

اصول و فنون مذاکره

نویسنده: آرون کورمن (انتشارات هاروارد)

مترجم: محمد شفیق زاده



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۰

سرشناسه: آرون، مارجوری کورمن
 عنوان و نام پدیدآور: اصول و فنون مذاکره / مارجوری کورمن؛ مترجم محمد شفیق زاده.
 مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهری: ۱۰۰ ص. مصور، جدول: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س م.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۰۶-۰۹-۴
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 یادداشت: عنوان اصلی: Negotiating outcomes: expert solutions to everyday challenges.
 موضوع: مذاکرات بازرگانی
 شناسه افزوده: شفیق زاده، محمد، ۱۳۶۰-، مترجم.
 شناسه افزوده: شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر
 رده بندی کنگره: ۶۱۳۸۹ الف ۶۵۸/۶/۴
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۳
 کتاب شناسی ملی: ۲۲۵۶۸۶۷



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باهنر، نشانی راه جویی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۲۹۶۰ نمابر: ۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۱۹۵۷۵-۶۵۷

Website: www.sepanir.com

E-mail: info@sepanir.com

اصول و فنون مذاکره

نویسنده: آرون کورمن

مترجم: محمد شفیق زاده

ویراستار فنی: مهدی محمدی

طراح جلد: علیرضا شیبانی

صفحه آرا: علی اکبر حکیم آبادی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات

حق چاپ محفوظ است.

فهرست مطالب

سخن ناشر ۹

پیام مربی ۱۱

اصول و فنون مذاکره: مبانی

انواع مذاکره ۱۵

مذاکره‌ی توزیعی ۱۶

مذاکره‌ی متمرکز ۱۷

وضعیت دشوار مذاکره‌کننده ۱۸

مذاکرات چندمرحله‌ای و چندبخشی ۲۱

مذاکرات چندمرحله‌ای ۲۲

مذاکرات چندبخشی ۲۳

چهار مفهوم کلیدی ۲۷

باتنا: بهترین گزینه‌ی توافق ۲۸

قیمت احتیاطی ۲۹

زويا: ناحیه‌ی توافق ۳۱

ایجاد ارزش از طریق معامله ۳۲

نه مرحله تا توافق ۳۳

مرحله‌ی یک: تعیین پیامدهای مورد انتظار ۳۴

مرحله‌ی دو: شناسایی فرصت‌ها برای خلق ارزش ۳۶

مرحله‌ی سه: شناسایی باتنا و قیمت احتیاطی خود.....	۳۶
مرحله‌ی چهار: بهبود باتنای خود.....	۳۶
مرحله‌ی پنج: افراد صاحب اختیار را شناسایی کنید.....	۳۷
مرحله‌ی شش: مطالعه‌ی طرف مقابل.....	۳۹
مرحله‌ی هفت: آمادگی برای انعطاف‌پذیری در فرایند.....	۴۰
مرحله‌ی هشت: جمع‌آوری معیارهای عینی برای ایجاد عدالت.....	۴۰
مرحله‌ی نه: فرایند را به نفع خود تغییر دهید.....	۴۱
تاکتیک‌های مذاکره.....	۴۵
تاکتیک‌هایی برای یک شروع خوب.....	۴۶
تاکتیک‌هایی برای مذاکرات توزیعی.....	۴۷
تاکتیک‌هایی برای مذاکرات متمرکز.....	۵۱
ارائه‌ی راه‌حل.....	۵۳
مراحل مذاکره.....	۵۵
ارزیابی مداوم.....	۵۵
موانع توافق.....	۵۶
چانه‌زنان سرسخت.....	۵۶
فقدان اعتماد.....	۵۷
خرابکاران بالقوه.....	۵۷
تفاوت در جنسیت و فرهنگ.....	۵۸
مشکلات ارتباطی.....	۵۹
تله‌های شناختی.....	۶۱
قیمت غیرمنطقی.....	۶۲
درک متعصبانه.....	۶۲
انتظارات نامعقول.....	۶۳
اطمینان بیش از اندازه.....	۶۴
احساسات کنترل نشده.....	۶۴

۶۷	مهارت‌های مذاکره‌کننده‌ی مؤثر
۶۹	رهنمودهایی برای مدیریت ارتباط
۷۱	نکته‌ها و ابزارها
۷۳	ابزارهایی برای پیامدهای مذاکره
۷۹	خودآزمایی
۸۱	پاسخ به سؤالات
۸۵	سؤالات متداول
۹۱	واژه‌های کلیدی
۹۵	بیشتر بخوانید
۹۹	منابع

سخن ناشر

انسان موجودی ناطق است که کمال وی از بطن اجتماع حاصل می‌شود. لازمه‌ی زندگی اجتماعی، برقراری و حفظ ارتباط با دیگران است. منطق برقراری و حفظ ارتباط با دیگران این است که بخشی از نیازهای انسان، اعم از مادی و معنوی از جانب سایر افراد تأمین می‌شود.

ارتباطات انسان‌ها روز به روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. مدیریت اثربخش چنین ارتباطات گسترده‌ای مستلزم برخورداری از یک ابزار قوی به نام «مذاکره» است. با بهبود مهارت‌های مذاکره می‌توان اثربخشی چنین ارتباطاتی را دو چندان کرد.

مقوله‌ی مذاکره گستره‌ی وسیعی را دربر می‌گیرد. از مذاکره با همسر و فرزندان تا مذاکرات شخصی مانند خرید و فروش، استخدام، مذاکرات سازمانی، فراسازمانی و حتی فرامرزی.

انگیزه و رسالت هر نوع مذاکره از ابتدایی‌ترین سطح، یعنی، «زندگی خانوادگی»، تا بالاترین و پیشرفته‌ترین آن؛ یعنی، «مذاکرات بین‌المللی» دستیابی به توافق در تأمین نیازهاست. هرچه دامنه و گستره‌ی زندگی اجتماعی وسیع‌تر شود، ارتباطات متنوع‌تر و پیچیده‌تر می‌گردد و به تبع آن بر پیچیدگی فرایند مذاکره افزوده می‌شود. چنین شرایطی ایجاب می‌کند که توانمندی و مهارت مذاکره‌کننده از توانمندی فردی معمولی که تنها برای رفع نیازهای روزمره‌ی زندگی مذاکره می‌کند، فراتر رود.

با آشنایی و تسلط بر اصول و فنون مذاکره به شیوه‌ای علمی، افراد به این توانایی دست می‌یابند که در جریان مذاکره، با بهره‌گیری از مهارت‌های کسب شده نیازهای خود، خانواده یا سازمانشان را به گونه‌ای معقول، مشروع و اثربخش تأمین نمایند.

امید است کتاب حاضر بتواند در انجام یافتن مذاکرات اثربخش، یاری‌رسان مخاطبان گردد.

مهندس غلامحسین خواجه‌علی
مدیرعامل

پیام مربی

مهارت‌های مذاکره مسیر شغلی شما را بهبود می‌بخشد

اگر شما سرپرست، مدیر ارشد و یا یک مدیر اجرایی باشید، بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف مذاکره با افراد درون و بیرون سازمان خواهید کرد. این مذاکرات می‌تواند جلسات رسمی درون سازمانی یا نوعی مبادله‌ی غیررسمی بین شما و همکارانتان باشد که در هر دو مورد مهارت‌های مذاکره برای موفقیت الزامی خواهد بود.

در این کتاب فرایند مذاکره و چگونگی تبدیل شدن به یک مذاکره‌کننده‌ی ماهر، برای شما تشریح خواهد شد. این کتاب در موارد زیر به شما کمک خواهد کرد:

- درک انواع مذاکره و مبانی آنها
- آمادگی برای مذاکره، انجام دادن و اتمام آن
- حفظ روابط خوب با طرف مقابل در جهت ایجاد پیامدهای ارزشمند برای دو طرف
- اجتناب از خطاهای مرسوم و غلبه بر محدودیت‌های توافق

آرون کورمن^۱

پروفسور کورمن بیش از هجده سال در مذاکره و حل مشکلات مربوط به آن سابقه دارد. او چهار سال مدیر اجرایی برنامه‌های دانشکده‌ی حقوق دانشگاه

هاروارد بوده است که حاصل آن کتاب معروف «دستیابی به توافق» است. کورمن هم اکنون مدیر مذاکره در دانشگاه سینسیتی می‌باشد. او دارای دانش عمیقی از تئوری و ادبیات مذاکره است و در بیش از صدها مذاکره به‌عنوان واسطه‌ی مذاکره، مشکلات مربوط را حل کرده است. پروفیسور کورمن در نوشتن این کتاب کمک شایانی نموده است.