

## خلاصه ی کتاب آموزه های دکتر دمینگ

### فصل اول:

#### بیو گرافی

دکتر ویلیام ادواردز دمینگ در سال ۱۹۰۰ در ایالات متحده آمریکا چشم به جهان گشود. وی بزرگترین فرزند فروم ایرون ادواردز و ویلیام آلبرت دمینگ بود. هنگامی که دمینگ پسر بچه ای بود با والدین برش رابرت به وایومی نقل مکان کرد. دمینگ جوان از انجام هیچ کاری دریغ نمی کرد و هر چه می توانست پس انداز می کرد در حالی که هم دوره های او در مزرعه مشغول به کار بودند. او با پولی که پس انداز کرده بود وارد دانشگاه شد. دمینگ در رشته مهندسی و ریاضیات ادامه تحصیل داد و در صنعت مشغول به کار شد.

دکتر دمینگ دروس پیشرفته ای را در رشته های آمار و کیفیت در دانشگاه های نیویورک و کلمبیا به مدت پنجاه سال تدریس می کرد. در سال ۱۹۹۱ مجله : (*U.S news*) مقاله های را تحت عنوان نه شخصیتی که دنیا را متحول ساخته است به چاپ رساند. اولین آن ها پال بود و آخرینشان دکتر دمینگ این تنها یکی از چندین افتخار دکتر دمینگ بود. من جمله هجده مدرک افتخاری. دکتر دمینگ علاوه بر این ها برنده مدال فن آوری ملی آمریکا شد.

#### مقدمه

در دهه ۱۹۵۰ ژاپنی ها آموزه های دکتر دمینگ در زمینه ی مدیریت و کیفیت را از او فرا گرفتند و با به کار بستن آنها، در صنایع ورشکسته خود را بازسازی کرده و ژاپن را تا مرحله برتری اقتصادی کنونی پیش بردند. بعضی از شرکتهای امریکایی نیز در دو دهه اخیر اندیشه ها و آموزه های دکتر دمینگ را در کانون توجه خود قرار دادند و توانستند از عمق شکاف رقابتی خود با ژاپن بکاهند. موفقیت حاصل را از به کارگیری این آموزه ها حاکی از آن است که شیوه های درست مدیریت بسی موثرتر از آن است که موانع اقتصادی اجتماعی و فرهنگی خاص یک کشور بتواند در مقابل آن مقاومت کند. این آموزه ها چنان فراگیر و تعمیم پذیر اند که در هر کسب و کار و هر موقعیتی قابل کاربردند، به شرط آنکه درست فهمیده شوند و با عزمی راسخ متحقق گردند.

#### خلاصه فصل اول: مدیریت و کیفیت

در سال ۱۹۸۶، شرکت فورد به عنوان شرکتی محبوب در صنعت خودرو سازی امریکا ظاهر شد. برای اولین بار پس از دهه ۱۹۲۰، درآمدهای این شرکت از جنرال موتورز و کرایسلر بالاتر رفت. مجله کانسیومر پورتر که معمولاً طرفدار خودروهای امریکایی نیست، این مدلهای جدید را بهترین خودروهایی نامید که تا کنون

ازمایش شده اند فور در تبلیغات خود نه تنها بر بازاریابی که بر کیفیت تاکید داشت. در سال ۱۹۸۳ انقلاب آرامی در شرکت فور آغاز شد. ان موقع کیفیت خودروهای امریکایی بزرگترین مسئله بود. مدیریت شرکت فور دریافته بود وقت ان است که کاری اساسی صورت گیرد. در سال ۱۹۸۳، فور از برجسته ترین متخصص امریکایی در امور کیفیت، دابلیو ادوارز دمینگ، تقاضای کمک نمود. ولی در اوج حیرت مدیران شرکت فور، دمینگ نه از کیفیت که از مدیریت برای انان سخن گفت.

کاربرد محدود ونسبی فلسفه دمینگ به اندازه ی کاربرد کامل ان دارای نتایج قابل توجه نیست. فور با به کار گیری فلسفه دمینگ در کل شرکت در مقایسه با دیگر سازندههای خودررو در امریکا قدمهای بزرگتری برداشته است.

پس از جنگ جهانی دوم بسیاری از شرکتهایی که برنامه های کنترل کیفیت را به کار میبردند، به تدریج انگیزه و اعتقاد خود را از دست دادند. نخستین هدف صنایع امریکایی ان بود که به اندازه ای تولید کنند که بتوانند به تقاضای ظاهرا نامحدود برای انواع کالاهای مختلف پاسخ گویند. یکی از دلایل اصلی که باعث شد وجدان رعایت کیفیت در این کشور پانگیرد، عدم آموزش مسولیت به مدیران بود. بیشتر مدیران رابطه ی مستقیم بین کیفیت و فروش، تولید و سود و موقعیت رقابتی را درک نکرده بودند. دورهای کنترل کیفیت توسط دمینگ و دیگران برای برخی از مهندسان و بازرسان و دست اندر کاران صنعتی که لازم بود در جریان روشهای کار قرار بگیرند گذاشته میشد. وقتی فشار ناشی از بحران برای کیفیت بالا کاهش یافت، مدیران از پیگیری جدی مسائل مربوط به کیفیت دست برداشتند.

پس از جنگ به دعوت اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی، دمینگ از ژاپن دیدن کرد و برای مهندسان ژاپنی در مورد کنترل کیفیت و برای مدیران ارشد از در مورد وظایف و مسولیتهای مدیریت یک سلسله سخنرانی برگزار کرد. دمینگ پیشگویی کرد که ژاپن در چندسال آینده از لحاظ اقتصادی با دیگران به رقابت پرداخت و در سراسر جهان مصرف کنندگان مصرانه خواهان کالاهای ژاپنی خواهند شد. رهبران صنعتی ژاپن دمینگ را آغاز گر موفقیت خود میدانند و معتبرترین جایزه ای که یک شرکت ژاپنی میتواند دریافت کند “جایزه دمینگ” است.

تنها تعداد کمی از امریکاییها از قابلیت ژاپنی ها در کسب و کار بی اطلاع اند. در بیشتر موارد صاحبان امریکایی، تفاوتهای فرهنگی را دلیل تفاوت بین عملکرد ژاپنی ها و امریکایی ها در امور اقتصادی - تجاری می دانند. آنچه خوب درک نشده نقشی است که مدیریت در این میان ایفا کرده است.

#### منبع سود دهی

فلسفه دمینگ، تولید محصولات و ارائه خدماتی را از سازمانها طلب میکند که به بهتر زندگی کردن مردم کمک کند. ایجاد ان کالاها و ارائه خدمات دلیل وجود یک سازمان است. طبق این فلسفه سودهای واقعی از مشتریان وفادار حاصل میشود، نه از طریق مشتریانی که فقط راضی هستند. مشتریان راضی احتمالا محصولی

جدید از رقیب را نیز امتحان میکنند یا به دنبال کالای موجود با قیمت مناسبتر میروند. ولی مشتریان وفادار به کالاها و خدمات دریافتی خود افتخار میکنند. آنها محصولات جدید شرکت را به راحتی میخرند و معمولاً دوستان خود را به خرید تشویق میکنند. سود به دست آمده از یک مشتری وفادار شش تا هشت برابر سود حاصل از مشتریان دیگر است. شرکتی که به دنبال مشتریان دائمی است درآمدهایی بسیار بالاتر از شرکتی دارد که فقط به رد کردن محصولات خود میاندیشد. ولی از دیدگاه صرفاً مادی، فروش، فروش است و بس، فقط یک رقم. در این دیدگاه سطح رضایتمندی مشتری بر سود دهی اثری ندارد.

### رانندگی با نگاه در آینه عقب

از چشم اندازی که دمینگ می‌نگرد دیدگاه بیشتر مدیران نسبت به سوددهی واپسگرایانه است. بیشتر مدیران بالا ننگه داشتن قیمت سهام برایشان اولویت دارد، با کاهش هزینه‌ها و کاهش کیفیت بر سود ناخالص خود می‌افزایند. نتایج غیر قابل اجتناب این امر، از دست دادن اعتماد مشتری و کاهش سهم بازار و سوددهی است. پس آنگاه باید برای افزایش فروش، پول زیادی خرج کرد، که البته این امر خود منجر به کاهش سوددهی میگردد. از دیدگاه دمینگ، افزایش کیفیت کالا و خدمات، به بهره‌وری و سوددهی بالاتری منجر میگردد. ولی بر عکس این مسئله صادق نیست.

مدیری که نسبت به نظریه دمینگ هیچ آگاهی ندارد و یاد گرفته است که فقط بر مبنای ارقام روی کاغذ مدیریت کند، سود را به عنوان تفاوت بین درآمدها و هزینه‌ها معنی خواهد کرد. با بررسی گزارش درآمدها و ترازنامه‌ها چنین مدیری به ارقام زیادی بر می‌خورد که ظاهراً بر سود امروز تاثیر مستقیمی ندارد.

### حق با کیست؟

تعلیم مدیریت دمینگ، با آنچه در بیشتر مدارس علوم تجاری و اقتصادی تعلیم داده میشود مستقیماً ضدیت دارد. پیتر دراکر، به شدت از یک سیستم استحقاقی حمایت میکند که آن را مدیریت بر پایه‌ی اهداف مینامد. این نظریه به قدری ساده و خوشایند است که تقریباً این باور بین مدیران امریکایی ایجاد شده است که برای بهتر کار کردن مردم و در نتیجه بهبود و بهره‌وری سود، یک سیستم استحقاقی لازم است. ولی دمینگ معتقد است که این سیستم‌های استحقاقی، مخربترین نیرو در مدیریت امروز امریکا هستند.

وقتی یک سیستم استحقاقی پیشنهاد میشود که در آن دائماً اهداف بالاتری برای خود تعیین میکنیم، آن سیستم به نظر منطقی میرسد و از آن استقبال میکنیم. به نظر منطقی است که بهبود شخصی هر کس در کار خویش، کلید اصلی بهبود شرکت در کار خود میباشد. آیا اگر هر کس بهترین تلاش خود را انجام دهد، از یک بحران خارج میشویم؟ نه، چنین نیست. در این سیستم به هدفهای سال آینده می‌نگرد، و سپس اندکی هزینه‌ها را کاهش، و اهداف را افزایش می‌دهد. ولی از لحاظ فیزیکی برای انسان‌ها و حتی ماشین‌ها مقدور نیست که در همان سیستم با صرف نیروی کمتر، تولید بیشتری داشته باشند.

## قیمت کیفیت

حوزه دیگری که بیشتر افراد در کسب و کار یا غیر از آن، نسبت به آن شناخت کافی ندارند، معنا و قدمت کیفیت است. بیشتر ما بر این باوریم که تولید محصولات با کیفیت، در مقایسه با تولیدات معیوب پرهزینه تر تمام میشود. ولی این امر حقیقت ندارد. در واقع مدیریت کیفیت، محصولات را با عیوب کمتر و هزینه پایینتر تولید میکند. در یک محیط کاری که بعضی اعمال به تکرار انجام میشوند، اهمیت دادن به کیفیت دارای نتایج مشخص تری است. کارخانه ای که ۵ درصد از محصولات آن معیوب است، وقتی در اولین تولید پس از بهبود روند کار، ۰ درصد محصول معیوب تولید کند، افزایشی که در بهره وری خود داشته، بیش از ۵ درصد بوده است. اگر محصولی، معیوب به دست مشتری برسد، هزینه ها همچنان افزایش خواهند یافت. هیچ کس نمیداند ناراضی شدن یک مشتری قبلی، چقدر هزینه است، ولی قدر مسلم این هزینه بسیار گزاف است. یک مشتری ناراضی حدودا به بیش از ۲۰ نفر توضیح خواهد داد که چه عذابی از دست محصول کشیده میشود.

نقشه کارخانه، دمای محل کار، میزان سرمایه گذاری برای تحقیق و تکوین و آموزش را کارگران تعیین نمیکنند. آنان تجهیزات، ابزارها و مواد خام را نمی خرند یا محصول را طراحی نمیکنند پس چرا آنان را باید مسول تمام محصولات معیوب دانست. این مسولیت مدیریت است که سیستم را به نحوی تغییر دهد که کیفیت و بهره وری بهبود یابد و کارگران از کارگر بودن خود احساس غرور کنند. در این صورت نیروی کار جزء دائمی روند بهبود میگردد.

یکی دیگر از تفاوت های دمینگ و سایر مدیران مشاوره مدیریت، در محل ایجاد کیفیت است بسیاری از مدیران تعلیم دیده در مدارس اقتصاد و تجارت، برای آنکه اعمال خود را توجیه کنند، سخت به ارقام قابل دید خود مشغول اند. این رهیافت کیفیت را افریده کارگر، در کارخانه یا پشت میز میداند. بنابراین، این مدیران احتمالا چند متخصص کنترل کیفیت استخدام میکنند تا در کارخانه کار کنند. کارهایی به عهده نها میگذارند و تصور میکنند مسولیت آنها در همین جا خاتمه یافته است. این متخصصان هم احتمالا با استفاده از جداول کنترل و مدیریت روند اماری، دو ویژگی خاص دمینگ، اشتباهات را در سطح کارخانه کاهش می دهند. ولی نمیتوانند اشتباهات ناشی از تأمین کنندگان مواد و قطعات را از بین ببرند. احتمالا سیاست شرکت ایجاد میکند بخش خرید، مواد و قطعات مورد نیاز خود را به پایین ترین قیمت خریداری کند. ولی مواد و قطعاتی که هنگام رسیدن به کارخانه دارای پایین ترین قیمت اند، احتمالا هنگامی که محصول آماده شده کارخانه را ترک میکند، بالاترین قیمت را پیدا کرده اند. کارشناسان کنترل کیفیت در تغییر این مسئله ناتوانند، چرا که بخش خرید به عنوان یک مرکز هزینه شناخته میشود. چه هزینه این بخش کمتر باشد، پاداشها و ترفیع ها در آن بیشتر میشود. آنها با به حداقل رساندن هزینه ها، هزینه شرکت را افزایش می دهند. فقط مدیریت میتواند این سیستم مبتنی بر پاداش، ساختار سازمانی، و فلسفه کسب و کار را تغییر دهد. در صورتی که مدیریت موفق به انجام این امر نشود، هر پیشرفتی به سوی کیفیت، محدود خواهد بود. همانطور که دمینگ می گوید "کیفیت در کجا به وجود می آید؟" کیفیت در اتاق هیئت مدیره به وجود می آید."



در پایان فصل اول باورهای قراردادی ترین سازمانها و باورهای سازمانهای مبتنی بر فلسفه دمینگ را مقایسه میکنیم:

### شرکت استاندارد

کیفیت گران است

بازرسی کلید اصلی رسیدن به هدف است

کارشناسان کنترل کیفیت و بازرسان میتوانند کیفیت را تضمین کنند

عیبها ناشی از کارکنان است

فرایند ساخت را میتوان با استفاده از کارشناسانی در خارج سازمان بهینه کرد

استفاده از استانداردهای کاری، سهمیه ها و اهداف میتواند در ارتقا و بهره وری موثر باشد

ترس و پاداش راههای مناسبی برای ایجاد انگیزه اند

با افراد میتوان چون کالا برخورد کرد

پاداش دادن به بهترین کارگراها و تنبیه بدترین آنان موجب بهره وری و خلاقیت بیشتر میشود

به کمترین قیمت خرید کنید

تامین کنندگان را علیه هم برانگیزید

تامین کنندگان را تنها به دلیل قیمتها پی در پی عوض کنید

سود، حاصل بالا نگه داشتن درآمد و کاهش هزینه هاست

سود مهمترین شاخصه یک شرکت است.

### شرکت دمینگ

کیفیت منجر به هزینه های پایینتر میگردد

بازرسی دیگر دیر است، اگر کارکنان بتوانند کالاهای بدون عیب بسازند، بازرسیها را باید حذف کرد

کیفیت در اتاق هیئت مدیره انجام میگیرد

بیشتر عیبها ناشی از سیستم است

فرایند ساخت را نمیتوان بهینه کرد، بلکه همیشه میتوان آن را بهبود بخشید

حذف کلیه استانداردهای کاری و سهمیه ها الزامی است

ترس به فاجعه می انجامد

افراد باید احساس کنند که دارای امنیت شغلی هستند

بیشتر نوسانها ناشی از سیستم اند. دستگاہهای بازرنگری که عملکرد بالاتر از متوسط یا پایینتر از آن را داوری

تنبیه یا تشویق کنند، کار گروهی شرکت را از بین میبرند

از فروشندگانی خرید کنید که کیفیت را تضمین می کنند

با تامین کنندگان همکاری نمایید

برای آنکه تامین کنندگان بتوانند کیفیت و هزینه های خود را بهبود بخشند، از دانش و زمان خود مایه

بگذارید و با آنان روابط دراز مدت برقرار کنید.

سود از طریق مشتریان وفادار به دست می آید.

اداره کردن یک شرکت بر اساس سود تنها، مثل رانندگی از طریق اینه دید عقب است. اینه عقب به شما

میگوید کجا بوده آید، نه آنکه کجا می روید.

بزرگترین منفعت مدیریت به شیوه دمینگ، به صنایع خدماتی برمیگردد. و در سالهای اخیر بسیاری از

برندگان ژاپنی جایزه دمینگ شرکتهای خدماتی بوده اند.

در سالهای اخیر بعضی از معتبرترین شرکتهای امریکایی با امید به توسعه کسب و کار، استخدام نیرو به

تعداد زیادی را آغاز کردند. اما وقتی پیش بینی آنها درست از آب درنیامد، به سرعت نیروهای خود را اخراج

کردند به عبارت دیگر کارکنان چوب اشتباه مدیران رای میخورند. از سوی دیگر بعضی از شرکتهای ژاپنی و

امریکایی یک بازرنگری دراز مدت را در مورد کسب و کارشان آغاز کرده اند. دراز مدت اینده کدام شرکتهای

بهتر است؟ انهایی که با نیروی کار خود چون کالا رفتار میکنند و آنها را براساس نیازهای کوتاه مدت خود

استخدام یا اخراج میکنند؟ یا انهایی که با تعهدی دراز مدت برای ماندن در کسب و کار، نیروی کار و شرکت

خود را توسعه می دهند؟

## فصل دوم :

### اولویت با کیفیت است

#### کیفیت، بهره وری و سود

طرز برخورد دمینگ با روابط بین کیفیت، هزینه ها، بهره وری، سود یکی از فریبنده ترین جنبه های تعالیم او است. کیفیت بهتر منجر به هزینه های پایینتر و بهره وری بیشتر میشود. این امر باعث یک واکنش زنجیره ای میشود کیفیت بهتر منجر به هزینه های پایینتر و بهره وری بیشتر میشود. هر شرکتی با هزینه های کمتر، میتواند بخشی از پس انداز خود را به شکل قیمت های ارزانتر به مشتریان منتقل کند. و مشتریان آن شرکت از دو سود یکی کیفیت بهتر دیگری قیمت های ارزانتر. و این باعث جلب مشتری و افزایش سهم بازار برای شرکت میشود.

اگر افزایش سود هدف اصلی کسب و کار امریکایی است پس چرا ژاپنی ها در تمام جهان بر امریکایی ها پیشی جسته اند؟

### چند منطق

#### مقدماتی:

برای دریافت آنچه مشکل ساز است، بیایید چند منطق مقدماتی را یاد اوری کنیم. کیفیت و سود واقعا به هم مرتبط اند. تلاش موفق برای بهبود کیفیت منجر به سود دهی بیشتر میگردد. ولی تلاش در جهت افزایش سوددهی از طریق دستکاری ارقام مالی کیفیت را بهتر نخواهد کرد. ابر در راه افزایش سود دهی، کیفیت قربانی شود، با شکست مواجه خواهد شد.

### عقب نشینی به جای

#### پیشروی:

نظریه مدیریت امریکایی به شکلی ارتجاعی از سود مشتق شده است. مدیران بدون در نظر داشتن کیفیت حتی نمی دانند شرکت چه تولید میکند. طبق گفته بسیاری از مدیران تنها کار برای مدیر خوب شدن بازی با ارقام حسابداری است. برایان جویئر برنده جایزه امریکایی دمینگ این پونه مدیریت را مدیریت از طریق مهار کردن می نامد. دیگران آن را مدیریت به وسیله اهداف می نامند. ولی مهمترین ارقام حتی در گزارشهای مالی هم راه نمی یابند. تکلیف کیفیت و نوآوری چیست؟ هزینه رسیدن یک محصول معیوب به دست

مشتری چیست؟ چقدر از فروش در نتیجه کیفیت نامرغوب از دست رفته است؟

## مدیریت

### ITP

گنین رییس ITP می گوید مدیریت امری ساده و مستقیم است. تنها کاری که باید کرد تصمیم گیری در خصوص یافتن راهی برای بهبود وضعیت مالی و سپس یافتن راهی برای حصول نتیجه ، باید ارقام بررسی شوند. یک مدیر میتواند با بررسی ارقام مالی دریابد که با افزایش میزان فروش و کاهش هزینه ها تا جایی که ممکن است میتوان ، به هدف مالی مطلوب دست یافت. اکنون کار باقی مانده تحکیم بخشیدن به ان است. تحکیم بخشی اهداف، ساده است: مقرر کردن پاداش برای رسیدن به اهداف و تنبیه برای شکستهاست. تعیین حقوقها و پاداشهای انگیزه ساز برای آنان که موفق اند و مجازاتهایی برای آنان که ناموفق اند. آنها که به اهداف مقرر نمیرسند، دیر زمانی بر سر کار خود باقی نمی مانند. در دوران ریاست گنین که ITP موفقیتهای بسیاری کسب کرده بود تحلیل گران اقتصادی ان را شرکتی با مدیریت موفق می انگاشتند. ای تی تی شرکتی دیگری را که قیمت سهامشان ده برابر درآمدهای سالانه آنها بود، به خود ملحق کرد. اگر ITP همچنان معجزه مدیریت خود را حفظ کرده و درآمدهای شرکتی تازه خریداری را هم افزایش دهد، میتواند قیمت سهام خویش را بهبود بخشیده و بر تعداد آنها بیفزاید. این دقتا کاری است که ITP انجام داد. ولی آنچه در پی آمد، یک سقوط واقعا تماشایی بود. شرکت اعتراف کرد که در بعضی شرکتیهای مهم تحت پوشش خود مشکلاتی دارد. از این رو فروش آنها را آغاز کرد. دولت فرانسه و پورتوریکو در باز خرید شرکتیهای مخابراتی خود پافشاری کردند. محصولاتتی که از ITP خریداری می شدند پس از گذشت دوره ضمانت خراب می شدند مشکل ITP کیفیت بود. تا زمانی که شرکت مدعی بود که پول پارو میکند، هیچ کس کیفیت را در ای تی تی زیر سوال نمی برد. سرمایه گذران فریب نتایج مالی ITP را خورده بودند و این به نوبه خود ان شرکت را قادر میکرد شرکتیهای دیگر را خریداری و به نابودی بکشاند. تعالیم اصلی گنین اساس بخش اعظم چیزی است که ان را مدیریت امریکایی مینامیم. دمینگ از کسانی بود که فریفته نشد.

## کجای کار عیب

### داشت؟

کارخانه ای نتوانست به میزان مقرر تولید خود برسد. ولی از انجا که باید به این میزان دست میافت ، ارقامش را دستکاری کرد. ولی هرگاه موجودی کارخانه اش را محاسبه میکرد به میزانی کمتر از آنچه که باید می بود حاصل شد. مدیریت فکر میکرد با یک مورد دزدی رو به رو است از این رو یک سیستم پیشرفته امنیتی را در کارخانه نصب نمود. ولی مشکل همچنان پابرجا بود ارقام دستکاری شدند، چون افراد باید باقی می ماندند، مشکل دزدی وجود نداشت ، مشکل فقط در مدیریت بود.

## اعمال فشار برای دستیابی به نتایج

مثبت:

وقتی اعمال فشار در کار باشد، محصولاتی بیشتری تولید میشوند. وقتی مدیریت یک مهلت محدود برای پایان کار یا یک هدف مشخص دارد، بازرسان معمولاً در موقعیتی نیستند که بتوانند از خروج محصولات جلوگیری کنند. هر کس بر دیگری فشار می‌آورد، همه روحیه خود را میبازند. مشکلات ناشی از عدم سلامتی و غیبت از کار افزایش میابد. کیفیت از همان آغاز موضوعی فراموش شده است. در مدیریت از طریق مهار کردن یک جنبه خیانت‌آمیز دیگر وجود دارد. در بیشتر مواقع ابزار مورد استفاده برای وادار کردن افراد به انجام کارها ترس است. افراد در محیطی پر از ترس دست به ابداع زده و از خودگذشتگی نشان نمیدهند. سپس خلاقیت و بهره‌وری از بین میرود و کارکنان سعی میکنند فقط به اهداف رقمی دست یابند. مدیریت از طریق مهار کردن در پهنه جهانی: مدیریت امریکایی چقدر بد است؟ دمینگ میگوید: «هر چیزی را صادر کنید مگر مدیریت امریکایی را؛ دست کم در مورد کشورهای دوست.» با این حال بعضی از بدترین عملکردها منحصر به مدیران امریکایی نیست. برای نمونه در مورد خدمات درمانی شوروی: نمونه‌ای از کارایی درمان رایگان است. این سیستم خدمات درمانی در کل کشور را به گونه‌ای آرایه می‌داد که هر کس بتواند به طور رایگان به پزشک مراجعه کند. ولی برای امکان پذیر ساختن این امر پزشک باید هفت دقیقه و نیم برای هر بیمار وقت میگذاشت در این شرایط چگونه آرایه خدمات با کیفیت ممکن است؟ شوری امروز به ژاپن دهه ۱۹۵۰ شباهت دارد. در بعضی بخشها توسعه زیادی صورت گرفته ولی نسبت به مدیریت و ماهیت کیفیت ناگاهی‌هایی وجود دارد.

## مغلطه رفتن از نتیجه به علت

:

این روش یک اشکال منطقی مهم دارد سود نتیجه عملی است که در گذشته صورت گرفته است. ولی در مدیریت بر پایه‌ی اهداف، علت سود، علت سود، اقلام حسابداری از قبیل درآمدها و هزینه‌هاست. هر هزینه‌ی فردی یک علت در نظر گرفته میشود. پس فرض میشود که اگر هزینه را حذف کنید، علت را حذف نموده‌اید.

مغلطه

استقلال:

یک شرکت هیچگاه به طور مستقل نتیجه‌ای به دست نمیآورد. وقتی یک شرکت موفق نیست، تصور میشود اشکال کار در این است که کارکنان تمام تلاش خود را به کار نمیگیرند. ولی این تفکر غلط است هر



شخص، هر دندان‌ه از چرخ هر شرکت از دیگر دندان‌ه ها و قسمت‌ها تاثیر پذیر است و به نحوی با آنها در ارتباط است که ما نمیتوانیم ببینیم و اندازه گیری کنیم.

## مغلطه بهترین

### تلاش:

دمینگ معتقد است طی بیش از شصت سال تجربه خویش هنوز کسی را پیدا نکرده که بیشترین تلاش خود را انجام ندهد. ولی خود سیستم گاه مانع میشود تا اشخاص آنچه را که صحیح تر میدانند انجام دهند. برای بهبود نتیجه کار یک شرکت به هر نحوی که این نتیجه کار محاسبه شود مثل کیفیت، سوددهی یا نوآوری، کل شرکت باید تغییر کند، نه فقط بعضی ارقام مالی و نه فقط تلاش فردی کارگران. ارقام مالی حتی مهمترین ارقام را هم نشان نمیدهند، کارگران هم که تا اینجای کار هر چه در توان داشته اند، انجام داده اند. کارگران قدرت تغییر سیستم را ندارند و تنها مدیریت است که قادر به انجام این امر خطیر است. مشکلات رقابتی به خاطر ضعف مدیریت است نه کارگران حاضر در سیستم. دمینگ میگوید بیایید از سخت تر کار کردن نگوییم بیایید زیرکانه تر کار کنیم. ترس و تلاش برای رسیدن به اهداف رقمی تعیین شده مانع از نوآوری و بهبود میگردد.

## یک طریق

### بهتر:

مدیران به جای تجزیه و تحلیل نیازهایی که باید به آن دست یافت، باید قبل از توجه به سود به خصوص سودهای کوتاه مدت کیفیت را در اولویت قرار دهند. و این به عملکرد مالی بهتر منجر خواهد شد. مانند شرکت فورد.

## نگرش قبلی در مقابل نگرش

### جدید:

هر شرکت بدون توجه به موقعیت فعلی همیشه باید به سوی بهبود گام بردارد. این دقیقاً مخالف نقطه نظر قراردادی مرسوم است که عقیده دارد یک سطح قابل قبول و یک سطح غیر قابل قبول کیفیت وجود دارد. از نگرگاه دمینگ و شرکتهای پیرو او رسیدن به سطح قابل قبول به اندازه کافی خوب نیست. دوران کلیشه های آمریکایی نظیر "سری که درد نمی کند را دستمال نبند" و "دندانهای اسب پیشکش را نشمار" به سر آمده است.

## چرا کیفیت، سود را بهبود می

### بخشد؟

پاسخ به این سوال آسان است. دوباره کاری کمتر می شود. محصولات معیوب گران تمام می شوند. هزینه آنها با تولید یک محصول کاملا سالم برابر است.

### تولید بدون عیب-اما

بعد؟

اکنون که کارخانه دیگر محصول معیوب تولد نمیکنند آیا باز هم باید کیفیت را بهبود بخشید؟ چه نفعی دارد؟ کارخانه شما که دیگر عاری از محصول معیوب است. پاسخ حیرت اور این است که شما اینک در موقعیتی هستید که میتوانید گامهای بزرگتر در کیفیت، بهره وری و سود بردارید. شعبه ژاپنی هیولت - پاکارد، یوکوهاما هیولت پاکارد، در سال ۱۹۸۲ جایزه ژاپنی دمینگ را در یک بخش به دست آورد. قبل از اینکه آنان از روشهای دمینگ استفاده کنند، میزان محصولات معیوب آنها ۴قطعه در هزار بود. ومانی که جایزه دمینگ به آنان اعطا شده این میزان به ۳قطعه در میلیون رسیده بود. شاید متعجب باشید که مگر سود مالی حذف ۴قطعه معیوب از هزارتا چقدر است. ولی بهبود کیفیت، این بخش را به سود اورترین بخش شرکت هیولت-پاکارد مبدل ساخت



### کیفیت چیست ...

کیفیت یعنی هر چیزی که ارزش محصول را در نظر مشتری با لا ببرد ، این امر باید از دیدگاه مصرف کننده بررسی شود که جنبه های قابل اندازه گیری و غیر قابل اندازه گیری دارد.

بیشتر مردم بر این باورند که کیفیت برتر همیشه با قیمت‌های بالاتر همراه است. تجربه روزانه ما این نظریه را تایید میکند. مثلاً یک دست کت وشلوار بهتر، قیمت بالاتری دارد. در ادامه نشان می‌دهیم که کیفیت کاهش هزینه است نه افزایش هزینه.

### کیفیت، رجحان و سلیقه نیست:

اینکه بیشتر مردم دنیا سندیهای چرمی را به سندیهای پارچه ای ترجیح می‌دهند بدان معنی نیست که سندی چرمی از پارچه ای بهتر است این فقط یک سلیقه است. تولید کنندگان باید در جریان سلیقه های مشتریان خود باشند و بر مبنای آن سلیقه ها کالا های خود را تولید کنند ولی بهتر است در هر بخش از بازار که خدمت می کنند کیفیت بهتر را ارائه کنند.

### کیفیت، دانش فنی یا مشخصه های ویژه نیست:

مدیران گاهی اوقات کیفیت را با دانش فنی جدید اشتباه می‌گیرند، مثل اینکه شما بخواهید یک جفت کفش ورزشی بخرید سایز ۱۰.۵ برای شما تنگ باشد و سایز ۱۱ کمی تنگتر و سایز ۱۰.۵ هم اندازه باشند. این امر نشانگر یک مشکل کیفیتی بود!

## کیفیت، سیستم های پشتیبان یا طراحی اضافی نیست:

یکی از مدیران شرکتهای امریکایی گزارشی در مورد ایمنی و کیفیت نوشته بود که چرا کالاها خراب میشوند و چگونه و به چه قیمتی میتوان از خرابی جلوگیری کرد. کیفیت برای او به معنی طرحهای ضد عیب و نقص بود و هزینه بالاتر. طبق نگرگاه او چنانچه راضی به پرداخت مبالغ بیشتر برای کالاها و خدمات نباشیم، باید یاد بگیریم با حدی از عیوب و نقایص زندگی کنیم. در آن زمان این استدلال منطقی به نظر میرسید ولی مانع کار مداوم برای بهبود کیفیت می شد.

هنری فورد ارشد گفت: "اگر فکر می کنید که نمی توانید، حق با شماست نمی توانید". اگر برای کیفیت یک میزان حداکثر تعیین شده باشد و شما تقریباً به آن حد رسیده باشید به نظر می رسد دیگر موجه باشد که به سود فکر کنید بدیهی است که این نگرش اشتباه است. پیترو دراکر که گاهی به عنوان ریش سفید مدیریت امریکایی معرفی میشود، از این روش انتقاد نمی کند بلکه آن را به عنوان بخش مهمی از دانش مدیریت می ستاید.

هارولد گنین میگوید: در کنترل کیفیت شما جنبه منفی کار را کنترل میکنید. شما قید میکنید چند محصول معیوب و چه مقدار ارقام منفی، قابل قبول اند.

مدیران امریکایی دریافته اند که کیفیت بی اهمیت است و یا به بهای سود اندک به بهای سود کمتر به دست می آید.

**کیفیت از طریق افزایش همسانی:** یکی از عناصر مهم کیفیت همسانی است. این امر بسیار ساده و کم اهمیت به نظر می رسد.

مثال: سیستم تحویل کالا که یک روز بیست دقیقه زودتر می رسد و روز دیگر دو ساعت تاخیر دارد، موجب مشکلات عدیده می گردد. قطاری بایک سیستم غیر قابل اطمینان، کاملاً بی ارزش است، حال هر چقدر واگنها یا صندلی هایی که مسافران روی آن می نشینند وسیگار می کشند، نو و شیک باشند.

مشخصه ها چیزهایی هستند که از درون دادهای خود می خواهیم تا یک محصول نهایی قابل قبول تولید گردد. اگر تمام قطعات بر طبق مشخصه ها ساخته نشوند، ما مقداری ضایعات قابل اندازه گیری داریم. ولی وقتی همه قطعات بر طبق مشخصه ها ساخته شوند، آنچه روی می دهد بهبود همه جانبه است؛ ولی این بهبود همیشه قابل اندازه گیری نیست. یک قطعه با همسانی بیشتر، هزینه ها را در جریان کار کاهش می دهد، چرا که راحت تر قابل حمل و نصب می باشد و در بقیه سیستم مشکلات کمتری ایجاد می کند.

هزینه یک محصول معیوب، هر چه در خط تولید به جلو رود، به نحو چشمگیری افزایش می یابد. اگر محصول به دست مشتری برسد، گر چه هزینه قابل اندازه گیری نیست، به بالا ترین حد می رسد.

شرکت فوردم زمانی خودروهایی خود را به جعبه دنده ای از دو منبع متفاوت مجهز کرد. یکی از این منابع کارخانه خودش و دیگری یک سازنده ژاپنی بود. مشتریان، متقاضی خودرو با جعبه دنده ژاپنی بودند دلیل این امر این بود که تولید کننده ژاپنی جعبه دنده هایی با کیفیت بسیار بالاتر از آنچه چهارچوب مشخصه ها تعیین میکرد، ارائه می داد. چرا او کیفیتی بهتر از آنچه برای قطعی شدن فروش لازم بود، ارائه میداد؟ چون او با بهبود پیوسته روند کار و محصول تولید شده، هزینه های خود را کاهش داده و بهتر به مشتریان خود خدمت می کرد.

نگرش بسیار متداول در کسب و کار آمریکایی را از سوالی که یک آمریکایی در یکی از سمینارهای دمینگ از او پرسید: "می خواهم بدانم پایین ترین سطح کیفیت مورد نیاز برای اینکه رضامندی مشتری حاصل آید چیست؟" دمینگ جواب داد: "وہ کہ این چند کلمہ حاکی از چه سوء تفاهم بزرگی است!"

### بازرسی های کیفیت

فایده مشتریان وفادار و کارمندان خرسند نا شناخته و غیر قابل شناخت است. بهبود در هزینه ها به دلیل کیفیت بهتر هم، به ندرت به تمامی قابل اندازه گیری است.

ولی از این مهمتر، بهبودها از هر نوعی که باشند فزاینده اند. بهبود ۲ درصدی در بهره وری در هر سال زیاد به نظر نمی آید، ولی اگر این بهبود هر سال تکرار شود، می تواند به توفیقی کامل در یک صنعت منجر گردد. هیچ کس نمی تواند از پیش اثرات بهبود پیوسته را پیش بینی کند.

یک گروه مدیران ارشد آمریکایی از کارخانه های خودروسازی در ژاپن بازدید کردند. هرچه در کارخانه ها بود به آنان نشان داده شد و به تمامی سوالات آنان پاسخ گفته شد. در پایان بازدید، یکی از آمریکایی ها پرسید که چرا میزبانان این چنین آزادانه تمامی روشهای مورد استفاده خود را برای آنان بازگو کردند. مدیر ژاپنی چنین پاسخ داد. "ما می دانیم شما آنچه را امروز در اینجا دیدید، اقتباس نمی کنید و حتی اگر هم بکنید و به آنچه که ما امروز رسیده ایم، برسید، ما ده سال از این مرحله جلوتر خواهیم بود."

تا زمانی که نگرش ما نسبت به کیفیت این است که تنها باید به حد رقیبان یا سطح خاصی از کیفیت برسیم، دچار مشکل خواهیم بود.

گاه کیفیت را از طریق همسانی نمی توان اندازه گیری کرد و اندازه آن را به راحتی نمی توان سنجید. کیفیت، غرور استاد کاری یا لذت بردن از کار است. با فرصت دادن به کارکنان و حتی سوق دادن آنها به اینکه از طریق استفاده از تواناییهای ذاتی و اکتسابی خود، کار را به خوبی انجام داده، پاداش معنوی خود را دریافت دارند، بهره وری، کیفیت و خشنودی مشتری همگی بیشتر می شود.

### کیفیت و امنیت شغلی



همه ی شرکتهای امریکایی مدعی اند که مهمترین سرمایه آنها نیروی کارشان است، ولی هنگام بروز مشکلات اولین قربانیان، همان نیروی کار هستند.

یعنی نخست، از تعداد کارگران بخش تولیدی کاسته میشود، سپس نوبت به مدیران میانی میرسد، برخی اخراج می شوند و برخی را با کاهش حقوق به کار خود ادامه میدهند.

بعد سود سهام کاهش می یابد و سرانجام از دستمزد مدیران ارشد کاسته میشود.

در ژاپن، وقتی یک شرکت ناچار میشود مشکلات مالی ناگهانی را بپذیرد، مثل کاهش ۲۵ درصدی در بخش فروش، اولویتهای قربانی شدن دقیقاً تعیین شده اند.

نخست سود سهام قطع می شود، سپس **حقوق و مزایای مدیران ارشد** کاهش می یابد. در مرحله بعدی **حقوق مدیران ارشد تا میانی** به ترتیب کاسته و سرانجام **رتبه ها و سابقه ها مورد بررسی قرار می گیرد** تا طبق آن پرداخت دستمزدها قطع گردد یا نیروی کار با پذیرش استعفای داوطلبانه کاهش یابند. در ایالات متحده یک شرکت معمولی، در شایطی مشابه، احتمالاً عکس این مراحل را انجام می دهد. تا وقتی که مدیریت موفقیتهای شرکت را به حساب خود میگذارد، ولی شکستهایش را به گردن کارکنانش می اندازد، برای بهره وری پایین در صنایع تولیدی و خدماتی امریکا هیچ درمانی نمیتوان انتظار داشت.

ایا شرکتی که کارگران آن در مورد آینده خویش دلسرد و متزلزل و در مورد تعهد مدیریت در اجرای صحیح کار نا مطمئن هستند، می تواند با شرکت دیگری رقابت کند که کارگران آن مدیریت را پشت سر خود می بیند؟ شواهد تاریخی نشان می دهند که این کار غیر ممکن است. در تولید محصول خوب یا ارائه خدمات مناسب همکاری کلید کار است. همکاری بین مدیریت و کارگران و بین کارگران با یکدیگر. این امر هنگامی به بهترین شکل تحقق می یابد که کارگران و مدیران در کارهایشان احساس امنیت کنند و از چیزی نهراسند.

عملکرد مدیران امروز بیشتر بازتابی از تفکرات یک مدیر متوسط مالی است و نه تفکرات یک صنعتگر. آیا سهامداران به سود سهام فرد به اندازه سود سهام امروز علاقمند نیستند؟ سهامداران و مدیران اسناد و مدارک مالی هم مسئولیتهایی به عهده دارند. ولی تا زمانی که پی نبرند بین کیفیت و سود، بین کارگرانی که غرور استاد کاری دارند (از کار لذت می برند) و سود، رابطه ای وجود دارد، قادر نیستند به طور کامل اعمال قدرت نمایند و وظایف خود را به طور صحیح انجام دهند.

**امنیت شغلی و بهبود:** ایا افراد کالاهایی هستند که در وقت نیاز به کار گرفته شوند و هنگامی که دیگر نیازی به آنها نیست دور انداخته شوند؟ چنین دیدگاهی با بهبود پیوسته ناسازگار است. وقتی افراد کمتری برای تولید یک محصول مورد نیازند، نیازی نیست که کارمندان برای کار در بخشهای دیگر شرکت آموزش داده شوند. در شرکتی که پیرو فلسفه دمینگ است، سرنوشت شرکت و کارکنان آن به هم گره خورده

است. این فلسفه ای است که برای دو شرکت برد را به همراه داشته و با فلسفه متداول من میبرم تو، تو میبازی در مقابل است. هر چه بهره وری بهبود یابد و هزینه ها کاهش یابند، سودها افزایش میابند. وقتی کیفیت بالا باشد، کارگران به خود افتخار میکنند و امنیت شغلی افزایش میابد. در چنین صورتی همه برنده اند.

### دانش و کیفیت:

دانش عنصر کلیدی کیفیت است. طبق نظریه اقتصادی دو عنصر اصلی تولید، سرمایه و نیروی کار است. بیشتر اقتصاددانان معمولاً یک جنبه دیگر را هم، در قالب دانش فنی شناسایی میکنند. طبق نظرگاه دمینگ عنصر دیگری هم وجود دارد که او آن را آگاهی عمیق می نامد. شرکتی با سرمایه، نیروی کار، و دانش فنی ولی همراه با آگاهی عمیق، میتواند با کیفیت بهتر و بهره وری بالاتر که پیوسته در حال بهبود است، به تولید پردازد.

### آگاهی عمیق:

آنچه دمینگ آگاهی عمیق "profound knowledge" مینامد، دانش جهانی است برای همه نوع کار تجاری و اقتصادی اعم از کوچک یا بزرگ، در بخش خدمات یا بخش تولید، برای ایجاد سود و نه برای سود.

روشهای مدیریتی که با کارکنان چون کالا برخورد میکنند هر چقدر هم که متخصص استخدام کند از بهبود کیفیت عاجز است. ایجاد کیفیت، مسولیت بخش کنترل کیفیت یا هر متخصص دیگری نیست. ایجاد کیفیت در مسولیت همه است. ولی مدیریت ارشد با تصمیم گیری های خود بیش از همه در تحقق کیفیت موثر است. خط مشی های مدیران ارشد میتواند برای کیفیت محدودیت ایجاد کند یا برعکس باعث بهبود پیوسته شود. **سرنوشت کیفیت در اتاق هیئت مدیره رقم میخورد. در واقع بیش از هر کس دیگر مدیران به ویژه مدیران ارشد هستند که به آگاهی عمیق احتیاج دارند**

## فصل چهارم

کیفیت بهبود یافته کار برای شغلی که هر یک از ما داریم ضروری است. بهره‌وری حقیقی به معنی تولید فزاینده یک محصول حرفه‌ای قابل قبول است. کار خوش ظاهر و بد باطن باعث بهبود بهره‌وری نمیشود، حال با هر سرعت عمل یا در هر کمیتی که میخواهد باشد. ما با انجام کارهایی با کیفیت ضعیف خود را بی اعتبار میکنیم و به جامعه زیان میرسانیم. اهمیت مفهوم مسولیت پذیری افراد، قدرت یک دانش انسانی فراگیر بین کارگران، سرپرستها، مدیران و اینکه هر شخص مسول نتایج کار خود است، از مسائلی که نمیتوان از آن چشم پوشید

باید کارها مورد رسیدگی و بازرسی قرار گیرند و از کامل بودن آنها گزارش تهیه شود. سرپرستها معمولا چنین وظیفه‌ای را به انجام میرسانند. همه عموما میخواهند کار را درست به انجام رسانند، ولی در یک سازمان بزرگ کسی نمی داند کار درست چیست. مدیریت باید دقیقا تعیین کند که وظیفه هر کارمند چیست و به کارمندان بفهماند که لازمه یک شغل یا ترفیع گرفتن عملکرد شخصی است. وقتی دستورات و انتظارات دقیقا تعیین شدند و به هنگام تخطی‌ها، مجازاتها اعمال شدند، نتیجه، اطاعت از دستورات خواهد بود. رفتار مدیریتی صحیح به ایجاد یک نیروی کار وفادار، پراکنجه و بسیار کارآمد با طرفین کاری بسیار زیاد منجر میشود. توانایی مدیریت در گردآوری کل موارد فوق به نحوی که از پیشرفت افراد حمایت شود یک جزء اساسی است.

### حدود کنترل

حدود کنترل مبتنی بر ایده بسیار ساده ایست. وقتی مسئول همه تفاوتها در یک کمیت اندازه گیری شده، از قبیل برون داد تولید یا تعداد محصولات معیوب، بخت و تصادف باشد، تقریبا اطلاعات در سه مقدار معمول نوسان از حد متوسط دسته بندی میشود. شوهارت کارکردی مشابه انحراف معیار ابداع کرد که میتوان در هر موقعیتی از آن استفاده کرد. در انواع موقعیتهای متفاوت حدود کنترل متفاوت نشان داده شدند. وقتی تمام اطلاعات در محدوده حدود کنترل است و هیچ جهت گیری یا چرخه‌ای وجود ندارد، ما به کنترل اماری با ثباتی دست یافته ایم. کل نوسان را توسط بحث و تصادف بهتر میتوان توضیح داد.

با این حال وقتی نقطه‌ای خارج از حد کنترل، چه حد بالا و چه حد پایین کنترل واقع شود، جست و جوی علت نوسان ارزشمند است. هر چیز که باعث میشود یک نقطه خارج از حدود کنترل قرار گیرد، احتمالا علت خاصی دارد. معمولا علت‌های خاص را میتوان پیدا کرد و حذف نمود.

ایا می دانستید مدیریت ژاپنی ریشه در بل لابوراتوریز دارد. در این محل بود که والتر شوهارت، پایه گذار کنترل کیفیت، در دهه ۱۹۲۰ به کار مشغول بود و به ماهیت نوسان و راههای به حداقل رساندن آن پی

برد. دمینگ دوست و همکار او بود که دومین کتاب شوهارت به نام روشهای آماری از دیدگاه کنترل کیفیت را ویرایش کرد. هر دوی این افراد دکتری فیزیک داشتند و فعالانه به علم نوظهور امار مشغول بودند.

روشهای مورد استفاده در تحلیا نوسان و منابع نوسان بسیار پیچیده است، مفاهیم ضمنی ان در بسیاری موارد کاملا ساده اند. در طول شصت سال اخیر، دمینگ این تحلیل را به همه بخشهای تجارت از جمله خط مشی های مدیریتی بسط داده است.

### نمونه کاربردی کنترل آماری

هیچ کسب و کاری نمیتواند برای مدت طولانی فعالیت کند، مگر اینکه بتواند تا حدودی در امور خود ثبات ایجاد کند. دمینگ با توجه به تجربه خویش تخمین میزند که در بیشتر موقعیتهای تجاری و اقتصادی ۹۴ درصد مشکلات، ناشی از سیستم هستند و فقط ۹ درصد آنان از ماهیتی ویژه برخوردارند.

### بعضی راه حل های توصیه شده معمولی

کارگران را مسئول کار خود بدانید! این نکته عالی به نظر میرسد. ولی کارگران نمیتوانند کمکی در راه بهبود امور انجام دهند. کارگران در سیستم موجود اسیرند. دو برابر قبل کار کردن، حتی اگر امکان پذیر هم باشد، تاثیری نخواهد داشت.

### بازبینی های استحقاقی، دستمزد تشویقی

این امر هم عالی به نظر میرسد، ولی فقط باعث ایجاد نزاع و تنش در بین کارگران میشود. پرداخت دستمزد بالاتر کیفیت را بهبود نمی بخشد. ولی برای کسانی که پاداش دریافت نمیکنند انزجار ایجاد میکند.

بگذارید کارگران با هم به رقابت بپردازند: رقابت در این موارد خطرناک است.

دانش فنی نوین، خودکارسازی، مکانیزه کردن: فرض کنید یکی از مدیران، هیئت رئیسه را قانع کند که کارگران تنبل و بی کفایت مشکل اساسی اند. بنابراین مدیریت دستگاہهای جدیدی می خرد و جایگزین کارگران میشوند. ولی کیفیت بهبود نیابد، بلکه مثل قبل می ماند و یا حتی از قبل بدتر میشود و یک دسته مشکلات جدید هم ایجاد میشود. بعضی از شرکتهایی که از این روش استفاده کرده اند سریعا از ان روی گردان شده اند.

سهامیه بندی، پرداخت دستمزد به صورت مقاطعه ای: سهامیه ها هزینه تولید را دو برابر میکنند. سهمیه ها اگرچه احتمالا باعث تولید بیشتر میشوند، ولی با افزایش موجودیها، هزینه شرکت هم افزایش میابد. با نزول کیفیت، موجودی انبار و ضایعات افزایش میابد و مشتری نسبت به کیفیت محصول بد بین میشود. زبان دیگر

سهمیه این است که اگر همه توان رسیدن به سهمیه های تعیین شده را داشته باشند، پس یک نفر در یک روز خاص میتواند از حد سهمیه فراتر هم برود. ولی ان فرد از ترس افزایش سهمیه ها ، این کار را نمیکند.

### دستیابی به مشخصه های تعیین شده، انطباق

#### سخت کوش تر بودن

#### آزمون زیاده از حد کارمندان جدید

**مدیریت از طریق سرکشی:** تصور کنید افراد باهوش و جوان که به ماهیت و علل نوسان ناآگاهند، با گشت زدن در کارخانه، دفتر و ایجاد تغییرات و ارائه پیشنهاداتی بر مبنای مشاهدات کوتاه مدت خود چه اسباب هایی را میتوانند باعث شوند.

**چه چیز کمک ساز خواهد بود:** مسولیت کیفیت را به گردن کارگران، سرکارگر و مسول کنترل کیفیت انداختن، کاری بیهوده و عبث است. شرکت باید با تامین کننده تشریک مساعی کند و برای بهبود روشهای تولید تامین کننده دانستن او را در دانش خود سهیم گرداند.

تغییرات لازم برای بهبود کیفیت موادی که وارد کارخانه میشوند، تغییرات در خط مشی کارخانه است که تنها از عهده مدیریت بر می آید.

#### علتهای معمول

مدیریت با گفتار و رفتار خود چنان عمل میکند که انگار دو سیستم در کنار هم مشغول به کارند. یکی محصولات خوب دیگری محصولات معیوب تولید میکند. مدیریت معمولا چنان عمل میکند که انگار محصولات خوب توسط سیستمی تولید میشوند که همه افراد کار خود را صحیح انجام میدهند، در حالی که محصولات معیوب حاصل کار کسانی است که خارج از روند مقرر، کاری متفاوت انجام میدهند. در نتیجه، مدیریت سریعا موفقیت را به حساب خود میگذارد، ولی شکستها را به گردن کسانی می اندازد که در سیستم کار میکنند. ولی این طرز برخورد نه تنها باعث ایجاد تنش و تفرقه بین مدیریت و نیروی کار میشود، بلکه از پیشرفت ممانعت به عمل می آورد. چرا که دیدگاه آنها نسبت به علت مشکلات و شکستها نادرست است.

بیشتر مواقع وقتی شکست یا مشکلی رخ میدهد، تشکیلات برای یافتن علت ان دچار مشکل میگردند. یک سازنده لاستک خودرو تمام محصولات معیوبی را که در روز با آنها مواجه میشد در اتاقی انبار میکرد تا مهندسان بتوانند ان محصولات معیوب را تشریح و علت خرابی را دریابند. این عمل سالها ادامه داشت، ولی میزان محصولات معیوب یکسان بود.



## مقایسه دو روش بهبود کیفیت

شرکتهایی که برای بهبود کیفیت بر بازرسی تکیه میکنند، معتقدند که کیفیت گران قیمت است ولی دلیل این باور، طریق ایجاد بهبود کیفیت در نگرگاه آنان است. شرکتهای پیرو دمینگ از سوی دیگر، پیوسته در حال بهبود فرایند محصولات هستند.

## یک نمونه واقعی

شرکت ناشوا در سال ۱۹۷۹ شروع کرد تا کنترل کیفیت را در ساخت کاغذ بدون کربن به کار گیرد. قبل از راه اندازی کنترل کیفیت، روند تولید آنها با وقفه ها و اصلاحات بیشماری همراه بود. در حین فرایند، متخصصین فنی روی نمونه هایی از کاغذ آزمایش انجام میدادند تا تعیین کنند که کیفیت آن رضایت بخش هست یا نه. وقتی خط کاغذ بیش از حد پررنگ یا کمرنگ بود، فرایند متوقف میشد تا پوشش به کار برده شده در پشت کاغذها مجددا اصلاح شود. وقتی از کنترل کیفیت استفاده شد، نمودارهای کنترل نشان می دادند که فرایند، کنترل اماری نسبتا خوبی داشت. بعضی علل خاص نوسان که توسط نمودارهای کنترل نشان داده میشدند، مورد تعقیب قرار میگرفتند و حذف می شدند. با تشخیص ماهیت نوسان باقی مانده، مهندسان در محیطی متفاوت و با فرمولهای متفاوت برای پوشش پشت کاغذها به آزمایش پرداختند و میزان پوشش مورد نیاز را ۱۷ درصد کاهش دادند که این امر به صرفه جویی برای معادل ۸۰۰۰۰۰ دلار در سال، همراه با بهبود کیفیت منجر شد. پس از آن هر سال پیشرفتهای بیشتری همراه با بهبود کیفیت و صرفه جویی های اساسی در هزینه ها به دست آمد.

## دو نوع اشتباه

در تحلیل نوسان دو نوع اشتباه ممکن است روی دهد:

۱- ما میتوانیم درباره علت نوسان دچار خطا شده و آن را به عنوان چیزی که ماهیتی خاص دارد در نظر بگیریم، در حالی که در واقع، این علت، تصادفی و معلول سیستم است (همان علت های معمول)

۲- ما میتوانیم درباره منشا نوسان دچار اشتباه شده و ماهیت آن را وابسته به سیستم تشخیص دهیم، در حالی که در واقع این علت در ماهیت خود خاص است و باید شناسایی و در صورت امکان حذف شود. که اشتباه نوع اول رایج تر است. میخایل گورباچف، رهبر شوروی، مرتکب اشتباه نوع اول شد و انفجار در لوله گاز را تقصیر رفتار کاهلانه کارگران دانست. او کارگران نیروگاه اتمی چرنوبیل را متهمین فاجعه اتمی آن محل قلمداد کرد. وقتی مدیریت ارشد هر اتفاقی را به گردن رفتار کاهلانه کارگران می اندازد، به ناگاهی خود اقرار میکند و از مسولیت خود سر باز میزند. واقعا مشخص نیست که علت مشکل، آموزش نادرست یا رفتار کاهلانه است، ولی آنچه تقریبا مسلم است این است که ما با علت های معمول رو درویم. اگر آموزش همه واقعا غلط باشد فقط مدیریت میتواند آموزش صحیح را در کل سیستم برقرار کند.

مدیر کارخانه ای به دمینگ گفت: "مهندسان ما واقعا تا یاقتن علت‌های هر محصول معیوب از پای نمی‌نشینند." طبق گفته ان مدیر کارخانه ،نیازی به کنترل کیفیت نبود چرا که انان تمام مشکلات را درک میکردند.ولی سالها بود میزان محصولات معیوب ان کارخانه یکسان مانده بود،که نشانه مسلمی بود از انکه محصولات معیوب معلول علت‌های معمول بودند.مهندسان کارخانه وقت خود را هدر می دادند و احتمالا وضع را بدتر هم میکردند.

پیگیری مشکلات واهی میتواند خسارت زیادی به بار آورد.در واقع یک سیستم کاملا جا افتاده میتواند توسط اصلاحات و تلاشهای بیش از حد از بین برود

## فصل پنجم

تنها، ایجاد تغییرات در سیستم و نه تنظیم و تعدیل سیستم موجود (که در حال حاضر تحت کنترل است) می‌تواند نوسان و بی‌ثباتی را کاهش دهد.

البته تمام تغییرات در سیستم، اوضاع را بهتر نخواند کرد. تنها راه مطمئن این است که در صورت امکان آنها را در مقیاس کوچک آزمایش کنیم.

برای فعالیت در خصوص سیستمی پایدار سه راه وجود دارد. نخست، تغییری در سیستم است که به بهبود اوضاع منجر می‌شود، دوم تغییری در سیستم است که اوضاع را بدتر خواهد کرد، و سوم دستکاری سیستم است که این هم به بدتر شدن اوضاع خواهد انجامید. تنها یکی از این راهها، یعنی تغییر بهبود بخش سیستم، اوضاع را بهتر خواهد کرد. تنها مدیریت در موقعیت ایجاد این تغییرات قرار دارد، ولی ایجاد تغییرات در سیستم بدون داشتن آگاهی عمیق می‌تواند به دستکاری منجر شود که سیستمی را بدتر و حتی نابود می‌کند.

ولی به یاد داشته باشید که وقتی می‌گوییم سیستمی پایدار است، منظور این نیست که هیچ نوسانی ندارد. بعضی سیستم‌ها ممکن است نوسان زیادی داشته باشند و برخی نوسان ناچیزی از خود نشان دهند، ولی به هر حال تمام سیستم‌ها دارای نوسان‌اند.

وقتی شما کاملاً توانایی انجام کار خود را دارید، پاییدن کار شما توسط دیگران، غرور استادکاری شما را لگدمال می‌کند. این امر نامطلوب است و بر نتیجه کار اثر سوء می‌گذارد. این نگرش در شما ایجاد می‌شود که «خوب به هر حال سرپرست، اشتباهات کار مرا خواهد یافت، پس چرا من خود را به زحمت بیندازم.»

سرپرست به نوبه خود این نگرش را پیدا می‌کند که می‌دانم کار او خوب است. پس نیازی نیست آن را بررسی کنم. هیچ یک از شما دقت لازم را اعمال نمی‌کند و نتایج کار بدتر از وقتی می‌شود که فرد بدون سرپرست کار خود را انجام می‌دهد.

حدود کنترل و آگاهی به نوسان بهترین راه برای این تمایزگذاری هستند. وقتی مدیریت تعیین کند چه کسی نیاز به کمک ویژه دارد، پس در قبال ارائه آن کمک هم وظیفه و مسئولیتی پیدا می‌کند. مدیران امکان و فرصت لازم را دارند تا به کارگری کمک کنند که برای بهبود نتیجه کارش به کمک نیاز دارد. در این صورت نتیجه کار گروهی به نوبه خود بهتر می‌شود و در جریان کار روحیه تمام دست اندرکاران آن شرکت تقویت می‌شود.

### راههای اشتباه برخورد با نوسان

مشکل همیشگی صندوق داران بانک، اختلاف حساب روزانه بین پول نقدی است که آنها طبق گزارش‌ها حسابداری باید داشته باشند و پول نقدی که در واقع در پایان وقت کار دارند. احتمالاً در آخر وقت پول نقد صندوق آنها بیشتر یا کمتر از مانده‌ای است که دفتر نشان می‌دهد.

رئیس بانکی در نیویورک متوجه این مشکل شد و تصمیم گرفت آن را به روق قدیمی حذف کند. او نمی‌توانست این مشکل را تحمل کند. او حکمی صادر کرد که طبق آن هر صندوق داری که در ماه بیش از دوبار اختلاف حساب داشت در دوره کارآزمایی قرار می‌گرفت. هر صندوق داری که برای سه ماه تحت کارآزمایی قرار می‌گرفت، اخراج می‌شد. بیشتر اختلاف حسابها از بین رفت. رئیس بانک نتایج حاصله را همراه با توجیه شیوه مدیریت خود، به هیات مدیره گزارش کرد. به نظر او تنها کار لازم سرسختی و نپذیرفتن اشتباهات بود و بس. این امر آشکارا مدیریتی منطقی به حساب می‌آمد. ولی چرا باید دو اختلاف حساب در ماه پذیرفته می‌شد؟ هیچ کس نتوانست دلیل موجهی ارائه دهد، پس آن حکم تعویض شد. تنها یک اختلاف حساب، صندوق دار را تحت کارآزمایی قرار می‌داد. تمام اختلاف حسابها ناپدید شد.

در واقع صندوق داران برای مواجهه با مشکلی که مدیریت منکر وجود آن بود، سیستمی صندوق داران برای مواجهه با مشکلی که مدیریت منکر وجود آن بود، سیستمی ساده ولی پیشرفته ابداع کردند. صندوق داران پس از دریافت خط مشی جدید، صندوق پولی شخصی ایجاد کردند. وقتی صندوق اضافه می‌آورد به جای گزارش کردن، پول اضافه را در صندوق شخصی خود ذخیره می‌کردند و وقتی نیاز به پول داشتند از همکارانی که در صندوق خود پول اضافه داشتند، قرض می‌گرفتند و بدین سان سیستمی پیشرفته از قرض دادن و قرض گرفتن ابداع شد. هرگاه مدیریت حربه ترس را به کارگیرد، ارقام اشتباه و اطلاعات گمراه کننده دریافت خواهد کرد.

سرانجام مدیریت وجود این موضوع را کشف کرد. رئیس کل از این موضوع بسیار خشمگین شد و عصبانیت خود را بر سر مدیران میانی فرو ریخت. برای هفته‌های متوالی، زندگی برای آنها جهنم شد.

اختلاف حساب‌های روزانه تحت کنترل آماری بودند. هیچ علت خاصی در کار نبود. تنها تغییر در سیستم می‌تواند کل عملکرد صندوق داران را بهبود بخشد. کارگران برای ایجاد تغییرات در سیستم (و بهبود آن) قدرتی نداشتند.

فقط مدیریت می‌توانست این تغییرات را ایجاد کند. ولی مدیریت به دلیل ناآگاهی، از مسئولیت خود کناره‌گیری کرده بود.

علل مشکلات معمول را مستقیماً نمی‌توان از بین برد. باور به این امر که وقتی بازرسی یک محصول معیوب را شناسایی و از رده خارج می‌کند یا وقتی نقص عمده‌ای در کیفیت کشف می‌شود، کیفیت بهبود می‌یابد، اشتباه است. این کار فقط تشخیص یک محصول معیوب است که توسط سیستم تولید می‌شود و کیفیت و سیستم را بهبود نمی‌بخشد.

هر سیستم مشکلاتی دارد و شخصی هم سخت مشغول حل این مشکلات است. حل مشکلات بدون شک الزامی است. مشکل‌گشایان خوب خیلی مهم‌اند. ولی حل همه مشکلات موجود به بهبود کیفیت نمی‌انجامد. وقتی ما محصولات معیوب را شناسایی و از رده خارج می‌کنیم، منشا مشکلات دست نخورده می‌ماند.

بهبود عملیات و کاهش تعداد مشکلاتی که توسط سیستم ایجاد می‌شوند، لذت فوری ناشی از حل مشکلات را ندارند. گاهی اوقات بهبودها ناچیزاند. ولی بهبودها، بزرگ یا کوچک، فزاینده هستند و در مدتی کوتاه مشکلات روزانه کاهش می‌یابند. بهبود می‌تواند تهدیدی برای برخی از افراد باشد. افرادی که سخت مشغول حل مشکلات هستند، توسط بهبود تهدید می‌شوند و در برابر آن مقاومت می‌کنند.



شرکتی که از حربه ترس استفاده می‌کند و مدیریت ارشد را رو در روی کارگران و مدیریت میانی را رو در روی هر دو قرار می‌دهد، نمی‌تواند در کیفیت بهبود پیوسته ایجاد کند، امری که برای رقابت در بازار لازم است.

کار گروهی و هر گونه شانس بهبود را نابود می‌کند. هیچ کس به همکار خود کمک نخواهد کرد، چرا که ممکن است این کمک باعث شود که آن همکار در بازبینی دوره‌ای از شخص کمک کننده جلو بیفتد و احتمال قرار گرفتن شخص کمک کننده در رده آخر گروه بیشتر شود.

بعضی موسسات فقط آن دسته از فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد را استخدام می‌کردند که در ۱۰ درصد بالا قرار داشتند. همان گونه که دمینگ می‌گوید: آنان به آنچه استقاقتش را دارند، دست می‌یابند.

اما عمل بدون آگاهی، به خصوص آگاهی عمیق، می‌تواند سریعاً یک سیستم کاملاً خوب را تخریب کند.

تقاضای کار بهتر از افرادی که در یک سیستم کار می‌کنند، بدون ارائه طرحی که با اجرای آن بتوانند بهتر کار کنند، کاری بیهوده است.

تقاضای کار سخت تر از همه به نتایج بهتر منجر نخواهد شد. باید روی سیستم کار شود، افراد باید دقیق تر کار کنند و نه سخت تر، و این امر نیاز به همیاری جدی دارد.

با همکاری در ایالات متحده عملی می‌شود، سیستم‌هایی است با تفاوت گذاری‌های افراطی که در آن در مقابل هر برنده لاقول یک نفر بازنده وجود دارد. از این رو آنها سیستم‌های برنده-بازنده نامیده می‌شوند

## فصل ششم

دیدگاه هی که دمینگ به ژاپنی‌ها آموخت چندین جنبه مهم داشت که آن را از دیگر نظریه‌ها متمایز می‌کرد. روشن کردن معنای کیفیت، آگاهی به نوسان و ضرورت اولویت بخشیدن به کیفیت، اصول بدیهی و بنیادی نگرگاه مدیریتی دمینگ هستند. ولی یک اصل بدیهی و مهم دیگر این دیدگاه ضرورت همیاری است.

بدون همیاری کیفیت به دست نمی‌آید و بهبود ناممکن است. همیاری بین کارگران، بین مدیران، بین شرکت و تامین کنندگان آن، و حتی بین شرکت و رقبایش. همیاری بین رقبا به معنای عدم وجود رقابت نیست. در واقع رقابت در بسیاری موارد بی مورد است. رقابتی که بیشترین سود را به مصرف کننده می‌رساند در چهارچوب همیاری رخ می‌دهد.



کارشناسان متعدد ترقی روز افزون و جدید ژاپن را به طریقی تفسیر کرده‌اند، که نظریه مورد علاقه خود آنها را حمایت کند. ژاپنی‌ها برای راهنماییهای نظری و عملی چشم به دمینگ دوخته‌اند. هیچ ملتی از جمله ژاپن کامل نیست. وقتی دمینگ به ژاپن سفر می‌کند، بیشتر اوقات از اعمالی که درون روش‌های آنان نفوذ کرده است، به شدت انتقاد می‌کند. و ژاپنی‌ها به انتقادات او گوش فرا می‌دهند.

یک جنبه نظریه مدیریت کیفیتی که ژاپن در پیش گرفته است. نیاز به همیاری است.

دیدگاهی متفاوت

برای بهتر نشان دادن تفاوت موجود میان موضوع دمینگ و دیگران دیدگاه مورد تبلیغ مایکل پورتر استاد اسبق امور تجاری و اقتصادی دانشگاه هاروارد و استاد فعلی دانشگاه کلمبیا را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

پورتر در مورد استراتژی خرید می‌نویسد:

از منابع متعددی خرید کنید. یک نوع جنس را می‌توان به نوبت از تامین کنندگان مختلفی خریداری کرد، به طوری که شرکت برای چانه زدن و تعدیل قیمت در موقعیت بهتری قرار گیرد. معامله با هر امین کننده باید آن قدر بزرگ باشد که از دست رفتن آن تامین کننده را نگران کند. پخش زیاد از خد خریدها، موضع ساختاری شرکت را در معامله بهتر نمی‌کند. ولی خرید همه چیز از یک تامین کننده احتمالاً برای قدرت نمایی و ایجاد تغییرات ناگهانی در هزینه‌ها به او فرصت فراوانی خواهد داد. آنچه اهمیت بیشتری دارد، توانایی خریدار در مذاکره بر سر تخفیف‌های کلی است که تا حدی بستگی به قدرت چانه زدن و تا حدی بستگی به اوضاع اقتصادی تامین کننده دارد. با سنجش این عوامل خریدار سعی می‌کند در تامین کننده حداکثر وابستگی را نسبت به معامله مورد نظر ایجاد کند و از حداکثر تخفیف کلی استفاده کند بدون آن که خود را در خطر افتادن در دام تغییرات ناگهانی هزینه‌ها قرار دهد. تامین کننده را به ایجاد نوعی ادغام عمودی یا رو به عقب تهدید کنید. اگر خریدار چه واقعاً بخواهد یا نخواهد در یک قلم جنس دست به ادغام عمودی بزند، وضعیت چانه زدن او با حضور یک تهدید معتبر، بهتر می‌شود. این تهدید را توسط یک بیانیه، یک شایعه، یا بررسی‌های داخلی امکان ادغام، پیشنهاد برنامه‌های احتمالی برای ادغام به کمک مشاوران یا شرکت‌های مهندسی و غیره می‌توان ایجاد کرد.

این روالی است که در کسب و کار آمریکایی انجام می‌گیرد و در مدارس علوم تجاری و اقتصادی تدریس می‌شود. این نظریه همچنین دیدگاه متداول مدیرانی است که فاقد تحصیلات آکادمیک در تجارت و اقتصاد هستند، و نشان می‌دهد که احتمالاً حتی چندین دهه قبل از انتشار کتاب پورتر عقیده‌ها و رویه‌های مشابهی نیز متداول بوده است. مدارس علوم تجاری و اقتصادی احتمالاً تنها آنچه را دمینگ رویه اشتباه می‌نامد تقویت کرده‌اند.

طبق نظر پورتر با استفاده از استراتژی درست، کالاهای مورد نیاز به ارزانترین قیمت به دست می‌آیند. در این نظریه هیچ اشاره‌ای به کیفیت، اعتماد پذیری یا بهبود نشده است. در این نظریه یک دیدگاه برد و باختی در روند کسب و کار حاکم است. خریدار موفق می‌تواند هزینه‌های خود را پایین نگه دارد و بدین

ترتیب برنده باشد، در حالی که تامین کننده می‌بازد. این دیدگاه مثل بازی ای است که در آن تعداد محدودی تیله وجود دارد. اگر کسی یکی از آنها را قاپ بزند برای نفر بعدی یک تیله کمتر باقی می‌ماند.

دیدگاه دمینگ مشخصاً متفاوت است. طبق نظریه او قیمت بدون هیچ اشاره‌ای به کیفیت بی معناست. آنچه به نظر ارزان قیمت‌ترین کالا هنگام خرید است، ممکن است نهایتاً گران قیمت‌ترین کالا از آب در آید. هدف باید کاهش هزینه کلی باشد. هزینه کلی همیشه به درستی قابل اندازه‌گیری نیست ولی ما می‌دانیم که کیفیت تفاوت عمده‌ای در هزینه کلی ایجاد می‌کند.

یک طریق سنجش اندازه کیفیت و در نتیجه سنجش هزینه کلی، میزان نوسان موجود در کالاهای وارده به شرکت است. دو محصول از دو منبع متفاوت می‌توانند دارای کیفیت قابل قبولی باشند، ولی احتمالاً یکی از آنها مشخصاً برای مقصود فعلی ما بهتر است. هر کدام از آنها برای دستگاه‌ها و افرادی که باید آنها را به کار گرفته و پردازش کنند، متفاوت‌اند. در صورت تغییر تامین کننده، حتی ممکن است خط مونتاژ نیاز به تنظیم اساس پیدا کند. حتی اگر کیفیت دو محصول از تامین کنندگان مختلف برابر باشد، آنان هنوز محصولاتی اساساً متفاوت‌اند.

قابل درک است که چرا دمینگ شرکتها را وا می‌دارد تا برای خرید هر قطعه از یک تامین کننده استفاده کنند. این کار باعث کاهش نوسان در هر قطعه می‌شود و کیفیت کلی و هزینه‌ها را بهبود می‌بخشد. ولی فواید آن برای خریدار و تامین کننده به همین جا ختم نمی‌شود. تامین کننده مشتریان قدیمی دارد و برای خشنود نگه داشتن آنها به هر نبعی متوسل می‌شود. تولید او بیشتر و هزینه‌هایش کمتر می‌شوند. با بهبود امکانات خود، می‌تواند نیازها و ضرورت‌های او را درک کند و دریابد که مصول او چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. این امر باعث بهبود دایمی کیفیت در کار تامین کننده و کاهش هزینه‌ها برای دو طرف می‌شود. توسط همیاری متقابل هر دو طرف برنده می‌شوند. استراتژی رقابتی چنین امکانی را ارائه نمی‌کند.

بخشی از صرفه جویی‌های تامین کننده به خریدار و مشتری باز می‌گردد. همگان از کیفیت بالاتر سود می‌برند. خریداران نهایی محصول، تولید کنندگان و تامین کنندگان از طریق همیاری، همه بهره ور می‌شوند.

یک اعتراض

اعتراضی که گهگاه شنیده می‌شود این است که گرچه این امر در نظر، بسیار خوب می‌نماید، ولی در عمل قابل اجرا نیست. برخی بر این باورند که دنیا چنین نیست. گروه دیگری معتقدند که آمریکایی‌ها هرگز به این روش کار نخواهند کرد.

بعضی دانشجویان و مدیران در مورد فواید تک منبعی شدن استعدلال می‌کنند که منبع دوم تامین، به عنوان نوعی تضمین عمل می‌کند. اگر تامین کننده اصلی دچار آتش سوزی یا اتفاقی دیگر شود، برای خریدار یک منبع کمکی وجود دارد. ولی تک منبعی نبودن، وقتی رقیب شما تک منبعی است، کار شما را غیر رقابتی می‌کند. از رده خارج شدن تجارت شما، بهای سنگینی برای داشتن تضمین است.

وقتی فاجعه‌ای اتفاق می‌افتد، مدیریت مجبور است مجدداً به حالت اول برگشته و مقدار زیادی مشکلات پی در پی را حل کند. ولی مدیریت بحران باید فقط در مورد یک بحران واقعی اعمال شود. در اوقات دیگر باید میان حل مشکلات و بهبود بخشیدن به جریان کار توازن موجود باشد.



داشتن روابطی همیارانه با تامین کنندگان به معنای تغییری تمام عیار در نگرشی است که نسبت به آنها وجود دارد. همه چیز تغییر می‌کند. اگر این شیوه همکاری با یک تامین کننده به اندازه کافی مشکل است، با دو تامین کننده دو برابر وقت صرف می‌شود و به این ترتیب کار غیر ممکن می‌شود. همان گونه که دمینگ می‌گوید: هیچ کس به طور کامل واجد کاردانی لازم برای کار با یک تامین کننده نیست. پس چگونه کار با دو تامین کننده ممکن می‌شود؟

منظور از یک تامین کننده، یک مرجع ویژه برای هر تامین قطعه یا خدمت خاصی است، در این صورت شرکت برای اقلام مختلف مورد نیاز خود، تامین کنندگان مختلفی خواهد داشت.

همیاری نزدیک، یک منشا نیرو است که به رقابتی شدن بیشتر می‌انجامد. ولی آمریکاییهایی که نخستین بار این روابط را در ژاپن مشاهده کردند، معمولاً آن را به عنوان نقطه ضعفی می‌انگاشته که ژاپنی‌ها باید آن را بر طرف می‌کردند، تا بتوانند با ایالات متحده رقابت کنند.

جای دیگری که دمینگ تعاون را لازم می‌داند در خط مشی‌های درون‌شرکتی (intra-company) است.

یکی از شرکتهایی که دمینگ بازدید کرد، شش بخش مجزا داشت که هر کدام جداگانه مورد قضاوت قرار می‌گرفتند. شرکت در مرحله سوددهی بود و در قبال هر توصیه‌ای برای تغییر مقاومت می‌کرد. ولی دمینگ اظهار داشت که با همیاری بیشتر، آن شرکت می‌توانست شش تا ده برابر سودآورتر شود. هر بخش برای دیگر بخش‌ها قطعاتی تولید می‌کرد یا خدماتی را به آنها ارائه می‌داد. ولی آنها یک دژ ذهنی برای خود ساخته بودند: مورد درخواست را طراحی یا تولید کن و از بالای نرده‌ها برای بخش بعدی پرت کن.

اگر بخشی برای مطمئن شدن از مرغوبیت محصول یا خدمت خود انرژی و وقت بیشتری برای بخش بعدی صرف می‌کرد، سودهای کوتاه مدت کمتری دریافت می‌کرد و ارزیابی و پاداش‌های مدیران آن تقلیل می‌یافت.

یک بخش برای کشف و درک نیاز واقعی بخش دیگر انگیزه‌ای ندارد. هر بخش موقعیت خود را در سیستم جاری محکم تر می‌کند، ولی سود و کیفیت در کل شرکت زیان می‌بیند.

روشی که به طور موفقیت آمیزی در ژاپن به کار گرفته شده ولی در ایالات متحده موفقیت چندانی نداشته است، حلقه‌های کنترل کیفیت (QC) است. حلقه‌های کنترل کیفیت چیزی بیش از ملاقات‌های رسمی کارگران، سرکارگران و مهندسان بخش‌های مختلف یک شرکت نیست. آنها با روی هم ریختن دانش خود بهتر می‌توانند از عهده مشکل کیفیت برآیند.

اگر بخواهیم به طرزی موثر با دیگران رقابت کنیم، باید روش اداره کردن شرکتهای خود را تغییر دهیم





این عقیده را که در کسب و کار نیازی نیست که هر روز هدف یک شرکت را بررسی کنیم. بعضی مدیران، کسب و کار امروزی هدفی به غیر از پول دارد، مورد تمسخر قرار می‌دهند. مدیریت کسب و کاری که هدف آن پول باشد، همچون پیوسته به طرف شمال رفتن است. البته پول در آوردن، گرایش هر کسب و کاری است ولی هر سازمانی در یک مقطع زمانی با دوران سختی مواجه می‌شود. نحوه برخورد آن سازمان با سختی‌ها به دیدگاه مدیریت ارشد در مورد هدف آن تشکیلات بستگی دارد. اگر تنها هدف شرکتی پول درآوردن باشد، پس چرا داروهای غیر مجاز نفروشد، محصول را کم ارزش نکند، یا مشتری را فریب ندهد؟

چنین فعالیت‌هایی در نهایت نه فقط به آن شرکت و مشتری‌های آن، بلکه به کل صنعت مربوطه زیان می‌رساند. و منظور از "در نهایت" زمانی است که به ندرت بیش از سه سال می‌شود. دیدگاه دیگر این است که یک شرکت برای عرضه کالاها و خدماتی به وجود می‌آید که به بهبود سطح زندگی انسانها کمک کند. کم ارزش کردن محصول یا ضعیف کردن خدمات سطح زندگی انسانها را بهبود نمی‌بخشد.

اگر جهت به درستی تعیین شود و نیت هم پاک باشد، نظریه‌های مدیریتی متفاوت به اقداماتی متفاوت منجر می‌شوند که نتایج بسیار متباین خواهند داشت. از آنجا که وقتی تغییر شکل به شیوه دمینگ مورد نظر است ما از اصلاح سیستم مدیریتی موجود سخن نمی‌گوییم و صحبت در مورد یک روش نگرش کاملاً جدید است، دومین آموزه از چهارده آموزه مطرح می‌شود: فلسفه جدید را اقتباس کنید. ما در دوران اقتصادی جدیدی هستیم. مدیران غربی باید از چالش موجود آگاه شوند، مسئولیت‌های خود را بشناسند، و برای تغییر، رهبری را به دست گیرند.

همه خواهان کیفیت بهتر و هزینه‌های کمتراند. ولی فقط انجام آنچه طبیعتی به نظر می‌رسد یا مشاوره توصیه می‌کند، ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. اگر شما می‌خواهید تجربه موفق شرکت‌هایی را تکرار کنید که فلسفه دمینگ را اختیار کرده‌اند، باید دست به یک انتخاب بزنید. همه نتایج شگفت‌انگیزی را به شما قول می‌دهند، ولی دمینگ نه تنها برخی تغییرات مدیریتی را لازم می‌داند، بلکه صریحاً اظهار می‌کند که بسیاری از رویه‌هایی که رهبران تجاری-اقتصادی و سیاسی ما توصیه می‌کنند، اشتباه‌اند و اوضاع را وخیم‌تر می‌کنند. این رهبران و دمینگ هر دو نمی‌توانند محقق باشند. از دیدگاه، دمینگ، بعضی رویه‌ها همیشه اشتباه‌اند. موارد زیر از این گونه اشتباهات‌اند: پاداش‌های استحقاقی، برنامه‌های مبتنی بر ایجاد انگیزه، ارزشیابی سالانه افراد، هر سیستمی که افراد را درجه بندی می‌کند، مدیریت بر پایه اهداف، قرار دادن اهداف بر اساس ارقام معین مالی، سهمیه‌ها، جستجو برای علت هر مشکل یا هر عیب.



رقابت برای سهم بازار، و مسئول شمردن هر کس در قبال نتایج خود، نظریه‌های بسیار فریبنده‌ای هستند که رهبران تجاری-اقتصادی و سیاسی از صمیم قلب آنها را توصیه می‌کنند، ولی دمینگ می‌گوید که آنها به ندرت مثمر ثمراند و معمولاً خود این توصیه‌ها بخشی از مشکل‌اند. هر شرکتی می‌تواند با چنگ و دندان برای سهم بازار بجنگد، در حالی که صنعت مربوطه چون ستاره‌ای افول می‌کند.

افراد را مسئول مشکلات سیستم دانستن احمقانه است. نه تنها احمقانه، بلکه خطرناک است. بیشتر مشکلات مربوط به سیستم‌اند و کسانی که در آن سیستم کار می‌کنند در تغییر آنها ناتوان‌اند.

مثال: استاندارد مورد استفاده عموم، یک صفحه کلید کوارتی (qwerty) نام دارد، چرا که شش حرف نخست در سمت چپ ردیف بالای صفحه کلید q, w, e, r, t و y هستند.

صفحه کلید دیگری به نام DSK که مخفف Dvorak Simplified Keyboard است، تمام رکوردهای سرعت در حروف نگاری را به دست آورده است. DSK چنان برتر از QWERTY است که نیروی دریایی ایالات متحده در دهه ۱۹۴۰ نتیجه گیری کرد که افزایش بهره وری حاصل از صفحه DSK می تواند به طور کامل هزینه تجدید آموزش تایپیست ها را در ده روز کاری جبران کند.

ولی این ماشین تایپ های مکانیکی متعلق به ۱۲۰ سال پیش اند. در ماشین تایپ های الکتریکی امروزی، از یک توپ یا چرخ چاپ استفاده می شود که قفل شدن کلیدهای تایپ را غیر ممکن می کند.

در سال ۱۸۸۲، دوشیزه لانگی، بینان گذار انستیتو شورت هند و تایپ رایتر، روش حرف نگاری با هشت انگشت را ابداع کرد که امروزه ماشین نویس های حرفه ای از آن استفاده می کنند. او اتفاقاً از یک صفحه کلید QWERTY استفاده کرد، گر چه تقریباً هر ترکیب صفحه کلید دیگری هم برای این کار قابل استفاده بود. بیشتر ماشین نویسان در آن زمان به شیوه بجوی و بیاب کار می کردند. همان شیوه ای که وقتی برای نخستین بار با یک ماشین تایپ می خواهیم کار کنیم، مورد استفاده قرار می دهیم. یک مربی حروف نگاری دیگر به نام لویی توب، از لانگی دعوت کرد در یک مسابقه شرکت کند. لانگی، فرانک ای، مک گورین را از موسسه خود انتخاب کرد.

او می توانست بدون گاه کردن به آن حروف نگاری کند، همان گونه که همه ماشین نویسان امروزه انجام می دهند.

در یک مسابقه عمومی مک گورین، توب را شکست داد. روش تایپ کردن، یعنی مزیت تایپ سریع هشت انگشتی بر روش چهار انگشتی بجوی و بیاب، احتمالاً یکی از عللی بود که به شیوع این افسانه انجامید. حتی امکان دارد که صفحه کلید QWERTY از صفحه کلید مورد استفاده رقیب در آن مسابقه برتر بوده باشد، گرچه ما می دانیم که تقریباً هر ترکیب دیگری از کلیدها برتر از QWERTY به عنوان پیروز مسابقه ای عادلانه به افسانه ها پیوست و صفحه کلیدی برتر شناخته شد. اصرار و تمایل طبیعی و موجه بر این است که همیشه روش موجود، بهترین دانسته شود. همان گونه که گفته می شود: ما باید کار درستی انجام داده باشیم. ولی چنان که داستان QWERTY نشان می دهد، الزاماً صفحه کلید یا روش های مدیریتی نیستند

که باعث یک پیروزی قطعی می‌شوند. حتی اگر چنین باشد، امکان وجود صفحه کلید یا روش بهتری هم هست.

### کسی قابل سرزنش نیست :

من کسی را متهم نمی‌کنم. نمی‌گویم به جای مجازات کارگران، مدیران را مجازات کنید. تنبیه کارگشا نیست. مقصر یک فرد نیست، بلکه مجموعه‌ای از عقاید اشتباه است. ولی هیچ کس نباید مشکل تغییر کردن را دست کم بگیرد. اولین باری که عقاید دمینگ را شنیدم، می‌دانستم که حق با اوست. هر چه که او می‌گفت، عاقلانه بود و من توانستم تجارب گذشته را به گونه ای تازه ببینم. ولی دو سال بعد بود که فهمیدم قدرت سیستم او در شیوه مدیریت بود. من هم مانند خیلی‌های دیگر در آغاز، تکنیک‌ها و روش‌ها را دنبال می‌کردم. تصور می‌کردم قدرت فلسفه او در توانایی به دست آوردن ارقام از فرآیند و تفسیر درست آنها نهفته است. دو سال طول کشید تا از طریق مطالعه، تحقیق و استفاده از محضر دمینگ، کاملاً قبول کنم که اگر چه ارقام و تفسیر آن حائز اهمیت بود، ولی معمول‌ترین و عمیق‌ترین باورهای ما در مورد مدیریت و کار بود که با پیشرفت ناسازگاری داشت.

حتی در مواقعی که اندازه گیری امکان پذیر نیست و یک نمودار کنترل هم قابل تصور نیست چه رسد به این که قابل ترسیم باشد، می‌توان از فلسفه دمینگ استفاده کرد. باید این نکته را در نظر داشته باشیم که مهمترین ارقام هیچ گاه شناخته نمی‌شوند. ما نمی‌دانیم یک مشتری ناراضی یا یک کارمند ناراضی چقدر هزینه بر می‌دارد. ما نمی‌توانیم ضرر آن شرکتی را برآورد کنیم که از کارمندانش خواسته است، برای دستیابی به اهداف رقمی بیشترین تلاش خود را انجام دهند. کارمندان در تلاش خود برای قرار دادن مکعب شرکت در حفره گرد اهداف مدیریت، بعضی بخش‌های شرکت و آینده آن را قربانی می‌کنند.

در هر شرکت ابقای تغییرات در صورتی ممکن است که روسا و مدیران ارشد، همه فلسفه نوین را پذیرفته باشند. راز مهمی وجود دارد و آن این است که تقریباً در هیچ سازمانی آرا و ایده‌های نوین و متفاوت، به خوبی از رده‌های پایین به سوی رده‌های بالا نفوذ نمی‌کنند. هر چه این عقاید جدیدتر و متفاوت‌تر باشند، احتمال نفوذ آن‌ها به مدیران هم رتبه یا بالاتر از خود را گوش فرا می‌دهد.

پذیرش این فلسفه توسط مدیریت ارشد، تغییر شکل درست یک شرکت را تضمین نمی‌کند ولی دست کم فرصت جنگیدن برای کسب موفقیت را فراهم می‌کند.

در ژاپن سال ۱۹۵۰، یک عامل بر عوامل دیگر غالب آمد. ژاپنی‌ها واقعاً دوران فقر و بدبختی را می‌گذراندند. جنگ را باخته بودند، و اقتصادشان نابود شده بود. روش‌های دیرین، شکست خورده و آنان آماده تغییر بودند. شرکت‌ها و کشورهای موفق برای بهبود بهترین موقعیت را دارند. ولی گاه تنها در صورت بروز فاجعه است که تغییرات اساسی پذیرفته می‌شود. وقتی همه چیز قابل قبول و نه خیلی بد به نظر می‌رسد، افراد برای دور ریختن عقاید کهنه و قبول عقایدی کاملاً نو و متفاوت آمادگی ندارند.

جمع بندی:

نخستین آموزه از چهارده آموزه، هر شرکت را ملزم می‌کند هدف خود را مشخص و روشن کند و در روزگار خوب و بد همیشه آن را در کانون توجه خویش قرار دهد. این آموزه را به سختی می‌توان مورد بحث قرار داد. دیوانگی است اگر باور کنیم که هر چیز با اهمیتی، بر اساس نتایج مورد انتظار قابل توجیه است. تاثیر بسیاری از مهمترین تصمیم‌ها بر اوضاع مالی و قیمت سهام ناشناخته و غیر قابل شناخت است. سرمایه گذاری روی عقاید و فنونی که نتیجه فوری ندارند و سرمایه گذاری پیوسته روی افراد شرکت از عناصر ضروری برای هر شرکت پیشتاز هستند. سعی در توجیه اعمال دراز مدت بر اساس تاثیری که روی ترازنامه دارند، معادل امروزی تعیین تعداد فرشتگانی است که می‌توانند روی یک سروسوزن جای گیرند. هزینه‌ها و نتیجه‌ها مهم‌اند، در این مورد شکی نیست، ولی کافی نیست و در بسیاری موارد بی‌فایده و گمراه کننده‌اند. نتیجه مورد انتظار یک عمل خاص به فرضیه‌ها و درون داده‌ها بستگی دارد. از هر سو که به آن بنگرید، فقط یک گمان است. ولی اگر شرکتی راه خود را گم کند که آن راه چیزی نیست مگر بهبود سطح زندگی مشتریان، مسلماً همراه با مشتریان خود زیان خواهد کرد. آموزه دوم هر شرکت را ملزم می‌کند که فلسفه اقتصادی نوین را بپذیرد. تلاش در جهت اتخاذ روش‌ها و تکنیک‌ها بدون آن که فلسفه مدیریتی هر شرکت تغییر کرده باشد، به نتایج سریع منجر نمی‌شود، و حتی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. می‌توان امیدها و انتظاراتی در افراد شرکتی ایجاد کرد ولی وقتی تغییرات لازم صورت نمی‌گیرد تا آنها نسبت به خود و کارشان افتخار کنند، ناامیدی در پی خواهد آمد. بعضی از بزرگترین موانع بر سر راه افراد هر شرکت برای آن که غرور و خشنودی از کار را تجربه کنند، طبیعی ساختاری دارند و معمولاً مدیریت در تلاش خود برای کنترل تولید بازده، یا نتایج است که این موانع ساختاری را به سازمان تحمیل می‌کند. معنای کلمه کنترل در عبارت کنترل کیفیت برای کسی که تحت آموزش دمینگ بوده است، و کسی که برای نخستین بار آن را می‌شنود یا تحت آموزش معمول بوده است، تفاوت بسیار زیادی دارد. برای فرد ناآگاه کنترل به معنای

بازرسی، نظارت، تحلیل، و گزارشاتی است که با رجوع به آنها بتوان فهمید عیب کار کجا بوده است. این امر خود ساختاری از مدیریت را نشان می‌دهد که با دیدگاه دمینگ تناقض دارد. برای یک دانشجوی دمینگ، کنترل به معنای آگاهی، به خصوص آگاهی نسبت به نوسانها و فرآیندهاست، و تعلیم و تربیت پیوسته، آموزش و لذت بردن از کار را نیز شامل می‌شود