

2007

Management kvality - Směrnice pro dosahování
finančních a ekonomických přínosů

ČSN
ISO 10014

01 0335

Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits

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

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 10014:2006. Překlad byl zajištěn Českým normalizačním institutem. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 10014:2006. It was translated by Czech Standards Institute. It has the same status as the official version.

Nahrazení předchozích norem

Touto normou se nahrazuje ČSN ISO/TR 10014 (01 0335) z listopadu 1999.



© Český normalizační institut, 2007
Podle zákona č. 22/1997 Sb. smějí být české technické normy rozmnožovány
a rozšiřovány jen se souhlasem Českého normalizačního institutu.

77777

Záměrem nového vydání této normy je zlepšit vztah mezinárodní normy ISO 10014 a norem řady ISO 9000 a začlenit nové konstrukční prvky vztahující se k zásadám managementu kvality. Změnil se název normy i předmět normy s cílem poskytnout návod pro zlepšování výkonnosti a pro realizaci záměru této mezinárodní normy.

Informace o citovaných normativních dokumentech

ISO 9000:2005 zavedena v ČSN EN ISO 9000:2006 (01 0300) Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník

Souvisící ČSN

ČSN EN ISO 9001 ed. 2 (01 0321) Systémy managementu jakosti - Požadavky

ČSN EN ISO 9004 ed. 2 (01 0324) Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

ČSN ISO 10002 (01 0339) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích

ČSN ISO 10007 (01 0334) Systémy managementu jakosti - Směrnice managementu konfigurace

ČSN ISO 10015 (01 0337) Management jakosti - Směrnice pro výcvik

ČSN ISO/TR 10017 (01 0336) Návod k aplikaci statistických metod v ISO 9001:2000

ČSN ISO 11462-1 (01 0275) Směrnice pro uplatňování statistické regulace procesu (SPC) - Část 1: Prvky SPC

ČSN EN ISO 14001 (01 0901) Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití

ČSN EN ISO 19011 (01 0330) Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu

ČSN ISO/IEC 17799 (36 9790) Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Soubor postupů pro management bezpečnosti informací

ČSN ISO/IEC 15288 (36 9042) Systémové inženýrství - Procesy životního cyklu systému

ČSN EN 60300-3-3 (01 0690) Management spolehlivosti - Část 3-3: Pokyn k použití - Analýza nákladů životního cyklu

ČSN EN 12973 (01 0121) Hodnotový management

Vypracování normy

Zpracovatel: Česká společnost pro jakost, IČ 00417955, Ing. Alena Plášková, CSc.

Technická normalizační komise: TNK 6 Řízení jakosti

Pracovník Českého normalizačního institutu: Ing. Jaroslav Skopal, CSc.

MEZINÁRODNÍ NORMA
 Systémy managementu kvality -
 Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů

ISO 10014
 První vydání
 2006-07-01

ICS 03.120.10

Odmítnutí odpovědnosti za PDF	PDF disclaimer
<p>Tento PDF soubor smí obsahovat vložené typy písma. V souladu s licenční politikou Adobe je přípustné tento soubor tisknout nebo prohlížet, ale nesmí být editován. To neplatí o těch vložených typech písma, které podléhají licenci a jsou instalovány v počítači na kterém se editování provádí. Při používání tohoto souboru jsou jeho uživatelé odpovědni za to, že nebude porušena licenční politika Adobe. Ústřední sekretariát ISO nepřejímá za její porušení odpovědnost.</p> <p>Adobe je obchodní značka společnosti „Adobe Systems Incorporated“.</p> <p>Podrobnosti o softwarových produktech, který vytváří tento PDF soubor, lze nalézt ve všeobecných informacích, které jsou k němu přiloženy; parametry na vytváření PDF jsou optimalizovány pro tisk.</p> <p>Soubor je upravený tak, aby byl vhodný pro členské organizace ISO. V případě nepravděpodobné události a problému, který se k ní vztahuje, informujte Ústřední sekretariát. Jeho adresa je uvedena níže.</p>	<p>This PDF file may contain embedded typefaces. In accordance with Adobe's licensing policy, this file may be printed or viewed but shall not be edited unless the typefaces which are embedded are licensed to and installed on the computer performing the editing. In downloading this file, parties accept therein the responsibility of not infringing Adobe's licensing policy. The ISO Central Secretariat accepts no liability in this area.</p> <p>Adobe is a trademark of Adobe Systems Incorporated.</p> <p>Details of the software products used to create this PDF file can be found in the General Info relative to the file; the PDF-creation parameters were optimized for printing. Every care has been taken to ensure that the file is suitable for use by ISO member bodies. In the unlikely event that a problem relating to it is found, please inform the Central Secretariat at the address given below.</p>

© ISO 2006

Všechna práva vyhrazena. Kromě uvedených výjimek nesmí být žádná další část publikace reprodukována nebo použita jakoukoli formou nebo jakýmikoli prostředky, elektronickými nebo mechanickými, včetně fotokopíí a mikrofilmu, bez písemného povolení buď ISO na níže uvedené adrese, nebo členské organizace ISO v zemi žadatele.

ISO copyright office

Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20

Tel. + 41 22 749 01 111

Fax + 41 22 749 09 47

E-mail copyright@iso.orgWeb www.iso.org

Vydáno ve ©výcarsku

© ISO 2006 - Všechna práva vyhrazena.

© ISO 2006

All rights reserved. Unless otherwise specified, no part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and microfilm, without permission in writing from either ISO at address below or ISO's member body in the country of the requester.

ISO copyright office

Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20

Tel. + 41 22 749 01 111

Fax + 41 22 749 09 47

E-mail copyright@iso.orgWeb www.iso.org

Published in Switzerland

© ISO 2006 - All rights reserved

Předmluva.....	5	Foreword.....	5
Úvod.....	6	Introduction.....	6
1 Předmět normy.....	8	1 Scope.....	8
2 Citované normativní dokumenty.....	8	2 Normative references.....	8
3 Termíny a definice.....	8	3 Terms and definitions.....	8
4 Struktura této normy.....	8	4 Structure of this standard.....	8
5 Aplikování zásad managementu.....	12	5 Application of the management principles.....	12
5.1 Zaměření na zákazníka.....	12	5.1 Customer focus.....	12
5.2 Vedení a řízení lidí (vůdčí role).....	15	5.2 Leadership.....	15
5.3 Zapojení lidí.....	17	5.3 Involvement of people.....	17
5.4 Procesní přístup.....	19	5.4 Process approach.....	19
5.5 Systémový přístup k managementu.....	21	5.5 System approach to management.....	21
5.6 Neustálé zlepšování.....	23	5.6 Continual improvement.....	23
5.7 Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.....	25	5.7 Factual approach to decision making.....	25
5.8 Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.....	27	5.8 Mutually beneficial supplier relationships.....	27
Příloha A (informativní) Sebehodnocení uplatňování zásad managementu.....	29	Annex A (informative) Self-assessment of implementation of management principles..	29
Příloha B (informativní) Stručné shrnutí metod a nástrojů popsaných v kapitole 5.....	44	Annex B (informative) Brief summaries of methods and tools referenced in Clause 5.....	44
Bibliografie.....	53	Bibliography.....	53

Předmluva

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členských organizací ISO). Mezinárodní normy obvykle připravují technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektro-technickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice.

Mezinárodní normy se navrhují podle pravidel uvedených v části 2 Směrnic ISO/IEC.

Hlavním úkolem technických komisí je připravovat mezinárodní normy. Návrhy mezinárodních norem přijaté technickými komisemi se rozesílají členům ISO k hlasování. Zveřejnění mezinárodní normy vyžaduje souhlas alespoň 75 % hlasujících členů.

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou podléhat patentovým právům. ISO není odpovědná za zjištění žádného z takových patentových práv.

ISO 10014 byla vypracována technickou komisí ISO/TC 176 *Management kvality a prokazování kvality*, subkomisí SC 3 *Podpůrné technologie*.

Toto první vydání ISO 10014 ruší a nahrazuje ISO/TR 10014:1998, která je tímto technicky revidována.

Tímto vydáním se usiluje o zlepšení vztahu ISO 10014 a mezinárodních norem řady ISO 9000. Toto vydání má novou strukturu odpovídající zásadám managementu kvality. Byl rovněž revidován název a předmět normy ISO 10014 tak, aby se vyjádřily změny v normách řady ISO 9000 a aby se poskytl návod na zlepšování výkonnosti a na realizaci záměru této mezinárodní normy.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

International Standards are drafted in accordance with the rules given in the ISO/IEC Directives, Part 2.

The main task of technical committees is to prepare International Standards. Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

ISO 10014 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Subcommittee SC 3, *Supporting technologies*.

This first edition of ISO 10014 cancels and replaces ISO/TR 10014:1998, which has been technically revised.

The intent of this edition is to improve the relationship of ISO 10014 with the ISO 9000 series of International Standards and to include a new structure relating to the quality management principles. Also, the title and the scope have been revised to reflect the changes in the ISO 9000 series and to give guidance for performance improvement and realization of the aim of this International Standard.

Úvod

Tato mezinárodní norma je určena pro vrcholové vedení. Poskytuje směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů, a to efektivním aplikováním osmi zásad managementu kvality odvozených z ISO 9000:2005. Na tyto zásady se v hlavní části této normy odkazuje jako na „zásady managementu“. Záměrem tohoto dokumentu je poskytnout vrcholovému vedení informace usnadňující efektivní aplikování zásad a volbu metod a nástrojů, které přispívají k úspěchu a trvale udržitelnému rozvoji organizace. Je zahrnuto i sebehodnocení jako nástroj diferenční analýzy a stanovování priorit (viz přílohu A).

Tato mezinárodní norma staví na těchto vzájemně souvisejících zásadách managementu s cílem vytvářet procesy, které usnadňují realizaci cílů organizace. Těmito zásadami managementu jsou:

- a) zaměření na zákazníka,
- b) vedení a řízení lidí (vůdčí role),
- c) zapojení lidí,
- d) procesní přístup,
- e) systémový přístup k managementu,
- f) neustálé zlepšování,
- g) přístup k rozhodování zakládající se na faktech a
- h) vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Přijetí těchto zásad managementu je strategickým rozhodnutím vrcholového vedení potvrzujícím vztah mezi efektivním managementem a dosahováním finančních a ekonomických přínosů. Taktickým aplikováním odpovídajících metod a nástrojů se podporuje rozvoj konzistentního systematického přístupu při řešení finančních a ekonomických cílů.

Ekonomický přínos je obecně dosahován formou efektivního managementu zdrojů a uplatňováním aplikovatelných procesů pro zlepšování celkové vnitřní hodnoty a zdraví organizace. Finanční přínos je výsledkem zlepšování organizace vyjádřeným peněžní formou a je realizován úspornými praktikami managementu v rámci organizace.

Introduction

This International Standard is addressed to top management. It provides guidelines for realizing financial and economic benefits through the effective application of eight quality management principles derived from ISO 9000:2005. These principles are subsequently referred to as “management principles” within the body of this standard. The intent of this document is to provide top management with information to facilitate effective application of management principles and selection of methods and tools that enable the sustainable success of an organization. A self-assessment is included as a gap analysis and prioritization tool (see Annex A).

This International Standard builds upon these interrelated management principles to develop processes that facilitate the realization of the organization’s objectives.

The management principles are

- a) customer focus,
- b) leadership,
- c) involvement of people,
- d) process approach,
- e) system approach to management,
- f) continual improvement,
- g) factual approach to decision making, and
- h) mutually beneficial supplier relationships.

Adoption of these management principles is a strategic top management decision. It affirms the relationship between effective management and realization of financial and economic benefits. Deployment of appropriate methods and tools fosters the development of a consistent systematic approach for addressing financial and economic objectives.

Economic benefit is generally attained through effective management of resources and implementation of applicable processes for improving the overall worth and health of the organization. Financial benefit is the result of organizational improvement expressed in monetary form, and realized by cost-effective management practices within the organization.

Úspěšné začleňování zásad managementu závisí na aplikaci procesního přístupu a na metodice Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej (PDCA). Tento přístup umožňuje vrcholovému vedení posuzovat požadavky, plánovat činnosti, přidělovat odpovídající zdroje, uplatňovat opatření pro neustálé zlepšování a měřit výsledky s cílem stanovit efektivnost. Umožňuje vrcholovému vedení činit kvalifikovaná rozhodnutí, a» už se týkají formulování obchodních strategií, vývoje nového produktu nebo realizace finančních dohod.

Successful integration of the management principles relies on the application of the process approach and the Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodology. This approach enables top management to assess requirements, plan activities, allocate appropriate resources, implement continual improvement actions and measure results in order to determine effectiveness. It allows top management to make informed decisions, whether they relate to the definition of commercial strategies, the development of a new product or the execution of financial agreements.

Strana 7

Mezi finanční a ekonomické přínosy, které mohou vyplynout z aplikování zásad managementu, patří:

- zlepšená rentabilita,
 - zlepšené výnosy,
 - zlepšená rozpočtová výkonnost,
 - snížené náklady,
 - zlepšené cash flow,
 - zlepšená návratnost investic,
 - zvýšená konkurenceschopnost;
 - zlepšené udržení si zákazníků a jejich loajalita,
 - zlepšená efektivnost rozhodování,
 - optimální využívání dostupných zdrojů,
 - zvýšená odpovědnost zaměstnanců,
 - zlepšený duševní kapitál,
 - optimální, efektivní a účinné procesy,
 - zlepšená výkonnost dodavatelského řetězce,
 - zkrácená doba pro uvedení na trh a
 - zdokonalená výkonnost organizace, její důvěry-hodnota a trvalá udržitelnost.
- Tato mezinárodní norma je použitelná rovněž pro organizace vytvářející produkty, které zahrnují služby, software a zpracované materiály. Je důležitá jak pro veřejný, tak pro soukromý sektor a může poskytovat užitečný návod bez ohledu na počet zaměstnanců, rozdílnost nabízených produktů, tržby, složitost procesů nebo počet sídel organizace. Rovněž poskytuje podporu státním a vládním organizacím při usnadňování trvale udržitelného ekonomického růstu a prosperity.

Financial and economic benefits that can result from the application of the management principles include

- improved profitability,
- improved revenues,
- improved budgetary performance,
- reduced costs,
- improved cash flow,
- improved return on investment,
- increased competitiveness,
- improved customer retention and loyalty,
- improved effectiveness of decision making,
- optimized use of available resources,
- heightened employee accountability,
- improved intellectual capital,
- optimized, effective and efficient processes,
- improved supply chain performance,
- reduced time to market, and
- enhanced organizational performance, credibility and sustainability.

This International Standard is applicable equally to organizations with products that include services, software, hardware and processed materials. It is relevant in both the public and private sector and can provide useful guidance regardless of the number of employees, diversity of product offerings, revenues, complexity of processes or number of locations. It also provides support to public and governmental organizations to facilitate sustainable economic growth and prosperity.

Strana 8

1 Předmět normy

Tato mezinárodní norma poskytuje směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů z aplikování zásad managementu kvality podle ISO 9000.

POZNÁMKA V dalším textu jen „zásady managementu“.

Tato mezinárodní norma je určena pro vrcholové vedení organizace a doplňuje ISO 9004 pro oblast zlepšování výkonnosti. Poskytuje příklady dosažitelných přínosů a identifikuje metody a nástroje managementu, které mohou být nápomocny při dosahování těchto přínosů.

Tato mezinárodní norma sestává ze směrnic a doporučení a není určena pro účely certifikace, pro zákonné ani smluvní použití.

2 Citované normativní dokumenty

Pro používání tohoto dokumentu jsou nezbytné dále uvedené referenční dokumenty. U datovaných odkazů platí pouze citované vydání. U nedatovaných odkazů platí poslední vydání referenčního dokumentu (včetně jakýchkoli změn).

ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník

1 Scope

This International Standard provides guidelines for realizing financial and economic benefits from the application of the ISO 9000 quality management principles.

NOTE These are herein referred to as “management principles”.

This International Standard is directed to top management of an organization and complements ISO 9004 for performance improvements. It provides examples of achievable benefits and identifies management methods and tools that are available to assist with the achievement of those benefits.

This International Standard consists of guidelines and recommendations, and is not intended for certification, regulatory or contractual use.

2 Normative references

The following referenced documents are indispensable for the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO 9000:2005 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary

-- Vynechaný text --