

A könyv utolsó része A teljesítmény és menedzsmentje címen a költség-gazdálkodás, a minőségmenedzsment és a teljesítménymérés értékteremtő hatásaival foglalkozik. A költség-gazdálkodás – a gazdaságosság figyelembevételével – támogatást adhat arra, hogy mely termékeket kell a vállalatnak gyártania és melyek gyártásáról kell lemondania. A költség-gazdálkodás így aktív vállalatvezetési területté válik. Napjainkban a minőség döntővé vált a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszában. Olvashatunk itt a minőség-szabályozás fejlődéséről, stratégiáiról, a minőség-irányítás és minőség-biztosítás irányelveiről, technikáiról és költségeiről. A minőségmenedzsmentnek át kell fognia a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszát, hogy biztosítsa a termékek és szolgáltatások elvárt minőségét. A teljesítménymérés a teljesítménymutatók segítségével jelzi, hogy hol tart a vállalat céljai elérésében, s segítséget ad a problémák okainak feltárásához és a döntéshozatalhoz. Szó van itt a vállalati teljesítményre ható tényezőkről és a teljesítménymérési módszerekről, a teljesítménymérési rendszer kialakításáról, a teljesítménymutatókról, s a különböző teljesítményértékelési stratégiai módszerekről (SNART, Balanced Scorecard). A hagyományos teljesítménymérési módszerek (pénzügyi teljesítménymérés, költség-számítás) ma már nem alkalmazhatók sikeresen a differenciált versenyforrásokra épülő vállalatok számára.

R. I.

Arthur R. Tenner–Irving J. De Toro

TQM TELJES KÖRŰ MINŐSÉG- MENEDZS- MENT

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 266 p.

A minőségmenedzsment valamennyi termék-előállító és szolgáltató szervezet minden tevékenységét közvetlenül vagy közvetve érinti, hiszen a megfelelő minőség napjainkban már alapkövetelmény. A TQM – Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment – korszerű vezetési módszer, amely a gazdálkodó szervezeteken kívül az oktatási, szociális, kormányzati és önkormányzati intézményeknél egyaránt eredményesen alkalmazható. Olyan átfogó vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy a vállalkozást a vevők igényeinek megfelelően vezessék, a folyamatokat megjavítsák, és mindezek érdekében az összes dolgozó teljes elkötelezettséggel munkálkodjon. Ez a három alapvető feladat képezi a második (javított) kiadásban megjelent könyv fő témakörét. Az amerikai szerzők közérthetően mutatják be a TQM vezetési filozófia alapjait, hasznos útmutatást nyújtva a vezetők és munkatársaik számára.

Az első részben a szerzők azokkal az okokkal foglalkoznak, amelyek miatt a termékek és szolgáltatások minőségének javítása központi kérdéssé, a nemzetközi piacon való versenyben maradás feltételévé vált. A minőség-ügy történetének, a minőségi

menedzsmentrendszernek a századfordulón kezdődő bemutatásával vezetnek el ahhoz az időszakhoz, amikor az amerikai fogyasztók az igényeiknek leginkább megfelelő termékeket és szolgáltatásokat választják. A menedzsereknek tehát meg kell változtatniuk módszereiket, hogy vállalataik életképes maradhassanak. A felső szintű menedzserek – helyzetüknél fogva – felelősek a vevőknek, az alkalmazottaknak, a szállítóknak és a részvényeseknek az üzlet sikeréért. A teljes körű minőségmenedzsmentnek a már említett alapelveken (a vevő a középpontban, folyamatjavítás, teljes elkötelezettség) kívül kiegészítő elemei: a vezetők szerepe, az oktatás és képzés, a támogató struktúrák, a kommunikáció, a jutalmazás és elismerés, valamint a mérés. Ezek rövid meghatározásai után arról olvashatunk, hogy a sikerhez fel kell ismerni a lényeges különbségeket a különböző típusú munkafolyamatok között, és le kell győzni a felmerülő akadályokat...

A vevő a középpontban című második fejezet először a vevők meghatározásával foglalkozik. A vevők azonosításához meg kell állapítani, hogy a vevők mit várnak tőlünk, ez határozza meg, hogy milyen szinten teljesítsük azokat a szolgáltatásokat, amelyekre ők felkérték minket. A könyvben a vevőket azonosító megközelítésmód egyformán vonatkozik a belső és a külső vevőkre. A vevő azonosítása után kaphatunk tőle listát azokról a szükségletekről, elvárásokról és követelményekről, amelyeket nekünk mint szállítóknak ki kell elégítenünk. A minőséget a vevő határozza meg, szükségleteinek és elvárásainak meg kell felelnünk; ez a

teljes körű minőségmenedzsment (TQM) stratégiai célja! A vevő elvárásainak megértése bonyolult és nehéz feladat; a hozzásegítő szállítók felismerik a vevők által előnyben részesített értékeket. A megértés a minőség javításának és a teljes körű vevő elégedettség megteremtésének az előfeltétele. A módszerek gazdag választéka áll rendelkezésre, hogy kommunikáljunk a vevőkkel, kiderítsük elvárásaikat.

A folyamatok rendszeres javításával foglalkozó harmadik fejezet a kulcsfontosságú folyamatok csoportosítását és menedzselését mutatja be. Azok a folyamatok tartoznak ide, amelyek lényeges hatással vannak a szervezet sikerére. Három mulasztás gátolja a szervezeteket az üzleti folyamatok rendszeres javításában: a kulcsfontosságú folyamat azonosításának, valamint a folyamatgazda kinevezésének elmulasztása, a problémák alapvető okai kiderítésének és a folyamatok mérésének elmulasztása. A szerzők hatlépéses folyamatjavítási modellt dolgoztak ki. A módszerek új végtermékek és folyamatok kifejlesztésére ösztönöznek. A lépések a probléma definiálásával kezdődnek, és a megoldások gyakorlatba ültetésével és értékelésével fejeződnek be. Használható termelő- és nemtermelő folyamatok javítására egyaránt. A helytelen mérések elkerülésére a szerzők kétrészes mérési modellt kínálnak. Az első rész a folyamaton belüli műveletek ellenőrzésére, a leszállított végtermékek becslésére, és a végeredmény mennyiségi meghatározására szolgál. A második rész a vevőknek szállított termékek lehetőségeit, a részvényesek pénzügyi hasznát, az alkalmazottak munkájukkal kapcsolatos elégedett-

ségérzését, és a tágabb közösségre gyakorolt társadalmi hatást határozza meg. Az alkalmazási példák közt olyan minőségi ténykedéseket ismerünk meg, amelyek nem érték el céljukat, s alkalmasak arra, hogy mások hibáiból tanuljunk. A 11.2 táblázat a példákban előforduló hibákat és csapdákat foglalja össze.

A teljes elkötelezettséggel foglalkozó negyedik fejezetben a szerzők arra utalnak, hogy a menedzsereknek, a dolgozóknak és a szállítóknak minden erőfeszítésükkel azonos cél érdekében kell munkálkodniuk. Választ adnak arra, hogy mit jelent a vezetői szerepkör a TQM terén, mi a fontos számukra, mit kell tenni a célok eléréséért. A vezető legyen tudatában annak, hogy ő személyesen is hat környezetére; saját stílusával kell küzdeni a kitűzött célokért. Minden alkalmazott tehetségét a szervezet érdekében kell hasznosítani, mindenkinek ismernie kell a szervezet küldetését, jövőképét, értékeit, üzletpolitikáját és célkitűzéseit. Természetesen birtokában kell lenniük a munkájuk végzéséhez szükséges képességnek, készségnek és tudásnak. A nagy hatáskörrel felruházott alkalmazotti réteg megéri a szervezet törekvéseit és azt, hogy ezek elérésében mi az ő szerepe. Támogatni kell a csapatmunkát, a szerzők vezérfonalat adnak a csapatmunka megszervezéséhez. A szállítókat is be kell venni a teljes körű minőségmenedzselési folyamatba; kölcsönösen előnyökkel járó partneri viszonyt kell kialakítani. Ennek előfeltétele a bizalom, a jobb munkateljesítmény. A kölcsönös előnyök reményében hosszabb távú szövetségeket kell létrehozni, mint ahogyan a Ford kifejlesztette a szállítók kiválasztásának és felügye-

letének rendszerét. 1990-ben valamennyi modelljéhez a szükséges alkatrészek közel 90 százalékát öt évre szóló szerződések alapján kizárólagosan azonos forrásokból vásárolta.

A könyv utolsó fejezete a minőség stratégiai kifejlesztésének szervezeti hátterét, a képzés és oktatás kérdéseit tárgyalja, majd a minőségmenedzsment-rendszereket és mintastratégiákat mutatja be. A TQM bevezetésének egyik sikeres módja egy felsőbb szintű menedzserekből álló bizottság létrehozása, amelynek feladatai és felelősségei a minőségjavításra irányulnak. Hatásos kommunikációt kell kifejleszteni, hogy mindenki ismerje azokat a folyamatokat és technikákat, amelyek a TQM sikeréhez szükségesek. A kommunikáció éppúgy a minőségjavítás támogató elemei közé tartozik, mint az elismerés és jutalom. Tanácsokat kapunk a továbbiakban az oktatás és képzés feladatainak ellátásához, amelyek a TQM bevezetését célzó stratégiának a taktikai lépései. Szó van arról is a könyvben, hogy a minőségi díjak és szabványok hasznosak a TQM eredményeinek a mérésére. A szerzők példákkal mutatják be a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj, a Deming-díj követelményeit, valamint a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet szabványait a TQM számára. Végül olyan TQM-stratégiákat ismerünk meg, amelyeket két hírneves vállalat (a Banc One és a Xerox cég) alkalmazott.

Az Esettanulmányok a TQM sikeres hazai alkalmazásáról számolnak be a KARSAI Műanyagfeldolgozó és Szerszámgyártó cégcsoportnál és a Dunapack Rt.-nál.

Rubóczy István