



پورصائب

۱۶۳ پند ارزشمند مدیریتی

محمد امدی

انتشارات پورصائب

۱۶۳ پند ارزشمند مدیریتی

نویسنده: محمد اسدی

طرح جلد و متن: جواد واعظی

نوبت انتشار: اول - ۱۳۹۵

شمارگان: ۷۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۵۱۳-۷-۱

قم. خیابان معلم، مجتمع ناشران، شماره ۲۴۳

poursaebpublication@gmail.com

ارتباط با ناشران: ۰۹۱۹۵۳۱۲۳۰۱

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

سرشناسه: اسدی، محمد، ۱۳۴۰-

عنوان و نام پدیدآور: ۱۶۳ پند ارزشمند مدیریتی / نویسنده: محمد اسدی

مشخصات نشر: قم، پورصائب: ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۲۰۸ ص. ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۵۱۳-۷-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: مدیریت

Management

موضوع: مدیران — اخلاق حرفه‌ای

Executives -- Professional ethics

رده‌بندی کنگره: HD۳۷

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۹۳۰۶۲

فهرست

- مقدمه ۱۵
۱. بیش‌تراز آن‌جا که از شما انتظار می‌رود انجام دهید ۱۸
۲. در اداره اولین نفر حاضر شوید ۱۹
۳. هر روز با خانواده در ارتباط باشید ۲۰
۴. به نقاط مختلف شرکت یا محل کارتان سر بزنید ۲۰
۵. برای خانواده و سلامتی خود وقت بگذارید ۲۱
۶. از دیگران تعریف کنید ۲۱
۷. دیگران را بخندانید ۲۲
۸. ارتباط ایجاد کنید ۲۳
۱۰. ایمیل شرکت خود را مرتب‌سازی کنید ۲۴
۱۱. یادآوری‌ها را در کنار تخت خود قرار دهید ۲۵
۱۲. بحران‌ها را به فرصت تبدیل کنید ۲۵
۱۳. به همان اندازه که بر کارهایی ضروری تمرکز دارید، بر لیست کارهای
انجام شده هم تمرکز کنید ۲۶
۱۴. نقشه روز خود را بکشید ۲۷
۱۵. نظارت نکنید بلکه رهبر پرورش دهید ۲۷
۱۶. تغییرات را با آغوش باز بپذیرید ۲۸

۱۷. مشتری‌های بالقوه خود را از دست ندهید..... ۲۸
۱۸. زمانی برای فکر کردن در نظر بگیرید..... ۲۹
۱۹. بازخورد مداوم و مستمر داشته باشید..... ۲۹
۲۰. همیشه استراتژیک فکر کنید، حتی زمانی که تاکتیکی عمل می‌کنید..... ۳۰
۲۱. هر روز با کارمندان کلیدی صحبت کنید..... ۳۱
- چگونه یک تیم را مدیریت و رهبری کنیم؟..... ۳۱
- چالش رهبری..... ۳۳
- ۷ ویژگی یک رهبر پر نفوذ و موفق..... ۳۵
- رهبر باید دبی و محکم باشد، اما نه بی‌ادب..... ۳۵
- یک رهبر باید مهربان باشد، اما نه ضعیف..... ۳۶
- یک رهبر باید جسور باشید، نه قلدر..... ۳۷
- رهبر باید فروتن باشد، اما نه ترسو..... ۳۷
- یک رهبر باید متفکر باشد، اما نه تنبل..... ۳۸
- یک رهبر باید مغرور و سرافراز باشد اما نه متکبر و گستاخ..... ۳۹
- رهبر باید شوخ باشد اما نه احمق..... ۳۹
- قوانین کلی رهبری موفق..... ۴۰
- قانون کاشت و زراعت..... ۴۰
- قانون میانگین‌ها..... ۴۲
- قانون ۲۰/۸۰..... ۴۴
- قانون ایمان..... ۴۶
- اصول رهبری موفق..... ۵۰
- اجازه دهید مردم در کسب و کارتان رشد کرده و پیشرفت کنند..... ۵۲
- به خاطر داشته باشید که نیک و بد، شیطان و خدا هر دو وجود دارند..... ۵۴
- شخصیت خود را تقویت کنید..... ۵۷
- توسعه مهارت در رهبری..... ۵۷

- ۵۹..... چگونه یک تیم را مدیریت کنیم؟
- ۵۹..... عادت شماره ۱: زمان خود را مدیریت کنید.
- ۶۰..... عادت شماره ۲: برای خود نماینده‌ای انتخاب کنید.
- ۶۰..... عادت شماره ۳: رو در رو صحبت کنید.
- ۶۱..... عادت شماره ۴: عمیقاً گوش کنید.
- ۶۱..... عادت شماره ۵: پذیرای ایده‌های جدید باشید.
- ۶۲..... هشت قانون اداره یک شرکت.....
- ۶۳..... آگاهی مدارم از کارایی کارمندان.....
- ۶۳..... بازدید و مشاهده امور.....
- ۶۴..... اجرای برنامه‌های پی‌رفت شغلی.....
- ۶۴..... توانایی اداره کردن و ارزیابی پژوهش.....
- ۶۴..... اثبات تخصص و دانش.....
- ۶۵..... قاطعیت.....
- ۶۵..... هدفمندی.....
- ۶۶..... نوآوری و اجرا.....
- ۶۷..... رازهای مدیر موفق.....
- ۶۷..... اولین راز یک مدیر موفق.....
- ۶۸..... راز دوم.....
- ۶۸..... راز سوم.....
- ۶۹..... راز چهارم.....
- ۶۹..... راز پنجم.....
- ۷۰..... راز ششم.....
- ۷۱..... راز هفتم.....
- ۷۱..... راز هشتم.....
- ۷۲..... مدیر بهتری شوید.....
- ۷۲..... ۱- مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشید.....

- ۲- در مدیریت خود فعال باشید..... ۷۲
- ۳- بدانید که هرکسی ممکن است اشتباه کند و کارمندان شما نیز این قاعده مستثنی نخواهند بود..... ۷۳
- ۴- وظایفی را برعهده سایرین قرار دهید..... ۷۴
- ۵- از اهمیت تشویق و تنبیه غافل نشوید..... ۷۵
- توصیه‌های حرفه‌ای از مدیران موفق..... ۷۵
- مدیر خوب از نگاه بیل گیتس..... ۷۵
- مدیر موفق..... ۸۱
۱. برای اعضای تیم خود وقت شناس باشید..... ۸۳
۲. اعضای تیم و کارهایشان برای شما مهم تلقی شود..... ۸۴
۳. از همه دعوت به صحبت کنید و تماس چشمی را فراموش نکنید..... ۸۶
۴. بر کوشاک و حمایت کاری عضو جدید تیم سرمایه‌گذاری کنید..... ۸۷
- ۵- برای خود-بازمانی وقت بگذارید..... ۸۸
- یک تیم موفق..... ۹۰
۱. از بهترین افراد استفاده کنید..... ۹۱
۲. کارها را برحسب مهارت و انگیزه تخصیص دهید..... ۹۲
۳. تعادل ایجاد کنید..... ۹۳
۴. ترکیب تیم را کنترل کنید..... ۹۳
۵. امتیاز بدهید، سرزنش نکنید..... ۹۴
۶. با اعضاء تیم مهربان باشید..... ۹۵
۷. عملکردهای تیم را مداوماً مرور کنید..... ۹۵
- یک تیم موفق!..... ۹۶
- چرا مدیریت سخت است؟..... ۹۷
۱. تصمیم بگیرید که چه کسی آن‌ها را مدیریت می‌کند..... ۹۷
۲. متوجه شدن از کاری که آن‌ها انجام می‌دهند..... ۹۸
۳. خلاقیت را کنترل کنید..... ۱۰۰

۴. جریان کاری آن‌ها را ساده کنید..... ۱۰۱
۵. برای جلسات منظم برنامه‌ریزی کنید..... ۱۰۲
- کنترل استرس در مدیریت..... ۱۰۴
- نتایج مالی..... ۱۰۵
- نتایج احساسی..... ۱۰۵
- نتایج امنیتی..... ۱۰۶
- استرس کاری چیست؟..... ۱۰۶
- عوامل ایجاد استرس در محل کار..... ۱۰۷
- تأثیرات استرس کار بر سلامتی..... ۱۱۰
- درک رابطه بین فرد و سلامت محل کار..... ۱۱۲
- پیشگیری از استرس..... ۱۱۲
- کنترل استرس..... ۱۱۳
- تغییرات سازمانی..... ۱۱۴
- استرس مدیریت و مقابله با آن..... ۱۱۵
- استرس شغلی چیست؟..... ۱۱۶
- علائم..... ۱۱۷
- دلایل استرس شغلی..... ۱۱۸
- نا امنی شغلی..... ۱۱۸
- تقاضای بالا در اجرا..... ۱۱۹
- تکنولوژی..... ۱۱۹
- فرهنگ محیط کار..... ۱۲۰
- مشکلات شخصی یا خانوادگی..... ۱۲۱
- خانم‌ها و استرس شغلی..... ۱۲۱
- راه بقا..... ۱۲۲
- از پا در آمدن..... ۱۲۵
- آیا شما در معرض خطر از پای درآمدن قرار دارید؟..... ۱۲۷

- آیا شما از پا در آمده اید؟ ۱۲۹
- ترفندهای یک مدیر ۱۳۰
- ترفند اول: به کارمندان خود روحیه و انرژی بدهید ۱۳۲
- ترفند دوم: اختیار و آزادی عمل را به کارمندان خود بدهید ۱۳۴
- ترفند سوم: مدیران موفق برای کارمندان خود وقت شناس هستند ۱۳۵
- ترفند چهارم: از کارمندان بخواهید در جلسات صحبت کنند و ایده بدهند ۱۳۷
- ترفند پنجم: به صورت شخصی به قسمت‌های مختلف شرکت سر بزنید ۱۳۸
- نکاتی که اگر رعایت نکنید، در مدیریت شکست میخورید ۱۳۹
۱. به کارمندان خود احترام بگذارید ۱۴۱
۲. اجازه دهید کارمندان بدون حضور شما کار کنند ۱۴۲
۳. به صحبت‌های کارمندانتان گوش دهید ۱۴۳
۴. در دسترس کارمندان باشید ۱۴۴
۵. سعی کنید بهترین الگو برای کارمندان خود باشید ۱۴۴
- از مدیر تازه کار به یک مدیر حرفه‌ای تبدیل شوید ۱۴۵
- ترفند شماره ۱: از پتانسیل‌های موجود برای برآورده ساختن انتظارات بهره ببرید ۱۴۶
- ترفند شماره ۲: شفافیت را سرلوحه همه کارهایتان قرار دهید ۱۴۷
- ترفند شماره ۳: با اعضای تیم‌تان روابط قوی و دائمی برقرار کنید ۱۴۸
- ترفند شماره ۴: کارهای خوب کارکنانتان را حتی اگر کوچک هستند، ببینید ۱۴۹
- مدیر موفق کیست؟ ۱۵۰
- انواع مدیریت ۱۵۱
- ۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری) ۱۵۱
- ۱- مدیریت مهارت گسیخته ۱۵۱
- ۲- مدیریت دموکراتیک ۱۵۲

- ۱۵۲..... ۳- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)
- ۱۵۳..... اهداف مدیریت
- ۱۵۴..... مدیر موفق کیست؟
- ۱۵۵..... خصوصیات مدیر موفق چیست؟
- ۱۵۶..... مهارت‌های مدیر موفق
- ۱۵۸..... شفاعت عمل
- ۱۵۸..... با مشتری‌های صحبت کنید
- ۱۵۹..... اعتماد به نفس
- ۱۵۹..... کنترل طرز برخورد
- ۱۵۹..... مسئولیت‌ها و اختارات مدیر موفق
- ۱۶۰..... مدیریت و ارتباطات
- ۱۶۱..... • اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان
- ۱۶۲..... مدیریت و روانشناسی
- ۱۶۲..... روانشناسی کار
- ۱۶۲..... قلمرو روانشناسی کار
- ۱۶۳..... روانشناسی صنعتی
- ۱۶۳..... روانشناسی صنعتی سازمانی
- ۱۶۴..... مدیریت و خلاقیت
- ۱۶۴..... الف: تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی
- ۱۶۵..... ب: تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی
- ۱۶۶..... مدیریت و رهبری
- ۱۶۷..... • چگونگی رهبری با نفوذ باشیم؟
- ۱۶۹..... سه استراتژی رهبری تغییر
- ۱۶۹..... الف) رهبری تغییر از طریق قدرت
- ۱۶۹..... ب) رهبری تغییر از طریق استدلال

۱۷۱	مدیریت و بازاریابی
۱۷۱	۱- فلسفه تولید
۱۷۲	۲- فلسفه محصول
۱۷۲	۳- فلسفه فروش
۱۷۳	۴- فلسفه بازاریابی
۱۷۳	مدیریت دانش
۱۷۴	راهبردهای مدیریت دانش
۱۷۶	• تعریف بحران سازمانی
۱۷۷	رفتار یک مدیر موفق
۱۷۹	تعریف مدیریت
۱۷۹	مهارت‌های مدیر
۱۸۴	موفقیت در مدیریت
۱۸۶	در سازمان‌تان یک فرد کارآمد باشید
۱۸۸	انگیزه دادن به کارمندان
۱۸۹	از کارهای خسته کننده و تکراری بپرهیزید!
۱۸۹	موفقیت کارمندان، موفقیت شماست
۱۹۰	کارمندان موفق‌تان را تشویق کنید!
۱۹۱	افزایش اعتماد در کارمندان
۱۹۲	با احترام و صبر اشتباهات کارمندان را ببخشید
۱۹۳	کارمندان بد خود را اصلاح کنید
۱۹۳	نیاز مشتریان را اولویت اول کارمندان قرار دهید
۱۹۴	بالا بردن انگیزه کارمندان
۱۹۷	مدیریت زمان در مدیریت
۱۹۷	۱- برنامه زمانی هفتگی برای خود بچینید
۱۹۸	۲- زمان شروع و پایان کارهای خود را برای مدیریت زمان تعیین کنید

- ۳- کارهایی که قرار نیست انجام بدهید را مشخص کنید..... ۱۹۹
- ۴- برنامه خود را به درستی مدیریت کنید..... ۱۹۹
- ۵- فعالیتهای خود را هم مانند قرار ملاقاتها برنامه ریزی کنید..... ۲۰۰
- ۶- تصویر بزرگ را در ذهن داشته باشید..... ۲۰۰
- ۷- برای تعیین اولویت کارها از ماتریس اولویت استفاده کنید..... ۲۰۱
- ۸- کنترل ایمیل خود را در دست بگیرید..... ۲۰۱
- ۹- از منحنی بهره وری شخصی خود آگاه باشید..... ۲۰۲
- ۱۰- بر کمالگرایی اصرار نکنید..... ۲۰۲
- کارآفرینی یا کارمندی؟..... ۲۰۳
- بررسی مزایا و محدودیت های کارمندی..... ۲۰۴
- مزایای کارمندی..... ۲۰۴
- محدودیت های کارمندی..... ۲۰۵
- بررسی مزایا و محدودیت های کارآفرینی..... ۲۰۶
- مزایای کارآفرینی..... ۲۰۶
- محدودیت های کارآفرینی..... ۲۰۷

مقدمه

برای واژه مدیریت تعریف‌های بسیار گوناگونی ارائه شده است و هر صاحب نظری در مبحث مدیریت، تعریف ویژه خود را از مدیریت دارد.

برخی مدیریت را استفاده موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص تعریف کرده‌اند و برخی نیز هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران را مدیریت نامیده‌اند.

گروهی در تعریف مدیریت معتقدند: مدیریت، هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می‌باشد و بسیاری از تعریف‌های دیگر که واژه‌هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف‌های فوق اضافه نموده‌اند. اما می‌توان گفت که در تمامی آنها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده‌اند در صورتی که مدیریت منابع مالی نیز خود به تنهایی وجود دارد و کاربردهای بسیاری را نیز دارد و مدیریت منابع انسانی در آن دخیل نیست. اما هدف ما در اینجا بیشتر بحث بر روی منابع مالی و انسانی با همدیگر است لذا تعریف خود از مدیریت با ترکیب برخی تعریف‌های زیبای مدیریت در زیر می‌نویسم.

در تعریف مدیریت فوق از ترکیب علم و هنر استفاده نموده ایم چرا که معتقدم مدیریت ترکیبی از علم و هنر است که بخش علم آن همان فراگیری دانش مدیریت از طریق آموزش است و بخش هنر آن یاده سازی این دانش در عمل می باشد. بخش هنر نیز خود نیازمند کسب تجربه عملی و هنری ذاتی است.

واقعیت این است که علیرغم اینکه می گویند بخشی از مدیریت ذاتی است و بخشی اکتسابی است. اما من معتقدم که بخش ذاتی آن هم قابل یادگیری است. اگر قبلاً می گفتند مدیریت ذاتی است به این دلیل بود که شناخت از انسان تا حد دانش امروز بشر نبود. اما اکنون دیگر شناخت بسیار عمیق تر شده است و مدیریت هم تبدیل به یک علم آموختنی شده است. تنها چیزی که به شما بستگی دارد هنر استفاده از این علم است. اینکه شما چگونه این علم را بکار میگیرید تفاوت عمیقی بین شما و دیگر مدیران ایجاد می کند. بکارگیری علم در شغل مدیریت با بکارگیری علم در مهندسی متفاوت است. یک مهندس می داند در علم ریاضی همیشه ۲ بعلاوه ۲ می شود ۴ اما واقعیت این است که در مدیریت همیشه دو بعلاوه دو ۴ نمی شود. بعضی رفته ها ۵ می شود و برخی زمانها ۳ می شود. شایدم یک زمانی متوجه شوید صفر هم نتیجه خوبی است. چرا اینطور است؟

مدیریت با مشاغل دیگر متفاوت است. دلیلش هم این است که مدیریت با انسانها سروکار دارد و انسانها هم از خود رفتارهای متفاوتی نشان می‌دهند. گاهی بچه می‌شوند، گاهی قهر می‌کنند گاهی بر اثرژی هستند و گاهی دروغ می‌گویند گاهی فرار می‌کنند. گاهی کمک می‌زنند و گاهی هم می‌جنگند. و شما به عنوان مدیر باید بدانید در هر زمانی چه نوع رفتاری داشته باشید. و الان زمان بروز کدام رفتار است. انتخاب نوع رفتار هم وابسته به فردی است که با آن طرف هستید. بنابراین هنر استفاده از این علم بستگی به شما و شرایط شما دارد. شما باید علم را بیاموزید سپس بکار بگیرید و وقتی واقعا آن را بکار گرفتید متوجه خواهید شد که واقعا هنر استفاده از این علم را دارید یا خیر؟

مدیریت یک شغل بسیار پر مشقت است. اگر چه هر مدیر مسئول موفقیت واحد خود است، اما هیچ نقطه پایانی برای شغل مدیریت وجود ندارد. یعنی هیچ وقت نمی‌تواند بگوید "خب کار من تموم شد". برخلاف مدیر، یک مهندس می‌تواند کارهایش را به اتمام برساند. مثلا یک پروژه را تمام میکند و تحویل می‌دهد. یک حسابرس کارش را تمام می‌کند و تحویل می‌دهد. یک مدیر باید همیشه کار خودش را ادامه بدهد. و واقعا نمی‌داند چه زمانی موفق می‌شود و چه

زمانی شکست. چون باید پیوسته حرکت کند و برود. مدیریت پر است از اتفاقات پیش بینی نشده، یک مدیر واقعا نمی‌داند امروز قرار است چه اتفاقی بیفتد. درست است پیش بینی می‌کند، برنامه ریزی می‌کند و بر اساس آن برخی زمانها اقدام هم می‌کند. ولی واقعا برخی روزها اتفاقاتی می‌افتد که هرگز فکرش را هم نمی‌کردی. این را کسی مثل من نمی‌تواند پیش‌بینی کند. "لی یا کوکا" مدیر عامل کرایسلر می‌گوید "در برخی روزها اگر می‌دانستم قرار است امروز چه اتفاقی بیفتد، هرگز از رختخواب بیرون نمی‌آمدم."

۱. بیش‌تر از آن‌چه که از شما انتظار می‌رود انجام دهید

این باید در تمام بخش‌های زندگی شما اعمال شود، وقتی که همیشه بیشتر از آن‌چه که از شما انتظار می‌رود را انجام دهید، یک نام تجاری شخصی که نشان‌دهنده صلاحیت، اعتبار و برتری شما است را به دست خواهید آورد. زمانی که شما بیش‌تر از حد انتظار یک کار را ارائه می‌دهید، این کار مشوق گام‌های بعدی خواهد بود و مردم همیشه مایل هستند که با شما کار انجام دهند. وقتی که در انجام نیازها و درخواست‌های مردم پیش‌دستی می‌کنید، یک قدم جلوتر گام برمی‌دارید. اگر رئیس‌تان از شما پیشنهاد یک هدیه عالی برای مشتری را خواست، تنها یک مورد را نام نبرید بلکه چندین گزینه با جزئیات

کامل را پیش روی او قرار دهید. مثلاً اگر از شما خواسته شد که اتاق خواب را تمیز کنید، شما تمام خانه را تمیز کنید. به تمام درخواست‌ها توجهی یکسان داشته باشید مهم نیست که آن‌ها چقدر سرمایه‌گذاری نیاز دارند، زیرا شما می‌خواهید ارائه بیش از حد انتظار را برای خود یک عادت قرار دهید. به این صورت در تمام ابعاد زندگی خود با انگیزه و موفق خواهید بود. این‌ها نظرات ریک میلیتی (Ric Milti) مدیر عامل شرکت ران‌های دیوانه و توسعه دهنده فشرده ساز فایل زیپ است که ۱ ماه پیش برنامه Question Answer را ارائه کرد و از آن زمان ۱۰ میلیون اشتغال ایجاد کرده است.

۲. در اداره اولین نفر حاضر شوید

«من دوست دارم اولین نفری باشم که صبح در اداره حاضر می‌شوم، این کار به من زمانی می‌دهد که بتوانم تمرکز کنم و اولویت انجام کارها را قبل از آغاز به کار بنویسم، گزارشی‌های روزانه را در زمان مشخصی جمع‌بندی کنم و ایمیل‌های اضافی را پاک کنم. زمانی که من صبح زود از خواب بیدار می‌شوم احساس پیش‌رو و اول بودن به من دست می‌دهد.» این ایده جیمز تورنتون (James Thornton) مدیر عامل بی‌باک سفر است. یک شرکت سفرهای مخاطره آمیز جهانی که بیش از هزار سفر در بیش از صد کشور ارائه می‌دهد.