

الفصل الخامس

أوجد هرمية مرنة

ناقش الفصل السابق كيفية قيام الشركات بتحديد (وإعادة تحديد) أولوياتها استجابة لوضع متغير. وإن اختيار الأهداف الصحيحة خطوة ضرورية للبقاء وتحقيق النجاح في بيئة مضطربة، إلا أن هذا ليس كافياً على الإطلاق. وعلى المديرين ضمان قدرة المؤسسة بأكملها على إنجاز أعمالها بسرعة وفعاليتها على خلفية الأولويات المختارة. وغالباً ما تتعطل دورة «سيب» ما بين الخطوات المتخذة لوضع الأولويات والخطوات المتخذة للمضي في التنفيذ مع قيام كبار المديرين التنفيذيين بالإعلان عن مجموعة واضحة من الأولويات لا يمكن للمؤسسة أن تتجزها بسرعة وفعاليتها. فمثلاً، ثمة مديرون وموظفون من المرتبة المتوسطة يبذلون طاقاتهم على نشاطات غير ذات أهمية ولا صلة لها بالعمل، ثم يجري تجميد رأس المال في مشروعات أو مبادرات لا تدعم الجهد الرئيس.

وبالعودة إلى الاستعارة المجازية لسباق السيارات، يجب على المديرين في البيئات سريعة التغيير أن يعملوا على تبديل السرعة بنحو

متكرر، لكنهم غالباً ما ينزلقون ويتوقفون فجأة في عملية التبديل. ولهذه المخاطرة تأثيرها الشديد لا سيما في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها حيث تتطلب التغيرات المتكررة في البيئة إعادة قياس الأولويات بصورة منتظمة. ولا يكمن التحدي في إدراك أن الأولويات مهمة - فهذا هو التفكير السليم. بل يكمن التحدي الحقيقي في إتمام التنفيذ باتساق، وهو أصعب مما يبدو.

كيف بإمكان المديرين ضمان التنفيذ السريع والفاعل والمتسق للأولويات التي تتغير مع حدوث تغيرات في البيئة؟ إن هذا التحدي القوي يستتبع تحديات عدة أكثر تركيزاً: كيف يستطيع كبار الموظفين إدراج فيض الأولويات بطريقة متعاقبة في كل أرجاء المؤسسة؟ كيف تستطيع الشركة تحقيق التوازن بين المركزية في تحديد الأولويات مع اللامركزية في تنفيذها؟ وكيف تستطيع إيجاد، والاحتفاظ بطاقم من المديرين من ذوي المواهب والقدرات المتعددة بما فيه الكفاية للانتقال من مبادرة إلى أخرى وفق تغير الظروف الخارجية والأولويات الملائمة؟ كيف يستطيع كبار الموظفين التنفيذيين تجنب الشعور بالرضى عن أنفسهم والمحافظة على إدراكهم للمطالب الملحة ووجود ضرورات ماسة حتى في أوقات الهدوء النسبي؟

يُعرّف هذا الفصل «الهرمية المرنة» بوصفها نمطاً تنظيمياً مناسباً تماماً لترجمة الأولويات عالية المستوى إلى عمل تنظيمي. وتوضح الهرمية المرنة مع حالة شركة «هاير غروب» ومقرها مدينة كينغ داو.⁽¹⁾ وشركة هاير هي اليوم الشركة الرئيسة الرائدة في سوق الأجهزة

الكهربائية المنزلية في الصين. وقد ذاعت قصة صعودها في كل أنحاء البلاد، وهي المؤسسة التجارية الصينية التي من المرجح جداً أن تكون معروفة لدى القراء في الغرب بطريقة ما.

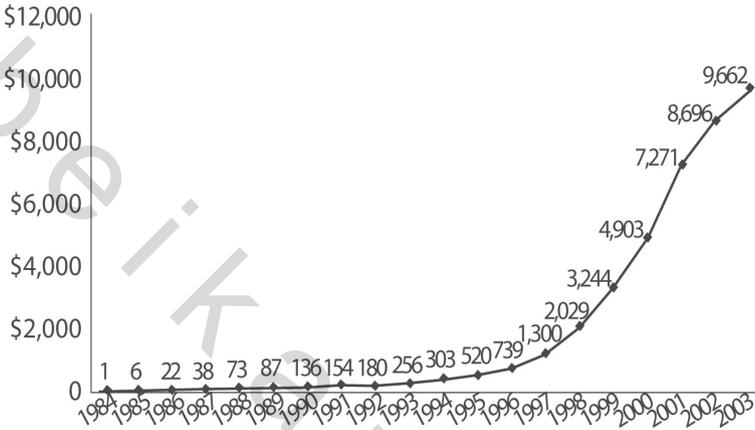
غير أن معظم الروايات التي تروى عن نجاح شركة هاير تركز على جهود الشركة في إنتاج العلامات التجارية، وتنوع إنتاجها لأجهزة متعددة عبر عمليات الاستحواذ، وتوسعها في الأسواق العالمية. وهذه كلها موضوعات رائعة، وسوف نتناولها أثناء روايتنا لتاريخ شركة «هاير». إلا أن تركيزنا الأساسي سوف ينصب على كيفية تمثيل شركة «هاير» لهرمية مرنة في العمل. ولا يكمن المفتاح لفهم هذا النموذج في أي مفاهيم عامة، وإنما في التفاصيل الخاصة بجوهر الموضوع الذي يناقش كيفية تنفيذها بالممارسة. ونتيجة لذلك، فإننا نركز انتباهنا على السمات الدقيقة للنموذج التنظيمي لشركة «هاير».

الارتقاء في العمل وشركة «هاير»

تعد شركة «هاير غروب» أكبر شركة مصنعة للأجهزة المنزلية في الصين بحصة سوقية تبلغ (30) بالمئة تقريباً من السوق الصينية المتخصصة بالسلع البيضاء، وهي أبرز العلامات التجارية الصينية من حيث القيمة، وبلغ إجمالي عائداتها في عام (2003) 9.7 مليار دولار، وذلك وفقاً لبياناتها المعلنة.⁽²⁾ ويبين الشكل 5-1 العائدات المالية للشركة وفق تواريخها. ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وسعت الشركة من نطاق إنتاجها من التلاجات الكهربائية إلى مجموعة

الشكل 1-5

عائدات شركة هاير كما وردت في بياناتها (بملايين الدولارات)



المصدر: وثائق شركة هاير.

تستند مجموعة العائدات إلى بيانات حسابية غير مدققة مالياً.

متنوعة وكبيرة من السلع البيضاء بما في ذلك أجهزة تكييف الهواء، أجهزة المايكروويف، المكائن الكهربائية فضلاً عن الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية مثل الهواتف الخلوية والتلفازات. وتصدر شركة «هاير» منتجاتها إلى أكثر من 150 دولة حول العالم، وتمتلك اثنتين وعشرين منشأة إنتاجية وثمانية عشر مركزاً للتصميم خارج الصين. وقد صنفت الشركة الخامسة على مستوى العالم بين شركات تصنيع الأجهزة المنزلية الكهربائية جميعها. وهي تأتي في المرتبة الثانية فقط لشركة ويرلبول Whirlpool في مبيعات وحدات الثلاجات الكهربائية. وفي عام 2004 احتلت شركة هاير المرتبة الأولى بين أكثر الشركات العالمية إثارة للإعجاب في الصين، وذلك في دراسة استطلاعية مشتركة أعتها

صحيفة «فايننشال تايمز» ومؤسسة «برايسووترهاوس كوبرز» وشملت أكثر من ألف رئيس تنفيذي لشركات من عشرين بلداً⁽³⁾. واكتسب الرئيس التنفيذي رويمين زهانغ شهرة دولية. وقد صنفته صحيفة «فايننشال تايمز» في المرتبة السادسة والعشرين بين ثلاثين من رواد الأعمال والمستثمرين الأرفع منزلة في العالم. وفي شهر آب من عام 2003 صنفته مجلة «فورتشون» في المرتبة التاسعة عشرة بين خمسة وعشرين شخصاً متنفذاً في مجال الأعمال خارج الولايات المتحدة⁽⁴⁾.

تأسيس شركة هاير

ولد رويمين زهانغ لأسرة من الطبقة العاملة في مدينة كينغ داو في عام 1949 - السنة ذاتها التي شهدت تأسيس جمهورية الصين الشعبية. وكان زهانغ تلميذاً نجيباً يطمح لدراسة الأدب الصيني في الجامعة. والحقيقة، فإن الكتب المفضلة للمطالعة عنده تشمل أعمال الفيلسوف كونفوشيوس، لاونزو، سون تزو. إلا أن زهانغ كان سيئ الحظ كونه قد تخرج من المدرسة الثانوية في أثناء الثورة الثقافية، ولم يستطع متابعة تحقيق حلمه بدراسة الآداب في الجامعة. وقد طُلب إليه بدلاً من ذلك العمل في مصنع لمعالجة المعادن في كينغ داو. ورغم أنه كان مجبراً على ممارسة العمل اليدوي، فقد اعدّه أصدقاؤه محظوظاً. وبوصفه ولداً وحيداً، كان يسمح له بالبقاء في إقليم موطنه بدلاً من نقله إلى منطقة ريفية نائية لإعادة تثقيفه على يد الفلاحين.

وعمل زهانغ في المصنع على مدى الستة عشر عاماً الآتية متقدماً في النهاية ليتولى منصب نائب المدير. وشعر زهانغ بإحباط شديد في هذه السنوات بسبب عدم مقدرته على التقدم بسرعة أو إدخال ابتكارات

تنظيمية لتحسين أداء عمليات المصنع. وفي عام 1984 فاتحه مسؤول من حكومة كينغ داو المحلية وعرض عليه فرصة لإحداث تحول في معمل تصنيع ثلاجات جنرال في مدينة كينغ داو. ولم تكن هذه وظيفة مرموقة بأجر سخي فقد رفض ثلاثة مديرين قبل ذلك تولى المهمة لكونها مستحيلة. إلا أن زهانغ كان متلهفاً لترجمة نظرياته التنظيمية إلى التطبيق والممارسة، وقبل بالوظيفة.

كان معمل ثلاجات جنرال في كينغ داو قد تأسس أصلاً في عام 1958 مؤسسة تعاونية لإصلاح وتجميع الأجهزة الإلكترونية. وفي السنوات اللاحقة غيرت التعاونية اسمها وخط إنتاجها عدة مرات لكي تقوم بإنتاج المحركات والآلات والعدادات والغسالات الكهربائية، وأخيراً الثلاجات الكهربائية. وقد أخفق تتابع المنتجات الجديدة وعمليات تغيير اسم المؤسسة في حل المشكلات الأساسية للتعاونية والمتعلقة بالتصميم الهزيل للمنتجات، والنوعية الرديئة، وسوء انضباط الموظفين المستكر والمؤسف: كان العمال يبولون عادة على أرض المعمل، وكان الموظفون يلجؤون في الشتاء إلى تفكيك الأبواب وإطارات النوافذ لأخذها إلى بيوتهم واستخدامها حطباً للمدافئ. وعندما تولى زهانغ مسؤولية العمل، كان قد ورث وضعاً يراوح في مكان ما بين الكئيب واليأس. وعلى الرغم من الطلب الجماهيري على الأجهزة الكهربائية المنزلية، فقد واجهت الشركة صعوبة في بيع سلعها الرديئة مقابل تحقيق ربح معين. وفي عام 1984 عانت الشركة من خسارة أكثر من 635,000 دولار، وهو مبلغ يفوق كثيراً القيمة الدفترية لموجوداتها ولأصولها فلجأت إلى الاستدانة من المزارعين المحليين لكي توفيه بدفع لأجور العمال والموظفين.

وقبيل توليه منصبه، قام زهانغ بتوظيف ثلاثة من زملائه من الحكومة المحلية في كينغ داو للانضمام إلى فريقه الإداري الرفيع، منهم ميانميان يانغ، التي التحقت بالفريق بوصفها كبيرة المهندسين ونائبة المدير. ولم يكن لدى أي من الإداريين في مكتب زهانغ عمل كاف يجعلهم مشغولين بنحو كامل، وأمضى معظمهم وقتهم يديرون أموراً شخصية أو يتابعون هواياتهم في مكان العمل. وبخلاف ذلك، فقد أمضت يانغ - التي كانت قد حصلت على شهادة الهندسة من معهد البوليتكنيك في المدينة - وقتها وهي تقرأ كتباً تثقيفية. ولم تكن يانغ تمتلك موهبة في تخصص الهندسة فقط، وإنما كانت لديها كذلك خبرة عملية في العمل على أرض المصنع - وهو مزيج أثبت لاحقاً أنه لا يقدر بثمن في غرس الجودة داخل عمليات شركة هاير.

كان زهانغ ويانغ يكملان بعضهما بعضاً تماماً مع قيام زهانغ بالتركيز على التخطيط وعلى العلاقات مع الحكومة، فيما حرصت يانغ على تنفيذ الطرق اللازمة للمحافظة على سير العمليات بسلاسة. وقد وصفت يانغ لاحقاً أكثر صفاتها الإدارية المميزة أهمية بأنها حاصل التماسك أي الإصرار العنيد على تحقيق أولويات الشركة دون أن تردعها النكسات الحتمية التي حلت بالاقتصاد الصيني.

تنمية الجودة: 1984 إلى 1991

ومع وجود فريقه في المكان الصحيح، اتخذ زهانغ خطوات حاسمة لمنع انهيار المعمل: فقد حرر رأس المال العامل، وغرس الانضباط في مكان العمل، وأدخل تقانة متقدمة، وأساليب إدارية من الخارج للمرة

الأولى في تاريخ المعمل. وعقب تنفيذ الإجراءات التي اتخذها زهانغ، بات العديد من الموظفين يعتقدون أن الشركة كانت في وضع جيد. وفي منتصف الثمانينيات تجاوز الطلب المتزايد على التلاجات الكهربائية المخزون منها. وغالباً ما كان الزبائن ينتظرون أسابيع أو أشهراً قبل أن يتمكنوا من شراء الأجهزة المنزلية، ولجأ بعضهم إلى الانتظار خارج المصانع على أمل إقناع مديرها ببيعهم المنتجات مباشرة.

ولأن الطلب تجاوز العرض في أوائل الثمانينيات، فإن معظم الشركات المنافسة أخذت تضخ كميات كبيرة من المنتجات مع اهتمام ضئيل للجودة أو للتصميم. إلا أن زهانغ كان قد تنبأ بأن وضع السوق أصبح جاهزاً للتغيير. واستناداً إلى لقاءاته مع الزبائن ودراسته لوضع الأسواق في الدول النامية والمتطورة فقد تنبأ زهانغ بأن أسس التنافس سوف تتحول من الكمية إلى النوعية عندما تكون طاقة الصناعة قد لحقت بالطلب. ولما كان الزبائن قد أضحو أكثر تعليماً ويتمتعون بخيارات أكثر أيضاً، فإنهم سيلجؤون إلى الشراء بناءً على جودة المنتج، وهكذا رأى زهانغ جودة المنتج بوصفها أمراً إلزامياً من الدرجة الأولى أخذاً في التقدم.

وحدد زهانغ ويانغ عدداً من الأولويات الملموسة المتسقة مع تحسين جودة المنتج، بما في ذلك تحقيق معايير جودة المنتجات الأوروبية وكفاءة عمليات التصنيع اليابانية. وفي عام 1985 أجرى زهانغ مفاوضات للتوصل إلى اتفاقية بشأن منحه ترخيصاً بإنتاج التقانة من شركة «لايبر» Liebherr الألمانية لصناعة الأجهزة المنزلية لإدخال تقانة

ذات مستوى عالمي إلى خط الإنتاج الخاص بالمصنع. وعندما سافر زهانغ وزميل له إلى مدينة بيجين لتأمين الحصول على الموافقات الحكومية الضرورية، لم يكن الموظف الحكومي المسؤول ليوافق على لقاءهما لأن المصنع كان صغيراً جداً لا يستحق اهتمامه. فوقف زهانغ ببساطة خارج المبنى لساعات وسط عاصفة ثلجية حتى وافق المسؤول على استقباله أخيراً. وبينما اندفع منافسون آخرون طوعاً أو كرهاً باتجاه منتجات أخرى، قرر زهانغ تأخير عملية تنويع الإنتاج حتى تحقق الثلاثجات الكهربائية التي تنتجها شركة «هاير» معايير الجودة الأوروبية. ثم درس زهانغ ويانغ الأساليب اليابانية في إدارة الجودة، وترجموها إلى أهداف ملموسة، وأشرفوا على عمليات التنفيذ في كل أرجاء المصنع. وكانت الشركة ترد طلبات الزبائن إذا كانت الكمية الإضافية ستجبر العمال على تأدية عملهم بسرعة ودون عناية على حساب الجودة.

وعلى الرغم من هذا الدفع من النشاطات فإن زهانغ لم يكن راضياً عن تقدم الشركة على حساب الجودة وقرر إرسال رسالة قوية. وفي عام 1985 زار أحد الزبائن المصنع لتقديم شكوى بشأن ثلاجة وجد فيها بعض العيوب، وكشف بحثه عن منتج بديل وجود المزيد من المنتجات التي تعاني من نواقص. فطلب زهانغ ويانغ إجراء فحص للبضائع الموجودة في المصنع واكتشفا وجود ستة وسبعين منتجاً كان يعمل بفاعلية لكنه كان مع ذلك يحوي عيوباً أيضاً. وكانت مثل هذه الأجهزة تباع في الماضي بتخفيض أسعارها مقابل الدفع نقداً أو تقدم «هدايا» إلى

المسؤولين الحكوميين. إلا أن زهانغ نظم الثلجات الكهربائية المعطوبة في صف واحد ووضع عليها بطاقات تشير إلى العيوب التي تم تحديدها وأسماء العمال الذين شاركوا في إنتاجها. وجمع زهانغ عناصر القوة العاملة لديه بأكملها ليشاهدوا ما يحدث بينما كان يطلب من الموظفين المسؤولين عن هذه العيوب تحطيم الأجهزة المعطوبة بمطرقة كبيرة.

واحتج العمال على عملية التحطيم، واغرورقت عيون الكثيرين منهم بالدمع. فحتى الثلجة المعطوبة كانت على أي حال تساوي في ذلك الوقت عامين تقريباً من أجر العامل. وفي عام 1985 كان وضع السيولة النقدية للشركة مازال خطراً. وعمد زهانغ ويانغ أيضاً إلى تخفيض أجر شهر واحد من أجرهما عقاباً لهما على السماح بإنتاج ثلجات معطوبة تحت أنظارهما. وكان تحطيم ست وسبعين ثلجة لحظة حددت الكثير من الأبعاد في تاريخ شركة «هاير» وعززت موقف التزام تحقيق الجودة. وأثمر هذا الالتزام نتائج طيبة، فبعد أربع سنوات فقط كانت «هاير» قد فازت بجائزة الجودة الأفضل في الصين حتى إنها تفوقت على جودة شريكها الألمانية.

وفي أواخر أعوام الثمانينيات عانت صناعة الأجهزة المنزلية في الصين من تهديد مفاجئ لمصيرها. وكان التزايد السريع في الطلب قد اجتذب دخولاً واسع النطاق إلى السوق من جانب شركات محلية منافسة جديدة، مما أدى إلى حدوث إفراط في طاقة الإنتاج القصوى لمنتجات لم يكن هناك ما يميزها عن بعضها، واندلاع حرب أسعار شرسة. وشهدت أواخر الثمانينيات عملية غريبة بين الشركات المنتجة للثلجات،

ولم تبق أي من الشركات المنتجة الأربع التي كانت تحتل الصدارة في الثمانينيات (أي سنوفليك، وان باو، كسيانغ كزو هاي، شوانغلو) من ضمن الشركات الست الأولى في السوق بعد مرور عشر سنوات. إلا أن سمعة شركة «هاير» فيما يتعلق بجودة الإنتاج لم تتح لها الإفلات من عملية الغريبة فقط وإنما أن تبيع في حصة الوحدات المباعة بينما كانت تسيطر على الأسعار وترفعها. وأتاح التزام الجودة المبكر لشركة «هاير» أن تفلت مما يهدد توقف أعمالها فجأة، وأن تبرز أكثر قوة من العديد من الشركات المزاحمة.

النمو عبر التنوع: 1991 إلى 1998

بحلول أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كان زهانغ ويانغ قد شحذا مهارتهما في تطوير عمليات التصنيع في معملهما لضمان جودة ثابتة على سوية واحدة مع أفضل منتجات شركات تصنيع الأجهزة المنزلية العالمية. واكتسبت علامتهما التجارية «هاير» شهرة كبيرة وسمعة حسنة في كل أنحاء الصين لما تتمتع به من جودة ممتازة. وقرر زهانغ عند هذه المرحلة أن الوقت قد حان لتنويع الإنتاج بحيث يتم تصنيع سلع بيضاء أخرى بهدف استخدام خبرة شركة «هاير» في التصنيع، والتوزيع على نطاق البلاد، وحق ملكية العلامة التجارية في مجالات المنتجات المرتبطة بها. وفي عام 1991 اتخذ زهانغ الخطوة الأولى باتجاه عملية التنوع عن طريق الترتيب لعملية دمج معمل كينغ دلو لإنتاج ثلاجات «جنرال» مع اثنين من المعامل المحلية - أحدهما خاص بتصنيع أجهزة حفظ الطعام المجمد (المجمدات) بينما كان الآخر يُصنع أجهزة تكييف الهواء. وأطلق على الكيان المتحد اسم «هاير»

غروب» إلا أن المعلمين لم يضيفوا الكثير إلى الطاقة الإنتاجية لشركة هاير، وانتظر زهانغ بنشاط قدوم الفرصة الآتية.

لم يضطر زهانغ للانتظار طويلاً فهو كان يكرر القول دائماً: إن رواد الأعمال الصينيين يلزمهم ثلاث عيون بدلاً من اثنتين عندما يتحينون اكتشاف الفرص: واحدة تراقب المؤسسة بتواصل لاستتباط أساليب جديدة لإطلاق وتسخير طاقة الموظفين، والثانية مصوبة نحو الزبون من أجل التعرف على الحاجات التي تنشأ، والثالثة تراقب السياق السياسي-التنظيمي بحثاً عن منافذ تعود إلى الفرصة المواتية. ووقعت عين زهانغ الثالثة على فرصة ذهبية في ربيع عام 1992، عندما قام الزعيم العظيم دينغ بجولة في شمال الصين مناشداً رجال بلاده أن يتحلوا بالشجاعة أثناء قيامهم بتجربة تأديب الذين كانوا يتلكؤون في تحقيق الإصلاح. واستناداً إلى كلمات دينغ فقد توقع زهانغ أن الصين كانت مهياًة لإجراء إصلاح اقتصادي واسع النطاق الأمر الذي سيحرك الطلب على مجموعة كبيرة من الأجهزة الإلكترونية. فرصد على جناح السرعة توفر بعض الوقت لجمع رأس مال إنمائي حيث إن سياسة تيسير الائتمان المصرفي كانت متناغمة مع سياسة دينغ.

وفي شهر نيسان من عام 1992 ضمن زهانغ حصوله على قرض كبير من مصرف كينغ داو الصناعي والتجاري، واستمكت شركة «هاير» في شهر حزيران ما يقرب من (mu800) من الأراضي (أكثر من نصف مليون متر مربع) لإقامة منطقة تم وضع مخططها لأغراض صناعية من أجل تصميم وإنتاج أجهزة منزلية متعددة. وبعد ذلك بشهر واحد، أصدر المصرف الشعبي الصيني «المصرف المركزي في الصين» مرسوماً

يطلب إلى المصارف تقليص عمليات الإقراض لإبطاء حركة الاقتصاد الهائجة وإخماد المضاربة في مجال العقارات على وجه الخصوص. ولو كان زهانغ قد تأخر بضعة شهور فقط، لكانت شركة «هاير» فوتت عليها فرصة جمع الأموال لإقامة منطقتها الصناعية. ولكنه لم يفعل، وتم وضع حجر الأساس للشركة في شهر تشرين الثاني من عام 1992 وفقاً لما كان سيغدو أكبر مركز للبحوث والإنتاج في الصين. ومن أجل توليد سيولة نقدية وبسرعة، عمدت «هاير» إلى جلب خطوط الإنتاج عن طريق الإنترنت على نحو متتابع، وعملت مع شركاء عالميين في مشروعات مشتركة من أجل الحصول على التقانة اللازمة لعمليات التصنيع والإنتاج. وأقامت شركة «هاير» مثلاً شراكة مع شركة ميتسوبيشي اليابانية للصناعات الثقيلة في ما يختص بتصنيع أجهزة مكيفات الهواء، وأخرى مع شركة «ميرلوني» الإيطالية لتصنيع الغسالات الكهربائية.

وبحلول الوقت الذي استكملت فيه المرحلة الأولى من الأعمال الإنشائية في عام 1995، كانت المنطقة الصناعية التابعة لشركة هاير تضم أكثر من خمسة وعشرين خط إنتاج وقرّوا مجتمعين سيولة نقدية كافية لإعادة دفع ثلاثة أرباع قرضها الأولي تقريباً. وفي شهر تشرين الثاني من عام 1993، جمعت «هايرغروب» 8 ملايين دولار تقريباً لتمويل أعمال البناء عبر عرض إصدار أولي في سوق الأوراق المالية في مدينة شنغهاي لشركة فرعية هي «شركة كينغ داو للثلاجات»⁽⁵⁾.

كان زهانغ يدرك أن العديد من عمليات الدمج في الصين قد فشلت حينما قام المسؤولون الحكوميون بتدبير زواج قسري ما بين منافس

قوي -سواء كان مؤسسة تعاونية أو أجنبية متعددة الجنسيات- وبين مؤسسة ضعيفة مملوكة للدولة وتعاني من وضع مدهور. كانت الحكومة تأمل أن الشركة ذات الوضع القوي سوف تمنع الشركة الأضعف من الغرق، ولكن غالباً ما كانت الشركة التي تجهد للبقاء تجر نظيرتها إلى الأسفل. ولتفادي مصير مماثل، قرر زهانغ الاندماج مع شركات تملك قاعدة موارد ممتازة -لاسيما خطوط الإنتاج، ووسائل التقانة، وقوة عاملة شابة- التي كانت تتقصها الخبرة الإدارية فقط لدعم أصولها. وقد لخص زهانغ هذا التوجه بجملة بليغة: «استحوذ على الأسماك المصدومة ولا الأسماك الميتة»

ولاحظ زهانغ وجود فرصة ذهبية للإسماك «بسمكة مصدومة» عبر الاندماج مع شركة «ريد ستار» للأجهزة الكهربائية في كينغ دو. وكانت ريد ستار -وهي مؤسسة تعاونية يقع مركزها في المدينة نفسها التي يقع فيها مركز هايير- إحدى أولى ثلاث شركات في تصنيع الغسالات الكهربائية في الصين، ولكنها عانت في أوائل التسعينيات من خسائر ناجمة عن ضعف الإدارة (حكم على مؤسس الشركة بالسجن في عام 1991 بسبب سوء استغلاله للمخصصات المالية). وبحلول عام 1995 كانت ديون ريد ستار قد بلغت 15.8 مليون دولار، فتوسطت الحكومة المحلية لدمجها مع شركة أخرى. وأرسل زهانغ فريقاً من كبار الموظفين التنفيذيين من أجل إدخال الآليات الإدارية التي تتبعها شركة «هايير» ضمن منهاج عمل شركة «ريد ستار». ولم يلجأ كبار موظفي «هايير» إلى ضخ رأس المال في شركة «ريد ستار» ولكنهم تغلبوا على المعارضة

المبدئية لغرس ثقافة عمل شركتهم. وفي ثلاثة شهور من تملكها، تحولت ريد ستار إلى شركة رابحة.

وقد استقطب نجاح شركة هاير في إحداث تحول في شركة ريد ستار اهتماماً شديداً واسع النطاق من جانب وسائل الإعلام، وسرعان ما توددت حكومات محلية من كل أنحاء الصين إلى الشركة من أجل تحقيق تحول في مؤسساتها الضعيفة التي تعاني أوضاعاً مدهورة. ونتيجة لذلك كان بإمكان «هاير» الاختيار من بركة مياه واسعة من «السّمك المصدوم» لدى القيام بعمليات الشراء المتلاحقة. وسرعان ما رفعت شركة هاير الطاقة الإنتاجية واستحوذت على حصة سوقية في الأسواق الجديدة التي دخلتها. وبحلول عام 1997 كانت تعد إحدى ثلاث أفضل علامات تجارية على مستوى البلاد بخطوط إنتاجها الرئيسية من البرادات (أكثر من 30 بالمئة من حصة السوق في كل أنحاء البلاد) وأجهزة حفظ الطعام المجمد (42 بالمئة من حصة السوق) والغسالات الكهربائية (28 بالمئة من الحصة) ومكيفات الهواء (24 بالمئة من الحصة). وقامت الشركة بالإضافة إلى ذلك بتوسيع خط إنتاجها إلى ما هو أبعد من الأجهزة الكهربائية المنزلية أو ما يسمى السلع البيضاء لتشمل الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية مثل التلفزيونات وأجهزة الهواتف الخلوية (السلع السوداء).

التوجه نحو العالمية: 1999 حتى الوقت الحاضر

مع قدوم عام 1999، كانت «هاير» قد عرضت خط إنتاج كامل ونجحت في أن تتبوأ موقع الصدارة في سوق السلع البيضاء في الصين. كان زهانغ يؤمن أن بإمكان شركة «هاير» أن تصبح شركة عالمية بالفعل

فقط عن طريق ترسيخ وجود علامتها التجارية الخاصة في الأسواق الحديثة لليابان وأوروبا والولايات المتحدة. غير أن التنافس مباشرة مع شركات تملك علامات تجارية قديمة في هذه الأسواق، سيكون مكلفاً بنحو فاحش. وقرر زهانغ معالجة موضوع النوعية الأرخص لمنتجات الأسواق الرئيسية عبر عرض منتجات كالثلاجات التي تستخدم في عنابر النوم وأنواع من المشروبات تصنع من النبيذ وعصير الفاكهة والماء. وسعى إلى كسب موطن قدم في الأسواق الأوروبية والأمريكية التي تشهد منافسة عالية المستوى، ليسعى لاحقاً إلى البحث عن الفرص المواتية لدخول سوق المنتجات الرائجة.

إلا أن شركة هاير كانت قد أضافت انعطافاً جديداً إلى هذه الخطة الإستراتيجية الراسخة تماماً. فبدلاً من التنافس على السعر فقط، تحاول هاير تحقيق الربح عبر ابتكار المنتجات التي تباع في السوق بأسعار رخيصة. ويحتفظ العديد من الشركات القديمة المهمة بجهود الابتكار والإبداع لاستخدامها في الأسواق السائدة، وتترك المنتجات الرخيصة ذات النوعية المتدنية تدوي مع المنتجات والبضائع التي بطل استعمالها وباتت قديمة الطراز. وقد اختارت «هاير»، وعلى النقيض من ذلك، إجراء بحوث عن الزبائن وتطوير منتجات جديدة بأسعار رخيصة، وشرعت في ذلك بكل عزم وحيوية⁽⁶⁾. وأنشأت الشركة ثمانية عشر مركزاً دولياً لتصميم المنتجات في مدن مثل لوس أنجلوس وطوكيو مخصصة لإجراء بحوث مكثفة عن المنتجات ذات النوعية الأدنى والأرخص في السوق، تدعمها منشآت وتسهيلات إنتاجية في الولايات المتحدة واليابان وإيطاليا.

وقد طورت هذه المراكز بعض الابتكارات المثيرة للاهتمام؛ فمثلاً قام وفد من المصممين الأمريكيين بزيارة عنابر النوم في الجامعات لدراسة كيفية استخدام المستهلكين الطلاب لبراداتهم. وكشف البحث أن الكثيرين من الطلاب وضعوا ثلاجات عنابر النوم إلى جانب بعضها وغطوها بلوح سميك من الخشب على امتداد سطحها. واستخدموها مكاتب مؤقتة في غرفهم المكتظة. واستناداً إلى البحث الذي أجروه، قام أعضاء الفريق بتصميم طاولة قابلة للطي على جانب الثلاجة التي كان بإمكان الطلبة فتحها واستخدامها مكتباً. وقد حققت العملية المفيدة التي جمعت ما بين المكتب والثلاجة نجاحاً وشعبية كبيرة لدى طلبة الجامعات؛ وتعد «هاير» حالياً الشركة الرائدة في الولايات المتحدة في قطاع الثلاجات ذات الأحجام الصغيرة.

أتاح تركيز هذا الاهتمام على المنتجات ذات النوعية الرخيصة في السوق تحقيق نجاحات أخرى أيضاً، بما في ذلك ابتكار مجمدة مزودة بدرج سفلي لتسهيل الاستعمال، فضلاً عن خط ناجح من أوعية تبريد النبيذ. ويراهن زهانغ على أن بإمكان شركة «هاير» أن تؤسس لنفسها سمعة حسنة في ابتكار المنتجات، وفي جودة المنتجات ذات النوعية المتدنية (بدلاً من السعر الرخيص فقط). ثم تقوم بالبناء على هذا الأساس لتوسيع وجودها في الأسواق. وفي عام 2002 سجل فرع شركة «هاير» في الولايات المتحدة عائداً بمبلغ 250 مليون دولار، بتصنيع معظم إنتاجها في معمل الشركة في ولاية كارولينا الجنوبية. وفي عام 2002 تملكت شركة هاير المبنى السابق لبنك غرينوويتش (وعنوانه 36th and Broadway) في مدينة نيويورك، وهو من المعالم المعمارية

المشهورة بأعمدتها المزخرفة المشيدة على الطراز الكورنيثي ويستخدم حالياً مقراً لشركة «هاير» في الولايات المتحدة.

الهرمية المرنة

تمثل شركة هاير قصة مثيرة للإعجاب في جوانب عديدة، إلا أننا نركز هنا على التخطيط التنظيمي الذي أتاح لزهانغ ترجمة الأولويات إلى فعل. وتعرض هاير مثلاً ممتازاً لنموذج تنظيمي لاحظناه في الكثير من الشركات التي كانت موضع دراستنا: الهرمية المرنة. فالهرمية المرنة هي نمط تنظيمي يعمل فيه كبار الموظفين التنفيذيين على وضع أولويات المؤسسة والإيعاز إلى أصحاب المراتب الأدنى لتنفيذها، ولكنهم يتيحون للمديرين والموظفين الذين يحتلون مراتب متوسطة نطاقاً واسعاً من الحرية للتباحث بشأن أهدافهم المحددة مع توفير مساحة من الاستقلالية في التنفيذ على خلفية هذه الأهداف. وقد كان زهانغ نشطاً - في الواقع استبدادياً تقريباً - في تحديد الأولويات، وتشبه هاير من هذه الناحية هرمية تقليدية، من جهة أخرى، شارك المديرون والموظفون في وضع أهدافهم المحددة وتمتعوا بحرية واسعة في اختيار أساليب تحقيقها. فشركة هاير تعتمد الهرمية في تحديد الأولويات والمرونة في وضعها موضع التنفيذ.

قد تبدو الهرمية المرنة أشبه بأمر منطقي سليم، لكنها في الواقع تتعارض مع النظريات السائدة حول التخطيط التنظيمي الأمثل للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها⁽⁷⁾. وتجادل هذه النظريات في أن على الشركات التي تعمل في بيئات معقدة ونشطة ومتفاعلة أن تتبنى

تنظيماً لا مركزياً للغاية يتألف من وحدات عمل مترابطة بشكل لطيف، وتتلقى الحد الأدنى من التوجيه من الأعلى. فوحدات العمل المترابطة التي تتمتع بحرية حركة نسبية بإمكانها، وفق هذه النظرية، التعامل بطريقة مستقلة وسريعة مع التغييرات التي تحدث في بيئتها المحلية من دون مواجهة أي عائق من جانب السلطة المركزية.

إلن أن اتحاداً غير محكم من الوحدات التي تتمتع بالاستقلالية في العمل، تعاني من ثلاثة قيود في بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها؛ أولاً، تهديد كبير أو فرصة كبرى لمؤسسة ما قد تحل ما بين مواطن ضعف الوحدات القديمة أو تكون كبيرة جداً لأي وحدة من نوع معين للتعامل معها بمفردها⁽⁸⁾. ولم يكن بإمكان أي من وحدات الأعمال والمشروعات في شركة هاير (مثال: الثلجات، الفسالات، أفران المايكروويف) مثلاً أن تتحمل بمفردها توظيف المال والجهد في تأسيس العلامات التجارية، والتوزيع، والتصنيع المطلوب للتوسع عالمياً. ثانياً، قد تتردد الوحدات المترابطة بنحو لطيف في اقتطاع موارد من أعمالها القائمة للإسهام في الجهد الأساسي، سواء عبر إيقاف تطوير منتجات جديدة أو تقليص المبلغ الإجمالي الرئيس أو الطاقة الإنتاجية، أو خسارة مديرين رئيسيين لهم أهميتهم⁽⁹⁾. ويمكن أن يؤدي التردد في جعل الموارد المحلية متاحة للإفادة منها إلى إبطاء استجابة تعامل مؤسسة ما مع مسألة تهدد مصيرها فجأة، إلى درجة أن كل قسم يتجنب إجراء التخفيضات المطلوبة في المبلغ الإجمالي الرئيس، الطاقة الإنتاجية.... إلى آخره، بانتظار أن يرضخ الآخرون للأمر الواقع. ثم إن اكتناز الموارد يمنع الشركات من السعي وراء

الفرص الذهبية إذا كان الاستحواذ عليها يتطلب حشد الموارد لكي تدعم الجهد الرئيس.⁽¹⁰⁾ أخيراً، وعلى الرغم من أن الوحدات المستقلة ربما تتفق في آخر الأمر على المسلك الأفضل للعمل، فإن الآلية التي تستهلك الوقت لبناء إجماع في الآراء يمكن أن يمنع شركة ما من اغتنام الفرص العابرة أو التعامل مع تهديدات التوقف المفاجئ للعمل في الوقت المناسب، للتغلب على الشركات المزاخرة عبر اتباع دورة سيب.

إن المفتاح إلى الهرمية المرنة يتمثل في مقدرتها على ترجمة الأولويات إلى أفعال. وليس هناك بالتأكيد من جديد بصدد اتجاه الشركات إلى اعتماد آلية التنفيذ على خلفية الأولويات. وكان قد تم التعبير عن مبدأ الإدارة عن طريق الهدف أول مرة قبل أكثر من خمسين عاماً وذلك من جانب بيتر دراكر Peter Drucker، وطبق من دون شك ومدة عقود أو حتى قرون من الزمن قبيل ظهور معجم الإدارة⁽¹¹⁾.

غير أن هناك تحديان اثنان ينشآن تحديداً فيما يتعلق بعملية التنفيذ على خلفية الأولويات في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها؛ التحدي الأول هو الحاجة إلى السرعة. تذكر أهمية التنفيذ الذي يدخل في منافسة مع الوقت لدى محاولة التفوق على الخصوم عبر التكرار المتتابع لدورة سيب. ثانياً: إن الأولويات المحددة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها ربما تتغير تماماً فجأة، وبسرعة. وفي حالة السجل القصير نسبياً لشركة هاير تحولت الأولويات من جهود تحسين الجودة إلى ضمان التمويل بنحو سريع، إلى بناء منطقة صناعية جديدة، إلى تنويع خطوط الإنتاج، إلى تحقيق التكامل في مابعد عملية

الإندماج، وإلى التوسع عالمياً وهو ما شمل الإعداد لعمليات في الخارج (على سبيل ذكر بعضها فقط من الأمثلة الأكثر أهمية). إن الطبيعة المتغيرة للأولويات تتعارض مع الأهداف المحددة في البيئات الأكثر استقراراً، التي من المرجح أن تستلزم إجراء تحسينات متزايدة في البعد نفسه -مثال، إجراء تحسين مستمر في الجودة أو عمليات توسع متزايدة في خطوط الإنتاج.

ولا يكمن سر التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية الأولويات المتغيرة في أي اختراق فكري كبير، وهو يعتمد بالأحرى على الخطوات العملية التي تتخذها الشركات لضمان أنها لا تفقد قدرتها على العمل فتنهار فجأة ما بين مرحلة وضع الأولويات والتنفيذ. ويوضح ما تبقى من هذا الفصل بعض الخطوات الملموسة التي تتخذها شركة «هاير» لضمان أن الأولويات المتخذة على أعلى مستوى تتم ترجمتها إلى أفعال في كل أرجاء المؤسسة.

العقود المستندة إلى الأولويات

تكوّن اتفاقيات الأداء ما بين المديرين والعاملين معهم بنحو مباشر آلية مهمة رئيسية لإعطاء الأولويات قوة دافعة عبر كل المستويات في المؤسسة. وفي كل عام، يختار زهانغ ويانغ عدداً صغيراً من الأولويات لها تأثيرها في الشركة كلها، ثلاث إلى خمس عادة. وهما يقومان بمناقشتها مع من هم على تواصل مباشر معهم في مكان العمل للاتفاق على أهداف الأداء الملموسة للسنة. ومن ثم يجتمع هؤلاء الموظفون التنفيذيون مع مرؤوسيهم للتوافق على عدد صغير من الأهداف، وتتسلسل العملية داخل المؤسسة على طول الخط باتجاه تأهيل موظفين في مكان العمل.

ويتم وضع أولويات الشركة في هذا النظام عن طريق الإدارة العليا، وهي لا تخضع للنقاش. وفيما تتعاقب هذه الأولويات نزولاً باتجاه كل مستوى من التدرج، يتباحث الرؤساء مع مرؤوسيهـم لترجمة الأولويات الشاملة إلى أهداف محددة يستطيع مرؤوسيهـم تحقيقها. وتعد هذه مباحثات حقيقية، بدلاً من سلسلة الأحكام غير المنطقية المفروضة عن طريق المستوى الأعلى. ويقوم الرؤساء بتوضيح الأولويات الشاملة للشركة وشرح أهداف أدائهم الشخصي، والتباحث في أمر اعتماد أهداف ملموسة يكون بالإمكان وضع مقياس لها لمرؤوسيهـم. ويلعب المرؤوسون دوراً فاعلاً في هذه المباحثات حيث يقومون بتوضيح مفهومهم لأولويات الشركة وبتقديم شرح عن الظروف التي تواجههم، وبتباحثون بشأن الأهداف القابلة للتحقيق، ويحددون الموارد اللازمة لبلوغها. أخيراً، والأكثر أهمية، يقوم المديرون عند كل مستوى بمنح مرؤوسيهـم حرية التصرف واتخاذ القرار في كيفية تحقيق الأهداف المتفق عليها. ولا تترك العملية مجالاً للإدارة المصغرة التي تتخذ القرارات على أعلى المستويات وتوعز بتنفيذها إلى من هم في المراتب الأدنى. يلخص الجدول 1-5 أدوار الرؤساء والمرؤوسين في هذه المداولات.

الجدول 1-5

العقد المستند إلى الأولويات

| الرئيس | المرؤوس |
|---|---|
| يُعرف الأساس المنطقي للأولويات. | يوضح مفهومه الخاص للأساس المنطقي للأولويات. |
| يتباحث لترجمة الأولويات إلى أهداف ملموسة للمرؤوسين. | يتباحث لترجمة الأولويات إلى أهداف ملموسة لنفسه. |

يؤمن الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. يحدد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. يمنح المرؤوس الاستقلالية في التنفيذ. يتمتع باستقلالية واسعة في كيفية تحقيق يراقب التنفيذ على خلفية الأهداف الأهداف. يقدم بيانات عن أدائه الخاص على خلفية المتفق عليها. يوافق على كيل المديح وإبداء التقدير عند الأهداف. إنجاز الأهداف.

وتشبه الاتفاقيات الناجمة عن هذه المداولات عقداً قانونياً موقفاً بين المدير ومرؤوسيه، حيث يتولى المدير إلقاء الضوء على الأولويات الحالية، والموارد المطلوبة، والاستقلالية في التنفيذ، مقابل التزام المرؤوسين تحقيق أهداف الأداء. وتؤمن الأولويات العامة للشركة الإطار للقيام بهذه المساومات. ويوضح مصطلح «العقود المستندة إلى الأولويات» الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بين المدير ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المتفق عليها والتي تكون متسقة مع الأولويات العامة للشركة في مرحلة ما، وفي الوقت المطلوب.

إن للعقود المستندة إلى الأولويات أهمية خاصة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لأنها تمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار لتسخير إدراكهم المتعمق للظروف المحلية من أجل اختيار الوسيلة الأفضل لتحقيق الغايات والأهداف، بدلاً من إجبارهم على الاعتماد على مجموعة ما من الخطوات أو رأي متحفظ للمدير عن كيفية إنجاز الأمور.⁽¹²⁾ وعن طريق منح هذه الاستقلالية وحرية التصرف يكون باستطاعة العقود المستندة إلى الأولويات أن تحرر روح الإبداع والمبادرة لدى الأفراد في أرجاء المؤسسة كلها. وتضمن الرابطة الوثيقة

بين الأولويات العامة للشركة والأهداف الفردية أن هذه الاستقلالية والمبادرة موجّهتان إلى الاتجاه نفسه في كل أقسام المؤسسة.

الشفافية في مراقبة الأداء

تمتلك معظم الشركات بالتأكيد آلية ما لترجمة أولويات الشركة إلى أهداف الأداء. ولكن القليل منها تعمل كما تعمل آلية شركة «هاير»، وفي العديد من الشركات تجري حماية أهداف وأداء كل موظف أو كل مدير بعناية واهتمام بالغين وكأنها أسرار دولة؛ وغالباً ما تولد هذه السرية حالة من عدم الثقة. فمن دون توفر الوضوح في ما يحيط بأهداف الأفراد وأدائهم يتجه الناس إلى التخمين بأن الترقية التي تحدث في العمل وخفض المراتب الوظيفية ومنح المكافآت تكون نتيجة لسياسات تتبعها الإدارة أو لعلاقات شخصية بدلاً من تحقيق إنجازات في العمل. وتؤدي نظريات المؤامرة هذه، بدورها، إلى إضعاف ثقة الناس في النظام وتراجع استعدادهم في عدّ عقودهم ملزمة.

وقد قامت شركة هاير مثلها مثل شركات ناجحة أخرى شملتها دراستنا بوضع الأهداف والأداء ضمن الملك العام. وهذا ليس سهلاً دائماً كما تبين لمديري «هاير». فبعد سنوات من المحسوبية والعمليات المبهمة، كان الموظفون في الشركات التي تم الاستحواذ عليها ينظرون إلى أسلوب «هاير» بعين الشك في أحسن الأحوال وبالسخرية في أسوأ الأحوال. وعلى الرغم من الاتفاق على المعايير والأهداف الواضحة، فقد كان الموظفون يعتقدون في البداية أن الموظفين الجدد أو الذين يحظون برعاية الإدارة العليا فقط هم من يتلقون المنح والعلاوات.

وقد أدت شفافية شركة «هاير» في نشر قائمة بالأهداف ومراقبة الأداء بسرعة إلى تبيد هذا الشك.

وعلى سبيل المثال، عندما تولى يونغ سن تشاي مدير شركة «هاير» منصبه مديراً عاماً لمعمل «ريد ستار» الذي جرى استملاكه حديثاً، قام بنشر لائحة بأهدافه الخاصة علناً لكي يراها الجميع، وروج للأداء الحالي على خلفية الأهداف، وفرض غرامة على نفسه (بدلاً من مرؤوسيه) عندما أخطأت الشركة الفرعية في بلوغ الأهداف. وبلجوثه إلى إعطاء مثل هذه القدوة الحسنة، فقد كان أسهل على تشاي أن يقوم لاحقاً بفرض عقوبة على مديري المرتبة المتوسطة في شركة «ريد ستار» الذين فشلوا في تحقيق أهدافهم. وبذلك عمد تشاي إلى تقويم كل المديرين بناء على أدائهم على خلفية الأهداف وعلى أساس أسبوعي، وأحدث لائحة بالمديرين الجيدين والسيئين، وألصق هذا التقويم علناً على لوحة الإعلانات في مقر الشركة. وبرغم أن المديرين رفضوا في البداية التصنيف العلني، فإنهم باتوا معتادين على النظام في النهاية، مما شجع الموظفين الذين يعد أداءهم رديئاً على تقويم أخطائهم وتحمل المسؤولية لتصحيحها.

في عام 2000 تبنت شركة «هاير» نمطاً أكثر تطرفاً حتى من نشر لائحة الأداء على الحائط الذي كانت قد لاحظته لدى دراسة أفضل الأساليب المتبعة بين الشركات اليابانية. فكل مدير أو موظف داخل قسم ما يتم تقويمه شهرياً وفق أدائه وذلك على خلفية الأهداف التي تم التباحث بشأنها (ومعظمها أهداف كمية). ثم يتم ترتيب درجات

المديرين والموظفين استناداً إلى نظرائهم، وتعلق النتائج علناً. ويتم تعليق صور جميع المديرين في وحدة ميدانية عاملة أو في تخصصات الهيئة الإدارية (مثال: التسويق، الموارد البشرية) وبطريقة بارزة مع رقم تصنيفهم لذلك الشهر. وهكذا فإن قسماً يضم عشرين مديراً سوف يحوز على عشرين صورة شمسية، كل واحدة تحمل رقماً يراوح بين (1) و(20) مثبتاً عند صورته أو صورتها. أما أصحاب الأداء الأفضل فيجري تمييزهم بقطع مغناطيسية تحمل وجهاً مبتسماً أحمر اللون للدلالة على إنجازاتهم، ومعظمهم يتم تمييزهم بقطع مغناطيسية خضراء للإشارة إلى أنهم عند المستوى المطلوب. وتحمل القلة التي يكون أداؤها متدنياً في الشهر وجوهاً عابسة صفراء اللون لإبراز أنهم متخلفين عن الآخرين في التصنيف. ويتم لصق لائحة بأداء كبار موظفي الشركة على خلفية أهدافهم في أوائل كل شهر خارج المطعم التابع للشركة، مع أسهم تشير إلى ما إذا كان أداؤهم يتجه إلى الأعلى أو الأسفل فيما يتعلق بالشهر المنصرم.

وعن طريق لصق لائحة الأهداف والأداء علناً يزيد المسؤولون الكبار من تكاليف أعباء الفشل والإخفاق في تنفيذ العقود التي توافقوا عليها مع رؤسائهم وعليهم أن يعيشوا مع الإحراج (فضلاً عن عقوبات أخرى يجري فرضها لاحقاً) إذا ما أخفقوا في الوفاء ببلوغ أهدافهم. ويعزز إصاق لائحة علنية لأهداف المديرين جميعهم من الأولويات العامة للشركة. فالرقابة العلنية المستمرة للنتائج تؤدي إلى بناء الثقة والإيمان بعدالة النظام كله. وقد لا يستمتع المديرون والموظفون بالضغط المستمر

الذي يسببه التقييم العلني، ولكنهم يفهمون قواعد اللعبة ويدركون إدراكاً تاماً أنها تتفد بنحو ثابت على الجميع. وبالإضافة إلى الشفافية، فإن توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات أمر له أهميته لنجاح هرمية مرنة. ثم إن النظام يتطلب وجود سلسلة متواصلة من المسؤولية، مثلاً، وكذلك وجود تعريف واضح للمسؤولية لكل موظف⁽¹³⁾.

الحوافز القوية

تمنح الحوافز المناسبة القوة للعقود المستندة إلى الأولويات عن طريق مكافأة الموظفين الذين يحققون أهدافهم، وعن طريق معاقبة أولئك الذين يخفقون في بلوغ الأهداف. وكل الشركات لديها بالطبع نظام ما لمكافأة الأداء. إلا أن المديرين في الكثير من الشركات يرون منحة صغيرة -ربما 5 بالمئة إلى 7 بالمئة من تعويضهم الأساسي- إذا ما نجحوا في تحقيق الأهداف، ولكنهم لا يتعرضون للعقوبة في حال الفشل. وقد لا تتم ترقية المديرين بالسرعة نفسها التي كانوا يأملون أن تتم بها، إلا أن هناك احتمالاً ضئيلاً بطردهم لعدم بلوغهم الأهداف. وهناك الكثيرون من موظفي المرتبة الأدنى يتم استثناءهم جملة وتفصيلاً من الحوافز المستندة إلى الأداء. والوضع ليس كذلك في شركة «هاير» التي تستخدم النظام الآتي:

- تقاسم الجانب الإيجابي المالي. يحصد المديرون الذين يوفون بالتزاماتهم مكافآت كبيرة، تشمل أهلية الحصول على ترقيات ليست متاحة لنظرائهم ممن يكون أداؤهم ضعيفاً. وبدءاً من

عام 1989 قامت شركة هاير بالتعويض لكل موظف بنسبة مئة بالمئة قابلة للتغيير، وربطت ذلك بالأداء في تحقيق المستويات الشهرية المطلوبة في الأسواق. ويتبع تعويض كل موظف -من عامل المعمل إلى الموظف التنفيذي المسؤول- المعادلة الأساسية ذاتها. فالأجر الأساسي (الذي هو من عمل الأقدمية وإنجاز سابق) يتم ضربه بنسبة الأهداف التي تم تحقيقها كل شهر. ثم يجري طرح الخسائر التي يمكن أن تعزى للفرد (مثل منتجات تحوي عيوباً، وخسارة البضاعة الموجودة، وخسارة الحسابات المستحقة) من الأجر الذي تم تعديله. بعد ذلك يتم جمع حصة الموظف من الأرباح المستخلصة من تحسن الكفاءة والمبيعات الإضافية التي تعزى إلى تحركاته، وذلك من أجل حساب التعويض النهائي. وتستخدم هاير أنظمة محدثة معقدة لتتبع إسهامات موظفيها في العائدات والتكاليف ورأس المال العامل وغيرها من وسائل وطاقات الأداء المالي للمجموعة.

● المشاركة في التقدير. تكافئ شركة هاير موظفيها بكيل المديح لهم على إبداعاتهم في العمل والابتكارات التي يتوصلون إليها، وذلك عبر عدد من الآليات، وبنحورئيس عبر إقامة احتفالات علنية للإعراب عن تقديرها للإسهامات والإنجازات الرائعة. وإحدى أكثر أنماط التكريم المرغوبة هي إطلاق اسم المبتكر على منتج جديد. وابتداءً من شهر أيلول 2003 كان هناك تسع مئة ابتكار في مجال التصنيع والإنتاج تمت تسميتهم باسم موظفين يعملون في كل أقسام العمليات التي تنفذها الشركة.

وعلى سبيل المثال، كانت لدى رئيس شركة «هاير أمريكا»، مايكل جيمال، فكرة لتصنيع مجمدة لحفظ الأطعمة، تُفتح من الأعلى لحفظ المواد التي تحتاج إلى درجة عالية من البرودة، ولكنها كانت تضم أيضاً دُرْجاً في الأسفل لحفظ المواد التي تحتاج إلى درجة أقل من البرودة. وقد أتاح القسمان مدخلاً أسهل للوصول إلى المنتجات سواء في الأعلى أو الأسفل على السواء، فضلاً عن توفر درجات برودة مختلفة في كلا القسمين. وجرى عرض المنتج في الأسواق الصينية والأمريكية باسم «مجمدة مايكل» مع بث إعلانات توضح أصل التسمية.

وتمتد مبادرة التسمية إلى الابتكارات في مجال عمليات التصنيع والتجهيز. ففي أي معمل تابع لشركة «هاير» سوف يلاحظ الزوار أنه يجري إدخال تحسينات متعددة على التصنيع باسم العمال الذين عملوا على تطويرها. وإطلاق أسماء على الابتكارات التصنيعية لا يكلف شيئاً، لكنه يعني الكثير للموظفين الذين يتم تكريمهم. ففي معمل للثلجات، مثلاً، تتطلب خطوة إنتاجية واحدة من الموظفين أن يقوموا بحفر ثقوب في باب الثلاجة. وكانت عملية تفحص الثقوب بصرياً مهمة مربكة ومضيعة للوقت تتضمن الزحف على الأرض وفتح وإغلاق باب الثلاجة. وقد عمد أحد الموظفين المبدعين ويدعى يونيان غاو إلى وضع مرآة صغيرة حتى يتمكن العمال من رؤية ما إذا كانت الثقوب قد خرمت بطريقة صحيحة على الجانبين من دون الحاجة إلى تحريك أنفسهم أو تحريك الباب. ووفرت هذه الخطوة الصغيرة

مقداراً كبيراً من الوقت والجهد، وجرى تعميم «مرآة يونيان» في كل أنحاء المعمل.

● عاقب الأداء القاصر. تعتمد شركة «هاير» بالطبع على أدوات الترهيب، كما تعتمد على أدوات الترغيب أو ما يُعرف بسياسة «العصا والجزرة». فعبر أقسام الشركة يجازف المديرون الذين يحلون بثبات في أسفل قائمة تصنيف الأقسام التي يشرفون عليها، بالتعرض لتخفيض أجرهم ومرتبته. وعندما يفشل مديرو «هاير» في تحقيق أهدافهم، يتم وضعهم ضمن واحدة من ثلاث فئات، فأولئك الذين يظهرون نقصاً طفيفاً في التحسن، يتم وضعهم «قيد المعالجة» ويتلقون تدريباً مرتبطاً بالعمل لتحسين مهاراتهم. ويتلقى المديرون الذين يظهرون قصوراً خطراً في الأداء «حقنة في الوريد» -المزيد من الإشراف المكثف وتخفيض المرتبة. وتؤدي حالات ضعف الأداء المتكرر والخطرة إلى «إدخالهم إلى المشفى» ونقلهم من مناصبهم. وفي سنة معهودة جرى نقل عدد يقدر بربع كبار مديري شركة هاير من وظائفهم، وتخفيض مراتبهم، أو وضعهم تحت الاختبار لمدة عام. كذلك يجري نشر قوائم بأسماء من تخفض مراتبهم أو ينالون ترقية على أعمالهم، في النشرة الدورية التي تصدرها الشركة.

وتمتد هذه العقوبات لتشمل العمال العاديين الذين يعملون في المصانع. ويتم تقويم عمال الإنتاج يومياً على خلفية أهدافهم الكمية والنوعية. وفي السابق، كان الموظفون الذين لا يرتقون إلى

مستوى التوقعات يُجبرون على الوقوف عند مجموعة من آثار الأقدام الصفراء اللون في نهاية يوم العمل، والاعتراف أمام زملائهم من العمال المتجمعين بأنهم فشلوا في تحقيق أهدافهم، ويحللون مصدر الفشل، ويشرحون لزملائهم كيف ينوون تحسين أدائهم في اليوم الآتي.

وفي تطور مفاجئ مثير للاهتمام، جرى تغيير أسلوب الاعتراف العلني بالأخطاء، عندما هدد الموظفون في معمل «هاير» في أمريكا برفع دعاوى قانونية إذا ما أرغموا على الوقوف عند آثار الأقدام الصفراء، ودعموا حجتهم بالاستشهاد بحالات انتقاص من احترام الذات وانتهاكات ممكنة لحقوق الإنسان. وقد عمد المديرون في الشركة الفرعية الأمريكية إلى تعديل أسلوب آثار الأقدام المتبع بحيث يقف أصحاب الأداء العالي المستوى عند آثار الأقدام (لونها أحمر حالياً) لمشاركة رفاقهم في العمل قصص نجاحهم وأساليبهم المفيدة. وكان الموظفون الذين يبدون عجزاً وقصوراً في الأداء يعطون دمي على شكل خنازير زهرية اللون، ولكنهم لم يتعرضوا لتأنيب شديد. وقد نجحت هذه الآلية الجديدة بنحو ممتاز إلى حد أن «هاير» أدخلت هذا التغيير إلى معاملها الصينية، التي تعتمد الآن أيضاً على آثار الأقدام الحمراء التي تتم عن المديح والثناء بدلاً من آثار الأقدام الصفراء التي تتم عن الخزي والعار.

ضع حداً للمجازفة الضارة للامركزية

يتخذ العديد من المديرين موقف الانكماش من المستوى المبالغ فيه من اللامركزية القائم داخل شركة «هاير» لأنهم يخشون مخاطر انتقال المسؤولية إلى كل أنحاء المؤسسة. وغالباً ما يخفي هذا القلق المنطقي في الواقع رغبة أعمق للاحتفاظ بالنفوذ وعدم الاستعداد للتخلي عنه. وبذلك التخمين، فإن اللامركزية تستتبع فعلاً ظهور مخاطر لا بد منها. وقد تدبرت شركة هاير أمر التعامل مع هذه المخاطر بعدد من الطرق. وكان الأكثر وضوحاً بينها بالتأكيد يتجسد في ربط الجهد الرئيس بإحكام إلى الأهداف الملموسة، وجعلها تتعاقب على كل أنحاء المؤسسة. وقد قلصت هذه الآلية من خطر فقدان الموظفين تركيزهم على ما كان مهماً بالفعل. ولكن تلك ليست الوسيلة الوحيدة لإدارة المخاطر والتعامل معها.

● **ضع حدوداً واضحة.** على الرغم من أن المديرين يُمنحون صلاحية مستقلة واسعة، فإن الموظفين التنفيذيين يؤمنون حدوداً صارمة لا يمكن تخطيها. فمثلاً، في شركة «هاير» لا يمكن الانتقاص من مستوى الخدمة والجودة لدى محاولة تقليص النفقات أو تسريع ابتكار منتجات جديدة.

● **قم بإنجاز مراجعات فورية.** لأن شركة «هاير» تمتلك لوحة قيادة من البيانات تقدم تفاصيل دقيقة ونظاماً من الأهداف المتعاقبة، فإن بإمكان كبار أعضاء الهيئة الإدارية القيام بمراجعات فورية دورية لحالات التباين التي تطرأ على خلفية الخطة القائمة وذلك

بناءً على معطيات فورية. فعلى سبيل المثال، يمتلك المدير المسؤول عن منتجات «هاير» من الثلاث مدخلاً فورياً للحصول على نتائج المبيعات اليومية الخاصة باثنتين وأربعين شركة بيع فرعية في كل أنحاء البلاد. وسوف تعمل الأنظمة تلقائياً على تصنيف هذه الشركات، وكشف أي شركة لا تتبع خط العمل المحدد لتحقيق أهداف المبيعات اليومية. وبإمكان المدير الاتصال مباشرة مع مدير المبيعات لفهم الوضع بدقة أكثر، وبإمكانه أيضاً تخصيص موارد أخرى في حال الضرورة. ويتيح وجود أهداف واضحة وعمليات تحديث متكررة للأداء على خلفية هذه الأهداف لكبار الموظفين تركيز وقتهم وانتباههم غير الكافيين على أهداف لا يتم بلوغها.

● استخدم الحوافز للتحكم في نقاط الضعف ونقاط القوة. تلعب تركيبة الحوافز دوراً مهماً في التعامل مع المخاطر. وفي الكثير من الشركات الغربية يترك للمديرين من أصحاب المراتب المتوسطة وكبار المسؤولين فيها حرية الخيار بشأن وضع الأسهم، وتمنحهم الحق بأن يبيعوا سهمهم بسعر محدد. فإذا ما ارتفع سعر السهم، ينالون مكافأة. غير أنهم، بسبب حصولهم على هذه الخيارات من دون مقابل، لا يتحملون عبء أي خسارة إذا ما انخفض سعر السهم. وتشجع تركيبة الحوافز هذه المديرين على القيام بأفعال متهورة تزيد من رجحان خياراتهم الكائنة في المال. ويتشارك مديرو شركة «هاير»، وعلى النقيض، كلاً من نقاط الضعف ونقاط القوة على السواء.

قم بتدريب طاقم من المديرين العاميين

إن أكثر الآليات روعة لترجمة الأولويات إلى أهداف ستفشل من دون وجود طاقم من المديرين يستطيع تحقيق النجاح والازدهار في مثل هذا النظام. وفي شركة «هاير»، يتشارك المديرون بعض الخصائص والصفات الأساسية فيما بينهم: فهم يحترمون التزاماتهم وتعهداتهم، ومستعدون لتحمل المخاطرة المضرة لأنهم يتوقون إلى نيل مكافأة نقاط القوة إذا ما حققوا أهدافهم. وهم مستعدون لاتخاذ المبادرة والتمتع بحرية اتخاذ القرار في تحقيق أهدافهم. والأكثر أهمية أنهم يملكون مهارات وخبرة واسعة بما فيه الكفاية للتحويل عن مهمة إلى أخرى وفق تحول أولويات الشركة. وبإمكان شركة هاير التعامل مع المسائل التي تهدد مصيرها فجأة واغتنام نصيب كبير من الفرص الذهبية لأنها كانت تملك مخزوناً احتياطياً من المديرين العاميين الذين يستطيعون التحرك من دون أي تأخير من مهمة بناء منطقة صناعية جديدة، إلى إدخال خطوط إنتاج جديدة، دمج شركة كبرى جرى الاستحواذ عليها، أو افتتاح شركة فرعية أجنبية. وباختصار، فإن الهرمية المرنة تعتمد على مخزون احتياطي من المديرين العاميين الفعليين - بدلاً من الخبراء العمليين الفئيين - الذين باستطاعتهم تولي عملية التنفيذ بنجاح على خلفية أولويات مختلفة جداً. وتتخذ شركة هاير عدة إجراءات لتأليف هذا الطاقم من المديرين العاميين:

- التدريب المنتظم. يشارك كبار الموظفين التنفيذيين في شركة «هاير» التي تتخذ من الصين مقراً لها (ويربو عددهم على

السبعين) في جلسة تدريب أسبوعية صباح كل يوم سبت. ويحضر المسؤولون التنفيذيون تحدياتهم الراهنة إلى هذه الجلسات، ويعملون ضمن فرق تتألف من خمسة إلى عشرة مديرين للبحث عن حلول جديدة لكل تحد من التحديات التي يواجهها الأعضاء. وتجمع الفرق ما بين موظفين تنفيذيين من مختلف الوظائف، والمناطق الجغرافية، ووحدات الأعمال والمشروعات. وفي الأسبوع يقوم الموظفون التنفيذيون باختبار الحلول المقترحة، ويقدمون تقارير بالنتائج التي توصلوا إليها إلى رفاقهم في الفرق في يوم السبت الذي يتبع. ويُعرّف نهج التعلم هذا والقائم على تعلم الفرق المديرين مجموعة واسعة من المشكلات التي يواجهها زملاؤهم، ويساعدهم على تنمية مفهوم موسع لمجمل عمليات «هاير غروب». وبدوره يُعد المفهوم المتكامل هذا المديرين، للتحويل بسرعة عن مهمة إلى أخرى.

ويتم استكمال جلسات الموظفين التنفيذيين التي تركز على معالجة المشكلات بتدريبات على المحتوى في مجالات مثل الجودة والتسويق والتمويل. وهذه الدورات التدريبية هي أبعد ما تكون عن كونها نظرية، حيث يقوم مدربون من ذوي الكفاءة والمقدرة بتأمين الوسائل والخبرة العملية ومساعدة كبار المسؤولين في الشركة أيضاً على وضع خطط عمل لبلوغ أهدافهم. وتملك الهيئة التدريسية حوافز قوية لمساعدة طلابها على النجاح. ويجري تصنيف أعضاء الهيئة بناء على أداء طلابها في تحقيق أهداف العمل، ويتم ربط العلاوات التي يحصلون عليها بأداء طلابهم

في المجال المهني. تخيل أثر ذلك في تعليم فن الإدارة إذا ما كان أساتذة كلية الأعمال يتلقون أجورهم بناء على النجاح المهني الذي يحققه طلابهم.

● **التناوب المتكرر للوظائف.** لا بد وأن التدريب المنتظم له أهميته، ولكن التعلم الأكثر أهمية يبدأ عند ممارسة العمل. وتوظف شركة «هاير» جهوداً مكثفة في التدريب عند ممارسة العمل عن طريق جعل مديريها يتناوبون بالدور على وظائف ومناصب جديدة. ولضمان أنهم على معرفة بالجوانب المختلفة للعمليات التي تنفذها المجموعة، يقوم كبار المديرين التنفيذيين عادة بتغيير وظائفهم كل ثلاث سنوات (مع حد أقصى يصل إلى ست سنوات). ويعد التعاقب المتكرر على الوظيفة أمراً غير فاعل؛ بمعنى أن المديرين لا يستطيعون دائماً أن يستخدموا مهاراتهم وخبرتهم العملية كما سيفعلون في حال لو أنهم أمضوا حياتهم المهنية كلها وهم يتقدمون في عملهم عبر وظيفة واحدة. غير أن هذه الفاعلية التي تم الاستغناء عنها تعد، بعد أخذ العوامل المختلفة بالحسبان، استثماراً بدلاً من خسارة. فشركة «هاير» تربح بالمقابل مرونة بين فئات الإدارة. ويمتد التعاقب على الوظيفة إلى الموظفين الطليعيين. وأحد الابتكارات المثيرة للاهتمام لإيجاد موظفين طليعيين مرنين ويقومون بوظائف متعددة هو «المشرف مدة خمس وعشرين دقيقة» وفي هذه الطريقة يلجأ المشرف على خط الإنتاج إلى تسليم مهامه إلى أحد أعضاء فريق ما مدة خمس وعشرين دقيقة كل يوم، وهو بدوره يتولى الإشراف على الفريق

طوال تلك المدة. وفي الخمس والعشرين دقيقة هذه، يتولى عضو الفريق المكلف مراقبة الأداء والتعامل مع المشكلات التي تطرأ في كل خطوة من خطوات العملية.

● الفرق المتقاطعة الوظائف. يؤدي العمل في فرق ذات وظائف متقاطعة أيضاً إلى تعزيز المهارات الإدارية العامة. فمثلاً يعمل مديرو المشتريات في شركة «هاير» ضمن فرق مع مندوبين لتصميم المنتجات والتصنيع وتنظيم الإمدادات والخدمات من أجل تدبر شؤون ليست تكلفة شراء المواد الخام كالفلوذا فقط وإنما أيضاً تكاليف القيام بعمليات جرد البضائع، وتكاليف العيوب ذات الصلة بالمواد، وتكاليف شحن المنتجات. ويجري ضم التكاليف إلى أهداف مديري المشتريات لكي يتوفر لديهم حافز قوي للتعاون مع زملاء من وظائف أخرى لإدارة شؤون النفقات. وبالإضافة إلى تحسين التنسيق فإن مثل هذه التفاعلات تسمح بقيام تفهم أفضل للمجالات العملية لبعضهم بعضاً، وعن طريق هذه التفاعلات يعمق المديرون من استيعابهم للوضع العام، الأمر الذي يسهل عملية انتقالهم إلى مواقع جديدة.

واصل الضغط

لا تمثل أي من الشركات التي كانت موضع دراستنا أماكن مريحة للعمل، فالضغط متواصل دائماً. ويظهر زهانغ هذه الرؤية عن طريق مقارنة إدارة مؤسسة ما بدرجة كرة صعوداً إلى أعلى التلة. ومالم يستخدم الرؤساء ضغطاً مستمراً فإن الكرة سوف تتدحرج نزولاً

إلى أسفل التلة. غير أن نجاح شركة «هاير» ذاته يمكن أن يزيد من قوة الدفع المغناطيسية هذه، ومن السهل على الموظفين أن يصبحوا راضين بما هم عليه بالنظر إلى النجاح المهم الذي حققته شركة هاير وحجمها وشهرتها على مستوى البلاد. ولكن الشركات العاملة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها - كالمتسابقين في الضباب أو الجيوش في الحرب - لا يمكنها تحمل وطأة التخلي عن حذرها. إن إحدى التحديات الرئيسية لإدارة هرمية مرنة هي الحفاظ على ضغط متواصل. وهذا يمثل حاجة ملحة لاسيما في فترات الهدوء النسبي، عندما يكون الإغراء كبيراً لأخذ وقت أطول قليلاً أو العمل بجهد أقل في إدخال تحسينات على تنفيذ العمليات. وتعد شركة «إنتل» Intel واحدة من القلة من شركات التقانة المتقدمة التي بقيت تعمل وتردهر على مدى عقود من الأوضاع المضطربة. ويلخص رئيس مجلس إدارة الشركة آندي غروف Andy Grove السبب في جملة واحدة: «المصابون بجنون الارتياح فقط هم الذين يُكتب لهم البقاء». إذاً كيف يستطيع المديرون الإبقاء على الضغط أو على جنون الارتياح، إذا كنت تفضل هذا التعبير، في أعقاب تحقيق النجاح وفي أوقات فاصلة هادئة نسبياً؟

- إجراءات رمزية. يستطيع المديرون بالتأكيد اتخاذ إجراءات تدل على أهمية المحافظة على صفة الاستعجال. ويعرض قيام زهانغ بتحطيم الثلجات الست والسبعين التي تحوي عيوباً مثلاً عظيماً.

- وضع أهداف مليئة بالطموح. البراعة هنا هي في وضع أهداف تكون مستحيلة «تقريباً»، ولكنها ليست مستحيلة في الواقع. وهذا أمر صعب لاسيما عندما لا يكون هناك تهديد خارجي مفاجئ لمصير الشركة يفرض أهدافاً أرفع.
- تشجيع التنافس الداخلي. يعمل ترتيب كبار الموظفين التنفيذيين وفق تصنيفهم كما جرى شرحه سابقاً على تشجيع التنافس الداخلي. وقد طورت شركة «هاير» وسائل إبداعية أخرى لتحفيز التنافس على مستويات مختلفة داخل المؤسسة؛ فمثلاً في مصنع تجميع أجهزة التلفاز الذي تملكه الشركة، تحاول عدة فرق إنتاج الحصول على طلبات جديدة كل أسبوع استناداً إلى سجل خط عملهم في الأسابيع السابقة. وبرغم ذلك، حتى ضمن الفريق الرابع، فربما يفقد أفرادهم موقعهم ليحل محلهم أفراد من فرق أخرى في حال لم يف أدأؤهم الفردي بمتطلبات الفريق.
- التناوب على الوظائف. من الممكن إرغام المديرين والموظفين الناجحين على التنافس مع منجزاتهم الخاصة السابقة عبر إجراء عملية تناوب متكررة على الوظائف. وتجبر هذه التنقلات الموظفين على إثبات أنفسهم مرة تلو الأخرى في أوضاع جديدة. ويمنع هذا الاختبار المتواصل المديرين والموظفين من تعود عمل نمطي من التحسينات المتزايدة في مجال خبرتهم الوظيفية.

الخلاصة

عرّف هذا الفصل الهرمية المرنة بوصفها نمطاً تنظيمياً يمكن الشركات مثل شركة «هاير» من المضي في التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية أولويات الشركة، وبذلك، تكمل الخطوة الأخيرة في دورة «سيب». وهناك نقاط مهمة جرى إيجازها في القائمة اللاحقة. وقد ركز هذا الفصل على الجوانب «الداخلية» للبقاء والازدهار في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ويتطلع الفصل القادم إلى خارج نطاق المؤسسة التجارية فيناقش كيفية إدارة الشركات للعلاقات المتطورة مع الزبائن، شركاء التقانة، الموردين، المستثمرين، الموزعين المطلوبين للبقاء والنجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- «الهرمية المرنة» تشير إلى النمط التنظيمي الذي يعمل على إقامة توازن ما بين وضع الأولويات على أعلى المستويات ليصار إلى تنفيذها من قبل المستويات الأدنى وبين التنفيذ اللامركزي.
- «العقود المستندة إلى الأولويات» هي اتفاقات ما بين المدير ومروؤوسيه لتحقيق الأهداف المتفق عليها والمتسقة مع الأولويات العامة في مرحلة ما من الوقت. وهذه تتسلسل داخل المؤسسة كلها.
- «الشفافية» تتطلب من كبار الموظفين تعليق لائحة بأهداف وأداء الموظفين والمديرين علناً. وتزيد هذه الشفافية من إدراك الأولويات وبناء الثقة في عدالة وثبات النظام.

- «الحوافز القوية» تكافئ الموظفين على تحقيق أهدافهم وتعاقبهم على إخفاقهم. وتكون المكافآت والعقوبات غير المادية مكملةً للحوافز النقدية.
- «المديرون العامون» الذين يملكون مهارات وخبرات واسعة لهم أهمية لأنهم يستطيعون الانتقال من موقع وظيفة أو مهمة بسرعة وفعالية أكثر من الخبراء العمليين. وتشمل آليات إيجاد مديرين عامين التدريب المنظم وتعاقب الوظائف وتأليف فرق تعمل في وظائف متقاطعة.
- «الضغط المتواصل» مطلوب لحماية الشركة من التدرج إلى أسفل التلة لتصل إلى حالة من القناعة والرضا الذاتي. وتشمل آليات الإبقاء على الضغط التنافس الداخلي، الإجراءات الرمزية، عمليات التعاقب المتكررة للوظائف، الأهداف المليئة بالطموح.