

مدیریت

به زبان آدمیزاد

اثر باب نلسون و پیتر اکونومی

برگردان گروه مترجمان



انتشارات کاروان

- سرشناسه : نلسون، باب، ۱۹۵۶ - م. Nelson, Bob
- عنوان و پدیدآور : مدیریت به زبان آدمیزاد / اثر باب نلسون / پیر اکونومی : برگردان فاطمه بذله : علی انوری
- مشخصات نشر : تهران: کاروان، ۱۳۸۵.
- مشخصات ظاهری : ۳۸۴ ص: مصور
- شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۸۴۹۷-۷۸-۶
- یادداشت : فیبا
- یادداشت : عنوان اصلی: Managing for Dummies, c۱۹۹۶
- موضوع : مدیریت
- شناسه افزوده : اکونومی، پتر. Economy, Peter
- شناسه افزوده : بذله، فاطمه، مترجم
- شناسه افزوده : انوری، علی، مترجم
- رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۵ م۴ / HD۳۱
- رده‌بندی دیویی : ۶۵۸
- شماره کتابخانه ملی : ۲۳۰۹۸ - م۵



انتشارات کاروان

مدیریت به زبان آمویزاد

باب نلسون و پتر اکونومی

(دانش عمومی)

Managing for Dummies

Bob Nelson, Peter Economy

مترجم فاطمه بآله - علی انوری

چاپ پنجم ۱۳۸۷

صفحه آرایشی آتلیه‌ی کاروان

طراحی جلد آتلیه‌ی کاروان

مدیر تولید محمد آخوندزاده بزدی

نمونه‌خوانی مینو ملک‌زاده

لیتوگرافی کارا

چاپ و صحافی کانون چاپ

تیراژ ۱۰۰۰ نسخه

۶۵۰۰ تومان

تمام حقوق برای ناشر محفوظ است. هیچ بخشی از این کتاب، بدون اجازه‌ی مکتوب ناشر، قابل تکثیر یا تولید مجدد به هیچ شکلی، از جمله چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی، فیلم و صدا نیست. این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

ISBN: 978-964-8497-78-6

مرکز پخش: کاروان - ۸۸۰۰۷۴۲۱

تهران - صندوق پستی ۱۸۶ - ۱۴۱۴۵

email: info@caravan.ir

website: www.caravan.ir

درباره‌ی نویسندگان

باب نلسون (سن دیگو، کالیفرنیا)، نایب رئیس مؤسسه‌ی آموزش و رشد بلانکارد است، یعنی یکی از شرکت‌های پیش‌تاز در آموزش و مشاوره‌ی مدیریت در سن دیگو. مسئولیت‌های باب در مؤسسه‌ی بلانکارد، شامل مدیریت بهبود کیفیت محصول، محصول‌های سفارشی، ارزیابی‌ها و انتشارات است. او عضو کارگروه برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بوده است و قبلاً سرپرستی کارمندان و دکتر کن بلانکارد، نویسنده‌ی مدیر یک دقیقه‌ای، را بر عهده داشته است. باب قبلاً مدرس مدیریت در شرکت کنترل دیتا و بانک‌های نوروست بود.



باب ۱۴ کتاب دارد و فوق لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه برکلی است.

پیتر اکونومی (ساحل پاسیفیک، کالیفرنیا)، نویسنده‌ی کتاب‌های مربوط به کسب و کار است و چندین مقاله و کتاب در امر مدیریت و کسب و کار دارد. او مهارت‌های نوشتاری خود را با ۱۵ سال تجربه‌ی مدیریت می‌آمیزد و اطلاعاتی محکم در اختیار خوانندگان می‌گذارد. او لیسانس اقتصاد خود را از دانشگاه استنفورد دریافت کرد و اکنون دانشجوی فوق لیسانس است.



تقدیرنامه

به هر مدیری که برای انجام کارش تلاش کرده است و هر کارمندی که مجبور شده با عواقب کارش روبه‌رو شود.

فهرست کوتاه

۲۱	پیشگفتار.....
۲۲	مقدمه.....
۲۹	بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟.....
۳۱	خوب، مدیر شدید - حالا چی؟.....
۵۳	از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید!.....
۷۳	کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید.....
۹۱	یا رهبری کنید، یا دنباله‌روی، یا از سر راه کنار بروید.....
۱۰۷	بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی.....
۱۰۹	استخدام: تصمیم میلیون دلاری.....
۱۲۵	تشویق کارمندان به کارایی بهتر.....
۱۴۱	موقع تردید، مربی‌گری کنید.....
۱۵۳	بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه‌ها.....
۱۵۵	هدف‌گذاری به روش آسان.....
۱۷۱	اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی.....
۱۸۷	ارزیابی کارایی، اتلاف وقت نیست.....
۱۹۹	بخش ۴: کار با دیگران.....
۲۰۱	رساندن پیام به دیگران.....
۲۱۷	کار گروهی.....
۲۳۵	سیاست‌های اداری.....
۲۵۵	بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت.....
۲۵۷	خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن.....
۲۷۳	تنبيه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید.....
۲۸۷	هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان.....
۳۰۱	بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت.....

بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی ۳۰۳

مهار قدرت فناوری ۳۲۷

رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها ۳۲۷

کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر ۳۴۹

پیش ۷: ده‌گانه‌ها ۳۶۵

ده خطای رایج مدیریتی ۳۶۷

ده راه‌بی‌هزینه برای تشویق کارمندان ۳۷۳

فهرست تفصیلی

۲۱	پیشگفتار
۲۲	مقدمه
۲۳	چرا به این کتاب احتیاج دارید
۲۳	روش استفاده از این کتاب
۲۴	ساختار این کتاب
۲۴	بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟
۲۴	بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی
۲۴	بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه‌ها
۲۵	بخش ۴: کار با دیگران
۲۵	بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت
۲۵	بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت
۲۵	بخش ۷: ده‌گانه‌ها
۲۵	نشان‌های به‌کاررفته در این کتاب
۲۷	از اینجا به کجا خواهیم رفت
۲۹	بخش ۱: چرا می‌فرواهید مدیر باشید؟
۳۱	فصل ۱: خوب، مدیر شدید — حالا چی؟
۳۱	سیک‌های گوناگون مدیریت
۳۳	مدیریت آدم بداخلاق
۳۳	مدیریت آدم مهربان
۳۴	بهترین ترکیب
۳۵	آفتابه خرج لحیم فایده ندارد
۳۷	چالش مدیریت
۳۸	قواعد قدیمی دیگر به کار نمی‌آید
۳۸	محیط کار نوین
۴۰	سیاه تازهای در راه است
۴۱	شترسواری دولا دولا نمی‌شود
۴۲	کارکردهای نوین مدیریت
۴۳	انرژی ببخشید
۴۴	اختیار بدهید
۴۵	حمایت کنید
۴۶	ارتباط برقرار کنید
۴۷	نخستین قدم‌ها به سوی مدیر شدن
۴۸	نگاه کنید و گوش بدهید
۴۹	در حال عمل بیاموزید
۵۳	فصل ۲: از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید!
۵۳	میزتان چرا این قدر شلوغ است؟

- ۵۴ نظم دادن به کارها از خود شما شروع می‌شود.
- ۵۶ تشخیص مهم از غیر مهم
- ۵۸ برنامه‌ریز شخصی: مد روز یا ضرورت؟
- ۵۹ تقویم: فناوری پایین، اما قابل اعتماد
- ۶۰ سررسیدنامه‌های کاربردی و حرفه‌ای
- ۶۳ جایگزین‌های دیجیتال
- ۶۸ انتخاب برنامه‌ریز شخصی
- ۶۹ جهش به سوی بحران بعدی

فصل ۳: کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید

- ۷۴ کارسپاری: ابزار شماری یک مدیر
- ۷۶ افسانه‌هایی در مورد کارسپاری
- ۷۶ افسانه‌ی ۱: نمی‌توانید به مسئولیت‌پذیری کارمندا اعتماد کنید
- ۷۷ افسانه‌ی ۲: وقتی کار را می‌سپارید، کنترل خود را بر کار و نتیجه‌ی آن از دست می‌دهید
- ۷۸ افسانه‌ی ۳: شما تنها کسی هستید که تمام جواب‌ها را می‌داند
- ۷۸ افسانه‌ی ۴: اگر کار را خودتان انجام بدهید سریع‌تر به نتیجه می‌رسید
- ۷۹ افسانه‌ی ۵: کارسپاری اقتدار شما را ضعیف می‌کند
- ۷۹ افسانه‌ی ۶: افتخار انجام کار متعلق به کارمندان می‌شود و کسی شما را در موفقیت شریک نمی‌داند
- ۸۰ افسانه‌ی ۷: کارسپاری انعطاف‌پذیری شما را کم می‌کند
- ۸۰ افسانه‌ی ۸: سر کارمندا بشلوغ است
- ۸۱ افسانه‌ی ۹: کارمندا چشمانداز وسیع کار را نمی‌بینند
- ۸۱ باید به کارمندا اینان اعتماد کنید
- ۸۲ شش مرحله‌ی کارسپاری
- ۸۳ چه کارهایی را باید سیرد و چه کارهایی را نه؟
- ۸۳ این کارها را همیشه به دیگران بسپارید
- ۸۵ از کارسپاری در امور زیر پرهیز کنید
- ۸۷ به‌جای بازرسی، بررسی کنید

فصل ۴: یا رهبری کنید یا دنباله‌روی یا از سر راه کنار بروید

- ۹۲ تفاوت‌های میان مدیریت و رهبری
- ۹۳ رهبران چه می‌کنند؟
- ۹۳ ترغیب به عمل
- ۹۴ برقراری ارتباط
- ۹۶ پشتیبانی و آسان‌سازی
- ۹۸ خصوصیات رهبران بزرگ
- ۹۸ خوش‌بینی
- ۹۹ اعتماد به نفس
- ۹۹ شرافت
- ۱۰۰ قاطعیت
- ۱۰۱ خصوصیات متغیر رهبران: رهبری وضعیتی
- ۱۰۱ سرپرستی
- ۱۰۲ مربی‌گری

- ۱۰۳ پشتیبانی
- ۱۰۴ کارسپاری

بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی

فصل ۵: استخدام: تصمیم میلیون دلاری

- ۱۱۰ تعیین مشخصات کارمندان جدید
- ۱۱۱ قبل از شروع، اول کار را تعریف کنید
- ۱۱۲ پیدا کردن افراد مناسب
- ۱۱۵ می‌توانید بهترین مصاحبه‌گر دنیا باشید
- ۱۱۵ طرح سؤال‌های مناسب
- ۱۱۶ بایدها در مصاحبه
- ۱۱۸ نبایدها در مصاحبه
- ۱۱۹ ارزیابی داوطلبان
- ۱۱۹ بررسی صحت ادعاها
- ۱۲۰ بررسی یادداشت‌ها
- ۱۲۱ شروع دور دوم یا سوم
- ۱۲۱ بهترین را انتخاب کنید و دیگران را رها کنید
- ۱۲۲ هدفمند عمل کنید
- ۱۲۲ تبعیض قائل نشوید
- ۱۲۲ به دل خود اعتماد کنید
- ۱۲۳ بعد از مذاکره

فصل ۶: تشویق کارمندان به کارایی بهتر

- ۱۲۶ مهم‌ترین اصل مدیریت در دنیا
- ۱۲۶ آن‌قدرها هم که به نظر می‌رسد آسان نیست
- ۱۲۷ انگیزه‌بخشی شکلاتی
- ۱۲۸ چه چیزی به کارمندان انگیزه می‌دهد؟
- ۱۲۹ ایجاد محیط پشتیبان
- ۱۳۰ باید برنامه‌ای داشته باشید
- ۱۳۱ به چه چیزی پاداش بدهید
- ۱۳۲ با جنبه‌های مثبت شروع کنید
- ۱۳۳ از کاه کوه بسازید
- ۱۳۴ پول مهم نیست (واقعاً می‌گوییم)
- ۱۳۴ دریافت پول یک حق است
- ۱۳۵ وقتی که عامل مشوق را حق خود می‌دانند
- ۱۳۶ امروز چه چیزی به کارمندان انگیزه می‌دهد
- ۱۳۸ کلید انگیزه‌ی کارمندان در دست شماست

فصل ۷: موقع تردید، مربی‌گری کنید

- ۱۴۲ مربی کیست؟
- ۱۴۴ مربی‌گری: آموزش سریع
- ۱۴۶ مربی‌گری: جست‌وجوی روزانه به دنبال نقاط عطف

- تبدیل نقاط عطف به موفقیت‌های بزرگ ۱۴۶
- مربی‌گری بر کارمندان با استفاده از نقاط عطف خودشان ۱۴۷
- ابزارهای مربی ۱۴۹
- مربی‌گری استعاره‌ای از موفقیت در کسب و کار است ۱۵۰

بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه‌ها ۱۵۳

- فصل ۸: هدف‌گذاری به روش آسان ۱۵۵
- اگر ندانید کجا می‌روید، از کجا می‌دانید کی به آنجا می‌رسید؟ ۱۵۶
- اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.) ۱۵۹
- تعیین هدف: کمتر، بیشتر است ۱۶۲
- اهداف ما این است (هدف‌ها را به دیگران منتقل کنید) ۱۶۴
- شمه‌بازی با اولویت‌ها: چشمتان را روی توپ نگه دارید ۱۶۶
- از قدرت خود استفاده کنید: تحقق بخشیدن به اهداف ۱۶۸

فصل ۹: اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی ۱۷۱

- چشمتان را بر توپ نگه دارید ۱۷۲
- ایجاد نظامی برای تأمین بازخورد سریع کارایی ۱۷۴
- کیلومترنامه: تعیین نقاط کنترلی ۱۷۵
- عملیات: رسیدن به نقاط کنترلی ۱۷۵
- برنامه‌ها: تعیین چهارچوب زمانی ۱۷۶
- همایندی‌ها: مرتب کردن و توالی بخشیدن به عمل‌ها ۱۷۶
- به کار بردن نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی در عمل ۱۷۷
- قضیه‌ی (۱): کارایی در سطح جهانی ۱۷۸
- قضیه‌ی (۲): کمک به کارمندان برای رسیدن به کارایی صدرصد ۱۷۹
- نمودارهای PERT، Gantt و پیمانهای دیگر ۱۸۱
- نمودارهای میله‌ای ۱۸۱
- فلوچارت ۱۸۲
- نرم‌افزار ۱۸۴
- به اعداد رسیدید: حالا چه؟ ۱۸۶

فصل ۱۰: ارزیابی کارایی ائتلاف وقت نیست ۱۸۷

- چرا باید زحمت ارزیابی کارایی را به خود داد؟ ۱۸۷
- معرفی هنجارها و استانداردها ۱۸۹
- فرایند ارزیابی کارایی ۱۹۱
- خطاهای رایج ارزیاب‌ها ۱۹۳
- چه موقعی ارزیابی خوب پیش می‌رود ۱۹۴
- تسلیم نشوید ۱۹۵
- اگر می‌خواهید ارزیابی غافلگیرکننده نباشد آماده‌سازی کنید ۱۹۶
- برنامه‌ریزی خرفه‌ای و بحث درباره‌ی دستمزد ۱۹۶

بخش ۴: کار با دیگران ۱۹۹

فصل ۱۱: رساندن پیام به دیگران ۲۰۱

- ۲۰۱ ارتباطات: سنگ بنای کسب و کار
- ۲۰۳ طلا به دار ارتباطات
- ۲۰۴ سریع تر، انعطاف پذیرتر، رقابتی تر
- ۲۰۵ دورنگار و پست الکترونیکی (ایمیل)
- ۲۰۶ کامپیوترهای دستی (لپ تاپ یا نوت بوک) و دستیار شخصی دیجیتال (PDA)
- ۲۰۷ تلفن های همراه
- ۲۰۷ کنفرانس ویدئویی و جلسات الکترونیکی
- ۲۰۸ گوش دادن
- ۲۱۰ قدرت کلام مکتوب
- ۲۱۱ آماده شدن برای جلسه ی معارفه
- ۲۱۳ یک تصویر به هزار کلمه می آرد
- ۲۱۵ انجام سخنرانی

فصل ۱۲: کار گروهی ۲۱۷

- ۲۱۸ سلسله مراتب اداری منسوخ شده است
- ۲۱۸ کوچک شدن شرکت های امریکایی
- ۲۲۰ حرکت به سمت همکاری
- ۲۲۱ تفویض اختیار به گروه
- ۲۲۱ ارزش نیروی کاری صاحب اختیار
- ۲۲۲ کیفیت چه می شود؟
- ۲۲۳ مزایای گروه ها
- ۲۲۳ هر چه کوچک تر، فرز تر
- ۲۲۳ نوآوری و قابلیت تطبیق
- ۲۲۴ تشکیل کار گروه ها و حمایت از آن ها
- ۲۲۴ کار گروه رسمی
- ۲۲۵ کار گروه های غیررسمی
- ۲۲۶ کار گروه های خودگردان
- ۲۲۷ دنیای واقعی
- ۲۲۹ گروه ها و فناوری نوین
- ۲۳۰ برگزاری جلسات: به کار انداختن گروه
- ۲۳۰ جلسات مؤثر ارزنده اند
- ۲۳۱ مشکل جلسات چیست؟
- ۲۳۳ هشت کلید برای برگزاری جلسات موفق

فصل ۱۳: سیاست های اداری ۲۳۵

- ۲۳۶ ارزیابی سیاست های محیط کار
- ۲۳۶ بررسی فضای سیاسی سازمان
- ۲۳۸ شناسایی بازیگران کلیدی
- ۲۳۹ رسم دوباره ی نمودار سازمانتان
- ۲۴۱ صیقل دادن تصویری که از خود در سازمان ارائه می دهید
- ۲۴۲ منطقی بودن

۲۴۲	کسی باشید که می‌داند
۲۴۳	اجتناب از ابراز احساسات
۲۴۴	ارتباطات: چی واقعی است و چی نه؟
۲۴۵	اعتقاد به عمل و نه به حرف
۲۴۶	خواندن بین خطوط
۲۴۷	استخراج اطلاعات
۲۴۷	قواعد نلوشته‌ی سیاسی سازمان
۲۴۸	با همه رفتار دوستانه باشید
۲۴۸	منافع دیگران را در نظر بگیرید
۲۴۹	در مهمانی‌های شرکت خودتان را گم نکنید
۲۵۰	بر مدیر خود مدیریت کنید
۲۵۱	در سازمان مرشدی پیدا کنید
۲۵۱	قابل اعتماد باشید
۲۵۱	مراقب خود باشید
۲۵۱	سند محافظ
۲۵۲	وعده‌هایی ندهید که نمی‌توانید انجام دهید
۲۵۲	مرئی باشید

بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت ۲۵۵

فصل ۱۴: خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن ۲۵۷

۲۵۸	چرا عجله؟
۲۵۸	اضطرار مشروع در مقابل مدیریت بحران
۲۵۹	شناسایی و برخورد با بحران
۲۶۰	تغییر اجتناب‌ناپذیر است
۲۶۱	چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر
۲۶۲	آیا با تغییر می‌جنگید؟
۲۶۶	شناسایی علامت استرس
۲۶۶	مدیریت بر استرس
۲۶۶	تغییر دادن چیزهایی که می‌توانید
۲۶۷	پذیرفتن چیزهایی که نمی‌توانید عوض کنید
۲۶۹	تمرین‌هایی برای کاهش استرس
۲۷۰	وقتی همه کار شکست می‌خورد

فصل ۱۵: تنبیه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید ۲۷۳

۲۷۴	تنبیه کارمندان
۲۷۶	بر کارایی تمرکز کنید نه بر شخصیت‌ها
۲۷۷	مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه
۲۷۸	برخورد با مشکلات کارایی: مسیر اول
۲۸۰	برخورد با سوء رفتار: مسیر دوم
۲۸۱	تنبیه چهار مرحله‌ای کارمندان
۲۸۲	توصیف رفتار ناپذیرفتنی
۲۸۲	تأثیر مشکل بر واحد کاری

۲۸۳		مشخص کردن تغییرات مورد انتظار
۲۸۳		مشخص کردن عواقب کار
۲۸۴		جمع‌بندی
۲۸۴		برنامه‌ریزی برای بهبود
۲۸۶		اجرای برنامه‌ی بهبود
۲۸۷		فصل ۱۶: هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان
۲۸۸		انواع پایان خدمت
۲۸۸		پایان خدمت داوطلبانه
۲۸۹		پایان خدمت غیرداوطلبانه
۲۹۲		اجرای برنامه‌ی تعدیل نیرو
۲۹۵		هشدار: پیش از اخراج یک کارمند
۲۹۶		روز موعود: اخراج کارمند در سه مرحله
۲۹۹		بهترین زمان اخراج
۳۰۱		بخش ۶، ابزارها و فنون مدیریت
۳۰۳		فصل ۱۷: بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی
۳۰۴		دنیای شگفت‌انگیز بودجه
۳۰۶		تعیین بودجه
۳۰۹		بیرون آوردن خرگوش از کلاه و سایر شعبده‌های بودجه‌بندی
۳۱۰		مانورهای تهیه‌ی بودجه
۳۱۱		وفاداری به بودجه
۳۱۲		مبانی حسابداری
۳۱۳		معادله‌ی حسابداری
۳۱۷		دفترداری دو ستونی
۳۱۸		شایع‌ترین انواع گزارش‌های مالی
۳۲۰		ترازنامه
۳۲۰		گزارش سود و زیان
۳۲۲		گزارش گردش نقدینگی
۳۲۷		فصل ۱۸: مهار قدرت فناوری
۳۲۸		استفاده از کامپیوتر
۳۲۸		مدیران با کامپیوتر چه کار می‌کنند؟
۳۲۹		آیا کامپیوتر به راستی کارایی سیستم شما را بالا می‌برد؟
۳۳۰		قطعات مهم نیست، محتوا مهم است
۳۳۰		سخت‌افزار: جعبه‌هایی با چراغ و تکه
۳۳۱		نرم‌افزار: قوطی‌های گران‌قیمت پر از هوا و دیسک‌های پلاستیکی ارزان‌قیمت
۳۳۳		کامپیوتر شخصی در برابر مکتنتاش
۳۳۴		استفاده از شبکه
۳۳۴		کار از راه دور: آیا زمان آن نرسیده است؟
۳۳۷		فصل ۱۹: رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها

۳۳۸ چرا باید به رشد کارمندان خود کمک کنید؟

۳۴۰ تدوین برنامه‌هایی برای رشد حرفه‌ای

۳۴۱ کمک به رشد کارمند

۳۴۵ برای خود یک مرشد پیدا کنید و خودتان هم یک مرشد باشید

۳۴۷ رشد و تعدیل نیرو

۳۴۹ فصل ۲۰: کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر

۳۵۰ جنبش کیفیت

۳۵۱ مدیریت علمی

۳۵۲ ژاپن: افتاب طلوع

۳۵۵ آغاز یک برنامه‌ی بهبود کیفیت

۳۵۸ تفکر سیستمی

۳۶۰ موانع آموختن

۳۶۱ خلق یک سازمان آموزش‌پذیر

۳۶۵ بخش ۷: ده‌گانه‌ها

۳۶۷ فصل ۲۱: ده خطای رایج مدیریتی

۳۶۷ عدم انتقال از کارمند به مدیر

۳۶۷ ناتوانی در کارسپاری

۳۶۸ عدم هدف‌گذاری یا مشارکت کارمندان

۳۶۸ شکست در برقراری ارتباط

۳۶۸ ناتوانی در یادگیری

۳۶۹ مقاومت در برابر تغییر

۳۶۹ وقت نگذاشتن برای کارمندان

۳۷۰ بی‌توجهی به دستاوردهای کارمندان

۳۷۰ انتخاب راه حل سریع به جای حل بنیادی مشکل

۳۷۱ زیادی جدی گرفتن همه چیز

۳۷۳ فصل ۲۲: ده راه بی‌هزینه برای تشویق کارمندان

۳۷۳ کار جذاب

۳۷۳ مطرح شدن

۳۷۴ مرخصی تشویقی

۳۷۴ اطلاعات

۳۷۴ بازخورد کارایی

۳۷۴ مشارکت

۳۷۵ استقلال

۳۷۵ جشن‌ها

۳۷۵ انعطاف‌پذیری

۳۷۶ افزایش مسئولیت

پیشگفتار

اعتراف می‌کنم اولین بار که اسم کتاب «مدیریت به زبان آدمیزاد» را شنیدم، کمی ترسیدم. بعد فرصت یافتم تا نگاهی به کتاب بیندازم، و ترسم به شیفتگی مبدل شد. در اینجا، مدیریت تا حد عناصر بنیادی‌اش ساده شده و به شکلی مفرح و زنده و عملی ارائه شده است. در واقع راهنمایی گام‌به‌گام برای آن چیزی است که نیاز دارید، در زمانی که نیازش دارید. به خودم گفتم: «بالاخره کتابی منتشر شد که باعث نمی‌شود آدم احساس حماقت کند!»

در واقع نباید هم تعجب می‌کردم. ده سال با باب نلسون کار کرده‌ام و توانایی عالی او را در ساختن یک کارگروه و نتیجه گرفتن دیده‌ام. باب استعدادی شگفت‌انگیز در نوشتن دارد، هم مشاهده‌گری دقیق در مدیریت است و هم یک مدیر موفق. نتیجه‌ی همکاری او با پیتز اکونومی، بسیار عمیق و عملی است. نویسندگان این کتاب؛ عملیات، رفتارها و مهارت‌های مدیریت را هضم کرده‌اند و لقمه را در دهان علاقه‌مندان گذاشته‌اند.

کن بلانکارد

نویسنده‌ی کتاب مدیر یک دقیقه‌ای

مقدمه

تجربیک می‌گوییم به‌خاطر انتخاب عالی‌تان! به زودی رهیافت بسیار جدیدی را در موضوع مدیریت مطالعه خواهید کرد. اگر تا به حال کتاب‌های دیگری درباره‌ی مدیریت خوانده‌اید، مطمئناً متوجه شده‌اید که این کتاب‌ها به دو شکل‌اند: (۱) کتاب‌های کِیسل‌کننده‌ی بیچیده که حجم و وزن زیادی دارد؛ (۲) حرف‌های تکراری با روکش جدید یا حرف‌های بزرگ سطحی که عمقی ندارد. روی کاغذ به نظر بسیار جالب به نظر می‌رسند، اما در دنیای واقعی به هیچ دردی نمی‌خورند.

مدیریت به زبان آدمیزاد فرق دارد، اول آنکه موقع خواندن این کتاب به آدم خوش می‌گذرد. رهیافت‌ها بازتابی است از اعتقاد و تجربه‌ی عمیق ما در اینکه مدیریت می‌تواند بسیار مفرح باشد. می‌توانید کاری کنید که امری تحقق یابد و در فرایند این کار لذت ببرید. حتی به شما کمک می‌کنیم در برابر چالش‌ها و موقعیت‌هایی که در ظاهر تحمل‌ناپذیر به نظر می‌رسد، حس طنز خود را حفظ کنید؛ چالش‌ها و مشکلاتی که هر مدیری ناگزیر باید با آن‌ها روبه‌رو شود. بعضی روزها تا حد مافوق ظرفیت خود به چالش کشیده می‌شوید. اما در بیشتر روزها لذت مدیریت (آموختن مهارت جدید به یک کارمند، جذب یک مشتری جدید، به انجام رساندن یک وظیفه‌ی غیرممکن و...) احساس کمالی به شما می‌بخشد که هرگز تصورش را هم نمی‌کردید.

دوم آنکه کتاب‌های معروف مدیریت و کسب و کار اغلب امروز به درد می‌خورد و فردا خیر. بسیاری مدیران (و شرکت‌های آن‌ها) چه دوست داشته باشند، چه نه، تحت حاکمیت قواعد مقطعی کسب و کار عمل می‌کنند. در مدیریت به زبان آدمیزاد، بر راه حل‌هایی تمرکز می‌کنیم که تجربه شده و در بسیاری شرایط قطعی است. شرایطی که مدیران واقعی با آن‌ها روبه‌رو هستند: راه حل‌هایی که وابسته به زمان نیست و در هر شرایطی، سخت یا آسان، می‌توان به کار گرفت. اینجا از حرف‌های بزرگ توخالی خبری نیست. فقط راه حل‌هایی برای مشکلات روزمره خواهید یافت.

مدیریت به زبان آدمیزاد تمام قواعد را می‌شکنند. این کتاب، به‌شکلی مفرح و جذاب، مروری جامع بر مبانی مدیریت مؤثر ارائه می‌دهد، نه آن قدر کسل‌کننده است، که موقع خواندن آن خوابتان ببرد، و نه آن قدر شیرین که دندان‌هایتان را بپوساند. به تجربه می‌دانیم که مدیریت می‌تواند شغلی فرساینده باشد. مدیران تازه‌کار — به‌ویژه کسانی که به‌خاطر مهارت‌های فنی‌شان به مدیریت ارتقا می‌یابند — معمولاً در کار خود سرگشته می‌شوند. نگران نباشید. راحت باشید. کمک در راه است.

چرا به این کتاب احتیاج دارید

چرا این کتاب؟ جواب می‌دهیم تمام مدیرها (و آن‌هایی که واقعاً مدیرند) بهتر می‌دانند که گاهی به کارآمدترین افراد هم احساس حماقت دست می‌دهد.

برای باب این احساس زمانی به‌وجود آمد که مشغول یک معارفه‌ی حرفه‌ای بسیار مهم در برابر گروهی از مدیران بین‌المللی بود و بعد یکی از مدیران به او گفت که زیپ شیلوارش باز است. باب با روش نوین سخنرانی‌اش توانست توجه مخاطبان را جلب کند، اما می‌توانست این کار را به روش بسیار متعادل‌تری انجام دهد.

این احساس زمانی به پیترو دست داد که داشت کارمندی را به‌خاطر آنکه دیر به سر کار آمده بود، توبیخ می‌کرد و بعد متوجه شد علت تأخیر آن کارمند این بود که سر راهش به قنادی رفته بود تا برای روز تولد پیترو، که رئیسش بود، یک کیک بخرد. لازم نیست بگوییم که چه احساس شرمندگی به پیترو دست داد!

بپذیرید: چه تازه‌کار باشید و چه با وظیفه‌ی جدیدی در کاری قدیمی روبه‌رو شده باشید، گاهی احساس ضعف می‌کنید. رمز رویارویی با این احساس، کشف آن است که برای بهتر رسیدن به نتایجی که می‌خواهید، می‌توانید بهتر عمل کنید و وقتی اشتباه می‌کنید، خودتان را جمع و جور کنید، به آن بخنديد، و از آن بیاموزید. این کتاب را نوشتیم تا یادگیری را برای شما آسان‌تر کنیم. تا مجبور نشوید در عمل از اشتباه‌هایتان بیاموزید.

روش استفاده از این کتاب

جدای از شباهت بارز این کتاب به آجر، کاربرد این کتاب استفاده از آن به‌عنوان وزنه برای زیبایی اندام نیست. به یکی از دوروش زیر می‌توانید از این کتاب استفاده کنید:

✓ اگر می‌خواهید در مورد موضوع خاصی مثل کارسپاری یا استخدام کارمند مطالعه کنید، می‌توانید به آن فصل مراجعه کنید و به‌سرعت پاسخ خود را بگیرید، سریع‌تر از این سؤال که: «گزارشی که هفته‌ی پیش خواسته بودم چی شد؟»

✓ اگر می‌خواهید یک دوره‌ی فشرده‌ی مدیریت بگذرانید، خواندن این کتاب را از روی جلد آن شروع کنید و در پشت جلد تمام کنید. فکر اینکه سر کلاس بروید نباشید، می‌توانید کنار دریا در تعطیلات مدیر شوید. صادقانه می‌گوییم: با این کتاب شدنی است.

مدیریت به زبان آدمیزاد برای تمام مدیران در تمام سطوح مناسب است. مدیران تازه‌کار و مدیر بعد از این‌ها می‌توانند هر چه برای موفقیت لازم است در این کتاب بیاموزند. مدیران با تجربه می‌توانند چشم‌اندازهای خود را تغییر دهند و نگاه تازه‌ای به سیاست‌ها، تفکرات، و روش‌های خود بیندازند. برخلاف مَثَل «پیش قاضی و معلق بازی» برای آنکه خود یا کارمندان را تغییر دهید هیچ وقت دیر نیست. همیشه می‌توانید این کار را کمی آسان‌تر، کمی لذت‌بخش‌تر، و بسیار مؤثرتر کنید.

سافت‌ار این کتاب

این کتاب از هفت بخش تشکیل شده است. مباحث هر بخش موضوعات مشخصی را به تفصیل دربر می‌گیرد. می‌توانید هر بخش را بدون توجه به مباحث قبلی یا بعدی مطالعه کنید. می‌توانید کتاب را از سر به ته یا از ته به سر بخوانید. یا اینکه می‌توانید فقط کتاب را زیر پلطان بزنید و با خودتان این‌ور و آن‌ور ببرید و به دوستانتان پُر بدهید.

هر بخش به یک زمینه‌ی اصلی در کار مدیریت می‌پردازد. در زیر، خلاصه‌ای از مباحث آمده در هر بخش را می‌خوانید.

بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟

مدیران موفق مهارت‌های پایه‌ای متعددی دارند. این بخش توضیح می‌دهد که مدیر چه کسی است و چه می‌کند، و بعد به مهارت‌های اصلی مدیریت می‌پردازد: سازمان‌دهی، کارسپاری، رهبری.

بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی

مدیریت در اصل یعنی انجام کارها از طریق دیگران. این فرایند با استخدام کارگران و کارمندان مستعد شروع می‌شود و به انگیزه‌بخشی و مربی‌گری آن‌ها برای تعالی به فراتر از توقعات گسترش می‌یابد.

بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه‌ها

تحقق بخشیدن به برنامه‌ها جنبه‌ی دیگری از مدیریت است و با این مفهوم شروع می‌شود که کجا می‌روید و چگونه می‌توانید بفهمید به جایی رسیده‌اید. این بخش

به هدف‌گذاری، اندازه‌گیری و بررسی کارایی کارمندان و انجام ارزیابی کارایی می‌پردازد.

بخش ۴: کار با دیگران

مدیران موفق آموخته‌اند که پل زدن میان خودشان و کارمندان و مدیران دیگر — چه در داخل و چه در خارج سازمان — مهم است. این بخش به برقراری ارتباط، معرفی کار، تشکیل تیم‌های کارا، و برخورد با سیاست‌های حرفه‌ای می‌پردازد.

بخش ۵: شرایط سفت برای مدیران سرسفت

هر مدیری می‌داند مدیریت همیشه هم لذت‌بخش نیست؛ بازی هم نیست. در واقع گاهی مدیریت می‌تواند به شدت دشوار باشد. در این بخش به برخی از سخت‌ترین وظایف مدیر می‌پردازیم: برخورد با تغییر و تنش، تنبیه کارمند و اخراج کارمند.

بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت

مدیریت مستلزم آموختن و به کار بردن روش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای است. این بخش به راهنمایی‌هایی برای حسابداری، بودجه‌بندی و کار با فناوری‌های امروز می‌پردازد.

موفق‌ترین مدیران می‌دانند در جا زدن در کار یعنی عقب ماندن. مدیران خوب همیشه به آینده نگاه می‌کنند و مطابق آن برنامه می‌ریزند. رشد دادن و آموزش زیردستان و ایجاد یک محیط کار آموزشی نیز در این بخش مورد بحث قرار گرفته است.

بخش ۷: ده‌گانه‌ها

سرانجام به بخش ده‌گانه‌ها می‌رسیم. مجموعه‌ای دقیق و سریع و خلاصه از فصل‌های گذشته که به شما ده فرمان اصلی را که هر مدیر باید بدانند ارائه می‌دهد. هر وقت به یک یادآوری سریع در مورد استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نیاز داشتید، این بخش را بخوانید.

نشان‌های به کار رفته در این کتاب

برای راهنمایی شما در طول مسیر و مشخص کردن اطلاعاتی که حتماً باید بدانید، در حاشیه‌ی سمت راست پاراگراف‌ها از نشان‌هایی استفاده کرده‌ایم. به شرح زیر:



این نشان به فوت و فنی اشاره می‌کند که مدیریت را آسان‌تر می‌کند.



اگر به توصیه‌های این نشان توجه نکنید، محیط کار و برنامه‌ها تان مثل بمب منفجر می‌شود. مراقب باشید!



این اطلاعات را به‌خاطر بسپارید تا مدیر بهتری شوید.



این نشان به گفته‌های خردمندانه و نکات باارزش دیگری اشاره دارد که می‌توانید در مسیر کمال مدیریت به‌همراه داشته باشید.



همیشه این قواعد عام مدیریت را در ذهن داشته باشید.



این نشان به مربع‌های خاکستری اشاره دارد که در مورد مباحث هر فصل نیمچه امتحانی از شما می‌گیرد. اگر یک فصل را کامل خواندید و خواستید مطمئن شوید که نکات اصلی و مهم را گرفته‌اید، به این قسمت توجه کنید.



می‌دانیم همه‌ی مدیرها از نظر فنی استاد نیستند، خیلی‌ها هم اصلاً آن را مهم نمی‌دانند، اما با توجه به انقلاب فناوری و تحولاتی که در دنیای کسب و کار ایجاد می‌شود، روزی باید این مسائل را بیاموزید.



این نقل قول‌ها از باب و پیتر و مدیران واقعی دیگر روش درست و گاهی نادرست مدیریت را نشان می‌دهد.

از اینجا به کجا خواهیم رفت

اگر یک مدیر تازه کار و امیدوارید، می‌توانید از اول کتاب شروع کنید (چه حرف تازه‌ای!) و تا آخر کتاب بروید. کافی است ورق بزنید و وارد دنیای مدیریت شوید.

اگر الآن مدیرید و وقت زیادی ندارید (کدام مدیر است که وقت زیاد داشته باشد!) می‌توانید به موضوع خاص، که به سؤال یا نیاز مشخص شما می‌پردازد، مراجعه کنید. بخش فهرست مطالب توضیح کاملی از مباحث کتاب ارائه می‌دهد.

خیر پیش!

www.ketab.ir