

# Spis treści

Co składa się na książkę .....	15
Podziękowania .....	17
Jak powstawała moja książka .....	19
<b>Część I. Wprowadzenie .....</b>	<b>23</b>
<b>Rozdział 1. Wstęp .....</b>	<b>25</b>
1.1. Dla kogo jest ta książka .....	25
1.2. Cele organizacji gospodarczej .....	26
1.3. Społeczeństwo wiedzy .....	28
1.4. Obywatelska przedsiębiorczość .....	32
<b>Rozdział 2. Zarys doktryny jakości .....</b>	<b>37</b>
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

<b>Część II. Przywództwo .....</b>	<b>89</b>
<b>Rozdział 3. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? .....</b>	<b>91</b>
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
<b>Rozdział 4. Rodzaje i źródła motywacji .....</b>	<b>99</b>
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
<b>Rozdział 5. Przemoc .....</b>	<b>115</b>
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
<b>Rozdział 6. Partnerstwo .....</b>	<b>165</b>
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 — miseczka .....	187
6.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców .....	191
6.9.1. Sytuacja wyjściowa .....	191
6.9.2. Lepszy nie są lepsi .....	193
6.9.3. Lepszy 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
<b>Rozdział 7. Zarządzanie bez budżetu .....</b>	<b>201</b>
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
<b>Rozdział 8. System wynagrodzeń .....</b>	<b>213</b>
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
<b>Rozdział 9. Strach przed mówieniem prawdy .....</b>	<b>223</b>
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

## 10 Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu

9.2. Drogi wyjścia .....	23
9.2.1. Od czego zacząć .....	23
9.2.2. Porozmawiajmy o strachu .....	23
9.2.3. Norma zachowania .....	23
9.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość .....	23
9.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie .....	23
9.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym .....	23
9.2.7. Podejmowanie decyzji .....	24
9.2.8. Czarnowidztwo .....	24

## 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
<b>Część IV. Zrozumieć głos procesu losowego .....</b>	<b>299</b>
<b>Rozdział 13. O procesach losowych ogólnie .....</b>	<b>301</b>
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
<b>Rozdział 14. Głos procesu .....</b>	<b>309</b>
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
<b>Rozdział 15. Głos klienta .....</b>	<b>325</b>
15.1. Reżim jakościowy procesu .....	325
15.2. Stawianie celów .....	328
15.3. Syndrom „traf w mój kamień” .....	331
<b>Rozdział 16. Odkrywanie ukrytych zaburzeń .....</b>	<b>333</b>
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
<b>Część V. Zarządzanie procesowe .....</b>	<b>341</b>
<b>Rozdział 17. Dwa modele organizacji przedsiębiorstw .....</b>	<b>343</b>
17.1. Model hierarchiczny .....	343
17.2. Model Deminga .....	344
<b>Rozdział 18. Procesy w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>347</b>
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
<b>Rozdział 19. Zarządzanie procesowe .....</b>	<b>385</b>
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
<b>Rozdział 20. Księga standardów .....</b>	<b>401</b>
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
<b>Część VI. Koła jakości .....</b>	<b>419</b>
<b>Rozdział 21. Tworzenie i organizacja kół jakości .....</b>	<b>421</b>
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
<b>Rozdział 22. Narzędzia pracy kół jakości .....</b>	<b>445</b>
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
<b>Część VII. Nowa epoka w zarządzaniu .....</b>	<b>473</b>
<b>Rozdział 23. Firma XXI wieku .....</b>	<b>475</b>
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
<b>Rozdział 24. Droga do TQM .....</b>	<b>505</b>
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
<b>Wskazówki bibliograficzne .....</b>	<b>521</b>
<b>Spisy .....</b>	<b>527</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>533</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>537</b>