

# آموزه‌های دکتر دمینگ

کسی که کیفیت را به ژاپنی‌ها آموخت

رافائل آگوایو

ترجمه میترا تیموری  
ویراسته آزاده رادنژاد



## فهرست مطالب

مقدمه ادواردز دمینگ.....	۷
درآمد.....	۹
آموزه‌های دکتر دمینگ: زیرساخت بهبودهای واقعی.....	۱۵
فصل ۱: مدیریت و کیفیت.....	۱۹
فصل ۲: اولویت با کیفیت است.....	۴۳
فصل ۳: کیفیت چیست؟.....	۶۵
فصل ۴: نوسان در مدیریت.....	۸۷
فصل ۵: سیستم‌های پایدار.....	۱۰۹
فصل ۶: همیاری: تأمین‌کنندگان و بخش‌ها.....	۱۳۱
فصل ۷: همیاری: میان مدیریت و کارکنان.....	۱۴۵
فصل ۸: همیاری میان رقبا.....	۱۶۱
فصل ۹: نیاز به تغییر واقعی.....	۱۷۳
فصل ۱۰: کانون توجه و فلسفه دمینگ.....	۱۹۱
فصل ۱۱: بازرسی.....	۲۱۱
فصل ۱۲: طرز رفتار با تأمین‌کنندگان.....	۲۲۵

فصل ۱۳: تولد دوباره و نوسازی مجدد.....	۲۳۹
فصل ۱۴: اهمیت آموزش.....	۲۵۳
فصل ۱۵: رهبری.....	۲۶۳
فصل ۱۶: از بین بردن ترس.....	۲۷۳
فصل ۱۷: افزایش غرور و لذت از کار.....	۲۹۵
فصل ۱۸: بهبود و اذهان کارگران.....	۳۰۳
فصل ۱۹: دگرگونی اساسی.....	۳۱۳
فصل ۲۰: رقابت.....	۳۲۱
فصل ۲۱: اینک در کجا هستیم؟.....	۳۴۳

## مقدمه ادواردز دمی‌نگ

این کتاب درباره بعضی از اصولی است که من در دانشکده امور اقتصادی و تجاری استرن دانشگاه نیویورک تدریس کرده‌ام، البته به روایت یکی از دانشجویان این دانشگاه. انسان آنچه را می‌شنود بر اساس ایده‌ها و افکاری که در سر دارد تعبیر می‌کند. ممکن است اصول تازه‌ای که استاد به دقت تشریح می‌کند در ذهن یک دانشجو مکان امنی بیابد و آن دانشجو از آن اصول به سوی گنجینه‌ای از ایده‌های قابل یادآوری و انتقال به دیگران رهنمون گردد. و این امر در مورد کتاب آقای آگویو به راستی مصداق دارد.

ایده یک سیستم نیز یکی از این اصول بود. به عنوان مثال می‌توان از نمودار حرکت صنعتی سخن گفت. نقطه آغاز این نمودار حدس مدیریت یک شرکت درباره محصول یا خدمتی است که احتمالاً در آینده بازار خواهد داشت. سپس، محصول یا خدمت طراحی می‌شود. بعد نوبت به تهیه تجهیزات و منابع اولیه، ساخت، آزمون، بازاریابی محصول یا خدمت، تحقیقات مربوط به مصرف‌کننده، طراحی مجدد و غیره می‌رسد و این روال از طریق یک چرخه بی‌پایان ادامه می‌یابد.

در سیستمی که به خوبی سازمان‌دهی شده است، همه اجزای سازنده سیستم، به قصد پشتیبانی از یکدیگر با هم کار می‌کنند. در سیستمی که رهبری و مدیریت خوبی دارد، همه برنده‌اند. این همان نکته‌ای است که من

در سال ۱۹۵۰ به مدیران ارشد و مهندسان ژاپنی آموختم. اگر مدیریت بد، اجزاء سیستم را رقابتی کند، سیستم نابود می‌شود. همه می‌بازند. هزینه‌ها بالا می‌رود، کیفیت و متعاقباً بازار افت می‌کند. متأسفانه دنیای غرب در انتظار این سرنوشت است، چرا که دستگاه مدیریت حاکم، سازوکار یک سیستم را درک نمی‌کند.

رتبه‌بندی افراد، بخش‌ها، گروه‌ها، مقایسه آن‌ها، تشویق بالایی‌ها و تنبیه پایینی‌ها، نمونه‌هایی معمول از عملکرد مدیریت حاکم است. وقتی مقایسه، اساس مشاغل و دستمزدها است، طبیعی است که گروه‌ها و بخش‌ها رقابتی می‌شوند. هر طرف سعی می‌کند بنا بر معیارهای رقابتی بر دیگری برتری جوید. نتیجه، هزینه‌های بالاتر و نبرد برای سهم بازار است و در این میانه همه بازنده‌اند.

دبلیو. ادواردز دمی‌نگ

## درآمد

در سال ۱۹۷۷ دوره کارشناسی ارشد خود را در رشته مدیریت بازرگانی در دانشگاه نیویورک به پایان رساندم. در آن زمان هفت سال بود که به عنوان یک کارمند بانک در بخش مالی کار می‌کردم و به خاطر عملکرد مدیریت، ناراحت و نگران بودم. به نظر می‌رسید اشتباهی وجود دارد و یا شاید اصلاً چیزی که باید باشد، وجود ندارد. ولی تحصیل در مدرسه امور اقتصادی و تجاری، هیچ بینش یا درک جدیدی به من نیاموخت چه رسد به این که به حل این مشکل کمک کند.

در آن زمان ژاپن مثل چالشی بزرگ، روبروی صنعت و مهارت‌های مدیریتی امریکایی و توهم ابرقدرت بودن آن قرار داشت. شرکت‌های بزرگ چند ملیتی امریکایی قدرتمند و موفق بودند و برتری فرضی در قابلیت‌های مدیریتی، آموزش و استعداد، بسیاری از امریکایی‌ها از جمله من را متقاعد ساخته بود که امریکا به تسلط و نفوذ بر اقتصاد جهان ادامه خواهد داد.

البته ژاپن به تاخت و تاز و پیشرفت خود ادامه می‌داد. خودروهایی ژاپنی به خصوص خودروهایی کوچک، توجه همه را به خود جلب کرده بود. صنعت الکترونیک آن‌ها خوب بود. ولی به نظر ما آن‌ها از مزیت‌های ویژه‌ای برخوردار بودند که به زودی از بین می‌رفت. به محض این که شرکت‌های خودروسازی امریکا تصمیم می‌گرفتند خودروهایی

کوچک بسازند یا شرکت‌های الکترونیک تصمیم می‌گرفتند از هزینه‌های خود بکاهند، ما مجدداً غرور خود را به عنوان اربابان دنیای تجارت باز می‌یافتیم.

آن زمان ما فکر می‌کردیم ژاپنی‌ها مسلماً نمی‌توانند از نظر خلاقیت، نوآوری یا سخت‌کوشی به پای ما برسند. چرا که آن‌ها به هر فرد، به خاطر تلاش خاص خود پاداش نمی‌دهند! آن‌ها قدر رقابت فردی را به اندازه ما نمی‌دانند! آن‌ها مانند ما بر پایه اهداف کمی مدیریت نمی‌کنند! دست‌کم من و بسیاری دیگر این طور فکر می‌کردیم. حتی اگر این نظریات را به صراحت در دانشکده امور تجاری و اقتصادی نیاموخته بودم، ولی کلامی هم بر رد یا ضد آن نشنیده بودم. ما در امریکا بهترین کارکنان را شناسایی می‌کردیم و فکر می‌کردیم که آن‌ها باعث و بانی پیشرفت هستند. در نتیجه با شناخت و تشویق آن‌ها می‌توانستیم خلاقیت و نیروی آن‌ها را حفظ کرده و موقعیت آتی خود را در دنیا محکم کنیم.

ولی در بر این پاشنه نچرخید. صنعت ژاپن در پس‌زمینه محو نشد. کارگران ژاپنی با بالا رفتن سطح زندگی و دستمزد خود تنبل نشدند. شرکت‌های ژاپنی نه تنها به پای شرکت‌های امریکایی رسیدند که از نظر مشخصه‌های محصول، نوآوری، طراحی و البته کیفیت، جلو افتادند. هرچه شرکت‌های امریکایی جدی‌تر به رقابت پرداختند و اهداف سخت‌تری را تعیین کردند، اوضاع بحرانی‌تر شد. هرچه کارشناسان ارشد بیشتری که آموزش دیده "مدیریت نوین" بودند وارد مراتب مدیریتی شده و رهبری شرکت‌ها را به عهده گرفتند، وخامت اوضاع بیشتر شد. اشکال در کجا بود؟ موضوع از چه قرار بود؟

و در این زمان، نمی‌توانید میزان بهت و شگفتی مرا باور کنید، وقتی که یک روز مجله وال استریت را باز کردم و با دو صفحه آگهی تبلیغاتی مواجه شدم با این عنوان که "مشهورترین فرد در کنترل کیفیت ژاپنی، یک امریکایی است."

متن مقاله چنین بود:

او دلبیو ادواردز دمینگ است، یک متخصص کنترل کیفیت. در سال ۱۹۵۰، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی (JUSE) از دکتر دمینگ دعوت کرد تا سلسله سخنرانی‌هایی را در ژاپن برگزار کند، واقعه‌ای که به موفقیت فراگیری منجر شد. مدتی بعد به عنوان یادبود سفر دکتر دمینگ و به منظور تقویت پیشرفت کنترل کیفیت در ژاپن، JUSE جایزه‌ای به عنوان جایزه دمینگ در نظر گرفت تا هر ساله به آن دسته از شرکت‌های ژاپنی اهدا شود که چشم‌گیرترین پیشرفت را در کنترل کیفیت داشته‌اند.

امروزه نام دکتر دمینگ در محافل صنعتی ژاپن به خوبی شناخته شده است، و شرکت‌های ژاپنی برای دریافت جوایز معتبر دمینگ شدیداً با هم رقابت می‌کنند. در سال ۱۹۵۳، شرکت سومی‌تومو متالز موفق شد "جایزه دمینگ برای پیاده‌سازی" (Deming Prize For Application) را از آن خود کند. با نگاهی به گذشته باور داریم این اتفاق در تاریخ کنترل کیفیت شرکت سومی‌تومو مهم‌ترین واقعه بوده است. این جایزه ما را به سوی تلاش هرچه بیشتر سوق داد و ما را یاری کرد تا نهایتاً یکی از بزرگ‌ترین و پیشرفته‌ترین فولادسازان دنیا شویم.

سومی‌تومو متالز موفقیت خود را مرهون متخصص کنترل کیفیت امریکایی است که یکی از بزرگ‌ترین افرادی است که الهام‌بخش ژاپنی‌ها شد. مدیریت و کارمندان سومی‌تومو متالز مایلند از این فرصت استفاده کرده و بگویند: "دکتر دمینگ، از این که ما را یاری کردید تا همه چیز را از نو شروع کنیم متشکریم."

به راستی شوکه شدم. به زودی دریافتم که دمینگ از سال ۱۹۴۶ به بعد استاد دانشگاه بوده است و هنوز هم در دانشکده‌ای تدریس می‌کند که من از آن فارغ‌التحصیل شده‌ام. چگونه چنین چیزی ممکن است؟ چرا من هرگز راجع به او چیزی نشنیده بودم؟ چه چیز مهمی در مورد کنترل کیفیت وجود داشت؟ تصمیم گرفتم در اولین فرصت در این مورد بیشتر تحقیق کنم.

در سال ۱۹۸۳ که خیال گرفتن مدرکی دیگر را در سر می‌پروراندم این فرصت برای من ایجاد شد. وقتی در حال ثبت نام بودم، ورقه‌ای به چشمم خورد که تدریس یک دوره پاره‌وقت توسط دمینگ را اعلام می‌کرد و من در آن دوره شرکت کردم.

بنا به برخی دلایل در ردیف جلوی کلاس نشستم. دانشجویان با حالتی



منتظرانه نشسته بودند که مردی با لبخندی مهربان و رفتاری دوستانه وارد شد. او درس خود را با این سؤال شروع کرد: "کیفیت چیست؟"

من در مورد مباحثی مشابه در ارتباط با کار و مدیریت فکر کرده بودم. چه موقع شرکتی بهترین بهره‌برداری را از افراد خود می‌کند؟ آن روز من احساس شجاعت می‌کردم، پس داوطلبانه پاسخ دادم: "به نظر من افراد باید راضی و خوشحال باشند تا کیفیت به دست آید."

او به من نگاه کرد و نام مرا پرسید. جواب دادم: "رافائل". او سری تکان داد و گفت: پاسخ بدی نبود. کیفیت، غرور استاد کاری است. بهت زده شده بودم. از بازرسی یا حداقل میزان قابل قبول کیفیت سخنی به میان نیامد. در حین آموزش قبلی من در امور تجاری و اقتصادی تنها یک بار به کیفیت اشاره شد و آن هم وقتی بود که کیفیت، به عنوان جزئی از فرایند بازرسی محصول نهایی مطرح شد که باید تعیین می‌کرد چه موقع یک دستگاه نیاز به تنظیم دارد. اینک می‌دانم که این نظریه کاملاً نادرست است. اگر قرار باشد کیفیت، نه از طریق بازرسی ایجاد شود بلکه در درون محصول ایجاد شود و اگر کیفیت با یک محصول یا خدمت عجیب باشد، پس، کیفیت، وظیفه و نقش مدیریت است.

دمی‌نگ در همان نخستین دوره، هر پیش فرض مدیریتی را که آموخته بودم نابود کرد. او به من نشان داد که نکات مهمی که در دانشکده امور اقتصادی و تجاری آموخته بودم نادرست بودند. نه تنها این نکات نادرست بودند بلکه به نتایج پست‌تر، کیفیت ضعیف‌تر و نارضایی مشتری منجر می‌شدند. این طوری شد که هر چه که باید قبلاً می‌آموختم، در یک محل و فقط در یک دوره یاد گرفتم. چرا تا کنون درباره دمی‌نگ چیزی نشنیده بودم؟ شاید به این دلیل که حرف‌های او در مورد مدیریت با تمام آنچه در مدارس امور تجاری و اقتصادی در کل کشور تدریس می‌شد، تفاوت داشت.

در طول آن دوره، نخست مرتباً از خود می‌پرسیدم چرا در ایالات متحده او شناخته شده نیست؟ چرا کتابی وجود ندارد که به زبان ساده

تعالیم او را شرح دهد؟ در پایان آن دوره، نامه‌ای به دمینگ نوشتم و تمایل خود را به نوشتن کتابی در توضیح تعالیم او اظهار داشتم. من می‌خواستم نظر او را به نوشتن چنین کتابی جلب کنم و در این صورت یاری بگیرم. فکر می‌کردم باید چند سال تعالیم او را بیاموزم تا بتوانم نوشتن کتاب را آغاز کنم. چند ماه بعد، او نامه مرا پاسخ داد و موافقت خود را با نگارش کتاب و نیز آمادگی خود را برای انجام هرگونه کمکی به من اعلام کرد. و به این ترتیب نوشتن کتاب آغاز شد. آنچه تصور می‌کردم برنامه‌ای سه یا چهارساله باشد، هفت سال طول کشید. ولی اکنون این زمان اضافه را نوعی موهبت می‌دانم. از خوش‌بختی من بود که توانستم در این دریای شگفت‌آور دانش، غوطه‌ور باشم. تعالیم دمینگ زیبا و دقیق‌اند و در واقع برای هر گوشه زندگی ما قابل کاربرد هستند.

دمینگ به عنوان یک آمارگر در دنیا مشهور است. و بیشتر ما آمار را نوعی ریاضیات بسیار خشک می‌دانیم. ولی حدود یک قرن است که تفکر آماری در علوم و تکنولوژی به کار می‌رود. این استنتاج‌ها و پیشگویی‌ها هستند و نه روش‌ها که بیشترین اهمیت را دارند. وقتی در اوایل قرن حاضر در مورد پدیده‌های اتمی، تفکر آماری به کار گرفته شد، نظریه مکانیک کوانتوم شکل گرفت که پدیده‌هایی را توجیه می‌کرد که نظریه کلاسیک از توجیه آن‌ها عاجز بود.

نظریه مکانیک کوانتوم درباره یک اصل نامعلوم، تونل الکترون و وقایع عجیب دیگر، پیش‌بینی‌هایی باورنکردنی ارائه داد. با این حال، پیش‌بینی‌های این نظریه درست از آب درآمد، گرچه نظریات غیراستدلالی را که بر پایه مفاهیم و تجربیات گذشته بودند، نقض می‌کرد. نظریه دمینگ نیز پیش‌بینی‌های شگفت‌انگیزی درباره مدیریت موفق ارائه می‌دهد که بسیاری از نظریاتی را که ما باور داریم، رد می‌کند.

اگر شما در آغاز قادر به پذیرش بعضی از این نتایج نیستید بدانید که همراهان خوبی دارید. آلبرت انیشتین امیدوار بود که تئوری مکانیک کوانتوم نهایتاً با چیز خوب دیگری جانشین شود. او به دوست و همکار

خود، فیزیک‌دان معروف، نیلز بوهر گفت: "نمی‌توانم باور کنم که خدا با کیهان تاس بازی می‌کند." بوهر چنین پاسخ داده است: "آلبرت، اگر خدا می‌خواهد تاس بازی کند، خوب بگذار بکند."

به‌رغم آرزوهای انیشتین، نظریه کوانتوم، جایگزینی پیدا نکرد. برعکس، امروزه به‌طور گسترده‌تری استفاده می‌شود.

در این کتاب، من بر روش‌هایی تأکید نمی‌کنم که مفاهیم مدیریت خوب را به ما نشان می‌دهد. برای آزمایش هر ایده‌ای، مهم این است که بفهمیم آن ایده چقدر خوب پیش‌بینی می‌کند و چقدر خوب کار می‌کند، نه این که در آغاز چقدر برای ما راحت است.

نکته دیگری وجود دارد که به همین اندازه مهم است و این کتاب را به تجربه و لذتی بزرگ تبدیل کرده است. من استادان بسیاری را می‌شناسم که به نظر می‌رسد بر دانشجویان منت گذاشته، در کلاس حاضر می‌شوند و یک سلسله درس‌های معین به دانشجویان تعلیم می‌دهند. خدا به دانشجویان چنین اساتیدی رحم کند که کلام استاد را مورد سؤال قرار داده و یا با آن مخالفت می‌کنند.

دمی‌نگ از همان نخستین جلسه درس متفاوت بود. او با وجود این که مردی است با شهرت جهانی، مردی که به راستی دنیا را تغییر داده است ولی معتقد است هر دانشجو چیزی برای عرضه کردن و چیزی برای یاد دادن دارد. شاگردی او یکی از بزرگ‌ترین خوشبختی‌ها و افتخارات زندگی من بوده است. امیدوارم این کتاب، بیانی روشن از تعالیم این مرد بزرگ برای دیگران باشد. امیدوارم قدری از قدرت این مرد از طریق این صفحات به شما منتقل گردد. آرزو دارم از خواندن این کتاب لذت ببرید. من به راستی از نوشتن آن لذت بردم.

رافائل آگویو

## آموزه‌های دکتر دمینگ: زیرساخت بهبودهای واقعی

طی بیست سال گذشته کار من ترویج و اشاعه تولید ناب و تفکر ناب در شرکت‌ها و مؤسسات داخلی بوده است. این شرکت‌ها و مؤسسات در طیف وسیعی از صنعت قرار داشته‌اند از ساخت محصول پیچیده‌ای چون خودرو تا ساخت محصول ساده‌ای چون زه بدنه خودرو از صنعت ناپیوسته‌ای چون تولید دستگاه‌های قطع برق تا صنعت پیوسته‌ای چون فولاد از ساخت محصولات فیزیکی تا طراحی محصولات و خدمات. در تمام این تجربه‌ها همیشه موفقیت‌های بزرگی به دست آمده‌اند: صرفه‌جویی‌های چشم‌گیر در نیروی انسانی، فضا، ماشین‌آلات و بهبودهایی بنیادی در سودآوری. این‌ها همه به کمک تکنیک‌های تولید ناب و تفکر ناب به دست آمدند و هنوز که هنوز است برای همه مایه شگفتی و برای من مایه افتخار هستند. البته طی دو سال گذشته من کوشیدم که این دانش و تجربه را در مؤسسه ناب ایران به کار بندم و از قضا در همانجا هم بهبودهای قابل توجهی حاصل شدند و می‌شوند، بهبودهایی که بسیاری را که از مؤسسه ما بازدید می‌کنند شگفت‌زده می‌کنند.

اما در این میان یک مشکل اساسی بود و هست. بهبودهای ناب در بسیاری از شرکت‌ها یا باقی نمانده‌اند یا از پس از خروج ما از آن شرکت، در همان حد قبل باقی مانده‌اند. طی ۲ سال گذشته من همواره

با این پرسش مواجه بودم که چرا؟ این بهبودها، موفق و اثرگذار بوده و به نتایج مالی قابل توجهی منجر شده بودند اما چرا در اکثر این شرکت‌ها، پس از اینکه ما از آن خارج شدیم به پیش نرفته و حتی عقب رفته‌اند. مطالعه مجدد کتاب آموزه‌های دکتر دمینگ، پاسخ را بر من روشن کرد.

به عنوان مشاور، توجه اولیه من در همه موارد به ایجاد تغییرات چشم‌گیر در بهبود فضای مورد نیاز، نیروی انسانی لازم، کیفیت محصول و اموری از این دست بود اما نه در تغییر بنیادین طرز تفکر مدیریت، شامل مدیریت ارشد، میانی و سرپرستان. در واقع، در بیش‌تر مواقع، طرف خطاب من بعضی از مدیران میانی و کارشناسانی بودند که طی فرآیند بهبود با ما همراهی می‌کردند و بسیاری از آن‌ها که هم بر تولید ناب و تفکر ناب، مسلط شده و هم به آن علاقمند شده بودند، به تدریج از شرکت خارج شده و دیگر ناب اندیشی در شرکت باقی نمی‌ماند. مدیران اصلی شرکت هم که فقط به نتایج دلخوش بودند و در فرآیند بهبود و در نتیجه یادگیری حضور نداشتند، با همان عادت‌ها و روش‌های سنتی خود باقی مانده و هم ایشان منشأ بازگشت به قبل یا دست کم مانع پیشرفت‌های بعدی بودند.

اینجا بود که فهمیدم یک جای کار ما می‌لنگد و آن همان ایجاد طرز تفکر جدید متناسب با تولید ناب در مدیران شرکت‌ها بود. ما انتظار داشتیم که آن‌ها مجذوب نتایج حاصل از تغییرات ناب شوند و خود به خود بعد از آن به یک ناب اندیش مبدل شوند ولی این اتفاق فقط در یکی دو شرکت، صورت گرفت و در بسیاری از شرکت‌های طرف مشاوره ما، مدیران همچنان با همان عادت‌های سنتی خود به کار خود ادامه دادند.

واقعیت این است که آموزه‌های دکتر دمینگ چیزی بود که ما و به خصوص من باید به آموزش آن به مدیران شرکت‌ها اقدام می‌کردیم و نکردیم. به عنوان یک مشاور و مربی ناب که طی ۲۰ سال گذشته از

طریق خواندن و تجربه کردن، ناب را یاد گرفته است من خود را مقصر می دانم و متأسفم.

اما این حرف‌ها برای شما که خوانندگان این کتاب هستید چه فایده‌ای دارد. فایده آن این است: اگر می‌خواهید هر بهبود یا تغییری در شرکت خود دهید، بهبودهایی که طبعاً به قصد پیشرفت شرکت و افزایش میزان سود آن انجام می‌دهید قبل از هر کاری، آموزه‌های دکتر دمنینگ را بخوانید، یاد بگیرید و اساس شیوه کار و برنامه خود قرار دهید.

من می‌دانم که بسیاری از شما اکنون با مفهوم تولید ناب و تفکر ناب، آشنا شده‌اید و احتمالاً مایل هستید در مقام مدیر ارشد، میانی یا یک کارشناس، تغییرات ناب را در شرکت‌های خود پیاده کنید. اما توصیه می‌کنم قبل از این کار، خوب مطمئن شوید که آموزه‌های دکتر دمنینگ را عمیقاً فهمیده و باور کرده‌اید. بدون این کار، تلاش‌های شما در جهت بهبود در بلندمدت، شکست خواهند خورد.

آموزه‌های دکتر دمنینگ، زیرساخت مدیریت نوین یا همان چیزی است که امروزه به رهبری ناب (lean leadership)، معروف است. البته این آموزه‌ها از بهبود و مدیریت کسب و کار فراتر رفته و در زندگی شخصی شما نیز به کار بردنی هستند. من مطمئنم کسی که این آموزه‌ها را بخواند و باور کند به انسانی به مراتب بهتر مبدل خواهد شد، به پدر، مادر، فرزند، همکار و هر چیز بهتر دیگری. پس با دقت و حوصله این کتاب را بخوانید و بارها بخوانید.

کتابی که در دست دارید در اصل، چاپ دهم کتاب آموزه‌های دکتر دمنینگ است که توسط خانم میترا تیموری ترجمه و توسط خانم آزاده رادنژاد، ویرایش شده است. هر دو در ترجمه و آماده‌سازی کتاب، تلاش بسیاری انجام دادند و با جدیت و حوصله زیاد این کار را به انجام رساندند. از این کتاب تا کنون نزدیک به ۱۵۰۰۰ جلد به فروش رسیده است و همواره جزو پر فروش‌ترین کتاب‌های ما بوده است اما اکنون به دلیل اهمیتی که این کتاب داشته و دارد ما تصمیم گرفتیم که آن را در

چاپ جدید، مجدداً ویرایش کنیم تا متنی کمی آسان‌تر در اختیار خوانندگان قرار گیرد. این کتاب در اصل با کتاب قبلی تفاوتی نداشته و فقط سعی شده است که متن آن آسان‌تر و روان‌تر باشد.

خدا را شکر می‌گذارم که به من امکان داد از طریق ویرایش مجدد این کتاب، با آموزه‌های دکتر دمینگ، کسی که پدر کیفیت نوین خوانده می‌شود به نحو عمیق‌تری آشنا شوم. احساس می‌کنم دانش من در مورد مدیریت، قبل از ویرایش این کتاب و بعد از آن به شکل عمیقی افزایش و به شکلی بنیادی تغییر یافته است و مطمئنم که شما هم بعد از مطالعه آن چنین احساسی خواهید داشت، احساس خوبی که به شما می‌گوید اگر در شرکت خود مشکلاتی دارید دیگر جای نگرانی نیست، راه حل در دسترس است در کتابی که اکنون در دست دارید.

کاظم موتابیان

# فصل ۱

## مدیریت و کیفیت

در سال ۱۹۶۸، شرکت فورد به عنوان شرکتی محبوب در صنعت خودروسازی امریکا ظاهر شد. برای اولین بار پس از دهه ۱۹۲۰، درآمدهای این شرکت از جنرال موتورز و حتی از مجموع درآمدهای جنرال موتورز و کرایسلر هم فراتر رفت. این افزایش سهم بازار فورد به ضرر دو رقیب امریکایی آن، همچنان ادامه یافت. خط جدید فورد برای تولید خودروی مدل توروس/سابل از لحاظ تجاری و از نظر منتقدان دیترویتی یک موفقیت بی‌مانند بود. مجله کانسیومررپورترز که معمولاً طرفدار خودروهای امریکایی نیست، این مدل‌های جدید را بهترین خودروهایی نامید که تا کنون آزمایش شده‌اند و مدل توروس را به عنوان مبنایی برای قضاوت در مورد دیگر مدل‌های سواری معرفی کرد. در آن زمان فورد در نشریات و تبلیغات به جای تأکید بر فروش و یا بازاریابی، بر کیفیت تأکید داشت. برای ششمین سال پیاپی در میان همه سازندگان خودروهای سواری، خودروهای فورد به عنوان خودروهایی با بالاترین کیفیت شناخته شدند.

در سال‌های بعد، که هم‌چنان درآمدهای فورد از جنرال موتورز و کرایسلر بالاتر می‌رفت، معلوم شد که موفقیت فورد، اتفاقی نبوده است. فورد سهم سود هر یک از کارمندان ساعتی خود را در سال ۱۹۸۷ بیش



از ۲۰۰۰ دلار و در سال ۱۹۸۸، ۳۷۰۰ دلار اعلام نمود. برخی برآورد می‌کنند که مزیت فورد از لحاظ صرفه‌جویی در هزینه هر خودرو در مقایسه با جی‌ام (GM) بالغ بر ۶۰۰ دلار می‌شد.

این امر برای شرکتی که در سال ۱۹۸۰ در لبه پرتگاه قرار داشت و قبل از آن هم، از نظر کیفیت، اعتبار چندانی نداشت، به ویژه در مقایسه با خودروسازان ژاپنی، چندان بد نبود. در سال ۱۹۸۰، وقتی کارخانه کرایسلر در آستانه ورشکستگی بود و بر سر ادامه یافتن حمایت وام‌های دولتی برای آن، جدال بسیاری وجود داشت، فورد نیز حال و روز بهتری نداشت و داشت کاملاً آسیب می‌دید.

ولی در سال ۱۹۸۳، انقلاب آرامی در شرکت فورد آغاز شد. آن موقع، کیفیت خودروهای امریکایی، بزرگ‌ترین مسئله بود. مدیریت شرکت فورد دریافته بود وقت آن است که کاری اساسی صورت گیرد. در سال ۱۹۸۳، فورد از برجسته‌ترین متخصص امریکایی کیفیت یعنی از شخصیت مشهور، دکتر دلبیو ادواردز دمینگ، تقاضای کمک کرد و در اوج حیرت مدیران شرکت فورد، دمینگ نه از کیفیت که از مدیریت برای آنان سخن گفت. تمام مدیران ارشد شرکت فورد در سمینارهای دمینگ شرکت کردند و از آن پس، شرکت شکل دیگری به خود گرفت. در میان کسانی که در سمینارها شرکت کردند، دونالد پترسن قرار داشت که بعدها رئیس کارخانه شد و اعلام کرد قصد دارد فلسفه دمینگ را در شرکت پیاده کند.

پترسن در نامه‌ای به هفته نامه اتوویک نوشت: «ما در فورد به سوی ایجاد یک فرهنگ کیفیت پیش می‌رویم و تغییرات بسیاری که در اینجا صورت گرفته‌اند مستقیماً ریشه در تعلیمات دکتر دمینگ دارند.»

با آنکه دیگر سازندگان سواری هم دارند روی ارتقای فرهنگ کیفیت در شرکت‌های خود کار می‌کنند، اما فقط تعداد کمی از آنها در بازسازی روش کسب و کار خود به اندازه فورد پیش رفتند. نه کاربرد محدود یا نسبی فلسفه دمینگ که کاربرد کامل آن است که به نتایجی قابل

توجه منجر خواهد شد. در مقاله‌ای که در ۱۸ آگوست ۱۹۸۶ در مجله فورچون به چاپ رسید چنین گفته شد: «به نظر مشاوران و محققان، با گسترش فلسفه دمینگ در کل شرکت فورد، این شرکت توانسته است در مقایسه با هر سازنده خودرو دیگری در امریکا، قدم‌های بزرگی برای بهبود کیفیت بردارد. شرکتی که تصمیم می‌گیرد مشاور کیفیت خود را جدی بگیرد، در جاده‌ای قدم برمی‌دارد که منجر به تغییر شکل کل فرهنگ شرکت خواهد شد. همان‌گونه که فورد دریافته است، پیروی از دمینگ به چیزی بیش از دست‌کاری در یک خط مونتاژ منجر می‌شود.»

دمینگ در کنترل کیفیت یا مدیریت امریکایی، آدم تازه‌کاری نیست. او یکی از پایه‌گذاران این رشته است و در تلاش‌های مربوط به بهبود کنترل کیفیت امریکایی در حین جنگ جهانی دوم، فعالانه مشارکت داشته و مهندسان و دانش‌گاہیان بسیاری را تعلیم داده است و آنان نیز به نوبه خود، هزاران نفر دیگر را تعلیم داده‌اند. بسیاری بر این باورند که همین برنامه باعث شد تا ایالات متحده در طول جنگ موفق شود.

ولی پس از جنگ، بسیاری از شرکت‌هایی که از این برنامه‌های کنترل کیفیت استفاده می‌کردند به تدریج، انگیزه و اعتقاد خود را به آن از دست دادند. در حال حاضر، نخستین هدف اکثر صنایع امریکایی فقط آن است که بتوانند به اندازه‌ای تولید کنند تا بتوانند به تقاضای ظاهراً نامحدود برای انواع کالاهای مختلف پاسخ گویند. یکی از دلایل اصلی که باعث شده تعهد به کیفیت در این کشور رشد نکند، عدم آموزش مسئولیت به مدیران بوده است. بیشتر مدیران رابطه مستقیم میان کیفیت و فروش، کیفیت و تولید، کیفیت و سود، و کیفیت و موقعیت رقابتی را درک نکرده‌اند. در دوران جنگ هم، دوره‌های کنترل کیفیت، توسط دمینگ و دیگران، تحت سرپرستی اداره جنگ، اصولاً برای آن عده از مهندسان، بازرسان و دست‌اندرکاران صنعتی گذاشته می‌شد که لازم بود کاملاً در جریان روش‌های خاص کنترل کیفیت، قرار بگیرند. در نتیجه، وقتی فشار برای کیفیت بالا، عیوب کم و هزینه پایین، کاهش یافت، مدیران

شرکت‌ها دیگر از پیگیری جدی مسائل مربوط به کیفیت دست برداشتند.

### بررسی مقایسه‌ای

دمنینگ در امریکا، اگر نگوییم در دنیا، معتبرترین آمارگر است. سربرگ نامه‌هایش او را فروتنانه "مشاور در تحقیقات آماری" معرفی می‌کند. با اینکه او تمام جوایز مهم در این زمینه را برده است، استاد افتخاری دانشگاه نیویورک است، یک جایزه امریکایی برای کیفیت به افتخار او داده می‌شود، بیش از ۱۷۰ مقاله علمی و چندین کتاب نوشته است و مشاور کنترل کیفیت و مدیریت در بسیاری از شرکت‌های مهم در سراسر جهان است، او این افتخارات را در بوق و کرنا نمی‌زند. لازم به ذکر است در میان شرکت‌هایی که به دفعات بسیار در جلسات او شرکت کرده‌اند، موفق‌ترین و آگاه‌ترین شرکت‌های امریکایی از نظر کیفیت و سرشناسان تجارت امریکایی از قبیل آی‌بی‌ام، ای‌تی‌اند‌تی، هیولت پاکارد، اسکات پیپر، دوپونت و پروکتراندگامبل حضور داشته‌اند.

دکتر دمنینگ واقعاً مردی برجسته با اعتبارنامه‌های برجسته است و باید این پرسش مطرح شود که راهکارهای او در مقایسه با عملکرد شرکت‌های ژاپنی چه ارزشی دارند و چرا عموماً توپوتا به عنوان سازنده خودروهایی با بهترین کیفیت در جهان شناخته شده است (کسانی که با این نظریه مخالفند، نیسان یا هوندا را برتر می‌دانند، رضایت مشتریان هوندا حتی از مرسدس بنز هم بیشتر است). شاید بهتر باشد فوراً مشاور کیفیت توپوتا را استخدام کند!

این رهیافت به نظر معقول می‌رسد، به خصوص که کسری موازنه تجارت امریکا با ژاپن از رقم بی‌سابقه ۵۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۶ فراتر رفته و با وجود صعود قابل توجه ین در مقابل دلار از آن زمان به بعد، این رقم کاهش نیافته است. مصرف‌کنندگان به عنوان دلیل اصلی برای تداوم ترجیح کالاهای ژاپنی بر کالاهای امریکایی، کیفیت برتر آن را ذکر می‌کنند. پس، مسلماً مقایسه بین روش‌های تبلیغ شده برترین متخصص

کیفیت در ایالات متحده و روش‌های ژاپنی، آموزنده خواهد بود.

بهتر است از دفاتر مرکزی تویوتا در توکیو شروع کنیم. جالب توجه‌ترین چیزی که در بدو ورود به سالن اصلی به چشم می‌خورد، تصاویر بزرگی از سه شخصیت است. از این سه، یکی تصویر پایه‌گذار کارخانه تویوتا، دومی تصویر رئیس کنونی آن و سومی که از آن دو بزرگ‌تر است، تصویر دبلیو ادواردز دمینگ است.

آیا اشتباهی رخ داده است؟ آیا مسئولان تویوتا دیوانه شده‌اند؟ آیا آن‌ها رقیب خود را ستایش می‌کنند؟ نه! این تصویر به احترام مردی است که به ژاپنی‌ها کیفیت را آموخت.

پس از جنگ جهانی دوم، به دعوت اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی (JUSE)، دمینگ از ژاپن دیدن کرد و برای مهندسان ژاپنی در مورد کنترل کیفیت و برای مدیران ارشد در مورد وظایف و مسئولیت‌های مدیریت، یک سلسله سخنرانی برگزار کرد. دمینگ، پیشگویی کرد که ظرف پنج سال، ژاپن از لحاظ اقتصادی با دیگران به رقابت خواهد پرداخت و در سراسر جهان، مصرف‌کنندگان، مصرف‌کنندگان خواهی ژاپنی خواهند شد. در حالی که بسیاری به این مسئله شک داشتند، حضور یک متخصص امریکایی برانگیزاننده بود. پس ژاپنی‌ها برای حفظ آبروی خود هم که شده بود، صادقانه به دستورات او عمل کردند. ظرف هجده ماه پس از نخستین سخنرانی، ژاپنی‌ها در کیفیت کالاها و بهره‌وری خود پیشرفت فوق‌العاده‌ای مشاهده کردند. آن‌ها از پیشگویی پنج ساله دمینگ، حتی یک سال هم جلو افتادند.

بیش‌تر امریکایی‌ها از توانایی‌های ژاپنی‌ها در کسب و کار، آگاه هستند، چرا که این قابلیت، صنایع امریکا را یکی بعد از دیگری تحت سلطه خود گرفته است، از جمله صنایع سازنده لوازم مصرفی الکترونیکی، موتورسیکلت، خودرو، ساعت، دوربین و نیمه رساناها. ولی معدودی از امریکایی‌ها می‌دانند که رهبران صنعتی ژاپن، دمینگ را آغازگر این موفقیت می‌دانند و نیز اینکه معتبرترین جایزه‌ای که یک شرکت یا صنعت‌گر

ژاپنی می‌تواند دریافت کند، "جایزه دمنینگ" است.

همچنین آنچه خوب درک نشده است، نقشی است که مدیریت در این میانه ایفا کرده است. در بیشتر موارد، صاحب‌نظران امریکایی، تفاوت بین عملکرد ژاپنی‌ها و امریکایی‌ها را در امور اقتصادی-تجاری می‌دانند. ولی مدیریت کیفیت در یکی از با سابقه‌ترین مؤسسات امریکا، بل تلفن لابوراتوریز (Bell Telephone Laboratories) متعلق به ای‌تی‌اندتی، متولد شده است. دکتر والتر شوهارت فیزیکدان، بر روی مشکل کیفیت و هم‌سانی در بخش تولیدی ای‌تی‌اندتی، یعنی وسترن الکتریک کار می‌کرد. کار او نه تنها در بخش ساخت و تولید، استفاده زیادی داشت بلکه در آخرین بخش تولید و تجارت تلفن، یعنی خدمات پس از فروش هم مؤثر واقع شد. سالیان سال بود که سیستم تلفنی امریکا که از نظر سطح خدمات، کیفیتی بی‌رقیب را در دنیا ارائه می‌داد، حسرت جهانیان را برمی‌انگیخت.

شوهارت، دوست و همکار دمنینگ بود. هر دو، در رشته فیزیک، تحصیل کرده بودند و بر روی رشته جدید آمار کار می‌کردند. وقتی شوهارت کتاب دوم خود را به نام روش آماری از نگاه کنترل کیفیت، منتشر کرد، دمنینگ بود که به عنوان ویراستار با او همکاری کرد و بر آن کتاب، مقدمه نوشت.

وقتی دمنینگ در سال ۱۹۳۹ به اداره سرشماری پیوست، در جهان به عنوان متخصص نمونه‌برداری، معروف شده بود. اداره سرشماری، این امکان را فراهم آورد که روش‌های کنترل کیفیت در یک زمینه خدماتی خالص (بدون هیچ ارتباطی با ساخت و تولید) به کار رود. بنا بر نظریه شوهارت و دمنینگ، هرچه کیفیت بهبود یابد، هزینه‌ها کاهش یافته و بهره‌وری افزایش می‌یابد. آیا اداره سرشماری را که یک آژانس دولتی است می‌توان کارآتر و بهره‌ورتر کرد؟ نگران نباشید: **نتایج در چند دهه قبل حاصل شده است.** اداره سرشماری چه آن زمان و چه اکنون، حجم بسیار زیادی اطلاعات را که در صحت آن جای تردیدی نیست، به

قیمتی تهیه می‌کند که هیچ سازمان دیگری در جهان، چه عمومی و چه خصوصی، قادر به رقابت با آن نیست.

این عملکرد را با اداره سرویس مالیات داخلی مقایسه کنید که طبق گزارش‌های خود آن‌ها، تحقیقات مربوط به تلفن مالیات‌دهنده‌ها با یک نرخ اشتباه ۲۵ درصدی صورت می‌گیرد. البته کنگره این نرخ اشتباه را ۴۳ درصد تخمین زده است. هر کدام از این ارقام که صحت داشته باشند، هزینه تحمیل شده بر اداره مالیات و کل جامعه، سرسام‌آور است. آیا شیوه‌ها و روش‌های مدیریت این دو اداره متفاوت است؟ البته! بنابر عقاید دمینگ، کل این تفاوت‌ها به مدیریت برمی‌گردد. مخصصه‌ای که در آن قرار گرفته‌ایم حاصل تصمیمات مدیرانه در تمام سطوح مدیریتی بخش‌های عمومی و خصوصی است. دمینگ می‌گوید: «زاینی‌ها را سرزنش نکنید. این مشکل را خودمان ایجاد کرده‌ایم».

### یک برنامه پر مشغله

دمینگ از سال ۱۹۶۴ به بعد، مشاور خصوصی بوده است. علاوه بر ژاپن که چشم‌گیرترین و عظیم‌ترین نمونه پیاده‌سازی روش‌ها و تعالیم دمینگ است، شرکت قدیمی فورد هم توانسته است به کمک تعالیم او، خود را بازسازی کند و به نتایج عالی دست یابد. طی ده‌ها سال گذشته، شرکت‌های مختلفی در سراسر جهان از کمک‌های دمینگ برخوردار شده‌اند.

در سال ۱۹۸۰ شبکه ان‌بی‌سی یک برنامه تلویزیونی به نام اگر «ژاپن می‌تواند، چرا ما نتوانیم؟» پخش کرد. در این برنامه، به طور مفصل از دمینگ و نقش او در ژاپن صحبت شد. پس از پخش برنامه، تقاضای مشاوره با او به طور قابل توجهی افزایش یافت و برنامه کاری او تا سه سال بعد، از پیش تعیین شده و کاملاً پر شد.

او سالانه معمولاً بیست سمینار چهار روزه برای کمک به مدیران در امریکا برگزار می‌کند. معمولاً در این سمینارها بین چهارصد تا ششصد

نفر شرکت می‌کنند. در این سمینارها<sup>۱</sup> حدود ده نفر از مشاوران تعلیم دیده تحت نظر دمی‌نگ، عملکردهای مدیریتی شرکت‌هایی را بازسازی می‌کنند که می‌خواهند فلسفه دمی‌نگ را متحقق کنند.

او هر ساله در ماه آگوست، قبل از سفر به ژاپن، برای اهدای جایزه سالانه دمی‌نگ، از استرالیا و نیوزیلند دیدن می‌کند و به دعوت دولت و گروه‌های تجاری، به سخنرانی و مشاوره می‌پردازد و آن دو ملت را به انجام تغییراتی در عملکردهای خود تشویق می‌کند.

با اینکه سازمان‌های بزرگ و کوچک، اعم از تولیدی یا خدماتی و در بخش‌های خصوصی یا عمومی به تدریج تغییر می‌کنند و در مورد هر سازمان عملکردهای اصلی متفاوت هستند، ولی دمی‌نگ یک پیام برای همه آن‌ها دارد: «مدیریت، منشأ تفاوت‌های اساسی است».

### منبع سوددهی

فلسفه دمی‌نگ، خواستار تولید محصولات و ارائه خدماتی از سازمان‌ها است که به بهتر زندگی کردن مردم کمک کنند. یک سازمان با ایجاد خدمات و کالاهایی که همیشه در حال بهبود هستند، مشتری‌هایی وفادار به دست می‌آورد.

طبق فلسفه دمی‌نگ، سودهای واقعی از طریق مشتریان وفادار حاصل می‌شود، نه از طریق مشتریانی که فقط راضی هستند. مشتریان راضی احتمالاً محصولی جدید از رقیب را نیز امتحان می‌کنند یا به سراغ کالای موجود با قیمت مناسب‌تر خواهند رفت. ولی مشتریان وفادار به کالاها و خدمات دریافتی خود افتخار می‌کنند. آن‌ها محصولات جدید شرکت را به راحتی می‌خرند و معمولاً دوستان خود را هم به خرید تشویق می‌کنند. سود به دست آمده از یک مشتری وفادار، شش تا هشت برابر

---

۱. اگر می‌خواهید خودتان به یکی از این سمینارها بروید، کافی است کتاب چهار روز با دکتر دمی‌نگ، اثر جی ام لاتسکو، ترجمه آزاده رادنژاد از انتشارات آموزه را مطالعه کنید.

سود حاصل از مشتریان دیگر است. آیا این تفکر آرمان‌گرایانه یک ایده‌آلیست است؟ نه! این نتیجه‌گیری مشهورترین متخصص نمونه‌برداری است که تقریباً تمام سازمان‌های مهمی که درباره مصرف‌کننده تحقیق می‌کنند از او تقاضا کرده‌اند رفتار مصرف‌کنندگان را مورد ارزیابی قرار دهد. در بین کسانی که در مورد خرید مصرف‌کنندگان تحقیق می‌کنند این مطلب کاملاً شناخته شده است که سودهای حاصله از مشتریان وفادار، نه تنها دارای کیفیت بهتری هستند بلکه از سودهای حاصله از مشتریان معمولی چندین برابر بیشتر هستند. شرکتی که به دنبال مشتریان دائمی است درآمدهایی بسیار بالاتر از شرکتی دارد که فقط به رد کردن محصولات خود فکر می‌کند.

ولی با این حال، از دیدگاه صرفاً مادی، فروش، فروش است و بس، یعنی فقط یک رقم است. در این دیدگاه، سطح رضایت مشتری بر سوددهی اثری ندارد.

### رانندگی با نگاه کردن در آینه عقب

از چشم‌انداز دمینگ، دیدگاه بیشتر مدیران نسبت به سوددهی بسیار عقب‌مانده است. از نظر دمینگ، شرکتی که پیوسته کیفیت کالاها یا ارائه خدمات خود را بهبود می‌دهد و بهره‌وری خود را بالا می‌برد، خود به خود، مشتریان دائمی بیش‌تری خواهد داشت. مشتریان دائمی، به نوبه خود، مولد سهم بازار بیش‌تر، سود ناخالص بالاتر، سود خالص بیش‌تر، قیمت سهام بالاتر و نیروی کار خشنودتر و مطمئن‌تری هستند.

بسیاری از مدیران، که بالا نگه‌داشتن قیمت سهام برای‌شان اولویت دارد سعی می‌کنند با کاهش هزینه‌ها و کاهش کیفیت، سود ناخالص خود را افزایش دهند. اما نتایج غیرقابل اجتناب این امر، از دست دادن اعتماد مشتری و کاهش سهم بازار و سوددهی است و وقتی این طور می‌شود باید برای افزایش فروش، پول زیادی خرج کرد که البته این کار، خودش منجر به کاهش سود شرکت می‌شود.



از دیدگاه دمی‌نگ، این افزایش کیفیت کالاها و خدمات است که به بهره‌وری و سوددهی بالاتر منجر می‌گردد، نه برعکس. یعنی افزایش مصنوعی سودها به کیفیت یا بهره‌وری و یا حتی سوددهی بیشتر منجر نمی‌شود. در عوض، این کار، باعث افت شرکت خواهد شد. اگر چنین شرکتی با شرکتی به رقابت پردازد که تحت تعلیم دمی‌نگ است این افت، کاملاً چشم‌گیر خواهد بود.

### نمونه‌ای فرضی در یک شرکت

از نظر مدیری که از دیدگاه‌های دمی‌نگ، چیزی نمی‌داند و یاد گرفته است فقط بر مبنای ارقام روی کاغذ، مدیریت کند، سود مساوی است با قیمت فروش منهای قیمت تمام شده. با بررسی گزارش درآمدها و ترازنامه‌ها چنین مدیری به موارد زیادی برمی‌خورد که ظاهراً بر سود امروز شرکت تأثیر مستقیمی ندارند. وقتی چنین مدیری در وضعیت بحرانی قرار می‌گیرد، اولین چیزی که برای حذف شدن انتخاب می‌کند مواردی مثل برنامه‌های آموزشی، تحقیق و تکوین، خدمات پس از فروش و نیروی مهندسی است. چون برای رسیدن به مقادیر معینی از سود (که معمولاً دلبخواهی تعیین می‌شود، مثلاً ۱۱۰ درصد سود سال قبل) لازم است که هزینه‌ها به زور کاهش یابند، در نتیجه، کارگران برای رسیدن مواد اولیه یا قطعات، در انتظار می‌مانند و یا از مواد اولیه و قطعاتی با کیفیت پایین‌تر استفاده می‌کنند.

بدون شک، در این حالت، این کیفیت است که آسیب می‌بیند و در نتیجه این سود است که کاهش می‌یابد. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، مدیرانی که فقط بر مبنای ارقام قابل دید مدیریت می‌کنند به هر دست‌آویزی متوسل می‌شوند. در چنین شرایطی، بازسازی کلمه‌ای کلیدی می‌شود و خودکارسازی و ابزارها، استقرار مجدد دارایی‌ها، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها کلماتی است که به وفور به کار می‌روند. در واقع، بیش‌تر آنچه که امروز به آن کاهش هزینه‌ها می‌گویند، چیزی نیست جز از بین بردن

سرمایه‌های اصلی شرکت. و باید بگوییم مدیرانی که چنین فکر و عمل می‌کنند، به راستی، ارتباط بین کیفیت و سود را درک نکرده‌اند.

برای نمونه، فرض کنید شرکتی، دو بخش مجزا دارد که هر یک محصول خود را در دو منطقه جغرافیایی به طور انحصاری می‌فروشند و مدیر یکی از این بخش‌ها به بهبود کیفیت محصولات شرکت علاقه‌مند است اما مدیر بخش دیگر از آن مدیرانی است که فقط بر مبنای ارقام قابل دید عمل می‌کند. در اینجا مدیر دوم تصمیم می‌گیرد که در سال، سوددهی را به اندازه ۱۰ درصد افزایش دهد. او برای رسیدن به این هدف، در سال اول، برنامه‌های آموزشی را حذف می‌کند، در سال دوم، تمام مخارج مربوط به تحقیق و تکوین و تبلیغات را حذف می‌کند و قسمتی از کارخانه و تجهیزات خود را دوباره ارزش‌گذاری می‌کند و سال بعد هم حمایت از فروشندگان و برخی از نیروی مهندسی را کاهش می‌دهد. و همه چیز به خوبی پیش می‌رود: طبق گزارش حسابداران، درآمدها سالانه ۱۰ درصد افزایش می‌یابند.

اما در همین زمان، مدیر اول، همه چیز را درست انجام داده است. او یک بخش سالم را رهبری می‌کند که در آن محصولات جدیدی ارائه می‌شوند و زمان تحویل محصول و خدمات خریدار هم بهبود یافته است. افراد او پیوسته کارآمدتر می‌شوند. هیچ چیز، قطع نشده است، برنامه‌های آموزشی اضافه شده و بهبود یافته‌اند و بخش مهندسی دارای جدیدترین سخت‌افزار برای کاهش زمان تکوین محصول هستند. ولی درآمدهای محاسبه شده توسط حسابداران، فقط ۸ درصد افزایش داشته است.

حال فرض کنید پس از سه سال، رئیس شرکت، تصمیم می‌گیرد بازنشسته شود. او باید یکی از دو مدیر مذکور را به عنوان جانشین خود انتخاب کند. مدیر دوم معتقد است استحقاق مقام ریاست شرکت را دارد چون درآمدهای بخش او ۱۰ درصد افزایش داشته است، در حالی که درآمدهای رقیب او فقط ۸ درصد بالا رفته است. در هیأت مدیره، کسی نمی‌داند که در بخش مدیر دوم، اوضاع چقدر خراب است و به

همین دلیل، هیچ نوع تحقیقات اضافی انجام نمی‌گیرد. پس او جانشین رئیس می‌شود و حتی برای کار فوق‌العاده‌ای که انجام می‌دهد تشویق هم می‌شود. ولی بدانید با انتخاب او کل شرکت هم نابود خواهد شد.

اینک فرض کنید شرکت دیگری در قسمت دیگری از کشور (یا حتی در یک کشور دیگر) به طور صحیح، اداره شده و اینک تصمیم دارد وارد بازار منطقه‌ای شود که در انحصار شرکتی است که مدیر دوم آن را مدیریت می‌کند (آن هم به سبک مدیریت مبتنی بر ارقام قابل دید). شرکت مبتنی بر ارقام قابل دید، با هجوم به قلمرو شرکت رقیب (که تحت تعلیم دمیگ است) مقابله به مثل می‌کند ولی مشتریان شرکت مبتنی بر ارقام قابل دید، خواهان و حتی مشتاق هستند از منبع دیگری خرید کنند. پس شرکت دمیگی سریعاً در سطح مشتریان شرکت مبتنی بر ارقام قابل دید، نفوذ می‌کند. در مقابل، مشتریان شرکت دمیگی حتی اگر مجبور شوند محصولات شرکت مبتنی بر ارقام قابل دید را امتحان کنند سریعاً به سراغ شرکت دمیگی برگشته و از قبل هم وفادارتر می‌شوند.

نتیجه چیست؟ اگر چه برای مدیری که بر مبنای ارقام قابل دید عمل می‌کند، در جهانی که در آن سیاست‌گذاری شرکت‌ها مبتنی بر ارقام است امکان پیروزی بر یک مدیر تابع نظریات دمیگ وجود دارد ولی وقتی این دو شیوه مدیریت، در بازار با هم رودررو شوند، همیشه نتایج مشابهی حاصل خواهد شد. مشتریان با ارقام حسابداری گول نمی‌خورند.

### حق با چه کسی است؟

تعلیم مدیریت دمیگ با آنچه اخیراً در بیشتر مدارس علوم تجاری و اقتصادی تعلیم داده می‌شود و از طرف مشاوران مدیریتی و نویسندگان متخصص دفاع می‌شود، مستقیماً ضدیت دارد. حتی عده‌ای از کسانی که خود را مشاور کیفیت می‌نامند روش‌هایی را تشویق می‌کنند که اوضاع را وخیم‌تر خواهد کرد. بعضی تفاوت‌ها واقعاً چشم‌گیر هستند.

پیتر دراگر، نویسنده و مشاور مشهور در امور اقتصادی تجاری، به

شدت از یک سیستم پاداش حمایت می‌کند که آن را مدیریت بر پایه اهداف می‌نامد. نویسندگان دیگری هم که نظریات عالی آن‌ها درباره شرکت‌ها در جهان واقعی متحقق شده است بر شیوه مدیریت بر پایه اهداف پافشاری می‌کنند. این نظریه به قدری ساده و خوشایند است که تقریباً این باور را بین مدیران امریکایی ایجاد کرده است که برای بهتر کار کردن و در نتیجه بهبود بهره‌وری و سود، یک سیستم پاداش لازم است. ولی دمینگ معتقد است این سیستم‌های پاداشی، به هر نامی که خوانده شوند، از جمله مدیریت بر پایه اهداف، مخرب‌ترین نیرو در مدیریت امروز امریکا هستند.

سیستم مدیریت بر پایه اهداف، به دلیل تجاربی که شخصیت ما را شکل داده است برای ما جالب توجه است. بیش‌تر ما از طریق معلمان، مربیان یا دوستان خود، به انجام بهتر کارها تشویق شده‌ایم. ما شاید معلم نمونه‌ای داشته‌ایم که از ما می‌خواست هر دو روز یک کتاب بخوانیم و ما هم اطاعت می‌کرده‌ایم. گرچه هدف ما ادامه این روند بوده ولی پس از پایان ترم دوم کتاب‌خوانی ما هم ضرب‌آهنگ آرام‌تری به خود گرفته است. شاید گاه بعضی از معلم‌ها پاداش‌های بالایی برای ما در نظر گرفته باشند و این نکته ما را به کار بهتر ترغیب کرده است. به همین دلیل، در سیستم مبتنی بر پاداش (که در آن، هر کس باید برای خودش دائماً اهداف بالاتری در نظر بگیرد) فرض می‌شود که کلید بهبود کل شرکت در آن است که هر کس فقط خودش را بهبود دهد. اما سؤالی که باید پرسیده شود و همیشه فراموش می‌شود این است: آیا اگر هر کس بهترین تلاش خود را انجام دهد از بحران خارج می‌شویم؟ پاسخ دمینگ این است: نه، چنین نیست.

وقتی هر کس دارد ۱۱۰ درصد فعالیت خود را انجام می‌دهد چه اتفاقی می‌افتد؟ در سیستم مدیریت بر پایه اهداف، مدیریت به هدف‌های سال آینده نگاه می‌کند و سپس کمی هزینه‌ها را کاهش و اهداف را افزایش می‌دهد. ولی از لحاظ فیزیکی، برای انسان‌ها و حتی ماشین‌ها

مقدور نیست که در همان سیستم قبلی با صرف نیروی کم‌تر تولید بیش‌تری داشته باشند. در سمینارهای دمی‌نگ از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود فهرستی از محدودیت‌های مدیریتی خود ارائه کنند که مانع از بهتر انجام دادن کار آن‌ها می‌گردد. یکی از مواردی که معمولاً در ردیف‌های بالای فهرست‌ها دیده می‌شود انجام کاری بدون منابع کافی است. ولی افراد مصمم می‌توانند در کار خود بسیار مصر باشند و برای رسیدن به هدف کوه‌ها را هم جابه‌جا کنند، حتی اگر این کار سلامت بلندمدت شرکت را به خطر بیندازد. بانک امریکا یکی از تهاجمی‌ترین سیستم‌های مدیریت پاداش را در بانک‌داری داشت و به مدیران ارشدی که بتوانند با این روش هزینه‌ها را کاهش و درآمدها را افزایش دهند تا ۵۰ درصد بیش از کارمندان متوسط، حقوق می‌داد. نتیجه چه شد؟ آن‌ها با آنچه که سزاوارش بودند و یا آنچه که خود به دنبالش بودند یعنی مشکلات عظیم وامی مواجه شدند چون صدها میلیون دلار وام باید غیرقابل وصول تلقی می‌شد. چه کسی بهتر می‌تواند کیفیت یک وام را قضاوت کند، وام‌دهنده‌ای که در تماس نزدیک با مشتری است یا گروهی که بر اساس ارقام قابل دیدی مثل وام‌های اعطا شده کار کارمندان را ارزیابی می‌کنند؟ قضاوت درباره عملکرد اشخاص، بدون در نظر گرفتن ارقام غیر قابل دیدی مثل کیفیت وام یا ریسک یا وفاداری مشتری دیوانگی است. و تقاضای کار ۱۱۰ درصدی از همه کارمندان و سپس اضافه کردن ۱۰ درصد در هر سال به آن دیوانگی بزرگ‌تری است.

مشکلات سیستم‌های مبتنی بر پاداش، عمیق و اساسی هستند و من به طور مفصل در فصل‌های بعد آن‌ها را مورد بحث قرار خواهم داد.

### سیستم‌های مبتنی بر پاداش در جامعه

ارائه نمونه‌ای دیگر نیز مفید است چرا که دقیقاً زیان وارده از طریق سیستم‌های مبتنی بر پاداش را نه فقط در دنیای کسب و کار بلکه به طور کلی در جامعه نشان می‌دهد. چند سال قبل معلوم شد چند افسر پلیس

ترانزیت نیویورک (همگی به یک فرمانده گزارش می‌دادند) طی سال‌ها مرتباً افراد را به اشتباه و غیر قانونی بازداشت می‌کرده‌اند. چرا؟ چون فرمانده آنها عملکرد هر مأمور پلیس را بر اساس تعداد و نوع بازداشت‌ها ارزیابی می‌کرد و برای مأمورانی که بیش‌ترین بازداشت‌ها را انجام می‌دادند به ویژه مواردی که به جنایت و تجاوز مربوط می‌شد بهترین مأموریت‌ها و ترفیع‌ها در نظر گرفته می‌شد. تحقیقات نشان داد در یک دوره دوازده ماهه ۱۰ درصد بازداشت‌های مربوط به سرقت‌های بزرگ و ۱۸ درصد دستگیری‌های مربوط به تجاوز در کل نیروی پلیس ترانزیت توسط چهار مأمور این گروه صورت گرفته است. واقعیت چه بود؟ این افراد، مردم را به اشتباه بازداشت می‌کردند و با این وجود توسط فرمانده خود به عنوان بهترین‌ها معرفی می‌شدند.

این فرمانده فقط بازداشت می‌خواست و آن را به دست می‌آورد. برای او تعداد بازداشت‌ها میزان سنجش عملکرد یک مأمور بود و او هر مأمور را بر طبق این ملاک ارزیابی می‌کرد. ولی هزینه‌ای که این بازداشت‌های ناموجه برای جامعه و نیروی پلیس داشت قابل اندازه‌گیری نیست. اکنون نه تنها به هر بازداشتی که توسط افسران پلیس صورت می‌گیرد به دیده منفی نگاه می‌شود بلکه هر بازداشتی که توسط مأموری به این فرمانده گزارش شده است به شدت مورد تردید است.

بیش‌تر کسانی که به اشتباه بازداشت شده بودند افراد سیاه‌پوست و اسپانیایی تبار بودند، مردان بی‌گناهی که متهم به جنایات جدی می‌شدند. هزینه چنین بی‌عدالتی آشکاری نسبت به هر کس چقدر است؟

### قیمت کیفیت

حوزه دیگری که بیش‌تر افراد نسبت به آن شناخت کافی ندارند معنا و قیمت کیفیت است. بیش‌تر ما براین باوریم که تولید محصولات با کیفیت در مقایسه با تولید محصولات معیوب یا بی‌کیفیت پرهزینه‌تر تمام می‌شود. ولی این، حقیقت ندارد. در واقع مدیریت کیفیت، محصولات را

با عیوب کم‌تر و هزینه پایین‌تر تولید می‌کند. یک نمونه شخصی احتمالاً این نکته را بهتر نشان می‌دهد. چند سال قبل پیش از آنکه تحت تعلیمات دمنینگ قرار گیرم مالک چند آپارتمان بودم و بعضی کارهای ساختمانی آنها را خودم انجام می‌دادم تا هزینه‌ها را پایین نگه دارم. یک روز باید یکی از آپارتمان‌هایی را که تازه تخلیه شده بود تمیز، تعمیر و نقاشی می‌کردم تا بتوانم مجدداً اجاره دهم و از آنجا که هر پولی که پس‌انداز می‌شد مستقیماً به جیب خودم سرازیر می‌شد یک طرف پنج گالنی رنگ ارزان به قیمت گالنی ۵ دلار خریدم. معمولاً برای آپارتمان‌ها دو برابر این مبلغ هزینه می‌کردم.

کاهش ۵۰ درصدی هزینه‌ها بیش از آن بود که بتوانم از آن چشم‌پوشم. ولی وقتی کار را شروع کردم اتفاق عجیبی افتاد: اولین لایه رنگ که خشک شد، خط خطی به نظر می‌رسید انگار که قسمت‌هایی از دیوار رنگ نشده باشد. حتی پس از دو لایه رنگ‌آمیزی کار ناتمام به نظر می‌رسید. نهایتاً مجبور شدم مجدداً مقداری رنگ بخرم و کار را به نحو رضایت‌بخشی تمام کنم. در واقع، نسبت به دفعات قبل، مجبور شدم تا حدود دو برابر رنگ استفاده کنم و به واقع، هیچ هزینه‌ای صرفه‌جویی نشده بود و بدتر از آن زمانی که صرف این کار کرده بودم دو برابر قبل بود. ولی مشکل همین‌جا پایان نیافت. اولین باری که دیوارها شسته شدند مقداری از رنگ‌ها هم پاک شدند و آن رنگ‌آمیزی هرگز چیز جالبی به نظر نرسید. سال‌ها بعد، وقتی دوباره آن آپارتمان خالی شد دیگر می‌دانستم که رنگ مرغوب‌تر و کاربرد دقیق آن از لحاظ مالی و زمان بسیار کم هزینه‌تر است و نتیجه مطلوب‌تری هم دارد.

در محیطی که کارها تکرارپذیری بیش‌تری دارند اهمیت دادن به کیفیت دارای نتایج مشخص‌تری است. مثلاً کارخانه‌ای که پنج درصد از محصولات آن معیوب است وقتی پس از بهبود روند کار می‌تواند صفر درصد محصول معیوب تولید کند به بیش از پنج درصد بهبود دست یافته است.

در بیش‌تر کارخانه‌هایی که مثلاً پنج درصد محصول آن‌ها معیوب است، برای جداسازی محصولات معیوب، یک فرایند بازرسی وجود دارد و محصولات مغایر باید با هزینه‌ای گزاف و خارج از خط تولید بازسازی شوند. تا اینجا برای این محصولات به عنوان محصولات قابل قبول، مقدار زیادی پول، مواد اولیه و نیروی کار صرف شده است. ولی اکنون آن‌ها کنار گذاشته شده‌اند یعنی به موجودی شرکت اضافه شده‌اند و بعداً باید بازسازی شوند یعنی باید مقادیر زیاد دیگری نیروی کار و مواد اولیه برای آن‌ها هزینه شود. تازه هر قدر هم که این محصولات بازسازی شوند هرگز به خوبی محصولاتی نخواهند شد که از ابتدا درست ساخته شده‌اند.

اگر محصول معیوبی به دست مشتری برسد هزینه‌ها هم چنان افزایش خواهند یافت. هیچ‌کس نمی‌داند نارضایتی یک مشتری قبلی چقدر هزینه و ضرر دارد ولی قدر مسلم این است که هزینه بسیار بالایی دارد. تحقیقات بازاری که توسط شرکت فورد، انجام شده است نشان می‌دهد که یک مشتری راضی حدوداً برای هشت نفر محصول را تبلیغ می‌کند ولی یک مشتری ناراضی حدوداً به بیش از بیست نفر توضیح خواهد داد که چه عذابی از دست محصول کشیده است.

در دهه اخیر، که چالش با ژاپنی‌ها به یک حمله نامنظم و شکست کامل انجامیده است، دمینگ و دیگر مشاوران، برای کمک به شرکت‌های ما بسیار پر کار بوده‌اند. کیفیت کالاهای امریکایی مسلماً بهبود یافته‌اند ولی باورها و برداشت‌های مردم به سختی و کندی تغییر می‌کند. اینکه تولیدکنندگان امریکایی به راستی برای بهبود آنچه که در شرف وقوع است برنامه‌ریزی کرده‌اند واقعاً اهمیتی ندارد؛ مسئله، آن مشتریان بی‌شماری هستند که وقتی می‌بینند خودرویی که بیش از سه سال از عمر آن نمی‌گذرد یک دفعه اسقاطی شده است به یک‌باره مأیوس می‌شوند. من افرادی را می‌شناسم که فرزندان و حتی نوه‌های خود را از خرید تایرهای فایرستون برحذر می‌دارند چرا که آن‌ها تجربه تلخی از



لاستیک‌های فایرستون و رفتار آن شرکت داشته‌اند.

بسیاری از مدیران در اولین واکنش، کارگران را در قبال کیفیت مسئول می‌دانند و می‌گویند اگر آن‌ها در همان اول کار خود را درست انجام ندادند باید اخراج شوند. ولی با امر و نهی کردن نمی‌توان مدیریت کرد بلکه فقط می‌توان اوضاع را خراب‌تر کرد. این باور که کارگران مسئول کیفیت ضعیف و بهره‌وری پایین شرکت‌های امریکایی هستند اشتباه است. اینکه بسیاری از کارگزاران، روزنامه‌نگاران و مشاوران امور اقتصادی تجاری نیز بر این باورند دلیل درست بودن این باور نیست. این باور منجر به عملکردهای خطرناکی در تجارت و اقتصاد می‌شود که فقط اوضاع را وخیم‌تر می‌کند. شرکت‌های ژاپنی از قبیل هوندا، تویوتا، کواسار و نیسان که کارخانه‌هایی هم در امریکا دارند بهره‌وری کارخانه‌های خود را در ایالات متحده به پای بهره‌وری کارخانه‌های خود در ژاپن رسانده‌اند. آن دسته از شرکت‌های کهنه کار ایالات متحده از قبیل فورد، صنایع برلینگتون و کاغذ اسکات که فنون کنترل کیفیت را در کارخانه‌های خود به کار گرفته‌اند و شیوه مدیریت خود را تغییر داده‌اند از نظر کیفیت و بهره‌وری بهبود چشم‌گیری داشته‌اند و آن دسته شرکت‌هایی که همیشه وجدان کیفیتی داشته‌اند از قبیل ای‌تی‌اندتی و آی‌بی‌ام دارای مراتب بهره‌وری بالا و بهبود یافته‌ای هستند و از احترام و تقدیر همشهریان و رقبای خود برخوردارند.

این کارگران نیستند که نقشه کارخانه، دمای محل کار، میزان سرمایه‌گذاری برای تحقیق و تکوین و آموزش را تعیین می‌کنند. آن‌ها تجهیزات، ابزارها و مواد اولیه را نمی‌خرند یا محصول را طراحی نمی‌کنند. آن‌ها سیستم پرداخت حقوق و مزایا یا ساختار سازمانی را ایجاد نمی‌کنند. به طور خلاصه، ۹۰ درصد شرایطی را که کیفیت محصول وابسته بدان‌ها است ایشان تعیین نمی‌کنند. پس چرا باید ایشان را مسئول تمام محصولات معیوب دانست؟ کارگران نمی‌توانند سیستم را تغییر دهند فقط مدیریت قادر به این کار است. این مسئولیت مدیریت

است که سیستم را به نحوی تغییر دهد که کیفیت و بهره‌وری بهبود یابد و کارگران از کارگر بودن خود احساس غرور کنند. در این صورت، نیروی کار جزء دائمی روند بهبود می‌گردد. هر کارگر تویوتا سالانه به طور متوسط سی و سه پیشنهاد ارائه می‌کند که ۹۰ درصد این پیشنهادها به فاصله چند هفته به کار گرفته می‌شوند.

در مقابل، می‌دانید یکی از متخصصان بنام کیفیت اخیراً به شرکت‌های مورد مشورت خود چه گفته است؟ او گفته است: «تنها کاری که باید برای بهبود کیفیت انجام داد این است که همه را مجبور کرد به نکات دقیق اهمیت دهند و همه کارمندان باید قراردادهایی را امضا کنند که طی آن متعهد می‌شوند هیچ محصول معیوبی تولید نکنند». اما واقعیت چیست؟ با چنین کارهایی، ممکن است در آغاز بهبودهایی در کار باشد چرا که همه امیدوارند تغییراتی ایجاد شود ولی چون در این روش مدیران نسبت به مسئولیت خود آگاه نیستند سیستم اصلی تغییری نخواهد کرد و خیلی سریع اوضاع به وضع قبلی و یا حتی بدتر باز خواهد گشت.

وقتی دیده می‌شود که در یک کارخانه موفق، همه کارگران مشتاقانه کار می‌کنند و به وفور پیشنهاد می‌دهند به راحتی می‌توان نتیجه گرفت که دیگر نیازی به مدیران نیست و فقط کافی است بگذاریم کارگران کار کنند. ولی متأسفانه این نتیجه‌گیری ساده‌انگارانه و اشتباه است. مدیریت به شیوه دمینگ خیلی مشکل‌تر از مدیریت بر پایه ارقام قابل دید است (شیوه‌ای که در بیشتر مدارس اقتصاد و تجارت تعلیم داده می‌شود). شیوه دمینگ نیاز به آگاهی عمیق دارد.

تفاوت آشکار دیگر دمینگ و سایر مشاوران مدیریت در برداشت ایشان در محل ایجاد کیفیت است. بسیاری از مدیران تعلیم دیده در مدارس اقتصاد و تجارت برای آنکه اعمال خود را توجیه کنند سخت به ارقام قابل دید خود مشغول هستند. این رهیافت، کیفیت را آفریده کارگر در کارخانه یا پشت میز می‌داند. بنابراین، این مدیران احتمالاً چند متخصص کنترل کیفیت استخدام می‌کنند تا در کارخانه کار کنند. کارهایی

به عهده آن‌ها می‌گذارند و تصور می‌کنند مسئولیت آن‌ها در همین‌جا خاتمه یافته است. این متخصصان هم احتمالاً با استفاده از جداول کنترل و مدیریت روند آماری دو ویژگی خاص دمینگ اشتباهات را در سطح کارخانه کاهش می‌دهند. ولی نمی‌توانند اشتباهات ناشی از تأمین‌کنندگان مواد و قطعات را از بین ببرند. احتمالاً سیاست شرکت ایجاب می‌کند بخش خرید، مواد و قطعات مورد نیاز خود را به پایین‌ترین قیمت خریداری کند. ولی مواد و قطعاتی که هنگام رسیدن به کارخانه، دارای پایین‌ترین قیمت هستند احتمالاً هنگامی که محصول آماده شده کارخانه را ترک می‌کند بالاترین قیمت را پیدا کرده‌اند.

کارشناسان کنترل کیفیت در تغییر این وضعیت ناتوانند چرا که بخش خرید به عنوان یک مرکز هزینه شناخته می‌شود. هرچه هزینه‌های این بخش کم‌تر باشد، پاداش‌ها و ترفیع‌ها در آن بیش‌تر می‌شود. اما در واقع آن‌ها با به حداقل رساندن هزینه‌ها هزینه شرکت را افزایش می‌دهند. فقط مدیریت می‌تواند این سیستم مبتنی بر پاداش، ساختار سازمانی و فلسفه کسب و کار را تغییر دهد. در صورتی که مدیریت موفق به انجام این کار نشود هر پیشرفتی به سوی کیفیت محدود خواهد بود. همان‌طور که دمینگ می‌گوید: «پرسش این است: کیفیت در کجا به وجود می‌آید؟ و پاسخ این است: کیفیت در اتاق هیأت مدیره ایجاد می‌شود».

در سال‌های اخیر، بسیاری از برندگان ژاپنی جایزه دمینگ شرکت‌های خدماتی بوده‌اند (البته شرکت‌های ساختمانی امریکایی هم توانسته‌اند سه جایزه دمینگ را از آن خود سازند و پس از اعمال تغییرات تا رسیدن به کنترل کیفیت کامل به بهره‌وری بالایی هم دست یافته‌اند). بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و تالارهای بورس ژاپنی بسیار بزرگ و سودآورند. هر یک از چهار تالار بورس بزرگ ژاپن تقریباً دو برابر هر شرکت امریکایی سوددهی دارند. در تحلیل این وضعیت مطبوعات مالی به دنبال جواب‌های ساده‌ای از قبیل بازارهای حفاظت‌شده، کمک‌های دولتی و غیره بوده‌اند. ولی با نفوذ نهادهای مالی ژاپنی در بازارهای جهانی اخبار

شرکت‌های امریکایی همه حاکی از اخراج‌ها و تعلیق‌های کاری است. در سال‌های اخیر، بعضی از معتبرترین شرکت‌های ما با امید به توسعه کسب و کار، استخدام نیرو به تعداد زیاد را آغاز کرده‌اند. اما وقتی پیش‌بینی‌ها درست از آب در نیامدند به سرعت نیروهای خود را اخراج کردند. به عبارت دیگر، کارگران چوب اشتباه مدیریت را خوردند و می‌خورند.

با مقایسه باورهای سازمان‌های سنتی و باورهای سازمان‌های مبتنی بر فلسفه دمینگ، برخی تفاوت‌های مهم آشکار می‌شود. این مقایسه در جدول زیر آمده است.

### جدول مقایسه‌ای شرکت‌های سنتی و شرکت‌های دمینگی

شرکت‌های سنتی	شرکت‌های مبتنی بر فلسفه دمینگ
کیفیت گران است.	کیفیت منجر به هزینه‌های پایین‌تر می‌شود.
بازرسی کلید اصلی رسیدن به کیفیت است.	بازرسی دیگر دیر است. اگر کارگران بتوانند کالاهای بدون عیب بسازند بازرسی‌ها را باید حذف کرد.
کارشناسان کنترل کیفیت و بازرسان می‌توانند کیفیت را تضمین کنند.	کیفیت در اتاق هیأت مدیره ایجاد می‌شود.
عیوب ناشی از کار کارگران است.	بیش‌تر عیوب ناشی از سیستم است.
فرایند ساخت را می‌توان با استفاده از کارشناسانی در خارج از شرکت بهتر کرد پس به تغییر سیستم و تلاش اضافی کارگران نیازی نیست.	فرایند ساخت را هرگز نمی‌توان بهتر کرد بلکه همیشه می‌توان آن را بهبود بخشید.
استفاده از استانداردهای کاری، سهمیه‌ها و اهداف می‌تواند در ارتقاء بهره‌وری مؤثر باشد.	حذف کلیه استانداردهای کاری و سهمیه‌ها الزامی است.

شرکت‌های مبتنی بر فلسفه دمینگ	شرکت‌های سنتی
ترس به فاجعه می‌انجامد.	ترس و پاداش، راه‌های مناسبی برای ایجاد انگیزه هستند.
افراد باید احساس کنند که دارای امنیت شغلی هستند.	با افراد می‌توان چون کالا رفتار کرد یعنی به وقت نیاز آن‌ها را اجیر کرد و هنگام رفع نیاز آن‌ها را اخراج کرد.
بیش‌تر نوسان‌ها ناشی از سیستم هستند. سیستم‌های ارزیابی سالانه که عملکرد بالاتر از متوسط و پایین‌تر از آن را داوری، تنبیه یا تشویق می‌کنند، کار گروهی شرکت را از بین می‌برند.	پاداش دادن به بهترین کارگراها و تنبیه کردن بدترین آنها به بهره‌وری و خلاقیت بیش‌تر می‌انجامد.
از فروشنده‌گانی خرید کنید که کیفیت را تضمین می‌کنند.	با کم‌ترین قیمت خرید کنید.
با تأمین‌کنندگان همکاری کنید.	تأمین‌کنندگان را علیه هم تحریک کنید.
برای آنکه تأمین‌کنندگان بتوانند کیفیت و هزینه‌های خود را بهبود بخشند از زمان و دانش خود مایه بگذارید و با آنان روابط دراز مدت برقرار کنید.	تأمین‌کنندگان را تنها به دلیل قیمت پی در پی عوض کنید.
سود از طریق مشتریان وفادار به دست می‌آید.	سود حاصل بالا نگه داشتن درآمد و کاهش هزینه‌هاست.
اداره کردن یک شرکت بر اساس سود، تنها مثل رانندگی از طریق آینه عقب است. آینه عقب به شما می‌گوید که کجا بوده‌اید نه آنکه به کجا می‌روید.	سود مهم‌ترین شاخصه یک شرکت است.

از سوی دیگر، بعضی شرکت‌های ژاپنی و بعضی شرکت‌های امریکایی یک بازنگری بلندمدت را در مورد کسب و کارشان آغاز کرده‌اند. در بلندمدت آینده کدام شرکت بهتر است؟ آن‌هایی که با نیروی کار خود چون کالا رفتار می‌کنند و آن‌ها را بر اساس نیازهای کوتاه‌مدت خود استخدام یا اخراج می‌کنند یا آن‌هایی که با تعهدی بلندمدت برای ماندن کسب و کار، نیروی کار و شرکت خود را توسعه می‌دهند؟ شما ترجیح می‌دهید پنج سال دیگر، مالک کدام یک از این شرکت‌ها باشید؟