

## الفصل السادس

### البحث عن المواهب، والاستفادة المثلث

#### من الأشخاص

#### إدارة الموارد البشرية بشركة جيلي



إن مصير أي شركة يعتمد - بشكل كبير - على ما إذا كانت الشركة توظف موظفين متفهمين للإدارة والأمور الفنية أم لا.

وفي السنوات الأخيرة، استمرت الشركات الصينية الخاصة في النمو بشكل كبير، ولكنها واجهت - باستمرار أثناء التشغيل الفعلي - مصاعب المرور بعنق الزجاجة، ومصاعب الإدارة والسوق وغيرها، ولذلك فالاعتماد على التجارب الناجحة للمديرين - بالإضافة لجاذبيتهم الشخصية - كل هذا لا يفيد في حل تلك المشكلات تمامًا. ولذلك، أصبح البحث عن الكوادر الفنية المناسبة، وأطقم الإدارة، والكوادر الإدارية العليا، هو مفتاح حل المشكلات.

ويمكن الحصول على مثل هؤلاء الكوادر عن طريقتين: الأول عن طريق تأهيل كوادر من داخل المؤسسة نفسها، والثاني هي "الإمداد الجوي"، وتعني إدخال مجموعة من المديرين والكوادر الإدارية العليا من

خارج المؤسسة. و"الإمداد الجوي" يساعد الشركات على إدخال طرق إدارة شركات أخرى مميزة، والاستفادة منها؛ ومن ثم تعزيز الإدارة المنهجية للشركة.

ونجد لي شو فو - تلك الشخصية الإدارية الصلبة في مجال السيارات - يتميز بنوع من الشغف تجاه المواهب، والبحث عن المواهب يتم تشبيهه في جيلي بالتقطير بلطف، فهناك الكثير من "الإمدادات الجوية" تدفقت إلى جيلي؛ من أجل إعادة الحياة إليها، ومن أجل تهيئة الظروف المناسبة للابتكار. في الوقت نفسه، نجد موقف لي شو فو من موظفيه المبني على الثقة فيهم، جعل كل موظف يدخل إلى جيلي يقوم بعمله على أكمل وجه؛ مما جعلهم بحق يبذلون أفضل ما عندهم.

### 1- "الثابرة على استقطاب المواهب":

وقد أدخلت جيلي - في ظل تطورها - عددًا كبيرًا من "الإمدادات الجوية"؛ وذلك بفضل اهتمام لي شو فو بالكفاءات، بالإضافة لروح الثابرة على استقطاب المواهب، وروح مراعاة ذوي المواهب. ولقد كان لي يأمل أن تصبح جيلي أكبر، وأقوى، وأفضل، ومن أجل تحسين الكفاءة الفنية لها، لم يتوان عن البحث عن الكفاءات في جميع الأرجاء، وحثهم للانضمام لجيلي. تشاو فو تشوان - وهو أكثر الخبراء الصينيين العائدين

من الخارج احترامًا في الصين - أصبح الشخصية المستهدفة من قبل لي شو فو.

ويعد تشاو فو تشوان أحد خبراء البحث والتطوير في السيارات بالخارج، بالإضافة لكونه عالم ميكانيكا. في أبريل عام 1997، انضم إلى شركة دايملر كرايسلر الأمريكية، وعمل بها كمهندس إنتاج، ومن هنا بدأت حياته المهنية في أبحاث تطوير السيارات. وبعد مرور عام، أصبح خبيرًا هندسيًا للشركة، ومسئول بحث وتطوير المحركات. في عام 1999 تمت ترقيته ليصبح كبير خبراء المحركات بالشركة، فمارس أعمال البحث والتطوير الخاصة بقوة محركات السيارات. وبحلول عام 2003، ترأس تشاو فو تشوان إدارة البحث والتطوير في شركة دايملر كرايسلر. وبعد أن أمضى في شركة دايملر كرايسلر أكثر من 7 سنوات، عاد في 2004 إلى الصين، وهناك انضم إلى شركة بريليانس المحدودة للسيارات بمدينة شينيانغ.

وقد جاء قيام لي شو فو بإقناع تشاو فو تشوان بالانضمام إلى جيلي من قبيل الصدفة. ففي أبريل عام 2006، تقابلا بالصدفة في مطار هونغ كونغ، وكان كل منهما مسافرًا بمفرده آنذاك، وهكذا بدأت الدردشة. وأثناء حديثهما أراد لي شو فو أن يواصل الضغط على تشاو فو تشوان من أجل إقناعه بالانضمام لجيلي، ولكن ما إن أخذته الحماسة في الكلام، حتى

نسي الغرض من الحديث، وبدلاً من ذلك تحدث عن مخطئه الكبير والبعيد المدى لجيلي، وبيع السيارات في أوروبا وأمريكا، وتأسيس شركة جيلى الصناعية في أوروبا وأمريكا، ومن ثم توسيع خطط النشاط التجاري في الخارج.

ومن خلال تلك الدردشة، استشعر تشاو فو تشوان مدى ولع لي شو فو بالسيارات، في الوقت نفسه أثرت تعبيرات لي شو فو الطبيعية وغير التقليدية فيه؛ مما غير انطباعه السلبي عن جيلى. وأمام الدعوة الحارة من لي شو فو، رضخ تشاو لطلبه. وقد كان بيع السيارات بالخارج، وإنشاء شركة صناعية بالخارج - ذلك التحدي الجديد من نوعه - هو أحد أهم أسباب انجذاب تشاو للانضمام لجيلى.

في 16 نوفمبر 2006، كان الافتتاح الكبير لصاله عرض جيلى في معرض بكين الدولي للسيارات. في هذا اليوم عقدت جيلى مؤتمراً صحفياً، أعلن فيه انضمام تشاو فو تشوان لجيلى، وتوليه منصب نائب رئيس مجموعة جيلى، والمدير العام لشركة جيلى الصناعية الأمريكية الأوربية.

ومنذ انضمام تشاو، حدثت سلسلة من ردود الفعل داخل جيلى، سواء على مستوى تأهيل الكوادر، والبحث والتطوير، أو على مستوى إعداد وفهم اتجاهات التطوير التكنولوجي، أو تحسين الأنظمة التقنية. ليس

ذلك وحسب، فقد خطط لي شو فو لفتح واستكشاف الأسواق الغربية، وقد لعب تشاو فو تشوان دورًا مهمًا في ذلك الصدد.

لقد رغب لي في دخول الأسواق الغربية في وقت مبكر، إلا أن القواعد المحبطة لتلك الأسواق تجاه جيلي - التي كانت لا تزال تعتبر ذات إمكانيات منخفضة - كانت فجوة يصعب على جيلي التغلب عليها. أما الآن، وبعد انضمام تشاو فو تشوان - ذلك الشخص الذي على دراية بالنماذج الفنية الغربية وعمليات التطوير - فإنه يمكنه مساعدة لي شو فو على تحقيق حلمه.

في أكتوبر 2006، ذهب تشاو فو تشوان برفقة لي شو فو في رحلة إلى إنجلترا؛ للمشاركة في المباحثات النهائية بشأن شراء حصة شركة منغينز برونز القابضة، وفي تلك المباحثات، لم يخيب تشاو فو تشوان آمال الجميع، فقد ساعد جيلي في تحقيق خطتها.

في عام 2009، استحوذت جيلي على مصنع ناقل الحركة الأسترالي DSI، وكان تشاو فو تشوان أول من اصطحب فريقًا من جيلي؛ لتطأ أقدامهم أرض الشركة الأسترالية. في الوقت نفسه، كان قد شارك في عملية الاستحواذ كلها، وقد لعب دورًا مهمًا فيها.

ونجد أن روح "المثابرة على استقطاب المواهب" عند لي شو فو، من أجل دعوة تشاو فو تشوان للانضمام لجيلي، تعبر عن مدى ولع لي شو فو

بالمواهب. فهو عندما يقوم بتحديد شيء معين يقوم ببذل كل الجهد نحوه، وينطبق الشيء نفسه على توظيف المواهب، فشخصيته المثابرة تساعده على تحقيق طموحاته. أما تشاو فو تشوان - ذلك العائد من الخارج، والذي اختير بواسطة الأكاديمية الهندسية الأمريكية "المهندس الأكثر تميزاً في البلاد"؛ لأنه يسعى لتنشيط المؤسسات الوطنية - فهو متحمس لتطوير العلامات التجارية الخاصة، لقد تلاقى تطلعاته مع لي شو فو. إنهما زوج من المواهب المختلفة، والحق أن اجتماعهما معاً، حقق لجيلي حلم دخول الأسواق الغربية الذي طال انتظاره.

## 2- الثقة في المرءوسين:

لقد استخدم لي شو فو روح "المثابرة على استقطاب المواهب" في ضم تشاو فو تشوان لجيلي، وهو ما يعكس مدى اهتمامه بالمواهب، وحكمته كمدير يسعى بحماسة وراء المواهب. هناك شخصية أخرى مهمة في مجموعة جيلي .. إنه المدير المالي. كان انضمام بين دا تشينغ لمجموعة جيلي، قد تم أيضاً عن طريق الدعوة الصادقة من قبل لي شو فو، حيث أمكننا من خلال تعيين بين دا تشينغ، رؤية المزيد من ثقة لي شو فو في موظفيه.

وسيرة بين دا تشينغ الذاتية قبل انضمامه إلى جيلي هي: من يناير 1990 حتى ديسمبر 1993 اشتغل بمنصب المدير المالي لشركة دو بانغ (تشونغشان) للمنسوجات، ومن يناير 1994 حتى ديسمبر 1996 عمل

بوظيفة مدير مالي لشركة فيزا (تشونغشان)، ومنذ يناير 1996 حتى يونيو 1998 عمل مديرًا ماليًا لشركة دو بانغ شنغهاي للكيماويات الزراعية، ثم من يوليو 1998 إلى نوفمبر 2002 شغل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة، والمدير المالي لشركة بريليانس للسيارات.

وبعد انضمام بين دا تشينغ لشركة جيلي، انسحب جميع الأعضاء من أفراد أسرة لي شو فو، ومع ذلك تمسكت جيلي بكيانها كشركة خاصة، ورفضت دخول الشركات الوطنية في أسهمها. في الوقت نفسه، أدخل ذلك "الإله المالي" العديد من أنظمة المراقبة الداخلية والتحكم الحديثة للمؤسسات. على سبيل المثال، عند وجود مبالغ زائدة في الميزانية يتطلب النظام مراجعة من قسم المالية، ثم بعد ذلك يقوم رئيس مجلس الإدارة باعتمادها، في الوقت ذاته، ليس لقسم المالية الحق في السماح بها، فالقرار الأخير يعود لرئيس مجلس الإدارة. ويقوم المدير المالي بتقديم تقاريره لمجلس الإدارة، وليس لرئيس مجلس الإدارة، وهكذا تشكلت علاقة مقيدة بين المدير المالي ورئيس مجلس الإدارة. كما فصل بين السلطات الثلاثة، مديرو أصول الشركة، والمستخدمين، والملاك، فنظام الإدارة ذو القيود التبادلية، جعل من كيان جيلي أكثر صحية بعد ما شهدته من اضطرابات.

وقد كان التخلص من نظام الإدارة بالشكل العائلي، وتأسيس نظام إداري حديث، هو بمثابة حلم صعب المنال للكثير من الشركات الخاصة في الصين، لكن بين دا تشينغ ما أن انضم لجيلي حتى قام بتحقيقه. في مايو 2004، عندما انضم بين دا تشينغ رسمياً لجيلي، أطلقت جيلي "الحصان الجامح" و"الأسد المهيب"، والتي كان مخططاً أن تصل بالمبيعات في غضون 5 سنوات إلى مليون سيارة. رأى بين دا تشينغ أن جيلي قد خطت خطوة كبيرة، من الممكن أن تسبب المشاكل، فقد نظر إلى أن الحكومة قد بدأت الرقابة الكلية ابتداء من شهر أبريل. ولذلك، فقد سأل: "هل هناك تقرير دراسة جدوى؟ من أين ستأتي التكنولوجيا؟ ومن أين ستأتي الأموال؟ ومن أين ستأتي المواهب؟"، وفي مواجهة أسئلة بين دا تشينغ، خرج شخص بكل فظاظة قائلاً: "سيدي المدير، لقد انضمت لتوك لجيلي، ولا تفهم أي شيء، لذا فلا تسأل".

كان لدى لي شو فو الشجاعة لتقبل الرأي المعارض، والاعتراف بالأخطاء وتصحيحها، فبالرغم من أنه آنذاك لم يقر اقتراح بين دا تشينغ، ولكنه بعد أسبوعين، أدرك في النهاية أنها بالفعل تمثل إحدى المشكلات، لذا قال ليين دا تشينغ بصراحة: (الرقابة الكلية تلك المرة كانت حقيقية جداً، فبعد المفاضلة الدقيقة، اضطررنا للتوقف عن مشروع المنطقة الصناعية الجديدة. لقد كنت على حق، "خطة الحصان الجامح" و"خطة الأسد المهيب" تحتاج للتعديل).



ومن هذه المسألة يمكننا أن نرى، أن لي شو فو شخص عنيد، ولكنه على قدر كبير من الذكاء. بالنسبة للناس الغرباء من السهل إعطاء لي شو فو قبعة "مجنون السيارات"، لكن بين دا تشينغ لا يوافقهم الرأي: "في الحقيقة، إن لي شو فو شخصية متحمسة لا ينقصها ذكاء، هو فقط - في بعض الأحيان - يحتاج لشخص يرشه ببعض الماء البارد، وسرعان ما يعود أدراجه. هذا الرجل ديمقراطي للغاية، على الرغم مما يشاع عنه أنه لا يتقبل الآراء المعارضة، إلا أنه غير ذلك، حيث إن القلائل فقط من يجربون على تقديم اقتراحاتهم. ولذلك، ففي اجتماعات مديري المجموعة، أقوم أنا في الأساس بعرض الآراء المعارضة؛ لأن الآراء الواجب دعمها قد تم دعمها بالأفعال".

ومنذ انضمام بين دا تشينغ لجيلي، قدم لها الكثير من الدعم في المجال المالي من ناحية الأهداف الإستراتيجية أو استمرارية العمل، كما كان هو من فتح الطريق لدخول نظام إداري عالمي إلى شركة جيلي. وهو من طرح نظريات "سلسلة رأس المال، وخطوط التمويل، والوعاء النقدي"، وقد استخدمها في إدارة المجموعة، ولم يؤد ذلك لتوسيع قنوات التمويل فحسب، بل إنه أدى لتوفير بعض التكاليف أيضًا، وتقليل النفقات. كما قام بين دا تشينغ - استنادًا لهيكل الأعمال الخاص بجيلي - بتصميم نموذج الإدارة المصفوفة، وأسلوب تقييم الأداء، استنادًا إلى مركز ربح خطوط الإنتاج، وقد أدى نظام تقسيم المجموعة إلى تحسين كفاءة العمل

الإنتاجي، وقد ظهر واضحًا الاتجاه الصاعد للأعمال في جيلي. في الوقت نفسه، فقد ركز على النزاهة الداخلية، مع الوضع في الاعتبار الفائدة من تكاليف العملية الصناعية والتدفق النقدي ككل؛ مما أثار حماسة العديد من الموزعين والموردين؛ مما أدى لرفع جودة منتجات جيلي وقطع غيارها عامًا بعد عام.

وبعد 12 شهرًا من انضمام بين دا تشينغ لجيلي، شارك ونجح في تخطيط نزول جيلي لبورصة هونغ كونغ. وفي يوليو 2006، وصل بين دا تشينغ إلى إنجلترا؛ لعقد المباحثات المتعلقة بشراء أسهم شركة منغيز برونز القابضة، نيابة عن مجموعة جيلي، والتي انتهت بشراء جيلي 52٪ من أسهم شركة منغيز برونز القابضة. كما أدخل تكنولوجيا إنتاج لندن تاكسي ونموذج إدارته، والتعاون في إنتاج سيارات الأجرة السوداء بشنغهاي؛ مما خلق لجيلي منصة تمويل من الخارج. وبحلول عام 2007، حقق بين دا تشينغ لجيلي قفزة هائلة في اكتتاب رأس المال من 5 مليار يوان ليصبح 12.8 مليار يوان.

وليين دا تشينغ إنجاز رائع آخر، هو إتمامه لعملية استحواذ جيلي على شركة DSI لتصنيع ناقل الحركة، وذلك في 15 يونيو 2009، وقد اكتمل الاستحواذ هذه المرة بفضل تخطيط بين دا تشينغ بسرعة البرق؛ مما أثرى خطوط إنتاج جيلي، كما ساهم في تحسين ناقل الحركة الأوتوماتيكي الذي

تمتلكه جيلي من البداية، والمحمي بحقوق الملكية الفكرية من ناحية القدرة الإنتاجية والبحث والتطوير، وغيرها من الجوانب.

بالنسبة لمدير الشؤون المالية، تعد ثقة صاحب العمل ضرورة جدًّا، ومما لا شك فيه أن ثقة لي شو فو المتناهية في بين دا تشينغ هي ما جعلته يستعرض عضلاته في جيلي؛ مما ارتقى بجيلي لأعلى.

### 3- جامعة لكل مؤسسة:

لو أنك سألت صاحب شركة أو CEO: ما هو التحدي الأكبر الآن؟ الكثير منهم ستكون إجابته: المواهب. وبالنسبة لصناعة السيارات التي تتشابه فيها العلاقة بين المواهب والتقنيات، ينطبق عليها ذلك بشكل أكبر. وقد سبق أن نظم لي شو فو فريق بحث متخصص، ذهب إلى جامعة هارفارد بأمريكا، ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وجامعة ستانفورد، وغيرها من الجامعات الأخرى على مستوى العالم؛ بهدف البحث والدراسة، بالإضافة لدراسة مئات من الشركات الراسخة على مستوى العالم، وعبر تلك السلسلة من البحوث والدراسات، وجد أن كل الشركات المعروفة - دون استثناء - لها كلياتها الخاصة ومدارسها الفنية ومراكزها التدريبية. أما الشركات الصينية - على الرغم من أنها لا تفتقد لمثل أصحاب المواهب الفنية العالية مع ذلك - فإن الاستمرارية غير كافية نهائياً.

في أغسطس 1998، قام لي شو فو بتأسيس معهد الإدارة الاقتصادية للتدريب بمقاطعة جيهديانغ، وتلك كانت أول مدرسة عليا أهلية يؤسسها. فيما بعد، استثمرت جيلي في تأسيس العديد من الجامعات التي تجمع ما بين تخصصات السيارات والتخصصات المجتمعية، على سبيل المثال جامعة جيلي بيبكين بنظام الدوام الكامل، كلية سانيا بجامعة هاينان، كلية جيهديانغ لهندسة السيارات لتأهيل المهنيين في هندسة السيارات، وغيرها.

وفي السنوات العشر - ما بين 1998 حتى عام 2007، في الوقت نفسه الذي انشغل فيه لي شو فو بتصنيع السيارات - قام أيضا بإنشاء أكبر وأفضل منظومة تعليم خاص في الصين، وذلك من أجل جيلي، فقد فتحت جيلي ثماني جامعات كبرى، تغطي جميع المراحل من التعليم الفني المتوسط، الثانوي، الكلية، البكالوريوس، حتى الماجستير، والدكتوراه، بها أكثر من 3500 عضو هيئة تدريس، وأكثر من 57 ألف طالب وطالبة. ولذلك، فإن لي شو فو يحمل لقباً آخر يجعله يشعر بالفخر، وهو نائب رئيس الجمعية الصينية للتعليم الخاص.

وقد كشف لي شو فو عن أن جيلي قد استثمرت في التعليم أكثر من مليار يوان، فهو يعتقد أن الشركات في بدايتها، تعتمد على استقدام المواهب؛ وذلك بسبب افتقارها للموارد، ووصولاً إلى مرحلة التنمية،

نجد أن المواهب تأتي عن طريق الجمع بين طريقتي الاستقدام والتأهيل الداخلي، وحين يصل معدل نمو الشركات إلى حدٍّ معين، نجد مصدر المواهب يعتمد على التأهيل الداخلي فقط، وفي الوقت نفسه تأهيل وتصدير عدد من المواهب للمجتمع.

وبحلول نهاية عام 2009، أصبح لدى مجموعة جيلي أكثر من 13 ألف موظف عامل، 70٪ منهم من الفنيين العاملين بخطوط الإنتاج أو الموظفين المشكلين للعمود الفقري لقطاع الأعمال، قد تم تأهيلهم من قبل كليات جيلي نفسها، كما أن معهد جيلي لبحوث تطوير السيارات يضم أكثر من 1400 باحث، 40٪ منهم تم تأهيلهم أيضًا عن طريق كليات جيلي نفسها. تلك النسبة توضح - بما يثلج الصدور - أن جيلي قد نجحت في كلياتها الخاصة، وبذلك أصبحت تلك الكليات مهد المواهب ومركز تأهيل الموظفين لدى مجموعة جيلي. في الوقت ذاته، توفر جيلي لطلابها فرصًا وأماكن للتدريب، فلي شو فو يعمل بتفانٍ في تصنيع السيارات وتأسيس الكليات جنبًا إلى جنب؛ بما يحقق التفاعل الإيجابي، والتكامل فيما بينهم.

ولتحقيق تلك الفلسفة التعليمية "دخول الجامعة لخروج أفضل نحو المجتمع"، ولضمان أن الطلاب الذي تم تأهيلهم بجيلي سيصبحون موظفين مؤهلين لتطبيق ما درسوه - سعى لي شو فو لاستقدام أفضل

الأساتذة وأعلامهم أجريناً من كل أنحاء العالم. إن الهدف الأساسي لمؤسسات جيلي التعليمية هو التوظيف، فوفقاً لاحتياجات الشركة واحتياجات المجتمع يتم ترتيب الدورات. ويركز محتوى الدورات على "التطبيق العملي"، وتعكس العملية التعليمية ذلك "التطبيق العملي"، وقد أهلت كليات جيلي لجيلي نفسها الشخصيات القيادية في جميع مراحل العملية الإنتاجية، وعلى كل المستويات.

في الوقت نفسه، توفر جيلي لكل الطلاب المتخصصين ظروف تدريب عملي ممتازة، فيمكن لمراكز الإنتاج، ومعاهد بحوث السيارات، وشركات المبيعات المحلية والدولية، وغيرها التابعة لجيلي والمنتشرة في جميع أنحاء العالم، أن توفر بيئة تدريبية للطلاب، وهكذا شكلت جيلي نموذج التعليم الداعم للصناعة، والصناعة الداعمة للتعليم الملحق بالتدريب العملي. ففي جيلي، نجد صناعة السيارات، والبحث والتطوير والتعليم كياناً واحداً.

\*\*\*