

DOKTRYNA JAKOŚCI

4 listopada 2006

Zarządzanie Kompleksową Jakością

TQM - Total Quality Management

* * *

uniwersalne metody podnoszenia

sprawności działania zespołów ludzkich

Edwards Deming w Japonii

Lato 1950, wykład zorganizowany przez
Japoński Związek Naukowców i Inżynierów

*„Przyjechałem uczyć was nowoczesnych
metod zarządzania przedsiębiorstwami. Nie
będę jednak uczył Was tych metod zarządzania
jakie stosuje się dziś w mojej ojczyźnie,
bowiem amerykańskie przedsiębiorstwa są
zarządzane źle. Ja was nauczę zarządzać
dobrze i obiecuję, że w połowie lat 1970. w
rozwoju gospodarczym wyprzedzicie Stany
Zjednoczone.”*

Edwards Deming w NBC

24 czerwca 1980

„Jeżeli mogą Japończycy, to dlaczego nie możemy my?”

KAŻDA NAPRAWDĘ NOWA MYŚL WYDAJE SIĘ Z POCZĄTKU ABSURDALNA

Kto zdecydował się na TQM (tylko przykłady):

Na świecie

TOYOTA

MAZDA

HONDA

SONY

CANON

ROVER

MOTOROLA

MC DONALDS

ABB

PHILIPS

FORD

BRITISH STEEL INDUSTRY

ROLCE-ROYCE

Marynarka Wojenna USA

Administracja Publiczna USA

W Polsce

ZELMER

POLMO ŁOMIANKI SA

MCDONALDS PL

ABB PL

POLAM PABIANICE

A.BLIKLE

niektóre licea, gimnazja i szkoły podstawowe

niektóre administracje samorządowe

niektóre oddziały policji

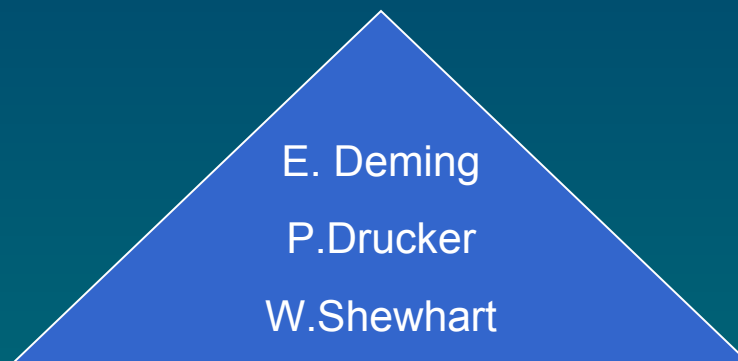
Urząd Skarbowy w Cumbernaul
(Anglia) zatrudniający ponad 1.000
pracowników, obsługujący 7 mln
podatników i 26 mln rachunków.

Europ. Nagroda Jakości w 1998

DOKTRYNA JAKOŚCI

ZASADA DOSKONALENIA

doskonalimy wszystko, wszyscy i stale



ZASADA RACJONALNOŚCI

zrozum działanie systemu
zanim podejmiesz decyzję
intuicja może być zawodna

ZASADA JEDNOŚCI ZESPOŁU

jesteśmy jednym zespołem
mamy wspólny cel
łączy nas współpraca i życzliwość

WDROŻENIE DOKTRYNY JAKOŚCI

WYMAGA

PRZEŁAMANIA WIELU

STEREOTYPÓW MYŚLOWYCH

JAKOŚĆ A WARTOŚĆ

wartość
poziom
oczekiwań

Maseratti

zegarek
szwajcarski

niektóre
„okazje” w
hipermarketach

Trabant

Jakość to mała liczba wad w produkcji.

Wada to każda taka cecha produktu, której klient ma się prawo nie spodziewać.

jakość
(stopień spełnienia oczekiwań)

JAKOŚĆ NIE JEST CECHĄ PRODUKTU

Kamera foto, która staje się niezdatna do użytku po wykonaniu 24 zdjęć

Zepsute mięso z piaskiem

Jakość jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta.

Jakość nie jest cechą produktu, ale relacji pomiędzy opisem produktu (oczekiwaniami klienta) a produktem.

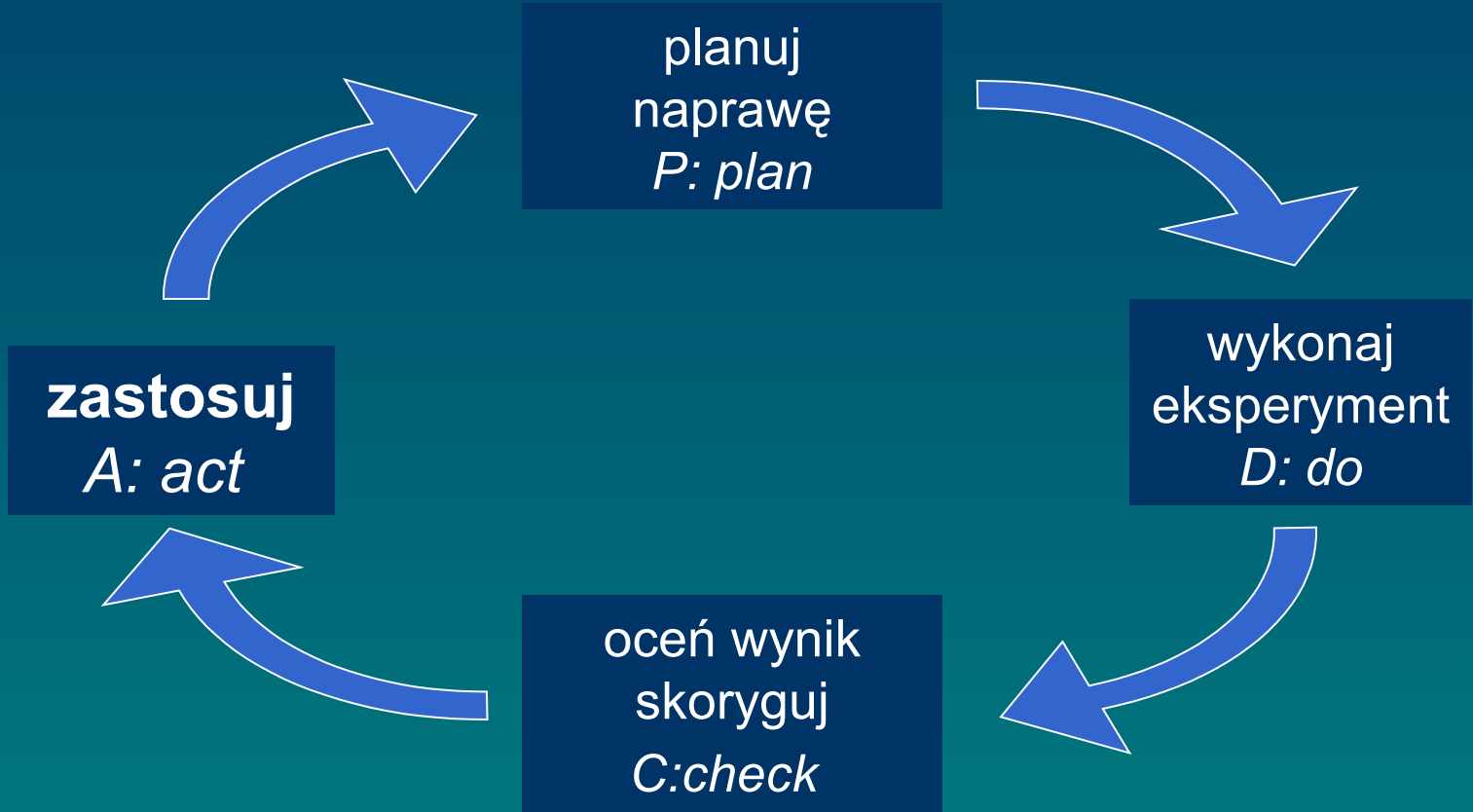
ZASADA DOSKONALENIA

NIE	TAK
oczekuj perfekcji	oczekuj postępu
wysoka jakość kosztuje	niska jakość kosztuje
dobra praca = ciężka praca	dobra praca = lekka praca
jakość określa firma	jakość określa klient

CYKL DOSKONALENIA EDWARDSA DEMINGA

P W O Z

P D C A



ZASADA JEDNOŚCI

NIE	TAK
ludzie są nieuczciwi i leniwi	ludzie są uczciwi i pracowici
kontrola, kary i nagrody	partnerstwo i nauczanie
polecenia i nadzór	delegacja odpowiedzialności
oczekiwanie posłuszeństwa	oczekiwanie odpowiedzialności
współzawodnictwo	współpraca
wygrał-przegrał	wygrał-wygrał
decydenci i wykonawcy	decydują wykonawcy

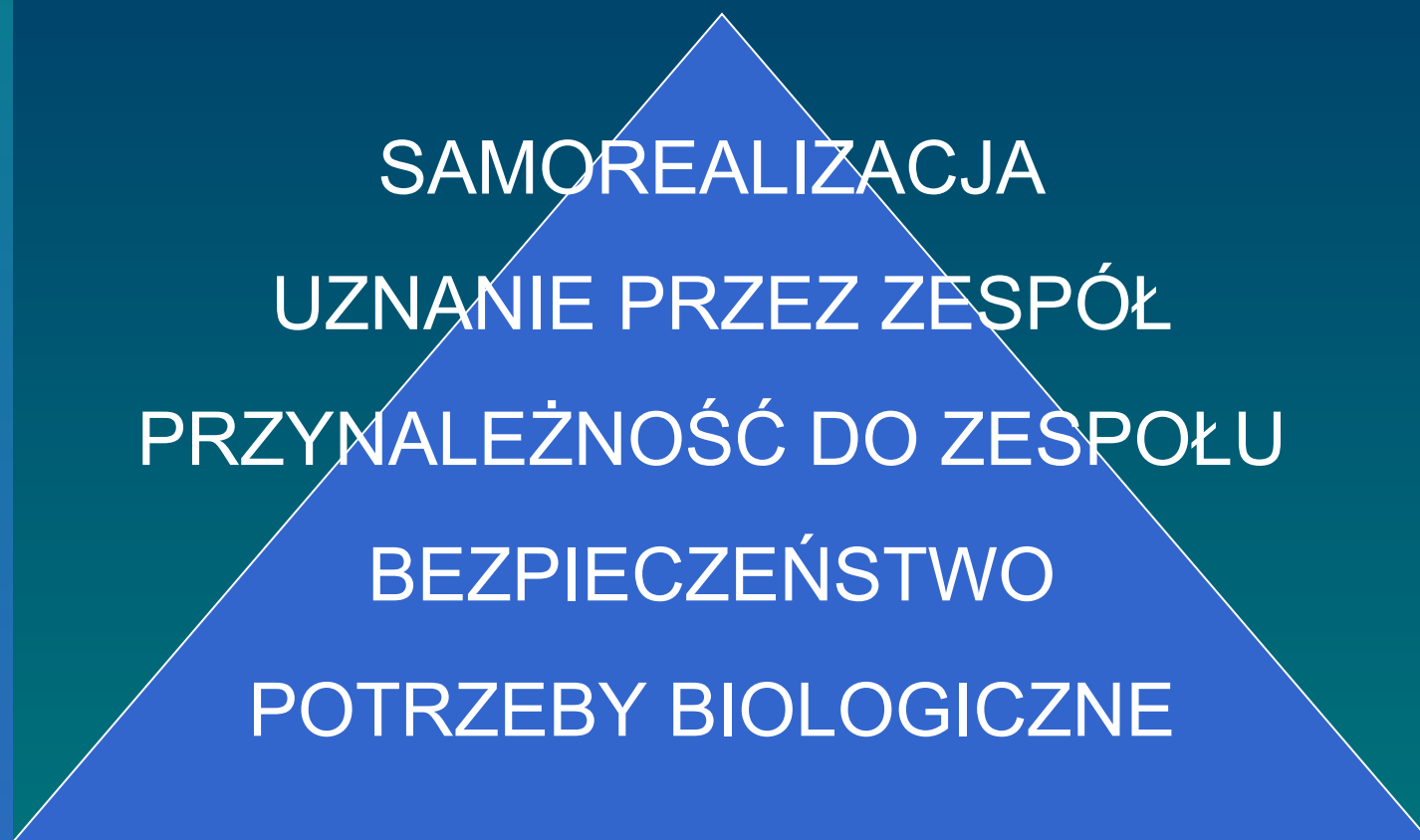
*Jeżeli chcesz, aby ludzie zrobili
dla ciebie dobrą pracę,
daj im dobrą pracę
do zrobienia.*

Piramida Masłowa

Zasada 3W

Herzberg

PIRAMIDA MASLOVA



Wynagrodzenie zaspakaja co najwyżej potrzeby biologiczne!

TRZY W

współpraca

wartość

wybór

THREE C

Cooperation

Content

Choice

ZASADA RACJONALNOŚCI

NIE	TAK
winni ludzie	błąd w systemie (85%-96%)
wina	przyczyna
obniżyć koszty	zlikwidować marnotrawstwo
rozwiązania intuicyjne	archetypy
dlaczego w kwietniu spadły obroty...	analiza statystycznej stabilności procesu (Shewhart)

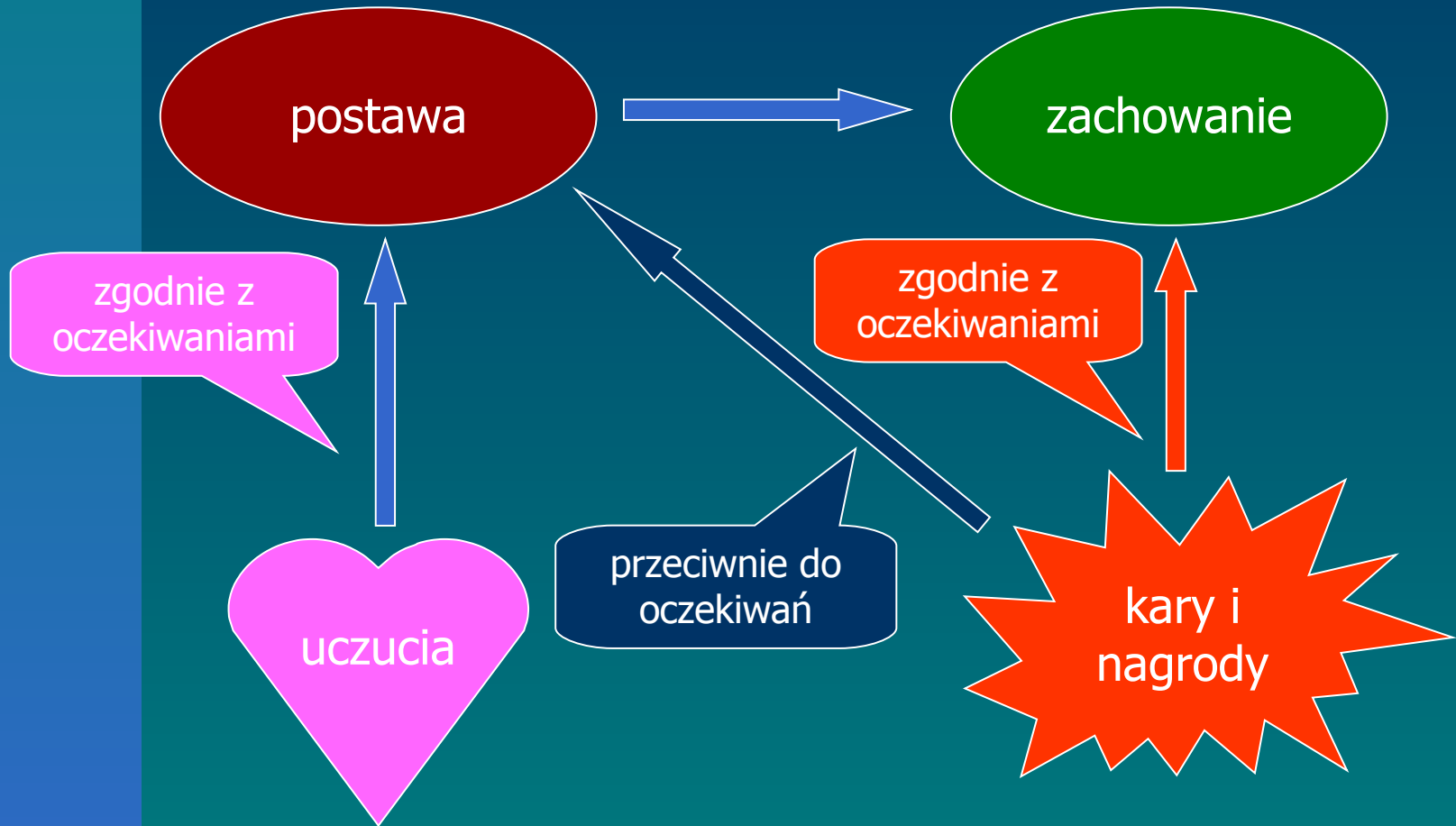
OBNIŻYĆ KOSZTY O 15%

				Marnotrawstwo
produkcja	dystryb.	sprzedaż	zarząd	

OBNIŻYĆ KOSZTY NIE
PRZYNOŚĄCE WARTOŚCI DODANEJ
(OBNIŻYĆ MARNOTRAWSTWO)

produkcja	dystryb.	sprzedaż	zarząd	Marnotrawstwo

Postawa a zachowanie



OD CZEGO ZACZAĆ

*Gdybym wprowadził te wszystkie zasady,
to za dwa tygodnie musiałbym zamknąć firmę*

znajomy przedsiębiorca

TQM nie można wprowadzić
administracyjnie, tak jak nie można
administracyjnie przesadzić woźniców
z kozła za kierownice samochodów.

ZARZĄDZANIE OCHOTNIKAMI

ZACZNIJ OD LUDZI !!

- **Częste pytanie:** Jak zachęcić ludzi do pracy.
- **Odpowiedź (Deming):** Przestać ich do pracy zniechęcać.

POTRZEBA DZIAŁANIA,
A TYM BARDZIEJ POTRZEBA
DZIAŁANIA EFEKTYWNEGO NIE
MOŻE BYĆ CZŁOWIEKOWI
NARZUCONA.

PORZUĆ TOKSYCZNE METODY ZARZĄDZANIA:

- założenie, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi,
- zarządzanie według zasady „polecenie i nadzór”
- poszukiwanie winnych, kary i represje,
- premie, prowizje, nagrody,
- konkursy na najlepszego sprzedawcę, itp.
- stawianie celów typu: „zmniejsz koszty o 5%”,
- apele o podniesienie wydajności,

KOŁA JAKOŚCI

**MAŁE ZESPOŁY PRACOWNIKÓW
(5-7 OSÓB) ODBYWAJĄCE
REGULARNE SPOTKANIA W
CELU STAŁEGO DOSKONALENIA
JAKOŚCI PRACY**

Powstały w roku 1962 z inicjatywy prof. Kaoru Ishikawy

Kilka faktów o japońskich kołach jakości (rok 2000)

- 420.000 zarejestrowanych kół obejmuje 3.200.000 członków
- NISSAN 3.000 kół, każde średnio rozwiązuje 3 problemy/rok
- NODA drugi co do wielkości producent łożysk kulkowych na świecie (PL: Iskra) w jednej z fabryk japońskich praca kół jakości nad przyspieszeniem produkcji przyniosła 2,5 ml \$ oszczędności w skali roku
- TOYOTA w fabrykach japońskich 6.800 kół jakości zgłosiło w roku 1997 727.884 wnioski naprawcze, średnio 10,3 na pracownika, 98% wniosków zostało wdrożone
- SZPITALIE obecnie wprowadza się koła jakości w 12 tys. szpitali bowiem stwierdzono, że połowa złych wyników leczenia ma swoje źródło w błędach lekarzy

NIEKTÓRE NARZĘDZIA PRACY KÓŁ JAKOŚCI

- . burza mózgów,
- . rybia oś (diagram Ishikawy),
- . diagramy pokrewieństwa,
- . grafy przepływu procesów (flow diagrams)
- . cykl Deminga

REAKCJE OBRONNE

U NAS TO SIĘ NIE UDA!

(może gdzie indziej, ale u nas nie)

U NAS W POLSCE TO SIĘ NIE UDA

- charakter narodowy,
- zabory (trudne dzieciństwo),
- II Wojna Światowa,
- PRL,
- niski poziom wykształcenia,

U NAS W FIRMIE (BIURZE, SZKOLE,...) TO SIĘ NIE UDA

- nasza praca jest specyficzna,
- nasz zawód jest (pod wieloma względami) trudniejszy od innych,
- my nie produkujemy samochodów (jak Toyota),

INNE REAKCJE OBRONNE

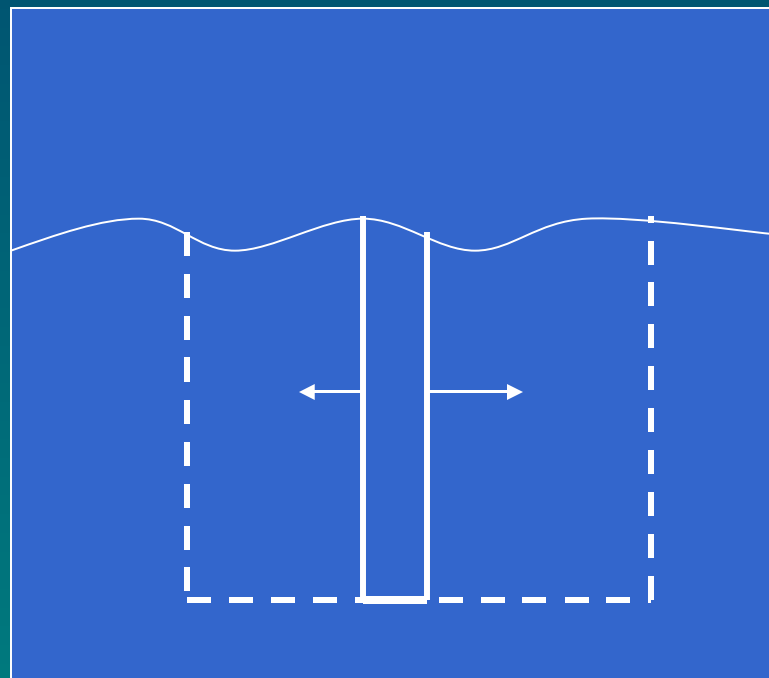
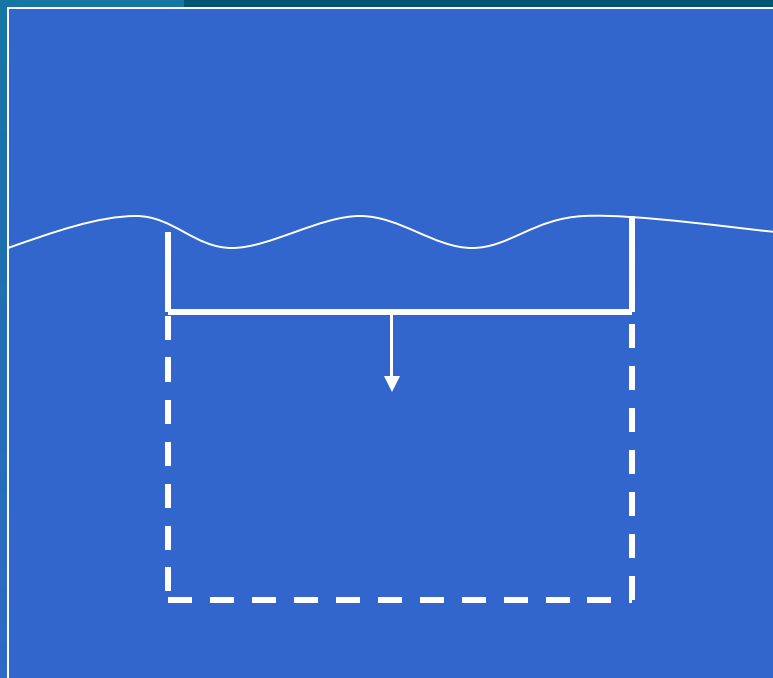
- to wszystko jest bardzo mętne,
- my to już właściwie robimy (nic nie trzeba zmieniać)
- nie mamy czasu, musimy pracować,
- może na początek wprowadźmy tylko...

a jednak się udaje

bez względu na kraj i specyfikę pracy
(produkcja, usługi, szkoły, szpitale, wojsko,
administracja publiczna)

KOPANIE SZEROKIEJ I GŁĘBOKIEJ DZIURY

- pogłębianie szerokiej dziury
- poszerzanie głębokiej dziury (Polmot-Łomianki)



POSŁOWIE

zarządzanie według zasad
Doktryny Jakości
jest skuteczne, ale nie jest łatwe

Pasteur w medycynie

Deming w zarządzaniu

zarządzanie według zasad
Doktryny Jakości
stanowi przełom w zarządzaniu,
a nie nową technikę zarządzania

w medycynie:
olej rycynowy – bakteriologia

w zarządzaniu:
reengineering – d. jakości

DZIŚ	medycyna z doktryną bakteriologiczną	=	medycyna
-------------	--	---	----------

JUTRO	zarządzanie z doktryną jakości	=	zarządzanie
--------------	--------------------------------------	---	-------------