

مدیریت به معنی پدید آوردن ارزش افزوده

نوشته دکتر محمد علی طوسی

دهه ۱۹۸۰ را دهه رونق بازار کسب و کار می توان نام نهاد. در این دهه کاهش معوقات دولتی، واگذاری صنایع دولتی به مردم، کاهش محدودیت های بازرگانی، پدید آمدن بازارهای جهانی، و رقابت شورانگیز صنایع و بازرگانیها برای نه تنها باقی ماندن در بازار که برای افزایش سهم خود از بازار، فضایی پدید آورده که آثار آن همچنان بر دهه ۱۹۹۰ سایه افکننده است. در سالهای پایانی دهه ۱۹۸۰ و در سالهای کنونی دهه ۱۹۹۰ هنوز رکورد بر بازار غلبه دارد و در نتیجه میدان رقابت برای باقی ماندن در تولید کالا و ارائه خدمات فشرده تر شده است. آنچه در این میان بیش از هر چیز نمایان است، توجه مدیران صنعت و بازرگانی به سه زمینه اساسی در مدیریت است. این سه زمینه عبارتند از: بالا بردن خشنودی مشتریان، کاهش هزینه های تولید و ارائه خدمات، و بالا بردن کیفیت کار.

اهمیت مشتری

آنچه بیگمان از این پس بر مدیریت صنایع و بازرگانی در سراسر جهان نفوذ می فزاینده خواهد داشت، تمرکز بر به فرزونی خریداران در تعیین سرویست کالا و خدمات است. سرانجام این مشتری است که درباره کامیابی یا شکست یک واحد تولیدی یا خدماتی حرف نهایی را خواهد زد. مشتری دادگاه بدون

پژوهش خواهی است.

در دادگاه مشتری کالا و خدمات بدون حضور وکیل مدافع و تنها بر پایه ویژگیهای خود به دفاع می پردازد. دفاعی که نیاز به برده پوشی ندارد و با چرب زبانی نمی تواند مشتری را بفریبد. مشتری در سالهایی که در پیش است یکی از عوامل آگاه و هوشیار و برگزیننده است. او که از تراز دانش همگانی گسترده ای برخوردار است با کسب آگاهیهایی که به آسانی در اختیار وی گذاشته می شود و با گسترده شدن دامنه گزینش وی، می تواند رای نهایی را در دادگاه خرید کالا با خدمات صادر نماید.

به دلیل اهمیتی که مشتری احراز کرده است، هم اکنون صاحبان صنایع و بازرگانهای بزرگ جهان با تجهیز انواع وسایل و ابزار دقیق علمی به بررسی سلیقه و آرای خریداران دست می زنند و پیش از آنکه کالایی تازه با خدمتی نو را به بازار عرضه دارند از کم و کیف نظر خریداران آگاه می گردند. کوشش شرکت «تویوتا» در پدید آوردن خودرو سواری «لکسوس ۴۰۰» تنها نمونه ای از این تلاش است. پیش از آنکه این خودرو سواری تجملی ساخته شود، مدیران شرکت خودروسازی «تویوتا» گروه عظیمی از کارشناسان و مهندسان و مدیران خود را به سراسر کشورهای صنعتی و سرمایه دار جهان گسیل داشتند تا آنان به دقت و به طور پنهانی نظرهای مردم پولدار و ثروتمند را درباره نوع خودرویی که دلخواه خود می دانند، دریابند. اینان در این کار از مهارتها و شگردهای بسیار بهره گرفتند. و پس از شش ماه کوشش پیوسته، مجموع آگاهیهای خود را به زاین برگرداندند و در گروهی نزدیک به یکهزار و چهارصد تن کارگر، سربست، مهندس، طراح و مدیر به ارزیابی و تحلیل آنها پرداختند. سرانجام خودرو سواری تجملی «لکسوس ۴۰۰» پدیدار شد و بازار فروش خودرو سواریهایی بزرگ و تجملی جهان را به سود خود بر هم زد. یکی از

ویژگیهای این خودرو سواری آن است که به هنگام نشستن در آن صدایی از بیرون مرکز شنیده نمی‌شود و این خصوصیتی بود که بسیاری از مردمان ثروتمند از خودرو سواری آرمانی و دلخواه خود طلب می‌کردند. «لکسوس ۲۰۰۰» پاسخ این نیاز را به خوبی می‌دهد زیرا ادعا شده است که در این خودرو سواری تنها صدایی که شنیده می‌شود صدای کار کردن مغز شماست.^۲

سخن دربارۀ خریدار در بازار کسب و کار پیشینه‌ای بس دراز دارد. «کونوسوکی ماتسوشیتا»^۳ در آغاز برپایی شرکت برقی ماتسوشیتا اصلی را پذیرفت که بر پایه آن خریدار یا مشتری سرور فروشنده شناخته شد. در سالهای کنونی نیز توجه به نظرهای مشتری به صورتهای گوناگون در مجموعه اصول و سرازین با فرهنگ شرکتها نفوذ کرده است. شرکتهای صنعتی و بازرگانی با پدید آوردن شعارهایی کوتاه و پرمعنی باور خود را به اهمیت مشتری آشکار ساخته‌اند. در یک فروشگاه بزرگ در برابر در ورودی آن سنگی بزرگ به وزن سه تن گذاشته شده و با حروف برجسته فلزی این شعار بر آن نصب است:

قاعده اول: حق همیشه با مشتری است.

قاعده دوم: اگر مشتری ناحق می‌گردد، از نواقعه اول را بخوانید.^۴

مشتری در همه زمینه‌ها صاحب اقتدار است و اکنون این اقتدار را با آگاهی و برندگی به کار می‌برد. این شهروندان یک شهرند که سرنوشت اداره شهر را با آرای خویش تعیین می‌کنند و انجمن شهر و شهردار را بر طبق اندیشه و ندهیر خود برمی‌گزینند. این پدران و مادران کودکان و نوجوانان هستند که بر چگونگی کار آموزش و پرورش شهر خود نفوذ می‌کنند و آن را بر پایه نیازهایی که گمان می‌برند دلخواه و پسندیده است در چارچوب سیاستهای کلی کشور بر پا می‌دارند. این

2. The only sound you hear inside Lexus is yourself thinking.

۳. به کتاب نه برای لغم‌های نان از انتشارات شب‌ویز، رجوع فرمائید.

۴. به نقل از فرهنگ سازمانی، گروه‌آوری محمدعلی طوسی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۲.

کارگران و کارمندان و مهندسان و حتی مدیران هستند که بر چگونگی اداره صنایع و بازرگانی اثر می‌گذارند و کیفیت کار را مشخص می‌دارند، و سرانجام این عموم مردمان، این خریداران کالا و خدمات، و این سلیقه‌ها و دل‌بستگی‌های مصرف‌کنندگان است که بر همه ابعاد تولید اثر می‌گذارند و سرنوشت واحدهای صنعتی و بازرگانی را تعیین می‌کنند.

جهان آینده جای اعمال اندیشه آگاه و برگزیننده مشتریان است. شهروندان جامعه آگاه مردمی باریک بین، تحلیل‌گر، و مستقل و آزادند و بر پایه سلیقه و منافع خویش تصمیم می‌گیرند. تصمیم شهروندان با مشتریان سرنوشت سازمانها، شرکتها، صنایع، و بسیاری دیگر از نهادهای سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی را تعیین خواهد کرد.

ضرورت کاهش هزینه‌ها

کاهش هزینه‌های تولید کالا و ارائه خدمات بخش دیگری است که در دهه گذشته اهمیت بسیار یافته و در این دهه نیز همچنان به صورت عاملی موثر در بقای صنایع و بازرگانی جای خود را حفظ خواهد کرد. تنوع فرآورده‌ها و باز شدن دروازه‌های بازارهای داخلی به روی تولیدات بیگانه سبب شده است تا خریداران درخواست کالایی را بکنند که هزینه‌های گمرانی بر آنها تحمیل نماند. در بازار مصرف انبوه، باید متاعی را عرضه کرد که گروه عظیمی از مصرف‌کنندگان خرید آن را در توان مالی خود به شمار آوردند و برای خرید آن آمادگی و رغبت اقتصادی پیدا کنند. بدین سبب سازندگان کالا و ارائه‌دهندگان خدمات ناگزیر هستند تا جایی که به کیفیت و مرغوبیت کالا آسیبی وارد نیاید از هزینه‌های غیر ضرور بکاهند و تنها آن بخش از هزینه‌ها را که در تعیین کیفیت فرآورده نقش اساسی دارند، حفظ نمایند. نکته‌ای که در این میان شایان توجه است هزینه‌های اضافی و غیر لازمی است که به دلیل گسترده شدن بی اندازه نظام اداری با ستادی صنعت یا بازرگانی پدید می‌آید و

بخش عمده‌ای از هزینه‌های تولید را تشکیل می‌دهند. افزایش بی‌رویه شمار کارکنان، پیچیده کردن نظام تولید، افزایش رده‌های سازمانی برای اعمال نظارت، افزایش مقررات و قوانین دست و پاگیر جملگی می‌توانند زمینه‌هایی برای بلعیدن بخش عمده‌ای از اعتبارات تولید و ساخت بشمار آیند. «لی آباکووا»^۵ مدیر اجرایی پیشین شرکت خودروسازی «کرایسلر» سخنی در این زمینه دارد که بسیار گویا و روشن‌گر است. او می‌گوید که صنعت باید مانند «تازی باریک و تیز گام و نه مانند سگ گله فربه و کند» باشد. نیروی انسانی که بخش عمده‌ای از هزینه تولید را پدید می‌آورد می‌تواند به دو صورت در افزایش هزینه تولید موثر افتد. نخست به سبب افزایش بی‌شمار و خارج از اندازه ضرور که در این صورت حجم در خور توجهی از اعتبارات شرکت بدون درباقت پاداش و ما به ازای متناسب به هدر خواهد رفت. نیروی انسانی زاید بر احتیاج می‌تواند به صورت عاملی مزاحم و ناسازگار در آید و حرکت کردن آهنگ تولید و افزایش میزان برخوردها در کار موثر افتد. کارکنان زاید گاهی برای توجیه وجود خود در سازمان می‌توانند به صورت مهره‌های بازدارنده در آینده و در راه پیشرفت سریع و پیوسته کار مداخله کنند و به صورت اهرم توقف در آیند.

کوچک کردن یا لاغر کردن بدنه نظام تولید و واحدهای ستادی وابسته به آن می‌تواند از افزایش بهای غیر لازم جلوگیری کند و نظام را برای تحرک و پویایی برانگیزد. هم‌اکنون بسیاری از شرکتهای بزرگ صنعتی، با شمار معدودی از کارکنان ستادی در دفتر مرکزی به اداره امور گروه بسیار فراوانی از کارکنان عملیاتی که ایشان خود بر حسب ضرورت‌های فنی و تولیدی شمارشان تعیین شده است می‌پردازند. کاهش هزینه‌های تولید سبب شده است تا شرکتهای صنعتی و بازرگانی پول بیشتری برای سرمایه‌گذاری‌های تازه به دست آورند و به نو کردن خط تولیدات خود بپردازند و واحدهای پژوهش و پدید آوردن، و نظام آموزش و پرورش کارکنان

خود را تقویت کنند.

شرکت خودروسازی «فورد» و «کرایسلر» با اجرای برنامه‌های کوچک کردن، بدنه نظام و حذف افزایشهای غیر لازم توانسته‌اند هزینه تولید خودرو سواری را به میزانی برسانند که توان رقابت با شرکتهای خودروسازی ژاپن را فراهم آورد.

شرکت «جنرال موتورز» نیز بر آن است که تا پایان سال ۱۹۹۳ شماری از کارکنان دفاتر مرکزی و اداری را همراه با ۵۴۰۰۰ کارگر از کار برکنار کند. نگاهی به هزینه نیروی کار برای تولید هر خودرو سواری در سه شرکتی که نامبرده شد می‌تواند دلیل استواری برای این برکناری و لاغر کردن تنه نظام صنعت باشد.

هزینه نیروی انسانی برای تولید یک خودرو سواری در سال ۱۹۹۱

شرکت «فورد»	شرکت «کرایسلر»	شرکت «جنرال موتورز»
۱/۵۶۳ دلار	۱/۸۷۲ دلار	۲/۳۵۸ دلار

شایسته یادآوری است که در شرکت «فورد» در دهه ۱۹۹۰ از «ادواردز دمنینگ»^۶ استاد سرشناس مدیریت در دانشگاه نیویورک دعوت به عمل آورد تا در مقام مشاور مدیریت شرکت برای نوتوان کردن آن برنامه‌های اصلاحی پیشنهاد و اجراء نماید. «دمنینگ» در سالهای نخستین دهه ۱۹۵۰ به ژاپن رفت و در آنجا جنبش مطالعات آماری برای بهبود کیفیت را به راه انداخت و هم اکنون در سراسر سرزمین ژاپن هر سال جایزه‌هایی به نام جایزه «دمنینگ» به افراد، سازمانها و شرکتهای و کارخانه‌هایی داده می‌شود که در برنامه‌های کیفیت کالا و بهبود آن گامهای بزرگی بر می‌دارند.

6. Edward Deming.

کیفیت کار

کیفیت کار عاملی است که نه تنها به فروش کالا و خدمات باری می‌دهد بلکه یابرداری فروش در بازار را فراهم می‌آورد. کیفیت چیزی نیست که تنها بنظر گروهی یا بخشی از نیروی کار یک سازمان وابسته باشد بلکه کیفیت نتیجه‌ای است که از وجدان آگاه هر کارگر، کارمند، کارشناس، و از درون یک واحد تولید سربلند می‌کند. کیفیت تنها چیزی است که درباره آن هرگز نباید میان نیروی کار و مدیریت ستیزه یا اختلاف باشد. درباره کیفیت باید یک انگاره ذهنی یا فرهنگ دلپذیر سازمانی فراهم آید تا هر عضو یک سازمان آن انگاره ذهنی را در همه اعمال و رفتار و پندار سازمانی خود در پیش روی بگذارد و جدایی یا کوتاهی از آن را هرگز نپذیرد. زمانی که شرکت خودروسازی «فورد» به بازننگری سراسری شرکت پرداخت به جست و جوی رویایی بزرگ و مشترک افتاد و سرانجام پس از شش ماه تلاش همگانی به این اصل بزرگ ارزشی رسید که «کیفیت، کارنخست ماست».

برای بالا بردن کیفیت کار شایسته آن است که کارکنان خط عملیات از آموزش و پرورش بسنده برخوردار شوند و برای تصمیم‌گیری درباره دشواریهایی که در کار، پیش می‌آید دارای اختیار باشند. دادن اختیار به کارکنان رده پایین سبب می‌شود تا آنان به انجام کار برانگیخته شوند و برای رفع دشواریها به اندیشه پردازند و خود را مسوول به شمار آورند و در هزینه‌های سرپرستی نیز صرفه‌جوییهای بسیار پدید آید. دادن اختیار به کارگران خط تولید هم اکنون در بسیاری از خطوط تولید صنعتی جهان یک واقعیت دلگرم‌کننده است. در این گونه صنایع جایی برای «سوکارگر» و حتی «سرپرست» وجود ندارد. کارگران آموخته و کاردان در حد بی‌نیازی از راهنمایی سرپرستان عمل می‌کنند و برای بالا بردن کیفیت کار مسوول شناخته می‌شوند. بر همین پایه است که برخی از صنایع پیشرفته جهان، بویژه در ژاپن، به مرز تولید «کالای بی‌کاستی»^۷ رسیده‌اند. در چنین اوضاعی کارگران چنان

توانمند بار می آیند تا هرگاه معضلی در کار پیش آید «بی درنگ به تصمیم گرفتن» بپردازند و برای گشودن دشواریها در انتظار سرپرستان نمانند.

وضع در بخش عمومی

آنچه پیش از این گفته شد بیشتر در جهان صنعت و بازرگانی، بویژه در بخش خصوصی، درست است. ولی بی گمان باید یادآور شد که سازمانهای عمومی نیز نمی توانند خود را از پرتو اصولی چون خشنودی مشتری، کاهش هزینه تولید کالا و ارائه خدمات، و افزایش کیفیت کار دور نگهدارند. نظام اداری دولتی نیز برای بسیاری از خدمات خود مشتریانی دارد که باید رضایت آنان جلب شود. بدون رضایت مردم یا مشتریان، نظام اداری نمی تواند به باری و پشتیبانی آنان تکیه کند. هر اندازه نظامی پاسخگو به نیازهای مردم باشد و هر اندازه سرشت مردمی پیدا کند و دروازه گفت و شنود و دادوستد اندیشه را با آنان گشوده سازد، از حمایت و پشتیبانی بیشتری برخوردار خواهد بود. نظام دولتی باید مردم را از خود راضی سازد و در کنار مردم و برای مردم به کار بپردازد. هم اکنون از میان ویژگیهای برجسته نظامهای اداری دولتی سرشت مردم سالاری آن درخشش بسیار دارد. از راه مردم سالار کردن نظام، مردم خود پرورده می شوند و راه گفت و شنود و تبادل اندیشه و پرورش آن را می یابند. نظام دولتی با درگیر کردن مردم با مسایل زندگی آنان را به حمایت از خود برمی انگیزد و بار سنگین کار را با آنان به پیش می برد و از این راه به گسترش ذهن جست و جوگر آنان یاری می دهد. دولت در زمان کنونی بنگاهی بین باز برای گشودن دشواریهای مردم پنداشته می شود و اگر دشواریهای آنان گشوده نشوند مردم دولت را سرزنش خواهند کرد.

نظام اداری دولتی نیز باید با کاهش هزینه در تولید خدمات و ارائه آنها، بار سنگین مالیات را پر دوش مردم سبک گرداند و خود را در اداره امور گروهی سرمشق دیگران سازد. نظام دیوانسالاری دولتی باید جایگاه بزرگان فکر و تدبیر جامعه باشد.

تا بتوانند به حرکت و جنبش مردم جهت دهد و آنان را در راه دست‌های به مقاصدی بلند و رفیع هدایت نماید. نیروی انسانی نظام دیوانسالاری دولتی نباید به بازوی کارکنان تکیه کند که باید از توان مغزی آنان بهره‌گیری کرد. هر قدر شمار کارکنان لایق و شایسته دولت بیشتر و شمار کسانی که بار بر خزانة دولت می‌نهند کمتر باشد کامیابی نظام افزوده‌تر می‌شود.

بی‌گمان در زمینه بالا بردن کیفیت کار، نظام دولتی باید سرمشق، نمونه، و الگو باشد. به گفته ژاپنیها چون دم به دنبال سر می‌گردد، بنابراین شایسته است که کیفیت کار (سر) چنان برجسته و متعالی باشد تا جامعه به پیروی از آن به تعالی و برجستگی روی کند. در نظام اداری عمومی دولتمردان باید همواره در حال افزودن دانش و بالا بردن سطح آگاهی و شناخت خود از دشواریهای پیچیده اداره کردن جامعه باشند و برای رویارویی با مسائلی که پیچیدگی فزاینده پیش می‌آورند خود را آماده سازند. مشاغل آینده سازمانهای دولتی بیشتر به تفکر و اندیشه و خلاقیت و نوآوری کارکنان آن نیاز دارد تا بر شمار کارکنانی که از دانش و تخصص و کاردانی تازه و چاره‌ساز بی‌بهره هستند. برای رسیدن به چنین مقصودی در تقسیم‌بندی وظیفه‌های مهم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نظام اداری باید در لایه‌های بالای جامعه چراغی متور باشد که راههای بلند و افقهای دور دست را از بروج و ارتفاع روشن سازد و مردم را به طی راههایی که درباره آنها نیک‌اندیشی شده و درستی و صلاح جامعه در آن است برانگیزاند.

دولت باید از کارهایی که به او مربوط نیست کنار بکشد تا اعتماد مردم به آن جلب گردد و از پشتیبانی آنان برخوردار شود. تخصیص چنین وظیفه‌ای به دولت، مقرر می‌دارد که در سه قلمرو زیرین بخش عمومی به انحصار بکوشد و همه توان خود را برای رسیدن به مقاصدی که در آنها جای گرفته به کار بندد. این سه وظیفه انحصاری بخش دولتی بدین قرارند:

۱- حفظ امنیت داخلی

- ۲- حفظ و پاسداری از مرزها و تمامیت کشور
 - ۳- حفظ روابط بین‌المللی و پاسداری از منافع ملی در عرصه جهانی
- از این سه وظیفه که بگذریم بخش عمومی باید به طور کلی در زمینه فراهم آوردن موجبات تامین مقاصدی که در زیر عنوان می‌شوند نقشی راهنما، روشنگر، مشوق و برانگیزاننده و طراح کلی داشته باشد و به هیچ عنوان خود را در کنار اجرایی آن درگیر نسازد مگر در موارد استثنائی به منظور ارائه نمونه‌های در خورد پیروی و ارائه طریق حرکت. برخی از زمینه‌های بارور که دولت می‌تواند در آنها به تنظیم سیاستهای راهبردی و هدایت کوششهای ملی دست بزند بدین قرارند:
- ۱- گسترش دامنه آموزش و پرورش اجباری، رایگان و توسعه امکانات آموزشی در همه سطوح.
 - ۲- گسترش امکانات بهداشت و درمان در سراسر کشور و برای همه مردم.
 - ۳- به حرکت در آوردن گردونه اقتصاد و آفریدن مشاغل کافی برای پدید آوردن اشتغال کامل.
 - ۴- گسترش موجبات بهره‌مندی از ایام فراغت و توسعه امکانات تفریح و سرگرمی همه طبقات از کودکان تا کهنسالان.
 - ۵- تامین اجتماعی و بیمه و بازنشستگی بسنده برای همه مردمان.
 - ۶- مبارزه با فقر و محرومیت‌زدایی در بخشهایی از سرزمین که برای خیز برداشتن نیازمند سازمانهای بنیادی هستند.
 - ۷- حفظ محیط زیست و کارگردانی منابع ارزشمند جامعه برای آسایش و رفاه هماهنگ همگانی.
 - ۸- آمادگی برای هدایت جامعه در زمان پدید آمدن بحران.
- هرگاه دولت از پرداختن به کارهای اجرایی خود راکتار بکشد و وظیفه‌های تنظیم سیاستهای کلی و تدابیر عمومی حرکت جامعه را بر دوش بگیرد آنگاه می‌تواند با برخورداری از اصل مشارکت و درگیر کردن همگان، در راه روی همه

گروهها و جناحهای گوناگون اجتماعی - سیاسی باز کند و وفای و همدلی و یکپارچگی را در میان مردم جامعه بهروراند. بی‌گمان تا زمانی که دولت به کارهای بزرگ اقتصادی و اجتماعی می‌پردازد نمی‌توان توقع داشت سیاست درهای باز را در پیش گیرد و همه گروهها و جناحها را برای پی‌ریزی سیاستهای کلی و خط حرکت عمومی بسیج نماید. دولت از راه «مشارکت و درگیری کردن همگان» فرصت دست‌یابی برای تصمیم‌گیری عمومی را فراهم می‌آورد و نواز خشنودی ملی را افزایش می‌بخشد و جایگاه بزرگ خانواده را برای خود محفوظ می‌دارد.

دولت با واگذاری کارهای اجرایی به مردم نه تنها در راه توانمند کردن آنان کام برمی‌دارد و استعدادهای بالقوه آنان را می‌پروراند که با یک اصل ناکارآمد مدیریت که بنام «وابستگی» خوانده می‌شود مبارزه جدی خواهد کرد. «وابسته» بار بردن مردم و تقویت اتکای آنان به دولت در حکم لذت بردن از ناتوانی دیگران است. نظریه «وابستگی» که روزگاری محور اندیشه مدیران دولتی بوده است باید حتی خود را به نظریه «توانمند کردن از راه اختیار دادن» واگذارد و فضای گسترده جامعه برای خبیز و پرش مردمان توانمند آماده گردد.

کوششی که هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان برای کاهش اقتدار دیوانسالاری، کم کردن قوانین و مقررات دست و پاگیر، از میان برداشتن تسلط و چیرگی سراسر، و تمرکز کردن بسیاری از منابع و بازماندهای دولتی صورت می‌گیرد بواقع بازتابی از وجدان انسانی برای رفاه، مردم سالاری و عدالت است. این گواهی بر ضرورت دگرگون کردن نقشی است که دولتها تاکنون بدان خوری کرده و آن را گرامی می‌داشتند، ولی با اوضاع و احوال روزگار کنونی سازگاری ندارد و کارآمدی خود را شتابان از دست می‌دهد.

رساله جامع علوم انسانی