

# EDIȚIA ROMÂNĂ A UNEI CĂRȚI EXCEPȚIONALE: „ARHITECTUL CALITĂȚII – MEMORIILE LUI JOSEPH JURAN”

Prof.univ.dr.ing. Nicolae George DRĂGULĂNESCU  
Universitatea Politehnica București  
Secretar general al Fundației Române pentru Promovarea Calității  
Auditor al calității (EOQ-DGQ și TÜV), Asesor EFQM, Evaluator FPRC-JMJ  
[nicudrag@artelecom.net](mailto:nicudrag@artelecom.net)

*Motto: “În viață m-au ajutat șansa, moștenirea genetică și obiceiurile bune.” (J.M.Juran)*

În luna septembrie 2006 a fost lansată la Sinaia - în cadrul unei prestigioase manifestări științifice anuale - ediția română a unei cărți excepționale publicate în SUA (de celebra editură McGraw-Hill) în 2004: « ARHITECTUL CALITĂȚII – MEMORIILE LUI JOSEPH JURAN ». De remarcat că această carte a fost editată și lansată în SUA în anul în care autorul ei și-a celebrat propriul său centenar și că, în curând - la 24 decembrie 2006 - dr. Joseph Moses Juran va împlini 102 ani !!!

## 1. Contribuțiile dr.Joseph Moses Juran la arta și știința managementului pentru calitate

Recunoscut în toată lumea ca „lider mondial inspirator al mișcării pentru calitate”, dr.Joseph Moses Juran și-a dobândit cel mai mare respect pentru tot ceea ce a făcut, timp de 70 de ani, în calitate de consultant, de profesor și, în special, de autor al unor cărți de mare succes - activități din care au rezultat ulterior ISO 9000, TQM, 6 Sigma și alte tehnici și instrumente majore ale managementului prin calitate. Cărțile sale – *încă mult prea puțin cunoscute în România, din păcate* – sunt considerate ca fiind fundamentale pentru orice persoană interesată să înțeleagă mai bine semnificația « calității » și modul în care aceasta poate fi mai bine integrată în orice organizație, prin *managementul pentru calitate*.

Printre cele mai importante realizări ale dr.J.M.Juran sunt  
:

1. **Aplicarea principiului « 20-80 » (Pareto) în calitate**
2. **Realizarea și publicarea monumentalei lucrări (în 5 ediții, ultima având aproape 2000 pagini) intitulată <JURAN'S Quality Control Handbook> (1951,1962,1974,1988,1999)**
3. **Conferințele și cursurile susținute în Japonia, începând din 1954, în fața managerilor japonezi care s-au putut astfel orienta în mod decisiv spre obținerea calității.**
4. **Realizarea și publicarea, în 1964, a lucrării intitulate <Managerial Breakthrough> care prezenta - pentru prima dată în istorie! - o teorie mai generală a <managementului calității> (incluzând, conform lui J.M.JURAN, <controlul calității> și <îmbunătățirea calității>) precum și etapele de parcurs în scopul îmbunătățirii sistematice și radicale a calității într-o organizație**

5. **Înființarea Institutului JURAN**, în 1979, în scopul creării de noi instrumente și tehnici de promovare a ideilor lui J.M.JURAN

6. **Realizarea și publicarea cărții intitulate <Quality Trilogy>** (în 1986), în cadrul căreia autorul definește și dezvoltă cel de-al treilea aspect al <managementului calității> (pe lângă <controlul calității> și <planificarea calității > ) – <planificarea calității>

7. **Adăugarea dimensiunii umane a calității la abordările cvasi-exclusiv tehnice existente până atunci, contribuind astfel în mod esențial la apariția și dezvoltarea Managementului Total al Calității (TQM – Total Quality Management)**

8. **Realizarea și publicarea a circa 30 de cărți** (ultima fiind acest volum de memorii)

Apreciat de diferite personalități de prim rang, pe plan mondial, ca fiind „*un înțelept și erudit observator*”, „*un atent și fin analist*”, „*un strălucit integrator*” și „*un clarvăzător anticipator de evenimente*”, dr.J.M.Juran a fost supranumit de mass-media mondială: „*părintele calității*”, „*guru al calității*” și „*omul care i-a învățat calitate pe japonezi*”.

Conform celebrei publicații a American Society for Quality „**Quality Progress**”,

- Dr. J.M. Juran „*a fost martorul celor două războaie mondiale și al altor numeroase conflicte militare, a cunoscut afirmarea (și declinul) unui mare număr de invenții, a asistat la primele explorări ale spațiului cosmic și a fost contemporan cu nu mai puțin de 17 președinți ai SUA.*” “*El a supraviețuit antisemitismului, sărăciei, emigrării, pierderii mamei sale (când avea doar 16 ani) precum și marii depresiuni economice interbelice*”.
- El a știut și putut să depășească toate aceste dificultăți, devenind „*unul din cei mai influenți pionieri și lideri mondiali ai managementului calității*”.
- Mai mult, dr.J.M.Juran „*a participat cu vigoare la dezvoltarea industriei, a societății umane și a calității*” atât în SUA și Japonia cât și la nivel mondial.

## 2. Ce conține cartea ?

În cartea sa « **ARHITECTUL CALITĂȚII - MEMORIILE DR.JOSPEH M. JURAN** » autorul - născut la Brăila, în România, la 24 decembrie 1904 - povestește fascinantă istorie a vieții sale centenare, dezvăluind modul în care a reușit, ca imigrant de origine română în SUA, să învingă sărăcia neagră și tragedia copilăriei sale pentru a deveni până la urmă una dintre cele mai influente persoane a secolului al XX-lea, o adevărată autoritate contemporană, prin impactul major pe care l-a avut asupra afacerilor și societății mondiale.

În remarcabilele sale memorii - atât de sincere în fond și formă - Juran explorează motivațiile sale profunde, descrie în mod obiectiv și convingător problemele cu care s-a confruntat, prezentând opțiunile pe care le-a avut, astfel încât a ajuns să dezvolte principiile de bază ale calității.

În această carte, Juran oferă cititorilor săi o abordare introspectivă a primelor sale 16 locuri de muncă (pe care le-a avut în SUA, între 1912-1924 - primii săi 12 ani de viață în această țară), a anilor petrecuți în și alături de mari companii americane precum și în aparatul

guvernamental american, a anilor dedicați consultanței profesionale și a modului în care el a contribuit în mod decisiv la răspândirea mișcării pentru calitate, pe întreg mapamondul, influențând astfel viața a milioane de oameni și rezultatele obținute de mii de companii.

### 3. Vizitele și conferințele lui Juran în Europa Centrală și de Est

După cum reiese din memoriile lui J.M.Juran, între anii 1960-1990, „părintele revoluției calității pe plan mondial” a primit **80 de invitații**, din diferite țări, pentru a acorda consultanță, a conferența și a ține cursuri în diferite întreprinderi din aceste țări, pe teme ale managementului pentru calitate („*managing for quality*”).

Dintre acestea, **șase vizite** au fost efectuate în unele țări socialiste din Europa Centrală și de Est - Ungaria, România, Cehoslovacia, URSS, Polonia și Iugoslavia - din care Juran a primit **23 din cele 80 de invitații**. Ca și în vizitele sale în țările în curs de dezvoltare, Juran a acceptat să-și plătească singur transportul aerian internațional și să ofere cursurile sale „pe o bază pro-bono” - adică fără să fie plătit special în acest scop - întrucât era conștient că, în toate aceste țări, „*valuta liber convertibilă fiind strict controlată de stat, nu exista vreo posibilitate de-a fi plătit în dolari US*”.

Iată cum descrie Juran ceea ce noi numim azi <economia planificată centralizat>:

*“Am aflat că economiile socialiste funcționau în cu totul alt mod decât cele din țările nesocialiste. Guvernul central era proprietarul mijloacelor de producție și de distribuție. Obiectivele principale ale afacerilor - investițiile de capital, cât să se producă, la ce prețuri să se vândă și așa mai departe – erau stabilite de către un minister al planificării din guvernul central. Industria era organizată în cadrul mai multor ministere producătoare, fiecare deținând monopolul asupra propriului său sector economic. S-a investit mult pentru susținerea obiectivelor ideologice și politice...Existau și anumite ministere ce exercitau controlul central asupra unor elemente cheie ale economiei. Unele aveau misiunea de-a controla post-factum dacă au fost îndeplinite obiectivele naționale...”*

Ca în toate vizitele sale, Joseph Juran a fost interesat - în țările nesocialiste, de regulă, chiar solicitat – să evalueze calitatea proceselor, produselor, serviciilor, etc. din țările respective. Iată care este rezultatul acestei evaluări, publicat la 15 ani de la începutul prăbușirii sistemului socialist:

*“În țările socialiste, **calitatea era în general slabă**. În URSS am identificat **5 nivele ale calității**. Produsele cu destinație militară și spațială erau de cea mai bună calitate. Produsele de export se situau un pic mai jos, fiind în general adecvate dar nu și competitive cu cele oferite pe piața mondială. Produsele de larg consum intern erau adeseori de calitate modestă iar serviciile interne erau frecvent pur și simplu groaznice întrucât implicau lungi așteptări la cozi, funcționari nepoliticoși și indiferenți precum și alte umilințe.”*

Fiind permanent preocupat atât de diagnosticarea (identificarea cauzelor) defectelor/ deficiențelor/ neconformităților cât și de tratarea/ corectarea/ prevenirea acestora (stabilirea “remediilor”/ soluțiilor) dar și beneficiind de un extraordinar spirit analitic-critic, Joseph Juran își amintește:

*“Am ajuns la concluzia că în țările socialiste existau unele **cauze comune** ale slabei calități:*

- Cererea de produse era de regulă superioară ofertei
- Cantitatea produselor realizate avea prioritate față de calitatea acestora
- Tehnologia lor era de regulă învechită
- Personalul întreprinderilor se concentra mai mult pe satisfacerea standardelor și specificațiilor decât pe obținerea satisfacției consumatorilor de produse și servicii
- Lipsa o abordare organizată a îmbunătățirii calității
- Responsabilii lor aveau o idee fixă privind <controlabilitatea> întrucât considerau că realizarea calității era mai degrabă obligația muncitorilor decât a sistemului în care aceștia lucrau

Menționez că multe dintre aceste cauze pot fi regăsite și în cadrul unor companii din țările nesocialiste.”

#### 4. Cauzele non-calității în țările socialiste

Ca în toate vizitele sale în străinătate, Joseph Juran a discutat și în țările socialiste cu unii conducători ai ministerelor și întreprinderilor industriale vizitate, încercând să afle cât mai multe despre calitatea proceselor, produselor, serviciilor, etc. și, uneori, chiar să explice interlocutorilor săi cauzele de mai sus și să schițeze eventuale soluții. Iată ce-și amintește el din aceste întâlniri:

*“Din discuțiile avute de mine cu oficialii guvernamentali și cu managerii industriali, am tras concluzia că țările socialiste erau condamnate să trăiască în economii sărace. Divizarea puterii între toate acele ministere centrale împiedica luarea deciziilor și coordonarea în mod eficace și eficient. Inabilitatea de-a soluționa unele probleme - în special lipsa cronică a unor produse pe piață - crease o atmosferă de blamare, suspiciune și secretomanie. (De exemplu, lipsa produselor de primă necesitate îi adusesse pe consumatori în situația de-a practica stocarea și trocul.)*

*Am devenit astfel sceptic în privința accentului pus pe ideologie și îndemnuri patriotice pentru a crea și menține loialitatea muncitorilor. M-am gândit că aceste regimuri eșuaseră în folosirea adecvată a unor puternice instincte umane ca spiritul de acaparare, lăcomia, spiritul de competiție, etc. Consider toate acestea ca fiind instincte deoarece le-am văzut cum s-au manifestat la cei mai mulți dintre descendenții mei – copii, nepoți, strănepoți – desigur în copilărie dar destul de des chiar și atunci când au devenit adulți.*

*In Statele Unite ale Americii noi punem puține limite manifestării acestor instincte. În privința lăcomiei, de exemplu, asemenea limite nu sunt suficiente pentru a preveni apariția unor rezultate care sunt considerate de mulți ca fiind neloiale. Deseori le spuneam managerilor din țările socialiste: <În America noi ne bazăm prea mult pe lăcomia umană dar în țara dumneavoastră nu o utilizați destul!> Ei contestau arareori aserțiunea mea, deși ideologia lor nu încuraja utilizarea lăcomiei umane...”*

#### 5. Vizitele lui Juran în România

Dintre toate cele șase țări socialiste vizitate de Juran (și menționate mai sus), doar vizitele sale în România sunt descrise în detaliu în memoriile sale, ca dovadă a impactului pe care le-au avut asupra lui aceste vizite în țara sa natală.

*“Am făcut două vizite în România (în 1970 și în 1972), fiecare fiind la invitația Guvernului României și incluzând mix-ul uzual de cursuri și conferințe. Gazda mea a fost*

*inginerul Dumitru Niculescu În calitatea sa de <inspector general de stat > <sup>1</sup>. sarcinile sale erau similare celor ale unui manager al calității dintr-o mare corporație cu multe divizii: auditări independente ale calității, raportări privind calitatea către managerul general, consilieri privind obiectivele și politicile în domeniul calității, training-uri ale personalului, etc.*

*În cursul celei de-a doua vizite am rezervat câteva zile în plus pentru a revedea locurile în care îmi petrecusem primii mei ani de viață. Aici românii mi-au fost de mare ajutor. În Brăila (un oraș situat pe Dunăre) am văzut micuța căsuță în care m-am născut (în 24 decembrie 1904, NA) și mi-am petrecut primii trei ani. Am întâlnit și câțiva veri de-ai mei care m-au dus în cimitirul unde fusese înmormântată mătușa mea Chaye - sora favorită a tatălui meu. Am fost foarte emoționat atunci când am pus un trandafir pe mormântul ei...*

*Românii m-au dus și la Gura Humorului - orașul în care am trăit până la vârsta de 8 ani când familia mea a emigrat spre Minneapolis, SUA. Casa în care am locuit arsese complet dar mi s-a spus că cea care o înlocuise era foarte probabil asemănătoare originalului..."*

Cartea editată în România (sub îngrijirea Fundației Române pentru Promovarea Calității, FRPC și a Societății Române pentru Asigurarea Calității, SRAC) are 350 de pagini și a fost realizată în condiții grafice excelente - identice cu cele ale versiunii americane - de Regia Autonomă „Monitorul Oficial”.

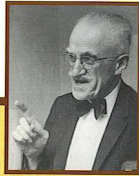
*Traducerea, notele, tehnoredactarea și Postfața cărții au fost realizate de autorul acestor rânduri, cu mare interes și o deosebită plăcere...*

---

<sup>1</sup> În România de dinainte de 1990 exista o **abordare pasiv-represivă a calității** caracterizată prin existența standardelor naționale obligatorii (STAS) , aplicarea obligatorie a <controlului de stat al calității > (în toate cele circa 7000 de întreprinderi socialiste existente, fiecare având câte o structură specializată denumită <Controlul Tehnic al Calității, CTC>) precum și prin existența unei organizații naționale de tip “poliție a calității” – Inspectoratul General de Stat pentru Controlul Calității Produselor, IGSCCP (desființat în decembrie 1989) - având și rolul de-a efectua <supra-controale> (de fapt <supra-inspecții> sau <auditori> de produs, cum le numește Juran) mai ales în întreprinderile socialiste care produceau pentru export și a sancționa – “*material, civil sau penal, după caz*” (conform legii 7/1977) pe cei ce se făcuseră vinovați de apariția non-calității. Acest ultim aspect i-a fost probabil ascuns lui Juran...

"Whatever advances American manufacturing has made in the last thirty to forty years, we owe to Joe Juran." —PETER DRUCKER

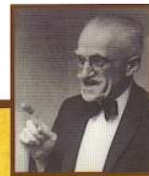
ARCHITECT  
OF  
QUALITY



*the autobiography of*  
Dr. Joseph M. Juran

"Oricare dintre progresele industriei americane din ultimii 30-40 de ani i-l datorăm lui Joe Juran"  
PETER DRUCKER

ARHITECTUL  
CALITĂȚII



Memoriile  
Dr. Joseph M. Juran