

# Firma XXI wieku

## czyli jak działać z poczuciem sensu

Andrzej Blikle

23 marca 2015

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), 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.

# Firmy XX i XXI wieku

## Atrybut

## Wiek XX

## Wiek XXI

Droga do jakości

Usuwanie wadliwych produktów.

Usuwanie przyczyn powstawania wad. TQM.

Stosunek do pracownika

Brak zaufania.  
Kontrola, nagrody i kary.

Zaufanie. Samokontrola, motywowanie godnościowe.

Zarządzanie finansami

Budżety, kamienie milowe.

Nawigacja finansowa.

Struktura zarządcza

Hierarchia władzy.  
Polecenia i kontrola.

Sieć synchronizujących się procesów. Zarządzanie wiedzą.

Narzędzia komunikacji

Kanały komunikacyjne:  
telefon, mail

Platformy komunikacyjne, firma 2.0. mądrość tłumu.

# Droga do jakości

# Japoński dostawca podzespołów do komputerów

## ZAMÓWIENIE:

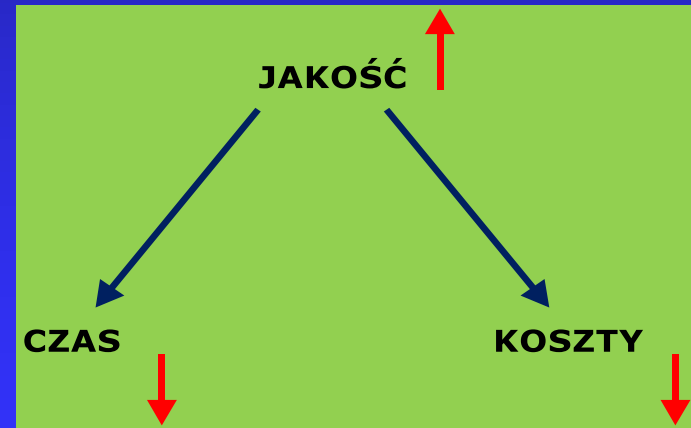
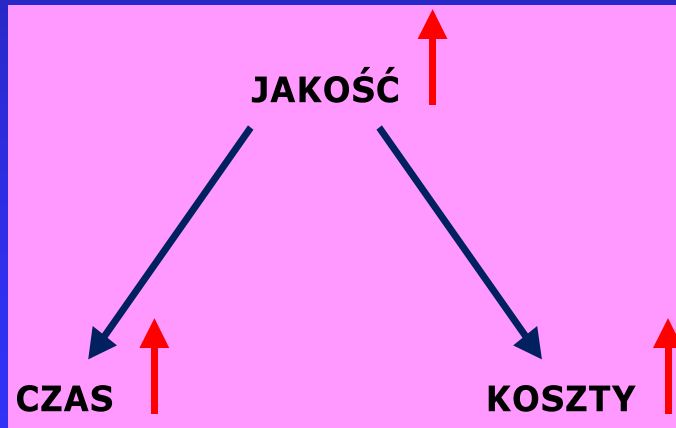
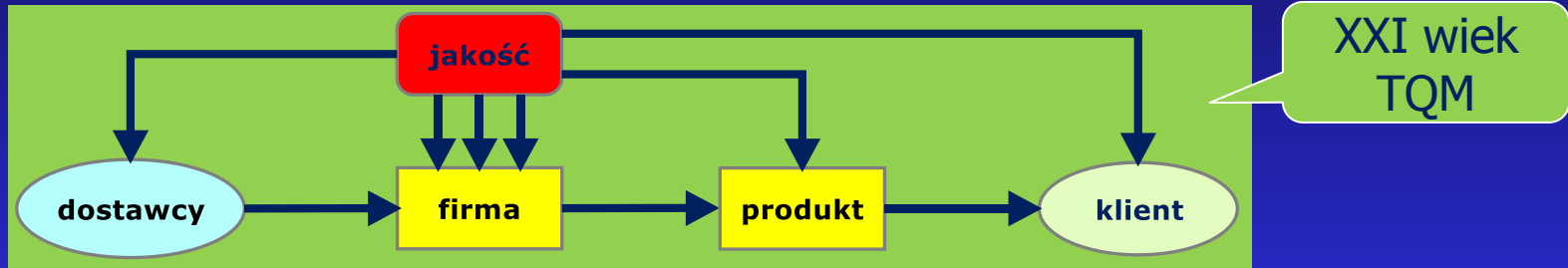
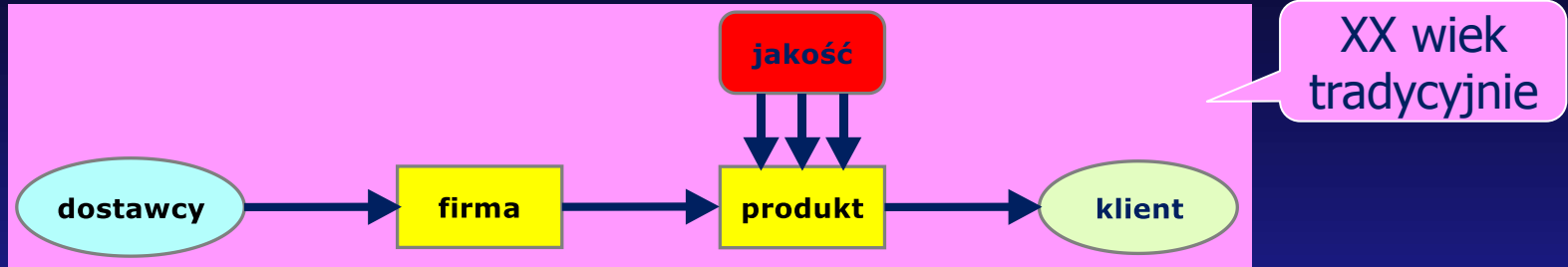
ilość: 100.000 podzespołów

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.*

# Dwie drogi do jakości



# Stosunek do człowieka

Wszelkie działania  
człowieka jest  
podejmowane dla  
zaspokojenia jego potrzeb

# potrzeby

potrzeby  
korzyści

potrzeby  
rzeczowe

ambicje

przemoc

honory,  
stanowiska,  
tytuły...

pieniądze,  
rzeczy,  
zdrowie,...

korzyści

potrzeby  
społeczne

partnerstwo

p. radości  
z działania

miłość,  
przyjaźń,  
bezpieczeństwo  
akceptacja...

możliwość  
działania

potrzeba  
godności

wartości



# Zarządzanie finansami

# Dwa paradygmaty zarządzania finansami



# Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

# Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

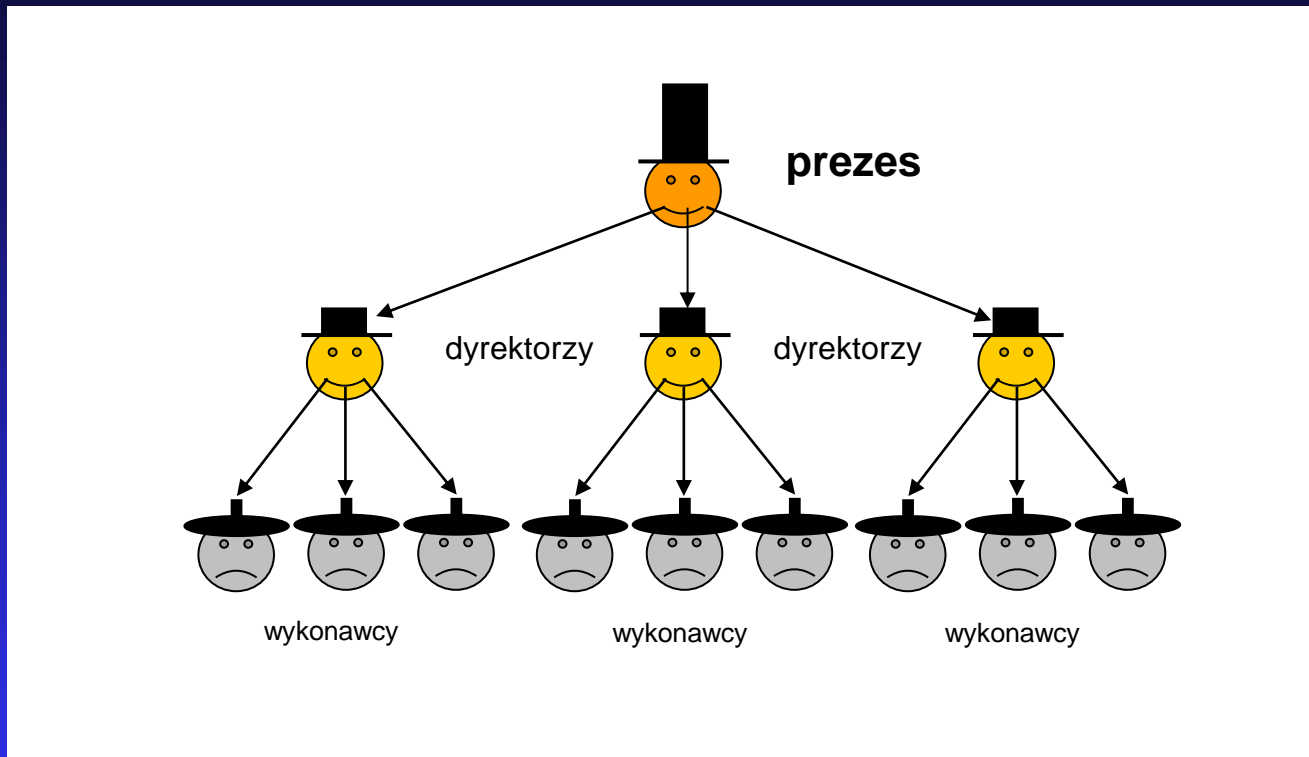
- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
  - kupujemy tańsze, ale gorsze
  - obniżamy stany magazynów poniżej normy
  - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
  - oszczędności i tak nam przepadną
  - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
  - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
  - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

# Struktura zarządcza

# Co to jest?



# TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

# CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

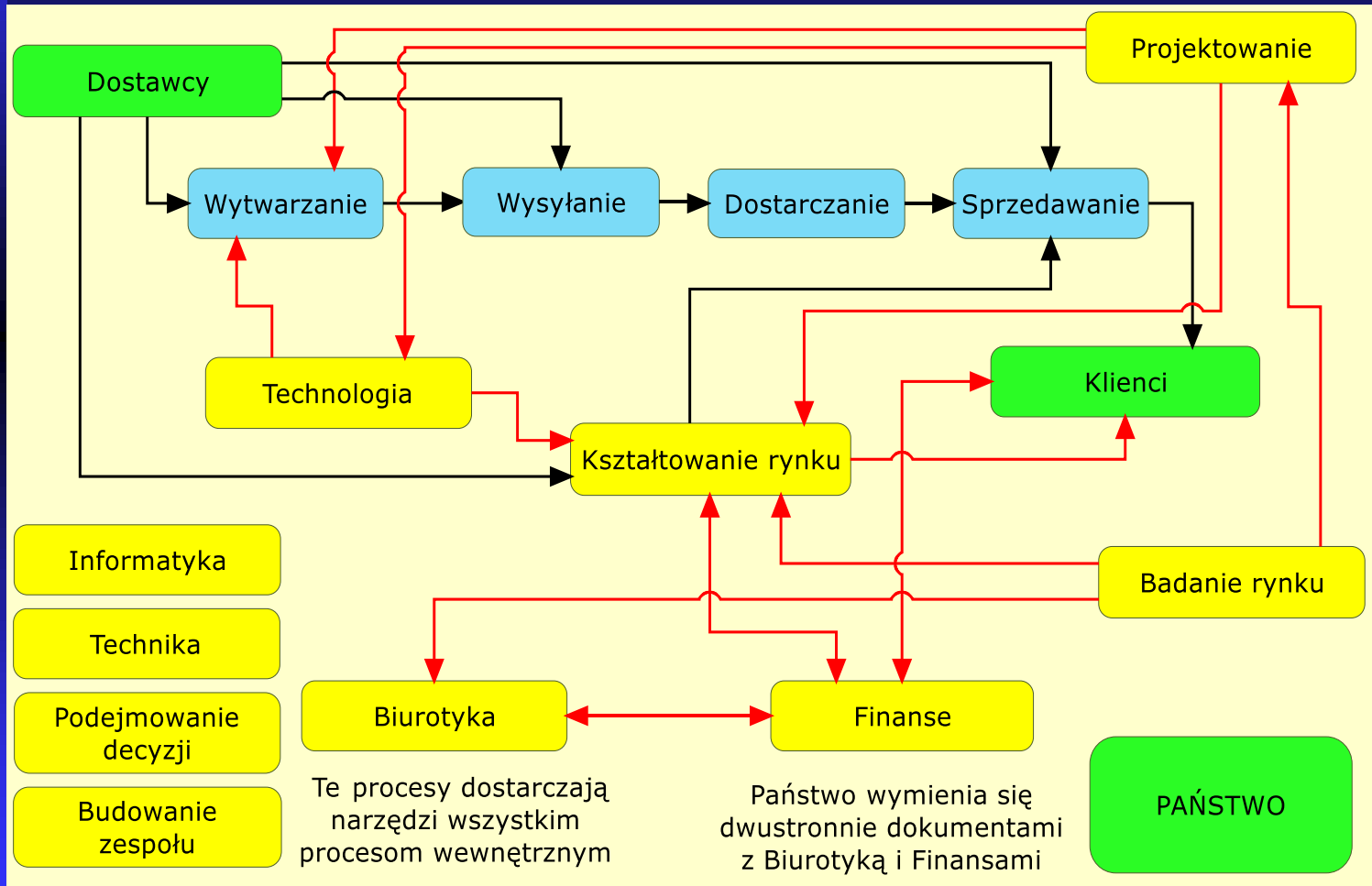
Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie odgórne czyli struktura hierarchiczna?

**nie!**



# DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

## Synchronizacja działania: współpraca procesów



# Firma bez menadżerów

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

przykład zarządzania procesowego



[www.morningstarco.com](http://www.morningstarco.com)

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

# Zapraszam na moje Konwersatoria z TQM

wstęp wolny  
informacje na

[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)  
najbliższe 26 marca 2015