



اهداف را تعریف کنید

فهرست مطالب:

۱	اهداف را تعریف کنید
۲	معرفی کتاب: نگهداری و تعمیرات مبتنی بر قابلیت اطمینان؛ مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه/ نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت/ سومین کنگره ملی مهندسی نفت
۳	مدیریت ضرب العجل ها/ انواع سرمایه گذاری خارجی و ویژگی های آنها/ ۸ علت تضاد و ناسازگاری در محیط کار از دیدگاه بل و هارت
۴	عملیات حفاری در فاز ۱۴ میدان گازی پارس جنوبی آغاز شد/ ارائه آخرین دستاوردهای شرکت ملی گاز ایران در نمایشگاه دوحه قطر/ تولید نفت و گاز از ۱۷ بلوک اکتشافی جدید ایران/ آمادگی ایران خودرو برای تأمین نیاز بازار کویت/ سایت تولید تندر ۹۰ ایران خودرو در جایگاه هفتم کل سایت های رنو در دنیا/ اجرای ۱۶۸ پروژه ارتقای کیفیت برای رضایت مشتریان در سال جهاد اقتصادی
۵	۷ قدم تلاشی برای تولید ثروت از فناوری نانو/ معرفی تکنیک های خلاقیت (۹): توفان فکری ارزشی (Value Brainstorming)/ مراحل چرخه عمر یک تیم
۶	بهبود عملکرد/ پاهای خارج از کادر/ همکاری در پروژه ها/ مشکلات تیم های پروژه چند فرهنگی (Multi-Cultural)
۷	زندگی شبیه سلف سرویس است/ جدول شماره ۴۸
۸	والتر شوارتز/ میزان خلاقیت شما چقدر است؟/ توصیه هایی جهت هدف گذاری مؤثر/ اندازه گیری پیشرفت در مقایسه با بودجه

جويا هستيم.

نیاز به تعریفی درست از اهداف داریم. یعنی اگر اقدام به کاری می کنیم باید برای نخبگان و به تبع آنان، برای مردم توضیح داده شود که به دنبال چه هدفی هستیم. اگر بخواهیم که چرخه تولید سوخت اتمی را داشته باشیم و نیاز است که برای تحقق این دستاورد، هزینه ای بکنیم، آنگاه مناسب است که برای شبکه مقاومت توضیح دهیم که هدف یا اهداف ما کدامند. اگر بگوییم که هدف پاسداری از ارزش هاست، به بیراهه رفته ایم؛ چرا که آرمان را بیان کرده ایم. پاسداری از ارزش ها در هیچ زمانی متوقف نخواهد شد و ابدی است ولذا به لحاظ تعریف نمی تواند مشخصات یک هدف را داشته باشد. با شفاف سازی در خصوص اهداف و همینطور خطوط قرمز، به صورت دسته بندی شده و طبقه بندی شده، می توان جامعه ایرانی و حتی اسلامی و حتی آزادخواه و تحول خواه را در سرتاسر دنیا در یک شبکه منسجم، سازماندهی نمود و به مقابله با تحریم های وضع شده توسط عده ای عصبانی، پرداخت. آنان عصبانی هستند، از چه؟ نمی دانم، اما هر چه که هست، این عصبانیت در اصطلاح آماری، "معنی دار" است. یعنی به جای بدیشان خورده است. دستگاه عصبانی از تمامی ظرفیت های خود در تمامی ارکان، که سال هاست در آنها سرمایه گذاری کرده است، استفاده خواهد کرد و این، جای تعجب ندارد.

در انتها به یاد روایتی از شب عاشورا می افتم که امام (ع) به همراهان خود در بین دو انگشت، آنچه را که انتظارشان را می کشید، بهشت برین، نشان دادند. ما نیز از مدیران خود و دستگاه مدیریت کشور می خواهیم که اهداف را نمایان کنند، به مقدار شأن و منزلت ما. رهبران ما آرمان ها را بیان کرده اند و با اینکه بسیار دیر است اما باز بهتر است که هر چه سریعتر مدیران اهداف این جهاد را مدون شده اعلام نمایند. طرف مقابل، مستند کرده است و در اینترنت به چاپ رسانیده است. در این طرف، حد اقل بیان شود تا عزم ما قوی تر گردد.

هر تحولی با درد همراه است. شاید تحریم ها نشان همان درد باشند. اما تحول بدون درد امکانپذیر نیست. برای تحمل درد باید صبر داشت. صبر به معنای پذیرش هر آنچه انجام داده ایم هم نیست. بعضی از کارها و گفته ها را می شد بهتر انجام داد یا ارائه کرد. اما آنچه گذشته، دیگر گذشته. آیا می شد به جای اینکه بگوییم اسرائیل از بین برود، بگوییم که سیستم اسرائیل از بین خواهد رفت همانگونه که سیستم های منحط دیگر به مانند آنچه در شوروی بود و یا در یوگسلاوی، از بین رفتند؟ بله، می شد اما به واقع کمتر کسی است که باور کند آمریکا به واسطه یک جمله و یا یک گفته، تصمیم به تحریم همه جانبه گرفته باشد. در جایی می خواندم که پادشاه سعودی هم به رئیس جمهور آمریکا گفته است که اسرائیل به مانند سر یک افعی است که باید قطع شود. اما تحریمی علیه این کشور برقرار نیست. ناگفته نماند که ایشان در همان صحبت هم به نقل از ویکی لیکس راجع به ایران هم همین موضع را گرفته بوده است. بماند. صبر نیز به معنی مقاومت در مقابل سختی ها همراه با کار مضاعف و تلاش بی وقفه در ایجاد کانال های تنفسی است تا انشاءالله تصمیم قادر متعال به تحول مقرر گردد.

لازمه طی کردن دوران مقاومت، ایجاد وحدت در بین احاد شبکه ای است که در مقابل تحریم ها ایستادگی می کند. برقراری وحدت مستلزم تعریفی دقیق از اهداف است. بسیار دیده شده که اهداف را با آرمان ها یکی می گیرند، گاه به عمد و گاه سهوی. هدف، عبارت است از جایگاهی دست یافتنی، کمی و قابل اندازه گیری. در مقابل، آرمان جایگاهی دست نیافتنی است. آرمان، جهت را نشان می دهد و اهداف، نقاطی را که در راه آرمان، قابل تحقق هستند، ما برای ایجاد وحدت

تحریم های یک جانبه آمریکا علیه ایران در تاریخ بیست و یکم نوامبر ۲۰۱۱ به تأیید ریاست جمهوری آمریکا رسیده و برای اجرا ابلاغ گردیده است. خارج از بحث های احساسی و سیاسی، و تنها به لحاظ فنی و تکنولوژیکی، به زعم این نویسندگان، می توان اذعان کرد که تحریم های فوق، انجام کسب و کار را برای شرکت های ایرانی سخت تر کرده است. آیا می توان با این تحریم ها به مقابله برخاست؟ راه های توسعه کار در سطح بین المللی کدامند؟

تحلیل اینجانب از برقراری تحریم های فوق این است که مدیران آمریکایی در نقطه ای قرار گرفته اند و از زاویه ای مطالب را می بینند که تحمل آن برایشان در این مقطع غیرممکن شده است. آنچه که امروز و به واسطه مطالعه متن تحریم ابلاغ شده، احساس می کنم، همانی است که به هنگام حمله موشکی به هواپیمای مسافربری ایرانی در سال ۱۳۶۷ احساس می کردم. از دید این ابرقدرت، تحمل ایران در شرایطی که آنان می بینند، دیگر امکانپذیر نیست. این صورت مسئله است. قضاوت درباره اینکه آیا دیدگاه آنان درست است یا نه را، به دلیل اینکه نمی دانم چه می بینند، به آینده می سپارم. اما در اینکه مسئله برای آنان بسیار جدی است و دیگر نیازی به صحنه سازی در سازمان ملل و دیگر سازمان های بین المللی ندارند، شکی ندارم. بیان این مطالب نه به معنای ترساندن بلکه برای چاره جویی کردن است و بر این باورم که می توان این دوره را با شرایطی برای تحول سیستم کشور طی کرد. اما ابتدا چند اصل را بپذیریم تا بعد برسیم به ارائه پیشنهادات:

تحول در هنگام حرکت راحت تر است تا زمانی که در توقف باشیم. منظور این است که به پیشنهاداتی که حاوی متوقف کردن حرکت هستند و خواستگاه آنان ابداع سیستم مدیریتی جدید است، نمی توان توجه داشت. ما در حال حرکتیم و در همین حرکت، تحول و تغییر را

معرفی کتاب



مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه
 نویسنده: مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)
 مترجمان: مجید فراهانی، ایمان منتظری
 ناشر: مرکز انتشارات آریانا
 درباره کتاب:

نگهداری و تعمیرات مبتنی بر قابلیت اطمینان
 نویسنده: جان موبری
 مترجمان: علی زواشکیانی، رضا آزادگان
 ناشر: مرکز انتشارات آریانا
 درباره کتاب:

این استاندارد، سه عنصر کلیدی دارد:

- "عنصر دانش"، مدیریت پروژه سازمانی و بلوغ سازمانی مدیریت پروژه را تشریح نموده، توضیح می دهد که چرا این دو، دارای اهمیت هستند، و چگونه می توان بلوغ مدیریت پروژه را تشخیص داد.
- "عنصر ارزیابی"، روش ها، فرآیندها و رویه هایی را ارائه می دهد که یک سازمان می تواند برای خود-ارزیابی بلوغ به کار برد.
- "عنصر بهبود"، فرآیندی برای حرکت از بلوغ کنونی به سمت بلوغ افزایش یافته ارائه می دهد.

PMI با ارائه اولین استاندارد خود برای سازمان ها، یک مجموعه سه تایی از استانداردها را کامل می کند: یکی برای سازمان ها، دیگری برای افراد و سومی برای پروژه ها، که با هم در ارتباطند و رویکردی جامع و هم افزا به مدیریت پروژه موفق را فراهم می آورند.

نگهداری و تعمیرات مبتنی بر قابلیت اطمینان فرآیندی سیستماتیک و علمی برای تعیین فعالیت هایی است که باید انجام شوند تا از ادامه کارکرد تجهیزات و به طور کلی داراییهای فیزیکی مطابق با انتظارات کاربرانشان، اطمینان حاصل گردد. RCM که از نظر اغلب متخصصین نگهداری و تعمیرات، به عنوان اثربخش ترین روش نسبت به هزینه هایش برای ایجاد و توسعه استراتژی های نگهداری و تعمیرات شناخته می شود، باعث دستیابی سریع به بهبودهایی پایدار و معتبر در زمینه دسترس پذیری و قابلیت اطمینان کارخانه ها، کیفیت محصول، ایمنی و سلامت محیط زیستی می شود.

این کتاب، منبعی ارزشمند برای مدیران نگهداری و تعمیرات و هر فرد دیگری است که با موضوعات قابلیت اطمینان، بهره وری، ایمنی، و سلامت محیط زیستی تجهیزات فیزیکی درگیر است.



نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت



محورهای کنفرانس:

- کیفیت، بهره وری و تعالی سازمانی
- رهبری و رفتار سازمانی
- تولید، فرآیند و عملیات
- مدیریت مالی
- مدیریت سیستم ها و فناوری اطلاعات
- مدیریت استراتژی و رقابت
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت تکنولوژی، تحقیق و توسعه
- مدیریت بازار

● جهانی شدن و تماس با دنیای معاصر

آدرس دبیرخانه: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، شماره ۳۷، واحدهای ۱ و ۲

تلفن: ۰۲۱- ۸۸۳۴۲۹۰۰

نمبر: ۰۲۱- ۸۸۳۴۴۱۰

زمان و محل برگزاری: ۲۸ تا ۳۰ آذر ماه ۱۳۹۰، تهران، سالن همایش های برج میلاد

سایت کنفرانس:
www.irimc.com

سومین کنگره ملی مهندسی نفت



انستیتو مهندسی نفت

محورهای علمی کنگره:

- اکتشاف (فناوری های نوین اکتشاف، ژئوفیزیک، ژئوشیمی، ...)
- حفاری / تکمیل چاه (ساخت تجهیزات حفاری، فناوری های نوین حفاری، بهینه سازی حفاری، مهندسی حفاری، ...)
- مخازن (مدیریت مخازن و ارزیابی اقتصادی، فناوری های نوین در مهندسی مخازن، مهندس مخازن شکافدار طبیعی، مدل سازی مخازن، ذخیره سازی گازی در مخازن زیرزمینی، ...)
- بهره برداری و تولید (چالش ها و راهکارهای بخش تولید، نقش پژوهش و فناوری در مدیریت بهینه تولید، فراآوری مصنوعی، فناوری های نوین در تولید، ...)
- سایر مباحث (توسعه پایدار در صنایع نفت و گاز، مباحث زیست محیطی، مدیریت و بهینه سازی مصرف انرژی در تجهیزات بالادستی صنعت نفت و گاز، امور حقوقی و

قراردادهای بالادستی صنعت نفت و گاز، مهندسی ارزش، مهندسی آتش، ...)

آدرس دبیرخانه اجرایی - مؤسسه همایش صنعت: تهران، خیابان ولیعصر، تقاطع فاطمی، جنب انتشارات بدرقه، ساختمان شماره ۱، طبقه ۴، واحد ۵۸

تلفن: ۰۲۰ - ۸۸۹۹۷۷۱۷

نمبر: ۰۲۱ - ۸۸۹۵۴۴۲۵

زمان و محل برگزاری: ۶ و ۷ دی ماه ۱۳۹۰، دانشگاه تهران، پردیس ۲ دانشکده های فنی، انستیتو مهندسی نفت

سایت کنگره:
www.ipec3.com

مدیریت ضرب العجل ها



فهرست یاد شده، بزنید.

- از منابع موجود، استفاده بهینه به عمل آورید. تکنولوژی و نیروی انسانی که در محیط کار شما یافت می شود، می تواند و باید به شما در پیشبرد اهدافتان یاری رساند.
- اطلاعات خود را به روز کنید و با سرپرست خود در تماس باشید. اگر همواره با کارفرما یا سرپرست خود در ارتباط باشید، سرعت متوجه تغییرات احتمالی خواهید شد و قادر خواهید بود کار خود را با صحت بیشتری به پایان برسانید.

توانایی مدیریت مهلت های نهایی، می تواند هم در موفقیت کوتاه مدت، و هم در موفقیت بلند مدت شما نقشی مهم ایفا نماید. رعایت نکات زیر، شما را در این راه یاری خواهد کرد:

- مهلت های نهایی منطقی در نظر بگیرید. اگر در انجام یک پروژه، وقت کافی در اختیار نداشته باشید، در کار خود موفق نخواهید شد و هرگز نخواهید توانست پروژه را در طول زمانی که منطقی به نظر نمی رسد، تحویل دهید.
- قبل از آغاز کار، برنامه ریزی کنید و مطابق برنامه پیش بروید. این دو نکته را هرگز از ذهن خود دور نکنید: برنامه ریزی مناسب، و اجرای برنامه به صورت پایدار.
- برای خود، To Do List تهیه کنید. فهرستی از تمامی کارهایی که در طول روز، ملزم به انجام آنها هستید تهیه کنید. کل پروژه را به بخش های کوچک قابل اجرا تقسیم نمایید و پس از انجام هر مورد، یک تیک در مقابل آن در

انواع سرمایه گذاری خارجی و ویژگی های آنها



سرمایه گذاری های خارجی را می توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

- سرمایه گذاری پورتفولیوی خارجی (FPI): در این حالت، سرمایه گذار خارجی در اداره واحد تولیدی نقش مستقیم ندارد و مسئولیت مالی نیز متوجه وی نیست. از انواع این سرمایه گذاری ها می توان به خرید اوراق قرضه و سهام شرکت ها در معاملات بورس و قبوض سپرده در بانک های خارجی اشاره کرد. مهمترین ویژگی این نوع سرمایه گذاری، فرار بودن آن است. یعنی هر زمان سرمایه گذار خارجی اراده کند می تواند با فروش اوراق و سهام شرکت، سرمایه اش را از بانک ها برداشته، آنرا به کشور خود یا سایر کشورها منتقل نماید.

- سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI): سرمایه گذاری مستقیم خارجی، به منظور کسب منفعت دائمی در کشوری غیر از کشور سرمایه گذار صورت می گیرد و نتیجه آن کسب حق رأی

مؤثر در مدیریت شرکت است. مثلاً دایر نمودن شعبه ای از شرکت ال جی در ایران، نوعی سرمایه گذاری مستقیم خارجی محسوب می گردد.

بلند مدت بودن سرمایه گذاری مستقیم خارجی نیز از ویژگی های مهم آن است. در این نوع سرمایه گذاری، سرمایه گذاران خارجی به شکل مستقل یا مشارکتی در تولید و ساخت کالا، استخراج مواد اولیه و سایر مراحل فعالیت اقتصادی در کشور میزبان حضور می یابند.

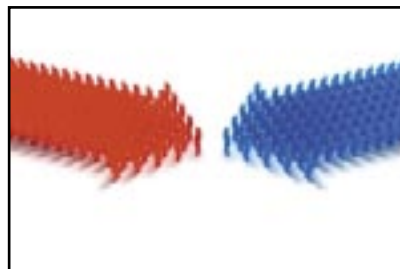
۸ علت تضاد و ناسازگاری در محیط کار از دیدگاه بل و هارت

از حیطة نقش یا مسئولیت های عادى ما خارج است. اگر این امر موجب شود که به حیطة فردى دیگر وارد شویم، ممکن است تضاد و کشمکش قدرت پدید آید.

- ارزش های شخصی متفاوت: تصور کنید که رئیس شما از شما خواسته است کاری را انجام دهید که با استانداردهای اخلاقی شما در تضاد است. آن کار را انجام می دهید یا از آن سر باز می زنید؟ هنگامی که کار ما با ارزش های شخصی ما در تضاد باشد، تضاد سرعت می تواند بروز کند.

- سیاست های غیر قابل پیش بینی:

هنگامی که قوانین و سیاست ها در محیط کار تغییر کند و شما آن تغییرات را به روشنی به اطلاع تیم خود نرسانید، آشفتگی و تضاد می تواند پدید آید.



بسیار دشوار خواهد بود.

- فشارهای متضاد:

گاهی کار ما وابسته به کاری است که همکارمان باید انجام دهد. اگر ما تا ظهر به گزارشی نیاز داشته باشیم که همکارمان باید تهیه کند و او مشغول تهیه گزارشی دیگر برای شخصی دیگر (با همان موعد) باشد، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

- نقش های متضاد:

گاهی مجبوریم کاری را انجام دهیم که

ساختاری از موعدهای اکید برای انجام کارها نیازمندند. این تفاوت سلیقه ها می تواند موجب بروز تضاد گردد.

- دریافت های متضاد:

همه ما جهان را از دیدگاه خود می نگرییم و تفاوت های ما در درک رخدادهای می تواند موجب تضاد گردد، خصوصاً هنگامی که یک نفر چیزی را می داند که دیگری نمی داند اما این امر را نمی پذیرد.

- اهداف متضاد:

گاهی در کار خود با اهداف متضاد مواجه می شویم؛ مثلاً یکی از مدیران ما می گوید سرعت مهمترین هدف در رابطه با مشتریان است و مدیر دیگر می گوید ارائه خدمات با کیفیت بالا، برترین اولویت ماست. برخی اوقات، رعایت هر دوی این اهداف به طور همزمان، کاری

روانشناسان Art Bell و Brett Hart در اوایل دهه ۲۰۰۰ علت های زیر را برای بروز تضاد در محیط کار برشمرده اند:

- تضاد در استفاده از منابع:

همه ما برای آنکه وظایف شغلی خود را بخوبی انجام دهیم، نیازمندیم که به منابعی معین (مانند تجهیزات اداری، کمک همکاران، یا حتی اتاقی برای برگزاری جلسات) دسترسی داشته باشیم. هنگامی که بیش از یک نفر یا یک گروه به یک منبع مشخص نیاز داشته باشند، ممکن است تضاد پدید آید.

- سلیقه های متضاد:

افراد مختلف با توجه به شخصیت و نیازهایشان، به شیوه های متفاوت کار می کنند. مثلاً برخی از افراد هیجان انجام کارها در آخرین دقایق را دوست دارند، در حالی که برخی دیگر به

عملیات حفاری در فاز ۱۴ میدان گازی پارس جنوبی آغاز شد



مهندس محمدرضا تاکایدی، معاون مدیرعامل شرکت ملی حفاری ایران در پروژه های حفاری، از آغاز عملیات حفاری در فاز ۱۴ طرح توسعه میدان گازی پارس جنوبی خبر داد. وی گفت: با استقرار یک دستگاه حفاری دریایی این شرکت در آب های خلیج فارس، برای اولین بار در حوزه پارس جنوبی حفاری نخستین حلقه چاه توصیفی در اعماق دریا پیش از نصب جکت شروع شد.

اتمام حفاری چاه توصیفی، با نصب ۲ دستگاه جکت، عملیات حفاری ۲۰ حلقه چاه توسعه ای و یک حلقه چاه ارزیابی دیگر در این فاز، آغاز خواهد شد.

وی با اشاره به اینکه تا حدود ۲ ماه دیگر دومین دستگاه حفاری نیز در این موقعیت مستقر می شود، افزود: پس از

ارائه آخرین دستاوردهای شرکت ملی گاز ایران در نمایشگاه دوحه قطر



شرکت ملی گاز ایران، همراه با دیگر شرکت های اصلی وزارت نفت، آخرین دستاوردهای خود را در ۳۶۰ متر مربع فضای نمایشگاهی دوحه قطر به نمایش گذاشت. این نمایشگاه، در کنار بیستمین کنگره جهانی نفت به میزبانی کشور قطر برگزار گردید. در این کنگره که به مدت ۵ روز در دوحه برگزار شد، بیش از ۴۰۰۰ نماینده از کشورهای عضو و شرکت ها و مؤسسه های معتبر بین المللی و غیردولتی نفت و گاز به همراه نمایندگان ۶۰۰ رسانه حضور داشتند.

تولید نفت و گاز از ۱۷ بلوک اکتشافی جدید ایران



مهندس مهدی فکور، مدیرعامل شرکت نفت مناطق مرکزی ایران گفت: تولید نفت و گاز از ۱۷ بلوک اکتشافی در منطقه ایران مرکزی به این شرکت سپرده شده است. وی بلوک های اکتشافی اناران، مهر، کوه دست، خرم آباد، مغان، راز و مراوه تپه، گرمسار، طبس، کرمانشاه، بیجار، ساوه، زابل، جازموریان، مکران غرب، ساراوان و سمیرم را ۱۷ بلوک اکتشافی جدید در منطقه زمین شناسی ایران مرکزی اعلام کرد.

بیش از ۲۱ هزار و ۳۴۰ میلیون بشکه نفت و ۸ هزار و ۱۲۵ میلیارد متر مکعب گاز وجود دارد.

آمادگی ایران خودرو برای تأمین نیاز بازار کوبا



کوبا به عنوان یکی از کشورهای مهم آمریکای مرکزی بازار خوبی برای محصولات ایران خودرو است. اورلاندو هرئاندز، معاون وزیر تجارت و سرمایه گذاری خارجی کوبا، در جریان بازدید از خطوط تولید ایران خودرو، با بیان این مطلب گفت: تعامل دو سویه بین جمهوری اسلامی ایران و کوبا در سطح قابل قبولی قرار دارد. وی که به همراه هیأتی از سالن های پارس، بدنه سازی، موتورسازی و مونتاژ

بازدید می کرد، خاطرنشان ساخت: تعامل با گروه صنعتی ایران خودرو برای کشور کوبا نقطه عطفی در زمینه صنعت خودروسازی محسوب می شود.

سایت تولید تندر ۹۰ ایران خودرو در جایگاه هفتم کل سایت های رنو در دنیا



سایت تولید تندر ۹۰ ایران خودرو در بین کل سایت های تولیدی رنو در دنیا از نظر کیفی و عملکردی رتبه هفتم را کسب کرد. به گفته محمدرضا معتمد، معاون تولید تندر ۹۰ ایران خودرو، این موفقیت مرهون برنامه های راهبردی مدیریت ارشد گروه صنعتی ایران خودرو و تلاش مهندسان و پرسنل این معاونت است. وی با اشاره به کیفیت بالای تولید

تندر ۹۰ ایران خودرو گفت: براساس طبقه بندی خودرو های مشابه توسط ایدرو، تندر ۹۰ ایران خودرو در مهر رتبه اول را کسب کرد.

اجرای ۱۶۸ پروژه ارتقای کیفیت برای رضایت مشتریان در سال جهاد اقتصادی



گروه صنعتی ایران خودرو برای نخستین بار و براساس نظرسنجی های انجام شده توسط شرکت بازرسی و کیفیت استاندارد، پروژه های بهبود و اقدامات اصلاحی به منظور ارتقای کیفی و افزایش رضایت مشتریان را در دستور کار قرار داد. کیانوش پور مجیب، معاون کیفیت ایران خودرو، گفت: یکی از رسالت های معاونت کیفیت، صیانت و حصول اطمینان از برآورده شدن خواسته ها و نیازهای مشتریان در زمینه کیفیت محصولات و خدمات دریافتی است. برای انجام این مهم، اداره ای تحت عنوان ارتقای رضایت مشتریان در مدیریت طرحریزی کیفیت معاونت کیفیت ایجاد شده است.

وی افزود: یک پرسش نامه جامع و تفصیلی با حضور مدیریت های مختلف از معاونت های طراحی محصولات، تهیه شد و ظرف مدت ۹ ماه سازوکارها و سامانه های سخت افزاری و نرم افزاری لازم با همراهی شرکت امداد خودرو، جاری سازی و نسبت به عملیاتی کردن آن اقدام شد. او گفت: یافتن علل نارضایتی مشتریان از کیفیت محصولات، مهمترین مشخصه این بررسی ها بود.

۷ قدم طلایی برای تولید ثروت از فناوری نانو

○ معنا و مفهوم کلی فناوری نانو را یاد بگیرید. هر مدیر یا کارشناسی باید اطلاعات اولیه در مورد فناوری نانو را بیاموزد. نباید از آموختن واهمه داشت یا خجالت کشید. مدیران موفق، همواره در پی یادگیری هستند. متأسفانه بعضی از مدیران اعتقاد دارند راهی که می روند، درست است و همیشه هم از همان راه می روند. به راه های جدید بیندیشید و به آنها خوش بین و امیدوار باشید.

○ سریع عمل کنید. زمان گرانبهاترین کالاست. اگر دیر بجنبید، سرتان بی کلاه می ماند و دیگران از شما سبقت می گیرند. در حوزه فناوری های جدید باید سریع و دقیق عمل کرد و گرنه بازار از دست می رود. پس سریعاً مستندات فناوری نانو را تهیه کنید.

○ ۱۰ مشکل اساسی یا ۱۰ آرزوی بزرگ خود در حوزه کسب و کارتان را فهرست کنید. با کمک گرفتن از کارکنان و اخذ نظرات مشتریان خود، مشکلات کسب و کارتان را از ریز و درشت، کوچک و بزرگ فهرست کنید و آنها را اولویت بندی نمایید. ۱۰ مشکل مهمتر را به ترتیب اهمیت برگزینید. مجموعه هایی که مشکلات خود را سرعت حل می کنند، بهتر است رؤیاهای بزرگ خود را بنویسند.

○ ۱۰ مشکل اساسی یا ۱۰ رؤیای بزرگ کسب و کار خود را به درستی اطلاع رسانی کنید. فهرست فوق را در اختیار تمامی کارشناسان خود قرار دهید



و آنها را تشویق کنید تا برای رفع مشکلات (یا رسیدن به رؤیاهای بزرگ) راه حل پیدا کنند.

○ مشکلاتتان (رؤیاهایتان) را از هر راهی که می توانید، حل کنید. فناوری نانو یکی از راههاست و چون در همه حوزه ها گسترده است، می تواند گره گشا باشد. نباید ترسید. باید همه راه ها و مسیرها را آزمایش کرد.

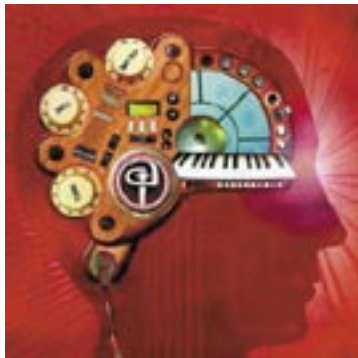
○ اختراعات، اکتشافات و حق امتیازهای مشابه در کشورهای دیگر را پیگیری و از آنها استفاده کنید. دانستن آخرین وضعیت اختراعات و اکتشافات در حوزه کاری شما می تواند بسیاری از مشکلات و دغدغه هایتان را حل و فصل کند و افق های تازه ای را پیش رویتان بگشاید.

○ راه حل ها را با احتیاط لازم به کار ببندید. هدف، دست یافتنی است اما در قبال تدبیر درست، احتیاط معقول، جسارت زیاد، داشتن قدرت ریسک، جاه طلبی فکورانه و تلاش بی نهایت.



کار تیمی این امکان را فراهم می سازد که افراد معمولی به نتایج غیرمعمول دست یابند.

معرفی تکنیک های خلاقیت (۹): توفان فکری ارزشی (Value Brainstorming)



در این تکنیک، تأثیر انفرادی یا گروهی ارزش ها (اگر تأییری وجود داشته باشد) بر آنچه که واقعاً انجام شده است، مورد ملاحظه قرار می گیرد.

○ از طریق توفان فکری، با مطرح کردن این پرسش که: "آنچه در وهله اول برای من/ ما اهمیت دارد، چه مواردی است؟"، فهرستی از ارزش های عمومی تهیه کنید.

○ از طریق توفان فکری، با مطرح کردن این پرسش که: "چه ارزش های پنهانی در پشت این موارد مهم اولیه، نهفته است؟" یا "این چه اهمیتی دارد؟"، فهرستی از ارزش های پنهان فراهم آورید.

○ فهرست ارزش های پنهان را رتبه

بندی و مرتب کنید و توضیح دهید که هر یک چه مفهومی دارد.

○ اکنون با در نظر گرفتن این مفاهیم، بررسی کنید که در ارتباط با نتایج رتبه بندی شده، چه اقداماتی می توان انجام داد.

مراحل چرخه عمر یک تیم



روانشناس Bruce Tuckman معتقد است چرخه عمر هر تیم، شامل مراحل زیر می باشد:

Forming ○

در این مرحله، اعضای تیم، مثبت و مؤدبند. بعضی از اعضا، از آنجا که هنوز نمی دانند تیم قرار است چه کاری را انجام بدهد، نگرانند. برخی دیگر همچنان زده اند. معمولاً این مرحله کوتاه است و ممکن است فقط به اندازه برگزاری یک جلسه معارفه به طول بیانجامد.

Storming ○

در این مرحله با روشن شدن نقش دیگران، ممکن است اختیارات شما به عنوان رهبر تیم، به چالش کشیده شود. روش های آغاز کار باید تعریف شوند و شما به عنوان رهبر باید مراقب عکس العمل های برخی از اعضا که ممکن است احساس کنند بار کاری زیادی بر آنها تحمیل شده، یا آنهايي که از رویکرد فعلی راضی نیستند، باشید.

Norming ○

با تعریف یک هرم، تیم بتدریج وارد این مرحله می شود. اعضای تیم، اختیارات شما را به عنوان رهبر تیم، می پذیرند. اکنون اعضای تیم یکدیگر را بهتر می شناسند، ممکن است اجتماعاتی را با یکدیگر تشکیل دهند، قادرند از یکدیگر

درخواست کمک کنند، و می توانند به انتقاد سازنده از یکدیگر بپردازند.

Performing ○

هنگامی که تیم به این مرحله می رسد، کار سخت، اعضای تیم را مستقیماً به پیشرفت به سوی هدف مشترکشان هدایت می کند. ممکن است افرادی به تیم بپیوندند یا تیم را ترک کنند بدون آنکه تأثیری در عملکرد تیم مشاهده شود. شما می توانید بیشتر کارها را به اعضای تیم واگذار کنید و تمرکز بیشتری بر پرورش آنها داشته باشید.

Mourning ○

تیم های پروژه فقط برای دوره ای معین، موجودیت خواهند داشت، و حتی تیم های دائمی نیز ممکن است با تغییر ساختار سازمان، منحل شوند. این مرحله که می تواند مرحله ای پراسترس باشد، هم از جهت دستیابی به اهداف تیمی و هم از جهت نتیجه گیری های شخصی، حائز اهمیت است.

بهبود عملکرد



تصمیم گیری را شناسایی کند. مدیریت تغییرات سازمانی نیز لازم است زیرا بهبود، تغییر شیوه تفکر افراد، تغییر نحوه سازماندهی آنها و نیز تغییر نقش ها، مسئولیت ها و حسابدهی های آنان را به همراه خواهد داشت.

با آنکه متدولوژی مدیریت پروژه، عاملی حیاتی برای موفقیت به شمار می آید، اما به تنهایی نمی تواند عملکرد پروژه را بهبود بخشد. بهبود عملکرد، موضوعی پیچیده است که به تلاشی هماهنگ برای گرد هم آوردن ابزارها، متدها، و دانش نیاز دارد تا افراد را قادر سازد که با کارایی بیشتر به کار بپردازند. بهبود عملکرد پروژه به یک دیدگاه تشکیلاتی نیاز دارد که تأثیرات متقابل میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت سید پروژه ها، مدیریت برنامه، مدیریت پروژه، مدیریت منابع، ابزارها، توسعه شایستگی ها، ایجاد مجموعه ای از تجربیات مدیریت پروژه، تفکر انتقادی و

پاهای خارج از کادر



ریچارد زالتمن همچون بسیاری از عکاسان پیش از خود، به مناطق مختلف جهان سفر می کرد تا از مردم و فرهنگ و زندگیشان عکس بگیرد. یک روز صبح که در یکی از روستاهای دور افتاده کشور بوتان، در آمریکای جنوبی، قدم می زد، ناگهان ایده ای به ذهنش رسید. او دوربین را در جایی مستقر کرد و از روستاییان خواست تا از آنچه به نظرشان ارجحیت دارد که درباره خودشان به دیگران نشان دهند، عکس بگیرند.

که نشانه هایی دقیق از ویژگی های آنان را با خود به همراه دارند. این نشانه ها صرف نظر از اینکه هدف تظاهر یا پنهان کاری داشته باشند، خصوصیتی از رفتار و فرهنگ سازمانی آنها را بیان می دارند. در برخی موارد ممکن است افراد و سازمان ها، به هر دلیل، قادر به بیان صحیح و علمی ویژگی های خود نباشند، اما وقتی در موضوعات مختلف برای انتخاب، آزاد گذاشته شوند، رفتار و انتخاب هایی خواهند داشت که به صورت غیرمستقیم بیانگر خصوصیات آنها خواهد بود. برای شناخت افراد و سازمان ها به انتخاب های آنان توجه دقیق داشته باشید و به آنها حق انتخاب بدهید.

(منبع: مجموعه الکترونیک حکایت های مدیریتی)

همکاری در پروژه ها



"هیچکس یک جزیره نیست"؛ ما باید به صورت یک تیم برای رسیدن به هدفی مشترک، با یکدیگر همکاری کنیم.

اولین مرحله، تعیین جهت پروژه از طریق نوشتن منشور پروژه است. این مستند، محدوده پروژه، اهداف پروژه و چهارچوب زمانی تحویل پروژه را تشریح می کند. منشور پروژه را طی جلسه ای با تمامی اعضای تیم در میان بگذارید و اطمینان حاصل کنید که همگی آنرا درک کرده اند.

سپس برنامه پروژه را تهیه کنید و افراد را به فعالیت ها تخصیص دهید. هر جا که مناسب دیدید، چند نفر را بر انجام یک فعالیت مشترک بگمارید. بدین ترتیب آنها مجبور خواهند شد مشکلات و محدودیت های ارتباطی خود را (که ممکن است قبلاً پدید آمده باشد) کنار بگذارند. اطمینان حاصل کنید که افراد، طبق برنامه عمل می کنند.

به خاطر داشته باشید که شما باید "یک قایق بسازید، با یک تیم، که همگی در یک جهت پارو می زنند".

- با قرار دادن ابزارهای مناسب در اختیار تیم خود، آنها را به همکاری با یکدیگر تشویق و ترغیب نمایید.
- علاوه بر ابزارهای فوق، لازم است به صورت شخصی نیز اعضای تیم را به همکاری با یکدیگر تشویق کنید. بدین منظور، هرگاه همکاری قابل ملاحظه یا ارتباطات مؤثری در میان اعضای تیم مشاهده کردید، در حضور جمع آنها اعلام کنید و مورد قدردانی قرار دهید.

مشکلات تیم های پروژه چند فرهنگی (Multi-Cultural)



که در فرهنگ های گوناگون معانی بسیار متفاوتی دارند

- تعارض: - ارزشها، عقاید و رسوم مختلف که ممکن است توسط سایر همکاران مورد بی توجهی یا حتی توهین و استهزا قرار گیرد - احساس تبعیض به دلیل تفاوت نژاد و ملیت
- افزایش تنوع ذینفعان، و به تبع آن ریسک پروژه
- افزایش "شوک فرهنگی" که ناشی از تقابل فرهنگ های متفاوت بوده، یک عامل زمانبر و در اکثر موارد، مزاحم در راه اجرای صحیح کار می باشد

بهره گیری از تیم های چند فرهنگی در پروژه ها، امروزه تقریباً امری اجتناب ناپذیر گردیده است. چه بسا در داخل یک کشور نیز اختلافات زبانی، نژادی و ... موجب ایجاد تیمی چند فرهنگی شود. موارد زیر را می توان از مهمترین مشکلات احتمالی ناشی از تیم های پروژه چند فرهنگی دانست:

- مشکلات ارتباطی: - در ارتباط کلامی: درک نادرست یا ناکافی و "بدفهمی" از گفتگوها، گزارش ها و مکاتبات بدلیل لهجه خاص یا نوع نگارش یا حوزه لغات ناهمگون
- در ارتباط غیر کلامی: حرکات، وضعیت های بدنی و نظایر آن

زندگی شبیه سلف سرویس است

این داستان در مورد اولین دیدار "امت فاکس"، نویسنده و فیلسوف معاصر، از آمریکاست، هنگامی که برای نخستین بار به یک رستوران سلف سرویس رفت.

وی که تا آن زمان هرگز به چنین رستورانی نرفته بود، در گوشه ای به انتظار نشست، با این تصور که باید

کشور چگونه پذیرایی می شوند؟ مرد با تعجب گفت: اینجا سلف سرویس است. سپس به قسمت انتهایی رستوران، جایی که غذاها به مقدار فراوان چیده شده بود، اشاره کرد و ادامه داد: به آنجا بروید، یک سینی بردارید هر چه می خواهید انتخاب کنید، پول آنرا بپردازید، بعد اینجا بنشینید و آنرا میل کنید!



از او پذیرایی شود. اما هرچه لحظات بیشتری سپری می شد، ناشکیبایی او از اینکه می دید پیشخدمت ها کوچکترین توجهی به او ندارند، شدت می گرفت. از همه بدتر اینکه مشاهده می کرد کسانی که پس از او وارد شده بودند، در مقابل بشقاب های پر از غذا نشسته و مشغول خوردن بودند.

امت فاکس که قدری احساس حماقت می کرد، دستورات مرد را پی گرفت، اما وقتی غذا را روی میز گذاشت، ناگهان به ذهنش رسید که زندگی هم در حکم سلف سرویس است. همه نوع رخدادهای فرصت ها، موقعیت ها، غم ها و شادی ها در برابر ما قرار دارد، درحالی که اغلب ما بی حرکت به صندلی خود چسبیده ایم و آنچنان



محو این هستیم که دیگران در بشقاب خود چه دارند و دچار شگفتی شده ایم از اینکه چرا او سهم بیشتری دارد، که هرگز به ذهنمان نمی رسد خیلی ساده از جای خود برخیزیم و ببینیم چه چیزهایی فراهم است، سپس آنچه می خواهیم برگزینیم.

وقتی زندگی چیز زیادی به شما نمی دهد، به دلیل آنست که شما هم چیز زیادی از او نخواستید!

(فرستنده: تریا مرتضی رنکی)

جدول شماره ۴۸

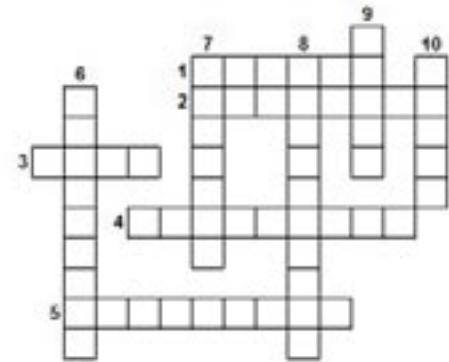
۱- وقفه ای ناخواسته در یک مسیر شبکه.

۲- روشی برای انجام کارها.

۳- تعداد کل ساعت ها، افراد یا تلاش لازم برای تکمیل یک فعالیت.

۴- چیزی که به ایجاد و افزایش انگیزه کمک می کند.

۵- یک روش کاری پیشنهادی یا متداول برای رسیدن به یک هدف عینی.



۶- واقعیت یا وضعیت دانستن چیزی به واسطه آشنایی به دست آمده از طریق تجربه یا ارتباطات متقابل. به عنوان مثال: مجموع آنچه که شناخته شده و معلوم است، مانند ابزارها و تکنیک های مدیریت پروژه مؤثر.

۷- یک فعالیت یکپارچه یا خلاصه که از به هم پیوستن تمامی فعالیت های مرتبط حاصل گردیده، در سطح خلاصه، نشان داده می شود.

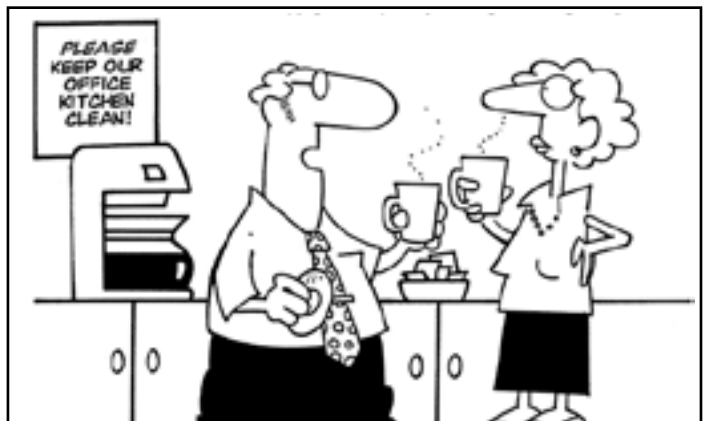
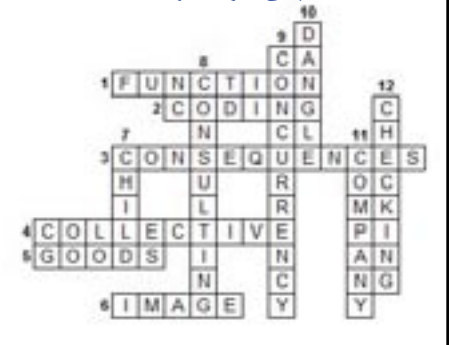
۸- شرایط نامطلوبی که در آن تمامی اعضای یک گروه (مثلاً یک تیم پروژه) مانند یکدیگر فکر می کنند یا وانمود می نمایند که مانند یکدیگر فکر می کنند. در این صورت هیچیک از اعضا میل به ابراز اعتراضات و نگرانی های مربوط به پروژه، اگر چه درست و براساس داده های موثق باشد، نخواهد بود.

۹- شاخص رده یا رتبه در ارتباط با خصوصیات یا مشخصاتی که مجموعه های مختلفی از نیازها را برای محصولات یا خدمات

در نظر گرفته شده برای کاربردهای عملی همانند، پوشش می دهد.

۱۰- یک سری از اجزاء که به ترتیب به یکدیگر متصل شده اند، مانند یک سری منطقی از فعالیت ها یا رخدادهای.

پاسخ جدول شماره ۴۷



"I work 5 minutes, then take a 30 minute break. But when I work, I work very, very hard!"

والتر شوارت



منشأ عقاید مدیریت جامع کیفیت و ارتقای مستمر به آقای والتر شوارت، کارمند سابق تلفن بل برمی گردد. والتر شوارت در سال ۱۸۹۱ در ایلینویز آمریکا دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۶۷ جهان را بدرود گفت. او یکی از آموزگاران دکتر دمینگ بود و نظریه سوق فرآیندهای مدیریتی برای ایجاد موقعیت های سودآور برای مشتری ها و صاحبان فرآیندها را همگانی نمود و استفاده از ابداع خود تحت عنوان "نمودار کنترل فرآیند" را گسترش داد. وی کتاب "اقتصاد کیفیت تولید" را تألیف کرده که نخستین کتاب آماری است که در جهت بهبود کیفیت کالای تولیدی به رشته تحریر درآمده است. وی معتقد بود که فقدان اطلاعات به طور مؤثری تلاش های کنترل و فرآیندهای مدیریتی را در محیط کار کند می سازد. برای کمک به مدیران در اتخاذ تصمیمات علمی، اثربخش و اقتصادی، او روش کنترل آماری فرآیند را ابداع نمود. او همچنین چرخه شوارت را در زمینه آموزش و ارتقا به وجود آورد و تفکر مدیریتی را با تحلیل آماری ترکیب نمود که تحت عنوان چرخه PDCA معروف است. او معتقد بود که استفاده از این چرخه، سازمان ها را به ارتقای جامع کیفیت رهنمون خواهد ساخت. او معتقد به وجود نوسات در مراحل

تولید کالا بود و اعتقاد داشت که می توان دلیل نوسانات را با استفاده از علم آمار بررسی، و نسبت به پایین آوردن نوسانات و در نتیجه بهبود محصولات اقدام نمود.

این روش به مدیران کمک می کند تا نیاز به تغییر در خطوط تولید را تشخیص داده، تغییرات لازم را انجام دهند. شوارت با استفاده از این روش توانست حدود نوسانات فرآیند را محاسبه کند. شوارت علت نوسانات را به عوامل عام و عوامل خاص تقسیم بندی می کند. در تعریف عوامل عام، وی مشکلات و مسئولیت ها را ناشی از عملکرد مدیریت در مجموعه سیستم تلقی می نماید و عوامل خاص را به نوع روش، افراد و یا صرفاً "متوجه ماشین آلات می سازد. (منبع: مجله الکترونیک ویستا)

میزان خلاقیت شما چقدر است؟



خلاقیت در محیط کار، عبارت است از یافتن راه حل های تازه و نوآورانه برای مسائل، و شناسایی فرصت ها برای بهبود شیوه های انجام کارها. بدین ترتیب هر کسی می تواند خلاق باشد، به شرط آنکه درست بیندیشد و از ابزارهای مناسب استفاده کند.

اگر مایلید بدانید میزان خلاقیت شما چقدر است، به آدرس اینترنتی: <http://www.mindtools.com/pages/article/creativity-quiz.htm#np> مراجعه کنید و به پرسش های آن پاسخ

دهید. توجه داشته باشد که در پاسخ دادن به پرسش ها، آنچه را که واقعاً هستید، علامت بزیند نه آنچه را که مایلید باشید. اگر این آزمون را بصورت آنلاین انجام دهید، نتایج آن به طور خودکار برای شما محاسبه خواهد شد.

توصیه هایی جهت هدف گذاری مؤثر



- اهداف خود را با جمله های مثبت بیان نمایید.
- اهداف را دقیق و صرح بیان کنید؛ بدین منظور برای آنها موعده، زمان و مقدار تعیین کنید تا بتوانید آنها را اندازه گیری نمایید.
- هنگامی که چند هدف را مد نظر دارید، آنها را اولویت بندی کنید.
- برای شکل دادن و قدرت بخشیدن به اهداف، آنها را بنویسید.
- مراقب باشید که اهداف عملیاتی، کوچک و قابل دسترس باقی بمانند.
- اهداف را بر مبنای آنچه که تحت کنترل شماست، تعریف کنید.

- در تعیین اهداف، واقع بین باشید و اهدافی را مدنظر قرار دهید که بتوانید به آنها دست یابید.
- از برگزیدن اهداف کوچک و کم اهمیت بپرهیزید. اهداف باید نه زیاد دور از دسترس باشند و نه زیاد سهل الوصول.

اندازه گیری پیشرفت در مقایسه با بودجه



- به توصیه های زیر در مورد تنظیم بودجه و اندازه گیری پیشرفت در مقایسه با آن، توجه کنید:
- ابتدا از حامی پروژه بپرسید که زمان و بودجه پروژه چقدر است. سپس زمان و پول بیشتری درخواست کنید تا شانس موفقیت خود را افزایش دهید.
- از همان ابتدا یک برنامه مالی تهیه کنید تا دیدگاهی دقیق از تمامی هزینه های پیش رو و زمان وقوع آنها داشته باشید.
- از لحظه ای که بودجه را تنظیم کردید، لازم است به ثبت تمامی هزینه های واقعی پروژه پردازید که شامل هزینه های واقعی وقت شما، پرسنل شما، پیمانکاران،

- تجهیزات و مواد می باشد.
- برای بررسی اینکه آیا مطابق برنامه به پیش می روید یا خیر، هزینه های واقعی را با هزینه های برنامه ریزی شده مقایسه کنید و مغایرت های آنها را شناسایی نمایید. اگر هزینه های واقعی همواره کمتر از هزینه های برنامه ریزی شده باشد، احتمالاً خواهید توانست پروژه را تحت بودجه به اتمام برسانید.

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