

مقدمه

امروز مدیران کشور با مشکل جدی سنجش عملکرد سازمان خود مواجه هستند. استفاده از ابزار مناسب و داشتن مقیاس عملکردی در صنایع مختلف و صنعت مشابه این امکان را برای آنها فراهم می‌کند که موقعیت عملکردی خود را در مقایسه با دامنه عملکرد دیگر رقبا در داخل و یا خارج کشور بدانند. در آن صورت و در مرحله بعد است که برنامه‌ریزی و اقدام لازم برای برطرف ساختن فاصله و نزدیک کردن عملکرد موجود به عملکرد موردانتظار معنا پیدا می‌کند.

واقعیت این است که طی یکصد سال گذشته ضمن توسعه تئوری‌های مدیریت، تلاش زیادی برای توسعه ابزارهای مختلف مدیریتی برای سنجش و اندازه‌گیری ابعاد گوناگون عملکرد سازمانی شده است. هدف ما از ارائه مقاله حاضر این است که نشان دهیم متداولترین ابزار مدیریتی مورداستفاده شرکت‌های جهانی چیست. به‌طور متوسط چه تعداد ابزار توسط شرکت‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد، رضایت مدیران نسبت به هر ابزار چقدر است، و چه ابزاری برای چه هدفی مناسب است؟

لازم به ذکر است که در این مقاله به چگونگی تقسیم هر ابزار به اجزاء کلیدی و قابل اندازه‌گیری اشاره نشده و درحقیقت این کار بسته به هر فعالیت و سازمان منحصر به فرد بوده و از چالش‌هایی است که در انتظار مدیران است و بایستی با استفاده از تجربیات کاربران قبلی هر ابزار و شرکت‌های مشاوره‌ای متخصص و استادان فن انجام گیرد.

تحقیق از ابزار مدیریتی

طی دهه گذشته بر تعداد ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی اضافه شده، انگیزه شناخت ابزار و آگاه ساختن مدیران از مزایا و کاستیهای هر یک باعث شد شرکت مشاوره‌ای بین و شرکا (BAIN & COMPANY) از سال ۱۹۹۳ شروع به تحقیق جامعی در این زمینه کند. طی این تحقیق هشت ساله، داده‌های حاصل از نظرسنجی ۵۶۱۵ مدیر از ۲۰ کشور جهان جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است. تنها در سال ۲۰۰۰، نظرات ۴۵۱ مدیر دریافت گردیده که شامل طیف وسیعی از مدیران بین‌المللی است. ضمناً به دنبال این نظرسنجی، مصاحبه‌هایی نیز به عمل آمده تا شرایطی شناسایی شود که در آن، ابزار مدیریتی با

تحقیق درباره ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۰



مترجم: رسوال ابراهیمی باران

منبع: اینترنت

ebrahimi@bahmangroup.com

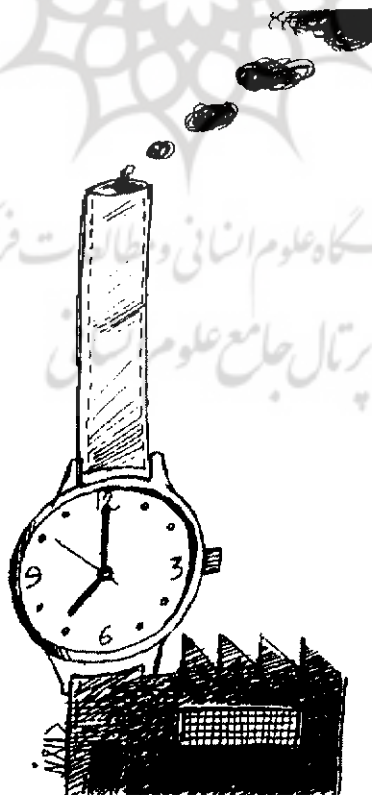
احتمال قریب به یقین نتایج دلخواه را ایجاد می‌کنند. در این تحقیق تعداد ۲۵ ابزار با بیشترین محبوبیت و موارد استعمال از فهرستی شامل بیش از ۶۰ ابزار انتخاب گردیده است. مشخصه‌هایی که ابزار باید داشته باشند تا منجر به افزایش کیفیت تحقیق شود، عبارتند از:

- به مدیریت مرتبط باشد؛
 - در ارتباط با موضوعهای جذاب روز باشد، به‌عنوان مثال در نشریات مدیریت و کسب‌وکار از آنها استفاده شود؛
 - قابل اندازه‌گیری باشد.
- این ۲۵ ابزار به ترتیب میزان استفاده در سال ۲۰۰۰ عبارتند از:

- ۱ - طرح‌ریزی استراتژیک؛ ۲ - بیانیه چشم‌انداز و مأموریت شرکت؛ ۳ - الگوبرداری؛ ۴ - تأمین منابع از بیرون شرکت؛ ۵ - سنجش میزان رضایتمندی مشتریان؛ ۶ - استراتژی‌های رشد؛ ۷ - ائتلاف استراتژیک؛ ۸ - پرداخت مبتنی بر عملکرد؛ ۹ - بخش‌بندی مشتریان؛ ۱۰ - شایستگی‌های محوری؛ ۱۱ - مدیریت کیفیت جامع؛ ۱۲ - کاهش زمان چرخه تولید؛ ۱۳ - مهندسی مجدد؛ ۱۴ - ارزیابی متوازن؛ ۱۵ - مدیریت رابطه با مشتری؛ ۱۶ - طرح‌ریزی گزینه‌های مختلف؛ ۱۷ - تجزیه و تحلیل ارزش برای سهامداران؛ ۱۸ - یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین؛ ۱۹ - مدیریت دانایی؛ ۲۰ - مدیریت مبتنی بر فعالیت؛ ۲۱ - بازاریابی نقره به نقره؛ ۲۲ - گروه‌های یکپارچه‌گردانی ادغامها؛ ۲۳ - خطرپذیری شرکتی؛ ۲۴ - تجزیه و تحلیل گزینه‌های واقعی؛ ۲۵ - تجزیه و تحلیل اختلال در بازار.

بایستی توجه داشت که توصیه‌های برخی از این ابزار با هم در تقابل است. به‌عنوان مثال یک ابزار ممکن است بر نگره‌داشتن کلیه مشتریان تأکید کند در حالی که ابزار دیگر تنها مشتریانی را موردتوجه قرار دهد که صرفه بیشتری برای سازمان داشته باشند. مدیران بایستی موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- همراه و همگام بودن با این تکنیک‌ها و اتخاذ تصمیم در انتخاب ابزار بخش مهم مسئولیت هر مدیر است؛
- عادات بی‌اساس در استفاده از ابزار ممکن است انتخاب و استفاده از آنها را به بازی خطرناکی تبدیل کند؛
- ساختار و ماهیت ابزار و تکنیک‌های مدیریتی درهم‌آمیخته و گیج‌کننده است؛



دیگر یافته‌های تحقیق

- ۶۱٪ افراد، نگران کاهش رشد اقتصادی در سال ۲۰۰۱ هستند (۲۲٪ افراد مخالف این عقیده‌اند)؛

- به نظر ۶۴٪ افراد، نتایج مالی اولویت اول شرکتشان است؛

- ۵۹٪ مدیران خواهان حقوق بیشتری هستند تا مزایای حق انتخاب سهام (۲۱٪ مخالف)؛

- به نظر ۵۴٪ افراد، افزایش سرعت تغییرات باعث ایجاد مشکل در اخذ تصمیمات بلندمدت شده است (۳۱٪ مخالف)؛

- نظر ۳۹٪ این است که شرکتشان در کسب نتایج درازمدت به‌عنوان یک شرکت خصوصی تواناست (۲۵٪ مخالف)؛

- ۷۳٪ مدیران استفاده از پیشرفته‌ترین ابزار مدیریتی را یک ضرورت می‌دانند؛

- نظر ۹۰٪ افراد این است که موفقیت ابزار مدیریتی در گرو حمایت از بالا به پایین است (۳٪ مخالف)؛

- باور ۷۷٪ مدیران این است که ادعای ابزار چیزی بیش از آن است که در عمل حاصل می‌شود (۸٪ مخالف)؛

- نظر ۷۲٪ این است وقتی ابزاری می‌یابند که به کار می‌آید از آن مکرراً استفاده می‌کنند (۱۰٪ مخالف)؛

- چالش ۷۹٪ مدیران وادار کردن مدیران بالاتر خود برای تطبیق با روشهای جدید کسب و کار است (۱۰٪ مخالف)؛

- نظر ۶۲٪ افراد این است که شرکتشان از مزایای کامل اینترنت استفاده نمی‌کند (۲۲٪ مخالف)؛

- نظر ۴۹٪ افراد این است که در حال توسعه بی‌حد در ایجاد قابلیت تجارت الکترونیکی هستند (۲۷٪ مخالف)؛

- فقط به نظر ۱۱٪ افراد شرکتشان مبالغ هنگفتی برای پیشرو بودن در زمینه تجارت الکترونیکی هزینه می‌کنند (۶۹٪ مخالف)؛

- شرکت‌های کوچکتر تمایل به استفاده از ابزار کمتری دارند؛

- تعداد ابزار استفاده شده در بیشتر صنایع بدون تغییر باقی مانده است؛

- تعداد ابزار استفاده شده در کلبه کشورهای مورد مطالعه تقریباً یکسان است؛

- ارتباطی بین تعداد ابزار مورد استفاده و میزان رضایتمندی در نتایج مالی وجود ندارد.

درجه موفقیت ابزار با محاسبه پراکندگی

حاکم بر سرمایه‌های خطرپذیر صورت می‌گیرد. ● مدیریت رابطه با مشتریان: این ابزار در پی ایجاد اشتیاق استفاده از تکنولوژی اینترنت برای شناسایی و نگهداری مشتریان ارزشمند است.

استفاده‌کنندگان از ابزار خطرپذیری شرکتی در کسب نظم و مقررات حاکم بر سرمایه‌گذاری مشکل داشته‌اند. این مهارت شامل مدیریت خروج سریع از مخاطراتی است که کسب اهداف مالی را ناموفق می‌گرداند. به‌هرحال مدیران اجرایی، استفاده از ابزار متفاوت و متناسب با هر شغلی را مناسب می‌دانند.

رو به‌رفته استفاده از ابزار در سال ۲۰۰۰ نسبت به ۱۹۹۹ کمی کاهش داشته است. به‌طور متوسط، به ترتیب تعداد ۱۰/۹ و ۱۰/۶ ابزار در این سالها به‌کار گرفته شده است. ضمناً تنها ۲۵٪ از افراد بر این عقیده‌اند که رهبران کنونی بازار پس از گذشت ۵ سال در موقعیت رهبر باقی خواهند ماند. به این ترتیب شاهد اغتشاش در زیربنای کسب‌وکار خواهیم بود. این نتیجه اهمیت استفاده از ابزار مدیریتی را به‌عنوان وسیله‌ای برای هدایت در اقتصاد جهانی بیشتر نمایان می‌سازد.



امروزه مدیران کشور با مشکل جدی سنجش عملکرد سازمان خود مواجه هستند.

شرکتها از ابزار مدیریتی گوناگونی برای هدایت کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند.

در بین ابزارهای موجود تنها ابزار طرح‌ریزی استراتژیک است که تأثیری عالی دارد.

سه ابزار کاهش زمان چرخه تولید، پرداخت مبتنی بر عملکرد و طرح‌ریزی استراتژیک در ایجاد نتایج مالی به‌طور مستقیم مؤثرند.

هنگام بودن با ابزارهای مدیریتی و گزینش ابزار مناسب جزو مسئولیت مدیران است.



● مدیران بایستی دموارد هر ابزار تعیین کنند که آیا استفاده از آن می‌تواند واقعاً موجب ارتقا عملکردشان شود یا خیر و اگر جواب مثبت است، چگونه می‌توان این کار را انجام داد؟

نتایج تحقیق

نظر مدیران اجرایی این است که ابزاری مورد استفاده قرار گیرد که «آزمون شده و درست» باشد. درحقیقت نظر آنان این است که چنین ابزاری بایستی سازمان را در دوران تنزل رشد اقتصادی هدایت کند. شرکت‌هایی که دچار تلاطم‌های اقتصادی شده‌اند به‌گونه‌ای که پس از سالها رشد پرفراز و نشیب ناچار شده باشد از برنامه‌های توسعه خود دست برداشته و نیروی انسانی خود را اخراج کنند، نتایج نظرسنجی این تحقیق را ارزشمند خواهند یافت. انتخاب و استفاده از ابزار آزمون شده و درست بایستی مبنای زیربنایی قیمت تمام شده و جهت‌گیری شرکت را مدیریت کند. درحقیقت استفاده از ابزار بایستی منجر به حداقل رساندن هزینه‌ها، حداکثر کردن ارزش برای مشتریان و هدایت سازمان در تلاطم‌های اقتصادی گردد. در این تحقیق سعی شده تا میزان استفاده رضایتمندی و اثربخشی از ابزار اندازه‌گیری شود. تعداد ۱۰ ابزار با بیشترین موارد استفاده در سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ عبارتند از:

- ۱- طرح‌ریزی استراتژیک
- ۲- بیانیه چشم‌انداز و مأموریت شرکت
- ۳- الگوبرداری
- ۴- تأمین منابع از بیرون شرکت
- ۵- سنجش میزان رضایتمندی مشتریان
- ۶- استراتژی‌های رشد
- ۷- ائتلاف استراتژیکی
- ۸- پرداخت مبتنی بر عملکرد
- ۹- بخش‌بندی مشتریان
- ۱۰- شایستگیهای محوری

سه ابزار اول در دو سال پیش‌گفته دارای بیشترین موارد استفاده بوده است. لازم به ذکر است تعداد کمی از شرکتها (حدود یک سوم) از ابزار اقتصادی جدید زیر استقبال کرده‌اند.

● تجزیه و تحلیل اخلال در بازار: از این ابزار برای شناخت مکان‌هایی استفاده می‌شود که بتوان کسب‌وکار جدیدی راه‌اندازی و با نرسیده‌ها (STARTUPS) رقابت کرد.

● خطرپذیری شرکتی: مورد استفاده این ابزار ایجاد کسب‌وکارهایی است که با رعایت مقررات

جدول ۳: ابزار با بیشترین میزان رضایتمندی در ایجاد سرمایه مشتری

ردیف	نام ابزار	میزان رضایت
۱	بخش میزبان رضایتمندی مشتریان	۳/۹۸
۲	مدیریت رابطه با مشتریان	۳/۸۲
۳	مدیریت کیفیت جامع	۳/۸۳

تغییرات زیادی در میزان رضایتمندی از ابزار در بعد موضوع یابی استراتژیکی وجود دارد. (جدول شماره ۴) منظور از موضوع یابی استراتژیکی عبارتست از:

- ایجاد موانع قویتر برای ورود و توسعه بازار؛
- ایجاد پایه و اساس با مزیت بیشتری برای رقابت؛
- وضعیت نسبی مالی بهبود یافته؛
- فراهم شدن وضعیت بهتری برای دستیابی به رهبریت بازار.

جدول ۴: ابزار با بیشترین میزان رضایتمندی در موضوع یابی استراتژیکی

ردیف	نام ابزار	میزان رضایت
۱	طرح ریزی استراتژیکی	۴/۰۶
۲	مدیریت کیفیت جامع	۳/۹۵
۳	انحلال استراتژیکی	۳/۹۶

ابزار با بیشترین توان در عملکرد درازمدت از این قرارند:

- طرح ریزی استراتژیکی؛
 - کاهش زمان چرخه تولید؛
 - مدیریت کیفیت جامع.
- منظور ما از توانایی عملکرد در دوره درازمدت عبارتست از:
- توانایی افزایش یافته برای رشد در آینده؛
 - شرایط بهبود یافته برای توسعه محصول؛
 - مهارت و روحیات بالاتری برای کارمندان.
- ابزار زیر کمک زیادی به یکپارچه سازی سازمانی می کنند:

- طرح ریزی استراتژیکی؛
- مدیریت کیفیت جامع؛
- بیانیه چشم انداز و مأموریت شرکت؛
- ارزیابی متوازن.

منظور ما از یکپارچه سازی سازمانی عبارتست از:

- توانایی در بهبود همکاری از طریق مشارکت و یادگیری بیشتر کارکنان؛
- کارگروهی بهتر؛
- تصمیم گیری سریعتر و مبتکرانه تر.

به نظر می رسد تعداد بسیار قلیلی ابزار به تنهایی برای رسیدن به اهداف سازمان مناسب اند. در حقیقت بیشتر آنها امتیاز بالایی را تنها در یک

میزان تخصیص تلاش مورد نظر برای یکارگیری از آن، صورت گیرد.

برای اکثر شرکتهای نتایج مالی به عنوان مهمترین بعد عملکردی مطرح است ولی تغییرات زیادی در میزان رضایتمندی از ابزار در بعد کسب نتایج مالی وجود دارد. مقصود از افزایش عملکرد به قرار زیر است و از ابزار انتظار می رود این توانایی ها را ایجاد نماید.

- کشف فرصتهای برآورد نشده مشتریان؛
- ایجاد توانایی های متمایز و مشخص؛

جدول ۱: ابزار با بیشترین و کمترین پراکندگی

ابزار با کمترین پراکندگی				ابزار با بیشترین پراکندگی			
ردیف	نام ابزار	درصد رضایتمندی	درصد عدم رضایتمندی	ردیف	نام ابزار	درصد رضایتمندی	درصد عدم رضایتمندی
۱	پروژه مبتنی بر عملکرد	۳۳	۵	۲۷	مدیریت رابطه با مشتری	۱۵	۱۳
۲	طرح ریزی استراتژیکی	۳۱	۵	۲۶	مدیریت دانایی	۱۵	۱۴
۳	بخش بندی مشتریان	۲۷	۴	۲۳	خطر پذیری	۱۱	۱۵

- بهره برداری از ضربه پذیری رقبا؛
- یکپارچه کردن فعالیتهای پیشگفته.

لذا سوال بعدی این است که در هر یک از پنج بعد عملکرد شامل نتایج مالی، توانایی عملکرد در دوره درازمدت، سرمایه مشتری، موضوع یابی استراتژیکی، و یکپارچگی سازمانی، هر ابزار چقدر مناسب است؟ از افراد پاسخگو خواسته شد تا به تاثیر هر یک از ابزار مورد استفاده خود در افزایش عملکرد شرکتشان امتیاز دهند. اولین بعد عملکرد، نتایج مالی است (جدول شماره ۲) منظور از نتایج مالی عبارتست از:

- رشد بیشتری در سود؛
- جریان نقدینگی بهبود یافته؛
- قیمت های بالاتر سهام.

جدول ۲: ابزار با بیشترین میزان رضایتمندی در کسب نتایج مالی (امتیازات از ۵ است)

ردیف	نام ابزار	میزان رضایت
۱	پروژه مبتنی بر عملکرد	۳/۹۲
۲	تجزیه و تحلیل ارزش برای سهامداران	۳/۹
۳	کاهش زمان چرخه تولید	۳/۸۹

تغییرات زیادی در میزان رضایتمندی حاصل از ابزار در بعد ایجاد سرمایه مشتری وجود دارد. (جدول شماره ۳) منظور از سرمایه مشتری عبارتست از:

- افزایش سهم بازار؛
- وفاداری بیشتر مشتری؛
- ارزش بالاتر برای مشتری.

رضایت مورد مطالعه قرار گرفته است. پراکندگی حاصل اختلاف بیشترین و کمترین درصد رضایتمندی از ابزار است. جداول زیر ابزار با دامنه پراکندگی زیاد و کم را نشان می دهند. برای مثال ۳۲٪ از افرادی که از ابزار پرداخت مبتنی بر عملکرد استفاده کرده اند رضایتمندی شدیدی از آن داشته در صورتی که تنها ۵٪ آنها اعلام ناراضی کرده اند. در نتیجه مقدار پراکندگی رضایتمندی برای این ابزار برابر ۲۷ فاصله (۳۲-۵=۲۷) می شود.

خطر پذیری شرکت تنها ابزاری است که دارای پراکندگی منفی است یعنی تعداد استفاده کنندگان ناراضی بیش از آنهایی است که رضایتمندی شدید از ابزار دارند. ابزار با دامنه رضایتمندی کم، حاوی هشدار هستند و آن اینکه تقریباً درصد شرکتهای راضی و ناراضی در هنگام استفاده از ابزار با هم برابر است و لذا در استفاده از آن بایستی دقت و حساسیت بیشتری مبذول گردد. ابزار با دامنه پراکندگی زیاد هم گویای آن است که برای کسب نتیجه بهتر بایستی تلاش زیادی صرف گردد در غیر این صورت خطر کاهش قابل ملاحظه ای در رضایتمندی وجود دارد. به همین خاطر رضایتمندی حاصل از ابزار با یکارگیری همت و تلاش زیاد در مقایسه با همت کم و محدود بررسی شده است. استفاده از کلبه ابزار مدیریتی با همت زیاد در مقایسه با همت کم رضایتمندی بیشتری را نتیجه می دهد. شاید بهتر آن باشد برخی ابزار به هیچ وجه با همت و تلاش کم مورد استفاده قرار نگیرند. به عنوان مثال ابزار تجزیه و تحلیل انحلال در بازار زمانی که به عنوان بخشی از همت و تلاش فراگیر سازمانی استفاده شود بیشترین میزان رضایتمندی را حاصل می کند در حالی که وقتی با تلاش محدود استفاده شود، رضایتمندی کمی را ایجاد می کند. درک این مساله بسیار مهم است که مزایای تدریجی حاصل از یکارگیری هر ابزار با تلاش زیاد و کم با هم مقایسه شود. این کار بایستی قبل از تصمیم گیری در انتخاب هر ابزار و

۴ - ابزار را با سیستم کسب و کار خود منطبق سازید نه برعکس: همواره بایستی تلاش مدیران متمرکز به انتخاب و استفاده از ابزاری باشد که در مسیر کسب و کار به کمکشان آید. تعداد ابزار، چگونگی انتخاب و استفاده از ابزار، انجام تغییرات در نحوه استفاده از ابزار و بومی سازی آنها، همه و همه بایستی با محوریت کسب و کار و درجهت رسیدن به اهداف مورد نظر انجام شود. همانگونه که گفته شد این کار نیازمند خلاقیت است. عدم توجه به این نکته ممکن است موجب انحراف کسب و کار از مسیر اصلی گردد.

نتیجه گیری

تمام مطالبی که در این مقاله مورد توجه قرار گرفت، نتایج تحقیق انجام شده برای ۲۵ ابزار مدیریتی بود. به طور خلاصه می توان گفت که نتایج حاضر بیانگر این واقعیت است که شرکتها از ابزار مدیریتی گوناگونی برای هدایت کسب و کار خود استفاده می کنند. به طور متوسط تعداد ۱۰ ابزار مورد استفاده قرار می گیرد. هر ابزار برای مقصود خاص کاربرد دارد ولی در بین آنها تنها ابزار طرح ریزی استراتژیکی است که در چهار زمینه عملکردی تأثیری عالی دارد. برخی ابزار همچون بخش بندی مشتریان، کاهش زمان چرخه تولید، سنجش میزان رضایتمندی مشتریان، و مدیریت کیفیت جامع در بیش از یک زمینه عملکردی مفید هستند و برخی ابزار دیگر تنها در یک زمینه رضایت زیادی را به وجود می آورند، برخی نیز رضایت چندانی را ایجاد نمی کنند.

در اکثر شرکتها ایرانی توجه زیادی به شاخصهای مالی می شود و این درحالی است که با توجه به نتیجه تحقیق حاضر تنها سه ابزار (کاهش زمان چرخه تولید، پرداخت مبتنی بر عملکرد، و طرح ریزی استراتژیکی) در ایجاد نتایج مالی به طور مستقیم مؤثرند. از به طور متوسط، تعداد ۱۰ ابزاری که توسط شرکتها استفاده می شود حداقل هفت ابزار دیگر، شامل ۷۰٪ تمرکز شرکتها، در زمینه هایی کاربرد دارند که به طور مستقیم به کنترل و ارتقا نتایج مالی نمی پردازند و در عین حال به همان اندازه شاخصهای مالی مهم و مفید هستند. لذا بین ابزار مورد استفاده شرکتها خارجی و داخلی خلاء و فاصله زیادی وجود دارد. این امر ضرورت حرکتی سنجیده از سوی شرکتها داخل در استفاده از ابزار مطرح در کسب و کار را نمایان می سازد. □

● این مقاله از آدرس اینترنتی ذیل تهیه شده است.

<http://www.bain.com>

کند؛

ب - قابلیت های مشخصی را به وجود آورد؛

ج - آسیب پذیری رقیب را نمایان سازد؛

د - استراتژی هایی را توسعه دهد که منجر به گذر از موانع شود. توسعه این استراتژی ها از طریق یکپارچه سازی موثر و اجرای مطالب گفته شده ممکن خواهد بود.

جدول ۵: خلاصه نتایج رضایتمندی از ابزار

نام ابزار	نتایج مالی	دماهی مشتری	نوعی مطرح	موضع باقی رقیب	یکپارچگی سازمانی
۱ کاهش زمان چرخه تولید	⊗	○	○		
۲ پرداخت مبتنی بر عملکرد	○				
۳ طرح ریزی استراتژیکی	⊗		⊗	⊗	⊗
۴ مدیریت رابطه با مشتری		⊗			
۵ سنجش میزان رضایتمندی مشتریان		⊗		○	
۶ بخش بندی مشتریان		⊗		⊗	
۷ بازاریابی نفر به نفر		○			
۸ مدیریت کیفیت جامع		⊗			○
۹ شاخص های معیاری			○		
۱۰ استراتژی های رشد				○	
۱۱ ائتلاف استراتژیکی				⊗	
۱۲ ارزیابی متوازن					○
۱۳ پیمانہ چشم انداز و مأموریت شرکت					⊗

بر اساس این تحقیق چهار پیشنهاد مجریان امر برای استفاده از ابزار به شرح زیر ارائه می شود:

۱ - وقایع را دریابید: هر ابزاری یکسری نقاط قوت و ضعفی دارد. کسب موفقیت نیازمند درک اثرات کامل و جانبی هر ابزار و ادغام صحیح و در زمان مناسب و خلاق چند ابزار است؛

۲ - استراتژی های تداوم دار را پرگزینید: مدیران صف و میدعان ابزار همیشه به طور کامل یا برنامه ها همسو نیستند. میدعان ابزار ممکن است بحثهای تحریک کننده بپا نمایند ولی بایستی توجه شود که مدیران باید مدیریت کنند. بهتر است مدیران اجرایی با جهت گیری استراتژیکی و منطبق با مبارزه طلبی به آنچه واقع گرایانه است مجهز شوند و در این حال تکنیک های خاصی را مدنظر قرار دهند به گونه ای که دستیابی به اهداف را به صورت برنامه های اجرایی قابل توسعه ممکن سازد.

۳ - بهترین ابزار را برای کار خود انتخاب کنید: مدیران نیازمند سیستمی عقلایی برای انتخاب ابزار و تکنیک ها، اجرا و یکپارچه کردن آنها هستند که مناسب شرکتشان باشد. همانگونه که قبلاً ذکر شد یک ابزار مدیریت تنها تا آنجایی نتایج را بهبود می دهد که:

الف - نیازهای برآورده نشده مشتری را کشف

