


# 工程建设行业 建立质量环境职业健康安全 整合型管理体系实务

钱寅星 编著



 中国标准出版社  
www.bzcbp.com

**工程建设行业建立质量环境  
职业健康安全整合型管理体系  
实 务**

钱寅星 编著

中国标准出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

工程建设行业建立质量环境职业健康安全整合型管理体系实务/钱寅星编著. 北京:中国标准出版社, 2004

ISBN 7-5066 3460 0

I. 工… II. 钱… III. ①建筑业-环境管理-体系-中国 ②建筑业-劳动保护-劳动管理-体系-中国 ③建筑业-劳动卫生-卫生管理-体系-中国 IV. ①X32 ②TU714

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038101 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街16号

邮政编码:100045

网址 www.bzeps.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/16 印张 12.25 字数 282 千字

2004年6月第一版 2004年6月第一次印刷

\*

定价 30.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

---

# 前言

---

随着世界经济一体化进程的加快,越来越多的组织(企事业单位、个体私营组织、社会团体等)逐步地将组织的目标定位在“规范管理成效卓越”上。国内组织开始要面对愈加激烈的竞争形势,在这个崭新的时代,组织将有更多的机遇,面临更多的挑战。

所有的组织都意识到,在全球经济一体化的形势下要抓住更多的机遇,就必须把组织训练得更加卓越有效,从而能够抵抗更激烈的竞争并在挑战之中胜出。

毫无疑问,提高一个组织的管理水平是使组织更加卓越的最重要手段。

一些组织在学习和贯彻 GB/T 19000 族系列标准的过程中,明显地感受到了传统的管理文化与先进的管理文化的冲击。在两种文化的磨合当中,许多组织得到了训练和成长。为了进一步鼓励和促进国内组织提高各方面的管理水平和素质,国家又先后推行了 GB/T 24001 和 GB/T 28001 标准,以期提高组织的环境和职业健康安全绩效,实现通过组织保障社会的总体思路。

除了国家已经推行的几种管理体系以外,组织还有可能碰到来自于其他的利益团体所推行的管理体系,在每一个组织的内部,又还有组织的成本管理、危机管理、财务管理体系等等。

那么,组织能否把这些不同的管理体系进行有效的整合呢?为了能够帮助更多的企业一次性建立多个管理体系并通过认证,本书作者结合自己对多家工程建设施工企业进行整合型管理体系咨询的经验,从实用、简捷、高效的角度深入研究了体系整合的理论和方法,以 PDCA 为理论基础,提出了组织建立、运行、检查、改进整合型管理体系的思路、方法和要求,提供了从企业整合型管理体系的方针、目标,乃至整合型管理体系手册、程序文件及具体实施所需的各种支持性文件、记录的样本,为组织快速、深入地贯彻多个管理标准提供了良机。

限于作者水平,不足之处,欢迎读者批评指正。

作者:钱寅星  
Email:qianyinxin@sina.com  
2004年2月

# 目录

<b>第1章 质量、环境、职业健康安全管理体系整合的理论基础</b> .....	1
第1节 三体系整合的内涵 .....	1
第2节 工程建设行业建立管理体系的特殊性 .....	3
第3节 GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 28001的不同点分析 .....	4
第4节 质量、环境和职业健康安全管理体系整合的思路和方法 .....	6
<b>第2章 整合型管理体系的建立与运行</b> .....	8
第1节 整合型管理体系建立的流程 .....	8
第2节 整合型管理体系的策划 .....	10
第3节 整合型管理体系的试运行 .....	12
第4节 整合型管理体系运行的检查 .....	15
第5节 整合型管理体系的改进 .....	16
<b>第3章 整合型体系文件的要点与实例</b> .....	20
第1节 整合型管理体系文件的编制要点 .....	20
第2节 整合型管理体系手册的编制实例 .....	21
第3节 整合型管理体系程序文件实例 .....	50
P—策划阶段的程序 .....	50
程序1:项目管理计划控制程序 .....	50
程序2:危险源辨识、风险评价及控制程序 .....	52
程序3:环境因素的识别与评价控制程序 .....	57
D—实施阶段的程序 .....	60
程序4:文件控制程序 .....	60
程序5:记录控制程序 .....	63
程序6:人力资源培训控制程序 .....	64

程序 7: 施工设备控制程序 .....	66
程序 8: 承揽工程的评审程序 .....	71
程序 9: 物资采购控制程序 .....	73
程序 10: 物资进场(入库)控制程序 .....	77
程序 11: 劳务供方评价程序 .....	79
程序 12: 工程分承包商控制程序 .....	81
程序 13: 生产作业控制程序 .....	83
程序 14: 不合格品控制程序 .....	89
程序 15: 环境和职业健康安全不符合、事件、事故的处理程序 .....	92
程序 16: 应急准备与响应管理程序 .....	93
程序 17: 信息交流控制程序 .....	95
程序 18: 项目成本管理程序 .....	96
C——检查阶段的程序 .....	98
程序 19: 监视和测量装置的控制程序 .....	98
程序 20: 顾客满意监测程序 .....	101
程序 21: 产品检验和试验程序 .....	104
程序 22: 内部审核程序 .....	105
程序 23: 数据分析程序 .....	112
A——改进阶段的程序 .....	114
程序 24: 纠正措施控制程序 .....	114
程序 25: 预防措施控制程序 .....	117
程序 26: 管理评审程序 .....	118
第 4 节 整合型管理体系的支持性文件实例 .....	120
<b>第 4 章 整合型管理体系的审核与认证</b> .....	<b>145</b>
第 1 节 整合型管理体系的审核概念 .....	145
第 2 节 整合型管理体系审核人员要求 .....	146
第 3 节 整合型管理体系的审核内容 .....	148
第 4 节 整合型管理体系内部审核流程及工作要点 .....	151
第 5 节 提高整合型管理体系审核工作有效性 .....	157
第 6 节 整合型管理体系的第三方认证 .....	158
附录 1 质量、环境和职业健康安全标准的整合样本 .....	160
附录 2 三大标准条款对应情况及记录的整合思路表 .....	181
参考文献 .....	188

# 第 1 章

## 质量、环境、职业健康安全管理体系整合的理论基础

### 第 1 节 三体系整合的内涵

伴随着国内组织推行 ISO 9000 质量管理体系标准的成功,出现了持续不断的“九千认证”热潮,在此形势下,国家在发布新版质量标准 GB/T 19001-2000。(idt ISO 9001:2000)《质量管理体系 要求》的同时,继续推行 GB/T 24001-1996(idt ISO 14001:1996)《环境管理体系 规范及使用指南》和 GB/T 28001-2001《职业健康安全管理体系 规范》。从趋势上看,国家完全有可能继续发布其他管理体系标准,那么,在众多的管理体系标准与组织内部管理体系同时贯彻时,就必然会遇到多种管理体系的整合问题。

#### 一、各种管理体系单独贯彻的不利后果

组织每贯彻一个管理体系时,均需要制定组织的方针、目标,指定一个管理者代表和牵头部门,制定一套管理手册和程序文件,每年需进行一次内部审核和管理评审并向外部认证机构申请认证审核。如果组织在贯彻多个管理体系标准时,每个管理体系单独运作,那么,就会出现多个方针目标,多个管理者代表和牵头部门,多套管理手册和程序文件,每年进行多次的内部审核和管理评审并接受多次认证审核。

单独运作每个管理体系对大多数的组织来说,将带来不利的,甚至可能是危险的后果,主要表现在:

1. 资源浪费:如多个管理手册和多套程序文件之间雷同部分的重叠,在检查、内部审核、管理评审和外部审核时,容易造成人力和时间的浪费。

2. 政出多门:基层要面对多个管理者代表和牵头部门的指挥和控制,当各牵头部门意见不一致时,下属会无所适从,如火灾的发生既与职业健康安全管理体系相关,又与环境管理体系相关,必须制定和实施应急方案,如果两个体系单独建立、各自为政,那么是谁来救灾?听谁指挥?

3. 信息沟通障碍:一条信息可能涉及的体系是多个的,那么,上下级之间如何进行沟通和信息传递。如:文件的管理与三个管理体系都相关,如果多个体系单独运作,那么出现文件失控时,应该向哪个部门传递信息?

4. 管理冲突:体系各自运作有可能无法发现不同体系之间存在的矛盾,也由于政出多门和信息沟通障碍等问题,带来管理上的冲突。

5. 费用加大:多次认证所带来的认证费用的增加,加大了组织负担。

综上所述,单独贯彻多个管理体系对组织而言是不适宜的,必须寻求对各种管理体系的整合方法。

## 二、整合型管理体系的内容及优势

什么是整合型管理体系?整合型管理体系是对不同的管理体系的内容进行有机的融合,并包含原有被整合体系的全部要求,形成一个新的管理体系。整合型管理体系应包含以下内容:

1. 体系中只有一个总管理方针和目标(可以存在分体系的方针和目标);
2. 组织使用的是一体化的体系文件(只有一套管理手册和程序文件);
3. 一个管理者代表和牵头部门;
4. 一体化内审员队伍,进行一体化的内部审核和管理评审;
5. 参加一体化的外审认证。

整合型管理体系的优势在于:

1. 有利于理清各标准之间的接口,实现各标准之间的无缝衔接;
2. 有利于组织的各个机构和岗位理清组织总的宗旨和方向;
3. 有利于各管理标准在组织各个层次和职能得到最快速有效的识别和实施;
4. 有利于日常工作与贯标工作的一体化。

整合型管理体系有效地避免了由于多个管理体系所带来的多个方针、多个目标、多套体系文件、多个审核机构、多次审核和管理评审的不便,避免了诸如资源浪费、政出多门、信息沟通障碍、管理冲突、费用加大等不利问题。

## 三、整合管理体系的可能性

各管理标准间存在的相同之处是整合型管理体系存在的基础。以质量、环境和职业健康安全标准为例进行分析,相同点如下:

### 1. 目的相同

各管理标准表面看分别是为了推动组织实现质量、环境和职业健康安全等不同方面的目标,而其根本目的则是从不同的角度推动组织进步,进而实现组织整体素质提高和实力增强。另外,组织实施某方面的管理标准后,可以减少贸易壁垒,进一步适应全球经济一体化的进程。

### 2. 管理的机理相同

各管理标准为使组织以最少的投入获得最大效益,高效率地实现组织的管理方针和目标,都要求组织内的各个层次、各个区域、各个专业的管理以及各项活动都最精确地指向组织的管理方针和目标,减少因方向偏差导致的成本损失。

### 3. 运用系统管理原则

各管理标准均强调组织的绩效来源于组织全员、全过程、全方位的运作,要求组织从系统管理的角度对组织资源、活动进行有效控制。



### 4. 要求文件化管理

各管理标准均要求建立文件化的管理体系,以文件形式,明确方针、目标、机构相关职能、层次的职责、权限和相互关系,确定相关的实施方案,以及为实现目标和体系运作所必须的支持文件。

### 5. 运用过程和 PDCA 方法

各管理标准从总体思路到要素要求等,都强调和运用 PDCA 循环的原理。同样,在标准的建立、实施、检查及改进中,PDCA 循环也可以得到全面的推广应用。

### 6. 强调目标管理

在系统管理的前提下,要求在各个层次和职能中对所有的目标、要求和任务进行分解。

### 7. 遵守法律法规原则

各管理标准都要求组织必须识别并且遵守相应的法律、法规、规范、规程和其他必须遵循的规定。

### 8. 强调闭环管理

即落实一个计划、实施、检查、改进的闭环,强调问题的检测、发现、整改、消项的闭环。

### 9. 追求持续改进

各管理标准都强调组织要通过持续改进以使组织具有适应外部环境变化的能力,从而长久地提高组织的综合实力。

### 10. 适用性较强

各管理标准均能够适用于各行各业。

## 第2节 工程建设行业建立管理体系的特殊性

### 一、工程建设行业的特点分析

土建施工和传统的制造业在很多方面有不同之处,这些不同之处在很大程度上决定了土建施工企业在建立多种管理体系上的特殊性,具体表现如下:

#### 1. 产品固定

土建施工产品的特点是随着地域而建设的,它的产品诸如道路、桥梁、住宅等,施工完成了以后就不可移动,所有的生产活动都必须围绕着它进行。从质量的观点看,必须移动生产工具以适应该产品的制造要求;从安全的观点来看,则呈现为特定的建筑产品所带来的特定的职业健康安全风险;从环境保护的观点来看,产品的固定造成环境因素的不可移动性;从成本管理的角度上,则需要对当地的市场价格进行大量的调查研究,才能对成本进行预测。

#### 2. 生产周期较长

通常情况下,一个建筑产品的生产周期少则需要几个月,多则需要几年,这种特点反映在质量管理上就需要有长期的策划,在质量控制上也有相当的难度。同理,在环境和职业健康安全上,在识别危险源和环境因素和控制工作上都需要长期规划,并适时地根据时

节的变化等采取特定的措施,反映在成本管理上,则成本的不确定性有所上升。

### 3. 受地域影响大

建筑产品反映了大量的地域特征,从质量上看,不同的地域的材料有所不一,质量的控制受原材料的影响大,不能够随便照搬以往的经验,必须有针对性地采取新的措施。在环境和职业健康安全上,不同地区往往有不同的要求,诸如大都市和小城市相比较,人口密集区和非密集区相比较等都有不同的要求。需要有针对性的识别和策划。控制成本也随之波动。

### 4. 参建员工素质不一

在国内目前的工程建设领域,农民工大量存在,而大量的农民工往往不是熟练工人,这就给在施工过程当中的质量、安全和职业健康安全提出了新的问题,同时,施工管理的成本和施工中的潜在风险均有所增加。

### 5. 流动性大

每项工程竣工后,施工队伍就要转移到新的地点进行新项目的建设,就一个工地而言,可能会有不同的专业施工队伍进行流动施工,呈现在管理上的问题是管理上的费用加大,管理措施更需要有针对性。

### 6. 手工操作多

土建施工是我国发展最早的行业,但几千年来,大多数工程建设仍然是手工操作,由于手工劳动容易使人疲劳,注意力分散,误操作多,质量上不易控制,使事故出现的可能性加大。

## 二、工程建设行业整合贯彻多个管理体系标准的特殊必要性

对于一般的行业,单独贯彻多个管理体系将带来“资源浪费、政出多门、信息沟通障碍、管理冲突、费用加大”等不利问题,因此整合多个管理体系进行贯彻是必要的。

而对于工程建设行业,整合贯彻多个管理体系标准的必要性还表现在:

1. 工程建设行业施工的每一个工作流程,都紧密地结合质量管理、环境管理和职业健康安全的内容,不能对其进行分割。如:施工中的混凝土搅拌涉及了对工程质量的影响,混凝土搅拌产生的粉尘会侵害员工的身体健康,同时,粉尘的产生会造成空气污染,对周围环境造成影响。

2. 施工企业的办公区和生活区,则可能同时涉及环境管理和职业健康安全的内容,可以进行整合贯彻。

## 第3节 GB/T 19001、GB/T 24001、 GB/T 28001 的不同点分析

三个标准的相同点是进行体系整合的基础(已经在第1节详细叙述),而标准的不同点是体系整合中需要注意的重点内容,必须保证各不同点的要求在整合型管理体系当中都能得到满足。

### 1. 标准的指向不同

质量管理体系的指向在于保证组织产品质量得到顾客认可、提高顾客满意程度。

环境管理体系的指向在于满足社会 and 法律法规对于环境管理的要求,节约能源支出,提高组织的环境绩效,推动社会实现可持续发展。

职业健康安全管理体系的指向在于满足现行职业健康安全法律、法规和组织接受的其他要求,实现对劳动者及相关人员的健康安全保障。

### 2. 标准覆盖的范围不同

质量管理标准覆盖的是组织的产品制造过程,只涉及施工过程,而不对办公区域等进行控制。

环境管理标准覆盖了组织的生产过程和一般的管理过程,包括常规办公活动中的环境因素控制,以及施工现场和办公区域的控制。

职业健康安全管理体系覆盖了对生产作业人员的安全管理,包括可能涉及的其他人员的健康安全风险防范,也涉及到施工现场和办公区域的职业健康安全控制。

### 3. 标准的结构有所不同

质量管理标准中隐含了 PDCA 循环的原则,其结构先叙述总体的管理过程,表现在标准的“5 管理职责”的具体条文中,其次对生产过程的循环进行阐述,表现在“6 资源管理、7 产品实现、8 测量分析和改进”中,对资源管理进行单独描述。

环境和安全管理突出了明显的 PDCA 循环,即策划(方针、目标、辨识因素、法律和其他要求、指标、方案、组织机构职责),实施(培训意识和能力、信息交流、文件控制、运行控制、应急准备和响应、不符合控制),检查(检查、监视和测量、内部审核),总结改进(纠正措施和预防措施、管理评审)。通过四个阶段的完整循环,对体系进行管理。

### 4. 目标实现方法有所不同

质量标准突出了产品制造全过程控制的原则,突出了稳定生产过程、逐步提高过程能力、通过对与质量有关的材料设备等因素的控制来提高质量水平的方法。

环境管理标准突出了环境因素识别、评价和针对具体因素具体设计控制方案并实施控制的方法。

职业健康安全管理体系标准也采取了和环境管理相似的思路和方法,突出了对危险源的识别管理后,制定并实施相应的管理方案的方法。

### 5. 方案制定要求有所不同

质量管理标准的方案主要是针对产品制造过程管理、策划和组织(如施工组织设计、施工方案)。

环境管理方案主要针对环境因素设定控制方案,以实现环境目标。

职业健康安全方案主要针对危险源制定相应的控制方案。

在质量管理方案中对于实施的时间没有作出明确的要求,而环境和职业健康安全标准则明确提出实现管理方案的方法和时间表。

### 6. 应急处理要求不同

作为环境、职业健康安全管理体系标准与质量管理标准的不同,前两个标准突出了当环境和职业健康安全状态超出某一限值时的应急处理要求,体现在环境和职业健康安全标准

中的“4.4.7 应急准备与响应”的相关要求。

## 第4节 质量、环境和职业健康安全 管理体系整合的思路和方法

对体系进行整合前,不仅要单个体系进行研究,还要对各个管理体系都进行通盘研究。对不同的管理体系而言,因其对象不同,难免会有一些管理思路和具体操作上的差异,因此,必须从当中寻找共同的线索来贯彻多个管理体系标准。这是整合型管理体系当中最重要、最本质的工作之一。

### 一、体系整合的线索

本书提出了以过程方法为基础,以 PDCA 为线索的体系整合方法,具体分析如下:

GB/T 19000 标准中,“过程”被定义为:“一组将输入转化为输出的相互关联和相互作用的活动”;标准同时指出“……质量管理体系所需的过程应当包括与管理活动、资源提供、产品实现和测量有关的过程。”因此,组织的所有活动都可以认为是一系列过程的集合,从微观角度来看,凡是活动皆可认为是过程。对过程应按照“PDCA”的模式进行管理。

在质量、环境和职业健康安全管理体系标准中,有效地运用了过程及 PDCA 模式,表现在:

1. GB/T 19001—2000 标准以过程为基础对标准进行了编制,在“4 质量管理体系”中,提出组织应当“识别、确定、运行、监测、持续改进、管理”过程;“5 管理职责”中从管理的角度,对管理过程进行策划(即 P 阶段);“6 资源管理”、“7 产品实现”旨在实施管理要求(即 D 阶段);“8 测量、分析和改进”,则是对组织体系管理进行检查和总结(即 C、A 阶段)。纵观标准全文,“过程”始终贯穿其中。

2. 环境和职业健康安全管理体系标准的结构也贯穿了过程和 PDCA 的线索,具体体现在“4 环境(职业健康安全)管理体系要求;4.1 总要求;4.2 环境(职业健康安全)方针;4.3 策划(即 P 阶段);4.4 实施和运行(即 D 阶段);4.5 检查和纠正措施(即 C 阶段);4.6 管理评审(即 A 阶段)”。由此可见,“过程”是环境管理体系和职业健康安全管理体系中最重要的线索。

此外,从任何工作的流程而言,都可以按照 PDCA 的思路来运作。这同样符合人脑的思维过程。

基于以上分析,可以认为组织的总体活动和细部活动都是由相互关联和相互作用的过程组成的。可以以此为管理体系的整合线索。

### 二、对不同标准进行整合的必要性和思路

大多数组织在进行体系的整合过程中,只对体系内部的工作进行整合,诸如手册、程序等等,而很少有人要考虑对标准进行整合。

不使用整合型的管理体系标准所带来的问题是：

在日常管理体系的运行、内部审核、管理评审等工作中，甚至于在外部认证机构进行审核时，要同时对照一个标准，看是否满足了相关的要求，这样对于建立、运行、实施、检查和改进整合型管理体系标准都会带来很大的不便。

作者通过认真的研究，提出了按现有的 GB/T 19001:2000《质量管理体系 要求》、GB/T 24001:1996《环境管理体系 规范及使用指南》和 GB/T 28001:2001《职业健康安全管理体系 规范》三项标准进行整合的思路，并尝试对上述三个标准进行了整合，供组织在实践当中使用。

为了满足组织继续把其他的标准或要求纳入整合型体系标准，作者提供了 PDCA 四个阶段的整合标准结构，即任何一个体系或一种要求的贯彻都可以划分为 PDCA 四个阶段，在策划、实施、检查、总结四个阶段当中分别要做什么，再把各个阶段的内容相应放入整合型的标准当中，并再通过文字整合、概念整合和内容整合，最终把各种管理要求都融入一体化的标准当中。

本整合型标准尚未把成本管理等管理要求纳入，作为一种尝试，只包括了质量、环境和职业健康安全管理体系标准，又为了使读者能够比较清晰地看到三个标准的要求，在方针等部分的内容上，基本保持几个标准原文的表述。

详见附录 1《质量、环境和职业健康安全标准的整合样本》。

## 第 2 章

# 整合型管理体系的建立与运行

### 第 1 节 整合型管理体系建立的流程

整合型管理体系的建立要从单个体系的建立开始,并逐步过渡到多个管理体系的整合。

#### 一、单个体系建立的流程

组织人员学习管理体系标准→成立体系筹备小组→初步调查组织的机构和状态(包括初始环境评审或初始安全评审)→调整和完善组织机构→编制体系文件→建立管理体系→开展各个层次的培训→实施单个管理体系。

#### 二、多个体系建立的流程

组织人员学习多个管理体系标准→成立整合管理体系筹备组→按照单个管理体系分成小组→对组织机构和状态调查(初始安全和环境评审)→分单个体系逐个策划体系→调整和完善组织机构→对多个体系进行整合→编制整合型管理体系文件→建立整合型管理体系→开展各个层次的培训→实施整合型管理体系。

#### 三、具体工作要点

##### 1. 选派骨干参加学习

为了使所有参加学习的人员能够在体系的建立、运行、内部审核等工作中发挥较好的作用,应按以下要求选派:

- 1) 根据组织的规模和层次设置挑选人员参加学习;
- 2) 专业性较强的职能部门应有人参加学习;
- 3) 至少选择部分人员参加过所有管理体系标准的学习;
- 4) 应尽可能选派文字能力较好,熟悉组织情况,有一定经验的人员参加。

##### 2. 筹备组的目的和任务

从参加学习的人员中选取能力较好的人员参加整合型管理体系的筹备组。

目的:建立适合组织实际的整合型管理体系,一次性满足整合管理体系的要求。

任务:

- 1) 对组织的现有状态进行调查,包括初始状态评审;
- 2) 先建立一个完整的管理体系,作为建立整合型体系的基础;
- 3) 在一个管理体系的基础上,继续纳入其他体系的内容,对体系进行整合;
- 4) 建立组织的整合体系文件。

### 3. 筹备小组分组

由筹备组按照不同的管理标准要求再分小组,对各个管理体系负责,每个小组的任务是:

- 1) 了解管理体系标准的要求;
- 2) 对本组织在该标准所管理范围内的状态进行调查;
- 3) 调查本组织在该方面的管理机构;
- 4) 确定既有管理情况与标准要求的差距;
- 5) 拟定解决问题的方法;
- 6) 确定本标准要求的体系文件的思路。

### 4. 对组织机构和状态调查

- 1) 组织的管理有几个层次;
- 2) 组织的管理的职能部门有哪些;
- 3) 组织的管理分工如何;
- 4) 各个职能及部门对该体系的贡献和地位如何;
- 5) 各个职能及部门的职能履行情况。

### 5. 初始评审内容

- 1) 环境因素或危险源的识别与评价;
- 2) 法律法规及其他要求的收集工作;
- 3) 公司现有管理制度的评审;
- 4) 对已发生的环境或安全事故分析,是否建立了纠正措施;
- 5) 了解相关方对组织建立整合型管理体系的意见和建议。

### 6. 建立单个体系文件的要求

- 1) 确定组织的方针目标;
- 2) 确定组织的组织机构;
- 3) 确定管理体系结构;
- 4) 确定职责分工;
- 5) 确定标准要求的体系文件结构;
- 6) 确定实施该标准所需要的资源;
- 7) 确定实施该标准可能面临的问题和解决的方法。

### 7. 调整和完善组织机构的要点

对职责重复的职能进行合并,应考虑如下内容:

- 1) 突出专业管理的要求;
- 2) 有利于人员的设置,突出人力资源的合理设置;
- 3) 从整体上形成一个严密的管理的系统;

- 4) 各职能设置有利于工作的开展,互相配合和协调;
  - 5) 职能不重复,没有与体系要求相冲突的职能。
- 8. 对多个体系进行整合要点**
- 1) 对各种体系的结构进行结合;
  - 2) 确定整合后的职能设置和分工;
  - 3) 明确每个职能部门在整合体系当中所起到的作用和地位;
    - 4) 明确在职能部门及层次之间的接口;
    - 5) 明确其他可整合的文件和记录。
- 9. 建立整合体系应达到的效果**
- 1) 一次性贯彻整合管理体系标准或要求;
  - 2) 一次性通过整合管理体系的认证;
  - 3) 整合管理体系与日常工作紧密结合;
  - 4) 一次性的体系检查、内部审核和管理评审;
  - 5) 与组织的经营管理方式完全吻合;
  - 6) 避免多头领导和冲突。

## 第2节 整合型管理体系的策划

对整合型管理体系策划要从系统的角度出发,策划的主要内容有:

### 一、策划管理方针和目标

组织在把握总的发展方向的基础上,可以先建立总管理方针和目标(此条款在标准中不是必须的要求),并制定各管理标准要求的方针和目标,如质量方针和质量目标,环境方针和环境目标、职业健康安全方针和目标等。

### 二、策划组织机构,进行权责分配和资源配置

组织在对现有的基本组织网络、主要生产经营情况、产品特性特征、生产流程、外部环境等进行充分调查的基础上,确定组织各个方面的目标,识别并完成组织功能所必需的组织机构设置、相应的职责和权限,必要的资源配备等。

### 三、对体系文件的策划步骤

#### 1. 充分进行识别

按照过程概念进行识别,即:将每个层次、区域、项目活动的所有的工作、产品制造、管理措施,都作为一个过程来分析,并明确每一个过程的输入和输出,明确各流程、各岗位、各部门、各层次之间的接口和相互关系,包括质量、环境和职业健康安全管理体系中的过程识别。

#### 2. 合并基本相同的体系文件

建立整合型管理体系手册,同时包括对三个管理体系的要求,对各标准中一致的、相



类似的条款要求放在一起叙述。

合并各标准中要求基本相同的程序,如:记录控制程序、文件控制程序、内审程序、管理评审程序、统计技术应用程序、人力资源培训控制程序等。通过对诸如上述程序文件的合并,能够大幅度地降低体系文件的数量。

对可以整合的支持性文件的编制,如管理方案的编制、现行有效法律法规清单编制等。

### 3. 单独编制反映各管理标准核心和重要特点的体系文件

如:质量管理中对产品质量有重要影响的工艺标准、环境管理中的重要环境因素的控制方法、安全管理中的重大危险源控制措施等。

### 4. 对各体系文件进行专业管理

大多数组织按专业划部门进行管理,体系文件编制时要考虑按照部门划分管理的要求,重点要理清各个管理部门之间的接口。

### 5. 根据需要建立分体系文件

组织规模较大时,需要在总体系下建立分体系,分体系区别较大时,如存在生产软件、硬件等不同性质的产品的分体系,各分体系所在地域的地理环境有较大区别等,组织用一套体系文件难以完全覆盖组织内所有的产品或活动时,则宜编制独立的分体系文件,这样有利于各分体系的运行。在总体系和分体系间则应做好文件的接口。

此外,可以采用各种 PDCA 循环进行核对,要考虑组织从总体系、分体系及各专业管理的 PDCA 循环,确保体系从各个角度都能致力于自我完善。通常考虑的有:

#### 1. 专业管理上的 PDCA 循环

即本专业管理的目标是什么,如何达到,怎么实施,如何检查和改进,通过各专业管理的完善运行,保障总体系运行的有效性。

#### 2. 层次管理上的 PDCA 循环

在组织的各个管理层次中进行 PDCA 循环,使各个层次都能致力于自我完善。以三级管理的施工企业为例,分别要建立项目部、分公司、集团公司三个层次的管理目标和管理循环,如:项目部必须考虑在项目部中应达到何种目标,如何实施、检查和改进等,公司、集团公司相应地建立本层次管理上的循环。

#### 3. 产品流程上的 PDCA 循环

对产品(包括软件、硬件、流程性材料和服务)完成的各个阶段,或实施某个活动的全过程,进行 PDCA 循环,使各项活动或过程也能被不断地完善和改进。

#### 4. 不同管理体系的 PDCA 循环

如质量管理体系的 PDCA 循环、环境管理体系的 PDCA 循环、职业健康安全管理体系的循环等,实现不同管理体系的完善和改进。

以上所述的 PDCA 循环方法,可以以一种循环为主,以另一种或一些循环为辅,进行体系的策划和检查,使组织从各种角度观察均能实现自我持续改进。

三大标准的条款对应性和需要体现的记录及整合思路详见附录 2。