

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

«وابسته به وزارت نیرو»

مدیریت مذاکره

فیلیپ باگلی

مترجمان :

دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی

مینو سلسله و دکتر نغمه حیات

Baguley, Philip

باگلی، فیلیپ، ۱۹۳۶-م

مدیریت مذاکره/فیلیپ باگلی؛ مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی، مینو سلسله، نغمه حیات.

تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۴.

۲۲۶ص: جدول، نمودار.

ISBN: 964-96063-3-5

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

۱. مذاکرات بازرگانی، الف. ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۱۴، مترجم. ب. سلسله، مینو، ۱۳۵۱،

مترجم. ج. حیات، نغمه، مترجم. د. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ه. عنوان.

۱۳۸۴ ۶۵۸/۴۰۵۲ HB ۵۸/۶/م ۸۴

۲۶۸۶۷-۸۴م

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب : مدیریت مذاکره

نویسنده : فیلیپ باگلی

مترجمان : دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، مینو سلسله، دکتر نغمه حیات

ناشر: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

واژه نگار: مریم شریعت

امور اجرایی چاپ : رضا قلی پور کاکرودی

نمایه ساز : سیروس پناهی

طراح جلد: مریم شریعت

چاپ اول : ۱۳۸۵

تیراژ : ۲۰۰۰ جلد

چاپ : خورشید

شابک: ۹۶۴-۹۶۰۶۳-۳-۵

قیمت جلد شومیز: ۲۲۰۰۰ ریال

قیمت جلد گالینکور: ۳۰۰۰۰ ریال

آدرس: مهرشهر کرج- بلوار امام خمینی(ره)- نبش خیابان بوستان، مؤسسه تحقیقات و

آموزش مدیریت تلفن: ۳۳۱۳۹۹۷ (۰۲۶۱) دورنگار: ۳۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱)

پیشگفتار ناشر

مذاکره عجین شده در تمامی لحظات و تنیده در تار و پود زندگی بشر است. همه انسانها مرتب مذاکره می کنند و در واقع زبان قرارداد و داد و ستد را از بدو تولد می آموزند. این مذاکرات می توانند با هر کسی اعم از رئیس، شریک، دوست، دشمن، عرضه کننده، پیمانکار و مشتری و راجع به هر چیزی باشند؛ برخی از این مذاکرات رسمی هستند و در اتاق جلسات یا دفتر هیأت مدیره ادارات برگزار می شوند. این گونه مذاکرات، رویدادهای سازمانی یا دولتی هستند که به جای افراد مجزا، شامل تیمهای مذاکره کننده می شوند و روی سیستمهای پیچیده قوانین و روابط، مذاکره می کنند. اما، اغلب مذاکرات غیر رسمی هستند. این مذاکرات، ماهیتی همه روزه و همه ساعته دارند و در این رابطه هستند که چه کسی، چه چیزی را انجام دهد، چه وقت انجام دهد و بعضی اوقات در این باره که چرا نیاز به انجام آن دارد.

هدف این کتاب، فراهم آوردن فرصتی است برای ارتقاء و توسعه توان انجام مذاکره در شما، به نحوی که یک مذاکره کننده متبحر شوید؛ یعنی کسی که همیشه در مذاکره به هدف خود نائل می شود. فواید این کار، قابل توجه است؛ از آنجا که توان مذاکره اثر بخش، مهارتی است قابل انتقال که شیوه کار شما را در شغل حرفه ای تان تغییر می دهد، نحوه اداره کارراهه تان^۱ را دگرگون می سازد و حتی زندگی شخصی تان را متحول می نماید.

در چهار بخش این کتاب، علاوه بر اینکه با نکات و مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای ارتقاء و توسعه خودتان آشنا می‌شوید، مطالب زیر مورد توجه قرار گرفته است:

■ **مبنای مذاکره:** در این بخش ضمن ارائه تعاریفی از مذاکره، مروری می‌شود بر شش مشخصه اصلی مذاکره: ۱- شامل افرادند ۲- از ابتدا تا انتها در معرض تعارض هستند ۳- از روش‌های مبادله یا معامله بهره‌مند می‌شوند ۴- همیشه چهره به چهره، انجام می‌شوند و قویاً بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری، اشارات و حرکات و حالات چهره هستند. ۵- همواره در مورد آینده هستند. ۶- با تصمیمی که مشترکاً اتخاذ می‌شود، به نتیجه می‌رسند.

■ **آمادگی برای مذاکره:** در این بخش، بر این نکته تأکید می‌شود که آمادگی، کلید موفقیت مذاکرات است، اولین گام در آمادگی، تصمیم‌گیری در این مورد است که نیازتان (نه خواسته‌تان) چیست. دومین گام، اولویت‌بندی نیازها، گام سوم، تحقیق و مرحله‌نهایی تصمیم‌گیری است.

■ **انجام مذاکره:** برای باز کردن باب مذاکره، برخورداری از ویژگی‌های دلی‌پذیر بودن، محکم بودن، و حق‌طلبی، ضروری است. طرح پیشنهادی آغازین باید پیشنهادهایی درباره دستور کار در برگیرد که در واقع پلی است برای رسیدن به توافق اولیه. در این مرحله، گوش دادن اثربخش حائز اهمیت بسیار است.

■ **تکمیل مذاکره:** در این بخش چگونگی حرکت از مرحله پیشنهاد به حوزه توافق نهایی بررسی می‌شود. و بر این مسأله تأکید می‌شود که برای خاتمه مؤثر مذاکره، باید از حالت منعطف و باز ابتدای مذاکره خارج شوید، شفاف و صریح نشان دهید که آخرین پیشنهاد خود را می‌دهید و می‌خواهید بحث را ببندید.

اطمینان دارد که مطالب ارزشمند این اثر که با ترجمه استاد گرانقدر جناب آقای دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی (با تجربه فراوان در تألیف و ترجمه ده‌ها کتاب مدیریتی)، و همکاران ارزنده سرکار خانم سلسله و سرکار خانم دکتر حیات از جذابیت و روانی خاصی برخوردار شده است، می‌تواند مدیران و کارشناسان را در «مدیریت موفق مذاکره»، بیش از پیش یاری دهد و به عنوان یک منبع مناسب مورد استفاده اساتید و دانشجویان قرار گیرد.

فهرست مطالب

مقدمه	س
فصل اول - مذاکره و شما	۱
خواسته ها و نیازها	۳
تعارض، تعارض و تعارض	۴
برطرف سازی تعارضات: شقوق مختلف	۶
♦ اجتناب از تعارض	۷
♦ رقابت	۸
♦ روش گذشت	۸
♦ همکاری	۹
♦ یافتن راهی میانه	۹
کدام روش و چه زمانی	۱۰
ماهیت و زمان	۱۲
ویژگیهای اصلی مذاکره	۱۳
تعریف	۱۴
مرحله بعدی چیست؟	۱۴
چک لیست	۱۵

بخش اول - آمادگی برای مذاکره

- ۱۹ فصل دوم - هدف گذاری
- ۲۰ آغاز سفر
- ۲۱ نیازها و خواسته ها
- ۲۲ اول، دوم و سوم
- ۲۴ یافتن حقایق
- ۲۵ ♦ گزارشی برای مصرف کنندگان
- ۲۵ ♦ کتابخانه ها
- ۲۶ ♦ اینترنت
- ۲۷ ♦ قدم زنی و بازدید از مغازه ها
- ۲۸ ♦ سایر خرت و پرتها
- ۲۸ بازننگری
- ۲۹ بهترین، بدترین و آنچه مورد انتظار است
- ۳۲ مرحله بعدی چیست؟
- ۳۲ چک لیست

- ۳۳ فصل سوم - طرف دیگر مذاکره
- ۳۴ تلاش برای شناخت شما
- ۳۶ درون گرایی و برون گرایی
- ۳۷ چهار نکته در حوزه رفتار
- ۳۹ کشف و جمع آوری اطلاعات
- ۳۹ گذشته و آینده
- ۴۰ گذشته
- ۴۲ آینده
- ۴۳ دستور کارهای پنهان

مرحله بعدی چیست؟	۴۴
چک لیست	۴۵

فصل چهارم - استراتژیها و تاکتیکها

برد یا باخت	۴۹
انتخابهای استراتژیک	۵۰
♦ تیمها و نقشها	۵۲
♦ دستور کار	۵۳
♦ تاکتیکها	۵۴
مذاکره کنندگان تهاجمی	۵۶
مرحله بعدی چیست؟	۵۸
چک لیست	۵۹

فصل پنجم - کجا، کی و چگونه

مکان شما، یا من ؟	۶۲
فضای مذاکره	۶۵
چه جایی متعلق به شماست؟	۶۶
زمان بندی و سرعت	۶۷
سبک مذاکره شما	۶۸
راحت بودن	۷۰
آسوده بودن	۷۱
مرحله بعدی چیست؟	۷۲
چک لیست	۷۳

فصل ششم - آماده نمودن خود : مهارتهای ارتباطی

چرا و چگونه؟	۷۷
اصول ارتباطات	۷۸

- یک طرفه است یا دو طرفه؟ ۷۹
- کامل یا نسبی ۸۰
- چگونه این کار را انجام می دهیم؟ ۸۱
- واژه های «مکتوب» ۸۲
- داد و فریاد (قیل و قال) ۸۴
- روشها و وسایل ۸۵
- آسان برای درک یا مشکل؟ ۸۶
- مرحله بعدی چیست؟ ۸۷
- چک لیست ۸۸

۸۹ فصل هفتم - آماده نمودن خود : حق طلبی

- حق طلبی ۹۰
- حقوق ۹۳
- مسئولیت ۹۶
- توازن مناسب ۹۷
- مذاکره و استرس ۹۸
- روشهای آرام ۹۹
- مذاکره آرام ۱۰۰
- ♦ شناسایی آنچه رخ می دهد ۱۰۰
- ♦ دوری از خشم ۱۰۱
- ♦ قاطعانه صحبت کردن ۱۰۲
- مرحله بعدی چیست؟ ۱۰۲
- چک لیست ۱۰۳

بخش دوم - انجام مذاکره

فصل هشتم - شروع، گفت و شنود، گوش دادن و ارائه پیشنهاد ۱۰۷

۱۰۹	ورود و شروع
۱۱۱	زمینه مشترک
۱۱۳	طرحهای پیشنهادی
۱۱۵	گوش دادن
۱۱۶	گوش دادن اثر بخش
۱۱۶	مهارتهای شنیداری اثر بخش
۱۱۸	گفت و شنودها و مباحثات
۱۱۹	مرحله بعدی چیست؟
۱۲۰	چک لیست

فصل نهم - قلمرو داد و ستد ۱۲۳

۱۲۴	قلمرو داد و ستد
۱۲۹	هم پوشانی
۱۳۲	بالا و پایین آمدن (اقدام)
۱۳۵	مرحله بعدی چیست؟
۱۳۶	چک لیست

فصل دهم - مهارتهای مذاکره ۱۳۹

۱۴۰	اثر بخش یا غیر اثر بخش
۱۴۱	راهها و روشها
۱۴۲	خصوصیات شخصیتی
۱۴۳	مهارتها
۱۴۴	روشهای انجام امور
۱۴۵	نبایدها ♦

- ۱۴۷ باید ها ♦
- ۱۴۹ مرحله بعدی چیست؟
- ۱۵۰ چک لیست

بخش سوم - مذاکره تان را کامل کنید

- ۱۵۳ فصل یازدهم - توافق و بستن قرارداد
- ۱۵۴ توافقات
- ۱۵۴ حوزه پیشنهادی نهایی
- ۱۵۶ موافقت
- ۱۵۹ موقع شناسی
- ۱۶۰ بستن قرارداد
- ۱۶۱ ارائه پیشنهاد
- ۱۶۳ مکتوب شدن توافق
- ۱۶۴ مرحله بعدی چیست؟
- ۱۶۵ چک لیست

- ۱۶۷ فصل دوازدهم - وقفه و بن بست
- ۱۶۸ خروج از مذاکره
- ۱۷۲ بهبود و بازسازی
- ۱۷۲ مرحله اول : حفظ روابط
- ۱۷۴ مرحله دوم : التیام جراحتهها
- ۱۷۵ مرحله سوم : یافتن راهی به جلو
- ۱۷۵ مشاوره ♦
- ۱۷۶ میانجی گری ♦
- ۱۷۷ داوری ♦

مرحله بعدی چیست؟	۱۷۷
چک لیست	۱۷۸

فصل سیزدهم - اجرا

۱۷۹	
پروژه ها، پروژه ها و پروژه ها	۱۸۰
پروژه چیست؟	۱۸۰
پل زدن روی شکاف	۱۸۲
برنامه ها و طرحها	۱۸۲
نمودارهای میله ای یا شبکه ای	۱۸۵
♦ نمودارهای گانت	۱۸۶
♦ شبکه های مسیر بحرانی	۱۸۶
تیمها	۱۸۸
نظارت، کنترل و سیستم اطلاعات	۱۸۹
مرحله بعدی چیست؟	۱۹۱
چک لیست	۱۹۲

بخش چهارم - بازتاب

فصل چهاردهم - نکات کلیدی

۱۹۷	
مباحث کلیدی	۱۹۸
♦ مذاکره	۱۹۸
♦ اهداف	۱۹۸
♦ طرف دیگر مذاکره	۱۹۹
♦ استراتژیها و تاکتیکها	۲۰۰
♦ کجا، کی و چگونه	۲۰۰
♦ ارتباطات	۲۰۱
♦ حق طلبی	۲۰۲

- ♦ شروع مذاکره، گفت و شنود، گوش دادن و پیشنهاد ۲۰۳
- ♦ حوزه داد و ستد ۲۰۴
- ♦ مهارت‌های مذاکره ۲۰۶
- ♦ توافق و بستن قرارداد ۲۰۷
- ♦ وقفه و بن بست ۲۰۸
- ♦ اجرا ۲۰۹
- ♦ مرحله بعدی چیست ؟ ۲۱۱

فصل پانزدهم - ارزیابی جایگاهتان ۲۱۳

- پرسشنامه آزمون مذاکره ۲۱۴
- تحلیل ۲۱۸

منابعی برای مطالعه بیشتر ۲۱۹

- کتابها ۲۱۹
- ♦ مشاوره، میانجیگری و داوری ۲۱۹
- ♦ حق طلبی ۲۱۹
- ♦ داد و ستد و معامله ۲۱۹
- ♦ اطلاعات مربوط به مصرف کننده ۲۱۹
- ♦ ارتباطات ۲۲۰
- ♦ مذاکره در میان فرهنگها ۲۲۰
- ♦ مذاکره ۲۲۰
- ♦ پروژه ها ۲۲۰
- ♦ تن آرامی (ریلکسیشن) ۲۲۱
- ♦ تیمها ۲۲۱
- برخی از سایتهای مفید ۲۲۱

فهرست واژگان ۲۲۳

مقدمه

مذاکره، کاری که همه ما، همیشه و تقریباً در مورد همه چیز انجام می دهیم و اثربخش ترین روش برای حل تعارض است. مذاکره به عنوان روشی تعریف می شود که افراد برای نیل به تصمیمهای متفق استفاده می کنند و در مورد چگونگی و ماهیت اقدامات آینده به توافق می رسند. کتابی که پیش رو دارید در برگیرنده مطالب ارزشمندی پیرامون «مدیریت مذاکره» است.

مباحث کتاب که در قالبی جذاب و گیرا مطرح شده اند، توجه شما را به طرف دیگر مذاکره جلب می کند، به دستور کارهای پنهان که بحثی تازه در مدیریت مذاکره است اشاره دارد و اهمیت محل، چگونگی اجرا و زمان مذاکره را مورد تاکید قرار می دهد. مهمترین مهارت های ارتباطی مورد نیاز برای اجرای یک مذاکره موفق بررسی می شوند و مذاکره آرام که یکی از اثربخش ترین شیوه انجام مذاکره است تشریح می شود. همچنین، در پایان هر فصل مروری می شود بر مهارت های آموخته شده و مطالبی که در فصل بعدی آورده می شود.

در اینجا فرصت مغتنمی است که از زحمات و مساعدتهای سرورانی که در خلق این اثر نقشیهای ذی قیمتی داشته اند، تقدیر شود. از جناب آقای مهندس علی اکبر مهاجری، معاونت محترم وزیر نیرو در امور تحقیقات منابع انسانی که در زمان ریاست مؤسسه، ترجمه این اثر را قویاً توصیه نمودند و از جناب آقای دکتر سعید خرقانی، رئیس محترم مؤسسه که تسهیلات و انگیزه لازم را فراهم آورده اند و همچنین در مورد محتوای مطالب نظرات ارزشمندی ارائه نمودند، صمیمانه سپاسگزاری می شود.

از سرکار خانم مریم شریعت که مجدانه و با علاقه مندی حروف چینی را انجام دادند و مکرراً اصلاحات لازم را به عمل آورده اند، قدردانی می نماید. از آقای سیروس پناهی که در تهیه فهرست اعلام، متقبل زحمت شدند و همچنین از آقای دکتر رضایی زاده مدیر محترم انتشارات و آقای رضا قلی پور کاکرودی که امور اجرایی چاپ را تا آخر با علاقه و تعهد پی گیری نمودند، سپاسگزاری می نماید.

در هر حال مسئولیت همه نارسایی ها و کاستی ها بر عهده مترجمان است. اطمینان دارد که با راهنمایی خوانندگان گرامی و ارجمند، در چاپهای بعدی غنای مطالب مورد توجه قرار خواهد گرفت.

مهدی ایران نژاد پاریزی

مینو سلسله، نغمه حیات

۱۳۸۵