

OBSAH

ÚVOD	9
1. PRINCIPY SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI, POJEM MĚŘENÍ V SYSTÉMECH	11
1.1 Principy systémů managementu jakosti	12
1.2 Pojem systémových měření a jejich význam	19
2. POŽADAVKY NA SYSTÉMY MANAGEMENTU JAKOSTI V SOUBORU NOREM ISO 9000:2000	23
2.1 Přehled hlavních požadavků na systémy managementu jakosti podle souboru norem ISO 9000:2000	29
2.2 Analýza požadavků na systémová měření	33
3. POŽADAVKY EFQM MODELU EXCELENCE NA SYSTÉMY MANAGEMENTU	37
3.1 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence	40
3.2 Analýza požadavků na systémová měření	58
4. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	61
4.1 Pojem spokojenosti a loajality zákazníka	62
4.2 Proč se měřením spokojenosti a loajality zákazníků zabývat?	66
4.3 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků	67
4.3.1 Definování, kdo je zákazníkem	67
4.3.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti	68
4.3.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků	77
4.3.4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)	88
4.3.5 Výběr vhodné metody sběru dat	95
4.3.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků	97
4.3.7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování	104
4.3.8 Omezení procesů měření spokojenosti zákazníků	105
4.4 Měření loajality zákazníků	106
4.5 Analýza hodnoty pro zákazníka	113
5. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KONKURENCE – BENCHMARKING	131
5.1 Pojem a význam benchmarkingu	132
5.2 Metodika benchmarkingu	135

6 MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

5.2.1	Identifikace objektu benchmarkingu	136
5.2.2	Identifikace partnera pro srovnávání	137
5.2.3	Výběr metody sběru dat	140
5.2.4	Sběr dat	144
5.2.5	Vyhodnocování dat – stanovení mezer ve výkonnosti	145
5.2.6	Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti	148
5.2.7	Komunikace výsledků benchmarkingu	152
5.3	Některá další doporučení pro úspěšnou realizaci benchmarkingu	153
5.4	Etické zásady benchmarkingu	156

6. FINANČNÍ MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI 159

6.1	Pojem a význam finančních měření v systémech managementu jakosti	160
6.2	Výdaje vztahující se k jakosti a postupy jejich měření	162
6.2.1	Výdaje na interní vady	166
6.2.2	Výdaje na externí vady	168
6.2.3	Výdaje na hodnocení	170
6.2.4	Výdaje na prevenci	172
6.2.5	Promrhané investice a příležitosti	175
6.2.6	Škody na prostředí	176
6.2.7	Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele	177
6.2.8	Aplikace metodiky finančních měření	180
6.2.9	Možnosti analýzy dat o výdajích vztahujících se k jakosti	184
6.2.10	Specifické rysy uplatnění modelu procesních nákladů	191
6.2.11	Specifické rysy modelu nákladů na životní cyklus	194
6.3	Některá další doporučení týkající se finančních měření v systémech managementu jakosti	195

7. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ 201

7.1	Vztah mezi jakostí, produktivitou a výkonností	203
7.2	Východiska měření výkonnosti procesů	206
7.3	Volba ukazatelů pro měření výkonnosti procesů	214
7.3.1	Univerzální ukazatele výkonnosti procesů	214
7.3.2	Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů	216
7.3.3	Ukazatele měření výkonnosti nevýrobních procesů	217
7.3.4	Příklady měření výkonnosti procesů	220
7.3.5	Využití ukazatelů výtěžnosti v měření výkonnosti procesů	231
7.3.6	Postup vlastníků procesů při využití údajů z měření výkonnosti procesů	235

8. SEBEHODNOCENÍ 239

8.1	Pojem a význam sebehodnocení	240
8.2	Přístupy a metody sebehodnocení	246
8.2.1	Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)	246
8.2.2	Metoda „pro forma“	248

8.2.3 Metoda maticového diagramu	251
8.2.4 Metoda workshopu	253
8.2.5 Metoda dotazníková	255
8.2.6 Metoda zapojení spolupracovníků	256
8.2.7 Metoda podle ISO 9004:2000	258
8.3 Možnosti kvantifikace výsledků sebehodnocení	266
8.3.1 Hodnocení podle normy ISO 9004:2000	266
8.3.2 Hodnocení logickým schématem RADAR	266
8.4 Příklady sebehodnocení	277
9. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI	289
9.1 Měření externí výkonnosti systémů managementu jakosti	292
9.2 Měření interní výkonnosti systémů managementu jakosti	295
9.3 Měření celkové výkonnosti systémů managementu jakosti	298
10. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ SYSTÉMOVÝCH MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI	303
10.1 Přezkoumání systému managementu	304
10.2 Neustálé zlepšování	311
ZÁVĚR	322
Literatura	327
Seznam obrázků	330
Seznam tabulek	332
Rejstřík	333