
**Управление качеством — Указания по
получению финансовых и экономических
выгод**

Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques



Заявление об отказе об ответственности в отношении документов в формате PDF

Этот файл в формате PDF может содержать встроенные шрифты. В соответствии с политикой корпорации Adobe в области лицензирования допускается печать и просмотр этих файлов, однако их редактирование допускается только в том случае, если встроенные в файл шрифты были получены на основании лицензии и установлены на компьютер, на котором осуществляется редактирование. В случае загрузки этого файла стороны принимают на себя обязательство не нарушать политику лицензирования корпорации Adobe. Центральный секретариат ISO не несет никакой ответственности в этой области.

Adobe является товарным знаком корпорации Adobe Systems Incorporated.

Подробная информация о программном обеспечении, использовавшемся для создания этого файла формата PDF находится в разделе с общей информацией этого файла; при создании файла формата PDF параметры были оптимизированы для печати. Были приложены все усилия для обеспечения того, чтобы этот файл был пригоден для использования организациями-членами ISO. В маловероятном случае выявления проблемы, связанной с этим, пожалуйста проинформируйте об этом Центральный секретариат, обратившись по указанному ниже адресу.

© ISO 2006

Все права сохранены. Если не указано иначе, никакая часть этой публикации не может воспроизводиться или использоваться в какой-либо форме или любыми средствами, как электронными, так и механическими, включая копирование или микрофильмирование, без письменного разрешения, полученного либо от ISO, расположенной по указанному ниже адресу, либо от организации-члена ISO в стране, запрашивающей разрешение стороны.

ISO copyright office

Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20 Switzerland – Швейцария

Тел. + 41 22 749 01 11

Факс + 41 22 749 09 47

Электронная почта copyright@iso.org

Интернет-сайт www.iso.org

Напечатано в Швейцарии

Предисловие	iv
Введение	v
1 Область применения	1
2 Ссылки на нормативные документы	1
3 Термины и определения	1
4 Структура настоящего стандарта	1
5 Применение принципов управления	4
5.1 Ориентация на потребителя	4
5.2 Лидерство руководителей	5
5.3 Вовлечение работников	6
5.4 Процессный подход	7
5.5 Системный подход к управлению	8
5.6 Постоянное улучшение	9
5.7 Основанный на фактах подход к принятию решений	10
5.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками	11
Приложение А (справочное) Самооценка применения принципов управления	12
Приложение В (справочное) Краткое описание методов и средств, упомянутых в Разделе 5	20
Библиография	25

Предисловие

ISO (Международная организация по стандартизации) является всемирной федерацией национальных органов стандартизации (государств-членов ISO). Разработка международных стандартов как правило осуществляется техническими комитетами ISO. Каждый член организации, заинтересованный в направлении, по которому был учрежден технический комитет, имеет право на участие своего представителя в работе соответствующего комитета. Государственные и негосударственные международные организации также могут принимать участие в работах в координации с ISO. ISO тесно сотрудничает с международной электротехнической комиссией (IEC) по всем вопросам, касающимся стандартизации в электротехнической отрасли.

Международные стандарты составляются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Основная задача технических комитетов заключается в подготовке международных стандартов. Проекты международных стандартов, утвержденные техническим комитетом, распространяются организациям-участникам для голосования. Для утверждения публикации в качестве международного стандарта требуется не менее 75% голосов участников с правом голоса. Следует обратить внимание на возможность того, что на некоторые из аспектов настоящего документа могут распространяться патентные права. ISO не несет ответственности за выявление любых и всех таких патентных прав.

Международный стандарт ISO 10014 был подготовлен Техническим комитетом ISO/TC 176, «Управление качеством и обеспечение качества», Подкомитет SC 3, «Обеспечивающие технологии».

Первое издание ISO 10014 отменяет и заменяет стандарт ISO/TR 10014:1998, пересмотр которого представляет собой техническую редакцию. Настоящее издание предназначено для улучшения связи ISO 10014 с серией международных стандартов ISO 9000 и включения новой структуры, относящейся к принципам управления качеством. Кроме того, были изменены название и область применения для отражения изменений в серии ISO 9000 и предоставления указаний по улучшению работы и реализации цели настоящего международного стандарта.

Введение

Настоящий международный стандарт ориентирован на высшее руководство. В нем изложены указания по получению финансовых и экономических выгод путем эффективного применения восьми принципов управления качеством, изложенных в стандарте ISO 9000:2005. Впоследствии эти принципы упоминаются как «принципы управления» в тексте настоящего стандарта. В данном документе высшему руководству представлена информация для содействия эффективному применению принципов управления и выбора методов и средств, которые обеспечивают устойчивый успех организации. В качестве средства анализа недостатков и установления приоритетов (см. Приложение А) предусмотрена самооценка.

Настоящий международный стандарт основан на этих взаимосвязанных принципах управления для развития процессов, содействующих реализации целей организации.

Предусмотрены следующие принципы управления:

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

Принятие этих принципов управления является стратегическим решением на высшем уровне. В документе подтверждается связь между эффективным управлением и получением финансовых и экономических выгод. Развертывание соответствующих методов и средств содействует реализации согласованного системного подхода для рассмотрения финансовых и экономических целей.

В целом экономические выгоды достигаются путем эффективного использования ресурсов и реализации соответствующих процессов для повышения общего благополучия и процветания организации. Финансовые выгоды достигаются в результате организационного совершенствования в денежной форме и применения экономически эффективных методов управления в организации.

Успешная интеграция принципов управления опирается на применении процессного подхода и методики: планирование, исполнение, проверка и принятие необходимых мер (PDCA). Этот подход дает возможность высшему руководству оценивать требования, планировать мероприятия, распределять соответствующие ресурсы, осуществлять меры по постоянному улучшению и измерять результаты для определения эффективности. Он позволяет высшему руководству принимать обоснованные решения, будь то определение коммерческих стратегий, разработка новой продукции или осуществление финансовых соглашений.

Финансовые и экономические выгоды, которые могут достигаться путем применения этих принципов управления, включают следующие:

- повышение рентабельности,
- увеличение доходов,
- улучшение исполнения бюджета,
- снижение затрат,
- улучшение движения наличных средств,
- повышение прибыли на инвестиции,
- увеличение конкурентоспособности,
- повышение сохранения и приверженности потребителей,
- повышение эффективности принятия решений,
- оптимальное использование наличных ресурсов,

ISO 10014:2006(E)

- повышение ответственности служащих,
- прирост интеллектуального капитала,
- оптимальные, эффективные и рациональные процессы,
- повышение эффективности цепи поставок,
- сокращение периода от начала разработки изделия до выхода его на рынок, и
- повышение результатов, надежности и устойчивости организации.

Настоящий международный стандарт в равной степени применим для организаций, выпускающих продукцию, которая включают услуги, программное обеспечение, технические средства и перерабатываемые материалы. Его можно использовать в государственном и частном секторах, и в нем можно получить полезные указания независимо от численности персонала, разнообразия предлагаемой продукции, объема доходов, сложности процессов и количества предприятий. Он также обеспечивает поддержку для общественных и государственных организаций с целью содействия устойчивому экономическому росту и процветанию.

Управление качеством — Указания по получению финансовых и экономических выгод

1 Область применения

В настоящем международном стандарте приводятся указания по получению финансовых и экономических выгод в результате применения принципов управления качеством, изложенных в серии стандартов ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ Далее они упоминаются как «принципы управления».

Настоящий международный стандарт ориентирован на высшее руководство организации и дополняет меры по улучшении деятельности, изложенные в стандарте ISO 9004. В нем представлены примеры достижимых выгод и показаны методы и средства управления, которые имеются для оказания помощи с получением этих выгод.

Настоящий международный стандарт содержит указания и рекомендации и не предназначен для сертификации, регулятивного или контрактного использования.

2 Ссылки на нормативные документы

Применение этого документа возможно только совместно со следующими упомянутыми в его тексте документами. В случае ссылок с указанной датой применяется только указанная редакция документа. В случае ссылок без указания даты применяется последнее издание указанного документа (включая все изменения).

ISO 9000:2005, «Системы управления качеством — Основные положения и словарь»

3 Термины и определения

В настоящем документе применяются термины и определения, приведенные в стандартах серии ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 В стандарте ISO 9000:2005 термин **продукция** (3.4.2) понимается как «результат процесса», а **процесс** (3.4.1) понимается как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих действий, которые преобразует «входы» в «выходы»». Термин продукция охватывает четыре основных категории продукта: услуги, программное обеспечение, технические средства и перерабатываемые материалы. Более подробно эти термины описаны в ISO 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 В документах, упоминаемых вне стандартов серии ISO 9000, могут содержаться термины и определения, отличные от стандартов серии ISO 9000.

4 Структура настоящего стандарта

4.1 Настоящий международный стандарт разработан для того, чтобы помочь высшему руководству выявлять и извлекать выгоды путем применения принципов управления. С целью получения финансовых и экономических выгод были выявлены соответствующие процессы для каждого принципа и представлены примеры методов и средств для содействия при использовании указанных принципов.

Добавочная стоимость из ожидаемых выгод должна отражать взаимосвязи между принципами, процессами и общим целостным подходом организации и заинтересованными сторонами.

ISO 10014:2006(E)

4.2 В Разделе 5 объединяются процессный подход, восемь принципов управления и методика: планирование, исполнение, проверка и принятие необходимых мер (PDCA). Это отражено в блок-схемах, представленных в подразделах с 5.1 по 5.8. Основным средством выбора с целью определения наиболее подходящего подпункта для приоритетной меры улучшения является самооценка (см. п. 4.3 и Приложение А).

Примеры применимых методов и средств представлены в колонках «Планирование», «Исполнение» и «Проверка» каждой блок-схемы. Перечень методов и средств, показанных в колонках «Планирование», «Исполнение» и «Проверка», не является исчерпывающим, и пользователям следует выбрать наиболее подходящие методы и средства для своей организации. Некоторые методы и средства используются в нескольких подразделах, указывая на взаимосвязи между принципами.

В подразделе «Постоянное улучшение» (5.6) показано, как можно эффективно применять подход PDCA к стратегическому планированию высшим руководством и анализу процесса в целях получения и дальнейшего повышения финансовых и экономических выгод. Подраздел 5.6 входит в колонку «Принятие необходимых мер» всех прочих подразделов Раздела 5.

Выходом реализации общего процесса являются финансовые и экономические выгоды. Достижимые выгоды являются примерами и не считаются всеобъемлющими. Типичное представление модели общего процесса для получения финансовых и экономических выгод показано на Рис. 1.

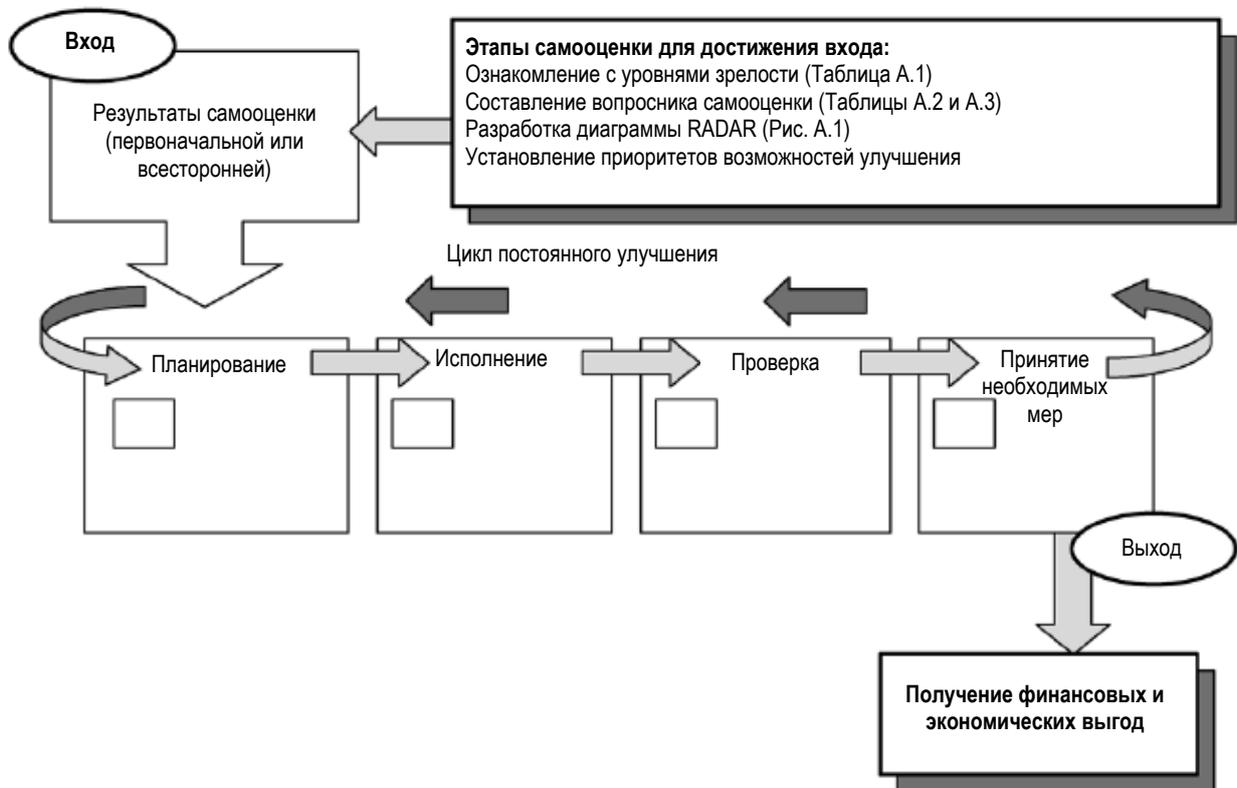


Рис. 1 — Типичное представление общего процесса

ISO 10014:2006(E)

4.3 До использования вопросников самооценки оценочная группа должна ознакомиться с описаниями уровня зрелости (Таблица А.1). Оценочная группа сначала должна использовать вопросник первоначальной самооценки (Таблица А.2) для получения быстрого обзора зрелости организации. Этот процесс должен занять около 1 ч. Полученная информация позволяет улучшить процесс выбора для будущих самооценок и должна стимулировать сравнения в организации, среди функций и между рабочими уровнями. Если окажется, что средняя зрелость не превышает Уровня 3 для любого конкретного принципа, то это значит, что существует возможность получения значительной выгоды, если высшее руководство продолжает оценивать этот принцип с использованием вопросника всесторонней самооценки (Таблица А.3).

4.4 В случае выбора вопросника всесторонней оценки он должен считаться важным этапом получения добавочной стоимости для организации, заслуживающим дополнительной затраты времени, необходимого для его заполнения. После заполнения вопросника самооценки следует разработать диаграмму RADAR (Рис. А.1), которая позволяет наглядно увидеть уровень зрелости организации. Продолжение разработки диаграмм RADAR позволяет выявить текущую иллюстрацию прогресса организации.

Самооценка с получением добавочной стоимости опирается на ее объективность, откровенность и эффективное вовлечение работников в процессе оценки уровней зрелости. При наличии озабоченности насчет откровенности следует учитывать широкий выбор работников для анонимного составления вопросника.

4.5 Некоторые распространенные методы и средства кратко представлены в Приложении В. Перечисленные позиции не должны считаться исчерпывающими. Рекомендуется, чтобы высшее руководство и далее изучало имеющиеся методы и средства и внедряло на практике те из них, которые отражают конкретные потребности организации.

5 Применение принципов управления

5.1 Ориентация на потребителя

«Организации зависят от своих потребителей и поэтому им следует понимать текущие и будущие нужды потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.» (ISO 9000:2005)

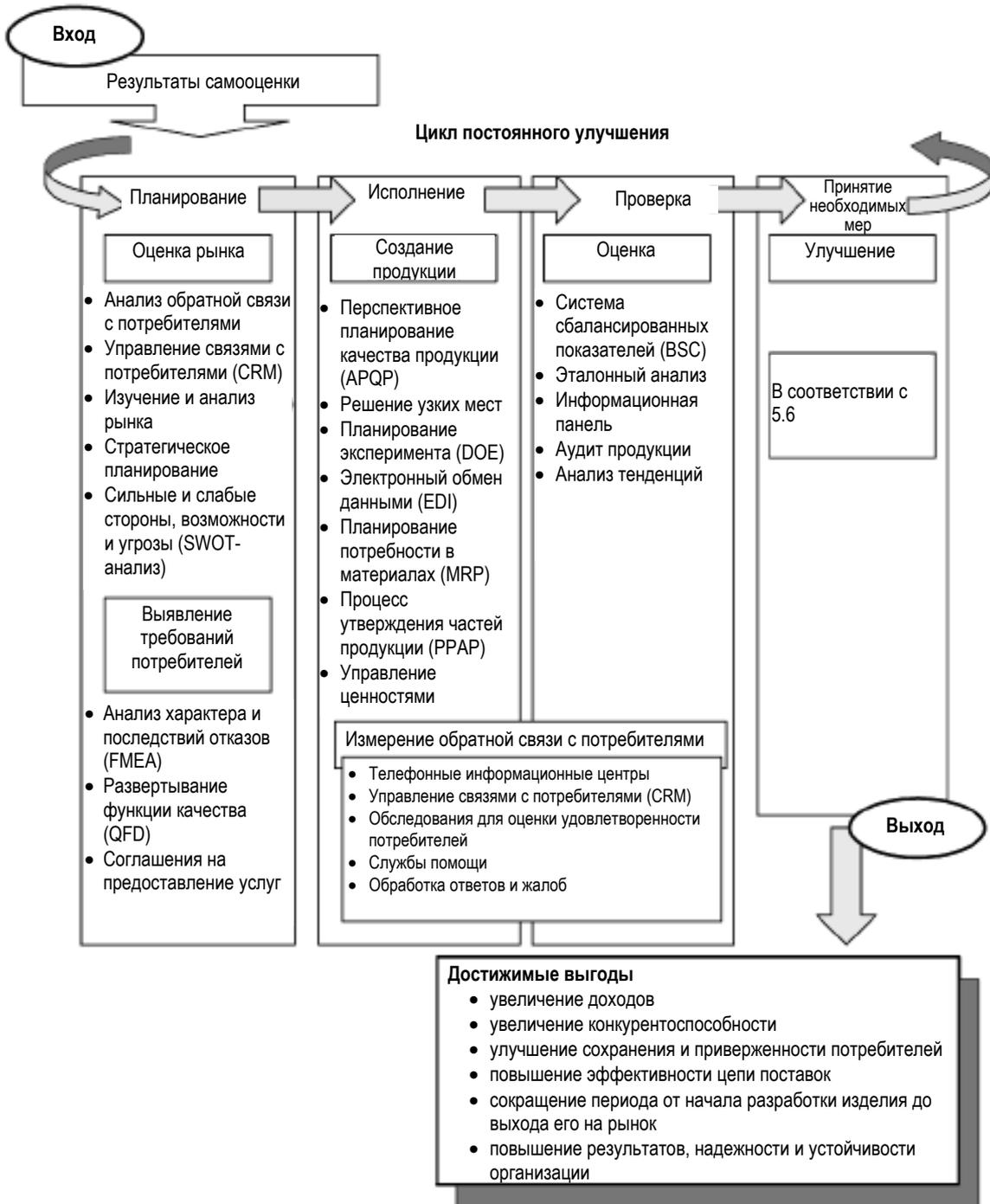


Рис. 2 — Ориентация на потребителя

5.2 Лидерство руководителей

«Руководители устанавливают единство предназначения и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлечены в достижение целей организации.» (ISO 9000:2005)

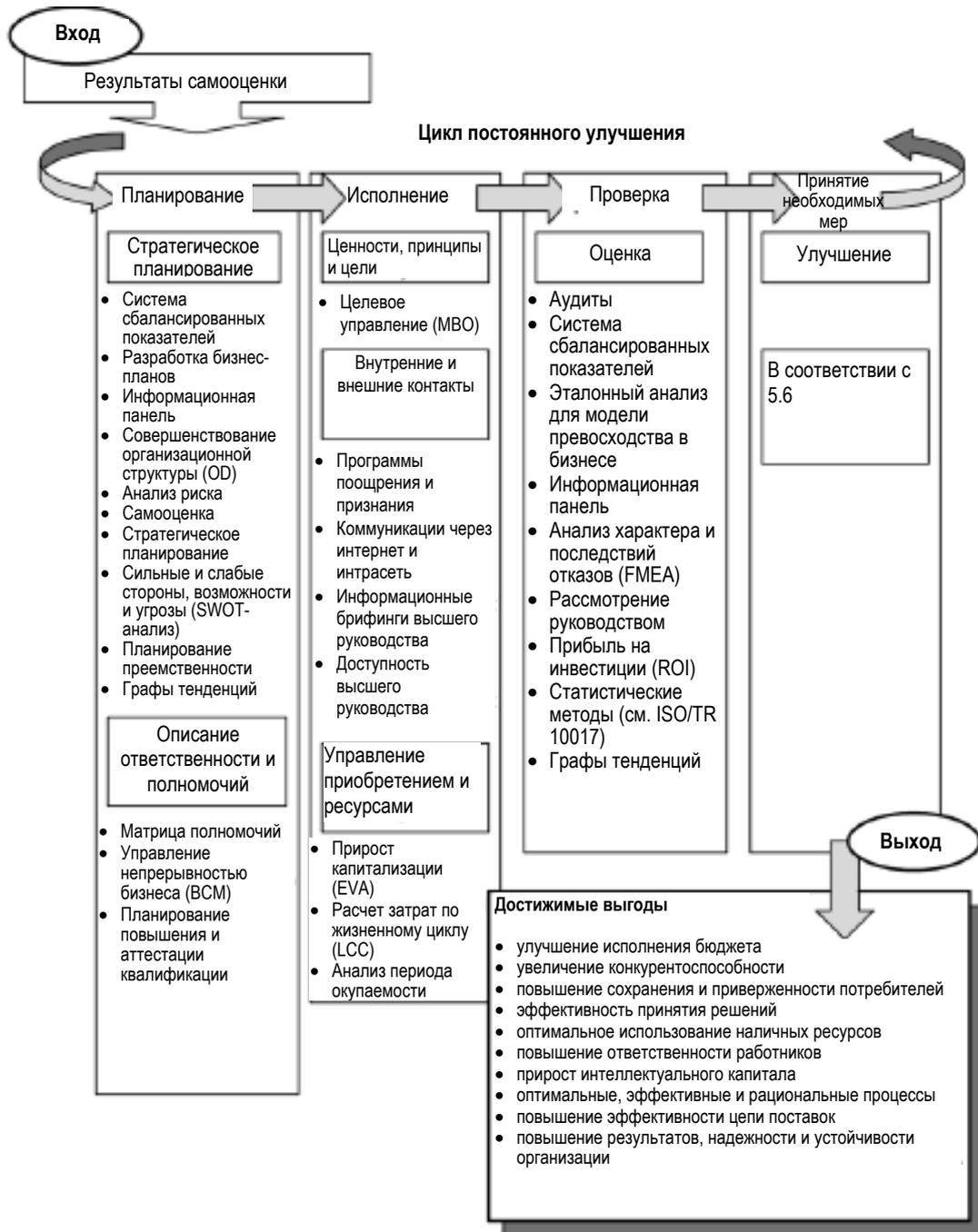


Рис. 3 — Лидерство руководителей

5.3 Вовлечение работников

«Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности на благо организации.» (ISO 9000:2005)

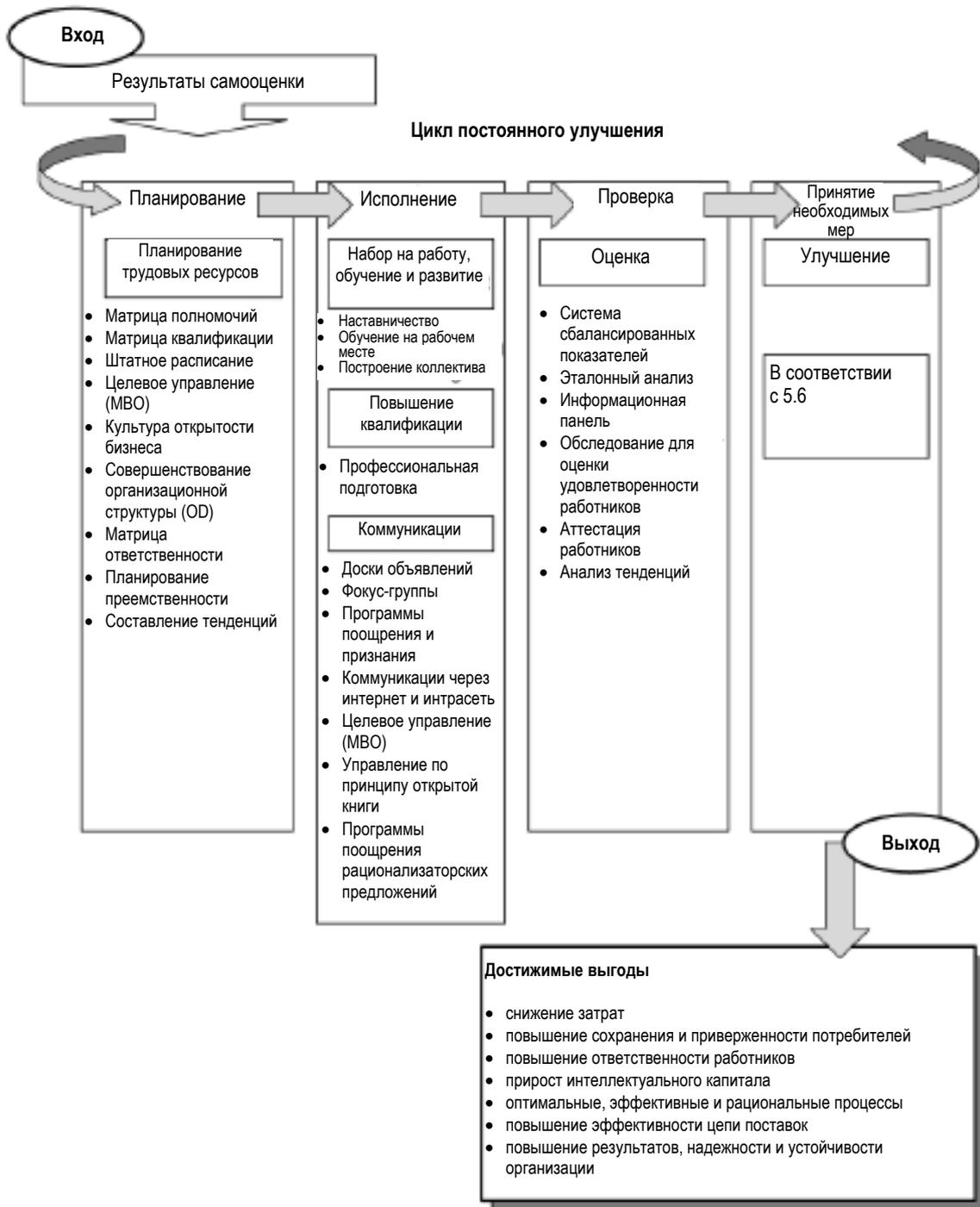


Рис. 4 — Вовлечение работников

5.4 Процессный подход

«Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.» (ISO 9000:2005)

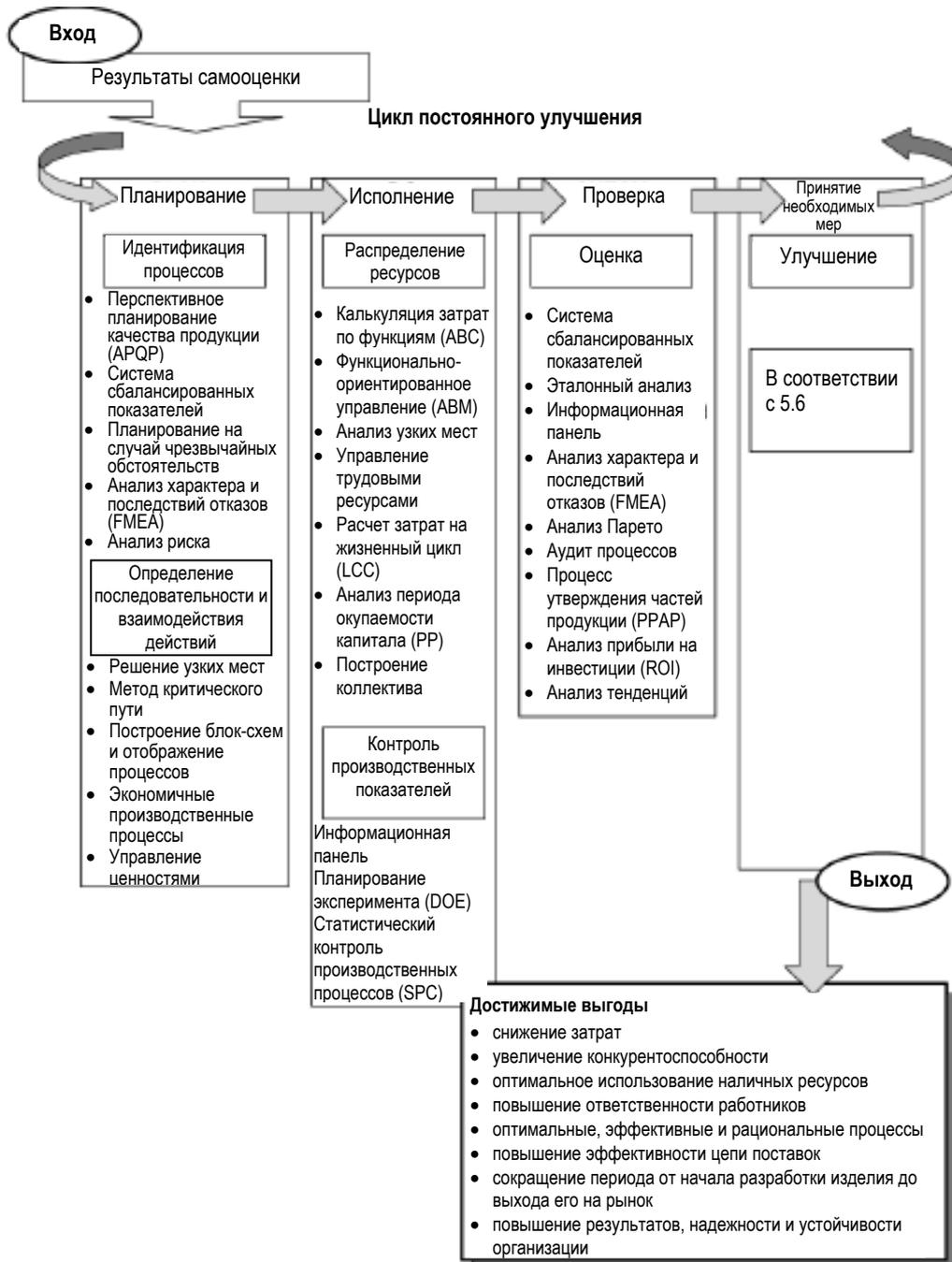


Рис. 5 — Процессный подход

5.5 Системный подход к управлению

«Идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системы вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.» (ISO 9000:2005)

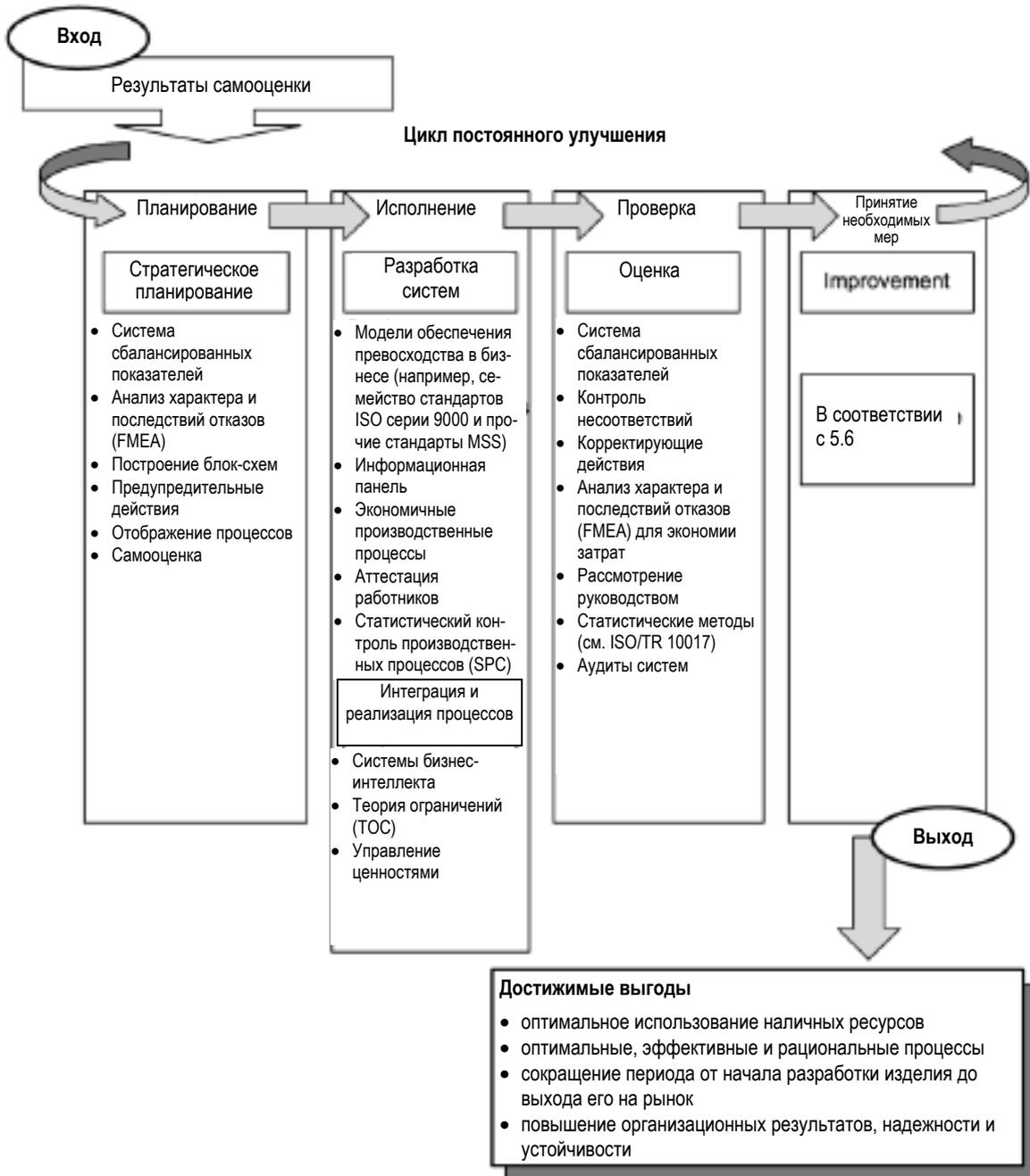


Рис. 6 — Системный подход к управлению

5.6 Постоянное улучшение

«Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.» (ISO 9000:2005)

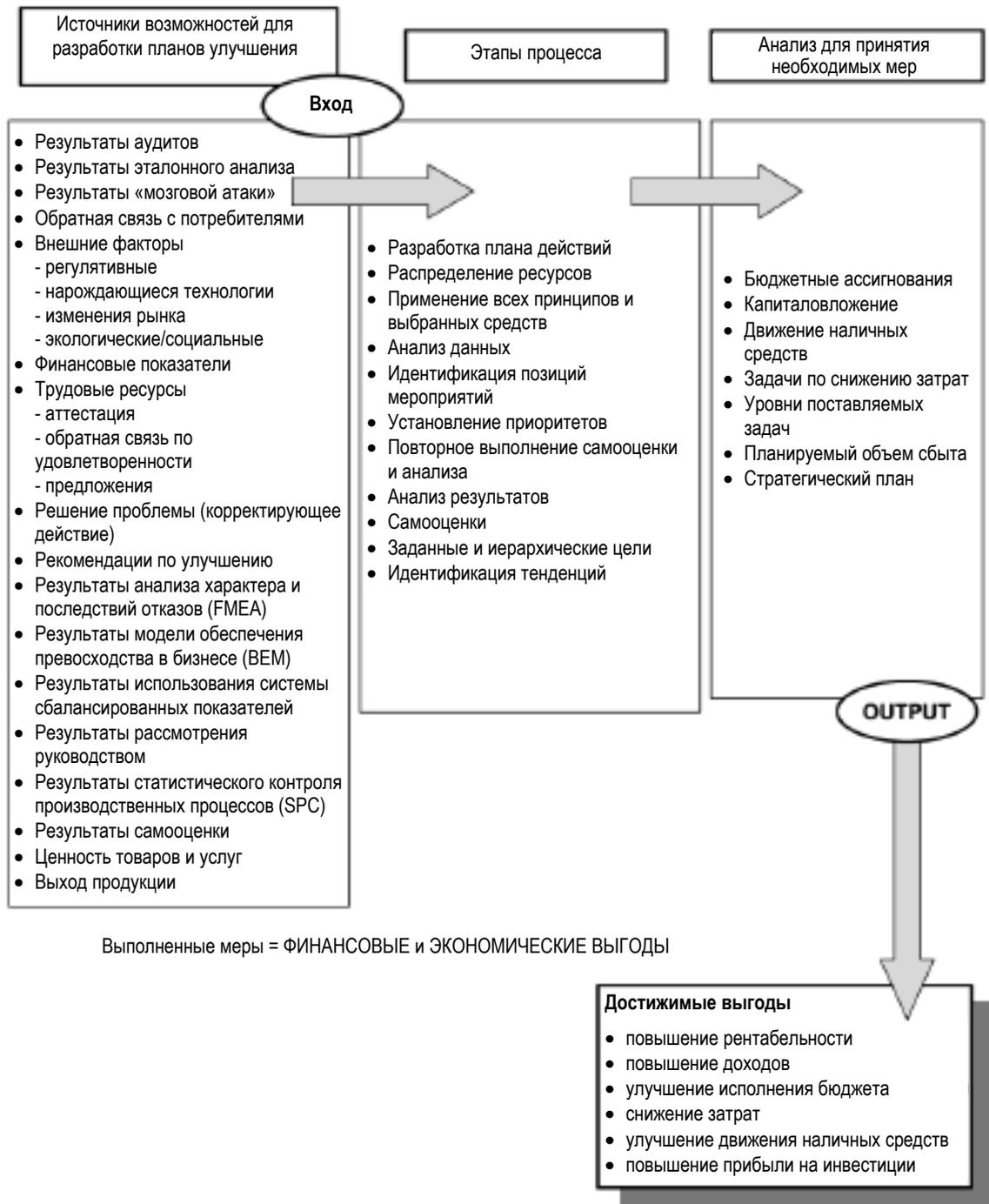


Рис. 7 — Постоянное улучшение

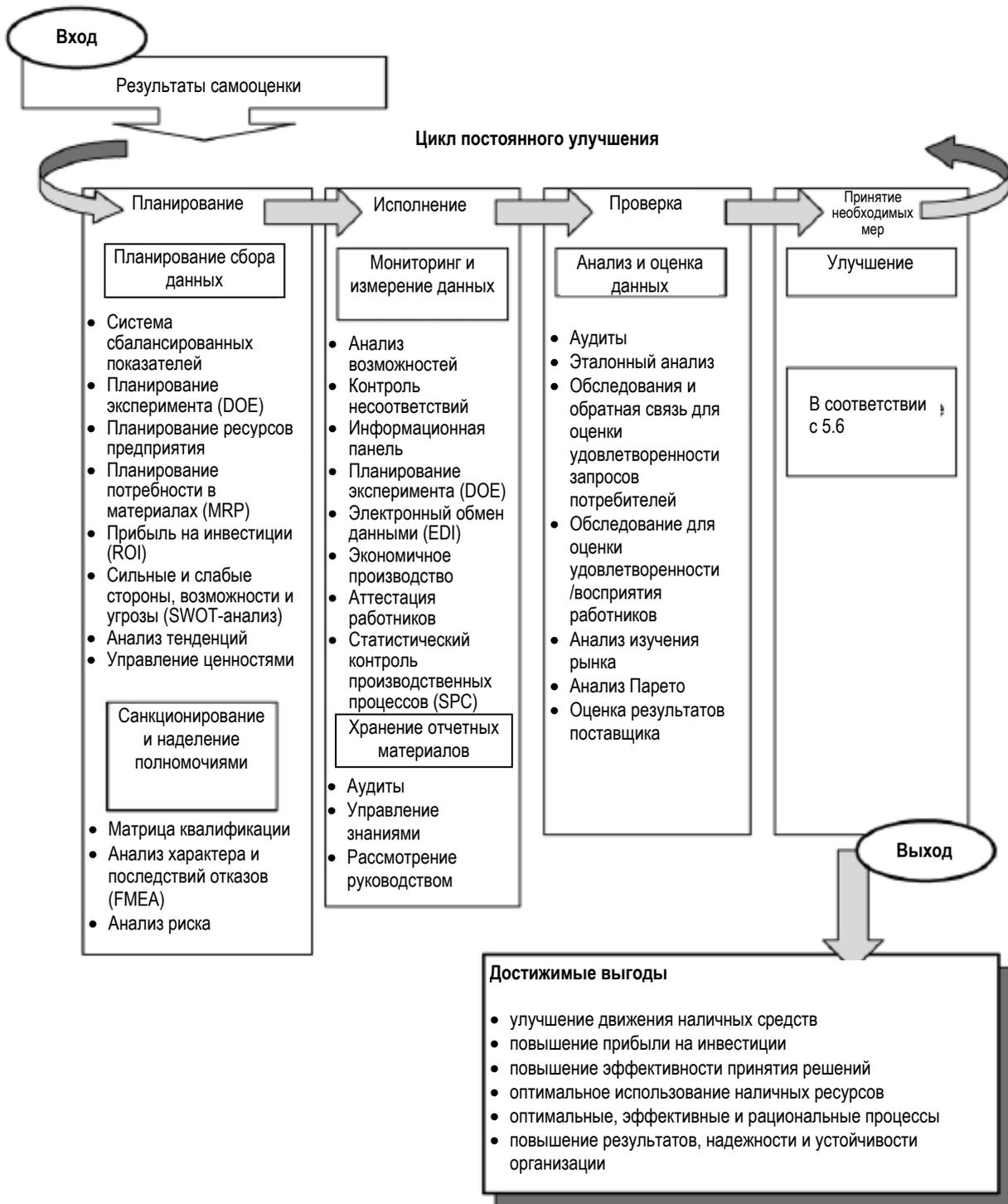


Рис. 8 — Основанный на фактах подход к принятию решений

5.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками

«Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценность.» (ISO 9000:2005)

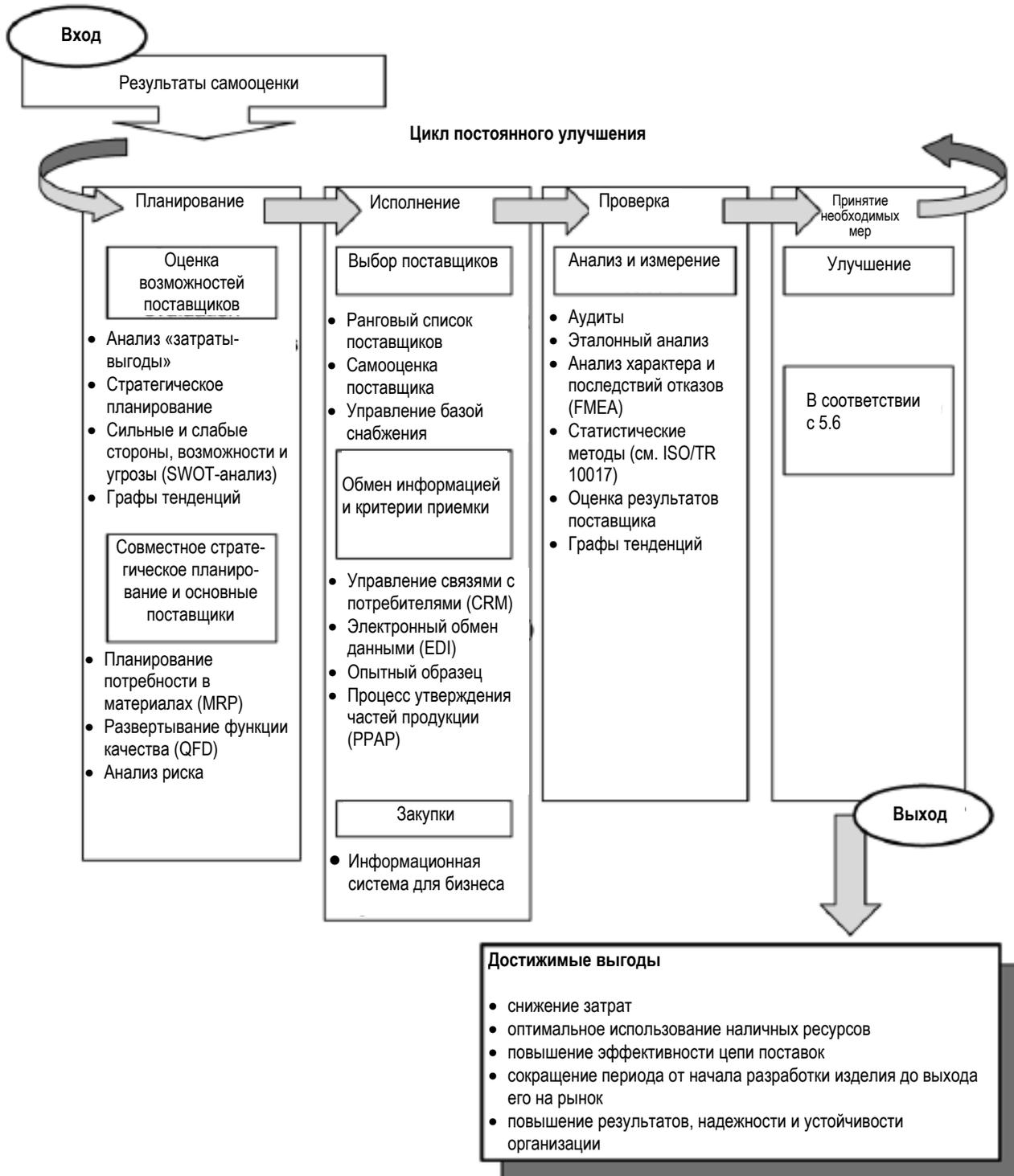


Рис. 9 — Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Приложение А (справочное)

Самооценка применения принципов управления

А.1 Описание уровней зрелости

Перед тем, как использовать вопросники самооценки, оценочная группа должна ознакомиться с описаниями уровня зрелости (Таблица А.1). Задавая вопросы, представленные в Таблице А.2 или А.3, выберите уровень зрелости из Таблицы А.1, который наилучшим образом отражает состояние организации. Добейтесь консенсуса, если зрелость организации оценивается на различных уровнях. Присвойте балл в средней точке, если соседние уровни зрелости выглядят одинаково соответствующими.

А.2 Вопросник для первоначальной самооценки

Вопросник для первоначальной самооценки (Таблица А.2) позволяет сделать первую оценку зрелости организации. Существуют три вопроса, относящихся к каждому принципу управления. Результаты выставления баллов облегчат выбор принципа в Разделе 5, чтобы приступить к процессу улучшения.

А.3 Вопросник для всесторонней самооценки

Если процессу выделяется соответствующее время и уделяется надлежащее внимание, следует приложить дополнительные усилия для проведения всесторонней оценки (Таблица А.3). Затраты времени на ознакомление с описаниями уровня зрелости, обсуждения для достижения согласованного мнения, уточнение значений и прочие вопросы оценки позволяют повысить ценность общего процесса. Активное вовлечение высшего руководства, например, посредством участия в рассматриваниях руководством, демонстрирует признание и приверженность руководству важности этого процесса.

А.4 Диаграмма RADAR

В примере, показанном на Рис. А.1, предполагается, что организация должна рассмотреть меры по установлению приоритетов, относящиеся к «ориентации на потребителя» (5.1) и «вовлечению работников» (5.3).

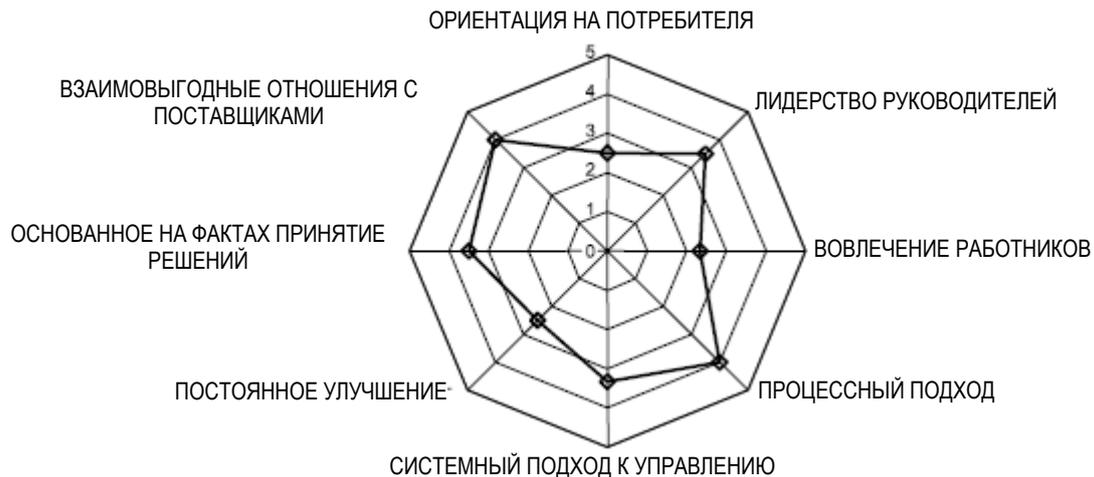


Рис. А.1 — Пример результатов самооценки (средние баллы): диаграмма RADAR

Таблица А.1 — Описание уровней зрелости

Уровень зрелости	Описание
1	Управление качеством отсутствует, или его применение не подтверждается; 0%-ное наличие; практика не обнаруживается или еще не начата; не происходит ничего заметного. Нет признаков реализации. Нет признаков системного подхода, отсутствуют реальные цели. Отсутствует измерения, неудовлетворительные или непрогнозируемые результаты. Неадекватное рассмотрение жалоб или нужд потребителей. Возможно, имеется ряд хороших идей, но особенно не продвигаются дальше стадии принятия желаемого за действительное.
2	Управление качеством применяется минимально; наличие примерно в 25%; практика наблюдается только в ряде областей. Имеются признаки реализации. Реактивный подход, в основном, для решения проблем. Ограниченные признаки подхода с корректирующими действиями. Ограниченная информация или понимание требуемых улучшений; небольшое число целей; имеется ряд хороших результатов. Обоснованно рассматривается удовлетворенность потребителей, но имеется незначительный прогресс в части удовлетворенности прочих заинтересованных сторон. Некоторое признание использования процессного подхода; некоторые признаки того, что реально происходит что-то полезное. Нерегулярные рассмотрения или оценки, что приводит к некоторым улучшениям или росту.
3	Управление качеством применяется частично; наличие примерно в 50%; практика наблюдается широко, но не в большинстве областей. Видимые признаки улучшений. Очевидно использование процессного подхода, скорее упреждающее, чем реактивное. Выявление коренных причин с некоторыми хорошими корректирующими мерами и системными улучшениями. Имеется информация о целях и показателях по сравнению с этими целями; ряд хороших тенденций улучшения. Как правило, учитывается удовлетворенность заинтересованных сторон. Имеются признаки того, что предмет рассматривается с умеренным успехом, с некоторыми целевыми рассмотрениями и мероприятиями. Нерегулярные признаки явного улучшения или роста, хотя существуют много озабоченностей тем, что предмет не рассматривается в полном объеме.
4	В основном управление качеством действительно применяется; наличие примерно в 75%; практика является весьма типичной за некоторыми исключениями. В системе прочно установился взаимосвязанный процессный подход. Процесс постоянного улучшения упрочился в организации и у основных поставщиков. Стабильные положительные результаты и тенденции устойчивого улучшения; явные признаки того, что предмет хорошо рассматривается. В основном, учитывается удовлетворенность заинтересованных сторон. Применяется упреждающий подход, если это уместно; признаки наличия корректирующих мероприятий свидетельствует, что повторение предотвращено; явные признаки наличия предупредительных действий/оценок риска. Регулярные и обычные рассмотрения с явными улучшениями и ростом; некоторые предметы не рассматриваются в полном объеме. Признаки наличия устойчивого улучшения за значительный период, например, не менее 1 года.
5	Да, действительно применяется повсеместно. Наличие на уровне 100% или около него. Практика развернута во всей организации практически без исключений. Признана лучшей в своем классе; хорошо оценена в соответствии с эталонами; хорошо согласованная информация и процесс улучшения (от конечного пользователя на рынке и по всей цепи поставок). Легко демонстрируются все результаты, лучшие в классе, с обеспечением устойчивости бизнеса; удовлетворены все заинтересованные стороны. Успешная, гибкая и новаторская организация на основе знаний. Все подходы являются соответствующими, успешными и учитываются в полной степени во всех сферах и аспектах. Применяется превосходная ролевая модель. Трудно наглядно представлять значительные улучшения, но проводятся регулярные проверки. Признаки наличия устойчивого улучшения за значительный период, например, не менее 3 лет.

Таблица А.2 — Вопросник для первоначальной самооценки

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
1. Ориентация на потребителя (см. п. 5.1)			
a)	Выявила ли организация соответствующие группы потребителей или рынки с целью получения наилучших финансовых и экономических выгод для организации?		
b)	Смогла ли организация в полной мере понять нужды и ожидания потребителей и соответствующей цепи поставок, и выявить необходимые ресурсы для выполнения этих требований?		
c)	Установила ли организация систему измерений для обеспечения удовлетворенности потребителей, а в случае возникновения жалоб рассматриваются ли они беспристрастно и своевременно?		
2. Лидерство руководителей (см. п. 5.2)			
a)	Устанавливает ли и сообщает ли высшее руководство предназначение, политику, планы и любую важную информацию, относящуюся к устойчивости организации?		
b)	Устанавливает ли и сообщает ли высшее руководство эффективные финансовые и экономические цели, предоставляя необходимые ресурсы и информацию о результатах по обратной связи?		
c)	Создает ли и поддерживает ли высшее руководство необходимую среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в процесс достижения целей организации?		
3. Вовлечение работников (см. п. 5.3)			
a)	Считаются ли работники всех уровней важным ресурсом организации, который может реально влиять на получение финансовых и экономических выгод?		
b)	Способствует ли полное вовлечение работников созданию возможностей для расширения их квалификации, знаний и опыта на общее благо организации?		
c)	Желают ли работники сотрудничать с другими работниками, заказчиками, поставщиками и прочими соответствующими сторонами?		
4. Процессный подход (см. п. 5.4)			
a)	Управляются ли действия, органы управления, ресурсы и выходы взаимосвязанным способом?		
b)	Понимаются ли возможности основных действий и/или процессов посредством измерения и анализа для получения лучших финансовых и экономических результатов?		
c)	Позволяет ли высшее руководство возможность оценивать и/или устанавливать приоритеты рисков и рассматривать потенциальное влияние на потребителей, поставщиков и прочих заинтересованных сторон?		
5. Системный подход к управлению (см. п. 5.5)			
a)	Выявляются ли, понимаются ли и эффективно управляются ли взаимосвязанные процессы, чтобы обеспечить систему, позволяющую получить финансовые и экономические выгоды?		
b)	Понимаются ли возможности и ограничения ресурсов и процессов с учетом взаимозависимости процессов?		
c)	Обеспечивает ли применяемый системный подход целостное использование конкретных процессов на благо системы?		
6. Постоянное улучшение (см. п. 5.6)			
a)	Поддерживает ли и способствует ли высшее руководство постоянному улучшению для достижения целей с целью извлечения финансовых и экономических выгод?		
b)	Применяет ли организация эффективные измерения и мониторинг для отслеживания и оценки финансовых и экономических выгод?		
c)	Осознает ли и признает ли высшее руководство извлечение финансовых и экономических выгод?		

Таблица А.2 — Вопросник для первоначальной самооценки (продолж.)

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
7. Основанный на фактах подход к принятию решений (см. п. 5.7)			
a)	Являются ли решения эффективными, опирающимися на точный анализ, основанный на фактах, и сбалансированными с интуитивным опытом, если это уместно?		
b)	Обеспечивает ли высшее руководство соответствующий доступ к данным, информации и средствам, что позволит выполнять эффективный анализ?		
c)	Обеспечивает ли высшее руководство принятие решений на основе получения оптимальной выгоды с добавочной стоимостью, избегая улучшения в одной области при ухудшении в другой области?		
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (см. п. 5.8)			
a)	Существуют ли эффективные процессы для оценки, выбора и мониторинга поставщиков и партнеров в цепи поставок для обеспечения общих финансовых и экономических выгод?		
b)	Обеспечивает ли высшее руководство развитие эффективных отношений с основными поставщиками и партнерами, позволяющее сбалансировать кратковременные выгоды с долговременными факторами?		
c)	Поддерживается ли обмен будущими планами и информацией от потребителей между организацией и ее поставщиками/партнерами в цепи поставок для содействия и получения взаимной выгоды?		

Таблица А.3 — Вопросник для всесторонней самооценки

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
1. Ориентация на потребителя (см. п. 5.1)			
a)	Выявила ли организация соответствующие группы потребителей или рынки с целью получения наилучших финансовых и экономических выгод?		
b)	Полностью ли поняты нужды, ожидания и требования потребителей?		
c)	Полностью ли поняты нужды, ожидания и требования участников соответствующей цепи поставок?		
d)	Управляются ли вышеперечисленные п. а), b) и c) за счет установления четких целей?		
e)	Эффективно ли сообщаются цели всем затронутым работникам?		
f)	Принят ли сбалансированный и справедливый подход для всех потребителей?		
g)	Справедливо ли и своевременно ли рассматриваются вопросы и жалобы потребителей?		
h)	Запрашивается ли, анализируется ли и оценивается ли информация об удовлетворенности потребителей?		
i)	Передается ли в организации информация об удовлетворенности потребителей?		
j)	Работает ли устойчивая цепь поставок для обеспечения устойчивой удовлетворенности потребителей?		
k)	Предоставляет ли организация необходимые ресурсы и выполняет ли она требования ее потребителей?		
l)	Признает ли организация необходимость совместной разработки, если это потребуется?		
m)	Регулярно ли рассматриваются изменения рыночных условий, включая конкурентоспособность?		
		Среднее значение зрелости	
2. Лидерство руководителей (см. п. 5.2)			
Руководители организации:			
a)	учитывают и эффективно рассматривают стратегию, политику и деловые планы организации для удовлетворения нужд ее потребителей с целью получения финансовых и экономических выгод?		
b)	учитывают и эффективно рассматривают стратегию, политику и деловые планы организации для удовлетворения нужд работников с целью получения финансовых и экономических выгод?		
c)	учитывают и эффективно рассматривают стратегию, политику и деловые планы организации для удовлетворения нужд ее поставщиков с целью получения финансовых и экономических выгод?		
d)	учитывают и эффективно рассматривают стратегию, политику и деловые планы организации для удовлетворения нужд общества с целью получения финансовых и экономических выгод?		
e)	четко сообщают видение, миссию, предназначение, политику, планы, показатели и прочую важную информацию, относящуюся к устойчивости организации в будущем?		
f)	устанавливают трудные, реалистичные и понятные цели для всех рабочих коллективов и/или отдельных работников?		
g)	создают и поддерживают соответствующую среду, в которой работники должны быть полностью вовлеченными в достижение производственных целей?		
h)	создают и поддерживают соответствующую среду, в которой работники должны быть полностью вовлеченными в достижение целей по обеспечению удовлетворенности потребителей?		

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
i)	создают и поддерживают соответствующую среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей по обеспечению удовлетворенности прочих заинтересованных сторон?		
j)	устанавливают общие ценности, среду честности и открытости, а также нравственные образцы для подражания в отношениях организации с поставщиками?		
k)	устанавливают общие ценности, среду честности и открытости, а также нравственные образцы для подражания в отношениях организации с потребителями?		
l)	устанавливают общие ценности, среду честности и открытости, а также нравственные образцы для подражания в отношениях организации с обществом?		
m)	проявляют обязательность, устанавливают доверительные отношения и исключают отношения страха в организации?		
n)	предоставляют работникам необходимые ресурсы, обеспечивают их обучение и дают им свободу действовать ответственно и подотчетно?		
o)	вдохновляют, поощряют и признают трудовой вклад работников?		
p)	устанавливают единство предназначения и направления деятельности организации за счет четкой и точной передачи информации между всеми уровнями?		
q)	содействуют и поддерживают совместные рабочие группы, включая работников, потребителей, поставщиков и прочих заинтересованных сторон?		
r)	поддерживают и вознаграждают новаторство и творчество в организации?		
s)	поддерживают обратную связь и действуют соответственно по предложениям, включая силу и глубину обратной связи?		
		Среднее значение зрелости	
3. Вовлечение работников (см. п. 5.3)			
Демонстрируется ли, что работники:			
a)	применяют свою квалификацию с целью получения финансовых и экономических выгод для организации?		
b)	вносят эффективный вклад в развитие и достижение целей организации?		
c)	признают необходимость новаторства и творчества?		
d)	понимают важность своей должности?		
e)	выявляют ограничения своей деятельности, открыто обсуждая проблемы и вопросы?		
f)	принимая обязательства и ответственность за решение проблем?		
g)	ищут возможность повысить свою квалификацию?		
h)	свободно обмениваются знаниями и опытом?		
i)	стараятся участвовать и способствовать постоянному улучшению?		
j)	желают сотрудничать с другими работниками, потребителями, поставщиками и прочими соответствующими заинтересованными сторонами?		
		Среднее значение зрелости	

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
4. Процессный подход (см. п. 5.4)			
Процессы эффективно используются за счет:			
a)	определения операций, необходимых для получения финансовых и экономических выгод в рамках любого процесса?		
b)	полного выявления и управления взаимосвязанными и взаимозависимыми операциями, ресурсами, входами и выходами процесса?		
c)	установления четкой ответственности и подотчетности работников при выполнении основных операций?		
d)	понимания возможностей основных операций или процессов путем измерения и анализа?		
e)	выявления основных операций и интерфейсов среди организации?		
f)	сосредоточения внимания на соответствующих факторах (например, работники, машины, методы, материалы, окружающая среда), что позволит улучшить основные операции/процессы?		
g)	выполнения оценок/установления приоритетов рисков, последствий и влияния операций/процессов на потребителей, поставщиков и прочих заинтересованных сторон?		
Среднее значение зрелости			
5. Системный подход к управлению (см. п. 5.5)			
Системы эффективно применяются за счет:			
a)	описания процессов, необходимых для получения финансовых и экономических выгод в общей системе организации?		
b)	выявления, понимания и управления взаимозависимыми процессами, участвующими в общей системе организации?		
c)	выявления, понимания и управления влиянием на ограничения и возможности общих ресурсов с учетом взаимозависимости процессов?		
d)	структурирования и объединения управления процессами и ресурсами для эффективного и результативного достижения общих целей организации?		
e)	оптимального использования конкретных процессов на благо системы в целом?		
f)	понимания ролей и обязанностей, необходимого для достижения общего успеха, одновременно избегая барьеров интерфейсов?		
g)	постоянного улучшения системы в целом посредством соответствующих измерения и оценки, избегая улучшения в одной области, что может привести к ухудшению в другой области?		
h)	сотрудничества со всеми соответствующими сторонами в целях постоянного улучшения и увеличения финансовых и экономических выгод?		
Среднее значение зрелости			
6. Постоянное улучшение (см. п. 5.6)			
Постоянное улучшение достигается за счет:			
a)	последовательного применения в масштабах компании концепции, согласно которой поддерживается и стимулируется постоянное улучшение с целью получения финансовых и экономических выгод для организации?		
b)	обеспечения освоения персоналом методов и средств, позволяющих им достигать улучшения продукции и/или процессов?		
c)	каждый работник или рабочая группа организации имеет соответствующие и скоординированные цели, что позволяет постоянно увеличивать финансовые и экономические выгоды?		
d)	наличия эффективной системы измерения для контроля и оценки постоянного увеличения финансовых и экономических выгод?		
e)	выбора и оценки соответствующих идей по улучшению для реализации, пригодных для получения финансовых и экономических выгод?		
f)	признания и приветствования увеличения финансовых и экономических выгод?		
Среднее значение зрелости			

Принцип управления качеством		Уровень зрелости	Среднее значение
7. Основанный на фактах подход к принятию решений (см. п. 5.7)			
Решения достигаются за счет:			
a)	предоставления необходимых данных и информации, позволяющих извлекать финансовые и экономические выгоды?		
b)	обеспечения того, чтобы данные и информация были надежными и точными?		
c)	обеспечения доступа к данным, информации и средствам, что позволяет эффективно выполнять важный анализ (например, финансовые и экономические обзоры, прогнозирование спроса, планирование, измерение эффективности и анализ процессов)?		
d)	обеспечения того, чтобы данные и информация были достаточными для выявления влияния взаимосвязей между процессами во избежание проблемы с улучшением в одной области и ухудшением в другой области?		
e)	принятия решений и мер на основе анализа, опирающегося на фактах, сбалансированного с опытом и интуиции, если это требуется?		
		Среднее значение зрелости	
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (см. п. 5.8)			
Они достигаются за счет:			
a)	эффективного процесса оценки, выбора и мониторинга поставщиков и партнеров в цепи поставок для обеспечения общих финансовых и экономических выгод?		
b)	эффективного обмена информацией между партнерами организации в цепи поставок, учитывая взаимозависимость между ними, организацией и их потребителями?		
c)	установления отношений, в которых сбалансированы кратковременные выгоды с долгосрочными факторами, возможно, за счет организации совместных исследовательских работ и принимая меры по улучшению, если это необходимо?		
d)	обмена информацией и будущими планами организации с ее поставщиками и партнерами в цепи поставок, если это уместно, для извлечения взаимной выгоды?		
e)	признания достижений и улучшений, в частности, тех, которые инициированы поставщиком или партнерами в цепи поставок?		
f)	обеспечения обратной связи по показателям для поставщиков и партнеров в цепи поставок?		
g)	получения регулярной обратной связи по собственным показателям организации от ее поставщиков и партнеров в цепи поставок?		
h)	сотрудничества организации с поставщиками и партнерами в цепи поставок для снижения издержек и предоставления финансовых и экономических выгод потребителям и прочим заинтересованным сторонам?		
		Среднее значение зрелости	

Приложение В (справочное)

Краткое описание методов и средств, упомянутых в Разделе 5

В данном приложении представлено краткое описание методов и средств, которые, как правило, применяются для извлечения финансовых и экономических выгод. Оно не претендует на то, чтобы считаться исчерпывающим перечнем или на наличие в нем полных описаний. Дополнительные сведения можно получить в литературе или найти на веб-сайтах.

Методы и средства	Краткое описание
Калькуляция затрат по функциям (ABC)	Система калькуляции затрат, в которой воедино сводятся стоимостные данные по выполняемым функциям, и где впоследствии используются стоимостные факторы для распределения затрат на продукцию или прочие базы, такие как потребители, рынки, проекты.
Функционально ориентированное управление (ABM)	Система управления, где используется система учета в качестве определяющего фактора для распределения затрат на продукцию на основе ресурсов, используемых для выпуска продукции.
Перспективное планирование качества продукции (APQP)	Метод разработки плана обеспечения качества продукции, который будет поддерживать разработку продукции или услуги с главной целью обеспечения удовлетворенности потребителей. Этапы включают составление плана и формирование программы, проверку проектирования и разработки продукции, проверку технологической подготовки производства, а также аттестацию продукции и технологического процесса.
Оценка	Операция, основанная на рассмотрении восприятия эффективности, с целью выявления возможностей улучшения и возможных сильных областей для распространения потенциальной передовой практики в масштабах организации.
Аудиты	Систематический, независимый и документированный процесс получения аудиторских доказательств (учетные документы, отчеты о положении дел и прочая информация, допускающая проверку) и объективной их оценки для определения степени выполнения аудиторских критериев (набор принципов, методик или требований). Это может включать аудиты системы, процесса или продукции. (См. ISO 19011.)
Матрица полномочий	Матрица, содержащая одну или несколько следующих позиций: перечень операций, лицо, которому делегируются полномочия, дата делегирования, примечания/ограничения/указания, предельные полномочия на расходование ассигнований и ответственность за использование ресурсов.
Система сбалансированных показателей	Управляющий инструмент, где используются четыре области (финансовая, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост) прошлых и будущих показателей с целью создания основы для стратегических измерений и управления. Существуют и другие системы показателей (например, с использованием категории результатов из моделей превосходства в бизнесе в качестве четырех областей). Применяются иерархические уровни.
Эталонный анализ	Метод сравнения процессов и характеристик продукции и услуг организации с признанными параметрами лидеров для выявления возможностей улучшения.
Решение узких мест	Метод выявления мер для решения узких мест операции, процесса или системы с минимальными возможностями относительно спроса, тем самым контролируя скорость деятельности всей системы/организации. См. также «Теория ограничений».
Мозговая атака	Операция, направленная на стимулирование открытого, свободного и творческого мышления в группе. Зачастую используется в качестве способа планирования и решения проблем.
Доски объявлений	Система (электронная, бумажная или иной носитель), позволяющая пользователям отправлять или читать сообщения, файлы и прочие данные, которые имеют общий характер и не адресуются ни одному конкретному лицу.

Методы и средства	Краткое описание
Планирование непрерывности бизнеса	Планирование, используемое для нейтрализации нарушений деловой активности, защиты важнейших бизнес-процессов от воздействия катастроф (природных или антропогенных) и обеспечения своевременного восстановления деловой активности.
Модели превосходства в бизнесе	В качестве примера можно привести Национальную премию качества М. Бэлдриджа (MBNQA).
Телефонные информационные центры	Центры, в которых агенты обслуживания потребителей (телефонные операторы) звонят или получают звонки в соответствии с целями организации.
Анализ возможностей	Исследование, которое проводится для определения статистического показателя изменчивости естественного процесса с принятым набором характеристик (Ср, Срк, Ррс).
Планирование повышения и аттестации квалификации	Планирование, используемое для оценки знаний работников и определения порядка оказания им помощи в повышении квалификации. Часто связано с регулярными оценками работников и наделением полномочий работников.
Матрица квалификации	Матрица, содержащая одну или несколько следующих позиций: рабочее задание; минимальный или максимальный уровень квалификации; допустимая квалификация; определенные категории квалификации.
Планирование на случай чрезвычайных обстоятельств	Планирование мероприятий, предназначенных для управления в непредвиденных обстоятельствах или случаях.
Контроль несоответствий	Процесс принятия мер в случае невыполнения установленных требований/законов/стандартов/правил.
Корректирующее действие	Процесс, осуществляемый для устранения коренных причин существующего несоответствия, дефекта или прочей нежелательной ситуации с целью предотвращения их повторения.
Экономия затрат	Контрольная деятельность по анализу «затраты из-за низкого качества», осуществляемая для предотвращения совершения ошибок; эта деятельность является инвестиций на будущее.
Анализ «затраты-выгоды»	Инструмент, используемый для анализа и сравнения денежной стоимости реализации улучшения и денежного выражения выгод, получаемых путем улучшения.
Метод критического пути (CPM)	Функциональная методика управления проектами, согласно которой применяется стрелочное диаграммное изображение для отображения затрат и времени, необходимых для выполнения проекта. Используется только одна оценка продолжительности: нормальное время.
Фокус-группы из числа потребителей	Практика выбора групп из более широкой популяции для формирования выборки, например, путем открытой дискуссии, изложения мнений членов по конкретным темам или областям, наиболее широко используемая при изучении рынка.
Управление связями с потребителями (CRM)	Процесс контроля знаний организации в части уникальных требований и ожиданий ее потребителей и использования информации для обеспечения удовлетворенности, сохранения и приверженности потребителей.
Обследование для оценки удовлетворенности потребителей и анализ информации от потребителей	Процесс рассмотрения и анализа для выявления подлинных уровней удовлетворенности потребителей получаемой продукции/услуги на основе информации от потребителей. Проводится по инициативе организации.
Информационная панель/светофоры	Инструмент, используемый для цветного графического представления важных показателей эффективности. Обычно зеленый означает: все хорошо, никакие действия не нужны; оранжевый означает: предупреждение, возможно, потребуются действия; а красный означает: необходимо принять меры. Часто используется в сочетании с системами показателей и для повышения эффективности.
Планирование эксперимента (DOE), такое как по методу Тагучи	Статистический метод, используемый для проведения исследования, анализа и понимания изменчивости процессов и данных, обеспечивающий возможность улучшения и ускорения развития. (См. ISO/TR 10017.)
Прирост капитализации (EVA)	Показатель финансовой эффективности, используемый для оценки подлинной прибыли организации. Главным образом это направлено на благосостояние акционера. (Операционная прибыль за вычетом налогов) – (используемый общий капитал × стоимость капитала) = EVA.

Методы и средства	Краткое описание
Электронный обмен данными (EDI)	Процесс, предназначенный для обмена стандартными формами документов между компьютерными системами различных компаний (или между потребителями и поставщиками) в деловых целях. EDI – часть электронной коммерции, в которой потребители могут размещать заказы непосредственно у поставщика, а поставщик выдает подтверждение (включая дату и цену отгрузки) электронными средствами.
Обследования для оценки удовлетворенности/восприятия работников	Метод получения обратной связи от работников организации в части их удовлетворенности.
Планирование ресурсов предприятия (ERP)	Компьютерная программа, которая объединяет все подразделения и функции организации в одной компьютерной системе, способной удовлетворять все конкретные потребности этих различных подразделений.
Анализ характера и последствий отказов (FMEA)	Метод установления приоритетов риска и принятия предупредительных действий с целью снижения риска.
Опытный образец	Процессы, связанные с выпуском опытного(ых) (или опытной партии) изделия(й), выпускаемого(ых) в ходе серийного производства.
Построение блок-схем и отображение процессов	Графическое представление основных этапов процесса, создания продукции или услуги.
Службы помощи	Функция, предназначенная для технической поддержки или помощи, предоставляемой организацией.
Коммуникации через интернет и интрасеть	Система для обработки электронной информации, электронной почты, глобальной системы связи и т.д.
Штатное расписание	Схема работ для повышения производительности работников (например, расширение рабочих задач для увеличения степени использования навыков работников), расширяя разнообразие выполняемых работ и обеспечивая большую автономию отдельному работнику.
Управление знаниями	Операция по трансформированию данных в информацию путем создания, расширения, хранения, поиска и распространения интеллектуального капитала.
Экономичные производственные процессы	Инструмент, направленный на сокращение продолжительности цикла и простоя для совершенствования операций. Под рациональным мышлением понимается динамичный процесс, ориентированный на знания и потребителя, посредством которого все работники определенного предприятия постоянно устраняют потери с целью создания ценности.
Расчет затрат по жизненному циклу (LCC)	Контроль затрат за период с момента создания продукции до конца ее использования по назначению и уничтожения. (См. IEC 60300-3-3.)
Целевое управление	Метод, в основном направленный на поиск возможностей улучшения посредством активного вовлечения работников для обеспечения эффективного выполнения деловых планов. Руководство устанавливает цели высокого уровня, которые являются конкретными, измеримыми, соответствующими и своевременными (SMART). Они строятся иерархически и разрабатываются через и на организационных уровнях. Регулярно проводится анализ эффективности целей для обеспечения прогресса, осуществления, выполнения необходимых доработок операций/целей и предложения новых соответствующих целей для рассмотрения измерения. Некоторые организации увязывают эффективность цели с поощрениями/оценками.
Рассмотрение руководством	Периодическая деятельность высшего руководства для принятия решения по соответствующей операции за счет оценки состояния, достаточности, эффективности и результативности организации и ее управленческих систем. (См. раздел «Библиография», где представлены некоторые стандарты ISO на управленческие системы.)
Изучение и анализ рынка	Метод получения обратной связи от потребителей организации в части их удовлетворенности продукцией организации.
Планирование потребности в материалах (MRP)	Метод, который помогает компании при подробном планировании ее производства.
Наставничество	Метод, основанный на назначении советника или инструктора, что особенно часто встречается в системе профессионального образования.

Методы и средства	Краткое описание
Бюллетени	Периодически публикуемый материал, содержащий новости и объявления по какой-либо теме. Бюллетени могут распространяться по электронной почте или через интрасеть.
Обучение на рабочем месте (OJT)	Обучение, которое обычно проводится на рабочей станции или рабочем месте. Как правило, обучение на рабочем месте проводится индивидуально или в небольшой группе.
Управление по принципу открытой книги (OBM)	Управленческая деятельность, в рамках которой «открывается» финансовая информация организации для ее работников. Организация может также проводить обучение интерпретацией информации. Цель заключается в том, чтобы позволить работникам лучше понимать свою роль и влияние на организацию.
Совершенствование организационной структуры (OD)	Стратегическая деятельность, направленная на повышение организационной эффективности за счет развития и укрепления организационных стратегий, структур и процессов.
Анализ Парето	Статический процесс для построения гистограммы, организованной от высшего к меньшим уровням периодичности. В диаграмме Парето сравнивается важность различных факторов, влияющих на проблему, и она помогает выявлять приоритеты деятельности.
Анализ периода окупаемости капитала (PP)	Рассмотрение количества времени, которое потребуется для окупаемости первоначальной инвестиции проекта.
Аттестация работников	Методика, используемая для измерения прогресса работников относительно норм выработки. В это время также обеспечивается обратная связь.
Секторная диаграмма	Круговая диаграмма (в форме пирога), которая разделяется радиусами для отображения доли параметров; также называется секторной диаграммой.
Планирование, исполнение, проверка и принятие необходимых мер (PDCA)	См. Разделы 4 и 5.
Определение затрат на профилактику, оценку и вследствие отказа	Метод, согласно которому в широком плане затраты разделяются на эти три категории, при использовании которого делается акцент на рассмотрении хода улучшения; это особенно важно для финансовых и экономических выгод.
Предупредительное действие	Процесс совершения действия для устранения коренной(ых) причины(н) потенциального несоответствия, дефекта или иной нежелательной ситуации с целью их предотвращения. Это – упреждающее действие.
Процесс утверждения частей продукции (PPAP)	Процесс утверждения частей, который требуется для поставщиков изготовителей, а также поставщиков одного уровня.
Профессиональная подготовка	Способ подготовки персонала. План разрабатывается совместно с работником и его начальником или наставником, в нем учитываются потребности и цели работника, согласованные с потребностями организации.
Развертывание функции качества (QFD)	Метод, направленный на обеспечение соответствие проектного решения продукции и услуг с потребностями потребителя.
Рассмотрение откликов и жалоб	Процесс реагирования на жалобы и вопросы потребителей, одновременно защищающий долю рынка. (См. ISO 10002.)
Матрица ответственности	Матрица или диаграмма, в которой отображаются основные действия и детали ответственности каждой участвующей стороны. С помощью этого средства все участвующие могут четко увидеть, с кем необходимо контактировать по каждому действию.
Анализ прибыли на инвестиции (ROI)	Метод оценки инвестиционного потенциала путем сравнения величины/сроков ожидаемой выручки с капитальными затратами: $[(\text{выручка} - \text{затраты}) / \text{затраты}] \times 100 \%$.
Анализ риска	Метод, используемый для выявления и контроля рисков, связанных с любой позицией, действием, процессом или системой организации. В идеале он должен быть упреждающим по характеру, хотя, к сожалению, анализ может выполняться в результате серьезных событий.

Методы и средства	Краткое описание
Самооценка	Действие на основе рассмотрения восприятия эффективности, направленное на выявление возможностей улучшения и возможных сильных областей для распространения потенциальной передовой практики на всю организацию. Для конкретной самооценки инструмент должен позволить провести идентификацию и установить приоритеты с целью извлечения финансовых и экономических выгод; см. Приложение А.
Соглашение на предоставление услуг	Соглашение между поставщиком услуг и потребителем, в котором описывается, какие услуги будут оказываться потребителю после продажи, по какой цене и в течение какого времени.
Статистический контроль производственных процессов (SPC)	Использование статистических методов и/или алгоритмов статистического или стохастического контроля для достижения одной или нескольких следующих целей: — увеличение знаний о процессе, — контроль за процессом, чтобы он осуществлялся надлежащим образом, — снижение изменчивости параметров конечной продукции или иными способами повышение эффективности процесса. (См. ISO/TR 10017 и ISO 11462-1.)
Стратегическое планирование	Видение, миссия, предназначение и место на рынке. Часто выполняется SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы). Последняя итерация стратегического планирования выражается как «открытое сообщество», когда организация постоянно совершенствует свое стратегическое мышление.
Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ)	Процесс выявления сильных и слабых сторон организации наряду с внешними угрозами и возможностями (часто отображается графически).
Планирование преемственности	Планирование, обучение и наставничество потенциальных преемников для замены существующих исполнителей работы в организации.
Программа поощрения рационализаторских предложений	Программа, в которой выбираются предложения работников по совершенствованию работы или условий труда.
Оценки результатов поставщика	Метод, применяемый для оценки результатов поставщика (продукции в адрес организации) относительно ожидаемых результатов.
Ранговый список поставщиков	Список, в котором поставщики продукции и услуг размещаются в порядке приоритетности, степени срочности, добавочной стоимости или иных критериев.
Управление базой снабжения	Процесс мониторинга и оценки сырья, а также качества и эффективности соответствующих поставщиков путем устранения потерь, ликвидации проблем качества и рационализации производственного процесса.
Сколачивание коллектива	Практика выбора и мотивации группы лиц, чтобы они работали вместе для решения задачи и достижения конкретных целей эффективности.
Теория ограничений (ТОС)	Методы и средства выявления и устранения узких мест процесса. При этом даются указания о причинах возникновения ограничений в системе, а также порядок действий в этих ситуациях.
Анализ тенденций	Анализ данных для выявления тенденции или направления со временем.
Графы тенденций	Графическое представление данных со временем для выявления тенденции или направления.
Управление ценностями	Системное применение общепризнанных методов, при котором определяются функции продукции или услуги, устанавливается ценность этих функций и предусматриваются необходимые функции для обеспечения требуемой эффективности с наименьшими общими затратами.

Библиография

- [1] ISO 9001, «Системы управления качеством – Требования»
- [2] ISO 9004, «Системы управления качеством — Указания по улучшению деятельности»
- [3] ISO 10002, «Управление качеством — Удовлетворенность потребителя — Указания по разбору жалоб в организациях»
- [4] ISO 10007, «Системы управления качеством — Указания по управлению конфигурацией»
- [5] ISO 10015, «Управление качеством — Указания по обучению»
- [6] ISO/TR 10017, «Указания по статическим методам для ISO 9001:2000»
- [7] ISO 11462-1, «Указания по внедрению статистического производственного контроля (SPC) — Часть 1: Элементы SPC»
- [8] ISO 14001, «Системы управления окружающей средой — Требования с указаниями по действию»
- [9] ISO 19011:2002, «Указания по аудиту систем управления качеством и/или систем управления окружающей средой»
- [10] ISO/IEC 17799, «Информационные технологии — Методы обеспечения безопасности — Практические правила управления информационной безопасностью»
- [11] Руководство ISO/IEC 73, «Управление риском — Словарь — Указания по использованию в стандартах»
- [12] ISO/IEC 15288, «Системная инженерия — Процессы жизненного цикла систем»
- [13] IEC 60300-3-3, «Управление общей надежностью — Часть 3-3: Руководство по применению— Оценка стоимости жизненного цикла»
- [14] EN 12973, «Управление ценностью»
- [15] ISO/TC 176/SC 2 544, «Указания по процессному подходу к системам управления»
- [16] ISO/TC 176/SC 2, «Брошюра по принципам управления качеством»

