
이론으로 해결되지 않는 실전 협상 마스터 Course

Case로 배우는 협상심화 3기 결과보고서

IGM Intensive Negotiation Program

Table of Contents

1. Case로 배우는 협상심화 과정 개요

- 1.1 Case로 배우는 협상심화 과정이란?
- 1.2 과정 커리큘럼
- 1.3 IGM 협상스쿨 특징
- 1.4 IGM 협상스쿨 Road-map
- 1.5 기대효과
- 1.6 교육 레퍼런스

2. Case로 배우는 협상심화 3기 진행 결과

- 2.1 강의 진행 개요
- 2.2 강의 주요 내용
- 2.3 강의 평가 결과
- 2.4 강의 스케치
- 2.5 3기 교육생 명단

3. Appendix

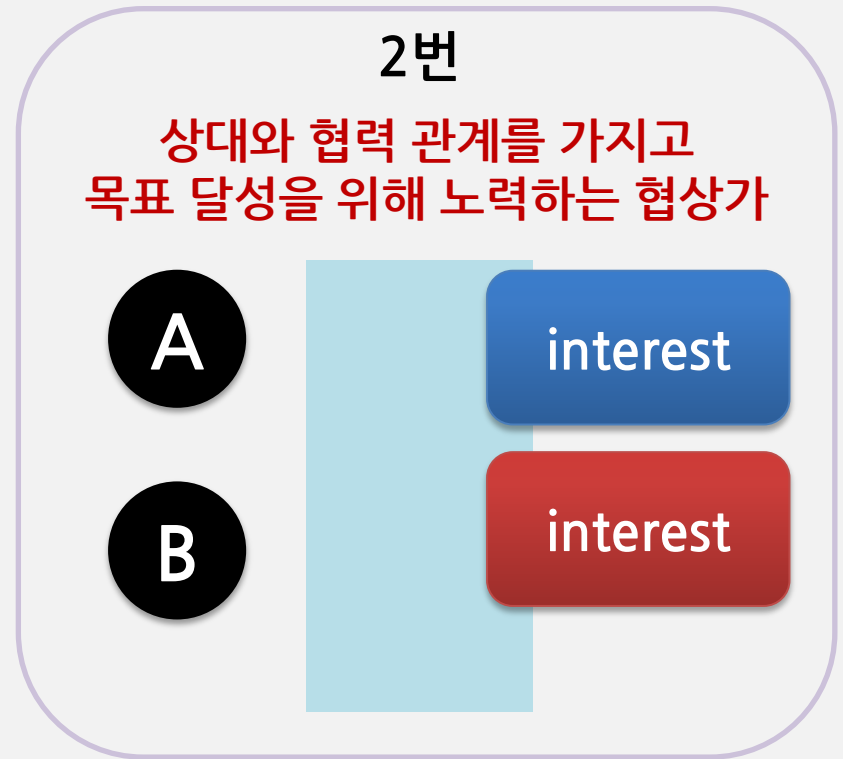
- 3.1 IGM 협상 기본과정 소개



1. Case로 배우는 협상심화 과정 개요

1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

여러분은 어느 쪽에 가까우신가요?



2번이 맞는 줄 알면서도 협상테이블에서는
여전히 1번의 협상가가 대부분인 이유는?

1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

협상에 대한 고정관념 때문!

상대를 이겨야 한다는 것

원하는 것
많이 얻어야지...

상대보다
더 많은 이익을
남겨야...

1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

이런 고정관념 때문에 협상에 부작용이 나타난다?



1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

어떻게 해야 이런 부작용들을 없앨 수 있을까?

협상에 대한 고정관념을 깨야!

1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

협상은 가치를 만들고 키워가는 것이다!



돈



시간



명예



아이디어

1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

‘가치를 창출하는 협상’이란?

이 거래로 인해 양쪽 모두에게
이득이 발생하는 협상



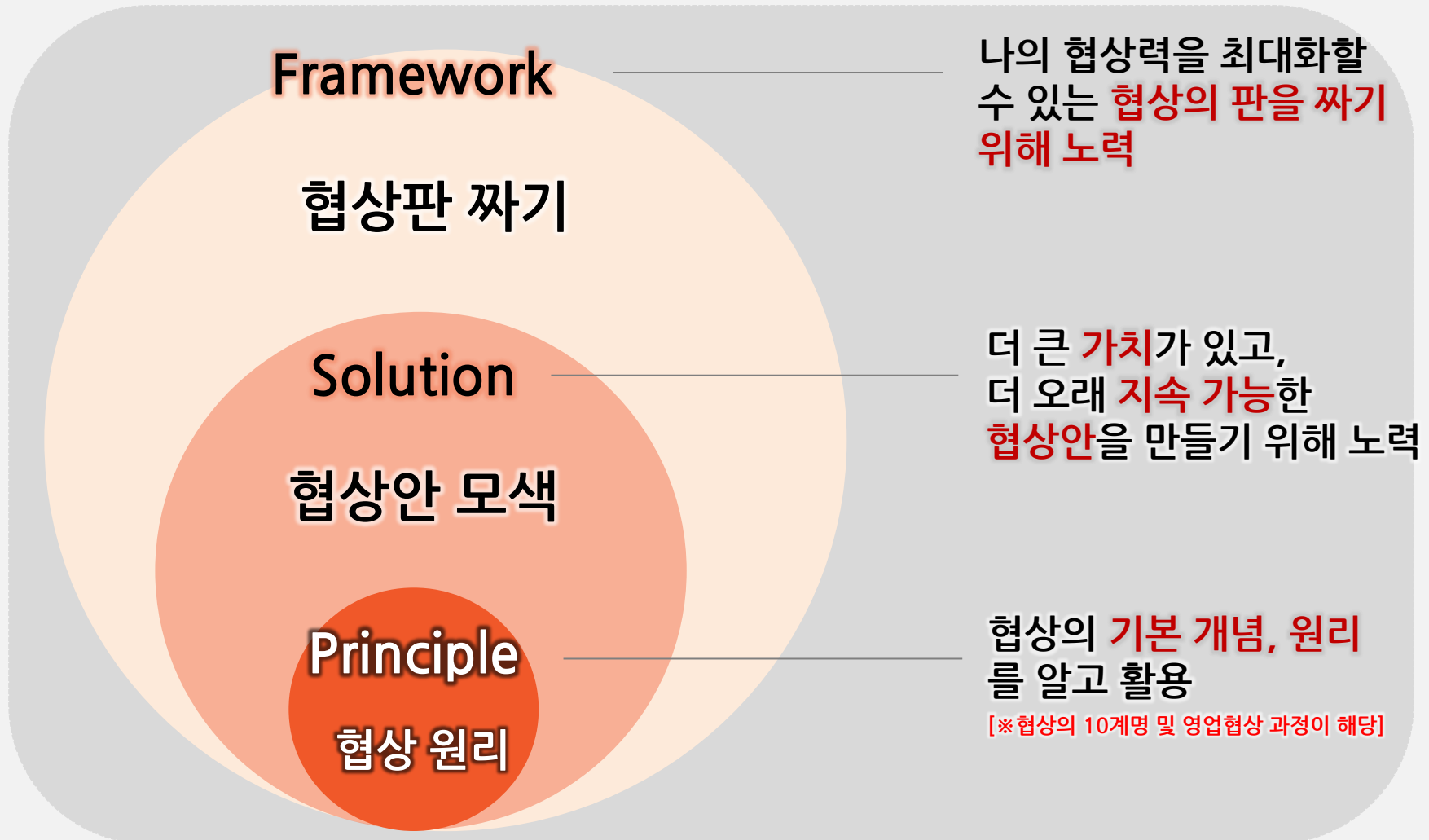
**모든 당사자에게 보다 큰 가치를 줌으로써
장기적으로 이익을 창출**

그렇다면, 가치를 창출하는 협상은
어떻게 해야 하는 걸까?



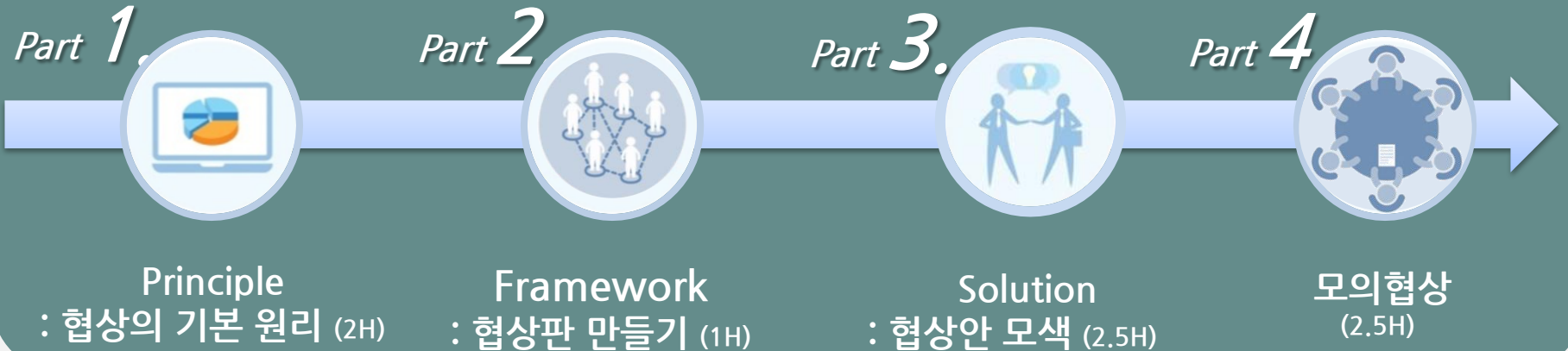
1-1. Case로 배우는 협상심화 과정이란?

가치를 창출하는 'Level 3 협상'

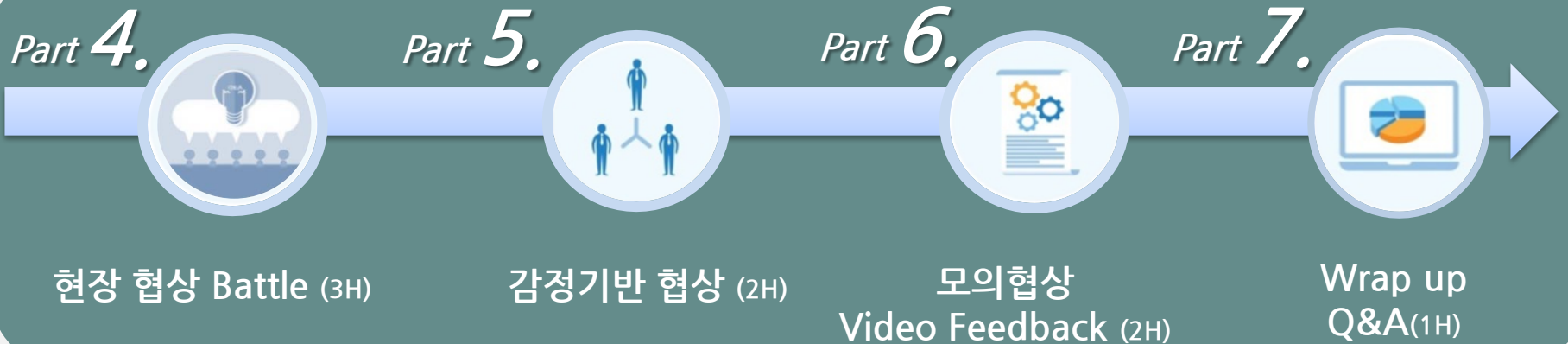


1-2. 과정 커리큘럼

<1일차>



<2일차>



1-3. IGM 협상스쿨 특징

- 협상의 모든 원칙을 10계명으로 단순화
: Position, Interest, BATNA 등과 같은 협상의 핵심적 개념을 40여 개의 사례를 바탕으로 강의

- 모의협상 비디오 피드백
: 비디오로 녹화 된 자신의 협상 장면을 보면서 팀과 개인의 협상 클리닉!
- 본인의 협상 스타일 및 전략에 대한 성찰적 교육



- 협상준비서 NPT (Negotiation Preparation Table)
: 실전에서 바로 사용할 수 있는 협상 준비서를 통해, 협상을 체계적으로 준비하는 능력 배양

- 협상력 지수 NPI (Negotiating Power Index)
: 교육 전과 교육 후 NPI를 조사하여 개인 협상력의 상승도를 확인 할 수 있도록 교육 후 개인별 리포팅

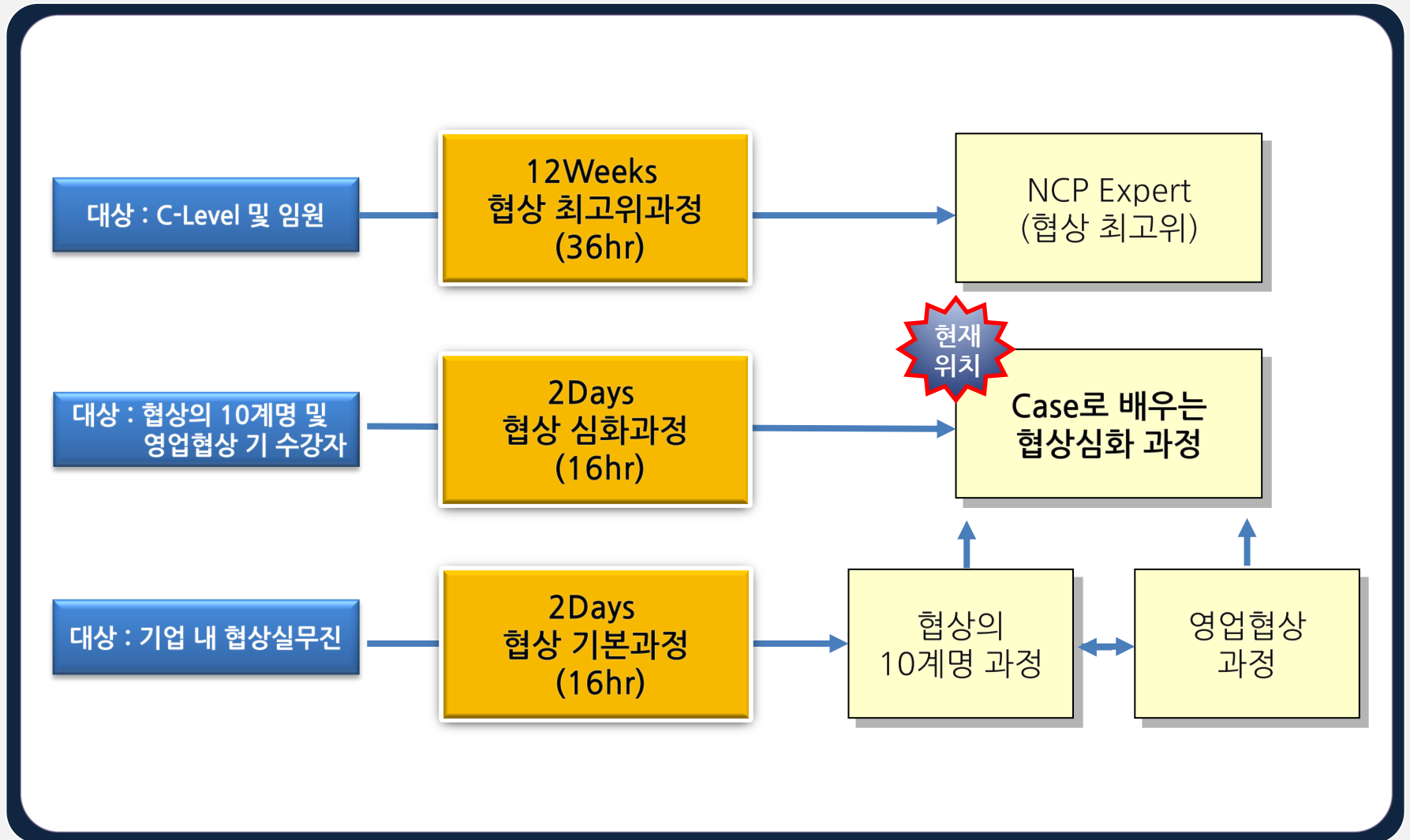
- 수료증, 협상의 10계명 카드 제공
- 배우신 내용 에센스만 축약한 5분 동영상 Biz-cuit 으로 리 마인드

['협상경험 많다고 자신만만? 000은 준비하셨나요!?' \[클릭!\]](#)

영상 미리보기!

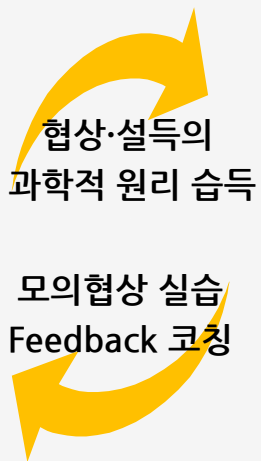
1-4. IGM 협상스쿨 Road-map

IGM 협상스쿨 Roadmap은 개인과 조직의 협상력을 체계적으로 높이기 위해 구성되었으며, 협상력 진단을 통해 나와 우리 기업의 현재 수준을 알고 이를 단계적으로 향상시키기 위한 Next Step을 제시함.



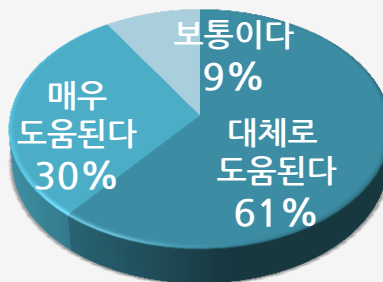
1-5. 기대효과

협상 경쟁력 강화



입체적 교육을 통해
'CEO의 협상력 Upgrade'

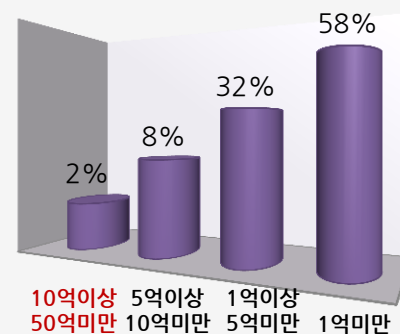
높은 현업 활용도



(IGM SURVEY 결과 2009.1)

협상교육 수료생의 92%가
'업무에 직접 도움된다'고 응답

비즈니스 수익창출









(IGM SURVEY 결과 2009.1)

협상교육 수료생의 42% 이상이
'1억원 이상 수익을 얻었다' 고 응답

1-6. 교육 레퍼런스



1-6. 교육 레퍼런스

 現代建設	임원 및 실무자 (800명) 9.4(A+)	 GS칼텍스	임원 전원 및 실무자 (540여명) 9.3(A+)
 posco	임원 (127명) 실무자(87명) 9.2(A+)	 HYOSUNG	임원 및 실무자 (127명) 9.4(A+)
 AMOREPACIFIC	임원 (60명), 실무자 (48명) 9.3(A+)	 SK 건설	임원 (60명) 실무자(48명) 9.4(A+)
 SK telecom	임원 (114명) 실무자 (169명) 9.5(A+)	 LG전자	임원 (239여명), 실무자(65명) 9.3(A+)
 SAMSUNG 삼성전기	임원 (43명) 실무자 (394명) 9.3(A+)	 DOOSAN	임원(157명) 실무자(84명) 9.2(A+)



외
**총 900여 개 기업
 임원 및 실무자
 (2017.04)**

“협상에 대한 전문성이 부족한 우리 기업의 환경 속에서 IGM이 개발한 협상 Program은 Global 기업이 반드시 체득할 가치가 있는 것으로 판단된다.” - 최종태 POSCO 부사장

“회사의 현안이슈를 해결하는데 필요한 훌륭한 Key를 남몰래 소유한 느낌입니다.” - 최정옥 두산 그룹 상무

“협상의 기본과 Process를 짧은 시간에 습득했다. 향후 실제 협상 시마다 길잡이가 될 훌륭한 경영의 무기를 얻은 느낌이다.” - 김 철 SK 텔레콤 상무

2. Case로 배우는 협상심화 3기 진행결과

2-1. 강의 진행 개요

[Case로 배우는 협상심화]

협상의 10가지 기본 원리와 프로세스를 기반으로
실제 협상 Case로 까다로운 협상 상황을 풀어낼 수 있는 심화과정

[과정 진행 개요]

- 일 시 : 2017년 04월 13일(목) ~ 14일(금), 09:00 ~ 18:00
- 장 소 : IGM 세계경영연구원 본원 4층 비엔나 강의장
- 주 제 : 협상의 기본원리, 협상판 만들기, 협상안 모색하기, 전략회의 및 모의협상
현장협상 Battle, 감정기반 협상, 모의협상 피드백, Wrap up & Q&A
- 강 사 : IGM 협상스쿨 강성호, 이태석 교수

2-2. 강의 주요 내용

[강의 핵심 내용]

◆협상의 기본원리 : 협상의 의미, 협상의 중요성 및 10계명 Re-view

➤ Win-Win 협상의 기본 구조 : Win-Win 협상을 하기 위한 기본 원리, 개념 습득

- 1계명. 상대방의 Interest를 찾아라.
- 2계명. Creative Option을 개발하라
- 3계명. 상대의 숨은 Interest를 자극하라,
- 4계명, Win-Win 협상이 되도록 노력하라.

➤ 유능한 협상가의 3대 무기 : 나에게 유리한 협상 상황을 만들 수 있는 3가지 개념 습득

- 5계명. 객관적 기준(Standard)부터 합의하라.
- 6계명. 합리적 논거(R&D)를 최대한 준비하고 활용하라.
- 7계명. 배트나(BATNA)를 개발하고 활용하라

➤ 유능한 협상가의 태도 : 좋은 협상 결과를 만들어 낼 수 있는 유능한 협상가의 태도 습득

- 8계명. 좋은 인간관계를 협상의 토대로 삼아라
- 9계명. 질문하라, 질문하라, 질문하라.


➤ 협상을 준비하는 법 : 협상의 가장 중요한 요소인 '준비'하는 법 습득, IGM이 자체 개발한 NPT를 통해 협상을 준비하는 법 학습

- 10계명. NPT로 준비하라.

영업협상의 본질


팔씨름게임을 통해 무엇을 배울 수 있나?

협상은 씨름 (싸워서 이기는 게임)이 아니다



경쟁자

협상은 댄스(Negotiation Dance)다
- 공동의 이익을 추구하는 과정



파트너

영업협상의 10계명 - 2계명

II. 양쪽 Interest를 모두 만족시키는 Creative Option을 개발하라

Creative Option이란?

Creative Option


양쪽의 interest를 모두 만족시키는 제 3의 옵션

Creative Option을 만드는 방법

서로의 진정한 interest를 파악하는 것에서 출발


영업협상의 10계명 - 3P

A



Position
Interest

B



Position
Interest
숨은 INTEREST를 자극
Creative Option

2-2. 강의 주요 내용

[강의 핵심 내용]

◆협상판 만들기 : 나의 협상력을 최대화 할 수 있는 협상의 판을 짜기 위한 방법론 습득

➢ Subjective : 논의할 상대를 재구성하라

협상 상대는 협상테이블 앞의 상대 하나만이 아니다.

사례 학습 : at&t 와 컴캐스트 인수 협상

홍콩 정부와 디즈니랜드 유치 협상

잠재적 협상 상대를 알 수 있는 방법 : 스테이플스 이해관계자 지도

➢ Base line : 타결 범위를 늘려라.

모의 실습 : X 클래스와 스타전자의 추가 계약 조건 협상

협상의 타결범위를 알 수 있는 방법 : ZOPA(Zone of Possible Agreement)

ZOPA의 핵심 : 유보가치 R.V(Reservation Value)를 체크하라

P.R.V(Package R.V) : 주된 안건 이외의 것들까지 묶어서 환산한 최종 유보가치

➢ Process: 절차를 바꿔라

· 비 공식적 자리를 활용하라

- 공식적인 회의 밖에서 다른 협상 참가자들을 일대일로 설득하라
- 다른 협상자로부터 존경 받고 영향력이 큰 중심인물을 집중 공략하라
- 협상 밖에서 지지해줄 연합세력을 구축하라

· 아젠다를 통제하라

- 아젠다를 확장하거나 변경하라
- 각 이슈에 대해 잠정적 합의하고 최종 패키지로 대안을 만들라
- 쉬운 이슈부터 처리를 해라

Framework: 협상판 만들기 3계명

- 1 Subjective - 논의할 상대를 재구성하라
- 2 Baseline - 타결 범위를 늘려라
- 3 Process - 절차를 바꿔라

'이해관계자 지도'를 그려라

● 핵심 이해관계자
● 일반 이해관계자

2. Baseline : 타결 범위를 늘려라

Zone Of Possible Agreement (협의가능범위)

판매자의 희망 가격

구매자의 희망 가격

ZOPA

2-2. 강의 주요 내용

[강의 핵심 내용]

◆협상안 모색 : 더 가치가 있고 더 오래 지속 가능한 협상안을 만들기 위한 방법론 습득

➢ 키워라 : 아젠다를 늘려 가치를 창출하라

모의 실습 : 키워프리와 키워영농조합의 추가 계약 조건 협상

사례 학습 : A공업사와 든든 손해사정의 정비수가 계약 협상

애리조나 주 쓰레기처리업체 K사와 캘리포니아 주 오션사이드 시청협상

➢ 쫓개라 : 논의할 아젠다를 작게 쫓개 가치창출

모의 실습 : 다움화장품과 아름코스텍의 이물질 배상 협상

사례 학습 : 영업팀과 물류팀의 단말기 인수협상

하나금융그룹과 SK Telecom의 인수합병 협상

➢ 바꿔라 : 서로 중요하다가 다른 아젠다를 바꾸어 가치창출

모의 실습 : 건물주와 세입자의 부동산 임대 협상

사례 학습 : 삼성중공업과 볼보의 인수협상

SC제일은행과 신세계백화점의 건물 매각 협상

조건부계약 협상 : 상대와 나의 미래에 대한 예상이 다르거나 기대치가 서로 다를 때

조건부 계약을 통해 서로 만족하는 협상 가능

구분	다움화장품	아름코스텍
Agenda	스킨로션 제품의 이물질 발생 건으로 인한 손해배상 조건 협상	
Position	<ul style="list-style-type: none"> 제품 전량 반품 영업손실 및 용기비용 전액 보상 	<ul style="list-style-type: none"> 제품 전량 반품 불가 영업손실 및 용기비용 전액 보상 불가
Interest	<ul style="list-style-type: none"> 피해 금액 최소화 불량제품 발생 재발 방지 소비자 만족도 유지 	<ul style="list-style-type: none"> 변상 금액 최소화 회원 재공자의 보상 회사의 명예 보존
Creative Option	<ul style="list-style-type: none"> 불량품 회수하고 선별된 양품을 재납품하여 결품 상태를 방지 내용물은 여과 작업 통해 걸러 내고, 용기는 알코올로 정밀 세척 후 고액사 등의 하에 재사용 이물질 발생원인 규명 후 재발 방지 조치 <ul style="list-style-type: none"> → 생산공정에서 철저한 품질관리(용기 세척작업 등) → 용기 납품업체에 불량품 발생통보 및 재발방지 공문 발송 	

2-2. 강의 주요 내용

[강의 핵심 내용]

◆ 1차 모의협상 : 일등전자와 Only One 백화점의 입점 계약 협상

➤ 공통 시나리오

1. 북미지역 백화점 시장의 40% 이상을 장악하고 있는 <Only One 백화점>과 한국 토종 전자회사인 <일등 전자>
2. 아시아시장에서 검증된 <일등전자>의 생활가전 제품을 백화점에 입점
3. 입점계약에 가장 중요한 것은 수수료 율과 임대면적이며 이번 협상이 마지막

➤ 기밀 시나리오

<Only One 백화점>과 <일등 전자> 별로 각 기밀 시나리오가 존재
기밀 시나리오의 내용은 양사에게 서로 공개되지 않은 채 진행

➤ 협상 Team 구성

각 사 '매장관리 총괄 이사' 및 Good guy, Bad guy 등으로 구성
매장관리 총괄 이사는 전체 협상팀 분위기 주도 및 당사 협상안 최종 제시
Good guy의 경우 협상장의 분위기를 편안하게 유도 및 상대팀의 의견을 경청
Bad guy는 당사 협상 주장을 강하게 발언, 상대팀의 의견을 비판 및 분석

팀 협상 <Activity>

이번 협상과 관련된 상황




1. 북미지역 백화점 시장의 40% 이상을 장악하고 있는 <Only One 백화점>과 한국 토종 전자회사인 <일등 전자>
2. 아시아시장에서 검증된 <일등전자>의 생활가전 제품을 백화점에 입점
3. 입점계약에 가장 중요한 것은 수수료율과 임대면적이며 이번 협상이 마지막

IGM

모의협상

일등전자 vs. 온리원백화점



팀 협상 <Activity>

일등전자 vs. 온리원백화점

- 일등전자, 온리원백화점 각각 전략회의를 진행한다.
- 1시간 정도 전략회의를 한 뒤 모여서 협상을 시작한다.

모의협상 진행 Tip.

- 협상의 **기밀** 개념을 체크한다 (NPT 활동).
- 가치를 창출하는 **Framework, Solution**을 활용한다.

IGM Copyright © 2018 All Rights Reserved 139

2-2. 강의 주요 내용

[강의 핵심 내용]

◆ 2차 현장협상 Battle : 세계건설과 한국유통의 '남양주시 2만평 부지판매 협상'

➢ 공통 시나리오

1. 남양주시 2만 평의 주거용 부지
2. 토지를 소유하고 있던 한국유통
3. 해당 부지를 구입해 개발하려는 세계건설

◆ 감정협상 : 협상의 가장 큰 적, 감정을 다스려라

사례 학습 : 현대상선과 영국선사 조디악의 용선료 협상
 미래에셋과 금호아시아나의 '금호산업' 경영권 지분 매각

➢ 협상 초반, '불안감'을 다스려라

1. 시뮬레이션을 충분히 하라
2. 먼저 제안하라

➢ 협상 중반, '분노'를 다스려라

1. 분노를 인식하라(자산, 영역, 관계의 분노를 구분하라)
2. 발코니로 나가라(호흡법 및 협상판 조망을 조망하라)
3. 감정 드러내기 화법을 이용하라
 - 1) 레이블링 활용 2)사실 그대로 발언 3)감정 표현 4)의도 설명 5)피드백

➢ 협상 후반, '후회'를 다스려라

1. 질문리스트를 작성하라
2. 협상 전략을 다시 한번 검토하라
 - 1) 협상 결과물에 대해 상상해보기 2) 동료들과 Brain Storming 해보기

'에코클린' 납품 조건 협상

짜다막구매협상 VS. 클린세계양협협상

- 신제품 '에코클린' 납품 가격으로 팽팽하게 대립 중
- 지난 협상 때 크게 화를 내어 분위기가 어색한 상황
- 반드시 협상 타결을 해야 함

실제로 협상 분야가 바뀌고 있다?

1950~ 1980~ 2010~

상대를 압박할 논리적·법적지식 | 상대와 이익을 제대로 나누는 합리적 방법 | 상대의 마음을 움직이는 방법

이제는 감정 협상 시대!

법학과 | 경영학과 | 심리학과

감정 드러내기 화법으로 분노 표현하기

재임장에서든 꺼내기 어려운 얘기지만, 솔직히 말해도 될까요? | 이렇게 30% 가격을 내리게 되면 저희 회사 수익구조가 급격히 나빠질 것 같아 염려됩니다 | 너무 저지 임장만 맞출드려 죄송하지만 이 의견에 대해 어떻게 생각하십니까?

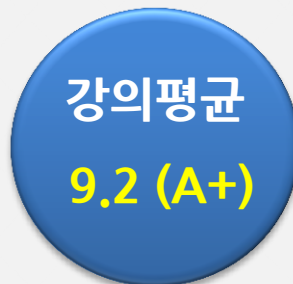
레이블링을 활용하라 | 사실 그대로 말하라 | 나의 감정을 표현하라 | 나의 의도를 설명하라 | 상대방에게 피드백을 받아라

원가는 10% 올랐는데 납품가를 20%내리고 있으니 저희로서 30%정도 가격이 깎이는 셈입니다 | 제가 이런 말씀을 드리는 이유는 서로 적당한 가격을 보장해주는 것이 제품의 품질도 보장되고 길게 봤을 때 서로에게 더 이익이 될 것 같아서입니다

2-3. 강의 평가 결과

구분	과목	강사	강의평가결과		
			평점 (10점 만점)	등급	추천도 (NPS)
1일차	협상의 기본원리	강성호 IGM 교수	9.5	A+	80.0%
	협상판 만들기		9.0	A+	70.0%
	협상안 모색하기		9.1	A+	70.0%
2일차	현장 협상 Battle	이태석 IGM 교수	9.3	A+	80.0%
	감정기반 협상		9.2	A+	88.9%
	1차 모의협상 피드백	강성호 IGM 교수	9.4	A+	88.9%

<<Case로 배우는 심화협상_3기 1,2일차 종합평가결과>>



2-3. 강의 평가 결과

[1일차 강의 주요 Comment]

- ✓ 아직 많은 협상을 해보지는 않았지만 대부분 고객에게 맞춰주는 방식에 협상이었다면, 금번 강의를 통해 고객위주의 협상이 아닌 내 자신에게도 득이 될 수 있는 협상 방법에 대해 배울 수 있었던 것 같습니다.
- ✓ 토론에 있어서 나서서 이야기 해본 적이 없었으나 모의협상을 통해 자신감을 얻을 수 있었던 기회였던 것 같다. 추후 기회가 된다면 재 교육 받고 싶습니다. 고생하셨습니다.
- ✓ 협상의 10계명을 통해 기술 및 상대의 Interest 파악이 중요함을 배움.
- ✓ 협상관련 첫 강의로써 전반적인 개념파악에 도움.
- ✓ 협상 전에 준비가 중요하다는 점을 다시 인식.
- ✓ 논리와 설명으로 들을 수 있어서 좋았습니다.

[2일차 강의 주요 Comment]

- ✓ 앉아서 듣기만한 강의를 아닌 원우님들과 실제 협상하는 식으로 모의협상 및 협상 Battle을 통한 스스로 문제점 및 부족한 스킬에 대해 좀 더 자세하게 알게 될 수 있었고 그에 따른 피드백을 통해 채워나갈 수 있었던 좋은 시간이었습니다.
- ✓ 협상을 성공적으로 진행하기 위해서는 상당히 많은 사전준비와 아이디어가 많다는 것을 배움. 일선 업무적용 시 많은 도움이 될 듯 합니다. 감사합니다.
- ✓ 많이 도움이 되었습니다. 협상을 위해 준비과정을 배움으로 인해 영업적으로 활용 가능성이 높다고 생각합니다.
- ✓ 본인의 협상 시 문제점을 되돌아 볼 수 있었고, 평상 시 부족한 감정 컨트롤 부분을 잘 배울 수 있었다.
- ✓ 상대의 관점에서 이야기를 나눌 수 있었고, 각종 용어들도 배웠고 체계화 할 수 있었습니다.
- ✓ 협상의 결과가 좋기 위해서는 준비와 과정이 중요하고 뒷받침이 되어야 하다고 느낌.

[※ 형광 언더라인 : 주요코멘트 표기]

2-4. 강의 스케치 : 이론강의 및 협상 시나리오 분석



2-4. 강의 스케치 : 이론강의 및 협상 시나리오 분석



2-4. 강의 스케치 : 팀 별 전략회의 및 Mini 협상실습



2-4. 강의 스케치 : 팀 별 전략회의 및 Mini 협상실습



2-4. 강의 스케치 : 2일차 모의협상 피드백



2-5. 3기 교육생 명단

No.	성명	회사명	직위
1	고태현	티센크루프 엘리베이터코리아(주)	수석부장
2	김종현	JW신약	대리
3	성동원	JW신약	대리
4	이민현	린드스트롬 코리아	과장
5	이우근	JW신약	대리
6	이창기	티센크루프 엘리베이터코리아(주)	수석부장
7	장성근	SKC	과장
8	장원영	린드스트롬 코리아	과장
9	정진영	먼디파마(유)	차장
10	조택인	JW 중외제약	과장
11	홍 윤	주식회사 피알봄	팀장

3. Appendix

IGM 협상 기본과정 소개

3-1. IGM 협상 기본과정 소개

[협상의 10계명]

- 특 징 : 세상을 내편으로 만드는 협상의 10가지 기술
- 대 상 : 중요한 협상을 앞두고 있거나 협상이 주요 업무인 관리자 혹은 실무자
- 교육비 : 110만원(VAT없음)
- 일 시 : 짝수 월 1회, 09:00~18:00 (2일)

2017년				
82기	83기	84기	85기	86기
2/16(목) 2/17(금)	4/20(목) 4/21(금)	6/22(목) 6/23(금)	8/24(목) 8/25(금)	10/26(목) 10/7(금)

[영업 협상]

- 특 징 : 부탁하지 않고 고객의 마음을 사는 영업협상의 10가지 기술
- 대 상 : 영업 업무를 담당하는 임원 및 실무자
- 교육비 : 110만원(VAT없음)
- 일 시 : 홀수 월 1회, 09:00~18:00 (2일)

2017년				
31기	32기	33기	34기	35기
3/23(목) 3/24(금)	5/18(목) 5/19(금)	7/20(목) 7/21(금)	9/21(목) 9/22(금)	11/16(목) 11/17(금)

협상력은 타고나는 것이 아니라
배우는 것입니다.

기교보다는,
협상의 과학적인 원리를 배워야 합니다.

협상을 배운 사람과 모르는 사람의 차이,
17,465명이 증명하고 있습니다.



Thank You

[교육 문의]

IGM 협상스쿨

정해진 주임연구원 T. 02-6918-8850 / hjjung1@igm.or.kr