

ساختن

برای ماندن

نویسنده: جیمز کالینز - جری پوراس

مترجم: مهندس فضل‌اله امینی

فصل ۱

بهترین بهترینها

از این بابت احساس سربلندی می کنم که می بینم پشت سر سازمانی قرار دارم که می تواند مدت ها بدون من به عنوان نمونه و الگوی شرکتهای موفق به راه خود ادامه دهد.

ویلیام . آر. هیولیت

از بنیان گزاران شرکت هیولیت - پکرد

در مصاحبه با نویسندگان کتاب در نوامبر ۱۹۹۰

دوازده افسانه بی اعتبار

افسانه اول: لازمه راه اندازی شرکتهای بزرگ، داشتن ایده های بزرگ است.

افسانه دوم: لازمه شرکتهای آرمانی، رهبران کبیر، فرمند و آرمانگرا است.

واقعیت: فکر این مدیران نیز مانند فکر اعضای شورای قانون اساسی که پایه گزار ایالات متحده محسوب می شوند.

ایجاد نهادی ماندگار بود نه آن که خود رهبر کبیر شوند. آنها در تلاش ساختن ساعت بودند نه گفتن وقت.

افسانه سوم: اولین و مهمترین هدف شرکتهای موفق سودآوری است.

واقعیت: شرکتهای آرمانی مجموعه ای از هدفها را با هم دنبال می کنند که پول در آوردن یکی از آنها است (نه

لزوماً هدف اصلی).

افسانه چهارم: شرکتهای آرمانی، همگی یک مجموعه مشترک از ارزشهای محوری صحیح دارند.

واقعیت: شرکتهای آرمانی از خود نمی پرسند: از نظر دیگران چه چیز برای ما مهم است؟ در عوض می پرسند عملاً

و با تمام وجود به چه اصولی پایبند هستیم؟

افسانه پنجم: تنها چیزی که ثابت است تغییر است.

واقعیت: شرکتهای آرمانی بشدت به اصول ارزشی خود وفادارند و بندرت آن اصول را تغییر می دهند. و به همان

میزان نیز عاشق و خواهان تغییر و پیشرفت هستند و همین امر سبب تغییر و تحول در آن شرکتهای می شود بدون

آنکه این دگرگونی، با آن ثبات در تضاد باشد.

افسانه ششم: شرکتهای معتبر و سودآور، بی خطر حرکت می کنند.

واقعیت: این شرکتهای از گزینش هدفهای بلند پروازانه و جسورانه نمی هراسند.

افسانه هفتم: شرکت آرمانی برای کار کردن جایی است بی نظیر، بی نظیر برای همه.

واقعیت: کار کردن در این شرکتها کم و بیش مثل پیوستن به یک فرقه و آئین است.

در این شرکتها برای افراد بی میل یا ناتوان در هماهنگی با معیارها، جایی وجود ندارد.

افسانه هشتم: پیشرفت شرکتهای موفق مرهون برنامه ریزیهای راهبردی پیچیده و بی نظیر است.

واقعیت: پاره‌ای از پیشرفتهای این شرکتها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهره‌گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است.

افسانه نهم: برای ایجاد دگرگونی‌های بنیادی، شرکتها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.

واقعیت: در شرکتهای آرمانی به نسبت شرکتهای طرف مقایسه، مدیریت درون‌زا به شدت مورد توجه و اقبال است.

افسانه دهم: فکر و ذکر شرکتهای موفق، غلبه بر رقبا است.

واقعیت: در این شرکتها در اثر بهبود مستمر، آنها به خودی خود به هدفهایشان می‌رسند. آنها صرف نظر از میزان

موفقیت حاصله و صرف نظر از میزان فاصله پیشتازی از رقبا هرگز به این دستاوردها قانع نبوده و آن را کافی ندانسته‌اند.

افسانه یازدهم: نمی‌شود هم خدا را خواست و هم خرما را.

واقعیت: شرکتهای آرمانی به اصالت و معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می‌کنند و هم آن را.

افسانه دوازدهم: آرمانی شدن شرکتها، اساساً مرهون بیانیه آرمان انتخابی آنها است.

واقعیت: گرچه اکثراً چنین بیانیه‌هایی صادر شده است.

بنابراین ما به این نتیجه رسیدیم که رسیدن به هدف تحقیق (تعیین شرکتهای آرمانی) تنها از طریق مقایسه آنها با

شرکتهایی ممکن است که شروع کار آنها مثل هم بوده است.

فصل ۲

ساعت سازی، نه ساعت گویی

(مهمتر از هر چیز، توان ساختن و ساختن و ساختن بود. بدون توقف، بدون عقب‌گرد، یکسره و پایان ناپذیر...)

(کوتاه سخن این که بزرگترین دستاورد و ساخته‌ی والت دیسنی، تشکیلات والت دیسنی بود.)

ریچارد شیکل

در کتاب روایت دیسنی

سازندگان شرکتهای آرمانی به ساختن ساعت گرایش داشتند، نه گفتن وقت. بخت و اقبال در گرو پشتکار و استقامت است.

سازندگان شرکتهای آرمانی بسیار سمج و مقاوم بودند. اساس زندگانی آنها این شعار است: تسلیم هرگز، هیچ وقت.

ایجاد یک گروه مهندسی، ایجاد نظام پرداخت براساس لیاقت و پیشرفت، سهم کردن کارکنان در سود شرکت، وضع مقررات درباره کارکنان و مدیریت، تدوین منشور مدیریت شرکت.

از شما توقع داریم این چرخش اساسی را در طرز فکر خود ایجاد کنید و شرکت را آفریده و ساخته اصلی و ابتکاری بدانید. اگر در جریان ایجاد و مدیریت یک شرکت هستید.

تلاش برای تقلید از روش رهبران با جذب یعنی اتلاف انرژی.

براساس پژوهشها، تغییر روش ضروری نیست.

شرکتهای آرمانی در پرورش و ارتقاء مدیران مستعد از بین نیروهای داخلی شرکت، نسبت به شرکتهای طرف مقایسه بهتر عمل می کنند و به سبب توالی حضور نیروهای مستعد و شایسته در راس سازمان، پیشرفت آنها بیشتر است.

از جمله کارهای سیتی کورپ می توان اینها را نام برد: نظارت بر چگونگی گشایش دفاتر و شعب، ایجاد ساختار غیرمتمرکز و چندبخشی، ایجاد هیات مدیره مقتدر مرکب از مدیران کل پیشتاز، راه اندازی برنامه های آموزشی و پرورشی برای مدیران.

والتن در کتاب ساخت آمریکا می نویسد: .. اما در پشت این شخصیت، همیشه روحیه عملیاتی داشته ام، بهترین شود، بهترین ممکن ...

والتن تحول، تحول، تجربه و بهسازی مستمر را گرامی می داشت، اما موعظه نمی کرد بلکه امکان تحقق آنها را فراهم می کرد.

والتن با شریک کردن کارکنان در سهام و سود شرکت، آنها را به مشارکت فعال در ارائه طرحهای بدیع و سودمند برای کل تشکیلات، ترغیب می کرد.

نظرات، طرحها و پیشنهادهای کارکنان در مجله داخلی وال - مارت منتشر می شد.

والتن برای جانشینی خود (پس از مرگ) جانشینی شایسته و لایق تربیت کرد.

یال گالوین مهندسان عالی مقام را به کار گرفت. اودر محیط کار، ابراز مخالفت، بحث و عدم موافقت را تشویق می کرد و به افراد میدان می داد تا روی پای خود بایستند و به افراد مسئولیتهای سنگین می داد تا سازمان را به تحرک وادار کند و افراد ضمن فراگیری تجارب جدید، رشد کنند. بروز خطا و شکست در این روش ناگزیر بود. والت دیسنی در دهه ۶۰ به منظور آموزش و توجیه کارکنان دیسنی، دانشگاه دیسنی را ایجاد کرد. اگر شما می خواهید شرکتی را تاسیس و اداره کنید، از شما می خواهیم کمتر در فکر تولید کالای آرمانی یا مدیریت آرمانی باشید بلکه بیشتر در فکر آرمانی کردن سازمان شرکت و تعبیه خصایل آرمانی در آن باشید. شرکتهای آرمانی به جای اسارت در چنگال یا، به سوی و می روند. نمونه هایی از تناقض هایی که در شرکت های آرمانی دیده می شود:

از یک طرف	و	از طرف دیگر
هدفی برتر از سود		سودجویی واقع بینانه
جهان بینی بالنسبه ثابت		دگرگونی و تحرک شدید
رعایت وملاحظه اصول		جسور بودن و خطر کردن
آرمان مشخص و شناخت هدف		تجربه واستفاده از فرصت
هدفهای بزرگ وجسورانه		پیشرفت آرام وتدریجی
گزینش مدیران معتقد به اصول		گزینش مدیران مدافع تغییر
اطاعت ایدئولوژیکی		خودمختاری عملیاتی
فرهنگ تعهد(شبه دینی)		توانایی تغییر، حرکت وسازگاری
سرمایه گذاری برای آینده		تاکید بر عملکرد کوتاه مدت
فلسفی، آرمانی، آینده نگر		حساب و کتاب روشن روزانه
هماهنگی سازمان با اصول		سازگاری سازمان با محیط

ما مروج تعادل محض نیستیم، تعادل یعنی حد وسط را گرفتن.

فصل ۳

آنچه از سود مهمتر است

اصول تغییرناپذیرند اما روال کار تغییرپذیر است.

کسب و کار ما حفظ و بهبود زندگی انسانهاست. ملاک سنجش همه کارهای ما، میزان موفقیت در دستیابی به این هدف است.

شرکت مرک و شرکاء

در شرکت فورد، اهمیت سود در مرتبه بعد از انسانها و فراورده‌ها قرار دارد و این مساله، مسحورکننده است.

دان پیترسن

مدیرعامل سابق فورد

موفقیت ما در کار یعنی موفقیت در مقابله با بیماریها و کمک به بشریت .
این شرکت داروی مکتیزان را که علاج کوری رودخانه‌ای است تولید و به رایگان توزیع می‌کند.
این شرکت مرک بوده که با عرضه داروی استرپتومایسین به مقابله با آن برخاسته است .
اکنون شرکت مرک بزرگترین شرکت دارویی آمریکا در ژاپن می‌باشد .
البته در اینجا در نوع سیاستهای راهبردی شرکتها مناقشه نمی‌کنیم (راهبرددسته‌بندی کردن فعالیتها از طریق تمرکز و نوآوری از طریق ابداع و پژوهش)

هدفهای شرکت

- فراهم ساختن محیطی که مهندسان با کار کردن در آن لذت نوآوری در فن آوری را بچشند . از رسالت خود نسبت به جامعه آگاه باشند و در راه تحقق آن رسالت، از جان و دل بکوشند.
- تلاش در جهت ارتقاء فن آوری و تولید، برای کمک به ساختن ژاپن و ارتقاء فرهنگ مردم آن .
- وادار کردن فن آوری پیشرفته در زندگانی توده مردم .

ضوابط و اصول مدیریت

- ما دنبال سود غیرعادلانه نخواهیم رفت. همواره بر کارهای بنیادی و جدی تاکید خواهیم کرد. فقط به فکر رشد و بزرگتر شدن نخواهیم بود.
- با مشکلات فنی با سیمایی گشاده روبرو خواهیم شد و دنبال کالاهای پیچیده و پیشرفته و فنی خواهیم رفت، کالاهایی که بدون توجه به میزان، به حال جامعه مفید باشند .

- تاکید اصلی ما بر توانایی، عملکرد، و ویژگیهای فردی خواهد بود به طوری که هر کس بتواند استعداد و شایستگی خود بروز دهد.

شرکت سونی، گفته‌های خود را به عمل تبدیل کرده‌است و وجود روحیه و فرهنگ فردگرایانه قوی و ساختار نامتمرکز (در قیاس با سایر شرکتهای ژاپنی) و روال خاص در تولید و عرضه فرآورده‌ها.

گردانندگان سونی می‌گویند: برنامه ما این است که با عرضه فرآورده‌های جدید، بازار را اداره کنیم... به جای تحقیق در مورد نیاز بازار، ما فرآورده‌ها را تملیف می‌کنیم.

سعی می‌کنیم با آموزش دادن مردم و ارتباط با آنها، برای این فرآورده‌ها، بازارسازی کنیم.

در جلسات، برای تشخیص اهمیت و برتری کارکنان یا فرآورده‌ها، یا سود، خیلی بحث شد و به این نتیجه رسیدیم که بی‌برو برگرد کارکنان در جایگاه نخست قرار دارند.

سودآوری، شرط لازم برای بقاء و ابزار رسیدن به هدفهای والاتر است. اما در بسیاری از شرکتهای آرمانی، هدف غایی محسوب نمی‌شود. سود مانند اکسیژن، غذا و خون در موجود زنده، اصل زندگی نیست اما بی‌آن، زندگی نیست.

علت تجمع انسانها در سازمانی که آن را شرکت می‌نامیم این است که به‌طور دسته‌جمعی کاری را انجام دهند که به تنهایی قادر به انجام آن نیستند.

پیشینه کردن ثروت سهامدار، همیشه هدف دست‌چندم ما بوده است. با این حال، مدار فعالیت‌های ما بر سود است. سود معیار مشارکت ما و ابزار خوداتکایی و رشد مالی شرکت است، اما به خودی خود هدف نیست. در واقع هدف ما موفقیت است و ملاک موفقیت، رای و نظر مشتری و چیزی است که بتوان به آن مباحثات کرد. این منطق کار ما است. اگر ما رضایت واقعی مشتریان را جلب کنیم سودآور خواهیم شد.

جانسن اند جانسن نیز مانند هیولت پکورد نخست از ایده‌آلهای فراتر از سود صحبت می‌کند.

در این جهان بینی خدمت به مشتریان در مرتبه اول و خدمت به کارکنان و مدیریت در مرتبه دوم و خدمت به سهامداران در مرحله آخر قرار می‌گیرد.

مراومه

فرآورده‌های ما همواره باید مرغوبترین کیفیت را داشته باشند.

ما باید همواره بکوشیم که قیمت این فرآورده‌ها را پائین بیاوریم.

سفارشات باید به فوریت و با دقت آماده شود.

کارگران ما باید از سود عادلانه بهره‌مند شوند .
در وهله دوم خود را در برابر کسانی که با ما کار می‌کنند ، مسوول می‌دانیم .
مردان و زنانی که در کارخانه‌ها و دفاتر با ما همکاری می‌کنند
باید از نظر شغلی احساس امنیت کنند .
دستمزدها باید عادلانه و کافی باشد .
مدیران آنها باید منصف باشند، ساعات کار آنها معقول و محیط
کار آنها تمیز و منظم باشد.
به شکایات و پیشنهادهای کارکنان باید به‌طور سازمان‌یافته رسیدگی شود .
سرپرستان و روسای دوایر باید ورزیده و بی‌غرض باشند .
برای هر کس که لیاقت داشته باشد باید فرصت پیشرفت فراهم باشد
و با اشخاص باید به صورت فردی عمل شود .
وشان و شایستگی آنها رعایت شود.

در وهله سوم خود را در برابر مدیرانمان مسوول می‌دانیم .
مدیران ما باید افرادی شایسته، مجرب و توانا باشند.
آنها باید از شعور متعارف و درک کامل بهره‌مند باشند.
در مرحله بعد خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگانی ، مسوول می‌دانیم .
ما باید با حمایت از نیکوکاری و نوع دوستی ، شهروندان خوب
جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه بپردازیم .

باید بشکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به خوبی مواظبت کنیم .
باید در ارتقاء و بهبود جامعه مدنی، بهداشت ، آموزش ،
و دولت خوب، سهم و شریک باشیم
و جامعه را از فعالیتهای خود آگاه کنیم .

پنجمین و آخرین مسوولیت ما ، نسبت به سهامداران شرکت است
سود شرکت باید چشمگیر باشد .

ما باید اندوخته داشته باشیم ، و باید کار پژوهش دنبال شود.
برنامه‌های تکاپوجویانه تنظیم شود و تاوان خطاها پرداخته شود.
باید فکر زمان مبدا باشیم، مالیاتها را پردازیم، گاههای جدید را تهیه کنیم،
کارخانه‌های جدید بسازیم ،
فرآورده‌های جدید تولید کنیم و برنامه‌های جدید برای فروش تدارک کنیم .
باید افکار نو را به محک تجربه بیازمائیم .
وقتی این کارها انجام شود
سهامداران نیز از حق عادلانه برخوردار خواهند شد.
ما متکی به خداوند بزرگ هستیم تا به یاری او
این وظایف و تعهدات را به بهترین صورت انجام دهیم .

در منطقه دنور قرصهای اکسدرین، دستکاری شده بود. بریستول - مایزر به جای جمع‌آوری دارو از سراسر بازار ایالات متحده فقط قرصهای توزیع شده در کالرادو را جمع کرد و برای آگاه ساختن مردم از وضع پیش آمده به خود زحمت نداد.

جانسن اند جانسن کلیه کپسولهای تایلون را از سراسر بازار ایالات متحده جمع‌آوری کرد به رغم آنکه حادثه فقط در شیکاگو بروز کرده بود، هزینه این کار ۱۰۰ میلیون دلار و ۲۵۰۰ بار تماس با مردم برای آگاه ساختن آنها از برهیز مصرف کپسولها بود.

بوئینگ همیشه به فکر دستاوردهای آینده است . رسیدن به این هدف فقط با یاری کارکنانی میسر است که فکر و ذکرشان کار باشد... من با گروهی از همکاران دانشمند و متعهد کار می‌کنم که دانش هوانوردی جای خورد و خواب آنها را گرفته است . هدف انسان باید انجام کارها و خدمات بزرگتر باشد . در زندگانی لذتی بالاتر از خشنودی ناشی از مشارکت در کارهای دشوار و خلاق نیست.

بنیانگذار موتورولا همواره مهندسان را به کاهش هزینه‌ها و افزایش مرغوبیت فرآورده‌ها ترغیب می‌کرد تا کارهای شرکت سودآور باشد.

مهم نیست دیگران چه می کنند. ما باید با مردم راستگو باشیم زیرا اولاً کار درست همین است و ثانیاً مردم بالاخره حقیقت را می فهمند.

شرکت های آرمانی، از قبیل موتورولا، بر سر دوراهی آرمانگرایی یا عملگرایی مردد نیستند. آنها کار را تکاپویی برای یافتن راه حل های واقع بینانه اما سازگار با معتقدات و اصول می دانند.

یکی ارائه خدمت دوستانه به میهمانان، دیگری ارائه غذای خوب به قیمت عادلانه و سوم، شب و روز کار کردن برای کسب سود.

ویلارد ماریوت (پدر)

کارکنان در درجه اول اهمیت هستند، همه چیز آنها مهم است: پرورش دادن آنها، وفاداری آنها علاقه آنها، روحیه جمعی آنها. (پرورش آنها) مهمترین مسئولیت تو است. به توانایی های افراد توجه کن و بکوش این تواناییها را تقویت کنی.

بخشی از اختیار و اقتدار خود را واگذار کن اما مسوولیت بخواه... اگر کارمندی واقعا نمی تواند کارش را انجام دهد یا برای او کار دیگری پیدا کن یابی درنگ به خدمت او خاتمه بده. وقت را تلف نکن.

برای وقت حساب و کتاب داشته باش... باید حساب هر دقیقه از وقت را داشته باشی... به لب داشته باش. کاری کن که برای خودت و دیگران مثل تفریح و سرگرمی باشد.

ویلارد ماریوت (پسر)

کسب و کار ما طوری است که با افراد سرو کار دارد... آنها را آموزش بده، به آنها کمک کن و از آنها مراقبت کن. به آنها کمک کن به آنها فرصت بده، کمک کن که موفق شوند و سعی کن آنها همیشه برنده باشند.

آدمهای خوب را انتخاب کن و از آنها بخواه خوب کار کنند. اگر انتخابت غلط بود، بی درنگ اما با رعایت جانب انصاف او را بیرون کن.

سختکوش باش اما سرخوش. کار کردن و به هدف رسیدن، نوعی سرگرمی است. مهم این است که این روحیه حفظ شود.

• پاره ای از شرکتها مثل جانسن اند جانسن و وال-مارت، مشتری را در کانون معتقدات خود قرار داده اند.

- پاره‌ای از شرکتها مثل هیولیت- پکردوماریوت، بیش از هر چیز دلواپس و مراقب کارکنان خود هستند.
- پاره‌ای از شرکتها مثل فورد و دیسنی، بیش از هر چیز به کالایی که تولید یا خدمتی که عرضه می‌کنند بها می‌دهند.

- در پاره‌ای از شرکتها مثل سونی و بوئینگ، جسارت و خطرپذیری در کانون توجه قرار دارد.
- در پاره‌ای از شرکتها مثل موتورولا و تری‌ام، نوآوری بیش از هر مقوله دیگر اهمیت دارد.

گفتار یا کردار؟

اول اینکه پژوهشهای روان‌شناسی اجتماعی قویا مویید این مطلب است که وقتی مردم آشکارا از یک دیدگاه خاص حمایت می‌کنند، سعی می‌کنند خود با آن همسو و سازگار باشند.

دلیل دوم که از دلیل اول مهمتر است این است که کار در شرکتهای آرمانی محدود به اظهار اصول نیست بلکه آنها برای فراگیر کردن اصول فکری خود و رسوخ آن در سرتاسر سازمان، تلاش می‌کنند.

- شرکت‌های آرمانی در مقایسه با شرکت‌های طرف مقایسه به شدت می‌کوشند کارکنان خود را با اصول فکری شرکت عجین و آموخته کنند و معمولاً این هدف از طریق ایجاد فرهنگ‌های شبه دینی حول آن اصول فکری محقق می‌شود.
- شرکت‌های آرمانی در گزینش مدیران و پرورش آنها (در مقایسه با شرکت‌های طرف مقایسه) بسیار دقت می‌کنند تا با آن همدل و همسو باشند.

جهان بینی = اصول ارزشی + هدف غایی

اصول ارزشی = معتقدات ریشه‌ای و ماندگار سازمان (مجموعه‌ای کوچک از اصول کلی و راهنما) که نباید با رویه‌های خاص فرهنگی یا عملیاتی خلط شود. این معتقدات را به اقتضاء شرایط مالی و یا به اقتضاء شرایط مالی و یا به خاطر رعایت مصالح کوتاه مدت نمی‌توان قربانی کرد.

هدف غایی = فلسفه اصلی وجود سازمان علاوه بر کسب سود، (ستاره راهنما در افق سازمان)، که نباید آن را با هدف‌های خاص یا راهبردهای کسب و کار خلط کرد.

اصول ارزشی

اصول ارزشی، آن دسته از معتقدات ریشه‌ای و ماندگار هر سازمان هستند که قابل مصالحه با درآمدهای مالی یا مصلحت‌های کوتاه مدت نیستند.

ما مشتری را بر هر چیز دیگر مقدم می‌دانیم... اگر در خدمت مشتری نباشید، یا از کسانی که این کار را می‌کنند حمایت نکنید، به درد ما نمی‌خورید.

خار کنی بر کار غیر صادقانه شرف دارد.

یعنی احترام و توجه به افراد، یعنی اگر انتظار دارید آنها به شما خدمت کنند شما هم باید به آنها خدمت کنید.

در شرکتهای آرمانی، اصول ارزشی هرگز برخواسته از توجیه خازجی یا عقلایی نبوده‌است. این اصول هیچگاه تابع هوی و هوس و مد روز نبوده و هیچگاه بر اثر تحولات محیطی منسوخ و مهجور نمی‌شوند.

مرامنامه حاوی اصولی است که شرکت وی از جان و دل به آنها معتقد بوده است.

اگر شما هم در فکر هدف غایی سازمان خود هستید، توصیه ما این نیست که شرحی خاص از خطوط تولید یا انواع مشتریان بنویسید (که مثلا فلسفه وجودی ما تولید فلان فرآورده برای بهمان مشتری است).

یکی از راههای موثر رسیدن به هدف غایی طرح این پرسش است که چرا در سازمان را نبندیم و داراییهای آن را نقد نکنیم؟ پاسخ به این پرسش باید به گونه‌ای باشد که هم در حال حاضر و هم در صد سال آینده قانع کننده باشد.

بیشتر شرکتهای درجهان‌بینی خود هم به اصول ارزشی و هم به هدف غایی توجه کرده‌اند و توصیه می‌کنیم که شما هم چنین کنید.

فراهم ساختن ضوابطی که روش‌گزینش کارکنان و تصمیم و تلفیق اصول کار، و نیز طراحی دقیق چرخه بازخوردهای مشتریان، در شرکت نهادینه شود.

در این شیوه هر کسی که بهتر به مشتری خدمت کند قهرمان شرکت و ملقب به عنوان نوردی می‌شود و پاداش مناسب دریافت می‌کند و هر کس که نتواند وظیفه خود را به خوبی انجام دهد، اخراج می‌شود.

اگر درگیر ایجاد و اداره کردن سازمانی هستید، باید بدانید که راز موفقیت شما در ایجاد سازوکارهای متعادل برای حفظ جهان‌بینی (اصول) و فراهم ساختن زمینه پیشرفت است و این کار یعنی ساعت‌سازی.

هدف جسورانه تا زمانی موثر و پیش برنده است که به دست نیامده باشد. فورد دچار عارضه‌ای شد که ما آن را رسیدن به هدف می‌نامیم. خشنودی و رخوت ناشی از رسیدن به هدف وقتی گریبان شرکت‌ها را می‌گیرد که به هدف بلندپروازانه خود رسیده اما هدف دیگری را جایگزین آن نکرده باشند.

در دهه ۵۰ وقتی می‌گفتند کالایی ساخت ژاپن است، بی‌درنگ جنس بنجل و نامرغوب در ذهن تداعی می‌شد. در بررسی از اسناد و مدارک شرکت سونی معلوم شد که نیت سونی محدود به کسب موفقیت نبوده بلکه مصمم به تغییر این ذهنیت نیز بوده است.

کارهای جسورانه والتن ادامه یافت. در سال ۱۹۹۰ هدف دیگری را معین کرد: تا سال ۲۰۰۰ باید شمار فروشگاهها ۲ برابر و حجم فروش در هر فوت مربع ۶۰ درصد افزایش یابد.

تعهد و خطرپذیری

انگیزه آفرینی برای پیشرفت فقط منوط به داشتن هدف نیست بلکه به میزان تعهد به هدف نیز وابسته است. برگزیدن هدفهای بلندپروازانه و پابندی به آنها، همواره - دست کم در طی ۶ نسل مدیریت تاکنون - در شرکت بوئینگ، سازوکاری عمده و اصلی بوده است و این نشانه وجود ساعتی است که درست کار می‌کند. اگر شما از زمره مدیران ارشد و در شرف بازنشستگی هستید به شما توصیه می‌کنیم به دقت این آموزه را مرور کنید. آیا شرکت شما هدفی آنچنان نیرومند و توان‌بخش دارد که پس از رفتن شما بتواند سازمان را در راه خود پیش ببرد؟ و نکته مهمتر این است که آیا سازمان شما توانایی جذب هدفهای جسورانه را در آینده دارد یا حیر؟

گالوین برای شاخه تلویزیون شرکت نصابی را معین کرد. این شاخه باید ظرف یک سال ۱۰۰۰۰۰۰ تلویزیون را به بهای هر دستگاه ۱۸۰ دلار تولید کرده و به فروش برساند. حاصل کار این بود که در پایان همان سال، موتورولا در صنعت تولید تلویزیون در جایگاه چهارم نشست. اما نکته مهمتر این است که گالوین انگیزه پیشرفت را در موتورولا نهادینه کرد. او در جریان آماده‌سازی پسرش برای تصدی مسوولیت مدیریت عامل شرکت، دایما بر اهمیت تحرک شرکت و اولویت تحرک در هر جهت به جای ایستادن و جنب نخوردن، تاکید و توجیه می‌کرد. هر سازمان می‌تواند چندین هدف جسورانه داشته باشد و لازم نیست در هر مقطع خود را به یک هدف محدود کند. به طور نمونه سونی و بوئینگ، به طور همزمان و در رده‌های مختلف سازمانی، چندین هدف بلندپروازانه دارند.

• هدف جسورانه باید به قدری روشن و گیرا باشد که هیچ توضیحی نخواهد و یا با کمترین توضیح بیان شود. به یاد داشته باشید که هدف جسورانه، مثل صعود به قله کوه یا رفتن به کره ماه، هدف است، نه بیایه. و اگر نتواند سبب مایه گذاشتن کارکنان شود، نمی‌توان آن را هدف جسورانه نامید.

• هدف جسورانه، زیر چتر امنیت و آسایش جا نمی‌گیرد. کارکنان سازمان، هم باید به آن معتقد شوند و هم از جان و دل برای تحقق آن بکوشند. گاه، اندکی بخت هم به کمک می‌آید (مثل آی.بی.ام. ۳۶۰ و بوئینگ ۷۰۷).

• هدف جسورانه باید به قدری شجاعانه و هیجان‌انگیز باشد که اگر رهبر سازمان پیش از رسیدن به یک هدف از جای خود بلند شود، انگیزه پیشروی سازمان، به قوت خود باقی بماند (مثل مورد سیتی بنک، ووال - مارت).

• هدف بلندپروازانه، در دل خود آبتن خطر است. معمولاً سازمانها پس از رسیدن به یک هدف دچار عارضه رسیدن به هدف می‌شوند.

• و سرانجام، مهمترین نکته این است که هدفهای بلندپروازانه باید با جهان‌بینی شرکت سازگار باشند.

شرکتهای آرمانی هرگز کورکورانه هدفهای جسورانه را بر نمی‌گزینند، بلکه دنبال هدفهایی رفته‌اند که با جهان‌بینی آنها هم‌آهنگ باشد.

ساخت رادیوهای ارزان‌قیمت، بدون توجه به کیفیت و ابتکار، می‌توانست هدف سونی باشد، اما این هدف با شرطی که سونی برای خود تعیین کرده بود، یعنی با پیشاهنگی در نوآوری و پذیرش مسوولیت منزلت ژاپن در منظر جهانیان، منافات داشت.

از نظر اقتصادی یعنی ایجاد کار و رونق، از نظر مشتریان یعنی ارائه خدمت و کیفیت، صداقت، و وفاداری در تمام رده‌ها. بدون این سرچشمه فیاض ارزشها و تعهدها جک و لاش قادر به ایجاد انقلاب در جنرال الکتریک نبود.

اگر از نصاب تعیین شده بیشتر بفروشی، ۱۰ درصد کمیسیون از فروش خالص گيرت می‌آید و اگر زاین نصاب تجاوز کنی فقط همان دستمزد رامی‌گیری.

چند وجه مشترک از آیین شرکتهای آرمانی پیدا کردیم که در شرکتهای غیر آرمانی (طرف مقایسه) یافت نشد. این ویژگیها به قرار زیرند:

- تعصب در حفظ جهان‌بینی
- تلقین و آموزش
- سازگاری و همسانی

• نخبه گرایی

در شرکت آی.بی.ام. نیز مثل نورداشتروم، سعی شده از کارهای برجسته کارکنان در راه تجسم بخشیدن به جهان بینی شرکت، اسطوره سازی شود. نام و تصویر این کارکنان همراه با شرحی کوتاه از کارهای حماسی آنها در نشریات شرکت به چاپ می رسد.

به هر کس که خواهان پیوستن به آی.بی.ام. است می گویند: روش کار ما این است، این روش ویژگیهایی دارد که برای ما بسیار مهم است و اگر قرار شد با هم کار کنیم نحوه رفتار با مشتری یکی نباشد راهمان از هم جدا می شود و هر چه زودتر، بهتر.

آی.بی.ام. بزرگترین موفقیت های خود را مدیون دوره ای است که در آن فضای شبه دینی حاکم بوده است و در همین دوران توانسته است شایستگی خود را در رویارویی با دیگر گونیهای جهان نشان دهد.

- نامزدهای استخدام، حتی اگر قرار باشد برای جارو کشی استخدام شوند، باید دست کم در دو مصاحبه قبول شوند. مردانی که صورت خود را نمی تراشیدند و زنانی که آرایش غلیظ می کردند از استخدام محروم می شدند، شرکت دیسنی به سرووضع افراد بسیار دقت می کرد.
- اولین سالی که امتیاز پارکینگ را به اجاره واگذار کردم، مجبور شدم از نیروهای امنیتی بیرون استناده کنم. اما خیلی زود به خطای خود پی بردم. مگر می شود انسان از بیرون کمک بخواهد و هم مهمان نوار هم باشد؟
- ویلیام کوپر پراکتر به این نتیجه رسید که کسانی که از جان و دل کار نمی کنند و به کار بی تفاوت هستند باید از امتیاز سود سهام محروم شوند.
- در این شرکتها، توجیه و تلقین افراد، ایجاد سازگاری و تجانس، و ایجاد حس تعلق به موجودیتی خاص، به کمک سازوکارهایی شبیه سازوکارهای زیر صورت می گیرد:
- برنامه های آموزشی توجیهی، عمل گرایانه و معطوف به جهان بینی شرکت، آموزنده هنجارها، تاریخ، سنتها و اصول ارزشی مورد اعتقاد شرکت.
 - دایر کردن دانشکده ها و مراکز آموزش داخلی.
 - توجیه کارکنان در حین کار با کمک همکاران و سرپرستان مستقیم.
 - وضع ضوابط و رویه های گذشت ناپذیر، استخدام نیروهای جوان و پرورش آنها برای تصدی مشاغل بالاتر.
 - قراردادن افراد در معرض کارهای چشمگیر و ستودنی و باور کردن روحیه انجام این نوع کارها در ایشان.
 - استفاده از زبان و اصطلاحات خاص (مثل عضو هیات نمایش، یا موتورولایی). این کار سبب تحکیم حس تعلق افراد به یک گروه شایسته و خاص می شود.

- استفاده از آهنگها، سرودها، شعارها و شبیه اینها که سبب تعمیق دلبستگیهای روانی افراد به شرکت می گردد.
 - توجه اکید به مساله گزینش و پالایش به ویژه به هنگام استخدام و در سالهای نخست کار.
 - منوط کردن ترفیع و تشویق به تجانس با جهان بینی شرکت.
 - دادن پاداش، تشویق و قدردانی در حضور جمع از کسانی که با جهان بینی شرکت بسیار همسو و سازگارند.
 - تنبیه آشکار و ملموس کسانی که حریم جهان بینی را نقض کنند.
 - مدارا با خطاهای صادقانه به شرطی که ناقض جهان بینی شرکت نباشد (گناه نباشد) و سختگیری در برابر کسانی که مرتکب گناه (نقض جهان بینی شرکت) می شوند.
 - استفاده از سازوکارهای تعهد آور (خواه مالی و خواه با صرف وقت).
 - برگزاری جشنها و مراسمی که سبب تحکیم موفقیتها و حس تعلق و حس ویژه بودن گردد.
 - توجه به آرایش دفترها و کارگاهها به طوری که سبب تقویت هنجارها و ایده آلهای گردد.
 - تاکید پیوسته بر ارزشها، میراثها، و پیوستگی با سازمانی خاص، چه به طور کتبی و چه شفاهی.
- مهمترین فرآورده ما شکست است.

دبلیو جانسن (فرزند)

مدیرعامل سابق جانسن اند جانسن

چیزی نگذشت که مراجعه مشتریان برای خرید مستقیم پودر به قدری زیاد شد که تعجب شرکت را برانگیخت. جانسن اند جانسن در واکنش به استقبال مشتریان، فرآورده مستقلاً تولید کرد. نطفه خدمات فرودگاهی از همان فرصت غیرمنتظره بسته شد و شرکت ماریوت از این فرصت برای راه اندازی کسب و کاری بزرگ استفاده کرد به طوری که اینک خدمات بیش از یکصد فرودگاه به آن واگذار شده است.

شرکت جانسن اند جانسن تا کنون از همین فرایند شاخه سازی و هرس استفاده کرده است. این شرکت انواع راهها را آزمایش می کند و راههای ثمربخش را نگه می دارد و راههای بی حاصل را بی درنگ رها می کند. ایجاد گوناگونی در شرکت جانسن اند جانسن به کمک ساختار غیرمتمرکز و تشویق ابتکار فردی و فرصت دادن به طرحهای نو و مبتکرانه، صورت می گیرد.

این نظام عمدتاً حاصل برنامه قبلی و حاصل فکر یک نابغه اقتصادی نبوده است بلکه حاصل ایجاد تنوع و سپس گزینش (از میان انواع بدیلها) بوده است. یعنی همان اصل ساده داروین: تکثیر، تغییر، بقای اقویا و مرگ ضعفا.

عمل کن عیبش را برطرف کن، اگر نشد ولش کن!

بدون شک شرکتهای آرمانی مورد بحث هم هدف گزینی می کنند و هم برنامه ریزی. جک ولش نیز در مدیریت شرکت جنرال الکتریک از همین آمیزه متناقض نما (هدف + تکامل) استفاده می کند. او این آمیزه را فرصت طلبی با برنامه نامیده است.

برنامه های تفصیلی معمولاً ناکام می مانند زیرا شرایط تغییر می کنند.

بازتاب آن در گفته های زیر که وردزبان کارکنان تری ام است دیده می شود:

- به حرفهای هر کس که فکر بکر دارد گوش کنید هر چند عجیب و غریب باشد.
- تشویق کنید. نق نزنید. بگذارید افراد نظرشان را بگویند.
- افراد نخبه را استخدام کنید و آنها را به اختیار خودشان بگذارید.
- اگر افراد را محدود و محصور کنید، معلوم می شود آنها را با گوسفند عوضی گرفته اید. به افراد اختیار و فرصت حرکت بدهید.
- تجربه کردن و آزمودن را تشویق کنید.
- آزمایش کنید و معطل نکنید!

بر اساس ملاک اول شرط گزینش ایده، نو بودن آن است، هدف تری ام گزینش ایده های نوآورانه بود. به موجب شرط یا ملاک دوم ایده باید پاسخگوی یکی از نیازهای بشریت باشد و بتواند یکی از مشکلات واقعی را حل کند. آیین نامه ۱۵ درصد یکی از سنتهای قدیمی شرکت است که به افراد فنی اجازه می دهد ۱۵ درصد از وقت خود را به انتخاب خویش در هر پروژه ای که مایلند صرف کنند.

اگر تری ام را به عنوان بهترین سرمشق پیشرفت تکاملی در نظر بگیریم، به پنج نکته زیر که می تواند برای تشویق شرکتهای آرمانی به پیشرفت تکاملی سودمند باشد می رسیم:

۱- آزمایش کن، معطل نکن!

اگر یک روش یا یک آزمایش، ثمربخش نبود، به روش و آزمایش دیگر متوسل شو.

۲- پذیرش اشتباه

از آنجا که نمی توان پیش بینی کرد کدام کار موفق می شود، باید بروز خطا و اشتباه را عادی و طبیعی بد نیم.

۳- گامها باید کوچک باشد

وقتی امکان چشم پوشیدن برخطا وجود دارد که در حد تجربه باشد، اما چشم پوشی از اشتباهات بزرگ غیرتجربی (اشتباهات شرکتی) میسر نیست. بازهم به خاطر داشته باشید که قدمهای کوچک و تدریجی می تواند شما را به اشتباهات بزرگ و راهبردی شود.

۴- به کارکنان به قدر نیاز آزادی عمل بدهید

آزادی عمل کارکنان تریام به مراتب بیشتر و ساختار آن به مراتب غیرمتمرکزتر از شرکت نورتن بود.

۵- اهمیت سازوکارها

اگر سر آن داشته باشید که در شرکت تریام به قهرمان فنی مبدل شوید، بهتر است فن آوری خود را در معرض استفاده همه واحدهای شرکت قرار دهید.

حفظ اصول انگیزه آفرینی برای پیشرفت

از این پس (انتخاب جانشین) مهمترین دلمشغولی من است. این کار هر روز که می گذرد فکرم را بیشتر به خود مشغول می کند.

داشتن مدیری لایق چون ولش تحسین برانگیزاست، اما تحسین برانگیزتر، نظامی است که می تواند این قبیل مدیران را در درون خود پرورش دهد. و این یکی از راز و رمزهای آرمانی شدن شرکت جنرال الکتریک است.

از مجموع ۱۱۳ مدیر عامل شرکتهای آرمانی که ما از آنها خبر داریم، فقط ۳/۵ درصد از بیرون وارد شرکت شده اند. شرکتهای آرمانی ۶ برابر شرکتهای طرف مقایسه، مدیران موجود را پرورش و ارتقا داده اند.

به بیان دیگر در عرض هفتصد سال تاریخ پربار شرکتهای آرمانی فقط در چهارمورد جدا از هم، تصدی مسوولیت مدیر عامل به عهده فردی خارج از سازمان سپرده شده است.

باب درحالی در شرکت مشغول به کار شده بود که هنوز دانش آموز دبیرستان بود. او ۱۹ سال بعد مدیرعامل موتورولا شد. پال گالوین باید اطمینان پیدا می کرد که پسرش شایستگی پذیرش این مسوولیت را دارد. به همین سبب او را واداشت تا از پایین ترین رده های شغلی یعنی انبارداری و باحداقل امتیاز شروع به کار کند.

او برای تقویت برنامه رهبری درونزا، به جای یک نفر، در هر زمان دست کم سه نفر رهبر در اختیار شرکت بود. به این ترتیب شرکت هیچگاه دچار مشکل خلا رهبری نمی شد.

این داستان، درسی را در خود دارد. اگر سازمان شما به هر سبب نتواند مدیر ارشد خود را از درون خود برگزیند و ناچار شوید دست کمک به سوی دیگران دراز کنید، در این صورت باید دنبال کسی بگردید که با جهان بینی سازمان کاملا همسو باشد.

یافته ها و آموخته های ما از بررسی شرکت های آرمانی نشان می دهد که با استخدام مدیر از خارج، امکان آرمانی شدن شرکتها بسیار دور از ذهن است. نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچگونه ناسازگاری بین اجرای برنامه های مدیریت درونزا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد.

خودتان را به زحمت نیندازید که از معاصران یا پیشینیان بهتر شوید، سعی کنید از خودتان بهتر شوید. در این شرکتها مساله مهم این است که چه کنند تا کار فردای آنها از کار امروز بهتر باشد. شرکت های آرمانی این موضوع را همواره در دستور کار خود دارند.

در جهان اهمیت هیچ چیز به اندازه نظم نیست. جایی که نظم نباشد، هویت و شخصیت نیز وجود ندارد. و بدون هویت و شخصیت، بالندگی معنا ندارد... مشکلات و گرفتاریها، سرچشمه و فرصت تلقی می شوند و معمولا آنچه را در جستجوی آن هستیم و برای آن تلاش می کنیم، به دست می آوریم. اگر مشکل داشته باشیم و بر این مشکلات غلبه کنیم، از نظر شخصیت و هویت رشد می کنیم و به کیفیتی می رسیم که زمینه ساز کامیابی و موفقیت است.

آنها دریافته اند که رضایت خاطر، سبب خوش خیالی و غفلت می شود که سرانجامی جز زوال ندارد. پراکتر اند گمبل، بهترین کارکنان، بهترین فرآورده ها، و بهترین دستگاه بازاریابی را داشت، بنابراین چرا نباید این بهترینها با هم رقابت کنند؟ اگر رقابت در بازار ضعیف باشد، چرا نباید با استفاده از رقابت داخلی، شرایطی فراهم شود که هیچ علامت تجاری مطمئن نباشد که همیشه بر اریکه قدرت تکیه می زند؟

جنرال الکتریک با استفاده از روش تمرین به نهادینه کردن درونی نارضایتی کمک می کند. کارکنان به صورت گروهی دور هم جمع می شوند و درباره امکان بهسازی بحث کرده و پیشنهاد می دهند. مدیران ارشد حق مشارکت در بحثها را ندارند اما باید به طور درجا و در حضور کارکنان درباره پیشنهادهای آنها تصمیم بگیرند. آنها (مدیران) حق غیبت، طفره رفتن، و پشت گوش انداختن ندارند.

بوئینگ در این زمینه برنامه ای دارد که ما آن را چشم دشمن نامیده ایم. مدیران شرکت باید خود را به جای رقیبی بگذارند که قصد نابودی بوئینگ را دارد. نقاط ضعف بوئینگ از دید رقیب چیست؟ رقیب از چه اهرم هایی برای بیرون راندن بوئینگ از میدان استفاده خواهد کرد؟

در این کارنامه ارقام فروش روزانه ثبت می شد و در ستونهای کناری، ارقام مربوط به همان روز در سالهای پیش دیده می شد. والتن از این کارنامه برای اعتلای مستمر شرکت استفاده می کرد.

اولاً حدود ۲۰ درصد از دستمزدها را کم کردند. حالا که قراردادهای دولتی از بین رفته بود باید هزینه‌های سربار به قدری کم می‌شد که شرکت بتواند به کار ادامه دهد. ثانیاً عهد کردند که هرگز شرکت را متکی به قراردادهای متزلزل دولتی نکنند.

هیولت و پکرد تصمیم گرفتند که افراد زبده این گروه را استخدام کنند. در عین حال مصمم بودند سرمایه‌های فکری گران‌قیمت شرکت را حفظ کنند و نمی‌خواستند با از دست دادن آن نیروها، آینده شرکت را به خطر بیندازند.

به‌طورمثال در سال ۱۹۷۶ دیوید پکرد می‌گفت هر بار که متوجه می‌شدم یکی از کارکنان برای افزایش سود و منافع کوتاه‌مدت قسمتی که در آن کار می‌کند، اصول اخلاقی شرکت را زیر پا گذاشته، بی‌درنگ او را اخراج می‌کردم، این که در چه شرایطی بودیم و این اخراج چه پیامدی داشت بی‌اهمیت بود. هر کس بود، بدون استثناء اخراج می‌شد.

مدیران شرکتهای آرمانی خود را مجبور نمی‌کنند بین کوتاه‌مدت و بلندمدت یکی را انتخاب کنند. آنها با برنامه‌ریزی و توجه به آینده به طور همزمان خود را متعهد به تحقق معیارهای کوتاه‌مدت نیز می‌دانند.

بیشتر بودن حجم سرمایه‌گذاریهای بلندمدت در شرکتهای آرمانی

شرکتهای آرمانی به‌طور مرتب در خرید داراییهای جدید، کارخانه‌ها و تجهیزات سرمایه‌گذاریهای کلان کرده‌اند و اگر این سرمایه‌گذاریها را به صورت درصدی از فروش سالانه در نظر بگیریم، این درصد در ۱۳ شرکت از ۱۵ شرکت آرمانی به مراتب بیش از شرکتهای طرف مقایسه است. همچنین در این شرکتهای بخش بیشتری از سود سالانه دوباره سرمایه‌گذاری می‌شود و میزان سود قابل تسهیم نسبت به شرکتهای طرف مقایسه به مراتب کمتر است.

میزان سرمایه‌گذاری شرکتهای آرمانی در سرمایه‌انسانی نیز بسیار زیاد بوده‌است به خصوص سرمایه‌گذاری در جذب، آموزش، و اجرای برنامه‌های توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی.

شرکتهای مرک، تری‌ام، پراکتر اند گمبل، موتورولا، دیسنی، ماریوت، و آی.بی.ام همگی با ایجاد دانشگاه و مراکز آموزشی مخصوص برای تربیت نیروی انسانی خود هزینه‌های هنگفتی را صرف کرده‌اند.

به‌طور نمونه در شرکت مرک هر فرد باید در سال یک هفته (معادل ۴۰ ساعت) در برنامه‌های آموزشی شرکت کند و هر قسمت باید ۱/۵ درصد از جمع حقوق و دستمزد پرداختی قسمت را صرف آموزش کند. کپه مدیران

مرک برای فراگیری فنون مصاحبه و گزینش در دوره‌های آموزشی ۳ روزه شرکت می‌کنند.

سرمایه‌گذاریهای شرکتهای آرمانی در دانش فنی، فن‌آوریهای جدید، شیوه‌های نوین مدیریت، و رویه‌های جدید صنعت، به مراتب بیشتر و جدی‌تر و زودتر از شرکتهای طرف مقایسه است.

مرک یکی از نخستین شرکتهای آمریکایی است که در سال ۱۹۶۵ توانسته است با استفاده از فرآیند نقص صفر در نظام مدیریت کیفیت جامع، میزان کالاهای معیوب را به صفر برساند. این شرکت همچنین نخستین شرکتی است که از آخرین فنون تجزیه و تحلیل مالی (مبتنی بر شبیه‌سازی رایانه‌ای به روش مونت کارلو) برای گرفتن تصمیمهای راهبردی بلندمدت استفاده کرده است.

این شیوه‌ها درسیتی بنک زودتر از چیس منهن به کاررفته است :

- اعلام سود قسمتهای مختلف بانک.
- پرداخت حقوق و مزایا براساس استحقاق.
- تدارک برنامه‌های آموزشی برای مدیران.
- تدارک برنامه جذب نیرو از دانشکده‌ها.
- سازماندهی براساس نیاز صنعت (و نه براساس منطق جغرافیایی).
- اخذ پروانه فعالیت در سطح کشور.
- استفاده از دستگاههای خودپرداخت (عابر بانک)
- استفاده از کارتهای اعتباری.
- ایجاد باجه در خرده‌فروشیها.
- ایجاد شعب خارجی.

تولید فرآورده‌هایی که سبب موفقیت شرکت شود، مستلزم داشتن واحد بازاریابی دقیق و منظم است. آقای فاستر (مدیر کلگیت) که از افزایش درآمد شرکت نومید شده بود، دست روی هزینه‌های تبلیغات و برنامه‌های پژوهشی گذاشت و آنها را کاهش داد یا قطع کرد، اما این کارها برای هر شرکت تولیدکننده، جنبه حیاتی دارد. به بیان دیگر فاستر از آینده قرض می‌کرد تا به زخم امروز بزند.

درحالی که ماریوت در فکر بهسازی مستمر کیفیت و ارزش خدمات شرکت خود بود. هوارد جانسن اند جانسن با کاستن از کیفیت غذاها و گرانفروشی غذاهای بی‌بو و بی‌خاصیت و با کاستن از تعداد کارکنان لازم و به‌اتکای افکار مندرس و کهنه، رو به زوال رفت.

سود به‌طور تصنعی بالا بود. سرمایه‌گذاری مجدد بسیار ناچیز و نزدیک به صفر بود. دراستخدام کارکنان، و ارائه خدمات به شدت خست به‌خرج داده می‌شد. شرکت دوشیده می‌شد، بدون اینکه از درآمد آن برای خودش خرج شود.

دریک دوره، جانسن (فرزند) دفتر خود را به یک محل مجلل یعنی مرکز را کفلر در نیویورک منتقل می‌کند و سایرمدیران را در بوستون باقی می‌گذارد و وقت عمدۀ وقت خود را صرف معاشرت با معاشرین طبقه بالا می‌کند.

چند مورد از سازوکارهای انگیزشی شرکت ماریوت است که در هوارد جانسن دیده نشد:

- شاخص نظرات مشتریان که بر مبنای نظر مشتریان (نظرخواهی اتفاقی) تهیه می‌شد. مدیران هر واحد می‌توانند با استفاده از رایانه از وضعیت شاخص خود آگاه شوند و تلاش کنند وضع آن را بهتر کنند. این شاخص در میزان دریافتی کارکنان و همچنین در ترفیع آنها موثر است.
- تهیه برگ ارزشیابی کارکنان ، اعم از پاره وقت یا دائم ، ساده یا مدیر.
- پرداخت پاداش از بالا تا پایین براساس کیفیت کار ، پاکیزگی ، و توجه به هزینه‌ها.
- مشارکت کارکنان در سود سهام شرکت. هر کس می‌تواند تا ۱۰ درصد دستمزد خود را به صندوق مشارکت واریز کند و به این ترتیب بین پیشرفت شرکت و رفاه کارکنان رابطه ملموس برقرار می‌شود.
- سرمایه‌گذاری در مصاحبه‌های دقیق و دقت در گزینش کارکنان . هتلهای جدید شرکت برای استخدام یکصد نفر کارکنان هر هتل ، با یک هزار نفر مصاحبه می‌کنند.
- برگزاری دوره‌های آموزش مدیران و کارکنان . از اوایل دهه ۷۰ ، ماریوت ۵ درصد از سود ناخالص خود را به برنامه‌های آموزش مدیران اختصاص داده است.
- سرمایه‌گذاری در یک مرکز آموزش جامع (تاسیس در ۱۹۷۰) ، مجهز به پیشرفته‌ترین وسایل کمک آموزشی دیداری / شنیداری و استفاده از فن آوریهای رایانه‌ای. مجله فوربس در سال ۱۹۷۱ در یکی از مقالات خود درباره برنامه‌های این مرکز می‌نویسد: صدها نفر از مدیران ماریوت دوش به دوش کارکنان تازه‌وارد ، دوره‌های بازآوزی را طی می‌کنند.
- استفاده از بازرسان در لباس مشتریان . اگر خدمات فروشنده خوب باشد ، بازرس کارت خود را درمی‌آورد و ضمن تقدیر از فروشنده ، یک حواله ۱۰ دلاری به وی اهدا می‌کند. کارکنان برای گذراندن دور بازآموزی به مرکز معرفی می‌شوند. به هر کارمند سه بار فرصت بازآموزی داده می‌شود.

- کمر بند مشکی یعنی آغاز راه ، راهی که پایان ندارد ، راه نظم ، راه تلاش ، جستجوی معیارها و ملاکهای برتر. فورد برنامه‌هایی برای درگیر کردن کارکنان در ارتقاء کیفی حمایت کنند ، برای آنها هم دوره‌های توجیهی برگزار کرد. شرکت فورد برای تاکید بر اهمیت این برنامه‌ها یکی از عوامل موثر در ارتقاء مدیران را میزان مهارت آنها در مدیریت مشارکتی اعلام کرد. شرکت فورد برای افزایش آگاهی کارکنان و تقویت روحیه همبستگی آنها ، یک شبکه تلویزیونی ماهواره‌ای تاسیس کرد.

شرکت مرک، دانشمندان و دانشگاهیان برجسته را جذب می کرد تا در هیات مدیره شرکت حضور یابند و این فرصت دو گانه را برای آنها فراهم می ساخت تا بتوانند از نظر اداری ارتقاء پیدا کنند و به جایگاه مدیریت شرکت برسند، و از نظر مالی نیز مغبون نشوند.

کمی بعد به متقاضیان خرید سهام شرکت . معادل ۲۵ درصد بهای سهام ، یارانه داد. برای کم کردن احتمال اخراج کارکنان ، دست رد به سینه قراردادهای بزرگ دولتی- هرچند سود آور- گذاشت، زیرا این قراردادها . شرکتها را ناگزیر به پیروی از سیاست استخدام - اخراج دسته جمعی می کردند. شرکت به همه قسمتها تکلیف کرده بود که برای تامین نیروی انسانی باید از افراد موجود در شرکت استفاده کنند و با این شگرد میزان امنیت شغلی کارکنان را افزایش داد.(و در ضمن به این ترتیب فرهنگ حاکم بر شرکت نیز حفظ می شد). شرکت هر گاه با بحران فروش روبه رو می شد از کلیه کارکنان می خواست یک جمعه در میان ، به مرخصی بروند (در غرب جمعه روز کار است) و به جای کاهش نیروی انسانی شاغل به میزان ۱۰ درصد ، موافقت کنند ۱۰ درصد از دستمزد آنها کاسته شود. در دهه ۵۰ برای آسان کردن ارتباطات و حذف تشریفات و بی اعتبار ساختن سلسله مراتب ، دفاتر کار را دسته جمعی و سراسری کرد به طوری که از آن پس هیچ کس اتاق جداگانه خصوصی با در و پیکر نداشت. در دهه ۵۰ به جای استخدام مهندسان با تجربه اما کم مایه ۱۰ درصد از دانش آموختگان ممتاز دانشکده های فنی را جذب کرد.

هیولت- پکورد بر این باور بود که : اگر فرآورده های آنقدر مطلوب نباشد که در همان سال اول ، سود کلاسی را نصیب سازنده آن کند، لابد برجستگی و امتیاز فنی چشمگیر ندارد، پس هیولت - پکورد نباید چنین کالایی را تولید کند. همین وبس.

بیل هیولیت در تعطیل آخر هفته به طور اتفاقی از جلو یکی از انبارهای شرکت عبور می کند و می بیند انبار زنجیر شده است . او زنجیر را با قیچی آهن بر ، تکه تکه می کند و تکه ها را همراه با یادداشتی کوچک روی میز مدیر مسوول می گذارد که : زنجیر کردن انبار ، در شان شرکتی که مدعی حفظ حرمت افراد است، نیست.

-توجه به هدف کلان

شرکتهای آرمانی مسایل را جدا از هم نمی بینند (مثل برنامه ، یا راهبرد، یا روش، یا سازو کار، یا هنجارهای فرهنگی، یا نشانه ها و نمادها ، یا خطابه مدیرعامل در وصف حفظ جهان بینی وانگیزه آفرینی برای پیشرفت). هنر آنها در توجه همزمان و نگرش همه جانبه به امور است.

رویه معتقد است خدا را در جزئیات می توان دید.

پژوهشهای جامعه شناختی نشان می دهد که افراد به همه نکات و پیامهای محیط کار خود چه کوچک و چه بزرگ - توجه دارند، و در رفتار خود به آنها تاسی می کنند. کارکنان در نکات ریز و به ظاهر بی اهمیت دقت می کنند. در

ذهن آنها ماجراهای بزرگان و قهرمانان ، کمتر می ماند اما رویدادهای کوچکی چون قطعه قطعه کردن زنجیر انبار را از یاد نمی برند.

بنابراین مساله این نیست که این رویه خوب است یا بد. مهم، تناسب و سازگاری رویه ها با شرکت و جهان بینی و آرمان آن است.

همسویی فقط فرایند افزودن چیزهای جدید نیست، بلکه حذف چیزهای ناسازگار و مخل نیز هست. باید انواع روشهایی را که گمان می کنید می توانند به حفظ اصول و پیشرفت شرکت کمک کنند و الهام بخش کارکنان شوند، آزمایش کنید. باید در سازمان خود ساز و کاری تعبیه کنید که مخل راحت طلبی و خورش خیالی و تشویق کننده تغییر وضع موجود، تحول، بهسازی، نوآوری، ونوسازی باشد و به طور خلاصه روحیه پیشرفت را به افراد سازمان تزریق کند.

۱- ساعت ساز باشید - معمار باشید - نه ساعت گو.

۲- مطیع اصل: هم این وهم آن : باشید.

۳- ضمن حفظ اصول ، مروج پیشرفت باشید.

۴- همیشه در پی ایجاد همسویی و سازگاری باشید.

اکنون بار دیگر تاکید می کنیم که نمایان ترین ویژگی شرکتهای آرمانی موفق و ماندگار که آنها را از دیگران متمایز می کند این است که ضمن حفظ جهان بینی مطلوب می کوشند زمینه پیشرفت و تحول را فراهم آورند و این تغییرات همه چیز جز اصول ارزشی و جهان بینی آنها را دربرمی گیرد.

اگر شما هم درصدد تعریف اصول ارزشی شرکت خود هستید باید با خودتان صادق باشید ، اگر شمار اصول انتخابی بیش از پنج شش اصل باشد

چند نمونه از هدف نهایی

حل مشکلات حل نشده با روشهای نوآورانه	تری ام:
بهبود کیفیت زندگی در دنیا	کارگیل:
تقویت بافت جامعه از طریق مردمی کردن مالکیت خانه	فانی مای:
مساعدت فنی دراعتلا و رفاه بشریت	هیولت-پکرد:

ایجاد وطنی امن برای یهودیان دنیا	اسرائیل:
تبدیل شدن به مدل تحول اجتماعی و ابزار آن	لاست ارو:
ایجاد مکانی برای شکوفایی و تقویت جامعه	پسفیک تیاترز:
ایجاد فرصتهای نامحدود برای زنان	ماری کی:
کمک به بنگاههای پیشرو و دولتها برای کسب موفقیت	مک کینزی:
حفظ و بهبود زندگانی بشر	مرک:
درک احساس رقابت، پیروزی و از میدان بیرون کردن رقبا	نایکه:
لذت بردن از ارتقاء و کاربری فن آوریهای مفید برای عموم	سونی:
کمک به معلولین ذهنی برای اتکاء به تواناییهای خود	تله کر:
ایجاد فرصت مساوی خرید برای تودههای عادی مردم	وال-مارت:
ایجاد نشاط در مردم	والت دیسنی:

جهان بینی حاصل درون نگری است. جهان بینی را نمی توان جعل کرد. نمی توان ادای داشتن جهان بینی را در آورد.

نقش و فلسفه جهان بینی ، برجسته کردن و ممتاز ساختن شرکتها نیست. جهان بینی الهام دهنده و راهنما است.

سیمای آینده مورد نظر ، جزء آرمان است و خود از دو جزء تشکیل می شود:

- هدف جسورانه ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد
- توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف

• آماج جسورانه می تواند کمی یا کیفی باشند، مثلا:

- ♦ باید تا سال ۲۰۰۰ به مرز ۱۲۵ میلیارد دلار درآمد برسیم (وال- مارت، ۱۹۹۰)
- ♦ مالکیت خود را مردمی می کنیم (فورد- اوایل قرن بیستم)
- شرکتی می شویم که داوری جهانیان نسبت به کالاهای ژاپنی را تغییر می دهد تا دیگر کسی نگیرد جنس ژاپنی نامرغوب است (سونی- اوایل دهه ۵۰)
- هدف جسورانه تحولات درونی در سازمانهای بزرگ یا قدیمی ، ثمربخش تر است. مثلا:

اسرائیل:	ایجاد وطنی امن برای یهودیان دنیا
لاست ارو:	تبدیل شدن به مدل تحول اجتماعی و ابزار آن
پسفیک تیاترز:	ایجاد مکانی برای شکوفایی و تقویت جامعه
ماری کی:	ایجاد فرصتهای نامحدود برای زنان
مک کینزی:	کمک به بنگاههای پیشرو و دولتها برای کسب موفقیت
مرک:	حفظ و بهبود زندگانی بشر
نایکه:	درک احساس رقابت، پیروزی و از میدان بیرون کردن رقبا
سونی:	لذت بردن از ارتقاء و کاربری فن آوریهای مفید برای عموم
تله کر:	کمک به معلولین ذهنی برای اتکاء به تواناییهای خود
وال-مارت:	ایجاد فرصت مساوی خرید برای تودههای عادی مردم
والت دیسنی:	ایجاد نشاط در مردم

جهان بینی حاصل درون نگری است. جهان بینی را نمی توان جعل کرد. نمی توان ادای داشتن جهان بینی را در آورد.

نقش و فلسفه جهان بینی ، برجسته کردن و ممتاز ساختن شرکتها نیست. جهان بینی الهام دهنده و راهنما است.

سیمای آینده مورد نظر ، جزء آرمان است و خود از دو جزء تشکیل می شود:

- هدف جسورانه ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد
- توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف

• آماج جسورانه می تواند کمی یا کیفی باشند، مثلا:

♦ باید تا سال ۲۰۰۰ به مرز ۱۲۵ میلیارد دلار درآمد برسیم (وال- مارت، ۱۹۹۰)

♦ مالکیت خود را مردمی می کنیم (فورد- اوایل قرن بیستم)

• شرکتی می شویم که داوری جهانیان نسبت به کالاهای ژاپنی را تغییر می دهد تا دیگر کسی نگوید جنس

ژاپنی نامرغوب است (سونی- اوایل دهه ۵۰)

• هدف جسورانه تحولات درونی در سازمانهای بزرگ یا قدیمی ، ثمربخش تر است. مثلا:

۱- در هر بازاری که وارد می‌شویم باید مقام اول را به دست بیاوریم و باید در این شرکت انقلاب کنیم که ترکیبی از تواناییهای شرکتهای بزرگ و چالاکی شرکتهای کوچک را داشته باشیم. (جنرال الکتریک - دهه ۸۰)

۲- باید این شرکت را از وضع فعلی (پیمانکار صنایع دفاعی) به یکی از شرکتهای پیشرفته جهان در حوزه انواع فن‌آوریهای پیشرفته تبدیل کنیم.

قدر مسلم باید دو کار انجام شود. یکی این که سازوکارهای ایجاد تعادل و هماهنگی و انسجام را در دل شرکت ایجاد کنیم و دیگر اینکه هر چه را در جهت حفظ جهان بینی و اصول شرکت نیست و جلوی پیشرفت آن را می‌گیرد، از بین ببریم. طبیعی است هر چه شرکت بزرگتر باشد، این کار دشوارتر خواهد بود.

آیا کسانی هستند که قادر به ایجاد شرکتهای آرمانی نباشند؟

تعداد این افراد بسیار ناچیز و اندک است. فقط کسانی قادر به این کار نیستند که توان ایستادگی نداشته باشند، کسانی که به پویایی و پیشرفت سازمان پس از خودشان علاقه‌ای نداشته باشند و صاحب جهان بینی خاصی نباشند و متکی بر مواضع و دیدگاههای کنونی خود باشند.