

# Droga do jakości

## (zarządzanie kompleksową jakością)

Andrzej Blikle

24 kwietnia 2020

niniejsza prezentacja i książka „Doktryna jakości”  
do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej pdf), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

# Część I

## Jak powstał TQM?

# Edwards Deming w Japonii



Edwards W. Deming  
1900 - 1993

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?”*

# Japoński dostawca podzespołów do komputerów

## ZAMÓWIENIE:

ilość: 100.000 podzespołów

wojskowa norma jakości 105D: co najwyżej 4 wadliwe sztuki na każde 10.000 podzespołów

## KOMENTARZ PRZY DOSTAWIE:

*My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.*

# Część II

## Czym jest TQM?

Wdrożenie TQM  
nie jest intelektualnie trudne,  
ale wymaga przełamania  
wielu stereotypów myślowych.

# Jakość a wartość



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

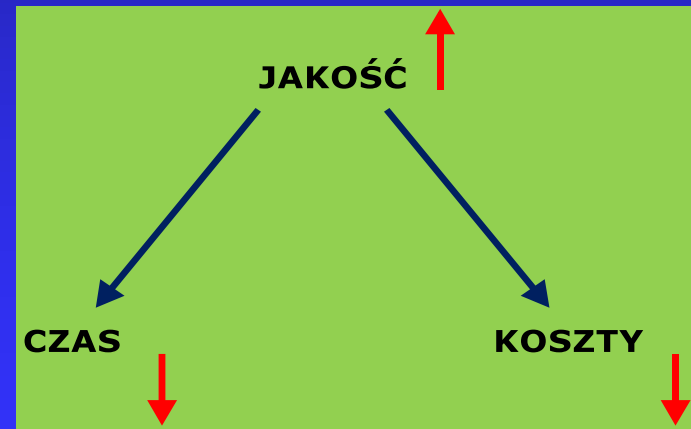
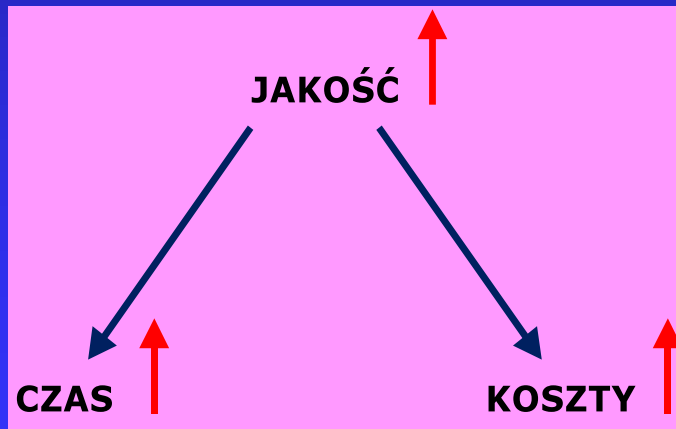
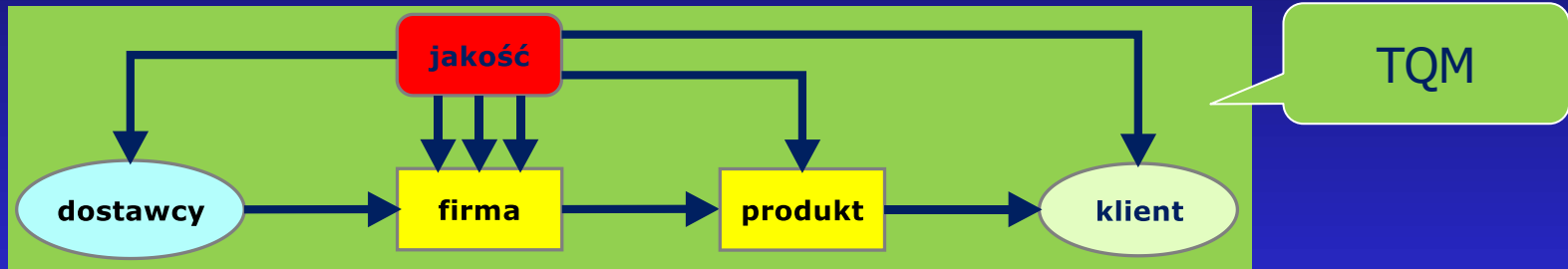
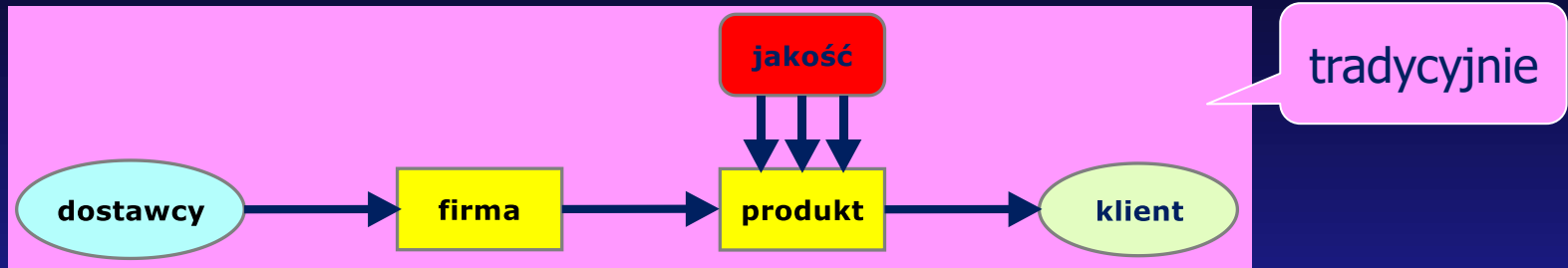
- Kamera foto, która staje się niezdatna do użytku po wykonaniu 24 zdjęć
- Zepsute mięso z piaskiem

Jakość jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta.

Jakość nie jest cechą produktu, ale relacją pomiędzy opisem produktu (oczekiwania klienta) a produktem.

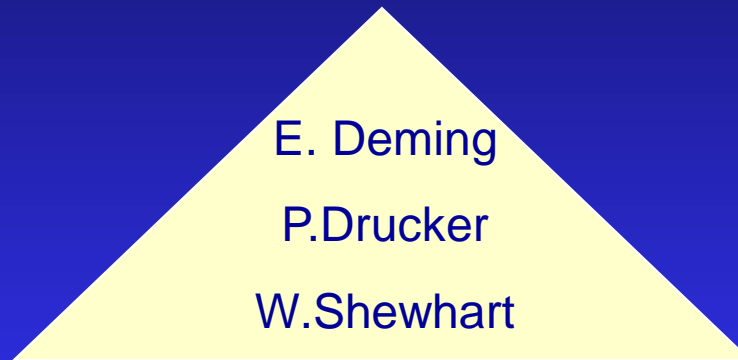


# Perspektywa jakości w TQM



# Doktryna jakości

ZASADA STAŁEGO DOSKONALENIA  
doskonalimy wszystko, wszyscy i stale



ZASADA RACJONALNOŚCI

myślenie systemowe

ZASADA WSPÓŁPRACY

budowanie relacji

organizacja  
turkusowa

# Zasada stałego doskonalenia

<b>NIE</b>	<b>TAK</b>
oczekuj perfekcji	oczekuj postępu
dobry proces: jest wolny od błędów	dobry proces: radzi sobie z błędami
wysoka jakość kosztuje	niska jakość kosztuje
dobra praca = ciężka praca	dobra praca = lekka praca
jakość określa firma	jakość określa klient

# Odchudzone zarządzanie (Lean Management)

Odchudzone zarządzanie (OZ) to metodologia i zbiór narzędzi służących do usuwania z procesów tych czynności, które nie przynoszą wartości dodanej.

## Typowe narzędzia odchudzonego zarządzania:

- **just in time** – dostawa składników bezpośrednio na linię produkcyjną,
- **genchi gembutsu (spacer do gemba)** – idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć,
- **kaizen** – stałe doskonalenie,
- **shu ha ri** – trzy etapy uczenia się: chronić (przed porażką), oceniane ćwiczenia, doskonalenie zdobytej wiedzy,
- **jidoka** – zatrzymaj przy błędzie,
- **hoshin kanri** – koordynacja wizji, celów i planów: proces ustalania celów długo- i krótkookresowych oraz globalnych i lokalnych.

**hoshin kanri ≠ MBO**

# Droga Toyoty (The Toyota Way)

## Odchudzone zarządzanie + Przywództwo w stylu Toyoty

### Przywództwo tradycyjne

1. Charyzma. Dumny i zwycięski bohater.
2. Nauki pobierane od mentora.
3. Liczą się wyniki.
4. Zatrudniamy najlepszych.
5. Skupiony na awansie stanowiskowym.
6. „Co ja z tego będę osobiście miał?”
7. Narzucony podwładnym kontrakt MBO.
8. Brak zaufania. Kontrole, kary i nagrody.

### Przywództwo w stylu Toyoty

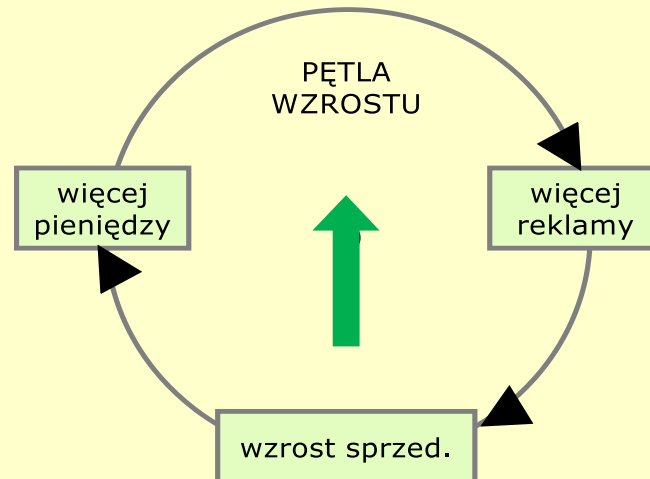
1. Pokorny. Doskonalenie siebie i innych.
2. Spacer do gemba.
3. Liczy się proces.
4. Wspieramy ludzi w rozwoju.
5. Skupiny na osiągnięciu mistrzostwa.
6. „Jak możemy razem dokonać czegoś wielkiego?”
7. Wspólne z zespołem planowanie: hoshin kanri.
8. Zaufanie. Ciągłe doskonaleni i wspieranie pracowników.

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo tradycyjne = Porażka

# Zasada racjonalności

NIE	TAK
winni ludzie	błąd w systemie (85%-96%)
wina	przyczyna
kij i marchewka	motywacje godnościowe
dlaczego w kwietniu spadły obroty...	analiza statystycznej stabilności procesu (Shewhart)

# Archetyp wzrostu





# Wypowiedź Akio Toyoda z 2010 roku

*Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększanie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przestani ten nadrzędny cel, zejdziemy na manowce.*





DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ