

به نام او
که هستی همه از اوست

گزیده برترین نکات مدیریتی

Harvard Business Review

(مدیریت بر خود، مدیریت بر دیگران و مدیریت کسب و کار)

مترجمین:

میثم ظهوریان

سید علی کوشازاده



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

عنوان و نام پدیدآور : گزیده برترین نکات مدیریتی مجله Harvard Business Review :
 (مدیریت بر خود، مدیریت بر تیم و مدیریت کسب و کار) // مترجمین
 میثم ظهوریان، سیدعلی کوشازاده.
 مشخصات نشر : تهران: رسا، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۴ص: ۵/۱۴×۲۱/۵ س.م.
 شابک : ISBN 978-964-317-876-5 وضعیت فهرست نویسی : فیا.
 یادداشت : عنوان اصلی : Management Tips, 2011
 موضوع : مدیریت. موضوع : رهبری. موضوع : تحول سازمانی.
 شناسه افزوده : ظهوریان، میثم، ۱۳۵۹ - ، مترجم.
 شناسه افزوده : کوشازاده، علی، ۱۳۶۱ - ، مترجم.
 نمایانگر : Harvard Business Review :
 ردیف کتابخانه : HD ۳۱/گ۴ ۱۳۹۲:
 رده بندی : ۶۵۸ :
 شماره کتابخانه : ۳۳۸۵۲۰

کلیه حقوق محفوظ و موقوف و مخصوص ناشر است
 دوست عزیز، هرگونه کسر یا برداشتن از متن یا دیگران، تکثیر کتاب بدون اجازه از
 ناشر و فروش آن، کاری نادر و غیر اخلاقی است و در نهایت، موجب رواج
 بی اعتمادی در جامعه و بروز بی اعتمادی ناگوار، زندگی و محیطی ناسالم برای
 خود و فرزندانمان گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

چاپ اول: ۱۳۹۳ — تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز توزیع: بخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۳

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

۹		قدمه مترجمان
۱۱		درباره کتاب

مدیریت فردی

(۶۴ - ۱۳)

۱۵		یک چشم‌انداز نویسی رهبری خود خلق کنید	۱
۱۶		تصور و وانمود کنید آنچه که می‌خواهید در اختیار دارید	۲
۱۷		مالک شوید	۳
۱۸		مسئولیت رشد و پیشرفت خود را به عهده بگیرید	۴
۱۹		اشتیاق یادگیری را در خود افزایش دهید	۵
۲۰		عملکرد رهبری خود را بررسی و عیب‌یابی کنید	۶
۲۱		نقاط ضعف خود را تقویت کنید	۷
۲۲		از تلاش بیش از حد برای حفظ رفتارهای خود دست بردارید (ریاست‌اندازی کنید)	۸
۲۳		انتقادپذیر باشید	۹
۲۴		شنونده بهتری باشید	۱۰
۲۵		برنامه زمانی منظمی برای جلسات ملاقات با خود تنظیم کنید	۱۱
۲۶		انرژی خود را مدیریت کنید	۱۲
۲۷		وابستگی خود را به فناوری کاهش دهید	۱۳
۲۸		ایده‌های بزرگ را با روش‌های ساده ثبت کنید	۱۴
۲۹		خلاقیت و نتیجه‌گرایی را با یکدیگر ترکیب کنید	۱۵
۳۰		هر از چند گاه به ذهن خود استراحت دهید تا خلاقیت خود را بازیابد	۱۶
۳۱		تصمیمات ماهرانه اتخاذ کنید	۱۷
۳۲		به مهارت‌های تصمیم‌گیری خود اعتماد کنید	۱۸
۳۳		زمان‌های تلف شده را به زمان‌های مفید تبدیل کنید (زمان‌سازی کنید)	۱۹
۳۴		امور خود را با حداقل زمان مورد نیاز مدیریت کنید	۲۰
۳۵		بهره‌وری خود را بیفزایید	۲۱

۲۲	فهرست وظایف روزانه خود را طبق برنامه انجام دهید	۳۶
۲۳	فعالیت‌ها را بر اساس ارزش و نه حجم آنها اولویت‌بندی کنید	۳۷
۲۴	تفکر رشد‌محور را در پیش بگیرید (یک چارچوب ذهنی رشدگرا ایجاد کنید)	۳۸
۲۵	به اهداف کوتاه مدت خود دست یابید	۳۹
۲۶	کنترل همه امور را در اختیار خود بگیرید	۴۰
۲۷	از مدیریت ذره‌بینی خود بپرهیزید	۴۱
۲۸	با فرسودگی (تحلیل رفتگی) شغلی مقابله کنید	۴۲
۲۹	برای مدیریت فشار عصبی با آن مقابله کنید	۴۳
۳۰	کار را تعطیل و کمی تفریح کنید	۴۴
۳۱	بازه‌های زمانی کوتاهی را برای استراحت خود در نظر بگیرید	۴۵
۳۲	در نقاط قوت به نقاط ضعف جلوگیری کنید	۴۶
۳۳	رفتار خود را تغییر دهید	۴۷
۳۴	در انتخاب کار خود تجدید نظر کنید	۴۸
۳۵	مغز خود را با بهره‌ای از راهکارهای نوین پر کنید	۴۹
۳۶	رمزگشایی کنید و موفقیت کسب کنید	۵۰
۳۷	مدت زمان مشغولیت خود را با بررسی و انتقاد از عملکرد خود اختصاص دهید	۵۱
۳۸	اعتماد به نفس داشته باشید اما کاملاً از خود مطمئن نباشید	۵۲
۳۹	پس از ارتکاب اشتباه، درس بگیرید و توبه کنید	۵۳
۴۰	مهارت‌های منحصر به فرد خود را شناسایی کنید	۵۴
۴۱	یک رهبر اندیشمند باشید	۵۵
۴۲	بر مهارت‌های متمایز خود تمرکز کنید	۵۶
۴۳	موانع ذهنی خود را حذف کنید	۵۷
۴۴	خود و توانایی‌های‌تان را با بهترین روش بفروشید	۵۸
۴۵	خود را در ۳۰ ثانیه به صورت بسیار مختصر و کامل معرفی کنید	۵۹
۴۶	شیوه رهبری منحصر به فرد خود را ارائه کنید	۶۰
۴۷	به شغل دلخواه‌تان عینیت ببخشید	۶۱
۴۸	درخواست افزایش حقوق دهید	۶۲
۴۹	اضطراب ناشی از ارتقاء شغلی را کنترل کنید	۶۳
۵۰	به یکی از بهترین رهبران آینده تبدیل شوید	۶۴

مدیریت بر تیم

(۱۱۶ - ۶۵)

۱	رهبری الهام‌بخش باشید	۶۷
۲	یک رهبر خلاق باشید	۶۸
۳	با اعتماد به نفس رهبری کنید	۶۹

۴	مبانی رهبری را به صورت کامل فرا بگیرید	۷۰
۵	سخت نگیرید	۷۱
۶	از گرفتار شدن در دام گرایش‌هایی که شما را به رئیسی بد تبدیل می‌کند، بپرهیزید	۷۲
۷	خود را قربانی نکنید	۷۳
۸	رهبری همه جانبه نگر باشید	۷۴
۹	نیازهای کارکنان را تأمین کنید	۷۵
۱۰	عملکرد تیم خود را بهینه کنید	۷۶
۱۱	از کارکنان خود حمایت کنید	۷۷
۱۲	کارکنان خود را به استفاده بهینه از مهارت‌های‌شان ترغیب کنید	۷۸
۱۳	دست‌های کارکنان خود بزنید	۷۹
۱۴	به کارکنان خود اجازه شکست خوردن دهید	۸۰
۱۵	یکی را اشتباه نکنید	۸۱
۱۶	ببخشید، اما اشتباه نکنید	۸۲
۱۷	پشتیبان کارکنان خود باشید	۸۳
۱۸	از گرفتار شدن در دام هر یک جانبه بپرهیزید	۸۴
۱۹	تنش‌های ناشی از سرخ را به جان خرید	۸۵
۲۰	فرهنگ مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید	۸۶
۲۱	تعارضات را برطرف کنید	۸۷
۲۲	برای در مسیر مناسب قرار گرفتن، رکنان ویژه ایجاد کنید	۸۸
۲۳	تغییرات واقعی ایجاد کنید	۸۹
۲۴	علاوه بر نتایج، رفتارها را نیز ارزیابی کنید	۹۰
۲۵	بازخوردهای مفیدتری ارائه دهید	۹۱
۲۶	ارتباط برقرار کردن کافی نیست، توضیح دهید	۹۲
۲۷	در هنر قاطع بودن خبره شوید	۹۳
۲۸	فرهنگ مبتنی بر راهنمایی و مشورت ایجاد کنید	۹۴
۲۹	کارکنان خود را توانمند سازید	۹۵
۳۰	بر قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی از کارکنان‌تان تمرکز کنید که در آنها بهترین هستید	۹۶
۳۱	استعدادهای مخفی (شکوفان نشده) را شناسایی کنید	۹۷
۳۲	از راهکار آموزش عملی استفاده کنید	۹۸
۳۳	با ذهنیت و داستان‌سرایی‌های کارکنان خود، هم‌نوایی کنید	۹۹
۳۴	کارکنان باهوش خود را مدیریت کنید	۱۰۰
۳۵	از کارکنان ممتاز خود نهایت استفاده را ببرید	۱۰۱
۳۶	به کارکنان با عملکرد بالا بازخورد دهید	۱۰۲
۳۷	به کارکنان خود پاداش زمانی و مکانی دهید	۱۰۳
۳۸	ضرورت‌های مدیریت و رهبری را فراموش نکنید	۱۰۴
۳۹	الهام‌بخش تیم خود باشید	۱۰۵

۴۰	کارکنان خود را در امور تیم مشارکت دهید	۱۰۶
۴۱	به تیم خود اعتماد داشته باشید	۱۰۷
۴۲	تیم را در مسیرهای درستی هدایت کنید	۱۰۸
۴۳	پرسش های چالش برانگیز مطرح کنید	۱۰۹
۴۴	چوبان دروغ گو نباشید	۱۱۰
۴۵	منفی نگری را ترک کنید	۱۱۱
۴۶	با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، مبارزه کنید	۱۱۲
۴۷	اولویت های کارکنان و سازمان را همراهی کنید	۱۱۳
۴۸	فرض نکنید کارکنان درک نمی کنند	۱۱۴
۴۹	اقدامات تیم را بر راهبرد جدید متمرکز کنید	۱۱۵
۵۰	یک راهبردی ساده طراحی کنید	۱۱۶

مدیریت کسب و کار

(۱۶۸ - ۱۱۷)

۱	میزان آمادگی خود را برای پذیرش ارزیابی کنید	۱۱۹
۲	راهبردهای خود را با اهداف و چشم اندازها طراحی و تدوین کنید	۱۲۰
۳	شرایط تحقق موفقیت را شناسایی کرده و از آنها استقبال کنید	۱۲۱
۴	بر روی ایده های خوب بیشتر تمرکز کنید و به آنها عمل کنید	۱۲۲
۵	کارکنان کلیدی سازمان را در فرایند تدوین راهبرد مشارکت دهید	۱۲۳
۶	کسب و کارهای مخاطره پذیر را با موفقیت به پایان رسانید	۱۲۴
۷	تمرکز خود را از دست ندهید	۱۲۵
۸	از اقداماتی که منجر به شکل گیری انواع خاصی از شکست می شوند، بپرهیزید	۱۲۶
۹	از مخاطره (ریسک) دوری نکنید	۱۲۷
۱۰	همانند کسب و کارهای کوچک به مقابله با شرایط بحرانی بپردازید	۱۲۸
۱۱	آماده رویارویی با بحران باشید	۱۲۹
۱۲	از ارائه راه حل های موقت خودداری نکنید	۱۳۰
۱۳	هزینه شکست های خود را کاهش دهید	۱۳۱
۱۴	از بودجه بازاریابی خود، نهایت استفاده را ببرید	۱۳۱
۱۵	هزینه ها را هوشمندانه تر کاهش دهید	۱۳۳
۱۶	نوآوری را مهار کنید (برای نوآوری محدودیت هایی قرار دهید)	۱۳۴
۱۷	هشیارانه مراقب پیامدهای محصولات جدید و پیشرفته باشید	۱۳۵
۱۸	هنگام برقراری اتحاد، مراقب و محتاط باشید	۱۳۶
۱۹	پیوندتان را با شرکای خود مستحکم کنید	۱۳۷
۲۰	همانند کسب و کارهای کوچک فکر کنید	۱۳۸
۲۱	در شرایط نابسامان اقتصادی نیز نوآوری را فراموش نکنید	۱۳۹

۱۴۰	نادیده گرفتن فرصت‌های رشد و پیشرفت را متوقف کنید	۲۲
۱۴۱	به پرسش‌هایی که تعیین‌کننده راهبرد شرکت هستند، هم‌زمان پاسخ دهید	۲۳
۱۴۲	پروژه‌های نوآورانه کوچک را جدی بگیرید	۲۴
۱۴۳	شرایط و انگیزه لازم را برای نوآوری فراهم کنید	۲۵
۱۴۴	پله‌های ترقی را آهسته و پیوسته طی کنید	۲۶
۱۴۵	آتش را خاموش نکنید	۲۷
۱۴۶	شبکه‌های اجتماعی مجازی در سازمان راه‌اندازی کنید	۲۸
۱۴۷	ارتباط خود را با برجا کنید	۲۹
۱۴۸	هوشمندانه در رسانه‌های اجتماعی سرمایه‌گذاری کنید	۳۰
۱۴۹	سرگرمی را به اطلاع دیگران برسانید	۳۱
۱۵۰	تیمی واحد از هدف شرکت ارائه کنید	۳۲
۱۵۱	باصل شرکت تصمیم‌گیری خود را کشف کنید	۳۳
۱۵۲	در تجربیات باور نداشته باشید	۳۴
۱۵۳	کانون توجه را به محیط سازمانی متمرکز کنید	۳۵
۱۵۴	از طرح افزایش فروش به خط شکت، پشتیبانی کنید	۳۶
۱۵۵	برای مشتریان به خط سود اثر می‌بخشید	۳۷
۱۵۶	به دنبال شناسایی انگیزه‌های مشتریان باشید	۳۸
۱۵۷	از علایق و احساسات مشتریان برای افزایش فروش استفاده کنید	۳۹
۱۵۸	کیفیت خدمات به مشتریان را ارتقا دهید	۴۰
۱۵۹	فرایندی یکپارچه و هماهنگ، طراحی ایجاد کنید	۴۱
۱۶۰	دیدگاهی فراجمعیت شناختی داشته باشید	۴۲
۱۶۱	احساسات و عواطف مشتریان را مد نظر قرار دهید	۴۳
۱۶۲	قلب مشتریان خود را به دست آورید	۴۴
۱۶۳	با مشتریان خود ارتباط کلامی مؤثر برقرار کنید	۴۵
۱۶۴	از روش‌های کیفی و کلامی به جای روش‌های کمی و عددی استفاده کنید	۴۶
۱۶۵	به شکایات مشتریان رسیدگی کنید	۴۷
۱۶۶	مشتریان را در فرایند طراحی و تولید محصولات مشارکت دهید	۴۸
۱۶۷	خدمات دلخواه مشتریان را توسعه دهید	۴۹
۱۶۸	ساده‌گرا باشید	۵۰

مقدمه مترجمان

نشریه Harvard Business Review یکی از معتبرترین مجلات مدیریتی جهان است که هر ماه به ارائه مهم‌ترین یافته‌های کاربردی مدیریت در جهان می‌پردازد. ماروارد بیزینس ریویو از یک سو نشریه‌ای است کاملاً معتبر که نظریات و مفاهیم مهم‌ترین صاحب‌نظران و دانشمندان مدیریت (مانند پورتر، فیفر، کابل و...) را در آن منتشر می‌شود و از سوی دیگر به خلاف اغلب نشریات علمی-تخصصی مدیریتی که محتوای صرفاً مناسب با اندیشمندان دانشگاهی ارائه‌دهنده‌ای نزدیک به زبان مدیران جامعه و قابل استفاده برای ایشان منتشر می‌کند، این مجله جهت می‌توان آن را پلی میان دانش آکادمیک مدیریت و مدیران کسب‌کارها دانست که شکاف میان نظر و عمل در مدیریت را کاهش می‌دهد. یک عامل اصلی این امر علمی و برخورداری از زبانی قابل فهم و کاربردی برای مدیران و علاقه‌مندان به موضوعات مدیریتی درباره این مجله، بهره‌گیری از نویسندگانی با مشارک دانشگاهی و تجارب عملی مدیریتی در سطوح بالا است که خود موجب گردیده بسیاری از نظریات، مفاهیم و مدل‌هایی که امروزه در راهبری سازمان‌های بزرگ و کوچک دنیا به کار برده می‌شوند، اولین بار در این نشریه انتشار یافته باشند. نکات مدیریتی این کتاب، چکیده‌ای کاربردی از محتوای برترین مقالات این نشریه در سه سطح، شامل مدیریت بر خود، مدیریت بر تیم و مدیریت کسب‌وکار می‌باشد که می‌تواند نقشه راهی برای شکل‌دهی رفتار مدیران در این سطوح باشد. از سوی دیگر، این کتاب علاوه بر ارائه نکات مدیریتی این امکان را برای خواننده خود فراهم می‌کند که در صورت علاقه‌مندی به هر

کدام از نکات مطرح شده، از طریق رجوع به منبع اصلی (که در انتهای کتاب مشخصات هر کدام از مقالات و نویسندگان آن آمده است) با جزئیات آن نکته مدیریتی بیشتر آشنا شوند.

بنابراین، مخاطبان این کتاب می‌توانند طیف وسیعی داشته باشند، از اساتید و دانشجویان مدیریتی گرفته تا مدیران و دست اندرکاران سازمانی و حتی هر علاقمند موضوعات مدیریتی که تمایل دارد کتابی را مطالعه کند که عصاره‌ای از دستاوردهای علمی و تجربی مدیریتی روز جهان را به زبانی قابل فهم و عین حال معتبر در اختیار آنان قرار دهد. در ترجمه این کتاب نیز تلاش شده است ضمن رعایت امانت و دقت در معادل‌یابی علمی آنها، روان بودن متن و سهولت درک آن برای این طیف گسترده مخاطبان مد نظر قرار گیرد تا به غایبی که با محتوای آن ارتباط برقرار کرد، آن را لمس نمود و در عمل به کار ببرد. این کتاب نیز قابل ذکر است که زمانی ایده‌های جذاب این کتاب قدرت خود را از خود نشان می‌دهند که در موقعیت مناسب خود در عمل به کار گرفته شوند.

مترجمان امیدوارند این کتاب بتواند نقش هر چند کوچک به منظور هم‌افزایی بیش از پیش نظریات دانشگاهی و عملی سازمانی در راستای بهبود فضای مدیریتی و کسب‌وکار کشورمان داشته باشد. همچنین، از آنجا که مترجمان خود را عارف از شما نمی‌دانند، بر اساس حدیث گران‌بار نبوی (ص) که «هر کس عیوب خود را به من بگوید، من عیوب او را می‌بخشیم» (ص)، منتظر دریافت نظرات و پیشنهادهای سازنده شما مخاطبان فرهیخته در راستای بهبود محتوای این کتاب هستیم.

میشم ظهوریان ابوترابی zohurian.m@gmail.com

علی کوشازاده akoushazade@gmail.com

پاییز ۱۳۹۲