการในค้ำสนทนา Focused discussions, using conversational management strategies
5. เกมส์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (ไม่แพร่หลายในประเทศไทย) Business-related games
6. ฝึกโต้วาที Practice debates
7. ถ่ายวิดีโอเพื่อคุณผล Videotaping for feedback
8. ใช้วิดีโอเทปเกี่ยวกับธุรกิจและการเจรจา Use of commercial videotapes for business and negotiations

เทคนิคที่ Maurice เสนอเหล่านี้ ผู้เขียนเห็นว่าควรใช้กับนักศึกษาไทยระดับปริญญาโทหรือผู้ที่มิทักษะในการพูดโดยทั่วไป และมีพื้นฐานในการพูดเพื่อการเจรจาที่พอสมควร นอกจากนั้นยังควรได้เรียนรู้พื้นฐานในกลวิธีในการเจรจาแล้วอีกด้วย ตัวอย่างในเรื่องกรณีศึกษา (case studies) ผู้เรียนจะต้องวิเคราะห์และถกปัญหาในเรื่องธุรกิจเฉพาะเรื่อง จะต้องพิจารณาปัญหา หาข้อมูลและค้นหาความคิดและทัศนคติของบุคคลในกรณีนั้น ๆ และจะต้องหาวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ การใช้กรณีศึกษาจึงเหมาะกับผู้มีประสบการณ์ทางการทำงานแล้ว หรืออย่างน้อยก็นักศึกษาระดับปริญญาโท

ส่วนการเล่นบทบาทสมมติ (role-plays) และ การจำลองสถานการณ์จริง (simulations) ก็เช่นกัน ผู้เรียนจะต้องรู้จักรูปแบบในการพูดเพื่อการเจรจามาก่อน รู้จักกลวิธีที่ใช้ในการเจรจา และพูดภาษาสนทนาได้คล่องพอสมควรจึงจะเล่นบทบาทสมมติและจำลองสถานการณ์จริงได้ เช่นเดียวกับข้อที่ 4 ซึ่งผู้เรียนจะต้องรู้จักวิธีทางด้านการจัดการ (management) ด้วย

หัวข้อที่ 1-4 และหัวข้อที่ 6 จึงเป็นวิธีการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีทักษะในการพูดเพื่อการเจรจา เช่น รู้จักที่จะพูดเพื่อชักจูง โดยใช้โครงสร้างที่ถูกต้อง รู้จักแสดงความไม่เห็นด้วยโดยใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นต้น นอกจากนั้นต้องเรียนรู้วิธีการในการเจรจามากแล้ว เช่น ควรวางแผนการพูดอย่างไร จะพูดอย่างไรถ้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ จากอีกฝ่ายหนึ่ง การสอนดังกล่าวจึงเหมาะกับนักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจหรือการจัดการ หรือผู้มีประสบการณ์มาแล้ว

ส่วนการใช้วิดีโอเพื่อเป็น feedback นั้น (ข้อ 7) ถึงแม้จะเป็นการสอนที่ต้องใช้ต้นทุนสูง และอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ความพร้อมในเรื่องห้องที่ถ่ายทำและจัดฉาย แต่สำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาโท

และปริญญาตรีภาคปลายที่มีจำนวนชั้นจะไม่มากนัก (ไม่เกิน 20 คน) จะใช้ได้ผลดีในการที่จะทำให้ผู้เรียนได้รู้ถึงความบกพร่องในการพูดของตน ลักษณะท่าทางซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพูดสำหรับบุคคลในระดับผู้บริหาร และเป็นตัวอย่างที่จะนำมาวิพากษ์วิจารณ์อย่างเห็นได้ชัด

เช่นเดียวกันกับการฉายวิดีโอเทปเกี่ยวกับการธุรกิจ เช่น Bellcrest Series ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในประเทศไทย และ English for Business จากบริติชเคาน์ซิล ซึ่งเป็นเทปบทเรียนที่มีจำหน่ายทั่วไป และเป็นประโยชน์มากในการเรียนรู้ด้านการสื่อสารธุรกิจและเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผู้เรียนจะได้เห็นวิธีการ หรือกลวิธีในการเจรจา สามารถจำรูปแบบสำนวนภาษาที่ใช้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของตนเอง นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้สำเนียงพูด และได้เรียนรู้วัฒนธรรมของต่างชาติอีกด้วย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการเจรจาทางธุรกิจหรือการค้าทางอื่น (เทปนี้เหมาะกับนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรีที่มีความรู้ภาษาอังกฤษพื้นฐานดีแล้ว)

ตัวอย่างการสอน ในชั้นเรียนอีกแบบหนึ่งคือ การฝึกการเจรจาต่อรองของ Graham White และ Magaret Khidhayir (1983) และของ Jim Brims ซึ่งมีวิธีการคล้ายกัน คือจะมีการสนทนาหรือการเจรจาเป็นข้อมูลจากแถบบันทึกเสียงให้ฟัง มีแบบฝึกหัดให้ผู้เรียนกำหนดหน้าที่ของภาษา เช่น เป็นการอธิบายหรือการยืนยัน หรือแบบฝึกหัดให้ตั้งเอาประโยคเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดจากข้อมูลที่ให้ เป็นการเรียนรู้ภาษาที่ต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง เมื่อผู้เรียนรู้จักแบบของภาษาที่ใช้ในการเจรจาล่วงแล้วจึงฝึกเจรจาต่อรองโดยใช้วิธี Role play แต่วิธีการของ Jim Brims จะกำหนดการฝึกเจรจาต่อรองการค้าละเอียดกว่าเป็นขั้น ๆ ขั้นแรกให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นคู่ (A & B Information sharing sessions) ขั้นต่อมาให้แบ่งชั้นเรียนเป็น 2 กลุ่ม เพื่อโต้เถียงกัน (The faction meetings) แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยนักเรียน A หรือ B ในชั้นที่ 1 และชั้นสุดท้ายจะเป็นการฝึกเป็นคู่อีก (The final negotiating sessions) ในช่วงท้ายนี้ผู้เรียนจะได้ฝึกภาษาที่เรียนในการเจรจาต่อรอง ทั้งคู่จะได้ข้อมูลในการเจรจาต่อรองกันเป็นข้อมูลของแต่ละฝ่ายต่างกันเหมือนกับสถานการณ์จริง วัตถุประสงค์ของการฝึกทักษะเหล่านี้เพื่อให้ผู้ได้คล่องแม่นยำ เข้าใจที่จะใช้สำนวน วลีหรือประโยคที่จำเป็นต่อการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ตัวอย่างการสอนที่ยกมากล่าวนี้เป็นการสอนแบบทักษะรวม แต่เน้นการพูดเรื่องเจรจาต่อรองธุรกิจ (ภาคผนวก ก และ ข)

## สรุป

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นการดำเนินการเพื่อการตกลงใจร่วมกันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ซึ่งต้องใช้องค์ประกอบในด้านภาษา ความเข้าใจวัฒนธรรมของคู่เจรจา และกลวิธีในการเจรจาตลอดจนเรื่องที่จะเจรจาเพื่อความสำเร็จในการตกลงใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย การเรียนรู้ภาษาในการเจรจาต้องมีความคล่องในภาษาสนทนาโดยทั่วไปเป็นพื้นฐาน แต่ถ้าจะฝึกการเจรจาต้องเรียนรู้กลยุทธ์ในการเจรจาด้านนอกเหนือไปจากรูปแบบของภาษาที่ใช้เทปบทเรียนที่มีจำหน่ายทั่วไปในเรื่องการเจรจาต่อรอง จะเป็นสื่อประกอบการสอนเป็นอย่างดี ซึ่งผู้เรียนจะได้เรียนรู้ปัจจัยสำคัญทั้งหลายในการเจรจาต่อรอง

### References

- Brims, Jims. 1982. *English For Negotiation A & B*. England : Arnold & Son Limited.
- Fisher, Roger, and William Ury. 1985. *Getting to Yes*. Penguin Books.
- Harmer, Jeremy. 1983. *The Practice of Language Teaching*. London : Longman.
- Holmes, George, and Stan Glaser. 1984. *Guidelines for Commercial Negotiations*. Business Horizons, Indiana 27 (1), 21-25.
- Maurice, Keith. 1986. *Cross-Cultural Negotiation Strategies in the Foreign Language Classroom*. SLIT 2 (1), 41-82.
- Pruitt, Dean G. 1981. *Negotiation Behavior*. New York : Academic Press.
- White, Graham and Magaret Khidhayir. 1983. *In Business*. London : Harrap.



ภาคผนวก ก

SHOP-FLOOR WORKER JOINS THE BOARD

Read or listen to the dialogue.

- Paddy O'Reilly, Westmeath's recently elected worker-director, is being interviewed by a journalist, Kate Mulligan.

*Mulligan* Tell me, Paddy, how did you feel when they first made you a worker-director? A bit apprehensive?

*O'Reilly* That's putting it mildly. I was scared out of my wits. You see, I've been a working man all my life—I joined the company as an apprentice when I left school—and I'm also a union man through and through. I was a shop steward for over ten years, but... serving on the Board, well, that's a different kettle of fish altogether.

*Mulligan* How do you mean? Did you think the other members would give you the cold shoulder or something? Laugh at you behind your back?

*O'Reilly* Heavens, no! I wasn't worried about that. What I'm trying to say is, I was expecting to be completely out of my depth. I thought I would be asked my opinion about financial reports, profit and loss accounts, cash flows, that sort of thing...

*Mulligan* Ah, you felt you wouldn't be able to hold your own in that sort of discussion.

*O'Reilly* Well, let's put it this way, I haven't got much of an education—I mean I haven't

got a degree or diplomas of any kind—I certainly haven't been to business school like some of the directors, so... to be honest, I was afraid of making a damn fool of myself.

*Mulligan* I'm not surprised. I think most of us would have felt like that if we'd been in your shoes. Anyway, how did things work out?

*O'Reilly* Not bad at all. Actually, the Board members have bent over backwards to be nice to me—it's rather embarrassing really. And if there's any item on the agenda which affects the workers—the shop floor—then I'm usually the first to be asked to give my opinion.

*Mulligan* Can you give me an example?

*O'Reilly* Oh, anything to do with pay or working conditions; production methods; safety; workers' grievances...

*Mulligan* And what happens when they start talking about balance sheets?

*O'Reilly* Ha! usually the Company Secretary or the Financial Director is so eager to do the talking that no one else can get a word in edgeways!

*Mulligan* I don't doubt that. So, in other words, you're happy about the contribution you've made to discussions?

*O'Reilly* Yes, I am, and if all these rumours about introducing robots turn out to be true, the members of the Board will be hearing a good deal more from me in the future...

- 1 Listen again and find as many expressions as possible which are used to clarify what someone has said.
- 2 Practise the expressions recorded after the dialogue on the tape.
- 3 With the following check-list to help you, do the role-playing exercise.

## EXPLAINING, CONFIRMING AND CLARIFYING

That's putting it mildly! I was...

You see,...

What I'm trying to say is...

Well, let's put it this way...

I mean...

Actually...

So, in other words...

### **Role playing exercise**

Two of Westmeath's senior managers think the company needs more information about the products and marketing strategies of rival companies. It would be very useful if management

knew in advance what price changes their competitors were planning, what new products they had in the pipeline, or what technical and design modifications they had up their sleeves.

To help them gather this type of sensitive data, the two men wish to appoint a market intelligence executive. This person would monitor the operations of other kitchen equipment manufacturers, collecting information about their activities and analysing its significance. Both managers are now attending a meeting to argue the case for creating the new post. They expect to meet some opposition from colleagues who fear the company could move into the dangerous waters of industrial espionage.

## ภาคผนวก ข

## STUDENT A

**Brief for Negotiating**

**You are:** Bob Newstein. You are now going to your final meeting with Paul Scott, where you will have to negotiate an agreement. It is very unlikely that he will agree to all the Union's demands, so you will have to compromise with him. You should decide with your colleagues before the meeting what your upper and lower limits are. You can also threaten a strike or a go-slow if your demands are not met. However, you should try to avoid a strike at all costs.

*You will have to negotiate on the following points:*

- 1 You still want a 20% increase in order to give the workers a 2% increase in real terms. You could compromise on some of the other points in order to get 20%. If the increase

is less than 15% the workers will almost certainly strike.

- 2 You are prepared to work the two days you want as holidays provided they are paid at time-and-a-half.
- 3 Your workers will work a 40-hour week if five of these hours are paid at time-and-a-quarter. Otherwise they will refuse to work any overtime at all.
- 4 You will only accept Scott's three-monthly review of wages if they are then automatically adjusted to the rate of inflation.

You will have to negotiate on all these points. First, get together with the other Trade Union Representatives, and decide what your upper and lower limits are. Then meet with Paul Scott, and try to get a good deal for the Union. Remember, you should at all costs try to avoid a strike!

(จาก *English for Negotiation A* หน้า 22)

## STUDENT B

**Brief for Negotiating**

**You are:** Paul Scott. You are now going to your final meeting with Bob Newstein, where you will have to negotiate an agreement. You will have to make some kind of compromise in order to avoid a strike, and you should decide with your colleagues before the meeting what your upper and lower limits are for this compromise. The Union may threaten a strike or a go-slow if their demands are not met. You should try to avoid a strike at all costs. Your new contract is very important and you will lose it if the products are not ready in time.

*You are now prepared to offer the following:*

- 1 A 12% increase in wages, provided the workers agree to work overtime during the

period of the new contract. Overtime will be paid at time-and-a-quarter.

- 2 No increase in holidays, but workers can have one free day a month if they work an extra hour a day for 8 days in the month at the basic rate of pay.
- 3 You are still only prepared to reduce the working week from 40 to 39 hours.
- 4 You are not prepared to adjust wages to the rate of inflation. However, you can offer a review of wages every two months.

You will have to negotiate on all these points. First, get together with the other Personnel Managers, and decide what your upper and lower limits are. Then, meet with Bob Newstein and try to get a good deal for the company. Remember, you should at all costs try to avoid a strike!

(จาก *English for Negotiation B* หน้า 22)

## ภาคผนวก ก.

### ตัวอย่างวิธีการเจรจาต่อรองทางการค้าของนักธุรกิจไทย

ผู้เขียนได้รับความกรุณาจากผู้บริหารสองท่านจากบริษัทผู้ผลิตและผู้ค้าที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ขอสงวนนาม) ท่านหนึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาด และอีกท่านหนึ่งคือ รองประธานบริษัทในเครือ ซึ่งเชี่ยวชาญในการต่อรอง ท่านทั้งสองให้สัมภาษณ์ถึงการเจรจาต่อรองทางธุรกิจหรือการค้ากับต่างประเทศ ซึ่งอาจจะใช้เป็นตัวอย่างเพื่อความเข้าใจในเรื่องนี้ยิ่งขึ้น และเป็นตัวอย่างถึงวิธีการเจรจาต่อรองของนักธุรกิจไทย

ความหมายของคำว่า Negotiation คือ การเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่อาศัยการวางแผน (planning) และส่วนประกอบอื่น ๆ อาทิเช่น ความรู้ การใช้คำ (word power) ความคิดริเริ่ม (creative thinking) สิ่งแวดล้อม (environment) และสถานการณ์ (situation) การเจรจาต่อรองมิใช่มีเพียงแต่เรื่องซื้อขายแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น บางครั้งก็ขอลดค่าธรรมเนียม (fees) เป็นต้น

การเลือกสรรผู้ที่จะไปเจรจาทางธุรกิจนั้น จะพิจารณาจากสาขาเฉพาะที่จะไปเจรจา (area of specification) ผู้บริหารระดับสูงจริง ๆ (top executive) หรือผู้ที่สามารถตกลงหรือปฏิเสธได้โดยการตัดสินใจของตนเอง จะไม่ไปเป็นผู้เจรจา ผู้ที่ไปเจรจาย่อมไปหลายคน และมีหลายระดับ แต่จะต้องมีผู้ที่มีความสามารถในภาษาที่ใช้เจรจานั้นไปด้วย แต่อาจจะไม่ใช่เป็นบุคคลสำคัญในการเจรจาก็ได้ ผู้บริหารทั้งสองที่ให้สัมภาษณ์ไม่นิยมใช้ล่าม ซึ่งการไม่ใช้ล่ามนี้เป็นกลวิธีหนึ่งในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจการค้า (ของผู้เจรจาทั้งสอง)

การเตรียมตัวไปเจรจาต่อรองทางธุรกิจการค้า นั้น ผู้บริหารทั้งสองนี้พอใจที่จะได้ทราบถึงวาระการเจรจาก่อน (agenda) บางครั้งก็จะเทเล็กซ์ขอไป และการเจรจาจะอยู่ในกรอบ (frame) ของวาระนั้น ๆ นอกจากนั้น การเจรจาต่อรอง หรือการตัดสินใจก็จะอยู่ในขอบเขตที่ได้รับมอบไว้ (mandate) และจะเริ่มต้นการต่อรองจากจุดที่อยู่ห่างจุดที่กำหนดไว้มาก เพื่อให้เกิดการต่อรองลดหลั่นลงมายังจุดที่กำหนดไว้ แต่ถ้าการเจรจานั้นเกินอำนาจของผู้เจรจา (above position) ผู้เจรจาก็จะขอหยุดการเจรจาไว้ก่อน การเจรจาต่อรองทางการค้านี้ต้องการความอดทนเนื่องจากการเจรจาบางเรื่องต่อเนื่องกันไปนับสิบครั้ง สถานที่ ๆ เจรจาย่อมจะกำหนดอยู่ในที่ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือในทั้งสองประเทศของผู้เจรจา

การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จไม่ได้หมายความว่า ผู้เจรจาย่อมจะต้องได้ผลกำไรหรือผลประโยชน์เสมอไป แต่ผู้เจรจาได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ฝ่ายตนได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น ในการเจรจาครั้งหนึ่ง ฝ่ายไทยได้ตั้งเป้าหมายให้คู่เจรจา สมมติเป็นชาติอเมริกันเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการเจรจาในครั้งนั้น เมื่อการเจรจาจบลงโดยที่ฝ่ายอเมริกันได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการเจรจาต่อรองครั้งนั้น ฝ่ายไทยมิใช่เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการเจรจา แต่ได้รับความสำเร็จเพราะตั้งเป้าหมายไว้เช่นนั้น

ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจการค้าของคนไทย จะเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม (individual rather than group) และระมัดระวังหรือสนใจกับสถานภาพของบุคคล (status) คนไทยส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะอะลุ้มอล่วยง่าย และจะดูท่าทีของสถานการณ์ประกอบการตัดสินใจ ไม่แสดงอารมณ์และสุภาพ

การใช้ภาษาอังกฤษของคนไทยในการต่อรองมีทั้งข้อเสียเปรียบและข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบคือ ไม่คล่องเท่าเจ้าของภาษา ข้อได้เปรียบคือ ใช้ความไม่รู้เป็นกลวิธีในการต่อรองได้

การใช้คำว่า "Yes" ของคนไทย หมายถึง "agreement" เช่นเดียวกับของชาวอเมริกัน ไม่เหมือนคำว่า "Yes" ของญี่ปุ่น ที่แสดงถึง harmony และ understanding การปฏิเสธจะไม่ใช่ no ตรง ๆ แต่จะใช้การพูดอ้อมค้อม หรือใช้คำว่า But...."