

القاعدة

16

أجر القياس للقياس

Measure for Measure



⇐ يوجد صفتان فقط في العالم: الكفاءة وعدم الكفاءة .

George Bernard Show

⇐ إنه قانون ثابت في دنيا الأعمال بأن الكلمات هي الكلمات ، التفسيرات هي التفسيرات ، والوعود هي الوعود ، ولكن فقط الأداء هو الحقيقة .

Anon

⇐ عندما تستطيع أن تقيس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام ، فأنت تعرف شيئاً ما عنه ، ولكن عندما لا تستطيع قياسه ، عندما لا تستطيع أن تعبّر عنه بالأرقام ، فإن معرفتك من النوع الهزيل غير المرضي .

William Kelvin

لقد أصبحت عملية المقارنة بعلامات التمييز النمطية Benchmarking من بين الكلمات الطنانة في الشركات وذلك خلال عقد التسعينيات ، وفي الواقع ، نجد أن التعبير حديث جداً إلى حد أن القاموس الذي استخدمه يحدد معنى Benchmarking بأنه " علامة تجعل على صخر يهتدى بها في أعمال المساحة " . ومن ثم ، ما هو بالضبط المقصود بهذه الكلمة ؟ إنني أفترض أن التعريف الأوسط قبولاً هو تحديد وتبني أفضل الممارسات أو الأساليب لأداء مهام عامة ، تقييم أداء الوظيفة ووضع أهداف الأداء . يستلزم هذا ، التحري عن الأساليب المستخدمة داخل منطمتك ، عن طريق قادة السوق المعترف لهم ، وبواسطة منافسيك المباشرين .

في الأصل استخدمته صناعة "الكمبيوتر" لمقارنة الطاقة التشغيلية للمنتجات المنافسة ، وأصبح مصطلح Benchmarking جزءاً من الاتجاه السائد عندما استخدمته شركة "زيروكس" Xerox لأول مرة في عام 1979 . قد تبنت شركة "زيروكس" عملية المقارنة بعلامات التمييز النمطية بكل كيانها ، بعد أو وضعت تحت ضغوط شديدة نتيجة المنافسة اليابانية . لقد جلس مدير الشركة التنفيذيون وسألوا أنفسهم الأسئلة العشرة البسيطة التالية :

- 1- ما هو أكثر العوامل حساسية لنجاح منطمتي ؟
- 2- ما العوامل التي تؤدي إلى أصعب المشكلات ؟
- 3- ما المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء ؟
- 4- ما العوامل التي تمثل الرضا من منظور العميل ؟
- 5- ما المشكلات المعينة التي أمكن تحديدها في المنظمة ؟
- 6- أين يتم الإحساس بالضغوط التنافسية في المنظمة ؟
- 7- ما التكاليف الرئيسية في المنظمة ؟
- 8- أي الوظائف تمثل النسبة الأعلى في التكاليف ؟
- 9- أي الوظائف يمكن أن توفر المساحة الأكبر لإحداث التحسين ؟

10- ما الوظائف التي تميز المنظمة عن منافسيها ؟¹

انتشرت الكلمة التي ابتكرتها "زيروكس" سريعاً في عالم الشركات ، وسارت على نهجها شركات عملاقة مثل AT&T ، Motorola ، Westinghouse . يوجد الآن على مستوى العالم صناعة لعلامات التميز كاملة . مع مواقع على الإنترنت لا حصر لها وجيش من الاستشاريين . في بحث حديث على الإنترنت وجد 20,000 مدخل .

إن Benchmarking عبارة عن حجر الزاوية في التحسين المستمر . إن هذه العملية تجعلك تركز على موضوعات أساسية مثل ، كيف تستطيع إحداث التحسين وكيف يفعل الآخرون نفس الشيء بصورة أفضل . يجب أن يكون لدى المدير الجيد دائماً استخفاف بوضع منظمته الحالي بصورة صحيحة . تعمل عملية التحري عن علامات التميز على تحويل هذه الحالة من عدم الرضا إلى تغيير منتج .

بالنسبة لنا ، حقيقة إننا نريد أن نقيس أنفسنا ، ونرى كيف نقارن مع الأفضل والأكثر تميزاً ، فهذا مؤشر قد وصل إلى مرحلة النضوج في نطاق أعمالنا . يجد من يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs صعوبة في التحري عن علامات التميز مبكراً ، لأنهم يجدون أنهم في دوامة محاولة الوقوف على أقدامهم أولاً . إن Benchmarking تتفق مع الأعمال المستقرة .

لماذا تحاول أن تقيس كل شخص وكل شيء - الفنادق ، المطاعم ، السائقين ، الكهربائيين ، السعاة ، ومديري العموم - وأي وظائف أو مهن أخرى . إن اللحظة التي تبدأ فيها قياس الأفراد يمكنك أن تبدأ تحفيزهم للأداء . تصور . مع عدد من العاملين يصل إلى 12,000 ، إذا استطعت أن تحسن أداء كل من يتقاضى أجراً بنسبة 10% . إن الفرق بالنسبة للمجموعة سوف يكون مذهلاً . تذكر بأننا أحد أصحاب الأعمال الكبار القلائل في تايلاند الذين لا ينتمون إلى الاتحاد العمالي . نحن نريد أن نحفز الأفراد ، نتحدى قدراتهم على التحسين ، الارتجال ، الابتكار ، وأن يخرج تفكيرهم خارج نطاق وظائفهم . يعتمد نجاحنا على كثير من أعضاء

(1) Micheal L. Spendolini, "The Benchmarking Book" (American Management Association, New York), 1992.

منظمتنا الآن . لم تعد المسألة مدى جودة أدائي أنا شخصياً الآن .

نحن نريد كل عضو في هيئة الموظفين لدينا أن يقيس نفسه مقابل زملائه ومناقسيه . يحدث نفس هذا الوضع في كل إدارة ، كل فندق ، كل مطعم وكل شركة . إنها مسألة معرفة من الأكثر ممارسة ، ومحاولة الاقتداء بهم . بمجرد أن يتحقق هذا ، تستطيع أن تحاول التفوق عليهم .

خذ على سبيل المال ، فندق Oriental . لقد أخبرت كل موظفي فندقنا أنه الأفضل في العالم وتحديتهم أن يتنافسوا معه خطوة بخطوة ، يوماً بيوم ، وذلك بمحاولة إعطاء قيمة أكبر للأموال . نحن نتقاضى 100 دولار للحجرة الرئيسية في فندق Marriot Royal Garden ، الذي يعتبر على مسافة عشر دقائق أسفل النهر من فندق Oriental الذي يتقاضى 300 دولار . هل الخبرة أفضل بثلاثة أمثالها من فندقنا ؟ إذا لم تكن كذلك ، فهذا يعني بأن أداءنا أفضل . إذا كانت معاييرهم ترى على أنها الأفضل منا بنسبة 20% فقط ، فهذا يعني أننا نوفر للعميل قيمة خرافية . ولكنك تستطيع فقط قياس أشياء مادية بأخرى مادية أيضاً ، ولكن فندق Oriental ، له خاصية واحدة تميزه لا يمكن شراؤها - تاريخه . لا يزال من السهل أن تغمض عينيك وتتخيل Somerset Maugham جالساً في شرفة الفندق ويراقب العالم يمر أمامه عبر النهر .

يوجد تحدٍ يستحق الأخذ في الاعتبار آخذ في البروز أمام فندق Oriental فقط عبر النهر . عندما افتتح Peninsula في بانكوك في عام 1998 ، أرسلت مديري منظمتنا في مهام استكشافية إلى ذلك الفندق . عندما عادوا كانوا معتدين بأنفسهم إلى حد ما . قالوا بأن الخدمة كانت بطيئة وأن الأسعار باهظة الارتفاع . ذهبت بنفسني عبر النهر لمعرفة إذا كان هناك علامات تميز ، ورجعت بانطباع مختلف بدرجة ما أو بأخرى . لقد أخذت تحت تأثير الجودة ، العناية بالتفاصيل ، والتميز الشامل . حذرت المديرين الذين يعملون معي ، بأن المسألة لا تأخذ كثيراً أو طويلاً للإسراع في تقديم الخدمة في فندق جديد . أيضاً ذكرت لهم أن خدماتنا كانت بطيئة قليلاً عندما فتحنا فندقنا لأول مرة . أخبرتهم بأنني أعتقد أن Peninsula

سوف يصبح أفضل فندق في تايلاند خلال سنوات قليلة ، إذا ما كان المالكون يحققون أية أموال فهذه مسألة أخرى . يقال بأنهم أنفقوا مليون دولار لكل حجرة ! وأنا أصدقهم . إن حجراتهم هي الأكثر تعقيداً إلكترونيًا ، لكل ما رأيته . إن جودة المواد المستخدمة في كل أرجاء الفندق تدعو للدهشة . إنني أعرف ، وصولاً إلى أدنى التفاصيل ، ما يذهب إلى بناء فندق ، وأنا في غاية الإعجاب لما قد أنجزوه . من المهم أيضاً ملاحظة أن فندق Peninsula على نفس الجانب "الخطأ" من النهر ، كما هو الحال مع فندقنا Royal Garden Riverside .

ولذلك ، يجب أن تكون عملية Benchmarking حالة ذهنية وليست مراجعة للأداء . إن الموظف الجيد يجب أن يسأل نفسه دائماً : "كيف يمكن القيام بعملية بصورة أفضل؟" العملية لا تتوقف أبداً . وبالنسبة لي هي عشق شخصي كما هي فلسفة للشركة . إنني في أي وقت أزور مطعماً أو فندقاً ، تراني أنظر حولي للمقارنة والقياس . أحاول أن أكتشف النقائص ، الأسعار في مركز الأعمال ، أي شيء أستطيع مقارنته مع منتجاتنا وخدماتنا . عندما كنت في سنغافورة حديثاً ، نزلت في فندق Ritz Carlton ، ولاحظت أنهم قد قدموا قائمة الإفطار باليابانية . يا لها من فكرة جيدة - السوق الياباني سوق له أهمية في سنغافورة . لقد قدموا أيضاً عدداً من الخدمات الخاصة للأجنحة ، حيث كانوا يعرضون "بانيوهات" كبيرة ، وحمامات ذات رغاوي ، ومشروبات من كل الأنواع ، ومنظر جذاب على ميناء سنغافورة - ماذا يريد الزوجان الحبيبان أكثر من ذلك ؟ لقد خزنت كل هذه المعلومات في ذاكرتي للرجوع إليها في المستقبل .

إن المقارنة بعلمات التميز تهتم بالتفاصيل . لقد طلبنا من ضيوفنا أن يستوفوا استمارات استبيان . إن الأفراد الذين يعيدون الاستمارات إما أنهم سعداء جداً أو غير سعداء جداً ، ولذلك فإنك دائماً تتعلم شيئاً ما . غالباً أن الأفراد من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا يكونون في حالة من الانبهار بمستوى الخدمة . لقد جاء تقييم فندق Marriot Royal Garden أحسن فنادق Marriott في منطقة الباسيفيك الآسيوي ، وثاني أفضل الفنادق على المستوى العالمي . إنني أعزو هذا

إلى التحريات الناجحة عن علامات التميز . لقد أجرينا ترتيباً لاستخدام "العملاء المتكبرين" يتم اختيارهم بواسطة جهة مستقلة لزيارة مطاعمنا مثل Benihana ، ومطعم شرائح اللحوم الأمريكي - الياباني لمراجعة الخدمة والتقديم . إن "العميل" قد يتعمد أن يسكب فنجان القهوة ، ثم يكتب تقريراً عما قد حدث . هل أحضر السفرجي فنجاناً آخر بديلاً ؟ أو أنه مجرد أخذ القديم بعيداً ؟ أو أن العميل المتكرر قد يغير فيما يطلبه ، لكي يرى كيف كانت الاستجابة . هل قال السفرجي "ليست هناك مشكلة يا سيدي" أو قال للعميل : "هذا ما قد طلبته" كيف يتناول الموظفون المشكلات الصعبة ، وخاصة حينما يكونون مشغولين ؟ كيف يتم استقبال وتحية العملاء ؟ نحن نهدف إلى رضا العميل 100% ، ولذلك ليس هناك ما هو مسموح به إلا الأفضل .

إن موظفينا جزء من عملية Benchmarking ، إننا نقيس أداءهم ، ولذلك يجب أن يقيسوا هم إسهاماتهم الخاصة . في الأيام السابقة ، كنا نشارك الموظفين بأقل القليل من المعلومات . إنها المعلومات السرية التي توزع على أعضاء الإدارة العليا فقط على أساس الحاجة إلى أن يعرفوا . في هذه الأيام العكس هو الصحيح . على غير ما هو سائد في كثير من الشركات الآسيوية ، لم نعد تدفع مكافآت سنوية . في عام 1997 ، لم نستطع دفع مكافآت لأننا كنا في حالة كفاف من أجل حياتنا العالية . في 1998 ، أخبرنا الجميع بأنه إذا حققنا مكاسب سوف ندفع مكافآت تعادل مرتب شهر ، ولكنها سوف تكون المرة الأخيرة . لقد أصبحت المكافآت السنوية حقاً وليس ميزة . كان الأفراد يتوقعون ببساطة المكافآت السنوية ، بصرف النظر عن أدائهم . شعرنا بأن الوقت قد حان لتغيير ممارستنا الإدارية وأن نتحدى الموظفين لقياس أدائهم وأن يستفيدوا في نفس الوقت . في عام 1999 ، أخبرنا كل عضو من أعضاء المنظمة بالمتستهدف من كل وحداتهم التنظيمية من الشركة ككل . "في كل شهر تحققوا تلك المستهدفات سوف تحصلون على واحد/اثنى عشر من المكافآت المستحقة لكل منكم - أو 8.3% من مرتب كل منكم السنوي - يضاف إلى مرتب الموظف الشهري، "كانت الرسالة بسيطة" إذا كسبت الشركة ،

أنتم أيضاً تكسبون ، الآن كل فرد في الشركة ، يرى الأرقام كما نراها نحن تقريباً :
لقد كانت التجربة ناجحة جداً .

لقد أصبح الكثير من الأفراد العاملين في الأنشطة الفندقية شديدة التركيز على متوسط معدلات الحجرة ومعدلات الإشغال . هذه علامات تميز مفيدة ، ولكنها يمكن أن تكون مضللة . على سبيل المثال ، قد يبدو متوسط معدل الحجرة 200 دولار معدلاً رائعاً على الورق ، ولكن ماذا لو أن نسبة إشغال الفندق 10% فقط ؟ إن متوسط إيراد أو دخل كل حجرة - كمية الأموال التي توردها كل حجرة - هي التي يقبلها البنك .

ومع ذلك ، لا ينبغي أن يصبح التحري عن علامات التمييز نوعاً من هواجس الأرقام التي تستحوذ على فكر وسلوك الإدارة . تجري كل فنادقنا الآن مسوحات منتظمة لرأي العامل . لقد تبيننا هذه الممارسة من Marriott ، وهي توفر عمق بصيرة بما يفكر فيه العاملون حولنا . إنك تحتاج أيضاً إلى المديرين الذين يتناولون كل أوجه العمل ، وليس فقط المخرجات . إن نوع المهارة المطلوبة من أجل النجاح الشامل يتمثل في القدرة على استقطاب مئات من موظفي الفندق الذين يستطيعون العمل معاً كفريق ، وتظل معنوياتهم عالية . يقيم مديرونا الآن طبقاً للوحة أهداف متوازنة . يؤسس جزء من مكافآتهم على رؤية مرءوسيههم إليهم ، رضاء العملاء ، بالإضافة إلى أداء الأرباح . يضمن هذا أن تكون كل تصرفاتهم الوظيفية جيدة بصورة شاملة . من السهل أن تظهر ربحية في الفندق إذا لم تغيّر الملايات أو الفوط داخل الحجرات ، أو تخفض من تكلفة الصيانة وعدد العاملين . بعض المفتربين "الخبراء" في آسيا طبقاً للتعاقد معهم على مدى سنتين كانوا مشهورين بتحقيق مستويات ربحية عالية ولكنهم تركوا الفندق بدون عملاء ، لأنه لم يرغب أي واحد منهم في العودة إلى الفندق مرة أخرى .

كل فنادق Royal Garden في تايلاند تتم مقارنتها بعلامات التميز في مقابل أداء فندق Marriott Royal Garden في بانكوك ، أفضل فنادقنا ، ويحتمل أن يكون أفضل فنادق Marriott في العالم . يزوره الموظفون من Hua Hin وأيضاً

Pattaya بصورة منتظمة ليروا عمليات التشغيل على الطبيعة . كيف يستقبل المكتب الخارجي الضيوف ؟ ما مدى كفاءة الحمالين ؟ ما هو متوسط وقت الاستجابة لخدمة الحجرة ؟ عملية القياس لا تتوقف أبداً . نحن نرسل أيضاً كل مديرنا للإقامة في فندق Regent ، Peninsula ، Oriental ، يجب أن يعيشوا تجربة أفضل الفنادق كيف تكون - الفروق الدقيقة والاهتمام بالتفاصيل . إنك لا تستطيع التعلم من المعارضين لك بمجرد التجول في مرآتهم . لكي تجري استخدام علامات التميز بصورة صحيحة يجب أن تكون قد اجتزت مرحلة البقاء . ولا يقلقك أن تدفع غداً أجور أفراد شركتك . يجب أن تنفق أموالاً لكي تنمو إلى المرحلة التالية . إنني أريد أن أسير مجموعة الفندق الرئيسي في تايلاند ، وأريد أن يكون لدى الموظفين معي نفس الرؤية .

إننا نجدد باستمرار فنادقنا . في الأيام السابقة تكون سعادة عندما ننظر إلى الأمام على مدى ثلاثة أشهر . قد أجرينا الآن عمليات إحلال وتجديد للمصاعد ، نظام التليفون ، والتكييف لأنها أصبحت متقدمة ، وظهرت في السوق "موديلات" أفضل . فكر في علامة التميز هذه : لدى Marriott نظام إعادة التجديد لفنادقها الذي يسمح لهم التفكير المستقبلي على مدى عشر سنوات !! لا يزال أمامنا طريق طويل لا بد أن نسير فيه .

تتمثل إحدى الطرق التي طورناها في التعرف والتعرض للشركات ذات المستوى الدولي ودراسة أفكارها وأيضاً الأشخاص الذين نقدرهم . على سبيل المثال ، فإنني أقدر Jack Welch في شركة General Electric ، وذلك لخلق قيم جوهرية ، وجعل أفراد منظماتهم يرغبون في أن يكونوا جزءاً من الشركة .

تعتبر Trican ، Marriott ، وأيضاً Diary Queen من الشركات الممتازة التي تساعدنا باستمرار ، وتزودنا بأحدث التكنولوجيا والخبرة التي تجعلنا نقيم ممارسات أعمالنا بانتظام .

لقد ذهبت تلك الأيام ، عندما كنت أدور حول كل جزء من عمليات التشغيل وأراجع الأشياء بنفسني - لم يكن هناك ببساطة الوقت الكافي . لا يعني هذا بأنني

سوف لا أصدر مذكرات عندما أرى شيئاً ما لا أحبه . ولكن هناك حدوداً لمدى قدرتك على الإدارة على مستوى التفاصيل الدقيقة عندما تكبر أعمالك ، بينما تظل الطاقة والدوافع تأتي من القمة . في النهاية يجب أن تضع أنظمة ملائمة التي تضمن أن Benchmarking سوف تحدث بصورة تلقائية . يحدث هذا من خلال برامج التدريب ، إجراءات الاختيار والتعيين ، مراجعات الأداء ، واجتماعات المراجعة ربع السنوية . عندما يجلس الأفراد وجهاً إلى وجه أمام زملائهم وأعضاء الإدارة العليا ، وأن يعطوا تقريراً تفصيلياً حول أداء إداراتهم ، فإنهم يبدأون بصورة تلقائية قياس إنجازاتهم في مقابل إنجازات الآخرين . بعد قليل من لقاءات المراجعة ربع السنوية ، أصبح من الواضح جداً من الذي يحقق مستهدفات إدارية ومن لم يفعل ذلك . تميل الأرقام إلى أن تتحدث عن نفسها .

إنه يسعدني أن أفكر في أن Benchmarking عمرها الرسمي لا يزيد على عشرين سنة . لقد عملت مع رجل منذ ثلاثين سنة مضت الذي وضع علامات التميز لصناعة الإعلانات قبل أي شخص آخر ، لقد عرف ، بعيداً عن الباحثين وعلماء الكمبيوتر ماذا كانت الكلمة تعني . لقد كان David Ogilvy رجلاً قد سبق عصره . لقد اخترع ما أطلق عليه "الفوانيس السحرية" التي تعتبر مجموعة من الخطوط الإرشادية لكل منتج يراد الإعلان عنه . كانت ناجحة جداً ، ولقد أصبحت معايير غير رسمية للصناعة . لا يزال الكثير منها مستخدماً لأنه قد عمل مع منظمة Gallup كان لديه خلفية عن قواعد إجراء البحوث وفهم كيف يفكر الرجل العادي . كانت خطوطه الإرشادية أدوات مدهشة ، لأنك تستطيع أن تشارك هذه المعرفة مع العميل .

إذا كنا نتفاوض من أجل الحصول على حساب عميل ما ، فإننا نلجأ إلى خطوط Ogilvy الإرشادية حول أفضل طريقة لبيع ذلك المنتج المعين وكنا نخبر العملاء سريعاً بأشياء ، لم تخطر مطلقاً بأذهانهم . على سبيل المثال ، اكتشف Ogilvy أنك إذا كنت تعلن عن لعبة جديدة ، يجب ألا يظهر الإعلان البنت الصغيرة وهي تلعب بالدمية بنفسها . كانت نظريته أن الأولاد سوف لا يتبعون البنات ، ولكن البنات سوف يتبعون الأولاد . أثبتت أرقام المبيعات بأنه كان على حق . إنه Ogilvy الذي

علمنا أن نبيع الزيت في المقلاة وليس شرائح اللحم . لا تزال حملاته مشهورة . تذكر إعلاناته عن الرولز - رويس Rolls-Royce : ما هو أعلى شيء يمكنك أن تسمعه في الرولز . رويس وأنت على سرعة 70 كم/ساعة ؟ صوت العنبر الذي بالسيارة” .

إذا أردنا أن نقسم واحدة من إرشاداته إلى أجزاء أصغر ، كان لابد أن يكون لدينا سبب جوهري . إذا كانت الفكرة ناجحة إلى درجة كافية أو شيئاً ما جديداً في ذاته ، سوف يوافق Ogilvy . الحملة الإعلانية في حالة نجاحها ، سوف تضيف إلى إجمالي معرفته ، وتستخدم لوضع معدلات ربما أعلى .

اعتقد Ogilvy بأن اكتساب مكافآت صناعية يأتي في مرتبة تالية ضعيفة مقارنة ببيع منتج العميل وتحقيق أرباح لشركاتهم . لقد كسبنا الكثير من المكافآت أيضاً ، ولكن إذا لم تكن نجمع أموالاً ما الفكرة في الحصول على جوائز ؟ الجوائز بصفة خاصة ، ليست علامة تميز جيدة . تمتع بها ، ولكن لا تخدع نفسك بأنك حينما تحصل على جوائز يكون نجاحك مضموناً . الأرباح ليست كل شيء ، ولكنها مقياس أفضل للنجاح في حالة الجوائز .