

این، کتابی است که با ایجاد انقلاب در مدیریت، جهان صنایع و تولیدات و خدمات را دگرگون کرده است. و اکنون مجله گزارش برای اولین بار، ترجمه متن کامل آن را به جامعه مدیران و خواستاران رشد و پیشرفت کشور، تقدیم می‌کند.

قسمت هشتم

این هشتمین قسمت از ترجمه کتاب «خروج از بحران» اثر معروف و پسر و صدای پروفیسور ادواردز دمیگ است که برای اولین بار در ایران ترجمه می‌شود و به مدیران دانشجویان مدیریت و خواستاران مباحث مدیریتی تقدیم می‌شود. در شماره‌های گذشته، ضمن طرح مباحث مختلف، خلاصه‌یی از ۱۴ اصل مدیریت دمیگ ذکر شد و سپس توضیح و تشریح هر یک از این اصول آغاز گردید. تا شماره قبل، توضیح اصل‌های اول تا ششم به پایان رسید و اکنون، دنباله مطلب، از توضیح اصل هفتم آغاز می‌شود...

منسوخ و موقوف شود، و شیوه «رهبری» جایگزین آنها گردد. من پیشنهاداتی در این زمینه دارم که ذیلاً آنها را ارائه می‌کنم:

الف: موانع و مشکلاتی را که باعث می‌شود کارگران روزمزد از کاری که انجام می‌دهند رضایت خاطر نداشته باشند، و به آن اعتراض نکنند، از میان بردارید (اصل دوازدهم)

ب: رهبران باید در کاری که برعهده دارند کاملاً وارد باشند و همچنین باید در مورد آن اختیار کامل داشته باشند و بتوانند مسائل و مشکلات را به مدیران عالی رتبه اطلاع دهند. خودشان مواردی را که نیاز به اصلاح دارد مشخص کنند (از جمله ضایعات، ماشینهای که نگهداری لازم دارند، ابزار نامناسب، اصطلاحات نامعلوم و نامشخص که باید تکلیفشان روشن شود، کارهای قابل قبول، تأکید بر ارقام و اعلا کمنی به جای کیفیت.

مدیریت‌ها باید در مواردی که پیشنهاد اصلاح به آنها داده می‌شود، عکس العمل مناسب نشان دهند و اقدام کنند. در بسیاری از سازمانها اینگونه امور متأسفانه به صورت رؤیا و غیر قابل دستیابی است، زیرا که بسیاری از رهبران دانش لازم را برای کار خود ندارند و در واقع خودشان هم از کاری که سرپرستی و نظارت آن را عهده دار شده‌اند، سر در نمی‌آورند.

ج: یک مورد اشتباه آمیز و اغفال کننده در مورد رهبری، موردی است که به عنوان نمونه ذیلاً تشریح می‌شود: یک سرپرست، برای بررسی ضایعات کار روزانه هفت نفر از کارکنان زیر دستش، هر روز جلسه‌یی تشکیل می‌داد. هر روز نیم ساعت آخر کار را با کارکنان مزبور با بررسی کارها می‌گذرانید و با صبر و حوصله به تمام ضایعاتی که در آن روز تولید شده بود رسیدگی می‌کرد. کارکنان زیر دستش فکر می‌کردند او یک سرپرست لایق و کارآمد است. و البته دیگر افراد سازمان نیز بهمین ترتیب فکر می‌کردند.

حقیقت امر این است که سیستم او، در حقیقت سیستم ثابت و بی‌تحرکی بود. این کار

مدیران باید «رهبر» باشند نه سرپرست و ناظر!

راهنمایی‌های پروفیسور دمیگ، بنیانگذار روش‌های مدیریت ژاپنی برای نجات از بحران‌های مدیریت و تولید

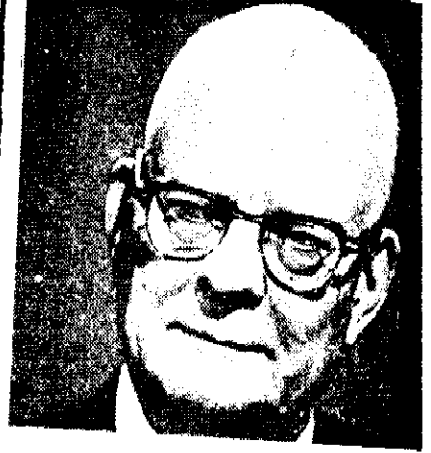
● زمانی بود که سرپرستان، کارگران خود را انتخاب می‌کردند، آنها را آموزش می‌دادند و خودشان نیز همراه آنها کار می‌کردند. چنین سرپرستانی به کار خود مسلط بودند، ولی امروز از هر ۲۰ نفر سرپرست ۱۹ نفرشان در مورد کاری که بر آن نظارت و سرپرستی می‌کنند، تجربه و آگاهی ندارند!

● اصل هفتم از اصول ۱۴ گانه

انتخاب و استقرار روش رهبری

غربی تغییر پیدا کند، و به سوی بهبود و نجات از بحران‌های موجود برود، ضروری است که مدیران «رهبر» باشند، نه ناظر و سرپرست! تلاش و توجه بر نتایج کار، که همان روش «مدیریت به وسیله هدف گذاری» (MBO) است، (و روشهایی از قبیل استاندارد کار، کار مطابق مشخصات، کار بی‌نقص، ارزیابی مشاغل) باید

کار مدیریت، سرپرستی و نظارت نیست، بلکه وظیفه مدیریت «رهبری» است. مدیریت باید روی منابع و مواردی که باعث بهبود و بهسازی کیفیت محصولات و خدمات است تکیه کند، و این قصد و هدف را، در طراحی و تولید پیاده کند. برای اینکه سبک و شیوه مدیریت



خروج از بحران

اثر مهم پروفیسور ادواردز دمیگ

ترجمه: نوروز ذرداری

که او می‌کرد اشتباه و خطا بود. هفت کارگر مزبور البته نمی‌کردند، بلکه سازمان و سیستم بود که البته می‌کرد. آنها هر روز مدتی از وقت خود را تلف می‌کردند و هر مورد را به صورت منفرد و مستقل مورد بررسی قرار می‌دادند و در واقع، در آن اوقات، زمان به بطلالت می‌گذشت و آنها و هیچ کاری برای بهبود سیستم موجود به عمل نمی‌آوردند.

آنها از طریق به کارگیری قانون دوم و سوم «تف» کارها را انجام می‌دادند. (در مورد این قانون در بخشهای بعدی به تفصیل سخن خواهیم گفت) و باعث می‌شدند که کار خرابتر شود نه بهتر. در حقیقت آنها با بررسی‌های هر روزه و وقت تلف کردن‌های دائمی، این خرابی را برای همیشه تضمین می‌کردند.

از این مثالها در فصول آتی بیشتر خواهیم داشت. معمولاً افراد، به خیال خود بهترین تلاش خود را به کار می‌برند بی‌آن که از اشکال کار مطلع باشند. آنها چگونه می‌توانند تشخیص دهند که اشتباه می‌کنند؟ توضیحات روشن کننده در فصل هشتم و یازدهم داده خواهد شد.

□ د: یک مدیر کارخانه هر روز ۳۰ نفر سرپرستان خود را جمع می‌کورد و با همدیگر، تمام مواردی را که روز قبل اشکال داشت، بررسی می‌کردند. او نیز همان اشتباه را می‌کرد، چون هر مورد را به صورت یک اتفاق مجرد و مستقل مورد رسیدگی قرار می‌داد و سعی می‌کرد همان مورد را حل کند و از میان ببرد. چنانکه در مورد نمونه قبلی هم گفتیم این امر باعث شده بود که سیستم اجرایی او ثابت و بدون تغییر باشد. او اشتباه می‌کرد. در واقع، با این روش، کار را بدتر و برای همیشه استمرار خرابی و مشکلات را تضمین کرده بود. او چگونه می‌توانست به این اشکال خود پی ببرد؟

□ ه: روزگاری بود که سرپرستان، کارگران خود را انتخاب می‌کردند، آنها را آموزش می‌دادند، به آنها کمک می‌کردند و خودشان نیز همراه آنان کار می‌کردند. چنین سرپرستانی به کار خود وارد و مسلط بودند. امروز، از هر ۲۰ نفر سرپرست ۱۹ نفرشان تجربه کاری را که در مورد آن نظارت و

سرپرستی می‌کنند ندارند. آنها در انتخاب کارگران زیر دستشان نقشی ندارند. آنها قادر نیستند که همکاران خود را آموزش دهند و در نتیجه نمی‌توانند به آنها در کارشان کمک کنند. زیرا کاری که در کارخانه انجام می‌شود، همان طوری که برای زیردستان سرپرست تازگی دارد، برای خود سرپرست نیز کاری تازه و جدید است که از آن چندان اطلاعی ندارد. ولی او می‌تواند شمارش کند. کار او منحصر می‌شود به ارقام و اعداد، پیش بینی‌ها، و این که چه تعدادی امروز و چه مقداری تا پایان ماه باید تولید کرد؟ در پایان ماه نیز همه چیز شمارش می‌شود. اینگونه سرپرستان و رهبران گروه می‌گویند: فقط تولید و حمل کنید، هر چه می‌خواهد باشد.

برخی از سرپرستان سعی می‌کنند که چیزی در مورد کارشان یاد بگیرند، و این کار به آنها کمک می‌کند که رابطه‌شان با کارگران زیر دست بهتر و مناسب‌تر شود. بسیاری از سرپرستان نمی‌توانند اعتماد و اطمینان کارگران زیر دستشان را جلب کنند، زیرا آنها فقط در مورد ارقام و اعداد علاقه و حساسیت نشان می‌دهند و توانایی کمک به کارگران را، برای بهبود کارشان، ندارند.

□ و: من ترس و نگرانی‌ام از این است که سرپرستی، در بسیاری از شرکتها، به صورت یک شغل ورودی درآمده است برای پسران و دختران جوانی که از دانشگاهها فارغ التحصیل شده‌اند. عجیب و نگران کننده این که: در زمان ما، در خیلی جاها شغل سرپرستی نه یک کار رهبری و مدیریتی، بلکه در واقع فرصتی است که اینگونه جوانان تازه‌کار با شرکت آشنا شوند. شش ماه در یک محل و شش ماه در جای دیگری مشغول می‌شوند. آنها استعداد و قابلیت کافی دارند، و سعی می‌کنند که کار را یاد بگیرند. اما چه کسی می‌تواند در عرض شش ماه کاری را یاد بگیرد؟ بی‌دلیل نیست که کارگری می‌گوید: هر گاه با یک مشکلی به سرپرست مراجعه می‌کنیم، او لخبندی می‌زند و آهسته دور می‌شود. او قادر نیست که مشکل را درک کند و اگر هم مشکل را تشخیص دهد، کاری برای رفع مشکل از او

ساخته نیست. □ ز: بسیاری از سرپرستان را می‌توان به نام «سرپرستان اعداد و درصد» طبقه‌بندی کرد. نمونه‌هایی از اشتباهات و گمراهی‌هایی که این گروه از سرپرستان مرتکب می‌گردند ذیلاً بیان می‌شود:

- هر کس که تولیدش کمتر از میانگین تعیین شده باشد، باعث ضرر و زیان است.
- هر کس که نسبت متوسط ضایعاتش بیشتر از میانگین تعیین شده است باعث ضرر و زیان است.

- همه باید به حد میانگین برسند.
متأسفانه بسیاری از رهبران و سرپرستان، در این میان یک قضیه آماری مهم را ندیده می‌گیرند. و آن اینکه:

اگر ۲۰ نفر مشغول یک کار باشند، صرفنظر از اینکه چه اتفاقی بیفتد، به طور معمول، دو نفر از این عده، یعنی ده درصد آنها، در حد بسیار پایین خواهند بود. این قانون طبیعت است و نمی‌توان این گرایش و کشش را بهم زد. اما مشکل مهم این گروه، در آن ده درصد نیست، بلکه مهم این است که بتوانیم به صورت آماری و مستند تشخیص دهیم که از بین آنها چه کسی از خط خارج شده است و چه کمکی می‌توانیم به او بکنیم تا به خط برگردد و کارش را درست و مفید انجام دهد.

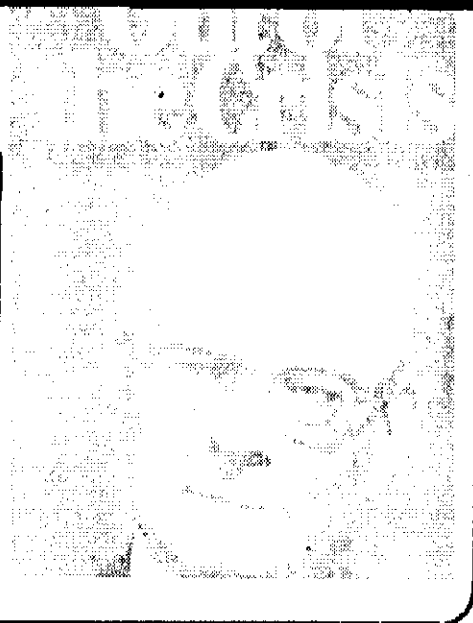
نمونه‌هایی هم از زندگی روزمره‌مان می‌توان به دست داد. مثلاً:

□ نیمی از رؤسای جمهوری ما (آمریکا) بالاتر از متوسط بوده‌اند (نقل از روزنامه سان دیگو یونیون SAN DIEGO UNION ۲۱ فوریه ۱۹۸۳).
□ تاریخ نویسان رهبران حال و گذشته (آمریکا) را ارزیابی می‌کنند.

به قلم «بوب دور چاک» BOB DAVORCHAK

در کل ما خوشبخت بوده‌ایم، چون رهبرانی بالاتر از متوسط داشته‌ایم.

اقای «روبرت. ک. مورای» محقق که پاسخ ۹۷۰ تاریخ نویس را به یک سؤال واحد



● پروفیسور دمینگ، این کتاب را برای اصلاح و دگرگونی در مدیریت غربی و بخصوص آمریکایی نوشت، ولی اول بار ژاپنی با اجرای اصول آن، در صنایع و تولیدات خود انقلابی بزرگ کردند و اکنون دنیای صنعت و تولید به دنبال اجرای اصول دستورات عمل‌های آن است...

جمع‌آوری و بررسی کرده است، می‌نویسد:
 «ما خوش شانس بوده‌ایم، چون با وجود اینکه همیشه به طور «شانی» و «الله بختکی» یک رئیس جمهور را انتخاب می‌کنیم معمولاً وضع بدی نداشته‌ایم. چون تاریخ‌نویسان، به این نتیجه رسیده‌اند که از بین هر چهار نفر از رؤسای جمهوری ما فقط یک نفرشان رهبر بزرگ یا نزدیک به آن بوده است. نیمی از آنان تقریباً بالاتر از متوسط بوده‌اند.»

به نقل از اسناد تاریخ دانشگاه پنسیلوانیا.
 ● یادآوری: بزرگان، فقط در بین همین ۲۵ درصد افرادی که گروه رده بالای کشور را تشکیل می‌دهند قرار داشته‌اند.
 کسی ممکن است در مورد گزارش کمیته تنظیم انرژی اتمی که در روزنامه وال استریت ژورنال چاپ شده است، اندیشه و تأمل کند. در آن صورت به چه نتیجه‌یی خواهد رسید؟ به چند سطر زیر توجه کنید:

تحقیق کمیته تنظیم انرژی اتمی، ۱۵ کارخانه اتمی را کمتر از متوسط ارزیابی کرده است.

واشنگتن: ۱۵ راکتور انرژی اتمی از تعداد ۵۰ نیروگاه اتمی کشور در بررسیهای کمیته تنظیم انرژی اتمی، مورد تأیید قرار نگرفته‌اند و تحت مراقبت شدید بازرسان فدرال قرار خواهند گرفت.

در بررسی این کمیته که در سال گذشته به عمل آمده، مشخص شده است که ۱۵ کارخانه در کل فعالیت خود، از جمله نگهداری، تشعشعات و آتش‌سوزی و کنترل مدیریت کمتر از متوسط هستند.

یکی از سخنگویان کمیته اظهار داشت: هدف از بررسی این بود که ما بتوانیم بیشتر توجهات خود را معطوف و متوجه کارخانجاتی کنیم که کارایی آنها کمتر از متوسط بوده است. کمتر از متوسط، در این گزارشات، ظاهراً معنی «رضایت‌بخش نبودن» را می‌دهد، و مفهوم آن کاملاً روشن نیست. به نظر می‌رسد که کمیته مزبور از روشی که مشخص کند کدام یک از این

واحدها از خط خارج شده‌اند، نتوانسته است استفاده کند (ما در فصل سوم و بازدهم این روشها را توضیح خواهیم داد). و یا نتوانسته است پیشنهاداتی برای بهبود مستمر کارها و نتیجه فعالیت‌ها ارائه دهد.

هدف یک سیستم نظارت در یک واحد اتمی، یا هر تأسیسات دیگری، باید براین اساس باشد که بتواند وضعیت را اصلاح کند و آبادتر و بهتر سازد. صرف‌نظر از اینکه نظارت تا چه حد قوی باشد، همیشه یکی از این واحدها پایین‌تر از متوسط خواهد بود. بهترین و مشخص‌ترین راه علاج در اینگونه موارد، آزمایش به وسیله کنترل‌های آماری است که تعیین کند کدامیک از واحدها، از خط خارج شده‌اند و اقدام برای اصلاح آن ضرورت دارد.

اکنون نمونه دیگری را ملاحظه کنید که به وسیله یک مدیر بازرگانی به نگارنده ارائه شده است:

یک شرکت اتومبیل‌سازی در شهر دیتون DAYTON دارای سه نمایندگی است. یکی از این نمایندگی‌ها کمتر از متوسط و عقب‌تر از دیگران است (بدون هیچ‌گونه تردیدی) کارایی و فعالیت آن، در حد نازلی از دیگران قرار دارد. لذا ما برای اصلاح آن حتماً باید کاری انجام دهیم. ممکن است یکی از راه‌ها این باشد که آن نمایندگی را تشویق به فروش تأسیساتش بکنیم، تا شاید بتوانیم نماینده مناسب‌تری انتخاب کنیم.»

من مثالهای متعددی برای بهبود رهبری در فصول مختلف کتاب آورده‌ام که هر یک را در جای خود خواهید خواند. ولی فعلاً در همین بخش نیز نمونه‌هایی را ارائه خواهم کرد.

یک نمونه جالب دیگر: (به نقل از روزنامه ویسکونسنین استیت جورنال Wisconsin State Journal ۱۱ مارس ۱۹۸۳)

هنوز نیمه‌یی کمتر از میانگین هستند!
 با وجود افزایش دستمزدی که از چندی قبل انجام گرفته هنوز نیمی از بازرگانان تیم، درآمدشان کمتر از میانگین درآمد بازرگانان است.

(این میانگین بالغ بر ۷۵۰۰۰ دلار است) سخنگوی اتحادیه‌یی گفته است: قدم بلند این خواهد بود که بینیم آیا باید نیمه‌یی را که کمتر از میانگین هستند به سطح میانگین رسانیم یا اینکه باید نیمه‌یی را که بیشتر می‌گیرند، نیز داد تا سطح درآمد هر دو گروه یکسان شود؟

یکی از دوستان من اظهار می‌داشت که معلم مدرسه دخترش، دو امتحان از بچه‌ها گرفته بود و او را به مدرسه احضار کرده بود که بگوید دخترش در هر دو درس کمتر از متوسط بوده است. دوست من (پدر دختر) به معلم گفته بود اگر ۸ درس به‌همام اشکال داشته باشد چنان نگرانی خواهد داشت، نه دو درس.

اما او توجه نکرده بود که در هر حال باید به توجه معلم مدرسه نسبت به مشکل دخترش ارزش بگذارد. این پدر، تصور کرده بود که کمتر از متوسط بودن، آن هم در دو درس چیزی نیست که به فکر اصلاح آن باشیم و این درست همان اشتباه و اشکالی است که خیلی از مدیران صنایع و تأسیسات و خدمات ما نیز مرتکب می‌شویم. [در یکی از کشورهایی که من اخیراً در آن کار می‌کردم، محصلین تا ۱۵ ساله را امتحان می‌کنند و طبق طرحی از پیش تعیین شده، نصف آنها قبول می‌کنند.

در همین کشور در آگهیهای استخدام خود اعلام می‌کنند که گواهینامه مدارس مورد لزوم است. بدین ترتیب طبقه‌بندی و نمرات مدارس سرنوشت زندگی نیمی از محصلین را تعیین می‌کند.

باز در این کشور به مسافران پاره‌یی از هتلها گفته می‌شود که مستخدمین مسؤول نماز حوله‌ها و ملافه‌های موجود در اتاقها هستند معنی این سخن آن است که اگر کس دیگری هم آنها را برد، باز هم مستخدمین مسؤول هستند. آیا این روشی درستی برای مدیریت است و بدین ترتیب آیا می‌توان اعتماد و اطمینان متقابلی با کارکنان به وجود آورد؟

لطفاً بقیه را در شماره آینده مطالعه فرمایید.

کشاورزی ما کجا می‌رود؟ بقیه از صفحه ۳۱

تربیت کاردان و کارشناس مشغول هستند، با مطالعه و بررسی تعدادی که در سالهای آینده فارغ‌التحصیل می‌گردند، ملاحظه می‌شود که تعداد فارغ‌التحصیلان بیش از نیاز است. در حالیکه در کارشناسی ارشد و دکترا کمبود شدید وجود دارد و مفهوم آن این است که در سالهای

آنی از فافله علوم کشاورزی دنیا به شدت عقب خواهیم افتاد. این ادعا زمانی مسجل می‌گردد که سیستم ارزیابی و ارزشیابی از تربیت نیروی متخصص وجود داشته باشد (اگر فارغ‌التحصیلان دانشگاه آزاد را هم اضافه کنیم در آن صورت معضل دوچندان می‌گردد) بخش‌های تحقیقاتی کشاورزی امروزه از کمبود نیروی متخصص در سطوح کارشناسی ارشد و دکترا بشدت در رنج است. برخی از دانشکده‌های کشاورزی که از توان علمی نسبتاً خوبی برخوردارند و می‌توانند امکانات خود را به این مهم اختصاص دهند، به دلیل عدم وجود سیستم ارزیابی و ارائه نتایج کار، کماکان به تربیت کارشناس ادامه می‌دهند. هدف از ارزیابی و ارزشیابی، تنها از باب کیفی فارغ‌التحصیلان و یا انجام برنامه توسط مؤسسه یا دانشکده‌یی برابر برنامه پیش‌بینی شده و تصویب شده نیست، بلکه علاوه بر توجه به این نکات، بررسی وضعیت فارغ‌التحصیلان موردنظر است که با توجه به سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی که برای آنان توسط دولت انجام شده پس از فراغت از تحصیل چه می‌کنند؟ آیا جامعه به آنان نیاز دارد؟ آیا در رشته تخصصی خود فعال هستند و یا نه؟ کارشناس کشاورزی پس از صرف این همه وقت، و سرمایه‌گذاری دولت، به ساختن تیرچه بلوک و یا بزازنی یا مسافرخشی پرداخته است. اگر چنین است، چرا؟ و چه راه حلی می‌توان ارائه داد که از این سرمایه ملی به

بقیه در صفحه ۵۸

«تی بلا می سر»

به لاهیجان که سفر می‌کنید، سری به
روشنک بزنید

از «روشنک» خرید

تکنید

از «روشنک» فقط دیدن

کنید

در فروشگاه روشنک، انواع کالاهای صوتی و تصویری، ظروف چینی، و اجناس کادویی، به صورت نقد و اقساط عرضه می‌شود.

لاهیجان - خیابان شهدا (حافظ) - پاساژ ولیعصر - طبقه همکف - فروشگاه روشنک

اگر به شمال (گیلان)

سفر می‌کنید

عروس دریا

در انتظار دیدار با شماست

رستوران عروس دریایی

در بندر کیشهر با انواع غذاهای

محلی و مخلفات

رشت - بندر کیشهر (کوی شهید

رجایی) رستوران عروس دریا



ALLIANCE CARPET

شاهین کالا

نماینده انحصاری کارخانجات آمریکا

واردکننده انواع موکت‌های خارجی

با استاندارد آمریکا

موکت آلاینس



برازنده دفاتر و شرکت‌ها و مؤسسات و هتلها

موکت آلاینس زینت‌بخش منازل (ویلا و آپارتمان)

نشانی: ملاصدرا - بین شیراز و شیخ بهائی ساختمان سارا شماره ۲۰

تلفن / فاکس: ۸۰۱۶۵۹۸