

تله مدیران

بیزینس ویکه ۱۱ دسامبر ۲۰۰۰

هاولی از Gillette در پست مدیر عاملی بودند ۱۰ سال و یازده ماه بود. کمی بیشتر از نصف مدت زمانی که ولج مدیر عامل جنرال الکتریک می باشد.

همه مدیران عاملی که اخیراً برکنار شده اند، مرتکب اشتباهاتی گردیده اند که به سقوط آنها کمک کرده است، که برخی از آنها لازم نبود در مراحل اولیه از بروز و شکل گیریشان جلوگیری می شد، (البته شما بهتر می دانید که کی هستید و چگونه باید عمل می کردید). اما مشکل اصلی اینجاست که سطح انتظار از عملکرد مدیران عامل به نقطه ای رسیده است که فقط فنا و مردن مهم است نه داشتن شایستگی و لیاقت طولانی تر. این حالت همان چیزی است که به دام مدیران

آمریکا امسال شغل خود را از دست داده اند، در حالیکه این رقم در سال ۱۹۹۹، ۲۳ شرکت بود. در ماههای اخیر روند رو به رشد حجم کارها و فعالیتهای سازمانی باعث شده است که به شکل بحرانی باعث کنار رفتن مدیران عامل و واگذار نمودن آنها به ترک پست خود شوند. چیزی که برجسته و قابل توجه می باشد تعداد مدیران عاملی نیست که در این مدت عوض شده اند، بلکه این است که چرا برای نشان دادن قدرت و توانایی آنها فرصتی کم و محدود به آنها داده می شود. مجموع زمانی که "لیود وارد" از MayTag، دیسل سوویسون از Campbell Soup، دورک چیگر از Proctel & Gambles، ریچارد توماس از Xerox ریچارد مک گین از Lucent Technology و مایکل

جستجو برای افراد اسطوره ای که رشد و توسعه عالی سازمانها را رونق ببخشند، اطمینان بیشتری در مقابل ناامیدیهای سازمان بوجود می آورد.

در پایان، بعد از اینکه همه بزرگان خود را محک زدند و کار خود را به پایان رساندند، در مورد "جان اف ولج" این حقیقت را می توان بیان کرد که: او با دوام ترین فرد بوده است. اگر ولج تا پایان سال ۲۰۰۱ به عنوان مدیر عامل جنرال الکتریک باقی بماند، سابقه کارش در این سمت به ۲۰ سال خواهد رسید. که در مقایسه با دوران مدیریت مدیران عامل امروزی، دورانی سخت و بی پایان است. به استثناء روشهای نوین انجام کار در بازار، به نظر می رسد که یک تازه کار و یک تازه وارد به صحنه مسابقه شانس بیشتری برای شکستن رکوردهای قبلی را داشته باشد تا کسی که تطابق بیشتری با روش کاری طولانی مدت ولج داشته و خود را با او تطبیق می دهد. حداقل ۲/۳ شرکت های بزرگ و مهم جهان از سال ۱۹۹۵ مدیران عامل خود را عوض کرده اند. طبق بررسی تازه ای که توسط شرکت Drake Beam Morin انجام شده است، تنها در طی ۱۲ ماه گذشته بیش از ۱۰۰۰ مدیر عامل پست خود را از دست داده اند که ۱/۳ آنها از اول سپتامبر برکنار شده اند. این وضعیت حتی در شرکت های عظیم و برتر جهان وخیم تر است. اطلاعات آماری گردآوری شده توسط متخصصین شرکت Pearl Meyer و شرکاء نشان می دهد که مدیران عامل ۳۹ شرکت از ۲۰۰ شرکت بزرگ



عامل می تواند خوانده شود. موسسه بین المللی Korn/forty پیشنهاد می کند که در این راستا "قدرت کاریزما" در سازمان توسعه داده شود. واقعاً آینده چه خواهد شد؟ آیا نیاز به آن خواهد بود که چشم سومی برای مدیران عامل تعبیه شود؟ یا یک Master Telekinesis مورد نیاز خواهد بود؟ اینها اظهارات "ریکش کورانا" استادیار دانشکده هاروارد بیزینس است که کتابی در خصوص مدیران عامل نوشته است. او می گوید: "ما این شغل را به شغلی فوق العاده و قهرمانانه تبدیل کرده ایم. اعضاء هیات مدیره به مدیر عامل به چشم نوشداروی تمام دردهای سازمان می نگرند و فکر می کنند که او می تواند به تنهایی همه مشکلات سازمان را حل نماید." اسطوره سازی مدیران عامل تقریباً از ۲۰ سال پیش شروع شده و مشابه افسانه هرکول چون موجی سازمانها را فرا گرفت و باعث شکل گیری نوع خاصی از سازمان با کارکنان خارق العاده آن شد. "لی یا کوکا" مردی که شرکت کرایسلر را از سقوط نجات داد، در این خصوص یک نمونه است (اگر چه از ناحیه عموسام مورد حمایت قرار گرفت). در دهه ۱۹۹۰ مدیر عامل شرکت Teohno - Savant

شخصیت مدیر عامل را با حداکثر تواناییهای یک رهبر و برای کار در هر شرایطی مجسم و معرفی نمود. مردی فعال که با بهره گیری کامل از قدرت شخصی و تفکرات و دیدگاه درخشانش هر شیئی را بدون توجه به بزرگی و کوچک یا پیچیدگی آن می تواند به یک ماشین مطمئن برای ارائه عملکردی عالی و مطلوب و همیشگی تبدیل نماید.

شغل مدیر عاملی احتمالاً امروزه نسبت به زمانیکه ولج این مسئولیت را پذیرفت بسیار مشکل تر شده است، چرا که ماهیت وظایف آن نسبت به ۲۰ سال قبل - حتی نسبت به ۵ سال قبل پیچیده تر گردیده است. بازارها فوق العاده رقابتی و مرتبط به هم شده اند، تکنولوژیهای جدید بسیار فراگیر شده اند و سرعت وقوع پدیده ها بیشتر شده است. در عین حال ضرورت بهره گیری از رهبران خردمند و با هوش نیز بیشتر شده است. با این وجود وظیفه اصلی مدیران عامل امروزی روشن است: قیمت و ارزش سهام باید بالا برود.

در اکثر دوران دهه ۹۰ این موضوع تنها نیازمند وجود اندکی قدرت کاریزما در مدیران

جستجو برای افراد اسطوره ای که رشد و توسعه عالی سازمانها را رونق ببخشند، اطمینان بیشتری در مقابله با امیدیهای سازمان بوجود می آورد.

در پایان، بعد از اینکه همه بزرگان خود را محک زدند و کار خود را به پایان رساندند، در مورد "جان اف ولج" این حقیقت را می توان بیان کرد که: او با دوام ترین فرد بوده است.

شرکتها بود. یک بازار سهام شلوغ و پرمخار در هر حال ارزش همه سهام خود را از دست دادند. آنها از تقاضا خواهد داد. این بازار همه بزرگان آنها را قاور می سازند که وضعیت مالی های خود را برای ذخیره سازی و همچنین سرمایه گذاری های

نیز شبیه بیل گیتس از مایکروسافت، جان چمبرز از سیسکو و مایکل دل از شرکت دل کامپیوتر پس از تبدیل شدن به خولهای اقتصادی عوض شدند و این شرکتها دست به تغییراتی در هسته مرکزی خود زدند. اما این تنها ولج بود که

بررسی نمایند. اما در حال حاضر میزان رشد اقتصادی در آمریکا و هر جای دیگری در حال افول می باشد. شاخص Nasdaq در حدود ۴۰٪ کاهش داشته است، که از سال ۷۴ - ۱۹۷۳ بدترین شرایط در بازار می باشد. چنانچه بازار نیروی خود را برای رشد آتی متمرکز نکند - یا سرمایه گذاران از انتظارات خود نگاهند - اپیدمی بر کناری مدیران عامل که اخیراً گریبانگیر بازار شده است، شرایط تاگوار و وحشی را می تواند بوجود بیاورد. البته روند رو به افزایش بر کناری مدیران عامل کاملاً هم بد نمی باشد. به گفته "دونالد پی. جاکوبز" رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه "نورث وسترن" که سابقه کار طولانی مدتی در این پست دارد، این تحولات علامت خوبی است از اینکه هیات مدیره شرکتها می خواهند مدیران عامل، عملکردی بهتر از وضعیت فعلی داشته باشد. اطلاعات شرکت Drake, Beam, Morin نشان می دهد که اکثر مدیران عاملی که در طی ۵ سال گذشته کنار گذاشته شده اند، هیات مدیره این شرکتها نیز ناچار به فروش شرکت و از دست دادن شغل خود شده اند. البته در بیشتر موارد اقدام شرکتها توانسته است باعث نجات مدیرانی شود که گامهای غلطی را در مسیر کاری خود برداشته بودند، با این حال بیشتر آنها نرخ قابل قبول و رضایت بخشی را برای جدا شدن سهامداران از این طریق به آنها پیشنهاد نکردند و مجبور به قبول قیمتهای پائین تر گردیدند.

در عین حال و در همین شرایط است که بیشتر شرکتها معتقدند که یک مدیر عامل قهرمان و افسانه ای تنها شانس آنها برای بهبود عملکرد می باشد. همانطور که سرمایه گذاران در طی دهه ۹۰ تلاش کردند تا شرکت میکروسافت دیگری را برای سرمایه گذاری جستجو کنند، هیات مدیره های شرکتها نیز در جستجوی فردی چون ولج هستند تا پست

کردیم که اشخاص توانا و شایسته‌ای چون هاولی در اختیار داریم. اما با تصمیمی که گرفته بودیم این امکان فراهم شده بود که فرد بهتری را جایگزین نماییم.

در برخی از شرکتهای فقلی جهان، پست مدیرعاملی می‌تواند به طور کوتاه مدت و موقت و با کمک برخی نمایندگان تصدی شود. شرکت Global Crossing Ltd. از سال ۱۹۹۷ تاکنون ۲ مدیرعامل داشته است. آخرین آنها لئو جی هیندری جی آر شهرت زیادی در بازار تلویزیونهای کابلی بدست آورد. اما او فقط هفت ماه در این پست کار کرد و در ماه ۴ اکتبر برکنار شد. در برخی شرکتهای بهترین مقامات برای انتزاع گیری دوران خدمت مدیران عاقل از ماه به هفته تغییر پیدا کرده است.

روبرت اولیری قبل از برکناری در ۲۵ اکتبر، تنها ۱۲ هفته با عنوان مدیرعامل شرکت PHS خدمت کرد. و کمتر از دو هفته بعد از این، شرکت H.V.A نیز اعلام کرد که پنجمین مدیرعامل خود را در عرض ۹ ماه برکنار کرده است.

روشن است که برکناری مدیران عامل تازه کار حاکی از ناگامی شرکت می‌باشد و ضمن اینکه ضعف هیأت مدیره و مدیران اسبق آنرا نشان می‌دهد. ناگامی جانشینان آنها را نیز مشخص می‌سازد. بیشتر تغییرات ناشیانه‌ای که در رده مدیریت شرکتهای انجام می‌شود، در شرکتهای به وقوع می‌یوندد که به خاطر اهمیت دادن و تقویت ایده شکست سیستمی به عنوان سمبل اداره شرکتهای شناخته می‌شوند.

در اکثر شرکتهای برنامه‌های جایگزین نوعی اعتراف به گناه و کوتاهیهای قبلی است. در این شرکتهای به جای اینکه مشابه شرکت جنرال الکتریک در طول زمان و فرصتی که در اختیار دارند مجموعه متنوعی از افراد جایگزین را تربیت نمایند، یا شیوه جستجوی مدیرعامل را پیش گرفته‌اند و یا فردی را عجولانه و بدون

هستیم که رکوردهای عالی به جای بگذارند. اسکافز جوارد آر. جی رئیس شرکت جستجوگر Heldrick & struggles نیز می‌گوید که: به من نیم ساعت فرصت دهید، آن وقت



نیم دوچین افراد شایسته‌ای تحویل شما می‌دهم که برای پر کردن هر خلاء و پست خالی در این زمینه واقعا مناسب می‌باشند.

با وجود پیچیدگی و بسی ضابطگی روزافزون شرایط تجاری، هنوز هم هیأت مدیره شرکتهای پیش از هر زمان دیگری در پی آن هستند که فردی اسطوره‌ای و قهرمان، جایگاه مدیرعامل را تصدی نماید. اینها می‌توانند نشانه دورانی باشد که به گفته وارن. ای بافت، در برکناری هاولی و ام داگلاس در شرکت کوکا کولا نقش داشته است. بافت، رئیس شرکت Berk shire Hathaway است که سرمایه‌های معطل و به قولی بیمار زیادی در جهان تجارت دارد. Berk shire در کوکا کولا و شرکت ژیلت جایگاه خوبی دارد و بخش اعظمی از این دو شرکت را در تملک دارد. اما خرد و عقل، و هوشمندی فراوانی مورد نیاز بود تا خسارات ناشی از سقوط ارزش سهام هر دو شرکت کوکا و ژیلت را به طرز موثری جبران نماید. بافت می‌گوید: احساس

مدیرعاملی خود را به او بدهند و در این راه حداکثر تلاش خود را می‌کنند تا چنین شخصی را بیابند. مطابق گزارشات موسسه اطلاعاتی LLC کندی، درآمد شرکتهای جستجو کننده

هیأت مدیره در شمال آمریکا از ۲/۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ به ۸/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۹ رسیده است. البته این وابستگی روزافزون به جستجو و شکار افراد برجسته، تمایل به چشم‌پوشی و نادیده گرفتن افراد مستعد درون سازمان و گاندهای داخلی را تشدید نموده است. جفری ای. سانفلد رئیس موسسه C.E.I می‌گوید: صنعت جستجوی افراد توانا برای هدایت سازمانها، یک حرفه پرخطر و پر از ریسک نمی‌باشد. او ادامه می‌دهد که: در این حرفه به شما نمی‌گویند که جواب مشکل شما در درون سازمان خودتان می‌باشد. در واقع این کار به نوعی محدود کردن فرصتها و زمینه‌های به کارگیری افراد در این پست می‌باشد و سازمان را به طور جدی تحت تاثیر فقدان افراد اندیشمند قرار می‌دهد. جان چلنجر مدیر عامل شرکت Grag & christmas که در شیکاگو واقع است می‌گوید: در واقع نقص و کمبودی در این زمینه وجود ندارد، بلکه ما خواهان قهرمانانی شایسته

بررسی دقیق به این سمت منصوب کرده‌اند. از آنجایی که برای مدیریت فصلی اینگونه مدیران، صورت‌حسابهای گزافی پرداخت می‌شود، بلافاصله باید بازده کاری خود را نشان دهند. اما در برخی موارد آنها شرکتی را به ارث می‌برند که غیر از مسیر سقوط راه دیگری برای آن باقی نمانده است. با این حال کاستن از سطح انتظارات فوق‌العاده یا رها کردن به حال خود در هیچ بخشی از شرح وظایف مدیران عامل اسطوره‌ای و برتر وجود ندارد. از طرف دیگر وعده و وعید بیش

از انتظار و عملکردی پایین‌تر از حد قابل قبول، شهرت و اعتبار مدیریت را از بسین می‌برد، وال استریت را خشمگین می‌سازد و شغل مدیریتی را هزینه‌ساز می‌نماید. پس این مدیران در این میان چه کاره هستند؟

وظیفه آنها این است که نشان دهند با این شکل چگونه می‌شود درآمد هنگفت کسب کرد. شرکت Campbell Soup، دبل موریسون را از شرکت پپسی‌کولا به کار گرفت و جهت سرپرستی واحد مزرعه خود در سال ۱۹۹۵ او را انتخاب کرد و ۲ سال بعد او را تا سمت جانشینی دیوید. دبلیو. جانسون ارتقاء داد. جانسون که در سال ۱۹۹۰ به سمت خود منصوب شد، با انجام و تکمیل یک پروژه آزمایشی، وال استریت را تحت تاثیر قرار داد. او الزاماً کساری را کرد که ولج در جنرال الکتریک انجام داد: سیستم قیمت‌گذاری را تغییر داد و هزینه‌ها را از شکل عملیات سنتی آن خارج نمود و تا جایی که می‌توانست قیمتها را ترقی داد. در دوران مسولیت او قیمت سهام Campbell ۳ برابر گردید و به خاطر رشد سود خالص از ۴/۹٪ به ۱۱٪ وضعیت شرکت

تقویت گردید. با این حال جانسون نتوانست نرخ ضعیف رشد سودآوری را در خصوصی تولید کنندگان محصولات سوپ افزایش دهد. این موضوع ناامید کننده و امری عادی بود. عرضه محصولات سوپی کنسرو شده کار جدیدی بود. اما موریسون فهمید که جنرال الکتریک برای حذف کردن وجود ندارد. زمانی قیمت‌ها نیز در عرضه بازار محصولات سوپی بسته بندی شده آن هم در ازای هر سهم ۲۰ دلار قیمت‌گذاری شد. خطرناک‌ترین اشتباهات

جوینز این ذکاوت و غیر موشی را در مدیریت می‌توانند به عنوان متحول و شجاعان در زمان جنگ جهانی دوم که جانشینی کلیان را به عصبانیت و خشمگینی منتهی به انتخاب شود. و این ویژگی اعتبار بیشتری به جوینز بدهد. چه کسی می‌توانند بگویند که جنگ دیوانه و عصبانی شایستگی آنها ندارد که به عنوان بهترین مدیرعامل آمریکا خوانده شود.

وخمی به دنبال داشته باشد. از این رو خودش را وقف تلاش جهت فروش بیشتر محصولات نظیر محصولات سوپ، شیرینهای فلفلی - آبیوه و شکلاتهای godiva نمود. این شرکت در مقابل وال استریت تضمین نمود که رشد درآمد سالانه‌اش را از ۸٪ به ۱۰٪ ارتقاء بدهد و رشد درآمد سرانه هر سهم را به عددی ۲ رقمی برساند سرمایه‌گذاران شرکت اخبار خوشی را می‌شنیدند و در اواخر سال ۱۹۹۸ سهام شرکت به قیمت ۵۸ میلیون دلار پیشنهاد گردید، و اولین سال خدمت موریسون در این شغل وضعیتش بسیار عالی داشت.

اما پیش‌بینی موریسون به زودی بی‌اثر از آب درآمد. در سال مالی ۱۹۹۹، فروش خالص ۴/۲٪ کاهش یافت و درآمد هر سهم رشد عملیاتی خود را از دست داد و گاهشی معادل ۹/۵٪ را تجربه کرد. تا سپتامبر اخیر،

ارزش سهام شرکت Campbell برای چهارمین بار طی سال به کمتر از ۲۶ واحد کاهش داشته است. در ماه بعد نیز موریسون ۵۱ ساله مجبور به جوابگویی به سیل اعتراضات و انتقاداتی بود که هم از ناحیه وال استریت و هم هیات مدیره شرکت متوجه او شده بود. این بار به قدری گری از شغل خود شد. موریسون که در سال ۱۹۹۸ مدیرعامل یک شرکت کوچک به نام (مورس) Campbell می‌باشد تمایلی به بازگشت و عیای و وضعیت ندارد.

هیات مدیره شرکت Campbell در سال ۱۹۹۸ با استفاده از یک راهکار موقت پست و جایگاه مدیرعاملی شرکت را تصدیق نماید. جانسون در مصاحبه با نیویورک تایمز در جولای گذشته چنین اظهار داشت: فکر می‌کنم که باید تلاش سختی را برای

دستیابی به رشد از خود نشان دهیم.

جانسون مجدداً تلاش می‌کند که با اجرای برنامه‌های سنگین و سرمایه‌گذارهای هزینه بر در تولید محصولات جدید و بازارهای قدرتمند فعلی رشد مورد نظرش را احیا نماید و از این طریق درآمد قابل توجهی را جهت سال بعد و حتی سالهای آتی تحقق ببخشد. با وجود اینکه نرخ سهام به پایه ۲۳ رسیده است اما سفری طولانی در پیش است تا اوضاع به حالت برابر و تعادل قبلی باز گردد.

گری، ام استیبل بنیانگذار گروه مشاوره‌ای New England می‌گوید که درگیری و کشمکش موجود در شرکت Campbell حاکی از یک رشد افراط کننده است که در زمینه مصرف ایجاد شده نه در عرصه تجارت مواد غذایی. شرکتی که محصولات مصرفی تولید می‌کند رشدی ۲ رقمی خواهند داشت،

نمود و از هادلی ۶۶ ساله درخواست نمود که از بناؤنشستگی خارج شده و به طور موقت مسئولیت شرکت را بپذیرد. حتی بسیاری از تحلیلگران وال استریت که از کارهای "وارد" انتقاد می‌نمایند، متعصب هستند که چگونه هیات مدیره شرکت به این سرعت ماشه اسلحه خود را بر روی "وارد" کشیدند.

"افریم پی. لوی" یک تحلیلگر ارشد شرکت Standard & Poor's در این بخاره می‌گوید: "من فکر می‌کنم که خارج شدن سریع او از صحنه بواسطه زمان بدی بود که او برای به قدرت رسیدن انتخاب کرده بود. قبل از اینکه او بتواند نشان دهد که چه شایستگی‌هایی دارد، ضربه هولناکی زاندرافت کرد." "وارد" حتی حاضر به انجام مصاحبه نیز نشد.

به سختی می‌توان گفت که "وارد" و "مورسون" تنها مدیران عاملی هستند که شغل خود را با این وضعیت از دست دادند و جایگاه خود را به افرادی سپردند که گمان می‌رفت باید جایگزین آنها شوند. شرکتهای Xerox, Lucent, Proctel & gambel و Newel, Rubbermaid نیز با وضعیت مشابهی دچار دردسر و تاکنش شدند. اما در جترال الکتریک، ولج می‌گوید که به هیچ وجه قصد ندارد شرایط را به گونه‌ای نماید که جانشینش "جفری آر ایملت" با یک مدیر کوتاه مدت

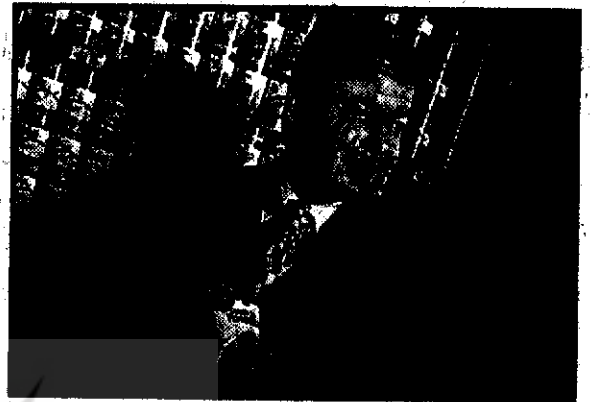
به عنوان یکی از عالی رتبه‌ترین مدیران آیالات متحده، آقای "وارد" دز سن ۵۰ سالگی به یک شخصیت مشهور تجارتنی تبدیل شد و قبل از اینکه در آگوست سال ۱۹۹۹ جایگزین هادلی شود تصویرش بز روی جلد مجله بیزینس ویک انداخته شد.

همه نشیها و سقوط از همین نقطه شروع شد. چهار هفته پس از ارتقاء "وارد" شرکت تسایید نمود که ربع سوم درآمدهای پیش‌بینی شده‌اش به واسطه کاهش

نرخ فروش تجهیزات و لوازم تولیدی تحقق پیدا نکرده است. در همان روزها، "وارد" اعلام نمود که قصد دارد برنامه بلندپروازانه‌ای را اجرا نماید و با کاهش ۱۰۰ میلیون دلاری هزینه‌ها یک شبکه جهانی تجارت الکترونیک را برای سیستم فروش ایجاد نماید. اما به موازات بدتر شدن شرایط فروش تجهیزات تولیدی، قیمت سهام شرکت فروکش کرد و "وارد" حتی در تحقق سودی کمتر از حد پیش‌بینی شده نیز موفقیتی کسب نکرد. در ماه اکتبر شرکت اعلام نمود که ۲۷٪ کاهش

در سودآوری ۳ ماهه خود داشته است. تا ماه نوامبر موجودی کالای شرکت نسبت به ماکزیم آن در دوران مسلدیزیت هادلی ۶۰٪ تنزل داشته است. هیات مدیره درخواست برکناری "وارد" را

مگر اینکه گلوله‌ای نقره‌ای داشته باشید (شاید به این معنی که بدشانس باشید) که اینکار برای شما غیرممکن باشد. او ادامه می‌دهد که: هیچ کمبودی در زمینه هوش و ذکاوت وجود ندارد بلکه مشکل اساسی این است که دل و جرات



کافی به چشم نمی‌خورد. اکثر مدیران عامل ما انرژی خود را صرف این می‌نمایند که وال استریت را به هر قیمتی راضی نگه دارند، البته، ناامید نمودن وال استریت نمی‌تواند چیزی بیشتر از اهمال کاری و شانه خالی کردن در برابر وقایع مورد انتظار باشد.

"لیود وارد" کسی است که دوران کارآموزی خود را در شرکت Procter & Gamble و پیسی گذارند و در سال ۱۹۹۶ به شرکت MayTag پیوست و به مدت ۳ سال در سمت جانشین مدیرعامل شرکت یعنی آقای "لفونارد ای. هادلی" درخشید که در عین حال که سرپرستی بخش را بر عهده داشت و سپس به عنوان رئیس شرکت انتخاب گردید. اعتبار "وارد" به خاطر تبدیل ابزارآلات را که شرکت به ماشینهایی بود که با نرخ‌گذاری تجملی و تشویقی به فروش می‌رسیدند، موفقیت او در معرفی ماشین جدیدی به نام نیون بود که یک ماشین شستوی متحرک است و علیرغم قیمت ۱۰۰۰ دلاری آن متقاضیان زیادی پیدا کرد. تا اواسط سال ۱۹۹۹ قیمت سهام این شرکت ۳ برابر گردید.



تبدیل شود. در ۲۷ نوامبر و در یک کنفرانس خبری، ولج، ایملت را تقدیس کرد و به شرکت‌هایی که شغل مدیرعاملی را به یک شغل گروهی و تیمی تبدیل کرده‌اند، یک کنایه زد او گفت: این که فکر کنیم مردان کمکی سوار بر کشتی ۲۴ ماهه از راه می‌رسند - فکری احمقانه است. او معتقد است که حداقل ۱۰ سال طول می‌کشد تا یک مدیرعامل تازه وارد اثر خودش را روی شرکت بگذارد. و پیش‌بینی می‌کند که ایملت، که در حال حاضر هم سن او به هنگامی است که نامزد مدیرعاملی شرکت شد، فردی است که می‌تواند عملکردش با عملکرد ۲۰ ساله او در رأس شرکت، تطابق داشته باشد.

ایملت با چهره‌ای خندان و راحت در کنفرانس خبری نیویورک ظاهر شد و به نظر رسید که به اندازه کافی مطمئن و دلگرم می‌باشد. موضوع این نیست که ایملت تا چه اندازه خوب عمل می‌کند، اما مسلم است که تحت فشار شدیدی قرار خواهد گرفت تا رکورد ولج را زنده نگه دارد، رکوردی که به نظر می‌رسد نتیجه ذکاوت و خوش شانسی ولج بوده است. یک گنجینه تحصیل شده و تحفه‌ای مثل شرکت قدیمی جنرال الکتریک تنها یکبار می‌تواند به طور گسترده بازسازی شود. این وظیفه به ولج محول شد که دوران خدمتش همزمان شد با ۱۸ سال از بهترین دورانی که بازار سهام در اوج قدرت و بالندگی بود. از سال ۱۹۸۱، سهام جنرال الکتریک به طور متوسط هر ساله ۲۳/۵٪ رشد داشته است و به راحتی بر اساس شاخصهای سهام S&P 500 به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافته است. اما ادعای ولج و وجهه پررنگ او که او را مشهور ساخت این است که توانست جنرال الکتریک را به ارزشمندترین شرکت در سطح جهان تبدیل نماید. سرمایه‌گذاری‌های آن در حدود ۵۰۰ میلیارد دلار است که با ۱۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۱ قابل مقایسه نیست.

نکته قابل ذکر اینکه قیمت سهام نقطه شروع و پایان فعالیت یک شرکت است و به همین اندازه مهم است که عملکرد مدیرعامل یک شرکت تا این لحظه سینه به سینه در سازمان به نسل بعد منتقل شود و این امر به شکل یک عادت عمیق در آید. در واقع، این فرآیند نتیجه تحولات رو به جلوی دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی است. جنرال الکتریک که ولج به میراث برد، شخصیتی با ثبات و تغییرناپذیر داشت که نیازمند یک ارزش و تکنیک مناسب بود. در واقع فراموش شده است که ولج و مدیرعامل قبلی او یعنی رابرت گالینگور در دهه بحرانی ۱۹۷۰ از سوی بسیاری از مدیران هم دوره‌اش مورد تحسین بوده است. در سال ۱۹۸۱ که جونز آماده کنار رفتن از مستندش می‌شد، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی در پی آن بودند که بهترین هیات مدیره و بهترین سبک مدیریت شرکتی خود را معرفی نمایند. جنرال الکتریک و شخص جونز با بدست آوردن امتیاز بالا هر دو رتبه اول را بدست آوردند. به استثناء یک شرکت (شرکت اگزون) چهار شرکتی که رده‌های اول را اشغال کرده بودند در خلال ۱۰ سال گذشته آن عملکردی بد و ضعیف در خصوص بهبود وضعیت سهام خود داشتند و این دوران، دورانی سخت و ناخوشایند برای آنها بود. در واقع، ضریب قیمت به درآمد^(۱) شرکت جنرال الکتریک از ۲۶ به رقم ناچیز ۹ رسیده بود. اما چرا جونز و همکاران او تا این اندازه مورد تحسین قرار گرفته بودند؟ شرکتی مورد احترام و تکریم و خونخورد و منطقی برای دستیابی به رشد او توانست ایده‌ها و تفکرات مستی و آینده‌آل یک مدیرعامل را به عنوان یک مستشار محکم ببخشد و باعث گردید که شرکت جنرال الکتریک در چند دوره ۳ ماهه مسئولی و در خلال دو بحران اقتصادی درآمدهای رو به رشد و موفقیت‌آمیزی را

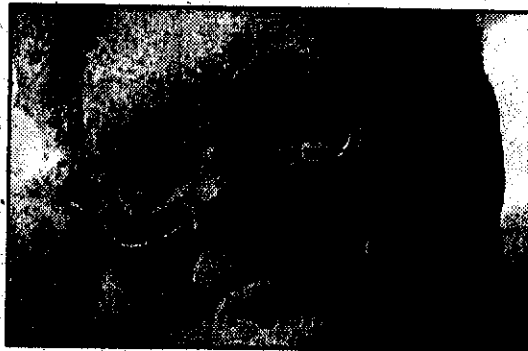
تجربه نماید. در دورانی که آشفتگی و تلاطم بازار در اوج خود بود، جونز و شرکت جنرال الکتریک ثبات و آرامش سال قبل را از دست ندادند.

جونز این ذکاوت و تیزهوشی را داشت که تشخیص دهد دوران متحول و شرایط در حال تغییر بازار انقضای می‌نماید که عاقبتی کاملاً از لحاظ شخصیتی متفاوت با خودش انتخاب شود. و این ویژگی اعتبار بیشتری به جونز بخشید. چه کسی می‌تواند بگوید که "جک وینو" و "عصائی" شایستگی آنرا اندازه‌گیر به عنوان بهترین مدیرعامل آمریکا خوانده شود. حتی او به خاطر کار فوق‌العاده و تحسین آمیزش می‌تواند به عنوان "مدیر ترقی" دست پیدا کند. با اینحال این نکته نیز آموزنده است که بدانیم حتی "ولج" هم ممکن بود دچار اشتباهاتی در دوران خدمتی خود شود و بواسطه شرایط متحول محیطی امروز که از خطای هیچکس چشم‌پوشی نمی‌کند و جای بخشش کمتری برای اشتباه افراد باقی می‌گذارد، مجبور به کناره‌گیری از شغل خود می‌شد. آیا شرایط "شرکت‌های آینده" زنگهای خطر را به صدا در آورده‌اند؟

این تفکر، خمیرمایه اصلی برنامه‌های ولج برای تبدیل فرآیند سقوط بلندمدت جنرال الکتریک به حرکتی رو به رشد و ایجاد شرکتی نوآور در عرصه تکنولوژی بود. ایده او مرتبط نمودن خط تولید محصولات با تکنولوژی برتر به اتوماسیون نوظهور کارخانه‌ها و شرکتها بود. شعار مبارزاتی بخشهای مختلف کارخانه‌های اتوماسیون شده عبارت بود از "اتوماسیون و خودکاری، مهاجرت یا ناپدید شدن".

تا سال ۱۹۸۳ ولج توانست روند ضرردهی شرکت را متوقف سازد، و توجه خود را معطوف ایجاد واحدهای ارائه دهنده خدمات مالی نماید، که هم اکنون به عنوان سرویسهای خدماتی سرمایه‌ای جنرال الکتریک شناخته

نموده، هزاران شغل زائد را حذف کرده و واحدهای کم بازده را منحل نمود. اما او برنامه‌های دیگری هم برای آینده کداک



طراحی نموده بود و قصد داشت حق انحصاری تولید و فروش فیلمهای سنتی کداک را با صنعت تصاویر دیجیتالی ادغام نماید. نتیجه چنین بود: میزان فروش رشد کمی داشت و درآمدها به طور نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی افزایش پیدا کردند. در اواخر سال ۱۹۹۹، فیشر تصمیم گرفت که از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری نماید، یعنی یکسال قبل از اینکه مدت قرارداد استخدامی او به اتمام برسد. (او به خاطر علاقه خودش، به عنوان رئیس تا آخر سال باقی ماند.)



شرکت زیرا کس هم تقریباً فرصت و زمان زیادی را برای کار به "ریک توماس" نداد. توماس کسی است که هم در شرکت "امریکن اکسپرس"

می‌شوند. ولج با تغییر روند حرکت شرکت از فعالیتهای تولیدی به سوی فعالیتهای خدماتی مالی، سودآوری قابل توجه و عظیمی را مستوجه سهامداران شرکت نمود. از سوی دیگر، شرکت جنرال الکتریک امروزه به عنوان یکی از موفق‌ترین شرکتهای مهم اقتصادی مطرح می‌باشد، این امر باعث گردیده تلاش نیمه‌کاره ولج

در آماده نمودن آن به عنوان یک شرکت تکنولوژی محور در عصر کامپیوتر به ثمر بنشیند. البته هدف ما انتقاد از ولج نیست بلکه، عملکرد او را با توجه به شرایط بررسی می‌کنیم. کمی منصف باشیم، ولج فرآیند به روزرسانی تکنولوژی را در شرکت خود سامان داد و سرمایه‌های خود در زمینه‌هایی مختلف که برجسته‌ترین آنها صنایع فضایی - پلاستیک و صنایع دارویی بود نجات داد.

احتمالاً در حال حاضر برای جنرال الکتریک هیچ خطری مهمتر از متحول نمودن هسته مرکزی فعالیتهای تجاری اش نمی‌باشد که از سوی تکنولوژی نوین و از هم گسیخته امروزی مورد تهدید قرار گرفته است. "جورج ام. سی. فیشر" هنگامی که شرکت "موتورولا" را ترک کرد خیلی زود به عنوان یک حامی و پشتیبان مؤرد توجه قرار گرفت و به عنوان

مدیرعامل شرکت شرقی "کداک" در سال ۱۹۹۳ انتخاب گردید. فیشر شرکت کداک را همانند ولج و با الهام از تغییرات او متحول

و هم در آی. بی. ام به خوبی تواناییهای خود را نشان داد و با به کار بستن یک سازماندهی سریع در شرکت زیرا کس و در بخش فروش آن، باعث جداسازی و تفکیک نمایندگان مجرب فروش شرکت و بهترین مشتریان آن شده است. مدیرعامل جدید شرکت بی میلی او نسبت به این فعالیتهای باعث گردیده است کمی به این روند شود. در ماه می نگرانیهای هیأت مدیره زیرا کس باعث قطع فعالیتهای

۱۲ ماهه "تومان" و کار رفتن او شد. "تومان" نیز از شرح ماجرا و تفسیر آن خودداری کرده. در نتیجه مدیرعامل سابق "پائول ای الایر" به مسند قدرت بازگشت. "الایر" استراتژی "تومان" مبنی بر تمرکز شرکت بر روی ارائه خدمات بنا تکنولوژی بالا را مؤرد تصدیق و حمایت قرارداد و راه‌حلهای مورد نظر او را برای توسعه روشهای دیجیتالی و دیتا دیجیتالی تأیید نمود. در شرکت زیرا کس تنظیم سریع کار مجدداً امکان‌پذیر نیست. در مقایسه، از زمانی که "الایر" بازگشته است (و علامت هشدار دهنده

در خصوص درآمدها به چشم می‌خورد، قیمت سهام به روند نزولی خود ادامه می‌دهد و تنها ۱ دلار بالاتر از قیمتهای پیشنهادی سال ۱۹۵۸ معامله می‌شود. همانگونه که صنایع آمریکایی در حال رقابت بنا رقبای سرسخت خود است و برای زنده ماندن تلاش می‌کنند، عدم ثبات شغلی مدیران عامل نیز وارد مرحله تازه‌ای می‌شود.

"Executive Management" Intelim یک شرکت هلندی است که در سال ۱۹۷۸ تأسیس شد و با ارائه کمکهای موقت خلأ مدیریتی

واقع شود. این دام که در پیش روی مدیران است شبیه هر چیزی دیگری و بواسطه احساسات ناشی از ظهور بازارهای قدرتمند در دهه ۱۹۹۰ رشد کرد و از حقایق اقتصادهای کلان سال ۲۰۰۰ متأثر گردیده است. بهترین چیزی که درباره انحرافات بوجود آمده در بازارها و کجریهای آن می توان گفت این است که نهایتاً آنها به نوعی خود اصلاحی می رسند، و به نظر می رسد که در مورد مدیران عامل هم استثنایی وجود نداشته باشد. مدت زیادی از دورانی که تجارت های بزرگ بواسطه مدیران خود ارضاءشان به معروفیت رسیدند می گذرد. مدیرانی که موفقیت آنها باعث ارضاءشان می گردید.

می تواند به عنوان مرشد و مربی و هم رئیس هیأت مدیره عمل نماید. این موضوع در انگلستان سابقه ای دیرینه دارد، و به طور مؤثری توسط شرکت جنرال موتورز مورد استفاده قرار گرفته است. در بسیاری از شرکتهای dot-com و بیوتکنولوژیکی جدید نیز این ایده کار برد داشته است. راجعاً به کمی از هیأت مدیره شرکت مشاوره ای Board room می گوید: ایده تقسیم قدرت با رئیس هیأت مدیره در میان مدیران عامل آمریکایی در خصوص خوبی ندارد. "کمی" می گوید: "در سیستم آمریکایی، اگر شما همه اختیارات غناوینی چون رئیس کل، رئیس و مدیرعامل را نداشته باشید، نمی توانید خود را کاملاً موفق بدانید و این موضوع به نوعی، نقص شخصیتی محسوب می شود."

هیچ چیز نمی تواند مثل یک بازار پیش فروش^(۲) برای پرورش ضمیر مدیران مؤثر

شرکتها را پر می کند. در طی سالها این شرکت در حدود ۲۵۰۰ مدیر ارشد را برای شرکتهایی نظیر Airlines, Staples, Sara Royal Dutch Cunard و lee, Ingersoll Rand Eilm. مدیر سوئیتی" مدیر شرکت می گوید: نرخ جایگزینی مدیران عامل روندی نسبی داشته، اما اکنون دچار افزایش ناگهانی شده و ۲۵٪ از کل انتصابها را به خود اختصاص داده است. در حال حاضر، در حدود ۲۰۰ شرکت مدیران عامل و روسای سازمانی خود را به کمک این شرکت به کار می گیرند. سوئیتی می گوید: "ما هیچ نقصی در فرصتهای موجود نمی بینیم و از آنها کمال استفاده را می کنیم." جهان مشاوره مدیریتی با ایده های جدید در مورد تفکر مجدد در خصوص نقش مدیرعامل در حال رشد است. یک پیشنهاد پیشگیرانه این است که شغل مدیرعامل توسط یک رئیس غیر اجرایی تصدی شود، که هم

1 - Price - earnings multiple

۲ - ماخذ - فرهنگ مدیریت: بازاری که انتظار آن کاهش قیمت ها (بویژه قیمت سهام) می باشد. (bear market)

به نام خدا مهربان

در آستانه ورود کشورمان به سازمان تجارت جهانی و در فرآیند رفع انحصار از صنعت شکر در ایران، آینده قلمرو آن شرکتهایی است که آمادگی رقابت های ملی و بین المللی را داشته باشند.

برادر بزرگوار جناب آقای مهندس نوریشاد مدیریت محترم شرکت قند فروین

بدینوسیله اقدام آینده نگر و شجاعانه جنابعالی در راستای استقرار سیستم مدیریت کیفیت و اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ از موسسه معتبر بین المللی لویدز رجیستر انگلستان (LRQA) برای اولین بار در صنعت شکر ایران را از صمیم قلب تبریک عرض نموده، امیدوارم از مزایای آن حداکثر بهره برداری را بنمائید.

همچنین از هیئت مدیره محترم، مدیران، کارشناسان، سرپرستان و کلیه کارکنان دلسوز شرکت که با اینجانب همکاری نموده اند تشکر و قدردانی می نمایم.

سید محمد حسینی لواسانی - مشاور سیستم های مدیریت