

# خوب، دشمن عالی است

کالینز

و سعه مدیریت

کتاب تبدیل شد یعنی آیا یک شرکت خوب می‌تواند به یک شرکت عالی تبدیل شود و اگر پاسخ مثبت است، چگونه؟ یا آیا بیماری «فقط خوب بودن» قابل درمان است؟

اکنون پس از گذشت پنج سال از آن شام سرنوشت‌ساز می‌توانیم بگوئیم که از خوب به عالی رخ داده است و ما درباره عوامل اصلی آن درسهای زیادی آموخته ایم. من و گروه تحقیقاتی که از دیدگاه چالش برانگیز بیل میهان الهام گرفته بودیم، دست به تحقیقی پنج ساله و یافتن آثار مربوطه از خوب به عالی زدیم. ما خیلی زود به مفهوم اصلی این پروژه دست یافتیم. در اصل، ما شرکتهایی را مشخص کردیم که از نتایج خوب به عالی دست یافته‌اند و حداقل به مدت ۱۵ سال این نتایج را حفظ کرده‌اند. ما این شرکتهای را به دقت با گروهی برگزیده و تحت کنترل از شرکتهای مشابه که در این پیشرفت شکست خورده بودند یا اگر هم به چنین نتایجی رسیده بودند، در حفظ آنها نا موفق باقی مانده بودند. سپس شرکتهای «از خوب به خوب» را با شرکتهای مشابه آنها مقایسه کردیم تا عوامل اصلی و تمایز دهنده را شناسایی نماییم.

نمونه‌هایی «از خوب به خوب» که آخرین بخش از تحقیق ما بودند نتایج شگفت‌آوری بدنبال داشتند و به طور میانگین سود سهام آنها در مقایسه با بازار عمومی طی ۱۵ سال پیش از زمان انتقال ۶/۹ برابر بود. اگر بخواهیم مثالی ذکر نماییم می‌توانیم به جنرال الکتریک اشاره کنیم (بسیاری از افراد آن را بهترین شرکت پیشروی آمریکایی در پایان قرن بیستم می‌دانند) که طی ۱۵ سال یعنی از سال ۱۹۸۵ تا سال ۲۰۰۰ عملکرد آن ۲/۸ برابر بازار بود. بعلاوه، اگر شما در سال ۱۹۶۵ در یک شرکت «خوب به عالی» ادلار و به طور همزمان ۱ دلار نیز در بازار عمومی سرمایه‌گذاری می‌کردید، دلار سرمایه شما در یک شرکت خوب به عالی در اول ژانویه ۲۰۰۱، ۲۷۱ برابر رشد پیدا می‌کرد در حالیکه این رقم در بازار تنها ۵۶ برابر افزایش می‌یافت.

اینها، ارقام جالب توجهی هستند اما وقتی جالبتر می‌شوند که بدانید این ارقام متعلق به شرکتهایی هستند که قبلاً چندان قابل

آنچه مرگ را این حد دشواری سازد عدم آگاهی از آن است.

## بریل مارکام

خوبی دشمن عالی بودن است این امر یکی از علل کلیدی آن است که چرا افراد بسیار کمی عالی شده‌اند. ما دارای مدارسی عالی نیستیم زیرا اساساً مدارس خوبی داریم. ما دول عالی نداریم زیرا اساساً دارای دول خوبی هستیم. افراد بسیار کمی به یک زندگی عالی دست می‌یابند زیرا دست یابی به یک زندگی خوب کار نسبتاً راحتی است. بخش اعظم شرکتهای عالی نیستند زیرا آمده‌اند هنوز هم خوب هستند و این مشکل اصلی آنان است. این موضوع در سال ۱۹۹۶ به من ثابت شد یعنی زمانی که شام را با گروهی از صاحبان اندیشه صرف کردم. که برای بحث پیرامون عملکرد سازمانی گرد هم آمده بودند. بیل میهان مدیر عامل شرکت مک کینسی واقع در سانفرانسیسکو به سراغ من آمد و گفت: «می‌دانی جیم، همه ما که اینجا هستیم عاشق کتاب ساختن برای ماندن هستیم. شما و همکاران کار بسیار خوبی برای پژوهش و نگارش آن انجام دادید. ولی متأسفانه، این کتاب بلا استفاده است.»

من با تعجب از او خواستم در این خصوص توضیح دهد. او اظهار داشت: «شرکتهایی که درباره آنها نوشته‌اید تقریباً همیشه عالی بوده‌اند. آنها هیچگاه مجبور نبوده‌اید از شرکتهای خوب به شرکتهای عالی تبدیل شوند.» آنها دارای بنیانگزارانی همچون دیوید پارکارد و جرج مرک هستند که از ابتدا عالی بودن را شکل داده‌اند. اما وضعیت آن دسته از شرکتهایی که ناگهان در نیمه راه خود از خواب می‌پرند و می‌بینند که فقط خوب هستند نه عالی، چه می‌شود؟»

البته حالا به این نتیجه رسیده‌ام که میهان در مورد مفهوم «بلا استفاده» غلو کرده اما دیدگاه اصلی او کاملاً صحیح بود یعنی اینکه اکثر شرکتهای عالی از ابتدا عالی بوده‌اند. اکثر شرکتهای خوب نیز همانطور خوب باقی می‌مانند و عالی نمی‌شوند. در واقع، دیدگاه میهان یک هدیه ارزشمند برای من بود زیرا پرسشی را در ذهنم بوجود آورد که به مبنای این

توجه نبوده‌اند. مثلاً شرکت وال گرینز را در نظریه‌گیری بد. طی  
چهل سال، به عنوان یک شرکت متوسط در بازار فعالیت می‌کرد و  
کم و بیش خود را با شرایط بازار فوق داده بود. به یکباره، این  
شرکت در سال ۱۹۷۵ اوج گرفت و این روند را حفظ کرد. از  
۳۱ دسامبر ۱۹۷۵ تا اول ژانویه ۲۰۰۰، ۱ دلار سرمایه‌گذاری  
در وال گرینز در مقایسه با یک شرکت پیشرفته تکنولوژیکی  
همچون اینتل تقریباً دو برابر، نسبت به جنرال الکتریک پنج  
برابر، نسبت به کوکا کولا تقریباً هشت برابر و به نسبت بازار  
عمومی سهام (از جمله سهام NASDAQ که در اواخر سال ۱۹۹۹  
شروع به کار کرد) تقریباً ۱۵ برابر بیشتر سود داشت.

نخستین کار ما یافتن شرکت‌هایی بود الگوی خوب به عالی  
استفاده کرده بودند. ما اقدام به یک ارزیابی و تحلیل مالی  
شش ماهه نمودیم و هدفمان یافتن شرکت‌هایی بود که از این  
اصل اساسی پیروی می‌کردند: پانزده سال سود سهام هم سطح  
یا پایین‌تر از بازار سهام و سپس حداقل سه برابر افزایش طی  
پانزده سال پس از زمان انتقال. ما پانزده سال را بدان دلیل  
انتخاب کردیم که زمانی به مراتب بیشتر از جهشی یک مرتبه  
ای و خوش شانس است (این امر به ما کمک کرد شرکت‌های  
عاملی را از شرکت‌هایی که فقط یک رهبر بزرگ و عالی داشتند  
(مجزا نمایم). سه برابر بازار را نیز بدان دلیل انتخاب کردیم  
که بیشتر از عملکرد شناخته شده ترین و معروفترین شرکت‌های  
عالی است. در بعد عملی، سود بسیاری از شرکت‌های بزرگ  
همچون ۳M، بوئینگ، کوکا کولا، جنرال الکتریک، هیولت  
پاکارد، اینتل، جانسون اند جانسون، مرک، موتورولا، پپسی،  
پراکتر اند کمبل، وال مارت و والت دیسنی تنها ۲/۵ برابر بازار  
بوده است. البته عملکرد آنها بد نیست.

ما از میان شرکت‌های سطح جهان که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا  
۱۹۹۵ نامشان در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون آمده بود  
۱۱ شرکت "خوب به عالی" را مشخص نمودیم. البته لازم است چند  
نکته را در اینجا ذکر کنیم. نخست، یک شرکت باید الگوی خوب  
به عالی را مستقل از صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، اثبات کرده  
باشد. اگر کل صنعت چنین الگویی را نشان می‌داد ما آن  
شرکت را حذف می‌کردیم. دوم، ما در این خصوص بررسی  
کردیم که آیا باید علاوه بر سود کلی سهام، معیارهای دیگری  
همچون تاثیر شرکت بر جامعه و رفاه کارمندان را نیز مد نظر  
قرار دهیم یا خیر. ما تصمیم گرفتیم که کار خودمان را به الگوی  
خوب به عالی محدود کنیم زیرا نمی‌توانستیم بدون در نظر  
گرفتن تعصبات خود، توجیه یا روش مستدل برای انتخاب  
دیگر معیارها بدست آوریم البته من در فصل آخر به رابطه میان  
ارزشهای سازمانی و شرکت‌های عالی پر تلاش پرداخته‌ام اما در  
این تحقیق، کار ما متمرکز بر نحوه دستیابی شرکت‌های خوب  
به نتایج مستمر عالی است.

در نگاه اول، این فهرست تعجب ما را برانگیخت. چه  
کسی فکر می‌کرد شرکت‌هایی مائه بتواند از شرکت‌هایی همچون  
جنرال الکتریک و کوکا کولا پیشی بگیرد؟ یا وال گرینز اینتل  
را پشت سر بگذارد؟ این فهرست تعجب بر انگیز - که یافتنش  
برای گروه قدیمی بسیار مشکل بود - یک درس کلیدی را به  
ما آموخت: در غیر محتمل ترین شرایط می‌توان از خوب بودن  
به عالی رسید. این امر به نخستین موضوع تعجب بر انگیز  
برای ما تبدیل شد که ما را وادار ساخت در تفکر خود پیرامون  
عالی بودن شرکت‌ها تجدید نظر نمایم.

#### مرحله ۲: مقایسه به چه چیز؟

شاید بتوان گفت که مهمترین قدم رادر کل تحقیق در این  
مرحله برداشتیم: مقایسه شرکت‌های خوب به عالی در برابر  
گروهی برگزیده از شرکت‌های مشابه. پرسش اصلی در تحقیق  
ما این نیست که شرکت‌های خوب به عالی دارای چه نقاط  
مشترکی هستند؟ بلکه سؤال اساسی این است: "شرکت‌های  
خوب به عالی دارای چه نقاط مشترکی هستند که آنها را

چگونه در روی زمین شرکتی پیدا می‌شود که بدون  
هیچگونه تحولی در مدتی اینچنین طولانی توانسته باشد از  
بهترین شرکت‌ها و سازمان‌های جهان پیشی بگیرد؟ چرا شرکتی  
مانند وال گرینز چنین جهشی داشته اما شرکت‌های دیگر همین  
صنعت مانند اکرد با داشتن مابیع و فرصتهای مشابه چنین  
پیشرفتی نداشته‌اند؟ این مورد اساس کار ما را شکل می‌دهد.  
البته این کتاب فقط در باره وال گرینز یا هر شرکت دیگری  
که به تحقیق در مورد آن پرداخته‌ایم، نیست. موضوع این کتاب  
چنین است: آیا یک شرکت خوب می‌تواند به یک شرکت  
عالی تبدیل شود و در این صورت چگونه؟ همچنین ما بدنیال  
پاسخ‌هایی جهانی و بدون محدودیت زمانی هستیم که برای  
هر سازمانی قابل کاربرد باشند.

کار پنج ساله ما به ظهور دیدگاه‌های متعددی انجامید که  
برخی از آنها تعجب بر انگیز و کاملاً متفاوت با منطق مرسوم  
بودند. معهداً، ما به یک نسخه نتیجه کلی دست یافتیم: مابیر  
این عقیده‌ایم، که اگر هر سازمانی به طور مستمر از چارچوب  
عقایدی که ما روشن ساخته‌ایم، پیروی کند آنگاه می‌تواند  
جایگاه و عملکرد خویش را ارتقا بخشد و حتی به درجه عالی  
برسد.

این کتاب به آموزش آنچه که ما آموخته‌ایم، اختصاص  
دارد. ادامه این فصل در مورد داستان سفرهای ما بوده،  
روش تحقیق ما را تشریح کرده و یافته‌های اصلی و کلیدی  
را مرور می‌کند. در فصل دوم، ما مستقیماً به سراغ یافته‌ها  
و نتایج رفته‌ایم و کارمان را با یکی از بحث‌های انگیز ترین  
موضوعات یعنی سطح پنجم رهبری آغاز نموده‌ایم.

### کنجکاوای جسورانه

مردم اغلب می‌پرسند "چه عاملی باعث شد دست به چنین  
پروژه‌های بزرگ تحقیقاتی بزنید؟ این سؤال خوبی است و  
پاسخ آن چیزی نیست جز "کنجکاوای". برای من هیچ چیز  
جالب‌تر از آن نیست که به سراغ پرسشی بروم که پاسخش را  
می‌دانم و از سوی دیگر بخواهم پاسخ آن را بیابم. بسیار جالب  
است که همانند لوئیس و کلارک سوار قایقی بشویم و در  
حالی که به سمت غرب می‌رویم بگویم "نمی‌دانیم آن جایی را  
که تمایل داریم، پیدا می‌کنیم یا خیر اما مطمئناً وقتی بازگردیم  
به شما خواهیم گفت"

در ادامه، خلاصه‌ای از این داستان خاص کنجکاوای را  
بیان کرده‌ایم.

#### مرحله ۱: جستجو

با توجه به نوع موضوع، من اقدام به تشکیل تیمی از  
محققین نمودم. (در کل کتاب منظورم از واژه "ما" تیم پژوهشی

نمونه های خوب به عالی  
نتایج به آمده از زمان

فاصله زمانی 15 ساله

نام شرکت

انتقال تا 15 سال پس از آن

1974-1989	3/98 برابر بازار	آبوت (Abbot)
1982-1997	18/50 برابر بازار	سرکت سیتی (cricuit city)
1984-1999	7/56 برابر بازار	فانی مائه (FannieMae)
1980-1995	7/39 برابر بازار	ژیلت (Gillette)
1972-1987	3/42 برابر بازار	کیمبرلی کلارک (Kimberly- Clark)
1973-1988	4/17 برابر بازار	کراگر (Kroger)
1975-1990	5/16 برابر بازار	نوکور (Nucor)
1964-1979	7/06 برابر بازار	فیلیپ موریس (Philip Morris)
1973-1988	7/16 برابر بازار	پیتنی بوئر (PintneyBowes)
1975-1990	7/34 برابر بازار	وال گرینز (Walgreens)
1983-1998	3/99 برابر بازار	ولز فارگو (Wells Fargo)

اند خواهید دید مدال طلا را از آنانی که هرگز مدالی بدست نیاورده اند، مجزا می سازد؟  
ما دو دسته از شرکتهای مشابه را برگزیدیم. گروه اول شامل "شباهتهای مستقیم" شرکتهایی که در همان صنایع شرکتهای خوب به عالی حضور داشتند و در زمان انتقال همان منابع و فرصتها را در اختیار داشتند اما هیچ جهشی از خوب به عالی نداشتند. گروه دوم

از شرکتهای مشابه متمایز می سازند؟" برای پاسخ دادن به این پرسش اینگونه بیانید: "فرض کنید می خواهید در این مورد تحقیق کنید که برندگان مدال طلای بازیهای المپیک چه کارهایی انجام می دهند. اگر فقط به بررسی برندگان مدال طلا بپردازید، خواهید دید که همه آنها مربیانی داشته اند. اما اگر به ورزشکارانی بپردازید که در بازیهای المپیک شرکت کرده اند اما مدالی نبرده

مطالعه مجموعه ای کلی از شرکتهای

شرکتهای دارای شباهتهای مستقیم	شرکت های خوب به عالی
آپجان (Upjohn)	آبوت
سیلو (Silo)	سرکت سیتی
گریت وسترن (Great Western)	فانی مائه
وارنر لامبرت (Warner- Lambert)	ژیلت
اسکات پیپر (ScottPaper)	کیمبرلی - کلارک
ای ان پی (A &P)	کراگر
بتلهم اتیل (BethlehemSteel)	نوگور
آر.جی. رینولدز (R.J. Reinolds)	فیلیپ موریس
ادرسوگراف (Adresograph)	پیتتی بوئر
اکرد (Eckerd)	وال گرینز
بانک آمریکا (Bank of America)	ولز فارگو
شرکتهای دارای شباهتهای ناپایدار	
هاسبرو (Hasbro)	بوروز (Burroughs)
رابرמיד (Rubbermaid)	کرایسلر (Chrysler)
تلداین (teledyne)	هریس (Harris)

ناپایدار هستند.

مرحله ۳: درون جعبه سیاه

ما توجه خویش را به تحلیلی عمیق از نمونه معطوف کردیم. ما تمام گزارشات منتشره در این ۲۸ کشور که گاهی اوقات تاریخشان به ۵۰ سال و حتی بیشتر باز می‌گشت را گردآوری کردیم. ما

شامل "شباهتهای ناپایدار" می‌باشد - شرکتهایی که تغییری کوتاه مدت از خوبی به عالی داشته اند اما حفظ آن با شکست مواجه شده اند. به طور کلی این امر مطالعه مجموعه ای کلی از ۲۸ شرکت را بقرای مات فراهم می‌آورد که شامل ۱۱ شرکت خوب به عالی، ۱۱ شرکت دارای شباهتهای مستقیم و ۶ شرکت دارای شباهتهای

این اطلاعات را تحت عناوینی همچون استراتژی، تکنولوژی، رهبری و غیره تقسیم بندی نمودیم. سپس با اکثر مدیران اجرایی شرکتهای خوب به عالی که در زمان انتقال، سمتهای کلیدی داشتند، مصاحبه نمودیم. همچنین طیفی گسترده از تحلیلهای کیفی و کمی را آغاز نمودیم و به ارزیابی هر موضوعی از اکتسابها تا پرداخت حقوق مدیران اجرایی، از استراتژی کسب و کار تا فرهنگ سازمانی، از تعدیل نیروها تا سبک رهبری، و از ضریب مالی تا مدیریت فروش کلی محصولات پرداختیم. وقتی همه کارها انجام شد، کل پروژه به طور میانگین ۱۰/۵ سال از وقت هر یک از افراد را گرفت. ما تقریباً ۶۰۰۰ مورد گزارش را خواندیم و به شکلی نظام مند طبقه بندی نمودیم، بیش از ۲۰۰۰ صفحه مصاحبه کرده و ۳۴۸ میلیون بایت اطلاعات رایانه‌ای گردآوری نمودیم.

ما به این نتیجه رسیدیم که تحقیقات همانند بررسی اطلاعات یک جعبه سیاه است. هر مرحله از کارمان مانند روشن کردن یک لامپ برای یافتن آثار ناشناخته در مورد پروسه خوب به عالی بود.

با توجه به اطلاعات موجود، ما مجموعه‌ای از مباحث تیمی را به صورت هفتگی آغاز کردیم. برای هر یک از ۲۸ شرکت مورد نظر، اینجانب و اعضای تیم پژوهش، تمامی مقالات، تحلیلهای، مصاحبه‌ها و طبقه بندی تحقیقاتمان را قرائت می‌کردیم. من نظراتم را درباره یک شرکت خاص به تیم اعلام می‌کردم، نتایج احتمالی را ذکر کرده و پرسشهایی را مطرح می‌نمودم. بیشتر بحث، گاهی هیچ نمی‌گفتیم و فقط فکر می‌کردیم، مجدداً بحث می‌نمودیم، مسئله‌ای را حل می‌کردیم، پرسشی را مطرح می‌نمودیم و آنقدر بحث می‌کردیم تا بدانیم "منظور اصلی چیست".

مهم است بدانیم که ما با استنباطهای تجربی که مستقیماً از داده‌ها کسب کردیم، اقدام به ارائه کلیه مفاهیم مندرج در این کتاب نمودیم. ما این کتاب را با تست یا اثبات یک تئوری آغاز نکردیم. ما قصد داشتیم خودمان از طریق زمینه‌های موجود که مستقیماً برگرفته از شواهد و مدارک مستدل هستند، یک تئوری را بنا نهیم. نقطه ثقل روش ما، یک فرایند جامع از مقایسه شرکتهای خوب به عالی با شرکتهای مشابه بود که در این پروسه ما این پرسش اساسی را مطرح کردیم "تفاوتها چیست؟"

همچنین ما ذکر خاصی از این عبارت آوردیم "سگهایی که پارس نمی‌کنند". در یکی از مجموعه داستانها شرلوک هولمز به نام "ماجرای نور نقره ای" هولمز "آگاهی ذاتی سگ در نیمه شب" را بعنوان سرخ کلیدی خود مطرح می‌نماید. سگ در آن نیمه شب از خود هیچ واکنشی نشان نداده بود و از نظر هولمز این امر به معنای آگاهی ذاتی بود؛ لذا هولمز به این نتیجه رسیده بود که مظنون اصلی باید کسی باشد که سگ او را به خوبی می‌شناخته است.

در تحقیقاتمان، آنچه که متوجه نشده بودیم، سگهایی که انتظار می‌رود پارس کنند اما این کار را نمی‌کنند به یکی از بهترین سرخ‌های ما برای یافتن کارهای ناشناخته در باب شرکتهای خوب به عالی تبدیل شد.

وقتی ما وارد جعبه سیاه شدیم و لامپها را روشن کردیم، به شدت از آنچه که ندیده بودیم اما انجام داده بودیم متعجب شدیم. مثلاً:

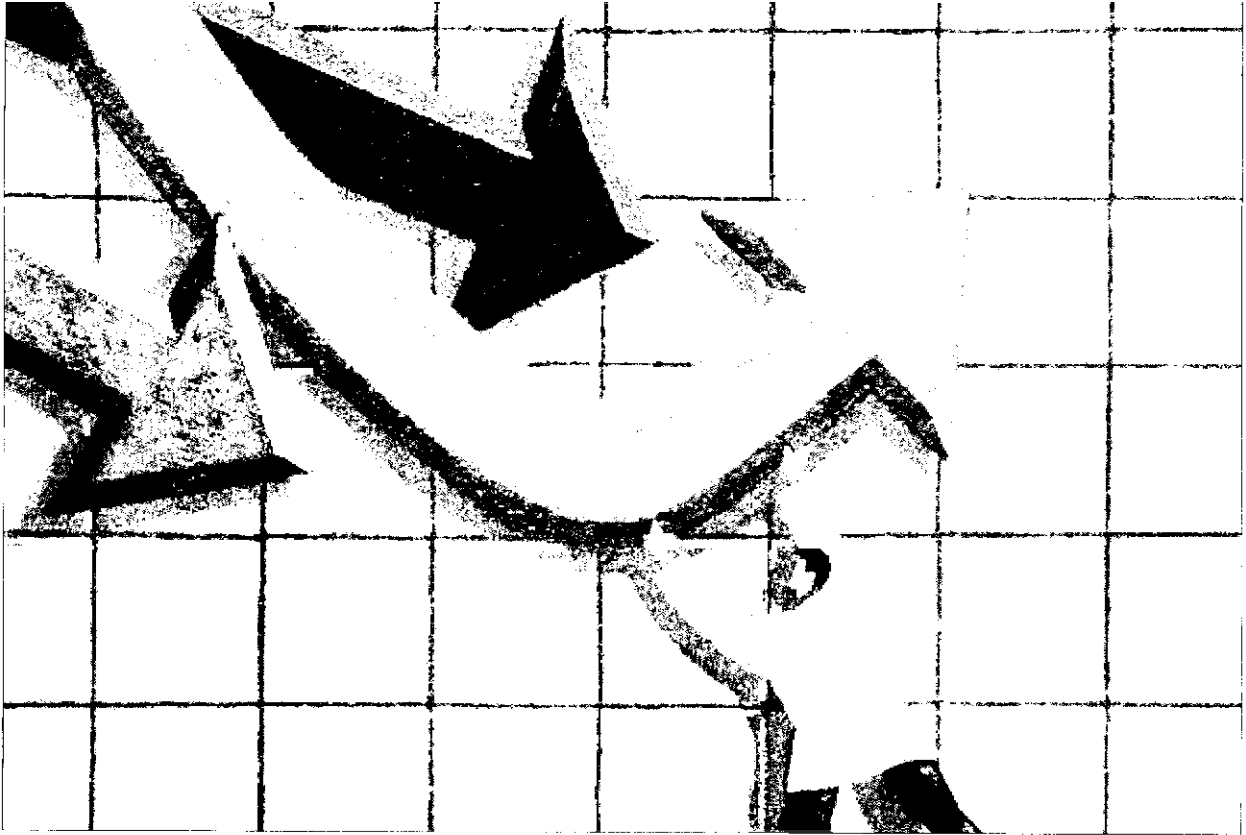
بزرگتراز زندگی، رهبران تشریفاتی که از بیرون اداره یک شرکت را برعهده می‌گیرند دارای ارتباطی منفی با فرایند

خوب به عالی هستند. ده نفر از مدیران یازده شرکت خوب به عالی از درون شرکتهای بودند درحالی که در شرکتهای مشابه تعداد مدیران عامل بیرونی شش برابر بیشتر بود.

ما هیچ الگوی سیستماتیکی که شیوه‌های پرداخت حقوق مدیران اجرایی را با پروژه خوب به عالی از مرتبط سازد، نیافتیم. اطلاعات موجود، این ایده که پرداخت حقوق مدیران اجرایی یک عامل کلیدی در عملکرد سازمانی است را تایید نمی‌کنند.

■ یک استراتژی به خودی خود شرکتهای خوب به عالی را از شرکتهای مشابه مجزا نمی‌کند. هر دو نوع شرکت، استراتژی‌های مشخصی دارند و هیچ مدرکی وجود ندارد که نشان دهد شرکتهای خوب به عالی نسبت به شرکتهای مشابه زمان بیشتری را صرف برنامه ریزی استراتژیک خود می‌نمایند.

■ شرکت‌های خوب به عالی فقط بر آنچه که منجر به عالی شدن آنان می‌گردد، تمرکز نمی‌نمایند بلکه آنها بر آنچه که نباید انجام دهند یا آنچه که باید انجامش را متوقف سازند نیز



تمرکز می‌کنند...

■ فناوری و تغییرات فناوری مدار هیچ تاثیری در انتقال از خوب به عالی ندارند. فناوری می‌تواند این انتقال را شتاب دهد اما باعث این انتقال نمی‌گردد.

■ ادغامها و اکتسابها هیچ نقشی در انتقال از خوب به عالی ندارد. هیچ تضمینی وجود ندارد دو شرکت بزرگ که با هم ادغام می‌شوند، بتوانند شرکتی عالی را شکل دهند.

■ شرکت‌های خوب به عالی چندان به موضوع مدیریت تغییر، ایجاد انگیزه در افراد یا ایجاد وحدت کاری توجه نمی‌کنند. تحت شرایط صحیح، مشکلات مربوط به تعهد، وحدت، انگیزه و تغییر حل و فصل می‌شوند.

شرکت‌های خوب به عالی از هیچ نام و عنوانی برای اعلام انتقال خود استفاده نمی‌نمایند. در واقع، بسیاری از آنها اعلام کرده اند که در زمان انتقال از این موضوع مطلع نبوده اند و فقط بعداً از این موضوع آگاه شده اند. آنها یک جهش واقعاً انقلابی داشته اند اما نه از طریق یک پروسه انقلابی.

#### مرحله ۴: از آشفتگیها تا مفهوم مطلوب

من تلاش کرده ام به روشی ساده از طریق تمامی اطلاعات، تحلیلها و سرنخها به یافته های نهایی این کتاب برسیم. بهترین پاسخی که می‌توانم بدهم این است که این کاریک پروسه سنگین در تمامی ابعاد بود که باید در آن عقاید مختلف را کسب و سپس آنها را تست می‌کردیم، چارچوبی تهیه نموده؛ صحت آن در برابر شواهد قوی و مستدل را سنجیده و مجدداً آن را از نو تهیه می‌کردیم. این پروسه بارها و بارها تکرار شد تا اینکه همه چیز در چارچوبی جامع، سر جای خود قرار می‌گرفت. همه ما در زندگیمان دارای یک یا دو نقطه قوت هستیم و من فکرمی‌کنم نقطه قوت خودم این است که می‌توانم مجموعه ای اطلاعات سازمان نیافته را منظم کنم، الگوهای مختلف را ببینم و از میان انبوهی مطالب آنچه را که می‌خواهم استخراج کنم یعنی از مجموعه ای از آشفتگیها به مفهومی مطلوب دست یابم.

البته می‌خواهم باز هم بر این نکته تاکید کنم که مفاهیم ارائه شده در چارچوب نهایی، فقط نظرات من نیستند. اگر چه

نمی‌توانم در کل این تحقیق از روانشناسی و تعصباتم چشم پوشی کنم اما هر یک از نتایج ارائه شده در چارچوب نهایی، توانسته به معیار مد نظر تیم تحقیق دست یابد. هر مفهوم اولیه در چارچوب نهایی بعنوان یک تابع تغییر، باید در تمام (100٪) شرکت‌های خوب به عالی و کمتر از 30٪ شرکت‌های مورد مقایسه وجود داشته باشد. هر مفهومی که در دستیابی به چنین معیاری نا موفق می‌ماند، در این کتاب ارائه نگردیده است. بنابراین، در مورد چارچوب مفاهیم و بررسی آنچه که قرار است در ادامه این کتاب ذکر شود، یک نگرش جامع و کلی وجود دارد. مثلاً اگر تحول و انتقال را فرآیندی بدانید که پس از تجزیه رخ می‌دهد، می‌توان آن را به سه مرحله اصلی تقسیم کرد: افراد منظم، اندیشه های منظم، و اعمال منظم. در هر یک از این سه مرحله، دو مفهوم کلیدی وجود دارد که در چارچوب ذکر شده و در ادامه تشریح شده اند. شکل کلی این چارچوب به گونه ای است که ما آن را چرخ دوار می‌نامیم و فرایند خوب به عالی را نشان می‌دهد.

#### سطح رهبری

ما از پی بردن به این نکته که تبدیل یک شرکت خوب به یک شرکت عالی، به نوع خاصی از رهبری نیاز دارد، متعجب و حتی شوکه شدیم. در مقایسه با رهبران برجسته که شخصیت های بزرگی محسوب می‌شوند در راس امور قرار دارند به نظر میرسد رهبران شرکت‌های خوب به بزرگ باید مریخی باشند. این رهبران علیرغم تواضع، فروتنی و حتی شرم بیشتری که دارند، افرادی هستند که از نظر حرفه ای اراده ای بسیار قوی دارند. آنها بیشتر از آنکه شبیه به سزار باشند، شبیه لنینکلن و سقراط می‌باشند.

#### اول چه کسی.....بعدا چه چیزی:

در ابتدا توقع داشتیم که پیشگامان خوب به عالی کارشان را با یک استراتژی یا یک نگرش جدید آغاز کرده باشند. اما در حقیقت چنین نبود. در واقع، این گفته قدیمی که افراد افراد مهم‌ترین دارائی شما هستند، غلط است. افراد



مهمترین دارائی شما نیستند بلکه افراد درست مهمترین دارائی شما بشمار می آیند.

### مواجهه با حقایق تلخ (هرگز ایمانتان را از دست ندهید)

ما متوجه شدیم که یک اسیر جنگی بمراتب بهتر از انبوهی کتاب می تواند به ما پیرامون استراتژی سازمانی مطلب بیاموزاند. هر شرکت خوب به عالی از این گفته متناقض تبعیت می کرده است: شما باید بدون توجه به مشکلات از مسیری ناهموار بگذرید تا در پایان به آنچه می خواهید دست یابید و در عین حال باید به شکلی منظم با حقایق تلخی که پیش روی شما قرار دارد، مواجه شوید.

### مفهوم خاریشتی (سادگی در مدارس سه بعدی)

رسیدن از خوب به عالی، نیازمند اثبات صلاحیتها و شایستگیها است. اینکه کار کسب و کار اصلی شما به شمار می رود - یا اینکه سالها یا دهه ها است که این کار را انجام می دهید - بدان معنا نیست که شما در این کسب و کار بهترین سطح جهان هستید و اگر نمی توانید در کسب و کار خود در دنیا بهترین باشید، آنگاه کسب و کار اصلی شما نیز نمی تواند مبنایی برای یک شرکت عالی باشد. شما باید یک مفهوم ساده را جایگزین نمائید که عمیقاً نمایانگر مفهوم امدار سه بعدی است.

### فرهنگ نظم و انضباط

همه شرکتها فرهنگ خاص خود را دارند و برخی از آنها دارای نظم و انضباط هستند اما تعداد بسیار اندکی از آنها فرهنگ نظم و انضباط دارند. وقتی شما افراد منظمی در اختیار دارید دیگر به سلسله مراتب نیازی ندارید. وقتی شما اندیشه ای منظم دارید، دیگر به بروکراسی نیازی ندارید. وقتی شما عملی منظم دارید، دیگر به کنترل بیش از حد و گسترده نیازی ندارید. وقتی شما فرهنگ نظم را با روح کارآفرینی ترکیب می نمائید، می توانید به قدرت رویائی عملکرد یک شرکت عالی دست یابید.

### پیشگامان فن آوری

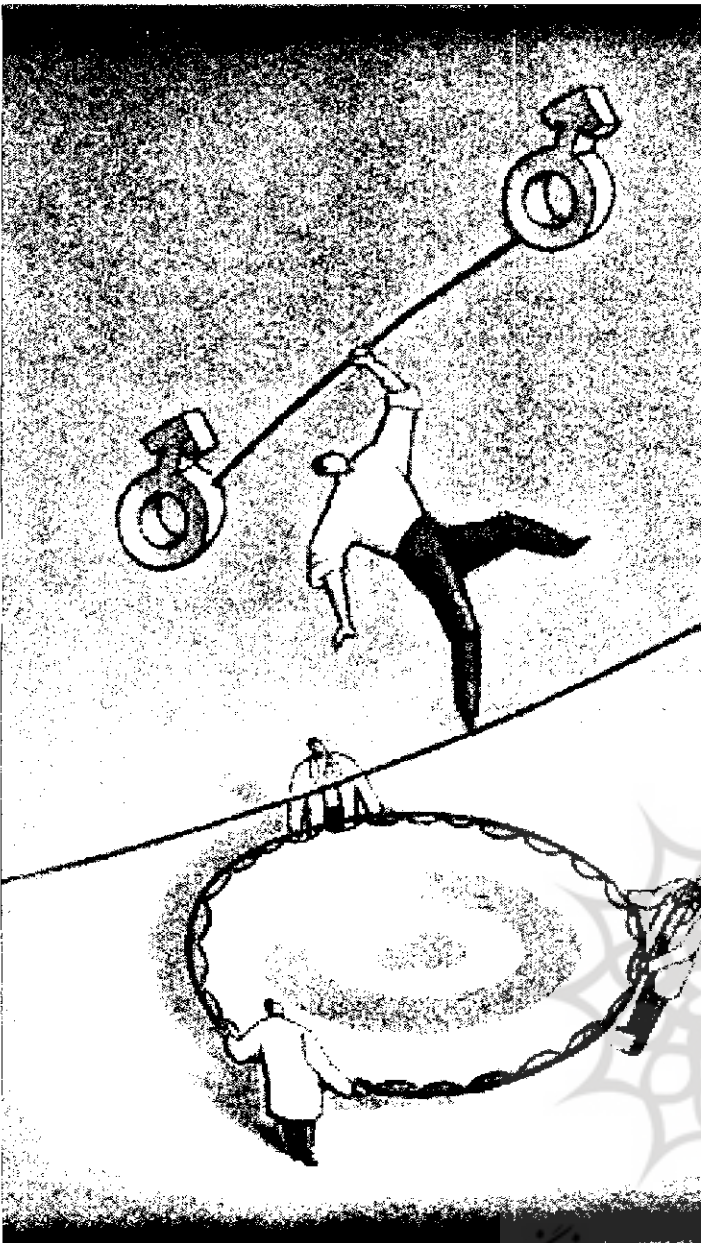
شرکتهای خوب به عالی دیدگاه متفاوتی در مورد نقش تکنولوژی دارند. آنها هرگز از تکنولوژی بعنوان ابزار اصلی ایجاد تغییر و تحول استفاده نمی کنند. آنها پیشگامانی هستند که از فناوریهای موجود به دقت استفاده می نمایند. ما به این نکته پی برده ایم که فناوری به خودی خود یک اصل نیست بلکه می تواند عامل ریشه ای عالی بودن یا سقوط کردن باشد.

### چرخ دوار و مدار بسته

آنانی که ایجاد تحول و انقلاب، برنامه های ایجاد تغییرات بنیادی و تجدید ساختارها را آغاز می کنند، تقریباً همگی در جهش از خوب به عالی شکست می خورند. نتیجه نهایی این تغییرات بنیادی هیچ اهمیتی ندارد و خوب به عالی هرگز در جهشی که فرود و پایان دارد، رخ نمی دهد. هیچ اقدام، برنامه، نوآوری و لحظه معجزه آسای مشخص و معینی در این خصوص وجود ندارد. بلکه، در این فرایند باید تمام نیرو را برای حرکت در یک مسیر جمع کرد و سپس در زمانی تاریخی به آن نقطه پیشرفت که مد نظر است، رسید.

### از خوب به عالی تا ساختن برای ماندن

شاید تعجب آور باشد که از نظر من خوب به عالی دنباله ساختن برای ماندن نیست بلکه به نوعی پیش درآمد آن است. کتاب حاضر در باب این موضوع است که چگونه می توان



یک سازمان خوب را به سازمانی عالی با نتایج مستمر تبدیل کرد. ساختن برای ماندن در باب این موضوع است که چگونه شرکتی با نتایج عالی را می توان به شرکتی پر قدرت با نتایج عالی پایدار تبدیل ساخت. دستیابی به این تحول نهایی نیازمند ارزشها و اهدافی در ورای سودمالی است.

مفاهیم خوب به عالی + نتایج عالی مستمر + مفاهیم ساختن برای ماندن = شرکت عالی پایدار  
اگر قبلاً ساختن برای ماندن را مطالعه کرده اید، لطفاً سؤالاتی را که در خصوص موارد مشابه در آن و یافته هایمان در کتاب خوب به عالی به عالی به ذهنتان خطور می کند، یادداشت کنید. در آخرین فصل، من به این موضوع شباهتهای میان این دو تحقیق باز خواهم گشت.

### اصول فیزیکی از خوب به عالی که محدودیت

#### زمانی ندارند

تازه ارائه تحقیق به مدیران شرکتهای اینترنتی که در یک کنفرانس گردهم آمده بودند را به پایان رسانیده بودم که ناگهان فردی دستش را بلند کرد و با صدای بلند گفت: "آیا

یافته های شما در اقتصاد نوین کاربرد دارند؟ آیا نباید عقاید قدیمی را دور بریزیم و به سراغ ایده های تازه برویم؟ سوال موجه و خوبی بود زیرا ما در دوران تغییرات بنیادی زندگی می کنیم و من نیز ترجیح می دهم پیش از آنکه به سراغ خواندن کتابی بروم کمی روی این موضوع تأمل کنم.

جهان در حال تغییر است و این روند همچنان ادامه خواهد یافت. اما این امر بدان معنا نیست که ما باید کنکاش برای اصول فیزیکی فاقد محدودیتهای زمانی را متوقف نماییم. بعبارت دیگر اینگونه بیاندیشید که اگر چه اصول برنامه ریزی مستمراً در حال تغییر و تکامل هستند اما اصول فیزیکی همچنان ثابت باقی مانده اند. من تمایل دارم کارمان را نوعی کنکاش برای اصول فاقد محدودیتهای زمانی اصول فیزیکی پایدار سازمانهای عالی بدانم که حقیقی هستند و تغییرات روزمره جهانی هم هیچ تاثیری در آنها ندارند. همواره استفاده از این اصول تغییر می کنند (یعنی برنامه ریزی) اما اصول ثابت عملکرد نظام مند انسان (اصول فیزیکی) همواره بدون تغییر باقی می ماند.

واقفیت آن است که عملاً چیز جدیدی درباره اقتصاد نوین وجود ندارد. آیا آنانی که به اختراع برق، تلفن، اتومبیل، رادیو یا ترانزیستور پرداختند، همانند ما نوعی اقتصاد نوین را در عصر خود احساس نمی کردند؟ در هر بخش از اقتصاد نوین، بهترین پیشروان به سراغ اصولی اساسی و نظام یافته رفته اند.

برخی افراد به این نکته اشاره می کنند که فضا و میزان تغییرات امروزی بیشتر از گذشته است. شاید چنین باشد زیرا امروزه برخی شرکتهای خوب به عالی که ما مورد مطالعه قرار دادیم، می توانند با هر چیزی در اقتصاد نوین به رقابت بپردازند. مثلاً در اوایل دهه ۱۹۸۰، صنعت بانکداری تنها ۳ سال بطور کامل متحول شد زیرا از میان برداشتن قوانین زائد و دست و پا گیر عملاً به اجرا در آمد. این امر برای صنعت بانکداری یک اقتصاد نوین محسوب می شد. در همین کتاب نشان خواهیم داد که چگونه ولز فارگو توانست در بحبوحه تغییرات سریع و با استفاده از حذف قوانین زائد به نتایج عالی دست یابد.

همچنان که به مطالعه فصول بعدی می پردازد، همواره یک نکته را در ذهن داشته باشید. این کتاب درباره اقتصاد قدیم نیست. همچنین کتابی در باب اقتصاد نوین هم نمی باشند. حتی کتابی در باره شرکتهای کسب و کارهایی که قبلاً مطالعه کرده اید نیست. این کتاب تنها یک چیز است: اصول خوب به عالی که محدودیت زمانی ندارند. این کتاب درباره چگونگی تبدیل یک شرکت خوب به شرکتی است که می تواند به نتایج عالی مستمر دست یابد. شما می توانید نتایجی که بیشترین کارایی را در قبال سازمانتان دارند، استفاده نمایید.

شاید چنین چیزی تعجب آور باشد اما من کارم را مطالعه یک کسب و کار یا کتابی که اساساً درباره کسب و کار باشد، نمی دانم. بلکه، کارم را روشی برای یافتن اصولی می دانم که باعث می شوند یک سازمان به شرایط پایدار عالی بودن دست یابند. من می خواهم تفاوتهای اساسی میان خوب و عالی یا عالی و پیش پا افتاده را درک کنم. من قصد دارم از شرکتهای صرفناً بعنوان ابزاری برای نفوذ به درون جعبه سیاه استفاده نمایم. من به این دلیل این کار را انجام می دهم که شرکت های بزرگ تجاری بر خلاف دیگر انواع شرکت ها و سازمانها، دارای دو امتیاز بزرگ برای تحقیق و پژوهش هستند: داشتن

تعریفی جامع درباره نتایج (لذا ما میتوانیم بدقت یک مورد را برای مطالعه انتخاب کنیم) و دیگری امکان دستیابی آسان به انبوهی از اطلاعات.

اینکه خوبی، دشمن عالی بودن است یک مشکل کسب و کار نیست. این یک مشکل انسانی است. اگر ما به موضوع خوب به عالی پرداخته ایم، این امر بدان معناست که برای سازمانمان ارزش قائل هستیم. مدارس خوب باید به مدارس عالی تبدیل گردند. نهادهای دولتی خوب باید به نهادهای دولتی عالی تغییر یابند. و شرکتهای خوب باید به شرکتهای عالی تبدیل شوند.

بنابراین، از شما دعوت می کنم برای پی بردن به این نکته که چگونه میتوان از خوب به عالی رسید با ما همراه شوید. از شما می خواهم سئولاتی را در این زمینه مطرح کنید و آنچه را که قبلاً آموخته اید به چالش بطلبید. یکی از اساتید بسیار مورد علاقه من می گفت: "بهترین دانشجویان کسانی هستند که چشم بسته اساتید خود را نمی پذیرند." این حقیقتی محض است. او در عین حال می گفت: "نباید اطلاعاتی را صرفاً با این دلیل که ما آنها را قبول نداریم، رد کنیم." شما برای همه آنچه که اینجا ارائه شده فرصت تفکر دارید و قرار نیست چیزی را چشم بسته بپذیرید. شما قاضی و هیات منصفه هستید. اجازه دهید شاهدان صحبت کنند.

- ۱-Bill Meehan
- ۲-Mckinsey
- ۱-David Packard
- ۲- George Merck
- ۱-transition point
- ۲-General Electric
- ۳-Walgreens
- ۴-Intel
- ۱-Coca Cola
- ۲-Eckerd
- ۱-Lewis
- ۲- Clark
- ۱-Boeing
- ۲- Hewlett-Packard
- ۳-JohnsonJohnson
- ۴ Merck
- ۵-Mintorola
- ۶-Pepsi
- ۷-ProcterGamble
- ۸- Walt-Mart
- ۹-WaltDisney
- ۵۰۱-Firtune۰۰
- ۱- Fannie Mae
- ۱-comparison companies
- ۲-direct comparisons
- ۳-Unsustained cimparisons
- Sherlock Holmes
- ezTheAdventureofSilverBla
- ۱- larger than life

