

Spis treści

Co składa się na książkę	15
Podziękowania	17
Jak powstawała moja książka	19
Część I. Wprowadzenie	23
Rozdział 1. Wstęp	25
1.1. Dla kogo jest ta książka	25
1.2. Cele organizacji gospodarczej	26
1.3. Społeczeństwo wiedzy	28
1.4. Obywatelska przedsiębiorczość	32
Rozdział 2. Zarys doktryny jakości	37
2.1. Edwards Deming w Japonii	38
2.2. Wady są jak zarazki	41
2.3. Doktryna jakości	43
2.3.1. Zasada stałego doskonalenia	43
2.3.2. Zasada współpracy	44
2.3.3. Zasada racjonalności	45
2.4. Czym jest jakość	46
2.5. Jakość a wartość	48
2.6. Niska jakość kosztuje	49
2.7. Dobra praca to lekka praca	53
2.8. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu	53
2.9. Zarządzanie bez kija i marchewki	54
2.10. Współpraca zamiast współzawodnictwa	54
2.11. Myślenie systemowe	58
2.12. Księga standardów	61
2.13. Czternaście zasad Edwardsa Deminga	62
2.14. Sześć śmiertelnych chorób	64
2.14.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu	64
2.14.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie	67
2.14.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności	68
2.14.4. Mobilność członków kierownictwa	71
2.14.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb	72
2.14.6. Twarda kultura zarządzania	74

2.15. Cztery zasady Henry'ego Forda	76
2.16. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych	77
2.16.1. Policja drogowa	77
2.16.2. Celnicy	79
2.17. Od czego zacząć	84

Część II. Przywództwo 89

Rozdział 3. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? 91

3.1. Nowa wiedza	91
3.2. Koszty przemocy	92
3.3. Koszty partnerstwa	94
3.4. Czym są przemoc i partnerstwo	94
3.5. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie	95

Rozdział 4. Rodzaje i źródła motywacji 99

4.1. Korzyści i wartości	99
4.2. Dysonans godnościowy	105
4.3. Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna	107
4.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe	109
4.5. Organizacja zaangażowana	112

Rozdział 5. Przemoc 115

5.1. Archetyp kija i marchewki	115
5.2. Postawa a zachowanie	122
5.3. Słabi i silni — przeciwnicy	125
5.4. Premia za jakość i wydajność	129
5.5. Premia a prawo Pareto	129
5.6. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów	130
5.7. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna	137
5.7.1. Stan wyjściowy	137
5.7.2. Motywacja — pierwsza próba	138
5.7.3. Potrzebny konsultant	139
5.7.4. MBO w „Jutrzni SA”	139
5.7.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	141
5.7.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	142
5.7.7. Ocena systemu po roku	144
5.7.8. Czy można było uniknąć tych problemów?	145
5.7.9. Premia dla rady nadzorczej	146
5.7.10. Nierówne szanse w grze	146
5.7.11. Opinia niezależnego eksperta	148
5.7.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga	149
5.8. Zarządzanie przez cele a cele w zarządzaniu	150
5.9. Wina czy przyczyna	151

5.10. Podsumowanie modelu przemocy	154
5.10.1. Samosprawdzająca się przepowiednia	154
5.10.2. Gry wojenne	155
5.10.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną	159
5.10.4. Trzy prawa dualności	162
Rozdział 6. Partnerstwo	165
6.1. Jeżeli nie marchewki, to co?	165
6.2. Zasada 4W	166
6.2.1. Współpraca	167
6.2.2. Wartość	168
6.2.3. Wybór	170
6.3. Z czego trzeba zrezygnować	172
6.3.1. W sprawie lenistwa	173
6.3.2. Młodszy i starsi — partnerzy	174
6.3.3. Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy	175
6.3.4. Rezygnacja z przeglądów rocznych	180
6.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki	181
6.5. Archetyp słońca i deszczu	182
6.6. Pochwały a wyrazy uznania	184
6.7. Upominek wraz z wyrazami uznania	187
6.8. Premia roczna — miseczek	187
6.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców	191
6.9.1. Sytuacja wyjściowa	191
6.9.2. Lepsi nie są lepsi	193
6.9.3. Lepsi są lepsi	193
6.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić	193
6.9.5. Sposób lepszych da się powielić	193
6.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	196
6.10.1. Partnerstwo to nie kumpłostwo	196
6.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia?	197
6.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu	197
6.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska	198
6.11. Przemoc a etyka w biznesie	199
Rozdział 7. Zarządzanie bez budżetu	201
7.1. Jak to się zaczęło	201
7.2. Budżet kontraktowy	204
7.3. Prognoza nawigacyjna	206
7.4. Porównanie modeli	208
7.5. Kilka wniosków	211
Rozdział 8. System wynagrodzeń	213
8.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń	213
8.2. Przykładowy system wynagrodzeń	215

8.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń	217
8.4. Trudny okres transformacji	218
8.5. Reakcje pracowników	219
8.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem	221
Rozdział 9. Strach przed mówieniem prawdy	223
9.1. Analiza zjawiska	224
9.1.1. Rodzaje strachu	224
9.1.2. Koszty strachu	225
9.1.3. Przyczyny strachu	226
9.1.4. Okoliczności wywołujące strach	226
9.1.5. Zwolnienia z pracy	231
9.2. Drogi wyjścia	232
9.2.1. Od czego zacząć	232
9.2.2. Porozmawiajmy o strachu	233
9.2.3. Norma zachowania	234
9.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość	235
9.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie	236
9.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym	238
9.2.7. Podejmowanie decyzji	240
9.2.8. Czarnowidztwo	243
Część III. Komunikacja interpersonalna	245
Rozdział 10. Inteligencja emocjonalna	247
10.1. Dwie składowe inteligencji	247
10.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne	249
10.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu	253
10.4. Indywidualne traktowanie talentów	254
10.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie	254
10.6. Gdy jesteś przełożonym	255
Rozdział 11. Budowanie relacji	257
11.1. Szacunek	257
11.1.1. Asertywność	257
11.1.2. Komunikowanie	258
11.1.3. Aktywne słuchanie	263
11.2. Spór	265
11.2.1. Wygrał-wygrał	265
11.2.2. Konsensus	267
11.2.3. Krytyka	269
11.2.4. Skarga podwładnego na szefa	272
11.2.5. Gdy masz problem z własnym szefem	272

11.3. Pułapki, błędy i problemy	273
11.3.1. Manipulacja	273
11.3.2. Raport na zamówienie	275
11.3.3. Arogancja i upokorzenie	275
11.3.4. Gdy nasze uwagi są ignorowane	277
Rozdział 12. Trudne rozmowy	279
12.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna	280
12.2. Anatomia trudnej rozmowy	281
12.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna	281
12.4. Wojna czy pokój	283
12.5. Rozmowa O RZECZY	283
12.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn	285
12.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa	285
12.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent	287
12.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn	289
12.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa	290
12.10.1. Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora	290
12.10.2. Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw	291
12.10.3. Krok trzeci: rozwiązywanie problemu	296
Część IV. Zrozumieć głos procesu losowego	299
Rozdział 13. O procesach losowych ogólnie	301
13.1. Po co nam procesy losowe	301
13.2. Syndrom balonika	302
13.3. Procesy deterministyczne i losowe	303
13.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych	306
Rozdział 14. Głos procesu	309
14.1. Procesy normalne	309
14.2. Karty kontrolne Shewharta	313
14.3. Procesy uregulowane i rozregulowane	317
14.4. Statystyczne sterowanie procesami	318
14.5. Majsterkowanie	319
14.6. Pułapki oceny procesów „na oko”	321
14.6.1. Trzy zespoły sprzedawców	321
14.6.2. Wypadki w fabryce	323
Rozdział 15. Głos klienta	325
15.1. Reżim jakościowy procesu	325
15.2. Stawianie celów	328
15.3. Syndrom „traf w mój kamień”	331

Rozdział 16. Odkrywanie ukrytych zaburzeń	333
16.1. Sygnały zagłuszone	333
16.2. Gdy wyjątki stają się regułą	334
16.3. Gdy precedens tworzy nowy standard	337
16.4. Ile pomiarów	339
Część V. Zarządzanie procesowe	341
Rozdział 17. Dwa modele organizacji przedsiębiorstw	343
17.1. Model hierarchiczny	343
17.2. Model Deminga	344
Rozdział 18. Procesy w przedsiębiorstwie	347
18.1. Pytania, na które trzeba odpowiedzieć	347
18.2. Pojęcie procesu	348
18.3. Sieci czynności	350
18.4. Mapa procesów	352
18.5. Produkty i ich normy jakości	359
18.5.1. Dokumenty	360
18.5.2. Narzędzia	360
18.5.3. Dokumentacje produktów	361
18.5.4. Kompleksy produktowe	362
18.5.5. Techniczne kompleksy narzędziowe	363
18.5.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe	364
18.5.7. Bazy danych	364
18.5.8. Kartoteki	365
18.5.9. Decyzje operacyjne	366
18.5.10. Różne poziomy podejmowania decyzji	368
18.5.11. Drużyny	369
18.5.12. Stany rynku	370
18.5.13. Produkty umiejscowione	372
18.6. Typy czynności procesowych	372
18.6.1. Czynności wytwórcze	373
18.6.2. Czynności zmiany stanu	374
18.6.3. Czynności przemieszczania	375
18.6.4. Czynności bez dostawcy	375
18.7. Rodzaje czynności procesowych	376
18.7.1. Czynności sprzedażowe	376
18.7.2. Czynności logistyczne	376
18.7.3. Czynności marketingowe	376
18.7.4. Czynności biurowe	377
18.7.5. Czynności HR-owe	377
18.8. Typowe procesy w organizacji gospodarczej	378

18.9. Przepływy między procesami	379
18.10. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy	381
18.11. Różne opisy przedsiębiorstwa	384
Rozdział 19. Zarządzanie procesowe	385
19.1. Interesariusze procesu	385
19.2. Obowiązki wykonawców procesu	386
19.3. Obowiązki właściciela procesu	388
19.4. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu	389
19.5. Uprawnienia właściciela procesu	390
19.6. Pełnomocnicy właścicieli procesów	391
19.7. Procesowy atlas firmy	392
19.8. Kierownicy zespołów	394
19.9. Dyżurni zespołów	395
19.10. Zarządzanie procesowe a tradycyjne	396
19.11. Model kariery pracownika	398
Rozdział 20. Księga standardów	401
20.1. Dokumenty Księgi standardów	402
20.1.1. Rodzaje dokumentów	402
20.1.2. Strażnik Księgi standardów	403
20.1.3. Indeksacja dokumentów	403
20.1.4. Indeksacja załączników	405
20.1.5. Numeracja wersji standardów	405
20.1.6. Nazwy plików	406
20.1.7. Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS	406
20.1.8. Dziennik KS	408
20.1.9. Spis dokumentów KS	408
20.1.10. Słownik KS	409
20.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS	410
20.2.1. Procedura koordynatora	410
20.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS	413
20.2.3. Procedura strażnika KS	414
20.2.4. Dokument opisujący standard	415
20.3. Zakresy obowiązków	416
20.3.1. Strażnik KS	416
20.3.2. Pozostałe osoby	417
Część VI. Koła jakości	419
Rozdział 21. Tworzenie i organizacja kół jakości	421
21.1. Warunki skutecznego działania	421
21.2. Podstawowe zasady pracy kół jakości	423
21.3. Przewodnik lidera koła jakości	425

21.4. Usuwanie barier	429
21.4.1. Aby się chciało chcieć	429
21.4.2. Idea warsztatu	430
21.4.3. Ustalenie zakresu analizy	430
21.4.4. Ustalenie listy barier	431
21.4.5. Podział na rodziny pokrewieństwa	432
21.4.6. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa	433
21.4.7. Referendum z hierarchią	434
21.4.8. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier	437
21.4.9. Cztery kroki do usunięcia barier	437
21.4.10. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa	440
21.5. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz koła	441
21.6. Pomóżmy innym — wspólnota kół	441
Rozdział 22. Narzędzia pracy kół jakości	445
22.1. Metoda 5S — pierwszy krok	445
22.2. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości	446
22.3. Burza mózgów	447
22.4. Karuzela pomysłów	448
22.5. Rybia ość	449
22.6. Pięć razy „dlaczego”	450
22.7. Analiza Pareto	452
22.8. Tabelka „Jak jest? — Jak być powinno?”	455
22.8.1. Ustalanie problemu	456
22.8.2. Wypełnianie tabelki	456
22.9. Tabelka plus-delta	459
22.10. Cykl jakości Shewharta	461
22.11. Metoda siedmiu kroków	462
22.11.1. Zasady ogólne	462
22.11.2. Przykład zastosowania	464
Część VII. Nowa epoka w zarządzaniu	473
Rozdział 23. Firma XXI wieku	475
23.1. Zbiorowa wiedza	476
23.1.1. Mądrość stada	476
23.1.2. Mądrość tłumu	478
23.1.3. Mądrość tłumu witryn internetowych	480
23.2. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne	481
23.2.1. Kanały a platformy	481
23.2.2. Warstwy społecznościowe w sieci	483
23.2.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform	484
23.2.4. Kodeks postępowania na SSPS	486
23.2.5. Jak zaprojektować SSPS	486

23.2.6. Jak wdrożyć SSPS	488
23.2.7. Jak ocenić SSPS	489
23.3. Studia przypadków	491
23.3.1. Morning Star	492
23.3.2. Egon Zehnder International	494
23.3.3. Mary Kay Cosmetics	497
23.3.4. W.L. Gore & Associates	498
23.3.5. Semco	499
23.4. Porównanie paradygmatów XX i XXI wieku	501
Rozdział 24. Droga do TQM	505
24.1. Trzy podstawowe działania	506
24.1.1. Budowanie zaangażowania	507
24.1.2. Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności	508
24.1.3. Ustawiczne doskonalenie	509
24.2. Co zrobić, by się udało	509
24.2.1. Potencjalne źródła oporu	509
24.2.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne	512
24.2.3. Interesariusze wdrożenia	513
24.2.4. Podsumowanie	513
24.3. Szczególne techniki TQM	514
24.3.1. Sześć sigma	514
24.3.2. Szczupłe zarządzanie	517
24.3.3. Droga Toyoty	519
Wskazówki bibliograficzne	521
Spisy	527
Bibliografia	533
Skorowidz	537