

بنام خدا

ایده های طلایی مدیریت

پرومدا باترا
دیپاک ماهندرو

ترجمه : آرشد نصیرزاده

Batra, Promod

باترا، پرومود

ایده‌های طلایی مدیریت / پرومود باترا، دیپاک ماهندرو؛ ترجمه آرش
نصیرزاده، -- تهران: انستیتو ایز ایران، ۱۳۸۴.
۳۱۴ ص، مصو، جدول.

ISBN 964-8068-55-0: ۲۲۰۰۰

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

Management ideas in action.

عنوان اصلی:

واژه‌نامه.

۱، مدیریت، ۲، خودراهبری، ۳، موفقیت در کسب و کار.
الف. ماهندرو، دیپاک، Mahendru, Deepak، ب. نصیرزاده، آرش، ۱۳۶۰
- مترجم، ج. انستیتو ایز ایران. د. عنوان.

۶۵۸

۱۹ الفب / ۳۱ HD
۱۳۸۴

۸۴-۲۵۳۱۲ م

کتابخانه ملی ایران



انتشارات انستیتو ایز ایران

ایده‌های طلایی مدیریت

نویسندگان: پرومود باترا، دیپاک ماهندرو

مترجم: آرش نصیرزاده

ویراستار: حسین نادری

نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۸۴

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

شابک: ۹۶۴-۸۰۶۸-۵۵-۰۰

قیمت: ۳۲۰۰ تومان

طراح جلد: کارگاه گرافیک انستیتو ایز ایران

(مرتضی محمدصادقی)

ناظر چاپ: حسین نادری

کلیه حقوق قانونی و شرعی برای ناشر محفوظ است. تکثیر تمام یا قسمتی از این اثر به صورت
حروفچینی و چاپ مجدد، چاپ افست، پلی کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است. نقل
مطالب به صورت معمول در مقاله‌های تحقیقاتی با ذکر نام کامل ناشر و کتاب آزاد است.

مهرداماد، ابتدای خیابان شهید حساری، شماره ۳۴، تلفن: ۲۲۲۵۴۰۷۸ books@isisran-net.com

۱۵	پیشگفتار :
۱۷	مقدمه مترجم :

فصل اول - پیش از مدیریت بر دیگران، خود را مدیریت کنید.

(ایده هایی پیرامون مدیریت بر خود)

۲۰	کسی که تفاوت ها را می آفریند
۲۲	سه اصل مهم مدیریت بر خود :
۲۲	۱- بیاندهشید ... باید راه بهتری هم وجود داشته باشد.
۲۷	۲- همین حالا اقدام کنید.
۲۹	۳- برسید تا دریابید.
۳۲	شش اصل مهم برای پیش رو ماندن :
۳۲	۱- دائماً با همتاهایتان ملاقات کنید.
۳۲	۲- تحلیل "SWOT" را آغاز کنید.
۳۶	۳- اهدافتان را معین نمایید.
۳۹	۴- مراحل و روش های انجام را تحلیل نمایید.
۴۰	۵- بهترین را دشمن بهتر نسازید.
۴۱	۶- شش مفهوم اساسی.
۴۴	نه عادت برای نتیجه گیری بهتر :
۴۴	۱- برقراری سیستم (برنامه ریزی - ثبت - سازماندهی) چک لیست روزانه.
۴۵	۲- زمان را مانند پول مدیریت کنید.
۴۸	۳- افراد خود را با تدبیر مدیریت کنید.
۵۳	۴- با سرعت بیشتری تصمیم بگیرید.
۵۵	۵- اشتباهات خود را با افتخار بپذیرید.
۵۸	۶- برای کار از جان مایه بگذارید.
۵۹	۷- ۶ تا ۹ درصد از ذهنتان را برای ورود عقاید تازه خالی بگذارید.
۶۰	۸- به افکار مثبت بپردازید.
۶۴	۹- سلامتی خوشبختی است.

- شش کار که از انجام آن متنفرید.... ۶۸
- بنابراین راه های بهتر انجامشان را بیابید.
- ۱- بودجه بندی. ۶۸
- ۲- انتخاب سیستم. ۶۸
- ۳- برگزاری جلسات مکرر. ۶۸
- ۴- صرفه جویی در هزینه ها. ۶۹
- ۵- تنفیذ اختیار را از همین حالا اعمال نمایید. ۶۹
- ۶- برنامه ریزی دوره بازنگشتگی. ۶۹
- چهار مثال برای استفاده از خلاقیت ذهنی ۷۰
- ۱- چرا موتور ماشین معمولاً جلوی آن قرار دارد؟ ۷۰
- ۲- لاستیک چرخ چگونه اختراع شد؟ ۷۰
- ۳- چرا ما از سمت چپ جاده رانندگی می کنیم؟ ۷۱
- ۴- چگونه زیپ اختراع شد؟ ۷۱

فصل دوم: افراد متفکر- افراد خوب - افراد متعدد

(ایده هایی پیرامون پرورش، انگیزش و مدیریت نیروی انسانی)

- پیشگفتار: ۷۴
- شش ایده در مورد رفتار با افراد: ۷۵
- ۱- افراد خود را با پرچمی در دست هدایت نمایید. ۷۵
- ۲- برای ایجاد حس تعهد در افراد خود (اثر پیگمالیون) را بشناسید. ۷۷
- ۳- در افرادتان عزت نفس بیافرینید. ۷۹
- ۴- موفقیت افرادتان، موفقیت شماست. ۸۱
- ۵- با متانت از لغزش های افرادتان چشم پوشی کنید. ۸۳
- ۶- گروهتان را برنده سازید. ۸۴
- شش ایده در مورد انگیزش افراد: ۹۷
- ۱- به افرادتان بیاموزید که امور را با دیگران پیش ببرند. ۹۷
- ۲- به یاد داشته باشید که شما زمان افرادتان را می خرید. ۱۰۰

- ۱۰۲-۳ با افراد خود ارتباطی مؤثر برقرار سازید.
- ۱۰۵-۴ افرادتان را به انجام کارهایی مطابق با استعدادها و سلیقهشان ملزم سازید.
- ۱۰۷-۵ اختیار بدهید اما فراموش نکنید.
- ۱۰۹-۶ برگزاری جلساتی با کیفیت مطلوب را بیاموزید.
- ۱۱۲ شش ایده در مورد مدیریت بهتر کارکنان :
- ۱۱۲-۱ تلاش کنید تا ذهن افراد را به کار وادارید.
- ۱۱۵-۲ افرادتان را در جهت مشتری مدار کردن سازمان، تشویق نمایید.
- ۱۱۷-۳ سطح افرادتان را ارتقاء بخشید.
- ۱۱۹-۴ مسایل افرادتان را حل کنید.
- ۱۲۰-۵ افرادتان را به اندیشیدن ترغیب نمایید.
- ۱۲۳-۶ افراد مغرور را تحت معالجه قرار دهید.
- ۱۲۵ حسن ختام :
- ۱۲۵ افراد متفکر، افراد خوب، افراد متعهد.
- ۱۲۹ نکاتی که باید به خاطر بسپارید.

فصل سوم : گوش دادن را متوقف نسازید - آموختن را متوقف نسازید

آموزش دادن را متوقف نسازید.

(ایده هایی مفید برای تعلیم دهندگان)

- ۱۳۴ پیشگفتار :
- ۱۳۵ مباحثی در مورد آموزش :
- ۱۳۵-۱ چرا آموزش امری ضروری است؟
- ۱۳۵-۲ بعضی اصول مرتبط با آموزش.
- ۱۴۰-۳ نقش یک آموزش دهنده.
- ۱۴۱-۴ نگاهی به نگرش و طرز تلقی
- ۱۴۲-۵ تأثیر ذهن نیمه هوشیار (اثر پیگمالیون).
- ۱۴۳-۶ نکاتی برای آموزش دهندگان.
- ۱۴۵-۷ مفاهیم بی اساس را از ذهنتان دور کنید.

- ۱۴۶ ۸- آموزش نمی تواند معجزه کند.
- ۱۴۷ ۹- مطالب بیشتری در باب آموزش.
- ۱۴۸ آموزش در عمل :
- ۱۴۸ ۱- آموزش : شیوه سه دقیقه ابتدایی.
- ۱۵۰ ۲- ملزومات آموزشی.
- ۱۵۴ ۳- استقامت و مداومت امری ضروری است.
- ۱۵۵ ۴- آموزش همواره عملی خوشایند نیست.
- ۱۵۶ ۵- آمادگی و تدارک خوب.
- ۱۵۸ ۶- آموزش را مانند خاطره ای خوب در ذهن کارآموزان ثبت نمایید.
- ۱۵۹ ۷- پی گیری و جستجوگری ضرورت دارد.

فصل چهارم : یک دست افزار بسیار مفید ... فایل پرونده های متروکه.

(ایده هایی پیرامون مدیریت دفتر کار)

- ۱۶۴ سه ایده برای مدیریت بهتر دفتر کار :
- ۱۶۴ ۱- میز دفتر کارتان تمیز باشد.
- ۱۶۵ ۲- شیف دوم کار.
- ۱۶۶ ۳- آیا شما هنوز از خدمتکار استفاده می کنید.
- ۱۶۷ چهار ایده در مورد اتاق پایگانی نامه ها :
- ۱۶۷ ۱- وصول، طبقه بندی و ارسال نامه ها.
- ۱۶۷ ۲- نمابر.
- ۱۶۸ ۳- جمع آوری و انتقال نامه ها به دفتر پست.
- ۱۶۹ ۴- اعمال بازرسی و نظارت به صورتی غیرمنتظره.
- ۱۷۰ سه روش برای مدیریت بر تهیه سوابق :
- ۱۷۰ ۱- سوابق را مجلد نمایید.
- ۱۷۱ ۲- سوابق را بایگانی نمایید.
- ۱۷۱ ۳- سوابق غیر ضروری را از بین ببرید.
- ۱۷۳ دو ایده در مورد استفاده بهینه از نوشت افزار
- ۱۷۳ ۱- پیش پانچ نمودن.

- ۱۷۳-۲- بکارگیری روش دسترسی همگانی به نوشت افزار.
- ۱۷۵ نه ایده و روش در مورد بهتر نوشتن
- ۱۷۵-۱- پاسخ دادن به نامه ها در روز دریافت.
- ۱۷۵-۲- بخشنامه های عریض و طویل.
- ۱۷۶-۳- سیستم یادآوری مؤثر.
- ۱۷۷-۴- لطفاً از نامه های توضیحی و همراه استفاده نکنید.
- ۱۷۷-۵- خط سیر مکاتبات.
- ۱۷۸-۶- نامه های شکایت آمیز را به فرصت هایی برای شرکت مبدل سازید.
- ۱۷۸-۷- چند نکته در مورد سبک نگارش.
- ۱۷۹-۸- اعلام خبر وصول سفارشات.
- ۱۷۹-۹- رونوشت ها.
- ۱۸۱ چهار روش و ایده برای بهتر سخن گفتن
- ۱۸۱-۱- تلفن به عنوان بهترین فروشنده شما.
- ۱۸۱-۲- مهارت های استفاده از تلفن.
- ۱۸۲-۳- راهنمای تلفن های داخلی سازمان.
- ۱۸۳-۴- لیست هزینه ها را می خواهید؟ لطفاً یک لحظه صبر کنید.
- فصل پنجم : به هزینه های کوچک اهمیت بدهید،**
- یک شکاف کوچک می تواند یک کشتی بزرگ را غرق کند.**
- (ایده هایی پیرامون مسائل حسابداری)**
- ۱۸۶ سه ایده در مورد حسابداری غیر پیشرفته :
- ۱۸۶-۱- گرد کردن حساب ها.
- ۱۸۶-۲- ارسال فرم صورت وضعیت حساب ها.
- ۱۸۷-۳- رسیدگی به اسناد و صورت حساب ها.
- ۱۸۸ سه ایده در رابطه با حسابداری برای کسب سود بیشتر :
- ۱۹۰-۱- رسیدگی به حساب های عقب افتاده.
- ۱۹۰-۲- محاسبات تنزیل حساب ها.

- ۱۹۰- ۳- لیست قیمت ها.
- ۱۹۲- کنترل سرمایه شرکت :
- ۱۹۳- مواردی که باید به خاطر داشته باشید:

فصل ششم : مشتری ها، مشتری ها در همه جا
چگونه مشتریان را به تجارت خود جذب نماییم.
(ایده هایی پیرامون دستیابی به مشتریان بیشتر)

- ۱۹۸- مقدمه :
- ۱۹۹- شش واقعیت در مورد مشتریان :
- ۱۹۹- ۱- مشتری ریس است.
- ۲۰۲- ۲- مشتری منفعت است و همه چیزهای دیگر هزینه اضافی.
- ۲۰۵- ۳- پایتان را در کفش مشتری خود فرو برید.
- ۲۰۸- ۴- چرا مشتریان از دست می روند.
- ۲۱۲- ۵- مشتری تجارت است، تجارت یعنی مردم، پس مردم یعنی مشتری.
- ۲۱۴- ۶- هدف نهایی سازمان شما باید خلق مشتری باشد، مشتریان بیشتر، بیشتر و ...
- ۲۱۷- هشت عمل برای دست یافتن به مشتریان بیشتر :
- ۲۱۷- ۱- سازمان خود را برپایه سیاست "مشتری مداری" برقرار سازید.
- ۲۱۸- ۲- سیاست ها و فرآیندهایی را برای جلب هرچه بیشتر رضایت مشتریان مدون نمایید.
- ۲۲۰- ۳- با مشتریان خود ارتباطی دوجانبه و پایدار برقرار سازید.
- ۲۲۴- ۴- هریک از افراد شما بایستی با مشتریان ملاقات داشته باشد.
- ۲۲۵- ۵- ارزیابی کارمندان را با کمک مشتریان انجام دهید.
- ۲۲۸- ۶- به سوی مشتریان خود بشتابید.
- ۲۲۹- ۷- اگر می خواهید مشتری اول از همه به شما فکر کند، شما نیز پیش از هرکسی به او فکر کنید.
- ۲۲۹- ۸- قیمت در درازمدت فراموش می شود، اما کیفیت همواره در خاطرها می ماند.

فصل هفتم: فروش خوب - فروش فوق العاده

(ایده هایی پیرامون مدیریت بر فروش)

- ۲۳۲ شش روش برگزیده برای دست یافتن به فروشی خوب:
- ۲۳۲ ۱- به یاد داشته باشید که فروشندگی شغلی آبرومندانه است.
- ۲۳۶ ۲- نمایشگاه فروش محصولات.
- ۲۳۸ ۳- رابطه دوجانبه در فروش.
- ۲۴۱ ۴- در فرآیند فروش از نامه های فروش و پست به خوبی بهره گیرید.
- ۲۴۴ ۵- فروش کار آسانی است البته هنگامی که به کارتان وارد باشید.
- ۶- فروش خوب از طریق انجام کارهایی معین، در زمان هایی درست و از روش هایی مناسب تحقق می یابد.
- ۲۴۷
- ۲۴۸ شش روش برای دست یافتن به فروشی بهتر نسبت به رقبا:
- ۲۴۸ ۱- هرگز در مورد رقبا یثان بد نگوئید.
- ۲۴۹ ۲- با رقبا ی خود آشنایی داشته باشید.
- ۲۵۱ ۳- از محصولات تولیدی و فعالیت های رقبا اطلاعات کاملی داشته باشید.
- ۲۵۲ ۴- یکی بدهید دو تا بدست آورید (روش رابرت بروس).
- ۲۵۷ ۵- تلاش کنید تا با مشتریان رقبا ارتباطی مستمر داشته باشید.
- ۲۵۸ ۶- مانند سایه ای به دنبال فروشندگان رقبا باشید.
- ۲۶۰ سه مفهوم برای دست یافتن به فروشی دائمی:
- ۲۶۰ ۱- به زبان خود بیشتر توجه کنید.
- ۲۶۳ ۲- در هنگام فروش به مشتریان از قابلیت های ذهنی خود بهره جویید.
- ۲۶۳ ۳- محصول خود را به موقع به فروش برسانید.
- ۲۶۵ سیزده داستان آموزنده برای فروشندگان:
- ۲۶۵ ۱- اگر نروم چیزی نصیب نمی شود.
- ۲۶۵ ۲- از مشتری خود بپرسید که چه چیزی را می پسندد.
- ۲۶۶ ۳- مبنای قضاوتتان فروش باشد، نه گزارش.
- ۲۶۷ ۴- یک فروشنده خوب بالاخره به خواسته هایش دست می یابد.

- ۵- یک فروشنده قبل از آنکه از محصولش سخنی به میان آورد باید خود را به فروش برساند. ۲۷۰
- ۶- دست یافتن به فروش بدون سود برای یک روز در سال. ۲۷۱
- ۷- ارائه خدمات بعد از فروش می تواند موقعیت های فروش را بهبود بخشد. ۲۷۱
- ۸- هیچ گاه به خاطر یک نعل خراب در نبرد مغلوب نشوید. ۲۷۲
- ۹- از رقبای خود در جهت دست یافتن به موقعیت های فروش بهره گیرید. ۲۷۳
- ۱۰- با فراست و دقت با مشتریان برخورد نمایید. ۲۷۴
- ۱۱- برای تولیدات خود نیاز خلق کنید. ۲۷۴
- ۱۲- فروش خلاقانه. ۲۷۵
- ۱۳- در همان ابتدا حوزه فعالیت خود را معین سازید. ۲۷۵

فصل هشتم: برای فروش به مشتریان چگونه حرف بزنیم که ...

(ایده هایی پیرامون برخورد با مشتریان معترض)

- دوازده ایراد بر کار فروش و نحوه برخورد با آن ها: ۲۷۸
- ۱- نه ۲۸۰
- ۲- قیمت های شما واقعاً بالاست. ۲۸۲
- ۳- من استطاعت خرید این محصول را ندارم. ۲۸۴
- ۴- من علاقه ای به خرید ندارم. ۲۸۵
- ۵- در این مورد فکر خواهم کرد. ۲۸۸
- ۶- لطفاً ۳۰ روز بعد مراجعه نمایید. ۲۹۲
- ۷- لطفاً کاتالوگ محصولات را بدهید. ۲۹۵
- ۸- من از رابطه تجاری با فروشنده فعلی ام خشنودم. ۲۹۷
- ۹- کار من متفاوت است. ۳۰۰
- ۱۰- من در این تجارت دوستی دارم. ۳۰۲
- ۱۱- در مورد این خرید بایستی با پدرم مشورت کنم. ۳۰۳
- ۱۲- من باید تا بهتر شدن وضعیت تجاریم منتظر بمانم. ۳۰۵
- مدیریت مشتریان: ۳۰۸

پیشگفتار:

در حین انجام کارهای روزمره، ما با مشکلات کوچک و بزرگی مواجه می گردیم که در هر صورت باید برای آنها راه حل های مناسبی بیابیم. اغلب مشکلات ما حقیقتاً ناشی از فقدان ایده هاست! و هنگامی که مشکلات شناسایی و به روشنی تعریف شوند، ۹۰ درصد عمده کار انجام گردیده است.

یافتن راه حل مشکلات از طریق پرورش و توسعه اندیشه های خلاق میسر می گردد. که این امر بوسیله تلاش هایی منظم و دست یافتن به نگرشی یکپارچه و مبتنی بر مشاهداتی همه جانبه به موقعیت محقق می گردد. همچنین ما بایستی به وقایع و حوادث دور و بر خود واکنشی مناسب نشان دهیم و در برخورد با مسائل تازه، تجارب و ایده های تازه را در ذهن بیاندوزیم. ارشمیدوس^۱ هنگامی که در وان حمام بود احساس بی وزنی کرد و نیوتن^۲ به سبی که از درخت افتاد چشم دوخت. دیگران نیز در موقعیت مشاهده سقوط سیب از درخت و حالت بی وزنی قرار گرفتند اما تنها این دو دانشمند بودند که در مورد پدیده های ذکر شده طور دیگری اندیشیدند و قانون جاذبه و بی وزنی در آب را کشف نمودند. بدون شک، علم و تجربه به انسان یاری می رساند تا دید خود را نسبت به پدیده ها وسیع تر سازد. اما به هر حال فرآیند اندیشیدن است که ما را به سمت یافتن راه حل ها و رسیدن به کشفیات تازه رهنمون می سازد.

ایده ها و افکار مورد بحث در این کتاب حیطه های وسیعی از مباحث مدیریت، شامل: مدیریت برخورد، مردم، حسابداری، بازاریابی و ... را دربر می گیرد. اگر شما در حرفه بازاریابی فعالیت می کنید، علاوه بر مطالعه بخش مدیریت بازاریابی، باید اطلاعاتی را در مورد مدیریت افراد، دفتر کار و خیلی مطالب دیگر کسب نمایید و اگر شما حسابدار هستید بایستی بتوانید در کنار دیگران کار کنید و باید بدانید در صورتی می توانید به کار و فعالیت خود ادامه دهید که سازمانتان بتواند با مشتری ها وارد معامله شود و با آن ها به توافق برسد. شما باید مشتری ها را نیز بشناسید و نحوه برخورد با آن ها را فرا گیرید.

در حین بررسی مطالب کتاب امکان دارد احساس کنید ایده ها و مفاهیم ارائه شده مطالبی مسلم و حقایقی واضح را مورد اشاره قرار می دهند. بسیار خوب، باید بدانید هیچ لزومی ندارد که بزرگ ترین و بهترین ایده ها و افکار، پیچیده ترین آنها باشند.

این کتاب مطالب را به زبانی ساده بیان می دارد و به پدیده ها با دیدی واقع گرایانه می نگرد. کاربرد این مطالب در ضمن کار در سازمان و در برخورد با همکاران و مشتریان معین می گردد. در حین برخورد با ایده ها و افکار تازه تلاش کنید تا برپایه تجربیات و با بهره بردن از اندیشه خلاق و خرد خود و با توجه به شرایط و موقعیت های محیط پیرامون، ایده ای با ثبات را در ذهن خود شکل دهید تا در زندگی و حرفه خود موفق تر و بهتر عمل نمایید.

ما هرگز ادعا نمی کنیم که تمام ایده های ارائه شده در این کتاب متعلق به ما هستند، بلکه آن ها را از میان ایده های موفق برگزیده ایم. به همین دلیل کتاب خود را «ایده های طلایی مدیریت» نامیده ایم. امیدواریم که مطالب ارائه شده در این کتاب بتواند در زندگی و افکار شما تحولی ایجاد نموده و برایتان سودمند باشد.

پرومده باترا

دیپاک ماهندرو

مقدمه مترجم:

مدیریت علم نیست، هنر است. بر همین اساس مدیر، هنرمندی است که سازمان خود را بر مبنای عقاید و استعدادهایش مدیریت می کند. مدیر تئوریسینی است که به واسطه ادراکش از اهداف و فرصت های پیرامون، رویه ای با ثبات و مرفقی را برای سازمان تصویر می کند. در این راه هر مدیر ترقی خواه بایستی الگویی ذهنی را در نظر داشته و با توسعه، تغییر و بهبود آن، در جهت کسب موفقیت گام بردارد. یک مدیر روشنفکر به هر ایده و فکر تازه به منزله پدیده ای می نگرد که می تواند در جایی و در برهه ای راهگشا باشد. چنین فردی همواره به دنبال هواهایی تازه برای تنفس است.

اما از سوی دیگر مدیر محافظه کار تمایل دارد تا حتی الامکان سیستم مدیریت خود را از گزند تغییرات مصون دارد. او سازمان خود را مستقل از وقایع پیرامون اداره می کند و به تغییرات تهدیدات محیطی و نیز محدودیت های فردی، هیچ توجهی ندارد. بر مبنای چنین دیدگاهی برنامه ریزی ها هیچ انعطافی ندارند. اما برای گریز از این سکون، چیزی که می تواند به فرد بیشترین یاری را برساند ارائه الگوهای موفق و ایده های شکل گرفته و نو است که با یاری آن هر کس بتواند بر مبنای مقتضیات و شرایط، سیستم مدیریتی یکپارچه و رو به ترقی را شکل دهد. بنابراین ایده های نو را هر جا که باشد بیاید و به خاطر بسپارید.

امیدوارم که ترجمه این کتاب مورد پسند صاحب نظران، مدیران شایسته، روشنفکر و متعهد

قرار گیرد.

« با آرزوی موفقیت »

آرش نصیرزاده

زمستان ۱۳۸۳