

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ  
TP HỒ CHÍ MINH**




# **ĐÀM PHÁN KÝ KẾT HỢP ĐỒNG**

2012




## **Nội dung**

- I. Khái niệm về đàm phán
- II. Quá trình đàm phán
- III. Ký kết hợp đồng



## Khái niệm về đàm phán


- Định nghĩa
- Ảo tưởng về đàm phán
- Rào cản trong đàm phán
- Các loại đàm phán
- Các hình thức đàm phán
- Những lỗi thông thường



## Đàm phán là ...


- Phương tiện để đạt được cái mong muốn từ người khác.
- Quá trình giao tiếp có đi có lại nhằm đạt thỏa thuận
- Quyền lợi:
  - đối kháng
  - có thể chia sẻ.

- Roger Fisher, William Ury




## Ảo tưởng về đàm phán

- Người đàm phán giỏi là do bẩm sinh
- Kinh nghiệm là người thầy tốt nhất
- Người đàm phán tốt là người chấp nhận rủi ro
- Người đàm phán tốt tin vào trực giác




## Rào cản trong đàm phán

- Vấn đề- Problem
- Qui trình- Process
- Con người- People



## Các loại đàm phán


- Đàm phán Phân bổ- Hội nhập
- Đàm phán Lập trường- Nguyên tắc




## Đàm phán phân bổ- hội nhập

Đàm phán phân bổ (Distributive negotiation)	Đàm phán hội nhập (Integrative negotiation)
• Trò chơi có tổng = 0	• Trò chơi có tổng > 0
• Thắng- Thua	• Thắng- Thắng
• Chiếc bánh cố định	• Chiếc bánh to ra


## Đàm phán ký kết hợp đồng


 **Đàm phán lập trường- nguyên tắc**

- Đàm phán lập trường- Positional negotiation
  - Đàm phán mềm
  - Đàm phán cứng
- Đàm phán nguyên tắc- Principled negotiation


 <b>Mềm</b>	<b>Cứng</b>	<b>Nguyên tắc</b>
Bên kia là bạn	Bên kia là đối thủ	Bên kia là người cộng tác
Mục tiêu: chiến thắng bên kia	Mục tiêu: đạt thỏa thuận với bên kia	Mục tiêu: giải quyết công việc hiệu quả, duy trì quan hệ thân thiện
Nhượng bộ để duy trì quan hệ	Đòi bên kia nhượng bộ, không cần quan hệ	Tách con người ra khỏi vấn đề
Mềm dẻo với con người và vấn đề	Cứng rắn với con người và vấn đề	Mềm mỏng với con người, cứng rắn với vấn đề

 <b>Mềm</b>	<b>Cứng</b>	<b>Nguyên tắc</b>
Tin tưởng bên kia	Không tin tưởng bên kia	Giải quyết vấn đề không tính đến lòng tin
Dễ thay đổi lập trường	Bám chặt lấy lập trường, không chịu thay đổi	Chú trọng vào lợi ích, không vào lập trường
Đưa đề nghị cho bên kia	Đe dọa bên kia	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Không che giấu giới hạn cuối cùng	Che giấu giới hạn cuối cùng	Không có giới hạn cuối cùng
Tìm ra phương án bên kia có thể chấp thuận	Tìm ra phương án mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án để cùng lựa chọn

 <b>Mềm</b>	<b>Cứng</b>	<b>Nguyên tắc</b>
Kiên trì theo đuổi thỏa thuận	Kiên trì giữ lập trường	Kiên trì áp dụng tiêu chí khách quan
Cố tránh cuộc đấu ý chí	Cố thắng cuộc đấu ý chí	Cố gắng đạt kết quả dựa vào các tiêu chí khách quan
Khuất phục trước sức ép của bên kia	Gây sức ép để bên kia khuất phục	Khuất phục nguyên tắc chứ không phải sức ép
Chấp nhận thiệt hại để đạt được thỏa thuận	Đòi lợi ích mới chịu thỏa thuận	Tạo ra thỏa thuận cùng có lợi

 **Những lỗi thông thường trong đàm phán**

1. Đầu óc thiếu minh mẫn
2. Không biết người có quyền quyết định của bên kia
3. Không biết điểm mạnh của mình
4. Không quan tâm đến trật tự của các vấn đề
5. Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước
6. Leo thang một cách vô thức
7. Phán quyết dựa vào thông tin không đúng
8. Bị ảnh hưởng bởi cách trình bày thông tin
9. Chỉ dựa vào thông tin sẵn có
10. Đánh giá thấp phía bên kia

 **Các hình thức đàm phán**

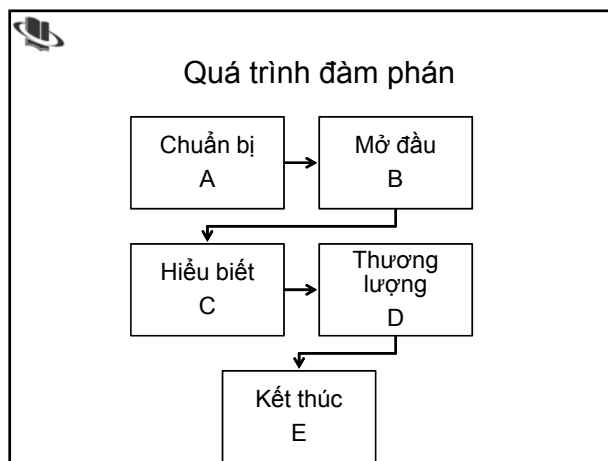
- Văn bản
- Điện thoại
- Gặp mặt

# Đàm phán ký kết hợp đồng

Văn bản		
Ưu điểm	Nhược điểm	Lưu ý
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Có nhiều thời gian trước khi quyết định</li> <li>•Chi phí thấp</li> <li>•Có văn bản làm bằng chứng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tốc độ truyền đạt thông tin chậm</li> <li>•Có văn bản làm bằng chứng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Khẩn trương trả lời</li> <li>•Cân nhắc kỹ trước khi quyết định</li> <li>•Lưu giữ cẩn thận hồ sơ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Không nghe giọng nói/ quan sát thái độ, cử chỉ</li> <li>•Tránh xung đột, bất đồng</li> <li>•Đàm phán với nhiều khách hàng cùng lúc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Không nghe giọng nói/ quan sát thái độ, cử chỉ</li> <li>•Khó hiểu biết, thông cảm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nội dung cần ngắn gọn, rõ ràng, đầy đủ</li> </ul>


Điện thoại		
Ưu điểm	Nhược điểm	Lưu ý
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tốc độ truyền đạt thông tin nhanh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ít thời gian trước khi ra quyết định</li> <li>•Khác múi giờ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Chuẩn bị đầy đủ trước khi đàm phán</li> <li>•Lưu ý thời gian đàm phán</li> <li>•Người đàm phán nắm vững ngôn ngữ đàm phán</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nghe được giọng nói</li> <li>•Không quan sát được thái độ, cử chỉ</li> <li>•Không có văn bản làm bằng chứng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nghe được giọng nói</li> <li>•Không quan sát được thái độ, cử chỉ</li> <li>•Không có văn bản làm bằng chứng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Xác nhận lại bằng văn bản</li> </ul>

Gặp mặt		
Ưu điểm	Nhược điểm	Lưu ý
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dễ hiểu biết, thông cảm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dễ gây mâu thuẫn, xung đột</li> <li>•Thủ tục phức tạp</li> <li>•Tốn kém chi phí, thời gian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tìm hiểu khác biệt về văn hóa, tính cách; Chú trọng nguyên tắc giao tiếp</li> <li>•Cần tận dụng lợi thế sân nhà/ sân khách</li> <li>•Chú trọng đến kỹ năng đàm phán</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Có lợi thế sân nhà/ sân khách</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nghe được giọng nói</li> <li>•Quan sát được thái độ, cử chỉ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nghe được giọng nói</li> <li>•Quan sát được thái độ, cử chỉ</li> </ul>	




- ## Chuẩn bị đàm phán
- Đánh giá tình hình
  - Đề ra mục tiêu
  - Xây dựng BATNA
  - Lựa chọn chiến lược
  - Xây dựng chiến thuật

- ## Đánh giá tình hình
- Thu thập thông tin
    - Thị trường
    - Đối tượng kinh doanh
    - Đối tác
    - Đối thủ cạnh tranh
  - Nguồn thông tin
  - Phân tích SWOT




## Thu thập thông tin

- Thị trường
- Đối tượng kinh doanh
- Đối tác
- Đối thủ cạnh tranh



## Phân tích SWOT


- Strengths-Điểm mạnh
- Weaknesses- Điểm yếu
- Opportunities- Cơ hội
- Threats- Nguy cơ



## BATNA

Best Alternative to a Negotiated Agreement

- Sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận?
- Giải pháp thay thế ngoài cuộc đàm phán



## Lựa chọn chiến lược


VJCC

Lợi ích	Cao	Controlling Kiểm soát		Collaborating Cộng tác
			Compromising Thỏa hiệp	
	Thấp	Avoiding Tránh né		Accommodating Nhượng bộ
		Thấp	Quan hệ	Cao



## Xây dựng chiến thuật

- Địa điểm
- Thời gian
- Thái độ
- Nhân sự
- Câu hỏi, dẫn chứng, lập luận,....




## Địa điểm

- Sân nhà
- Sân khách
- Sân trung lập




## Thái độ

- Đơn giản, thẳng thắn
  - Quen thuộc bên kia
  - Bị bế tắc, cần gỡ càng sớm càng tốt
  - Không cho phép kéo dài
- Gây sức ép, cương quyết
  - Ta mạnh hơn
  - Bên kia cần kết thúc sớm
  - Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán
- Thờ ơ, xa lánh
  - Bên kia mạnh hơn
  - Ta chịu sức ép thời gian
  - Ta đã có giải pháp thay thế




## Nhân sự

- Trưởng đoàn
- Thành viên
- Tự đánh giá
- Đàm phán thử




## Mở đầu đàm phán

- Tạo không khí
- Chương trình làm việc
- Đề nghị ban đầu



## Đề nghị ban đầu

1. Lựa chọn vấn đề
  - A. "Dễ trước khó sau"
  - B. "Khó trước dễ sau"
2. Khuyến khích bên kia đưa ra đề nghị trước
  - A. Đúng
  - B. Sai
3. Chấp nhận ngay đề nghị đầu tiên
  - A. Không nên
  - B. Nên
  - C. Có thể
4. Đáp lại bằng đề nghị tốt nhất cho bên kia
  - A. Không nên
  - B. Nên
  - C. Có thể
5. Tạo ra cạnh tranh
  - A. Không nên
  - B. Nên




## Tạo hiểu biết

- Đặt câu hỏi
- Im lặng
- Lắng nghe
- Quan sát
- Phân tích
- Trình bày
- Trả lời câu hỏi


VJCC

## Đặt câu hỏi

Chức năng của câu hỏi  
Loại câu hỏi  
Đặt câu hỏi hiệu quả




## Chức năng của câu hỏi




## Loại câu hỏi

- Câu hỏi đóng
- Câu hỏi mở




## Đặt câu hỏi hiệu quả

1. Chuẩn bị trước các câu hỏi
2. Mục đích rõ ràng
3. Phù hợp với người được hỏi
4. Nên đặt câu hỏi
  - A. Từ tổng quan đến chi tiết
  - B. Từ chi tiết đến tổng quan
  - C. Chi tiết và tổng quan xen kẽ
5. Mỗi câu hỏi
  - A. chỉ hỏi một vấn đề
  - B. hỏi nhiều vấn đề



## Đặt câu hỏi hiệu quả

6. Cần kết nối với câu trả lời
  - A. Đúng
  - B. Sai
7. Nên đặt nhiều câu hỏi có/ không
  - A. Đúng
  - B. Sai
8. Nên đặt câu hỏi yêu cầu
  - A. số liệu
  - B. giải pháp
  - C. cả hai
9. Ngữ điệu của câu hỏi trung tính, thái độ nhã nhặn




## Im lặng

- Để bên kia nói
- Thể hiện đã nói đủ
- Thể hiện sự thất vọng, bất bình
- Thu hút sự chú ý
- Thể hiện sự miễn cưỡng

VJCC

## Lắng nghe

- Định nghĩa
- Tác dụng
- Những quan niệm sai lầm
- Yêu cầu khi lắng nghe
- Lắng nghe hiệu quả




## Lắng nghe là gì?      Lắng nghe để

“Quá trình thu nhận, sắp xếp nghĩa và đáp lại những thông điệp được nói ra bằng lời và/hoặc không bằng lời.”

(1996, International Listening Association)

- Tìm kiếm, chọn lọc, phân loại và lưu trữ thông tin (4 Ss-Search, Sift, Sort, and Store)
- Thể hiện sự tôn trọng
- Phát hiện sự mâu thuẫn
- Phát hiện những điểm then chốt có giá trị
- Đánh giá hiểu biết




## Quan niệm sai lầm về lắng nghe

- Lắng nghe kết nối với trí thông minh
- Lắng nghe (Listening) giống như nghe (Hearing)
- Lắng nghe là bản năng
- Lắng nghe có nghĩa là đang đồng ý




## Yêu cầu khi lắng nghe

- Chính xác
  - Phân biệt sự kiện- ý kiến
  - Phân tích sự kiện
- Hỗ trợ
  - Thể hiện sự chú ý
  - Tham gia bằng lời/ không lời
  - Giúp người nói thoải mái
- Thấu cảm
  - Rõ ràng
  - Ngầm hiểu




## Lắng nghe hiệu quả

- Tập trung
- Thái độ chia sẻ
- Bôi trơn
- Tìm kiếm vùng lợi ích
- Không
  - chú trọng vào lỗi phát âm
  - ngắt lời
  - vội đánh giá
  - phát biểu giúp
- Ghi chép
- Đặt câu hỏi mở, giả thiết
- Điều được nói và cách nói
- Chú ý ngôn ngữ không lời
- Yêu cầu giải thích
- Chuyển chủ đề
- Nhắc lại hoặc chú giải




## Quan sát

- Trang phục
- Diện mạo
- Thái độ
- Cử chỉ



1. Ngôn ngữ cử chỉ ..... ngôn ngữ bằng lời.
  - A. ít tin cậy hơn
  - B. đáng tin cậy hơn
  - C. đáng tin cậy như
2. Ngôn ngữ cử chỉ ...
  - A. dễ thay đổi
  - B. khó thay đổi
  - C. lúc dễ lúc khó
3. Ngôn ngữ không lời thể hiện ... ngôn ngữ bằng lời
  - A. ít thông tin hơn
  - B. nhiều thông tin hơn
  - C. lượng thông tin bằng với





### Phân tích

- Nhầm lẫn/ bỏ sót
- Thiếu logic
- Thống kê chọn lọc
- Che dấu
- Xuyên tạc
- ...

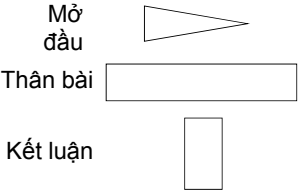
VJCC

### Trình bày

- Cấu trúc
- 5 nguyên tắc trình bày
- 10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

VJCC

### Cấu trúc



Mở đầu


Thân bài

Kết luận

VJCC


### 5 nguyên tắc trình bày

1. Trình bày là quá trình:
  - A. 1 chiều
  - B. 2 chiều
2. Cần biết giá trị của điều định nói với bên kia
  - A. Đúng
  - B. Sai
3. Cách nói so với điều được nói:
  - A. Quan trọng hơn
  - B. Ít quan trọng hơn
  - C. Quan trọng như nhau




### 5 nguyên tắc trình bày

4. Khi nói cần nhìn vào người nghe
  - A. Đúng
  - B. Sai
  - C. Tùy trường hợp
5. Bố cục của câu nói \_\_\_\_\_ đến tác động của câu nói
  - A. ảnh hưởng mạnh
  - B. ảnh hưởng ít
  - C. không ảnh hưởng



### 10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

1. Sử dụng lý lẽ hai mặt, mặt muốn trình bày đưa ra
  - A. trước
  - B. sau
  - C. lúc nào cũng được
2. Sử dụng ngôn từ của
  - A. người nghe
  - B. riêng mình
  - C. người thứ ba
3. Tránh sử dụng những từ kích động
4. Dùng những từ suy rộng
  - A. Nên
  - B. Không nên




## 10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

5. Lý lẽ cần phù hợp với người nghe
6. Câu nói nên ngắn gọn và đơn giản
7. Nên có
  - A. một vài lý do chính cho tất cả các đề nghị
  - B. mỗi lý do cho mỗi đề nghị
  - C. một vài lý do cho mỗi đề nghị
8. Lý lẽ mạnh nhất đưa ra
  - A. đầu tiên
  - B. giữa
  - C. cuối cùng
9. Nên đặt những câu hỏi mở và giả thiết
  - A. Đúng
  - B. Sai
10. Câu nói cần logic và mạch lạc

VJCC


## Trả lời câu hỏi

- ❖ Nguyên tắc trả lời
- ❖ Kéo dài thời gian
- ❖ Cách trả lời




## Nguyên tắc trả lời câu hỏi

1. Không trả lời nếu chưa hiểu câu hỏi
2. Không trả lời khi phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời
3. Kéo dài thời gian suy nghĩ




## Kéo dài thời gian suy nghĩ



## Cách trả lời

- Trả lời một phần
- Chấp nhận cắt ngang
- Tránh né trả lời
- Cử chỉ thể hiện không có gì để nói
- Trả lời mập mờ
- Hỏi một đấng trả lời một nẻo
- Buộc bên kia tự tìm câu trả lời




## Thương lượng

- Thuyết phục
- Nhượng bộ
- Xử lý bế tắc

**VJCC**


## Thuyết phục

1. Yếu tố quan trọng nhất để thuyết phục thành công là
  - A. Thái độ- Attitude
  - B. Kỹ năng- Skills
  - C. Kiến thức- Knowledge
2. Hướng thuyết phục vào
  - A. người ra quyết định
  - B. người có chức vụ cao nhất
  - C. tất cả mọi người




## Thuyết phục

3. Nêu ra lợi ích cho bên kia
4. Nêu ra hậu quả cho bên kia
5. Sử dụng dẫn chứng của bên thứ ba
6. Đặt vào hoàn cảnh của bên kia (khuyến bảo và gợi ý)
7. Đề nghị bằng số lẻ
8. Giữ thể diện




## Nhượng bộ

- Tiếp nhận nhượng bộ
- Đưa ra nhượng bộ




## Tiếp nhận nhượng bộ

- Có giá trị?
- Đòi lại cái gì?
- Được thực hiện đầy đủ?




## Đưa ra nhượng bộ

<b>Trước khi nhượng bộ</b>	<b>Khi nhượng bộ</b>
▪ Khi nào?	▪ Mức độ
▪ Bao nhiêu?	▪ Cấu trúc
▪ Đòi lại cái gì?	▪ Ngôn ngữ



## Khi nhượng bộ

1. Một nhượng bộ tốt có mức độ nhượng bộ
  - A. nhỏ
  - B. vừa phải
  - C. lớn
2. Nhượng bộ có điều kiện:
  - A. Nêu điều kiện trước, nhượng bộ sau
  - B. Nêu nhượng bộ trước, điều kiện sau
  - C. Nêu điều kiện hay nhượng bộ trước cũng được




## Khi nhượng bộ

3. Dẫn dắt nhượng bộ bằng cách:

- A. Nêu lý do, sau đó đưa ra nhượng bộ
- B. Nêu nhượng bộ, sau đó đưa ra lý do
- C. Nêu nhượng bộ hay lý do trước đều được


4. Dẫn dắt nhượng bộ

- A. bằng ngôn ngữ của mình
- B. bằng ngôn ngữ của bên kia
- C. bằng ngôn ngữ của người thứ ba




## Xử lý bế tắc

- ❖ Nguyên nhân
- ❖ Cách xử lý




## Nguyên nhân

- Chưa hiểu biết
- Mục tiêu khác nhau
- Cứng nhắc
- Thận trọng




## Cách xử lý

- 1) Thu thập thông tin
- 2) Thay đổi thành viên đoàn đàm phán
- 3) Tìm phương án khác
- 4) Nêu hậu quả
- 5) Chuyển sang vấn đề dễ thỏa thuận
- 6) Nhượng bộ một điểm không quan trọng
- 7) Tạm ngừng đàm phán
- 8) Chuyển sang đàm phán đa phương
- 9) Sử dụng người thứ ba
- 10) Bỏ bàn đàm phán



## Kết thúc đàm phán

- BIQ
- Hoàn tất thỏa thuận
- Rút kinh nghiệm



## BIQ

- “Based on ...”
- “I’d like to suggest ...”
- “Question ...”

## Hoàn tất thỏa thuận

- Làm rõ các điều kiện
- Ai đạt được BAO NHIÊU? CÁI GÌ? KHI NÀO? Ở ĐÂU?
- Lập thỏa thuận thành văn bản.

## Rút kinh nghiệm

## Ký kết hợp đồng

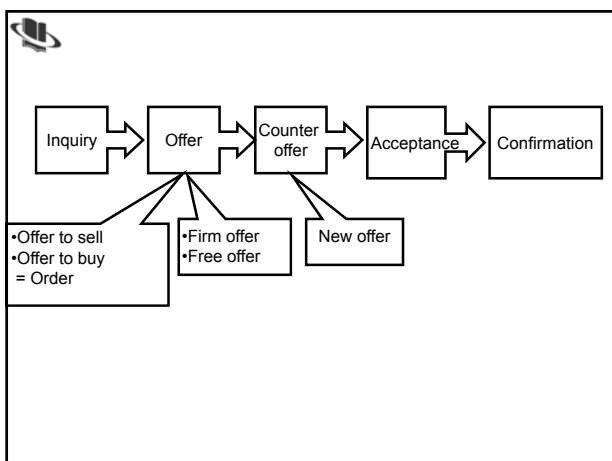
- ❖ Các bước ký kết hợp đồng
- ❖ Nội dung hợp đồng

71

## Các bước ký kết hợp đồng

- Hỏi giá- Inquiry/ Enquiry
- Chào hàng- Offer
- Đòi giá- Counter offer
- Chấp nhận- Acceptance
- Xác nhận- Confirmation

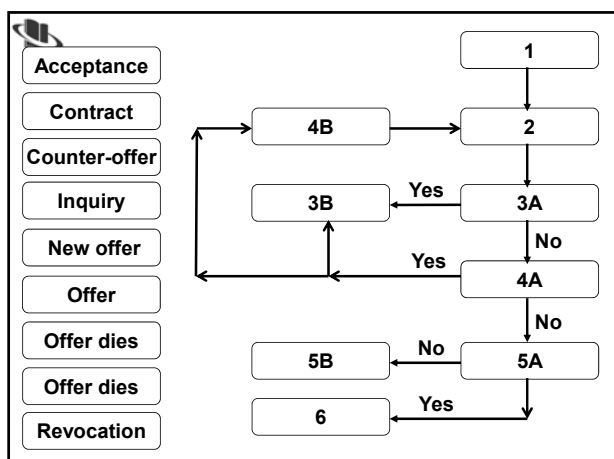
72



## Chấp nhận- Acceptance

- hoàn toàn và vô điều kiện
- chào hàng vẫn còn hiệu lực
- người được chào hàng (Offeree) chấp nhận
- truyền đạt đến người chào hàng (Offeror)

## Đàm phán ký kết hợp đồng



### Nội dung hợp đồng

- Những điều trình bày
- Các điều kiện
- Chữ ký

### Những điều trình bày

- Tiêu đề
- Số của HĐ
- Ngày ký HĐ
- Nơi ký kết
- Tên và địa chỉ các bên
- Người đại diện
- Những định nghĩa
- Các tài liệu kèm theo
- Căn cứ để ký kết

### Các điều kiện

- Đối tượng mua bán
- Thương mại
- Giải quyết tranh chấp

### Đối tượng mua bán

- Tên hàng
- Chất lượng
- Số lượng
- Bao bì
- Ký mã hiệu

### Thương mại

- Giao hàng
- Vận tải
- Bảo hiểm
- Giá cả
- Thanh toán



### Giải quyết tranh chấp

- Kiểm tra
- Bảo hành
- Khiếu nại
- Chế tài
- Bất khả kháng
- Trọng tài
- Các điều kiện khác



### Chữ ký- Signatures

- Chữ ký đầy đủ
- Bút mực
- Bên soạn thảo hợp đồng ký bên phải