

۷/۱۵
۷/۱۵

جادوی بیل گیتس

www.ketab.ir

Thielen, David

تیلن، دیوید

جادوی بیل گیتس: دوازده راز مدیریت موفق مایکروسافت / دیوید تیلن شری؛ ترجمه رضا افشاری. --- مشهد: انتشارات مرنديز: نی نگار، ۱۳۸۳.
۱۹۶ ص.

ISBN: 964-5828-95-3

The 12 Simple Secrets of Microsoft management:

عنوان اصلی:

how to think and act like a Microsoft manager and take your
Company to the top.

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیها.

۱. مایکروسافت --- مدیریت. ۲. مدیریت صنعتی. ۳. سازمان. ۴. موفقیت در کسب و کار.
۵. تکنولوژی پیشرفته --- صنعت و تجارت --- مدیریت. آلف. تیلن، شری، Thielen, Shirley.
مداقت خاری، رضا، مترجم. ج. عنوان، د. عنوان: ۱۲ [دوازده] راز ساده مدیریت مایکروسافت
چگونه مانند مدیر مایکروسافت فکر و مدیریت کنید....

۷ م ۹۳ / الف / ۲ / ۹۶۹۶ HD

۱۳۸۳ / الف

۹/۸۴ - ۱۷۳۰۹

کتابخانه ملی ایران

جادوی بیل گیتس

دوازده راز مدیریت موفق مایکروسافت

دیوید تایلین

ترجمه:

دکتر سید رضا افتخاری



نشر نی نگار

۰۵۱۱-۸۴۱۲۹۰۴



نشر مرفدیز

۰۲۱-۶۶۹۶۴۱۶۴

● جادوی بیل گیتس ●

نویسنده: دیوید تایلین

ترجمه: دکتر سید رضا افتخاری

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۴

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۹۰۰ تومان

حروفچینی: گلگونه (۸۴۱۵۵۱۵)

شابک: ۹۶۴-۵۸۲۸-۹۵-۳

فهرست مطالب

پیش درآمد: لباس جدید امپراطور.....	۷
مقدمه: نیرو را احساس کنید.....	۱۳
۱- سیطره بر تمام جهان.....	۲۱
۲- پنج درصد استثنایی.....	۳۱
۳- به خاطر شرکت خطر کنید.....	۵۱
۴- به استقبال شکست بروید.....	۶۱
۵- مدیران، شایسته‌اند.....	۷۹
۶- عمل، عمل، عمل.....	۸۹
۷- ساردین در برابر میگو.....	۱۰۹
۸- اندازه مهم نیست.....	۱۱۷
۹- بیل مراقب است.....	۱۲۵
۱۰- روح جمعی.....	۱۴۱
۱۱- خردمند باشید.....	۱۵۷
۱۲- خانه‌ای دور از خانه.....	۱۶۷
سخن آخر: گرگ در مرغدانی.....	۱۸۹
درباره نویسنده.....	۱۹۶

لباس جدید امپراطور

(با پوشش از هانس کریستیان آندرسن)

داستان «لباس جدید پادشاه»، اثر هانس کریستیان آندرسن، را همه ما خوانده ایم. در داستان ما، پادشاه مدیر عامل یک شرکت بزرگ است. مشاورین (بافنده ها) مدیر عامل را قانع کردند که می دانند چگونه زیباترین لباس قابل تصور را بدوزند. نه تنها رنگها و الگوی دوخت عموماً زیباست، بلکه لباسی که از این مواد عالی دوخته شده است از ویژگی اعجاب آوری برخوردار است و آن اینکه برای هر کسی که در کار خود با کفایت نیست یا برای آنها که به شکلی باور نکردنی احمق اند، قابل رؤیت نیست.

در نشست سالانه شرکت، مدیر عامل که توسط انبوه

همراهانش از معاونین و دستیاران همراهی می شد، قدم به دایره

نورانی گذاشت، در حالی که لباس جدید (در واقع هیچ چیز) به

تنش بود. یک کارمند ردیف جلو با صدای بلند گفت: «اما او که

چیزی به تن ندارد!» سکوتی توأم با شگفتی بر همه حاکم شد، و در پی آن همه به جنب و جوش افتادند.

مأموران امنیتی ساختمان کارمند یاد شده را احاطه کرده و بی سیم به دست او را از جلسه بیرون می‌برند. پس از درگرفتن صحبت‌های درگوشی تند و با حرارت، به گرداننده مراسم گفته می‌شود که کارمند را به اداره نیروی انسانی ببرد. در پی این اتفاق با اشاره به اینکه نشان سینه کارمند یاد شده $\frac{1}{4}$ اینچ از حاشیه لباسش بیرون زده است (یک تخطی جدی از سیاست شرکت) کادر امنیتی با اطمینان از اینکه کار خود را درست انجام داده‌اند، باز می‌گردند. بازگردیم به مراسم که در این فاصله در آن دقایقی برای تنفس اعلام شده است. طی این دقائق مدیر عامل و معاونانش نگرانی خود را از حکایت تنش‌زایی که بروز کرد و همگان فقط تماشاگر بودند، به یکدیگر نشان داده، و در اینکه چگونه از تکرار نشدن چنین داستانی اطمینان یابند، به بحث پرداختند. نظم مراسم برقرار می‌شود، و اعلام می‌کنند که بهداشت روانی افراد، مشمول پوشش بیمه‌ای شرکت نبوده است.

عصر همان روز

مدیر کارمند یاد شده یادداشت اخطارگونه‌ای را در پرونده او قرار داده، به توصیه و اندرز می‌پردازد، و رسماً یادآور می‌شود که اخلاهایی از این دست قابل تحمل نبوده و تکرار آن در آینده به

اخراج فوری او خواهد انجامید. اخطار یاد شده در حضور سه نفر از پرسنل اداره نیروی انسانی به عنوان شهود، به کارمند ابلاغ می شود.

روز بعد

نشستهای پی در پی پشت درهای بسته در همه شرکت برگزار می گردد. برنامه زمانی فراخوان مدیران خارج از مرکز تهیه می شود. موضوع جلسات بصورت شایعه همه جا می پیچد «کنترل دوباره اوضاع».

کارمند به یک گردهمایی تنظیم نگرشها برده می شود. از مدیر او در یک کلاس مربوط به «مدیریت بر افراد بد قلق» نام نویسی می شود زیرا مدیر به وضوح قادر به کنترل گزارشهای مستقیمی که به او می رسد، نیست. یادداشتی در مورد زندگی شخصی او که نشان دهنده همین نقطه ضعف است، وجود دارد.

دو روز بعد

یک متن سه صفحه ای از دفتر اجرایی که روند مطلوب برگزاری نشستها را ترسیم می کند، به دست تمام کارمندان می رسد.

به مدیران میانی توصیه می شود در گردهمایی تحت عنوان

«دوختن لباس موفقیت» حضور یابند.

هفته بعد

در سراسر شرکت نشستهای گروهی برگزار شده و مفصل به تشریح ویژگیهای خیره کننده لباس مخصوص می پرازند. هر گروه مکلف می شود تا تعیین کند چگونه برای افزایش سهم بازار باید ویژگیهای لباس را به کار گیرد.

دو هفته بعد

به مشاورین تضمین یک قرارداد دراز مدت، به همراه اتومبیل از طرف شرکت و پرداخت صورتحساب ها داده می شود. مدیران ارشد اجرایی به واسطه هوشمندی و انجام مطلوب وظایف شغلی پاداش های هنگفتی دریافت می کنند.

یک ماه بعد

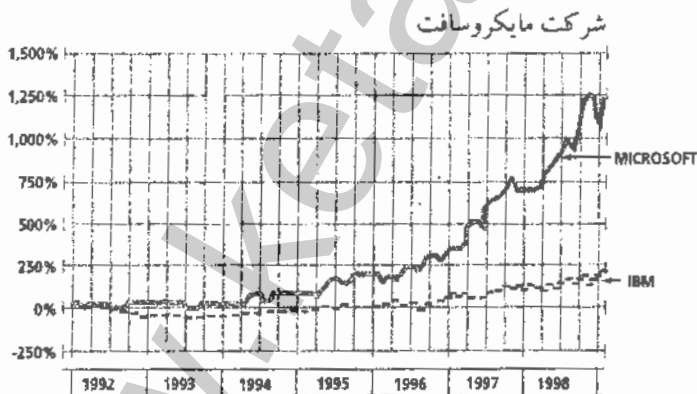
مدیر عامل دستور اخراج کارمند را می دهد. نامه اخراجیه حاوی دلایل بازخرید کردن کارمند است: نافرمانی از مافوق و عدم برخورداری از توان فعالیت رقابتی.

و بعد برای همیشه

مدیر عامل به پوشیدن لباسی ادامه می دهد که مشاورین در نشستها که در آن، همگان زبان به تحسین او باز می کنند، برایش دوخته اند. کارمند اخراجی سعی می کند در همان حرفه برای خود شغلی بیابد، اما هیچ شرکتی حاضر به استخدام چنین کارمند اخلا لگر و دردسر سازی نیست. او اکنون (در ساعتی که شما شام می خورید) به بازاریابی تلفنی مشغول است.

خیلی بد شد که او پیشنهاد همکاری با مایکروسافت را رد کرد...

قدرت را احساس کنید



بازدهی سرمایه گذاری در مایکروسافت و آی بی ام

طی بیست سال گذشته، مایکروسافت از حد فعالیت دو دوست در یک اطاق کوچک به دومین شرکت بزرگ از نظر سرمایه گذاری در آمریکا تبدیل شده است. این تحول فقط معلول شانس، پول، کنجکاوی، یا روابط شخصی نبوده است. دلیل این اتفاق تنها آن بود که بیل گیتس شرکتی با سبک مدیریت منحصر به فرد خود تأسیس کرد.

هسته قدرتمند مایکروسافت شیوه مدیریت آن است. شرکتهای دیگری هستند که نرم افزارهای بهتری تولید می کنند، بهتر به بازاریابی می پردازند، و اشتباهات کمتری در کنارشان هست، اما هیچ شرکت بزرگ دیگری فعالیت خود را به خوبی مایکروسافت مدیریت نمی کند. به دلیل همین قدرت مدیریت است که سیطره مایکروسافت بر بازار ادامه خواهد یافت.

این غول بزرگ نشانی از کند شدن حرکت خود بروز نمی دهد. مایکروسافت به افزایش چهل درصدی در سود ناخالص و خالص خود در هر سال ادامه می دهد. کشف بازارها یکی بعد از دیگری، افزایش درآمد را مدام در پی داشته است. مایکروسافت با دست یابی به سطوح رشد از زمان فعالیت در قالب یک شرکت کوچک غیرممکن را ممکن ساخته است، چراکه به یکی از بزرگترین شرکتهای جهان تبدیل شده است.

تهدید یک رقیب

قدرت مایکروسافت مستقیم یا غیر مستقیم هر شرکتی را در سطح جهان تهدید می کند. اگر مایکروسافت قدم در حوزه فعالیت شرکت دیگری گذارد، در بهترین وضع، شرکت مزبور می تواند بخشی از بازار خود را حفظ کند. در بدترین حالت، باید درهایش را ببندد.

در بازارهایی که مایکروسافت خود در پی آنها نرفته است،

شرکتهایی که درسهای ارزشمند مایکروسافت را آموخته اند، در پی آن بازارها خواهند رفت. شرکتهای دیگری نیز هم اکنون در حال فراگیری درسهای مایکروسافت بوده و این درسها را برای گسترش سیطره بر بازار خویش به کار می گیرند.

مایکروسافت تحولی را در جامعه تجاری سبب شده است، عظیم تر از تحول ناشی از رقابت جهانی که طی بیست سال گذشته رخ داده است. وقتی بازارهایی چون خودرو و لوازم برقی ابعاد جهانی یافت، شرکتها نیز برای بقای خود باید تغییرات عظیمی را پذیرا می گشتند. تغییرات امکان پذیر بود: کاستن از حجم و توجه بیشتر به کیفیت. (ثمره دیگر این حرکت آن بود که دولتها نیز می توانستند قدم به میدان گذاشته و حرکت به سوی استفاده از موانع تجاری را کندتر سازند).

با این حال بسیاری از شرکتها آمدنش را نمی بینند. آنها موفقیت مایکروسافت را نظاره می کنند، اما از درک این نکته که شیوه های مایکروسافت تهدیدی مستقیم برای آنهاست، عاجزند. وقتی مایکروسافت، یا شرکتی با مدیریتی مشابه آن، تصمیم به ورود به حوزه فعالیت شرکتی دیگر می گیرد، دیگر برای تغییر بسیار دیر است.

این وضع تکرار می شود. وقتی مایکروسافت به حوزه تجاری شرکتی دیگر قدم گذاشت، در صورتی که آن شرکت هنوز در مدیریت خود همان شیوه قدیم را دنبال نماید، دیگر تغییر کردن برای آن هیچ سودی نخواهد داشت. طی یک تا سه سال شرکت

دچار مشکلات مالی شدیدی می‌شود، و بعد از دو تا پنج سال از میدان بیرون می‌رود. این سرنوشت تجارتي است که از تغییر شیوه‌های مدیریت خود سرباز زند.

تغییرات ضروری یاد شده برای اغلب شرکتها خرد کننده است. این کار به معنای عوض کردن چهار چوبهای ذهنی مدیران و کارمندان شرکت است. این تغییر از آنرو ضروری است که مایکروسافت هر یک از کارمندان را واداشته است تا صد در صد توجه خود را بر تسلط بر هر بازار هدف متمرکز نمایند.

شرکتها یا باید تغییر کنند یا نابود شوند. آنها باید اکنون، امروز، تغییر کنند، پیش از آنکه مایکروسافت یا هر شرکت دارای مدیریت رقابتي دیگر در پی فتح بازار آنها برآید. اگر مشکلات حل نشوند تا آنکه به وضوح نمایان شوند، روز پایان کار آنها خواهد بود. آن زمان که مشکلات آشکار و واضح شوند، زمان زیادی برای برطرف کردنشان باقی نخواهد بود.

این حقیقت که برخی از مفاهیم مورد بحث ما نامتعارف و دور از ذهن بوده و منافع آنها به فوریت آشکار نمی‌شود، دلیل نادیده گرفتنشان نمی‌شود. برای از سرگذراندن دشواریها و بقا در رقابت با شرکتي حتی چون مایکروسافت، و به دست و پانفتادن در برابر آن، باید اهمیت و حساسیت این مفاهیم را دریابید. می‌توانید شجاعانه و خردمندانه بجنگید. می‌توانید حتی در برخی نبردها پیروز میدان باشید. اما در نهایت برای همیشه جنگ را خواهید باخت.

دنیا تغییر کرده است. می‌توانید همراه آن تغییر کنید، یا هنگامی که شرکتان از هم پاشید، همان آسیب از پیش اعلام شده، باشید. بخواهید یا نخواهید، در جنگ هستید، و کنار کشیدن یک انتخاب نیست. اگر نجنگیدن را انتخاب کنید، در آن صورت تنها یک سؤال مطرح است و آن اینکه شرکت تازه وارد چه وقت بر بازار شما سایه خواهد انداخت... و شما را درهم خواهد کوبید.

تغییر

خوب، شما قانع شده‌اید. آماده هستید تا از درون شرکت خود شروع کرده و آن را به موجودی رقابتگر در این فضای جدید تبدیل نمایید. شما فقط در پی باقی ماندن نیستید، بلکه می‌خواهید در این فضای تجاری جدید بهترین باشید. آمادگی دارید یکی از معدود شرکت‌هایی باشید که بازار را از دست بسیاری شرکت‌های در حال شکست می‌رباید.

اما... چه باید کرد؟ خوب، گر چه کمی عجیب است اما این کتاب می‌خواهد به همین سوال پاسخ گوید. کتاب به توصیف شیوه مدیریت مایکروسافت و فرهنگ جمعی موجود در آن برای مدیریت یک شرکت پرداخته است. بحث در این نیست که یک شرکت سازنده نرم‌افزار را چگونه باید اداره کرد، بلکه از نحوه مدیریت هر شرکتی به سبک مدیریت مایکروسافت سخن

می‌گوید. و مهم آنکه فقط به توصیف آن بخش از سیستم مایکروسافت که نویسنده موافق آن است اکتفا نمی‌کند. این کتاب، ترسیمی است کامل از چهره مدیریت و فرهنگ مایکروسافت آنگونه که هست. اسرار موفقیت مایکروسافت و آنچه را دیگر شرکتها برای دست یافتن به آن باید انجام دهند، برایتان باز خواهد گفت.

قدرت را حس کنید

به درون ساختمانی در مایکروسافت قدم گذارید، هر ساختمانی، ساختمانی که در دل آسمان قد برافراشته‌اند. می‌توانید همان شادابی و طراوتی را احساس کنید که از بازی کردن با یک تیم برنده و شنیدن فریاد شادی طرفداران به شما دست می‌دهد.

این شعبده بازی یا زبان زرگری نیست. بیشتر دیدارکنندگان از مایکروسافت چنین احساسی دارند و به نوعی از آن سخن می‌گویند.

مایکروسافت را ترک گفته و به ساختمانی دیگر در خیابان قدم می‌گذاریم. اینجا شرکت دیگری است. هیچ تازگی یا چیز خاصی احساس نمی‌کنیم. شرکت دیگر را شما چگونه توصیف می‌کنید؟ مثل اینکه مرده است. اینگونه، مایکروسافت مظهر زندگی و شادابی است، مثل معدودی شرکت‌های دیگر. در برخی

شرکتها زندگی هست، اما اینجا جنب و جوش و خروش است. متأسفانه در بسیاری از شرکتها از روح و زندگی خبری نیست. یک تیم ورزشی که فقط حرکت می‌کند هرگز نخواهد توانست تیمی پُرانگیزه و الهام‌گرفته را شکست دهد. یک شرکت بی روح هرگز نمی‌تواند شرکتی شاداب و زنده را مغلوب سازد. اغلب در سطوح ابتدایی، این اساسی‌ترین مسأله‌ای است که با آن مواجه می‌شویم. برای موفقیت، شرکت باید زنده باشد، گرچه هنوز اغلب مدیران این مسأله را دریافته‌اند و کمتر هم به آن می‌پردازند.

دوازده راز

این کتاب دوازده راز مربوط به شیوه مدیریت مایکروسافت را برایتان باز خواهد گفت. رازهایی که در طیف گسترده‌ای از فعالیتهای تجاری کارایی دارد. آیا جامعه عمل پوشاندن به این دوازده عنصر اساسی تضمین‌کننده موفقیت خواهد بود؟ نه، زیرا چه بسا رقیب شما به همین دوازده راز بهتر عمل کند. آیا باید دوازده عنصر اساسی را همانگونه که در این کتاب ترسیم شده است، به اجرا درآورید؟ خیر، زیرا شرکتها و موقعیتهای یکدیگر متفاوتند. این کتاب باید راهنما باشد، نه نسخه اجرایی شما. تنها قوی که به شما می‌دهیم این است که هر یک از این عناصر کاربرد اجرایی آسانی داشته باشد، خبر بد آن است که

تحقق بسیاری از آنها در بسیاری از شرکتها، به لحاظ سیاست و خط مشی غیر ممکن است. پس به یاد داشته باشید که دو انتخاب اساسی پیش روی شماست. یکی آنکه شرکت خود را در همین سطح از رقابت آماده نگه دارید. دیگر آنکه به دیگر شرکتها بنگرید و در تلاش برای ساختن شرکتی برآید که از قبل مهبیای هر گونه رقابتی است.