

برگزیده ای از کتاب

گفتاری بر بهترین های مدیریت

نویسنده : دکتر فریبا لطیفی

## گفتاری بر بهترین های مدیریت

- ✓ هدف از استراتژی، تغییر فعالیت ها برای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی است.
- ✓ استراتژی از تعامل عوامل درونی و عوامل بیرونی به منظور استفاده از منافع نهفته در فرصت ها ( اجتناب از زیان های نهفته در تهدیدات) ایجاد می شود.
- ✓ استراتژی اثر بخش پدیده ای خودجوش است ولی این امر مانع مشارکت انسان در شکل گیری استراتژی نیست.
- ✓ فرصت بالقوه برای همه وجود دارد ولی فرصت بالفعل بر حسب قابلیت تکمیل عوامل تامین منفعت، تنها به افراد و سازمانهای خاصی تعلق می گیرد.
- ✓ فرصت بالقوه برای سازمان ها هنگامی به بالفعل تبدیل می شود که امکان تکمیل عوامل بروز منفعت وجود داشته باشد. این امکان را " قابلیت های کلیدی سازمان " تعیین می کند.
- ✓ به استراتژی نیاز داریم : چون منابع ما در محیط رقابتی محدود است.
- ✓ عوامل کلیدی موفقیت، در محیط کسب و کار تعریف می شوند و نه در سازمان.
- ✓ اولین گام برای درک فرصت، غنی سازی ذهن نسبت به موضوع است.
- ✓ مغایرت عوامل استراتژیک تحقق منافع نهفته در فرصت با قابلیت های موجود سازمان، گلوگاه را نشان می دهد.
- ✓ در رویکردهای مربوط به استراتژی، یک اصل بدون تغییر دادیم: اصل تمرکز. این اصل ناشی از فضای رقابتی و محدودیت منابع است.
- ✓ مشکل اصلی و امروزی نظام سلامت، فن آوری نیست ، مدیریت است.
- ✓ راه حل واقعی مساله این نیست که انحصار دولتی درست کنیم، یا همه ی پزشکان را نان خور دولت کنیم. راه حل واقعی مساله این است که راه رقابت ارزش آفرین را باز کنیم.

✓ در هر بازار سازمان یافته ای، اطلاعات اساس رقابت است. اگر اطلاعات مناسب برای انتخاب در دسترس بیمار نباشد، حق انتخاب برای او بی معنا خواهد بود.

✓ قبای ارزش را باید بر تن بیمار اندازه کنند نه بر تن سازمان بیمه ی درمان ، بیمارستان ، پزشک و یا کارفرما.

✓ مقام های دولتی بهداشت و درمان غالباً درگیر تلاش و چانه زنی برای کم کردن قیمت ها و کنترل کردن خدمات اند، نه ارزش آفرینی برای بیمار.

✓ تامین کنندگان خدمات درمانی کار خود را کسب و کار نمی دانند اما کسب و کاری دارند: کسب و کار خدمات رسانی به بیماران.

✓ امروز سازمانی که حداقل هر چند سال یکبار در جهت گیری اش بازاندیشی نکند و تغییرات لازم را سریع انجام ندهد، حیات خود را به مخاطره انداخته است. اگر این کار را انجام ندهد دنیای به سرعت در حال تغییر آن را برایش انجام خواهد داد.

✓ استراتژی، دیگر در یک چرخه یک ساله عمل نخواهد کرد؛ زیرا فرصتها و مخاطرات بر مبنای چرخه سالانه عمل نمی کنند.

✓ برخی از روش ها در سرعت های پایین و با قابلیت دید بالا، در سازمان ها بسیار خوب کار میکنند. اما زمانی که سرعت به نحو چشم گیری افزایش و قابلیت دید کاهش می یابد، این روش ها احتمالاً موثر واقع نمی شود. در این شرایط قاعده بازی تغییر می کند. شما باید قادر باشید با سرعت و چابکی بیش تر از آنچه که در شرکت های کارآفرین موفق ویا نوپا می بینید، عمل کنید.

✓ وظیفه دولت تامین خدمات نیست بلکه باید خاطر جمع شود که این خدمات تامین می شود.

✓ وظیفه اندام های تصمیم گیرنده، «انجام کار» نیست. آن ها استعداد انجام کار را ندارند. آن ها اصولاً برای «انجام کار» ساخته نشده اند.

- ✓ امروزه دولت ها تحت فشار شدید برای حل مشکلات بدون افزایش هزینه ، دنبال بهترین روش می گردند و کاری ندارند که در کدام بخش آن را پیدا کنند.
- ✓ کسانی که در همه موارد خواهان خصوصی سازی هستند، همان قدر از مرحله پرت هستند که آن ها که به کلی با خصوصی سازی مخالفند.
- ✓ مقایسه بین بخش دولتی و بخش آزاد نیست، مساله تقابل رقابت و انحصار است.
- ✓ پژوهش نشان می دهد که هزینه خدمات دولتی ۳۵ تا ۹۵ درصد بیش از هزینه خدمات بخش خصوصی است.
- ✓ در ژاپن مدارس را بر اساس عملکرد دانش آموزان در امتحان ورودی دانشگاه ها ارزش یابی و رده بندی می کنند. به معلمان مدارس درجه یک حقوق بیشتر پرداخت می کنند.
- ✓ نهادهای دولتی باید راه سخت کار کردن را یاد بگیرند، امام مهم تر از این، باید راه هوشمندانه تر کار کردن را یاد بگیرند.
- ✓ کتاب، چگونگی روش های بودجه نویسی مدرن را به جای بودجه نویسی سنتی نشان می دهد.
- ✓ باید دولت را آنقدر کوچک کنیم که در ثمر بخش ترین حالت و شکل خود ظاهر شود.
- ✓ تفکر استراتژیک برای سازمان چشم انداز می آفریند و به مدیران کمک می کند تا در راستای این چشم انداز تصمیمات صحیحی را اتخاذ کنند.
- ✓ منافع اصلی یک نوآوری به کسی تعلق دارد که نیاز نهفته را زودتر از دیگران کشف کند و بهتر از دیگران به آن پاسخ دهد.
- ✓ باید چیزی را دید که از دیدگاه رقیب پنهان مانده است چیزی که به کارگیری آن برای مشتری جاذبه و مطلوبیت زیادی داشته است.
- ✓ در محیط کسب و کار صرفا عواملی موفقیت ساز هستند که در خلق ارزش برای مشتری نقش کلید داشته باشند.

- ✓ چارچوب فکری جدید از یادگیری‌های جدید حاصل می‌شود و لازمه آن آمادگی سازمان برای دل‌کنند از باورهای قدیم است.
- ✓ شکست‌ها هزینه طبیعی دستیابی به موفقیت به حساب می‌آیند.
- ✓ چنانچه بخواهید از دیگران متمایز باشید و سبک جدیدی را بنا بگذارید باید به اصول راهبردی خود، باور و اعتقاد خدشه‌ناپذیری داشته و در عمل بدان پای‌بند باشید.
- ✓ اگر نتوانید دارایی‌های سازمان خود را به نحوی مدیریت کنید که نسبت به سازمان‌های رقیب، به شایستگی کلیدی تبدیل شوند، نباید به بیش از حداقلی از سود امید داشته باشید؛ "حداقلی" که برای شرکت‌های شایسته ارزش تصرف نداشته باشد.
- ✓ در تکاپو و کوشش همخوان شدن با وضع تازه، سازمان‌ها ناچارند تا روش‌های کارساز دیرین را کنار گذاشته و به تاریخ بسپارند.
- ✓ در دنیای واقعی سرمایه‌داری، اهمیت رقابت نه در زمینه قیمت‌ها، بلکه در برابر فرآورده‌های نو، فن‌آوری‌های نو، منابع تازه، و سازمان‌های نوین است.
- ✓ وظیفه مدیریت ارشد سازمان خلق استراتژی نیست، بلکه خلق سازمانی است که در آن پیوسته استراتژی‌های جدید خلق می‌شود.
- ✓ غفلت و بی‌توجهی به نهاد هیات‌مدیره یکی از دلایل اصلی عقب‌ماندگی سازمان‌های ما در قیاس با سازمان‌های جهان‌تراز و موفق جهانی است.
- ✓ سازمان‌هایمان باید روی‌پردازی را بیاموزند.
- ✓ نوآوری یعنی دیدن فراسوی افق‌ها، یافتن نامتعارف‌ها و پنداشتن پنداشت‌ناپذیرها. نوآوری حاصل جور دیگر دیدن و جور دیگر بودن است. بیاموزید جور دیگر ببینید؛ بیاموزید جور دیگر باشید و آنگاه جور دیگر را خواهید یافت.

- ✓ اگر آموزگاران نتوانند راهی پیدا کنند که یادگیری را به صورت «آموزش» و «تفریح» ارائه دهند،  
 گول‌های رسانه‌ای آموزگاران واقعی خواهند شد.
- ✓ چیزی که ما نیاز داریم اقتصاد دست‌ها و سرها نیست، بلکه اقتصاد قلب هاست. تک‌تک کارکنان باید  
 احساس کنند در چیزی مشارکت می‌کنند که به راستی تمایزی اصیل و مثبت در زندگی مشتریان و  
 همکارانشان ایجاد می‌کند.
- ✓ بیش‌تر کارکنان دولتی، افرادی سخت‌کوش و فداکار هستند. آن‌ها کارکنان خوبی هستند که در  
 سیستم‌های بدی زندانی شده‌اند.
- ✓ برای دست‌یافتن به پیروزی‌های بزرگ باید گام‌های بزرگ برداشت.
- ✓ روزانه سیلی از اطلاعات به سوی شما سرازیر می‌شود که تنها باریکه‌ای از آن برای کامیابی شما کافی  
 است.
- ✓ فرایند «دیدن-حس کردن-متحول شدن»، بسی نیرومندتر از فرایند «تحلیل-تفکر-تحول» است.
- ✓ دلیل شکست در تحول این نیست که کودن، تحت کنترل شدید یا بی‌احساس هستیم. شکست  
 می‌خوریم زیرا به اندازه کافی تحولات پیروز را تجربه نکرده‌ایم.
- ✓ احساس فوریت که نباشد، تحول در مقیاس کلان، مثل هل دادن یک بولدوزر بزرگ است به بالای یک  
 کوه بلند.
- ✓ احساسات مخالف تحول عبارتند از: خشم، غرور نابخواب، بدبینی، خودبینی، بدگمانی، خستگی، ناامنی و  
 نگرانی. احساسات موافق تحول عبارتند از: یقین، اعتماد، خوش بینی، غرور به جا، مهرورزی، شور، امید و  
 شیفتگی.
- ✓ دست‌گرفتن چهار کار به جای چهل کار یعنی تمرکز. تمرکز هم یعنی دستاورد بیش‌تر و زودتر. این  
 دستاورد پربار است، خوش بینی می‌آورد، انسان حس می‌کند به جایی رسیده است، رفتار افراد دگرگون  
 می‌شود، کسانی که برای رسیدن به دستاوردها کوشیده‌اند بار دیگر نیرو می‌گیرند، آن‌ها که با بدبینی یا  
 بدگمانی کنار نشسته بودند پا به میدان می‌گذارند، بددلان خاموش می‌شوند، و نهضت جان می‌گیرد.

- ✓ اگر زندگی‌ات در خطر نیست خود را به ستیز میفکن.
- ✓ شهرداری که خشمگین باشد، قادر به تشکیل سپاه نیست و فرمانده ای که ناراضی باشد، قادر به جنگیدن نیست.
- ✓ تاریخ تاکنون جنگی طولانی به خود ندیده است که در آن کشوری به منافع قابل توجهی رسیده باشد.
- ✓ برای دشمنی که محاصره شده است. یک راه فرار باز بگذارید بدین سان او حس می‌کند که راهی به جز مردن هم می‌تواند داشته باشد.
- ✓ فرمانده مجرب به جای آن که پیروزی را از افراد خود بخواهد، پیروزی را در دل فرصت‌ها می‌جوید.
- ✓ یک‌صد پیروزی در یک‌صد جنگ، اوج کاردانی یک فرمانده نیست.
- ✓ کسی که برای پیروزی فقط به زور شمشیر تکیه می‌کند، فرمانده لایقی نیست.
- ✓ وقتی دشمن خود را در همه جا قوی سازد در همه جا ضعیف خواهد بود.
- ✓ باید به دنبال افزایش سهم خود در سبد خرید مشتری باشید.
- ✓ به جای شکار مشتری، اقدام به پرورش و توسعه مشتریان خود کنید.
- ✓ امروزه اطلاعات مشتریان به عنوان دارایی استراتژیک هر شرکت محسوب می‌شود.
- ✓ شرکت‌ها باید توجه ویژه خود را از داشتن سبد محصولات به داشتن سبد مشتریان تغییر دهند.
- ✓ شرکت‌ها باید به فراتر از فروش توجه کنند. آن‌ها باید به ارزش بلندمدت مشتری یا ارزش فعلی سودآور آتی مشتری توجه کنند. آن‌ها باید دنبال افزایش سهم خود در سبد خرید مشتری باشند.
- ✓ کاربرد استراتژی خوب، نشان از چگونگی ماندگاری شما در این دنیای رقابتی کشنده دارد.
- ✓ به نظر می‌رسد که مردم با شرکت‌های خانوادگی بسی گرم‌تر و صمیمانه‌تر از شرکت‌های بی‌هویتی رفتار می‌کنند که توسط گروهی سهام داران آزمند برپا گردیده‌اند.

✓ پس از سالیان دراز کار با برخی از شرکت های بزرگ آمریکایی در زمینه استراتژی، به این

نتیجه گیری انقلابی رسیده ام که: استراتژی به جای سرازیر شدن از بالا به پایین، می بایست از پایین

سازمان به بالا بجوشد.

✓ در دنیای کسب و کار زبان پیچیده سردرگمی می آورد. واژه های ساده، زبان روشن، عبارت های مختصر، و

جمله های کوتاه استفاده کنید.

✓ در گود بودن و دیده شدن رهبر، از جنگ افزارهای کارآمد در جلب مشتریان و مراجعه کنندگان به سازمان

است. این گونه رهبران، امتیازهای فراوانی برای شرکتشان به بار می آورند.

✓ با مشتری به گونه ای رفتار کنید که خود در مقام مشتری خواهان آن هستید.

✓ بزرگ ترین اشتباه در بازاریابی این است که بخواهید برای همه کس، همه چیز باشید.

✓ دکار پل اوت رییس دانشگاه فراکلین در اوهایو می گوید: ممکن است همیشه حق با مشتری نباشد ولی

مشتری همیشه مشتری است.

✓ گوش دادن به مشتری و به یاد آوردن گفته های او نصف راه حل مشکل است. قدم بعدی عمل به اطلاعاتی

است که از مشتریان کسب شده اند.

✓ بازاریابی تک به تک یعنی تمرکز بر روی هر مشتری در هر لحظه از زمان.

✓ اگر کسب و کار رشد سریع می یابد، باید تکنولوژی اطلاعات مورد استفاده نیز به همین نسبت رشد نماید.

✓ به جای فروختن محصول، سعی کنید مشکل مشتری را حل کنید. محصولات گذرا هستند، این رابطه است که

باقی می ماند.



- ✓ برای اندیشیدن زمان صرف کنید، ولی وقتی که زمان عمل فرا رسید دیگر فکر نکنید، عمل کنید.
- ✓ اگر خود و دشمنانتان را می شناسید، نباید از جنگ بترسید.
- ✓ زمانی که جنگ قدرت برای مدت طولانی ادامه یابد، تنها مشتریان از آن نفع می برند.
- ✓ گاهی بهترین راه رقابت، رقابت نکردن است.
- ✓ زمانی که قادر نیستید پیروز شوید، باید از رویارویی پرهیز کنید.
- ✓ مشتریان ناراضی آموزگاران خوبی هستند.
- ✓ دوستان خود را نزدیک خود نگه دارید و دشمنانتان را نزدیک تر.
- ✓ شما می توانید در هر کجا متمایز باشید، اما نمی توانید در همه جا با یک ایده ی واحد متمایز شوید.
- ✓ بهترین مدیرعامل ها، آن هایی هستند که طراحی راهبردهای شرکتشان را خود به عهده می گیرند.
- ✓ اولین بودن، یک ایده متمایز کننده است.
- ✓ اگر یک فرآورده متمایز ساخته اید، دنیا به صورت خودکار به سراغ شما نخواهد آمد. تمایز خود را به اطلاع دیگران برسانید ولی در اطلاع رسانی در تمایز خود، به سرعت وجوه تمایزتان را از دست خواهید داد.
- ✓ اگر شما اقدامی برای پابرجا نمودن وجوه تمایزتان به عمل نیاورده و در سایه ی رقبای بزرگ تر خود باقی بمانید، همیشه ضعیف خواهید ماند.
- ✓ خط مقدم جبهه محل فروشگاه یا اداره امور مشتریان نیست، خط مقدم جبهه در فکر مشتریان است.
- ✓ توقع نداشته باشید که کارکنان خبرهای بد را به شما برسانند. اگر مراقب دیوان سالاری خود نباشید، ممکن است حقیقت را به شما نگویند.

- ✓ اگر دارید جنگ را می‌بازید، کارزار را تغییر دهید.
- ✓ برای اینکه بفهمید که چه کار باید بکنید، باید برج عاج خود را ترک کرده و به سمت پایین، جایی که در آن جنگ بازاریابی در جریان است بروید.
- ✓ برای اینکه بتوانید ماهیگر خوبی شوید باید بتوانید مثل یک ماهی فکر کنید.
- ✓ آن چیزی که باعث جذب یک مشتری دائم می‌شود، فرآورده یا خدمات نیست؛ بلکه آن موقعیتی است که در ذهن مشتریان کسب کرده‌اید.
- ✓ هیچ گاه آنچه که باعث شهرت شما شده است را از یاد نبرید.
- ✓ آنچه اکثر شرکت‌ها نمی‌فهمند این است که در دنیای رقابتی، باید روی تخصص خودشان متمرکز شوند.
- ✓ من به شرکت‌ها توصیه می‌کنم بکوشند به جای بهتر بودن، جدیدتر باشند. این راه مطمئنی است که منجر به تمایز آن‌ها خواهد شد.
- ✓ شما باید در پی یک ایده‌ی متمایزکننده باشید ایده‌ی شما نباید «شرکت محور» باشد بلکه باید «رقیب محور» باشد.
- ✓ نقطه ضعف خود را تصدیق کن. خواهی دید مشتری از آن بابت، یک امتیاز مثبت به تو خواهد داد.
- ✓ در دنیای پرتحول امروزی، راهبردهای بازاریابی، با اهمیت‌تر از آن هستند که اختیار تدوین آن، به مدیریت میانی سپرده شود.
- ✓ جلسات درون‌سازمانی را کاهش داده و به جای حرف زدن راجع به امور، به محل اجرا سر زده و روند امور را از نزدیک مشاهده کنید.

✓ وظیفه شما به عنوان یک فروشنده این است که روش‌هایی که برای کمک به حل مشتری دارید را به او بگویید.

✓ برای موفقیت در فروش باید شیفته موفقیت در کار خود باشید. باید منظم هم باشید وگرنه به جایی نخواهید رسید.

✓ خود را به جای مشتری بگذارید تا بهتر درک کنید که چطور کالای خود را به او بفروشید.

✓ اگر برای جذب مشتری، فقط به قیمت متکی هستید، نمی‌توانید خوب بفروشید و در مشتریان، وفاداری به وجود آورید.

✓ هرگز در ملاقات با مشتری لباس غیر رسمی نپوشید.

✓ بهترین فروش در شرایط برد-برد اتفاق می‌افتد.

✓ «بازار محور» باشید و نه «بازاریابی محور».

✓ محصولات معمولاً از سوی محصولات رقیب تهدید نمی‌شوند، بلکه از سوی کاربردهای جایگزین تهدید می‌شوند.

✓ تبلیغات آخرین بخش فعالیت بازاریابی است و نه اولین بخش آن.

✓ منصفانه بجنگید ولی از جنگ منصفانه دوری کنید.

✓ ژاپنی‌ها معتقدند که پیش‌بینی رفتار مشتری با کمک فرمول‌های پیچیده امکان ندارد. بلکه باید با مشتریان ارتباط مستقیم برقرار کرد.

✓ اگر می‌خواهید کارکنانتان بزرگ بیندیشند، خود گام‌های بزرگ بردارید.

✓ مشتریان به ما نمی‌گویند که خواستار باتری لیتیوم یون هستند. می‌گویند که میل داریم باتری در طول روز کاری یا سفر هوایی، تمام نشود.

✓ در شرکت دل، سخت گیرترین مشتریان را بهترین می‌دانیم، زیرا به ما درس‌های گران‌قیمتی می‌دهند.  
✓ همه فعالیت‌های ما با هدف یافتن یک مشتری و یا نگهداری مشتریان فعلی انجام می‌گیرند. این باوری است که همواره راهنمای دل می‌باشد.

✓ فراتر از فروشنده کالاها و خدمات، خود را به صورت مشاور مشتری درآورید. عرضه راهنمایی‌های فنی بدون چشم‌داشتی آشکار، از شما شریکی قابل اعتماد می‌سازد.

✓ در شرکت دل از سال‌های آغازین فعالیت، نشستی هفتگی با عنوان نشست «دفاع از مشتری» داریم. اعضای تیم فروش، در نقش وکیل مدافع مشتری، همه بازخوردهای دریافتی را در اختیار کارشناسان از دیگر بخش‌های سازمان قرار می‌دهند و با آنان به چالش بر می‌خیزند.

✓ در نقش مدیر بازاریابی، حتی نباید یک لحظه از نام تجاری خود چشم بردارید و از آن غافل شوید.  
✓ با همسان شدن یک «نام تجاری برتر» نمی‌توانید با او رقابت کنید. فقط در صورتی می‌توانید رقیب او باشید که بهتر از او عمل کنید و کاملاً از او متفاوت شوید.

✓ نام تجاری نباید به عنوان موجودیتی ثابت تلقی گردد بلکه باید همواره موجودیتی در حال تغییر و متحول شدن شناخته شود.

✓ چشمانتان را به روی تحولات نبندید در غیر این صورت بازنده اید.

✓ فروشندگان امروز باید بیشتر شنونده باشند تا گوینده.

- ✓ فرآورده‌ها می‌آیند و می‌روند، امروز روابط با مشتری ارزش بیشتری دارد.
- ✓ هزینه جلب یک مشتری تازه، پنج برابر هزینه خشنود نگهداشتن مشتریان کنونی است.
- ✓ شرکت‌های هوشمند به مشتریان کمک می‌کنند تا از کالاها و خدمات آنان هر چه بهتر بهره ببرند.
- ✓ معنی نظرخواهی از مشتری این است که هر شکایت، یک هدیه است.
- ✓ گاو بنفش استراتژی رشد شماس است.
- ✓ ارزانی، آخرین پناه بازاریاب‌هایی است که از ایده‌های ناب، تهی هستند.
- ✓ کسالت آور بودن همیشه منجر به شکست می‌شود.
- ✓ نام تجاری آن چیزی نیست که شما ادعا می‌کنید، بلکه چیزی است که در عمل انجام می‌دهید.
- ✓ مشهور شدن نام تجاری زمان‌بر است و هیچ نام تجاری یک شبه به اوج نرسیده است.
- ✓ نام تجاری شما نمی‌تواند فقط وعده بدهد بلکه باید این قول‌ها را در عمل به مشتری منتقل کند. پس اولین قدم فرهنگ سازی در درون سازمان است که با نماد تجاری شرکت عجین شده باشد.
- ✓ بازاریابی هنر آب‌کردن تولیدات یک شرکت نیست. بلکه هنر ایجاد و خلق ارزش برای مشتریان است.
- ✓ در دوران رکود هم نقش و کارکرد بازاریابی کم نمی‌شود، فقط بازاریابانی که دچار کمبود قوه تخیل هستند، کم می‌آورند و شکست می‌خورند.
- ✓ بازاریابی موتور محرکه‌ی استراتژی هر شرکت است.
- ✓ نام تجاری با تبلیغات ایجاد شده ولی با عملکرد مناسب در بازار ابدی می‌شود.

- ✓ چنانچه نحوه ایجاد را ندانید، کل تلاشتان به عنوان رهبر، همواره کمتر از مجموع اجزای سازمان خواهد بود.
- منظور از اجرا صرف انجام دادن یا ندادن کارها نیست، بلکه مجموع مشخصی از رفتارها و فنون است که شرکت ها برای داشتن مزیت رقابتی باید در آنها استاد شوند.
- ✓ بسیاری از رهبران کسب و کارها وقت بسیار زیادی را صرف یادگیری و ترویج آخرین فنون مدیریت می کنند، ولی ناتوانی آنها در درک مقوله اجرا و عمل به آن، ارزش تقریباً همه آموخته‌ها و موعظه هایشان را خنثی می کند.
- ✓ راهبرد از ذهن کارکنان ناشی می شود. چنانچه شرکتی دارای کارکنان مناسب باشد، به احتمال زیاد راهبردهایش با واقعیت‌های بازار، اقتصاد و رقابت هماهنگ خواهد بود.
- ✓ چنانچه نتوانید راهبرد خود را به سادگی و رک و صریح در عرض بیست دقیقه بیان کنید، به معنای این است که فاقد یک برنامه راهبردی هستید.
- ✓ تقریباً تمام رهبران زمانی کارا هستند که سه کار را خوب انجام دهند: نخست تعیین یک دورنمای شفاف از هدفی که در نظر دارند و جلب توجه دیگران به سوی آن، دوم درگیر کردن پیروان در کار به گونه‌ای که حس کنند هدف، هدف خودشان است و سوم پایداری در رسیدن به هدف با وجود همه سختی‌ها و موانع.
- ✓ نکته جالب در مورد پاداش غیر مادی این است که گیرنده آن هیچ‌گاه سیر نمی‌شود و لذا کم پیش می‌آید چنین پاداشی اثر نگذارد، مگر اینکه گیرنده گمان برد از ته دل نیست، آن وقت است که نتیجه عکس می‌دهد.
- ✓ رهبر باید بتواند تصویر کلان را ببیند و آن را به دیگران انتقال دهد.

- ✓ رهبر خوب پیام بد را می‌شنود، نه به این دلیل که از شنیدن آن خشنود می‌شود، بلکه به این دلیل که می‌داند تنها راه گشودن هر گره‌ای، نخست دانستن وجود آن است.
- ✓ نخستین واکنش مدیر کارکشته پس از شنیدن خبر بد این است که چه می‌توان کرد.
- ✓ افراد از کسی پیروی می‌کنند که به او اعتماد داشته باشند.
- ✓ کسی که پیوسته دنبال منافع خودش باشد و تنها خود را در میانه ببیند مورد اعتماد واقع نمی‌شود.
- ✓ محال است با مقررات بتوان رفتار کارکنان را مهار کرد.
- ✓ گرچه آمیزش با کسی که مانند من می‌اندیشد عالی است اما من چندان چیزی از او نمی‌آموزم. زمانی چیزی یاد می‌گیرم که در کنار یک شخص متفاوت باشم.
- ✓ وجه تمایز رهبران بزرگ با دیگران این است که آن‌ها می‌توانند برای پیروان خود دورنمایی از آینده رسم کنند که الهام بخش آنان باشد تا با فداکاری، سخت کوشی، و گاه نادیده‌گرفتن سود شخصی خود، خواسته‌های رهبر را دنبال کنند.
- ✓ هر رفتاری در نظر صاحبش دلیل و معنا دارد. اگر گاه رفتار کسی در نظر ما بی‌معنا نماید به این دلیل است که باورهای ما با باورهای او یکسان نیست.
- ✓ وقتی که بحرانی حادث شود، اگر از قبل تمام بازیگران را شناخته باشید، مدیریت بحران بسیار آسان‌تر خواهد بود.
- ✓ در طی بحران مردم اشتیاق فراوان برای به دست آوردن اطلاعات دارند. بنابراین انتظار شایعه و اطلاعات اشتباه را داشته باشید.

✓ پاسخ احساسی و نسنجیده به هیجان هایی که بر اثر بحران حادث می شود، موجب تشدید بحران می شود نه

حل آن.

✓ مدیریت پروژه یعنی کار در قالب زمان، بودجه و مشخصات تعیین شده.

✓ مسئولیت، پذیرفتنی است نه واگذار کردنی، چون یک تعهد درونی است.

✓ هدف پروژه باید پنج ویژگی داشته باشد: مشخص باشد، اندازه پذیر باشید، پذیرفته باشد، منطقی باشد، آغاز و

پایان داشته باشد.

✓ برای اینکه برنده جنگ باشید، لازم نیست در یکایک درگیری ها پیروز شوید.

✓ برای نگاه داشتن مشتری در کانون توجه، مشتری را بشناسید و با او رابطه خوب برقرار کنید. گفتمان پیوسته

با مشتری داشته باشید. از رابطه با مشتری بهره ببرید.

✓ مدیریت مشارکتی در سازمان هایی بهتر عمل می کند که عمده نیرو کار در آن، متشکل از افراد متخصص

چون پزشکان، استادان دانشگاه، مهندسان یا حقوق دانان باشد.

✓ بیشتر کارکنان جدید سازمان های خدماتی، کار خود را با مشاهده کارکردن دیگران یاد می گیرند. این تجربه

فرصتی با ارزش است برای انتقال غیر رسمی ارزش ها و فرهنگ سازمان.

✓ حقیقت سازمان های خدماتی این است که کارکنان آن ها فرآورده های آنان هستند.

✓ شرکت های خدماتی به کارکنان نمونه نیاز دارند تا پرچم خوشنامی شرکت را پیش مشتریان به اهتزاز در آورند.



✓ مشتریان به هنگام تصمیم گیری برای خرید یک خدمت، رفتاری کارآگاهانه دارند و به دنبال سرنخ‌های کیفیت می‌گردند. هر چه خدمت مهم‌تر، پیچیده‌تر و حرفه‌ای‌تر باشد احتمالاً مشتریان هوشیارتر و نسبت به سرنخ‌ها حساس‌تر خواهند بود.

✓ خدمت شبیه به نمایش است. در سازمان‌های خدماتی خواه شرکت مخابراتی باشد خواه هواپیمایی، بانک، پیک بسته رسان، سالن زیبایی یا بیمارستان، مشتریان برای دریافت خدمت با سازمان تعامل می‌کنند.

✓ پول در کیلینیک مایو اهمیت دارد. فرق میان مایو و خیلی از سازمان‌ها در آن است که پول محرک جمع نیست، رسالت سازمان محرک آن است.

✓ رهبران موفق هنرشان در مساله‌یابی است تا در حل مساله!

✓ «بیش‌ترین چیزی که مرا نگران می‌کند، آن حرف‌هایی است که افراد به من نمی‌گویند.» این گونه طرز تفکر، فلسفه ذهنی یک مساله‌یاب موفق را نشان می‌دهد: افرادی که عمیقاً نگران ندانستن‌هایشان هستند و مدام از این واژه دارند که نادانسته‌های خود را نمی‌دانند.

✓ ما انسان‌ها معمولاً دنبال اطلاعاتی هستیم که با نظرات و فرضیات فعلی‌مان سازگار باشد و اگر اطلاعاتی که به دست می‌آوریم، با دیدگاه کنونی‌مان سازگار باشد و اگر اطلاعاتی که به دست می‌آوریم، با دیدگاه کنونی‌مان در مورد موضوعی خاص سازگار نباشد، برای اجتناب و پرهیز از آن‌ها و یا حتی انکارکردن آن‌ها تلاش نمی‌کنیم. روانشناسان به این تمایل ذاتی بشر، «تعصب تایید» می‌گویند.

✓ بسیاری از شکست‌ها در مقیاس بزرگ، به جای اینکه یک علت و ریشه واحد داشته باشند، نتیجه رشد یک سری اشتباه‌ها و خطاهای کوچک هستند.

- ✓ مدیران مساله‌یاب، خود را به بطن سازمان و به عمق کارها می‌رسانند. درهای دفتر خود را برای شنیدن، دیدن، و دانستن مشکلات باز نگاه می‌دارند.
- ✓ مدیر یا رهبر باید جوی مساعد را در محیط کار به وجود آورد تا همه افراد برای اطلاع‌رسانی و صحبت کردن با وی، احساس امنیت و راحتی کنند.
- ✓ اخراج کردن فردی که یک اشتباه کرده، بدون شناسایی مشکل سیستم مولد آن، هرگز یک مساله‌یابی موثر نیست و فقط بدان معناست که یک قربانی آسان و بلاگردان بی دردرس را پیدا و حذف کرده‌ایم.
- ✓ در صورتی می‌توانید مشکلات را شناسایی کنید که پذیرفته باشید «مشکلات همیشه وجود دارند حتی در بهترین شرکت‌ها»
- ✓ همیشه دنبال آن هستیم که کسی را که تاکنون به فروشگاه ما نیامده است به هر قیمتی جذب کنیم، اما به فکر کسانی که در فروشگاه ما هستند، نیستیم.
- ✓ مشتری فعلی را راضی نگه دار. او دوستانش را به فروشگاه شما خواهد آورد. به این ترتیب شما به تبلیغات زیادی نیاز خواهید داشت.
- ✓ یک مشتری خوشحال، احساسش را به سه نفر می‌گوید اما یک مشتری ناراضی بیست نفر را با خبر می‌کند.
- ✓ اگر به من بگویی، من فراموش می‌کنم؛ اگر به من نشان دهی، به خاطر می‌سپارم؛ اگر مرا درگیر کنی، آن را درک می‌کنم.
- ✓ لازم نیست به کارکنان بگویی که چگونه کار را انجام دهند، به آن‌ها بگویند که چه می‌خواهید و آن‌ها با یافتن راه‌حل‌های بدیع، شما را شگفت زده خواهند کرد.

- ✓ زمانی شش سیگما به خوبی کار می کند که همه درگیر آن شوند- از مدیر عامل تا پایین ترین سطح- البته گردانندگان اصلی پروژه‌های شش سیگما در سطوح میانی سازمان هستند.
- ✓ گاهی اوقات همین که چیزی را برای از دست دادن نداشته باشی برایت فرصت ایجاد می کند.
- ✓ در فوتبال در عین حالی که برای یک ارائه یک بازی تماشایی تلاش می کنید، همگان باید مراقب کاهش خطاها هم باشند.
- ✓ پروژه‌ای که مدیریت نشود، محکوم به شکست است.
- ✓ تمام تصمیمات را ثبت و مستند کنید تا افراد بتوانند به آن‌ها رجوع کرده و به یاد بیاورند که چه تصمیم‌هایی گرفته‌اند و با چه چیزهایی موافقت کرده‌اند.
- ✓ پاسخ همه این چراها این است که مهارت کافی برای مدیریت پروژه نداریم.
- ✓ در جذب افراد بسیار دقیق باشید. افرادی را جذب کنید که اهداف پروژه برایشان مهم باشد. این افراد برای تمرکز بر اهداف پروژه مستعدتر از آنند که به فکر تفاوت هایشان با دیگر اعضای تیم باشید.
- ✓ کاری کنید که افراد با هم کار کنند، با هم و در کنار هم کار کردن روحیه تیمی می آفریند.
- ✓ وارن بافت ترجیح می دهد سرمایه گذاری هایش را بر انتخاب چند تخم مرغ سوا شده محدود و متمرکز کند و بعد مثل شاهین از آن‌ها مراقبت نماید.
- ✓ ثروت از راه تقلید از عمامه به دست نمی آید، بلکه از شناخت سهامی بدست می آید که اینک وال استریت از آن روی گردان شده، اما فردا برای خریدنش سینه چاک می دهد.
- ✓ اگر می خواهی در دنیای سرمایه گذاری صاحب سرمایه کلان شوی باید یاد بگیری آزاد و مستقل فکر کنی.

✓ وارن بافت فعالیت شغلی خود را بر بهره‌گیری از نزدیک بینی دیگران، یعنی خطا در قیمت‌گذاری نسبت به

ارزش اقتصادی

درازمدت شرکت، بنا نهاده است.

✓ فقط چیزی را بخر که اگر بازار سهام ده سال تعطیل شد از نگهداشتن آن سهم کاملاً خوشنود باشی.

✓ برای خواندن ترازنامه مالی هر شرکت چاره ای نیست مگر راه خواندن و فهم آن را بلد باشی و برای انجام این

کار باید حسابداری بدانی.

✓ کشوری سعادتمندتر است که جامعه آن شایسته سالار و مردم آن قانع به حق خویش باشند.

✓ وارن بافت ثروت ۳۲ میلیارد دلاری حاصل از عمری سرمایه‌گذاری خود را وقف نیکوکاری کرد تا به یاری

جامعه‌ای برخیزد که زاینده این ثروت بوده است.

✓ ارزیابی سرمایه‌گذاری بر اساس صورتهای مالی با قیمت ثابت یا واقعی ممکن است به گمراهی سرمایه‌گذاران

بیانجامد و در چنین شرایطی تاثیرات نامطلوب تورم می‌تواند منجر به انتخاب اشتباه طرح‌های سرمایه

گذاری گردد.

✓ سه اصل بنیادین انقلاب در ثروت آفرینی، یعنی زمان، مکان و دانش، بی‌تردید سازندگان آینده ما هستند.

✓ من به نیروی کار، به ویژه جوانان توصیه می‌کنم که کار را به منظور «یادگرفتن» نه «پول در آوردن»

بخواهند.

✓ بسیاری از مردم به برد نمی‌رسند، زیرا از باخت می‌ترسند.

✓ افراد هوشمند کسانی را به استخدام در می‌آورند که از خودشان هوشمندترند.

- ✓ بدبینان هیچ گاه برنده نمی‌شوند. بدبینان به انتقاد و برندگان به تجزیه و تحلیل می‌پردازند.
- ✓ شناختن فرصت‌هایی که از چشم دیگران پنهان مانده، کلید پیروزی‌های بزرگ است، چشم بسیاری از مردم برای دیدن آن آموزش نیافته است.
- ✓ یکی از فواید ثروت، کمک به دیگران است.
- ✓ ثروت واقعی در این است که قدرت «بخشیدن» را بیش از «دریافت کردن» داشته باشیم.
- ✓ خلاقیتِ فکری، کلید اسرار موفقیت بابای دارا است.
- ✓ کلید ثروت مند شدن در تبدیل درآمد حاصل از حقوق به درآمد کارآفرینی یا درآمد حاصل از اوراق بهادار نهفته است.
- ✓ دارایی‌ها را خریداری کنید که درآمدزا هستند.
- ✓ زندگی مانند یک زمین بازی بزرگ است. بازی کن تا بیاموزی.
- ✓ یکی دیگر از فرصت‌های عالی برای یادگیری، گردش علمی است.
- ✓ پولی که بدون هوش مالی خرج شود سریعاً از بین می‌رود.
- ✓ برای آموختن کار کن، نه برای درآمد. و برای پول کار نکن، بگذار پول برایت کار کند.
- ✓ چهار میلیارد فقیر در پایه هرم اقتصادی جهان، می‌توانند پیشران دوره تازه‌ای از کسب و کار در جهان گردند.
- ✓ مشارکت بخش خصوصی در رشد و توسعه می‌تواند برای هر دو- مصرف‌کنندگان قاعده هرم و بخش خصوصی- سودمند باشد.

- ✓ فساد و فقر هم زائدند. فن‌آوری های پیشرفته امکان کاهش سریع فساد را فراهم ساخته اند.
- ✓ بهترین متحد ما در نبرد با فقر خود فقیران‌اند. انعطاف پذیری و پشتکار آن‌ها باید به ما شجاعت دهد تا با راه حل‌های کارآفرینانه به استقبال دشواری‌ها برویم.
- ✓ آن‌هایی که از جای خود می‌جنبند گاهی می‌بازند. آن‌هایی که نمی‌جنبند همیشه می‌بازند.
- ✓ با فن‌آوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات، شرکتی که در پی افزایش هر چه بیشتر سود خود باشد باید محصولات خود را در جایی از جهان بسازد که ارزان‌تر تمام می‌شوند و در جایی بفروشد که سودی بیش‌تر به دست آورد.
- ✓ از ۱۰۰ اقتصاد بزرگ جهان، ۲۹ تایشان شرکت هستند، نه کشور.
- ✓ کسی که در پوشیدن لباس خود شلخته باشد نمی‌تواند محصولات با کیفیت بسازد.
- ✓ زدن به قلب آب‌های ناشناخته، بدون آنکه شناخت داشته باشیم شجاعت نمی‌خواهد، حماقت می‌خواهد.
- ✓ هیچ‌کس حاضر نیست کالاها و خدمات خود را در کشوری تولید کند که نیروی کار آن بی‌سواد است، زیربنای الکترونیکی مدرنی ندارد، و دچار هرج و مرج اجتماعی است، در جرم و جنایت و فساد غوطه‌ور و از خدمات اجتماعی بی‌بهره است. از آن‌جا که شرکت‌های جهانی برای استقرار خود میدان مانور وسیعی دارند، کشورها باید به آن‌ها بقبولانند که برای انجام کسب‌وکار جای مناسبی هستند.
- ✓ این‌که چه کشورهایی وارد بازی اقتصاد جهانی خواهند شد و چه کشورهایی نخواهند شد، ربطی به جهان اول یا جهان سوم بودن آن‌ها ندارد. برخی از کشورهایی که هم‌اکنون داخل اقتصاد جهانی متکی به دانش می‌شوند جهان سومی هستند. بهترین نمونه چین است.

✓ راهکار آهسته و پیوسته هند در تضاد کامل با عروج موشک وار چین قرار دارد. در بسیاری موارد دیگر نیز به تفاوت و تضاد چین و هند به اندازه تضاد و تفاوت گاندی و مائو است. نظام سیاسی هند دموکراتیک، و نظام سیاسی چین دیکتاتوری و اقتداگر است.

✓ همانطور که چین به عنوان کارخانه جهان معروف شده، هند نیز به سرعت به صورت سازمان اداری جهان در می آید.

✓ دولت چین به نحو فزاینده‌ای شرایط را برای حضور شرکت های آمریکایی و سایر کشورها جهت ایجاد کارخانه، استخدام کارگران چینی، و آوردن فن آوری های جدید جذاب می کرد.

✓ زمانی که چین در خلال انقلاب فرهنگی دانشگاه های خود را بست، هند به تقویت این نهادها پرداخت، و نسلی از دکترها، پژوهشگران، دانشمندان، و مهندسين را پرورش داد. زمانی که چین سرمایه داران خود را آزار و اذیت می کرد، مدیران هندی با رقابت در بازارهای داخلی تجربه اندوزی می کردند؛ در نتیجه در حال حاضر کسب و کارهای آن ها بهتر از کسب و کارهای چینی اداره می شوند. هم اکنون که هند با اقتصاد جهانی تجدید رابطه کرده زیر ساخت انسانی نادیدنی آن به صورت منبع عظیم ملی آن درآمده است.

✓ توانایی مرتبط کردن کارگران ارزان قیمت هندی و چینی با فن آوری مدرن و زیر بنای اقتصاد جهانی، نه تنها موجب تغییر زندگی مردم جهان و سرنوشت شرکت ها خواهد شد؛ بلکه نحوه انجام کسب و کار را نیز متحول و انقلابی به پا خواهد کرد.

✓ با توجه به اینکه میزان خرید آمریکا از چین بیش تر از خرید چین از امریکاست، دولت چین دارای بزرگ ترین ذخیره ی دلاری جهان است.

✓ در صورتی که همه ی بخش های اقتصاد جهانی به طور یکنواخت با یکدیگر کار کنند، همه بازیگران از آن سود خواهند برد.

✓ بابابی دارا می گفت: هنر و توانمندی در این است که افراد هوشمند را گرد هم آوری و تیمی درست کنی که به خوبی از عهده کارها برآیند.

✓ اندیشیدن دشوارترین کار است. به همین دلیل کمتر کسانی بدان می پردازند.

✓ اغلب از مردم می شنوم که « سرمایه گذاری، پر خطر است». من نمی پذیرم و می گویم «ناآگاهی پر خطر می باشد».

✓ اشتباه کردن یکی از راه های آموختن است.

✓ مهم نیست که شما درباره من چه می اندیشید، مهم آن است که خود چه می اندیشم!

✓ شرکتهایی با حاشیه سود ناخالص ۴۰٪ یا بهتر، غالباً از یک نوع مزیت ماندگار رقابتی برخوردارند.

✓ باید حاشیه سود ناخالص شرکت را در ده سال پیایی بنگریم تا اطمینان یابیم که شرط «به طور پیوسته»

برقرار است. وارن بافت می داند که هرگاه جویای شرکتی با مزیت ماندگار رقابتی باشیم، «پیوستگی» اصل مطالب است.

✓ در شرکت های متکی به افراد، کارکنان بخش بزرگی از سود شرکت را می بلعند و برای مالکان و سهام داران شرکت چندان چیزی باقی نمی گذارند. سرمایه گذاران چنین شرکت هایی ثروتمند نمی شوند.

✓ آینده به روی افراد و سازمان هایی بسته خواهد بود که یارای گریز از جاذبه گذشته را ندارند.

✓ امروزه منحنی موفقیت اغلب بسیار کوتاه و گذراست.



- ✓ حل مسائل بزرگ مستلزم مهارت، جسارت و استقامت است.
- ✓ معضل مدیریت در سازمان های مجازی منجر به این پرسش می شود که چگونه افرادی را که نمی بینیم اداره کنیم؟ ساده ترین پاسخ آن است که به آنها اعتماد کنیم.
- ✓ خشم نیاز رهبری است. رهبرانی که از سر نزدن آفتاب از باخترخشمگین می شوند و در پی چاره کار بر می آیند.
- ✓ بهره ورترین و ثروتمندترین کشورها آن هایی خواهند بود که نظام آموزشی برتری دارند.
- ✓ مهم ترین چیزی که رهبران در این دوران پر تلاطم باید بیاموزند گفتن « نمی دانم» است. « نمی دانم» به پیروان جواز جستجو و کشف نادانسته ها را می دهد.
- ✓ هیچ کس را سرزنش نکنید!
- ✓ از هیچ کس انتظار نداشته باشید!
- ✓ خودتان کاری بکنید!
- ✓ حوزه بازمهندسی یا مهندسی مجدد، درون سازمانی است؛ یعنی کاهش چشمگیر هزینه ها، بالابردن کیفیت، سرعت و بهره وری. ولی بازمهندسی فراگیر، بهسازی امور میانی امور میان سازمانی است؛ یعنی بهسازی امور میان شرکتها، تامین کنندگان، شریکان و مشتریان.
- ✓ مدیر باید آنچه را می گوید، خود به کار ببندد. در این دنیای شفاف و پخش گسترده اطلاعات، نمی توان چیزی گفت و خلاف آن را عمل کرد.
- ✓ زندگی، تنها سرمایه ای است که دردستمان جا دارد. باید آن را به شایستگی و در راهی سودمند به کار گیریم.

- ✓ انسان‌های دیگر دوست ندارند درجایی کار کنند که تنها به منافع سهام داران می‌اندیشند. مایلند که همراه با کار خود، به بهبود جهان نیز اندکی کمک کنند.
- ✓ مشتریان خواهان خرید کالا از ما نیستند. می‌خواهند که مشکلشان را حل کنیم. اگر به درستی به سخنانشان گوش فرا دهیم، می‌توانیم کارهای تازه‌ای برای مشتریان انجام دهیم.
- ✓ همه سازمان‌ها و افراد می‌بایستی بیاموزند که چگونه اطلاعاتی نیاز دارند و از چه راهی بدان‌ها دسترسی پیدا می‌کنند. آن‌ها باید اطلاعات را همچون منبعی ارزشمند، سازمان‌دهی نمایند.
- ✓ کمیاب‌ترین منابع در هر سازمان، انسان‌های کارآمد هستند.
- ✓ نرخ جابه‌جایی افراد در طول زندگی کاریشان در شرکت‌های مختلف، در حال افزایش شدید است، به طوری که در چند دهه گذشته از یک تا دو تغییر شغل به ده تا پانزده تغییر شغل افزایش یافته است.
- ✓ در سال ۱۹۹۹ شرکت سیسکو موفق شد تا دفاتر مالی خود را روزانه ببندد و در سال ۲۰۰۰ توانست تا آن‌ها را به صورت ساعتی درآورد.
- ✓ محصولات و خدمات هوشمند بهتر از هم‌نوعان کودن و بی‌مغز خود هستند.
- ✓ روح کارکنان باید با سازمان همراه باشد تا فعالیت به خوبی ادامه یابد.
- ✓ رهبران موفق کسانی هستند که قدرت و هیجان آرمان سازمان را به افراد القا کنند و به آن‌ها در کاری که می‌کنند، هدف و غرور بدهند. در بیشتر موارد نقش غرور در تهییج و انگیزش افراد بیش‌تر از نقش ترفیع شغلی است.

✓ در گذشته ۳۰ درصد وقت و بودجه خود را برای تولید یک فراورده [کالا/خدمات] صرف می کردیم و ۷۰ درصد باقی مانده صرف تبلیغ آن می شد. اکنون وضعیت درست برعکس شده است.

✓ حسادت در پیروزی همکاران، از فرومایگی است. به عنوان مدیر چنان چه در سازمان به فرومایگان برخوردید، مسئولیت آنان را هر چه کمتر کنید و به جای ایشان رادمردان را بگمارید.

✓ مردم امروز کالا یا خدمت نمی خواهند. آن ها راحتی، امنیت یا لذت می خواهند.

✓ وجوه مبادلات دنیای جدید شامل ارزش های اقتصادی، اطلاعات و احساس و عاطفه است.

✓ بهترین روش کاری برای بنگاه های امروزی این است که با ارتباط به توانایی های دیگران بزرگ شوند و در عین حال به علت کوچکی خود از انعطاف سریع و سازگاری برخوردار باشند. در واقع تا وقتی که سازمان ها به صورت الکترونیکی به هم همبسته باشند، اندازه کوچک آن ها هیچ گونه کاستی و نقصی برایشان به وجود نمی آورد.

✓ امنیت شغلی بیش از هر چیز به مهارت های فرد و چگونگی استفاده از آن در بازار بستگی دارد.

✓ صرف نظر از اینکه در چه کسب و کاری مشغول به کار باشید، به عنوان یک مدیر عالی، باید بیش تر وقت خود را در خارج دکان خود بگذرانید.

✓ جک ولش درحالی که به طور قطع گزارش های ماهیانه ای از تک تک کسب و کارهای ۱۶۷ گانه اش می گیرد، ولی سرمایه گذاری های انسانی هفت سال آینده را امروز انجام میدهد.

✓ بیش از ۵۰ درصد آمریکایی ها دست کم چهار ساعت در هفته را در نوعی انجمن خیریه کار می کنند.