

الجزء الثاني

المدير العنيد

أفضل أنواع الإدارات
هي الإدارة الفعالة



obeikandi.com

إذا أرادت أي مؤسسة أن تتطور - بشكل كاف - فهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنموذج الإدارة ذي المواصفات العلمية بيد مديرها.

لم يكن لي شو فو رجل أعمال ناجح فحسب، بل كان أيضاً مديراً ممتازاً. لم يكن متعمقاً في نظام ونموذج الإدارة في مجموعة جيلي، إلا أنها كانت إدارة فعالة، فالإدارة الفعالة هي الإدارة الجيدة، وبالتالي فإن أنظمة الإدارة تلك جديرة بالدراسة والتفكير من قبل مديري الأعمال ورجال المال.

obeikandi.com



الفصل الرابع الإنسانية في الإدارة والصرامة العسكرية في التنفيذ

(الإدارة الداخلية لمجموعة جيلي)



إن الإدارة الداخلية هي المحرك الذي يدفع المؤسسة، وتحتل المكانة المركزية بين كل عناصر إدارة المؤسسة، وتضطلع بالدور الرئيس في كل ما يخص داخل المؤسسة. لذلك، فلقد حازت على اهتمام بالغ من مديري المؤسسة، حيث يجب على رجل الأعمال المتميز أن يكون - بطبيعة الحال - مديرًا متفوقًا. في ذلك المجال، تجلّ عناد لي شوفو فيما يلي:

الإدارة النفسية ذات الطابع الإنساني، والتنفيذ الفعال ذو الطابع العسكري، وكانت تلك هي البوصلة التوضيحية لمبادئ الإدارة الداخلية لمجموعة جيلي.

الطابع الإنساني: وهو السعي نحو تحقيق الصلة فيما بين المسؤولية والحقوق والمصلحة داخل المؤسسة، من ناحية مصالح الموظفين والعاملين، والربط بين مصالحهم وبين إنجازاتهم، ومن ناحية أخرى إذا

ظهر خطأ ما كان العقاب واجباً، وفي الوقت نفسه يجب أن يكون العقاب إنسانياً.

خلاصة القول، ضرورة أن يتسم مناخ المؤسسة بجو عائلي، يجعل الجميع يعمل على قلب رجل واحد.

أما العسكرية: فهي جعل النظام والسياسات المقررة داخل المؤسسة بمثابة البوصلة في سبيل المضي قدماً وبناء الكيان. إن الإدارة ذات الطابع العسكري تساعد على إمداد الموظفين بروح الخشونة، كذا ترفع من مستوى التنفيذ لدى الفريق. لقد حدث في جيلي من قبل هذا الموقف:

عندما أنتجت جيلي عام 1998 أكثر من مائة سيارة، وقام لي شو فو بعرضهم للبيع، ولكن نظراً لوجود بعض المشكلات في السيارات، تردد تجار التجزئة في شرائها، قام - وهو يملؤه الغضب - بسحق تلك السيارات بالدكاكات.

دائماً ما يتذكر موظفو جيلي تلك الحادثة، كما أن يانغ جيان (نائب رئيس المجموعة)، كثيراً ما يشير إلى تلك القصة، ليس فقط للتذكير بالصدمة التي أحدثتها تصرف رئيسه تجاه السيارات المعيبة، بل للتأكيد - في الوقت نفسه - على أهمية التنمية والتطوير المستقبلي لمنتجات جيلي.

الإدارة الممتازة يجب أن تتجسد في النهاية في جودة المنتج، ولقد كان الارتقاء بمستوى المنتج - بالنسبة لجيلي - هو عملية شاقة للغاية. كان لي

شو فو يرى أنه إذا أرادت جيلي التقدم خطوة في طريق رفع جودة منتجاتها، فيجب عليها أن تسير مع الركب الدولي في طرق إدارة الجودة.

من أجل السير في ركب الشركات متعددة الجنسيات، عملت جيلي - باستمرار - على تحسين ذاتها، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة باستمرار، وتحويل الإستراتيجية لتلمس أرض الواقع.

أما فيما يخص مجال إدارة الأعمال، فقد دعا لي شو فو إلى ضرورة التحول من النظام المؤسسي القائم على الفصل بين الأنظمة المختلفة، من "البحث والمشتريات والتصنيع والمبيعات والخدمة"، إلى النظام القائم على "التنسيق بين السلاسل الثلاثة، والتركيز على المستخدم". وتحويل أدوات الإدارة من الطريقة التقليدية في نقل المعلومات إلى تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الرقمية.

"التنسيق بين السلاسل الثلاثة"، يشير إلى البناء المتزامن لكل من "سلسلة التسويق وسلسلة البحث وسلسلة الموردين"، وتحقيق التطور المتزامن في المجالات الثلاثة. وتحويل "الشراء والتصنيع والنقل" في السابق إلى "سلسلة التوريد"، وتحويل التسويق والخدمات والتجارة إلى سلسلة التسويق، مع إضافة سلسلة البحث والتطوير السابقة لتصبح السلاسل الثلاثة مسلسلة فيما بينها، وذات ترتيب من أعلى لأسفل، وكل ترتيب للعمل في المستوى الأدنى يعتبر عميلاً لترتيب العمل في المستوى

الأعلى، فتصبح كل السلاسل عملاء لبعضهم البعض لتستمر العملية في التمدد نحو الأسفل، حتى تصل إلى العملاء الحقيقيين في السوق.

أما "العميل هو الأساس"، أي أن المشتريات تعتبر التصنيع عميلاً ليها، والتصنيع يعتبر التسويق عميلاً له، والتسويق يعتبر التاجر عميلاً له، أما التاجر فيعتبر المستهلك عميلاً له، والقادة يعتبرون العاملين عملاء لهم، والمقر الرئيس للشركة يعتبر الشركات الفرعية عملاء له، أما المجموعة بالكامل فتعتبر السوق عميلاً لها، وهكذا.

لقد كانت رؤية لي شو فو رؤية ثابتة أيضاً في مجال إدارة المعلومات المؤسسية. أصبح جنون لي شو فو وحلمه الجامح متوغلاً حتى النخاع عنده، فقد قام في مجال إدارة المؤسسة بتفعيل جاذبيته الفردية وقدراته المميزة على اتخاذ القرارات.

في وقت مبكر من عام 2004، أصبحت الدورات التدريبية دورات إلزامية على عمال جيلي، ولقد طرح لي شو فو في وقت مبكر هدف "الرقمية في الإدارة والآلية في الرقمية".

تشير بيانات المركز الوطني للمعلومات أنه بحلول عام 2009، احتلت مجموعة جيلي - على مستوى البلاد - مركزاً ضمن أقوى 500 مؤسسة معلوماتية. ولقد قامت مجموعة جيلي بالتنفيذ الكامل لعملية تكنولوجيا المعلومات، وذلك أثناء عملية إعادة الهيكلة. كما استخدمت

نظام "ERP" للقيام بتنظيم وإدارة كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات؛ لتحقيق المنتجات في كل حلقات حياتها - مثل (فنون التصنيع والتصميم والإنتاج والبيع وخدمات ما بعد البيع وغيرها) - هدف "التكلفة المنخفضة وضمان الجودة والفاعلية"، وفي الوقت نفسه تحقيق "التلاقي بين الشبكات الثلاثة" في جميع حلقات الشراء والإنتاج والبيع، فيمكن للعملاء - عن طريق نظام "ERP" - أن يقوموا بعمل طلبية من جيلي، وبهذا يمكن التنسيق بفاعلية بين الشراء والإنتاج والتطوير، ولذلك استطاعت جيلي تحقيق الوحدة بين الإنتاج والبيع والتطوير.

بحلول عام 2008، قامت مجموعة جيلي بتدشين التحول الشامل فيما يخص إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية العلامة التجارية، إستراتيجية الجودة، إستراتيجية المعلومات، وكذلك إستراتيجية الكوادر، كما انتهت - بشكل كامل - من عملية التكامل فيما بين نظام التقنية والمشتريات والتسويق، فتكونت سلسلة القيمة من التسويق والبحث والتوريد.

يرى لي شو فو أن تسويق المنتج إنما يكمن في إدارة المنفذ الأخير، وقلب إدارة المنفذ الأخير هو العلاقة مع العملاء.

إن إقامة علاقة جيدة مع العملاء وتقديم خدمة مميزة لهم، وتأسيس مفهوم "التسويق يبدأ من خدمة ما بعد البيع"، والفوز بالسمعة الطيبة على

ألسنة العملاء، والحفاظ على العملاء - كل ذلك هو حجر الأساس للتطوير المستمر للمؤسسة.

إن لي شو فو - ذلك المهووس - كانت لديه حلول فريدة فيما يخص مجال إدارة خدمة العملاء؛ حيث إنه قد قدم في جيلي نموذج (1، 2، 3) لخدمة العملاء؛ من أجل زيادة وتحسين مستويات الخدمة، وزيادة قدرات شبكة الخدمات، كذا تقديم خدمة ممتازة وسريعة وملائمة إلى مستخدمي السيارات.

وكان المقصود بنموذج (1، 2، 3) لخدمة العملاء، هو مركز واحد ونقطتين أساسيتين وتدابير ثلاثة.

المركز الواحد يشير إلى ذلك المركز الذي يهتم بكل ركن من أركان الأعمال الخدمية؛ من أجل الارتقاء بدرجة رضا العميل. أما النقطتان الأساسيتان فإنها تشير إلى عناصر إدارة موقع خدمة السيارات، كذا إدارة العمليات. أما التدابير الثلاثة فتشير إلى مكافأة الخدمة المتميزة، وكذا استقصاء العميل المتخفي (يقصد به قيام طرف ثالث بالتخفي في شكل مستهلك عادي لتقييم مستوى الخدمة المقدم من مركز الخدمة، ورفع تقرير به للشركة الأم = المترجم)، بالإضافة إلى مركز اتصالات خدمة العملاء.

لقد اعتبرت شركة جيلي لخدمات السيارات رفع مستوى الشبكة الخدمية بشكل متكامل، هو الضرورة الداخلية الملحة التي حققتها. وسعيًا للحصول على خدمة أفضل للعملاء، أطلقت جيلي بداية من 2006، في كل شركات الخدمة التابعة لها بناء مظهر جديد لشكل نقاط الخدمة، وإعادة تقسيم لمنافذ الخدمة التابعة لها، لتضم حوالي 400 خط ساخن للاستخدام، ولقد أرست تلك التجارب العملية حجر الأساس لتشكيل نموذج الخدمة (1، 2، 3).

ولقد كانت النقطتان الأساسيتان لتطلبان الإمام الجيد بالعناصر الخمسة لإدارة الموقع؛ من أجل توحيد المعايير ومستوياتها في كافة المنافذ الخدمية. أما العناصر الخمسة (5S) فهي ترجمة من اليابانية لما يلي:

الترتيب والتعديل والتنظيف والمسح والتنشئة القائمة على التدريب، وقد أطلق عليهم العناصر الخمسة 5S نسبة إلى الأحرف الأولى من الكلمات في اليابانية؛ لذا يطلق على هذا النوع من الإدارة "إدارة 5S".

وتكمن أهمية العناصر الخمسة في تأسيس هدف عملي واضح، وهو تدريب الموظفين على تحديد المشكلات، وإيجاد حلول لها، وتشجيع الجميع على العمل على قلب رجل واحد، ويمكن تحقيق العناصر الخمسة في التخطيط الإقليمي والمساءلة والمعرفة.

فيما يخص عناصر إدارة الموقع الخمسة، فلقد قامت جيلي بإضافة 61 تفصيلاً، مجمعة داخل 9 جوانب كبيرة: مدخل مركز الخدمة وما يحيطه، وقاعة الاستقبال الخاصة بمركز الخدمة، وصالة الاستقبال، والتسجيل، وورشة الإصلاح؛ والهدف وراء ذلك يكون في إعطاء العميل بيئة جيدة أنيقة ونظيفة.

أيضاً تضم عملية الخدمة 10 مراحل كبرى، تحتوي على 47 مرحلة فرعية، حيث تشمل خدمة الحجز والتشخيص والاستقبال والصيانة... إلخ.

الهدف من وراء ذلك أن يستطيع العميل أن يحصل على خدمة فعالة، من خلال كل مركز من مراكز الخدمة، وكذلك أن تكون الخدمة موحدة. إن تحقيق العناصر الخمسة لإدارة الموقع وإدارة العمليات وتحقيق رضا العملاء، مرتبط بجوائز الخدمة المميزة واستقصاء العميل المتخفي ومركز اتصالات العملاء.

أظهرت بيانات المنتج - خلال عملية مشتركة لنظام الإدارة والعناصر الخمسة - أن شركة سيارات جيلي قد قفزت عام 2006 إلى مقدمة شركات السيارات، فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء، وفي الوقت نفسه فلقد قفزت مبيعاتها لتبلغ 240 ألف سيارة، بزيادة قدرها 36٪.

يرى لي شو فو أن أفضل طريقة للإدارة هي استخدام أبسط الطرق وأكثرها فاعلية للدمج بين التطوير والتحسين، فهو ليس فقط رجل صناعة من الطراز الأول ورجل أعمال ذا نظرة تجارية ثاقبة بحسب، بل هو في الوقت نفسه مدير يتحلّى بكاريزما رائعة، ولقد لعبت شخصيته التي تتسم بالعناد دورًا عظيمًا ومهمًا على مستوى الإدارة، فمن ناحية كانت الإدارة ذات الطابع الإنساني أمرًا من الممكن أن يقوم بتعبئة حماسة الموظفين؛ مما يجعلهم يندمجون في العمل بكل مشاعرهم، ومن ناحية أخرى فإن امتلاك حزمة من القواعد الصارمة كان ضامنًا لانضباط عمل المؤسسة.
