



*“Quality for Future
of the World”*

MINŐSÉG ÉS A TESTÜLETI VÁLLALATIRÁNYÍTÁS A VILÁGFÓRUM TÜKRÉBEN (EXECUTIVE IAQ PANEL)

Rózsa András
ISO 9000 FÓRUM elnök

KÖSZÖNET ÉS GRATULÁCIÓ!

Megtisztelő számomra az IAQ I. Minőségügyi Világfórumon és az Utókonferencián való részvétel.



www.shutterstock.com · 168992072

Gratulálok mindkét konferencia kiváló előkészítéséhez és megszervezéséhez!

TARTALOM

1. **Minőség és testületi menedzsment** (Dr. Marcos Bertin, Argentina, a vitafórum elnöke).
2. **A felső vezetés növekvő szerepe globális perspektívában** (Makoto Nakao, Japán).
3. **Kiválóság és értékek. Az EFQM Díj és a zéró hiba megvalósításának útja** (Willfried Heist, Németország).
4. **A Globális minőségmenedzsment** (dr. Thomas Friedli és Uli Schneider, Svájc).
5. **A menedzsment rendszer átstrukturálása és a felső vezetés szerepe** (Miroslav Drljača, Horvátország).
6. **A minőségpolitika hiányának ára** (Dr. Greg Watson, USA/Finnország).
7. **Következtetések.**

A VILÁGFÓRUM NÉHÁNY JELLEMZŐJE (1)

1. **A Világfórumot a sokszínűség jellemezte.**
2. **Nagyon sok LELKES előadó volt számos országból.**



3. **Az angol nyelv változatos használata, a kifejezések nem azonos értelmezése a Földrészeken átívelő kultúrák sajátosságai miatt.**
4. **Kevés idő volt az előadásokra, kevés lehetőség a problémák tisztázására.**
5. **Témák, amelyek akár más szekcióba is beillettek volna (párhuzamosságok).**

A VILÁGFÓRUM NÉHÁNY JELLEMZŐJE (2)

- **Széles spektrumú, sokoldalú volt a Program.**
- **TQM-et érintő érdekes ötletek, javaslatok hangzottak el.**
 - **Megerősítették a már általunk is ismert dolgokat.**
- **Új fogalmakat, új módszereket is említettek az előadók, ... amiket nem hallhatott mindenki.**

Hangsúlyozták a vezetői és a testületi minőségirányítás szerepét.

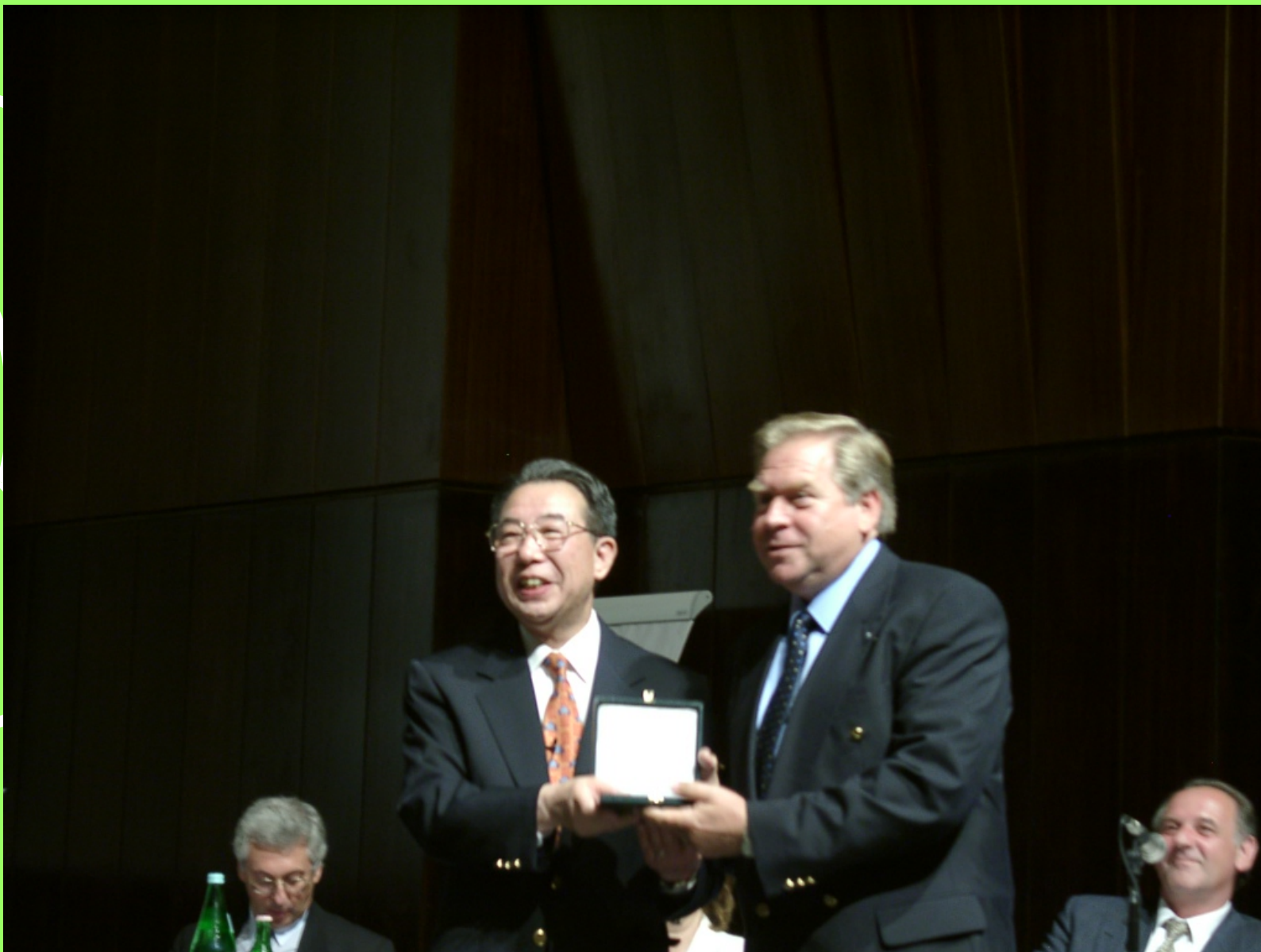


Merészkedek a saját véleményemet is elmondani.

2002: 44. EOQ Kongresszus Budapesten



2002: 44. EOQ Kongresszus Budapesten



MINŐSÉG ÉS TESTÜLETI MENEDZSMENT

(Dr. Marcos Bertín, Argentina, vita-fórum elnök))



Felvezetésként mondta:

- A mai, magas elvárásokkal teli piacon az a vállalat, amely sikereket szeretne elérni a minőség terén **nem elegendő, ha csak nagyon jó vezetővel rendelkezik.**
- **Szükség van egy jó irányítási rendszerre (szabályozásra), hatékony és önálló igazgató tanácsra (Board of Directors), amely biztosítja hogy a menedzsment sikeresen alkalmazza a stratégiát a célok elérésben.**
- **Nagyon gyakran válik szükségessé a stratégia strukturális fejlesztése és adaptálása a vállalati irányítási rendszerekhez, a vállalati politikához és kultúrához.**

Az előbbi elemek között szoros kell legyen az összhang!



**iGTT
GOVERNANCE**

INTERNATIONAL ACADEMY FOR QUALITY (IAQ)

QiG Think Tank - PURPOSE:

To contribute to the practice of Governance in all spheres, but particularly:

- in corporations
- through effective utilization of quality concepts
- for equitable and sustainable growth
- without causing harm to the Planet Earth

www.iaqweb.org

<http://www.iaqweb.org/thinktanks.asp>

Az IAQ Quality in Governance Think Tank (Agytröszt) célja (Dr. Marcos Bertín, Argentina):



Hozzájárulni az irányítás (vezetés) gyakorlatához minden területen, de különösen

- a vállalati testületekben a minőség fogalmainak hatékony gyakorlati használatán keresztül,
- a méltányos és fenntartható növekedésért,
- anélkül, hogy ártanánk a **FÖLD** nevű bolygónak.

A felső vezetés növekvő szerepe globális perspektívában (Makoto Nakao, Japán).

Chairman of GC Corporation, Japan
President & CEO of GC International AG, Switzerland

Kezdetben egy kis vegyipari kutatólaboratórium és vegyipari termékek (pl. fogászati cement) forgalmazásával foglalkozott.

A céget 1921-ben alapították: fogászati és szájsebészeti anyagokat és eszközöket gyártó, forgalmazó vállalkozás, amely jelenleg a 4. helyet foglalja el a világon.

**18 üzleti hivatala Japánban, 34 üzletközpontja külföldön.
GC Membership Society 47.500 üzlettárssal, tagtárssal.
Jelentős fejlődést értek el! Számos díjat elnyertek!**

Cél: 2021-re legyenek No.1 a világon

Three Pillars in Japan

GC Corporate Center



Fuji-Oyama Factory



R & D CENTER



Termékek és szolgáltatások

Material & device for prevention

ルシェロシリーズによる
予防への積極的関与



Material & device for treatment

ナノテクノロジー歯科充填材<MIフィル>による患者さんに負担をかけない修復

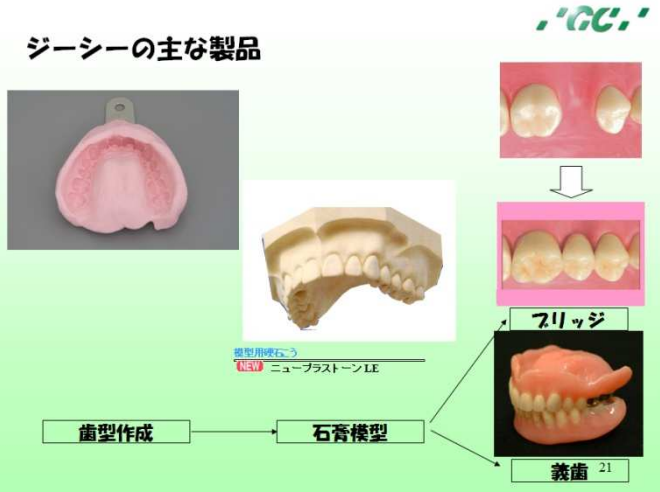


GC Membership Society



Material & device for laboratory

ジーシーの主な製品



Equipment



A felső vezetés növekvő szerepe globális perspektívában (Makoto Nakao, Japán).

A vezetési filozófia: SEMUI (az igazi termék mások javát kell szolgálja, nem a saját kedvedért készíted! Közös a haszon, közös a jótétemény.)

Az alapítók elvei:

- olyan terméket fejlessz, amely az emberi életet szolgálja
- a terméket magas szintű technológiával készítsed
- a termék magas hozzáadott értéket tartalmazzon

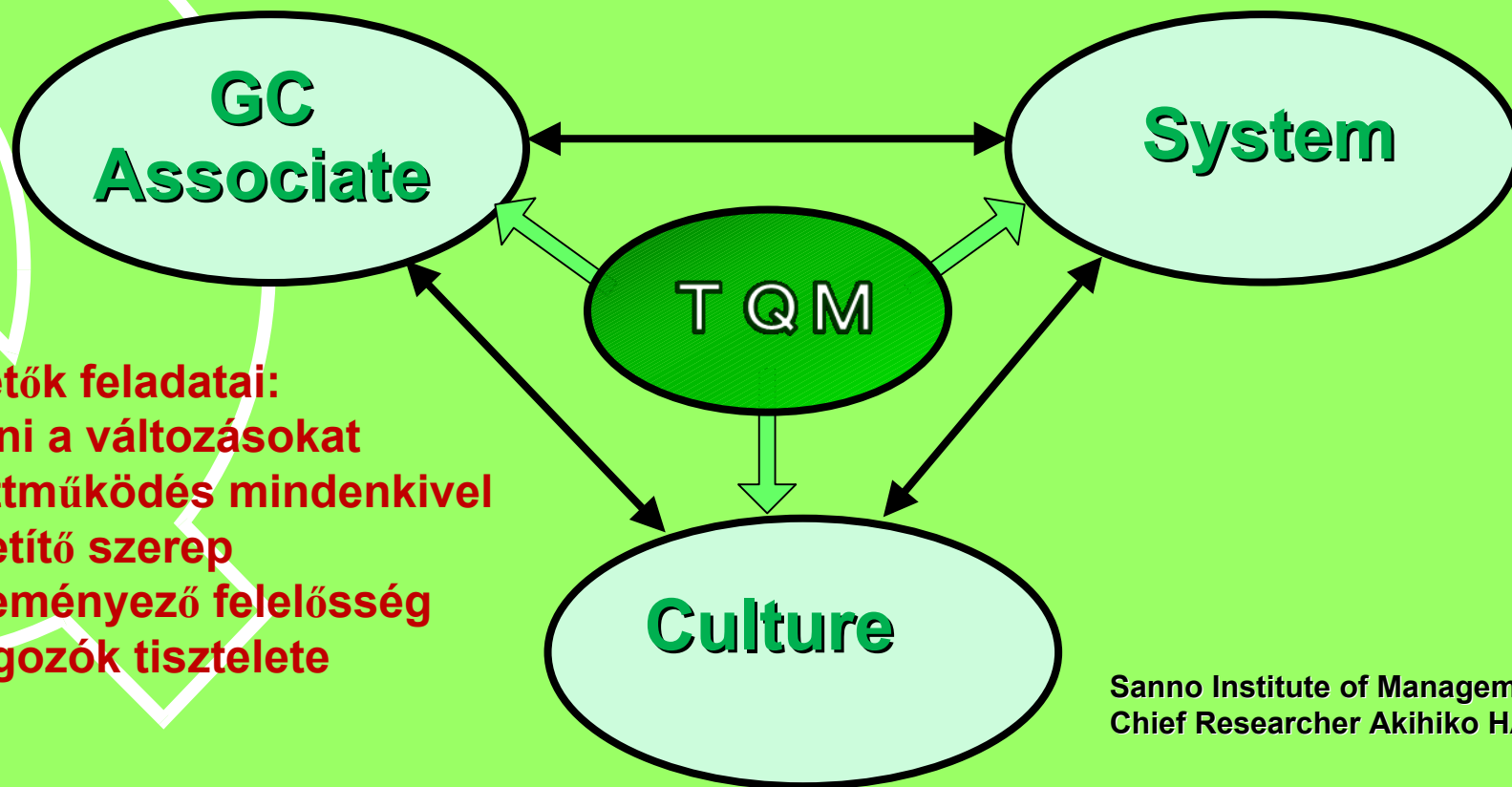
A management alapelvei:

- tökéletesítsd a társasági minőséget és tiszteld a vevőid bizalmát és elvárásait
- hozz létre olyan GC csapatot, amely tele van energiával és egymás iránti tisztelettel

Erősítés a GQC-ról a GQM felé

Megerősíteni a tudatosságot, a képességet, hogy helyes döntéseket hoznak, és helyes végrehajtást tesznek

Gyártásfejlesztést elérni a Minőségre és a Gyorsaságra (reagálás) fókuszálva



A vezetők feladatai:

- Kezeleni a változásokat
- Együttműködés mindenkivel
- Közvetítő szerep
- Kezdeményező felelősség
- A dolgozók tisztelete

Sanno Institute of Management
Chief Researcher Akihiko HAYASHI

Jövőbeni fejlesztések az évek alatt kialakított és folyamatosan karbantartott vállalati kultúra alapjain

Kiválóság és értékek - Az EFQM Díj és a zéró hiba megvalósításának útja

(Willfried Heist, KNORR-Bremse GMBH Németország).

- A 110 éves szervezet egy nagyon gyors fejlődésen ment keresztül az utóbbi 10-15 évben. A szervezeti növekedés (25.000 dolgozó) magába foglalta a sok helyi jellegzetességgel (több országban) rendelkező gyártási folyamatokat, mivel a vidéki szervezetek relatív nagy szabadsággal rendelkeztek és a decentralizáció volt jellemző a vállalati székhelyeken (1997-2002).
- **Ekkoriban a saját belső üzleti kiválóság díjakért versengtek egymással a cégek.**
- Az előadó ismertette a vezetés irányító szerepét azon a fejlődési úton, amely az EFQM Excellence Award Díj elnyeréséig vezetett (2002-2006.). **Az EFQM modellt cégre szabottan alkalmazták.**
- A következő nagy kihívás az volt, hogyan lehet kidolgozni azt az utat, amely lehetővé teszi az állandó jobbítást, fejlődést a vállalati minőségben **(2005: Q - Quality First Offensive).**
- **2012: az új értékek érvényesítése**

Kiválóság és értékek - Az EFQM Díj és a zéró hiba megvalósításának útja

Business Excellence Development The role of governance



2005: „Elsődleges a minőség” Offenzíva mátrixa

(Willfried Heist, KNORR-Bremse GMBH Németország).

Excellence and Values – Way to EFQM Prize and Zero Defect

Quality First Maturity Assessment – complete overview

Focused on completeness, system requirements, management system issues

Management	People	Design	Supplier	Production	Customer
Management Responsibility	Competency Management	Design & Development Planning	Supplier Quality Management	Control of Production & Control Plan	Review of Product Requirements
Management Review	Special Knowledge	Design & Development Input	Purchasing Information	Validation & Monitoring of Processes	Corrective & Preventive Actions
Management System	Product Safety Awareness	Design & Development Output	Incoming Product Conformity	Logistics & Inventory	Rejected Product Analysis
Internal Audits	Employee Motivation & Empowerment	Design & Development Review	Supplier Risk Management	Production System	Customer Feedback
Continuous Improvement	Work Environment	Design & Development Changes	Supplier Monitoring	Measuring & Production Equipment	Intercompany Claim Management

2009: KNORR Kiválóság csoport kezdeményezések

(Willfried Heist, KNORR-Bremse GMBH Németország).

Quality First – Zero Defect Strategy Modell elements



Q-FIRST 

Quality First: Measures to implement the “zero defects“ principle

SCE 

Supply Chain Excellence: optimization of the entire chain from suppliers to customers

COPE 

Competence in Product Engineering: Standardization of product development processes worldwide

KPS 

Knorr-Bremse Production System: standardized processes across the global production network

GPE 

Global Purchasing Excellence: Supplier management

gps 

Global Project Management System: Optimizing project management

PROGRESS 

Progress: introduction of SAP at all sites

PEX 

People Excellence: Implementation of HR roadmap and further development of leadership culture

ECCO₂ 
EFFICIENT CUT OF CO₂

Efficient Cut of CO₂: Campaign to conserve energy and resources

FIT 

Finance & IT Excellence: Development of „best in class“ finance and IT organization and processes

A Globális minőségmenedzsment (GQM) 2000-től

(Uli Schneider és Thomas Friedli, Svájc)

Evolution of Quality Management

The Major Steps and Orientations

Approaches in QM

Statistical Quality Control (SQC), 1960-1980

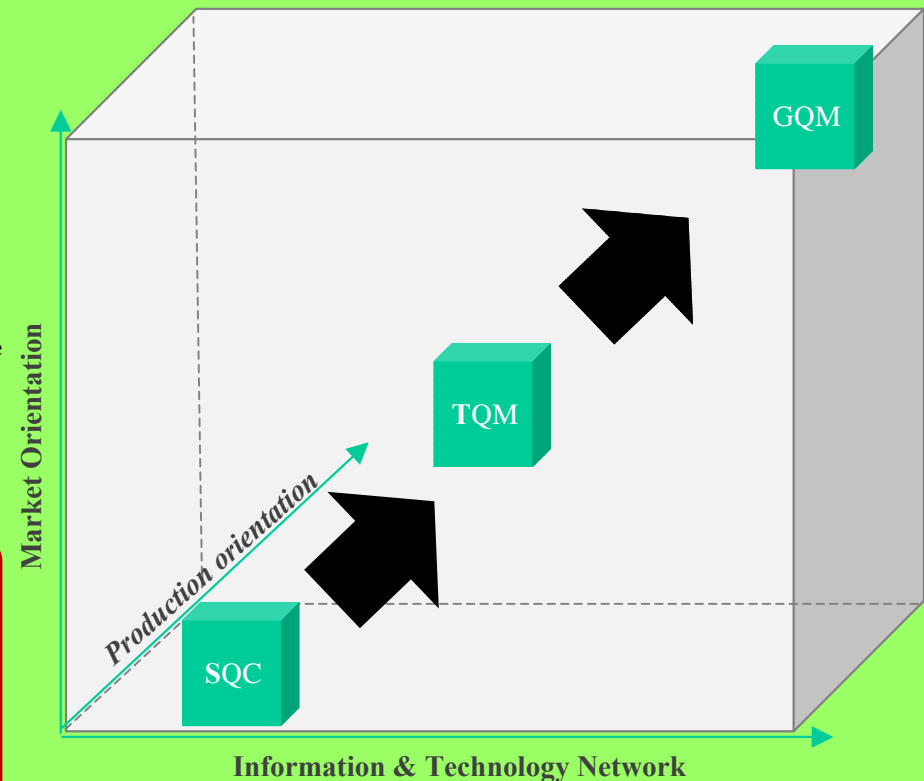
- Market orientation: Low priority of customer values and cultural sensitivity
- Production orientation: Operation focus on product with low flexibility
- Information & Technology: Plant level

Total Quality Management (TQM), 1980-2000

- Market orientation: High priority of customer values and moderate cultural sensitivity
- Production orientation: Operation focus on organization with moderate flexibility
- Information & Technology: Corporate level

Global Quality Management (GQM), Since 2000

- Market orientation: High and diversified priority of customer values and high cultural sensitivity
- Production orientation: Operation focus on cross country organization with high flexibility
- Information & Technology: Global integration



Source: Kim (1995)

A Globális minőségmenedzsment (GQM)

(Uli Schneider és Dr. Thomas Friedli, Svájc)

A St. Gallen Egyetem nem a professzorairól, hanem a diákjairól híres – mindig minden gyakorlati ismeretet, tapasztalatot gyorsan beépítenek a képzési anyagokba, a képzés esettanulmányokra épül!

Azért kezdtek a gyógyszeripari kutatásba, mert megítélésük szerint a kiválóság modellek bevezetése óta nincsenek új módszerek

Felmérés: 7 globális gyártó cég, 112 résztvevő töltötte ki a kérdőívet

Hogyan lehet a működési kiválóságot és a felsővezetők képességeit kombinálni?

50 KPI-t és a vezetési képességeket (skill) vizsgálták, a legnagyobb különbség a menedzsment szintjén tapasztalható.

A felső vezetés minőségügyi képzése hiányzik és ezt nagyon nehéz megváltoztatni!

A Minőségirányítást integrálni kell más menedzsment szintekbe!

A menedzsment rendszer átstrukturálása és a felső vezetés szerepe

(*Miroslav Drljača*, Horvátország)

Zágráb Repülőtér, Repülési Akadémia képviselője

- **Erőforrások átszervezése**
- **Projekt menedzsment, professzionális team és szakértők, munkások, tanácsadók bevonása**
- **3-5 év kell az átalakításra**
- **A menedzsment szerepe kiemelt fontosságú: fejlesztés, új értékek meghatározása, szervezeti keretek biztosítása**

A minőségpolitika hiányának ára

(Dr. Gregory Watson, USA/Finnország).

A költségek és veszteségek oldaláról közelítette meg a Minőség problematikáját és a vállalati politikák alkalmazhatóságát.

Peter F. Druker szerint a könyvelés azt méri, amit megcsináltunk, az elvégzett munka értékét, de nem méri azt amit nem végeztünk el, illetve nem méri az elszalasztott lehetőségeket. **Emiatt nagyon fontos, hogy milyen pénzügyi politikával rendelkezünk, milyen döntésekbe fektetjük be munka tőkénket, erőforrásainkat, hogyan értékeljük vállalatunkat.**

A vállalati politika megléte nem egy teleírt papíroldal létét jelenti! Az még nem politika. **A leírtak akkor válnak politikává, ha azokat meg is valósítjuk.**

Kinek a feladata megvalósítani a szervezeti politikát? (GW)

- Az Igazgató Tanács felelős a Stratégiai szándék és irány kijelölésében, akárcsak az értékek és Politika meghatározásában. Következésképpen a Vezető Testület felelősséggel tartozik (számadásra kötelezett, számon kérhető) a stratégia követéséért és a politika megvalósításáért.

(Igazgató Tanács, Vezető Testület feladata)

Igazgató Tanács

- Values
- **Policy**
- Accountability

Irányítás

Chairman

Végrehajtás

CEO

- Strategy
- Methods
- Results

Management

Quality as a Social Contract:

A szerződés a vállalat és az ő partnerei-üzletfelei között azt jelenti, hogy minden vállalkozás hozzájárul a társadalom jólétéhez, amiért a társadalom biztosítja a megfelelő alapokat a vállalkozások működéséhez.

Fontos, hogy a vállalkozás ne okozzon kárt a társadalomnak, a társadalmi együttműködésnek, és az emberi energiáknak.

What is meant by “policy” in business management? (GW)

Western idea of policy – mostly “round” words with no meaning:

- Joseph M. Juran introduced the term “policy” in his 1954 lecture to Japanese management and in a 1964 book *Managerial Breakthrough*.
 - He defined policy: “**a statement of principle to be used as a broad guide or limitation to managerial action.**”
 - Juran stated management is responsibility to set the “high policy or doctrine on quality” and he further stated: “**quality is an ethical imperative for the senior executive**”.
1. Peter J. Kolesar (2008), “Juran’s Lectures to Japanese Executives in 1954: A Perspective and Some Contemporary Lessons,” *Quality Management Journal*, 15:3, 7-16.
 2. Joseph M. Juran (1964, 1995), *Managerial Breakthrough* (New York: McGraw-Hill), p. 13. Juran delivered several lectures in Japan as documented in a eulogy delivered by Noriaki Kano in April 2008. In 1966 he delivered a seminar on “Managerial Breakthrough” which coincided with the concurrent growing interest in hoshin kanri at Komatsu, Toyota, and Bridgestone.

A „MINŐSÉG FOGALOM” KITERJESZTÉSE

- **Minőség = a termék/szolgáltatás minősége (1990.)**
- **Minőség = a terméket előállító/értékesítő rendszer működésének minősége (1995.)**
- **Minőség = az érdekelt felek elégedettsége (2000.)**
(külső vevő, fogyasztó, belső vevő, környezet, lakosság, hatóság, partnerek elégedettsége)

A termék minőség etikai kategória, emiatt bűn eladni a rosszat! (RA 1995.)

A Minőség = érték (Prof. Dr. Veress G.)



SZÜKSÉGES A PARADIGMAVÁLTÁS A MINŐSÉGSZEMLÉLETBEN

2014-2015. több új szabvány megjelenésének éve;

2015. szept. XXII. Nemzeti Minős. Konferencia közel 450 résztvevővel

2015. okt. I. Minős. Világforum (250 résztvevő, 42 ország, 80 előadás)

Jelen helyzetben

új tanácsadói, új tanúsítói,

**új vezetői és új munkavállalói szemléletre/vállalati
kultúrára van szükség**

a szervezetek hatékony működtetéséhez!

Másképpen kell gondolkodni a minőségről!

A problémák és a célok alapján válassz megfelelő eszközt (RA 2010.)

*Fenntartható fejlődés
CSR*

KAIZEN

LEAN

6 SIGMA

TOYOTA PS

Minőség körök-QC

Benchmarking

MIR

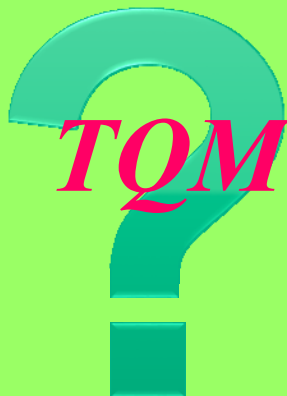
KIR

MEBIR

ISO 9004

ISO 50001

Projektmenedzsment



Kockázatmenedzsment

Változásmenedzsment

BPR

BSC

Munkahely szervezés

EFQM

DEMING Díj

Információ menedzsment

IIASA-Shiba Díj

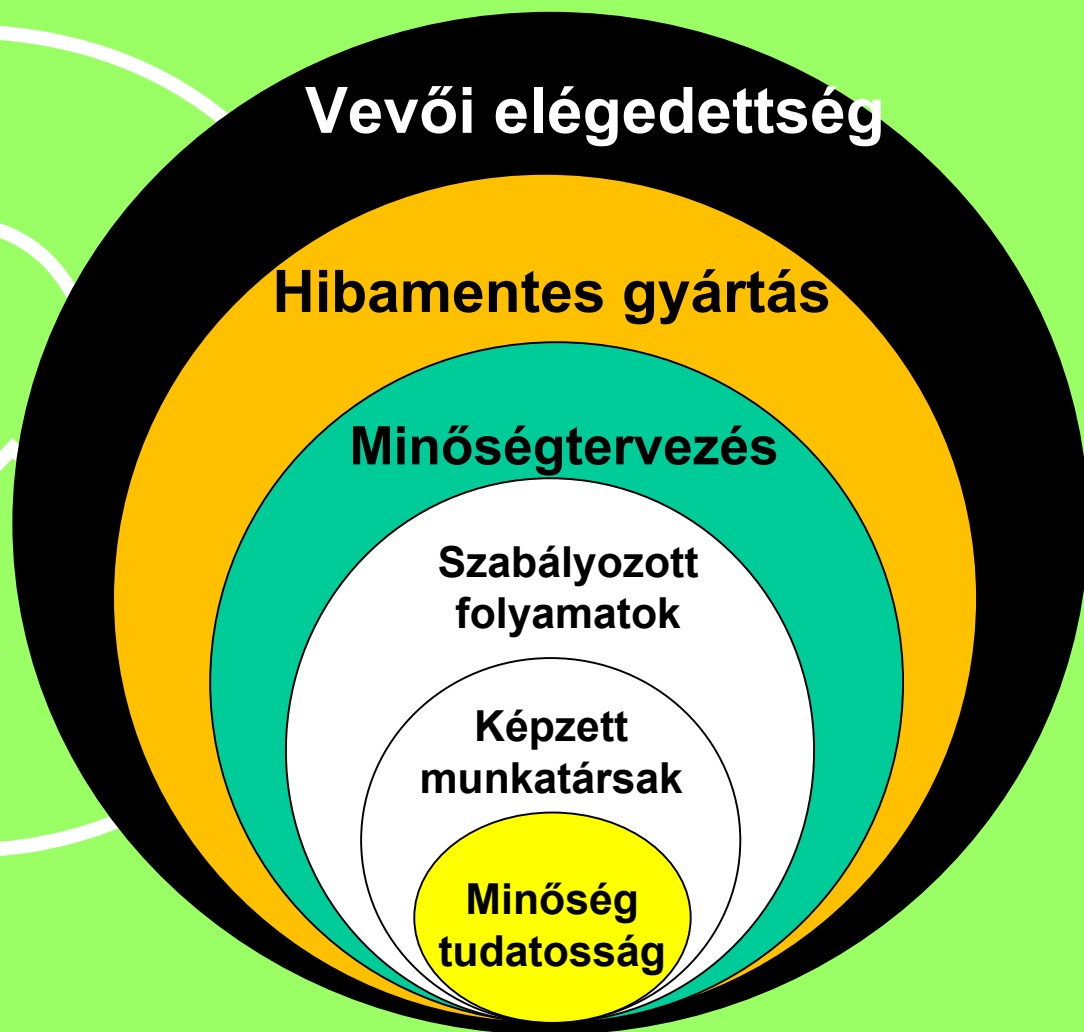
JIT 7LÉPÉS SPC QFD

Outsourcing

Folyamatszabályozás

JÓ HAZAI PÉLDÁK: Minőség tudatosság

(H.Cs. Continental AG)



JÓ HAZAI PÉLDÁK: MARS (S.S., Le Belier Kft.)

• Mozaikszó:

M anagement
A nticipation
R oot cause analysis
S tandardization

MENEDZSEMENT

- Mindenki legyen szereplője a minőségnek

MEGELŐZÉS

- Minőséget gyártani már a fejlesztés szakaszában

HIBA OK ELEMZÉS

- Kiküszöbölni az ismétlődő hibákat

SZTANDARDIZÁLÁS

- Biztosítani a robusztus minőséget

MEGERŐSÍTETT KÖVETKEZTETÉSEK

- **A minőség tudatosság meghonosítása a mindennapokban és a MIR beépítése a napi vállalati/termelési kultúrába, a Vállalatirányítási rendszerbe**
 - **Összehangolt hatékony, költségkímélő termelési módszerek alkalmazása (pl. Kaizen, Lean, Integrált IR, stb.)**
- **Tudásátadás, a társadalmi tanulás (benchmarking) lehetőségeinek kiaknázása**
- **Ügyeljünk a magyar nyelv megőrzésére: Operator, supervisor, meeting, workshop, stb. szavak használata esetén.**

KÖVETKEZTETÉSEK

- **A munkatársak (szövetségeseink, tagok, társak), a vevők, beszállítók, partnerek iránti tisztelet. Nem OPERATOR!!!**
- **A testületi vezetés (Igazgató Tanács) kiemelt szerepe a Globális Minőségirányításban.**
- **Minőség - Etika - Erkölcsek a gondolkodásban, viselkedésben, a mindennapokban.**
Dr. Veress G: „Erkölcsek nélkül nincs minőség!”
- **Kevés első számú vezető vesz részt a rendezvényeken, képzéseken. Hogyan lehet átadni számukra hallottakat?**
(Összes résztvevő-250; Magyarország-i résztvevő-125;
35 egyetemi és főiskolai képviselő, 10 tanácsadó szerv, 10 tanúsító,
10 civil szerv., 15 kkv. vezető, **5 nagyváll. vez.**, 40 beosztott)



INTERNATIONAL
ACADEMY for
QUALITY



The IAQ Way: Quality for Humanity

“By our mutual contributions IAQ advances quality throughout the world for the benefit of humanity, pursuing excellence through professionalism based on uncompromising fundamental values of respect for individual, integrity in thought and action and compassion for all living beings.”

IAQ ÚTICÉLJA: MINŐSÉG AZ EMBERISÉGÉRT

(JANEK MEHTA, INDIA)

A „MI” kölcsönös hozzájárulásunkkal az IAQ elősegíti a minőség áttörését a világon az emberiség javára, törekedve a kiválóságtól a szakmaiságig, amely az olyan rendíthetetlen, kompromisszumok nélküli értékeken alapul, mint:

- Az egyén tisztelete,
- A tisztesség a gondolkodásban és a tettekben,
- Együttérzés minden Élőlénnyel



ISO 9000 FÓRUM EGYESÜLET



Javaslat: Az összesített következtetések központosított, zsűrizett levonása és közzététele minden formában!

KÖSZÖNÖM, MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET !

Szeretettel várjuk Önöket szakmai rendezvényeinkre és a XXIII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciára!

(Hotel RAMADA Balatonalmádi, 2016. szept. 15-16.)

