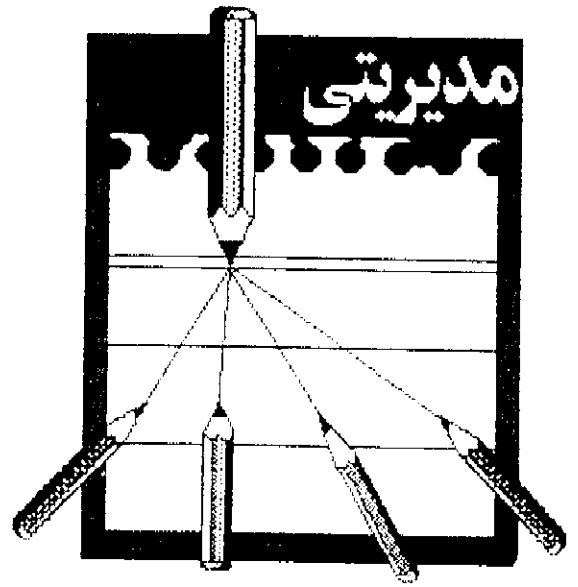


خروج از بحران

اثر مهم: پروفیسور دمیگ

ترجمه: نوروز دُرداری



● اصل دهم:

از شعار دادن پرهیز کنید!

مهمترین نکته در این اصل، آن است که از شعار دادن و موعظه کردن برای کارکنان و همچنین از تعیین هدفهای قالبی که چهارچوبی مشخص دارند و دست و بال نیروی کار را در محیط کاری شان می‌بندند، جداً خودداری کنید. بعضی مدیران برای آن که کارکنان و زیردستان خود را برای تلاش در جهت افزایش بهره‌وری تشویق و ترغیب کنند، ابتدا چند هدف قالبی و محصور در چهارچوب‌های دست و پاگیر تعیین می‌کنند، و سپس به منظور تبلیغ و ترغیب، تعدادی شعار و پوستر بر در و دیوار می‌زنند و دایماً می‌گویند تا کارکنان را متوجه آن پوسترها و شعارها کنند. ضمناً در هر فرصتی شعارها را تکرار می‌کنند، به موعظه کارکنان می‌پردازند و «اهداف کار» را یادآوری می‌کنند. آیا این کارها صحیح است و مدیریت را به هدف می‌رساند؟ خیر!

شما به عنوان مدیر، برای کارکنان خود حرف می‌زنید، موعظه می‌کنید، شعار می‌دهید، و مثلاً می‌گویید: «کاری که تو انجام می‌دهی، مانند نقاشی کردن از روی تصویر خودت است. آیا این نقاشی که انجام داده‌ای، نقاشی خوب و دقیق و موفق است؟ و آیا تو حاضری زیر آن را با اطمینان و افتخار امضاء کنی و بگویی که این نقاشی، کار من است؟»

شما می‌خواهید با اینگونه شعارها، کارکنان خود را تشویق کنید که نقاشی خوب و دقیقی انجام دهند، یعنی کارشان را به بهترین صورتی انجام دهند، ولی اگر برای من چنین شعاری بدهید، جواب نخواهم داد!

خیر! زیرا این نقاشی را امضاء نمی‌کنم (یعنی کاری را که انجام داده‌ام، تأیید نمی‌کنم) چون هنگامی که شما پردردی نامناسب، رنگ‌هایی

مقدمه

این دهمین قسمت از ترجمه کتاب «خروج از بحران» اثر معروف و مهم 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 مدیریتی، 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 نهم به پایان رسید و اکنون، دنباله مطلب، از توضیح اصل دهم آغاز می‌شود...

یک فروشنده (هر نوع فروشنده‌یی که هست و هر نوع جنس و کالا و قطعه‌یی که می‌فروشد) نیازهای مشتری خود را درک کند و آن نیازها را به‌طور کامل و بدون هیچ نقیصی برطرف سازد؟ هیچ راهی وجود ندارد غیر از آن که فروشنده و مشتری او، با هم و به صورت «شریک» کار کنند و منافع شان همسو باشد. برای دستیابی به چنین امری هم زمان لازم است، زمانی کافی و مناسب، نه یک ماه و دو ماه.

کارکنانی هم که در محل تحت مدیریت شما کار می‌کنند، مثل همان فروشندگان مواد و قطعات هستند. شما نمی‌توانید ناگهان و با تعیین یک فرصت محدود و غیرکافی و با دادن شعار و نصب پوستر و گرفتن تعهد، آنها را وادار به انجام کار خوب و بی‌نقص کنید.

بعضی مدیران، با کارکنان (یا فروشندگان مواد و قطعات مورد نیاز خود) چنین تعهدنامه‌یی را تهیه و امضاء می‌کنند:

من، دیگر کاری که دارای نقص باشد، انجام نخواهم داد.
امضاء.....

خراب و به درد نخور و قلم مویی که موهایش ریخته و تمام شده است در اختیار من قرار دهید و مجبورم کنید که با آنها تابلوی نقاشی بکنم. طبیعی است که نمی‌توانم حاصل چنان کاری را تأیید کنم و آن را کار واقعی خودم بدانم. بی. پوسترها و شعارها و موعظه‌هایی از این قبیل، هرگز نتوانسته است به کسی کمک کند تا کارش را بهتر انجام دهد.

در گزارش‌های خواندم: یک شرکت بزرگ صنعتی، رؤسای ۲۴۰ شرکتی را که قطعات و مواد مورد نیازش را تهیه و تأمین می‌کردند در یک جلسه بزرگ گرد آورد تا به آنها اعلام کند که از ماه آینده، دیگر هیچ‌گونه قطعه‌یی را که دارای نقص و عیب باشد از آنها قبول نخواهند کرد.

ظاهراً این کار، خیلی هم خوب است؛ ولی فقط «ظاهراً» چون چنین کاری اصلاً عملی نیست. آخر چگونه امکان دارد که این شرکتها بتوانند کاری به این عظمت و اهمیت را، در مدت کوتاه یک ماهه انجام دهند و ناگهان تمام نقایص را در تمام کارها و تولیدات و قطعات خود، برطرف کنند؟

از این هم بالاتر! اساساً چگونه ممکن است

Out of the Crisis



و یا مثلاً پوسترهایی شبیه آنچه در شکل شماره ۳ نشان داده شده است، بر در و دیوار نصب می‌کنند. چنین بعدنامه‌ها و پوسترهایی، به نظر کارکنان مؤسسات و بخصوص به نظر کارگران

شکل شماره ۳



مردی که سر بالا می‌رود...

تولیدی، چیزی مسخره و خنده‌دار خواهد بود. منتهی به احتمال قوی، آنها تمسخر خود را آشکار نخواهند کرد و تنها عکس‌العملشان آن خواهد بود که کار خود را، به همان صورتی که وسایل و شرایط و امکاناتش را برایشان فراهم کرده‌اید انجام دهند و صدایشان هم درنیاید.

● انجام کار بدون نقص، در دفعه اول

امروزه در مدیریت، مبحثی تحت عنوان «کار بی‌نقص» مطرح است که آن را با علامت اختصاری «Z.D» نشان می‌دهند. محور اصلی در این مبحث آن است که کار باید در همان دفعه اول، درست و کامل و بی‌نقص انجام شود. یعنی مثلاً اگر قطعه‌یی تولید می‌شود، در همان اولین بار، کامل و بی‌نقص باشد، نه آن که قطعه را به شکل معیوب و دارای نقص بسازند، و پس از رسیدن قطعه به قسمت کنترل کیفیت، بازرسان متوجه عیب و نقص آن بشوند و قطعه را برگردانند تا رفع عیب شود و به صورت کامل و بی‌نقص درآید. حالا بعضی مدیران با توجه به این مبحث،

بسیاری از مشکلات، ناشی از کارکنان و افراد نیست، بلکه ناشی از سیستم است!

شعار می‌دهند و به کارکنان و زیردستان خود می‌گویند:

«کار را، در همان اولین دفعه، درست و بی‌نقص انجام دهید!»

بلی، بیان این عبارت (یا شعار) در واقع مثل به صدا درآوردن یک ناقوس پرطنین است. ولی وقتی که به یک نفر مواد اولیه نامرغوب و خارج از مقیاس می‌دهیم که رنگ آن نامرغوب و خراب است، یا ماشین و ابزاری در اختیارش می‌گذاریم که خوب کار نمی‌کند، و یا لوازم و وسایل اندازه‌گیری معیوب و غیرقابل اعتماد تحویلش می‌دهیم، چطور می‌توانیم انتظار داشته باشیم که او با این وسایل و امکانات مجزّه کند و همان اولین دفعه، کارش را درست و بی‌نقص انجام دهد؟ این هم یکی از آن شعارهای فاقد محتوی و معنی است که باعث تمسخر کارکنان می‌شود.

● شعار «کار گروهی»...

همه می‌دانند که دو نفر بهتر از یک نفر، و سه نفر بهتر از دو نفر کار و فکر می‌کنند و خلاصه، حاصل کاری که به صورت گروهی انجام شود، بهتر و مطلوب‌تر است. از این رو، بسیاری از مدیران، دائماً در گفت و گو با کارکنان و زیردستان خود شعار «کار به صورت گروهی بهتر انجام می‌شود» را تکرار می‌کنند و می‌خواهند آنها را به این جهت سوق دهند.

ولی کارگران تولیدی، بارها به من گفته‌اند که این شعار، آنها را عصبانی و ناراحت می‌کند. این کارگران توضیح می‌دهند: وقتی که کسی به مشکلات ما اهمیتی نمی‌دهد، و پیشنهاداتی را که برای رفع مشکل و بهتر شدن کار ارائه می‌دهیم به چیزی نمی‌گیرد و برای نظرات و چاره‌جویی‌های ما ارزش و اعتباری قایل نمی‌شود، کار گروهی چه معنا و مفهومی دارد؟

یکی دیگر از پوسترهایی مسخره و بی‌فایده، که بارها انواعی از آن را بر در و دیوار شرکتها دیده‌ام، چنین عباراتی دارد:

- در محیط کارتان، «کارگر کیفیت» باشید و کارهای خود را با کیفیت انجام دهید!
- ضوری کار انجام دهید که به کارتان افتخار کنید!

اشکال اساسی این پوسترها و موعظه کردن‌ها در آن است که مخاطب آنها غلط انتخاب شده است. اینگونه شعارها از مدیریت‌هایی ناشی می‌شود که تصور می‌کنند تمام خواست‌ها و انتظارات شرکت را می‌توان توسط کارگران برآورده ساخت. آنها می‌گویند: اگر کارگران دل به کار بدهند، اگر پشتکار داشته باشند، اگر کار را بدون نقص انجام دهند، اگر کیفیت را بهتر کنند، اگر بهره‌وری را ارتقاء دهند، در آن صورت همه چیز حاصل خواهد شد...

بلی، با این همه اگرها، کار باز به همان صورتی انجام می‌شود که قبلاً می‌شده و مشکلات به همان صورتی که قبلاً وجود داشته باقی می‌ماند. متأسفانه اینگونه پوسترها و شعارها و نوشته‌ها، در حالی تهیه و تنظیم و ابلاغ می‌شوند که به یک حقیقت مسلم توجه نمی‌شود و آن هم این است: بسیاری از مشکلات ناشی از کارکنان و افراد نیست، بلکه ناشی از سیستم است. آری باید محاسبات دامنه‌دار و بررسی‌های بسیار دقیقی از نقایص و اشتباهات پرهزینه صورت گیرد تا نشان دهد که دقیقاً چه مقداری از این مشکلات ناشی از سیستم است (که مسؤلیت مدیریت است) و چه مقدارش بر عهده کارگران است. چنین آمار و بررسی‌هایی، پس از تهیه و تدوین و نتیجه‌گیری باید یکی از ابزارهای اساسی مدیریت و از مهمترین عوامل رهبری مؤسسات باشد (این موضوع در فصل یازدهم به تفصیل تشریح خواهد شد).

بسیاری از من پرسیده‌اند: چرا اینگونه موعظه‌ها و پوسترها باعث دلسردی و حتی غضب کارگران می‌شود؟ جواب آن است که: این جور چیزها، در واقع به کارگران تولیدی اعلام می‌کنند که مدیریت‌ها از نارسایی‌ها و مشکلاتی که موجب آزرده‌گی کارگران و عدم خشنودی آنها از کار و محیط کار و حاصل کار می‌شود، کاملاً بی‌اطلاع هستند و برای کسب اطلاع در این زمینه‌ها، زحمتی نیز به خود نمی‌دهند. گویا شاعر آلمانی می‌گوید:

هروقت و هر جا که به ایده جدیدی نیاز باشد، همواره می‌توان کلمه‌ای یافت و به کار برد که جای آن ایده را بگیرد!

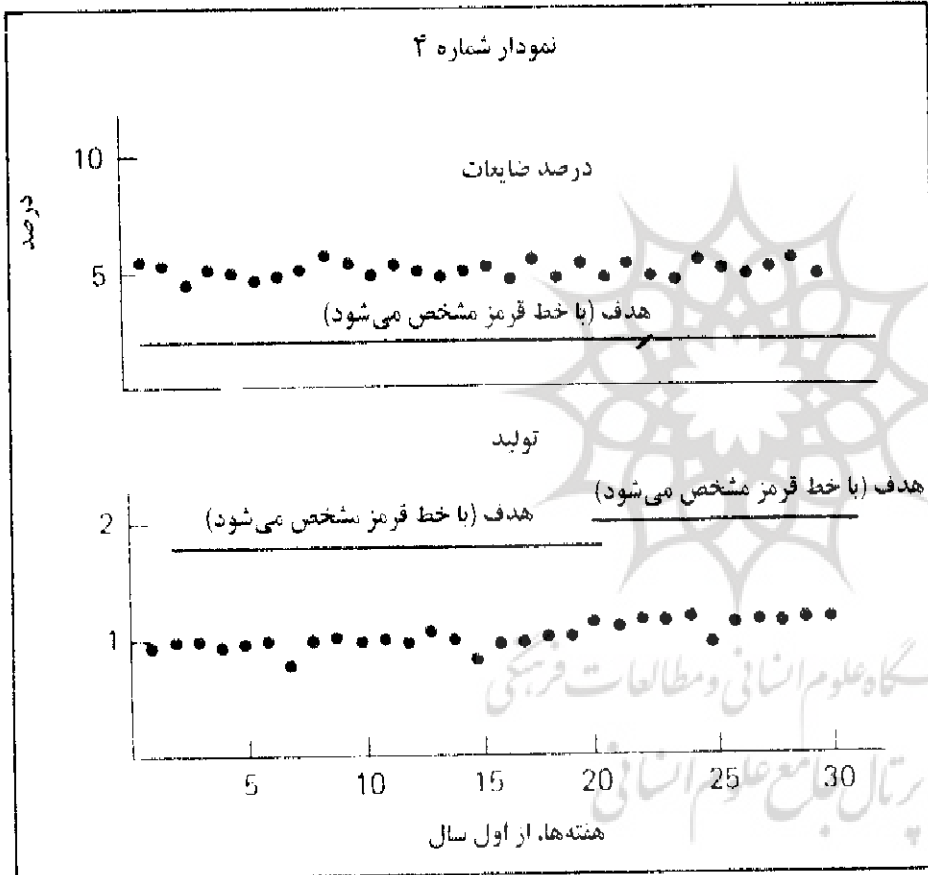
این یک عبارت شاعرانه در یک متن ادبی است و گونه از بیان آن منظور خاص خودش را داشته‌است. ولی از دیدگاه من و به عنوان یک زاویه نگارش مدیریتی، همین سخن، خیلی بیش از آنچه خود گوته انتظار داشته‌است، کاربرد دارد. نتیجه‌یی که من می‌خواهم از این سخن

● تبلیغات و شعارهای غلط مدیریت‌ها، باعث می‌شود کارکنان فکر کنند که آنها هر چه بیشتر کار کنند، مدیریت باز هم، از آنها، کار بیشتر خواهد خواست و هیچوقت از آنها راضی نخواهد بود!

مدیریت امروز باید یاد بگیرد که مسؤولیت اصلی و اساسی او، بهسازی ساختار و سیستم مؤسسه و از میان برداشتن تمام موانع و مشکلات کارکنان است

● بسیاری از مدیریت‌ها به جای آنکه دنبال یک ایده واقعی بگردند، به الفاظ پناه می‌برند و با پیدا کردن و به کار بردن یک کلمه یا جمله یا عبارت، خیال خود را آسوده می‌کنند که حرفشان را زده و پیامشان را رسانده‌اند!

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.



گذاشته می‌شود و در باره آن تبلیغ می‌شود. اما روشی که مورد استفاده قرار داده‌اند، روش مطلوبی نیست. چون شکل آن، شکل التماس و درخواست کردن از کارکنان است. در واقع، این پوستر عموماً صادر شده و مخاطب خود را غلط انتخاب کرده است. البته احتمال زیاد دارد که کارگران تولیدی این کتاب را نخوانده باشند، ولی آنها به رأی العین می‌بینند و به درک و عقل خود می‌فهمند و می‌دانند که مدیریت، کاری را از آنها خواسته است که کارگران قادر به اجرای آن نیستند.

توضیح نمودار شماره ۴: نمودار جهت تعیین میزان تولید و درصد ضایعات هفتگی است. این اهداف توسط مهندسی

هدف را مشخص کنید. به افراد و کارکنان خود چیزی بدهید که به خاطر آن کار و تلاش کنند. البته این چیزها تقریباً معمول و متعارف است. ولی باید دید عمین ایده - که به عنوان یک ایده، خیلی هم عالی است - در عمل چه خواهد کرد. کارگران و تارکناهی که با چنین نمودارهایی برای آنها تبلیغ می‌شود، در عمل چه چیزی به دست می‌آورند؟ بعضی‌ها پاسخ می‌دهند: هیچ چیز. ولی من می‌گویم که این پاسخ، غلط است چون چیزی که از این طریق به دست می‌آید، از هیچ هم کمتر است.

پوستری که نمودار شماره ۴ را نشان می‌دهد، در واقع نشانگر وضعیتی است که در آن، تثبیت تولید و ثبات ارقام معیوب و ناقص به نصاب

بگیرم، آن است که خیلی از مدیریت‌ها، به جای آن که دنبال یک ایده واقعی بگردند، به الفاظ پناه می‌برند و با پیدا کردن و به کار بردن یک کلمه یا یک جمله و عبارت، خیال خود را آسوده می‌کنند که حرفشان را زده و پیامشان را رسانده‌اند. پس، تنها اثر فوری در روش استفاده از پوستر و تبلیغ ممکن است افزایش ناچیز و بی‌اهمیت باشد: افزایش ناچیز در حجم تولید، یا بهبود نسبی در کیفیت محصولات یا خدمات و همچنین تاثیری اندک و بی‌اهمیت در حلّ پاره‌بی از مشکلات مشخص و بدیهی، اما متناسفانه تا گذشت زمان، مسایل دوباره به حالت اولیه برگشت می‌کند یا حتی ممکن است بدتر. هم بشود. پس روی آن نمی‌توان هیچگونه حساب باز کرد.

امروزه اینگونه تبلیغات یک نوع شوخی گول‌زنک و خدعه‌آمیز تشخیص داده شده است. مدیریت امروز، باید یاد بگیرد که از این پس، این مسؤولیت اصلی و اساسی اوست که ساختار و سیستم مؤسسه را بهسازی کند و در نتیجه، تمام موانع و مشکلاتی را که باعث گرفتاری در مؤسسه است، طبق روش‌های آماری مورد شناسایی قرار دهد و آنها را از سر راه بردارد. حال آن که خیلی از مدیریت‌هایی که دچار مشکلات بزرگ و لاینحل شده‌اند، آنها را هستند که به جای اصلاح ساختار و سیستم، روی کارکنان فشار می‌آورند، و با توییح و حتی در مواردی با تنبیه یا حتی اخراج و جابجایی و تعویض آنها، می‌خواهند مشکل را حل کنند. حال آن که به تعریض افراد، مشکلات ناشی از ساختار غلط، هرگز اصلاح نمی‌شوند.

● سیستم تثبیت ارقام ناقص و معیوب

نمودار شماره ۲ را خوب نگاه کنید. من این نمودار را، اول بار در سالن ناهارخوری یکی از مؤسسات تولیدی مشاهده کردم و آن را در دفتر یادداشت‌م نوشتم. این یک ایده عالی است. این نمودار می‌گوید:

Out of the Crisis



با تعویض افراد، مشکلات ناشی از ساختار غلط، هرگز اصلاح نمی‌شوند!

باعث افزایش تولید با کیفیتی قابل قبول و برتر باشد. کار ضعیف، پست، تقلبی، بدون دقت و سهل‌انگارانه، صرفنظر از اینکه با چه سرعتی و با چه کمیتی انجام شود، باعث افزایش بهره‌وری نخواهد شد.

این کار باعث بی‌اعتبار شدن ما خواهد شد چون حاصل آن کیفیتی نازل و نافع برای مردم است.

مشهوم و درک مسؤلیت‌پذیری هر فرد، از اهمیت زیادی برخوردار است. هر قدر سعی و کوشش شود که این فکر و اندیشه مسؤلیت‌پذیری، در میان مدیران، سرپرستان و کارگران به صورت همگانی و فراگیر درآید، باز هم کم است. همیشه یک روش بازرسی‌های موری بساید وجود داشته باشد که طی آن، کارهای انجام شده، ثبت شود و سرپرستی آن کار مشخص گردد. افراد غالباً علاقه‌مند هستند که کار خود را درست انجام دهند، اما در مؤسسات بزرگ معمولاً کار درست مشخص نیست و کارکنان آنها نمی‌دانند چه کاری درست است. مدیریت باید کاری را که از کارگر متوقع است به خوبی و روشنی مشخص کند و آن کارایی شخصی را که بر روی حفظ شغل یا پیشرفت در آن ضروری است تعیین کند. هنگامی که دستورات روشن باشند و انتظارات دقیقاً تعیین شود و به دنبال آن پی‌گیری لازم و اقدامات متناسب و سریع در مقابل خطاها و اشتباهات صورت گیرد، اطاعت و اجراء را به دنبال خواهد داشت.

هدایت و رفتار مناسب مدیریت باعث می‌شود که روحیه‌های کارکنان بهتر شود و تحرک و انگیزه کار در آنها افزایش یابد و در نتیجه باعث بالا رفتن قابلیت‌ها و استعدادها گردد. توانایی مدیریت در جمع‌آوری و هم‌آهنگی این موارد، برای حمایت از بالا بردن دانش نیروی انسانی، از جمله هدفهای ما در این کارخانه کشتی‌سازی است. ما باید با حداکثر توان خود تلاش کنیم که به صورت علمی، مطابقت افراد را با وظیفه‌شان روشن کنیم (منظور همان مسؤلیت‌پذیری کارگران، سرپرستان و مدیران است) و در مقابل اشتباهات و خطاها چنان برخورد کنیم که بالاترین نتیجه را برای ارتقاء کیفیت و بهره‌وری داشته باشد.

کلماتی از این قبیل، تشویق‌کننده هستند. اما آیا افراد را هم واقعاً مسؤلیت‌پذیر می‌کند؟ برای چه؟ منظور از روشن شدن چیست؟ غرض از خطاها و اشتباهات کدامند؟ اشتباهات چه کسی؟ کارگران؟ یا سیستم سازمانی؟

ما در فصل نهم روشن خواهیم کرد که در ارتباطات، مفاهیم کلماتی از قبیل مشخصات، دستورها، آگهی‌ها و مقررات چیزی نیستند که نویسنده این متن در نظر داشته است، بلکه معانی و مفهوم آنها در عمل است. دستورات در عمل چگونه پیاده می‌شوند؟ و چه تسابیحی به بار می‌آورند؟

لطفاً بقیه را در شماره آینده مطالعه فرمایید.

تبلیغ شود، مسلماً عقوایدی متفاوت و داستانی جداگانه خواهد بود. این‌گونه اطلاعات باعث روشن شدن کارکنان و بالا رفتن روحیه آنان خواهد شد. در آن صورت افراد و کارکنان مؤسسه، مدیریت و عملکرد آنها را درک خواهند کرد، از مسائلی و مشکلات موجود اطلاع لازم را به دست خواهند آورد، از تلاشی مدیریت برای رفع این مسائل آگاهی خواهند یافت و بالاخره قبول خواهند کرد که مدیریت‌ها به مسؤلیت خود واقف هستند و در راستای همین مسؤلیت سخن می‌گویند و تلاش می‌کنند. البته متأسفانه ما تاکنون این‌گونه پوسترها را مشاهده نکرده‌ایم و فقط امیدواریم که مدیریت‌ها از این پس، از این‌گونه پوسترها استفاده کنند.

هر شخصی برای خود هدفی دارد. یک نفر ممکن است تمام علائق و تلاش خود را به مدرسه اختصاص دهد، او ممکن است تصمیم و همت خود را برای قبول شدن در امتحانات به کار گیرد. من تلاشی می‌کنم که این فصل کتاب را قبل از سخن تکمیل کنم. من برای خودم یک خط پایان برقرار می‌کنم. هدف، در هر کاری برای من و شما لازم و ضروری است. افتخار برقرار کردن اهداف عددی (کمی) برای دیگران، بدون داشتن نقشه و راه رسیدن به آن اهداف، امری بی‌فایده است. این کار اثر معکوس دارد و نوعی مقاومت در راه تحصیل هدف به وجود می‌آورد.

قطعاً هر شرکتی، باید هدف داشته باشد. به‌طور مثال: هدف یک شرکت، می‌تواند داشتن یک عزم و اراده منسجم برای بهبود و بهسازی همیشگی و پایا زناپذیر باشد.

تبلیغ و اشاعه این فکر را می‌توان در خبرنگارهای بسیاری از شرکتها مشاهده کرد. نمونه‌ی آن را از یک بخش نیروی دریایی آمریکا درج می‌کنیم:

من می‌خواهم تأکید مجددی بکنم که ارتقاء کیفیت کار، برای همه ما، در وظایفمان حائز اهمیت فراوان است. یک بهره‌وری واقعی باید

صنایع تعیین شده است که در واقع باعث تضعیف روحیه کارکنان و در نتیجه، کاری بی‌فایده است. نقاط و اهداف موردنظر به صورت ثابت مشخص شده‌اند. این امر نشان‌دهنده آن است که هرگونه بهبود در کارها باید توسط مدیریت صورت گیرد (که در این مورد همان مهندسی صنایع هستند). پس نقش کارکنان چیست و اصلاً چرا این امور، خطاب به آنها صادر شده است؟

اثر این کار، ایجاد نوعی در کارکنان و عدم اعتماد و اطمینان آنها به مدیریت است.

پس از نصب دو دستگاه ماشین جدید در هفته بیستم، تولید افزایش می‌یابد، و این افزایش باعث می‌شود که هدف جدیدی برقرار شود. استقرار هدف جدید که خواسته مدیریت است، باعث مقاومت کارکنان می‌شود. اولین فکر کارکنان این است که هر چه آنها بیشتر کار کنند، مدیریت باز هم از آنها بیشتر می‌خواهد و در واقع، مدیریت هیچوقت از کارکنان و حاصل کار آنها راضی نمی‌شود. برخی از اثرات نامطلوب این‌گونه تبلیغات به شرح زیر است:

- ۱- شکست در رسیدن به هدف
- ۱- افزایش در مغایرت‌ها و اختلاف‌نظرها
- ۳- افزایش در ضایعات و عیوب
- ۲- افزایش هزینه‌ها (قیمت تمام شده)
- ۵- تضعیف روحیه کارکنان
- ۶- بی‌اعتبار شدن مدیریت

پوسترهایی که به کارکنان آگاهی و اطلاعاتی در زمینه کار و فعالیت و عملکرد مدیریت ارائه دهد، (مثلاً در مورد خرید مواد و قطعات با کیفیت بهتر از تعداد فروشندگان کمتری، یا اجرای برنامه تعمیرات و نگهداری فعالیت‌های گزارش دهد) و یا در متن آن در مورد آموزش‌های اجرائی شده سخن گفته شود یا اینکه در آن از بهره‌های اضافات آماری کمک گرفته شود، یا از سرپرستی و رهبری هوشمندانه به جای کار کردن صحبت شود، به‌طور