



سازمان مدیریت صنعتی

مذاکره هوشمندانه

آنچه که بهترین مذاکره کنندگان می‌دانند،
انجام می‌دهند و بیان می‌کنند

نیک پلینگ

برگردان: دکتر اسماعیل مردانی گیوی

با مقدمه دکتر محمود حیدری

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۱



سرشناسه	پیلینگ، نیک Peeling, Nic :
عنوان و نام پدیدآور	مذاکره هوشمندانه: آنچه که بهترین مذاکره کنندگان می‌دانند، انجام می‌دهند و بیان می‌کنند / نیک پیلینگ؛ برگردان اسماعیل مردانی گیوی؛ با مقدمه مسعود حیلری.
مشخصات نشر	تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۲۰۸ ص.؛ مصور.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۱۳-۶ :
وضعیت فهرست نویسی	فیبا :
یادداشت	عنوان اصلی: Brilliant negotiations: what the best negotiators know, do and say
یادداشت	واژه‌نامه.
عنوان دیگر	آنچه که بهترین مذاکره کنندگان می‌دانند، انجام می‌دهند و بیان می‌کنند.
موضوع	مذاکرات بازرگانی
شناسه افزوده	مردانی گیوی، اسماعیل، ۱۳۳۰ - مترجم
شناسه افزوده	حیلری، مسعود، ویراستار
شناسه افزوده	سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	۱۳۹۱ / ۹۸۸/۶ / HD۵۸/۶
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۵۲ :
شماره کتابشناسی ملی	۲۷۷۴۱۸۱ :



سازمان مدیریت صنعتی

- مذاکره هوشمندانه
- نویسنده: نیک پیلینگ
- مترجم: دکتر اسماعیل مردانی گیوی
- ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- طراح: الهه توانا
- چاپ نخست: ۱۳۹۱ / شمارگان: ۲۲۰۰ نسخه
- لیتوگرافی، چاپ و صحافی: نارنگ
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۱۳-۶ / ISBN: 978-600-275-013-6

فروشگاه شماره ۱: تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰ داخلی ۳۶۴

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی - شهرک والفجر - خیابان نهم - مرکز مطالعات و بهروری منابع انسانی

تلفن: ۴۲۲۲-۸۸۶۰ (خط ۲۰) داخلی ۱۰۴۰

bookstore.imi.ir

۶۰۰۰ تومان

فهرست

سخن ناشر	۷
مقدمه دکتر مسعود حیدری	۹
پیشگفتار مترجم	۱۵
درباره نویسنده	۱۷
دیباچه	۱۹
فصل نخست: مباحث مذاکرات	۲۳
فصل دوم: ایجاد آمادگی	۳۳
فصل سوم: همسطح سازی اطلاعات	۵۷
فصل چهارم: چانه‌زنی همراه با ابر دگرزی	۷۵
فصل پنجم: چانه‌زنی	۱۰۱
فصل ششم: جمع بندی حاصل مذاکره	۱۳۵
فصل هفتم: مذاکرات پیشرفته	۱۴۵
فصل هشتم: آنچه را باید دانست، انجام داد و بیان کرد	۱۶۵
فرجام سخن	۱۸۵
واژه‌نامه انگلیسی به فارسی	۱۸۷

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

سخن ناشر

مذاکرات هوشمندانه، کلید زندگی شاد و همراه با خوشبختی و موفقیت در کار راهه شغلی است. بیشتر تعاملات مهم انسان با افراد دیگر، با بده و بستان در مذاکره سر و کار دارد. مذاکره همچون بازی است و باید قواعد بازی را به درستی فهمید. کتابی که در دست دارید، قواعد این بازی را در اختیار شما قرار می‌دهد و شما را به هر آنچه که لازمه تبدیل شدن به یک مذاکره کننده برجسته و هوشمند باشد، مجهز می‌کند.

چگونگی شناسایی موقعیت‌ها در یک معامله بزرگ، شیوه انتخاب استراتژی و تاکتیک‌های درست مذاکره، چگونگی ایجاد ارتباط با طرف مقابل، روش‌های برآورد قیمت محصول یا خدمت، چگونگی مدیریت بن بست مذاکرات، انجام معامله و کاربرد توصیه‌ها در موقعیت‌های واقعی و ... از جمله ده‌ها مطلب ارزنده‌ای است که در این کتاب خواهید یافت.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ترجمه و انتشار این اثر را در راستای رسالت سازمان و در جهت کمک به توسعه ظرفیت مدیریت در کشور ارزیابی کرده و امیدوار است که خوانندگان گرامی با کاربست ماهرانه توصیه‌های این کتاب، به آنچه که در یک مذاکره مد نظر دارند و حتی به چیزی فراتر از آن، دست یابند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

به نام خدا

مقدمه

کتابی که در دست دارید درباره یکی از مهم ترین و اثر بخش ترین و تکراری ترین اقدامات و کارهایی است که انسان ها در تمام طول زندگی درگیر آن هستند و آن هم **مذاکره** است. به تبعیت از تعریف جامع و مانعی که از خیلی قدیم در مورد انسان بیان شده است، انسان ها در تمام عمر در ارتباط و تعامل با یکدیگر زندگی می کنند و این ارتباط و تعامل از طریق گفتگو و متعالی شده آن یعنی **مذاکره** انجام می شود. گفته می شود که انسان مخلوقی است اجتماعی یعنی به ناچار و به الزام، باید در اجتماع با **دیگران** زندگی کند و این الزام و باید، کم کم انسان اجتماعی را ناطق هم کرده است. یعنی در نهایت انسان مخلوقی است اجتماعی و ناطق و این واقعیت، دانش، فن و هنری را تحت عنوان اصول، فنون و هنر مذاکره به عنوان پیشرفته ترین ابزار ارتباطی مسالمت آمیز و نتیجه بخش در تعامل با **دیگران**، به وجود آورده است. در تحول تاریخ عمر طولانی بشر روی کره خاکی به تدریج این اصول و هنر، تکامل پیدا کرده و در برنامه زندگی روزانه انسان ها، قرار گرفته است.

این **دیگران** دامنه وسیعی دارد که از افراد خانواده و در محیط خانواده آغاز می شود. سپس به بیرون از خانواده گسترش می یابد و انسان ها در مورد مسایل شخصی خود

با دیگر اشخاص در ارتباط بوده و با آنان مذاکره می‌کنند. کم‌کم این ارتباطات در جریان تکامل زندگی اجتماعی، نهادهایی را تحت عنوان اشخاص حقوقی مانند شرکت‌ها و موسسات و سازمان‌ها با طیف بسیار گسترده‌ای، در دایره دید و تعامل انسان‌ها قرار می‌دهد. با تکامل بیشتر و تقسیم جامعه بشری به ملت‌ها و دولت‌های سازمان‌یافته که در ابتدا به صورت «دولت شهر» (City State) در یونان شکل گرفت و کم‌کم جهان را فرا گرفت با دایره شمول وسیع‌تری تحت عناوین دولت‌های مبتنی بر ملت‌ها "Nation State" و نهادهای بسیار بزرگ‌تر تحت عنوان اتحادیه‌ها و امپراطوری‌ها و در نهایت سازمان‌های جهانی "World Organizations" رو در رو قرار داد.

وسیله و ابزار ارتباط با تمام این بازیگران زندگی اجتماعی انسان، مذاکره است و به همین جهت آگاهی بر اصول و فنون و هنر مذاکره در سطوح مختلف و درجه پیچیدگی متفاوت، لازمه زندگی موفقیت‌آمیز همراه با صلح و دوستی و ارتباط مؤثر است.

اما در برابر تمام این واقعیت‌های علمی که گشته شد سه واقعیت دیگر وجود دارد که آگاهی و اشراف بر آن‌ها به هر انسانی از جمله تمام ما خوانندگان این کتاب و دیگر کتاب‌هایی از این دست، امکان می‌دهد که مسیر خودمان در مذاکره و جاده منتهی بر موفقیت را شناسایی کنیم و آمادگی طی این مسیر را که گاهی اوقات پر پیچ و خم است، پیدا کنیم. این سه واقعیت کدام است؟

اول- هر وقت در برابر هر «دیگری» که برای مذاکره می‌نشینیم باید بدانیم که این دیگری می‌تواند طیف وسیعی از انسان‌ها را در برگیرد. از جمله همسر و شریک زندگی ما، افراد خانواده ما و انسان‌هایی که خارج از خانواده با آن‌ها ارتباطات گوناگون داریم و یا خارج از کشور. باید بدانیم که «انسان» رو به رو و «انسان‌های» رو به رو حداقل ۸ تفاوت با ما دارند:

۱. تفاوت در برون (ظاهر قابل رویت طرف)
۲. تفاوت در درون (باورها، خلیات، صفات، مذهب، فرهنگ و ویژگی‌های درونی)
۳. تفاوت در میزان قدرت (قدرت بدنی، قدرت سازمانی، قدرت اقتصادی، قدرت نظامی، قدرت مالی، قدرت دسترسی به رسانه‌های جمعی)
۴. تفاوت در میزان اطلاعات در مورد موضوع مذاکره (کم اطلاعاتی یا برعکس تسلط بر اطلاعات موضوع مذاکره)
۵. تفاوت در میزان اختیارات برای به نتیجه رساندن موضوع مذاکره
۶. تفاوت در میزان تسلط به اصول، فنون و هنر و تاکتیک‌های مذاکره
۷. تفاوت در میزان نيساز در به نتیجه رساندن مذاکره

۸. تفاوت در جو حاکم بر محیط مذاکره

این تفاوت‌ها وجود دارد. گریز ناپذیر است و این تفاوت‌ها روی ترازوی قدرت طرفین مذاکره و

رساندن تعادل در پایان مذاکره، نقش اساسی ایفا می‌کند. من نمی‌گویم و القا نمی‌کنم که ممکن است تمام این عوامل در جهت عکس قدرت من و شما نباشد، ممکن است بعضی از آن‌ها در جهت قدرت ما سنگین شود و پاره‌ای دیگر در جهت تضعیف قدرت ما عمل کند ولی باید بدانیم که این «تفاوت‌ها» وجود دارد و باید خودمان را روی میز مذاکره برای عبور از این دریای ناآرام، کاملاً آماده کنیم و از امواجی که در مسیر ما در برخورد با دیگران یا «دیگری» وجود دارد، به راحتی و بدون تنش، عبور کنیم.

تمام کتاب‌ها و مقالات و نوشتارهایی که در زمینه اصول و فنون و هنر مذاکره نوشته می‌شود برای کمک به ما در جهت طی موفقیت‌آمیز این مسیر پرتلاطم است و کتابی که در دست دارید و به همت دوست گرانقدر و فرهیخته من جناب آقای دکتر اسماعیل مردانی با دقت بسیار و حفظ امانت کامل در برگردان آن به فارسی و به زبان مادری ما ترجمه شده است، کمک فراوانی در این مورد به ما می‌کند.

دوم- هر زمان که در مورد برنامه زندگی خودمان فکر می‌کنیم می‌بینیم یک واقعیت دیگر هم وجود دارد و آن این است که بخشی از زندگی ما در روی میز مذاکره می‌گذرد و در مورد معدودی از ما، مثل نگارنده این سطور، قسمت اعظم عمر ما روی میز مذاکره گذشته و می‌گذرد. خوب در برابر این واقعیت

چه کار کنیم؟

پاسخ معین است و معلوم: نباید بگذاریم این بخش از زندگی ما تلخ و ناخوشایند و رنج‌آور باشد، بلکه باید بتوانیم با رعایت و اجرای اصول و فنون و هنر مذاکره علمی، پیشرفته و اصولی، این بخش از زندگی ما را مطلوب، دوست‌داشتنی و موفقیت‌آمیز کنیم.

بخشی از کتابی که در دست دارید این یاری را به ما می‌رساند و به صورت تلویحی به ما می‌آموزد که در رویارویی با تفاوت‌های بین خودمان و «دیگری» و یا «دیگران»، چگونه عمل کنیم و مذاکره را دوستانه نگهداریم.

سوم- اگر روی میز مذاکره نشسته‌ایم و خودمان می‌دانیم و مطمئن هستیم که حرف‌ها و خواسته‌ها و موضع ما در مورد مسئله‌ای که روی میز وجود دارد، حق است و هر عقل سلیمی و هر انسان منصف و بی‌طرفی هم گواهی بر حقانیت نظر و موضع ما می‌دهد ولی برخلاف انتظار ما طرف مذاکره با نظر ما در مورد مسئله مذاکره، سرسختانه مخالفت می‌کند و حاضر نیست حرف حق ما را بپذیرد. **چرا چنین است؟** برای اینکه او و آن‌ها براساس رفتار و خواسته فعلی ما موضع‌گیری نمی‌کنند، بلکه براساس پیش‌بینی احیاناً نادرستی در مورد رفتار آینده ما، مذاکره می‌کنند.

این توضیح نیز همچون هدف مذاکره براین

پیش‌بینی احیاناً نادرست درباره آینده و هدف‌های
ناگفته ما می‌تواند باشد.

چه کار کنیم؟ پاسخ روشن است. به جنگ معلول
نرویم. سعی کنیم علت را پیدا کنیم و علت را از بین
ببریم. از نظر علمی و نظریه مشهور رابطه علی،
وقتی علت از بین برود، معلول خود به خود از بین
می‌رود. رو در رو شدن با معلول، معلول را از بین
نمی‌برد باید به جنگ مسالمت آمیز با علت برویم.
این کتاب بخشی از این توانمندی ما را تقویت
می‌کند.

لازم می‌دانم از زحمات زیادی که دوست ارجمندم
جناب آقای دکتر مردانی در برگردان فارسی این
کتاب متحمل شدند سپاسگزاری کنم و موفقیت
ایشان را در انجام خدمات فرهنگی و علمی بیشتر از
خدای بزرگ مسألت کنم.

از سازمان مدیریت صنعتی هم که در طول بیش از
پنجاه سال خدمات خود، با انتشار کتاب‌های ارزنده
در زمینه مسایل مدیریتی به عنوان یک پیشگام در
خدمات مدیریت نوین فعالیت دارد، سپاسگزاری
می‌کنم.

دکتر مسعود حیدری

به نام دوست که هر چه هست از اوست

پیشگفتار مترجم

وقتی که کتاب "Brilliant Negotiations" به دستم رسید، با اشتیاق فراوان آن را مطالعه کردم و به مطالب ارزنده‌ای در آن رسیدم. به نظر می‌رسید که ترجمه و انتقال مطالب کتاب نه تنها برای مدیران، بلکه برای بسیاری از افراد، سودمند و آموزنده باشد.

بدون شک، شایسته‌ترین فرد برای این کار، استاد یگانه و بزرگوار جناب آقای دکتر مسعود صدری بودند. از این رو به حضور ایشان رسیدم، کتاب را در اختیارشان قرار دادم و پیشنهاد ترجمه آن را به استاد دادم. ایشان مدتی بعد و پس از مطالعه کتاب، مطالب آن را پسندیدند و تایید کردند. استاد، با سعه صدر و بزرگواری بی همتای خود، مرا موظف به برگردان کتاب کردند و حاصل کار با تمام کمبودهایش - برگ سبزی است که تقدیم خوانندگان گرامی می‌شود.

در ترجمه این اثر از راهنمایی و توصیه‌های استادان

گرائقدر جناب آقای دکتر مسعود حیدری و جناب آقای دکتر
بیژن خرم بهره جسته‌ام که ضمن سپاسگزاری از ایشان،
مسئولیت تمام کاستی‌ها بر عهده مترجم است.
همچنین بر خود لازم می‌دانم از همکاری صمیمانه
خانم‌ها زهرا شورمیچ، تارا داودی فر، الهه توانا و آقایان
مجید فاضل‌یاری و علی فرقانی تشکر نمایم.

دکتر اسماعیل مردانی گیوی

درباره نویسنده

نیک پیلینگ (Nic Peeling) به عنوان مدیر عملیاتی بیش از ده سال تجربه در شرکت کوئنتیک (Qinetiq) دارد. کوئنتیک یک شرکت پیشرو بین‌المللی در زمینه تکنولوژی دفاعی و امنیتی است. او که به عنوان پژوهشگر نرم‌افزار برنده جایزه شده است، دکترای خود را از دانشگاه آکسفورد دریافت کرده است.

نیک تمام اشتباه‌های خود را در فرایند تبدیل شدن به یک مذاکره‌کننده با تجربه، به روشنی به خاطر دارد. تجربه‌هایی که علایق وی را به کشف و ارائهٔ عصاره و نتیجهٔ آنچه که هوشمندترین مذاکره‌کنندگان می‌دانند، انجام می‌دهند و می‌گویند، سوق داد.

دیباچه

مذاکرات هوشمندانه، کلید زندگی شاد و همراه با خوشبختی و موفقیت در کار راهه شغلی است. اگر کسی چیزی داشته باشد که مطلوب شما باشد، اگر شما چیزی داشته باشید که دیگران خواستار آن باشند، یا اگر شما هر نوع اختلافی با دیگران داشته باشید، آنگاه نیازمند مذاکره با دیگران برای رسیدن به نتیجه مطلوب هستید.

مذاکره کنندگان بد، بهای سنگینی می‌پردازند

اگر شما خریدار باشید، در آن صورت عنوان این بخش از کتاب، از نظر ادبی، درست است. این امر همچنین در مفهوم عمیق‌تر، چنانچه مذاکره‌کننده ضعیفی باشید، خوشبختی شخصی و موفقیت در شغل و کارتان نیز از این ضعف، به شدت متأثر خواهد شد. بیشتر تعاملات مهمی

که با افراد دیگر دارید، با بده و بستان در مذاکره، سروکار دارد. اگر اشتباه کنید، بهای بیشتری خواهید پرداخت. بسیار ارزان خواهید فروخت یا در رسیدن به توافق مناسب در موارد اختلاف و در موقعیت‌هایی که باید تصمیم‌ها به صورت گروهی اتخاذ شوند، شکست خواهید خورد. همچنین اگر دچار اشتباه شوید به رابطه خود با دوستانتان، کسانی که دوستان دارید، همکاران، رؤسا، تأمین کنندگان، مشتریان و پدر و مادران و... بسیاری از کسان دیگر، لطمه خواهید زد.

مذاکره‌کنندگان مادرزادی اندک‌اند

عده اندکی افراد خوش شانس وجود دارند که از مذاکره ترسی ندارند و از شانس خود در به دست آوردن یک معامله عالی، لذت می‌برند. این کتاب به مذاکره‌کنندگان خوب کمک می‌کند تا به مذاکره‌کننده عالی تبدیل شوند و به مذاکره‌کنندگان ضعیف، مسیر عالی شدن را نشان می‌دهد. اگر شما با یکی از نکات زیر مرتبط هستید، در آن صورت، این کتاب به کار شما می‌آید:

- من در چانه‌زنی توأم با ایرادگیری چندان خوب نیستم.
- طبیعت من اجازه نمی‌دهد که مذاکره‌کننده سرسختی باشم.
- ترجیح می‌دهم. که از کشمکش و اختلاف پرهیز کنم.
- من نباید روابطم را با کسانی که در مقابلم قرار می‌گیرند، به مخاطره بیندازم.
- فشار برای انجام دادن یک معامله مرا به چیزی بهتر از یک فروشنده دوره گرد، تبدیل نخواهد کرد.

قواعد بازی را یاد بگیرید

بهتر است که مذاکرات همچون بازی در نظر گرفته شوند.

بهترین واکنش در مقابل ترس، دانش است. این کتاب به شما می‌گوید

که بهتر است مذاکره را همانند بازی در نظر بگیرید و کتابی که در دست دارید، کتاب قواعد این بازی است. اگر شما بازی را بدون درک این قواعد آغاز کنید، دلایل بسیاری برای ترس از بازی خواهید داشت.

تاکتیک‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها را یاد بگیرید

همانند بازی بریج، برای درک قواعد بازی، باید تاکتیک‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌های خوب را یاد بگیرید. یعنی چگونگی فهم محتوای بازی در یک بازی بریج، چگونگی ارزیابی نقاط قوت دست خودتان، چگونگی باز کردن آن، چگونگی فهمیدن علایم یا نشانه‌های موجود در پیشنهاد بازیگران دیگر، چگونگی پاسخگویی و پیشنهادهای بعدی خودتان، چگونه برگ خودتان را با مهارت بازی کنید و مانند آن‌ها. لازمه تبدیل شدن به مذاکره‌کننده هوشمند، دانستن عمیق یک دسته از تاکتیک‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها است. اما تمام آن‌ها را می‌توان از این کتاب آموخت. و آن‌گاه آن‌ها را در مذاکرات واقعی، با ظرافت به کار بست.

از این کتاب چه خواهید آموخت؟

این کتاب به جز تجربه عملی، شما را به هر آنچه که برای تبدیل شدن به یک مذاکره‌کننده هوشمند نیاز دارید، مجهز خواهد کرد. برخی از آنچه که خواهید آموخت از این قرار است:

- چگونگی تشخیص و شناسایی موقعیت‌ها در زمانی که باید بتوانید

دربارهٔ یک معاملهٔ بزرگ، مذاکره کنید.

- چگونگی انتخاب استراتژی و تاکتیک‌های درست مذاکره.
- چگونگی ایجاد ارتباط با طرف مقابل خودتان.
- چگونگی برآورد ارزش محصول یا خدمات.
- چگونگی مدیریت بن‌بست مذاکرات.
- چگونگی انجام یک معامله و گرفتن تعهد در قبال آن.
- چگونگی کاربرد توصیه‌های این کتاب در موقعیت‌های واقعی مانند مذاکره دربارهٔ افزایش حقوق و دستمزد.

در تمام وضعیت‌های مذاکره از این کتاب استفاده کنید

این کتاب تنها مختص افرادی نیست که در مذاکرات تجاری گسترده شرکت دارند. این کتاب همین‌طور در خرید یا فروش یک خودرو، حل اختلاف با یک همسایه، تقسیم محل کار در اداره با یک همکار، فروش یک محصول یا خدمت ... و به طور خلاصه در تمامی هزاران موقعیت مذاکره‌ای که در زندگی خانوادگی و کاری با آن‌ها رو به رو می‌شوید، کاربرد دارد. توصیه‌های واقعی ارائه شده در این کتاب، توصیه‌های عمل‌گرا در موقعیت‌های زندگی واقعی است. با خواندن این کتاب، آنچه را که در یک مذاکره مد نظرتان است و حتی چیزی فراتر از آن، به دست خواهید آورد.