

# Cuprins

<b>Cuvânt înainte .....</b>	<b>15</b>
<b>Capitolul I. CALITATEA ÎN PREZENT și VIITOR.....</b>	<b>17</b>
1.1. Calitatea în prezent.....	17
1.1.1. Carta Europeană a Calității .....	18
1.2. Calitatea în viitor .....	19
1.2.1. Dimensiuni și resurse ale viitorului calității.....	21
1.2.2. Preocupările României în domeniul calității la integrarea în U.E. ....	24
<b>Capitolul II. ASPECTE TEORETICE ALE CALITĂȚII .....</b>	<b>27</b>
2.1. Originile mișcării calității .....	27
2.2. Contribuțiile calitologilor americani și japonezi .....	28
2.3. Conceptul de calitate. Sensuri și concepte noi.....	32
2.4. Rolul clientului în calitate. Calitatea percepută de client .....	34
2.5. Evoluția modului de organizare a calității. Orientări și curente .....	42
<b>Capitolul III. CULTURA și ETICA CALITĂȚII .....</b>	<b>51</b>
3.1. Cultura calității .....	51
3.1.1. Nevoia de calitate.....	52
3.1.2. Construirea culturii calității. Modelul Juran .....	54
3.1.3. Etapele transformării culturii existente într-o cultură-calitate .....	56
3.1.4. Modalități de creare a culturii calității .....	58
3.2. Relația dintre calitatea totală și etică.....	59
3.2.1. Calitatea Totală și sistemul de valori.....	60
<b>Capitolul IV. MOTIVAREA și INSTRUIREA PERSONALULUI PENTRU CALITATE.....</b>	<b>62</b>
4.1. Motivarea pentru calitate .....	63

4.2. Instruirea și calificarea personalului .....	66
4.3. Sensibilizarea față de calitate și instruirea în domeniul calității .....	67
4.3.1. Pregătirea managementului la vârf.....	73
4.3.2. Pregătirea managementului de mijloc pentru calitate.....	74
4.3.3. Pregătire supraveghetorilor.....	75
4.4.4. Pregătirea celorlalți angajați .....	77
<b>Capitolul V. POLITICA CALITĂȚII. TIPURI DE STRATEGII .....</b>	<b>82</b>
5.1. Aspecte teoretice privind politica calității.....	82
5.2. Elementele componente ale politicii calității.....	85
5.3. Tipuri de strategii manageriale în domeniul calității.....	86
5.4. Practicile japoneze și cele din țările vestice privind controlul calității.....	91
<b>Capitolul VI. ORGANIZAREA CALITĂȚII.....</b>	<b>93</b>
6.1. Personalul și structura organizatorică.....	93
6.2. Stabilirea responsabilităților .....	93
6.3. Funcția calității și managerul ei .....	95
6.4. Consilii, comitete și echipe .....	96
6.5. Principii generale de organizare a calității .....	98
6.6. Crearea mediului pentru participare.....	101
6.7. Comportamentul managerial.....	101
6.8. Organizarea funcției calității.....	102
6.9. Rolul serviciului calitate .....	104
6.10. Grilele de responsabilități.....	105
6.11. Noi orientări în organizarea funcției calității .....	107
<b>Capitolul VII. DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII .....</b>	<b>109</b>
7.1. Responsabilitatea pentru calitate .....	109
7.2. Etapele dezvoltării unui sistem de management al calității.....	110
7.3. Esența standardelor internaționale ale calității din familia ISO 9000:2000 .....	111
7.4. Principiile generale ale managementului calității .....	112

7.5. Scopul sistemului de management al calității .....	113
7.6. Rolul managementului la vârf în cadrul sistemului de management al calității.....	115
7.7. Relația dintre sistemul de management al calității și managementul organizației .....	115
7.8. Modulele de implementare a sistemului de management al calității.....	117
7.9. Documentația sistemului de management al calității .....	117
7.10. Avantajele standardelor internaționale ISO 9000: 2000.....	120
7.11. Relațiile dintre sistemul de management al calității și modelele de excelență (TQM).....	122
<b>Capitolul VIII. AUDITUL CALITĂȚII.....</b>	<b>124</b>
8.1. Conceptul și tipurile de „audit” .....	124
8.2. Etapele principale de efectuare a auditului de produs/serviciu, de proces și de sistem calitate .....	125
8.3. Tehnici de comunicare în timpul auditului .....	127
8.4. Pregătirea și certificarea auditorilor calității în U.E. și în România.....	128
<b>Capitolul IX. CERTIFICAREA și ACREDITAREA.....</b>	<b>131</b>
9.1. Concepte .....	131
9.2. Certificarea în U.E. a produselor și serviciilor. Modalități, avantaje, mărci, organisme.....	132
9.3. Certificarea în U.E. a sistemului de management al calității. Avantaje, costuri, promovare .....	134
9.4. Sistemul de certificare și acreditare în România. Reglementări, organisme (RENAR, ASRO), și mărci.....	136
<b>Capitolul X. CALITATEA TOTALĂ.....</b>	<b>141</b>
10.1. Concepte, relații, evoluții .....	141
10.2. Elementele-cheie ale calității totale .....	144
10.3. Obiectivele calității totale .....	145
10.4. Relația calitate totală – productivitate – profit .....	148
10.5. Aspecte teoretice și practice privind calitatea totală: componente, principii, necesitate obiectivă, ipostaze, cultură, avantaje, modalități de abordare .....	149

10.6. Implementarea calității totale: direcții etape, diagnosticarea calității, formarea consiliului calității, limite .....	155
10.7. Principiile de bază pentru succesul calității totale, formulate de Armand V. Feigenbaum .....	159
10.8. Calitatea totală și implicațiile ei economice și sociale.....	163
<b>Capitolul XI. MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE (TQM) .....</b>	<b>170</b>
11.1. Concepte, obiective, principii .....	170
11.2. Conceptul TQM în viziunea lui Crosby .....	176
11.3. Principiile generale ale TQM .....	180
11.4. Necesitatea obiectivă a implementării TQM .....	185
11.5. Valorile TQM și acțiunile necesare pentru sprijinirea acestora.....	188
11.6. Factorii critici de succes ai TQM.....	190
11.7. Criticile aduse TQM .....	195
<b>Capitolul XII. EVOLUȚIA TQM ȘI PRINCIPALII SĂI PRECURSORI .....</b>	<b>197</b>
12.1. Contribuțiile de seamă ale calitologilor americani și japonezi .....	197
12.2. Caracteristicile principalelor stadii parcurse de TQM în diferite organizații .....	205
<b>Capitolul XIII. IMPLEMENTAREA TQM .....</b>	<b>213</b>
13.1. Etape, analize și problemele implementării.....	213
13.2. Un model posibil al TQM (Thomas Berry).....	217
13.3. Piramida TQM .....	219
13.4. Testarea TQM pe un eșantion de probă.....	221
13.5. Principalele etapele premergătoare începerii procesului TQM.....	223
13.6. Implementarea TQM la nivelul întreprinderii după faza de testare.....	226
13.7. Valori, avantaje, deficiențe ale TQM.....	229
13.8. Cum se apără managerii de TQM (Studiu de caz) .....	230
<b>Capitolul XIV. PLANIFICAREA CALITĂȚII.....</b>	<b>234</b>
14.1. Analiza preliminară a planificării calității.....	234
14.2. Principalele activități și etape ale planificării calității.....	237

<b>Capitolul XV. ECHIPELE DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A CALITĂȚII.....</b>	<b>242</b>
15.1. Echipele de îmbunătățire a calității: formare, reguli, proiecte.....	242
15.2. Metodologia de rezolvare a proiectelor .....	245
15.3. Modalitățile de sprijinire a echipei de îmbunătățire a calității .....	246
15.4. Strategii de focalizare .....	246
15.5. Cercurile calității. Reguli de funcționare.....	247
<b>Capitolul XVI. CONDUCEREA CALITĂȚII LA NIVEL COMPARTIMENTAL .....</b>	<b>250</b>
16.1. Lanțul calitativ al activităților dintre compartimente.....	250
16.2. Sistemul de rambursare în lanțul calității .....	252
16.3. Aplicarea conceptului „P.E.V.A” a lui Deming la nivel compartimental .....	253
16.4. Avantajele conducerii calității la nivel compartimental.....	255
16.5. Analiza calității la nivelul compartimentelor (departamentelor).....	256
<b>Capitolul XVII. IMPLICAREA MANAGERULUI ÎN TQM .....</b>	<b>259</b>
17.1. Acțiunile specifice de sprijinire utilizate de manageri .....	259
17.2. Stilul de conducere specific TQM. Atitudini manageriale.....	261
17.3. Împuternicirea angajaților, cheia către succesul TQM .....	263
17.4. TQM – o nouă dimensiune a afacerilor.....	267
<b>Capitolul XVIII. TQM ÎN SERVICII.....</b>	<b>271</b>
18.1. Concepte, principii .....	271
18.2. TQM în organizațiile prestatoare de servicii. Modelul în 3 etape .....	274
18.3. Evaluarea calității serviciilor, „Casa Calității”, instrumente, standarde de calitate .....	279
18.4. TQM în serviciile din turism.....	284
18.4.1. Însemne ale calității în turism .....	285
18.4.2. Exemple de non-calitate a serviciilor din turism.....	286
18.4.3. Calitatea în turismul european .....	289
18.4.4. HACCP în asigurarea calității alimentelor. Concept, principii .....	292
18.5. TQM în serviciile educaționale.....	294

18.5.1. Particularitățile serviciilor educaționale .....	294
18.5.2. Învățământul și clienții săi.....	295
18.5.3. Politica calității în educație .....	296
18.5.4. Planificarea strategică a calității în educație .....	296
18.5.5. Imagine, misiune, valori și obiective .....	297
18.5.6. Analiza S.W.O.T. (Puteri, Slăbiciuni, Oportunități și Amenințări).....	299
18.5.7. Factorii critici ai succesului în educație .....	300
18.5.8. Planul strategic. Planuri de acțiune .....	301
18.5.9. Ciclul de viață instituțional .....	303
18.5.10. Caracteristicile instituțiilor educaționale tradiționale și cele în care s-au introdus principiile TQM .....	304
18.5.11. Managementul instituțiilor educaționale de calitate.....	307
18.5.12. Împuternicirea profesorilor .....	309
18.5.13. Nevoia de calitate în învățământul superior .....	309
18.5.14. Cultura calității în educație .....	311
18.5.15. Studenți cu „zero defecte” .....	313
18.5.16. Munca în echipă pentru calitate în educație .....	315
18.5.17. Evaluarea calității în educație.....	316
18.5.18 Relația dintre TQM și cultura instituțională din universități.....	319
18.5.19. Instruirea în domeniul calității la nivel universitar .....	320
18.6. TQM în serviciile bancare .....	321
18.6.1. Aspecte generale privind calitatea serviciilor bancare .....	321
18.6.2. Criteriile de calitate avute în vedere de către clienți la alegere unei bănci .....	322
18.6.3. Calitatea serviciilor bancare în relație cu legislația .....	324
18.6.4. Unele căi de îmbunătățirea calității serviciilor bancare .....	325
18.7. TQM în serviciile de sănătate /38/.....	325
18.7.1. Concepte și principii .....	325
18.7.2. Indici și indicatori de evaluarea calității .....	327
18.7.3. Metode și instrumente de evaluare și îmbunătățire a calității.....	328
18.7.4. Bariere la implementarea TQM în unitățile de îngrijirea sănătății .....	329
18.8. Metode de monitorizare și control ale performanței calității serviciilor .....	330

<b>Capitolul XIX. PREMIILE CALITĂȚII .....</b>	<b>332</b>
19.1. Premiile calității – criterii ale competenței. Scurt istoric .....	332
19.2. Premiul Japonez pentru calitate W.E. Deming .....	334
19.3. Premiul American pentru Calitate „Malcom Baldrige” .....	334
19.4. Premiul European pentru Calitate .....	335
19.5. Premiul Român pentru Calitate „J.M. JURAN” .....	336
19.6. Analiza comparativă a premiilor pentru calitate .....	340
<b>Capitolul XX. RELAȚIILE: TQM – MARKETING; TQM – BENCHMARKING;           TQM – REENGINEERING .....</b>	<b>341</b>
20.1. Calitatea în marketing .....	341
20.2. Conflictul de paradigmă între marketing și TQM.....	343
20.3. Avantajele relației dintre marketing și managementul calității totale.....	346
20.4. Relația TQM – Benchmarking .....	347
20.5. Relația TQM – Reengineering.....	350
<b>Capitolul XXI. CALITATEA URMĂRITĂ LA CLIENT.....</b>	<b>352</b>
21.1. Necesitatea urmăririi calității la utilizator .....	352
21.2. Urmărirea calităților produselor la client prin „service” .....	353
21.3. Menținerea contactului furnizor-client.....	356
21.4. Întreținerea produselor .....	357
<b>Capitolul XXII. COSTURILE CALITĂȚII.....</b>	<b>361</b>
22.1. Categoriile de costuri .....	361
22.2. Analiza costurilor calității.....	363
22.2.1. Analiza costurilor calității la producător .....	363
22.2.2. Analiza costurilor calității la utilizator .....	366
22.2.3. Evaluarea eficienței sistemului de management al calității .....	369
22.2.4. Determinarea costurilor calității.....	371
22.2.5. Bilanțul calității .....	371
22.2.6. Indicii costurilor calității .....	375
22.2.7. Optimizarea costurilor calității.....	375

<b>Capitolul XXIII. METODE ȘI TEHNICI UTILIZATE ÎN TQM .....</b>	<b>380</b>
23.1. Instrumentele clasice ale calității .....	380
23.1.1. Diagrama Pareto.....	380
23.1.2. Diagrama „cauză-efect” .....	381
23.1.2.1. Diagrama CEDAC – Cause and Effect Diagram with the Addition of Cards.....	382
23.1.3. Diagrama de corelație .....	383
23.1.4. Fișele de colectare a datelor.....	384
23.1.5. Grafice .....	384
23.1.6. Histograma.....	384
23.1.7. Stratificarea .....	385
23.1.8. Fișa programului procesului de decizie .....	385
23.1.9. Diagrama matrice.....	386
23.1.10. Diagrama „săgeată” .....	387
23.1.11. Diagrama „arbore” .....	387
23.1.12. Graficul „radar” .....	389
23.1.13. Grafice sincrone .....	390
23.1.14. Listă de verificare (check list) .....	391
23.2. Instrumente noi utilizate în TQM .....	391
23.2.1. Diagrama de afinitate .....	391
23.2.2. Diagrama de relații.....	392
23.2.3. Diagrama deciziilor de acțiune.....	393
23.2.4. Analiza factorială a datelor.....	393
23.3. Alte instrumente folosite în TQM .....	394
23.3.1. Brainstorming .....	394
23.3.2. AMDEC – Analiza modurilor de defectare, a efectelor și criticității lor .....	394
23.3.3. Analiza câmpului de forțe .....	396
23.3.4. Benchmarking .....	397
23.3.5. Diagrama fluxului – FFlowchart – graficul de evoluție a acțiunilor.....	397
23.3.6. Metodele Taguchi.....	397



23.3.7. Șase sigma .....	398
23.3.8. Nominal Group Technique .....	399
23.3.9. PDCA. Ciclul lui Deming.....	399
23.3.10. Kaizen.....	400
23.3.10.1. Cinci DE CE? – „5 Why” metodă inventată de Toyota Company.....	400
23.3.10.2. Cinci S - campania celor 5 S - bunul simț în acțiune.....	400
23.3.10.3. Cinci M.....	400
23.3.11. Poka-yoke .....	401
23.3.12. Votul ponderat.....	401
<b>ANEXE .....</b>	<b>403</b>
Anexa 1. <b>Glosar cu termeni utilizați în TQM.....</b>	<b>403</b>
Anexa 2. <b>Reprezentări grafice privind relația dintre conceptele de bază folosite în TQM.....</b>	<b>422</b>
Anexa 3. <b>Procedura de evaluare a rezultatelor întreprinderilor în cadrul premiului japonez pentru calitate „Deming” .....</b>	<b>425</b>
Anexa 4. <b>Criteriile de evaluare pentru acordarea premiului național pentru calitate „Malcom Baldrige“ (SUA) .....</b>	<b>427</b>
Anexa 5. <b>Criteriile de evaluare a calității în cadrul premiului francez .....</b>	<b>428</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>430</b>