

Spis treści

Wstęp	9
1. Wdrażanie, utrzymywanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością	11
1.1. Wdrażanie systemu zarządzania jakością	11
1.2. Utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością	31
1.3. Rola pełnomocnika w systemie zarządzania jakością	37
2. Dokumentacja systemów zarządzania jakością	42
2.1. Rola dokumentacji w systemach zarządzania jakością	42
2.2. Wymagania dotyczące dokumentacji w normach ISO 9000 i ISO/TR 10013	43
2.3. Dokumentacja systemu zarządzania jakością	49
2.3.1. Uwagi ogólne	49
2.3.2. Księga jakości	50
2.3.3. Procedury	54
2.3.4. Instrukcje pracy i inne dokumenty potrzebne w organizacji	58
2.3.5. Zapisy	60
2.3.6. Mapa procesów	61
2.4. Podsumowanie	66
3. Audyt systemów zarządzania	67
3.1. Istota i rola audytu	67
3.2. Rodzaje audytów	71
3.3. Metodyka prowadzenia audytów	80
3.4. Zasady audytowania i kompetencje audytorów	97
3.5. Zarządzanie programem audytów	105
4. Badanie poziomu satysfakcji klienta	109
4.1. Definicja klienta	109
4.2. Wymiary satysfakcji klienta	110
4.2.1. Definiowanie pojęcia satysfakcji	110
4.2.2. Mechanizmy kształtowania satysfakcji klienta	112
4.2.3. Reakcje klientów na stan dyssatisfakcji	114
4.3. Metody określania i pomiaru satysfakcji klienta	115
4.3.1. Uwagi ogólne	115
4.3.2. Metody bezpośrednie	116
4.3.3. Metody pośrednie	121
4.4. Lojalność klienta	127

4.5. Wybrane metody badania satysfakcji klienta w przedsiębiorstwach usługowych	134
4.5.1. Uwagi ogólne	134
4.5.2. SERVQUAL	134
4.5.3. CIT	138
4.5.4. Mystery Shopping	140
4.5.5. Podsumowanie	147
5. Narzędzia zarządzania jakością	148
5.1. Znaczenie narzędzi zarządzania jakością	148
5.2. Operacyjne narzędzia zarządzania jakością (stare narzędzia jakości)	151
5.2.1. Formularz zbierania danych	151
5.2.2. Histogram	152
5.2.3. Diagram korelacji	155
5.2.4. Karta kontrolna	158
5.2.5. Diagram przyczynowo-skutkowy	161
5.2.6. Analiza Pareto-Lorenza	165
5.2.7. Schemat blokowy	168
5.3. Taktyczne metody zarządzania jakością (nowe narzędzia jakości)	170
5.3.1. Diagram pokrewieństwa	170
5.3.2. Diagram zależności	171
5.3.3. Diagram drzewa	172
5.3.4. Diagram tablicowy	173
5.3.5. Tablicowa analiza danych	177
5.3.6. Diagram planowania procesu podejmowania decyzji	178
5.3.7. Diagram sieciowy	179
5.4. Wspomagające narzędzia jakości	183
5.4.1. Uwagi ogólne	183
5.4.2. Analiza pola sił	183
5.4.3. Burza mózgów	184
5.4.4. Analiza SWOT	186
5.4.5. Analiza przyczyn i skutków wad - FMEA	188
5.4.6. Statystyczne sterowanie procesem - SPC	190
5.4.7. Kaizen - ciągłe doskonalenie	191
5.4.8. Metoda 5S	192
5.4.9. Just in time	193
5.4.10. Kanban	194
5.4.11. Poka-yoke	196
5.4.12. Metaplan	197
5.4.13. Siedem pytań dostawcy	197
5.4.14. 5-Why	197
5.4.15. Porównywanie parami	199
5.4.16. Benchmarking	199
5.4.17. Metoda 8 D	200
5.4.18. Komputerowe wspomaganie systemów zarządzania jakością	201

6. Strategiczna karta wyników	211
6.1. Wprowadzenie	211
6.2. Budowa strategicznej karty wyników	212
6.2.1. Uwagi ogólne	212
6.2.2. Perspektywa finansowa	214
6.2.3. Perspektywa klienta	215
6.2.4. Perspektywa procesów wewnętrznych	216
6.2.5. Perspektywa rozwoju	219
6.3. Korzyści wynikające z wdrożenia strategicznej karty wyników	220
7. Controlling w przedsiębiorstwie	223
7.1. Istota controllingu jako metody zarządzania	223
7.2. Centra odpowiedzialności	228
7.3. Controlling operacyjny i strategiczny	229
7.4. Controlling kosztów jakości	232
7.5. Znaczenie controllingu w przedsiębiorstwie	233
8. Rachunek kosztów jakości	235
8.1. Koszty jakości w systemie zarządzania jakością	235
8.2. Definiowanie i klasyfikowanie kosztów jakości	237
8.3. System rachunku kosztów jakości	242
8.4. Analiza kosztów jakości	247
9. Bariery wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością	253
9.1. Wprowadzenie	253
9.2. Trudności związane z wdrażaniem systemu zarządzania jakością	253
9.3. Elementy systemu zarządzania jakością sprawiające największe trudności organizacjom	255
9.4. Trudności w funkcjonowaniu dojrzałego systemu zarządzania jakością	259
9.5. Koszty wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania jakością	260
9.6. Korzyści wynikające z funkcjonowania systemu zarządzania jakością	265
10. Rola kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie zarządzanym projakościowo	269
10.1. Wprowadzenie	269
10.2. Kultura organizacyjna	269
10.2.1. Uwagi ogólne	269
10.2.2. Pojęcie kultury organizacyjnej	270
10.2.3. Elementy i wyznaczniki kultury organizacyjnej	276
10.2.4. Funkcje kultury organizacyjnej	282
10.3. Integracja systemów technicznych i społecznych organizacji - rola kultury organizacyjnej w skutecznym i efektywnym zarządzaniu jakością	285

10.3.1. Uwagi ogólne	285
10.3.2. Istota kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość	286
10.3.3. Korzyści wynikające z kształtowania organizacyjnej kultury projakościowej	288
10.3.4. Bariery związane z kreowaniem kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość	290
10.4. Możliwości budowania kultury zorientowanej na jakość na podstawie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000	294
10.5. Kapitał ludzki w kształtowaniu, utrzymaniu i doskonaleniu kultury jakości	300
10.5.1. Uwagi ogólne	300
10.5.2. Rola kierownictwa	300
10.5.3. Znaczenie zaangażowania pracowników	305
10.5.4. Rola kompetencji w umacnianiu i doskonaleniu kultury przedsiębiorstwa	308
10.5.5. Rola szkoleń w kształtowaniu projakościowej kultury organizacji	310
10.5.6. System komunikacji w kreowaniu projakościowego podejścia do wykonywanej pracy	312
10.6. Podsumowanie	314
Literatura	315

oprac. BPK