



اول ریاست جمهوری ۳۵۰۴۰ ساعت وقت دارید که اگر روزانه ۱۶ ساعت کار مفید انجام دهید ۲۳۳۶۰ ساعت صرف می‌شود. با توجه به تجربه دوره ریاست جمهوری جناب آقای هاشمی رفسنجانی، جناب عالی برای چهل سرفصل بایستی وقت بگذارید از جمله جلسات با مقام معظم رهبری، سران قوا، مجمع تشخیص مصلحت، هیأت دولت، شورای انقلاب فرهنگی، شورای اقتصاد، حدود چهل شورای عالی دیگر، سفرای خارجی و سفرای ایران، استانداران، ائمه جمعه، مراجع و علما و روحانیون، مدیران ارشد نظام، شرکت در مراسم، اعیاد و سوگواری ها، مراسم افتتاح طرح ها و پروژه های مهم، ارسال پیام ها، مصاحبه های مطبوعاتی و رادیو تلویزیونی، ملاقات های غیررسمی، حوادث غیرمترقبه و بحران های داخلی و خارجی، سخنرانی ها، پاسخ گویی به تماس های تلفنی مهم داخلی و خارجی، عیادت علما و مراجع و بزرگان، جلسات سیاسی-امنیتی، نظامی، اطلاعاتی، شرکت در افتتاحیه نمایشگاه ها، کنفرانس ها، اجلاس ها و کنگره های داخلی و بین المللی و شناسایی و دفع فتنه ها و توطئه های داخلی و خارجی و ۱۱۶۸۰ ساعت وقت دارید برای رفت و آمد، خواندن، شنیدن، دیدن، نوشتن، پیگیری، ارزش یابی، تشویق، تنبیه، دوباره کاری های جبری، خوردن، خوابیدن و کارهای شخصی. اگر این زمان ها را رعایت و مدیریت نکنید وقتی برای فکر کردن و ایجاد تحول و تغییر و ماندگاری در تاریخ پیدا نمی کنید. در این موقع آقای حجت الاسلام ابطی وارد شدند و گفتند: آقای ابراهیمی، وقت شما تمام شد و آقای وزیرمنتظرند. آقای دکتر خاتمی به آقای ابطی گفتند: منتظر باشند و تأکید کردند تا جلسه ما تمام نشده کسی داخل نیاید.

من گفتم: مدیریت زمان یا **Time Management** یک علم است و اگر از آن استفاده کنیم پهنا و عمق عمر اضافه می شود؛ چون طول عمر ثابت است و در نتیجه حجم عمرافزایش می یابد و کارایی و بهره وری و خروجی کار بیشتر می شود و اگر از این دانش و تکنیک ها استفاده نکنی، شما را از پای می اندازد. اینجا آقای خاتمی عمامه خودش را برداشت و گفت در این چند ماه از افتاده ام.

سوم، پیشنهاد می کنم اول آقای ابطی را از رئیس دفتری خودتان بردارید؛ چون ایشان اهل عهد و رفیق بازی است و وقت شما را پر و تلف خواهد کرد. فردی را بگذارید مثل برادران که تازه به او هم مدیریت زمان را باید آموزش داد. جناب عالی چند نفر را که هر کدام مسئول یک حوزه باشند و از نظر تعهد، تخصص، تجربه، هوش و درک بالای سیاسی و مدیریتی و جامع نگری در حد یک معاون رئیس جمهور یا یک وزیر باشند تعیین کنید که زیرنظر رئیس دفتر شما کار کنند. روزانه حدود ۲۵۰ کارتابیل نامه و گزارش از داخل و خارج به دفتر رئیس جمهور می رسد، اگر قرار باشد همه این نامه ها و گزارش ها را جناب عالی بخوانید و این گونه که عادت کرده اید جواب مفصل مرقوم فرمایید امور کشور با کندی و تأخیر در تصمیم گیری و فرصت سوزی و بعضاً تنش های سنگین مواجه خواهد شد. بعد نامه چهار سطری را که من نوشته بودم و حدود سه سطر آقای خاتمی نوشته بودند و تاریخ نامه دفتر را که روکش این نامه بود به عنوان شاهد مثال آوردم و گفتم: اگر جناب عالی مرقوم می فرمودید با تشکر موافقم یا موافقم یا روی مهری که روی نامه می زنند، شما جلوی موافقم یا مخالفم یا کارشناسی شود یا جلسه بگذارید فقط تیک می زدید و بعد دفتر پاسخ را تهیه و ارسال می کرد امکان پاسخ گویی به تعداد بیشتری از نامه ها میسر و مقدر بود. در صورتی که اگر آن سیستم هوشمند و حرفه ای را در دفتر برقرار کنید یک گزارش را که از دو صفحه تا صد صفحه است

مطالعه می کنند و خلاصه را در یک یا دو سطر و حداکثر در یک یا دو پاراگراف به صورت دقیق و حرفه ای تهیه و روی گزارش می گذارند و شما با خواندن آن عطر و عصاره و کیسول گزارش مفصل تصمیم می گیرید و اگر لازم بود به برخی از قسمت های گزارش مراجعه می کنید و با کلمات و جملات کوتاه ولی شفاف و روشن موافقت، مخالفت یا ارجاع برای بررسی بیشتر را اعلام می فرمایید. چهارم، افرادی مثل کندی در امریکا و اصولاً مدیران ارشد هلدینگ های بین المللی و رؤسای جمهور و نخست وزیرها و تعدادی از وزرا موفق در امریکا، اروپا، ژاپن، کره جنوبی و استرالیا و کانادا دوره های تخصصی سریع خوانی یا **speed reading** خوانده اند و مثلاً یک کتاب ۷۰۰ یا ۸۰۰ صفحه ای را به جای اینکه چندروزه بخوانند در عرض چند ساعت مطالعه می کنند و با دقت درک مطلب بالای ۹۵ درصد می فهمند؛ چون این تکنیک ها را به صورت حرفه ای دیده اند مثل اسکتر یا ماشین کپی که تا به نامه نگاه می کنند آن را می خوانند و می توانند تصمیم بگیرند. در ایران هم در دانشگاه صنعتی شریف و یک مجموعه در بخش خصوصی این تکنیک های سریع خوانی را آموزش می دهند که لازم است جناب عالی و وزرا و تعدادی از معاونان و مشاوران شما این دوره ها را که حداکثر ظرف سه ماه با روزی دو ساعت کار می توان یاد گرفت ببینید؛ چون با این روش سرعت و دقت و حجم مطالبی که می توانید بخوانید بالا می رود و در نتیجه سرعت تصمیم گیری و تعیین تکلیف ها، روند اجرای طرح ها و پروژه ها و اقدامات اساسی کشور شتاب بیشتری می گیرد و به طور تصاعدی درآمد سرانه اشتغال و رضایت عمومی و اعتماد مردم بالا می رود. و در آخر عرض کردم: پیشنهاد می کنم ملاقات های منظم و سیستماتیک با مقام معظم رهبری داشته باشید و دقت کنید که پشت سر مقام معظم رهبری حرکت کنید. آقای دکتر سیدمحمد خاتمی گفت: جلسه بسیار خوبی بود و موقع خداحافظی مرا بوسیدند. چند روز بعد آقای حجت الاسلام ابطی را برداشتند و آقای دکتر خاتمی، بردارش، را مسئول و رئیس دفتر رئیس جمهور کرد و کم کم یک تیم قوی در دفترش مسالغ خواند نامه ها و گزارش ها و خلاصه کردن دقیق و حرفه ای آنها را به عهده گرفتند و کار روال سریع تری پیدا کرد.

### خریدهای مترو و مناقصات

**بین المللی**  
وقتی ما مناقصات بین المللی را برگزار کردیم، قیمت هایی که شرکت های خارجی برای اجرای کل پروژه داده بودند، حدود ۲٫۳ تا ۳ میلیارد دلار بود. تعداد زیادی دلال و واسطه در این کار بودند که باعث گستاخی شرکت های اروپایی در گران ارائه دادن خدمات و سروسیس ها و در واقع متورم کردن قیمت ها شده بود. یکسری از این جریانات، جریانات فرصت طلب و دلالی بودند که به طور عمد در معاملات نظامی و خرید و فروش های نفت و پروژه های بزرگ در کشور حضور داشتند که بعضی از آنها هنوز هم حضور دارند و فعال هستند. مثلاً در یکی از قسمت ها آقای بود که فشار می آورد برای اینکه ما خریدی را از این شرکت ها انجام بدهیم و آنها از طریق او خرید از سیستم زمینس را توصیه کردند. گروه دوم کسانی بودند که متأسفانه در بانک مرکزی ذهنیتی را برای دکتر نوری بخش ایجاد کرده بودند تا با توجه به اینکه تکنولوژی زمینس بالاست و حاضر است ۱٫۴ میلیارد دلار هم فاینانس بدهد؛ بنابراین ما این کار را به زمینس بدهیم تا بتوانیم کار را جلو ببریم. در مقابل این جریان آقای افشار، مدیرعامل بانک تجارت، فشار خیلی زیادی آورد و حتی برای اعمال نظر خودش (چون ما مخالفت داشتیم و حاضر نبودیم که تمکین بکنیم) یک بار سه ماه و یک بار دو ماه هیچ پرداختی

**پاکت های قیمت های سه کنسرسیوم به رهبری شرکت های زمینس، آب-ب و انسالدور در جلسه ای با حضور نمایندگان آنها باز شد و پاکت های مالی شرکت لاولین به صورت دربسته و لاک و مهرشده به نماینده شرکت کانادایی تحویل داده شد. کنسرسیوم ها هرکدام برای هر بسته قیمت هایی را ارائه کرده بودند و فرمول هایی هم برای تعدیل داده بودند. پاکت های قیمت ها به تیم فنی و مالی و قراردادی تحویل شد تا مطالعه و مقایسه و نرمالایز و ارزهای مختلف پیشنهادی به دلار تبدیل شود و به صورت جدول برای هر بسته و در نهایت قیمت پیشنهادی هر کنسرسیوم معین شود و با دخالت دادن امتیازات فنی نهایتاً جدول نهایی حاصل از ترکیب امتیازات فنی و مالی برای تأیید هیأت مدیره و طرح در جلسه مجمع عمومی در حضور جناب آقای هاشمی رفسنجانی رئیس جمهور وقت ارائه شود**

## تاریخ شفاهی

### ملاقات با رئیس جمهور

در سال ۱۳۷۶ پس از شروع رسمی دوره ریاست جمهوری آقای سیدمحمد خاتمی، من در تداوم روال گذشته گزارش هایی را از عملکرد شرکت راه آهن شهری تهران و حومه (مترو) برای استحضار رئیس جمهور می فرستادم. معمولاً یکی دو نامه هم که درخواست هایی را برای حل برخی از مشکلات مترو داشتم نیز همزمان با ارسال این گزارش ها به طور خلاصه و دقیق می فرستادم. زیر یکی از این نامه هایی که برای آقای رئیس جمهور نوشته بودم و چهار سطر بیشتر نبود، آقای سیدمحمد خاتمی حدود سه سطر مطلب با انشا و خط زیبا نوشته و موافقت خود را اعلام کرده بودند. بعد هم دخترشان یک نامه تایپ و شماره روی این نامه گذاشته و بعد از چند روز آن را برای اینجانب فرستاده بودند. من از آقای رئیس جمهور بیست دقیقه وقت فوری خواستم و با روابطی که با دوستان در ریاست جمهوری داشتم این وقت ملاقات برقرار شد. در ابتدا من از آقای سیدمحمد خاتمی برای وقتی که دادند تشکر کردم و ساعت خودم را باز کردم و رو به روی خودم گذاشتم و شروع به صحبت کردم. من گفتم خدا خواست و جناب عالی با رای بالا رئیس جمهور شدید. من به آقای ناطق نوری رای داده ام، ولی مطالبی را که امروز خدمت تان عرض می کنم، برای توفیقات بیشتر جناب عالی در خدمت به نظام مقدس جمهوری اسلامی است؛ اول، پیشنهاد می کنم کشور را به صورت شرکت سهامی اداره نکنید. عده زیادی برای اینکه آرای مردم را به نفع جناب عالی جلب کنند زحمت کشیدند و بعضاً هزینه هایی را تقبل کردند و آنها برای سهم خواهی به طور مستقیم و غیرمستقیم فشار می آورند. پیشنهاد می کنم یک بار از همه تشکر و قدردانی کنید، ولی نگذارید سهم خواهی آنها اداره کشور را به سمت اداره یک شرکت سهامی سوق دهد.

برای اینکه در آرشیبو بماند، من دارم تا بعداً اگر در پایشان در کارهای بزرگ کشور دیده شد، به آن توجه شود. ما نباید فریب ظاهرالصلاح بودن افراد را بخوریم تا لابی و فشار بی مورد آنها کار را به چندین برابر قیمت به ملت تحمیل کند. در مجموع اروپا از این فضای فساد اداری و کمیسیون گرفتن و رشوه گرفتن و دلالی سوءاستفاده می کند و محضولانش را صد درصد گران تر از قیمت واقعی به ایران و برخی کشورهای در حال توسعه می فروشد. بنابراین اگر شما ۳۰ میلیارد دلار واردات در سال دارید، ارزش واقعی آن بیشتر از ۱۵ تا ۲۰ میلیارد دلار بیشتر نیست.

### ۲۰۰ ساعت پرواز برای خرید واگن

من برای خرید واگن های مترو در عرض مدت سه ماه بیش از ۲۰۰ ساعت پرواز داشتم و از طریق هوایی به کشورهای برزیل، آرژانتین، اسپانیا، ایتالیا، روسیه، کره جنوبی، چین، استرالیا و سوئد رفتم و با شرکت های سازنده واگن ها وارد مذاکره شدم و مشخصات فنی به آنها دادم. خیلی از اینها می گفتند ما چون در مناقصه نبودیم یا چون شرکت زمینس یا آلستوم گفته اند جلو نروید نمی توانیم قیمت بدهیم اما قانع شان می کردم. ۱۰ هزار صفحه اسناد مناقصه را به صورت خلاصه در ۲۵۰ صفحه تهیه کرده بودم که براساس آن، توضیح و تشریح می کردم و سؤالات فنی را جواب می دادم و به دلیل تسلطی که به مسائل داشتم، باعث می شد که پای کار بیایند. از سن پترزبورگ قیمت یک واگن را ۱۷۹ هزار دلار، از می تی شی مسکو ۳۰۵ هزار دلار، از چین ۲۸۰ هزار دلار، از برزیل ۶۸۰ هزار دلار، از کره یکی ۶۵۰ هزار دلار و یکی حدود ۷۵۰ هزار دلار، از هیوندای و دی وو، قیمت گرفتم. در این مدت مرتب می رفتم و می آمدم، ولی طوری برنامه ریزی کرده بودم که ظرف دوسه روز به اروپا سفر می کردم و با همه صحبت می کردم و بعد هم به برزیل و آرژانتین می رفتم. پس از آن به کره، چین، استرالیا می رفتم و برمی گشتم. من از طریق تلفن و فکس آنها را وادار به قیمت دادن می کردم و با چانه زنی قیمت ها را به صورت مکتوب می گرفتم.

### همدستی شرکت های خارجی برای تأمین تجهیزات مترو

قرار شد پس از حدود یک هفته من قیمت های ارائه شده کنسرسیوم های اروپایی و فرمول های تعدیل و قیمت های نهایی را که برای کشور تمام خواهد شد روی واگن ها و تجهیزات ثابت و متحرک بررسی و ضریب همبستگی آماری را محاسبه کنم. لذا متوجه شدم که این کنسرسیوم ها با هم زدوبند کرده اند و هر کدام که برنده شوند، کار را بین هم تقسیم و اجرا خواهند کرد و عملاً علی رغم اینکه قیمت اولیه مثلاً برای هر واگن در هر کنسرسیوم با دیگری فرق دارد. فرمول های تعدیل به گونه ای هوشمندانه معماری و ارائه شده است که در نهایت قیمت واگن ها در انتها یکی است. قیمت ها نیز متورم است و جای تعدیل دارد. من وقت گرفتم و موضوع را با آقای هاشمی رفسنجانی، رئیس جمهور، مطرح کردم و گفتم: اروپایی ها تقسیم کار کرده اند و می خواهند حداقل حدود ۳۰۲ میلیارد دلار از ما بگیرند و این مبلغ بیش از دو برابر قیمت هایی است که ما در بازنده ها یا از مطالعات و گزارش ها و منابع خودمان در دست داریم. درخواست کردم جلسه مجمع عمومی در حضور ایشان باشد، ولی تصمیم گیری نهایی نکنند تا با ایجاد رقابت و چانه زنی قیمت ها را تعدیل کنیم. ایشان تعدادی سؤال کردند و من همه را جواب دادم و در نهایت ایشان پذیرفتند.

