

협상의 현장, 그것이 알고 싶다.



 KIRAEDU

학습 목차

| 차시 | 차시명 | 주요 학습내용 |
|----|-------------------------------|---|
| 1 | 협상을 알면 인생이 즐겁다. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 나는 오늘도 협상을 하며 산다. 2. 협상은 갈등 해결의 수단이다. |
| 2 | 협상 전 무엇을 확인할까? | <ol style="list-style-type: none"> 1. 협상 상황을 분석하라. 2. 협상 상황 및 상대 스타일에 따라 전략을 수립하라. |
| 3 | 나와 상대방의 협상목표를 파악하라 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서 목표 설정은 왜 중요할까? 2. 상대방의 숨어있는 이해관계를 찾아라. |
| 4 | 객관적 기준으로 상대를 납득시켜라. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 가격에 집착하기 전에 객관적 기준을 준비하라. 2. 협상자 모두에게 공정한 객관적 기준을 활용하라. |
| 5 | 모두 만족하는 창의적 옵션을 개발하라. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 파이 키우기 협상을 하라. 2. 욕구에 기반한 창의적 옵션을 개발하라. |
| 6 | 질문하고 요구하라. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 협상에서 질문이 왜 중요할까? 2. 요구하지 않으면 얻은 것도 없다. |
| 7 | 정보는 협상의 기본이다. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 정보수집이 왜 중요할까? 2. 어떤 정보를 수집할까? |
| 8 | 협상 결렬에 대비하여 바트나(BATNA)를 준비하라. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 바트나(BATNA)란 무엇인가? 2. 바트나(BATNA)를 활용하라. |

학습 목차

| 차시 | 차시명 | 주요 학습내용 |
|----|---|---|
| 9 | 협상의 주도권 첫 제안에 달려있다. | 1. 첫 제안 어떻게 해야 할까? 2. 결과를 좌우하는 앵커링(Anchoring)효과. |
| 10 | 양보는 협상의 미덕이다. | 1. 협상에서의 양보는 만족감을 높인다. 2. 어떻게 양보를 해야 할까? |
| 11 | 협상전술 1 - 버랑 끝 전술 | 1. 가격을 활용한 버랑 끝 전술. 2. 바트나(BATNA)를 활용한 버랑 끝 전술. |
| 12 | 협상전술 2 - 권한 위임 전술 / 플린칭(flinching) 전술. | 1. 권한 위임 전술. 2. 플린칭(Flinching) 전술. |
| 13 | 협상전술 3 - 대조 전술 / 침묵 전술 | 1. 대조 전술. 2. 침묵 전술. |
| 14 | 협상전술 4 - 미끼 전술 / 전화 활용 기습 전술 | 1. 미끼 전술. 2. 전화 활용 기습 전술. |
| 15 | 협상전술 5 - 니블링(Nibbling)전술 / 지연 전술 | 1. 니블링(Nibbling)전술. 2. 지연 전술. |
| 16 | 협상전술 6 - 프레임(Framing)전술/ 그 밖의 전술들 | 1. 프레임(Framing) 전술. 2. 그 밖의 전술들. |

1차시. 협상을 알면 인생이 즐겁다.

1. 나는 오늘도 협상을 하며 산다.

1. 협상이란 무엇일까?

- 1) 협상(Negotiation)의 단어적인 의미: 협상, 교섭, 절충, 협의.
- 2) 협상은 상대방과 갈등을 해결하는 커뮤니케이션 활동이다.
- 3) 시장에서 물건 값을 흥정하는 것처럼 생활 속에서 발생하는 작은 갈등에서부터 기업 간 국가간에 발생하는 갈등들을 해결하는 것이 협상이다.
- 4) 협상은 양측이 대화를 통해 합의점에 도달하는 과정이다.

2. 향상된 협상력의 효과.

- 1) 올바른 인간관계 향상.
- 2) 갈등해결.
- 3) 업무적 인정.

2. 협상은 갈등 해결의 수단이다.

1. 갈등 해결 유형과 협상 결과의 관계.

- 1) 갈등이나 의견 충돌이 발생했을 때, 사람들의 해결 방법
 - ① 회피한다.(Lose - Lose 협상)
 - ② 상대방의 요구를 들어준다.(Win-Lose 또는 Lose-Win 협상)
 - ③ 양보하여 합의점을 찾는다.(Win-Win 협상)

2. 협상력을 향상 시키는 방법.

- 1) 협상을 즐겨라.
- 2) 문제가 생기면 협상을 생각하라.
- 3) 준비에 최선을 다하라.
- 4) 메모하는 습관을 길러라.
- 5) 자신감을 가져라.

3. 갈등이나 의견 충돌을 슬기롭게 해결하는 방법은 협상력을 길러 이를 적극적으로 활용하는 것이다.

2차시. 협상 전 무엇을 확인할까?

1. 협상 상황을 분석하라.

1. 협상 상황의 분석(RO Model).

- 1) 협상 상황을 이해하기 위한 필요 요소 : 관계와 이해.
- 2) 협상 상황 정리.

| 협상 상황 | 이익 | 관계 | 예 | 협상결과 |
|------------|-------|------|---|------------------|
| 무관심 상황 | 없음 | 의미없음 | 파산 직전의 기업의협상요청 | 패-패(Lose-Lose)상황 |
| 공격 상황 | 있음 | 의미없음 | 집 매매, 중고차 매매 등 | 승-패(Win-Lose)상황 |
| 양보 상황 | 크지 않음 | 중요 | 미래지향적 파트너 선정 협상, 스카우트 채용 등 | 패-승(Lose-Win) 상황 |
| Win-Win 상황 | 많음 | 중요 | 고용분쟁관계협상, 장기적인 공급 관계, 같은 기업 안의 다른 부서와의 협상 등 | 승-승(Win-Win) 상황 |

2. 협상 상황 및 상대 스타일에 따라 전략을 수립하라.

1. 협상 상황 별 전략 수립.

- 1) 무관심 상황 : 회피 전략.
- 2) 공격 상황 : 공격 전략.
- 3) 양보 상황 : 양보 전략.
- 4) Win-Win 상황 : Win-Win 전략.

2. 상대의 협상스타일에 따른 협상 전략.

- 1) 경쟁적 협상가 : 상대를 생각하기 않고 자기 입장만 고집하는 스타일.
 - 감정적 대응을 자제한다.
 - 논리적으로 자신의 입장을 설명한다.
 - 인간적인 유대 관계를 형성하는 것이 좋다.
- 2) 수용적 협상가 : 협상 테이블에서는 '네, 네' 하면서 수용하는 것처럼 보이지만 계약 체결 시에는 회피하는 경향.
 - 자신의 제안이 합리적인 것임을 판단하게 하는 것이 중요하다.
- 3) 절충적 협상가 : 기본적으로는 자신의 이익을 우선하지만 상대의 주장이 타당하다고 생각되면 받아들이는 특징.
 - 상호 양보를 통해 협상 목표를 달성하는 것이 좋다.

3차시. 나와 상대방의 협상목표를 파악하라.

1. 협상에서 목표 설정은 왜 중요할까?

1. 목표 설정의 중요성.

- 1) 협상 목표가 없으면 '원칙 없는 협상'을 하기 쉽다.
- 2) 협상에서 최종 결론에서 당사자가 얻고자 하는 것을 협상 목표라 한다.
- 3) 명확하고 긍정적이며 도전적인 목표는 당사자에게 더 큰 동기를 부여하는 계기가 된다.

2. 목표 설정의 원칙

- 1) 협상 목표를 설정함에 있어 구체적으로 목표를 설정해야 한다.
- 2) 설정한 목표가 합리적인 목표인지 파악해야 한다.
- 3) 목표는 측정 가능해야 한다.
- 4) 때로는 과감하게 목표를 포기해야 한다.

2. 상대방의 숨어있는 이해관계를 찾아라.

1. 요구(Position)와 욕구(Interest)의 구별.

- 1) 요구 : 상대방이 협상 테이블에서 주장하는 내용을 말한다.
- 2) 욕구 : 상대방이 요구를 하는 원인을 말한다.
- 3) 성공적인 협상을 위하여 상대의 욕구를 파악하는 것이 중요하다.

2. 이해관계 해결을 위한 옵션 개발 방법.

- 1) 협상의 파이를 확대하는 것.
- 2) 맞교환을 하는 것.
- 3) 상대방에게 보상하는 것.

3. 상대의 숨은 이해 관계를 확인하는 방법.

- 1) 역지사지 입장에서 자신에게 질문한다.
- 2) 협상 테이블에서 직접 상대방에게 질문한다.

4차시. 객관적 기준으로 상대를 납득시켜라.

1. 가격에 집착하기 전에 객관적 기준을 준비하라.

1. 객관적 기준이란 무엇인가?
 - 1) 객관적 기준이란 협상에 있어 합의 하기 위한 기준을 말한다.
 - 2) 객관적 기준을 정하는 것은 협상의 첫 걸음이라고 할 수 있다.
 - 3) 협상 전 절차를 제대로 세우는 것도 객관적 기준이 될 수 있다.
2. 협상에서 활용할 수 있는 객관적 기준.
 - 1) 시장가격.
 - 2) 제3자의 판단.
 - 3) 관례.
 - 4) 전례.
 - 5) 절차를 제대로 세우는 것.

2. 협상자 모두에게 공정한 객관적 기준을 활용하라.

1. 기준은 협상자 모두에게 객관적이어야 한다.
 - 1) 객관적 기준의 요건 : 공정성, 객관성, 합리성, 타당성
2. 공정하고 객관적인 기준이란?
 - 1) 객관적 기준은 논리적 협상을 가능하게 해준다.
 - 2) 객관적 기준은 협상 당사자 모두 인정하는 기준이어야 한다.
 - 3) 객관적 기준은 힘이나 영향력의 차이가 있는 경우 공정한 협상을 가능케 해준다.

5차시. 모두 만족하는 창의적 옵션을 개발하라.

1. 파이 키우기 협상을 하라.

1. 배분적 협상과 협력적 협상.

| 구분 | 배분적 협상 | 협력적 협상 |
|-----------|---------------------------------|--------------------------------|
| 협상에 대한 인식 | 자원(파이)이 고정됨 | 자원(파이)이 증대될 수 있음 |
| 주된 전략 | 정보의 독점 및 상대방 조정,강요 | 정보의 공유 및 공동의 문제해결 |
| 관계 | 대립적 관계 | 동반자적 관계 |
| 협상 진행 형태 | 일방적인 양보 요구, 협상자들 각자의 요구에 집중 | 양보의 맞교환, 협상자들이 요구하게 된 욕구에 집중 |
| 기준 | 주관적 기준 주장 | 객관적 기준 활용 |
| 협상결과 | 협상자 일방의 타방에 대한 승리 (Win-Lose 협상) | 협상자들 모두에 이익이 되는 합의(Win-Win 협상) |

2. 파이키우기협상이란 현재 갈등의 뿌리가 되는 현재의 안건 외에 다른 요소를 포함시켜 협상의 안건을 늘리는 것을 말한다.

2. 욕구에 기반한 창의적 옵션을 개발하라.

1. 창의적 옵션 개발 방법.

- 1) 질문하기 :
상대가 진정으로 원하는 상태 즉 욕구를 파악 할 수 있다.
- 2) 정보활용 및 교환 :
상호 정보를 교환하여 상호 협력을 통해 상대의 마음을 움직일 수 있다.
- 3) 복수제안하기:
상대에게 여러 가지 제안을 하고 상대의 반응을 기다림으로써 상대에게 공은 넘기는 것이다.
- 4) 사전합의 활용하기:
사전합의를 통해 상대방이 요구하는 원인을 파악 또는 논의할 사항에 대해 사전 조율을 할 수 있다.
- 5) 유사 협상 사례 활용.
유사 협상 사례를 학습하여 장단점을 파악할 수 있다.

6차시. 질문하고 요구하라.

1. 협상에서 질문이 왜 중요할까?

1. 협상에서의 질문의 이점

- 1) 질문은 상대방의 욕구를 파악할 수 있게 한다.
 - 협상은 상대의 욕구를 파악해 이를 만족시키는 과정임.
 - 상대방의 욕구를 확인하는 가장 좋은 방법은 질문임.
- 2) 질문은 상대방에게 좋은 인상을 주게 된다.
 - 상대방의 입장도 관심이 있다는 인상을 줌.
 - 상대는 자신이 존중 받고 있다는 생각을 하게 됨.
- 3) 질문을 통해 상대방의 논리적 허점을 파악할 수 있다.
 - 협상은 논리의 싸움이다. 생각하고 제안하고 요구하는 절차들이 유기적으로 연결된 과정이라고 할 수 있음.
 - 상대의 허점이 드러났다고 해도 직접적인 공격은 자제해야 함.
- 4) 질문을 통해 상대방의 정보를 파악할 수 있다.

2. 효과적인 질문법

- 1) 열린 질문을 해야 한다.(열린질문이란 상대방에게 질문할 때 Yes나 No로 대답하지 않고 서술하게 만드는 질문이다.)
- 2) 긍정적인 질문을 해야 한다.
- 3) 꼬리에 꼬리를 무는 질문을 해라.

2. 요구하지 않으면 얻은 것도 없다.

1. 요구하지 않으면 얻는 것도 없다(요구의 중요성)

- 1) 성공적인 협상은 얻을 것을 얻어내는 것이며 얻기 위해서는 상대방에게 요구를 해야 한다.

2. 효율적인 요구법

- 1) 정확한 정보를 전달한다.
- 2) 조리 있게 이야기 한다.
 - 협상에서 조리 있게 이야기 하는 방법
 - ① 요구하는 시간, 말이 길어서는 안 된다.
 - ② 요점을 정리해서 말하는 것이 좋다.
 - ③ 상대방이 알아듣기 쉽게 이야기 한다.
- 3) 명쾌한 말투로 이야기 한다.
- 4) 상대방이 이해했는지 확인한다.

7차시. 정보는 협상의 기본이다.

1. 정보수집이 왜 중요할까?

1. 협상에서의 정보

- 1) 각 나라별 협상 문화도 중요한 정보가 될 수 있다.
- 2) 정보력이 있다는 것은 협상력이 높다고 말 할 수 있다.
- 3) 협상에서 정보의 수집은 협상의 첫걸음이라 할 수 있다.

2. 정보의 3원칙

- 1) 정보의 양 : 가능한 많은 정보를 수집하는 것이 좋다.
- 2) 정보의 질 : 허위 정보에 유의하여 신뢰할 수 있는 정보만 활용 될 수 있다.
- 3) 정보의 교환 : 자신의 정보를 제공해야 상대의 정보를 제공 받을 수 있다.

2. 어떤 정보를 수집할까?

1. 수집해야 할 정보에는 어떤 것들이 있을까?

- 1) 상대 기업의 CEO에 관한 정보.
- 2) 상대 기업의 경영이념이나 비전에 관한 정보.
- 3) 상대 기업의 최근 동향.
- 4) 협상할 주제에 대한 내용에 관한 정보.
- 5) 기존의 선례를 찾아 성공과 실패 요인에 대한 정보.
- 6) 협상 상대방에 대한 정보.
- 7) 당해 협상에 대한 의사결정자에 대한 정보.
- 8) 마지막으로 자신을 도와줄 사람에 대한 정보.

2. 정보를 활용하는 방법.

1) 정보 분석 :

- 수집한 정보에서 활용가치가 높은 것을 선별해야 한다.
- 협상에서 상대방에게 제공하는 정보는 최신정보가 효과적이다.
- 협상 정보는 출처가 명확한 것이 좋다.

2) 계획 수립

3) 대안 수립

- 협상에서 자신이 의도한 대로 진행 되지 않을 때 활용할 수 있는 다른 계획을 수립하는 것 말함.

8차시. 협상 결렬에 대비하여 바트나(BATNA)를 준비하라 .

1. 바트나(BATNA)란 무엇인가?

1. BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)
 - 1) 협상이 결렬 되었을 때 취할 수 있는 최선의 대안이다.
 - 2) '이거 아니면 다른 것' 을 선택할 수 있도록 준비를 하는 것이다.
 - 3) 바트나를 가지고 있다는 것은 협상에서 힘을 가지고 있다고 할 수 있다.
 - 4) 영업 협상에서 더 비싼 가격으로 사줄 곳이 있다는 것은 강력한 바트나가 될 수 있다.
2. 바트나가 있으면 유리한 이유.
 - 1) 협상력을 강화시킬 수 있다.
 - 2) 객관적 기준을 정립할 수 있다.
 - 3) 압박 전술로 사용할 수 있다.

2. 바트나(BATNA)를 활용하라

1. 효율적인 바트나 활용법.
 - 1) 나의 바트나가 좋을 경우에는 상대방에게 적절하게 알림.
 - 2) 자신의 바트나를 개선하고 상대의 바트나를 약화시킴.
 - 3) 자신의 바트나가 너무 약한 경우 외부 힘을 빌려 협상함.
 - 4) 배수의 진을 칩.
2. 상대의 바트나를 알아내는 법
 - 1) 협상 전에 인터넷, 뉴스, 각종 잡지 등을 통해서 협상의 주제와 관련된 품목과 정보를 파악.
 - 2) 이전 협상 자료를 활용하여 상대의 협상 전술, 상대의 양보 범위, 과거 거래선 등을 파악.
 - 3) 협상 진행 과정 중에 질문을 통해 상대의 바트나를 확인.
3. 자신에게 바트나가 없는 협상을 진행하는데 이 협상은 꼭 타결 해야 하는 상황이라면 지금 의견이 충돌 되는 이슈 이외의 다른 옵션을 추가시켜 협상을 타결 하는 방법이 있다. 이를 파이 키우기 협상이라 한다.

9차시. 협상의 주도권 첫 제안에 달려있다 .

1. 첫 제안 어떻게 해야 할까?

1. 상대의 첫 제안을 거절하라.
 - 1) 승자의 저주 : 협상에서 이기고도 찝찝한 기분이 드는 것.
 - 2) 첫 제안을 거절해야 하는 이유.
 - ① 상대방이 먼저 제안한 가격은 상대의 목표가격이기 때문.
 - ② 협상 대상물의 가치가 하락하기 때문.
 - ③ 협상 결과에 대한 이행 가능성이 떨어질 수 있음.

2. 결과를 좌우하는 앵커링(Anchoring)효과

1. 앵커링 효과(Anchoring Effect)란 무엇인가
 - 1) 닛 내리기 효과(Anchoring Effect)란 정보가 불충분한 대상에 대해 판단을 할 때 처음 접하는 정보나 초기 값에 근거하여 판단하는 경향을 말함.
 - 2) 협상 테이블에서 처음 언급된 조건에 얽매어 크게 벗어나지 못하는 효과를 말함.
 - 3) 가격뿐만 아니라 품질, 서비스, 기간 등 여러가지 제안에서 활용될 수 있음.
 - 4) 효과적인 앵커링은 협상의 결과를 좌우할 수 있음.
 - 5) 앵커링 효과는 정보와 밀접한 관계가 있음.
2. 첫 제안을 누가 먼저 하는 것이 좋을까?

협상장에서 상대에게 먼저 제안할 것인지, 아니면 상대의 제안을 받고 대응할 것인지를 결정할 때 가장 중요한 기준은 바로 '정보의 유무'이다.

10차시. 양보는 협상의 미덕이다.

1. 협상에서의 양보는 만족감을 높인다.

1. 협상에서의 양보의 중요성.

- 1) 양보는 즉흥적으로 하는 것보다 양보 계획을 세워 하는 것이 효율적이다.
- 2) 협상에서 양보는 미덕이라고 할 수 있다.
- 3) 양보가 없는 협상은 상대와의 관계를 훼손할 여지가 있다.
- 4) 협상 결과 상호 만족스런 협상을 위해서 양보의 기술이 필요하다.

2. 등거리 전략을 활용하라.

- 1) 등거리 전략 : 협상에서 서로 반반씩 양보해서 협상을 타결하는 전략임.
- 2) 똑같은 양을 양보함으로써 어려운 협상을 해결하는 방법임.

2. 어떻게 양보를 해야 할까?

1. 효율적인 양보의 방법

- 1) 양보의 가치를 극대화 시켜라. :
쉽게 해주는 양보는 자신과 상대 모두에게 협상의 가치를 떨어지게 함.
- 2) 교환적 양보를 하라. :
양보를 할 때는 반드시 조건 또는 반대급부를 요구하면서 양보하는 것이 좋음.
- 3) 첫 제안을 높게 하라.
- 4) 초반보다 중·후반에 양보를 하라.

2. 양보의 양을 줄여가라.

- 1) 양보의 양을 줄여가면서 양보를 하는 것이 효율적이다.
예) 상대방에게 10만원을 양보한다고 가정하자.
4-3-2-1 만원씩 순차로 양보하는 것이 효율적이다.

11차시. 협상전술 1 - 버랑 끝 전술.

1. 가격을 활용한 버랑 끝 전술.

1. 명확한 협상 목표가 없어 상대의 페이스에 말려 들었다.
 - 1) 협상에서의 정보는 협상에 힘을 가져다 준다.
 - 2) 협상을 진행하기 전에 목표를 명확하게 하는 것이 중요하다.
 - 3) 협상에서 목표가 명확하게 없다면 상대의 페이스에 말리는 경우가 있다.
 - 4) 협상을 진행함에 있어 자신에게 유리하게 협상을 이끌기 위해서 전술을 활용하는 많은 협상가들이 하고 있는 방법이다. 그렇지만 남용한다면 독으로 돌아 올 수 있다는 점을 명심해야 한다.
2. 가격을 활용한 버랑 끝 전술을 활용했다면 더 좋은 결과를 낼 수 있다.
 - 1) 버랑 끝 전술 : 상대의 양보를 얻어 내기 위해 자신이 택할 수 있는 최악의 위기상황을 일부러 만드는 것.
 - 2) 가격을 활용한 버랑 끝 전술은 목표 가격을 단호하게 이야기함으로써 상대방에게 양보를 얻어내는 전술이다.
 - 3) 버랑 끝 전술은 정보와 밀접한 관계가 있다.
 - 4) 버랑 끝 전술은 일종의 치킨 게임이라고 할 수 있다.

2. 바트나(BATNA)를 활용한 버랑 끝 전술.

1. 객관적인 근거를 제시하지 못함으로써 설득에 실패하였다.
 - 1) 객관적 근거 : 자신의 주장을 뒷받침 할 수 있는 명확한 증거자료로서 협상에서 상대방을 설득하기 위한 중요한 수단이다.
2. 바트나(BATNA)를 활용한 버랑 끝 전술을 활용했다면 더 좋은 결과를 낼 수 있다. 예를 들어 '이 조건에 구매하기 부담스러우시면 저희는 다른 고객에게 선택권을 드릴 수 밖에 없습니다.' 라고 했다면 이것은 바트나를 활용한 버랑 끝 전술이다.
3. 버랑 끝 전술을 활용할 때의 유의 사항.
 - 1) 계속적 거래 관계에서는 버랑 끝 전술을 신중하게 결정해야 함.
 - 2) 정보가 많은 상황에서 활용해야 함.
 - 3) 버랑 끝 전술은 철저한 계획 하에 이루어져야 함.
 - 4) 버랑 끝 전술 실패에 대비한 대안을 준비하여야 함.

12차시. 협상전술 2 -

권한 위임 전술 / 플린칭(flinching) 전술.

1. 권한 위임 전술.

1. 자신에게 유리한 정보를 효과적으로 알림으로써 힘을 가져 올 수 있다.
 - 1) 협상에서 정보는 협상의 성패를 좌우하는 요소이다.
 - 2) 상대의 정보도 중요하지만 나의 정보를 제공하는 것도 중요한 경우가 있다.
2. 첫 제안을 좀더 효과적으로 함으로써 유리하게 협상을 이끌 수 있다.
 - 1) 첫 제안에 따라 협상의 결과가 달라 질 수 있다.
 - 2) 나의 목표 가격보다 좀더 높게 첫 제안을 하는 것이 좋다.
 - 3) 무턱대고 높게 하는 것은 좋지 않다.
 - 4) 첫 제안의 가격은 정보에 입각해서 하는 것이 중요하다.
3. 권한 위임 전술을 활용함으로써 협상의 우위에 설 수 있다.
 - 1) 권한 위임 전술 : 자신이 최종 결정권을 가지고 있다 하더라도 일부러 다른 상위 권한자가 최종 결정권을 가지고 있는 것처럼 행동하는 것.
 - 2) 권한 위임 전술의 효과
 - ① 결정할 수 있는 시간을 벌 수 있다.
 - ② 상대방으로부터 더 많은 양보를 얻어 낼 수 있다.
 - ③ 상대방과 좋은 관계를 유지할 수 있다.
 - ④ 상대방의 제안을 자연스럽게 거절할 수 있다.

2. 플린칭(Flinching) 전술 .

1. 협상 전 정보 수집이 중요하다.
 - 1) 협상에서 정보는 상대방에 대한 정보, 상황에 대한 정보, 자신에 대한 정보로 나눌 수 있다.
 - 2) 협상에 있어 정보가 협상 진행여부를 결정할 수 있는 역할을 할 때가 있다.
2. 상대의 첫 제안을 거절해야 한다.

협상에 있어 상대의 첫 제안은 거절하는 것이 유리하다.
3. 플린칭(flinching)전술 활용했다면 더 좋은 결과를 낼 수 있다.
 - 1) 플린칭 전술 : 상대의 제안에 깜짝 놀라는 다소 과한 반응을 보여줌으로써 협상에서 유리한 결과를 유도하는 전술이다.
 - 2) 플린칭 전술 활용 시 유의할 점
 - ① 과도하고 반복적인 플린칭 금지.
 - ② 플린칭 전술에 대한 근거 준비.

1. 대조 전술.

1. 상대의 대조 전술에 말려들지 말라.

1) 대조 전술 : 여러 제안을 대조시켜 쉬워 보이는 제안을 심리적으로 쉽게 받아드리게 하는 전술.

예) 메뉴판 1은 2만원 3만원 5만원으로 구성하고 메뉴판 2는 2만원 5만원 7만원으로 구성하였다. 메뉴판을 이 두 가지로 한 경우 손님들은 메뉴판 2의 5만원 짜리 음식을 고를 확률이 높다고 한다.

2) 대조 전술 활용 시 유의 사항.

- ① 제안이나 요구사항에 대한 정보를 알고 있어야 한다.
- ② 어느 정도 공감대가 형성 된 후에 활용하여야 한다.
- ③ 너무 극명하게 차이 나는 것은 역효과를 가져 올 수 있다.
- ④ 상대의 역 대조 전술에 주의해야 한다.

3) 상대방이 대조 전술을 구사할 때 대처법.

- ① 자신의 협상 목표를 항상 생각한다.
- ② 거절할 때는 과감하게 거절하는 것이 좋다.
- ③ 역 대조 전술을 구사하는 것도 좋은 방법이다.
- ④ 목표 달성이 어려울 경우 과감하게 포기하는 것이 좋다.

2. 침묵 전술.

1. 침묵 전술

1) 침묵 전술 : 협상 상황에서 의도적으로 상대방의 제안이나 요구에 대응하지 않으면서 정보나 양보를 얻어내는 전술.

2) 침묵 전술을 적절하게 활용하는 법.

- ① 상대의 제안이나 요구에 대한 답변을 연기한다.
- ② 자신의 입장을 단순하게 반복하고 그리고 침묵을 한다.
- ③ 잠시 쉬는 시간을 제안하라.
- ④ 다시 침묵하고 그리고 참고 견뎌라.

3) 상대의 침묵 전술에 대한 대처법.

- ① 상대의 침묵에 불편한 기색을 보여서는 안 된다.
- ② 상대가 침묵하면 같이 침묵하는 것도 좋다.
- ③ 상대에게 협상할 의지가 있는지 확인한다.
- ④ 협상 결렬이나 중단을 선언하는 것도 하나의 방법이다.

1. 미끼 전술.

1. 미끼 전술을 활용하라.

- 1) 미끼 전술 : 협상에서 자신의 협상 목표를 달성하기 위해 상대를 유인하는 전술.
- 2) 미끼 전술 활용 4단계.
 - 1단계 : 무리한 조건 여러 개 제시.
 - 2단계 : 결렬 상황 조성.
 - 3단계 : 무리한 조건 양보.
 - 4단계 : 협상 목표 양보 요구.
- 3) 상대가 미끼 전술을 활용하는 경우 대처법.
 - ① BATNA를 발굴하고 이를 적극 활용한다.
 - ② 교환가치를 활용한 파이 키우기 협상을 한다.
 - ③ 상대방의 요구사항에 대한 양보 시 조건부 양보를 한다.
 - ④ 상대의 요구사항을 모두 수용 시 발생하는 상황을 분석해서 협상한다.

2. 전화 활용 기습 전술.

1. 협상 준비에서 정보의 중요성.

- 1) 성공적인 협상가가 되기 위해 준비해야 할 정보.
 - 협상 상대에 대한 정보 : 상대의 권한, 스타일, 취미, 관심사, 가족 관계 등.
 - 협상 의제에 대한 정보 : 제품 또는 서비스 관련 정보, 최대 목표가, 양보가, 계약 이후의 시행방법, 제공 가능한 옵션 등.

2. 전화를 활용한 기습 전술.

- 1) 전화 활용 기습 전술 : 전화를 건 사람이 일방적으로 떠들며 대면서 요구를 들이대며 자신의 협상 목표를 달성하는 전술.
- 2) 전화를 활용한 협상의 특징.
 - ① 오해가 발생하기 쉽다.
 - ② 거절하기 쉽다.
 - ③ 시간을 절약할 수 있다.
 - ④ 협상이 빠르게 진행 된다.
 - ⑤ 일반적으로 전화를 건 사람이 유리하다.
- 3) 전화를 활용한 기습 전술에 대한 대처법.
 - ① 조용한 장소로 이동해서 통화하는 것이 좋다.
 - ② 상대가 이야기 하는 것을 다시 한번 반복하는 것이 좋다.
 - ③ 필기 용구 및 메모지, 계산기 등을 미리 준비한다.
 - ④ 통화 내용을 메모하는 것이 좋다.
 - ⑤ 준비가 안된 경우 다음으로 미루는 것이 좋다.
 - ⑥ 전화를 끊을 수 없는 경우에는 천천히 협상한다.

1. 니블링(Nibbling)전술.

1. 니블링(Nibbling)전술.

- 1) 니블링(Nibbling)전술 : 협상의 마지막 단계에서 협상의 주된 안건을 변경하지 않으면서 사소한 몇가지를 자신에게 유리하게 바꾸는 전략.
- 2) 니블링 전술 활용 방법
 - ① 협상의 마지막 부분에 활용하는 것이 효과적이다.
 - ② 본 안건에 대해 상대가 만족하는 경우에 활용하는 것이 효과적이다.
 - ③ 부담 없는 작은 양보를 요구한다.
 - ④ 상대가 거절하면 바로 물러선다.
- 3) 상대방이 니블링 전술을 활용하는 경우 대처법
 - ① 자신의 협상 목표를 항상 생각한다.
 - ② 명확하게 거절의 의사를 표현한다.
 - ③ 조건부 양보를 한다.
 - ④ 최대한 빨리 마무리하고 자리를 벗어난다.

2. 지연 전술.

1. 지연 전술.

- 1) 지연 전술 : 일부러 시간을 끌며 상대의 조바심을 이끌어 낸 뒤 양보를 얻어내는 전략.
- 2) 협상에서의 마감시간.
 - ① 지연 전술은 시간을 활용한 전술이다.
 - ② 협상에서 시간은 협상의 결과를 좌우할 수도 있는 요소이다.
 - ③ 시간이 부족한 협상가 보다는 시간적 여유가 많은 협상가가 좋은 결과를 낼 가능성이 크다.
 - ④ 협상 마감 시간이 다가올수록 양보율을 급격히 올라가게 된다..
- 3) 상대방이 지연 전술을 활용하는 경우 대처법
 - ① 시간 사용 계획을 수립하여 활용하라.
 - ② 여유 있게 협상을 시작하라.
 - ③ 협상 마감 시간을 노출하지 마라.
 - ④ BATNA를 활용하라.

1. 프레이밍(Framing) 전술.

1. 프레이밍(Framing) 전술.

1) 프레이밍(Framing) 전술 : 현재 문제가 되고 있는 상황의 틀을 자신에게 유리한 상황의 틀로 변경하여 협상을 진행하는 전술.

예) A는 점심메뉴를 갈비탕으로 정했으나, 고깃집 사장님의 매출을 높이기 위한 현란한 말 솜씨에 메뉴를 등심으로 선택하게 되었다. 이것은 프레이밍과 연관된다.

2) 프레이밍 전술 활용 방법.

- ① 앵커링 효과를 활용하는 방법.
- ② 이익의 틀을 활용하는 방법.
- ③ 단점을 활용하는 방법.
- ④ 손실회피 심리를 활용하는 방법.

2. 그 밖의 전술들.

1. 벨리 업(Belly up) 전술.

상대방이 방심할 수 있는 상황을 만들어 상대방을 방심 시켜 놓고 허를 찌르는 전술.

2. Bad cop Good cop 전술.

악역은 말은 사람과 선한 역을 맡은 사람이 역할을 나누어 악역은 상대를 압박하고 선한 역은 상대방에 있는 것처럼 상황을 조성하여 상대방으로부터 양보를 얻어내는 전술.

3. 미스치프(Mischief) 전술.

1) 협상목표를 달성하기 위해 장난스러우면서도 유머스럽고 기발한 발상을 통해 상대를 설득하는 전술.

2) 미스치프 전술 사용 시 유의할 점.

- ① 제공하려는 제품이나 서비스의 품질이 우수해야 한다.
- ② 상대방을 짜증나게 하지 말아야 한다.
- ③ 절대로 상대방을 속이려고 해서는 안 된다.

4. 스트레스 전술 : 일부러 상대방이 스트레스 받게 하는 전술.

5. 협상 전술을 구사하는 상대방에 대한 대응 방법

- 1) 상대방의 전술을 무시.
- 2) 상대방의 전술을 지적하고 중단 요구.
- 3) 상대방의 전술에 대해 맞대응 전술 구사.
- 4) 동료와 팀을 이루어 협상 수행.