

به نام خدا

رازهای کسب و کارها

متخصصان به همه می‌گویند

رازهای مدیریت

مایکل هیث

مترجم: دکتر سعید نجم روشن



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۹

سرشناسه: هیت، مایکل. ۱۹۵۸ - م. / HEATH, MICHAEL
 عنوان و نام پدیدآور: رازهای مدیریت/ مایکل هیت؛ مترجم سعید نجم‌روشن.
 مشخصات نشر: تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۹.
 مشخصات ظاهری: ۱۲۴ ص.؛ ۵/۲۱×۵/۱۴ س. م.
 شابک: ۹-۸۲۴-۴۶۸۸-۹۶۴-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت: عنوان اصلی: MANAGEMENT SECRETS، ۲۰۱۰.
 یادداشت: کتاب حاضر با ترجمه خاطره فورناوی توسط انتشارات ناس، ۱۳۹۰ (۱۶۸ ص) فیپا دریافت کرده است.
 موضوع: مدیریت / موضوع: MANAGEMENT
 شناسه افزوده: نجم‌روشن، سعید، ۱۳۵۹ -، مترجم
 رده‌بندی کنگره: HD۳۱ / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی: ۶۲۰۴۲۱۰



شرکت چاپ و نشر بازگانی
 وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی

رازهای مدیریت

رازهای کسب و کارها

مختصه آن به می‌گویند

نویسنده: مایکل هیت

مترجم: دکتر سعید نجم‌روشن

صفحه‌آرا و طراح جلد: پاشا دارابی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۹

تیراژ: ۳۰۰ نسخه قیمت: ۲۸،۰۰۰ تومان

شابک: ۹-۸۲۴-۴۶۸۸-۹۶۴-۹۷۸

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش

کوچه همدان، ۱۲۰۴ توزیع و پخش: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۲۱۰

فروشگاه مرکزی: ۰۲۱-۶۶۴۲۵۱۱۸

واحد نشر مکتوب: ۰۲۱-۶۶۴۳۹۲۰۶

واحد نشر الکترونیک: ۰۲۱-۶۶۴۳۹۲۰۲

WWW.DIGITAL.CPPC.IR

فروشگاه‌های اینترنتی

WWW.CPPC.IR / WWW.1CPPC.COM



پیش‌گفتار

شاید، نوشتن پیش‌گفتار برای کتابی که تلاش می‌کند با کوتاه‌ترین جملات و موجزترین عبارات، مقصود خود را بیان کند، کاری مغایر با قصد مولف باشد. اما با رعایت سبک نویسنده، در یک خلاصه دسته‌بندی شده، توضیحاتی اجمالی جهت بهره‌بردارانی کاملاً راز کتاب را با خوانندگان عزیز در میان می‌گذارم.

۱. نویسنده، مایکل هیث، پس از سال‌ها تجربه همکاری با سازمان‌های بین‌المللی، در سال ۱۹۹۹ شرکت مشاوره مدیریتی خود به نام Michael Heath Consulting را در کشور انگلستان به مشاوره، مشاوره آموزشی و توسعه مدیریت تأسیس نمود. او در این کتاب، حوزه‌هایی از مدیریت که به صورت عملی مورد نیاز مدیران است را با بیانی سلیس و موجز به خواننده عرضه می‌کند. جالب است بدانید که وی در کنار نگارش کتاب‌های تخصصی مدیریت، چند رمان نیز به رشته تحریر درآورده است. او همچنین آهنگساز و نوازنده پیانو و گیتار نیز می‌باشد.

۲. متن کتاب، ویژگی اصلی این کتاب - مشابه سایر عناوین مجموعه رازهای کسب و کار انتشارات هارپر کالینز - که هیث نویسنده کتاب رهبری این سری نیز می‌باشد - بیان سراسر است و بی‌حاشیه لب مطلب است. او در کتاب مدیریت، اندوخته‌ای از دانش و بینش عملی که نشان‌دهنده چالش‌های پیش روی مدیران است را عرضه می‌کند. اما به اقتضای ایجاز، بخش عمده‌ای از پرورش مطلب را به ذهن پویای خواننده واگذار کرده است. پس سرِ نخ را بگیرید و بکشید.

۳. **ترجمه.** در کنار وفاداری به متن اصلی کتاب، تلاش شده تا ترجمه برای خواننده غیرمتخصص رشته مدیریت و حتی یک مدیر مدیریت نخوانده، روان و قابل درک باشد. هر چند که ایجاز متن اصلی، مترجم را به زحمت می‌انداخت، اما به چالش کشیدن «شیوایی زبان فارسی» در تقابل با «دقت زبان انگلیسی»، ارزشش را داشت.

۴. **خواه مطالعه.** از آنجا که مباحث مطرح شده در کتاب، مبتلا به اغلب مدیران سطح مبتدی، مدیریت است، مرور کل کتاب به مدیران علاقمند به ارتقاء مهارت‌های فردی، توصیه می‌شود. اما مدیران می‌توانند به منظور ملکه کردن رفتارها و مهارت‌های بیان شده، در مراجعات بعدی به کتاب، توصیه‌های هر بخش را به شکل تمرین عملی برای خودآموزی بکار بندند. این کتاب حتی قابلیت آن را دارد تا به عنوان منبعی برای کارگاه‌های ارتقاء مهارت مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

۵. **تشکر و سپاس.** بیش و پیش از همه، از جناب آقای دکتر یوسف حسن‌پور، مدیرعامل محترم شرکت چاپ و نشر بازگدی، و سپاس به پیشنهاد ترجمه کتاب سپاسگزارم. از همکاری صمیمانه آقایان حبیب حبیب‌زاده و مهدی کشاورز برای انجام هماهنگی‌های لازم و آماده‌سازی کتاب متشکرم. از همه خوانندگان و اساتید گرامی نیز که براینجانب منت نهاده و دیدگاه‌ها و راهنماهای خود را در خصوص اشکالات احتمالی ترجمه یا پیشنهادهایی برای بهبود ارائه می‌نمایند، پیشاپیش کمال تشکر و امتنان را دارم.

دکتر سعید نجم روشن

خرداد ۱۳۹۹

فهرست مطالب

۸ مقدمه

فصل اول. خودتان را مدیریت کنید

- ۱۲ ۱. با انگیزش مدیریت کنید
- ۴۱ ۱. اصل جنس باشید!
- ۱۶ ۱-۳. آنچنان که هست به نظر بیایید
- ۱۸ ۱-۴. بفرمایید حرف را به کرسی بنشانید!
- ۲۰ ۱-۵. برای مدیریت وقت کافی بگذارید

فصل دوم: افرادتان را ترانند کنید

- ۲۴ ۱-۲. با سبک مدیریت کنید
- ۲۶ ۲-۲. پنج تایی ای که برمی انگیزاند را بدانید
- ۲۸ ۲-۳. آموزش دادن، فرصتی است برای اینکه خودتان نیز یاد بگیرید
- ۳۰ ۲-۴. فوت و فن مربیگری را دریابید
- ۳۲ ۲-۵. با ارائه بازخورد، در مسیر درست نگه دارید
- ۳۴ ۲-۶. اجازه دهید دیگران هم در برداشتن بار مشارکت کنند
- ۳۶ ۲-۷. یک ارکستر برنده را رهبری کنید
- ۸۳ ۲-۸. در ارزیابی ها بر موارد مثبت تاکید کنید
- ۴۰ ۲-۹. دوری دوستی نمی آورد
- ۴۲ ۲-۱۰. نظم و انضباط را به یک گفتگوی محرمانه تبدیل کنید

فصل سوم: عامل تحقق رویدادها باشید

- ۱-۳. تصمیمات را وادارید که تعیین کننده باشند ۴۶
- ۲-۳. برنامه، برنامه، برنامه پروژه ۴۸
- ۳-۳. با اهداف مبهم مخالفت کنید ۵۰
- ۴-۳. سنگ نشان های معنادار را شناسایی کنید ۵۲
- ۵-۲. پایش خود را اثربخش کنید ۵۴
- ۶-۳. یک تکه کار عادی نه داشته باشید ۵۶
- ۷-۳. گزارش های ویسید که دیگران دلشان بخواهد بخوانند ۵۸

فصل چهارم: در سه به ارتباط برقرار کنید

- ۱-۴. بالادستان را نیز همانطور مدیریت کنید که زیرمجموعهتان را مدیریت می کنید ۶۲
- ۲-۴. کانال دریافت بازخوردتان را باز سه دارید ۶۴
- ۳-۴. خودتان را بشناسید ۶۶
- ۴-۴. اول سوال - سپس گوش فرادهید ۶۸
- ۵-۴. همواره با نزاکت باشید ۷۰
- ۶-۴. مشارکت چه عالی است ۷۲
- ۷-۴. یک نهنگ [دریای] فرهنگ باشید ۷۴
- ۸-۴. زبان گفتگوی بدن را بیاموزید ۶۷
- ۹-۴. ایمیل ها را با دقت بنویسید ۷۸

فصل پنجم: بهترین ها را استخدام کنید

- ۱-۵. دقیقاً بدانید که دنبال چه هستید ۸۲
- ۲-۵. برای تحت تاثیر قراردادن در مصاحبه آماده باشید ۸۴

- ۳-۵. با مصاحبه تلفنی. در زمان صرفه جویی کنید ۸۶
- ۴-۵. متقاضیان عالی را مجاب کنید که به شما پیوندند ۸۸
- ۵-۵. از آن جذابیت مرگبار اجتناب کنید ۹۰

فصل ششم: برنامه خود را به واقعیت تبدیل کنید

- ۱-۱. نقش‌های تیمی را تعریف نمایید ۹۴
- ۲-۲. تیم خود را به یک سفر ببرید ۹۶
- ۱-۶. در سیه تیم انگیزید ۹۸
- ۴-۶. یک طرح بازید ۱۰۰
- ۵-۶. برقراری ارتباط با یک تیم ۱۰۲
- ۶-۶. برای جلسات حصص زمان بگذارید ۱۰۴
- ۷-۶. یک دستور جلسه تهیه کنید ۱۰۶
- ۸-۶. خودتان را به یک رئیس جلسه سرگشته تبدیل کنید ۱۰۸
- ۹-۶. فضای جلسه را برای همه باز کنید ۱۱۰
- ۱۰-۶. کلمات را به اقدامات تبدیل کنید ۱۱۲

فصل هفتم: با بودجه با احترام رفتار کنید

- ۱-۷. به استراتژی متصل شوید ۱۱۶
- ۲-۷. بودجه خود را درک کنید ۱۱۸
- ۳-۷. آینده را پیش‌بینی کنید ۱۲۰
- ۴-۷. با فکری باز مذاکره کنید ۱۲۲