







ما در تمام نوشته های مان   
سعی کرده ایم فرهنگی که نیامده - و قبول  
داریم -  
با به خدمت گرفتن تخصص و دانش و اندیشه و  
کارآیی مان

 بسازیم و بپروریم.

۹۴/۹/۷/۲۰

متخصص باید کل را بداند   
و از کل به جزء برسد  
و با شناخت جزء  
به کل جدید دست یابد  
مدیر باید جزء را بشناسد  
و با شناخت جزء به کل برسد  
و روی کل راه برود. 

مدیر خوب باید همیشه   
عرضه بهترین عرضه را  
برای استعدادهای خوب  
گسترده،  
و آماده بهره برداری  
نگه دارد  
و خود بالاترین مشوق

 برای بهترین عرضه ها باشد.

❖ مدیر از فضاها

بیش از ابزارها

بهره می گیرد -

فضاهای پرشور

به ابزارها،

توان و کارآیی می دهد.

۸۴/۱۱/۹/۱۳

❖ اهم همّ ما می شود "خدمت" -

خودمان، پول مان، وقت مان، عقل مان؛

برای خدمت؛

خدمت به جامعه.

۸۷/۴/۱۷/۱۱

❖ مسؤولیت بسپار و

... بنویس و

رهبری کن.

۷۳/۷/۱۲

❖ بخوان،

بپرس،

بیندیش،

برنامه ریزی کن -

اجرا،

ارزشیابی،

و ...

دوباره نگری.

۸۶/۱۲/۱۲/۹

❖ بدون تأمین و تربیت کادر،

هیچ کارمان با ارزش تلقی نمی شود.

❖ بی دانش و اندیشه و مهارت

تصمیمی قاطع نمی توان گرفت.

❖ راه را که بلد باشی؛

راه رفتن بی ملال می شود.

۸۳/۳/۱۰/۲۳

❖ اگر

وقتی می خواهید

هوشمندی و

خلاقیت و

خودکفایی و

تولیدِ بالیدنیِ مردم را بگویید

اول کارگرانِ یدی را بگویید

و دست آخر مهندسان و

متخصصان و

طراحان را

این به آن معناست که

در ذهن شما

”نیروی عینی“

تعیین کننده است؛

نه ”قوای ذهنی“.

۸۱/۱/۲۲/۲۲

❖ ما

احتیاج به برخورد شجاعانه

و قاطعیت در کار داریم؛

نه خشونت و یک دندگی.

❖ **جانشین**

موقعی می تواند "سَلَف" خود را شماتت کند،  
که بهتر از او عرضه کند.

۸۰/۱۲/۴/۲۴

❖ **"برنامه ریزی"**

یک فعالیت جمعی است؛  
با مشارکت کارشناسان و مسؤولان مرتبط -  
در زمینه های مرتبط،  
با آگاهی های مرتبط.

۸۱/۱۲/۲۲/۲۰

❖ **سیستمِ درست**

محافظ فرهنگ است.

❖ **اگر حقوقی - "در خور" - برای او قایل شوید؛**  
مجبور نمی شود

با "خشونت" آن را دست و پا کند.

۸۱/۱۲/۱/۹

❖ مدیر باید

وضعیت را بفهمد،

کار را بشناسد،

آدم ها را - آن طور که هستند دریابد -

حُسن جویی کند.

❖ از پیش

به مانع های احتمالی فکر کن؛

که اگر برخوردی

نا آشنا نباشند.

۸۶/۱۰/۲۴/۱۸

❖ اگر خواستید کاری به کسی بسپارید

حواس تان باشد

که با " افسردگی " نپذیرد.

❖ " انضباط "

جزو شخصیت مدیر است -

حرف اول شناسنامه کاری اش.

۸۶/۹/۲۱/۹



❖ تو باید ”کاردان“ باشی و

زیردستانت ”کارآمد“.

۸۳/۷/۲۴/۱۲

❖ اگر مسئله یابی کردی،

اگر مسئله کاوی کردی،

امید به ”حل“ مسئله هم می رود.

❖ کارِ مدیر

مدیریت است –

مدیر باید

کار اجرایی را بسپارد

به نیروهای پرتوانِ متخصص.

❖ مدیر

هم باید راه را بداند،

هم راهِ راه آمدن با راه را.

۸۴/۳/۲۴

❖ توانمند کردن آدم ها  
درست است؛  
نه، ناتوان کردن آن ها.

۸۷/۶/۲۴/۱۱

❖ نادیده گرفتن نظر مخالف  
چه بسا  
موجب ناکامی شود.

۸۷/۶/۲۶/۱۸

❖ اگر وظیفه ایجاد "حق" می کند  
حق نیز ایجاد "وظیفه" می کند -  
این دو یکدیگر را می سازند.

❖ توجه زیاد روی یک چیز،  
موجب غفلت روی چیزهای دیگر می شود.

❖ در "کار بزرگ"،  
از اشتباه کوچک درگذر.

❖ نظر مشورتی دادن

با تحمیل عقیده

فرق دارد.

۸۷/۱/۲۵/۲۲

❖ راه اجرای کارهای بزرگ را

در اندیشه اش

می یابد

و کارهای کوچک روزانه را هماهنگ پیش می برد.

۸۳/۱/۳۱/۲۳

❖ کار

با "فرامین"

درست نمی شود؛

با تدابیر

چرا.

۸۷/۶/۲۳/۱۱

❖ با "مشاوران" خود

با مهربانی و تواضع برخورد کنید،

تا نظرشان را -

آن گونه که هست -

بدهند.

۸۴/۳/۳/۱۲

❖ مدیریت "مدرن"

نمی تواند در واحد "محقر"

اتفاق بیفتد.

۸۴/۱/۳۱/۱۷

❖ مدیر

باید

"طرح" تحول را زمانبندی شده بدهد.

❖ اگر آینده نگری نداشته باشی؛

کارهای روزانه ات را

به کدام طرف می رانی؟

۸۶/۱۲/۲۳/۱۹

❖ شعارِ

آموزش برای زندگی،

آموزش برای کار،

آموزش برای خلاقیت،

باید جای آموزش برای "مدرک" را بگیرد.

❖ نظرها و انتظارات خود را

با نرمخویی

ولی با قاطعیت

پی گیری کنید.

۸۷/۱/۲۵/۹

❖ حواست اگر زیادی

پی کمیت بدود،

خطر آن را دارد

که کیفیت از دست برود.

۹۰/۲/۱/۹

❖ با هر چیزی  
با تدارک کافی  
برخورد کنید.

۸۳/۱۲/۲/۸

❖ وقتی بلد نیستی یک کاری را انجام دهی،  
منصرف نشو؛

برو یاد بگیر  
که چه گونه انجام دهی.

۸۴/۵/۸/۱۱

❖ اگر با "صرفه جویی"  
"بازده" پایین بیاید؛  
آن صرفه جویی زیانبار است.  
۸۶/۲/۲۰/۱۳

❖ "تغییر"  
مثل شستن سر و صورت است  
با یخ آب زمستان،  
مثل کنار زدن پرده جلوی آفتاب است،  
در اتاقی بی نور.  
۱۹ ژانویه ۲۰۰۵

❖ اگر کاردانی نداشته باشی  
کارایی روی دستت می ماند.

❖ نه بی مشورت  
دست به کاری بزن  
نه بی قبول مسئولیت.

۸۴/۶/۲۵/۱۱

❖ آدمی با ” کار “  
رشد می کند -  
کار به قالب آدمی  
در نمی آید.

۸۹/۱۱/۲۰/۲۰

❖ بهتر کار کردن  
کافی نیست  
سعی کن  
کارِ بهتر بکنی.

۸۹/۱۱/۲۱/۱۵

❖ به کار گرفتن ابزارهای پیشرفته را  
مهارت نیروی انسانی بنام؛  
نه به جای ابزاری پیشرفته  
کار کردن را.

۸۶/۱۱/۲۲/۱۳

❖ نباید،  
”میل“ را  
در دادن ”اطلاعات“  
دخالت داد.

❖ بی هدف دویدن خسته ات می کند؛  
اول مقصد را تعریف کن،  
بعد بدو.

۹۰/۱۱/۹/۲۰

❖ نمی شود پیش رفته ترین ابزارها را  
با وامانده ترین روش ها به کار گرفت،  
و شکایت داشت.

۸۶/۱/۱۸/۷



❖ اگر "علم" به تو می گوید چه بکن،  
راه های دیگر را هم - با احتیاط - تجربه کن؛  
اما اگر تصور و گمان می گوید،  
با اندیشه و شهامت.

۸۲/۸/۱۷/۱۰

❖ تجربه ای که روی "مورد" باشد،  
به درد همان مورد می خورد؛  
تجربه ای که روی "قانونمندی" باشد،  
به درد همیشه.

که هیچ موردی، نیز،  
خارج از مدارِ قانونمند نیست.

۸۶/۹/۱۳/۱۵

❖ کسی می تواند از دیگران  
توقع "وقت شناسی" داشته باشد  
که خود وقت شناس باشد.

۸۷/۳/۲۱/۸

❖ “تجربه”

اگر از روی “عقل” باشد

درست است؛

از روی تقلید

نه.

❖ کارِ سخت –

اگر درست انجام شود –

توان را افزایش می دهد؛

کارِ آسان،

کاهش.

❖ تجربه اگر در تکرار بیفتد،

دیگر تجربه نیست

عقیم می شود.

❖ اختیار تان را بسپارید؛

از دست تان نگیرند.

۶۴/۹/۱۲/۷

❖ زیر دستان تو

باید

تو را بفهمند،

باور کنند،

دوست داشته باشند

و پیروی کنند.

۸۲/۱۰/۲۸

❖ مشاهده - تفکر،

مطالعه - تفکر،

مقایسه - تفکر،

تحقیق - تفکر،

تجربه - تفکر ...

❖ لذت از کار و لذت ناشی از نتیجه کار،

باید جای لذت تخدیر کننده "پاداش" را بگیرد.

۸۲/۱۲/۱۲/۱۲

❖ تصمیم درست گرفتن،

مستلزم دریافت

اطلاعات درست است.

❖ به جای آن چه نمی پسندی

آن را که می پسندی بکار -

و آن قدر آب و آفتاب بده

تا به گل نشیند،

میوه دهد.

۹۰/۱۰/۲۹/۱۷

❖ مدیر

باید

رفتارش - اندیشه و بیان و کردارش

نمونه باشد و

درس آموز -

بر خصال و رفتار زیردستان بتابد.

۸۸/۲/۲۰/۱۰

❖ مشاورانت را

پردل بگیر و بلندپرواز

اندیشمند و آینده نگر.

۸۸/۳/۱۴/۹

❖ مشورت بسیار خوب است؛  
اگر تردید نیاورد.

۸۰/۵/۲

❖ آدم ها را

برای انجام کاری که "باید" بکنند

ترغیب کنید؛

نه "مجبور" -

ولی نه با اصرار.

۸۱/۶/۲۲/۱۰

❖ "مشورت" دریچه ای است

به سوی افق های نادیده.

۸۱/۴/۷/۹

❖ رابطه باید در خدمت ضابطه باشد -

اگر ویژگی های انسان ها را ندیده بگیریم؛

"قالب" ها می شکنند.

"رابطه" نیز اگر در "سیستم" درست جریان نیابد،

"هرز" می رود.

۸۱/۱۲/۲۲/۲۲

❖ اگر ندانی

از داشته ها

چه گونه بهره برداری کنی،

داشته ها

بلاى جانت مى شود.

۸۰/۴/۱۲/۱۰

❖ یکی با کار

”اعتبار“ به دست می آورد

دیگری با ”کار“

اعتبارش را از دست می دهد.

۸۱/۲/۱۵/۲۳

❖ اطلاعات را برای ماشین بگذار

و خرد بهره برداری از اطلاعات را

برای خودت.

❖ پرسش دیگری را

پرسش خود بگیر

تا به آن بیندیشی.

❖ “نوعی دیگر”

فکر را بیدار می کند،  
خلاقیت را زنده می کند،  
تلاش و تفاوت و حرکت می آورد.

❖ “اطلاعات”

دروازه ورودی است؛  
پشت در نمانید –  
وارد شوید.

۸۳/۷/۲/۱۶

❖ اگر کار را به “کادر” نسپارید  
موفق نبوده اید.

❖ مشارکت، امر طبیعی آدم هاست –  
” آدم “ اجتماعی است؛

تک روی را  
ما به او تحمیل کرده ایم.

۸۳/۲/۱۸/۱۹

❖ مدیر باید سرمشق خوبی

برای زیردستان باشد -

در واکنش نشان دادن،

در سخن گفتن،

در لباس پوشیدن،

در نظم و نظافت محل کار

و در وقت شناسی

مردم باید فرهنگ او را -

در ظاهر و در باطن -

دوست بدارند و پیروی کنند.

۹۲/۱/۱۰/۱۵

❖ مدیر نباید

مشاور "درگوشی" بپذیرد؛

مشاور درگوشی

بیشتر احساسات را تحریک می کند

تا اندیشه را

او اغراضی دارد که

لا به لای گفتارش می آورد.

۹۰/۵/۲۵/۲۱



❖ ما آدم هایی نبوده ایم که  
به آن چه به دست آمده است  
دل بندیم و قناعت کنیم -  
به دست آمده برای ما  
همیشه  
حداقل بوده است.

❖ هیچ محافظه کاری  
آمادگی آن ندارد که  
"تحول" را بپذیرد؛  
تا چه رسد به آن که  
آن را بیافریند.  
۸۳/۱۲/۲۲/۲۱

❖ مشاور  
برای آن نیست که  
بیخ کار را سست کند؛  
برای آن است که  
به مبانی آن استحکام بخشد.  
۸۳/۵/۱۵/۱۲

❖ "تجربه" را باید بکاری؛

سبز شود.

نه روی زمین بماند،

نه "دفن" شود.

۸۳/۹/۲۸/۱۸

❖ "درک"،

قدرت به خاطر سپردن می خواهد،

"تولید"،

قدرت به خاطر آوردن.

اردیبهشت ۶۸

❖ "نظم" باید باشد؛

و باید "متغیر" هم باشد

که نخشکد،

نشکند.

❖ بی دانش و اندیشه و مهارت

تصمیمی قاطع نمی توان گرفت.

❖ به جای آن که

”همان“ کار را

بهتر از دیگران انجام دهی

باید کاری بهتر از

کار دیگران

در پیش گیری.

۸۹/۱۱/۲۱/۱۷

❖ وقتی داری

کاری را بهتر از دیگران

انجام می دهی

باید

به فکر

انجام دادن بهتر کاری بهتر باشی.

۸۹/۱۱/۲۱/۱۵

❖ ما اگر ”برنامه“ داشته باشیم،

کارمان خیلی سنگین می شود،

ولی لذت بخش و امیدآفرین

آن وقت می شود

ما را و برنامه مان را

”ارزشیابی“ کرد.

❖ در سازمان دهی

”شما“ باید او را که نیاز دارید

پیدا کنید؛

نه او که شما را نیاز دارد.

۸۵/۱/۶/۲۲

❖ هم عوامل پیش برنده را -

در وجود خود -

صادقانه و عالمانه جستجو کن؛

هم بازدارنده را.

اولی را تقویت کن،

دومی را تضعیف.

۸۴/۱۱/۲۷/۱۳

❖ مدیر

باید

مسائل را

در مذاکره ”حل“ کند؛

نه با ”فرمان“.

۸۷/۲/۲/۱۳

❖ امر بالاتر از خود را  
به آدم پایین تر از خود مسپار.

❖ دلِ کار کردن که داشته باشی  
خردِ کار کردن می خواهی -  
خرد کار کردن که داشته باشی  
اطلاعات ضرور می خواهی و  
دانش به روز رسیده.

❖ به "مشاور"  
با طیب خاطر،  
با هوشیاری،  
با چهرهٔ باز  
گوش بده  
تا  
او نیز  
همهٔ وجودش را  
در نظردهی به تو  
خلاصه کند.

۸۵/۷/۹/۹

❖ کار زیاد

نباید

انضباط کاری را به هم بریزد.

۸۵/۷/۲۸/۸

❖ نه این که کار بسپارید؛

نه!

او را کارآمد بار آورید؛

تا، خود، کار را بگیرد.

❖ معنویت والای کار ما؛

دانش و اندیشه و خرد و تدبیر ما

در گردش کار

و در بازده آن

متجلی می گردد.

❖ کار کوچک را

از آدم های بزرگ

مخواه.

۸۳/۲/۲۴/۲۰

❖ هدف،

باید

روشن، قابل تعریف، قابل ترسیم  
و بالاتر از همه،  
قابل دفاع باشد.

❖ وقتی مدیری کار بزرگ انجام نمی دهد

امر کوچک به او واگذار می شود.

۱۳۷۳/۷/۱۲

❖ قدرت و اقتدار تو

در "اعتدال" است؛

نه در افراط.

❖ "شک"، تنها توان آدم ها را کم می کند؛

هشیاری، زیاد.

شک با هشیاری ...؟

۸۵/۴/۲۶/۱۷

❖ شم و فرهنگ در مدیریت

غیر از شم و تسلط در تخصص است –  
اولی راه بردن آدم هاست،

دومی شناخت و بهره برداری از

غیر آدم هاست.

۹۲/۱/۱۴/۱۱

❖ “مدیریت”، فرهنگ مدیر بودن می خواهد –

شناختن آدم ها و ارتباط های آن ها.

”تخصص“

پی بردن به ویژگی غیر آدم ها،

و تسلط به بهره برداری از

رابطه ها.

که مدیریت تکیه به تخصص می خواهد و

تخصص تکیه بر مدیریت.

۹۲/۱/۱۴/۱۲

❖ مدیر باید

”مدیر“ تربیت کند؛

نه کارها را ”اداره“.

۹۲/۱/۱۲/۱۵



❖ مدیر باید

حساب وقت و نیرو و سرمایه ای را  
که برای "بازده" صرف می شود،

داشته باشد -

هر چه کمتر،

مدبرتر.

۸۳/۵/۵/۹

❖ وقتی مغز کار نمی کند،

می گوید:

"به هر قیمتی!"

وقتی مغز کار می کند،

هزینه و صرف نیرو

پایین تر و پایین تر می آید.

۸۳/۵/۵/۹

❖ تو را

به "مشورت" می خواند

که نظرش را تأیید کنی؛

وگرنه ...!؟

❖ مدیر ارشد اگر " اداره " امری را بر می دارد؛  
برای کارآمد کردن مدیران دیگر است -  
نه برای بهتر انجام دادن آن کار.  
۹۲/۱/۱۴/۱۱

❖ "مدیر" باید خود را  
مدیر "مدیرها" بداند،  
نه مدیر "کارها".  
۹۲/۱/۵/۱۹

❖ مدیر باید  
کار رهبری زیردستان را به عهده گیرد؛  
نه کار اجرایی آنان را!  
۹۲/۱/۱۰/۱۵

❖ شکایت از زیادی کار  
در حقیقت  
گواهی بر ناتوانی  
یا  
ناوارد بودن دارد.  
۹۱/۱۲/۲۰/۲۲

❖ آنچه را

ابزار می تواند

بهبتر از انسان انجام دهد؛

”مهارت نیروی انسانی“

به حساب نیاورید.

۸۶/۱۱/۲۲/۱۳

❖ دوست داری

با سازمان رشد کنی،

یا کنار سازمان؟

۸۶/۹/۱۴/۱۰

❖ طرف مشورت قرار دادن آدم های مطلع –

آدم هایی که در امری تجربه و تبحر خوبی دارند –

بسیار مثبت است؛

اگر انگیزه و رغبت حرف زدن را

در آنان دامن زنیم.

۸۷/۲/۱/۸

❖ برنامه ریزان باید راهی بروند

که مجریان دچار مشکل نشوند.

❖ مدیری که باید ببیند  
نباید بنشیند،  
مدیری که باید بنشیند  
نباید راه برود.

❖ وقتی با اطلاعات ناقص  
رأی کامل بدهی،  
شعله شمع داوری را  
مقابل طوفان گرفته ای.

۹۰/۶/۲۹/۱۶

❖ دوست،  
همکار،  
و مصاحب خود را  
از میان آدم های "مثبت" انتخاب کن -  
آدم های منفی موریانه اند.

۸۸/۱/۲۴/۱۲

❖ وقتت را

به نسبت زمان -

ساعت، روز، هفته، ماه، سال -

بین کارهای ضرور و امور جاری

توزیع کن.

اگر کاری روی زمین ماند

با اولویت بندی

راه کاهش و حذف برو.

۸۸/۱/۲۱/۲۴

❖ از خودت

چیزی

به اطلاعاتی که داری

اضافه نکن؛

اطلاعات

باید

سالم و دست نخورده و تفسیر نشده باشد.

۸۷/۷/۲/۷

❖ برای شدن، پیوسته راه تکامل برو،

و در "بودن"، با حواس جمع، راه "شدن".

❖ مدیر

باید

پشت سرش هم چشم داشته باشد؛

ولی

نگاهش به جلو باشد.

۸۷/۱/۵/۲۱

❖ مدیر خوب او نیست که کسی را

از کار معاف کند -

مدیر خوب آن است که

کار را بسپارد، کار را یاد دهد،

و کار بکشد.

۸۹/۴/۹/۱۳

❖ کادر کم می گیرند،

حقوق کم می دهند -

تا از هزینه کاسته شود.

می گویم:

کادر خوب بگیرید،

مزد خوب بدهید،

تا درآمد بالا رود.

۸۹/۱۲/۲۳/۱۰

❖ تو

باید

به تجربه دیگری توجه کنی،

ولی،

الزامی نیست

که آن را بپذیری

یا به کار بندی.

۸۷/۶/۲۱/۹

❖ هرم سازمان

باید

از بالا به پایین

۳ بخش داشته باشد:

- گروه رهبری و سیاست گذاری

- گروه برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی

- گروه متخصصان اجرایی.

❖ وقتی " او " نمی فهمد،

باید روی فهم او کار کرد.

۹۰/۱/۲۴/۹

❖ وقتی ایده‌ها و شیوه‌ها

در ذهن تو شکل گرفته و

پرورده شده است،

با پرسش و پاسخ

با آنان که

در پذیرفتن ایده‌ها و به کارگیری شیوه‌ها

سهمی به سزا دارند،

قدم به قدم

به سازمان دهی و اجرا نزدیک شو.

۸۸/۱/۱۴/۲۳

❖ در هر زمینه‌ای

بهتر از خودت را استخدام کن -

حتی در زمینه‌ای

که تصور می‌کنی بهترین هستی.

۸۸/۱/۲۱/۱۰

❖ اگر کاری را می‌خواهی رها کنی،

در وضعیتی

به مراتب بهتر از آن که تحویل گرفته‌ای

واگذار کن.

۸۸/۱/۲۱/۱۲



❖ مدیری که

خود

شخصاً

همهٔ امور یک سازمان را

نظارت و اداره کند -

خود کارآمدتر می شود و

سازمانش

ناکارآمدتر.

۸۸/۳/۲۲/۱۴

❖ آن که

با بی عقلی تقلا می کند

توقع توجه بیشتری دارد

تا آن که

عاقلانه "کار" را راه می برد.

۸۸/۶/۴/۹

❖ سازمان باید

همهٔ اعضای یک بدن سالم و پرتوان را

داشته باشد،

و دایم

ارگان ها و اعضای بدن خود را

تقویت و ارزشیابی کند.

ما با ” آموزش “ زندگی کردن را یاد

می گیریم،

ما با ” زندگی کردن “ زندگی کردن را یاد

می دهیم،

ما آموزش را از ” تولد “ معتبر می دانیم،

ما آموزش را امری ” مادام العمر “

می دانیم.

❖ صرف جویی

در مصرف است،

نه در تولید.

کی خرج کنیم،

خرج کی کنیم،

خرج چی کنیم؟

❖ "تحویل" گرفتن آدم ها؛

احترام به آن ها،

از "صدر" شروع می شود -

از رأس سازمان.

❖ مدیر نباید امور شخصی و محرمانه را -

امر مدیریتی را -

به دم دست ها سپرد

و خود

به کار "کارمندی" پردازد.

۸۳/۳/۱۷

❖ کار

اگر مال شماست

باید مسؤول آن کار را حمایت کنید؛

اگر مال شما نیست،

حق مداخله هم ندارید.

۸۲/۱۲/۱۹/۱۱

❖ نباید اطلاعات مخدوش را،

با تصور و تمایل خود مخلوط کرد

و چون ”چرخ گوشت“

یکسره بیرون ریخت!

❖ امتیاز را نباید بگیرند؛

باید بدهیم -

اگر استحقاق محرز شود.

۸۶/۷/۲۹/۱۱

❖ مدیر باید کارکنان را دوست داشته باشد

و پیشوای آنان باشد.

۸۹/۵/۷/۱۲

❖ تولیدِ ارزانی

که وقت بگیرد،

گران تر از تولید گرانی است

که وقت نگیرد.

۸۶/۱۱/۲۳/۲۳

❖ امری

که برای کارمند

عمده به حساب می آید،

برای مدیر

ممکن است خرده کاری باشد.

۸۷/۱/۲۵/۱۰

❖ کار باید

در شبکه،

در ”هرم“،

در تشکیلات

انجام شود.

❖ آدم ها نباید شما را انتخاب کنند؛

شما باید آدم ها را انتخاب کنید.

❖ اگر به دنبال تجربه  
"کشف" نباشد؛

مفت نمی‌ارزد.

۰۴/۱/۸/۱۴

❖ مدیر

نباید همه کارها را "خود" انجام دهد،

و نیز نباید بداند

آن همه کارها

کی و چه گونه انجام شده است؛

اما باید اگر دید "بفهمد".

❖ بر آن باش

که

تجربه تجربه کرده‌ها را بگیری

که خود،

ناگزیر از تجربه آن نشوی.

❖ "مشورت"،

نباید جلوی تصمیم بنشیند؛

باید پشت آن تکیه گاه شود.

۸۵/۷/۲۰/۱۱

❖ مدیر نباید

پاسخ کادری را

توسط زیردست او

ابلاغ کند.

۸۷/۲/۲/۱۳

❖ چه قدر

آراستگی

برای مدیر مهم است.

۸۷/۲/۱۷/۱۰

❖ کار را

به ”کاردان“ بسپار -

اگر توقع انجام درست آن را داری.

۸۷/۴/۱۸/۹

❖ ”میل“

باید

جدا از گزارش و داوری

نوشته یا گفته شود.

۸۶/۶/۴/۸

❖ مدیر باید چابک سوار راه های

هموار و ناهموار باشد -

راه بندان ها

و روی دست بردن ها را

از پیش ببیند؛

و به چگونگی برخورد با آن ها بیندیشد.

مدیر باید پشت هر گفته و رویداد را

در ذهن به تصویر کشد،

باید

فاصله حرف تا عمل

دستش باشد،

ناگفته هر گفته را بشنود،

و نانوشته هر نوشته را

بخواند.

مهر ۱۳۹۲

❖ برنامه ریزان باید راهی بروند

که مجریان و مسئولان دچار مشکل نشوند.



❖ اگر نتوانی

از اطلاعات خود بهره برداری کنی  
بلای جانت می شود.

۸۶/۳/۲/۱۰

❖ تو باید

خلاقیت "حل مسئله" داشته باشی.

۸۶/۳/۳/۱۶

❖ آدم کم توان

خود را "اسیر" کار می بیند.

آدم پرتوان

کار را اسیر خود.

۹۲/۷/۴/۱۶

❖ آدم نباید الزاماً کاری را که

در "دسترس" است

شروع کند -

باید کاری را که می تواند و باید انجام دهد

شروع کند.

۹۲/۷/۵/۱۳

❖ مدیر باید پیش از شروع هر کاری  
آن را به تأیید آنان که صلاحیت دارند برساند،  
و در زمان تأیید شده  
بی درنگ  
- با قاطعیت و درایت و جدیت -

دست به کار شود.

آبان ۱۳۹۲

❖ افرادی که با یک مدیر کار می کنند،  
هر چه بیشتر باشند، بهتر است،  
به شرط آن که  
هم کاردان باشند هم کارآمد -  
و مدیر باید آنان را  
طوری هرمی سازمان دهد  
که هر کس در جای در خور خود قرار گیرد  
و بکوشد به نوک هرم برسد  
اندیشه مدیر باید تا کف سازمان برود  
اما خودش نه.

❖ مدیر باید

ذهن ها را باز کند؛

نه آن که ”فرمان“ صادر کند.

۸۷/۱/۱۷/۹

❖ مدیر

نباید ”کارمند“ خوبی باشد؛

اما

کارمند باید ”مدیر“ خوبی باشد.

۸۵/۱۲/۱۶/۱۶

❖ یک مدیر نباید بنشیند،

یک مدیر هم نباید راه برود -

آن که باید ببیند،

آن که باید بیندیشد.

۸۶/۶/۲۷/۱۲

❖ ما ”کادر“ را از روی ”کار“

می شناسیم.

❖ باید

پیش از آن که تو آن ها را بیسندی،  
آن ها تو را بیسندند.  
۸۸/۱/۷/۱۵

❖ برای بی کار

کار فراهم کنید؛  
نه او را از کار کردن معاف.

۹۱/۳/۲۳/۹

❖ در مدیریت یکی به خانه می رود

تا امور شخصی اش را برسد  
یکی هم در سطح جهان می نگرد  
تا در ارتباط ها مؤثر افتد  
هر دو مدیرند  
اما این کجا و آن کجا.

۹۲/۷/۷/۱۲

❖ "مشکل" را پیش بینی کن،

و راه برون رفت را نیز.

۸۷/۱/۲۰/۱۷

❖ برخی

در مورد دخل و خرج

به قانون اُسْمُزى چسبیده اند -

فقط دل شان می خواهد "بیاید"

جلوی رفتن را می گیرند.

در حالی که

هزینه مادر در آمد است.

۹۱/۳/۲۶/۹

❖ ملاک شما

همواره

چیزهای "برتر" باشد؛

بالاتر از شما، جلوتر از شما -

چه در افکار و چه در رفتار؛

در هدف گیری و

سازمان دهی و

بهره برداری.

۹۱/۶/۲۳/۲۰

❖ ”محل کار“ باید

جایش را بدهد به ”وسایل کار“

وسایل ارتباطی،

وسایل پاسخ دهی

و وسایل حل مسائل.

۹۱/۳/۱۱/۹

❖ هزینه ”پژوهش“ کن

تا خرج ”تولید“ پایین بیاید.

❖ مدیر خوب

از فضاها

بیش از ابزارها

بهره می گیرد -

فضاهای پرشور

به ابزارها،

توان و کارآیی می دهد.

۸۴/۱۱/۹/۱۳

❖ مدیری که بخواهد

با زورِ "پول"

کار را راه ببرد

یادش رفته است که

انسان را

"اندیشه" راه می برد

پول را نیز.

۸۶/۳/۱۹/۱۹

❖ آن ها

کارهای دست را

ماشینی می کنند،

ما

کارهای ماشین را

دستی!؟

۸۷/۴/۲۳/۹

❖ از صرفه جویی های کوچک بگذر؛

به درآمدهای بزرگ فکر کن.

۸۷/۳/۸/۲۳

❖ هر مشکلی راه حلی دارد،  
هر راه حلی مشکلی.

تو

می کوشی

یا

می ایستی؟

۸۷/۳/۳۰/۱۷

❖ به دست آدم های ”گران“،  
”بازده“ را ارزان تمام کنید.

۸۱/۲/۱۱/۹

❖ نیروی اصلی را بگذار

روی بالا بردن ”درآمد“

نه پایین آوردن هزینه.

❖ آنان را

که از کارشان راضی نیستید؛

نه با بداخلاقی نگه دارید

که با خوشرویی بدرقه کنید.

۹۲/۲/۲۲/۹



❖ شما،

هم صاحب فکر می خواهید،

هم صاحب تخصص -

تخصص در خدمت "فکر"

تحول می آفرینند.

❖ ظرفیت آدمی،

ظرفیت کاری می آفریند.

❖ اگر امری "قابل مطالعه" است،

با بیش از یک کارشناس

مشورت کن.

۸۵/۱/۵

❖ اطلاعاتِ بیشتر

باید تو را شجاع تر کند؛

نه محافظه کارتر!

۸۴/۱۲/۱۸/۱۴

❖ با اطلاعات سست

نمی شود تصمیم محکم گرفت.

۸۴/۱۱/۲۲/۱۰

❖ باید

اول

از کار خوشت بیاید -

از آن لذت ببری،

بعد

فکر درآمدش باشی.

۸۵/۱/۲۰/۱۴

❖ مدیری

که هم خود را

متوجه امور روزانه کند

مدیر نیست؛

امور روزانه

به اعتبار آینده نگری

معنا پیدا می کند.

۸۶/۱۲/۲۳/۲۰

❖ نهضت سپردن مسؤولیت کار به کادر، باید سراسر سازمان را بگیرد.

❖ کار را اگر به کادر می دهیم برای آن است که کادر کار را بزرگ کند.

❖ ما باید شرایط انجام وظیفه را فراهم کنیم.

❖ باید فرهنگ کار و تولید را به وجود آوریم و آن را فرحبخش کنیم.

❖ باید دایم به مکان ها و وسایل کار رسیدگی کنیم. هر چه خلوت تر باشد زیباتر است به شرط آن که مرتب چیده شده باشد.

❖ اگر خودت را برای سازمان بخواهی و سازمان را برای مردم درست است.

❖ هر کس هر جایی قرار گرفته است  
باید مسؤولانه برخورد کند.

❖ هر چه "راه بردن" کار را بهتر بفهمی  
اختیارت بیشتر است -  
از جبر فاصله می گیری و به اختیار می رسی.

❖ برنامه بدهید و پای بند برنامه باشید.

❖ همه جا باید سیستم و آیین نامه  
راهنمای عمل باشد.

❖ به جای استفاده از گمان و تصور  
باید از اطلاع و آمار و پژوهش های موثق  
بهره برداری کرد -  
برای تصمیم گیری  
از تصور به یقین رسید.

❖ اگر "وضعیت"

و روند کار

عوض شده است

باید نگاه ما،

و زوایه نگاه،

و شیوه های برخورد نیز

عوض شود.

۸۴/۵/۲۲/۱۳

❖ وقتی گزارش می دهید

مورد به مورد نروید -

اول کل و کلی را بگویید

وقتی کل مفهوم شد،

آن وقت

جزء به جزء بروید

که ممکن است وادار شوید

جزء را نیز

به اجزاء بشکنید.

۸۴/۵/۲۲/۱۱

❖ در گزارش باید

هم روند کار در آغاز گزارش بیاید  
هم طبیعت و بافت و شیوه گزارش.

❖ به کادر خود اطمینان کنید،

ارزشیابی اش کنید  
مسئولیت دهید،  
آموزش دهید  
مراقبت کنید و ” کار “ بخواهید.

❖ ”خودی“ها را زیاد کنید.

در بی اعتمادها بذر اطمینان بپاشید.  
غیرخودی را خودی کنید،  
**ولی در هر حال خودتان باشید –**  
”نقش“ بازی نکنید.

❖ تشکل های

علمی، عاطفی، کاری، و خانوادگی را  
دامن زنید.

❖ اگر کسی همه کارهایی

که صبح تا شب انجام می دهد،

در یک سطح و یک وزن و یک ارزش باشد

عقربه ارزش کاری اش

دور و بر صفر گیر کرده است.

۸۴/۱۱/۲۰/۱۳

❖ روی گزارشش نوشتم:

”برای رسیدگی“

زیر آن نوشت:

”وقت رسیدگی به این حرف ها را ندارم.“

و هر روز دست و پایش

در شبکه مسئله ای که برای رسیدگی اش

فرستاده بودم

بیشتر گیر می کند.

۸۴/۱۱/۱۲/۱۴

❖ درصد بالایی از وقت من  
صرف آن می شود که  
نارسایی های جامعه،  
توقع اطرافیان،  
فشارهای به ناحق بیرون  
تحمیل می کند.

و این جدا از  
خرده کاری ها و  
دوباره کاری ها و  
بیهوده کاری هایی است  
که ناشی از نادانی است.

۸۴/۱۱/۱۰/۱

❖ مدیر خوب،  
آن قدر به کارکنان استراحت می دهد که  
در "ساعت کار"  
چند برابر معمول انرژی مصرف کنند.

۸۴/۱۲/۶/۱۳



❖ "اطلاعات" پراکنده به چه درد می خورد؟

باید ضروری ترین آن ها را

با هم تلاقی داد،

گروه بندی کرد،

ترکیب کرد،

به کار بست -

و بر آن ها افزود.

۸۴/۱۲/۱۲/۱۱

❖ "دانه خوب"

خاک خوب می خواهد،

آب خوب می خواهد،

آفتاب خوب می خواهد -

و توجه دایمی

توجهی که در آن

عشق و امیدت را می دهی؛

"نهال" می شود

پاره وجودت.

۸۵/۶/۹/۱۸

❖ نوآوری

”در پهنه تولید“

ملاک داوری ماست.

❖ کار بالاتر از خود را

به آدم پایین تر از خود مسپار.

۸۵/۱/۳۰/۸

❖ مشاوری که همواره حرف تو را تأیید می کند،

”مشاور“ نیست.

۸۵/۲/۱۴/۱۲

❖ پدر خوب،

باید همیشه فکر مردنش را بکند،

و مدیر خوب

فکر رفتنش را.

❖ تأمین و تربیت نیروی انسانی  
کار اول سازمان است -  
آموزش دائمی  
رگ خون رسانی آن.

❖ آیین نامه ای کردن کارها  
شفاف نمودن روش ها.

❖ بررسی همه جانبه اطلاعات -  
اطلاعات گروه بندی شده مرتبط -  
ذهن و دید ما را باز می کند.

❖ ما باید کاری کنیم  
که به استقبال مان بیایند -  
ما را بطلبند.  
برخوردهای اداری کارساز نیست؛  
”آموزش“ مهم است.

۷۵/۴/۲۴/۹

❖ اگر کسی به گذشته اش فخر کند،  
دچار ”افول“ شده است.  
”گذشته“ فقط قابل مطالعه است،  
قابل تقلید نیست.

❖ راه بردن نیروهای عینی ”زور“ می خواهد،  
راه بردن قدرت های ذهنی ”خرد“.

❖ برای رسیدن به ”بازده“  
نمی شود به هزینه و صرف وقت و انرژی  
بی توجه بود.

۷۵/۸/۱۱/۱۷

❖ نیروهای اجرایی را تقویت کنید؛  
که به اتکای تئوری ها کار کنند.  
عقل و دانش کاری و اطلاع موثق  
بهترین امکانات است.

❖ وقتی انجام کاری به کسی محول می شود  
باید - تا آن جا که به او و به آن کار مربوط می شود -  
هدف روشن باشد.

باید روش انجام آن کار مشخص باشد.  
به کلامی دیگر  
کارمند خوب توجه شده باشد  
و آن کار و آن کارمند  
سرپرست و مسؤول مشخصی داشته باشد.

### ❖ کار جمعی

به معنای نفی مسؤولیت فردی نیست.  
مسؤولیت  
علم می خواهد،  
دانش کاری می خواهد،  
شجاعت، و استحکام شخصیتی.

❖ مسائل و روابط شخصی یک چیز است،  
روابط سازمانی چیزی دیگر.

❖ برای تغییر کیفیت

باید "نظام" را تغییر داد -

کم و زیاد کردن کمی نیروها و امکانات

بی تغییر بنیادی رابطه ها و ارتباط ها

تلاشی بیهوده است.

❖ "جمع و جور" کردن

راه رهایی از مشکلات - یا بحران - نیست.

تجدید نظر

در روابط و مناسبات و شیوه های برخوردی

با روشن بینی و بلندنظری و عزم توسعه

امواج مشکلات را می شکند،

کشتی سازمان را هدایت.

❖ تعاون و رفاه باید

تا عمق سازمان را بگیرد.

• در سازمان خود

شما دارید

جلب می کنید

که ”جذب“ شوند -

شما شکایت که نه،

با عمل خود، پیشنهاد می دهید

شما تئوری را در عمل می آزمایش

شما میدان را برای رشد همه وسیع می کنید

میدان رشد، رضایت و پرتوانی می آورد

استعدادهای گل می کنند و

بارور می شوند.

• داشتن برای بودن است -

برای ساختن

برای بهتر ساختن

• این فکر که چه قدر برای من دارد

جایش را به این می دهد

که چه قدر من را می سازد.

- در سازمان دهی تان  
شما میدان های وسیع  
به کار گرفتن انرژی و استعداد  
به همه می دهید -  
به زنان و مردان،  
به پسران و دختران -
- شما تجربه دیگران را به میدان می کشید  
و با به کار بستن آن ها،  
تجربه ها و تئوری های جدید  
می آفرینید.
- شما سرعت را متر اندازه گیری کرده اید و کیفیت را ملاک  
سنجش.
- شما به جای خودمحمور دیدن  
در اکتشاف و اختراع و نوآوری  
تازه های دانشمندان و نوپژوهان  
و آینده نگران را  
متواضعانه می پذیرید و می کاوید  
و می شناسید و  
به کار می بندید و پرورش می دهید  
و چیزی را که جایش خالی است  
عرضه می کنید.