

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

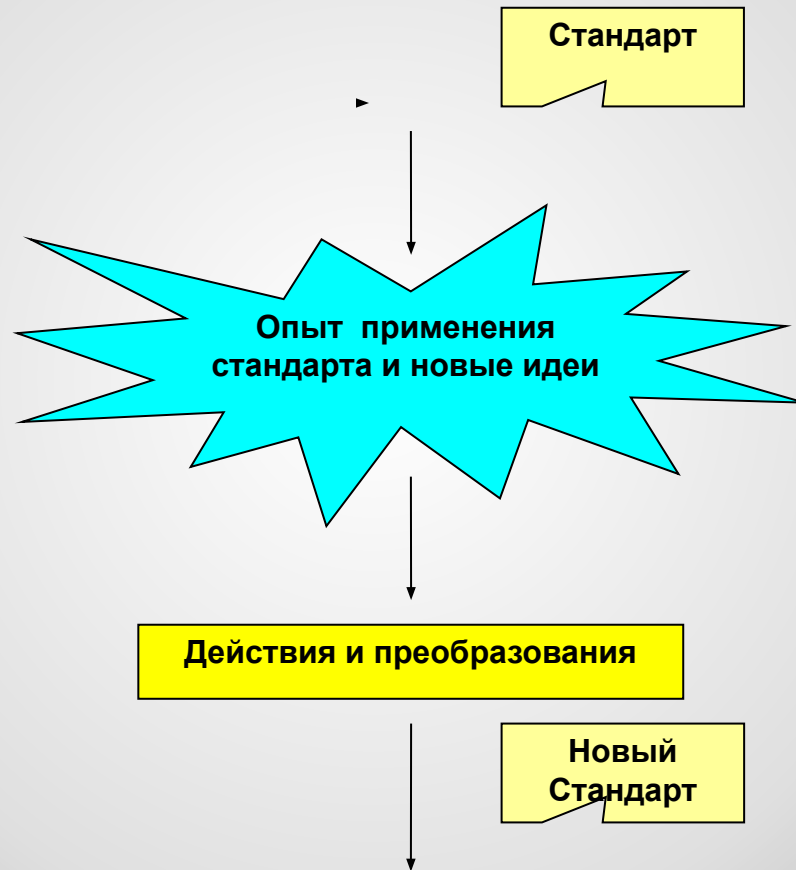
- **Постоянный процесс непрерывного улучшения.**
- **Определение областей, в которых улучшение принесет наиболее значимые результаты по ключевым вопросам бизнеса или отношений с заказчиком.**
- **Установление стандартов там, где накоплен и определен наилучший опыт.**
- **Определение «лучших» компаний, 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">▶ Процессы
	<ul style="list-style-type: none">▶ Затраты
	<ul style="list-style-type: none">▶ Функции
Бенчмаркинг ▶	<ul style="list-style-type: none">▶ Стратегии
	<ul style="list-style-type: none">▶ Показатели
	<ul style="list-style-type: none">▶ Продукция/услуги
	<ul style="list-style-type: none">▶ Потребители

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
Типы бенчмаркинга	▶ 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.

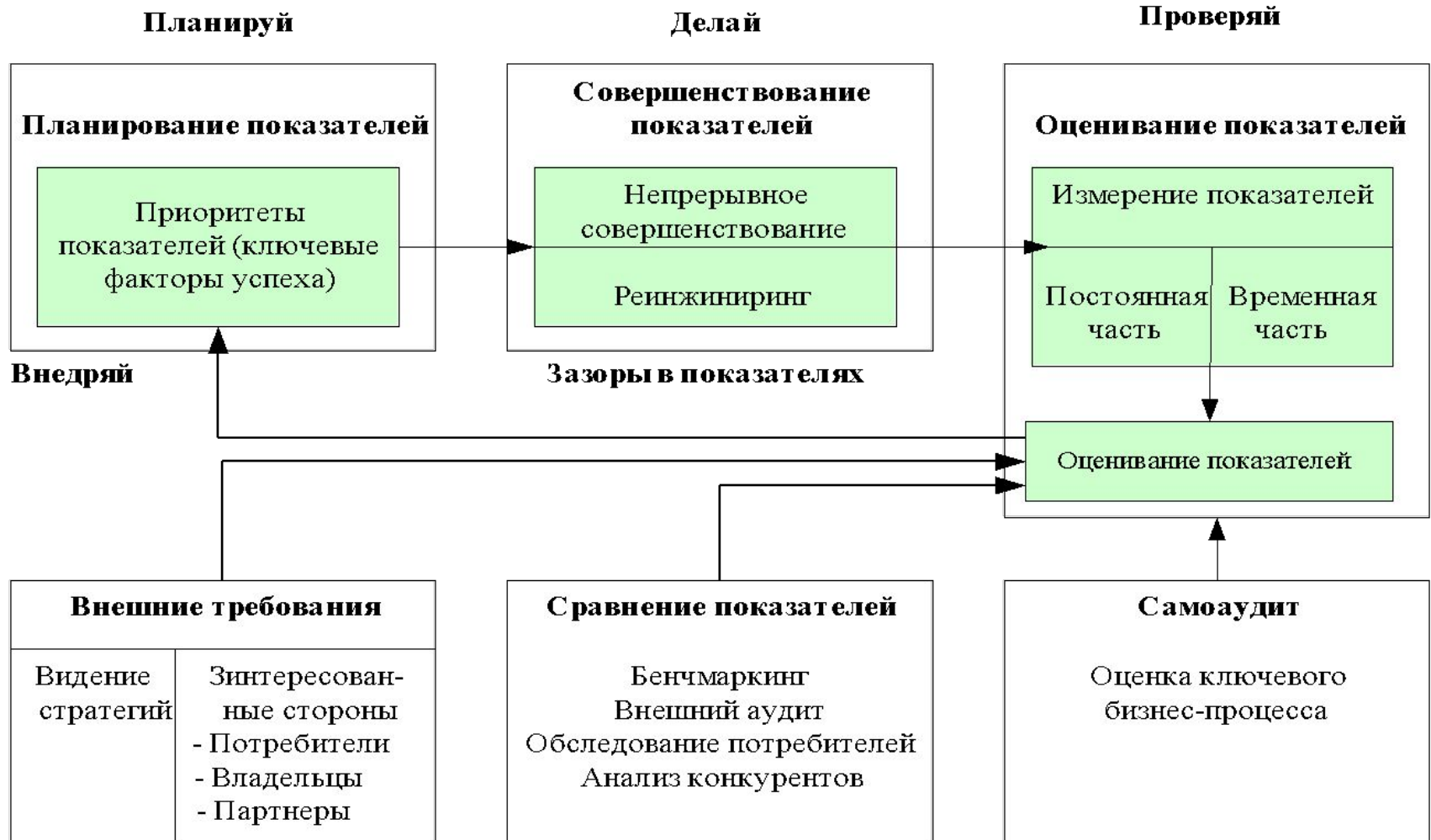
2. **Определение направления исследования**, круга показателей, необходимых и достаточных для разработки рекомендаций, способствующих успешному развитию каждого из участников.

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

**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
Конкурентный	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
Функциональный	«Нижфарм»	Выкладка товара	Новый подход к мерчендайзингу
Внутренний	ГКБ №1 (г. Новосибирск)	Качество медицинской помощи	Выявлены три победителя, являющихся примером
Общий	Коммунальные предприятия	Все направления деятельности	Модернизация оборудования, новая система мотивации персонала, изменение методов работы с потребителями

Модели совершенства

МОДЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (МРМ)

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

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.

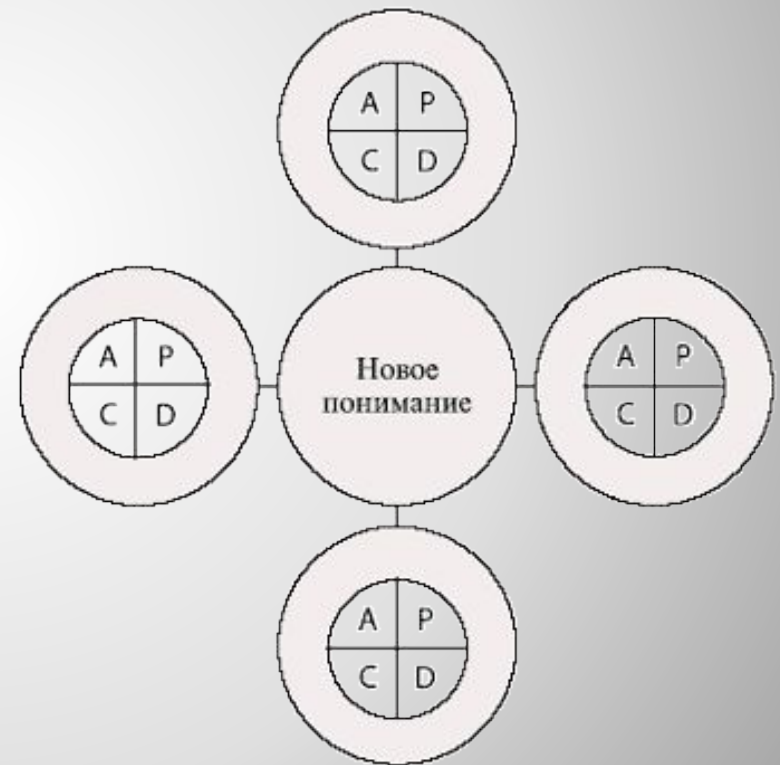
MFAM является *инструментом* непрерывного совершенствования системы управления.

Постоянное совершенствование

Схема 7



Схема 8



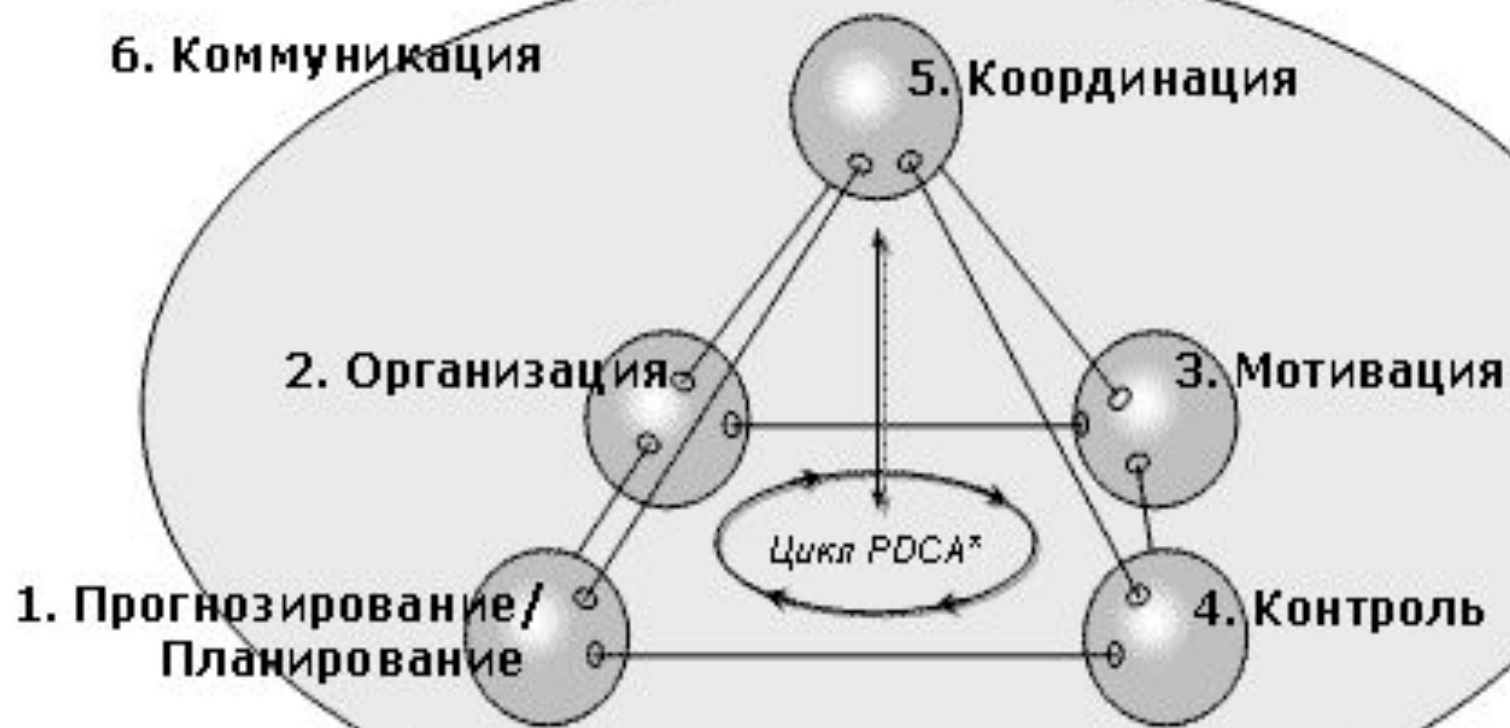
Структура функциональной модели оценки менеджмента

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?	

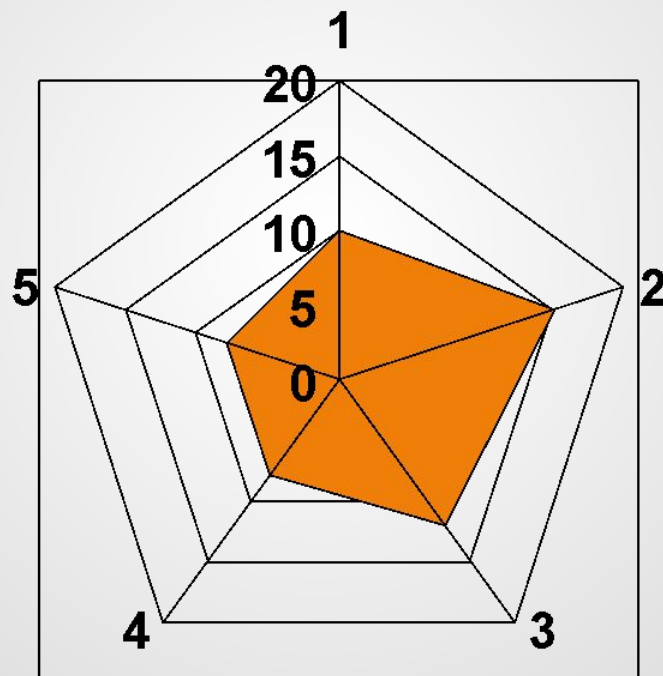
Содержание критериев модели ФМОМ

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

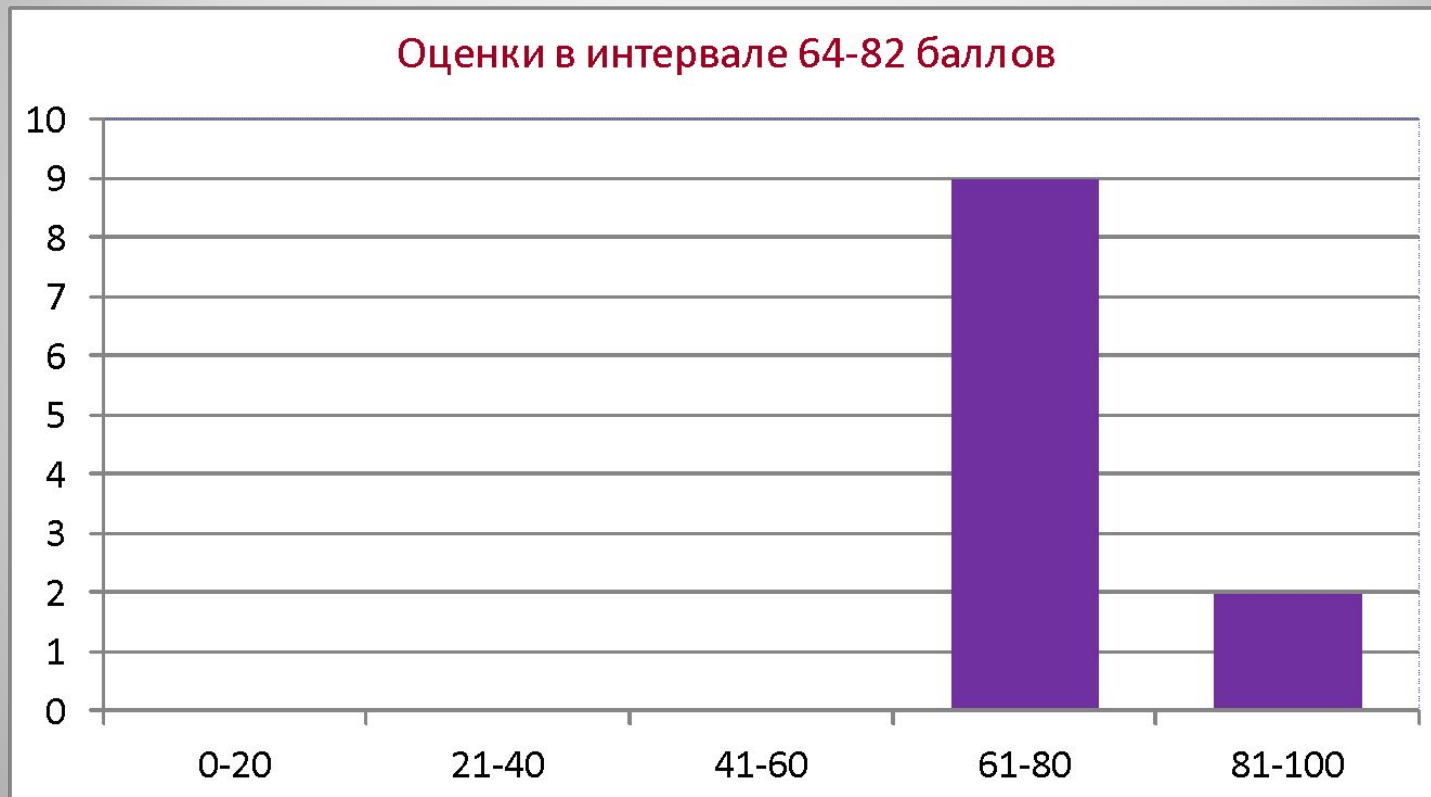


■ Коммуникационный профиль

Результаты экспресс-оценки деятельности по модели ФМОМ

ОАО «СКТБ РТ»

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

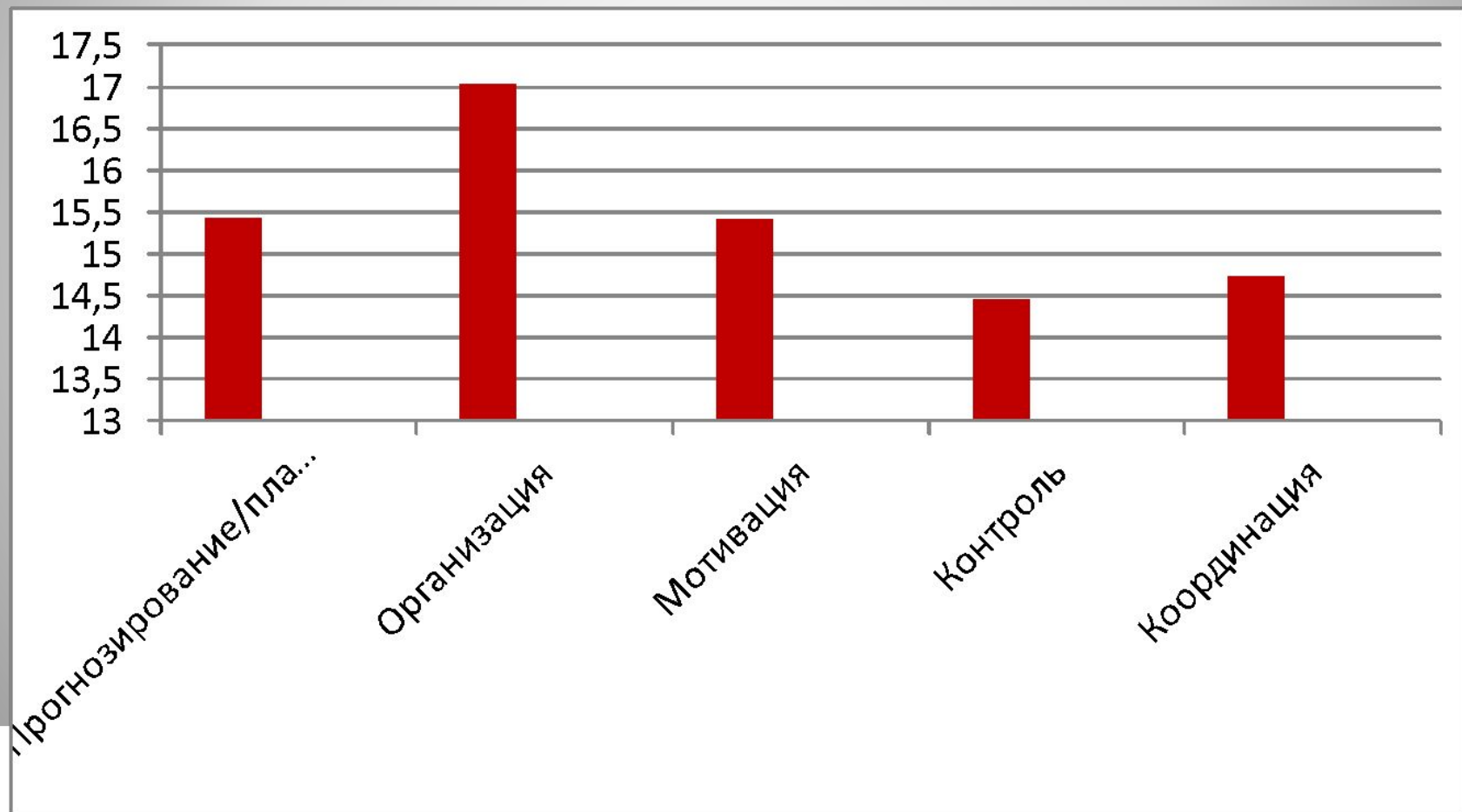


Характеристика состояния менеджмента

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

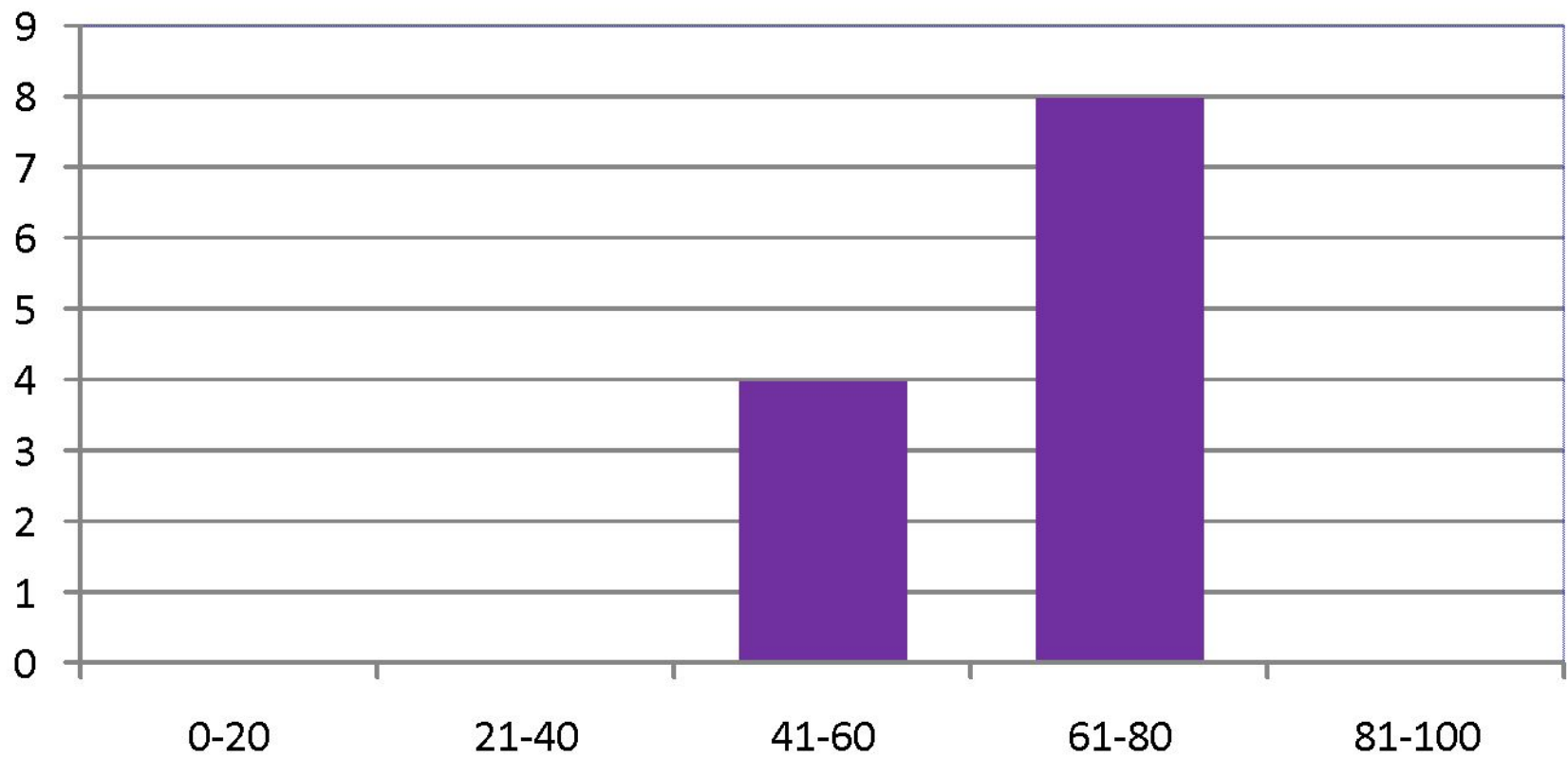
(максимальное значение – 20 баллов)



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)	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

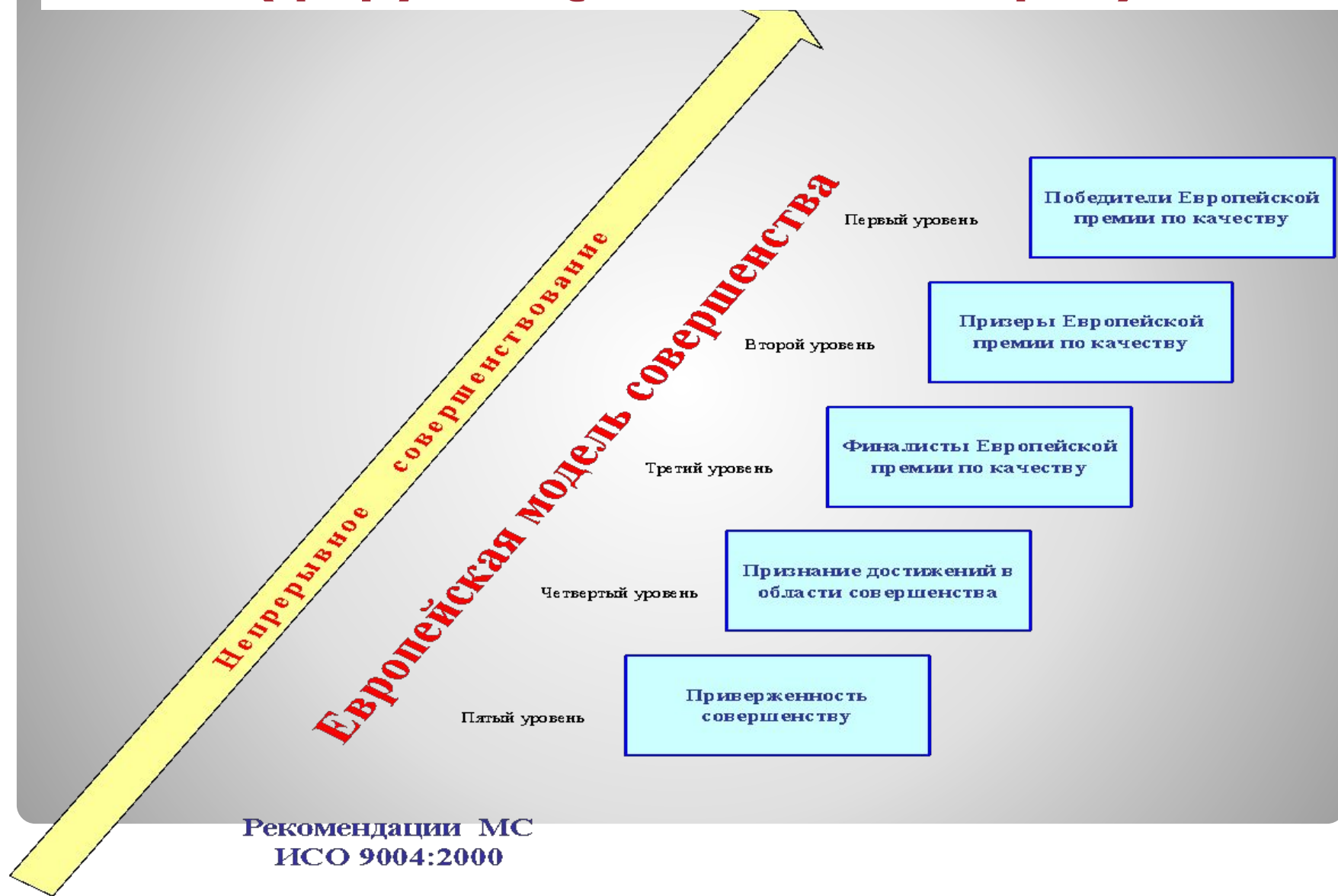
От качества к совершенству. Полезная модель EFQM



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)

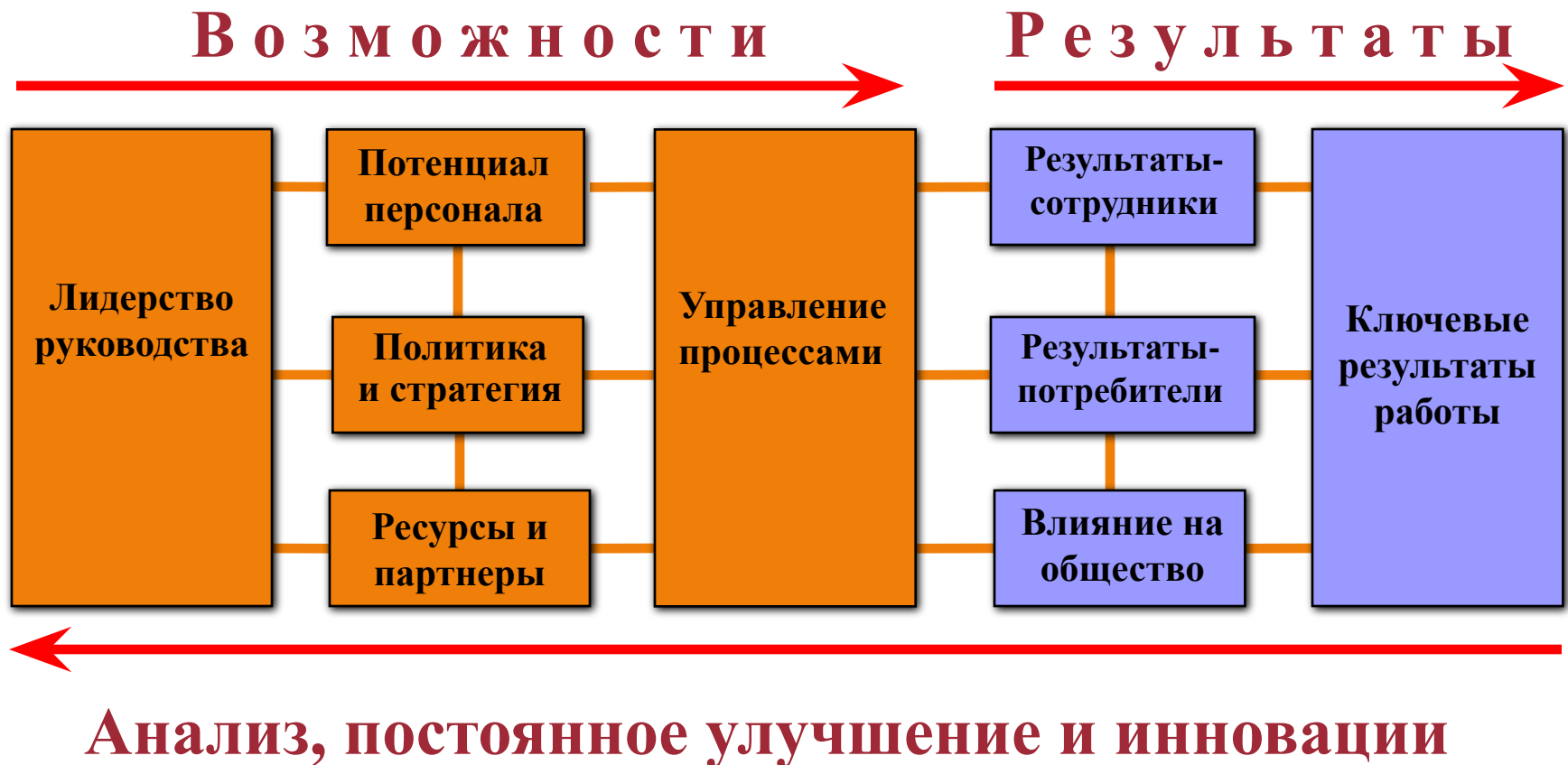


Модель ИСО 9001:2000

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