

Полховская Т.М.

***Стандарты ИСО серии 9000
и бережливое производство.***

**XV Международный семинар
«Непрерывное совершенствование
деятельности организаций»**

Москва, НИТУ «МИСиС», 2010



Комплекс стандартов ИСО серии 9000

ИСО 9000:2005	Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
ИСО 9001:2008	Системы менеджмента качества. Требования
ИСО 9004:2009	Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. – Подход на основе менеджмента качества
ИСО 19011:2001	Методические указания по аудиту систем менеджмента качества и/или экологического менеджмента

Идеология стандартов ИСО серии 9000

Принцип 1 – Ориентация на потребителя

Принцип 2 – Лидерство

Принцип 3 – Вовлечение работников

Принцип 4 – Процессный подход

Принцип 5 – Системный подход к менеджменту

Принцип 6 – Постоянное улучшение

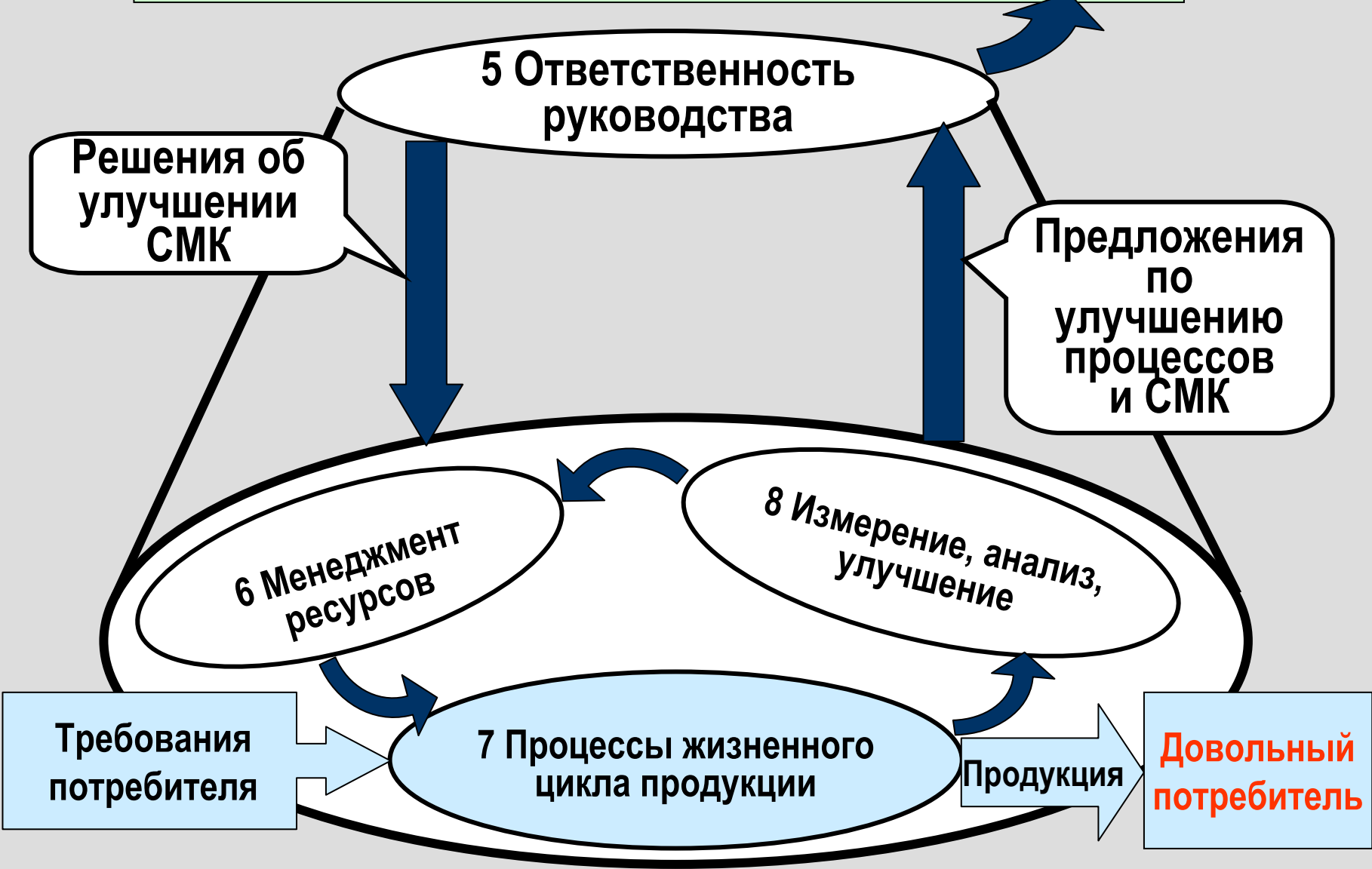
Принцип 7 – Принятие решений, основанное на фактах

Принцип 8 – Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Процесный и системный подходы означают

**применение в организации
системы взаимосвязанных,
взаимодействующих процессов
и менеджмент процессов,
*направленный на получение
желаемого результата.***

Постоянное улучшение деятельности организации



Цикл PDCA - основа процессного и системного подходов



Модель СМК построена по циклу PDCA

ЦЕЛЬ - Постоянное улучшение СМК



Цикл PDCA

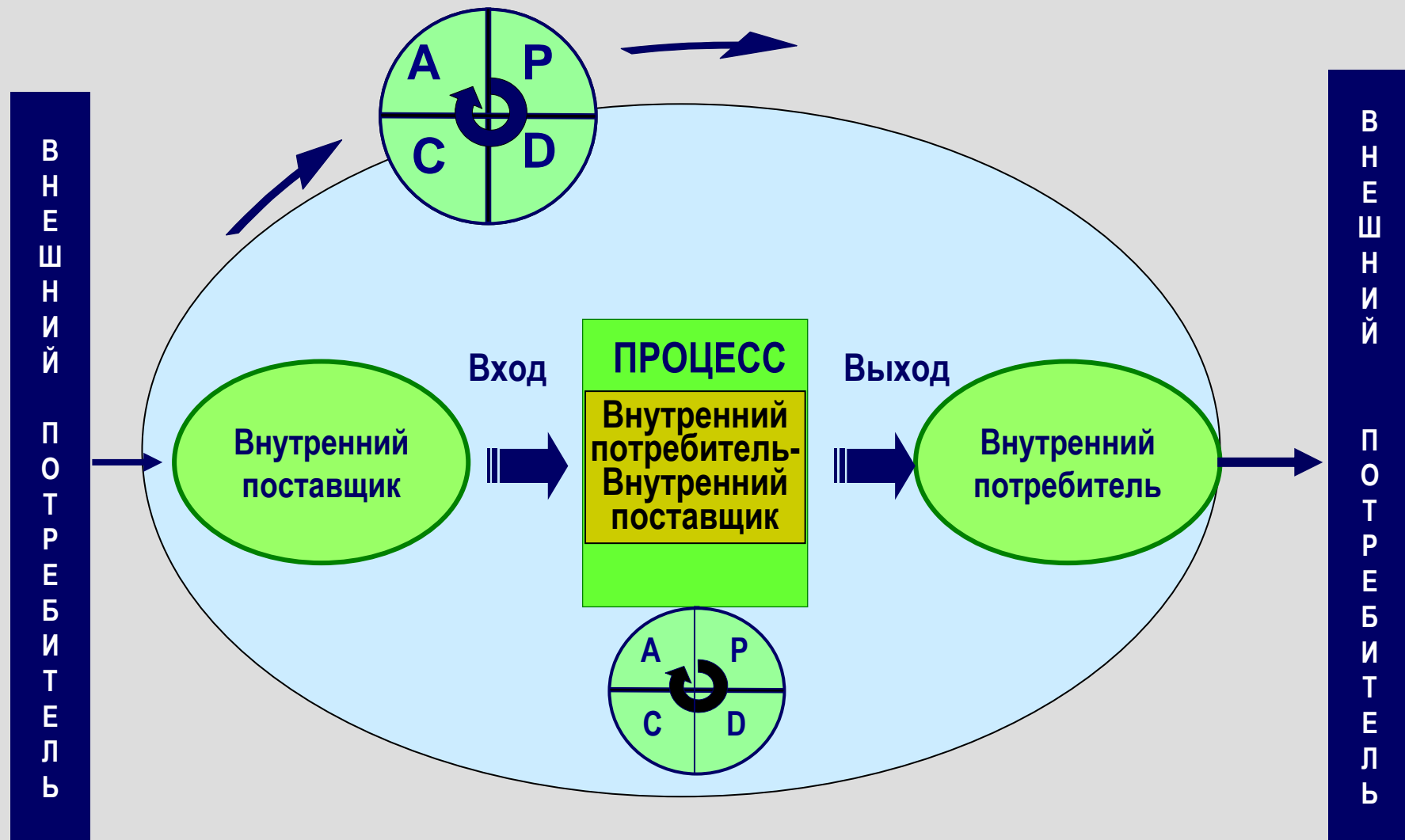
**одинаково хорошо применим
как к процессам, выполняемым
руководством организации,
так и к процессам, выполняемым
рядовыми сотрудниками.**

**Шесть обязательных
документированных процедур,
наличия которых требует стандарт
ИСО 9001:2008, –
неотъемлемая часть любого процесса.**

Процессный подход вводит горизонтальный менеджмент, который:

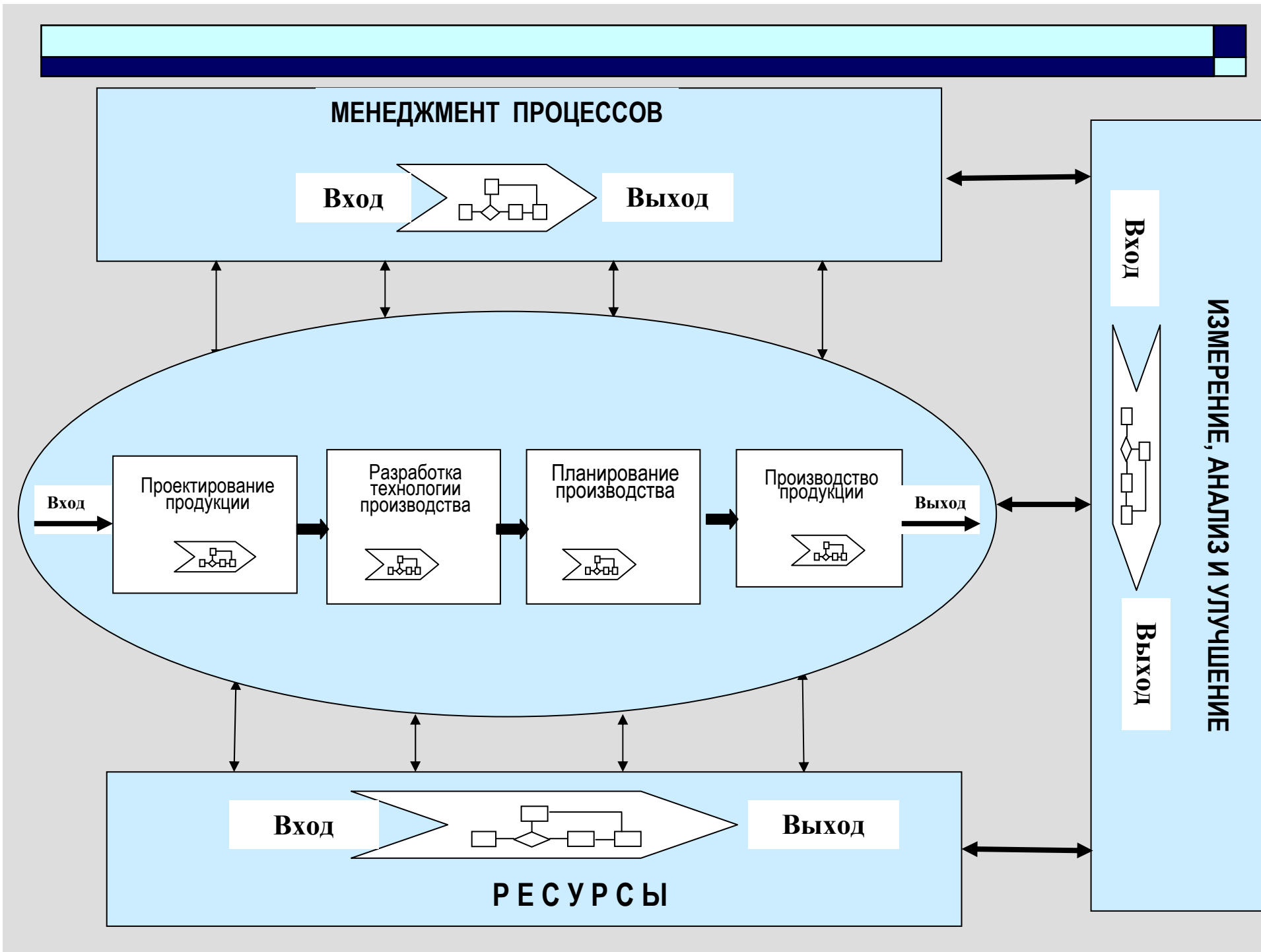
- ▶ устраняет барьеры между различными функциональными подразделениями**
и
- ▶ фокусирует усилия подразделений на достижении целей Организации.**

Процессный подход основа на установлении отношений «поставщик - потребитель» между участниками процессов




Процесный подход обеспечивает

**непрерывность управления,
на стыке отдельных процессов
в рамках их системы,
а также при их комбинации и взаимодействии.**



Стандарт ИСО 9001:2008 устанавливает
минимальные требования
к процессам.
Он дает ответ на вопрос:

***«Что должна делать организация в тех случаях,
когда необходимо продемонстрировать
свою способность поставлять продукцию,
отвечающую требованиям потребителей и
применимым обязательным требованиям?»***



**Ответов на вопрос «как делать?»
стандарт не дает.**

**Это задача руководства и персонала
Организации.**



**В помощь пользователям
эксперты ИСО/ТК 176 разработали
в 2008-2009 годах
пакет вводных и вспомогательных
документов.**

Пакет вводных и вспомогательных документов

ISO/TC 176/SC 2/N 524R6 от 15 октября 2008	Руководство по подразделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2008
ISO/TC 176/SC 2/N 525R2, от 23 марта 2009	Руководство по выполнению требований ИСО 9001:2008 к документации
ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 от 15 октября 2008	Руководство по процессному подходу к системе менеджмента качества
ISO/TC 176/SC 1/N 339 ISO/TC 176/SC 2/N 526R2 от 15 октября 2008	Руководство по терминологии, используемой в стандартах ИСО 9001 и ИСО 9004
ISO/TC 176/SC 2/N 630R3 от 15 октября 2008	Руководство по аутсорсинговым процессам



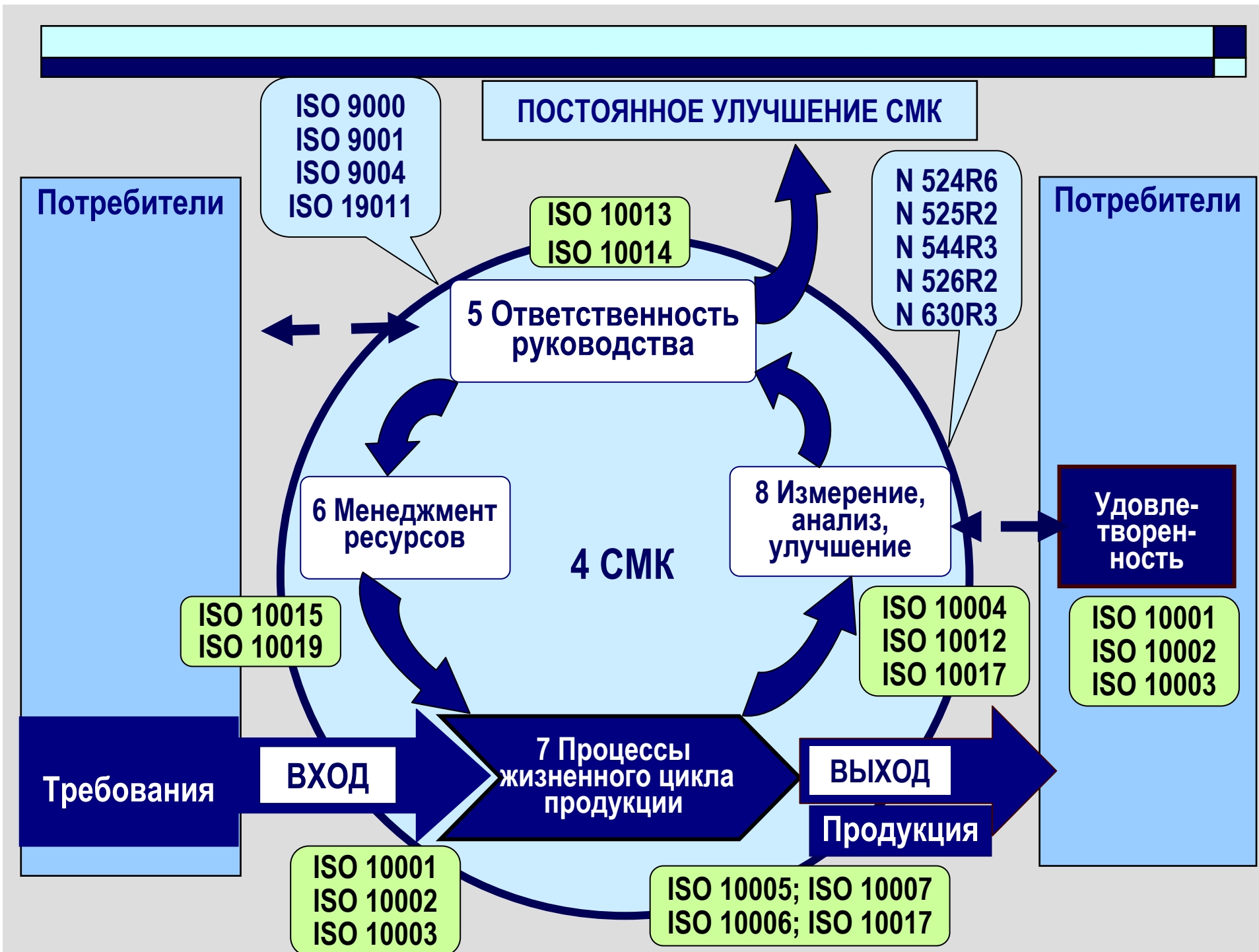
**Эксперты ИСО/ТК 176 разработали
также целый ряд дополнительных
руководящих документов.**

**Все эти документы Россия приняла в
качестве национальных стандартов
и ввела в действие
в 2005-2009 годах.**

ISO 10001:2007 ГОСТ Р ИСО 10001-2009	Менеджмент качества — Удовлетворенность потребителя — Руководящие указания по кодексу поведения для организаций
ISO 10002:2004 ГОСТ Р ИСО 10002-2007	Менеджмент качества — Удовлетворенность потребителя — Руководящие указания по разрешению жалоб в организациях
ISO 10003:2007 ГОСТ Р ИСО 10003-2009	Менеджмент качества — Удовлетворенность потребителя — Руководящие указания для разрешения спора вне организации
ISO /TS 10004:2010	Менеджмент качества — Удовлетворенность потребителя — Руководящие указания по мониторингу и измерению

ИСО 10005:2005 ГОСТ Р ИСО 10005-2007	Системы менеджмента качества — Руководящие указания по планам обеспечения качества
ИСО 10006:2003 ГОСТ Р ИСО 10006-2005	Системы менеджмента качества. Руководство качеством при менеджменте проектов.
ИСО 10007:2003 ГОСТ Р ИСО 10007-2007	Системы менеджмента качества. Руководящие указания при управлении конфигурацией.
ИСО 10012:2003 ГОСТ Р ИСО 10012-2008	Системы менеджмента измерений. Требования к процессам измерения и измерительному оборудованию.
ИСО/ТО 10013:2001 ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007	Рекомендации по документированию систем менеджмента качества.

ИСО 10014:2006 ГОСТ Р ИСО 10014-2008	Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод
ИСО 10015:1999 ГОСТ Р ИСО 10015-2007	Руководящие указания по непрерывному обучению и подготовке кадров.
ИСО/ТО 10017: 2003 ГОСТ Р ИСО/ТО 10017-2005	Руководство по применению статистических методов для ИСО 9001:2000.
ISO 10019:2005 ГОСТ Р ИСО 10019-2007	Руководящие указания для выбора консультантов систем менеджмента качества и использования их услуг




**Применение процессного подхода,
положенного в основу модели СМК,
подчеркивает важность
понимания необходимости:**

- ▶ **четкого выполнения установленных требований;**
- ▶ **рассмотрения процессов с точки зрения:**
 - **добавленной ценности;**
 - **достижения запланированных результатов и обеспечения результативности процессов;**
 - **постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.**

Философия и методология бережливого производства дают ответы на вопросы:

- 1 Как определить ценность, добавляемую процессом?**
- 2 Как определить поток создания ценности?**
- 3 Как организовать движение потока создания ценности?**
- 4 Как улучшить процесс?**




**Четырехкомпонентная модель Toyota
и 14 принципов менеджмента,
положенных в ее основу.
(по Джеффри Лайкеру)**



1 – ФИЛОСОФИЯ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЫ (Стратегическое мышление)

**Принцип 1 - Принимай управленческие решения
с учетом долгосрочной перспективы,
даже если это наносит ущерб
краткосрочным финансовым целям.**




1.1 Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все оперативные решения должны быть подчинены такому подходу.

1.2 Осознай свое место в истории компании и старайся вывести ее на более высокий уровень.

1.3 Работай над организацией, совершенствуй и перестраивай ее, двигаясь к главной цели, которая важнее, чем получение прибыли.

1.4 Концептуальное понимание своего предназначения - фундамент всех остальных принципов.



1.5 Твоя основная задача — создавать ценность для потребителя, общества и экономики. Оценивая любой вид деятельности в компании, учитывай, решает ли она эту задачу.

1.5 Будь ответственным.

1.6 Стремись управлять своей судьбой.

1.7 Верь в свои силы и способности.

1.8 Отвечай за то, что делаешь, поддерживай и совершенствуй навыки, которые позволяют тебе производить добавленную ценность.

2 – ПРОЦЕСС (Устранение потерь)

2.1 Процесс, организованный как поток, помогает выявить проблемы.

2.2 Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

2.3 Распределяй объем работ равномерно.

2.4 Останови процесс, когда возникает проблема с качеством.

2.5 Стандартизуй задачи для непрерывного совершенствования.

2.6 Используй средства визуального контроля, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

2.7 Используй только надежную испытанную технологию.

3 – СОТРУДНИКИ И ПАРТНЕРЫ **(Надо их уважать, совершенствовать и давать им задания, требующие самоотдачи)**

- 3.1 Воспитывай лидеров,
которые исповедуют философию организации.**
- 3.2 Уважай и развивай людей и команду,
спрашивай с них.**
- 3.3 Уважай своих поставщиков, помогай им
и будь к ним требователен.**

4 – РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ (постоянное улучшение)

**4.1 Непрерывное всеобщее обучение
в процессе постоянного улучшения.**

**4.2 Чтобы разобраться в ситуации,
надо увидеть все своими глазами.**

**4.3 Принимай решение, не торопясь,
на основе консенсуса, взвесив все возможные
варианты; внедряя его, не медли.**

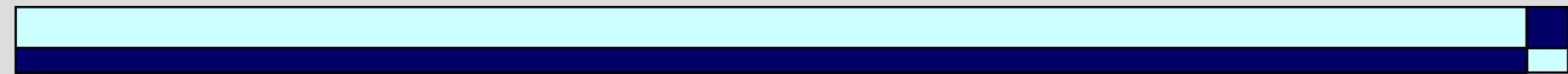
**Для создания эффективной СМК
руководству и персоналу организаций надо
*понять и принять***

**философию бережливого производства,
которая расширяет и конкретизирует
идеологию стандартов
ИСО серии 9000.**


Для создания эффективной СМК
руководству и персоналу организаций надо
изучить и осознанно применять:

- ▶ инструменты бережливого производства,
способствующие реальному внедрению
процессного подхода, положенного в основу
стандартов ИСО серии 9000.

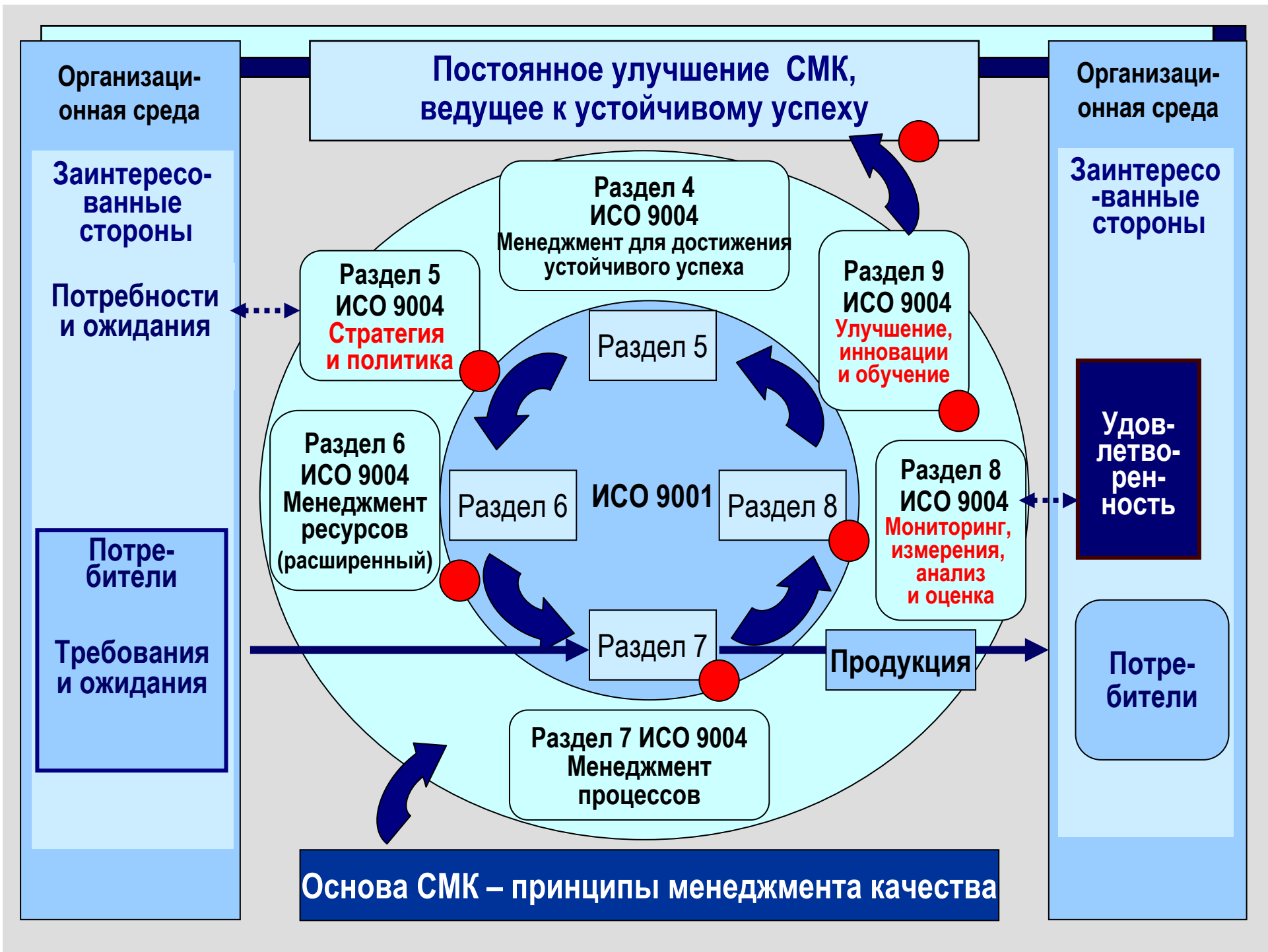
SSVQC	Семь простых методов контроля качества
Kaizen	Кайдзен – постоянное улучшение
JIT (just-in-time)	Система синхронизации передачи продукта с одной производственной стадии на другую посредством карточек канбан. Комплектующие должны передаваться на следующую стадию только тогда, когда это нужно, и ни минутой раньше.
TPM (total productive maintenance)	Всеобщее обслуживание оборудования
SMED (single minute exchange of dies)	Быстрая переналадка/переоснастка оборудования.




<p>5S</p>	<p>Система вовлечения всего коллектива в регулярную деятельность по наведению порядка, чистоты и укреплению дисциплины на рабочем месте</p>
<p>«Пока — ёкэ» («защита от ошибок», «защита от дурака»)</p>	<p>Метод предотвращения ошибок — специальное устройство или метод, благодаря которому дефекты просто не могут появиться.</p>
<p>Пять «почему?»</p>	<p>Метод анализ проблемы путем задавания вопроса «почему?» до тех пор, пока не будет выявлена ее первопричина.</p>



**Стандарт ИСО 9004:2009
дает расширенную модель СМК
и рекомендации
для менеджмента, нацеленного на
достижение организацией
устойчивого успеха.**





**Только системное и комплексное
применение всех существующих
методов и инструментов
анализа и улучшения
позволит построить эффективную
СМК организации, которая будет
полностью соответствовать
принципам, требованиям и рекомендациям
стандартов ИСО серии 9000.**



Решающие факторы успеха в создании эффективной СМК:

- терпение,
- ориентация не на немедленный результат, а на долгосрочную перспективу,
- постоянные вложения в
 - ♥ людей,
 - ▶ продукцию,
 - организацию,
- самые жесткие требования к качеству.