

1. Szeminárium a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia Minőségügyi Világforumán, 2015. október 28. Budapest

A stratégiai változások prioritási sorrendjének megállapítása

Előadók:

1. rész: A stratégiai változtatások napirendre tűzése
Gregory H. Watson, az IAQ korábbi elnöke
2. rész: Az egymással versenyző alternatívák prioritási sorrendje
Glenn H. Mazur, az IAQ tagja



Rövid ismertető:

Minden szervezeti változás hatást gyakorol a mindennapi menedzsment rendszer teljesítményére. A Kaizen típusú változás a napi menedzsment rendszer folyamatos javulását vagy evolúciószerű fejlődését eredményezi; ezzel szemben a hoshin kanri projektek által generált stratégiai változás olyan forradalmi jellegű szervezeti átalakulással jár együtt, amely a szervezeti alegységeknél általában rendelkezésre álló forrásokon túlmenő forrásokat igényel. Ugyanakkor a változás véghezvitele szükségessé teheti a keresztfunkcionális együttműködés koordinálását is. Míg a folyamatos javítás az alsóbb szervezeti szinteken menedzselhető, addig a stratégiai változás megköveteli a figyelmet az egész vállalkozás részéről. Mivel a szervezetek képtelenek egy időben több ilyen változtatást végrehajtani, ki kell választani azt a néhány súlyponti projektet, amely – a vezetés véleménye szerint – a változtatásra irányuló erőfeszítések fókuszpontjaként valóban képes a szervezet jövőjének megalapozására.

A hoshin kanri menedzsment rendszerek két fő részből állnak: (1) azon stratégiai változások projektjeit megalapozó stratégia kialakítása, amelyek a megállapodás szerinti változtatási politikára összpontosítják az akciókat (a hoshin projektek kis sorozata); és (2) hoshin tenkai, vagy más szóval a politika aprópénzre váltása az említett projektek gyakorlati kivitelezésével. Ez a szeminárium az első témára összpontosítja a figyelmet, mivel a japán Teljeskörű Minőség Menedzsmentnek talán éppen ezt a részét értik a legkevésbé.

A szervezet hosszú távú politikájának, továbbá stratégiai szándékának vagy irányának megalapozását célzó hoshin kanri rendszerek az elérni kívánt végcél gondolati megfogalmazásával veszik kezdetüket. A cél: a szervezetek szűkösen rendelkezésre álló erőforrásai felhasználásának koordinálása, ami maximális lehetőséget biztosít a jövő piacainak elvárható követelményei szerinti értékteremtő munkához. Ez a feladat szükségessé teszi az üzlet- és a termékfejlesztési stratégiák koordinálását, ami a Minőségfunkció Lebontásának (QFD) tipikus alkalmazását jelenti. Az ilyen rendszer keretében a munka rutin adminisztrációját a felügyeleti funkció menedzseli, összhangban a vevői igényekkel; a szervezet menedzsment funkciója ugyanakkor a rutin műveletek jövőbeli versenyképességének megőrzésén munkálkodik. A vezetés számos alternatíva közül választhat a jövőbeli versenyképesség biztosítására, illetve a jelenlegi menedzsment kapacitások átalakítására az elvárt jövőbeli állapotok szerint. Mindehhez elengedhetetlen, hogy a vezetés jól megértse a saját menedzsment rendszerének teljesítmény képességét; meg kell keresni továbbá azon teljesítménybeli áttörések lehetőségeit, amelyek a kívánatos jövőbeli állapot elérése érdekében kiegészíthetik a felügyeleti funkció folyamatos javítást célzó erőfeszítéseit.

Jelentkezés lehetőleg online: <http://eoq.hu/akt15/jel151028a.htm>

Word jelentkezési lap letölthető: <http://eoq.hu/akt15/jel151028a.doc>

Date: 28 October 2015 9:00-16:00
Activity: Post-Conference Seminar for World Quality Forum
Location: Budapest, Hungary
Program: One Day Seminar (lunch included)
[four sessions of 1.5 hours each]

Title: **Setting Strategic Change Priorities**



Presenters: Part 1: Establishing the Strategic Change Agenda
Gregory H. Watson,
IAQ Honorary Member

Part 2: Prioritizing Among Competing Alternatives
Glenn H. Mazur,
IAQ Academician



Description:

All change in organizations influences the performance of its daily management system. Kaizen types of change provide incremental improvement or evolutionary change to the daily system of management while the strategic change generated by hoshin kanri projects generates more revolutionary change or organizational transformation which requires resources beyond what individual organization sub-units normally possess and may also necessitate that a cross-functional collaboration be coordinated to implement the change. While incremental improvement can be managed at the organization “grass roots” level, strategic change requires attention of the entire business. Organizations are not able to address many such changes at the same time, so it is essential that choices be made to focus change efforts on those few actions that management truly believes will create the transformations necessary for assuring its future.

Hoshin kanri management systems have two major components: (1) formulation of a strategy that results in establishment of strategic change projects which focus action on agreed-upon policy for change (a small set of hoshin projects), and (2) hoshin tenkai or the deployment of the policy through implementation of these projects. This seminar will focus on the first topic which is perhaps the least understood component of Japanese Total Quality Management.

This seminar will describe a state-of-the-art approach to define and prioritize critical change initiatives. The first part of this seminar will address how hoshin kanri works to set the change objectives using a collaborative approach across functions and how to present the set of proposed strategies for management decision. The second part will describe a methodology for setting “rules” that support organizational choice among competing strategies. These rules will provide an objective perspective for making business judgments about the complex situation of evaluating benefits and risks among alternative management directions.

Hoshin kanri systems “begin with the end in mind” as they seek to achieve the long-term policy, strategic intent or strategic direction of the organization. The objective is to coordinate the use of an organization’s scarce resources to maximize its potential for transforming its approach to perform value-adding work that meets the expected requirements of future markets. This task requires coordination of business improvement strategy with product improvement strategy which is a typical application of Quality Function Deployment (QFD). In such a system the routine administration of work is managed by the supervisory function in response to customer demand while the management function of the organization seeks to keep routine operations competitive in the future. Management has many alternative choices that it can make to achieve future competitiveness and transition its current daily management capability and capacity into what it expects will be required in the future state. This requires that management understand the current state of its daily management system’s performance ability and that it searches for enablers of performance breakthrough that can supplement the continual improvement efforts of the supervisory function to achieve the desired future state.

Part 1: Setting the Strategic Change Agenda

This first part of the seminar will consist of two portions. In the first a set of change alternatives is generated based on the considerations of the best information available about technology, economy, markets and social trends. This portion of the seminar will describe the approach of Professor Hiroshi Osada which is called Strategic Management by Policy (SMBP) and is focused on management methods for formulating strategic direction and selection and identification of hoshin projects. This approach will be blended with a behavioral economics approach in the second lecture to demonstrate how to design a project portfolio to achieve strategic change. The logical integration of potential projects in a coherent decision choice requires that a multi-criteria decision approach be developed that will integrate the objective and subjective decision methods and cause management to think more deeply about how to achieve its strategic direction. In the final analysis management’s choice of strategic direction and plans to achieve future performance objectives must rely on the judgments of the executive function. However, sound decision support can illuminate the possibilities of choice. This will be the focus of the afternoon workshop.

Part 2: Prioritizing Among Competing Alternatives

The second part of the seminar will demonstrate how to construct a decision model portfolio that will allow an objective assessment of these alternatives using the Analytic Hierarchy Process (AHP) which was developed by University of Pittsburg Distinguished University Professor Thomas L. Saaty while he taught at the Wharton Graduate School of Business in the 1970s. This seminar will introduce the AHP methodology and provide a tutorial on its mathematical approach. It will describe how to build a prioritization model for project selection and how to apply this model using the information presented during the morning’s lectures. Illustration of how to apply the AHP process will be provided using four different types of prioritization

criteria for four different projects. Participants are encouraged to bring to the seminar an Excel-capable personal computer for which a file with the mathematics will be provided. The four criteria to be presented include:

- Criteria type 1. Countable (objective) where bigger is better. Ex. Revenue potential.
- Criteria type 2. Countable (objective) where smaller is better. Ex. Cost.
- Criteria type 3. Expert judgment (subjective) where there is an acceptable scale. Ex. Risk.
- Criteria type 4. Relative judgment (subjective) where there is no acceptable scale. Ex. Reputation.

Blending of these diverse criteria to establish a ranking of using “best overall judgment” will be addressed as a final step in the logical analysis of decision alternatives.

Biographical Information:

Gregory H. Watson

IAQ Honorary Member, Fellow of the American Society for Quality (ASQ) and the Institute of Industrial Engineers, Mr. Watson was the first non-Japanese to receive the W. Edwards Deming Medal from the Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Dr. Yoji Akao requested that he write the introductory chapter to the first book published in English on the subject of hoshin kanri in 1991 describing his experience in implementation of hoshin kanri at Hewlett-Packard, Compaq Computer and Xerox. In 2001 Mr. Watson delivered the first public lectures on Six Sigma to the trustees, councilors and advisors of JUSE on the occasion of the 50th anniversary of Dr. Deming’s initial management lectures in Japan.

Glenn H. Mazur

An IAQ Academician and Executive Director of the QFD Institute, Mr. Mazur has been translator of Japanese quality methods since the early 1980s and has developed into the world’s leading expert on the application of Quality Function Deployment (QFD). He is the convener of the ISO TC69/SC8 project on QFD and a primary author of ISO16355-1 on “Application of statistical and related methods to New Technology and the Product Development Process.” Mr. Mazur is a long-time colleague of Dr. Yoji Akao, and he is considered an expert in the methods of Japanese Total Quality Management and is largely responsible for the application of Professor Saaty’s Analytic Hierarchy Process (AHP) methodology for QFD Prioritization applications.