

خاطرات مدیریت در فورد

لی آیاکوکا

محمد ابراهیم محبوب

www.ketab.ir

لوح فکر



۱۳۹۵

خاطرات مدیریت در فورد

لی آیاکوکا، مدیرعامل سابق فورد و کرایسلر

محمد ابراهیم محجوب

• صفحه آرایی: سمیه باقری • طرح روی جلد: پاشا دارابی • قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

چاپ اول: بهار ۱۳۹۵ • تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ و صحافی: خجسته

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۷۸-۶۴-۵



ناشر از همکاری شرکت کرمان تابلودر چاپ این اثر کمک

به گسترش فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند



KITO
KIRMAN TABLODOR Corp.

سرشناسه

آیاکوکا، لی، ۱۹۲۴ - م. Iacocca, Lee A.

عنوان و نام پدیدآور: خاطرات مدیریت در فورد/ لی آیاکوکا؛ مترجم محمد ابراهیم محجوب.

مشخصات نشر: تهران: طرح فکر، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۱۶ ص. مصرع: ۵/۲۱/۵×۱۴ س. م.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۷۸-۶۴-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: Iacocca: an autobiography, 1994. عنوان اصلی:

یادداشت: نمایه.

موضوع: آیاکوکا، لی، ۱۹۲۴ - م.

موضوع: Iacocca, Lee A.

موضوع: اتومبیل‌ها -- ایالات متحده -- صنعت و تجارت

موضوع: اهل کسب و کار -- ایالات متحده -- زندگی شخصی

شناسه افزوده: نوک، ویلیام، ۱۹۴۸ - م.

شناسه افزوده: Novak, William

شناسه افزوده: محجوب، محمد ابراهیم، ۱۳۳۰ -، مترجم

رده بندی کنگره: الف ۲۹ الف ۴۹۳۱۹ / ۴۹۷۱۰ HD

رده بندی دیویی: ۳۳۸ / ۷۶۲۹۲۰۹۲۴

شماره کتابشناسی ملی: ۴۱۶۶۲۱۳

نارمک، خیابان گلستان، خیابان شهید نادری، پلاک ۷۶. ۷۷۹۲۲۰۵۶

۰۹۳۹۲۱۶۱۰۴۷

فهرست

۹	سنجشی با خواننده
۱۱	پیش‌گفتار
۱۳	سراغاز کتاب
۱۷	کودکی و نوجوانی
۳۱	داستان فورد
۳۳	دست‌گرمی
۴۳	حساب‌گران
۵۳	کلید مدیریت
۷۱	سواری موستانگ
۹۳	دوباره! دوباره!
۱۰۳	نردبان ترقی
۱۱۷	آتش در گلستان
۱۳۱	سال سرنوشت
۱۴۱	زور آزمایی
۱۵۷	نمایه

سخنی با خواننده

خاطرات لی آ کوکا از مدیریت اش در دو شرکت عظیم فورد و کرایسلر، که به زبان های گوناگون ترجمه شده، میلیون ها نسخه از آن در سرتاسر جهان به ویژه در محافل مدیریتی به فروش رسیده اکنون دیگر به يك اثر کلاسیك تبدیل شده است که با گذشت زمان کهنه نمی شود.

به جرات می توان گفت پندهای مدیریتی منارج در این کتاب را در هیچ کلاسی یا در هیچ کتاب درسی نمی توان یافت. فقط مدیری که در کوران عمل سکان رهبری سازمانی از هم پاشیده، بدهکار و بی انگیزه را برعهده می گیرد به این امید که آن را به سوی جاده سلامت و پیشرفت هدایت نماید می تواند درك کند آیا کوکا چه می گوید.

زبان خودمانی، غیر فنی و داستان وار کتاب چنان است که خواننده از همان صفحات نخست با نویسنده و سخنانش ارتباط برقرار می کند طرزی که گویی پای سخنان يك مشاور شخصی مجرب نشسته است.

کتاب های مدیریتی سردستی و کم مایه در کشورمان بسیار چاپ می شوند، اما هنوز جای آموزه های کاربردی و مدیریتی جدی به طرز محسوسی خالی است و من تصور می کنم آنچه در این کتاب، خاصه در بخش کرایسلر درباره درك مشکلات سازماندهی، تشخیص راه حل، رهبری تیم مناسب، ارتباطات، برنامه ریزی و اجرای برنامه می خوانیم تا حد زیادی می تواند در خدمت پر کردن این خلأ قرار گیرد.

من با خواندن این کتاب پندهای بسیاری آموختم، پندهایی که در تصمیم‌های روزمره مدیریتی یا در طراحی راهبردهای درازمدت راهنمای من قرار گرفته‌اند. از این رو به عنوان يك وظیفه ملی و حرفه‌ای شما را به خواندن آن دعوت می‌کنم. پیشنهاد من این است که اگر شما هم از رهنمودهای این کتاب ارزشمند بهره‌گرفتید خواندن آن را به دیگران توصیه کنید.

سوده حیدری نسب

مدیرعامل شرکت کرمان تابلو

www.ketab.ir

پیشگفتار

هر جا می‌روم منم از من می‌پرسند:

چطور این قدر موفقی شوی؟

چرا هنری فورد تو را اخراج کرد؟

چگونه کرایسلر را از ورشکستگی نجات دادم؟

اما من هیچ‌گاه پاسخ فوری و درستی برای این پرسش‌ها نداشته‌ام و از این‌رو عادت کرده‌ام بگویم بگذارید کتابم را بنویسم؛ آن ریشه همه چیز را می‌فهمید. سالیان دراز آن قدر این جمله را تکرار کرده‌ام که امر به خود منسب شده است. در نتیجه چاره‌ای نمانده جز این‌که بنشینم و قلم به دست گیرم و کتابم را نه سال‌های سال از آن سخن گفته‌ام به رشته تحریر درآورم.

چرا این کتاب را می‌نویسم؟ قطعاً برای کسب شهرت نیست. من در علاقه پخش پیام‌های بازرگانی تلویزیونی برای خودروهای کرایسلر، بسیار بیش از سهم خودم مشهور شده‌ام. انگیزه مادی هم ندارم چراکه تمامی مادیات مورد نیاز یک انسان را در اختیار دارم و از این‌رو تا پنی آخر درآمد این کتاب را به مؤسسه‌ای که در زمینه بیماری دیابت تحقیق می‌کنند بخشیده‌ام. از لُج هنری فورد (که مرا اخراج کرد) هم این کتاب را نمی‌نویسم، چون من پاسخ او را به رسم مردان قدیم در میدان صنعت

و مدیریت داده‌ام. حقیقت این است که این کتاب را می‌نویسم تا وام‌دار خویش (و تاریخ) نباشم. بر سر آنم که داستان زندگیم را در فورد و کرایسلر آن‌گونه که رخ داده است بازگو کنم.

هنگام نوشتن کتاب یک بار دیگر زندگیم را مرور کردم و در ضمن آن در اندیشه جوانانی بودم که هنگام سخنرانی در دانشگاه‌ها و مدارس مدیریت و بازرگانی با آن‌ها روبه‌رو می‌شدم و می‌شوم. اگر بتوانم تلاش و شور و هیجان حاکم بر صنعت خودروسازی را آن‌چنان که در صحنه عمل جریان دارد در این کتاب بیان کنم و نشان دهم ارزش حرکت در چیست، مزد زحمات فراوانی را که در نوشتن آن کشیده‌ام دریافت شده می‌انبارم.

سرآغاز کتاب

هم‌اکنون شروع به خریدن سرگذشت کسی کرده‌اید که بیش از سهم خودش موفق بوده است. من ۲۸ سال از عمرم را در صنعت خودروسازی گذرانده‌ام. هنگامی که به آن دوران می‌اندیشم، بین روزهای بد هم داشته‌ام؛ اما روزی که بیش از همه در خاطرم مانده است، نه ربطی به ساخت خودروهای جدید داشته است، نه به پیشرفت و گرفتن مقام‌های بالاتر. من کسی در آن، بیشتر.

من در خانواده‌ای به دنیا آمدم که از آن‌ها به آمریکا مهاجرت کرده بود و تا مقام مدیرعاملی شرکت فورد هم بالا رفتم. زمانی که بر سر مدار مدیرعامل آن شرکت تکیه داشتم خودم را بر فراز بلندترین قله جهان می‌دیدم. اما در آن وقت به من گفت صبر کن. هنوز کار ما با تو تمام نشده است. اکنون وقتش رسید که یعنی سقوط از اوج آسمان چه مزه‌ای دارد!

روز ۱۳ جولای سال ۱۹۷۸ فورد مرا اخراج کرد. من ۳۲ سال در آن شرکت کار کرده بودم که هشت سال آن در پست ریاست گذشته بود. من در عمرم جای دیگری کار نکرده و اکنون ناگهان بیکار شده بودم. حال خرابی داشتم. از لحاظ اداری قرار بود پس از سه ماه به خدمت من پایان داده شود اما طبق «استعفا نامه» ای که نوشتم، قرار شد تا پیدا کردن کار دیگر، دفتری به من واگذار شود. روز پانزدهم اکتبر آن سال یعنی آخرین روز خدمت من در فورد، که از قضا با پنجاه و چهارمین سالگرد تولدم مصادف شده

بود، راننده‌ام برای آخرین بار مرا به ساختمان اصلی شرکت در دیربورن رساند. اما روز بعد خودم سوار اتومبیل‌م شدم و به طرف دفتر جدیدم به راه افتادم. آدرس را درست بلد نبودم. انباری بود در نقطه دور افتاده‌ای به فاصله چند کیلومتری ساختمان مرکزی شرکت. انگار داشتم از سیاره جدیدی بازدید می‌کردم. چندین دقیقه طول کشید تا ساختمان محل کارم را پیدا کردم. حتی نمی‌دانستم کجا باید پارک کنم.

این طور که معلوم بود اشخاص زیادی حاضر بودند محل کارم را نشان دهند. کسی رسانه‌های خبری اطلاع داده بود که رئیس اخراجی فورد آن روز صبح برای کار در دفتر جدیدش به آنجا می‌رود و از این رو جمع کوچکی برای دیدن من در آنجا گرد آمده بودند. یک گزارشگر تلویزیونی میکروفونش را در صورتم فرو برد و پرسید: "حالا که بعد از هشت سال، ریاست به این انبار تشریف آورده‌اید چه احساسی دارید؟"

نتوانستم جوابش را بدهم. چه می‌توانستم بگویم؟ پس از آن که به خوبی از دیدرس دوربین خارج شدم احساس را بیان کردم. طوری که فقط خودم بشنوم گفتم احساس می‌کنم هیچ کوفتی نیستم.

دفتر جدیدم فقط کمی بزرگ‌تر از یک کیوسک بود، با میز کوچکی و تلفنی. منشی خودم با چشمان اشکبار پیش از من در آنجا حاضر یافته بود. او بدون این که دهان باز کند به کف پوش ترک خورده کف اتاق و به دوایان پلاستیکی روی میز اشاره کرد.

تا همین دیروز من و او در برج عاج کار می‌کردیم. مدیرعامل شرکت از سراجچه هتل‌های پنج ستاره بزرگ‌تر بود. من در دفتر کار خودم دستسویی اختصاصی داشتم. حتی قسمتی از دفترم استراحتگاه شخصی من بود. من مدیرعامل شرکت بودم و از این رو خدمتکارانی که لباس سفید رنگ مخصوص برتن داشتند از من پذیرایی می‌کردند و در تمام ساعات کار گوش به فرمانم بودند. یک بار چند تن از کسانم از ایتالیا به دیدن من آمدند و من آنان را به شرکت بردم تا محل کارم را به آن‌ها نشان بدهم. آن‌ها تصور می‌کردند وارد بهشت شده‌اند.

اما اکنون زمین تا آسمان با وضع قبلی فاصله داشتم. چند دقیقه پس از آن که به

دفتر جدیدم وارد شدم رئیس انبار آمد تا احوالی بپرسد. تعارف کرد از دستگاه داخل راهرو قهوه‌ای برایم بخرد. پیشنهاد دوستانه‌ای بود اما حضور بی‌تناسب من در آن‌جا باعث شد که هم او احساس شرمندگی کند و هم من.

دفتر جدید برای من مثل سیبری بود. مثل تبعیدگاهی در دورترین نقطه دنیا. از وضع جدید چنان‌جا خوردم که چند دقیقه طول کشید تا به خود آمدم. دیدم دلیلی ندارد در آن‌جا بمانم. من در خانه تلفن داشتم. برای گرفتن نامه‌هایم نیز می‌توانستم خواهش کنم کسی آن‌ها را برایم به خانه بیاورد. این بود که پیش از ساعت ده آن‌جا را ترک کردم. دیگر حتی پشت سرم را هم نگاه نکردم.

این توهین آری بر سر بیشتر از حکم اخراج مرا رنجانده بود چندان که احساس می‌کردم حاضرم در آن‌جا بمانم، نمی‌دانم قتل هنری فورد یا قتل خودم. البته در عالم واقع پای قتل یا خودکشی در میان نبود اما به‌راستی حس می‌کردم از درون فرو می‌ریزم. مشروب زیاد شده بود پس از گذشته خشمگین می‌شدم.

در کوره‌راه زندگی، انسان به هر اندازه‌ای که چک برمی‌خورد. اما همیشه چند دوراهی بزرگ هم سرراه انسان سبزمی‌شوند. آن دوراهی‌های واقعاً حیاتی که شخص را مجبور به تصمیم‌گیری می‌کنند. من هم به یکی از آن دوراهی‌های مهم رسیده بودم و نمی‌دانستم چه کنم. آیا بهتر نبود دست از همه برمی‌انداختم و خودم را بازنشست می‌کردم؟ من ۵۴ سال داشتم و در دوران عمرم به پیرایی‌های بزرگی رسیده بودم. لحاظ مالی هم هیچ مشکلی نداشتم. می‌توانستم تا آخر عمرم گلف بازی کنم. اما احساس عجیبی در درونم با این تصمیم مخالفت می‌کرد. می‌دانستم با ناستی بار دیگر کوله‌بارم را ببندم و راه بی‌فتم.

در زندگی هرکس گاهی عدو سبب خیر می‌شود. گاه اوضاع آن قدر خراب می‌شود که ناچار می‌شوی شانه‌های سرنوشت را بگیری و به شدت تکانش بدهی. به نظر حضور من در آن انبار در آن روز صبح، انگیزه‌ای شد که به فاصله دو هفته سکان رهبری شرکت کرایسلر را به عهده بگیرم.

تا آن جا که به شخص خودم مربوط بود می توانستم رنج اخراج را بر خودم هموار کنم اما سرافکندگی اجتماعی آن برایم سنگین بود. وجودم لبریز از خشم بود. دو راه هم بیشتر در پیش نداشتم. یا می بایستی لبه تیز شمشیر خشم را به سوی خودم برمی گرداندم و زندگیم را تباه می کردم یا عنان آن همه انرژی را به دست می گرفتم و از آن چیز مفیدی می ساختم. همسرم می گفت به جای خشم گرفتن تلافی کن.

ر زیر بار فشارهای عصبی و به هنگام بروز چالش های جدی، بهترین کار این است نه انسان خودش را سرگرم کند و با کندوکاو در درون خویش، چیز به درد خوری خلق نماید.

اما آن اوقات امتدادی بود که از چاله به چاه بیفتم. یک سال پس از آغاز کارم در کرایسلر، آن شرکت در آستانه ورشکستگی قرار گرفت. روزهای زیادی را در کرایسلر به یاد دارم که به خودم می گفتم عجب غلطی کردم. رنج اخراج از شرکت فورد برایم بس بود و دیگر روان نبود به همراه کشر. آنکسته کرایسلر غرق شوم.

خوشبختانه کرایسلر از سقوط اجتناب یافت و من امروز قهرمانم. اما شگفتی در این است که من این قهرمانی را مدیون همان یک لحظه تصمیم در آن انبار هستم. من به یاری اراده و بخت و عده زیادی آده مانع خوب توانستم همچون ققنوس از خاکستر برخیزم. حالا اجازه می خواهم سرگذشت این ابریتال بازگو کنم.