
**Менеджмент качества. Руководящие
указания по реализации финансовых
и экономических выгод**

*Quality management — Guidelines for realizing financial and economic
benefits*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

Ответственность за подготовку русской версии несёт GOST R
(Российская Федерация) в соответствии со статьёй 18.1 Устава ISO



Ссылочный номер
ISO 10014:2006(R)

Отказ от ответственности при работе в PDF

Настоящий файл PDF может содержать интегрированные шрифты. В соответствии с условиями лицензирования, принятыми фирмой Adobe, этот файл можно распечатать или смотреть на экране, но его нельзя изменить, пока не будет получена лицензия на интегрированные шрифты и они не будут установлены на компьютере, на котором ведется редактирование. В случае загрузки настоящего файла заинтересованные стороны принимают на себя ответственность за соблюдение лицензионных условий фирмы Adobe. Центральный секретариат ISO не несет никакой ответственности в этом отношении.

Adobe - торговый знак фирмы Adobe Systems Incorporated.

Подробности, относящиеся к программным продуктам, использованные для создания настоящего файла PDF, можно найти в рубрике General Info файла; параметры создания PDF были оптимизированы для печати. Были приняты во внимание все меры предосторожности с тем, чтобы обеспечить пригодность настоящего файла для использования комитетами-членами ISO. В редких случаях возникновения проблемы, связанной со сказанным выше, просьба проинформировать Центральный секретариат по адресу, приведенному ниже.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>



ДОКУМЕНТ ЗАЩИЩЕН АВТОРСКИМ ПРАВОМ

© ISO 2006

Все права сохраняются. Если не указано иное, никакую часть настоящей публикации нельзя копировать или использовать в какой-либо форме или каким-либо электронным или механическим способом, включая фотокопии и микрофильмы, без предварительного письменного согласия ISO, которое должно быть получено после запроса о разрешении, направленного по адресу, приведенному ниже, или в комитет-член ISO в стране запрашивающей стороны.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Опубликовано в Швейцарии

Содержание

Страница

Предисловие	iv
Введение	v
1 Область применения	1
2 Нормативные ссылки	1
3 Термины и определения	1
4 Структура настоящего стандарта	1
5 Использование принципов менеджмента	4
5.1 Ориентация на потребителя.....	4
5.2 Лидерство руководителя.....	5
5.3 Вовлечение работников.....	6
5.4 Процессный подход.....	7
5.5 Системный подход к менеджменту	8
5.6 Постоянное улучшение	9
5.7 Принятие решений, основанное на фактах	10
5.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками	11
Приложение А (информативное) Самооценка внедрения принципов менеджмента	12
Приложение В (информативное) Краткое описание методов и инструментов, на которые сделаны ссылки в Разделе 5	20
Библиография.....	27

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

Предисловие

Международная организация по стандартизации (ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ISO. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ISO, также принимают участие в работах. Что касается стандартизации в области электротехники, то ISO работает в тесном сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (IEC).

Проекты международных стандартов разрабатываются в соответствии с правилами Директив ISO/IEC, Часть 2.

Основная задача технических комитетов заключается в подготовке международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Их опубликование в качестве международных стандартов требует одобрения не менее 75 % комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Следует иметь в виду, что некоторые элементы настоящего международного стандарта могут быть объектом патентных прав. ISO не может нести ответственность за идентификацию какого-либо одного или всех патентных прав.

Международный стандарт ISO 10014 подготовлен Техническим комитетом ISO/TC 176, *Менеджмент качества и обеспечение качества*, Подкомитетом SC 3, *Поддерживающие технологии*.

Первое издание международного стандарта ISO 10014 отменяет действие и заменяет ISO/TR 10014:1998, который технически пересмотрен.

Цель настоящего издания – улучшить взаимосвязь стандарта ISO 10014 с международными стандартами ISO серии 9000 и включить новую структуру, относящуюся к принципам менеджмента качества. Также пересмотрено наименование стандарта и область применения, что отражает изменения стандартов ISO серии 9000 и дает рекомендации по улучшению эффективности и достижению целей настоящего международного стандарта.

Введение

Настоящий международный стандарт адресован высшему руководству (топ-менеджерам). Он предусматривает рекомендации по получению финансовых и экономических выгод за счет эффективного использования восьми принципов менеджмента качества, приведенных в ISO 9000:2005. Эти принципы впоследствии в стандарте трактуются как «принципы менеджмента». Намерение настоящего документа дать высшему руководству информацию, способствующую эффективному использованию принципов менеджмента, дать методы и инструменты, способствующие устойчивому успеху организации. Приведенная самооценка служит для проведения анализа отставания и установления приоритетов (см. Приложение А).

Настоящий международный стандарт использует эти взаимосвязанные принципы менеджмента для разработки процессов, которые способствуют достижению целей организации.

Принципами менеджмента являются

- a) ориентация на потребителя,
- b) лидерство руководителя,
- c) вовлечение работников,
- d) процессный подход,
- e) системный подход к менеджменту,
- f) постоянное улучшение,
- g) принятие решений, основанное на фактах, и
- h) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Адаптация данных принципов менеджмента есть стратегическая цель высшего руководства. Это подтверждает взаимосвязь между эффективным менеджментом и реализацией финансовых и экономических выгод. Применение соответствующих методов и инструментов способствует разработке соответствующего системного подхода для достижения финансовых и экономических целей.

Экономические выгоды достигаются через эффективный менеджмент ресурсов и внедрение соответствующих процессов для улучшения общей ценности и здоровья организации. Финансовые выгоды – результат организационных улучшений, выраженных в монетарной форме и реализуемых при использовании методов управления затратами в организации.

Успешная интеграция принципов менеджмента базируется на применении процессного подхода и методологии Планирование – Осуществление – Проверка – Действие (PDCA). Такой подход позволяет высшему руководству оценить требования, планировать действия, распределить соответствующие ресурсы, реализовать действия по постоянному улучшению и измерять результаты, чтобы определить результативность. Это позволяет высшему руководству принимать информированные решения, когда они сталкиваются с определением стратегии коммерческой деятельности, разработкой новой продукции или исполнением финансовых соглашений.

Финансовые и экономические выгоды, которые могут быть результатом использования принципов менеджмента, включают

- улучшение прибыльности,

ISO 10014:2006(R)

- повышение доходности,
- улучшение характеристик бюджетирования,
- снижение затрат,
- улучшение потоков денежных средств,
- улучшение возврата инвестиций,
- повышение конкурентоспособности,
- улучшение отношений (удержание и сохранение лояльности) с потребителем,
- улучшение результативности при принятии решений,
- оптимальное использование доступных ресурсов,
- повышение платежеспособности работников,
- улучшение интеллектуальной собственности,
- оптимизированные эффективные и результативные процессы,
- улучшение характеристик цепочки поставщиков,
- сокращение времени выхода на рынок; и
- улучшение характеристик организации, кредитоспособности и устойчивости.

Настоящий международный стандарт применим в равной степени к организациям, чья продукция включает услуги, программные средства, технические средства и обрабатываемые материалы, к организациям, относящимся к общественному или частному секторам экономики, и может оказаться полезным руководством, безотносительно численности работников, разнообразия предлагаемой продукции, обновления, сложности процессов или числа рабочих площадок. Стандарт может быть поддержкой для общественных и государственных организаций, способствовать их устойчивому экономическому росту и процветанию.

Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод

1 Область применения

Настоящий международный стандарт содержит руководящие указания по достижению финансовых и экономических выгод при использовании принципов менеджмента качества, изложенных в ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ В настоящем издании эти принципы называют “принципами менеджмента”.

Настоящий международный стандарт ориентирован на высшее руководство (топ-менеджеров) и дополняет стандарт ISO 9004 рекомендациями по улучшению деятельности. Стандарт предусматривает примеры достижимых выгод и идентифицирует методы и инструментальные средства менеджмента, которые способствуют получению этих выгод.

Настоящий международный стандарт содержит руководящие указания и рекомендации, его не предполагается использовать при сертификации, в качестве нормативного акта или при заключении контрактов.

2 Нормативные ссылки

Следующие ссылочные документы необходимы для использования настоящего документа. Для датированных ссылок применяют только настоящее издание. Для недатированных ссылок применяют самое последнее издание ссылочного документа (включая поправки).

ISO 9000:2005, *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*

3 Термины и определения

Для целей настоящего документа используют термины и определения, содержащиеся в стандарте ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 В стандарте ISO 9000:2005 термин **продукция** (3.4.2) определен “как результат процесса”, где **процесс** (3.4.1) определен, как “совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы”. Термин продукция охватывает четыре категории продукции: услуги, программные средства, технические средства и переработанные материалы. Эти термины описаны в стандарте ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Ссылочные документы, не входящие в серию стандартов ISO 9000, могут содержать термины и определения, отличающиеся от приведенных в ISO 9000.

4 Структура настоящего стандарта

4.1 Настоящий международный стандарт предназначен в помощь высшему руководству при идентификации и реализации выгод от применения принципов менеджмента. Для достижения финансовых и экономических выгод для каждого принципа следует идентифицировать соответствующие процессы, примеры методов и инструментальных средств предназначенных как помощь при использовании этих принципов.

Дополнительную значимость ожидаемых выгод следует ожидать от взаимодействия между принципами, процессами и изменений взглядов организации и заинтересованных сторон.

4.2 Раздел 5 объединяет процессный подход, восемь принципов менеджмента и методологию Plan-Do-Check-Act. Это нашло отражение в блок-схемах с 5.1 по 5.8. Основное средство выбора для определения приоритетных действий по улучшению есть самооценка (см. 4.3 и Приложение А).

Примеры используемых инструментальных средств приведены внутри колонок План – Осуществление – Проверка – Действие в каждой диаграмме (блок-схеме). Перечень методов и инструментов, приведенный в колонках План – Осуществление – Проверка – Действие не является исчерпывающим и пользователям следует выбирать наиболее приемлемые для их организации. Некоторые из методов и инструментов, используются в нескольких колонках, свидетельствуя о взаимосвязи между принципами.

Подраздел “Непрерывное улучшение” (5.6) иллюстрирует как подход PDCA может быть применен высшим руководством при стратегическом планировании и анализе процессов для реализации и дальнейшем увеличении финансовых и экономических выгод. Подраздел 5.6 , входящий в колонку ДЕЙСТВИЕ, входит во все другие подразделы Раздела 5.

Выходом внедрения всего процесса - финансовые и экономические выгоды. Получаемые выгоды являются примерами и их не предполагается включать во все модели. Общее представление о модели всего процесса реализации финансовых и экономических выгод дает Рисунок 1.

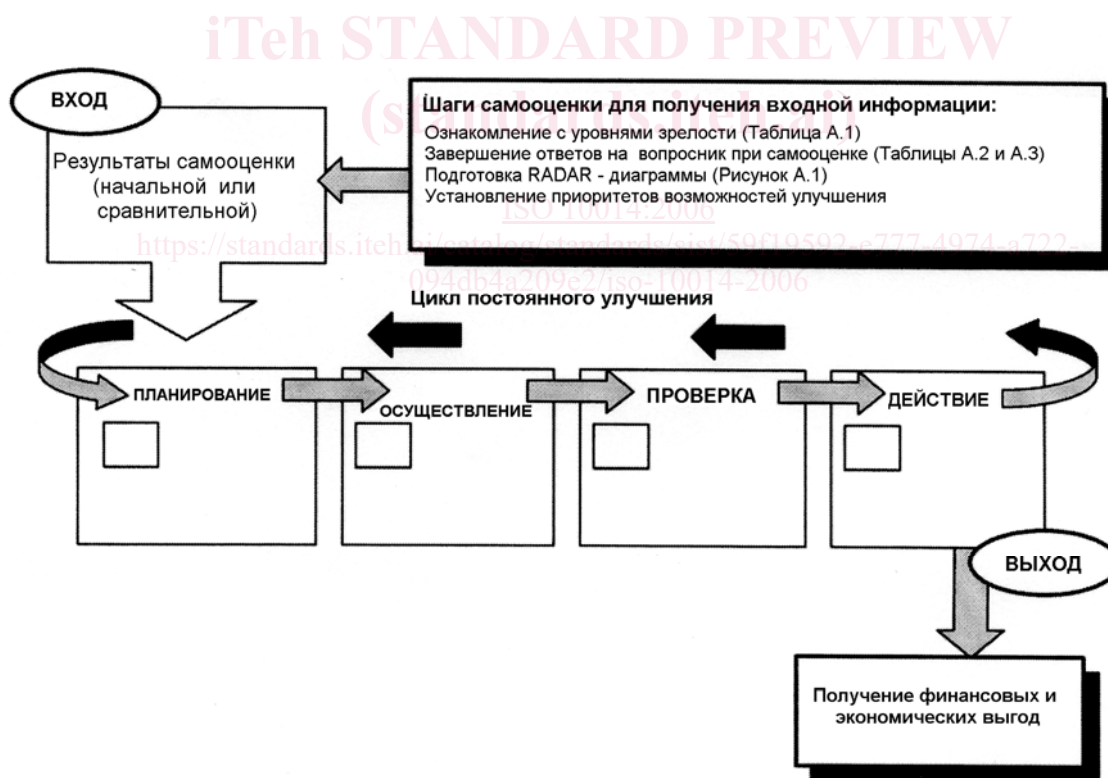


Рисунок 1 — Общая схема процесса

4.3 Перед использованием вопросника для самооценки группе оценки следует проверить самих себя по описаниям уровня зрелости. (Таблица А.1) Группе оценки следует в первую очередь использовать вопросник для самооценки (Таблица А.2), чтобы получить быструю оценку уровня зрелости организации. Этот процесс займет времени примерно 1 ч. Накопление информации улучшает процесс выбора для будущих оценок и будет стимулировать сравнение организаций по функциям и уровням организации работ. Если среднее значение уровня зрелости менее 3 для любого конкретного принципа, то значимые выгоды могут быть получены, если высшее руководство продолжит оценку этого принципа с использованием соответствующего вопросника для самооценки (Таблица А.3)

4.4 Если выбранная соответствующая самооценка может быть признана, как важный этап, добавляющий ценность для организации, то необходимы дополнительные затраты времени для ее завершения. По завершению работы с вопросником для самооценки следует построить RADAR – диаграмму (Рисунок А.1), которая дает наглядное представление о степени зрелости организации. Продолжая построение RADAR - диаграмм можно получить наглядное представление прогресса организации.

Добавляющая ценность самооценка опирается на объективность, открытость и эффективное вовлечение людей в оценку уровня зрелости. Если имеется соглашение относительно открытости, то следует организовать широкий доступ работников для завершения анонимного ответа на вопросник.

4.5 Некоторые общие методы и инструменты описаны в Приложении В. Не все из перечисленных методов предполагается включать. Рекомендуется, чтобы высшее руководство в дальнейшем использовало доступные методы и инструменты и внедряло те из них, которые отражают специфические потребности организации.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

5 Использование принципов менеджмента

5.1 Ориентация на потребителя

“Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания” (ISO 9000:2005)

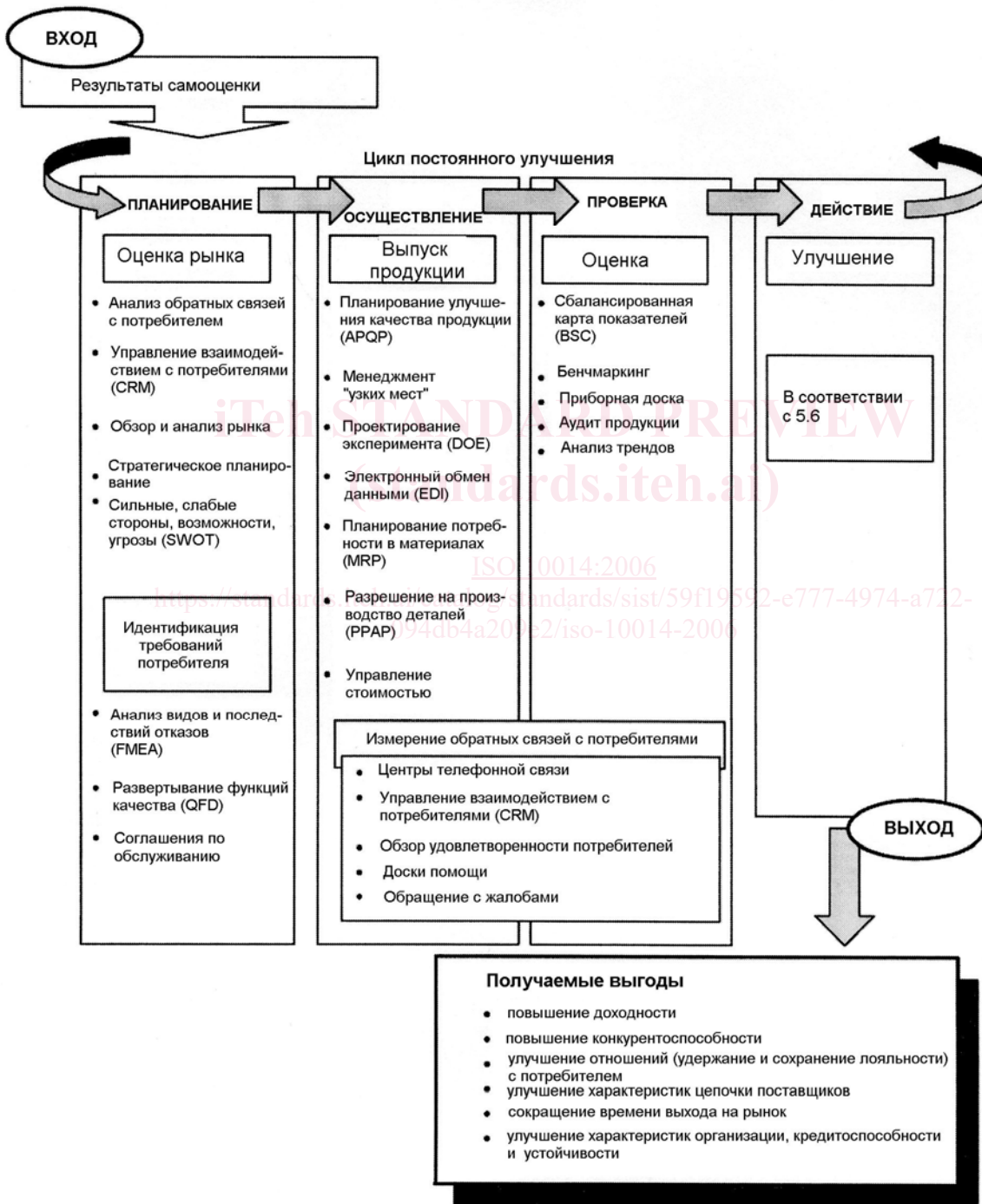


Рисунок 2 — Ориентация на потребителя

5.2 Лидерство руководителя

“Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации”. (ISO 9000:2005)

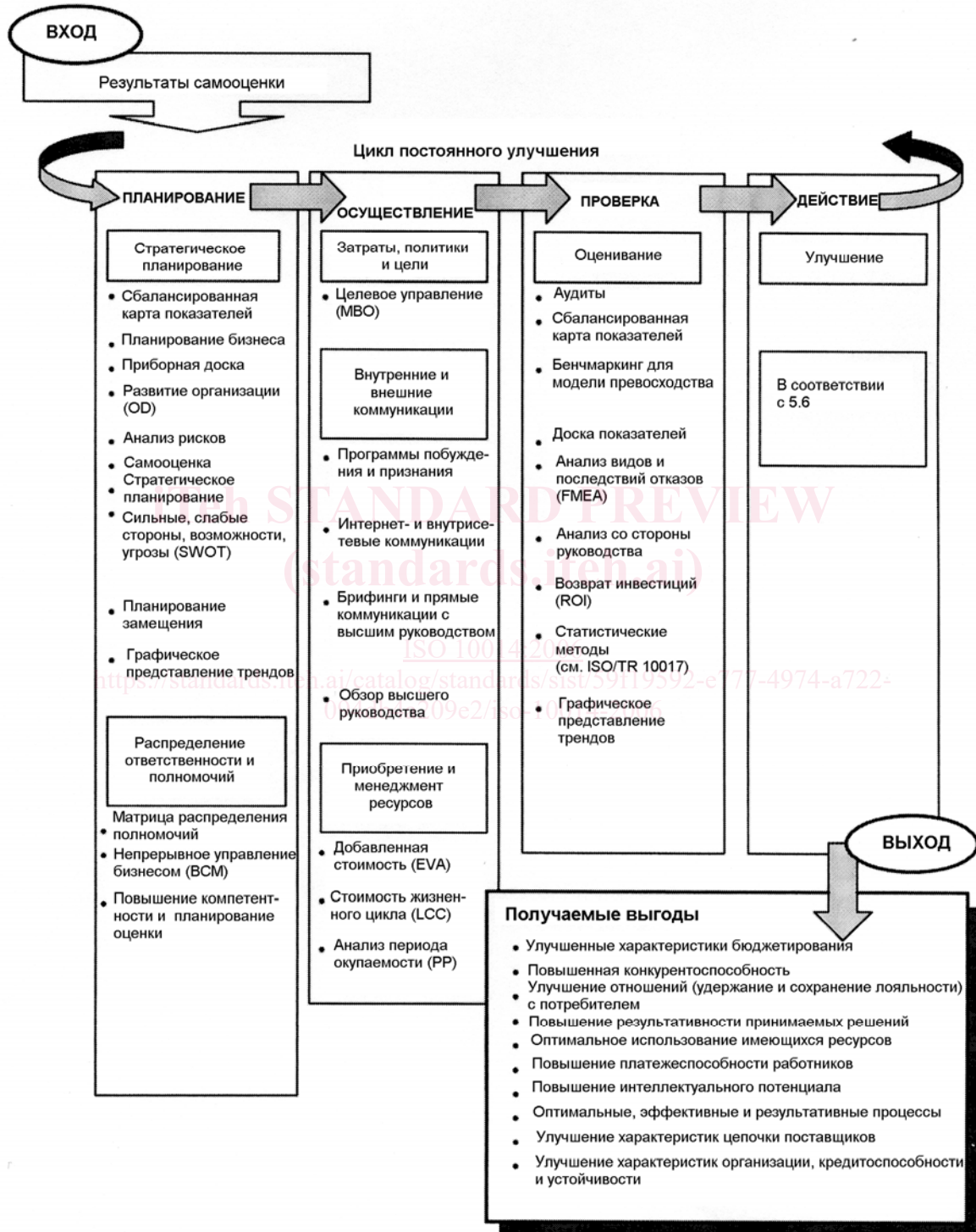


Рисунок 3 — Лидерство руководителя

5.3 Вовлечение работников

“Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности”. (ISO 9000:2005)

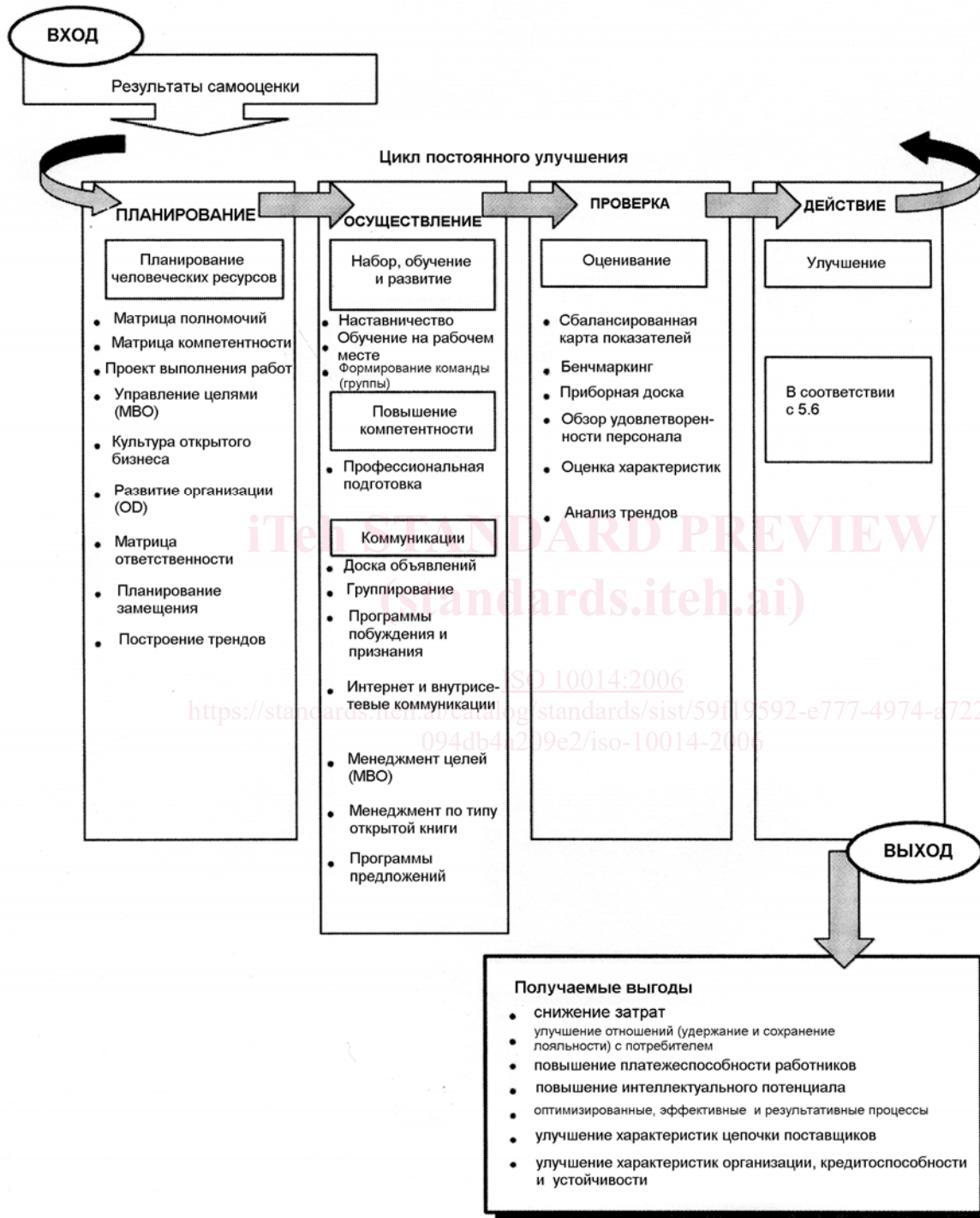


Рисунок 4 — Вовлечение работников