

» 2010 **3** 特刊
(总 第10期)



东北认证



东北认证有限公司
NORTHEAST AUDIT CO.,LTD.

【卷首语】

执着与梦想

创业十余载，NAC拥有了众多客户，也举办了数十次获证组织工作会议，在这个平台上，我们与客户间交流国内外最新认证认可信息及前沿动态，客户与客户间交流体系管理经验，工作会议成为我们联系的桥梁和纽带。

在悉心的经营和规范运作管理之下，NAC在中国的认证行业树立了良好的品牌，获得了上佳的口碑，而这离不开客户的大力支持、信任与厚爱。在中国认证认可事业日臻成熟规范的今时今日，我们能继续为客户带来什么、什么才是客户的需求成为我们NAC管理工作和客户服务重心。如果我们不重视客户的需求，其实就是不重视我们认证机构自身的发展。当我们将这种需求通过客户和我们的共同努力得以实现，为客户的成功起到一定的作用，我们有些许的成就感，正可谓：只有客户成功，我们才能成功。我们执着于此，因为成功往往源自我们最初的一个梦想。

一个人要实现自己的梦想，从而使生命更有意义。一个企业要实现自己的愿景，从而使事业更加蓬勃朝阳。梦想决定命运，文化决定发展。

我们深知，如同经典的“持续改进”一样，执着是一条不断延伸的曲线，延伸着优美的姿态，延伸着永恒的意义。

《东北认证》编辑委员会

主 办：东北认证有限公司

总编辑：苏会君

编 委：陈 宁 程 军 郝 苓 蒋宏毅 郎宏图 李永波 刘爱华
刘冬梅 任晓勇 史殿魁 宋吉明 苏蔚潇 孙淑梅 孙永秀
王 伟 邢素贤 甄 浩

地 址：辽宁省沈阳市沈河区文艺路21-1号地王国际大厦

邮 编：110016

电 话：024-83961656

传 真：024-83961657

网 址：www.nac.com.cn

邮 箱：nac@nac.com.cn

2010年第3期
(总第10期)
2010年9月出版

innovation

international

process

目 录

contents

◆	卷 首 语	
	执着与梦想-----	1
◆	政策园地	
	国家关于认证工作的法规和政策通报-----	2
◆	服务之窗	
	浅谈不同组织对认证服务质量的需求及认证机构自身应做的理性思考-----	6
◆	认证动态	
	ISO9004: 2009《组织的持续成功管理——质量管理方法》介绍-----	9
	OHSMS 18001标准修订情况-----	12
	新版《食品安全管理体系认证实施规则》主要变化-----	15
◆	NAC 论坛	
	导入“卓越绩效模式”，追求卓越经营成果-----	18
◆	企业天地	
	一体化管理体系建设的引出-----	22
	初探提高管理体系运行的有效性-----	24
	创新管理求质量 质量体系出成效-----	27



国家关于认证工作的法规和政策通报

东北认证有限公司 蒋宏毅

随着中国认证认可事业的日臻成熟，相关的法规和政策也不断更新，现就中国认证认可形势及近期认证相关的法规和政策介绍如下：

一、2009 年认证认可工作取得新成效

2009年，认证认可工作紧密围绕国家工作大局，着力完善工作体系，提升认证有效性，在服务经济社会发展等方面做出了新贡献。主要体现在以下几个方面：

一是认证认可服务经济社会发展的能力全面提升。围绕国家发展目标，认证认可在国家经济社会各个领域得到越来越广泛的应用。在加强质量管理、确保产品质量安全方面，完善和推广强制性产品认证制度，大力开展质量管理体系认证，加快实施信息安全产品认证；在推动节能减排、转变经济增长方式方面，在交通、能源、建设等重点领域积极开展节能环保认证，加快推行国家统一的节能环保汽车、能源管理体系认证，扩大能效标识管理范围，促进了节能环保和新能源产业发展；在服务三农、推进新农村建设方面，大力加强食品农产品认证工作，建立了乳制品认证制度，开展了乳制品认证试点。据认证认可研究所测算表明，2009年度认证认可促进经济发展的贡献率为0.785%，促进社会进步的贡献率为0.326%，认

证可创造的增加值年均增长24.29%，表明认证认可的作用在逐年增强。

二是“质量和安全年”活动深入开展。2009年是党中央国务院确定的“质量和安全年”。国家认监委按照质检总局的部署，紧扣“质量宣传年、质量提升年、质量服务年、质量整治年、质量建设年”的工作目标，确定了6大类30项重点任务。以“认证认可与质量安全”为主题，组织举办了“国际认可日·中国论坛”大型宣传活动，先后组织举办论坛、在线访谈和其他专题宣传活动50余次，形成从中央到地方上下联动的宣传热潮，有效扩大了认证认可的社会影响；组织全国各地认证监管部门，在认证认可领域集中开展宣贯、监管、整治等工作，全面规范了认证认可行业和市场；围绕中心工作，紧扣乳业整顿、节能减排、灾后重建、促进外贸等工作重点，部署开展了下乡产品市场核查、乳制品认证、国家产品质检中心授权管理等工作，有效服务了国家工作大局。

三是认证认可科技水平明显提高。认证认可作为《国家中长期科学技术发展规划纲要》的内容，成为国家科技创新的重要组成部分。“十一五”国家科技攻关项目“国家重点领域认证认可推进工程”通过中期验收，取得了一批重要成果，在促进节能减排等国



家重大发展课题中产生了显著效益“管理体系认证机构量化评价指标研究”、“国家质检中心发展战略研究”等课题为认证认可行业科学管理奠定了理论和技术基础。

四是认证认可国际合作迈出新步伐。围绕应对金融危机、稳定对外贸易的目标，加强认证认可国际互认和国际合作。我国与全球良好农业规范组织签署互认协议，中国GAP 成为我国首个被国际组织承认的食品农产品认证制度，中国和新西兰电子电器产品合格评定互认机制顺利实施，与美、俄、欧、日、韩、蒙等国认证认可双边合作不断深化。中国积极参加国际标准化组织、国际电工委员会、国际认可论坛、国际实验室认可合作组织、国际人员认证协会等国际组织的活动，在国际标准规则的制订、互认体系的建立等过程中发挥了重要影响。

五是认证认可监督管理日趋完善。法律规范、行政监督、认可约束、行业自律、社会监督“五位一体”的监管体系，是我国认证认可行业管理的基石，法律规范方面，认证认可与《食品安全法》等法律法规的配套更加完善，监管规章进一步健全。认可约束方面，充分发挥国家统一认可制度的评价约束作用，完善认可技术规范，发布新版“红黄线”管理办法，对认证机构实行分级评价。行政监督方面，各级认证监管部门按照《认证认可条例》的要求，认真履行监管职责，提升监管能力。认监委在全国10个省级质量技术监督局、6个直属检验检疫局开展了认证执法监管试点，建立了一整套行之有效的监管制度。2009年，认监委组织实施了CCC产品认证、管理体系认证、出口食品生产企业、实验室和检查机构等8项监督检查计划，涵盖了认证认可行业各个领域，全面规范了认证市场。社会监督方面，建立了申投诉处理

机制和社会监督员制度，湖北、浙江、江苏、山东、辽宁等省聘请了认证认可义务监督员，强化了社会监督。行业自律是“五位一体”监管体系的重要组成部分，是认证认可行业规范发展的前提和基础。在行业自律方面又取得了新的成绩。主要体现在四个方面：一是健全制度，完善行业规范。先后制订发布了《中国认证认可行业自律公约》、《认证机构公平竞争规范—管理体系认证价格》、《认证审核员转换执业机构规定》、《认证机构信誉保证金管理办法》、《行业自律投诉举报受理处理实施办法》、《认证价格监督检查实施办法》、《价格检查员管理办法等行规行约》、《认证证书转换监督备案办法》，为开展行业自律工作、维护认证市场秩序，提供了制度保障。二是突出重点，加强行业管理。针对认证认可行业实际，将价格自律作为行业自律的突破口，建立了价格信息通报和价格检查制度，对违反自律规范的行为，依法依规调查处理，有效遏制了认证市场低价导致低质的无序竞争格局。同时，重点加强了对认证人员无序转换机构、认证证书无序转换等行为的治理，使认证市场秩序整体好转，到2009年12月31日止认证认可协会已经上传暂禁转换的证书29934张，处理转换监督备案的证书2945张，其中驳回251条，通过2694条；发现了一些违规转换认证证书的行为，正在进一步调查处理中。2010年1月底约见了13家问题比较明显认证机构主要负责人，逐一进行谈话，要求他们改变思想意识和工作方法，切实遵守价格自律规范。在调查中处罚审核员15人，其中撤销14人的28项注册资格，降级处理1人，在认证机构和广大审核员中产生了很大影响，对违法违规行为有明显的震慑作用。三是创新手段，深化自律机制。根据认证市场的发展需要，积极探索行业管理新的思路和方法，发布了



《良好认证审核案例同行评议组组成办法及工作守则》、《良好认证审核案例同行评议交流程序》，2010年将开展良好认证审核案例同行评议交流活动，树立优秀行业代表的标杆，形成多样化的激励约束机制，积极倡导行业文化，维护了认证认可行业形象。

据2009年12月31日中国合格评定国家认可委员会(CNAS)秘书处发布的认可年报：中国认证机构总数123家，其中产品认证机构57家；获得认可的认证机构颁发的现行有效认证证书共517134份，其中质量管理体系认证证书183327份；环境管理体系认证证书35416份；职业健康安全管理体系认证证书20760份；食品安全管理体系认证证书3507份；自愿性产品认证证书10099份等。

二、充分认清国家对认证有效性监管的重要性

当前，我国正处在应对金融危机，加快转变经济发展方式，保持经济平稳较快发展的关键时期。中央经济工作会议将加强全面质量管理、建立全面质量监管体系，作为转变经济发展方式的重要任务。温家宝总理在十一届全国人大三次会议所作的政府工作报告中强调，要“全面提升产品质量。引导企业以品牌、标准、服务和效益为重点，健全质量管理体系，强化社会责任。切实加强市场监管和诚信体系建设，努力把我国产品质量提高到新水平”。转变经济发展方式，加强全面质量管理，要求认证认可在质量管理和经济转型中起到基础作用。认证需求的迅速成长，需要一个更加健全成熟的认证市场、更加规范有序的管理秩序。当前，国际认证认可行业方兴未艾，认证认可管理、技术和市场的发展呈现出许多新趋势：一是各国政府对认证认可的行政监督普遍强化，对认证认可活动的监督管理不断加强。二是认证认可的作用普遍得到强化，在低碳经济、新产业、

质量控制等各个领域，认证认可技术及其应用飞速发展。三是涉及认证认可的技术壁垒不断强化，对于国际贸易的影响越来越大。美国提出第三方认证、第三方检测要求，欧盟出台REACH、ROHS 和生态指令、农产品质量新政策、渔业和森林保护新措施等，都与认证认可直接相关。四是国际认证市场持续快速发展，认证检测机构兼并整合步伐加快，对认证市场的争夺更加激烈。在国际金融危机冲击下全球经济普遍低迷的情况下，认证认可产业依然保持着良好发展势头。五是国际互认制度进入全面发展阶段，全球性合格评定体系正在形成。面对新趋势国家主管部门提出：一方面，加强认证认可监管，是世界各国的共同做法，要在现有基础上，不断探索新的管理办法，特别是借鉴国外成功经验，运用行业组织和市场的力量，提高监管效率。另一方面，我国经济全球化不断加深，认证市场的竞争日趋激烈，认证认可行业多元化不可避免，认证市场和行业管理面临许多新情况新特点对认证有效性监管是必要的。

我国已经基本建立了法律规范、认可约束、行政监管、行业自律和社会监督“五位一体”的认证认可监管体系。这五个环节，环环相扣，将覆盖认证认可全过程有机串联起来，形成了闭环管理。其中，行业自律作为整个监管体系的基础，发挥着不可替代的作用。认证机构和人员，是认证实施主体，法律规范、认可约束、行政监管和社会监督，最终都必须落实到行业内部，转化为从业机构和人员的自觉行动。加强认证认可监管，对提供有公信力的评价结果是必要的。

当前，国家加快经济发展方式转变和结构调整，加强质量管理，为认证认可带来了大好发展机遇。新的认证需求不断产生，新的认证领域不断拓展，新的认证类型不断出现，认证认可正面临新一轮大发展的



黄金时期。国家更加重视对认证市场和认证机构的规范管理体系的健全，认证认可监管体系建设日趋完善，当前，认证认可工作总体上在不断规范，但认证认可发展还面临着许多深层次矛盾，认证认可行业还存在一些急待解决的问题。从去年认监委、协会组织的监督检查情况来看，一是认证有效性还有待提高，特别是管理体系认证、一些新开展的认证有效性不高。二是自身管理不规范问题突出，违法违规时有发生。无资质机构、人员擅自从业，以及不遵守认证规范、随意降低审核标准等问题，严重削弱了认证公信力。个别机构和人员操守观念淡漠，无视道德法纪。去年，认监委共受理投诉58起，督办查处10件违法案件。协会调查处理的行业违规举报投诉109件，涉及182个（次）认证机构，282个获证组织。三是恶性竞争还未从根本上扭转，低价竞争、无序转换、采取不正常手段攻击竞争对手等行为时有发生。四是从业人员素质急待提高。少数从业人员资质和能力不适应从业的要求。这些情况和问题，既反映出行业自律的重要性，也说明行业自律工作还有很大潜力，需要我们在今后工作中继续探索研究，加以解决。

三、围绕大局，认证认可加强行业监管方式与方法

一是各省质量技术监督局依据《国认法（2008）14号》《关于进一步改进和深化认证监管执法工作的指导意见》和《关于印发〈加强认证执法监管体系建设的实施意见〉的通知》（国认法（2009）52号）精神要求认证机构对获证组织实施认证进行通报，各地技术监督部门可能派出认证行政监督员进驻现场进行见证，评价认证机构的工作质量和掌握认证企业管理体系运行的有效性和质量安全状况。

二是中国合格评定国家认可委员会有针对性地创新和调整对认证有效性监管，如：已开始策划实施确认审核（认证有效性监督），其主要依据2009年2月28日至3月6日国际认可论坛及太平洋认可合作组织2009年孟买工作会议“确认审核”专题组的工作实践成果。确认审核实际上是对认可机构常规监督方式的创新，可以使认可—认证—获证组织最终结果形成闭环，弥补传统认可评审方式的局限性（例如通常不易发现欺诈或蓄意造假等行为）。目前，除印度、葡萄牙认可机构在本国实施过确认审核外，澳—新认可机构JAS-ANZ在土耳其也做过确认审核，这说明认可机构即便不需在本国实施确认审核，也可能需要在跨国认可中，在不熟悉情况或缺少信心时借助确认审核。这就要求各获证组织持续的保持体系的有效运行，即证明认证机构审核的有效性，同时也证明获证组织贯彻认证标准的实效性。

三是多管齐下，加大对恶性竞争行为的治理力度，2010年度国家认证认可协会将对各认证机构获证组织的价格进行大检查，方式是通过协会组织的人员到企业或到认证机构顺查或逆向核查形式对获证组织体系人数、认证体系覆盖范围专业评定的风险、认证收费的合理性，打击认证市场的价格恶性竞争行。

四是引导和规范并举，认证认可协会将在2010年组织开展良好认证审核案例和良好的同行评议交流活动，在规范行业竞争行为的同时，引导从业机构和从业人员和获证组织继续提高认证规范性、有效性，提高认证工作价值，进而提高行业声誉，促进行业健康发展。在这里诚挚的邀请NAC的客户配合我们重点做好部门型案例、过程型案例、产品型案例、创新型案例的试点工作，取得经验全面推广，提升我们获证组织的行业影响力和社会影响力。



服务之窗

浅谈不同组织对认证服务质量的需求 及认证机构自身应做的理性思考

东北认证有限公司 李永波

随着我国认证事业的快速发展及认证组织数量的快速增加,认证服务的质量、认证的社会价值及认证效果的社会公信力,越来越得到认证组织及认证机构和社会各界的广泛关注。

一方面,不同的认证组织对认证的服务的质量有着不同的需求,而不同的需求也将导致对认证机构服务质量有着不同的需求,甚至是不正确的需求,而不正确的认证需求将不同程度的影响到认证机构的认证服务指导思想及对机构自身对认证审核质量标准的定位。

另一方面,做为认证机构对不同的认证组织的不同认证服务需求,特别是对不正确的认证服务需求及没有审核质量的要求组织,应该如何做以正确理性的思考?如何做以正确引导?如何正确处理这些“客户”与本机构的市场关系?这是目前我国认证机构普遍要面对并要做以理性思考并要正确回答的现实问题,就此本人谨谈一点拙见供大家探讨:

一、不同的认证组织对认证服务质量要求不同

我们可根据多年认证审核的实践,将组织认证需求归纳为以下四种类型:

1、单纯市场驱动认证型的组织(外部驱动)

该类组织认证时主要出于客户及市场/入网要

求,这类组织对认证机构提供的认证服务质量基本没有要求,只希望认证审核越简单越好,只要能快速发证或认证后能继续保持认证证书即可。认证后该组织的体系没有任何改进,基本属于“维持型”的体系甚至体系滑坡而达不到初次的认证水平。

2、管理驱动型的认证组织(内部驱动)

该类型的组织认证不是为了取证,而是为了导入一种先进科学的管理理念和管理模式,通过认证来进一步提升本组织的管理水平,是不断追求体系持续改进和卓越型的组织,因此该类型组织对认证机构提供的认证服务质量要求比较高并希望认证机构提供的认证服务质量能不断的适应本组织管理水平提升和企业发展的需要,并能不断引导本组织的管理体系持续改进而不断实现体系卓越的目标。

3、市场和管理双驱动型的认证组织(内外驱动型)

该类型的认证的组织,认证的需求既有出于市场/客户的要求,又有出于组织自身改进管理提升管理工作水平的需要,也可称为“双驱动型”的认证组织,该类型组织对认证服务质量要求较高,希望能通过提供有价值的认证服务,但也会出于市场方面考虑,对体系中的某些薄弱环节特别是可能涉及审核结论的关键问题,也有着希望能通过认证的心态,但总体上是追求体系不断改进的。



4、从众型的认证组织

该类型组织认证主要是出于同行业或同类型的组织已先行通过认证的考虑，为了不落后兄弟单位，因此也提出进行认证的需求，但是这类“从众型”的认证组织对认证服务质量一般情况下没有特别的要求，

主要是为了展示本组织的对外形象，认证后体系大多数组织处于维持型状态。

从上述四种不同认证组织需求的特点可以看出，认证需求不同对认证服务质量要求也不尽相同，具体可归纳如下表：

不同类型组织的认证需求表

序号	体系特点 类型	对体系的管理	对审核人员能力的要求	审核的时间	发现的问题	审核结论
1	单纯市场驱动型	应付型	没有要求	越短越好	越少越好	希望认证通过
2	管理驱动型	持续改进并不断追求卓越	要求派高水平的审核人员	审核时间适宜但要保证审核充分性	发现问题越多越有深度越好	不关注，但关注审核的价值
3	市场和管理双驱动型	追求持续改进	要求人员能力适宜	审核时间适宜	正常发现问题，正常提出问题	关注审核结论，也关注审核的价值
4	从众认证型	维持型的	没有特别要求	能短一些更好	没有要求，可适当提一些	希望保持资格

二、认证机构的正确思考及措施

针对上述认证类型组织的不同认证需求，认证机构应做以理性的思考并要采取相应的措施。

1、做好识别和分类

要全方位识别出不同认证组织对认证服务的不同需求，在此基础上做好分类。其中：对于所识别出第一种认证类型的认证组织，即：单纯市场驱动型的，认证机构要做以理性的思考并要做好正确的引导，同时要关注该类型的认证组织可能给认证机构带来的风险，也是认证机构控制认证风险的重点对象。

对于识别出和分类中的第二和第三种认证类型的认证组织，即：“管理驱动型”和“市场和管理双驱动型”的组织，认证机构要坚持不断提高认证服务质量并能不断体现出增值服务的原则，对于识别出的第四种认证类型的组织，即：“从众认证型”的组织，认证机构也应要做好认证后正确引导，同时也要关注该类型组织可能给认证机构带来的认证风险。

通过识别和分类来确定每个认证组织对认证机构服务质量的不同需求，在此基础上认证机构自身应作出理性的思考和采取相应的措施，包括提供个性化的认证服务的策划。

2、做好认证后的正确引导

通过认证审核后来识别出各组织认证的不同需求之后，认证机构对认证组织要及时做好认证后的正确引导，使不同的组织认证后对认证的服务要求能回归和统一到正确的认识和轨道上来。做好引导的重点要放在第一种和第四种认证类型的认证组织，要引导这些组织在认证的出发点上，解决为什么要认证的认识问题，在审核质量上，要引导他们关注认证服务的价值及对认证的价值取向方面上来；对达不到正确引导效果并构成认证风险的认证组织，认证机构要及时作出暂订或撤销的处理，如果在认证后的第一次或第二次监督审核时确认为仍属于第一种和第四种认证类型的组织，在认证的认识和对认证服务的观念上仍停留



在初期认证的观念水平上，认证机构应结合审核时所发现问题及问题对体系影响的程度，作出是否保留该组织的认证注册资格的决定，但由此引发认证机构要做以深层次的思考是：面对不良市场/客户，认证机构应如何处理好规范运作和市场的关系，该问题是一个认证机构每年都有新面对，每年又都应该及时解决的问题，而不是每年都面对而每年又都不能解决的问题，特别是对一个追求规范、有效、公正并勇于承担社会责任的认证机构尤为重要，而仅从这一点看，认证服务质量的提供，不仅仅是审核组本身的问题，其中还包括认证组织认证的真正需求、认证机构的服务指导思想、认证市场等诸多因素交织在一起，尽管如此，作为认证机构来说还应从自身做起，做好自律坚持提供规范性的认证服务，这样才能正确的引导认证组织追求有价值的、高质量的认证服务。

3、提供个性化和不断增值的认证服务

提供个性化和不断增值的认证服务，是为了更好的引导和不断满足不同认证组织在不同时期对认证服务质量的不同需求，其中：对第一种和第四种类型的认证组织，对认证机构而言，重点是要做好认证需求的正确引导，针对第二种和第三种认证类型的认证组织，认证机构要不断提升认证服务质量和服务质量标准，适时的从认证的符合性服务向认证的效性服务方面转变、从认证的有效性的服务向认证的增值性服务方面转变，这样才能更好的适应追求体系持续改进型的认证组织的服务要求。

在审核方案的筹划上，要更有针对性和能体现出提供个性化认证服务的特点。

在人员安排上，要选派“能力强、作风正、素质好、实践多”的特色型的审核人员。

在审核关注重点方面，尽量与认证组织的关注点一致，在审核时所发现的问题也应尽量与认证组织管理重点相一致要发掘深层次的问题，要从体系运行的整体上去发现带有系统性或倾向性问题，提出的改进也应是具有整体性、系统性和方向性的改进，这有助于认证机构与认证的组织有效沟通并使认证组织能更好的接受认证机构所提供的认证服务。

三、结束语

认证机构提供的认证服务和服务过程所反映出的认证服务质量，实际上不仅仅是一个认证服务质量本身的问题，而是认证机构应该对认证服务质量的一个不断趋向理性的思考、不断的规范、不断的引导和不断的创新过程，而不应是单纯对认证市场和客户积累过程。

在认证服务质量的把握上，不仅仅是单纯的对某个组织的提供个性化服务的把握，而是能否将对认证服务质量的把握上升到是否将认证服务作为一项基业常青的事业来理性思考。

在机构人才拥有和培育方面，不仅仅是审核人员数量和注册级别的拥有和培养，而是机构对从业人员的认证的服务理念、服务的能力、服务质量的可靠性、服务的作风、服务的使命等方面拥有和培育。

在机构拥有客户方面，不仅仅是拥有多少客户，更重要的是拥有接受本机构认证服务后，认证组织在管理理念、体系运行等方面得到显著改进的客户有多少？真正和高度认可本认证机构认证服务的社会价值及在社会公信力方面的客户有多少.....

这些正是目前认证机构在认证组织面前如何提供规范、有效的认证服务和在服务的指导思想方面，应该做的理性思考和要回答的现实问题。



认证动态

ISO9004: 2009

《组织的持续成功管理——质量管理方法》介绍

东北认证有限公司 邢素贤

ISO9004: 2009《组织的持续成功管理——质量管理方法》，在人们长久的期待中，相隔9年之后由国际标准化组织（ISO）于2009年11月1日正式发布了，这是一件令所有质量管理者高兴的事。根据我国标准化工作的计划安排，等同采用ISO标准的GB/T19004标准将于2010年内发布。

2010年4月26-27日，中国认证认可协会与上海市质量协会联合在上海首次举办了ISO9004:2009标准研讨会。国际质量科学研究院院士、上海质科院顾问、日本东京大学著名教授饭塚悦功博士担任主讲，中国认证认可协会会员单位及上海市质量协会会员单位200余人参加了会议。下面就ISO9004: 2009版标准与大家作以沟通和交流：

一、ISO9004: 2009版标准的主要变化

组织的持续成功管理是ISO9004: 2009版标准关注点的重大变化，新版标准为组织面对复杂多变的环境变化如何取得持续成功提供了指南。组织的持续成功，依赖于其长期平衡地满足其顾客和其他利益相关方的需要和期望的能力。持续的成功依靠对组织的有效管理，对组织所处的环境的了解，组织的学习，以及适当应用改进或者创新的方法。

2009版标准的结构和内容与2000版相比都发生了重大的变化，ISO9004: 2009版比ISO9004: 2000版更多地引进了美国波多里奇国家质量奖计划-卓越绩效准则的内容。如：标题从Quality management system - Guidelines for performance improvements质量管理体系-业绩改进指南到Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach, 组织的持续成功管理-质量管理方法，从“大质量”的范畴管理组织的持续成功。2009版新标准的变化反映了ISO对世界上行之有效的先进管理理论和最佳实践的采用。实施ISO9001质量管理体系的各类组织，应该不满足于仅仅获得第三方的认证，而应进一步通过自我评价，将质量管理体系真正纳入组织的战略管理中。组织应致力于满足其所有利益相关方的需求和期望，系统、持续地改进组织的整体绩效。

ISO9004: 2009标准新增两个术语及定义，一个是持续成功——组织长期持续保持实现其目标的能力；二是组织的环境——能够影响组织目标实现和面向其利益相关方的行为的内外部因素及条件的结合体。与ISO 9001相比，该国际标准对质量管理提供了更宽的聚焦范围，它包含了所有利益相关方的需求和期望，



为系统、持续地改进组织的整体绩效提供了指南。

二、ISO9004: 2009版标准的主要内容介绍

该标准主要讲组织的持续成功管理、战略和方针、资源管理、过程管理、监视测量分析和评审、改进创新和学习。

组织的持续成功管理：组织可以通过在一个较长的时间区间内，通过平衡的方式，持续实现其利益相关方的需求和期望来实现持续成功。组织的环境是多变并且不确定的，为实现持续成功，最高管理者应当：

——制定长远的规划；

——持续监测并定期分析组织的环境；

——识别出所有的利益相关方，评估其个体对组织业绩的潜在影响的大小，确定如何以平衡的方式满足其要求和期望；

——与利益相关方保持接触，并随时让其了解组织的活动和计划；

——与供方、合作伙伴和其他利益相关方建立互利的关系；

——运用广泛的手段，包括谈判和调节去平衡那些来自利益相关方的经常互相冲突的要求和期望；

——识别所有相关的短期和长期风险，并为组织建立全面的战略去减低风险；

——预测未来的资源需求（包括对组织人员的能力要求）；

——确立组织实现战略所需的过程，确保这些过程能对不断变化的环境作出快速响应；

——定期评估目前的计划和程序的情况，并采取适当的纠正和预防行动；

——确保组织的成员有机会为改善个人境遇和保持组织的活力而进行学习；

战略和方针：包括战略和方针的制订、战略和方针的展开、战略和方针的沟通等。

资源管理：包括财务资源、组织的人员（人员的管理、人员的能力、人员的参与和激励）、供应商和合作伙伴、基础设施、工作环境、知识信息和技术、自然资源等。

过程管理：包括过程和策划和控制、过程的职责和权限。

监视测量分析和评审：提出关键绩效指标、自我评定、标杆对比。本标准提倡自我评定，把自我评定作为评审组织成熟度的一项重要工具，它包括了领导、战略、管理体系、资源及过程几个方面，从而识别组织的优势和劣势，以及任何可以改进和或创新的机会。

改进创新和学习：特别提出学习，组织要获得持续成功，有必要采取“组织学习”和“组织能力与个人能力相结合的学习”方法。





三、ISO9004: 2009标准的变更可能对管理体系认证过程带来的影响

2009版标准确定后, 今后5~10年内质量管理体系标准以两类模式标准为主导的形式也被确定, 一类是以ISO9001标准为代表的质量管理体系要求标准, 其特点是对质量管理体系提出通用要求, 其评价手段是符合性评价。另一类则是以ISO9004标准及各类卓越绩效评价准则为代表的指南标准, 其特点是应用质量管理的原则, 提升组织整体绩效, 其评价手段是成熟度量度, 其典型作用是帮助已按ISO9001或其他管理体系标准建立管理体系的组织, 使已建立的管理体系在推进组织整体持续发展方面发挥作用。

目前我国的企业在管理体系认证方面, 存在较多的以牺牲效率达到某种符合性, 评价一个管理体系是

否符合要求, 是审核员的主要工作, 但在审核过程中如果能够评价这个管理体系是否能促进组织的持续发展等内容, 对组织而言则提升了认证审核的价值, 对认证机构而言也增强了认证信心。例如, 审核员不仅关心工作做的是否满足9001标准要求, 也要了解组织如何知道做的是否正确(战略和方针), 如何保证每次都做好(过程管理、资源管理), 如何发现问题并作了最可靠的应对(监视测量分析和评审), 如何知道并采用更好的或最好的工作方式(改进创新和学习)等。审核员不应把思路局限在开不开不符合报告上, 而更应关注提升自己的审核过程和结论的价值和公信力。应用ISO9004标准必然推动企业质量管理水平的提高, 这对认证工作及审核员知识水平都是一个挑战, 同时也是提升认证有效性和价值的机会。





认证动态

OHSMS 18001标准修订情况

东北认证有限公司 邢素贤

OHSMS 18001: 1999标准于1999年发布, 为了与ISO14001: 2004标准更加兼容, 并使OHSMS 18001: 1999标准更加完善, 2005年对其进行系统性评审, 2007年完成了修订方案, 于2007年7月正式发布了OHSMS 18001: 2007标准。

我国在2001年基于OHSMS 18001: 1999标准, 制定颁布了GB/T 28001-2001《职业健康安全管理体系规范》。针对OHSMS 18001: 2007标准的发布, 我国也于2008年立项启动修订GB/T 28001标准, 不久将正式颁布新的职业健康安全管理体系国家标准。

一、OHSMS 18001: 1999标准修订原则

国际OHSMS项目组在对OHSMS 18001: 1999标准修订过程中, 主要把握了以下原则:

1、使OHSMS 18001: 2007标准与ISO14001: 2004标准、ISO9001: 2000标准更加兼容, 以利于组织整合职业健康安全、环境和质量管理体系。

2、更加强调了“健康”的重要性, 如: 新标准增加了“健康损害”的术语定义, 表述为“可确认的由工作活动和(或)工作相关状况引起或加重的不良身体或精神状态”, 明确了“健康损害”是由组织工作场所健康条件和因素导致的有害结果。

新标准“风险”术语定义修订表述为“发生危险

事件或有害暴露的可能性, 与随之引发的受伤或健康损害(3.8)的严重性的组合”, 进一步澄清了工作场所中人员的风险来自于两个方面, 一是发生危险事件导致的死亡、伤害, 另一方面是有害暴露导致的健康损害。

新标准的“事件”和“危险源”术语定义都不再涉及“财产损失”和“工作环境破坏”。澄清了就职业健康安全专业范围而言, 针对的就是人员的健康安全。

3、基于职业健康安全的专业基础理论, 对标准内容做出澄清修订, 如: 进一步明确了组织职业健康安全管理涉及的人员对象新标准“相关方”的术语定义表述为“工作场所内外与组织职业健康安全绩效有关的或受其影响的的人员或团体”, 术语定义中增加了“工作场所内外”的修饰, 组织的职业健康安全管理体系相关方存在于组织的工作场所内外, 工作场所内的相关方直接面临组织的职业健康安全风险, 组织须对其活动实施控制。

新标准“4.2职业健康安全方针”条款将原标准的“传达到全体员工”修改为“传达到所有在组织控制下工作的人员”, 明确了组织在职业健康安全管理过程中, 控制管理的人员对象不能仅限于组织自身的员工, 对于所有在组织控制下工作的人员, 例如承包



方和访问者，都要予以控制管理。

二、OHSMS 18001：2007标准主要变化

1、标准名称发生了变化，OHSMS 18001：1999为《职业健康安全管理体系 规范》，OHSMS 18001：2007为《职业健康安全管理体系 要求》。

2、增加了引言部分，在此部分中给出了实施OHSMS 18001：2007标准的目的、意义以及职业健康安全管理体系的模式和特点。

3、对PDCA（策划-实施-检查-改进）模式，仅在引言部分作全面介绍，在各主要条款的开头不再予以介绍。

4、范围部分的主要变化，将原标准的“本标准针对的是职业健康安全，而非产品和服务安全。”，修订为“本标准旨在针对职业健康安全，而非其他方面的健康和安全，如员工健身或健康计划、产品安全、财产损失或环境影响等。”，进一步明确了OHSMS 18001标准针对的是职业健康安全对象。

5、术语和定义部分作了较大调整和变动，包括：

（1）新增9个术语，分别为：“可接受风险”、“纠正措施”、“文件”、“健康损害”、“职业健康安全方针”、“工作场所”、“预防措施”、“程序”、“记录”。

（2）修改13个术语的定义，分别为：“审核”、“持续改进”、“危险源”、“事件”、“相关方”、“不符合”、“职业健康安全”、“职业健康安全管理体系”、“职业健康安全目标”、“职业健康安全绩效”、“组织”、“风险”、“风险评价”。

（3）原有术语“可容许风险”已被“可接受风险”所取代。

（4）原有术语“事故”被合并到术语“事件”中。

（5）术语“危险源”的定义不再涉及“财产损失”和“工作环境破坏”。

（注：考虑到这样的损失和破坏并不直接与职业健康安全管理相关，它们应包括在资产管理的范畴内。作为替代的一种方式，对职业健康安全有影响的此方面的损失和破坏，其风险可以通过组织的风险评价过程得到识别，并通过适当的风险控制措施对其实施控制。）

6、增加了危险源辨识和风险评价过程应考虑的因素

新标准4.3.1条款增加了一些对组织开展危险源辨识和风险评价应考虑的因素，如增加了“人的行为、能力和其他人为因素”，明确了人员作为事故致因因素的一个重要方面，必须在危险源辨识和风险评价过程中予以考虑；“已识别的源于工作场所外，能够对工作场所内组织控制下的人员的健康安全产生不利影响的危险源”，明确要求组织应识别源于工作场所之外的危险源；“任何与风险评价和必要控制措施实施相关的适用法定义务”，明确了组织在危险源辨识、风险评价和确定控制措施过程中应考虑适用的法律法规要求。





7、更加明确强调变更管理

新标准4.3.1条款更加突出强调了对危险源的变更管理，“危险源辨识和风险评价的程序应考虑：组织及其活动或材料的变更或计划的变更；职业健康安全管理体系的更改包括临时性变更等，及其对运行、过程和活动的影响；对于变更管理，组织应在变更前，识别与组织、职业健康安全管理体系或其活动中的变更相关的职业健康安全危险源和风险。”

8、针对职业健康安全策划部分的控制措施的层次，提出了新要求

新标准4.3.1条款要求“在确定控制措施或考虑变更现有控制措施时，应按如下顺序考虑降低风险：消除；替代；工程控制措施；标志、警告和（或）管理控制措施；个体防护装备”。依据安全工程学的基本原理，事故致因因素（危险源）包括能量物质、物的

不安全状态、人的不安全行为和管理因素，上述危险源控制措施的层次，反映了对这些事故致因因素控制关系的原理。

9、为与GB/T24001—2004、GB/T19001—2008更加兼容，标准技术内容作了较大的改进，例如：为与GB/T24001—2004相兼容，本标准将原标准的4.3.3和4.3.4合并。

10、对于“参与和协商”提出了新的要求（见4.4.3.2）

11、增加了新的条款，即“合规性评价”（见4.5.2）。

12、对于“事件调查”提出了新的要求（见4.5.3.1）。

东北认证有限公司将及时跟踪GB/T 28001标准修订情况，也请广大职业健康安全管理体系获证组织随时关注，做好换版准备。



认证动态

新版《食品安全管理体系认证实施规则》主要变化

东北认证有限公司 刘爱华 王 利

为进一步完善食品安全管理体系认证制度，根据《食品安全法》、《认证认可条例》有关规定，中国国家认证认可监督管理委员会（CNCA）对2007年1月发布的《食品安全管理体系认证实施规则》（2007年第3号公告，以下简称老版认证实施规则）进行了修订，修订后的《食品安全管理体系认证实施规则》（CNCA-N-007：2010，以下简称新版认证实施规则）于2010年1月26日发布、2010年3月1日实施。与老版认证实施规则相比，新版认证实施规则对申请组织及认证机构均提出了新的要求，主要规定和变化有：

一、自2010年3月1日起，新申请食品安全管理体系认证的食品生产企业，须按照新版认证实施规则要求实施认证；在此之前已申请食品安全管理体系认证的食品生产企业新老版认证实施规则均可适用。

二、按老版认证实施规则认证的获证企业，自新版认证实施规则发布之日起，由颁证认证机构结合跟踪监督进行转换。

三、专项技术要求的变化

1、原22个专项作业要求，除了4个酒类的和1个其他食品外均保留。

2、专项技术要求的编号为CNCA/CTS，而不是CCAA/CTS；

3、其中“6+1”的专项技术要求，采用GB/T，而

不是FSMS-01。

四、新版认证实施规则内容的主要变化有：

1、申请人应具备以下条件提出更细致的要求：

（1）取得国家工商行政管理部门或有关机构注册登记的法人资格（或其组成部分）；

（2）已取得相关法规规定的行政许可（适用时）；

（3）生产、加工的产品或提供的服务符合中华人民共和国相关法律、法规、安全卫生标准和有关规范的要求；

（4）已按认证依据要求，建立和实施了文件化的食品安全管理体系，一般情况下体系需有效运行3个月以上；

（5）在一年内，未因食品安全卫生事故、违反国家食品安全管理相关法规或虚报、瞒报获证所需信息，而被认证机构撤销认证证书。

2、申请人应提交的文件和资料有所增加：

（1）食品安全管理体系认证申请；

（2）有关法规规定的行政许可文件证明文件（适用时）；

（3）组织机构代码证书复印件；

（4）食品安全管理体系文件；

（5）加工生产线、HACCP项目和班次的详细信



(6) 申请认证产品的生产、加工或服务工艺流程图、操作性前提方案和HACCP计划;

(7) 生产、加工或服务过程中遵守(适用)的相关法律、法规、标准和规范清单;产品执行企业标准时,提供加盖当地政府标准化行政主管部门备案印章的产品标准文本复印件;

(8) 承诺遵守法律法规、认证机构要求、提供材料真实性的自我声明;

(9) 产品符合卫生安全要求的相关证据和(或)自我声明;

(10) 生产、加工设备清单和检验设备清单;

(11) 其他需要的文件。

3、对审核组策划安排的要求:

(1) 初次认证审核组至少由二名审核员组成,第一、二阶段审核组组长宜为同一人,第二阶段审核组中至少应包含一名第一阶段审核员。

(2) 同一审核员不能连续两次在同一生产现场审核时担任审核组组长,不能连续三次对同一生产现场实施认证审核。

4、现场审核应安排在审核范围覆盖产品种类的生产期进行,审核组应在现场观察该产品种类的生产活动。

5、当受审核方体系覆盖了多个场所时,认证机构应对每一生产场所实施现场认证审核,以确保审核的有效性。当受审核方将影响食品安全的重要生产过程采用委托加工等方式进行时,除非被委托加工组织的被委托加工活动已获得相应的危害分析与关键控制点(HACCP)体系或食品安全管理体系认证,否则应对委托加工过程实施现场审核。

6、认证机构可根据有关指南、标准、规范或相关要求策划抽样检验活动。抽样检验可采用以下三种方式:

(1) 委托具备相应能力的检测机构完成;或

(2) 由现场审核人员利用申请人的检验设施完成;或

(3) 由现场审核人员确认由其他检验机构出具的检验结果的方式完成。

当采用利用申请人的检验设施完成检验时,认证机构应提出对所用检验设施的控制要求;当采用确认由其他检验机构出具检验结果的方式完成检验时,认证机构对此应提出以下相应的控制要求:

——检验结果时效性的合理界定;

——出具检验结果的检验机构应具备的条件;

——检验结果中的检验项目不全时的处理方式。

7、对监督频次和覆盖产品的要求

要求认证机构应根据获证体系覆盖的产品或提供服务的特点以及所承担的风险,合理确定跟踪监督审核的时间间隔或频次。当获证组织食品安全管理体系发生重大变更,或发生重大食品安全事故时,认证机构应增加跟踪监督的频次。

跟踪监督审核的最长时间间隔不超过12个月,季节性产品应在生产季节进行监督。每次跟踪监督审核应尽可能覆盖食品安全管理体系认证范围内的所有产品。由于产品生产季节性原因,在每次跟踪监督审核时难以覆盖所有产品的,在认证证书有效期内的跟踪监督审核必须覆盖食品安全管理体系认证范围内的所有产品。

8、要求获证组织向认证机构通报以下信息:

(1) 法律地位、经营状况、组织状态或所有权变更的信息;

(2) 组织和管理层(如关键的管理、决策或技术人员)变更的信息;

(3) 联系地址和场所变更的信息;



(4) 食品安全管理体系和过程重大变更的信息;

(5) 有关产品、工艺、环境变化的信息;

(6) 有关周围发生的重大动、植物疫情的信息;

(7) 有关食品安全事故的信息, 消费者投诉等情况;

(8) 有关在官方检查或政府组织的市场抽查中, 被发现有严重食品安全问题的信息;

(9) 不合格品撤回及处理的信息;

(10) 其他重要信息。

9、认证证书中新要求

认证覆盖范围要求含产品生产场所、生产车间、具体产品和/或服务种类等信息。

10、认证证书暂停的要求

获证组织有下列情形之一的, 认证机构应当暂停其使用认证证书, 暂停期限为三至六个月。

(1) 获证组织未按规定使用认证证书;

(2) 获证组织发生食品安全卫生事故、质量监督或行业主管部门抽查不合格等情况, 尚不需立即撤销认证证书的;

(3) 获证组织的体系或体系覆盖的产品不符合认证依据要求, 但不需要立即撤销认证证书。

(4) 获证组织未能按规定间隔期实施监督的;

(5) 获证组织未按要求对信息进行通报的;

(6) 获证组织与认证机构双方同意暂停认证资格的。

11、认证证书的撤销

有下列情形之一的, 认证机构应当撤销其认证证书。

(1) 获证组织体系或体系覆盖的产品不符合认证依据或相关产品标准要求, 需要立即撤销认证证书的;

(2) 认证证书暂停期间, 获证组织未采取有效纠正措施的;

(3) 获证组织出现食品安全卫生事故、质量监

督或行业主管部门抽查不合格等情况, 需要立即撤销认证证书的;

(4) 获证组织不再生产体系覆盖内产品的;

(5) 获证组织对相关方重大投诉未能采取有效处理措施的;

(6) 获证组织虚报、瞒报获证所需信息的;

(7) 获证组织违反国家食品安全管理相关法律法规的;

(8) 获证组织申请撤销认证证书的;

(9) 获证组织不接受相关监管部门或认证机构对其实施监督的。

12、对认证机构的信息报告要求

认证机构应当按照要求及时将下列信息通报相关政府监管部门:

(1) 当受审核方为出口企业时, 认证机构应当对受审核方进行认证现场审核5个工作日前, 向受审核方所在地的直属出入境检验检疫局通报审核计划, 其他的应向省级质量技术监督局通报;

(2) 认证机构应当在10个工作日内将撤销、暂停认证证书的获证组织名单和原因, 向国家认监委和该组织所在地的省级质量监督、检验检疫、工商行政管理部门报告, 并向社会公布;

(3) 认证机构在获知获证组织发生食品安全事故后, 应当及时将相关信息向国家认监委和获证组织所在地的省级质量监督、检验检疫、工商行政管理部门通报。

以上就新版认证实施规则中新增的要求及主要变化进行了简要说明, 通过此次换版不难看出, 国家监管部门对申请食品安全认证的组织及实施认证的机构要求更高, 管理更加严格规范, 这必将大力促进我们的食品安全认证事业走向完善, 从而确保认证的有效性。



导入“卓越绩效模式”，追求卓越经营成果

学习GB/T19001-2008/ISO9001：2008标准之——系统篇

东北认证有限公司 史殿魁 纪婷

在经济全球化，竞争日益加剧，资源全球配置的时代，技术进步和需求多样化已成为必然趋势。知识经济社会的到来使得质量概念迅速进化到战略性质量的时期。一个追求成功的组织，它可以从管理体系的建立、运行中取得绩效，并持续改进其业绩、取得成功。但对于一个成功的组织如何提高管理成熟度、如何获得经营成功，如何提升核心竞争力，

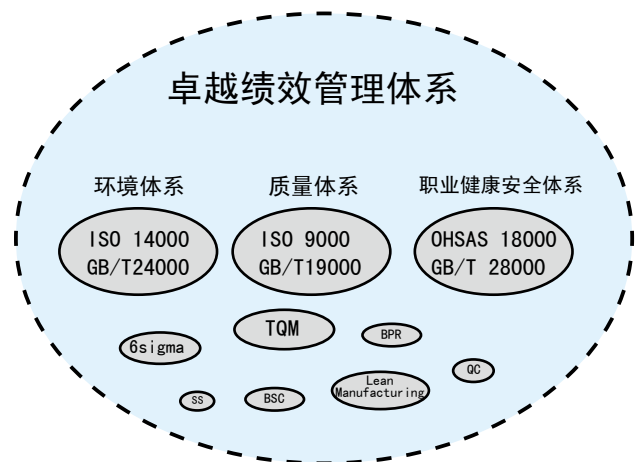
从而在激烈的市场竞争中取胜是摆在广大已获得ISO9001 质量管理体系（QMS）认证的组织面前的实际问题。“卓越绩效模式”为此提供了评价标准，组织可以采用这一现代经营质量的管理的系统方法，不断追求卓越的经营成果。

一、管理体系整合的必要性

每个组织都有自己的目标，目标依赖于管理活动来实现。一个良好的体系是高效地实现目标的保证。质量管理体系（QMS）标准为建立这样的体系提供了系统的方法和逻辑步骤，同时也指明这样的系统用文件来表述将更加清晰。尽管如此，质量方针和质量目标仅仅是构成组织总目标的重要组成部分。对于组织的经营体系的发展方向和战略目标而言，组织质量管理体系只能算作是一个子系统，因为组织的经营管理还涉及人力资源管理、环境管理、职业健康安全管理体系、营销管理等各个系统，系统的总体目标是通过构

成系统的各过程协调运作实现的。因此，QMS对于组织的经营管理是有局限性的，单纯采用一种管理模式难以满足组织发展的客观需要。

对组织而言，往往会因为市场变化和客户要求，一次一次地进行不同体系的认证，造成资源严重浪费，贯标的实际效果被忽视，同时也不利于组织综合管理水平和经济效益的提高。由此，就促进了整合型管理体系的产生和发展。促使管理体系从一个体系向多个体系、从部分整合向全面整合发展，而且整合不仅仅是管理体系文件的合并，也不是简单的管理职责结合，更不是体系简单相加。它是一种有机结合，是按系统化的原则形成的相互统一、相互协调、相互补充、相互兼容的管理系统方法。





随着“以人为本”、“精益生产”“追求卓越”等管理理念的引入，各种管理方法也越来越多，难免形成了一些管理孤岛，见图1。同时，面对色彩斑斓的世界，组织实际应如何去做，管理成熟度应如何评价等等。需要一种更现代化的管理模式来担此重任。而当组织导入了“卓越绩效模式”后，这一切已成为现实。即在“卓越绩效模式”框架下，采用PDCA思路，依据过程的管理方法，以流程为主线，对组织的各种管理体系和方法进行有机整合，将不增值的过程进行简化，合并或删除，将各种要求整合到相关过程管理文件中，实现某些管理过程的同步运作，形成适合组织的特有管理系统，从而有效地避免重复和浪费，提高过程效率，见图2。

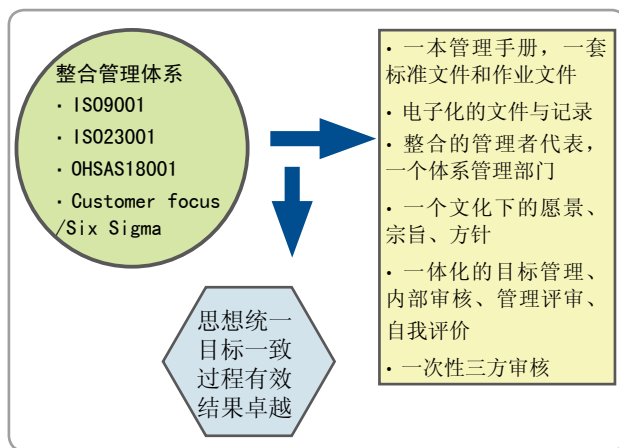


图2 整合管理体系

二、卓越绩效模式是组织的管理系统方法

1、什么是“卓越绩效模式”

卓越绩效定义：通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使组织持续获得成功。

a、“卓越绩效模式”是对质量管理的创新和发展。它体现了全面质量管理从指导思想到技术方法的

变革与发展趋势，融合了世界最有影响的三大质量奖的基本要求，把质量管理引入战略性经营质量轨道是质量管理发展的新篇章。

b、“卓越绩效模式”反映了现代质量经营的先进理念和方法。由于质量概念的变化，质量已成为顾客创造价值的核心，通过竞争性质量、战略性质量、实现企业经营绩效和持续提升能力。

c、“卓越绩效模式”更加强调质量对组织绩效的增值和贡献，质量和绩效、质量管理和质量经营的系统整合，它是比我们所熟悉的质量、环境、职业健康安全管理体系等更大的一种管理体系。质量将以追求组织效率的最大化和顾客价值的最大化为目标，引领组织追求卓越，培育具有国际竞争力和永续经营能力组织的有效经营管理模式；

d、进一步实施可持续发展原则，在制定战略时要把可持续发展的要求和相关因素作为关键因素加以考虑，必须在长短期目标和方向中加以实施，通过长短期目标绩效的评审对实施可持续发展的相关因素的结果加以确认，确保组织科学发展观的落地。

e、扩展了社会责任的内容，不仅要求阐述履行公共责任、公民义务及恪守道德规范的作法，而且强调企业如何确保符合诚信准则，并要求提供评价指标和测量方法，即不仅要求量化，更加强调实施的治理。

随着质量概念的进化，“质量”将以追求“组织的效率最大化和顾客的价值最大化”为目标，作为组织一种系统运营的“全面质量”。这正是管理的系统方法要构筑的一个有效运作的体系，因此，从组织经营管理的大系统而言，导入“卓越绩效模式”就是一种关注经营质量的组织管理的系统方法。

2、管理体系和卓越绩效模式的关系

GB/T19001-2008 、GB/T24001-2004 、GB/



T28001-2001都属于管理是否合格的符合性评定，类似于体育达标、电影审查合格；而“卓越绩效模式”是衡量组织管理成熟度的一种评价准则（GB/T19580:2004），类似于运动会拿奖牌、电影获奖。卓越绩效评价准则有一套评分系统，对过程使用方法、展开、学习、整合四个阶段，对结果对应水平、趋势、对比、重要性四个方面，参照成熟矩阵的分值，给出组织管理是否卓越的成熟度评价。同时卓越绩效模式提供了一个综合的全面质量管理（TQM）实施细则，对ISO9001和ISO9004形成了高度融合，也兼容了环境管理和职业健康安全管理体系的相应要求。其中 ISO9001和卓越绩效模式的关系，见表1。

	ISO9001:2008	GB/T19580:2004
方 法	合格评定	管理成熟度评审和绩效水平对比
目 的	旨在使顾客满意	使顾客和其他相关方综合满意平衡和谐
范 围	QMS	整个组织的经营和相关方
重 点	强调过程	既强调过程，更重在结果
主 线	围绕顾客关注的产品质量	支持战略规划和发展方向的绩效
要 求	管理方法、管理技术	管理方法、管理技术与组织文化

表1 ISO9001和卓越绩效模式的关系

3、“卓越绩效模式”指导组织进行管理成熟度评价

组织的管理水平是由初级、中级、高级、优秀到卓越逐步成熟起来的，因此，追求卓越也是组织的一个渐进过程，“卓越绩效模式”就是组织管理成熟度评价准则。为有效推动组织追求卓越，我国于2004年8月30日发布了GB/T19580-2004《卓越绩效评价准则》国家标准。它包括12项核心价值观，一个组织管理成熟度评分系统（见图3）和组织的领导、战略、顾客和市场、资源、过程管理、经营结果等七个方面的绩效。

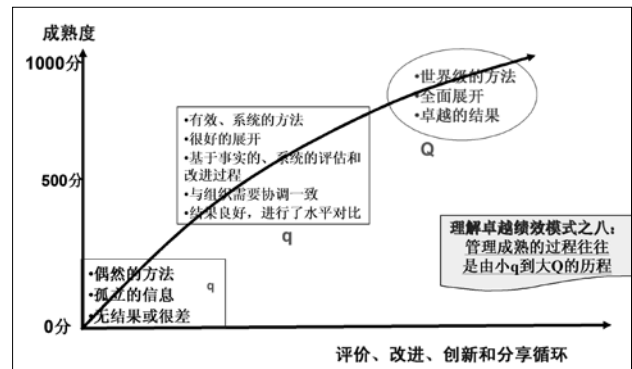


图3 管理成熟度层级

“卓越绩效模式”是当今世界最成功的管理理念、经验、方法、案例的集成，它追求组织与员工、股东、顾客、供方、和相关方的利益关系相平衡。开展“卓越绩效模式”可以为组织的计划工作提供一种框架，它是组织认清现状，发现长处，找出短板并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪，也是组织管理中驾驭复杂性的一个仪表盘，还是盛放组织竞争力的木桶（见图4）。“卓越绩效模式”可以进行组织之间的水平比较，树立标杆，不断改进，达到卓越。

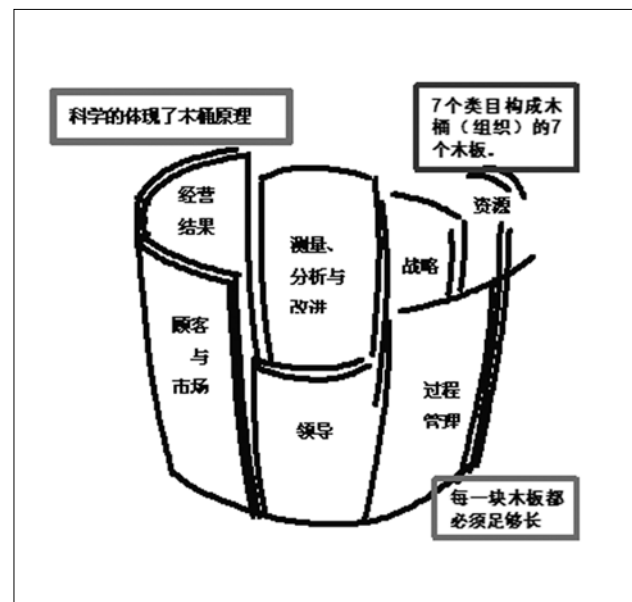


图4 由七块板组成的组织经营的木桶



a、发现机会 实现持续改进

组织在实施卓越绩效过程中，必须要以领导为首，有组织地学习、导入和实践卓越绩效标准，并依据卓越绩效标准进行自我评估，识别企业自身优势和改进空间，增强企业超越自我的改进欲望和干劲。

b、凝聚力量 实现组织目标

组织在实施卓越绩效过程中，可以为组织确立一个共同的挑战目标，有助于凝聚全体员工释放非凡的动力，提高组织学习和改进的有效性和效率，以适应环境的变化。

c、帮助建立测量指标体系

“你追求什么，就要测量什么；你测量什么，才能得到什么。”导入“卓越绩效模式”可以帮助企业更好地识别外部不断变化的经营环境，建立起包括顾客、产品和服务，财务和市场、人力资源、供应商和合作伙伴，以及社会责任等关键的绩效测量指标体系，通过测量、分析和改进，以提高企业的综合绩效和市场竞争能力，获得国内、国际市场的领导地位。

d、对照标准追求卓越

美国曾就“卓越绩效标准和质量奖的价值”对308位CEO进行了调查，调查的结果表明绝大多数的CEO认为“卓越绩效模式和质量奖”在激励美国企业改进质量（79%）和提升竞争力（67%）方面极其有价

价值和很有价值。不管怎样，正如波多里奇国家质量计划主任哈里·赫兹所言：这份准则正在你的手里……一旦你翻开了它，你就开启了通往卓越绩效的扉门！

三、结语

“管理是一种实践”（德鲁克语）。追求卓越也是一种实践。卓越不是一个已有的东西让你去发掘，它没有捷径，不能速成，没有现成的东西可套取，卓越是从不断的实践中磨练出来的。“卓越绩效模式”目的在于通过卓越的过程获得卓越的经营成果，为此它追求全面平衡的经营结果（见图5），追求财务指标和非财务指标的平衡（业务收入与员工满意度的关系等）；追求先行指标和滞后指标的平衡（过程效率和市场占有率等）；追求指标之间的逻辑关联性和各层次的分解（如顾客满意度提升1%，市场占有率有多大提高等）。

组织导入“卓越绩效模式”，就是要通过应用管理的系统方法，发挥领导作用；制定适合组织的战略和战略部署；关注顾客和市场；合理配置资源；有效管理过程；建立绩效考核体系，开展测量分析和改进。并定期评价、改进创新和分享，使之达到一致、整合，从而不断提升组织的整体结果，赶超竞争对手

4.7.1 顾客与市场的结果 120

4.7.1.1 以顾客为中心的结果

4.7.1.2 产品和服务结果

4.7.1.3 市场结果

4.7.2 财务结果 80

4.7.3 资源结果 80

4.7.3.1 人力资源结果

4.7.3.2 其它结果

4.7.4 过程有效性结果 70

4.7.5 组织的治理和社会责任结果 50

图5 卓越组织的经营成果



一体化管理体系建设的引出

中铁九局集团有限公司 赵明琪

一、一体化管理体系建设产生的背景

- 1、是外界新形势的要求
- 2、是上市公司规范内部控制管理体系的需要
- 3、是企业自身发展的需要
- 4、是规范企业管理的需要
- 1、是外界新形势的要求

(1) 2009年国家为了抵御金融危机给我国带来的影响采取了拉动内需的策略，加大了建筑业的投资。

(2) 铁路的大干快上，特别是高速铁路的大干快上，仅辽宁省境内：哈大客运专线、丹大客运专线、沈丹客运专线、盘海营客运专线以及即将开建的京沈高速铁路等。

(3) 业主对质量、安全、环境的要求越来越高如铁道部提出69421和质量信誉评价的项目管理要求。

2、是上市公司规范内部控制风险管理要求

(1) 国资委发布了“中央企业全面风险管理指引”、财务部发布了“企业内部控制规范”提出了企业内部控制和风险管理要求。

(2) 中国中铁提出了建立内部控制及风险管理体系流程管理的要求。

3、是企业自身发展的需要

- (1) 企业产值成倍增长。
- (2) 管理跨度大（施工区域遍布20多个省及海

外多个国家）

(3) 企业自身效益的需要（提升管理质量，降低成本，获取最大效益）。

(4) 将社会责任、职工利益、业主要求、企业利益融为一体。

4、是规范企业管理的需要

(1) 企业的管理繁杂（有：各种规章制度、三整合管理体系、业主的多种要求、内部控制、风险管理体系等）。

(2) 来至外部的、内部的各种检查内容又相近又不一样，造成应付检查、现实击准备的情况时有发生，缺少一套不管是随来检查都能适应的规范的管理体系。

(3) 大量的文字资料、繁杂的制度、办法堆积，不好查阅，降低了执行力。

二、一体化管理体系的提出

- 1、企业的自身愿望
- 2、认证公司的影响
- 3、08版标准强调过程方法的提示

1、企业的自身愿望

(1) 由于传统的管理模式已经不能适应现代管理发展的需要。大跨度、战线长、区域广等远程管



理，需要现代的管理方法。

(2) 来自业主、法律法规、上级的要求需要进行整合需要一种科学的方法。

(3) 分散的管理方式造成各部门之间的不接口，到基层检查时，各自为战，基层大量的时间耗费在迎接各种检查，需要统一的反应项目真实管理的一体化的检查。

(4) 改变过去看领导脸色工作的状况，形成靠制度规范管理的自觉管理机制。

(5) 信息化管理的引入（特级资质的要求），为快捷管理提供了平台。

2、认证公司的影响

(1) 认证公司在审核过程中通过企业愿望的了解，提出良好的建议。

(2) 通过与认证公司的高层沟通以及其他企业的管理经验介绍双方达成共识。

(3) 认证公司领导多次到企业来共同讨论建立一体化管理体系可行性。

3、08版标准强调过程方法的提示

2008版的质量管理体系标准，明确提出了采用过程方法的现代管理模式，所说的过程管理也就是流程管理，流程管理在现今的现代的管理中已经被广泛的应用，并且被认为是比较科学的一种管理方法。过程方法为我们的一体化管理体系的建立提供了很好的启迪。

三、一体化管理体系的总体构想

1、整合了企业的所有管理形成以流程管理为方法的涵盖了质量、环境、职业健康安全、工期、成本、风险控制等在内的一体化管理体系。

2、形成了一体化管理体系的基本框架：一级流程为企业管理基本框架、二级流程为流程组形成价值链、三级流程为流程图对每项工作输入、活动、输出的相互关系、接口的描述。

3、通过流程的梳理、优化、评审、岗位的设定，形成全新的一体化管理体系文件化的管理手册

4、利用质量管理体系的PDCA循环的基本原理使企业管理得到持续改进。

四、一体化管理体系流程建立方法

1、对现有的管理进行调研（采用座谈、个别谈话、问卷等方法）。

2、流程梳理。对企业管理的所有过程进行排查，找出管理过程中的不足和缺陷，建立流程管理的基本框架（一级流程）和应形成的流程组（二级流程），梳理的后形成流程初级目录（三级流程）。

3、流程优化。组织各部门对流程目录多次讨论形成最终的一体化管理体系流程目录。

4、培训。通过培训让员工对基本原理、软件的使用、流程图的制作、描述能够掌握。

5、流程图绘制。要求每个人都要针对自身的业务和流程目录的分工绘制自身的岗位流程。

6、流程评价。针对每个流程组织部门代表进行逐一的评价确定。

7、形成文件化的一体化管理手册。

8、实施运行。全面培训和宣贯，使全体员工掌握自身工作的标准、职责办事流程。

9、利用内部审核、管理评审检查实施的有效性，并且不断的总结和完善达到持续改进。



初探提高管理体系运行的有效性

沈阳三洋空调有限公司 郭春玲

接到东北认证有限公司约稿电话是在高考的第一天，也就是当我正在对今年的高考作文题目“有鱼吃，还捉老鼠？”产生浓厚兴趣的时刻。电话过后，让我心生些许感想，把整日在质量工作中忙得疲于奔命的我拉回来，让我静静的将作文题目与自己作为ISO主管工作联想到一起，不由得觉得好的企业的管理体系应该做那只有鱼吃还捉老鼠的猫，贯彻预防理念，不要等到像丰田公司那样产品在市场上出了大问题才回过头来反思公司的管理体系存在问题。有效实施管理体系，必能预防质量问题，增强顾客满意。

多年从事管理体系主管工作，对管理体系的认识和理解如下：体系必须先建立方针和目标，然后通过识别和控制所需要的过程来实现方针和目标，通过提供资源来运行过程，通过对产品、过程和体系的监控来了解产品的状态、过程的能力、体系的适宜性、充分性和有效性，通过改进和持续改进来完善体系，形成一个不断完整的螺旋式上升的PDCA闭环。

回首运作管理体系实践所得，从以下几个方面初探提高管理体系有效性，和各位同仁分享。

一、方针、目标制定、分解、监控、考核体制

提到提高体系运行有效性，怎样才算作是提高，如何衡量？统领体系运作方针、目标，用目标来

衡量体系运作效果。目标的制定是尤为重要的过程，虽然标准将这一过程确定为管理职责，可大多企业的质量目标均为体系主管部门提出草案，最终领导审批罢了。几年的摸索，觉得质量目标的制定除满足标准要求之外，还要作如下几点考虑：一是要真正的成为全体部门为之而努力的目标，并且要非常清楚的让大家知道实现了此目标后公司会有多少收益。真正的发挥目标激励作用。二、目标制定一定要考虑公司经营目标，同时考虑日后分解落实。三、目标制定要考虑是否可测量，基础数据来源，计算公式，以统一基准，实现最终提高与否衡量尺度。四、目标分解过程在确定各部质量目标时，一定也要给其确定实现质量目标相对应的减少质量损失的目标金额。相信“钱”是获得领导重视的切入点，有了领导重视，自然会全员参与。体系建立之后，持续运行体系一是按已建立的体系文件去规范日常工作程序，一是以建立和实现质量目标为主线，这条主线贯穿了体系各个过程，只有各过程有效运作和改善，才能实现目标。目标制定后一定要进行监控考核，公布考核结果，与企业薪酬体系接口，如果没有这种体制，实现目标很难。

二、过程方法运用，充分识别并控制过程

1、现有的企业已建立的体系文件大多是按标准



的顺序来建立的，而且大多企业的体系文件没有自己企业自身的特点，“放之四海而皆准”。过程方法运用，首要任务就是将体系文件重新按过程进行编制，充分识别和控制过程。融合了企业特征、产品特点、只适合于本企业实际的满足标准要求的体系文件是确保体系有效运行的关键。当然，这也需要有一定的体系运行和产品质量管理的经验方可为之。在我们公司运作过程中发现，影响产品开发日程和质量的关键点之一就是模具的外包过程的识别和控制，影响出口产品质量问题是产品交付过程防护，产品交付后的过程包括物流、仓储、经销的过程，当在各个过程发生产品质量问题时反过来再来审视我们的管理体系，就发现了这些出现问题的过程恰是我们没有识别或者是识别得不充分，或者是没有具体的控制方法和手段，没有明确控制的职责。因此切实的结合企业运作实际，结合企业产品实现过程等各部门业务流程，充分识别和控制过程及过程之间的接口关系，是完善和改进质量管理体系有效性的方法之一。

2、如采购过程识别和控制

(1) 对供方及采购产品控制类型和程度的识别过程：识别企业所需要的所有采购产品外购件、外协件、外包过程；识别组织对采购产品的要求、质量、技术、适用的供方特殊控制的要求；识别采购产品对产品实现的影响重要的、一般的、特殊的、关键的采购过程；表达采购产品要求的文件和资料，包括包装、标识、防护等要求。

(2) 供方控制过程 选择评价供方的准则；供方业绩、质量、价格、服务信誉及证价方法；实施供方评价；供方评价的记录应予以保持；建立合格供方名录；合格供方的提出、审查批准的控制；对供方的监

控包括供方监控方法、记录、重新评价记录。

(3) 采购实施过程、采购产品需求的沟通与相关部门沟通采购计划，确保规定的采购要求是充分与适宜的。采购实施控制采购协议、与供方的沟通，包括不合格的处理。

三、实施有效内审，发挥自我持续改进机制作用

管理体系有效运作和维护需要企业内部具备一批懂标准、用标准、把标准用活的骨干力量。企业内部自我完善机制同样需要有这些骨干力量做支撑。通过不间断的管理体系内部审核工作，不断的变换内部审核的形式，如集中式审核，日常的滚动式审核、薄弱过程的频繁审核；从内审员的培养和聘用机制上入手，从各部门聘任兼职内审员，兼职内审员均为各部门科长以上职务人员，熟悉公司各部业务流程，了解产品生产工艺，掌握质量控制点，对标准理解知其然更知其所以然。内审的分工安排采用下道工序审核上道工序即顾客来审核供方的方式，如由采购部门内审员审核设计部门，由营业部门内审员审核品质部门，这样围绕产品实物质量形成过程发现体系存在的问题，并在纠正和纠正措施即解决问题阶段下功夫，从而真正的使管理体系不断的完善和改进，使管理体系成为一潭活水，而不是死水，从而实现体系管理的增值。这些骨干力量既是内审活动中的内审员，同时是日常业务流程中贯彻落实体系文件要求的中坚，可以说如同火种分布于公司各个部门、科室，成为播种者，这样才形成全员周知体系要求，执行体系要求。使管理体系运作融合于日常工作中，而不是独立于日常工作流程之外。



企业要想有效的运行管理体系，通过管理体系运作提高管理水平和产品质量，就必须从企业自身做好体系运作，因为只有企业员工才最清楚企业现状，外部审核只是一个外力推动，是对企业自我管理的结果的评价，内审才是真正企业不断自我改善的工具和手段。因此探索运用过程方法实施内部审核，收到了意想不到的效果。如采购过程审核：P（计划、准则、规定）。查对供方进行选择、评价、重新评价的准则和产品验收准则。D（按计划或规定执行）。分层抽查对供方的评价记录，检查其评价是否客观，证据是否充分，包括：（1）查对供方进行重新评价而需要准备的质量记录及重新评价记录；（2）查采购文件对产品质量要求的表述是否准确、清楚；（3）查验收的实施。C（自我检查）。查主管部门如何对采购的实施部门或人员的工作进行监测（检查），检查其是否按规定的频次进行，检查结果的记录是否反映了采购人员的工作过程。A（处置、改进）。如有在合格供方名单外采购或不按准则验收的情况，是否采取了纠正或纠正措施。

四、培训、实践、培训、再实践。

在企业内部，要想真正的运用ISO标准提高管理水平，提高体系运行有效性，就需要我们体系管理者不断的学习，除了具备指导和解决体系运作中的问题之外，还需要我们具备多方面的技能和本领。首先我们需要具备技术基础，具备管理基本常识，具备生产设备、检测设备相关知识，具备产品形成过程工艺，具备组织、协调、沟通能力；产品标准、国家法规、行业环境和动向信息等等。管理体系运作是一项非常繁重又综合性较强的工作。当然，当你真正的在企业中发挥其应有的作用，你将会感受到自身存在的价值，你会有更大的收获。

探索一条有效运作体系之路，使体系运作有其肥沃的土壤，并收获体系有效运作的丰硕成果是我们作为质量人永恒之追求。除此之外，全员的培训，持续不断的培训，有层次、有效果的培训方式运用，是企业永续经营的保证。

在强调低碳节能的时代，各企业都在提倡精益管理，ISO管理同样要做到精益有效，让我们质量人共同努力，为实现企业利益最大化、可持续发展而体现ISO管理体系应有的价值。



创新管理求质量 质量体系出成效

——昆山交运在质量体系的指引下持续发展

昆山市交通汽车运输公司 张寿林、徐汉轩

昆山交运历经数十年的发展，经历国有体制时从辉煌到衰落、被迫转制求生存、凤凰涅槃焕生机的演变，目前已发展成为昆山地区规模最大、设备最全、业务最广的枢纽型、集团化物流企业。公司下辖八家独立法人子公司、16个直属分公司。公司总资产1.3亿元，2009年度实现综合物流收入2.3亿元，是全国4A级物流企业，江苏省重点物流企业，江苏省50强物流企业；2008年，公司被评为苏州市劳动关系和谐企业，2009年公司党组织被评为“苏州市非公有制企业‘五好’党组织”。公司拥有一批高专业素质的第三方物流服务骨干，包括国家物流师、国家助理物流师等一批专业物流人才。公司于2003年通过了ISO9001:2000质量管理体系认证。2009年开始实施ISO9001:2008质量管理体系。八年来，公司始终严格按照质量管理体系标准，围绕企业经营改革的总体方案，坚持“诚待客户、信守承诺、致求质量、持续改进”的质量方针，夯实服务质量基础工作，完善监督考核约束机制，虽然在运行中遇到很多困难，但公司提高服务，满足顾客这一宗旨始终不变；八年来，在持续改进质量管理体系运作的过程中，不断探索、创新，倡导全员参与、群策群力，贯标工作取得了一定成效，现汇报如下，望各位提出宝贵的意见。

一、坚持质量方针，推进企业可持续发展

1、“诚待客户”赢市场

在激烈的物流市场竞争中，我们深深的体会到，只有对顾客提供热情、周到的服务才能使顾客满意，才能赢得这份市场。在八年的体系运行期间，我们始终把客户放在第一位，公司的质量目标是“合同履行率100%，顾客满意率在88%以上，万车公里经济损失低于200元”。我们每年都会发放大量的顾客满意度调查问卷，定期根据实际情况添加并修改原有的客户满意度调查问卷（如奥运期间、经济危机期间、世博会期间等等），进一步完善了调查问卷的内容和实用性，通过物流服务部统一发放到客户，并进行集中收集分析，制定相应的整改措施进行改进。“以客户为中心，想客户之所想，急客户之所急，帮客户之所需，应客户之所求，心里想着客户，一切为了客户。”一直是我们不变的工作标准。

2、“信守承诺”上规模

细节决定成败。如果说诚待客户是物流市场竞争中的细节，那么信守承诺又是诚待客户细节中的细节。有句格言这样说过“诚信是做人之根本，立业之基”。在这八年中，我们交运人始终对客户信守承诺，在质量体系的运行下，贯彻着“诚信、优质、安



全、便捷”的经营理念，扩大经营规模，盘活资金，提高市场竞争力及品牌效应，增强企业活力。在2009年公司注册资本增至1500万元，实收资本增至1500万元。投资城际货运公司287万元，购买了土地6.5亩、厂房2000多平方米，用于打造小型城市配送中心；投资3000万元，成立运成投资管理有限公司，盘活了富余资金；11月份与昆山生物科技有限公司合作，投资500万元，成立昆山张大千绿色物流，向农村物流发展；近年来不断增添危险品车辆，不断地满足顾客对运力的需求；并对仓储公司在提高仓库档次上做好工作，投资200万元，新建了2150平方米仓库，增加物流仓储面积，改善仓库内部条件，安装红外线报警装置，购买了600万元的房屋财产险，确保客户财产的在库安全，有效地满足了客户的需求，增强了客户的满意度。

3、“致求质量”树品牌

一个优秀的企业，会不断的通过客户的意见来完善、调整、充实自己。良好的品牌是向客户展示自身的最佳方面。在这几年中，我们在通过与顾客的沟通与交流中，公司最高管理者根据顾客的需求，不断的提高自身的资质等级，我们相继申报并成为了“江苏省苏州市重点物流企业”、“信用等级AAA级企业”、“苏州市AAA级运输企业”、“苏州市十强货运企业”、“江苏省机动车辆维修质量信用等级A级”、“江苏省五十佳质量信誉单位”、“国家级AAA级物流企业”、“国家级AAAA级物流企业”等等，我们做到了创一流的管理，造一流的产品，供一流的服务，树一流的形象。使我们的公司“昆山交运”成为了昆山物流市场中信誉和强者的象征。

4、“持续改进”占先机

“以创新追求领先，以高效创造一流”是我们交运人不变的企业精神。持续改进使我们在激烈的物流

市场竞争中立于不败的地位，使我们超越众多家物流企业领跑于经济大潮中。我们交运人敢于创新，敢于改进，当国内遭遇全球性经济金融危机，各项生产、运输行业受到影响的时候，我们根据当前物流市场的变化，及时进行了运输部门的业务调整和资源整合，多次召开业务会议，积极投标签订新合同、提交相关调研讨论方案书、物流方案书和可行性方案书达几十份；为扩大经营规模，盘活资金，提高市场竞争力及品牌效应，增强企业活力，公司还将注册资本增至1500万元，实收资本增至1500万元。公司各下属部门在巩固原有大客户的基础上以危险品运输、第三方物流、驾驶培训、仓库建设等方面全力拓展市场份额，完成相关指标。在昆山整体经济形势受到经济危机影响的恶劣环境下，公司不断加快自身生存发展步伐，仍然取得了30%以上的营业增长，在经济危机的大潮中站稳了脚跟。

二、坚持培训教育和待遇提升并举，实现贯标工作全员参与。

高素质的员工是优秀企业的核心。我们坚持着“尊重每位员工，谋求共同发展”的以人为本管理理念，认真落实岗位竞聘，工、效挂钩考核的分配制度。加强企业内部员工、管理者的培训，提高员工的素质、管理者管理水平。加强领导作用，发扬团队精神，进一步加强对员工服务质量的考核，进一步激发员工的积极性；每年我们都举办各类培训项目，加强了对职工的考核力度，如每年组织消防演习等一系列的安全知识的培训；注重各企业文化的构建，对新进员工的岗前培训以及全体员工进行社会主义荣辱观教育培训，开展各种文化体育活动，丰富职工的业余文化生活，增强了职工的归属感和对企业的忠诚度，为公司发展储备高素质、懂管理、善经营的后备人才；每年对业务员进行物流专题讲座；专门外聘专家进行



质量管理体系2008版标准知识的培训，对于有些部门对贯标出现疲软麻痹现象，我们立即通过深入学习，激发全员贯标热情，实现了贯标工作全员参与。

三、坚持贯标基础上的制度创新，从被动管理到“自动走时”。

在这八年来，我们通过各分公司汇报的数据汇总，不断完善改进各项基础制度，并加以创新。八年间，我们制定修改了如《人事劳资管理考核制度》、《加强运调管理》、《运输服务规范》等多项规章制度，每年都对员工进行了《运输服务规范》、《现代企业管理知识》等规章制度的培训。我们以人为本，发动员工，开展内部服务质量评比活动，增加培训力度，特别加强对危险品驾驶员、押运员的培训，做好中层干部的培训，使全体员工都能够深入了解质量管理体系的重要性，使之理论联系实际，进一步增强对员工的素质培训，鼓励员工积极参与提合理化建议活动，集思广益，改进体系过程的有效性，做到了“质量管理，人人参与”，使以往的被动式管理过渡到了现在的“自动走时”。

四、坚持以客户需求为导向，向综合物流服务企业成功转型。

通过客户对我们的反映，为规避企业与客户的经营风险，解决驾驶员的后顾之忧，我们对运输车辆实行投保货物运输险、第三者责任险增保50万元，对吊装设备进行投保2千万元，在2008年又增投第三者责任险50万元至100万元、货运险30万元，吊装设备2500万元的保险，大大增强了公司的竞争力；对所有危险品车辆安装了GPS装备，部分车辆安装管车宝设备，严格实行在途跟踪；加强公司宣传力度，更新公司现有网站内容，使公司网站成为昆山百姓出行、购物的必备网站；实施创新战略，打破传统思想，借鉴

国际先进物流管理思想，充分发挥品牌效应，将普通货物运输与仓储、农业加工、城市配送、起重吊装、汽车维修等方面合作来提供其专业化的物流服务，创新组织，充分运用现代信息技术手段，为客户提供基础化、系列化、个性化、信息化、便捷化的物流代理服务，大力开展第三方物流和农村物流，开拓发展农村区域性货的可行性发展，使公司从传统单一的运输服务企业向多元化、综合型物流企业成功转型。

五、坚持质量管理过程的有效性，取得企业经济效益和持续发展双丰收。

质量管理过程的有效性是质量体系运行中的重中之重，我们设立适宜的组织机构，职责明确，通过每年对管理体系充分性、有效性和适应性的全面分析和评价，确定运行体系处于良好的受控状态，符合各项法律法规要求和公司当前的实际情况，适应公司近期发展的需求，确保符合有效。并且通过对质量方针和目标的综合评价为公司制定新的质量方针和目标，符合公司战略目标的同时，也充分体现了客户需求和持续改进的宗旨，使质量管理过程渗透到业务工作中，推动了企业的发展，达到了质量体系良好运行与经济效益稳步提升双赢。

回首我们运行质量体系的八年，就像一曲经典老歌《黄河大合唱》，波澜壮阔，起伏不迭；如一江黄河水，经过千回百转，奔流不息；历经峡谷险滩，畅通到了今天。我们运行质量体系的八年，是一部改革创新史。今后，我们作为一家服务型企业，更要矢志不渝地坚持以人为本，争创物流服务行业的先锋，在“开拓中谋发展，在发展中求开拓”，在质量体系有效运行的基础下，求特色、树品牌、赢美誉，使公司服务质量更上一个台阶，使昆山交运在市场经济的大海中，不断沿着既定航向破浪前进！

NAC企业文化

NAC的企业文化，是NAC在长期的管理实践中自觉培育的，为NAC所拥有的整体的价值观念、行为方式和道德情操。

NAC企业文化的核心是顾客价值及为顾客创造价值。

NAC的企业文化是一种资源，是NAC创立、开发、利用这一资源，创造NAC企业文明的过程，也是NAC在激烈的市场竞争中逐步形成的管理理念。

NAC的企业文化实质上是对顾客和社会的一种承诺，也是在国内外认证机构之间决赛致胜的法宝。

多年来，NAC一直在不断的追求和探索，努力创立NAC独具的企业文化，并不断夯实NAC的文化底蕴。这是NAC成熟的标志，也是NAC企业价值和员工价值的体现。

东北认证有限公司

地址：辽宁省沈阳市沈河区文艺路21-1号地王大厦6层
邮编：110016

市场开发中心：024-83961617 83961686 83961602
83961600 83961660 83961689

客户服务中心：024-83961665 83961601 83961668
83961658 83961698 83961673

办公室：024-83961681 83961696

传真：024-83961667

网址：www.nac.com.cn

邮箱：nac@nac.com.cn

东北认证有限公司大连分公司

地址：辽宁省大连市中山区友好路50号中化辽宁大厦905室
邮编：116001

电话：0411-82815378

传真：0411-82815379

邮箱：dldbrz@dldbrz.com

东北认证有限公司苏州分公司

地址：江苏省苏州市桐泾路28号公园天下20幢202室
邮编：215002

电话：0512-68832550

传真：0512-68832180

邮箱：szeac@163.com

东北认证有限公司山东分公司

地址：山东省烟台市南大街213号华天大厦（市长大厦）1008室
邮编：264000

电话：0535-6204698

传真：0535-2110900

邮箱：ytsac@tom.com