

## فصل ۲۲

### (مدیریت اختصاصی حساب) و مسائل در حال ظهور SMA

تهیه کنندگان: مژگان ایرانپور – سعیده نظری

#### ۲۲,۱ استراتژی یعنی چه؟

#### 22.1 Define strategy.

۲۲,۱ استراتژی این مسئله را روشن می سازد که چگونه یک سازمان قابلیت های خود را با فرصت های بازار مطابقت می دهد تا بتواند به اهداف کلی خود دست یابد.

#### ۲۲,۲ دو مورد از استراتژی عمومی را شرح دهید

#### 22.2 Describe two generic strategies.

۲۲,۲ دو استراتژی کلی وجود دارند که عبارتند از: (۱) تمایز محصول، توانایی سازمان در ارائه محصولات یا خدماتی که از نظر مشتریان (نسبت به رقبا) برتر و منحصر به فرد هستند و (۲) رهبری هزینه، توانایی سازمان برای دستیابی به هزینه های پایین تر (نسبت به رقبا) از طریق بهبود بهره وری و کارایی، جلوگیری از اتلاف و کنترل دقیق هزینه.

#### 22.3 What are the four key perspectives in the balanced scorecard?

#### ۲۲,۳ چهار چشم انداز کلیدی در کارت امتیازی متوازن کدامند

۲۲,۳ چهار دیدگاه کلیدی در کارت امتیازی متوازن عبارتند از: (۱) دیدگاه مالی – این دیدگاه سودآوری استراتژی را ارزیابی می کند، (۲) دیدگاه مشتری – این دیدگاه بخش های بازار هدف را شناسایی کرده و موفقیت سازمان در این بخش را اندازه گیری می کند، (۳) دیدگاه روند کسب و کار داخلی – این دیدگاه بر عملیات داخلی متمرکز است که هم دیدگاه مشتری را از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان و هم دیدگاه مالی را از طریق افزایش ثروت سهامداران افزایش می دهد، و (۴) دیدگاه دانش و پیشرفت – این دیدگاه قابلیت هایی که سازمان باید در آنها برتری داشته باشد را شناسایی می کند تا بتواند به روند داخلی برتر که برای مشتریان و سهامداران ارزش آفرین است، دست یابد.

#### ۲۲,۴ مهندسی مجدد چیست؟

#### 22.4 What is reengineering?

۲۲,۴ مهندسی مجدد، بازنگری اساسی و طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار به منظور دستیابی به پیشرفت در معیارهای اساسی عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، خدمات، سرعت و رضایت مشتری است.

#### 22.5 Describe three features of a good balanced scorecard.

#### ۲۲,۵ سه ویژگی بارز از یک کارت امتیازی متوازن خوب را شرح دهید

۲۲,۵ طراحی کارت امتیازی متوازن خوب، دارای ویژگی های متعددی است:

۱ با تبیین توالی روابط عللی و معلولی، استراتژی شرکت را شرح می دهد.

۲ با برگرداندن استراتژی به مجموعه ای منسجم و مرتبط حاوی اهداف عملیاتی قابل فهم و قابل اندازه گیری، به برقراری ارتباط استراتژی با همه اعضای سازمان کمک می کند.

۳ بر اهداف و معیار های مالی در شرکت های انتفاعی تاکید زیادی دارد. معیار های غیر مالی، به عنوان بخشی از برنامه دستیابی به عملکرد

مالی آینده، در نظر گرفته می شوند.

۴ تعداد معیار ها را تنها محدود به آنهایی می کند که در اجرای استراتژی نقش مهمی را ایفا می کنند.

۵ تجارت آف کمتر از حد مطلوب که ممکن است در نتیجه بی توجهی مدیران (به طور همزمان) به معیارهای عملیاتی و مالی به وجود آید را به صورت برجسته نشان می دهند.

**22.6** What are three important pitfalls to avoid when implementing a balanced scorecard?

**۲۲،۶ سه خطر مهمی که در اجرای یک کارت امتیازی متوازن باید از آنها اجتناب کنیم، کدامند**

۲۲،۶ مشکلاتی که باید به هنگام پیاده سازی کارت امتیازی متوازن از آنها اجتناب کرد:

۱ تصور نکنید که ارتباط بین علت و معلول، دقیق است. اینها صرفاً فرضیه هستند. سازمان می بایستی در طول زمان، شواهدی از این ارتباط گردآوری کند.

۲ دائماً به دنبال پیشرفت در تمامی معیارها نباشید.

۳ در کارت امتیازی، تنها از سنجش عینی استفاده نکنید.

۴ هزینه ها و مزایای طرح های مختلف را قبل از گنجانیدن آنها در کارت امتیازی در نظر بگیرید.

۵ هنگام ارزیابی مدیران و کارکنان، معیارهای غیر مالی را نیز در نظر بگیرید.

**22.7** How does an engineered cost differ from a discretionary cost? Are these strategic costs?

**۲۲،۷ هزینه مهندسی (اندازه گیری شده) و هزینه اختیاری (تحت کنترل) چه تفاوتی با هم دارند**

۲۲،۷ هزینه های مهندسی از رابطه علت و معلولی بین محرک هزینه، بازدهی و منابع (مستقیم و یا غیر مستقیم) مورد استفاده برای تولید بازدهی، ناشی می شوند. هزینه های مصلحتی از تصمیم گیری های سالانه (معمولاً) ادواری و با توجه به حداکثر میزان خسارت وارد آمده، بوجود می آیند. هیچ رابطه علت و معلولی اندازه پذیر بین بازدهی و منابع استفاده شده، وجود ندارد.

**22.8** Define SMA.

**۲۲،۸ SMA را شرح دهید**

۲۲،۸ مدیریت اختصاصی حساب (SMA) نوعی حسابداری مدیریت است که در آن بر اطلاعات مربوط به عوامل خارجی شرکت، همچنین اطلاعات غیر مالی و اطلاعات تولید شده داخلی تاکید شده است.

**22.9** Why is SMA practice organisation-specific? **۲۲،۹ چرا SMA سازماندهی - مشخصی را تمرین می کند**

۲۲،۹ عمل مدیریت اختصاصی حساب (SMA)، خاص سازمان است چرا که تمامی عواملی که در تجزیه و تحلیل به وجود می آیند مختص شرکت هستند و تنها با اختصاص به شرکت است که اهداف و اقدامات استراتژیک واقعی را می توان تعیین کرد.

**22.10** What affects SMA's potential?

**۲۲،۱۰ توان بالقوه SMA چیست**

۲۲،۱۰ پتانسیل مدیریت اختصاصی حساب (SMA)، تحت تاثیر هزینه محصول استراتژیک و ارزیابی عملکرد، بازار محصولات شرکت و نیروهای بازار رقابتی و ارزیابی نقاط قوت سازمانی در طول زمان مشخص، قرار دارد.

## 22.12 Strategy, balanced scorecard. (30 minutes)

Meredith Ltd makes a special-purpose machine D4H used in the textile industry. Meredith has designed the D4H machine for 2008 to be distinct from its competitors. It has been generally regarded as a superior machine. Meredith presents the following data for the years 2007 and 2008.

### Chapter 22 Strategic management accounting and emerging issues

	2007	2008
1 Units of D4H produced and sold	200	210
2 Selling price	£40 000	£42 000
3 Direct materials (kilograms)	300 000	310 000
4 Direct materials cost per kilogram	£8	£8.50
5 Manufacturing capacity in units of D4H	250	250
6 Total conversion costs	£2 000 000	£2 025 000
7 Conversion costs per unit of capacity	£8 000	£8 100
8 Selling and customer-service capacity	100 customers	95 customers
9 Total selling and customer-service costs	£1 000 000	£940 500
10 Selling costs per customer	£10 000	£9 890
11 Design costs	£1 200 000	£1 212 000
12 Total design costs	£1 200 000	£1 212 000
13 Design costs per employee	£100 000	£101 000

Meredith produces no defective machines, but it wants to reduce direct materials usage of the D4H machine in 2008. Conversion costs in each year depend on production capacity defined in terms of D4H units that can be produced, not the actual units of D4H produced. Selling and customer-service costs depend on the number of customers that Meredith serves, not the actual number of customers Meredith serves. Meredith has 75 customers in 2007 and 80 customers in 2008. At the start of each year, management uses its discretion to determine the number of design staff for the year. The design staff and costs have a direct relationship with the quantity of D4H produced or the number of customers to whom D4H is sold.

#### Required

- 1 Is Meredith's strategy one of product differentiation or cost leadership? Explain briefly.
- 2 Describe briefly key elements that you would include in Meredith's balanced scorecard and the reasons for doing so.

## ۲۲،۱۲ - استراتژی کارت امتیازی متوازن (۳۰ دقیقه)

شرکتی به نام دی (با مسئولیت محدود) یک ماشین تک منظوره با نام D4H که در صنعت نساجی کاربرد دارد ساخت. شرکت ماشین D4H در سال ۲۰۰۸ طراحی کرد تا از رقبای خود متمایز شود. این ماشین در نزد عموم به عنوان یک ماشین ممتاز به شمار می آید. شرکت اطلاعات زیر را برای سالهای ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ ارائه کرد.

۲۰۰۸	۲۰۰۷	
۲۱۰	۲۰۰	۱- تعداد دستگاههای تولید شده و فروخته شده DFH
۴۲۰۰۰ پوند	۴۰۰۰۰ پوند	۲- قیمت فروش
۳۱۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳- مواد اولیه مستقیم (کیلوگرم)
۸/۵۰ پوند	۸ پوند	۴- هزینه های مواد اولیه ای که مستقیماً در کالا بکار رفته در هر کیلوگرم
۲۵۰	۲۵۰	۵- ظرفیت ساخت دستگاههای DFH
۲۰۲۵۰۰۰ پوند	۲۰۰۰۰۰۰ پوند	۶- مجموع هزینه های تبدیل
۸۱۰۰ پوند	۸۰۰۰ پوند	۷- هزینه های تبدیل بر اساس ظرفیت هر دستگاه
۹۵ مشتری	۱۰۰ مشتری	۸- ظرفیت فروش و خدمات مشتری
۹۴۰۵۰۰ پوند	۱۰۰۰۰۰۰ پوند	۹- مجموع هزینه های فروش و خدمات مشتریان
۹۹۰۰ پوند	۱۰۰۰۰ پوند	۱۰- ظرفیت هزینه فروش و خدمات - مشتری برای هر مشتری
۱۲	۱۲	۱۱- کارمندان طراحی
۱۲۱۲۰۰۰ پوند	۱۲۰۰۰۰۰ پوند	۱۲- مجموع هزینه های طراحی
۱۰۱۰۰۰ پوند	۱۰۰۰۰۰۰ پوند	۱۳- هزینه طراحی برای هر کارمند

\*مردیت هیچ ماشین معیوبی تولید نمی کند، اما می خواهد میزان مصرف مواد اولیه مستقیمی که در ساخت هر ماشین DFH بکار رود را کاهش دهد. هزینه های تبدیل در هر سال به ظرفیت تولیدی بستگی دارد که در چار چوب دستگاههای DFH تعریف شده اند نه به دستگاههای DFH تولید شده کنونی. هزینه های فروش و خدمات مشتریان به عداد مشتریانی که مردیت می تواند پشتیبانی کند بستگی دارد، نه به تعداد مشتریان فعلی که مردیت جوابگو بوده است. مردیت ۷۵ مشتری (در سال ۲۰۰۷ و ۸۰ مشتری در سال ۲۰۰۸ داشت. در ابتدای هر سال، مدیریت به صلاحدید خود تعداد کارمندان بخش طراحی آن سال را تعریف می کند. کارمندان طراحی و هزینه های آن ارتباط مستقیمی با کیفیت DFH تولید شده یا تعداد مشتریانی که DFH به آنها فروخته شده، ندارد.

## تکالیف

- ۱- استراتژی مردیت متمایز بودن در تولید است یا پیشتازی در قیمت؟ ( بطور خلاصه توضیح دهید).
- ۲- بطور خلاصه عوامل کلیدی که در کارت امتیازی متوازن مردیت دخیل می دانید و همچنین دلایل آن را شرح دهید.

## \*سطح متوسط

۲۲،۱۲ استراتژی، کارت امتیازی متوازن

۱ در سال ۲۰۰۸، شرکت با مسئولیت محدود مردیت، از استراتژی تمایز محصول تبعیت می کند. دستگاه DFH شرکت مردیت، متمایز از تولیدات رقباست و به طور کلی برتر از محصولات رقبا تلقی می شود. برای موفقیت، مردیت باید به تلاش خود در جهت متمایز سازی

محصولات خود ادامه دهد و قیمت های بالایی را مطالبه کند.

۲ معیار های کارت امتیازی متوازن در سال ۲۰۰۸ عبارتند از:

دیدگاه مالی

(۱) افزایش درآمد عملیاتی از طریق مطالبه سود بالاتر، (۲) قیمت بالا که از فروش محصولات به دست آمده.

این معیارها نشان می دهند که آیا مردیت قادر به مطالبه قیمت های بالا و دستیابی به افزایش درآمد عملیاتی از طریق تمایز محصول بوده است.

دیدگاه مشتری

(۱) سهم بازار در ماشین آلات گران قیمت و خاص منظوره نساجی، (۲) رضایت مشتری، (۳) مشتریان جدید

ارتقاء معیارهای مشتری، از شاخص های عمده عملکرد مالی برتر هستند.

دیدگاه روند کسب و کار داخلی

(۱) کیفیت ساخت، (۲) افزودن ویژگی های محصول جدید، (۳) زمان تحویل سفارش.

انتظار می رود که ارتقاء این معیارها رضایت بیشتر مشتریان و به دنبال آن عملکرد مالی برتر را در پی داشته باشد.

دیدگاه دانش و پیشرفت

(۱) زمان پیشرفت برای طراحی ماشین آلات جدید، (۲) بهبود در فرآیندهای تولید، (۳) سطح آموزش و مهارت کارکنان، (۴) رضایت کارکنان.

ارتقاء این معیارها با ارتقاء روند کسب و کار داخلی، رابطه عللی و معلولی دارد، که آن نیز به نوبه خود رضایت مشتری و عملکرد مالی را در پی خواهد داشت.

## 22.15 Balanced scorecard. (40 minutes)

Lee SA manufactures various types of colour laser printer in a highly automated facility with high fixed costs. The market for laser printers is competitive. The various colour laser printers on the market are comparable in terms of features and price. Lee believes that satisfying customers with products of high quality at low costs is key to achieving its target profitability. For 2008, Lee plans to achieve higher quality and lower costs by improving yields and reducing defects in its manufacturing operations. Lee will train workers and encourage and empower them to take the necessary actions. Currently, a significant amount of Lee's capacity is used to produce products that are defective and cannot be sold. Lee expects that higher yields will reduce the capacity that Lee needs to use to manufacture products. Lee does not anticipate that improving manufacturing will automatically lead to lower costs because Lee has high fixed costs. To reduce fixed costs per unit, Lee could lay off employees and sell equipment or use the capacity to produce and sell more of its current products or improved models of its current products.

Lee's balanced scorecard for the just-completed financial year 2008 is shown below. For brevity, the initiatives taken under each objective are omitted.

Objectives	Measures	Target performance	Actual performance
<b>Financial perspective</b>			
Increase shareholder value	Operating profit changes from productivity	€1 000 000	€400 000
	Operating profit changes from growth	€1 500 000	€600 000
<b>Customer perspective</b>			
Increase market share	Market share in colour laser printers	5%	4.6%

<b>Internal business process perspective</b>			
Improve manufacturing quality	Yield	82%	85%
Reduce delivery time to customers	Order delivery time	25 days	22 days
<b>Learning and growth perspective</b>			
Develop process skills	Percentage of employees trained in process and quality management	90%	92%
Enhance information system capabilities	Percentage of manufacturing processes with real-time feedback	85%	87%

#### Required

- 1 Was Lee successful in implementing its strategy in 2008? Explain.
- 2 Is Lee's balanced scorecard useful in helping Lee understand why it did not reach its target market share in 2008? If it is, explain why. If it is not, explain what other measures you might want to add under the customer perspective and why.
- 3 Would you have included some measure of employee satisfaction in the learning and growth perspective and new product development in the internal business process perspective? That is, do you think employee satisfaction and development of new products are critical to Lee for implementing its strategy? Why or why not? Explain briefly.
- 4 What problems, if any, do you see in Lee's improving quality and significantly downsizing to eliminate unused capacity?

۲۲،۱۵ - کارت امتیازی متوازن (۴۰ دقیقه)

کمپانی Lee SA انواع مختلف پرینترهای لیزری رنگی را با قابلیت خودکار شدن و با قیمت مقطوع بالا تولید می کند. بازار پرینترهای لیزری رقابتی است. لیزرهای رنگی متعدد موجود در بازار از لحاظ ویژگی و قیمت قابل مقایسه اند. Lee معتقد است راضی کردن مشتریان با محصولات با کیفیت با کترین قیمت کلید رسیدن به میزان سوددهی مورد نظر است. در سال ۲۰۰۸، Lee تصمیم گرفت با افزایش بازده و کاهش نقایص در فرآیند تولید به کیفیت بالاتر و قیمت کمتر برسد. Lee به کارگزارانش آموزش می دهد آنها را تشویق کرده و این اختیار را به آنها می دهد تا کارهای لازم را انجام دهند. در حال حاضر، میزان قابل توجهی از ظرفیت Lee صرف تولید محصولاتی می شود که معیوب هستند و به فروش نمی رسند. Lee انتظار دارد بازده بالاتر ظرفیت مورد نیاز Lee برای تولید محصولات را کاهش دهد. Lee انتظار ندارد که بهبود تولید منجر به کاهش اتوماتیک قیمت شود چون Lee قیمت های مقطوع بالایی دارد. برای کاهش قیمت مقطوع دستگاه، Lee می تواند کارگران را اخراج کند و تجهیزات را بفروشد یا اینکه از ظرفیت تولید استفاده نماید و بیشتر تولیدات قبلی خود را بفروشد یا مدل محصولات فعلی خود را بهبود ببخشد. کارت امتیازی متوازن Lee برای سال مالی ۲۰۰۸ که کاملاً هم به اتمام رسیده است در زیر نشان داده شده است. برای اختصار، ابتکارات صورت گرفته در زیر هر هدف حذف شده است.



هدف	تدابیر	بازده نهایی	بازده واقعی
-----	--------	-------------	-------------

#### — چشم انداز مالی

بالا بردن ارزش سهامداران	— تغییر سود از طریق بهره وری	۱۰۰۰۰۰۰ پوند	۴۰۰۰۰۰ پوند
	— تغییر سود از طریق رشد	۱۵۰۰۰۰۰ پوند	۶۰۰۰۰۰ پوند

#### — چشم انداز مشتری

افزایش سهم بازار	— سهم بازار در پربینترهای لیزری رنگی ۵٪	۴/۶٪	
------------------	---	------	--

#### — چشم انداز فرآیند کسب و کار داخلی

بهبود کیفیت تولید	بازده	۸۲٪	۸۵٪
-------------------	-------	-----	-----

کاهش زمان تحویل به مشتری	— مدت زمان تحویل سفارش	۲۵ روز	۲۲ روز
--------------------------	------------------------	--------	--------

#### — چشم انداز فراگیری و رشد

پرورش مهارتها	— درصد کارگران آموزش دیده	۹۰٪	۹۲٪
---------------	---------------------------	-----	-----

#### و کیفیت مدیریت

بالا بردن قابلیت سیستم اطلاعات	— درصد فرآیند تولید با	۸۵٪	۸۷٪
--------------------------------	------------------------	-----	-----

#### بازخورد زمان واقعی

#### تکالیف

۱- آیا Lee در پیاده کردن استراتژی خود در سال ۲۰۰۸ موفق بود؟ توضیح دهید.

۲- آیا کارت امتیازی موازن Lee در مشخص شدن اینکه چرا او نتوانست به هدف خود در سهم بازار برسد، مفید بود؟

۳- آیا می توانید چند نمونه از اقداماتی که موجب رضایت کارگران در چشم انداز فراگیری و رشد و بهبود تولیدات جدید در چشم انداز فرآیند کسب و کار داخلی شده است را بیان کنید؟

۴- چه مشکلاتی، اگر داشته باشد، در روند بهبود کیفیت Lee و کوچک کردن قابل ملاحظه برای رفع ظرفیت بلا استفاده آن می بینید؟

۲۲،۱۵ کارت ارزیابی متوازن

۱ بازار پربینترهای لیزری رنگی رقابتی است. استراتژی لی (Lee)، تولید و فروش پربینترهای لیزری با کیفیت بالا و با هزینه کم است. کلید دستیابی به کیفیت بالاتر، کاهش نواقص در عملیات تولید محصول است. کلید مدیریت هزینه ها، مدیریت هزینه های ثابت زیاد مربوط به

امکانات تولید اتوماتیک لی است. برای کاهش هزینه های هر واحد، لی می بایستی به تولید واحدهای بیشتر و یا حذف ظرفیت اضافی بپردازد. کارت ارزیابی، استراتژی گسترده پیشرفت لی را از طریق سود تولید و رهبری هزینه، به درستی اندازه گیری و ارزیابی می کند. البته نواقصی نیز وجود دارند که سوالات کار در خانه در ادامه به آنها خواهند پرداخت.

با توجه به کارت امتیازی، به نظر می رسد که لی در اجرای استراتژی خود در سال ۲۰۰۸ ناموفق بوده است. اگر چه به عملکرد هدفمند در دیدگاه آموزش و پیشرفت و دیدگاه روند کسب و کار داخلی دست یافت، به طور قابل توجهی از دستیابی به اهداف خود در دیدگاه مشتری و دیدگاه مالی عاجز ماند. لی در رسیدن به موفقیتی که در بازار هدف قرار داده بود ناموفق بوده و قادر به کاهش هزینه های ثابت نبوده است. ۲ کارت امتیازی لی، درباره اینکه چرا سهم بازار هدف در سال ۲۰۰۸ برآورده نشد، هیچ توضیحی ارائه نمی دهد. آیا علت آن کیفیت پایین؟ قیمت های بالاتر؟ خدمات پس از فروش ضعیف؟ عرضه ناکافی محصولات؟ توزیع نامناسب؟ و یا رقبای تهاجمی بوده است؟ کارت امتیازی برای درک دلایل اساسی ضعف سهم بازار، کمک شایانی نمی کند.

شاید لی بخواهد معیارهای دیگری که در این مسائل دخیل هستند را به موارد بالا اضافه کند. در این صورت این معیارها به عنوان شاخص پیشرو (مبتنی بر روابط عللی و معلولی) برای سهم بازار کم تر، به کار می روند. به عنوان مثال، لی باید رضایت مشتری از پرینترهای خود را در ابعاد مختلف ویژگی های محصول، کیفیت، قیمت، خدمات و در دسترس بودن، اندازه گیری کند. باید بداند که آیا پرینتر خود به خوبی می تواند با چاپگرهای لیزری رنگی در بازار رقابت کند. این اطلاعات برای اینکه لی بتواند استراتژی خود را با موفقیت اجرا کند، ضروری هستند.

۳ لی باید سنجش رضایت کارکنان را در دیدگاه آموزش و پیشرفت و توسعه محصول جدید را در دیدگاه روند کسب و کار داخلی بگنجانند. معیارهای کارت امتیازی فعلی، بر فرآیندها (نه افراد و نوآوری) متمرکز هستند.

لی، آموزش و توانمندسازی کارگران را برای پیاده سازی استراتژی با کیفیت و کم هزینه، مهم می شمارد. بنابراین، آموزش و رضایت کارکنان باید در دیدگاه آموزش و پیشرفت کارت امتیازی گنجانده شود. پس از آن لی می تواند ارزیابی کند که آیا بهبود معیارهای مرتبط با کارمند به بهبود معیارهای روند کسب و کار داخلی، سهم بازار و عملکرد مالی می انجامد. افزودن معیارهای توسعه محصول جدید به روند کسب و کار داخلی نیز حائز اهمیت است. زمانی که لی نواقص را کاهش می دهد، هزینه های لی به طور خودکار کاهش نخواهد یافت چرا که بسیاری از هزینه های لی ثابت هستند. در عوض، لی ظرفیت بیشتری بدین منظور خواهد داشت. پرسش اصلی این است که چگونه لی از این ظرفیت، ارزش به دست خواهد آورد.

یکی از راه های مهم، استفاده از ظرفیت، برای تولید و فروش مدل های جدید محصولات شرکت است. البته، اگر این استراتژی، کارساز باشد، لی باید همزمان با تولید محصولات جدید، کیفیت آنها را نیز بهبود بخشد. از این رو، کارت امتیازی باید معیارهایی را در خود بگنجانند تا از طریق آن بتواند بر پیشرفت تولید محصول جدید نظارت کند. بهبود کیفیت بدون تولید و فروش محصولات جدید (و یا تعدیل نیرو) منجر به عملکرد مالی ضعیف خواهد شد.

۴ بهبود کیفیت و مهمتر از آن تعدیل نیرو برای حذف ظرفیت استفاده نشده، دشوار است. به یاد بیاورید که کلید بهبود کیفیت در SA لی، آموزش و توانمندسازی کارکنان است. با بهبود کیفیت، ظرفیت آزاد خواهد شد، اما به دلیل اینکه هزینه ها ثابت هستند، بهبود کیفیت به خودی خود به هزینه های پایین تر منجر نمی شود. برای کاهش هزینه ها، مدیریت لی باید اقداماتی از قبیل فروش تجهیزات و اخراج کارمندان را انجام دهد. اما چگونه مدیریت می تواند کارمندانی را که کار سخت و مهارت های آنها منجر به بهبود کیفیت شده است را از کار برکنار کند؟ اگر در حال حاضر برخی از کارکنان را اخراج کرد، آیا کارمندان باقی مانده همانند گذشته برای بهبود کیفیت در آینده سخت تلاش خواهند کرد؟ به این دلایل، مدیریت لی ابتدا باید بر استفاده از ظرفیت هایی که اخیراً در دسترس قرار گرفته اند تمرکز کند تا بتواند محصولات بیشتری را به فروش برساند. اگر نتوانست این کار را انجام دهد و چاره ای جز تعدیل نیرو نبود، مدیریت باید سعی کند تعدیل



نیرو را به نحوی انجام دهد که به روحیه کارکنان لطمه وارد نشود ، از جمله می تواند از طریق بازنشستگی و اخراج داوطلبانه کارکنان مازاد این کار را انجام دهد.

