

چالش‌های مدیریت در آغاز قرن ۲۱

«آی بی ام»؛ جدال برای بقا

فروش شرکت که در سال ۱۹۹۰ حدود ۶۹ میلیارد دلار بود در سال ۱۹۹۳ از ۶۲/۷ میلیارد دلار فراتر نرفت و ارزش سهام شرکت در بازار که زمانی به مرز ۱۳۰ دلار رسیده بود تا رقم ۴۰ دلار سقوط کرد. کندی تقاضای صنایع، کساد اقتصادی، وجود ظرفیت اضافی به خصوص در اروپا و ژاپن، و افزایش سهم فروش محصولاتی که حاشیه سود کمتری دارند، مانند کامپیوترهای شخصی، همه و همه در نتایج عملیات شرکت «آی بی ام» اثر داشته است.

شرکت «آی بی ام» در جهت بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار محصولات و خدمات تکنولوژی اطلاعاتی - بازاری که با سرعت در حال تغییر است - به تلاش برای تجدید ساختار عملیات تجاری خود در سراسر جهان پرداخته و تصمیم گرفته است مانند گذشته سودآور، پیشرو و موفق باقی بماند.

شرکت در این جهت به اقداماتی جسورانه اما حساب شده دست زد: ظرف سه سال گذشته برای تجدید ساختار خود حدود ۲۴ میلیارد دلار هزینه کرد، نیروی انسانی خود را که در سال‌های قبل به ۴۰۰ هزار نفر رسیده بود، تقریباً به نصف کاهش داد، و در سال ۱۹۹۳ تغییراتی در مدیریت به عمل آورد و از جمله مدیرعامل جدیدی برای اداره امور شرکت برگزید. شرکت در این راستا هر فرآیندی و هر قطعه از متعلقات خود را مورد بررسی قرار داد تا آنچه را که برای فعالیت اقتصادی شرکت ضروری و اساسی نبود، حذف کند. مدیریت جدید شرکت و رای تلاش‌های خود برای کاهش هزینه‌ها، سخت در کوشش است که از طریق اهمیت دادن و پاداش دادن به عوامل زیر، فرهنگ شرکت را تغییر دهد:

نتایج کار به جای خود کار، سرعت کار به جای تأمل در کار و حصول توافق

منبع: IBM 1993 ANNUAL REPORT
مترجم: یدالله مکرمی

اشاره:

سازمان‌های اقتصادی قرن بیستم پدیده‌هایی نوین برای تعاون اجتماعی و اقتصادی اعضای جامعه انسانی در جهت افزایش ثروت عمومی و نیل به نیکی‌بخشی و سعادت بشری محسوب می‌شوند. این سازمان‌ها، به مدد دانش مدیریت و سازمان، تحولاتی شگرف در عرصه صنعت و تکنولوژی بوجود آوردند و در پرتو آن خود نیز متحول شدند. اما اکنون در طلیعه قرن بیست و یکم، سازمان مدرن قرن بیستم در شیب تند تحولات صنعتی و تکنولوژیک قرار گرفته و مهار از دست داده است. آیا سازمان‌های موجود محکوم به فنا هستند؟ آیا سازمان‌های جدیدی زائیده خواهند شد؟ و یا سازمان‌های کنونی قادر خواهند بود خود را با این تحولات فرایند هم‌مطراز کنند؟ پاسخ به این سئوالات در بوه آزمایش قرار گرفته است. شرکت عظیم و بین‌المللی «آی بی ام» مدتی است با چنین بحرانی روبروست و با آن دست و پنجه نرم می‌کند و برای غلبه بر آن مدیران و مشاوران حرفه‌ای و نقطه‌نظرات تخصصی آنان را به خدمت گرفته است. مطلب حاضر موقعیت شرکت «آی بی ام» را در این ارتباط مورد اشاره قرار داده و کاربست‌های سازمانی و مدیریتی آن شرکت را در حل بحران معرفی می‌کند.

شرکت «آی بی ام» در سال ۱۹۹۱ برای اولین بار در طول فعالیت خود زیانده شد و از آن سال به بعد نیز این زیان‌دهی ادامه داشته است. شرکت در سال ۱۹۹۱ حدود ۳ میلیارد دلار، در سال ۱۹۹۲ حدود ۵ میلیارد دلار و در سال ۱۹۹۳ کمی بیش از ۸ میلیارد دلار زیان نشان داد. درآمد

کمتر کارگاهی را می‌توان یافت که تعداد شاگردان آن زیاد باشد و یا شاگردان آن سابقه‌ای بیش از یکی دو سال داشته باشند، چراکه در این مدت یا کارگاه را ترک می‌کنند یا مغازه استاد را اجاره می‌نمایند! و به عبارتی خود استاد می‌شوند! و استاد سابق نیز (که شاید خود اینگونه استاد شده‌است) به اداره چندین مغازه از این دست مشغول است. و این حکایت اغلب حرف - حتی مشاغل کارشناسی - است.

این مسئله کم‌کم به صورت یک پدیده فراگیر و یک نوع نگرش رخ می‌نماید و از حوزه افراد نیز خارج شده و گریبانگیر سازمانها شده است. رقابت غیراصولی بین سازمانها، دوباره کاریها و کم‌شدن جو اعتماد نشانه‌هایی از وجود این نگرش و رفتار در سازمانهاست از جمله دلایل پیدایش این وضعیت شاید بتوان به این نکته اشاره کرد: به دلیل وضعیت خاص بوجود آمده پس از پیروزی انقلاب اسلامی و خروج بخشی از نیروی تخصصی از میدان فعالیت، تأکید بر انجام امور و گردش چرخ‌های اقتصادی بوده و به چگونگی این گردش کمتر توجه شده است. کمیت کارها - همانند تولیدات - بیش از کیفیت آنها اهمیت داشته است. این مسئله تا مقطع خاصی می‌توانسته است مقبول باشد؛ یعنی تا مرحله‌ای که ضرورت‌های اجتماعی - سیاسی ایجاب می‌کرده‌است اما مشکل فعلی شکل‌گرفتن و پذیرفته شدن این وضعیت و نگرش است. این پدیده که با رشد بیکاری و افزایش عرضه نیروی کار و عدم توانایی جذب مراکز آموزشی و فعالیت‌های اقتصادی تشدید می‌شود تا حدی باعث تغییر نگرشها و ارزش‌ها و پذیرش پارامترهای اقتصادی به عنوان ملاک ارزیابی شده‌است. در کنار افراد غیرمتخصص بسیاری از افراد را می‌توان یافت که به نوبه خود و در حرفه خود متخصص برجسته‌ای به شمار می‌آیند اما روزه مشاغلی آورده‌اند که هیچ تخصصی در آن ندارند ولی انگیزه‌های اقتصادی و موقعیت اجتماعی باعث شده‌است که این امر اتفاق بیفتد. به هر حال این تنها صورت مسئله است و تحلیل آن با شرایط اقتصادی - اجتماعی کشور گره می‌خورد. اینکه چرا چنین حالتی بوجود آمده و چرا رشد می‌کند و چگونه می‌توان این رشد را متوقف کرد؟ جای بحث در این مورد باز است. به ویژه برای متخصصین «مدیریت منابع انسانی». ورود بیش از این در داخل بحث، موجب خواهد شد که نگارنده خود نیز در مظان اتهام «...کارگردانی می‌کنیم...» قرار گیرد!! نا.



مدیرعامل جدید آی بی ام می گوید: «کاری که ما به عهده داریم واقعاً ساختن یک «آی بی ام» جدید است. فرهنگ جدید، مسیرهای جدید، روح جدید. ما بخش مهمی از جالب ترین صنعت موجود در جهان هستیم. من سعی می کنم «آی بی ام» موقعیت قبلی خود، یعنی رهبری صنعت را باز یابد. این امری نیست که یک شبه رخ دهد، اما فکر می کنم از عهده آن برخورداریم آمد. البته، این حقیقت را ندیده نمی گیریم که «آی بی ام» نقاط قوت بسیاری دارد و ما نیاز نداریم و نمی خواهیم همه چیز را عوض کنیم».

مدیران شرکت براساس بررسی های انجام شده اعتقاد دارند در قلب مشکلات یک حقیقت ساده نهفته است: شرکت «آی بی ام» در همگامی با تغییرات مهمی که در صنعت رخ داده، ناموفق بوده است. شرکت بیش از حد بوروکراتیک و زیاده از حد شیفته نقلی خود از جهان بوده و در عرضه محصولات جدید به بازار بسیار کند عمل کرده است. با آنکه تکنولوژی عظیم اطلاعاتی از آزمایشگاه های شرکت «آی بی ام» بیرون می آمده، اما هر بار و همیشه بدست دیگران و مقدم بر «آی بی ام» وارد بازار می شده است. گرچه هنگامی که «آی بی ام» وارد بازار می شد، بازار را به خود اختصاص می داد، اما یکی از شگفتی های این صنعت آن است که سهم نامتناسبی از ارزش اقتصادی در مراحل اولیه عمر محصول، درست در آن زمانی که حاشیه سود در بالاترین حد خود قرار دارد، عاید می شود و از این رو در این صنعت سبقت جویی واقعاً ارزشمند است. سی سال قبل مشتریان کامپیوتر، شرکت «آی بی ام» را به عنوان متخصص تکنولوژی اطلاعاتی می شناختند و نام کامپیوتر با نام «آی بی ام» قرین شده بود، اما بعدها، در اوایل دهه هشتاد، کامپیوترهای شخصی، شبکه های محلی، کامپیوترهای کوچک و نرم افزارهای آماده به مدد تکنولوژی جدید پا به عرصه وجود نهادند و به ناگهان، هر کسی می توانست کامپیوترهای مورد نظر خود را از سر گذرد و یا تلفنی خریداری کند و شرکت های بزرگ و مشتریان سنتی «آی بی ام» با داشتن حق انتخاب بیشتر، به خرید کامپیوتر از فروشندگان مختلف مبادرت ورزیدند.

شرکت «آی بی ام» برای غلبه بر مشکلات، قبل از هر چیز تغییراتی را در رهبری شرکت پدید

آورده است. رهبری جدید شرکت اکنون شعار «تام و اتسون» فقید که هدایت شرکت «آی بی ام» را طی سال های ۱۹۵۶ تا ۱۹۷۱ به عهده داشت، پیش روی خود قرار داده است. وی حدود سه دهه پیش چنین اظهار داشت:

«ما هرگز نباید وظایف بی حاصل، یا روش های غیر موثر را به سادگی بدین خاطر که همیشه به همین طریق انجام می شده اند، بپذیریم. راه آی بی ام، تا آنجا که به من مربوط است، راهی است که موثرترین باشد، و مهم نیست که در گذشته چگونه انجام می شده».

به اعتقاد مدیریت جدید شرکت این یک واقعیت است که هیچ شرکتی نمی تواند موفق شود، مگر اینکه دارای مجموعه ای از استراتژی های حساب شده و روشن، بر بستری از یک درک روشن از آنچه در جایگاه بازار روی می دهد، باشد. مدیریت شرکت اولویت های زیر را در برنامه کار سال جاری خود قرار داده است:

ایجاد تناسب در اندازه و قامت شرکت با سرعت هرچه تمامتر:

شرکت تصمیم گرفته است برای بهبود ساختار خود تا پایان سال ۱۹۹۵ معادل ۸/۹ میلیارد دلار دیگر هزینه کند و ۳۵۰۰۰ نفر دیگر نیز از نیروی کار خود راکاهش دهد. به نظر می رسد شرکت، بر مبنای شرایط تجاری کنونی، در اندازه طبیعی خود قرار خواهد گرفت.

بازایی و اعاده روحیه کارکنان: مدیریت شرکت با تمام کارکنان ارتباط برقرار کرده و نظرات آنان را جمع آوری کرده است تا در موقع مناسب از آنها استفاده به عمل آورد. بیشتر کارکنان از هیچ کوششی برای حمایت از شرکت دریغ نمی کنند و برخی هم دارای نظرات انتقادی هستند. در هر حال به نظر می رسد که بهبود وضعیت شرکت در سه ماهه چهارم سال ۱۹۹۳ روحیه کارکنان را بالا برده است.

نزدیکی بیشتر به مشتریان: در تابستان گذشته مدیران ارشد شرکت اوقات زیادی را صرف گفتگو

● «آی بی ام» برای بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار محصولات و خدمات تکنولوژی اطلاعاتی به تجدید ساختار عملیات تجاری خود در سراسر جهان پرداخته است.

با مشتریان کردند و در این گفتگوها راجع به مسائل مختلف از جمله نقاط قوت و ضعف شرکت بحث کردند و این امر باعث شد مدیران شرکت چیزهای زیادی فرا بگیرند. مدیریت شرکت اکنون از همه کارکنان خود انتظار دارد که برای رضایت مشتریان و سواس نشان دهند. «آی بی ام» تا حدودی به خود پسندی معروف بود. شاید این موضوع در بعضی مواقع در گذشته صادق بوده، اما مدیریت شرکت قصد دارد که چنین اتفاقی تکرار نشود.

تنظیم مسیرهای مهم حیاتی که «آی بی ام» در سالهای آتی پیش خواهد گرفت:

استراتژی، به ویژه برای «آی بی ام» بسیار مهم است زیرا که این صنعت از یک دوره تحولات اساسی با سرعتی شکننده عبور می کند. امروزه مشتریان به جای جعبه هایی با سرعت بیشتر به تسهیلاتی برای کارایی بیشتر نیاز دارند و مایلند که کسی به آنها در بکارگیری تکنولوژی اطلاعاتی کمک کند تا آنها بتوانند در حصول منافع، گوی سبقت را از دیگران بریابند. از این رو شرکت باید به عنوان پیش آهنگ این صنعت در تکنولوژی به راه خود ادامه دهد، اما همچنین بایستی بر ارائه راه حل هایی که خواست سه گانه مشتریان است یعنی: ارزش، سهولت استفاده و کنترل پذیری را تامین می کند، تاکید بیشتری بکند.

مدیریت شرکت شعارهای زیر را به عنوان «اصول آی بی ام» طرح کرده و امید دارد که با بکارگیری این اصول توسط کارکنان، شرکت بتواند موفقیت خود را بهبود بخشد:

- ۱) موقعیت بازار، نیروی محرکه همه کارهای ما است.
- ۲) در باطن، ما شرکتی هستیم متکی به دانش فنی و تعهدی برتر نسبت به کیفیت.
- ۳) معیار اولیه موفقیت برای ما رضایت مشتری و ارزش سرمایه سهامداران است.
- ۴) به مشابه یک سازمان بازرگانی با کمترین بوروکراسی و توجهی دائمی بر بهره وری کار می کنیم.
- ۵) هرگز دیدگاه استراتژیک خود را ندیده نمی گیریم.
- ۶) فکر می کنیم و عمل می کنیم اما به تعجیل.
- ۷) انجام کارها به دست افراد برجسته و ایشارگر انجام پذیر است به خصوص آنگاه که همه به عنوان یک تیم کار کنیم.
- ۸) ما نسبت به نیازهای کارکنان و جامعه ای که در آن کار می کنیم با حساسیت برخورد می کنیم. □

همکاران سیستم

همکاری معتبر، همراهی پیشرو



شرکت همکاران سیستم با بیش از ۷ سال تجربه استقرار سیستم در
متجاوز از ۲۰۰ مؤسسه، اکنون تجربیات خود را در قالب بسته‌های نرم افزاری
برای استفاده مؤسسات متوسط و کوچک ارائه مینماید که از این میان:

نرم افزار **حسابداری بازرگانی** بنا به نیاز بسیاری
از مؤسسات با ویژگیهای زیر تولید شده است:

- سهولت و سادگی کار با سیستم ● رعایت اصول و موازین حسابداری
- صورت سود و زیان و ترازنامه ● اظهارنامه بصورت اتوماتیک
- استفاده از **MOUSE** و **HELP MENU**

همکاران سیستم



تجربه و تخصص ما، نرم افزار مطمئن برای شما

تهران ۱۵۸۶۷ - خیابان قائم مقام فرامانی، ضلع شمالی تهران کلینیک، خیابان شهداء، شماره ۲۸
تلفنهای: ۶۲۳۱۹۹ - ۶۲۵۶۲۶ - ۶۲۵۸۲۱ فاکس: ۶۲۵۶۳۸

بایک مرکز بزرگ در قلب شهر

برای تجهیز محل کارتان مشورت کنید



۳۰ سال پیش، شاید اولین مؤسسه‌ای بودیم که جدیدترین ماشینهای اداری را در ایران عرضه کردیم.



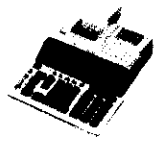
امروز، به یمن سی سال فعالیت مستمر در عرضه مرغوبترین ماشینهای اداری در طیفی وسیع به عنوان بزرگترین مرکز تأمین و پشتیبانی تجهیزات مدرن اداری میتوانیم حرف آخر را بزنیم.



دستاورد ارزنده این تجربه و تلاش، کسب اعتبار و اعتماد روزافزون مشتریان و مصرف کنندگان بیشمار در ۷۴٪ بخش خصوصی - ۸۰٪ بخش دولتی و ۱۰۰٪ بانکهای کشور است.



شبه گسترده سرویس و خدمات پس از فروش در سراسر کشور، بایک مرکز عظیم در تهران با بیش از ۱۳۰ مهندس و متخصص و تکنسین - مرکز آموزش - مرکز تحقیقات - موجودی بیش از ۳,۰۰۰,۰۰۰ قطعه یدکی عامل مهم ارتباط و ارائه خدمات بیشتر به شماست.





SHARP

تکنولوژی برتر، کیفیت بهتر، برای همیشه

olivetti

بزرگترین مجتمع تولید تجهیزات کامپیوتری در اروپا

EPSON

قوی ترین و مطمئن ترین نام در چاپگر کامپیوتر

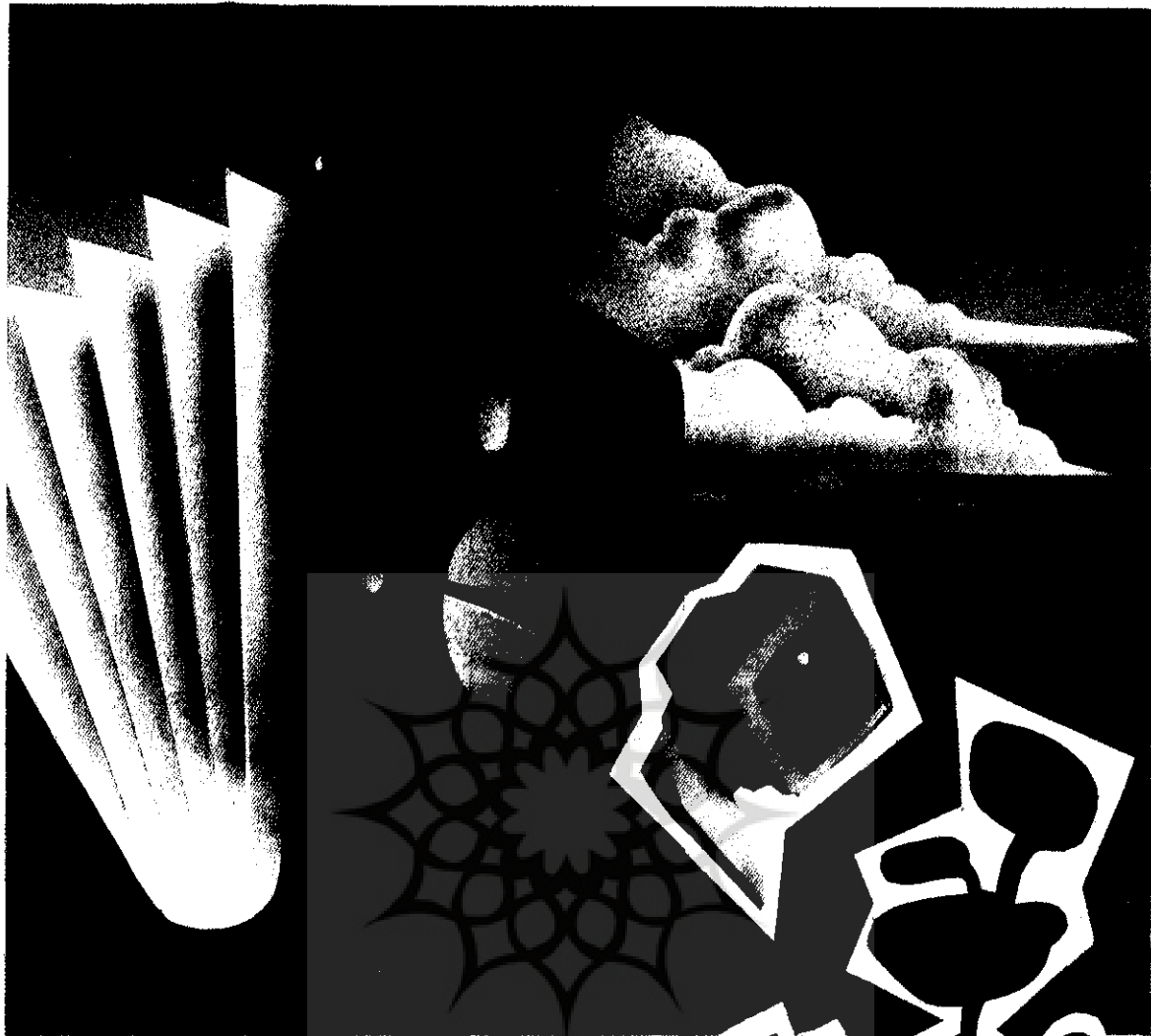
مرکز مانیتورینگ برای ادارات ایران
IRAN OFFICE MACHINES CENTER

۳۰ سال تجربه ما در خدمت شماست

تعمیرگاه مرکزی:
تهران - خیابان استاد مطهری، بعد از خیابان استاد مفتاح، شماره ۱۹۰
تلفن: ۸۸۲۲۱۶۸ فاکس: ۸۳۶۳۳۸

دفتر مرکزی:
تهران - خیابان ولی عصر - بالاتراز پارک ساعی - شماره ۱/۱۱۷۴
تلفن: ۸۰۱۶۲۰۰-۸۰۱۶۵۱۰ فاکس: ۸۰۸۳۹۰۶

با تمام تجهیزات نزد شما می آئیم



واحد آموزش

فعالیت‌های آموزشی شرکت :

- ۱- تحلیل نیازهای آموزشی
- ۲- طراحی مراکز آموزشی
- ۳- طراحی دوره های آموزشی
- ۴- برگزاری دوره های آموزشی

دلیرات

آدرس : خیابان فلسطین . پایین تر از بلوار کشاورز . شماره ۲۴۷ ساختمان دلیران

تلفن : ۸۹۱۶۱۹ - ۸۹۷۳۷۹ - ۸۹۴۰۹۸ - ۸۸۹۰۳۷۲ - ۸۸۹۰۲۴۷ فکس : ۸۹۸۳۲۷