

## چهل نکته مهم مدیریتی از نظر دکتر دمینگ

۱- سودهای واقعی از طریق مشتریان وفادار حاصل می شود نه از طریق مشتریانی که فقط راضی هستند. این سود ۶ تا ۸ برابر از مشتریان دیگر بیشتر است.

۲- شرکتی که به دنبال جذب مشتریان دائمی است درآمدهای بسیار بالاتر از شرکتی دارد که فقط به رد کردن محصولات خود می اندیشد.

۳- مشتریان با ارقام حسابداری شرکت گول نمی خورند.

۴- تحقیقات نشان می دهد که یک مشتری راضی حدوداً برای ۸ نفر محصول را تبلیغ می کند و یک مشتری ناراضی حدوداً به بیش از ۲۰ نفر توضیح خواهد داد که چه عذابی کشیده است.

۵- کیفیت در اتاق هیئت مدیره ایجاد می شود.

۶- گزارش های مالی واقعیت نیستند. آنان شرح اوضاع مالی گذشته اند. یعنی یک تصویر تک بعدی از یک دنیای چند بعدی

۷- مشکلات رقابتی ما به دلیل کارکنان حاضر در سیستم نیست بلکه به دلیل ضعف مدیریت است.

۸- پیوسته و همیشه باید سیستم تولید و ارائه خدمات را بهبود بخشید.

۹- ترس از از بین ببرید.

۱۰- شعارها، اصرارها و تعیین اهداف را برای نیروی کار حذف کنید.

۱۱- سهمیه بندی رقمی برای نیروی کار کنار بگذارید و به جای آن رهبری را جایگزین کنید.

۱۲- از تعیین اهداف رقمی برای مدیران دست بردارید. رهبری را جایگزین کنید.

۱۳- نظریات اقتصادی می گوید: «دانش عنصر کلیدی کیفیت است + دو عنصر: سرمایه و نیروی کار». دمینگ می گوید: «آگاهی

عمیق + دانش فنی + سرمایه + نیروی کار می تواند رمز کیفیت و بهبود پیوست باشد.»

۱۴- این مدیران ارشد هستند که به آگاهی عمیق احتیاج دارند.

۱۵- کیفیت فقط در صورتی به دست می آید که افراد حاضر در سیستم احساس امنیت کنند و از کاری که انجام می دهند لذت ببرند.

۹۴- ۱۶ درصد مشکلات، ناشی از سیستم هستند و فقط درصد آنها ماهیتی ویژه دارند.

۱۷- هر گاه مدیریت حربه ترس را به کار گیرد، ارقام اشتباه و اطلاعات گمراه کننده دریافت خواهد کرد.

۱۸- عمل بدون آگاهی، به خصوص آگاه عمیق، می تواند یک سیستم کاملاً خوب را تخریب کند.

۱۹- WIN-LOSE -SYSTEM خوب نیست WIN-SYSTEM-WIN. خوب است.

۲۰- در مورد موقعیت هایی که برای تکمیل کار نیاز به همیاری است، ایجاد رقابت ضدبهره وری است. به عبارت دیگر، ایجاد رقابت بین کارگران وقتی علت عمده نوسان عملکردها، خود سیستم باشد به تنش خواهد انجامید و از بهبود و حتی رقابت هم خبری نخواهد شد.

۲۱- از دیدگاه دمینگ، وظیفه یک رهبر آن نیست که در مورد افراد قضاوت کند. بلکه او باید تعیین کند که چه کسی به کمک ویژه نیاز دارد و مطمئن شود که آن کمک را دریافت می کند.

۲۲- باید این نکته را در نظر داشته باشیم که مهم ترین ارقام هیچ گاه شناخته نمی شوند. ما نمی دانیم یک مشتری ناراضی یا یک کارمند ناراضی چقدر هزینه بر می دارد.

۲۳- بازرسی ابزاری بسیار محدود است که از آن بیش از اندازه استفاده - و معمولاً سوء استفاده - می شود.

۲۴- بازرسی نمی تواند سطح کیفیتی را که در یک محصول طراحی شده است، بهبود بخشد.

۲۵- آموزش است که سیستم را بهبود می بخشد و هزینه ها را کاهش و درآمدها را افزایش می دهد.

۲۶- مسیر بهبود، برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات :

الف - نوآوری در محصول و خدمات

ب - نوآوری در فرآیند ایجاد محصولات و خدمات

ج - بهبود محصولات و خدمات

۲۷- آموزش جزء جدایی ناپذیر بهبود است که مسئولیت اجرای آن به عهده مدیریت است. بهبود همیشه سودآور است.

۲۸- مسئول آموزش (آموزش دهنده) باید استادکار باشد. وقتی مهارتی نادرست فراگرفته شود امکان تغییر آن به گونه ای اقتصادی امری محال است. بنابراین، آموزش باید از همان آغاز به درستی صورت گیرد.

۲۹- کارگر می تواند کیفیت پایین تر ارائه دهد، ولی نمی تواند کیفیتی برتر از آنچه سیستم اجازه می دهد ایجاد کند.

۳۰- ارزیابی های سالانه دیدگاهی کوتاه مدت را به کسب و کار تحمیل می کنند. حتی اگر سهام شرکت در دست هایی مطمئن باشد و ریاست کل بخشنامه ای صادر کند و بگوید که دیدگاه درازمدت بسیار با اهمیت است، اگر شرکت از یک ارزیابی سالانه استفاده کند کارمندان و مدیران آن شرکت همگی جهت گیری کوتاه مدت خواهند داشت و آن مدیران که به ارشدیت می رسند، پرورده این سیستم اند تا به آن مقام برسند، یاد گرفته اند که فقط تفکراتی کوتاه مدت داشته باشند.

۳۱- آیا آرزوی برنده شدن برای دستیابی به کمال الزامی است؟

نه، سعی کنید فردی باشید که به کاری که می کند قلباً علاقه مند است. آنچه ما نیاز به پرورش آن داریم، عشق به یادگیری، عشق به کارکردن و عشق به بازی کردن است. عشق به آنچه انجام می دهید، به مهارت و کمال می انجامد.

۳۲- بهترین نوع خدمت به مشتری از افتخارات به کار و مهارت سرچشمه می گیرد.

۳۳- کنترل کیفیت به معنای مدیریت است، تمام جنبه های مدیریت

۳۴- رهبری، رهبری نظارت نیست.

یک رهبر مهارت ها، استعدادها و توانایی های تمام کارمندان خود را می شناسد ولی در نظر او همه برابرند. او کسی را مورد قضاوت قرار نمی دهد. رهبر باید همه را به آموزش ترغیب کند. رهبر، تهدید یا تقاضا نمی کند بلکه صبورانه آموزش می دهد. مدیر ناشکیبا، رهبر نیست. وظیفه رهبر، هدایت کارمندان به سوی کیفیت بهتر است. مدیران باید نخستین عاملان بهبود باشند. رهبران محیط کار را لذت بخش می کنند.

۳۵- ارزیابی سالانه، به گونه ای مصنوعی برخی را برنده و بقیه را بازنده اعلام می کند.

۳۶- سرم‌نشاء بهبود، مغز افرادی است که در سیستم کار می کنند. افراد باید به حد کافی پویا و زنده باشند تا مغزشان کار کند.

۳۷- برای دگرگونی (TRANSFORMATION) تمام کارکنان را به کار بگیرید. دگرگونی وظیفه همه است.

۳۸- سعادت تنها سخت کوشی نیست، بلکه به مدیریت جامعه بستگی دارد.

۳۹- ناآگاهی، پرهزینه ترین کالای دنیا است.

( ۴۰- درس اصلی دمینگ) هدف کل مدیریت : هدف از همیاری این است که به هر یک از ما اجازه داده شود بهترین تلاش خود را عرضه کنیم و در کارها به تمامی مشارکت نماییم.