

>> 2011 **3** 特刊
(总 第13期)



东北认证



东北认证有限公司
NORTHEAST AUDIT CO., LTD.



东北认证培训网

<http://edu.nac.com.cn>

网络培训

师资力量雄厚
国家认监委授权
培训课程全面
轻松在线学习

业内名师授课答疑
颁发国家注册审核员培训证书
包含大量审核员课程
足不出户 自由安排学习时间

足不出户 24小时随时学习





【卷首语】

选 择

可以选择是一种莫大的幸福，所以要珍惜每一次选择的机会。每个人的选择不同，便有了不同的人生。对于每一个与NAC合作的客户来说，也是一种选择。与NAC同呼吸共命运的数载春秋，让我们看到了NAC在认证认可事业发展不同阶段的选择。

在一部分认证机构极度扩张市场、审核质量滑坡、寻求利益最大化的时候，NAC选择了信誉而非数量，选择了公正科学，而非急功近利，提出了“不求数量最多，但求信誉最好；不求急功近利，但求公正科学”的原则。这种选择是执着的，更是坚定的。有了这种选择，促使老客户更加信赖我们的品牌，引领新客户在选择合作伙伴的时候毫不犹豫的与我们牵手。

在国家积极发挥行业协会的自律作用，规范从业机构和从业人员行为，进一步提高行业自律水平的大环境下，再次印证了NAC的选择与执着。我们深知，选择也是一种放弃，是放弃了别样的道路。只有在选择中学会放弃，才能集中精力与能力去安心做事、尽心做事，把持严谨的作风，不断提升服务质量。

选择是一种睿智的放弃，放弃是一种理智的拥有。

《东北认证》编辑部

《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

责任编辑：刘爱华

审 定：蒋宏毅 任晓勇 邢素贤

编 委：陈 宁 程 军 郝 苓 黄保华 郎宏图

宋吉明 苏蔚潇 孙淑梅 孙永秀 王 利

王 楠 王 伟 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

2011年第3期

（总第13期）

2011年9月出版



目 录

contents

卷 首 语

选择	I
----	---

政策园地

国家认证认可事业发展“十二五”规划（摘要）	2
-----------------------	---

审核研究

审核质量分析与控制	东北认证有限公司 任晓勇	5
-----------	--------------	---

提高审核有效性的二点想法	东北认证有限公司 郑银君	8
--------------	--------------	---

服务之窗

向客户提供增值审核的思考	东北认证有限公司 蒋宏毅	11
--------------	--------------	----

NAC 论坛

构建基于实施ISO9000标准的企业培训体系	东北认证有限公司山东分公司 潘 澍	13
------------------------	-------------------	----

基于过程方法环境管理体系的建立	东北认证有限公司 宋吉明	19
-----------------	--------------	----

企业天地

建立一体化管理体系，提高管理体系的有效性	北方重工集团有限公司 黄振东	23
----------------------	----------------	----

落实体系要求 开展细致服务	沈阳棋盘山文化产业集团 王莹 刘英奇	27
---------------	--------------------	----

中铁九局“一体化”管理体系探索思考	中铁九局集团有限公司 苏晓军	30
-------------------	----------------	----

实验室资质认定评审准则与质量管理体系整合的实践		
-------------------------	--	--

	苏州狮山机动车综合性能检测有限公司 濮森华	34
--	-----------------------	----



国家认证认可事业发展“十二五”规划（摘要）

中国国家认证认可监督管理委员会

认证认可事业发展“十二五”规划主要阐明未来国家认证认可发展战略构想，明确认证认可事业发展的目标和任务，确定促进认证认可事业发展的保障措施，进而促进认证认可体制机制不断完善，着力提升认证认可工作质量，推动认证认可事业全面、协调、可持续发展。

一、“十一五”时期认证认可事业的发展

认证认可工作体制更加完善，社会各界对认证工作更加重视，认证认可在促进社会和谐方面的作用不断加强；认证认可在质量安全方面的作用更加突出，在保障食品安全、促进农产品出口方面的作用日益明显；在服务发展循环经济、建设资源节约型和环境友好型社会方面保持了良好发展势头；认可工作服务经济社会发展大局的能力增强；国际合作成效明显，国际地位不断提升；认证认可结果的采信度逐步提高。

二、“十二五”时期认证认可事业发展面临的形势

现阶段，我国认证认可事业正处于为经济建设和社会发展全面发挥作用，迈向国际认证认可强国的关键攻坚时期；我国认证认可工作的管理体制和机制，为适应加快经济发展的方式转变，需要不断地完善和强化；认证认可事业发展的自我调整、自我创新任务更加艰巨；我国认证认可引导国际认证认可发展趋势的作用有待提升。

未来五年，认证认可事业发展的机遇与风险挑战并存。

在服务经济和社会发展，促进经济发展方式转变和产业结构升级等方面，认证认可发展水平与国家经济社会发展的要求尚有差距；认证认可区域发展不均衡；认证有效性有待提高，影响力亟需扩大；基础认

证监管部门在人员、机构、经费方面的保障能力不足，影响了认证执法水平的进一步提升。

三、“十二五”时期认证认可事业发展的目标

进一步健全和完善社会主义市场经济体制相适应、与认证认可阶段性发展特征相适应、与加快转变经济发展方式相适应的国家认证认可制度；紧密围绕国民经济和社会发展“十二五”规划纲要提出的各项任务，进一步拓宽认证认可服务领域，创新认证认可手段，提升认证认可服务能力；进一步规范和培育检测、认证市场，促进认证认可行业向现代化服务业转变；继续实施认证认可国际化战略，进一步提升中国认证认可国际影响力；进一步加强认证认可基础建设；通过五年的努力，为实现建设认证认可强国的战略目标打下坚实基础。

四、“十二五”时期认证认可事业发展的任务

（一）扎实推进认证认可制度建设

加快制度创新步伐

加强认证认可事业发展总体规划，着力推动以健全管理体制，完善工作机制为核心的认证认可制度创新。

巩固发展部级联席会议制度

加强认证认可部际合作。根据经济社会发展要求和认证认可事业发展需求，适时调整、充实认证认可部际联席会议成员单位。

加强法规体系建设

开展《认证认可法》立法研究。顺应认证认可事业发展需要，继续加强认证认可配套规章和行政规范性文件的制修订工作。继续深入开展认证认可法规、部门规章立法后评估工作。



健全行政执法监管体系

全面加强对各项认证认可活动的监督管理，努力把认证认可准入关，坚决依法查处认证认可违法行为。

加强认证认可执法，加强对虚假认证检测、超范围认证检测、买证卖证等的行政处罚力度，严厉打击假冒、伪造认证检测标志、证书等违法行为，完善从业机构退出机制。加强对地方认证监管部门执法工作指导力度，统一执法标准，规范自由裁量权，健全认证认可行政执法程序。

完善国家认可制度

坚持统一、权威的国家认可制度，积极探索与行政监管、行业自律、社会监督联动的管理模式，发挥认可在规范市场秩序和促进诚信体系建设方面的作用。

推进省部合作机制

充分利用备忘录等与地方政府合作平台，强化地方政府指导、支持认证认可工作力度。积极创新合作模式，建立完善认证认可责任分工体系。进一步发挥认证认可的服务和基础支撑功能，推动认证认可工作与区域经济社会发展的深度融合。

建立健全风险管理制度

加强风险监测。建立风险分析工作机制，统一风险分析工作要求，逐步实现风险分析无缝隙、全覆盖。加强风险预警，建立风险快速处置机制。坚持标本兼治原则，建立完善风险管理长效机制，为有效管理、控制、防范认证认可风险奠定科学化、制度化、规范化的工作基础。

（二）全面服务经济社会发展

积极开展国家检测资源共享平台研究和规划，加强国家检测资源共享平台建设，促进全国检测资源及信息的全面公开共享。加强信息平台技术开发，有效提升服务功能。

围绕国家重点产业调整和振兴规划，动态调整认证目录范围，完善强制性产品认证。

加大对公共质量安全评价活动的参与力度，推动强制性产品认证制度与其他行业管理制度的协调整合。

促进食品农产品认证在全国范围内的推广、实施，积极推动有条件的地区对获证农产品实施财政补贴。集中资源，重点加强涉及食品安全的相关认证制度建设；加强对有机产品、绿色食品、无公害产品等认证有效性监管工作。

继续推进乳制品等食品生产企业质量管理和诚信体系建设试点示范工作，为食品安全监管方式转变提供有力的认证认可技术支撑。研究、建立全国统一的食品农产品碳排放认证制度，促进我国节能减排目标的实现。

继续强化节能、节水、节电、节油、可再生资源和环境标志产品认证，推动环保装备（产品）和综合利用装备（产品）等自愿性产品认证。完善信息安全认证认可体系。

进一步健全涵盖产品、管理体系、服务、人员、信息系统的信息安全认证体系。大力推进国家信息安全产品认证制度实施，积极开展信息技术产品和信息系统安全认证，推动信息安全领域国家质检中心建设，深入开展信息安全管理体系认证，建立国家推行的信息安全服务资质认证制度，努力探索建立信息安全从业人员认证制度。

“十二五”时期，重点加强能源管理体系、循环经济。继续深化质量、环境、职业健康安全管理体系认证，努力提高认证有效性，为认证对象提供更多的增值服务；积极拓展认证领域，推动管理体系标准在社会管理、文化教育医疗以及新兴产业的广泛应用。

积极支持有关行业主管部门推行服务认证制度；支持、鼓励企业贯彻有关服务认证标准，全面推进服务业规模化、品牌化、网络化经营。

推进检测机构认证认可体系建设，加强对实验室认可工作的指导和监督，促进实验室认可质量的提升和制度的完善。

提高进口食品注册把关水平，进一步扩大进口食品注册范围，提高进口食品企业注册准入水平，加大注册监管检查力度，扩大对进口食品企业实施现场监督检查的地区范围，增加检查企业数量，为保障国家经济安全和消费者健康发挥基础作用。

积极探索，稳步推动出口商品注册备案制度建设，



进而改进进出口商品注册备案管理。

（三）加快向现代服务业转型

坚持正确的行业发展导向，以自主创新和品牌建设为主要推动力，引导从业机构完善机制、适度集中，促进认证认可行业健康有序发展，推动认证认可行业向现代服务业转型，加速实现行业发展目标。

统筹行业全面发展，力争“十二五”未认证认可及检验检测行业成为重要的现代服务业门类，纳入国民经济核算统计指标体系中。推动建立认证认可行业国家专项发展基金，充分发挥国务院认证认可监管部门的行业指导作用，为进一步改善行业发展环境提供服务。

除政策性项目外，适当放开第三方检测、认证的收费限制，基本确立市场化价格机制。

加强认证认可创新政策研究，推进技术创新，实施管理创新。“十二五”末在低碳节能、信息产业、现代服务业领域实现认证制度和技术的自主创新。

以自主创新推动认证结构的战略性调整，即：重点开发、实施助推经济发展方式转变的新型认证制度；认证工作重心由偏重制造业到一、二、三产业均衡发展，重点促进在农业、服务业领域的应用。

推动企业性质的从业机构建立完善现代企业制度，健全法人治理结构。鼓励从业机构培养、引进高层次人才，开展创新型服务，进一步提升检测、认证服务附加值。推动对认证认可从业机构实施财政扶持、税收减免等优惠措施，鼓励金融部门对具备一定基础的认证认可从业机构进行重点扶持。

鼓励从业机构跨地区、跨行业联合重组，实现从业机构的规模化、集中化、规范化经营。鼓励企业性质的从业机构进一步明晰产权、公开上市，鼓励国内优势机构实施“走出去”战略，培育一批在运营上具有较强竞争力、在国际上具有一定知名度，在消费群体中具有较高影响力和美誉的认证认可从业机构。

（四）深入实施国际化战略

继续突出服务外贸和国家经济社会发展这条主线，加强国际互认，努力推动认证认可国际化水平的提高。

巩固并发展与我国主要贸易国家的合作关系，加强认证认可双边互认，加快推进中国有机产品、强制性产品等认证制度的国际承认。

借助认证认可双多边互认与合作机制，研究、利用我重要贸易伙伴的合格评定制度，帮助出口企业积极应对技术性贸易措施，促进我国对外贸易的健康发展。

（五）努力提高基础工作水平

充分发挥政策研究的引领作用，始终坚持科技先行，持续推进信息化工作，重点加强宣传工作，推动认证认可各项基础工作全面发展。

经过五年的努力，在资源与环境、公共安全、信息产业以及现代服务业和科技基础条件等重点领域，攻克一批认证认可共性关键技术，取得一批具有自主知识产权和国际先进水平的认证认可重大科技成果。

加快认证认可研究机构的发展步伐，扩展研发团队规模，建立具备较强系统研发能力和较全自身发展机制的权威认证认可研究机构。

坚持以2006-2020年国家信息化发展战略为依据，建设支撑认证认可业务发展的信息系统，促进行政监管机制的创新；积极推行政务公开，不断加强政府网站和行业门户网站建设，进一步完善面向社会各界的认证认可公共信息服务平台，提升认证认可待业的社会公信力；建立健全认证认可统计指标体系和统计分析与决策支持系统，促进认证采信机制的广泛建立。

进一步完善网络基础平台与信息安全保障体系，构建智能的动态技术架构；加快制定信息化应用规范与技术标准，建立符合行业发展、分工合理、责任明确的信息化推进协调机制，促进认证认可信息化科学发展。

五、“十二五”时期认证认可事业发展的保障机制

（一）加强人才队伍建设

（二）建立行业自律机制

（三）加强社会监督力度

（四）健全政策保障机制

（五）完善规划实施机制



审核质量分析与控制

东北认证有限公司

任晓勇

“审核质量”是我们认证行业的一个基本话题，也是一个永恒的话题，就象“产品质量”与工厂的关系一样。我们对这样的话题在各种各样的场合提出的频率是相当之高的，但是对它探究的程度却远不够深入、深刻和明晰。笔者认为，我国认证认可行业对此进行“立项”研究是十分必要的。作为一个老牌认证机构，我们东北认证有限公司在十几年的认证审核实践中，为满足认可规范要求，增强顾客满意，提高认证有效性，对如何控制“审核质量”一直在不断地研究、探索，以下是我们积累的一些观点和经验，也可能不够成熟和系统，谨愿与认证企业或审核员同行共同分享与切磋。

像研究任何产品或服务的质量应当首先从其“质量特性”开始一样，我们在研究“审核质量”时，也是从其“质量特性”入手

审核质量的“特性”是什么？认证机构作为第三方，其直接顾客为第一方——被认证组织，间接顾客为第二方——需方；认证机构的审核工作除应满足前述顾客的需求外，还应符合有关法律法规、行业规范要求及自身规定。由此可识别出以下审核质量“特性”：

- a) 审核的公正性；
- b) 审核证据抽样及其记录的充分性；
- c) 审核发现、审核结论的准确性；
- d) 审核的“增值”作用；

e) 审核过程的规范性（包括审核实施程序和审核员行为方面）；

f) 审核报告及审核档案的完整性和送达及时性。

认证审核首先应保证“公正性”，认证机构作为第三方，与第一方和第二方处于等距离状态，应当是对“两方”同样负责，这就决定了认证审核工作应该是“客观”和“公正”的；对此，“两方”顾客从各自角度都有着相应的要求，而这也是认证行业规范的基本要求。认证审核的基本方法是抽样检查，但为使审核结论是可靠的，对审核证据的抽样必须要充分，所谓“充分”，也就是要有足够的代表性，用数理统计的概念，就是所抽取的“样本”应能反映“总体”；而为了对审核结论予以足够的支持，审核记录也应充分地表述审核证据，在ISO19011中对此提出了要求。审核发现（即“将收集到的审核证据对照审核准则进行评价的结果”）以及最终审核结论，必须是准确的，“符合”即“符合”，“不符合”即“不符合”，这是“两方”顾客对“认证”共同产生信任的基点。对受审核方（第一方顾客）而言，如果认证审核能够产生一种“增值”的效果，即在对管理体系进行“符合性”判定的同时，还能为受审核方的管理指出改进方向，使其管理水平得到提升，这显然是受审核方（第一方顾客）对认证审核服务的潜在需求，特别是已经多年认证的组织，对此更有一种特别的期待。整个审核过程的运作，如审核人日数的



确定，审核组专业能力的保证，审核活动的安排，审核员的行为等等都应遵守认证行业规范和审核员行为规范以及认证机构自身的规定，其中某些方面也涉及到受审核方（第一方顾客）的感受。审核报告在内容的完整性上应符合有关行业规范的要求，同时在其“丰富”程度上，应尽可能使第一方顾客满意，有时也要注意为第二方顾客提供足够的信息（因为在建设工程招标等活动中，第二方顾客往往要调阅审核报告）；审核档案资料的完整性无疑也是很重要的，其中涉及到受审核方的法律地位，以及各种审核活动证据等，这在认证行业规范中都有着直接或潜在的要求，认证机构同时也有着特有的规定；审核报告及审核档案及时送达同样是不能忽视的，一方面，审核报告及审核档案何时报送到认证机构，影响着作出认证决定的时间，另一方面，认证决定何时通知受审核方，审核报告何时送达到受审核方手中，这也是顾客对“时间等候”的感受问题。以上是我们对审核质量“特性”的细化分析。

研究产品或服务质量时，应分析影响其质量的因素，如影响产品质量的因素有“人、机、料、法、环”，我们也全面地分析了影响审核质量的因素

影响审核质量的因素有哪些呢？认证审核是一种服务，基本是靠人的智力活动来完成的，而不涉及原材料、设备等物质的东西，根据与审核质量特性的作用关系，我们分析归纳出了如下一些影响审核质量的因素：

- a) 审核员责任感；
- b) 审核员的能力（包括审核技能和专业能力）；
- c) 审核员资源的保障；
- d) 审核方案的策划；
- e) 审核技术指导方法。

审核员的“责任感”确实是最重要的，这是做好所有认证审核工作的前提，因为无论要实现审核质量

的哪一种“特性”，都离不开审核员主观意识上的倾向，是否“认真负责”其结果是截然不同的。我们说审核员的能力很重要，但如果责任感强，即便能力较弱，也可以“勤能补拙”，况且一个责任感强的审核员总会通过积极的努力不断提高能力。审核员的能力（包括审核技能和专业能力）是做好各方面认证审核工作的基本保证。CNAS-CC01：2007中7.2.5要求“认证机构应有实现和证实有效审核的过程。该过程应确保所使用的审核员和审核组长具备通用的审核知识与技能以及特定技术领域审核所需的知识与技能”。从正确的审核抽样到准确地得出审核发现和审核结论等，特别是当为受审核方提供“增值”审核时，都必须具备一定的“能力”才能得以实现。如果我们将审核员的个人能力扩大到整个审核员队伍的能力，这就是认证机构从整体角度来审视审核员资源保障问题；所谓审核员资源保障，就是一个认证机构要聘有足够数量的“合格”审核员，不言而喻，这样才能不仅保证“个案”的审核质量，而且能够保证一个认证机构的总体审核质量。在认证机构的审核员资源一定的情况下，如何策划审核方案，将会对审核质量产生不同的效果。如果审核方案策划的好，比如针对一个特定的受审核方，能够“适宜”地配备审核组成员，使审核组能从总体上满足“能力”（包括“专业能力”）的要求，则势必会有利于审核质量，反之则不利于审核质量。再有，一个认证机构能否对审核工作及时地提供审核技术指导，也是十分重要的。比如在认证审核工作中，我们经常会遇到一些难点、疑点问题，会遇到一些特定的专业技术问题，会遇到一些相关的法律法规问题等等，这些问题是否能够得到及时解决，将会直接影响到审核质量。审核技术指导方法可以通过有关文件、资料和培训工作的开展来实现。以上我们分析了影响审核质量的几个主要因素，是否全面有待探讨。但重要的是，我们要在分析这些因素之后去控制这些因素，从而达到控制审核质量的目的。



针对影响审核质量的各种因素，我们公司制定了一系列配套的、文件化的审核质量控制措施，这些措施的实施取得了较好的预期效果

我们公司所制定的一系列审核质量控制措施包括《审核质量控制基本办法》、《优质审核项目评价办法》、《审核项目存在质量问题的处理规定》、《审核员考核办法》等，下面的内容就是这些文件规定的基本含义：

a) 审核员管理部门应千方百计地提供审核员资源保障，应努力调整优化出一支数量适宜、专业充分、技能保证、行为规范的审核员队伍。公司应每半年召开一次审核员资源状况分析会议，剖析现状，研究对策。

b) 审核方案管理部门应合理利用已有审核员资源，根据不同审核项目的具体情况，有主有次，有保有让，恰当地配备审核组成员，对优秀审核员要用好、用足。公司应每月召开一次审核项目安排分析会议，分析审核员资源利用情况，研究改进方法。

c) 审核方案管理部门在安排审核项目时，须认真执行有关程序文件的规定，坚持原则，克服不正常因素的干扰；如遇特殊问题，应及时向主管领导报告，按其批准意见办理。

d) 认证决定部门在准确地做出认证决定的基础上，对审核档案质量严格把关，将在审核档案中查出的审核质量问题应区分为A类（严重问题）或B类（一般问题），对A类问题应开具不符合报告，并实施一定的经济处罚。

e) 与上述“罚劣”机制配套的是，我们公司还建立了“奖优”机制，推行审核项目的“优质优价”评价办法，即审核组可以主动申报优质审核项目（分甲、乙两级），经认证决定部门审查确认后，由公司领导批准，予以一定经济奖励。

f) 每年末对全体审核员进行一次考核（监视），考核针对“责任感”、“审核技能”和“专业能力”三

大方面，考核依据的信息来自获证客户评价意见、现场审核见证人的评价意见、认证决定人员的意见、审核管理部门的意见以及其它方面的意见。考核的结果是将审核员进行“三个”A、B、C分类，即“责任感”A、B、C，“审核技能”A、B、C，“专业能力”A、B、C；每年将更新一次结果。审核员管理部门据此对审核员采取“重用、慎用、停用、解聘”的管理原则。

g) 由技术主管部门制定技术课题研究规划，组织开展认证审核技术研究活动，编制所需的各种技术指导文件和资料，对认证审核工作提供必要的技术支持。

h) 由培训主管部门制定专项培训计划，根据实际需要，及时组织有针对性的专项知识培训，并实行测试，将测试结果作为考核的输入信息。

i) 公司主管领导负责对上述各项工作的落实进行监视和推动。

通过以上一系列审核质量控制措施的实施，我们公司的审核管理工作取得了良好的预期效果。审核员队伍的整体素质得到提高，审核项目的安排规范有序，各项审核质量“特性”均能基本实现，认证有效性大大增强，认证风险处于受控状态，顾客满意度达到较高水平。在2006年度国家认监委组织的全国认证机构顾客满意度综合评价中，我公司名列第一，我公司继而又获得了2007年度、2010年度中国认证行业十大影响力品牌。尽管我们取得了一定成效，但我们深知，我们只是在审核质量控制方面进行了初步的探索，很多措施还有待继续完善和深化。





提高审核有效性的二点想法

东北认证有限公司

郑银君

【论文摘要】本文论述了提高审核有效性的二点想法，其一是：关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念，是提高审核质量的重要途径。提出了在采取过程方法审核的同时，应体现系统的概念，便于发现受审核方存在的系统或更深层次的问题，以提高审核的有效性；其二是：关注法律法规要求，提高审核的有效性。提出了在依据GB/T19001标准审核时，应关注与受审核方审核范围内产品强相关的法律法规要求，并抽查相关的遵守法律法规要求的实施证实，才能达到审核到位，提高审核有效性的目的。

【关键词】提高 审核 有效性 想法

提高审核有效性，一直是认证业的热点话题，也是我们孜孜不倦追求的目标。那么，如何做呢？很多同仁提出了自己的见解，对提高审核有效性做出了贡献，现将本人的二点想法提出，与各位老师、同仁共同探讨。

想法一：

关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念，是提高审核质量的重要途径

现在各认证机构正在推行过程方法审核，我个人认为，在采用过程方法审核的同时，应关注“接口”的审核，既体现“系统”的概念，它是提高审核质量的重要途径，其理由有三：

一是：八项原则之一是“管理的系统方法”，GB/T19001—2008标准4.1b)明确“组织应确定过程的顺序和相互作用”，既然建立质量管理体系时应考虑和遵循管理的系统方法，那么审核时也应体现出“系统”的概念，关注过程的接口审核；（关注“过

程接口”审核，即体现“系统”的概念的必然性）

二是：采用“过程方法”审核的依据是过程本身就存在管理体系中。同理，审核时体现“系统”的概念是源于管理体系本身是一个系统；（关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念的可行性）

三是：在管理体系运作较好的受审核方，各过程的主责部门基本能履行自己在体系中的职责，在短短的几日内查到体系存在的实质问题，即受审核方认同的有一定深度的问题难度很大，特别是多次接受审核的组织，他会把审核所需的资料提供很充分，如果只考虑单一过程，可能会掩盖问题的存在，增加审核的风险。但同时关注“过程接口”审核则不然，他会发现：（1）体系策划时，过程的接口可能存在不充分、不合理之处，如过程的接口职责不清，实际体系运作时，有扯皮现象。例如，我们在某受审核方审核时发现，经理办2010年的安全检查记录记载：2010年8月23检查在生产车间（禁火区）动火的安全情况合格，2010年7月31日检查动能部临时接电情况合格，但追踪到职业健康安全的主管部门——生产部对上述动火、临时接电的审批证实时没有提供，经询问接受审核人员，其不清楚动火票、临时接电作业票应由他们部门审批，查阅相关的文件也没有明确审批部门。对上述的问题，如果只查经理办、生产部均发现不了存在的问题，但通过查两个部门对动火及临时接电管理的接口时，就发现了文件规定有不充分，职责不明确，有扯皮现象的不符合。（2）内部沟通不好，信



息不畅，在过程接口处出现问题，影响体系运行的有效性和整体效率。（3）可发现体系存在的深层次问题，即系统问题。试想，如果受审核方对审核组发现的实质性问题均有效解决，管理水平必然会提升，那么审核的目的就会达到，审核质量就会被受审核方所认同。（关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念的有效性）

那么，在审核时如何关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念呢？可考虑通过纵向、横向审核来实现。

所谓纵向审核，即针对某一过程审核主责部门和相关部门的接口，如人力资源管理过程，审核员可在生产现场及职能部门审核时，通过交谈、观察、查阅文件和记录、演示操作方式了解与管理体系有关人员的能力现状及是否存在进一步采取其他措施的需求，若有，受审核部门是否识别了这一需求，是否将这一需求反馈到主责部门（接口），那么，主责部门针对性此需求是如何落实，其有效性是否得到需求部门的认可（接口）？其采取措施的结果是否使人员能力胜任现岗位？

所谓横向审核，即审核职能部门之间的接口。至少抽查1份有代表性的合同，然后从该合同的产品实现策划、设计（删减除外）、采购、生产过程控制、产品监视和测量过程、直至产品交付及交付后活动，即与该合同有关的过程，包括必要的支持性过程均审到，因为针对上述单一过程由不同的职能部门来完成，这样横向审核可发现单一过程存在的问题，更能发现不同职能部门存在的接口问题，为受审核方提供提高管理体系有效性和整体效率的改进机会。

关注“过程接口”审核，即体现“系统”的概念时，审核组内任务分工和沟通非常重要，否则，会事倍功半。另外，由于审核时间有限，审核组成员组成不同，每次审核时，在采用过程方法的同时，对每个

过程的接口都审核到位是不现实的，可采取抽样的方式，通过几次审核对所有过程的接口普查一遍并循环下去，使受审核方的管理体系越来越完善，并达到期望的结果。

想法二：

关注法律法规要求，提高审核的有效性

法律法规和其他要求是管理体系审核的依据之一，也是受审核方必须遵守的，所以说，法律法规和其他要求，不管对审核方还是受审核方都是非常重要的，应高度关注。那么认证机构及审核组如何关注法律法规要求，提高审核的有效性呢，我个人认为有如下几点：

一、从源头控制

为规范管理，国家对某些产品或行业有生产许可、资质、3C认证等要求，如：电梯的制造需要“特种设备制造许可证”，起重机械的安装改造维修需要有“特种设备安装改造维修许可证”，低压电器的制造需要有“3C认证”等等。为从源头上控制受审核方满足相关的行政许可要求，在签订合同、进行合同评审时，应根据受审核方申请的产品范围来确定是否需要提供相应的行政许可证实，若不具备，应不予受理，或与受审核方沟通缩小认证的范围。

二、对审核过程进行控制

现场审核的依据有3个，GB/T19001—2008标准（GB/T24001—2004、GB/T28001—2001）、受审核方的质量、环境、职业健康安全管理体系文件、适用的法律法规要求，所以，审核员在进行审核时，不仅要关注受审核方的管理体系对标准和体系文件的符合性，同时还应关注对法律法规的符合性，对法律法规的符合性往往是审核员在现场审核时关注不足的地方，也是，审核组关注法律法规要求，提高审核有效性而对审核过程进行控制的关键。那么，审核员如何审核受审核方在审核范围内的产品和活动符合相关法



律法规要求呢？我个人认为，专业审核员应清楚认证范围的产品涉及哪些强相关的法律法规要求，在审核时要抽查符合这些法律法规要求的证实。如适用于印刷行业的《印刷业管理条例》第二十四条规定“印刷企业接受委托印刷注册商标标识的，应当验证商标注册人所在地县级工商行政管理部门签章的《商标注册证》复印件，并核查委托人提供的注册商标图样；接受注册商标被许可使用人委托，印刷注册商标标识的，印刷企业还应当验证注册商标使用许可合同，印刷企业应当保存其验证、核查的工商行政管理部门签章的《商标注册证》复印件、注册商标图样、注册商标使用许可合同复印件2年，以备查验”。我们在审核时，抽查带有商标的印品时，除审核生产过程的控制是否满足标准7.5.1a)~f)的要求外，还要审查受审核是否保存了工商行政管理部门签章的《商标注册证》复印件、注册商标图样、注册商标使用许可合同复印件，若没有保存，该受审核方已违返了《印刷业管理条例》第二十四条规定，应开具不符合报告，促使受审核方关注法律法规要求，提高审核的有效性，同时也体现了审核员的风险意识，避免发生因受审核方的不守法给认证机构和审核组带来的风险。

三、认证决定前控制

认证机构的认证决定人员在进行档案检定时，应高度关注审核组是否关注法律法规要求，可通过档案

中如下内容查证：

1、企业提交的营业执照、行政许可文件、资质等的齐备性。若认证范围的产品未在营业执照的经营范围内、需生产许可证或3C认证等的产品没有相关许可证实、认证范围的产品未在资质证书范围内等，那么，认证证书上所确定的范围应不包括该产品；如带式运输机需生产许可证，在检档时发现，受审核方无生产许可证，那么，该认证范围不能包括在认证证书上。

2、从审核员的审核记录来检查审核是否到位，例如：某印刷企业的7.5.1审核记录记载抽查一印品为×××出版社委托印刷的图书，那么审核记录只记载表述印品特性信息的充分性、作业指导文件的可操作性及操作者执行的正确性、设备的适宜性等是不够的，若没有记载出版单位盖章的印刷委托书这一证实，认证决定人员应要求审核组进行补充审核，以保证审核的有效性，同时，也查证了受审核方遵守法律法规的情况。

关注法律法规要求，是审核员必须做到的。审核员，特别是专业审核员应不断提高自身的专业能力、法制意识，应学法、知法、懂法，引导受审核方关注、执行法律法规要求，只有这样，才能提高审核的有效性，使获证组织均成为守法的组织。





服务之窗

向客户提供增值审核的思考

东北认证有限公司 蒋宏毅

当讨论认证机构使命和推行认证目的的时候，为客户提供增值服务一直是一个核心的话题。通过审核为客户实现增值是东北认证有限公司实现经营理念——为客户创造价值的具体体现。

一、关注客户体系成熟度，使审核过程增值

作为认证机构的审核管理部门，应对获证客户体系成熟程度进行评估，对不同成熟程度体系审核实施差异安排。

1. 成熟的企业文化，不成熟的管理体系

这类客户对审核增值有更高的期望。为了能够增值，作为审核员要了解客户过程与ISO标准的关系。例如，客户可能把它的管理体系建立在某些模型或工具之上，如：方针管理、职能功能展开、失效模式和后果分析、六西格玛方法、5S程序、系统问题解决方案、质量环等。为了在审核过程中增值，审核员应该至少知道客户的这些方法，并且对于特殊的客户能够指导他们有效满足ISO标准要求的程度。因此，审核员必须能够识别任何的系统问题和提出适当的不符合项，并且所提出的不符合项是切中要害的。

2. 低成熟度的企业文化，成熟的管理体系

典型的情况是，管理体系可能已经在顾客的压力下实施，但体系是围绕标准的要求而并不是基于客户自身的需要和期望建立的。结果管理体系可能并行或游离于组织常规的运行活动中，从而导致冗余的文件和运行的低效率。在这种情况下，为了实现增值，审核员的首要目标应该是扮演一个催化剂的角色，帮助客户建立以ISO标准为基础的管理体系，并使这个体

系融入到客户每天的运作中去。审核员不能够提供如何去满足ISO标准要求的具体做法，但去鼓励和激励客户去做一些超出标准要求的工作是可接受的，而且实际上也是一种很好的实践。审核员识别改进机会不但应该包括可能增进体系运作有效性的方法，还包括识别改进效率的时机。

3. 成熟的企业文化，成熟的管理体系

对于拥有成熟的企业文化，并且在一段很长的时期内通过了ISO系列标准之一的认证的客户，审核增值的期望对于审核员是最具挑战性的。在这类客户中有着普遍的抱怨：审核员所做的常规监督审核可能是多余的，客户的眼中审核只产生很少的增值。在这种情况下，最高管理层变成了认证过程的重要客户。因此审核员对客户的战略目标要有一个清晰的认识，并且能够将其贯穿到整个审核过程中，这是非常重要的。审核员需要拿出时间来与最高管理层做详细而深入的讨论，来确定他们对管理体系的期望，并把这些期望融入到标准的审核中去。

二、关注客户经营活动特点，适度开展有特色的审核

对不同成熟度的体系实现增值的方法，应在审核方案管理上下功夫，审核方案是对一次或多次审核的长期策划，审核方案是一组具有共同特点的审核及其相关活动的集合，不是若干简单活动的简单叠加。因此，对审核方案应进行科学的策划。一是要理解受审核方的期望和企业文化；二是要特别的关注点是否明晰；三是对客户所从事的行业的特点进行风险分析；



四是对法律法规要求进行预评估；五是选择适当的审核组以完成审核目标；六是恰当的安排审核时间。

对于高成熟度的企业文化，高度成熟的体系，客户在一段时期内持续地证实其管理体系的有效性（在一个认证周期以上），从而使人们对其管理体系建立信任时，认证机构经与该客户协商，可以选用高级监督或再认证。实施高级监督、高级再认证为客户提供增值服务，这一高级监督和再认证方案可以更多地（但不是完全地）依靠客户的内部审核和管理评审过程，包含监督所关注或解决的目标问题，考虑将来来自客户的特定信息作为审核方案的设计输入，以及采用其他适当的方法，以证实管理体系的符合性。通过对客户目标的动态管理、内审管理评审的监视、重点过程的审核使体系认证的增值效果更明显。我们在沈阳重型集团、东北输变电工程公司开展模拟高级监督审核、再认证审核，取得了良好的效果。

随着信息和通信技术日益发展和成熟，对按项目管理的客户，其产品或活动是阶段性的、季节性的，对客户增值服务的提供方法，引用计算机辅助审核技术（CAAT）提高审核的有效性和效率，也为审核过程的完整性与可信性提供支持和保障。这种计算机辅助审核技术（CAAT）的示例有：电视电话会议；网络会议；通过网络进行交互式通信；通过电子方式远程访问管理体系文件和（或）管理体系过程。有效地应用CAAT的目标是：使认证机构及其客户可以用计算机辅助审核技术（CAAT）加强常规的审核过程，从而提供一套具有充分灵活性的未作限定的方法以满足认证客户的需求；计算机辅助审核技术（CAAT）避免过度的商业压力对认证过程完整性与可信性可能对客户造成的损害。作为认证机构，在积极探索该技术的应用，以期为客户带去更高效便捷的审核方式，进而提升审核的有效性。

三、关注客户过程管理的有效性，为客户提供增值审核

多年来的认证实践表明，一些客户可能简单地建立了一套管理体系手册、程序和记录，机械性地符合

认证标准的要求，完成管理体系认证，这些不能反映客户的实际工作流程，还增加了客户的成本，是没有用的，这样的认证不会为客户带来增值。这样的客户经常问：“我们必须写哪些程序才能得到管理体系认证呢？”。而有增值审核要求的客户则提出：“我们应该怎样使用基于GB/T19001:2008、GB/T24001:2004、GB/T28001-2001等来帮助提升业务呢？”。需求差异使一些客户盲目追求认证的低价和不增值的服务。在审核技术管理上引导客户应用过程方法建立体系，给认证的客户带来的益处是：

○通过给最高管理层提供有关客户达到战略目标能力的相关信息；

○通过识别问题，如果能够加以解决，这将提升客户的绩效；

○通过识别改进机会和可能存在的风险区域；

○对于客户的顾客，可提升客户提供合格产品的能力。

随着GB/T19001-2008标准的贯彻实施，客户按过程建立体系日臻成熟，基于要素和部门的审核，已不能满足客户通过管理体系认证提高审核有效性和增值的要求。如何为客户带来增值的审核？是摆在审核机构、审核员面前的一个亟待解决的问题。多关注客户现场、减少对客户记录的大量复制，多关注审核报告提供评价结论和改进建议的价值，多关注与最高管理层的沟通，推进过程方法审核的要求，引导获证客户识别过程，对过程进行管理，推进过程方法在获证客户的实施，让客户深深的体会到审核不是单单符合性评价颁发发证，审核是推进器，让客户关注其产品和过程管理的合规性，关注产品和过程管理承担的社会责任，关注其生存价值链上的供方、顾客，通过每次审核达到新的增值，提升认证的增值作用。

在审核中，有的增值可能是无形的，有的则是可见的、是可测量的，有的是间接产生经济效益，有的则可能间接的发生作用。在为客户提供增值观念指导下，不断改进认证服务的内容和方式，在各层面合理的研究和决策使认证实现增值。



构建基于实施ISO9000标准的企业培训体系

东北认证有限公司山东分公司 潘澍

组织培训是促进员工学习、改善员工行为、提升员工素质和劳动生产率的重要途径，也是构建学习型组织、赢得持久竞争优势的源泉。做好培训工作离不开科学规范的培训体系，构建一个科学、合理、运作流畅的培训体系对组织的发展具有重要的战略意义。ISO9000标准吸取了百年来世界质量管理理论和实践的精华，有效地提高了组织的市场适应能力。2009-2010年，东北认证公司山东分公司与山东工商学院以及相关认证企业联合进行了国际管理标准的实施情况调查，调查结果显示，企业培训是否到位是影响管理体系运行效果的重要因素之一。

一、国际管理标准实施过程中的培训问题

表1是企业通过认证之前员工培训情况调查统计结果，可以看出，63.45%的组织在通过管理体系认证之前部分人员接受了培训，全员多次培训的企业不多，只占20.3%。有不少企业仅进行过一次培训或几乎没有培训，这种状况是满足不了认证后管理体系运行要求的。

表1 企业通过认证之前员工培训情况调查统计结果

	频数	百分比 (%)	累计百分比 (%)
全员多次培训	40	20.30	20.30
部分人员培训	125	63.45	83.76
培训过一次	19	9.64	93.40
几乎没培训	10	5.08	98.48
根本没培训	3	1.52	100.00
合计	197	100.00	——

表2是企业通过认证后培训和研讨情况调查统计结果，结果显示，企业在通过国际管理标准认证后培训情况远不及认证前，经常进行培训的企业仅占8.25%，32.47%的企业是偶尔进行，有15.47%的企业几乎没有过培训和研讨。这说明我国企业在通过国际管理标准认证后的培训相对不足，使管理体系运行过程中发现的问题不能得到及时有效的解决，直接影响国际管理体系实施效果。

表2 企业通过认证后培训和研讨情况统计结果

	频数	百分比 (%)	累计百分比 (%)
经常进行	16	8.25	8.25
按计划进行	85	43.81	52.06
偶尔进行	63	32.47	84.54
几乎没有	25	12.89	97.42
完全没有	5	2.58	100.00
合计	194	100.00	——

由上面的调查分析结果可知，ISO9000质量管理体系标准已成为企业经营过程中最基本和应用最普遍的标准，实施国际管理标准不仅可以提高企业的管理水平和竞争力，而且可以提高员工素质、树立良好的企业形象。国际管理标准实施的最大障碍就是企业人员对标准的不了解、不熟悉，特别是领导的认识直接影响着管理体系运行的效果。这些问题主要源于企业的培训不到位，调查结果显示，管理体系认证前和认



证后全员多次培训的企业非常少，这是制约国际管理标准在我国进一步推广和应用的关键环节，研究和构建基于ISO9000质量管理体系认证条件下的企业培训体系是非常必要并具有重要的现实意义的。

二、企业培训对实施ISO9000标准的影响分析

1. 企业培训有利于管理者获取ISO9000标准的相关信息

ISO9000标准对员工而言就是一种新知识，贯彻实施ISO9000标准是一项专业性很强的工作，企业内部如果没有大量透彻了解相关知识的专业人员，依据ISO9000标准建立起来的质量管理体系是很难实施运行的。企业通过培训可以使全体员工了解ISO9000标准的基本要求、熟悉世界先进的管理模式和管理智慧、树立科学的管理理念、掌握现代企业管理的方法，从而保证ISO9000质量管理体系的建立和运行。

2. 企业培训有利于提高员工的管理能力和基本素质

由前面的调查可知，通过管理体系认证使企业获得的最大好处之一是提高员工素质。这主要表现在，企业通过培训可以使员工掌握企业管理的先进理念和方法，增强员工对企业决策的理解和执行能力，有效地促进了组织目标的实现。ISO9000标准是先进管理思想、经验、方法和智慧的浓缩，员工通过对ISO9000标准的学习，可以知道企业只有保证产品的质量才能满足顾客的基本需要，而且以此为切入点系统地学习管理知识，掌握先进的管理技术，提高个人的能力和素质，养成科学规范做事、踏踏实实做人、重在完善细节的良好习惯。

3. 企业培训有利于国际管理标准的贯彻与实施

由调查结果显示，企业实施ISO9000标准的最大障碍是相关技术或管理人员不熟悉国际管理标准，这直接影响企业质量管理体系的建立和运行。实施国际管理标准是一项较复杂的大工程，如果不加以培训，

员工很难把握国际管理标准的本质要求，很难理解ISO9000标准的相关条款，也就很难养成良好的行为和习惯。所以要想有效实施国际管理标准首先要解决的就是培养一批懂得现代管理方法和国际经营管理的优秀管理者，企业依靠他们推动国际管理标准的贯彻与实施。

4. 企业培训有利于管理体系作用的发挥

依据ISO9000标准建立的质量管理体系对企业的作用是巨大的，但管理体系能否发挥应有的作用，还需要通过全面的、长期的培训来实现。首先，企业所有人员要熟悉ISO9000标准的要求，统一思想认识；其次，在管理体系运行过程中对遇到的问题能够及时澄清和解决，坚持不懈地对体系进行改进和完善；另外，还要运用现代管理技术和手段对管理体系的运行进行监视和测量，才能使管理体系的作用得到充分发挥。由此看来，企业培训已成为管理体系运行的重要条件。

三、构建基于ISO9000标准条件下的企业人员培训体系

企业培训体系是由一系列环节构成的有机整体，包括培训的组织体系、培训的课程体系和培训的运行体系，其基本结构见图1。

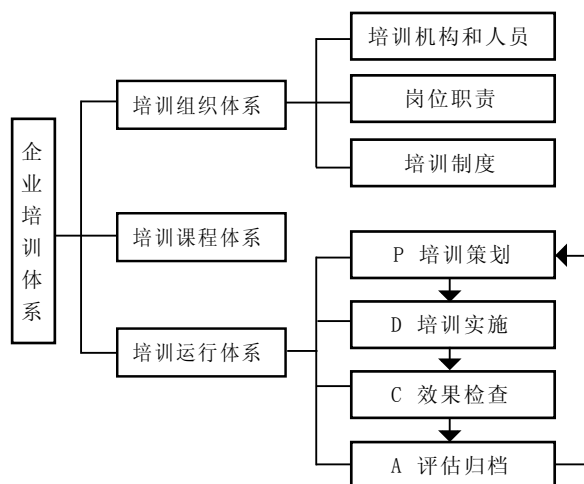


图1 企业培训体系基本框架



1. 建立企业培训的组织结构体系

培训的组织体系是企业有效开展培训的基础，包括培训机构和培训管理者的确定，培训职责的分配，培训制度的建立等。按照ISO9000 标准6.2条款的要求，对人力资源的管理首先要明确各个岗位对人员知识、能力、经验的要求，其次要对相关人员进行培训以促其达到所需的要求，另外，还需要定期的检查和评价人员的能力状况并作记录。因此在企业培训组织机构中要有下列人员：培训部门主管、培训机构工作人员、培训教师。培训主管的工作职责是建立完整培训体系、制定培训管理制度和企业培训规划、督促培训目标的实现。培训机构工作人员的职责是进行培训需求调查及分析、确定培训课程、拟订培训计划、组织实施培训活动、建立培训文档、进行培训总结和效果评估、协助主管领导做好有关培训的各项工作。培训工作人员也可以根据企业规模的大小分布在企业不同的单位之中。培训教师的工作职责是组织实施教学工作、制定课程教学计划和教学大纲、编制教材及配套试题、负责对学员学习情况进行考核、负责与有关人员及时沟通培训情况。培训教师也可以分级别和层次，组织内部和外部，以便充分利用所有资源，降低培训成本。为使企业培训纳入制度化、规范化的轨道。企业培训制度的建立也非常必要，这些制度包括职工培训管理制度、培训激励制度、职工培训保障制度等。

2. 明确基于ISO9000标准要求的培训课程体系

由于企业人员的专业背景、阅历经验、素质能力、岗位职责等方面的要求各不相同，培训的内容和课程会有很大的不同。为此，我们可以将企业人员的培训内容分为两部分：所有人员都需要的公共课程和针对不同岗位需要的特殊课程。对于特殊课程可以采用外派学习、在岗学习、专题研讨等方式进行，在此不作讨论。对于通过ISO9000认证的企业，更关注的

是公共课程的学习，特别是对于ISO9000标准知识和技能培训尤为重要。依据国际标准化组织的要求和ISO9000质量管理标准实施过程中存在的问题，企业应建立如表3所示的培训内容和课程体系。

首先，企业所有人员在认证前应学习以下几方面的内容：（1）国家相关的法律法规、行业准则和要求；（2）ISO9000标准的产生和发展、实施ISO9000标准的作用和意义；（3）ISO9000标准的基本概念和术语、质量管理的八项基本原则和先进理念；（4）ISO9000标准的构成和基本要求；（5）对ISO9000标准条款的详细解读；（6）管理文件的编写和保管；（7）管理体系内部审核的技能和方法；（8）企业内部的相关管理文件，包括质量方针和目标、质量手册、程序控制文件等；（9）其他相关内容。这一阶段的目的是为建立质量管理体系打下坚实基础。

其次，在认证过程中要按照ISO9000标准和第三方认证公司的要求进行适时培训，培训内容包括对管理标准深入研讨和理解、质量管理体系试运行中存在的问题及其解决办法、质量管理的基本工具和方法、岗位职责要求、一般企业管理知识和方法、企业的战略和文化等。目的是及时发现管理体系建立过程中人员知识和技能方面的不足，提高员工素质，保证体系的有效运行。





表3 基于ISO9000标准要求的培训课程体系

培训阶段	培训内容	培训要求	实施部门或人员
认证前	国家相关法律法规 行业准则和要求 ISO9000标准概述 ISO9000基本术语与八项原则 对ISO9000标准的理解 内部审核知识 文件的编写要求 公司内部管理文件 其他相关内容	熟悉国家法律法规 熟悉国际管理标准 熟悉企业管理规定 掌握先进管理理念 掌握文件编写技能 提高员工基本素质	企业人力资源部 企业管理办公室 管理咨询公司 第三方认证机构 政府相关部门 外聘专家 其他相关机构和人员
认证中	ISO9000标准的基本要求 有关管理体系认证的要求 管理体系试运行中发现问题 质量管理的工具和方法 岗位职责和要求 一般的企业管理知识和方法 企业战略和文化 其他相关内容	深入理解ISO9000标准的要求 掌握解决问题的思路和方法 明确体系运行的基本要求	企业各个部门 企业人力资源部 企业管理办公室 管理咨询公司 第三方认证机构
认证后	质量管理体系运行效果的评价 质量管理体系持续改进的方法 质量管理体系运行中的问题及解决方法 市场调查方法 顾客满意度测评方法 其他新的管理技能和方法 计算机的操作和使用技能 其他知识和技能	掌握工作效果的评价方法 树立追求卓越、不断改进和创新的理念 形成良好的工作习惯和职业素养 掌握企业发展所需要的相关技能	企业各个部门 企业人力资源部 企业管理办公室 管理咨询公司 政府相关部门 外聘专家 其他相关机构和人员

最后，企业在通过管理体系认证之后也应加强培训。因为，企业通过管理体系认证后就意味着管理体系的正常运行，每个企业的具体情况不一样，在体系运行中遇到的问题就不一样。如何保证管理体系的运行效果、保证国际管理标准的要求与企业实际情况有效结合，如何提高企业的管理水平和员工素质，如何持续的改进和完善管理体系，就成为这个阶段的重要问题。课程的设计应该是伴随着企业的发展和规划而形成。

3. 形成有效的企业培训运行体系

企业培训的组织结构体系和课程内容体系建立之后，就要促使这些体系有效运行。其实企业培训体系本身也是一种管理体系，国际管理体系的运行机制是PDCA循环，企业培训体系也需要PDCA循环的推动，即培训策划（plan）——培训实施（do）——效果检查（check）——评估归档（action）。

培训策划就是根据培训目标的要求，选择实施途径、配备所需资源、形成培训计划的过程，培训策划的内容应包括培训目的、培训类别、培训项目或课程名称、培训时间、简要大纲、参训对象、培训方式、



课时、讲师、培训费用、培训考试考核、培训场地等安排情况等。

培训实施就是根据培训策划的方案要求组织实施培训，在实施培训时首先要做好培训的准备工作，包括培训计划的审批、培训通知的发放、培训资料的准备、培训设施的检查、培训教师的沟通和安排；其次要进行学员信息登记，维持良好的学习纪律；最后，做好学习成绩的考核和培训文档的整理。

培训效果检查就是培训活动完成之后，结合培训的需求和目标，对培训过程和培训结果进行评估检查，以便于及时发现培训中存在的问题并及时改进，不断提高培训质量和培训效果。根据美国学者唐纳德1976年提出的培训效果评估模型，把培训效果评估分四个层级：（1）反应评估，即评估受训者的满意程度，包括对培训材料、培训讲师、教学设备、培训方法、学习环境等的评价；（2）知识评估，即测定受训者学到的知识、技能、态度、方法等；（3）行为评估，即考察受训者工作行为的改进，所学技能和知识的转化程度；（4）绩效评估，即通过培训使工作业绩提高的结果，如节省成本、工作结果的改进和工作质量的提高等。

评估归档就是对培训进行及时客观的总结，发扬好的经验与做法，改进存在的问题与不足，并将培训过程中形成的有关记录和资料整理归档，以便核查。

三、企业培训体系运行中应注意的两个问题

企业的培训体系从建立完善到实施运行，是一个复杂的系统工程，也是一个需要长期坚持和不断改进的过程，特别是对通过ISO9000质量管理体系认证的企业而言，建立企业有效地培训系统尤其重要。企业培训体系在运行过程中应注意以下两个问题。

1. 做好培训需求的预测分析工作

任何一项培训都有其明确的目的与实施效果的要求，要求企业在培训之前做好培训需求分析，通过一

定的方法与技术，对组织成员的知识、经验、技能等方面进行系统的鉴别与分析，确定员工是否需要培训以及需要怎样的培训。培训需求分析应根据企业战略规划及年度任务、目标，结合岗位能力要求及员工素质情况来进行分析，对于通过ISO9000质量管理体系认证的企业而言，培训需求分析可以分为三个层次：组织分析、工作分析、个人分析，具体流程如图2所示。

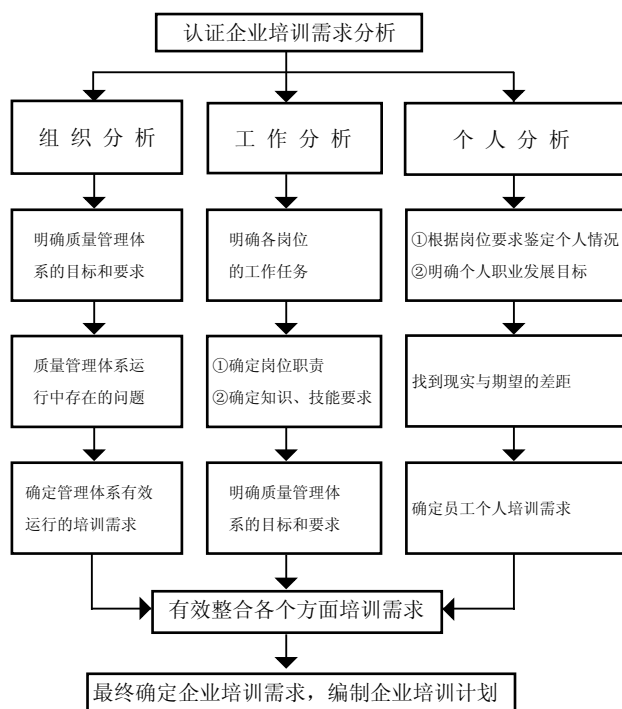


图2 认证企业培训需求分析流程图

2. 重视培训效果的检查评价工作

认证企业要保证培训效果，就要重视培训评价，特别是对培训教师和受训学员的评价，直接影响管理体系的有效运行。表4是对培训教师的评价表，表5是对受训学员的评价表，在此列出仅供参考。



表4 培训教师考评表

评价项目		评价标准	得分	总分
培训前	备课情况	是否有讲稿，是否编制授课大纲和授课计划（10分）		
	讲稿教案	是否工整（10分） 是否有创新，经常补充整理新内容（8分） 学习资料准备是否充分（7分） 相关试题是否准备（8分）		
培训中	课件板书	字迹是否工整或课件是否醒目、齐全、美观（8分） 条理是否清晰，内容是否详略得当（8分）		
	讲课过程	口齿是否清晰，思路是否有条理（8分） 对培训内容和要求是否熟悉（7分） 是否抓住学员心理，课堂是否有互动且气氛热烈（8分）		
培训后	课后辅导	课后是否对学员进行辅导并在工作中改进绩效（8分）		
	满意度	员工对培训的满意度如何（10分）		

表5 受训学员评估表

评价项目		评价标准	得分	总分
出勤率		是否按时参加培训，统计出勤率（10分）		
知识掌握		考试结果分数（10分） 是否记有笔记（8分）		
技能提高		培训后的技能是否提高（8分）		
学习态度		上课是否遵守课堂纪律（8分） 是否积极回答老师的问题（7分） 是否课下主动问问题（8分）		
工作表现		课后是否在工作中改进绩效（8分） 工作质量是否提高（7分） 相关成本是否降低（8分） 知识转化程度如何（8分）		
教师的评价		教师对学员的印象如何（10分）		

总之，对培训效果的评价应该是全方位的、客观公正的，特别是认证企业的培训更应注重实效，不仅仅是看学员的考试成绩，更要看学员对知识的理解和应用，看学员观念的转变和工作技能的提高，只有这样才能保证管理体系有效运行。

培训作为企业发展的重要因素，已越来越受到重视，培训理论也渐趋完善。但针对国际管理体系认证企业的培训体系和培训实务还在不断地研究之中。本文以ISO9000标准的实施效果调查为依据，构建了一

套由培训组织体系、培训课程体系和培训运行体系构成的认证企业培训体系，并对其具体内容及方法进行了较系统的分析。对于认证企业建立系统的培训体系，保证培训的有效性，提高培训工作绩效具有一定的现实指导意义。由于笔者的知识和能力有限，构建的企业培训体系还有许多不完善的地方，需要今后进一步的研究和探讨，也希望有更多的有识之士关注认证企业培训体系的建立和运行。



基于过程方法环境管理体系的建立

东北认证有限公司 宋吉明

论文摘要：基于过程方法建立环境管理体系，根据不同组织的环境问题的客观规律，系统地识别、优化组织环境管理过程中的环境因素的控制过程及其支持过程之间的关系，以达到提高实现环境方针和目标的有效性效率。以过程为基础建立的环境管理体系包括，管理活动、资源提供、环境因素控制、监测分析和改进四个一级过程，对环境因素的控制过程作为环境管理体系的二级过程。以PDCA运行模式管理每一个过程。

主题词：过程方法 环境管理体系 建立

论文：

一、基于过程方法建立环境管理体系的目的

过程，是将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。过程，客观存在于一切事物的发展的进程中。组织的任何活动都是通过其固有的过程及其过程体系来实现的。过程方法就是遵循过程的客观规律，系统地识别和管理组织的活动过程及其相互之间的关系，以达到提高实现目标的有效性和效率的目的。

作为一个赋有社会责任的组织，在对其预期的产品或服务的实现进行管理的同时，也必须对其非预期产品——环境污染进行控制，所以环境管理是组织管理活动中一项不可推卸的组成部分。环境管理体系是组织环境管理的一种应用模式，通过对其环境因素进行控制的过程及其相关支持的过程来实现环境方针和目标。GB/T24001-2004《环境管理体系 要求及使用指南》规定了环境管理体系建立与运行的要求。

指南》规定了环境管理体系建立与运行的要求。

不同组织的活动、产品实现和服务的过程是不同的，环境管理体系的建立只有与组织的性质、规模和环境影响相适宜，才能实现有效的环境管理。基于过程方法建立环境管理体系，就是遵循不同组织环境问题的客观规律，系统地识别和管理组织在环境管理活动中对环境因素的控制过程及其支持过程之间的关系。将适用的法律法规、社会、相关方及组织自身的要求作为过程的输入，通过实施循环经济，清洁生产，源头控制等活动，实现污染预防；通过建设处理设施，采用合理的治理技术，规范的监测和测量等活动，实现污染物稳定达标排放；通过技术改造，精细化管理，监督检查等活动，实现节能减排。通过以上三类管理活动，取得污染预防、达标排放、节能减排的输出成果，满足法律法规、社会、相关方及组织自身的要求，达到提高实现环境方针和目标的有效性和效率的目的。

二、基于过程方法建立环境管理体系的基本模式

在GB/T24001-2004《环境管理体系 要求及使用指南》关于对环境管理体系模式的注释中提出，“许多组织通过由过程组成的体系以及过程之间的相互作用对运行进行管理，这种方式称为‘过程方法’。GB/T19001-2000提倡使用过程方法。由于PDCA可以应用于所有的过程，因此这两种方式可以看作是兼容的。”

PDCA运行模式是一种过程管理，它包括策划



(P)、实施(D)、检查(C)和改进(A)四个过程。组织如果单独建立环境管理体系,可以根据PDCA的运行模式,将环境管理体系划分为策划(P)、实施(D)、检查(C)和改进(A)四个过程(图-1)。但是,目前有更多的组织是将环境管理体系与质量管理体系或职业健康安全管理体系相结合,建立一体化的管理体系。这样的组织可以参照质量管理体系的四个过程,将环境管理体系划分为管理活动、资源提供、环境因素控制、监测分析和改进四个过程。或者将以过程为基础的运行模式与以PDCA循环为基础的运行模式兼容,形成环境管理体系的管理活动(策划P)、资源提供(实施D)、环境因素控制(实施D)、监测分析和改进(检查C和改进A)四个过程(图-2)。

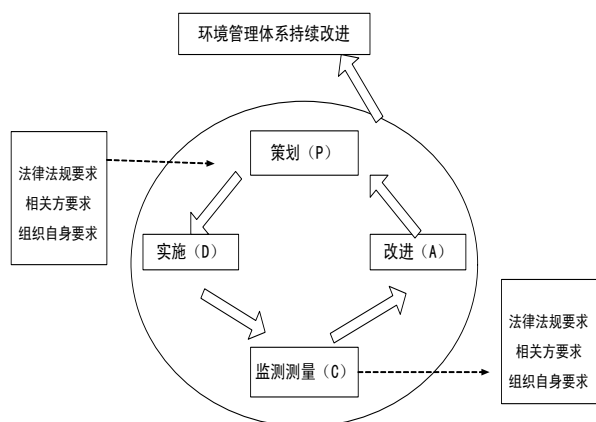


图-1 以PDCA循环为基础的环境管理体系模式

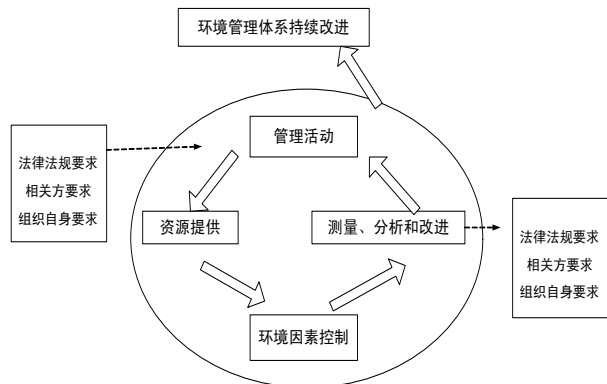


图-2 以过程为基础的环境管理体系模式

参照GB/T19001-2008《质量管理体系 要求》总要求(4.1)的规定建立环境管理体系,即:

- ①确定环境管理体系所需的过程及其在整个组织中的应用;
- ②确定这些过程的顺序和相互作用;
- ③确定所需的准则和方法,以确保这些过程的运行和有效控制;
- ④确保可以获得必要的资源和信息,以支持这些过程的运行和监测;
- ⑤监测、测量(适用时)和分析这些过程;
- ⑥实施必要的措施,以实现所策划的结果和这些过程的持续改进。

在一体化管理体系中,可以将质量、环境、职业健康安全管理体系的管理活动、资源提供、监测分析和改进三个过程整合在一起,将质量管理体系的产品实现过程、环境管理体系的环境因素控制过程、职业健康安全管理体系的危险源控制过程分别建立。

三、环境管理体系(一级)过程的识别和确定

准确地识别和确定环境管理体系的过程是基于过程方法建立环境管理体系的基础。根据过程的定义,通过对过程所必须具备的“输入、活动、输出”三个要素的识别,来确定环境管理体系的(一级)过程。

1. 管理活动(策划P)过程

管理活动过程的输入为组织所应遵守的法律法规、社会、相关方的要求,以及组织的自身要求。过程的活动包括:环境方针的制定;环境因素的识别和对重要环境因素的评价;适用的法律法规和其他要求的识别、获取及评审;环境目标指标的建立以及对旨在实现目标、指标的方案的制定;对组织机构(管理者代表)及其职责权限的确定和管理评审。管理活动过程的输出包括组织的环境方针、目标指标和方案、组织的机构设置(管理者代表的任命)及其职责和权限、管理评审等一系列对组织环境管理的整体策划。



环境管理体系标准中的“总要求（4.1）”、“环境方针（4.2）”、“环境因素（4.3.1）”、“法律法规和其他要求（4.3.2）”、“目标指标和方案（4.3.3）”、“资源、作用、职责和权限（4.4.1）”、“管理评审（4.6）”要素对管理活动过程的建立、实施、保持和改进规定了要求。

2. 资源提供（实施D）过程

资源提供过程的输入为管理活动过程的输出，即对组织环境管理体系有效运行所应提供的资源保障。资源提供过程的活动包括：人力资源和专项技能、基础设施、技术和财力资源的提供；人员能力的培训及环境意识的提高；信息交流，文件及文件控制、记录控制等一系列对组织环境管理的支持性工作。资源提供过程的输出包括保证组织环境管理体系运行需求的人力、基础设施、信息、文件、记录等对环境管理的支持。环境管理体系标准中的“资源、作用、职责和权限（4.4.1）”、“能力、培训和意识（4.4.2）”、“信息交流（4.4.3）”、“文件（4.4.4）”、“文件控制（4.4.5）”、“记录控制（4.5.3）”要素对资源提供过程的建立、实施、保持和改进规定了要求。

3. 环境因素控制（实施D）过程

环境因素控制过程的输入为管理活动过程的输出，即对环境管理的策划。环境因素控制过程的活动包括：根据策划方案的要求，在正常和异常情况下对于污染预防、污染物排放、节能减排的运行控制；在紧急情况下对突发性环境污染事故的应急准备和响应。环境因素控制过程的输出为环境因素控制运行的结果，即环境绩效。环境管理体系标准中的“运行控制（4.4.6）”、“应急准备和响应（4.4.7）”要素对环境因素控制过程的建立、实施、保持和改进规定了要求。

4. 监测、分析和改进（检查C和改进A）过程

监测、分析和改进过程的输入为环境因素控制过程的输出，即环境因素控制运行的结果。监测、分析和改进过程的活动包括：对污染物排放的监测；对环境因素控制情况、管理方案的实施情况的检查；对目标指标实现情况的考核；对法律法规和其他要求的遵守情况的定期评价；对组织环境管理体系符合性的判定而进行的内部审核；对实际或潜在的不符合所采取纠正措施和预防措施；对管理评审提出的改进指令的落实等。监测、分析和改进过程的输出包括监测、检查、考核、评价的结果，所采取的纠正和预防措施的效果以及对改进指令的落实。环境管理体系标准中的“监测和测量（4.5.1）”、“合规性评价（4.5.2）”、“不符合、纠正措施和预防措施（4.5.3）”、“内部审核（4.5.5）”要素对监测、分析和改进过程的建立、实施、保持和改进规定了要求。

四、环境因素控制（二级）过程的识别和确定

组织可以按照其产品或服务实现的业务流程来识别和评价环境因素，但是组织对其重要环境因素及其影响的控制可能构成一个独立的，不同于其业务流程的管理过程。环境因素的控制过程作为环境管理体系的二级过程。环境因素控制过程又包括环境因素的识别与评价、目标指标和方案的制定、运行控制、应急准备和响应、监测和测量等若干三级过程。

根据管理学中“关键的少数”的原则，在环境管理体系的建立和运行中，在有限的资源条件下应优先考虑对重要环境因素的控制。一般情况下，组织的重要环境因素可能表现为废气、废水、噪声、固体废物等污染物的排放、对能源资源的消耗、突发性污染事故的发生。无论对哪一项重要环境因素的控制都是一个包括“输入、活动、输出”三要素的管理过程。

以对废水排放控制过程为例，过程的输入包括国家、地方对水污染防治的相关法律、法规、管理办



法、条例；与组织所在地域、所属行业相适用的排放标准；社会及相关方的要求；组织自身的承诺等。过程的输出包括对组织废水排放所进行的监测和测量结果，是否符合国家、地方法律、法规、管理办法、条例的规定，符合适用的排放标准要求；是否达到社会和相关方的满意；是否实现了组织自身的承诺。过程的活动及顺序为：对废水排放环境因素的识别与评价；根据适用法律法规和其他要求制定废水排放的目标和指标；根据组织的技术、经济条件制定旨在实现目标指标的水污染防治方案；执行方案所规定的水污染防治措施，做好在正常和异常情况下的运行控制，做好在紧急情况下的应急准备和响应；对运行控制的

实施情况和效果进行检查、监测和测量，对目标指标的实现情况进行考核；根据监测和测量的结果，对照应遵守的法律法规和其他要求进行符合性评价；定期开展内部审核，对在管理中存在的问题提出改进建议；对在监测和测量、合规性评价，以及在内部审核中发现的不符合，采取纠正措施和预防措施。

图-3为某组织的对废水排放进行控制的流程图。通过过程信息描述将在流程图中没有表达出的信息进行说明。过程信息描述包括，过程的输入、输出、所有者、接口、使用文件、绩效指标等，资源获得，进行监测和测量的时机，采取的纠正或预防措施，指标考核的依据。以实现过程控制的效率及有效性。

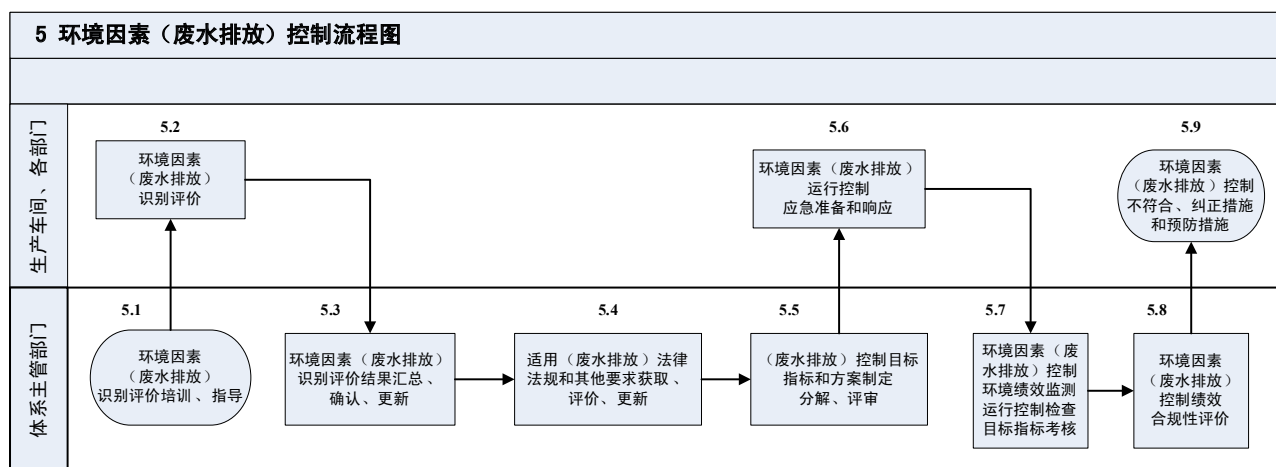


图-3 某组织环境因素控制流程图

参考文献：

- 1、《管理体系过程方法的概念和使用指南》 ISO/TC 176/SC 2秘书处
- 2、GB/T24001-2004/ISO14001：2004 《环境管理体系 要求及使用指南》
- 3、《基于过程的质量管理体系审核指南》（征求意见稿） 中国合格评定国家认可委员会



建立一体化管理体系，提高管理体系的有效性

北方重工集团有限公司 黄振东

北方重工集团有限公司是在沈阳重型机械集团有限责任公司和沈阳矿山机械（集团）有限责任公司合并重组基础上组建的国有独资公司。是我国机械行业的大型骨干企业。2007年并购法国NFM公司后，成为跨国经营企业。2008年进入中国机械和世界机械500强行列。公司总部设在沈阳经济技术开发区，占地面积105万平方米，资产259027万元，具有年产80万吨机器产品的生产能力。2010年实现主营业务收入126亿元。

依据GB/T19001-2008、GB/T24001-2004、GB/T28001-2001和GB/T19022-2003标准建立公司《质量、环境、职业健康安全、测量》一体化管理体系，产品覆盖范围包括：破碎粉磨、矿物洗选、烧结球团、金属压延和精整剪切、隧道采掘、散料输送和装卸、煤炭采掘、工程机械、传动机械、人造板、环保、军工、电控液压等设备及大型铸锻件等产品。于2010年11月通过东北认证有限公司的认证审核。

受东北认证有限公司的邀请，在此就本公司管理体系的建立、实施和有效性方面谈一点体会。

一、建立与组织机构相适应的一体化管理体系

企业合并重组实施了重大组织机构调整，各产品分公司作为公司的经营单元，承担着为公司利润增长

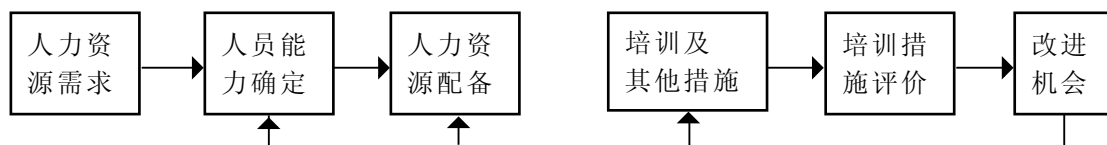
作贡献的责任。在公司管理体系运行模式设计中充分体现了这种变化。公司按照标准的要求，进一步识别、确定了管理体系所需的过程，确定了过程的顺序和相互作用，采用“过程方法”建立了一体化管理体系，在《质量、环境、职业健康安全、测量企业管理手册》中，建立了适合公司的方针和目标，明确了集团公司与产品分公司的管理原则、接口和要求，在系统上避免“管理缺位、管理越位”。

按照《企业管理手册》的要求，建立了文件化的管理体系，形成一体化管理体系文件31分；质量管理体系文件26份；环境管理体系文件25份；职业健康安全管理体系文件40份，测量管理体系26份。

二、一体化管理体系的实施

1. 公司每年年初对所控制的文件进行定期评审，各文件控制部门应根据评审结论适时进行文件修订，并经过授权人员重新审核、批准，以使修订的文件是充分与适宜的。

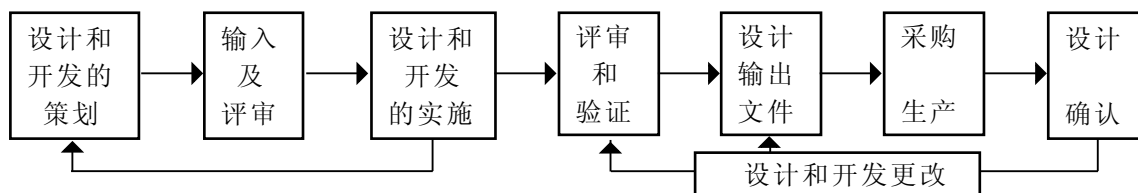
2. 依据员工的现有的年龄结构、知识水平、技能现状、各部门提出的培训要求及员工个人提出的学习要求，制定《北方重工集团公司年度员工教育培训计划》并实施。





公司每年都根据发展要求制定人力培训计划，为员工提供技术类、管理类、销售类等多种培训，设置面向专业技术人才，专业技能人才及领导者的各类专项培训，为员工提供全面的成长支持、公平的职业晋升平台和广阔发展空间。

3. 公司拥有厂房14座，建筑面积40万平方米；有各类生产设备3391台（套），各部门按照公司确定《年度集团公司设备设施大修及技改技措计划》、《设备修理管理办法》、《设备日常维护保养管理办法》等一系列相关的管理程序为产品符合要求提供和



设计部门已经将产品中的石棉密封制品取消，环保、安全的新技术和新材料大量被选用。

5. 对供方的分级管理，依据确定的采购/外包产品要求，包括相关的环境、职业健康安全要求，根据供方提供采购/外包产品的重要程度、覆盖面以及供方质量保证能力对供方实行ABC分级管理，即A级供方（战略供应商）、B级供方（重要供应商）和C级供方（一般供应商）。采取供方过程审核和供方业绩评价的方式，建立动态升级/降级机制，给予承揽、付款和培训等多方面激励政策，建立起北方重工战略供应链平台系统。

项目得分 供方级别	现场调查评分	过程审核评分	年度业绩评价
A级	90分以上	90分以上	90分以上
B级	80分—89分	80分—89分	80分—89分
C级	70分—79分	70分—79分	70分—79分

维护相关基础设施，预测基础设施对环境（粉尘、噪声、固体废物等）和职业健康安全问题（机械伤害、起重伤害、物体打击、触电、高处坠落等）的影响，并采取相应的措施。

4. 公司建立、实施并保持《设计控制规定》、《设计转化规定》、《设计更改规定》，秉承“持续创新、永争一流”的企业科技理念，对产品的设计和开发进行策划并实施有效的控制，以确保设计和开发的产品满足顾客要求和适用的法律法规及其他要求。

6. 根据公司的经营管理活动以及相关的产品、设备、服务等因素的变化，各部门进一步开展了环境因素识别、危险源辨识、风险评价和风险控制的策划等活动，重点是企业搬迁后开展识别和评价活动。

经过环境因素识别和评价、危险源辨识和风险评价，公司确定了环境因素560个、重要环境因素50个；确定了危险源2287个、重大危险源148个。在环境因素识别和危险源辨识基础上，策划了相应的控制措施。

通过对废弃物的处理和回收利用，提高经济效益，降低污染；

通过对活动中的污染源有效的进行控制，实现污染物达标排放，减少对环境的影响；通过改进产品的环境性能，降低产品在制造或使用中对环境的影响；通过改进工艺和材料降低生产过程中对环境的影响；通过改造或更新设备，减少对环境的影响。

2010年7月集团公司为消除新增设备、设施在安装使用过程中的事故隐患，结合创建安全生产标准化一级企业的具体安排，按安全生产标准化的考核评价



标准，组织五个专业组对受控的所有分公司进行了“地毯式”的安全检查 and 自我评价活动。根据考核标准三大部分七十五项内容，逐条、逐项、逐台设备、逐个场所对照检查，查出制度不健全、班组管理不到位、“三违”现象、设备设施缺陷、安全隐患等问题，共计3000余项，属于重大隐患的列入集团公司项目进行整改，属于一般隐患的，在一周内全部进行了整改。2011年列入集团公司安措项目19项，重大隐患项目8项，计划投资663.5万元。截止目前已全部完成安措项目19项，重大隐患项目8项的整改，投入资金719.5万元。

7. 公司结合工程成套项目的条件和特点，制定工程成套项目的“质量目标和指标方案”、“重要环境因素、环境目标和指标、环境管理方案”和“重要危险源、健康安全目标和指标、健康安全方案”。让三个方案作为工程成套项目实施体系的轴线，按照体系文件的规定，把三个标准核心过程或要素的要求落实到项目部的具体岗位或责任人。对三个管理体系的监视和测量与平时对工程成套项目的监督检查结合在一起，强调记录的及时性、真实性和可靠性。

8. 围绕质量、环境、职业健康安全一体化管理体系，公司坚持从生产实际出发，从管理需要出发，全方位实施业务流程再造工程，进一步理顺管理职责、管理标准、管理程序，建立起了快速、灵敏反应市场的管理制度。通过实施扁平式管理，实现了精干、高效、垂直的一体化管理格局。

9. 发挥体系运行的协同效力，进行“系统”思维，深刻体会管理体系的本质内涵，通过体系来优化调整管理思路和方法，不断适应公司的内外部环境变化，理顺各项管理，杜绝体系运行中存在的“两层皮”现象。

10. 积极开展内部审核，开展产品和关键过程的

质量审核。通过分析每月进行的产品质量审核和过程质量审核积累的数据，验证产品质量和过程质量波动情况以及质量管理体系是否得到有效实施。

改进大多数组织的基本与认证审核相同做法，既改变由内审员每年集中几天时间对所涉及的体系过程或要素和部门全面审核一次的做法，采用欧美发达国家的企业采用分散式审核的方式，同时对薄弱的和重要的区域增加审核的频次，在一个审核周期内安排2次甚至3次审核，以督促其改进。内审过程在评价公司管理体系与标准的符合性同时，更注重有效性，减少各项所谓为“贯标”所做的制度、文件和记录。

11. 严格产品监视和测量过程控制，实行操作者“自检”合格后，检查员“专检”的检验控制程序。操作者对自己加工的产品要按照图纸、工艺或相关技术标准自己进行检验，并作出是否合格的判断，强调操作者对自己加工的产品负责。

检查员由事后质量检验把关控制转变为“预防式”的事前控制和事中控制的过程质量检验方式的转变，走出了“事后控制”的误区，提高了事前控制和事中控制的能力，产品一次交检合格率显著提高。

三、一体化管理体系取得的成果

北方重工坚持不懈地推进一体化管理体系的有效运行，在产品质量稳步提升的同时，环境保护意识更强烈、安全氛围更浓厚、管理体系更完善、管理方式更到位。三年来，公司的废水、废气、噪声等各项无违规排放。公司遵守适用的环境法律法规，没有发生因违法受到环境主管部门的处罚，无环境污染事故，没有受到相关方的投诉。

公司三年来未发生设备事故、人身安全事故，我公司被沈阳市政府授予2010年度安全生产工作先进单位称号，总经理荣获沈阳市2010年度安全生产模范称号。同年通过国家一级安全生产标准化企业验收。

公司提出体系运行的有效性就是实现公司整体经营



目标的程度，要将体系运行有效性的衡量标准，由单纯符合体系标准向经营与管理目标实现程度转变。质量管理体系的有效运行，保证了顾客满意度的持续提高，顾客重复拥有的比例不断攀升，其中盾构机、电站磨煤设备、冶金烧结、精整剪切、胶带输送机等产品列国内第一，其中电站研磨设备中的双进双出磨煤机国内市场占有率为70%，大型立式水泥辊磨机的国内市场占有率达40%，大型胶带输送机国内市场占有率达50%。

北方重工集团拥有2个国家级技术中心，2011年5月“沈重”商标被国家工商总局认定为中国驰名商标。公司不断跟踪和研究国内外同行业产品的技术发展趋势，采用技术“对标”等方式，快速占据产品技术高端位置；高起点地开发符合国家鼓励发展的节能减排、资源回收利用等领域新产品，走绿色环保之路，加快产品向高端化、系统集成和智能化方向发展。

名牌产品情况表

沈重牌磨煤机	中国名牌
沈重牌水泥立式辊磨机	中国名牌
沈重牌中厚板轧制生产线精整区设备	辽宁名牌
沈重牌盾构机	辽宁名牌
SK沈矿牌大型散料装卸输送机设备	辽宁名牌
沈重牌烧结球团设备	沈阳名牌
沈矿牌刮板式混匀堆取料机	沈阳名牌
沈矿牌带式输送机	沈阳名牌

“十一五”期间北方重工共获得国家省市级科技成果奖78项，其中：中国机械工业科技进步奖14项，辽宁省科技进步奖12项，辽宁省科技成果转化奖4项，辽宁省优秀新产品14项，沈阳市科技进步奖23项，沈阳市优秀新产品5项，沈阳市科技振兴奖6项。

“十一五”期间，公司积极建立和完善专利制度，促进专利技术创造、实施和保护，全面提高自主创新能力，共获得授权专利95项，其中发明专利20项，实用新型72项，外观设计3项。

“十一五”期间，北方重工积极采用国际标准和国外先进标准，实施国家、行业、地方和企业标准，提高产品竞争力，共完成国家/行业标准61项，其中国家标准7项，行业标准54项。

公司正在开发万吨液压机、百万千瓦电站输煤系统等大型成套系统，不断产品提高技术水平和满足市场需求的能力。

以上是北方重工集团在一体化管理体系运行过程的做法和取得的成果。

近年来，北方重工集团在东北认证有限公司的指导下，采用“过程方法”对企业管理体系进行了改进和完善，公司建立的质量、环境、职业健康安全、测量一体化管理体系得到了有效的实施和保持，北方重工集团愿与东北认证有限公司及所有的获证企业一起发展壮大。



落实体系要求 开展细微服务

——沈阳棋盘山文化产业集团认真贯彻三个体系管理要求

沈阳棋盘山文化产业集团 刘英奇 王莹

沈阳棋盘山文化产业集团有限公司，成立于2008年11月18日，是由原沈阳棋盘山开发区发展有限公司在企业改革、改制中诞生的，是一家以旅游行业为主的国有企业。公司现有在岗员工520人，是由9个职能部门和9个分子公司组成。目前，主要经营：餐饮、娱乐、宾馆、渔业养殖、绿化养护、广告、棋运建设工程、骨灰入土植树、影视城等业务。

公司主体是在沈阳棋盘山风景区，是国家AAAA级景区，“三山一水”构成景区主要自然景观。每年一届的中国沈阳国际冰雪节主会场在棋盘山冰雪大世界，以其丰盛的“冰雪旅游套餐”，打造了“东北冰雪旅游第一站”的品牌；经营的秀湖鱼宴被评为中华名宴；骨灰入土植树满足了人们祭奠的需求；关东影视城更为景区锦上添花。

公司自2004年通过了GB/T19001-2000 idt ISO9001:2000质量管理体系、GB/T24001-1996 idt ISO14001:1996环境管理体系、GB/T28001-2001职业健康安全管理体系认证，2009年开始实施GB/T19001-2008 idt ISO9001:2008《质量管理体系 要求》标准，并于2010年成功通过三个管理体系的复评工作。经过七年的实践与努力，棋盘山文化产业集团有限公司结合实际情况，建立了符合自身发展的、独具特色的质量、环境、职业健康安全管理体系。

今天，有幸能与东北认证公司的领导、各位专家及各企业领导进行体系认证方面的经验交流与探讨，我先浅谈一下自建立管理体系以来的几点感受，请各位给予批评和指导。

一、服务质量方面，要坚持质量方针，提高服务水平

1、坚持细微服务，提倡服务新理念

旅游是人的一种活动。旅游服务就是为旅游者服务。对人的服务，更要从细微做起，方能使人觉得周到，感到温暖。反之，则失误，甚至失败。服务体现在细微上，而细微服务是旅游服务取胜的法宝。通过建立质量体系，规范员工服务行为，游客投诉率明显降低。在七年的体系运营中公司始终坚持游客满意率达到96%以上、游客投诉率低于1%、娱乐设备完好率达到98%、培训合格率达到100%、服务质量合格率达到100%的质量目标。这就要求我们从细微入手，在服务中真正做到“无微不至”。

2、提供超值服务，树立品牌效应

在旅游消费观念日益成熟的今天，游客在衡量一项服务产品的价值时，已经用“值不值”的消费意识替代了以往传统的“贵不贵”的消费意识。要想吸引游客，就必须迎合游客心理，适当改变自己的经营策略。

考虑到运输条件，游客方便出行等多方面的原



因，1997年滑雪场由水库码头迁移至秀湖休闲广场，完成了一次完美的蜕变。随着冬季旅游的加温，2009年集团投入巨资对滑雪场进行了改建扩建，在原有5条滑雪道的基础上，新增设了猫跳道和U型道，雪场面积由原来的5万多平增加到12万多平。同时雪场上配置了世界先进的运输工具7条魔毯和2条高空吊椅式索道。增加企业投入及项目场所的改建扩建。通过整改措施，景区接待能力显著提高，由原来的每年近万人，增加至每年二十万人，经营收入也逐年递增，屡创新高。

在实际工作中棋盘山人坚持质量体系要求，贯彻游客至上、服务第一，美化环境，争创一流的服务质量方针。一是在提供服务的过程中尽可能地为客人提供超出他们期望值的服务，给客人惊喜，让他们满意，培养景区的忠诚游客。例如在端午节、儿童节期间，关东影视城成功举办了“端午节”、“儿童节”系列活动，包括“走艾门”、“品关东第一粽”、“才艺关东行——儿童节大型主题活动”，另外“民俗婚庆巡游”、“放河灯 祭先人”等等活动，即生动又有趣，给游客以耳目一新的感觉。二是在娱乐项目的经营上，活动项目逐步增加，由原来的单一经营转变为全面经营，充分利用景区地理、环境资源优势，自引进CS真人野战、越野车、水上飞机、动力伞等项目，充分调动客人的能动作用，提高游客的参与性与互动性，积极、正确引导他们参与大活动中的小活动。同时根据传统风俗、四季变化适时开展生动有趣的活动。例如春季的风筝节；夏季的关东民俗文化节、啤酒节、秋季的采摘节；冬季的冰雪节、盛京灯会、迎春花会、关东庙会等等一系列的活动满足了不同人群的旅游要求。

二、职业健康安全方面，要提高员工安全意识，落实以人文本

1、加强组织领导，促进经济发展

沈阳棋盘山文化产业集团有限公司坚持健康安全，让员工、游客满意，消除安全隐患，预防事故发生，确保员工、游客的安全，遵守法律法规，并持续改进，努力打造一体化强势旅游企业。提出了，无重大伤亡事故、无食物中毒事故、无交通肇事事、娱乐设备完好率100%等8条安全目标。

通过建立职业健康安全管理体系不仅可以树立企业的良好形象，提高企业的信誉和知名度，还可以为企业产生直接和间接的经济效益。一方面，企业通过建立、实施职业健康安全管理体系，可以明显提高企业安全生产的管理水平和管理效益，有效防范风险，控制和避免人身伤亡和财产损失。另一方面，改善作业条件，保证职工的身心健康，能够充分调动职工的工作热情，明显提高劳动效率，为企业和社会创造更多的财富。

2、全方位强化培训教育学习，提高员工对体系运行工作的认识

加强安全管理，提高全体员工的安全意识，公司采取多种方式普及安全知识。一是采取会议动员的方式，提高全体员工对推行职业安全健康管理体系重要性和必要性的认识。二是聘请体系审核机构进行专门培训，系统讲解体系中各要素的运作过程及作业指导书的相关内容，进一步明确体系运行过程中全员职责，有重点地介绍运行过程中应注意的问题。三是培训本单位体系内审员，组织安全管理人员参加内审员资格考试，为体系建立工作储备骨干力量。四是加大宣传力度，营造良好氛围。通过板报、信息、宣传栏、标语、悬挂横幅等各种形式，加大对职业安全健康管理体系工作的宣传力度。做到人人皆知，人人参与，形成一定声势。五是每年开展安全知识竞赛，采用竞技互动的方式达到宣传普及的效果。

三、保护环境方面，坚持环境管理方针，加强环境保护，促进可持续发展



1、提高环境管理水平，促进生态旅游

棋盘山风景区的旅游主框架为三山一水：棋盘山、大洋山、辉山、秀湖，三山环抱秀湖，形成众星捧月之势。景区内得天独厚的旅游资源、得天独厚的地理、气候、环境，深邃厚重的关东文化让这里自然景观和人文景观相交辉映，形成了百姓休闲旅游基地。它犹如一颗璀璨的明珠，镶嵌在沈阳的东北部，被誉为“城市的绿肺”，从2008年6月23日起棋盘山已经不再是单一的旅游休闲胜地，更是传承展示人文历史和关东风情的文化圣地，被国家文化部批准为国家级文化产业示范区。它的总规划面积203平方公里、森林面积76平方公里、水域为5.04平方公里。这里自然风光独特，旅游资源丰富，是集风景旅游、文化旅游、生态旅游、商务会展为一体的国家AAAA级风景名胜。七年间在认真落实环境管理体系的同时，沈阳棋盘山文化产业集团有限公司以保护环境，造福人类为己任，坚持可持续发展，创造绿色世界，积极谋求环境保护与经营活动的共同发展，不断维持和提高环境管理水平。形成了预防环境污染、节能降耗，加强废弃物的管理、保护环境，维护生态平衡，并持续改进环境、加强环保设施的建设与管理，为游客营造一个空气清新、景色怡人的生态旅游环境的环境方

针。

2、推进环境认证，规范旅游发展

公司通过反思旅游发展给景区带来的负面效应，提出要大力开展生态旅游。公司与政府相关部门、社会团体一道，根据景区生态旅游发展的实际，制定了针对旅游公众和旅游经营者的道德规范和行为准则，确保生态旅游沿着正确的轨道发展。

通过环境体系认证这种公正、公开的方式对生态旅游“去伪存真”，让那些真正的生态旅游产品能让旅游者“买得放心”。因此，环境体系的认证即满足了旅游业发展到现阶段的内在需求，也保障了生态旅游的健康发展。

自公司建立体系以来，历经七年的不懈努力，我们无论从景区人文环境还是员工的精神面貌都取得了长足的进步。我们也逐步认识到，管理体系认证对一个企业的重要性。建立一个行之有效的管理体系，已成为衡量一个企业是否能够继续生产满足顾客要求的产品、是否具有与国际管理行为接轨能力的最重要标志，是真正实现企业管理水平上一个新台阶的主要方法，是使企业在国内外市场竞争中争取主动、争创最佳效益，永远处于有利的地位的重要手段。





中铁九局“一体化”管理体系探索与思考

中铁九局集团有限公司 苏晓军

一、中铁九局认证工作的开展

中铁九局集团有限公司系国务院国资委监管的中央企业，隶属于世界500强企业中国中铁股份有限公司，是集施工、科研、房地产开发、机加工为一体的多功能、大型集团。通过了质量体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系的三整合认证。

质量是企业的生命，中铁九局通过质量体系的认证，把规范的质量管理方法引入到施工生产过程中，采用PDCA的循环改进不断提升企业对质量的控制能力，借助内部审核和外部审核进行持续改进，实现施工生产过程的可控和可追溯，不断提高企业施工质量，荣获了多项省部级奖项及建筑业最高奖项鲁班奖，树立了中铁九局的品牌，增加了企业美誉度。

职业健康安全体系的认证是保证职工健康和安全生产的一项重要举措，是企业发展壮大必然保障，是企业对职工人文关怀的得力措施。按照体系的要求，企业对职工定期进行健康体检和职业病的防治，增加劳动保护用品和安全防护措施的投入，不仅保障了职工的合法权益，减少了安全事故给企业和个人带来的痛苦和损失，还维护了企业形象。

随着企业的壮大，企业对社会的责任日益显现，环境管理体系的认证就是中铁九局对社会的一种积极态度和担当。另外中铁九局还积极开展环境保护方面的探索，正在兴建的九局总部大厦就是集各种环保科技于一体的绿色建筑的典范，被辽宁省

建设厅列为绿色建筑试点工程。

总之，接受认证审核的过程，就是企业管理方式持续改进，管理水平不断提升的过程。企业通过较长一段时间体系的实施，整体的人员素质和管理水平确实发生了很大的变化，发挥了企业迅速发展软实力作用。

二、中铁九局一体化管理体系的探索

中铁九局自2009年11月份开始，以股份公司加强内控体系建设为契机，结合自身实际特点，以业务流程的形式，实现“制度流程化”，策划出各项管理工作相融合的“一体化管理体系”。

（一）体系推出背景

1、企业自身发展的需求。为了适应企业迅速发展的需求，中铁九局不断探索强化基础管理，提升管理品质的新突破，向管理要效益，特别是新班子上任以来，将全局各项工作划分了“九大”系统，提出了“一至九”的管理思路，修改完善了134项规章制度，提出了质量、环境、职业健康安全管理体系、工程质量信誉评价体系和铁路施工标准化等各项管理之间互相融合的思路，以简化程序、提高效率，适应不断增加的企业规模，采用来自各个方面的“千条妙计”，建立中铁九局的“一定之规”。

2、满足外部环境的需要。目前建筑市场管理逐步规范化，企业的社会责任更加明确，法律法规、行业标准、地方政府、认证机构、业主单位等对施工企业的要求更加严格，只有满足了质量、环境、



职业健康安全管理体系、工程质量信誉评价体系、产品认证等体系等要求，才具备进入相应市场的资格。

3、股份公司加强内控管理的要求。在股份公司上市后，于2009年7月适时提出了内控体系建设的要求，要求我们要认真梳理各项业务流程，补充完善各项规章制度，特别是要结合实际，围绕投资、担保、借贷、管控、合同、信用等风险，识别出企业在管控方面存在的现实和潜在的风险因素，以风险控制为核心，建立健全内控的岗位授权、内控报告、内控批准、内控检查、内控考核评价、重大风险预警、重要岗位权力制衡等制度。

4、克服“两层皮”的现象存在。原有认证体系对形式要求较为固定，有与实际脱节之处，受审核方容易形成常态化的模式应对审核，经常写到不做到或写与做不一致。因此，更需要有一种基于流程管理的体系方式，可以使管理工作和管理实际更有效的结合，按照过程方法对应输出文件，实际作业记录即为提供证实记录，消灭或减少“两层皮”的现象。

5、满足各项管理工作相互融合的要求。企业内外部的要求和标准等自成体系，单摆浮搁，重复作业、效率低、效果差，重点不突出、节点不清晰。因此，企业迫切需要将所有与企业管理相关的内外部的要求与标准，按一定规则进行整合，达到纲举目张、事半功倍的效果。

（二）推进过程

总经理张润文经过观察与思考，针对我局的具体情况首先提出了将目前正在实施和将要实施的所有管理融合为一体的工作思路，要求我们要将社会、业主、员工和企业发展的要求利用“一体化”的方式融合在一起，搭建一个一体化管理平台，形成具有我局特点的、不可复制的管理体系，并亲自参与方案的研讨，听取意见，把一体化管理体系作为提升管理水平，确保内部控制的切入点。

第一阶段（2009年9月～10月）成立项目组、领导亲自挂帅。中铁九局一体化管理体系建设由局领导根据企业实际情况提出设想，由局企业发展部牵头，组成项目组，总经理亲自挂帅，充分利用“外脑”进行方案策划，用外部的眼光来审视九局。

第二阶段（2009年11月～2010年1月）为确定试点，调研摸底阶段。九局于2009年11月12日召开体系建设动员大会，确定了调研的时间和对象，按照局机关和子分公司及项目经理部三个层次，分别选定局机关、六公司和六公司所属的沈阳枢纽项目部为试点单位。

第三阶段（2010年1月～4月）为流程手册编制阶段。

首先是对局各部门现有业务流程的**识别**。通过前一阶段的调研与座谈，项目组形成了各个部门的“业务清单”，围绕管理目标，针对各项业务管理及重要业务流程，制定的规章制度、程序和措施，其核心就是流程管理。

其次是对识别出的业务流程进行**梳理**。流程梳理分为三种类型：

第一种是原有流程运转比较规范，流程步骤清晰合理，职责明确，符合规章制度要求，这种流程直接将其用流程图的方式固化下来；

第二种是原有流程能够维持运转，但流程的某些环节存在一些问题或需要改进，相应的部门职责不够清晰，流程在运转上有不畅之处，这种流程将其优化，理顺流程各个节点；

第三种是原有流程存在严重问题或重大疏漏，不能很好达到流程的目标，与相应的规章制度存在严重的背离，这种流程就要进行流程再造，按照科学合理的流程进行重塑。

最后是流程文件的编制**形成**。通过初步梳理，进行流程描述，并总结流程要素，基于战略框架下的流



程优化输入要求。

第四阶段（2010年5月～7月）为全面培训和推广阶段。九局把试点单位形成的流程文件作为模板在全局范围内进行培训和推广，同时各子分公司和项目经理部也全面开展“一体化管理体系”培训和建设工作，明确流程图及流程说明编制原则，形成流程手册。

第五阶段（2010年8～11月）为试运行检查阶段。全面推广后，各子分公司和项目经理部的流程文件基本建立起来，我局从2010年8月1日起开始在全局开始全面进行一体化管理体系的试运行。

第六阶段（2010年12月）为总结整改阶段。经过四个月的试运行后，结合年度总结进行了年度的一体化管理体系评审。我们认为一体化管理体系能够满足我局各方面管理的需要，因此全局从2011年1月1日起正式运行一体化管理体系。

体系建设是一项长期而持续的战略性工作，在各个工作阶段还需要根据实际和工作进度，同时要以内部审核和管理评审的方式定期进行监控评估、检查考核，要反复抓、抓反复，持续改进，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展。

（三）中铁九局一体化管理体系的效果

1、一体化管理体系是多体系融合的集成体系。

多体系融合则是一体化管理体系最大的特点和难点。通过我们一体化的规章制度的要求，最终我们现在是实现了4个集中。

第一个是资金集中。这个资金集中是要求集中全局的项目资金，九局设有资金中心，每天都要通过网上或者通过汇款这种形式进行资金集中。

第二个是物资集中采购。通过一体化规范以后，九局采用集中招标，项目中标以后九局立即成立物资集中招标的采购组，代表九局在全国范围进行招投标，一个保证了质量，第二个降低了成本，这是九局

在一体化推进过程中非常有成效的。

第三个是大型设备集中采购。通过一体化把这个流程规范，成立招标小组，一个是保证了设备采购的质量，同时降低了采购的成本，对九局这两年的快速发展应该说起到了很大的支撑，特别是效益的保证。

第四个是劳务管理集中。九局根据一体化管理体系要求在局这个层面上成立一个劳务管理部门，放在劳资部，各个公司也在成立相关的部门，和项目一块进行劳务工的集中管理，通过一种准入制，需要什么样的队伍，按照准入制度，检查五证是否齐全，信誉怎么样，然后在不同的项目不同的使用。

项目上的四个集中管理起来后，我们项目的效益会有大幅度的提升，而且通过流程规范了管理，企业运行比较顺畅。

2、形式灵活，注重实效。为了涵盖质量、环境、职业健康安全管理体系，在一体化管理体系文件中加入了“要素对照表”，把流程与原体系要素联系起来，方便对要素的控制。采用流程管理的方法，采用了更为普及的Visio软件进行流程图的绘制，这样可以将流程图的制作大面积的推广。

3、改进内审方式，增加内审频次，实现专项内审和日常检查的整合，年度工作总结与管理评审相结合。内部审核按照一体化管理体系的流程进行检查，核对流程的输出文件、节点相关记录及其他证实材料，以内业推动外业，做到有的放矢。一体化管理体系还扩充了内审的范围，把各系统和部门日常的检查均作为内部审核，检查结果也均要求形成内审报告，提高内部审核的代表性和有效性，更能体现全面风险管理的理念。另外九局调整管理评审时间，把内容相似的年度工作总结与管理评审合二为一，形式上互相借鉴，内容上互相补充，是创造性的改进，抓住了两项活动的本质，到达删繁就简，提高效率的目的，克服了互相推卸责任的现象，把每一项工作出了



问题我都能找到最终的责任人。

4、改变传统的外审方式与重点。我局一体化管理体系已经涵盖了原有的质量、环境、职业健康安全管理体系的要素范围，新的管理体系文件也替代了原有的“三整合”管理手册和程序文件，按照国家认证要求的外部审核也相应做出调整，审核的方式和重点都要按照流程手册内容制定检查计划，为企业提供增值的认证服务，强调流程作用，减小抽样审核带来的风险，充分发挥认证工作对管理工作的推动作用。

三、中铁九局一体化管理体系引发的思考

我局初步建立起了以实现总体发展战略为目标，以组织、策略、措施以及信息系统为主要内容，以管理流程为载体的一体化管理体系，力争做到“不遗漏、不失实、不重复、不繁琐”，但在一年多的一体化管理体系建设过程中，我们发现其中还存在一些不足，我们要继续进行改进。

（一）加强培训、继续提高认识，形成文化

由于一些管理人员习惯于固有模式，厌烦对新事物学习和适应的过程，为新的管理体系推行带来阻

力。我们必须打破固有模式惯性的束缚，去除僵化思想的障碍，勇于尝试新事物、新思想，勇于挑战未来。

（二）充分运用计算机和网络。

建筑企业的施工项目分布在国内外各个地点，在信息化的时代，要充分运用计算机技术和互联网平台，建设信息化平台工作，将体系管理工作通过IT系统进行固化，使企业领导及相关部门可以借助信息平台实现流程网上流转，打破时间和空间的限制，提高体系的工作效率，这也必将成为体系管理未来的方向。

（三）继续完善、持续改进

中铁九局一体化管理体系建设是一项长期艰巨的战略任务，是一项持续改进的活动，是按照国家认证要求下进行的一次探索。中铁九局的一体化体系建设需要在实践过程中不断改进和完善，不可能一蹴而就，要有反复抓、抓反复的毅力和决心，要坚持持续改进，不断适应和满足认证工作的新要求，进一步提高企业的可持续发展能力。





实验室资质认定评审准则与 质量管理体系整合的实践

苏州狮山机动车综合性能检测有限公司 濮森华

在我国按照ISO9001:2008标准建立质量管理体系并获得认证注册的企业数量非常可观,但是它在国民经济运行中所起的作用始终不是很显著,主要是质量管理体系运行的长效管理与持续改进工作做得不到位,也就是没有显示出预期的有效性。特别是实验室在计量认证后需要做质量管理认证时,如何使《实验室资质认定评审准则》与GB/T19001标准质量管理两套体系有机的交互、相容,相互作用、相互推进,使公司的管理、技术能力大大提高,经济效益、社会效益双丰收。本文就质量管理体系的整合和运行、有效性及其改进谈谈自己的实践。

1、公司从事的业务

我公司目前主要经营机动车综合性能检测,是按照国家、行业和地方标准对在用机动车的动力性、安全性、燃料经济性、使用可靠性、排气污染物和噪声以及整车装备完整性与状态、防雨密封性等进行检测评价的第三方机构。

受苏州市运管处委托(含吴中、相城二区),开展机动车运营车辆的二级维护竣工质量检测、车辆技术状况评定检测,为车辆技术状况和车辆维修质量提供科学、公正、准确测试数据和报告的服务机构。

公司实行董事会领导下的经理负责制,经理由董事会聘任,全面负责生产经营和日常管理工作。经理室下设立行政财务部、技术质量部二科室和狮山检测站、尹山检测站二部门。

目前在职人员数为86名,其中高级工程师1人、

工程师4人、会计师1人、助理工程师12人。

狮山检测站地处苏州客运西站旁,占地15.5亩。总建筑面积2850平方米,其中检测车间建筑面积2038平方米;服务办公楼建筑面积812平方米,绿化面积1500平方米。

尹山检测站位于苏州市吴中区经济开发区河东工业园民丰路280号,占地27.5亩。检测车间建筑面积为2850平方米,服务办公楼建筑面积1241平方米,绿化面积4500平方米。

2009年完成检测10.4万辆汽车初检,10.6万辆次复检。10年初检量比09年增长率为15.4%,复检量增长率为11.3%。检测规模与能力在江苏省内处于领先。

公司于2004年3月9日初次通过计量认证,于2009年2月通过复评审+扩项认证(多场所)。

公司于2004年6月26日初次通过质量管理体系认证,目前已经进入第三个认证周期。

2、行业的要求

检测站必须满足国家标准GB/T17993-2005《汽车综合性能检测站能力的通用要求》,开展机动车综合性能检测工作应具备的服务功能、管理、技术能力以及场地和设施的要求。

第三方检测评价机构的产品是检测报告。向社会出具具有法律效力的检测报告(数据和结果),必须通过计量认证。按照《实验室资质认定评审准则》的要求建立质量管理体系,取得计量认证证书。



公司从自身发展的需要出发,提升管理水平,增强服务意识,目的是向社会提供一个优质服务的车辆检测环境。因此导入GB/T19001质量管理体系认证也是很有必要的。

3、两套质量管理体系如何整合

我公司于2004年3月9日初次通过计量认证,在取得的能力范围内开展检测活动。

《实验室资质认定评审准则》包含管理要求和技术要求二大内容。体系建立后,经过运行、改进、保持,一段时间后,检测技术能力得到满足,管理能力取得进步。

从公司的自身要求出发,提出GB/T19001标准质量管理体系认证。按照GB/T19001标准要求全面贯彻“以顾客为关注焦点”的服务理念,不断地“理解顾客当前的和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望”。

二套管理体系的同时运行,若不进行整合必然会增加工作负担、过程重迭、疏漏或管理的无所适从。不利于体系的有效运行和管理的绩效提升。

因此我公司管理层专题进行了讨论、研究,符合公司情况的方案。

3.1 体系实施方案

对GB/T19001标准进行深入的解读,在理解的前提下,对GB/T19001标准与《实验室资质认定评审准则》进行比较探讨,分析两者的基本内容与特点,提出切合实际的、行之有效的体系实施方案。

- 1) GB/T19001标准和《实验室资质认定评审准则》有共同点,但侧重略有不同,包括深度与广度。
- 2) GB/T19001标准和《实验室资质认定评审准则》的管理原理(人、机、料、法、环、软件)和采用的过程方法(PDCA)是相同的,都运用了八项管理原则。
- 3) 《实验室资质认定评审准则》的侧重点是技术要求。因此对仪器设备检定和校准的管理,量值溯源,质量保证和质量结果,检测人员和管理人员的技能证书等要素规定的比较细致。

4) GB/T19001标准的理念是以顾客为关注焦点,在满足法律法规的前提下,不断增强顾客满意率。因此对服务工作环境,过程的监视和测量,顾客满意情况的测量和分析等关注度相对要高些。

5) 在保证质量管理体系的有效性,适应性,充分性。两者要求是相同的。

6) 领导重视是关键。这既是八项原则之一,也是检测站质量管理体系建设中最为重要的环节。

3.2 建立质量管理体系的实践

1) 质量手册和程序文件必须对照GB/T19001标准和《实验室资质认定评审准则》,编制两套质量手册。GB/T19001标准和《实验室资质认定评审准则》中有相同的管理要素,也有不同的管理要素。我们首先采用已有的《实验室资质认定评审准则》的质量手册和21个程序文件以及对应的质量记录表式共66份为基础,按照GB/T19001标准要求编制了质量手册,对应相同要素,在质量手册中直接引用。引用的程序文件如:

- a 文件控制程序;
- b 不符合工作和纠正及纠正措施控制程序;
- c 预防措施及持续改进控制程序;
- d 记录管理程序;
- e 内部审核程序;
- f 管理评审程序;
- g 人力资源控制程序;
- h 合同评审程序;
- i 服务和供应品采购控制程序;
- j 样品处置程序;
- k 申诉和投诉处理程序;
- l 结果报告程序。

2) 质量方针、目标、记录表式

a 质量方针和目标要一致,包括各部门目标的分解。在原来计量质量管理体系的质量目标基础上增加了2个。制定的质量目标是可测量的,通过每月的测量考核,保证质量目标的完成。



b 计量质量管理体系中质量记录具有可操作性、可追溯性。在车辆检测服务过程中的每一项工作从开始到完成的整个过程都有清晰、完整的质量记录，能为查处不合格产品提供有力的客观证据。根据GB/T19001标准的各个管理过程需要，增加了少量记录表不涉及《实验室资质认定评审准则》的表式。所有记录覆盖两套质量体系过程记录的需要。记录表的文件编号与程序文件编号相对应。相同的过程记录采用同一记录表式。

3) 内审和管理评审

根据质量手册的要求，分别编制内审和管理评审计划，要素全部覆盖，两个体系的内审和管理评审错开时间进行。在正常情况下，上半年进行GB/T19001标准体系的内审和管理评审，下半年实施《实验室资质认定评审准则》体系的内审和管理评审。通过定期的内部质量管理体系审核、管理评审、工作质量检查、运用数据分析等各种科学手段，对体系的适宜性、充分性、有效性进行评价，力求不断改进工作，促进质量管理水平不断提高，确保预期的质量方针、目标的实现。

4、质量管理体系运行的绩效

基于以上的策划、质量体系编写、试运行，《实验室资质认定评审准则》与GB/T19001标准质量管理两套体系接口有机的交互、相容，相互作用、相互推进，使公司的管理、技术能力大大提高，经济效益、社会效益双丰收。

通过GB/T19001质量管理体系这一载体，使我公司的管理理念深入到每个员工，检测质量、服务质量有了整体提高，最终达到目标明确、职能清晰、责任落实。做到工作有程序，程序有控制，控制有文件，文件有标准，记录有保存，监督有结果，真正做到5W1H。通过对每个岗位、每项工作的科学策划和实施有效的“过程管理”，使我公司的管理工作规范化、标准化、系统化。同时也促使我们努力树立为顾客服务的良好形象，主动探索让我们的服务对象满意的方

式方法，在符合法律法规的基础上，为我们的服务对象提供更好的服务，积极营造良好的、公平公正的车辆检测环境。

从公司内、外部实际情况变化，对GB/T19001标准与《实验室资质认定评审准则》还需不断地实践和不断地持续改进。在体系的运行中，还应不断进行分析和总结，发现有不妥处及时修改质量手册和程序文件。使两个体系的运行更加融合。

5、质量管理体系的有效性

根据国家认监委的要求，从2007年12月28日对《实验室资质认定评审准则》进行转版。

国家认监委于2009年2月12日发布了国认可函[2009]18号《关于做好GB/T19001标准换版工作有关问题的通知》，公司于2010年5月1日进行GB/T19001-2008标准转版。

由于已有的基础和前期的充分准备，两者都顺利的完成了转版。

5.1 有效性的识别

a 所谓有效性是策划的活动有效，完成策划的活动有效，最终达到了策划结果，即为有效性。

b 有效性体现在结果上，但这个结果是先期策划的，因此有效性不是绝对的，没有统一的尺度。在策划质量管理体系时很好的应用过程方法、管理的系统方法、基于事实的决策方法。

影响GB/T19001质量管理体系有效性的关键因素是组织的最高管理者和它的管理层。首先表现在“策划的活动”上，选择GB/T19001建立质量管理体系是组织的一项战略决策。

5.2 持续改进

持续改进是质量管理体系保证的持续有效的一个永恒活动，必须在体系运行中通过信息途径和方法找出薄弱环节，采取有效的措施。

5.3 内部机制

内部运行机制是全员参与，其实质量管理体系过程是相互关联相互作用，与其它管理体系过程同样是



相互关联相互作的。孤立地运行质量管理体系同样降低了体系运行的有效性和效率。

5.4 措施

- a 提高管理者及员工的素质，善于学习、接收并应用新事物新理念。
- b 提高对认证和GB/T19001标准认识；
- c 树立大质量的观念；
- d 理解质量管理的八项原则；

e 追求卓越绩效的气质；

f 改善管理理念。

6 结束语

- a 提高执行力度，严格质量管理体系运行的规范性。
- b 质量管理体系要融入企业整体管理之中，发挥基础性作用；
- c 质量管理要为企业整体绩效做出贡献；
- d 工作质量为纽带，统一协调企业的各项管理活动。





沈阳金湾东北设备监理有限公司

创办一流机构 确保一流质量 提供一流服务

业 务 范 围

-  1. 矿山工程：
破碎、研磨设备
-  2. 炼油工业工程：
炼油设备（制造阶段）
-  3. 火力发电站工程：
主要设备和辅助设备，主变压器
和磨煤机（制造阶段）

沈阳金湾管理顾问有限公司

金色港湾 成就未来

为企业提供专业的咨询服务 

- 卓越绩效评价
- 卓越领导力
- 企业文化建设
- 企业内部控制（风险管理）
- 6S现场改善
- 六西格玛管理
- 节能减排
- 业务流程管理
- 一体化管理体系建设
- 战略咨询
- 特种设备制造、安装、改造、维修质量保证体系咨询



024-83961655



沈阳市沈河区文艺路21-1号地王国际大厦6层



chniso@gmail.com



图-1 NAC参加世界认可日宣传活动



图-2 CNCA质量管理体系办副处长张惠才等一行来我机构进行国家政府机关导入质量管理体系有效性调研



图-3 中国认证认可协会常务副会长
李晓岚等一行来我机构考察



图-4 CCAA自律监管部主任董德山
来我机构做行业自律培训



图-5 NAC荣获“中国行业十大公信力品牌”



图-6 NAC荣获“中国认证机构十大影响力品牌”

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：大连市中山区友好路101号曼哈顿大厦B座1902室
邮编：116001

电话：0411-82821216

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