

۱۳۹۰/۱۳/۷
۹۸۱۱۱۱۹

به نام آن که جان را فکرت آموخت

چگونه مدیر بهتری باشیم

راهنمای کامل مهارت‌های اساسی و تکنیک‌های کارآمد در مدیریت

ترجمه:

امیررضا محمدی

کیوان ریاحین

کیوان سر رشته



سرشناسه	: آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸-م.
عنوان و نام پدیدآور	: Armstrong, Michael چگونه مدیر بهتری باشیم: راهنمای کامل مهارت‌های اساسی و تکنیک‌های کارآمد در مدیریت/ (مایکل آرمسترانگ)؛ ترجمه امیررضا محمودی، کیوان ریاحین، کیوان سر رشته.
مشخصات نشر	: تهران: فدک ایستایس، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۴۰۶ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۰-۲۲۱-۴ : ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۰-۲۲۱-۴ : ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۰-۲۲۱-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: ریاحین، کیوان، ۱۳۵۵-، مترجم
شناسه افزوده	: محمودی، امیررضا، ۱۳۵۹-، مترجم
شناسه افزوده	: سر رشته، کیوان، ۱۳۶۷-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ۸۱۴/۳۷ HD
رده بد ۹۰، دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابخانه ملی	: ۳۹۸۰۴۱۰

چگونه مدیر بهتری باشیم

راهنمای کامل مهارت‌های اساسی و تکنیک‌های کارآمد در مدیریت



ترجمه	: امیررضا محمودی - کیوان ریاحین - کیوان سر رشته
مدیر تولید	: کرمی شاهنده
صفحه آرایی	: واحد تولید، نشریات فدک ایستایس (فاطمه نوروزی)
نوبت چاپ	: اول - ۱۱۹۴
تیراژ	: ۵۰۰
قیمت	: ۲۲۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۰-۲۲۱-۴

فروشگاه: تهران - خیابان انقلاب - بین خیابان فروزدین و منیری جاوید - روبروی دبیرخانه دانشگاه - کتابفروشی فلاح
تلفن: ۶۶۴۱۰۳۵۴
دفتر انتشارات: تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین لبافی‌نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
تلفن: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱

ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - info@fadakbook.ir

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات فدک ایستایس می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات فدک ایستایس ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
انتشارات فدک ایستایس

پیش‌درآمدی بر چاپ نسخه نهم

نسخه نهم کتاب چگونه یک مدیر بهتر باشیم، به ۶۵ موضوع کلیدی در مدیریت می‌پردازد. در این نسخه تجدیدنظرهای بسیاری نسبت به نسخه هشتم، که در سال ۲۰۱۱ به چاپ رسید، انجام گرفته است. ۹ فصل جدید به کتاب اضافه شده‌اند که در آن‌ها به چگونگی داشتن رفتار حرفه‌ای، نوآوری در مدل‌های کسب و کار، خواندن ترازنامه، استفاده از نسبت‌های مالی، همراه کردن افراد سرکش، ارزیابی عملکرد خود، دستیابی به اعتماد به نفس بالا، موثر و کارا بودن و ایجاد شباهت‌های ارتباطات پرداخته شده است.

این کتاب مهارت‌ها و رویکردهای متفاوتی را در بر می‌گیرد. مهارت‌ها و رویکردهایی که مورد استفاده همه بران کارآمد بوده و هر مدیری برای موفق بودن در نقش خود، باید درک درستی از آن‌ها داشته‌اند.

این کتاب یک راهنمای ارزش برای مدیران کنونی و همچنین کسانی است که می‌خواهند مدیر شوند. این کتاب بخش مهمی برای کسانی که به دنبال دریافت مدارکی همچون NVQ در مدیریت بوده یا کسانی که در حال تحصیل در رشته‌های «رهبری، مدیریت و توسعه» در بخش «توسعه مهارت‌های رهبری کسب و کار» در مقطع کارشناسی و توسعه هستند، بسیار مفید است.

روش استفاده از این کتاب

این کتاب برای تمام کسانی است که می‌خواهند مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند. این کتاب به همه مهارت‌های اساسی مورد استفاده مدیران می‌پردازد. در این کتاب به جنبه‌های اصلی مدیریت افراد، مدیریت فعالیت‌ها و مدیریت بر خود، که مدیران باید با آن‌ها آشنایی داشته باشند، پرداخته می‌شود.

شما می‌توانید کتاب را از هر بخشی که بخواهید شروع کنید. چرا که هر فصل ساختاری مستقل دارد. البته بهتر است ابتدا فصل یک را مطالعه کنید چون در این فصل مفاهیم کلی مدیریت و حوزه‌هایی که مدیران باید در آن‌ها توانایی داشته باشند مطرح شده و بدین ترتیب چارچوبی برای همه فصل‌های آینده در آن شکل می‌گیرد. هر یک از فصل‌های بعدی به مهارت‌ها و تکنیک‌های خاص مربوط به مدیریت افراد و فرایندها می‌پردازند.

www.ketaboo.ir

چندین سال پیش هنگامی که از من درخواست شد که دوره زبان تخصصی رشته مدیریت را تدوین کنم، در پی آن بودم که بهترین دوره موجود در دنیا را بیابم و آن را در همین رشته به دانشجویان علاقه‌مند دانشگاه علم و فرهنگ آموزش دهم. این ایده را با دوستی مطرح کردم که در سفری این کتاب را به من معرفی کردند و با اجازه و مشورت آقای آرمسترانگ چندین دوره این کتاب را به دانشجویان مدیریت تدریس کردم. تجربه بسیار متفاوت و قشنگی بود که دانشجویان، آموخته‌هایشان را با این کتاب نهاده‌اند و عملی می‌کردند.

یک از مترجمین این کتاب آقای محمودی که در یکی از دوره‌ها جزء دانشجویان کلاس من بودند، علاوه بر ترجمه و در دسترس قرار دادن مطالب سودمند این کتاب به هم‌وطنان شدند و نویسنده نیز از این کار خوشحال گردید.

مترجمان در ترجمه به ظرافتی توجه کردند که قابل تحسین است. چنان نوشته‌اند که گویی نویسنده خود پارسی‌زبان بوده است و در نگارش پارسی دست داشته است. پانویست‌های کتاب یا همان بررسی‌های منابع کتاب بسیار دقیق طراحی شده است و دارای توضیحات کافی و مناسب هستند.

در متن به گزینه‌هایی برمی‌خوریم که به راستی عصاره ایست از یک تاریخ کامل مطالب کهن مدیریت که مترجمین بسیار ماهرانه به شیوه‌ای پراخته‌اند و گویی از قلم مولف تراویده است. آقای مایکل آرمسترانگ مشاور مدیران، رئیس‌دانشگاه بزرگ مدیریتی است. ایشان از دانشگاه اقتصاد لندن فارغ التحصیل شده‌اند و در موسسات گوناگون در زمینه مدیریت منابع انسانی و مشاوران مدیریت مشغول به کار هستند. ایشان هم‌چنین در سازمان‌های زیادی به‌عنوان مدیر قسمت‌های مختلف کار کرده‌اند و دارای سرمایه‌ای از کتاب‌های مختلف مدیریتی علمی هستند. کتاب‌های مروری بر تکنیک‌های مدیریت، مدیریت منابع انسانی، استراتژی تا عمل و کتاب چگونه مدیر بهتری باشیم از کتاب‌های ایشان می‌باشند.

در راستای اینکه مدیران، امروزه با چالشی بزرگ برای رسیدن به نتایج‌هایی که از آن‌ها انتظار می‌رود روبرو هستند، آقای آرمسترانگ کتاب حاضر را که حاصل تجربه مدیریتی و دقیق وی می‌باشد به‌طور دقیق و واضح تدوین کرده‌اند. این اثر بسیار ارزنده به‌صورت نکته به نکته و ترتیبی نگاشته شده است که می‌تواند به‌عنوان کتاب مرجع تدریس در دانشگاه و یا برای مراجعه مدیران درباره مطالب خاص استفاده می‌شود.

تمام موضوعات مدیریتی و پیش‌نیازهای آنان در این کتاب آموزش داده‌شده است و حتی مدیران می‌توانند به‌عنوان یک کتاب مرجع آن را بر روی میز کارشان داشته باشند و در هنگام ضرورت به آن مراجعه کنند.

من کتاب را یک‌بار از ابتدا تا انتها خوانده‌ام و منتظرم که به یاری خدا کتاب به نوبت چاپ سپرده شود تا بار دیگر آن را به‌دقت بخوانم. توصیه من به مدیران جوان کشور این است که حتماً

فصل‌های این کتاب با ارزش و با دقت مطالعه کنند و سنجیده‌تر گام بردارند و این کتاب را به‌عنوان کتاب مرجع خود روی میز کارشان نگه‌دارند و آن را به دیگران هم توصیه کنند تا همگان پله‌های انجام هر کار مدیریتی را از ابتدا تا انتها درست ببینند.
به قول مولوی:

خوشر آن باشد که سیر دلبران

گفته آید در حدیث دیگران

من به‌نوبه خود از مترجمین این کتاب جامع و دقیق سپاس‌گزارم و برای ایشان موفقیت روزافزون آرزومندم.
باشد که جامعه مدیران از این اثر کم نظیر استفاده بهینه نمایند.

گیتی عباسی
بهار ۱۳۹۴

www.ketab.ir

یادداشت مترجمین

با سلام و عرض ادب خدمت تمامی خوانندگان گرامی

در طی تقریباً بیست و پنج سال حضور در مجموعه‌های کوچک و بزرگ ایران عزیزمان، از جزئی‌ترین سمت‌های پاره وقت گرفته تا مدیریت‌های تمام وقت و مشاوره و نظارت‌های متعدد و یادگیری مدام از تمامی مدیران و مالکین کسب‌وکار به این مهم رسیدیم که حتی **مدیران موفق** نیز می‌توانند در کار خود **بهبتر** شوند. چرا که بهترین مدیران هم در پاسخ به راه‌حل قطعی مسائل مدیریت ابراز کرده‌اند که: به دلیل شرایط خاص هر تصمیم یک راه‌حل قطعی و همیشگی برای مسائل مدیریتی وجود ندارد ولی هر **یاری** با به دست آوردن مهارت‌های نرم و تکنیک‌های مدیریتی، می‌تواند امکان تشخیص و انتخاب **بهترین** راه را برای بهترین عملکرد فراهم آورد.

ما مواره به دنبال مرجعی موثر در تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مدیران بودیم تا به کتاب ارزنده «**چگونه مدیر بهتری باشیم**» رسیدیم و هر چه بیشتر جلو رفتیم، متوجه شدیم این کتاب ابزاری است خارق‌العاده برای همراهی و جهت‌دهی و آموزش تمامی مهارت‌های مدیریت که به زعم ما با مهارت‌های زندگی هیچ تفاوتی ندارد.

قطعاً شما نیز با مطالعه این اثر درک خواهید کرد که نگاه علمی و کاربردی به «هنر» مدیریت نه تنها ضرورتی برای دستیابی به موفقیت در هر فعالیت و کسب‌وکاری محسوب می‌شود، بلکه این مهارت‌ها، در همه ابعاد زندگی شخصی و اجتماعی فرد نیز تأثیری عمیق خواهد داشت. طبقه‌بندی ماهرانه‌ی مهارت‌ها و تکنیک‌ها در این کتاب و مطرح شدن آن‌ها به شیوه‌ای موجز و گویا، با مثال و بررسی موارد واقعی، ما این امکان را می‌دهد تا در هر شرایطی بتوانیم خود را با رویدادهای جدید و نیازهای نو تطبیق دهیم و در تمام ابعاد مدیریتی خود بهترین عملکرد را داشته باشیم.

این اتفاق در طول ترجمه کتاب برای خود ما نیز روی داد. با بحث مطرح شده در کتاب، به دلیل رویکرد کاربردی‌شان و نمونه‌های متعددی که هر یک به همراه داشتند، هرچون بازتابی از تجربیات موفق و ناموفق پیشین ما عمل می‌کردند. تجربه‌ای آگاهی‌بخش که در چه ترجمه به پیش می‌رفت، نموده‌های مثبت آن را در بخش‌های مختلف زندگی شخصی و کاری‌مان می‌دیدیم. حال افتخار داریم که اعلام کنیم با رعایت تمامی حقوق ناشر خارجی و کلیه قوانین کپی‌رایت این محتوای غنی را به همت مشترک «مجموعه مدیرسازان» و «انتشارات فدک ایساتیس» در اختیار خوانندگان ایرانی قرار دهیم تا با لذت کشف و شغف ناشی از یادگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های مدیریتی و مشق تمامی موارد، بتوانند هر چه بیشتر در زندگی و کار خود موفق شوند.

با تقدیم احترام و ارادت

گروه مترجمین

امیررضا محمودی، کیوان ریاحین و کیوان سررشته

فهرست مطالب

بخش ۱ مقدمه ۱

فصل ۱	چگونه یک مدیر بهتر باشیم ۳
-------	----------------------------

بخش ۲ مدیریت عمومی ۱۷

فصل ۲	چگونه با بهبود مستمر دست پیدا کنیم ۱۹
فصل ۳	چگونه ترانزاسیونهای سازمانی را بهبود بخشیم ۲۷
فصل ۴	چگونه فرهنگ سازمانی مدیریت کنیم ۳۱
فصل ۵	چگونه الگوبرداری کنیم ۳۶
فصل ۶	چگونه مشتریان را خوشنود کنیم ۴۱

بخش ۳ مدیریت کسب و کار و امور مالی ۴۷

فصل ۷	چگونه «تجاری» باشیم ۴۹
فصل ۸	چگونه یک طرح فعالیت تجاری جدید تدوین کنیم ۵۱
فصل ۹	چگونه یک برنامه کسب و کار آماده کنیم ۵۹
فصل ۱۰	چگونه دست به نوآوری در مدل کسب و کار بزنیم ۶۵
فصل ۱۱	چگونه بودجه بندی کنیم ۶۷
فصل ۱۲	چگونه هزینه ها را حذف کنیم ۷۳
فصل ۱۳	چگونه یک ترازنامه را بخوانیم ۸۱
فصل ۱۴	چگونه از نسبت های مالی استفاده کنیم ۸۵

بخش ۴ مدیریت افراد ۸۹

فصل ۱۵	چگونه افراد را رشد و توسعه دهیم	۹۱
فصل ۱۶	چگونه راهبری و هدایت کنیم	۹۳
فصل ۱۷	چگونه به مشکلات افراد رسیدگی کنیم	۹۷
فصل ۱۸	چگونه یک رهبر بهتر باشیم	۱۱۱
فصل ۱۹	چگونه گربه را رام کنیم	۱۲۱
فصل ۲۰	چگونه به افراد انگیزه بدهیم	۱۲۳
فصل ۲۱	چگونه دیگران را متقاعد کنیم	۱۳۳
فصل ۲۱	چگونه به افراد قدرت ببخشیم	۱۳۵
فصل ۲۳	چگونه دلبستگی و تعهد افراد نسبت به کارشان را بهبود بخشیم	۱۳۹
فصل ۲۴	چگونه یک جلسه را اداره کنیم	۱۴۳
فصل ۲۵	چگونه یک عضو مؤثر در جلسه باشیم	۱۴۷

بخش ۵ مهارت‌های مدیریت ۱۴۰

فصل ۲۶	چگونه ارتباط برقرار کنیم	۱۵۱
فصل ۲۷	چگونه کنترل کنیم	۱۵۵
فصل ۲۸	چگونه هماهنگی ایجاد کنیم	۱۵۳
فصل ۲۹	چگونه کارها را تفویض کنیم	۱۶۷
فصل ۳۰	چگونه رخ دادن اتفاقات را باعث شویم	۱۷۷
فصل ۳۱	چگونه رئیس خود را مدیریت کنیم	۱۸۳
فصل ۳۲	چگونه تغییر را مدیریت کنیم	۱۸۹
فصل ۳۳	چگونه اختلافات را مدیریت کنیم	۱۹۷
فصل ۳۴	چگونه بحران را مدیریت کنیم	۲۰۳
فصل ۳۵	چگونه عملکرد را مدیریت کنیم	۲۰۹
فصل ۳۶	چگونه اهداف را مشخص کنیم	۲۱۵
فصل ۳۷	چگونه پروژه‌ها را مدیریت کنیم	۲۲۳

۲۲۷	چگونه دست به مدیریت ریسک بزنیم	فصل ۳۸
۲۳۱	چگونه استرس را مدیریت کنیم	فصل ۳۹
۲۳۵	چگونه زمان را مدیریت کنیم	فصل ۴۰
۲۴۵	چگونه مذاکره کنیم	فصل ۴۱
۲۵۷	چگونه سازمان دهی کنیم	فصل ۴۲
۲۶۵	چگونه برنامه ریزی و اولویت بندی کنیم	فصل ۴۳
۲۷۱	چگونه با سیاست های محیط کار روبرو شویم	فصل ۴۴

بخش ۶ مهارت های شخصی ۲۷۹

۲۸۱	چگونه عملکرد خود را ارزیابی کنیم	فصل ۴۵
۲۸۵	چگونه با پیس برویم	فصل ۴۶
۲۹۳	چگونه موش عاطف خود را رشد دهیم	فصل ۴۷
۲۹۷	چگونه اعتماد به نفس داشته باشیم	فصل ۴۸
۲۹۹	چگونه جرات ورز باشیم	فصل ۴۹
۳۰۳	چگونه در تصمیم گیری فاط باشیم	فصل ۵۰
۳۰۷	چگونه مشکلات را حل کنیم	فصل ۵۱
۳۱۱	چگونه کارا و تاثیر گذار باشیم	فصل ۵۲
۳۱۳	چگونه خلاق باشیم	فصل ۵۳
۳۱۹	چگونه دست به نوآوری بزنیم	فصل ۵۴
۳۲۱	چگونه یک مصاحبه [شغلی] برگزار کنیم	فصل ۵۵
۳۳۳	چگونه مصاحبه بدهیم	فصل ۵۶
۳۳۷	چگونه گوش دهیم	فصل ۵۷
۳۳۹	چگونه ارائه تاثیر گذاری داشته باشیم	فصل ۵۸
۳۵۱	چگونه گزارش بنویسیم	فصل ۵۹
۳۵۷	چگونه شبکه ارتباطات خود را گسترش دهیم	فصل ۶۰
۳۵۹	چگونه رویکردی استراتژیک داشته باشیم	فصل ۶۱

فصل ۶۲	چگونه به روشنی فکر کنیم	۳۶۳
فصل ۶۳	چگونه عیب‌یابی کنیم	۳۷۳
فصل ۶۴	چگونه پس از شکست خود را باز یابیم	۳۷۹
فصل ۶۵	کارها چگونه خراب می‌شوند و چطور آنها را درست کنیم	۳۸۱

www.ketab.ir