



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการบริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

กลยุทธ์การ เจรจาต่อรอง **NEGOTIATION**

สุดยอดยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

กลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง NEGOTIATION

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

แปลและเรียบเรียงจาก *Negotiation*

Original work copyright©2003 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business School Press. All rights reserved.
Thai translation rights : Expernet Co., Ltd.

โดย : Michael Watkins

ผู้แปล : ดร.ไพโรจน์ บาลัน

จำนวน 234 หน้า

ราคา 260 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม 2566

ISBN (E-Book) 978-974-414-610-6

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา

ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ

เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com



หนังสือชุด

“หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS SERIES

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นผู้มีส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่น ๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	8
บทที่ 1	ประเภทของการเจรจาต่อรอง 13
▣ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน	15
▣ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	18
▣ การเจรจาต่อรองในหลาย ๆ รอบ และระหว่างหลายฝ่าย	25
▣ บทสรุป	28
บทที่ 2	หลักการสำคัญสี่ประการ 31
▣ รับรู้ BATNA ของคุณ	33
▣ ราคาการตัดใจ	45
▣ ZOPA	47
▣ การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน	50
▣ บทสรุป	53
บทที่ 3	การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง 55
▣ ขั้นตอนที่ 1 : พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ดีสำหรับ คุณและฝ่ายอื่นคืออะไร	57
▣ ขั้นตอนที่ 2 : หาโอกาสในการสร้างคุณค่า	60
▣ ขั้นตอนที่ 3 : ระบุ BATNA และราคาการตัดใจ ของคุณและของฝ่ายตรงข้าม	62
▣ ขั้นตอนที่ 4 : ทำให้ BATNA ของคุณแข็งแกร่งขึ้น	63
▣ ขั้นตอนที่ 5 : คาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ	65

	หน้า
❖ ขั้นตอนที่ 6 : เรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับบุคลากร วัฒนธรรม และเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม และรู้ว่า พวกเขาวางกรอบประเด็นการเจรจาต่อรองอย่างไร	69
❖ ขั้นตอนที่ 7 : เตรียมพร้อมให้มีความยืดหยุ่นใน กระบวนการเจรจาต่อรอง อย่าบังคับให้ตัวเอง ไปในทิศทางที่ยึดตัวไม่ได้	70
❖ ขั้นตอนที่ 8 : ใช้มาตรฐานจากภายนอก และเกณฑ์ที่เป็นธรรม	71
❖ ขั้นตอนที่ 9 : ปรับกระบวนการเจรจาต่อรอง เพื่อเอื้อประโยชน์ให้คุณ	73
❖ บทสรุป	76

บทที่ 4

ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง	79
❖ การทำให้ฝ่ายตรงข้ามมาร่วมเจรจาต่อรอง	80
❖ การเริ่มต้นที่ดี	82
❖ ยุทธวิธีสำหรับการเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ	85
❖ ยุทธวิธีสำหรับการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	98
❖ ยุทธวิธีทั่วไป : การวางกรอบการเจรจาต่อรอง การประเมิน และเตรียมตัวอย่างต่อเนื่อง	106
❖ บทสรุป	114

บทที่ 5

คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับยุทธวิธี	117
❖ คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับราคา	118
❖ คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับกระบวนการ	120
❖ คำถามที่ถามบ่อยเกี่ยวกับปัญหาเรื่องคน	124

บทที่

6

อุปสรรคในการทำข้อตกลง

131

- ▶ นักต่อรองชั้นเซียน 132
- ▶ การขาดความไว้วางใจกัน 135
- ▶ ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ และปัญหาเลือกไม่ถูก
ของนักเจรจาต่อรอง 138
- ▶ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง 141
- ▶ พวกคนทำเสีย 143
- ▶ ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม 146
- ▶ ความยากลำบากในการสื่อสาร 149
- ▶ พลัของการสนทนา 150
- ▶ บทสรุป 152

บทที่

7

ความผิดพลาดทางจิตใจ

155

- ▶ อาการกล่ำลืออย่างไร้เหตุผล 156
- ▶ การรับรู้ที่ไม่เป็นกลาง 159
- ▶ ความคาดหวังที่ไร้เหตุผล 162
- ▶ ความมั่นใจที่สูงเกินไป 165
- ▶ อารมณ์ที่ขาดการควบคุม 167
- ▶ บทสรุป 172

หน้า

บทที่ 8	เมื่อสัมพันธภาพมีความสำคัญ	175
	✦ ทำไมสัมพันธภาพจึงมีความสำคัญ	176
	✦ มุมมองเกี่ยวกับคุณค่าของสัมพันธภาพมีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองอย่างไร	178
	✦ ทำให้ถูกต้อง	183
	✦ บทสรุป	189
บทที่ 9	การเจรจาต่อรองแทนผู้อื่น	191
	✦ ตัวแทนอิสระ	192
	✦ ตัวแทนที่ไม่อิสระ	194
	✦ ประเด็นเกี่ยวกับตัวแทน	194
	✦ บทสรุป	200
บทที่ 10	ทักษะในการเจรจาต่อรอง	201
	✦ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	202
	✦ การเจรจาต่อรองในฐานะสมรรถนะขององค์กร	207
	✦ อะไรทำให้คุณเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ?	214
	✦ บทสรุป	217
	ภาคผนวก : เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปฏิบัติ	221
	แหล่งอ้างอิง	230

บทนำ

การเจรจาต่อรองนั้น เป็นหนทางให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน ไม่ว่าความแตกต่างนั้นจะเกี่ยวกับการซื้อขาย ข้อขัดแย้งเกี่ยวกับสัญญาแรงงาน ข้อตกลงในการซื้อขาย ความเป็นพันธมิตรที่ซับซ้อนระหว่างสองบริษัท หรือสนธิสัญญาสันติภาพระหว่างประเทศที่กำลังทำสงครามกัน การแก้ปัญหาโดยทั่วไปนั้นจะทำได้ด้วยการเจรจาต่อรอง โดยการเจรจาต่อรองจะเปรียบเสมือนการหาข้อตกลงร่วมกันด้วยการเจรจา

การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นสิ่งที่อยู่คู่กับชีวิตของคนเรามาช้านาน ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ขณะที่ผู้ปกครองและเด็กพูดคุยกันถึงวิธีที่จะทำให้เด็กได้คะแนนวิชาคณิตศาสตร์เพิ่มมากขึ้น พวกเขาที่กำลังเจรจาต่อรอง เช่นเดียวกับขณะที่สามีและภรรยากำลังตกลงกันว่า ใครจะเป็นผู้ดูแลสวน และใครจะเป็นคนไปซื้อข้าวของเครื่องใช้ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ สำหรับในที่ทำงาน การเจรจาต่อรองก็เป็นสิ่งที่ทำกันทั่วไป แท้จริงแล้วคำว่า **เจรจาต่อรอง (negotiatu)** ในภาษาละติน แปลว่า การดำเนินธุรกิจ และในภาษาสเปนสมัยใหม่คำว่า “negocios” แปลว่า ธุรกิจ

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจอาจหมายถึง กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นทางการ เมื่อคุณถกเถียงเรื่องราคาและสมรรถนะ หรือข้อตกลงที่ซับซ้อนของการร่วมทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หรือในอีกทางหนึ่ง การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ อาจจะมีลักษณะที่เป็นทางการน้อยมากเช่น การประชุมระหว่างคุณและเพื่อนร่วมงานอีกหลาย ๆ คนที่คุณต้องการความร่วมมือเพื่อจะให้งานสำเร็จ หากคุณเป็นผู้ควบคุมงานผู้จัดการ หรือผู้บริหาร คุณก็อาจจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันเพื่อเจรจาท่องกับบุคคลทั้งภายใน และภายนอกองค์กรบ่อยครั้งแบบไม่รู้ตัว ไม่ว่าคุณกำลังปิดการขาย หรือพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตกลงในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน คุณก็กำลังเจรจาต่อรองนั่นเอง!

เมื่อคำนึงถึงบทบาทของการเจรจาต่อรองในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานของเรา มันเป็นเรื่องจำเป็นที่เราจะต้องปรับปรุงทักษะในการเจรจาต่อรอง แม้การปรับปรุงเพียงเล็กน้อยในทักษะเหล่านี้ ก็สามารถทำให้ได้ผลตอบแทนยิ่งใหญ่ได้ เช่น การได้รับเงินเดือนที่มากกว่าเดิม เงื่อนไขที่ดีกว่าในการซื้อบ้าน หรือสภาวะแวดล้อมที่ดีขึ้นในที่ทำงาน โดยหนังสือเล่มนี้จะสามารถปรับปรุงทักษะการเจรจาต่อรองของคุณ และทำให้คุณเป็นนักเจรจาต่อรองที่เก่งขึ้นได้

หนังสือเล่มนี้ เกิดจากการรวบรวมแนวคิดจากแหล่งวิชาการที่ดีที่สุด *Harvard Business Essentials* ซึ่งได้อธิบายหลักการพื้นฐานที่นักเจรจาต่อรอง ผู้เชี่ยวชาญและนักแก้ปัญหาที่มีความคิดสร้างสรรค์เลือกปฏิบัติตาม มันเต็มไปด้วยข้อแนะนำที่ใช้ประโยชน์ได้จริงและตัวอย่างที่จะช่วยให้คุณทั้งในชีวิตส่วนตัว และหน้าที่การงาน

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

ใน **บทที่ 1** จะอธิบายประเภทของการเจรจาต่อรองซึ่งประกอบด้วย การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน (distributive negotiation) และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ซึ่งการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วนนี้ก็คือ กรณีที่มูลค่ารวมที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับจะเป็นจำนวนคงที่ และแต่ละฝ่ายต่างมุ่งที่จะเอาส่วนแบ่งของมูลค่า หรือผลประโยชน์นี้ให้ได้มากที่สุด เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ส่วนแบ่งมากขึ้น อีกฝ่ายหนึ่งก็จะได้ส่วนแบ่งน้อยลง การเจรจาต่อรองประเภทนี้เป็นเกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (zero-sum game) คือ คนที่ได้นั้นได้ไปเท่าไร คนที่เสียก็จะเสียไปเท่านั้น ส่วนในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ทุกฝ่ายจะใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างผลประโยชน์โดยรวมสำหรับการจัดสรรในภายหลัง

unท์ 2 จะเกี่ยวข้องกับหลักการพื้นฐานสี่ประการที่นักเจรจาต่อรองทุกคนควรจะเข้าใจ และรู้ว่าจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร ซึ่งประกอบด้วย (1) BATNA (best alternative to a negotiated agreement) คือ ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (2) ราคาการตัดใจ (reservation price) หมายถึง จุดที่คุณวางแผนที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรอง (3) ZOPA (zone of possible agreement) หมายถึง โซนที่สามารถตกลงกันได้ และ (4) คุณค่าที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน (value created through trades) ซึ่งในบทนี้จะอธิบายหลักการเหล่านี้ทีละอย่าง พร้อมกับใช้ตัวอย่างประกอบ

unท์ 3 นั้นเกี่ยวกับการเตรียมตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการเจรจาต่อรอง โดยสิ่งที่คุณควรจะทำคือ การเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับผลประโยชน์ และจุดยืนของตัวเองและของฝ่ายอื่น ๆ ในการเจรจาต่อรอง โดยคุณสามารถนำขั้นตอนในบทนี้ไปใช้ในการเตรียมความพร้อมของตัวเองได้

เมื่อคุณได้เรียนรู้พื้นฐานการเจรจาต่อรอง และสิ่งที่จำเป็นในการเตรียมตัว คุณก็พร้อมที่จะอ่าน **unท์ 4** ทักษะที่ควรใช้ระหว่างการเจรจาต่อรอง ซึ่งในบทนี้จะแสดงวิธีการที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามมาร่วมเจรจา วิธีการที่จะเริ่มต้นการเจรจาต่อรองให้ดี และวิธีการเจรจาต่อรองในทุก ๆ รูปแบบ สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้ในบทนี้ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การสร้างจุดอ้างอิง การวางกรอบ และวิธีการที่คุณอาจจะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตน โดย **unท์ 5** จะกล่าวถึงเรื่องเหล่านี้เพิ่มเติมโดยการตอบคำถามที่ถูกถามบ่อยเกี่ยวกับยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง

บางครั้งการเจรจาต่อรอง ก็ไม่ได้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น แม้กระทั่งการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายที่เป็นมิตรกัน โดยอุปสรรคที่

ทำให้การเจรจาต่อรองไม่สามารถบรรลุข้อตกลงนั้น ประกอบไปด้วย อุปสรรคเชิงโครงสร้าง การขาดความไว้วางใจกัน หรือการสื่อสารที่ไม่ดี ใน **บทที่ 6** จึงได้ระบุอุปสรรคต่าง ๆ และวิธีที่คุณสามารถหลีกเลี่ยงมัน

บทที่ 7 ได้อธิบายความผิดพลาดทางจิตใจที่อาจเกิดกับนักเจรจาต่อรองได้ในบางครั้ง เช่น การมีความมั่นใจสูงเกินไป ความคาดหวังที่ไร้เหตุผล และแนวโน้มที่จะเพิ่มข้อเสนอเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะที่ตนเองต้องการ โดยบทนี้จะอธิบายวิธีที่คุณสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเหล่านี้

บทที่ 8 เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธภาพ ในการติดต่อกันเพียงครั้งเดียวนั้น สัมพันธภาพในอนาคตไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก โดยเป้าหมายในตอนนี้อีกคือ การแสวงหาประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น การซื้อของจากร้านข้างถนน อย่างไรก็ตาม ข้อตกลงส่วนบุคคลและทางธุรกิจมากมายก็ต้องมีการติดต่อหลาย ๆ ครั้งตามช่วงเวลา ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การเจรจาต่อรองข้อตกลงเหล่านี้ เกี่ยวกับทั้งคุณค่าที่จับต้องได้และคุณค่าเชิงสัมพันธภาพที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนี้ บทที่ 8 ยังแสดงให้เห็นถึงวิธีการดำเนินการเจรจาต่อรองภายใต้ความเสี่ยงด้านสัมพันธภาพ และวิธีที่คุณจะแยกแยะคุณค่าของข้อตกลงออกจากคุณค่าเชิงสัมพันธภาพ

บทที่ 9 เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแทนผู้อื่น ในหลาย ๆ กรณีผู้ที่ดำเนินการเจรจาต่อรองนั้นจะเป็นตัวแทนอิสระ หรือตัวแทนพนักงานของฝ่ายนั้น ๆ เช่น ทนายความของฝ่ายโจทก์ในข้อหาทำร้ายร่างกาย ผู้จัดการแผนกจัดซื้อที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการเจรจาข้อตกลงกับผู้ผลิตวัตถุดิบ หรือผู้แทนกลุ่มแรงงานท้องถิ่นที่ตกลงข้อขัดแย้งกับผู้จ้างงานรายหนึ่ง ในบทนี้จะอธิบายถึงเหตุผลต่าง ๆ ที่ควร

จ้างตัวแทนเพื่อดำเนินการเจรจาต่อรอง และการกระทำที่อาจก่อให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าของเรื่องและตัวแทน ซึ่งบทนี้จะอธิบายข้อขัดแย้งเหล่านี้ และวิธีการที่จะหลีกเลี่ยงหรือขจัดมัน

มันเป็นเรื่องที่ชัดเจนว่า ทุกคนควรปรับปรุงทักษะการเจรจาต่อรอง แล้วองค์กรควรทำเช่นไร ? **บทที่ 10** จึงส่งเสริมแนวคิดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้เป็นสมรรถนะขององค์กร ลองคิดว่าองค์กรของคุณจะประสบความสำเร็จมากเพียงใด หากฝ่ายขาย ผู้ควบคุมงาน ผู้จัดการ และผู้บริหารเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ บทนี้จึงได้ผสมผสานหลักการสำคัญสองอย่างคือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะหลัก เพื่อแสดงให้เห็นว่า การฝึกฝน การเรียนรู้ และการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ใหม่ สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

ตอนท้ายในหนังสือเล่มนี้ คุณจะพบกับภาคผนวกที่ประกอบด้วยตารางเชิงปฏิบัติการที่อาจจะเป็นประโยชน์สำหรับคุณ ซึ่งคุณสามารถพบตารางเชิงปฏิบัติเหล่านี้ และเครื่องมือการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีในหนังสือเล่มนี้ หรือหนังสือในชุดเดียวกันได้ที่เว็บไซต์ www.elearning.hbsp.org/businessstools



ประเภทของ การเจรจาต่อรอง

หลากหลายหนทางสู่การทำข้อตกลง

สาระสำคัญในบทนี้

- ❑ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน/
การเรียกร้องผลประโยชน์
- ❑ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ/การสร้างสรรค์และ
เรียกร้องผลประโยชน์
- ❑ ปัญหาเลือกไม่ถูกของนักเจรจาต่อรอง/ความพยายาม
เลือกวิธีดำเนินการ
- ❑ การเจรจาต่อรองระหว่างหลายฝ่าย และในหลาย ๆ รอบ

Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts

การเจรจาต่อรองนั้นมีสองประเภท ซึ่งคุณน่าจะได้เคยมีส่วนร่วม กับทั้งสองประเภทมาบ้างแล้ว โดยมันประกอบด้วย

แบบแบ่งสับปันส่วน (distributive) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลากหลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัด โดยคำถามสำคัญในการเจรจาต่อรองแบบนี้คือ “ใครจะได้ผลประโยชน์มากที่สุด?” ในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสับปันส่วนนี้ เมื่อมีผู้ที่ได้ผลประโยชน์เพิ่มสูงขึ้น ก็ย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้นไป

แบบบูรณาการ (integrative) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้เป็นการสร้างสรรค์ และเรียกร่องผลประโยชน์

มีการเจรจาต่อรองเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องปกติที่จะมีการแข่งขันโดยตรงระหว่างเป้าหมายและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย แต่โดยทั่วไปโอกาสที่จะเกิดการบูรณาการผลประโยชน์ และความพึงประสงค์ของฝ่ายต่าง ๆ นั้นก็เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และการทำความเข้าใจ ในบทนี้จะวิเคราะห์รูปแบบการเจรจาต่อรองแต่ละประเภทแบบแบ่งแยกชัดเจน การจัดรูปแบบเช่นนี้จะมีความซับซ้อนขึ้นไปอีกจากสัจธรรมของชีวิต 2 ประการ ที่จะพูดถึงในตอนท้ายของบท ซึ่งสัจธรรมดังกล่าวก็คือ การเจรจาต่อรองนั้นมักจะมีการดำเนินการในหลาย ๆ รอบ และเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย