

# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

## Лекция 4

## Определение бенчмаркинга

Термином "**бенчмаркинг**" обозначается один из инструментов *совершенствования деятельности*.

Название метода происходит от английских слов "**bench**" (уровень, высота) и "**mark**" (отметка).

Это словосочетание трактуется по-разному: "опорная отметка", "отметка высоты", "эталонное сравнение" и т. п.

# Определение бенчмаркинга

## Формальное определение:

«**Бенчмаркинг** – это *постоянный процесс* изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов, либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях».

## Рабочее определение:

«**Бенчмаркинг** – это *поиск* наилучшего промышленного опыта, ведущего к превосходству в сфере производства».

(Robert C. Camp. «Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that lead to Superior Performances». ASQC Quality Press, 1989.)

# ГОСТ Р ИСО 9004-2010

## Бенчмаркинг

Бенчмаркинг представляет собой **методику проведения измерений и анализа**, которая может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности.

Бенчмаркинг применим к стратегии и политике, операциям, процессам, продукции и организационным структурам.

а) Существует несколько видов бенчмаркинга, а именно:

- **внутренний бенчмаркинг** деятельности в рамках организации;
- **конкурентный бенчмаркинг** для сравнения с показателями деятельности или процессами конкурентов;
- **общий бенчмаркинг**: сравнение со стратегиями, операциями или процессами неродственных организаций.

## Другие определение бенчмаркинга

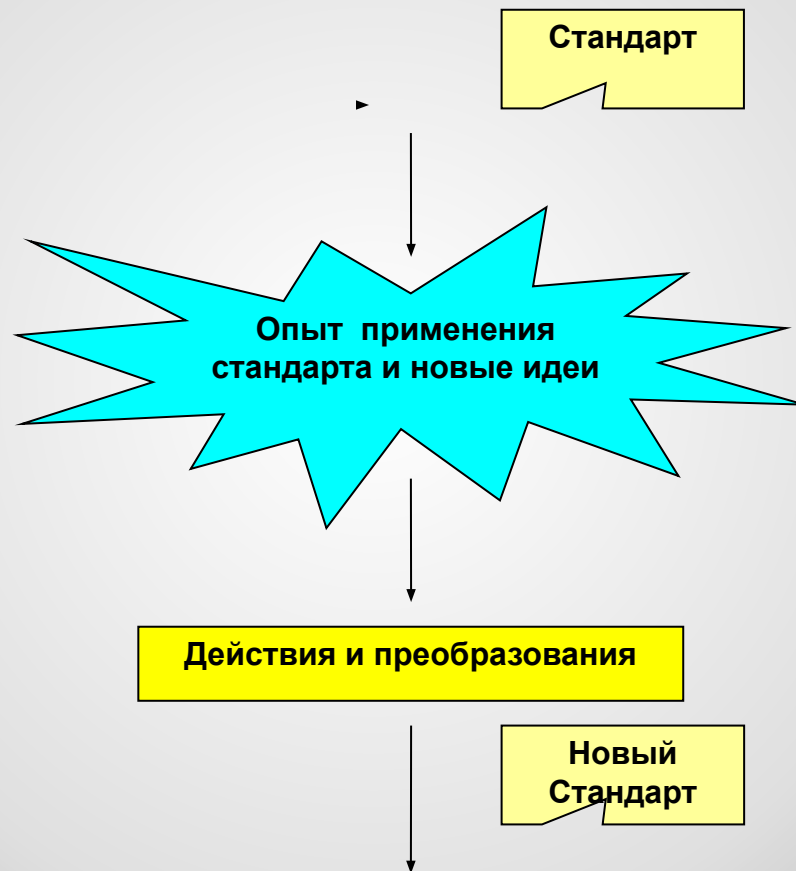
- **Постоянный процесс непрерывного улучшения.**
- **Определение областей, в которых улучшение принесет наиболее значимые результаты по ключевым вопросам бизнеса или отношений с заказчиком.**
- **Установление стандартов там, где накоплен и определен наилучший опыт.**
- **Определение «лучших» компаний, которые придерживаются этих стандартов.**
- **Адаптация и применение полученных от таких подходов идей и опыта с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получение превосходства над ними.**

## Другие определение бенчмаркинга

- **Бенчмаркинг как непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров.**  
Однако подобное сравнение может и должно использоваться не только между фирмами, предприятиями, но и внутри них, что позволяет считать **бенчмаркинг методом непрерывного совершенствования деятельности любого вида и уровня путем эталонного сравнения.**

**При этом *эталон* как условная планка не может оставаться постоянным, он должен соответствовать изменению внешних условий и возможностям предприятия.**

# Стандарты и процесс преобразования



# Определение бенчмаркинга

Сравнение бизнес-процессов,  
а не только их показателей

Структурированный  
процесс

Фокус  
вовне

«Бенчмаркинг - это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы»

Учиться у других

Перемены, а не эволюция



# Объекты бенчмаркинга

	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Процессы</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Затраты</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Функции</li></ul>
Бенчмаркинг ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Стратегии</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Показатели</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Продукция/услуги</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Потребители</li></ul>

## Типы методологии бенчмаркинга

- **Benchmarking** продукции и технических решений (включает анализ и сравнение цен, качества, свойств, технических и эксплуатационных характеристик определенного вида продукции и услуг;
- **Benchmarking** бизнес-процессов/функций (концентрирует своё внимание на рабочих процессах);
- Стратегический **Benchmarking** (позволяет организации проанализировать и сравнить свои стратегические цели, методы стратегического планирования, управления финансами и т.д.)

# Типы бенчмаркинга

	▶ Внутренний
	▶ Функциональный
<b>Типы бенчмаркинга</b>	▶ Конкурентный
	▶ Общий
	▶ Глобальный

# Типы бенчмаркинга

**Внутренний бенчмаркинг** – бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации, *сопоставляя характеристики* производственных подразделений;

**Функциональный бенчмаркинг** – бенчмаркинг, который *сравнивает определенную функцию* двух или более организаций в том же секторе;

**Бенчмаркинг конкурентоспособности** – измерение характеристики предприятия и её *сопоставление с характеристикой конкурентов*; возможностей процесса или административных методов

## Типы бенчмаркинга

**Общий бенчмаркинг** – бенчмаркинг процесса, который *сравнивает определенную функцию* двух или более организаций независимо от сектора. Он может проводиться по разным направлениям:

- бенчмаркинг затрат,
- бенчмаркинг характеристики,
- бенчмаркинг клиента.

## Рекомендуемые комбинации типов и объектов бенчмаркинга

	Внутренний	Конкурентный	Функциональный	Общий
Бенчмаркинг показателей	●	▲	●	○
Бенчмаркинг процесса	●	○	▲	▲
Стратегический бенчмаркинг	○	▲	○	○

Уместность/ценность: ▲ - высокая, ● - средняя, ○ - низкая

# Индивидуальный конкурентный бенчмаркинг

В этом случае бенчмаркинг приобретает "**разведывательный**" характер. Для этого необходимо установить своих конкурентов на рынке, по какому-то признаку выстроить их ранговый ряд, определив в нем собственное положение. Среди более сильных противников избирается "**эталон**", результативности которого намерены добиться к определенному сроку.

В последние годы стало возможным проведение индивидуального бенчмаркинга на **основе самооценки**.

**Самооценка** рассматривается сегодня как самостоятельный и эффективный **инструмент управления качеством**, что вполне справедливо, но при этом она является ни чем иным, как разновидностью внешнего индивидуального бенчмаркинга.

# Внешний партнерский бенчмаркинг

1. **Заключение договора**, где указываются правила проведения работы, условия использования полученных результатов на основе баланса интересов всех участников исследования, условия конфиденциальности.

2. **Определение направления исследования**, круга показателей, необходимых и достаточных для разработки рекомендаций, способствующих успешному развитию каждого из участников.

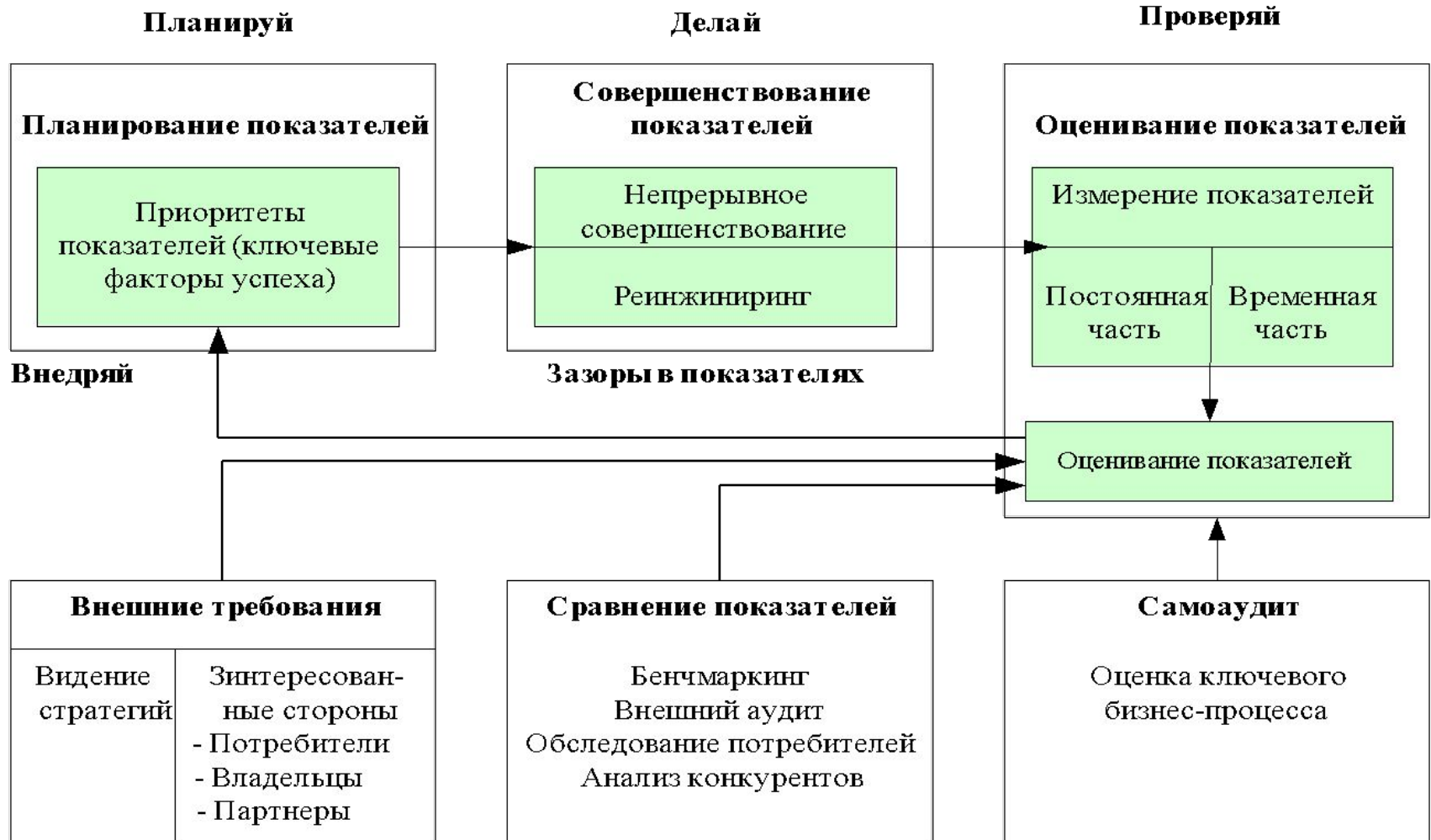
3. **Формирование рабочей группы** из специалистов предприятий-участников, представителей смежных предприятий, приглашенных экспертов и консультантов. **Одна подгруппа** проводит исследование, используя традиционные источники информации, **другая** – изучает фактическое состояние процессов, составляя их блок-схемы, фиксируя результаты опроса работников, осуществляет другие необходимые действия для получения наиболее полной производственной картины. Особое внимание здесь уделяется различного рода нестыковкам.

4. **Сопоставление результатов исследований двух подгрупп** для проверки, как реализуется то, что декларируется, планируется. Скрупулезно фиксируются все отклонения, но не с целью "уличить", а для выявления реальных резервов совершенствования деятельности на каждом предприятии, для того, чтобы не допустить обезличивания рекомендаций.

5. **Подготовку рекомендаций** индивидуально для каждого участника на основе проведенного анализа путем отбора наилучших решений, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем. На этом этапе может понадобиться сбор дополнительных сведений, возобновление исследований и т. п.



# Цикл PDCA и бенчмаркинг



# Цикл PDCA и бенчмаркинг

Схема 2

«Колесо бенчмаркинга» и цикл Деминга-Шухарта



# Этапы проведения бенчмаркинга

## Этап 1 – Планирование

1. Определение предмета бенчмаркинга.
2. Установление партнера.
3. Определение метода сбора данных. Сбор данных.

## Этап 2 – Анализ

4. Определение расхождений, важных с точки зрения обеспечения конкурентоспособности.
5. Планирование будущих показателей эффективности.

## Этап 3 – Интеграция

6. Сообщение результатов исследований в организации.
7. Пересмотр установленных целей и оперативных планов.

## Этап 4 – Действие

8. Разработка плана действий.
9. Осуществление планов и мониторинг результатов.
10. Повторная проверка процесса контрольных точек бенчмаркинга.

# Этапы типового проекта Benchmarking

**1. Разработка концепции проекта:** Определение объектов для анализа (продукции, процессов, стратегии) и необходимости проведения Benchmarking. Принятие решения о проведении проекта.



**2. Планирование проекта:** Определение сферы проведения Benchmarking и его целей. Разработка плана проекта.



**3. Сбор предварительных данных:** Сбор предварительных данных о промышленных компаниях и аналогичных процессах, а также уточненных данных о процессах своей собственной компании.



**4. Выбор компаний, лучших в заданном классе:** Сбор подробных данных о компаниях, обладающих процессами, лучшими в заданном классе.



**5. Сбор данных о компаниях, лучших в заданном классе:** Сбор подробных данных о компаниях, обладающих процессами, лучшими в заданном классе.

# Этапы типового проекта Benchmarking



**6.Оценка:** Сравнение параметров собственных процессов и процессов компаний, лучших в заданном классе. Разработка рекомендаций.



**7.Планирование реализации:** Разработка планов улучшения процессов для достижения поставленных целей (наивысшей производительности, качества, экономии и т.п.).



**8.Реализация:** Реализация планов улучшения процессов и постоянный мониторинг достигнутых улучшений



**9.Реализация (улучшение):** Обновление найденных решений и оценка степени достигнутых улучшений процессов предприятия

# Российский Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство»



Адрес сайта: [www.benchmarkingclub.ru](http://www.benchmarkingclub.ru)

**Российский Клуб бенчмаркинга  
«Деловое совершенство»  
является участником глобальной сети  
бенчмаркинга (GBN)**

# Кодекс поведения бенчмаркинга

- **взаимность**, при которой бенчмаркинг основывается на взаимном договоре, согласии, уровне конфиденциальности, обмене данными;
- **аналогия**, т.е. оперативные процессы партнеров должны быть схожими, так как от этого зависит успех деятельности;
- **измерения**, при котором бенчмаркинг – сравнение характеристик, полученных на нескольких предприятиях;
- **достоверность** – для этого бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса.



## Пример 1.

- Одним из примеров классической методики анализа и внедрения бенчмаркинга считается разработка корпорации XEROX, которая включает четыре этапа: подготовка, анализ, внедрение, повторение. В ходе анализа эффективности работы других компаний XEROX изменила порядок складирования готовой продукции, запустила двухуровневую дистрибуцию (кстати, впервые именно в России), ускорила сборку изделий на участках, где требовался ручной труд и т.п. Изучение и внедрение лучших наработок многих компаний обеспечило XEROX конкурентными преимуществами.



## Пример 2.

- Показательным примером являются эталонные сравнения, проведенные компанией Ford. Бенчмаркинг проводился в девяностых годах с целью укрепить позиции компании. Было проведено исследование более 50 моделей автомобилей с целью изучения их преимуществ и предпочтений потребителей. Определили по каждому привлекательному свойству лучший автомобиль в классе, чтобы достичь аналогичных показателей и даже превзойти их. Результатом стал выпуск автомобиля Taurus, который назвали автомобилем года. Но через некоторое время Taurus утратил свои позиции, отклонившись в процессе доработок от первоначальной концепции. Это доказало руководителям Ford, что бенчмаркинг является процессом постоянным и непрерывным, не является одноразовым мероприятием

## Пример 3.

- Компания Nokia давно признана международной организацией, занятой созданием мобильных устройств и сервисов. Nokia использует бенчмаркинг для того, чтобы поддерживать свое положение на рынке и развиваться, следя за временем и прогрессом во всех областях своей деятельности (логистика, исследования, разработки, отношения с партнерами, коллектив). Примером результатов является сравнение важнейших показателей результативности компании компании «Nokia» с лучшими отраслевыми показателями.



## Пример 4.

- В России «Премия правительства в области качества» дает возможность лауреатам обеспечить свой имидж, зарекомендовать себя как надежного производителя высококачественной продукции, способствует привлечению новых партнеров. Анализ предприятий-лауреатов показал, что они применяют различные виды бенчмаркинга, благодаря которому предприятие может улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для сравнения с другими предприятиями. В таблице 1.2 приведены примеры применения различных видов бенчмаркинга на российских

## Таблица 1.2 - Примеры применения разных видов бенчмаркинга на российских предприятиях

Вид бенчмаркинга	Название предприятия	Объект сравнения	Результаты
<b>Конкурентный</b>	Ирбитский мотоциклетный завод	Реструктуризация подразделений завода	Решение о закрытии нескольких цехов
	Ирбитский мотоциклетный завод	Производительность мотоциклов на одного сотрудника	Повышение квалификации сотрудников, уменьшение простоев оборудования
	ЗАО «Петер-Старт»	Сравнение показателей отчетности	-
	ОАО «Северсталь»	Производственные показатели	Сокращение издержек, применение новых технологий, развитие рынка
<b>Функциональный</b>	«Нижфарм»	Выкладка товара	Новый подход к мерчендайзингу
<b>Внутренний</b>	ГКБ №1 (г. Новосибирск)	Качество медицинской помощи	Выявлены три победителя, являющихся примером
<b>Общий</b>	Коммунальные предприятия	Все направления деятельности	Модернизация оборудования, новая система мотивации персонала, изменение методов работы с потребителями

# **Модели совершенства**

# МОДЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (МРМ)

Лидерство руководителя <b>100 баллов</b> (10 %)	Вовлечение работников <b>90 баллов</b> (9 %)	<b>Процессный подход</b> <b>140 баллов</b> (14 %)	Системный подход <b>90 баллов</b> (9 %)	Ключевые результаты бизнеса <b>150 баллов</b> (15 %)
	Постоянное улучшение <b>80 баллов</b> (8 %)		Ориентация на потребителя <b>200 баллов</b> (20 %)	
	Взаимовыгодные отношения с поставщиками <b>90 баллов</b> (9 %)		Принятие решений, основанное на фактах <b>60 баллов</b> (6 %)	
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <b>500 баллов (50 %)</b>			<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b> <b>500 баллов (50 %)</b>	

# Содержание критериев и подкритериев модели результативного менеджмента (МРМ)

Критерий	Элементы ISO 9001:2008 (подкритерии)
1. Лидерство руководителя	5.1; 5.3; 5.4.1; 5.4.2; 5.5.1; 5.5.2; 5.5.3; 5.6.1; 6.1
2. Вовлечение работников	5.1a; 5.3d; 5.4.1; 5.5.1; 5.5.2c; 5.5.3; 6.2.1; 6.2.2; 7.3.1
3. Постоянное улучшение	4.1f; 5.3e; 5.5.2b; 5.6.2g; 5.6.3a,b; 6.1a; 8.1c; 8.4; 8.5.1; 8.5.2; 8.5.3
4. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	4.1; 7.3.3b; 7.4.1; 7.4.2; 7.4.3; 8.4d
5. Процессный подход	4.1; 4.2.1c; 4.2.2c; 5.5.2a; 5.6.3c; 5.6.3a; 7.1; 7.3.1a; 7.5.2; 8.1; 8.2.2; 8.2.3; 8.4c
6. Системный подход	4.1; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 5.4.2; 5.6.1; 5.6.2; 5.6.3; 6.3; 6.4; 7.2.1; 7.5.1; 7.5.5; 8.2.2; 8.2.3; 8.4;
7. Ориентация на потребителя	5.1a; 5.2; 5.5.2c; 5.6.2b; 5.6.3b; 6.1b; 7.2.1a,b; 7.2.2; 7.2.3; 7.5.4; 8.2.1; 8.5.2a; 8.4
8. Принятие решений, основанное на фактах	4.2.1e; 4.2.4; 5.5.2b; 5.5.3; 5.6.1; 6.2.2a,c,e; 7.1d; 7.3.2; 7.3.3; 7.3.4; 7.3.5; 7.3.6; 7.3.7; 7.4.1; 7.5.2d; 7.5.3; 7.5.4; 7.6; 8.2.2a,b; 8.2.3; 8.2.4; 8.3; 8.4; 8.5.2; 8.5.3
9. Ключевые результаты бизнеса	нет

# Краткое описание критериев модели результативного менеджмента (МРМ)

- Критерий 1. Лидирующая роль руководства.
- Содержания критерия:
- как руководители организации определяют политику в области качества, обеспечивают установление целей и планирование в области качества;
- как руководители организации способствуют реализации планов, в том числе путем выделения ресурсов, информирования персонала, проведения анализа системы менеджмента качества;
- насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую разработку, внедрение и постоянное повышение результативности системы менеджмента качества организации



# Функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM)

**MFAM** позволяет руководителям проанализировать не столько бизнес-процесс, сколько свою деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, *наметить области первоочередных улучшений*, проследить динамику улучшений.

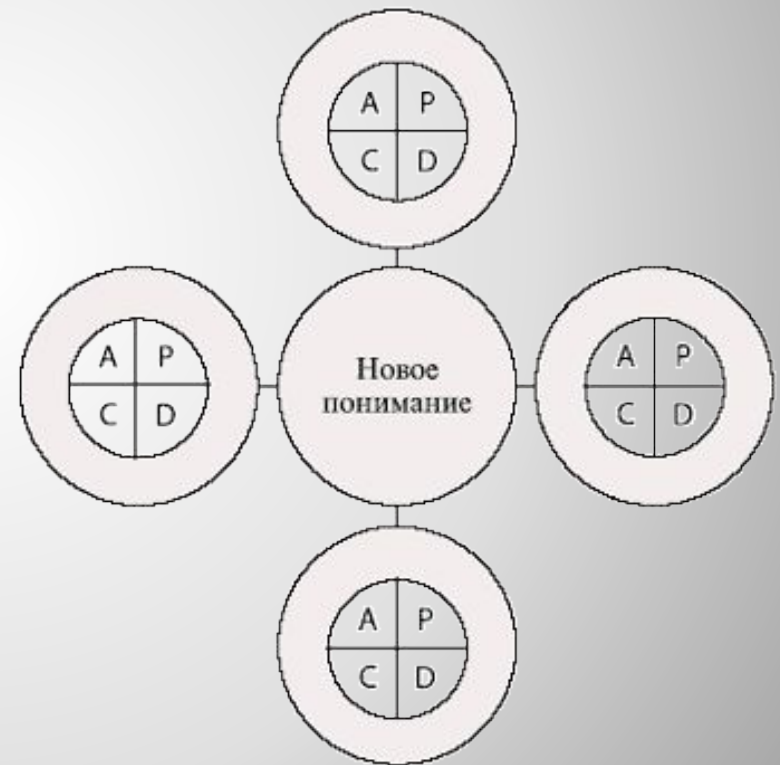
**MFAM** является *инструментом* непрерывного совершенствования системы управления.

# Постоянное совершенствование

Схема 7



Схема 8



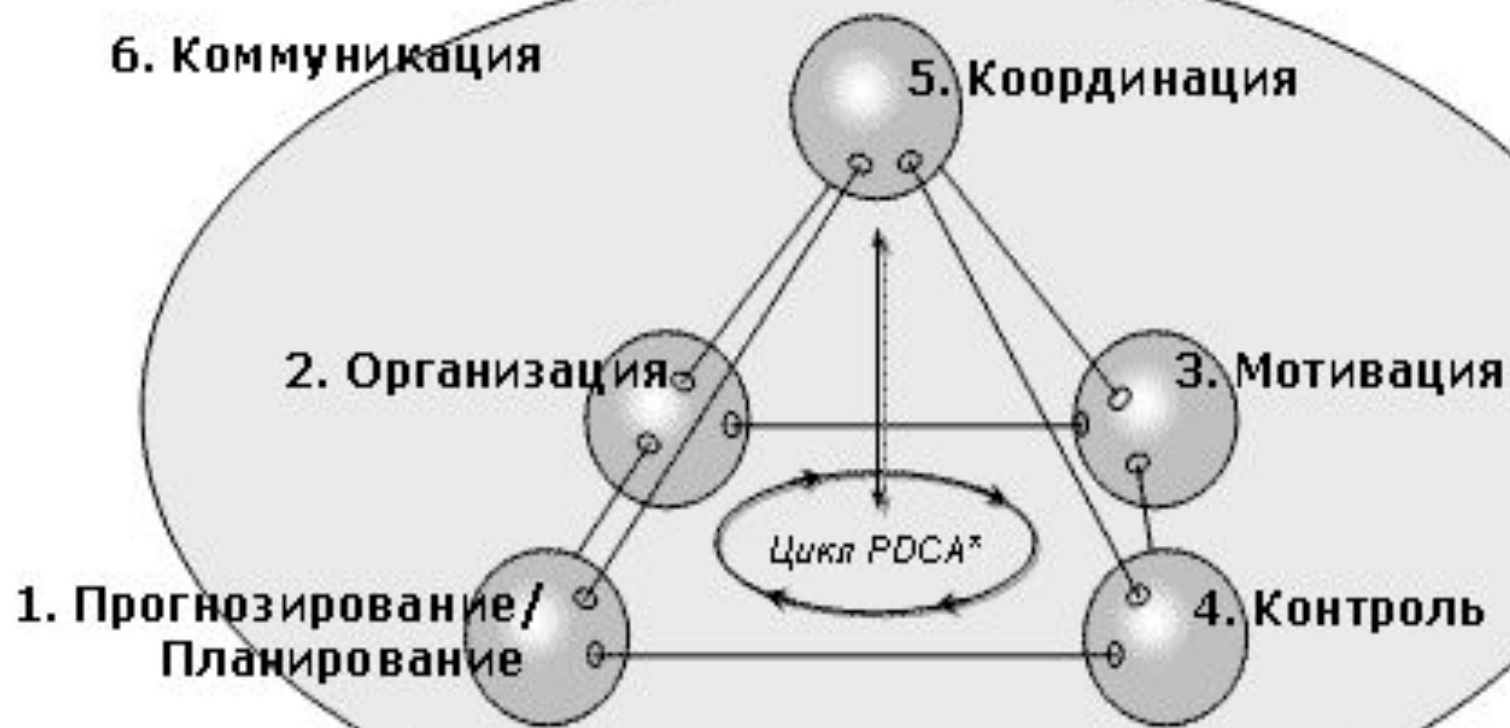
# Структура функциональной модели оценки менеджмента

В основе функциональной модели  
оценки менеджмента (ФМОМ) лежат  
шесть основных функций управления:

- прогнозирование/планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация;
- коммуникация.

# Структура функциональной модели оценки менеджмента

Первые *пять функций* менеджмента соответствуют *пяти оценочным критериям* модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет *характер взаимосвязей организации*, т. е. ее **коммуникацию**.



# Оценочные категории деятельности организации

Оценка, балл	Состояние оценочной категории
0	Деятельность не ведется
1	Деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
2	Деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	Деятельность ведется постоянно и систематически
4	Деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

# Содержание критериев модели ФМОМ

Планирование / прогнозирование.

Этот критерий затрагивает проблемы **определения будущей стратегии**. Функция планирования призвана дать ответы на три следующие вопроса:

- на какой стадии находится выполнение установленных **целей** и принятой **миссии**;
- какие **направления** намечены для развития организации;
- какие **способы** применяются в организации для достижения прогнозируемых целей.

# Анкета ФМОМ

1. Прогнозирование/планирование	Оценка
1.1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	
1.2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?	
1.3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?	
1.4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?	
1.5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?	



# Содержание критериев модели ФМОМ

## Организация.

Этот критерий включает деятельность по реализации поставленных задач, формированию **рациональной структуры** предприятия, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми **ресурсами**: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными.

Задача руководителя на этом этапе – построить бизнес - процесс **максимально эффективно**.

# Анкета ФМОМ

2. Организация	Оценка
2.1. Понятна ли организационная структура предприятия?	
2.2. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	
2.3. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?	
2.4. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?	
2.5. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?	

# Содержание критериев модели ФМОМ

## Мотивация.

Этот критерий рассматривается как функция управленческой деятельности, направленная на побуждение конкретных работников к действиям *для достижения целей* предприятия через *личную заинтересованность*.

## Контроль.

Этот критерий рассматривается как *форма постоянно действующей обратной связи*, необходимой для своевременной проверки качества бизнес-процесса на каждом этапе.

# Анкета ФМОМ

3. Мотивация	Оценка
3.1. Высоки ли лидерские качества руководителя?	
3.2. Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?	
3.3. Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?	
3.4. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?	
3.5. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	

# Анкета ФМОМ

4. Контроль	Оценка
4.1. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)	
4.2. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?	
4.3. Учитываются мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?	
4.4. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?	
4.5. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям предприятия?	

# Содержание критериев модели ФМОМ

## Координация.

Этот критерий рассматривается как функция менеджмента, которая важна для *регулирования и постоянной диагностики системы управления.*

*Анализ отклонений* в работе и *корректировка* текущих планов и задач в соответствии с изменяющейся ситуацией – одна из основных задач координации.

# Анкета ФМОМ

5. Координация	Оценка
5.1. Существуют ли на предприятии эффективная система управления?	
5.2. Установлены ли внутренние связи между подразделениями предприятия?	
5.3. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?	
5.4. Производится корректировка и уточнение планов и задач предприятия?	
5.5. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?	

# Содержание критериев модели ФМОМ

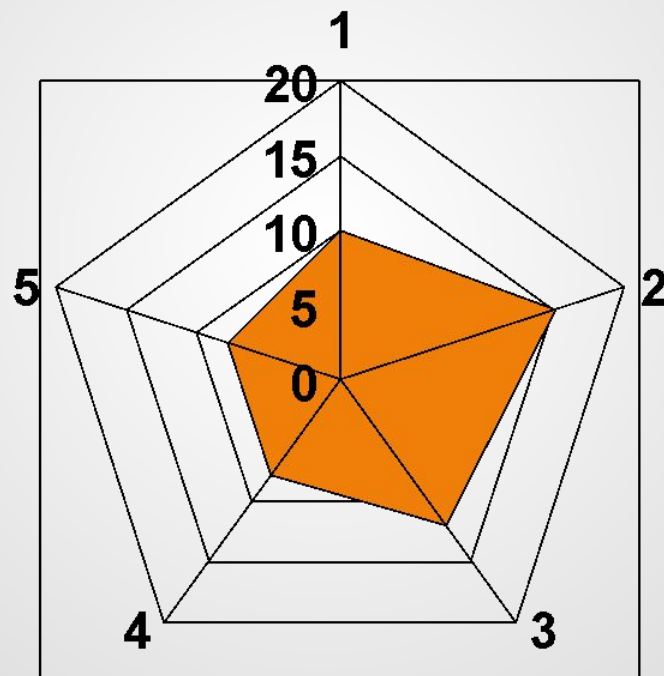
## Коммуникация.

Этот критерий рассматривается как *жизненная энергия* деятельности организации, и уровень этой энергии определяется состоянием первых пяти функций управления.

Таким образом *коммуникационный профиль* организации отражает общее состояние её системы менеджмента.



# Коммуникационный профиль организации

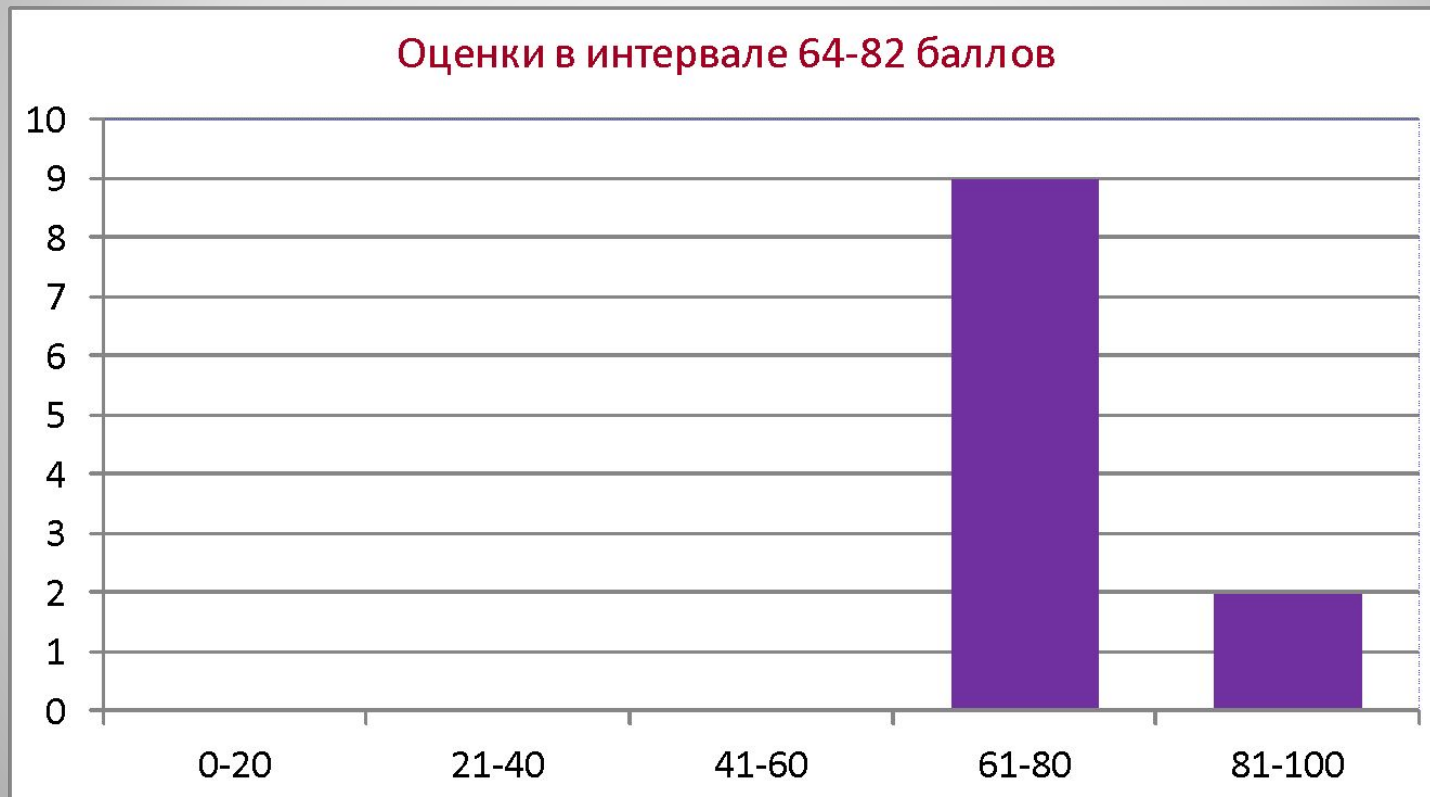


■ Коммуникационный профиль

# **Результаты экспресс-оценки деятельности по модели ФМОМ**

ОАО «СКТБ РТ»

# Результаты экспресс-оценки деятельности ОАО «СКТБ РТ» по модели ФМОМ

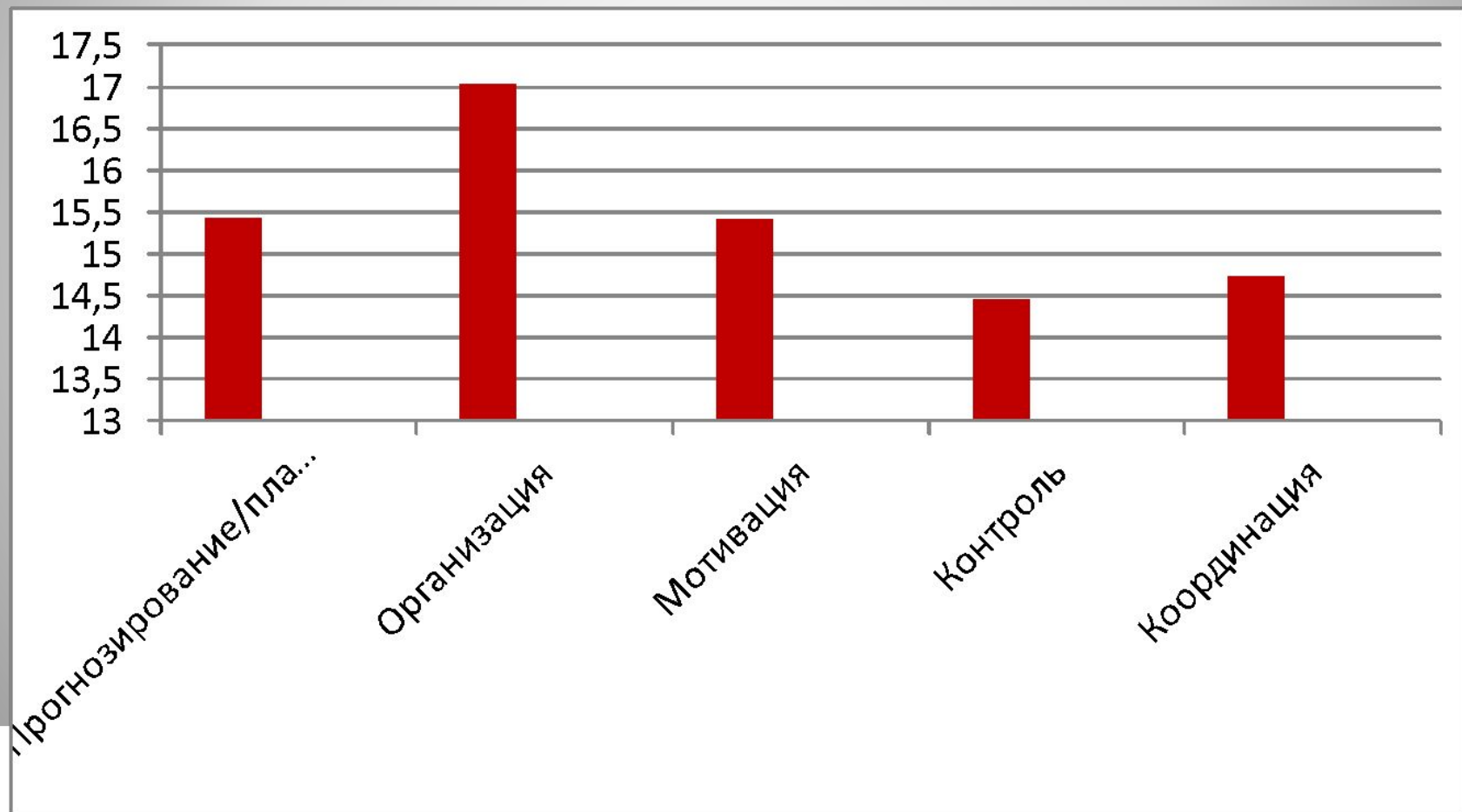


# Характеристика состояния менеджмента

Уровень	Оценка (балл)	Характеристика состояния менеджмента
I	(0-20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса
II	(21-40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
III	(41-60)	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать значимость потребителя и значимость персонала
IV	(61-80)	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования
V	(81-100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

# Результаты (средние оценки) деятельности ОАО «СКТБ РТ» по модели ФМОМ

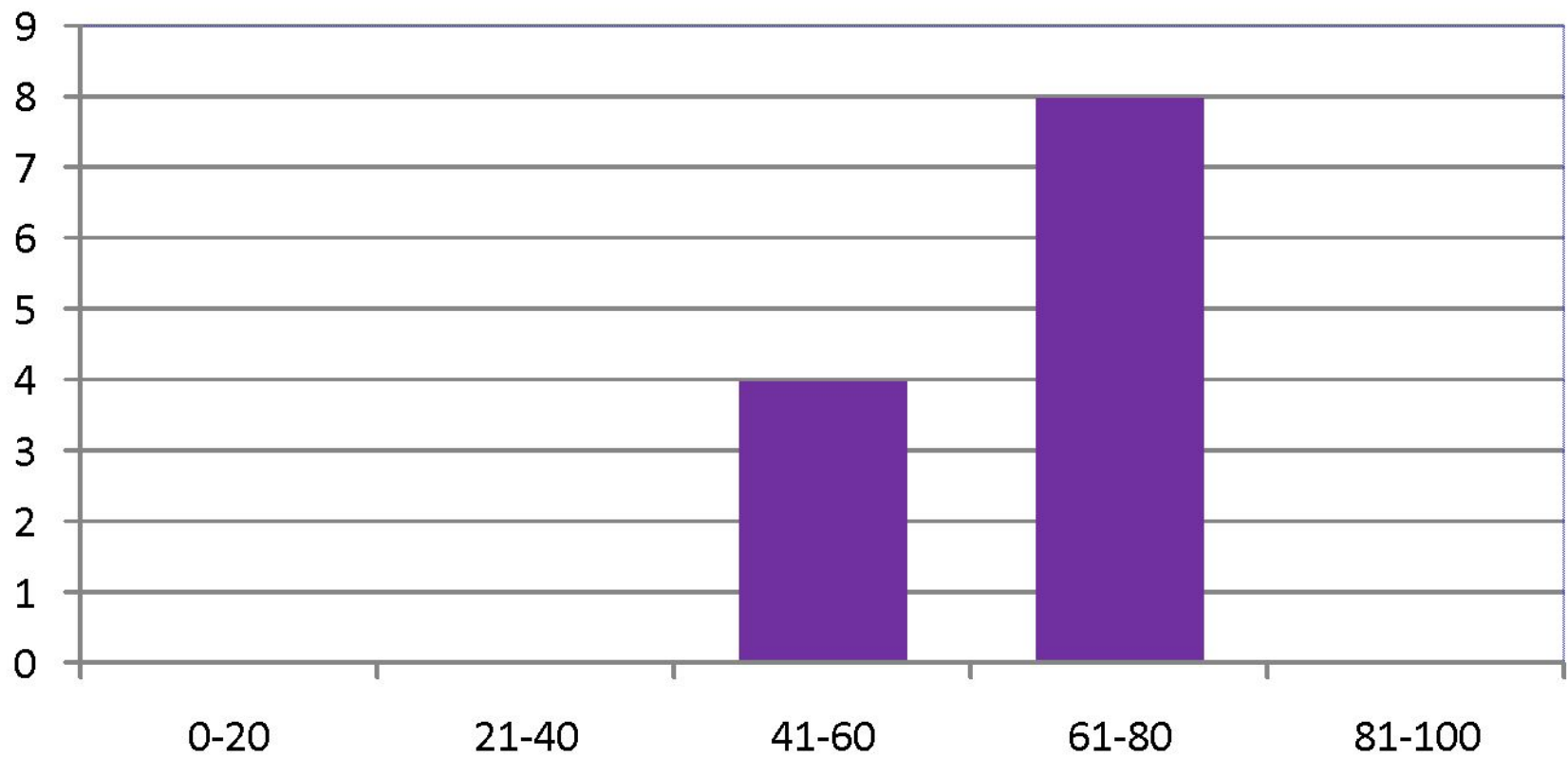
(максимальное значение – 20 баллов)



# **Результаты экспресс-оценки деятельности по модели ФМОМ**

ОАО «НПП Старт»

## Оценки в интервале 53-71 баллов



# Характеристика состояния менеджмента

Уровень	Оценка (балл)	Характеристика состояния менеджмента
I	(0-20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса
II	(21-40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
III	(41-60)	<b>Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать значимость потребителя и значимость персонала</b>
IV	(61-80)	<b>Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования</b>
V	(81-100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной



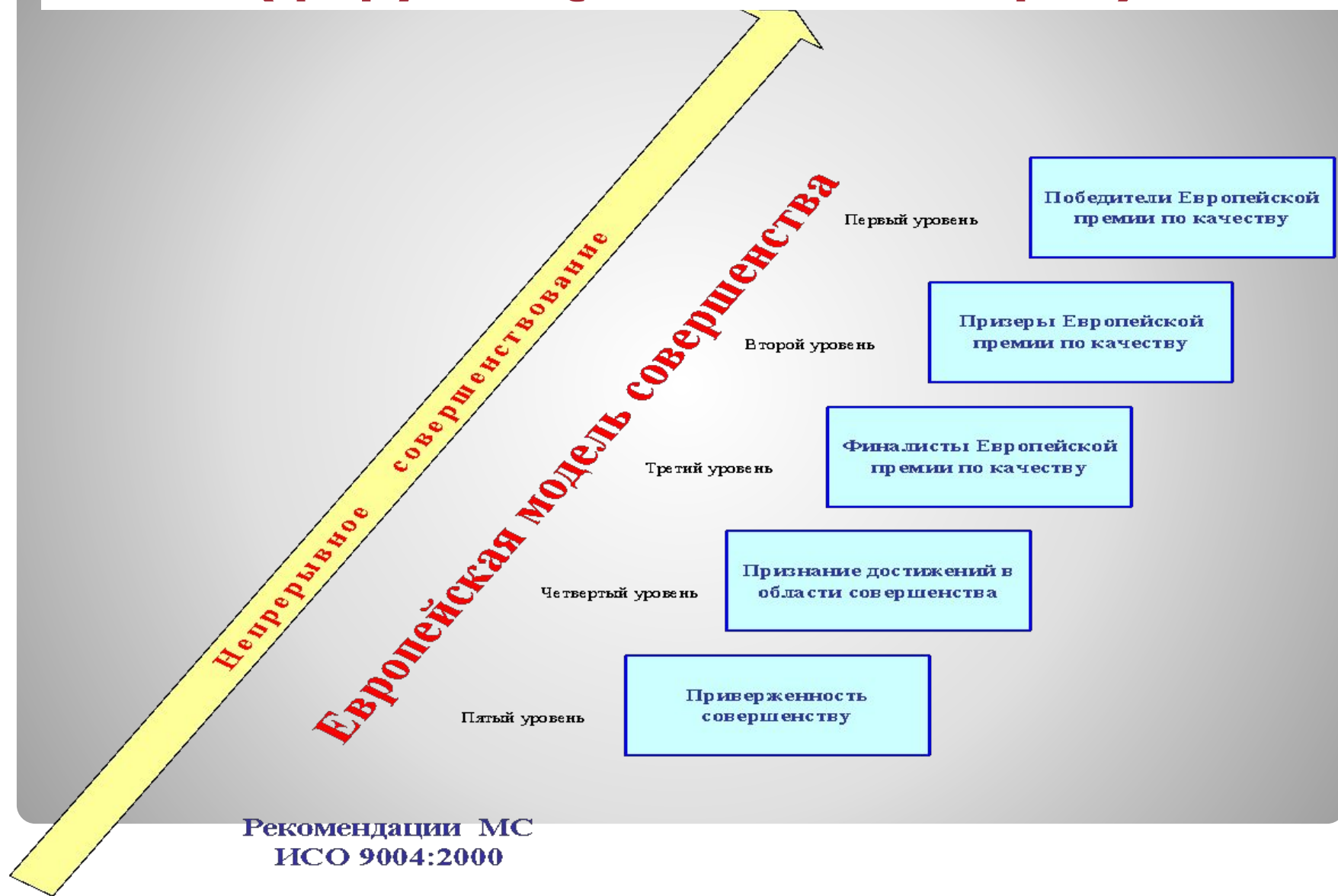
# От качества к совершенству. Полезная модель EFQM



В книге рассматривается один из наиболее признанных и эффективных современных *инструментов анализа и совершенствования организационной деятельности* — *модель совершенствования EFQM.*

Описана структура модели, содержание ее критериев и оценочного механизма. Проанализированы особенности ее применения как *модели премии по качеству*, а также *инструмента для диагностической самооценки организации* и бенчмаркинга.

# Уровни совершенства (форум EFQM 2001 в Люцерне)

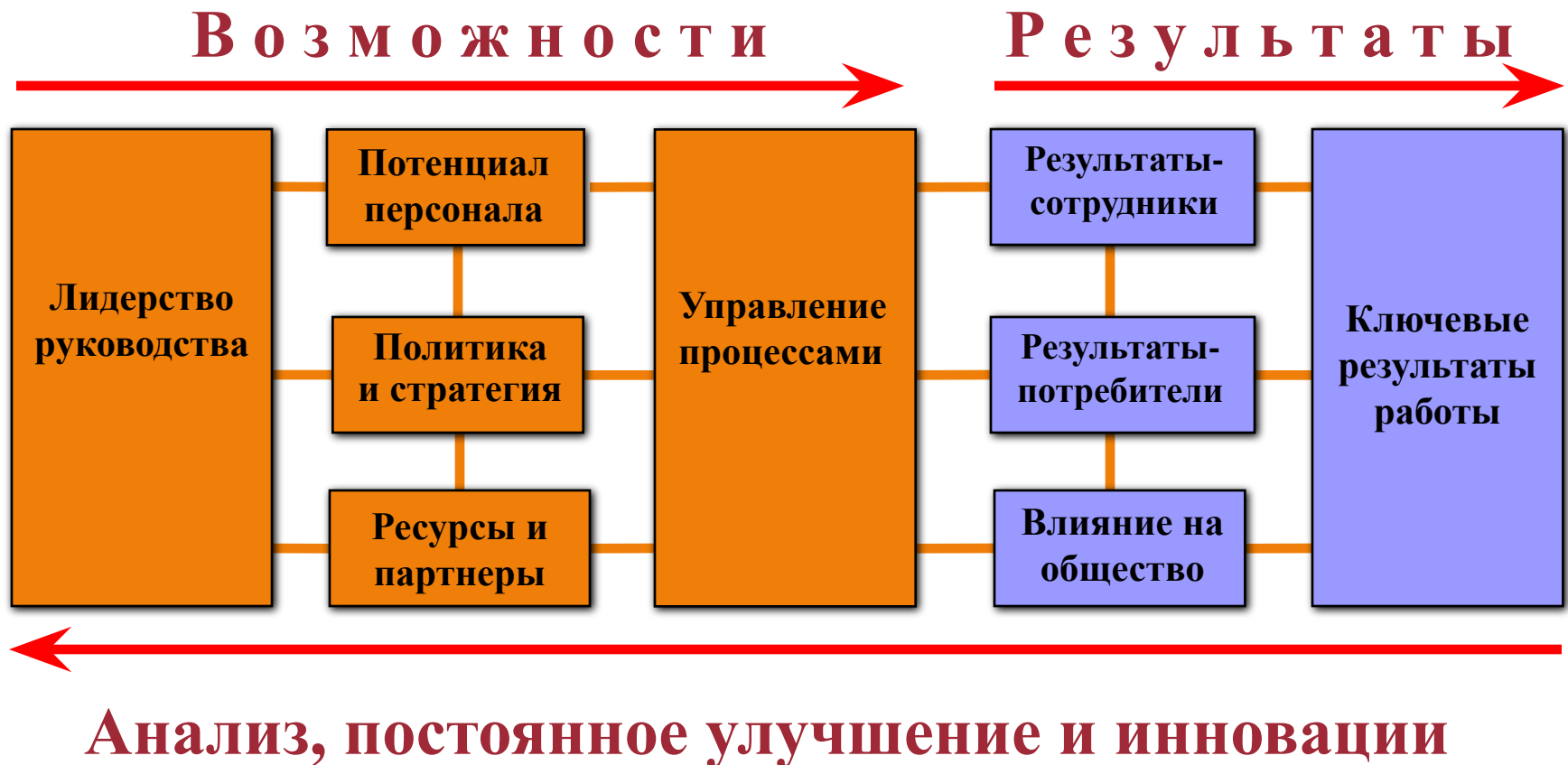


Модель ИСО 9001:2000

# Уровни совершенства деятельности (Стандарт ISO 9004:2000, табл. А.1)

Оценка уровня совершенства	Характеристика уровня совершенства	Руководство по оценке уровня совершенства
1	Не сформулировано отношение к проблеме	Нет методик, отсутствие результатов, плохие или непредсказуемые результаты
2	Проблемы решаются в случае их возникновения	Ориентация на решение или предупреждение проблем, мало информации о результатах
3	Системный подход к решению проблем	Ориентация на управление процессами, система раннего предупреждения проблем, имеется информация о соответствии требованиям и о трендах улучшений
4	Реализация принципа постоянных улучшений	Реализован процесс улучшений, хорошие результаты, устойчивый тренд улучшений
5	Высший уровень совершенства	Хорошо организованный процесс улучшений. Результаты соответствуют высшему мировому уровню

# Структура модели совершенства EFQM



# Структура модели совершенства EFQM



# МОДЕЛЬ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

<p>Лидирующая роль руководства <b>100 баллов</b> (10 %)</p>	<p>Персонал <b>100 баллов</b> (10 %)</p>	<p>Процессы, осуществляемые организацией <b>160 баллов</b> (16 %)</p>	<p>Удовлетворенность персонала <b>100 баллов</b> (10 %)</p>	<p>Результаты работы организации <b>150 баллов</b> (15 %)</p>
	<p>Политика и Стратегия организации в области качества <b>100 баллов</b> (10 %)</p>		<p>Удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг <b>150 баллов</b> (15 %)</p>	
	<p>Партнерство и ресурсы <b>100 баллов</b> (10 %)</p>		<p>Влияние организации на общество <b>100 баллов</b> (10 %)</p>	
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <b>500 баллов (50 %)</b></p>			<p><b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b> <b>500 баллов (50 %)</b></p>	