

مدیریت

به زبان آدمیزاد

اثر باب نلسون و پیتر اکونومی
ترجمه‌ی فاطمه بدله و علی انوری



هیرمند

سرشناسه	: نلسون، باب، ۱۹۵۶ - م. Nelson, Bob
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت به زبان آدمیزاد/ اثر باب نلسون، پیتز اکونومی، برگردان فاطمه بذله، علی انوری.
مشخصات نشر	: تهران: هیرمند، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۴ ص.
شابک	: 978-964-408-192-7
یادداشت	: عنوان اصلی: Managing for dummies, 2nd ed., 2005.
یادداشت	: چاپ قبلی: کاروان، ۱۳۸۵.
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: اکونومی، پیتز
شناسه افزوده	: Economy, Peter
شناسه افزوده	: انوری، علی، مترجم
شناسه افزوده	: بذله، فاطمه، مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۹ م/۴۱/HD۲۱
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۸۶۷-۲۱



هیرمند

مدیریت به زبان آدمیزاد
باب نلسون و پتر اکونومی
(کتاب کار)

Managing for Dummies
Bob Nelson, Peter Economy,

مترجمان: فاطمه بذله، علی اتوری
چاپ ششم: ۱۳۹۰ (اول ناشر)
طرح جلد: آتلیه‌ی هیرمند
نمونه خوان: مینو ملک‌زاده
لیتوگرافی: ندای دانش
چاپ و صحافی: سپیدار
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
۷۷۰۰ 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: 978-964-408-192-7

مرکز پخش: هیرمند - ۶۶۹۵۳۰۷۶
تهران - صندوق پستی ۴۵۹-۱۳۱۴۵

www.hirmandpublication.com

درباره‌ی نویسندگان

باب نلسون (سن دیگو، کالیفرنیا)، نایب رئیس مؤسسه‌ی آموزش و رشد بلانکارداست، یعنی یکی از شرکت‌های پیشتاز در آموزش و مشاوره‌ی مدیریت در سن دیگو. مسئولیت‌های باب در مؤسسه‌ی بلانکاردا، 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 بلانکاردا، 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 فوق‌لیسانس 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 می‌آموزد و اطلاعاتی محکم در اختیار خوانندگان می‌گذارد. او لیسانس اقتصاد خود را از دانشگاه استنفورد دریافت کرد و اکنون دانشجوی فوق‌لیسانس 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 می‌فواهید مدیر باشید؟.....
۳۱.....	خوب، مدیر شدید حالا چی؟.....
۵۳.....	از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید!.....
۷۳.....	کارسازی: 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 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 ۳۳۷

کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر ۳۴۹

بخش ۷ : ده‌گانه‌ها ۳۶۵

ده خطای رایج مدیریتی ۳۶۷

ده راه‌بی‌هزینه برای تشویق کارمندان ۳۷۳

www.ketab.ir

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
۲۵	بخش ۴: کار با دیگران
۲۵	بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت
۲۵	بخش ۶: ابزار و فنون مدیریت
۲۵	بخش ۷: ده گامها
۲۵	نشان‌های به کار رفته در این کتاب
۲۷	از این جا به کجا خواهیم رفت
۲۹	بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟
۳۱	فصل ۱: خوب، مدیر شدید — حالا چی؟
۳۱	سبک‌های گوناگون مدیریت
۳۳	مدیریت آدم بد اخلاق
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	سپاه 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: تکنولوژی 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 شماره‌ی یک مدیر
- ۷۶ افسانه‌هایی در مورد کارسپاری
- ۷۶ افسانه‌ی ۱: نمی‌توانید به مسئولیت‌پذیری کارمندان 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 اعتبار شما را ضعیف می‌کند
- ۷۹ افسانه‌ی ۶: اعتبار انجام کار متعلق به کارمندان می‌شود و کسی شما را در موفقیت شریک نمی‌داند
- ۸۰ افسانه‌ی ۷: کارسپاری استطاعت‌پذیری شما را کم می‌کند
- ۸۰ افسانه‌ی ۸: سر کارمندان شلوغ است
- ۸۱ افسانه‌ی ۹: کارمندان چشم‌انداز وسیع کار را نمی‌بینند
- ۸۱ باید به کارمندان بتوان اعتماد کنید
- ۸۲ شش مرحله‌ی کارسپاری
- ۸۳ چه کارهایی را باید سپرد و چه کارهایی را نه؟
- ۸۳ این کارها را همیشه به دیگران بسپارید
- ۸۵ از کارسپاری در امور زیر پرهیز کنید
- ۸۷ به جای 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 ۱۰۷

فصل ۵: استخدام: تصمیم میلیون دلاری ۱۰۹

۱۱۰	تمیین مشخصات کارمندان جدید
۱۱۱	قبل از شروع، اول کار را تعریف کنید
۱۱۲	پیدا کردن افراد مناسب
۱۱۵	می‌توانید بهترین مصاحبه‌گر دنیا باشید
۱۱۵	پرسیدن 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 ۱۲۵

۱۲۶	مهم‌ترین اصل مدیریت در دنیا
۱۲۶	انقدرها هم که به نظر می‌رسد آسان نیست
۱۲۷	انگیزه‌بخشی شکلاتی
۱۲۸	چه چیزی به کارمندا 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 کارمندا انگیزه می‌دهد
۱۳۸	کلید انگیزه‌ی کارمندا در دست شماست

فصل ۷: موقع تردید، مربی‌گری کنید ۱۴۱

۱۴۲	مربی کیست؟
۱۴۴	مربی‌گری: آموزش سریع
۱۴۶	مربی‌گری: جستجوی 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 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

تعین هدف: کمتر، بیشتر است ۱۶۲

اهداف ما این است (هدف‌ها را به دیگران منتقل کنید) ۱۶۴

شعبده‌بازی 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 فاجع بازخورد سریع کارایی ۱۷۴

کیلومتر-نمادهای تعیین نقاط کنترلی ۱۷۵

عملیات: رسیدن به نقاط کنترلی ۱۷۵

برنامه‌ها: تعیین چهار چوب زمانی ۱۷۶

همابندی‌ها: مرتب کردن و توانایی 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 صدرمد ۱۷۹

نمودارهای PERT, Gantt و پیمانه‌های دیگر ۱۸۱

نمودارهای میله‌ای ۱۸۱

فلوچارت ۱۸۲

نرم‌افزار ۱۸۴

به اعداد رسیدید: حالا چه؟ ۱۸۴

فصل ۱۰: ارزیابی کارایی، اتلاف 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 حرفه‌ای و بحث درباره‌ی دستمزد ۱۹۶

بخش ۴: کار با دیگران ۱۹۹

فصل ۱۱: رساندن پیام به دیگران ۲۰۱

ارتباطات: سنگ بنای کسب و کار ۲۰۱

طلایه‌دار ارتباطات ۲۰۳

سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر، رقابتی‌تر ۲۰۴

نمابر و پست الکترونیکی (ایمیل) ۲۰۵

کامپیوترهای دستی (لپ‌تاپ یا نوت‌بوک) و دستیار شخصی دیجیتال (PDA) ۲۰۶

تلفن‌های همراه ۲۰۷

کنفرانس ویدئویی و جلسات الکترونیکی ۲۰۷

گوش دادن ۲۰۸

قدرت کلام مکتوب ۲۱۰

آماده شدن برای جلسه‌ی معارفه ۲۱۱

یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد ۲۱۳

انجام سخنرانی ۲۱۵

فصل ۱۲: کار گروهی ۲۱۷

سلسله مراتب اداری منسوخ شده است ۲۱۸

کوچک‌شدن شرکت‌های آمریکایی ۲۱۸

حرکت به سمت همکاری ۲۲۰

تفویض اختیار به گروه ۲۲۱

ارزش نیروی کاری صاحب اختیار ۲۲۱

کیفیت چه می‌شود؟ ۲۲۲

مزایای گروه‌ها ۲۲۲

هر چه کوچک‌تر، فرزتر ۲۲۳

نوآوری و قابلیت تطبیق ۲۲۳

تشکیل کارگروه‌ها و حمایت از آن‌ها ۲۲۴

کارگروه رسمی ۲۲۴

کارگروه‌های غیررسمی ۲۲۵

کارگروه‌های خودگردان ۲۲۶

دنیای واقعی ۲۲۷

گروه‌ها و فناوری نوین ۲۲۹

برگزاری جلسات: به کار انداختن گروه ۲۳۰

جلسات مؤثر ارزنده‌اند ۲۳۰

مشکل جلسات چیست؟ ۲۳۱

هشت کلید برای برگزاری جلسات موفق ۲۳۲

فصل ۱۳: سیاست‌های اداری ۲۳۵

ارزیابی سیاست‌های محیط کار ۲۳۶

بررسی فضای سیاسی سازمان ۲۳۶

شناسایی بازیگران کلیدی ۲۳۸

رسم دوباره‌ی نمودار سازمانتان ۲۳۹

مقیل دادن تصویری که از خود در سازمان ارائه می‌دهید ۲۴۱

منطقی بودن ۲۴۲

- 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 نانوشته‌ی سیاسی سازمان
- ۲۴۸ با همه رفتار دوستانه داشته 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 متحد محافظ
- ۲۵۲ و عدم‌ای تعهد که نمی‌توانید انجام دهید
- ۲۵۲ مرئی باشید

بخش ۵ : شرایط سفت برای مدیران سرسفت ۲۵۵

- فصل ۱۴ : خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن ۲۵۷
- چرا عجله؟ ۲۵۸
- اضطراب مشروع در مقابل مدیریت بحران ۲۵۸
- شناسایی و برخورد با بحران ۲۵۹
- تغییر اجتناب‌ناپذیر است ۲۶۰
- چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر ۲۶۱
- آیا با تغییر می‌جنگید؟ ۲۶۲
- شناسایی علائم استرس ۲۶۴
- مدیریت بر استرس ۲۶۴
- تغییر دادن چیزهایی که می‌توانید ۲۶۶
- پذیرفتن چیزهایی که نمی‌توانید عوض کنید ۲۶۷
- تمرین‌هایی برای کاهش استرس ۲۶۹
- وقتی همه کار شکست می‌خورد ۲۷۰

فصل ۱۵ : تنبیه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید ۲۷۲

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

۲۸۲	 مشخص کردن تغییرات مورد انتظار
۲۸۳	 مشخص کردن عواقب کار
۲۸۴	 جمع‌بندی
۲۸۴	 برنامه‌ریزی برای بهبود
۲۸۶	 اجرای برنامه‌ی بهبود

فصل ۱۶: هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان ۲۸۷

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

بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت ۳۰۱

فصل ۱۷: بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی ۳۰۳

۳۰۴	 دنیای شگفت‌انگیز بودجه
۳۰۶	 تعیین بودجه
۳۰۹	 بیرون آوردن خرگوش از کلاه و سایر شمشیرهای بودجه‌بندی
۳۱۰	 مانورهای تهیه‌ی بودجه
۳۱۱	 وفاداری به بودجه
۳۱۳	 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

فصل ۱۸: مهار قدرت فناوری ۳۲۷

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 مکینتاش
۳۳۴	 استفاده از شبکه
۳۳۴	 کار از راه دور: آیا زمان آن نرسیده است؟

فصل ۱۹: رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها ۳۳۷

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

فصل ۲۰: کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر..... ۳۴۹

۳۵۰	جنبش کیفیت
۳۵۱	مدیریت علمی
۳۵۲	زاین: آفتاب طالع
۳۵۵	آغاز یک برنامه‌ی بهبود کیفیت
۳۵۸	تفکر سیستمی
۳۶۰	موانع آمیختن
۳۶۱	خلق یک سازمان آموزش‌پذیر

بخش ۷: ده‌گانه‌ها..... ۳۶۵

فصل ۲۱: ده خطای رایج مدیریتی..... ۳۶۷

۳۶۷	عدم انتقال از کارمند به مدیر
۳۶۷	ناتوانی در کارسازی
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

فصل ۲۲: ده راه بی‌هزینه برای تشویق کارمندان..... ۳۷۳

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 کار گروه 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 پیتزاکونومی، 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

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 به وجود 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 شلوارش 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، به خاطر 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 نیایمی که می‌خواهید، می‌توانید بهتر عمل کنید و وقتی اشتباه می‌کنید، خودتان را جمع و جور کنید، به آن بخندید، 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 به عنوان وزنه برای زیبایی اندام نیست. به یکی از دو روش 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 به سرعت 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 بعدازاین‌ها می‌توانند هر چه برای موفقیت لازم است در این کتاب بیاموزند. مدیران باتجربه 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 بغلتان 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: ده گانه‌ها

سرانجام به بخش ده گانه‌ها 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 پیترو مدیران واقعی دیگر روش درست و گاهی نادرست مدیریت را نشان می‌دهد.

از اینجا به کجا فوادم 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