

مراتب مسئولیت‌های مخصوصی را به‌عهده می‌گیرد. یکی مسئولیت خریداری نیازمندیهای تولید است. آنها همه در برابر مرغوبیت کالاهای خریداری شده مسئول هستند.

سلسله مراتب بعدی فرضاً سلسله مراتبی است که تولید می‌کند. آنها مرغوبیت را از سلسله مراتب اول می‌خواهند و آنرا تحویل کسانی می‌دهند که توزیع می‌کنند اینها هم همان اندازه در مرغوبیت مسئولیت دارند که تولیدکنندگان دارند. این روابط عمودی نیستند بلکه افقی و چنگ در چنگ هم است. همه اینها به‌صورت افقی باهم رابطه دارند و ممکن نیست یک واحد برحسب افکار خود کالاهای مورد نیاز را بخرد و تحویل تولیدکننده بدهد. چون کسی که خریدار است بر مبنای اقتصادی حرکت می‌کند و می‌گوید از ۲ کالا آن یکی را می‌خرم که ارزان‌تر است. آن کسی که تولید می‌کند باید در رابطه مستقیم و پیاپی با این باشد چون او معتقد است که ممکن است ارزان‌تر خریدن ظاهراً به‌نفع کارخانه باشد، ولی در واقع ضررش بیشتر باشد.

پس از مدیریت تا دربان همه مسئولند. چرا دربان؟ به‌دلیل رفتاری که با ارباب رجوع می‌کند.

پاسخ‌دادن به یک سوال که نباید ۲۴ ساعت بیشتر طول بکشد. کارخانه‌ای که قادر نباشد در عرض ۲۴ ساعت به ارباب رجوع اطلاع دهد که خواسته شما عملی هست یا نیست از نظر فلسفه مرغوبیت مورد قبول نیست.

● آقای کنعانی برگردیم به کنترل کیفیت جامع، آیا خود اصطلاح T. Q. C دستخوش تغییر نشده است؟ -

این سه حرف T.Q.C در حال حاضر (TOTAL QUALITY CONTROL) نیست. این اصطلاح به TOTAL QUALITY CULTURE تبدیل شده است. دیگر از کنترل صحبت نمی‌شود واژه کنترل را امروز تا جایی که امکان دارد به کار نمی‌برند به‌خاطر همین سوء تفاهم‌ها امروز از فرهنگ (CULTURE) صحبت می‌کنند. انسانها ماشین نیستند که بشود آنها را کنترل کرد، انسانها موجودات زنده و مستقلی هستند که فکر و اندیشه دارند و دارای تمدن هستند و می‌بینید که از اصطلاح فرهنگ شرکت (COMPANY CULTURE) هم استفاده می‌کنیم.

گفتگوی تدبیر با دکتر کنعانی، استاد ایرانی دانشگاه برلین

وجدان کیفیت و مرغوبیت

قسمت آخر

● ممکن است درباره این درگیر شدن مدیریت بیشتر توضیح دهید؟

بله مدیریت یک کارخانه تولیدی اعلام می‌کند که راه ما ZERO APPROACH است. این وظیفه را به‌عهده می‌گیرد و برای تحقق بخشیدن به این مسئله باید ارگانهای مخصوصی را به‌وجود آورد، یعنی خطوط کلی مرغوبیت از وظایف مدیریت است و به‌هیچ وجه این وظیفه را نمی‌تواند به دیگری انتقال دهد. بعد سلسله مراتب است که این وظیفه را به‌عهده می‌گیرد تا فلسفه را پیاده کند و این مسئولیت را تحقق بخشد.

● در مورد سلسله مراتب توضیح بیشتری بدهید.

در بخش‌های بزرگ صنعتی این سلسله مراتب ممکن است از نظر صوری باهم فرق کند ممکن است در هر کارخانه به یک شکل تظاهر کند ولی اینها اختلافات صوری است محتوی و واقعیت این است که این سلسله

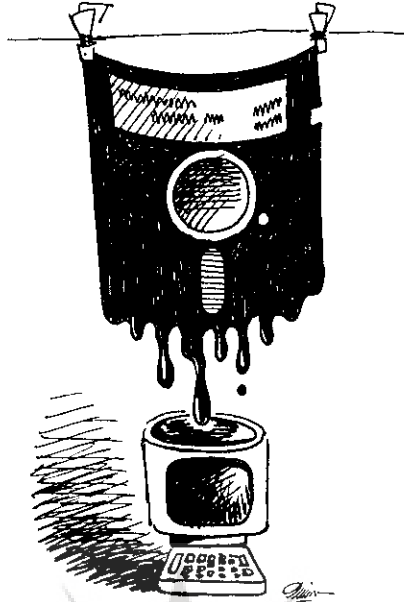
اشاره:

بخش نخست این گفتگو به رابطه صنعت و دانشگاه در آلمان و اروپا، نقش تحقیق و کنترل کیفیت جامع اختصاص داشت. در این قسمت به کنترل فرهنگ جامع، استانداردهای تازه اروپا، وجدان مرغوبیت، مناسبات ایران و جهان و خصوصی سازی پرداخته خواهد شد.

درباره دکتر ناصر کنعانی باید گفت وی از اساتید ایرانی دانشگاه برلین است، پس از گرفتن لیسانس مهندسی در رشته ذوب فلزات و مواد و اخذ دکترا در فیزیک فلزات به تحصیل در رشته الکتروشمی پرداخته و فوق دکترا را در این رشته اخذ کرده است. علاوه بر این دکتر کنعانی در یک گروه شیمیایی آلمان نیز با عنوان شغلی وجدان کیفیت و مرغوبیت، به کار مشغول است، عنوانی که به گفته وی یکی از مشاغل جدید به شمار می‌آید و در جهان نیز ناشناخته است. بخشی از گفتگو نیز به همین بحث اختصاص دارد. بخش پایانی مطلب را که با توضیح بیشتر دکتر کنعانی درباره وجدان مرغوبیت دنبال می‌شود، با هم می‌خوانیم.

تدبیر

در این رابطه این سوال مطرح است که چگونه این افکار و این فلسفه را پیاده کرد. پیاده کردن اینها و کاربرد اینها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در اوایل سال ۱۹۵۰ برخی از دانشمندان آمریکایی که در زمینه مرغوبیت کارهای بسیار چشمگیری انجام داده بودند منجمله آقای دمینگ (DEMING) به ژاپن رفت تا به ژاپنی‌ها یاد بدهد که مرغوبیت یعنی چه؟ ولی طولی نکشید که این شاگردا بر استادانشان هم برتری پیدا کردند و امروزه این آمریکا و کشورهای اروپای غربی هستند که درس مرغوبیت را از ژاپن می‌گیرند. ولی باوجود این ژاپنی‌ها امتنان خود را به این صورت بیان می‌کنند که مثلاً جایزه‌ای به اسم جایزه دمینگ می‌دهند. در اروپای غربی و در آمریکا هم جوایزی به نام دانشمندان ژاپنی است.



● کارخانه‌ها برای پیاده کردن استانداردها، نهاد و یا ارگانی را در نظر می‌گیرند که مقدمات این امر را فراهم کند و در رأس این پدیده هم شخصی قرار می‌گیرد که حکم وجدان مرغوبیت را دارد.

○ استاندارد ۹۰۰۴ به کارخانه‌ها و به مدیریت سطوح تولید یاد می‌دهد که به چه مراجع، نهادها و تشکیلاتی نیاز دارند.

صورت خواهد گرفت.

به‌رحال برای تحقق بخشیدن به فلسفه جدید مرغوبیت که هیچ ارتباط اولیه و ابتدایی با فرآورده ندارد، یکی از راههایی که انتخاب کرده‌اند، تطبیق دادن استانداردهای کشورهای اروپای غربی است و این اواخر به‌انضمام کشورهای اروپای شرقی.

تنها یک اروپای مشترک است که می‌تواند با دوغول صنعتی آمریکا و ژاپن کنار بیاید و به همین جهت کوشش می‌شود و همان‌طور که اطلاع دارید از فکر تشکیل اروپای متحد ۴۰ سال می‌گذرد. از قراردادهای روم که بسته شده سیاستمداران اروپایی نشان دادند که دوربین هستند و از آن زمان خشت اول این کار را گذاشتند. منتهی در

به‌رحال مرغوبیت به معنای وسیع کلمه از قبیل رفتار و کردار و فلسفه و اندیشه و از نظر رساندن فرآورده به مشتری (از نظر خدمات بعدی) از جمله مسائلی است که ژاپنی‌ها به مقدار زیادی آنها را حل کرده‌اند. برای تحقق بخشیدن این نظریات راههایی در نظر گرفته شده و در درجه اول در اروپا، استانداردهایی مطرح شده که هر کشور باید برای خودش داشته باشد تا سپس این استانداردها هماهنگ شود و تطبیق داده شود و مرتب گفت‌و شنود و جلسه است تا کشورهای مختلف این استانداردها را باهم تطابق بدهند، ضمناً رقابت‌های بسیار زیادی هم بین کشورهای اروپای غربی هست و هر کشوری به حق یا به ناحق ادعا می‌کند که استانداردهای من از شما بهتر است. علت چیست؟

اگر بنا شود مثلاً لهستان یا انگلستان مجبور شوند استانداردهای آلمان را قبول کنند، شما فکر کنید تمام این استانداردها را پیاده کردن و تمام این فرآورده‌ها را طبق استاندارد آلمان کرد، چه مخارجی برای آن کشورها به‌وجود می‌آورد یا بالعکس.

در نتیجه برخوردها خیلی دوستانه و درعین حال بسیار جدی هست که مزایای استاندارد همدیگر را به یکدیگر بقبولانند.

این مذاکرات الان چند سال است که صورت می‌گیرد، یکی دو سال دیگر هم

عین حال اروپایی‌ها به این نکته هم توجه دارند که فقط تطبیق دادن استانداردها به معنی کسب مرغوبیت نیست. پس در اینجا به این فکر افتادند که یک سری استانداردهایی بیاورند که جهانشمول باشد و فقط اروپا را دربر نگیرد. در این زمینه همکاری بسیاری زیادی با آمریکایی‌ها می‌کنند که مجموعاً هردو باز بتوانند در مقابل ژاپن بایستند. یکی از نتایج آن فلسفه مرغوبیت این است که، مرغوبیت یا کیفیت هدفی نیست که ما امروز به آن برسیم. این هدفی است که هرچه به آن نزدیکتر شویم او دورتر می‌شود و هیچ وقت به این هدف نمی‌رسیم یعنی هیچ وقت به روزی نمی‌رسیم که بگوییم هدف مرغوبیت را به دست آورده‌ایم و حالا می‌توانیم با آن زندگی کنیم، بلکه این یک منحنی حلزونی است که همواره الی غیرالنهایه جلو می‌رود و همواره کوشش هست که به این هدف برسیم. در نتیجه الان در اروپا، بادر نظر گرفتن آمریکا، استانداردهایی هست به نام I. S. O.

(INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION)

که تشکیلاتی است با توجه به تمام استانداردهای ملی و اروپایی و آمریکایی و با توجه به تمام دستاوردهایی که این استانداردها داشته‌اند یعنی یک سری استانداردهای جدیدی را عرضه می‌کند و اینها عبارت هستند از I. S. O ۹۰۰۰ تا ۹۰۰۴ یعنی ۹۰۰۰/۹۰۰۱/۹۰۰۲/۹۰۰۳/۹۰۰۴ I. S. O. و باید گفت که این استانداردها در سال ۱۹۸۹ به تصویب تمام کشورها رسیده است (در اروپا و آمریکا).

تمام ارباب فن و صاحبان کارخانه‌ها، علما و دانشمندان، همه اینها در به‌وجود آوردن این استانداردها همکاری کرده‌اند و در سال ۱۹۸۹ این استانداردها به‌عنوان مجموعه‌ای مطرح شده که تا سال ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ در تمام کشورهای اروپایی پیاده شود. یعنی این وظیفه‌ای است که دولتها حالا آن را به‌عهده گرفته‌اند. حالا بعضی از این استانداردها با استانداردهای موجود تطبیق می‌کند که خوب اشکال ندارد. برخی تطبیق نمی‌کند که آنها را باید کنار گذاشت و اینها را تقبل کرد و در این زمینه یکی از کشورهایی که با کوشش خیلی فراوان این را واقعاً اجرا کرده انگلستان است. انگلیس‌ها در این زمینه در اروپا الان پرچمدار

هستند حالا اینکه عملاً موفق نشده‌اند و مرغوبیت بعضی از کالاهایشان مثل مثلاً آلمان نیست، مسئله‌ای جداگانه است.

حالا این I. S. O چه می‌گوید. اجازه بدهید من ابتدا از ۹۰۰۰ و ۹۰۰۴ صرف نظر کنم و بپردازم به ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ که امروزه هر کارخانه‌ای و هر واحد تولیدی، از کسانی که نان درست می‌کنند تا کسانی که هواپیما درست می‌کنند موظفند که اجرا کنند.

این‌ها می‌گویند که هیچ مهم نیست که شما چه چیزی را تولید می‌کنید. این قوانین و این ضوابط شامل همه این فرآورده‌ها است و یکی از نکات شگفت‌آور این است که این مطلب حقیقت هم دارد یعنی شما با مراعات کردن این استانداردها هزینه‌های فرآورده‌ای که داشته باشید مشمول همان فلسفه مرغوبیت می‌شود که اینها می‌خواهند پیاده کنند. من ابتدا از توضیح درباره ۹۰۰۰ و ۹۰۰۴ صرف نظر می‌کنم و ابتدا به ۹۰۰۱، ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ می‌پردازم و وظیفه همه کارخانه‌ها، یعنی اول دولتها هستند که موظف هستند این کار را انجام دهند و این کار عملی شده است چون مجالس تصویب کرده‌اند بعد وظیفه کارخانه‌هاست که به مرور زمان این نرم‌ها را فراخور نیازمندی‌های خودشان مراعات کنند و تنها به این هم بسنده نمی‌شود که بگویند بله ما رعایت می‌کنیم. نه‌خیر. نهادهای اجتماعی و علمی هستند که می‌آیند و تصدیق می‌کنند که بله این کارخانه، این نرم را وارد بخش تولیدی خود کرده است. یعنی از ابتدایی‌ترین گام‌های تولیدی تا آخرین گام را در نظر می‌گیرد. از مذاکراتی که شما با خریدار و مشتری دارید و کسانی که به شما کالا می‌دهند همه را رعایت می‌کند و تازمانی که کالای شما دست مشتری است، شما باید در هر حال با مشتری رابطه تنگاتنگ داشته باشید که به اصطلاح کودکی که به دست او داده‌اید. این کودک را نیز همراه او بزرگ کنید. این استاندارد ۹۰۰۰، ۲۰ عنصر را در دست گرفته و گفته است که این ۲۰ عنصر را باید رعایت و اجرا کرد.

اولین عنصر مسئولیت مدیریت و مدیریت در اجرا و تولید مرغوبیت است. بعد تحقیق، پژوهش، تولید، وسایل کار، آموزش، تمام اینها عناصر مختلفی هستند که مجموعاً ۲۰ مورد می‌شود و باید رعایت شود. این وسیع‌ترین و جامع‌ترین نرم یا استاندارد

است که کارخانه‌ها می‌توانند اختیار کنند. منتهی برحسب عظمت و وسعت و توانایی مالی و معنوی، کارخانه‌ای می‌تواند به ۹۰۰۱ تحقیق بخشد، یک کارخانه‌ای ممکن است قادر نباشد. ممکن است کارخانه‌ای باشد که بخش پژوهش و تحقیقاتی یا نداشته باشد یا بسیار جزئی باشد. آن کارخانه می‌تواند از این صرف نظر کند و بپردازد به ۹۰۰۲ چون در ۹۰۰۲ به جای ۲۰ عنصر ۱۸ عنصر در نظر

می‌کنند. آنها اعلام می‌کنند که این کارخانه تصدیق را گرفته و الان کار به جایی رسیده که کارخانه‌های خریدار مثلاً ما که مواد شیمیایی تولید می‌کنیم، شما که مواد شیمیایی می‌خواهید یکی از سوالات اولیه‌تان این است که آقا شما این ۹۰۰۱ تا ۹۰۰۳ را دارید یا ندارید. چون این یک سند اعتماد است. و اگر شما نداشته باشید او می‌تواند برود از کسی دیگری بخرد که این را دارد و این یک نوع



○ کارخانه‌ها بسته به توانایی خود باید یکی از استانداردهای ۹۰۰۱، ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ را انتخاب کنند.

● سعی اروپایی‌ها این است که استانداردهای خود را از سطح اروپا به یک مرحله جهانشمول برسانند.

رقابت است بین کارخانه‌ها که هر طور شده در اسرع وقت این تصدیق را به دست بیاورند.

وجدان مرغوبیت

برای پیاده کردن این نرم‌ها هر کارخانه یک نهاد و ارگانی در نظر می‌گیرد که مقدمات این امر را فراهم می‌کند و در رأس این پدیده هم کسی قرار می‌گیرد که حکم وجدان مرغوبیت را دارد و آن نقشی است که من بازی می‌کنم. وظیفه من این است که تمام امکانات پیاده کردن چنین نرم‌هایی را در کارخانه به وجود بیاورم و این فقط منحصر به رعایت حقوق قانونی و

گرفتند، مثلاً تحقیق را کنار گذاشته‌اند. مثلاً یک کارخانه ممکن است واحدی برای تحقیق نداشته باشد یا اصلاً نیازی به تحقیق نداشته باشد. کارش فقط تولیدی باشد و ۹۰۰۳ از این هم کوچکتر است و این تنها آزادی است که کارخانه‌ها می‌توانند داشته باشند که آیا ۹۰۰۱ را یا ۹۰۰۲ یا ۹۰۰۳ را پیاده کنند، بستگی به توانایی‌های آنها دارد. برای پیاده کردن این نرم‌ها شروع به فعالیت می‌کنند و ارگان‌های مخصوص به وجود می‌آورند و زمانی که فکر کردند که تمام این نکات را رعایت کردند به نهادهای ملی و یا مستقل رجوع می‌کنند. آنها از این کارخانه‌ها بازدید

قضایی نیست بلکه آماده ساختن انسانها هم هست. فکر انسانها را عوض کردن است. به تک تک آنها بگویم که فرآورده دیگر مهم نیست، تمام کاری که شما می کنید در رابطه با مرغوبیت است. یعنی انسانها به این ترتیب از نو آموزش پیدا می کنند. فقط آموزش فنی نیست. در گذشته افراد تولید کننده ما را آموزش فنی می دادند اما امروز آموزش فنی یک بخش از آموزش است یک یا چند شخص از طرف مدیریت بالا مسئول می شوند که مقدمات پیاده کردن چنین ضابطه ای را در کارخانه تدارک ببینند که همان به اصطلاح «وجدان مرغوبیت» است. این به آن معنی نیست که من هر جنسی را آزمون بکنم من باید مواظب باشم که تمام این هماهنگی ها و روابط عمودی و افقی درست باشد. من آنقدر استقلال دارم که می توانم به مدیریت انتقاد بکنم که شما در آنجا کوتاهی کردید یعنی من به نوعی یک قاضی مستقل هستم این قاضی می تواند به تمام سطوح رجوع کند و بگوید شما در اینجا و اینجا کم کاری کردید و باید این کارها را انجام دهید. حالا برگردیم به ۹۰۰۰ و ۹۰۰۴. در ۹۰۰۰ به دقت و با بررسی بسیار دقیق به شما رهنمود داده می شود که کدام یک را انتخاب کنید. ۹۰۰۰ در واقع به شما یاد می دهد که ۹۰۰۱ یا ۹۰۰۲ یا ۹۰۰۳ را بردارید. یعنی تا اینجا هم فکر شده که فقط ما تشخیص ندهیم. بلکه با مراجعه به ۹۰۰۰ اصلاً درک کنیم که کدام یک از اینها نیازمندی های ما را تامین می کنند و کدام یک از اینها فرآورده های ما را به آن مرحله ای می رسانند که گفتیم، همان نگرش صفر.

در نتیجه ۹۰۰۰ را به عنوان یک رهنمود برمی داریم و از طریق آن یکی از آن سه تایی دیگر را انتخاب می کنیم. فقط هم این نیست که انتخاب کنیم و تصدیق را بگیریم. حالا اجرای این مساله مهم است که چگونه این سیاست و این فلسفه را عملاً به کار بگیریم. اینجا ۹۰۰۴ وارد کار می شود. ۹۰۰۴ به کارخانه ها و به مدیریت و به تمام سطوح کارخانه های تولیدی یاد می دهد که شما احتیاج به چه مراجع چه نهادها و چه تشکیلاتی دارید که بتوانید انتخاب خود را به صورت مثبت و خالی از هر عیب و نقصی اجرا بکنید. این هم وظیفه ۹۰۰۴ است. فرض کنید ما از طریق ۹۰۰۰ حرکت کردیم، یکی از آن سه تا را

انتخاب کردیم از طریق ۹۰۰۴ هم تمام نیازمندی هایی که بتواند این مرغوبیت را به معنای وسیع کلمه به تحقق برساند انجام دادیم، تازه به جایی می رسیدیم که کنترل کیفیت (QUALITY CONTROL) نامیده می شود. از این به بعد تمام قدم هایی که برداشته می شود باید در راه TOTAL QUALITY CULTURE باشد.

ایران و جهان

حالا اگر بنا شود ایران صادرات داشته باشد، باید دید چه مشکلاتی در راه است. من اولاً این اعتقاد را سخ و این باور عمیق را دارم کشورهای پیشرفته مثل ژاپن و آمریکا هر لباسی که اینها برای خودشان بدوزند یا برای ما تنگ است یا گشاد. چون اینها یک فرهنگ و گذشته دیگری دارند و همین اینجا است که فرهنگ وارد می شود. در نتیجه اگر ما مدلها و الگوها و توصیه ها و ضوابط و روابط ژاپن، آمریکا، آلمان و انگلیس را بخواهیم موبه مو در مملکت اجرا کنیم اشتباه محض است. می توانیم هنر دوختن را از آنها یاد بگیریم. ولی لباس را نباید از آنها بگیریم. چون یا گشاد یا تنگ است. تصادفی ممکن است به ما بخورد که این از تصادفات نادر است.



○ مرغوبیت و یا کیفیت، هدفی است که هر چه به آن نزدیکتر شویم، دورتر می شود و مثل یک منحنی حلزونی مدام به جلو می رود.

● استانداردهای موسوم به ISO ۹۰۰۰ تا ۹۰۰۴ با همکاری ارباب فن، صاحبان کارخانه ها و دانشمندان تصویب شد.

ژاپن با آلمان قابل مقایسه نیست و آلمان با آمریکا قابل مقایسه نیست. چون ما قبل از اینکه با تولیدات و فرآورده های صنعتی سروکار داشته باشیم، با انسانها سروکار داریم این انسانها هستند که فرآورده به وجود می آورند، عکس این که نیست از تجربیات اینها می توانیم استفاده کنیم و از اشتباهاتی که کرده اند می توانیم پند بگیریم.

ما امکانات واقعی در این زمینه نداریم اگر ژاپن می تواند ZERO APPROACH داشته باشد، مابه عین می بینیم که آلمان آن را ندارد پس ما دیگر این انتظار را از خودمان نمی توانیم داشته باشیم. اگر ژاپن می گوید مسئله قیمت مطرح نیست، مسئله کیفیت مطرح است و من برای هر کیفیتی حاضرم قیمت آن را بپردازم، اجتماع ما هنوز این فرهنگ را نمی تواند قبول کند، امکاناتش نیست و در نتیجه برای ما همان فاز قبلی مطرح است، مسئله قیمت مطرح است. حتی حاضریم جنسی با کیفیت کمتری خریداری کنیم ولی قیمت آن کمتر باشد. و این طرز فکری است که امروزه واقعاً در کشورهایی که می خواهند این فلسفه را اجرا کنند، خریدار ندارد. چون اینها حرفشان این است که کیفیت هم قیمت خودش را دارد و من اصلاً نباید چیز بد درست کنم که ارزان تر باشد. در نتیجه مسئله قیمت آن نقشی را ندارد که در جامعه ما دارد. این را می توانیم به عنوان یک هدف در نظر بگیریم که آنها به این هدف نزدیک ترند و همان طور که گفتیم هدفی که مرتب فراتر می رود و ما هم از دور این هدف را در نظر داشته باشیم، چون غیر از این ما قادر به رقابت نخواهیم بود. اگر بنا شود که ما فرآورده هایمان را در سطح جهان عرضه کنیم باید به این واقعیت برسیم که به کدام بخش جهان می خواهیم عرضه کنیم.

اگر قرار باشد که به کشورهای بسیار عقب افتاده عرضه کنیم که نه آنها می توانند خریدار این نوع عرضه ها باشند و نه قیمت آنرا می توانند بپردازند کمی جبران مافات می کند اما پولی که از آنها می گیریم را نمی توانیم به زخم خودمان بزنیم، در نتیجه اگر بنابراین است که صادر کننده باشیم، باید به کشورهای پیشرفته عرضه کنیم. چون اینها نیازمندی بیشتری دارند. اینها میلیونها قطعه احتیاج و کشورهای عقب افتاده ممکن است مقدار بسیار کمی احتیاج داشته باشند. پیشرفته ها

قدرت اقتصادی دارند و پولشان ارزش دارد و از همه بالاتر ما هم مایحتاج خود را از آنها تهیه می‌کنیم.

صحبت از سطح جهان کردن یک اراده عام است ولی به اصطلاح منطقیون قصد خاص است. ما از جهان صحبت کنیم ولی امیدمان این است که به ژاپن، آلمان، انگلیس و آمریکا صادر کنیم برای اینکه اگر بخواهیم اقتصاد سالم داشته باشیم تنها راهش همین است.

سرلوحه افکار ما در رابطه با تولیدات صنعتی و فنی و عرضه به بازار جهانی باید راهی باشد که آن کشورها انتخاب کردند منتهی بنابر نیازمندیهای خودمان و براساس توانایی‌های خودمان و گمرنه شانس در بازار جهانی نخواهیم داشت. کما اینکه کشورهای اروپایی به این نتیجه رسیده‌اند که در آتی دور یا نزدیک تنها و تنها برای مقابله با ژاپن و آمریکا باید از این راه بروند. وقتی آنها این تشخیص را داده‌اند و این راه را رفته‌اند، ما هم باید به این مسئله توجه داشته باشیم.

● به نظر شما نقطه شروع حرکت به سوی چنین روندی سازمان و یا جریان خاصی باید باشد؟

این امر به نظر من با مطالعه بسیار دقیق در رابطه با دستاوردهای این کشورها در این زمینه شروع می‌شود یعنی کوشش در پیاده کردن فلسفه جدید مرغوبیت.

هنوز که هنوز است در ایران مرغوبیت عبارت است از کالا و هنوز در رابطه با کالا و فرآورده است پس مرحله اول آشنایی با این فلسفه است. در مرحله دوم آشنایی بسیار دقیق با روشهای عملی این کشورها است. پس از تحقق بخشیدن به این ضوابط در کارخانه‌ها، آن وقت روشهای مختلفی هست که افراد اهل فن باید از آنها استفاده کنند و این روشها از طرف دانشمندان اروپایی و آمریکایی و به ویژه ژاپنی عرضه شده و در کتابهای مختلف هم هست.

همین ZERO APPROACH یعنی به دست آوردن کالاهای بدون عیب و نقص به مطالعات، پژوهشها و آزمونهای ریاضی و آماری باز می‌گردد و باید ما این روشها را فرا بگیریم از این گذشته، هم مسئولین کشور و هم صاحبان صنایع و هم دانشگاهها باید در این

○ با رعایت استانداردهای ISO هر فرآورده‌ای مشمول فلسفه مرغوبیت می‌شود.

● استاندارد ۹۰۰۰ حاوی ۲۰ عنصر است که کارخانه‌ها می‌توانند اختیار کنند.

زمینه همکاری جدی داشته باشند.

به نظر من نقش اساسی بر عهده مدیران صنعت و کارخانه‌های صنعتی است.

به هیچ وجه منظور این نیست که فقط یک کارخانه مرغوبیت و کیفیت را عرضه کند. اولاً این کار امکان‌پذیر نیست، چون خود آن کارخانه به مرغوبیت‌ها و کیفیت‌های دیگران وابسته است و در نتیجه رقابت ناپذیر است به صورت قدیمی دیگر وجود ندارد. رقابت این است که همه دست‌به‌دست هم به سوی آینده صنعتی بهتری حرکت کنیم. یکی از راههای اساسی همین بود که عرض کردم.

● ایران الان به سمت خصوصی شدن می‌رود. کشورهای اروپای غربی و اخیراً کشورهای اروپای شرقی و آمریکا و ژاپن هم خصوصی شدن را در حد بالایی انجام داده‌اند. اگر بخواهیم این کار را در ایران شروع کنیم، احتمالاً بخش خصوصی ما باید این امر را بپذیرد. فکر می‌کنید این بخش خصوصی که تازه در حال پامرفتن است به نوعی در حال شریک شدن در کارخانه‌های دولتی است چه روشی را باید دنبال کند؟

من در این زمینه صاحب نظر نیستم و رشته تحقیقی من هم در این زمینه نیست از مسائل اقتصادی و مسایل بسیار پیچیده اجتماعی هم خبر ندارم. فقط می‌توانم با توجه به نظریات خودم جواب شما را بدهم. ظاهراً هم به این نتیجه رسیده‌اند که امکان‌دادن به بخش خصوصی، نتیجه بیشتری در شکوفایی جوامع دارد. درست یا غلط بودنش به عهده اقتصاددان‌ها و جامعه‌شناس‌ها و غیره است، تجربه ۴۰ تا ۷۰ ساله کشورهای کمونیستی نشان داده که روش قبلی به نتیجه دلخواه نرسیده است و امروز تقبل بخش خصوصی در امور فنی و صنعتی سبب شکوفاشدن اقتصاد

یک جامعه می‌شود و اگر بناست که از این دستاورد در ایران هم استفاده شود به نظر من باید تمام امکانات موجود باید در نظر گرفته شود تا بخش خصوصی و صاحبان صنایع در این راه گام بردارند. آنچه برای من شخصاً بیشترین اهمیت را دارد. این است که اگر ما چنین راهی را انتخاب کنیم مسئولینی در سطح کشوری باید در نظر داشته باشند که تا چه اندازه منافع جامعه از این راه تامین می‌شود. چون مساله فقط در حد ساختن کارخانه و پول در آوردن نیست.

مثلاً اگر بناست بخش خصوصی شکوفایی پیدا کند ولی برای محیط زیست هم مضاری به همراه بیاورد و مضار دیگری هم از نظر اجتماعی فراهم کند خوب این احتیاج به تفکر بیشتری دارد کما اینکه در کشورهای پیشرفته اروپای غربی و آمریکا و ژاپن هم این مضار تجربه شد و حالا به این مسئله توجه زیادتری می‌شود یعنی در عین حال که تمام امکانات را برای بخش خصوصی به وجود می‌آورند، ضمناً به صورت یک ارگان حفاظتی و با ضوابط با آن برخورد می‌کنند ولی همین کشورها و کارخانه‌هاشان در کشورهای جهان سوم و عقب‌افتاده از آزادی محض برخوردارند یعنی در عین آزادی و در عین فراهم آوردن امکانات کل جامعه هم باید در نظر گرفته شود. بخش خصوصی هم نمی‌تواند مجرد و انتزاعی و ایزوله از تمام جامعه باشد. یعنی پس اگر قرار است این راه را برویم راه باید از قبل تعیین و پیش‌بینی شده باشد.

● در واقع شاید به این نتیجه برسیم که وقتی می‌گوییم همه در مرغوبیت سهیم هستند، هر شرکت خصوصی هم باید خود را موظف بداند که برای کل جامعه کار کند، فقط نفع خودش را نبیند، نفع همه را ببیند و در هر مرحله‌ای که قرارداد سعی کند بالاترین سطح استاندارد را داشته باشد تا امور دست به دست هم بدهند و سرانجام به آن جایی که می‌خواهیم برسیم.

اشاره به جایی کردید که یک نکته بسیار مهم را خاطر من آورد. ژاپنی‌ها در رابطه با مرغوبیت پیشرو هستند. هنگامی که از آنها می‌پرسیدیم که مرغوبیت و کیفیت یعنی چه؟ جواب ژاپنی‌ها و در حال حاضر کشورهای

اروپای غربی اصلاً فرآورده نیست. ژاپنی‌ها می‌گفتند که کیفیت و مرغوبیت را ما زمانی می‌بینیم که با آن خریدار مجدداً به سراغ ما بیاید نه کالایی که ما فروختیم دوباره به دست ما برگردد واقعا جمله زیبایی است.

یعنی باید رضایت خاطر خریدار به معنای واقعی کلمه ارجحیت تام داشته باشد. ژاپنی‌ها می‌گویند خواست مشتری وظیفه ماست. ماهمه مجبور به خدمت به مشتری هستیم.

این فکر را I. B. M به سبک دیگری بیان می‌کند. این کمپانی می‌گوید ما باید ممنون باشیم که خریدار (البته خریدار يك واژه وسیع و ذهنی است) به ما افتخار خدمت به او را داده است.

حالا ژاپنی‌ها از این هم جلوتر رفته‌اند. تعریفی که الان دیگر برای آنها مسئله کالا و مشتری و رضایت مطرح نیست. ژاپنی‌ها از این هم جلوتر رفته‌اند و کیفیت را رسالتی برای بهبودی و سلامت جامعه می‌دانند و از این جنبه است که می‌گوئیم بخش خصوصی در عین حال که باید از این آزادی‌ها مستفیض بشود، این مسئولیت‌ها را هم باید قبول کند. مسئولیت یک مدیر صنعتی فقط در این نیست که بخش تولید و تحقیق و توزیع‌کننده‌اش به معنای واقعی کلمه کاربرد داشته باشد. وظیفه مدیر صنعت فقط این نیست که مشتری راضی باشد. وظیفه مدیر فقط این نیست که کارکنان با عشق و علاقه کارکنند و وظیفه‌اش این نیست که خودش و همکارانش فقط و فقط مرغوبیت را بخشی از وجدان خود بدانند.

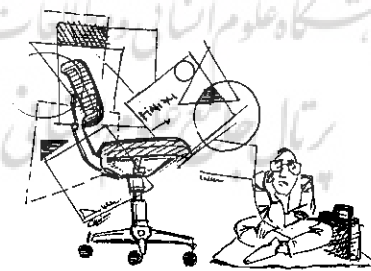
وظیفه مدیر صنعتی در عین حال سلامت جامعه هم هست. یعنی فقط منافع کارخانه نباید در نظرش باشد - چه منافع مادی و چه معنوی - بلکه کل جامعه را باید در نظر بگیرد و بداند گامی که برمی‌دارد ممکن است به سلامت جامعه لطمه بزند. تا آنجائی که من اطلاع دارم ژاپنی‌ها اولین کسانی هستند که مقوله مرغوبیت را از چهارچوب کارخانه و تولید درآورده‌اند و آنرا به یک مقوله اجتماعی تبدیل کرده‌اند من فکر می‌کنم جامعه‌شناسان ژاپن در آینده در تئوریه‌ها و فرضیه‌هایی که برای تکامل جامعه عرضه می‌کنند، بدون شک مرغوبیت را به عنوان یک مقوله اجتماعی منعکس خواهند کرد. امریکا و اروپای غربی هنوز در مرحله‌ای هستند که رضایت مشتری و رضایت کسانی که مرغوبیت

را ایجاد می‌کنند برایشان مطرح است، درحالی که ژاپنی‌ها این مرحله را پشت سر گذاشته‌اند.

● اگر نکته ناکفته‌ای مانده است، می‌توانید مطرح کنید.

مشاهدات و تجربیات من به آلمان منحصر می‌شود ولی این امر به این معنا نیست که اقداماتی که آنجا می‌شود، جامعیت ندارد. آلمانی زبان‌ها مثل دیگران خواه ناخواه از این مسایل برداشت‌هایی دارند. کشورهای اروپای شرقی فقط چشم به آلمان دوخته‌اند و آلمان هم آن‌ها را بازار آتی و کنونی خود می‌داند. و کوشش می‌کند این بازارها را برای خود نگهدارد و به دست ژاپن و آمریکا ندهد. از سوی دیگر آلمان یک کشور صنعتی است. سالهای سال است که اولین صادرکننده دیاست و اجناس از مرغوبیت خاص برخوردار هستند. من برای آلمان تبلیغ نمی‌کنم. ولی می‌خواهم بگویم علتی که می‌خواهم تجربه‌ام را بگویم این است که معتقدم مسائل آلمان کمی هم معنی و اهمیت دارند.

در آلمان چندین سال است که کیفیت و مرغوبیت را در دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند یعنی رشته‌های تحصیلی در این زمینه وجود دارد. مرغوبیت را در همه زمینه‌ها در دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند. علاوه بر این موسسات تحقیقاتی و پژوهشی هم وجود دارد. شاید قبول این حرف برای شما مشکل باشد ولی، صحبت از مرغوبیت در خدمات



شهربانی هم به میان آمده است. صحبت از مرغوبیت در کارهای ژاندارمری است. یعنی فقط در کارهای تولیدی نیست، در تمام سطوح صحبت از مرغوبیت است.

صنعت هم به علت ویژگیها و نیازمندی‌های خود اگر از دیگران بیشتر اقدام نکند حداقل به اندازه آنها عمل می‌کند و هفته‌ای نیست که در یکی از نقاط آلمان کنفرانسی در رابطه با مرغوبیت نباشد و این به صورت تدریس و تعلیم نیست، به صورت استفاده از تجربیات است. کارخانه‌های مختلف دور هم جمع می‌شوند و می‌گویند که چگونه ضوابط را پیاده کرده‌اند و به چه نتایجی رسیده‌اند تا دیگران از این نتایج بهره بگیرند و این کار فقط در صنعت صورت نمی‌گیرد بلکه در انستیتوهای تحقیقاتی و دانشگاه هم هست و کلا صنعت و دانشگاه پیوندی مستمر دارند.

در تمام زمینه‌ها، نه تنها در آلمان بلکه در کشورهای اروپایی و آمریکایی در تمام کنفرانس‌ها مسئله مرغوبیت مطرح است. علاوه بر همه این مسایل باز این بحث‌ها در رابطه با جامعه برقرار است.

اگر یک کسی بیاید بهترین روش را معرفی کند برای تولید یک کالای خاصی، باید نتایج این را برای جامعه هم بگوید که چه مضراتی احياناً برای جامعه و محیط زیست دارد و چه منافی.

مدیران صنایع صرف نظر از اینکه از تحصیلات لازم برخوردارند تجارب بسیار زیادی هم دارند. در آلمان هم به تقلید از آمریکا مدیران صنعتی حتماً نباید مادام‌العمر فقط در یک بخش کار کنند. این مدیران غالباً در تک تک بخش‌ها صاحب نظرند و اگر از نظر فنی و علمی کاملاً صاحب نظر نباشند ولی دارای دید بسیار وسیعی هستند و این دید وسیع به خاطر تعلیم و تربیت مداومی است که از آن برخوردارند. این مدیران خود را موظف می‌دانند وهم وجدان مرغوبیت آنها را مجبور می‌کند که مرتب در سمینارهای مختلف شرکت کنند و از علمای فن مستقیماً یاد بگیرند که مدیریت در رابطه با مرغوبیت چه می‌تواند باشد.

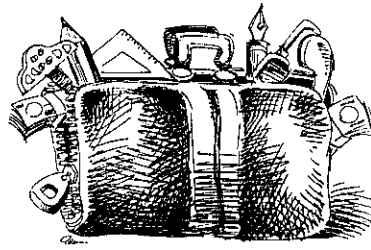
آلمان در گذشته‌ای نه چندان دور جامعه‌ای بود که تقریباً می‌توان گفت در تمام سطوح

بقیه در صفحه ۶۶

اعتقاد دارم زمانی خواهد رسید. یک فرمول زیبا می‌گوید برای اینکه مرغوبیت به وجود بیاوریم در درجه اول احتیاج به ابزار کار داریم آن هم در رابطه با کالاهای مادی و جسمی و فیزیکی.

ابزار کار که داشته باشیم، احتیاج به دانش فنی داریم. - عامل دوم - و اگر هر دو اینها را داشتیم، باید انگیزه داشته باشیم. چون ممکن است من ابزار کار و دانش کار را داشته باشم اما انگیزه‌اش را نداشته باشم. یا بالعکس.

انگیزه را که داشتیم باید وجدان کاری و اخلاق کاری داشته باشم. اگر اینها را به صورت توان بنویسید، به این نتیجه خواهید رسید که کمترین نقش را ابزار کار بازی می‌کند، نقش کمتر بعدی را سواد بازی می‌کند و انگیزه و وجدان کاری مهم‌ترین بخش هستند. یعنی اگر ما به اینها توان بدهیم توان آنها ۱ و ۲ و ۳ و ۴ می‌شود و همه را که در هم ضرب کنیم آن وقت می‌توانیم به این جواب از نظر ریاضی بگوییم «مرغوبیت».



وجدان کیفیت

و مرغوبیت

بقیه از صفحه ۳۳

دیگر فقط برای دریافت پاداش و مرخصی بیشتر کار نمی‌کنند بلکه این را جزو وظایف اخلاقی و اجتماعی خود می‌دانند و البته من

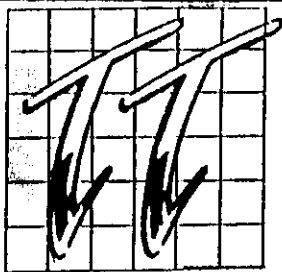
خود یک نوع نظامی‌گری داشت. و آن هم از پروسی‌گرایی آن ناشی می‌شد.

این سلسله مراتب متحجر و غیرقابل حرکت بود و هرکسی فقط نقش خودش را داشت.

امروز هم این هست ولی آن متحجر و خط‌کشی‌های بسیار سنگین سابق وجود ندارد. امروزه آلمان‌ها سعی می‌کنند این فلسفه را پیاده کنند ولی برای آلمانی‌ها مخصوصاً مشکل است، به خاطر اینکه چنین سنتی را نداشته‌اند.

برای آمریکائی‌ها و انگلیسی‌ها خیلی ساده‌تر است چون در گذشته هم چنین طرز فکری را داشته‌اند و ژاپنی‌ها که مثل آلمانها بودند حالا مشکل خود را حل کرده‌اند.

به‌هر حال همه باید مسئولیت قبول کنند. در رعایت مرغوبیت ممکن است فردی که در سلسله مراتب خیلی پایین است بیشتر از سلسله مراتب بالا حرف برای گفتن داشته باشد. انسانها باید بدانند که مرغوبیت بخشی از وجدان آنهاست و چنانچه به این فکر برسند



تابان ترابری

نامی آشنا در حمل و نقل بین‌المللی

کریر - فورواردر

نماینده انحصاری

1- T.T. SPEDITION TRANSPORT G.M.B.H./AUSTRIA

2- CENTAUR LOGISTICS NV /HOLLAND

آدرس: خیابان دکتر بهشتی - روبروی سینما آزادی

شماره ۴۲۲ - کد پستی ۱۵۸۶۲

تلفن: ۴۶۶۱۹۱۲ - ۴۲۶۱۵۶

فاکس: ۴۶۶۱۹۱۲

تلکس: ۲۲۶۷۸۲ TTIT IR

NKKK

یک شرکت مطمئن

برای بازرسی و برآورد مطمئن

تا سانس بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

International Inspection And Surveying Organization



Nippon Kaiji Kentei Kyokai

N.K.K.K.

سازمان ژاپنی بازرسی و برآورد بین‌المللی کالا

شرکت راهبانان
حمل و نقل بین‌المللی بازرسی



نماینده رسمی در ایران

تهران - منطقه پستی ۱۵۸۵۹ - خیابان کریمخان زند - در ورودی شمالی - شماره ۳۳۵ - طبقه چهارم
تلفن: ۳ - ۸۵۹۰۱ - فکس: ۲۱۳۳۱۹ - آرم بی ان الکترونیکی: تهران
سدیو پستی ۲۵۸۲ - ۱۲۱۵ ماکس ۸۲۰۲۷۶