



مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت

Construction Business Management

ارائه دهندگان:

سید محمد رضا علوی پور (PhD, PMP, CMIT) از دانشگاه Illinois Tech آمریکا

با همراهی نریمان درافشان

زمستان ۱۴۰۳

ماژول پیش نیاز: اصول بنیادین

جلسه بحث و تمرین

۱. الزامات رفتاری مدیران ارشد برای موفقیت

۲. نقش مدیران ارشد

۳. فروش، بازاریابی و توسعه

۴. تامین مالی

اصول بنیادین

دربارهٔ مهارت یادگیری

Prepared by Dorafshan
DO NOT DISTRIBUTE

محل توسعه مهارت های من



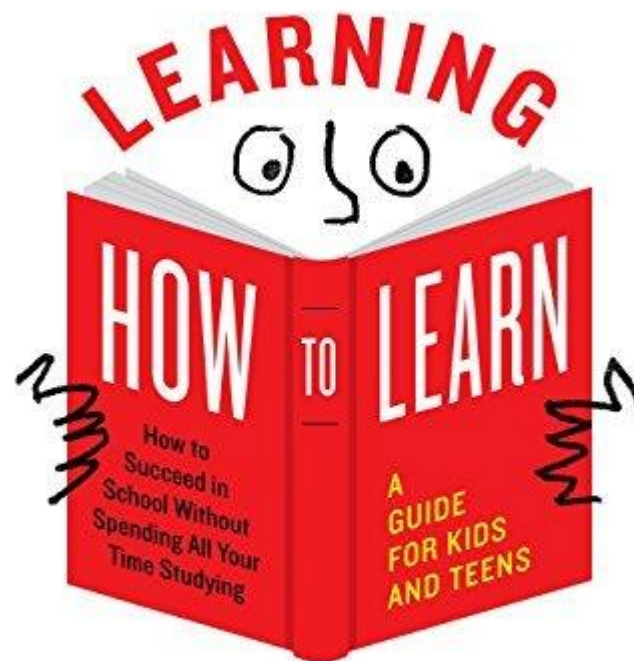
مهارت یادگیری، تکنیکها و روشهای یادگیری بهتر

coursera

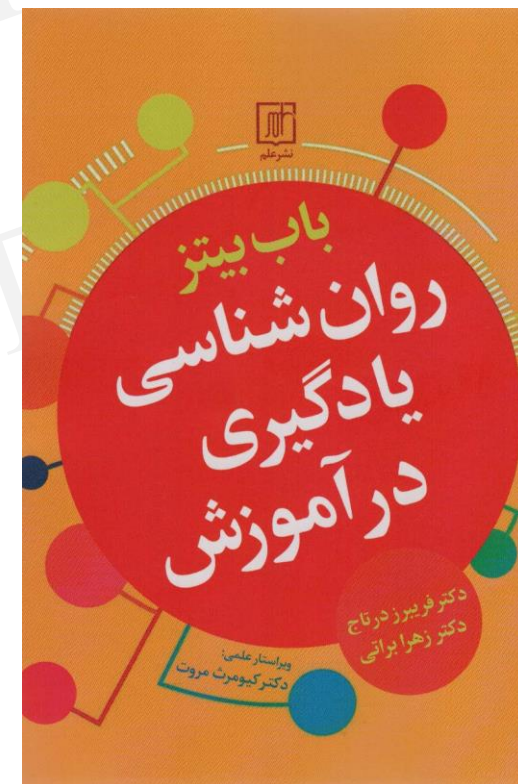


Learning
How to Learn

From the bestselling author of *A Mind for Numbers* and
the creators of the popular online course Learning How to Learn



BARBARA OAKLEY, PhD, AND
TERRENCE SEJNOWSKI, PhD,
WITH ALISTAIR McCONVILLE



سوال.

تفاوت یادگیری و آموزش چیست؟

چرا در سال های اخیر تاکید بیشتری بر اهمیت یادگیری می شود تا آموزش؟

سوال.

چگونه یاد می گیریم؟

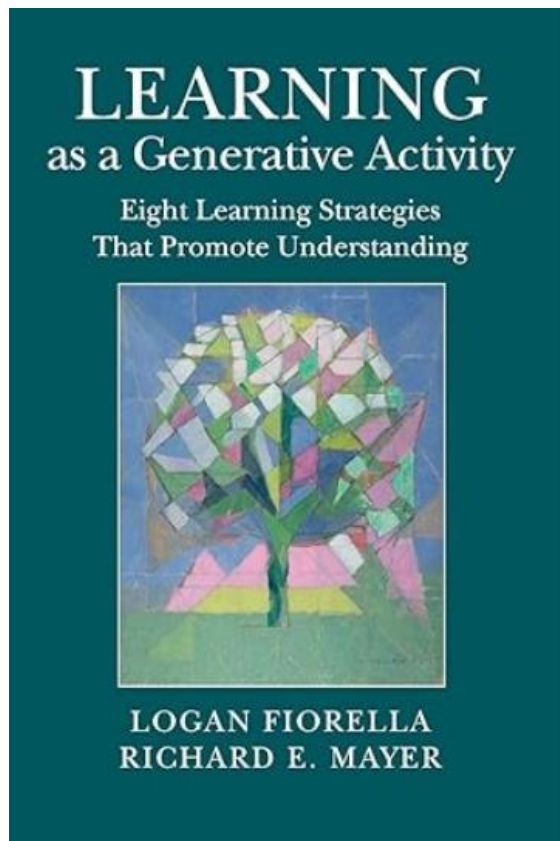
چه توانمندی های ذهنی ای به یادگیری کمک می کنند؟

Learning by Association

Analogy

Mind map, Concept map

...

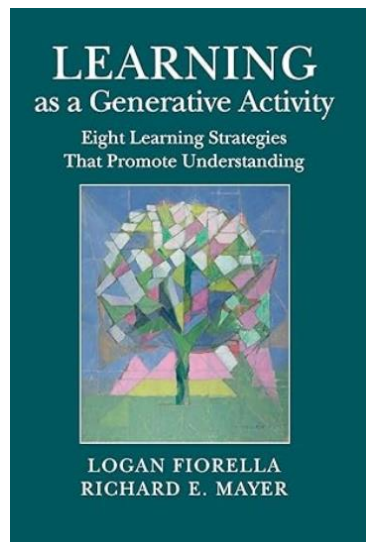


یادگیری با استفاده از فعالیت‌های مولد

چگونه جریان یک طرفه ورودی به ذهن را دو طرفه کنیم؟



تکنیک‌های درس خواندن و یادگیری | معرفی کتاب یادگیری با فعالیت‌های مولد



Summarizing | خلاصه نویسی -

Mapping | ترسیم نقشه ذهنی و نقشه مفهومی -

Drawing | نقاشی و طراحی -

Imagining | تصور کردن -

Self-testing | آزمون گرفتن از خود -

Self-explaining | شرح دادن برای خود -

Teaching | آموزش -

Enacting | تبدیل به رفتار، اقدام و حرکت فیزیکی -

فعالیت های مولد

در یادگیری

سوال.

یادداشت برداری با کاغذ یا یادداشت برداری دیجیتال؟

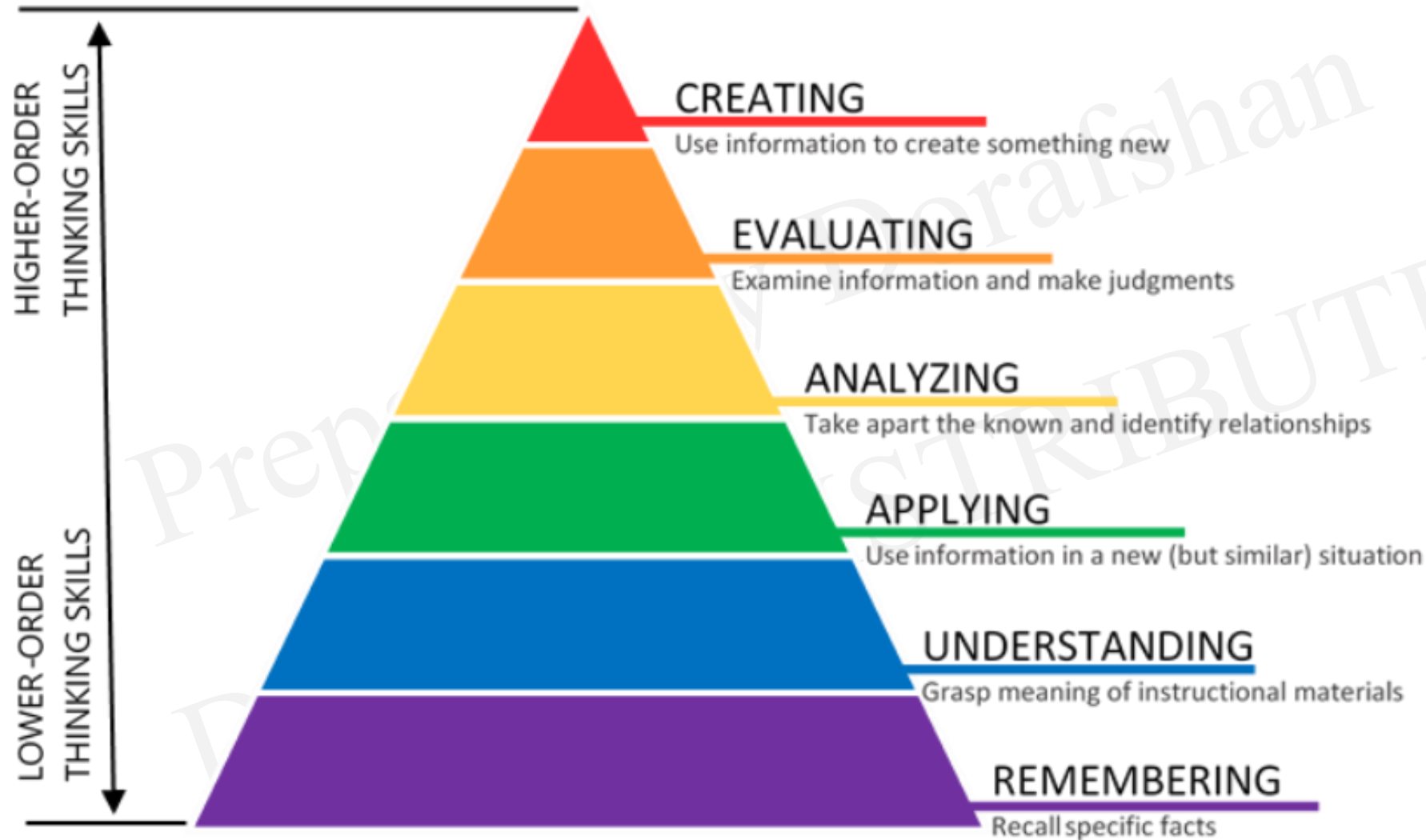
معرفی مختصر طبقه‌بندی اهداف آموزشی

The Taxonomy of Educational Objectives



پیوند به درس‌نامه متمم «طبقه‌بندی بلوم»

BLOOM'S TAXONOMY – COGNITIVE DOMAIN (2001)



ماژول پیش نیاز

اصول بنیادین

۱. الزامات رفتاری مدیران ارشد برای موفقیت

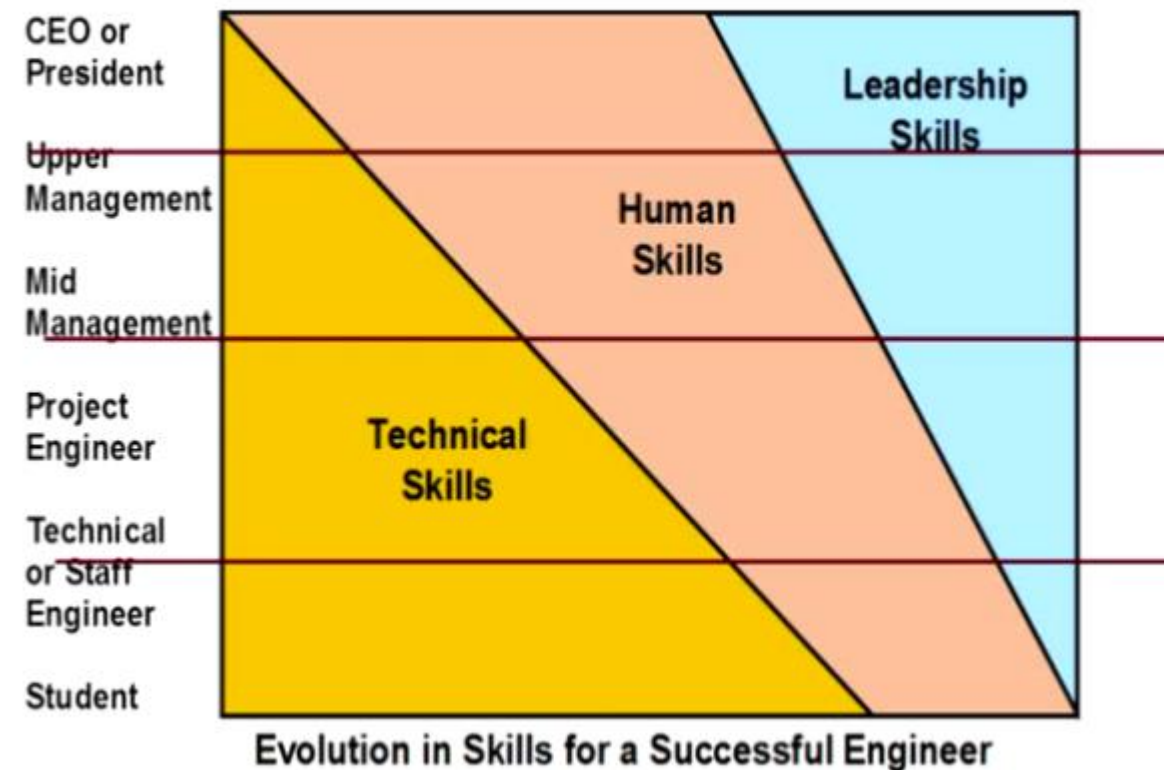
ارتباط و متقاعدسازی

فرد **الف** از یک لایه، فرد **ب** از یک لایه دیگر سازمان

- این دو نفر چگونه ارتباط برقرار می کنند؟
- چگونه اعتبار خود را در ذهن دیگری بالا می برند؟
- چگونه فرد دیگر را متقاعد می کنند؟
- نحوه ابزار مخالفتشان به چه شیوه است؟

Leadership Development for Engineering Managers

by John V. Farr, Stuart G. Walesh, & George B. Forsythe



سوال.

چگونه عدم قطعیت‌ها را تحمل می‌کنید؟

چگونه می‌توان این توانایی را در خود تقویت کرد؟



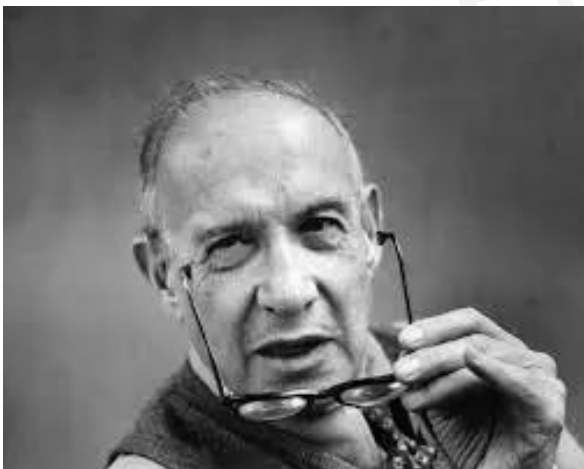
ماژول پیش نیاز

اصول بنیادین

۲. نقش مدیران ارشد

سوال.

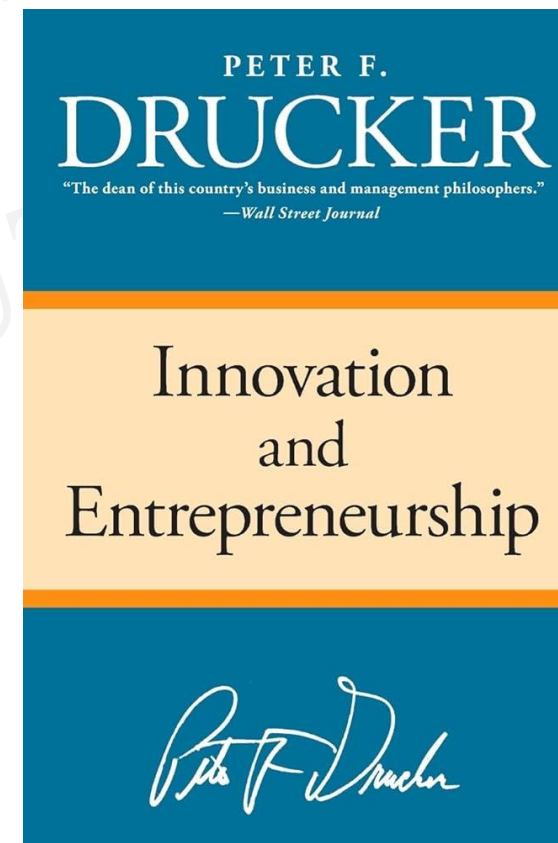
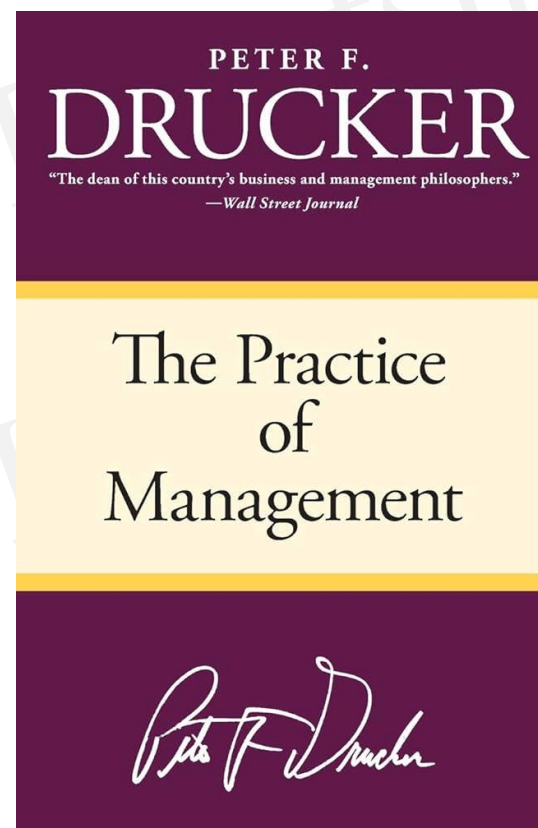
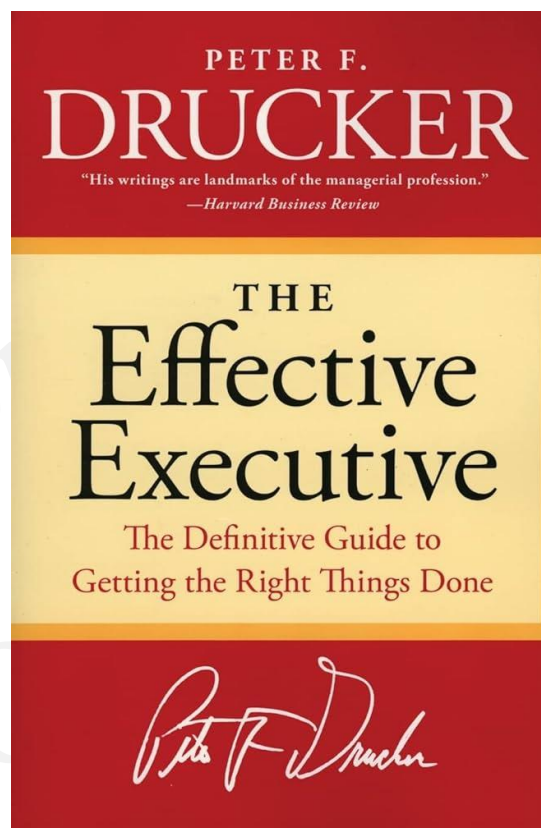
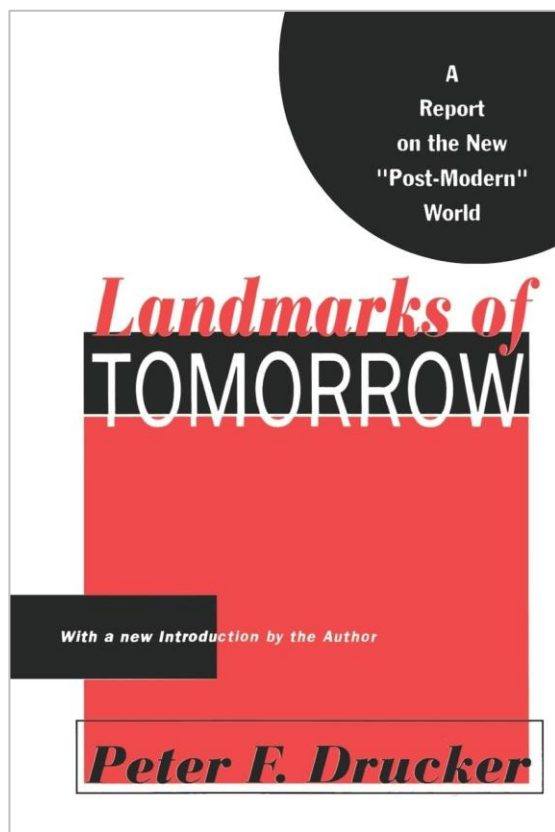
آیا حواسمان به تفاوت نگاه مالک (Owner) و سرمایه‌گذار (Investor) هست؟



Peter Drucker

(۱۹۰۹ تا ۲۰۰۵)

چند کتاب از پیتر دراگر



سوال.

چگونه حین مدیریت / رهبری کردن گرفتار **هدایت‌گری یکجانبه** نشویم؟

رفتارهای کنترل‌گرانه یکجانبه

من بیشتر از بقیه می‌فهمم، من از بقیه دلسوزترم، بقیه درک درستی ندارند، ...

Mindset

Behavior

Results

Values



Win,
don't lose



Be right



Minimize
expressions
of negative
feelings



Act rational

Assumptions



I understand the
situation; those
who disagree
don't



I am right;
those who
disagree are
wrong



I have pure
motives; those
who disagree have
questionable
motives



My feelings and
behavior are
justified



I am not
contributing to
the problem



1. State my views
without asking for
others' views and
vice versa



2. Withhold relevant
information



3. Speak in general
terms and don't agree
on what important
words mean



4. Keep my reasoning
private; don't ask
others about their
reasoning



5. Focus on positions,
not interests



6. Act on untested
assumptions and
inferences as if they
were true



7. Control the
conversation



8. Avoid, ease into, or
save face on difficult
issues



Performance

Lower-quality decisions
Less innovation
Longer implementation time
Increased costs



Working Relationships

Lower commitment
Decreased trust
Reduced learning
Greater defensiveness
Unproductive conflict
Inappropriate dependence on others



Individual Satisfaction

Reduced motivation
Limited development opportunities
Increased stress

رویکرد کنترلگری

یکجانبه

Unilateral Control

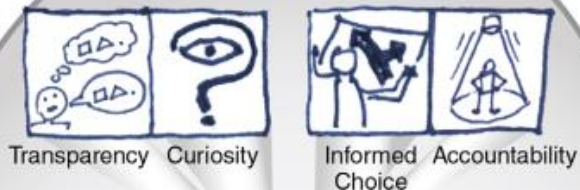
Approach

Mindset

Behavior

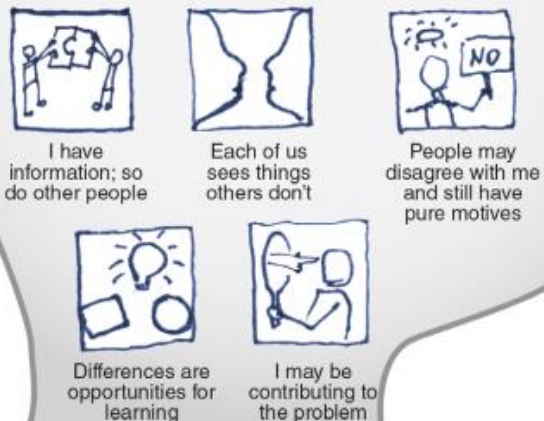
Results

Values



Compassion

Assumptions



1. State views and ask genuine questions



2. Share all relevant information



3. Use specific examples and agree on what important words mean



4. Explain reasoning and intent



5. Focus on interests, not positions



6. Test assumptions and inferences



7. Jointly design next steps



8. Discuss undiscussable issues



Performance

Higher-quality decisions
Greater innovation
Shorter implementation time
Reduced costs



Working Relationships

Greater commitment
Increased trust
Increased learning
Reduced defensiveness
Productive conflict
Appropriate dependence on others



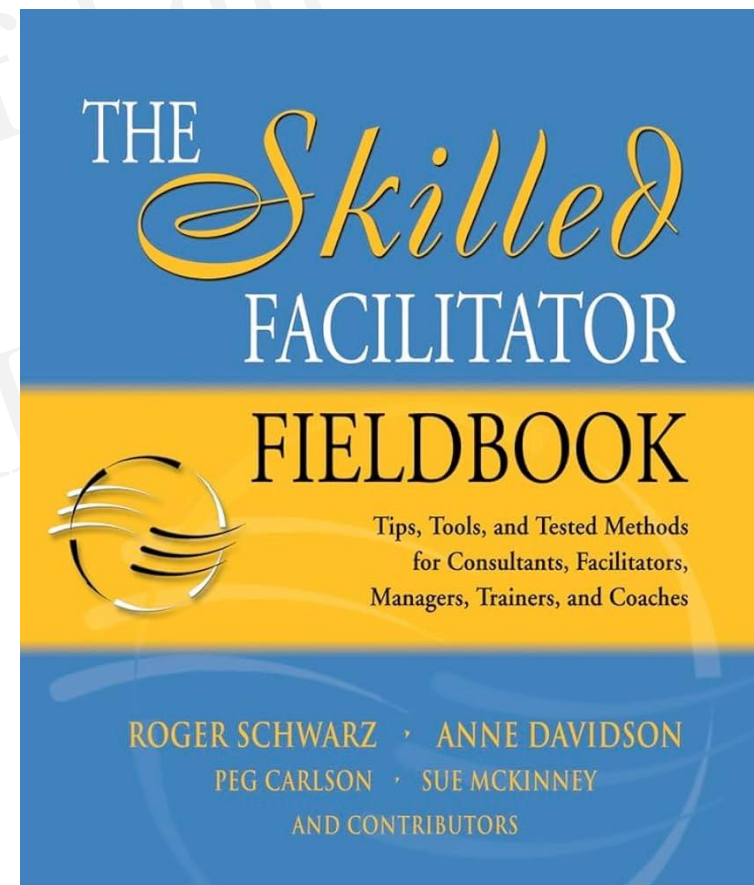
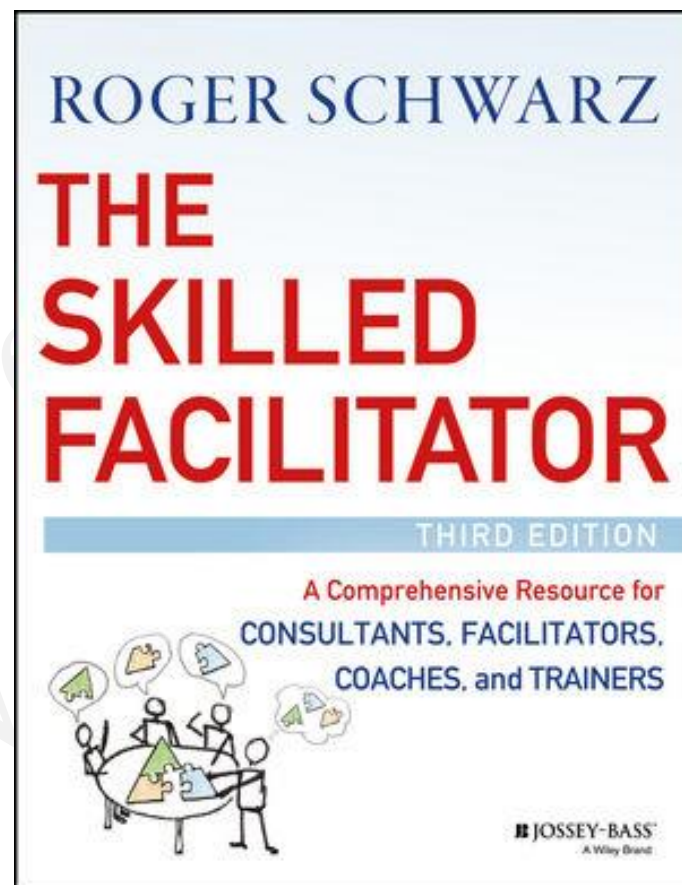
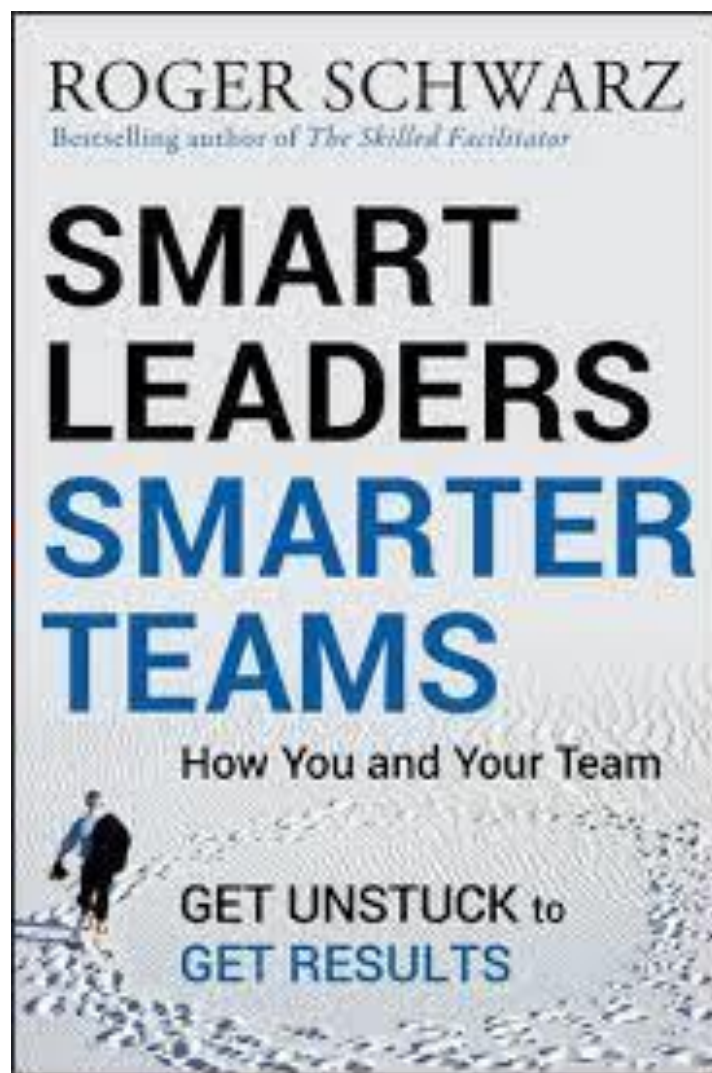
Individual Well-Being

Increased motivation
Increased satisfaction
Richer development opportunities
Reduced stress

رویکرد یادگیری متقابل

Mutual Learning

Approach



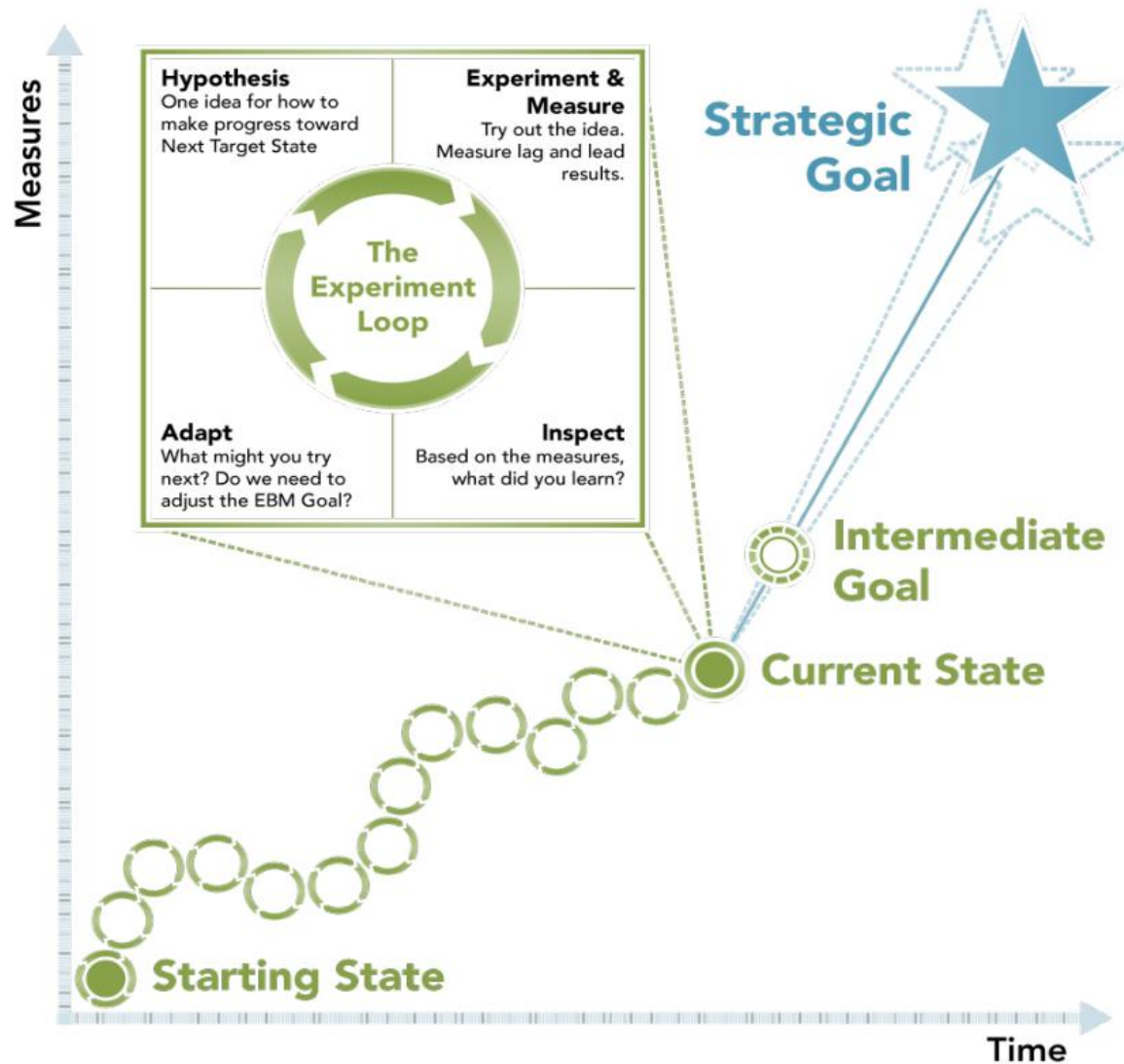
سوال.

چگونه می توان **احتمال بروز** رفتارهای کنترلگری یکجانبه را کاهش داد؟

چطور **فضای گفت و گو** ایجاد کنیم؟

فرهنگ سازمانی را به چه سمتی ببریم که فضای گفت و گو براساس **رویکرد یادگیری متقابل**

شکل بگیرد؟



سوال.

مدیریت مبتنی بر شواهد چیست؟

Evidence-based Management

سوال.

مدیریت مبتنی بر شواهد چیست؟

Evidence-based Management

Providence-based Management

مدیریت مبتنی بر تقدیر، قضا و قدر

Litigation-based Management

مدیریت مبتنی بر کمترین دردسر حقوقی

Eloquence-based Management

مدیریت مبنی بر فصاحت کلامی

We believe that *<actionable change>*
will result in *<meaningful outcome>*.

If successful, we might expect to see:

- *<observable impact 1>*
- ...
- *<observable impact n>*

The Agendashift Experiment A3

Hypothesis		Assumptions & Dependencies	
We believe that will result in If successful, we might expect to see:		Assumptions (to be validated)	Dependencies (to be resolved)
Risks		Pilot experiments (new A3s)	
Downside (to be avoided/mitigated)	Upside (potential to be nurtured)		(owner)
People		Insights	
Directly impacted	Other stakeholders & influencers		

ماژول پیش نیاز

اصول بنیادین

۳. فروش، بازاریابی و توسعه

Q1.

What is the greatest competitive edge a contractor can have?

Q2.

Name 10 risk factors and describe their negative effect.

Q3.

What risk factors do contractors sometimes choose to have in their business?

Q4.

Can a construction firm have little risk? How could you do that?

Q5.

What is the trend in construction productivity? Are we more productive? Why or why not?

Q6.

Describe best practices in construction contracting. Why are best practices important to a contractor's business?

Q7.

Do best practices assure a great result in every project? Do they guarantee profits for a contractor every year? Why or why not?

HW 1.

Name and describe a dozen risk factors in a new contracting business, and then discuss how to limit or minimize them.

HW 2.

How would you address the issue of the supply/demand curve for construction contracting?

HW 3.

Update the trends in productivity numbers and supervisor hours for construction. What is the current trend and what does it mean?

HW 4.

State the value of using quantitative methods in managing risk versus reward in construction contracting.

HW 5.

What are the positive and negative aspects of technology in construction contracting?

ماژول پیش نیاز

اصول بنیادین

۴. تامین مالی

Q1.

List and explain the economic/business characteristics of construction contracting.

How are these characteristics different from general business?

Q2.

What is the purpose of job cost reports?

Q3.

What are the primary factors that should be included in a cost report?

Q4.

What is a good measure of productivity in financial terms?

Q5.

What are the two basic incentive programs?

Q6.

What are two financial accounts used in construction contracting that are unusual in general business? What is their purpose?

Q7.

What is a superior method to budget in construction? Why?

HW 1.

Create an **incentive program** for a field manager in a company. Do the same for a project manager.

- **Why** will the incentive program **work**?
- What are its **potential weaknesses**?

HW 2.

Design a **job-cost report** form for a **labor-only contractor**.

How will this form **predict losses earlier**?

Include an **analysis** of the cost-to-date and the cost for the current work period, as well as a projection of each item result and the project result.

HW 3.

Create a budget for the next year for a:

- a) General building contractor
- b) Heavy/highway contractor
- c) Specialty contractor