

مایکل بنولی یل، وی هوآ

مریم عرضی

مجموعه مدیر حرفه‌ای ۲/

**مذاکره حرفه‌ای**

مذاکره حرفه‌ای

نویسندگان: مایکل بنولی یل، وی هوا

مترجم: مریم عرضی

ویراستار: لعیا نبی فر

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی، وهب رامزی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۵

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸

شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۱-۵

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سه‌روردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر، به هر شکل، بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: بنولی یل، مایکل، Benoliel, Michael

عنوان و نام پدیدآور: مذاکره حرفه‌ای / نویسندگان: مایکل بنولی یل، وی هوا،

مترجم: مریم عرضی، ویراستار: لعیا نبی فر

مشخصات نشر: تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۹۶ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار

فروست: مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸

شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۱-۵

یادداشت (عنوان اصلی): Negotiating , 2015

شناسه افزوده: عرضی، مریم، ۱۳۵۰، مترجم

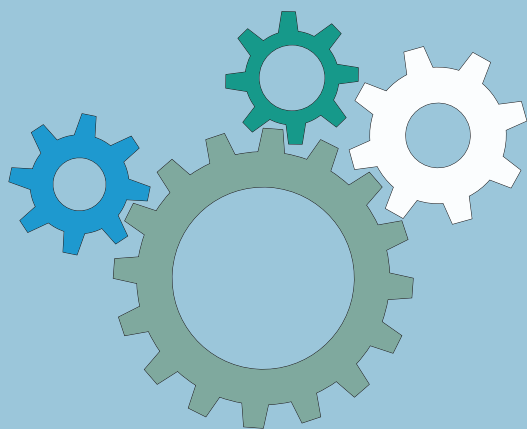
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ م ۷۶ ب ۶ / HD۵۸/۶

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۵۴۸۱۵۰

مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای

# مذاکره حرفه‌ای



گروه پژوهشی تخصصی ایران  
انستیتوات ایران با علم



## سخن ناشر

اگر مدت‌هاست مدیریت و اداره سازمان یا کسب‌وکاری بر عهده شماست یا به تازگی این وظیفه را بر عهده گرفته‌اید، به احتمال زیاد، با مسائلی مواجه شده‌اید که چه بسا در سمت‌های پیشین کمتر با آنها روبه‌رو بوده‌اید یا چندان برایتان اهمیت نداشته‌اند. ممکن است در حوزه تخصصی خود، فردی حرفه‌ای و کارآزموده باشید، اما در مقام مدیر و رهبر به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کنید که شاید، در نگاه اول، به نظرتان بیاید به طور طبیعی از آن فنون و مهارت‌ها و دانش مربوط به آنها به قدر لازم، و حتی کافی، برخوردارید؛ اما وقتی با چالش‌ارائه سخنرانی - آن هم با اسلاید - در جمع مدیران دیگر، یا مذاکره برای منفعتی حیاتی برای سازمان و همکارانتان، یا رهبری اعضای تیمتان و برقراری ارتباط مؤثر با آنها مواجه می‌شوید، به خودتان می‌آیید و پی می‌برید که آموختن دانش و کسب مهارت در این زمینه‌ها نه تنها مهم بلکه واجب‌اند. این آگاهی، احتمالاً، شما را به این نتیجه می‌رساند که برای دستیابی به تحول و تعالی حرفه‌ای، دانش و مهارت‌های تخصصی به روزی که دارید لازم هست اما، برای رسیدن به موفقیت، کافی نیست؛ شما به مهارت‌هایی ضروری و پایه‌ای نیاز دارید تا به «مدیر حرفه‌ای» تبدیل شوید.

انتشارات آریانا قلم طی این چند سال، با انتشار کتاب‌های برتر در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و مدیریت، ارتباط خوبی با مخاطبان خود برقرار کرده است، که عمدتاً از مدیران سازمان‌های گوناگون و کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپا هستند. آریانا قلم بارها با این تقاضای مخاطبان خود نیز روبه‌رو بوده است که کتاب‌هایی کاربردی درباره مهارت‌های ضروری در مدیریت و رهبری منتشر کند تا کسب چنین مهارت‌هایی برای مدیران تسهیل شود. در پاسخ‌گویی به این نیاز، کتاب‌های مختلفی را بررسی کردیم، و در نهایت ۶ مجلد را از مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای - که انتشارات معتبر بین‌المللی دورلینگ کیندرزلی (دی‌کی) آن را منتشر کرده است - انتخاب و، با مطلع ساختن ناشر اصلی، آنها را ترجمه و منتشر کردیم.

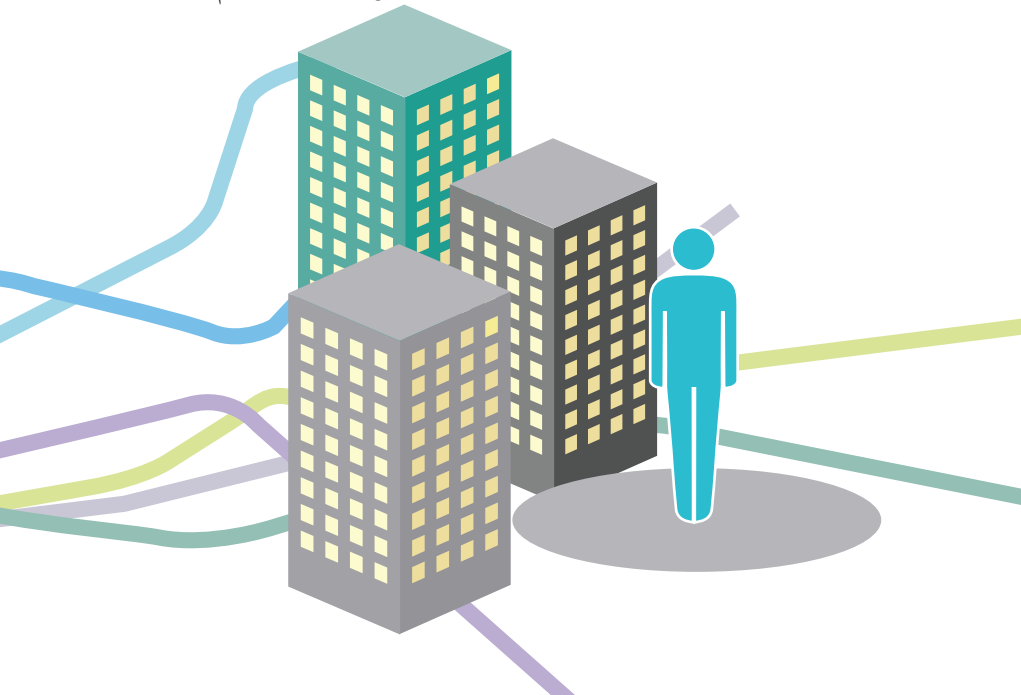
مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای آریانا قلم شامل این کتاب‌هاست:

- ارتباطات حرفه‌ای
- مذاکره حرفه‌ای
- ارائه حرفه‌ای
- اخلاق حرفه‌ای
- عملکرد حرفه‌ای
- رهبر حرفه‌ای

نویسندگان این کتاب‌ها، که از متخصصان و افراد حرفه‌ای در هر یک از این حوزه‌ها هستند، سعی کرده‌اند این مطالب را در نهایت سادگی و روانی و البته، مختصر و مفید به خواننده منتقل کنند، و انتشارات دی‌کی هم سعی کرده است با استفاده از هنر طراحی به یادگیری هرچه بیشتر این مهارت‌ها و یادگیری آنها کمک کند؛ ما نیز در آریانا قلم کوشیده‌ایم همین سبک و شیوه طراحی را حفظ کنیم. امیدواریم این کتاب‌ها راهنمای کاربردی برای تمامی مدیران و کارشناسانی باشند که در مسیر حرفه‌ای شدن قدم گذاشته‌اند.

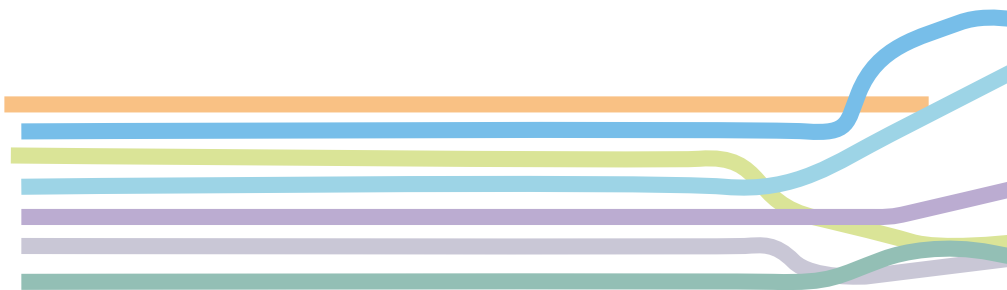
در پایان، بر خود لازم می‌دانم از تمامی دوستان و همکارانی که در ترجمه، ویرایش، طراحی، و تولید این کتاب‌ها همراه آریانا قلم بوده‌اند سپاسگزاری کنم.

سمیه محمدی  
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

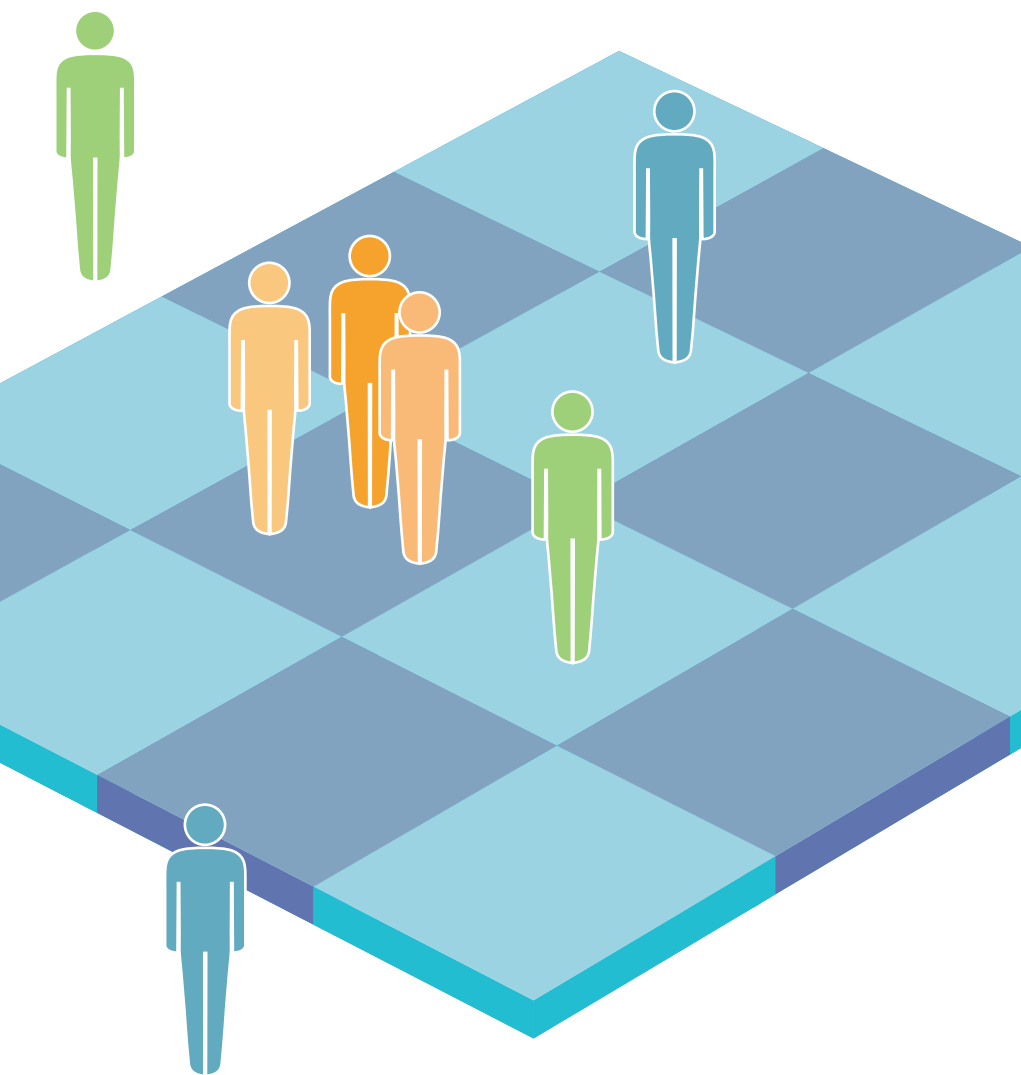


# فهرست

	مقدمه	۹
	<b>فصل ۱</b>	
	<b>آماده شدن برای مذاکره</b>	۱۰
	ماهر شدن در مذاکره	۱۲
	شناخت دشواری‌های مذاکره	۱۴
	آمادگی داشتن	۱۶
	طراحی ساختار	۲۰
	<b>فصل ۲</b>	
	<b>انتخاب سبک مذاکره</b>	۲۶
	تعریف سبک مذاکره	۲۸
	تعریف مذاکره سودمحور	۳۰
	مذاکره با تمام ذهن	۳۲
	انجام معامله برد-برد	۳۴
	ایجاد رابطه	۳۶
	ایجاد اعتماد دوجانبه	۳۸
	منصفانه مذاکره کردن	۴۰
	<b>فصل ۳</b>	
	<b>انجام مذاکره</b>	۴۲
	قدرتمندانه مذاکره کردن	۴۴
	ارائه پیشنهاد و پاسخ به پیشنهاد	۴۸
	امتیاز دادن	۵۰
	متقاعدکنندگی	۵۲
	عبور از تنگنا	۵۶
	پرهیز از دام‌های تصمیم‌گیری	۵۸
	تسلط بر احساسات	۶۲
	سروکار داشتن شگردهای رقابتی	۶۶
	اتمام معامله	۶۸
	<b>فصل ۴</b>	
	<b>ایجاد روشی برای خود</b>	۷۰
	مذاکره گروهی	۷۲
	معامله با طرف‌های متعدد	۷۶
	مذاکره در سطح بین‌المللی	۸۲
	مربی داشتن	۸۸
	میانجی‌گری	۹۰
	از استادان آموختن	۹۴





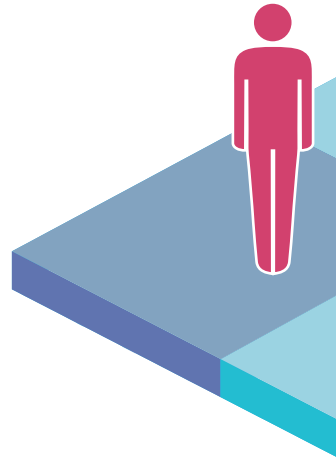


## پیشگفتار

مذاکره کاری چالش برانگیز، پیچیده و هیجان‌آور است که به آمیزه‌ای از دانش، مهارت، تجربه و بصیرت نیاز دارد. هر مذاکره‌ای منحصربه‌فرد است و کسب موفقیت بیشتر، روش واحدی ندارد. پس برای اینکه مذاکره‌کننده موفق باشد باید مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها را با توجه به ماهیت فضای مذاکره انتخاب کنید. این کتاب، تمرین‌ها و روش‌هایی را شرح می‌دهد که کمک می‌کند در هر شرایطی مذاکره‌کننده موفق‌تری باشید.

کتاب مذاکره حرفه‌ای اصول نظری و عملی این کار را خلاصه کرده است تا پیشنهادهایی کاربردی برای موفقیت در مذاکره ارائه کند. این کتاب به سؤال‌هایی مانند «آیا من باید اولین پیشنهاد را بدهم؟»، «چگونه باید پیشنهادها را مطرح کنم و به آنها پاسخ دهم؟»، «چگونه می‌توانم از طرف مقابل امتیاز بگیرم؟» و «چگونه می‌توانم به توافقی مناسب برسم؟» پاسخ می‌دهد. این کتاب کمک می‌کند شیوه‌های ارزیابی توانایی خود و طرف مقابل را بشناسید و از آنها استفاده کنید و با تشکیل ائتلافی پیروز بر توانایی مذاکره خود بیفزایید.

البته مذاکره موفقیت‌آمیز کاری فراتر از آموختن روش و راهکار است. برای این کار نگرش و طرز فکری صحیح مانند پشتکار داشتن در برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، قوی بودن در رویارویی با چالش‌های متعدد، خلاق بودن در خلق گزینه‌هایی که هر دو طرف مذاکره از آن سود ببرند و آمادگی داشتن برای رها کردن مذاکره‌های نامناسب لازم است. با فراگیری این روش‌ها و راهکارهای مناسب و با ایجاد نگرش و طرز فکر صحیح به نتایج بسیار خوبی خواهید رسید.



# آماده شدن برای مذاکره

مذاکره مهارتی است که با تمرین و تجربه به دست می‌آید. اگر چارچوب درستی برای این کار تهیه کنید و پیش از مذاکره گزینه‌هایی خلاق بیابید به راه‌حل‌هایی می‌رسید که منافع همه طرف‌های مذاکره را تأمین می‌کنند.

# فصل اول

۱۲ / ماهر شدن در مذاکره

۱۴ / شناخت دشواری‌های مذاکره

۱۶ / آمادگی داشتن

۲۰ / طراحی ساختار

## ماهر شدن در مذاکره

بسیاری از افراد از مذاکره سرباز می‌زنند زیرا فکر می‌کنند مستلزم مشاجره است. در واقع فضای مذاکره را شما ایجاد می‌کنید. اگر با اعتماد به نفس و تفاهم مذاکره کنید، تعاملی خلاق به وجود می‌آید که در آن طرف‌های مذاکره با همکاری به نتایجی عالی دست می‌یابند.

### پی بردن به مزایای این مهارت

وقتی در مذاکره مهارت پیدا کنید می‌توانید برای سازمان خود ارزش واقعی به دست آورید. مذاکره به شما امکان می‌دهد که مثلاً محصولات خود را به شیوه‌ای معتبر و مقرون به صرفه عرضه کنید، ارزش مالی ادغام و تملک‌ها را افزایش دهید، مشاجره‌های آسیب‌زننده‌ای را که با رهبران اتحادیه‌های کارگری یا مقامات دولتی به وجود می‌آید حل و فصل کنید یا اختلاف‌های داخل سازمان خود را به شیوه‌ای سازنده خاتمه دهید. مهارت مذاکره کردن نوعی توانایی است که هر روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها برای مذاکره روش‌های خاص خود را پدید می‌آورند و برای مذاکره‌کنندگان خود دوره‌های آموزشی و مشاوره برگزار می‌کنند.

# ۸۰٪

مذاکره‌کنندگان با ارزیابی طرف مقابل کار خود را آغاز می‌کنند.



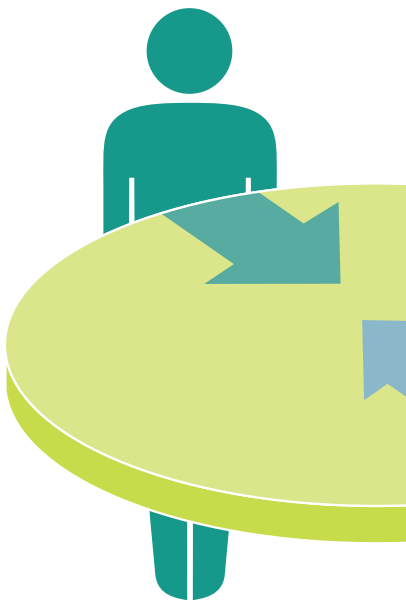
### توصیه

مهارت خود را کسب کنید

ممکن است کسب مهارت‌های لازم برای اینکه مذاکره‌کننده موفق‌تری شوید طول بکشد، پس شکیب‌باشید. سعی کنید از هر مذاکره‌ای که انجام می‌دهید، هم در محل کار خود و هم در زندگی و خارج از محیط کار مطالبی بیاموزید.

## شناخت اصول اولیه

مذاکره‌کنندگان موفق برای این کار تربیت می‌شوند، نه اینکه این چنین زاده شده باشند. گرچه ممکن است بعضی افراد از نبوغ و بصیرت (مثلاً توانایی همدلی با دیگران) برخوردار باشند، اما بیشتر مذاکره‌کنندگان موفق اصول و روش‌های خود را به مرور زمان به دست آورده‌اند و می‌دانند که مذاکره کردن کاری فکری است. برای اینکه مذاکره‌کننده موفق باشید باید در موقعیت مذاکره از لحاظ روحی احساس آرامش کنید، یعنی بتوانید تحمل بلا تکلیفی داشته باشید، با رفتارهای غیرمنتظره کنار بیایید، به شیوه‌ای سنجیده خطر کنید و براساس اطلاعات ناقص تصمیم بگیرید. باید به جای فکر کردن به برد و باخت، به حل کردن مسائل و ایجاد فرصت بیندیشید، چراکه اگر برخوردی سلطه‌جویانه داشته باشید، احتمال مشاجره زیاد خواهد بود. اگر شما «برنده» شوید حتماً کسی که ممکن است مجبور باشید ماه‌های آینده را با او کار کنید بازنده خواهد شد.



نبایدها	ایجاد شالوده	بایدها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ به ذاتی بودن توانایی مذاکره اعتقاد داشتن</li> <li>○ با دیدگاهی بدون انعطاف مذاکره کردن</li> <li>○ اشتیاق بیش‌ازحد نشان دادن</li> <li>○ بدون همدلی و قاطعانه رفتار کردن</li> <li>○ به دنبال فرصت‌های تصادفی بودن</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نسبت به آموختن روش‌های جدید، دیدی باز داشتن</li> <li>○ مهارت مذاکره را تلفیقی از استدلال و بصیرت دانستن</li> <li>○ به آرامی اعتماد ایجاد کردن</li> <li>○ هنگام مذاکره قاطعانه، حس همدلی ابراز کردن</li> <li>○ راهکار داشتن و مطابق آن عمل کردن</li> </ul>

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب مذاکره حرفه‌ای و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## Negotiating

Michael Benoliel, Wei Hua

با توجه به اینکه طرف مذاکره‌کننده  
شما کیست و سبک مذاکره‌اش  
چیست، به فراخور از همه  
سبک‌های مذاکره یعنی **توزیعی**،  
**منسجم** و **تلفیقی** بهره بگیرید.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



9 786007 677315