



## اشاره

در هفت شماره پیشین مجله، اندیشه برخی چهره های کار آفرین و برجسته دنیای «رایانه» در زمینه های مختلف و به سبکی خاص ارائه گردید. اندیشه این پیشتازان چه به عنوان بنیانگذار و چه رهبر شرکتهای سرآمد رایانه ای در یک قرن گذشته تاثیر بسزایی بر تحولات و پیشرفتهای حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته است و به درستی آنها را در جرگه «معماران عصر دیجیتال» قرار داده است. از این شماره تا شماره هایی چند، به وجه دیگری از عوامل تاثیرگذار در ایجاد قسطنطنیه جدید پرداخته خواهد شد و آن حوزه «کسب و کار» است. از ویژگیهای قرن بیستم، تاسیس شرکتهایی بوده است که در حوزه کسب و کار راههای جدید گشوده اند و تحولات ژرف آفریده اند. تاثیر گسترده و شگرف حضور و فعالیت این شرکتهای، تنها درخصوص کارکنان و سهامداران خود نبوده بلکه می توان گفت یک نهاد جدید اجتماعی پدید آمده که در تمامی زمینه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، صنعتی و انسانی نقش مهمی ایفا کرده است. نگاهی به گردش مالی و میزان درآمد و سود و ترانزنامه مالی برخی از این شرکتهای به سادگی نشان می دهد که علی رغم حجم کوچک برخی از آنها، اثر اقتصادی گسترده تر از چند کشور دارند. بسیاری دانشها و ایده ها از طریق آنها به فناوری و تولید محصول منجر شده و سطح استاندارد زندگی بشر را تغییر داده است. تقریباً تمامی مناسبات این حوزه از فرایند و تولید محصول تا فروش و بازاریابی و تحقیق و توسعه و برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی و نظایر آن توسط این شرکتهای دستخوش تغییر شده و مفاهیم و نگرشهای نوینی از آن عرضه شده است. از این روست که پرداختن به حوزه «کسب و کار» پس از حوزه «رایانه» در زمینه عوامل و حوزه های موثر بر تغییر و تحولات قرن و آغاز هزاره سوم قابل توجه است. در این شماره و شماره های بعد، اندیشه برخی از بنیانگذاران و رهبران مسوق دنیای کسب و کار نظیر جک ولش، ماتسوشیتا، موریتا و... در قالب خاصی که برای سلسله مقالات «با معماران عصر دیجیتال» انتخاب شده ارائه خواهد گردید.

## مقدمه

«جک ولش» (JACK WELCH) در سال ۱۹۲۸ در آمریکا به دنیا آمد. کارشناسی مهندسی شیمی را از دانشگاه MIT و کارشناسی ارشد و دکترای همان رشته را از دانشگاه ایلی نویز اخذ کرد و در سال ۱۹۶۰ در بخش پلاستیک سازی شرکت جنرال الکتریک استخدام شد. ۸ سال بعد با درخشش فوق العاده خود به سمت مدیرعامل شرکت ۲۸ میلیار دلاری پلاستیک سازی جنرال الکتریک منصوب شد. در سال ۱۹۷۱ به ریاست بخش شیمیایی و فلزشناسی شرکت رسید و دو سال بعد به عنوان مدیر اجرایی شرکت مسئول ۴۶ هزار نیرو با ۴۴ کارخانه در آمریکا با فروش سالانه ۲ میلیارد دلار شد. در سال ۱۹۷۷ به مسئولیت مدیر بخش فرآورده ها و لوازم مصرفی در شرکت رسید. این بخش با ۴/۲ میلیارد دلار درآمد سرانه، ۲۰ درصد فروش کل شرکت را شامل می شد. در سال ۱۹۸۰ در ۴۵ سالگی به بالاترین سمت شغلی دست یافت و بعد از «رج جونز» به عنوان نوزدهمین مدیرعامل شرکت ۱۲۰ ساله جنرال الکتریک به کار مشغول شد. در آن هنگام شرکت با داشتن ۴۱۲ هزار نیروی کار و ۲۵ میلیارد دلار درآمد سرانه دهمین شرکت برتر دنیا بود. با این همه، جک ولش بلافاصله انقلاب جدیدی را در شرکت آغاز کرد و طی بخشنامه ای به ۱۲۰ دفتر مرکزی و واحدهای شرکت با تصمیمی قاطع اعلام کرد که همه، وقت هدر دادن هدر دهنده ای دیوانسالارانه و بودجه بندیهای فریبنده را کنار بگذارند. او خیلی زود بسیاری از ۳۵۰ کسب و کار شرکت را که نمی توانستند به تعبیر او در کسب سهم بازار اول یا دوم باشند فروخت و اقدام به خرید برخی شرکتهای در حوزه خدمات کرد. با سیاست کوچک سازی شرکت، شمار کارکنان را به ۲۷۰ هزار نفر رساند و در یک انقلاب ساختاری، بسیاری لایه های اضافی سازمانی را حذف کرد و به کاهش پستهای ۲۵ هزار مدیر و ۵۰۰ مدیر ارشد و ۱۳۰ معاون در ساختار قبل پرداخت. پس از یک دهه انقلاب سخت افزاری، در ابتدای دهه ۹۰ درون شرکت و انجام انقلاب نرم افزاری توجه کرد و این کار را با برنامه نشستهای «خرده گیری و چاره اندیشی» برای بکارگیری اندیشه تمامی کارکنان در بهبود فعالیتهای شرکت آغاز کرد. در این دهه او به

جلب مشارکت کارکنان، گسترش حوزه خدمات، جهانی سازی و توسعه واحدها و فعالیتهای برون مرزی، توسعه نگرش شش سیگما و ورود به حوزه فعالیتهای شبکه ای پرداخت.

همین فعالیتهای سبب شد که سهام ۱۰۰ دلاری شرکت در ابتدای شروع کار او به بیش از دو هزار دلار با سود سالانه ۲۳ درصد در سال ۲۰۰۰ برسد. سود سالانه ۲۷ میلیارد دلاری سهام به ۸۰ میلیارد دلار و دارایی ۲۵ میلیارد دلاری به ۴۰۰ میلیارد دلار افزایش یابد و به باارزستین شرکت دنیا تبدیل شود. این درحالی است که امروزه بیش از ۶۰ درصد درآمد شرکت از عرضه خدمات مختلف مالی و بیمه ای حاصل می شود و حدود نیمی از سود عملیاتی شرکت در خارج از آمریکا به دست می آید.

همه این موفقیتها از منبع فکر و همت و تدبیر و عمل انسانی برمی خاست که شور و نشاط از درون او می جوشید و به دیگران سرایت می کرد. مدیری که در قید و بند استقرار در دفتر مرکزی محصور نشد و در باتلاق ساکن ستاد شرکت فرو نرفت. به راه افتاد و همه را به راه آورد. با دیوانسالاری جنگید. به رویارویی با واقعیت پرداخت. از دگرگونی نهراسید. به سادگی و بی مرزی اندیشه و فعالیت در کسب و کار رو آورد. به تفکر کارکنان بها داد. رهبری که آخرین چراغ را در شرکت او خاموش می کرد. طی بیست سال تصدی شغل مدیرعاملی تنها یک بار نشست شورای مدیریت اجرایی را از دست داد و آن نیز به خاطر انجام جراحی قلب باز در سال ۱۹۹۵ بود. شخصیتی که در این مدت منصب دیگری را نپذیرفت و حتی عضو هیئت مدیره شرکتهای دیگر نشد. با اینکه بسیاری او را از سخت گیرترین مدیران معاصر می دانند اما طی طریق درستکاری و پاک عمل هیچگاه پایش نلغزید و همواره با کارکنان صادق و امین بود. پس از ۴۰ سال حضور در شرکت که بیست سال آخر آن در بالاترین منصب اجرایی سپری شد در روز وداع، با همان کیف دستی چرمی قهوه ای رنگ که در سال ۱۹۷۷ در مسابقه گلف جایزه برده بود بازنشسته شد. از دید او روزهای شکوهمند گذشته وجود نداشت، هر چه بود نگاه به آینده بود. به همین جهت در آخرین

مراسم نیز از همه خواست همه آنچه با هم انجام داده اند فراموش کنند و هر بامداد به جست و جوی راهی بهتر از خانه بیرون بیایند. مکتب مدیریتی او حاوی نکات بس دقیق و کارا در حوزه مدیریت کسب و کار و راهبری و توسعه منابع انسانی است. او در این سالها الگوی موفق از تلاش پایان ناپذیر و بلند همتی و آینده نگری و فداکاری و تعقل و مسئولیت را فرا دید جهانیان نهاد و خود را شایسته نامزدی مدیر برتر قرن کرد. با دگرگونی که او در جنرال الکتریک پدید آورد هیچ معلوم نیست اگر «توماس ادیسون» بنیانگذار شرکت سر از خاک بردارد بتواند آفریده خود را باز شناسد.

• شما زمانی که به مدیریت شرکت رسیدید، جنرال الکتریک دهمین شرکت موفق جهان و الگوی بسیاری از کسب و کارها محسوب می شد، به گونه ای که حتی مدیران ارشد شرکت نیز وضع را رضایت بخش می دیدند و شما را از دست زدن به دگرگونی پرهیز می دادند. اوضاع را در آن موقع چگونه می دیدید که به انقلاب ساختاری در جنرال الکتریک دست زدید؟

جک ولس: می دیدم که بسیاری از کسب و کارهای شرکت به کاهلی و سستی گرایده اند. اقتصاد آمریکا سخت به دیوانسالاری درونی گرفتار بود. این وضع برای دوران خودش کارساز بوده ولی آن دوران باشتاب به سر می آمد. شتاب دگرگونیها بسیار بیش از واکنش کسب و کارها بود. اوضاع چنین می نمود که باید با شتاب، بهتر از این شد. پس پیام من به سازمان این بود که قانون سازی دگرگون خواهد شد، دگرگونی ژرف. باید با هم برنامه هایی برای رویارویی با دهه آینده بریزیم؛ حرکت از کیفیت پایین و بهای بالا به سوی کیفیت برتر و بهای کمتر.

• وقتی مدیرعامل شدید چه احساسی داشتید و چه طرحی را برای آینده شرکت در ذهن می پروراندید؟

- من احساس کردم که به یک انقلاب نیاز داریم. روشن بود که با این گروه نمی توان به انقلاب دست پیدا کرد. فرهنگ جنرال الکتریک برای زمانی متفاوت ساخته شده بود، زمانی که ساختار فرماندهی و نظارت مهم و معنی دار بود. من می دانستم که شرکت باید دگرگون شود؛ شرکتی با ۲۵ میلیارد دلار درآمد سالانه، ۱/۵ میلیارد دلار سود و ۴۰۴ هزار نفر عضو.

دارای تراز مالی با سه نمره الف و فرآورده هایی از نان برشته کن تا نیروگاه اتمی. کارکنان شرکت آن را «ابر کشتی نفتکش» می خواندند که نیرومند و پایدار در آب است. ولی من می خواستم شرکت بیشتر همانند قایقی پرشتاب باشد تند و چابک که با یک حرکت کوچک به چرخش درآید.

• چگونه این کار را انجام دادید و از کجا آغاز کردید؟

- در دهه ۱۹۸۰ میلادی مجبور بودیم به سخت افزار توجه بیشتری کنیم تا شرکت تثبیت شود. در سال ۱۹۸۰ میلادی که من رئیس شرکت شدم، جنرال الکتریک دارای ۳۵۰ شرکت بود. من سه دایره کشیدم و کسب و کارهای شرکت را میان آن سه دایره تقسیم کردم. هر دایره بر حوزه های خاص فعالیتی تمرکز داشت.

دایره اول مربوط به فعالیتهای ساخت و تولیدهای اصلی بود یعنی مولدهای برق، ترابری، روشنایی و لوازم خانگی عمده. دایره دوم مربوط به فعالیتهای با فناوری های برتر بود یعنی پزشکی، مواد، هوا - فضا، موتور هواپیما و الکترونیک صنعتی. دایره سوم مربوط به حوزه خدمات بود یعنی مالی، اطلاعات، ساختمان و تجهیزات، هسته ای. سپس گفتم هر کسب و کاری خارج از این سه دایره قرار گیرد ما آن را می بندیم یا می فروشیم. من می خواستم جنرال الکتریک تنها در کسب و کارهایی باقی بماند که شماره یک یا شماره دو در بازارهای خود باشند. بنابراین، ۱۵ شرکت و سپس ۱۱ شرکت برتر را که در این دوایر باقی ماندند برای رهبری جهانی شرکت برگزیدم. این ۱۱ شرکت ۹۰ درصد درآمد شرکت را کسب می کردند.

• چه حوزه هایی حذف شدند؟

- فعالیتهای نفتی، نیمه هادیها، ایستگاههای تلویزیون، مبدلهای بزرگ، تهویه مطبوع مرکزی، رادیو، کابلها، تلویزیون کابلی و در سال ۱۹۸۳ لوازم خانگی کوچک.

• اما این بخش بیش از صدسال لوازمی مانند نان برشته کن، اتو و کتری برقی تولید می کرد و در خانه های آمریکاییان مبلغ جنرال الکتریک و مایه نام آوری بود. شما آن را کنار گذاشتید و به تعبیر برخی در آن موقع، میراث شرکت را فروختید. در پاسخ به انتقادها چه پاسخی داشتید؟

شرکتهای بزرگ به چابکی، روحیه و انگیزه شرکتهای کوچک بیاوریم. در شرکتهای چابک و رقابت گرا، ارتباطات آسانتر برقرار می شود و شتاب حرکت بیشتر است. در شرکتهای کوچک با لایه های مدیریتی کمتر و نبود استار و پنهان کاریهای دیوانسالاری، مدیر ارشد به روشنی در صحنه است. عملکردها برای همگان آشکار است.

شرکتهای کوچک ریخت و پاش کمتری دارند. وقت گزرا آنها را کمتر در بررسیهای بی پایان، تاییدها و کاغذبازها به هدر می دهند. افراد کمتری دست اندرکار هر فعالیت اند و تنها آنچه ضروری است انجام می شود. با برداشتن لایه ها همه سدا برداشته شدند و همگی به میدان بازی نزدیکتر شده ایم. هر لایه ای را باید بد دانست. جهان با چنان شتابی حرکت می کند که هر عامل مهارکننده، سدی در راه است و حرکت شما را کند می سازد. ما باید تندتر عمل می کردیم و دیوانسالاری یعنی را از سر راه برمی داشتیم! دیوانسالاری تنها تنبلی و کندی را افزایش می دهد و موجب خفه شدن سازمان می شود.

● کوچک سازی برای شرکت غول آسایی چون جنرال الکتریک یک تجربه تلخ بوده است چرا که به اخراج دهها هزار نفر در دهه ۸۰ انجامید. تعداد کارکنان از ۴۲۰ هزار نفر به ۲۲۰ هزار نفر در پایان آن دهه رسیده بود. چه سیاستی برای جلب نظر کارکنان باقیمانده و تامین و اطمینان شغلی آنها به کار گرفتید؟

- پس از برداشتن بسیاری از سداها و موانع و رهایی از دست لایه های غیر ضروری سازمانی و دیوانسالاری مزاحم، توجه خود را به ژرفای سازمان انداختم. کارکنان در زمینه چگونگی بهتر انجام دادن کارها اندیشه های برجسته ای دارند. آرزوی دستیابی به آن همه توانمندیها، شنیدن از نزدیک آن اندیشه ها و فراهم آوردن آنها در سراسر سازمان ما را به فرایندی رهنمون شد که آن را برنامه «خرده گیری و چاره اندیشی» (WORK OUT) نام نهادیم که شامل نشستها، گردهماییها و آموزش بود. این برنامه فرایند کاویدن کانهای بهره وری و آفرینندگی است. هدف و هسته مرکزی آن رشد دادن فرهنگ مشارکت و بهادادن به اندیشه همگان است. این برنامه تایید کرد که نزدیک ترین کارکنان به کار، بهترین آگاهی را

عایق هستند. هنگامی که از خانه خارج می شوید و چهار جلیقه را روی هم پوشیده اید سخت می توانید به درستی به سرمای بیرون آگاهی پیدا کنید. من می دیدم که در برخی موارد ۱۶ نفر پیش از من درخواستی را برای تخصیص اعتبار امضا کرده بودند و امضای من آخرین امضای ضروری بود. امضای من چه ارزشی بر این فرایند می افزود؟! من این فرایند را برهم زدم و تاکنون هیچ تصویب تخصیص اعتبار را امضا نکرده ام. اختیار را به رهبران هر کسب و کار دادم. آنها به کار نزدیک تر هستند. کار را بهتر از همه می شناسند. آنان بیشتر در این زمینه پاسخگو هستند.

● با کوچک سازی سازمان و کاهش نیروها در دهه ۸۰ کار می کردید که به «جک نوترونی» معروف شدید.

- البته ریزش نیروها ناخوشایندترین رخداد است. من در آن روزها نارنجک دستی برتاب می کردم و می کوشیدم تا سنتها و آیینهایی را که احساس می کردم ما را عقب نشانده اند از میان بردارم. به همین جهت در دهه ۸۰ به جک نوترونی تبدیل شدم؛ بمبی که انسانها را نابود می کند و ساختمانها را دست نخورده برجا می گذارد! دلیلش این است که من آغازگر راه بوده ام. هم اکنون آی بی ام ۱۵۰ هزار نفر را اخراج می کند و همه برایش هورا می کشند! در یک اقتصاد جهانی نمی توان شرکها را به شیوه پدرانه اداره کرد اگر چه احساس خوشتری دارد. ما کوچک سازی سازمان را به موقع شروع کردیم و از این رو ستمگر و بی رحم قلمداد شدیم. اما هیچگاه کاستن از نیروها را سیاست دائم خود نساختمه ایم. هم اکنون دوباره نیروها را افزایش داده ایم.

● هدف شما از جنگ با دیوانسالاری و حذف آن چه بود؟ چه الگویی برای سازمان، پس از کوچک سازی آن در نظر داشتید؟

- می خواستم شرکت بیشتر همانند قایقی پرشتاب و تند و چابک باشد که با یک حرکت کوچک به چرخش درآید. سودمندیهای کوچک بودن یعنی چابکی، سرعت و سهولت ارتباطات، اغلب در یک شرکت بزرگ گم می شود. شرکتهای بزرگ باید بی ریخت و پاش، چابک و با اندیشه و رفتار شرکتهای کوچک باشند. ما باید راهی برای ترکیب توانمندیها، منابع و دست یازی

**مدیران  
باید خود را  
قانع کنند که  
همه پاسخها را  
در آستین ندارند.**

**اندیشه ناب  
می تواند  
از هر منبعی بیاید  
پس باید جهان را  
در پی این نوع اندیشه ها  
بگردیم.**



- می گفتم آیا می خواهید در سده بیست و یکم همچنان دستگاه نان برشته کن بسازید یا تولیدکننده اسکتر باشید.

● ملاک شما برای کنار گذاشتن کسب و کارها یا نگهداری آنها چه بود؟ واقعاً چه استدلالی برای حذف برخی کسب و کارها داشتید علی رغم اینکه سوددهی نیز داشتید؟

- همه کسب و کارهای شرکت در بازار خود باید شماره یک یا دو می شدند. اگر در بازاری چهارم یا پنجم باشید همین که رقیب سرفه کند شما سینه پهلو خواهید کرد! چنانچه شماره یک باشید مهار سرنوشت را در دست دارید.

● شما همزمان با این کار، ساختار سازمانی را نیز به هم ریختید، بسیاری لایه های سازمانی را حذف و نیروهای بی شماری را اخراج کردید. ضرورت این کار چه بود؟

- در پایان سال ۱۹۸۰ میلادی واقعیت این بود که شرکت از سوی ۲۵ هزار مدیر اداره می شد که هر یک به طور میانگین هفت نفر را زیر نظر داشتند. نزدیک به یک دوجین رده سازمانی میان کف کارخانه تا اتاق کار ریاست شرکت استقرار داشت. بیش از ۱۳۰ مدیر در جایگاه مدیر اجرایی فعالیت می کردند. امروزه اغلب کمتر از شش لایه بین کف کارگاه، تا دفتر مدیر ارشد اجرایی شرکت وجود دارد. لایه های سازمانی پیامد بزرگی اندازه سازمان بود. من آن را به روی هم پوشیدن چندین جلیقه تشبیه می کردم. جلیقه ها مانند لایه ها هستند، آنها

درباره آن کار دارند. اولین جلسه در سال ۱۹۸۹ میلادی تشکیل شد. این فرایند یک جستجوی بی انتها و سخت در سطح شرکت است، برای پیدا کردن راههای انجام بهتر کارها. هدف از انجام این فرایند اعتمادسازی، توانمندسازی کارکنان، حذف کارهای غیر ضروری و خلق موضوعهای نو برای جنرال الکتریک بود.

● فرهنگ آموزش و یادگیری در جنرال الکتریک چه نقشی در این زمینه داشته است؟

- آموزش چیزی است که من آن را وسیله زندگی می دانم. حقیقت آن است که من همواره آموزش دادن را دوست دارم. همواره می توان از دیگران چیزهایی آموخت، حتی از رقیبان. آفرینش فرهنگ یادگیری بهترین راهی بود که چهره نه چندان دلپسند جنرال الکتریک پیشین را دگرگون کرد. هر اندیشه خوبی ارزش پیگیری و برگرفتن دارد. مهم نیست از کجا آمده باشد، از درون شرکت یا «وال مارت»، «موتورولا»، «میتسویشی» یا جاهای دیگر. آنچه جنرال الکتریک را برجسته کرده، فرهنگی است که گستردگی چشمگیری شرکت و منابع بی پایان آن را به فرصتهای یادگیری و انبار اندیشه های ناب تبدیل ساخته است. اندیشه «سازمان یادگیرنده» در شرکت بسیار پویا و واقعی است. چرا من بپندارم که همه چیز را می دانم. باید خود را قانع کنید که همه پاسخها را در آستین ندارید. تبدیل شدن به سازمانی باز و یادگیرنده، بسیار بااهمیت است. امتیاز رقابتی نهایی در آن نهفته است که شرکت بتواند باشتاب چیزهای تازه بیاموزد و آنها را به عمل تبدیل کند. کسی که در جای دیگر دارای اندیشه بهتری است ما باید آن را بیابیم و از او بیاموزیم و باشتاب، یافته تازه خود را به عمل درآوریم. اندیشه ناب می تواند از هر منبعی بیاید. پس باید جهان را در پی اندیشه های ناب بگردیم. ما پیوسته خواهان برداشتن دیوارها هستیم. این کار را می توان با گفتگوی مداوم با دیگران انجام داد. در این صورت شرکتی به وجود خواهد آمد که توانمندیهایش افزونتر از حاصل جمع توانمندیهای بخشهای مختلف است.

● نقش شما به عنوان رهبر شرکت در این فرایند چه بوده است؟

- کار من یافتن اندیشه های بکر و بزرگ و پخش آن در سراسر سازمان باشتاب حرکت نور

است. باید پیگیری اندیشه های نو بود. این وظیفه همه مدیران است. من کوشیدم تا چون اسفنج عمل کنم. هر اندیشه خوبی را جستجو و جذب کنم. نخستین گام گشوده بودن در برابر بهترینهاست. دومین گام انتقال آن به سراسر سازمان است. امروزه به جست و جوی راه بهتر بودن و با شوق دانش تازه با دیگران شریک شدن به صورت سرشت دوم جنرال الکتریک درآمده است.

● وظیفه مدیران در این مورد چیست؟

- بزرگترین وظیفه رهبران، جستجو و دستیابی به گنج پر بهای اندیشه انسانها و پرورش شخصیت آنان است. این مهمترین عامل پیروزی است. اگر به انسانها شخصیت و فرصت ابراز عقیده بدهید، پاداش و امکان مشارکت بدهید رشد خواهند کرد و اندیشه های ناب خود را بیرون خواهند ریخت. به کارکنان میدان بدهید، آنگاه خواهید دید که آنان هم به هوشمندی رهبران هستند.

● در مورد «پرورش مدیر» نیز شما با تاسیس مرکز «کروتون ویل» عملاً در این زمینه نیز فعال بوده اید.

- مرکز پرورش مدیر شرکت در کروتون ویل را به «هاروارد» تشبیه کرده اند. آنجا جایگاه نشستهای طوفان ذهنی مدیران ارشد جنرال الکتریک و آموزش و تربیت مدیران تازه کار است. آنجا مهمترین دانشکده مدیریتی وابسته به صنایع در جهان است. من بخش مهمی از وقت خود را در آنجا می گذرانم. من دست کم سالی ۱۲ بار از هسته مرکزی آموزش در شرکت خود بازدید می کنم. در مدت (۲۱ سال من بخت آن را یافته ام تا به طور مستقیم خود را با ۱۸ هزار نیروی مدیر فعلی و آینده شرکت مربوط کنیم. به کروتون ویل رفتن همواره مرا شاداب می کرد. این بخش دلپذیری از شغل من به شمار می آید.

● استخدام و بکارگیری افراد مناسب در سازمان چه نقشی در موفقیت سازمان دارد؟ نقش رهبری سازمان در این میان چیست؟

- پیدا کردن کارکنان مناسب و گماشتن آنان در شغلای مناسب بسیار مهمتر از پدید آوردن یک راهبر است. من از نخستین روز کاری خود به اهمیت پیدا کردن افراد شایسته پی بردم. من هم اکنون پی برده ام که تاچه حد کامیابی من به کسانی که استخدام کرده بودم بستگی دارد. اگر

ما برترین کارکنان را در اختیار نداشتیم دامنه کار و کامیابی ما محدود می گردید. موجب همه این موفقیتها مردمان بزرگ و نه راهبردهای بزرگ بود. ما وقت بسیاری را برای یافتن، آموزش دادن، پروراندن و پاداش دادن به بهترینها صرف می کردیم. اصولاً کار من قرار دادن بهترین آدمها در فرصتهای بزرگ و تخصیص دادن دلار به جای درست است. اندیشه ها را به آنان منتقل می کنم، منابع را تامین می کنم و از سر راهشان کنار می روم.

● کسب و کار شما ساخت موتور هواپیما و نظایر آن بود. اما شبکه تلویزیون NBC را خریدید. چطور از تلویزیون سردر آوردید؟

- مردم به من می گفتند تو در کار تلویزیون چه می کنی؟ از کمدی و درام چه خبر داری؟ خوب، من موتور هواپیما هم نمی توانم بسازم، توربین نیروگاه هم همین طور. اما می دانم رئیس NBC چگونه کار می کند. وظیفه من گزینش افراد برجسته و تامین منابع مورد نیاز آنان است. پرداختن به مدیریت خرد ابلهانه است. کار من آگاهی از موضوعهای راهبردی است. کار من در جنرال الکتریک مدیریت منابع انسانی و مالی است. یافتن انسانهای هوشمند، پشتیبانی و تامین فراگیر آنان و فراهم ساختن فرصت کار برای آنان. تمام فلسفه مدیریت در جنرال الکتریک این است. تفاوت ندارد که ساخت موتور، توربین یا شبکه تلویزیونی باشد.

● آدمهای بزرگ را چگونه پیدا می کردید؟

- پیدا کردن آدمهای بزرگ به شیوه های گوناگون رخ می دهد. من همواره بدین باور بوده ام که «با هر کس ملاقات می کنی یک مصاحبه دیگر به شمار می آید».

● موضوع عمده رهبری و مدیریت چیست؟

- موضوع اصلی انسانها هستند؛ گزینش بهترینها. بدون تردید شما هیچ تیم ورزشی را که از ورزشکاران برتر نیست به مسابقه قهرمانی نمی فرستید. در خصوص تیم های کاری نیز چنین است. همه هنر و وظیفه من کار با انسانهاست. من به انسانها تکیه دارم. کار من به راه آوردن انسانهاست. مانند «اندی گرو» در «اینتل» نیستم. او می داند چگونه یک تراشه را می سازند. من می دانم که نمی توانم چیزی به یک یخچال بیفزایم یا یک موتور طراحی کنم. من درگیر ساخت و قیمت گذاری فرآورده ها نمی شوم. من بیشتر یک مربی هستم. در امر

## جسبیدن به ستهای کهن فرار از روبارویی با واقعیت است.

جانش عمده  
مدیریت امروز  
باید این باشد که  
هیچ کس بی تفاوت و  
بدون اندیشه  
سرکار نیاید.



انسانها و خرید شرکتهای دیگر خوب وارد می شوم. من احساس می کنم مسئولیت ۷۵۰ مدیر بالای شرکت با من است. من مراقب پرورش، پاداشها و پیشرفت کار آنان هستم. ما کارخانه آدم سازی را برای ساختن رهبرانی بزرگ اداره می کنیم. ما مردان بزرگی پروردیم و آنان فرآورده ها و خدمات بزرگ را پدید آوردند. جنرال الکتریک جایگاه پیدا کردن و ساختن آدمهای بزرگ است. اساساً دگرگونی از یک شعار یا سخنرانی سرچشمه نمی گیرد، از انتصاب آدمهای مناسب در جایگاه شغلی برای پدید آوردن آن به وجود می آید.

• شما تقسیم بندی خاصی در مورد مدیران و کارکنان سازمان انجام داده اید و آنها را به چهار گروه تقسیم کرده اید. این چهار گروه کدام است؟

— مدیران گونه اول به تعهدهای خود عمل می کنند و به ارزشهای شرکت بها می دهند. کسانی هستند که وجودشان سرشار از هیجان و انرژی است. آنان از توانایی انرژی بخشیدن به خود و به هرکسی برخوردارند که با آن در تماس هستند. توان انگیزش دارند، می توانند به استواری با انصاف و درستکاری تصمیم بگیرند. مدیران گروه دوم به تعهدهای خود عمل نمی کنند و با ارزشهای شرکت همراه نیستند. آنان تمام روز را به دیدار از دوستان می گذرانند و گفتگوهای تلفنی دور و دراز و بی معنا دارند! مدیران گروه سوم به شرکت

متعهد نیستند اما ارزشها را محترم می شمارند. آنان نمی توانند کار را به خوبی انجام دهند. به جای انرژی دادن به دیگران به سست کردن آنان می پردازند و به جای وفای به عهد کار را به عقب می اندازند. مدیران گروه چهارم به همه تعهدهای خود عمل می کنند و به ارقام و اعداد دست می یابند اما ارزشها را رعایت نمی کنند. اینان برای دستیابی به عملکرد بالا به جای پرانگیختن کارکنان به آنان سخت می گیرند و فشار می آورند. خودکامه و ظالم هستند.

• با این گروههای مختلف و متفاوت چگونه باید برخورد کرد؟

— گروه اول را باید نگه داشت. باید آنان را واداشت که بیشتر رشد کنند. آینده آنان روشن است. گروه دوم آینده دلپذیری ندارند اما همانند گروه اول به آسانی می توان آنها را شناخت. باید از دست گروه دوم خود را رها سازید. این کار دردناک است. اما چاره ای نیست و نباید از انجام آن شرمندانه بود یا احساس گناه کرد.

حفظ این کارکنان «مهربانی دروغین» است. به گروه سوم باید فرصت دیگری و حتی فرصت سومی شاید در شغل دیگری داد. اینها قلب شرکت هستند و در کامیابی عملیاتی نقش حیاتی دارند. وظیفه مدیران آن است که به این افراد کمک کنند تا در شمار گروه اول قرار گیرند. همه باید جزء گروه اول قرار گیرند، زیرا جنرال الکتریک شرکتی در رده اول است. در پی یافتن افراد گروه اول باشید. از بهترینهای خود مراقبت کنید. آنان را شناسایی کنید. پاداش دهید. حقوق خوب بدهید. سهم بدهید. گروه چهارم را نیز ما نمی توانستیم برتابیم. کار کردن با این گونه افراد بسیار دشوار است.

• با وجود چنین نظم و سخت گیری در گزینش افراد، چرا افراد گروه دوم و چهارم هم به گروه مدیریت جنرال الکتریک راه یافته اند؟

— آنچه پیش آمده نتیجه دیوانسالاری است. برخی افراد هوشمند به سازمان وارد می شوند، با خود می گویند من امکانات اینجسار را می پسندم و از محیط خوشم می آید. پیش از آنکه شما اینها را بدانید او ماندگار می شود و ۲۰ سالی می گذرد. آنان سوابقی به دست می آورند و گذشته قابل قبولی دارند اما مناسب سازی در جهانی نیستند که سخت دگرگونی پذیر است. به این جهت است که آنها به افراد

گروه اول تبدیل نمی شوند.

• بین گروههای مختلف مدیران و کارکنان چگونه مرزبندی می کنید و تفاوت قائل می شوید؟

— تفاوت قائل شدن یکی از موضوعهای بحث انگیز دشواری است که مدیر با آن روبروست. هیچکس نمی خواهد که نقش پروردگسار را برعهده گیرد و کارکنان را رتبه بندی کند. از همان روزهای نخست من فکر می کردم که تفاوت قائل شدن کلید برپایی سازمانی بزرگ است. تفاوت گذاشتن جدی ستارگان واقعی را پدید می آورد و ستاره ها هم کسب و کاری بزرگ پدید می آورند. بازی یعنی به میدان فرستادن بهترین ورزشکاران. هرکس که بهترین گروه را به میدان فرستاد برنده بازی شد. گروه برنده از تفاوت گذاشتن پدید می آید: پاداش دادن و توجه کردن به بهترینها و هراس کردن ناکارآمدان و بیرون کردن ضعیف ترینها و جنگ پیوسته برای بالابردن میله پرش. منحنی سرزندگی یک راه پویا برای جدا کردن گروههای اول تا چهارم است. منحنی سرزندگی باید با نظام پاداشها پشتیبانی شود: افزایش حقوق، ترفیع های شغلی و تخصیص سهام اختیاری.

• چگونه و چه نوع هدفهایی را برای رهبران کسب و کارهای خود انتخاب می کنید؟

— من هدفها را گزینش نمی کنم. در گذشته آنان هدفی را مشخص می ساختند و من هم هدفی را و با هم بحث می کردیم. اکنون دیگر پاداشها برپایه رسیدن به هدفها داده نمی شود، بهبود و پیشرفت در کارها ارزش دارد. تفکری که ما در فرهنگ جنرال الکتریک داشتیم «قرار دادن استانداردها، بالاتر از آنچه فکر می کنید واقعی است» بود. مثلاً آیا شما می توانید به ۱۰ برسید وقتی الان در مرتبه ۳ هستید. ما باور داریم شما باید خود را با بهترین مقایسه کنید. استاندارد را در ۱۰ بگذارید و سپس این فرهنگ را داشته باشید که می گوید اگر به ۶ رسیدید تنبیه نخواهید شد. روشی که شما هدف را در ۴ قرار دهید و به آن برسید فرایند خلاقیت را از بین می برد. اگر شما استاندارد را ۱۰ بگذارید و نگوید چگونه عمل کنند آنها خود تعریف خواهند کرد به کجا می روند. بنابراین، ایده ها می زاید و آنها ممکن است حتی به ۷ برسند. وقتی شما سطح استاندارد را به مقدار بسیار برتر

می گذارید و هیچ ایده ای در اینکه چگونه می توان به آن رسید ندهید شما نتایج را نمی توانید باور کنید. غالباً نتایج اعجاب آور است.

• این پدیده عجیبی است که رهبر همیشه پاسخها را ندارد و حرکت بدون هدایت او پیش می رود.

- نه چنین نیست. فضای مناسب برای مشارکت خلاقیت افراد باید فراهم شود.

• از شعارها و راهبردهای اصلی شما در دوران انقلاب نرم افزاری، مفهوم «بی مرزی» و دستیابی به شرکت بی مرز بود. شرکت بی مرز در نظر شما چه شرکتی بود؟

- شرکت بی مرزی که من می دیدم شرکتی بود که همه سدهای میانی و وظیفه ها را از میان برمی داشت. مهندسی، ساخت، بازاریابی و دیگر قلمروهای کار. هیچگونه تفاوتی را میان عملیات داخلی و خارجی نمی پذیرفت. یک شرکت بی مرز همه دیوارهای بیرونی را فرو می ریزد. مشتریان ما به سه سالن های طراحی می آیند و در شکل گرفتن موتورهای تازه جت و توربین های گارنی به ما کمک می کنند. بی مرزی همچنین ما را با بهترین اندیشه ها و رویه های کاری دیگر شرکتها آشنا می سازد. البته بی مرزی مفهومی بسیار گسترده تر دارد. بی مرزی به ما حکم می کند هر بامداد با این هدف از خواب بیدار شویم تا «هر روز راه بهتری را بیابیم».

• شما همواره نسبت به ستاد و کارکنان ستادی بدبین بوده اید. در دوران مدیریت خود نیز کمتر در محل ستاد دفتر مرکزی حضور داشتید و بیشتر وقت خود را به سرکشی از واحدهای مختلف سازمانی پر می کردید. چرا؟

- من به راستی احساس می کردم ستاد مرکزی جایی برای ماندن نیست. همواره می خواستم با کسانی باشم که به راستی به تولید و پدیدآوردن می پردازند. من شاید دست کم یک سوم از وقت خود را با کسب و کارهای شرکت می گذراندم. من همواره به خود یادآور می شدم ستاد مرکزی چیزی نمی سازد و چیزی نمی فروشد. گردش و سرزدن بهترین تلاش من برای پی بردن به آنچه در واقع در جریان بود به شمار می آمد. من نمی خواستم یک گروه ستادی روی کسب و کارهای شرکت فریاد بکشد. اگر گروه ستادی نتواند اندیشه های تازه را به پیشبرد کسب و کارها

برساند و کسب و کارها را در اجرای آن یاری دهد، گروه باید از میان برداشته شود. کارکنان ستادی پشت خود را به منطقه عملیات دارند و سخت مشغول بوسیدن دست رؤسایشان هستند!

• هنر رهبری از دید شما چیست؟

- تصمیم گیری و پذیرش واقعیت و سپس اقدام قاطع و پرشتاب برپایه واقعیت. بسیاری از اشتباهات در کسب و کارها ناشی از این است که نمی خواهیم واقعیت را بپذیریم و برپایه آن عمل کنیم. بهتر است واقعیت را از آن خود کنید نه اینکه سر را به زیر برف کرده و آن را کتمان کنید. روبرو شدن با واقعیت از مهمترین قانونهای کسب و کار است. آنان که توانایی پذیرش حقیقت را چه در کار و چه در زندگی دارند معمولاً پیروز هستند. چسبیدن به ستهای کهن فرار از رویارویی با واقعیت است. نخستین گام به سوی حل مشکلات و ادار کردن کارکنان به رویارویی با واقعیت است.

• و بزرگترین چالش مدیریت یک سازمان...

- هرچه هیجان انگیزتر کردن محیط، به گونه ای که انسانها سخت علاقه مند به ورود و درگیر شدن، ماندگاری و تلاش پرنشاط و صمیمانه در پیشبرد کارها باشند. این تنها دستورالعملها نیستند که اهمیت دارند. آنچه مهم است هیجان و انرژی است که هرکس با خود به درون جمع می آورد. رهبران بزرگ نیازمند به داشتن نیروی شگرفی هستند و مهمتر از آن دانستن بکارگیری نیرو در راه برانگیختن و نیرو دادن به دیگران. آنچه امروز در جنرال الکتریک می خواهیم رهبرانی هستند که نیرو دهنده، هیجان انگیز و درست دارنده مهارت کارها باشند، نه آنانی که برای نگهداری مهارت کارها، سستی و افسردگی می آفرینند. مدیران امروز می دانند که گرفتن مسئولیت آغاز کار و مبارزه است. کسی نمی تواند بیاید و بیکار بنشیند. به مقررات بچسبید. این کارها دیگر شدنی نیست. شما باید سراسر روز آماده حرکت باشید. باید بتوانید به دیگران نیرو بدهید. نمی توانید همچون آموزگاری اندیشمند در گوشه دفتر کار بنشینید.

نمی توانید در حاشیه امن قرار بگیرید.

• شما خود در جستجوی چه ویژگی در برگزیدن مدیران بودید؟

- هیجان و شور. مدیر باید سرشار از نیرو باشد.

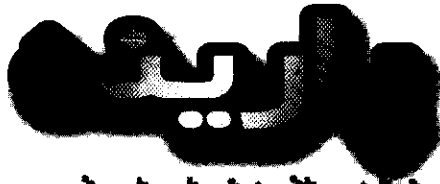
بتواند دیدگاه روشنی را عرضه داشته و پیاده کند نه اینکه تنها درباره آن به دراز سخن بگوید. و مهمتر اینکه بداند چگونه همدلی را همچون آتش در سراسر سازمان بگستراند. اگر تنها یک ویژگی باشد که همه برندگان در آن سهیم هستند این دلسوزی بیش از دیگران در کار است. این ویژگی به هر سروصدايي و زرق و برق کاری ندارد. این خصوصیتی است که از درون ژرفای وجود آدم برمی خیزد.

• شما همواره بر ساده کردن کسب و کار و پیچیده نکردن آن تاکید داشته اید. نقش ساده کردن فرایند کسب و کار در مشارکت نیروی انسانی چیست؟

- تکیه و تاکید ما بر ساده کردن کارهاست. اینکه بتوانیم ساده تر با همدیگر ارتباط برقرار کنیم، در تولید و در عرضه فرآورده ها و اطلاعات. تنها راه پیروزی درگیر ساختن همگانی است. اصولاً تواناسازی همان درگیری کامل است. شما هر لغتی می خواهید استفاده کنید، اما موضوع آن است که واقعاً باور کنیم هرکس سرمایه ای دارد. چالش عمده مدیریت امروز باید این باشد که هیچ کس بی تفاوت و بدون اندیشه سرکار نیاید.

• شما این تعبیر را بسیار به کار برده اید که «هرچه کمتر مدیریت کنید شرکت بهتر کار خواهد کرد». منظورتان چیست؟

- بسیاری از مدیران بیش از اندازه مدیریت می کنند. این گروه موجب پیدایش دیوانسالاری می شوند. برخی مدیران به جای آسانتر کردن کارها آن را گیج کننده و سرسام آور می کنند. آنان مدیریت را برابر با پیچیده سازی می گیرند تا خود را هوشمندتر از دیگران نشان دهند. به کسی الهام نمی بخشند. من از ویژگیهایی که به «مدیریت» می دهند بیزارم: خاموش کردن انسانها، آنان را در ناآگاهی گذاشتن. وقت آنان را در انجام کارهای کم اهمیت و تنظیم گزارشهای غیرضروری هدر دادن. نباید همواره سایه به سایه کارکنان حضور داشت. اعتماد به نفس را نمی توان اینگونه به وجود آورد. اعتماد به نفس در کسی که تنها مهره ای در دستگاه دیوانسالاری و پرکننده یک عنوان سازمانی است رشد نخواهد کرد. همه باید بدانند که مهم هستند. عنوانهای شغلی اهمیت ندارند. □



www.parinehleather.com

نمادی از هنر ایران زمین  
Symbol of Antique Iranian Art



tamfan.com

K1  
K3

S  
S1  
S2  
S3

K2  
K4

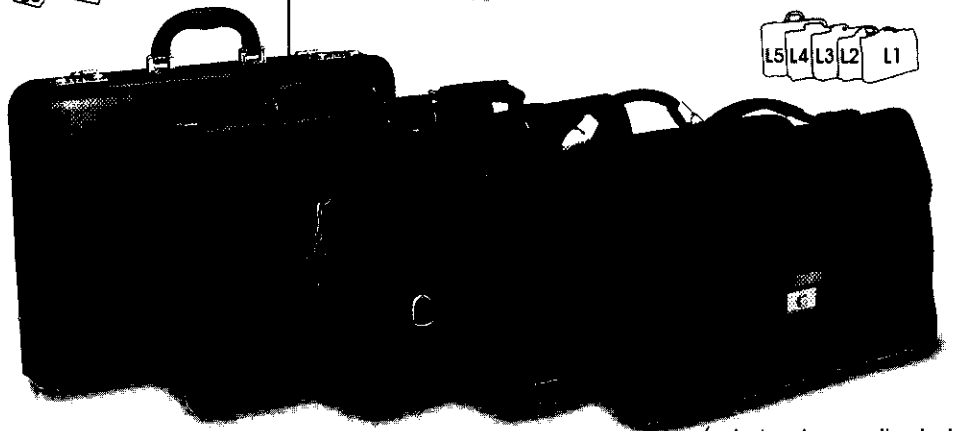
L1  
L2  
L3  
L4  
L5

### پارینه

خیابان کوهک ( تقوی )  
پایین تر از میدان فردوسی  
خیابان انوشیروانی  
پلاک ۱۰۲، طبقه دوم، واحد ۶  
تلفن: ( خط ویژه ) ۶۷۱۷۸۱  
فکس: ۶۷۱۷۹۵۵

#### PARINEH

Tel: +9821- 6711781  
Fax: +9821- 6717955  
info@parinehleather.com  
www.parinehleather.com



( با امکان ارسال به سراسر ایران )

# HP و برنامه مقابله با توزیع محصولات جعلی در

## خاورمیانه

# از HP بودن خرید خود مطمئن شوید

### موضوع:

جعل و تقلب به صنعت چاپ و محصولات وابسته به آن، همچنین فروشندگان و مصرف کنندگان زیان وارد می کند. چاپگرهای لیزری و کارتریج های جوهر افشان یا در بسته های کپی شده از روی جعبه های اصلی HP و یا بسته های استفاده شده HP به فروش می رسند و فروشندگان کالاهای جعلی برای فروش محصولات خود از روش های تجارت تلفنی یا اینترنتی استفاده می کنند.

### برنامه:

HP برای مقابله با جعل محصولاتش، برنامه خاصی تدارک دیده است. سرخ های پرونده های مشکوک توسط یک شبکه پیوسته از مشاوران در سراسر جهان بررسی می شود. نتایج حاصل از این برنامه، در تعداد زیادی از موارد، نشان دهنده موفق بودن این طرح می باشد.



### برچسب گذاری

برای کمک به تشخیص محصولات اصلی از تقلبی، HP اقدام به برچسب گذاری روی جعبه کارتریج چاپگرهای لیزری خود نموده است. در بیشتر کشورهای اروپایی خاورمیانه و آفریقا، جعبه های اصلی کارتریج چاپگرهای جوهر افشان نیز برچسب گذاری شده اند.

برچسب های اصلی HP روی کارتریج های اصلی چاپگرهای لیزری HP

برچسب های اصلی HP

روی کارتریج های اصلی چاپگرهای جوهر افشان HP



### گزارش:

HP، در راستای این برنامه، گزارش های خاصی برای مصرف کنندگان و نیز شرکای تجاری خود تهیه و منتشر می کند:

آمدرس الکترونیکی: [emea.anti-counterfeit@.com](mailto:emea.anti-counterfeit@.com)

سایت اینترنتی: [www.hp.com/go/anticounterfeit](http://www.hp.com/go/anticounterfeit)

## با فروشندگان رسمی HP تماس بگیرید



مهربان  
۲۲۲۹۰۵۰



مهن  
۶۷۰۵۱۵۲-۵



مهنک  
۸۸۲۲۹۷۲-۲



کامپوتر ریز  
۸۸۱۱۲۸۵-۶



فوزانگان فارسی  
۸۷۵۹۴۸۰



سرو رایانه  
۸۰۲۷۳۶۲



ژرف نکر  
۸۷۷۲۵۰۵



بامداد رایانه  
۸۲۱۶۱۰۸-۱۰



اولین و تنها نرم افزار یکپارچه مالی و صنعتی

# هوشمندانه رهبری کنید



مشاوره و راه اندازی توسط  
کارشناسان مالی و صنعتی



شماران سیستم  
۸۸۹۳۱۲۵  
۸۸۰۵۸۸۱

حسابداری مالی  
خرید و فروش  
انبار و حسابداری انبار  
چاپ و کنترل چک  
حقوق و دستمزد پرسنلی  
حسابداری بهای تمام شده  
اموال و دارایی های ثابت  
برنامه ریزی و کنترل تولید  
خزانه داری  
کنترل بودجه  
کنترل قراردادهای خرید و فروش  
انواع گزارشات مدیریتی

اجرا شده در صدها  
شرکت تولیدی و صنعتی



سازمان مهر ۷۰۶۸۳۷۸



