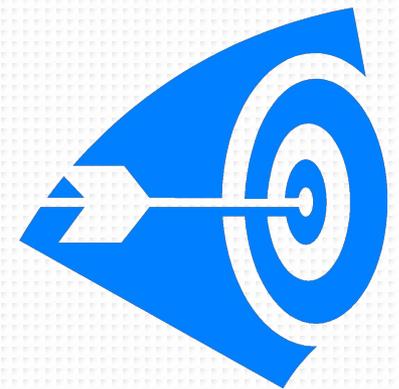


# Разработка и внедрение СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



# Цель лекции:

- ❖ Рассмотреть элементы системы менеджмента качества, мотивы и этапы внедрения, документирование системы менеджмента качества, оценку результативности системы



# Содержание



- 1. Основные элементы системы менеджмента качества.**
- 2. Предпосылки разработки, мотивы и этапы внедрения.**
- 3. Документирование системы менеджмента качества.**
- 4. Взаимосвязь СМК и стратегии развития организации.**

# Рекомендуемая литература

## Основная литература:

- Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации Москва : ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
- Окрепилов, В. В. Менеджмент качества М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербург. экон. ун-т. - Санкт-Петербург : Изд-во политехн. ун-та, 2013. - 650 с.
- Разумов, В. А. Управление качеством Москва : ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
- Магер, В. Е. Управление качеством. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 176 с.
- Салимова, Т. А. Управление качеством. 5-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2011. - 415 с.
- Басовский, Л. Е. Управление качеством : учебник для вузов / - М. : ИНФРА-М, 2008. - 212 с.

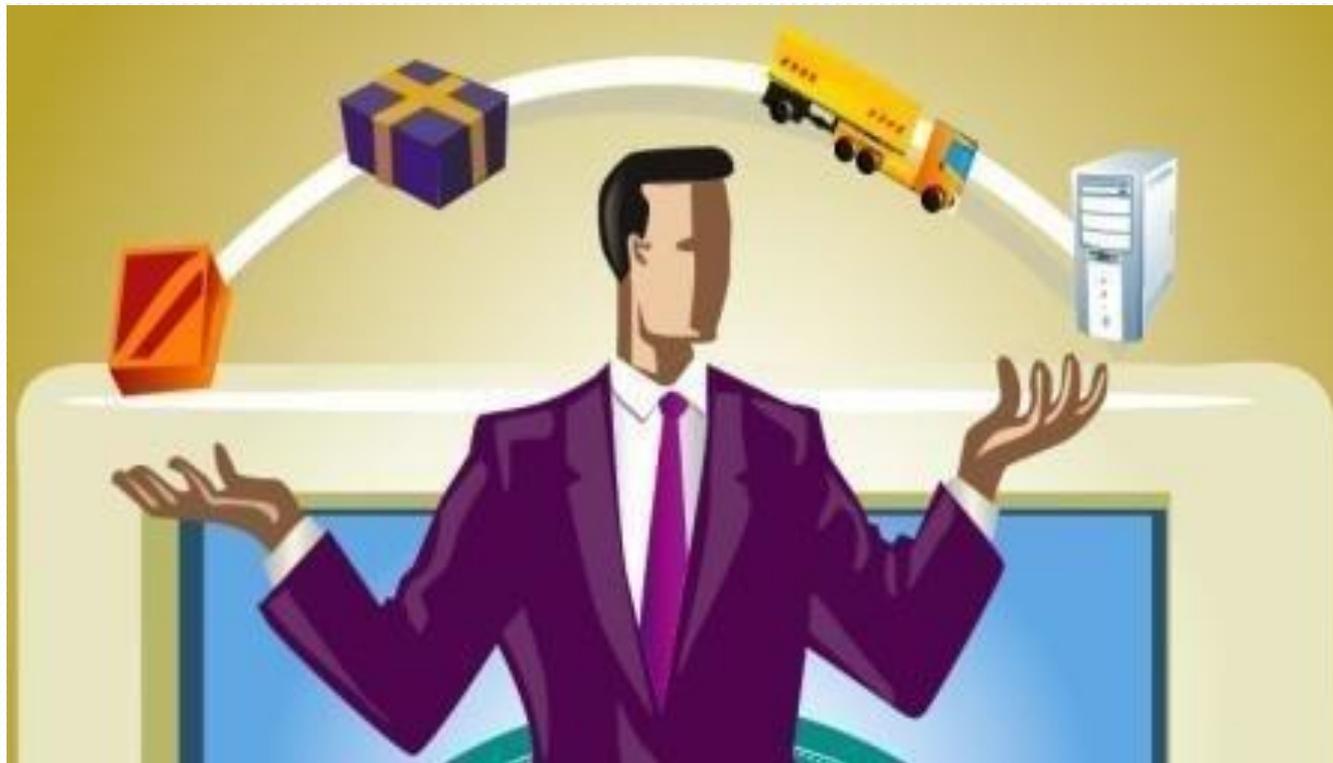
# Рекомендуемая литература

## Периодические издания:

- Методы менеджмента качества
- Век качества. Связь: Сертификация, управление, экономика
- Стандарты и качество
- Деловое соглашение
- Менеджмент в России и за рубежом
- Делопроизводство
- Контроль. Диагностика
- Российское предпринимательство
- Проблемы теории и практики управления
- Экономические науки

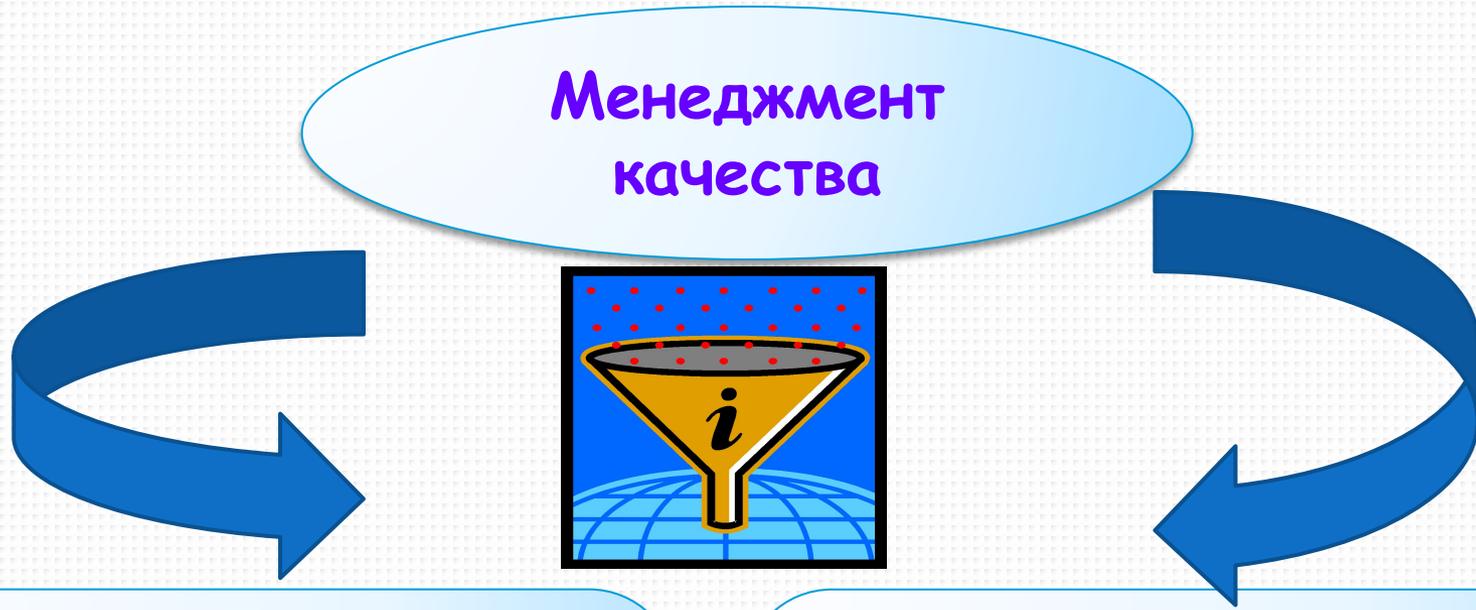


# 1. Основные элементы системы менеджмента качества



## преимущества внедрения смк

«Компания не может купить себе пропуск в мир качества - они могут быть введены в этот мир только теми, кто стоит на самом верхнем уровне управления». (У. Деминг)



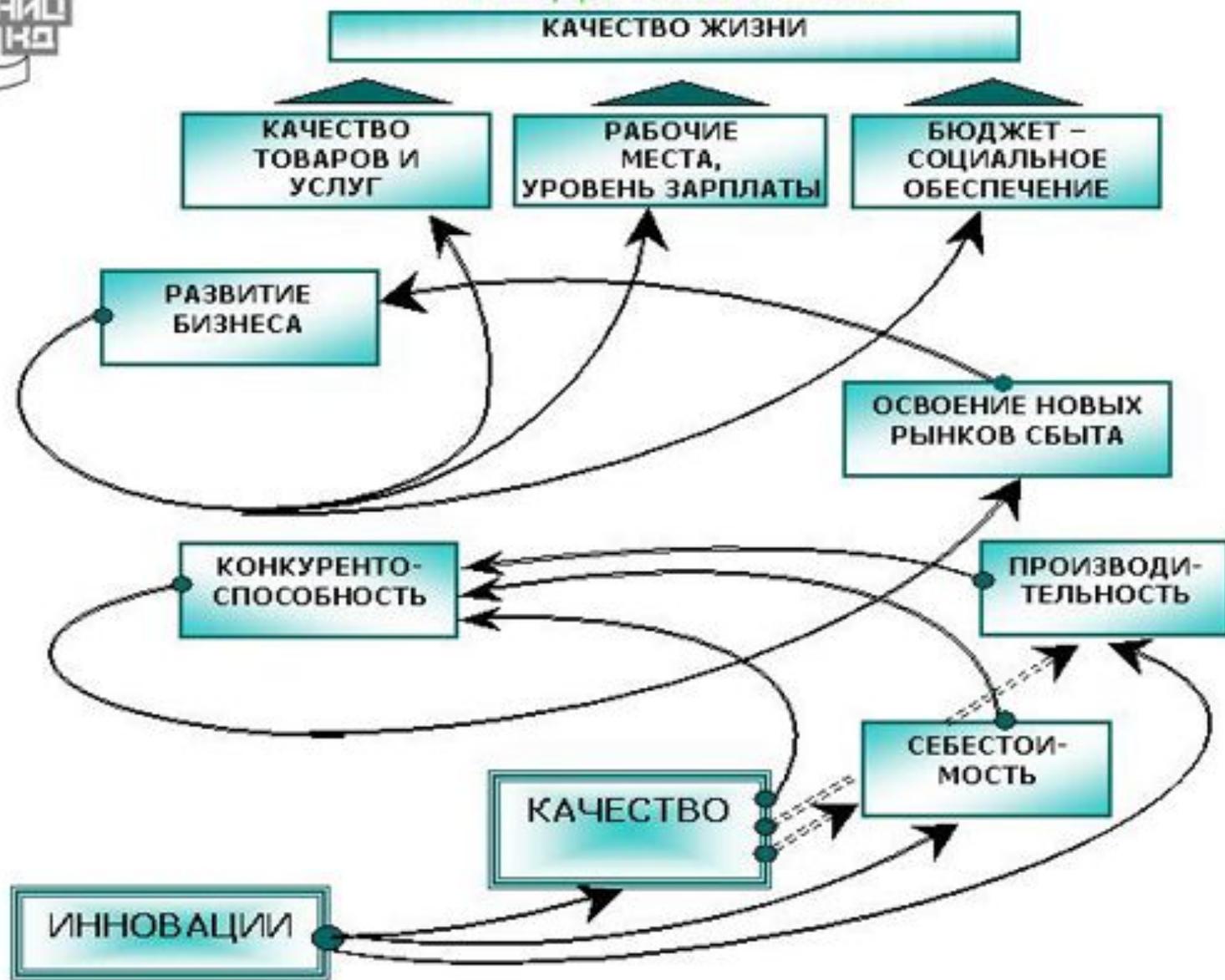
**Управление качеством имеет реактивный характер**

Для оценки выполнения работ применяются такие методы, как проверка, мониторинг характеристик продукции, процесса и т.п.

**Обеспечение качества имеет предупредительный характер**

Это система, разработанная для управления деятельностью на всех этапах - от продажи, проектирования, закупок и производства до доставки и обслуживания с целью предотвращения проблем по части качества и обеспечение внедрения качества в продукцию

# ИННОВАЦИИ И КАЧЕСТВО – ПУТЬ К ВЫСОКИМ СТАНДАРТАМ ЖИЗНИ



1. Ориентация  
на потребителя

2. Лидерство

3. Участие  
людей

**Менеджмент качества -**  
скоординированная  
деятельность по руководству и  
управлению организацией  
применительно к качеству

4. Подход как  
к процессу

6. Постоянное  
улучшение

5. Системный  
подход

7. Подход к  
принятию решений  
на основе фактов

8. Взаимовыгодные  
отношения с  
поставщиком

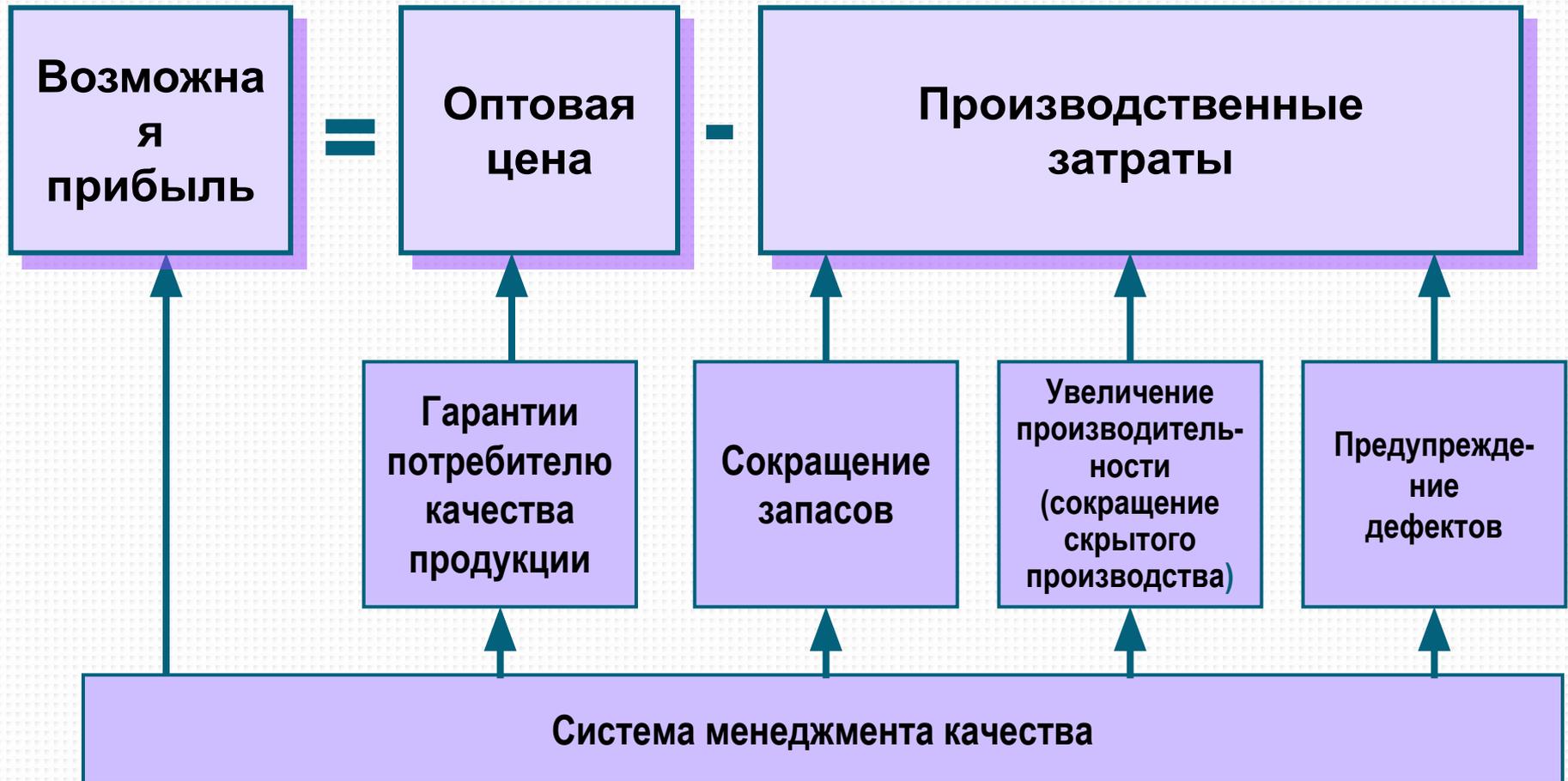
# Концепция всеобщего менеджмента качества

Никто в организации не является исключением, каждый участвует во внедрении качества и влияет на мнение потребителя о качестве и общественную оценку

Необходимо удовлетворять нужды не только внешних потребителей, но и внутренних. Следовательно, отношения в организации рассматриваются как ряд отношений между поставщиком и потребителем. (Например, склады являются поставщиками для производства, производство – поставщик для продажи, менеджер для секретаря и наоборот и т.п.)

Общественная оценка организации часто может играть жизненно важную роль в успехе бизнеса

# Качество и прибыль Подход в условиях рынка



# Преимущества от внедрения менеджмента качества



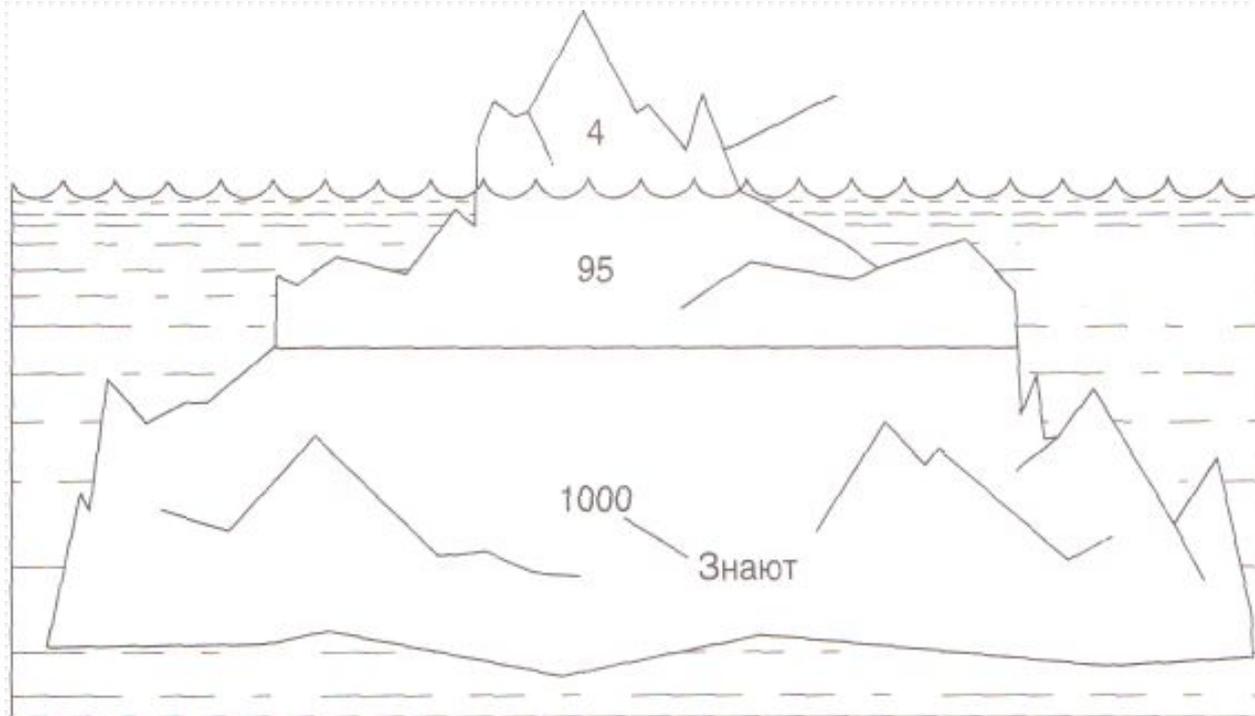
Иерархия документов, относящихся к качеству



- Снижение себестоимости продукции и рост прибыли
- Повышение капитализации и инвестиционной привлекательности компании
- Повышение управляемости и прозрачности компании для менеджмента
- Рост мотивации и лояльности сотрудников, улучшение обстановки в коллективе
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Развитие имиджа и повышение конкурентоспособности компании
- Возможность выхода на зарубежные рынки и сотрудничества с крупнейшими российскими фирмами
- Непрерывное улучшение деятельности компании

# Проблемы качества

## Закон «Айсберга»



4% - предъявят жалобы или напишут рекламации.

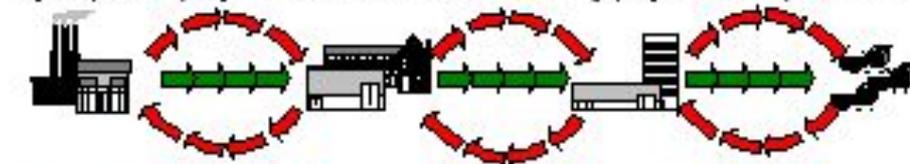
96% - не сообщат производителю о дефекте.

Но каждый из них сообщают об этом не менее чем 10 потенциальным потребителям.

# Влияние менеджмента качества на бизнес

**Менеджмента качества нет.**

**Процессы, протекают с ошибками (дефектами, несоответствиями)**



Процессы, протекающие нормально



Процессы, которые необходимы для того чтобы реагировать на ошибки (дефекты/несоответствия)

**Менеджмент качества есть.**

**Процессы протекают без ошибок (дефектов, несоответствий)**



**СМК - это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей**

## Элементы СМК

**Организация** - совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих <входы> в <выходы>.

**Процедура** - установленный способ осуществления деятельности или процесса (процесс или документ, формализующий правильный способ выполнения процесса).

**Ресурсы СМК** - все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные и др.).

**Документ** - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе.

**СМК** - это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей.



## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



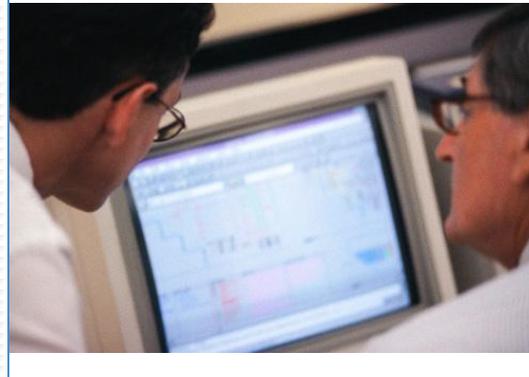
### Органы управления СМК



**КТО УПРАВЛЯЕТ?**



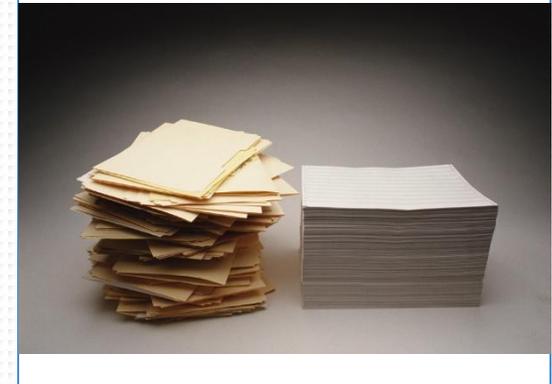
### Процессы СМК



**ЧЕМ УПРАВЛЯЕТ?**



### Документы СМК



**НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО  
УПРАВЛЯЕТ?**

## 2. Внешние и внутренние предпосылки разработки и внедрения системы менеджмента качества в организации



# Мотивы внедрения СМК

## Внешние мотивы

- Партнеры требуют гарантий

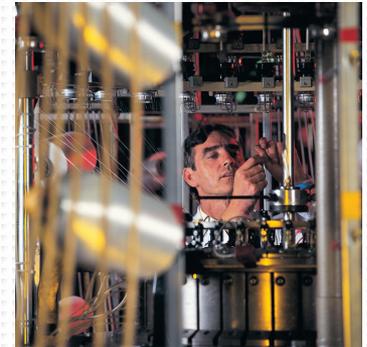
- Потребитель хочет качественный продукт



# Мотивы внедрения СМК

- Сотрудники желают гордиться своим трудом и достойно зарабатывать

## Внутренние мотивы

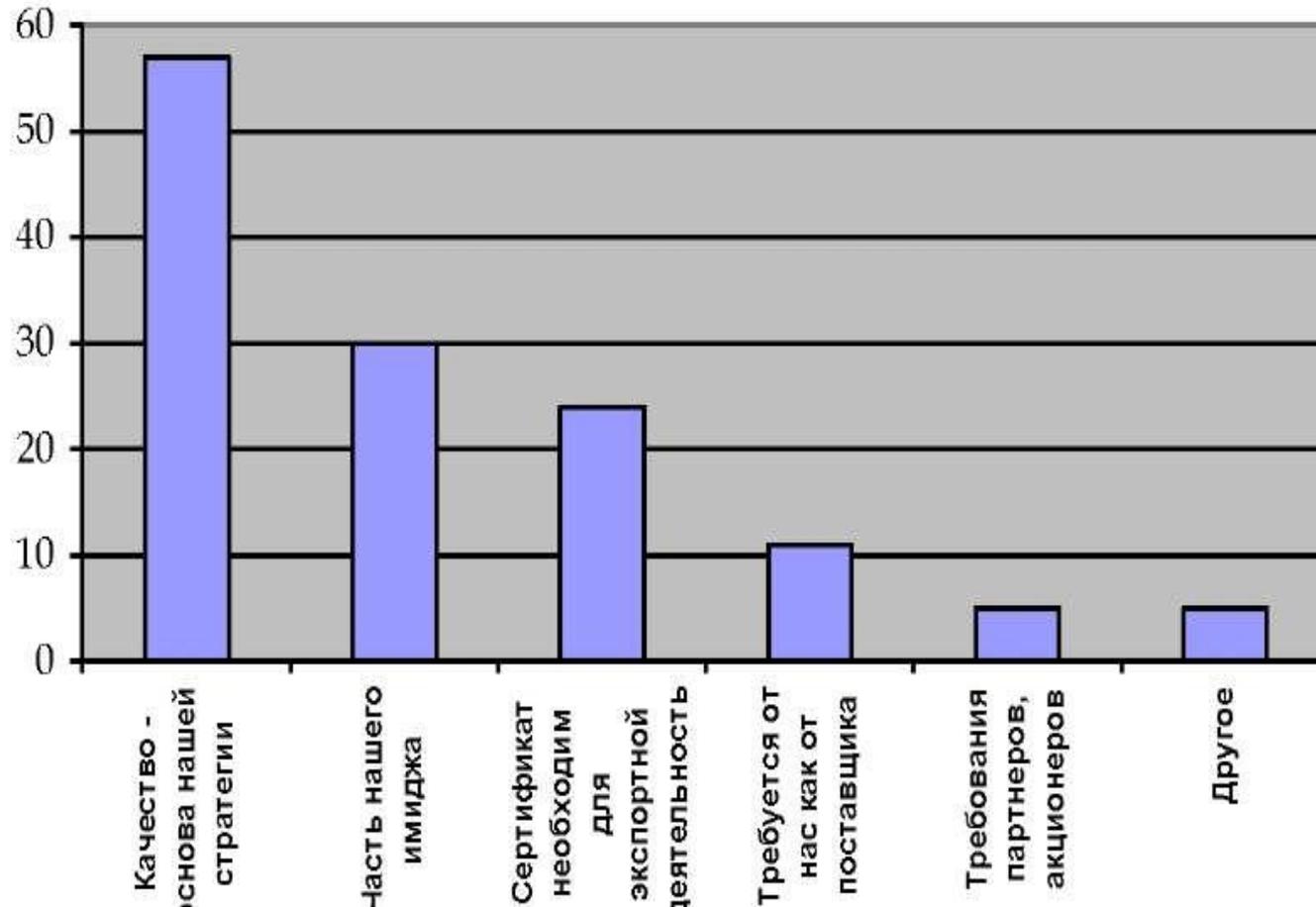


- Собственники хотят видеть бизнес более прибыльным

## Мотивация к внедрению стандарта ISO серии 9000 на Западе и в России:

<b>Мотивы</b>	<b>Россия, %</b>	<b>Запад, %</b>
<b>Зарубежный рынок</b>	<b>76</b>	<b>9</b>
<b>Госзаказ</b>	<b>51</b>	<b>27</b>
<b>Требования заказчика</b>	<b>14</b>	<b>38</b>
<b>Расширение бизнеса</b>	<b>11</b>	<b>59</b>
<b>Улучшение качества</b>	<b>5</b>	<b>73</b>

## Мотивы внедрения системы менеджмента качества



## Мотивы внедрения СМК

### 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

- регулярный менеджмент
- четкое распределение ответственности и полномочий
- согласованное взаимодействие процессов и функций
- высвобождение высшего руководства для стратегического управления
- адаптивность и динамичность системы

### 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

- снижение вероятности рисков связанных с качеством
- устранение «скрытого производства»
- эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда
- расширение рынков сбыта

### 3. РЕПУТАЦИОННЫЕ

- улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон
- достижение приверженности потребителей
- повышение лояльности сотрудников
- улучшение отношений поставщиками
- повышение инвестиционной привлекательности
- национальное и международное признание работ компании в области систем менеджмента, усиление позиций при участии в конкурсах

### 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

- преемственность опыта и знаний сотрудников, трансформация знаний и опыта сотрудников в интеллектуальный потенциал компании
- увеличение рыночной стоимости через увеличение стоимости нематериальных активов
- возможность тиражирования бизнеса
- подготовленность к реинжинирингу бизнес процессов

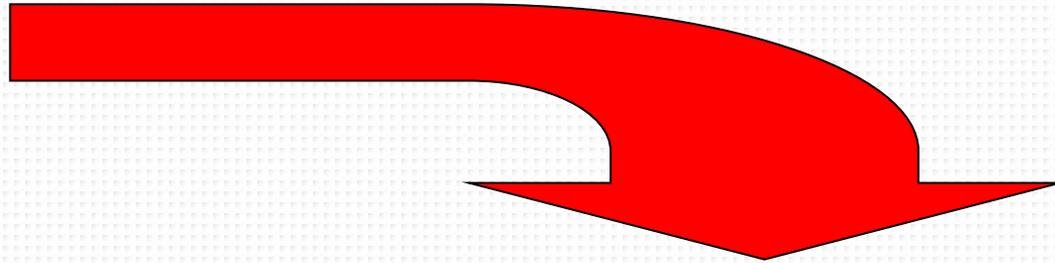
### 5. СЕРТИФИКАТ

- преимущества при участии в тендерах получении субподрядов, госзаказа
- выполнение условий лицензирования
- сокращение аудитов второй стороны
- расширение возможности получения кредитов
- более выгодные условия страхования
- объект PR- акции

# Что дает руководителю предприятия система менеджмента качества?

- Система качества позволяет навести на предприятии **ПОРЯДОК**, необходимый для руководителя, а именно такой порядок, при котором **ответственность персонала точно распределена и документирована** по всей структуре предприятия, а исполнение делегированных полномочий проверяется:
  - автоматически, часто и скрупулезно,
  - уменьшает внутренние потери сырья, материалов, рабочего времени,
  - позволяет на основе применения статистических методов увеличивать объем продаж при меньшем количестве труда,
  - находит и устраняет ненужные, дублированные потоки информации,
  - обеспечивает управляемость персоналом,
  - повышает ответственность и дисциплинированность персонала,
  - меняет менталитет персонала,
  - позволяет управлять себестоимостью,
  - позволяет руководителю сфокусировать усилия персонала на ключевых процессах: маркетинге, качестве производства, увеличении объема продаж,
  - обеспечивает имидж руководителю, предприятию, продукции, что очень важно для присутствия на рынке в первых рядах,
  - дает обоснованную уверенность в возможностях фирмы.

# Когда внедрять Систему Менеджмента Качества на базе МС ИСО 9001



<b>Клиент - потребитель</b>
Спрос > предложения
Качество определяет поставщик. Расходы определяют цену

<b>Клиент - покупатель</b>
Спрос = предложение
Клиент предъявляет требования к качеству.
Определение ошибок и их устранение

<b>Разборчивый клиент</b>
Предложение > спрос
Клиент требует безукоризненный продукт.
Повышение качества клиентом не оплачивается

<b>Клиент - партнер</b>
Предложение >> спрос
Клиент определяет качество.
Цены падают, хотя качество повышается

<b>Клиент - сотрудник</b>
Вытеснение конкурентов
Поставщик должен предугадывать желания клиентов.
Качество – первый фактор конкуренции

# 3. Этапы внедрения СМК

## Организационный

- Реализация комплекса подготовительных мероприятий по разработке СМК

## Основной

- Разработка и внедрение СМК

## Заключительный

- Внутренняя и внешняя оценка СМК

## Улучшение СМК

- Оценка результативности и эффективности СМК

- Организационный этап



• Информирование руководства о разработке СМК

• Разработка программы формирования СМК

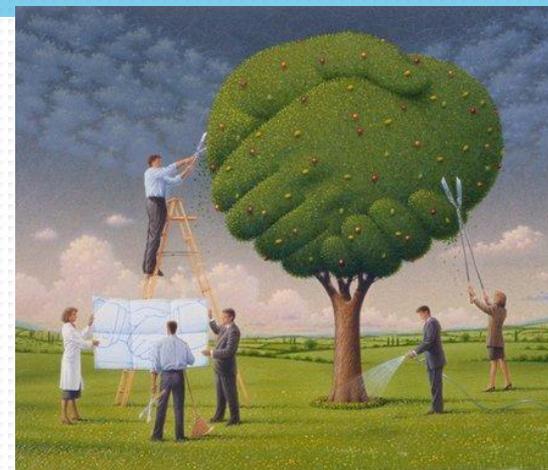
• Выбор персонала

• Диагностика действующей системы менеджмента организации

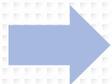
- Определение области распространения СМК

- Формирование организационной структуры СМК

# Основной этап формирования СМК



Введение  
политики  
и цели в  
области



Проектирование  
СМК



Документирование  
СМК



Внедрение  
СМК



## **Заключительный**

- **этап формирования СМК**
  - Внутреннее признание СМК
  - Внешнее признание СМК



# Улучшение СМК :

Оценка результативности и  
эффективности,  
разработка и реализация комплекса  
мер по их повышению!!!



# Разработка и внедрение СМК, как и любой инновационный процесс, может сопровождаться негативными моментами

- Необходимость расходов организации на разработку и внедрение СМК;
- Появление дополнительного объема работ, и как следствие значительные временные затраты;
- Возникновения риска <неоправданных надежд>;
- Увеличение бюрократии;
- Сопротивление персонала изменениям.



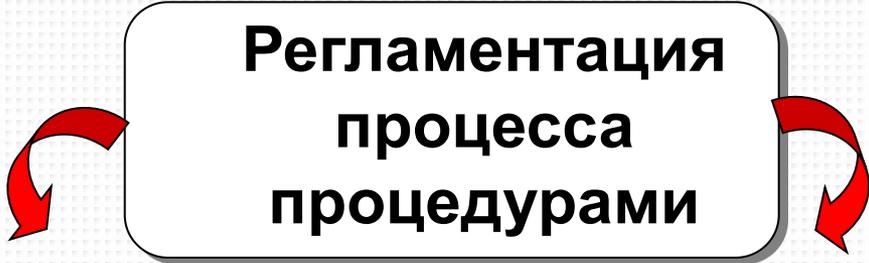
Решение вышеуказанных проблем зависит во МНОГОМ ОТ ТОГО:

- насколько серьезно настроены руководители и персонал компании на реализацию проекта по созданию и внедрению СМК;
- обладают ли они специальными знаниями в области менеджмента качества;
- имеют ли опыт ведения проектов.

### 3. Документирование системы менеджмента качества

## Правила создания документов

- Подгонка документации других фирм/организаций не имеет смысла
- Документацию должны разрабатывать те люди, которые в дальнейшем будут ею пользоваться
- Необходимо ориентироваться на текст стандарта ГОСТ ISO 9001, а не на различные трактовки



## Регламентация процесса процедурами

### Процедуры НУЖНЫ, когда:

- Это одна из шести обязательных документированных процедур
- Сложный процесс
- Сложное взаимодействие
- Недостаток документации может привести к несоответствию

### Процедуры НЕ НУЖНЫ, когда:

- Не обязательная процедура
- Простой процесс
- Простое взаимодействие
- Высокий уровень компетенции работников

# Значение документации

Документация дает возможность передать смысл и последовательность действий. Ее применение способствует:

- достижению соответствия требованиям потребителя и улучшению качества;
- обеспечению соответствующей подготовки кадров;
- обеспечению объективных свидетельств;
- оцениванию эффективности и постоянной пригодности системы менеджмента качества.

**Разработка документации не должна быть самоцелью, а должна добавлять ценность.**

# Требования к документам

- Системность,
- Функциональная полнота,
  - Адекватность,
- Идентифицированность,
  - Адресность,
  - Простота,
- Актуализированность.

## Основные задачи документирования

Установление и нормирование требований к выполнению работ в системе качества

**Обеспечение идентификации и прослеживаемости**

**Обеспечение проверяемости оценки качества**

Обеспечение воспроизводимости процессов менеджмента качества

Регулярная регистрация фактических данных о качестве и состоянии системы качества в ходе ее функционирования и совершенствования

Решение и предупреждение спорных вопросов в процессе деятельности в системе качества

Закрепление лучших традиций и накопленного опыта по проведению работ в системе качества

# Документирование

## Выгоды от документирования

- Воспроизводимость деятельности
- Независимость деятельности от отдельных людей
- Ясные ответственность и полномочия
- Помощь в принятии решений
- Наглядность процессов и целей
- Проверяемость
- Улучшение процессов коммуникации
- Хранение и передача знаний

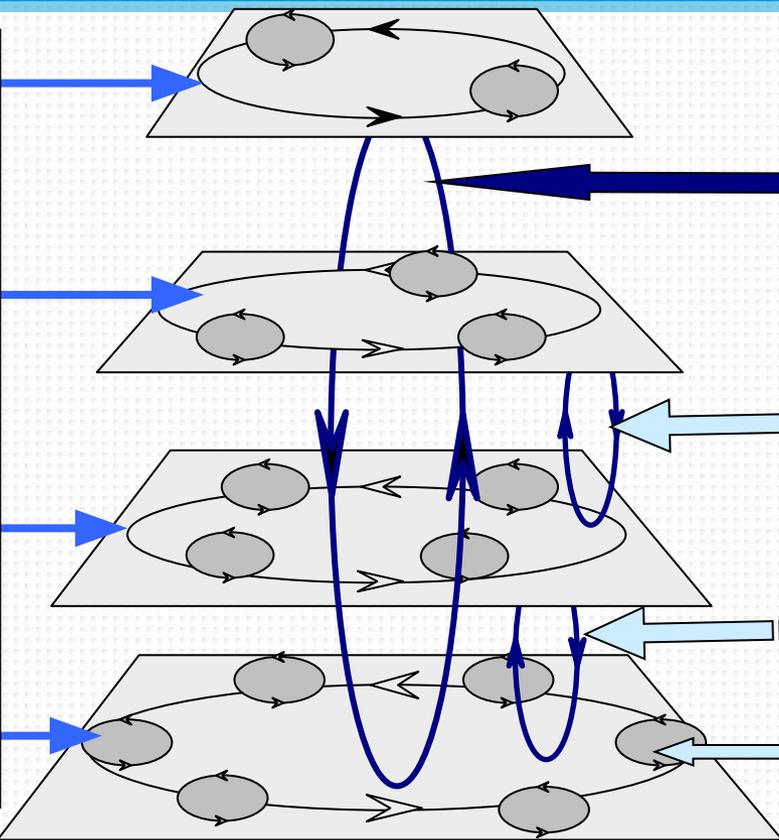


# Виды документов, применяемых в системах менеджмента качества

- документы, предоставляющие согласованную информацию о системе менеджмента качества организации, предназначенную как для внутреннего, так и внешнего пользования; к таким документам относятся руководства по качеству;
- документы, описывающие, как система менеджмента качества применяется к конкретной продукции, проекту или контракту; к таким документам относятся планы качества;
- документы, устанавливающие требования; к ним относятся документы, содержащие технические требования;
- документы, содержащие рекомендации или предложения; к ним относятся методические документы;
- документы, содержащие информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы; такие документы могут включать документированные процедуры, рабочие инструкции и чертежи;
- документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов; к таким документам относятся записи.

Руководство по качеству

Требования к процессам



Политика

Цели

Документированные процедуры управления процессами на уровне предприятия

Документированные процедуры управления процессами на уровне подразделения

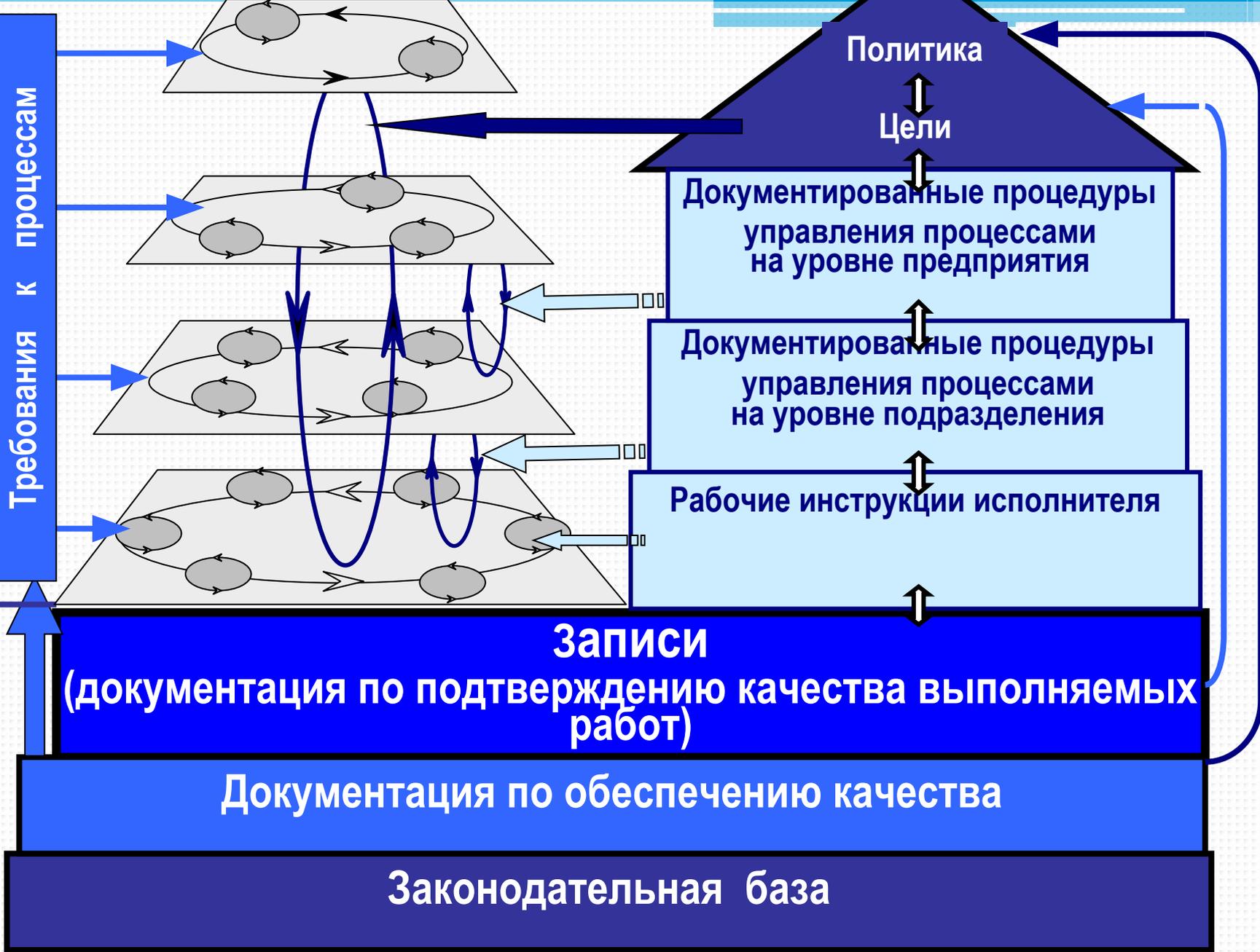
Рабочие инструкции исполнителя

Записи

(документация по подтверждению качества выполняемых работ)

Документация по обеспечению качества

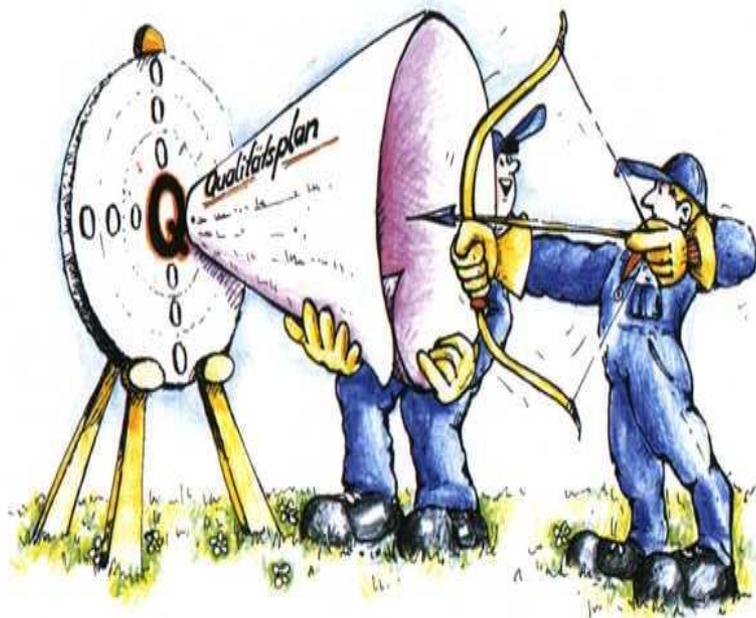
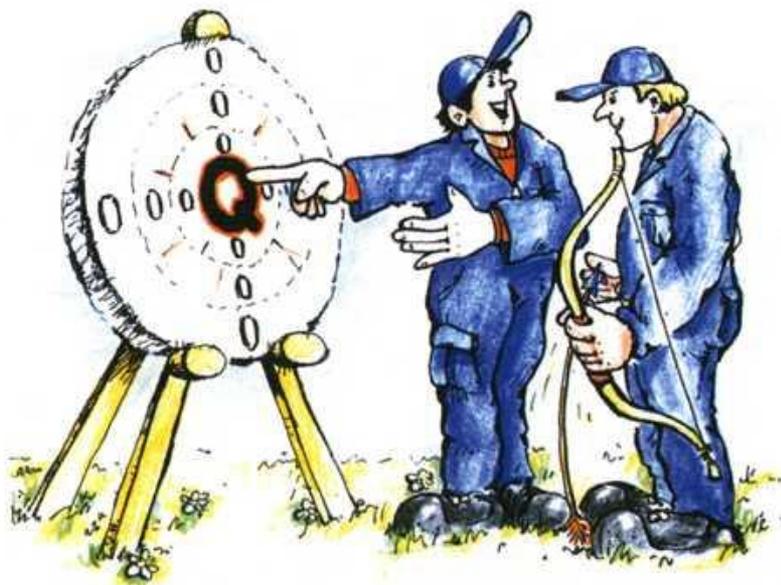
Законодательная база



# Обязательные документированные процедуры

- Управление документами системы качества
- Управление записями по качеству
- Внутренний аудит качества
- Корректирующие действия
- Предупреждающие действия
- Управление несоответствующей продукцией

- **Политика в области качества:** Общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством (ГОСТ ISO 9000)



- **Руководство по качеству:** Документ, определяющий систему менеджмента качества организации (ГОСТ ISO 9000)
- **План качества:** Документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту (ГОСТ ISO 9000)

# Форма плана (пример)

Мероприятия	Цель и задачи	Ресурсы				Измеряемые критерии оценки планируемых мероприятий	Запись о степени выполнения мероприятия
		Ответственные	Документ, в отношении которого запланировано мероприятие	Взаимодействия	Сроки выполнения		
1							
2							
...							
№							

Обеспечиваются условия гарантии качества образования

Наглядность – защита от ошибок и быстрая переналадка

Планирование	Управление	Обеспечение	Улучшение	Оценка
Деятельность, направленная на формирование стратегии, политики и связанных с ними целей и требований по качеству образования	Методы, виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству образования	Деятельность, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены	Деятельность, направленная на улучшение способности выполнить требования к качеству образования	Подтверждение того, что требования к качеству выполнены (или не выполнены)

- **Запись:** Документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности (ГОСТ ISO 9000)
- **Организационная структура:** Распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками (ГОСТ Р ISO 9000)

**5.5.1** Ответственность и полномочия



Кто у нас может  
принимать решения?

Что я могу,  
обязан  
или хочу  
решать сам?

- **Организация:** Группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений (ГОСТ ISO 9000)



- **Цели в области качества:** Цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества (ГОСТ ISO 9000)

**Процедура:** Установленный способ осуществления деятельности или процесса (ГОСТ ISO 9000)

# Требования ГОСТ ISO 9001

## *4.1 Общие требования*

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

# Требования ГОСТ ISO 9001

## 4.2.1 Общие положения

Документация системы менеджмента качества должна включать в себя:

- a) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;
- b) руководство по качеству;
- c) документированные процедуры и записи, требуемые настоящим стандартом;
- d) документы, включая записи, определенные организацией как необходимые ей для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими.

# Требования ГОСТ ISO 9001

## 4.2.2 Руководство по качеству

Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее:

- 1) область применения системы менеджмента качества, включая подробности и обоснование любых исключений;
- 2) документированные процедуры, разработанные для системы менеджмента качества, или ссылки на них;
- 3) описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества.

# Требования ГОСТ ISO 9001

## 4.2.3 Управление документацией

Документы системы менеджмента качества должны быть управляемыми. Записи, представляющие собой специальный вид документов, должны быть управляемыми согласно требованиям 4.2.4.

Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:

- a) официальное одобрение документов с точки зрения их достаточности до выпуска;
- b) анализ и актуализацию по мере необходимости и повторное официальное одобрение документов;
- c) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- d) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- e) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- f) обеспечение идентификации и управление рассылкой документов внешнего происхождения, определенных организацией как необходимые для планирования и функционирования системы менеджмента качества;
- g) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей.

# Требования ГОСТ ISO 9001

## 4.2.4 Управление записями

Записи, установленные для представления свидетельств соответствия требованиям и результативного функционирования системы менеджмента качества, должны находиться под управлением.

Организация должна установить документированную процедуру для определения средств управления, необходимых для идентификации, хранения, защиты, восстановления, сохранения и изъятия записей.

Записи должны оставаться четкими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми.

Требования к  
документации системы

системность

комплексность

полнота

адресность

содержание  
только  
практически  
выполнимых  
требований

утверждение  
полномочными  
должностными  
лицами

соответствие  
требованиям  
стандартов  
ИСО серии  
9000;

понятность  
всем  
пользователям

актуализированность

идентифицируемость

## 4. Взаимосвязь СМК и стратегии развития организации

# Распределение приоритетов между стратегической

(развитие) и текущей деятельностью

Важность  
для  
компании

Уделяемое  
управленчес  
кое  
внимание

Надо!  
Но как?!

Ответ:  
**Воля +  
знания**

80%

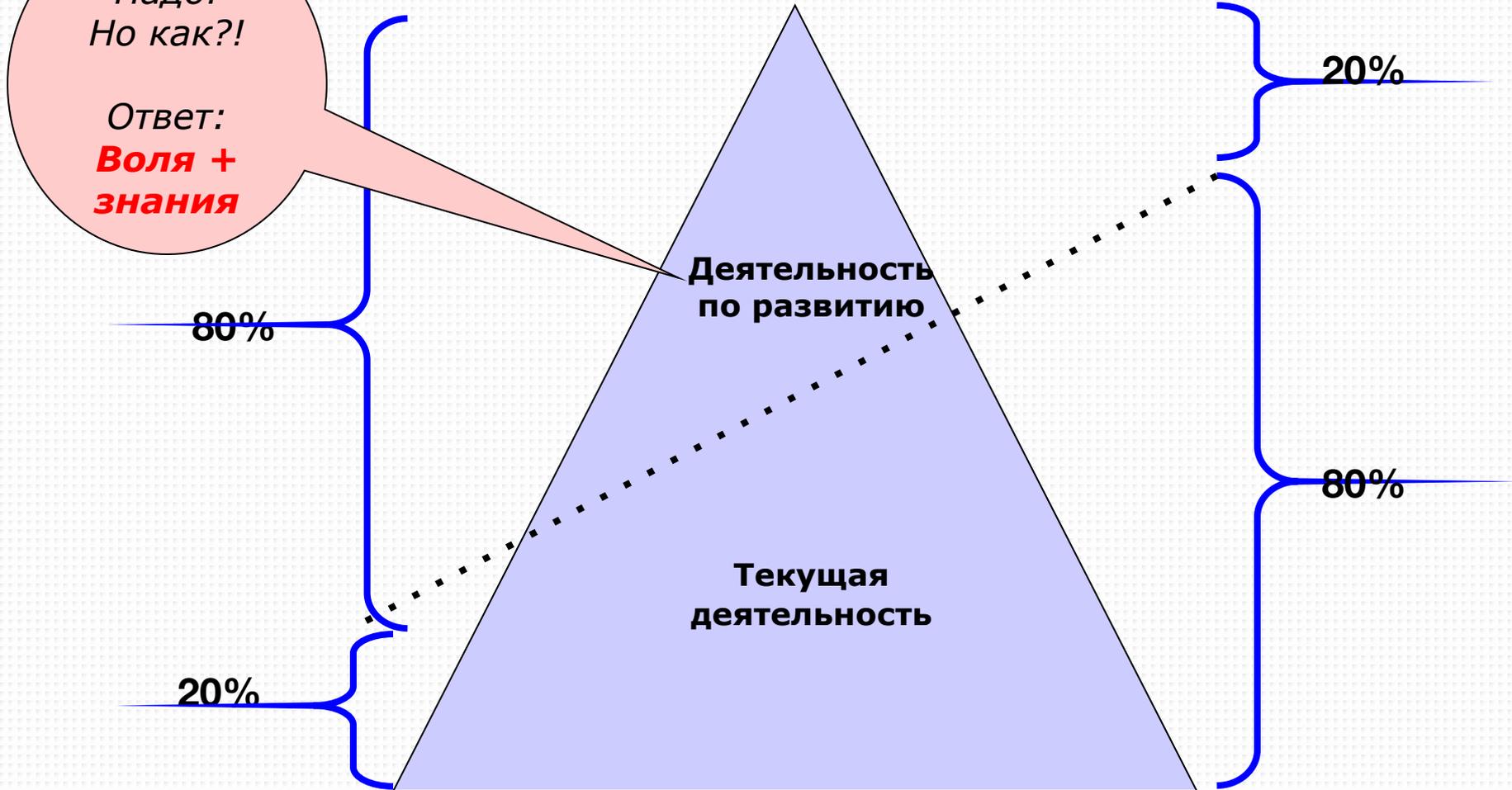
20%

Деятельность  
по развитию

Текущая  
деятельность

20%

80%



# Стратегия

- **Стратегия** – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по повышению конкурентоспособности организации.

# Принципы разработки стратегии

- **Ясное целеполагание**
  - Необходимо, на самых первых этапах понять и сформулировать, чего «желают» заказчики, высшее руководство и какой они видят компанию через 3-5-10 лет. Это понимание, несмотря на то, что оно в начале работ еще не основано на глубоком анализе, задает общее направление работ и позволяет сфокусировать всю работу над стратегией на наиболее существенных и важных для компании вопросах.
- **Ориентация на здравый смысл**
  - Несмотря на большое количество методов и инструментов разработки стратегии, сложность задачи настолько велика, что самым главным критерием оценки идей и предложений остается здравый смысл, позволяющий оценить проблему в целом и не ограничиваться рамками какого-либо одного или нескольких аналитических подходов. Без опоры на здравый смысл, велика опасность запутаться во множестве мнений и горах отчетов.
- **Максимальное вовлечение**
  - Без непосредственного участия и широкого обсуждения стратегии теми людьми, которые ее будут впоследствии реализовывать, она, скорее всего, останется красивым документом, пылящимся на полках. На наш взгляд, этот принцип очень важен, поскольку позволяет добиться единого понимания стратегических задач и планов, а также готовности их реализовывать.

# Задание

- Стратегия подразделения

# Политика и цели в области качества

- **Политика в области качества** – общие намерения и направления деятельности в области качества, официально сформулированные высшим руководством организации.
- **Цели в области качества** – то, чего добиваются или к чему стремиться организации в области качества.

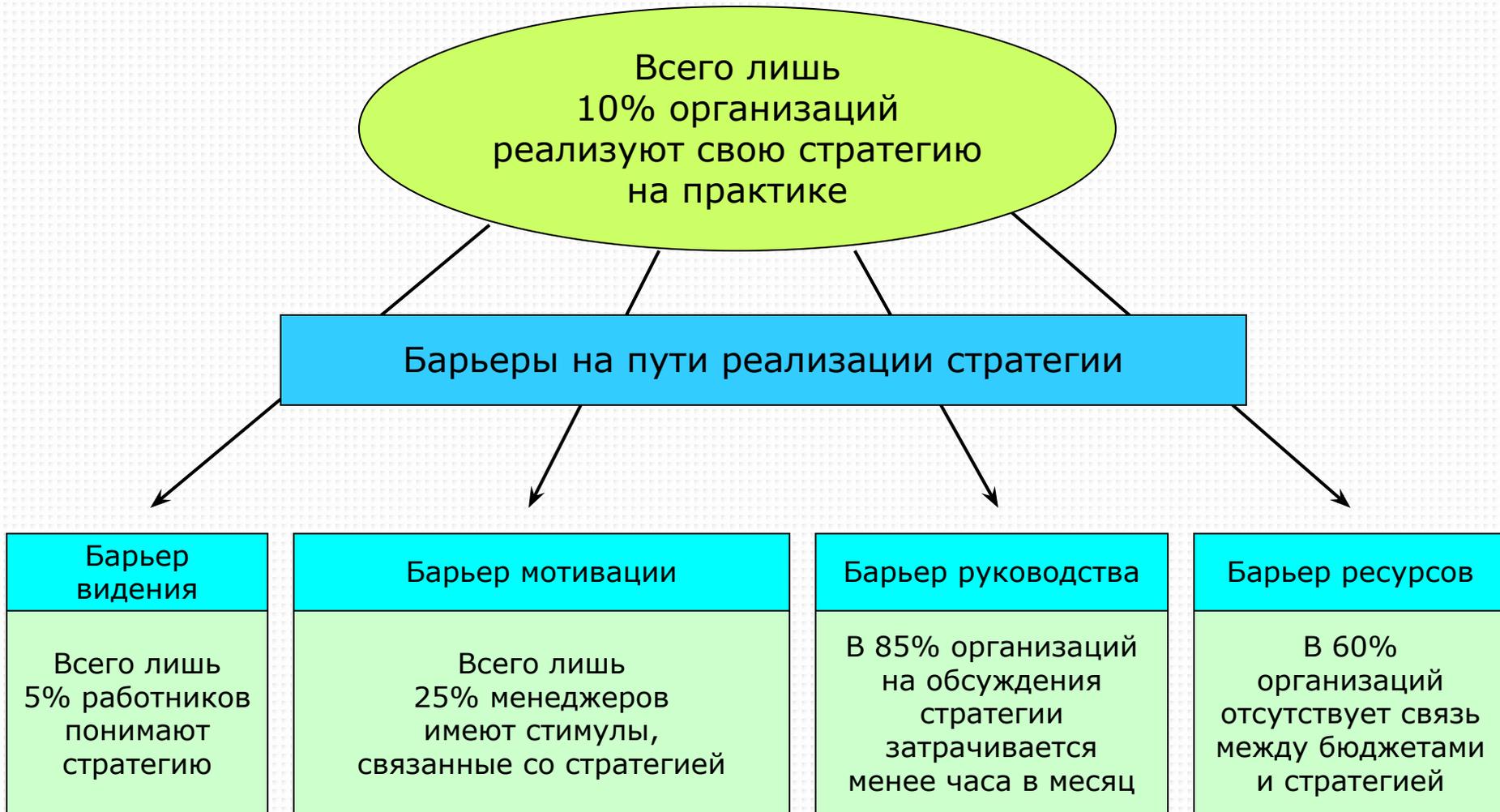
# Примеры политики в области качества

- **1. Поддержания имиджа компании высокой культуры производства среди партнеров и потребителей, их высокого доверия к нам.**
- *Достижение к концу 4 квартала 20\_\_ г уровня доверия партнеров и потребителей к компании не ниже 90% от числа опрошенных потребителей и партнеров.*
- **(К системе)**
- **2. Систематического проведения анализа текущих и перспективных требований потребителей, прогнозирования будущих потребностей, на основе чего компания разрабатывает новые виды продукции, совершенствует технологию производства.**
- *Обеспечение удовлетворенности потребителей продукции компании не менее чем на 80% по основным показателям.*
- **(К продукции)**

# Примеры политики в области качества

- **3. Постоянного повышения квалификации и компетентности персонала за счет его обучения и создания условий для повышения уровня квалификации, так как высококвалифицированный и мотивированный персонал является решающим фактором в развитии компании.**
  - *Создание системы постоянного повышения квалификации персонала.*
  - **(К системе и ресурсам)**
- **4. Поиска новых конкурентных преимуществ компании, проведения маркетинговых исследований с целью увеличения доли рынка в существующих системах продаж и освоения новых каналов сбыта продукции.**
  - *Увеличение доли рынка по продукции функционального назначения на 5% к концу 4 квартала 20\_\_ года.*
  - **(К системе и продукции)**

# Барьеры на пути реализации стратегии



## Ориентация на потребителя

В какой степени компания  
обращена к потребителю,  
единственному источнику  
доходов?

## Экономика и финансы

Насколько эффективно  
компания использует  
свои ресурсы?

## Внутренние процессы

Насколько внутренние  
процессы соответствуют  
стратегии и задачам  
удовлетворения  
потребителя?

## Стратегия компании

## Потенциал

Как компания должна развивать  
свою способность адаптироваться  
к изменяющимся обстоятельствам  
и совершенствовать  
свою деятельность?

Сотрудники,  
знания,  
инновации,  
информация,  
технологии,  
информационны  
е системы

**Цели компании Wainwright:**

1. Безопасность
2. Служащие
3. Потребитель
4. Качество
5. Прибыль

**Д. ГОВАРД:**

Ориентация на прибыль - основной дефект современного мышления в менеджменте

**Э. ДЕМИНГ:**

Не думайте о том, как опередить конкурентов. Думайте о качестве, о том, как сделать еще и еще шаг к потребителю

**Цель: удовлетворение потребителя**  
**Следствие: прибыль**

**МИХАИЛ ЖВАНЕЦКИЙ:**

Все искали деньги, известность и женщин. А находили только грибы.

Он всю жизнь искал грибы. А находил деньги, известность и женщин.

**Компания курьерской доставки FedEx: Корпоративные цели:**

1. Люди
2. Сервис
3. Прибыль

**Философия компании Merck (1950 год):**

Мы стараемся помнить, что лекарства производятся для пациентов.

Не для прибыли.

Прибыль последует...

Чем лучше мы помним, тем больше она будет.

# КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

!!!

- Поддержка проекта высшим руководством
- Принятие во внимание необходимости организационных изменений
  - Понимание СК как методологии управления, а не еще одной отчетной системы
- Достаточные ресурсы при разработке и внедрении
  - Коммуникации
  - Интегрирование СК в систему управления
  - Простая и стандартизированная система сбора первичной информации

Успех