



مقاله

مهندس علی اصغر حمزه گودرزی
عضو هیئت مدیره
انجمن مدیران فنی و اجرایی

درآمدی بر مدیریت خدمات

تحقیقات، آموزش زبان و رفتار مدیریت و دهها مورد دیگر فقط محدود به انسان‌های خاص و یا تعداد بسیار کم بود،

امروزه به یک نیاز واقعی در سطح جوامع تبدیل شده

است. از سوئی فراوانی محصولات صنعتی و بالا رفتن رقابت و مواردی چون تهیه و حفظ بازار، اقتصادی کردن محصولات، توانمند کردن جوامع از نظر جسمی و روحی و اقتصادی باعث شده است تا علوم چون روان شناسی، جامعه شناسی، اقتصاد، ادبیات گفتاری و نوشتاری، مدیریت بطور اعم و اخص همگی از گوشه کتابخانه‌ها و دانشگاه‌ها به متن جامعه وارد و مورد کاربرد قرار گیرند.

چنین بود که در سال ۱۹۸۷ بحث «مدیریت خدمات» در سمینار بوستن بعنوان یک رشته علمی مطرح و امروز کاملاً در جهان عمومیت یافته است.

مدیریت خود یک نوع خدمت است اما «مدیریت خدمات»

امروزه تلقی توسعه اقتصادی در گرو ارتقا کیفیت و روابط تنگاتنگ و منطقی بخش‌های کشاورزی، صنعت و

خدمات دیده و تعریف شده است.

بشر بسرعت در حال فاصله گرفتن از شرایط و زندگی بدوی است که در آن هر خانواده متکی به خود و تولیدات خویش است، آنچه که به خصوص در ایران و روستاهای آن تا حدود ۵۰ سال پیش به شدت رواج داشت.

زندگی شهرنشینی و گسترش سریع صنعت و به خصوص صنعت ارتباطات باعث شده است تا کارها تخصصی تر و استفاده از وقت، انرژی، تکنولوژی، ماشین آلات، بیش از پیش ارزشمندتر شود. در همین راستا بشر دچار موارد و مشکلاتی شده است که تا دیروز و به علت صرف وقت زیاد در تامین نیازمندیهای اولیه خود مطرح نبود. همین امور، مجدداً نیازهایی را ایجاد کرده است که برای رفع آنها نیازمند چاره‌اندیشی و تدبیر است. اگر تا دیروز مواردی چون جهانگردی، ورزش، تفریح،

مقوله ای است که در آن بتوان خدمات را به نحوی مدیریت و سامان دهی کرد که با کمترین وقت و هزینه و استفاده از حداقل امکانات، حداکثر و بهترین خدمات را ارائه نمود. امروزه نمود خدمت را می توان در موارد زیر به راحتی و به وفور ملاحظه نمود:

- خدمات حرفه ای: انواع مشاوره پزشکی، حقوق، مهندسی و خدمات بانکی و بیمه و مالی.

- خدمات تجاری: خرید و فروش و عرضه و معرفی انواع کالا، تعمیر و نگهداری و انبارداری.

- خدمات زیربنایی: ارتباطات، حمل و نقل، شهرداری.

- خدمات فردی و اجتماعی: رستوران، جهانگردی، معاملات ملکی.

- خدمات عمومی: امنیت، آموزش، بهداشت، قانون گذاری، راهنمایی و رانندگی.

- خدمات تولیدی: تامین ماشین آلات، تامین مواد اولیه، خدمات پس از فروش، خدمات طراحی و مهندسی.

ملاحظه می شود که کار بجائی می رسد که عملاً بدون خدمات، کار و کمیت صنعت و کشاورزی کاملاً و افرادی که در این بخش ها کار می کنند، بدون دریافت دهها خدمات گوناگون، تبدیل به همان شرایط انسان های بدوی می شود که مشتری و خریدار اول و آخر محصولات شان فقط خودشان هستند. امروزه در دنیای صنعتی، ارائه خدمات با آنچنان دقت، نظم و قانونمندی صورت می پذیرد و آنچنان عادی صورت می پذیرد که باعث سهولت در تمام ارکان زندگی و رونق تام و تمام اقتصادی و بهره مندی و بهره وری بیش از پیش شده است.

یاد دارم چند سال پیش وقتی طرح و اجرای پروژه مهمی را در دست داشتم، با کارشناس خارجی ماشین آلات مذاکره می کردم. او از من پرسید: چرا شما قصد دارید تا در طرح خود یک دیزل ژنراتور هم منظور کنید؟ گفتم: برای مواقعی که برق می رود. با تعجب پرسید: مگر برق هم می رود؟! خوشبختانه اخیراً بحث «مدیریت خدمات» و تربیت انسان هائی با دانش و توان مدیریت خدمات مورد توجه قرار گرفته است. بسیار بجاست که «مدیریت خدمات» را با بهره گیری از دانش و تجربه کشورهای صنعتی ولی با نگرش و توجه به شرایط زندگی در ایران مورد توجه و آموزش قرار گیرد.

بسیار شاهد هستیم که امکانات و اختراعات و فن آوری هائی به ایران آمده است. ولی باصطلاح فرهنگ آن، حتی و هنوز با گذشت سالیان متمادی وارد کشور نشده و علی الاصول

اگرچه گره هائی را باز کرده اند، اما گره های زیادی هم بر چرخش زندگی ما زده اند. نمونه آن را می توان هم چون تلفن، اتومبیل، سیمان، فولاد، مهندسی و مدیریت قلمداد نمود. قطعاً یک دیپلمه و حتی یک مهندس ایرانی از نظر دانش مهندسی از همپا و همتای خود در دیگر کشورها چیزی کم ندارد. حتی اگر بخواهند امتحان علمی بدهند، چیزی فراتر هم دارد. اما به محض این که بحث انجام خدمات در سطح یک دیپلمه و یا در سطح مهندس می شود، قطعاً نتیجه آن معکوس است. در حقیقت آنجا که یک مهندس و یا جوان المپیادی بعنوان فرد مورد مقایسه قرار میگیرد، پیروزی از آن ایرانی است، اما وقتی در سطح جامعه و شبکه وسیع خدمات قرار می گیرد، متأسفانه کار آئی و موفقیت به شدت کاهش پیدا می کند.

لذا نقش کسانی که امروزه به آموزش «مدیریت خدمات» می پردازند، در تدوین و اعتلای این علم و برخورداری و توجه و درک آن بسیار مهم است. راستی اگر اولین کسانی که اتومبیل را به ایران آوردند، فرهنگ آن را هم می آوردند، قطعاً امروزه ما دچار مشکل بد رانندگی نبودیم. معماران، مهندسان ما هم شهر و خیابانها را براساس نیاز واقعی اتومبیل طراحی می کردند، راهنمائی و رانندگی هم در صدور گواهی نامه ها و نظارت ترافیک نگاه و تجربه و توجه بهتر و بیشتری داشت.

الف- تعریف خدمات:

خدمات عبارت است از انجام فعالیت یا فعالیت هائی که به صورت کوتاه مدت و یا دائم، فردی و یا جمعی، مستقیم و یا غیرمستقیم، سودآور یا غیرسودآور همراه و یا بدون کالا و به منظور رفع نیاز هائی ارائه و تامین و مورد استفاده قرار میگیرد.

همان طور که از این تعریف برآمد، هر خدمت دارای ظرفیت های زیر است:

۱- ظرف زمان: خدمت در ظرف زمانی مشخص ارائه میگیرد. در حقیقت خدمت کالا نیست، یک فرصت است. بعبارتی ظرف زمان خدمت بسیار کوتاه تر از ظرف زمانی کالا می باشد، هر کالا تحت هر شرایطی ولی معلوم، بالاخره مستهلک می گردد، حتی اگر از بهترین تعمیرات و نگهداری ها برخوردار باشد. هر کالا باید پس از طی زمان اقتصادی خود به کالای جایگزین و بهتر تبدیل شود. خدمت نیز اگر در ظرف زمانی خود مورد استفاده قرار گرفت، باعث تقویت و تعالی و بهره وری و اقتصادی شدن آن می شود والا از



بین خواهد رفت و یا کم بها و منزوی می شود.

فرضاً وقتی کشور آلمان از لحاظ تولید به حد کلان و تعادل در عرضه و تقاضا رسید. بمنظور حضور بهتر در بازار دنیا، حل مسئله اشتغال و توسعه مهندسی و مدیریت، با بالابردن ضرایب محیط زیست، باعث ارتقا خدمات مدیریت و مهندسی، ارتقا اشتغال، کاهش مصرف انرژی، افزایش کیفیت محصول از طریق ایجاد واحدهای جدید تولیدی و توقف تولید واحدهای قدیمی گردید. متأسفانه امروز در ایران و در شرایطی که حتی بعضی محصولات ما به تعادل عرضه و تقاضا نرسیده است، گفته می شود نیاز به ایجاد واحدهای جدید نیست، این افراد متوجه نیستند با این بهانه، توان خدمات مهندسی و مدیریتی که اینک در اجرای پروژه های سالیان اخیر در کشور بوجود آمده است، از بین خواهد رفت و ایجاد مجدد آن به راحتی و ارزانی مقدور نخواهد بود.

۲- ظرف مکان: هر خدمتی محدوده جغرافیائی مشخصی را در بر میگیرد و کسانی می توانند از آن خدمت بهره مند شوند که در محدوده جغرافیائی - اقتصادی آن خدمت قرار بگیرند. مدیران خدمت هم باید توجه داشته

باشند که چه بازار خدمتی را می توانند طراحی و پیش بینی و ارزیابی کنند. در حقیقت کسانی که موضوع W.T.O را طرح کردند، محدوده جغرافیائی کالا و خدمات خود را به کل جهان توسعه دادند. هر قدر ظرف مکانی، گسترش بیشتری داشته باشد مدیریت آن خدمت نیز نیازمند توجه به بسیاری مسایل دیگر است.

۳- ظرف جمعیت: هر خدمت در ظرف جمعیت با فرهنگ، آداب و رسوم و اقتصاد و آموزش شان می توانند از آن استفاده کنند. فی المثل جمعیتی که نمی تواند کالای کهنه را رها کند و یا اقتصاد استفاده از کالای بهتر را ندارد، عملاً از آن خدمت باز می مانند.

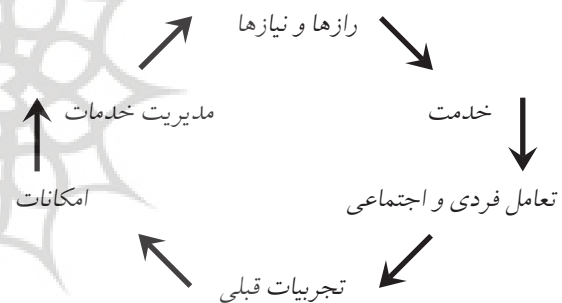
وقتی در سال ۱۹۷۰ قیمت نفت در دنیا چند برابر شد، در حقیقت اقتصاد مردم خاورمیانه به شدت رشد کرد و این زمینه ای برای خرید کالاها و خدمات غرب بود تا مشکل اشتغال و تورم غرب را حل کند. امروزه نیز قیمت نفت به شدت در حال افزایش است. قطعاً در این شرایط هزینه استفاده از انرژی های نو نظیر باد، دریا، آفتاب، زمین، مهندسی انرژی در ساختمان و صنعت با صرفه خواهد شد. به نظر می رسد دیر نیست زمانی که دیگر در دنیا کسی نفت مصرف نکند.

۴- ظرف تعامل: هیچ خدمتی یک طرفه و یک لایه نیست، وقتی تعمیرگاهی یک اتوبوس و تاکسی را تعمیر می کند

در اولین لایه به صاحب اتوبوس و تاکسی خدمت می‌کند. ولی واقعیت اینست که به هزاران نفری که از آن اتوبوس و تاکسی استفاده می‌کند نیز خدمت می‌کند و یکی از آن افراد خود و خانواده اش و مثلاً آموزگار فرزندش و یا صاحب کارخانه اش و یا مامور شهرداری و نظافت چپی کوچه خودش باشد. پس خدمت یک تعامل اجتماعی است و نه یک فروش موفتی و یا در آمد ناگهانی.

۵- **ظرف اقتصادی:** هر خدمت حتی آن خدمتی که علی الظاهر درآمدزا نمی‌باشد، خود و یا نتیجه اش منجر به یک فعالیت و رشد اقتصادی می‌گردد. یک مامور راهنمایی، یک دانشجو، یک روحانی علی الظاهر کار اقتصادی نمی‌کند. اما همه بنا به شرایط جامعه کار اقتصادی تاثیر می‌کنند پس توانائی ارائه خدمات بهر حال در خدمت اقتصاد جامعه است.

در اسلام، صدقه و انفاق بسیار تاکید شده است، اما در ایران فقط به پرداخت پول به گدایان و متکدیان محدود می‌شود. مراد اسلام از صدقه و انفاق توجه به کلیه خدمات عمومی و



خصوصی است، پیامبر اعظم (ص) فرمودند: اگر سنگی را از سر راه مردم برداشتید، یک صدقه انجام داده اید. در گذشته افرادی سرویس بهداشتی ساخته و وقف می‌کردند، تا صدقه جاوید انجام داده باشند. حقیقت انفاق از کلمه «نفق» می‌آید بمعنی «اداره کردن» در حقیقت با نفقه فرد و خانواده و با انفاق جامعه اداره می‌شود، پس تمام مصادیق از کارهای گوناگون در جامعه که با صداقت و از روی صدق و همراه با صدقه انفاق انجام می‌شود باعث اداره بهتر جامعه است. پس یک مامور راهنمایی که کار خود را با صداقت (صدقه) انجام داده است به جامعه انفاق و یا آن را ارائه کرده است. شاید اگر صدقه و انفاق آنچنان که مورد نظر اسلام است مورد عمل و توجه قرار گیرد، شاید هیچ فقیری پیدا نشود.

۶- **ظرف کالائی:** اگرچه خدمت علی الظاهر کالا نیست، اما واقعیت این است که از هر کالائی کالاتر است. اگر کالائی

نتوانست مشتری را جلب کند، دغدغه ای نیست و جای جبران سریع دارد، اما اگر خدمت بد فهمیده شود و بد به کار گرفته شود، احتمالاً تا نسل‌ها نتوان آن را اصلاح کرد. بسیاری از خدمات همراه کالا عرضه می‌شود، اما خدمت خود فی نفسه دارای ظرفیت کالائی است. لذا اگرچه بسیاری از خدمات کالا نیستند اما می‌توانند تبدیل به کالا شوند.

بسیاری از کالاها توسط مدیران و مهندسان و تکنسین‌ها و تجار و رانندگان و تعمیرکارانی به دست مردم می‌رسند که هیچکدامشان صاحب و تولید کننده اصلی آن کالا نیستند. یک بسته بندی بد و یا بیمه ناقص در حمل و نقل و مهندسی و ساخت و ساز می‌تواند تمام زحمات صدها نفر را به باد دهد. یک مهندس طراح در طرح شبکه‌های آب و فاضلاب، راه و کارخانه و غیره می‌تواند ندانسته خسارت‌های اقتصادی پنهان و بدون کشف به دور از دید حتی خبرگان وارد آورد. پس «خدمت» در واقع یک «فرصت» است. چنین است که ارزش و جایگاه و ظرفیت‌های خدمات در جامعه بسی فراتر از آن است که در وادی امر به آن نگریسته می‌شود.

۷- **ظرف فکر و فرهنگ:** هیچ خدمتی خارج از فکر و فرهنگ جامعه قابل سامان یافتن و نتیجه گیری نیست. بسیاری از خدمات بیمه و بانکی در کشورهای اروپائی به راحتی انجام می‌شود ولی در ایران به علت عدم ظرفیت فکری و سازمانی قابل پیاده کردن نیست.

ب- مبانی خدمات:

امور کشاورزی بر مبنای گردش و تغییرات جوی و کار کشاورز بر روی زمین و استفاده از آب و انرژی و دانش آن صورت می‌پذیرد. این افراد نظم و ترتیب و مدار خاص زندگی خود را دارند. در تابستان کسی کشت نمی‌کند و در زمستان درو نمی‌کند. کشاورزی آفت‌ها و ابتلائات خود را هم دارد. در صنعت، این نظم و انضباط و بهره‌وری از سرمایه‌های صنعتی نیازمند خدمات بیشتر است. به همین قیاس تحقق یک خدمت و ارتقا کیفیت آن به سطح فعالیت اجتماعی فرد نیازمند است. اگر بخواهیم با نگاه سیستمی و سامانه ای خدمات را تعریف و تبیین کنیم، مبانی آن را می‌توان به صورت زیر نشان داد:

ترسیم فوق به خوبی نقش «مدیریت خدمات» را بر آوردن نیازها و کشف رازها و توانمندی‌ها را نشان می‌دهد. اگر از کلمه راز استفاده می‌کنیم، برای این که استفاده از یک کالا تقریباً بهمان صورتی انجام می‌شود که هست. اما خدمت بر اساس اندیشه فرهنگ، عرف و عادت شکل می‌گیرد و

به سامان می‌رسد. تمام موفقیت یک «مدیر خدمات» بسته به خواندن نهفته‌های جامعه و مردم و مشتری خویش و پاسخگوئی به نیازهای آن است. بعنوان مثال در کشور ما آمارها از دقت بسیار کمتری از جوامع صنعتی برخوردار است. به همین دلیل ارائه خدمات مدیریت و مدیریت خدمات نیز مشکل تر است. هرچقدر اهداف و اطلاعات و استراتژی‌ها روشن تر باشد، مدیریت خدمات نیز آسان تر و برخورداری از مواهب طبیعی و محصولات صنعتی و فکر و اندیشه انسان‌ها (خدمات) و تجربیات قبلی میسرتر می‌گردد. یک پزشک حاذق برای بیماری که نمی‌تواند بیماری خود را بطور شایسته اعلام کند، نمی‌تواند کاری بکند. اما یک پزشک عمومی بر اساس اطلاعات خوب بیمار خود، آن را تشخیص و برای درمان، او را راهنمایی می‌نماید.

لذا بسیار روشن است که در ایران، قوانین و مقررات فی نفسه مشکل آفرین نیستند، اما نبود اهداف مشترک و اطلاعات کافی، مجریان قانون و مدیران خدماتی را ناکارآمد می‌نماید. لذا بسیاری از مظاهر و موارد خدماتی نظیر وکالت، بیمه، طرح و نظارت، احداث بنا، صادرات و واردات، بانکداری و دهها و صدها مورد دیگر جایگاه واقعی و اصولی خود را ندارد.

نگاهی به سطح خیابانها و مصرف بی رویه و نامتعارف سوخت بنزین گواهی بر این مورد است. یک مدیر بانک، یک کارمند اداره، یک مهندس ناظر و هزاران شغل دیگر، هیچکدام شان مسئول سازماندهی آمد و شد و ترافیک در شهر نیستند. اما آیا عدم کارآمدی آنان و تطویل کار مردم و تطل در خدماتی که باید ارائه بدهند، هیچ نقشی در افزایش رفت و آمد مردم ندارد؟! هزاران دانش آموز در شهر در حال تحصیل هستند، چرا باید مدارک تحصیلی آنان علاوه بر مدرسه در چندین سازمان دیگر نیز بررسی و ارزیابی و مهر گردد؟ جز این که سازمان صادر کننده جواز فعالیت مدرسه، صلاحیت مدیر مدرسه را برای تائید تام و تمام مدرک تحصیلی دانش آموز آن مدرسه را قبول ندارد. یک مهندسی که از دانشکده فنی دانشگاه تهران مدرک مهندسی عمران را می‌گیرد، چرا باید برای دریافت برگ نظارت، امتحان بدهد؟ به شهرداری، سازمان نظام مهندسی، اداره دارائی و غیره مراجعه مستمر داشته باشد؟ در حالی که بسیاری از این مراجعات می‌تواند حذف و مهندس مربوطه ضمن کاهش آمد و شد در سطح

شهر، توان و وقت خود را صرف افزایش دانش و رسیدگی بهتر به مسئولیت خود نماید. شنیده ام در کشورهای صنعتی، بجای امتحان، مهندسان ناظر را با «سوگند» متعهد می‌کنند و مالیات را داوطلبانه پرداخت می‌کنند.

بعنوان آخرین کلام:

خدمات و مدیریت خدمات لازمه کشاورزی، معدن و صنعت کارآمد، بوروکراسی و دیوان سالاری درست است. بعبارت دقیق «مدیریت خدمات» عبارت است از مدیریت علمی و کشف رموز و مصالح امور و انجام اصولی که لازمه کارآمد کردن نظام بوروکراسی و دیوان سالاری است. بدیهی است که استاندارد مدیریت و صدور گواهی‌های مدیریت (ISO 9001) چیزی جز تائید کارآمدی مدیریت و دفاتر مدیریت‌ها نمی‌باشد.

ج- بررسی کیفیت خدمات:

گفتیم اگرچه خدمات کالا نیست، اما از هر کالائی مهم تر و پرفریت تر و اصولا کالا در کنار خدمت‌ها ارزش پیدا می‌کنند. اتومبیلی که خدمات پس از فروش ندارد، مشتری کمی هم دارد. هتل بسیار باشکوهی که خدمات کافی ندارد، مشتری چندانی هم ندارد. لذا بررسی و ارزیابی کیفیت خدمات همواره باید از دغدغه‌ها و دل مشغولی‌های «مدیریت خدمات» باشد. کیفیت هر خدمت حداقل از ۷ منظر زیر مورد ارزیابی قرار گیرد:

- | | |
|---------------|------------------|
| Reliability | ۱- قابلیت اعتماد |
| Responsivness | ۲- پاسخگوئی |
| Assurance | ۳- محتوا |
| Tangible | ۴- ظواهر |
| Empathy | ۵- همدلی |
| Continuty | ۶- تداوم |
| Productivity | ۷- بهره‌وری |

اصل اول - جلب اعتماد: تجربه نشان میدهد که بدون جلب اعتماد لازم، کارآئی، صلاحیت، صداقت و مهارت لازم و کافی و ارزشمند مدیریت خدمات نمی‌تواند خدمات مطلوبی را ارائه و یا نظر مردم و مشتری را نسبت به آن جلب کرد. بیشتر حجم تبلیغات شرکت‌های خدماتی صرف جلب نظر مشتری می‌شود. استاندارد کردن، تعریف مشتری‌های قبلی، همه و همه برای ایجاد این زمینه است که مشتری نسبت به خدمات مؤسسه اعتماد پیدا نماید. هرچه قدر این

بسیار روشن است که در ایران، قوانین و مقررات فی نفسه مشکل آفرین نیستند، اما نبود اهداف مشترک و اطلاعات کافی، مجریان قانون و مدیران خدماتی را ناکارآمد می‌نماید.

میزان اعتماد افزایش یابد مشکلات طرفین در داد و دهش خدمات آسان تر است. میزان تضمین هائی که طرفین از هم میگیرند همگی بستگی به سطح اعتماد طرفین در انجام تعهداتشان دارد. تحویل کالا و یا انجام خدمات در سر موعده مقرر، حضور بموقع در سر قرار، دوام کالا و خدمت همگی از مصادیق این اصل است.

اصل دوم - پاسخگوئی:
سازمان خدماتی باید بتواند مشتری خود را در برابر ایرادات، اشکالات، سو تفاهم ها و غیره توجیه و در رفع آن عیب بکوشد. مدیر خدماتی هزینه انجام پاسخگوئی را باید نوعی سرمایه گزاری برای حفظ اعتماد مشتری تلقی نماید.

اصل سوم - محتوا: محتوای خدمت می بایست حداقل انتظارات مشتری را برآورده نماید. کیفیت خدمات همانند کیفیت کالا کاملاً و بسرعت قابل لمس و دریافت و درک است. بیشترین انرژی مدیران خدماتی صرفاً بالا بردن و حفظ محتوی کالای مربوطه می شود. امکانات، تجهیزات کافی، اطلاع رسانی درست، تبلیغات همه حول محور تحقق محتوی خدمات مورد نظر می گردد.

اصل چهارم - حفظ ظواهر: متاسفانه بسیاری از مدیران برای حفظ ظاهر و آرایش ظاهری دفتر، کارخانه و کالا و خدمات خود دقت نمی نمایند. ولی واقعیت این است آنچه را که در مجموع ظواهر گفته می شود، اگر از محتوا پر ارزش تر و مهم تر نباشد، کم ارزش تر نیز نیست. یک کارخانه تولیدی مدرن بدون داشتن دفاتر اداری مرتب و مجهز، کارگاهای آراسته و تمیز، قطعاً از کارائی لازم در تولید برخوردار نخواهد بود. از طرفی بسیاری از مشتریان نیز از صورت ظاهری و نحوه برخورد و تدوین قراردادهای و معاملات و داده شده، جلب و جذب مؤسسه می شوند. مدیران و کارمندی که ظواهری ناپسند دارند، چگونه می توانند کالا و خدمات شایسته تحویل مشتری دهند. ارزش و اهمیت بسته بندی امروزه چیزی نیست که بتوان آن را نادیده گرفت. یک مثل ایرانی می گوید «از کوزه همان برون تراود که در اوست» شاید بتوان «آبرو» را لغت بهتری برای ظواهر داشت.

اصل پنجم - همدلی: رعایت ۴ اصل فوق، همدلی طرفین را ایجاد می نماید. قطعاً بدون توجه به ۴ اصل قبلی همدلی به دست نمی آید. و بدون همدلی هیچ همکاری آغاز نمی شود و هیچ خدمتی به ثمر نمی رسد.

اصل ششم - تداوم: متاسفانه این اصل از سوی مدیران ایرانی کمتر مورد توجه است. بحدی که معمولاً کالای ایرانی در اولین سفارش عالی و در سفارش دوم مطلوب و بالاخره در سفارشهای بعدی اثار بی قیدی و شلختگی ظاهر می شود. قول و قرارها به راحتی و به بهانه دوستی و مشتری بودن و این که ما تنها تامین کننده نیاز او هستیم زیرا گذاشته می شود. انجام تعهدات و خدمات اولیه نظیر ساعت شروع و ارائه خدمات بسیار طولانی می شود. عدم اعتقاد مردم ایران نسبت به بیمه، مشاور متخصص، وکالت، سیستم الکترونیک بانکها و غیره ناشی از همین امر است. یک خدمت گاهی بدون اطلاع به مشتری قبلی تعطیل و یا تغییر داده می شود.

نتیجه:
مدیران کنونی کشور در دوران ۳۰-۲۰ سال اخیر تجربیات و سرمایه گزاری سنگینی در صنعت و کشاورزی خدمات ارزشمندی انجام داده اند. متاسفانه بدنه بخش خدمات به علت فرهنگ غلط و تحت عناوین دلالی، کار غیر فنی، عدم رضایت از کار خدماتی، مفت خوری و غیره رشد چندانی نگرده است.

اینک زمان آن است که ارزش جدیدی به خدمات و «مدیریت خدمات» داده شود. مدیران صنعتی باید بدانند فقط مدیر تولید هستند و باید بسیاری از کارهای خدمات مورد نیاز خود نظیر خرید کالا و مواد اولیه، فروش کالا و محصول، تبلیغات، بیمه، بانک، تسهیلات، دکوراسیون دفاتر، حمل و نقل، نظارت کارگاه و هزاران امور خدماتی را به مؤسسات خدماتی تخصصی بسپارند، نمونه موفق امروز بهم رسیدن خدمات مهندسی و پزشکی است.

مدیران صنعتی باید بدانند فقط مدیر تولید هستند و باید بسیاری از کارهای خدمات مورد نیاز خود نظیر خرید کالا و مواد اولیه، بیمه، بانک، تسهیلات، دکوراسیون دفاتر، حمل و نقل، نظارت کارگاه و هزاران امور خدماتی را به مؤسسات خدماتی تخصصی بسپارند

