

کسی که هدف را نشناسد نمی‌تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را نشناسد نمی‌تواند هدفی را تعریف کند!

اصل دوم) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان

از آنجا که مدیران ما عمدتاً دارای تجاربی هستند که براساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت مشغولند و مسلماً تغییر دادن این ذهنیات هم کار ساده‌ای نیست لازم است بعد از مشخص کردن هدف اصلی سازمان (بهبود مستمر محصولات) فرهنگ صحیح اجرای اصول دمینگ در سازمان ایجاد شود تا مدیران آمادگی لازم را برای پذیرش این اصول پیدا کنند.

اصل سوم) به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکاء نکنید

بسیاری از مدیران براین عقیده‌اند که به منظور بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش دهیم و با دقیق‌تر کردن بازرسیها، کیفیت محصولات را افزایش دهیم. این طرز تفکر که از دهها سال پیش بیان و اجرا شده است در سالهای متمادی هم در کشور ما مورد استفاده قرار گرفته است و مشکلاتی همچون موارد ذیل را به وجود آورده است.

- الف) اختلاف بین کارکنان تولید و بازرسی؛
- ب) تبانی بین کارکنان قسمت تولید و بازرسی؛
- ج) افزایش هزینه‌های همچون دوباره‌کاری، ضایعات و غیره؛
- د) اشتباه در شناسایی عامل یا عوامل اصلی ایجاد محصولات معیوب.

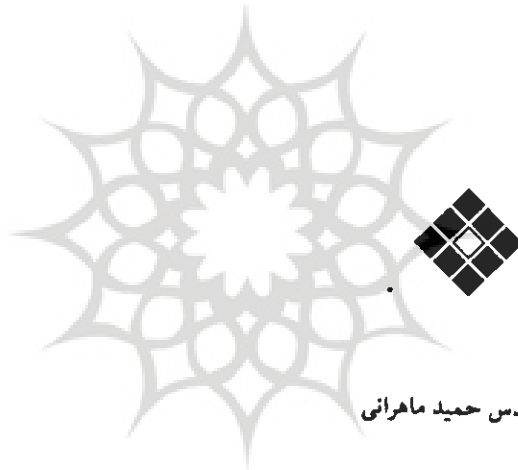
به همین منظور لازم است به‌جای بازرسی صدرصد محصولات با اعمال نظارت و کنترل دقیق‌تر روی فرایند تولید از تولید محصولات معیوب جلوگیری کرد نه اینکه بعد از تولید با جداکردن محصولات معیوب از محصولات سالم سعی کنیم که کیفیت آنها را بهبود بخشیم.

اصل چهارم) برچسب قیمت‌ها عامل تعیین‌کننده در انتخاب تامین‌کنندگان نیست

گاهی اوقات بنابه دلایل مختلف همچون کمبود بودجه، کاهش دادن هزینه مواد اولیه، عدم تخصص لازم در قسمت تدارکات و غیره اقدام به خرید مواد اولیه و محصولات مورد نیاز با قیمت ارزانتر می‌شود. این عمل اگرچه به ظاهر سبب

چهارده اصل مدیریتی

دهمینگ



مهندس حمید ماهرانی

تقدمه

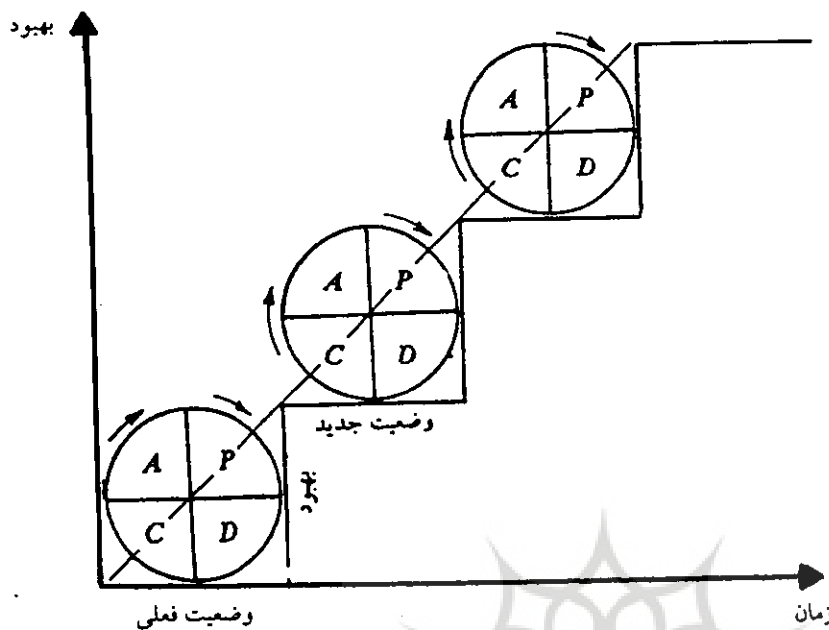
بعد از جنگ جهانی دوم که از کشور ژاپن ویرانه‌ای بیش نمانده بود و تنها امید و دلستگی این کشور به مردم و مدیرانی بود که بتوانند با رهبری و هدایت صحیح، ژاپن را به کشوری پیشرفته تبدیل کنند. توصیه‌های بزرگانی همچون دکتر دمینگ بسیار موثر واقع شد. به طوری که اجرای صحیح و به موقع ۱۴ اصل مدیریتی دکتر دمینگ سبب ایجاد مدیریتی نوین و کارساز در ژاپن شد و باعث شد این کشور در کمتر از ۵ سال متحول گردد و آن چنان رشد فزاینده‌ای را طی کند که در سال ۱۹۸۰ فیلمی از شبکه CNN آمریکا پخش شد تحت عنوان «اگر ژاپن می‌تواند پس چرا ما نتوانیم». در این فیلم مستند یکی از عوامل اساسی پیشرفت و توسعه ژاپن، اجرای ۱۴ اصل مدیریتی دکتر دمینگ معرفی شده بود. از این سال به بعد، آمریکاییها هم که به عناوین مختلف از توصیه‌های این اندیشمند بزرگ آمریکایی استفاده نکرده بودند ادامه پیشرفت و

توسعه خود را در عمل کردن به توصیه‌های دکتر دمینگ دانستند و از سال ۱۹۸۰ این اصول در آمریکا و سایر کشورهای جهان نیز مورداستفاده قرار گرفت.

اصل اول) بهبود محصول و خدمات را هدف ثابت خود قرار دهید.

هر سازمانی دارای اهداف مختلفی است که لازم است کارکنان در جهت رسیدن به آن اهداف تلاش کنند. اما آنچه مهم است این است که در دنیای رقابتی امروز برای بقای سازمان و رقابت با دیگر موسسات باید مهمترین و ارزنده‌ترین هدف سازمان بهبود مستمر محصول باشد.

در این راستا لازم است سازمان موقعیت و جایگاه خود را در زمینه استانداردهای جهانی شناسایی کرده سپس با تعیین بهبود مستمر محصولات به عنوان یک هدف ثابت و مشخص، بهترین راه رسیدن به آن را نیز شناسایی کرده و در جهت دستیابی به آن تلاش کند.



شکل ۱ - بهبود مستمر با استفاده از چرخه دمینگ

قرار باشد کسی را سرزنش کند هیچ‌گاه خود شخص را سرزنش نمی‌کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش قرار می‌دهد.

اصل هشتم) ترس را در محیط کار از بین ببرند

ترس یکی از عواملی است که در ظاهر باعث افزایش فعالیت کارکنان می‌شود ولی واقعیت آن است که ایجاد ترس نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی‌شود بلکه با برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سبب از بین رفتن خلاقیتها و نوآوریها می‌شود. ترس باعث می‌شود تا زمانی که عامل ایجاد ترس وجود دارد افراد به فعالیت پردازند ولی به محض برطرف شدن عامل ترس، شخص به همان شکل دلخواه خود عمل می‌کند. پس سعی کنید همواره با از بین بردن ترس و اعمال رهبری صحیح، کارکنان را به فعالیت بیشتر و تولید محصولات با کیفیت ترغیب سازید، نه اینکه آنها را مجبور به فعالیت بیشتر کنید. همچنین همواره به یاد داشته باشید که ملاک، تنها کارکردن بیشتر نیست بلکه مهم با فکر کارکردن است و هیچ‌گاه نمی‌توانیم با اعمال ترس از کارکنان انتظار کار با تفکر صحیح و کیفیت بالاتر را داشته باشیم. پس سعی کنید نگرانیها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شغلی در سازمان، به کارکنان اجازه دهید با فکری آسوده و به صورتی

نامشهود است و نمی‌توان نتایج آن را بویژه در کوتاه‌مدت مشاهده کرد. و مدیران نتیجه‌گرایی که عمدتاً با آمار و ارقام کار می‌کنند و هر فعالیتی را برای رسیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می‌دهند، به آموزش کارکنان توجه لازم را مبذول نمی‌دارند. این درحالی است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل فعالیت‌های کیفی به کمی و اندازه‌گیری آنها بسیار مشکل است. درواقع آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می‌شود و با ایجاد آموزش مستمر است که علاوه بر ارتقای مهارت و دانش کارکنان باعث افزایش انگیزه در بین آنها خواهد شد.

اصل هفتم) رهبری کنید

همواره سعی کنید بر کارکنان خود رهبری کنید تا کارکنان نیز خود را در رسیدن به اهداف سازمان مهم دانسته و بدون آنکه کنترل شوند و تحت فشارهای مختلف قرار گیرند وظایف خود را انجام دهند، درواقع با رهبری کردن است که کارکنان حتی بودن حضور مدیران و سرپرستان سعی می‌کنند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند چرا که به کار خود عشق می‌ورزند و شیفته آن شده‌اند و این به‌خاطر آن است که یک رهبر خوب تواناییها و استعداد‌های افراد را شناسایی کرده و هرکس را در جای مناسب خود قرار می‌دهد. این چنین رهبری اگر

کاهش هزینه مواد اولیه می‌شود ولی درعمل باعث کاهش کیفیت محصولات شده و نامرغوب بودن مواد اولیه سبب افزایش ضایعات و دوباره کاریها و درواقع افزایش هزینه‌ها می‌شود. به همین منظور توصیه می‌شود تا حد امکان یک تامین‌کننده انتخاب شود تا بتوان با ایجاد رابطه صحیح و بیان نیازهای واقعی، مواد با کیفیت و قیمت مناسب را خریداری کرد. همچنین در صورت امکان بهتر است از تامین‌کننده دعوت شود تا با بازدید از خط تولید و محصولات و نحوه استفاده از مواد خریداری شده، در زمینه کاهش هزینه مواد اولیه با مدیران سازمان همکاری کند.

با اجرای این اصل هنگام خرید فقط به قیمت کمتر توجه نمی‌کنیم بلکه درجهت کاهش دادن قیمت تمام شده حرکت خواهیم کرد و تلاش می‌کنیم تا رابطه پایدار، همراه با اعتماد و وفاداری با تامین‌کنندگان ایجاد کنیم.

اصل پنجم) بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات

مدیریت باید تمام کارکنان را درجهت بهبود مستمر تولیدات ترغیب سازد و در بین کارکنان این ذهنیت را ایجاد کند که هیچ‌گاه به بهترین روش و بهترین کیفیت نرسیده‌ایم و همواره باید درجهت ارائه روشهای جدید، خلاقیتها و نوآوریها تلاش کنیم. در این زمینه دکتر دمینگ چرخه‌ای را به‌عنوان چرخه دمینگ یا (چرخه PDCA یا چرخه بابا) پیشنهاد می‌کند و براین عقیده است که همواره و در تمامی فعالیتها لازم است به ترتیب، چهار قدم برنامه‌ریزی (PLAN)، اجرا (DO)، بررسی (CHECK) و اقدامات اصلاحی (ACTION) را به اجرا درآورد و با تکرار آن به‌طور مداوم عمل بهینه‌سازی و بهبود مستمر را انجام داد. (شکل ۱)

اجرای صحیح این اصل سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌گردد. دراین حالت قیمت تمام شده کاهش و قدرت سازمان افزایش می‌یابد.

اصل ششم) آموزش درخصوص شغل را برگزار کنید

با توجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید فراهم کنند اما متأسفانه بسیاری از مدیران توجه به آموزش کارکنان خود نمی‌کنند چرا که نتایج آموزش غیرملموس و

می‌کند و سبب می‌شود آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان بی‌اعتماد شوند.

لذا به مدیران توصیه می‌شود به جای ارائه شعارهای صوری عملاً درجهت موارد موردنظر گام بردارند و کاردانی و لیاقت خود را در عمل ثابت کنند.

اصل یازدهم) حذف سهمیه‌ها و اهداف کمی

بسیاری از مدیران بر این باورند که با تکیه کردن بر آمار و ارقام و اهداف مقداری می‌توان کارایی کارکنان را افزایش داد در حالی که این عمل بویژه در درازمدت نه تنها کارایی افراد را افزایش نمی‌دهد بلکه سبب بروز مشکلات ذیل می‌شوند:

الف) ارائه آمار و ارقام غلط توسط کارکنان؛
ب) کاهش کیفیت محصولات به علت توجه بیش از اندازه به مسائل کمی؛
ج) از بین رفتن انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان به علت بهانه‌اندازی به مسائل کیفی.

لذا مدیران سعی کنند توجه به کیفیت و اهداف کیفی را در اولویت قرار دهند و در مرحله بعدی مسائل کمی را در نظر بگیرند. و از بکارگیری شیوه مدیریت برپایه نتیجه (مدیریت نتیجه‌گرا) خودداری کنند.

اصل دوازدهم) افزایش غرور و لذت از کار
آنچه که باعث می‌شود کارکنان با حداکثر توان خود فعالیت کنند عشق و علاقه آنها نسبت به کارشان است. حال اگر مدیران بتوانند این علاقه به کار را در بین کارکنان گسترش دهند دیگر نیازی به کنترل و نظارت مداوم آنها نیست چرا که کارکنان به خاطر اینکه کنترل می‌شوند کار نمی‌کنند بلکه به خاطر علاقه‌ای که به کار خود دارند و لذتی که بعد از انجام دادن آن برایشان حاصل می‌شود، فعالیت می‌کنند. برای این منظور لازم است با فرد مطابق شخصیت و ذهنیات درونیش رفتار شود و با استفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابل در بین کارکنان، ارائه آموزشهای در زمینه افزایش اعتماد به نفس و خودباوری و غیره غرور و لذت از کار در بین کارکنان افزایش داد.

اصل سیزدهم) برنامه‌ریزی به منظور آموزش و خوداصلاحی کارکنان

در اصل ششم در مورد اهمیت آموزش و اجرای آن برای مشاغل مختلف توضیحاتی داده شد. اما در این مرحله کارکنان باید به خود

اصلاحی کامل برسند و این امر مستلزم آن است که مدیریت انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم آورد تا هریک از آنها بنابر نیازهایی که در محیط کنار خود احساس می‌کنند و با استفاده از روشهایی همچون استفاده از شبکه جهانی اینترنت، نوارهای آموزشی، مطالعه کتاب و مجلات، حضور در کلاسهای داخل و خارج از صنعت و غیره اقدام به پویایی و بهنگام سازی خود کنند. در این مرحله است که کارکنان باید به اهمیت آموزش و فراگیری علم و دانش با همه وجود پی برده باشند تا با افزایش مداوم آگاهیهای خود اقدام به بهبود مستمر کیفیت محصولات کنند. در این زمینه لازم است مدیریت سازمان با فراهم کردن برنامه مدون آموزشی (طرح جامع آموزشی) کارکنان را بنابر تخصصی که دارند و بنابر ضعفها و نقصانهایی که در محیط کار دیده می‌شود و با استفاده از نظرات و پیشنهادات خود آنها به صورت فراگیر کارکنان را تحت پوشش آموزشی مداوم قرار دهد تا کارکنان به خوبی ثمرات لذت حاصل از آموزش را درک کنند.

اصل چهاردهم) برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند

در این مرحله است که مدیریت باید نتایج حاصل از فعالیتهایش در اجرای ۱۳ اصل قبلی را دریافت کند و در صورتی می‌تواند به نتایج دلخواه خود برسد که در پیاده‌سازی صحیح ۱۳ اصل قبلی دقت لازم را کرده باشد.

در این مرحله، مدیران باید کارکنان را به نقطه‌ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی در سازمان به گونه‌ای که درجهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنها خواهد بود و هرکسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری کند. □

منابع:

- ۱- حمید ماهرانی، جزوه درسی مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۷.
- ۲- رافائل آگراو، ۱۴ اصل دکتر دمنینگ، مترجم میترا تیموری، چاپ اول، انتشارات آموزه، ۱۳۷۸.
- ۳- ادوارد دمنینگ، خروج از بحران، مترجم: نوروز درداری، چاپ دوم، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۷.

● مهندس حمید ماهرانی: مدرس و کارشناس ارشد مهندسی صنایع

در دنیای رقابتی امروز، مهمترین و ارزنده‌ترین هدف هر سازمانی باید بهبود مستمر محصول باشد.

این تفکر مدیران که برای بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش داد همیشه با مشکلاتی همراه بوده است.

مدیران باتوجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی باید امکانات لازم را برای فراگیری علوم جدید فراهم سازند.

از آنجا که نتایج آموزش مشهود نیست بسیاری از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود ندارند.

آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می‌شود.



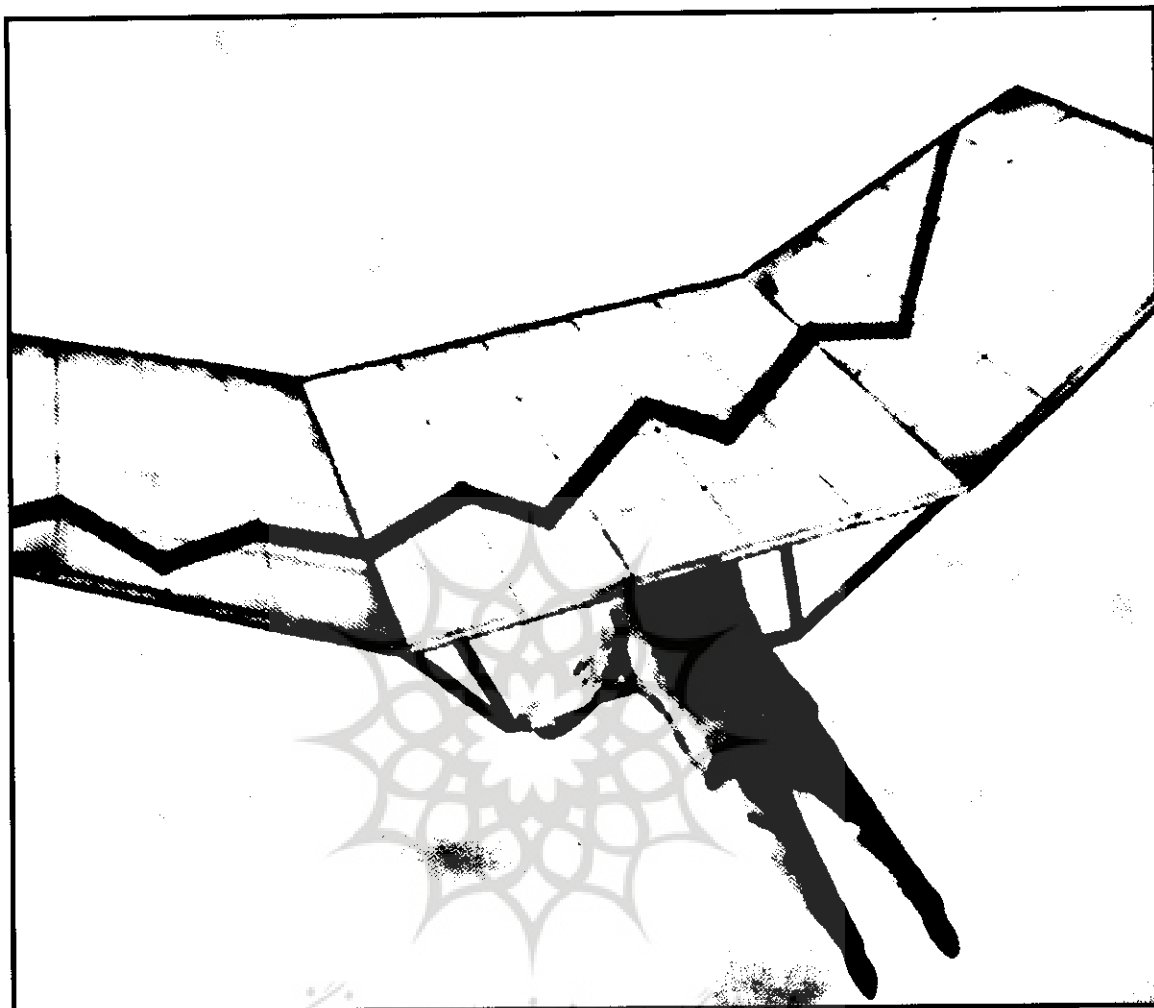
کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند.

اصل نهم) حذف محدودیتها و موانع موجود بین قسمتها

هر سازمانی از بخشها و قسمتهای مختلفی تشکیل شده است که این بخشها در مجموع تشکیل یک سیستم واحد را می‌دهند، برای آنکه این سیستم بتواند به اهداف موردنظر خود برسد لازم است تمامی اجزای تشکیل دهنده سیستم با یکدیگر روابط منطقی و اصولی داشته باشند و با تبادل صحیح اطلاعات سعی در کمک کردن به یکدیگر و رساندن سازمان به اهداف موردنظر را داشته باشند.

اصل دهم) پرهیز از دادن شعارهای بی‌محتوا (صوری)

بعضی از مدیران با ارائه قول و وعده‌های بی‌اساس و شعارهای بی‌پایه و اساس سعی در کاهش تشنگی و تنشها می‌کنند و با این عمل سعی دارند نیروی لازم را برای فعالیت بیشتر کارکنان ایجاد کنند اما شعارهای صوری باگذشت زمان نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی‌شود، بلکه انگیزه لازم را هم از کارکنان سلب



پروژه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

این یک رویا نیست!

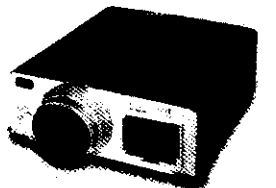
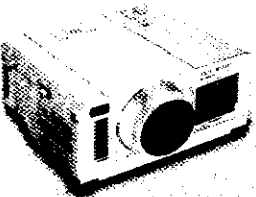
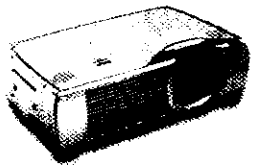
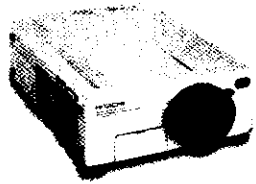
مثبت بیندیشید ، اعتماد کنید ، شککیا باشید .

آینده از آن شماست .

منظومه ثمره دو دهه تجربه و پنج سال تلاش بی وقفه و صادقانه است . مجموعه ای از سیستم های یکپارچه با رویکرد **MIS** که در واحدهای صنعتی، تولیدی و بازرگانی با هر فعالیت و بزرگی با طراحی مفهومی صحیح قابل اجرا و پیاده سازی مطلوب خواهد بود .

هر سال میلیونها فعالیت در این سیستم ها ثبت می گردد و شمار گزارشات و تحلیل های به دست آمده بی اندازه است ، با این وجود هنوز بر این راه پایانی متصور نیستیم و لذا به کمک یکدیگر نیازمندیم . اگر به تحول اعتقاد دارید می توانید روی کمک ما حساب کنید . طراحی مفهومی و گردش عملیات ، نیروی انسانی آزموده و ... فکر کنید ، تصمیم بگیرید و دوباره از نو آغاز کنید . پذیرای تماس شما با ۲۲۷۶۸۵۲ یا ۵۸۰۵۸۷۰۲۱۸۷ (۰۹۱۳) هستیم .

noavarān



از پنج قاره جهان، ما نوآورانیم

شرکت مهندسی نوآوران

مشاور و مجری تجهیز : سالن های کنفرانس، آمفی تاتر،

سیستم های صدای حرفه ای کمک آموزشی و سمعی ، بصری

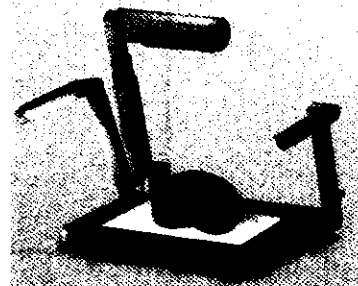
نماینده انحصاری شرکت های :

HITACHI

TOA

TOPEX

LUMENS



تهران ، پل کریمخان زند ، خیابان سنایی ، شماره ۱۱۶ ، طبقه دوم کد پستی: ۱۵۸۵۷

دورنگار: ۰۰۷-۸۸۴۴۰۰۷

info@noavarān-eng.com

تلفن (۱۲ خط) ۰۰۶-۸۸۴۴۰۰۶

www.noavarān-eng.com



ارایه خدمات معیزي و ثبت سیستمهای مدیریت

ارایه خدمات گواهی CE-Marking

100 9000

100 14000

20 9000

10000 10000

010000 12000

30 8000

100 9000

100 14000

1A 8000

10 5000

10 7700

10000

SAFETY

توران

تورینگ

تورینگ

تورینگ

تورینگ

تورینگ

تورینگ

تورینگ

پدازشیر

شرکت زمین پردازش
شماره ۳۴

May

22
روز بهر هوری

خرداد

چهارشنبه

Base management