

منبع: نشریه فورچون
ترجمه: پرویز فرقانی

دارائی‌های هوشمندشركت‌ها

ای برادر تو همه اندیشه‌های
ما بقی خود استخوان وریشه‌های
«مولوی»

قوای دماغی و مغزی در حال تبدیل شدن به یکی از با-
ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت‌های آمریکایی است و می‌توان آن را به
عنوان یکی از موثرترین سلاح‌ها در زمینه رقابت به کار گرفت. نکته
در اینجا است که ابتدا باید این گونه دارایی‌های خود را بشناسیم
و سپس از آنها بدرستی بهره‌برداری کنیم.

قدرت مغز همیشه در شمار یکی از ارزشمندترین دارائی‌ها قرار
داشته است. شاید دلیل حکومت بلامناع انسان متفکر بر روی زمین،
وجود همین عامل باشد. اما این مقوله تا به امروز هیچ گاه از چنین منزلت
والایی در امر مدیریت و بازرگانی برخوردار نبوده است. وابستگی
نهادهای بازرگانی به دانش در اشکال گوناگون آن همچون حق‌الامتیازها،
نرم‌افزارها، مهارت‌های مدیریتی، تکنولوژی، اطلاعات در مورد عرضه
کنندگان و مصرف کنندگان و تجربه سنتی، روز بروز در حال افزایش است.
مجموعه این گونه دانش‌ها را می‌توان سرمایه فکری و معنوی نامید. پاپ
ژان پل دوم (رهبر کاتولیک‌های جهان) در اعلامیه اخیر خود از این قدرت
مغزی به عنوان گونه‌ای جدید از مالکیت نام برده و آن را «مایملک دانش،
تکنولوژی و مهارت» خوانده است. «هیومکدونالد»^(۱) یکی از مقامات
شرکت «آی.سی.ال»^(۲) شرکت بزرگ کامپیوترسازی انگلیسی-آیسن
پدیده را بصورت دانشی در درون یک سازمان تلقی می‌کند که با استفاده
از آن می‌توان به منافع گوناگونی دست یافت. به عبارت دیگر این سرمایه
همان مجموعه «همه چیز» است که «همگان» در شرکت شما می‌دانند
و می‌تواند قدرت پیش برنده شرکت را در دنیای رقابت‌های فشرده تشکیل
دهد.

شناسایی چنین مجموعه دانشی بسیار مشکل است و استفاده هم‌هنگ و
بسامان، از آن هم مشکل‌تر؛ اما اگر آن را بیابید و به کار بگیرید، موفق
خواهید شد. بقول دکتر «روی واگلوس»^(۳) یکی از مسئولان شرکت
«مرک»^(۴) ساختن یک فرآورده که ارزش از هر کسی برمی‌آید، هنر
دست‌یافتن به دانشی است که دیگران فاقد آن هستند. شرکت «مرک» که
بر طبق تحقیقات مجله فورچون، پنج‌سال مستوالی، جزو لیست
تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های آمریکایی قرار گرفته، باتوجه به اینکه به
تنهایی بیش از هر شرکت دارویی دیگر در آمریکا موفق به اختراعات
جدید در زمینه دارو شده، در واقع این ادعا را در عمل نیز ثابت کرده
است.

در تاریخ علوم، چه در ذوب برنز در ۵۵۰۰ سال پیش و چه در نوشتن
نرم‌افزارهای امروزی، اندیشه پیوسته یکی از تابناک‌ترین و باارزش‌ترین
سرمایه‌ها بر تارک علم بشمار رفته است. دکتر «واگلوس» می‌گوید:
«ما از نتیجه تحقیقات خود حتی بیشتر از دارایی‌های مالی
خود محافظت می‌کنیم». در ارائه خدمات حرفه‌ای نیز این امر به‌آسانی
قابل تشخیص است. وکیل شما بخاطر دارایی‌های فیزیکی گران‌قیمت‌ش از

قبیل میز تحریر و مجسمه‌های نیم‌تنه روی قفسه‌نیست که صورتحساب ساعتی
۳۷۵ دلار برایتان می‌فرستد. بسیاری از شرکت‌ها کارشان صرفاً فروش
دانش است. شرکت‌های مشاور سیستم‌ها، نرم‌افزارنویس‌ها،
هماهنگ‌کننده‌ها و برنامه‌نویس‌ها و مشاورین تبلیغاتی از این جمله
هستند.

امروزه، نقش اندیشه حتی در فعالیت‌های روزمره انسان نیز در حال
رشد و گسترش است. یک تکه اطلاع صرف- مثلاً مثل آدرس یک شخص
مهم- درست مانند یک آجر در یکی از دیوارهای کارخانه، دارایی
قابل‌اهمیتی به‌شمار نمی‌رود. اما اگر لیستی از آدرس اشخاصی را که در
طی سال گذشته به‌شماره _____ منزل

آنها نوع خاصی از پتیزا ارسال شده است، جمع‌آوری شود، این لیست یک
دارایی با ارزش بشمار می‌رود. برای تجسم بهتر سرمایه اندیشه به
مثال‌های زیر توجه کنید:

□ پس از سه سال کار تحقیقاتی، امسال شرکت پولاروید، یک سیستم
تصویرگر پزشکی را بنام «هلیوس»^(۵) روانه بازار خواهد کرد. این مدت
نصف زمان پیش‌بینی شده برای این برنامه است.

دلیل این سرعت چیزی نیست جز کارگروهی با تبادل اطلاعاتی
هماهنگ. آقای «مک آلیسترپوس»^(۶) یکی از مسئولان شرکت «پولاروید»
در این زمینه می‌گوید: «پژوهشگران ما با هوش‌تر از دیگران نیستند،
ولی از طریق همکاری با یکدیگر ارزش آگاهی‌های هم‌دیگر را
بلافاصله درک می‌کنند.»

□ در موسسه «پایونیرهای برداینتر ناشنال»^(۷) دانشمندان مشغول پرورش
بذر خاصی از ذرت بمنظور تقویت مقاومت در مقابل امراض گیاهی، قدرت
تکثیر و افزایش روغن دهی هستند. ده سال پیش چنین پژوهشی نیازمند
ده‌ها مکتار زمین مزروعی و تعداد بیشماری ساعات کار انسانی بود.
امروزه این کار بوسیله دستکاری مستقیم در رشته «دی.ان.ا.»^(۸) ژن‌ذرت، در
یک ظرف کوچک صورت می‌گیرد. گذشته از صرفه‌جویی در هزینه‌های
مربوطه، پژوهشگران پیش‌بینی می‌کنند که مدت زمان معمول برای
پرورش یک نژاد جدید را که بین هفت تا ده سال می‌باشد، به دو سال
کاهش دهند. حتی موسسه «پایونیر» به جایی رسیده است که می‌تواند
طبق سفارش مشتریان بذر ذرت مخصوص روغن‌گیری یا بذر ذرت
مخصوص تهیه آرد پرورش دهد. نتیجه نهایی، بقول معاون تحقیقاتی

موسسه، این است که «ذرت دیگر یک گالای تجارتی به شمار نخواهد رفت».

□ شرکت خدمات مالی «آی.دی.ای»^(۸) که یکی از شرکتهای وابسته به «کمپانی آمریکن اکسپرس» می باشد، اخیراً تخصص بهترین مدیران حسابداری خود را در یک برنامه نرم افزاری بنام «این سایت»^(۹) خلاصه کرده است. «هاروی گرلوب»^(۱۰) رئیس شرکت نتیجه کار را چنین اعلام می کند: «حالا، در میان ۶۵۰۰ برنامه ریز ما حتی ضعیف ترین آنها نیز بهتر از برنامه ریزان متوسط قبلی عمل می کنند». این امر موجب آن شده است که پس از چهار سال آمار مشتریانی که از ماروی گردان می شوند، به نصف کاهش یابد.»

این شرکتها از جمله مواردی هستند که طریقه استفاده از سرمایه اندیشه خود را باز یافته اند. در شرکت «پایونیر» نیروی فکر جایگزین زمین شده است که یکی از اجزای اصلی ثروت بشمار می رود. شرکت «آی.دی.اس» استعدادهای تعداد اندکی از کارکنان خود را برای همه آنها قابل استفاده ساخته است. «پولا روید» دانش خود را طوری اداره می کند تا منجر به کاهش قابل توجه فرایند ظهور فیلم های رادیولوژی شود.

● مدیریت دانش مسلماً با مدیریت نقدینگی یسا ساختمان متفاوت است و مستلزم یک نظام کاملاً نوین می باشد.

جایگاه مدیریت دانش

در اغلب شرکتها مدیریت سرمایه مغز هنوز جایگاه شایسته خود را نیافته است و تعداد مدیرانی که بتوانند جریان این اندیشه ها را بسنجو مطلوبی راهبری کنند، بسیار اندک هستند. آنها با دارایی هایی همچون حق الامتیازها و حقوق انحصاری آشنایی دارند. در مورد ارزش دارایی های دیگری همچون نرم افزارهای کامپیوتری حاکم بر نظام اطلاعاتی شرکت ها نیز کم و بیش آگاهند و حتی در برخی موارد ممکن است به ارزش های ویژه آموزش و تجربه در منحنی یادگیری^(۱۱) به عنوان دارایی های شرکت نیز پی برده باشند.

اما استعداد نیز یک سرمایه معنوی بشمار می رود. به عنوان مثال ارزش یک آزمایشگاه شامل بهای توانایی های دانشمندان آن آزمایشگاه در کشفیات جدید آینده نیز می شود. چگونه می توان برای گونه دارایی ها برچسب قیمت چسباند؟ و یا دارایی های غیر ملموس دیگری همچون طرح ها و خدمات جنسی آنها که باعث تمایز میان برندگان و بازندگان در میدان های رقابت تجارتی می باشد؟ در زمینه رقابت در کاستن هزینه ها، امروز چگونگی استفاده از ماشین آلات از تعداد آنها مهم تر است. ویژگی های خاص

این گونه سرمایه ها گاه ایجاد می کند که برخورد با آنها از روش های معمول مستثنی باشد. مدیریت دانش مسلماً با مدیریت نقدینگی یا ساختمان متفاوت است، معذک در برخورد با جزء جزء آن باید همان هوشیاری و دقت و کوشش و تلاش را به کار برد. علاوه بر آن، همان طور که «تداسمیت»^(۱۲) رئیس نظام اطلاعاتی شرکت «پسل سواس وست»^(۱۳) می گوید: مدیریت دانش به عنوان یک دارایی خود مستلزم یک نظام بکلی نوین می باشد. این نظام نگرش مدیران را در مورد اقتصاد، تکنولوژی، منابع انسانی و برنامه ریزی دگرگون می کند.

گام اول

نخستین گام در بهره برداری از دارایی های مغزی، کشف این گونه دارایی هاست. اگر از مدیر مالی خود میزان موجودی های نقدی خود در بانکها و مجموع ارزش زمین و ساختمان های شرکت را بپرسید، او بدون درنگ از قام دقیق این گونه دارایی ها را اعلام خواهد کرد. اگر از مدیر خود در مورد میزان سرمایه گذاری لازم برای تمویض ماشین های تراش فرسوده در یکی از کارخانه های خود پرسش نمایید، جواب شما حداکثر تا ظهر

همان روز اعلام خواهد شد. اما اگر بخواهید ارزش سرمایه های اندیشمند خود را بدانید، باید از بخت مساعدی برخوردار باشید تا به پاسخ قابل اطمینانی برسید. اگر بخواهید تحقیق و توسعه خود را بفروشید، در ازای آن چه بدست خواهید آورد؟ شما مجموع رقم پرداخت های حقوق و مزایای پرسنل خود را می دانید اما هزینه واقعی جایگزین کارکنان فعلی چقدر است؟ اگر همه کارکنان فردا شما را ترک کنند، چه بهایی باید بپردازید تا همان میزان تجربه و دانش را دوباره کسب کنید؟

جالب اینجاست که بسیاری حتی شناخت لازم در مورد این مهارت ها را نیز ندارند. هم اکنون مشاورانی وجود دارند که تخصص آنها یاری دادن به مدیران شرکتها در جستجوی دارایی های اندیشمند است تا جای آنها را پیدا کنند، آنها را تعریف کنند و راه ارتباطی دادن این دارایی ها را با دیگر قسمت های شرکت مشخص کنند.



- هم اکنون مشاورانی وجود دارند که تخصص آنها یاری دادن به مدیران شرکتها در جستجوی دارایی های اندیشمند است.
- دارایی های اندیشمند شرکت باید با هدف های استراتژیک سازمان هماهنگ شود.

کنند. اغلب اتفاق می افتد مشتریان این گونه مشاوران، پس از یافتن دارایی های اندیشمند خود، از فرط باارزش بودن آنها، شگفتزده می شوند. به عنوان مثال، بخشی از شرکت «آمپ»^(۱۴) به تکنولوژی ایجاد سوراخ های بسیار ریز در حلقه های فوق العاده نازک پلاستیکی و فلزی جهت تعبیه کانکتور در کابل های فایبراپتیک^(۱۵) دست یافته است.

درل های این شرکت در نوع خود بی نظیر است و دقت کار آنها باعث شده است که شرکت آمپ بتواند کانکتورهایی را با نصف قیمت رقبا تولید کند. با وجود این تنها پس از استفاده از خدمات مشاوران یاد شده و یافتن دارایی های پنهان تکنولوژیک بود که شرکت «آمپ» توانست مهارت تولید کانکتور برای کابل های مسی را منتقل سازد.

موارد حیرت انگیزی همچون آنچه که شرحش گذشت، در قلمرو دارایی های اندیشمند، بس عادی بشمار می رود. «ویرجیل بری»^(۱۶) که در شرکت «ات. کرنی»^(۱۷) بعنوان مشاور فعالیت

می‌کند، این پدیده را این‌گونه توضیح می‌دهد: «وقتی شما ماشینی را خریداری می‌کنید، دقیقاً ارزش افزوده آن را می‌دانید. اما زمانی که یک پژوهشگر استخدام می‌کنید، یا یک فرایند و روش جدید تولید را به کار می‌گیرید، نمی‌دانید نتیجه چه خواهد بود.»

گام دوم

گام دوم، هماهنگ کردن دارایی‌های اندیشمند شرکت با هدف‌های استراتژیک سازمان است. شرکت «پولاروید» پر از دانشمندانی است که خواص شیمیایی فیلم را بخوبی می‌دانند. اما کم‌کم زمان عکسبرداری به روش دیجیتال دارد فرامی‌رسد و بنابراین «پولاروید» اکنون نیازمند متخصصین الکترونیک است. به همین دلیل، مدیریت منابع سازمانی شرکت اخیراً دستخوش تغییراتی شده و بررسی‌هایی در زمینه تطبیق سیاست‌های پرسنلی دگرگون شده با هدف‌های درازمدت شرکت انجام گرفته است. آیا در ازای خروج کارکنان فعلی باید افرادی با همان مهارت‌ها استخدام شوند و یا اینکه مهارت‌های جدیدی مورد نیاز می‌باشد؟ بجای یک شیمیدان باید یک شیمیدان استخدام کرد و یا اینکه یک مهندس نرم‌افزار

استخدام کرد؟

این تمام داستان نیست، «پولاروید» قصد دارد نیروی کار فعلی خود را برای چنین تغییراتی مجهز کند. در شرکت «پولاروید» به جای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت و پرداخت حقوق به پرسنلی که در حال گذراندن این گونه دوره‌ها هستند، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌هایی همچون «هاروارد»، «ام. آی. تی» و «نورث ایسترن»^(۱۸) جذب شرکت می‌شوند و از خدمات «دانشگاه ملی تکنولوژیکی»^(۱۹) که کنسرسیومی متشکل از ۳۹ انجمن می‌باشد. برای اعطای درجات پیشرفته در رشته‌های مختلف علوم از قبیل «علوم ماده»^(۲۰) بهره‌برداری می‌شود. هر کارگری که مهارت‌های لازم در بخش تخصصی خود را کسب کند یک درجه ترفیع می‌گیرد. مدیرارتباطات شرکت در این مورد می‌گوید: «در نظام قدیمی هیچ جایی برای قدردانی از کارکنانی که با نیروی اندیشه خود برای آینده شرکت سرمایه‌گذاری می‌کردند، وجود نداشت. در حالی که اکنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با برنامه‌ریزی بازرگانی پیوند زدیم». باید گفت «پولاروید» در این زمینه گام‌هایی بس فزاینده‌تر از دیگران برداشته است. زیرا در بسیاری از دیگر سازمان‌ها، اگر چنانچه اصولاً بهایی برای سرمایه اندیشمند قائل شوند، آن را در میان اجزای کم اهمیت برنامه‌ریزی درازمدت بشمار می‌آورند.

آن گاه که کلید ورود به دنیای سرمایه‌های اندیشمند خود را یافتید، چگونه آنها را جمع و جور خواهید کرد؟ بسیاری از شرکت‌ها انباشته از سرمایه‌های هوشمند است، اما این منابع هوشمند در زیر وبم صداهای گنگ دستگاه کامپیوتر و یا در میان ارقام و اعداد طولانی و نامفهوم در مغز یکی از مدیران گوشه گیر و یا بازنشسته و یا در قفسه‌های بایگانی راکد نهفته است. آنچه باید در پیش باشم گردآوری، ساماندهی و بهره‌برداری مطلوب از این نیروهای مغزی است.

یک راه حل اتوماسیون است. «دنیس پابلونسکی»^(۲۱) که یکی از مدیران ارشد «گروه کارنگی»^(۲۲) یک شرکت طراحی نرم‌افزار است، می‌گوید: تا کنون تمام وقت و انرژی در علوم کامپیوتر صرف اتوماتیک کردن نظام‌هایی در مورد دارایی‌های فیزیکی از قبیل حقوق و انبارها شده و هیچ کوششی در مورد دارایی‌های دانش انجام نگرفته است. دستیابی به دانش بسی دشوار است، زیرا در مغز انسان جای دارد و ساختار مشخص برخوردار نیست.

● در اغلب شرکتها مدیریت سرمایه مغز هنوز جایگاه شایسته خود را نیافته است.

● در زمینه رقابت در کاستن هزینه‌ها امروز چگونگی استفاده از ماشین‌آلات از تعداد آنها مهم‌تر است.

همزمان با پیشرفت تکنولوژی، این عقیده نیز در حال تغییر است. در شرکت «زیراکس» هر گاه تعمیر کاری با یک قطعه خراب مواجه می‌شود، شرح مورد را بصورت یک کد گزارشی در یک نظام اطلاعاتی ثبت می‌کند تا بعداً در طراحی ماشین‌های کپی توسط مهندسان مورد استفاده قرار گیرد. گروه «کارنگی» با همکاری «یواس‌وست»، «دیجیتال ایکوئیتپ منت»^(۲۳)، «فورد موتور»^(۲۴) و «تگزاس اینسترومنتز»^(۲۵) انجمنی را بنام «پیشگامان مدیریت دانش»^(۲۶) بنیان‌گذاری کرده‌اند. هدف اصلی این انجمن سامان دادن سرمایه‌های اندیشمند پراکنده، در قالب یک برنامه نرم‌افزاری است، به گونه‌ای که بتوان آن را همراه با تمام برنامه‌های دیگر نرم‌افزاری، هوش مصنوعی و حتی قوانین ساده و سنتی مورد استفاده قرار داد.

یک نمونه از این نرم‌افزارها که اخیراً در شرکت «فورد» مورد استفاده قرار گرفته، سابقه تمام ابزارها و فرایندهای لازم برای تولید قطعات الکترونیکی در کارخانه‌های مختلف این شرکت در تمام دنیا را در بر گرفته است. این سابقه حتی جزئیاتی همچون مسیر حرکت بازوی جوشکاری بر روی مدارهای آی. سی را نیز در بر می‌گیرد. اهمیت چنین برنامه‌ای در چیست؟ زمانی که کارکنان یکی از کارخانه‌های فورد در برزیل بر آن شدند تا به منظور سرعت بخشیدن به روند تولید، زاویه صفحه مدارها را ۹۰ درجه تغییر دهند، ناگاه میزان ضایعات فزونی گرفت. سبب این افزایش در ضایعات همانا زاویه جدید نامناسب صفحه مدارات و بازوی جوشکاری بود. ضایعاتی که، در صورت استفاده از برنامه نرم‌افزاری ذکر شده، قبل از صرف زمان و هزینه و تلاش هدر رفته پیش‌گیری شده بود.

اما اتوماسیون، همیشه تنها و حتی بهترین راه حل سامان دهی سرمایه اندیشمند نیست. در این مورد «دیوید نادلر»^(۲۷)، مشاور مدیریت در «گروه مشاوران دلتا»، معتقد است که حتی در برخی موارد، نقل قصه‌گونه مطالب آثار بهتری بر جای می‌گذارد. با هم به مورد «زیراکس» باز گردیم. نتایج بررسی انجام شده در یکی از مراکز تحقیقاتی این شرکت نشان می‌دهد که تعمیرکاران، دانش و تجربه خود را از کتابچه راهنمای تعمیرات نیاموخته‌اند، بلکه نقل قول‌ها و گفته‌های همکاران دواین زمینه نقش مهم‌تری داشته است.

بهره‌برداری از سرمایه اندیشمند

اشتباه نکنید، بهره‌برداری از سرمایه اندیشمند آسان نیست. باید زمان و انرژی زیادی را صرف اندیشیدن درباره شناخت وسایل و ابزار در دست کارتان بنمائید و حتی ممکن است ناگزیر شوید تمام آنها را عوض کنید. «جولوروتمبرگ»^(۲۸)، اقتصاددان «ام. آی. تی» که هم‌اکنون در حال مطالعه اثرگذاری نحوه مدیریت بر نوآوری است، می‌گوید: «شما نمی‌توانید در یک سازمان، کارکنان هوشمندی را استخدام کنید و از آنها انتظار معجزه داشته باشید. بر اساس حاصل پژوهش‌های «روتمبرگ»، تنها هنگامی می‌توان از سرمایه‌گذاری روی دانش بهره مطلوب یافت که یک فرهنگ سازمانی خاص که ساختار آن موجب سهولت جریان اطلاعات باشد، به وجود آید. این سخن به معنای آن است که نردبان‌های خشک سلسله مراتب را باید شکست و مقرراتی را که سد تجلی اندیشه‌های نوین است به زباله‌دانی ریخت.

همکار دیگر «روتمبرگ»، «راجر ساموئل»^(۲۹)، رئیس برنامه یک پژوهش پنج ساله در مورد «مدیریت تکنولوژی اطلاعات»^(۳۰)، در دانشگاه «ام. آی. تی»^(۳۱)، شرکتی را مثال می‌زند که در آن دو گروه

مختلف حسابداری دو کامپیوتر و نرم‌افزار مشابه را خریداری کردند. رئیس یکی از گروه‌ها روش استفاده از سیستم را به کارکنانش کلمه به کلمه آموزش داد. در حالی که رئیس گروه دوم فقط چهارچوب کلی کار را تفهیم کرد و به افراد گروه اجازه بحث آزاد و تفریح همراه با استفاده از سیستم را نیز داد. حدس بزنید کدام یک از دو گروه به نتایج بهتری دست یافت؟

در سنجش چنین نتایج جالبی، مشکلات بیشماری نیز بروز می‌کند.

مدیران و حسابداران داده‌های یک نظام را از قبیل مواد اولیه و میزان نیروی انسانی لازم، دقیقاً اندازه‌گیری می‌کنند و اقتصاددانان نیز جریان و حجم پول را مورد بررسی قرار می‌دهند. به قول یکی از مدیران بازنشسته: «امروزه هیچ‌کس به شاخص‌های قدیمی اهمیتی نمی‌دهد. آنچه باید اینک بدانیم، میزان دانشی است که برای انجام یک کار خاص لازم است. ولی متأسفانه اغلب در این مورد غفلت می‌ورزیم.»

دارایی‌های اندیشمند در هیچ ترازنامه و هیچ نموداری نشان داده نمی‌شوند. یکی از دلایلی که مردم قدر این دارایی‌ها را نمی‌دانند این است که قادر به دیدن فیزیکی محتوای مغز انسان و اندازه‌گیری نرخ بازگشت این سرمایه اندیشمند نیستند.

«رابرت اس. کاپلان» (۳۳) استاد حسابداری دانشگاه هاروارد می‌گوید: «مشکل سنجش دارایی‌های اندیشمند این است که محتوای غالب آن را دارایی‌های ذهنی تشکیل می‌دهد. روش‌های معمول حسابداری قادر به تشخیص و ثبت اینگونه دارایی‌ها نیست.»

«کاپلان» اضافه می‌کند: «ما حتی برای سنجش توانایی‌های پیشرفته‌ای که قابل گسترش به شرکت‌های مشابه باشند، یک ابزار غیرمالی هم نداریم.» بندرت بازاری پیدا می‌شود که در آن برای دارایی‌های اندیشمند بهای فیزیکی قائل شوند. ناشران کتاب از این قاعده مستثنی هستند. زیرا آنها ناگزیرند با پیش پرداخت به مولفین روی اندیشه آنها سرمایه‌گذاری کنند. این سرمایه‌گذاری از قبل در بسیاری از موارد با بازگشت مورد انتظار همراه نیست. مثلاً در سال ۱۹۸۹، قسمت انتشاراتی شرکت «پارامونت» گزارش داد که بیست میلیون دلار از پیش پرداخت‌هایش به مولفان، هیچ‌گونه بازگشتی نداشته است. اما می‌توان حداقل این ادعا را داشت که این پیش پرداخت‌های استعدادهای مولفین می‌باشد که به صورت یک معامله تجاری تنظیم شده است.

در نقطه مقابل، نظام‌های اطلاعاتی «دان‌اندیراد استریت» (۳۲) که ارزش آنها به میلیاردها دلار سر می‌زند در هیچ ترازنامه‌ای گنجانده نیست. در شرکت «آمریکن ایرلاینز» (۳۴) هواپیمای جت در لیست دارایی‌های شرکت ثبت شده است، در حالی که سیستم کامپیوتری که براساس آن رزرو و فروش بلیط انجام می‌گیرد و بسیار سودآورتر از خود هواپیماهاست، تقریباً بکلی یک دارایی غیر ملموس به شمار می‌رود و در هیچ جای ترازنامه شرکت نمی‌توان نشانی از آن یافت. (البته شاید خواسته برخی از مدیران و سهامداران نیز همین باشد).

اما در مورد آن دسته از مدیران هوشیاری که می‌خواهند میزان بازگشت سرمایه‌گذاری اندیشمند خود را بسنجند و بدانند آیا این پدیده در حال رشد می‌باشد یا خیر، چه می‌توان گفت؟ البته راه‌هایی وجود دارد. از آنجا که این گونه دارایی‌های غیر ملموس آثار غیر مستقیمی از خود باقی می‌گذارد، شاید بهترین راه سنجش آنها، اندازه‌گیری این آثار غیر مستقیم باشد.

بنا به گفته «دیوید تیس» (۳۵) اقتصاددان دانشگاه برکلی، یکی از روش‌ها به نام «شاخص تابین» (۳۶) معروف است، که در واقع نسبت ارزش روز بازار شرکت به ارزش جایگزین دارایی‌های فیزیکی آن است. واضح این نسبت «جیمز تابین» (۳۷) اقتصاددان دانشگاه «پیل» (۳۸) و برنده جایزه نوبل می‌باشد که مطالعات بسیاری را در مورد انگیزه شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری انجام داده است. ایسن نسبت در واقع نشان‌دهنده

آن بخش از ارزش شرکت است که بازار برای آن قائل می‌باشد، ولی در ترازنامه رسمی شرکت نشان داده نشده و بخشی از این ارزش همانا دارایی‌های اندیشمند است.

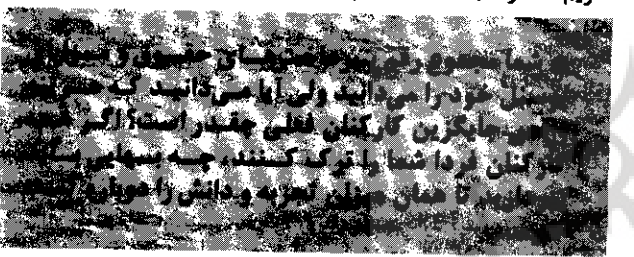
همان‌گونه که مشخص است، «نسبت تا بین» برای شرکت‌های برخوردار از تکنولوژی پیشرفته (۳۶) بالاتر از صنایع معمول و قدیمی است. در سال ۱۹۹۰ نسبت ارزش روز بازار یکصد شرکت به ارزش دفتری آنها توسط «گروه کارنگی» مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این بود که به همان میزان که ماهیت کار شرکت‌ها از سطح دانش بالاتر و تکنولوژی پیشرفته‌تری برخوردار شود، «شاخص تابین» بالاتر می‌رود.

به عنوان مثال شاخص مذکور برای شرکت «میکروسافت» (۴۰) که از

شرکت‌های رده اول تهیه کننده نرم‌افزار می‌باشد، معادل هشت به یک است. درحالی که در مورد شرکت «امرسون الکتریک» (۴۱) از دویبه یک بیشتر نیست.

از آنجا که عواملی همچون احتمال تغییر مالکیت عمده، موقعیت شرکت در بازار و پیش‌بینی افزایش ارزش سهام شرکت، بر «شاخص تابین» اثر می‌گذارد. بنابراین در برخورد با آن باید رعایت نسبت را بنمائیم. ولی پس از دخالت دادن ضریب اطمینان نسبت، می‌توان آن را شاخص خوبی برای اندازه‌گیری دارایی‌های اندیشمند به حساب آورد. به عنوان مثال از روی این شاخص می‌توان پی برد که شکاف بین شرکت رقیب و خودی در حال گسترش می‌باشد یا کاهش.

در شرکت‌هایی که عمیقاً متکی به بخش پژوهش و توسعه (۴۲) می‌باشند، ارزش تقریبی دارایی‌های اندیشمند را می‌توان از روی نتایج پژوهش‌ها نیز برآورد کرد. به عنوان مثال شرکت «مرک» را در نظر بگیرید. نسبت بازگشت دارایی در سال ۱۹۹۰، ۲۲/۲٪ بوده است (این نسبت برای پانصد شرکت مجله فورچون به طور متوسط ۴/۸٪ می‌باشد) (۴۳) «فرانک اشپیگل» (۴۴)، معاون ارشد مدیریت شرکت می‌گوید: «بنظر می‌رسد در یک مدل مالی و حسابداری، ما منافع زیادی داریم، اما از آنجا که «مرک» و دیگر شرکت‌های



داروسازی مجبور هستند برای جلوگیری از انتقاد مخالفان خود در کنگره بهای سنگینی را برای تحقیقات و پژوهش بپردازند. ارزش پولی این دانش که منجر به تولید داروهای گران قیمت می‌شود در دیدگاه‌های متداول حسابداری و مالی مخفی می‌ماند. سال گذشته شرکت مورد بحث ۸۵۴ میلیون دلار صرف پروژه‌های پژوهش و توسعه خود کرد. این رقم به تنهایی به حدود نصف هزینه‌های مواد اولیه و ساخت سرمایه زد. امسال این رقم یک میلیارد دلار برآورد می‌شود. در شرکت «مرک» این ارقام در صورت‌های مالی تحت عنوان هزینه‌های سرمایه‌ای ثبت می‌شود، درحالی که اغلب شرکت‌های دیگر آن را تحت سرفصل هزینه می‌گنجانند. جهت محاسبه دقیق بهای پژوهش و توسعه، ابتدا ارزش روز خالص حق امتیازهای شرکت برآورد می‌شود. از طرف دیگر طول عمر محصولات جدید، که باتوجه به رقابت فشرده، روز بروز در حال کاهش می‌باشد، نیز در نظر گرفته می‌شود. با در نظر گرفتن این واقعیت‌هاست که آقای «اشپیگل» نتیجه‌گیری می‌کند که نسبت برگشت دارایی‌ها چندان هم زیاد نیست و بلکه عادی بشمار میرود. علاوه بر آن استفاده از این مدل این امکان را برای مدیران شرکت ایجاد می‌کند تا از کافی بودن سرمایه‌گذاری برای نوسازی دارایی‌های اندیشمند خود اطمینان حاصل کنند.

آیا می‌توان تنها با جمع‌زدن هزینه‌های پژوهش و توسعه به همین نتایج دست یافت؟ آقای «کاپلان» به این سؤال پاسخ منفی می‌دهد و می‌گوید: «ارتباط ناچیزی بین سرمایه‌گذاری‌های پولی پژوهش و توسعه و بهای واقعی این سرمایه‌گذاری‌ها وجود دارد. این کار به حفاری چاههای نفت شباهت دارد. ممکن است صد میلیون دلار برای پژوهش و توسعه سرمایه‌گذاری کنید و چیزی گیرتان نیاید و از طرف دیگر امکان دارد تا ده سال سالی یک میلیارد دلار درآمد داشته باشید. همچنین باید توجه داشت که پژوهش ماهیتی استهلاک‌پذیر دارد. آقای «ازاک بارپال» (۴۵) مدیر بخش پژوهش و توسعه در شرکت «وستینگ‌هاوس»

در این مورد می‌گوید: «تکنولوژی متوسط در یک دوره پنج تا هفت‌ساله کهنه و اسقاط می‌شود، در مورد گروه سیستم‌های الکترونیک شرکت این مدت تنها دو تا سه سال است.»

سایر دارایی‌های دانش را می‌توان به همان صورت پژوهش و توسعه در نظر گرفت. شرکت «موتورولا»^(۴۶) که هزینه‌های آموزشی کارکنان خود را مورد بررسی قرار داده است، گزارش می‌دهد که در مورد برخی از برنامه‌های آموزشی در مقابل یک دلار هزینه ۳۳ دلار بازگشت سرمایه داشتیم. «یواس. وست»، سرمایه‌گذارهای تکنولوژیک خود را به دو طبقه تقسیم می‌کند: یک دسته آنهایی که منجر به ایجاد دارایی‌های اندیشمند می‌شود (مانند سیستم‌های تخصصی و نرم‌افزارهای حل‌المسائل) و دسته دوم آنهایی که وظیفه پشتیبانی را به‌عهده دارد، همچون سیستم حقوق و دستمزد. بهای اولی‌ها دو برابر ارزش دومی‌هاست. آن‌گاه که قدر و منزلت دارایی‌های اندیشمند به خوبی مشخص شد می‌توان آن‌ها را به بهترین وجه مورد بهره‌برداری قرار داد تا منجر به حداکثر سودآوری و افزایش دارایی‌های فیزیکی شود. آقای «فرد فنرولف»^(۴۷) مدیر شرکت «آلکوا»^(۴۸) در این مورد می‌گوید: یکی از دلایلی که صنایع سرمایه بر از بازگشت اندکی برخوردار است، ناتوانی در مدیریت دانش است. مدیران ما مبالغ بسیاری را صرف ماشین‌آلات کرده‌اند، بدون آنکه از سرمایه مغزی خود برای چگونگی استفاده از این ماشین‌آلات مایه بگذارند. برای اصلاح این نقص، مدیران باید عملاً ارزش آموزش سازمانی را درک کنند.

برای این منظور می‌توان از ابزارهایی همچون «منحنی‌های یادگیری»، «نرخ ضایعات» و یا شاخص‌های پیشرفته دیگر استفاده کرد، اما نکته در اینجاست که همواره باید مدت زمان صرف شده برای رسیدن به نتایج مورد نظر را هم به همان اندازه مورد توجه قرار داد. «آرگوئیس ری استاتا»^(۴۹) رئیس یک شرکت سازنده قطعات الکترونیک می‌گوید: «میزان و سرعت یادگیری افراد و سازمان‌ها، امروزه شاید تنها شاخص معتبر برای پی بردن به جایگاه شرکت در بازار رقابت باشد».

برآورد ارزش‌ها

هر شرکتی نیاز دارد تا ارزش سرمایه‌های اندیشمند خود را از طریق ویژه خود برآورد کند و نسبت بازگشت آن را به دست بیاورد. تخصص مورد لزوم در یک فروشگاه زنجیرهای ممکن است در مورد بازار بورس و یا صنعت اتومبیل‌سازی بی‌ربط جلوه کند. بقول یکی از مدیران شرکت‌ها: «تاجایی که نسبت به روند بهبود یا عقب‌گرد این پدیده، اسمش هر چیزی هست، یقین دارید، شاید و احد اندازه‌گیری چندان اهمیتی نداشته باشد، اگر سرمایه اندیشمند خود را مرتب نوسازی نکنید، از بین خواهد رفت».

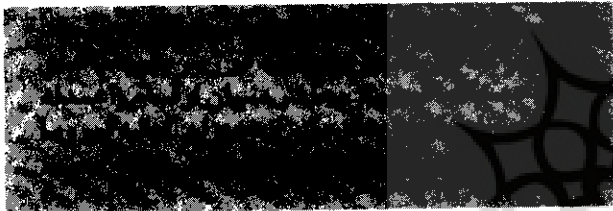
چشم‌انداز اقتصادی زمینه‌های «دانش بر»^(۵۰) می‌تواند تفاوت‌های چشمگیری با دنیای آشنای نئوکلاسیک داشته باشد. قدیمی‌ها می‌گفتند: «سرمایه خود را صرف خرید زمین کنید، زیرا زمین را نمی‌توان بیشتر از آنچه ک وجود دارد، تولید کرد، اما در مورد دانش این گفته مصداق ندارد، زیرا تولید دانش بی‌پایان است. دانش به عنوان سرمایه ویژگی‌های دیگری هم دارد. مثلاً می‌توانید دانش خود را به دیگری بفروشید و همچنان مالک آن نیز باشد. همچنین سرمایه دانش قابل انعطاف‌تر از سرمایه‌های فیزیکی است. بقول «راجر ساموئل»، پژوهشگر «ام. آی. تی»: «تبدیل برزگر به یک سرمایه‌گذار بانکی آسان‌تر از تبدیل یک خط مونتاژ اتومبیل به یک کارخانه الکترونیک است».

در فرآورده‌ها یا خدماتی که دانش مهم‌ترین جزء آنها به‌شمار می‌رود، هزینه‌های هم‌زمانی^(۵۱) بسیار زیاد و هزینه‌های نهایی^(۵۲) بسیار اندک است. سهم متوسط هزینه‌های پژوهش و توسعه در مورد داروهای جدیدی که در دهه هشتاد به بازار آمد ۳۱ میلیون دلار بود. از هر ۱۰ داروی جدیدی که در این دهه روانه بازار شد، هفت نوع آنها هرگز هزینه‌های پژوهشی خود را جبران نکرد. اما در همین حال هزینه نهایی ساخت یک نسخه نمونه فقط چند دلار است. برای نشان دادن ریسک زیاد اقتصادی پروژه‌های باتکنولوژی پیچیده، یکی از مسئولان شرکت «مرک» دست به کار جالبی زده است.

خانم «جودی لیونت»^(۵۳) با اختراع یک بازی ویرپولی، زمینه شرط‌بندی بازیکنان را در مورد شانس یک سرمایه‌گذاری با نرخ بازگشت زیاد فراهم می‌کند. بازیکنانی که در سرمایه‌گذاری خست به خرج می‌دهند، به زودی از دور خارج می‌شوند.

نقش شبکه

رقابت در زمینه تکنولوژی پیشرفته بسیار خشن است در حالی که میزان نیاز به ساز و برگ فیزیکی بسیار اندک می‌باشد. پیروزی ارتش نیروهای متحد بر عراق - یکی از نابرابرترین جنگ‌های ثبت شده در تاریخ - نتیجه مستقیم برتری مطلق نظام اطلاعاتی دکتورین نیروهای متحد بود و نه تعداد بیشتر اسلحه و نفرات و ساز و برگ جنگی.^(۵۴) در زمینه‌های مشابه اقتصادی این پیروزی با تلاش و کشتار کمتری حاصل شده است. نوار ویرپولی «وی.اچ.اس» از آنجا توانست رقیب خود «بتاماکس» را تقریباً بکلی از میدان خارج کند که شرکت «جی.وی.سی»^(۵۵) به سرعت در تکنولوژی «وی.اچ.اس» خود با دیگران شریک شد و این دیگران همان‌هایی بودند که بیشترین تعداد نوارهای از پیش ضبط شده ویرپولی را تهیه می‌کردند. به منظور جلوگیری از تجربه تلخ شکست «بتاماکس»، «سیتی بانک» بعد از سال‌ها تک‌بروی خود را وارد شبکه صندوق اتوماتیک «سروس»^(۵۶) در نیویورک کرده است. شرکت «دک»^(۵۷) نیز به «بنیاد



نرم‌افزار باز»^(۵۸) پیوسته است، زیرا به این نتیجه رسیده که سیستم عامل نرم‌افزاری اختراعی این شرکت بنام «وکس»^(۵۹) در شمول کاربرد به صورت عام و جایگزین با نرم‌افزارهای دیگر، ارزش بیشتر، خواهد یافت. در تمام این مثال‌ها، شرکت‌ها از قانونی سود جستند که تحت عنوان «برون شمولی شبکه»^(۶۰) از آن یاد می‌شود. به این معنا که رشد ارزش یک شبکه سریع‌تر از رشد تکنیک اجزای آن شبکه می‌باشد. یک زمینه کاری غیرشبکه‌ای را در نظر بگیرید. به عنوان مثال دو تولیدکننده آب نبات را که هر کدام برای خود پنجاه مشتری دارد و هر یک از مشتری‌ها برای خرید هر قطعه آب‌نبات یک دلار می‌پردازد.

اگر یکی از این دو، پنج نفر مشتری جدید جذب کند، نسبت به رقیب خود ۱۰٪ درآمد بیشتر کسب می‌کند. حاصل دو شبکه مجزای تلفن را که هر کدام دارای پنجاه خط تلفن می‌باشد، مجسم کنید که هر یک از این خطوط با ۹ خط دیگر تماس برقرار می‌کند و هر تماس یک دلار برای صاحب شبکه درآمد دارد. بنابراین هر شبکه برای مالک خود ایجاد ۲۴۵۰ دلار درآمد برای یک بار تماس می‌کند (۲۴۵۰ = ۹ × ۵). حال اگر یکی از دو شبکه ۱۰٪ مشتری جدید جذب کند موفق شده است ۲۱٪ درآمد اضافی کسب کند (۲۹۷۰ = ۵ × ۵۹). از طریق شبکه می‌توان قانون بازگشت ترولی را بی اثر گذاشت.

وقتی یک شبکه به اندازه کافی رشد کرده، ارزش آن چنان فزونی می‌گردد که سایر رقیبان ناگزیر هستند یا به آن بپیوندند و یا از میان بروند. به قول «آنتونی تینگر»^(۶۱) سرپرست برنامه‌های سیاست منابع اطلاعاتی دانشگاه «هاروارد» اگر به نقشه قدیمی آمریکا نگاه کنیم، لکه‌هایی خواهیم دید که نشانگر شهرهایی در کنار رودخانه‌ها، کانال‌ها و خطوط راه‌آهن است. شهرهایی که بعدها به دلیل انتقال به نزدیک شبکه بزرگ راه‌ها و ترمینال‌های هوایی از روی نقشه حذف شد. قدرت شبکه در برخی موارد به حدی است که در برابر اصلاح بعضی نارسایی‌ها مانع ایجاد می‌کند. به عنوان مثال اگر شکل قوطی‌های نوشابه اندکی بلندتر یا نازک‌تر شود از نظر اقتصادی مقرون به صرفه‌تر است ولی شبکه ماشین‌های خودکار فروش نوشابه در آن صورت قادر به عمل نخواهد بود.

- پانوشتها
- 1-HUGH MACDONALD
3-P. ROY VAGELOS
5- HELIOS
7-PIONEER HI — BERD INTERNATIONAL
8-IDS FINANCIAL SERVICES
9-INSIGHT
11-LEARNING CURVE
13-BELL U.S. WEST
15-FIBER-OPTIC
17-A.T. KEARNEY
19- NATIONAL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY
20-MATERIAL SCIENCE
22-CARNEGIE GROUP
24 FORD MOTOR
26- INITIATIVE FOR MANAGING KNOWLEDGE ASSETS
27- DAVID NADLER
29- ROGER SAMUEL
30- INFORMATION TECHNOLOGY MANAGER
31-MASACHUSETTE INSTITUTE OF TECHNOLOGY
32-ROBERT . S. KAPLAN
33-DAN & BRADSTREET
34- AMERICAN AIRLINES
35- DAVID TEECE
36-TOBIN'S Q
37-JAMES TOBIN
38-YALE
39- HIGH — TECH.
40-MICRO SOFT
41- EMERSON ELECTRIC
42- RESEARCH & DEVELOPMENT
- 2-ICL
4-MERCK & CO.
6-I. MACALL, STER BOOLTH
10-HARVEY GOLUB
12-TED SMITH
14-AMP
16-VIRGIL BARRY
18-NORTH EASTERN
21-DENNIS YABLONSKY
23-DIGITAL EQUIPMENT
25- TEXAS INSTRUMENTS
28-JULIO ROTEMBERG
- ۴۳- مجله فورچون همساله لیست پانصدتا از موفقترین شرکتها را چاپ می کند.
- 44- FRANK SPIEGEL
45-ISAAC BARPAL
46-MOTOROLA
47-FRED FETTEROLF
48-ALCOA
49- ARGUES PAY STATA
50-KNOWLEDGE INTENSIVE
51- UP — FRONT COSTS
52- MARGINAL COSTS
53-JUDY LEWENT
- ۵۴- در این مورد باید ایمان و اعتقاد را نیز در شمار دارایی‌های اندیشمند به حساب آورد. در تاریخ موارد بی شماری از پیروزی اعتقاد و ایمان بر زور و اسلحه ثبت شده است (م).
- 55- J.V.C.
56-CIRRUS
57-DEC
58- OPEN SOFTWARE FOUNDATION
59-VAX
60-NETWORK EXTERNALITIES
61-ANTHONY DETTINGER
- ۶۲- «زاهدی بود، در کوه او کوهی بود، آدمی نبود!» شمس تبریزی، نقل از «خط سوم»، دکتر ناصرالدین صاحب‌الزمانی، ص ۱۷۰ (سخنان شمس)
- 63--FUNCTIONAL STRUCTURE
64-SIR GALAHAD

ممکن است بگوئید شبکه‌ها چه فایده‌ای برای نوع کار ویژه من دارد؟ ساده است! اقتصاد شبکه برای هر کس که بخواهد از سرمایه‌اندیشمند خود بالاترین نرخ بازگشت را استخراج کند، تسهیلاتی را فراهم می‌کند. می‌توان دانش را طوری سازمان داد تا به شکل مهم‌ترین شبکه‌ها درآید: شبکه‌ای که ایجاد آن بسیار پرهزینه ولی استفاده از آن بسیار ارزان و سریع می‌باشد. ارزش چنین شبکه‌ای در مقایسه با مجموع هندسی اجزایش بسی گران به‌تر است. در این مورد نقل قول «راجر ساموئل» شنیدنی است: «در تئوری هر فرد در یک سازمان می‌تواند بر ارزش هر فرد دیگر در هر جا بیافزاید. بنابراین سازمان می‌تواند از یک شبکه بصورت تصاعدی بهره بگیرد».

وظیفه اصلی یک مدیر سرمایه‌اندیشمند ایجاد سازمانی است که دانش در آن نقش اصلی را ایفا کند. «هیومکدونالد» می‌گوید: «اگر دانش به حرکت و پویایی درنیاید مانند اسکناس‌هایی که درون بالش پنهان شده است، بی فایده خواهد شد. «انتظار برخورداری از فرد دانشمندی که گوشه عزلت می‌گزیند، انتظاری بی‌سوده است. (۶۲) بعد از ساختن راه‌هایی برای حرکت دانش است که یک سازمان قادر به ایجاد یک شبکه ارزشی خواهد بود و نه صرفاً یک زنجیره ارزش‌ها. از طریق شبکه می‌توان مشتریان و عرضه‌کنندگان کالا را به منظور پاک کردن انبارها به یکدیگر پیوند زد و با اینکه طراحان و مهندسان تولید را دور یک میز جمع کرد تا آنها بتوانند طرح‌هایی را بیافرینند که به سهولت به خط تولید برسند. هزینه‌ها را می‌توان کاهش داد و ارزش‌ها را به جای یک بخش مسجرا از نظام، به کل آن افزود. براساس گفته‌های مسئولان شرکت پولا روید، سازمان این شرکت براساس نهاد «وظیفه» بناش شده است. در حالی که اکنون، تیم‌هایی با وظایف گوناگون، بدون اینکه ساخت اصلی سازمانی را به هم بریزند، در حال انجام کار هستند.

«مرک» ارزش انتشار دانش را در سازمان خود به نیکی دریافته است. تحقیق و توسعه و بازاریابی همگی در این ساموریت مشترکند. «واگلو» می‌گوید: «کارکنان بخش‌های بازاریابی و تولید در برنامه‌ریزی برای تولید یک داروی جدید سهم می‌شوند. دانشمندان می‌دانند که تا زمانی که کشف آنها به بازار نرسیده موفق نخواهند شد». «مرک» در سیستم تشویقی خود این نکته را به صراحت بازگو می‌کند. به طوری که به دانشمندی که داروهای بالقوه جدید اختراع کنند، سهمی از شرکت را واگذار می‌کنند. برخلاف اوراق سهام معمولی، اینگونه برگه‌های سهام تنها وقتی ارزشمند می‌شود که مراحل تولید داروی جدید تا تأیید دولت پیش رفته است. اگر چنانچه تحقیق انجام شده منجر به روانه شدن داروی جدید به بازار نشود، اما نتایج پژوهش‌ها در جایی چاپ شده و به گنجینه دانش اضافه شود، شرکت «مرک» از راه دیگری دانشمند خود را مورد تشویق قرار می‌دهد.

وقتی شرکتی تخصص را به سرمایه تبدیل می‌کند، پدیده‌ای با دوام را به وجود آورده است. «هاروی گریلوب» می‌گوید: «تعداد اندکی از مدیران مالی ما جزو چهره‌های سرشناس هستند. اما معمولاً حساب‌های ما در بهترین وضعیت قرار دارد. این وضعیت به خاطر حق امتیازهای ویژه و یا فرآورده‌های بی‌همتا نیست. این ارزشی است که مالی نیست!»

پس چیست؟ باید توجه داشت که ممکن است پس از دست یافتن به سرمایه‌اندیشمند، در اثر یک غفلت، همچون «جام مقدس» آن را از دست بدهیم. در افسانه «آرتور»، وقتی «سیر گالاهاد» (۶۳) عاقبت مجاز می‌شود تا مستقیماً به اسرار الهی جان مقدس نظر کند. به محض نگاه کردن به جام مقدس و پس از یک لحظه دیدن، بر بال ملائک، از دنیای فانی به آسمان رخت می‌کشد. اما در مورد مدیر یک سازمان که باید اسرار اندیشمند را در خدمت منافع مادی به کارگیرد، وضع کاملاً فرق می‌کند.

«گلوب» معتقد است: «آن پدیده‌ای که به سازمان توانایی‌هایی و رای استعدادهای افرادی می‌بخشد بخشی از فرهنگ است. خود دانش نیست، بلکه طریقه به کار بردن آن است.»
وقتی مهارت‌ها به مجموعه یک سازمان تعلق یافت، منفعی در جهت رقابت ایجاد می‌کند که دیگران قادر به دستیابی آن نیستند: سازمان بزرگ‌تر از مجموع اجزاء خود می‌شود!



موسسه ملی استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

انستیتوت ملی استاندارد

بسمتعالی

برنامه عالی مدیریت اجرایی

ویژه مدیران ارشد و میانی موسسات تولیدی، خدماتی و طرحهای بزرگ عمرانی

دوازدهمین برنامه عالی مدیریت اجرایی از شهریورماه ۱۳۷۱ برگزار خواهد شد. علاقمندان میتوانند از هم اکنون خود را جهت شرکت در مسابقه ورودی این برنامه آماده کنند.

محتوای این برنامه بر اساس تجارب حاصل از اجرای دوره های پیشین و با رعایت استانداردهای داخلی و بین المللی دوره های فوق لیسانس و بهره گیری از تازه ترین دستاوردهای پژوهشی در زمینه اثربخشی برنامه های آموزشی مدیریت در قالب طرحی نو که پاسخگوی نیازها و علایق علمی و آموزشی جمع گسترده ای از مدیران باشد تهیه شده است.

این برنامه شامل دو بخش است. این دو بخش ضمن آنکه مرتبط و مکمل یکدیگرند، هریک از جامعیتی برخوردار است و دوره ای با کواهی نامه مستقل را تشکیل میدهد. دو بخش مذکور عبارتند از: دوره مشترک: این دوره مشتمل بر سری و سه واحد درسی و شامل مساحتی است که برای مدیران رده های تخممی و عمومی ضروری است.

دوره تخصصی: این دوره مشتمل بر دو ماده واحد درسی است و حوزه های تخممی گوناگونی را در بر میگیرد. نمونه تخممیهای مذکور عبارتند از حوزه مدیریت استراتژیک، حوزه مدیریت تولید و عملیات، حوزه مدیریت بازرگانی و غیره. سعی سازمان مدیریت صنعتی این است که به تدریج حوزه های تخممی این برنامه را گسترش دهد بطوریکه عموم مدیران بتوانند در حوزه مورد علاقه و نیاز خود صاحب دانش تخممی شوند.

با احتساب محتوای دو بخش، برنامه عالی مدیریت اجرایی مشتمل بر چهل و پنج واحد درسی است که با برنامه نیمه وقت، حدود دو سال بطول می انجامد. مزید برگزاندن دروس، هریک از شرکت کنندگان در برنامه، در هریک از دو مقطع فوق باید پروژه ای در زمینه بهسازی سازمان تهیه و ارائه کنند. پروژه های مذکور سهم قابل توجهی در ارزیابی کلی دانشجویان و اعطای کواهی نامه فارغ التحمیل برنامه را دارا است.

شرایط شرکت در برنامه: ۱- داشتن درجه تحصیلی حداقل سطح کارشناسی از دانشگاههای معتبر داخلی یا خارجی ۲- حداقل چهار سال سابقه کار در سمت کارشناسی یا مدیریت پس از فراغ از تحصیلات دانشگاهی ۳- توفیق در آزمون کتبی و مصاحبه ورودی برنامه

آزمون کتبی به منظور سنجش معلومات متقاضیان در زمینه مدیریت عمومی انجام میگیرد. به منظور کمک به علاقمندان شرکت در برنامه، مواد آزمون مورد بحث در قالب مجموعه ای از سئوالات خلاصه شده است. سئوالات مذکور هنگام ثبت نام میان متقاضیان توزیع خواهد شد.

علاقمندان به شرکت در برنامه میتوانند جهت ثبت نام از تاریخ ۷۱/۱/۷۲ از ساعت ۸ صبح الی ۳ بعد از ظهر یادردست داشتن ۳ قطعه عکس، فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی (در مورد مدارکی که نیاز به ارزیابی وزارت علوم است، کپی تاییدیه وزارت علوم) به نشانی: خیابان ولیعصر - جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر برنامه عالی مدیریت اجرایی مراجعه نمایند.

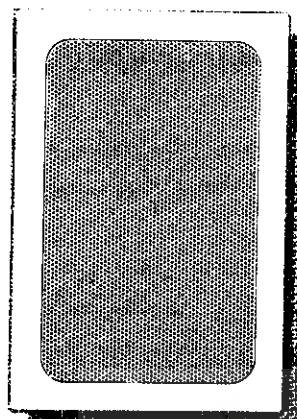
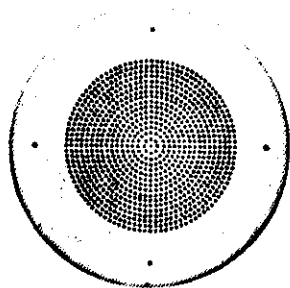
جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن مستقیم ۰۸۰۰۲۹۱۰۹ یا ۰۲۹۴۱۰۲ (داخلی ۱۳۶) تماس حاصل فرمائید.

صدای شاهمه جا خواهد بود

وقتی سیستم‌های صوتی بان ایران را در اختیار داشته باشید

بانک ایپانک

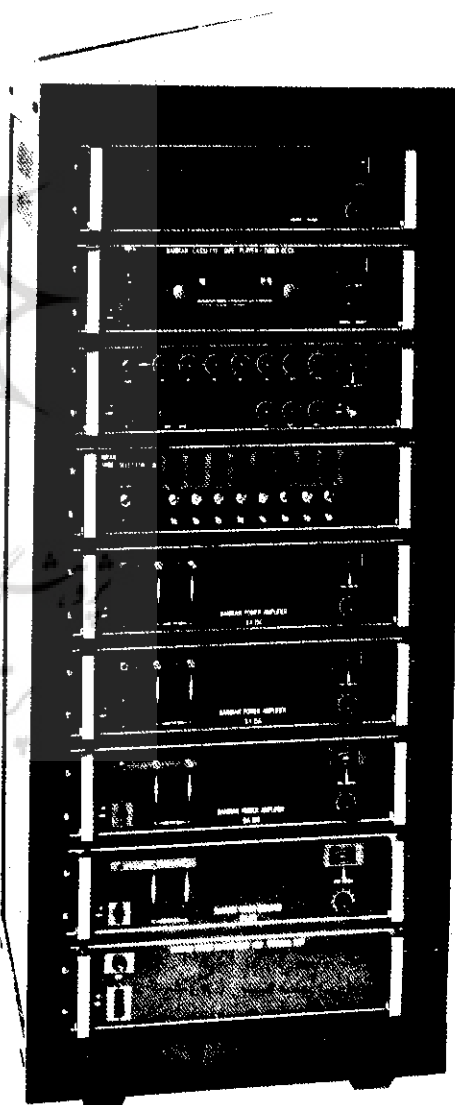
شرکت تولیدی - مهندسی بان ایران



تاسیس: ۱۳۵۴ شماره ثبت: ۲۲۴۵۷ پروانه بهره‌برداری: ۴۰۱۰۰

طراحی، ساخت و اجرای سیستم‌های صوتی و تصویری حرفه‌ای و اختصاصی برای:

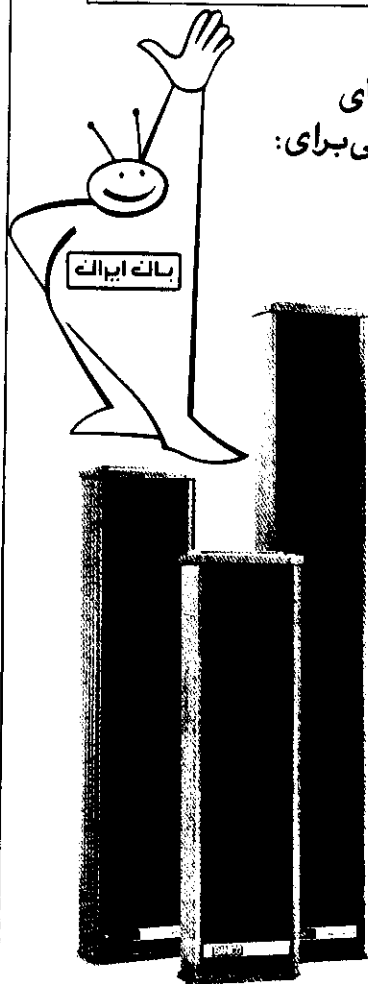
- ۱- واحدهای صنعتی
- ۲- هتل‌ها
- ۳- معادن
- ۴- بیمارستانها
- ۵- استادیومهای ورزشی
- ۶- دانشگاهها، مراکز آموزشی
- ۷- نمایشگاهها
- ۸- سالنهای نمایش
- ۹- ترمینالهای مسافری
- ۱۰- فرودگاهها و بنادر
- ۱۱- ایستگاههای مترو
- ۱۲- بانک، موزه، پارک
- ۱۳- مراکز نظامی
- ۱۴- مراکز تجاری، اداری



تهران - خیابان دماوند - خیابان اتحاد - خیابان دوازدهم - پلاک ۱۰ کد پستی ۱۶۵۸۸

صندوق پستی: ۴۴-۱۵۷۴۵ تلکس: ۳۱۴۳۷۹ BAIR فاکس: ۷۶۱۹۳۴۲ (۰۲۱)

تلفگرافی: تولیدبان مدیریت پروژه‌ها: ۷۶۱۹۳۴ - ۷۶۱۹۳۷





A Silicon Company

شرکت مهندسی پارس لینک (با مسئولیت محدود)
PARS LINK ENG. CO.



SEA GULL S.A.

Advanced UPS technology:

- Compact design
- High efficiency
- Low audible noise
- No mains repercussion
- EMC tested
- High overload capability
- Specifically designed for computerload (SMPS)
- Stands 100% asymmetric load

سیستم های برق اضطراری مستمر

در قدرتهاي مختلف تک فاز و سه فاز برای مصارف :

* صنعتی برای کنترل خطوط تولید، پالایشگاهی،

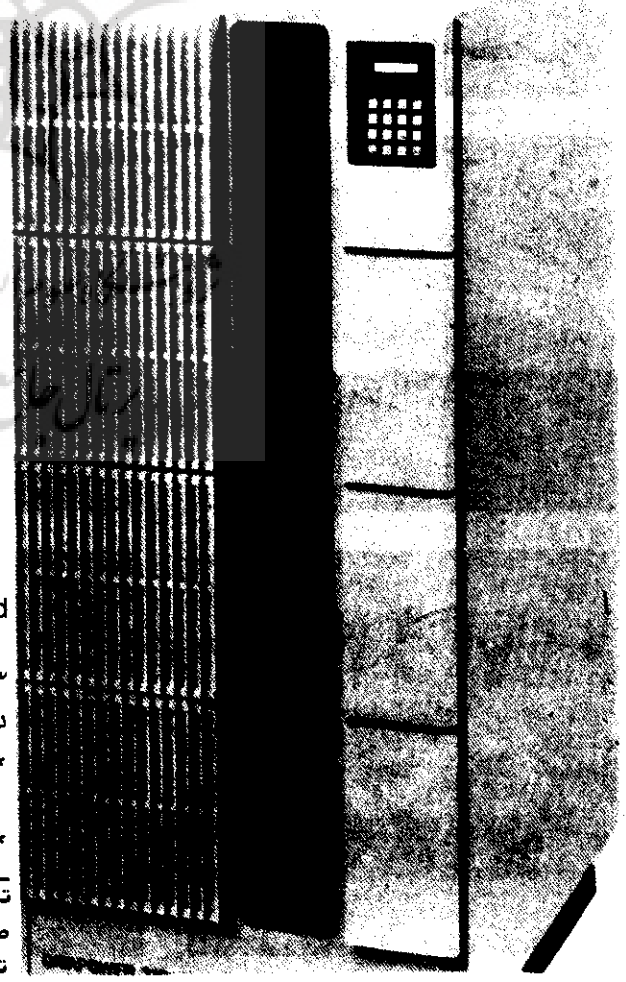
بیمارستانها و ...

* اداری برای سایت های کامپیوتری

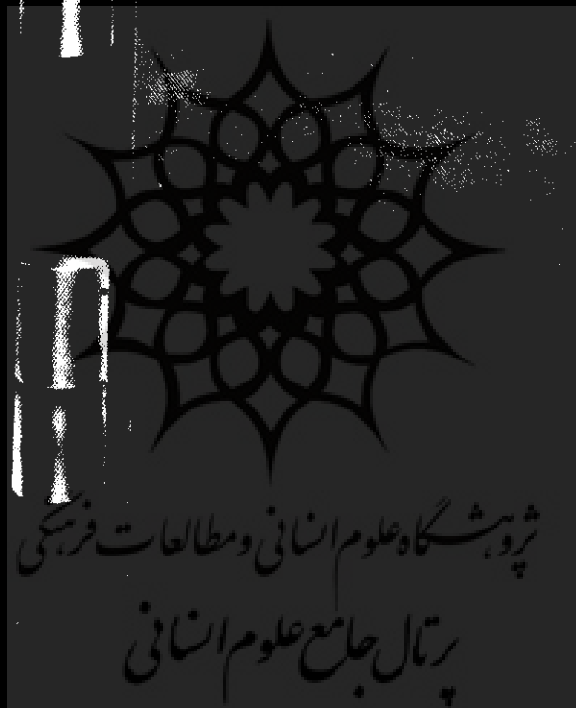
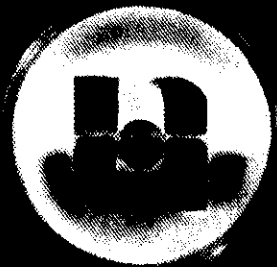
تهران - خیابان استاد مطهری شماره ۲۲۱ طبقه سوم کد پستی ۱۵۸۶۷

صندوق پستی : ۱۹۹۴ - ۱۵۸۷۵ تلفن : ۶۲۵۰۴۵

تلكس: LINK-IR ۲۲۲۲۰۳ ، شماره ثبت : تهران : ۴۱۷۲۲



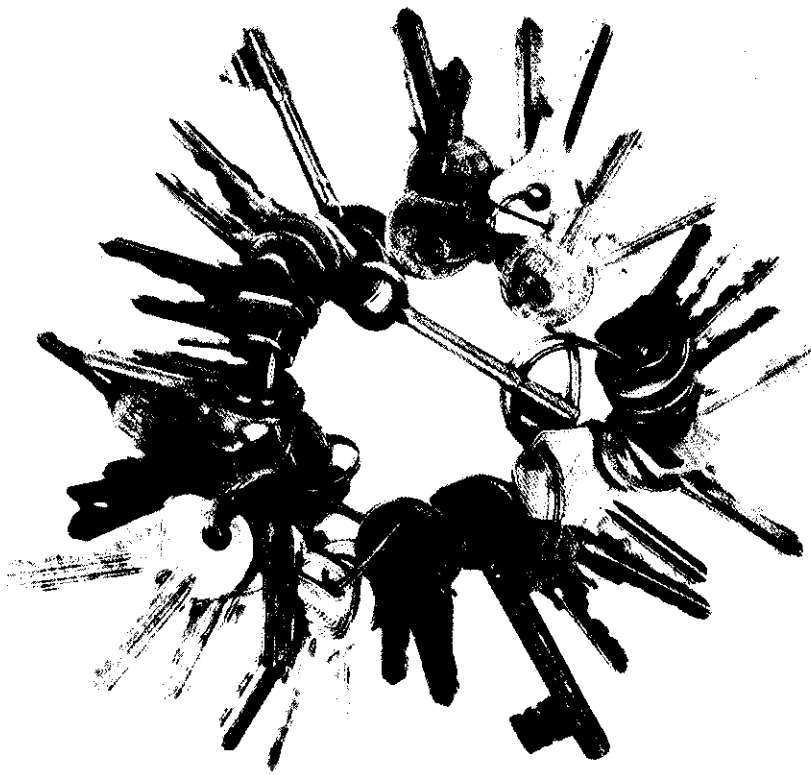
آسوده خاطر در سفرها با حساب در گردش



شعبه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



بانک صادرات ایران



یک کلید کوچک، یک تحول بزرگ

مدیران بیش از یکصد شرکت با استفاده از نرم افزار "حسابداری همکاران سیستم" تحولی بزرگ در موسسه خود ایجاد نموده اند. این نرم افزار بر مبنای دانش حرفه ای حسابداری و تکنیک های جدید استفاده از PC طراحی شده است. امکانات و تسهیلات سیستم

- کاربری بسیار ساده
- پاسخگویی به نیاز حسابداری بهای تمام شده و حسابداری مدیریت
- بستن حسابهای موقت بصورت اتوماتیک
- امکان تهیه صورتهای مالی استاندارد مانند سود و زیان، ترازنامه، صورت تغییرات
- امکان تعریف گزارشات متنوع توسط استفاده کننده
- رسم نمودارهای مختلف
- امکان تهیه گزارشات تحلیلی علاوه بر سیستم دفتر داری و پاسخگویی به مراجع قانونی



با استفاده از یک نرم افزار مناسب
یک تحول بزرگ ایجاد کنید

با هماهنگی قبلی از سیستم های مختلف همکاران سیستم در محل شرکت بازدید فرمائید.

همکاران سیستم





بسم الله الرحمن الرحيم یازدهمین دوره مدیریت اجرایی

دوره

- مدیران و اعضای هیئت مدیره مؤسسات شرکت های تولید کننده کالا و خدمات
- مدیران ستادی سازمان های بزرگ

یازدهمین دوره مدیریت اجرایی در تیرماه ۱۳۷۱ شروع می شود. مدیران می توانند از هم اکنون برای ثبت نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: توسعه دانش مدیریت و ارتقاء مهارت های مدیران در هماهنگی علم و عمل از طریق آشنایی با نظریه ها و توسعه توانمندی آنان در برخورد با مسائل و مشکلاتی است که با آن مواجه می شوند.

محتوای برنامه: برنامه آموزشی این دوره که با توجه به تجربیات حاصل از برگزاری ده دوره مدیریت اجرایی طراحی گردیده است شامل سه مجموعه درسی و مجموعه ای از سمینارها در زمینه های مختلف زیر می باشد.

- ۱- **مباحث مدیریت عمومی شامل:** اصول و مبانی مدیریت و تئوریهای وظایف مدیر، رهبری، مدیریت رفتار سازمانی، مدل های سیاست گذاری و برنامه ریزی، کنترل و نظارت بر اجراء سازماندهی.
- ۲- **مباحث مدیریت و روشهای عملیاتی شامل:** مدیریت سازمان و منابع انسانی، مدیریت تولید، مدیریت حسابداری و مالی، مدیریت خرید و سفارشات، مدیریت بازاریابی و خدمات بازرگانی، کامپیوتر و کاربرد آن در مدیریت.
- ۳- **مباحث اقتصاد، حقوق و نظامهای اطلاعاتی مدیریت شامل:** کلیات حقوق و قوانین تجارت، اقتصاد، قوانین مالیاتی، قانون کار و استخدام کشوری، کلیات نظامهای اطلاعاتی مدیریت.

مدت دوره: ۵۰ جلسه، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، یکروز در هفته ۸ صبح تا ۱ بعد از ظهر.

روش تدریس: با توجه به تجربیات و تحمیلات مدیران شرکت کننده و نیازهای آموزشی مشترک آنان، روش تدریس تلفیقی از آموزشهای نظری، بحث و تبادل نظر گروهی، طرح قضایای مدیریتی، تحقیق انفرادی و گروهی و تمرینات مختلف در مورد مسائل و مشکلات مؤسسات خواهد بود.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه کار مدیریت.

نحوه ثبت نام: علاقمندان به شرکت در دوره می توانند جهت ثبت نام حداکثر تا تاریخ ۷۱/۳/۲۷ با داشتن ۳ قطعه عکس، فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، گواهی کارموردنظر از واحد مربوطه و فییش پرداخت شهریه به نشانی: خیابان ولیعصر - جام جم - سازمان مدیریت صنعتی دفتر دوره های مدیریت اجرایی مراجعه نمایند و جهت کسب اطلاعات بیشتر نیز به آدرس مذکور مراجعه و یا با تلفن ۲۹۱۰۸۰ تماس حاصل نمایند.

انتخاب داوطلبان با توجه به شرایط در نظر گرفته شده و امتیازات مربوط به مدرک تحصیلی و تجربیات کاری آنان بوده و پس از تکمیل ظرفیت کلاس از پذیرش سایر داوطلبان در این دوره معذور