



رازهای مدیریت جک ولش

جک ولش رئیس و مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک بود. او در ارائه استراتژی‌های مهم تجاری در دو دهه اخیر پیشگام بوده است. ما امروزه از این استراتژی‌ها به عنوان بخشی از روش پیشرفت در تجارت استفاده می‌کنیم. وقتی او در سال ۱۹۸۱ مسئولیت را در جنرال الکتریک به عهده گرفت، شرکت تنها ۲۵ بیلیون دلار فروش سالیانه داشت. در حالی که در سال ۱۹۹۹ فروش جنرال الکتریک به مرز ۱۱۲ بیلیون دلار رسید. سود شرکت در سال ۱۹۸۱ حدود ۱.۵ بیلیون دلار بود و ولش این میزان را در سال ۱۹۹۹ به ۱۱ بیلیون دلار افزایش داد.

رسیدن به این موفقیت امری تصادفی نبود. ولش برای رسیدن به این ارقام کارهای زیادی را به نحوه شایسته انجام داد.

۱. قدرت تغییر را مهار کنید

تغییر را بپذیرید. آن دسته از رهبران تجاری که تغییر را دشمن خود می‌پندارند در کارشان شکست می‌خورند. تغییر یک امر دائمی است و رهبران تجاری موفق باید

بتوانند محیط تجاری دائماً در حال تغییر را پیش‌خوانی کنند.

به کارمندان خود تفهیم کنید که تغییر هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسد. به همکاران خود پیام‌دهید که به تغییر به عنوان یک فرصت نگاه کنند. چالشی که با کار سخت و تیزهوشی قابل حل است.

آماده باشید تا برنامه کاری خود را بازنویسی کنید. ولش همواره مدیران و کارکنانش را تشویق می‌کرد برای بازبینی برنامه‌ها و ایجاد تغییرات لازم در آن‌ها آماده باشند.

۲. با واقعیت مواجه شوید

واقعیت را درک کنید. رهبران تجاری که از واقعیت فرار می‌کنند محکوم به شکست هستند.

بر اساس واقعیت سریع عمل کنید. کسانی که واقعیت را حقیقتاً درک کرده باشند نمی‌توانند در همان مقطع توقف کنند. آن‌ها باید روش‌های تجاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که آن واقعیت را منعکس کند و این کار را باید با سرعت انجام دهند.

روش خود را در تجارت تغییر دهید. ولج می‌گوید، اگر چشم خود را به روی واقعیت ببندید با شکست مواجه خواهید شد. با واقعیت روبه‌رو شوید تا یک موقعیت ناخوشایند به شرایط ایده‌آل تبدیل شود.

۳. دخالت کمتر، مدیریت بهتر

کمتر مدیریت (دخالت) کنید. به مدیران خود پیام‌دهید کمتر (در امور زیردستان خود) دخالت کنند هر چند ممکن است برای دخالت بیشتر تعلیم دیده باشند.

حسن اعتماد را به آن‌ها القا کنید. با کارمندان محترمانه رفتار کنید و حس اعتماد را در آن‌ها ایجاد کنید.

از سر راهشان کنار بروید. کارکنان نیاز به نظارت دائمی ندارند. بگذارید کارشان را انجام

دهند. از نتایج حاصله متعجب خواهید شد.

بر ایجاد بینش تاکید کنید نه بر (افزایش) نظارت. دخالت کمتر به مدیران این فرصت را می‌دهد که افکار بزرگ در سر بپروراند و به ایده‌های جدید در جهت منافع تجارت دست یابند.

۴. ژرف‌نگری را در کارمندان ایجاد کنید و از سر راهشان کنار بروید

تجارت امری ساده است. پیچیدگی‌ها وقتی به وجود می‌آید که افراد از داشتن اطلاعات اساسی و حیاتی محروم شوند.

پنج سوال اساسی را همیشه در ذهن داشته باشید. محیط رقابتی جهانی اطراف شما در چه شرایطی است؟ در سه سال اخیر، رقبای شما چه کرده‌اند؟ در طول همین مدت، شما چه کرده‌اید؟ شیوه رقابت آن‌ها با شما در آینده چگونه خواهد بود؟ چه طرح‌های برای پشت سر گذاشتن آن‌ها دارید؟

مدیریت یعنی توجه بهینه به افراد و منابع. افراد مناسب را در مشاغل مناسب بگمارید، آنچه را که لازم دارند در اختیارشان قرار دهید و سپس از سر راهشان کنار بروید.

مدیران با ژرف‌نگری هدایت می‌کنند. مدیران باید دیگران را تشویق کنند با نیروی ژرف‌نگری (دستورات را) به کار بندند.

۵. از دنبال کردن یک ایده محوری پرهیز کنید؛ در عوض، فقط چند هدف واضح و کلی را به عنوان راهبردهای تجاری در نظر بگیرید

چارچوبی کلی برای گروه خود تنظیم کنید. سعی کنید برای هر موقعیت طرحی با

جزئیات کامل داشته باشید.

معیارهایی را به وجود آورید که با دیدگاه کلی شرکت هماهنگ باشد. معیار باید منعکس‌کننده دیدگاه، فرهنگ و اهداف سازمان باشند.

اطمینان حاصل کنید که جایی برای مانور باشد. معیارهای اصلی باید ثابت باشند؛ اما راهبردها ممکن است لازم باشد با توجه به محیط رقابتی تغییر کنند.

۶. کارمندان تربیت کنید که با اصول و موازین شرکت همسو باشند

اگر به کارمندان بیشتر مسئولیت بدهید، آن‌ها تصمیم‌های بهتری می‌گیرند. با دادن مسئولیت بیشتر به کارمندان، سازمان خود را بارورتر کنید.

کارمندان تربیت کنید که اصول و موازین را در شرکت پاس می‌دارند، حتی اگر اعداد و ارقام خوبی (را از حیث تولید) به دست نمی‌آورند. در صورت ادامه بی‌ثباتی در اعداد و ارقام مربوط به آن‌ها، انتصاب مجددشان را در نظر داشته باشید.

کارمندان را که در حفظ اصول و موازین شرکت نمی‌کوشند حذف کنید حتی اگر اعداد و ارقام خوبی (را از حیث تولید) از خود بروز می‌دهند. درست است که این کار دشوار است اما ضروری است.

۷. در جست‌وجوی راه‌هایی باشید تا ایجاد فرصت کنید و رقابتی‌تر شوید

ولش از همان ابتدا انگشت خود را بر نبض محیط رقابتی گذاشت. متغیرهای عمده‌ای را که ایجاد فرصت می‌کنند و برای تجارت شما چالش محسوب می‌شوند به دقت زیر نظر داشته باشید.

به علت غایی وجود پدیده‌ها توجه کنید. منابع و سرمایه‌ها را در اختیار دارند،



شرکت‌های بی‌رونق را اصلاح کنید و واحدهای تجاری غیر رقابتی را کنار بگذارید. همیشه با یک ایده شروع کنید. بدون داشتن یک ایده واضح در مورد اینکه یک تغییر تا کجا خواهد انجامید، هیچ چیز عوض نمی‌شود. جسورانه‌ترین ایده ممکن است بهترین بپوش باشد.