

» 2013 1
(总 第17期)



东北认证



东北认证有限公司
NORTHEAST AUDIT CO., LTD.



律回春晖渐，万象始更新。
四海颂和谐，九州传佳音。东北
认证有限公司感谢大家长期以来
对认证事业的支持。

值此佳节之际，恭祝所有获证
客户、审核员老师及员工，新年快
乐！万事如意！阖家幸福！

东北认证有限公司
农历癸巳蛇年





东北认证培训网

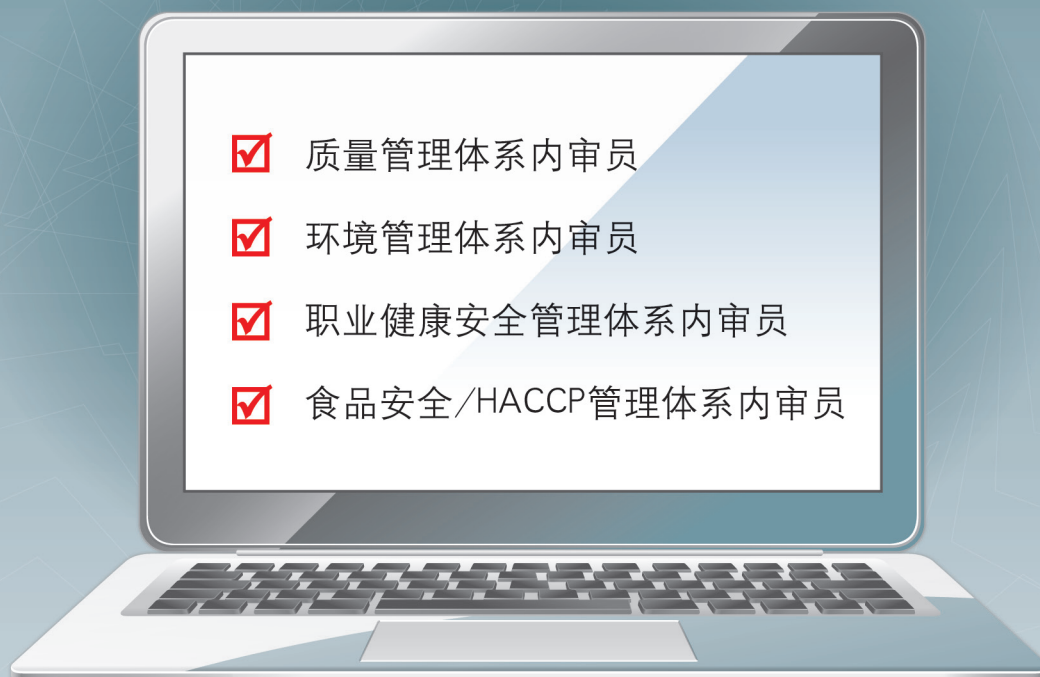
<http://edu.nac.com.cn>

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



- ☒ 质量管理体系内审员
- ☒ 环境管理体系内审员
- ☒ 职业健康安全管理体系内审员
- ☒ 食品安全/HACCP管理体系内审员

《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：郝 苓 任晓勇 苏 晴 蒋宏毅 邢素贤

编 委：陈 宁 程 军 黄保华 金盛古 郎宏图

牛 勤 宋吉明 孙淑梅 孙永秀 王 利

王 楠 王 伟 张 宇 甄 浩 郑银君

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

2013年第1期
(总第17期)
2013年1月出版



目 录

contents

新域新苑

中国清洁发展机制的“辛”路历程	东北认证有限公司 碳事业部	1
食品工业企业诚信体系（CMS）发展概述	东北认证有限公司 刘爱华	5
食品工业企业如何申请诚信管理体系（CMS）评价	东北认证有限公司 刘爱华	7

审核研究

关于认证审核与体系运行的若干问题	东北认证有限公司 任晓勇	9
------------------	--------------	---

NAC 论坛

要热爱我们的质量事业	东北认证有限公司 李奎文	12
------------	--------------	----

企业天地

内审在管理体系中的推动作用	辽宁省摄影测量与遥感院	17
统一思想 提高认识 内功为本 强化培训	沈阳市振东建设工程监理有限公司	19
常抓不懈 持续改进 确保质量管理体系持续有效运行		
	中国能源建设集团鞍山铁塔制造总厂	21
持续改进原则在企业绩效评价中的实践	沈阳造币有限公司	24

信息公告

2012年东北认证有限公司大事记		32
------------------	--	----



中国清洁发展机制的“辛”路历程

东北认证有限公司

碳事业部

CDM(清洁发展机制Clean Development Mechanism)释义:最通俗的解释就是:别人掏钱,你来减排。系《京都议定书》第12条确立的机制,核心内涵是:发达国家通过提供资金和技术的方式,与发展中国家合作,在发展中国家实施具有温室气体减排效果的项目,项目所产生的温室气体减排量作为发达国家履行京都议定书所规定的一部分义务。

一、中国CDM项目的十年历程

2003——2005年之间,中国CDM市场懵懂起步阶段。

2003年6月,欧盟立法委员会通过排污交易计划(Emission Trading Scheme, EU ETS)指令。规定从2005年1月起,电力、炼油、冶金、水泥、陶瓷、玻璃、造纸等行业12000个排放主体,只有获得许可才能排放二氧化碳等温室气体(这些主体二氧化碳排放量占欧洲排放总量的46%)。

2005——2010年之间,中国CDM市场快速发展阶段。

2005年,随着《京都议定书》的正式生效,二氧化碳排放权在经过联合国认证后也可以作为一种特殊的商品在国际间进行交易。截至2012年三季度,贵州省碳排放交易收入金额已突破千万,达1041万美元,同比增长48.9%。

为了满足欧盟等其他《京都议定书》附件一国家的要求,中国开发机构纷纷开始进行自身的能力建设。2007年到2008年,按照欧洲市场的现货交易价格,每单位CER(核证减排量)卖到20多欧元。

2010年至今,中国CDM市场进入低迷阶段。

2011年开始,随着《京都议定书》第一期承诺期接近尾声,以及欧洲经济危机的影响,全球的碳交易市场都开始走下坡路。《京都议定书》“第一承诺期”将于2012年到期,气候变化国际谈判莫衷一是之下,“第二承诺期”至今仍未敲定。所以早期一些的项目,合同只签到了2012年12月31日。

总体上,我国已成为CDM碳抵消(offset)市场的最大卖方。而出售的价格更多地取决于欧盟碳交易市场的供求形势。与能源市场不同的是,碳市场是一个完全由政策驱动的市场。政策利好碳信用的需求,CDM价格就会上涨,反之,CDM价格就会下跌。今年上半年,由于经济的放缓使得最初欧盟碳市场发放的额度显得偏大,以及未来预期的CDM合格性政策方面的种种限制,CDMoffset市场供大于求,CDM价格跌到了3—5欧元的历史最低区间。

未来的价格走势取决于政策的变化,以及经济形势的变化,特别是目前作为CERs最大买家——欧盟地区政府债务危机的形势变化。

二、中国CDM项目的严峻形势



1998年11月,《公约》第四次缔约方大会COP4通过了布宜诺斯艾利斯行动计划BAPA。该计划要求缔约方大会解决有关京都三机制,尤其是CDM在运行模式、规则、指南、操作程序和方法学等所有悬而未决的细则,以便使京都机制在2000年前具备充分的可操作性。

历经几年艰苦的谈判,2001年7月在COP6续会上达成了“波恩协议”,为CDM的付诸实施提供了政治基础。

2001年11月在马拉喀什举行的COP7上,围绕CDM的谈判又取得了新的进展,就CDM运行模式、规则、程序等重要问题达成了协议,使CDM的实施前景更为明朗。大会通过的“巴厘岛路线图”是各国妥协的结果。

2011年11月28日至12月11日召开的德班会议是《京都议定书》第一承诺期到期前,各国召开的最后一届气候大会。《京都议定书》第二承诺期是德班会议的核心议题之一。规定了发达国家量化减排指标的《议定书》第一承诺期将于2012年底到期。由于加拿大、日本等发达国家坚决抵制,会前各界对第二承诺期预期悲观,甚至有评论认为德班将是《京都议定书》的“葬身之地”。《京都议定书》一旦无以为继,市场规则将发生极大变化。作为全球CDM项目最大的卖家,中国将受到很大冲击。

与会代表一致同意,《议定书》的第二承诺期将从2013年1月1日开始,38个发达国家将继续作出有法律约束力的减排承诺,具体减排指标将在明年5月1日前提出并被审议。根据这次通过的决议,从2013年期将会执行京都议定书第二承诺期,但是另一方面,美国、日本、加拿大对于决议是很抵触的,而欧盟也要求大会敲定一个“路线图”,即在2015年制定“涵盖全球主要经济体的、具法律约束力的减排框架。这一点来说对中国所面临的国

际减排压力越来越大。中国已经是世界上温室气体排放量最大的国家,随着快速的工业化和城市化进程,中国的能源需求也在不断增长,相应的温室气体的排放未来还要继续增长。

欧盟于2005年1月设立了碳排放交易体系(E T S)。2008年11月19日,欧盟通过法案决定将国际航空业纳入E T S。2012年1月开始,所有从欧盟起飞和降落欧盟的航班都要受到欧盟碳排放交易体系的管制。并规定,航空公司有配额且可以用配额去交易,如果配额不够可以从其他航空公司或者产业购买配额。欧盟将全球航空业纳入其碳排放交易体系的做法曾招致多国反对。但欧盟有关人士日前表示,截至3月31日,欧盟已收到来自欧洲和其他地区航空公司提交的碳排放数据共1200份。拒绝合作的航空公司占比不到1%,占航空业碳排放量不到3%,只有个别中国与印度航空公司未能配合提交。

在2015年前,这个“碳配额”可以是目前国际认可的CDM机制下的核证减排量CERS。之后,随着中国国内碳市场的逐步建立和完善,则要争取使中国碳市场采用的碳减排机制与欧盟或者全球的碳排放交易机制对接。

欧盟委员会月初发布声明称,明年初将引入一项针对航运业的措施,用以监控、核查和报告航运业的温室气体排放。

碳市场的设计初衷在于通过市场价格信号的作用,改变人们的投资与消费行为,使得可再生能源与低碳能源,以及提高能源效率成为人们的最优选择。目前的碳价格水平显然不能为可再生能源与低碳能源提供市场竞争力,弥合目前可再生能源与传统化石能源(特别是煤炭)之间的成本差异。

中国这几年参与碳市场,充当的是卖方角色,企业更关注我能挣多少钱。但事实上,跟多数企业相关的是,随着碳市场的发展会给企业带来约束,



也就是不考虑这块就要增加成本。碳在中国就相当于能源，与能源相关的企业都会面临约束，比如说汽车、制造业都需要用能源，中国这些行业产品的碳含量可能都比其他国家高。一旦人均碳排量降下来，美国和欧洲一定会联合起来制造技术壁垒。从企业层面来看，现在很多国际大公司也都将碳纳入核心战略，像通用、壳牌、BP。它们认为碳必须要有一定价格，碳市场到一定高度才能促进相关的一系列技术创新。

三、中国CDM项目的今后发展

2005年，《京都议定书》正式生效。作为规定的三种灵活机制之一，把通过市场机制解决二氧化碳为代表的温室气体减排问题，称为清洁发展机制（CDM）项目，即“碳交易”。

现在我们治理污染、管理碳排放，主要靠法律手段、行政手段，而“碳交易”是希望通过市场手段管理碳排放问题。也就是把环境要素换算成钱，用的多得掏钱，用的少能挣钱。

《联合国气候变化框架公约》秘书处9月7日宣布，根据《京都议定书》确立的清洁发展机制所发出的“核证减排量”将达10亿个，清洁发展机制中的一个最重要环节就是核证减排量的使用。每一个经核证的排放削减量应对一吨二氧化碳等同量的减排。参与国家或项目通过运用经核证的减排量而完成其减排目标。核证减排量还可以通过市场进行交易。发达国家可以使用这些核证减排量，以满足其《京都议定书》中的部分减排承诺。清洁发展机制在75个发展中国家里拥有超过4500个注册项目。截止今年8月，国家发改委已经批了4462个项目，注册项目中已有800多个项目获得签发，签发量和减排量都处于全球第一。

作为全球最大的碳排放国家，我国一方面承受着巨大的减排压力，另一方面也不断加强低碳领域

的政策、技术和资本推动力，以此实现一个人口大国在气候变化的全球治理中不可推卸的责任和使命。碳交易作为节能减排的创新机制之一，既能为我国经济繁荣带来新的资金和活力，也为我国在低碳热潮下到来的碳金融时代争取一定的话语权提供保障。2011年底，国家发改委下发《关于开展碳排放权交易试点工作的通知》，确定了北京、上海、天津、重庆、湖北、广东及深圳七省市开展碳排放权的交易试点工作。将在2013年底启动碳交易，在2015年建成一个全国性的碳交易市场——一个与股市并行的交易市场，并形成与全球接轨的碳市场。

在七个试点省市当中，目前北京、上海、广东、湖北进展较快，其中，北京、上海、广东分别在3月28日、8月16日与9月11日举行了碳排放交易试点启动仪式。

8月16日，上海市碳排放交易试点工作正式启动，200家企业被纳入试点范围。近日，广州碳排放权交易所（简称广州碳交所）揭牌，并且做了第一单“生意”。

在业务结构上，我国90%的清洁发展机制（CDM）项目只能卖给国际买家，国内业务主要集中在自愿碳减排方面，占全球碳交易市场的比例也很小。并且难以回避的是，我国的碳交易市场仍处在起步阶段，试点城市的成败与否将直接决定我国真正建立碳交易市场的步伐快慢。

一个完整碳市场的建立需要满足3个基本条件。

首先，要明确设置碳排放总量，然后对减排地区及减排行业的排放额进行合理分配，使碳排放配额成为一种稀缺资源，从而赋予碳资产交易一定的物质基础。

其次，只有建立一个完整的市场才能给碳交易带来较好的稳定性和流动性，进而实现碳交易，发



现价格、降低交易成本和规避风险的市场功能。

第三，为确保碳交易产品减排量的真实可靠，必须有独立第三方的科学认证体系。

没有可借鉴的有利经验就没有尽善尽美的方案，当前中国碳交易体系的不健全，仍需要时间来慢慢修补和填充。当然，在目前国际社会普遍关注气候变化、争夺全球碳交易市场更多主动权的背景下，我国必须尽快建立健全碳交易体系中政策措施、交易规则、核查体系以及市场监管体系，让碳交易从务虚真正走向务实。

建立碳交易市场面临很大的挑战，要结合我国的国情，扎实的做好基础工作，有序的推进国内碳

市场的建设。

第一，要将碳市场的建设与实现节能减排目标相结合。

第二，要科学合理的分配碳排放配额。

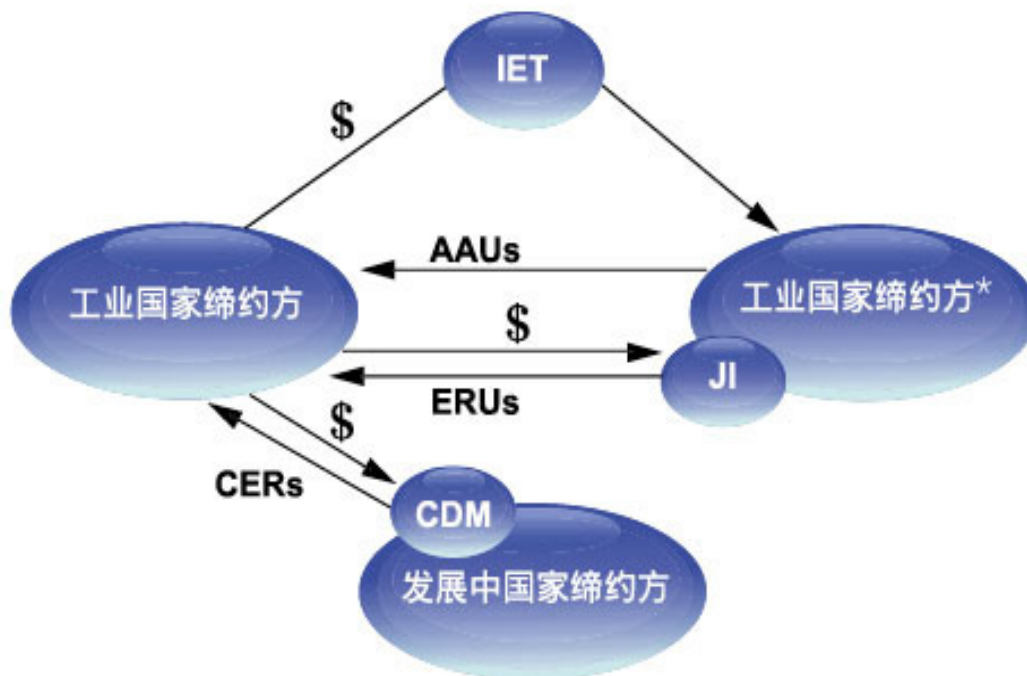
第三，逐步的培育和完善国际碳市场。

第四，要做好相关的支撑能力建设。

建立碳市场是一项长期而艰巨的任务，

“十二五”期间主要是做好试点工作，探索和积累经验，十三五将进一步扩大试点范围，逐步建立全国性的碳市场，碳交易市场的建立对于我国发挥市场机制在节能增效减碳当中的基础性作用、完善节能增效减碳的长效机制将会产生深远的影响。

图 1:《联合国气候变化框架公约》京都议定书机制



资料来源:《联合国气候变化框架公约》京都议定书,《新财富》整理

注: AAU——政府分配排放量, CER——CDM 减排单位, ERU——JI 减排单位

* 多为东欧国家和前苏联国家



食品工业企业诚信体系（CMS）发展概述

东北认证有限公司 刘爱华

2009年12月12月，由国家食品药品监督管理局与工业和信息化部、国家发展和改革委员会、监察部、农业部、商务部、卫生部、中国人民银行、国家工商行政管理总局、国家质量监督检验检疫总局联合制定的《食品工业企业诚信体系建设工作指导意见》正式印发，该《指导意见》提出，将用3年左右时间，初步建立起比较完善的食品工业企业诚信管理体系。

《指导意见》的宗旨是：为贯彻实施《食品安全法》及实施条例，落实《国务院关于印发轻工业调整振兴规划的通知》和《国务院办公厅关于印发食品安全整顿工作方案的通知》要求，加快推进食品工业企业诚信体系建设，保障食品质量安全，促进食品行业健康发展。

该《指导意见》的主要内容分为重要意义及指导思想、主要目标和基本原则、主要任务、保障措施四个部分。

食品工业企业诚信体系建设的指导思想是全面贯彻落实科学发展观，以保障食品质量和促进行业健康发展为目标，加强企业质量安全诚信为核心，守法遵章为准绳，社会道德为基础，企业自律为重点，通过政府指导和推动，行业协会加强自律，企业履行主体责任，社会各界参与并监督，逐步建立起企业责任为基础、社会监督为约束、诚信

效果可评价、诚信奖惩有制度的食品工业企业诚信体系。

主要目标是用三年左右时间，初步建立起比较完善的食品工业企业诚信管理体系、诚信信息征集和披露体系、诚信评价体系和政府部门协同推动、行业协会组织实施、食品企业积极参与、诚信责任有效落实的食品工业企业诚信体系运行机制。

基本原则有四条：一是坚持制度与教育宣传相结合。二是坚持企业责任与行业自律相结合。三是坚持政府推动与社会监督相结合。四是坚持失信惩戒与诚信褒奖相结合。

食品工业企业诚信体系建设的主要任务共六项：一是推进企业诚信文化建设。二是加快建立企业诚信管理体系。三是加快诚信信息征集和披露体系建设。四是诚信评价体系。五是推动诚信服务机构发展。六是开展诚信试点工作。

食品工业企业诚信体系建设的保障措施有六项：

（一）加强组织领导。建立统一、高效的部门协调工作机制。工业和信息化部会同其他9部委指导食品工业企业诚信体系建设工作，依法实施诚信信息征集和使用共享，加强食品安全监督管理。监察机关对政府部门推动食品工业企业诚信体系建设工作实施行政监督。行业协会组织开展诚信培训，指



导企业建立诚信制度、实施国家标准，组织企业参加诚信评价活动，加强行业质量诚信宣传。

(二) 严格依法行政。构建食品工业企业诚信法律体系，加快制定相关规章、标准。各地食品安全监管部门要依据企业守法和诚信情况，实施企业分类监管，依法调整执法检查 and 监管重点。对严重违法食品安全管理法律法规、制假售假等严重失信的企业，要列入“黑名单”实行重点监管，要依法采取限期召回产品及其他行政处罚措施，并向社会公布；行业协会要利用诚信提示、警示等方式实行诚信惩戒。

(三) 发挥信息平台作用。各地政府主管部门要充分利用现有诚信信息管理网络，保障信息资源共享，实现诚信信息建设平台网络化、诚信信息内容系统化、诚信信息使用社会化。

(四) 加大政策扶持力度。各地政府主管部门要加强社会信用管理体系建设，积极支持企业诚信体系必备的基础设施建设，鼓励社会资源向诚信企业倾斜。

(五) 加强诚信队伍建设。积极开展食品安全和诚信管理知识培训，鼓励食品工业企业培养食品安全和诚信管理人才，加快建设具有良好职业操守、具备较强理论和实践能力专业食品安全和诚信管理队伍，为食品工业企业诚信体系建设提供人才保障。

(六) 加大宣传力度。加强对企业诚信体系建设工作的宣传，发挥社会监督的作用。推广诚信体系建设试点中好的做法，宣传和表彰诚实守信企业，营造“以讲诚信为荣，不讲诚信为耻”的社会舆论氛围。

2010年11月12日，工业和信息化部办公厅出台了《食品工业企业诚信体系建设工作实施方案（2010-2012年）》，该方案为确保3年工作目标、完成主要8项任务做出了具体的工作安排，根据工作安排进程，在食品工业企业诚信体系建设、诚信评价体系建设、诚信宣传和诚信文化建设等方面取得了显著效果，为进一步开展CMS评价工作奠定了良好的基础。





食品工业企业如何申请 诚信管理体系（CMS）评价

东北认证有限公司 刘爱华

为贯彻实施《中华人民共和国食品安全法》及实施条例，落实国务院10部门联合发布的《食品工业企业诚信体系建设工作指导意见》和《食品工业企业诚信体系建设工作实施方案（2010-2012年）》要求，加快推进食品工业企业诚信体系建设，规范食品工业企业诚信管理体系评价活动，提高食品工业企业产品质量和管理水平，工业和信息化部于2011年9月13日发布了《食品工业企业诚信管理体系评价工作规则（试行）》（简称《规则》），该《规则》为企业如何建立CMS、申请评价、机构如何有序开展评价等做出明确规定，成为CMS评价重要依据。

一、哪些食品企业可以申请CMS评价

依据《规则》要求，可以申请评价的企业指《国民经济行业分类与代码（GB/T 4754—2002）》中代码为13、14、15、16四个行业中所包含的企业，共4大类22中类53小类。

二、建立和评价CMS的依据

《规则》中的诚信管理体系，是指工业和信息化部发布的《食品工业企业诚信管理体系（CMS）建立及实施通用要求》（QB/T4111-2010）中所指的诚信管理体系，即企业需依据该标准的要求建立健全CMS，并达到符合性。

《规则》中的评价，是指评价机构依据工业和信息化部发布的《食品工业企业诚信管理体系（CMS）建立及实施通用要求》（QB/T4111-2010），证明食品工业企业建立、实施、持续改进的诚信管理体系符合标准要求的活动。

三、申请企业应具备的条件

- 1、取得国家相关部门或有关机构注册登记的法人资格；
- 2、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；
- 3、已经按照评价依据要求，建立文件化诚信管理体系，且至少连续运行3个月；
- 4、具备相关法律法规规定的其他条件。

四、申请评价的食品工业企业应提交的文件和资料

- 1、食品工业企业诚信管理体系评价申请书（见《规则》附4）；
- 2、营业执照副本或有关法律法规规定的行政许可文件证明文件；
- 3、生产许可证；
- 4、组织机构代码证；
- 5、出口企业备案证明；



6、诚信管理体系相关文件；

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；符合卫生安全要求的相关证据和自我声明；

8、生产、加工或服务工艺流程图、操作性前提方案、加工生产线、生产及加工设备和检验设备清单等；

9、提供最新的企业资信报告、审计意见、财务报表；

10、提供近2年没有发生重大质量、安全、环境事故的声明；

11、承诺遵守法律法规、评价机构要求、提供材料真实性的自我声明；

12、提供企业内部体系评价报告（内部核查报

告、合规性评价报告、企业内部诚信管理体系评价报告、征信评价报告）；

13、企业已通过的其他体系认证（如有，提供复印件）；

14、其他需要的文件。

五、东北认证有限公司（NAC）CMS评价简介

依据NAC原有业务发展情况，紧随国家对食品安全关注的脉搏，机构于2011年申报试点评价机构，并于2012年9月正式列为第二批评价试点机构。NAC选派专业人员赴京参加CMS培训2次，均通过考试。依据对试点机构的管理文件申报要求，NAC于2012年11月完成了全部管理体系文件的建立并提报工信部，于该月正式通过工信部最后的审批，成为认证机构中申报该评价领域为数不多的一家。





关于认证审核与体系运行的若干问题

东北认证有限公司 任晓勇

自质量管理体系认证开始，我国开展认证活动已近20年。在这20年间，中国的认证事业保持快速发展态势，为服务改革开放，助力国民经济发挥了重要的作用。东北认证有限公司是国家第一批成立的认证机构，与中国认证事业发展同步，努力为各类组织提供优质的认证服务，其许多获证客户通过认证活动，提高了管理水平，提高了产品质量，提高了环保、安全等绩效。但是，多年的认证经验也表明，不同的组织，认证效果也不尽相同，某些组织在认证审核和管理体系运行中也存在这样或那样的问题，为进一步促进认证有效性，深化管理体系运行，我们愿就某些主要的问题与获证客户进行探讨、交流，以求提高认识，形成共识。

一、关于组织的方针和目标

ISO/IEC 17021: 2011《合格评定 管理体系审核认证机构的要求》的前言中有一个重要的表述，即“管理体系认证是独立地证明组织的管理体系：a) 符合规定要求；b) 能够自始至终实现其声明的方针和目标；c) 得到有效实施。”其中特别指明获证组织的管理体系应“能够自始至终实现其声明的方针和目标。”

无论是质量方针和质量目标，还是环境方针和环境目标等，虽然在相应管理体系文件中，就其文字量而言极其轻微，但就其意义却举足轻重。整个管理体系建立和实施的目的是什么？就为了实现其方针和目

标。对于这一点，有些组织的认识不够深刻。因此对方针和目标的制定、定期评审、以及实现情况的考核没有给予足够地重视，方针和目标的内容不够恰当，认证审核时，对定期评审等信息提供的有关证实也不够充分。

获证组织应特别审慎地制定方针和目标，方针和目标应有周期性（比如3年），应准确地反映自身的质量（或环境等）意图和目的，至少每年要认真地评审一次，要自下而上逐级地、定期地、真实地考核方针和目标的实现情况。

二、关于组织的领导作用

八项质量管理原则的第二项是“领导作用”原则，事实也表明，管理体系运行的好与差与组织领导的重视程度密切相关。组织的领导高度重视并身体力行，管理体系运行的就好。有的组织的领导重视不够，简单地依靠管理者代表，甚至只靠主管部门来推动管理体系的实施，致使管理体系运行不够好。

组织的最高管理者应亲自学习ISO9001等认证标准，应了解并适当参与管理体系建立及实施过程，应对管理体系的运行直接提出重要的要求；内部审核时，应主动接受对高层的审核，外部审核时，应参加首、末次会议及高层座谈和高层沟通会议；应真正、切实、有效地主持管理评审。

三、关于全员参与体系运行

“全员参与”也是八项质量管理原则之一，只有



各个相关岗位的员工都真实、充分地参加到质量、环境等管理体系实施过程中，其管理体系才能真正有效地运转起来。但某些组织没有做到这一点，似乎管理体系的运行是个别部门的事情，是个别人的事情；认证审核时，接受审核的人员也只是极少数人，有的甚至部门负责人都没有参与外部审核过程。

只要是岗位相关，该岗位的人员都要介入到管理体系运行中来，都要掌握认证标准的相关要求，掌握体系文件的相关规定，包括对认证标准中有关术语和概念都应清楚理解；认证审核时，与管理体系相关的职能部门的人员都应直接接受审核，不可由其他部门的人员越俎代庖，没有特殊情况，职能部门负责人应接受审核。

四、关于体系的持续改进

“持续改进”在获证组织已逐渐深入人心，已成为许多组织领导的口头禅。但在一些组织，对“持续改进”的策划及系统推进不够，“持续改进”出于自发状态；甚至有的组织不善于利用内部审核、管理评审、纠正措施和预防措施等活动来有效实施管理体系的持续改进。

管理成熟的组织每年都应自上而下地策划管理体系的“持续改进”，即按层次、按部门制定管理体系的改进计划，目的明确的开展数据分析、纠正措施和预防措施等活动。只有这样，组织的管理体系才能确保不断完善，不断提高运行水平。

五、关于过程方法的应用

ISO9001:2008标准鼓励组织在建立、实施质量管理体系以及改进其有效性时采用过程方法。对于过程方法的应用，东北认证有限公司在多次获证组织座谈会上做了宣贯和经验介绍。有的组织在积极采用、探索，并取得成效，但多数组织应用的不理想。

管理体系是由过程网络构成的，为使管理体系有效运行，组织应确定管理体系所需的过程，确定诸多过程的顺序和相互作用，确定每个过程的运行准则和方法，确定过程所需的资源和信息，对过程进行监视、测量和分析，确定并实现过程的预期结果，不断改进过程。希望所有获证组织认识到采用过程方法的意义，积极努力地应用过程方法。

六、关于组织的守法运作

按照国家认证主管部门的要求，获证组织必须强化遵守法律法规的责任和义务。在地方执法部门对认证的监管活动中，突出了对获证组织守法情况的监督检查。认证审核过程中，也加重了对组织“合规性”审核。但个别组织还是常常存在偏离法律法规运作的情况。

获证组织应注意收集并及时更新相关的法律法规及其它要求。对相关的法律法规及其它要求，应识别到适用的有关条款；应切实遵守相关要求，并真实地做好合规性评价。特别是对涉及资质、许可证的要按期换证，对需要年检的证照要按期年检，对应备案的企业标准等要及时备案，建筑施工企业要依法加强对分包工程的管理。这些都是认证监管的重要方面。

七、关于管理“两层皮”现象

管理“两层皮”的提法由来已久，意指获证组织管理体系运行的方法与传统的或习惯的管理做法同时存在，不能有机结合。一些获证组织不同程度地存在此问题。比如有的组织有一套为认证而新编制的管理体系文件，同时还有一套旧的但没有废止的管理制度。最明显的是，管理手册中有各部门的职责，而旧的管理制度中也有各部门管理职责，两部分职责规定的不一致或各有遗漏。

获证组织应下大气力解决管理“两层皮”现象，如果能结合采用过程方法是最根本、最有效的。如果暂时不能应用过程方法，则可以先从“文件清理”下



手，即全面清理、梳理、整理出一套有机融合的文件系统，划分文件层次。这个文件系统是以整个经营管理为对象而构成的，质量、环境等管理体系文件只是其中的一部分。应该说，文件系统的“两层皮”解决了，组织的整个管理按一套文件系统运作，也就基本解决了管理运作的“两层皮”问题。

八、关于增值审核的做法

多年来，东北认证有限公司坚持增值认证服务的理念，包括要求审核组向受审核方提供“增值审核”。这一理念和做法受到了广大获证客户的欢迎和好评。但为取得更好的效果，实践表明，受审核方的呼应和配合凸显重要。即在每一次审核实施之前，当审核组组长与受审核方初步联系、沟通时，受审核方最好能首先提出具体的“增值审核”需求，如对什么部门、什么过程或活动、标准的什么条款等进行重点审核。俗话说，“有饭送给饥人，有话献给知人”，这样适应获证客户的需求、目标更明确的增值审核，更能收到事半功倍的效果。

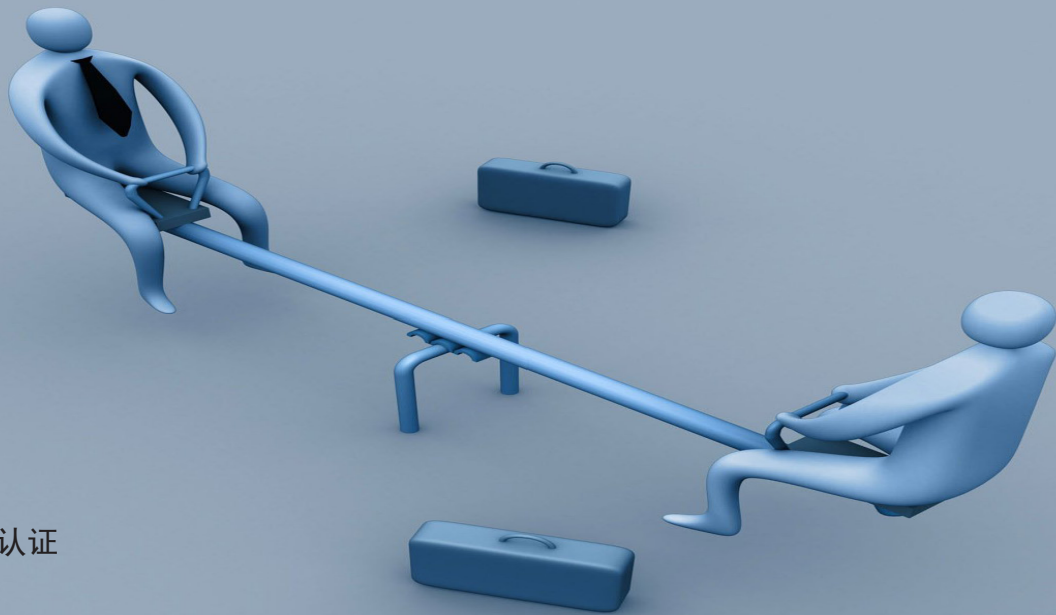
九、关于认证风险的控制

认证的风险来自两大方面，一方面来自于认证机构及其审核员自身是否规范运作，如果不能规范运作，将受到国家监管部门的查处或社会有关方的投诉，另一方面来自于获证组织管理体系运行的符合性和有效性，如果不具备符合性和有效性，属于认证结论虚假或者严重失实，认证机构和有关审核员也将受

到国家监管部门的查处或社会有关方的投诉。目前国家认监委、国家认可委、中国认证认可协会及地方质量监督局从不同角度加大了对认证活动的监管和查处力度，因此，东北认证有限公司愿与各个获证客户共勉，在原本规范运作和管理体系有效运行的基础上，更努力地提高认证工作规范运作水平和管理体系的符合性、有效性，这样才能更可靠地防范认证风险，使认证工作良好的开展。

十、关于认证的社会责任

认证的社会责任来自两个主体，一个是认证机构，一个是获证客户。东北认证有限公司将按照国家认监委最新发布的《认证机构履行社会责任指导意见》，努力承担“传递信任、服务发展”的社会责任，坚持“公正、客观、规范、诚信”的基本原则，通过科学的手段、严谨的作风、规范的程序、专业的能力、优质的服务和可靠的结果取得社会信任。同时也期望和要求获证客户承担起相应的社会责任，实现其管理方针和目标的承诺，确保管理体系持续的符合性和有效性，确保稳定地提供合格产品和不断增强顾客满意，确保满足法律法规的要求，确保取得良好的环境绩效和职业健康安全绩效，确保提供给社会的食品是安全的，将履行社会责任作为市场竞争、长远发展的基本动力。东北认证有限公司将与其所有获证客户携手并肩，积极践行社会责任，为我国认证事业和社会经济的健康发展做出应有贡献！





要热爱我们的质量事业

东北认证有限公司 李奎文

振兴中国或抓好一个企业会涉及到无数人和方方面面的艰苦工作，虽然不能说只要建立了完善的质量管理体系，落实了全面质量管理就能把企业的一切都搞好，但反过来说，如果一个国家或企业如果不实施科学的质量管理，不抓产品质量，不建立有效的质量管理体系，企业则肯定不能搞好。因此，我们职业审核员，就要热爱并认真的做好质量管理体系审核工作，以振兴中国为己任。要以高尚的职业道德、科学的态度当一名合格的审核员。下面谈谈本人从事审核的思路和做法：

1、抓住一切机会，引导企业端正认证的思想和态度

应该说，做为一名审核员或组长，从接到审核任务时，审核就已经开始了，要在与受审核方沟通，文件审核等过程中，一切从充分了解受审核方的情况、特点、体系建立和运作状态等入手，从发现问题入手，有针对性的引导和促进企业端正对认证的认识，建立和运行有效的管理体系。

2、努力做好高层管理者的审核

企业领导的质量意识（思想理念、道德和追求）和对质量的重视，对企业的质量工作和质量体系有效运行具有十分关键的作用，因此应对各种不同情况的最高管理者，有针对性给予帮助。

一是赞扬他们良好的思想理念和做法，并向人家

学习。二是加强引导，向他们灌输八项原则的思想和理念，企业的领导并不是质量管理的专家，不能向他们说教，因此在与他们审核座谈时，多谈企业当前的经营形势，多问市场、顾客、需求的变化、法规的变化，对企业经营的影响，以及为应对这些变化所采取的经营、技术和管理措施等。三是善意的指出他们不落实管理职责的做法。

对于审核员来说所谓心中有标准，是指对自己所审核的过程来讲，GB/T19001-2008标准的控制要求是什么？受审核方的管理体系文件对此规定的要求是什么？怎样做才是符合的？所谓心中有场景，是指自己审核的部门、过程或运作现场的场景，如职责是谁的，应有哪些生产设备设施、检测设备、文件、记录、标识、工作环境，以及管理状态才是合适的。场景也包括当时审核的是什么行业：如硬件行业大都是用图纸表示产品的结构，零部件的形状、尺寸、精度和机械性能等，而化工和制药行业会用产品性能数据表，规定产品的分子式、组份、成份、性状、颜色等，而不能向化工行业要产品图纸。

审核过程应把这三个方面有机的结合在头脑之中，去选择合适的样本，去记录其客观状态，并加以判断，才能做到客观、公正、有效的审核。

3、重点关注审核要求与客户感受

1) 关于7.1产品实现过程策划的审核



7.1产品实现的策划充分体现了GB/T19001-2008版标准“以预防为主”的思想,组织只有对拟开发并投放市场的产品进行充分的分析和策划,为产品实现过程、方法做出周密的安排,预测可能遇到的困难,并准备必要的物资、装备条件,才能确保产品设计一次成功,既快又省的、不失时机的投入市场竞争,使组织获得成功和发展。

审核产品实现的策划,首先是从识别产品的质量目标和要求入手,包括产品特性水平的目标,如电气产品耐受电压等级、多少万次无故障的可靠性指标;管道元件耐受介质、压力的目标,产品的目标成本,或年产量目标等等。这并不是质量手册中规定的产品合格率、顾客满意率等管理目标。我每次审核7.1时都要索阅顾客订货合同和技术协议中的要求,或市场调研报告中所识别的潜在顾客的要求,评价受审核方对产品质量目标确定的是否合理。

然后依据其质量目标和要求和产品类别、特点,审核评价其策划内容,分析其过程的确立、删减和外包过程的合理性,以及针对某些关键过程和难点所准备的文件、资源、设备等条件是否适宜而充分。例如,要生产100吨以上的铸件,就要有相应熔炼炉和能吊100吨以上的起重机。要生产500kv的变压器,就要有能产生800kv以上电压的试验电源;如生产年产品几十台设备,其工艺文件就要以简单扼要的工艺过程卡为主,要生产年产上万件的产品,就应该采用详细的一序一卡的工艺文件等等。这要靠适合专业的审核员审核。如果通过审核发现其策划的不够周密,不适合产品和行业特点或没有准备充分的条件,就应及时的给予指出或探讨,促进受审核方及时改进,避免误事。

2) 关于对7.2与顾客有关的过程的审核

很多审核员对“7.2与顾客有关的过程”的审核,主要是关注了7.2.2与产品有关要求的评审以及

7.2.3顾客沟通的有效性,而对7.2.1产品有关要求的确定,却没有给予足够的重视。通过对ISO9000族标准的学习,本人认为7.2.1是2008版9000族标准中最关键、最精彩的要求之一,是从职责上要求落实“以顾客为关注焦点”这一原则的实质性要求。

只要认真进行审核,将容易的发现,受审核方的营销部门和营销人员只重视了对现有产品的销售,并没有在一切有机会的与顾客接触之中,去调查、分析和理解顾客当前和未来的需求,没有形成有组织的市场调研活动,也没有像样的市场调研报告,特别缺少潜在顾客和未来对产品的明示的、潜在的需求和期望,没有如何在如何增强顾客满意度方面提出建设性的意见。

这样就给企业长远的发展、营销政策的调整和新产品的开发失去了科学及结合实际决策依据,很难适应激烈的市场竞争,更谈不上超越顾客的期望。这是目前影响我国企业发展的主要问题之一。

当前,认证行业普遍提倡增值审核,我想重视和做好对7.2.1的审核,肯定会对企业有很大的增值作用。

3) 关于对7.5.2生产和服务提供过程确认的审核

我通过对项目审核档案的审核发现,相当一部分审核员不能对7.5.2进行有效的审核,主要有以下几个误区:

(1) 看到有焊接过程、有热处理等过程就认为需对过程进行确认;

(2) 看到受审核方对特殊过程的设备能力认可了,作业人员资格鉴定合格了,就认为过程能力确认合格了。而不去审核该过程的输出(特性)是否采用特殊(如破坏性试验)的验证方法达到了过程输出的要求,有没有确认报告(如焊接工艺评定报告)加以证实。

我们在审核7.5.2过程时,思想上应特别重视,



因为这样过程的输出（多为产品内在质量特性）不能由后续的（常规）的监视和测量加以验证，使问题在产品使用后或服务交付后才显现出来，如压力容器在使用中，焊缝开裂会引起火灾、爆炸，因此标准要求：组织应对任何这样的过程实施确认。如压力容器的纵焊缝、横向焊缝，管接头的环焊缝等焊接过程都需通过焊接工艺评定，加以确认。以确认对该焊接过程受控状态策划（7.5.1）确定的一组条件（人、机、料、法、环）是否具有实现过程输出要求的能力。

如果这样的过程受审核方没有确认到位，我们又没有审核到位，必然给产品的顾客和使用者留下隐患，必然给受审核方和我们认证机构留下巨大的责任风险。

为有效做好7.5.2的审核一是要仔细审查产品主要零部件的图纸或工艺文件的产品特性要求，辨识对其内在质量有何要求。

例如，我审核了油田井口装置的大四通（属管道元件），图纸技术条件规定：额定工作压力37mpa，材质38CrMo，调质处理后，235~265HB，抗拉强度 $\sigma_b \geq 50\text{mpa}$ 。显然，235~265HB（硬度）可以采用布氏硬度计在零件的规定部位上测得，就不必确认。而抗拉强度 $\sigma_b \geq 48\text{mpa}$ 就不能在零件上直接测得，则必须通过对随炉处理同材质的试件，再对试件制取的试样做抗拉强度检测，才可以测得，因此，就必须对该件的热处理过程进行过程能力的确认。如热处理之后还要求检测内部的金相组织、夹杂物、白点、偏析等，也必须制取试样，解剖做金相显微组织的检验，则对其热处理过程也必须进行过程能力的确认。

因此，不能认为设备认可合格了，人员能力鉴定合格了，而且也按工艺参数施焊和控制了，过程能力就合格了。我希望我们的审核同行们能拿出点时间来，多学习学习类似JB4708-2000标准等技术标准和文件、以及压力容器监察规程等法规，充实自己的专

业能力，确保有效审核。

对于橡胶塑料制品当其生产过程（如炼胶、塑化、挤塑过程）技术文件中对输出的某些有怕过热、防焦化等要求的指标时，也应考虑按需要确认的过程处理，当受审核方有不同意见时，要向人家学习，应与其探讨：可询问对这些过程输出特性贵公司采用何种测量方法加以验证？加以界定。

4) 关于7.6监视和测量设备控制的审核

监视和测量设备的配置，以及控制的有效性，是证实受审核方是否有适合的检测能力的关键过程。

我每次审核7.6时，至少关注以下几个方面：一是体系覆盖产品出厂检验项目，所需的检测设备是否齐全，包括其种类、准确度和量程等是否满足测量试验项目的要求，即把产品标准中出厂检验项目与测量试验设备台账加以核对来判断。

如有一次我当审核组长对一家要求将其体系产品电力变压器的电压等级由110KV增加到220KV的体系进行监督扩项审核，当我审核7.6时，看到其主要的检测设备如试验变压器仍是进行110KV时试验变压器，便要求其提供用这台试验变压器做220KV变压器耐压试验的试验方案。结果发现还需增加2个大的电容器做补充，而这两个新购置的试验用电容器恰恰还没配上，因而该试压系统的测试能力准确性尚未确认。二是关注企业具有检定权的项目或制作计量单位的标准器是否经过地方计量单位的检定，该项目的计量检定人员是否有资格证书。三是关注7.6标准条款所要求的控制情况，这方面多数审核员都会做好。

上述谈到的这几个过程，是认证风险大的过程，也是我们应当努力实施增值审核的过程。

4、特别要重视对作业现场的审核

生产作业现场是各项管理职能，活动和结果交汇的场所。质量管理体系的各项要求，只有落实到生产作业现场，才能成为完整的有效运行的管理体系，必须对作业现场的审核给予足够的重视。



我在工厂工作20年，深深体会到很多管理的问题都会在生产现场暴露出来，解决了这些问题，对促进企业管理上水平有很大作用，这也是客户最为关注的。

对作业现场的审核，应恰当的选择2-3个关键的岗位或环节，并做好仔细的观察。如我到一弯头电加热后压力成型的作业岗位，这是弯头加工的关键工序，首先与操作者说明了审核目的，看了作业指导书之后，询问了本工序应重点控制的项目、方法以及注意事项等，操作者回答与作业文件基本相符。该工序使用的设备、模具、量具、仪表等也符合文件规定。然后观察他们加工了3个弯头，发现这3个弯头的90度转弯处和管口部位的形状尺寸相差较大，有的大约已超差。我进一步观察和分析其原因，结果发现控制挤压成型压力的压力表指针一直没有动。作业指导书规定成型压力要控制在2.5~3.0mpa，操作者说，因为压力太大，一打开阀门就把压力表冲坏了，所以一直不敢开，压力没法控制。（这就是加工弯头质量不稳定的原因。）我出具了不符合报告，第二天企业技术方面改进了工艺方法，正确使用压力表后，弯头质量明显好转，企业领导非常满意。

上述的例子都是仔细观察的结果，并不是说到生产现场审核就是为了寻找不合格或者肯定会发现不合格。审核中生产的工序控制绝大多数是合格的，发现不合格肯定是少数。如果经过仔细观察了，没有发现失控现象，则说明生产现场确实处于受控状态，我们就会很放心，如果发现了不合格，等于给企业堵了漏洞，人家也会钦佩审核人员的负责精神和科学的工作作风，从而加强质量控制，也会增加对认证机构的忠诚度。

如果不仔细观察，人家天天那么干活，审核人员一走一过将什么也发现不了，等于走了过场。长此下去，客户真的会认为认证审核没什么用了。

5、关于不符合报告的出具和处理

通过审核抽样总会或多或少的发现不符合项，并出具不符合报告，以促进受审核方持续改进产品、过程或体系。

1997年我去英国学习环境管理体系高级审核员，鲍勃老师讲课时说，即使你不审核其他过程，也必须审核不合格和纠正措施，如果受审核方能不断的发现自己的不合格，并认真采取纠正措施，那么他的环境管理体系肯定会是好的或逐步好的。

这些年来随着认证转向买方市场，而且有一些受审核方的认证目的是拿到认证证书，对于如何改进管理体系根本不放在心上。其主管部门的负责人，一是怕采取纠正措施麻烦，二是在企业领导面前暴露多的不合格，怕影响不好。总是说开一个两个不合格报告就行了，你们把问题口头告诉我们，我们肯定会改好。这样不合格报告就开的很少，往往是一个管理体系一个不合格报告，而且都是合格供方未评价，授权放行人员未授权，某个量具为未检定等容易改的问题。结果第二年审核时影响大的问题依然存在，给受审核方、顾客和认证机构留下很多风险。

在出具不符合报告方面，我的原则是凡是对产品、体系和过程有明显影响的都应出具不合格报告。如有一次审核发现，车间正在加工仪表零件，其上螺纹（起连接和密封作用）扣挑的很尖，明显小于60度，我问操作者小刘，用什么量螺纹合格与否，他拿出一个螺母往上套，很松，问他为什么不用螺纹环规测量，结果是按工艺配置并获得，就开了不符合报告。因为这样的不符合不解决，将长期影响产品质量。对受审核方不欢迎开不合格报告的企业或审核中哪个部门和单位有不合格报告就严格扣罚的企业，我当组长的做法是，把发现的不合格，向企业管代或主管部门领导说明情况和危害，然后请他们表态，凡是你们自己认为必须改的问题，我们就开不符合报告，



结果人家对发现的问题都同意开不符合报告了。目前有相当部分企业，认证之前匆匆忙忙的建立了一个体系，草草的积累了三个月的记录，企业的质量管理水平并没有明显提高。认证审核人员就应当通过审核促进受审核方在管理上再爬个坡，以增强其质量保证能力，减少认证风险。而出具不符合报告迫使受审核方采取纠正措施则是促进企业管理上再爬一个坡，再上一个台阶，并建立一个持续改进的机制，则是最后一个关口。这对组织完善和运行一个有效的管理体系十分重要。

如我们去某石化配件厂审核，出具了9份不合格报告，有6份不符合报告属于产品实现过程或对产品质量有影响的不符合。虽然在沟通上解释了审核组的良好意愿，但在末次会议上受审核方的厂长和管理者代表的脸上一直没有笑容。企业用了一个多月的时间

采取了纠正和纠正措施，消除了所有9项不合格及其原因，采用图片、照片和文字资料等证实，NAC评定通过了认证。当该厂管理者代表来公司取认证证书时，他非常激动，真诚的对我说：“通过对不符合报告采取措施之后，我们的废品率下降了一大块，粗算一下，到年底也得省下十几万元，现在我可明白你们的良苦用心了”。

作为一名70多岁的老人，即将退出我多年从事并十分钟爱的质量认证事业，现在把我的做法和经验写出来，与关心热爱质量认证事业的人们一同分享，愿我们从事认证审核事业的同行们，以坚定的志向和信念去摆脱金钱的诱惑，以坚忍不拔的韧性去克服各种干扰和魔难，通过不断的学习充实自己，增强能力，在我们认证审核过程中，引导和促进认证客户的质量和管理健康发展，使我们的质量事业和认证事业持续前进。





内审在管理体系中的推动作用

辽宁省摄影测量与遥感院

我院于2000年首次通过ISO9001认证，通过近十年的质量管理体系运行，取得了较理想的效果，尤其是内审对管理体系的推动方面，作为管理者代表谈几点体会。

1、关于内审员

在体系认证的初期，我院的内审员多为普通员工，而少有部门领导，更谈不上高层领导。因此，内审员对部门和高层领导的审核，常常流于形式。我们发现了这个问题，因为内审员的工作不是一项单一的技术工作，更是一项管理工作。因此，我院非常重视内审员队伍的构成，安排了院、部门领导参加内审员培训，壮大了内审员的队伍和内审员的结构，通过内审员去推动体系的有效运行。通过单位领导对内审活动的支持和关注，包括所有的观察项、纠正措施的细节以及受审核部门配合细节等。一位从中感到切身之痛、切身之忧和切身之喜的领导，他的表情和态度是会被员工感受到的，内审员此时不能把自己机械地放到被审核方的地位，要善于“放大”领导在过程中的作用，毕竟单位领导是管理体系最终推动者。

2、有效的沟通

内审的目的是通过内部审核来确定质量管理体系是否得到有效的实施和保持，因此内审活动很讲究形式，记录也比较复杂，如果脱离本单位传统和现实，内审活动的效果不会理想，其主要原因，要尊重单位传统，使内审活动基本符合本单位的既有

惯，同时还要面对现实环境和条件。要做到这些，既要考虑一些具体过程中的技巧，又要反思内审程序的策划是否得当。在使用审核用语时要考虑管理基础和既有习惯，不能生搬硬套，那会使人感到走形式，也会为人们绕开实质性问题提供借口，甚至由此产生距离感。保持单位内部既有的沟通方式不会影响审核效果，反而会顺畅的多，正所谓包子有肉不在褶上。

3、适宜的方式

内审是一种新的管理形式，相对而言，员工都处于被动接受状态，内审组长应起引导作用，更要尊重本单位的内部习惯，尽量不要让内审活动中的做事方式、方法和气氛与从前出入太大。如果组长控制适当，不让大家有不适应的感觉，能够把注意力集中在所谈的事情上，内审工作就已经成功了一半。

如果你只是请最高管理者在你的计划上签个字，而他对内审程序和具体安排不了解，那么他不会投入，当然也不会实实在在地支持这项工作，只能讲几句原则的话来表示支持而已。如果在末次会议前不向最高管理者汇报，而让本单位最高管理者在不知情的情况下听取内审组的“诚恳意见”，这种做法是不适宜的，不利于对质量管理体系的推动。

4、不符合项的处理

对于不符合项的处理，个人认为不应该全部由



内审员代替责任部门来进行原因分析，对于某些不符合项，内审员不会比受审核部门更清楚原因，因此，有些不符合项由责任部门确定不符合原因更为现实。同样，相应的纠正措施也应由责任部门来定更为符合实际情况。

如果无论问题大小、轻重，一律开具“不符合”，而表现不出它们的区别，一定会让人感觉到不舒服，事实上也应该是有所区别的。管理体系应有助于所发现的问题被区别对待，合理解决。虽然克服随意性是我们的管理目标之一，但也要尊重合理性，保护和支持主观能动性。

对“不符合报告”中同时列出了内审员的“处理意见”栏和受审核部门的“确认与承诺”栏，这是一种比较适宜的沟通过程的书面显示，非常趋近传统做法。这种方式既尊重了受审核单位，又允许内审员的

看法得以表达，往往能够保证问题处理最大限度的合法化。也许领导对所发现的内审中的不符合项，不像从前他对员工违反规定那么敏感，增加“可能的危害描述”，这将有助于说明遵守相关规定的重要性，或许会有实际作用，有时员工也需要这种提醒。另外，如果当事人承认没有进行某项活动，就不要再使用“无证据表明”这样字眼，虽然从态度上显得更慎重，但已经和事实不相符了。

总之，内审的活动是由内部审核员用现场审核的方式实施的，其目的是评价质量管理体系运行的符合性和有效性，同时，内审员的能力及沟通方式对内审的有效性十分重要，不仅应该了解本组织的生产过程的运作特点，还应熟知审核准则，掌握技巧，通过培训和审核实践了解、掌握相关的知识和技能并提升审核能力，为质量管理体系有效运行提供帮助。





统一思想 提高认识 内功为本 强化培训

沈阳市振东建设工程监理有限公司

随着公司不断的发展和壮大，新的工程项目不断的增加，监理业务量日益增大的市场形式，监理工作风险也随之增大，安全生产形势严峻，质量控制不容轻视。我们将面临越来越多的挑战。为了适应市场经济的发展，不断提高企业管理水平，使公司管理科学化、规范化；不断提高服务质量，降低消耗，减少浪费，增加效益，增强社会信誉和市场竞争力；确保公司稳定的提供满足顾客和适用法律法规要求的建设工程监理服务。沈阳市振东建设工程监理有限公司监理了质量管理体系，根据GB/T19001—2008《质量管理体系要求》，编制了Q/ZDLJ.G01.01—2010质量手册和程序文件，并发布实施。

质量手册中第6.2人力资源要素中的6.2.3条，能力、意识和培训。此要素要求根据公司的发展需求和人员评价情况，制定年度培训计划，并按计划组织实施培训，确保与质量管理体系有关的所有人员都经过相应的教育和培训，具备从事工作所必须的能力或资格。随着2012年公司“科技兴企”战略的实施，总工办积极响应号召，充分发挥技术带头作用，会同人力资源部、安监部及相关部门调查员工的培训需求，积极计划、组织、安排了2012年春季培训工作。同时制定了公司长远的培训计划和目标。

公司组织培训的宗旨是贯彻落实柴永江董事长在2012年新年贺词中提出的“科技兴企”战略的实施，

总工办积极响应号召，充分发挥技术带头作用，会同人力资源部、安监部及相关部门调查员工的培训需求，积极计划、组织、安排了2012年春季培训工作。同时制定了公司长远的培训计划和目标。

公司组织培训的宗旨是贯彻落实柴永江董事长在2012年新年贺词中提出的“科技兴企”战略。培训目的是：使我们的员工有过硬的专业技术，了解业主的管理理念和企业文化，培养复合型人才。掌握监理工作依据、基本的工作程序、方法和内容等监理业务知识，并将所学到的知识与工作岗位需要相结合，最大程度的运用、发挥其价值，做到学以致用，解决工作中的难题，增强责任心，增强现场施工风险意识，提高员工自身的职业价值，从而完成自然人→监理人→振东人→业主信赖人的转变。使员工意识到自己所从事的工作对于实现质量方针、目标、满足顾客和其他相关方要求的重要性。并努力为实现这些要求不断地进行工作质量的改进，从而为公司的发展做出贡献。

培训的原则是全员培训，人力资源部将重新建立员工培训档案。

培训的流程：人力资源部负责管理整体培训体系的运行，总工办制定培训内容、培训对象、培训讲师、编制考试题报到人力资源部。人力资源部根据实际情况确定学习、考试时间、培训人员的安排。分初级、中级、高级三级培训。



初级培训是进行监理业务基本知识的学习，完成从自然人→监理人的转变。内容是《建设工程监理规范》《建筑施工安全检查标准》；中级培训内容是专业施工规范、安全技术规范、专业识图、员工手册、企业文化，是完成监理人→振东人的转变；高级培训内容是项目管理、业主的管理理念和企业文化、跨专业学习、培养复合型人才，完成从振东人→业主信赖人的转变。所培训的内容均是员工必须全面、扎实、熟练、准确掌握的。培训形式：初级培训采取集中授课，随堂闭卷考试的形式；中级培训针对公司指定的专业施工规范、安全技术规范等课程，以项目监理部为单位在每周三下午的学习日集中学习，由总监或总监指定的讲师授课，形成本项目部每周的学习记录。公司将对项目部的学习情况进行检查。除参加项目部组织的学习以外，要求员工在业余时间对公司指定的课程进行自学。总工办指定讲师负责答疑、编制考题。专业识图采取集中授课的形式。

考核方法：员工通过项目部组织学习和自学完成指定规范的学习后，参加公司组织的统一闭卷考试。考试时必须严肃考场制度，遵守考试纪律。不允许携带与考试内容有关的规范、笔记等资料，保持考场安静，不允许交谈、研究、抄袭他人答案或有意让他人抄袭，违者经监考老师警告后仍不改正的取消考试资格，按不及格处理，等待补考。情节严重者公司将通报批评。考核结果将由人力资源部记入员工培训档案。

公司建立了员工入职、监理实施阶段常态化的培训体系和星级的讲师队伍。讲师均是公司员工，经过人力资源部认证，具备较高的专业知识水平和讲师基本素质，能够进行课堂授课的人员。我们还将不断增加师资力量，把振东监理变成学校，不断总结经验，使我们的培训工作进一步完善和提高。通过培训让员工充分认识并认同公司的企业文化，找到归属感，

明确自己的工作内容和工作方法，迅速找到自己的位置，不断学习成长，明确自己的发展途径，围绕公司的发展战略树立职业发展目标。核心力量是公司未来发展的关键。老员工通过培训和不断地学习提高自我管理能力，自我学习能力，基础和独立工作能力，言传身教和合作、创新能力，监理业务能力。员工在学习不断提升自己、超越自我、勇于担当，以扎实的专业技术知识和过硬的监理业务能力来保证现场施工的安全和质量。

建立学习型团队，建立健全培训体系，从而建立一个具有核心竞争力、不断取得成效的团队，提高技术水平是企业发展的根本，专业知识的储备是做好监理服务的重要保障。我们要统一思想，提高认识，内功为本，强化培训，将施工各阶段监理工作落到实处。使公司质量管理体系得到有效实施与保持，公司年度质量目标得到全面实现，监理服务质量得到持续保证，公司的管理水平得到进一步提高。从而实现“千里万里，总有振东监理”的宏伟目标。





常抓不懈 持续改进 确保质量管理体系持续有效运行

中国能源建设集团鞍山铁塔制造总厂

鞍山铁塔制造总厂始建于1953年5月，一直是电力行业大型修造企业之一，2011年9月隶属于新组建的中国能源建设集团有限公司，现有员工1000余名。质量管理体系建立于1995年年初，20个要素的模式，经过近一年的运行后，于1996年1月在同行业中率先通过了ISO9001 idt GB/T19001认证。

十几年以来，我厂质量管理工作一直以质量管理体系为载体，经过了历次换版审核、再认证审核及年度监督审核。十几年如一日的常抓不懈，通过一系列措施和方法的有效运行和持续改进，实现了质量管理水平、工作质量、产品实物质量和售后服务质量的逐年提高，提升了产品对市场持续获取的保障能力。

十几年的质量管理体系运行虽然不短，但由于受对质量管理体系系列标准的理解和我们管理水平的制约，只能结合我厂质量管理体系建立、实施和改进的经历谈点粗浅的经验，仅供参考。

一、质量管理体系文件的编制和完善

我厂最初质量管理体系文件——质量手册、程序文件——由聘请的四位咨询老师，到我厂各有关单位询问，并陆续开了几次座谈会了解有关情况后写成的。但与之配套的第三层文件没有编制，而是沿用我

厂历年发布实施的规章制度、管理标准、工作标准和技术标准汇编等文件。这样编制的质量手册、程序文件比较符合质量管理体系标准，但由于咨询老师对我厂实际情况了解有限，所以写成的文件与我厂实际不是十分合拍，实施起来有一定难度，加上运行之初不是十分习惯。另外运行手册、程序文件与第三层面的支持性文件很难对应使用，这种情况困扰了我们很长时间。

为了摆脱这种不利局面，我们购买了相关学习资料自学，派专人参加东北认证公司培训班、认证单位座谈会听取先进认证单位的经验和介绍，逐步地培养起来自己的认证人才队伍。通过一定时间的知识和经验的积累和运行实践，自GB/T19001—2000质量管理体系标准换版开始至GB/T19001—2008版换版实施，我们成功的依靠自己的力量，结合我厂机构调整、设备工装的改善及人员素质的不断提高等条件编制出新版的质量管理体系文件。

截止到现在，我厂依靠自己的力量编制并形成了1本质量手册、6个程序文件、20个控制方法及若干支持性文件等系统的体系文件，这些文件与实际管理密切相符，基本保证了在满足标准要求的前提下企业怎



么干就怎么写，部分还进行了拔高处理，保证了我厂质量管理体系持续改进、正常有效的运行。

二、质量管理体系的实施

质量管理体系的实施如同初始编制的体系文件一样，经历了水土不服的阵痛，体系文件运行与实际管理经历了从两层皮到逐步适应，直到完全融合等阶段。目前我厂质量体系运行如同其它管理工作一样已经纳入常态化管理，逐步深入人心。具体做法简要叙述如下：

1、以质量方针和质量目标为纲

所谓质量方针就是由组织最高管理者正式发布的关于质量方面全部意图和方向，而质量目标则是在质量方面所追求的目的。由此可知，质量目标是在质量方针的原则和框架下具体追求的目的，质量目标追求的结果应能实现质量方针的质量承诺。相对而言，质量目标更加具体、有针对性。确保质量目标的建立和实现就是最高管理者的重要职责。

为了建立清晰的质量目标，十几年来我厂高层管理者高度重视质量方针和质量目标的管理工作，每年年初组织审定质量方针，制定或调整总厂的质量目标，并批准分解到有关职能部门和分厂。各单位再依据分解的质量目标制定本单位的目標，同时将这个目标分解到各工序、班组和个人，经单位领导审批后上报到质量管理部门。质量管理部门据此每月检查、验证考核各单位质量目标实现情况。发现未实现目标情况，及时了解原因，并根据其必要性下达整改通知单以便采取纠正措施改进。由于高层及中层管理者的重视，真正做到了保证质量方针和质量目标自上而下层层分解，自下而上级级保证。

2、提高全员顾客意识、质量意识、市场意识和责任意识

质量管理工作和质量体系建立、运行的目的，就是通过满足顾客要求，让顾客满意，甚至超越顾客的

期望。为了这个目标，我们千方百计想办法，如职工大会、班组长以上干部会议、厂报宣传、产品质量图片展览、模拟工地验收产品、工地现场参观等多种形式，提高员工质量意识和责任意识，使员工认识到失去了市场就意味着失去顾客，失去顾客企业生存难以保障，最终直接影响我们自身的生活质量。而市场、顾客的落脚点就是质量和责任。通过系列活动和每个工程反馈的方方面面的质量问题，逐步强化了全体员工为顾客意识、质量意识、市场意识和责任意识。

3、结合质量月活动、生产许可证年审等活动强化质量管理

单纯为了认证而建立质量运行体系是没有生命力的，近年来我厂结合国家一年一度的“质量月”活动，产品生产许可证年检、换证、升级，产品创优、行业检查等工作，特别是年度监督审核，不断丰富、完善我厂质量管理工作，每年的质量月活动，我们都以质量管理为主线，加强内审、产品质量检验力度，大张旗鼓的用标语、厂报、各级人员质量培训等活动，特别是开展活动后认真进行总结和考核，评出一、二、三等奖。把年度监督审核当成人的年度健康体检，审核出的系列问题有落实、有改进、有提高。以此推动质量管理体系更加持续、稳定、有效地运行。

4、日常质量管理工作与滚动内审、集中内审和管理评审有机结合

为了促进质量管理体系持续有效的运行，我们结合管理评审、过程的监视和测量活动每年初就策划编制年度内审方案，经过管理者代表审核、批准后实施，各过程归口部门（如营销、生产、工艺等）、质量管理体系主要管理部门——质量保证部等——有计划的进行生产过程、体系运行情况检查，坚持常抓不懈，经常提醒，这样就保证了体系运行不偏离正常的运行轨道。



三、质量管理体系的持续改进

没有改进就没有提高，近年来我们一直坚持结合质量方针、质量目标考核结果、顾客满意度调查结果、客服人员反馈的工地质量信息、厂内产品质量监督检查、过程产品质量控制信息、各类质量信息汇总结果等，坚持经常并有针对性的发出整改通知单，督促有关单位制定、实施纠正措施若干项。与此同时技术、质量、人力资源、生产、营销等各类部门结合实际分析、发现潜在的不合格，积极有效的采取预防措施每年1-2项。保证了质量体系不断完善和更新。

1、制定措施，依规制企。建立二级质量管理网络，明确部门一把手为质量第一责任人，强化了全员全过程的管理。不定期修改完善质量奖罚规定、各专业工艺规定，制定年度质量工作计划。

2、组织培训，强化责任。积极组织员工参加各项培训，获得知识的同时，提高各项技能，转变工作态度，质量意识深入人心，真正做到工作前知道质量，工作中确保质量，营造出全厂上下人人关注质量的良好氛围。从而使得各工程质量逐年稳步提高。

3、监督检查，奖罚分明。加强了对新产品、新工艺、新材料、新设备的应用和关键过程、重要原材料的监督检查，合格供方质量保证能力检查和对重点外购品的强制监督复查，提高了各类采购品的质量控制预防能力。加大质量考核力度，突出加强了对各单位专职检查员的监督检查考核。

四、严肃质量考核，落实质量责任

1、考核部门，奖罚并重。按月对各单位从厂内和工地两部分分别进行考核，分清责任，限期整改，按质量奖罚规定予以处罚。质量体系改进效果明显，产品质量指标真实稳定，积极采取纠正预防措施，产品质量有重大改进和提高的单位给予充分肯定。

2、细化考评，奖罚分明。从未按要求执行各项制度和处置质量问题、重复质量错误的发生次数、审核中不合格项的整改力度、采购品质量问题、各项检

查中发现未按质量体系程序文件有效执行等方面以及未达到质量指标要求的单位，对相关责任人进行处罚。对预防质量事故积极努力，成效显著的单位和个人以及考评前三的单位进行奖励。

五、质量体系运行波浪似前进，螺旋似上升

总体看来，多年的质量管理体系运行轨迹是波浪似前进，螺旋似上升。我们即体验到了改进、完善、提高的成功喜悦，也遇到了交接走样、工艺打折、程序简化等严重影响产品质量的习惯性做法，造成质量波动性很大，纠正起来也十分困难的烦恼困扰。具体体现在：一是质量目标拔高困难，目标值一直徘徊在一定的范围内；二是纠正措施实施后只能在一定时间段内不重复发生，但过了一定时间段后又陆陆续续不同程度地重复发生了，即只能在一定时间段内有效，不能长期有效，彻底杜绝不合格品的发生几乎是不可能。从而持续改进、有效运行就成了必要手段。

这些难题已经成为影响塔厂这个老国企质量体系运行水平进一步提高的瓶颈，始终处于徘徊不前状态。如何保证鞍山塔厂这个大果园的每个苹果都是又大又圆的，合格的，似乎很难。诸位同仁和专家有何良方？请多提宝贵意见，让我们共同为质量管理体系的持续改进、有效运行而努力。





持续改进原则在企业绩效评价中的实践

沈阳造币有限公司

目前，印制行业现代企业制度改革不断深化，“小面额货币硬币化”发展战略持续推进，中国印钞造币总公司“十二五”规划已经明确提出，在2011年至2013年间要扎实推进并实现精细管理的目标。因此，沈币公司各项工作迫切需要以提升管理工作的效率、效能为核心，不断拓展管理思路、优化管理方法，加强基础管理和专业管理，切实提高管理的针对性、科学性和综合性。

本文以沈币公司精细化管理目标为出发点，应用持续改进原则引入多维动态对企业绩效评价方案进行了探索性的设计和实践。

一、背景

在“十二五”期间，沈币公司各类硬币生产任务，呈现逐年持续增加的趋势。在这种情况下，既要保证安全优质保发行，又要追求经济效益和价值创造，这对沈币公司的企业管理提出了更高标准的要求。构建适合沈币公司管理需要的绩效评价模式，将绩效管理工作系统化、标准化、定量化，围绕管理目标做精做细，优化流程建设，坚持标准管理，加强过程控制，是企业各项管理工作不断发展、提升的基础。

沈币公司绩效评价是公司战略管理的重要组成部分，是公司阶段性管理重点的风向标，也是各级员工职业生涯发展规划与教育培训的客观依据。目前，沈币公司的绩效评价方案和制度在实践中还呈现出一些

亟待解决的问题。

（一）评价指标不够全面，缺乏动态性和系统性在绩效评价方面，沈币公司的绩效评价制度虽然规定部门考评的多个指标和考核的重点，但面对公司组织机构中各部门的工作的多变性和复杂性，原有考核指标体系的不足之处也日益突现。主要表现为，重要绩效目标考评侧重于对公司生产、工艺、质量等量化指标的控制，指标覆盖范围小，对指标实现过程中出现的问题缺少分析描述；考核指标只设基准值不能实现动态性，定性考核多于定量考核，缺乏数据分析的基础，说服力较差，而且部门之间的联动考评指标缺乏系统性。

（二）考评相关方的互动参与性和评价信息的披露不够沟通和协商是决定绩效评价发挥作用的重要因素，有效的协商与沟通，可以消除由于信息纰漏不畅造成的误解和抵触，消除绩效管理阻力，从而保证评价的科学性和有效性。沈币公司既往的考核评价忽视了沟通环节，部门和员工作为被考核者，往往只知道考核结果，而对考核的目标、内容和标准等知之甚少，只是被动的接受上级管理者的考核和评价。这一方面使得考核的透明性和权威性受到质疑；另一方面，由于缺乏部门和员工的参与，评价缺乏互动性，也不利于评价指标的改进和完善。

（三）评价输出单一，对绩效的改进效果不明显



沈币公司既往的绩效考评输出仍停留在以“扣、罚”为主的负激励阶段，考核事项侧重于对公司专业管理细节的管控，对企业战略目标的实现和现行管理政策引导作用小，企业核心管理工作不突出，没有为在何处可以持续改进企业绩效提供依据。

二、内涵

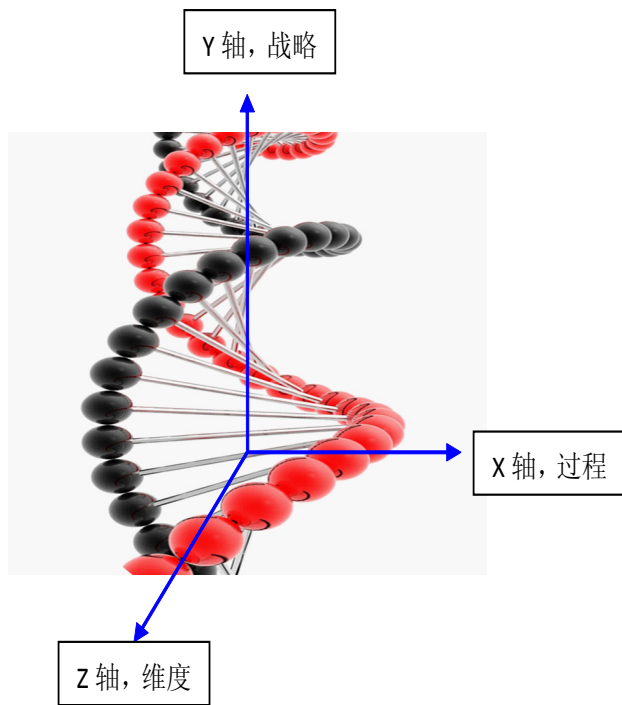
持续改进总体业绩是组织永恒的目标。依据中国印钞造币公司未来十年发展规划和沈币公司“十二五”规划确定的企业发展目标，结合国内外的研究成果与实践经验，综合分析沈币公司面临的绩效管理现实问题，“多维动态绩效评价”从绩效评价利益相关者(评价与指标)的多维性、绩效评价价值取向的动态性、绩效评价工作的持续改进过程等三个角度，构造了一个全新的企业绩效管理方案。

体现持续改进原则的“多维动态绩效评价”提供了一种将公司战略统一、连续地得到贯彻执行的有效方法。通过“多维动态绩效评价”可以将工作标准、部门职责和公司战略有机的结合在一起，从而督促和确保部门、个人利益与公司整体战略保持高度一致，为公司人才的培养、选拔确立科学的依据，并引导员工行动自觉按公司的发展要求培养自身的能力。

三、主要做法

(一) 基本方案设计

作为公司综合管理体系一部分的绩效管理体系将公司的战略、资源、产品实现和各项业务有机地结合起来。“多维动态绩效评价方案”是沈币公司绩效评价体系构建的逻辑框架或“路线图”，是沈币公司整个绩效评价工作的理论支持和操作技术指南。该方案是由“绩效评价过程的动态、持续性”和“绩效评价利益相关方的多维、开放性”组成的持续改进体系构成。如图1所示：



图例：红色——绩效评价过程的动态、持续性螺旋
蓝色——绩效评价相关方的多维、开放性螺旋

图1：多维动态绩效评价方案

1、绩效评价过程的动态、持续性

依据PDCA循环建立绩效评价过程，主要由“绩效目标确定阶段、绩效角色定位阶段、绩效流程规范阶段、绩效工具梳理阶段、绩效协议协商阶段、绩效评价实施阶段、绩效结果激励阶段、绩效诊断改进阶段”构成，如图2所示。这八个阶段的顺序展开，构成绩效评价方案一个完整的实施周期。在每一个绩效评价周期内，八个绩效阶段依次展开，每个阶段都是动态实施的过程，并且每一个阶段成为下一阶段的基础和前提。同时，一个周期绩效评价的结束，通过不断的反思、诊断和改进，并实施预防措施，为下一周期的绩效评价奠定良好的运行基础，从而使新一轮的绩效评价得以顺利开展。整个绩效评价管理体系实



一个周而复始的持续改进的动态过程，沈币公司总体绩效水平将呈现螺旋上升态势，对于特定管理任务的完成和公司战略目标的最终实现来说，起到关键的推动作用。

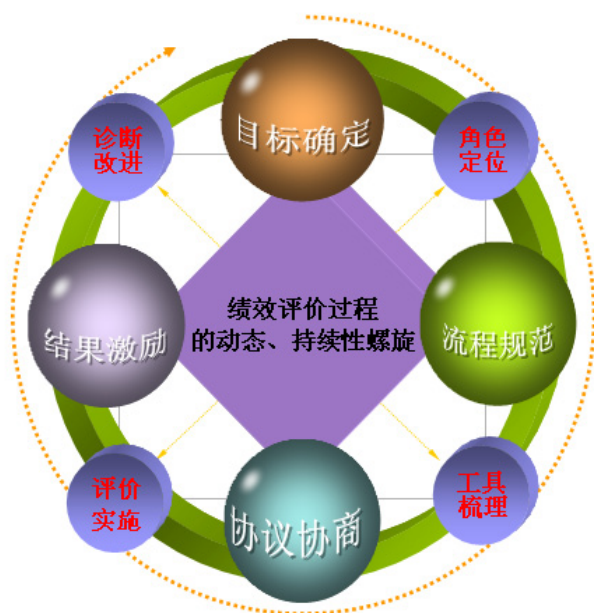


图2：绩效评价过程的动态、持续性螺旋的八个阶段

2、绩效评价相关方的多维、开放性

依据相关方理论和平衡计分卡理论建立评价方案，主要包括“绩效评价相关方（考评与被考评者）的多维开放性结构”和“绩效评价指标的多维开放性结构”构成，如图3所示。在复杂多变的经营环境中，科学的绩效评价应该是动态、开放、多维度的展开设计与实施。

根据不同的绩效管理评价目的，选择不同的评价者和评价指标，而且多个维度的权重也各不相同，不仅要考虑公司和部门的绩效结果，例如QCD（质量、成本、时间）等指标，还要考虑部门和员工的行为过程、财务状况以及顾客满意度等诸多要求。另外，在企业绩效评价过程中，因为不同的利益相关者对同一评估对象会产生不同的关注焦点，进而得出不同的结论。所以，在选择特定的利益相关者作为评价与被评价主体时，应根据特定利益相关者的利益要求和特点，进行绩效评价多维度体系设计。

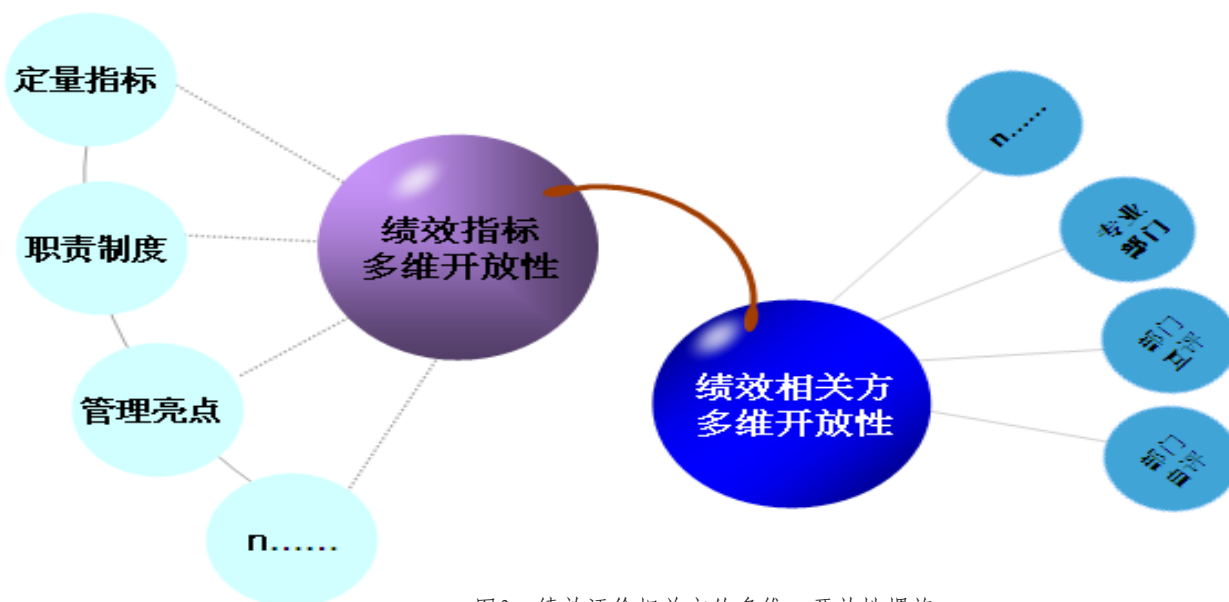


图3：绩效评价相关方的多维、开放性螺旋



3、二者是相辅相成的联动协调关系

整个评价方案中，“绩效评价过程的动态、持续性”是沈币公司绩效评价的主线，“绩效评价利益相关方的多维、开放性”为上述评价主线的八个阶段提供指导思想和行动工具，并持续作用于每个阶段，即评价主线的每个阶段都需要时刻开展多维开放性评价，并通过每个阶段的实施和一个完整绩效评价周期结果的诊断改进，不断完善“多维、开放性”的理念、结构和工具。

（二）评价方案的实施

沈币公司以“绩效评价过程的动态、持续性”为主线，以“绩效评价利益相关方的多维、开放性”为指导思想和行动工具，开展了全新的绩效评价工作，具体实施阶段如下：

1、确定多维度绩效目标阶段

沈币公司的使命、愿景、核心价值观是经营管理的起点和终点。因此，从公司战略出发，首先明晰和宣贯沈币公司的愿景（终极目标）、长期战略目标（十年）、中期战略目标（“十二五”规划），并把上述目标分解到年度，形成年度经营计划，然后再分解落实到部门，形成部门绩效目标，进而落实到具体工作岗位的员工，形成员工的绩效指标。

在实施过程中，沈币公司从“年度综合计划”、“目标责任状”、“党政会议决议”、“月度重点工作分解”以及“企业管理标准”等环节中，获取多维度绩效目标。目前，沈币公司整合、改进及确定的多维度绩效目标如下：

维度（1）：绩效定量指标

从绩效指标层面反映部门如何实现量化指标最优化，是部门提升管理水平的最终目的。该评价维度，通过指标实际数值与部门年度《综合绩效目标管理责任状》约定的指标值对标进行评价。

维度（2）：职责制度履行情况指标

从职能履行层面反映部门职责及业务流程的履行情况，是部门提升管理水平的基础。该评价维度由公司高管及综合评价工作组，针对各部门评价期内的工作职责及目标的完成情况进行评价。

维度（3）：业务相关方（客户）指标

主要包括业务水平、沟通能力、办事效率、工作作风等方面的工作指标，是验证部门提升管理水平的必备环节。该评价维度包括公司高管评价及各部门相关性互评两部分。

维度（4）：管理亮点及突出成绩指标

从管理提升层面反映部门改进与创新的能力，是部门提升管理水平的核心要素。该评价维度由综合评价工作组，针对公司确认的重点评价单项工作完成效果进行评价。

维度（5）：其他根据工作需要确定的指标

为了满足不同绩效评价任务的需要，根据具体绩效评价要求增加或者减少评价指标，保持评价指标的开放性。

2、定位多维度绩效角色阶段

在绩效评价管理过程中，角色理论充分证明了现代绩效评价工作应该是多维度，在组织管理行为中，把组织的各个部门和各级人员在绩效管理中的角色分工做好，才能保障绩效评价的执行力，实现绩效评价的客观公正性。

目前沈币公司确定的部门绩效评价角色包括：

角色（1）：部门自我评价

规范部门月度工作总结报送要求，配合公司开展月份综合管理评价，落实司务会议部署工作目标，优化信息收集渠道。各部门根据《综合绩效目标管理责任状》约定的经营指标、工作目标，涵盖公司年度重点工作落实情况、司务会议部署工作落实情况、政工例会部署工作落实情况、部门专业管理工作开展情况等内容，并着重分析部门所取得的

成绩、经验及存在的不足、问题，进行总结和自我评价。

角色（2）：部门之间相关性互评

各部门参考《部门互评相关性对照表》，综合考虑与本部门业务相关部门的业务水平、沟通能力、办事效率、工作作风等互评内容，进行部门互评打分。

角色 (3): 专业管理部门评价

专业管理部门根据专业管理检查情况，针对出现的重大事项，形成专业管理考核结果，并对专业检查发现的突出问题、各部门开展本专业工作的实施效果进行说明和评价，根据《综合绩效目标管理责任状》约定的专业管理指标完成情况，对未完成基础指标数及未完成ABC超越指标B值的评价指标进行原因分析并制定整改措施，形成专业管理指标评价意见。

角色（4）：综合管理部门评价

根据公司月度行政、党务重点工作项目分解，结合部门职责标准及工作调研信息，企业管理部汇总各部门月度工作完成情况及管理亮点，编写《月度部门初评报告》。

角色（5）：公司经理层与工作组评价

公司经理层以及工作组专家根据《月度部门初评报告》，对公司各部门的月度工作完成情况进行综合评价并打分。

角色 (6): 单项工作评价

公司办公室确定行政、党务重点工作项目分解的重点项目，企业管理部根据《月度部门初评报告》对这些重点项目的完成情况进行评述，由工作组专家分项进行综合评价并打分。

角色 (7):其他开放性相关方

根据阶段绩效评价管理工作安排，需要保持绩效角色的动态开放性，从而满足不同考核评价的需求。

3、绩效评价程序标准化阶段

针对绩效评价的运行管理需求,成立公司综合管理评价领导小组及工作组,代替原公司考核组,并编制绩效评价流程和发布《综合管理评价管理办法》,明确评价工作组织、评价方法和结果、评价工作程序和实施步骤,保障绩效管理方案的有效性。多维动态评价的实施流程如图4所示。

《综合管理评价管理办法》规定综合管理评价遵循继承和发展相结合、普遍性和特殊性相结合、纵向目标管理和横向绩效评价相结合、结果评价和过程评价相结合、经营绩效和发展能力相结合的原则。综合管理评价每月进行一次。评价期为每月1日至次月1日，绩效目标依据被评价部门综合绩效目标管理责任状、月度重点工作项目分解，评价基础数据依据被评价部门评价月度的工作总结自评、综合统计数据和相关专业管理资料等。

4、梳理确定多维开放性绩效工具阶段

有了清晰的绩效目标、明确的角色分工、顺畅的绩效评价流程，并不能保证优秀的绩效评价方案得到彻底的贯彻执行。绩效评价方案得到良好执行的充分条件就是必须梳理和确定多维开放性的绩效评价工具，即简捷、实用的工具表格和强约束力的制度，作为绩效管理过程的控制工具加以使用。沈币公司确定的绩效评价方案中包括以下几个表单和制度：

(1) 《综合绩效管理责任状》

责任状根据公司年度工作计划和绩效目标制定，作为责任部门及其承包人年度绩效评价和承包兑现的依据之一。主要包括：责任期限、管理内容、附则三大部分。并由发包方和承包方签字确认，责任状在绩效中需要经常使用的，部门主管需要经常阅读，以便于准确地知道部门绩效是否在预定的轨道上运行。

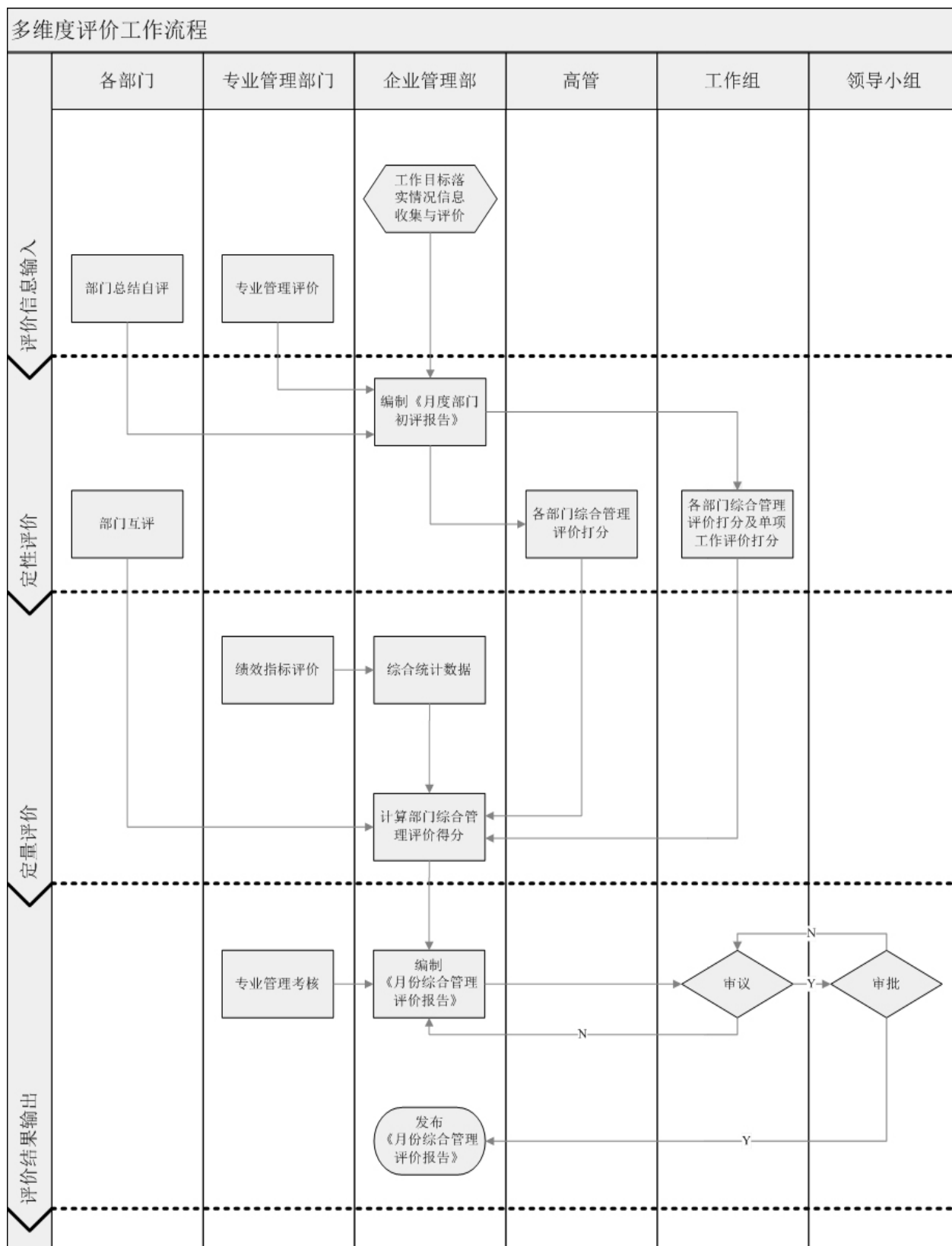


图4：多维动态双螺旋绩效评价实施流程图



2) 《**月综合评价月份数据表》

该表单描述了“绩效指标评价、部门互评结果、互评权重、高管综合、专家综合、专家单项、单项加分、党务工作加分”等8个主要绩效评价测量项和评价测量结果。用来帮助综合管理部门、专业部门以及部门主管记录部门的业绩表现并建立业绩档案。建立部门业绩档案，主要是为了保证绩效评价对部门所做出的绩效评价是基于事实而不是想象，保证综合部门和部门主管进行绩效反馈的时候有据可查，言之有物，评价有理。

(3) 《月份综合管理评价报告》

评价报告是用来确定综合部门对所评价部门进行绩效反馈的结果。综合部门对部门主管进行绩效评价反馈的时候不是泛泛而谈，是基于部门的关键绩效指标阐述，形成反馈记录，为下一步协助部门制定改进计划打下基础。

5、多维度协商绩效协议阶段

绩效评价过程实施其实就是一个公司与各级部门之间，与员工之间就绩效问题进行充分协商并达成共识的过程。

在沈币公司目前确定的部门绩效协议就是“目标责任状”，通过改进目标责任状的设计及管理办法，注重突出绩效指标的引导作用，细化指标设置标准，实施指标分类、分级管理，体现年度核心工作，通过建立完善的指标体系，实施PDCA控制，与总公司“精细、简约、卓越”管理规划目标一脉相承。借力行业数据平台搭建，开展统计报表梳理，甄别统计信息，提高数据准确度、可信度，强化综合信息管理对目标责任状管理评价的支撑作用。

在绩效评价实施过程中，强化重点工作项目沟通环节，以高频率的月份评价为周期，对各部门的目标责任状、党政工作会议决议的分解工作，分别进行定量和定性的评价，并及时开展相关指标完成结果的沟通，替代以往的部门半年绩效考评模

式，增强评价的时效性和互动性。

通过良好的绩效沟通环境建设（口头、书面、信息平台发布、面对面咨询等）、建立多样化的绩效评价沟通模式（正式沟通与非正式沟通等），确保绩效沟通渠道的通达（公司网站、内部办公系统、触摸屏、邮箱、合理化建议等）。对于每次绩效评价过程，通过实施现场询问、调研，有重点地进行绩效咨询、信息沟通、监督职能落实，突出对核心业务流程、关键管理流程的高度关注，强化绩效目标的日常管控效果，增强绩效管理过程控制的有效力度，突出了绩效管理的及时激励作用，部门执行力及员工工作效果得到显著提升。

6、贯彻实施绩效评价过程阶段

充分落实了上述五个阶段之后，开展绩效评价实施过程。在实施评价时，综合部门既要保持自身评价行为的严谨性，又要监督其他各类评价者的评价程序、行为符合既定的流程、表单和标准的约定。每次开展绩效评价时，需要做好事前的培训和过程中的答疑和指导，并对绩效数据的采集、整理和分析进行控制，输出结论时进行多方研讨和评审，从多个角度保障绩效评价实施过程的符合性和有效性。

7、及时沟通反馈绩效应用结果阶段

根据绩效评价结果汇总形成《月份综合管理评价报告》。

《月份综合管理评价报告》是管理评价的最终输出，共七部分，分别是：生产经营情况、综合管理评价、专业管理评价、扣罚项目、嘉奖项目、各部门月份综合管理评价结果、奖金标准调整情况等。同时，报告包含由低到高三个不同程度的激励层次，包括文字表述方面的表扬与批评、奖金收入的嘉奖与扣罚、管理评价得分的加分与减分。其中，管理评价得分直接影响部门的阶段性奖励的定级结果，年度公司发放的“阶段性绩效奖”、“阶



段性管理奖”、“年度管理绩效奖”均以部门综合管理评价得分作为分档依据。

8、动态持续诊断改进阶段

诊断改进包括两方面的内容。

一方面是指对整个绩效管理体系的诊断和改进。每个绩效评价周期结束（月度或季度或年度），沈币公司都要对绩效评价管理方案进行系统的诊断，发现存在的问题和不足，分析问题产生的原因，提出针对性的改进和预防措施，然后对改进和预防措施的结果进行再评价，成功的经验加以固化和标准化并适当推广，失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个绩效评价PDCA循环里去，使得“多维动态评价方案”自身也呈现出螺旋式上升的态势！

另一方面，是对绩效评价中发现的不足或问题实施诊断和改进。目前，沈币公司将月度绩效评价的改进要求与管理评审相结合，采取基于专项审核基础上的季度管理评审模式，每季度由公司高管层两位高管带队，东北认证有限公司专家参与诊断的形式，针对绩效评价中发现的问题和不足，以及带队高管指定的主题开展专题评审。实现绩效评方案与现行综合管理体系的有机结合，实现管理和经营成效水平的持续改进。

四、实施效果

（一）突出绩效评价管理平台作用，促进专业管理提升

以多维度评价为平台，力求考核指标体系的完整性。公司经营、生产、技术质量、安全、设备、劳动纪律、文化建设等专业管理内容，与管理评价工作充分融合，拓宽专业管理的信息发布渠道，提升专业影响力和权威性，公司逐步形成严管氛围。同时，评价报告以各部门的管理亮点、特色描述评价为重点，创造了一个部门管理经验的交流平台，促进部门间的管理交流。

（二）通过动态多维绩效评价，强化部门的执行力

实施多维度评价以来，公司各职能部门工作执行效率显著提升，专业管理资源得到整合优化，体现了以“强化导向、突出重点、关注个性”的原则。通过全方位的动态管理、监督、评价，提升了综合管理的引导性以及评价能力，使企业综合管理与专业管理形成一个良性互动的关联关系，突显了现代企业制度改革后基础管理水平提升和管控能力增强，促进了公司提升综合绩效水平的能力。

（三）履行综合管理与支持性咨询服务并用，增强企业系统管理能力

通过多维度评价，使企业的专业管理与综合管理目标一致，公司使命、愿景、价值观、工作指导思想和方法的统一性增强。专业部门围绕企业总体战略目标进行深度思考，制定本专业管理的具体阶段性目标和实施方案，同时注重方案的可操作性，形成自我管理闭环，部门管理者将公司目标、部门目标以及个人目标三者有机结合起来，使企业管理进一步规范化、精细化，提高了整体竞争力。

（四）与现有管理体系融合，形成良性循环。

通过多维度评价与管理评审相结合，形成了绩效评价报告为管理评审提供输入，管理评审输出为下一周期的绩效评价提供关注重点的相辅相成、相互促进的良性局面。既解决了管理评价善于发现问题，但不擅长解决问题的短板，又提高了管理评审的针对性和时效性。

综上所述，持续改进原则在公司绩效评价中的实践所取得的效果，不仅优化了企业部门绩效评价的工作方法，提升了部门执行力，更重要的是，在现代企业制度改革的进程中，公司良好的管理氛围、系统的管理思路和扎实的推动措施逐渐成熟完善。



2012年 大事记

- 1月18-19日 公司召开全体员工大会，各分管副总经理及各部门负责人分别报告2011年工作总结，提出2012年工作安排；苏会君总经理做总结报告并部署2012年主要工作。
- 3月14-23日 对公司总部及分支机构实施了内部审核。
- 3月24-25日 召开了2012年度审核员集训大会，并对审核员分专业进行培训。
- 4月13日 召开东北认证有限公司公正性监督委员会五届二次会议。
- 4月20日 召开了管理评审会议。
- 4月23-24日 CNAS对大连分公司实施了年度监督评审。
- 4月27-28日 CNAS对山东分公司实施了年度监督评审。
- 5月2-4日 CNAS对总部实施了年度监督评审。
- 5月3-4日 CNAS对苏州分公司实施了年度监督评审。
- 5月31日 公司召开全体员工大会，苏总经理在会议上提出“认真做好清理整顿工作，加快公司全面建设”的指导思想。
- 6月1日-11月31日 我公司对认证工作质量安全风险进行了系统的、全面的排查，达到了预期的效果。
- 6月9日 苏总经理带领办公室人员，参加由辽宁省质量技术监督局、沈阳市质量技术监督局与沈阳检验检疫局共同主办的“世界认可日”宣传活动。
- 8月15-17日 在辽宁省鞍山市召开了获证组织工作会议。
- 10月22-27日 在辽宁省沈阳市召开了获证组织工作会议。
- 11月3日 碳事业部副总经理宋吉明对公司人员进行《清洁发展机制项目审定与核查/核证》培训。
- 11月28-29日 联合国气候变化框架公约执行理事会委派Mr. Vintura Silva、Mr. Liviu Gheorghe、Mr. Avtar Singh三名专家对我公司申请的作为CDM审定/核查机构的指定经营实体资格进行现场评审。
- 11月29日 经工业和信息化部审核，批准我公司为食品工业企业诚信管理体系委托评价机构。
- 12月31日 公司举行了新老员工联欢会。

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

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：dlbrz@dlbrz.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