

2

تعبئة القوى العاملة

- إرضاء المساهمين والقوى العاملة في الشركة.
- خلق قوة تنافسية عبر جعل الشركة أكثر نجاعة ولياقة، والمحافظة على لياقتها.
- كيف تستهدف الآفاق غير المحدودة للإنتاج الأعلى.
- التخلص من عقدة المسؤول وإزالة القيود والسياسات.
- كيف تجعل المشاركة في قيم الناس أمراً ملزماً.
- تحسين الأداء وتعبئة الموظفين للمشاركة في الأعباء والمهام.
- الاستفادة من دروس الشركات الأخرى وتطبيقها في شركتك.
- كيف تستطيع النوعية أن تكون قوة موحدة.

إذا كان إرضاء المساهمين هو الاختبار الوحيد للرئيس الأعلى التنفيذي، فلا بد إذن من أن تكون الأفكار الإدارية لجاك ويلش وتنفيذها من الأمور العظيمة التي تشكل انتصاراً له. ولكن لإرضاء المساهمين بشكل أكبر يجب أن يشهد عهد المدير الأعلى التنفيذي ارتفاعاً في أسار أسهم الشركة. وجعل ويلش من مسألة زيادة ثروة المساهمين أو زيادة قيمة الشركة الهدف الأول له. ومع ذلك فقد كان يشدد على ضرورة إرضاء المعالج الأخرى «أولاً ولكن بطرق أخرى» بما فيها مصالح القوى العاملة.

ساهم ويلش مساهمة عظيمة في تعبئة وإرضاء القوى العاملة في الشركة (من 200 ألف إلى 300 ألف موظف) وذلك عبر الأفكار والممارسة، علماً أن سمعة ويلش في الإدارة في مطلع حياته لم تكن قوية بسبب معاملته للقوى العاملة.

جعل الشركة أكثر نحافة

لم تكن خسارة الوظائف في الشركات التي باعها أو أغلقها أو أعاد بناء هيكلياتها هي السبب الوحيد للشكوى المريرة منه. فقد مارس ضغوطاً على النقابات للموافقة على تقليص المعاشات والمستحقات وإصلاح الممارسات العملية. وبالرغم من أن مثل هذه الأفعال كانت ستؤدي إلى اضطرابات عمالية فقد رفض ويلش في حديث له مع «بيزنس ويك» BUSINESS WEEK الاعتراف بوجود هبوط في المعنويات: «لا أشعر بهذا الهبوط، بل بالعكس أشعر

أن هناك تقديراً كبيراً للمنافسة في الأسواق العالمية، وأنه علينا العمل سوية من أجل النجاح».

ويبدو واضحاً أن ما قاله ويلش يعتبر جوهر فلسفته. فموقفه من زملائه الموظفين هو الموقف ذاته من أعلى مدير إلى العامل العادي. وفي الواقع فقد قلص عدد المدراء فوراً ليصل عددهم إلى نحو ألف فقط. وعندما تولى رئاسة الشركة بدأت عملية تقليص عدد الموظفين (100 ألف وظيفة أي 25 في المئة من القوى العاملة بين سنة 1981 إلى سنة 1987). كان ويلش يرى أن الأرقام الزائدة تجعل من التكاليف أمراً يعرقل المنافسة، وممارسة عملية سيئة للإنتاج، علماً أنه كان يؤمن بالمنافسة القوية. وكان أيضاً يرى أنه بالرغم من الألم الناجم من التقلصات فإن الناس يعملون بشكل أفضل وإيجابي في المؤسسة الأكثر نحافة ولياقة. ويقول ويلش: «إفتح المكان لكي يزدهر الناس ويتوسعون وينمون. ولكن إذا كان المكان ضيقاً ومكبلاً ومضغوطاً فإنك تقتل روح النمو والازدهار».

تحسين قيمة الموظف

لم تختفِ الانتقادات التي وجهت إلى جاك ويلش حتى بعد سنين عديدة من رحيله عن الشركة. ففي أواسط سنة 1998 قال نقابي بارز: «بغض النظر عن الأرقام القياسية التي حققناها في الإنتاج أو الأرباح فإنه يُنظر دائماً إلى العامل وكأنه حبة ليمون

جاهزة للعصر. ولكن ويلش يرفض فكرة الليمونة كما يرفض مقولة تحطيم الأرقام القياسية «لأنه مطلوب منا دائماً أن نحقق الأفضل».

ويرى أن البديل لأفكاره هو الفشل الذريع. فالقوى العاملة تلعب دوراً بارزاً في اتباع طريقة الربح الوحيدة التي تحدث عنها ويلش سابقاً. علماً أن تكاليف أجور العمال كبيرة للغاية إذ (كان معدلها 40 في المئة من مجموع تكاليف جنرال إلكتريك حين تقلد ويلش منصب المدير الأعلى التنفيذي، رغم ذلك كانت مصالحي تجارية أخرى لا تنفق كثيراً على أجور العمال). وعلاوة على ذلك فإن لطريقة عمل الموظفين أثر بالغ على الأداء - وعلى التحسين الكبير المحتمل:

«الحقيقة هي أن إنتاجنا في مراحلنا الأولية وهناك الكثير من الإهدار وعلينا عمل المزيد. علماً أن الناس يعتقدون أن جميع هذه الأشياء لها حدود».

هذا التصريح أدلى به ويلش بعد مرحلة الإصلاح الذي بدأه في الشركة. هناك نهجان لإنتاج القوى العاملة: النهج الأول، أو

«من أجل الوصول إلى المؤسسة النحيفة فإن الطريق الوحيد للإنتاج هو بناء قوى عاملة نشيطة ومشاركة وتتطلع إلى الأمام، حيث كل شخص يلعب دوره وحيث لكل فكرة الاهتمام اللازم بها».

من كتاب CONTROL YOUR DESTINY OR SOMEONE ELSE WILL (1993)

نهج جاك، هو تقليص عدد الموظفين، وجعل الشركة أكثر نحافة وأكثر لياقة. وعندما تنجح الإدارة في «قطع الشحم» فإن هذا الطريق يؤدي إلى نقطة مسدودة، مما يستدعي - في هذه الحالة أن تقوم الإدارة بتغيير اتجاهها والسفر على طريق جديد.

نفي المدراء التقليديين

إن اتباع الطريق المذكور أعلاه يضع ضغوطاً كبيرة على الإدارة والعمال على حد سواء. في سنة 1991 أعلن ويلش أنه «يجب علينا اقتلاع عنصر المدير التقليدي (المعلم). وسوف نربح» «بأفكارنا وليس بالسياسة والسلاسل». كان ويلش يؤمن أنه بدون هذا التحوّل الثقافي فإنه ليس بوسع جنرال إلكتريك الوصول إلى مثالياته الثلاث: «السرعة والبساطة والثقة بالذات».

وفي الوقت الذي لم يضحّ فيه ويلش بمبدئه الداعي إلى التركيز على الأرباح من أجل هذه الفضائل الثلاث، إلا أنه رأى بوضوح أن التركيز بشكل رئيسي على تحقيق النتائج القصيرة المدى - حتى الممتازة منها - هو شيء يتناقض مع أفكاره الجديدة. فالمدراء الذين خضعوا للتغيير يستطيعون قيادة القوى العاملة المتغيرة.

ويقول ويلش إن المدراء والموظفين الآخرين يجب أن يتصرفوا بشجاعة خارج الحدود التقليدية للسلطة، وفي جو تعليمي تظلمه المشاركة. ويرى أن البديل هو إلحاق الأذى بالمصالح

الطويلة الأمد للشركة، وأنه لن تتحقق فكرة الإدارة التي تعتمد على القاعدة الشعبية (وهي الفكرة المهمة لزيادة الإنتاج). وهذه ليست قضية حفز أو إعطاء النفوذ للموظفين لأن الإدارة لا تقرر الإنتاج عبر هذه الممارسات «المرنة» فحسب وإنما أيضاً عبر الإنتاج «القاسي» والوسائل الأخرى التي تقيمها الإدارة وتشرف عليها.

دراسة ممارسات جنرال إلكتريك

أظهرت دراسة داخلية في جنرال إلكتريك حول «أفضل الممارسات» أجريت سنة 1988 - 1989 أن تطوير المنتج الجديد في الشركة كان سلبياً. فقد توقع المطورون قفزات كبيرة إلى الأمام. غير أن تقرير الدراسة لاحظ وجود استراتيجية أعلى تنطوي على التخطيط إلى الأمام على مراحل (أي تحقيق التقدم المرحلي للمنتج بحيث يكون المنتج الراهن أفضل من سابقه). وعبر هذه الطريقة يصبح بالإمكان تسويق المنتج بشكل أفضل، وأيضاً بالإمكان تفادي الانهيارات التكنولوجية الفجائية. وتبين أيضاً أن العادة الشائعة في جنرال إلكتريك، والمتمثلة بنقل المدراء بسرعة من وظيفة إلى أخرى تأتي أيضاً بنتائج سلبية. كما تبين أن نقل المدراء أدى إلى بطء في تطوير المنتجات الجديدة. وهكذا بدا واضحاً أن لهذين العيين تأثير خطير على أداء الموظفين، وأنه بدون تغيير النظام فإن الموظفين لن يستطيعوا تحسين أدائهم.

التعامل مع المدراء

إن الإدارة الناجحة للناس لا تقوم فقط على استخدام الأنظمة الاقتصادية الفاعلة والناجحة أو تحقيق الأهداف. كما أن الوفاء بالالتزامات المالية وغيرها ليس كافياً. ومع ذلك، يجب على المدراء الناجحين أن يظهروا بأنهم يؤمنون بالقيم الإنسانية للشركة. ومن الطبيعي أن يكون المدراء الناجحون في جنرال إلكتريك هم الذين يتصرفون بشكل مناهض لقيم الشركة وسوف يجدون أنفسهم أمام كرسي الاعتراف. فهؤلاء المدراء ينتهكون المبدأ الذي يركز عليه ويلش: هؤلاء يرفضون الأداء على الناس بدلاً من زرعه في قلوبهم. ويصف هؤلاء المدراء بـ «الطغاة والأوتوقراط والمتكبرين». في تقريره لسنة 1995، أعلن ويلش موقفه من هؤلاء المدراء الذين يرفضون القيم التي تعتمد على الناس في جنرال إلكتريك. وأما موقف ويلش فقد لخصه مدير سابق في الشركة: «إن نظرية ويلش تعتمد على دعم المدراء الذين يقبلون بقيم الشركة وطرده أولئك الذين يرفضونها».

الثورة الثقافية

لقد رفضت الشركة المدراء الذين حققوا لها النتائج، ولكن بدون اعتبار للقيم. وفي الواقع فإن الشركة قامت «بتهميش هؤلاء المدراء وعصرهم وخنقهم». وقد تعلم بعض الطغاة فتغيروا. أما

أولئك الذين لم يتعلّموا فقد طردوا: «كان علينا أن نطردهم إذا أردنا أن يكون الناس في جنرال إلكتريك منفتحين وقادرين على الكلام ومشاركين».

لقد كان ويلش يشن ثورة ثقافية ولم يكن يقبل أي نوع من المقاومة. في سنة 1991 قال ويلش لمجلة «فورتشن» Fortune: «الأفكار التي نأخذها بعين الاعتبار هي الأفكار التي تأتي في المرتبة الأولى، لأننا لا نقبل أفكار المرتبة الثانية. وهذا يعني أن علينا إشراك الجميع في المؤسسة. إذا فعلت هذا الشيء على نحو صحيح فإن أفضل الأفكار ترتفع إلى الأعلى».

ومع الأخذ بعين الاعتبار المشاركة للجميع، قام ويلش بإطلاق مبادرات جديدة لتحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

- * إشراك الموظفين في صنع القرارات.
- * نقل الأفكار بسرعة بين مختلف المصالح التجارية والأقسام في الشركة.
- * تبسيط الإنتاج والأنظمة الأخرى.

«كل مؤسسة بحاجة إلى قيم، ولكن المؤسسة النحيفة بحاجة إلى القيم أكثر من غيرها. عندما تنزع نظام الدعم للموظفين، فعلى الناس أن يغيروا عاداتهم وتوقعاتهم وإلا فإن الضغط سوف يغمرهم».

من كتاب: «جاك ويلش يتحدث».

تطوير الموظفين خارج مكان العمل (الاجتماعات الخارجية)

استفادت الشركة من ثلاث مبادرات هي: «تطوير الموظفين خارج مكان العمل» و«الممارسات الأفضل» و«تخطيط العمليات» وهي العمليات التي تجري ملاحظتها من البداية إلى النهاية، ثم يعاد تخطيطها لتبسيطها وتسريعها. ولا شك بأن «الممارسات الأفضل» و«تخطيط العمليات» يساهمان بقوة في عملية تطوير الموظفين. بدأت فكرة تطوير الموظفين خارج مكان العمل في سنة 1989 والهدف منها أعمق من الإنجازات الراهنة. وهذه الفكرة تنتج تحسينات قصيرة المدى في الكفاءة والتكاليف بينما في الوقت ذاته تخدم هدفاً تعليمياً طويلاً الأمد. أما منهجية هذه الفكرة فهي عزيزة على قلب وعقل ويلش، وأساسية للثورة الثقافية التي فرضها على جنرال إلكتريك.

وفي الأصل فإن مدير الوحدة يقوم بأخذ ما بين 40 إلى مئة موظف من جميع المستويات لقضاء ثلاثة أيام في موقع غير رسمي في فندق أو في مركز للمؤتمرات. يضع المدير جدول الأعمال الذي قد يتعامل بشكل عريض مع تقليص عدد الاجتماعات أو الأعمال المكتبية، أو مع مسائل تقنية تتعلق بالسلع والإنتاج. وبعد «اجتماع شامل» حيث يدرس الجميع جدول الأعمال تنقسم المجموعة إلى فرق عدة لتعمل كل فرقة مع مقرر لمدة يومين على جدول الأعمال - علماً أن المدير يغيب بشكل واضح عن هذه الاجتماعات.

وفي اليوم الثالث يعود المدير للاستماع إلى الاقتراحات، والتي قد يصل عددها إلى أكثر من مئة اقتراح. ومن المؤكد أنه سوف يتم بسرعة قبول الجزء الأكبر من الاقتراحات التي قدمتها الفرق.

ومن الميزات النفسانية الكبيرة لمثل هذه الاجتماعات الخارجية أن بوسع المدير الذي يستمع إلى اقتراحات موظفيه في مقدمة الفرقة أن يقول «نعم» أو «لا» - أو أن يطلب تأجيلاً لشهر أو أقل من أجل جمع المزيد من المعلومات. إن هذا الإصرار يعكس نهج ويلش بالنسبة لصنع القرار. وكما قال أحد خبراء الإدارة في سنة 1998: «يقول ويلش نعم أو يقول لا، لكنه لا يقول أبداً ربما».

من الأشياء العادية إلى الأساسيات

طبعاً، فإن المدير الأعلى التنفيذي يقرر الأشياء الأكثر أهمية، علماً أن الاجتماعات الخارجية تؤدي إلى توفيرات مالية (مثلما حصل في سنة 1991 حيث تراوحت التوفيرات من 80 ألف دولار في إحدى الوحدات إلى 200 ألف دولار في وحدة أخرى).

إن المجموع الفردي للتوفيرات الناجمة عن الاجتماعات الخارجية ليست كبيرة (علماً أنها ليست قليلة إذا أخذنا بعين الاعتبار جميع وحدات الشركة). لكن المنفعة الرئيسية للشركة هي منفعة نفسانية وثقافية. إن ويلش يستخدم هذه الاجتماعات

الخارجية لخلق الأجواء الحرة التي يتمتع بها في مواجهته، مع مدراء جنرال إلكتريك في المقر الرئيسي للشركة .

وتبدأ هذه الاجتماعات الخارجية كنشاطات اصطناعية، غير مألوفة وغير مستقرة للمدير والمرؤوس . ولكن بعد بناء الثقة يبدأ مفعول هذه العملية بالظهور . ويرى ويلش أن التعامل مع «الإداريات (أو النماذج غير الضرورية) هو شيء مهم جداً». وهذا التعامل يؤدي إلى انتصارات سريعة، ويهيئ الناس للمواضيع الأصعب: «إذا قفزت فوراً إلى القضايا المعقدة فإن لا أحد سوف يتكلم لأن هذه الأفكار أكثر خطورة». ويجب التذكير بأن الاجتماعات الخارجية تتخطى الحدود العملية، حيث يصبح الحديث أكثر صراحة، وبلا خوف، وأيضاً يكون الانتقاد الصريح للإدارة الحالية غير محفوف بالتهديدات .

توسيع فوائد الاجتماعات الخارجية

في مرحلة متطورة يتم تشكيل الفرق ليس من الأجزاء المختلفة للوحدة، ولكن من الأشخاص الموظفين في نفس

«نود القول إن الاجتماعات الخارجية تنسف المبنى... لناخذ على سبيل المثال عمارة ما: للعمارة جدران وطوابق، الجدران تقسم الغرف، والطوابق تقسم المستويات. إن الاجتماعات الخارجية تاخذ الطوابق والجدران وتترك الجسم في غرفة كبيرة واحدة».

من كتاب «جاك ويلش يتحدث» Jack Welsh speake

الدرجات في وحدات مختلفة. كما بالإمكان إضافة زبائن ومزودين إلى الفريق من أجل المصلحة المشتركة وتوليد الأفكار الخارجية. ويقوم موظفو التطوير بدراسة الشركات الأخرى بهدف شرائها ومعرفة «أفضل الممارسات» فيها من أجل تطبيقها في جنرال إلكتريك على أساس التبادل المشترك.

تبادل الممارسات

بالإمكان القيام بتبادل الممارسات الأفضل داخل وخارج الشركة. على سبيل المثال قام أحد مصانع الأدوات الكهربائية التابع لجنرال إلكتريك في كندا بتبني أفكار العمل لمصنع صغير في نيوزيلندا. إن الذي حدث بعد ذلك يظهر التغييرات التي أراد ويلش تطبيقها لتلبية رغباته. شاهد مدير بارز كندي المصنع النيوزيلندي فوجد أن وسائل العمل الجديدة ستعود بالفائدة على مصنع جنرال إلكتريك في لويزفيل Louisville الذي كان يعاني آنذاك من مشاكل. قام المدير بتنفيذ أربعة إجراءات في سبيل:

- * تقليص الوقت من مرحلة طلب البضاعة إلى مرحلة إنتاجها بمقدار 90 في المئة.
- * إحضار أهم العناصر وأكثرها كلفة (5 في المئة) في الوقت الملائم.
- * تصميم نماذج يصبح بالإمكان المشاركة بعناصرها لأكثر من مهمة.

* تسريع عملية «التغيير» عندما يتحول طابور Line العمل من نموذج إلى آخر.

تم تنفيذ التغييرات في لويزفيل Louisville عبر «الاجتماعات الخارجية» والرحلات الدراسية للمدراء والموظفين، من ضمنهم (بعض النقابيين) إلى كندا. لقد كانت الفوائد في لويزفيل كبيرة للغاية، حيث تم التعويض بأضعاف مضاعفة لمبلغ الثلاثة ملايين دولار الذي تم إنفاقه على ما يسمّى ببرنامج «الرد السريع». ولكن بالنسبة لويلش فإن النتائج في لويزفيل وغيرها من المواقع تعني أكثر من ذلك بكثير وهي تشكل خطوة أخرى نحو تطوير «أولئك الذين يضمنون مداخيلهم لأنهم يربحون، ولأن معنوياتهم عالية، لأن كل شخص منهم يشارك في العمل».

كانت للاجتماعات الخارجية أهمية كبرى لويلش في مسعاه لتعبئة وحفز الجميع في الشركة. إلا أن طموحات هذه الاجتماعات تم تجاوزها من قبل ما يسمى بخطة الـ Six sigma (والتي سنشرحها لاحقاً والتي أطلقها ويلش سنة 1998). ومن خلال إصدار أوامره لكل فروع الشركة بالالتزام بالـ Six sigma، بحيث لا يوجد أكثر من 3,4 عيوب لكل مليون جزء أو عملية، فإن ويلش أراد اصطيد عصافير عدة بحجر واحد. إذ أنه سيتم من خلال هذه العملية توفير كبير للتكاليف وزيادة في الأرباح (لأنه يجب إصلاح كل عطل أو خلل)، بالإضافة إلى زيادة رضى الزبائن على الشركة.

وعلاوة على ذلك فإن التدريب الواسع على كيفية التعاطي مع برنامج الـ Six sigma وتنفيذه سيسكلان حافزاً قوياً للمزيد من العطاء للموظفين وتعليمهم كيفية تطوير أدائهم أفراداً وجماعات. عندما يختار ويلش 29 مديراً ليتحدثوا عن نجاحاتهم في مجال الـ Six sigma أمام 471 من أقرانهم في بوكا راتون Boca Raton فهو لا يشجع الجميع على المشاركة في الأفكار النوعية فحسب، بل أيضاً يواصل ضغوطه من حيث الثقة، حتى العامل الفردي، من أجل تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية. كما أنه يشجع الآخرين على نشر هذه الرسالة للذين هم بحاجة إليها.

التوحيد لتحقيق النوعية

في كتاب عنوانه «جاك ويلش يتحدث» للكاتبة جانيت لوي، الصادر سنة 1998 ورد عن ويلش قوله إن: «وظيفة القائد ووظيفة المدير، ووظيفة الموظف العادي ووظائف الجميع يجب أن تتضافر لتحقيق النوعية». وفي سنة 1970 فوجئ الملايين من الأميركيين عندما شاهدوا برنامجاً وثائقياً تلفزيونياً يؤكد ما كان يعرفه ويلش عن أن اليابانيين لديهم اليد العليا في ما يتعلق بالنوعية. هز ذلك البرنامج العالم التجاري الأميركي. والجدير بالذكر أن الغموض لا يزال يكتنف تردد ويلش في بادئ الأمر عن تقليد وسائل النوعية اليابانية، علماً أنه من أقوى المدافعين عن «اقتراض» ما يسمّى بـ «الممارسات الأفضل» من الجهات الأخرى، مع العلم أن هذه الوسائل اليابانية تم زرعها في اليابان



دعوة للاستيقاظ صادرة من اليابان

التفوق الياباني على الولايات المتحدة في مجال النوعية رفع ويلش إلى إشراف الجميع في جنرال إلكتريك في برنامج تحسين النوعية المعروف بـ Six sigma.

بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة الأميركي ادواردز دمينغ
. Deming

جعل ويلش من برنامج Six sigma وكأنه بضاعة من منتجات جنرال إلكتريك. ويقول في كتاب روبرت سلاتر Slater: «جاك ويلش وطريقة جنرال إلكتريك» إن برنامج Six sigma بدأ كبرنامج نوعية «ثم قمنا بتحويله إلى برنامج إنتاج داخلي، وقمنا بتقليص

النفائات ثم أشركنا الزبائن في هذا البرنامج». وهكذا بدأت جنرال إلكتريك في سنة 2000 بقياس نجاح Six sigma عبر مراقبة ردود أفعال الزبائن، ومدى رضاهم عن المنتجات «ولم نتعامل معه على أنه مجرد برنامج لتوفير المال». ويضيف ويلش قائلاً: «ولا بد أن أذكر أن هذا البرنامج هو أفضل البرامج التدريبية الإدارية قاطبة. وأستطيع القول إنه أفضل من الذهاب إلى كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الشهيرة، كما أنه أفضل من البرامج التي نقدمها في المقر الرئيسي للشركة. هذا البرنامج يعلم المرء كيف يفكر بشكل مختلف». ويرى ويلش أن الإنجازات التي حققتها جنرال إلكتريك هي دليل قاطع على أن التغييرات في النهج والبيئة أمر ممكن وفاعل بشكل قوي. كما يثبت البرنامج أن الإنتاج «ليس مجرد تقلصات في التكاليف، بل هناك أيضاً عملية حفز القوى العاملة التي تعتمد على إعطاء السلطات لهم، وهذا البرنامج هو أيضاً حول زرع الحماس في قلوب الناس عبر تمكينهم من إيجاد الحلول لمشاكلهم».

أفكار للعمل

- * قم بتطبيق مبادئ السرعة والبساطة والثقة بالنفس.
- * قم بإلغاء الأوتوقراطية والطغيان من أجل مساعدة الناس على الانفتاح والتحدث والمشاركة.
- * شدد على أن يقوم المدراء (بمن فيهم أنت) على جعل القرارات واضحة وسريعة.

* ابدأ مع فرق التحسين بحلول سريعة بما في ذلك إلغاء «الأعمال الإدارية الزائدة».

* اعتمد وسائل النوعية الشاملة لكي توفر التكاليف وترفع من الإنتاج، ولتزرع البهجة في قلوب الزبائن.

* لا تتهاون قط في متابعة الأداء الأفضل لك وللشركة.

* استخدم برامج النوعية كوسائل رئيسية لتطوير الإدارة.

العثور على مبدأ نوعية الـ Six sigma

في الواقع لقد كان جاك ويلش غائباً في اليوم الذي جاء فيه برنامج Six sigma إلى جنرال إلكتريك، وقام بتغيير الشركة إلى الأبد. فعندما كان الأعضاء الثلاثون للمجلس التنفيذي الأعلى للشركة مجتمعين في حزيران/يونيو سنة 1995، كان ويلش قد بدأ يتعافى من عملية في القلب.

وإحصائية تحت إشراف خبراء مدربين، وباستخدام تعابير على غرار ما يُستخدم في رياضة الجودو، في جنرال إلكتريك مثل «الحزام الأسود الأكبر، والحزام الأسود، والحزام الأخضر». وفي سنة 1996 وصل عدد المشاريع إلى ثلاثة آلاف مشروع، ثم تضاعف هذا العدد في سنة 1997. وكانت النتيجة 320 مليون دولار إضافي في مجال الإنتاج والأرباح. وبالرغم من أن هذا الرقم كان ضعف الهدف الرئيسي لويلش فإنه لم يغط العجز الكلي بين الـ Six sigma والأداء الحقيقي: وهو فجوة يتراوح مقدارها بين ثمانية بلايين دولار واثني عشر بليون دولار سنوياً.

نجاحات Six sigma.

تشمل الإنجازات التي حققتها جنرال إلكتريك حتى الآن نتيجة برنامج الـ Six sigma ما يلي:

* تقليص ما مقداره 98 في المئة من الشواذب التي يعاني منها نظام الفواتير المستخدم في عمليات شبكة متاجر Wal - Mart.

* تقليص زمن الإعداد لمحرك طائرة نفاثة من يومين إلى نحو عشر ساعات.

كان المتحدث في المقر الرئيسي للشركة صديق مقرب لويلش هو لورانس بوسيدي Bossidy الذي كان نائب مدير جنرال إلكتريك، ثم شغل منصب المدير الأعلى التنفيذي لشركة «اللايد سيغنال» Allied Signal. اقترح بوسيدي برنامجاً راديكالياً لتحسين النوعية قام بإدخاله في الشركة الثانية (اللايد سيغنال) ويسمى Six sigma قال بوسيدي إن أي نشاط يؤدي إلى أقل من ثلاثة فاصلة أربعة (3,4) شواذب لكل مليون قطعة تم تصنيعها (أو ما يعادل هذه الكمية في مجال الخدمات) يحق لنا أن نطلق عليها الوصف التقني Six sigma.

حين عاد ويلش في آب/أغسطس 1995 إلى الشركة، وسمع عما تحدثت عنه بوسيدي انطلق بحماس من أجل إدخال البرنامج في جنرال إلكتريك التي (ويا للدهشة) كانت متأخرة بالانضمام إلى حركة النوعية. وعلى سبيل المثال كانت شركة موتورولا Motorola قد سبقت جنرال إلكتريك بعشر سنوات في تبني برنامج الـ Six sigma. ولكن ويلش أظهر حماسه الحقيقي حيث، ومع انتهاء سنة 1995، كان لجنرال إلكتريك أكثر من مئتي مشروع لتحسين النوعية.

تم دعم هذه المشاريع ببرامج تدريبية مكثفة حيث اكتسب الموظفون مهارات تقنية

MALMAR



الدائم والعملية لتقليص الإنفاق، وزيادة الكفاءات. كان ويلش غيوراً جداً على الأمرين المذكورين (تقليص الإنفاق، وزيادة الكفاءات). وحدث في سنة 1999 بعد نقد ساخر له قال إن «الطريقة الوحيدة لجلب اهتمامكم هو ألا أكون منطقياً». رغم ذلك كان ويلش يفرح عندما يرى كبار المدراء وهم يتهافون للتحدث عن الأرباح التي حققوها بسبب برنامج الـ Six sigma. وحدا به ذلك إلى القول إن «البرنامج انتشر مثل النار في الهشيم في الشركة، وأن هذا البرنامج يقوم بتحويل كل شيء نفعه إلى الأفضل».

«نريد جعل نوعيتنا مميزة جداً، وثمانية جداً لربائنا، ومهمة جداً لنجاحنا وذلك حتى تصبح منتجاتنا خيارهم الحقيقي الوحيد الذي له قيمة».

من كتاب «جاك ويلش يتحدث»

ومع ذلك أراد ويلش المزيد من البرنامج فلجأ إلى استغلاله لتوحيد الإدارة وتوحيد القوى العاملة من أجل السعي

