

بُرد

نویسنده:

جک ولش

همراه با: سوزی ولش

برگرداننده به فارسی:

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

Welch, Jack

سرشناسه: ولش، جک، ۱۹۳۵.

عنوان و پدیدآور: برد/ نویسنده: جک ولش با سوزی ولش؛ برگرداننده به فارسی: عبدالرضا رضایی نژاد.

مشخصات نشر: تهران، فرا ۱۳۸۶

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۰۹۲-۷۳-۹

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی:

Winning c2005

موضوع: الف. موفقیت در کسب و کار ب. برنامه ریزی استراتژیک ج. مذاکرات بازرگانی

شناسه افزوده: ۱. ولش، جک، ۱۹۳۵. Welch, Suzy. ۲. رضایی نژاد، عبدالرضا، ۱۳۱۹- مترجم.

رده بندی کنگره: ۱۲۸۶ ۸۹ HF۵۳۸۶

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹

شماره کتاب شناسی ملی: ۱۱۴۶۹۳۷

نام کتاب: بُرد

نویسندگان: جک ولش، سوزی ولش

مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد

ویراستار علمی: دکتر فریبا لطیفی

واژه نگار: بهارک فتح الله زاده

طراح جلد: مهرشاد حسینی

فرایند چاپ: مصطفی تاجیکی

نوبت چاپ: اول، تابستان ۸۷ شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

دوم، زمستان ۸۸ شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

ISBN 978-964-7092-73-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۰۹۲-۷۳-۹

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۳۶۴، کدپستی ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن پخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طیف نگار

ناشر از همکاری شرکت پارس آریان در چاپ این کتاب به منظور کمک

به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۹	مقدمه‌ی ناشر
۱۱	یادداشت مترجم
۱۳	درباره‌ی نویسنده
۱۷	آشنایی

بخش نخست:

شناخت کلی

۲۹	۱. رسالت‌ها و ارزش‌ها این همه کرد و خاک برای اثبات چیزی چنین روشن
۴۳	۲. خلوص بزرگ‌ترین راز کوچک لغتی در کسب و کار
۵۱	۳. تفاوت‌گذاری اگر دارویی و بی‌همانه است، شما راه نرم و مؤثری بیابید
۶۵	۴. حق بیان و حرمت انسان‌ها به کارگیری همه مغزها در بازی

بخش دوم:

شناخت شرکت

۷۱	۵. رهبری تنها شما چنین نیستید
۸۹	۶. استخدام برندگان از چه قماش هستند

فهرست

- ۱۰۵ . ۷. مدیریت انسان‌ها
بازیکنان مناسب را به چنگ آوردید، بعدش چی؟
- ۱۲۹ . ۸. راه‌های اخراج
کنار گذاشتن انسان‌ها کار دشواری است
- ۱۴۳ . ۹. دگرگون‌سازی
کوه‌ها هم جابه‌جا می‌شوند
- ۱۵۷ . ۱۰. مدیریت بحران
از - وای خدا! تا - آری، حال ما خوب است

بخش سوم:

شناخت رقیب

- ۱۷۵ . ۱۱. راهبرد
تنها به پاشنی مربوط است
- ۱۹۹ . ۱۲. بودجه‌بندی
باز آفرینی آیین‌ها
- ۲۱۳ . ۱۳. رشد طبیعی
در پی سافتن پیزی نو
- ۲۲۵ . ۱۴. ادغام و تصاحب
تب فریر و گناهان دیگر
- ۲۴۹ . ۱۵. شش سیگما
همسنگ رفتن به دندانپزشکی

فهرست

بخش چهارم:

مسیر شغلی شما

- ۲۵۹ ۱۶. شغل مناسب
پیدایش کنید، آن را از دست نفواهید دادا
- ۲۷۷ ۱۷. ترفیع گرفتن
راهی میان بُر نداریم
- ۲۹۵ ۱۸. نقاط حساس
رئیس لغتی
- ۳۰۵ ۱۹. تراز کار و زندگی
آن‌چه از جان و دل می‌فواهید، ولی از شنیرنش می‌ترسید
- ۲۳۲ ۲۰. این‌جا، آن‌جا، همه‌جا
پرسش‌های مطرح نشده

مقدمه ناشر

ما به دنیا آمده‌ایم تا برنده باشیم.

ما برنده آفریده شده‌ایم. آمده‌ایم تا توانمندی‌هایی را که در وجودمان نهاده شده سرمایه قرار دهیم و اندیشه را به کار گیریم و عشق را انگیزه و توشه‌راه گردانیم تا در پهنه‌ی گیتی یک برنده باشیم. جک‌ولش نویسنده کتاب بُرد، که خود برنده‌ای است در صحنه‌ی مدیریت، در این کتاب به خوانندگان گوشزد می‌کند «هر کسی استعداد خاصی دارد. به نظر من اگر انسان در جایگاه مناسب خودش قرار بگیرد، مایه دل‌شادی و نیرومندی وی خواهد بود، چه در میدان بازی باشد و چه در دنیای کسب‌وکار».

بنابراین برای برنده شدن لازم است ابتدا خود را بشناسیم، هوشمندی‌های خویش را شناسایی کنیم، برای بُرد برنامه‌ریزی کنیم، در اجرای برنامه‌ی خود سخت بکوشیم، از باخت‌های خود بیاموزیم و در پایان برنده باشیم. و برندگان بزرگ می‌دانند که دلنشینی سفر در این مسیر، یاری رساندن به همسفرانی دیگر و پرورش برندگان دیگر است.

جک‌ولش که به سبب شیوه‌های هوشمندانه‌اش در برگزیدن مدیران و کارکنان شایسته و مدیریت اثربخش آنان شهرت جهانی دارد، اساسی‌ترین عامل برای پیروزی در صحنه‌ی کسب‌وکار را گزینش و به‌کارگیری انسان‌های مناسب می‌داند. وی در این مورد می‌گوید: «در فرآیند برد هیچ عاملی به اندازه‌ی در اختیار داشتن افراد شایسته موثر نیست».

نویسنده که برگزیده‌ی عنوان «مدیر سده بیستم» است در کتاب بُرد، رهنمودهایی بسیار کاربردی در مورد چگونگی مدیریت سرمایه‌های انسانی در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. در این کتاب وی ویژگی‌های گزینش کارکنان و مدیران برنده را در چارچوب الگوی سه‌لایه و با عنوان استخدام برندگان، تشریح کرده است.

در الگوی استخدام برندگان، جک‌ولش در محک سه‌گانه اولیه‌ی خود در گزینش شایستگان بر عامل «راستی» پا می‌فشارد. وی کردار نادرستِ آنانی را که ناراستی را لباس زرنگی می‌پوشانند و این پندار نادرست را که راه راست، بُرد در کسب‌وکار را به تاخیر می‌اندازد، مردود می‌شمارد. او مدیران را پند می‌دهد که اولین ویژگی که در گزینش کارکنان مورد سنجش قرار می‌دهند راستی فرد متقاضی باشد. ولش آنان را تشویق می‌کند که اگر خواهان بُرد هستند، راستان را به استخدام سازمان خود درآورند. اندرز وی در این زمینه یادآور سخن خردمندانه شاعر پارسی‌گوی کشورمان فردوسی است که:

خرد باید و دانش و راستی که کثری بگوید در کاستی

سازمان فرهنگی فرا برگردان این کتاب کارگشا و کاربردی مدیریت را به همه‌ی مدیران و همه‌ی آنان که خود را یک برنده می‌بینند، یک برنده می‌خواهند و برنده‌اند پیشکش می‌کند. آروزی همه‌ی همکاران ما در فرا این است که انتشار این کتاب، عشق به بُرد را در پهنای کشورمان افزون کند، راستی را چراغ‌راه جویندگان بُرد قرار دهد و ایران‌زمین را سرای برندگان سازد.

دکتر فریا لطیفی

مدیرعامل

یادداشت مترجم

خواننده گرامی؛ کتابی که در دست دارید، گنجی ارزشمند و میوه شصت سال تحصیل و تجربه دکتر جک ولش مدیر افسانه‌ای جنرال الکتریک در دو دهه پایانی سده بیستم است. زندگی و طراوت در جمله جمله این کتاب موج می‌زند.

من به عنوان کسی که تجربه علمی و عملی مدیریت و کار با انسان‌ها را دارم، از مطالعه و برگرداندن متن کتاب به فارسی بسیار لذت و بهره برده‌ام. امیدوارم برای شما نیز دل‌انگیز و سودمند باشد. موضوع‌ها را با دقت بخوانید و حلاجی کنید. خیلی چیزهای تازه دستگیرتان شده و تجارب پیشین خودتان نیز ملموس‌تر می‌شوند.

از دیدگاه‌های ارزشمند و بازخورهایی که به پرورش و بهسازی امثال من کمک شایان می‌نمایند، محروم مفرماید. پیروز باشید.

عبدالرضا رضایی نژاد
reza@Rezainejad.com

درباره نویسنده

جک ولش که در پایان راه دوره خدمات رسمی به عنوان «مدیر قرن» مفتخر گردیده است، از سال ۱۹۶۰ به جنرال الکتریک پیوست و در سال ۱۹۸۱ به سمت هشتمین رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت برگزیده شد. در دوران تصدی وی، ارزش جنرال الکتریک به ۴۰۰ میلیارد دلار رسید و به ارزشمندترین شرکت جهان تبدیل گردید. آقای ولش اکنون رهبری مؤسسه خصوصی خود را دارد و مشاور گروهی کوچک از مدیران عامل شرکت‌های فورچون ۵۰۰ می‌باشد. در فرصت‌های مناسب، برای مدیران کسب و کارها و دانشجویان در سراسر جهان نیز سخنرانی‌هایی دارد. او نویسنده کتاب *Jack: Straight from the Gut* است که از سوی مجله نامدار نیویورک تایمز به عنوان پرفروش‌ترین کتاب در زمینه کسب و کار معرفی شده است.^۱

سوزی ولش از ویراستاران پیشین نشریه پرآوازه هاروارد بیزینس ریویو بوده و پس از فراغت از تحصیل از دانشگاه هاروارد، مقالات فراوانی در زمینه رهبری، خلاقیت، تحول، و رفتار سازمانی انتشار داده و در خلق چندین کتاب مدیریتی همکاری نموده است.

۱. یکی دیگر از بهترین کتاب‌های جک ولش (به‌درستی: به نقل از جک ولش) با عنوان *جک ولش راه جنرال الکتریک* با برگردان من به فارسی از سوی سازمان فرهنگی فرا انتشار یافته که اینک چاپ سوم آن در دسترس است. (م)

جک ولش راه پیروزی و بُرد را خوب می‌داند. وی در دوره خدمت چهل‌ساله‌اش، جنرال الکتریک را پیوسته و سالیان پیاپی در بازارهای متنوع و رقبای قدر در سراسر جهان پیروزمندانه پیش برد. روش‌ها و الگوهای مدیریتی او که بر پایه امانتداری، توجه به انسان‌ها، فعالیت‌های تیمی، و سودآوری استوارند، در دنیای کسب‌وکار به استانداردهای پذیرفته شده بدل گردیده‌اند.

پس از بازنشستگی در سال ۲۰۰۱، جک ولش به سیر و سفر در جهان پرداخته و با بیش از ۲۵۰,۰۰۰ نفر در رده‌های گوناگون کاری و مدیریتی در زمینه‌های مختلف به گفت‌وگو و پاسخ‌گویی به پرسش‌های متنوع ایشان نشسته است.

تشویق‌های مخاطبان و تشنگی وافر آنان برای دریافت راهنمایی‌های مستقیم، جک ولش را بر آن داشته تا این کتاب را در هر دو زمینه فلسفی و کاربردی اداره کسب‌وکارها بنگارد - نوشته‌ای که بی‌تردید برای نسل کنونی و حتی آینده، حکم کتاب مرجع را پیدا خواهد کرد. در این کتاب با پاسخ به دشوارترین پرسش‌هایی روبه‌رو می‌شویم که در کار و زندگی همواره پیش پایمان هستند. هدف ولش گفت‌وگو با انسان‌ها در رده‌های گوناگون سازمانی در شرکت‌های بزرگ و کوچک است. بنابراین؛ از کارگران خط تولید تا مدیران ارشد اجرایی مخاطب جک ولش در این کتابند. همه آنانی که شوق پیروزی و بُرد دارند، می‌توانند از این کتاب سود ببرند.

کتاب با بخش معرفی گونه‌ای با عنوان «بنیان همه کارها» آغاز می‌شود که بازگوکننده فلسفه جک ولش در حوزه کسب‌وکار است. در این‌جا از اهمیت ارزش‌ها، خلوص، متفاوت‌بودن از دیگران، و رعایت احترام و نظر همه انسان‌ها بحث می‌کند.

جک ولش کلید پیروزی و بُرد را در توجه به «مایه اصلی کار» می‌داند. این بخش از کتاب به سه فصل تقسیم می‌شود: فصل نخست به درون شرکت؛

مسئله رهبری، دستچین کردن افراد برنده‌ساز، و تحول می‌نگرد. فصل دوم نگاهش به بیرون شرکت و موضوع رقابت با زیر فصل‌هایی همچون استراتژی، ادغام، و شش سیگما می‌باشد. فصل بعدی به چگونگی مدیریت «حرفه و مسیر ترقی فرد» - از یافتن یک شغل تا کسب رضایت و تعادل در زندگی کاری - پرداخته است.

مجموعه اندیشه‌های مثبت، پویا، و عذرگریز جک ولش، عاقبت به بازده مورد نظر می‌انجامد. نوشته ولش که ترکیبی از تجربه‌های ارزنده وی همراه با زبانی طنزآمیز و شیرین است، برای بسیاری از مسائل خرد و درشت و گوناگون کسب‌وکارهای امروز، پاسخی مناسب و کاربردی در بر دارد - پاسخ‌هایی که طرز تفکر ما در خصوص چگونگی کار کردن را دگرگون می‌سازد.