

۷ کارنیل، بزرگترین شبکه موفقیت ایرانیان می باشد، که افرادی زیادی توانسته اند با آن به موفقیت برسند، فاطمه رتبه ۱۱ کنکور کارشناسی، محمد حسین رتبه ۶۸ کنکور کارشناسی، سپیده رتبه ۳ کنکور ارشد، مریم و همسرش راه اندازی تولیدی مانتو، امیر راه اندازی فروشگاه اینترنتی، کیوان پیوستن به تیم تراکتور سازی تبریز، میلاد پیوستن به تیم صبا، مهسا تحصیل در ایتالیا، و.... این موارد گوشه از افرادی بودند که با کارنیل به موفقیت رسیده اند، شما هم می توانید موفقیت خود را با کارنیل شروع کنید.

برای پیوستن به تیم کارنیلی های موفق روی لینک زیر کلیک کنید.

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

همچنین برای ورود به کانال تلگرام کارنیل روی لینک زیر کلیک کنید.

<https://telegram.me/karnil>



# مدیریت در عمل

از سیلیکان ولی تا جاده مخصوص  
از کامپیوتر تا کامیون

نویسندگان: مهندس فرهاد کاشانی  
مهندس محمد کارگر شورکی

فرهاد کاشانی برای ایرانیان مقیم خارج که عشق خدمت مثبت به وطن دارند یک قهرمان است. خواندن این کتاب را به مدیران ارشد، رؤسا، اساتید و دانشجویان مدیریت توصیه میکنم. این کتاب شاهکاریست بر طبق تجربه دست اول آقای کاشانی در بالاترین شغل‌های مدیریت در ایران و امریکا.

پروفسور بهنام تبریزی  
(استاد بخش علوم مدیریت و مهندسی، دانشگاه استنفورد کالیفرنیا)

ایشان در کتابش، با استفاده از تجربیات گرانبها و جهانی خود، یک چشم انداز منحصر به فردی درباره اصول مدیریتش به همراه نکات مهمی از کارشناسان و دانشوران ارائه می دهد. اینجانب از مطالعه کتاب ایشان لذت فراوانی برده و با یافته هایش درباره اهمیت هوش هیجانی برای موفقیت ایرانیها با ضریب هوشی بالا بسیار موافق هستم.

امید کردستانی  
معاون ارشد مدیر عامل گوگل در قسمت فروش و توسعه بازار  
و مؤسس بزنس گوگل

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

## مدیریت در عمل



نشر باغ نو

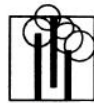
# مدیریت در عمل:

از «دره سیلیکان» تا «جاده مخصوص»

از کامپیوتر تا کامیون

مهندس فرهاد کاشانی

مهندس محمد کارگر شورکی



نشر باغ نو

سرشناسه	: کاشانی، فرهاد، 1332- کارگر شورکی، محمد
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت در عمل: از «دره سیلیکان» تا «جاده مخصوص» از کامپیوتر تا کامیون/فرهاد کاشانی.
مشخصات نشر	: تهران: باغ نو، 1390.
مشخصات ظاهری	: 260ص؛ 5/14 × 5/21 س.م.
شابک	: 978-964-7425-50-6
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: چاپ قبلی؛ میثاق همکاران، 1388
موضوع	: مدیریت
رده بندی کنگره	: 1390 2 ک 2/HD37
رده بندی دیویی	: 658
شماره کتابشناسی ملی	: 2579393



نشر باغ نو

تهران، خیابان نفت، کوچه پنجم، پلاک 45

تلفن: 22271333

نام کتاب: **مدیریت در عمل**

نویسندگان: **مهندس فرهاد کاشانی،**

**مهندس محمد کارگر شورکی**

حروفچینی: **شبستری**

ناشر: **نشر باغ نو**

تیراژ: **2000 جلد**

نوبت چاپ: **(دوم) اول ناشر 1390**

**8000 تومان**

## فهرست مطالب

داستان این کتاب .....	۱۲
چرا از «دره سیلیکان» تا «جاده مخصوص»؟ .....	۱۴
شرح حال نویسندگان .....	۱۶
فرهاد کاشانی .....	۱۶
محمد کارگر شورکی .....	۱۸
مقدمه .....	۲۰
مدیریت چیست؟ .....	۲۶
کشف استعدادهای بالقوه و پتانسیل ها .....	۲۸
فکر کردن در خارج از چارچوب ذهنی .....	۳۵
ارزشیابی .....	۵۱
رفتار بازیردستان .....	۶۰
روش ها و معیارهای جذب منابع انسانی .....	۶۳
رضایت مشتری .....	۶۶
اقدامات کورکورانه و عادت های غلط .....	۷۲
اصلاح یک فرآیند از طریق اندازه گیری .....	۷۶
ضرورت داشتن هوش هیجانی بالا .....	۷۸
چراغ کیفیت .....	۸۱

- ۸۵..... نظام آراستگی (5S) .....
- ۹۲..... چگونه خرید کنیم .....
- ۹۲..... الف) به هنگام مذاکره برای خرید چگونه عمل کنیم؟! .....
- ۹۶..... ب) انتخاب .....
- ۹۸..... چارت سازمانی .....
- ۱۰۱..... آموزش و یادگیری .....
- ۱۱۰..... نقش مدیر ارشد در موفقیت سازمان .....
- ۱۱۲..... خدمات پس از فروش .....
- ۱۲۰..... کنترل کیفیت نوین .....
- ۱۲۴..... مدیریت علم است یا هنر .....
- ۱۲۷..... جدی گرفتن کارمان و شوخی گرفتن خودمان .....
- ۱۳۳..... شخصیت شناسی .....
- ۱۳۷..... مدیریت زمان .....
- ۱۴۵..... افراد را براساس سازمان یا سازمان را براساس افراد ایجاد کنیم؟ .....
- ۱۵۰..... ایجاد روحیه کار تیمی با تفریحات سالم .....
- ۱۵۶..... شفاف سازی .....
- ۱۵۹..... گردش شغلی .....
- ۱۶۲..... تعدیل نیرو .....
- ۱۶۵..... کاهش سلسله مراتب سازمانی .....
- ۱۶۸..... حلقه‌های کیفیت .....



- ۱۷۰.....جلسات تازه چه خبر
- ۱۷۲.....افزایش حقوق
- ۱۷۴.....شایعه پراکنی
- ۱۷۷.....توانمند سازی پرسنل
- ۱۸۰.....ضرورت نیاز به مستندات و دستورالعمل ها
- ۱۸۲.....کاهش هزینه
- ۱۸۵.....کم کردن امضا
- ۱۸۷.....هزینه های کیفیت
- ۱۸۹.....تشکیل جلسات
- ۱۹۱.....ایمنی و بهداشت
- ۱۹۴.....جذب داخلی
- ۱۹۶.....طراحی مشاغل و طرح طبقه بندی مشاغل
- ۱۹۸.....مدرکی به نام ISO
- ۲۰۱.....مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
- ۲۰۳.....چه زمانی اجرا را شروع کنیم
- ۲۰۵.....رضایت مشتریان داخلی و اهمیت همسو سازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی
- ۲۰۸.....حفظ کارکنان کلیدی
- ۲۱۰.....نظام پیشنهادات
- ۲۱۲.....برقراری عدالت
- ۲۱۶.....انتخاب برترین تأمین کننده سال

۲۱۸..... محیط زیست

۲۲۰..... انبارداری

۲۲۲..... سپردن نقش سرویس، نگهداری و تعمیرات جزئی به پرسنل واحد تولید

۲۲۴..... مدیریت تعارض

۲۲۸..... نقدینگی و حقوق کارکنان

۲۳۰..... برنامه‌ریزی

۲۳۲..... بازاریابی

۲۳۶..... امانت‌داری

۲۳۹..... سیگار نکشیدن

۲۴۱..... اخلاق

۲۴۳..... خرید و ادغام شرکت‌ها و پدیده مشکلات اختلاف فرهنگی

۲۴۸..... سیاست

۲۵۳..... جک ولش: (Jack Welch)

۲۵۵..... ادوارد دمینگ: (Edward Deming)

۲۵۷..... فیلیپ کرازبی: (Philip Crosby)

۲۵۸..... لی آیا کوکا: (Lee Iacocca)

۲۶۰..... ژوزف جران: (Joseph Juran)

۲۶۱..... اندرو گرو: (Andrew Grove)

۲۶۲..... کارلوس گوسن: (Carlos Gosn)

۲۶۴..... لوئیس گرسترن: (Louis Gerstner)

۱۰

- ۲۶۵.....(Morris Chang) دکتر موریس چنگک
- ۲۶۶.....(Herbert Kelleher) هربرت کِلِهَر
- ۲۶۷..... (Tom Peters) تام پیترز
- ۲۶۸..... مهندس مرتضی رستگار جواهری
- ۲۶۹..... حاج سید محمود لاجوردی

### تقدیم:

تقدیم می گردد به شادروان حاج سید محمود لاجوردی بنیانگذار کاربرد مدیریت علمی در ایران طی دهه چهل و پنجاه. وی این مبانی را در 57 شرکت خود در گروه صنعتی بهشهر به کار بست.

به شادروان مهندس مرتضی رستگار جواهری پدر معدن داری مدرن در ایران که برای اولین بار استعداد مدیریت را در من کشف و مرا در سن 25 سالگی به سمت مدیر عاملی یکی از شرکت های خود با فروش سالیانه 15 میلیون دلار منصوب نمود.

به دکتر موریس چنگ بنیانگذار شرکت چند میلیارد دلاری TSMC و رئیس سابق هیئت مدیره شرکت WYSE TECHNOLOG که هنگامیکه پس از سال ها کار استعفاى خود را تقدیمش کردم شغل شماره دو شرکت را به من پیشنهاد داد تا مرا از رفتن باز دارد.

فرهاد کاشانی

## داستان این کتاب

در سال 1383 هنگامیکه پس از 23 سال دوری از وطن به ایران مراجعه و مدیریت کارخانه مادیران را به عهده گرفتم به فکر نوشتن کتابی در زمینه تجربیاتم در امریکا و ایران بودم. کار نوشتن کتاب را با همکاری یکی از مدیران مادیران و یک نویسنده حرفه ای شروع کردیم ولی به علت تغییر شغل نویسنده حرفه ای کار ادامه پیدا نکرد و کتابی نوشته نشد.

پس از شروع کار به عنوان مدیرعامل آریا دیزل روزی مدیر کنترل کیفیت قبلی مادیران آقای محمد کارگرشورکی با من تماس گرفت و گفت مشغول نوشتن کتابی راجع به عملکردهای من در مادیران است و به این فکر افتاده که بجای اینکه او راجع به عملکرد من بنویسد، من خود اینکار را با اطلاعات بیشتر و دقیقتری انجام بدهم. تنها اشکال این بود که من با توجه به وظایف کاری و نوشتن مقالات ماهانه در مجلات ماشین و نوآور، وقت اضافه ای برای اینکار نداشتم. ایشان پیشنهاد کرد که من مطالب را در اوقات بیکاری بصورت نوار ضبط و نوارها را در اختیار ایشان قرار دهم.

کار انجام شد و من هرچه بخاطر می آوردم بصورت نوار در آورده و اختیار ایشان دادم و آقای شورکی با صرف زمان بسیار نه تنها این مطالب را به رشته تحریر در آورد بلکه آنها را ویرایش نیز نمود، چرا که گفتار با نوشتار متفاوت است. او به آنها چیدمانی منطقی بخشید و برای هر مثالی که من

آورده بودم مثال های عینی دیگری از مدیران برجسته دنیا آورد که نشان بدهد که راه حل های من توسط بزرگان مدیریت قبلاً استفاده شده اند.

برای چاپ دوم از آنجائی که بسیاری گفتند: «که کتابتان برای سلیقه ایرانی خیلی قطور شده است» تصمیم گرفتیم نوشتار آقای شورکی را از نوشتار من جدا کرده و مطالب ایشان خود کتاب مجزایی بشود. نتیجه کار این کتاب است که با صفحات کمتر و قطع کوچکتر نسبت به چاپ اول، به چاپ رسیده تا در اختیار علاقمندان قرار بگیرد.

کلیه عواید فروش این کتاب توسط اینجانب و آقای شورکی به موسسه محک اهداء شده و خواهد شد.

با تشکر فراوان از آقای جواد مختاری که زحمت ویراستاری این کتاب را کشیدند.

فرهاد کاشانی

تهران فروردین 90

## چرا از «دره سیلیکان» تا «جاده مخصوص»؟

«سیلیکان ولی» «SILICON VALLEY» نام منطقه‌ای است در شمال کالیفرنیا بین شهرهای سن خوزه، سن فرانسیسکو و اوکلند. ترانزیستور و آی سی در این منطقه اختراع شد و کامپیوتر خانگی (PC)، MOUSE و WINDOWS محصولات بعدی این منطقه بودند. اکثر شرکت‌های آی سی ساز معروف جهان مانند INTEL و NATIONAL SEMICONDUCTOR و اکثر کامپیوتر سازان معروف مانند HP و APPLE و شرکت‌های اینترنتی مانند YAHOO , GOOGLE و نرم افزارسازان بزرگ مانند ORACLE در این منطقه قرار دارند. متفکرترین مغزهای جهان اکنون به این منطقه مهاجرت و در آنجا زندگی می‌کنند و آنچه در دنیای «های تک» و در منطقه «سیلیکان ولی» اتفاق می‌افتد با فاصله کمی در بقیه آمریکا و سپس به نقاط دنیا انتقال می‌یابد. در حالیکه در تمام دنیا دانشگاه‌ها هستند که نظریه‌ها و اصول نوین را به دیگران آموزش می‌دهند، ولی تعدادی از دانشگاه‌های معروف جهان سیستم مدیریت آینده را از سیلیکان ولی یاد می‌گیرند و سپس آن را به سایرین تدریس می‌کنند.

مهندس فرهاد کاشانی مدت 23 سال در منطقه سیلیکان ولی کار و زندگی کرده است که 22 سال از آن در رده‌های مدیریتی بوده است.

از طرفی جاده مخصوص کرج اولین محل ساخت کامیون و اتومبیل در ایران می‌باشد و مهندس کاشانی پس از 2 سال مدیریت کارخانجات مادیران، در منطقه جاده مخصوص شرکت آریا دیزل را برپا می‌کند.

علت حضور نام کامپیوتر و کامیون در عنوان این کتاب اشاره به مدیریت دو نوع محصول کاملاً متفاوت می‌باشد. کامپیوتر خانگی تکنولوژی سی سال اخیر جهان است در حالیکه صنعت خودرو دارای قدمت یکصد و بیست ساله می‌باشد.

به عقیده وی مدیر خوب هم در «دره سیلیکان» و هم در «جاده مخصوص» چه در صنعت کامپیوتر و چه در صنعت کامیون می‌تواند موفق عمل کند و مدیر ضعیف نیز هم در ایران و هم در آمریکا و در هر صنعتی که فعالیت کند ناموفق خواهد بود.

علت انتخاب این نام برای این کتاب همین است.



## شرح حال نویسندگان

### فرهاد کاشانی

فرهاد کاشانی فارغ التحصیل مهندسی کشاورزی از دانشگاه شیراز در سال 1354 و فوق لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران (وابسته به دانشگاه هاروارد) در سال 1358 می‌باشد. وی در سن 25 سالگی به مدیریت عاملی شرکت خصوصی صنعتی و معدنی ایرانی (سیمیران) رسید که چندی بعد ملی شد.

کاشانی در سال 1350 اولین گوکارت موتوری را در ایران ساخت و در سال 1352 اولین پرواز سولوی خود را با هواپیمای یک موتوره انجام داد و دارای گواهینامه خلبانی هواپیمای اسپرت سبک می‌باشد. وی از سال 1359 همه ماهه در مجله ماشین مقالاتی در مورد ماشین، موتور و هواپیما می‌نویسد.

در سال 1360 پس از شرکت در دوره احتیاط خدمت سربازی طی جنگ ایران و عراق به آمریکا رفته و در مدت زمان کوتاهی در شرکت‌های کامپیوترسازی به مقام مدیریت رسیده و در همان زمان گواهینامه‌های مهندسی کنترل کیفیت و مهندسی

قابلیت اطمینان و گواهینامه مدیریت اجرایی را گرفت. وی به مدت 13 سال قائم مقام ارشد و قائم مقام مدیر عامل در چند شرکت الکترونیکی در «سیلیکان ولی» بوده و علاوه بر آمریکا کارخاناتی را در مکزیکو، تایوان، هلند و انگلیس در زمان‌های مختلف مدیریت کرده است. او در اوایل سال 1383 از طرف شرکت مادران برای همکاری به ایران دعوت و چند ماه بعد به ایران بازگشت. پس از اتمام قرارداد دو ساله خود با مادران، با صاحبان آن شریک و شرکت آریا دیزل موتور را پایه‌گذاری نمود. در مدت اقامت در آمریکا چندین دوره عضو هیئت مدیره انجمن متخصصین ایرانی و یک دوره رئیس هیئت مدیره آن بوده و بنیانگذار گروه مدیران ارشد ایرانی «تکنولوژی» می‌باشد که دارای یکصد و پنجاه عضو ایرانی در ارشدترین مشاغل مدیریت در آمریکا است. وی همچنین چندین دوره کوتاه مدت مدیریت را در دانشگاه‌های استنفورد، هاروارد، کرنل و کالیفرنیا گذرانده است.

کاشانی به سفر خیلی علاقه دارد و تا بحال به بیش از یکصد و پنجاه کشور و منطقه جهان در هفت قاره از جمله قاره قطب جنوب سفر کرده است.

## محمد کارگر شورکی

### سوابق تحصیلی:

لیسانس رشته مهندسی برق - الکترونیک از دانشگاه آزاد کرج

فوق لیسانس مهندسی برق - الکترونیک از دانشگاه آزاد تهران جنوب

فوق لیسانس مدیریت اجرایی - مدیریت استراتژیک از دانشگاه تهران

### مدیر برتر:

انتخاب مدیر منابع انسانی برتر و اهدای لوح تقدیر از طرف وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی طی مراسم هفتمین دوره جایزه عالی منابع انسانی و یازدهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ به دلیل تلاش مجدانه در ترویج فرهنگ مدیریت منابع انسانی و نهادینه کردن مدل عالی منابع انسانی

### سایر کتب تالیفی:

"مدلهای هرم تحول استراتژیک در سازمانهای پیچیده"، "معماری سرمایه فکری"،  
"مدیریت دانش" و "تغییر برای تغییر"

### مقالات:

دعوت شده از طرف 27 کنفرانس بین المللی و 4 کنفرانس ملی در ارتباط با ارائه مقالات پذیرفته شده در حوزه های منابع انسانی، مدیریت دانش، کیفیت و تحول سازمانی در کشورهای: ایران (4) امریکا (2) سوئد (1) استرالیا (2) کانادا (1) سنگاپور (2) اکراین (1) رومانی (1) نیوزیلند (1) تایلند (4) امارات (5) هند (1) کویت (1) مالزی (5)

**تقدیرنامه:** دریافت 15 تقدیرنامه در حوزه تعالی منابع انسانی از: سازمان بنادر و دریانوردی - ستاد تهران (4) اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازنداران (2) اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان (2) اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان (1) اداره کل بندر و دریانوردی خرمشهر (1) انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (1) سازمان مدیریت صنعتی (1) انجمن مشاوران مدیریت ایران (1) شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران (1) داروسازی ابوریحان (1)

### سوابق اجرایی و مشاوره:

20 سال سابقه کار بصورت مدیریتی در شرکت های مادیران، شگرف، مهران، پارساکارا، برلیان، آریادیزل، مشاور تمام وقت تعالی و منابع انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی به مدت 3 سال، مدیر سرمایه انسانی هلدینگ دارویی تامین (شامل 32 شرکت و 9000 پرسنل)

### عضویت در انجمن ها:

- رئیس هیات مدیره انجمن مدیران و متخصصان منابع انسانی صنعت دارو
- مدرس و ارزیاب ارشد در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

## مقدمه

رشد، توسعه و بقا یا نابودی و شکست هر سازمانی فقط و فقط به نوع تفکر و عملکرد مدیر ارشد آن وابسته می‌باشد. بی‌شک پذیرفتن این اصل یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیران موفق می‌باشد. مدیرانی که بنحوی دائماً اشتباهات و شکست‌های سازمانی خود را به عملکرد سایر مدیران، کارکنان یا تکنولوژی و سایر عوامل درونی و بیرونی منوط می‌کنند، مطمئناً مدیر قرن بیست و یکم نبوده و باید جای خود را به دیگران واگذار نمایند.

مدیران موفق امروزی نیازمند تغییر هستند، چرا که تنها چیزی که تغییر نمی‌کند همان کلمه تغییر است. آنان باید تحت هر شرایطی وقتی همه چیز را بی‌نتیجه می‌بینند، واقعیت‌ها را درک کرده و بتوانند فرصت‌ها را از دل شکست‌ها بیرون کشیده و از آنها به بهترین نحو استفاده نمایند. این مهم امکان‌پذیر نمی‌باشد مگر اینکه این مدیران هم در تئوری و هم در عمل با هوش‌تر، دقیق‌تر و سریع‌تر از دیگران گوش کنند، ببینند، درک نمایند و بر اساس حس درونی برنامه‌ریزی و سپس تصمیم‌گیری و اجرا نمایند.

طی دهه‌های گذشته بدلیل عدم رقابت‌پذیری در محصولات و خدمات ارائه شده شرکت‌های داخلی، بدلیل بسته بودن مرزها، فزونی تقاضا نسبت به عرضه، منابع انسانی ارزان، افزایش ارزش سرمایه‌های ثابت سازمان شامل زمین، ساختمان‌ها و تجهیزات موجود در سازمان‌ها و کارخانجات، مدیران راه سختی برای پیشرفت و توسعه متحمل نمی‌شدند. ولی طی سالهای آینده بدلیل حرکت بسمت تجارت جهانی، کاهش تعرفه‌ها، متوازن شدن تقاضا و عرضه، واردات بی‌رویه، منابع انسانی بی‌انگیزه و احتمالاً توقف رشد ارزش سرمایه‌های ثابت سازمانی و در مقابل رشد ارزش سرمایه‌های نامشهود و دانش محور شدن کسب و کارها، مدیران راه سختی را برای توسعه، رشد و حتی بقا در پیش رو خواهند داشت. در گذشته، مدیران کسب و کارها بدلیل شرایط موجود خود را موفق تلقی می‌کردند ولی در آینده همان مدیران بدلیل شرایط پیش آمده، عدم موفقیت خود را به گردن شرایط جدید می‌اندازند.

تمامی مدیرانی که در گذشته پیشرفت آنها فقط بدلیل روابط و شرایط غیر رقابتی بوده تا ضوابط و یا تخصص، در آینده با وجود تجارت جهانی و اصل مشتری محوری حرفی برای گفتن نخواهند داشت. آنانکه هیچیک از اصول نوین مطرح شده در کتب مدیریت را قبول نداشته و این نوشته‌ها را نتیجه تلاش دانشگاهیان دانسته و عقیده دارند که اینها فقط مناسب دانشجویان و اساتید بوده و هرگز در محیط کسب و کار، کاربردی ندارد، باید در آینده نه چندان دور، منتظر تجارت آزاد و رقابت واقعی باشند تا پاسخ خود را در عمل دریافت نمایند.

متأسفانه بسیاری از مدیران تجربی و سنتی فقط به دانسته‌های گذشته، قدرت، سیاست و ارتباطات خود متکی هستند و کمتر به تئوریهای نوین مدیریت بها می‌دهند. از طرفی

بسیاری از مدیران فارغ‌التحصیل رشته مدیریت، که دارای تجربه اندک و یا فاقد هنر مدیریت هستند نیز به این انحراف کمک کرده و با عملکرد ناقص و نادرست خود باعث شده‌اند که این مشکل دو چندان شود. چرا که آنها هرگز از تمامی فنون تخصصی مدیریت بخوبی استفاده نکرده و حلقه یا حلقه‌های مفقوده در زنجیره وظایف مدیریت را به جای گذارده و همین امر باعث به نتیجه نرسیدن عملکرد آنها شده است، که این مهم هم می‌تواند ناشی از عملکرد و روش تدریس در دانشگاه‌های ما باشد.

دکتر دمینگ عنوان می‌کند: تجربه به تنهایی و بدون تئوری نمی‌تواند به مدیریت یاد بدهد که برای بهبود کیفیت و افزایش توان رقابت چه بکنند، یا چگونه این امور را انجام دهند. اگر تجربه به تنهایی کافی بود، پس چرا ما (آمریکا) در چنین شرایط اسفباری هستیم؟ تجربه به سوال‌ها پاسخ می‌دهد و سوالات نیز از تئوریه‌ها برخاسته می‌شوند.

باید توجه داشته باشیم که هیچ چیز عملی‌تر از یک تئوری خوب نیست، از طرفی هیچ چیز نمی‌تواند غیر عملی‌تر از تئوریه‌های خوبی باشد که نتیجه‌بخش نبوده و راه به جایی نخواهند برد، باشد. ولی می‌توان با ارائه تجربیات واقعی و موفق این واقعیت که هیچ چیز عملی‌تر از یک تئوری خوب نیست را اثبات کند. بنابراین تئوری و عمل لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند.

گفته می‌شود که تئوری راهنمای عمل است و بقول امانوئل کانت:

«عمل کردن بدون اتکا به تئوری یک حرکت کورکورانه است و نظریه‌پردازی، بدون

توجه به واقعیت‌ها نیز تنها یک بازی ذهنی است.»

در حالیکه می‌دانیم مدیر موفق کسی است که بتواند تئوریه‌ها را بنابر مقتضیات و شرایط به بهترین نحو اجرا نماید، با درصد قابل توجهی از مدیران مواجه می‌شویم که دارای دانش تئوری خیلی خوب هستند ولی توان اجرایی بکارگیری تئوری خود را ندارند. بطوری که تئوریه‌ها و نظریه‌های نوین مدیریت را بطور کامل و دقیق می‌دانند ولی متأسفانه نمی‌توانند همه آنها را بدرستی و در زمان و جای درست خود بکار بگیرند. از طرف دیگر درصدی از مدیران بخصوص در صنایع کوچک، دیدگاه سنتی داشته که معمولاً تحصیل کرده رشته مدیریت نیز نمی‌باشند و از دانش و دانایی قوی و عمیقی از موضوعات تخصصی مدیریت برخوردار نیستند، ولی در اجرا بدلیل توانایی فنی در حوزه کاری خود و به واسطه سایر ویژگی‌های شخصیتی بسیار توانمند و موثر می‌باشند که در شرایط غیر رقابتی و یا در ساختارهای کوچک و حداکثر متوسط می‌توانند موفق باقی بمانند. اما تعداد بسیار کمی از مدیران هستند که توانسته‌اند تئوریه‌ها را بخوبی در عمل به کار ببندند.

مهمترین دلیل برای نوشتن این کتاب بخاطر مشاهده توانایی آقای مهندس کاشانی در اجرای تئوریه‌های نوین مدیریت کاملاً حرفه‌ای بوده، بطوریکه در هیچ یک از کتب مدیریت نمی‌توان تمامی فعالیت‌های اجرایی ایشان را یکجا یافت. نویسنده مفتخر است 5 سال مدیریت بخش کیفیت (از کنترل کیفیت و تضمین کیفیت تا رضایت مشتری و مدیریت کیفیت جامع TQM) شرکت موفق مادران را عهده دار بوده و طی یکسال و نیم آخر بطور مستقیم زیر نظر ایشان فعالیت داشته باشد. آنچه طی این مدت قابل توجه بود نه تنها حل تمام مشکلات موجود، بلکه پیش بینی مشکلات آینده و اقدامات پیشگیرانه مناسب قبل از زمان وقوع بود، بطوریکه تمامی فنون و وظایف مدیریت را بطور کامل، دقیق، سریع و در جای درست به کار می‌گرفت. به همین دلیل تصمیم گرفتیم که ایشان تجربیات خود را طی بیست و نه سال مدیریت در ایران و آمریکا را بازگو نموده و اینجانب



تئوریهای مرتبط با تجربیات مطرح شده را از منابع مختلف انتخاب و عیناً آنها را منتقل کرده تا مقایسه و تأییدی باشد بر اینکه تئوریه‌ها قابل عملی شدن هستند، اگر بتوانیم. بعضی از مطالب انتخاب شده در مروری بر مطالعات بیان تجربیات موفق‌ترین مدیران دنیا همچون جک ولش مدیر افسانه‌ای جنرال الکتریک، دکتر دمینگ بزرگ مرد کیفیت جهان که با نظرات خود ژاپن را در دهه‌های 1950، 1960 متحول کرد، لی آیا کوکا قهرمان ملی آمریکا که کرایسلر را به اوج رساند، آندرو گرو بنیانگذار شرکت اینتل، گوسن ناجی نیسان، گریستر مدیر تحول IBM، مایکل دل بنیانگذار شرکت DELL می‌باشد.

به اعتقاد نویسنده انسانهای متعلق به یک سازمان تنها منبع اصلی موفقیت و یا شکست آن می‌باشند، که البته در راس آنها مدیر ارشد قرار دارد. بنابراین رهبری انسانها و بکارگیری موثر و کارآمد آنها، می‌تواند اولین و مهمترین عامل استراتژیک در بقا و یا نابودی سازمان‌ها باشد.

آنچه طی تجربیات 12 ساله مدیریت در حوزه مدرن‌ترین رشته از نظر تکنولوژی (الکترونیک) و در حوزه کیفیت بعنوان مهمترین عامل در بقاء سازمان‌ها بدست آمده، آن است که اگر می‌خواهید در تکنولوژی و نوآوری یا کیفیت و حتی کاهش هزینه‌ها پیش‌تاز باشید و در رقابت‌های ملی و بین‌المللی سربلند شوید نوآوری، رضایت‌مندی و انگیزش کارکنان پیش شرط آن می‌باشد، البته این بدان معنا نیست که اگر پرداخت بیشتری نسبت به رقبا داشتیم رضایتمندی و توانمندی بیشتری ایجاد خواهد شد، چرا که توجه صرف به وجه «سخت» در مباحث منابع انسانی خود یک اشتباه استراتژیک می‌باشد.

کتاب در 60 قسمت با موضوعات متنوع علم مدیریت و تجربیات واقعی یک مدیر موفق در خارج و داخل کشور عزیزمان تدوین شده است. این کتاب می تواند مورد استفاده کلیه مدیران کسب و کارها، دانشجویان و فارغ التحصیلان رشته های مدیریت قرار گیرد.

در خاتمه از آقای سید احسان افروغ و خانم آناهیتا خادم حسین که در تایپ و خانم مهدیه دشتی که در ویرایش اولیه کتاب با ما همکاری داشتند، تشکر و قدردانی می نمایم.

محمد کارگر شورکی

## مدیریت چیست؟

علم است فن است یا هنر؟ تعریف آن چیست؟ هنر انجام بهتر کارها؟ هنر مؤثرتر انجام دادن کارها؟ علم استفاده از منابع موجود به بهترین نحو؟ علم به انجام رساندن کارهایی که با یکدیگر در تضاد هستند؟ هنر استثمار دیگران برای بهبود کار خویش؟ هنر احاطه بر امور؟ علم داشتن ارقام و آمار؟ هنر مردم شناسی؟ داشتن علم غیب؟ هنر ترغیب و تشویق دیگران برای بازده بیشتر؟ هنر تقسیم کار عادلانه؟ هنر انجام بیشتر با کمتر؟ هنر تصمیم‌های به موقع؟ هنر جسارت در تصمیم‌گیری؟ هنر ریسک کردن؟ انجام حداکثر کار با حداقل امکانات؟ استفاده بهینه از حداقل امکانات تجهیزاتی و زمانی برای رسیدن به سودآوری حداکثر؟ کشف و ارتقاء خلاقیت انسانها؟ استفاده از پرسنل لایق در تصمیم‌گیریها؟ برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت برنامه‌ها در حداقل زمان و مکان؟ هنر ریسک کردن حتی در کارهایی که کمترین احتمال موفقیت را دارند؟ هنر هماهنگی پرسنل و سخت افزار؟ علم رسیدن به سود بیشتر؟ هنر افزایش رضایت مشتریان داخلی و خارجی؟ هنر برتری بر رقبا؟ هنر تصمیم‌گیری سریع و درست؟ هنر بیشترین بازده؟ هنر دانستن خوب؟ هنر بهترین تلفیق مغزافزار با سخت افزار؟ هنر قول

کم و تحویل بیشتر؟ هنر بیشترین بازده در کمترین زمان؟ هنر ترغیب درونی دیگران؟ هنر ایجاد فرصتها؟ هنر یافتن بهترین راه حل برای مسائل؟ هنر شناساندن افراد به خودشان؟ هنر همسو کردن کلیه اجزاء سازمان؟ هنر استفاده از حداکثر ظرفیت خلاقیتی افراد؟ هنر تربیت بهترین افراد؟ هنر استفاده از علم دیگران؟ هنر ارتباط برقرار کردن با دیگران؟ راهنمایی شرکت به سوی اهداف از پیش تعیین شده با حداقل امکانات موجود (در اختیار) و کسب حداکثر بهره‌وری؟ استفاده از امکانات و منابع محدود برای رسیدن به اهداف سازمان؟ اداره نمودن افرادی با تفکرات و فرهنگ‌های مختلف؟ اداره کردن امور با توجه به امکانات در اختیار گذاشته شده به فرد؟ کشف استعداد و استفاده از آن؟ دادن فرصت کاری به افراد همراه با کنترل؟ استفاده از انعطاف انسانی در موارد نیاز؟ استفاده از تمام ظرفیت‌های ذاتی و اکتسابی؟

آقای مهندس شورکی از من خواستند که مقدمه‌ای بنویسم. تعاریف زیادی از مدیریت و این که علم است، فن است و یا هنر وجود دارد و من بهتر دیدم از مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت‌مان بخواهم که آنها مدیریت را تعریف نمایند. آنچه که خوانده‌اید نظر من و همه آن دوستان است. از همه تعاریف آن که بیشتر به دلم نشست تعریف زیر است:

«هنر انجام بیشتر با کمتر»

قسمت اول:

### کشف استعدادهای بالقوه و پتانسیل‌ها

کشف استعدادهای بالقوه و پتانسیل افراد یکی از وظایف اصلی یک مدیر خوب می‌باشد.

این بدان معنا است که او می‌تواند بین افرادی که می‌شناسد، چه آنها که برایش بطور مستقیم و یا غیر مستقیم کار می‌کنند و چه کسانی که خارج از سازمان می‌باشند، افراد خوب و مستعد را دست‌چین کرده و برای فعالیت‌های شرکت جذب نماید. مدیر خوب، حتی اگر این افراد در آن لحظه بخصوص در رشته‌ای که می‌خواهد متخصص نباشند با درک استعداد بالقوه آنها که می‌تواند در آینده بطور موثر مورد استفاده سازمان قرار بگیرد جذب این افراد را انجام می‌دهد. من این کار را به کرات انجام داده‌ام و این انتخاب‌های خوب باعث شده است کار خودم راحت‌تر شده و بهتر و سریع‌تر به نتایج مورد نظر دست یابم. نحوه انتخاب آنها برای بعضی‌ها شاید عجیب باشد ولی برای من، در تمام زندگی کاری ام حالت طبیعی و نرمال داشته است. به عنوان مثال چند نمونه از آنها را برایتان بازگو می‌کنم:

در شرکتی به نام LINK TECHNOLOGIES در آمریکا که من در آن قائم مقام مدیر عامل و مدیر کارخانه بودم خانمی مسئولیت پاسخ دهی به تلفن ها را به عهده داشتند. ایشان مدرک کارشناسی خود را از یک دانشگاه غیر معروف گرفته بود و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در همان دانشگاه بود. بدلیل اینکه نتوانسته بود کار دیگری پیدا کند با حقوق سالی 15000 دلار که حقوق نسبتاً پایینی بود بعنوان تلفنچی در شرکت مشغول به خدمت بود. ایشان اگرچه دارای تحصیلات عالی بود ولی کار پاسخ دهی به تلفن ها را با علاقه، بطور جدی و با هیجان انجام می داد و بیشتر شماره تلفن های مرتبط را حفظ بود. از طرفی ما در شرکت احتیاج به یک برنامه ریز برای قسمت تولید داشتیم که نقش مغز تولید را ایفا کند. بطوریکه با برنامه ریزی دقیق تعیین کند چه چیزی در چه زمانی تولید شود و اطمینان حاصل نماید: «که قطعات مورد نیاز در برنامه تعیین شده، به موقع در دسترس قرار گیرد». سؤال این بود که آیا او می تواند این کار را انجام دهد؛ بدون آنکه برای این کار اصلاً تقاضایی کرده باشد یا شخص دیگری این پیشنهاد را به من داده باشد که ایشان ممکن است بتواند این کار را انجام دهد. من تشخیص دادم که این خانم می تواند این کار را انجام دهد. روزی که موضوع را با او در میان گذاشتم حتی خود ایشان بدلیل غیر منتظره بودن پیشنهاد من گیج شده بود و عنوان می کرد که من اصلاً این کار را بلد نیستم. گفتم مسئله ای نیست من فکر می کنم که شما استعدادش را دارید لذا شما را آموزش داده و راهنمایی های لازم برای اینکه در این کار موفق شوید را متذکر خواهم شد. به هر حال بعد از ایجاد اعتماد به نفس، ایشان موافقت خود را برای عهده دار شدن این مسئولیت اعلام کرد. سپس او به قسمت برنامه ریزی منتقل شده و آموزش های کاربردی و عملی مورد نیازش را بطور کامل ارائه کرد. بعدها او به یکی از بهترین کارمندان زندگی کاری من تبدیل شد. حقوق ایشان از

15000 دلار در کمتر از دو سال به بیش از 40000 دلار افزایش یافت و جالب آنکه او در آن زمان بدلیل افزایش مهارت و تجربه، تقاضای افزایش حقوق بیشتری داشت. پس با مدیر منابع انسانی در شرکت برای افزایش حقوق کارمندم از 40000 دلار به 50000 دلار صحبت کردم. وی به هیچ وجه نمی‌توانست قبول کند کارمندی که تا دو سال پیش تلفنچی بوده و حقوقی معادل 15000 دلار دریافت می‌کرده طی دو سال توانسته است آنقدر توانایی پیدا کند که مستحق حقوق 50000 دلار شود. چون در آمریکا نرخ تورم حدوداً 4 درصد می‌باشد لذا ایشان با افزایش بیش از 10 الی 12 درصد موافقت نکرد در نتیجه حقوق کارمندم 45000 دلار تعیین شد. روزی که کارمندم را صدا کردم تا به اطلاع ایشان برسانم که نتوانسته‌ام موافقت بیش از 45000 دلار را برایشان بگیرم (در صورتیکه می‌دانستم واقعاً انتظار 50000 دلار دارد) او شروع به گریه کرد و از داخل کیفش نامه‌ای درآورد و گفت «من می‌خواهم استعفا دهم. در ابتدا از شما تشکر می‌کنم بخاطر اینکه این مهارت‌ها را به من یاد دادید ولی وقتش است که من از اینجا بروم». گفتم: «خوب جای دیگری که می‌خواهی بروی چقدر به شما حقوق می‌دهند؟» گفت: «حقوق و مزایا مجموعاً 80000 دلار». یعنی من توانستم انسانی را کشف کنم که فقط با آموزش و راهنمایی کم و با فعال کردن و بالفعل رساندن استعدادهای بالقوه‌اش ظرف دو سال ارزش کارش از 15000 دلار به 80000 دلار برسد. در چنین شرایطی به هیچ وجه نمی‌توانستم ایشان را متقاعد به ماندن در شرکت کنم. چون از نظر منابع انسانی شرکت، امکان پرداخت حتی 50000 دلار وجود نداشت. این خانم در شرکت جدید مشغول به کار شد و در آنجا هم خیلی موفق بود. چند سال بعد خود من ایشان را در شرکت دیگری با حقوق 105000 دلار در سال استخدام کردم که حقوق بسیار بالایی بود. این یکی از افرادی بود که توانستم

او را بدون آنکه حتی خود ایشان کوچکترین اطلاعی از توانایی‌های بالقوه‌اش داشته باشد، کشف نموده و در جایگاه واقعی‌اش قرار دهم.

سمت من در شرکت CONVERGENT TECHNOLOGIES /UNISYS ریاست کنترل کیفیت و قابلیت اطمینان بود. در آنجاییکه آزمایشگاه زیرنظرم بود و می‌بایست تعدادی مهندس خوب برای کار در آن می‌داشتم تا آزمایشات مختلف را روی محصولات جدید انجام دهند. روزی در خط تولید آقایی پیش من آمد و درارتباط با سیاست‌های کشور ایران و مسائل و مشکلات روز با صحبت کرد. مشخص بود که ایران را کاملاً می‌شناسد و از آنجایی که آمریکایی‌ها در این ارتباط اطلاعات بسیار کمی دارند برای من جالب و تعجب آور بود که چگونه ایشان تا این حد درباره ایران اطلاعات دارد. به ایشان گفتم از نظر شخصیتی به شما نمی‌آید در خط تولید با حقوق ساعتی 4 دلار کار کنید! علت چیست؟ گفتم من دارای لیسانس امور اداری هستم، رفته بودم به مکزیکو که کشیش شوم ولی بعد از چند سال پشیمان شدم و هنگامیکه برگشتم سنم بالا بود و چون هیچ تجربه کاری نداشتم هیچ جایی حاضر نبود به من شغلی بدهد. به همین دلیل در خط تولید این شرکت مشغول به کار شدم. به او پیشنهاد دادم تمایل دارید در زمینه کنترل کیفیت فعالیت نمایید. گفتم من از خدا می‌خواهم. گفتم حاضری تعدادی دوره آموزشی در این ارتباط بگذرانی؟ او جواب داد بله حتماً. بنابراین همان دوره‌های آموزشی که خودم در زمینه کنترل کیفیت و قابلیت اطمینان گذرانده بودم را به ایشان پیشنهاد دادم. ایشان پس از گذراندن موفقیت آمیز دوره‌های مذکور توانست پس از چند سال همانند خود من گواهینامه مهندسی قابلیت اطمینان و مهندسی کنترل کیفیت را دریافت نماید و از خط تولید به قسمت کنترل کیفیت منتقل شده و پس از مدتی سرپرست قسمت شده و بعد از آن رئیس کنترل کیفیت (هم سطح من) در یک بخش دیگر همان شرکت شد. سپس پیشنهاد کاری از خارج کارخانه



به ایشان بعنوان مدیر کنترل کیفیت شد. بنابراین کارخانه را ترک کرد و شغل جدید را با سمت مدیریت آغاز کرد. او حتی زودتر از خود من توانست به سمت مدیریت کنترل کیفیت برسد. من هم بعد از ایشان در شرکت دیگری به سمت مدیر کنترل کیفیت ارتقا یافته و قبل از این که به سمت قائم مقام مدیر عامل برسم ایشان زودتر از من به این مقام نایل شد و توانست حقوق بسیار بالایی دریافت کند و از اولین سری ماشین‌های لکسس خریداری نماید. از نظر مالی به حدی رسید که در زمینه خرید آپارتمان و اجاره آن اقدام نمود و در سال 1998 به دلیل بالا بودن سنش با سرمایه بالا بازنشسته شد. ایشان نیز یکی دیگر از نمونه پرسنلی بودند که توانستم قابلیت‌ها و توانایی‌های نهفته او را درک و در مسیر صحیح و درست هدایت کرده تا به موفقیت برسد. در همین شغل بدنبال افراد خوب برای آزمایشگاه قابلیت اطمینان بوم و روزی با رنگ کاری که دیوار آزمایشگاه را رنگ می‌زد آشنا شدم و او را نیز برای تست کامپیوترها استخدام کردم. امروز وی یک مهندس ارشد نرم‌افزار می‌باشد.

مثالی در داخل ایران بزنم، در شرکتی که ما کامیون وارد می‌کنیم، می‌فروشیم و خدمات پس از فروش می‌دهیم، اولین رئیس تعمیرگاه ما شرکت را ترک کرد تا یک نمایندگی در زمینه سرویس و تعمیرات نوعی کامیونت ایجاد کرده و برای خودش کار کند. من هیچکس دیگری که مهارت‌های فنی در آن زمینه داشته باشد، نداشتم. یک راه، دادن آگهی در روزنامه برای جذب جایگزین ایشان بود و مطمئناً تعداد زیادی متقاضی داوطلب می‌شدند ولی نمی‌خواستیم کسی را استخدام کنیم که فقط تخصص داشته باشد و با فرهنگ سازمانی ما آشنا نباشد. به این نتیجه رسیدم که ایجاد تخصص در افرادی که دارای فرهنگ سازمانی مناسب هستند راحت‌تر از متخصصی است که سالها با فرهنگ متفاوت کار کرده و بخواهد خود را با فرهنگ ما وفق دهد. بنابراین برای تصدی این شغل

رئیس قسمت اداری را انتخاب کردم. البته ایشان در رابطه با قسمت اداری نیز تجربه نداشت و در حال فراگیری بود. او پس از طی آموزش‌های اداری در خارج از شرکت و در مدت دو ماه و نیم با هزینه شخصی خود به قسمت اداری منتقل شده بود و طی حدوداً شش ماهی که مسئولیت قسمت اداری را به عهده داشت من واقعاً از او راضی بودم چون با جدیت و هیجان تمام کار می‌کرد. آن روزی که ما، رئیس تعمیرگاه می‌خواستیم، اولین کسی که به فکر من رسید ایشان بود و هنگامیکه موضوع را با ایشان مطرح کردم ایشان گفت: «من که اصلاً مکانیکی نمی‌دانم» گفتم: «مسئله اصلی مکانیکی نیست مسئله مهم مدیریت است یعنی کسی که بتواند افراد و کار را به بهترین نحو هدایت و مدیریت نماید». پس از این اقدام شنیدم که کارمندان شرکت گفته بودند این بزرگترین جوک سال 1386 می‌باشد، که یک نفر که در قسمت اداری مشغول به کار بوده و هیچگونه تجربه و تخصص در زمینه ماشین و مکانیک ماشین ندارد، مسئول تعمیرگاه شود. جواب من به کارمندان و همکاران این بود که صبر کنید و ببینید نتیجه این اقدام و تصمیم من چه خواهد شد و تاکید کردم من آدم فاقد صلاحیت و نامناسب را انتخاب نمی‌کنم. بنابراین هنگامیکه کسی را انتخاب می‌کنم مطمئن هستم که این قابلیت را دارد. ایشان با تمام جدیت کار خود را شروع کرده و پس از چهار ماه در ارزشیابی‌های داخلی که همه پرسنل در آن حضور داشتند رتبه شماره یک را در بین کلیه پرسنل کسب کرد و این نشان می‌داد که اکثریت قابل توجه پرسنل اذعان داشتند که ایشان بهترین پرسنل شرکت می‌باشد. در عمل نیز ایشان کار تعمیرگاه شرکت را رونق داد و بهبودی بنیادی و بسیار چشمگیرتر از نفر قبلی که حتی تخصص عالی در این زمینه داشت در عملکرد تعمیرگاه بوجود آورد. اگر چه ایشان هنوز تخصص حرفه‌ای در زمینه کامیون را پس از چهار ماه بدست نیاورده بود ولی در نحوه مدیریت و استفاده درست از انسان‌ها بقدر کافی مهارت کسب کرده بود و توانسته بود با

ایجاد انگیزه و تقسیم کار صحیح بین پرسنل و انجام درست کارها برای اولین بار، نتیجه فوق العاده‌ای بدست آورد. ظرف شش ماه حقوق ایشان دو برابر شد و ظرف کمتر از یکسال به سه برابر افزایش یافت و ظرف 4 سال به ده برابر. این مثال را هم برای این زدم که نشان دهم در ایران نیز بر خلاف نظرات عامه مدیران که به اینگونه روش‌ها اعتقادی ندارند، شکوفا شدن افراد امکان پذیر است. اکنون مدت 3 سال است که قسمت سرویس و خدمات ما در قسمت رضایت مشتری ماشین‌های سنگین در ایران مقام اول را دارد که همه بعلت کوشش همان فرد است.

بنابراین کشف آدم‌ها به ایرانی بودن یا آمریکایی بودن ربطی ندارد و می‌توان آدم‌هایی را کشف کرد که استعداد کاری را دارند، ولی خودشان ممکن است خبر نداشته باشند و فقط کافی است در محیط و مکان درست قرار گرفته و آموزش دیده و راهنمایی شوند و در کار از آنها حمایت شده و مورد تشویق قرار بگیرند در این صورت آنها می‌توانند معجزه کنند.

قسمت دوم:

## فکر کردن در خارج از چارچوب ذهنی (Out Of Box Thinking)

مدیر خوب باید بتواند علاوه بر جواب‌های استاندارد، کلیشه‌ای و رایج، توانایی پاسخ‌گویی به سوال‌های غیر عادی در مواقع بحران را نیز داشته باشد. بطوریکه به فکر کس دیگری نرسد. این نوع تفکر و پاسخ گفتن را می‌توانیم OOBT بنامیم که می‌تواند در موفقیت یک مدیر نقش بسیاری مهمی داشته باشد. سه نمونه در این ارتباط به شرح ذیل بیان می‌گردد که دو مثال از آمریکا و یک مثال از ایران می‌باشد.

زمانی که من تازه به عنوان مدیر کنترل کیفیت در شرکت LINK TECHNOLOGIES استخدام شده بودم، پس از مدتی مشاهده کردم کم‌کم کار بخش‌های دیگر از جمله بخش مهندسی هم به من سپرده شده است. هنگامیکه علت را از مدیر عامل جویا شدم ایشان گفتند چون کسی علاقمندتر و پیگیرتر و مسئولیت پذیرتر از شما در حال حاضر در شرکت نداریم. از شما می‌خواهم مشکلات مرتبط را حل کنید. یک روز من را صدا کرد و گفت ما قرارداد بسیار بزرگی با شرکت قبلی که شما

برای آن کار می‌کردید در حال انعقاد داریم، ولی محصولی که برای آنها به عنوان نمونه فرستادیم نتوانسته است گواهی نامه استاندارد CSA کانادا را کسب کند و محصول از نظر این استاندارد رد شده است و به همین علت شرکت قبلی شما یک فرصت 45 روزه برای حل مشکل استاندارد به ما داده است، در غیر اینصورت قرارداد فسخ خواهد شد و این بزرگترین قراردادی بود که شرکت در حال انعقاد آن بود. روز 17 آگوست 1987 این مطلب از طرف مدیر عامل به من منتقل شد و مهلت 30 سپتامبر بود. از ایشان راهنمایی خواستم که برای حل این مشکل باید به کجا مراجعه کنم. ایشان گفت کمپانی مادر یعنی WYSE TECHNOLOGY مهندسی ایرانی دارد که با راهنمایی ایشان احتمالاً می‌توانید این مشکل را حل نمایید؛ ولی خود من که مدیر عامل شرکت هستم هنگامیکه از ایشان خواستم به ما کمک کند گفت که من وقت ندارم. حالا تو چون ایرانی هستی شاید به خاطر ملیت ایرانی بودن بتوانی از ایشان کمک بگیری و مشکل را حل کنی. من اسم این آقا را گرفتم و جلسه‌ای را با ایشان در شرکت مادر تدارک دیده و موضوع را با ایشان مطرح کردم. ایشان قاطعانه به من جواب داد: «اصلاً وقت ندارم. حتی یک دقیقه هم نمی‌توانم روی محصول شما کار کنم و به همین دلیل متأسفانه نمی‌توانم به شما کمکی کنم.» از هر دری که وارد شدم نتیجه نگرفتم از طرفی متوجه شدم حل مشکل شرکت من برای کسب گواهینامه CSA طی 40 روز باقی مانده فقط به کمک ایشان می‌باشد. چون هم از نظر توانایی فنی و علمی در سطح قابل قبولی بود و هم اعتبار خوبی پیش کمپانی CSA کانادا داشت. بنابراین اگر ایشان مدار برد کامپیوتر ما را اصلاح می‌کرد حتماً مورد تایید آنها نیز قرار می‌گرفت. جواب نه برای من بسیار سخت بود و نمی‌توانستم آن را بپذیرم. باب صحبت را در ارتباط با خانواده ایشان باز کردم و متوجه شدم که ایشان برادری دارد که در رشته الکترونیک فارغ‌التحصیل شده است ولی در یک بوتیک کار می‌کند. گفتم:

«چرا بوتیک؟» گفت: «گرچه رشته ایشان مهندسی برق است ولی در این زمینه زیاد کار نکرده و تجربه کافی نداشته به همین دلیل در بوتیک کار می‌کند.» به ایشان گفتم: «خوب اگر من این آقا را به عنوان مهندس هومولوگاسیون استخدام کنم فکر می‌کنید که ایشان بتواند مشکل ما را حل کند؟» ایشان جواب داد: «برادر من هیچگونه تجربه و تخصصی در این زمینه ندارد.» به ایشان پاسخ دادم کاری ندارم که ایشان تجربه دارد یا ندارد، اگر بتواند مشکل ما را حل کند از نظر ما ایشان تجربه دارند.» کمی فکر کرد. تازه متوجه شد منظور از صحبت من چه بوده است. پیشنهاد من استخدام برادر ایشان با حقوق سالانه 32000 دلار در عوض حل مشکل محصولمان بود. من می‌دانستم این 30 الی 40 هزار دلار ارزش قرارداد چند میلیون دلاری ما را داشت. ایشان با تعجب گفت: «شما مطمئن هستید که می‌توانید برادرم را استخدام کنید.» جواب دادم: «کافی است امتحان کنید، ولی فقط اجازه بدهید با رئیس یک صحبت مختصر داشته باشم.» بنابراین رفتم پیش رئیس، ایشان از من سوال کرد: «راه حلی پیدا کردی؟» گفتم: «فکر می‌کنم» و ادامه دادم: «مهندسی را پیدا کردم که احتمالاً می‌تواند مشکل ما را حل کند» گفت: «کیست» جواب دادم: «مهندسی هست که در یک بوتیک کار می‌کند.» گفت: «توی بوتیک کار می‌کنی! چطور می‌تواند مشکل الکترونیکی ما را حل کند؟» گفتم: «چون برادر همان مهندسی است که اصلاً وقت ندارد.» تا این مطلب را گفتم سریع متوجه منظورم شد. ادامه دادم: «حاضرید ایشان را با سالی 32000 دلار استخدام کنیم.» جواب داد: «اگر بیشتر هم گفته بودی با ارزش و قابل تقدیر است.» پس من با مهندس ایرانی تماس گرفتم و موافقت مدیر عامل شرکت را با استخدام برادر ایشان اعلام کردم. برادر ایشان بدون آنکه مصاحبه شود اول صبح روز اول هفته (دوشنبه) در شرکت ما مشغول بکار شد و سپس محصولی که از نظر استاندارد رد شده بود (کامپیوتر مربوطه) و نامه‌ای که نیز

به همراه آن از طرف موسسه CSA ارسال شده بود را به ایشان تحویل دادم و تذکر دادم که این مشکل باید تا تاریخ 30 سپتامبر حل شود. چه خودت این کار را انجام دهی، چه برادرت، چه می خواهی سرکار بیایی چه نیایی و بروی پیش برادرت، برای ما مهم نیست، مهم حل این مشکل است. از دور شاهد تلاش ایشان به همراه برادر خود در آزمایشگاه و منزل برای حل این مشکل بودم تا اینکه برادر ایشان با برد نمونه و دست ساز که هنوز به نمونه نهایی تبدیل نشده بود در تاریخ 30 سپتامبر به سمت کانادا پرواز کرد و بدلیل اعتباری که پیش مرجع کانادایی (CSA) داشت و فقط به کمک برد نمونه دست ساز، ولی تحلیل ها و توضیحات کتبی که همراه برد بوده آن موسسه استاندارد را متقاعد کرد و به ما گواهی محصول دادند. در همان زمان گواهی را برایم فاکس کرد و من آن را به کمپانی که طرف قرارداد بود فاکس کردم و آنها باورشان نمی شد که این کار به این سرعت صورت گرفته باشد. چون تجربه ای که داشتند این بود که هنگامیکه یک برد الکترونیکی از نظر استاندارد رد می شود معمولاً شش ماه برای اصلاح و تایید آن مورد نیاز است. به همین دلیل به آنها گفتم من فردا برای شما اصل گواهی را می آورم و پس از مراجعه مهندس ایرانی از کانادا و گرفتن اصل گواهینامه فردای آن روز اصل گواهی را به شرکت طرف قرارداد تحویل دادم. آنها هرگز باورشان نمی شد محصولی که از نظر استاندارد مرجوع شده است ظرف کمتر از 45 روز تایید شود. البته اگر چه این محصول در مراحل بعد بدلیل مشکلات دیگر به آن شرکت به فروش نرسید ولی محصولات دیگری از ما خریداری کردند، بطوریکه تا زمانی که من در آن شرکت بودم چیزی در حدود 70 میلیون دلار از ما خریداری کردند. بنابراین، این 70 میلیون دلار فقط وابسته بود به یک ابتکار مدیریتی ناشی از OOBT.

من بعنوان رئیس کنترل کیفیت شرکت CONVERNET TECHNOLOGIES /UNISYS که محصولات آن شامل مانیتور، کی برد و منبع تغذیه بود تازه مشغول بکار شده بودم که به یک مشکل بسیار بزرگ در ارتباط با مانیتورهای رنگی برخورد کردیم. تعداد زیادی از این مانیتورها به شرکتی بنام دیتاپوینت در تگزاس فروخته می شد. این شرکت دو نفر بازرس داشت که از کارمندان آنجا نبودند و بصورت مشاور در شرکت فعالیت می کردند و حقوق های بسیار بالا در حدود ساعتی 30 الی 35 دلار می گرفتند. کار آنها نمونه برداری از مانیتورهای ساخت ما بود و نسبت به رد و قبول آنها اعلام نظر می کردند. در صورت مردود شدن محصولات می بایست کلیه آنها از بسته بندی خارج شده و مجدداً تمامی آنها مورد تست و بازرسی قرار می گرفتند. در آن زمان مشاهده کردیم که تعداد بسیار زیادی از محصولات ما مردود می شوند و هزینه بسیار زیادی را به شرکت تحمیل می کردند و همین عامل باعث شد من از طرف شرکت در شرایط بسیار بدی قرار بگیرم. مرتباً از من بازخواست می شد که شما رئیس کنترل کیفیت هستید چطور نظارت دارید که باید این تعداد مرجوعی داشته باشیم؛ این مشکل باعث کاهش حجم فروش ما شده است. بنابراین تصمیم گرفتم تمام جزئیات مسئله را بررسی کنم. من مشکل کور رنگی ضعیف داشتم (Red and Green Deficiency) مشکلی که حدوداً ده درصد از مردان جهان به آن دچارند و من روزی که می خواستم در شرکت IRAN AIR خلبان شوم متوجه آن شدم. من در تمام آزمایشات قبول شدم هنگامیکه نوبت به آزمایش چشم رسید آن را هم قبول شدم ولی در آخرین مرحله این آزمایش که امتحان کور رنگی بود یک دفترچه را به ما دادند که ما می بایست صفحه های مختلف آن را می خواندیم. اگر همه 12 صفحه را درست می خواندیم معلوم بود که چشم سالم است و اگر نمی توانستیم مشخص بود که چشم اشکال رنگ شناسی دارد



و آنجا بود که متوجه شدم از نظر دیدن رنگ‌ها چشمم مشکل دارد. چون من این تجربه را داشتم به خود گفتم نکنند که کارمندان ما این مشکل را داشته و نمی‌توانند به درستی محصولات را (مانیتورهای رنگی) کنترل و بازرسی کنند. این تست را برای 20 نفر از کارمندانی که در مرحله آخر مانیتورها را کنترل رنگ می‌کردند انجام دادم و مشاهده کردم 2 نفر از بیست نفر این مشکل را دارند. جالب اینکه انسان‌هایی که دارای این مشکل هستند خودشان متوجه این مشکل نمی‌شوند. ظاهراً شما احساس می‌کنید که تمامی رنگ‌ها را بخوبی می‌بینید ولی هنگامیکه شما خود را با این دفترچه چک می‌کنید مشاهده خواهید کرد بعضی از حروف و اعداد که با ترکیب خاصی از رنگ‌ها نوشته شده‌اند را نمی‌توانید تشخیص دهید. بنابراین من این دو نفر را با دو نفر دیگر جایگزین کردم. این باعث بهبود کمی شد ولی مشکل بطور اساسی رفع نگردید و درصد بالای خرابی همچنان وجود داشت. بالاخره به این نتیجه رسیدم که شاید این دو نفر بازرس هم دارای این مشکل هستند و چون رنگ‌های مانیتور را خوب تشخیص نمی‌دهند این باعث رد شدن محصولات ما توسط آنها شود. بنابراین آن دو نفر را صدا کردم نفر اول این امتحان را داد و خیلی خوب پاسخ گفت و مشخص شد چشم ایشان سالم است ولی هنگامیکه نفر دوم را معاینه کردم دیدم چشم ایشان همانند چشم من دارای مشکل است و پس از بررسی متوجه شدم که فقط 2 درصد محصولات ما توسط بازرس اول و الباقی توسط بازرس دوم مرجوع می‌گردد. البته این تست یک روش معمولی نیست و من این دفترچه را با راهنمایی یک چشم پزشک خریداری کردم. بنابراین به بازرس دوم تذکر دادم که اگر یک بار دیگر محصولات ما به این دلیل مرجوع شود به رئیس شما شکایت خواهیم کرد و کل خسارت را از شما خواهیم گرفت و از او خواستم از این پس هنگامی که می‌خواهد چیزی را رد کند با همکاری من نیز مشورت کند پس از آن تقریباً 98

درصد محصولات ما مورد تایید قرار گرفت و یک بهبود بنیادی در میزان فروش و کاهش محصولات برگشتی ما داشت.

در شرکت آریادیزل کارمندانی داریم که می‌آیند و می‌گویند ما بدلیل رهن منزل، ازدواج و خریدهای ضروری احتیاج به وام از مبلغ 500 هزار تا دو میلیون تومان داریم. در شرکت ما بطور کلی به دلایل مختلف مسئله‌ای به نام وام کارمندی نداریم. چون در یکی از شرکت‌های قبلی که در ایران کار می‌کردم دیدم این وام بجای اینکه یک مزیت باشد تبدیل به یک فرهنگ بدهکاری برای صاحبان شرکت شده است و سالانه کارمندان به وام بیشتر احتیاج داشته و شرکت را مورد انتقاد قرار می‌دهند که چرا مبلغ وام کم است و بیشتر نشده است، چرا بطور مرتب پرداخت نمی‌شود و چرا قبل از اتمام اقساط مجدداً پرداخت نمی‌گردد. در واقع چیزی که شرکت فکر کرده بود که می‌تواند به عنوان یک امتیاز به تعدادی از پرسنل نیازمند پرداخت نماید تا مشکلاتشان حل شود، حالا به حالت طلبکارانه از شرکت تبدیل شده بود و باید پاسخگوی عدم افزایش میزان وام براساس نرخ تورم می‌بود. بنابراین در شرکت آریا دیزل تصمیم گرفتیم چیزی به نام وام کارمندی نداشته باشیم. ولی از یک طرف نمی‌توانستیم نسبت به احتیاجات واقعی بعضی از پرسنل بی تفاوت باشیم. از طرفی تعدادی از ماشین‌های شرکت را با وام بفروش رسانده بودیم و بعضی از خریداران، اقساط وام را به ما پرداخت نمی‌کردند و ما در حسابداری و فروش افرادی را نداشتیم که این مشکل را بطور جدی پیگیری نمایند. یک روز در این ارتباط نیز فکری به نظرم رسید از یک طرف پرسنلی داریم که احتیاج به وام دارند و از طرف دیگر بدهکارانی داریم که چک آنها وصول نمی‌شود. بنابراین تصمیم گرفتیم چک آنها را به کارمندان به قیمت 70% ارزش آن بفروشیم و تازه آن هم بصورت اقساط ماهیانه دویست هزار تومان و ایشان خود دیگر صاحب چک می‌باشند، چه بتواند آن

را وصول کند چه نتواند. از طرفی در انتخاب چک آزاد بودند. این موضوع با استقبال بسیار زیاد کارکنان مواجه شد و سه، چهار نفر که واقعاً پول لازم داشتند و در خود توانایی وصول چک را می‌دیدند آمادگی خود را اعلام کردند. آنها چک‌های از یک میلیون تا پنج میلیون تومان را خریدند (با همان قیمت 70% بطوریکه از ماه بعد بصورت اقساط ماهیانه دویست هزار تومان از حقوقشان کم شود) تا این تاریخ دو نفر از چهار نفر توانستند با پیگیری جدی بصورت تلفنی، حضوری و نهایتاً برگشت چک و شکایت، پول را از خریدار بگیرند. بنابراین ما دو مشکل شرکت را به راحتی حل کردیم. بطوریکه کسانی که واقعاً نیاز به وام داشتند به چیزی بسیار بالاتر از وام مورد نیازشان دست یافتند و از طرفی پولهای خوابیده شرکت که به راحتی قابل وصول نبود را بصورت اقساط ولی با اطمینان حل کردیم و مطمئن هستیم الباقی چک‌های موجود نیز وصول خواهند شد.

ذکر این نکته را یادآور می‌شوم که با بررسی‌های بعمل آمده قبل از انجام این اقدام متوجه شدیم بدهکاران شامل افرادی می‌شوند که یا در حالیکه دارای درآمد مالی مناسب هستند از روی زرنگی اقدام به پرداختن بدهی نموده و از حسن نیت ما در دادن فرصت بیشتر سوءاستفاده می‌کنند یا اصلاً ماشین را بصورت نقدی فروخته‌اند و حاضر به پرداخت اقساط آن نمی‌باشند. من اسم این افراد را مشتریان سودجو یا سوءاستفاده‌گر می‌نامم. در چنین شرایطی گرفتن حق و حقوق شرکت از آنها یک وظیفه است در غیر اینصورت باعث نارضایتی دیگر مشتریان (یعنی سهامداران) خواهیم شد.

در شرکت هواپیمایی ساوت وست، مدیر عامل شرکت آقای «هربرت کیلپر» در هر جلسات سالیانه سوار بر یک موتور سیکلت هارلی دیویدسون با بازوی خال کوبی شده وارد می‌شود. او اعتقاد دارد تمامی پرسنل شرکت موظف هستند یک روز در سال را به

امور خیریه بپردازند. شرکت خود دارای یک موسسه خیریه بوده و کمک‌های پرسنل را جمع‌آوری و به سایر موسسه‌های خیریه انتقال می‌دهند. کیلهرمدیر عامل شرکت سالیانه حداقل دو بار در نظافت هواپیما و شستن سرویس‌های بهداشتی مشارکت می‌کرد. این کار را برای نزدیکی و ایجاد انگیزه بیشتر در پرسنل انجام می‌داد. می‌خواست به کارمندانش بگوید اگرچه من صاحب شرکت هستم ولی همانند تک تک شما می‌توانم کارها را به درستی انجام دهم و هرگز جایگاه بلند و رفیع برای خودم نساختم‌ام. اینها تفکرات OOBT می‌باشند، کارهایی که هیچکس نکرده.

خود من هم تقریباً در تمامی شرکت‌ها در سمت‌های بالایی چون قائم مقام مدیر عامل در تولید و عملیات از مکزیکو تا تایوان، سعی کرده‌ام حداقل سالی چند روز در خطوط مختلف همراه با پرسنل کار کنم و با مشکلات آنها از نزدیک آشنا شده و به آنها نیز بگویم من هم همانند شما هستم ولی بدلیل وظایف دیگری که به من محول شده، لازم است بیشتر مواقع گونه‌ای دیگر انجام وظیفه کنم و گرنه می‌توانم همانند شما، به شرکت خدمت کنم.

به یاد دارم که یک شرکت بازاریابی از شرکت هواپیمایی ساوت وست به دلایل حقوقی و طلب دویست هزار دلار شکایت نمود. مدیر عامل مبتکر سات وست در جواب گفت بیاید بجای اینکه اینکار را به دادگاه بکشانیم و وقت و انرژی خود را هدر دهیم با یکدیگر مسابقه مچ اندازی بدهیم. بازنده به برنده دویست هزار دلار خواهد داد که برنده آن را در امور خیریه خرج نماید.

مسابقه با حضور دووبین های خبرنگاران انجام شد و مدیر عامل ساوت وست برنده شد. یعنی نه تنها دویست هزار دلار را نداد بلکه دویست هزار دلار هم به نفع سازمان خیریه‌اش

گرفت، از طرفی پخش این خبر جالب و تبلیغاتی در شبکه‌های تلویزیونی چیزی بود که فقط با خرج میلیون‌ها دلار امکان پذیر بود. این یک نمونه OOBT بسیار عالی می‌باشد.

در سال 1359 تازه کارشناسی ارشد مدیریت خود را دریافت نموده بودم و انقلاب تازه به وقوع پیوسته بود. در آن زمان نماینده شرکتی که قبل از انقلاب در زمان تحصیل به سراغ من آمده بود پیش من آمد تا مرا به عنوان رئیس تعمیرگاه استخدام نماید. مدیر عامل شرکت به من گفت: «من شما را بعنوان رئیس تعمیرگاه نیاز دارم ولی اشکالی که وجود دارد این است که در سه هفته گذشته دو نفر را بعنوان رئیس تعمیرگاه فرستاده‌ام ولی کارگران انقلابی که بعد از انقلاب شور و هیجان زیادی دارند، دیگر رئیس را قبول نداشته و فکر می‌کنند باید بطور شورایی امور را اداره کنند و این دو نفر را بیرون انداخته‌اند. حالا شما را با چه عنوانی به آنجا معرفی نمایم؟!» در پاسخ گفتم: «شما من را بعنوان تکنسین به آنجا معرفی کنید و نه رئیس تعمیرگاه.» ایشان هم موافقت کرد و از فردای آن روز همراه با تعمیرکاران دیگر شروع به تعمیر موتورهای صنعتی نمودم. در ابتدا کارگران کنجکاو شده بودند که من چه کسی هستم که در اولین روز همراه با آنان شروع به کار کرده‌ام در حالیکه به ظاهر نمی‌آید یک کارگر باشم! کم کم شروع به این پرسش نمودند که شما کی هستی؟ در پاسخ گفتم: «من مهندس ولی کار بهتری بگیرم نیامده پس مشغول به این کار شده‌ام.» آنها به غیرتشان برخورد و گفتند: «آقای مهندس شما چرا این کار را انجام می‌دهید ما خودمان انجام می‌دهیم.» حتی اصرار کردم من باید همانند شما در کار باشم ولی آنها اجازه ندادند. در روزهای بعدی که مسائل متعددی پیش آمد سعی می‌کردم این مسائل را حل و فصل کنم. دو هفته بعد کارگران طوماری را آماده کردند و برای مدیر عامل شرکت فرستادند مبنی بر اینکه ما خواستار رئیس شدن ایشان می‌باشیم. مدیر عامل ابتدا امتناع کرد که نه، من ایشان را به

عنوان تکنسین می‌خواهم. ولی پس از پافشاری کارگران قبول نمود و اینطور شد که رئیس تعمیرگاه شدم در حالیکه کارگران اصلاً متوجه نشدند که از ابتدا به همین منظور استخدام شده بودم؛ ولی اگر می‌خواستم در آن جو انقلابی از همان ابتدا بعنوان رئیس وارد کار شوم، همان روز اول مرا بیرون می‌انداختند. با این کار آنها احساس کردند که خودشان مرا انتخاب کرده‌اند و به همین خاطر مرا دوست داشتند و با من همکاری می‌کردند. من در کارم موفق شدم و بعد توانستم مدیر عامل همان شرکت شوم.

نمونه دیگر مربوط می‌شود به کارخانه‌ای در آمریکا. در یکی از واحدهایی که برای من کار می‌کرد، 25 تکنسین مشغول کار بودند و تقریباً همه کارگران ویتنامی. از سرپرست تا خود کارگران همه قراردادهای موقت داشتند و هر لحظه می‌شد آنها را بیرون کرد. به من خبر رسید که سرپرست آن واحد در جای دیگر نیز مشغول به کار است و برای اینکه به شیف‌ت کار بعدی خود برسد، اغلب زودتر محل کار را ترک می‌کند و چون شب‌ها کم می‌خوابد، اغلب صبح‌ها هم دیر می‌آید ولی دوستانش کارت ساعت ورود و خروج او را می‌زدند. زمانی که من این فرد را گرفتم و او را بیرون کردیم متوجه شدیم که این فرد نزد کارگران بسیار محبوب بوده، چرا که بخاطر اینکه کارگران کارت ساعت ورود و خروج او را می‌زدند او نیز مرخصی‌هایی که افراد استفاده می‌کردند را درج نمی‌کرد. پس ما به این فکر افتادیم که چگونه فردی را جایگزین او کنیم تا با وجود این همه محبوبیت رئیس قبلی، باعث اعتصاب و اغتشاش نگردد. در میان تکنسین‌ها، فردی بود که لیسانس کامپیوتر داشت و موجه بنظر می‌آمد و من خیلی دوست داشتم او را بعنوان رئیس تعیین کنم ولی در آن جو ضد مدیریت اگر او را بعنوان رئیس اعلام می‌کردند مسلماً با او دشمنی می‌کردند. به همین خاطر هر 25 نفر را جمع کردم و علت بیرون کردن سرپرست

قبلی را برای آنها شرح دادم و بعد گفتم برای اینکه جانشین انتخاب کنیم شما می‌بایست با رأی خودتان فردی را انتخاب کنید. شرایط فرد مورد نظر را هم توضیح دادم که می‌بایست مورد اطمینان، دارای لیسانس و... باشد. هنگامیکه رأی گیری انجام شد همان آقای سی که من مورد نظرم بود، انتخاب شد، در نتیجه همان نتیجه‌ای را که می‌خواستیم به روش مسالمت‌آمیزی بدست آوردم.

هنگامیکه در یک شرکت کامپیوتری کار می‌کردم به نظر می‌رسید که یک آی سی بخصوص ساخت یک شرکت فرانسوی که در کارخانه ما واقع در تایوان داخل مانیتورها استفاده می‌شد دچار یکسری اختلالات شده بود. من به واحد مهندسی مراجعه کردم و این واحد اظهار کرد که نتایج اختلالات همان آی سی را نشان می‌دهد ولی نمی‌توانیم ثابت کنیم. به وکیل شرکت مراجعه کردم و ایشان عنوان کرد که تا مهندسی ثابت نکند من نمی‌توانم اقامه دعوا کنم. به همین دلیل رفتم خدمت مدیر عامل شرکت و ایشان گفتند: "چون مهندسی نمی‌تواند ثابت کند و وکیل هم همین نظر را دارد بنابراین ما نمی‌توانیم کاری کنیم. بنابراین من فکر نمی‌کنم موردی داشته باشد که بخواهید این شرکت را تعقیب قانونی کنیم." من هم به خودم گفتم البته مهندس الکترونیک نیستم ولی بعنوان یک مهندس قابلیت اطمینان و کنترل کیفیت احساس خیلی قوی در مورد اینکه همان آی سی است که باعث این اشکال می‌شود با توجه به مقایسه اطلاعات مربوط به مانیتورهایی که خراب شده بود، داشتم. به همین دلیل اطمینان داشتم این آی سی باعث این خرابی‌ها شده است. بنابراین با مدیر عامل شرکت شرط‌بندی کردم که می‌توانم از این شرکت خسارت بگیرم. ایشان معتقد بود که به هیچ وجه نمی‌توانم خسارت بگیرم.

به شرکت فرانسوی خبر دادیم که شما به ما یک آی سی خراب داده‌اید و این باعث ضرر و زیان فاحشی برای ما شده و ما طلب ضرر و زیان از شما خواهیم کرد و مبلغ هنگفتی هم خواهیم خواست.

از طرف شرکت فرانسوی دو وکیل به شرکت ما آمدند و مدیر عامل هم به من گفت شما به عنوان نماینده ما موضوع را پیگیری کنید. دو وکیل از من خواستند که با آنها به تایوان برویم و از نزدیک اطلاعات کامل را بدست آورند.

آنها هم مثل من مهندس الکترونیک نبودند ولی توانستیم با جمع آوری، تجزیه و تحلیل و تست به این نتیجه برسیم که آی سی مذکور ایراد داشته و باعث ضرر به شرکت ما شده است. آنها به من گفتند که با توجه به این اتفاق حالا شما چقدر از ما طلب می‌کنید. من به آنها گفتم زمانی که یک کارمند کمپانی ساندویچ فروشی مک دونالد آب جوش را روی پای یک خانم می‌ریزد و ایشان می‌تواند 400 هزار دلار خسارت بگیرد به نظر شما شرکت شما بدلیل یک آی سی خراب که طی یک سال ما از آن استفاده کرده‌ایم و تعداد قابل توجهی از محصولات ما برگشت شده و یا مشتریان ناراضی شده‌اند چقدر باید طلب کند؟ به نظر می‌رسد باید درباره میلیون‌ها دلار صحبت کنیم.

نماینده و کلا گفت اجازه بدهید من با فرانسه صحبت کنم بعد با شما صحبت خواهم کرد.

ایشان با تلفن با روسایش در فرانسه صحبت کرد و گفت: «ما یک پیشنهاد برای شما داریم و آن این است که ما حاضریم به شما 500 هزار دلار بدهیم.» من که از خوشحالی نمی‌دانستم چه باید بکنم بدون آنکه اجازه دهم آنها متوجه این موضوع شوند به آنها گفتم: «به‌رحال این حداقل را می‌توانم قبول کنم و آن هم فقط به خاطر همکاری با



شرکت و سوابق ما با شرکت شما می‌باشد.» هنگامیکه به مدیر عامل شرکت در آمریکا زنگ زد و گفتم ما موفق به دریافت 500 هزار دلار شدیم ایشان اصلاً باورش نمی‌شد؛ چون کل سود شرکت در آن سال برابر 3 میلیون دلار بود و اینکه به یکباره 500 هزار دلار به سودش اضافه گردید بسیار اتفاق ارزشمندی بود و به همین دلیل 100 هزار سهم شرکت را به صورت آپشن به من دادند.

یکی دیگر از مثالهای OOBT مربوط به زمانی است که مانند یک کارآفرین که بازار را بررسی و بر حسب احتیاج بازار محصولی را ابداع می‌کند من نیز بازار کار داخل شرکتی را بررسی و احساس کردم که شغلی بنام مهندسی قابلیت اطمینان در آن شرکت مورد احتیاج است. اگرچه در آن موقع هیچکس حتی بفکرش هم نرسیده بود که چنین شغلی ممکن است مورد احتیاج باشد. حال با این پیش زمینه داستان را بخوانید:

هنگامیکه در سنین جوانی وارد آمریکا شدم در یک شرکت کامپیوتری مشغول به کار شدم و چون از سطح پایین کارم را شروع کرده بودم همیشه در این فکر بودم که چطور می‌توانم خود را به سمت کارهای بهتر و درجه شغلی بالاتر برسانم.

هنگامیکه روزنامه‌های آن زمان را مطالعه می‌کردم دیدم که بعضی شغل‌های مهندسی هست که دائماً در آگهی‌های استخدام تکرار می‌شود. از آنجاییکه رشته فارغ‌التحصیلی من مدیریت بود و در آمریکا به یک فرد ایرانی جوان بدون تجربه قبلی عنوان مدیریت نمی‌دادند و از طرفی ادامه تحصیل در رشته‌های بسیار تخصصی مهندسی مثل الکترونیک کار مشکلی بود، متوجه رشته‌ای فیمابین به نام مهندسی قابلیت اطمینان شدم که رشته‌ای بود که هم به آمار و احتمالات و هم به قسمت‌های مهندسی و مدیریت صنایع ارتباط نزدیک داشته و در تمامی صنایع مورد استفاده قرار می‌گرفت.

با توجه به اینکه در دوره لیسانس و فوق لیسانس به اندازه کافی آمار و احتمالات خوانده بودم و از طرفی با توجه به اینکه این شغل از نظر سازمانی به واحد کیفیت مربوط می‌شد و من به آن بخش هم علاقه داشتم، تصمیم گرفتم در این رشته تحصیل کنم، و در سال 1984 مدرک مهندسی قابلیت اطمینان و در سال 1985 مهندسی کیفیت را گرفتم.

این دوره‌ها بسیار علمی و دقیق برگزار شد بخصوص دوره مهندسی قابلیت اطمینان که توسط استادانی از ناسا برگزار می‌گردید و من توانستم اطلاعات فنی بسیار خوبی را دریافت کنم.

بعد از اینکه دوره‌ها را سپری کردم پیش مدیر بخش کیفیت شرکت رفتم و سوال کردم آیا شما در بخش کیفیت واحد مهندسی قابلیت اطمینان دارید؟ ایشان جواب داد خیر. به ایشان پیشنهاد دادم که چون من این دوره را گذرانده‌ام می‌توانم این بخش را برایشان تأسیس کنم. ایشان پاسخ داد که لازم نیست چرا که بخش مهندسی اینکار را انجام می‌دهد. ولی من می‌دانستم آن چیزی که من دوره آن را گذرانده‌ام با بخش مهندسی ارتباط نداشته و مربوط به بخش کیفیت می‌باشد.

به هر حال چند ماهی گذشت مدیر کیفیت یک روز سراسیمه وارد دفتر من شد و گفت: «شما قبلاً به من گفته بودید مهندسی قابلیت اطمینان بلد هستی.» جواب دادم: «بله.» گفت: «بیا بالا در سالن جلسات با شما کار دارم.» هنگامیکه وارد شدم جلسه‌ای با تعداد زیادی از مدیران ارشد شرکت ما و شرکت UNISYS (شرکت بزرگ کامپیوتری) در حال انجام بود.

ظاهراً قرارداد بزرگی در حال امضاء شدن بود که یک بند محاسبه زمان متوسط خرابی دستگاه MTBF (از موضوعات مهندسی قابلیت اطمینان) باقی مانده بود که کسی از شرکت آن را بطور دقیق و علمی نمی دانست و اختلاف نظر داشتند. بنابراین از من خواستند که نظر کارشناسی بدهم. من با دلایل مختلف عدد خود را اعلام کردم ولی مهندس - الکترونیک شرکت کارفرما آن را نپذیرفت. ایشان اصرار داشت: «من مهندس الکترونیک هستم و می دانم چه عددی درست است» و من هم می گفتم: «من مهندسی قابلیت اطمینان هستم و اصلاً موضوع هم همین است پس من درست می گویم.» به ایشان پیشنهاد دادم که جلسه را ترک کنیم و یک جلسه دوفره داشته باشیم و به کمک ریاضیات و آمار احتمالات آن را دقیقاً محاسبه نمایم تا یکدیگر را متقاعد سازیم. پس از بحث، گفتگو و محاسبه ایشان پذیرفت عددی که من اعلام کرده بودم بسیار به عدد محاسبه شده نزدیکتر می باشد، بنابراین قرارداد امضاء شد و شرکت توانست یک قرارداد 100 میلیون دلاری را منعقد کند.

پس از این اتفاق بود که شرکت یک میلیون دلار در اختیار من قرار داد و توانستم دستگاه های مورد نیاز بخش قابلیت اطمینان را خریداری کنم. پس از تکمیل آزمایشگاه تست ها را برای چند محصول کوچک انجام دادم که نتایج خوبی برای شرکت داشت. این اتفاق باعث رشد سریع من در شرکت شد و توانستم به سمت رئیس ارتقاء یابم.

قسمت سوم:

## ارزشیابی

چنانچه قبلاً گفتم در سال 1984 در یک کمپانی کامپیوترسازی به نام CONVERGENT TECHNOLOGIES، رئیس قسمت قابلیت اطمینان در بخش کیفیت بودم و 12 نفر کارمند داشتم. یک روز تصمیم گرفتم ببینم دیگران نظرشان در مورد من چیست. فرمی تهیه کردم حاوی این پرسش که نظرشان در ارتباط با مدیرشان چیست؟ این فرم شامل نقاط ضعف و نقاط قوت، از نظر کمیت و کیفیت کار بود. همچنین در این فرم خواستم نظرشان را در ارتباط با سایر همکاران (در گروه) نیز اعلام کنند تا آنها هم بتوانند خودشان را از نظر دیگران ارزیابی کنند. پس از تهیه فرم، آن را بین گروه توزیع کردم و بطور مخفیانه این فرم توسط افراد تکمیل گردید. هنگامیکه نتایج فرم های تکمیل شده را مطالعه کردم برای خودم شوک بزرگی بود، چرا که تا آن لحظه فکر می کردم عملکردم فوق العاده می باشد و تمام 12 نفر به من بالاترین رای را خواهند داد. ولی در عمل دیدم فقط 9 نفر رای عالی، 2 نفر متوسط و 1 نفر امتیاز خیلی ضعیف داده و عنوان کرده بود که مدیریت شما بسیار ضعیف و اصلاً قابل قبول نمی باشد. این اولین باری بود که متوجه شدم از ظاهر و طرز برخورد زیردستان

نمی‌توان در مورد خود، قضاوت کرد. چون همه در ظاهر به رئیسشان احترام می‌گذارند، لبخند می‌زنند و احساس رضایت می‌کنند ولی در عمل و باطن ممکن است چنین نباشد. از طرفی خوشحال بودم که حداقل 9 نفر از این 12 نفر رای عالی به من داده بودند. این نتایج همانطور که برای من یک شوک بود برای بقیه نیز این حالت را داشت چون هر یک از آنها هم انتظاری همانند من داشتند در صورتیکه در عمل دیدند که چنین نمی‌باشد.

از این روش بخاطر دریافت‌هایی که در حالت عادی نمی‌توانستم متوجه آنها شوم، خوشم آمد و از سال 1984 تا به امروز زمانی که در شرکتی مشغول به کار هستم سالی چهار بار این نظرخواهی را انجام می‌دهم. جالب آنکه در هر شرکتی که برای اولین بار این کار را انجام می‌دهم، باعث شوک بزرگی میان بسیاری از افراد می‌شود. چون مدیران و همکاران نظراتی در مورد خودشان می‌شنوند که شاید اصلاً دوست نداشته باشند و در بسیاری از موارد، ابتدا مقاومت کرده و آن را قبول نمی‌کنند. ولی پس از گذشت زمان به این نتیجه می‌رسند که اگر می‌خواهی در شرکت موفق عمل کنی یکی از راه‌ها آن است که تعداد بیشتری از پرسنل شما را قبول داشته باشند. این امر انتخاب ملکه زیبایی نیست ولی اگر کسی بتواند عملکرد خوب، حسن اخلاق، برخورد مناسب، کمک و مساعدت در رفع مشکلات پرسنل را در حد توان انجام دهد، عملکرد بهتری داشته و دیگران نیز به او کمک خواهند کرد. در عوض کسی که فکر می‌کند می‌تواند کارها را خیلی خوب انجام دهد و مهم نیست که دیگران راجع به او چه چیزی فکر می‌کنند کاملاً در اشتباه است. او نمی‌داند که نداشتن اخلاق مناسب باعث عدم همکاری سایرین در رسیدن به اهداف و اجرای استراتژی تدوین شده توسط مدیر می‌شود. در نتیجه قطعاً به اهداف از پیش تعریف شده نخواهد رسید. البته لازم به ذکر است که این تنها معیار ارزیابی نیست بلکه

مکمل روش‌ها و معیارهای دیگری می‌باشد. در این ارتباط نیز چند نمونه دارم، دو مثال از آمریکا و یک مثال از ایران می‌زنم.

در یک شرکت آمریکایی به نام PLANTRONICS شروع به فعالیت کرده بودم و حدوداً 1100 نفر برای من کار می‌کردند. در آن زمان بین 82 نفر از مدیران، مهندسان و افراد ارشد سازمان، ارزشیابی عملکرد، توأم با اخلاق را انجام دادم. در این نظرخواهی یک آقا که رئیس برنامه‌ریزی شرکت بود بالاترین رتبه را کسب کرد و سه نفر خانم مقام 80 و 81 و 82 را کسب کردند و خود من نفر بیست و پنجم شدم. سه نفر آخر پیش مدیر عامل شرکت رفته و از من شکایت کردند. سمت من در آن زمان قائم مقام ارشد مدیر عامل در واحد عملیات بود که شامل تولید، تدارکات، کارخانجات و کیفیت بود. سه نفر آخر با این عنوان که این روش علمی نبوده و ایشان چه حقی داشته‌اند که این ارزشیابی را انجام داده‌اند پیش مدیر عامل رفتند و هنگامی که ایشان من را برای پاسخ‌گویی خواستند، برایشان توضیح دادم «فرض کنید که این روش اصلاً علمی نیست؛ ولی هنگامیکه 79 نفر نظر می‌دهند که ما این سه نفر را قبول نداریم، آیا به نظر شما چنین نمی‌توان نتیجه گرفت که این سه نفر جایی در سازمان نخواهند داشت. چرا که پرسنل بی‌دلیل این امتیاز پایین را به آنها نداده‌اند بلکه حتماً بدلیل نوع عملکرد، میزان همکاری، خدمات رسانی ضعیف، طرز برخورد و... به این نتیجه رسیده‌اند.» لازم بذکر است که خود من تا آن لحظه نظر مثبتی نسبت به این افراد داشتم. از طرفی قبول داشتم آن چیزی که من می‌بینم با آنچه که همکاران مستقیم از آنها می‌بینند قطعاً متفاوت است. کارمندان معمولاً در مقابل مدیران خود آنچه که هستند و اعتقاد دارند را به مرحله ظهور نمی‌رسانند بلکه سعی می‌کنند که نشان دهند مدیرانشان را دوست داشته، به ایشان وفادار هستند، کاملاً قبولشان دارند و کارها را به‌نحو احسن انجام می‌دهند؛ در صورتیکه نگرش و عمل آنها می‌تواند

چیز دیگری باشد. من طی این سال‌ها به این نتیجه رسیدم هنگامیکه همه افراد درمورد یک نفر نظر منفی دارند حتماً دارای عملکرد و اخلاق ضعیف است و هنگامیکه همه افراد راجع به یک نفر نظر مثبت دارند حتماً دارای عملکرد و اخلاق مناسب است. بعنوان مثال همان آقای رئیس برنامه‌ریزی که نفر اول شد خود من واقعاً او را به عنوان نفر اول چه از نظر عملکرد و چه اخلاق قبول داشتم. ایشان از مجموع 82 رأی 81 رأی عالی کسب نموده بود.

در مقابل کسی که از مجموع 82 امتیاز 81 امتیاز ضعیف گرفته، مشخص است که ایشان را هیچکس جز خودش قبول ندارد. بنابراین چگونه می‌توان انتظار داشت کارش را به درستی و با همکاری دیگران به انجام برساند و همین عامل باعث عدم موفقیت او در سازمان می‌شود. به هر حال دو نفر از آن سه نفر سازمان را ترک کردند. نفر سوم در سازمان ماند ولی طرز عملکرد و اخلاق خود را تغییر داد و بعد از آن وضعیت بهتری پیدا کرد. دو نفری که از سازمان رفته و در شرکت دیگری مشغول به کار شده بودند یکی از آنها ظرف شش ماه اخراج شد و این نشان داد که آنجا هم مشکل داشته و نتوانسته بود تغییر کند. این ارزیابی که من در مورد خودم در هر شرکت می‌گیرم بسیار جالب است چون نظرات اعلام شده تقریباً مشابه هستند و توانسته‌ام به این روش در هر موقعیتی در شرکت، خود و دیگران را ارزیابی کنم. تعداد یک یا دو رأی ضعیف زیاد مهم نیست چرا که شاید افرادی باشند به دلایلی از آدم خوششان نیاید، ولی اگر تعداد آنها قابل توجه شد زنگ خطری است برای اینکه رویه خود را تغییر دهیم. افراد مطمئن باشند اگر بدون تغییر خود، فقط سازمان خود را تغییر دهند (شرکت را ترک کرده به شرکت دیگر بروند) به همان نتایج قبلی می‌رسند، پس بهتر است اول خودمان را تغییر دهیم.

دریک شرکت دیگر آمریکایی مایک گروه 12 نفری از مدیران و مهندسان ارشد داشتیم و در این جمع یک آقای ایرانی بود که در آن گروه همیشه در ارزشیابی‌ها نفر آخر می‌شد و من نفر اول را کسب می‌کردم. ایشان اعتقاد داشتند چون گروه مربوط به ایشان در زمینه مهندسی فعالیت می‌کنند و کار مهندسی متفاوت با بقیه می‌باشد لذا به همین دلیل امتیاز پایین می‌آورد و اگر وی به گروه دیگری منتقل شود، او هم حتماً نمره بالایی می‌آورد. پس از مدتی واحد مهندسی یک مهندس کلمبیایی را استخدام کرد. بعد از گذشت مدتی و انجام اولین ارزیابی پس از ورود این مهندس، در عین ناباوری، مهندس کلمبیایی نفر اول و من نفر دوم شدم و همان آقای ایرانی همچنان در آخرین سطر جدول امتیازات بود. این بار از او سوال کردم حالا بهانه شما چیست؟ این آقا در همان بخشی کار می‌کند که شما کار می‌کنید. چطور ایشان نفر اول و حتی بالاتر از خود من شده است. استدلال او این بود که این مهندس در سمت رئیس واحد نیست چون او به عنوان مهندس کار می‌کند انتظار کسب امتیاز بیشتر دور از ذهن نیست. پس از مدتی این آقای کلمبیایی جایگزین آقای ایرانی شد و ایشان از این بخش به بخش دیگری منتقل شد. پس از آن نیز این مهندس کلمبیایی همچنان رتبه اول و من رتبه دوم را کسب می‌کردم. بعد از این قضیه همان آقای ایرانی را دیدم و از او سوال کردم: «حالا دیگر چه فکر می‌کنی؟» ولی متأسفانه دیگر هیچ جوابی برای پاسخ‌گویی نداشت. بنابراین، این ارزشیابی نشان داد که اگر چه هر دو دارای ملیتی متفاوت غیر آمریکایی بودند ولی افراد بی‌دلیل به یک نفر رای منفی یا مثبت نمی‌دهند. در خوب و عالی بودن این آقای کلمبیایی فقط این را بگویم که روزی که به من زنگ زد و گفت: «شما برای یک آدم بیکار کاری دارید؟»، گفتم: «برای شما که مهندس الکترونیک هستید کاری ندارم ولی برای خط تولید کارگر نیاز دارم، اینکه شما حاضر باشید این کار را انجام دهید با خود شماست.» گفت: «حاضر» همین اعتماد به نفسی که



ایشان به خودش داشت و حاضر بود به عنوان کارگر خط کار کند برای من کافی بود تا متوجه شوم کارش باید خیلی خوب باشد. طی دو ماه برای ایشان در بخش‌های مختلف آموزش گذاشتیم و پس از آن وارد قسمت اصلی کار خودش شد و چنان ظرف یک ماه درخشید که ما پس از سه ماه عملاً ایشان را به سمت معاون مهندس ارتقاء دادیم. بعد از دو سال به سمت مهندس رسید و حقوقشان از 15000 دلار به 30000 دلار افزایش یافت و دو سال بعد به 60000 دلار رسید. یعنی پس از چهار سال حقوقش به چهار برابر رسید که در آمریکا چنین مواردی بسیار نادر است. پس از دو سال ایشان پیش من آمد و به من و همکارم که قائم مقام مدیر عامل در مهندسی بود گفت که می‌خواهم استعفا بدهم. فکر کردیم که شاید اگر حقوق ایشان را اضافه کنیم از شرکت نرود. تصمیم گرفتیم هر دو نفر ما پیش مدیریت منابع انسانی رفته و از ایشان تعریف کنیم تا حقوقش اضافه شده و از استعفا منصرف شود. به مدیریت منابع انسانی پیشنهاد دادیم تا آنجا که امکان دارد حقوق ایشان را اضافه کرده تا از ما جدا نشود. پس از بررسی در یک اقدام شجاعانه ایشان تصمیم گرفتند، حقوق ایشان را 30000 دلار اضافه کنند، چون هیچگاه مدیریت منابع انسانی ندیده بود که دو قائم مقام بخش‌های مختلف شرکت بطور همزمان پیشنهاد افزایش حقوق یک نفر را داشته باشند. به همین دلیل حقوق ایشان به 90000 دلار افزایش یافت. من خیلی خوشحال ایشان را صدا زدم و گفتم: «حقوق شما به این میزان افزایش یافته و حتماً در شرکت خواهید ماند.» ایشان گفت: «متأسفانه من باید از شرکت بروم» گفتم: «چرا باید بروید؟!» جواب داد: «پدرم در کلمبیا یک شرکت تولید کامپیوتر دارد و گفته باید بروی آمریکا مهندس شوی و اگر توانستی در آنجا مشغول بکار شوی و مقام ریاست یک قسمت از کارخانه را کسب کنی و یکسال در آن قسمت باقی بمانی من با دو برابر حقوقی که آنجا می‌گیری تو را استخدام می‌کنم و سمت مدیر کارخانه را به شما می‌دهم.» ایشان

رفت پیش پدرش با حقوق سالانه 120000 دلار. من پس از یکسال به شرکت جدیدی رفتم و در آنجا احتیاج به فردی با قابلیت‌های ایشان داشتم. چون او هم از کلمبیا خسته شده بود توانستم ایشان را با همان حقوق 120000 دلار استخدام کنم. در جلسات هفتگی که در شرکت جدید داشتیم، مدیر یکی از پروژه‌ها دارای عملکرد ضعیفی بود و نمی‌توانست پروژه را به موقع به تولید تحویل دهد و به عنوان آخرین راه برای اینکه تقصیر تاخیر در پروژه را به گردن دیگران بیندازد، در یک جلسه رسمی اعلام کرد که ما منتظریم ببینیم قسمت تولید در مورد این محصول چه کاری می‌خواهد انجام دهد. او گفت: «فرض کنیم قسمت مهندسی توانست محصول را طراحی کند، تولید بیان کند که چگونه می‌تواند آن را تولید نماید.» من تا آن لحظه از زندگی کاریم طرح تولید هیچ محصولی را که هنوز ساخته نشده بود به کسی نداده بودم. صبر می‌کردیم محصول ساخته شود و براساس آنچه مشاهده می‌کردیم و نقشه‌ها و مدارکی که به ما می‌دادند، طرح مراحل ساخت و تولید آن را پیاده می‌کردیم. در آن لحظه متوجه شدم در یک بازی سیاسی گیر کرده‌ایم. آن آقا می‌خواهد ما را در موقعیتی قرار دهد که نتوانیم آن کار را انجام دهیم و سپس، انجام نشدن پروژه را به دلیل عدم توانایی در واحد تولید بهانه کرده و حداقل قسمتی از تقصیر را بر گردن ما بیندازد و عنوان کند چون طرح تولید آن را به وی تحویل نداده‌اند نمی‌تواند پروژه را کامل کند. در این لحظه دیدم این مهندس کلمبیایی اعلام کرد که باشد ما قبول می‌کنیم طرح تولید را به شما ارائه دهیم. با نگاه خود به او رساندم که آیا مطمئن هستی؟ با اشاره چشم اطمینان خودش را به اطلاع من رساند. حتی بعد از جلسه به او گفتم: «تو واقعاً مطمئن هستی که می‌توانی این کار را انجام دهی؟!» جواب داد: «بله می‌توانم.» پس از یک هفته در جلسه بعدی مدیر پروژه بسیار خوشحال و خندان به ما رو کرد و گفت آیا توانستید طرح تولید را ارائه دهید؟ این آقای کلمبیایی یک

پوشه با 55 صفحه مدرک به ایشان نشان داد که در آن کلیه جزئیات طرح و تولید این محصول را شرح می‌داد. زبان من که واقعاً قاصر بود و نمی‌دانستم چه بگویم. مدیر پروژه بدتر از من شوکه شده بود و اصلاً نمی‌توانست چنین چیزی را پیش‌بینی کند. این نمونه کسی است که در سازمان امتیاز عالی از همه دریافت می‌کند.

اعتقاد دیگری که دارم این است که مردم عاقل هستند و همه جوانب را نگاه می‌کنند و می‌دانند طرف مورد ارزیابی چه زمانی به شرکت می‌آید، کی از شرکت می‌رود، چقدر کار می‌کند، چگونه رفتار می‌کند، کارهای او تا چه حد اثر بخش است.

مسئله دوم که پرسنل به آن توجه می‌کنند حقوق است. در مورد خود من هر چقدر حقوقم بالاتر رفت، رتبه من دائماً تنزل یافت. چرا که با افزایش حقوق، کارمندان از شما انتظارات بیشتری دارند. مسلماً هنگامیکه شما حقوق 15000 دلار دریافت می‌کنید، دیگران انتظارات کمتری از شما داشته و هنگامیکه حقوق شما به 40000 دلار می‌رسد این موضوع بسیار متفاوت خواهد شد و چون از نظر آنها شما نمی‌توانید دقیقاً معادل همان حقوق، انتظارات را برآورده کنید، در ارزیابی‌ها امتیاز پایین‌تری برای شما قائل می‌شوند. بنابراین به آقایی که حقوق 40000 دلار می‌گیرد و دارای رتبه 10 است اگر حقوق 20000 دلاری به ایشان بدهید ممکن است رتبه 5 را کسب کند، و اگر حقوقش به 10000 دلار برسد شاید به رتبه اول ارتقاء یابد. چون همه اعتقاد خواهند داشت که این مدیر به ازای 10000 دلار دارای عملکرد عالی‌تر و بالاتر نسبت به حقوق خود می‌باشد.

نمونه دیگر در ارتباط با کشور خودمان؛ همانطوریکه در بخش اول گفتم آقایی را برای قسمت تعمیرگاه انتخاب کردم و این انتخاب در شرکت به بزرگترین جوک سال 1386

معروف شد. کسی که هیچگونه تجربه تعمیرگاهی و یا مکانیکی نداشته و کل تجربه کاری ایشان شش ماه، آن هم در قسمت اداری بود به یکباره رئیس قسمت تعمیرگاه کامیون می شود. یکی از بهترین راههایی که می توانستم متوجه شوم عملکرد ایشان چگونه است این بود که از خود کارمندان شرکت بشنوم. چون به نظر من ایشان مناسب بود و در ارزیابی ای که ما چهار ماه بعد انجام دادیم ایشان بالاترین امتیاز را کسب کرد. یعنی تمام افرادی که زیر نظر او بودند یا هم سطح و بالاتر از او بودند، اذعان داشتند که کار تعمیرگاه توسط او به بهترین نحو انجام می شود و این برای من یک اعتماد به نفس مجدد بود تا متوجه شوم اقدام درستی انجام داده ام. بدون این روش خیلی مشکل است که مدیر بتواند بفهمد که آیا اقدام انجام شده مثبت و موثر بوده یا خیر.

اعتقاد دارم مدیر عامل که در یک اطاق خوب، مناسب و دور از دیگران قرار گرفته و از دریافت اطلاعات واقعی در مورد خود و دیگران محروم است و بسیاری از افراد نیز بدلیل منافع خود، چاپلوسی و یا سیاسی کاری، اطلاعات مد نظر خود را به ایشان منتقل می کنند، می تواند با یک روش ساده ارزیابی سه ماهه، به راحتی اطلاعات واقعی را از سازمان کسب کند. طی چندین سالی که این کار را انجام می دهم آمار و اطلاعات هیچگاه به من دروغ نگفته و اطلاعاتی بدست آوردم که هرگز نمی توانستم با هیچ روش دیگری بدست آورم.

قسمت چهارم:

## رفتار با زیردستان

بهترین رویه در ارتباط با رفتار با زیر دستان این است که همیشه تصور کنیم آن کسی که در حال حاضر زیر دست ماست، قرار است شش ماه دیگر رئیسمان شود. مطمئناً در چنین شرایطی سعی خواهیم کرد رفتار منطقی، مناسب، درخور و شایسته‌ای با زیردستان خود داشته باشیم. این رفتار باعث احترام بیشتر، علاقمندی و انگیزش بیشتر در افراد می‌شود. نمی‌توان انتظار داشت با پرسنل بدرفتاری کنیم و برای آنان احترام قایل نشویم اما در مقابل، آنها بهترین عملکرد را داشته باشند و محصولات و خدمات مورد نیاز شرکت را با کمیت و کیفیت قابل قبول ارائه دهند.

مثال اول: رئیسی در یک شرکت کامپیوتر سازی داشتیم که روابطش با مدیر عامل شرکت کمی عجیب بود. یک روز از وی پرسیدم که روابط شما چگونه است؟ پاسخ داد: «راستش در شرکت قبلی من رئیس بودم و او مرئوس و الان اوضاع برعکس شده است. نه او عادت دارد که بر من ریاست کند و نه من عادت دارم که زیردست وی باشم. همین باعث روابط عجیب ما شده بخصوص که من در شغل قبلی هیچ وقت فکر امروز را نمی‌کردم و گرنه شاید روابطم با

وی به گونه‌ای دیگر بود». نصیحت وی این بود که «سیلیکان ولی» با تمام بزرگی‌اش مکان کوچکی است و افراد دوباره در شرکت های بعدی به یکدیگر بر می‌خورند پس بهتر است که انسان درها را بر روی خود نبندد و فکر آینده را هم بکند.

نمونه دیگر: اگر به تاریخچه اوایل انقلاب در ایران نگاه کنید می‌بینید که مدیران، ارتشیان و تمام کسانی که با زیردستان خود قبل از انقلاب رفتاری نامناسب داشتند در همان اولین ماه‌های انقلاب بهای این رفتارهای بد را پرداختند و آنهایی که در موضع قدرت از قدرت خود سوءاستفاده نکردند هیچ مشکلی نداشتند. این درس خوبی برای من بود که یاد بگیرم هیچ چیز ابدی نیست و بهترین مدیر آن است که نه به قوت مقام فرماندهی خود بلکه بتواند با مدیریت بر قلب‌ها حکومت کند. مدیری که هم هیئت مدیره و هم سهامداران و هم کارمندان و کارگران از وی راضی باشند و در یک انتخابات آزاد بتواند رأی بالادستان (هیئت مدیره و سهامداران) و زیردستان را بدست آورد، مدیری واقعی است. در دورانی که امیر ارتش بودن می‌توانست، بعد از انقلاب، بزرگترین مشکلات را برای فرد فراهم کند، یکی از بستگان من که سپهبدی تازه بازنشسته بود هیچگونه مشکلی پیدا نکرد و کسی به او هیچ کاری نداشت زیرا حتی یک مدعی خصوصی نداشت. گماشته سابق، سرباز سابق و افسر سابق از وی شکایتی نداشت و هنگام فوت نیز ارتش دو اتوبوس در اختیار خانواده وی برای مراسم ختم گذاشت. این تیمسار به هیچ گروه و دسته‌ای تعلق نداشت و تنها فلسفه وی در زندگی انسانیت بود.

با توجه به مدیریت بر قلوب بجای استفاده از عنوان و مقام، در تمام ارزشیابی‌های مخفی که در 30 سال گذشته انجام داده‌ام بین مقام های اول تا 25 درصد اول در شرکت‌ها در نوسان بوده‌ام و هیچگاه از 25 درصد پایین تر نبوده‌ام حتی در موقعیت‌هایی

که در شرکت‌ها اخراج یا تعدیل نیرو نیز داشته‌ایم. علت این بوده که همیشه در رفتار با زیردستان تشکر را فراموش نکرده، پیشقدم شدن برای سلام کردن را فراموش نکرده و همیشه به افراد بعنوان یک همکار و نه یک زیر دست نگاه کرده‌ام.

قسمت پنجم:

## روش‌ها و معیارهای جذب منابع انسانی

من دنباله رو آقای هربرت کیلهر (KELLEHER)، موسس شرکت ساوت‌وست ارلاینز یکی از برترین مدیران قرن بیستم هستم. ایشان بیان می‌کنند «با آنکه شرکت ما هواپیمایی است و مهمترین تخصص مورد نیاز ما خلبانان عالی می‌باشد ولی معتقدم که خلبانی را می‌توانیم به کسانی که استخدام می‌کنیم آموزش دهیم ولی اخلاق را نمی‌توانیم یاد بدهیم، که شامل روحیه، طرز برخورد و روش نگرستن می‌باشد. چون سال‌های سال آنها اخلاق را در خانواده و یا در محل کار قبلی خود یاد گرفته‌اند که ما نمی‌توانیم آن را عوض کنیم. ولی می‌توانیم کسی که خلبان نیست ولی در عوض اخلاق مورد نظر ما را داشته باشد با آموزش خلبان کنیم.»

شرکت ساوت‌وست ارلاینز آمریکا فقط افراد مثبتی را که لبخند می‌زنند استخدام می‌کند. حالا ببینیم که این روش استخدام نتیجه‌ای داده است یا خیر؟

سات‌وست دارای بیش از پانصد و پنجاه هواپیمای بویینگ 737 بوده و به سراسر آمریکا پرواز می‌کند. بیش از سی و پنج سال از تاسیس آن می‌گذرد و تنها شرکت هواپیمایی آمریکا است که تا بحال یک ریال هم ضرر نداده



است حتی در بدترین شرایط اقتصادی. بلیط هواپیماهایش جزو ارزان‌ترین‌ها بوده و متوسط زمان پرواز هواپیماها در روز 11/5 ساعت می‌باشد که سه ساعت بیشتر از سایر شرکت‌ها است. اکثر پروازها یک الی دو ساعته بوده که به معنی تعدد بلند شدن و نشستن زیاد هواپیماهاست. از نظر قوانین قابلیت اطمینان، این امر ریسک خرابی را زیاد می‌نماید. در عالم هواپیمایی نود درصد سوانح در هنگام بلند شدن و نشستن اتفاق می‌افتد پس منطقاً این شرکت در مدت سی و پنج سال باید چند سقوط و تعدادی کشته را تجربه کرده باشد. خیر، هیچ مسافری در این هواپیماها کشته نشده و فقط یک بار بعد از خروج هواپیما از باند یک رهگذر توسط هواپیمای سات‌وست کشته شده است. چه چیزی باعث می‌شود که این شرکت این چنین موفق باشد؟ همه قبول دارند که اختلاف در نوع هواپیما نیست در نوع آدم‌هایی است که این شرکت استخدام می‌نماید.

سات‌وست ارلاینز از نظر تعداد هواپیمای مسافربری در دنیا چهارم، از نظر میزان حمل مسافر در آمریکا اول و از نظر تعداد پرواز با 3500 پرواز در روز، در دنیا اول می‌باشد و اولین شرکت هواپیمایی آمریکا است که در سال 1992 یک سیاه‌پوست را به عنوان ارشدترین خلبان شرکت خود برگزید.

مثال دیگر: یک بار یک مهندس چینی-آمریکایی را، که دارای یک رزومه (CV) کاری فوق‌العاده بود، به عنوان برنامه‌ریز استخدام کردم. فوق لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه برکلی و FCPIM از سازمان مدیریت عملیاتی آمریکا. قیافه اخمویی داشت ولی متأسفانه در آن موقع من به آن توجهی نکردم و فقط مدارک تحصیلی و شغلی وی مرا جذب کرد. کمتر از یک سال بعد مجبور به اخراج وی شدم زیرا متوجه شدم که کارش

اصلاً بازده ندارد و هر روز قیافه‌اش مانند روز مصاحبه عبوس بود البته تقصیری هم نداشت  
زیرا به مرض بی خوابی دچار بود و می گفت که چند سال است که نخوابیده است.

قسمت ششم:

## رضایت مشتری

ما در ایران دائماً در مورد رضایت مشتری صحبت می‌کنیم در حالیکه، به این مرحله حتی نزدیک هم نشده‌ایم؛ به این دلیل که اینجا همچنان بازار فروشندگان است و به بازار خریدارها تبدیل نشده است. هنگامیکه شما برای خرید هر ماشینی باید حداقل سه ماه در نوبت باشید، کارخانه سازنده دلیلی نمی‌بیند که بخواهد به شما ماشین با کیفیت بدهد چون به هر حال ماشین از قبل به فروش رفته است.

ما در شرکت آریا دیزل از مرحله رضایت مشتری عبور کرده و به دنبال خشنودی مشتریان هستیم. روزهای اول همواره از رضایت مشتری برای کارکنان صحبت می‌کردم. البته گاهی کارکنان از برخورد و عملکرد مشتریان گلایه‌مند بودند. اما می‌دیدند که من تحت هر شرایطی طرفدار مشتری هستم. بدین ترتیب کم‌کم برای کارکنان اهمیت و نقش رضایت مشتری جا افتاد و آنها توانستند خودشان را با این موضوع وفق دهند. به یاد می‌آورم اولین روزی که محصول ما وارد ایران شده بود کلیه پرسنل را جمع کردم و خطاب به آنها گفتم که ما از فردا یک رئیس هیئت مدیره جدید داریم. همه تعجب کردند که رئیس هیئت مدیره جدید چه کسی

است!؟ گفتم: «ایشان کسی جز مشتری نیست و از فردا اوست که ریاست می‌کند. بنابراین هر جا تردید داشتید که آیا کاری را برای مشتری انجام دهید یا نه، آنرا از من نپرسید چون من هم از رئیس هیئت مدیره جدید سوال می‌کنم. او کسی جز خود مشتری نیست و مطمئناً به نفع خودش رأی می‌دهد.

این مسئله باعث شد روحیه و طرز نگرش افراد در ارتباط با مشتری تغییر کند و رضایت مشتری کاملاً جا افتاد. هم اکنون همه کارکنان به خشنودی مشتری فکر می‌کنند. براساس آمار و اطلاعات بدست آمده مشتریان کمال رضایت را از شرکت دارند و فکر می‌کنم جزو معدود شرکت‌هایی هستیم که به این سطح از رضایت مشتریان رسیده ایم. بنابراین در حال حاضر تمرکز اصلی ما بر خشنودی مشتری است. اخیراً هم در بررسی سازمان بازرسی و استاندارد، برای چندمین سال متوالی مقام اول را در «رضایت مشتری» در میان شرکت‌های فعال در زمینه ماشین‌های سنگین بدست آوردیم.

مثالی از رضایت مشتری خارجی (ارباب رجوع): چند وقت قبل یک مشتری پیش ما آمد و گفت چراغ عقب کامیون من خود به خود افتاده و شکسته است و هزینه تعویض مبلغ 140000 تومان می‌باشد. رئیس تعمیرگاه آمد پیش من و گفت به نظر من این چراغ در اثر ضربه شکسته و نباید ما پول آن را پرداخت کنیم. به ایشان گفتم: «اجازه بده من با مشتری صحبت کنم.» به مشتری گفتم: «شما از ما چه انتظاری دارید؟» گفت: «یک چراغ نو، چون علت شکستگی چراغ مربوط به خود شما می‌باشد.» از ایشان پرسیدم که فقط شیشه روی چراغ شکسته یا کل آن؟ جواب داد که شیشه شکسته ولی قاب چراغ هم کمی صدمه دیده. گفتم حق با شما است و پیشنهاد دادم: «علاوه بر شیشه روی چراغ که شکسته است، ما مبلغ 140000 تومان نیز به شما پرداخت می‌کنیم که شما هر وقت

صلاح دیدید بیایید و چراغ را هم بخرید». مشتری دید در این حالت چیزی بیش از خواسته خود بدست آورده است، بنابراین بسیار خوشحال شد. رئیس تعمیرگاه، من را کنار کشید و گفت: «خود مشتری 140000 تومان خواسته بود شما اینطوری 180000 تومان به او پرداخت می‌کنید. این از خواسته خودش هم بیشتر است». گفتم: «این همان چیزی است که می‌خواستم در ارتباط با خشنودی مشتری به شما یاد بدهم». بدین ترتیب این مشتری به دیگران می‌گوید ما رفتیم از اینها 140000 تومان بگیریم و همانند سایر شرکت‌های ایرانی انتظار داشتیم هیچ مبلغی را پرداخت نکنند و علت را به خودم نسبت دهند و یا جزء گارانتی ندانند؛ در صورتیکه به من مبلغ 180000 تومان و بیش از انتظار خودم، پرداخت کردند.

باید با مشتری چنان رفتار کنید که حتی از انتظارات خودش هم بیشتر باشد. همین حرکت باعث می‌شود این مشتری به ده‌ها نفر دیگر خشنودی خویش را بازگو کند و برای ما تبلیغ مجانی انجام دهد. بدین ترتیب پولی برای تبلیغ به روش‌های مرسوم خرج نمی‌کنیم. در عوض کار مثبت و شایسته‌ای برای مشتریان خود انجام می‌دهیم تا آنها برایمان تبلیغ کنند. حتی اتفاق افتاده است که ما یک تکنسین را با هواپیما فرستادیم تبریز برای اینکه فقط چراغ نور بالای کامیونی را درست کند. ایراد حادی نبود و باعث توقف ماشین هم نشده بود. چرا این کار را می‌کنیم؟ برای اینکه هم مشتری را راضی نگه داریم و هم می‌دانیم در این تجارت، بهترین تبلیغ از طریق دهان به دهان و از طریق خود راننده‌ها در قهوه‌خانه‌ها و رستوران‌ها انجام می‌گیرد. آنها در مواقع استراحت و غذاخوردن در مورد ماشین‌های خود و اینکه آیا از و خدمات پس از فروشش راضی هستند یا خیر صحبت می‌کنند و هرگز به تبلیغ‌های روزنامه‌ای اعتقادی نداشته ندارند. بنابراین استراتژی تبلیغات ما بر پایه رضایت رانندگان و اعتمادی که آنها به هم دارند

است و نه براساس تبلیغات مرسوم در روزنامه‌ها. در شرکت آریا دیزل استراتژی ما، ابتدا واردات و سپس ساخت و تولید کامیون است. در سال اول حدود 300 میلیون تومان برای تبلیغات هزینه کردیم. پس از سال اول به این نتیجه رسیدیم که در سال دوم می‌بایست فقط 100 میلیون تومان را به آگهی‌های تبلیغاتی اختصاص داده و باقی پول را به رضایت-مشرتی اختصاص دهیم. بدین منظور ساعت کار تعمیرگاه و همچنین تعداد سفرهایی که تکنسین‌های ما می‌بایستی برای تعمیرات بروند را افزایش دادیم. لذا بدون آنکه نیاز به تبلیغات داشته باشیم، تعداد مشتریان بسیار بیشتر از موجودی انبار شد و محصولات ما را پیش خرید کردند.

البته بعضی از شرکت‌های دیگر هم صنف هم می‌توانند ادعای وجود صف انتظار مشتری را داشته باشند ولی علت آن، کمبود محصول می‌باشد و نه رضایت مشتریان. در حالیکه براساس اطلاعات و آماری که بدست آورده ایم مهمترین علت خرید از ما کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش ما می‌باشد.

مثالی از آمریکا در مورد رضایت مشتری داخلی (کارمندان):

مدیر باید همیشه حمایت کننده کسانی باشد که می‌خواهند کارها را به درستی انجام دهند نه آنانکه می‌خواهند ترمز باشند و کار را با بهانه‌های مختلف به تعویق انداخته و یا نخواهند انجام دهند. من رئیس انباری داشتم. آمد و شکایت کرد که دیروز خانمی که مسئول برنامه‌ریزی مواد و تولید است از روی دیوار انبار بالا رفته و یکسری قطعه را از انبار برداشته و به تولید برده و مورد استفاده قرار داده است. من آن خانم را صدا کردم و جلوی رئیس انبار، خانم را مورد تشویق و تقدیر قرار دادم. چون بعد از ساعت 5 انباردار و کلیه کارکنان انبار، کار را تعطیل کرده و به منزل رفته بودند. هیچ‌یک از آنها این احساس

مسئولیت را نداشتند که هنگامی که هنوز تولید در حال کار است نباید انبار بطور کامل تعطیل شود. به همین خاطر این خانم مجبور شده بود برای اینکه کار انجام شود و خط تولید متوقف نشود، از دیوار انبار بالا رود. من خانم برنامه‌ریز را تشویق کردم و به انباردار گفتم: «گر قطعه‌ای در انبار کسری داشته باشد مسئول خود شما هستید نه کسی دیگر و اگر باز این مشکل بوجود آید نه تنها این خانم، بلکه هر کس دیگری که دلش برای تولید و شرکت می‌سوزد اجازه بالا رفتن از دیوار انبار را خواهد داشت.» بدین ترتیب جلوی هر گونه بهانه‌ای نظیر اینکه می‌بایست ساعت 5 تعطیل می‌کردم و تمام کارکنان می‌بایست به منزل بروند را گرفتم. به او گفتم باید همیشه در دسترس باشیم تا کار انجام شود اگر کسی احساس مسئولیت نکرد و در دسترس نبود طرف مقابل می‌تواند به طرق ممکن کار را انجام دهد حتی اگر وارد شدن به انبار و بالا رفتن از دیوار آن باشد. این نمونه‌ای از حمایت مدیریت برای کسانی است که می‌خواهند کار را به موقع انجام دهند و پیغامی است برای بقیه کارکنان که مدیریت طرفدار کسانی است که می‌خواهند کار را انجام دهند نه آنانکه نمی‌خواهند. قوانین و مقررات جاری هرگز نباید مانع از انجام به موقع کارها شود.

کار راضی کردن مشتری خارجی (اریاب رجوع) با رضایت مشتری داخلی (کارمندان) شروع می‌شود. من شرکتی را نمی‌شناسم که در داخل کارمندان آن از یکدیگر ناراضی باشند ولی توانسته باشد مشتریان خارجی خود را راضی نگاه دارد.

نمونه سوم، رضایت مشتری: یکی از بستگانم در آمریکا یک ماشین لندرور مدل 2008 به قیمت 45000 دلار خریداری کرد. یک هفته بعد ماشین یک خرابی پیدا کرد که تعمیر آن به علت کمبود قطعه یک ماه طول می‌کشید. فروشنده ماشین، انتخاب‌های زیادی داشت: یکی اینکه بگوید بروید یک ماه دیگر برگردید. دیگر اینکه در این مدت یک

۷۱

ماشین 20 هزار دلاری کرایه‌ای به صاحب ماشین قرض بدهد یا در نهایت ماشینی شبیه ماشین خراب شده در اختیار خریدار قرار دهد ولی نمایندگی لندروور پا را از این هم فراتر گذاشت و یک لندروور 55000 دلاری صفر کیلومتر تا زمانی که ماشین وی حاضر بشود در اختیار این خانم قرار داد.

آیا این خانم از دست کمپانی لندروور ناراحت است؟ ابتدا، با چنین سرویس فوق‌العاده و مسئولیت‌پذیری چگونه می‌تواند ناراضی باشد.



قسمت هفتم:

### اقدامات کورکورانه و عادت‌های غلط

بیشتر آدم‌ها در شرکت‌ها کاری را که به آنها محول می‌شود از نفر قبلی تحویل گرفته و بدون هیچ تغییر و بهبودی به نفر دیگر تحویل می‌دهند و خیلی مواقع از خود سوال نمی‌کنند که کاری که به آنها واگذار شده چرا باید به همان ترتیب قبلی انجام پذیرد و چراهای دیگر. داستانی هست از یک زوج جوان که تازه ازدواج کرده بودند؛ خانم باید در ماهیتابه ماهی درست کند. برای این کار قسمت بزرگی از سر و دم ماهی را جدا می‌کند و دور می‌ریزد و بقیه را در ماهیتابه سرخ می‌کند. شوهرش می‌پرسد «چرا سر و دم این ماهی را جدا کردی؟!» خانم پاسخ می‌دهد: «تمی دانم چون مادرم همیشه این کار را می‌کرد». شوهر می‌گوید: «زننگ بزنی از مادرت بپرس». خانم به مادرش زننگ می‌زند و از مادرش می‌پرسد. مادر پاسخ می‌دهد: «تمی دانم من این کار را بخاطر اینکه مادرم اینکار را می‌کرد انجام می‌دادم». دوباره به مادر بزرگ زننگ می‌زند و مادر بزرگ پاسخ می‌دهد: «چون من تنها بودم و ماهیتابه‌ام خیلی کوچک بود و یخچال هم نداشتم و نگه داشتن بقیه ماهی کار آسانی نبود، آن قسمتی که می‌خواستم بخورم سرخ می‌کردم و بقیه را دور می‌ریختم».

موارد زیر به این موضوع اشاره دارد که افراد کارهایی را یاد می‌گیرند و بدون هیچ فکری همان کار را ادامه می‌دهند. نمونه اول: در شرکت کانورجنت تکنولوژیز ابتدا در خط تولید به عنوان بازرس کنترل کیفیت مشغول بودم. مشاهده کردم که یک فرمی را روی هر کامپیوتری که تولید می‌شود می‌گذارند؛ این فرمها هر کدام 3 صفحه بود و مشخصات آن کامپیوتر را شامل می‌شد. بعد از یکی دو هفته کار با این کاغذها با خود فکر کردم چرا سه صفحه؟! تمام این اطلاعات در یک صفحه جای می‌گیرد. از دیگران سؤال کردم که چرا این سه صفحه است. هیچ کس جواب درستی نداشت و همه می‌گفتند ما از روزی که دیدیم سه صفحه بوده ما هم سه صفحه را پر می‌کنیم. من شروع به تهیه فرمی نمودم که تمام سه صفحه را در یک صفحه خلاصه می‌کرد و بدون اینکه به کسی بگویم این فرم را جانشین فرم‌های قبلی کردم. دوستان بدون هیچ سئوالی شروع به استفاده از فرم جدید نمودند. حتی کسی اعتراض نکرد که چرا فرم عوض شده است. بعد از مدتی من از آن قسمت رفتم؛ 4 ماه بعد برای انجام کاری به آن قسمت مراجعه نمودم مشاهده کردم که نوع کامپیوتری که قبلاً تولید می‌شده عوض شده است در نتیجه نوع اطلاعاتی که می‌بایست روی فرم پر شود نیز عوض شده بود ولی افراد همچنان فرمی که من تهیه نموده بودم استفاده می‌کردند. با توجه به تغییر بعضی اطلاعات در فرم خط خوردگی‌ها و اضافاتی ایجاد کرده بودند اما بدون هیچ سعی‌ای برای تهیه فرم جدید، همچنان سعی می‌کردند حتی الامکان از همان فرم‌های قبلی استفاده کنند که برای من جای تعجب بسیار داشت. این همان داستان ماهی و ماهیتابه است که هنگامیکه به ریشه آن برمی‌گردیم می‌بینیم هیچ دلیلی پشت آن نیست و افراد با حفظ ظاهر آن نسل به نسل به افراد بعدی تحویل داده‌اند.

نمونه دوم: بسیاری از قوانین کشور ما از قوانین چند صد ساله فرانسه و بلژیک اقتباس شده و هیچکس در طی این سال‌ها آنها را بازنگری نکرده که ببیند آیا هنوز هم این قوانین و فرم‌ها باید استفاده بشوند یا خیر. خاطرم هست که قبل از انقلاب هر کجا هر کاری می‌خواستید انجام بدهید 12 قطعه عکس می‌خواستند، از دبستان تا محل کار. من هیچ وقت نتوانستم علت آنرا بفهمم. یک عکس برای پرونده مدرسه کافی بود، یکی هم برای کارنامه، یکی هم احتمالاً برای ساواک، یکی هم برای کلاتری محل پس بقیه 8 تا عکس چه می‌شد. ممکن است اگر ریشه‌یابی شود معلوم گردد در یک حالت خاص که فرانسوی‌ها آن را به ما یاد داده بودند 12 قطعه عکس لازم بوده و از آن پس همه ادارات فکر کرده بودند که اگر فرانسوی گفته 12 قطعه عکس لابد 12 قطعه عکس دلیل خوبی دارد و همه ادارات باید 12 قطعه عکس دریافت نمایند.

نمونه سوم: در ابتدای ورود به آمریکا در یک بانک ژاپنی بنام CALIFORNIA FIRST BANK به عنوان حسابدار استخدام شدم. همیشه راجع به کیفیت و کمیت کار ژاپنی‌ها شنیده بودم و با این حساب نباید در مورد هیچ یک از اعمال آنها سوالی در ذهن من مطرح می‌شد و شکی بوجود می‌آمد.

در یکی از اولین هفته‌های کاری‌ام متوجه شدم که بایگانی زیادی از فرم‌هایی وجود دارد که من هر چه فکر کردم دیدم استفاده مجدد از آن فرم‌ها در آینده هم غیر ممکن است. از طرفی فضای بسیار زیادی در کشورهای بایگانی به این فرم‌ها اختصاص داده شده بود. اول از سرپرست ژاپنی خودم در خصوص آنها سوال کردم. جواب ایشان نتوانست مرا قانع کند زیرا او تقریباً داشت پیشنهاد می‌کرد که «حالا بگذار باشد، ضرری به کسی نمی‌رساند» و برای احتیاط اضافه کرد بروم از مدیر عملیات که یک خانم آمریکایی بود

سؤال کنم. به خانم آمریکایی مراجعه و سؤال کردم. وی برایش خیلی جالب بود و چون نتوانست یک جواب فوری به من بدهد گفت: «بگذار تا فردا فکر بکنم». فردای آن روز گفت: «تو درست می‌گویی و نگاهداری این فرم‌های پر شده قدیمی کار بیهوده‌ای است». سپس ماموریت پاکسازی بایگانی از این فرم‌ها را به من سپرد. ظرف یک هفته تمام این فرم‌ها را نابود کردم. در همان اوان یک روز مدیر ژاپنی بانک که انگلیسی را نیز با زحمت صحبت می‌کرد مرا صدا کرده و به خاطر تمیز کردن این بایگانی به من 5 درصد اضافه حقوق داد. آنجا به من ثابت شد که می‌توان حتی در کار کیفی ژاپنی‌ها نیز اشکال کیفی پیدا کرد. فقط بشرط اینکه هیچ چیز را آنطور که هست یا بوده به عنوان اصل قبول نکنید.

قسمت هشتم:

## اصلاح یک فرآیند از طریق اندازه گیری

با اندازه گیری در هر کاری سعی در بهبود و بهترسازی آن کار می شود، این اتفاق بطور اتوماتیک انجام می گیرد بدون اینکه هیچ عمل اصلاحی روی آن انجام پذیرد.

نمونه اول: در سال 1987 در شرکتی بنام LINK TECHNOLOGIES به عنوان مدیر کنترل کیفیت استخدام شدم. در همان هفته اول متوجه شدم که در این شرکت واحد کنترل کیفیتی وجود ندارد و با استخدام من تصمیم بر ایجاد چنین قسمتی نموده اند. این در حالی بود که تولید وجود داشت و صدها عدد ترمینال کامپیوتر ساخته و به بیرون فرستاده می شد. به هر حال اولین کار من اندازه گیری تعداد ترمینال هایی بود که توسط هر فرد تنظیم می شد. مشاهده کردم که هر فرد حدود 60 ترمینال را در روز تنظیم می کند ولی تنها یک پسر ویتنامی دارای سرعت بالایی بود و در روز 80 ترمینال را تنظیم می کرد. اولین هفته ای که کار کیفی افراد را نیز اندازه گرفتم، متوجه شدم که این آقای که روزی 80 ترمینال را تنظیم می کند در هفته اول 13 مشکل کیفیتی داشته در صورتیکه بقیه افراد 2 تا 3 مشکل کیفیتی بیشتر نداشتند. به ایشان متذکر شدم که شما که تولیدت بیش از 80 ترمینال در روز است می دانستی که در یک هفته 13 مشکل کیفیت داشتی؟! جواب داد تا بحال

کسی به من نگفته بود که کیفیت هم اندازه گیری می شود. به ایشان گفتم که نه تنها کمیت اندازه گرفته می شود بلکه کیفیت هم که حتی از کمیت مهمتر است نیز اندازه گیری می شود. در هفته بعد تولید ایشان از 80 به 70 عدد در روز رسید ولی بدون هیچگونه اشکال کیفیتی. بعدها من این آقا را بعنوان بازرس کنترل کیفیت استخدام کردم و حتی در یک سالی که در تایوان کار می کردم هر چند ماه یکبار، ایشان را بعنوان بازرس کنترل کیفیت مهمان دعوت می کردم تا به تایوانی ها نحوه بازرسی را آموزش دهد. او تبدیل به کارمند بسیار خوبی شد در صورتیکه اگر می خواستم براساس کار هفته اول او، قضاوت کنم می بایست او را بخاطر 13 اشکال کیفی اخراج می کردم.

نمونه دوم: در یکی از شرکت هایی که کار می کردم زمان دریافت مواد اولیه از انبار، ثبت آن و گذاشتن در قفسه ها طولانی بود. از رئیس قسمت خواستم که هر روز گزارشی را مبنی بر اندازه گیری دقیق زمان از مرحله ورود قطعات تا قرارگیری در قفسه ها به من بدهد. هیچ کار دیگری لازم نبود. همین عمل زمان انجام کار را کوتاه کرد زیرا رئیس قسمت متوجه شد که عملکرد وی در حال اندازه گیری است. باور نکردنی است که چطور یک عمل ساده می تواند چنین اثر مطلوبی بر انجام کار داشته باشد.

نمونه سوم: برای اندازه گیری پیشرفت کار استقرار 5S در مادیران، یک دوربین دیجیتالی به خانمی سپرده و از وی خواستیم که در طول روز از قسمت های مختلف بازدید و از اشکالات عکس برداری کند. همین عمل باعث شد که همه قسمت ها بهترین سعی خود را برای انجام 5S در طول هفته و ماه بنمایند زیرا همه می دانستند که زیر ذره بین هستند و کارشان در حال اندازه گیری است.

قسمت نهم:

## ضرورت داشتن هوش هیجانی بالا

هوش هیجانی (EQ) در مورد روابط انسان‌ها می‌باشد و اینکه فرد موقعیت کاری و زمانی خود را تشخیص داده و متوجه باشد چقدر کارش در سازمان مورد قبول است. بارها اتفاق افتاده که کارمندی داشته‌ام که اصلاً از او راضی نبوده و به دنبال راهی برای اخراج او بودم و در همان زمان آن فرد که به نظر خودش کارش بسیار عالی بوده توقع اضافه حقوق نیز داشته است و من تعجب می‌کردم که چرا این فرد تا بحال متوجه نشده که کارش مورد قبول نیست و متوجه عکس‌العمل‌های من یا سایرین نشده است و متوجه نشده می‌خواهم او را اخراج کنم. در موقعیتی که من به دنبال نحوه اخراجش هستم او منتظر اضافه حقوق می‌باشد! مسئله EQ در ده سال اخیر تبدیل به مسئله بسیار مهمی شده است. زمانی مردم فکر می‌کردند که اگر فردی دارای IQ بالایی باشد باید در سازمان‌ها فرد موفقی باشد. بعد متوجه شدند که افرادی وجود دارند که IQ بالایی دارند ولی اصلاً موفق نیستند و بعد به مسئله EQ رسیدند و مشاهده کردند این امر بیشتر باعث موفقیت افراد می‌شود. مثال این مورد زمانی است که می‌گوییم فلانی سه کلاس بیشتر سواد ندارد ولی در بازار فرد بسیار موفقی است. هنگامیکه به زندگی

این فرد توجه می‌کنیم می‌بینیم که دارای EQ بسیار بالایی است در حالیکه ممکن است دارای IQ متوسط یا حتی پایینی باشد. داشتن EQ بالا در ایجاد روابط فردی بسیار مهم است. مثال‌ها برای EQ پایین بسیار فراوانند؛ چند نمونه که خود با آن مواجه شده‌ام را ذکر می‌کنم.

موردی بود که من و یک آقای ایرانی دیگر در شرکتی آمریکایی کار می‌کردیم. روزی خانمی که سرپرست قسمتی دیگر بود از ما کمک خواست که من با خوشرویی قبول کردم ولی دوست ایرانی من از این کار امتناع کرد به این دلیل که به او مربوط نمی‌شود. دست بر قضا چارت سازمانی تغییر پیدا کرد و این خانم رئیس ما دو نفر شد و باقی ماجرا را می‌توان حدس زد. کار و حقوق من مرتب بالا می‌رفت در حالیکه دوست من مرتب در جا می‌زد و تمام اینها بخاطر یک تصمیم غلطی بود که در آن لحظه گرفت و گفت که او سرپرست من نیست و من هیچ وظیفه‌ای در مقابل او ندارم. شاید آن لحظه باید به احتمالات آینده نیز فکر می‌کرد.

مورد دیگر مربوط است به همکارم هنگامی که مشغول تمیز کردن میز خود بود و در این موقع به کتاب راهنمای شرکت برخورد کرد که در آن تمام مشخصات شرکت و عکس مدیر عامل و تمام رؤسا در آن چاپ شده بود. ناگهان آهی کشید و در آن به عکس فردی اشاره کرد که رئیس هیئت مدیره بود و تعریف کرد: «روزی در حال گرفتن یکصد کپی از روی یک فرم بودم که این آقا از من اجازه خواست که یک کپی در میان کار من بگیرد و برود ولی من بدون اطلاع و شناخت به ایشان پاسخ رد داده و گفتم: «باید صبر کنی من صد عدد کپی ام را بگیرم بعد شما کپی بگیری». البته ایشان انسان خوبی بوده و عکس‌العملی نشان نداده و با فرض اینکه دوست من انسان وظیفه‌شناسی است که حاضر



نیست حتی بخاطر رئیس هیئت مدیره کارش را قطع کند از او گذشته بود. در صورتیکه این مسئله می‌توانست موضوع خطرناکی شود و موجب اخراج فردی شود که به رئیس هیئت مدیره چنین جوابی را داده بود». بر خلاف IQ که اصلاً قابل اصلاح نیست، EQ را می‌توان اصلاح نمود و افرادی وجود داشته‌اند که در زمانی دارای EQ پایینی بوده ولی توانسته‌اند آن را تا حد زیادی ارتقا دهند.

مثال آخر به زمانی بر می‌گردد که من پانزده ساله بودم. روزی با چند نفر از دوستان دیگر که سن آنها از من بیشتر بود با خودرو در حال گشتن در خیابان‌ها بودیم. ماشینی که دارای 4 سرنشین خانم بود در حال عبور از کنار ما بود که ناگهان دوستم با رانندگی ناشیانه خود موجب آزار آنها شد. در همین حین من یک مرتبه متوجه ماشینی شدم که می‌خواست از ما سبقت بگیرد. با یک نگاه احساس کردم سرنشینان این ماشین با آن خانم‌ها ارتباط دارند و از رفتار ما ناراحت شده‌اند. به راننده این تذکر را دادم که ماشین عقبی می‌خواهد جلویت بپیچد. دوست من قبول نکرد ولی این اتفاق افتاد و ماشین عقبی جلوی ما را گرفت. من به دوستم اشاره کردم سریع از معرکه خارج شود ولی او که دارای EQ پایینی بود هنوز جریان را نگرفته بود و حتی جبهه گرفته بود که آن ماشین به چه علت جلویش را گرفته است. نتیجه این EQ پایین کتک مفصلی بود که دوستم خورد. لازم به ذکر است که دوست من با حالتی مودبانه آنها را به ختم ماجرا دعوت می‌کرد اما تاثیری نداشت تا اینکه من تصمیم گرفتم با زبان خود آنها با آنها صحبت کنم و گفتم: «دوست من غلط کرده، اشتباه کرده، او را ببخشید» و بدین ترتیب او را از ادامه کتک خوردن نجات دادم. همین جا متذکر می‌شوم که این دوست من در حال حاضر دارای EQ بالایی است و نمونه‌ای است برای اثبات این موضوع که EQ قابل اصلاح می‌باشد.

قسمت دهم:

## چراغ کیفیت

در سال 1984 در شرکت CONVERGENT TECHNOLOGIES فردی را از شرکت جنرال الکترونیک برای ریاست خط تولید استخدام کردند. یکی از کارهای مهم این فرد نصب چراغ‌های گردانی بود که هنگامیکه قسمت تولید از نظر کیفیت دچار مشکل می‌شد، این چراغ روشن می‌شد و باعث توجه افراد به این موضوع می‌شد که کیفیت دارای اهمیت است. دیگر اینکه این چراغ سرعت عکس‌العمل افراد را افزایش می‌داد. مشکلی که حل آن، ممکن بود از صبح تا عصر به طول بینجامد، با متوجه شدن افراد به سرعت حل می‌گردید. من از این ایده بسیار استقبال نمودم و در شرکت‌های بعدی نیز به کار گرفتم. از جمله این شرکت‌ها مادیران بود که ما این چراغ‌ها را به دو رنگ قرمز و زرد تقسیم نمودیم. رنگ قرمز به معنای اشکال حاد در کیفیت تولید و رنگ زرد به معنای مشکل ضعیف در تولید بود. این اقدام باعث گردید سرعت کار بسیار افزایش یافته و افراد متوجه اهمیت بالای کیفیت شوند تا آن حد که هنگام روشن شدن چراغ حتی رئیس کارخانه کارها و کنفرانس خود را رها کرده و بر سر خط حاضر می‌شد تا ببیند اشکال از کجاست. تاثیر

دیگر آن بر روی بازدیدکنندگان و مشتریان بود. بازدیدکنندگان و مشتریان با رویه‌های کیفیت، کاملاً متوجه اهمیت بالای کیفیت در کارخانه می‌شدند.

هنگامیکه در شرکت وایس تکنولوژی بعنوان قائم مقام مدیر عامل در قسمت تولید و عملیات کار می‌کردم شرکت‌های HP، کامپک و سان مایکرو سیستم می‌خواستند از شرکت ما کامپیوتر بخرند ولی در بررسی اولیه شرکت ما را رد کرده بودند. به همین خاطر از آنجاییکه تولید ما در تایوان انجام می‌شد من را به تایوان فرستادند که مدتی در آنجا زندگی و مشکل را حل کنم. مشکلات کیفیت کارخانه آنقدر زیاد بود که نمی‌توانستیم با یکی دو راه حل، دستورالعمل و یا اقدام مرتبط مشکلات را حل کنیم. هنگامیکه من به تایوان رفتم ابتدا از 5S شروع کردم و آن هم از پشت بام کارخانه که هیچگونه ارتباطی با تولید نداشت. در پشت بام شرکت علف سبز شده بود. تعداد زیادی از تجهیزات تست بردهای الکترونیکی مدت‌ها آنجا قرار داشت و زنگ زده بود. ولی چرا من از پشت بام شروع کردم؟ به خاطر اینکه به کارمندان بگویم که کار من بنیادی است و فقط به خاطر یک بازدید که قرار است توسط سه شرکت مذکور انجام بگیرد نیامده‌ام. خواستم به آنها بفهمانم که کار من اساسی است به خاطر همین، اقدامات من حتی مربوط به مکان‌هایی می‌شود که هیچکس آنجا را نمی‌بیند. مرحله دوم سرویس‌های بهداشتی کارخانه بود. اعتقاد داشتم اگر ما به کارکنان خود کیفیت لازم ارائه نکنیم چطور انتظار داریم آنها محصولات با کیفیت برای ما تولید کنند. سپس 5S را در تولید آغاز کردم. پس از آن چراغ‌های کیفیت را در تمامی هشت سالن تولید نصب کردم بطوریکه هرگاه چراغی روشن می‌شد روی شماره‌های مرتبط مشخص می‌شد که ایراد مربوط به کدام سالن است. پس از مدتی فرآیند بکارگیری چراغ‌های کیفیت برای پرسنل جا افتاده و به یک فرهنگ تبدیل شد و هنگامیکه نمایندگان شرکت‌های مذکور برای بازدید مجدد به کارخانه ما آمدند نمی‌توانستند

باور کنند که طی این مدت کوتاه چنین تحول و تغییر عظیمی در بهبود کیفیت بوجود آمده است. هنگامی که من با شرکت HP در اتاق کنفرانس در حال مذاکره بودیم، چراغ کیفیت روشن شد در آن هنگام من معذرت‌خواهی کردم و گفتم باید بروم تا بینم مشکل چیست و برگردم. مذاکره کنندگان ابراز تمایل کردند که همراه من در کنار خط تولید حضور داشته باشند. حتی به یاد دارم یکی از آنها بدلیل بیماری MS روی صندلی چرخدار بود با همان وضعیت علاقمند بود که از موضوع با خبر شود. همگی به محل رؤیت ایراد رفتیم. پس از آنکه ایراد مشاهده شد، آنها تصور کردند که این کار نمایشی و فقط بخاطر آنها بوده است. بخاطر اینکه این شبهه را برطرف کنم کلیه فرم‌ها و اسناد و مدارک مربوط به یک ماه گذشته را به آنها نشان دادم. همچنین پرسنل مربوطه توانستند بخوبی آن را شرح داده و به سوالات آنها با اطمینان کامل پاسخ دهند بطوریکه برای هر اشکال، دلیل آن، تاریخ، اقدامات انجام شده برای رفع ایراد نیز ذکر شده بود. این کار باعث شد در پایان بازدید نمایندگان HP گواهی صلاحیت تامین کننده را به ما ارائه دهند. همین اقدام باعث شد ما بتوانیم سال‌های سال برای شرکت HP و به نام آنها کامپیوتر تولید کرده و با اینکه من سال‌ها است در شرکت وایس کار نمی‌کنم ولی همیشه ترمینال‌هایی را که برای HP ساخته‌اند در کتابخانه شهری که در آمریکا زندگی می‌کردم می‌دیدم.

همچنین این کار را در شرکت مادیران انجام دادیم. آنها برای اولین بار متوجه شدند که مدیریت کارخانه تا چه اندازه به کیفیت پایبند بوده و اعتقاد راسخ دارد. حتی اگر 10 بار چراغ در روز روشن می‌شد باز هم مدیریت اولین نفری بود که در محل ایراد حضور داشت. طی روزهای اول برخی مدیران به این کار اعتقاد راسخ نداشته و تصور آنها این بود که این هم نوعی مد کیفیت است و به زودی به دست فراموشی سپرده می‌شود ولی همگان شاهد بودند که طی دو سالی که من مدیریت کارخانه را به عهده داشتم حتی یک بار هم

نشد که من با روشن شدن چراغ در محل حضور نداشته باشم حتی در زمانی که با هیئت مدیره جلسه داشتم. همین مسئله باعث شد کارمندان نسبت به کیفیت بسیار حساس تر شده و یک دگرگونی فرهنگی کیفی در سراسر سازمان بوجود آید. طی روزهای اول امتیاز کیفیت تولید عددی معادل 40 الی 50 درصد بود طی سه ماه این عدد به 80 الی 90 رسید و طی یکسال این عدد بین 95 الی 99 درصد شد. که معیار پذیرش محصولات از دیدگاه سخت گیرترین مشتری بود. بطوریکه حتی اگر یک لک و یا کثیفی کوچک زیر محصول دیده می شد چراغ روشن می شد. این امر باعث شده بود که محصولات از هر نظر حتی به لحاظ ظاهری عالی بوده و حتی در زیر محصول هم هیچگونه ایرادی وجود نداشته باشد.

نمونه دیگر: همین چراغ ها را در کارخانه شرکت PLANTRONICS در مکزیکو نصب کردم. این سیستم در جایی که 1100 کارگر نیز کار می کردند جواب داد و فهمیدم که اثر این چراغ ها در تمام فرهنگ ها یکسان است.

چراغ کیفیت و روش استفاده از آن بهترین راه نشان دادن اهمیت کیفیت به مدیران و در نتیجه کارمندان و کارگران شرکت است. کارمندان و کارگران به آنچه مدیران اهمیت می دهند، اهمیت می دهند!

قسمت یازدهم:

### نظام آراستگی (5S)

نمونه اول: در اوایل دهه 80 با مفهوم 5S از نوع ژاپنی آن آشنا شدم ولی قبل از آن و در سال 1980 زمانی که در ایران در شرکتی با سمت مدیر عامل کار می‌کردم بدلیل آنکه به تمیزی، مرتب بودن و تفکیک اشیا و وسایل در اطراف بسیار اعتقاد داشتم همان را در محیط کارم بکار می‌گرفتم. بطوریکه تفکیک، نظم و ترتیب و تمیزی محیط کار و کارمندان را بطور جدی پیگیری می‌کردم. حتی این اقدام می‌بایست در قسمت اداری شامل پرونده‌ها، نامه‌ها و کلیه مستندات هم اجرا می‌شد. همیشه سعی می‌کردم میز کارم کاملاً مرتب باشد بطوریکه به نظر می‌رسید هیچ کاری روی آن انجام نمی‌شود. البته مدت کوتاهی مدیر عامل شرکت بودم و پس از ملی شدن شرکت، سمت من به «مدیر واحد اداری» تغییر یافت و می‌بایست با یکی دیگر از همکاران در یک اتاق قرار می‌گرفتم. همکار من شخص بسیار نامرتب و بی‌نظمی بود همیشه روی میزش تعداد قابل توجهی پرونده و اسناد دیگر قرار داشت، بطوریکه می‌توانست پشت آن همه پرونده روی میز بخوابد در صورتیکه میز من همیشه مرتب و با نظم و ترتیب بود. علت اصلی تمیزی، مرتب و با نظم و ترتیب بودن میز کار من این بود

که سعی می‌کردم کارها را در اسرع وقت انجام دهم و کارهای ارجاع شده در کوتاه‌ترین زمان ممکن بررسی و اقدام گردیده و پرونده در محل اصلی خود قرار می‌گرفت. به یاد دارم در جلسه ماهیانه انجمن کارگران برای اینکه عملکرد مدیران و رؤسا را مورد نقد و بررسی قرار دهند، ذکر گردید که آقای مهندس کاشانی ظاهراً هیچ کاری برای انجام دادن ندارد و همیشه میزش خالی و تمیز می‌باشد ولی همکار ایشان واقعاً سرش خیلی شلوغ است؛ بسیار دلسوزانه فعالیت می‌کند و همیشه روی میزش انبوهی از پرونده و اسناد و مدارک است! ولی من که همکار ایشان بودم می‌دانستم که ایشان واقعاً چقدر کار می‌کند و سایرین چگونه از روی ظاهر قضاوت می‌کنند.

این موضوع مقدار زیادی به شرایط حاکم بر یک شرکت بر می‌گردد و اینکه رؤسا و مدیران هر سازمان و شرکت به چه چیز بها می‌دهند. بطوریکه همان اعتقاد و باور به کل سازمان تسری یافته و تبدیل به فرهنگ می‌شود. بنابراین اگر اعتقاد مدیر ارشد سازمان این باشد که شلوغی میز کار نشانه عملکرد بهتر و نمونه بودن است و تمیز و مرتب بودن میز کار نشانه بی‌کاری و تنبلی، پرسنل خود را با دیدگاه موجود وفق داده و به سمت ارزش‌های تعیین شده حرکت می‌کنند.

نمونه دوم: هنگامیکه در تایوان کار می‌کردم آنجا 8 ساختمان داشتیم. شش ماه بعد آنها را به سه ساختمان رساندم اما همان کار و همان تولید را عرضه کردیم. ساختمان‌ها را از اقلام غیرضروری خالی کردیم. این امر باعث شد تا 5 ساختمان خالی شود. در نتیجه دیگر مثل سابق اجازه بها پرداخت نمی‌شد.

نمونه سوم: همانطوریکه قبلاً گفتم در تایوان 5S را از پشت بام‌ها شروع کردم. بر این اعتقاد و باور بودم که تمیزی فلسفه‌ای است که باید در گوشه گوشه سازمان به اجرا درآید.

اگر چیزی نامرتب باشد مرا اذیت می کند و اگر تکه کاعذی و یا ته سیگاری را روی زمین ببینم، خم می شوم و آن را جمع می کنم. خود این امر به کارگران آموزش می دهد. آنان خواهند گفت: «هنگامیکه مدیر کارخانه چنین عملکردی دارد، پس چرا ما نداشته باشیم». در این صورت منتظر کارکنان خدمات نمی شوند.

من همیشه کارهایم را خوب و درست انجام داده ام و بدنبال آن، نتایج خوب و ارزشمندی حاصل شده است. هنگامی که در تایوان بودم، در همان هفته های نخست دکتر موریس چنگ رئیس هیئت مدیره شرکت آمد و پرسید: «چگونه هزینه ها را کاهش می دهی؟!» در پاسخ گفتم: «از طریق تمرکز بر کارهای درست و تمرکز نکردن بر هزینه ها، چون کار درست، بالطبع هزینه ها را پایین می آورد و مخارج را کم می کند.»

هنگامی که در تایوان مشغول بکار بودم تعدادی تکنسین داشتم که کامپیوترها را تعمیر می کردند. دیدم که در اطراف هر یک از آنها حدوداً 100 دستگاه کامپیوتر معیوب وجود دارد. از سرپرست آنها سوال کردم روزانه چند دستگاه کامپیوتر تعمیر می کنند؟ جواب دادند روزانه 8 الی 10 دستگاه. متوجه شدم که به اندازه 10 الی 12 روز کاری کامپیوتر معیوب سهم هر یک می شد. با کمی بررسی و توجه به عملکرد آنها، از دور متوجه شدم آنها برای خود یک سازمان غیر رسمی تشکیل داده اند و خواهان آن هستند که حداقل به اندازه دو هفته کار داشته باشند و کسی متوجه این نشود که کار مفید روزانه آنها چقدر است و از طرفی اینطور وانمود می کردند که کار بسیار مهمی انجام می دهند. بلافاصله جلسه ای را با حضور همه تکنسین های کامپیوتر تشکیل دادم و از مترجم چینی هم خواستم در جلسه حضور داشته باشد تا صحبت های من را برای آنها ترجمه کند. به آنها گفتم: «فلسفه من نظم و ترتیب و تمیزی است. به شما دو هفته فرصت می دهم که تمام



کامپیوترهای موجود را تعمیر کنید. بعد از آن هر کامپیوتری که برای شما ارسال می‌شود بلافاصله باید آن را تعمیر کرده و آخر وقت هیچ کامپیوتری روی میز شما وجود نداشته باشد؛ در غیر اینصورت باید شرکت را ترک کنید. چون مهارت و سرعت لازم را ندارید. حتی از نظر من اگر شما کار خود را سریع انجام دهید می‌توانید در هنگام وقت آزاد روزنامه بخوانید ولی اگر بینم که تعداد زیادی کامپیوتر پشت سر شما انبار شده باشد خواهم دانست که شما به کار خود تسلط نداشته و باید تکنسین‌های بهتری را استخدام کنم.» پس از دو هفته وضعیت کاملاً دگرگون شد بطوریکه تمامی کامپیوترها تعمیر شده بودند و حتی بعضی از آنها مشغول روزنامه خواندن بودند. البته هنگامیکه مرا می‌دیدند فکر می‌کردند که من با آنها شوخی کرده‌ام و از روزنامه خواندن آنها ناراحت می‌شوم لذا روزنامه را پنهان می‌کردند، در صورتیکه اصلاً اینطور نبود. چرا که بجای اینکه همیشه حدود 100 کامپیوتر 1000 دلاری یعنی معادل 100000 دلار شرکت، بلا استفاده در قسمت هر تعمیرکار باشد (در مجموع معادل 1000000 دلار) با این کار هم شرکت سود برد و هم ما به آنها امنیت کافی دادیم تا کارشان را بخوبی انجام دهند. ما هرگز نمی‌خواستیم تعداد آنها را کاهش دهیم. تازه اگر وقت آزاد داشتند می‌توانستند به روزنامه خواندن بپردازند. این تجربه را چندین و چند بار در جاهای مختلف تکرار کردم و همه آن بر می‌گردد به این مسئله که فرهنگ شرکت چگونه باشد.

نمونه چهارم: به ایران که آمدم، دیدم مدیر عامل شرکت مدیران نیز به این مسئله اعتقاد و باور دارند و اصول 5S تا حدودی اجرا می‌شود. ساختمان‌ها مرتب رنگ می‌شوند و همه چیز مرتب و تمیز و به روز است. بسیاری از نکته‌ها و اصول 5S به اجرا در آمده بود. فقط من منطبق بر اصول 5S اقدامات تکمیلی را به عمل آوردم. در واقع 5S را بصورت نظام مند پیاده سازی کردم (نوع تربیت، نگاه، باور و اعتقاد مدیران ارشد)

در شرکت مادیران ما یک خانم را مسئول 5S کردیم مسئولیت این خانم در طی روز فقط این بود که با یک دوربین عکاسی تمامی نقاط بی‌نظم و نامرتب را شناسایی کند و از آن عکس بگیرد. این مکان‌ها شامل چندین سالن تولید، انبار و قسمت تاسیسات، رستوران و حتی مهدکودک شرکت بود. عکس‌های گرفته شده نیز جهت برگزاری مسابقه در تابلو اعلانات نصب می‌شد و پرسنل با مشخص کردن مکان ایراد به قید قرعه جایزه دریافت می‌کردند. امتیازات منفی کسب شده توسط واحدهای بی‌نظم، کثیف و نامرتب در ارزشیابی سه ماهه آنها بصورت مستقیم تاثیرگذار بود. این خانم روزانه اتاق و میز کار من را ممیزی می‌کرد. از او خواسته بودم، ابتدا من را ممیزی کند سپس دیگران را و مرا حتی سختگیرانه‌تر از دیگران. همین امر باعث می‌شد هرگاه ایشان برای ممیزی به اتاق من وارد می‌شد سعی می‌کردم مروری بر محیط و میز کار خود داشته باشم تا از نظر 5S مشکلی نباشد. اعتقاد من این است که اگر مدیر ارشد، خود به اجرای برنامه‌ای اعتقاد و باور نداشته باشد و اجرا نکند، مسلماً زیردستان آن را انجام نخواهند داد. این خانم حتی بارها از شوهر خودش هم امتیاز کسر کرده بوده بطوریکه هیچگونه گذشتی در این ارتباط نداشت. خوبی این خانم این بود که با هیچکس تعارف نداشت، چه شوهرش باشد و چه من که مدیر کارخانه بودم. سعی او این بود که کارش را بسیار جدی و با دقت انجام دهد. به یاد دارم زمانی که کارمندان کراهی برای آموزش یا همکاری در اجرای مدل‌های جدید محصولات به کارخانه می‌آمدند اگر بی‌نظمی و نامرتبی از آنها می‌دید حتی از آنها هم عکس برداری می‌کرد و به خود آنها تحویل می‌داد بطوریکه آنها همیشه سعی می‌کردند در محیط کار دارای نظم و ترتیب مخصوص فرهنگ مادیران باشند. کراهی‌هایی که به کره بازگشته بودند این داستان را برای همکاران خود تعریف کرده و پس از آنکه گروهی دیگر از آنها به کارخانه مادیران آمدند، از ما می‌خواستند که خانم

5S را ملاقات کنند. از آنها سوال کردم: «چگونه در مورد ایشان اطلاع دارید؟» جواب دادند: «همکاران قبلی ما که به کارخانه شما آمده بودند از قاطعیت و اعتقاد ایشان تعجب کرده بودند و به ما توصیه می‌کردند که حتماً نظم و ترتیب و تمیزی را در ایران (مادیران) رعایت کنید در غیر اینصورت عکس شما در تابلو اعلانات بعنوان افراد بی‌نظم به نمایش در خواهد آمد».

به طور مرتب هفته‌ای سه بار، گروه‌های 30 تا 40 نفره از مادیران بازدید می‌کردند. این گروه‌ها متشکل از نمایندگان فروش، اساتید دانشگاه، دانشجویان، روسای ادارات و شرکت‌ها بودند. اولین چیزی که نظر آنها را به خود جلب می‌کرد نظافت، تمیزی و زیبایی حاکم بر شرکت بود؛ امری که در نظر خواهی منعکس می‌شد. آنها در نظرخواهی‌ها می‌نوشتند که آراستگی، نظم و ترتیب و تمیزی شرکت برایشان چشمگیر بوده است. خود این بازدیدها، مشتریان بسیاری را برای ما به همراه داشت. بعضی از نمایندگان ما که نمایندگی شرکت‌های رقیب را نیز داشتند و از آنجا هم بازدید بعمل آورده بودند، اذعان می‌کردند که شرکت مادیران با جاهای دیگر قابل مقایسه نیست و ما می‌دانیم که محصولات باکیفیت، از خطوطی خارج می‌شوند که خود خطوط تولید، صاحب کیفیت باشند.

کارگرانی که محیط را تمیز می‌بینند، کار تمیز و با کیفیت عالی ارائه می‌دهند. اگر ما این محیط آراسته را به آنها ندهیم، آنها نیز کار آراسته و با کیفیت عرضه نخواهند کرد.

آرامش در محیط کار، از محیط منظم و مرتب حاصل می‌شود. هنگامیکه محیط کار خود من مرتب نبوده و در هم ریخته باشد افکار من هم مغشوش خواهد بود. در تولید هنگامیکه همه چیز مرتب و منظم باشد دیگر چیزی گم نمی‌شود. بعد از اجرای 5S دو انبار

استیجاری خالی و تحویل داده شد و یکی از انبارهای شرکت شش ماه پس از اجرای 5S خالی شد.

همانطوریکه بیان شد نظر سنجی بازدید کنندگان هفتگی کارخانه نشان می‌دهد تمیزی، نظم و ترتیب یکی از ویژگی‌های مهم شرکت می‌باشد بطوریکه در هیچ شرکت ایرانی دیگر مشاهده نشده بود. حتی آنها اشاره کرده بودند که رنگ کلیه سطوح به قدری تازه بود که انگار همین روز گذشته رنگ شده‌اند. البته این را می‌توان بخاطر فرهنگ صاحب شرکت نیز دانست که فقط به فکر برداشت از شرکت نبوده بلکه اعتقاد داشتند قسمتی از منفعت شرکت باید برای خود آن و جهت حفظ و نگهداری آن خرج گردد. در کارخانه یک گروه پنج نفری فقط وظیفه رنگ کردن قسمت‌های مختلف را به عهده داشتند. همچنین سه نفر فقط به حفاظت از فضای سبز شرکت مشغول به کار بودند. ایشان اعتقاد داشتند اگر محیط بطور عادی تمیز، مرتب و با نظم باشد مطمئناً در کیفیت عملکرد پرسنل هم تاثیر مثبت خواهد داشت.

آموزش و جریمه (30 درصد آموزش و 70 درصد جریمه) در کنار یکدیگر نیاز است تا 5S جاری شود. با سیاست چوب و هویج باید 5S را نگه داشت. با استفاده از چک لیست به افراد نمره داده می‌شود. ممکن بود این نمره مثبت و یا منفی باشد، سپس بر آن اساس هر هفته، هر ماه و هر سال به افراد موفق و متعهد در اجرای 5S پاداش و جوایزی اهدا می‌گردید. از طرف دیگر، تمامی افراد بصورت آشنایی آموزش 5S را دیدند و چه به آن باور داشتند و چه نداشتند، باید آن را اجرا می‌کردند. توجه کنیم اگر نبستن کمربند ایمنی دارای جریمه نباشد بعد از مدتی، عده‌ای با آن خداحافظی می‌کنند و اگر شرایط حاضر مستمر باشد، بچه‌ها نیز آن را فرا می‌گیرند و این مسئله بصورت فرهنگ درمی‌آید.

قسمت دوازدهم:

## چگونه خرید کنیم

### الف) به هنگام مذاکره برای خرید چگونه عمل کنیم؟!

من معتقد به عدد صفر برای خرید هر جنس هستم. بسیاری از دوستان که در قسمت خرید مشغول به کار هستند این توهم را دارند که در هنگام خرید باید از قیمت بالا شروع کنیم. به عنوان مثال هنگامیکه می‌خواهند کامپیوتر بخرند تصورشان این است که اگر 1000 دلار یا یک میلیون تومان قیمت دارد هنگامیکه 900000 تومان آن را بخرند خوب خریده اند. در صورتیکه فلسفه من این است که قیمت آن از صفر شروع می‌شود. بنابراین لازم است از صفر شروع کنید تا ببینید به چند می‌رسید. به یاد دارم هنگامی که در دوران نوجوانی در تابستان در مغازه پدرم مشغول به کار بودم، احتیاج به یک عینک داشتم. پدرم به شاگردش گفت که با من بیاید و برای من یک عینک بخریم. بنابراین با هم رفتیم به یک مغازه عینک فروشی و من عینک مورد نظر را انتخاب کردم. مغازه دار گفت: «قیمتش 24 تومان است». من پیش خودم فکر کردم اگر بتوانم آن را بیست تومان بخرم خیلی خوب است. در همین حین شاگرد مغازه پدرم به مغازه دار گفت: «2 تومان می‌خرم». من بسیار تعجب کردم که الان مغازه دار با عصبانیت و تند جواب ایشان را خواهد

داد؛ در همین حال مغازه دار گفت: «آقا دارید شوخی می کنید من حداکثر می توانم به شما 4 تومان تخفیف داده و بیست تومان به شما بفروشم.» ایشان پاسخ دادند: «من حداکثر 2/5 تومان می خرم.» مغازه دار گفت: «16 تومان.» ایشان گفت: «آخرین قیمت مورد نظر من 3 تومان است.» مغازه دار عدد 8 تومان را پیشنهاد داد و بالاخره من با پرداخت 4 تومان توانستم آن را بخرم. این خاطره را هرگز فراموش نکرده ام. چون اگر همان بیست تومان را پرداخته بودم چقدر سرم کلاه رفته بود. شاگرد مغازه پدرم که معامله را از 2 تومان شروع کرد به این که قیمت هر چیز از صفر شروع می شود واقعاً اعتقاد داشت و من هم این موضوع را از همان نوجوانی فرا گرفتم.

خاطره دیگرم مربوط به زمانی است که با تعدادی از دوستان دانشگاهی خود برای تفریح به هند رفته بودیم یک روز در راه بازگشت به هتل راننده ما در کنار یک بازارچه توقف کرد که افراد اگر چیزی برای سوغات می خواهند بخرند. در بازارچه من یکسری مجسمه فلزی بسیار زیبا دیدم که برای سوغات به دوستان و آشنایان مناسب بود. از قیمتش پرسیدم گفت: «دو دلار.» پیش خودم فکر کردم که این در کشور خودمان ده دلار ارزش دارد اگر بتوانم یک دلار بخرم خیلی خوب است. به ایشان گفتم: «اگر یک دلار بفروشی ده عدد از شما می خرم.» فروشنده قبول کرد و من ده عدد را ده دلار خریدم و به نظرم خرید خیلی خوبی انجام دادم. هنگامیکه به اتوبوس برگشتم، دیدم یکی دیگر از دوستانم همانند من ده عدد از آن مجسمه خریده است. از او سوال کردم: «چند خریدی؟» گفت: «مجموعاً 5 دلار.» دیدم 5 دلار ضرر کرده ام. پیش راننده اتوبوس رفتم و موضوع را به ایشان گفتم و سوال کردم علت چیست؟ گفت: «قیمت این برای من هندی 10 سنت است یعنی مجموعاً یک دلار.» در نتیجه مجدداً دریافتم که قیمت خرید چقدر می تواند براساس تصورات و موقعیت متفاوت باشد.

همین تجربه زمانی اتفاق افتاد که در شرکتی استخدام شدم که خریدهای مختلفی را از شرکت‌های گوناگون انجام می‌دادیم. بعنوان مثال بعضی از اقلام مثل گوشی و میکروفون را به مبلغ 10 میلیون دلار در سال از یک شرکت خرید می‌کردیم. از قائم مقام مسؤول خرید سوال کردم: «آیا این میکروفونی را که ما دانه‌ای 1/5 دلار می‌خریم، می‌توان با قیمت پایین‌تری خرید؟» ایشان پاسخ دادند که به هیچ وجه چون این شرکت برای سایر شرکت‌های بزرگ چون نوکیا و سونی اریکسون هم به همین قیمت میکروفون‌ها را می‌فروشد و اصلاً امکان ندارد بتوانیم پایین‌تر خرید کنیم. من این موضع را قبول نکردم. بنابراین به نمایندگی تایوانی خود ماموریت دادم که عین این میکروفون را با قیمت کمتر از یک دلار پیدا کنند. دفتر تایوان پس از دو ماه پیگیری توانست همان میکروفون را با قیمت 30 سنت خریداری نماید. ابتدا قسمت مهندسی براساس تصورات خود نمی‌پذیرفت که این میکروفون مناسب است بنابراین آن را رد کرد. از آنها خواستم دلیل مهندسی خود را بیان کنند نه آنکه چون قیمتش پایین‌تر است آن را رد کنند. آنها پس از شش ماه بالاخره میکروفون مذکور را پذیرفتند و اقرار کردند که این مانند همان میکروفون قبلی می‌باشد. خرید ما از ده میلیون دلار به دو میلیون دلار در سال کاهش یافت. جالب آنکه مدیر عامل ژاپنی این شرکت میکروفون ساز در آمریکا روز آخر که در آن شرکت مشغول به کار بودم و داشتم آنجا را به خاطر کار بهتری که پیدا کرده بودم ترک می‌کردم، از من خواهش کرد که قبل از اینکه شما از اینجا بروید دوباره میکروفون‌های خود را از ما خریداری کنید و ما بجای اینکه آن را به قیمت یک دلار و نیم به شما بفروشیم آن را به قیمت 1/25 دلار به شما می‌فروشیم. به ایشان گفتم: «مثل اینکه شما متوجه نیستید ما در حال حاضر داریم آن را به قیمت 30 سنت خریداری می‌کنیم». این آقا همان کسی بود که در آخرین جلسه‌ای که با ایشان داشتم حاضر نشد به ما کوچکترین

تخفیفی بدهد و حتی با حالت بی احترامی به من از جلسه خارج شد. من به ایشان نشان دادم که کارم را بخوبی بلد هستم و اگر او به ما تخفیف ندهد ما بهترین راه را برای این کار پیدا خواهیم کرد.

در همان شرکت از قائم مقام خرید مجدداً در ارتباط با یک محصول دیگر که خرید می‌کردیم سوال کردم که این محصول را چرا از واسطه خرید می‌کنیم بجای آنکه مستقیماً از تولید کننده بخریم. ایشان پاسخ داد: «به خاطر آنکه ما زمانی که تعداد کمی از این محصول می‌خواستیم ایشان برای ما تامین می‌کرد و این در حالی بود که تولید کننده بدلیل تعداد کم حاضر نبود به ما مستقیماً بفروشد و ایشان فقط 5 درصد به قیمت کارخانه اضافه کرده و به ما می‌فروشد که مبلغ قابل توجهی نمی‌باشد». پیش خودم حساب کردم که مصرف سالیانه ما چه میزان است و آن را در قیمت محصول (1.25 دلار) و در 5 درصد ایشان ضرب کردم. عددی که بدست آمد حدوداً 50000 دلار بود. جلسه‌ای با حضور واسطه و قائم مقام خرید شرکت تشکیل دارم و به واسطه گفتم که شما چند درصد به قیمت محصولات خریداری شده از کارخانه سازنده اضافه کرده و به ما می‌فروشید؟ گفت: «5 درصد». جلوی ایشان حساب کردم که شما طی یکسال 50000 دلار از ما سود می‌برید لذا به ایشان پیشنهاد دادم طی مدتی که ما از این محصول استفاده می‌کنیم و دارای همین میزان مصرف سالیانه هستیم به شما 50000 دلار پرداخت می‌کنیم که شما از واسطه‌گری حذف و ما با کارخانه مستقیماً ارتباط برقرار کنیم. ایشان بی‌درنگ آشفته شد و گفت اجازه بدهید من هفته آینده برای شما پیشنهاد جدید می‌آورم. در جلسه بعدی ایشان پیشنهاد داد که بجای قیمت 1.25 دلار من این محصول را به شما 75 سنت می‌فروشم به شرط آنکه همچنان از من خرید کنید. این پیشنهاد به من ثابت کرد که ایشان روی این جنس حداقل 50% سود برداشت می‌کرد نه 5%. نتیجه اخلاقی آن این بود که من



همان روز آقای قائم مقام را از شرکت بیرون کردم به خاطر اینکه کارش را بلد نبود و باعث کاهش سود و افزایش هزینه‌های شرکت شده بود. این کار باعث شد در آخر آن سال شرکت سود مناسبی داشته باشد و ما بتوانیم به کلیه کارکنان شرکت معادل حقوقشان یعنی 100% پاداش پرداخت کنیم بطوریکه تا آن سال چنین پاداشی دریافت نکرده بودند.

### ب) انتخاب

سال‌ها است که دکتر دمینگ گفته است که ماموران تدارکات هنگام خرید کالا و اقلام مورد نیاز تولید لازم است به هزینه کل توجه کنند و نه هزینه و قیمت یک واحد از آن کالا یا جنس. در مثالی که خود آقای دمینگ در نوارهای آموزش خود می‌زند، می‌گوید: «اگر قرار باشد ما فقط به قیمت و هزینه یک واحد از کالا توجه کنیم می‌توانیم یک نفر فقط با یک سطح کم سواد (مثلاً چهار کلاس سواد) را به عنوان مسئول خرید بگذاریم و کل خرید شرکت را به ایشان واگذار نماییم. چرا که مهمترین دانش مورد نیاز ایشان دانستن چهار عمل اصلی ریاضی می‌باشد. در صورتیکه نمی‌توان فقط و فقط به ارزان خریدن اقلام توجه کرد. ضرب المثلی است که می‌گوید که ما هنوز آنقدر پولدار نشده ایم که جنس ارزان بخریم.

بطور قطع برای شما هم پیش آمده است که هنگامیکه یک جنس ارزان را می‌خرید به دلیل اینکه کیفیت مناسب ندارد (البته همیشه اینطور نیست) مجبور می‌شوید چندین بار آن را خریداری نمایید در صورتیکه که اگر همان بار اول جنس مرغوب‌تر را می‌خریدید مجبور به خریدهای بعدی نبودید.

بخاطر همین موضوع دکتر دمینگ عنوان می‌کنند که اگر شما یک جنسی را ارزان بخرید ولی هزینه‌های جانبی دیگر آن شامل حمل و نقل اضافه، بازرسی بیشتر، برگشت موارد معیوب، تاخیر در تولید، افزایش دوباره کاری در تولید و برگشت بیشتر محصولات از طرف مشتری می‌باشد را در نظر نگیرید، مطمئن باشید که هزینه نهایی و کل شما بیشتر خواهد شد.

متأسفانه در بیشتر شرکت‌ها، مدیر تدارکات هدف اصلی خود را براساس هزینه و قیمت واحد اجناس در نظر می‌گیرد و کمتر به هزینه نهایی و کل توجه می‌کند. بنابراین در تمام شرکت‌هایی که واحد تدارکات زیر مجموعه من بود، توجه بیشتر خود را به هزینه کل خرید داشتم و اگر کیفیت کالا به اضافه هزینه کل آن از تامین کننده‌ای در مجموع بهتر بود، وارد مرحله بعد یعنی مذاکره جهت چانه زنی بر می‌آمدم و این مطالب را در عمل به پرسنل واحد تدارکات آموزش می‌دادم.

پرسنل و مأموران تدارکات زیر مجموعه من شرط لازم را در انتخاب تأمین کنندگان، اول کیفیت محصولات آن، گزارش‌های داخلی کیفی آنها و نوع تکنولوژی به کار گرفته شده در تولیدات در نظر می‌گرفتند سپس هزینه کل را مورد بررسی قرار داده و اگر شرط لازم برقرار می‌شد وارد مذاکره شده و چانه زنی بر سر قیمت را آغاز می‌کردند.

قسمت سیزدهم:

## چارت سازمانی

در بسیاری از شرکت‌هایی که با آنها ارتباط داشته‌ام و یا برای استخدام و انجام تغییر و تحول از من دعوت به همکاری کرده‌اند، مشاهده کردم که یک چارت سازمانی مناسب و شرح وظایف شفاف و روشن برای مدیران و رؤسای شرکت وجود ندارد. در بعضی از قسمت‌ها وظایف همپوشانی داشته و در جاهایی هم بین وظایف در فرآیندهای موجود شرکت شکاف وجود داشت. زمانی که رئیس شرکت از من سوال می‌کرد: «چگونه تحول را در سازمان من ایجاد خواهید کرد؟» به ایشان پاسخ می‌دادم: «من از همان ابتدا چارت سازمانی شما را مطالعه کرده سپس اصلاحات و تغییرات لازم را در آن بوجود آورده و افراد مناسب را پس از ارزیابی در مکان‌های مناسب قرار داده و شرح وظایف شفاف و روشن را برای آنها تدوین می‌نمایم.» بیشتر سازمان‌هایی که دارای ایراد و مشکلات حاد می‌باشند، اولین قدم تغییر و بهبود را که همانا ساختار سازمانی و انتخاب و قرار دادن افراد مناسب در مکان‌های مشخص با شرح وظایف روشن و شفاف است، انجام نداده‌اند. این سازمان‌ها به خاطر آنکه بتوانند مشکل حاد خود را حل کنند حاضرند مشاور و یا مدیرعامل

جدید را برای تغییرات بنیادی استخدام و پول فراوان پرداخت نمایند در حالیکه واقعاً نیازی به این کار نیست.

به نظر من تحول سازمانی از چارت و ساختار اصلی آنها شروع می شود چرا که اگر شما ساعتی داشته باشید که چرخ دهنده‌های آن به هم کوپل نشوند هرگز نمی‌تواند به درستی کار کند؛ حالا شما هر چقدر می‌خواهید آن را روغن کاری و تمیز نمایید. اگر موفق شوید آن را به کار اندازید به دلیل اصطکاک زیاد آن، ساعت درست کار نخواهد کرد و بعد از مدتی مجدداً از کار خواهد افتاد. بنابراین در چارت سازمانی هم باید توجه کرد که تمامی مسئولیت‌ها و وظایف به درستی تعریف شده باشند بطوریکه کلیه فرآیندها پوشش داده شوند. نه کار اضافی و موازی انجام شود و نه کاری بدون مسئول باشد. سیستم باید بصورت یک دست و هماهنگ کلیه امور شرکت را در جهت اهداف تدوین شده پیش ببرد. تجربیات من نشان می‌دهد که تغییر صحیح و درست چارت سازمانی می‌تواند کار یک مدیرعامل را بسیار راحت‌تر کرده و باعث شود فرآیندهای شرکت روان‌تر حرکت کنند. همانند یک ساعت اتوماتیک عالی که فقط با یک تکان ساده دست شما بطور خودکار شروع به فعالیت می‌نماید.

قایقی را در نظر بگیرید که تعداد پاروزن در آن، هر یک در مکان مخصوص خود نشسته و آماده برای مسابقه می‌باشند. اگر محل و طرز نشستن افراد مشخص نباشد، جهت پارو زدن آنها نامشخص باشد و ریتم و هماهنگی لازم بین آنها وجود نداشته باشد شما چه انتظاری از عملکرد آن خواهید داشت. مسلماً در چنین حالتی نه تنها انتظار نداریم که این قایق مقامی را کسب کند بلکه حتی در رسیدن آن به مقصد هم نمی‌توان انتظار زیادی داشت.

۱۰۰

برای پیاده‌سازی و یا تغییر چارت سازمانی می‌توان از شرکت‌های معتبر داخلی و خارجی در همان صنعت استفاده و مشابه سازی کرد. متأسفانه چارت‌های سازمانی را مشاهده می‌کنیم که مسئولیت‌ها هماهنگ نبوده و زیر مجموعه‌ها به‌درستی تعریف نشده‌اند و انتظار داریم که شرکت در عملکرد خود موفق باشد. به‌عنوان مثال واحد کیفیت را زیر نظر تولید می‌گذرانند که اگر مدیر تولید به کیفیت اعتقاد نداشته باشد تکلیف روشن است. در صورتیکه در شرکت‌های پیشرفته جهان واحد کیفیت به همان کسی گزارش می‌دهد که واحد تولید گزارش می‌دهد یعنی به شخص مدیرعامل. مدیرعامل بالاترین مقام اجرایی سازمان بود و مسئولیت اصلی کیفیت سازمان به عهده ایشان می‌باشد. بنابراین باید ایشان آخرین تصمیم را در ارتباط با مشکلات گزارش شده کیفیت بگیرد. در کل باید گفت اهمیت چارت سازمانی در هر شرکتی بسیار زیاد بوده و هرگز نباید به راحتی از آن گذشت و یا نسبت به آن بی‌تفاوت بود.

قسمت چهاردهم:

## آموزش و یادگیری

آموزش یکی از ارکان مهم موفقیت سازمان‌های پیشرو در جهان می‌باشد. اگر چه اهمیت آموزش در شرکت‌های خارجی بسیار زیاد بوده و به این مسئله از بدو ورود پرسنل توجه خاص دارند ولی متأسفانه در داخل کشور مورد بی‌مهری قرار گرفته است. متأسفانه خیلی از مدیران تصور می‌کنند بودجه‌ای که به آموزش اختصاص می‌دهند هزینه‌ای بیش نیست و فقط اتلاف مالی شرکت می‌باشد. کافی است که علل موفقیت شرکت‌های جهانی را بررسی کنیم، می‌بینیم که یکی از مهمترین علل این موفقیت، آموزش صحیح و درست پرسنل می‌باشد و خواهیم یافت که این موضوع تا چه اندازه برای هر سازمانی اساسی می‌باشد. آنها برای اینکه به سودآوری مناسب دست یابند بودجه مناسبی را برای آن در نظر می‌گیرند. باید این واقعیت را به یاد داشته باشیم که آنها عاشق چشم و ابروی کارمندان خود نیستند بلکه برای اینکه به سودآوری بیشتری برسند به آموزش‌های مناسب و هدفمند را برقرار می‌کنند.

طی بیست و سه سالی که من در آمریکا مشغول به کار بودم شرکت‌های مختلف حدوداً 50000 دلار برای آموزش من پول خرج کردند. این موضوع

۱۰۲

برای شرکت‌های ایرانی غیرقابل تصور است که برای آموزش شخصی این همه سرمایه‌گذاری شده باشد و او هم هیچگونه تعهد خدمتی به شرکت نداشته و بتواند بعد از آموزش به شرکت دیگری برود بدون آنکه برای او ایجاد منع قانونی کنند.

به عنوان مثال برادر من در شرکت AT&T مدت‌ها شغل مهندسی داشت و سپس به مدیریت رسید. لذا ایشان را به دانشگاه UCLA فرستادند تا مدرک MBA کسب کند و حدوداً 50000 دلار شهریه ایشان را پرداخت کردند. بعد از اتمام درس، ایشان تصمیم گرفت به شرکت دیگری برود و با سمت و مزایای بهتری استخدام شود و این کار را هم کرد.

ولی چرا از افراد تعهد نمی‌گیرند؟ به این دلیل که به احتمال زیاد همین شرکت نیز می‌تواند افرادی را به همان صورت به استخدام خود در آورد. این عمل باعث افزایش فرهنگ آموزش و یادگیری در صنایع می‌گردد و معمولاً برای شرکت‌ها جابجایی و ترک شرکت مهم نمی‌باشد.

من در شرکت‌های مختلف برای گروه‌های کاری در سطوح مختلف، انواع دوره‌های آموزشی برقرار کرده‌ام. مهم نیست این افراد زیردست من بودند یا نبودند. این کار باعث می‌شد پرسنل واحدهای دیگر هم با کار واحد ما آشنا شوند و من هم برای رسیدن به اهداف شرکت بتوانم از همکاری همه آنها استفاده کنم.

در شرکت آریا دیزل ما کلاس‌های زبان فرانسه، انگلیسی و کامپیوتر، مدیریت و حتی خلبانی را برای پرسنل داریم. بعضی سوال می‌کردند خلبانی ربطی به کار شرکت (کامیون)

۱۰۳

ندارد چرا آن را آموزش می‌دهید؟ اگرچه خلبانی ربطی به شرکت کامیون‌سازی ندارد ولی حتی با آموزش هدفمند خلبانی هم می‌توانیم پرسنل را برای کارهای شرکت توانمند کرده و به نوعی آن را در کارهای جاری خودمان شبیه‌سازی کنیم. حتی اگر در بدترین شرایط این آموزش برای کارهای جاری مناسب نباشد پرسنل متوجه می‌شوند که ما برای افزایش اطلاعات و دانش آنها ارزش قایل هستیم. بنابراین میزان تعلق سازمانی آنها بیشتر خواهد شد. در بعضی از مواقع پرسنل در شرکتی دارای حقوق و مزایایی پایین‌تر نسبت به شرکت‌های مشابه هستند ولی به دلیل آموزش‌های فراگیر و موثری که می‌بینند حاضر نیستند کار خود را عوض کرده و به شرکتی دیگر با حقوق بالاتر نقل مکان کنند.

شروع علاقمندی من به آموزش بعد از پایان تحصیلاتم و در حین دوران سربازی بود؛ آن روزها در پادگان لشکرک کسانی که افسر وظیفه بودند فقط آموزشهای نظامی و در ارتباط با اسلحه را به سربازان یاد می‌دادند. روزی سرهنگی پیشنهاد داد برای خروج از یکنواختی و تکراری شدن آموزش‌ها، آنها را تنوع بخشیده و افسران وظیفه موضوعات علمی دیگری را نیز که توانایی آن را دارند آموزش دهند. پس از مدت زمان کوتاهی متوجه شدم بیشتر وقت روزانه خود را در حال آموزش به دیگران می‌گذرانم و این کار را تا آخر خدمت سربازی ادامه دادم.

MBA های جدید پس از 10 سال از رده خارج شده و دیگر مفید نیستند. دیگر مثل گذشته اینطور نیست که شما یک مدرک می‌گرفتید و تا آخر عمر می‌توانستید آن را به بهترین نحو به کار بگیرید. من در سال 1981 بعد از اینکه مدرک MBA خود را در ایران گرفتم، به آمریکا رفتم. از سال 1983 الی 1991 یک شب در میان 4 ساعت در کلاس‌های آموزشی دانشگاهی شرکت می‌کردم. این دوره‌های آموزشی بخاطر اینکه دوره‌ای را



گذرانده باشم و یا مدرکی بگیریم نبود. بلکه فقط بدلیل اینکه بتوانم کارم را بهتر انجام دهم، در آنها شرکت می کردم. من نیازمند اطلاعات به روز بودم تا بتوانم در منطقه‌ای به نام سیلیکان ولی، که معتبرترین منطقه جهان از نظر تولید، طراحی، تکنولوژی و مدیریت می‌باشد، مشغول به کار شوم و بتوانم پیشرفت کنم.

علاوه بر آموزش‌های ارائه شده در سازمان‌ها، ماموریت‌های پرسنلی نیز در دنیا یک نوع آموزش تلقی می‌شود اگر چه در بیشتر شرکت‌های کشور ما این موضوع یک امتیاز برای پرسنل تلقی می‌شود. ولی این نوع ماموریت‌ها هم برای کارمند بسیار خوب و مفید است و هم در اصل به نفع سازمان می‌باشد.

شرکت‌ها باید سعی کنند یک هم‌افزایی مثبت را در سازمان خود ایجاد کنند. در حالت عادی و ریاضی، ما انتظار داریم که  $2+2=4$  باشد در حالیکه در خصوص پرسنل و منابع انسانی این عدد می‌تواند حداقل 4 و حداکثر بی‌نهایت باشد و شرکت‌هایی موفق هستند که  $2+2$  آنها از سایر شرکت‌ها بیشتر باشد. پایه و اساس این هم‌افزایی مثبت، آموزش و در نتیجه حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد.

آموزش برای من آنقدر اهمیت دارد که هنگامیکه چراغ‌های کیفیت روشن می‌شد همه مدیران ملزم به حضور در محل اشکال و ایراد بودند، تنها کسانی می‌توانستند حضور نداشته باشند که در کلاس شرکت بودند. به همین دلیل چراغ‌های کیفیت را در محل آموزش نصب نمی‌کردیم.

به یاد دارم در شرکت مادیران هنگامیکه مشغول برگزاری دوره آموزشی بودم از سالن تولید خبری آمد که خط تولید بدلیل اشکال متوقف شده است. جواب دادم در حال حاضر

همه مدیران و خود من در حال آموزش هستیم بنابراین بعد از اینکه آموزش تمام شد بلافاصله موضوع را بررسی می‌کنیم. خط تولید به مدت یک ساعت متوقف بود تا زمانی که آموزش تمام شد و همگی رفتیم تا مشکل ایجاد شده را بررسی و حل نماییم. به این ترتیب به تمام مدیران یاد دادم که نقش و اهمیت آموزش در سازمان تا چه حد مهم است و باید به آن توجه کنیم.

از طرفی برای اینکه فرهنگ آموزشی و فراگیری در شرکت رواج یابد به کسانی که کتاب جدیدی در ارتباط با کار واحد خود مطالعه می‌کردند و خلاصه آنرا از طریق شبکه داخلی برای دیگران ارسال نمودند جایزه می‌دادم و کسانی که دوره آموزشی و یا سمیناری را با هزینه شرکت ثبت‌نام و طی می‌کردند موظف بودند برای 10 نفر همان دوره را تکرار کنند.

به یاد دارم هنگامی که موتور سواری را یاد گرفتم از مجلات خارجی کاتالوگ و لیست کتاب‌هایی که در این ارتباط بود را جدا کرده و تعدادی از آنان را خریداری می‌کردم تا به مطالعه تکنیک موتور سواری بپردازم. یکی از کتاب‌هایی را که در این ارتباط خریده بودم، کوهنوردی با موتور بود که بطور ثنوری به شما یاد می‌داد اگر بخواهید با موتور از یک کوه بالا بروید چه کارهایی را باید انجام دهید.

یکبار با دو تن از دوستان که در موتور سواری بسیار حرفه‌ای بودند به شمال رفته بودیم. هنگام برگشت به پیست آبعلی رسیدیم و آنها تصمیم گرفتند با موتورهای خود که مشابه هم بودند (360cc) از پیست آبعلی بالا بروند. هر یک از آنها تا نصفه بالا می‌رفت ولی نمی‌توانست به انتهای آن برسد. چون موتورها متعلق به خودشان بود و امکان صدمه دیدن وجود داشت، من نمی‌خواستم که با موتور آنها امتحان کنم. ولی پس از مدتی دیگر طاقت نیاوردم و به یکی از آنها گفتم که موتور را بده تا من هم امتحان کنم. موتور را سوار

شدم و با تکنیکی که در همان کتاب یاد گرفته بودم، شروع به حرکت کردم. در این کتاب اشاره شده بود هنگامیکه می‌خواهید از سربالایی و یا شیب تندی که زمین آن شنی است بالا بروید، لازم است روی پدال موتور شروع به بالا و پایین پریدن کنید. چرا که هر بار که بالا و پایین می‌پرید، چرخ‌های خلاص می‌چرخند موتور نیرو می‌گیرد، می‌آید پایین و چند متری بالاتر می‌رود و دوباره نیرویش گرفته می‌شود و به محض اینکه بپرید بالا دوباره چرخ بکسبات می‌کند، نیرو می‌گیرد و نهایتاً می‌توانید بالا بروید. هر یک از دوستان من پنج بار سعی کردند که از پیست بالا بروند ولی نتوانستند، اما من با روش مذکور توانستم در همان بار اول به بالای پیست بروم. تنها دلیل موفقیت من خواندن و به کار بستن اصول مطرح شده در آن کتاب بود. هنگامیکه دوستان من مشاهده کردند که من از چه تکنیکی استفاده کردم آنها هم با به کارگیری همان تکنیک توانستند در همان بار اول خود را به بالای کوه برسانند. این نشان می‌دهد که انجام کارها به روش مطالعه شده، تا چه اندازه می‌تواند به کار درست با کمترین زمان و هزینه منجر شود.

حالا شما می‌توانید همین موضوع را با یک کار و فعالیت در یک سازمان مقایسه کنید؛ اگر فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران بدون در نظر گرفتن تئوری و روش‌های آزموده شده باشد می‌تواند برای کمک یک سازمانو حتی برای یک کشور در حوزه‌های کلان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره بسیار مخرب و پرهزینه باشد. متأسفانه شما تصمیم‌گیری‌هایی را در طول تاریخ، مطالعه و یا تجربه می‌کنید که منجر به هزینه‌ها و خسارات فراوانی به یک سازمان و یا یک شهر و یا یک جامعه شده است، فقط به این دلیل که مدیران مربوطه توجهی به علم و تخصص مرتبط نداشته و خواسته‌اند با کمک سعی و خطا به نتیجه برسند.

به اعتقاد من، ما ایرانیان مربی‌های خوبی نیستیم، و آنچه افراد بلد هستند را نمی‌توانند به دیگران به خوبی منتقل کنند و شاید به همین دلیل است که بیشتر مربی‌های تیم ملی فوتبال ما خارجی هستند.

مشابه این موضوع تجربه دیگری داشتم در ارتباط با اسب سواری در شیراز در زمان قبل از انقلاب. هنوز پنج دقیقه از شروع آموزش من نگذشته بود که سروانی که مربی اسب سواری بود گفتند می‌رویم به صحرا و آنجا باید یورتمه بروید. یورتمه یکی از روش‌های سوارکاری با ریتمی خاص می‌باشد. سوارکار با یک ریتم خاص روی اسب بلند شده و سپس روی آن می‌نشیند و اگر کسی به این ریتم کاملاً تسلط نداشته باشد به شدت به اسب برخورد می‌کند و در اثر ضربه وارده به بدن، سوارکار دچار آسیب شده و از هر چه سوارکاری است متنفر می‌شود. من هنوز هیچگونه آگاهی از یورتمه نداشتم. به صحرا رفتیم، و آنقدر من روی این اسب بالا و پایین پریدم که در اثر ضربات وارد شده، با خود عهد کردم که اگر امروز جان سالم به‌در ببرم هرگز مجدداً به دنبال سوارکاری نروم. بعد از آن من واقعاً تا یکسال بعد دنبال سوارکاری نرفتم و آن را فراموش کردم.

اتفاقاً در دانشگاه یک درس به نام تولید اسب داشتیم و در این درس می‌بایست سوارکاری را هم یاد می‌گرفتیم. این بار مربی ما در دانشگاه شیراز، یک فرد خارجی بود. در جلسه اول ایشان اصلاً به ما اجازه نداد که ما سوار اسب شویم. در این جلسه هدف فقط آشنایی با اسب بود. همچنین در این جلسه ما یاد گرفتیم که چگونه اسب را تمیز کنیم و اسب را چگونه بشویم و نوازش کنیم. در جلسه دوم ما فقط روی اسب در یک محیط بسته که نمی‌توانست حرکت کند، نشستیم تا به ارتفاع نشستن روی اسب عادت کنیم. جلسه سوم قدم زدن با اسب را تجربه کردیم. جلسه

چهارم و پنجم آشنایی با یورتمه شروع شد. جلسه ششم اجرای کامل یورتمه و جلسه هفتم و هشتم چهار نعل را یاد گرفتیم. هنگامیکه من این روش اسب سواری را با روش قبلی مقایسه می‌کنم از زمین تا آسمان تفاوت هست. در روش اول من از سواری متفر شدم ولی در روش دوم نه تنها آن را بخوبی یاد گرفتم بلکه بسیار هم علاقمند شدم و بعد از فارغ‌التحصیلی و رفتن به دوره دوم سربازی توانستم از این توانایی خود استفاده کنم. حتی در خدمت سربازی به کسب مدال هم نایل شدم. تفاوت بسیار فاحشی بین کسی که از اسب سواری متفر بوده تا کسی که مدال افتخار در همان رشته کسب می‌کند وجود دارد. تنها عامل عدم موفقیت و موفقیت من در این ارتباط فقط بی‌هنری یک مربی و هنرمندی مربی دیگر بود.

متأسفانه اغلب مدیران در سازمان‌ها با زیردستان خود همانند مربی اول یعنی آن سروان عمل کرده و در عوض انتظار علاقه و نتیجه از کارکنان دارند. تازه آنها را توبیخ هم می‌کنند که چرا کار را درست انجام نداده‌اید و یا چرا خوب یاد نگرفته‌اید. و توجه نمی‌کنیم که مقصر اصلی خود ما مدیران هستیم که نمی‌توانیم به کارکنان خود آموزش درست را ارائه دهیم.

مثالی دیگر در ارتباط با آموزش به سال 1978 زمانی که من برای اولین بار به آمریکا رفته بودم بر می‌گردد. یک روز یکشنبه برای بازی والیبال به همراه برادرم به دانشگاه محل تحصیل او رفتم. من شخصاً تا آن زمان این ورزش را زیاد بازی نکرده بودم. باقی اعضای تیم هم شاید چند جلسه‌ای بیشتر والیبال بازی نکرده بودند. بدون تمرین و نرمش، یک دفعه وارد زمین شدیم و شروع به بازی کردن کردیم. قانون اینگونه بود که تا زمانی که تیم دیگری برای بازی وجود نداشت شما می‌توانستید به بازی خود ادامه دهید

ولی اگر تیم دیگری می‌آمد و نیاز به زمین داشت شما می‌بایست با آن تیم مسابقه می‌دادید و زمین به تیم برنده تعلق می‌یافت. یک تیم دیگر به زمین آمد بدون اینکه زمین را بخواهد یک ساعت نرمش و تمرین کرد؛ کاری که ما ایرانی‌ها کمتر انجام می‌دهیم. پس از آن آنها ما را به مسابقه دعوت کردند. با توجه به غیرت ایرانی بودن، ما بازی را بردیم. پس از مسابقه برادرم به من گفت: «این تیم که ما آنها را بردیم یکسال بعد تیم ملی ما را خواهند برد.» گفتم: «چرا؟» گفت: «برای اینکه آنها راه و روش درست بازی کردن را از آن ابتدا به درستی بکار بردند. همانطوری که دیدی از همان ابتدا با نرمش و تمرین شروع کردند و راه اصولی را پیش گرفتند. در صورتیکه ما بدون هیچگونه آمادگی وارد زمین شدیم و شروع به بازی کردن کردیم.»

قسمت پانزدهم:

### نقش مدیر ارشد در موفقیت سازمان

به نظر من هیچکس مثل دکتر دمینگ نقش مدیر ارشد را در سازمان‌ها به درستی تعریف نکرده است. ایشان می‌گویند بیش از 85 درصد موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها در گرو عملکرد مدیران بوده و باقی مربوط به سایر عوامل و کارمندان می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که اگر بهترین کارمندان دنیا را در سازمان خود داشته باشیم ولی با یک مدیر ضعیف نمی‌توانیم نتیجه‌ای جز شکست را برای آن سازمان تصور کنیم و برعکس اگر مدیر بسیار خوبی را در یک سازمان که دارای کارمندان ضعیف می‌باشد قرار دهیم نتیجه آن حتماً موفقیت و پیروزی است. چرا که یک مدیر خوب در همان ابتدا سعی می‌کند کارمندان را آموزش داده تا به مهارت برسند، یا آنها را جابجا کرده و یا نهایتاً آنها را اخراج و جایگزین می‌کند.

یکی از بهترین نمونه‌هایی که می‌توان ذکر کرد همان موردی است که در دوره دبیرستان در درس تاریخ ایران داشتیم. زمانی که نادر شاه در یکی از جنگ‌ها مشاهده می‌کند که یکی از سربازانش خیلی خوب می‌جنگد، از او سوال می‌کند: «شما کجا بودید که ما تا بحال شکست می‌خوردیم؟» ایشان جواب می‌دهد: «قربان من بودم شما نبودید.»

این مثال نشان می‌دهد نقش و حضور مدیریت در هر فعالیتی تا چه اندازه می‌تواند موثر باشد.

در آمریکا بسیار اتفاق می‌افتد که شرکت‌هایی که دچار مشکل می‌شوند با استخدام یک مدیرعامل جدید با حقوق‌های بسیار بالا که شهرت خوبی هم در کار دارد شرکت را دگرگون کرده و مجدداً آن را موفق می‌سازند. بعضی معترض هستند که چرا باید یک نفر حقوق‌های چند ده میلیون دلاری بگیرد ولی هنگامیکه نتیجه کار را می‌بینید متوجه می‌شوید که ارزش آن را داشته است.

هنگامی که جان اسکالی مدیرعامل شرکت اپل نتوانست اپل را آنطور که باید اداره کند موسس اپل آقای استیو جابز داوطلب شد که با حقوق سالی یک دلار شرکت را دوباره موفق سازد. چند سال بعد هیئت مدیره اپل بعنوان جایزه برای موفق سازی مجدد اپل به استیو جابز یک هواپیمای 75 میلیون دلاری جایزه داد. در این مدت میلیاردها دلار به جیب سهامداران اپل سرازیر شده و اپل به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های آمریکا تبدیل شده بود و اکنون دومین شرکت جهان از نظر قیمت سهام می‌باشد.

هنگامی که آقای لویس گستر از بیسکویت سازی نایسکو به آی بی ام رفت، آی بی ام در شرف ورشکستگی بود. ظرف چندین سال آقای گستر توانست آی بی ام را مجدداً موفق ساخته و قیمت سهام آن را شدیداً بالا برد.

علت اینکه در سیستم غربی حقوق بسیار بالایی به مدیران عامل خوب پرداخت می‌شود این است که آنها فرق یک شرکت موفق و ناموفق را در مدیر عامل آن می‌بینند و نه در کارمندان.



قسمت شانزدهم:

## خدمات پس از فروش

آقای تام پیترز مشاور آمریکایی که کتاب‌های زیادی در زمینه مدیریت نوشته است می‌گوید: «شما می‌توانید محصول بد داشته باشید به شرط آنکه سرویس و خدمات پس از فروش خیلی خوب به آن بدهید.» برای مثال شرکت و محصولات خودمان را می‌توانم ذکر کنم. 6 سال قبل همزمان با شروع فعالیت شرکت ما، شرکت دیگری محصولات مشابه ما را از برند معتبرتری انتخاب و فعالیت خود را آغاز نمود. در اوایل فعالیت، فروش شرکت رقیب به دلیل معتبرتر بودن برند آنها بهتر از ما بود ولی پس از گذشت زمان مزیت رقابتی ما که همانا ارائه خدمات و سرویس بهتر بود، باعث شد رفته رفته مشتریان ما افزایش یافته و بازار را از دست رقیب خارج نماییم. من بارها از مشتریان شنیدم که می‌گویند: «ما می‌دانیم برند شما از رقیبتان ضعیف‌تر است ولی بدلیل خدمات پس از فروش عالی شما، حاضریم محصولاتتان را مجدداً بخریم.» و این یعنی از رضایت و خشنودی مشتری به سمت وفاداری مشتریان حرکت کرده‌ایم. بنابراین بدون آنکه تبلیغاتی در این زمینه توسط شرکت ما بطور مستقیم صورت گیرد مشتریان جدید فقط براساس رضایت و خشنودی مشتریان قبلی، برای خرید اقدام می‌نمایند. این خود بهترین نوع تبلیغ می‌باشد.

در بازار خریدارها سرویس و خدمات پس از فروش، نحوه برخورد با مشتری و احترام به او حرف اول را می‌زند. در سال 1989 زمانی که شرکت تویوتا برای اولین بار لکسس را به بازار آمریکا ارائه کرد، همه می‌گفتند که این ماشین ژاپنی است؛ این ماشین که آمریکایی و یا اروپایی نمی‌شود. مسلماً، کیفیت و خدمات پس از فروش خوبی نخواهد داشت. جالب آنکه در شش ماه اول که در سیستم سوخت رسانی ماشین ایراد پیدا شد تویوتا بجای اینکه از طریق فراخوان که معمولاً مرسوم است برای برگشت خودروها به کارخانه اقدام کند، با تک تک مشتریان تلفنی تماس گرفته و ضمن عذرخواهی از آنها، سوال می‌کردند که چگونه ترجیح می‌دهند خودروها به تعمیرگاه منتقل شود. این انتقال می‌توانست از درب منزل و یا محل کار خریدارها و توسط پرسنل تویوتا انجام پذیرد. زمانی که خودرو به کارخانه برای اصلاح ایراد برگشت شد، ضمن رفع ایراد، کلیه خودروها با شستشوی کامل، باک بنزین پر، یک عدد جاسوئیچی آب طلا، یک دسته گل به همراه یک کارت عذرخواهی تحویل مشتریان گردید. در بازار فروشندگان، چنین کاری یعنی اینکه خودرو تقلبی بوده و فروشنده سر مشتری را کلاه گذاشته است، بنابراین این اقدامات را انجام داده است. ولی در بازار خریدارها از این اقدامات قدردانی کرده و به دیگران نیز خرید آن محصول را توصیه می‌کنند. با این گونه اقدامات این خودرو که در سال 1989 وارد بازار آمریکا شده بود در سال 2007 رکورددار بیشترین خودرو لوکس فروخته شده در آمریکا را بدست آورد. بطوریکه حدوداً 50 درصد از بازار خودرو لوکس در آمریکا متعلق به این خودرو بوده و 50 درصد الباقی مربوط به کلیه خودروهای دیگر کمپانی‌ها مثل بنز، BMW و غیره می‌باشد.

زمانی که من به ایران آمدم شرکت یک دستگاه تلفن همراه برای من خریداری کرد که از همان روز اول کار نمی‌کرد. زمانی که آن را برای تعویض فرستادم، مغازه‌دار اصلاً و ابداً

حاضر نشد آنرا تعویض کند و اصرار داشت که تلفن در آب افتاده است. در صورتیکه تلفن اصلاً استفاده نشده بود و کاملاً از ظاهرش مشخص بود که در آب نیفتاده است. این مورد برای من بسیار تعجب آور بود و نمی فهمیدم که چه چیزی در مغز فروشنده می گذرد. من رئیس کارخانه ای بودم که برای کارکنانش سالیانه حداقل 50 دستگاه تلفن همراه می خریدم. ایشان اگر کمی فکر می کرد می گفت: «حتی اگر شما آن را در آب انداخته باشید من آن را عوض می کنم.» آن وقت ما حداقل 50 دستگاه در سال از او تلفن همراه می خریدیم. از طرفی من شش ماه بعد برای کار شخصی خودم یک دستگاه تلفن همراه از جای دیگری خریدم. از شانس بد من این یکی هم کار نمی کرد و هنگامیکه پیش مغازه دار رفتم، تلفن را تست کرد. ایراد را قبول کرد و آن را تعویض کرد و حتی به من نگفت بروم و دو روز بعد بیایم تا آن را تعمیر کند. این نشان می دهد که در ایران هم فروشنده ها کم کم از تفکر سنتی خود دست برداشته و به سمت بازار خریدارها در حال حرکت هستند و به سمت مشتری مداری پیش می روند. این موضوع بخصوص در نسل جوان که ارتباطات بیشتری از طریق وسایل ارتباط جمعی از قبیل اینترنت، کتاب های جدید و سمینارها با تئوری های جدید دارند بیشتر مشاهده می گردد. در اینجا چند نمونه دیگر که برای خودم در آمریکا اتفاق افتاده را برای آشنایی بیشتر خوانندگان با این موضوع ذکر می کنم.

یک بار کفشی خرید کرده بودم که پس از مدت زمان کمی، حدوداً شش ماه، کفی اش از وسط ترک خورد؛ در صورتیکه من آن را با قیمت بالایی از یک مغازه کوچک خریداری کرده بودم. دو سال بعد رفتم که یک کفش مشابه آن را از یک مارک دیگر بخرم. به یک فروشگاه بسیار بزرگ به نام NORDSTROM که در کیفیت ارائه خدمات بسیار معروف است رفتم. فروشنده بسیار محترمانه جلو آمد و گفت: «چه کمکی از من ساخته است.» گفتم: «من به یک کفش پیاده روی احتیاج دارم.» به من

پیشنهاد مارک ECCO را داد. جواب دادم: «تفاقی این مارک اصلاً خوب نیست و پس از مدت زمان کوتاه خراب می‌شود.» فروشنده سوال کرد: «چطور؟» گفتم: «دو سال قبل از این مارک خریدم که کف آن پس از مدتی نصف شد.» جواب داد: «خوب بیاورید عوض می‌کنیم.» گفتم: «بیش از یکسال است که خریده‌ام.» گفت: «مشکلی نیست.» گفتم: «فاکتور خرید آن را هم ندارم.» گفت: «باز هم مشکلی نیست.» ادامه دادم: «اصلاً از شما نخریده‌ام.» مجدداً جواب داد: «باز هم مشکلی نیست.» شما تصور کنید که اصلاً ایشان به این موضوع که شاید من دروغ می‌گویم و طی دو سال گذشته از آن استفاده کرده‌ام، فکر هم نکرد. فروشنده تنها به دنبال بهانه‌ای بود که بتواند یک سرویس خوب به من بدهد و این کفش خراب فقط یک بهانه بود برای اینکه بتواند با من ارتباط برقرار کرده و مشتری آنها بشوم. بنابراین من سریعاً رفتم کفش خراب را آوردم و با یک کفش 220 دلاری نو تعویض کردم. نتیجه آن، خرید من و خانواده ام من طی سالیان سال از آن فروشگاه بود. چرا که اطمینان داشتیم که کیفیت و سرویس آنها خیلی خوب است و حتی اگر برای کفش شما پس از یکسال هم مشکلی بوجود آید باز هم می‌توانید آن را عوض کنید.

یکی از دوستانم که مدیر مالی یکی از شرکت‌های بزرگ تولیدی در زمینه پوشاک در کالیفرنیا بود تعریف می‌کرد که آنقدر کت و شلوارهای پوشیده شده توسط مشتریان را که حتی چند سال از فروش آنها می‌گذرد، تعویض کرده‌اند که مایه تعجب است و هنگامی که موضوع با مدیرعامل مطرح می‌شود، ایشان جواب می‌دهد: «استراتژی ما همین است. اگر بخواهیم به فروشگاه‌های بزرگ بفروشیم لازم است هر تعداد که آنها برای تعویض پس می‌فرستند بدون توجه به مدت فروش، آنها را عوض کنیم.»

مشابه کمپانی توپوتا که سرویس بسیار عالی برای مشتریان خود ارائه داده کمپانی بنز هم سرویس عالی به مشتریان خود ارائه می کند. بطوریکه با نصب یک تلفن و یک دستگاه GPS بروی تمامی خودروهای بازار آمریکا، بنز از مکان و موقعیت آنها آگاهی داشته و هنگامی که مشتریان احتیاج به تعمیر یا سرویس داشته باشند، براساس موقعیت یابی، کمپانی می تواند نزدیکترین سرویس دهنده را به آنها اعلام کند و یا حتی اگر مشتریان نیاز به یک رستوران چینی داشته نیز، می توانند رستوران های معتبر و نزدیک را به آنها معرفی کنند. همچنین اگر درب ماشین شما قفل شود از راه دور برای شما آن را باز می کنند. (بکمک کد تعریف شده از قبل و اعلام آن به کمپانی مذکور) اگر ماشین شما سرقت گردد به شما خواهند گفت که خودرو شما دقیقاً کجا قرار دارد. بعضی از این موارد برای من اتفاق افتاده و آن را واقعاً تجربه کرده ام. یکی از سرویس های خوب این کمپانی که برای من بسیار جذاب بود و از آن استفاده کردم این بود که هنگامیکه شما با ماشین حرکت می کردید و خودرو با شتاب معکوس زیاد متوقف می شد، مرکز اطلاعات کمپانی متوجه می شد که احتمالاً خودرو شما تصادف کرده است لذا پس از 5 ثانیه بلندگو داخلی آن فعال شده از شما سوال می کرد: «ظاهراً برای شما حادثه ای روی داده است. احتیاج به آمبولانس، پلیس یا آتشنشانی و یا هیچکدام دارید؟» یک روز هنگامی که داشتم به دخترم رانندگی یاد می دادم ایشان یک گردش به چپ ناگهانی و بی موقع کرد و یک خودروی دیگر با شدت با ما تصادف کرد بطوریکه تمامی ایربگ های طرف راست خودرو فعال شد و قسمت جلوی خودرو مقابل هم بطور کامل جمع شد. چند ثانیه ای نگذشته بود که بلندگوی داخلی خودرو به صدا درآمد و خانمی از من سوال کرد: «آقای کاشانی حالتان خوب است؟ آیا شما نیاز به آمبولانس، پلیس یا آتشنشانی دارید؟» من هم جواب دادم: «متشکرم، ما خوب هستیم.»

یک بار دیگر نیز به تعمیرگاه رفتم تا لاستیک ماشین را عوض کنم. پس از تعویض آن هنگامیکه در خیابان حرکت می‌کردم متوجه شدم که سرعت ماشین از 25 مایل در ساعت بیشتر نمی‌شود. بلافاصله کلید اضطراری خودرو را فشار دادم. چند ثانیه بعد اپراتوری از من سوال کرد که آقای کاشانی چه کار می‌توانم برای شما بکنم؟ گفتم: «من لاستیک ماشین را عوض کردم ولی بعد از آن سرعت ماشین نمی‌تواند از 25 مایل در ساعت تجاوز کند.» از من مارک لاستیک و شماره‌های آن را خواست. به ایشان اطلاعات مورد نیاز را دادم. جواب داد: «کدها درست است. کامپیوتر خودرو شما نتوانسته است اصالت لاستیک‌ها را شناسایی کند و به همین دلیل اجازه نمی‌دهد سرعت شما بیش از 25 مایل در ساعت شود.» ایشان ادامه داد: «من الان از راه دور کامپیوتر شما را اصلاح می‌کنم و شما می‌توانید با سرعت کامل حرکت کنید.» چند ثانیه بعد من پدال گاز را فشار دادم و دیدم مشکل ماشین بطور کامل برطرف شده است. این نمونه‌ای از تشخیص، تعمیر و کمک از راه دور می‌باشد. مطمئناً ما هم در ایران خواه یا ناخواه در آینده اینگونه سرویس‌ها را خواهیم داشت.

در بازار خریداران، اولین قدم رضایت مشتریان بوده و پس از آن خشنودی آنها مطرح است. امروزه شرکت و فروشنده باید کاری کنند که مشتریان علاوه بر رضایت، خوشحال هم باشند.

داستانی را در روزنامه در مورد یک مشتری ناراضی در فلکه دوم صادقیه خواندم: مشتری که خود مغازه دار طبقه دوم یک پاساژ بوده از مغازه ای در طبقه اول یک پیراهن می‌خرد روز بعد می‌خواسته آن را پس بدهد که فروشنده قبول نمی‌کند. او هم رفته و با دو دوست دیگر برگشته و با قمه فروشنده را می‌کشند. شما توجه کنید فروشنده، اصل

مشتری مداری را رعایت نکرده، در حالیکه بجای مردن می توانست فقط جنس خود را پس بگیرد.

یک تفاوت عمده در فروش سنتی و مدرن این است که شما در فروش سنتی سعی می کنید که در فروش هر واحد سود کنید، اما در فروش مدرن باید روی کل سال تمرکز کنید. در حال حاضر در ایران معمولاً به اینگونه مسائل اهمیت داده نمی شود. می خواهیم روی تک تک اجناس خود سود داشته باشیم. به همین دلیل است که هنگامیکه مشتری جنس فروخته شده را پس می آورد نمی توانیم تحمل کنیم و فکر می کنیم در حال ضرر کردن می باشیم.

اجازه بدهید یک نمونه از اقدامات آریا دیزل را که در زمینه کامیون فعالیت می کند بیان کنم. اگرچه ما دفتر نمایندگی در تمام استانها نداریم ولی فوق العاده مسئولیت پذیر هستیم، هنگامی که راننده ساعت 4 بعدازظهر پنج شنبه از یزد تماس می گیرد و می گوید پنکه خنک کننده ماشین خراب شده است، خدمات طوری ارائه می شود که ساعت 10 صبح روز جمعه سوار بر ماشین شده و به حرکت خود ادامه می دهد. یعنی زمانی که تمام تعمیرگاهها در ایران تعطیل هستند شرکت ما از تهران به یزد پرسنل اعزام می کند (در زمان این اتفاق، نماینده ای در یزد نداشتیم). جالب اینجا است که این راننده با راننده دیگری که دارای کامیونی با برند دیگر بوده همسفر بوده است. هنگامیکه ماشین تحویلی توسط آریا دیزل خراب می شود، راننده دیگر می گوید که حالا حالاها ماشین شما درست نخواهد شد، پس من به حرکت ادامه می دهم. مشتری ما به ایشان می گوید: «ماشین من تا ساعت 10 صبح فردا درست می شود.» همکاریش به او می گوید: «دیوانه شده ای، طی این مدت کم امکان پذیر نیست آن هم شب جمعه.» ولی مشتری ما

۱۱۹

جواب می‌دهد: «ویژگی آن شرکتی که من ماشین را از آن خرید کردم این است که اینگونه سرویس می‌دهد.» خوشبختانه شرکت ما توانست سربلند باشد و آبروی مشتری‌مان را هم خریدیم.



قسمت هفدهم:

## کنترل کیفیت نوین

در سال‌های 1983 و 1984 در واحد کنترل کیفیت شرکتی کار می‌کردم و به یاد دارم، کار و مسئولیت اصلی واحد تولید این بود که محصولات را با حداکثر سرعت و بالاترین تیراژ تولید کند و کار کنترل کیفیت این بود که تمامی محصولات را کنترل کند و ایرادات را بگیرد تا فقط محصولاتی که فاقد ایراد هستند از کارخانه خارج شوند. یک روز مدیر کنترل کیفیت شرکت عنوان کرد قرار است تیم 100 نفره کنترل کیفیت شرکت به یک تیم 20 نفره تقلیل یابد. از او پرسیدم: «چرا؟» ایشان گفت: «این فلسفه جدید تولید است. هر کسی که در خط تولید است باید بتواند محصول را طوری بسازد که دارای ایراد نباشد. همچنین او خود مسئولیت آنچه را که ساخته است برعهده دارد و قرار نیست گروه دیگری کار او را کنترل کند.» در حال حاضر اگر مشتری نسبت به کیفیت محصول ناراضی باشد بجای اینکه واحد تولید مقصر شناخته شود کنترل کیفیت مقصر شناخته می‌شود. در فلسفه جدید، تولید خود مسئول کیفیت می‌باشد. واحد کیفیت نیز نقش مشاوره‌ای داشته، موارد کیفی را اندازه‌گیری و پایش نموده و بطور روزانه، هفتگی و سالیانه به تمام شرکت گزارش می‌دهد. همچنین یکی دیگر از کارهای مهم واحد کیفیت ایجاد فرهنگ کیفیت در سراسر

سازمان و دریافت نقطه نظرات مشتریان و انتقال آن به کل سازمان، جهت بهبود عملکرد و برآورده ساختن نیازهای مشتریان می باشد. در مجموع مسئولیت نارضایتی مشتریان به دلیل کیفیت بد محصولات به عهده واحد تولید می باشد مگر آنکه واحد کنترل کیفیت اندازه گیری درست را انجام نداده باشد. اگر کاری درست طراحی و تعریف نشده باشد مسئولیت آن به عهده واحد کیفیت است ولی اگر فرآیندهای تعریف شده به درستی اجرا نشوند مسئولیت با واحد اجرایی می باشد.

یکی دیگر از مسئولیت های واحد کنترل کیفیت انجام تست های مختلف عمر و قابلیت اطمینان برای محصولات جدید و قطعات می باشد که قبل از موافقت این واحد، تولید آن امکان پذیر نیست. می توان گفت اگر محصولاتی وارد بازار شوند که کلیه آنها از نظر استانداردهای تعریف شده سازمان ایراد داشته باشند مقصر واحد کیفیت است ولی اگر درصدی از محصولات به دلیل مونتاژ، تست، بسته بندی و حمل و نقل نامناسب معیوب شده باشند مقصر واحدهای اجرایی آن می باشند.

در آن زمان هنگامیکه مدیر سازمان از ما خواست اینگونه عمل کنیم برای من درک آن خیلی مشکل بود ولی پس از اجرای آن متوجه شدم که نه تنها این عمل باعث کاهش کیفیت نشد بلکه رفته رفته بدلیل مسئولیت پذیر شدن واحد تولید، کیفیت محصولات بهبود یافت. تا قبل از آن واحد تولید فقط پاسخ گوی تیراژ بود و مشکلات کیفیت به آن ارتباط نداشت و می بایست توسط واحد کنترل کیفیت پاسخ داده می شد. حتی در بعضی از مواقع سعی در فریب بازرسین کنترل کیفیت و یا تحت فشار قرار دادن آنها داشتند برای اینکه محصول بیشتری را از کارخانه خارج کنند بدون آنکه به رضایت خریداران توجه کنند.

ولی در فلسفه جدید دیگر قاعده عوض شده و دگرگونی کامل در فرآیند تولید بوجود آمد.

این فلسفه در برترین شرکت‌های جهان بکار گرفته می‌شود و امیدوارم در ایران نیز این فلسفه جاری شود.

تجربه دیگرم مربوط به زمانی است که در شرکتی قائم مقام مدیرعامل در تولید بودم. معمولاً در کارخانجات قائم مقام‌های تولید و کیفیت در یک سطح هستند و هر کدام جداگانه به مدیرعامل گزارش می‌دهند و نباید مقام کنترل کیفیت پایین‌تر از تولید بوده و یا زیرمجموعه‌ای از واحد تولید باشد. چرا که در چنین حالتی واحد تولید می‌تواند واحد کیفیت را تحت شعاع خود قرار داده و بر آن اثر گذار باشد. البته در موارد خاصی چنانچه فردی که مسئولیت تولید را به عهده دارد دارای تعهد لازم در ارتباط با کیفیت هم باشد، هر دو کار به او واگذار می‌گردد. به عنوان مثال در برخی شرکت‌ها علاوه بر اینکه مدیر کارخانه و مدیر تولید بودم واحد کیفیت هم به من گزارش می‌داد به این دلیل که مدیرعامل احساس می‌کرد اطلاعات من در ارتباط با کیفیت بیشتر از خودش است و از آنجایی که من سوابقی نیز در زمینه کیفیت داشتم لذا این مسئولیت هم به من تفویض می‌شد.

در سال 1990 در شرکت Link Technologies سمت من، قائم مقام مدیرعامل در تولید و عملیات بود و یک آقای ایرانی که از دوستان هم کلاس من در ایران بود در سمت مدیر کیفیت شرکت مشغول به کار بود. هر دو نفر ما مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌دادیم. اولین باری که مدیرعامل جلسه‌ای با حضور کلیه قائم مقام‌ها و مدیران تشکیل داد، یکی از موضوعاتی که مطرح شد مربوط به مشکلات کیفیت بود. مدیرعامل به مدیر کیفیت رو

کرد و گفت: «با توجه به این مشکلات، شما اینجا چه کاره هستید؟» مدیر عامل که آن زمان 56 ساله بود، ظاهراً از فلسفه جدید کیفیت خبری نداشت و براساس روش سنتی با آن برخورد می‌کرد. در آن جلسه من مطلبی را بیان نکردم و چون جلسات ما هفتگی بود تصمیم گرفتم فلسفه جدید کیفیت را به نحوی در هفته آینده بازگو کنم. هفته آینده هنگامیکه مدیرعامل از من خواست گزارش تولید را ارائه دهم، بلند شدم و عنوان کردم: «همانطوریکه همه شما می‌دانید براساس الزامات جایزه ملکوم بالدريج در جلسات مدیران، نخست واحد کیفیت گزارش خود را ارائه دهد. پیشاپیش اضافه کنم مشکلاتی که ایشان عنوان می‌کنند مربوط به واحد کیفیت نبوده بلکه مربوط به واحد تولید و اجرا است بنابراین من باید پاسخگو باشم نه ایشان. در همان جلسه تمام قائم مقام‌ها، مدیران و شخص مدیرعامل متوجه این قضیه شدند که مشکل کیفیت محصولات مربوط به واحد تولید می‌باشد و نه واحد کیفیت.

هنگامی که همکارم اولین مشکل کیفی را بیان کرد همه سریعاً من را نگاه کردند و گفتند: «خوب فرهاد شما چگونه این مشکل را حل می‌کنید؟» برای آنها راه‌حل‌ها و اقدامات در دست اجرا را توضیح دادم و به این ترتیب فلسفه جدید کنترل کیفیت در شرکت جاری شد.

قسمت هیجدهم:

## مدیریت علم است یا هنر

به نظر من مدیریت هنر به همراه علم است. هنر شرط لازم آن می‌باشد و فرد باید ذاتاً هنر مدیریت را داشته باشد. سپس به کمک آموزش‌های مختلف مدیریت از جمله MBA شرط کافی آن ایجاد می‌گردد. اگر فرد استعداد و هنر مدیریت را نداشته باشد حتی اگر موفق به دریافت مدرک دکتری مدیریت نیز شود آخرش می‌تواند تدریس کند ولی در عمل هرگز نمی‌تواند مدیر خوبی شود. دوستان زیادی دارم که در رشته MBA از دانشگاه‌های خوب دنیا فارغ‌التحصیل شده‌اند و حتی در سمت مدیریت مشغول به کار نیز هستند ولی هرگز نتوانسته‌اند مدیران خوب و موفق باشند و حداکثر در سطوح مدیریت میانی رشد و ارتقا یافته‌اند. برعکس دوستانی داشتم که حتی بدون داشتن مدرک MBA و یا مدیریت نتوانسته‌اند کارهای بسیار بزرگی انجام دهند و اگر بعداً MBA هم گرفته‌اند، این دانش باعث شده است در موفقیت و ارتقا آنها سرعت و شتاب ایجاد گردد.

اگر این فلسفه را قبول کنیم که مدیران در درجه اول باید ذاتاً دارای هنر مدیریت باشند، به‌هنگام استخدام نیازی نیست در رزومه متقاضیان نخست به نوع مدرک تحصیلی توجه کنیم. مهم‌تر از آن توجه به این نکته است که این مدیر در طی زندگی شخصی و سوابق تحصیلی و

کاری خود چه اقدامات مهم و موثری انجام داده است. در این حالت است که با کمی آموزش درون و برون سازمانی می‌توانیم از آن افراد مدیران موفق بسازیم. شما هنگامیکه به بررسی مدیران موفق جهانی می‌پردازید ملاحظه می‌کنید که بسیاری از آنها از جمله دمینگ، گیتس، ولش، هربرت کلهر، لری الیسون مدرک مدیریت نداشته و حتی بعضی از آنها هیچگونه مدرک دانشگاهی نیز ندارند. بنابراین گرفتن مدرک مدیریت به تنهایی کافی نیست باید استعداد مدیریت هم داشته باشیم. در لیست 400 میلیاردر آمریکایی فقط 20 درصد آنها دارای تحصیلات عالی هستند در حالیکه بیشتر آنها مدیران بسیار خوبی در حرفه خود می‌باشند.

هنگامیکه تقاضای ورود به مرکز مدیریت ایران برای دریافت مدرک MBA نمودم جزو مدارک لازم باید چند معرفی‌نامه از اساتید مختلف دریافت می‌کردم. جالب‌ترین معرفی‌نامه را یکی از اساتید که رئیس دانشکده کارشناسی‌ارشد دانشگاه شیراز بود برایم نوشت: آقای کاشانی ممکن است در دروس خود شاگرد فوق‌العاده‌ای نباشند ولی قطعاً استعداد مدیریت زیادی دارند و نماینده دانشجویان دانشکده کشاورزی می‌باشند.

این یکی از معرفی‌نامه‌هایی بود که در قبولی من رل زیادی را بازی کرد، زیرا معدل دوره لیسانس من 2/17 سیستم آمریکایی، به عبارتی حدوداً 15-14 بود. با چنین معدلی شما در هیچ یک از رشته‌های کارشناسی ارشد نمی‌توانید وارد بشوید مگر بعضی برنامه‌های MBA که در آن تشخیص داده شده معدل کارشناسی به استعداد مدیریت شما ربطی ندارد.

شاید بهترین مثال برای اینکه نشان دهد فراغ تحصیلی در رشته مدیریت در صورت عدم استعداد نمی‌تواند از شما مدیر موفق بسازد پرزیدنت بوش پسر رئیس جمهور ناموفق

۱۲۶

آمریکا باشد. وی تنها رئیس جمهور آمریکا با مدرک کارشناسی ارشد مدیریت و بدترین رئیس جمهور در پنج دهه اخیر بوده و عدد محبوبیت وی در چند سال آخر در حدود سی درصد بود که پایین ترین برای روسای جمهوری آمریکا می باشد.

من عقیده دارم که گرفتن مدرک مدیریت برای کسانی که استعداد آن را دارند بسیار عالی است ولی برای افراد بی استعداد فقط مدرک دیگری بر روی دیوار خواهد بود.

قسمت نوزدهم:

## جدی گرفتن کارمان و شوخی گرفتن خودمان

خیلی وقت‌ها شما در محیط کاری خود افرادی را مشاهده می‌کنید که خودشان را خیلی جدی می‌گیرند ولی نسبت به کار خود فاقد مسئولیت لازم بوده و آن را همچون یک شوخی می‌پندارند. آقای هربرت کِلهر موسس شرکت ساوت وست ارلاینز می‌گوید: «ما کارمان را جدی می‌گیریم نه خودمان را.» هنگامیکه شما سوار هواپیماهای این شرکت می‌شوید مهمان‌داران انواع و اقسام شوخی‌ها را برای کوتاه و جذاب‌تر شدن مدت زمان سفر انجام می‌دهند.

یکی از نمونه‌هایی که می‌توانم در این ارتباط بیان کنم به زمانی برمی‌گردد که به عنوان بازرس کنترل کیفیت در شرکتی مشغول به کار بودم. روزی که مدیر کنترل کیفیت شرکت را برای اولین بار دیدم به ایشان گفتم: «صبح بخیر آقای بروکمن.» ایشان پاسخ داد: «من باب هستم.» برای من که از ایران آمده بودم بسیار غیر منتظره و عجیب بود که مدیری با این مقام به من ایرانی چهار رده پایین‌تر بگوید که مرا با اسم کوچک صدا کنید. روز دوم مجدداً گفتم: «صبح بخیر آقای بروکمن.» ایشان گفت: «اسم من باب است (ب-ا-ب).» و به من بطور دقیق و کامل فهماند که اسم کوچک من را



صدا کن. چرا این کار را می‌کنند؟ بخاطر اینکه صمیمیت را در شرکت گسترش و توسعه دهند و به این شیوه رؤسا را از آن حالت تکبر و غروری که معمولاً دارند خارج کرده و بگویند که شما هم مثل بقیه هستید اگر چه عنوان، سمت و شغل شما متفاوت است.

من در شرکت‌هایی کار کرده‌ام که سالیانه دو یا سه بار افراد پایین شرکت می‌توانستند افراد سمت بالای شرکت را مسخره کنند. در یک برنامه تفریحی که شرکت‌ها برای کلیه کارکنان به همراه خانواده‌های آنان برگزار می‌کردند، یک مخزن بزرگ آب را آماده می‌کردند و تمامی مدیران ارشد و مدیرعامل روی صندلی‌هایی که روی مخزن بزرگ آب قرار داشت می‌نشستند و پرسنل با هدف‌گیری نشانه‌هایی از قبل تعیین شده به کمک توپ تیس می‌توانستند هر کدام از مدیرانی که می‌خواستند را وارد مخزن بزرگ آب کنند. حتی آنها به این هم بسنده نکرده و از خانواده‌های خود هم می‌خواستند تا نشانه‌ها را با توپ هدف قرار داده تا تعداد دفعات افتادن مدیران در آب بیشتر شود. خدا می‌داند که طی این مراسم من چند بار داخل این مخزن آب افتادم. همچنین مدیران می‌بایستی به سبک ژاپنی برای کارمندان آواز می‌خواندند و یا مدیرعامل اجازه می‌داد که هر کارمندی که بهتر می‌تواند حرکات، رفتار و گفتار او را تقلید و اجرا کند، بیاید و جلوی جمع این کار را انجام دهد. حتی تعدادی پرسنل می‌توانستند دور یک میز بنشینند و همانند مدیرعامل و سایر مدیران که در جلسه نشستند و به گفتگو می‌پردازند، این کار را تقلید کرده و همانند آنها رفتار کنند.

همه این اقدامات به خاطر این بود که فاصله بین مدیریت و کارکنان تا حد امکان کاهش یابد و بهتر بتوانند همدیگر را درک کنند و اگر کارمندی مشکلی داشت و یا

مشکلی را در سازمان پیدا کرد از گفتن و ارائه آن واهمه‌ای نداشته باشد. در صورتیکه اگر مدیر خودش را خیلی بالاتر از کارمند بداند هرگز کارکنان امکان برقراری ارتباط صمیمی را با او نداشته و فاصله عادی بین آنها بسیار زیاد می‌شود.

این یکی از موضوعاتی است که مدیران ایرانی هم باید یاد بگیرند تا کارکنان تعلق سازمانی بیشتری پیدا کرده و بهتر به امور و فعالیت بپردازند. به عنوان مثال در کلاس‌هایی که من با عنوان مدیرعامل تدریس می‌کنم، همه افراد آزاد هستند که در کلاس شرکت کنند. در این کلاس‌ها علاوه بر قائم مقام‌های شرکت و مدیران حتی نیروهای خدمات و آبدارچی‌های شرکت نیز حضور دارند. یعنی هیچ تفاوتی قائل نمی‌شویم حتی اگر کلاس مدیریت باشد.

حتی در کلاس زبان فرانسه که خود من نیز در آن شرکت می‌کنم آبدارچی شرکت نیز در کنار من در آن کلاس شرکت کرده و از میهمانان فرانسوی به زبان خودشان پذیرایی می‌کند. در حالیکه ایشان تا چند ماه پیش انگلیسی هم بلد نبود چه برسد به زبان فرانسه. بنابراین کم کردن فاصله‌ها به مدیریت اجازه می‌دهد که بطور مؤثرتری از پرسنل در انجام فعالیت‌های شرکت استفاده نماید.

مشابه این اقدامات را ما در شرکت مادیران نیز انجام می‌دادیم مثلاً سعی می‌کردیم تا حد امکان افراد با اسم کوچک یکدیگر را صدا کنند. هر سه ماه یکبار مسابقات ورزشی مختلفی را با حضور تمامی پرسنل برگزار می‌کردیم. تمام تلاش ما این بود که کلیه پرسنل در این جلسات و مراسم‌ها لذت برده و خوشحال شوند. حتی یک مسابقه سه چرخه سواری برگزار کردیم که در آن من که رئیس کارخانه بودم به همراه سایر پرسنل شرکت از

۱۳۰

مهندسی، تولید و کیفیت گرفته تا پرسنل حمل و نقل و خدمات و آبدارچی‌ها در این مسابقه حضور داشتیم.

بنابراین توانستیم در مدیران این فاصله بین مدیریت و کارکنان را تا حد زیادی کاهش دهیم و این یکی از عوامل موفقیت من در آن شرکت شد. امیدوارم در سایر شرکت‌های ایرانی نیز این به فرهنگ سازمان تبدیل شود و مدیران دیگر نیز اینگونه عمل کنند.

در یکی از کلاس‌های مدیریتی، یک کارگر از من سؤال کرد آیا ما ایرانی‌ها نسبت به سایر خارجی‌ها باهوش‌تر نیستیم و یا کارگران ایرانی باهوش‌تر از کارگران خارجی نیستند؟ به ایشان پاسخ دادم افراد از نظر من به دو گروه کلی تقسیم‌بندی می‌شوند. افرادی که پیرو هستند و یک دستور را بطور کامل اجرا می‌کنند (conformist) و افرادی که خود رأی هستند و یک دستور را به هر دلیل درست اجرا نمی‌کنند (nonconformist). افرادی که پیرو هستند هنگامیکه به یک تپه و یا یک کوه می‌رسند به دنبال جاده‌ای هستند که قبلاً دیگران از آن مسیر بالا رفته‌اند و صد البته آنها هم همان مسیر را طی کنند ولی افراد دیگر اگر به همان تپه و یا کوه برسند بدنبال این نیستند که آیا کسی این مسیر را قبلاً طی کرده است یا نه. آنها سعی می‌کنند بهترین مسیر را پیدا کرده و آن را طی کنند حتی اگر ریسک نرسیدن به مقصد نیز بالا باشد. در حالیکه برای یک کارگر خوب بودن باید CONFORMIST بود برای یک مدیر خوب بودن انسان بهتر است NONCONFORMIST باشد.

به نظر من در دنیا ژاپنی‌ها بیشتر از ملت‌های دیگری پیرو (conformist) هستند و سعی می‌کنند تابع قوانین و دستورات صادر شده از طرف مقام‌های بالاتر از خود باشند. بسیاری از سربازهای ژاپنی حتی سالیان سال بعد از جنگ جهانی دوم در تعدادی از نقاط

دوردست و جزایر ژاپن هنوز مشغول به خدمت بودند چون هیچ دستوری مبنی بر اتمام جنگ به آنها نرسیده بود. حتی در مواردی این روند 20 الی 25 سال ادامه داشته و آنها همچنان به ماموریت خود مشغول بوده اند. به نظر من ایرانی‌ها بسیار بیش از حد خودرأی هستند (nonconformist). هنگامیکه شما به یک کارگر ژاپنی، کره‌ای و یا چینی می‌گویید این کار را به این شکل انجام بده او بدون آنکه علت را سؤال کند آن کار را انجام می‌دهد و تا زمانی که روش مجدداً تغییر نکرده ادامه خواهد داد. در صورتیکه اگر همان را به یک کارگر ایرانی بگویید اولاً تا علت دقیقش را نداند انجام نمی‌دهد و تازه بعد از قبول سعی می‌کند بفهمد راه بهتری برای تغییر آن وجود دارد و یا خیر. و پس از مدتی هر یک از آنها به شیوه‌ای من‌درآوردی کار خود را خواهند کرد. اگر قرار باشد مدیری از صبح تا شب به پرسنل خود توضیح دهد که چرا کاری را باید به شیوه خاصی انجام دهند و همیشه مواظب باشد که آنها کارها را بطور دلخواه خود انجام ندهند، او دیگر نمی‌تواند به سایر امور پردازد. اما در مدیریت خیلی خوب است که مدیر خود رای باشد و هنگامیکه راهی پیش پای او گذاشتند دلیل و علت آن را کاملاً جویا شود تا بتواند آن را درک کند و بدنبال راه بهتری باشد.

از دیدگاه من دلیل اصلی اینکه ایرانی‌ها در آمریکا در حرفه و رشته مدیریت بسیار موفق هستند، همین است. آنها سعی می‌کنند علت کارها و روش‌ها را بدانند و بدنبال آن نیستند که کار و روشی را کاملاً تقلید و کپی کنند در صورتیکه درصد مدیران ژاپنی، کره‌ای و چینی در آمریکا نسبت به جمعیت‌شان کمتر بوده و همیشه سعی می‌کنند با گروه پیش رفته و تک روی انجام ندهند. اگر چه این فرهنگ در کارهای کارمندی و کارگری تولید و کیفیت بسیار موثر و مفید است ولی در مدیریت خیلی مناسب نمی‌باشد. البته در

۱۳۲

میان این اقوام افراد کمی نیز هستند که خودرأی بوده و می توانند تغییرات بزرگ و شگرفی را در شرکت های خود ایجاد کنند ولی به نسبت ایرانی ها درصدشان کمتر است.

قسمت بیستم:

### شخصیت شناسی

یکی از کارهای رایج در شرکت‌های آمریکایی شناسایی شخصیت افراد است. این کار بویژه در خصوص افراد با تحصیلات عالی که قرار است در سمت‌های بالای سازمان قرار بگیرند، بسیار مهم و حیاتی است. بنابراین افراد را در همان بدو ورود به شرکت از نظر شخصیت بطور کامل مورد تست، آزمایش، تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند تا بتوانند از آنها در بهترین جایگاه سازمانی استفاده کنند.

من با توجه به سوابق شغلی گذشته‌ام در آمریکا اینگونه ارزیابی را بسیار تجربه کرده‌ام. به یاد دارم هنگامیکه در شرکتی به عنوان قائم‌مقام مدیرعامل مشغول به کار بودم مدیرعامل یک آقای دکتر روانشناس را برای مشاوره دعوت کرده بود که با هر یک از قائم‌مقام‌های شرکت به مدت دو روز از نزدیک ارتباط داشته و بتواند شخصیت هر یک از آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. طی مدت دو روزی که این آقای دکتر روانشناس با من بود، از صحبت‌های من متوجه شد من نمی‌خواهم خیلی زیاد پیش مدیرعامل بروم. ایشان علت را از من پرسید و من جواب دادم که نمی‌خواهم وقت ایشان را بگیرم. پاسخ داد که آیا تا بحال مدیرعامل به شما گفته است که وقتش را

می‌گیرید؟ گفتم: «خیر.» سؤال کرد: «پس چگونه اینطور تصور می‌کنی؟» گفتم: «از آنجایی که من قائم مقام شرکت هستم و حقوق بالایی به من می‌دهد بنابراین طبیعتاً انتظار خواهد داشت که بتوانم به خوبی وظایفم را انجام داده و کمتر به ایشان مراجعه کنم.» پس از گفتگوی نیم ساعته من با آقای روانشناس متوجه شدم این حریم و محدوده ایجاد شده توسط خود من بوده و اصلاً مدیرعامل چنین تصویری نداشته و چنین چیزی مد نظرش نمی‌باشد.

خیلی جالب بود که همین آقای مشاور به من گفت: «افراد اصولاً چهار دسته هستند و شما ایرانی‌ها باید این را بهتر از بقیه بدانید» و به زبان انگلیسی به شعر زیر اشاره کرد:

آنکس که بداند و بداند که بداند	اسب‌خرد از گنبد گردان بجهاند
آنکس که بداند و نداند که بداند	بیدار نمائیش تا خفته نماند
آنکس که نداند و بداند که نداند	لنگ لنگان خرک خویش به مقصد برساند
آنکس که نداند و نداند که نداند	در جهل مرکب ابدالدهر بماند

بنابراین کسی که می‌داند ولی نمی‌داند که می‌داند کافی است کمی راهنمایی شود و کسی که نمی‌داند و می‌داند که نمی‌داند امیدی به او هست چرا که با سعی و تلاش خود می‌تواند به موفقیت نایل شود ولی کسی که نمی‌داند و نمی‌داند که نمی‌داند هرگز موفق نخواهد شد.

آنکس که نمی داند که                      آنکس که می داند که

می داند	بیدارش کنید	می داند	موفق
نمی داند	ناموفق	نمی داند	نسبتاً موفق

در یکی از این تست‌هایی که در شرکت دیگری انجام دادیم مدیران بر اساس پاسخ‌هایشان به سؤالات مختلف به چهار دسته تقسیم می‌شدند.

**Driver:** افرادی که با قدرت مدیریت می‌کنند. کنترل کامل امور را در دست دارند. تصمیم‌های سریع می‌گیرند حتی هنگامیکه اطلاعات کافی نیست. یک ژنرال خوب ارتش یا جراح خوب می‌تواند یک **Driver** باشد.

**Analytical:** افرادی که همه چیز را باید کاملاً آنالیز نمایند و تا آنالیزشان تمام نشده هیچ تصمیمی نخواهند گرفت. یک مدیر حسابداری یا یک دانشمند می‌توانند جزء این گروه باشند.

**Amiable:** این افراد دوست‌یاب می‌باشند. حتی در یک آسانسور و طی یک سفر کوتاه چند طبقه‌ای، می‌توانند با سایر مسافری آسانسور دوست شوند. مدیران فروش موفق از این دسته‌اند.

**Expressive:** افرادی که سخنوران خوبی هستند و می‌توانند ایده‌های خود را به راحتی به دیگران منتقل نمایند، یک مدیر بازاریابی می‌تواند جزء این گروه باشد.



من در تمام تست‌های مشابه Driver بودم اگرچه در رده بعدی خصلت‌های Analytical و یا Expressive هم بروز می‌دادم.

باید توجه داشت که هیچ‌یک از این رده‌ها بهتر از بقیه نیستند و هر یک برای کاری ساخته شده‌اند. یک شرکت موفق در رده‌های بالای مدیریت به تمام این استعدادها احتیاج دارد. در یکی از شرکت‌هایی که این تست را انجام دادیم متوجه شدیم که اکثر مدیران از گروه Driver هستند و گروه‌های دیگر غایب بودند. این خود باعث اشکال بود. حتی فروشنده نیز Driver بود و گاه تاکتیک‌های وی باعث ناراحتی مشتریان می‌شد.

در یکی از شرکت‌هایی که کار می‌کردم مدیرعامل خود ترتیب انجام تست روانشناسی را داد و هنگامیکه در یک جلسه با حضور وی و تمام معاونین دکتر روانشناس نتیجه‌ها را بازگو کرد مدیرعامل کمی خجل شد زیرا وی آنالیزگر و شخصی معرفی شد که در تصمیم‌گیری بسیار بسیار ضعیف است. اتفاقاً آن شرکت تبدیل به یکی از بهترین تجربیات کاری من گردید. مدیرعامل خود تصمیم گیرنده نبود اما تیمی از بهترین‌ها را در زیر دست خود جمع کرده بود که آنها تصمیمات را برای وی می‌گرفتند. در تیم از هر یک از چهار گروه بالا، حداقل یک نفر موجود بود. به‌جز مدیرعامل، معاون مالی وی نیز آنالیزگر بود و به‌جز من یک نفر دیگر هم Driver بود. این تجربه به من نشان داد که اگر مدیری خود نقاط ضعف خود را بداند و سعی کند افرادی را که می‌توانند آن نقصان را جبران کنند استخدام نماید می‌تواند عملکرد بسیار بهتری از یک مدیر توانمند که در انتخاب زیردستان دقت نکرده و افراد متوسطی را استخدام می‌نماید، داشته باشد.

قسمت بیست و یکم:

## مدیریت زمان

یکی از مسائل مهم در شرکت‌ها Cycle Time Reduction یا کم کردن زمان انجام کارها می‌باشد. این موضوع بخصوص در ارتباط با پروژه‌های ساخت و مهندسی بسیار حایز اهمیت می‌باشد. امروزه با توجه به ایجاد نوآوری‌های جدید و رقابت پذیرتر شدن شرکت‌ها، اهمیت این موضوع بیشتر قابل احساس می‌باشد. در این خصوص معمولاً مدیران عامل انتظار دارند شاهد کاهش دستوری زمان انجام فرایندها باشند ولی اگر به درستی عمل نکنند نمی‌توان شاهد این کاهش بود.

دوره آموزشی‌ای را در شرکت Thomas Group تحت عنوان Profitable Competitiveness Through Total Cycle Time در آمریکا گذراندم که موضوع و مباحث آن چگونگی کاهش زمان اجرای یک پروژه بود. بدین منظور باید مراحل مختلف پروژه را به اجزاء کوچک‌تر تقسیم‌بندی کرده، برای هر جزء یک مدیر پروژه در نظر گرفته و با اقدامات متعدد درصدد کاهش زمان اجرای هر جزء باشید. بگذارید مثالی بزنم. من در یک شرکت تولید کامپیوتر که دفتر مرکزی آن در آمریکا و کارخانه در تایوان قرار داشت کار می‌کردم. ما برای شرکت‌های صاحب نام و تحت

برند خودشان کامپیوتر تولید می کردیم. بدین ترتیب که سفارش را از مشتری دریافت کرده و آن را به کارخانه مان در تایوان ارجاع می دادیم. اما مشکل اینجا بود که همیشه در تحویل کالا، تأخیرهای 10 الی 20 روزه داشتیم.

بعد از اینکه من این دوره را گذراندم، مدیر عامل به من مأموریت داد تا موضوع را بررسی کنم. هنگامیکه اجرای این پروژه را به اجزاء کوچکتر تقسیم کردم و هر یک را بطور دقیق مورد مطالعه قرار دادم، متوجه شدم اشکال در قسمت حمل و نقل است. ما سالیانه حدوداً 1000 کانتینر محصول را با کشتی از تایوان به آمریکا حمل می کردیم. بدین منظور مدیر ترافیک در معاونت حمل و نقل شرکت همزمان با 8 شرکت کشتیرانی قرار داد بسته بود، در صورتیکه می توانست این قراردادها را تنها با یکی از 8 شرکت منعقد کند. او فقط به دلیل اینکه نمی خواست سایر شرکتها از ایشان ناراحت شوند، تصمیم گرفته بود با هر 8 شرکت قرارداد منعقد کند. هنگامیکه من برنامه زمانبندی، محل بارگیری و مسیر حرکت کشتیها را از ایشان دریافت کردم بسیار متعجب شدم. چرا که دیدم بعضی از کشتیها بطور مستقیم از همان بندری که نزدیک کارخانه در تایوان بود حرکت و مستقیماً طی 12 روز به بندر مقصد مورد نظر ما که بندر اوکلند در کالیفرنیا بود می رسند، ولی بعضی از آنها از محل های دیگر بارگیری شده و در طی مسیر، به نقاط دیگر نیز رفته و پس از طی مسیر طولانی تر با زمان بیشتر به آمریکا می رسند و تازه به جای رفتن به بندر اوکلند به بندر تاکوما در ایالت واشنگتن می رفتند و از آنجا محصولات با کامیون به محل شرکت ارسال می گردید. به همین دلیل محصولاتی که می توانست 12 روزه به مقصد حمل شوند حداقل 30 روز در راه بودند. هنگامیکه از مدیر مربوطه خواستم توضیح دهد چرا همه محصولات را به آن شرکت که 12 روزه آنها را حمل می کند نداده است، ایشان گفت: «فقط برای اینکه همه آنها

راضی باشند.» پس از تحقیق متوجه شدم این آقا برای اینکه در آینده اگر به هر دلیلی بیکار شد بتواند با تعداد بیشتری از شرکت‌ها ارتباط داشته باشد و ضریب استخدام خود را در مواقع بحرانی بیشتر کند، اقدام به این کار کرده است. بنابراین فقط با یک دستور مبنی بر اینکه باید تمام محموله‌ها با شرکتی که 12 روزه کالاها را حمل می‌کند فرستاده شود توانستیم علاوه بر کاهش زمان، هزینه‌های سربار را نیز کاهش داده و موجب افزایش رضایت خریداران نیز شویم. مشکل دوم در قسمت تولید نهایی و حمل آنها به کانتینرها بود. زمانی که من مسئولیت پیدا کردم در کارخانه تایوان تحول و دگرگونی ایجاد کنم، متوجه شدم محصولات در طبقه دوم کارخانه نهایی شده و پس از تکمیل و پر شدن فضای طبقه بالا، محصولات به طبقه اول منتقل و مجدداً پس از پر شدن فضای طبقه اول و دوم، به کانتینرها حمل می‌شوند و پس از پر شدن کانتینرها آنها را به بندر حمل و به آمریکا می‌فرستند. در صورتیکه که خیلی سریع‌تر می‌توانستند این کار را انجام دهند. هنگامیکه از آنها سوال کردم: «چرا اینگونه اقدام می‌کنید؟» هیچکس دلیل آن را نمی‌دانست. این همان عادت‌های غلط و داستان ماهی و ماهی تابه می‌باشد.

پس از آن دستور دادم زمانی که هر پالت از محصولات آماده شد لازم است حداکثر طی دو ساعت بعد برای بارگیری در کانتینر ارسال گردد و اگر چنین نشود مشخص است حداقل یک نفر کارش را خوب انجام نداده است. پس از آن مشاهده کردم محصولات در کمتر از دو ساعت به طبقه اول منتقل شده و به محض جمع شدن محصولات به اندازه یک کانتینر سریعاً حمل و از کارخانه خارج می‌گردید. پرواضح است که با یک بررسی ساده، ریشه اصلی مشکل مشخص می‌شود ولی اگر خود مدیر پیگیر آن نباشد و فقط دستور بدهد و نداند مشکل کجاست همیشه طبق عادات غلط کارها تکرار و هرگز مشکل حل نمی‌شود.

زمان انجام هر کاری Lead Time از پنج قسمت تشکیل شده است:

$$\text{Lead Time} = \text{Queue Time} + \text{Set up Time} + \text{Run Time} + \text{Wait Time} + \text{Move Time}$$

زمان حرکت + زمان انتظار + زمان انجام کار + زمان تنظیم + زمان صف یا نوبت =  
زمان کل یک فعالیت

به عنوان مثال فعالیتی مثل مسواک زدن را در نظر بگیرید: زمانی که من تصمیم می‌گیرم مسواک بزنم، دخترم زودتر اقدام کرده و من لازم است مدتی در نوبت باشم (Queue Time). پس از آن هنگامی که من مسواک را به دست می‌گیرم و درب خمیر دندان را باز می‌کنم تا مقداری خمیر دندان را روی مسواک قرار دهم زمان تنظیم گفته می‌شود (set up time). مدت زمان مسواک زدن همان زمان انجام کار می‌باشد (Run Time) بعد از آن تأخیری بین پایان و شروع حرکت به کار بعدی وجود دارد که (Wait Time) نامیده می‌شود و در آخر هم حرکت به سمت کار بعدی (Move Time) می‌باشد. بنابراین زمان انجام کار (Run Time) مهمترین قسمت و مربوط به کار مفید است. باقی زمان‌ها، اتلاف‌هایی است که رخ می‌دهد. اگر شما زمان واقعی انجام کار را بر زمان کل یک کار تقسیم کنید، متوجه خواهید شد که زمان واقعی انجام کار حتی 10 درصد از زمان کل انجام کار هم نیست. بنابراین مدیران و شرکت‌هایی بهره‌ور و موفق هستند که بتوانند درصد زمان انجام کار را تا حد امکان بالا برده و از سایر زمان‌ها بکاهند.

به نظر من ژاپنی‌ها در بکارگیری بخش زمان تنظیم (Set Up Time) پیشتاز هستند تویوتا در این زمینه سرآمد است. آنها اصطلاح (Single Minute ) SMED (Exchange of Die) به معنای تعویض قالب‌ها در کمتر از ده دقیقه (تک رقمی) را

ایجاد کردند. آنها برای اینکه بتوانند مدل‌های مختلف ماشین در کمترین زمان ممکن را تولید کنند، می‌بایست توانایی تعویض قالب‌ها را در حداقل زمان می‌داشتند. تعویض قالب‌ها در دهه 1940 و 1950 بیش از چند ساعت و یا در بعضی از مدل‌ها حتی به یک روز می‌رسید. در این حالت شرکت‌ها ترجیح می‌دادند که برای مدت‌های طولانی فقط یک مدل یا حداکثر چند مدل ثابت را تولید کنند. ژاپنی‌ها توانستند با تقسیم و زمانبندی صحیح کار طول مدت زمان تعویض قالب‌ها را بسیار کاهش دهند، بطوریکه تمام فعالیت‌هایی که می‌توانستند قبل از خاموش شدن دستگاه انجام بدهند (Set up خارجی) انجام می‌دادند، تا زمان توقف دستگاه (Set up داخلی) به کمترین میزان خود برسد. همین کار را برای تعویض کل تجهیزات کارخانجات مثل تعویض مدل یک اتومبیل به مدل جدیدتر نیز انجام می‌دادند. این فرایند در آن زمان معمولاً 3 الی 4 ماه طول می‌کشید. آنها توانستند این زمان را به کمتر از 20 روز برسانند. بطوریکه کارخانه تا آخرین لحظه به فعالیت خود ادامه داده و مدل قدیمی را ساخته و مهندسین کلیه ربات‌ها و تجهیزات و قالب‌های جدید را در کنار تجهیزات قدیمی مستقر کرده و با یک برنامه‌ریزی و اجرای دقیق و همه جانبه سریعاً تمامی آنها را جابجا و تعویض می‌کنند.

برای آنکه یک شرکت بتواند مدل‌های مختلف محصولات را با یک دستگاه و در حداقل زمان ممکن تولید کند، بطوریکه مقرون به صرفه هم باشد، این است که میزان Set up فرایند برای تعویض هر نوع محصول به سمت صفر میل کند. در غیر اینصورت هنگامیکه Economic Quantity آن را محاسبه کنیم لازم است ساینز تولید حتماً محاسبه شود و هر چقدر میزان Set Up Time بیشتر باشد باید ساینز تولید هم افزایش یابد. زمانی شما می‌توانید ساینز تولید را برابر یک در نظر بگیرید که زمان Set up تقریباً صفر باشد.

با آشنا نمودن و آموزش در اتلاف‌های زمانی موجود در فعالیت، می‌توان باعث افزایش بهره‌وری پرسنل شد. اگر آنها به اهمیت این موضوع پی ببرند مسلماً انگیزه بیشتری برای کاهش اتلاف و استفاده بهینه‌تر Run Time خواهند داشت.

در بیشتر شرکت‌ها هنگامیکه زمان Run time را به کل زمان اجرای یک پروژه تقسیم می‌کنیم، مشاهده می‌کنیم که این زمان درصد بسیار کمی از زمان کل را تشکیل می‌دهد، به جز شرکت‌هایی مثل Federal Experss و یا Dell که زمان‌های Run Time بالایی دارند و تا حد امکان سایر زمان‌ها را کاهش داده‌اند. مثلاً شرکت Dell طی کمتر از 6 ساعت کامپیوتر سفارشی شما را تحویل داده و یا هر بسته پستی را که شما ساعت 4 بعدازظهر به شرکت Federal Experss تحویل دهید ساعت 10 صبح فردا این بسته را به هر نقطه از آمریکا تحویل خواهد داد (در نظر داشته باشید که وسعت کشور آمریکا بیش از 6 برابر کشور ماست).

در دوره‌های آموزشی که من برای مدیران برگزار می‌کردم به آنها یاد می‌دادم که زمان‌ها را براساس بررسی دقیق و ریشه‌یابی علل افزایش آنها کاهش دهند و نه براساس دستور دادن.

شرکت هواپیمایی ساوت وست بخوبی این پنج عامل زمانی را شناسایی کرده و نسبت به کاهش چهار عامل اتلاف، اقدام کرده است.

این شرکت به کارکنانش اعلام کرده است که از زمانی که چرخ هواپیما در هنگام نشستن به زمین برخورد می‌کند تا زمانی که چرخ آن در هنگام برخاستن از زمین جدا می‌شود می‌بایست کلیه فعالیت‌های مربوط به چهار زمان اتلاف، طی مدت 15 دقیقه انجام

گیرد. بنابراین کسی فرصت در انتظار بودن در نوبت را نداشته و باید سریعاً کارها انجام شود. این شرکت برای اینکه بتواند زمان Queue Time را کاهش دهد و از آنجا که پیاده شدن مسافران این خط هوایی با سایر خطوط فرقی نمی‌کند، روی قسمت سوار شدن مسافران اقدام جالبی انجام داده است. به عنوان مثال کارت پرواز هواپیماهای این شرکت فاقد شماره صندلی می‌باشد ولی 30 نفر اول که به فرودگاه آمده و کارت پرواز دریافت می‌کنند گروه 1، 30 نفر بعد گروه 2 و به همین ترتیب الی آخر. به محض آماده شدن هواپیما برای سوار شدن مسافران، اعلام می‌شود گروه 1 مراجعه کنند، آنها مختار هستند هر صندلی‌ای را که می‌خواهند انتخاب کنند. سپس گروه 2 و بعد از آن گروه‌های بعدی فراخوانده می‌شوند. بنابراین افراد دیگر زمانی برای پیدا کردن محل نشستن و تطبیق شماره درج شده روی کارت پرواز با شماره صندلی تلف نخواهند کرد.

زمان Set up در یک هواپیما، مسافری، بارگیری، سوخت‌گیری، تمیز کردن داخل آن و انتقال مواد غذایی به آن می‌باشد. برای کاهش این زمان شرکت ساوت وست به مسافران غذا نمی‌دهد در عوض بادام را جایگزین کرده است. پس نیازی نیست در هر پرواز زمان زیادی را برای انتقال غذای مسافران به داخل هواپیما صرف کنند و به جای آن، هر روز همان ابتدای صبح به مقدار کافی بادام را برای 8 پرواز به هواپیما منتقل می‌کنند. از طرفی چون غذا به مسافر داده نمی‌شود، میزان کثیفی به شدت کاهش می‌یابد و مهمانداران هم در همان زمان فرود نسبت به تمیز کردن هواپیما اقدام می‌کنند. از طرفی برای کمتر شدن زمان بارگیری به مسافران اجازه می‌دهند که چمدان‌های کمی بزرگتر از سایز معمول را نیز به داخل هواپیما آورده و هنگام پیاده شدن آنها را با خود ببرند. بدین ترتیب زمان بارگیری هم کاهش یافته است که برای مسافران هم بهتر بوده و نیازی نیست آنها مدتی را منتظر دریافت چمدان خود باشند.



در ارتباط با Run Time که معمولاً قابل کم کردن نیست، نیز این شرکت دست به اقدامات جالبی زده است. مثلاً به خلبانان خود اجازه داده است، در مواقعی که پرواز با تأخیر همراه بوده با سرعت بیشتری مثلاً 900 کیلومتر در ساعت حرکت کنند. هرچند میزان سوخت مصرفی هواپیما با این کار افزایش می‌یابد ولی برای جبران تأخیر، شرکت این هزینه را پرداخت می‌کند.

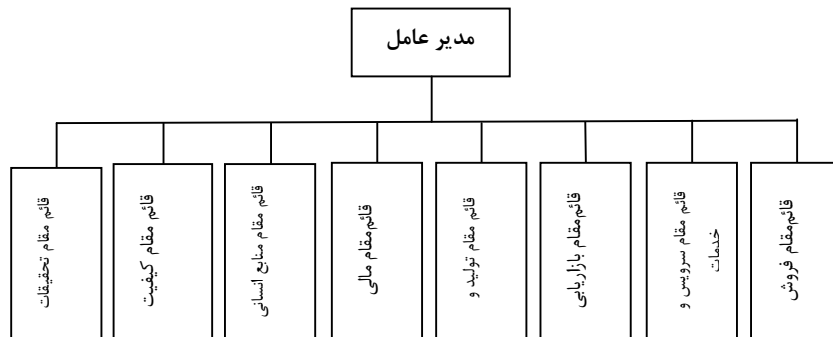
برای کاهش Move Time که زمانی است که هواپیما روی باند نشسته و باید برود به سمت محل پیاده کردن مسافران، معمولاً خلبانان این شرکت سعی خواهند کرد که از برج مراقبت اجازه نشستن روی باندی که نزدیک به محل پیاده کردن مسافران است را بگیرند تا بتواند این زمان را کاهش دهند. شاید هم موفق نشوند ولی از آنجا که خلبانان سایر شرکت‌های هواپیمایی روی این موضوع پافشاری و اصرار ندارند در صورت درخواست خلبان این امکان معمولاً فراهم می‌شود. البته در صورتیکه خلبانان بتوانند باند نزدیکتر را انتخاب کنند و در آن فرود بیایند بدلیل کاهش اتلاف زمان در تقاطع‌ها Queue Time هم کاهش می‌یابد.

چنانچه مشاهده می‌کنیم هنگامیکه مدیرعامل این شرکت از کلیه مدیران و کارکنان شرکت می‌خواهد که سرعت را افزایش داده و اتلاف زمان‌ها را در حد امکان از بین ببرند این کار بصورت کاملاً علمی و حساب شده بررسی و اجرا می‌گردد و این یکی از عوامل موفقیت شرکت برای کاهش هزینه و افزایش رضایت مشتریان است.

قسمت بیست و دوم:

### افراد را براساس سازمان یا سازمان را براساس افراد ایجاد کنیم؟

براساس تجربیات من نمی‌توان قانونی ثابتی برای بکارگیری افراد در یک چارت سازمانی از پیش تعریف شده نوشت و یا برعکس قانون ثابتی برای تنظیم چارت سازمانی براساس افراد وجود ندارد. آنچه مهم است همان اصل مدیریت اقتضایی و تصمیم‌گیری در شرایط موجود می‌باشد. به عبارتی در تنظیم چارت سازمانی هم باید به توانایی مدیران توجه کرده و هم به گونه‌ای عمل کرد که هیچ فرآیندی ناقص نمانده و همچنین کارها بطور موازی انجام نشوند. چارچوبی که معمولاً در سراسر دنیا برای تنظیم چارت سازمانی به کار می‌رود مشابه شکل زیر می‌باشد.



زیر مجموعه هر یک از قائم مقامها شامل تعدادی مدیر و رئیس می‌باشد. در بخش بالایی چارت مذکور مدیران ارشد یک سازمان قرار می‌گیرند. این یک چارچوب اصلی برای چارت سازمانی می‌باشد ولی مدیریت اقتضایی می‌تواند با توجه به توانایی مدیران ارشد خود تغییراتی را در این چارت ایجاد نماید. به عنوان مثال با توجه به اینکه امور تولید و عملیات ارتباط بسیار نزدیکی با امور کیفیت دارند، لذا اگر فردی را بتوان یافت که در هر دو مورد، توانایی و تعهد کافی داشته باشد مدیرعامل می‌تواند هر دو جایگاه را به یک نفر واگذار نماید. نمونه عملی این مورد، تجربیات خود من می‌باشد. من در چندین شرکت هر دو سمت را همزمان داشتم و این کار نه تنها مشکلی را ایجاد نکرد بلکه هم باعث افزایش تولید و هم موجب ارتقاء کیفیت در سازمان گردید. همچنین سازمان‌هایی را می‌توان یافت که دارای یک قائم مقام در سمت مالی و منابع انسانی می‌باشند به شرط اینکه فرد مذکور در هر دو مورد تخصص و تعهد کافی داشته باشد. این موضوع برای سمت‌های مشابه دیگر همانند فروش و بازاریابی نیز صادق می‌باشد.

یکی از موضوعات حیاتی و سرنوشت ساز برای سازمان به کارگیری توانمندی واقعی مدیران و پرسنل و کشف استعدادها بالقوه در درون سازمان و یا در خارج سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها متأسفانه، بسیار سنتی اقدام به جذب و استخدام افراد می‌کنند، ولی به نظر من در هر آشنایی با افراد در بیرون سازمان و در هر ملاقات با افراد دارای صلاحیت، لازم است به نوعی بتوانیم از آنها در سازمان خود استفاده کنیم. به همین خاطر در سازمان‌هایی که من در آنها قدرت تصمیم‌گیری داشتم معمولاً کمتر نسبت به درج آگهی استخدام در روزنامه‌ها اقدام می‌کردم. چرا که تمام تلاش من این بود که استعداد افراد موجود در سطوح بالای سازمان را شناسایی کرده و آنها را در جای مناسب قرار داده و سپس بررسی کنیم ایشان علاوه بر این سمت سازمانی در کدام واحد سازمانی دیگر نیز توانایی خدمت دارد تا در شرایط بحرانی و حساس نسبت به جابجایی آنها اقدام کنم بدون اینکه سازمان دچار مشکل حادی شود. به عنوان مثال فرض کنید شما یک رئیس کیفیت عالی دارید که توانایی و یا سوابقی در زمینه مهندسی تولید نیز دارد و می‌توانید از ایشان

در هر دو قسمت استفاده کنید. حال اگر از عملکرد مدیر مهندسی تولید رضایت نداشته باشید و از طرفی فرد مناسبی هم در سازمان برای این سمت در اختیار شما نبوده و استخدام فردی برای این سمت از خارج سازمان هم مشکل باشد، چگونه باید عمل نمود؟ من به شما توصیه می‌کنم نگاهی به برگه های رزرو استخدامی واحد کنترل کیفیت بیندازید. در صورتیکه در میان آنها فرد مناسبی برای مدیریت کیفیت وجود دارد چرا که وضع کیفی محصولات تولیدی خوب است - این فرد را با سمت "مدیر کیفیت" استخدام و مدیر کیفیت قبلی را به جایگاه "مدیر مهندسی تولید" انتقال دهید. در بیشتر شرکت‌هایی که من استخدام شده‌ام، وقتی در بخش تولید و عملیات که از نظر تعداد و تنوع فعالیت‌ها از هر بخش دیگر بزرگتر است، مشکلی ایجاد می‌شد، در بسیاری مواقع مدیرعامل از من خواسته است که در آنجا نیز تغییرات و دگرگونی لازم را انجام دهم.

به نظر من تحول و دگرگونی از چارت سازمانی شروع می‌شود و این عمل خود به خود منجر به شناخت توانایی‌های مدیران و رؤسای سازمان نه تنها در همان فعالیتی که مشغول به کار هستند می‌شود بلکه توانایی‌های بالقوه دیگری هم که در آنها وجود دارد و بسیار مهم و حیاتی است شناسایی می‌گردد. پس اگر تحول می‌خواهید، چارت سازمانی مناسب را با در نظر گرفتن توانمندی مدیران خود طراحی و ایجاد نمایید. در قایقی که ما آن را هدایت می‌کنیم، اگر افراد براساس توانایی‌هایشان در جای درست قرار نگرفته باشند و نتوانیم آنها را هم‌سو و هماهنگ کنیم این قایق نه تنها در مسابقه موفق نخواهد شد بلکه هرگز به مقصد نمی‌رسد و تنها به دور خود خواهد چرخید.

بنابراین اگر مدیران ارشد، افراد درست را در جای درست قرار داده و کارهای درست را برای آنها تعریف کنند، نتیجه درست حاصل خواهد شد. آیا کیفیت و بهره‌وری چیزی جز انجام درست کارهای درست در همان بار اول است؟ این قدرتی است که در اختیار تمامی مدیران قرار دارد ولی کمتر مدیری به آن توجه کرده و آن را به درستی به کار می‌بندد.

هنگامی که در شرکت Plantronics کار می‌کردم از یک هزار و پانصد کارمند شرکت یک‌هزار و یکصد نفر در قسمت‌های مختلف برای من کار می‌کردند که این شامل کارخانه شرکت در کالیفرنیا، مکزیکو، انگلیس، مرکز خرید در تایوان و مرکز توزیع در هلند بود. هنوز چند هفته‌ای از کار من در آن شرکت نمی‌گذشت که روزی یکی از پیمانکاران بزرگ شرکت که برای ما قطعات پلاستیکی درست می‌کرد زنگ زد و گفت: «آقا تکلیف مرا روشن کنید.» گفتم: «چطور؟» گفت: «از دیروز تا بحال دو گروه قسمت خرید از شرکت شما به من مراجعه کرده و هر یک در مورد تخفیف قیمت و نحوه تحویل بمن دستوراتی داده‌اند!» با کمی تحقیق متوجه شدم که یک گروه خرید از مکزیکو و یک گروه خرید از آمریکا بدون اطلاع از کار یکدیگر به این شرکت مراجعه و یکی طلب ده درصد تخفیف و دیگری پنج درصد تخفیف کرده است!

برای رفع این مشکل چه می‌شد کرد؟ با بررسی بیشتر دریافتم اشکال اصلی در چارت سازمانی و تقسیم وظایف است که مشخص نکرده بود که وظیفه قسمت خرید دفتر مرکزی (Corporate) چیست و وظیفه قسمت خرید کارخانه کدام است؟

با تغییر چارت سازمانی رئیس قسمت خرید مکزیکو را به آمریکا منتقل کردم تا ریاست هر دو گروه را به عهده داشته باشد. او با دانستن دو زبان انگلیسی و اسپانیایی می‌توانست با هر دو گروه به راحتی صحبت نموده و مانع از ایجاد مشکلات احتمالی شود. بدین ترتیب مشکل حل شد.

یادم می‌آید، یکی از دوستان در مورد چارت سازمانی کارخانه بزرگشان از من کمک خواست. با نگاهی به آن متوجه اشکالات شدم و مانند یک فال بین شروع کردم به شمردن مشکلات و مسائل پیش روی آن کارخانه. و البته دوستم حیرت زده شده بود که من چگونه از آن مشکلات خبر دارم! جواب این بود که همانطور که یک کف بین از روی خطوط دست می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند من نیز می‌توانم از روی چارت سازمانی مشکلات شما را پیش‌بینی کنم.

در انتها یادی بکنم از یکی از آشنایانم که در یک شرکت بزرگ با فروش 25 میلیارد تومان در سال کار می کرد. هنگامیکه برای اولین بار از وی شغل او را پرسیدم، جواب داد: «من مدیر بازرگانی در کل شرکت و مدیرعامل یکی از شرکت های زیر مجموعه. همچنین رئیس کارخانه یکی دیگر از شرکت های زیرمجموعه نیز هستم.» با شنیدن این صحبت ها مطمئن بودم که این شرکت پیشرفتی نخواهد کرد و البته همینطور هم شد. شرکت مذکور با 50 میلیارد تومان بدهی ورشکست شد.

قسمت بیست و سوم:

## ایجاد روحیه کار تیمی با تفریحات سالم

در بسیاری از شرکت‌های موفق و بزرگ دنیا، برنامه‌های آموزشی و تفریحی گوناگونی وجود دارد. مثلاً در شرکت Wyse Technology که من در سمت قائم مقام مدیرعامل در عملیات بودم، دارای انواع زمین‌ها و فضاهای ورزشی و تفریحی از قبیل زمین تنیس، راکت‌بال و استخر بزرگ شنا بود. علاوه بر استفاده از این فضاها و مکان‌های ورزشی طی سال، هر ساله یک مسابقه تفریحی بین معاونت‌های مختلف شرکت برگزار می‌گردید. هدف از برگزاری این مسابقات ورزشی ایجاد روحیه کار تیمی، فرایندنگری در اجرا، نتیجه‌گرایی و نهایتاً تفریح و افزایش روحیه و انگیزه پرسنل بود. در سال اولی که من در این شرکت مشغول به کار شدم، اعلام گردید که شرکت می‌خواهد یک دوره مسابقه قایقرانی با استفاده از قایق‌های مقوایی برگزار کند و لازم است تمام قائم مقام‌های شرکت شامل بازاریابی و فروش، تولید و عملیات، اداری، مالی، مهندسی و حتی مدیرعامل در آن شرکت داشته باشند. قرار بود هر یک از قائم مقام‌ها افرادی را انتخاب تا نسبت به ساخت قایق و شرکت در مسابقه اقدام کنند. در آن زمان چون خرید شرکت نیز زیرمجموعه سازمانی من بود تأمین کننده کارتن و مقوای شرکت بعد از باخبر شدن از موضوع پیش من آمد و گفت: «شما اصلاً نگران نباشید. من با توجه به نوع تخصص و حرفه‌ای که دارم با بهترین مقوای پرس شده یک قایق شیک و ضد آب برای شما می‌سازم.» من هم خیلی خوشحال شدم. قرار شد ایشان این کار را تا قبل از برگزاری مسابقه انجام دهد و انجام

داد. من هم یک کاور مناسب برای آن تهیه کردم و تبدیل به یک قایق شیک و بسیار زیبا شد.

مدیرعامل شرکت که خود بسیار علاقه‌مند به مسائل قایق رانی و ساخت قایق بود قبل از مسابقه تمامی قایق‌های ساخته شده توسط معاونت‌های مختلف را یک به یک بازدید کرد. هنگامیکه قایق ما را دید به من گفت این قایق بدلیل عدم تعادل 5 ثانیه هم روی آب نمی‌ماند. من به شوخی جواب دادم: «خواهیم دید که این قایق زیبا و شیک ما غرق می‌شود یا قایق‌های دیگر که هم نازیبا و هم زمخت هستند.» پس از اینکه مسابقه شروع شد، هر یک از گروه‌ها قایق‌های خود را درون آب انداختند. من ابتدا سوار قایق مان شدم و بعد از آن نفر دوم درون آن نشست. هنوز یک متر بیشتر حرکت نکرده بودیم که قایق واژگون شد. قایق‌های دیگر هرچند به لحاظ ظاهری چندان زیبا نبودند اما به انتهای مسیر رسیده و تیم مهندسی نیز اول شد. این موضوع هم باعث ناراحتی‌ام شد و هم باعث شد بیندیشم که چرا علیرغم اینکه قایق ما از جنس مقوای پرس شده و ضد آب بود و از نظر سائز نیز متقارن بود واژگون گردید. اولین نتیجه‌ای که گرفتم این بود که اگر یک نفر مقوا و کارتن ساز خوبی است، دلیلی وجود ندارد که حتماً قایق ساز خوبی هم باشد پس لازم است کار را به کاردان سپرد.

در زیر مجموعه تولید، تعداد زیادی کارگر ویتنامی داشتم و می‌دانستم که بسیاری از ویتنامی‌ها در امر ساخت قایق استاد هستند و تعداد قابل توجهی از آنها حتی با ساخت قایق‌های چند نفره توانسته‌اند در اقیانوس سفر کرده و از کشورشان فرار کنند. بنابراین اجازه ندادم به سال بعد برسد بلکه همان روز رفتم کلیه کارگران ویتنامی را جمع کردم و پرسیدم: «چند نفر از شما می‌تواند قایق بسازد؟» دو نفر اعلام کردند که ما در گذشته قایق ساز بودیم. از آنها خواستم قایق سال آینده را خودشان بسازند و آنها تعیین کنند چه کسی درون آن بنشیند.

سال بعد مسابقه همانند سال قبل برگزار گردید و قبل از برگزاری طبق معمول مدیرعامل قایق را مشاهده کرد و گفت این بار شانس خواهید داشت. طول قایق مهندسی



3 متر و طول قایق ما 2 متر بود. بنابراین آنها در همان شروع کار یک متر از ما جلوتر بودند، هنگامیکه مسابقه شروع شد دو نفر نماینده ویتنامی واحد ما با چنان مهارتی قایق را به آب انداخته و سوار شدند که تماشایی بود و چنان سریع پارو زدند و طول استخر را طی کردند که قایق مهندسی هنوز چند متری مانده بود که به انتهای استخر برسد. تیم ما اول شد و همگی در تولید جشن گرفتیم. این قایق را نیز تا مدت‌ها در قسمت تولید به یاد کار تیمی و برنده شدن نگهداری می‌کردیم. مهمترین نتیجه‌ای که این مسابقات برای من داشت عبارت بود از: 1- حتما کار را به کاردان بسپارید. 2- استعدادهای بالقوه پرسنل را حتی در پایین‌ترین سطح سازمان شناسایی نمایید. فقط با اتکا به مدرک مهندسی و مدیریت نمی‌توان موفق شد.

پندی که من همیشه به مدیران و رؤسا می‌دهم این است که «دقت کنید که اگر ادیسونی در سازمانتان کار می‌کند حتماً او را شناسایی کنید. او برای شما 1100 اختراع خواهد کرد. و مانند خانم معلم ادیسون نباشید که وی را خنگ فرض کرده بود.»

بسیاری از مواقع برای من پیش آمده که افرادی را یافته‌ام که همواره بسیار ساکت و آرام به کار خود مشغول بوده و به خاطر محجوب و با وقار بودن هرگز نه تنها اقدامات مثبت خود را همچون دیگران بازگو و یا مثل خیلی افراد سوءاستفاده‌گر و چاپلوس در بوق کرنا نکردند، بلکه استعدادشان را هم به خاطر روحیات خاص خود نتوانسته‌اند به مرحله ظهور برسانند.

یکی از دوره‌های آموزشی خوبی که من گذراندم دوره «Rope's Course» است. این کلاس‌ها در منطقه جنگلی درختان RED WOOD کالیفرنیا برگزار می‌شد. RED WOOD نام درختی است که فقط در کالیفرنیا می‌روید و از بلندترین درختان جهان است. این دوره برای بهبود کار تیمی شرکت‌کنندگان و به شیوه‌ای شاد و سرگرم‌کننده برگزار می‌گردید. در قسمت اول دوره، یک نفر از افراد شرکت‌کننده روی لبه میزی به ارتفاع یک متر می‌ایستاد به طوریکه انتهای پاشنه او روی لبه میز قرار می‌گرفت. او می‌بایست دست‌های خود را

روی قفسه سینه قرار داده و سپس خود را به سمت زمین رها می‌کرد و هشت نفر دیگر که در دو گروه 4 نفری از لبه میز صف کشیده بودند، می‌بایست قبل از اینکه فرد مذکور به زمین بیفتد او را در هوا می‌گرفتند. این شروع کار تیمی است.

مرحله دوم قرار دادن دو تنه درخت به شکل عدد 7 روی زمین بود. دو نفر از اعضا می‌بایست در نقطه تماس دو تنه درخت قرار گرفته و دست‌های خود را در یکدیگر گره کرده (قلاب) و به سمت دیگر تنه درخت حرکت کند بطوریکه هیچ‌یک از آنها روی تنه درخت نیفتند. بنابراین لازمه کار اینست که سرعت حرکت، میزان فشار دست‌ها و میزان تعادل هر یک بطور متوازن و متناسب با هم باشد در غیر اینصورت یکی از آنها از روی تنه درخت افتاده و افتادن نفر دوم حتمی است.

ادعای برگزارکنندگان این دوره این بود که شرکت کنندگان در پایان این دوره کوتاه، مفاهیم و ضرورت کار گروهی را به خوبی درک می‌کنند و پیشنهاد می‌کنند چنانچه سازمانی دارای پرسنلی است که قابلیت کار تیمی پایینی دارند در این دوره شرکت تا نتیجه آن را در عمل مشاهده کنند. من در این دوره شرکت و به نتایج بسیار عالی آن پی بردم لذا تصمیم گرفتم پرسنلی از واحد خودم را که نیاز به کار تیمی قوی داشتند و همچنین پرسنل واحدهای دیگر را که با پرسنل واحد من نمی‌توانستند کار تیمی را به خوبی انجام داده و همیشه از هم ایراد می‌گرفتند به این دوره بفرستم.

علاوه بر من، مدیر بازاریابی، قائم مقام مهندسی و تعدادی از پرسنل مهندسی هم در این دوره شرکت کردند بودند. دلیل اصلی فرستادن آنها به این دوره عدم همکاری آنها با سایرین بود. به یاد دارم قائم مقام مهندسی در یکی از برنامه‌های این دوره که بالا رفتن از تنه درختان بود، وقتی حدوداً بیست متر از بالا رفت چون ترس از ارتفاع داشت چنان درخت را بغل گرفته بود که انگار هیچ گاه نمی‌خواهد به زمین برگردد و دائم فریاد می‌زد او را پایین بیاورند. او با کمک و راهنمایی یکی از پرسنل خانم که اتفاقاً با هم رابطه کاری خوبی هم نداشتند با استفاده از طناب نجات به پایین منتقل شد و همین همکاری باعث شد آنها مشکلات خود را برای همیشه فراموش کنند.

قائم مقام مهندسی کسی بود که همیشه مغرورانه دستور می داد و به نظرات زیردستان خود توجهی نمی کرد. اما در این برنامه او از ترس در حضور پرسنل خود تا نزدیک گریه کردن پیش رفته بود. جالب آنکه همان خانم در قسمت بازاریابی که هرگز به نظرات او در کار اعتنایی نمی کرد از او خواست که چشمانش را ببندد و به پایین نگاه نکند، تا او را پایین آورد.

آخرین مرحله این دوره بالا رفتن از دیواری به ارتفاع حدوداً 5 متر بود. به هر تیم حدوداً 3 دقیقه فرصت می دادند که با هم برنامه ریزی و مشورت کرده و پس از آن، بدون اینکه با هم حرفی بزنند از دیوار بالا بروند. هدف برنامه ریزی قبل از اجرا بود و نه هنگام اجرا. متأسفانه ما ایرانی ها در این موضوع تخصص خاص داریم اول اجرا می کنیم، در هنگام اجرا و هنگامیکه به جواب نمی رسیم تازه شروع به برنامه ریزی می کنیم. پس از برنامه ریزی، همه گروه ها شروع کردند به بالا رفتن از دیوار. برنامه ریزی تیم ما بدین ترتیب بود: ابتدا یک نفر قد بلند می ایستاد و قلاب می گرفت. نفرات بعد می بایست پا را ابتدا روی دستان او سپس روی شانه و سر او قرار داده و خود را به بالا برسانند. قسمت مشکل زمانی بود که می بایست نفر آخر را بالا بکشیم. یک نفر این وسط می بایست زل طناب را بازی می کرد. در انتها به هر سختی بود گروه ها خود را به بالای دیوار رساندند.

این دوره انجام کار تیمی، همراه با تفریح، صمیمیت، همفکری، ابتکار و در مواقعی از خود گذشتگی بود و باعث شد صمیمیت فوق العاده ای بین افراد ایجاد و کار تیمی پس از آن در میان گروه رواج یابد.

خود من کارهای مشابهی را برای پرسنل زیرمجموعه ام برگزار می کردم مثل دوچرخه سواری در کوهستان و قایقرانی در آب های خروشان. در هر یک از آنها، افراد تیم سعی می کردند به یکدیگر در شرایط سخت و بحرانی کمک کند تا کسی آسیب نبیند و یا مجروح نشود. آنها هنگام عبور از مراحل سخت با یکدیگر مشورت کرده و به توصیه های هم گوش می کردند. در پایان روز افراد تیم آنچنان به هم نزدیک می شدند که هرگز در طول سالیان سال و طی فعالیت های روزانه امکان نداشت به این صمیمیت

دست یابند. درست مانند افرادی که با هم در جنگ شرکت می کنند و پس از جنگ همیشه به یاد هم هستند و از خاطرات تلخ و شیرین آن یاد می کنند و بیشتر به کسانی اعتماد و اطمینان دارند که در این خاطرات شریک هستند. در کشور خودمان و در دوران دفاع مقدس هم کسانی که در خط مقدم جبهه در کنار هم می جنگیدند، در حملات شرکت می کردند و جانفشانی های بسیار می کردند، بعد از دوران جنگ بهترین دوستان، همفکران و مدافعان هم تا آخر عمر هستند و معمولاً در کارهای تیمی بعد از جنگ نیز به واسطه همان دوران، خوش درخشیده و می درخشند.

در ایران نیز در شرکت مادیران مسابقات سه چرخه سواری به راه انداختم که هر سه ماه یکبار تمام کارمندان در یکی از سالن های تولید جمع شده و با سه چرخه هایی که یا از بازار خریده بودیم و یا خود آن را ساخته بودیم مسابقه می دادند. این مسابقات به صورت تیمی بود که سه نفر همزمان با یکدیگر مسابقه داده و بعد از اتمام یک دور کامل سه چرخه را به نفر بعد می سپردند و نفر بعد به مسابقه ادامه می داد. خود من نیز جزو یکی از این تیم های شرکت کننده بودم که کارگران در عمل ببینند که فرقی بین مدیر کارخانه و آنها نیست. همین مسابقات را در شرکت آریا دیزل با ساخت چهارچرخه های هُلرو انجام دادیم منتهی سالی یکبار و در یک برنامه یک روزه در محل کارخانه.

توصیه می کنم سازمان هایی که کار تیمی در آنها بسیار ضعیف بوده و کمتر مورد توجه است، از مشاورین با صلاحیت استفاده کرده و دوره ها و یا تفریح هایی مشابه آنچه در بالا گفته شد در سازمان خود برقرار کنند تا روحیه انجام کار تیمی در سازمان افزایش یابد.

قسمت بیست و چهارم:

## شفاف سازی

یکی از کارهای مهم یک مدیر، شفاف سازی است. شفاف سازی باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌گردد. به فرض شما دو انتخاب دارید: اینکه کارمندان در یک ویتترین که در جلوی چشم شما است کار بکنند یا در یک دخمه‌ای که برای شما اصلاً قابل رویت نیست. در مورد اول کارمندان و عملکردشان واضح است ولی در مورد کسانی که در یک جای تاریک و دور از چشمان ما کار می‌کنند هیچگونه شاهدهی برای سنجش عملکرد فردی این افراد وجود ندارد. حال اگر تعدادی افراد سیاستمدار هم در بین آنها بوده و کارهای مهم آن دخمه را به اسم خود تمام کنند اوضاع پیچیده تر شده و شما هیچ وقت نمی‌فهمید چه کسی بهترین عملکرد را داشته است. ولی هنگامیکه افراد در داخل یک ویتترین روبروی شما مشغول به کار هستند، شما هر لحظه با یک نگاه ساده می‌توانید بفهمید که هر یک از پرسنل به چه کاری مشغول هستند. در حال حاضر شرکت‌های معتبر و بزرگ از پارتیشن به جای اتاق برای محل استقرار پرسنل و مدیران استفاده می‌کنند. حتی در شرکت بزرگی مثل اینتل (Intel) مدیرعامل نیز در پارتیشن می‌نشیند. ارتفاع دیوارهای پارتیشن در شرکت‌های آمریکایی حدوداً  $1/5$  تا 2 متر می‌باشد در صورتیکه ارتفاع آن در شرکت‌های ژاپنی به یک متر کاهش یافته است.

به طور کلی اگر انسان در هنگام انجام فعالیتی مورد توجه قرار بگیرد بی‌شک دارای راندمان بهتری می‌شود و اولین قدم در شفاف سازی درون سازمانی این است که دیوارهای موجود بین واحدها را خراب کرده و تمام افراد و فعالیت‌هایشان در معرض دید یکدیگر باشند.

قدم دوم در شفاف‌سازی درون سازمانی مربوط به مشخص کردن شرح شغل، شرح وظایف، حدود اختیارات و مسئولیت‌های هر یک از افراد درون سازمان و تعیین اهداف مشخص برای هر یک می‌باشد بطوریکه افراد بصورت کاملاً شفاف و واضح بدانند به کدام سمت باید حرکت کنند و برای رسیدن به اهداف از چه مسیری و با چه اختیاراتی می‌توانند اقدام کنند.

در کارخانه‌ای که شرکت ما در مکزیکو داشت، براساس شرح شغل و مسئولیت‌ها، رئیس کارخانه روزانه به من گزارش عملکرد بخش‌های مختلف را ارائه می‌داد. به عنوان مثال برای هر کدام از مسئولین خرید، محاسبه گردش انبار، جداگانه انجام می‌شد و در نتیجه ما هر روز از گردش انبار هر یک از مسئولین خرید خبر داشتیم و در پایان هر ماه برای کسی که بهترین گردش انبار با کمترین میزان کسری کالا را داشت یک کلاه بوقی که از نظر مکزیک‌ها نشان و سمبل خوبی است بالای پارتیشن او قرار می‌دادیم. این نشان می‌داد که ایشان طی ماه گذشته بهترین عملکرد را داشته است. در عوض برای کسی که بدترین عملکرد را در گردش انبار داشت یا بیشترین کسری انبار را ایجاد کرده بود یک قبر کوچک که نشان و سمبل بدی بود قرار می‌دادیم و تا یک ماه هم اجازه نداشت آن را بردارد لذا او سعی می‌کرد در ماه‌های بعد جبران کند. دیگران نیز سعی می‌کردند براساس اهداف و وظایف تعریف شده فعالیت کنند چرا که می‌دانستند در پایان هر ماه یک سیستم منظم و قوی، عملکرد افراد را اندازه‌گیری و نتیجه را به وضوح اعلام می‌کند.

شفاف سازی در اصطلاحات و کلمات کلیدی و مهم نیز بسیار حائز اهمیت است. به عنوان مثال کلمه «کیفیت» که در هر سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید به درستی تعریف شود. در غیراینصورت برداشت‌های مختلفی صورت گرفته و افراد می‌توانند در هنگام فشار برای افزایش تولید، برگشت محصول از طرف مشتری، مرجوع کردن اقلام در ورودی و یا خروجی کارخانه براساس منافع خود تعاریف مختلفی را از کیفیت ارائه دهند.

قدم بعدی، شفاف‌سازی امور برای افراد و ذینفعان خارج از سازمان می‌باشد. لازم است در هر شرکتی برای نمایندگان فروش، خدمات پس از فروش، مشتریان و سهامداران تا آنجایی که ممکن است در خصوص عملکرد گذشته، حال و برنامه‌های آینده شفاف‌سازی شود تا از این طریق اعتماد بیشتری جلب گردد. اعتماد و اطمینان به یک شرکت از طرف مشتریان، سهامداران، نمایندگی‌ها و حتی سازمان‌های مدافع حقوق شهروندی، محیط زیست و غیره می‌تواند باعث افزایش اعتبار شرکت گردیده و عامل مهمی است برای پیشرفت یک شرکت.

قسمت بیست و پنجم:

## گردش شغلی

جابجایی مدیران و روسا مختلف با هم طی یک مدت مشخص مثلاً یک ماه می‌تواند تأثیر بسیار خوبی در عملکرد هر یک از آنها داشته باشد. این عمل باعث می‌شود آنها به مشکلات مدیران واحدهای دیگر پی برده و انتظارات و توقعات درستی از طرف مقابل خود داشته باشند. در نتیجه قادر خواهند بود فرهنگ مشتری مداری داخلی را به بهترین نحو اجرا کنند.

به عنوان مثال اگر شما جای مدیر کیفیت و تولید را به مدت یک ماه عوض کنید، مدیر کیفیت که تا آن روز شعار کیفیت و رضایت مشتری سر می‌داد و دائماً از تولید انتقاد می‌کرد، متوجه می‌شود که واحد تولید با چه مشکلاتی مواجه بوده و می‌بایست علاوه بر تیراژ قابل قبول، کیفیت عالی را نیز مد نظر قرار دهد و البته این کار ساده‌ای نیست و نیاز به کمک و هم‌فکری سایر واحدها دارد. از طرفی در واحد کیفیت مدیر تولید مستقیماً با شکایات، انتقادات و خواسته‌های مشتریان روبرو می‌شود. مطمئناً او هنگامی که نمونه‌های محصول انتخاب شده برای بازرسی را مشاهده می‌کند، به این موضوع که اگر او خود، یک مشتری باشد حاضر است این محصول را بپذیرد و یا خیر فکر می‌کند.

در شرکتی که در حال حاضر مدیرعامل آن هستم در حال جابجا کردن رئیس تعمیرگاه با رئیس برنامه‌ریزی هستم چرا که از یک طرف رئیس تعمیرگاه اعتراض دارد که قطعات درخواستی واحد خود را با تاخیر دریافت می‌کند از طرف دیگر رئیس



برنامه‌ریزی اعلام می‌کند که درخواست آنها دیر به واحد برنامه‌ریزی ارسال می‌شود. به علاوه درخواست‌ها فاقد کد فنی قطعات بوده و گاهی همراه با اشتباه است. البته گاهی بعضی از قطعات درخواستی، از کارخانه تولید کننده با تاخیر ارسال می‌گردد که البته رئیس تعمیرگاه تاخیر مربوط به تامین کننده را ناشی از سهل انگاری می‌داند. از زمانی که اعلام کرده‌ام آنها باید به مدت یک ماه جایگزین هم‌دیگر شوند، مشاهده کرده‌ام که اولاً روابط آنها به هم نزدیک‌تر شده و از طرفی تمام سعی خود را می‌کنند که تمامی مسائل کاری را به زیر دستان خود آموزش داده تا طی مدت یک ماهی که در واحد خود نیستند ایرادی به وجود نیاید. آنها می‌خواهند طی زمانی که رئیس جدید جایگزین‌شان می‌شود با توجه به آنکه آگاهی کافی در این ارتباط ندارند، حداقل زیردستان کار را به خوبی انجام داده تا واحد خودشان مقصر شناخته نشوند.

توصیه می‌کنم شرکت‌ها حتماً مدیران مرتبط را به مدت کوتاهی (یک ماه) با هم جایگزین کنند تا نتایج آن را در عمل مشاهده نمایند. توجه داشته باشید مدیران غیر مرتبط را نه می‌توان و نه لازم است با هم‌دیگر جایگزین نماییم. به عنوان مثال مدیر تولید با مدیر مالی نه خیلی به هم ارتباط دارند و نه نیازی به عوض کردن آنها می‌باشد.

در عالم هواپیمایی که جای هیچ ریسکی وجود ندارد، هر سال یک خلبان در کنار خلبان دیگر می‌نشیند و در تمام طول پرواز کارهای او را زیر نظر می‌گیرد تا خلبان را نسبت به خطاهایی که بطور مداوم انجام می‌دهد و خود از آن مطلع نیست آگاه سازد تا آن را تصحیح نماید. خلبان چک کننده نیز توسط خلبان چک کننده دیگری تست می‌شود تا در صورت داشتن عادت‌های غلط آنها را تصحیح نماید. برعکس صنایع هوایی، این اشتباهات در شرکت‌ها کشنده نیستند اما می‌توانند منجر به ورشکستگی یا کاهش سودآوری شرکت‌ها شوند. یکی از راه‌های جلوگیری از این مسئله این است که سالی دو هفته افراد جاهای خود را با یکدیگر تغییر دهند تا هم چیزهای جدید یاد بگیرند و هم اینکه نفر جدید با یک سری ایده‌های جدید در آن قسمت وارد شود و فرد جایگزین او هم ایده‌های جدیدی را برای قسمت او به بار آورد. گاهی فردی است مدام دچار اشتباهاتی در کار خود می‌شود ولی شرکت متوجه آن اشتباهات نیست. با آمدن فرد

دیگر او ممکن است متوجه اشتباهات فرد قبلی بشود و قبل از آنکه این اشتباه منجر به ضرر شرکت گردد، جلوی آن را بگیرند. پس تاکید می‌کنم سرپرستانی را که امکان تعویض پست هاشان با یکدیگر وجود دارد در صورت وجود ریسک کم و علی‌رغم اصرار افراد بر عدم امکان تعویض کارها، با هم جایگزین نمایم. بنده علی‌رغم تمام این مخالفت‌ها در سه دهه گذشته اینکار را انجام داده‌ام و همیشه نتایج بسیار مثبتی را به دست آورده‌ام. همه افرادی که بلااستثنا در شروع کار ناراضی بودند، با آموزش قبلی این جابجایی را تجربه کرده و در انتها از آن اظهار رضایت می‌کردند.

به خاطر دارم در پاسخ به افرادی که تاکید داشتند کس دیگری نمی‌تواند کار آنها را انجام دهد می‌گفتم: «هرگاه فکر کردید که کس دیگری نمی‌تواند کار شما را مثل شما انجام دهد، سری به قبرستان‌ها بزنید و ببیند که کار تمام کسانی که اکنون مرده‌اند روی زمین نمانده و افراد دیگری مشغول انجام کار آنها هستند و کار دنیا نه تنها متوقف نشده بلکه پیشرفت هم داشته است.» البته نباید طی این دو هفته تصمیمات مهم گرفته شود و در صورت لزوم می‌بایست با مدیر اصلی آن قسمت مشورت شود.

با جابجایی رئیس تولید و رئیس برنامه‌ریزی در یکی از شرکت‌هایی که کار می‌کردم آنقدر همه چیز خوب شد که باور نکردنی بود. قبل از این جایگزینی همیشه رئیس برنامه‌ریزی تولید از عدم صلاحیت رئیس تولید شاکی بود و رئیس تولید از حماقت رئیس برنامه‌ریزی. بعد از یک‌ماه که هر یک با مشکلات کار دیگری آشنا شدند دیگر هرگز نشنیدیم که آنها پشت سر هم صحبت کنند زیرا هر کدام پس از انجام کارهای طرف دیگر، با مشکلات و فشارهای آن کار آشنا شدند. مدیر تولید متوجه شد که رئیس برنامه‌ریزی تولید، زیر فشار فروش مجبور است اجناس را در روزهای معینی تحویل دهد و رئیس برنامه‌ریزی نیز فهمید که تولید خم رنگ‌رزی نیست که بتوان هر محصولی را ظرف چند ساعت تولید کرد.

قسمت بیست و ششم:

## تعدیل نیرو

بسیاری از شرکت‌ها به دلیل مخالفت‌های سازمان‌های کارگری و یا دولتی با مشکل تعدیل نیرو روبرو هستند و مدیران آنها نیز به دنبال پیگیری و یافتن راه حل مناسبی برای آن نبوده و سعی می‌کنند با همان نیروی موجود به نوعی سازش پیدا کرده و کارها را با بهره‌وری پایین انجام دهند. من شخصاً با تعدیل نکردن افراد به دو دلیل کاملاً مخالف هستم. دلیل اول ضعف عملکرد افراد می‌باشد. اگر شرکت‌ها نتوانند پرسنل دارای عملکرد ضعیف را اخراج کنند، امکان ارتقاء و بهبود بهره‌وری نخواهند داشت. انگیزه پرسنلی که خوب کار می‌کنند نیز کاهش یافته و پرسنلی که دارای عملکرد ضعیف هستند هم به دلیل اینکه در هیچ حالتی اخراج نمی‌شوند، خود را اصلاح نکرده و روند کاری خود را ادامه می‌دهند.

من در برخی شرکت‌های ایرانی این مشکل را از نزدیک دیده‌ام. مثلاً در شرکتی که ۸۵ درصد پرسنل قرارداد موقت داشته و فقط ۱۵ درصد آنها دارای قرارداد دائم و رسمی بودند، مشاهده کردم که بسیاری از مشکلات شرکت ناشی از همین ۱۵ درصد بود. چنان برخورد می‌کردند که ظاهراً صاحبان اصلی شرکت هستند، کسی حق اعتراض و انتقاد به آنها را نداشت. بهره‌وری پایینی داشتند و خود را برتر از ۸۵ درصد بقیه پرسنل می‌دیدند. گویی کار کردن فقط برای همین ۸۵ درصد می‌باشد و آن ۱۵ درصد باید حتماً جزء رؤسا، سرپرستان و مسئولین شرکت باشند. جالب آنکه بیشتر آنها توانایی و مهارت بسیار کمتری نسبت به پرسنل قراردادی داشتند.

به نظر من امنیت شغلی در فکر، توانایی و مهارت افراد است و قرارداد نمی‌تواند مانع از اخراج و تعدیل پرسنل گردد. افراد باید خود را آنقدر توانمند کنند که حتی اگر شرکتی که در آن کار می‌کنند روزی به مشکل برخورد بتوانند در شرکت‌های دیگر مشغول به کار شوند. هنگامیکه گفته می‌شود در کشوری 10 درصد بیکاری وجود دارد قاعدتاً باید کسانی که کارشان خوب است و دارای مهارت هستند همیشه کار داشته باشند ولی در کشورهایی که کارکنان از حمایت‌های شدید قانونی برخوردارند مسلماً اینگونه نیست که شاغلین الزاماً افرادی هستند که بهترین مهارت‌ها را دارند بلکه فقط چتر حمایتی که روی سر آنها است، باعث شده است که همچنان کار داشته باشند. برخی از آنها در یک شرایط رقابتی، مسلماً بیکار خواهند شد مگر اینکه خود را تغییر دهند.

به نظر من کشورها باید به سمت رقابت پذیری حرکت کرده و اجازه دهند کسانی که واقعاً دارای مهارت کافی هستند و از توانمندی‌های خوبی برخوردارند شاغل باشند حتی اگر نرخ بیکاری بالا باشد.

به یاد دارم آقای جان اسکالی که از کمپانی پپسی به اپل آمد و مدیرعامل شد، در کتابش عنوان کرده بود که شرکت‌ها حتی هنگامیکه کارشان از رونق می‌افتد نباید به تعدیل نیروهای خود اقدام کنند. او نسبت به این کار شدیداً انتقاد کرده بود. متأسفانه ایشان تجربه بحران را نداشته و آن را هرگز تجربه نکرده بود. چرا که خیلی ساده است در سخنرانی‌ها بگوییم که شرکت ما هیچکس را اخراج نخواهد کرد و معتقد باشیم که کلیه کارکنان شرکت باید تا ابد در استخدام شرکت باشند. این آقا هم زمانی در شرکت پپسی مشغول به کار بود که شرکت وضعیت خوبی داشت و صنعت نوشیدنی هم در آن دوره از رشد خوبی برخوردار بود. به یاد دارم چند سال بعد با بحرانی شرایط همین آقا مجبور شد تعداد زیادی از کارکنان خود را تعدیل نماید. کارکنان تعدیل شده با در دست داشتن کتاب ایشان آن فصل از کتاب که تعدیل نیرو را محکوم می‌کرد با بلند گو خوانده و در واقع وی را مسخره می‌کردند. بنابراین به ایشان نیز ثابت شد که در مواقع بحران چاره‌ای جز تعدیل نیست و لذا لازم است حداقل تعدادی از پرسنل در چنین شرایطی تعدیل شده و اگر اوضاع بهتر شد مجدداً به سرکار

خود (آنهایی که تمایل دارند) برگردند. البته بعد از آن اپل تحت نظر مؤسس خود آقای استیو جابز توانست چندین برابر نیروهای تعدیل شده را استخدام کند.

در کل شرکت‌ها در دو حالت اقدام به تعدیل می‌کند: حالت اول به خاطر ضعف عملکرد پرسنل، و در حالت دوم به خاطر از رونق افتادن و کاهش سهم بازار مشتریان شرکت و یا به دلیل ایجاد شرایط بحرانی در منطقه، کشور، یا دنیا.

جک ولش مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک اولین کاری که پس از سر کار آمدن انجام داد کم کردن نیروها بود. یکی از کسانی که در این راه به او کمک کرد آقای جیمز بومن، استاد من در ایران (رئیس مرکز مطالعات مدیریت ایران) بود که بعدها رئیس کل آموزش شرکت جنرال الکتریک شد. آقای ولش بارها اسم ایشان را در کتاب‌های خود ذکر کرده‌اند. ایشان مأموریت داشت طی چند سال چند صد هزار نفر از نیروهای جنرال الکتریک را کاهش دهند.

من آقای جیمز بومن را مجدداً در سال 1989 هنگامیکه در دوره آموزشی دانشگاه هاروارد حضور داشتم، ملاقات کردم. ایشان گفتند حدود 375 هزار نفر زیر مجموعه وی در جنرال الکتریک هستند. او در آن زمان قائم مقام مدیر عامل در منابع انسانی بود و بعد از آن به سمت قائم مقام مدیر عامل در آموزش منصوب شد که این پست سازمانی مستقیماً توسط جک ولش ایجاد گردید بود. در آن گفتگو ایشان عنوان می‌کرد: «برای بقا چاره‌ای جز تعدیل نیرو نداشتیم.»

حتی شرکت‌های ژاپنی که در استخدام‌های مادام‌العمر معروف هستند، در مقاطعی مجبور شدند اقدام به تعدیل نیرو کنند چون راه دیگری برای بقا و رشد مجدد وجود نداشت.

به نظر من زمانی که یک کشتی به خاطر سوراخ شدن و نفوذ آب در حال غرق شدن است قبل از آنکه کل کشتی غرق شود بهتر است حتی اگر شده تعدادی از افراد به طور داوطلبانه، آن را ترک کنند تا وزن کشتی کم شده و حداقل کل کشتی سریع زیر آب نرود.

قسمت بیست و هفتم:

## کاهش سلسله مراتب سازمانی

در گذشته هر یک از مدیران عامل دارای تعدادی قائم مقام و هر قائم مقام دارای تعدادی مدیر و هر مدیر دارای تعدادی رئیس و هر رئیس دارای تعدادی سرپرست، کارشناس مسئول، مسئول و... بودند. یکی از بحث‌هایی که در این ارتباط وجود دارد اصطلاح **Span of Control** برای مدیران است و به معنی تعداد نفراتی است که هر یک از مسئولین و مدیران می‌توانند آنها را کنترل و هدایت کنند که در گذشته این عدد حدوداً 4 الی 5 نفر بود. بنابراین هر یک از مدیران حداکثر 4 الی 5 نفر در زیر مجموعه خود داشتند و همین امر باعث شده بود سلسله مراتب سازمانی بسیار زیاد شده و فاصله بین رئیس شرکت یا مدیر عامل تا نیروها و پرسنل عادی شرکت بسیار زیاد شود.

اعتقاد من همیشه این بوده که در شرکت‌های بزرگ حداکثر 4 سلسله مراتب و در شرکت‌های متوسط و کوچک، لازم است تعداد سلسله مراتب کمتر از 4 باشد. این عمل باعث افزایش ارتباطات صحیح‌تر، منظم‌تر و مؤثرتر می‌شود. حتماً به یاد دارید، در دوران نوجوانی هنگام بازی «در گوشی» دور یک میز می‌نشستید و نفر اول یک مطلبی را به نفر دوم می‌گفت و نفر دوم به نفر سوم می‌گفت و الی آخر. هنگامیکه از نفر هشتم می‌پرسیدید: «چه شنیده‌ای؟» متوجه می‌شدید که مطلب نفر اول و نفر آخر کاملاً متفاوت می‌باشد. این باز تجربه ضرب‌المثل «یک کلاغ چهل کلاغ» بود. در کل هنگامیکه تعداد سطوح مدیریتی در سازمان‌ها زیاد باشد مسلماً این اتفاق می‌افتد. من در سازمان‌های کار کرده‌ام که تا 13 نفر زیر مجموعه داشتم که مستقیماً به من گزارش می‌دادند. این افراد دارای سمت‌هایی نظیر قائم مقام در کشورهای

مختلف (هلند، انگلیس، امریکا)، مدیر عامل شرکت در کشورهای دیگر (تایوان، مکزیک) و ... بودند. در شرکتی که دارای 1100 نفر پرسنل بودم، پیشنهادم به سایرین این بود که، تا می توانند لایه‌های سازمانی را کاهش داده و تعداد بیشتری از افراد را زیر مجموعه خود قرار دهند.

در حالت عادی و مدیریت‌های سنتی عدد 13 بسیار بزرگ است چون اگر قرار باشد تمامی این افراد فقط بخواهند روزی یک بار پیش مدیریت آمده و در ارتباط با موضوعی کسب تکلیف کنند و هر موضوع فقط نیم ساعت از وقت مدیریت را بگیرد، مدیریت حداقل باید 6.5 ساعت مستقیماً به آنها بگوید چگونه کارهای خود را انجام دهند و اگر تعداد موضوعات آنها به دو برسد مدیریت نیاز به 13 ساعت وقت دارد. این در حالت عادی غیرممکن است. به همین دلیل مدیران سنتی که سعی در ورود به تمامی جزئیات دارند و حتماً می‌خواهند حتی در امور جزئی، و فقط برای نشان دادن قدرت و سمت خود به دیگران دخالت کنند، تعداد کمی زیر مجموعه برای خود انتخاب می‌کنند. درحالی‌که از اصول نوین مدیریت این است که افراد را توانمند کرده و سپس امور را تفویض نمایید.

یک رهبر ارکستر را در نظر بگیرید. او فقط با حرکت چوب‌های در دست خود می‌تواند کل گروه را به خوبی هدایت کند و مجموعه آهنگ‌ها را چنان عالی می‌نوازند که ماحصل آن یک اثر هنری است. همانطور که در این مورد تعداد نوازندگان مطرح نیست، در مورد مدیریت هم این موضوع وابسته به توانایی، مهارت، دانش و تخصص مدیر است و نه تعداد کارمندان.

گاهی و در بعضی از سازمان‌ها مدیرعامل از من چنین انتظاری نداشت اما من سعی می‌کردم در آن پیش‌تاز باشم تا دیگران هم آن را انجام دهند و زمانی که مدیرعامل از من می‌پرسید: «تو مطمئن هستی که می‌توانی از پس این تعداد افراد بطور مستقیم برآیی؟» پاسخ من همیشه نه تنها «بله» بود، بلکه به دیگران هم کمک می‌کردم این کار را انجام دهند (فرهنگ سازی).

در شرکتی کار می‌کردم که در آن مدیرعامل یک قائم‌مقام ارشد داشت و این قائم-  
 مقام ارشد سه قائم‌مقام داشت و آنها نیز هر یک چند مدیر و هر مدیر چند رئیس  
 زیردست داشتند. روزی با این قائم‌مقام ارشد مشکلی را در میان گذاشتم. او به جای  
 شنیدن این مشکل، بلافاصله مرا به یکی از معاونین خود ارجاع داد و حتی نخواست  
 حرف مرا بشنود. این مشخصه یک مدیر دیروزی است که مسئولیت پذیر نبوده و با  
 انتخاب سه معاون، کارش فقط ارجاع امور به آنها است. این آقا به علت عملکرد ضعیف  
 6 ماه بعد اخراج شد چرا که مدیرعامل پس از مدتی متوجه شد که ایشان فقط یک لایه  
 اضافی مدیریتی است که کارش دریافت اخبار، سانسور یا تغییر آنها و اطلاع آنها به  
 مدیرعامل می‌باشد و هیچ کار دیگری انجام نمی‌دهد.



قسمت بیست و هشتم:

## حلقه‌های کیفیت

در دهه 1980 همه شرکت‌ها در آمریکا به دنبال یک روش جادویی و یا یک مد جدید مدیریت کیفیت بودند که بتواند کیفیت محصولات آنها را بخصوص در برابر ژاپن بهبود بخشد. در این خصوص مباحث مختلفی از جمله، کنترل آماری فرآیند، حلقه‌های کیفیت و یا روش‌های دیگر توسط شرکت‌ها مطرح می‌شد. در آن سال‌ها من حلقه‌ها و گروه‌های کیفیت را توسط تولید تشکیل دادم و این تیم‌ها برای اینکه بتوانند در ارتباط با مشکلات خط تولید به بحث و بررسی پرداخته و راه حل یا پیشنهاد مناسبی برای آن پیدا کنند هفته‌ای یک تا دو ساعت با هم جلسه داشتند. بعد از مدتی متوجه شدم بیشتر این کارکنان که اتفاقاً آسیایی و ویتنامی بودند در این جلسات نه تنها به راه حلی در مورد مشکلات نمی‌رسند بلکه به زبان ویتنامی در ارتباط با موضوعات مختلف از جمله فیلم‌های سینمایی صحبت می‌کنند. تجربه شخصی من در یکی دو باری که از این تیم‌ها استفاده کردم زیاد جالب نبود و این روش را ادامه ندادم. البته شاید در سازمان دیگر با فرهنگ متفاوت و یا مدیریت دیگر این روش جواب بدهد.

در ارتباط با کنترل آماری فرآیند، که سالیان سال در آن تجربه دارم و حتی در این زمینه تدریس هم کرده‌ام، براساس تجربیات می‌گویم که این روش یکی از عواملی است که می‌تواند باعث بهبود کیفیت شود. در این روش اگر چه UCL و LCL مهم هستند ولی مهمترین اقدام این روش این است که ابتدا اطلاعات را جمع آوری و پس از آن از نمودارهای مختلف از جمله پارتو (Pareto) برای تحلیل آنها استفاده کنیم. جمع آوری اطلاعات و تحلیل، مهمترین مرحله کنترل آماری فرآیند

می‌باشد که به ما نشان می‌دهد روند خرابی‌ها و ایرادها به کدام سمت در حال حرکت می‌باشد. بعد از آن رسم نمودار نرمال می‌باشد تا مشاهده کنیم به چه میزان از حدود استاندارد تعریف شده خارج شده‌ایم. بنابراین اگر بتوانیم در همان مرحله دوم جلوی روند افزایش خرابی را بگیریم، اهمیت مرحله سوم بسیار کم خواهد شد. به قول گُرد کلونین اگر در مورد موضوعی صحبت می‌کنید ولی نمی‌توانید آن را با عدد مشخص کنید، اطلاعات شما در این ارتباط بسیار ناچیز بوده و انگار نمی‌دانید که در چه مورد صحبت می‌کنید.

در کشورهای غربی به دلیل اینکه بسیاری از افراد تحصیل کرده می‌خواهند درآمد بیشتری داشته باشند راهی مثل نوشتن کتب مختلف را در پیش گرفته‌اند. نوشتن موضوعات تکراری را با یک بسته بندی جدید و یا نهایتاً مقداری تغییر و با یک نام جدید به بازار ارائه می‌کنند. سپس برای آن چنان تبلیغ می‌کنند که گویی شیوه‌ای منحصر به فرد بوده و اصلاً قبل از این وجود نداشته و یک روش جادویی برای موفقیت شرکت‌ها می‌باشد.

بعنوان مثال از دهه 1980 به بعد انواع مختلف روش‌هایی نظیر: کنترل آماری فرآیند، حلقه‌های کیفیت، TQM، Six Sigma، Lean Manufacturing به دنیا ارائه شده است. آنچه مسلم است همه اینها مجموعاً می‌توانند باعث بهبود کیفیت گردند (البته با توجه به نوع و ماهیت سازمان چه از نظر مدیریتی، فرهنگ سازمانی، محصولات، تکنولوژی و...) ولی هرگز یکی از آنها به تنهایی توانایی بهبود و ارتقاء تام و تمام کیفیت محصولات را ندارند.

قسمت بیست و نهم:

## جلسات تازه چه خبر

من معمولاً شرکت را همانند یک ارابه توصیف می‌کنم که یک نفر هدایت کننده اصلی بوده و سایرین نیز کمک کننده به نفر اصلی برای راندن آن در سمت مسیر درست می‌باشند. حال اگر هر یک از آنها به هدایت ارابه کمکی نکند و یا باعث عدم تعادل در هدایت و کنترل آن شود می‌تواند آن ارابه را به سمت نابودی بکشانند. در واقع شما سه نوع کارمند در شرکت دارید: گروه اول آنهایی که کاملاً ارابه را به جلو می‌کشند، گروه دوم آنهایی که ارابه را با زاویه هل می‌دهند به گونه ای که اگر یک صد کیلو نیرو بگذارند شاید 60 الی 70 کیلو از آن، در جهت حرکت ارابه باشد و گروه سوم کارمندانی که سعی می‌کنند ارابه را در جهت مخالف بکشند؛ آنها در ارتش ستون پنجم دشمن خوانده می‌شوند. آنها کسانی هستند که شرکت بدون وجودشان کارش خیلی بهتر انجام می‌شود.

هر شرکت، یک هدایت کننده اصلی به نام مدیرعامل دارد که کارش انتخاب افراد مناسب و درستکار است. این افراد باید تمام سعی و تلاش خود را جهت پیشبرد امور شرکت و هدایت و کنترل کارها در مسیر انتخاب شده توسط مدیرعامل مبذول دارند. منظور از «این افراد» تنها قائم مقامها و مدیران قسمت‌های مختلف نیست بلکه کلیه پرسنل زیر مجموعه هر یک از آنها نیز مدنظر می‌باشد. از این رو لازم است نه تنها هدف برای قائم مقامها و مدیران، بلکه برای کلیه پرسنل مشخص شده باشد و این هدف آن چنان برای پرسنل شرح و توضیح داده شده و تکرار گردد که ملکه ذهن آنها شود بطوریکه همگان در جهت هدف درک شده تلاش کنند. یکی از روش‌های مناسب برای این کار

برگزاری جلسات «تازه چه خبر» بصورت ماهیانه و یا هر دو هفته یک بار برای کلیه پرسنل می‌باشد. در این جلسات علاوه بر تاکید بر اهداف، مهمترین اتفاقات و تصمیمات گرفته شده طی دو هفته یا یک ماه گذشته شرح داده شده و مدیر به کلیه سؤالات، شایعات و نکات مبهم مطرح شده بین پرسنل پاسخ می‌دهد. گاهی یک موضوع بسیار پیش پا افتاده برای مدیر، مسئله بسیار مهمی برای یک یا تعدادی از پرسنل می‌باشد و اگر مدیر از آن با خبر نباشد و توضیحات لازم را ارائه ندهد، همین موضوع می‌تواند باعث مشکلات پرسنلی گردد. بنابراین توصیه می‌کنم که کلیه مدیران شرکت‌ها این جلسات را حداقل بصورت ماهیانه برای پرسنل خود برگزار کنند.

این جلسات را من در ایران در شرکت‌های مادیران و آریا دیزل به اجرا درآورده ام که نتایج بسیار مثبتی به بار آورده و در همسویی تمام کارکنان شرکت برای رسیدن به اهداف بسیار کمک کرده است.

قسمت سی ام:

## افزایش حقوق

در هر دو شرکت ایرانی که مشغول به کار بوده ام، بخصوص در ماه‌های اول مشاهده می‌کردم افراد دائماً تقاضای افزایش حقوق می‌دهند. بودند افرادی که در مدیریت قبلی حقوق متناسب با عملکرد خود را دریافت نمی‌کردند لذا طی چند ماه اول سعی می‌کردم حقوق و مزایای آنها اصلاح گردد ولی بعد از آن پرسنل گروه گروه برای افزایش حقوق، وقت ملاقات می‌خواستند. زمانی که موضوع را بررسی می‌کردم می‌دیدم که تمامی آنها دارای حقوق و مزایای مناسبی بوده و فقط چون شنیده‌اند یکی از همکاران پس از جلسه با من افزایش حقوق دریافت داشته، به خود گفته بودند، می‌رویم و شانس خود را امتحان می‌کنیم اگر حقوقمان افزایش پیدا کرد که چه بهتر، اگر هم نشد چیزی را از دست نداده‌ایم. بنابراین پس از آن اعلام کردم: «افزایش حقوق فقط بصورت سالیانه و در همان ابتدای سال بررسی می‌گردد و اگر کسی طی سال به این نتیجه رسید که باید حقوق بیشتری داشته باشد می‌تواند شرکت را ترک کرده و شرکت بهتری را انتخاب کند.» با این کار امید تمام کسانی که فقط برای امتحان کردن شانس خود مراجعه می‌کردند، قطع شد و متوجه شدم چه تصمیم درستی گرفته‌ام. البته بودند پرسنلی که طی سال خوش می‌درخشیدند، کاری مهم و ابتکاری انجام می‌دادند، یا از طرف مدیر واحد به من معرفی می‌شدند که یا از طریق نظام پیشنهادات به آنها پاداش‌های مناسبی پرداخت می‌شد و یا حقوق آنها را افزایش می‌دادیم. گاهی افراد با خلاقیت و نوآوری در کارها تا بیش از 5 برابر حقوقشان طی کمتر از سه ماه پاداش دریافت می‌کردند. بطور مثال یک کارگر ساده انبار، با ارائه 3

پیشنهاد توانست حدوداً 6 برابر پایه حقوق ماهیانه خود پاداش پیشنهادات دریافت کند و بیش از 30 برابر آن را هم برای شرکت فقط در سال اول صرفه جویی کند.

قسمت سی و یکم:

## شایعه پراکنی

یکی از کارهای بعضی کارمندان شایعه پراکنی است. آنها از شایعه پراکنی در اوقات بیکاری، استراحت و صرف نهار لذت می‌برند. از طرفی چون سایر پرسنل از اصل موضوع خبر ندارند این شایعه باعث پراکندگی حواس آنها در طی فعالیت روزانه شان شده و در حین کار این موضوع را به بحث و بررسی می‌کشاند. در برخی از شرکت‌ها برای اینکه بتوانم این مشکل را حل کنم، یک آگهی در تابلو اعلانات نصب می‌کردم مبنی بر اینکه هر کسی که بتواند بهترین شایعه را ساخته و در سطح شرکت اشاعه دهد، به او جایزه می‌دهیم. با این کار همواره به چند هدف و مفهوم مهم در سطح شرکت دست می‌یافتیم:

1. اعلام این موضوع که می‌دانیم در سطح شرکت افرادی هستند که شایعه می‌سازند.
2. این اجازه را به همه می‌دادیم که فکر ایجاد حداقل یک شایعه را برای یک ماه هم شده در ذهن خود پیروارند.
3. برقراری آزادی بیان حتی برای یک شایعه سازی
4. استفاده از نتیجه معکوس یعنی به نوعی نشان می‌دادیم که این شایعات که شما به آن توجه می‌کنید چقدر بی‌ارزش هستند و هر کس بخواهد می‌تواند آنها را بسازد.
5. و از آن به بعد کاهش حساسیت پرسنل به شایعات.

این نمونه ای دیگر از موضوعاتی است که مدیران به جای اینکه واکنش سخت و ناراحت کننده‌ای بروز داده و حساسیت پرسنل را بالا ببرند، باید سعی کنند به دنبال راه حل باشند.

هنگامی که در شرکت «کانور جنت» کار می‌کردم، شرکت یک رئیس هیئت مدیره با حقوق بسیار بالا استخدام کرد که این آقا هم به نوبه خود مدیرعاملی را استخدام کرد که علاوه بر حقوق، یک وام مسکن 700.000 دلاری نیز به وی دادند. این باعث شایعات بسیاری در شرکت شد تا جایی که رئیس هیئت مدیره تمام مدیران و رؤسا را احضار کرد و برای همگی توضیح داد که چون مدیرعامل جدید را از شرکت HP استخدام کرده و وی در آنجا 700.000 دلار وام داشته بنابراین مجبور شده‌اند که معادل آن وام را به وی بدهند و از ما خواست که جلوی شایعه پراکنی را گرفته و گفت که شایعه‌سازان را اخراج خواهد کرد. به نظر من توضیحات کافی بود اما اندکی پیشگیری بهتر از علاج است. اگر رئیس هیئت مدیره از روز اول این مسئله را مطرح کرده بود این گونه شایعات ساخته نمی‌شد.

هنگامی که در آریا دیزل احساس کردم که حقوق بالای یکی از مدیران و دادن اتومبیل خوب به وی سؤال برانگیز شده، در اولین جلسه «تازه چه خبر؟» این مسئله را مطرح کرده و گفتم که ایشان در شرکت قبلی حقوق بالا و اتومبیل بهتری داشتند و ما مجبور شدیم که همان شرایط و اندکی بهتر را به ایشان بدهیم که بیایند. چند ماه بعد همین شخص از شرکت دیگری پیشنهاد کاری حتی بهتر از کار ما را دریافت کرد و ماشینی هم که سه برابر گرانتر بود به او دادند. این برای کارمندان این موضوع را آشکار کرد که ما قیمت بازار کار را به او پرداخته‌ایم نه بیشتر و نه کمتر.

هنگامی که آقای استیو جایز مؤسس شرکت اپل در سال 2004 به سرطان دچار شد این مسئله را از همه مخفی کرد تا تحت عمل جراحی قرار گرفت. این باعث انتقادات بسیار شد که چرا این مسئله مهم که می‌تواند در ارزش



سهم تاثیر بگذارم مخفی نگه داشته شده بود. هنگامی که خود من دچار یک مسئله مشابه شدم در اولین جلسه «تازه چه خبر؟» آن را با همه مطرح کردم تا شایعه‌ای درست نشود.

قسمت سی و دوم:

## توانمند سازی پرسنل

یکی از نکات مهم برای هر شرکتی آن است که بتواند از توانایی تک تک کارکنان بهره‌مند شود. به عنوان مثال شرکتی را در نظر بگیرید که تعداد پرسنل آن 100 نفر است اما فقط 5 نفر از آنها توانمند شده و می‌توانند فکر کرده و تصمیم بگیرند و 95 نفر دیگر فقط همانند یک جسم، اجرا کننده تصمیمات مغز می‌باشند. در صورتیکه می‌بایست هر 100 نفر را طوری آموزش داده و توانمند سازیم که همانند یک زنجیر به هم پیوسته اطلاعات را تبادل کرده و بتوانند در ارتباط با اجرای برنامه جهت رسیدن به اهداف شرکت تشریک مساعی داشته باشند. بنابراین لازم است به افراد قدرت و اعتماد به نفس داد تا بتوانند از عملکرد بهتری حتی در شرایط بحرانی و خاص برخوردار باشند.

متأسفانه در کشور ما از همان دوران کودکی پدرها و مادرها تا می‌توانستند به فرزندان خود امر و نهی کرده و در خیلی از مواقع اینگونه برخوردها در حضور سایرین رخ داده و باعث شده است از همان دوران کودکی اعتماد به نفسمان کاهش یافته و نتوانیم خلاقیت داشته باشیم. به یاد دارم در یک برنامه تلویزیونی که با حضور یک روان‌شناس ایرانی در کالیفرنیا پخش می‌شد، یک خانم تماس گرفت و گفت: «در ایران بچه‌ها کاملاً به حرف پدر و مادرشان گوش می‌کنند و بدون اجازه والدین کاری را انجام نمی‌دهند ولی در آمریکا متأسفانه اینطور نیست دلم می‌خواست فرزندانم همانند فرهنگ داخل ایران رشد می‌کردند.» جواب آقای روانشناس این بود: «متأسفانه فرهنگ سنتی در ایران این بود که فرزندان را همانند برده پرورش می‌دادند تا آنجا که به هیچ وجه اجازه اعتراض و نافرمانی نداشتند. حتی در سنین بزرگتر هم این

موضوع قابل رؤیت بود. ولی در فرهنگ نوین بچه‌ها برده نبوده بلکه از قدرت انتخاب برخوردارند و نباید زیر حرف زور بروند.»

چنانچه می‌بینیم توانمندسازی افراد در فرهنگ‌های نوین جوامع از خانواده شروع می‌شود و در مراحل بعدی در طی دوران دبستان، راهنمایی، دبیرستان و دانشگاه نیز ادامه داشته تا فرد وارد محیط کار شود. بعد از سال‌های رشد در خانواده، دوران تحصیل فرزندان هم بسیار مهم می‌باشد و اگر در آن دوران معلمان همچون دیکتاتور با شاگردانشان رفتار کنند موجبات سرخوردگی دانش‌آموزان فراهم شده و زمینه‌های شکوفایی خلاقیت و نوآوری در آنها از بین خواهد رفت لذا امکان توانمندسازی آنها در مرحله ای که وارد بازار کار و سازمان می‌شود مشکل‌تر می‌گردد. به یاد دارم زمانی که دختر 8 ساله من تازه در دوره آموزش بیس‌بال شرکت کرده بود تمام توپ‌ها را خیلی بد پرتاب می‌کرد. اگر من مربی او بودم حتماً به او می‌گفتم: «خیلی بد زدی، اصلاً خوب نیست، تو نمی‌توانی یاد بگیری، استعداد نداری و...» در صورتیکه مربی او دائماً او را تشویق می‌کرد و می‌گفت: «آفرین، خیلی خوب بود، بهتر از این هم می‌توانی و...» با ایجاد انگیزه و روحیه دادن، دخترم توانست خیلی زود این ورزش را یاد بگیرد. در صورتیکه اگر از همان ابتدا بجای برخورد مثبت فقط از جملات مایوس کننده و منفی استفاده می‌شد شاید در او انگیزه‌ای برای یادگیری باقی نمانده و هرگز آن را فرا نمی‌گرفت.

در شرکتی برای اینکه بتوانم اعتماد به نفس را در پرسنل بالا ببرم با نصب اطلاعیه‌ای اجازه دادم هر کارگری که احساس می‌کند کیفیت محصولات مناسب نیست و حتی اگر ایراد آن خیلی هم کوچک است خط تولید را متوقف کرده و مدیر تولید هم اجازه ندارد به ایشان کوچکترین اعتراضی داشته باشد. بنابراین به کارگران این باور را تزریق کردیم که در برابر کیفیت قدرتی معادل مدیر تولید و یا مدیر کارخانه دارند. این موضوع هم به نفع کارگران بود هم به نفع شرکت چرا که باعث شد همه نسبت به کیفیت حساس باشند.

در مورد اختیارات دو کارمند با کار مشابه یکی در ایران و دیگری در آمریکا اگر مقایسه‌ای بکنیم می‌بینیم که کارمند آمریکایی دارای اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری بیشتری است تا کارمندی ایرانی. به عنوان مثال یک مأمور خرید در ایران باید تک تک خریدها را به تصویب رئیس و مدیر و حتی گاه مدیرعامل برساند در حالیکه در آمریکا غالباً یک مأمور خرید با توجه به دستورالعمل‌هایی که دارد رأساً اقدام به خرید می‌نماید و قدرت خریدش شاید از یک مدیر تدارکات در ایران نیز بیشتر باشد. البته کارمندان نیز کمتر از قدرت خود سوءاستفاده می‌کنند و میزان درستکاری در افراد بسیار بالا می‌باشد.

قسمت سی و سوم:

## ضرورت نیاز به مستندات و دستورالعمل‌ها

برای انجام هر فعالیتی در شرکت نیاز به دستورالعمل داریم. حتی اگر بطور روزانه از آن استفاده نگردد و بدلیل اینکه این دستورالعمل‌ها می‌تواند به عنوان مرجع مورد استفاده قرار بگیرد، سندی بسیار مهم می‌باشد؛ همانند قوانین که هنگامیکه اختلاف و یا برداشت‌های مختلفی بوجود می‌آید، به اصل آن رجوع می‌شود تا بتوان به کمک آن اختلاف نظرها را کاهش داد. در استانداردهای مدیریت کیفیت هم به مستندسازی دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی تاکید شده است. چرا که بسیاری از فعالیت‌ها و تصمیماتی که ما می‌گیریم متأسفانه به مدت زیادی در حافظه‌ها نمانده و همچنین با جابجایی افراد، اطلاعات نیز منتقل خواهد شد. بنابراین باید سعی کنیم تا حد امکان نکات و مطالب مهم هر فرآیند و بخصوص استانداردهای تصمیم‌گیری را مکتوب، تایید، تصویب و در دوره‌های معینی بازنگری کنیم. آنچه مسلم منظور از مستندسازی، مکتوب کردن مطالب پیش‌پا افتاده و جزئی نیست و از مکتوب کردن بسیاری از مطالب می‌توان با آموزش دادن پرسنل و بازنگری متناوب در آموزش‌ها صرف‌نظر کرده تا حجم کاغذ بازی کاهش یابد. از طرفی من به مکتوبات صوری که به محتویاتش عمل نمی‌شود و فقط برای نمایش یا دریافت مدرک خاصی است، اعتقاد نداشته و از انجام آن جلوگیری می‌کنم. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها فقط برای اینکه مدرک و یا گواهینامه خاصی دریافت نمایند بطور صوری حجم زیادی از مستندات را تهیه و بعد از دریافت مدرک، دیگر هرگز به آن مستندات رجوع نمی‌کنند. این مسئله سه مشکل اساسی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند: 1- مسلماً استانداردهای

تهیه شده بی جهت و بدون کارشناسی تهیه و ایجاد نشده‌اند بنابراین اولین مشکل عدم درک صحیح از آنها بوده و نمی‌توانیم بهترین بهره‌برداری را از آنها داشته باشیم.

2- مشکل دوم ایجاد حس عدم اعتماد و اطمینان نسبت به استانداردها برای پرسنل و مدیران می‌باشد تا آنجا که حتی اگر بعدها مطمئن شوند که استاندارد مذکور مفید است، دیگر اعتقادی به اجرای آن ندارند 3- منابع شرکت صرف چیزی شده است که فقط سودآوری مقطعی و موقت داشته و در دراز مدت مشکلات ما را بیشتر خواهد کرد.

قسمت سی و چهارم:

## کاهش هزینه

به اعتقاد من «انجام درست کارهای درست» هزینه‌ها را خود به خود کاهش می‌دهد. من در سال 1997 به تایوان فرستاده شدم تا در کارخانه‌ای تحول ایجاد کنم. رئیس هیئت مدیره آن شرکت فردی تایوانی و به نام دکتر موریس چنگ بود. او یکی از افراد برجسته در تایوان بحساب می‌آمد و از نظر اعتبار در حد رئیس جمهور کشور بود، چرا که شرکت الکترونیکی تاسیس شده توسط او از نظر وسعت، اعتبار، تنوع محصولات و اشتغال بسیار وسیع بود. یکی از کارخانجات ایشان کارخانه تولید آی سی (IC) بسیار معروف TSMC است. هنگامیکه ایشان برای خوش آمدگویی به دفتر من آمد گفت «شما چگونه می‌خواهید هزینه‌ها را کاهش دهید؟» به ایشان گفتم: «من کارهای درست را انتخاب کرده و آنها را درست انجام می‌دهم و این باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود و اینکه الان به شما بگویم دقیقاً چه کاری انجام می‌دهم برایم امکان پذیر نیست چرا که هنوز کارخانه را بررسی نکرده‌ام تا اولاً کارهای درست را انتخاب کنم ثانیاً بعد از انتخاب آنها را درست اجرا کنم.» کمی فکر کرد. به نظر می‌رسید که تا به حال جوابی اینگونه در ارتباط با کاهش هزینه نشنیده بود. گفت: «خوب بینم چه کار می‌کنی.»

زمانی که به تایوان رفتم شرکت مجموعاً دارای 7 ساختمان بود و زمانی که از آنجا خارج شدم تعداد ساختمان‌ها به 2 کاهش یافته بود. تمامی فعالیت‌ها و اقلام زائد موجود در ساختمان‌های اجاره‌ای شرکت را حذف کردم و با بهینه‌سازی فرآیندهای موجود توانستم کلیه فعالیت‌های ضروری و واجب را فقط در دو ساختمان متمرکز کنم. همین اقدام به تنهایی باعث صرفه‌جویی صدها هزار دلار طی یک

سال شد. علاوه بر این، کاهش فعالیت‌ها و فرآیندهای زائد باعث شد تعداد پرسنل از 850 نفر به حدوداً 600 نفر کاهش یابد و بیشتر این تعدیل‌ها مربوط به لایه‌های سرپرستان تا مدیریت بود. اجرای برنامه 5S و چراغ کیفیت اقدام دیگری بود که در نهایت به کم شدن مخارج منجر شد. تمام این کارهای درست باعث کاهش هزینه‌ها شد.

من هر بار که مسئله هزینه و کیفیت را در کارهای مختلف بررسی کرده‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که ارزان‌ترین طریقه تولید، پر کیفیت‌ترین آن است و هر بار که شرکتی می‌خواهد با خرید مواد ارزان هزینه‌ها را کاهش دهد، در نهایت مجبور به پرداخت مبالغ بیشتری می‌گردد. اینکه شرکت سات‌وست ارلاینز می‌تواند بالاترین کیفیت خدمات و بی‌حادثه‌ترین پرواز در جهان را با ارزان‌ترین قیمت در اختیار مشتریان بگذارد اثبات این مدعا است که آنهایی که فکر می‌کنند هزینه و کیفیت در دو جهت مختلف حرکت می‌کنند سخت در اشتباه هستند. بالا رفتن کیفیت در نهایت باعث پایین رفتن هزینه‌ها خواهد شد.

سات‌وست ارلاینز پرسودترین شرکت هواپیمایی آمریکا در بیست سال اخیر می‌باشد و هیچگاه ضرر نکرده است، حال آنکه تمامی شرکت‌های دیگر هواپیمایی در آمریکا برای مدتی در همین دوره ضرر داشته‌اند.

عملکرد شرکت تویوتا که بر طبق گزارشات جی. دی. پاور پر کیفیت‌ترین ماشین‌های جهان را با قیمت‌های نسبتاً ارزان تولید می‌کند و پرسودترین شرکت ماشین‌سازی جهان نیز می‌باشد، مجدداً نشان می‌دهد که کیفیت و هزینه همسو نیستند و در دو جهت مختلف حرکت می‌نمایند. البته تویوتا اخیراً چند مشکل کیفیتی پیدا کرده که از قهرمان کیفیت جهان بعید بود ولی به نظر می‌رسد که می‌تواند دوباره به مقام اول دست یابد.

بعد از یک سال از تایوان به آمریکا و شرکت اصلی برگشتم. پس از آن یک کار جدید با حقوق دو برابر به من پیشنهاد شد و زمانی که آقای دکتر چنگ متوجه موضوع شد به من پیشنهاد داد: «اگر تمایل دارید به تایوان بیایید، من حقوق بیشتر و سمت بالاتری



به شما می‌دهم.» این برایم مایه افتخار بود که یک مدیر بین‌المللی و دارای کارخانجات چند میلیارد دلاری، اینگونه به من اطمینان داشت.

نکته آخر که متأسفانه بسیاری از مدیران برای اینکه هزینه‌های شرکت را کاهش دهند اولین کاهشی که به ذهنشان خطور می‌کند، کاهش بودجه آموزش و امکانات رفاهی پرسنل و مشابه آن است؛ در صورتیکه آگاه نیستند کاهش این هزینه‌ها نه تنها نتیجه قابل توجهی در بر ندارد بلکه در دراز مدت این به اصلاح کاهش هزینه، باعث افزایش هزینه‌ها خواهد شد.

قسمت سی و پنجم:

## کم کردن امضا

یکی از چیزهایی که در ایران متوجه آن شدم این است که یکی از مهمترین کارهای یک مدیرعامل و یا یک مدیر کارخانه، امضا کردن می‌باشد. اگر امضا مربوط به مسائل مالی شرکت باشد، طبیعی است که امضای برگه‌ها توسط مدیرعامل معقول می‌باشد ولی بسیاری از امضاها مربوط به ارتباطات درون و برون سازمانی است که مسئول پیگیری و اجرای آن مدیرعامل نبوده که از جزئیات نیز بی‌خبر است نمی‌باشد. امضا برگه‌های مربوط به اینگونه موارد توسط مدیرعامل، در کشورهای پیشرفته هم مرسوم نیست.

امضا و تایید مدیران امور هر بخش مسئولیت بسیار سنگین و مهمی می‌باشد که بایستی توسط مدیر همان بخش انجام یافته و در انتها او خود باید پاسخگو باشد چرا که او به جزئیات واحد خود بیش از سایرین اشراف دارد.

به نظر من وقت یک مدیر بسیار باارزش‌تر از این است که به امضای برگه‌های مرتبط با مسائلی پردازد که خیلی مهم نبوده و جزئی از وظایف مدیران زیر مجموعه او می‌باشد. یک مدیرعامل باید به دنبال تشخیص و انتخاب کارهای درست باشد و دیگران را هدایت کند که آنها را به درستی اجرا کنند و نه اینکه پیگیر کارهای روزمره و تکراری بوده و نقش ماشین امضا را ایفا کند.

همانطور که می‌گویند «خانه‌ای را که دو کدبانوست خاک تا زانوست.» وقتی کاغذی بیش از یک امضا دارد یعنی هیچ‌کدام از امضاکنندگان آن را به درستی نخوانده و مسئولیت کامل را برای اشتباه قبول نخواهند کرد زیرا افراد دیگری نیز کاغذ را امضا

کرده‌اند. هنگامیکه تنها با امضای یک نفر یک خرج چند میلیون تومانی انجام می‌شود او به دقت جزئیات را بررسی می‌کند تا اشتباهی صورت نگیرد. هنگامی که دو نفر همین کاغذ را امضا کنند بخاطر لوث شدن مسئولیت، توجه بسیار کمتری به مطلب خواهد شد و امضای سه یا چهار نفر یعنی هیچ یک هیچ توجهی به مطلبی که امضا می‌کنند نخواهند کرد.

امضا یک عمل Non-Value Added یا بدون ارزش افزوده می‌باشد و مدیران ارشد تا حد ممکن باید از انجام آن سرباز بزنند تا مدیر واحد مربوطه خود اقدام کند.

قسمت سی و ششم:

## هزینه‌های کیفیت

هزینه کیفیت بطور خلاصه از چهار قسمت تشکیل می‌شود: 1- پیشگیری 2- بازرسی 3- اصلاح خرابی‌های داخلی 4- اصلاح خرابی‌های خارجی

بطور کلی هزینه کیفیت از مرحله اول به سمت مرحله چهارم، بیشتر می‌شود. بطوریکه اگر شما هزار تومان در پیشگیری هزینه کنید مسلماً تأثیر بیشتری روی تصویر کیفیت محصول شما خواهد داشت تا دو هزار تومان در بازرسی و شاید ده هزار تومان در اصلاح خرابی‌های خارجی. بعنوان مثال محصول خرابی که از مشتری به کارخانه برگشت می‌خورد علاوه بر هزینه‌های نهایی شامل هزینه حمل و نقل و اصلاح، دارای هزینه‌های پنهان شامل نارضایتی مشتری و از دست دادن حداقل 10 مشتری دیگر می‌باشد. در صورتیکه همین ایراد را با هزینه بسیار کمتر می‌توانستیم در قسمت پیشگیری رفع کنیم. با آنکه هزینه پیشگیری بسیار کمتر است ولی متأسفانه مدیران نسبت به اهمیت آن غافل بوده و فکر می‌کنند پیشگیری هزینه‌ای اضافی است ولی همان مدیران هنگامیکه مشتری ناراضی شده و می‌خواهد با شرکت قطع رابطه کند هرگونه مخارج و هزینه‌ای را پرداخت می‌کنند.

چه زمانی باید هزینه کیفیت را اندازه بگیریم؟ اگر مدیر عامل اعتقاد به پیشگیری داشته باشد تا درمان، این کار خیلی ضروری نمی‌باشد. حال اگر مدیر عامل شرکت به آن اعتقاد نداشته باشد ولی مدیر کیفیت به پیشگیری اعتقاد داشته باشد، مدیر کیفیت می‌تواند می‌بایست هزینه هر محصول خراب را در مراحل مختلف

تولید تا تحویل به مشتریان، محاسبه کرده و در اختیار مدیرعامل قرار دهد. از آنجا که آنها به مسائل مالی بسیار حساس هستند، نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. در این حالت مدیران کیفیت می‌توانند بطور دقیق پیشنهادات خود را شامل تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، خرید تجهیزات تست، مواد اولیه مرغوب‌تر و نظایر آن ارایه کنند و پس از انجام اصلاحات، ارزش مالی بهبود انجام شده را محاسبه کرده و در اختیار مدیرعامل قرار دهند تا ایشان نیز به این موضوع کاملاً اعتقاد پیدا کند.

در سال 1983 که با سمت سرپرست کنترل کیفیت در یک شرکت آمریکایی مشغول به کار بودم، یک روز مدیر کنترل کیفیت من را صدا کرد و گفت می‌خواهد راهی را پیدا کند که قائم مقام تولید شرکت را متوجه ضرورت نیاز به انجام هزینه برای بهبود کیفیت در بعضی از قسمت‌های شرکت سازد. به عنوان مثال در قسمت تعمیرات تعداد زیادی برد الکترونیکی وجود داشت که منتظر تعمیر بود. هنگامیکه کلیه هزینه‌های مرتبط با آن را محاسبه کردم عدد 700000 دلار بدست آمد که رقم بسیار بالایی بود. حال اگر سود ماهانه آن را هم مد نظر قرار دهید عدد بزرگتر خواهد شد در حالیکه به راحتی می‌شد با استخدام دو نفر تکنسین تعمیرات، این میزان خواب سرمایه را به حداقل رساند. طی دو ماه من توانستم هزینه کیفیت را در تمامی بخش‌ها و قسمت‌های مختلف شرکت محاسبه کنم و به مدیر کنترل کیفیت ارائه دهم و ایشان هم با مستندات مربوط توانست قائم مقام تولید را متقاعد کند که در بعضی از قسمت‌ها ما نیازمند به منابع انسانی و یا تجهیزات تست می‌باشیم و از آنجاییکه همه پیشنهادات بصورت مالی تجزیه و تحلیل شده بود لذا ایشان هم پذیرفت.

انجام این پروژه اطلاعات مرا در مورد هزینه‌های کیفیت و اثر هر یک بر دیگری بسیار اضافه نموده و کمک بزرگی به رشد کاری من در سال‌های بعدی کرد.

## قسمت سی و هفتم:

### تشکیل جلسات

ما در شرکت نیاز به جلسات رسمی هفتگی داریم. اینکه جلسات باید در چه سطوحی انجام پذیرد بستگی به میزان گستردگی و پیچیدگی شرکت دارد ولی حداقل در 2 سطح برگزار می‌گردد: در یک سطح مدیرعامل و یا مدیر کارخانه با قائم مقامها و مدیران خود جلسه خواهد داشت تا مسائل مهم شرکت را بررسی کنند. در سطح دوم جلسات بین سرپرستان و رؤسایی که زیر مجموعه مدیران هستند، برگزار می‌گردد. این جلسات هم باید رسمی بوده و حداقل هفته‌ای یک بار و البته با حداقل زمان برگزار گردد ولی اینطور هم نباشد که مشکلات بطور ناقص مطرح و یا حل نشده رها شوند. زمان جلسات می‌تواند از 10 دقیقه تا 180 دقیقه باشد. حتی اگر صندلی نبوده و افراد مجبور باشند جلسات را ایستاده برگزار کنند اشکالی ندارد چرا که هدف بررسی مشکلات و پیدا کردن راه حلی برای آنها می‌باشد.

این جلسات باعث می‌شود تمامی افراد از رده‌های بالای هرم تا رده‌های میانی آن با کلیه مشکلات آشنا شده، و سعی در رفع آنها کرده و به سمت اهداف شرکت گام بردارند. البته در هر شرکتی تعداد قابل توجهی پرسنل در سطوح پایین آن هست که بسیاری از مدیران، رؤسا و سرپرستان آخرین اخبار و مشکلات و حتی اهداف شرکت را به آنها انتقال نمی‌دهند. در این حالت مدیرعامل و یا مدیر کارخانه می‌تواند بطور ماهیانه پرسنل را جمع کرده و در ارتباط با آخرین مشکلات، اتفاقات مهم، تغییرات و قوانین جدید در تمامی امور، شایعات مطرح شده در سطح سازمان و حتی آخرین

برنامه‌ریزی و اقدامات استراتژیک شرکت با آنها صحبت کند. بعضی از سازمان‌ها فقط به نوشتن یک اطلاعیه و یا یک خبرنامه اکتفا می‌کنند که به نظر من اصلاً کافی نبوده و نیاز است شخص مدیر ارشد در جمع کارکنان حضور داشته باشد. به این شکل مسلماً همه توجه بیشتری خواهند داشت و اگر سؤالی برای آنها وجود داشته باشد می‌توانند با مطرح کردن آن، جواب مدیر ارشد را مستقیماً بشنوند. هنر مدیریت این است که در چنین شرایطی حتی اگر سؤالات توهین آمیز هم مطرح شد بتواند خود را کنترل کرده و با سعه صدر پاسخ کارکنان را بدهد.

بارها برای من این حالت بوجود آمده است که کارکنان سؤالات و مسائلی را مطرح کرده‌اند که حتی تا حدودی توهین آمیز بوده ولی من با طرز برخورد و پاسخی که به آنها می‌دادم باعث شرمندگی طرف مقابل می‌شدم. همیشه سعی می‌کنم در شرکت دموکراسی ایجاد کرده تا هر کس آزادانه بتواند هر صحبتی که در ذهن دارد بازگو کند. بدین شکل از کلیه مشکلات و ذهنیت‌های پرسنل آگاه شده و با توضیحاتی که به آنها می‌دهم می‌توانم حتی نیروهای مخالف را به سمت اهداف شرکت سوق دهم.

در بسیاری از شرکت‌های آمریکا این جلسه معمولاً روز دوشنبه یعنی اول هفته تشکیل می‌شود و همه در آن در شروع هفته از وضعیت قسمت خود و سایر قسمت‌ها و نیز مسائل شرکت آگاه می‌شوند.

قسمت سی و هشتم:

## ایمنی و بهداشت

بسیاری از شرکت‌ها شعار «کارکنان بزرگترین سرمایه ما هستند» را سر می‌دهند ولی کمترین تجهیزات و امکانات ایمنی را در اختیار آنها قرار نمی‌دهند. به نظر من یک مدیر خوب مدیری است که نه تنها نگران ایمنی پرسنل خودش باشد و امکانات لازم را برای آنها ایجاد کند بلکه به آنها نکات مهم ایمنی را هم آموزش دهد و این آموزش نه تنها محیط کار بلکه خارج از آن مثل منزل و همچنین نکاتی که می‌تواند برای کارکنان مهم و حیاتی باشد را نیز شامل می‌شود. در اینصورت است که پرسنل متوجه می‌شوند مدیر شرکت فقط نگران کارهای شرکت نبوده و آنچه برای او مهم است سلامتی فرد، در محیط شرکت و حتی در منزل می‌باشد.

علاوه بر ایمنی، سلامت و بهداشت پرسنل هم در محیط کارخانه و هم در منزل آنها مهم است و کلاس‌های آموزشی و توصیه‌های لازم را در این ارتباط برای ایشان بارها و بارها تکرار می‌کنم. از غذا و نوشیدنی‌ای که آنها در شرکت استفاده می‌کنند تا سیگار نکشیدن و استفاده از کمربند ایمنی برای خود و خانواده‌هایشان برای من همیشه مهم بوده و هست. در شرکت ما غذای پرسنل باید کمترین چربی را داشته باشد و تا حد امکان از گوشت سفید تهیه شده باشد و از دادن نوشابه‌های گازدار هم جلوگیری می‌شود. افراد سیگاری را استخدام نکرده و اگر هم قبلاً استخدام شده‌اند سعی خواهم کرد که با نصیحت، تشویق و پاداش و حتی تهدید آنها را ترک دهم. از مدیرانی که از ماشین‌های شرکت استفاده می‌کنند تعهد می‌گیرم که حتماً در طی رانندگی از کمربند ایمنی برای خود و تمامی سرنشینان استفاده کنند و فرزندان آنها باید



روی صندلی ایمنی قرار بگیرند. همه اینها به این دلیل است که من اعتقاد دارم نیروهای خوب را استخدام می‌کنم و لازم است آنها سالیان سال با آرامش کامل برای شرکت کار مفید انجام داده و سلامت و طول عمر مناسبی داشته باشند. طی بیست و چند سال گذشته که من حدوداً 5000 نفر پرسنل داشته‌ام، با همین شیوه پیشگیری توانسته‌ام تا حدودی جلوی بروز حوادث را بگیرم. البته در ارتباط با ایمنی پرسنل قوانین سختی هم وجود دارد و اگر برای پرسنل به علت قصور کارفرما حادثه‌ای رخ دهد شرکت شامل جریمه نیز می‌شود.

متأسفانه فرهنگ ایمنی در ایران بسیار پایین است و کارگران در بسیاری مواقع استفاده از استفاده از کلاه ایمنی، کفش ایمنی، عینک ایمنی پرهیز می‌کنند و گویی لازم است با روش چماق و هویج این فرهنگ را حاکم نمود: اول آموزش و بعد جریمه. اگر کارمندان و کارگران خود به فکر جان خود نیستند مدیر باید باشد و فرهنگ ایمنی و بهداشت را در شرکت رواج دهد. در یکی از شرکت‌های آمریکایی که بودم بهترین مدیران شرکت از جمله من انتخاب شدیم که به عنوان مهمان شرکت یک هفته را با همسران خود در هاوایی بگذرانیم (President's Club). بلیط هواپیما برای هشتاد نفر خریداری شد و مسئول مربوطه به مدیرعامل اعلام کرد: «خوشبختانه توانستم تمام هشتاد مدیر و همسرانشان را در یک هواپیما جا بدهم.» مدیرعامل پاسخ داد: «پس اگر این هواپیما سقوط کرد باید فاتحه شرکت را خواند!»

پس از آن قانونی وضع کرد که هیچ‌گاه بیش از دو قائم‌مقام مدیرعامل (president vice) و یا سه مدیر (director) و یا چهار رئیس (manager) نمی‌توانند با هم سوار یک هواپیما شوند. بلیط‌ها تعویض و گروه ما با 5 هواپیمای مختلف عازم هاوایی شد.

در شرکت ما در ایران قبل از یک تعطیلات نوروزی از کارمندان اکیداً خواستم که قانون بستن کمربند ایمنی را طی نوروز رعایت و تمام سرنشینان ماشین کمربندشان را ببندند. متأسفانه پس از بازگشت از تعطیلات متوجه شدم یکی رؤسا تصادف کرده است.

به علت اینکه کمربند ایمنی را بسته بود به خودش آسیب چندانی وارد نشده اما سرنشین دیگر و همسرش به شدت مجروح شده اند. در آخر هم یکی از سرنشینان درگذشت. اگر به توصیه من توجه می کردند اوضاع کاملاً فرق می کرد. قوانین فیزیک فقط مربوط به کار نمی شوند و تبعیضی بین مدیر و کارمند نیز نمی گذارند. همه باید قوانین ایمنی را در همه حال رعایت نمایند.

قسمت سی و نهم:

## جذب داخلی

اولین بار که پس از رسیدن به شغل مدیریت در آمریکا می‌خواستم شخصی را استخدام نمایم، مدیر منابع انسانی اعلام کرد که ابتدا باید این شغل در داخل شرکت آگهی شود و در صورت پیدا نشدن افراد واجد شرایط آن‌گاه از خرج شرکت استخدام انجام شود. آن موقع این حرف برایم غیرقابل قبول بود ولی به هر حال مجبور به اجرای آن بودم. اتفاقاً شخص واجد شرایط پیدا نشد و من شخص مورد نظر را از بیرون استخدام کردم. چند سالی طول کشید که با مزایای جذب داخلی آشنا شوم. یکی از این مزایای ناگفته این است که مدیران برای دوستان خود کار ایجاد نکنند. فرضاً اگر من بخواهم برای دوستی که بیکار است کار ایجاد نمایم مشکل می‌توانم به مقصودم برسم چرا که باید آگهی جذب داخلی بگذارم و به منابع انسانی اعلام کنم هیچ‌یک از افراد درون سازمان واجد شرایط نبوده‌اند. از طرفی با آگهی جذب داخلی متوجه می‌شوید که چه استعدادهایی در شرکت وجود دارد که قبلاً کشف نشده‌اند. استخدام داخلی این فرصت را به افراد می‌دهد که خود را نشان بدهند زیرا می‌دانند درهای پیشرفت همیشه باز است.

اگر به اتومبیل سازان داخلی نگاهی بیاندازید متوجه می‌شوید که مدیران و قائم مقام‌ها می‌دانند هیچ‌گاه مدیرعامل آن شرکت نخواهند شد زیرا مدیرعامل اکثراً از بیرون می‌آید لذا انگیزه‌ای برای کار بهتر ندارند و این موضوع تبدیل به یک vicious cycle یا دایره خطرناک می‌شود. یعنی چون قائم مقام راهی برای پیشرفت نمی‌بیند کار ویژه‌ای انجام نمی‌دهد و اگر روزی هم سازمان بخواهد برای شغلی

خاص از داخل استخدام کند چون افراد داخلی عملکرد ویژه‌ای نداشته‌اند مجبورند از بیرون استخدام کنند.

من شخصاً از جذب داخلی معجزه‌ها دیده‌ام و استعدادهایی را کشف کرده‌ام بی نظیر که فقط با جذب داخلی امکان این شناخت فراهم می‌شد. البته از آنجا که آب را کد می‌گندد باید مواظب بود که هرازگاهی خونی تازه به رگ‌های شرکت تزریق شود. افرادی که از بیرون سازمان می‌آیند می‌توانند این نقش را به عهده بگیرند و با خود ایده‌های نو به سازمان بیاورند.

در قانون استخدام داخلی اکثر شرکت‌هایی که من برای آنها کار کرده‌ام، برای تقاضای تغییر شغل ابتدا شخص باید 6 ماه در کار فعلی بوده باشد و ثانیاً در رتبه‌بندی کارمندان به A, B, C, D یعنی بهترین تا بدترین، حداقل A و یا B گرفته باشد. در این شرکت‌ها به کارمند بد اجازه انتقال به بخش‌های دیگر را نمی‌دادند. یا او در همان جا خود را اصلاح می‌کرد یا در نهایت ممکن بود اخراج شود.

قسمت چهارم:

## طراحی مشاغل و طرح طبقه بندی مشاغل

براساس تجربه، امکان تعریف مشاغل بطور دقیق و کامل وجود ندارد. چرا که ما هر روز شاهد تغییرات و شرایط مختلفی در شرکت هستیم و نمی توان تمامی حالت‌هایی که امکان بروز آن در آینده وجود دارد را از قبل پیش بینی کرد. بنابراین به نظر من ابتدا باید چارت سازمانی را بطور کامل و دقیق تعریف کرد. بطوریکه هیچگونه شکافی بین فعالیت‌ها و فرایندها وجود نداشته باشد و از طرفی هیچگونه هم‌پوشانی هم ایجاد نگردد. مضافاً نه هیچ کاری بی‌مسئول مانده و نه دارای دو یا چند مسئول باشد. بعد از تعریف چارت سازمانی مناسب در تمامی سطوح سازمان، نوبت به تعریف مشاغل می‌رسد. نکته مهم اینست که شرح مشاغل باید بگونه‌ای تدوین شود که جلوی آزادی عمل را نگیرد. برای مثال من در شرکتی بعنوان مدیرعامل در ایران مشغول به کار بودم، که در شرح شغل آبدارچی شرکت ذکر شده بود: «ایشان موظف است سه بار صبح و دوبار بعد از ظهر چای بیاورد.» یک روز میهمان خارجی داشتم که نزدیک ظهر به دفترم آمد. از آبدارچی شرکت خواستم برای ما چای بیاورد ولی ایشان به اتاق من آمد و کاملاً مودبانه جلوی همان میهمان گفت: «در شرح شغلم نوشته شده است من فقط 3 بار در صبح موظف هستم برای شما چای بیاورم که آورده‌ام.» مشابه آن اگر شما در شرح شغل آبدارچی، حمل و نقل میز و صندلی و... را ذکر نکرده باشید او می‌تواند هنگام درخواست انجام آن کار، اعتراض کند. لذا هرچند وجود برگه‌ای به نام شرح شغل کاملاً الزامی است ولی باید طوری تدوین شود که از انعطاف‌پذیری مناسبی هم برخوردار باشد. به نظر من لازم است چارچوب کلی مشاغل در آن نوشته شده باشد ولی نیاز به ذکر

جزئیات نیست چون شما هرگز نمی‌توانید جزئیات را بطور کامل بیان کنید. طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل که بسیار خشک و غیرقابل انعطاف تدوین شده‌اند، نه تنها باعث جریان بهتر و راحت‌تر کارها نمی‌شود بلکه با ایجاد سؤالات و ابهام‌های مختلف، باعث کندی کار و سردرگمی هم می‌شوند.

متأسفانه طرح طبقه‌بندی مشاغلی را که شما اغلب مشاهده می‌کنید بدون آگاهی کافی از حدود وظایف و مسئولیت افراد براساس فرایندهای سازمان تدوین شده و اصلاً در عمل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و معمولاً از اصطلاح «خ» به معنی خارج از طرح استفاده می‌کنند. این نشان دهنده یک اجبار برای وجود مدرکی به نام طبقه‌بندی مشاغل می‌باشد بدون اینکه به آن اعتقاد و باور وجود داشته باشد.

اصولاً کسب و کار (BUSINESS) عاشق آزادی است. هرگونه قوانین محدود کننده باعث انتقال شغل به مناطق آزادتر می‌شود. یکی از دلایلی که آمریکا در یکصد سال گذشته در بیزینس بسیار موفق بوده است این است که با کمترین قوانین کارها را انجام می‌دهد و محیطی بوجود آورده که اگر کارفرمایی حق کارکنان را رعایت نکند کارکنان بلافاصله به شرکت‌های دیگر مهاجرت کرده و باعث ورشکستگی شرکت اول می‌شوند. قانون کمتر، لزوماً معنایش حمایت نکردن از کارکنان نیست. چه حمایتی بهتر از اینکه نرخ بیکاری در کشور بجای 20%، 5% باشد و شخص انتخاب داشته باشد که اگر شرکت الف حق و حقوقش را نداد به شرکت ب برود. البته وزارت کار آمریکا هم مانند ایران در دعاوی بین کارکنان و شرکتها اکثراً طرف کارکنان را می‌گیرد. خاطرهم هست یک بار که من چنین دعوای حقوقی را بر علیه کارمندم بردم بازرس وزارت کار به من تبریک گفت زیرا اتفاق نادری بود.

قسمت چهارم و یکم:

## مدرکی به نام ISO

اولین باری که من با ISO 90001 آشنا شدم در حدود سال 1990 در یک شرکت آمریکایی بود. در آن زمان ما کارها را درست انجام می‌دادیم ولی معمولاً این کارها فاقد مستندات لازم بود. زمانی که شرکت تصمیم به دریافت مدرک ISO گرفت مجبور شدیم براساس استاندارد مذکور تمامی فعالیت‌های خود را مستند کنیم. در آن زمان که من مشغول مطالعه ISO بودم، به یاد دارم ژاپنی‌ها مخالف آن بودند چرا که اعتقاد داشتند الزاماتی که در این استانداردها به آن اشاره شده است از الزاماتی که در ژاپن به کار می‌گرفتند پایین‌تر است. بنابراین ISO نه تنها نمی‌تواند برای عملکرد آنها بهبود به ارمغان بیاورد بلکه رعایت آن باعث کاهش کیفیت محصولاتشان نیز می‌شود.

طی دریافت گواهینامه 9001 و ISO 14001 در چندین شرکت آمریکایی و نیز در ایران متوجه شدم: اولاً ایزو فقط یک حداقل الزامات را برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند. دوماً اگر مدیرعامل شرکتی اعتقاد به بهبود کیفیت نداشته باشد، گرفتن مدرک ISO نه تنها کمکی به شرکت نکرده بلکه باعث اتلاف منابع نیز می‌گردد.

متأسفانه بسیاری از شرکت‌ها فقط از روی اجبار و یا تبلیغات اقدام به گرفتن این گواهی‌نامه می‌کنند و نه به خاطر اعتقادی که به آن دارند. همین موضوع باعث می‌شود که اگر روزی هم بخواهند به سمت بهبود کیفیت قدم بردارند به دلیل فرهنگ ضعیف موجود و مقاومت پرسنل موفق نمی‌شوند.

به نظر من کیفیت محصولات و خدمات یک شرکت نمی‌تواند از تفکر مدیرعامل آن بهتر باشد. اگر او به این موضوع اعتقاد داشته باشد قطعاً تاثیر بسیاری خواهد داشت. البته هنگامی که با مدیرعامل‌ها صحبت می‌کنید همه می‌گویند به کیفیت اعتقاد دارند، ولی در عمل، تولیدات کارخانه‌هایشان سطح کیفی پایینی دارد. باید گفت اعتقاد اصلی آنها این است: «همین سطح کیفیت بسیار خوب است و برای مشتریان کافی است. چرا بیشتر هزینه کنیم؟» از طرفی متأسفانه بعضی از آنها روش‌های مناسب برای بهبود کیفیت همراه با کاهش هزینه‌ها را بلد نیستند و به همین دلیل راه‌های نادرست را انتخاب کرده و نتیجه‌ای جز بهبودهای ناچیز همراه با هزینه‌های بسیار به دست نمی‌آورند. بعضی از مواقع هم روی هزینه‌های ناچیز متمرکز شده و کارهای عظیم و بزرگ را پیگیری نمی‌کنند. مثلاً هنگامیکه خط تولید بدلیل کیفیت نامطلوب برای چند ساعت متوقف می‌گردد آنها چنان دستپاچه می‌شوند که می‌خواهند هر چه زودتر خط تولید به راه افتاده و کاهش تولید جبران گردد. حتی اگر لازم باشد از کیفیت محصولات چشم‌پوشی کرده و به آن مجوز ارفاقی می‌دهند و یا خود را توجیه می‌کنند که این ایراد مهم نبوده و مشتری متوجه نخواهد شد و یا اگر فهمید آنگاه سعی خواهیم کرد که ایرادات، برطرف گردد. با چنین طرز تفکری گرفتن مدرک ISO به چه دردی می‌خورد، جز اینکه مشتریان را فریب داده و اتاق مدیریت را پر از انواع و اقسام مدارک کنیم. ISO و سایر استانداردهای مدیریت کیفیت زمانی مفید خواهند بود که شرکت خواهان بهبود بوده و از فرهنگ لازم هم برخوردار باشد.

خاطرم هست که در یک شرکت آمریکایی که مدیرعامل آن علاقه زیادی به کیفیت نداشت کار می‌کردم. هنگامی که شرکت برحسب شرایط مجبور شد که بدنبال اخذ مدرک ISO برود، قرار شد که برای همه کارکنان یک کلاس کیفیت بگذارند، لذا از چندین استاد برای دادن قیمت دعوت شد. یکی از این اساتید یک میلیون دلار برای این کار درخواست کرد و اعلام نمود: «برپایه قوانین برگزاری کلاس‌های آموزشی در ایالت کالیفرنیا 950 هزار دلار آن را از ایالت کالیفرنیا خواهد گرفت و از شرکت فقط پنجاه هزار دلار دریافت می‌کند.» طبعاً این برنامه‌ای بود که مدیرعامل آن را



انتخاب و اجرا کرد. برای برگزاری این کلاس ها بگونه ای که مطابق روش ایالت کالیفرنیا باشد تا آنها حاضر به پرداخت هزینه باشند باید کاغذ بازی زیادی انجام می شد، در نتیجه نصف کوشش افراد در کلاس صرف پر کردن صحیح فرم های مربوطه می شد. در آخر هم فقط آقای مشاور یک میلیون دلار گیرش آمد و چیزی نصیب شرکت ما نشد.

قسمت چهل و دوم:

## مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

من به اجرای سیستم MBO کاملاً اعتقاد دارم چرا که به نظر من اگر بتوان اهداف کلان شرکت را به اجزای کوچک تر تقسیم کرده و آن را به تمامی واحدها و بخش های شرکت تسری داد قطعاً در آن صورت می توان دریافت که آیا شرکت توانسته است به اهداف خود برسد و یا خیر و اگر نتوانسته کدام واحد و یا بخش از شرکت در رسیدن به آن موفق نبوده است. از طرفی تمامی واحدها و بخش های شرکت متوجه می شوند که اهداف کلان کدامند و هر کدام چه نقشی در رسیدن به آنها دارند.

در تمامی شرکت های آمریکایی و یا در ایران من سعی کرده ام که از MBO استفاده کنم و در بیشتر مواقع هم نتایج خوبی بدست آورده ام. متأسفانه بعضی از مدیران ارشد از MBO برای تسویه حساب های شخصی استفاده می کنند و اگر با یکی از مدیران زیر مجموعه خود مشکلی داشته و به نوعی بخواهند او را اخراج کنند سعی می کنند برای او اولاً MBO غیر معقول تعریف کرده، دوماً در انتهای سال و به هنگام ارزیابی ها به کوچکترین عدم دسترسی به اهداف انتقاد کرده و آن را بهانه ای برای برکناری آن مدیر و یا سرپرست قرار می دهند. به همین دلیل لازم است MBO طوری تعریف شود که مورد توافق طرفین باشد. یعنی هم مدیر بالاتر و هم مجری آن را عادلانه بدانند تا تحقق آن امکان پذیر باشد. از طرفی برای اینکه افراد و واحدها فقط به فکر انجام MBO خود نبوده و نخواهند در انجام فعالیت های کاری خود تک روی کنند، لازم است حداقل یک هدف که عبارت است از «خدمت رسانی به مشتریان داخلی» در MBO هر بخش قرار داده شود تا بتوان به کمک آن مطمئن شد که افراد علاوه بر تلاش

برای رسیدن به اهداف تعیین شده در کمک به سایر واحدها و رعایت اصل مشتری مداری داخلی نیز کوشا هستند.

اصولاً یک فرد بدون هدف غیر از نگهداری سیستم موجود نمی تواند کار بیشتری را نمی تواند برای سازمان انجام بدهد. بنابراین شما با هدف دادن به افراد در واقع سازمان را بسوی تعالی می برید. به عنوان مثال یکی از چند MBO برای مدیر تولید می تواند این باشد که تعداد ایرادات کیفیت را در انتهای خط ظرف یکسال از 2% به 0/02 درصد برساند. البته اندازه گیری این موضوع توسط مدیر کیفیت و با استقلال کامل انجام می شود. MBO می تواند شفاهی و یا کتبی باشد. البته اگر کتبی باشد و در آن برای هر مدیر و رئیس 5 تا 8 MBO برای یکسال آتی قید شده باشد، بهتر است.

قسمت چهل و سوم:

## چه زمانی اجرا را شروع کنیم

در ارتباط با اینکه ما چه زمانی باید پروژه‌ای را آغاز کرده و آن را اجرا نماییم، نظرات مختلفی وجود دارد. به عنوان مثال در ارتباط با پروژه‌هایی که با جان انسان‌ها در ارتباط هستند مثل جراحی یا هوا و فضا، لازم است تمامی جزئیات پروژه و نحوه اجرای آن مشخص شده و حتی علاوه بر آن می‌بایست تا حد امکان اجرای آن شبیه سازی گردد تا موفقیت آنها 100 درصد باشد چرا که در غیر اینصورت احتمال می‌رود خسارت جبران ناپذیری ایجاد گردد. اما در ارتباط با فعالیت‌های اجرایی در تجارت و صنعت این قانون صدق نمی‌کند. به نظر من اگر با ضریب 70 درصد در ارتباط با فعالیتی اطمینان حاصل شد می‌توان آن را شروع کرد و نیاز نیست که تمام جزئیات آن طرح از همان ابتدا مشخص باشد چرا که وقتی در عمل وارد اجرا می‌شوید مشاهده خواهید کرد که بسیاری از پارامترها در حال تغییر بوده و با توجه به شرایط دگرگون می‌شوند و نمی‌توان با یک برنامه از قبل تعریف شده و ثابت در آن کار تجاری موفق شد. در حین اجرا لازم است با توجه به مقتضیات پیش آمده، تصمیمات و جدید گرفته و اقدامات لازم را انجام داد. البته در مواردی این موضوع حتی در خصوص پزشکی و هوا و فضا نیز صدق می‌کند. یعنی حتی اگر شما بهترین برنامه را هم تدوین کرده باشید باز امکان دارد شرایط و یا حالتی در حین یک عمل جراحی پیش بیاید که هرگز از قبل پیش‌بینی نشده است؛ بنابراین در هر لحظه باید امکان اصلاح برنامه وجود داشته باشد.

اگر مدیر بتواند قبل از هر فعالیتی اطلاعات 100% داشته و بعد تصمیم‌گیری کند مسلماً نتیجه خیلی خوب خواهد بود ولی داشتن 100% اطلاعات مستلزم طی شدن زمان زیادی است و ممکن است آن زمان که ما 100% اطلاعات را بدست آوریم دیگر برای تصمیم‌گیری دیر شده باشد و چه بسا رقبا از ما پیشی گرفته باشند. به همین خاطر هنگامیکه اطلاعات پایه‌ای و اصلی را در ارتباط با فعالیتی بدست آوردیم، می‌توان و بهتر است بر اساس ندای درون تصمیم‌گیری نمود. اطلاعات بدست آمده می‌تواند از 1% تا 99% باشد. مسلماً تصمیم‌گیری براساس 1% درصد اطلاعات، بسیار زود و نادرست بوده و براساس 99% هم خیلی دیر و باز هم نادرست می‌باشد چرا که دیگر زمانی برای اجرای درست و کامل باقی نمی‌ماند. در مجموع زود تصمیم گرفتن با اطلاعات بیش از 50% خیلی بهتر است از دیر تصمیم گرفتن با اطلاعات 100% و یادمان نرود مدیرانی موفق هستند که قدرت ریسک‌پذیری قابل قبولی را داشته باشند.

قسمت چهل و چهارم:

## رضایت مشتریان داخلی و اهمیت همسو سازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی

بدون شک شما نمی‌توانید شرکت موفق را پیدا کنید که توانسته باشد رضایت مشتری خارجی خود را کسب کرده باشد بدون آنکه موفق به جلب رضایت مشتریان داخلی خود شده باشد. این نشان از اهمیت رضایت مشتریان داخلی است. طی سال‌ها تجربه در کشورهای مختلف دنیا و ایران نتوانستم شرکتی را بیابم که بدون رضایت مشتریان داخلی مشتریان خارجی راضی داشته باشد.

می‌دانیم زمانی که افراد برای خود یک کسب و کار جدید ایجاد می‌کنند تمام سعی و تلاش خود را برای موفقیت در آن به کار می‌برند و نه تنها در هنگام کار روزانه بلکه خارج از محیط کار نیز به موفقیت خود فکر کرده و اقداماتی که لازم باشد انجام می‌دهند. سؤالی که پیش می‌آید این است که چه کاری باید انجام دهیم تا کارمندان ما نیز چنین طرز تفکری داشته باشند. یکی از کارهایی که می‌توان در این ارتباط انجام داد ارتباط دادن منافع شرکت با منافع شخصی افراد می‌باشد، چرا که اگر پرسنل مطمئن شوند در صورت رشد و موفقیت شرکت آنها نیز از این موفقیت به طریقی سهم خواهند داشت و یا برعکس، در صورت شکست شرکت آنها نیز متضرر می‌شوند برای موفقیت شرکت تلاش بیشتری خواهند کرد. مطلب ذکر شده فقط دربرگیرنده جنبه مادی قضیه بود. نکته دیگر این است که جنبه‌های روانی نیز در نظر گرفته شود یعنی باید کارمندان مطمئن شوند که هر کدام مسئولیت بزرگی در سازمان دارند و فقط یک ابزار نیستند. اگر شخص واقعاً نداند چه نقش مهمی در فرآیندها و

اهداف سازمانی دارد و فقط از او خواسته شود یک کار مشخص را کورکورانه و بدون روح انجام دهد، مسلماً نمی‌تواند عملکرد عالی داشته باشند اما اگر اهمیت عملکرد پرسنل به ایشان گوشزد شود، قطعاً بهره‌وری بیشتری خواهند داشت.

متأسفانه در ایران موضوع عدم دادن اطلاعات و دانش فنی خود به سایرین یک موضوع مقبول بوده و افراد معمولاً این کار را انجام نمی‌دهند چرا که در اختیار داشتن این اطلاعات و دانش را ضامن بقاء خود در شرکت می‌دانند. در صورتیکه به نظر من کسانی بیشتر بقاء خواهند داشت که اهداف شخصی خود را منطبق با اهداف سازمان تعیین کرده و در رسیدن به آن تلاش کنند. ما باید به پرسنل خود یاد بدهیم که اطلاعات و دانش خود را در اختیار سایرین قرار دهند چرا که توانمندی همه پرسنل برابر توانمندی سازمان بوده و این موضوع می‌تواند به بقاء بیشتر همه کمک کند. من در تمامی شرکت‌هایی که مشغول به کار بودم تمامی اطلاعات و دانش خود را در اختیار سایرین قرار می‌دادم و این نه تنها باعث تزلزل جایگاه من نمی‌شد بلکه چون مدیرعامل شرکت ملاحظه می‌کرد که من نه تنها آنچه را می‌دانم به دیگران می‌آموزم بلکه چنانچه چیزهای جدیدی هم یاد بگیرم آن را هم به دیگران آموزش می‌دهم. پس هم من را به دوره‌های آموزشی بیشتر می‌فرستاد و هم از من راضی بود. چرا که ارتقاء عملکرد سایرین می‌شدم. باید قبول کرد داشتن دانش و مهارت محدود، زیاد دوام نخواهد داشت و دیر یا زود افراد دیگر آن را فرا گرفته و به این ترتیب باعث تزلزل جایگاه ما می‌گردند. می‌توان شرکت را به اتومبیلی 8 سیلندر تشبیه کرد. این اتومبیل (شرکت) می‌تواند با 4 سیلندر نیز حرکت کرده و طی مسیر نماید اما هنر آن است که بتوان از تمام توان 8 سیلندر استفاده کرد، یعنی همه توان در راستای پیشبرد اهداف شرکت. از روش‌های انگیزشی برای انجام این مهم، آموزش، همسو کردن اهداف شرکت با اهداف شخصی، رضایتمندی داخلی، کمتر مدیریت کردن و تفویض اختیار می‌باشد.

مهمترین بخش آموزش نشان دادن هواپیما روی زمین می‌باشد. حدوداً 60 درصد سقوط‌ها و آسیب دیدن‌ها در این قسمت رخ می‌دهد. اگر مربی شما همیشه خود اقدام به این کار کرده و اجازه ندهد آخرین مرحله نشستن هواپیما توسط شما انجام شود، قطعاً

شما خلبان نخواهید شد. ولی اگر مربی در هنگام فرود هواپیما دست‌های خود را بالا بگیرد و به کارآموز بفهماند که کنترل هواپیما بطور کامل در اختیار اوست، او قطعاً بهتر و زودتر خلبان می‌شود. البته این کار دارای ریسک می‌باشد ولی اگر ما افراد را درست انتخاب کرده و برنامه آموزش کاملی هم برای آنها اجرا کرده باشیم مسلماً تفویض اختیار با کمترین ریسک همراه خواهد بود.

اگر کسی توانست شرکت و یا سازمانی را به من نشان دهد که افراد سازمان همگی از کار خود در آن سازمان ناراضی هستند ولی مشتریان خارجی آن سازمان از آن رضایت کامل دارند من یک فصل جدید به این کتاب اضافه خواهم کرد و اذعان خواهم نمود که در مورد مدیریت هیچ نمی‌دانم.

لازم به ذکر است که یکی از روش‌های انگیزشی جهت همسوسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی برپایی نظام پیشنهادات می‌باشد که در فصل چهارم و ششم به آن خواهیم پرداخت.



قسمت چهل و پنجم:

## حفظ کارکنان کلیدی

هر سازمانی دارای کارکنان کلیدی و مهمی است که لازم است آنها را حفظ و نگهداری نمود. در شرکت‌های آمریکایی به آنها A Player به معنی بازیکنان گروه A یا کارکنان گروه برتر و یا Fast Track به معنی کسانی که رشد کاری و توانایی بیشتر از سایرین داشته و می‌توانند سریعاً به جایگاه‌های بالای سازمانی برسند می‌گویند. به عنوان مثال مهندسی که از سرپرستی یک قسمت شروع کرده و پس از چند سال به سمت قائم مقام مدیرعامل شرکت می‌رسد، درحالی‌که مهندسان هم‌ردیف او همچنان در سطح سرپرستی و یا حداکثر رئیس یک قسمت هستند، نمونه‌ای از این افراد است.

من در شرکت‌های مختلف این موضع را بارها تجربه و یا دیده‌ام. در یک مورد خودم کارمند یک سرپرست در شرکتی بودم و پس از شش ماه توانستم به سطح سرپرستی برسم. شش ماه پس از آن رئیس قسمت شدم و کسی که قبلاً سرپرست من بود یکی از سرپرستان زیردست من شد.

در شرکت AT&T که برادرم در آنجا شاغل بود، مدیریت شرکت دوره‌های ویژه‌ای را برای این گروه از پرسنل برگزار می‌کرد تا آنها بتوانند سریع‌تر و بهتر رشد کنند. برادرم جزو گروه Fast Track شرکت بود و توانست در یک سال فقط 5000 دلار به خاطر بودن در این گروه جایزه بگیرد. همچنین هنگامیکه او می‌خواست فوق لیسانس MBA را علاوه بر مدرک فوق لیسانس الکترونیک خود از دانشگاه UCLA بگیرد، شرکت موافقت کرد شهریه ایشان به مبلغ 50000 دلار را پرداخت نماید. جالب آنکه او سه ماه پس از پایان تحصیلات، شرکت را ترک کرد. در

صورتیکه در ایران اگر کسی را به دوره آموزشی با هزینه بسیار کمتر از این نیز بفرستند، حتماً چندین چک و سفته از او می‌گیرند مبنی بر اینکه حداقل تا 10 سال آینده در شرکت بماند تا هزینه انجام شده برگشت داشته باشد، اما در آمریکا چنین دیدگاهی وجود ندارد و آنها می‌توانند از این قبیل نیروها را همانگونه که از دست می‌دهند، بدست آورند.

در شرکت‌های آمریکایی کارکنان گروه A همیشه از مزایای بیشتری برخوردار هستند و از تمام امتیازات ممکن در شرکت استفاده می‌کنند و حتی گاه برای رضایت بیشتر ترتیب سفرهای تفریحی برای آنها و خانواده‌هایشان داده می‌شود تا از خروج احتمالی آنها از شرکت جلوگیری نمایند.

بسیاری از شرکت‌ها با روش‌های خاص خود آنقدر A Player ایجاد می‌کنند که نه تنها نیازهای شرکت خودشان تامین می‌شود بلکه تعدادی از آنها به شرکت‌های دیگر نیز می‌پیوندند.

بسیاری از مدیران عامل برجسته در آمریکا کارمندان General Electric یا Proctor & Gamble یا Intel بوده‌اند. هنگامیکه این بازیکنان کلیدی به بالای هرم می‌رسند یک نفر به شغل مدیرعاملی صعود کرده و بقیه می‌روند مدیرعامل شرکت‌های دیگر می‌شوند. هنگامیکه جک ولش قصد بازنشسته شدن در شرکت جنرال الکتریک را داشت برای جانشینی بین سه قائم مقام ارشد خود مردد بود لذا به آنها گفت که پس از انتخاب یک نفر مطمئناً دو نفر دیگر دلزده خواهند شد و باید به شرکت‌های دیگر بروند. هنگامیکه جفری ایملت را انتخاب کرد دو نفر دیگر به شرکت‌های دیگر رفته و مدیرعامل آنها شدند.

قسمت چهل و ششم:

## نظام پیشنهادات

یکی دیگر از روش‌های انگیزشی و همسوسازی اهداف شخصی با اهداف سازمانی، برپایی نظام پیشنهادات می‌باشد. کارکنان سازمان نزدیک‌ترین کسانی هستند که با فرآیندهای سازمانی آشنا بوده و از جزئیات ایستگاه کاری خود و فعالیت‌های آن باخبر هستند لذا می‌توانند نظرات بسیار عالی در زمینه بهبود بهره‌وری، ارتقاء کیفیت و کاهش هزینه ارائه دهند. مهمترین عامل برای به حرکت درآوردن این نیروی عظیم، بازگشت قسمتی از منافع حاصل از این بهبودها به شخص ارائه دهنده پیشنهاد می‌باشد.

به عنوان مثال در شرکت ایرانی مادیران ما یک آگهی در تابلو اعلانات نصب کردیم مبنی بر اینکه کسانی که بتوانند پیشنهاد مؤثری در خصوص فعالیت‌های شرکت بدهند، 20 درصد سود یکساله حاصل از آن طی همان سال به خود شخص پرداخت خواهد شد. بدین ترتیب هم شرکت و هم افراد از آن سود خواهند برد. اگرچه تعداد قابل توجهی از پیشنهادات قابلیت اجرایی نداشتند و هیچ سودی را عاید شرکت نمی‌کردند ولی ما برای آنکه پرسنل انگیزه خود را از دست ندهند و این موضوع تبدیل به فرهنگ در شرکت شود به تمام کسانی که پیشنهاد می‌دادند تقدیر نامه و یک هدیه می‌دادیم و فقط به کسانی پول پرداخت می‌کردیم که پیشنهاد آنها واقعاً سودآوری برای شرکت به همراه داشت. طبق آماری که داشتم تویوتا هر ساله سه برابر تعداد کارکنان خود پیشنهاد دریافت می‌نماید. در شرکت‌های آمریکایی نیز این روش را آزمایش کرده‌ام و همیشه سالی چند پیشنهاد فوق‌العاده به شرکت می‌رسید. گاهی به خودم می‌گفتم: «چرا این ایده خوب اول به فکر خودم نرسید!؟»

نکته مهم آنکه نباید فرآیند پیشنهادات را بسیار پیچیده و سخت کرده و آنقدر مراحل اداری، نامه نگاری، تأیید و تصویب آن طول بکشد که افراد از دادن پیشنهاد صرف نظر کرده و یا هزینه جمع آوری و بررسی آن، هزینه ای بیش از سودآوری خود پیشنهاد داشته باشد. این نظام باید سریع، ساده و در عین حال عادلانه باشد.

قسمت چهل و هفتم:

## برقراری عدالت

**«ملك حاصل نگردهد مگر به لشکر، لشکر فراهم نشود مگر به زر، زر بدست نیاید مگر به کشاورزی و آبادی و زراعت بدون عدل و داد صورت نیندد»**

### اردشیر ساسانی

هیچیک از ما توانایی برقراری عدالت کامل را نداریم و البته گاهی هم آنچه که ما به عنوان عدالت برقرار می‌کنیم و به آن اعتقاد داریم، نیز ممکن است از نظر بعضی از پرسنل عدالت نباشد. به عنوان مثال ما در شرکت مدیری داشتیم که 3/5 میلیون تومان حقوق می‌گرفت. بعضی از پرسنل در صندوق انتقادات عنوان کرده بودند که این چگونه عدلی است که من کارگر 250000 تومان حقوق می‌گیرم و مدیر من 3/5 میلیون؟ یکی از کارهایی که توانستم در این ارتباط انجام دهم این بود که موضوع را در جلسات تازه چه خبر مطرح و دلایلی را که مدیران و یا بعضی از رؤسا و سرپرستان حقوق بالاتری دریافت می‌کنند، بازگو نمودم. من نمی‌خواستم موضوع را کتمان کرده و از آن بگذرم تا پرسنل این موضوع را بزرگ و بزرگ‌تر کرده و موجی از نارضایتی و بی‌انگیزگی را در پیش داشته باشیم. در آن جلسه به پرسنل گفتم: «در شرکت‌های خصوصی دنیا میزان حقوق براساس عرضه و تقاضا تعیین می‌شود. شرکت‌ها هرگز تمایل ندارند به جای 250000 تومان، 3/5 میلیون تومان حقوق به کسی بدهند. ولی اگر شخصی تخصص و مهارت ویژه‌ای داشته باشد که کس دیگری

آن را ندارد و در شرکت قبلی خود هم حقوق عالی دریافت می کرده ما هم باید حقوق عالی به او بدهیم. جالب آنکه در طی همین مدت که در این شرکت مشغول به کار بوده توانسته کار جدیدی با حقوقی معادل 5 میلیون تومان با ماشین بهتر پیدا کند. خوب چنین شخصی که در بازار اینقدر ارزش دارد چگونه می توان با حقوق 250000 تومان حفظ کرد. همین که بتوانم ایشان را با همان حقوق 3/5 میلیون حفظ کرده و ایشان نخواهد شغل خود را عوض کند کار بسیار مهمی انجام داده ام.»

شاید مدیران هرگز نتوانند عدالت را بطور کامل رعایت کنند ولی آنچه مسلم است باید سعی در مراعات هرچه بیشتر عدالت کرده و توجیهاات لازم را هم به دیگران ارائه کنند. همیشه به پرسنل می گفتم: «ما هرگز نمی توانیم مساوات را پیاده کنیم و نباید هم این کار را بکنیم؛ این عمل خود یک نوع بی عدالتی است. آیا همه افراد در درون یک سازمان همانند یکدیگر هستند که بخواهند یکسان حقوق بگیرند و یا حقوق آنها یکسان افزایش پیدا کند؟ مسلماً خیر، پس لازم است تا حد امکان عدالت را برقرار کنیم و نه مساوات را. اگر کسی را استخدام کردم که حقوق او در بیرون شرکت یک میلیون تومان بود ولی من به او سه میلیون تومان حقوق بدهم مسلماً این بی عدالتی است ولی اگر همان حقوق یک میلیونی را به ایشان پرداخت کنم اصلاً بی عدالتی نخواهد بود. البته اگر او توانایی بیشتری داشته و شرح وظایف مهمتری را برای ایشان تعریف کنیم و حقوقش را هم به 1/5 میلیون افزایش دهیم، باز هم بی عدالتی نخواهد بود مگر اینکه پس از مدتی مشخص شود از عهده آن کار بر نمی آید و چون شرکت خصوصی با کسی تعارف ندارد مسلماً ایشان را تا مدت زیادی نگاه نخواهد داشت.»

در یک شرکت آمریکایی یک رئیس انبار داشتم که کارش خیلی خوب ولی مدرک تحصیلی او دیپلم بود. در صورتیکه اکثر افرادی که در شرکت حتی سرپرست بودند حداقل لیسانس داشتند ولی این آقا به خاطر کار خوبش تا حد رئیس ارتقاء پیدا کرده بود. البته او انتظار پست «مدیریت» را داشت. من بارها به او گفته بودم: «حتی اگر من شما را مدیر کنم بخاطر مدرک تحصیلی تان شرکت های دیگر حاضر نیستند شما را بعنوان مدیر انتخاب و حقوق مدیر را به شما بدهند. بنابراین من صلاح شما

را می‌خواهم. اگر به شما پست مدیریت نمی‌دهم، دوست شما هستم نه دشمن شما. نمی‌خواهم پست سازمانی و حقوقی را به شما بدهم که اگر از شرکت بیرون رفتید هیچ جای دیگری حاضر نباشد این پست سازمانی و حقوقی را به شما بدهد.» پس از یکسال من به تایوان منتقل شدم و یک نفر دیگر بجای من آمد. این قائم مقام جدید برای آنکه به این آقا لطفی کرده باشد ایشان را به سمت مدیریت ارتقاء داد و به حقوقش هم اضافه کرد. ایشان برای من پیغام فرستاد که کاری که شما برای من انجام ندادی، این رئیس جدید آمریکایی برای من انجام داد و من از شما گلایه‌مند هستم. به ایشان گفتم: «میدوارم موفق باشید.» دو سال پس از آنکه از آن شرکت رفته بودم، شنیدم شرکت تصمیم گرفته، قسمت انبار خود را بصورت پیمانکاری به یک شرکت بیرونی واگذار کند و به آن شرکت پیمانکاری پیشنهاد شده بود که می‌تواند از پرسنل موجود استفاده نماید. آن شرکت پس از اینکه مدارک مربوط به این آقای انباردار را بررسی کرده بود به ایشان گفته بود که نمی‌توانیم به شما سمتی بالاتر از رئیس بدهیم و حقوق شما هم معادل همان سمت یعنی 50000 دلار در سال بجای 70000 دلار خواهد بود و این همان سمت و حقوقی بود که برای ایشان در نظر گرفته بودم. او مجبور شد پس از دو سال به حقوق و سمت قبلی تنزل پیدا کند.

در شرکتی کار می‌کردم که مدیرعامل فقط برای اینکه برای دوست بیکارش کار پیدا کند وی را به شرکت آورده و او را زیردست خود با عنوان chief operating officer گذاشته بود و از همه ما می‌خواست که به وی گزارش بدهیم. تمامی شرکت وی را یک وجود زائد با حقوق بسیار بالا می‌دانستند، بخصوص آنکه در جوار کار شرکت کارهای رستورانی را که داشت نیز انجام می‌داد و اغلب منشی‌اش مشغول تایپ صورت‌غذاهای رستوران وی بود. طولی نکشید که میزان نارضایتی بالا رفته و با شکایت مدیران به رئیس هیئت مدیره، وی از شرکت اخراج شد.

مدیران باید سعی کنند حقوقی برای کارکنان خود در نظر بگیرند که ارزش آن را داشته باشند، در غیر اینصورت حقوق بالاتر دادن نه تنها لطف نیست بلکه در دراز مدت باعث ضرر فرد نیز می گردد.



قسمت چهارم و هشتم:

## انتخاب برترین تأمین کننده سال

یکی از بخش‌ها و قسمت‌های مهمی که می‌تواند نقش کلیدی در بهبود کیفیت، افزایش بهره‌وری و کاهش انبارهای ما داشته باشند، تأمین کنندگان می‌باشند. در زنجیره تأمین، تأمین کنندگان بالا، تولیدکنندگان وسط و در انتها مشتریان ما قرار دارند. از نظر اهمیت هر سه مهم هستند و اگر به یکی از آنها بی‌توجهی شود مسلماً شرکت نمی‌تواند به اهداف تعیین شده خود برسد.

طی سال‌های متمادی در هر شرکتی که کار کرده‌ام سعی بر این بود که به تأمین‌کنندگان اهمیتی بالا بدهم و تلاش کرده‌ام آنها خود این اهمیت را درک کرده تا بتوانند عملکرد بهتری داشته باشند. یکی از کارهایی که ما انجام می‌دادیم انتخاب برترین تأمین کننده سال بوده این کار باعث ایجاد یک رقابت سالم بین آنها می‌شد. ما با کمک چک لیست‌هایی که داشتیم ماهانه، سه ماهه و شش ماهه آنها را ارزیابی کرده و نهایتاً در انتهای سال همه آنها را دعوت و به بهترین عملکرد، مدال و یا جایزه افتخار می‌دادیم. این جایزه علاوه بر اینکه موجب اعتبار بیشتر آنها می‌شد، می‌توانستند با ارائه آن به سایر شرکت‌ها نسبت به گرفتن سفارش بیشتر اقدام کنند.

متأسفانه تعدادی از تأمین کنندگان، به منظور برقراری ارتباطات بیشتر و گرفتن سفارش بالاتر، به مأمورین خرید و بازرسین کنترل کیفیت انواع و اقسام پاداش از قبیل وجه نقد، هدایای مختلف، میهمانی‌های ویژه، استفاده از امکانات رفاهی و غیره پرداخت می‌کنند. ما برای آنکه این موضوع را بطور کامل حذف کنیم از

تأمین کنندگان تعهدی می گرفتیم مبنی بر آنکه اگر مشخص شود به یکی از پرسنل شرکت ما در این ارتباط پیشنهادی داده باشند چنانچه پرسنل قبول نکرده باشد و موضوع را به ما بگوید دیگر از تأمین کننده مذکور خرید نمی کنیم و اگر پرسنل پیشنهاد را پذیرفته باشد، هم پرسنل مربوطه اخراج می شود و هم خرید از تأمین کننده قطع می گردد.

از طرفی تمامی هدایایی که به شرکت و یا یک بخش از شرکت اهداء می گردید متعلق به کل پرسنل شرکت بود و هیچکس حق استفاده انحصاری از آن را نداشت. به عنوان مثال اگر یکی از تأمین کنندگان به شرکت شیرینی جات اهداء می کرد بین همه کارکنان توزیع می شد و سایر هدایا را هم با قرعه کشی بین پرسنل تقسیم می کردیم. افرادی که قبلاً برنده شده بودند نمی توانستند در قرعه کشی های بعدی حضور داشته باشند مگر اینکه کلیه پرسنل حداقل یکبار برنده شده باشند. حتی گاهی پیش می آمد که تأمین کنندگان از من سوئیچ خودرو شخصی ام را می خواستند، برای آنکه هدایا را در ماشین من قرار دهند که من همواره آن را رد می کردم و در خصوص هدایایی که رد آنها نوعی بی احترامی تلقی می شد، از طرف شرکت آن را قبول کرده سپس در قرعه کشی بعدی آن را به کارکنان می دادیم. هنگامیکه پیمانکاران متوجه می شدند کادویی که به «الف» داده اند در نهایت به «ب» رسیده و برایشان بی حاصل بوده است، از این کار دست می کشیدند.

نکته دیگر اینکه همیشه به همکارانم هشدار می دادم که هرگونه هدایا و مزایایی را که از پیمانکار می گیرند باید به شرکت اعلام نمایند. روزی از تایوان به رئیس در آمریکا اطلاع دادم که پیمانکاری مرا به بازی گلف در یک زمین گلف بسیار گران دعوت کرده است و نظر وی را جويا شدم. وی گفت: «من با این مسئله مشکل دارم و مشکلم این است که دلم می خواهد من هم آنجا باشم و بازی کنم!» اتفاقاً در روز بازی درست پشت سر رئیس جمهور تایوان بازی کردیم.

قسمت چهل و نهم:

## محیط زیست

متأسفانه در ایران بخصوص در سال‌های گذشته به محیط زیست اهمیت داده نشده است. به عنوان مثال 30 سال قبل هنگامیکه روغن موتور ماشین خود را عوض می‌کردم آن را گوشه‌ای از زمین می‌ریختم. به خیال خودم داخل خاک رفته و از بین می‌رفت. در حالیکه همین روغن به درون سفره‌های آب زیرزمینی نفوذ می‌کرد و باعث آلودگی آن می‌شد. همان آبی که در خیلی از مناطق برای مصرف از زیرزمین و به کمک پمپ بالا کشیده می‌شود.

بیست سال قبل هنگامی که اتاق‌های خانه ام را در کالیفرنیا نقاشی می‌کردم، اضافه رنگ را داخل نهر آبی که از نزدیک منزل ما عبور می‌کرد ریختم. البته آنجا تابلویی با تصویری از اردک در وسطش خودنمایی می‌کرد ولی من بدون توجه به آن این اقدام را انجام دادم. هنگامیکه اندکی به آن فکر کردم متوجه شدم هدف از نصب تابلو مذکور این بوده که به ما بفهماند نهایتاً این آب محل زندگی و مایه حیات حیوانات می‌باشد پس لازم است در حفظ و نگهداری آن کوشا باشیم و چیزی مثل رنگ را که یک ماده شیمیایی و سمی است داخل آن نریزیم. طی سال‌ها زندگی در کشورهای توسعه یافته کم‌کم اطلاعات کافی در مورد اهمیت محیط زیست کسب کردم و بعد از آن به این موضوع حساس و علاقمند شدم. هنگامیکه بچه دار شدم موضوع برایم حساس‌تر و با اهمیت‌تر شد چرا که با خود اندیشیدم: «زمینی که پدران ما به ما تحویل داده‌اند بسیار تمیزتر و پاک‌تر از زمینی خواهد بود که ما به فرزندان خود تحویل خواهیم داد. بنابراین لازم است تا حد امکان نسبت به حفظ آن نسل‌های

آینده کوشا باشیم.» در تمامی شرکت‌هایی که مشغول به کار بوده‌ام در تمامی فرآیندها و پروژه‌های آنها به موضوع حفظ محیط زیست به شدت بها داده‌ام تا هیچگونه آلودگی از طرف شرکت وارد آب، هوا و خاک نگردد. گرفتن ISO14001 هم همانند 9001 اگر از یک تفکر مثبت و قوی برای حفظ محیط زیست برخوردار نباشد مسلماً حاصلی نداشته و چیزی بیش از گرفتن یک برگ گواهینامه جدید نیست.

قسمت پنجاهم:

## انبارداری

متأسفانه در ایران هنگامیکه صحبت از انبارداری می‌شود اغلب فکر می‌کنند موضوع پیش پا افتاده‌ای است و کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. شاید یکی از دلایل آن، این است که در ایران به دلیل وجود تورم نسبتاً بالا هر چیزی که در انبار نگهداری شده است، با گذشت زمان دچار افزایش قیمت شده و لذا هزینه‌های انبارداری چندان مهم تلقی نشده است و به همین دلیل کمتر کسی در ایران به انبارداری مدرن توجه می‌کند. اما در کشورهای توسعه یافته که نرخ تورم پایین ولی هزینه انبارداری بسیار بالا است، توجه روزافزونی به انبارداری نوین معطوف شده است؛ تا آن حد که دروس و رشته‌های مربوط به خود را داشته و افراد و مدیران در این زمینه بطور حرفه‌ای فعالیت می‌کنند. این موضوع در خصوص صنایع خاص و با تکنولوژی بالا که روز به روز در حال دگرگونی و تغییر می‌باشد حائز اهمیت بیشتری است. بعنوان مثال در خصوص صنایع کامپیوتر که هر شش ماه یا یکسال شاهد تغییرات و بهبود در سرعت، و عملکرد قطعات هستیم، اگر قرار باشد قطعات بیش از این مدت در انبار باقی بمانند دیگر یا مشتری نخواهند داشت و یا قیمت آنها به شدت کاهش یافته است.

از طرفی به دلیل اینکه در کشورهای توسعه یافته و پیشرفته حجم انبارها کاهش یافته، نقطه سفارش‌ها باید خیلی دقیق تعریف شوند تا از یک طرف خط تولید متوقف نشود و از طرف دیگر حداقل حجم انبار را داشته باشیم. انبارداری ناصحیح می‌تواند هزینه‌های بالایی نظیر از رده خارج شدن قطعات انباری، زنگ زدگی و فساد آنها، هزینه سربار سرسام‌آور به دلیل حجم بالای انبار و ... را به شرکت تحمیل نماید که لازم

است تا حد امکان از آن جلوگیری نمود. البته در موارد خاص نظیر وجود تحریم‌ها، وجود انبارهای بزرگ منافع شرکت را بیشتر تضمین می‌کند.

برای محاسبه هزینه انبارداری ابتدا باید ارزش پولی کالای انبار شده را استخراج و سود بانکی آن را محاسبه کنید. سپس هزینه اجاره، هزینه پرسنل مرتبط، هزینه حمل و نقل و جابجایی درون انبار، هزینه‌های مربوط به خسارت و آسیب دیدگی احتمالی و هزینه بیمه‌ها به آن بیافزایید. در آمریکا هزینه انبارداری را حدوداً 25 درصد ارزش کالای انباری در نظر می‌گیرند. البته نرخ بهره در آنجا کمتر از 7 درصد می‌باشد. با یک حساب سرانگشتی هزینه انبارداری در ایران بین 30 الی 35 درصد ارزش کالای انباری خواهد بود. بنابراین اگر قطعاتی که در انبار داریم ارزش افزوده‌ای بیش از 35 درصد برای ما ایجاد می‌کند به صلاح است آن را در انبار نگهداری کنیم. در غیر اینصورت مسلماً نگهداری آن همراه با ضرر و زیان برای شرکت می‌باشد.

برای استفاده بهینه از انبارها باید از دو زاویه به آنها توجه کنیم. یک زاویه مربوط به نقش انبار در چیدمان صحیح و استفاده درست از فضا، رعایت اصول ایمنی، رعایت FIFO و غیره می‌باشد و زاویه دیگر مربوط به نقش برنامه‌ریز مواد است. او باید بگونه‌ای برنامه‌ریزی کند که ضمن نگه داشتن حداقل موجودی در انبار خط تولید نیز هرگز دچار کمبود کالا نگردد.

قسمت پنجاه و یکم:

## سپردن نقش سرویس، نگهداری و تعمیرات جزئی به پرسنل واحد تولید

در بسیاری از شرکت‌ها هنگامیکه اپراتور تولید که پشت دستگاه قرار می‌گیرد فقط نقش یک کاربر و بهره‌بردار از دستگاه را داشته و به محض وقوع کوچکترین خرابی و از تنظیم خارج شدن دستگاه، تولید را متوقف کرده و از مسئول تعمیرات و نگهداری خواهان رفع مشکل دستگاه می‌شود و طی این مدت خود به استراحت مشغول می‌شود. به نظر شما هنگامیکه چنین حالتی در شرکت وجود دارد چه پیش می‌آید؟ طبعاً اپراتور تولید در انتظار توقف برای استراحت بیشتر است. از طرف دیگر وابستگی شدیدی به تعمیرکارها در شرکت ایجاد می‌گردد. در صورتیکه فردی که روزانه حداقل 8 ساعت با یک دستگاه کار می‌کند بهترین کسی است که می‌تواند آن را به موقع و به طرز صحیح سرویس و نگهداری نموده و حتی تعمیرات جزئی و تنظیمات مجدد دستگاه را هم خود انجام دهد. فقط کافی است به هر اپراتور یک دوره عمومی سرویس، نگهداری و تنظیمات دستگاه را آموزش دهیم و این مسئولیت را به آنها واگذار نماییم و به آنها یادآوری کنیم چنانچه دستگاه ایراد جزئی پیدا کرد شما مسئول تعمیر آن بوده و مسئولیت تأخیر و کاهش تولید نیز به عهده شما خواهد بود؛ چرا که اگر سرویس و نگهداری خوبی طی این مدت برای دستگاه انجام نشده بود چنین مشکلی پیش نمی‌آمد. اما اگر دستگاه دارای ایرادات اصلی و بزرگ شود باید توسط بخش مربوطه اصلاح گردد. با این کار هم میزان وابستگی تولید به پرسنل تعمیرات کاهش یافته و می‌توانیم نیروهای مربوطه را کاهش دهیم و هم نیازی نیست آنها دائماً در سالن تولید حضور

داشته و در حالت بدبینانه بخواهند به واحد تولید فخر فروشی کرده و تعمیر کوچکترین ایرادها نیز به آنها وابسته گردد.

حتی برای اینکه این فرهنگ در سازمان توسعه پیدا کند و افراد انگیزه بیشتری داشته باشند حتی می‌توانیم پاداش‌های قابل توجهی را برای کسانی که به بهترین نحو از دستگاه خود نگهداری کرده و طی یکسال کمترین توقف را داشته‌اند در نظر بگیریم.



قسمت پنجاه و دوم:

## مدیریت تعارض

گاهی بین دو یا چند تن از مدیران و پرسنل تعارض بوجود آمده و با هم کنار نمی‌آیند. هر کدام فکر می‌کنند کارش بهتر از دیگری بوده و حق با او می‌باشد. در مقابل چنین شرایطی مدیر چگونه می‌تواند مشکل را حل کند؟ در چنین شرایطی من معمولاً آن دو نفری که با هم مشکل دارند به یک نشست فراخوانده و در حضور یکدیگر مسائل را با هم بطور دقیق و مستقیم بررسی می‌نمایم. برخلاف بعضی از مدیران که سعی می‌کنند با الفاظ و القاب طوری وانمود کنند که مشکلی وجود ندارد، من چنان با جدیت موضوع را بطور همه جانبه به بحث و چالش می‌کشم که طرفین مجبور باشند تمامی مسائل پنهان در ذهنشان را عیان کنند تا آن حد که هیچ موضوع ناگفته‌ای باقی نماند. بدین ترتیب تمامی مشکلات و سوء تفاهم‌های احتمالی روشن شده و سعی می‌کنم که مشخص کنم کدام موضوع مشکل واقعی، کدام سوء تفاهم و چه موضوعاتی مسائل شخصی و غیرکاری می‌باشد. در این حالت پس از حداکثر 10 الی 15 دقیقه، با توجه به حضور مدیریت ارشد به عنوان قاضی مشکلات کاملاً رفع می‌گردد و کمتر پیش می‌آید که افراد پس از این مدت نتوانند مشکل ایجاد شده را رفع کنند. بسیاری از مسائل و مشکلات این چنینی، جدی و ریشه‌دار نیستند ولی اگر به موقع رفع نگردند می‌توانند ریشه‌دار شده و دیگر به آسانی حل شدنی نباشند.

در یکی از شرکت‌هایی که با عنوان معاون ارشد مشغول به کار بودم بین دو نفر از مدیران مشکل و تعارضی بوجود آمد. پس از بررسی دقیق مسائل، مطالب ارائه شده و بیان آنچه در ذهن هر یک از آنها می‌گذشت، متوجه شدم یکی از آنها تصور می‌کرد که

دیگری پیش مدیران بالاتر از او بدگویی کرده است. در صورتیکه اصلاً اینطور نبود. پس از مشخص شدن واقعیت از آنها خواستم با هزینه شرکت به یک رستوران رفته و با هم غذا بخورند. به نظر می‌رسد با اینگونه عمل کردن می‌توان به کینه‌ها و دشمنی‌های احتمالی پایان داد و به دوستی و رفاقت بیشتر دست یافت.

همیشه طی دوران مدیریتم سعی کرده‌ام اولاً از اینگونه موضوعات سریعاً باخبر شده، ثانیاً قبل از اینکه موضوع حادثتر و ریشه‌آن عمیق‌تر شود، حتی در همان روزی که متوجه آن شده‌ام، طرفین را دعوت کرده تا با حضور خودم موضوع را بطور دقیق بررسی و تجزیه و تحلیل کنیم و مشکل را بطور کامل رفع نماییم. چرا که اگر یکی از آنها احساس کند بازنده شده و طرف مقابلش برنده، معمولاً واکنش نشان داده و سعی خواهد کرد تا چالش دیگری بوجود آورده و این بار او برنده باشد. البته باید توجه داشت که اگر تعارض ناشی از وجود مشکلات کاری مثل «کیفیت» باشد، نه تنها امری منفی نیست بلکه مثبت هم می‌تواند باشد. چرا که به هر حال معمولاً اختلاف نظر بین مدیران کیفیت و تولید وجود دارد ولی آنچه مهم است مدیریت تعارض است، اگر در تعارض افراط شود مدیر کیفیت بدنبال سنگ‌اندازی بر سر راه تولید و گرفتن ایرادهای غیرواقعی از محصول می‌باشد و همه آن را هم به نام مشتری تمام می‌کند و از طرف دیگر اگر در آن تفریط شود و این دو مدیر دائماً با هم سازش و تفاهم داشته باشند مسلماً آنکه متضرر می‌شود مشتری خارجی شرکت می‌باشد.

در سال 1990 در آمریکا قائم مقام مدیرعامل شرکتی بودم که مدیرعامل آن تقریباً عملکرد ضعیفی داشت ولی قائم مقام‌هایی که به ایشان گزارش می‌دادند همگی بسیار قوی بودند. هر هفته جلسه مدیران با حضور مدیرعامل تشکیل می‌شد. محل جلسه اتاقی شیشه‌ای بود و پرسنل می‌توانستند مدیران را ببینند ولی چون شیشه دو جداره بود صداها را بخوبی نمی‌شنیدند. از بیرون اتاق چنین استنباط می‌شد که ما مدیران طی 3 ساعت جلسه دائم در حال جنگ و جدل بوده و به یکدیگر پرخاش می‌کنیم ولی ما عملاً داشتیم مشکلات شرکت را حل می‌کردیم. مدیران هر مشکلی را که با دیگر واحدهای شرکت داشتند بدون تعارف مطرح می‌کردند و سپس با بحث و

جدل نسبت به حل آنها اقدام می شد. اینگونه برخوردها قاطعانه، جدی و بدون تعارف بود ولی هرگز این موضوع تبدیل به دشمنی و یا خصومت شخصی نمی شد چرا که هدف اصلی حل مشکلات شرکت بود. همیشه پس از پایان جلسات، کارمندان پیش ما آمده و می پرسیدند: «شما در جلسه دعوا می کردید؟» و ما جواب می دادیم: «هرگز، ما در حال حل مشکلات شرکت بودیم.» پس از مدتی پرسنل متوجه شدند که برای آنکه این شرکت در رقابت موفق و پیروز باشد باید مدیرانش از تمامی مشکلات شرکت آگاه بوده و برای هر یک راه حل مناسبی انتخاب و اجرا نمایند و اگر مشکلات به دلایل گوناگونی از قبیل ترس از بیان، تعارف، پنهان کاری، بی توجهی و غیره مطرح نشود و یا در صورت مطرح شدن و اتخاذ راه حل مناسب، آن راه حل اجرا نشود، مسلماً سازمان شکست خواهد خورد. البته مدیرعامل هم توانسته بود این تعارض سازنده و مؤثر بین مدیران را کنترل و هدایت کند. بدین ترتیب اگرچه او مدیرعاملی قوی نبود ولی به دلیل تعصب مدیران نسبت به حرفه خود و کوتاه نیامدن در برابر مشکلات تا حل آنها، شرکت بسیار موفق عمل می کرد. بسیاری از مدیران میانی شرکت هم بیان می کردند که ما تعارض سازنده را فقط در کتاب ها خوانده بودیم و در عمل و در شرکت های قبلی خود شاهد آن نبودیم. ولی اینجا عملاً آن را مشاهده کرده ایم و واقعاً دیده ایم که چگونه مشکلات بطور جدی و ریشه ای حل می شوند. اگر مدیری در طول هفته نمی توانست مشکل را حل کند در جلسه بعدی همان مشکل مجدداً مطرح می شد و البته این نشانه ای از ضعف مدیر مربوطه هم به حساب می آمد که نتوانسته بود مشکل را حل کند. هر مدیری در آن شرکت می دانست که دیگر مدیران نسبت به مشکلات شرکت گذشت نداشته و اگر مشکلی در طول هفته حل نشود حتماً در جلسه بعدی مطرح خواهد شد.

برخلاف شرکت مذکور، در شرکت دیگری هم بوده ام که مدیرعامل آن بسیار قوی ولی قائم مقام های آن بسیار ضعیف بودند. بطوریکه مدیرعامل تصمیم گیرنده نهایی بود. در جلسات سکان هدایت بدست او بود و عموماً او سخنان جلسات بود. در انتهای جلسات هنگامیکه سوال می کرد که آیا کسی صحبت و یا سوالی دارد هیچ یک از مدیران به خاطر ترس از نحوه برخورد مدیرعامل قادر به ارائه نظر نبود و همه، تمام

موارد و تصمیمات گرفته شده توسط ایشان را می پذیرفتند. یک بار از او پرسیدم: «در جلسه قبل عنوان کردید که میزان سود برایتان اهمیت دارد نه میزان فروش. در حالیکه در این جلسه می گوید بدنبال افزایش فروش شرکت از 500 میلیون دلار به 2 میلیارد دلار هستید. آیا استراتژی شرکت تغییر کرده است؟ یعنی از حالت سود مطلق به سمت فروش بیشتر حتی اگر سودی هم برای ما نداشته باشد رفته ایم؟» جواب او این بود: «این سؤال احمقانه ترین سؤالی است که من تا به حال شنیده ام.» و ادامه داد: «سؤال دیگری نیست؟» او با این جواب تکلیف من و سایر مدیران را تا آخر سال در برابر اظهارنظرها و تصمیم گیری ها مشخص کرد. به همین دلیل هیچ یک از مدیران تمایلی به اظهار نظر نداشته و فقط شنونده بودند. مدیرعامل هر آنچه می گوید دیگران باید کورکورانه بپذیرند و هیچگونه اظهار نظری نکنند. اگرچه مدیرعامل مذکور برنامه و هدف 2 میلیارد دلار فروش را اعلام کرد ولی نه تنها به این عدد نرسید بلکه فروش شرکت روز به روز کاهش پیدا کرد. زمانی که من آن شرکت را ترک می کردم فروش به حدود 270 میلیون دلار کاهش پیدا کرده بود. بعدها شنیدم که فروش شرکت حتی به کمتر از 200 میلیون دلار هم رسیده بود و آن مدیرعامل هم در آن شرکت دوام زیادی نیاورده بود.

در شرکت قبلی ما برای حل مشکلات با هم می جنگیدیم و نه برای بدگویی، خودنمایی، بزرگتر جلوه دادن خودمان و یا سیاست بازی و همگی می دانستیم که موفقیت شرکت وابسته به عملکرد ما مدیران است. ممکن است ما نسبت به هم در ارتباط با مشکلات موجود و پیش روی شرکت گذشت داشته باشیم اما بی شک مشتریان و رقبا این گذشت را نخواهند داشت و بدین ترتیب شکست سازمان رقم می خورد و شکست سازمان شکست ما مدیران است.

قسمت پنجاه و سوم:

## نقدینگی و حقوق کارکنان

هدف نهایی هر کسب و کاری سود بردن است. یکی از مهمترین گزارشات مالی در هر شرکت ترازنامه سالیانه و محاسبه سود و زیان آن می باشد. موضوع نقدینگی از مهمترین مسائل مالی شرکت ها است، چرا که ممکن است حتی شرکتی سود ده هم باشد ولی بدلیل عدم وجود نقدینگی کافی ورشکست گردد. در ایران من شرکت هایی را می بینم که با وجود فروش بیش از 25 میلیارد تومان در سال حقوق کارمندان خود را دو ماه و یا حتی سه ماه با تأخیر پرداخت می کنند. در این حالت این سؤال برایم پیش می آید که مدیریت مالی این شرکت چه می کند؟ همین شرکت ها وقتی نوبت به طلبکاران می رسد به بهانه های مختلف نظیر خارج از کشور بودن مدیرعامل، در جلسه بودن ایشان، فوت نزدیکان و غیره سعی می کنند که پرداخت بدهی خود را به تعویق بیاورند. به نظر من اگر می خواهند بدهی پیمانکاران خود را فوری پرداخت نکنند، نکنند ولی حقوق پرسنل را حتماً باید سر هر ماه پرداخت کنند. خیلی از این افراد حتی قبل از رسیدن به سر ماه مجبور می شوند حقوق ماه بعدشان را هم خرج کرده و از دیگران قرض بگیرند و واقعاً سزاوار نیست که حقوقشان با تأخیر پرداخت گردد. اگر این کارکنان پولدار بودند که در شرکت های من و شما مشغول به کار نمی شدند و برای خود کسب و کاری ایجاد می کردند. نکته مهم دیگر اینکه هنگامیکه آنها با این شرایط طرف باشند مسلماً تعلق سازمانی کمتری خواهند داشت و مطمئناً با توان بسیار کمتری از توان واقعی شان کار خواهند کرد. هنگامیکه در شرکت مدیران مدیر کارخانه بودم یکی از اهداف تعیین شده

برای واحد حقوق و دستمزد، پرداخت حقوق پرسنل در اولین روز ماه بود و هر روز تأخیر در آن باعث کاهش امتیاز مدیران واحد مالی و کاهش پاداش سه ماهه آنان بود.

به نظر من لازم است هر شرکتی از نقدینگی مناسب برخوردار باشد و این تنها با برنامه‌ریزی درازمدت قابل دسترسی است در غیراینصورت در شرایط بحرانی به سمت ورشکستگی حرکت خواهند کرد.

قسمت پنجاه و چهارم:

## برنامه ریزی

متأسفانه برنامه ریزی در شرکت های ایرانی با وجود تعداد قابل توجهی از مدیران بطور کلی بسیار ضعیف است. این موضوع را نه تنها در مسائل کاری ما ایرانیان بلکه در مسائل روزمره هم به وضوح می توان دید. در بسیاری از کشورهای پیشرفته افراد از یکسال قبل می دانند تعطیلات سال آینده را کجا خواهند بود و بطور دقیق برای آن برنامه ریزی می کنند در صورتیکه اغلب ما ایرانیان همان روز اول تعطیلات تازه تصمیم می گیریم کجا برویم و تازه می خواهیم برای آن برنامه ریزی کنیم. این موضوع حتی در ایرانیان مقیم کشورهای دیگر از جمله آمریکا نیز قابل مشاهده است. متأسفانه در کار هم معمولاً به این شکل عمل می کنیم: اول کارها را انجام می دهیم و سپس بررسی می کنیم که آیا این کار اصلاً قابل اجرا بوده و یا خیر، و تازه آن هم هنگامیکه است که کار به مشکل برخوردده است.

مدت زمان برنامه ریزی با توجه به ماهیت صنعت و تکنولوژی آن متفاوت می باشد. به عنوان مثال در صنعت کامپیوتر برنامه بلندمدت حداکثر 3 سال است چراکه نمی توان حدس زد بعد از سه سال، در این صنعت تاچه میزان تغییر و تحول ایجاد می شود. برنامه میان مدت آن یک الی دو ساله بوده و کوتاه مدت آن هم کمتر از یکسال است. اما در صنعتی مثل فولاد نوع برنامه ریزی و مدت زمان آن براساس بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت متفاوت می باشد. آنچه مسلم است این است که وجود برنامه ریزی در هر سازمان امری حیاتی و ضروری بوده ولی وابسته به نوع صنعت نحوه آن می تواند متفاوت باشد. بطور خیلی ساده هنگامیکه شما می خواهید به یک مسافرت داخلی با خودرو

شخصی خود بروید اگر برای آن برنامه‌ریزی نکرده باشید و بدون توجه به موقعیت جغرافیایی مقصد، طول مسافت، مسیر حرکت، مسائل آب و هوایی و غیره و ارتباط دادن آن با منابع موجود یعنی نوع خودرو، سرویس آن، پول مورد نیاز، وسایل ضروری همراه و غیره شروع به سفر کنید هرگز نمی‌توانید حتی به مقصد برسید چه برسد به آنکه سرموقع و در کمترین زمان و هزینه این سفر را به انجام برسانید.

هنگامی که خاطرات کاشف قطب جنوب آقای آمادسن را می‌خوانید می‌بینید که وی یک برنامه‌ریز فوق‌العاده بوده و برنامه سفر به قطب جنوب برنامه‌ای با جزئیات کامل آماده کرده بود. او حتی تعداد سنگ‌هایی که در سفر دریایی متولد می‌شدند یا تعداد سنگ‌هایی که در هر ایستگاه در نزدیکی قطب تلف شده و صرف غذا می‌شدند نیز محاسبه کرده بود. بدون چنین برنامه‌ریزی دقیقی سفر 6 ماهه از اولین ساحل قاره انتارکتیکا ANTARCTICA به قطب جنوب که حدود 1500 کیلومتر راه است در سال 1911 غیر ممکن بود.

مدیریت کسب و کار نیز حالتی شبیه رفتن به قطب جنوب را دارد. اگر صاحب آن کسب و کار بخواهد هر روز صبح که بلند می‌شود تازه ببیند که چند سنگ متولد شده و آیا این تعداد زیاد است و یا کم و تازه بخواهد تصمیم بگیرد چگونه از آنها و نیرویشان استفاده کند حتماً در انجام کار، البته در شرایط رقابتی بازنده خواهد شد.



قسمت پنجاه و پنجم:

## بازاریابی

بازارهای موجود در جهان را می‌توان به دو دسته کلی بازار فروشندگان و بازار خریدارها تقسیم بندی کرد. بازار ایران بطور سنتی از قدیم بازار فروشندگان بوده است؛ یعنی همیشه عرضه کم و تقاضا زیاد بوده است. به همین دلیل فروشندگان هر آنچه که می‌خواهند می‌توانند به خریداران بفروشند چرا که اگر حتی بعضی از خریداران از خرید جنسی امتناع کنند به دلیل وجود تعداد قابل توجه مشتری، آن جنس حتماً خریداری خواهد شد. البته طی چند سال اخیر بازار ایران نیز رفته رفته به سمت بازار خریدارها در حال حرکت بوده و مطمئناً طی چند سال آینده کاملاً به سمت مشتری محوری حرکت خواهد کرد و اگر شرکت‌ها نتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند مسلماً ورشکست خواهند شد. در بازار فروشندگان، هنگامیکه شما وارد یک مغازه و یا یک شرکت می‌شوید مشتری به دنبال فروشنده است تا با او صحبت کند، مشتری است که به فروشنده احترام می‌گذارد، مشتری است که حق انتقاد و گلایه ندارد و این مشتری است که تابع شرایط تعریف و تعیین شده توسط فروشنده است ولی در بازار خریدارها اوضاع کاملاً برعکس است.

در اکثر قریب به اتفاق بازارهای دنیا شما بازار خریدارها را مشاهده می‌کنید. به یاد دارم در سال 1975 هنگامیکه با گروهی از دوستان دانشجویی از طرف دانشگاه به کشور هند و شهر دهلی رفته بودیم، هنگام عبور از خیابان فروشندگان مختلفی را می‌دیدیم که پارچه ساری می‌فروختند. هنگامیکه یک مشتری حاضر به خرید پارچه می‌شد، فروشنده به او می‌گفت: «دنبال من بیا!» بعد از طی مسافت چند صد متری تازه به مغازه

فروشنده می‌رسیدند. این مشخصه یک بازار خریدار می‌باشد که در آن فروشنده به دنبال خریدار می‌رود. یا مثلاً در شرکت تویوتا برای عرضه و فروش محصولات خود در آمریکا گروهی از کارمندان فروش را که از فارغ‌التحصیلان رشته بازرگانی بودند به در خانه‌های مردم می‌فرستاد تا نسبت به تبلیغ و معرفی محصولات تویوتا اقدام کنند.

در سال‌های 1348 و 1349 زمانی که یک دانش‌آموز دبیرستانی بودم، تابستان‌ها برای کسب درآمد مجبور بودم به مغازه دوربین فروشی پدرم واقع در خیابان لاله‌زارنو بروم و حداقل نصف روز را در آنجا کار کنم. یک شب هنگامیکه من و شاگرد پدرم در مغازه بودیم، آقای با سر و وضع نامرتب و لباس‌های مندرس به مغازه آمد و از ما تقاضای یک دوربین مناسب کرد. ما بدون توجه به ظاهر ایشان، بسیار مودبانه برخورد کردیم و او یک دوربین، سپس یک فلاش و نهایتاً یک سه پایه را انتخاب کرد. کل مبلغ اجناس انتخاب شده 145 تومان شد. ایشان 150 تومان پرداخت کرد و گفت: «5 تومان دیگر انعام شما می‌باشد.» اگر چه خود او یک کارگر ساختمان بود که روزانه حداکثر 5 تومان حقوق می‌گرفت و یک خرید نسبتاً سنگین و گران انجام داده بود ولی آنقدر از نحوه برخورد ما، راضی و خشنود شده بود که حاضر شد معادل حقوق یک روزش را به ما انعام بدهد. در حالیکه حقوق روزانه من از پدرم مبلغ 4 تومان بود. این یک نمونه از نحوه برخورد در بازار خریدارها می‌باشد. من حدس می‌زنم ایشان به مغازه‌های دیگر هم رفته بود و چون آنها برخورد مناسبی با او نداشتند خرید از ما برایش بسیار جذاب و رضایت بخش شده بود. این خاطره ای است که هرگز آن را فراموش نخواهم کرد.

متأسفانه در بازار فروشنده‌ها، برای افراد انتخاب زیادی وجود ندارد. چند وقت پیش ساعتی را برای تعمیر به ساعت سازی بردم. مغازه‌ای که ظاهری بسیار لوکس و مجلل داشت. بعد از تعمیر مبلغ نسبتاً بالایی، درخواست کرد که با اعتراض من روبرو شد. جالب آنکه با اعتراض من به دستمزد درخواستی، رفتار و برخورد صاحب مغازه بسیار تغییر کرد تا آن حد که برخوردش اصلاً در شأن یک مشتری نبود. بعدها هنگامیکه فهمیدم یکی از دوستان می‌خواهد ساعتی برای خود و پسرش از آن مغازه بخرد، داستان را به او گفتم ولی چون ایشان نتوانست ساعت مورد نظر خودش را از جای دیگری تهیه

کند، مجبور شد به همان مغازه مراجعه کرده و از آنجا خرید کند. اما اگر این موضوع در آمریکا اتفاق می افتاد امکان نداشت دوستان و اطرافیان، بار دیگر از آنجا خرید کنند. چرا که در کشوری مثل آمریکا آنقدر حق انتخاب زیاد است که افراد به دنبال راهی می گردند تا تعداد آنها را محدود کنند.

تجربه من در ارتباط با بازاریابی در ایران، اینطور نشان می دهد که هنگامیکه شما می خواهید در بازار ایران محصول جدیدی ارائه دهید به یک تبلیغات وسیع نیاز دارید. بعد از آشنایی و آمدن تعدادی مشتری، سرویس و خدمات پس از فروش می تواند نقش بسیار مهمی ایفا کند، بخصوص در صنعتی که ما در آن کار می کنیم یعنی صنعت کامیون. در آریا دیزل هنگامیکه بررسی کردیم که رانندگان معمولاً چه روزنامه ای را می خوانند، متوجه شدیم که آنها اصلاً روزنامه نمی خوانند و هنگام استراحت یا با هم صحبت می کنند و یا می خوابند. پس تبلیغ در روزنامه برای اینگونه مشتریان مفید نخواهد بود مگر برای شرکت های بزرگ حمل و نقل که باعث می شد آنها با ما آشنا شوند. بعد از اینکه تعدادی مشتری را جذب کردیم شروع به ارائه بهترین خدمات پس از فروش به آنان کردیم چرا که به دنبال بهترین تبلیغ در این صنعت یعنی تبلیغ دهان به دهان بودیم. اگر فقط ما به تبلیغ در روزنامه اکتفاء می کردیم این تعداد مشتری را در طی این زمان کم جذب نمی کردیم. همه می دانیم که همه شرکت ها در روزنامه ها چهره مثبتی از خود ارائه می دهند ولی اگر مشتری برای شرکت تبلیغ کند، بسیار ارزشمندتر و اثرگذارتر خواهد بود. به همین دلیل فروش شرکت ما امسال چهار برابر دو سال قبل است که سال آغاز به کارمان می باشد. پیش بینی ما این است که سال آینده نیز سه برابر امسال باشد.

در مورد تبلیغ در بخش بازاریابی همیشه این سؤال پیش می آید که چه میزان تبلیغ برای کسب و کارها کافی می باشد. تعیین میزان مشخصی از هزینه برای تبلیغ و اینکه آیا جواب می دهد یا خیر و یا تا چه میزان می تواند مؤثر باشد بسیار مشکل است. در شرکت ما از خریداران سؤال می کنیم که چگونه با محصول ما آشنا شدند و تاکنون بیشترین جوابی که دریافت کرده ایم، از طریق سایر خریداران بوده است. به نظر من اینکه شرکت های خودرو سازی داخلی برای شرکت در نمایشگاه ها، انواع و اقسام مختلف

تبلیغ هزینه‌های گزافی را می‌پردازند کاری بیهوده است زیرا محصولات آنها چندین ماه جلوتر پیش فروش شده است. در عوض می‌توانند آن را صرفه جویی کرده و یا به افزایش کیفیت محصولات و رضایت مشتریان اختصاص دهند ولی متأسفانه صنایع خودروسازی ما دولتی بوده و معمولاً به اینگونه مسائل توجهی نمی‌شود.

قسمت پنجاه و ششم:

## امانت‌داری

یکی از مباحث مهم در مدیریت موضوع امانت‌داری است. یک مدیر دارای منابع مختلفی در سازمان می‌باشد. این منابع ممکن است پول، کالا، تجهیزات، خودرو، نیروی انسانی و غیره باشند. حال اگر مدیری از موقعیت خود سوءاستفاده کرده و از این منابع برای خود درآمدی جداگانه ایجاد نماید، در درازمدت این موضوع به ضرر مدیر خواهد بود، چرا که این درآمد، معادل رشد و پیشرفت کاری ایشان طی سال‌های بعد نخواهد بود. این خیلی کوتاه‌بینی است که کسی بخواهد موقعیت‌های آتی خود را به خاطر درآمدی ناپایدار و ناسالم به خطر بیندازد. بارها و بارها این موضوع را به چشم خود دیده‌ام که مدیران به مبلغ بسیار کم خود را فروخته و در عوض طی سال‌های بعد دچار ضررهای بسیار هنگفتی شده‌اند.

به خاطر دارم در آمریکا خانمی را که متخصص لجستیک و حمل‌ونقل بود استخدام کردم. وظیفه‌ای هم که به عهده‌اش گذاشتم عبارت بود از ایجاد هماهنگی لازم برای ارسال محصولات شرکت به بازار. حقوق شغل جدیدی که در مکزیکو به ایشان دادم 120000 دلار در سال بود و طبق معمول این تذکر را به ایشان هم دادم که حق ندارد که هیچگونه کمیسیون، پاداش و مزیتی از پیمانکاران دریافت کند. من اسم این کار را می‌گذارم دزدی و این خانم هم خیلی خوب به این موضوع واقف بود. ایشان در کار خود بسیار متخصص و عالی بود. پس از دو سال، من کار بهتری پیدا کردم و به شرکت دیگری رفتم. یک روز مدیرعامل شرکت قبلی که روابط خوبی با من داشت تلفن زد و گفت: «خانمی که شما آورده بودید اگر چه خیلی عالی بود ولی اخراجش کردم.» گفتم:

«چرا؟» گفت: «چون یک بلیط بیس بال 75 دلاری از یک پیمانکار قبول کرده بود.» من اصلاً باورم نمی‌شد که یکی از بهترین کارمندان من با این همه توصیه و نصیحت دست به این کار زده باشد و البته از آن مدیرعامل هم به خاطر استخدام چنین فردی عذرخواهی کردم. ایشان گفت: «تفاقی کار این خانم عالی بود.» و ادامه داد که ایشان در ابتدای آن سال قرارداد همان پیمانکاری که بلیط بیس بال را به او داده است با توجه به اینکه پیمانکار جدیدی با قیمت پایین‌تر حاضر شده همان کار را انجام دهد، تمدید نکرده است. این موضوع باعث خشم آن پیمانکار شده و او موضوع بلیط 75 دلاری را به شرکت بازگو می‌کند. این موضوع اصلاً قابل هضم نیست که فردی به خاطر 75 دلار ریسک از دست دادن سالانه 120 هزار دلار را بپذیرد. بعضی می‌گویند که مشکلی نیست، کار دیگری پیدا می‌کنم. اما حتی در چنین حالتی فرد حداقل دو الی سه ماه بیکار می‌ماند و تازه معلوم نیست دوباره همان شغل و همان حقوق را بدست آورد. به این خانم 57 ساله، دیگر شرکتی حاضر نشد کار بدهد. در نتیجه ایشان خود را بازنشسته کرد و منزل قسطی‌ای را هم که خریده بود به دلیل عدم توانایی در پرداخت اقساط به فروش رساند.

مثال دیگر آقای بود که دریافت 600 هزار تومان کمیسیون غیر قانونی، باعث شد ضرر 60 میلیون تومانی ببیند. اگرچه او اخراج نشد چون خود داوطلبانه آمد و به گناهش اعتراف کرد ولی از آنجا که شرکت دیگر به ایشان اعتماد و اطمینان کافی نداشت، لذا دیگر کار مهمی به او واگذار نشد در حالیکه برای آینده وی شغل مدیرعاملی با حقوق بسیار بالا در نظر گرفته شده بود.

به یاد دارم زمانی که برای اولین بار در کشور خودمان مدیرعامل شدم تصمیم گرفتم دیوارهای شرکت را رنگ کنم. هنگامیکه پرسنل از این موضوع با خبر شدند هر کسی آمد و گفت که یکی از دوستان، آشنایان و یا اقوامش می‌تواند این کار را انجام دهد. ولی من از طریق برگزاری مناقصه و بررسی کیفیت کارهای قبلی متقاضیان و سوابق آنها فرد موردنظر را انتخاب کردم. بعد از اینکه او کار را انجام داد، روزی که برای تسویه حساب به شرکت آمده بود پیش من آمد و گفت: «آیا من نباید به شما مبلغی پرداخت

کنم؟» گفتم: «خیر» گفت: «منزل خودتان احتیاج به رنگ آمیزی ندارد؟» گفتم: «خیر.» سپس او توضیح داد که طی بیست سال گذشته و در تمامی کارهایی که مربوط به شرکت‌ها و کارخانجات بوده است از او مبلغی در قبال اعطای کار گرفته شده است و این اولین باری است که این اتفاق رخ نداده است. این موضوع برای من بسیار تعجب آور بود.

در آمریکا نیز هنگامیکه قائم مقام مدیرعامل شرکتی بودم با یک شرکت حمل و نقل جدید قرارداد انعقاد کردیم. روزی رئیس فروش این شرکت به من گفت: «شما گلف بازی می‌کنید؟» گفتم: «بله» او گفت: «من یک دسته چوب گلف اضافه دارم که مورد نیازم نمی‌باشد. می‌توانم آن را به شما هدیه کنم.» اگر من خود را توجیه می‌کردم که این ربطی به کار ندارد و مربوط به ورزش است و طرف مقابل هم به آن نیازی ندارد، ممکن بود آن را قبول کنم. ولی به ایشان جواب دادم: «متشکرم. نیازی به چوب گلف 1500 دلاری شما ندارم.» در این گونه موارد از خود سؤال می‌کنم که این آقا اگر مرا به عنوان قائم مقام شرکت نمی‌شناخت و فقط به صورت تصادفی در زمین گلف با هم آشنا می‌شدیم آیا باز هم حاضر بود چوب گلف خود را به من هدیه کند؟ مسلماً خیر. بنابراین هدیه کردن ایشان خالی از انتظار نخواهد بود.

در شرکت آریا دیزل کارمند دیپلمه‌ای داشتیم که کارش واقعاً خوب بود و به خاطر همین موضوع حقوقی دریافت می‌کرد که بالاتر از بسیاری از کارشناسان شرکت بود. ایشان با بعضی از پیمانکاران ارتباط داشت. روزی به یکی از آنها گفته بود: «شما مبلغ 140 هزار تومان به من بده، من به اندازه 500 هزار تومان درآمد از طرف شرکت برای شما ایجاد می‌کنم. زمانی که نتوانسته بود این کار را انجام دهد پیمانکار پیش من آمد و موضوع را گفت. من هم به او 640 هزار تومان (500+140) پرداخت کردم و پرسنل خاطی را هم اخراج نمودم. پرسنلی که قدر خود را ندانسته و درحالی‌که در شرایط بد استخدامی حقوق بالا می‌گیرد و در عین حال حاضر می‌شود خود را به 140 هزار تومان بفروشد، بهتر است که از شرکت برود.

قسمت پنجاه و هفتم:

## سیگار نکشیدن

من معمولاً کارمندان سیگاری را استخدام نمی‌کنم و دلایل اصلی آن عبارتند از:

- اتلاف وقت با کشیدن سیگار در داخل و یا خارج محیط کار به میزان حداقل نیم ساعت در طی روز
  - آلوده کردن محیط کار و محیط زیست
  - ایجاد بیماری در خود و اطرافیان
  - ضرر به منابع و منافع شخصی و ملی
  - بوی نامطبوع سیگار
- بنابراین در شرکت آریا دیزل از استخدام افراد سیگاری جلوگیری کرده و کسانی را نیز که از قبل این نکار را انجام می‌دادند تشویق و انگیزه کافی می‌دهیم تا آن را ترک کنند. بدین ترتیب نه تنها آنها بلکه خانواده‌هایشان نیز از ما تشکر می‌کنند.

میزان افراد سیگاری تا حدودی به فرهنگ و تحصیلات افراد در هر جامعه بستگی دارد. به عنوان نمونه در سیلیکان ولی آمریکا که از نظر تکنولوژی و علم در بالاترین سطح دنیا می‌باشد تعداد افراد سیگاری بسیار کمتر از سایر نقاط دنیا است. متأسفانه در جامعه ایران هم تعداد قابل توجهی از افراد سیگاری را می‌توان یافت که بسیاری از آنها ندانسته و با آگاهی کم از زیان آن، برخی مشکلات روحی و روانی و تصورات اشتباه، کورکورانه اقدام به سیگار کشیدن می‌کنند. به نظر من دلیلی برای استخدام اینگونه افراد که راه صحیح را انتخاب نکرده و به سلامتی خود و دیگران توجه ندارند، وجود ندارد. اگر شخص نمی‌خواهد به



خودش کمک کند و از این عادت ناپسند دور باشد، چه دلیلی دارد که شرکت بخواهد او را استخدام نماید؟ در حالیکه می دانیم ایشان به اندازه افراد عادی کار نخواهد کرد، خود و دیگران را بیمار می کند و مدت زمان مفید طول عمر مفید کاریشان کمتر می باشد. از طرفی سیگار کشیدن بخصوص در افراد جوان می تواند سرآغاز سایر اعتیادها باشد.

زمانی که در آمریکا رئیس کیفیت شرکتی بودم، یک روز هنگامی که با مدیر کیفیت شرکت در حال قدم زدن در جلوی کافه تریا شرکت بودیم، یکی از کارکنانم که ارمنی - عراقی بود را دیدیم که در حال سیگار کشیدن بود. هر دو متعجب شدیم چرا که ما تا آن روز نمی دانستیم او سیگار می کشد. لذا از او سؤال کردیم شما از قبل سیگاری بودید؟ جواب داد بله. ولی چنان رفتار می کرد که هیچکس از ما متوجه آن نشده بودیم. هنگامیکه مدیر کیفیت از او سؤال کرد آیا می دانید که سیگار کشیدن برای شما ضرر دارد؟ ایشان ضمن تأیید، چند دقیقه هم در ارتباط با انواع مضررات سیگار برای ما سخنرانی کرد. مدیرمان به ایشان گفت: «شما تمام ضرر و زیانهای سیگار کشیدن را می دانید ولی با این حال همچنان این کار را انجام می دهید؟! اگر ما این موضوع را می دانستیم هرگز شما را استخدام نمی کردیم.» البته او این حرفها را شوخی و جدی گفت. چون قانوناً در آمریکا شما نمی توانید چنین تبعیضی قائل شوید.

اگرچه طبق قوانین سیگار کشیدن نمی تواند دلیلی برای رد صلاحیت افراد باشد ولی مدیران می توانند به بهانه های دیگر این افراد را استخدام نکنند. بسیاری از مدیرانی که در آمریکا می شناسم افراد سیگاری را به بهانه های دیگری غیر از سیگار کشیدن استخدام نمی نمایند.

قسمت پنجاه و هشتم:

## اخلاق

اخیراً در ایران تولید کننده محصولات تکمیلی برای محصول ما، از ما درخواست کرده بود محصول آنها را تبلیغ کنیم و بفروشیم. قرار بود آن شرکت هم بابت فروش هر دستگاه 500 هزار تومان به شرکت ما پرداخت کند. ما نیز قرار بود بابت فروش هر دستگاه به فروشندگان مان بین 50 تا 100 هزار تومان پاداش فروش بدهیم. پس از مدتی تعدادی از آن محصولات توسط ما به فروش رسید ولی از 500 هزار تومان وعده داده شده هیچ خبری نشد. ابتدا تصور ما این بود که فروش این محصولات از طرف خود شرکت مربوطه بوده و ارتباطی با تبلیغات و فعالیت های ما برای آنها نداشته است. تا آنکه بطور اتفاقی متوجه شدیم این شرکت با فروشندگان ما بطور غیرمستقیم و مخفیانه وارد معامله شده و بجای اینکه 500 هزار تومان به شرکت پرداخت کند مبلغ 200 هزار تومان به فروشندگان شرکت پرداخت کرده است. این کار برای یک شرکت بزرگ واقعاً خجالت آور می باشد. گاهی افراد به دلیل فقر و گرسنگی اقدام به دزدی می کنند و با اینکه کار اشتباه و ناپسندی است ولی از نظر عقلانی و منطقی تا حدی می توان به آنها حق داد. ولی هنگامیکه شرکتی که ب ازای فروش هر محصول میلیون ها تومان سود می برد، تصمیم می گیرد پورسانت 500 هزار تومانی را به همکارانش پرداخت نکرده و بجای آن 200 هزار تومان به کارکناندهمکارانش پرداخت نماید، موضوع واقعاً باور نکردنی و خجالت آور می شود.

شرکت ها نباید وارد اینگونه فعالیت های غیراخلاقی شوند. مشابه اینگونه کارهای غیراخلاقی، در شرکت آمریکایی انرون Enron رخ داد. آنجا رئیس هیئت مدیره،

مدیرعامل و مدیر مالی به کمک یکدیگر سر سهامداران و سرمایه‌گذاران شرکت کلاه گذاشتند. آنها در گزارش‌های خود اعلام کردند که درآمد و سود شرکت بسیار عالی است و به همین دلیل خیلی از افراد و شرکت‌ها مبادرت به خرید سهام شرکت Enran نمودند. بعداً مشخص شد که همه گزارش‌های اعلام شده دروغین می‌باشد. البته همگی آنان به سزای عمل خود رسیدند. رئیس هیئت مدیره قبل از محاکمه سخته کرد و مرد. یکی از آنها راهی زندان شد و تنها یکی از آنها به خاطر همکاری، ارائه اطلاعات و معرفی سایرین آزاد شد.

ما حسابداری داشتیم که مبلغ 7 میلیون تومان از پول شرکت را دزدیده بود، در حالیکه دارای حقوق بالایی هم بود. او حتی به مهمترین مسئله در شغل حسابداری که همانا حسن شهرت است نیز توجه نکرده و فقط به خاطر این مبلغ ناچیز همه اعتبار خود را از دست داد.. آیا واقعاً می‌ارزید؟

اینگونه موارد در همه جای دنیا وجود دارد. توصیه من به همه رعایت اخلاق است. این کار در بلندمدت به نفع همه خواهد بود.

قسمت پنجاه و نهم

## خرید و ادغام شرکت‌ها و پدیده مشکلات اختلاف فرهنگی

امروزه خرید و ادغام شرکت‌ها در همدیگر در همه جای دنیا تا حدودی رواج یافته است. خرید و یا ادغام شرکت‌ها معمولاً در موارد زیر اتفاق می‌افتد:

1. زمانی که رشد شرکتی متوقف یا کند شده و شرکت به این نتیجه رسیده است که با خرید شرکتی دیگر و یا ادغام در آن می‌تواند به رشد خود ادامه دهد.
2. زمانی که شرکتی می‌خواهد به تکنولوژی و دانش فنی شرکت دیگری دست یابد.
3. زمانی که شرکتی تصمیم می‌گیرد با خرید رقیب، بازار بزرگتری را از آن خود کند.

در انجام این معمولاً شرکت بزرگ‌تر شرکت کوچکتر را می‌خرد ولی گاه شرکت کوچک ولی موفق با توجه به ارزش سهام بالاتر، شرکت بزرگتر را که ناموفق است و ارزش سهام کمتری دارد، می‌خرد.

طبق آمار در آمریکا 85 درصد از چنین ادغام‌هایی در نهایت با شکست مواجه می‌شوند. از آنجا که تا کنون دو بار در شرکت‌هایی کار کرده‌ام که توسط شرکت‌های بزرگتر خریداری شدند، به جرأت می‌توانم بگویم که عمده ترین دلیل شکست این نوع ادغام‌ها، مسئله اختلاف فرهنگ بین دو شرکت است. اگر ادغام اسرائیل و فلسطین جواب داد این نوع ادغام‌ها نیز جواب خواهند داد. اجازه بدهید از مثال‌های عملی کمک بگیریم.

شرکت کامپیوتر سازی BURROUGHS (بوروز) در آمریکا ابتدا شرکت کامپیوتر سازی SPERRY (اسپری) و بعد کانورجنت را که من در آن کار می‌کردم خرید و نام مجموعه را به UNISYS تغییر داد. در هنگام ادغام، فروش مجموع سه شرکت حدود ده میلیارد دلار در سال بود. چند سال بعد این رقم به حدود 7 میلیارد دلار تنزل کرد یعنی دو بعلاوه دو تبدیل به سه شد و نه پنج.

در ابتدای این ادغام شرکت UNISYS متوجه فرهنگ قوی «سیلیکان ولی» در کانورجنت شد که باعث رشد سریع این شرکت از صفر تا پانصد میلیون دلار فروش در پنج سال شده بود. به همین دلیل، مسئولین ارشد کانورجنت را به کارهای بزرگ‌تر گماردند. مثلاً بعضی از قائم مقام‌های کانورجنت که مسئولیت حوزه ایشان قبل از ادغام در حد 500 میلیون دلار بود بعد از ادغام مسئول یک میلیارد و پانصد میلیون دلار از عملیات شرکت یونیسس UNISYS شدند و این باعث شد که مسئولین کانورجنت یک به یک بر کنار شده و کارمندان BURROUGHS جایگزین آنها شوند.

مثالی دیگر: زمانی من در شرکت لینک تکنولوژی مشغول به کار شدم که به تازگی توسط شرکت وایس تکنولوژی خریداری شده بود. وایس در تولید ترمینال کامپیوتر در دنیا حرف اول را می‌زد و فروش آن به 250 میلیون دلار در سال رسیده بود. این شرکت برای رسیدن به ارقام بزرگتر با چند مشاور رایزین کرده بود. پیشنهاد آنها این بود که این شرکت به علاوه آنچه که کلید اصلی موفقیتش بود (CORE COMPETENCE) وارد ساخت PC و SERVER نیز شده و از سوی دیگر نزدیک‌ترین رقیب خود یعنی شرکت لینک را خریده و برای ورود به بازار مانیتور شرکت AMDEK را نیز بخرد. پس از آن شرکت وایس بخش‌های PC و SERVER را تأسیس و شرکت‌های LINK TECHNOLOGIES و QUME و AMDEK را نیز خریداری کرد. پس از این عملیات، فروش این شرکت از 250 میلیون دلار در سال به بالای 500 میلیون دلار در سال رسید ولی این موفقیت دیری نپایید و از آن پس شرکت هر روز کوچکتر و کوچکتر شد و روزی که من پس از ده سال و نیم این مجموعه را ترک می‌کردم فروش شرکت به کمتر از 270 میلیون دلار در سال رسیده بود. اگرچه من تنها فردی بودم که از قائم مقامی

شرکت لینک به قائم مقامی شرکت وایس رسیدم ولی شخصاً همیشه خود را یک کارمند لینک می‌دانستم و یک «لینکی» بودم و هیچ‌گاه «وایسی» نشدم. اگرچه من قائم مقام تمام BRANDها بودم ولی همیشه فرهنگ کاری شرکت لینک را که خود از مدیران اصلی آن بودم با خود حمل می‌کردم و هیچ‌گاه نتوانستم فرهنگ کاری شرکت وایس را که از فرهنگ کاری «لینک» پایین تر می‌دانستم به خود بقبولانم. از نظر من این تفاوت فرهنگ سازمانی علت اصلی شکست این نوع ادغام‌ها می‌باشد.

تنها ادغام‌هایی که من شخصاً ناظر موفقیت آنها بودم آنهایی است که توسط شرکت CISCO SYSTEMS انجام شد. سیسکو با فروش بیش از بیست میلیارد دلار در سال دارای فرهنگ کاری بی نظیری در «سیلیکان ولی» بوده و تا بحال توانسته بیش از هفتاد شرکت کوچک ولی دارای تکنولوژی برتر را در همان سال‌های اول تأسیسش خریداری و آنها را ادغام نماید.

در مورد ادغام شرکت‌های UNISYS اشکالات بشرح زیر بود:

1- BURROUGHS یک شرکت قدیمی کامپیوتری با فرهنگ شرق آمریکا و نه چندان موفق بود با فروش حدود 8 میلیارد دلار در سال.

2- CONVERGENT یک شرکت پنج ساله کامپیوتری با فرهنگ سیلیکان ولی و خیلی موفق بود با فروش حدود 500 میلیون دلار.

3- راجع به SPERRY اطلاع زیادی ندارم ولی فروش آن بالای یک میلیارد دلار بود.

مخلوط کردن سه شرکت بالا مانند مخلوط کردن آب و روغن بود که هر چه ظرف را تکان بدهید به محض توقف آب و روغن جدا می‌شوند.

در مورد ادغام شرکت‌های AMDEK، QUME، LINK، WYSE باید بگویم شرکت وایس فروشی در حدود 250 میلیون دلار داشت با فرهنگی ضعیف، شرکت لینک

فروشی حدود 20 میلیون دلار داشت با فرهنگی فوق‌العاده خوب، فروش QUME و AMDEK نیز هریک در حدود 50 میلیون در سال بود.

در سال‌های اول ادغام، شرکت وایس «کیوم» و «امدک» را جذب کرد ولی اجازه داد که لینک مستقلاً به کار خود ادامه بدهد. همین باعث شد که لینک از فروش بیست میلیون دلار در سال برسد به 60 میلیون دلار در سال برسد و شرکت موفق‌ی باشد اگرچه لینک رقیب شماره یک وایس بود. بالاخره بعد از هفت سال مسئولین وایس که نمی‌توانستند شاهد بزرگ‌تر شدن هر روزه لینک و کوچک‌تر شدن شرکت خود باشند تصمیم گرفتند که لینک را نیز جذب ساختار خود کنند. پس از آن لینک فقط بصورت یک برند BRAND باقیمانده و شرکت دیگر وجود خارجی نداشت. شاید اگر از روز اول اداره وایس به عهده لینک گذاشته می‌شد اکنون وایس شرکت موفق‌تری بود.

از دیگر ادغام‌های ناموفق می‌توان به ادغام بنز و کرایسلر اشاره کرد. در این مورد دو شرکت بسیار قدیمی با تاریخی یک‌صد ساله را می‌خواستند ادغام کنند آن هم با فرهنگ‌های دو کشور متفاوت از دو کشور مختلف. این ادغام هم بالاخره شکست خورد. کرایسلر به یک گروه سرمایه‌دار خصوصی فروخته شد و بنز نیز بابت آن ضرر فراوانی کرد.

ادغام شرکت‌های کامپیوتری HP و COMPAQ، هم روزهای بد و هم روزهای خوش داشته است. فکر می‌کنم این ادغام نیز در درازمدت موفق نخواهد بود. زیرا دو شرکت با دو فرهنگ کاری و محلی مختلف (یکی فرهنگ کالیفرنیا و دیگری تگزاس) که هر دو نیز فروش‌های سالیانه چند میلیارد دلاری داشته‌اند با هم ادغام شده‌اند. این آب و روغن هم بالاخره جدا خواهند شد.

از اشکالات دیگر این ادغام‌ها این است که کارمندان شرکت خریدار به شرکت خریداری شده فخر فروخته و خود را از آنها برتر می‌دانند. در ادغام وایس و لینک مرتب به من که قائم‌مقام مدیرعامل لینک در عملیات بودم یادآوری می‌شد که من متعلق به

شرکت کوچکتر هستم و سمت قائم مقامی من در سطح شرکت کوچکتر لینک است و در سطح شرکت وایس یک مدیر می‌باشم نه قائم مقام! البته من بالاخره شایستگی خود را به آنها اثبات کرده و به سمت قائم مقامی شرکت وایس نیز رسیدم و حتی شغل شماره دو شرکت وایس یعنی Chief Operating Officer نیز به من پیشنهاد شد که البته موضوع با استعفایم منتفی گردید.

یکی از علل موفقیت سیسکو، اندازه بزرگ سیسکو نسبت به اندازه بسیار کوچک شرکت های خریداری شده است؛ لذا محلی برای فرهنگ شرکت کوچکتر باقی نمی ماند. دیگر اینکه آنقدر این شرکت موفق و سود ده است که شرکت های کوچک در مقابل آن حرفی برای گفتن ندارند. همچنین شرکت های خریداری شده بیشتر تازه تأسیس و در حد دو سال تأسیس بوده اند لذا می توان گفت هنوز دارای هیچ نوع فرهنگی نبوده و به راحتی می توانستند فرهنگ غالب را قبول نمایند.

یک ادغام مانند قبول کردن یک فرزند می‌باشد. هر چه فرهنگ خانواده قبول کننده، بالاتر و سن کودک کمتر باشد این ادغام نتیجه بهتری دارد.

اگر در ادغام شرکت ها می‌شد بگونه ای عمال کرد که فقط مالکیت آنها مشترک باشد ولی از همه نظر آنها را جدا نگاه داشت شاید احتمال موفقیت بیشتر می‌شد ولی اشکال این است که همه بلافاصله به فکر صرفه جویی افتاده و اول حسابداری ها را ادغام می‌کنند. بعد منابع انسانی و .... آخر سر هم واحدهای فروش درهم می‌شوند و آن موقع دیگر نفس های شرکت به شماره افتاده است.



## قسمت شصتم

### سیاست

بعضی از مدیران و کارکنان ایرانی تفکر نادرستی در خصوص فضای کار سایر کشورها دارند. مثلاً فکر می‌کنند در کشورهای دیگر از جمله آمریکا همه افراد بر اساس رشته تحصیلی و تخصص خود فعالیت می‌نمایند. در صورتیکه اینطور نیست و در آمریکا هم خیلی از افراد در زمینه رشته تحصیلی خود کار نمی‌کنند. مثلاً افرادی هستند که تاریخ خوانده‌اند ولی در پست مهندس سخت افزار کامپیوتر فعالیت می‌کنند.

همچنین در ایران تصور می‌شود که سیاست بازی در کار فقط در ایران وجود دارد اما باید گفت این موضوع در تمام دنیا و از جمله در آمریکا نیز وجود دارد. بعضی از افراد از صبح تا شب در حال سیاست بازی برای موفقیت و پیشرفت در کار می‌باشند و دائم در این فکرند که چه کاری انجام دهند تا دیگران را پایین کشیده و خود را بالا بکشند.

به نظر نویسنده یکی از مهارت‌هایی که یک مدیر باید داشته باشد این است که بداند چطور در یک جنگ سیاسی شرکت کند، بدون آنکه خودش سیاسی باشد و بتواند از خود و بخش خود دفاع کند.

به نظر می‌رسد، کسی که کار خودش را بطور حرفه‌ای بلد نیست، به سمت سیاسی بازی رو می‌آورد. او سعی می‌کند کار خود را بهتر از دیگران نشان داده و بدین شکل موفقیت را از آن خود کند. ولی اینگونه موفقیت‌ها کوتاه مدت، مقطعی و تا سطوح نه چندان بالایی سازمانی خواهد بود چرا که زیربنای آنها براساس

تخصص و مهارت واقعی ساخته نشده و دیری نخواهد گذشت که کاخ ساخته شده بر سر فرد آوار خواهد شد.

من عقیده دارم که انسان نباید در کار سیاست بازی کند و شخصاً با توجه تخصص و مهارتی که در کار خودم داشته ام هرگز این کار را انجام نداده‌ام. معتقدم کارم بهتر از آن است که بخواهم آن را بزرگنمایی کنم و یا کسی را پایین کشیده و جای او را بگیرم. ولی اگر با یک سیاست مدار در کار مواجه شوم که بخواهد مرا تحقیر و یا ناتوان جلوه دهد آنقدر مهارت کسب کرده ام که بتوانم با او مبارزه کرده، اجازه ندهم پیروز شود و هر کاری که می‌خواهد بکند.

بگذارید مثالی بزنم: هنگامی که شرکت LINK توسط شرکت WYSE خریداری شد من قائم مقام مدیرعامل در امور عملیات شرکت لینک بودم که شامل واحدهای تولید، خرید، انبار و کیفیت بود. یک خانم آمریکایی در همان پست سازمانی من در شرکت WYSE بود و چون هر دو شرکت متعلق به یک شخص بود هر دو ما می‌بایست در نهایت به یک نفر گزارش می‌دادیم.

این خانم فارغ‌التحصیل رشته حسابداری بود و برای بخش مالی استخدام شده بود ولی توانسته بود با سیاست بازی حرفه‌ای به پست مهم و حساس قائم مقام مدیرعامل در امور عملیات به مدت ده سال منصوب شود.

اقدامات او بسیار غیرحرفه‌ای و مایه تعجب بود، مثلاً زمانی که خط تولید کامپیوتر، نایلون بسته‌بندی دور کامپیوتر کم می‌آورد دستور می‌داد تا از یک فروشگاه کیسه زباله خریداری کرده و کامپیوترها را داخل آنها بسته‌بندی کنند. کافی است تصور کنید که شما یک دستگاه کامپیوتر خریده اید و هنگامیکه کارتن آن را باز می‌کنید با یک کیسه زباله قهوه‌ای (که در آمریکا کاملاً شناخته شده است) روبرو شده و کامپیوتر خود را از آن بیرون می‌کشید. چنین اقدامی به نوبه خود بسیار بی سابقه است.

ایشان از همان ابتدای ادغام دو شرکت متوجه شد که من در کار خود حرفه‌ای هستم بنابراین تمام سعی خود را می‌کرد تا مرا نزد رئیس شرکت بی‌کفایت جلوه دهد. از

آنجایی که ایشان مسئولیت IT شرکت را نیز به عهده داشتند یک نسخه از کلیه گزارش‌های مدیران قبل از برگزاری جلسات به بخش او ارسال می‌شد و چون دارای هوش و استعداد خوبی هم بود تمامی گزارش‌های ارسالی را بطور دقیق مورد بررسی قرار می‌داد؛ نقاط منفی و ضعف آنها را شناسایی کرده و سپس تمام این مطالب را در جلسات مدیران و در حضور رئیس هیئت مدیره مطرح می‌نمود. حال اگر مدیر مربوطه اشراف کامل از جزئیات نداشت نمی‌توانست پاسخ قانع کننده‌ای ارائه دهد. این عامل باعث عزیزتر شدن ایشان نزد رئیس و تضعیف دیگران می‌شد.

از طرفی از آنجایی که گزارش بخش این خانم قبل از جلسه در اختیار کسی قرار نمی‌گرفت لذا کسی از قبل از جزئیات، اشکال‌ها و خطاهای احتمالی آن باخبر نبود و این امتیازی برای این خانم بود. از سوی دیگر حتی اگر کسی متوجه مشکلی می‌شد چون می‌دانست ایشان به رئیس بسیار نزدیک بوده و زن بسیار خطرناک و سیاست بازی می‌باشد هرگز چیزی به زبان نمی‌آورد.

طی جلسات متعدد ایشان سعی کرد از گزارش‌های ارائه شده از بخش من هم ایرادی پیدا کند که من این اجازه را به او نمی‌دادم و اگر هم مشکلی وجود داشت قبل از جلسه دلیل قانع کننده‌ای برایش پیدا می‌کردم تا در آنجا ارائه دهم.

یک روز یکی از دوستان ایرانی‌ام به من گفت: «این خانم آخر تو را از این شرکت بیرون می‌کند.» ولی من با قاطعیت به او گفتم: «هرگز و شرط می‌بندم که من ایشان را بیرون کنم.» ایشان باور نکرد، بنابراین شرط بندی کردیم.

غیر ممکن بود آن خانم در جلسه‌ای که رئیس شرکت در آن حضور داشت غایب باشد چرا که نمی‌خواست اجازه کوچکترین فرصت انتقاد خود را برای دیگران فراهم کند. اما در زمان یکی از جلسات ایشان مجبور بود به نیویورک رفته و در یک دادگاه مهم از طرف شرکت حضور داشته باشد. در این جلسه که رئیس هیئت مدیره نیز در آن حضور داشت، کلیه مدیران، گزارش‌های خود را ارائه کردند. بجای آن خانم یک آقا در ارتباط با انبار و انبارگردانی گزارش می‌داد در میان خواندن گزارش،

او خیلی سریع و با صدای خیلی ضعیف و زیر لبی جووری که کسی متوجه نشود عنوان کرد که انبار یک میلیون دلار کم آورده است. بلافاصله من با صدای واضح و بلند گفتم: «چی؟! یک میلیون دلار کم است!» رئیس هیئت مدیره که در آن لحظه خیلی حواسش جمع نبود، جا خورد و گفت: «چی یک میلیون دلار کم است؟ کجا، توسط چه کسی، مسئولیت آن با چه کسی بوده است؟» آن آقا سعی کرد یک جووری مسئله را جمع و جور کند تا رئیس از این مشکل بگذرد، ولی رئیس همچنان اصرار داشت تا نتیجه مشخص شود.

سپس رئیس هیئت مدیره رو کرد به تک تک مقام مقامها و سؤال کرد که این مشکل مربوط به کدام قسمت بوده و چه کسی مسئول آن است. ولی هیچیک از مدیران جرأت بیان واقعیت را نداشتند تا نوبت به من رسید. من به او گفتم که مشکل مربوط به چه کسی می‌باشد. ایشان از من پرسید: «در حال حاضر این خانم کجاست؟» جواب دادم: «در نیویورک برای حضور در یک دادگاه» ایشان گفت که فردا ساعت 10 صبح بعد از برگشت این خانم، شما و آقای که گزارش را بیان کرده در اتاقش حاضر شویم.

فردای آن روز در جلسه حضور یافتیم و شما می‌توانید حدس بزنید که این خانم در چه حالت و وضعیتی قرار داشت، اگر کارد می‌زدی خونس در نمی‌آمد.

من سیاست بازی نکردم. غیر واقعیت‌ها را واقعیت نشان ندادم و از گاه کوه نساختم. فقط جوانمردانه و آن هم به نفع شرکت مقابله به مثل کردم. ممکن بود این یک میلیون دلار دزدیده شده باشد. همچنین ممکن بود در کاغذ بازی از بین رفته باشد. در هر حال یک میلیون دلار عدد و رقم کمی نبود که بتوان از آن گذشت. این کار من نشان داد که این خانم سالیان سال انبارش درست نبوده اما علیرغم آن توانسته بود با سیاست بازی و نیرنگ ده سال مسئولیت بسیار مهمی را عهده دار باشد.

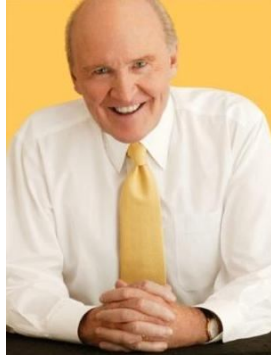
به هر حال آقای رئیس هیئت مدیره از این خانم سؤال کرد: «این یک میلیون دلار انبار چه شده و چگونه این اتفاق افتاده است؟» خانم قائم مقام با افتخار پاسخ دادند:

«درست است ما یک میلیون دلار کم آورده‌ایم ولی نسبت به سال قبل نتیجه بسیار بهتر بوده و امور اصلاح شده است چرا که سال قبل ما دو میلیون دلار کم داشتیم!» این موضوع و اینکه کسری‌های سال قبل هم بطور شفاف به اطلاع هیئت مدیره نرسیده بود، باعث عصبانیت بیشتر رئیس هیئت مدیره شد و در نهایت رأس ساعت 2 بعدازظهر همان روز آن خانم اخراج شد. من شرط را برده بودم.

مثال دیگر مربوط به زمانی است که در شرکتی که کار می‌کردم یک قائم مقام مدیرعامل اهل پاکستان استخدام شد. این آقای پاکستانی هنرش این بود که صبح کمی دیرتر از بقیه مثلاً ساعت 8 الی 9 صبح سرکار حاضر شود- در صورتیکه من همیشه ساعت 7/5 مشغول به کار می‌شدم- اما از طرف دیگر تا ساعت 10 الی 11 شب سرکار می‌ماند. چند باری رئیس هیئت مدیره متوجه که ایشان تا ساعت 10 حتی 11 شب مشغول به کار هستند و متأسفانه فریب این آقا را خورد. او ظرف 6 ماه به سمت مرد شماره دو شرکت ارتقاء یافت. همه مدیران می‌دانستند که این اشتباه است و او فقط با سیاسی بازی این گونه وانمود کرده است که بیش از دیگران کار کرده و دلسوز شرکت است. اما طی کمتر از 6 ماه ایشان با عملکرد بسیار ضعیف خود آنقدر اشتباه و خطا انجام داد و طبعاً آنقدر مشکلات شرکت بیشتر شد که رئیس تصمیم گرفت ایشان را اخراج کند.

متأسفانه این گونه مسائل و سیاست بازی‌ها در همه جای دنیا فراوان است و بسیاری از افراد ناتوان، هنگامیکه می‌خواهند بیش از آنچه هستند، و یا توان دارند پیشرفت کنند به این بازی‌ها روی می‌آورند.

توصیه من این است که هرگز نباید وارد این سیاسی بازی‌ها شد ولی کسب توانمندی لازم برای مقابله با این گونه افراد یکی از ویژگی‌های مدیران موفق می‌باشد. ما قرار نیست به حقوق دیگران تجاوز کنیم اما نباید اجازه تجاوز به حقوق خودمان را هم به دیگران بدهیم.



## جک ولش: (Jack Welch)

به گفته صاحب‌نظران، جک ولش موفق‌ترین و استثنایی‌ترین چهره مدیریت راهبردی است. وقتی در سن 45 سالگی، زمام مدیریت «جنرال الکتریک» را - شرکتی که توماس ادیسون مؤسس آن بود و از موتور هواپیما تا لامپ چراغ و پلاستیک می‌سازد و در کار لیزینگ هواپیما و ماشین نیز هست - به عهده گرفت، جوان‌ترین مدیری بود که هدایت این شرکت عظیم را در تاریخ فعالیت آن، بر عهده می‌گرفت.

شخصیت کاری او بسیار زود بر محیط کار اثر گذاشت؛ فعالیت‌های جنرال الکتریک گسترش یافت، بسیاری از فعالیت‌ها به خارج از آمریکا منتقل شد و صدها فرصت تازه شغلی پدید آمد. در آن دوران مجله فورچون به او لقب «سخت‌ترین مدیر آمریکایی» داد و در نتیجه اقدامات او جنرال الکتریک مبدل به مؤسسه‌ای اصلاح‌شده و متکی به خود شد.

ولش پدیده بزرگ قرن بیستم در مدیریت به شمار می‌آید و او را «بر قهرمان مدیریت» نامیده‌اند. عملکرد شرکت جنرال الکتریک در سال 1981 هنگامیکه جک ولش مدیریت مجموعه را پذیرفت تا سال 1999 که سال آخر مدیریت ایشان بود، به شرح ذیل می‌باشد:

1999	1981	سال عنوان
272/4	20	سرمایه (میلیارد دلار)
90/8	1/65	درآمد (میلیارد دلار)
304	12	ارزش کل سهام (میلیارد دلار)
۲۷۶،۰۰۰	۴۴۰،۰۰۰	تعداد پرسنل (نفر)

ولش: "سرمایه بزرگ یک شرکت، دارایی آن نیست بلکه سرمایه با ارزش‌تر، نیروی کار آن شرکت است و آنچه آنان با دست‌های خود می‌سازند و میزان سازگاری آنان با هم. این شعارها را بسیاری از مدیران می‌دانند، اما کمتر کسی به آن عمل می‌کند."



### ادوارد دمینگ: (Edward Deming)

دکتر دمینگ، نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین کیفیت جهان، بر اساس مشارکت تمامی کارکنان و مدیران، مشتریان و فروشندگان یک سازمان است که با مکتب جدید خود در جهان صنایع تولیدی و خدماتی، تحول شگرف پدید آورده است.

دمینگ دکترای خود را در رشته ریاضی و فیزیک از دانشگاه ییل "YALE" اخذ کرد. سپس وارد وزارت کشاورزی آمریکا شد و مدت ده سال به عنوان کارشناس ریاضی و فیزیک خدمت کرد. بعد از آن در بخش تحقیقات شرکت وسترن الکتریک در هاتورن استخدام شد. او در سال 1938 در همین شرکت با دکتر شوهارت آشنا شد. شوهارت ایده‌های جدیدی در مورد کنترل کیفیت کالاهای تولیدی داشت و اولین نظریه خود را در سال 1924 به شرکت آزمایشگاه‌های بل ارائه کرده بود.

با وجود کارهای بسیار شایسته‌ای که وی چه قبل از جنگ جهانی دوم و چه در زمان جنگ برای نجات صنایع از بحران‌ها انجام داد، اما با توجه به موفقیت‌های اقتصادی آن سال‌ها در آمریکا، که شاهد رونق اقتصادی پس از جنگ بود، آقای دمینگ و نظراتش از طرف مؤسسات صنعتی آمریکا آن‌چنان که باید، مورد توجه واقع نشد. آنها می‌گفتند وضع تولید بسیار خوب است. فروش با قیمت‌های خوب و بازارهای وسیع هم در اختیار ماست، بنابراین نیازی به تغییر نظام مدیریتی خود و اجرای نظریه آقای دمینگ نداریم.



وی در تابستان سال 1950 از طرف اتحادیه علوم و مهندسی ژاپن به آن کشور دعوت شد و علاوه بر آنکه روش کنترل کیفیت آماری را به مهندسان، مدیران کارخانجات و کارشناسان تحقیقاتی آموزش داد، نظریه‌های جدید مدیریت خود را نیز مطرح کرد. او در این مدت، مدیران عالی رتبه 100 مؤسسه تولیدی بزرگ را با روش‌ها و نظریه‌های مزبور آشنا ساخت.

امپراطور ژاپن در سال 1960 مدال جواهرنشان امپراطوری را به وی اعطا نمود. دکتر دمی‌نگ مدال‌ها و جوایز بیشماری دریافت داشته است. از جمله مدال شوهارت از انجمن کنترل کیفیت آمریکا در سال 1965 و مدال ساموئل ویلگنر از انجمن آمار آمریکا در سال 1983. او در 4 اصل، نحوه دستیابی به فرآیندهای کارا تر و تولید محصول با کیفیت تر را، در عین حفظ سیمای انسانی کارخانجات، به صاحبان صنایع آموزش می‌داد.



**فیلیپ کرازبی: (Philip Crosby)**

فیلیپ کرازبی به عنوان یکی از چهره‌های برتر کیفیت فراگیر، سابقه کاری طولانی ای در بهبود کیفیت صنایع دارا می‌باشد. او 14 سال را در شرکت ITT گذراند و این شرکت به واسطه اعمال برنامه کیفیت کرازبی توانست فقط در عرض یک سال 720 میلیون دلار صرفه جویی نماید.

کرازبی با ارایه اهداف عاری از نقص و اشتباه به عنوان اصولی عملی، معقول و دست یافتنی، از صاحب نظران برتر عرصه کیفیت محسوب می‌شود. ویژگی خاص کرازبی این بود که به جای اینکه نظراتش صرفاً روی کارشناسان کنترل کیفیت متوجه باشد بیشتر بر جامعه مدیران و نحوه مدیریت متمرکز است.

مفهوم واقعی انجام کار عاری از عیب و نقص این است که بار اول کار به درستی انجام گیرد. علاقه کرازبی به اصل فعالیت به دور از عیب و نقص موجب شده است که او از کارکنان درخواست نماید که تعهدنامه التزام عملی به شیوه برنامه های انجام کار را امضاء نمایند. به نظر کرازبی اکثر اشتباهات انسان به جای عدم آگاهی از عدم توجه ناشی می‌شود. اما اگر او خود را به تلاش آگاهانه و مداوم برای انجام درست کار در مرتبه اول متعهد نماید، ما قدم های عظیمی در راستای حذف دوباره کاری‌ها، اتلاف وقت و تعمیرات که هزینه ها را افزایش می دهند بر خواهیم داشت.



## لی آیا کوکا: (Lee Iacocca)

او قهرمان ملی آمریکا و مورد تحسین و اعتماد مردم آن سرزمین است. البته نه هنرپیشه است، نه خواننده و نه ورزشکار حرفه‌ای، بلکه مهندس است و مدیر.

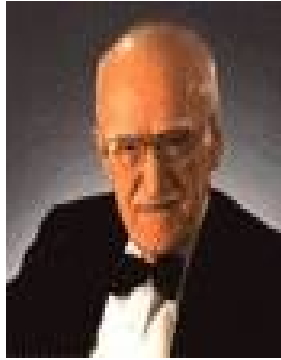
در سال 1994 یعنی یک سال پس از بازنشسته شدن از ریاست کرایسلر، در یک نظرسنجی از مردم آمریکا در مورد 5 مدیر مورد تحسین‌شان معلوم شد که وی اولین انتخاب آنهاست. در این نظرخواهی بیل گیتس مدیرعامل مایکروسافت در جایگاه دوم قرار گرفت.

لی آیا کوکا به عنوان پیر صنعت خودروسازی، مدیری است که یکی از بزرگترین شرکت‌های جهان یعنی کرایسلر را ظرف چند سال از ته دره ورشکستگی نجات داده و به اوج قله پیروزی رسانده است.

خودش می‌گوید: «هر جا می‌روم مردم از من می‌پرسند، چطور این قدر موفق شدی؟ چرا هنری فورد تو را اخراج کرد؟ چگونه کرایسلر را از ورشکستگی نجات دادی؟ اما من هیچ‌گاه پاسخ فوری و درستی برای این پرسش‌ها نداشته‌ام. لذا عادت کرده‌ام که بگویم: بگذارید کتابم را بنویسم. آن وقت همه چیز را می‌فهمید.»

در دوم نوامبر سال 1987 روزنامه دیترویت فری پرس دو تیتراصلی داشت. اولی: «کرایسلر در ته دره زیان» و دومی «لی آیا کوکا به کرایسلر پیوست». در بهار سال 1983 خریداران سهام برای خرید سهام کرایسلر نوبت گرفته بودند و تمامی 26 میلیون

سهام عرضه شده ظرف همان یک ساعت اول فروش رفت. ارزش کل سهام عرضه شده به 432 میلیون دلار می‌رسید که از لحاظ ارزش در تاریخ عرضه سهام در آمریکا در جایگاه سوم قرار داشت.



## ژوزف جران: (Joseph Juran)

جران بازرس شرکت وسترن الکتریک و مؤسس انستیتوی مشاوره کیفیت می‌باشد. او همچنین در دانشگاه نیویورک تدریس می‌کرد. در دهه 1950 وی کتاب معروف «راهنمای کنترل کیفیت» را که هنوز به عنوان کتاب مرجع کیفیت در سراسر دنیا شناخته می‌شود، منتشر نمود.

پیام اصلی جران برای مدیران ژاپنی این بود که کنترل کیفیت تنها وظیفه متخصصین واحدهای کنترل کیفیت نیست، بلکه جزء جدایی ناپذیر مدیریت در تمامی سطوح است.

به نظر جران دستیابی به کیفیت مطلوب تنها از طریق فرآیندهای پروژه‌ای امکان‌پذیر است و بدین ترتیب پروژه‌های بهبود کیفیت در هر بخش از سازمان باید شکل بگیرد. در بررسی کیفیت شرکت زیراکس در سال 1985، جران یک رویکرد سه گانه (برنامه‌ریزی کیفیت، کنترل کیفیت و بهبود کیفیت) را ارائه داد که این رویکرد بعدها با عنوان رهنمود بنیادین ایشان برای تحقق کیفیت در سازمان‌ها معروف شد.

(در آخرین سری سخنرانی‌های وی شرکت کردم و امضای وی را روی کتاب راهنمای کنترل کیفیت از او گرفتم).



## اندرو گرو: (Andrew Grove)

او بنیانگذار و مدیرعامل شرکت اینتل یکی از برجسته‌ترین مدیران پیروزمند امروز است که برآیند همه دستاوردها و اندیشه‌های نوین مدیریت را به شیوه ای علمی و کاربردی در کتاب «تنها بدینان پایدارند» پیش چشم خواننده قرار می‌دهد.

شرکت اینتل با رهبری اندرو گرو به بزرگ‌ترین سازنده تراشه‌های رایانه‌ای در جهان تبدیل شد. این شرکت در زمان مدیریت او پنجمین شرکت مورد ستایش آمریکا و هفتمین شرکت پر سود در فهرست فورچون 500 بود.

اندرو گرو بیشتر پیروزی‌های خود را مرهون فلسفه راهبردی می‌داند و می‌گوید: «در فرآیند مدیریت، لحظه‌هایی فرا می‌رسند که دگرگونی‌های گسترده رخ می‌دهند و بر همه بخش‌ها اثر می‌گذارند. پیروزی‌های دیروز، بر باد می‌روند و با پیدایش یک دگرگونی پیش‌بینی نشده، همه چیز با شتاب نابود می‌گردد.» او این‌گونه لحظه‌ها را نقطه چرخش راهبردی نام نهاده است. هنگام برخورد با نقطه چرخش راهبردی، همه قانون‌ها برای همیشه دگرگون می‌شوند.

پیتر دراگر استاد نامدار مدیریت درباره کتاب آندرو گرو گفته است: «این اثر برجسته، کتابی خطرناک است چون انسان را ناچار به اندیشیدن می‌نماید.»



**کارلوس گوسن: (Carlos Gosn)**

هنگامی که گوسن وارد شرکت نیسان شد، شرکت در سرایشی قرار داشت و او برای یافتن راه نجات آن باید از تمامی آموزش‌ها و تجارب خود در میشلن و رنو استفاده می‌کرد.

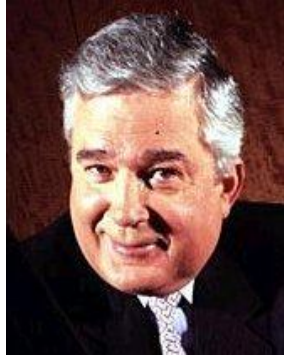
بسیاری از روش‌های متداول و مرسوم مدیریت غربی، در ژاپن کارایی ندارد و ژاپنی‌ها در مورد روش‌های غربی انجام کار و تجارت تردیدهای جدی دارند. به همین دلیل گوسن از تجارت خود برای ایجاد سبکی منحصر به فرد در نیسان استفاده کرد و هرگز درباره تدابیری که مورد استفاده قرار می‌داد، تردیدی به خود راه نداد. گوسن می‌گفت: «چالش بزرگی است. ما از جهنم آمده‌ایم و می‌کوشیم به برزخ برسیم. باید به سرعت دگرگونی ایجاد کنیم. محصول جدید، کلید احیای نیسان است.»

اولین شغل گوسن کار کردن در میشلن فرانسه و از پایین‌ترین سطح ممکن، یعنی شغلی صنفی در یک کارگاه تولیدی بود. نخستین چیزی که گوسن در کارگاه مشاهده کرد، تنفر و بیزاری کارگران کارخانه از مدیریت بود. بویژه مدیرانی که از کارهای روزانه و چالش‌های مربوط به شغل کارگران بی‌اطلاع و یا به آن بی‌توجه بودند. وی آنجا درس ارزشمندی آموخت که بعدها به عنوان مدیر ارشد توانست آن را به کار گیرد: «کارکنان در هر سطحی در سازمان برای مشکلات راه حل دارند.»

گوسن مراتب ترقی را در کارخانه فرانسوی به سرعت طی کرد و هنگامی که 26 سال داشت مدیریت بیش از 700 کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال 1985 زمانی که گوسن تنها 30 سال داشت، به سمت مدیر ارشد عملیاتی بخش پر دردرس

و نا آرام آمریکای جنوبی شرکت میشلن برگزیده شد. گوسن در سال 1996 به پاریس منتقل و به عنوان مدیر شماره 2 شرکت رنو مشغول به کار شد. برنامه‌های او باعث شد تا در سال 1997 رنو دوباره به سوددهی برسد.





**لویس گرستنر : (Louis Gerstner)**

شرکت‌های بسیاری بوده‌اند که در طول تاریخ تا مرحله سقوط و فروپاشی پیش رفته‌اند، برخی از آنها با کوشش تیم‌های مدیریتی به طرز معجزه آسایی از نابودی نجات یافته‌اند. IBM یکی از همین شرکت‌هاست.

در سال 1990 شرکت IBM با 3 میلیارد دلار سود خالص، بیشترین سود تاریخ خود را بدست آورد ولی همین شرکت در سال 1993 با از دست دادن 16 میلیارد دلار در معرض نابودی قرار گرفت. در همین ایام مدیری لایق به نام لویس گرستنر در رأس این شرکت قرار گرفت و آن را از سقوط نجات داده و متحول کرد.

لویس گرستنر یکی بزرگترین مدیران دهه‌های گذشته است که در طول دوران کاری خودش در شرکت عظیم IBM با روش‌های نوین مدیریت خود باعث ایجاد تحولات عظیمی در این سازمان گردید.

او می‌گوید: «در طول دوران فعالیتیم همواره از اینکه به دیگران بگویم که چگونه براساس تجربیات شخصی من سازمان یا تشکیلات خودشان را اداره کنند، بیم داشته و بسیار محتاط عمل می‌کردم. من همواره عقیده داشتم که هیچکس نمی‌تواند از پشت میز، سازمانی موفق را به شکلی مناسب اداره نماید. به همین دلیل، در طول 9 سالی که به عنوان مدیرعامل IBM مشغول به کار بودم، بیش از یک میلیون مایل پرواز نمودم و با هزاران نفر از مشتریان، شرکای کسب و کار و کارمندان IBM ملاقات نمودم.»



**دکتر موريس چنگ: (Morris Chang)**

موريس چنگ متولد 10 جولای 1931، رئيس و مؤسس شرکت TSMC است. این شرکت پیشقدم در زمینه ریخته گری سیلیکان می باشد که بزرگترین صنعت ریخته گری سیلیکان در دنیا می باشد. خودش می خواست نویسنده شود ولی پدرش وی را به رشته دیگری تشویق نمود. در سال 1949 به آمریکا عزیمت کرد و سپس از دانشگاه MIT لیسانس و فوق لیسانس خود را در رشته مهندسی مکانیک در سال های 1952 و 1953 اخذ کرد. وی دکتری خود را در مهندسی برق از دانشگاه استنفورد در سال 1964 گرفت.

طی 25 سال کاری خود از 1958 الی 1983، در شرکت ابزار دقیق تگزاس به سمت قائم مقامی گروه نیمه رساناهای جهان نائل شد و سپس در سال های 1984 الی 1985 به سمت مدیر عملیات شرکت General Instrument منصوب گردید.

وی مبتکر ایجاد کارخانجات تولید IC بدون واحد طراحی می باشد. شرکت او محصولات طراحی شده توسط شرکت های دیگر مانند INTEL و NATIONAL را می سازد. او اولین رئیس مؤسسه تحقیقات تکنولوژی تایوان است و در سال 1998 توسط مجله بیزینس ویک به عنوان یکی از 25 نفر ستاره آسیا انتخاب شد. همچنین دارای چهار دکترای افتخاری از دانشگاه های تایوان و آمریکا است.



## هربرت کلهر: (Herbert Kelleher)

هرب کلهر مؤسس شرکت هواپیمایی سات وست و رئیس اجرایی آن می‌باشد؛ این سمتی است که او از مارس 1978 به عهده دارد. هرب کلر علاوه بر آن از سپتامبر 1981 الی ژوئن 2001 پرزیدنت و مدیرعامل این شرکت بوده است.

شرکت هواپیمایی سات وست فعالیتش را با 3 هواپیما در سال 1971 شروع کرد ولی امروزه دارای ناوگانی با بیش از 550 هواپیما است که روزانه بیش از 3500 پرواز انجام می‌دهند. شرکت کلهر به مدت 35 سال متوالی سودآور بوده است و هیچ یک از هواپیماهایش تا امروز سقوط نکرده اند.



## تام پیترز (Tom Peters)

تام پیترز متولد بالتیمور ایالت مریلند می باشد. وی مدرک مهندسی و فوق لیسانس ساختمان خود را از دانشگاه کرنل و مدارک MBA و PHD خود را از دانشگاه استانفورد کالیفرنیا دریافت کرد.

وی از سال 1974 تا 1981 به عنوان مشاور در شرکت مشاوره مشهور مک کنزی کار می کرد. وی اولین کتاب خود را به عنوان در جستجوی تعالی (In Search Of Excellence) نوشت که جزو پرفروشترین کتاب ها می باشد.



## مهندس مرتضی رستگار جواهری

مهندس رستگار جواهری در سال 1912 در اصفهان متولد شد و تحصیلات ابتدایی خود را در همان شهر به پایان رسانید. سپس تحصیلات خود را در مدرسه دارالفنون تهران دنبال نمود. وی در سن 14 سالگی در حالیکه هنوز دیپلم نگرفته بود در آزمون اعزام محصل به خارج کشور شرکت و جزو اولین گروه محصلین اعزامی به فرانسه در زمان رضا شاه بود. او در طول مدت 9 سال تحصیلی در فرانسه در مهندسی لکوموتیوسازی و کشتی سازی تخصص گرفت و قریب به هجده ماه در راه آهن دولتی فرانسه به کار اشتغال ورزید. در بازگشت به ایران در دانشگاه فنی و دانشگاه جنگ به تدریس علوم و مهندسی مکانیک پرداخت و سپس به استخدام راه آهن دولتی ایران درآمد و به سرعت به ریاست منطقه تهران رسید.

او پس از مدتی از کار دولتی کناره گرفت و دوباره به تدریس در دانشگاه روی آورد. اولین جعبه دنده در ایران در کلاس درس وی ساخته شد. مهندس مرتضی رستگار آنگاه به کار آزاد پرداخت و چندین شرکت مهم را تأسیس کرد. شرکت سهامی صنعتی معدنی ایرانی از جمله این شرکت ها بود. افزون بر این وی در تأسیس شرکت های ارج، زامیاد و رنا نیز نقش مهمی داشت. او در زمینه معدن داری اطلاعات منحصر به فردی داشت و در ایجاد معدن انگوران زنجان و شرکت کالسیمین، تأسیس کارخانجات تغلیظ مواد معدنی و ذوب آهن نیز نقش عمده ای ایفاء کرد.



## حاج سید محمود لاجوردی

سید محمود لاجوردی در سال 1247 در کاشان متولد شد و در سن 90 سالگی در واشنگتن درگذشت. وی مؤسس و رئیس هیئت مدیره گروه صنعتی بهشهر، بزرگترین گروه صنعتی خصوصی قبل از انقلاب بود. این گروه شامل 57 شرکت با مدیریت جداگانه بود که از صنعت روغن نباتی تا پودر رختشویی و بانکداری را شامل می‌شد. گروه صنعتی بهشهر اولین شرکت خصوصی ایران است که دارای بخش IT (انفورماتیک) بود. مدیریت مدرن در ایران برای اولین بار در گروه صنعتی بهشهر در سال‌های 40 و 50 اجرا شد. فرزندان و نوه‌های سید محمود لاجوردی از تحصیل - کرده‌ترین افراد ایران بوده و 7 نفرشان فارغ‌التحصیل دانشگاه هاروارد هستند. پسر حاج سید محمود یعنی دکتر حبیب لاجوردی مؤسس مرکز مطالعات مدیریت ایران با همکاری دانشگاه هاروارد است که اولین دانشگاه ایران است که بیش از 30 سال قبل در آن MBA تدریس می‌شد



آیا می دونستید لذت مطالعه و درصد یادگیری با کتاب های چاپی بیشتره؟  
کارنیل (محبوب ترین شبکه موفقیت ایران) بهترین کتاب های موفقیت فردی  
رو برای همه ایرانیان تهیه کرده

از طریق لینک زیر به کتاب ها دسترسی خواهید داشت

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

با کارنیل موفقیت سادست، منتظر شما هستیم

 Karnil  [Karnil.com](http://Karnil.com)

