



**M A H A N**

MANAGEMENT CONSULTING CENTER

مرکز مشاوره مدیریت و کارآفرینی ماهان

جلال  
موسا  
يازدي





## جلال مسلمان یزدی

مدرس دانشگاه، سخنران و نویسنده



مدرس دانشگاه

کارشناس بیش از ۲۰۰ برنامه در صدا و سیما

(DBA) دکترای حرفه ای کسب و کار از دانشگاه تهران

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی

کارشناس ارشد روانشناسی - گرایش صنعتی سازمانی

کوچ و مشاور مدیران ارشد

نویسنده کتاب مدیریت سرمایه های انسانی



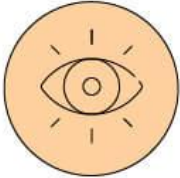
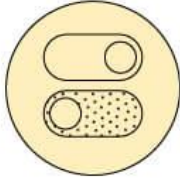
چشم انداز عالی آدمهای عالی می خواهد!



سازمانها به اندازه نگاه مدیرانشان  
توسعه می یابند!!



jalalmosalmanyazdi

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |      |      |      |      |
| استقلال                                                                                                                                                                | خود شکوفایی                                                                                                                                                               | احترام به خود                                                                                                                                                              | ابراز وجود                                                                                                                                                                 | خودآگاهی هیجانی                                                                                                                                                            |
|      |      |      |      |      |
| واقعیت سنجی                                                                                                                                                            | حل مساله                                                                                                                                                                  | مسئولیت پذیری اجتماعی                                                                                                                                                      | روابط بین فردی                                                                                                                                                             | همدلی                                                                                                                                                                      |
|   |   |   |   |   |
| شادکامی                                                                                                                                                                | خوش بینی                                                                                                                                                                  | کنترل تکانش                                                                                                                                                                | تحمل فشار روانی                                                                                                                                                            | انعطاف پذیری                                                                                                                                                               |



# اصول و فنون مذاکره (دانش، هنر و مهارت)



● مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی آنها و توافق بر سر آنهاست.



# برخی از اصول و قواعد مذاکره

- شناخت نیازهای پیش از مذاکره؛ حین مذاکره؛ پس از مذاکره
- چه زمانی مذاکره را ترک کنیم
- قدرت نخستین پیشنهاد در مذاکره
- ناحیه توافق پذیر کجاست
- چگونه امتیازدهی را برنامه ریزی کنیم
- تکنیک یا دام «نه حرف من نه حرف تو»
- برنده - برنده چگونه بازی کنیم



## نکات طلایی مذاکره:

- ◉ نفرین برنده
- ◉ پیشنهاد اول نشان دهنده نقطه مطلوب شماست
- ◉ تسلط بر دو رفتار رقابتی و تعاملی لازم است
- ◉ مواضع یا منافع
- ◉ مذاکره بازنده - بازنده
- ◉ تله تمایل به توافق: راضی شدن به شرایطی که از شرایط فعلی بدتر است.
- ◉ بهترین گزینه جایگزین را بررسی کنید
- ◉ همواره گزینه های دیگر خود را زنده نگه دارید



- گزینه های دیگر خود را هرگز رو نکنید
- در مورد سایر گزینه های طرف مقابل تحقیق کنید
- برای امتیاز دادن برنامه ریزی کنید
- سعی کنید با کسانی مذاکره کنید که نیاز به تایید کسی برای تصمیم گیری ندارند
- بر روی تمام موضوعات به یک باره مذاکره کنید نه تک تک
- اکثر انسانها پاداش کوچک اما نقد را به پاداش بزرگ اما نامطمئن ترجیح می دهند.



## • مراحل مذاكره



## • در مذاکره های رسمی در مورد ساختار مذاکره باید به مواردی چون :

- محل مذاکره ،
- دستور جلسه ( چه نکاتی باید مورد مباحثه قرار گیرند؟)
- چه کسانی درگیر مذاکره می شوند ؟
- چه زمانی جلسه برگزار می شود ؟
- چه کسی یا چه کسانی یادداشت های مربوط به مذاکره و توافق ها را بر می دارد ؟
- چند جلسه برای مذاکره لازم است ؟
- تمام موارد فوق می توانند اقلام مذاکره باشند که باید با طرف مقابل به توافق رسید



## • بهبود مستمر

○ بازبینی و بررسی نقاط ضعف و قوت، ارتباطات غیر کلامی

# اقدامات برنامه ریزی





# فرایند برنامه ریزی

پس از تعیین اهداف و استراتژی مناسب، نوبت به بررسی مراحل مختلف برنامه ریزی مذاکره می رسد. اجزای اصلی این **فرایند** به شرح زیر است :

- ۱ - تعاریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره
- ۲ - ترکیب این موضوعات و دسته بندی آنها
- ۳ - تعریف منافع
- ۴ - تعیین حد و مرزهای موجود در مورد هر یک از موضوعات و تصمیم گیری در مورد بهترین انتخاب جایگزین مذاکره
- ۵ - تعریف اهداف و نقطه شروع مذاکره در مورد هر یک از پیشنهادهای اولیه
- ۶ - ارزیابی شرایط محیطی
- ۷ - تحلیل و ارزیابی وضعیت طرف مقابل
- ۸ - برنامه ریزی برای مطرح کردن هر یک از موضوعات و نحوه دفاع از آنها
- ۹ - تعیین چارچوب های کلی توافق



- شروع کننده باشیم؟
- خودم را مطلع نشان دهم؟
- کلمات غیرمطلق استفاده کنیم! (امروزه با توجه به شرایط به صلاح نیست)
- به بار کلمات دقت کنیم!
- از وسایل گران قیمت استفاده کنیم؟
- اثر لنگر؟
- سرسختی اولیه؟
- آیا سبک گفتمان مذاکره مان را به طرف مقابل شبیه کنیم؟ بله و خیر



- من تلاش میکنم همکاری کنیم! (کارت ترک مذاکره را نگه داریم)
- وقتی ۲ نفر مذاکره می کنند حتما نیاز داشتند فقط نیازها متفاوت بودند
- همیشه لازم نیست قدرتتان را به رخ بکشید!



# سوالات لازم برای خود تنظیمی قبل از مذاکره

- چه استدلال هایی برای پشتیبانی از پیشنهادم بکار خواهم برد؟
- چگونه باید از عصبانیت خودم جلوگیری کنم؟
- نقاط ضعف من کدام است؟
- نقاط ضعف و قوت طرف در چیست؟
- برای از بین بردن نقاط ضعف خود چه باید کرد؟
- آیا مشخص شده در چه مواردی اختیار دارم و در چه مواردی اختیار ندارم؟
- آیا هدف خود در مذاکره را تقسیم بندی و الویت بندی نموده ام.
- آیا در صورت نیاز به اطلاعات جدید با موضع گیری نادرست طرف مقابل، جلسه را تجدید کنم؟
- آیا خودم را به این فرآیند که (صحبت های طرف مقابل را اول بشنوم دوم نکات مهم را یادداشت برداری کنم سوم فکر کنم و سپس تصمیم گیری نمایم و پاسخ دهم) عادت داده ام؟
- مواردی که احتمالاً باعث تضاد و برخورد با منافع طرف مذاکره می شود را می شناسم؟
- چه امتیازاتی حاضرم بدهم تحت چه شرایطی و در مقابل چه انتظاراتی دارم؟



■ برای اینکه پیوستگی مطالب را حفظ نمایید و نکته‌ای فراموش نشود ترجیحاً فهرستی از زمینه‌های مذاکره تهیه و آنرا بقرار زیر مدنظر داشته باشید :

■ راجع به چه چیزی می‌خواهم مذاکره کنم؟

■ تا زمان شروع مذاکره چقدر وقت دارم؟

■ آیا در مورد موضوع مذاکره اطلاعات لازم را بدست آورده‌ام؟

■ آیا از تمام موارد خواسته شده طرف مذاکره مطلع هستم؟

■ با چه شخصی و اشخاصی مذاکره می‌کنم آیا از نظر شخصیتی و سابقه شغلی اطلاعاتی از آنان دارم؟  
■ خواسته اصلی من چیست؟

■ آیا دستور جلسه را مشخص نموده‌ام؟

■ بهترین و بدترین حالتی که می‌توان روی آن توافق کنم چیست؟

■ در چه زمانی و مکانی مذاکره صورت می‌گیرد؟

■ از چه روشی برای مذاکره استفاده کنم؟

■ اولین پیشنهاد چیست؟

■ عوامل بیرونی که می‌توانند روی مذاکرات تأثیر بگذارند، کدام‌ها هستند؟ (شما باید درباره این عوامل اطلاعاتی داشته باشید، شرایط کنونی بازار، قوانین و مقررات مربوط به آن، کارهای رقیب، کمبود یا مازاد نیروی کار و وسایل، مسائل سیاسی جامعه).

■ آیا شما با محدودیت زمانی رو به رو هستید، چگونه آنرا پنهان می‌کنید؟



| ردیف | عوامل مورد بررسی                      | پاسخ |
|------|---------------------------------------|------|
| 1    | هدف از مذاکره                         |      |
| 2    | موضوع اصلی در برنامه مذاکره           |      |
| 3    | نقاط قوت اصلی                         |      |
| 4    | نقاط ضعف اصلی                         |      |
| 5    | امتیازاتی که ممکن است مطرح شود        |      |
| 6    | بیشترین و کمترین محدوده دادن امتیازات |      |
| 7    | مواردی که قابل مذاکره هستند           |      |
| 8    | مواردی که قابل مذاکره نیستند          |      |
| 9    | پیشنهادهای مورد انتظار از طرف مقابل   |      |
| 10   | پیشنهادهای مقدماتی در مذاکره          |      |



- قیمت
- مشخصات محصول
- شرایط اعتباری
- تاریخ تحویل



اهرم



## اهرم در مذاکره چیست؟

•

اهرم اون قدرتی که باعث میشه یک طرف مذاکره کننده موضع رو در دست بگیره و به نتیجه ای که میخواد نزدیک بشه، افرادی که اهرم قوی دارند گاهی اوقات میتونن بر مهارت های مذاکره غلبه کنند در حالی که افرادی که اهرم ضعیف تری دارند حتی اگر مهارت های بیان قوی داشته باشند احتمال موفقیت کمتری دارند



• خواسته ها یا تقاضاها و گزینه های در دسترس کلید تعیین اهرم هستند



• هرچه هزینه توافق نکردن طرف مقابل بیشتر شود اهرم شمابیشتر است



# درک اهرم شامل فهم هزینه هاست

- هزینه چیست؟
- منبع آن چیست؟
- چه اهمیت و رابطه ای با طرف دیگر دارد؟



# چهار ویژگی اهرم

- ادراک: فهم هزینه عدم توافق
- پویایی: با یافتن اطلاعات جدید به سرعت تغییر می کند
- موقعیت مشخص: در حالت‌های مختلف متفاوت است
- ساختار ارتباطی و اجتماعی: در صورت ادامه ارتباط کاربرد دارد



## چهار حالت اهرم

- اهرم فعال: طرفین هزینه نرسیدن را تشخیص دهند
- اهرم پنهان: طرف ضعیف از هزینه نرسیدن آگاه باشد
- اهرم بالقوه: طرف برتر از برتری خود آگاه است اما طرف ضعیف از هزینه نرسیدن آگاه نباشد
- اهرم ناشناخته: طرفین موقعیت را تشخیص ندهند



• اهرم خود را افزایش یا اهرم طرف مقابل را کاهش دهیم



# شاخصهای قدرتمند

- ورود طرف
- مکان ملاقات
- زمان انتظار
- سبک لباس
- هدایا/غذا
- چیدمان صندلی(سریا وسط)
- فضای استقرار و حالت
- موقعیت و عنوان فرد،تعداد همکاران
- زبان صحبت
- میزان صحبت
- سن ،جنس،ظاهر،5تا 10 درصد
- زمان توافق/پافشاری
- نویسنده توافق(زبان و تفسیر خود/امضاشده)



## شرایط مذاکره

- تقویت مثبت: معرفی یا پیشنهاد موردی خوشایند
- تقویت منفی: حذف موردی ناخوشایند (پرهزینه، نامطلوب و..)
- تنبیه: معرفی یا پیشنهاد موردی ناخوشایند (پرهزینه، نامطلوب و..)
- خروج: حذف موردی خوشایند