



درس های ۸۷، امیدهای ۸۸

فهرست مطالب:

۱	درس های ۸۷، امیدهای ۸۸
۲	معرفی کتاب: مدیریت استرس؛ پرورش مهارت های مدیریت: انگیزش کارکنان / معرفی سایت: JOBIRAN / هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت / پنجمین همایش بین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
۳	معرفی شخصیت ها: امیر کبیر / سطوح بلوغ سازمانی (۴) / ۱۰ اشتباه مدیران جدید
۴	ظرفیت تولید شرکت ملی صنایع پتروشیمی به ۳۹ میلیون تن می رسد / اجرای پروژه پژوهشی در شرکت گاز خوزستان / پایان عملیات ترمیم خطوط لوله انتقال فرآورده تهران - مشهد / گسترش همکاری های صنعتی ایران و لبنان در زمینه خودروسازی / رکورد تولید سال ایران خودرو شکسته شد / درس های ۸۷، امیدهای ۸۸ (ادامه از صفحه ۱)
۵	تصمیم گیری تیمی / دسته بندی ویژگی ها / چگونه با صرف انرژی کمتر، بیشتر کسب کنیم؟ / هیجانانگیز در محیط کار
۶	۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت پنجم: افزایش بهره وری) / تاثیر بحران اقتصادی بر مدیریت پروژه / ابزارها و نکات سودمند برای رؤسا
۷	ماهی تازه / معمایی ۱۰۰! / جدول شماره ۱۸
۸	۲۱ نوع رئیس (۲) / چه مقدار نوآوری؟ / کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۱۹) / توصیه هایی برای افزایش خلاقیت در کار (۱۰)

در انتهای سال ۸۷ نگاهی به رخدادها و وقایع این سال می اندازیم و درس هایی که از این مجموعه می توانیم بیاموزیم. در این سال بزرگترین زلزله اقتصادی در جهان به وقوع پیوست. البته به گفته اقتصاددانان زلزله بزرگتری در راه است که نصیب این سال نمی شود. اما به دو دلیل تأثیر این زلزله بر اقتصاد ما آنچنان که در غرب به چشم می آمد چشمگیر نبود.

اول اینکه آنچه در غرب باعث بروز این زلزله شد، سوء مدیریت در مراکز سرمایه ای به خصوص بانک ها بود. طمع بیش از حد این مراکز باعث شد که تهدیدهایی را بپذیرند که منجر به مقروض شدن بیش از اندازه بزرگترین اقتصاد دنیا، یعنی آمریکا، گردد. آنها در سایه عدم نظارت دولت آنچه را که می خواستند، با بهره گیری از تئوری های تولید شده در دانشگاه هایی

که گرایش راست گرایانه داشتند، انجام دادند و نهایتاً سنگینی واقیعات، بدهی ها و عدم توانایی در پرداخت آنها، گریبان تک تک این مراکز را گرفت. البته بهای سنگین ورشکستگی ها را باز افراد معمولی پرداخت می کنند. اما در کشور ما این زلزله سوء مدیریت، یک واقعیت معمولی زندگی بوده است. ما یاد گرفته ایم که دولت های بزرگ درست کنیم و روز به روز هم به سایز و اندازه آنها اضافه کنیم؛ بهره وری را پایین نگه داشته، با وضع کردن قوانین کارشناسی نشده، عقده های سنین نوجوانی خود را در جامعه خالی کنیم؛ از عدالت صحبت می کنیم ولی منظورمان مساوات است؛ از مستضعفین صحبت می شود ولی منظورمان فقرا هستند؛ از در آمد صحبت می کنیم ولی منظورمان نفت است؛ از مدیریت صحبت می کنیم ولی منظورمان قدرت است. لذا آنچه باعث بروز تخریب ساختارهای اقتصادی در

غرب شد، برای ما درد مزمنی بود که در صورت نبودش برایمان سؤال پیش می آمد. به عبارتی ما این درد را سالیان سال است که داشته ایم و یاد گرفته ایم که چگونه با آن مدارا کنیم؛ اگر برای آنان جدید بود، برای ما معمولی بود.

دومین موضوع هم شاید نتیجه تعامل کشورهای پیشرفته با ما در طی سالیان گذشته باشد که می خواستند ما را ایزوله کنند و ساختارهای اقتصادی ما را با تحریم ها و بی اعتنایی ها از گردش همگن با چرخ اقتصادی دنیا جدا کنند. آنها میل داشتند که ما را جدا کرده، از



آنچه خود نصیب می برند ما را بی نصیب بگذارند. اینک از آنچه آنان می برند، غم و غصه و ورشکستگی، بی خانمانی و فقر، طبیعتاً ما بهره ای اضافه بر آنچه که داشتیم، نمی بریم.

در این سال عجیب درسی که گرفتیم این بود که اگر دنیا را آب ببرد ما را خواب می برد. در حالی که وضعیت اقتصادی دنیا به هم ریخته است، مدیرانی که ما با آنها کار می کردیم چنان با متانت ما را به ادامه کار ارشاد می کردند که برای من بسیار "آموخته" بود. در حالی که قرارداد ما به یورو بسته شده بود و در این بین از زمان شروع کار ما ارزش یورو در مقابل ریال به شدت تضعیف شده بود، دستگاه مدیریت به الگوی ذهنی "خودت کردی که لعنت بر خودت باد" ما را آموزش دادند که از دیدگاه این مدیران محترم فیل زنده و مرده اش صد تومان است و بس. پس یاد گرفتیم که هیچگاه به امید همکاری از جانب مدیران دستگاه های

دولتی نباشیم. در همین دوره یاد گرفتیم که شرکت های خارجی که یک زمان نگاهی هم به ما نمی کردند، اینک برای همکاری و ورود به بازارهای کشور ما دم به دم تماس می گیرند. حتی بعضی از آنان به زبان های زنده هم نمی توانند مکالمه کنند ولی باز هم تماس می گیرند. یاد گرفتیم که در هر صورت باید بهترین باشیم. موقعیت ها خودشان ظاهر می شوند.

یاد گرفتیم که آموخته های قبلی حالا حالاها از ذهن ما بیرون نمی روند. هنوز از ما می خواهند که افرادی با سی سال سابقه را در سازمان های خود قرار دهیم. با نگاهی که من نسبت به این دوران دارم، یعنی تجربه سی ساله، بعید است که فعلاً قانع شوم چنین کاری بکنم. هنوز دفترچه بیمه نشان تجربه است، نه خروجی کار. هنوز توصیه کردن جا نیفتاده، و همچنان می توان با گذراندن دوره ای در یک سازمان برای خود "تجربه" بسازیم. کی می خواهیم این الگوها را عوض کنیم؟ نمی دانم.

اما انتظارات ما از سال ۸۸. فکر می کنم که حرف ما در اوک خریدار بیشتری در خارج از ایران داشته باشد. ما ناسلامتی مدیریت الفین نهم را برعهده داشتیم. کارخانه ای که بر اساس آمار، ۸۰ درصد صادرات اتیلن ایران را برعهده دارد. ساختار تضمین مرغوبیت این شرکت بی نظیر است. این مهم را بر اساس تئوری های "من درآوردی" اوک که مبتنی بر آموزه های تئوریک دانشگاهی بود، نه تجربه سازمان های بیگانه، با بهره گیری از فارغ التحصیلان همین کشور، بدون نیروهای آموزش دیده خارجی انجام دادیم. یکی در ایران نگفت ... به چند من؟ اما شرکت های بزرگ بین المللی آمدند، پیشنهاد دادند و بردند. اینک هم دارند بهره آن را می برند. نوش جانشان.

(ادامه در صفحه ۴)

هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت



اعلام نتایج داوری:

۳۰ مهر ماه ۱۳۸۸

زمان و محل برگزاری:

۲۸ تا ۳۰ آذر ماه ۱۳۸۸، تهران

آدرس دبیرخانه:

تهران، خیابان سهروردی جنوبی،
خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷،
طبقه اول

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰

فکس: ۰۲۱-۸۸۳۴۶۱۰

سایت کنفرانس:

www.irimc.com

محورهای تخصصی:

- مدیریت کیفیت، بهره وری و تعالی سازمانی
- رهبری و رفتار سازمانی
- مدیریت تولید، فرآیند و عملیات
- مدیریت مالی
- مدیریت دانش و اطلاعات
- استراتژی و رقابت
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت تکنولوژی، تحقیق و توسعه
- مدیریت بازار
- حکمرانی، اخلاق و مسئولیت اجتماعی
- مدیریت عمومی

دبیر کنفرانس:

دکتر علینقی مشایخی

مهلت ارسال "مقالات" و "تجارب مدیریتی":

از ۱۷ فروردین تا ۳۰ تیر ماه ۱۳۸۸

پنجمین همایش بین المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات

- اصول و مبانی مدیریت دارایی های فیزیکی
- نحوه پیمان سپاری و مدیریت قراردادهای نگهداری و تعمیرات
- شاخص های ارزیابی عملکرد نگهداری و تعمیرات
- مدیریت منابع انسانی نگهداری و تعمیرات
- ساختار مناسب سازمان نگهداری و تعمیرات
- ارائه مطالعات موردی و تجربیات متنوع داخلی و بین المللی

زمان و محل برگزاری:

۱۰ تا ۱۲ مرداد ماه ۱۳۸۸، تهران، هتل المپیک

آدرس دبیرخانه:

تهران، خیابان سهروردی جنوبی،
خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷،
طبقه اول

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰

فکس: ۰۲۱-۸۸۳۴۶۱۰

سایت همایش:

www.ipamc.org



محورهای تخصصی:

- استراتژی و رهبری
- کنترل و نظارت
- روش ها و تاکتیک ها
- بهبود مستمر

کارگاه های آموزشی:

- تحلیل فاکتور های اساسی به منظور انتخاب و خرید CMMS مناسب در ایران و چگونگی بسترسازی سازمان برای پیاده سازی اثربخش CMMS
- بهینه سازی تکنیک های نگهداری و تعمیرات
- برنامه ریزی و زمانبندی فعالیت های نگهداری و تعمیرات

معرفی کتاب



پروژه های مهارت های مدیریت: انگیزش کارکنان

نویسندگان: کیم اس. کمرون، دیوید آلد وتن
 مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی
 ناشر: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

برخی از سرفصل ها:

- ارزیابی عملکرد شغلی
- افزایش انگیزش و عملکرد
- تشخیص مسایل عملکرد شغلی
- راهبردهای علمی بهبود توانایی
- عناصر یک برنامه انگیزشی مؤثر
- هدف های روشن عملکرد
- پاسخ های مدیریتی مناسب
- اهمیت دادن به طراحی شغل
- رهنمودهای رفتاری برای بهبود عملکرد
- الکترولاچیک
- تغییر شکل رفتارهای نامطلوب



مدیریت استرس

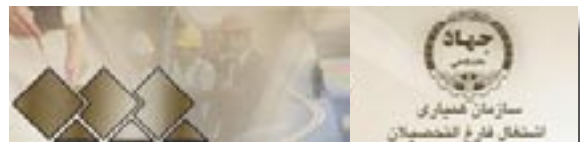
نویسندگان: کیم اس. کمرون، دیوید آلد وتن
 مترجم: سعید جعفری مقدم
 ناشر: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

برخی از سرفصل ها:

- ارزیابی های میدانی برای تشخیص مدیریت استرس
- بهبود مدیریت استرس و مدیریت زمان
- عناصر عمده استرس
- مدیریت استرس
- حذف عوامل استرس زا
- پرورش انعطاف پذیری
- تکنیک های کاهش استرس موقت
- مطالعات موردی در زمینه مدیریت استرس
- فعالیت هایی برای اداره نمودن استرس

معرفی سایت:

JOBIRAN



دانشگاهی) ایجاد گردید. افراد می توانند با عضویت در این سایت بسته به نیاز خود، فرصت های شغلی مناسب را بیابند، رزومه خود را منتشر کنند، افراد مناسب برای فرصت های شغلی را پیدا کنند، و از فرصت های آموزشی مطلع گردند.
 آدرس اینترنتی: www.jobiran.com

جایبران یا پایگاه اطلاع رسانی شغلی دانش آموختگان آموزش عالی، به عنوان اولین پایگاه اطلاع رسانی شغلی، نظر به رفع محدودیت ها، کمبودها و نبود پایگاه اطلاع رسانی مناسب برای هر یک از سه گروه مخاطبین (کارجویان، کارفرمایان و شاغلین) در سال ۱۳۷۸ توسط سازمان همپاری اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاه ها (وابسته به جهاد

معرفی شخصیت ها:

امیر کبیر



- اقدامات فراوانی انجام داد، از جمله:
- ایجاد امنیت و استقرار دولت
 - تنظیم قشون ایران به سبک اروپایی
 - ایجاد کارخانه های اسلحه سازی
 - اصلاح امور قضایی
 - جرح و تعدیل محاضر شرع
 - تأسیس چاپخانه
 - تأسیس دارالفنون
 - نشر علوم جدید
 - فرستادن ایرانیان به خارج برای تحصیلات و تدریس در ایران
 - استخدام استادان خارجی و تصمیم به جایگزینی آنها با ایرانیان
 - ترویج ترجمه و انتشار کتب علمی
 - ایجاد روزنامه و انتشار کتب
 - ترویج ساده نویسی و لغو القاب
 - بنای بیمارستان و رواج تلقیح عمومی آبله
 - مرمت ابنیه تاریخی
 - مبارزه با فساد و ارتشاء
 - تقویت بنیه اقتصادی کشور
 - ترویج صنایع جدید
 - فرستادن صنعتگر به روسیه و مقابله صنعتی با روسیه توسط استادکاران اصفهانی
 - استخراج معادن
 - بسط فلاح و آبیاری
 - توسعه تجارت داخلی و خارجی
 - کوتاه کردن دست اجانب از امور کشور
 - تعیین مشی سیاسی معین در سیاست خارجی
 - اصلاح امور مالی و تعدیل بودجه
- امیر کبیر علاوه بر وصول مالیات معوقه و افزودن به درآمد دولت، بر توسعه کشاورزی و تجارت نیز افزود. همچنین از اسراف و تبذیرها جلوگیری می کرد. او در گماشتن افراد صالح و صدیق بر مسند کارها و طرد اشخاص نالایق اهتمام بسیار می ورزید.
- اقدامات انقلابی و ملی امیر کبیر سبب شد که گروهی منفعه طلب، بنای مخالفت با وی بگذارند تا جایی که فرمان عزل و قتل او را از ناصرالدین شاه گرفتند و او را در حمام فین کاشان در ربیع الاول سال ۱۲۶۸ توسط حاج علی خان حاجب الدوله کشتند.

میرزا تقی خان امیر کبیر صدر اعظم ایران در دوره ناصرالدین شاه قاجار بود. او پسر کربلایی قربان، آشپز میرزا عیسی قائم مقام اول بود که در خانه قائم مقام تربیت یافت و در اوایل جوانی به سمت منشی قائم مقام اول به خدمت مشغول گشت. وی در دستگاه قائم مقام دوم نیز مورد توجه واقع گردید تا جایی که به همراه هیئتی سیاسی به روسیه فرستاده شد. در این مأموریت که برای عذرخواهی از قتل گریبایدوف در ایران، انجام می شد، امیر کبیر از تزار روسیه معذرت خواست و طوری عمل نمود که مورد تأیید و پسند تزار و دربار ایران قرار گرفت. او در سفر به روسیه به مؤسسات فرهنگی، نظامی و اجتماعی آنجا توجه نمود و به این فکر بود که راه ترقی ایران نیز داشتن دانشگاه و تشکیلات نظامی و فرهنگی منظم است.

دومین مأموریت وی ریاست هیئت سیاسی ایران به ارزشه الروم برای حل اختلاف مرزی بین ایران و امپراتوری عثمانی بود. در این مأموریت که نزدیک به دو سال طول کشید، علاوه بر آشنایی با زدوبندهای سیاسی شرق و غرب، با دلیری خاصی توانست اختلاف مرزی را به نفع ایران پایان دهد و محمره و اراضی وسیع طرف چپ شط العرب را که مورد ادعای عثمانی ها بود به ایران ملحق گرداند.

پس از مرگ محمدشاه، ناصرالدین میرزا که قصد حرکت به تهران و نشستن بر تخت سلطنت را داشت، نمی توانست حتی هزینه سفر خود و همراهان به تهران را تهیه کند. در این هنگام امیر کبیر که در تبریز و ملقب به امیر نظام بود، با ضمانت شخصی پول فراهم کرد و ناصرالدین شاه را به تهران آورد.

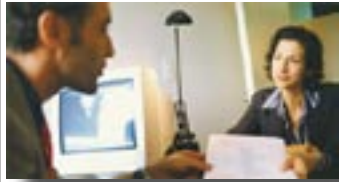
امیر کبیر در دوران کوتاه صدارت خود،

سطوح بلوغ سازمانی (۴)

سطح ۴: قابل پیش بینی

اعمال مقیاس های مشترک در سطح فرآیند، به سازمان امکان می دهد تا فرآیندهای خود را به لحاظ کمی مدیریت نماید. هدف اولیه این سطح آن است که بتواند نتایج فرآیندهای کاری را در هر مقطع از اجراء، پیش بینی کند. برای دستیابی به این قابلیت پیش بینی، سازمان باید از نظر آماری، فرآیندهای پایداری را برقرار نماید که نتایج آنها برآوردکننده های خوبی از نتایج پایانی باشند. بدین ترتیب، افرادی که کارها را انجام می دهند، می کوشند منابع ناپایداری در فرآیندها را کشف و کنترل نمایند، به طوری که مدیریت بتواند از نتایج آن در پیش بینی دستاوردهای کاری سازمان، استفاده کند.

به علاوه، هنگامی که سازمان از



فرآیندهای مشترک استفاده می کند، شالوده لازم برای به کارگیری مجدد دانش، تجربه و مهارت ایجاد شده در فرآیندهای کاری، پدید خواهد آمد. این، درک کامل یک فرآیند به منظور مدیریت نمودن دانش است، که عبارت است از توانایی استفاده مجدد از آنچه که در شرایطی متفاوت، کسب گردیده یا آموخته شده است. پایه های مدیریت دانش، در سطوح قبلی گذاشته شده است، و در سطح ۴ آنها با یکدیگر مجتمع می گردند تا قابلیت های سازمانی قدرتمندی را ایجاد کنند.

۱۰ اشتباه مدیران جدید

کارکنان هستند که شما را در تلاش های مدیریتی مساعدت می کنند.

۶- **عدم صرف وقت با کارفرما.** وظیفه شما کمک به کارفرماست، بنابراین اختصاص وقت به وی چیزی نیست جز برقراری ارتباطی متقابل جهت تبادل اطلاعات.

۷- **عدم نگرانی نسبت به مشکلات سازمان و کارکنان.** از مشکلات گریزی نیست. در مواجهه با مشکلات، وظیفه شما یافتن مؤثرترین راهکار و به اجرا درآوردن آن است.

۸- **خود سانسوری.** این صحیح نیست که تنها به علت سرپرست گروه بودن، فرصت ابراز هیجانات و حتی یک لبخند را از خود دریغ نمائید یا سرزدن خطا را از خود امری غیرمحمول فرض کنید.

۹- **عدم حمایت از کارکنان.** افراد شما از هر سو تحت فشار قرار دارند. این وظیفه شماست تا استقامت کرده، از آنها حمایت نمایید.

۱۰- **احتراز از مسئولیت پذیری.** شما به عنوان مدیر، مسئول همه امور گروه خود هستید. پس نه فقط سازماندهی ارتباطات بر عهده شماست، بلکه باید مسئولیت عواقب امور را نیز بپذیرید.

شاید به جرأت بتوان گفت بیش از ۵۰ درصد از مدیران قبل از شروع کار مدیریت، تحت آموزش قرار نمی گیرند. از این رو اشتباهات متداول زیر به کرات در میان آنها مشاهده می شود:

۱- **تصور واقف بودن بر تمامی امور.** به اطرافیان گوش سپرده، هرگاه لازم است، از اطلاعاتشان بهره ببرید.

۲- **تأکید دائم بر مدیریت خود.** مطمئن باشید همه شما را به عنوان مدیر گروه می شناسند پس سعی نکنید مرتباً این موضوع را خاطر نشان سازید.

۳- **تلاش برای دگرگونی تمامی امور.** تا جایی به ایجاد تغییرات بپردازید که خطاها برطرف شود. اگر روش انجام کاری مورد پسند شما نیست، لزوماً اشتباه محسوب نمی گردد.

۴- **هراس از انجام کارها.** شاید خواهان ترفیع شغلی نبوده و در پذیرش مسئولیت جدید خود دچار تردید باشید ولی نباید اجازه دهید که این عدم اعتماد به نفس، شما را از به کارگیری تمامی توانتان بازدارد.

۵- **عدم تخصیص وقت به شناخت کارکنان.** اختصاص وقت و توجه هرگز به زیان شما نخواهد بود، زیرا این

ظرفیت تولید شرکت ملی صنایع پتروشیمی به ۳۹ میلیون تن می رسد

براساس اهداف برنامه ریزی شده، مجموع تولید شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۸۸ به ۳۹ میلیون تن خواهد رسید.

از مجموع تولیدات این شرکت در سال آینده نزدیک به ۲۸ میلیون تن فروخته خواهد شد که از این میزان ۱۲/۵ میلیون تن به ارزش ۳۶۰۰۰ میلیارد ریال به فروش داخلی اختصاص دارد. بدین ترتیب سهم صادرات محصولات پتروشیمی در سال آینده ۱۵/۵ میلیون تن پیش بینی می شود.



گسترش همکاری های صنعتی ایران و لبنان در زمینه خودروسازی

وزیر صنایع لبنان در جریان بازدید از خطوط تولید ایران خودرو گفت: "ایران خودرو یکی از شرکت های معتبر خودروسازی است که محصولات خود را به کشورهای مختلف صادر می کند و با افزایش تنوع و در عین حال کیفیت محصولات خود جایگاه خوبی در سطح جهان دارد."

وی بر لزوم توسعه صادرات خودروهای ایرانی به کشور لبنان تأکید کرد و اظهار



داشت: مردم لبنان از تردد خودروهای ایرانی به خصوص خودروی سمند در شهرهای این کشور استقبال می کنند.

رکورد تولید سال ایران خودرو شکسته شد

با همت کارکنان گروه صنعتی ایران خودرو رکورد تولید سال ۱۳۸۶ با تولید بیش از ۵۴۳۰۰۰ دستگاه انواع خودروی سواری در روز ششم اسفند ماه سال جاری شکسته شد. این میزان، نسبت به مدت مشابه سال گذشته بیش از ۴۵۰۰۰ دستگاه افزایش نشان می دهد.



اجرای ۱۶ پروژه پژوهشی در شرکت گاز خوزستان

مهندس ناصر افشین از پایان یافتن ۱۶ پروژه و اجرای ۸ پروژه دیگر پژوهشی در شرکت گاز خوزستان خبر داد و گفت: برای انجام فعالیت های پژوهشی در این شرکت بیش از ۷ میلیارد و ۱۰۵ میلیون ریال اعتبار جذب شده است.

راه اندازی دفتر پژوهش در دانشگاه شهید چمران، استفاده از اساتید مجرب و ساعی در شورای پژوهش، مشاوره با متخصصان دانشگاهی و صنعتی، اهمیت دادن به پژوهش های کاربردی، و اعتقاد مدیریت و سازمان به انجام فعالیت های پژوهشی از جمله عوامل مهم توسعه



فعالیت های پژوهشی در شرکت گاز استان خوزستان بوده است.

درس های ۸۷، امیدهای ۸۸

(ادامه از صفحه ۱)

رجعت به کارمندی و ویروسی است که ولکن شرکت ما نیست.

پس از گذشت ده سال از فعالیت شرکت همچنان به آینده امیدوارم، با چاشنی واقع بینی و تجربه اندوخته شده در این مدت. پس از گذشت این مدت یاد گرفتم که ما هیچ کاره ایم و آنچه برای ما رخ داده از ناحیه خود ما نبوده است. لذا آنچه ما می توانیم انجام دهیم، آماده بودن برای پذیرش مسئولیت هایی است که به ما سپرده می شود. این صحبت از زبان کسی که زندگی را بر اساس "برنامه ریزی" شکل داده، کمی عجیب به نظر می رسد اما واقع مطلب را خدمتان گفتم.

در سال جدید از درگاه خداوند منان برای جهانیان آرزوی تسلیم در برابر او، برای ایران آرزوی سربلندی، برای شرکت اوک آرزوی موفقیت، برای خانواده خودم آرزوی سلامتی و برای خودم آرزوی هدایت شدن دارم.

سال نو مبارک!

در سال جدید با توجه به رکود اقتصادی در دنیا، من انتظار دارم که خدمات اوک فروش بیشتری داشته باشد، چرا که این خدمات از ابتدا برای بهتر کار کردن و به نتیجه رساندن طراحی شده بود. این خدمات به درد شرکت ها می خورد، چرا که درد شرکت ها را با تمامی وجود درک کرده بود. اوک برای رفع مشکلات، کار می کرد و حتی یک بار هم وبال شرکتی نبوده. حتی برای اینکه وبال نبوده مورد مؤاخذه هم قرار گرفته ولی این منش ما نیست که بخواهیم خود را به کسی تحمیل کنیم. من در افق شرکت، توسعه را می بینم.

در افق شرکت تبدیل شدن از "خانواده" به "شرکای تجاری" را نیز می بینم. دیگر سایز و اندازه و بلوغ ما به آن اندازه نیست که مانند یک ایل رفتار کنیم و بیشتر متوجه بیزینس هستیم. در این بین بعضی از ما موفق خواهیم بود و بعضی دیگر ناموفق. سال ها طول کشید تا تعدادی از اعضای شرکت از کارمند به کارآفرین متحول شدند. اما متأسفانه

پایان عملیات ترمیم خطوط لوله انتقال فرآورده تهران - مشهد

عملیات ترمیم نقاط دارای خوردگی بالای ۴۰ درصد که توسط پیگرانی هوشمند در مسیر خطوط لوله ۲۰ و ۲۲ اینچ انتقال فرآورده در مسیر تهران-شاهرود-مشهد شناسایی شده بود با نصب ۲۳۷ قطعه پیچ و سولمیت به پایان رسید. با اتمام این عملیات که نقش مهمی در امنیت مسیر خط دارد، خطرات ناشی از نشست و ترکیدگی خطوط به حداقل رسید.

شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال شرق که استان های خراسان، گلستان، سمنان و قسمتی از مازندران را پوشش می دهد، مقدار قابل توجهی از فرآورده های نفتی (نفت



سفید، نفت گاز، بنزین و سوخت جت) را به وسیله خطوط ۸، ۱۰، ۲۰ و ۲۲ اینچی در کمترین زمان به سالم ترین شکل جابجا می کند.

چگونه با صرف انرژی کمتر، بیشتر کسب کنیم؟



و تنها کمترین مقدار مؤثر از منابع را به اهداف ثانویه (و البته دارای ارزش) اختصاص دهیم؛ سپس می‌توانیم به تعداد دیگری از اهداف اولیه بپردازیم. همچنین باید خود را از راهکارها، فرآیندها و پروژه‌های بی‌فایده و هر چیزی که ارزشی ایجاد نمی‌کند یا در مقایسه با سایر فعالیت‌ها ارزش کمی پدید می‌آورد، نجات دهیم. در اینجا منظور از ارزش، مفهوم عام آن است نه صرفاً مفهوم مالی آن. به طور کلی باید به این نکته توجه داشته باشیم که هیچ کار بی‌فایده‌ای انجام ندهیم. چه تعداد فرم‌ها، الگوها، استانداردها، فرآیندها و جلسات داریم که به جای ایجاد ارزش، آن را از بین می‌برند؟ آیا بهتر نیست اینها را دور بریزیم و انرژی خود را بر مواردی که بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند، متمرکز سازیم؟

هیجانان در محیط کار



توجه به نیازها باعث می‌شود که خود را قدرتمند احساس کنیم نه آنکه خود را قربانی هیجانان بدانیم.

برای آشنایی بیشتر با این مبحث می‌توانید به آدرس زیر مراجعه کنید:

needs-intelligence.com

این پرسشی است که بیشتر شرکت‌ها آن را مطرح می‌کنند. برای پاسخ دادن به این پرسش، ابتدا باید بر روی مفهوم "بیشتر" به توافق برسیم. اگر "بیشتر" به معنی "ارزش بیشتر" باشد، با مسئله دشواری مواجه نخواهیم بود. این خود ما هستیم که با ایجاد فرآیندها و سیستم‌های پیچیده، آن را دشوار می‌سازیم. آنچه باید انجام دهیم بسیار ساده است. لازم است در جهت دستیابی به "نتایج ارزشمند"، "توجه بیشتری" بر "فعالیت‌های با ارزش" معطوف داریم. از آنجا که این کار بسیار ساده است، اغلب سازمان‌ها آن را نادیده می‌گیرند. آنها منابع خود را در تعداد زیادی از پروژه‌ها می‌گسترانند به طوری که هیچ کاری به انجام نمی‌رسد و غالباً در کارهایی که انجام می‌گردد، به "ارزش" توجهی نمی‌شود. سپس نوار قرمز و فعالیت‌های بی‌حاصل را نیز به آن می‌افزایند. آنچه که برای حل این مشکل پیشنهاد می‌شود، انجام کار کمتر با صرف انرژی کمتر، اما کسب ارزش بیشتر است. اگر منابع کمی در اختیار داریم، باید آنها را در جایی متمرکز سازیم که می‌توانند بیشترین تأثیر را داشته باشند. ما باید انرژی خود را در جهت دستیابی به تعداد کمی اهداف اولیه که بیشترین ارزش را عایدمان خواهند ساخت، بهینه کنیم

تصمیم‌گیری تیمی

به علاوه، بسیاری از تصمیمات به "پذیرش" افرادی که تحت تأثیر آن واقع می‌گردند، نیاز دارد و کسب این "پذیرش" اگر آن افراد در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل نباشند، دشوار است.



مسئله اینجاست که وقتی افراد دیگر را در فرآیند تصمیم‌گیری سهمیم می‌کنید، لازم است رویکرد شما نسبت به تصمیمات به گونه‌ای دیگر باشد. این رویکردها بسته به عوامل مختلف زیر، متنوع خواهد بود:

- نوع تصمیم
- مقدار زمان و منابع در دسترس
- ماهیت کاری که در مورد آن تصمیم‌گیری می‌شود
- محیطی که گروه قصد دارد ایجاد کند
- مقدار "پذیرش" مورد نیاز

اگرچه بسیاری از تصمیمات روزانه ما کاملاً ساده هستند، برخی از آنها اینگونه نیستند. این تصمیمات ممکن است مستلزم تلفیق مقادیر عظیمی از اطلاعات، تشریح بسیاری از آراء مختلف، و کشف بسیاری از تجربیات متروک مانده، باشد؛ و تصمیمات درست یا غلط ممکن است برای تیم یا سازمان، پیامدهای عمیقی در پی داشته باشد.

بدین ترتیب، آیا صحیح است که رهبران، قاطع باشند، به مسائل صرفاً از دیدگاه خود بنگرند، و اقدامات سختگیرانه به عمل آورند؟ در پاره‌ای موارد، خیر.

مقدار اطلاعاتی که هر فرد می‌تواند پردازش نماید و جنبه‌هایی که می‌تواند در نظر بگیرد، محدود است. در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها برای تشریح وضعیت، ارائه موارد پیشنهادی و انتخاب گزینه نهایی، نیاز به مشارکت کامل گروهی وجود دارد. همانگونه که ممکن است شما هم دیده باشید، در اغلب موارد گروه‌ها می‌توانند نسبت به تک‌تک افراد، تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند. این، یکی از دلایل اصلی آن است که شرکت‌های موفق، دارای هیئت رئیسه‌ای هستند که تصمیم‌گیری‌های مهم را انجام می‌دهد.

دسته بندی ویژگی‌ها



همراه با پیشرفت پروژه باید مشخص گردد که کدامیک از ویژگی‌های مورد نظر حتماً باید تحقق یابد، از کدامیک می‌توان صرف نظر نمود، و کدامیک را می‌توان به بعد موکول کرد. به عنوان مثال، ویژگی‌های زیر برای پروژه بازسازی یک آشپزخانه مطرح گردیده است:

- بالا
- قفسه‌هایی که توان تحمل وزن اجسام سنگین را داشته باشند و به راحتی بتوان آنها را تمیز نمود
- پدیده‌ای است دسته بندی موارد فوق به "ضروری"، "ترجیحی"، و "قابل صرف نظر کردن" توسط افراد مختلف، تا حدودی می‌تواند به شکل‌های مختلف صورت پذیرد. شما آنها را چگونه دسته بندی می‌کنید؟
- تمام برقی بودن آشپزخانه
- استفاده از مرغوب‌ترین مواد
- هم رنگ بودن وسایل
- کنار هم قرار گرفتن یخچال، اجاق و سینک، و مجزا بودن محل صرف غذا
- وسیع بودن پیشخوان و داشتن کابینت‌های زیاد
- استفاده از وسایل با ضریب ایمنی

تأثیر بحران اقتصادی بر مدیریت پروژه



بحران اقتصادی، بسیاری از امور از جمله مدیریت پروژه را تحت تأثیر قرار داده است. طبق بررسی های انجام شده، برخی از اثرات ناشی از بحران اقتصادی بر مدیریت پروژه را می توان به شرح زیر برشمرد:

- در پاره ای از سازمان ها، راه اندازی دفاتر جدید مدیریت پروژه به تعویق افتاده یا لغو شده است.
- پروژه های بزرگ به بعد موکول گردیده یا لغو شده اند.
- بودجه پروژه ها کاهش یافته است.
- پروژه های جدید با دقتی موشکافانه از نظر سودآوری بالقوه مالی مورد بررسی قرار می گیرند.
- بسیاری از مدیران پروژه در حال حاضر در جستجوی کار هستند.
- به دلیل افزایش عرضه نسبت به تقاضا، نرخ های مشاوره مدیریت پروژه کاسته شده است.
- بودجه های آموزشی تقلیل پیدا کرده است.
- به علت محدودیت سفرها و استفاده

از فضای کاری مشترک، تیم ها اغلب به صورت مجازی به کار می پردازند.

○ افراد روش های جایگزین کم هزینه تری را جهت آمادگی برای آزمون PMP جستجو می کنند.

○ برخی از شرکت ها از افراد می خواهند که دو نقش را بپذیرند، مثلاً مدیریت PMO و هدایت پروژه ها، یا مدیریت پروژه ها و در عین حال تحلیلگری شغلی، و نظایر آن.

ابزارها و نکات سودمند برای رؤسا



نشریه اینترنتی Mind Tools در تحقیقی، از خوانندگان خود خواسته بود بهترین ابزارهای فکری را که می شناسند، خصوصاً ابزارهایی را که مایلند استفاده از آنها را به رؤسای خود توصیه کنند، معرفی نمایند.

این نشریه پس از دریافت و جمع بندی پاسخ ها، نتیجه را اینگونه بیان کرده بود:

"نکته جالبی که از این تحقیق دریافته ایم این است که رؤسا شباهت بسیار زیادی به دیگران دارند. هنگامی که صحبت از مدیریت زمان، شفاف سازی اولویت ها، تعیین اهداف و غیره به میان می آید، رؤسا نیز می توانند به اندازه دیگران، اگر نگوئیم بیشتر، از به کارگیری ابزارهای فکری سود ببرند. همچنین ابزارها و نکاتی نیز وجود دارد

که به کارگیری آنها برای رؤسا خوب و برای سایر افراد تیم، عالی است.

پنج موضوعی که در تحقیق ما به عنوان مهمترین موارد شناسایی شدند، به شرح زیر می باشند:

- اولویت بندی، اولویت بندی، اولویت بندی
- شفاف بودن موضوعات و متمرکز ماندن توجه
- مدیریت جلسات
- گوش دادن به واقعیت ها!
- انگیزش، انگیزش، انگیزش

۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت پنجم: افزایش بهره وری)

شما را یاری دهند.
۵۱- **زمانبندی خود را سازماندهی و مدیریت کنید.** از هرگونه ابزار و امکاناتی که در دسترس دارید، برای اولویت بندی کارهای روزانه و پیگیری آنچه که لازم است انجام دهید، استفاده کنید.

۵۲- **بیش از آنچه که فکر می کنید می توانید انجام دهید، برنامه ریزی کنید.** این کار اگرچه ممکن است استرس زا به نظر برسد، اما می تواند محرک واقعاً خوبی باشد. اگر طوری مدیریت کنید که تمامی کارها انجام شوند، از احساس موفقیتی بزرگ لذت خواهید برد.

۵۳- **عادت کنید که کارها را اول وقت انجام دهید.** گاهی نیم ساعت کار پیوسته در دفتری خالی از حضور دیگران، می تواند به شما کمک کند تا قبل از هرگونه سردرگمی و حواس پرتی،



که سرعت شما را کاهی می دهد، کارهای کلیدی را انجام دهید یا روز خود را برنامه ریزی نمایید.

۵۴- **بدانید که بعضی وقت ها استرس خوب است.** در عین حال که مقدار زیاد هر چیز، خصوصاً استرس، می تواند بد باشد، گاهی اوقات کمی استرس می تواند محرکی باشد که شما را به حرکت وامی دارد و به شما امکان می دهد تا کارهای بیشتری انجام دهید.

۵۵- **کارهایی را که کمتر دوست دارید، اول انجام دهید.** ملال آورترین و نامطلوب ترین کارهای خود را در ابتدای روز از سر راه خود بردارید. پس از آن، تمامی چیزهای دیگر، همانند نسیمی مطبوع خواهند بود.

داشتن یک برنامه زمانبندی فشرده، می تواند حداکثر بهره گیری مطلوب از اوقات کاری روزانه را دشوار سازد. رعایت نکات زیر به شما کمک می کند تا زمان در دسترس بودن خود را جهت مراجعه کارکنان به حداکثر برسانید:

۴۴- **از جلسات بیشترین نتیجه را کسب کنید.** به منظور افزایش بهره وری و صرفه جویی در زمان، با سازماندهی و آمادگی در جلسات شرکت کنید.

۴۵- **انرژی خود را بر روی موضوعات مهم متمرکز سازید.** اجازه ندهید کارهای کم اهمیت، اوقاتی را که باید صرف موارد مهم گردد، به خود اختصاص دهند.

۴۶- **زمان- دزدهای خود را شناسایی کنید.** برای هر فرد، موارد کوچکی وجود دارد که حواس او را به خود معطوف داشته، تمرکز او را کاهش می دهد. این موارد را شناسایی کنید و بکوشید تا آنها را حذف نمایید.

۴۷- **وقت شناس باشید.** وقت شناسی امری بسیار مهم است. هرگز دیگران را برای قراردادهای ملاقات و جلسات، منتظر نگذارید.

۴۸- **مدت زمان معقولی را به پاسخگویی به مکاتبات خود اختصاص دهید.** شما مجبور نیستید دائماً درگیر مکاتبات خود باشید، اما هرگاه برایتان میسر بود، چند ساعتی را برای پاسخ دادن به نامه ها و ایمیل ها صرف کنید.

۴۹- **فقط آنچه را لازم است انجام دهید.** گاهی فراتر از کارهای اصلی به پیش می روید؛ اگر این موضوع هر روز تکرار شود، می تواند مانع پیشرفت شما در امور مهمتر گردد. ابتدا کارهای کلیدی را انجام دهید، سپس اگر فرصت داشتید، به کارهای اضافی بپردازید.

۵۰- **به زمانبندیها و کارهای روزمره پایبند باشید.** اگرچه ممکن است کارهای روزمره و زمانبندی ها جذابیت چندانی نداشته باشند، اما می توانند در ساده سازی و مؤثرتر کردن کارها و افزایش بهره وری،

ماهی تازه

نداشتند و همان تحرکی را از خود نشان می دادند که در محیط طبیعی زندگی خود داشتند. ناگفته پیداست که ژاپنی ها از این ماهی ها استقبال کردند و آنها را به عنوان ماهی های تازه پذیرفتند.

نتیجه:

اگر می خواهید همیشه در حال حرکت، رشد و پویایی باشید، کوسه ای در حوضچه زندگی خود بیندازید؛ کوسه مشکلات، هیچگاه از رویارویی و دست و پنجه نرم کردن با مشکلات نهراسید؛ زیرا آنچه زندگی انسان را تهدید می کند سکون، بی تحرکی و درجا زدن است. به قول هوشنگ ابتهاج:

آبی که بر آسود زمینش بخورد زود دریا شود آن رود که پیوسته روان است



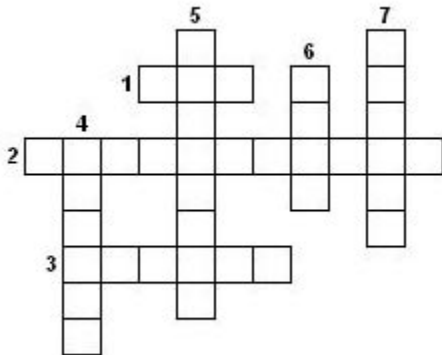
شدند، اما درصد عمده ای زنده می ماندند. در واقع به دلیل اینکه ماهی ها مرتب توسط کوسه ها مورد تعقیب قرار می گرفتند، یک لحظه آرام و قرار

سال ها پیش صید بی رویه باعث شد که منابع آبزیان در سواحل ژاپن و مناطق اطراف آن بشدت کاهش یابد؛ در نتیجه، کشتی های صید ماهی مجبور شدند برای صید ماهی به آبهای دورتر بروند. اما به دلیل طولانی بودن مسیر، ماهی ها تازگی خود را از دست می دادند و ژاپنی ها که به خوردن ماهی تازه عادت داشتند، رغبت چندانی به خوردن ماهی های جدید از خود نشان نمی دادند.

صیادان و صنایع ماهیگیری برای حل این مسئله، حوضچه هایی در کشتی ها تعبیه کردند. آنها پس از صید، ماهی ها را در این حوضچه ها می ریختند تا زنده به ساحل برسند و بلافاصله مصرف شوند. با این وجود، مردم عقیده داشتند که این ماهی ها نیز طعم و مزه ماهی تازه را ندارند.

صاحبان کشتی ها که خود را با بحرانی بزرگ و جدی مواجه می دیدند به فکر یک راه حل دیگر افتادند. تحقیقات

جدول شماره ۱۸



۱- در مدیریت پروژه، نوعاً به معنای قلمی است که یک عامل تصمیم گیری به شمار می رود؛ یعنی برای رسیدن به یک تصمیم، عاملی بحرانی، سودمند، یا مرکزی است.

۲- فراهم آوردن تدارکات و خدمات، تحت قرارداد، جهت تأمین نیازهای یک پروژه.

۳- دریافت ها یا سودهایی که به طور منظم از نیروی انسانی، تجارت، یا دارایی حاصل می شود و معمولاً به شکل پول است.

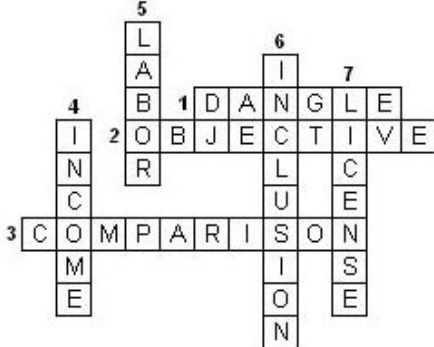
۴- تخصیص و استفاده از کدهای عددی برای هر یک از فعالیت های پروژه به منظور تسهیل کنترل و گزارش دهی.

۵- تغییری بر یک سند یا طرح.

۶- مجموعه ای از فعالیت های متصل.

۷- اصلاح کار معیوب. می تواند قبل از، در طی، یا بعد از بازرسی یا تست، انجام شود.

پاسخ جدول شماره ۱۷



معمای ۱۰۰!

در انتهای ۱۰۰! چند صفر وجود دارد؟



"I need help! I was thinking outside of the box and I let my mind wander too far and now I can't find my way back!"



پاسخ معمای آغل گوسفندان:

کشاورز باید با ۱۲ دیواره چوبی طویل، یک شش ضلعی متشکل از ۶ مثلث بسازد و سپس با استفاده از ۶ دیواره کوتاهتر، هر مثلث را به دو قسمت تقسیم نماید.

۲۱ نوع رئیس (۲)

۳- رئیس دلهره آور

کارکنان هر آنچه را که رئیس دلهره آور می گوید، انجام می دهند چرا که از وی می ترسند. او همیشه از تهدید برای ساکت نگه داشتن کارکنان استفاده می کند. این رئیس نرخ جابجایی کارکنان بالایی دارد و برای حفظ عامل ترس، کارکنان را اخراج می کند. کارکنان خوب او را ترک می کنند و از کار کردن برای چنین آدم وحشتناکی امتناع می ورزند. رئیس دلهره آور دوام نمی آورد. نهایتاً او کارکنانش را دچار تحلیل رفتگی می کند و سازمان نمی تواند با هزینه هایی که او ایجاد می کند سودآوری داشته باشد. سرنوشت، یقه او را خواهد گرفت.

۴- رئیس استثمار کننده

معمولاً به عنوان رئیس ماکیاولی شناخته می شود. این نوع رئیس خیلی با هوش و خطرناک است. این رئیس بسیار متمرکز و با انگیزه بوده، همواره یک برنامه سری دارد. او به افراد به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف می نگرد. دنیا هرم بزرگی است که رأس آن متعلق به اوست. او در راه رسیدن به قدرت، افراد را له کرده، کنار می زند. اگر شما برای چنین فردی کار می کنید، مراقب پشت سر خود باشید. بهترین راه

این است که با او راحت و صادق باشید. اطلاعات را به صورت داوطلبانه ارائه کنید. رئیس شما مدتهاست فراموش کرده است که دوستی چیست؛ لذا تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.



۵- رئیس سرهم کننده

رئیس سرهم کننده، کودن ترین رؤساست. بهترین راه رفتار با این رئیس این است که به او کمک کنید ارتقا یابد. هنگامی که آنها ارتقا یافتند، برای ارتقاء افراد تحت امرشان مدیون هستند. دیر یا زود مدیران، حماقت رئیس شما را خواهند دید و او کله پا خواهد شد. البته پیروی از توصیه های او شما را یک استثمارکننده خواهد کرد. اما اگر نمی توانید از زیر سلطه او خارج شوید، چرا هر دو رشد نکنید؟ شما مسئولیتی در قبال آنچه که در بالا اتفاق می افتد ندارید.

(منبع: سایت راهکار مدیریت)

کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۱۹)

Group decision process:

فرآیندی که در صورت وجود تعداد زیادی از ذینفعان شناخته شده، مورد استفاده قرار می گیرد. در این فرآیند، یک گروه تصمیم گیرنده متشکل از این ذینفعان، برای کشف موارد ممکن، ارزیابی گزینه ها، پرسیدن پرسش های "چه می شود اگر"، و منعکس نمودن نتایج به منظور کسب آگاهی، مراحل را طی می کنند.

Group process:

مجموعه ای از رویه ها که برای مدیریت فعالیت های یک گروه درگیر در اقدامات تصمیم گیری، به کار گرفته می شود.

Heuristic:

یک تاکتیک سعی و خطا که توسط یک شخص تصمیم گیرنده برای سرعت بخشیدن به فرآیند یادگیری یا کشف، مورد استفاده واقع می گردد.

Holistic characterization:

توصیفی منفرد از مجموع موارد ممکن.

Human agency:

ارجاع به مقاصد، فرصت ها، قابلیت ها و فعالیت های تصمیم گیری مستقل افراد.

Hypothetical judgment:

قضایات براساس امر احتمالی که اتفاق نیفتاده، یا هنوز اتفاق نیفتاده است.

Ideal rationality:

تجزیه و تحلیل کامل تمامی آگاهی های موجود.

توصیه هایی برای افزایش خلاقیت در کار (۱۰)

- ۹۱- یک مرشد پیدا کنید.
- ۹۲- در پایان هر روز، تمامی موفقیت های خود را شناسایی نموده، برای آنها شکرگزاری کنید.
- ۹۳- یک قلم ایده تهیه کنید و روزانه چند ایده در آن پس انداز نمایید.
- ۹۴- زمان جلسات را کوتاهتر کنید.
- ۹۵- تکنیک هایی از کتاب Awake at the Wheel را امتحان کنید.
- ۹۶- برای مدت ۲۴ ساعت به اخبار رادیو و تلویزیون گوش ندهید و فیلم های خبری را نبینید.
- ۹۷- ترسیماتی از ایده های خود تهیه نمایید.
- ۹۸- قبل از خواب، پروژه ها یا چالش های خود را در ذهن مرور کنید.
- ۹۹- ایده های خود را به اجزاء تشکیل دهنده آنها تقسیم کنید؛ سپس در مورد هر قسمت مجدداً بیندیشید.
- ۱۰۰- این توصیه ها را بر روی میز کار خود قرار دهید و هرروز آنها را مرور کنید.



چه مقدار نوآوری؟

- این مقدار سود سالانه را بر روی تریکی از محصولات، جدید و موجود، بشکنید.
 - بازده نوآوری خود (تعداد ایده های جدید مورد نیاز برای تولید یک محصول جدید) را تخمین بزنید.
 - زمان لازم برای به جریان افتادن یک ایده نوعی را تخمین بزنید.
 - تعداد ایده های جدید مورد نیاز در هر سال جهت تولید محصولات جدید مورد نیاز را برای سال های آتی، طرح ریزی کنید.
 - آنچه در پایان به دست خواهید آورد، تعداد ایده های جدیدی است که باید در هر سال ایجاد شود تا فرصتی واقع بینانه برای دستیابی به رشد سود مورد نظر خود در آینده داشته باشید.
- هنگامی که روشی سیستماتیک و عادی برای نوآوری داشته باشید، با مسئله جدیدی مواجه خواهید بود: "چه میزان نوآوری کافی است؟". پرسش عجیبی به نظر می رسد. اگر نوآوری برای بقا و رشد ضروری است، اغلب افراد مایل خواهند بود که از حداکثر نوآوری ممکن بهره مند گردند؛ اما این، ساده انگاری محض است. نوآوری بیش از حد می تواند بار کاری زیادی را بر سیستم تحمیل نماید، سازمان را معشوش کند، و منجر به خستگی ایده پردازی شود. طی مراحل زیر، شما را در پاسخگویی به پرسش فوق، یاری می دهد:
- تعیین کنید که در یک افق زمانی خاص، هدف شما کسب چه مقدار سود سالانه است.

شرکت مشاوره و مهندسی avec

تهران، خیابان آفریقا، بین میرداماد و جهان کودک، برج نگین، طبقه سوم، واحد ۳۰۳

تلفن و فکس: ۸۸۸۸۸۳۵۹ و ۸۸۷۹۷۳۲۰

پست الکترونیک: info@avec-co.com

آدرس سایت: www.avec.ir



مشترکین گرامی، شما می توانید مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را از طریق پست الکترونیک به آدرس زیر ارسال نمایید: info@avec.ir