

# رازهای موفقیت در شرکت‌های موفق

از: حسین پورآقاسی

ما استقبال کرد. او ما را به نام صدازد و یا ما سلام و علیک و احوالپرسی کرد. ما از تعجب میخکوب شدیم! چگونه او اسم ما را به خاطر داشت. در یک لحظه به علت انتخاب خودمان و اینکه این یکی از نادرترین هتل‌هایی است که در آن منطقه به عنوان چهار ستاره مفتخر شده است، پی بردیم. ممکن است بگوئید این هتل چه نقشی در کارها داشته است. در جواب باید بگوئیم که ما سالها بود که در زمینه شرکت‌های موفق مطالعه می‌کردیم و تحت تاثیر این حادثه قرار گرفتیم و معتقدیم که یکی از علل موفقیت شرکت‌های موفق همین طرز برخورد کارکنان به ظاهر ساده و معمولی آنها است. و چون تأیید این نظریه را در حوادث متعدد دیگر نیز یافتیم به این نتیجه رسیدیم که درآمد سازمانها و شرکت‌های موفق با طرز عمل کارکنان آنها در ارتباط مستقیم است.

## روابط صمیمانه با مشتری

روزی به یک فروشگاه کوچک ماشین حساب‌های الکترونیکی رفتیم تا یک ماشین حساب حافظه‌دار خریداری کنیم. اطلاعات فروشنده و اشتیاق و علاقه او به شدت نظر ما را جلب کرد، بعد فهمیدیم که او اصولاً کارمند این فروشگاه نیست. بلکه این جوان ۲۸ ساله، مهندس فروش شرکت هیولت پکارد<sup>(۱)</sup> (HP) است که به فروشگاه آمده بود تا اطلاعات دست اول درباره واکنش خریداران محصولات شرکت خود به دست آورد، شنیده بودیم که «هیولت پکارد» به داشتن روابط نزدیک و صمیمانه با مشتریان خود مشهور است و حالا می‌دیدیم که به کسی که احتمالاً دارای مدرک مهندسی یا فوق‌لیسانس

به راستی چه عواملی باعث شده است که بعضی از شرکت‌ها و موسسات دروازه‌های موفقیت را به شایستگی فتح کنند؟ راز و رمز موفقیت آنها چه بوده است؟ آیا دیگران هم می‌توانند به این موفقیت دست یابند؟ آیا می‌توان نشانه‌های موفقیت را پیدا کرد؟ حاصل تحقیقات و بررسی‌های به عمل آمده بر روی شرکت‌های شاخص و برگزیده جهان توسط پژوهشگران حاوی نکات جالب و آموزنده‌ای است که در ادامه‌شان به آنها اشاره می‌کنیم.

دو تن از محققینی<sup>(۱)</sup> که سالیان زیاد درباره شرکت‌های موفق به مطالعه پرداخته‌اند در خاطرات خود حوادث جالب و قابل توجهی را از این شرکت‌ها نقل کرده‌اند که آنها را عیناً از زبان خودشان پی می‌گیریم:

## طرز برخورد کارکنان

بمداز صرف شام تصمیم گرفتیم شب دیگری را در واشنگتن بگذرانیم. روز پرکاری را پشت سر گذاشته بودیم. کار آن قدر طول کشید که به پرواز نرسیدیم و هواپیما را از دست دادیم. اقدام به نگهداری جا در هتل هم نکرده بودیم. اما برحسب تصادف در نزدیکی هتل «چهارفصل» بودیم. این هتل را از قبل می‌شناختیم. یکبار هم در آن اقامت کرده بودیم. به نظر ما هتل جالبی رسیده بود. در حالی که وارد هتل شده به سوی محل پذیرش می‌رفتیم و جایی هم رزرو نکرده بودیم، در این فکر بودیم که در آن ساعت شب چه جوابی خواهیم گرفت؟ غرق در اندیشه و اضطراب بودیم که ناگهان آهنگ موزونی سکوت نیمه‌شب را شکست و مامور پذیرش با تبسمی دور از انتظار از

تمدنی که نتواند بین توهم و واقعیات تفاوت قائل شود، آن تمدن در مرحله ناهنجار خود قرار گرفته است. در بخشی از این کتاب آمده است «این کتاب به شخصی هدیه شده است که مولف خود را مدیون او می‌داند» مولف اعتقاد دارد «او به من آموخته است که رابطه معقولی بین ذهنیت و واقعیت وجود دارد». در سال ۱۹۹۵، در کشور سوئیس یعنی جایی که عضو سازمان ملل متحد نیست و به‌دور از هر نوع هیاهوی سیاسی می‌باشد، سخن از ناهنجاری می‌شود!

۵ - آقای گریگوری رئیس سازمان کارنیاس، که یک سازمان خیریه وابسته به کلیسای کاتولیک است و به‌عنوان نماینده کشور برزیل شرکت داشت.

## 6 - RELATIVISM.

۷ - در نامه‌ای که اخیراً نگاشته شده است، پاپ به «افول وجدان در غرب» اشاره می‌کند و در پاسخ به آن ادوارد کندی، سناتور دموکرات آمریکایی می‌گوید: «هیچ مقام دولتی، صرف‌نظر از مذهبش، نباید حکم کلیسا را به‌صورت قانون در آورد.» نشریه نیوزویک، ۱۰ آوریل ۱۹۹۵، صفحات ۴۶ الی ۴۹.

۸ - این بحث اخیراً به‌گونه‌ای گسترده در محافل غرب مطرح شده است و در کنار این امر دو محقق ژاپنی نیز به تئوری‌پردازی‌های وسیعی در این زمینه پرداخته‌اند. رجوع کنید به

"IN PRAISE OF KNOWLEDGE," THE ECONOMIST, MAY 27, 1995, P. 18.

## 9 - GLOBALIZATION.

۱۰ - یکی از ابعاد شناخته شده اقتصاد سرعت JUST-IN-TIME است.

## 11 - HOLLOWIZATION.

مدیریت است، مأموریت داده‌اند تا اطلاعات دست اولی درباره فرآورده‌های شرکت جمع‌آوری کند و او بدین منظور با اشتیاق تمام با خریداران گفتگو می‌کرد.

### توجه به کیفیت

به هرجای دنیا که سفر کردیم، از استرالیا تا اروپا و ژاپن تحت تاثیر معیارهای کم‌نظیر همبرگر فروشی مک‌دونالد<sup>(۴)</sup> قرار گرفتیم. البته همه همبرگر مک‌دونالد را دوست ندارند. با این حال این شرکت در صحنه ارائه خدمات در سرتاسر دنیا از اشتهار کم‌نظیری برخوردار شده است. باید توجه داشت که کنترل کیفی در یک سازمان خدماتی موضوع مهمی است و از اعتبار خاصی برخوردار است. برخلاف کار در بخش تولید است که می‌توان بخش‌های نامتناسب و معیوب را جدا کرد. در بخش‌های خدماتی، تولید و مصرف به طور همزمان و در یک مکان واحد صورت می‌گیرد. باید مطمئن شد دهها هزار نفر کارمند شرکت همه به یک اندازه پایبند معیارهای تعیین شده هستند و همه آنها به مفهوم و برداشت شرکت و توجه آن به کیفیت بها می‌دهند.

### بازاریابی و تضمین خدمات

کسی که یک سیستم بزرگ کامپیوتری برای بیمارستانی خریده بود تعریف می‌کرد که چرا آی-بی-ام<sup>(۵)</sup> را انتخاب کرده است. وی می‌گفت که بسیاری از تولیدکنندگان کامپیوتر، از نظر تکنولوژی از آی-بی-ام جلوتر بودند. استفاده از نرم‌افزارهای آنها هم ساده‌تر بود. اما این آی-بی-ام بود که زحمت شناختن آنها را به خود هموار کرده بود. مسئولان آنها با جد و جهد فراوان زیروم کار آنها را شناسایی کرده و به زبان آنها حرف می‌زدند. قیمت پیشنهادی آنها در مقایسه ۲۰ درصد از سایرین بالاتر بود اما تضمین خدمات آنها چیز دیگری بود حتی تا آنجا پیش رفته بودند که با شرکت فولاد مستقر در آن نزدیکی ارتباط برقرار کرده که در صورت بروز اشکال در سیستم بیمارستانها به آنها کمک کنند. آنها مطالب خود را به بهترین نحو به اطلاع رسانیده و به رغم فشارهای شدید مالی، تصمیم‌گیری را آسان کرده بودند.

### خدمات استثنایی

در کلاسها و سمینارها، اغلب از سبک منحصر به فرد مدیریت شرکت هواپیمایی دلتا<sup>(۶)</sup>



- شرکت‌های موفق بیش از هر چیز در زمینه‌های اصولی و مبانی درحد عالی قرار دارند.
- در شرکت‌های موفق، ابزار جای اندیشه را نگرفته است.

سخن می‌رود. کسانی که زیاد سفر می‌کنند از مواد و بروشورهایی که مهمانداران دلتا هنگام سوارشدن به هواپیما به آنها می‌دهند، حرف می‌زنند. آخرین بار که در این زمینه حرفی به میان آمد یکی از مدیران شرکت‌کننده در سمینار دست بلند کرد و گفت: «اجازه بدهید بگویم که حالا در دلتا چه می‌گذرد». در حالی که انتظار داشتیم که وی در مخالفت با این گفته سخنی بگوید، او درباره سرویس استثنایی که از دلتا گرفته بود حرفی زد که در مقایسه با سخن ما کم‌رنگ می‌نمود. همسرش ناخواسته بلیط مخصوص تخفیف‌داری را به دلیل مسافرت خانواده‌اش از دست داده بود، به طوری که این بلیط با قیمتی که روی آن نوشته شده بود، دیگر برای سفر اعتبار نداشت. زن این مدیر که خود را مقصر نمی‌دانست به مقامات شرکت شکایت کرد. مدیرعامل دلتا شخصاً با این خانم حرف زد و به سرعت در فرودگاه حضور یافت و بلیط جدیدی را با دست خود به او داد!

### پایبندی به کیفیت

مدیریت شرکت پراکتر و گمبل<sup>(۷)</sup> اعتقاد دارد

که موفقیت این شرکت بیشتر به دلیل پایبندی غیرمعمول مدیران آن به کیفیت کالاهای تولیدی شرکت است و سیاست‌های افسانه‌ای بازاریابی این شرکت نقش دوم را بازی می‌کند. یکی از خاطرات جالب ما در این زمینه مربوط به یکی از مقامات ارشد این شرکت است که در یکی از دوره‌های ویژه مدیریت با شور و حرارت ویژه‌ای می‌گفت: «شرکت پراکتر و گمبل بهترین کاغذ توالت بازار را تولید می‌کند و این حقیقت که محصول آن، کاغذ توالت یا صابون است، هرگز دلیل نمی‌شود که شرکت او به این فرآورده بی‌توجه باشد». در اغلب شرکت‌های موفق به این ارزشها بهای فراوان داده می‌شود. در جریان جنگ‌های داخلی آمریکا، این شرکت به‌رغم فشار شدید ارتش حاضر نشد صابون خود را با کیفیت ضعیف‌تری به بازار عرضه کند و نیازهای ارتش را برآورده سازد!

### فرهنگ حاکم بر شرکت‌های موفق

در جریان بررسی فرهنگ شرکت‌های موفق این نکته به چشم می‌خورد که آنها از یک فرهنگ قوی و مسلط برخوردارند. کیفیت این فرهنگ بستگی به نوع فعالیت این شرکتها ندارد آنها بدون توجه به نوع فعالیت خود، شدیداً در پی فراهم آوردن زمینه‌هایی هستند که کارکنانشان خریدار و پذیرای فرهنگ موردقبول تشکیلات آنها باشند. در این شرکتها بدون استثنا کیفیت و خدمت، مهمترین موضوع است شرکت‌های موفق به عملکرد خوب کارکنان معمولی خود توجه دارند. رنه مک‌فرسون<sup>(۷)</sup> مدیرعامل سابق شرکت داتا می‌گوید: «نه آن معدود افراد مجرب و نه آن چند کارمند برجسته، هیچکدام مهم نیستند. مهم توجه به افراد متوسط سازمان و تغذیه آنها است. ما نام آن را (بهره‌وری از طریق کارکنان) گذاشته‌ایم. همه شرکتها از آن حرف می‌زنند ولی تنها عده کمی به آن عمل می‌کنند.

### نظریه ارنست بکر

ارنست بکر<sup>(۸)</sup> یکی از روانشناسان معاصر به نظریه مهمی اشاره دارد که اغلب تحلیل‌گران مدیریت به آن بی‌توجه بوده‌اند. او معتقد است که انسان همواره تحت تاثیر دو نیرو واقع می‌شود که وی به آن «دوالیسم» می‌گوید. از طرفی احتیاج دارد که بخشی از چیزی باشد و هم می‌خواهد فردیت و متمایز بودنش را حفظ کند. می‌خواهد

در آن واحد یکی از اعضاء موثر تیم پیروز باشد و در همان لحظه ستاره‌ای از آن خود نیز باشد. او می‌گوید:

«... انسان با یافتن معنا برای زندگی بر مرگ پیشی می‌گیرد... در شعله‌های اشتیاق به حساب آمدن می‌سوزد... آنچه انسان از آن می‌ترسد خاموشی نیست. بلکه خاموش شدن با بی‌اهمیتی است و... اشتیاق طبیعی انسان را می‌توان به گونه‌ای نامحدود از قلمرو نمادها تغذیه کرد. انسانها بخشی از آزادی خود را برای جلودانه ساختن خود جدا می‌کنند...»

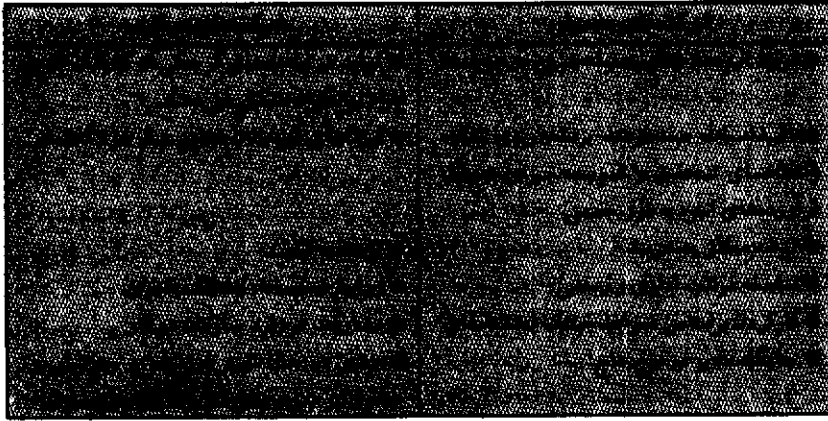
به عبارت دیگر انسان حاضر است در ازای رسیدن به مفاهیم بزرگ و معنی‌دار، از بسیاری از امتیازهای خود بگذرد و در این میان شرکت نهادی است که می‌تواند در نقش جامعه افتخاری یا باشگاه ویژه و انحصاری ظاهر شود.

به نظر پیترز و واترمن که مطالعات گسترده‌ای بر روی شرکت‌های موفق انجام داده‌اند هر یک از افراد حتی در موسسات برنده و تشکیلات پیروز به ابراز وجود و برجسته شدن نیاز دارند به همین دلیل است که بارها و بارها افراد سازمانها، از کارکنان جزء گرفته تا معاونین قسمتها و مدیران فروش و منشی‌ها و غیره نیروی بیش از اندازه‌ای. بسیار فراتر از حد وظیفه خود صرف می‌کنند برای این کار کمی توجه به آنها کافی است.

### یک آزمایش جالب

در جریان یک آزمایش، چند مساله برای پیداکردن جواب و متنی برای تصحیح اغلاط املائی در اختیار جمعی قرار گرفت. در محل آزمایش صداهای نامفهوم بلندی که اسباب پرتی حواس بود پخش می‌شد. صداهای مزبور ترکیبی از چند صدا بود: دو نفر با هم اسپانیایی صحبت می‌کردند؛ یکی به زبان ارمنی حرف می‌زد؛ صدای کارکنان درحین کارکردن با دستگاهها به گوش می‌رسید با یک ماشین تحریر و یک ماشین حساب هم کار می‌کرد؛ سروصدای خیابان هم به گوش می‌رسید. در نتیجه ترکیب صداهای موجود در سالن، همانند غرشی گوش را نوازش می‌داد و حواسها را پرت می‌کرد!

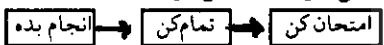
افراد مورد آزمایش را به دو گروه تقسیم کردند، به گروه نخست اطلاع داده شد که در صورت نیاز می‌توانند با فشار دادن یک تکه صدا را خاموش کنند. ولی به گروه دوم، این اجازه داده نشد. پس از پایان مهلت تعیین شده با کمال تعجب مشاهده شد که گروه نخست، پنج برابر گروه دوم



### هشت ویژگی شرکت‌های موفق

این دو محقق پس از مطالعات و بررسی‌های مفصل، هشت ویژگی شرکت‌های مبتکر و نوآور را به شرح زیر خلاصه کرده‌اند:

۱ - تعصب به عمل: با وجود آن که این شرکتها در تصمیم‌گیری خود از روش‌های تحلیلی استفاده می‌کنند ولی تحت تاثیر آن فلج نمی‌شوند. در اغلب این شرکتها روش‌های استاندارد عملیاتی به شکل زیر خلاصه می‌شود:



مدیر ارشد یکی از شرکت‌های تولید کامپیوتر می‌گوید: «در برخورد با هر مساله مهم، ده تن از افراد ارشد ذیربط را دور هم گرد می‌آوریم و آنها را مدت یک هفته در اتاقی تنها می‌گذاریم تا جواب را بیابند و مشکل را حل کنند». این شرکتها به تجربه کردن بهای فراوان می‌دهند. به جای آن که قبلاً از ۲۵۰ مهندس و متخصص فروش خود بخواهند که مدت ۱۵ ماه درباره تولید کالای جدید بررسی کنند، گروههای ۵ تا ۲۵ نفری تشکیل می‌دهند و نظرات خود را بر روی یکی از مشتریان آزمایش می‌کنند. مدت کارشان اغلب به یک هفته خلاصه می‌شود و در اجرای این برنامه سعی می‌کنند هزینه‌های ارائه و آزمایش را به حداقل برسانند. آنچه که بسیار مهم است طرحها و وسایل عملی است که شرکت‌های موفق برای مقابله با مشکلات حاکم بر شرکت از آن استفاده می‌کنند.

۲ - تماس نزدیک با مشتری: شرکت‌های موفق از مشتریان خود درس می‌آموزند. تولیدات و خدمات غیرقابل مقایسه ارائه می‌کنند، شماره کارشان از اعتماد و اطمینان برخوردار است. سعی آنها بر این است که حاصل کارشان خوب و پردوام باشد. سعی دارند محصول متفاوت از

مسائل را حل کرد! این گروه در زمینه غلط‌گیری املائی نیز موفق‌تر ظاهر شد! اما نکته جالب این بود که هیچ یک از افراد گروه نخست، کلید خاموش کردن صدا را فشار نداده بودند! موفقیت آنها بیشتر از آن رو بود که این عده می‌توانستند در صورت تمایل صدا را خاموش کنند! در شرکت‌های موفق به این نکات که ظاهراً پیش پا افتاده به نظر می‌آیند توجه می‌شود.

حاصل بررسی‌های این پژوهشگران درباره شرکت‌های موفق حاوی نکات مهمی است که در جدول آمده است. این بررسی‌ها همچنین نکات ارزشمند زیر را شامل می‌شود:

شرکت‌های موفق پیش از هرچیز در زمینه‌های اصولی و مبانی درحد عالی قرار دارند؛ در این شرکتها ابزار جای اندیشه را نگرفته است؛ خرد و منطق همچنان موقعیت خود را داراست؛ تحلیل جای عمل و اقدام را بر نکرده است؛ آنها در شرایط پیچیده فعلی به شدت در تلاشند تا ساده‌سازی کنند؛ از پشتکار خوبی برخوردارند و به کیفیت سطح بالا و رضایت مشتری بها می‌دهند؛ به گفتگوی کارکنان خود گوش می‌کنند و به پیشنهادات ابتکاری آنها توجه دارند؛ به آنها میدان می‌دهند و جسورانه زبان‌های احتمالی ناشی از آن را می‌پذیرند.

● خرد و منطق در شرکت‌های موفق همچنان موقعیت خود را داراست و تحلیل جای عمل و اقدام را بر نکرده است.

● شرکت‌های موفق در تلاش هستند تا در شرایط پیچیده فعلی به ساده‌سازی دست یابند.

فرآورده‌های مشابه سایر سازمانها و رقبا ارائه دهند. در شرکت‌های موفق همه حتی مشتریان به شکلی در کار سهیم هستند. بسیاری از آنها بهترین نقطه نظرهای مربوط به تولیدات خود را از مشتریان می‌گیرند. به حرفهای آنها با علاقه گوش می‌دهند و با آنها جلسات منظم برگزار می‌سازند.

۳ - استقلال و کارآفرینی: شرکت‌های مبتکر رهبران و نوآوران متعددی را در سراسر سازمان و تشکیلات خود به کار می‌گیرند، اشخاصی که در اصطلاح به آنها «قهرمان» می‌گویند. به نظر می‌رسد شرکت سه-ام شبکه‌ای از آزمایشگاههای مختلف که کارکنان آن را مبتکران و نوآوران مشتاق و کارفرمایان مشتاقی تشکیل می‌دهند که به تخیل و تصور خود اجازه می‌دهند تا به هر جهت بال بگشایند. هرگز شرایطی فراهم نمی‌کنند و افراد خود را آن قدر محدود نمی‌سازند تا خلاقیت را از آنها بگیرند. به استقبال خطر رفتن را تشویق می‌کنند و از تلاش و آزمایشهای خوب حمایت می‌کنند. آنها از این اصل پیروی می‌کنند که: می‌توانید در حد منطقی و معقول اشتباه کنید!

۴ - بهره‌وری از ناحیه کارکنان: در شرکت‌های موفق کارکنان منبع درآمد و کیفیت محسوب می‌شوند برای آنها دو مفهوم مجزای «ما» یا «آنها» مطرح نیست. نزد این شرکتها سرمایه‌گذاری منبع اصلی و اساسی برای افزایش کارایی نیست. تام واتسون<sup>(۹)</sup> می‌گوید: «فلسفه آی‌بی‌ام در سه باور خلاصه شده و در این میان مهمترین آنها احترام به کارکنان است. این مفهوم ساده‌ای است ولی بخش عمده‌ای از فرصت مدیریت را اشغال می‌کند.» مدیرعامل شرکت «تگزاس اینسترومنتز» معتقد است که در شرکت او ۹۰۰۰ کارمند شاغل در ایجاد رکوردهای چشمگیر و نتایج درخشان سهم دارند. شرکت‌های موفق نسبت به تعهدات خود به اشخاص پایبندی دارند و با برپایی تعدادی بی‌شمار از کمیته‌های کاری و بررسی‌های فراوان، ضمن رعایت و توجه خاص به معیارهای کیفی و خدماتی و با استفاده از روش‌های مطلوب‌گرایی و ابتکار و نوآوری دائم، به جای توجه تنها به ۲۰۰ متفکری که سالی ۷۵۰۰۰ دلار حقوق می‌گیرند، با به‌کارگیری دهها هزار نفر از کارکنان به خواسته‌های خود جامه عمل می‌پوشند.

۵ - توجه به ارزشها: تامس واتسون معتقد است که: «فلسفه اصلی شرکت و باورهای ارزشی آن در مقام مقایسه، از منابع اقتصادی، تکنولوژی، ساختار سازمانی، نوآوری و تقسیم‌بندیهای زمانی مهمتر است.» واتسون و ویلیام هیولت<sup>(۱۰)</sup> به

حضور در جمع کارکنان خود مشهورند. ری کراک<sup>(۱۱)</sup> عضو برجسته مک دونالد، به‌طور منظم از فروشگاهها و رستورانهای خود بازدید می‌کند و طرز کار آنها را براساس معیارهای به رسمیت پذیرفته شده در شرکت، ارزیابی می‌کند؛ این معیارها در مفاهیم کیفیت، خدمت، نظافت و ارزش خلاصه می‌شود.

۶ - پایبندی به کار اصلی: مدیرعامل سابق شرکت جانسون و جانسون می‌گوید: «هرگز کاری را که از آن اطلاع ندارید نپذیرید.» ادوارد هارنس<sup>(۱۲)</sup> مدیر ارشد سابق شرکت پروکتر و گمبل می‌گفت: «شرکت ما هرگز اصلیت خود را فراموش نکرده است. ما تنوع و گوناگونی را تا حدی که با کارمان تشابه داشته باشد می‌پذیریم ولی هرگز نمی‌خواهیم سازمانی متشکل از انواع شرکت‌های به هم نامربوط باشیم.» به نظر می‌رسد اغلب «شرکت‌های موفق» به گونه‌ای منطقی به کاری که با آن آشنا هستند چسبیده‌اند.

۷ - ساختارهای ساده: اغلب شرکت‌های موفق بزرگ از ساختارهای سازمانی پیچیده استفاده نمی‌کنند و معدود شرکت‌هایی که قبلاً این کار را می‌کردند آن را کنار گذاشته‌اند. ساختارهای شرکت‌های موفق در نهایت سادگی است تعداد مقامات ارشد این شرکتها به طرز حیرت‌آوری اندک است مدیران شرکت‌های چندمیلیارد دلاری گاهی از یکصد نفر هم کمتر هستند.

۸ - متمرکز و غیرمتمرکز: شرکت‌های موفق در آن واحد هم متمرکز و هم غیرمتمرکز هستند. در بسیاری از موارد کارکنان خط مقدم تولید، گروه تحقیق و توسعه، استقلال و خودمختاری فراوان دارند و با این حال و به‌طور همزمان، مدیریت شرکت نسبت به معدودی از ارزش‌های مورد باور



● میدان دادن به کارکنان و پذیرش جسورانه زبان‌های احتمالی ناشی از آن، از ویژگی‌های شرکت‌های موفق است.

خود به شدت علاقه نشان می‌دهد. به‌طور مثال مشهود است که کارکنان شرکت «سه-ام» در زمینه تولید به انجام هر کاری مجازند اما به قول یکی از تحلیل‌گران «سازش و مصالحه در مورد ارزش‌های مورد باور این شرکت غیرممکن است.» سیاست‌گذاران این شرکت با علاقه تمام به باورهای اصلی خود پایبند هستند.

یکی از مقامات ارشد شرکت دیجیتال<sup>(۱۳)</sup> می‌گوید: «در این شرکت به قدری هرج و مرج است که بندرت کارکنان سرپرستان خود را می‌شناسند» و در عین حال، علاقه در این شرکت به فراهم کردن تولید و محصول قابل اعتماد به قدری است که برای اشخاص بیرون از شرکت تصورش هم غیرممکن است.

به زعم پژوهشگران هشت ویژگی فوق، جملگی به یک اندازه و یک نسبت در شرکت‌های موفق وجود نداشته، اما در همه آنها همواره حاکمیت این ویژگیها محسوس بوده است به نظر آنها بسیاری از مدیران چند اصل مهم: اقدام سریع، خدمت به مشتریان، نوآوریهای عملی و این مهم را که دستیابی به این موارد جز با همت و مشارکت همه کارکنان امکان‌پذیر نیست، نادیده می‌گیرند. □

پانوشتها:

- 1 - THOMAS J. PETERS AND ROBERT H. WATERMAN
- 2 - HEWLETT-PACKARD (HP)
- 3 - MC DONALD'S
- 4 - IBM INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES
- 5 - DELTA AIR LINES
- 6 - PROCTER AND GAMBLE
- 7 - RENE MC PHERSON, DANA CO.
- 8 - ERNEST BECKER
- 9 - THOMAS J. WATSON
- 10 - WILLIAM HEWLETT
- 11 - RAY KROC
- 12 - EDWARD G. HARNES
- 13 - DIGITAL

ماخذ و منابع:

- ۱ - توماس جی پیترز و رابرت ایچ واترمن، به‌سوی بهترینها، ترجمه و تلخیص مهدی قرچه‌داغی.
- ۲ - توماس جی پیترز و رابرت ایچ واترمن، در جستجوی بهروزی، ترجمه دکتر محمد علی طوسی.