

رموز مدیریت موفق

جلد ۴

تألیف: شمس‌اله خاتمی

www.ketab.ir

سرشناسه: کاظمی، شمس‌اله، ۱۳۵۵ -

عنوان و نام پدیدآور: رموز مدیریت موفق / تألیف شمس‌اله کاظمی

مشخصات نشر: ایلام: شمس‌اله کاظمی، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: جلد ۴: ۲۰۸ ص.

شابک: دوره: ۲-۶۰۴۰-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۱: ۴-۶۰۳۳-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۲: ۱-۶۰۳۴-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۳: ۸-۶۰۳۵-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۴: ۵-۶۰۳۶-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۵: ۲-۶۰۳۷-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۶: ۹-۶۰۳۸-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۷: ۶-۶۰۵۵-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌یابی: فیا

یادداشت: کتاب‌نام

یادداشت: بالای عنوان نگاه و متفاوت به مدیریت نوین

موضوع: مدیریت - موفقیت

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ / ۳۱ / HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۴۰۱۶۴۱

رموز مدیریت موفق ۴

مؤلف: شمس‌اله کاظمی

ویراستار: منور کاظمی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰۰

قیمت: ۱۵.۰۰۰ تومان

شابک جلد ۴: ۵-۶۰۳۶-۶۰۰-۹۷۸

مراکز فروش: ۰۹۱۸۳۴۳۷۲۲۱

مقدمه

۱۳

راز مدیریت موفق ۱: اعتبار و شهرت خود را فنا نکنید، پاسدار آن باشید..... ۳۹

راز مدیریت موفق ۲: از نقطه نظرات افراد مخالف خود استفاده کنید..... ۳۹

راز مدیریت موفق ۳: مسئولیت پذیر باشید..... ۴۰

راز مدیریت موفق ۴: مثبت اندیشی و مثبت نگری داشته باشید..... ۴۱

راز مدیریت موفق ۵: انانیتی و مهارت ها تقصیمی خود را بالا ببرید..... ۴۱

راز مدیریت موفق ۶: شش تن را از خود دور کنید..... ۴۲

راز مدیریت موفق ۷: مسئولیت ها- شغل را با تمام خود به اشتراک بگذارید..... ۴۳

راز مدیریت موفق ۸: یک انسان با سقمی باشید..... ۴۳

راز مدیریت موفق ۹: تقصیرها را به عهده بگیرید..... ۴۴

راز مدیریت موفق ۱۰: مثبت و مشتاق باشید..... ۴۴

راز مدیریت موفق ۱۱: قبل از انجام عمل بیندیشید..... ۴۵

راز مدیریت موفق ۱۲: هم پیرسید و هم پاسگو باشید..... ۴۷

راز مدیریت موفق ۱۳: از طریق روابط ایجاد اعتماد کنید..... ۴۷

راز مدیریت موفق ۱۴: فکر کارکنان را به چالش بکشید..... ۴۸

راز مدیریت موفق ۱۵: اعتماد به نفس کارمندان را افزایش دهید..... ۴۸

راز مدیریت موفق ۱۶: باورها و ارزش های شرکتتان را منتشر کنید..... ۴۹

راز مدیریت موفق ۱۷: حامی اهداف و برنامه های شفقی کارمندان باشید..... ۵۰

راز مدیریت موفق ۱۸: گروه های ارزیابی مدیریتی تشکیل دهید..... ۵۱

راز مدیریت موفق ۱۹: از تهارب ارزشمند افراد با تهره استفاده کنید.....	۵۱
راز مدیریت موفق ۲۰: مارک زاکربرگ: «سریع باشید، خیلی سریع».....	۵۱
راز مدیریت موفق ۲۱: بیل گیتس: یکی از دارایی‌های شرکت ما، «پندار آدمی» است.....	۵۳
راز مدیریت موفق ۲۲: اگر چیزی قابل ارزیابی نباشد، قابل مدیریت نیست.....	۸۸
راز مدیریت موفق ۲۱: هر طور فکر کنی، همان می‌شود.....	۸۸
راز مدیریت موفق ۲۱: «زندگی شفقی کارکنانتان احترام بگذارید».....	۹۰
راز مدیریت موفق ۲۵: افراد را استخدام کنید که از شما باهوش‌تر باشند.....	۹۲
راز مدیریت موفق ۲۶: از مواهب با شکلات نهراسید.....	۹۳
راز مدیریت موفق ۲۷: همیشه دنبال نقد ندرید.....	۹۴
راز مدیریت موفق ۲۸: انسان موفق نی کارمند است و نمی سیاستمدار.....	۹۴
راز مدیریت موفق ۲۹: گاهی اوقات سبک کار را تغییر دهید.....	۹۷
راز مدیریت موفق ۳۰: ارتباط درست را از خودتان شروع کنید.....	۹۹
راز مدیریت موفق ۳۱: کار را با دید مثبت آغاز کنید.....	۱۰۳
راز مدیریت موفق ۳۲: با دیدی باز به مشکل نزدیک شوید.....	۱۰۳
راز مدیریت موفق ۳۳: مشکل را به درستی تعریف کنید.....	۱۰۴
راز مدیریت موفق ۳۴: زمانی را به گوش کردن به صحبت‌های کارکنان خود اختصاص دهید.....	۱۰۴
راز مدیریت موفق ۳۵: همیشه هدف را در ذهن داشته باشید.....	۱۰۵
راز مدیریت موفق ۳۶: از تمامی لحظه‌ها استفاده کنید.....	۱۰۶

راز مدیریت موفق ۳۷: به طور مداوم خودتان را به روز کنید.....	۱۰۷
راز مدیریت موفق ۳۸: قدرت دید و تمرکز بالا داشته باشید.....	۱۰۸
راز مدیریت موفق ۳۹: معلم بزرگی باشید.....	۱۰۹
راز مدیریت موفق ۴۰: وارن بافت، خودتان را کشف کنید.....	۱۰۹
راز مدیریت موفق ۴۱: فقط به کسانی کار کنید که از کار کردن با آن‌ها لذت می‌برید.....	۱۱۰
راز مدیریت موفق ۴۲: نی اکامون، همیشه صادق باشید.....	۱۱۱
راز مدیریت موفق ۴۳: «لین لین» عاشق کارت باش.....	۱۱۲
راز مدیریت موفق ۴۴: استیو جابز، صدای درونش گوش دهید.....	۱۱۴
راز مدیریت موفق ۴۵: جف بزوس، نه سفاک باشید، نه نرم.....	۱۱۵
راز مدیریت موفق ۴۶: جیمز رایسون، شکست‌ها معلم برای بروزی‌ها هستند.....	۱۱۶
راز مدیریت موفق ۴۷: جک ولش، باید آزادی خودتان را کشف کنید.....	۱۱۷
راز مدیریت موفق ۴۸: آکر گام به گام پیش بروید، به هر چه می‌آید می‌رسید.....	۱۱۸
راز مدیریت موفق ۴۹: آکر روش شما هوابگو نیست، آن را عوض کنید.....	۱۱۹
راز مدیریت موفق ۵۰: شما همین حالا در حال شکل دادن آینده‌تان هستید.....	۱۲۰
راز مدیریت موفق ۵۱: کارهایتان را اولویت‌بندی کنید.....	۱۲۱
راز مدیریت موفق ۵۲: یک لیستی از فعالیت‌هایی که قرار است انجام دهید، تهیه نمایید.....	۱۳۲
راز مدیریت موفق ۵۳: کارهایتان را فهرست‌بندی کنید.....	۱۴۴
راز مدیریت موفق ۵۴: مدیریت بایدها و نبایدها زندگی را پیاموریز.....	۱۴۵

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۵۰	راز مدیریت موفق ۵۵: جملات مثبت خود را به طور روزانه تکرار کنید.....
۱۵۲	راز مدیریت موفق ۵۶: زمانی را برای مقابله با نگرانی‌ها کنار بگذارید.....
۱۵۳	راز مدیریت موفق ۵۷: برای ساعات خوابتان احترام بگذارید.....
۱۵۵	راز مدیریت موفق ۵۸: کار دائم و بدون تفریح آدم را کودن می‌کند.....
۱۵۷	راز مدیریت موفق ۵۹: ارزش عدد ۱۴۴۰ دقیقه را درک کنید.....
۱۵۷	راز مدیریت موفق ۶۰: اهداف کارهای مهم را انجام دهید.....
۱۵۸	راز مدیریت موفق ۶۱: بین کار و زندگی توازن برقرار کنید.....
۱۶۱	راز مدیریت موفق ۶۲: همه چیز به حدی که می‌خواهید به آن برسید شروع می‌شود.....
۱۶۲	راز مدیریت موفق ۶۳: سعی کنید در هر کاری بهره‌وری داشته باشید.....
۱۶۳	راز مدیریت موفق ۶۴: سرخیز باش تا کمروا شوی.....
۱۷۱	راز مدیریت موفق ۶۵: اصول کار تیمی را بیاموز.....
۱۸۱	راز مدیریت موفق ۶۶: با همان متری که دیگران را اندازه‌گیری کنید اندازه‌گیری می‌شوید.....
۱۸۳	راز مدیریت موفق ۶۷: یک رئیس خوب به پست خود از دو منبع می‌آید و هرگز نمی‌گذرد.....
۱۸۳	راز مدیریت موفق ۶۸: دانشا بپذیر باشید.....
۱۸۴	راز مدیریت موفق ۶۹: به خودتان مرفه‌تری بدهید.....
۱۸۵	راز مدیریت موفق ۷۰: تعداد وظایف هم‌زمان را محدود کنید.....
۱۸۵	راز مدیریت موفق ۷۱: مشارکت اجتماعی داشته باشید.....
۱۸۶	راز مدیریت موفق ۷۲: همیشه در دسترس باشید.....

راز مدیریت موفق ۷۳: یک شهرت قوی بسازید.....	۱۸۷
راز مدیریت موفق ۷۴: روی خودتان مدام سرمایه‌گذاری کنید.....	۱۸۷
راز مدیریت موفق ۷۵: به عنوان یک متخصص در کار خود شناخته شوید.....	۱۸۸
راز مدیریت موفق ۷۶: یک تصویر مثبت از کسب و کارتان بسازید.....	۱۸۹
راز مدیریت موفق ۷۷: میت و ارزش روابط خانوادگی را درک کنید.....	۱۹۰
راز مدیریت موفق ۷۸: یک لیست کارهای روزانه را مفرد کنید.....	۱۹۳
راز مدیریت موفق ۷۹: بهانه‌های عدم‌اعتمادی برای اعضای تیم در نظر بگیرید.....	۱۹۴
راز مدیریت موفق ۸۰: نمونه کارهای موفق مدیران را ببینید.....	۱۹۵
راز مدیریت موفق ۸۱: نگذارید همکاران همتان و انرژی‌تان را بگیرند.....	۱۹۷
راز مدیریت موفق ۸۲: نسبت به مشکل کارکنان به‌خاطر نباشید.....	۱۹۹
راز مدیریت موفق ۸۳: کار بزرگ را به انسان بزرگ واگذار کنید.....	۲۰۰

مقدمه

مدیریت، تنها یک هنر مبتنی بر توانمندی‌های فردی نیست؛ هر چند که ویژگی‌های شخصی در مدیریت بسیار حائز اهمیت‌اند اما در دنیای امروز، مدیریت، یک علم رو به رشد به شمار می‌رود که آموختنی است. در زیر، برخی از ویژگی‌های کارکردی مدیران موفق را که قابل یادگیری و اجرا هستند را توضیح داده‌ام.

• **انگیزه:** انگیزه یکی از ویژگی‌های مدیر موفق است که حتی می‌توان به عنوان یک صفت شخصیت از آن نام برد. وقتی تاریخچه زندگی مدیران موفق بررسی می‌شود، همگی آن‌ها دارای انگیزه‌ای قوی برای مدیر شدن بوده‌اند.

• **مهارت‌های ارتباطی:** مدیر، زمانی در امر مدیریت موفق است که قادر به سخنرانی مفید و اثربخش در امان عارمی و بین‌زیردستانش باشد. رهبر یا مدیر باید قادر به برقراری ارتباط با سبک و شاره خاص سازمان یا گروه بوده و پیام و منظور او مناسب با فهم و درک شنوندگان باشد. برای مثال کلمات پیچیده و تخصصی نمی‌تواند برای کارکنانی که دارای دانش تخصصی محدود هستند مفید باشد. کارکنان آموزش دیده می‌توانند بطور خاص مدیر را درک کنند، اما زیردستانی که دارای محدودیت در آموزش‌ها، نمی‌توانند. ممکن است منظور مدیر را درک نکنند. در کل زبان مدیر باید متناسب با ویژگی‌ها، معلومات و اطلاعات زیردستان باشد.

• **استقامت:** از آنجایی که تغییرات کوچک و بزرگ در باورها و عقاید زیردستان به صورت تدریجی و با صرف وقت ایجاد می‌شود، مدیری موفق

است که برای تلاش چندین ساله آماده و در این راه دارای روحیه مقاومت و پشتکار بوده و از هیچ گونه تلاشی دریغ نکند و آماده رویارویی با ناکامی‌ها و شکست‌ها باشد.

• تسلط: مدیر باید فردی قاطع، جسور و مسلط بوده و در شیوه‌های تفکر و نگارش نسبت به دیگران راسخ و مصمم باشد.

• صبر و شکیبایی: صبر، شکیبایی و خودنظمی از صفات اصلی و اساسی مدیر است. مدیر همیشه باید به خاطر داشته باشد که گذشت زمان، عنصری ضروری برای مدیر است و اعمال تغییرات است. برای بسیاری از مدیران جوان، صبر و مقاومت بسیار دشوار است. آن‌ها باید آگاه باشند که پذیرش عقاید جدید و تغییر در رفتار زیرستان زمانی صورت می‌گیرد که زمان لازم برای تفکر در مورد تغییرات و جرد داشته باشد.

• ذکاوت و زیرکی: یک مدیر موفق مدیری است که نسبت به خواسته‌های زیردستانش آگاهی دارد. تأمین خواسته‌های زیردستان عامل موثری در گسترش اعتماد آنان به مدیر است. مدیر باهوش و با ذکاوت مدیری است که بتواند به طور دقیق وضعیت خلقی زیردستان را تشخیص دهد و به رفع ناراحتی‌ها و مشکلات روحی آن‌ها بپردازد. توانایی گوش دادن از مهارت‌های ضروری یک مدیر خوب و موفق است. مدیر باید با زیردستان تماس داشته و در جریان مشکلات و ناراحتی‌های آنان باشد.

• راستی و صداقت: مدیر نیاز به اصل صداقت و اطمینان در برخورد با زیردستانش دارد. زیردستان اغلب از مدیری اطاعت می‌کنند که صادق و قابل اطمینان باشد. پذیرا بودن و خلوص، دو ویژگی هستند که اغلب زیردستان از

آن تقدیر می‌کنند و دوست دارند که مدیر آنان دارای این دو ویژگی باشد. راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف شنوی آنها و در نتیجه مدیریت اثربخش می‌شود.

• تشریق و پاداش دادن: همه افراد دوست دارند به خاطر کارهایی که برای سازمان انجام می‌دهند از آنها قدردانی و تعریف شود. مدیری موفق است که بتواند به موقع به طرز مناسبی کلیه کارکنان تحت امرش را که به گونه‌ای مفید و اثربخش برای سازمان کار می‌کنند، مورد تشویق قرار دهد؛ حتی تشویق کلامی و در این راه رعایت عدل و انصاف را نیز بکند.

• مردم‌سالاری: مدیران باید در خدمت زیردستان، با آنها و برای آنها باشند. تنها دلیل مدیریت باید منافع زیرستان باشد. مدیر باید به منافع زیرستان احترام بگذارد و تمام تلاش خود را صرف ارضای نیازهای آنها نماید. نگرش منفی و سوء ظن زیرستان نسبت به مدیر، زمانی شکل می‌گیرد که مدیر نسبت به خواسته‌ها و منافع آنان بی‌اعتنا و به فکر تأمین منافع خودش باشد. باید تمام نیازهای یک مدیر، ارضا شده باشد تا وی در راه تأمین منافع زیردستانش از هیچ گونه کوششی دریغ نکند.

• قدرت پیش‌بینی: مدیر موفق، مدیری است که در تعیین احتمالات، واقع‌بین باشد. مدیر باید هنر درک امکانات و احتمالات را داشته باشد. باید از خصوصیات، توانایی‌ها، امکانات، میزان حمایت زیرستان و سازمان مربوطه، نقاط ضعف و قوت خود و احتمال موفقیت برنامه‌های طراحی شده اطلاع کامل داشته باشد. در نهایت مدیر باید آشنایی کامل با قوانین احتمالات داشته باشد. قدرت پیش‌بینی ارزش زیادی برای یک مدیر دارد.

• **عمل‌گرا بودن:** مدیر، زمانی موفق است که در اجرای تصمیماتش راسخ باشد و آن‌ها را به منصه ظهور برساند. مدیر باید آمادگی رویارویی با ناکامی‌ها، کارشکنی‌ها و انتقادات درست و نادرست را در راه اجرای تصمیماتش داشته و در این راه از هیچ کوششی دریغ نکند.

• **سرو بودن:** مدیر موفق، زیردستانش را به جلو حرکت می‌دهد. در مدیریت، ارتباطات و ترکیب راهبردهای جدید مهم هستند. مدیر پیشرو، اسباب و امکانات لازم را برای پیشرفت سازمان و زیردستان فراهم می‌کند.

• **تفویض قدرت:** بهترین مدیران نمی‌توانند به تنهایی از عهده شغل مدیریت برآیند. آن‌ها نیاز به ترغیب زیردستان برای انجام کارهای سازمان دارند. باید به زیردستان اعتماد کنند و قادر به تفویض مسئولیت‌های آن‌ها باشند. ویژگی مشترک در تمام مدیران موفق، توانایی آن‌ها در کار گروهی و پیوند با زیردستانی است که قادر به همکاری در جهت اداره بهینه سازمان هستند.

• **جذابیت:** معمولاً زیردستان، مدیر را به عنوان شخص می‌شناسند که جلوتر از زمان خود حرکت می‌کند. جاذبه نقش اساسی را در بر داشت دارد. مدیر جذاب توانایی بیشتری در هدایت زیردستان و ترغیب آنان در انجام وظایف محوله دارد.

در این کتاب علاوه بر موارد فوق‌الذکر، برخی از رموز کاربردی مدیریت گنجانده شده است که امید است مورد استفاده مدیران فهیم و گران‌قدر

قرار گیرد. به عنوان نمونه برخی از آن‌ها که در مقدمه کتاب مذکور به شرح ذیل آمده است:

• یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «اگر تنها وسیله‌ای که دارید چکش است، هر چیزی برای شما میخ می‌شود». منظور از این مثل چیست؟ راه‌هایی که برای انجام کارها در گذشته پیش گرفته بودید، برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست. در زندگی، راه‌های زیادی برای حل مشکلات وجود دارد. بعضی راه‌ها مؤثرتر از دیگری است. بعضی مناسب‌تر از دیگری است. هنگام رویارویی با مشکل فکر نکنید در همان ابتدا راه‌ها را می‌دانید. لحظه‌ای درنگ کرده و مشکل را خوب حل‌الجی کنید و سپس راه‌ها را بیابید. همه احتمالات را در نظر بگیرید. همه چیز را با دید میخ ننگرید.

• بهترین کارفرمایان کسانی هستند که در مورد کارشان با اعتماد به نفس و مثبت فکر می‌کنند. این شما هستید که دیدگاه کارمندان را راجع به کار می‌سازید. اگر شما همواره دیدی منفی داشته باشید و دایمی علائقی کار کنید، از کارمندان نیز نباید انتظار دیگری داشته باشید. اینکه روی‌های بدی داشته باشید طبیعی است، اما هر روز قدردانی خود را به کارمندان نشان دهید. از سخت‌کوشی و دستاوردهای آن‌ها تشکر کنید. از اینکه یک اشتباه را یا یک تعریف ساده چقدر محیط کاریتان را عوض می‌کند، شگفت زده شوید.

• مدیری که هیچ وقت در مورد اطلاعات شرکت چیزی به کارمندان خود نمی‌گوید، کم‌کم احترام کارمندان و احترام خود را از دست خواهد داد. تا جایی که امکان دارد کارمندان را در جریان اطلاعات شرکت قرار دهید. با این صداقت حس اعتماد و امنیت بیشتری به کارمندان خواهید داد.

به طور منظم از کارمندان درباره‌ی کارشان سوال کنید و بدانید هر روز با چه چالش‌هایی رو به رو هستند. از آن‌ها نظر خواهی کنید. وقتی عملکرد یک کارمند را بررسی می‌کنید، به آن‌ها بگویید چطور می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند. انتقاد سازنده وقتی به طور موثر بیان شود به رشد کارمندان کمک خواهد کرد.

• یاری از کارفرمایان بر ساختن روابط حرفه‌ای با کارمندان خود، وقت نمی‌گذارند. به کارمندان به دید منابع نگاه می‌کنند نه همکار. اگر به کارکنان خود احترام نذارید، نارضایتی شغلی کارمندان زیاد خواهد شد. با اینکه لازم نیست با همه‌ی کارمندان صمیمی شوید اما باید بتوانید اعتماد آن‌ها را جلب کنید. برای کمک به افسارگسیختگی خود و درک نقاط قوت و ضعف آن‌ها وقت بگذارید تا آن‌ها نیز بتوانند خدمت‌های شما را انجام دهند.

• هر شرکتی یک منشور کاری و یک منشور اخلاقی دارد. سعی کنید تا هر دو منشور را با هم و در کنار هم منتشر کنید. این منشورها باید در دفتر هر یک از کارمندان و در مقابل چشمانشان قرار بگیرد. آن‌ها باید هر روز صبح که به سر کار می‌آیند، نگاهی به آن بیندازند. اگر این منشورها و اصول اخلاقی با زبانی صمیمانه نوشته شوند، حس رضایت زیادی به کارمندان خواهد داد. پس از نوشتن نکات دروغین خودداری کنید. ادعاهای گنده و حرف‌های محال نزنید. در حد توانایی‌های شرکت از کارمندان کار بخواهید. از قاعده طلایی یاد کنید (اهداف کارمندان = اهداف شرکت). منشورهای شرکت شما باید به هر کارمندی اطمینان دهند که فعالیت‌ها و آرمان‌های شرکت در راستای ذهنیت کاری و مالی کارمندان است.