

**Иркутский государственный технический университет
Ассоциация по сертификации «Русский Регистр»
Восточно-Сибирское региональное инновационное отделение Европейского
центра по качеству**

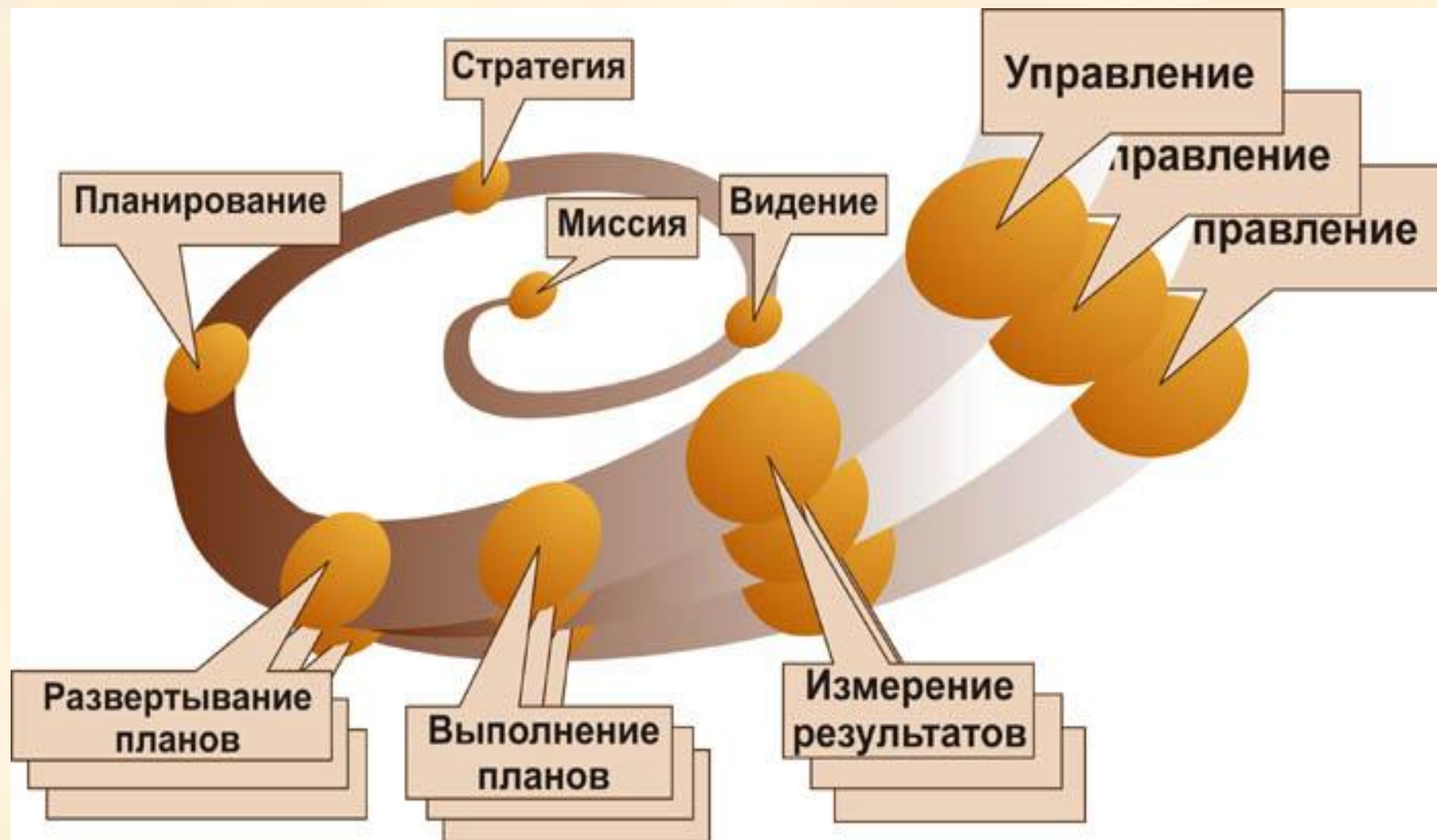
Внедрение и сертификация систем менеджмента качества согласно требованиям МС ИСО серии 9000:2000

Тема:

**Политика и цели в области качества и их
связь со стратегией организации**

июль 2007г.

Концепция развертывания стратегических планов вуза



ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ?

Миссия — генеральная цель, выражающая общественное предназначение организации. Существуют различные подходы при определении миссии, но суть их сводится практически к одному: миссия — это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность организации, чем она намерена заниматься и где.

Грамотно сформулированная миссия подчеркивает нюансы компетентности компании, позволяет отличить одну компанию от другой.

Миссию организации рекомендуется разрабатывать в системе координат:

«МОГУ»

«НАДО»

«ХОЧУ»

Видение — картина будущего компании

Видение (Vision) — идеальное представление организации как лидера, руководящая философия бизнеса, идеальная картина будущего компании, которого она может достичь при благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического управления и планирования.

ПРИМЕР

Стратегический план «VISION 2010» южно-корейской компании «Hunday Heavy Industries»:

- «Превратить компанию к 2010 г. во всемирного лидера в тяжелой промышленности;
- добиться лучшей в мире технологии, качества и эффективности основной деятельности».

Согласно стратегическому плану, компания будет реконструировать свой бизнес в футуристическую структуру, прокладывая новые области деятельности, добиваться высшего мирового качества в своих основных изделиях.

«VISION 2010» — ЭТО:

- мировая высшая технология;
- лучшее качество и эффективность в основной деятельности;
- максимизация оборота в 2010 г.

Стратегический план. Любимая поговорка генерала Эйзенхауэра звучала так: "План - ничто, планирование - всё". Это можно понять. В условиях сильной неопределённости конкретный план не имеет больших шансов на точную реализацию. Но сам процесс планирования можно сделать адаптивным (то есть, можно пытаться перестраивать план на ходу, сообразно с обстоятельствами). Это, в сущности, лучшее, что можно сделать в текущий момент для максимального удовлетворения всех заинтересованных в результатах планирования сторон. Это требует других подходов к управлению - четкого планирования, понимания, что делаешь, что будет через год, два. **Планы мы создаем для еще более глубинного понимания процессов протекающих в организации.**

Практически планирование - это способ эффективного управления всеми имеющимися в распоряжении ресурсами.

ПОЛИТИКА

Политика в общем виде — это образ действий, направленных на достижение каких-либо целей.

Политика, являясь неотъемлемой частью стратегии предприятия (организации), обеспечивает базу для установления целей в области качества.

Международный стандарт ИСО 9001:2000 (п 5.3) формулирует следующие требования к этому документу:

«Высшее руководство организации должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- соответствовала целям организации; включала обязательства удовлетворять предъявляемые требования и постоянно улучшать эффективность (effectiveness) системы менеджмента качества;
- создавала базу для установления и пересмотра (reviewing) целей в области качества;
- доводилась до сотрудников организации и понималась ими;
- анализировалась (пересматривалась — reviewed) с целью постоянно поддерживать ее пригодность».

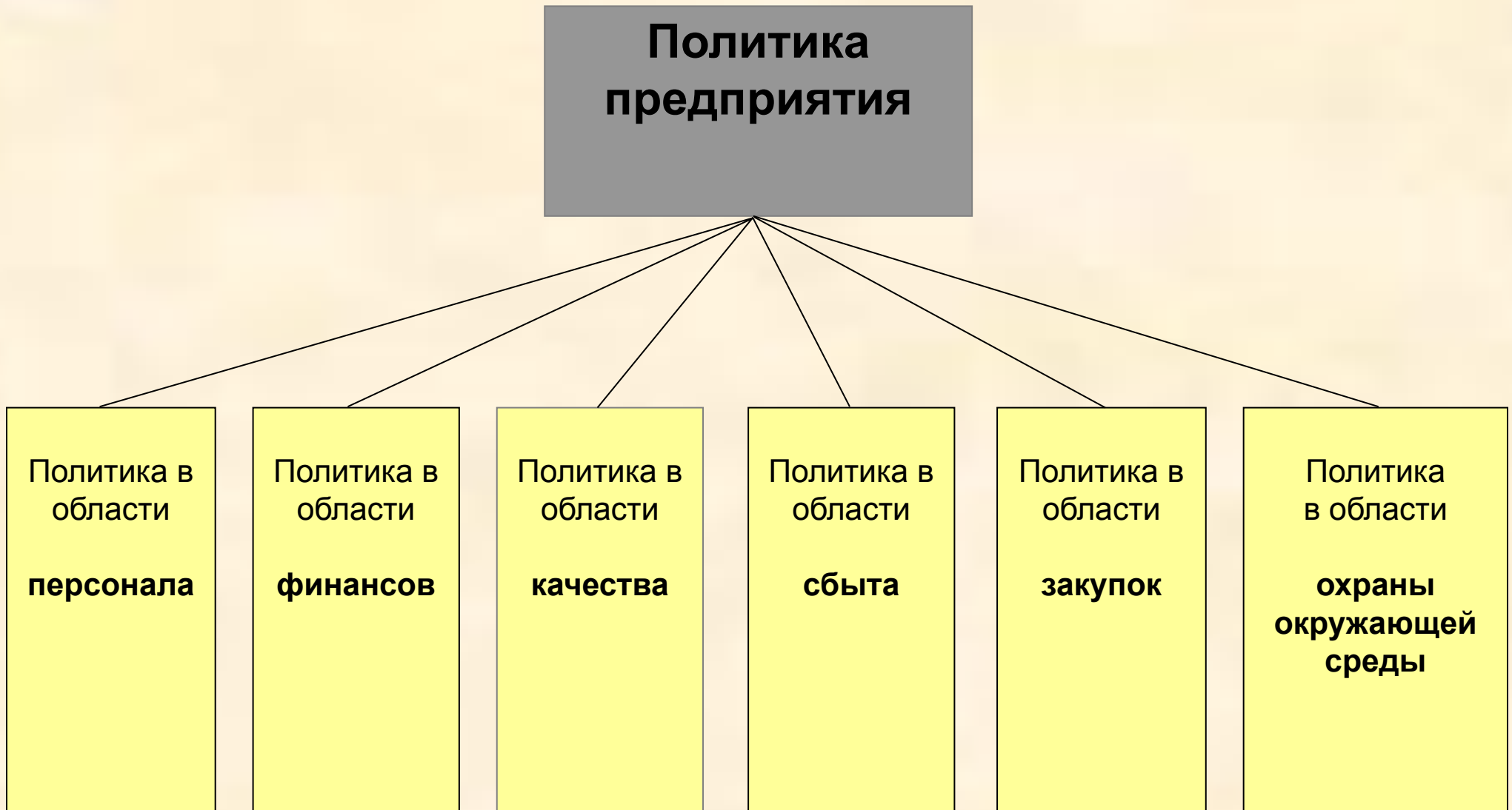
Политика предприятия

Политика предприятия играет особенную роль в системе менеджмента организации. Она предназначена для того, чтобы расставлять акценты в отношениях руководства предприятия со своими пятью заинтересованными сторонами:

- потребители продукции (различные организации (предприятия) и государство);
- поставщики сырья, полуфабрикатов и комплектующих;
- персонал предприятия;
- вышестоящие организации (владельцы, совет акционеров);
- социальная инфраструктура (район, город, республика, страна).

Необходимо вместить в небольшой документ идеологию предприятия, изложив ее понятно и доступно. Политика должна быть реальной и взвешенной, формулируя долговременные цели. Может иметь две части: первая провозглашает цели, вторая (она может быть закрытой) провозглашает средства достижения целей. Политика в значительной мере определяет качество труда, поэтому ее философия должна определять деятельность каждого сотрудника, подразделения и фирмы в целом.

Политика предприятия



Политика в области качества

общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Как правило, политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки целей в области качества .

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Принципы менеджмента качества, изложенные в настоящем международном стандарте, могут служить основой для разработки политики в области качества.

Политика предприятия

Высшему руководству необходимо использовать Политику предприятия как средства управления с целью улучшения деятельности организации.

При разработке Политики предприятия высшему руководству следует учитывать:

- *уровень и вид будущих улучшений, необходимых для успешной работы организации;*
- *ожидаемую или желаемую степень удовлетворенности потребителей;*
- *повышение квалификации работников организации;*
- *потребности и ожидания других заинтересованных сторон;*
- *обеспечение необходимыми ресурсами;*
- *потенциальный вклад поставщиков и партнеров.*

Политика предприятия

Политика предприятия может использоваться для улучшения, если она:

согласуется с прогнозами и стратегией высшего руководства по перспективам организации;

позволяет понять и реализовать цели во всей организации;

подтверждает приверженность высшего руководства качеству и обязательство обеспечивать необходимыми ресурсами работы по достижению целей;

помогает разъяснить этой приверженности качеству во всей организации при четком лидерстве высшего руководства;

включает постоянное улучшение, связанное с удовлетворением потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;

четко сформулирована и умело доведена до сведения всего персонала.

В связи с изменениями рыночной конъюнктуры, законодательства и других внешних обстоятельств Политику предприятия следует периодически анализировать и пересматривать для обеспечения максимальной адаптации к текущему моменту!

Политика предприятия

Рекомендации по разработке политики предприятия

- **Объем политики должен быть таким, чтобы ее можно было разместить на одном машинописном листе.**
- **Текст политики должен состоять из четких логических частей и содержать от 8 до 20 смысловых тезисов.**
- **Текст должен излагаться простым и ясным языком, способным оказать соответствующее эмоциональное воздействие на любого прочитавшего политику человека: от рядового сотрудника самой организации до руководителей крупной фирмы – потенциального партнера.**
- **При разработке политики следует избегать пустых лозунгов, которые невозможно подкрепить реальными действиями (конкретными количественными целями).**

Принципы подготовки политики предприятия

- *Убедитесь, что политика отражает потребности потребителя.*
- *Убедитесь, что политика понимается и поддерживается всеми старшими руководителями.*
- *Избегайте неясных целей. Ставьте только реальные цели.*
- *Убедитесь, что система менеджмента организации отражает определенную политику.*
- *Убедитесь, что система менеджмента организации позволяет достичь поставленные цели.*
- *Используйте Систему менеджмента организации, чтобы управлять изменениями.*
- *Убедите свой персонал не бояться перемен и поддерживать развитие системы менеджмента организации.*
- *Не бойтесь пересматривать политику каждый год.*

Пример Политики компании «Джонсон пластикс»:

Мы будем точно в срок поставлять своим заказчикам бездефектные конкурентоспособные изделия и услуги, которые отвечают их требованиям или превосходят их.

Определения:

- Мы – компания в целом и каждый отдельный работник.*
- Конкурентоспособные изделия и услуги – результаты нашего труда, представляющие большую ценность для потребителя с точки зрения его затрат, чем аналогичные изделия наших конкурентов.*
- Потребитель – лицо, получающее результаты деятельности на предыдущей операции в рамках фирмы или за ее пределами.*

Осуществление данной политики подразумевает понимание всеми работниками компании ожиданий потребителей и предоставление им изделий и услуг в соответствии с этими ожиданиями. Необходимо постоянно оценивать и пересматривать все требования, чтобы следовать изменениям в ожиданиях потребителя. Всю работу следует выполнять в соответствии с заданными требованиями.

Дж.Э.Джонсон, президент компании "Джонсон пластикс"

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



Высокое качество продукции и эффективность труда — основа экономического благополучия всей организации и каждого работающего.

Главная задача Открытого акционерного общества «КамАЗ» — выпуск продукции, оправдывающей и превосходящей ожидания потребителей.

Мы стремимся к тому, чтобы наши потребители считали ОАО «КамАЗ» лучшим производителем автомобилей.

Продукция ОАО «КамАЗ» должна быть рентабельна и конкурентоспособна на рынках России и за рубежом.

Первый руководитель ОАО «КамАЗ» и руководители каждого подразделения должны быть лидерами в деятельности по обеспечению качества.

Мы должны опережать конкурентов по разработке и постановке на производство новых моделей и обеспечивать лидирующие позиции продукции с маркой «КамАЗ».

При распределении ресурсов и планировании деятельности ОАО «КамАЗ» приоритет отдается обеспечению качества.

Качество изготовления автомобиля, его надежность обеспечивается добросовестным квалифицированным трудом каждого работника. Ни один работник не может принимать решения или осуществлять действия, способствующие ухудшению качества продукции.

Руководители ОАО «КамАЗ» и его подразделений обеспечивают каждому работнику условия для повышения квалификации, участия в постоянном улучшении продукции и процессов.

Качество сырья, материалов и покупных комплектующих изделий обеспечивается на основе сочетания требовательности и активного сотрудничества с поставщиками по совершенствованию их систем качества и производств и получения от поставщиков гарантии качества поставляемой продукции.

Открытое акционерное общество «КамАЗ» обеспечивает потребителю возможность как гарантийного, так и послегарантийного технического обслуживания автомобилей и силовых агрегатов.

Руководство ОАО «КамАЗ» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества.

Генеральный директор (президент) ОАО «КамАЗ» И.М. КОСТИН

ЗАО «Инструм-Рэнд»



НАШ ДЕВИЗ:

СДЕЛАТЬ

НЕВОЗМОЖНОЕ —

ВОЗМОЖНЫМ!

НАШ ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ

Несмотря на индивидуальность каждого работника «Инструм-Рэнда», мы все едины в своем стремлении сделать нашу компанию образцовой во всех аспектах деятельности: в производстве, отношениях с заказчиками, качестве выпускаемой продукции, ответственности. Совершенство во всех этих сферах будет способствовать тому, что «Инструм-Рэнду» удастся приобрести новых заказчиков.

Сила нашей компании заключается в людях, которые объединены общей целью.

НАША ЗАДАЧА

Создать такую атмосферу, чтобы люди могли сообща продуктивно работать, достигая тех перемен, которые помогли бы добиться лидирующего положения на рынке, повысить качество продукции и улучшить финансовое состояние предприятия. Все внимание — на достижение лидерства по всем направлениям нашей деятельности!

НАША СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Стать главным производителем пневматического инструмента в России и странах СНГ, обеспечив заказчиков качественным инструментом по конкурентоспособной цене.

НАШЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ

Хотя каждый из нас работает в своей сфере деятельности, мы все объединены общей целью: сделать «Инструм-Рэнд» образцовой компанией.

НАШ ЭНТУЗИАЗМ

Те изменения, которые необходимо осуществить, могут быть очень небольшими или, наоборот, очень значительными, но все они проистекают из атмосферы, которая побуждает идеи и созидательную деятельность. Зажечь внутри каждого из нас желание осуществить те изменения, которые необходимы для достижения нашей цели! Создать организацию, способную на постоянные изменения в сторону улучшения!

ЗАО «Инструм-Рэнд»



**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
«ИНСТРУМ-РЭНДА»
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ
ТРУДОМ
И ТАЛАНТОМ
РАБОТАЮЩИХ В НЕМ
ЛЮДЕЙ,
И ВСЕ НАШИ
РЕШЕНИЯ
И ДЕЙСТВИЯ
НАПРАВЛЯЮТСЯ
ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
ЦЕННОСТЯМИ.**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Это означает не делать и не говорить того, что приносило бы вред репутации «Инструм-Рэнда», ее продукции и ее сотрудникам. Каждый работник обязан понимать и помнить, какое действие является полезным для компании и какое таковым не является.

НАШИ РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

В «Инструм-Рэнде» мы будем:

- считать, что наша компания и наши люди способны на великие дела;
- создавать атмосферу свободного выражения мнений;
- культивировать взаимное доверие, честность и уважение;
- общаться друг с другом открыто и доброжелательно;
- иметь критерии качества выполнения работы;
- давать сотрудникам возможность испытывать чувство гордости за свою работу;
- поощрять чувство личной ответственности за порученное дело;
- сводить к минимуму контроль за персоналом и бюрократию;
- вырабатывать командный дух;
- отдавать предпочтение выбору тактики действий вместо долгих колебаний;
- поощрять стремление работников к переменам;
- ставить труднодостижимые, но реальные цели;
- приветствовать радикальные перемены, ведущие к постоянному улучшению;
- стремиться к совершенству.

ОАО «ЯРТЕЛЕКОМ»



ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Ключевая цель акционерного общества в области качества и основа его жизнедеятельности — обеспечение потребностей пользователей в телекоммуникационных услугах в соответствии с их ожиданиями.

Для достижения этой цели акционерное общество осуществляет:

- непрерывное совершенствование процессов, обеспечивающих предоставление услуг с наилучшими показателями удовлетворенности потребителей;
- расширение спектра оказываемых услуг, анализ и внедрение опыта лучших мировых операторов, современных технологий и оборудования и повышение на этой основе качества услуг и сервиса;
- оптимальное расходование ресурсов и средств для снижения себестоимости услуг и обеспечения конкурентоспособности цен;
- информирование населения и организаций через средства массовой информации о предоставляемых услугах и перспективах телекоммуникационных средств связи.

Акционерное общество определило следующие пути реализации ключевой цели в области качества:

- обеспечение основного принципа деятельности — качество прежде всего — и ответственности каждого сотрудника на основе осознанного подхода за качество предоставляемых услуг и обслуживания пользователей;
- подбор кадров, способных к непрерывному обучению и стремящихся к постоянному улучшению своей деятельности;
- повышение компетентности, четкое выполнение своих профессиональных обязанностей и предупреждение ошибок — норма работы каждого: от руководителя до рядового сотрудника акционерного общества;
- непрерывное улучшение качества путем вовлечения всех сотрудников акционерного общества в коллективный труд единомышленников;
- кооперация и сотрудничество со всеми организациями, участвующими в процессе производства и оказания услуг.

Руководство акционерного общества совершенствует деятельность в сфере качества на основе требований международных стандартов ИСО серии 9000 и критериев Европейской премии по качеству, постоянно заботится об обучении персонала, стимулировании инициативы и творческого роста работников акционерного общества.

5.4 Планирование

5.4.1 Цели в области качества

- Должны быть измеримы
- Должны быть согласуемы с политикой в области качества.
- Должны включать цели, относящиеся к продукции.
- Должны быть установлены на соответствующих уровнях

Формирование целей, реализующих политику предприятия

Направление деятельности, сформулированное в политике:

Цель (цели):

Количественные показатели достижения цели (целей):

Сроки достижения цели (целей):

2004г.

2005г.

2006г.

2007г.

2008г.

Цели

1. Цели определяют необходимое (желательное, возможное) конечное состояние системы менеджмента организации, процессов и продукции.
2. Цели охватывают всю организацию по вертикали (от руководителя организации до рядового рабочего) и по горизонтали (все подразделения организации).

Классификация целей

В зависимости от направленности цели могут быть:

- *внешними*, т.е. направленными на решение проблем организации за ее пределами (повышения конкурентоспособности продукции (услуг) организации на внутреннем и внешнем рынках; расширения сегмента рынка; удовлетворения интересов партнеров, спонсоров, поставщиков, государства, общества; повышения имиджа организации);
- *внутренними*, т.е. направленными на решение внутренних проблем организации (определения требуемого конечного состояния процессов системы менеджмента организации; повышения уровня качества продукции (услуг); совершенствования или развития системы менеджмента организации; постоянного улучшения; прирост финансирования; увеличение рентабельности и т.д.);

В зависимости от объекта цели могут быть:

- цели, относящиеся к продукции;
- цели, относящиеся к системе менеджмента организации;
- цели, относящиеся к отдельным процессам.

В зависимости от длительности достижения цели могут быть:

- стратегическими;
- среднесрочными;
- краткосрочными;
- оперативными.



Система Сбалансированных Показателей (ССП) -

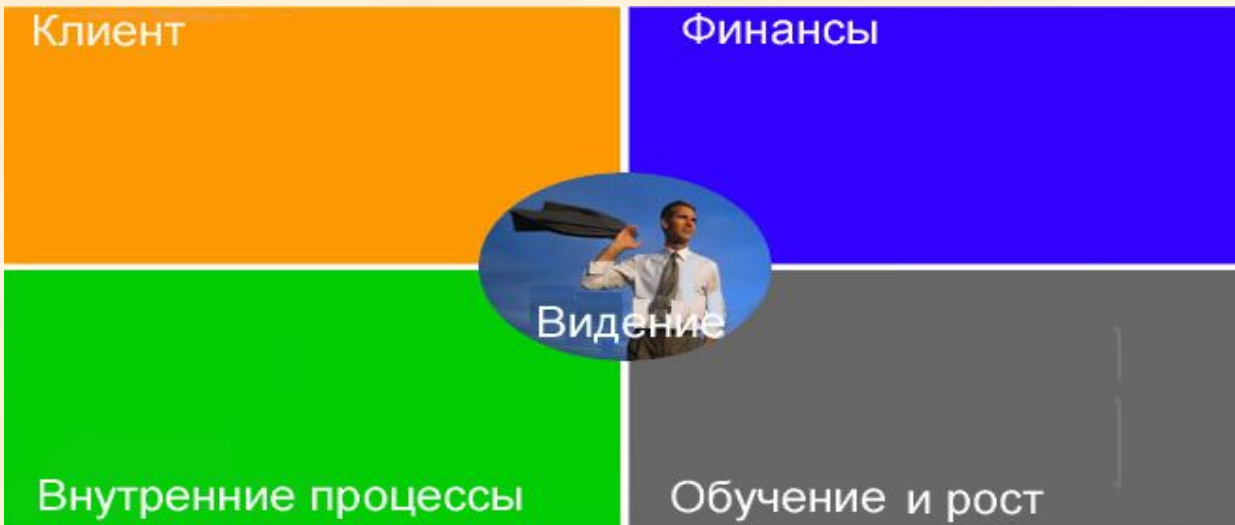
- это мощный инструмент управления стратегией предприятия, использующий комплексный подход и рассматривающий его деятельность и проводящий ее мониторинг в нескольких перспективах

Внедрение BSC позволяет:

- разработать стратегию развития компании;
- донести ее на каждый уровень организации;
- трансформировать под нее систему организации бизнеса;
- спроецировать стратегические цели на уровень оперативного управления;
- обеспечить систему контроля достижения стратегических целей в текущем режиме.

6 аксиом ССП

- Планирование и согласование действий подразделений и сотрудников в достижении ими стратегических целей компании;
- Управлять можно только тем, что можно измерить;
- Введение текущего и регулярного контроля за реализацией стратегии компании;
- Объединение разрозненных стратегических целей во взаимосвязанный единый комплекс;
- Основной акцент оценки эффективности компании делается на нефинансовые показатели;
- Создание динамичной модели бизнеса компании.



Сущность BSC

Цели компании методом декомпозиции рассматриваются в нескольких перспективах:

- Перспектива финансов;
- Перспектива клиента;
- Перспектива внутренних бизнес-процессов;
- Перспектива обучения и роста сотрудников.

Представление перспектив компании, определение целей, показателей, критериев и мероприятий



Перспектива Финансов

- Ключевые критерии оценки текущей деятельности компании
- Отражает возможности достижения экономического успеха

Задача: удовлетворение интересов инвесторов и акционеров

Цели: увеличение прибыльности, оптимизация задолженности

Показатели: оборот, доходы

Критерии: исходя из опыта компании или равнение на лидеров отрасли

Перспектива Клиента

- Анализ восприятия продукта и деятельности компании потребителем

Задача: определить и удовлетворить потребности клиентов компании

Цели: расширение числа потребителей, укрепление их лояльности бренду, etc.

Показатели: количество потребителей, количество рекламаций

Критерии: определяются согласно TQM, CRM, Marketing Concept

Перспектива Бизнес-процессов

- Анализ процессов, наиболее важных для достижения удовлетворенности потребителя и достижения экономических целей компании

Задача: укрепление

конкурентоспособности компании

Цели: сохранение постоянным или повышение качества продукции etc.

Показатели: время обслуживания, количество отказов оборудования etc.

Критерии: определяются согласно TQM, 6 Sigma etc.

Перспектива Обучения и роста

- Определяет задачи для роста компании в долгосрочной перспективе путем повышения квалификации, мастерства и удовлетворенности сотрудников

Задача: содействие реализации основных стратегических целей компании

Цели: мотивация, удовлетворенность персонала

Показатели: текучесть кадров, уровень образования и квалификации etc.

Критерии: КМ, исходя из опыта и целей компании etc.

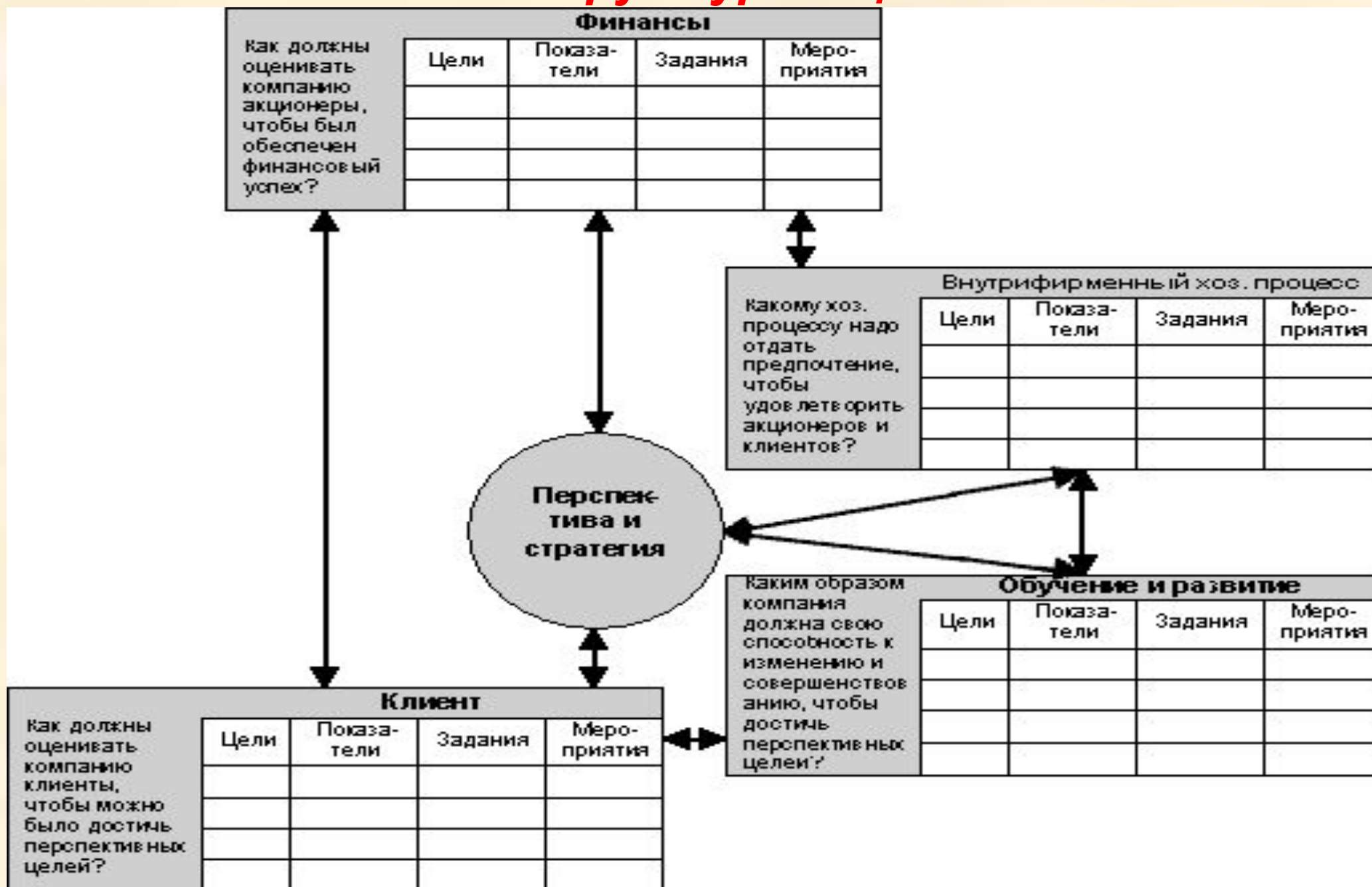
Balanced Scorecard. Структура и цели системы

Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- как его оценивают клиенты (аспект клиента);
- какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (внутрифирменный аспект);
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
- как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

Ответы на эти вопросы зависят от постановки целей, которые "выводятся" из стратегии предприятия, а затем "переводятся" в показатели системы управления. В ходе дискуссий обсуждаются не только целевые установки, но и измеряющие цели показатели, задания на плановый период и необходимые для их выполнения мероприятия.

Balanced Scorecard. Структура и цели системы



Balanced Scorecard. Структура и цели системы

"Баланс" в рамках новой концепции носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей охватывает стратегически важные темы. Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом других информационных систем. Но на практике границы здесь размыты.

Новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

Balanced Scorecard. Пример

| | Стратегическая цель | Показатель | Конкретное значение |
|--|--|--|--|
| Финансы: положение компании с позиции инвесторов | Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли | Прибыль на используемый капитал | Не менее 24% |
| | Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных | Прирост продаж | Свыше 13% |
| | Увеличение притока наличности | Дисконтированная норма поступления наличности | Прирост 15% в год |
| Клиент: положение компании с позиции клиента | Поддержание имиджа компании как новатора | Доля новых товаров и услуг в продажах | Доля продукции моложе двух лет свыше 60% |
| | Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг | Оценка клиента | 1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов |
| | Положение приоритетного поставщика | Доля продаж постоянным клиентам | Свыше 50% |
| Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов | Заблаговременное влияние на потребности клиента | Консультационные часы до начала предложения продукции | Прирост 5% в год |
| | Развитие регионального рынка А | Количество новых клиентов в регионе А | Прирост 30% в год |
| | Быстрое налаживание аппаратного обеспечения | Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера | 90% менее 10 дней |
| | Резкое улучшение управления проектами | Доля проектов без просрочки | 90% |
| Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании | Постоянное улучшение | Значение индекса периода "полураспада" стоимости предприятия | Ежегодное улучшение на 10% |
| | Повышение удовлетворенности сотрудников | Индекс удовлетворенности сотрудников | Более 80% |
| | | Количество предложений по улучшению на одного сотрудника | Более 20 предложений на человека |

Balanced Scorecard. Структура и цели системы

В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
- налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.