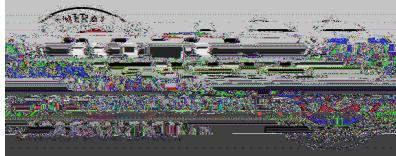




Essential Issues in Productivity

Examining the Critical Management Strategies That Drive a Successful Productivity

THIS PAPER WAS WRITTEN IN CONJUNCTION WITH A BREAKOUT SESSION AT MAGO'S SCRIBBLE ROUNDING UP THIS SECTION OF THE MANAGEMENT CONFERENCE.



*E en ial I e in B ilde Ri k E amining he C i ical
Mode n S a egie Tha D i e a S cce f l P od c*

! "#\$%&' ()&"\$*+\$,) -)./0!\$2/3'4\$5)"'1\$2&1\$67-&'/\$8'.4)71\$67-\$6.'9\$::;='74\$

\$

: '44>)7\$?>; '# ! ""#\$%&'()**"+#"&\$) , +&(-#.") / &"0!)!2' 3 &\$&\$4)&5#)6.&&7'()89-#.\$.):%. '##4&#")
; 5'%)<.=&#') :+77#"">+()?.9-+7%)

\$

,&'4'7;'-\$_! "#\$

\$

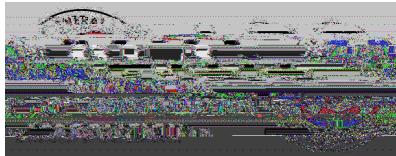
@.#49.A)<'=&-) ?9-9('0B) 8 '\$'4&\$4)?'.%\$#.B): '2#)<9#.\$.C#.4#.D)E&%'B)?F6F)

GGG)E '\$-#.C&(%), #'75) / -FB): +&%#)HIJ)

K'L(#"B)MN)JOPIQ

<#> of <#>

! "#\$%&'()**+, &- ./0! /2&3 /0&#. /%+) (4+1. /&51%6&73/32*8*/+&#. /9*) */4*&
.3/(3), &; <&=3/(3), &>?@&; A; B&



\$
!>(&/<=>@/.\$A7B)&3/;>)7\$
\$
%&'(\$,)-./0\$&"')?'.'\$#.)&\$:<E_") :9+5#'"%)9>&7#F)W#)5'"")"L#\$%)5&"")#\$%&.)7'.##.)
'-=97'%'\$4)9\$)C#5'(>)9>)79.L9.'#)L9(&7A59(-#.B)\$'=&4'%'\$4)&"+#"')&\$=9(=&4)'(((\$#")9>)9
79=&#.4#B)S&5')S#'(5)9>#2L#.(&\$7#)"%.4#4&4).&"0%. '\$">#.a>\$'\$7&4F*\$'\$'- -&9\$B)@.#4)
'""&")7(&\$\$")&\$'((3'\$\$#.9>)79\$7#.")>.93)79=#.'4#)L('7#3#\$')\$-)-.>%\$4)79\$.7%"%)9)
793L(#2)(&4'%'9\$F))

<#> of <#>

! " #%%'()**+, - . /0l/2l3/0l#. /%+) (4+l. /l5l%6l73/32*8*/+l#. /9*) */4*l
:3/(3), l;<l:3/(3), l>?l;A;Bl



6.'9\$:'<='74")')6('&3")<&.#7%9.)>9.) ;+.#.69\$"%.+7%9\$)693L'\$AFM9.)"93#)9>%5#)
5&45#"%) "#=.&%A '\$-) 39%" 793L(#2)7('&3")'%) ;+.#. '\$-) &%") "&%#.793L'\$&%"B)5#)&"
.#"L9\$"%C(#)>9.)'-=&"&4)&%#. '\$()7(&%"B)79=&.'4#)'\$-)(&%&4'&%9\$)"%. '%#4AB).&"0%. '\$">#.B)'\$-)
+(&3'%)#9(+&%9\$F] (#2)L.&3'.&(A5'\$-(")79\$"%.+7%9\$)-#>#7B)C+&(-#._)&"OB)L.9>#"&%9\$'()
(&'C&(&%AB)'\$-)L9((+&%9\$)(&'C&(&%A)7('&3")F)*\$)-9&4)"9B)5#)3L(9A")C#"%)L.'7%&7#"B)7.#'%%= #)
"9(+&%9\$"B)'\$-)"%.9\$4)'-97'7A)%9)L.9#%7%)#%#.L.&"#)#'.&\$4" F] (#2_)#2L#. &%\$7#)&\$7(+-%")
L.'7%&7\$4)'%9.\$#A)&\$)65&7'49B)79\$"%.+7%9\$)-#>#7%7('&3")"L#7&('%)>9.)'3'b9.)7'..&#.)&\$)
K#S)g9.0B)'\$-)7('&3")-&.#7%9.)>9.)'\$%9\$'()79\$%.7%9.)&\$),9%"9\$F)

)

CD'&D>'E\$

, +&(-#._) / &"0) &\$"+.'\$7#) 9>#.") L9(&7#") %5'%) 79=&.) - '3'4#) %9) L.9L#. %A) -+.&\$4)
79\$"%.+7%9\$F) , +&(-#._) / &"0) L9(&7#") '.#) (&0#) L.9L#. %A) &\$"+.'\$7#) L9(&7#") >9.) #2&%&%\$4)
L.9L#. %Ah) 59S#=&B) , +&(-#._) / &"0)++"((A) L.9=&#.) 79=&.'4#) %5'\$) ') L.9L#. %A)
&\$"+.'\$7#) L9(&7AF) , +&(-#._) / &"0)5'">#S#. #27(+&%9\$"B)4.#'%'#.)79=&.'4#)>9.) 3'%'&('%)9>>\br/>"##)'\$-)&\$). '\$%"B)'\$-)3'A)9>#.79=&.'4#)>9.)#'.5d+0#"B)>(99-B)'\$-)&%&%\$4)79=&.'4#))

; 5#)L+.L9"#)9>9C%&%\$4') , +&(-#._) / &"0) L9(&7A)&"9)L.9#%7%)'4'&%\$%)>&\$'&%\$7&'() '\$-)
#79\$93&7)(9""#)-#)%9)-'3'4#)'\$-).#"+(%\$4)(9""#)%9)S9.0)-+.&\$4)79\$%.+7%9\$F))

, +&(-#._) / &"0)L.9=&#")79=&.'4#)>9.)L5A"&7'()-'3'4#)&AL&7'((A)9\$)'\$)'((&O)C'"&B)%9)
&.%\L'.%A)&\$"+.&#-)L.9L#. %A)'%5#)&\$"+.&#-)L.9b#7%"&%#9.)&\$"+.&#-)L.9L#. %A)S5(&#)&\$). '\$%"9.)
9>>%#)"%.4#F)] - -&%9\$'((AB) , +&(-#._) / &"0) L9(&7#")L.9=&#) #2%#\$&%\$")9>)79=&.'4#)%9)
. #7%&A) - '3'4#-) S9.0B)&7(+-&\$4)C+%)\$9%)(&3'%'#-)9#)2L#\$"#").#('%'#-)9#)-#C.&').#39='(B)
#2%. '\$-a9.)#2L#-&%\$4)2L#\$"#B)'\$-)7('3")L.#L'.&%9\$F) , +&(-#._) / &"0)-9#)&9%&AL&7'((A)
79=&.)L#. '\$()L.9L#. %A)+\$(")"75#-+(&#-)9#)%5#)L9(&7A)'\$-)-9#)&9%).#''L9\$-)&9)L.9L#. %A)
+\$.#('%'#-)9#)%5#)L.9b#7%F) , +&(-#._) / &"0)-9#)&9%L.9=&#)79=&.'4#)>9.)&\$7.#'%'#-)79%"9>)9>
79\$%.+7%9\$) +\$.#('%'#-)9) L5A"&7'() - '3'4#F)K#=&.%5#(&%"B) , +&(-#._) / &"0) L9(&7#")'.'.#)
>(#2&C(#B)"9)')L9(&7A59(-#.7'\$)&AL&7'((A)C+A)79=&.'4#)&9)&7(+-%")9%5#.S&"#) #27(+-%")L#. &("F))

! "#\$%\$%"&%'() *+, - ./0%" /%1"/02%\$3%4-55-6"/%)- 1 13/#(, 7%3895-, 3&%3, #(/%-4%\$3%: \$-#%
' . # #- / ; %"&&. 3&%-4%\$3%0(7<

<#> of <#>

! "#\$%\$%"&%'() *+, - ./01/2&3/O&%# ./%+)(4+1./&51%6&73/32*8*/&%# ./9*)*/4*&
:3/(3), & <=&3/(3), &>?@&A;B&





C+%)L.9=-#")C.9'-#.79=#.'4#>9.)&\$"+.-)L.9L#.%A)-'3'4#-)CA)%5#)-#>#7%)CA)(&3&%\$4)%5#)
#27(+%"9\$)%9)%5#)79%"j&\$7+..#-.%9)&3L.9=#)%5#)9.&4&\$'()3'%.&'()S9.03'\$"5&L)-#"&4\$)L(')\$
9.)"L#7&7'%"9\$Fk);5%"3#'\$")%5'%'&\$-#.%)5%"#27(+%"9\$B)%5#)79%"%9).#3#-A)%5#)-#>#7%&#)=
S9.0)'.#)79=#.#-F))

[5#\$)'='&('C(#B)*\$"#+.-)"59+(-)"%.&#=>9.)N!@)T)9.)J)('\$4+'4#)9=#.)9%5#.)>'+(%A)
S9.03'\$"5&L)#27(+%"9\$'.A)('\$4+'4#F)f\$-#.)C9%5B)%5#)"79L#)9>)#27(+%"9\$)&">C%"'\$%&'((A)
\$'..9S#-B)'\$-#)%5#)C+.-#\$.#3'&\$)"d+'.#(A)9\$)%5#)&\$"+.#.F))

)f\$%&():#L#3C#.)9>)TITJB)9\$(A)6'\$'-&\$)7'"#('S)S'')'='&('C(#)%9)&\$#.L.#)N!@)
#27(+%"9\$"F);5#)69+.%&(\$D))-/"(%@/4,(#,.#.,3%E//O(%@/)<2%&D55"/F%G5-'(5%H"&*&%IJ%
@/&%E-B)TIPZ),66])JOU)X6'\$N**YB)'\$'(A`#-)'N!@)T)#27(+%"9\$)'\$-5#(-)5%'j5#)
#27(+-.#-79%"').#)9\$(A)%59#"79%"%5')S9+(-)5'=#.#3#-#-.#9.).#7%>#-.#5#)-#>#7%)
&33#-#-%(A)C#9.#)'\$A)79\$#d+##%'(9.).#"+(%\$4)-'3'4#)977+..#-B)C+%)5#)&27(+%"9\$)-9#")
\$9%)#2##\$-#)%9#)27(+-.#)%5#)79%"9>).#7%>A&\$4)9.).#L('7&4)%5#)-'3'4#-)L.9L#.A)&"#(>h)%5#)
#27(+-.#-79%"7.A%"((#)&33#-#-%(A)L.9.)%9)%5#)-'3'4#)977+..#4)'\$-'.#)%5+"(&3&%#-)
%9)%59#"79%"%5')S9+(-)5'=#L.=#%#-#)%5#)-'3'4#)>9.3)5'LL#%\$4&Fk);5#)79+.%_)-#7&%"9\$)
S#%45#-#)\$)'=9.9>)%5#)&\$"+.#-C#7'+#"')>%#.)%5#)&\$"+.#-3'0#"')L.&3'>'7&')"59S&\$4)%5'
79=#.'4#)2#%#-B)%5#)C+.-#\$(S'')%5#)9\$)%5#)&\$"+.#.%)9)9.9=%5%'%5#)79%"%9+45%)S#.#)
7.A%"(&#-C#9.#)%5#)-'3'4#)9.)>9.)%5#).#L('7#3#%)9>)5#)>'+(%A)S9.03'\$"5&L)&"#(>F))

*\$) J- . #%% E(9"-5% K, "0+3' . "503, &% B% =38"/+ #-/B) TITJ) [N) HJQQGUOB) TP\7=\POJH)
X / 6NYB')M#-#.()'<%"&7%)69+.%&(\$)['5&4%9\$B)<F6F)"#+-)'\$)9L&\$9\$)&%#L.#%\$4)N!@)
J B)'-&"7+""#-C#(9SF)J- . #%% E(9#(5%"')S&#>9.)L9(&7A59(-#.B)3#'\$&4)%5%'&\$"+.#-")\$9S)
5'=#)>'=9.'C(#)]3#.&7'\$b+.&"L.+-\$7#)%9)"+LL9.%'.4+3#%)S5#)\$')N!@)J)&27(+%"9\$)&"
79\$%#"-F)

AA+ **67;**></>7(\$J 3 '&(>7(\$G'(/.\$:;&/;('4\$?= /; \$ 5 /'"\$K7 - '&3>7'\$F)D'&/('\$\$
?."#\$(AB)&\$"+.#.")3'0#)%S9)79339\$)'4+3#%)79\$7#.%%\$4)-#>#7%&#)S9.03'\$"5&L))

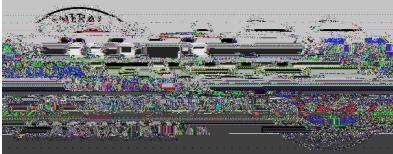
PF <#>#7%&#)79\$%"..+7%9\$)&(\$9%)')%.44#.&\$4)jL5A"&7'(k)(9""h)'\$-)

TF 69\$"#d+##7#)"%#33&4)>9.3)-#>#7%&#)79\$%"..+7%9\$)'#)>'+(%A) S9.03'\$"5&L)
#27(+-.#->9.3)79=.#'4#B#=%\$)S&%5)>'=9.'C(#N!@)J)&3&('.)('4+'4#F))

;5#)&\$"+.#.")L.#3%"%5#.)>%.%)'.4+3#%)5%'>#7%&#)79\$%"..+7%9\$)&(\$9%)')%.44#.&\$4)
L5A"&7'((9%"B)9\$)%5#)\$9%9\$)%5%'L.9L#.A)%5%'S'')\$#=.#.)&\$')"9\7'((#-.j%">'7%9.A)"%"#k)
7'\$%9\$)%5#(\$C#)&\$')- '3'4#-)"%#F)f\$-#.%)5#9.AB)%5#)&\$"+.#-)S9+(-C#)+\$'C(#)%9)"59S)
%5%'%5#.%)S'')%).44#.&\$4)L5A"&7'((9%"F)*\$"+.#.%"#3L%)9)"+LL9.%')5%"'.4+3#%)+"&\$4)
%5#)('4+'4#)&\$)5#)&"#-, +&(-#._)/&0)L9(&7#F)W9S#=%B)%9)-'##B)%5#.%)&(\$9%"%#+%)9.)
7'"#)('S)%5'")"LL9.%')5#)79\$%#\$(%9\$F))

<#> of <#>

! "#\$%&'()*)+, &- ./01/2&3/0&#./%+)(4+1./&51%6&73/32*8*/&#./9*)*/4*&
:3/(3), &:<=&:3/(3), &>?&:A;B&



79=#. '4#Fk) ; 5#)79+.%)'("9).#794\$&`#-)5 '%)&(\$)%5#)79\$%#2%)9>)5#) #2%#\$" &9\$B)'\$)& 3 L.9= #3 #%%) 3 '-#)%5&\$4")j C##%.%)5 '\$)S 9+(-5 '=)C##\$)S #. #)\$9%)>9.)%5#)-#>#7%#=)S 9.0Bk)"9)>&2&\$4) %5#)79\$7.%#)S '')\$9%)'\$)& 3 L.9= #3 #%%)C+%) 3 #.(A').#3 #-&'() 3 #'+"#)S 5#\$)%5#)C.&-4#_") S #&45%)C#'.&4)7'L'7&A)S '')-& 3 &\$5#-)-+)9)%5#)-#>#7%#=)79\$%" .+7%&9\$F)) ; 5"(&\$-&7'%"#) %5'%)N ! @)J -9#")\$9%).#d+&.#)79= #. -)L.9L#.A)9)C#)& \$)')j "%%>'7%9.A)"% '#k)L.&9.)%9)%5#) 977+..#\$7#)9>)L5A"&7'()-'3'4#)>9.)79= #. '4#F))

f (% 3 '%%(AB)%5#)N ! @)J#27(+&9\$)S '')79\$%" .+#+)&(\$)>'=9.)9>)79= #. '4#B)&..#"L#7%#=)9>%5#) "%'%"#)9>)5#)L.9L#.A)L.&9.)%9)L5A"&7'() -'3'4#F)W9S #=&B)&\$"+. #.)'. #)(&0#(A)%9)C.&\$4)+L)='. &%&9\$")9>%5#)j "%%>'7%9.A)"% '#k'.4+3 #%%)& \$)>+%. #)(&&4'&9\$F)] ")" +75B)0\$9S (#-4#'C(#) L9(&7A59(-. ")7'\$)S)L9&%)%9)] 3 #.&7'\$)b+.&"L.+ -#7#)%9)5#(L)"#7+. #)79= #. '4#F)

AAA+ 8 /D>(/;>7(\$L /&-\$5 /&0';\$F)7->;>)74\$I\$/0&I*23.4\$

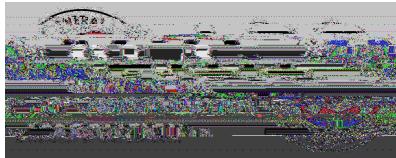
M'=9. 'C#(''\$4+'4#)&\$), +&(-#._) / &"0)L9(&7&#B)(&0#)%5 '%)&\$)%5#)N ! @)J#27(+&9\$B)&" 3 9.#)79%"(A)'\$-)(#"')#d+&%(A)"9(-.)\$5'. -)3 '.0#)>79\$-&%&9\$F), #&\$4)'S '.#)9>%5#)%3 '.0#)>79\$-&%&9\$B)L(''\$&4) '5#'-B) '\$-) (#=. '4&\$4) .#('&9\$"5&L") &) C#79 3 &4) 3 9. #) '\$-) 3 9. #) 7.&&7'(F))

] (% (#'"%) 9\$#) &\$"+. '\$7#) 79 3 L '\$A) 5 ')) &\$-&7'%"#-) %5'%) (#' -) %%3 #") '.) &\$7. #'"&4B) 3 #)&\$4)&")%0&4)(9\$4#.)%9)C%&(\$)') , +&(-#._) / &"0)L9(&7A)%5 '\$)C#>9.#F) ; 5"("B)79+L(#-) S &5)%5#)>7%5'%), +&(-#._) / &"0)+\$-. S.&&4).#d+&. #)" +C%"&\$%"() -97+3 #%%&9\$B)3 #'%"() %5'%)&\$"+. #-" 3 +"%)L(''\$)9)"#7+. #)79= #. '4#)S#((0'5#'-)9>)%3 #F) 8 9. #9= #. B)>9.)'\$)&%&'() L9(&7A)d+9#)3 '-#)3 9\$%5")C#>9.#)'C&-)&" +C 3 &%&-B). '#)&\$7. #'"#)7'\$)C#&2L#7%#-)'"5&45)'"")TI)>9)JI r)CA)5#)%3 #)%5#)C&-)79 3 #)"9)>.+&%&9\$F)65#70&4)S)L#. &9-&7'((A)S&5)%5#)C.90#.)'\$-)7'.&#.)L'.'%\$.")>9.) 3 '.0#)>+L- '%%)&")&3 L9.% '\$B) ''")&4#)&%&4)')>&\$'() d+9#)C#>9.#) "+C 3 &%&4)'C&-)9.)"4\$&4)'7%F))79%.'7%F))

:&7#)TITPB)%5#)79\$%" .+7%&9\$)&\$-+"%. A)5 '')"##)\$79\$%"&%\$%"")+LL(A)75 '&\$75'((#4#B) 7'+"&4).#d+&%"9#)2%#-\$-) , +&(-#._) / &"0)L9(&7&#C#A9\$-)%5#)'\$&7&L'%"#-L#. &9-F) f \$-#. %5#) #. 3 ")9>)' .+\$>5#)3 &((, +&(-#._) / &"0)&\$"+. '\$7#)L9(&7AB)%5#)&\$"+. #.) -9#")\$9%)5 '= #)9#2%#-\$-)5#)L9(&7A)%#3 B) #=\$)&5#)L.9b#7%_)79 3 L(%&9\$)&)-#('A#-F)!=\$\$)S 5#\$)&2%#\$&9\$"')4. '\$%&-B)%5#)9.&4&\$(')L. #3 &+3)&"\$9%)4+'. '\$%#&-B)'\$-)79%"")79+(-&\$7. #'"#)C#7'+"#)9>5&45)(9""). '%&9\$F)*\$)9\$#). #7#)\$)7&()L.9b#7%5#)L.9b#7%5')49\$#)C'. #B) 3 #'%"&4)&('70")79= #. '4#)>9.)%5#)>&\$'()L5'#"9)>79\$%" .+7%&9\$)-+#)(9)%5#)79%"&7. #'"#)9>#2%#\$&9\$F)] \$9%5#). #7#)\$)L.9b#7%5#)S 9)9L#)\$7('3')3 '\$'4#-)%9)79\$=&7#)%5#)&\$"+. #.)%9#2%#-\$-)5#)L9(&7AB)C+%) '\$) #29.C&%\$) 79%"F) 6.&&7'((A) ''%"#)&4) %#

<#> of <#>

! "#\$%&'() *+, &- . / O1/2&3/O&#. /%+)(4+1. /&51%6&73/32*8*/&#. /9*)*/4*& :3/(3), & <&:3/(3), &>?& ;A;B&



— — —

<#> of <#>

! " #\$/`' () *+, - . /0l/2l3/0l#. /%+) (4+l. /l5l%6l73/32*8*/+l#. /9*) */4*l
:3/(3), l;<l=3/(3), l>?l;A;Bl

<#> of <#>