

الملحق A

النمو سريعاً في اقتصاد بطيء النمو*

إلى أين نحن ذاهبون ؟ - ماذا ستكون شركة GE ؟ ما هي الاستراتيجية ؟

إن هذه هي اللحظة المناسبة كي أخرج من جيبي مغلغلاً مختوماً يحتوي على استراتيجية عظيمة لشركة GE خلال العقد القادم، لو تمكنت من ذلك، ولكني لا أستطيع ولن أحاول، من أجل البراعة الفكرية، أن أربط قوساً حول مبادرات GE العديدة المتنوعة، مبادرات متنوعة بتنوع المعامل البلاستيكية الجديدة التي تبلغ مخصصاتها 1.5 بليون دولار، وضم موردي CAD /CAM مثل كالم (Calma)، وضم أربع شركات برامج حاسوبية في الأشهر الأربعة الأخيرة، وتخصيص 300 مليون دولار التزاماً برفع سوية إنتاج معمل السيارات وتوسيع طاقته، ومختبر للالكترونيات الصغيرة في مركز البحوث في شينيكادي، واستثمارات في مركز التطبيقات الإلكترونية الصغيرة في رالي/ دورهام (Raleigh/Durham) ومختبر لأتمتة المعامل في تشارلوتسفيل (Charlottesville) في فيرجينيا (Virginia).

لا معنى للبراعة في حشر هذه المبادرات وأهداف خطط الأعمال الفردية في استراتيجية مركزية شاملة خاصة بـ GE - في إطار خطة واحدة جليلة.

إن ما يربط الخطط والمبادرات اللامركزية لهذه الشركة ويعززها ليست استراتيجية مركزية، بل فكرة مركزية - مفهوم جوهري بسيط يرشد GE في الثمانينيات ويحكم خططنا واستراتيجياتنا المتنوعة.

ولدى محاولتنا إيجاد طريقة للتعبير عن هذه الأفكار ومشاركتكم بها، وجدنا رسالة قوية كتبها مدير التخطيط في شركة بنديكس (Bendix) إلى محرر مجلة فورتن. أريد إشراككم بها لأنها تعبر عن معظم أفكارنا بكلمات لا أستطيع أن

* قدم إلى ممثلي المجتمع المالي، في فندق بيير، مدينة نيويورك سيتي، 8 ديسمبر، 1981.

أجد أفضل منها وتحدث عن التخطيط الاستراتيجي لشركة مثل شركة GE. تقول الرسالة:

«هناك خيط مشترك ينظم سلسلتكم الرائعة المتعلقة بالممارسة الحالية للتخطيط الاستراتيجي: هو السعي اللامتناهي للحصول على مقارنة دقيقة معرزة بالأرقام وتعطي الإجابات بصورة آلية، ومع ذلك يفشل ذلك السعي باستمرار».

لخص فون كلاوسويتز (Von Clausewitz) كل ما يتعلق به ذلك الأمر في كلاسيته «حول الحرب (On War)» لا يستطيع المرء تقليص الاستراتيجية إلى صيغة، فالتخطيط المفصل يفشل بالضرورة بسبب التشعبات التي لا بد من مواجهتها: الأحداث العرضية، عدم الاتقان في التنفيذ، والإرادة المستقلة للمعارضة، وبدلاً من ذلك تكون العناصر البشرية هي السلطة العليا ذات السيادة: القيادة، النظام الأخلاقي، والذكاء الفطري لأفضل الجنرالات.

«أنجزت هيئة الجنرالات البروسية بقيادة فون مولتك (Von Moltke) هذه المفاهيم عملياً، لم يتوقعوا خطة عمليات أن تظل قائمة بعد الاحتكاك الأول بالعدو، بل كانوا عندما ينهضون يضعون فقط أوسع الأهداف ويؤكدون على اغتنام الفرص اللامرئية... إذ إن الاستراتيجية ليست خطة عمل مطولة، إنها تقييم لفكرة مركزية خلال ظروف متغيرة باستمرار».

ربما يختلف العمل والحرب في الأهداف وقواعد السلوك، لكن كليهما يواجهان الإرادة المستقلة للفرقاء الآخرين، أي مقارنة منهجية موضوعة سلفاً لا تستطيع التعامل مع الإدارة المستقلة أو مع أوضاع العالم الواقعي التي لم تتكشف بعد.

والآن دعوني أربط هذا التفكير - مفهوم الاستراتيجية هذا «بأنها ليست خطة عمل مطولة بل هي تقييم لفكرة مركزية عبر ظروف متغيرة باستمرار» بإدارة شركة GE.

سيكون العالم الواقعي، كما نرى عقد الثمانينيات، هو الزمن الذي يعد فيه التضخم العدو رقم واحد وأن معظم البلدان والحكومات سوف تحارب ذلك التضخم بدواء المال المحكم والمسؤولية المالية الحكيمة، أما النتيجة - نمو عالمي أبطأ - أبطأ من أي نمو حدث في العقود الثلاثة المنصرمة، سوف تكون بوضوح قاعدة التخطيط للثمانينيات.

في بيئة الثمانينيات الأبطأ نمواً عندما تقاتل الشركات - نعم الشركات والبلدان من أجل ذلك الحجم المتضائل ويقاثلون ضد مشكلات البطالة التي يواجهونها، لن يكون هناك متسع لمورد متوسل للمنتجات والخدمات - بل تكون الشركة منخرطة في خضم العمل، إن الرابعين في هذه البيئة البطيئة النمو هم الذين يستقصون صناعات التنمية الحقيقية ويسهمون فيها ويصرون على أن يكونوا رقم واحد أو اثنين في كل عمل يدخلونه - وأن يكونوا منتجين عالميين للسلع والخدمات النوعية رقم واحد أو اثنين في التكاليف الدنيا، وأن يكونوا متميزين تكنولوجياً بصورة واضحة، وأن يكونوا متفوقين بجلاء في بيئة السوق.

التحدي الذي يواجه GE عندما نسهم في صناعات النمو الحقيقي هذه، وعندما نكون رقم واحد أو اثنين، هو أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي: ما مدى الحجم وما مدى السرعة؟ نعم، كم من الموارد البشرية والمالية - نستطيع أن نضع خلف هذه الفرصة لضمان الإفادة من موقع القيادة هذا.

ومن جهة أخرى، حيث لا نكون رقم واحد أو اثنين، وليس لدينا سبيل إلى الوصول إلى التميز التكنولوجي أو نكون غير قادرين على رؤية ذلك السبيل، ينبغي أن نسأل أنفسنا السؤال القاسي الذي طرحه بيتر دروكر (Peter Drucker)، وهو «إن لم تكن جاهزاً في العمل، فهل تدخله اليوم؟» وإن كان الجواب: «لا». عليك مواجهة السؤال التالي الصعب: «فماذا أنت فاعل بشأنه؟»

إن الإدارات والشركات في ثمانينيات القرن العشرين التي لا تفعل ذلك، بل التي تعلق خسائرها على أي أسباب أخرى - كالتقالييد، والعواطف، وضعف

الإدارة - فإنها لن تكون موجودة في عام 1990، ولنذكر أنه في فترة النمو العالي بين عامي 1945 و1970، اختفى تقريباً نصف الشركات التي كان من المفروض أن تكون في قائمة فورتشن 500، إما بسبب ضمها إلى شركات أخرى، أو بسبب فشلها، أو أنها ذوت بهدوء وسقطت من القائمة لافتقارها إلى النمو.

إننا نؤمن بأن هذه الفكرة المركزية - وهي أن تكون الشركة رقم واحد، أو اثنين - هي أكثر من هدف - بل هي مطلب - يمنحها مجموعة أعمال تكون فريدة في معادلة العمل الدولية في نهاية هذا العقد.

سوف نلف هذه الفكرة المركزية الملموسة بقيم مركزية غير ملموسة، موحدتين موضوعات مهيمنة، ستغدو الطبيعة الثانية في المؤسسة بفضل الثقافة عامة لشركة GE، فقد صغنا، أولاً، الواقعية صياغة اصطلاحية واضحة، وثانياً دعونا إلى النوعية/ الامتياز، وثالثاً ركزنا على العنصر البشري.

دعوني أحاول وصف ما نعني بالواقعية. ربما تبدو بسيطة، لكن أن تجعل أي مؤسسة أو مجموعة من الناس ترى العالم كما هو لا كما يرغبون أو يأملون أن يكون، فإن ذلك ليس بالأمر اليسير، إذ علينا أن نخترق ذهن كل فرد في هذه الشركة بموقف، ويجو يتيح للناس - بل يشجعهم في الواقع - على رؤية الأمور كما هي والتعامل معها بالطريقة التي ينبغي أن تعامل بها، وليس بالطريقة التي يرغبونها، يُعد توطيد مفهوم الواقعية هذا في المؤسسة كلها شرطاً أساسياً مسبقاً لتنفيذ الفكرة المركزية، ألا وهي ضرورة أن تكون الشركة رقم واحد، أو اثنين في كل ما نفعله، أو في كل ما نفعله بشأنه.

عندما نتحدث عن النوعية والتفوق نعني خلق جو يبذل فيه كل فرد في الشركة كلها جهده ليفخر بكل منتج وخدمة نقدمها وبعتر به، وأعتقد أن ذلك يعني حقاً امتداد الجميع إلى ما بعد حدودنا، أي لتكون في بعض الحالات، أحسن مما كنا نظن، وأرى أن ذلك يحدث كل يوم بكل الوسائل وفي جميع أنحاء هذه الشركة.

يقودنا موضوع التفوق والامتياز هذا إلى قيمتنا الثالثة والنهائية، والتي يمكنني تسميتها عنصر المورد البشري حيث مازلنا نخلق، وينبغي أن نظل نخلق بازدياد جواً يستطيع عاملون فيه، بل ويتجرؤون بفضلهم على محاولة إبداع ما هو جديد - جواً يتأكد فيه عاملون من أن حدود إبداعهم واندفاعهم، ومعايير التميز الشخصي تشكل سقف امتدادهم وسرعة حركتهم.

وخالصة هذه القيم الثلاثة - الواقعية والنوعية والعنصر البشري - التي نسميها «القيم الناعمة» - تجعل من شركتنا ليست ذات معنويات عالية فحسب، بل تجعلها أكثر تكيفاً ورشاقة من شركات تكبر شركتنا بعشرين مرة، بل بخمسين مرة، تتيح لنا هذه القيم الاحتفاظ بترائنا المشترك وثقافتنا المشتركة، وفي الوقت نفسه، تمنح ملكية لأولئك المديرين الذين يقودون، ويشغلون، ويبنون استقرارنا المتوازن في الأعمال رقم واحد، ورقم اثنين، سنمنحهم المصادر التي تجعلهم في الطليعة، مناوشة بعد مناوشة، وفي مقدمة المنافسين في السوق الذين يتصدون لهم، نعم يجب أن يُمنحوا منافع شركة بحجم GE - مالياً وتكنولوجياً وإدارياً - وفي الوقت نفسه منحهم الحرية والمرونة اللتين يتمتع بهما أصحاب المشاريع بحجمهم ليفوزوا في ثمانينيات القرن العشرين.

شركة GE من المشاريع المتنوعة التي يجب أن تكون موضع حسد كل عمل ذي خط إنتاج منتج واحد في أمريكا، بدءاً من النفط حتى التكنولوجيا العالية. معظمهم يحاولون التوسع أكثر مما هم عليه، ولكن غالبيتهم يواجهون صعوبات في إيجاد الطريق إلى ذلك.

إننا أمام مشروع مالي صناعي رابع جداً، واسع التنوع، ناجح، لقد تجاوزنا بكل المقاييس إجمالي الناتج القومي (GNP) 400S&P بهامش جيد في السبعينيات. وإننا ملتزمون، ولدينا إمكانية تنفيذ هذا الالتزام، بأن نحقق ما هو أفضل في الثمانينيات، وفيما يتعلق بأولئك الذين يرغبون الاقتران بـ GE وGNP،

فعلينهم أن يعلموا أننا سنكون القاطرة التي تسحب GNP، وليس المقطورة الأخيرة التي تجري وراءه.

أتبأ أنكم ستأتون لرؤية هذه الشركة من المنظور ذاته، وأدعوكم لتقيسوا وتحكموا علينا بما حققناه من تقدم على الطريق الذي حاولت وصفه لكم. أشكركم على الإصغاء، والآن سيلتحق بي زملائي استعداداً للإجابة عن أسئلتكم.



الملحق B

برنامج جلسة C في عام 2001

1. قيادة العمل:

- التنبؤ بالعمل وبمن يدفعون المؤسسة إلى الأمام خلال السنة التالية وبحث التغييرات المطلوبة في المؤسسة والقيادة (على خرائط المؤسسة، وإلقاء الضوء على من زاولوا العمل أقل من سنتين).
- التربية، والتقارير المباشرة. الإشارة إلى EMS كلها من نظام EMS الإلكتروني لبحث الأداء وإمكانية الترقية.
- استخدام الصيغ المقدمة للتصنيف النسبي (10-70-20) للمسؤولين و SEB's كلهم.
- إدراج أفضل دعم لكل موقع تقرير مباشر (بين تجربة سيجماستة)
- استخدام «خريطة التقييم»* للدلالة على فروق التعويضات، و«خريطة الكميات» لبيان الأجور/ التاكل والديناميات.

2. العمل الإلكتروني - الرقمنة:

- CEO، CFO، وفريق لمراجعة رقمنة دعم القرارات وكيفية تغيير «يوم قيادتك».
- مراجعة الرؤية/ الأعمال العائدة لمؤسسة مرقمنة (طبقات أقل، إعادة توزيع الموارد السرية/ العلنية، أفكار جديدة). تقديم أمثلة على «موقع القيادة»

3. النوعية - مركزية الزبائن

- نوعية CEO وبحث القائد بالرجوع إلى وضعية مؤسسة السيجماستة والحيوية.

* رسم بياني بأعمدة يبين القيم.

■ تقديم تلخيص DNA سيجما ستة لألفي ترقية من مواقع BB/MBB إلى أدوار عملياتية مع أمثلة على أفضل أثر وعلاوة. بحث سبل ووسائل BB/MBB المستقبلية.

■ بحث برامج التدريب على النوعية ووصف الخطط لتمكين الموظفين كلهم (100%) من الحصول على شهادات سيجما ستة والاحتفاظ بهم.

4. العولة

■ الـCEO/ البحث عن المصادر/ مراجعة قيادات التصنيع التي تصف المؤسسة/ تحركات القيادة لتسريع المبادرات الكبرى للبحث عن المصادر عالمياً (الفكر، التكنولوجيات والمزايدات، وغير ذلك).

■ مراجعة المقاييس والبنى للعمل العالمي (معايير الفريق، ديناميات عالمية مقابل الديناميات الإقليمية، خطط الـFSE، وتحديد المواقع).

5. مبيعات/ خدمات/ تكنولوجيا

■ رئيس تنفيذي/ خدمات/ قائد تكنولوجيا (خدمة/ منتج)، بحث الأداء والفعالية لفريق القيادة في تسيير الفرص الجديدة.

■ وصف المناهج والمصادر لتكامل فرق المبيعات والخدمات تكاملاً تاماً لدفع النمو إلى الأمام.

6. موهبة العمل الإلكتروني

■ تصنيف أداء المستخدمين في العمل الإلكتروني (20-70-10) مع إمكانيات الترقية (الصيغة مرفقة)، بحث خطط التطوير والتنمية من أجل ذوي الأداء الأفضل، قرارات مخططة من أجل ذوي الفعالية الأدنى.

■ استخدام «طريقة التقييم» للدلالة على فروق التعويضات، و«خريطة الكميات» لبيان ديناميات الأجور/ التآكل.

7. التنوع

■ تقدم سنة / 2000 خطط سنة 2001 (بما في ذلك الأعمال الإلكترونية تنوع الولايات المتحدة #'s) للسكان كلهم.

■ مراجعة الوضع القائم ونتائج تعليم هيئة الموظفين والخطط لزيادة تنوع العمل الإلكتروني وتنوع من هم في القمة.

■ CEO /مراجعة خطط العاين عام 2001 لقيادات مجموعات التآلف من أجل تطوير الإمكانيات العالية والتدريب عليها.

8. تطوير وسائل استقاء المعلومات وسبل إيصال السلع إلى المستهلك.

■ قوائم بالإمكانيات العالية، وأفضل المراهنات من أجل مسؤول وSEB.

■ ترشيحات التقييمات التنفيذية لـBMC/EDC (بما في ذلك الاسم، والعنوان والصنف، ومعدل الأداء، وحالة التنوع، وبلد الموطن).

9. دمج هونيويل

■ تفصيل فرص المؤسسة والموهبة الجوهرية.

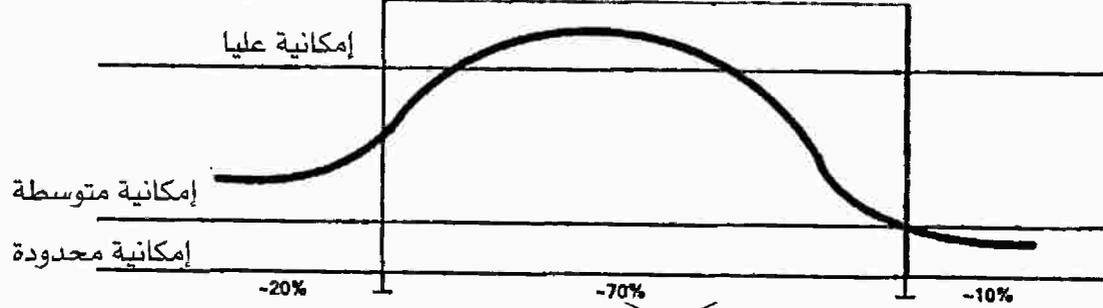
10. الملحق

■ «خريطة كميات»، دعم المسؤولين EB's/SEB's (# الاسم، حالة التنوع، والعنوان، «من/إلى»).

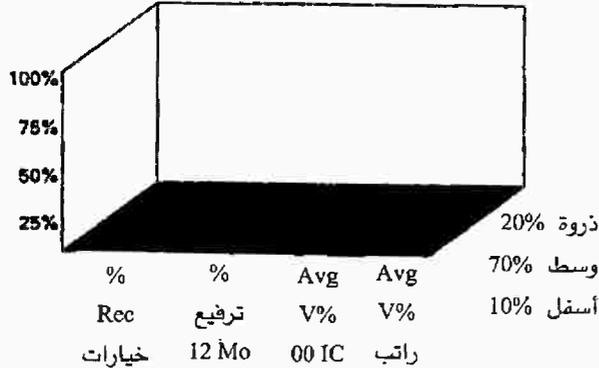
■ «خريطة التقييم»، دعم (اسم، تصنيف، حالة التنوع، العنوان).



(بين: • أنثى • أقلية • خبرة BB/MBB) قابلية الترفيع / أداء

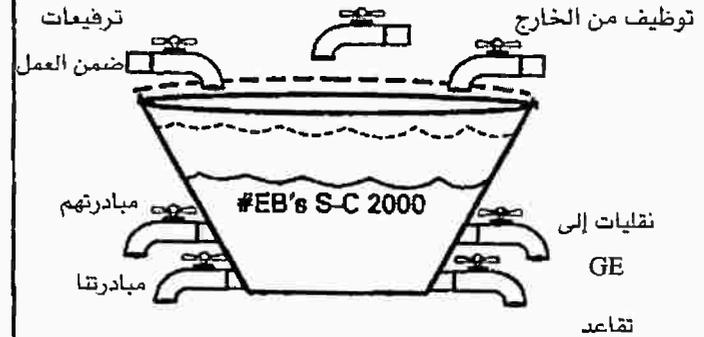


مكافآت تفاضلية



المخضة التفضيلية (منذ C-OOS)

توظيف من شركات - غير GE





John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3035 Eastern Avenue, Fairfield, CT 06424

2/19/01

Dear Jeff,

Congratulations on everything --- your year at Medical, your selection as CEO of the best Company in the world and the wonderful start you have in this new role. I knew you were really good --- but you are even better than I could imagine.

Congratulations on the \$ _____
--- it is just the beginning!

I look forward to cheering you on and will always be available when you feel it would be useful.

Yours truly,
John



John F. Walsh
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Farnum Turnpike, Fairfield, CT 06430

Dear Jeff

2/13/00

Congratulations on a phenomenal year. Your IC is \$ _____ up 41% over last year reflecting this. Attached are my comments on last year.

For 2000, I think it is ---

1.) More New products (DFSS)

2.) Better "operations" Cash, cost mgt. --- Have to both grow & secure ---- and get prepared for a rainy day. We can tighten up and really execute in 2000

3.) Make the Global Product Company a way of life -- Another year should really do this.

Jeff, Congratulations. Jack



John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
300 Edison Road, Fairfield, CT 06424

2/8/99

Dear Jeff,

Congratulations on an exceptional year! Your ICS \$ — up 42% reflecting this. My comments on last year's letter illustrate the wonderful results you had.

For '99.

- 1.) Integration is the name of the game. With Marquette, Ebsent, and all the global service acquire. This is the risk. If I were you, I would review progress on these ^{formalities} at least once a month. Conclude today.
- 2.) Digital X-ray can change the whole game -- but EGS has to deliver as does the center. This game changer after light speed can really open up the distance between ourselves & #2.
- 3.) I know you will make ^{him} a huge deal. This is bigger than the Med Exp game for GE.

Creat
job.

Wow!
2/29 Cap.
2/29 Cap.

Neil



John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
300 Edison Avenue, Fairfield, CT 06424

2/16/98

Dear Jeff -

What a great year! Congratulations
and your '97 IC of \$ _____ up 53% reflects
my comments in the attached '97 letter.

As you look to '98 there are several
things to focus on -

Appears
to be going
well.
Yonder it

Great!

Light speed
achievement!

Wonderful
job!

- 1.) The ultrasound integration - we've
never bought a silicon valley and market
work. It must be nurtured by
you personally to occur in the external focus
Key the person.
- 2.) The initial take success must be
pulsed across full line.
- 3.) Europe must have another big Delta
We've had 'fixes' before --- They just
never lasted.
- 4.) US must have another seasonal
business oriented year.
- 5.) The focus on services must continue
and more acquisitions found. Diligent
pricing models must be developed to
stop small exp. in firm cre. A
great opportunity



John F. Whelan
Chairman of the Board

General Electric Company
1235 Edison Avenue, Fairfield, CT 06424

2/16/98

Better 6.) I'd like to see us get L. America
and Mexico clarified organically.
Mexico is a separate opportunity as
is LA. They each need focus.

Wheeler 7.) The Euro and Y12000 represents a
challenge for Larry first and you
to set Company wide models. The
Euro presents opportunities for Larry
to show we can get margin out of this
change.

'99 is the year! 8.) Apollo is a huge deal -- both as
a product and the GE image. Push
forward on this and stay on him. The
Mammo competitors will be trying this

Jeff - I loved the year you had and look
for another spectacular one in '98. Your concise
communication, willingness to learn & grow were
very special. I am available to play any
role you want - just call on anything.
Have a great year.

Jack

الملحق D

OMM 2001

اجتماع المديرين العمليتين

برنامج العمل

3 - 4 يناير 2001

اجتماع المديرين العمليتين

بوكراتون، فلوريدا

4 يناير 2001 - اليوم الثاني	3 يناير 2001 - اليوم الأول
جيف إمليت... عرض شامل... 7:30	جاك ويلشن... ملاحظات افتتاحية 7.30
عولة	كيت شريت... تقرير مالي
غاري روجرز... ترجمة أفضل ممارسة عالمية	دينيس دامرمان... هونيويل حتى الآن
سكوت دونيلي... البحث عن الفكر عالمياً	بن هينيمات... الدمج/ التكامل
تايفر NV تاياغارا جان... البحث عن الخدمات عالمياً	بوب رايت... NBC حتى الآن
مارك أنيتو... البحث عن المصادر العالمية والرقمنة.	استراحة
استراحة	العمل الإلكتروني
سيجما ستة	جيف إمليت... نظرة شاملة
بيت فان أيلين... عرض شامل	صنع/ نتاج
ديفيد جويس... عند الزبون	إنتاجية نشطة
تشارلين بيغلي... إدارة الأسعار باستخدام مجال الإدارة	دينيس نيدين... جون رايس
	جو هوغن

بييل دريسكول... مجال الإنجاز	ديف كالهون
استراحة	استراحة
خدمات	بيع
القاعدة المركبة	لاري جونستون... تغيير بنية الصناعة
جورج أوليفر... فرص النمو	بييل ميدوه... النمو عبر الرقمنة
ريك ارتيفاس	شراء
دينيس كوك	لويد ترتر... بحث إلكتروني عن المصادر
مايك نيل	أفضل الممارسات
استراح ترويجية	تيد توربيك... عمليات تجارية إلكترونية
جاك ويلش... ملاحظات ختامية	ريك سميث... دمج النتائج/ الصنع
	شراء/ بيع

الملحق E

اتفاقية توظيف، واستشارة في ما بعد التوظيف.

بين

شركة جنرال إلكتريك (GE)

و

جون ف. ويلش الصغير John F. Welsh-Jr

تم عقد هذه الاتفاقية في 20 ديسمبر من عام 1996 من قبل شركة جنرال إلكتريك، وهي شركة نيويورك وجون ف. ويلش الصغير.

اعترافاً بإسهام السيد ويلش الفريد في خلق أكثر من 150 بليون دولار قيمة ما يملكه حملة الأسهم أثناء خدمته كرئيس للمجلس، ورئيس تنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (شركة)، يرغب مجلس المديرين في الحصول على التزامه بخدمة الشركة كرئيس لمجلس المديرين ورئيس تنفيذي للشركة حتى 31 ديسمبر 2000 وعلى التزامه بأن يخدم بعد ذلك كمستشار للشركة وممثل لها، حسب توجيهات الرئيس التنفيذي للشرك، ولذلك، يتفق السيد ويلش والشركة، الآن، على ما يلي:

1. يوافق السيد ويلش على الاستمرار بالخدمة كرئيس لمجلس المديرين ورئيس تنفيذي للشركة لفترة تمتد من تاريخ هذه الاتفاقية حتى 31 ديسمبر من عام 2000 بشروط لا تقل أفضلية له عن الشروط الحالية لوظيفته، أو حتى تاريخ أبكر من ذلك حسبما يقرر مجلس المديرين في أي وقت وفق ما يراه مناسباً.

2. يوافق السيد ويلش على أن يقدم للشركة مشورته ونصحه وأن يسهم في مختلف الأنشطة والأحداث الخارجية لصالح الشركة، عندما وحسبما

يطلب ذلك منه الرئيس التنفيذي للشركة، وذلك بعد إحالة السيد ويلش إلى التقاعد من الشركة، ويوافق السيد ويلش أن يخصص 30 يوماً كل سنة للشركة، وفق توافر هذه الفترة الزمنية، لتقديم خدمات استشارية أو للمشاركة في الأنشطة والأحداث الخارجية، كما يوافق السيد ويلش على ضرورة الحصول على موافقة لجنة التنمية الإدارية والتعويضات التابعة لمجلس المديرين قبل تقديمه أي خدمة استشارية أو نصيحة من أي نوع إلى أي شركة أو مؤسسة أخرى تتنافس مع الشركة.

3. إن الخدمات المتوقعة بموجب هذه الاتفاقية تستدعي أن يحصل السيد ويلش بعد تقاعده على معلومات مناسبة للشركة وسرية خاصة بها، ويوافق السيد ويلش على ألا ينشر أو يفشي لأشخاص خارج الشركة أي شيء يخص الشركة أو أي معلومة سرية للشركة حصل عليها نتيجة الخدمات التي يقدمها بموجب هذه الاتفاقية، وألا يستخدم مثل هذه المعلومات بأي طريقة يمكن أن تؤذي مصالح الشركة دون الحصول على إذن خاص من الشركة.

4. كما يوافق السيد ويلش أن يكشف للشركة على الفور أي معلومة أو أفكار أو اختراعات ابتكرها هو أو علم بها والتي يمكن أن تكون ناجمة عن أو موحاة من خدمات أداها بعد التقاعد بموجب هذه الاتفاقية، وأن يمنح الحقوق كلها المتعلقة بمثل هذه المعلومات أو الأفكار أو الاختراعات إلى الشركة، ويوافق على أن أي معرفة أو معلومة من أي نوع أفشى بها السيد ويلش إلى الشركة يجب أن تحسب أنها أفشيت بدون أي التزامات تترتب على الشركة في الإبقاء على سريتها، وأن للشركة كامل الحق في استخدام أو إفشاء مثل هذه المعرفة والمعلومة دون تعويض إلى السيد ويلش غير ما هو مخصص له بموجب هذه الاتفاقية.

5. ولقاء رغبته في الاستمرار في المساعدة على إيجاد قيمة للمساهمين في الشركة أثناء تقاعده، ولقاء التزامات السيد ويلش المستمرة، تدفع الشركة

للسيد ويلش لقاء الخدمات الاستشارية أو الإسهام في أنشطة خارجية، أجراً يومياً على الأيام التي يقدم فيها خدمات، مساوياً لمعدل راتبه اليومي لدى إحالته على التقاعد، وتدفع الشركة أيضاً كمقدم أتعاب أجر خمسة أيام سلفاً في بداية كل عام من تقاعده، كما أن الشركة تقدم للسيد ويلش طيلة بقية حياته إمكانية الوصول الدائم إلى منشآت الشركة وخدماتها كذلك التي كانت تقدم إليه قبل تقاعده، بما في ذلك طائرات الشركة وسياراتها ومكاتبها وشققها وخدمات التخطيط المالي، كذلك تعوض الشركة السيد ويلش، لدى تسلم وثائق مناسبة عن نفقات السفر والمعيشة المعقولة التي يتحملها بفضل تقديمه خدمات بناء على طلب الرئيس التنفيذي للشركة، أو التي يتحملها بسبب موقعه كرئيس متقاعد لمجلس الشركة ورئيس تنفيذي متقاعد لها، وبناء فقط على موافقة السيد ويلش وعلى أفضل قدراته، مع التزاماته المذكورة في الفقرة (1) من هذه الاتفاقية، فإن التزامات الشركة المبينة في هذه الاتفاقية ليست مشروطة وغير قابلة للنقض أو التغيير وتطبق بغض النظر عن عجز السيد ويلش، قبل أو بعد تقاعده، عن أداء الخدمات المبينة أدناه، شريطة إلغاء التزام الشركة دفع مقدم أتعاب سنوية إذا ما أصبح عاجزاً كلياً وبصورة دائمة عن تقديم الخدمات المذكورة.

6. لا شيء في هذه الاتفاقية يستدعي أي تغيير في منهج المجلس الحالي في إقرار راتب السيد ويلش، وعلاواته ومكافآته التعويضية التحفيزية الطويلة الأجل القائمة على أدائه أثناء بقية خدمته كرئيس لمجلس الإدارة، ورئيس تنفيذي للشركة.

7. ولاحقاً لتقاعد السيد ويلش، يُعدّ متعهداً مستقلاً بموجب هذه الاتفاقية، ولا يؤثر أي بند أو شرط، أو عمل يتم بموجب هذه الاتفاقية بأي طريقة من الطرق على حقوق السيد ويلش بموجب أي تعويض تقدمه الشركة وأي

منفعة للموظفين وخطط الرفاه، وبرامج أو ممارسات، بما في ذلك - دون حدود - التعويضات التنفيذية للشركة، أو التأمين، أو خطط التقاعد.

8. هذه الاتفاقية هي الاتفاقية الوحيدة بين السيد ويلش والشركة فيما يخص استمراريته في الخدمة كرئيس لمجلس الشركة، ورئيس تنفيذي لها، وما يخص خدماته الاستشارية وأنشطته لصالح الشركة بعد تقاعده، وتلغى هذه الاتفاقية أي اتفاقيات وتفاهات تتعلق بهذا العقد، وإن أي تغيير أو تعديل، أو تبديل أو إضافة إلى أي شرط من شروط هذه الاتفاقية لا يلزم أحداً ما لم يكن مكتوباً وموقعاً من السيد ويلش وممثل مخوّل عن مجلس مديري الشركة.

التاريخ: شركة GE: سيلاس، س. كاثكارت

بتفويض من مجلس المديرين

التاريخ: جون. ف. ويلش

الملحق F

أزمتي - وكيف حللتها

صحيفة وول ستريت، 16، سبتمبر، 2002

جاك ويلش

بيد أن هذه الأمور ليست هي القضية، إن ما خلق الأزمة هو كيفية تعاملي مع عقد العمل الخاص بي.



قضيت 41 عاماً في GE، شغلت منصب رئيس تنفيذي للشركة خلال السنوات الإحدى والعشرين الأخيرة، إن احترامي للشركة وولعي بعاملين فيها جعلني أكره أن تجلب حياتي الخاصة انتباهاً غير دقيق وغير مرحب به للشركة.

لقد جادلت فيما أفعل بشأن ذلك، وانقسم الأمر في ذهني إلى خيارين الأول الاحتفاظ بالعقد كما هو وأقاوم الاهتمام العام بشجاعة، والخيار الثاني تعديل العقد وتعريض نفسي إلى اتهام العقد بأنه لم يكن عادلاً في المقام الأول.

لا يعد أي الخيارين، ظاهرياً، ذا جاذبية خاصة.

أود المشاركة في مشكلة رهيبة كنت أتعامل معها حديثاً، إن أوراقاً صنفتها زوجتي في إجراءات طلاقنا غدت شائعة بين الناس وأساءت إلى العديد من جوانب عقد الوظيفة بيني وبين شركة GE. لا أريد الخوض في صراع علني أدحض فيه كل زعم ورد في ذلك التصنيف، بيد أن بعض الاتهامات لفتت كثيراً من انتباه وسائل الإعلام واهتمامها، ولهذا، أسجل أني كنت دائماً أدفع ثمن وجبات الطعام الشخصية، وليس لدي طبخ، ولا أملك بطاقات شخصية للحفلات الثقافية والرياضية، ونادراً ما استخدمت مقاعد GE أو NBC المخصصة لمثل هذه الحفلات، والواقع أن فريقتي المفضل «ريد سوكس (Red Sox)» قد لعب 162 لعبة في البلاد خلال السنتين المنصرمتين ولم أحضر من هذه المباريات سوى واحدة فقط.

ضعدي الوظيفي كتب ووقع عام 1996، وكانت الشركة تتمتع بنتائج عظيمة، وكانت للعام الثاني في خضم خطة الخلافة للرئيس التنفيذي الجديد، وكان مجلس شركة GE يعلم أنني أحب عملي، وبصراحة، لم يكن لديّ خطط بترك الشركة رغم الإشاعات الملحة في وسائل الإعلام بأن شركات أخرى تسعى لتجنّدي.

لكن الرئيس التنفيذي السابقين لـ GE قد تقاعدا في سن 62، 68، وكان المجلس يسعى للتأكد بأنني لن أفعل مثلهما خاصة بعد العملية الخماسية التي أجريت لي في القلب السنة الماضية، جاءني المجلس وفي ذهنه هذه الأمور واقترح عليّ عقد عمل قدم لي دفعة مالية لمرة واحدة تقدر بعشرة ملايين دولار لكي أبقى رئيساً تنفيذياً للشركة حتى ديسمبر من عام 2000 عندما أكون قد بلغت الخامسة والستين من العمر.

ولكنني اقترحت بدلاً من ذلك عقد عمل يوضح بعبارات لا لبس فيها التزاماتي لشركة GE بما فيها التزاماتي بعد التقاعد، والمنافع التي ألتقاها لقاء ذلك. وكشف النقاب عن العقد بعد ذلك لمدة ست سنين لمالكي الأسهم من خلال بيان التوكيل الذي أنزل في موقع هيئة الأوراق المالية والبورصة، وجرى بحثه في

وسائل الإعلام، ووافقت على «أخذ منافع ما بعد التقاعد، التي هي الآن موضوع تساؤل، بدلاً من التعويض النقدي» لأن التعويض النقدي يكلف الشركة أكثر.

ازدهرت GE خلال السنوات الخمس التالية، والتزمت بالصفقة حتى النهاية. وقيل إنه يمكن إجراء نقاش حول تعديل العقد اليوم رغم صلاحيته ومنفعته لشركة GE.

تغير العالم خلال عام المنصرم، وملاّت تقارير عن ارتكاب أعمال محظورة من قبل موظفي الشركات ووسائل الإعلام، إذ اتهمت شركات ورؤساء تنفيذيون بخيانة مالكي الأسهم، وبموجب واقعية اليوم يمكن أن يصور عقد العمل المتعلق بي والذي أنجز في عام 1996 بوصفه صفقة تقاعد مفرطة، بدلاً مما يصور كما هو كجزء من عمل مُنصف وعقد لما بعد التقاعد جرى توقيعه قبل ست سنوات، أما أن تجر شركة GE ومجلسها إلى هذه الحكايات بسبب نزاع طلاق فهو أمر خاطئ بجلاء.

يبدو للبعض أن تغيير العقد يعد قراراً سهلاً، ومع ذلك، سوف يثير تغييره احتمال وجود أمر ما غير سليم في العقد. وربما يقول آخرون: «لماذا لم تقل ذلك قبل نشره في الصحف؟» والحقبة المالية والبورصة، وجرى بحثه في

قبل، في هذه البيئة، لا أريد لشركة عظيمة ذات تماسك عال أن تتجر إلى صراع علني بسبب إجراءات طلاقي وزوجتي، إنني أهتم كثيراً بشركة GE وعاملين فيها.

طلبت من جيف ومن مجلس GE تعديل عقدي بإلغاء كل شيء ما عدا الوظيفة التقليدية والدعم الإداري الذي مازال يمنح منذ عقود للرؤساء التنفيذيين لشركة GE ونواب الرئيس المتقاعدين، وافقوا على ذلك الخميس المنصرم.

في العقد الجديد، سأدفع تكاليف استخدامي للمنشآت والتسهيلات والخدمات التي تقدمها GE مثل الطائرات وشقق الشركة، وأقدر أنني سأدفع لشركة GE ما بين 2 مليون دولار و2.5 مليون دولار سنوياً لقاء هذه الخدمات. وبعبارة أخرى لن تتحمل GE أو حملة أسهمها أية تكاليف لقاء هذه الخدمات. كذلك سوف أسدي النصح، دون تحميل الشركة أية تكاليف، حسب الحاجة وأعلم بانتظام مقررات في مركز التطوير والتنمية الإدارية التابع لشركة GE. والواقع أنني سأكون هناك غداً.

وأخيراً، ربما لا يرضي هذا القرار الجميع، ولكنه يبدو صحيحاً برأيي.

خلال السنوات الست السابقة بأن العقد غير مناسب، ولا أعتقد، اليوم، أنه غير مناسب، أعطيت تعويضاً زائداً للبقاء في GE حتى سن الخامسة والستين، تعويضاً يمكن تسليمه سلعاً بعد التقاعد، بدلاً من دفعة نقدية كبيرة قبل التقاعد.

هذه هي أزمتي، هل أحافظ على العقد وأبدو كمن لا يأبه بعالم ما بعد إنرون (Enron) اليوم؟ أو أعدّل عقداً شرعياً وأحدث انطباعاً بأنني ارتكبت أمراً غير ملائم؟.

اتصلت بعدد من الناس بمن فيهم خليفتي جيف إمليت، وأعضاء آخرين في مجلس الشركة، ومدى واسع من القادة المفكرين، وكان لهم آراء قوية متنوعة.

وإليكم ما خلصت إليه.



شيء واحد تعلمته خلال فترة كوني رئيساً تنفيذياً هو أن الفهم أمر مهم، وفي هذه الأوقات، عندما تهتز ثقة الناس، تعلمت أن الفهم يكون ذا أهمية أكبر وأكثر صعوبة من ذي