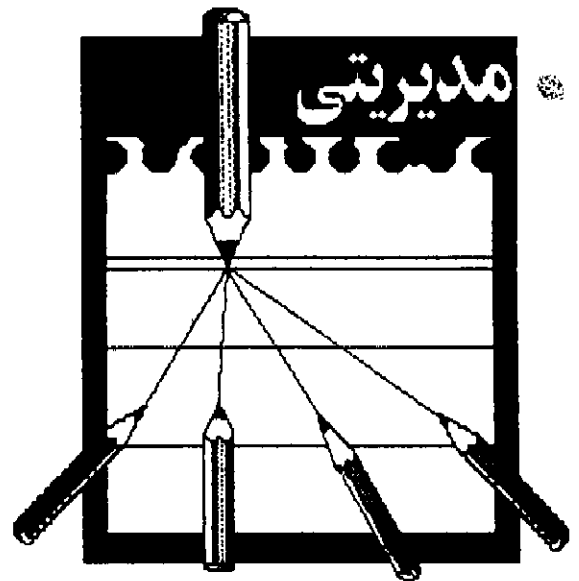


خروج از بحران

اثر مهم: پروفیسور دمیگ

ترجمه: نوروز ذرداری



● اصل سیزدهم:

همه را تشویق و ترغیب کنید که نسبت به بالا بردن فرهنگ و معلومات خود تلاش کنند و دائماً در حال «خودبهبودی» باشند.

یک سازمان، تنها به کارکنان خوب نیاز ندارد، بلکه به افرادی نیازمند است که همواره در راه بالا بردن معلومات خود کوشش کنند. در مورد «خودبهبودی» لازم است همه، عاقلانه به این موضوع توجه داشته باشیم که افراد خوب کمیاب نیستند. بلکه آنچه کمیاب است دانش سطح بالاست و این امر در تمام رشته‌ها صادق است. یک نفر نباید منتظر باشد که بورسیه برای تحصیلاتش فراهم شود، تا او برای بالا بردن معلومات خود اقدام کند. علاوه بر آن، تحصیل در جهت رفع نیازهای آنی و فوری ممکن است همیشه هم عاقلانه‌ترین انتخاب نباشد.

چنانچه در اصل هشتم اشاره شد، مردم از دانش‌های جدید می‌ترسند، اما رقابت تنگاتنگی که در جهان امروز تجارت وجود دارد، ناگزیر همه راهها را به سوی دانش بهتر و بیشتر سوق می‌دهد.

امروزه، چنانکه می‌بینیم، همه مسؤولیت دارند که صنعت غرب را بازسازی کنند و برای این کار هم، همه نیاز به دانش و معلومات دارند. لذا مدیریت‌ها قبل از همه و بیش از همه باید به سوی آموخته‌های جدید روی آورند و خود را مسلح و مجهز به آخرین دستاوردهای دانش کنند.

افراد، در مشاغل و مناصب خود، بیشتر از پول باید به این فکر باشند که به اجتماع خود چه چیزی عرضه می‌کنند، چه مادی و چه معنوی؟

□ پایان اصل سیزدهم

● اصل چهاردهم:

برای دگرگونی اقدام کنید: طراحی برای اجرا

۱- مدیران با اقتدار، در مورد تمام موارد سیزده گانه گفته شده، بحث و جدل خواهند کرد. همچنین در مورد بیماریهای مدیریت، که در فصل سوم شرح داده خواهد شد، کشمکش و گفتگو خواهند داشت. آنها در مورد معانی و مفاهیم آن به توافق خواهند رسید و به همین ترتیب مسیری را که باید انتخاب کنند، روشن خواهند ساخت. و بالاخره آنها به این نتیجه خواهند رسید که: باید فلسفه جدید مدیریت و تولید را به کار برد.

۲- مدیران معتبر، از انجام فلسفه جدید و مسؤولیت تازه خود احساس رضایت و مباهات خواهند کرد. آنها جرأت و جسارت خواهند داشت که شیوه‌های متعارف و قدیمی را درهم شکنند، حتی اگر در میان همستایان

اشاره

این دوازدهمین قسمت از ترجمه کتاب «خروج از بحران» اثر معروف و مهم پروفیسور ادوارد دمیگ است، که برای اولین بار در ایران ترجمه می‌شود و به مدیران، دانشجویان مدیریت در خواستار 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 دوازدهم به پایان رسید و اکنون، دنباله مطلب، از توضیح اصل سیزدهم آغاز می‌شود...

خود، منزوی و انگشت‌نما شوند.

۳- مدیران علاقه‌مند و مقتدر، با برگزاری نشست‌ها و سمینارها به همکاران خود توضیح خواهند داد که به چه دلیل ایجاد تغییرات و دگرگونی‌هایی در کار، لازم و ضروری است و چرا این تغییرات همه‌گیر است و چرا باید همه در آن مشارکت داشته باشند؟

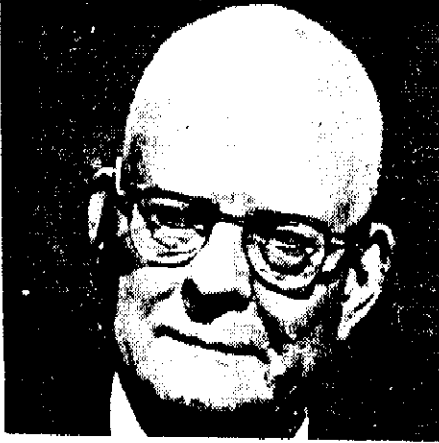
برای موفقیت در کار، باید به تعداد کافی از افراد مؤسسه را، با اصول سیزده گانه و همچنین بیماری‌ها و موانع مدیریت، که در فصل سوم توضیح داده می‌شود، آشنا ساخت؛ در غیر این صورت مدیریت بدون کمک و یار و یاور خواهد بود و در مسیر کارها و گرداب بحران مدیریت و تولید امروز تنها خواهد ماند.

تمام این دگرگونی و حرکت را می‌توان به سادگی و با همراهی و کمک مدیریت میانی طراحی و اجرا کرد، ولی در صورتی که همه به یک زبان سخن گویند و بدانند که فلسفه جدید مدیریت و تولید از آنها چه می‌خواهد.

۴- هر اقدام و عمل و هر کار، بخشی از یک فرآیند است. یک نمودار گردش کار، حرف‌آیند را به مراحل مختلف تقسیم می‌کند. مراحلی که به صورت پیوسته و مکمل و مرتبط باشند، همگی یک فرآیند را تشکیل می‌دهند. هیچ یک از مراحل به تنهایی، موجودیت و معنا ندارند، ولی در جمع، هر یک اهمیت و ارزش خود را دارند. یک نمودار گردش کار، چه به صورت ساده و چه به شکل پیچیده، در حقیقت یک نمونه آشکار و گویا از یک تئوری یا یک عقیده است. حتی نموداری به سادگی آنچه در زیر ملاحظه می‌شود:

← مرحله اول ← مرحله دوم ← مرحله سوم ←

کار، وارد هر یک از مراحل که می‌شود، وضعیت را تغییر می‌دهد و



وارد مرحله بعدی می‌گردد. در روش و فلسفه جدید کار، در یک خط تولید، هر ایستگاه را مشتری ایستگاه قبلی و فروشنده ایستگاه بعدی می‌دانند. در اینجا هم هر یک از مرحله‌ها، دارای یک مشتری است که عبارت است از همان مرحله بعدی. ولی، این مرحله نهایی است که محصول یا خدمت ارائه شده را، جهت مشتری اصلی، ارسال می‌کند و مشتری اصلی است که محصول یا خدمت را می‌خرد و بهای آن را می‌پردازد. در هر مرحله، شرایط زیر وجود خواهد داشت:

تولید، تغییر وضعیت، تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها.

حالا به نمونه یک طرح به منظور اجراءکردن توجه کنیم:

تغییراتی در مواد داده می‌شود، یا کاغذی وارد یک مرحله می‌شود. به طور قطع، مواد مزبور یا کاغذ و فرم و نامه وارد شده به یک مرحله، به شکل متفاوت و دگرگون شده خارج می‌شوند.

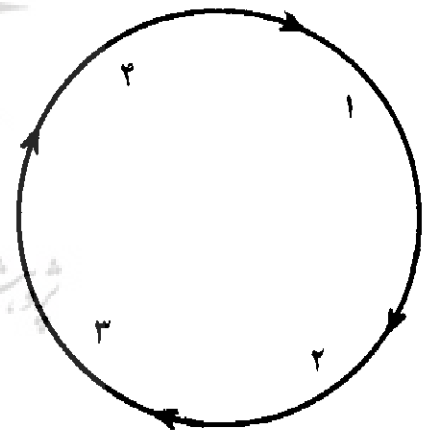
در این میان بهبود و بهسازی مداوم در روشها و دستورالعمل‌ها، با هدف جلب رضایت بیشتر مشتری یا مصرف‌کننده موجود در مرحله بعدی، همیشه باید مد نظر باشد.

در این روند هر مرحله، با مرحله بعدی کار می‌کند، و با تکمیل مراحل انجام و همکاری تمام آنها، و با جهت‌گیری در راستای کیفیت است که به سوی هدف گام برداشته می‌شود. هدف هم این است که مشتری نهایی از مصرف محصول یا دریافت خدمت ارائه شده راضی و خوشحال باشد. ما مطالبی را که در صفحات قبل اشاره کردیم، مجدداً به طور فشرده جهت یاد آوری تکرار می‌کنیم:

- این کاری است که من می‌توانم برای شما انجام دهم.

- این چیزی است که شما ممکن است برای من انجام دهید.

- من کارم را بهتر و با ضایعات کمتری می‌توانم انجام دهم، اگر که بدانم برنامه کار چیست و برای چه چیزی به کار برده می‌شود. اما چه کنم که مسؤول برنامه‌ریزی، برگ مشخصات چیزی را که من باید بدانم به من نمی‌گوید.



نمودار ۵

چرخه شیوه‌ها

در اینجا می‌خواهم کمی هم درباره چرخه (سیکل) شیوه‌ها توضیح بدهم که امروزه در دنیای مدیریت شدیداً مطرح است. چرخه شیوه‌ها دارای ۴ مرحله است ولی این مراحل پایان ناپذیرند. ترتیب آنها نیز چنین است:

۱- چه چیزی برای دستیابی این گروه کار، به هدف، بسیار مهم خواهد بود؟ چه تغییراتی مناسب خواهد بود؟ چه اطلاعاتی در دسترس است؟ آیا بررسی و مشاهده جدیدی ضرورت دارد؟ اگر جواب مثبت است، برنامه‌ی برای تغییرات و آزمایش تهیه کنید. تصمیم بگیرید که چگونه باید از این بررسیها استفاده شود.

۲- برنامه تغییرات و آزمایش را اجرا کنید، و ترجیحاً این کار را در مقیاس کوچک انجام دهید.

۳- نتیجه آزمایش را بررسی و تجزیه و تحلیل کنید.

۴- از تجزیه و تحلیل به دست آمده، نتیجه بگیرید که چه چیزی

عایدتان شده است؟ و چه چیزی را باید کنار گذاشت؟

۵- پس از مرحله ۴ مجدداً به مرحله اول برگردید.

۶- سپس به مرحله دوم ... الی آخر ... و باز به مرحله اول برگردید و به

صورتی بی پایان این کار را ادامه دهید. (بنابراین برای بهسازی و بهبود

دائمی، این مراحل باید به طور مداوم ادامه داشته باشد).

۵- سازماندهی برای بهسازی کیفیت

هرچه زودتر سازمانی به وجود آورد که این سازمان راهنمایی و هدایت بهسازی و بهبود کیفیت را، به صورت مستمر و مداوم، به عهده داشته باشد (چنانکه در فصل شانزدهم توصیه و پیشنهاد شده است).

چرخه (سیکل) شیوه‌ها که در نمودار ۵ توضیح داده شد، می‌تواند یک روش اجرایی برای بهبود کار در هر مرحله باشد. همچنین می‌تواند روشی برای پیدا کردن علت‌ها و اشکالات باشد که به وسیله روشهای آماری مشخص و معلوم می‌گردند (به فصل یازده رجوع شود).

دلیل اینکه نتایج حاصل از هر تغییر را باید مورد بررسی و مذاقه قرار داد این است که از این نتایج چیزی یاد بگیریم و از آن در راه بهبود و بهسازی تولید فردا استفاده کنیم، یا در برنامه سال آینده از آنها اجتناب کنیم. نتیجه یک آزمایش یا تغییر می‌تواند به دانسته‌های ما برای برآورد و پیش‌بینی برنامه‌ها اضافه کند.

مرحله چهارم چرخه شیوه‌ها (همان که می‌گوید: نتایج را بررسی کنید، ما چه چیزی از تغییرات یاد گرفته‌ایم؟) ما را راهنمایی خواهد کرد که: (الف) هر مرحله از کار را بهتر کنیم و (ب) باعث جلب رضایت بیشتر مشتریان یا دریافت‌کنندگان کار آن مرحله خواهد شد. نتایج ممکن است که به ما بگوید که تغییراتی لازم نیست، یا حداقل برای زمان حاضر لازم نیست که خود این امر نیز بسیار مهم است.

اگر نتایج یک تغییر یا آزمایش رضایت‌بخش بود، ممکن است ما تصمیم بگیریم که در شرایط دیگری این آزمایش را تکرار کنیم و معلوم کنیم که آیا نتیجه اولیه نادرست بوده است یا اینکه نتایج به دست آمده مختص یک شرایط ویژه است.

هر یک از مراحل چرخه شیوه‌ها ممکن است که برای دستیابی به نتایج بهتر، و جلوگیری از اشتباهات و خطاها، نیازمند آمارهای علمی منظم باشد که این آمارها باعث می‌شود تا کار به صورت اقتصادی، با سرعت مطلوب انجام گیرد و از خطاهای احتمالی در مورد اندازه‌گیری نتایج جلوگیری به عمل آید.

اثرات یک تغییر ممکن است منجر به توصیه‌ها و پیشنهاداتی شود که لازمه آن تغییر دادن محاسبات در روی کاغذ است. یا حتی ممکن است یک تغییر اصلاحاتی را روی نقشه مهندسی ایجاد کند. و خود همین کار باعث می‌شود که از انجام کار و تجربه عملی (که مستلزم هزینه‌های زیادی است)

جلوگیری گردد. نمونه‌هایی از این موارد در فصل ۱۵ ذکر شده است. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که با محاسباتی ساده، همراه با تئوری احتمالات، چگونه و در چه زمانی باید کارها را بازرسی کرد تا بتوان قیمت تمام شده کار را به حداقل رسانید.

یک نمونه ساده، توسط دکتر ایور. اس - فرانسیس Dr. IVor.s Francis در سمیناری که در مؤسسه دمینک در اوت ۱۹۸۵ در نیوزلند برگزار شده است، چنین می‌گوید:

- وقت صرف جای و قهوه را برای کارکنان از ۱۵ دقیقه به ۳۰ دقیقه افزایش دهید.

نتیجه: صرفه‌جویی در وقت، جلوگیری از شلوغی و آشفتگی. توضیح اینکه ۱۵ دقیقه وقت برای یک گروه کارکنان ۳۵۰ نفره برای اینکه جای و قهوه خود را دریافت کنند و سپس به کار خود برگردند کافی نیست ولی ۳۰ دقیقه وقت، این مشکل را به راحتی حل می‌کند.

یک اشکال ممکن است به صورت یک گروه پیچیده در سه مرحله یا مراحل بیشتری از کار وجود داشته باشد که لازم است تأثیرات درونی آن مراحل را مورد بررسی قرار داد. این کار نیز با روش چرخه آقای شیوهارت قابل اجراست.

۶- مشارکت کارکنان

هر کس می‌تواند در یک گروه (تیم) مشارکت داشته باشد. هدف یک گروه (تیم) این است که ورودی کار به هر مرحله و خروجی کار از آن مرحله را، بهتر کند. یک گروه می‌تواند متشکل از افرادی از بخشهای مختلف باشد. ولی در هر حال، هر گروه دارای یک مشتری است.

هرکس در یک گروه فرصت و شانس این را دارد که اظهار نظر و عقیده کند. بدین ترتیب وی در برنامه‌ریزی مشارکت خواهد داشت و در ارقام و اعداد مربوط به مرحله کار خود، صاحب نظر خواهد بود.

هرکس ممکن است بهترین نظریات و عقاید خود را، با اظهار عقیده بهتری در گروه جای‌گزین کند. اما این شانس و فرصت را هم در نشستهای بعدی گروه به دست خواهد آورد که از نظریات خود در عمل استفاده کند. کار یک گروه خوب، یک خاطره اجتماعی به جای می‌گذارد (و این امر برای افراد حائز اهمیت است).

یک نشست موفق و مطلوب آن است که افراد امکاناً تمام دست‌آوردهای قبلی خود را حذف و پاره کنند و تصمیم جدیدی اتخاذ کنند؛ چون پیشنهاد جدید و بهتری ارائه شده است. این کار قرینه و دلیلی است برای پیشرفت گروه.

۷- استفاده از آمارهای علمی

برای سازمان‌دهی، جهت بهسازی کیفیت، از نمودار ۶۱ (که در صفحات آتی داده خواهد شد) استفاده کنید. (همراه آن نمودار متنی نیز برای استفاده شما خواهد شد). برای اجرای این مرحله نیاز به مشارکت افرادی است که دارای دانش و معلومات آماری باشند.

یک گروه (تیم) باید دارای یک قصد و ایمان، یک کار و یک هدف باشند. تقریر یک نامه دارای که مشخص‌کننده شرح کار گروه است نباید صریح و قطعی و جامد باشد؛ چه در این صورت محدودکننده ابتکارات است و خلاقیت گروه خواهد بود. شرح کار گروه باید به صورتی انعطاف‌پذیر تنظیم شود که دست همه باز باشد. در آن صورت است که تمام افراد باید ببینند که چه کاری خودشان می‌توانند انجام دهند و چه کاری را مدیریت آنها می‌تواند بکند. سؤالات زیر که توسط آقای ادوارد - ام - بیکر Edward. M. Baker از شرکت جنرال موتور تهیه شده است، می‌تواند در این راستا کمک کند.

این کتابی است که با ایجاد انقلاب در روش‌های مدیریت، جهان صنایع و تولیدات و خدمات را دگرگون کرده است. و اکنون مسجله گزارش برای اولین بار، ترجمه متن کامل آن را به جامعه مدیران و خواستاران رشد و پیشرفت کشور، تقدیم می‌کند.

● سؤالاتی برای کمک به گروه برای شروع کار

□ سازمان شما:

- الف - در کل سازمان شرکت، جایگاه اداره شما کجاست؟
- ب - چه نوع محصول یا خدمتی را تولید می‌کنید؟
- ج - واحد شما این محصول یا خدمت را چگونه تولید می‌کند؟ (یعنی از چه نوع فرآیندی استفاده می‌کند)؟

● د - اگر واحد شما (اداره، قسمت، بخش) کار خود را تعطیل کند یعنی تولید محصول و خدمت را متوقف کند، چه اثری روی سازمان خواهد داشت؟

□ خود شما:

- الف - جایگاه شما در واحدها کجاست؟ کار و مسؤولیت شما چیست؟
- ب - شما چه کار و محصولی تولید می‌کنید؟ یعنی، حاصل کار شما به چه چیزی ختم می‌شود؟
- ج - این کار را چگونه انجام می‌دهید؟ یک شرح کلی از کارتان تهیه کنید.
- د - شما چگونه متوجه می‌شوید که نتیجه کارتان خوب است یا ضعیف است؟ آیا معیاری برای کار خوب وجود دارد؟
- ه - اگر معیاری هست، این معیارها چگونه تدوین و برقرار شده‌اند؟

● در ارتباط با مشتریان شما:

□ الف - مشتریان بلافاصله و مستقیم:

- ۱- چه کسی خدمات یا کالاهای تولیدی شما را مستقیماً از شما تحویل می‌گیرد؟ (توجه داشته باشید این فرد هرکس که باشد در نهایت، مشتری شماست).
- ۲- مشتری شما از محصولی که از شما دریافت کرده است چه نوع استفاده‌یی می‌کند؟
- ۳- اگر شما کارتان را خوب انجام ندهید چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- ۴- اشتباهات و خطاهای شما چه اثری روی کار مشتریانان خواهد داشت؟
- ۵- شما به چه وسیله‌یی اطلاع پیدا می‌کنید که محصول و کار شما، نیاز اساسی مشتریانان را برآورده نمی‌سازد؟ (به عنوان مثال، از طریق مشتری، سرپرست، یا گزارشات؟).

□ ب - مشتریان واسطه یا مشتریان نهایی

- ۱- آیا بعد از مشتری بلافاصله خود، تا چه حدی می‌توانید اثر کار خود را پی‌گیری کنید؟



استفاده است و یا...

ممکن است اشکال از مشخصات فنی باشد که موقع سفارش به فروشنده داده شده است و مشخصات با دقت تهیه نشده است. ممکن است مواد را برای کار دیگری نگه داریم یا آن را بفروشیم. در این صورت، مواد معمولاً به همان فروشنده، به قیمت ارزانتری پس داده می‌شود و موادی با مشخصات جدید و صحیح خریداری می‌شود.

۴- مشکل مواد موجود در انبار که ممکن است به شرح زیر باشد:

● الف: مواد، خریداری شده است و در انبار برای مصرف نگهداری شده است که متأسفانه موادی که برای مصرف نگهداری می‌شود ممکن است از منابع مختلف تهیه شده باشد که در پاره‌ای موارد، منابع آنها شناخته نمی‌شود. و یا برخی از آنها ضایع شده‌اند. با در نظر گرفتن عدم شناسایی تولیدکنندگان، تنها راه باقی‌مانده، بازرسی صددرصد مواد است. بهترین راه این است که از نگهداری موجودی در انبار خودداری شود. تنها در مواردی که احتمال افزایش قیمت زیادی می‌رود، یا احتمال یک اعتصاب وجود دارد، لازم است مواد انبار شود.

● ب: موادی که برای مصرف خریداری شده است، دیگر نیازی به مصرف آن وجود نداشته باشد.

مثال: (۱) - تولید متوقف شده باشد. (۲) - مشتری قبل از تولید سفارش خود را لغو کرده باشد. (۳) - مشتری قراردادی برای تولید ۲۰۰۰ واحد داده باشد، ولی مواد موجود کافی برای ۱۰۰۰ واحد باشد، ولی مشتری نمی‌تواند منتظر خرید ۱۰۰۰ واحد جدید باشد. ۱۰۰۰ تائی را هم که امکان تولید آن هست نمی‌تواند بخرد و مصرف کند، بنابراین قرارداد را لغو می‌کند.

۵- تولید با یک زمان طولانی به دست مشتری خواهد رسید؛ فصل مربوطه تمام می‌شود، مشتری قرارداد را باطل می‌کند. راههای مختلف و متفاوتی برای اینگونه موارد وجود دارد. یکی از راهها فروش این مواد به تأمین‌کنندگان مواد است. راه دیگر این است که آنها را نگه‌داریم تا مصرفی برای آنها پیدا شود. راه دیگر این است که با رقبای خود تماس بگیریم، شاید آنها نیاز به همین مواد داشته باشند.

حسابداری مؤسسات معمولاً در موارد ۳ و ۴، ارقام و اقلام مشابهی دارند، اما کمتر شرکتی است که در موارد ۱ و ۲ وضعیت روشن و مشخصی داشته باشد.

به عقیده من نوع سوم که تمام مواد غیرقابل مصرف باشد، مقدار بسیار کمی را تشکیل می‌دهد و غالباً یک چنین موردی یک درصد ارزش مواد خریداری شده است نه بیشتر. اما مورد ۲ که با بدبختی مصرف می‌شود، رقم بسیار بالایی است. از آن بیشتر و مهمتر هزینه و تلاشی است که برای مصرف کردن آن به کار برده می‌شود.

Ⓜ لطفاً دنباله مباحث را در شماره آینده مطالعه فرمایید

در ارتباط با فروشندگان و تأمین‌کنندگان شما:

● الف - کار شما چگونه شکل گرفته است؟ (به وسیله واگذاری توسط رئیس مربوطه، طبق تقاضای مشتری یا خودجوش بوده است؟).

● ب - چه کسی مواد، اطلاعات، خدمات و سایر نیازهای شما را تأمین می‌کند تا شما بتوانید کارتان را انجام دهید. (به عنوان مثال، رئیس اداره‌تان، مشتریان، کارگران همکار، گروههای مشابه‌تان یا قسمتهای دیگر؟).

● ج - اگر تأمین‌کنندگان شما، کارشان را انجام ندهند برای شما چه اتفاقی خواهد افتاد؟

● د - آیا شما استانداردی برای کارایی دارید؟

● ه - اشتباهات تأمین‌کنندگان شما چه اثری روی کار شما دارد؟

● و - تأمین‌کنندگان شما، چگونه آگاه می‌شوند که شما از خدمات و کالاهای تهیه شده توسط آنان راضی نیستید و نیازهای شما را برآورده نمی‌کنند؟ آیا شما با آنها در این رابطه کار می‌کنید؟ آیا شما به تعهدات خود نسبت به آنها عمل می‌کنید؟

اوضاع و شرایط تغییر می‌کنند. زمان به سوی کیفیت بهتر و ایجاد شرایطی حرکت می‌کند که همه در آن به کیفیت برتر افتخار می‌کنند. به زودی زمانی فرا خواهد رسید که همه در آن به صورت دستجمعی و با رضایت کامل با یکدیگر کار کنند.

ما کارگران جدید را همراه با کارکنان قدیمی (که به خدمت احضار شده‌اند) می‌بینیم، که شکاکان و بی‌اعتقادانی هستند که نمی‌توانند باور کنند که تنها راه برای باقی ماندن، اولویت دادن به کیفیت است.

● انواع مختلف اطلاعاتی که در مورد مواد وارده به کارخانه وجود دارد

(این بخش توسط جان اتالوپز JUANATA - LOPES از شرکت پونتیاک، در کارخانه فی پرو FIERO تهیه شده است.)
هر بستنی از مواد که به کارخانه فرستاده می‌شود به یکی از چهار طبقه زیر تعلق دارد:

۱- در تولید به کار برده می‌شود و هیچ‌گونه اشکالی پدید نمی‌آورد.
۲- مواد وارده، مناسب کار نیست و با مشکلات و بدبختی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مواد با نیازهای اولیه تا محصول نهایی، مطابق نیست. حاصل آن بدون تردید ضایعات است یا دوباره کاری یا هر دو.

به عنوان مثال: یک آجر یا بلوک سیمانی باید دارای سطحی مسطح باشد تا آماده سیمان‌کاری شود. قبل از سیمان‌کاری باید آن را تراشید و صاف کرد. یا یک تخته که با تخته‌های دیگر متحدالشکل یا هم‌رنگ نباشد، باید قبل از استفاده آن را تراشید و رنگ زد که این کار، مستلزم اتلاف وقت است یا باید ریسک کرد و آن را به همان صورت در محصول به کار برد که ممکن است محصول به دست‌آمده ضایع اعلام شود.

نمونه دیگر: برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز یک شرکت، تنها یک فروشنده وجود داشت که مواد را با کیفیت لازم تهیه می‌کرد. ولی شرکت به علت حجم زیاد قرارداد خود مواد را از فروشندگان دیگر نیز خریداری کرد، ولی به زودی روشن شد که آنها نمی‌توانند کیفیت مورد نیاز را تأمین کنند. این مواد با بدبختی به کار برده شد، با صرف هزینه، ضایعات و دوباره کاری فراوان. و حاصل آن هم تولید محصولی با کیفیت نامناسب بود.

۳- تمام مواد وارده ممکن است طبق تشخیص مدیر کارخانه غیرقابل مصرف باشد. در یکی از روشهای مورد نظر، ممکن است که جلسی با حضور مدیر کارخانه و مدیر سفارشات تشکیل شود و احتمالاً یک نفر کارشناس از آزمایشگاه نیز حضور داشته باشد. این افراد ممکن است تصمیم بگیرند که:

- مدیر کارخانه حق دارد، زیرا مواد قابل استفاده نیست و باید برگشت شود و یا ...

- او نیازهای اصلی محصول نهایی را تشخیص ن داده است و مواد قابل