DIN EN ISO 9004:2009-12 (D/E/F)

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009); Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009

Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach (ISO 9004:2009); Trilingual version EN ISO 9004:2009

Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009); Version trilingue EN ISO 9004:2009

Inhalt

Seite

Vorwort ... **4**

Einleitung ... **5**

1 Anwendungsbereich ... **10**

2 Normative Verweisungen ... **10**

3 Begriffe ... **10**

4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation ... **11**
4.1 Allgemeines ... 11
4.2 Nachhaltiger Erfolg ... 12
4.3 Das Umfeld der Organisation ... 13
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen ... 14

5 Strategie und Politik ... **16**
5.1 Allgemeines ... 16
5.2 Konzeption von Strategie und Politik ... 16
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik ... 18
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik ... 20

6 Management von Ressourcen ... **22**
6.1 Allgemeines ... 22
6.2 Finanzielle Ressourcen ... 23
6.3 Mitarbeiter der Organisation ... 24
6.4 Partner und Lieferanten ... 27
6.5 Infrastruktur ... 29
6.6 Arbeitsumgebung ... 30
6.7 Wissen, Information und Technologie ... 31
6.8 Natürliche Ressourcen ... 34

7 Prozessmanagement ... **35**
7.1 Allgemeines ... 35
7.2 Prozessplanung und -lenkung ... 36
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis ... 37

Contents

Page

Foreword ... **4**

Introduction ... **5**

1 Scope ... **10**

2 Normative references ... **10**

3 Terms and definitions ... **10**

4 Managing for the sustained success of an organization ... **11**
4.1 General ... 11
4.2 Sustained success ... 12
4.3 The organization's environment ... 13
4.4 Interested parties, needs and expectations ... 14

5 Strategy and policy ... **16**
5.1 General ... 16
5.2 Strategy and policy formulation ... 16
5.3 Strategy and policy deployment ... 18
5.4 Strategy and policy communication ... 20

6 Resource management ... **22**
6.1 General ... 22
6.2 Financial resources ... 23
6.3 People in the organization ... 24
6.4 Suppliers and partners ... 27
6.5 Infrastructure ... 29
6.6 Work environment ... 30
6.7 Knowledge, information and technology ... 31
6.8 Natural resources ... 34

7 Process management ... **35**
7.1 General ... 35
7.2 Process planning and control ... 36
7.3 Process responsibility and authority ... 37

Sommaire

Page

Avant-propos ... **4**

Introduction ... **5**

1 Domaine d'application ... **10**

2 Références normatives ... **10**

3 Termes et définitions ... **10**

4 Gestion des performances durables d'un organisme ... **11**
4.1 Généralités ... 11
4.2 Performances durables ... 12
4.3 Environnement de l'organisme ... 13
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes ... 14

5 Stratégie et politique ... **16**
5.1 Généralités ... 16
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques ... 16
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques ... 18
5.4 Communication de la stratégie et des politiques ... 20

6 Management des ressources ... **22**
6.1 Généralités ... 22
6.2 Ressources financières ... 23
6.3 Personnel de l'organisme ... 24
6.4 Partenaires et fournisseurs ... 27
6.5 Infrastructure ... 29
6.6 Environnement de travail ... 30
6.7 Connaissances, informations et technologie ... 31
6.8 Ressources naturelles ... 34

7 Management de processus ... **35**
7.1 Généralités ... 35
7.2 Planification et maîtrise du processus ... 36
7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus ... 37

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung 38
8.1 Allgemeines 38
8.2 Überwachung 38
8.3 Messung 39
8.4 Analyse 47
8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen 48

9 Verbesserung, Innovation und Lernen 50
9.1 Allgemeines 50
9.2 Verbesserung 51
9.3 Innovation 52
9.4 Lernen 54

8 Monitoring, measurement, analysis and review 38
8.1 General 38
8.2 Monitoring 38
8.3 Measurement 39
8.4 Analysis 47
8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis 48

9 Improvement, innovation and learning 50
9.1 General 50
9.2 Improvement 51
9.3 Innovation 52
9.4 Learning 54

8 Surveillance, mesure, analyse et revue 38
8.1 Généralités 38
8.2 Surveillance 38
8.3 Mesurage 39
8.4 Analyse 47
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse 48

9 Amélioration, innovation et apprentissage 50
9.1 Généralités 50
9.2 Amélioration 51
9.3 Innovation 52
9.4 Apprentissage 54

Anhang A (informativ) **Werkzeug zur Selbstbewertung 56**
A.1 Allgemeines 56
A.2 Reifegradmodell 57
A.3 Selbstbewertung von Schlüsselelementen 60
A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente 60
A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeug e 60
A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen 64

Anhang B (informativ) **Grundsätze des Qualitätsmanagements 113**
B.1 Einleitung 113
B.2 1. Grundsatz: Kundenorientierung 113
B.3 2. Grundsatz: Führung 115
B.4 3. Grundsatz: Einbeziehung der Mitarbeiter 116
B.5 4. Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz 117
B.6 5. Grundsatz: Systemorientierter Managementansatz 118
B.7 6. Grundsatz: Ständige Verbesserung 120
B.8 7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung 121
B.9 8. Grundsatz: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen 122

Anhang C (informativ) **Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008 ..... 124**

Literaturhinweise 131

Annex A (informative) **Self-assessment tool 56**
A.1 General 56
A.2 Maturity model 57
A.3 Self-assessment of key elements 60
A.4 Self-assessment of detailed elements 60
A.5 Using the self-assessment tools 60
A.6 Self-assessment results and improvement and innovation planning 64

Annex B (informative) **Quality management principles 113**
B.1 General 113
B.2 Principle 1: Customer focus 113
B.3 Principle 2: Leadership 115
B.4 Principle 3: Involvement of people 116
B.5 Principle 4: Process approach 117
B.6 Principle 5: System approach to management 118
B.7 Principle 6: Continual improvement 120
B.8 Principle 7: Factual approach to decision making 121
B.9 Principle 8: Mutually beneficial supplier relationships 122

Annex C (informative) **Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008 ..... 124**

Bibliography 133

Annexe A (informative) **Outil d'auto-évaluation 56**
A.1 Généralités 56
A.2 Modèle de maturité 57
A.3 Auto-évaluation d'éléments clés 60
A.4 Auto-évaluation d'éléments détaillés 60
A.5 Utilisation des outils d'auto-évaluation 60
A.6 Résultats de l'auto-évaluation et planification de l'amélioration et de l'innovation 64

Annexe B (informative) **Principes de management de la qualité 113**
B.1 Généralités 113
B.2 Principe 1: Orientation client 113
B.3 Principe 2: Leadership 115
B.4 Principe 3: Implication du personnel 116
B.5 Principe 4: Approche processus 117
B.6 Principe 5: Management par approche système 118
B.7 Principe 6: Amélioration continue 120
B.8 Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision 121
B.9 Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs 122

Annexe C (informative) **Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008 ..... 124**

Bibliographie 135