

مهندسی سیاست سال ۱۳۸۸



"کاهش آلودگی های مثلاً CO به اندازه ۱۵ درصد در عرض سه ماه" یک هدف است که هم کمی است و هم قابل اندازه گیری. لذا یکی از وظایف مهندسان در قبال سیاست اعلام شده، تبدیل "آرمان اصلاح" به "اهداف کمی" است. "الگو"، نمایشی سمبلیک (مانند مدل

سرمایه گذاری هایی می انجامد که در نظام حسابداری ما محاسبه ارزش آنها بسیار سخت خواهد بود و در اکثر اوقات به مانند هزینه در نظر گرفته می شود. از این قبیلند آموزش، تحقیقات و بازاریابی. این سه موضوع درست است که هزینه در بردارند و مستقیماً تولید ثروت نمی کنند، اما کیست که در اثربخشی آنها در تولید شک داشته باشد، حتی اگر نتواند محاسبه کند. در نتیجه شاید بهتر باشد که واژه "مصرف" را با "بهره وری" تعویض کنیم. یعنی نسبت خروجی به ورودی سیستم را اندازه گیری کنیم.

خلاصه اینکه سیاست "اصلاح الگوی مصرف" را می توان در یک لایه عملیاتی تر و نازل تر به فعالیت های ذیل تفسیر نمود:

۱- شناخت الگوی بهره وری، چرا که بدون شناخت این الگو نمی توان گامی اصلاحی برداشت

۲- تعیین شاخص های مورد توجه بهره وری، تا بدین صورت بتوان آرمان خواهی را به سوی تأمین و تحقق اهداف هدایت نمود

۳- آنالیز الگوی بهره وری

۴- ارائه راهکارهای "قابل قبول" برای بهبود الگوهای موجود

این چهار قدم را می توان با استفاده از تکنیک های مهندسی انجام داد.

های ریاضی، مدل های فیزیکی مانند ماکت های ساختمانی، و یا مدل های نمایشی مانند دیاگرام ها و فیگورها) از واقعیات و دنیای خارج است. الگو برای تقریب اذهان بین ذینفعان مورد استفاده قرار می گیرد. لذا وظیفه دیگر مهندسی، نمایش واقعیت "مصرف" در قالب الگویی است که برای تمامی ذینفعان، مدیران و تصمیم گیران قابل فهم باشد.

"مصرف"، میزان ورودی به هر سیستمی راه، چه این سیستم انسان باشد و چه سازمان، نشان می دهد. چالش مهندسی در تعیین مختصات مصرف این است که آیا تنها به ورودی به سیستم بپردازند و یا اینکه خروجی آن را نیز مد نظر قرار دهند و یک تفسیر وسیع تر از واژه مصرف ارائه دهند؟ اگر مصرف را تنها در اندازه گیری ورودی به سیستم فرض کنیم، ناخود آگاه واژه "اصلاح

هم مترادف "کمینه" تعبیر می گردد. لذا سعی در کاهش مصرف خواهیم کرد. این گرایش که بیشتر خواسته مساوات گرایان را تأمین می کند، به حذف

سال ۱۳۸۸ به عنوان سال "اصلاح الگوی مصرف" نامگذاری گردیده است. در راستای اجرای این سیاست، و به عنوان یک مهندس، وظیفه می دانم مختصات سیاست اعلام شده را حلای کنم تا به سطح اجرا نزدیکتر گردد. در واقع این عمل همان چیزی است که از مهندسی انتظار می رود، یعنی مقدار گذاردن بر روی سیاست ها.

روح حاکم بر سیاست اعلام شده به نظر بنده استفاده بهتر از منابع خدادادی است. اما برای درک بهتر از جایگاه این سیاست نیازمندیم که یک لایه آنالیز را انجام دهیم. این آنالیز را بر اساس لغات به کار رفته در سیاست انجام می دهیم: اصلاح + الگو + مصرف.

"اصلاح"، آرمانی است که هیچگاه انتها نخواهد داشت. در همین سیاست اعلام شده، هیچگاه اصلاح الگوی مصرف پایان نخواهد پذیرفت. به درستی و در چنین سطحی از سیاست گذاری باید آرمان ها اعلام گردند. اما در لایه مهندسی، دیگر نمی توان به تکرار آرمان ها پرداخت چرا که روش های اجرایی، شناخته نخواهند شد. ما در مقام مهندسان باید بتوانیم "آرمان ها" را برای دوره های مشخص به "اهداف" تبدیل کنیم.

تفاوت این دو، یعنی آرمان و هدف در این است که "هدف"، قابل اندازه گیری و کمی است. مثلاً "بهبود کیفیت هوای تهران" یک آرمان فرض می شود که هیچگاه پایانی نخواهد داشت، همیشه در این راستا باید گام برداریم. اما



فهرست مطالب:

۱	مهندسی سیاست سال ۱۳۸۸
۲	معرفی کتاب: هرم معکوس؛ جرأت در اصول هفت گانه تجارت / اولین کنفرانس بین المللی مدیریت اجرایی / دوره های آموزشی مدیریت منابع انسانی
۳	معرفی شخصیت ها: هارولد کرزنر / سطوح بلوغ سازمانی (۵) / یک رهبر واقعی چه می داند؟
۴	فاز دوم پتروشیمی زاگرس به پیشرفت ۹۸/۲۶ درصدی رسید / بهره برداری از واحدهای اوره و آمونیاک پتروشیمی شیراز در نیمه دوم سال ۱۳۹۰ / افتتاح چهار پروژه عمرانی در انبار نفت شرکت پخش منطقه میاندوآب / توسعه فازهای ۹ و ۱۰ با صرف ۹۰ میلیون نفر ساعت کار در بخش خشکی / رانا، دومین خودرو با برند ملی ایران / راه اندازی اولین موتور جست و جوی دینامیک مسیریابی راه های کشور
۵	۷ اشتباه که بلوغ مدیریت پروژه را به تأخیر می اندازد / مدیریت وقفه ها / ۱۰ روش کایزن برای پرورش رهبران بهتر / اهمیت مدیریت سبک پروژه ها
۶	۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت ششم: مدیریت مالی و منابع) / تصورات غلط در ارتباط با برنامه ریزی / عوامل نامشهود مؤثر در درک ریسک
۷	همسران پادشاه / جدول شماره ۱۹ / معمای تخم مرغ و آب
۸	SixthSense چیست؟ / کلمات و عبارات کلیدی / تصمیم گیری (۲۰) / ۲۱ نوع رئیس (۳)

اولین کنفرانس بین المللی مدیریت اجرایی



محورهای تخصصی:

- مدیریت منابع انسانی
- رفتار سازمانی
- رهبری و ساخت تیم
- اخلاق حرفه ای برای مدیران
- مدیریت مالی و تأمین مالی
- اقتصاد محلی، ملی و بین المللی
- مدیریت تعارض
- مدیریت بهره وری
- فنون مذاکره و قراردادهای بین المللی
- مدیریت بازاریابی و فروش
- تحلیل های رقابتی
- مدیریت استراتژیک
- مدیریت تبلیغات
- مدیریت ارتباطات
- مدیریت پروژه
- مدیریت فرآیندهای کسب و کار
- سیستم های اطلاعات مدیریت
- تجارت الکترونیک
- سیستم های مدیریت کیفیت
- مدیریت تولید و عملیات

زمان و محل جدید برگزاری:

۲۹ و ۳۰ اردیبهشت ماه ۱۳۸۸، سالن همایش های برج میلاد

تلفن های دبیرخانه:

۰۲۱-۲۲۸۷۴۴۹۱ ، ۰۲۱-۲۲۸۷۴۴۹۰ و ۰۲۱-۲۲۸۷۴۴۹۲

دورنگار:

۰۲۱-۲۲۸۷۴۴۸۹

سایت کنفرانس:

www.irMBA.org

دوره های آموزشی مدیریت منابع انسانی



مدیریت منابع انسانی توسعه دهند و سازمان خود را در عرصه رقابت جهانی به پیش ببرند.

دوره های آموزشی این مرکز عبارتند از:

- Advanced Human Resource Executive Program
- Human Resource Executive Program
- Strategic Human Resource Planning

علاقه مندان می توانند برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این دوره ها به آدرس اینترنتی زیر مراجعه نمایند:

www.exceed.bus.umich.edu

و اداری کردن افراد به برخورد با چالش های محیط تجاری جهانی که رقابت در آن روزافزون می باشد، چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی، یک مزیت کلیدی به شمار می آید که نشانگر مدیریت منابع انسانی در سطحی عالی است.

مرکز رهبری استراتژیک منابع انسانی (The Center for Strategic Human Resource Leadership) طی دوره های آموزشی خود، راهکارهای برتر، ابزارهای قدرتمند و شیوه تفکر هدایتگر را به شرکت کنندگان در این دوره ها ارائه می نماید تا بدین ترتیب آنها بتوانند دانش و مهارت های خود را در زمینه

معرفی کتاب

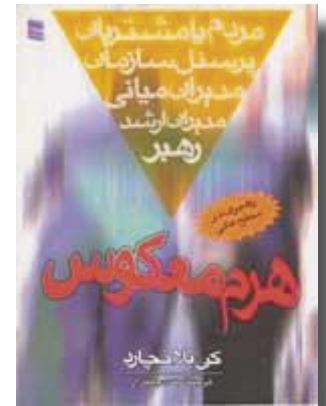


جرات در اصول هفت گانه تجارت

نویسنده: رابرت لوتز
مترجم: مریم نوشاد حقیقی
ناشر: کوهسار

فهرست مطالب:

- قسمت اول: شرح دومین بازگشت موفقیت آمیز کرایسلر
- دوباره آنجا بودن
- استفاده از تیم های پلات فرم
- حکایت وایپر
- قسمت دوم: قوانین تجاری ثابت لوتز
- همیشه حق با مشتری نیست
- هدف اول تجارت، تولید ثروت نیست
- وقتی دیگران کاری را انجام می دهند شما آن را انجام ندهید!
- کیفیت زیاد باعث نابودی شماست
- کنترل های مالی بد هستند!
- افراد مختل کننده سرمایه شرکت هستند
- کار گروهی همیشه خوب نیست
- قسمت سوم: استنتاج های لوتز
- اشکالی ندارد اگر گاهی اوقات افراطی باشیم
- حقیقتاً کمی هراس و نگرانی
- آنقدرها هم بد نیست
- رهبری یعنی عقل سلیم و این چیزی است که متأسفانه آنقدرها هم رایج نیست
- جنبه های مثبت و منفی مأمور تغییر بودن
- ختم کلام: آیا دایملر کرایسلر شروع جدیدی برای نظم و سامان جدید تجاری دنیا است؟



هرم معکوس

نویسنده: کن بلانچارد
مترجم: مهدی چمنزار
ناشر: رسا

فهرست مطالب:

- داغ دل
- پروفیسور
- مایکل
- پدر روحانی
- مأموریت
- رهبری کارآمد از درون شروع می شود
- با آهن می توان آهن را تیز کرد
- همکاری
- ارزش های روحی - معنوی در مقابل پیشرفت های مادی
- آغاز بیداری
- بهبود
- پذیرایی
- یک انتخاب
- محاسبه قلب
- خارج کردن فکر از تفکرات غلط
- رهبری با یک آینده نگری شفاف آغاز می شود
- مسئولیت پذیری پرسنل در گروه پاسخگویی رهبر است
- رهبری خاضع در نقش مربی
- هدایت کاری
- بازگشت رهبر خاضع
- چک لیست ۱: قلب خاضع من - شخصیت رهبری
- چک لیست ۲: عقل و فکر خاضع من - شیوه های رهبری
- چک لیست ۳: داستان خاضع من (رفتار رهبری)

معرفی شخصیت ها:

هارولد کرزner



دکتر هارولد کرزner استاد مدیریت سیستم ها در دانشگاه Baldwin-Wallace Project Management Associates و رئیس شرکت Wallace Management Associates که یک شرکت مشاوره مدیریت پروژه در اوهایو است، می باشد. تخصص او در زمینه های مدیریت پروژه و برنامه ریزی استراتژیک است. او قبلا در دانشگاه Illinois به تدریس مهندسی و در دانشگاه ایالتی Utah به تدریس اداره امور تجاری اشتغال داشت. او تجربیات صنعتی خود را در شرکت Thiokol که مسئولیت مهندسی پروژه و مدیریت برنامه آن را برعهده داشت، کسب نمود.

دکتر کرزner بیش از ۱۴۰ مقاله در زمینه های مهندسی و تجارت منتشر یا ارائه کرده است. او کتاب های زیر را نیز به رشته تحریر درآورده است:

- the Small and Medium Sized Business
- Operating Guidelines for Project Management
- Strategic Planning
- A Dictionary of Terms for Project Management
- Team Management
- An Introduction to Operations Research for Managerial Decisions
- Investing in the Corporate Bond Market
- A Practical Guide to Strategic Planning
- In Search of Excellence in Project Management
- Applied Project Management: Best Practices in Implementation



تاکنون بیش از ۲۰۰۰۰۰ نفر در کلاس های دکتر کرزner در زمینه مدیریت پروژه شرکت کرده اند. همچنین شرکت های متعددی در آمریکا، اروپا، خاورمیانه، آمریکای جنوبی، آفریقا، آسیا و کانادا از مشاوره های وی بهره مند گردیده اند. سه ویدئوکنفرانس زنده او در زمینه مدیریت پروژه با حمایت شرکت مایکروسافت، در سطح جهان از طریق تلویزیون در معرض دید علاقه مندان قرار می گیرد. عناوین این ویدئوکنفرانس ها عبارتند از:

- How to Achieve Maturity in Project Management
- Achieving Behavior Excellence in Project Management
- In Search of Excellence in Project Management
- Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling
- Project Management for Bankers
- Project Management Policy and Strategy: Cases and Situations
- Project Management for Executives
- Case Studies in Project Management
- A Handbook for Proposal Preparation and Management
- Project Management for

سطوح بلوغ سازمانی (۵)

سطح ۵: بهینه

در سطح ۴، سازمان دارای فرآیندهای پایدار و قابل پیش بینی است، اما ممکن است این فرآیندها نتوانند نتایج مورد نیاز مدیریت را از فرآیندکار، حاصل نمایند. در سطح ۵، مدیریت به برقراری فعالیت های توسعه ای Proactive می پردازد تا فاصله میان قابلیت های فعلی فرآیندهای کاری مختلف و قابلیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کاری را پر کند. این فرصت های توسعه ای ممکن است شامل اتوماسیون، مهندسی فرآیند، آموزش های پیشرفته، پروژه های تحقیق و توسعه، و سایر اقدامات لازم جهت توسعه قابلیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کاری باشد. بهبود مستمر رسمیت می یابد به گونه ای که مدیریت تغییرات به یک فرآیند کاری عادی مبدل می گردد، و بهبود مداوم هم در سطح سازمان، هم در



سطح کار گروهی، و هم در سطح فردی مورد تشویق قرار می گیرد. سیستم کاری پدید آمده، پیوسته مورد ارزیابی قرار می گیرد تا این اطمینان حاصل گردد که بهبودها در عملکرد یا مصرف منابع، نتیجه ای کمتر از بهینه نداشته باشند.

یک رهبر واقعی چه می داند؟

۳- فرصت یابی مؤثر: هنگامی که شما مسائل را حل می کنید، اطمینان حاصل می نمایید که سازمان می تواند به مسیر تعریف شده خود به سوی اهدافش ادامه دهد؛ هنگامی که فرصت ها را می یابید، توجه خود را بر تعریف مجدد مسیر کلی شرکت، با امید به پیشرفت، متمرکز می سازید.



۴- نوع رهبری: رهبران "خوب"، انواع مؤثری از رهبری را مورد استفاده قرار می دهند. ممکن است شما تمامی مسائل و فرصت ها را بیابید و تصمیمات مهمی برای پیشرفت سازمان اتخاذ نمایید، اما اگر نتوانید افراد را به انجام اقدامات لازم وادار سازید، شانس کمی برای موفقیت خواهید داشت.

آنچه رهبران "خوب" را از رهبران "متوسط" متمایز می سازد، چیست؟ آیا قابلیت های تصمیم گیری آنهاست، یا شخصیت کاریزماتیک آنها، یا شفافیت بصیرت آنها؟ آیا رهبران بزرگ به طور طبیعی دارای این ویژگیها هستند یا آنها را از طریق آموزش، کسب کرده اند؟

شما می توانید رهبر بودن را بیاموزید، اما چگونگی به کارگیری مهارت های رهبری در امور مختلف، چیزی است که تفاوت میان رهبران "خوب" و "متوسط" را پدید می آورد.

تحقیقات نشان داده است که چهار مهارت کلیدی زیر، تعیین کننده موفقیت در رهبری است:

۱- تصمیم گیری مؤثر: توانایی حل مسائل و اتخاذ تصمیمات مناسب، از اهمیت بسیار زیادی در رهبری مؤثر برخوردار است.

۲- موفقیت در پیدا کردن مسائل: رهبران، تنها به حل مسائلی که به آنها ارجاع می شود، بسنده نمی کنند؛ آنها به دنبال مسائلی می گردند که ممکن است از دید سایرین پنهان مانده باشد.

توسعه فازهای ۹ و ۱۰ با صرف ۹۰ میلیون نفر ساعت کار در بخش خشکی



داخلی در دو بخش خشکی و دریایی را جسارتی بزرگ توصیف، و از وزیر نفت وقت برای به تصویر کشیدن توانمندی پیمانکاران داخلی قدردانی کرد.

مهندس رکن الدین جوادی، مدیرعامل شرکت مهندسی و ساخت صنایع نفت (اویک)، در مراسم تقدیر از پیمانکاران پروژه توسعه فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی، نقطه بارز اجرای این پروژه را ایرانی بودن آن خواند و گفت: این پروژه به عنوان بزرگترین پروژه ایرانی و با مدیریت ایرانی راه اندازی شده است. او اظهار داشت: بخش خشکی توسعه فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی با صرف ۹۰ میلیون نفر ساعت کار مهندسی و تدارک، در مقابل یک میلیون نفر ساعت نیروی خارجی به ثمر نشسته است. وی واگذاری این پروژه به پیمانکاران

رانا، دومین خودرو با برند ملی ایران



شرکت ایران خودرو از عرضه این محصول است.

شرکت ایران خودرو، در راستای توسعه برند ملی و پلاتفرم خود، دومین خودرو با برند ملی ایران با نام رانا را به بازار ایران و جهان معرفی کرد. تولید محصولی جدید با ظاهر منحصر به فرد، قیمت پایین تر از خودروهای هم خانواده و برخورداری از آخرین استانداردهای روز برای ترویج و توسعه برند ایران خودرو، از جمله اهداف

راه اندازی اولین موتور جست و جوی دینامیک مسیریابی راه های کشور



مسافران می توانند قبل از سفر اطلاعات کافی از مبدأ تا مقصد را در کوتاهترین زمان ممکن از سیستم "رهیار" به نشانی www.emdadkhodro.com به دست آورند.

این سیستم از ابتدای سال ۱۳۸۸ در سایت امداد خودروی ایران قابل دسترسی است.

موتور جست و جوی مسیر (Routing) به نام "رهیار" برای اولین بار در پایگاه اطلاع رسانی امداد خودروی ایران راه اندازی شد.

به گزارش روابط عمومی امداد خودروی ایران، این شرکت با توجه به نیاز مخاطبان در خصوص دریافت آخرین اطلاعات مربوط به مسیریابی بین شهری، امکانات جاده ای بین راه، طول مسیر، امکان انتخاب مناسب ترین مسیر و همچنین اطلاعات مربوط به تعداد مراکز ارائه سوخت، اورژانس ها، پلیس راه، اکیپ های امدادی، مکان های ارائه تسهیلات، پایگاه های امداد خودروی ایران، و جاده های پر خطر، اقدام به ایجاد این سیستم کرده است.

فاز دوم پتروشیمی زاگرس به پیشرفت ۹۸/۲۶ درصدی رسید



سوخت دیزل و همچنین تولید ماده بالابرنده عدد اکتان MTBE و تولید DME کاربرد دارد.

پیشرفت فاز دوم پتروشیمی زاگرس، مجری بزرگترین طرح متانول جهان تا آغاز امسال ۹۸/۲۶ درصد اعلام شد.

اجرای این طرح تا پایان اسفند ماه سال گذشته در واحد فرآیندی ۹۸/۲۴ درصد، کولینگ تاور ۹۸/۸ درصد و خط فلر ۹۸/۱ درصد پیشرفت فیزیکی داشته است.

محصولات تولیدی این طرح سالانه یک میلیون و ۶۵۰ هزار تن متانول خواهد بود و خوراک اولیه آن گاز طبیعی و اکسیژن است که به ترتیب از نفت و گاز پارس جنوبی و پتروشیمی مبین تأمین خواهد گردید. محصولات این طرح به عنوان حلال در صنایع پایین دستی، انواع چسب، رزین ها، انواع پلاستیک،

بهره برداری از واحدهای اوره و آمونیاک پتروشیمی شیراز در نیمه دوم سال ۱۳۹۰



مهندس علیرضا وفا، مدیرعامل پتروشیمی شیراز، گفت: طرح توسعه پتروشیمی شیراز در دست انجام است؛ همچنین احداث یک واحد اوره به ظرفیت یک میلیون و ۷۰ هزار تن در سال و یک واحد آمونیاک با ظرفیت ۶۷۰ هزار تن در سال در شمال مجموعه کنونی در دست احداث می باشد.

پتروشیمی شیراز برای اجرای طرح توسعه این مجتمع اختصاص داده شده و بر اساس برنامه ها پیش بینی می شود طرح توسعه پتروشیمی شیراز (احداث واحدهای اوره و آمونیاک) در نیمه دوم سال ۱۳۹۰ به بهره برداری برسد.

هزینه طرح توسعه پتروشیمی شیراز در واحدهای اوره و آمونیاک، ۳۰۶ میلیون دلار برآورد شده است که خرید لیسانس و انجام مطالعات پایه و تفصیلی و خرید تجهیزات را نیز شامل می گردد. ۲۵ هکتار از زمین های شمالی مجتمع

افتتاح چهار پروژه عمرانی در انبار نفت شرکت پخش منطقه میاندوآب



چهار پروژه عمرانی به ارزش حدود ۲ میلیارد و ۱۰۶ میلیون ریال در انبار نفت شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه میاندوآب افتتاح شد.

این پروژه های عمرانی شامل پارکینگ و استراحتگاه رانندگان نفتکش های حمل و نقل فرآورده های نفتی، خیابان کشی انبار نفت فاز دو، ساختمان آزمایشگاه کنترل کیفیت و سالن بدن سازی کارکنان منطقه میاندوآب است.

۷ اشتباه که بلوغ مدیریت پروژه را به تأخیر می اندازد

هارولد کرزنر می گوید: "بسیاری از شرکت ها به اجرای مدیریت پروژه مبادرت می ورزند، صرفاً برای آنکه دریابند مسیری که روشن و آسان می پنداشتند، پر از مانع و اشتباه است. یک سازمان بدون درک کافی از موانع و چگونگی غلبه یافتن بر آنها هرگز به سطح بالایی از بلوغ مدیریت پروژه دست نخواهد یافت.



اقدامات پنهانی به تصمیم گیری های اجرایی مبادرت می ورزند. هر دوی این موانع، اجرای مدیریت پروژه را با مشکل مواجه می سازد. تصورات اشتباهی که بلوغ مدیریت پروژه را تحت تأثیر قرار می دهند، الزاماً مانع اجرای مدیریت پروژه نمی شوند. این باورهای اشتباه، زمان اجرا را به درازا می کشانند و نظام مدیریت پروژه را بی اثر می سازند. متداول ترین این باورهای اشتباه عبارتند از:

- ۱- هدف نهایی ما اجرای مدیریت پروژه است.
- ۲- ما باید تا زمانی معین، تعداد مشخصی از فرم ها، الگوها، دستورالعمل ها، و چک لیست ها را تهیه کنیم.
- ۳- ما باید نرم افزار مدیریت پروژه بخریم تا فرآیند بلوغ را سرعت بخشیم.
- ۴- ما باید مدیریت پروژه را با مراحل کم به اجرا درآوریم و درستی این مراحل را با اجرا بر روی یک پروژه کوچک به اثبات برسانیم.
- ۵- لازم است نتایج پروژه فوق را پیگیری و منتشر نماییم.
- ۶- ما به پشتیبانی اجرایی نیاز داریم.
- ۷- ما به یک دوره آموزشی مدیریت پروژه نیاز داریم تا کارکنان ما بتوانند متخصص مدیریت پروژه (PMP) بشوند.

۱۰ روش کایزن برای پرورش رهبران بهتر

منظور مرتبط نمودن این فعالیت ها با موارد مدنظر مدیریت سطح بالا، با زبان مالی و فرمول های شرکت، بیشتر آشنا شوند.

۷- **شفافیت ذهنی** رهبر به واسطه مشاهده در حین فعالیت های کایزن توسعه می یابد.

۸- **احترام گذاشتن**: کایزن به رهبران می آموزد که افراد، زمان، منابع، و تفاوت دیدگاه ها را محترم بشمارند، که تمامی اینها از ویژگی های یک رهبر مؤثر است.



۹- **بی طرفی** قابلیت است که مواجهه و مدیریت آن باید واقعاً صورت پذیرد و کایزن این قابلیت را در رهبران ایجاد می نماید.

۱۰- **ارتباطات** با ایجاد روابط داخلی مشتری و تأمین کننده پدید می آید و از طریق کایزن ارتباطات فردی و سازمانی قوی تری برقرار می گردد.

- ۱- **توجه**: یک رهبر تحت تعلیمات کایزن به موارد کوچک توجه می کند و اگر آن موارد، غیرطبیعی به نظر برسند، نگران می شود.
- ۲- **بینش**: تمرینات کایزن به یک رهبر، ایده ای از موارد محتمل، تصویری از کمال مطلوب و توانایی تفکر درازمدت به جای تمرکز بر رفع مشکلات روزمره و کوتاه مدت، اعطا می نماید.
- ۳- **بصیرت** نسبت به کسب و کار به واسطه عکس العمل نشان دادن در مواجهه با مشکلات، کشف علت های ریشه ای و چگونگی برطرف نمودن آنها، پرورش می یابد.
- ۴- **کار تیمی** بخش و جزئی از رهبری است که به واسطه کمک مؤثر در رویدادهای کایزن یا تعلیم دادن به دیگران در جهت تغییر نظریات آنها به سوی واقعیت، تقویت می شود.
- ۵- **پیشرفت** کاری اعضای تیم از طریق همراهی با آنها در سفر آموزشی آنان، ارشاد آنها و حفظ آنها از تزلزل در مسیر فرآیند تفکر خلاق نیز یکی از عادات رهبری است که توسط کایزن ایجاد می شود.
- ۶- **به هم پیوستن** تأثیر تعداد زیادی از بهبودهای کاربردی کوچک ایجاد می کند که رهبران فعلی و آینده، به

مدیریت وقفه ها

اندک، می توانند وقت شما را هدر دهند و شما را از انجام موفقیت آمیز کارهایتان در زمان مطلوب بازدارند. به علاوه، می توانند باعث برهم خوردن تمرکز حواس شما بشوند و در نتیجه شما مجبور شوید مدت زمانی را برای درگیری ذهنی مجدد خود با کار صرف نمایید. برای مدیریت وقفه های کاری ابتدا باید آنها را شناسایی کنید. بدین منظور می توانید ابتدا آنها را در جدولی ثبت نموده، سپس به تجزیه و تحلیل آنها بپردازید. مواردی را که ضروری هستند، در برنامه زمانبندی روزانه خود قرار دهید و برای حذف یا کاهش سایر موارد، تدابیری مناسب اتخاذ نمایید.

وقفه های کاری روزمره می توانند مانعی کلیدی برای مدیریت مؤثر زمان به شمار آیند. به عقب برگردید و یک دقیقه به وقفه های بسیاری که روز گذشته در کار خود داشتید، بیندیشید. این وقفه ها ممکن است مواردی بوده باشند همچون: مکالمات تلفنی، ایمیل ها، گفتگو با دیگران در راهروهای سازمان، مراجعه همکاران به دفتر شما، یا هر چیز پیش بینی نشده دیگری که نیاز به توجه شما داشته و شما را از کاری که در حال انجام آن بوده اید، بازداشته است. از آنجا که هر روز ساعات کاری محدودی دارد، وقفه های کاری، هرچند

اهمیت مدیریت سبب پروژه ها

حد قابل قبول صعود می کند.

۲- **تصمیم گیری ضعیف در مورد انتخاب و ادامه یا توقف پروژه ها**

○ پروژه های متوسط الحال بسیاری در جریانند و پروژه هایی با حق الزحمه بالا وجود ندارند.

○ معدود پروژه های خوب، با کمبود منابع مواجهند، زمان تکمیل آنها به درازا می کشد و موفق نمی شوند پتانسیل کامل را کسب نمایند.

۳- **انتخاب نادرست پروژه ها**

○ تصمیمات نه براساس واقعیت ها و معیارهای هدف، بلکه بر مبنای سیاست ها، نظرات شخصی و

(ادامه در صفحه ۸)

دکتر Cooper و دکتر Edgett مشکلات ناشی از فقدان مدیریت سبب پروژه ها را بررسی نموده، به نتایج زیر دست یافته اند:

۱- **بی میلی شدید نسبت به متوقف نمودن پروژه ها**

○ معیار مناسبی برای تصمیم گیری در مورد توقف یا ادامه پروژه ها وجود ندارد.

○ پروژه ها به سادگی، به "فهرست پروژه های فعال" اضافه می شوند.

○ منابع در سطحی گسترده توزیع می گردند؛ زمان تکمیل پروژه ها افزایش و کیفیت اجرایی کاهش می یابد؛ و نرخ شکست به بالاتر از

تصورات غلط در ارتباط با برنامه ریزی



برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی مدیریت پروژه، زیرمجموعه هایی از یک برنامه ریزی کلی صحیح می باشند. برنامه استراتژیک تعیین می کند که چه کارهایی لازم است انجام شود و چرا. فرآیند مدیریت پروژه تعیین می کند که اهداف چگونه تحقق خواهند یافت و چه منابعی برای تحقق اهداف، مورد نیاز خواهد بود. چند تصور غلط در ارتباط با هر فرآیند برنامه ریزی وجود دارد:

- برنامه ریزی نادرست، اتلاف وقت است. این درست نیست زیرا نتیجه نهایی فقط یکی از اهداف آن است.
- برنامه ریزی می تواند از تغییرات ممانعت به عمل آورد. این درست نیست زیرا برنامه ریزی مانع بروز تغییرات نمی شود. تغییر رخ خواهد داد؛ فرقی نمی کند که چه باشد و
- مدیران چه کاری انجام دهند. برنامه ریزی، انعطاف پذیری را کاهش می دهد. این درست نیست زیرا برنامه ریزی به تعهدات اشاره می کند، اما صرفاً در صورتی یک محدودیت خواهد بود که مدیر پس از یک بار برنامه ریزی، آن را متوقف سازد. برنامه ریزی، یک فعالیت مداوم است.

عوامل نامشهود مؤثر در درک ریسک

- آنها عادت کرده ایم، بسیار جدی در نظر می رسند.
- **تبلیغات:** اگر یک ریسک، سابقه زیادی در اذهان عمومی و وسایل ارتباط جمعی داشته باشد، مخاطره آمیزتر تصور می گردد.
- **نزدیکی:** چنانچه در رویارویی با یک ریسک، خود را یک قربانی بالقوه ببینیم، اهمیت آن را بیشتر از آنچه واقعا هست، خواهیم پنداشت.
- **سبک و سنگین کردن منافع ریسک:** اگر قرار گرفتن در معرض یک ریسک بتواند علاوه بر تهدیدها، منفعی را نیز در پی داشته باشد، آن ریسک را خفیف تر خواهیم دانست.
- **اعتماد:** در صورتی که طرفی قابل اعتماد، محافظت در برابر یک ریسک را برعهده بگیرد، آن ریسک را خفیف تر خواهیم دید؛ اما در صورت فقدان یا کمبود اعتماد، ریسک را شدیدتر خواهیم دانست. عدم آگاهی از این عوامل می تواند در تشخیص اهمیت ریسک ها ما را دچار اشتباه سازد و موجب گردد پاسخ هایی نامناسب به ریسک ها بدهیم.

- عوامل نامشهود بسیاری وجود دارند که درک ما از ریسک را تحت تأثیر قرار می دهند. دکتر Paul Slovic این عوامل را به شرح زیر برشمرده است:
- **ترس:** اگر پیامد یک ریسک خاص چیزی باشد که تصویری وحشتناک، دردناک یا بیمناک از آن داشته باشیم، ریسک بیشتری را متصور خواهیم شد.
- **کنترل:** اگر باور داشته باشیم که کنترل در دست ماست، ریسک را ضعیف تر خواهیم پنداشت.
- **طبیعی در برابر ساخته دست انسان:** به نظر می رسد اقدامات انسانی نسبت به وقایع طبیعی، دارای ریسک بیشتری باشند.
- **انتخاب:** اگر در مواجهه با یک ریسک، گزینه های متعددی برای انتخاب داشته باشیم، آن ریسک را خفیف تر خواهیم دانست.
- **بچه ها:** ریسکی که بچه ها را تحت تأثیر قرار می دهد بسیار بدتر از ریسکی پنداشته می شود که تنها بر بزرگسالان تأثیر دارد.
- **تازگی:** ریسک های جدید نسبت به ریسک هایی که با آنها رشد و به

۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت ششم: مدیریت مالی و منابع)

کارکنان به درستی پرداخت می شود. کارکنان برای انجام کارهای سخت، لایق دریافت پاداش هستند. مطمئن شوید که کارکنان شما پاداش مناسب دریافت می کنند؛ در این صورت با کارایی بیشتر و خرسندی افزون تر به کار خود ادامه خواهند داد.



۶۲- یاد بگیرید که با هزینه کمتر کار بیشتری انجام دهید. کیفیت بسیار مهمتر از کمیت است؛ پس کاری را انجام دهید که جوانب آن را کاملاً سنجیده باشید.

۶۳- تجهیزات را به طور معقول تخصیص دهید. اگر چه ممکن است داشتن یک PDA برای هر یک از کارکنان، خوب باشد، اما معمولاً بودجه ها اجازه چنین تسهیلاتی را نمی دهند. اطمینان حاصل کنید که کارکنانی که بیشترین نیاز را به ابزارها دارند، به آنها دسترسی دارند.

۶۴- بر روی تکنولوژی های ناب سرمایه گذاری کنید. این همواره به معنای آخرین تکنولوژی نیست، بلکه آن چیزی است که دفتر شما برای کار مؤثر به آن نیاز دارد.

۶۵- در هنگام نیاز، به روزآوری کنید. استفاده از تجهیزات و برنامه های منسوخ می تواند واقعا سرعت شما را کاهش دهد. پس هرگاه لازم به نظر می رسد، آنها را به روز کنید تا رقبا از شما پیشی نگیرند.

۶۶- ولخرج نباشید. هر ورق کاغذ، گیره کاغذ یا خودکار، هزینه ای در بودجه شما محسوب می شود. از وسایل، درست استفاده کنید و با عجله و بی توجهی خود باعث اتلاف آنها نگردید.

شما چه صاحب یک کسب و کار باشید چه یک مدیر، قرار گرفتن در قله اقلام ملموس، برای موفقیت شما حیاتی است. توجه به نکات زیر در این زمینه شما را یاری می کند:

۵۶- یک بودجه واقع بینانه تنظیم کنید. اگرچه خوش بین بودن خوب است، اما برای هزینه کردن بیش از آنچه که می دانید می توانید از عهده آن برآیید، برنامه ریزی نکنید. موارد اضطراری و احتمالی را نیز حتما در برنامه خود لحاظ نمایید.

۵۷- در مواردی صرفه جویی کنید که بیشترین تأثیر را داشته باشد. فقط به فکر به دست آوردن مبالغ کم در زمان حال نباشید. اطمینان حاصل کنید که صرفه جویی های شما تأثیری درازمدت خواهد داشت. کاستن از کیفیت، ممکن است بعداً هزینه های تعمیر و جایگزینی را به شما تحمیل نماید.

۵۸- تنها در هنگام ضرورت هزینه کنید. اگر نیاز ندارید، خرج نکنید. هر صرفه جویی کوچک، راهی است به سوی افزایش سود شما.

۵۹- منابع مالی جایگزین را بیابید. گاهی اوقات حتی کسب و کارهای موفق نیز به کمی کمک نیاز دارند. در چنین مواردی، سرمایه گذاران و وام های تجاری می توانند به شما کمک کنند.



۶۰- به قراردادهای خود پایبند باشید. در این صورت نه تنها احترام طرف های مقابل را جلب خواهید کرد، بلکه از درگیری های حقوقی نیز، که می تواند خسارت های مالی جدی به شما وارد آورد، پرهیز خواهید نمود.

۶۱- اطمینان حاصل کنید که پاداش

همسران پادشاه

پادشاهی چهار همسر داشت. او عاشق و شیفته همسر چهارم خود بود. با دقت و ظرافت بسیار با او رفتار می کرد، او را با جامه های فاخر و گرانبها می آراست و بهترین هدیه ها را به او پیشکش می کرد. همسر سومش را نیز بسیار دوست می داشت اما همیشه نگران بود که مبادا او را ترک کند. همسر دوم او زنی قابل اعتماد، مهربان، صبور و محتاط بود. پادشاه هر وقت با مشکلی مواجه می شد، فقط به همسر دوم خود اعتماد می کرد و او نیز پادشاه را یاری می نمود. همسر اول پادشاه، شریکی وفادار و صادق بود که سهم بزرگی در حفظ و نگهداری ثروت و حکومت همسرش داشت. او پادشاه را از صمیم قلب دوست می داشت، اما پادشاه به ندرت متوجه این موضوع می شد. روزی پادشاه بیمار شد و خیلی زود دریافت که فرصت زیادی ندارد. او به زندگی پرتجمل خود می اندیشید و با خود می گفت: "من چهار همسر دارم، اما اکنون که در حال مرگ هستم، باید به تنهایی به این سفر بروم." بنابراین به همسر چهارم خود گفت: "من از همه بیشتر عاشق تو بوده ام و بیشترین توجه من نسبت به تو بوده است. اکنون من

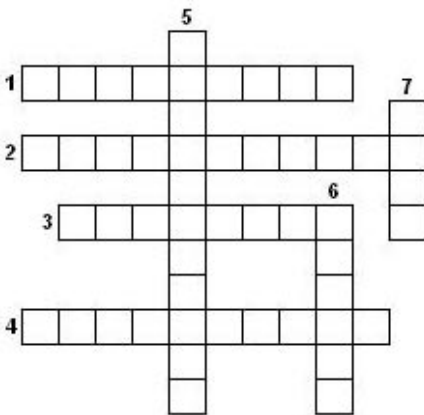


در حال مرگ هستم، آیا با من همراه می شوی؟" او پاسخ داد: "به هیچ وجه!" و از کنار او گذشت. پاسخ او همچون خنجری در قلب پادشاه نشست. پادشاه غمگین، به همسر سوم گفت: "در تمام طول زندگی به تو عشق ورزیده ام، اما حالا در حال مرگ هستم. آیا تو با من همراه می شوی؟" او پاسخ داد: "نه، زندگی خیلی خوب است و من بعد از مرگ تو دوباره ازدواج خواهم کرد." قلب پادشاه فرو ریخت و بدنش سرد شد. بعد به سوی همسر دوم رفت و گفت: "من همیشه برای کمک نزد تو می آمدم و تو همیشه در کنارم بودی. اکنون در حال مرگ هستم. آیا تو همراه من می آیی؟" او گفت: "متأسفم، در این مورد نمی توانم کمکی به تو بکنم، حداکثر کاری که می توانم انجام دهم این است

که تا سر مزار همراهت بیایم." جواب او همچون گلوله ای از آتش پادشاه را ویران کرد. ناگهان صدایی او را خواند: "من با تو خواهم آمد، همراهت هستم، فرقی نمی کند به کجا بروی، با تو می آیم." پادشاه نگاهی انداخت، همسر اولش بود. او به علت عدم توجه پادشاه و سوء تغذیه، بسیار نحیف شده بود. پادشاه با اندوهی فراوان گفت: "ای کاش زمانی که فرصت بود به تو بیشتر توجه می کردم."

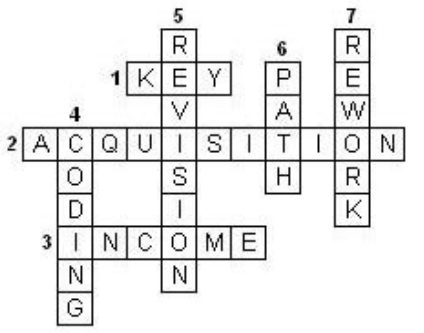
نتیجه گیری:
در واقع همه افراد، در زندگی کاری خود چهار همسر دارند. همسر چهارم، سازمان است. بدون توجه به اینکه فرد تا چه حد زمان و امکانات برای آن صرف کرده و به آن پرداخته است، هنگام ترک سازمان و یا محل خدمت، فرد را تنها می گذارد. همسر سوم، موقعیت فرد است که بعد از او به دیگران انتقال می یابد. همسر دوم، همکاران هستند. بیشترین کاری که می توانند انجام دهند این است که فرد را تا محل بعدی همراهی کنند. همسر اول فرد، عملکرد اوست که اغلب مورد غفلت واقع می شود. در صورتی که تنها کسی است که همه جا همراه فرد خواهد بود. پس بهتر است مراقب عملکرد خود باشیم و آن را بهبود دهیم.

جدول شماره ۱۹



۱- بیانی متقن که آنچه را که پروژه سعی دارد به دست آورد، تشریح می کند.
۲- مسئول، پاسخگو.
۳- اگر آن را وارونه بخوانید، تغییری بر یک سند یا طرح است.
۴- فرآیند آماده سازی، جهت گردآوری منابع و شروع کار.
۵- فراهم آوردن تدارکات و خدمات، تحت قرارداد، جهت تأمین نیازهای یک پروژه.
۶- اصلاح کار معیوب.
۷- در یک دیاگرام شبکه ای، کمترین انحراف زمانی لازم میان شروع یک فعالیت و شروع فعالیت دیگری که با آن همپوشانی دارد.

پاسخ جدول شماره ۱۸



معمای تخم مرغ و آب

چگونه می توانید یک تخم مرغ خام را در یک لیوان آب، میان سطح آب و ته لیوان، به حالت شناور نگه دارید؟

پاسخ معمای ۱۰۰!

برای یافتن تعداد صفرهای انتهای ۱۰۰! باید بزرگترین توان ۱۰ را که ۱۰۰! بر آن قابل تقسیم است، به دست آوریم. از آنجا که $10 = 2 \times 5$ پس باید بزرگترین توان های ۲ و ۵ را که ۱۰۰! بر آنها قابل تقسیم است بیابیم و سپس از میان آنها کوچکترین عدد را برگزینیم.
می دانیم که $100! = 1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times \dots$ حاصلضرب، هر ۵ عدد یک بار به عددی می رسیم که بر ۵ قابل تقسیم است و اولین آنها ۵ می باشد. بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت که تا اینجا $20 = 100 \div 5$ توان ۵ در ۱۰۰! وجود دارد. اما هر ۲۵ عدد یک بار به اعدادی می رسیم که توان دیگری از ۵ را شامل می باشند و اولین آنها ۲۵ است؛ پس بدین ترتیب $4 = 100 \div 25$ توان دیگر از ۵ نیز در ۱۰۰! وجود دارد. چون $125 = 5^3$ و $125 > 100$ ، بنابراین تعداد توان های ۵ در ۱۰۰! برابر خواهد بود با:

$$24 = 20 + 4 + 0 + \dots = [100 \div 5] + [100 \div 25] + [100 \div 125] + \dots$$

در فرمول بالا [X] نشان دهنده جزء صحیح X است.

اگر به همین ترتیب توان عدد ۲ را نیز محاسبه کنیم، به عدد ۹۷ خواهیم رسید. از آنجا که $97 < 24$ ، بزرگترین توان ۱۰ که ۱۰۰! بر آن قابل تقسیم است ۲۴ می باشد که تعداد صفرهای انتهای ۱۰۰! خواهد بود.

کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۲۰)

Illusion of control:

اقدامی پیشگویانه که باعث می شود نتایج پیش بینی شده، قطعی تر به نظر برسند، به عنوان مثال، نسبت دادن نتایج خوب به مهارت و نتایج بد به شانس.

Impact:

تفاوت در مقدار، امتیاز معیار یا ارزش میزان تأثیر با توجه به آزمون یک نظریه، مثلاً در مقایسه با نظریه صفر.

Implementing Choice:

تغییرات محدود گزینه ای که دارای گستردگی بیشتر است.

Importance weights:

اهمیت نسبی معیار در ارتباط با واحدها، مثلاً ضریب.

Incremental commitment:

گزینه حداقل تا اندازه ای برگشت پذیر.

Indicative (of possibility):

مدرکی که درستی یک احتمال را تأیید می کند، مثلاً یک مدرک تشخیصی.

۲۱ نوع رئیس (۳)

۶- رئیس سردرگم

رئیس سردرگم احق نیست؛ او بی سواد است. شاید کارش را در شرکت تازه شروع کرده است و با فناوری آشنا نیست و یا موقتاً به دلیل مسائل شخصی، اطلاعات و دانش وی به روز نیست. رئیس سردرگم می تواند رئیس خوبی باشد اما در حال حاضر از مسیر خارج است (تو باغ نیست). بهترین راه برای کنار آمدن با این رئیس این است که به او یاد بدهیم و سرعت او را افزایش دهیم. شما از این که او با چه سرعتی وارد جریان می شود تعجب خواهید کرد.

۷- رئیس سنت گرا (محافظه کار)

او درباره روزهای خوب گذشته و درباره روش هایی که کارها قبلاً انجام می شد زیاده گویی می کند. با این حال اگر او در



گذشته سنگر گرفته باشد، قادر نخواهد بود که در زمان حال کار کند. این رئیس علیرغم مقاومتش در برابر حرکت به جلو، دارای اطلاعات ذی قیمتی است که می تواند به نفع سازمان باشد. تا زمانی که او قادر است تغییرات اندک را در طول زمان و همراه با راهنمایی بپذیرد، صبور باشید و به خاطر داشته باشید که جدید بودن الزاماً به معنای بهتر بودن نیست، بلکه متفاوت بودن است. ببینید آیا شما می توانید او را به این نتیجه برسانید.

(منبع: سایت راهکار مدیریت)

SixthSense چیست؟



هنگامی که با شخصی، چیزی یا جایی مواجه می شویم، از پنج حس طبیعی خود برای دریافت اطلاعات در مورد آن استفاده می کنیم. این اطلاعات به ما کمک می کند تا درست تصمیم بگیریم و به انجام اقدامات صحیح مبادرت ورزیم؛ اما نکته قابل توجه این است که بخش عمده اطلاعاتی که برای تصمیم گیری درست می تواند ما را یاری دهد، به طور طبیعی با حواس پنجگانه ما قابل دریافت نیست، مثلاً داده ها، اطلاعات و دانش اندوخته شده توسط انسان در مورد همه چیز که با روندی فرایند از طریق شبکه اینترنت قابل دسترسی می باشد. اگر چه ظهور کامپیوترهای کوچک جیبی امکان ارتباط پیوسته با جهان دیجیتال را فراهم ساخته است، اما هیچ پیوندی میان وسایل دیجیتال و ارتباطات متقابل ما با جهان فیزیکی وجود ندارد.

SixthSense با آوردن اطلاعات دیجیتال ناملموس به دنیای ملموس، این فاصله را از میان برمی دارد و این امکان را فراهم می سازد که از طریق حرکات طبیعی دست، با این اطلاعات ارتباط متقابل برقرار نماییم. نمونه اولیه SixthSense شامل یک کامپیوتر جیبی، یک آینه و یک دوربین است. اجزاء سخت افزاری به وسیله دیگری که به گردن آویخته می شود، متصل می گردند.

ساخت نمونه اولیه این سیستم حدود ۳۵۰ دلار هزینه داشته است. آدرس برای کسب اطلاعات بیشتر:

www.pranavmistry.com/projects/sixthsense/#ABOUT



اهمیت مدیریت سبد پروژه ها

(ادامه از صفحه ۵)

- احساسات اتخاذ می شود.
- بسیاری از این پروژه ها، موفق نمی شوند سودی عاید شرکت نمایند.
- ۴- فقدان معیارهای استراتژیک
- به علت عدم جهت گیری استراتژیک در انتخاب پروژه ها، پروژه ها با



شرکت مشاوره و مهندسی avec

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

تلفن و فکس: ۸۸۷۹۷۳۲۰ و ۸۸۸۸۸۳۵۹

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