

رقص فیل‌ها

لویی گشتر و معجزه‌ی تحول آبی‌ام

نویسنده: لوئی گشتر

مترجم: غلامحسین خانقایی



سازمان فرهنگی فرا

Gerstner, Louis V.

گشنر لویی

رقص فیل ها: لویی گشنر و معجزه‌ی تحول آی بی ام/ نویسنده لویی گشنر؛ مترجم غلامحسین خانقانی. تهران فرا، ۱۳۸۴
۳۵۴ ص: مصور. نمودار.

ISBN 964-7092-46-6

عنوان اصلی:

Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. شرکت آی. بی. ام -- مدیریت. ۲. شرکت آی. بی. ام -- تاریخ. ۳. کامپیوترها -- ایالات متحده -- صنعت و تجارت -- تاریخ. ۴. ماشین‌های اداری الکترونیک -- ایالات متحده -- تاریخ. ۵. شرکت‌ها -- ایالات متحده -- احیا -- نمونه پژوهی.

الف. خانقانی، غلامحسین، ۱۳۲۸ - مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: لویی گشنر و معجزه‌ی تحول آی بی ام.

HD ۹۶۹۶/۳۱ الف ۹۱۹

۰۰۴/۰۶۸

۱۳۸۴

م ۸۴-۱۰۹۶۶

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: رقص فیل‌ها

نویسنده: لویی گشنر

مترجم: غلامحسین خانقانی

طراح جلد: مهرشاد حسینی

واژه‌نگار: بهارک فتح‌الله زاده

مدیریت فرایند چاپ: سید بهشاد یاسینی

نوبت چاپ: اول، تابستان ۸۴

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

قیمت: ۵۳۰۰ تومان

ISBN 964-7092-46-6

شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۴۶-۶

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۱/۱۱۵۶، کدپستی: ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طیف نگار

ناشر از همکاری شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران در چاپ این کتاب

به منظور کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

Who Says Elephants Can't Dance?

Inside IBM's Historic Turnaround

By:

Louis V. Gerstner

ISBN 0-06-052379-4

2002



سازمان اسناد و کتابخانه ملی

فهرست

۹	مقدمه ناشر
۱۱	مقدمه مترجم
۱۳	بخش اول: حرکت سریع در کنترل امور
۱۵	فصل اول - مغالطه
۲۷	فصل دوم - اطلاعاتیه
۳۹	فصل سوم - نوشیدن از یک شیلنگ آتش نشانی
۵۳	فصل چهارم - سفر به میدان
۶۳	فصل پنجم - نوسازی رابطه با مشتری
۷۱	فصل ششم - ایست خونریزی (و حفظ دیدگاه)
۹۱	فصل هفتم - ایجاد گروه رهبری
۱۰۳	فصل هشتم - ایجاد یک شرکت جهان‌مدار
۱۰۹	فصل نهم - زنده کردن نام تجاری
۱۱۵	فصل دهم - بازسازی فلسفه‌ی جبران خدمات شرکت
۱۲۷	بخش دوم: راهبرد
۱۲۹	فصل یازدهم - بازگشت به ساحل شنی
۱۳۷	فصل دوازدهم - تاریخچه‌ی اجمالی آی‌بی‌ام
۱۴۵	فصل سیزدهم - شرایطی‌های بزرگ
۱۵۳	فصل چهاردهم - خدمات، کلید یکپارچگی
۱۶۱	فصل پانزدهم - نوسازی بزرگ‌ترین کسب‌وکار نرم‌افزاری جهان
۱۷۳	فصل شانزدهم - گشایش فروشگاه شرکت
۱۸۱	فصل هفدهم - درهم ریختن ستون مدرج و تعدیل پورتفولیو
۱۹۵	فصل هجدهم - ظهور کسب‌وکار الکترونیک
۲۰۹	فصل نوزدهم - تأملاتی در مورد راهبرد شرکت

فهرست

۲۱۱	بخش سوم: فرهنگ
۲۱۳	فصل بیستم - درآمدی بر فرهنگ سازمان
۲۲۳	فصل بیست و یکم - دنیایی وارونه
۲۳۵	فصل بیست و دوم - رهبری بر پایه‌ی اصول
۲۵۳	بخش چهارم: درس‌های آموخته شده
۲۵۵	فصل بیست و سوم - تمرکز- شما باید کسب و کار خود را بشناسید (و به آن عشق بورزید)
۲۶۷	فصل بیست و چهارم - اجرا - حد را هب رد فقط تا این جاست
۲۷۳	فصل بیست و پنجم - رهبری شخصی و حضوری
۲۸۱	فصل بیست و ششم - فیل‌ها می‌توانند برقصند
۲۹۳	بخش پنجم: مشاهدات
۲۹۵	فصل بیست و هفتم - صنعت
۲۹۹	فصل بیست و هشتم - سیستم
۳۰۵	فصل بیست و نهم - نظاره‌گران
۳۱۵	فصل سی‌ام - شرکت‌های بزرگ و جامعه
۳۲۱	فصل سی و یکم - خدانگهدار آی‌بی‌ام
۳۲۷	پیوست‌ها:
۳۲۸	پیوست الف: نمونه‌هایی از ارتباط و مفاهمه با کارکنان
۳۴۵	پیوست ب: آینده‌ی کسب و کار الکترونیک
۳۵۱	پیوست پ: مروری بر شاخص‌های مالی تحول آی‌بی‌ام

تحول یا نابودی!

تحولات گسترده و پی‌درپی محیطی، تحول را به یکی از الزامات ادامه حیات سازمان‌ها تبدیل کرده است و شعار "تحول یا نابودی" را یک واقعیت انکارناپذیر ساخته است. این مطلب واقعیتی بود که پروفیسور روزایت کانتر سال‌ها پیش و در زمانه ترک‌تازی سازمان‌هایی بزرگ چون آی‌بی‌ام با صدها هزار نیروی انسانی مطرح کرد. وی با نوشتن کتابی با نام "چگونه می‌توان فیل‌ها را به رقص واداشت؟"^۱ به سازمان‌های غول‌پیکر آن زمان اخطار داد که جئه عظیم آن‌ها اگر در زمانه ثبات و تا آن زمان می‌توانست برایشان یک مزیت تلقی شود، در عصر تحولات سریع به نقطه ضعفی بزرگ تبدیل شده است. وی در این کتاب خاطر نشان کرد که اگر این فیل‌های عظیم‌الجثه، که لختی (اینرسی) بوروکراسی حاکم بر آن‌ها قدرت هرگونه مانور را از آن‌ها گرفته است، نتوانند خود را متحول سازند و انعطاف‌پذیری لازم را در خود ایجاد کنند، در حلقه رقابت با سازمان‌های نوپا و تیزرو با نابودی روبرو هستند.

زمانی نگذشت که این پیش‌بینی به واقعیت پیوست و یکی از این فیل‌های عظیم‌الجثه در مدت تنها یکی دو سال از زمانی که در اوج توانمندی‌اش به سر می‌برد، در خود فرو شکست. آی‌بی‌ام افول کرد و فیل‌ی به زانو نشست!

لویی گشنر، نویسنده کتاب حاضر که در این سال‌های افول آی‌بی‌ام به عنوان مدیرعامل برگزیده شد تا این کشتی شکسته را نجات دهد، وضعیت آی‌بی‌ام را زمانی که سکان را به‌دست گرفت، این‌گونه تشریح می‌کند:

"دریایی که در آن یک نفت‌کش عظیم (آی‌بی‌ام) توسط تعداد زیادی قایق‌های تندرو محاصره شده بود و تلاش و تقلا می‌کرد تا از غرق شدن خود جلوگیری کند."

لویی گشنر مدیرعامل سابق آی‌بی‌ام که طی حدود یک دهه مدیریت خود در این سازمان موفق شد این سازمان عریض و طویل را متحول سازد، به هشدار کانتر پاسخ می‌دهد که: "چه کسی می‌گوید نمی‌توان فیل‌ها را به رقص واداشت؟" و در تایید ادعای خود سرگذشت تحول آی‌بی‌ام را در کتاب حاضر به رشته تحریر درمی‌آورد.

^۱ How to Make Elephants Dance?

گشتر در کتاب "رقص فیل‌ها" در فرایند تحول آی‌بی‌ام به نقش فرهنگ‌سازمانی و اهمیت تغییر و همخوان‌سازی آن با تحولات مورد نظر تاکید دارد. وی می‌نویسد: "در دورانی که در آی‌بی‌ام مشغول به کار بودم، متوجه شدم که فرهنگ، تنها یک جنبه از بازی نیست؛ بلکه خود بازی است!"

راهنمایی نهایی گشتر به مدیرانی که کمر به تحول سازمان‌های خود بسته‌اند این است که مسیر ناهموار تحول باید توسط خود مدیر پیموده شود. تحول مقوله‌ای نیست که مدیر فرمان دهد و دیگران اجرا نمایند، بلکه مدیر باید پیاده شود و خود شخصاً پای در راه نهد. پیام وی به مدیران جویای تحول چنین است:

"وادر کردن آی‌بی‌ام به قبول یک مدل جدید رفتن به بازار، مستلزم بیش از پنج سال توجه و پیگیری روزانه من و یک نبرد مهیب و خوفناک بود. چنان‌چه شما هم می‌خواهید مسیر مشابهی را دنبال کنید باید آماده باشید تا شرایط تحقق آن را شخصاً فراهم نمایید. انجام این کار را نمی‌توانید به دیگران واگذار کنید!"

سازمان فرهنگی فرا ترجمه این کتاب ارزشمند را به همه مدیران پرتلاش کشورمان که پاسداری از وضع موجود را بر خود نمی‌پسندند تقدیم می‌کند، به تحول‌آفرینانی که کمر همت بسته‌اند و پای در راه نهاده‌اند تا سازمانشان را به سازمانی متناسب با تحولات زمان متحول سازند.

دکتر فریا لطیفی

مدیرعامل

مقدمه مترجم

اگر نجات بزرگ‌ترین شرکت جهان، با چهارصد هزار نفر پرسنل، ۹۰ میلیون دلار فروش سالیانه و فعالیت در ۱۶۰ کشور مختلف، را که در سراسری سقوط قرار داشت و همچون یک بالن عظیم به گل نشسته توسط هزاران ریزه‌ماهی گوشت‌خوار محاصره شده بود، به شما می‌سپردند، چه می‌کردید؟

۱- ده‌ها نفر از مدیران خبره و ماهر مورد اعتماد خود را از بیرون وارد کرده و در رأس واحدهای مختلف به کار می‌گماردید تا امور نابه‌سامان آن را به‌سامان کنند؟ و یا این‌که از مدیران موجود شرکت استفاده می‌کردید؟ با مقصرین وضعیت نابه‌سامان موجود چه می‌کردید؟

۲- مقررات اجرایی و مالی مشخص و شدیدی وضع می‌کردید تا مدیران واحدهای مختلف بر طبق آن‌ها و تحت نظارت دقیق شما عمل کنند و به این طریق کنترل کامل شما را بر امور شرکت امکان‌پذیر نمایند؟

۳- اهداف کلی شرکت را تعیین می‌کردید و سپس به مدیران واحدها تفویض اختیار می‌کردید تا مطابق نظر خود به اهداف مورد نظر برسند؟ و گزارش آن را برای نظارت عالیه به شما بدهند؟

۴- خودتان در همه‌ی امور واحدها دخالت شخصی و حضوری می‌کردید تا کاری از دستتان در نرود، و هماهنگی بین اهداف کلی شرکت و خواست شما با امور اجرایی واحدهای مستقل تأمین گردد؟

۵- به منظور حصول چابکی و سرعت عمل بیش‌تر شرکت و توانایی رقابت بهتر آن با هزاران رقیب کوچک و سریع و مهاجم، شرکت را به واحدهای کوچک‌تر تجزیه می‌کردید؟ نظرتان در مورد استفاده از مزایای بزرگی شرکت برای برتری رقابتی آن چیست؟

۶- ضمن اصلاح و نوسازی آرمان شرکت و راهبرد آن، خطوط محصولی و خدماتی آن را مطابق نیازها و تحولات بازار تعدیل می‌کردید؟ یا این‌که همچون گذشته سعی می‌کردید بهترین محصول مورد نیاز مشتریان را به انتخاب خود تولید کرده و به آن‌ها عرضه نمایید؟

۷- نظرتان در مورد ارزش‌های بنیادین شرکت که موجب موفقیت عظیم آن در گذشته شده چیست؟ در مورد نام‌های تجاری محصولات مختلف تولیدی خود چه نظری دارید؟

۸- آیا سعی می‌کردید همچون گذشته در هر زمینه ولو به قیمت گران‌تر بودن محصول خود، بهترین باشید؟ و یا این‌که به تبع سایر رقبا به دنبال قیمت و کیفیت مناسب و کافی می‌رفتید؟

۹- ارزیابی‌تان در مورد کارکنان شرکت و نقش آنان در موفقیت یا ناکامی آن چیست؟ چگونه از زحمات آنان قدردانی می‌کردید؟ چگونه آنان را برای تلاش بیش‌تر برای موفقیت شرکت انگیزه‌مند می‌کردید؟ نظرتان در مورد سهامداران شرکت چیست؟ چگونه تلاش کارکنان و منافع سهامداران را هماهنگ می‌کردید؟

۱۰- و بالاخره بین موقعیت شرکت خود به‌عنوان یک سرمایه‌ی عظیم ملی، یک منبع اختراع و نوآوری فن‌آوری‌های برتر، و یک بنگاه اقتصادی مسئول در مقابل سهامداران، چگونه سازش برقرار می‌کردید؟

به این موارد و ده‌ها مورد دیگر فکر کنید و سپس با خواندن کتاب و نحوه‌ی عمل آقای گشنر، خود را محک بزنید، به‌طور قطع خواندن این کتاب جامع، ساده و روان، دید و توان شما را در تحول شرکت خود متحول خواهد کرد.

غلامحسین خانقائی