



خلاصه کتاب مدیریت برایان تریسی

کتاب مدیریت برایان تریسی، ترجمه‌ای از کتاب «Management» نوشته برایان تریسی، یک راهنمای کاربردی و فشرده برای مدیرانی است که می‌خواهند با تسلط بر اصول بنیادین مدیریت، به جمع ۲۰ درصد مدیران برتر در حوزه کاری خود پیوندند.

این اثر تاکید می‌کند پیشرفت‌های عظیم دویست سال اخیر، بیش از آنکه حاصل یک انقلاب فناورانه باشد، نتیجه یک انقلاب «مدیریتی» بوده است. تریسی با استناد به قانون ۸۰/۲۰، توضیح می‌دهد ۲۰ درصد از مدیران، ۸۰ درصد نتایج را خلق می‌کنند.

در کتاب مدیریت برایان تریسی، ۲۱ ایده کلیدی و اثبات‌شده برای تبدیل شدن به یک مدیر اثربخش ارائه می‌شود. هدف، این است با یادگیری و تمرین این اصول، بتوانید در زمانی کوتاه‌تر به نتایجی بزرگ‌تر دست یابید و مسیر شغلی خود را سرعت ببخشید.

ایده اصلی کتاب مدیریت برایان تریسی

ایده محوری کتاب مدیریت برایان تریسی این است که مدیریت، یک علم غیردقیق، اما مهارتی کاملاً آموختنی است.

تعریف یک مدیر، فردی است که از طریق دیگران به نتایج دست می‌یابد؛ بنابراین، جوهر مدیریت، توانایی آزاد کردن پتانسیل افراد و ایجاد محیطی است که در آن، یک فرد معمولی بتواند عملکردی فوق‌العاده از خود به نمایش بگذارد.

این کتاب تاکید می‌کند موفقیت در مدیریت، به انجام کارهای پیچیده بستگی ندارد؛ بلکه در گرو تسلط کامل بر «اصول اولیه» است. این اصول کلیدی که در کتاب مدیریت برایان تریسی تشریح شده‌اند، شامل سه محور اصلی هستند:

۱. **شفافیت (Clarity):** شفاف‌سازی اهداف، نتایج مورد انتظار و استانداردهای عملکرد.

۲. **تمرکز (Focus):** متمرکز کردن انرژی خود و تیم بر فعالیت‌های باارزش.

۳. **نتیجه‌گرایی (Result-Oriented):** اولویت دادن به کسب نتایج مشخص؛ به‌جای انجام صرف فعالیت.

خلاصه نکات فصل‌های کتاب مدیریت برایان تریسی

فصل اول: سوالات کلیدی در مدیریت اثربخش

در فصل اول کتاب مدیریت برایان تریسی، می‌آموزیم که مدیریت موثر با پرسیدن سوالات درست آغاز می‌شود. مدیران برتر، همواره سوالاتی زیر را از خود می‌پرسند تا ذهنشان را متمرکز نگه دارند:

- چرا حقوق می‌گیرم؟ یا برای کسب چه نتایجی استخدام شده‌ام؟
- چه کمک منحصربه‌فردی از من ساخته است که فقط من می‌توانم انجام دهم؟
- پیش‌فرض‌های من چیست؟

- آیا ممکن است پیش‌فرض‌هایم اشتباه باشند؟
- آیا راه بهتری برای انجام این کار وجود دارد؟

فصل دوم: تمرکز بر نتایج کلیدی

یک مفهوم بنیادین در کتاب مدیریت برایان تریسی این است که هر مدیر، مسئول هفت حوزه نتیجه کلیدی است و باید در تمام آن‌ها عملکرد خوبی داشته باشد:

- ۱. توجه به نیازهای مشتری:** شامل رئیس، مشتریان خارجی و کارمندان شما می‌شود که باید همگی را راضی نگه دارید.
- ۲. سود و زیان:** تمام فعالیت‌ها باید توجیه اقتصادی داشته باشند و به سودآوری شرکت کمک کنند.
- ۳. کیفیت در کار:** شما استانداردهای کیفیت را در حوزه خود تعیین می‌کنید و این موضوع، آینده کسب‌وکارتان را رقم می‌زند.
- ۴. بهره‌وری:** همواره دنبال راه‌هایی برای انجام کارها به شکلی بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر باشید.
- ۵. نوآوری و خلاقیت:** تنها مزیت رقابتی پایدار، توانایی یادگیری و به‌کارگیری ایده‌های جدید زودتر از رقبا است.
- ۶. پرورش و رشد افراد:** سرمایه‌گذاری روی آموزش کارمندان، یکی از پرسودترین فعالیت‌های یک مدیر است.
- ۷. بهبود سازمانی:** ایجاد یک جو کاری مثبت و هماهنگ که در آن افراد با بهترین توان خود کار کنند.

فصل سوم: تعیین استانداردهای عملکرد

قانونی در مدیریت وجود دارد که می‌گوید: «هر کاری که ارزیابی شود، انجام خواهد شد.»

بر اساس «اثر هاتورن»، صرفاً با اندازه‌گیری یک فعالیت، عملکرد در آن حوزه بهبود می‌یابد. برای هر یک از حوزه‌های مسئولیت خود و کارمندان، استانداردهای عملکردی شفاف، قابل‌اندازه‌گیری و زمان‌بندی‌شده تعیین کنید.

در سازمان‌های برتر، پاداش‌ها منحصر بر اساس دستیابی به این معیارها داده می‌شود.

فصل چهارم: متمرکز کردن نیروها

مهم‌ترین عامل موفقیت، «تمرکز» است؛ اصلی که کتاب مدیریت برایان تریسی روی آن تأکید ویژه‌ای دارد. از «قانون سه» برای شناسایی مهم‌ترین وظایف خود استفاده کنید. از بین تمام کارهایی که انجام می‌دهید، تنها سه مورد از آنها، ۹۰ درصد ارزش شما برای سازمان را تشکیل می‌دهند.

این سه کار را شناسایی کرده و تمام تمرکز خود را بر انجام عالی آنها بگذارید. هر کار دیگری را باید واگذار کرده یا حذف کنید.

فصل پنجم: فعالیتهای حیاتی مدیریت

مدیریت، هفت فعالیت حیاتی دارد که بهبود در هر یک، باعث بهبود در سایر حوزه‌ها می‌شود.

این هفت فعالیت عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی: تفکر روی کاغذ
۲. سازمان‌دهی: جمع‌آوری منابع لازم
۳. استخدام: یافتن افراد مناسب
۴. واگذاری: محول کردن کارها
۵. نظارت: کنترل پیشرفت
۶. گزارش‌دهی: مطلع نگه داشتن دیگران

۷. ارزیابی: تعیین معیارهای سنجش



فصل ششم: مدیریت هدف محور

مدیریت هدف‌محور (MBO)، ابزاری قدرتمند برای کار با کارمندان شایسته است.

در این روش، شما و کارمندان بر یک «هدف» یا نتیجه نهایی شفاف و قابل‌اندازه‌گیری به توافق می‌رسید؛ اما «روش» رسیدن به آن هدف را به طور کامل به خود کارمند واگذار می‌کنید. این کار باعث افزایش احساس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت در کارمندان می‌شود.

فصل هفتم: مدیریت استثنا محور

این روش، شکل تکامل‌یافته‌تری از واگذاری و یکی از بهترین ابزارهای صرفه‌جویی در زمان است. پس از محول کردن یک وظیفه، به کارمند می‌گویید: «فقط زمانی نزد من بیا که انحراف و مشکلی در برنامه پیش آمده باشد».

در این مدل، بی‌خبری، بهترین خبر است و اجازه می‌دهد زمان خود را آزاد کرده و بر مسائل مهم‌تر تمرکز کنید؛ درحالی‌که حس اعتماد و استقلال را نیز در کارمند تقویت می‌کنید.

فصل هشتم: واگذاری موثر

واگذاری، مهارتی است که امکان می‌دهد بهره‌وری خود را چندبرابر کنید. کتاب مدیریت برایان تریسی این مهارت را کلیدی می‌داند.

برای واگذاری موثر، فرد مناسب را انتخاب کنید، دلیل اهمیت کار (چرایی) را توضیح دهید، کل کار و نه بخشی از آن را واگذار کنید، اختیار لازم را به فرد بدهید و پس از آن، در کار دخالت نکنید.

در پایان توضیحات، حتماً از کارمند بخواهید وظیفه را با زبان خودش بازگو کند تا از درک صحیح او مطمئن شوید.

فصل نهم: تربیت کارمندان برتر

برای ساخت تیمی از کارمندان فوق‌ستاره، باید محیطی ایجاد کنید که عزت‌نفس آن‌ها را افزایش دهد.

هفت انگیزه اصلی که باعث شکوفایی افراد می‌شوند عبارتند از:

۱. **چالش:** کارهای جالب و فراتر از توان فعلی

۲. **آزادی:** برای انتخاب روش انجام کار

۳. **احترام:** ارزش قائل شدن برای نظرات کارکنان

۴. **مهربانی و دوستی**

۵. **کنترل و بازخورد:** پیگیری منظم

۶. **تجربه موفقیت:** احساس برنده بودن

۷. **انتظارات مثبت**

فصل دهم: چند برابر کردن بهره‌وری

چندین راه برای افزایش چشمگیر بهره‌وری وجود دارد. برای این کار، می‌توانید اقدامات زیر را پیش بگیرید:

- سخت‌تر کار کنید (در تمام ساعات کاری، واقعا کار کنید).
- سریع‌تر کار کنید (سرعت عمل را به عادت تبدیل کنید).
- ساعات طولانی‌تری کار کنید.
- کارهای مهم‌تر را اولویت قرار دهید.
- کارهای مشابه را دسته‌بندی کرده و پشت‌سرهم انجام دهید؛ زیرا این کار، زمان انجام هر وظیفه را تا ۸۰ درصد کاهش می‌دهد.

فصل یازدهم: استخدام افراد مناسب

در کتاب مدیریت برایان تریسی، استخدام یک فعالیت نیازمند «تفکر آهسته» توصیف می‌شود و نباید در آن عجله کرد.

از فرمول سوان (SWAN)، برای پیدا کردن افراد باهوش، سخت‌کوش، بلندپرواز و مهربان استفاده کنید.

همچنین «قانون سه» را به کار بگیرید: «حداقل با سه داوطلب، سه بار، در سه مکان مختلف و توسط سه نفر مختلف مصاحبه کنید تا از یک انتخاب همه‌جانبه و درست اطمینان حاصل کنید».

فصل دوازدهم: اخراج افراد بی‌کفایت

نگه داشتن یک کارمند بی‌کفایت، هم به خود او ظلم است (زیرا وقتش را در جایی که آینده‌ای ندارد تلف می‌کنید) و هم به تیم آسیب می‌زند.

بهترین زمان برای اخراج یک نفر، اولین باری است که این فکر به ذهنتان می‌رسد. در جلسه اخراج، حرفه‌ای، آرام و مستقیم باشید و از جملاتی مانند: «این شغل برای شما مناسب نیست»، استفاده کنید.

تمام مستندات لازم را از قبل آماده کنید.

فصل سیزدهم: برگزاری جلسات موثر

برگزاری جلسات موثر از اهمیت زیادی برخوردار است، چون ۲۵ تا ۵۰ درصد زمان یک مدیر، در جلسات می‌گذرد. برای موثر کردن آن‌ها، همیشه از دستور جلسه مکتوب استفاده کنید، جلسه را راس ساعت شروع و تمام کنید، بحث را روی موضوع اصلی متمرکز نگه دارید و هر جلسه را با مشخص کردن اقدامات بعدی (چه کسی، چه کاری را و تا چه زمانی انجام می‌دهد) به پایان برسانید.

فصل چهاردهم: ایجاد روحیه تیمی

توانایی ساخت تیم، یکی از ویژگی‌های کلیدی مدیران ارشد است. برای ایجاد روحیه تیمی، یک مأموریت الهام‌بخش، مانند کمک به بهبود زندگی مشتریان، برای تیم تعریف کنید.

به طور منظم با اعضا ارتباط برقرار کرده، موفقیت‌ها را جشن بگیرید و یک محیط کاری مثبت و هماهنگ ایجاد کنید.

فصل پانزدهم: اتخاذ تصمیمات خوب

یک نکته جالب در کتاب مدیریت برایان تریسی این است که عنوان واقعی شغل شما، «حل‌کننده مشکلات» است. راه حل‌محور باشید؛ نه مشکل‌محور.

۸۰ درصد تصمیمات را می‌توان خیلی سریع اتخاذ کرد؛ اما برای ۲۰ درصد تصمیمات

مهم که عواقب بزرگی دارند، از «تفکر آهسته» استفاده کنید؛ یعنی اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کرده و تصمیم‌گیری را تا حد ممکن به تعویق بیندازید تا به بهترین نتیجه برسید.

فصل شانزدهم: از بین بردن موانع عملکرد

بین شما و هر هدفی، همیشه یک «عامل محدودکننده» یا گلوگاه اصلی وجود دارد که سرعت پیشرفت شما را تعیین می‌کند.

۸۰ درصد این موانع، درونی بوده و مربوط به خودتان یا سازمانتان هستند. آن یک مانع اصلی را شناسایی کرده و تمام انرژی خود را بر رفع آن متمرکز کنید تا سریع‌ترین پیشرفت را داشته باشید.

فصل هفدهم: تبدیل شدن به الگوی نقش

کارمندان همیشه به شما نگاه می‌کنند. شما با رفتار خود، استانداردهای سازمان را تعیین می‌کنید.

از خود بپرسید: «اگر همه افراد شرکت مثل من بودند، شرکت چگونه می‌شد؟»
به حرفتان عمل کنید و الگویی باشید که دوست دارید دیگران از آن پیروی کنند.

فصل هجدهم: طوفان ذهنی برای یافتن راه حل

طوفان فکری، یکی از بهترین روش‌ها برای برانگیختن خلاقیت تیم است. یک گروه ۴ تا ۷ نفره تشکیل دهید و در یک بازه زمانی ۱۵ تا ۴۵ دقیقه‌ای، از آن‌ها بخواهید بیشترین تعداد ایده ممکن را بدون هیچ‌گونه قضاوت یا انتقادی ارائه دهند.
در طوفان فکری، کمیت ایده‌ها بر کیفیت آن‌ها اولویت دارد.

فصل نوزدهم: مذاکره حرفه‌ای

۸۰ درصد موفقیت در مذاکره، به آمادگی قبل از آن بستگی دارد. قبل از شروع، نتیجه ایده‌آل خود و طرف مقابل را مشخص کنید. همیشه برای یک نتیجه «برد-برد» تلاش کنید. بهترین مذاکره‌کنندگان، افرادی گرم، دوستانه و صبور هستند؛ نه افرادی سرسخت و تهاجمی.

به یاد داشته باشید در هر مذاکره، معمولاً تنها چهار مسئله اصلی برای حل شدن وجود دارد.

فصل بیستم: برقراری ارتباط شفاف

۸۵ درصد موفقیت شما به توانایی‌تان در برقراری ارتباط موثر بستگی دارد. در هر سه حوزه ارتباطی زیر استاد شوید:

۱. ارتباط مکتوب

۲. ارتباط رودررو

۳. سخنرانی در جمع

همیشه پیام خود را از منظر «منفعتی که برای طرف مقابل دارد»، مطرح کنید تا تاثیرگذاری بیشتری داشته باشد.

فصل بیست و یکم: دستیابی به برتری شخصی

فصل پایانی کتاب مدیریت برایان تریسی بر این نکته تاکید دارد که مدیران موفق، ساخته می‌شوند؛ نه اینکه زاده شوند.

خود را وقف بهبود مداوم و بی‌پایان کنید. تصمیم بگیرید در کارتان بهترین باشید، الگوهای موفق را پیدا کنید و از آنها بیاموزید.

به یاد داشته باشید: «اگر بهتر نشوید، بدتر می‌شوید».

درباره نویسنده

برایان تریسی (متولد ۱۹۴۴)، یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و سخنرانان جهان در زمینه موفقیت، مدیریت و فروش است.

کتاب «مدیریت» که ما در این متن با عنوان کتاب مدیریت برایان تریسی به آن اشاره کردیم، از مجموعه «کتابخانه موفقیت برایان تریسی» است و بر اساس بیش از ۳۰ سال تجربه عملی نویسنده در راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکارها و مشاوره به بیش از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ نوشته شده است.

این کتاب، به‌عنوان یک راهنمای کاربردی، به مدیران کمک می‌کند با تمرکز بر اصول اولیه، به جمع مدیران برتر پیوندند.