



بکصد و هفتاد نکته مدیریتی
بی واسطه از ولش
(سخنی از درون دل)

گردآوری و تنظیم
محمود عدالت پژوه

۱۳۶۴۴۳۶

سرشناسه	: عدالت‌پژوه، محمود، ۱۳۳۸ - گردآوری و ترجمه
عنوان و نام پدیدآور	: یکصد و هفتاد نکته مدیریتی بی واسطه از ولش (سخنی از درون دل) / گردآوری و تنظیم محمود عدالت‌پژوه.
مشخصات نشر	: تهران: اندیشه ظهور، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۵ ص.
شابک	: 978-964-6131-62-0
وضعیت فهرست	: غیا
نویسی	
یادداشت	: کتابخانه: ص. ۱۸۰-۱۸۱.
موضوع	: ولش، جک جان فرانسیس، ۱۹۳۵ - م.
موضوع	: Welch, Jack (John Francis

یکصد و هفتاد نکته مدیریتی بی واسطه از ولش

(سخنی از درون دل)

گردآوری و تنظیم: محمود عدالت‌پژوه

ناشر: اندیشه ظهور

شمارگان: ۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول/ ۱۳۹۴

شابک: ۰-۶۲-۶۱۳۱-۹۶۴-۹۷۸

تألیف: ۶۶۴۰۶۴۷۷

www.Ketab.ir

فهرست

۱۵	مقدمه
۱۷	پیشگفتار
۱۸	کوتاه در باره ولش
۲۱	چکیده
۲۳	بخش اول: سال های نخستین
۲۵	فصل اول: بنا کردن اعتماد به نفس
۲۵	تلاش برای ماندن
۲۵	سرشت سبک مدیریتی
۲۶	اعتماد به نفس
۲۷	ارزش کار سبک
۲۷	پیشخدمتی بازی دلف
۲۸	دعوت از سوی جنرال الکتریک
۲۹	فصل دوم: بیرون آمدن از درون انبوه
۲۹	افتادن در تله
۲۹	بیرون آمدن از درون انبوه
۳۱	فصل سوم: انفجار سقف
۳۱	پذیرش تقصیر
۳۱	اثر پذیری بزرگ رفتاری
۳۲	ترغیب و تقویت اعتماد
۳۲	به چالش کشیدن اندیشه ها
۳۳	جشن شکست طرح
۳۳	به دنبال مدیریت عاملی
۳۴	ورود به گروه مدیران
۳۵	فصل چهارم: پرواز زیر ردیابی رادار
۳۵	باشگاه پانصد دلاری ها

۳۵	 سیلی به صورت جک
۳۶	 شاگرد خدا و قدر دان والدین
۳۷	 توصیف خود
۳۷	 دو برابر کردن کسب و کار پلاستیک
۳۸	 توانمندی ها ، محدودیت ها
۳۹	 خود اعترافات
۴۱	 فصل پنجم: نزدیک شدن به گروه های بزرگان
۴۱	 استاد هوشمند
۴۱	 محل تحصیل دانشگاهی
۴۲	 بانی دروغین
۴۳	 فصل ششم: شنا در استخری بزرگتر
۴۳	 عده یل به کامیابی کارمندان
۴۳	 امور مالی برای مردم کوچک
۴۳	 معدن زر
۴۴	 آزمون مصاحبه های هواپیما
۴۵	 شورای پرورش مدیریت
۴۵	 آزمون "مباشرت و نظارت"
۴۵	 خیز و پرش کارکنان
۴۶	 راه پرواز
۴۷	 بخش دوم: پدید آوردن یک فلسفه
۴۹	 فصل هفتم: برخورد با واقعیت و "سازگاری ظاهر"
۴۹	 آگاهی از ضعف های خود
۴۹	 دگرگونی
۵۰	 کتاب های مرده
۵۱	 تفویض اختیار
۵۲	 فصل هشتم: آرزوی بلند

۵۲	پرتاب نارنجک دستی
۵۲	سیب هزینہ
۵۳	فرصت قهرمان سازی
۵۳	تجربه ای انفجاری
۵۴	درست کردن، فروختن یا بستن
۵۵	فصل نهم: سال های نوترونی
۵۵	فضای پرورشی
۵۶	استادن پیش نیاز برای ارزشهای نرم
۵۶	جک نوترونی
۵۷	برکنار کردن کارکنان
۵۷	خشن ترین رئیس در آمریکا
۵۸	صبر بیش از اندازه
۵۹	شایسته گزینی
۵۹	کامیابی در قلمرو حقوقی
۶۱	فصل دهم: معامله با آرسی ای
۶۱	احترام توأم با ترس از ژاپنی ها
۶۱	معامله سرنوشت ساز
۶۱	نتایج یک پیروزی
۶۱	فصل یازدهم: کارخانه آدم سازی
۶۲	کارخانه آدم سازی
۶۳	تفاوت گذاری
۶۴	بازیگران الف، ب، ج
۶۵	چهار ای (E)
۶۶	مهربانی دروغین
۶۶	شیوه رفتار با کارگران

فصل دوازدهم: نوسازی کروتون ویل برای نوسازی	
شرکت.....	۶۷
کروتون ویل.....	۶۷
زنده کردن مرکز.....	۶۷
دوره های مرکز.....	۶۸
آموزش.....	۶۸
شش سیگما.....	۶۹
خرده گیری و چاره اندیشی.....	۶۹
لگد به دیوانسالاری.....	۷۰
فصل سیزدهم: بی مرزی: اندیشه ها را به خط پایان ببریم.....	۷۲
بی مرزی.....	۷۲
شش روی سطح جهانی.....	۷۲
دست بند - ایران.....	۷۳
برکناری به خرد کردن.....	۷۴
معمار اجتماع.....	۷۵
ارزشهای جنرال الکترونیک.....	۷۶
فرهنگ یادگیرنده.....	۷۷
شورای مدیریت اجرایی.....	۷۸
خود ارزیابی.....	۷۸
دگرگونی قالب ذهنی.....	۷۹
فصل چهارم: شیرجه های ژرف.....	۸۱
شیرجه های ژرف.....	۸۱
لامپ تصویر، قلب نظام است.....	۸۱
کارفرمای برتر برای بانوان ژاپنی.....	۸۲
بخش سوم: فرازاها و نشیب ها.....	۸۵
فصل پانزدهم: گردونه رشد.....	۸۷

۸۷	اهمیت بخش سرمایه گذاری
۸۸	از گهواره تا گور
۸۸	ترکیب کردن کسب و کارها
۸۹	تبدیل بخش سرمایه گذاری
۸۹	معامله خنده دار
۹۰	معامله ای زیبا
۹۲	فصل نهم: چه زمانی باید جنگید
۹۲	روزهای درخشان
۹۳	تنبيه انضباطی
۹۴	عبرت آموزی
۹۴	حفظ محیط زیست
۹۵	قرارداد زیست محیطی
۹۶	قانون تیر زدن و سپس پرسش کردن
۹۷	تمکین از قانون
۹۹	بخش چهارم: دگرگون کنندگان باری
۱۰۱	فصل هفدهم: جهانی شدن
۱۰۱	مشارکت با شرکت های کوچکتر
۱۰۱	نقطه قوت معامله با ژاپنی ها
۱۰۱	کارخانه آینده
۱۰۲	جهانی شدن
۱۰۳	مرکز پژوهش هندوستان
۱۰۴	اتاق های خلوت
۱۰۶	فصل هیجدهم: خدمات در حال رشد
۱۰۶	خدمات پس از فروش
۱۰۶	توجه به خدمات

۱۰۷	فن شناسی خدمات
۱۰۹	فصل نوزدهم: شش سیگما و فراسوی آن
۱۰۹	کیفیت
۱۰۹	شش سیگما
۱۱۰	افسانه بزرگ
۱۱۱	کمربندهای سیاه و سبز
۱۱۱	نظام پاداش ها
۱۱۲	کاربرد ابزار آماری
۱۱۲	سود ناشی از بهره وری
۱۱۳	شش سیگما در خدمت مشتری
۱۱۴	بایر کاردهای شش سیگما
۱۱۶	فصل بیستم: از رگانی الکترونیکی
۱۱۶	اینترنت
۱۱۷	بازی برنده
۱۱۷	خرید، ساخت و فروش
۱۱۸	هدف تیر اندازی
۱۱۹	رایزن خردمند
۱۱۹	کشف استعدادها
۱۲۰	دستور اصلی کسب و کار
۱۲۱	بخش پنجم: نگاه به پستگاه به پیش
۱۲۲	فصل بیست و یکم: آقای ولش، به خانه خود برگرد
۱۲۲	بزرگترین خرید صنعتی در تاریخ
۱۲۳	موعد بازنشستگی
۱۲۳	تأثیر یک پیگیری بموقع و جدی
۱۲۴	توافق نهایی
۱۲۵	بازبینی معامله

۱۲۶	به خانه برگرد آقای ولش
۱۲۷	فصل بیست و دوم: مدیر ارشد اجرایی به چه معنی است
۱۲۷	مدیر ارشد اجرایی
۱۲۷	دیوانگی
۱۲۸	کشف ستاره ها
۱۲۸	زنان و اقلیت ها
۱۲۹	درس، کمال و راه راست
۱۳۰	رکت، بیرومند و جامعه
۱۳۰	شرکت، های نوین و جامعه
۱۳۱	نمونه بودر
۱۳۲	قدرت بکارگیری، توان فکری سازمان
۱۳۲	نخست کارکنان، دوپ هبرد
۱۳۲	غیر رسمی بودن
۱۳۳	اعتماد به نفس
۱۳۴	هیجان و شور
۱۳۴	گسترش
۱۳۵	جشن و سرورها
۱۳۶	تفاوت گذاشتن
۱۳۶	کارخانه آدم سازی
۱۳۶	ارزشیابی در همه وقت
۱۳۷	فرهنگ مهم است
۱۳۸	راهبرد
۱۳۸	رقیبان
۱۳۹	دوری از ستاد مرکزی
۱۴۰	بازارها در برابر قالب های ذهنی

۱۴۰	ابتکارها در برابر راهکارها
۱۴۱	پیام رسان
۱۴۲	جلب نظرات کارکنان
۱۴۳	تقویت وظیفه
۱۴۳	مدیر تبلیغاتی
۱۴۴	مدیریت سفت، مدیریت شل
۱۴۴	نمودار ساز
۱۴۴	پیوند با سرمایه گذاران
۱۴۵	درگیر شدن
۱۴۵	عت
۱۴۶	سفر در آموزش کنید
۱۴۸	فصل بیست و سوم: رئیس تازه
۱۴۸	رت
۱۴۹	خصوصیات رئیس تازه
۱۴۹	تاریخچه پرورش مدیر ارشد اجرایی
۱۵۰	اهداف بنیادگزیشتن جانشین
۱۵۱	مهم ترین درس در گزینش جانشین
۱۵۱	روش های سنجش نامزدهایی نهایی
۱۵۲	اندیشه در گرمابه
۱۵۳	معرفی مردان بزرگ
۱۵۴	معرفی جانشین مورد نظر
۱۵۴	انتصاب رئیس تازه
۱۵۵	فصل بیست و چهارم: سخن پایانی
۱۵۵	آرزوهای محقق شده
۱۵۶	خدا حافظی بیاد ماندنی
۱۵۶	سخن پایانی

۱۵۸.....	بخش هشتم: نتیجه گیری
۱۶۰.....	فصل بیست و پنجم: رهبری مبتنی بر اصول
۱۶۶.....	نتیجه گیری
۱۷۲.....	پاورقی ها
۱۷۳.....	منبع

www.ketab.ir

مقدمه

کتاب "جک سخنی از درون دل" شرح حال یکی از مدیران کارآفرینو صاحب سبک شهیر در عرصه مدیریت است که فعالیت‌های کاری خود را در شرکت جنرال الکتریک آغاز کرد و پله رشد و ترقی را یکی پس از دیگری طی نمود و در نهایت در راس سازمانی قرار گرفت که یکی از بزرگترین مراکز اقتصادی جهان گردید. "جک ولش" با بیان سرنوشت و فرازونشیب‌های زندگی کار باشد را درین کتاب تلاش نموده تا خوانندگان را گام به گام در جریان توسعه شرکت "جنرال الکتریک" قرار دهد و درسهایی را که در این مسیر فرا گرفته و بکار سایر مدیران را می‌بخشد بگذارد. وقتی با این کتاب مفید و اثرگذار که توسط استاد ارجمند جناب آقای "دکتر محمد علی طرسی" ترجمه و از سوی "سازمان مدیریت صنعتی" به زیور طبع آراسته شد، آشنا و مطالعه نمودم، بر آن شدم ضمن بکارگیری تعاریف مدیریتی خود، نکات مدیریتی نهفته در شرح حال این مدیر موفق در عرصه بین الملل را با رعایت اختصار استخراج نموده و با شرح کوتاهی در مقدمه و نتیجه گیری، تقدیم مدیران هوشمندی کنم که برای آنان اشاره به یکصد و هفتاد و سرفصل از نکات و تجربیات اثربخش وی واسطه از "ولش"

۱۶ ■ یکصد و هفتاد نکته مدیریتی بی واسطه از ولش

کافی است تا درجهت پیاده سازی آن در صحنه عمل
متناسب با مقتضیات زمان و حوزه مدیریت ی از آن بهره‌مند
شوند.

وما توفیقی الا بالله علیه توکلت و الیه انیب

محمود عدالت پژوه

www.ketab.ir

پیشگفتار

امروزه موضوع "یادگیری" بدلیل گسترش روزافزون دانش و تنوع تخصص های گوناگون نسبت به گذشته از اهمیت و جایگاه بالاتری برخوردار می باشد.

هر انسانی فارغ از جایگاه علمی و اجتماعی، نیاز به آموختن و یادگیری دارد و چنانچه کسی خود را بی نیاز از یادگیری بداند در سراسر سقوط قرار گرفته است. یکی از روش های اثربخش در آموزش و یادگیری، مطالعه سرگذشت دانشمندان علوم و فنون مختلف و آگاهی از سبک و روش عملکرد آنان و بهره بردن از تجارب موفق و حتی ناموفق ایشان می باشد که می تواند راه معنیت و تحقق آرمان های پیش روی سایر افراد را کوتاه و به تعبیرات راه میانبری برای وصول به اهداف و مقاصد مورد نظر باشد. در موضوع علم مدیریت دانشمندان و عالمان متعدد و شهری و روستایی و ... که مطالعه راز و رمز و سرنوشت کاری آنها بسیار راهگشا و آموزنده است و به تعبیری اصول و مبانی علمی مدیریت را می توان در عملکرد آنان مشاهده و الگوبرداری نمود.

جک ولش مدیرعامل افسانه ای سالهای متمادی شرکت جنرال الکتریک از جمله مدیران موفق در مدیریت بنگاه بزرگ اقتصادی است که مطالعه و بهره برداری از اصول و

نکات مهم مدیریتی وی که بصورت خلاصه در این کتاب ذکر شده است، می تواند آموزنده و تاثیرگذار برای موفقیت مدیران در اداره امور بنگاه اقتصادی و حتی در مواردی سایر حوزه های کاری باشد. مطالعه زندگی کاری و مدیریتی این مدیر موفق در سطح جهانی نشان می دهد که چگونه یک رهبر به استقبال تهدیدها رفته و از دل آنها فرصت هایی ناب کشف می کند و با دمیدن روح ارزشهای شرکت در سراسر سازمان، کشتی قول پیکر جنرال الکتریک را با چالاکی از آن مواج سهمگین تحولات پرشتاب دنیای امروز به ساحل صلح و رهنمون می سازد. او که باور دارد اگر تنها به سرافرای ماه گذشته بنزد نابود می شود، همواره چشم به آینده دارد و این را سوم سخن می گوید.

کوتاه در باره ولش

جان فرانس ولش جی. آر. در سال ۱۹۳۵ در ایالت ماساچوست آمریکا به دنیا آمد. در سال ۱۹۵۷ مدرک مهندسی شیمی خود را از دانشگاه همان ایالت دریافت کرد و پس از آن به سرعت به ادامه تحصیل مشغول شد و توانست در کوتاه ترین زمان ممکن دکترای این رشته را از دانشگاه آیلینوس دریافت نماید.

بلافاصله پس از فراغت از تحصیل یعنی در سال ۱۹۶۰، به کمپانی جنرال الکتریک پیوست و مشغول به کار شد. اما

یک سال بعد به دلیل اعتراض به نحوه ارتقاء شغلی کارکنان و برخی روش‌های مدیریتی، تصمیم به ترک شرکت گرفت. هنگامی که ولش تصمیمش را برای مسئول رده بالایش، "روبنگاتوف" مطرح کرد، با عکس‌العمل عجیبی روبه‌رو شد. او که تا پیش از این تصور می‌کرد، گاتوف از شکایت‌های هر روزه‌اش در مورد نحوه بوروکراسی دست و پاگیر شرکت خسته شده است، با شنیدن تصمیم او بسیار خوشحال خواهد شد. اما به ناگاه با عکس‌العمل شدید او مبنی بر عدم اجازه به رفتن برای چنین کاری روبه‌رو شد.

گاتوف که خود مدتی قبل و لایق در آن بخش به حساب می‌آمد، به خوبی می‌دانست که وجود افرادی متخصص چون ولش برای جنرال الکتریک سرمایه‌ای بی‌کران محسوب می‌شوند و از دست دادن آن‌ها به منزله از دست دادن بخش مهمی از سرمایه شرکت است. از این‌رو در یک گفت‌وگوی چهار ساعته توانست او را قانع سازد تا از تصمیمش منصرف گردد. او به ولش قول داد که شرایط را به گونه‌ای مهیا سازد که گویا او به دور از بوروکراسی ادارات و شرکت‌های بزرگ تنها برای شرکت‌های کوچک تحت فرمان یک کمپانی بزرگ کار می‌کند. به دنبال این جریان، ولش با عزمی جدی‌تر به کار بازگشت و به کمک گاتوف توانست پله‌های ترقی را به سرعت طی نماید. او ابتدا

۲۰ ■ یکصد و هفتاد نکته مدیریتی بی واسطه از ولش

با بکارگیری روش نوین و مبتکرانه بازاریابی، محصولات را به طرز شگفت‌آوری ارتقا داد و از همین‌رو نام و اعتبار خاصی در شرکت به‌دست آورد. سپس در سال ۱۹۷۲ به سمت معاونت یکی از بخش‌ها، در سال ۱۹۷۷ مدیریت آن بخش، در سال ۱۹۷۹ یکی از اعضای هیات مدیره و سرانجام در سال ۱۹۸۱ به‌عنوان جانشین رجینالد جونز و جوان‌ترین مدیرکل شرکت عظیم جنرال الکتریک منصوب شد. در طول فعالیت ۲۰ ساله او در این سمت، جنرال الکتریک بیشترین پیشرفت را در خود مشاهده کرد به طوری که فروش محصولات آن از ۱۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۱ به ۲۸۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ افزایش یافت. اگرچه در سال ۲۰۰۱، ولش شرکت خود بازنشسته شد. اما توان علمی و مدیریتی او به حدی است که حتی در سن و سال امروز، شرکت‌های بسیاری او را به‌عنوان مشاور و راهنما در کنار خود دارند و از تکنیک‌های خلاقانه او یاد می‌جویند.