

۷۶ سوال مهمی که هر مدیری باید بداند

نویسنده

ایمز مک گراث

مترجم

مهندس سید محسن لطفی

مهندس سید محمد حسن لطفی

دکتر معصومه السادات لطفی



۷۶ سوال مهمی که هر مدیری باید بداند

مولف: جیمز مک گراث

مترجمین: سید محسن لطفی، سید محمدحسین لطفی، معصومه السادات لطفی.

ناشر: صالحیان

صفحه آرا: معصومه اسفندیاری

سال و نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۸۵-۴۹-۳

آدرس: دفتر انتشارات: میدان انقلاب-کارگر جنوبی-کوچه شهدای ژاندارمری- پلاک

۱۲۷-واحد ۳.

تلفن: ۰۹۱۹۰۸۱۰۱۴۲-۶۶۹۷۹۳۰۰

سایت انتشارات: www.pubsalehiyan.com

۲۴۵۰۰ تومان



فهرست مطالب

۱۳	 مقدمه
۱۷	 آنچه شما در این کتاب پیدا خواهید کرد
۲۱	 آنچه که کتاب برای شما انجام می دهد

فصل اول سرود راه مدیریت کنید/۲۳

۲۵	 مقدمه
۲۷	 سؤال ۱ سبک مدیریت من چیست؟
۳۱	 سؤال ۲ آیا من مدیریت می کنم یا مردم را رهبری می کنم؟
۳۵	 سؤال ۳ من چه توانایی دارم و چگونه می توانم از آن استفاده کنم؟
۴۰	 سؤال ۴ چگونه می توانم باهوشتر رفتار کنم و سازنده تر شوم؟
۴۴	 سؤال ۵ آیا تا به حال به نیروی غریزه تکیه کرده اید؟
۴۸	 سؤال ۶ چگونه می توانم بازخورد منفی را بهتر دریافت کنم؟
۵۳	 سؤال ۷ به دنبال چه کاری هستم؟ چه چیزی از ارزش بیشتری برخوردار است؟
۵۷	 سؤال ۸ چگونه می توانم رئیس را مدیریت کنم و با آن کنار بیایم؟
۶۱	 سؤال ۹ چگونه یک سخنرانی مؤثر انجام دهم؟
۶۵	 سؤال ۱۰ چگونه می توانم جلسات مؤثرتری داشته باشم؟

- سوال ۱۱ چگونه می توانم شرکت کنندگان را متقاعد کنم در جلسه شرکت و صحبت کنند. ۹۹
- سوال ۱۲ چگونه می توانم به طور مؤثرتری واگذاری اختیار کنم؟ ۷۳
- سوال ۱۳ چگونه می توانم تصمیم های بهتری بسازم؟ ۷۷
- سوال ۱۴ چگونه یک تصویر حرفه ای را طراحی کنم؟ ۸۱
- سوال ۱۵ چگونه کار خود را مدیریت کنم و خودم را برای ارتقاء آماده کنم؟ ۸۶

فصل دوم مدیریت مردم/۹۳

- سوال ۱۶ چگونه می توانم قرعه کشی استخدام را برآورده و افراد مناسب را انتخاب کنم؟ ۹۵
- سوال ۱۷ مدیران را چه عواملی در مورد کار روزمره کارکنانم بدانم؟ ۱۰۱
- سوال ۱۸ چگونه می توانم بهره وری تیم خود را افزایش دهم؟ ۱۰۵
- سوال ۱۹ چگونه می توانم از آموختن کارکنان و توسعه برای بهبود عملکرد آنان استفاده کنم؟ ۱۰۹
- سوال ۲۰ چگونه می توانم مشکلات تکراری را تمام کنم؟ ۱۱۳
- سوال ۲۱ چگونه می توانم کارکنانم را انگیزه داشت باشم؟ ۱۱۷
- سوال ۲۲ چگونه می توانم به کارمندان - بزه دهم؛ درحالی که بودجه کم است؟ ۱۲۲
- سوال ۲۳ چگونه می توانم اختلاف بین کارکنان را حل کنم؟ ۱۲۶
- سوال ۲۴ چگونه می توانم بازخورد منفی به کارکنان بداند، بدون اینکه انگیزه را بگیریم؟ ۱۳۰
- سوال ۲۵ من و تیمم چگونه می توانیم از موضوع های شرکت و سایر دیگران متوجه شویم؟ ۱۳۴
- سوال ۲۶ چگونه می توانم یک گروه کارآمد از کارکنان در اطرافم بسازم؟ ۱۳۸
- سوال ۲۷ در هر مرحله از روند تغییر چه باید بکنم؟ ۱۴۲
- سوال ۲۸ چگونه با افرادی که مخالف تغییر هستند برخورد می کنم؟ ۱۴۷
- سوال ۲۹ چگونه برای خودم و همکارانم هدف گذاری کنم؟ ۱۵۱
- سوال ۳۰ چگونه کارکنان من رابطه خود با مدیریت را درک می کنند؟ ۱۵۶

فصل سوم مدیریت پروژه/۱۶۳

- ۱۶۵..... مقدمه
- سؤال ۳۱ سه قانون مدیریت پروژه چیست؟..... ۱۶۷
- سؤال ۳۲ من به عنوان رهبر پروژه قرار است چه کار کنم؟..... ۱۷۱
- سؤال ۳۳ من پروژه من چه ترکیبی از مهارت‌ها و نگرش‌ها نیاز دارد؟..... ۱۷۵
- سؤال ۳۴ چگونه در تیم ایجاد روحیه کنم؟..... ۱۷۹
- سؤال ۳۵ چگونه پروژه را برنامه‌ریزی کرده و آن را تنظیم کنم؟..... ۱۸۳
- سؤال ۳۶ چگونه می‌توانم مدت یک پروژه را پیش‌بینی کنم؟..... ۱۸۷
- سؤال ۳۷ چگونه می‌توانم خطرهای پروژه‌ها را به کمترین میزان برسانم؟..... ۱۹۱
- سؤال ۳۸ چگونه می‌توانم حجم بالای از پروژه را قبل از برنامه ارائه دهم؟..... ۱۹۶
- سؤال ۳۹ چگونه می‌توانم پروژه را در زمان‌های محدود بودجه حفظ کنم؟..... ۱۹۹
- سؤال ۴۰ از چه طریقی می‌توانم کارآیی گروه را ارتقاء دهم؟..... ۲۰۳
- سؤال ۴۱ از چه طریقی می‌توانم درخواست‌های اصلاح یک پروژه را بعد از شروع بپذیرم؟..... ۲۰۷
- سؤال ۴۲ اگر پروژه در مسیر اشتباهی شروع شده باشد، چه کاری می‌توانم انجام دهم؟..... ۲۱۰
- سؤال ۴۳ چگونه می‌توانم آموخته‌های خود را به سایر مدیران پروژه منتقل کنم؟..... ۲۱۳

فصل چهارم هدایت یک سازمان بزرگتر/۲۰۷

- ۲۱۹..... مقدمه
- سؤال ۴۴ فرهنگ سازمانی چیست و آیا متناسب با خلیقیات من است؟..... ۲۲۱
- سؤال ۴۵ چگونه می‌توانم اشخاص مهم در سازمان را شناسایی نموده و قدردان ایشان باشم؟..... ۲۲۵
- سؤال ۴۶ چگونه می‌توانم خودم را با سیاست سازمانی وفق دهم؟..... ۲۲۹
- سؤال ۴۷ چگونه می‌توانم در بازی سیاست سازمانی شرکت کرده و پیروز میدان باشم؟..... ۲۳۳
- سؤال ۴۸ چگونه از تغییراتی مصون بمانم که ممکن است بر روی سازمان تأثیر گذار باشند؟..... ۲۳۷

سؤال ۴۹ چه علامتی وجود دارند که از در معرض خطر بودن سازمان خبر می دهند؟ ۲۴۴

سؤال ۵۰ در کجا می توانم نمودار سازمانی ببابم که روال واقعی امور را به من نشان دهد؟ ۲۴۸

فصل پنجم کار کردن با مشتریان و تأمین کنندگان/۲۵۵

مقدمه ۲۵۷

سؤال ۵۱ چگونه می توانم ارتباطات مثبتی با مشتریان داشته و آنها احساس ارزشمندی کنند؟ ۲۵۹

سؤال ۵۲ بهترین روش برای پاسخگویی به شکایت مشتری چیست؟ ۲۶۲

سؤال ۵۳ من در راستای ارتقاء کیفیت محصولم چه کاری می توانم انجام دهم؟ ۲۶۷

سؤال ۵۴ چگونه می توانم رابطه ای قوی با عرضه کنندگان داشته باشم؟ ۲۷۱

سؤال ۵۵ نمونه نامه تشریح کننده بهتری شده و برخورد بهتری از تأمین کنندگان دریافت کنم؟ ۲۷۵

فصل ششم مدیریت طرح های عملیاتی و بودجه/۲۸۱

مقدمه ۲۸۳

سؤال ۵۶ انتظار دارم چه سسی را در برده ریزی ایفا کنم؟ ۲۸۶

سؤال ۵۷ چگونه یک استراتژی را می توانیم به عنوان یک طرح آماده کنیم؟ ۲۹۲

سؤال ۵۸ از چه طریقی یک طرح عملیاتی آماده کنیم؟ ۲۹۷

سؤال ۵۹ از چه طریق می توانم یک رویکرد مناسب برای گروه خود ایجاد کنم؟ ۳۰۱

سؤال ۶۰ چگونه می توانم یک بودجه را در زمان های مشخص آماده کنیم؟ ۳۰۴

سؤال ۶۱ از چه طریقی می توانم بودجه را در شرایط دشوار نیز آماده کنیم؟ ۳۰۸

سؤال ۶۲ از چه طریق می توانم بر روی مسئله تأمین بودجه نظارت کنم؟ ۳۱۲

فصل هفتم درک زبان فنی مالی/۳۱۷

مقدمه ۳۱۹

سؤال ۶۳ تفاوت بین پول نقد و سود چیست؟ ۳۲۲

سؤال ۶۴ تفاوت بین اعسار و ورشکستگی چیست؟ ۳۲۵

- سوال ۶۵ ارزش برای پول چیست؟ ۳۲۹
- سوال ۶۶ تفاوت بین بودجه و برآورد چیست؟ ۳۳۱
- سوال ۶۷ تفاوت بین هزینه های مستقیم و سربارها چیست؟ ۳۳۳
- سوال ۶۸ بین مراکز هزینه، تجارت و سرمایه گذاری چه تفاوت هایی وجود دارد؟ ۳۳۵
- سوال ۶۹ برابان نقدینگی تنزیل شده به چه معناست؟ ۳۳۸
- سوال ۷۰ تفاوت بین مخارج جاری و مخارج سرمایه ای چیست؟ ۳۴۱
- سوال ۷۱ تفاوت بین هزینه های ثابت و متغیر چیست؟ ۳۴۴
- سوال ۷۲ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و دلیل اهمیت آن چیست؟ ۳۴۷
- سوال ۷۳ چگونه می توانیم به دست فرارش را محاسبه کنیم؟ ۳۴۹
- سوال ۷۴ چهار نسبت مالی ای که از همه سودمندترند، کدام اند؟ ۳۵۱
- سوال ۷۵ تجزیه و تحلیل هزینه سود چیست؟ ۳۵۵
- سوال ۷۶ چگونه می توانم سود سازمان را افزایش دهم؟ ۳۵۸

مقدمه

سال‌ها پیش، از مدیر عامل یک سازمان چندین میلیارد پوندی داستانی شنیدم که مصاحبه‌گر پرسید: «آیا شما از استرس رنج می‌برید» و او در پاسخ گفته بود: «نه؛ اما من خود استرس هستم.»

من نمی‌دانم که این داستان حقیقت است یا فقط شوخی است؛ اما شامل یک حقیقت عمیق در مورد مدیریت است. هیئت مدیره سازمان از کسانی نیستند که بیشترین رنج را تحمل می‌کنند؛ حتی کارکنان پایین سازمان هم جزء این افراد نیستند. مدیران میانی سازمان، کسانی هستند که بیشترین میزان استرس را تحمل می‌کنند. آنها کسانی هستند که میان درخواست‌های متناقض کارکنان و هیئت مدیره باید تعادل برقرار کنند؛ درحالی که سعی می‌کنند کارهای خود را نیز همزمان انجام دهند یا زندگی بیرون از کار، زندگی شخصی و خانوادگی خود را نیز بسازند و حفظ کنند و سعی کنند نفر بعدی که به اتاقشان می‌آید و می‌گوید: «آیا یک دقیقه وقت داری؟» خفه‌اش نکنند.

بدون کادر مدیریت، چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان پیاده‌سازی نخواهد شد. درواقع بدون مدیریت، چشم‌انداز و نقشه راه کارکنان بدون هدف و سرگردان خواهند بود.

در این کتاب دو هدف دنبال می‌شود.

۱- تا با ارائه پاسخ به طیف گسترده‌ای از سؤال‌هایی که هر مدیر، بعضی وقت‌ها، در مسیر شغلی با آن مواجه می‌شود، زندگی مدیران مبتدی، میانی و ارشد سازمان را آسان‌تر کند.

۲- تا به کسانی که آرزو دارند در آینده به مدیر عامل تبدیل شوند. متأسفانه مدیران، هنوز هم، که با مشکل مواجه می‌شوند، همیشه نمی‌دانند که باید چکار کنند و باارائه کسی مشاوره بگیرند؛ بعضی وقت‌ها نمی‌خواهند از کسی کمک بگیرند. آنها فکر می‌کنند که این کار ممکن است نشانه ضعف‌شان باشد. بنابراین سعی می‌کنند با انجام دادن کارهایشان و کسب تجربه آموزش ببینند متأسفانه این رویکرد تا زمانی که آنها یاد بگیرند که مشکلات کوچک می‌تواند به فاجعه‌های بزرگ تبدیل شود، وقت زیادی را می‌تواند بگیرد. این کتاب به شما کمک می‌کند تا از چنین مشکلی جلوگیری کنید.

از آنجایی که این کتاب مشکلات مربوط به مدیران در طول مسیرهای شغلی آنها را دربرمی‌گیرد، بدون شک متوجه خواهید شد که برخی از مطالب مربوط به شما و وضعیت فعلی شما نسبت به دیگران در این کتاب

موجود است. مطالعه کل کتاب توصیه می‌شود است؛ سؤال این درحالی است که شما خوشحال می‌شوید اگر سؤالاتی را پیدا کنید که بیشتر مربوط به نیازهای فعلی شما باشد، اما امیدوار باشید هرگز نمی‌دانید که مطالب کتاب چه زمانی ممکن است مفید باشد.

www.ketab.ir