

工程建设企业管理体系内审员培训丛书

工程建设企业 管理体系文件和运行案例 · 分 析 ·

李君 主编

 中国标准出版社
www.bzcb.com

工程建设企业管理体系内审员培训丛书

工程建设企业管理体系 文件和运行案例分析

李 君 主编

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

工程建设企业管理体系文件和运行案例分析/李君主
编. —北京:中国标准出版社,2004

ISBN 7-5066-3412-0

I. 工… II. 李… III. 建筑企业-工业企业管理
-文件 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014621 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.bzchs.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 8.25 字数 187 千字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

*

定价 19.00 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

丛书编委会名单

主 编 李 君

委 员 范秋雨 马 骅 由 瑛
武果亮 李 果 王珍琪

本书作者名单

李 君 王珍琪 由 瑛 李 果

序

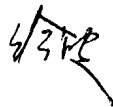
随着全球经济一体化步伐的越来越快,我国加入 WTO 后国内市场将越来越开放,工程质量及相关管理水平的高低已经成为工程建设企业核心竞争力的重要标志之一。只有工程质量和质量管理满足顾客要求,环境管理和职业健康安全符合相关方需求,才能使企业在竞争中立于不败之地。

工程建设行业具有产品多样,人员流动频繁,施工交叉运作,生产周期较长等特点,给管理工作带来了客观上的难度。综合分析工程建设企业的质量和其他管理问题,不难发现,其管理体系的缺陷和不足是导致这些问题的关键。因此,必须把建立健全企业的管理体系作为当前企业管理工作的重点环节,下大力气做好这方面的工作。

为了配合工程建设企业做好建立和完善管理体系的工作,本丛书编委会组织建设行业的一些高级工程师及高级审核员编写了《工程建设企业管理体系内审员培训丛书》。其特点有两个:一是作者均是来自企业施工一线的骨干,有着比较丰富的施工和管理经验;二是丛书内容注重针对管理的难点展开论述,具有较强的可操作性和适宜性。对指导工程建设企业的管理体系的培训和完善工作有着一定的实用价值和借鉴意义。

我希望,通过本丛书的出版发行将有助于工程建设企业提升自身的管理水平,对全面提高工程建设行业的整体社会形象产生积极的影响。

建设部工程质量安全监督及行业发展司副司长



2004 年 1 月 6 日

前 言

企业质量、环境及职业健康安全管理体系是工程建设企业管理的基础,其运作质量的高低直接反映了企业的形象和信誉,决定着企业经营效果的好坏。特别是培养和建立一支懂标准、善管理、敢负责、具有一定专业知识的企业内审员队伍,对于提高工程质量水平、保护施工环境、减少职业健康安全风险具有十分重要的现实意义。

为了顺应工程建设企业管理工作的这种客观需求,帮助各企业尽快提高内审员的素质和水平,本书编委会组织了工程建设行业的专家、学者,编著了《工程建设企业管理体系内审员培训丛书》。该丛书根据工程建设企业内审员实际工作的需要,总结概括了多年来广大工程建设企业进行管理体系运作与认证的实践经验,全面系统地论述了企业管理体系的基本知识和内涵,并对传统的企业管理方法有所创新,大量配备了教学用的案例和习题,吸收借鉴了国际上通行的工程项目管理做法和现代化的管理模式,通俗实用,操作性、针对性强;适应社会主义市场经济和现代化大生产的要求,体现了务实和创新精神。

本丛书共由六本书组成,将在年内陆续出版。

- (1)《工程建设企业质量管理体系内审员培训教程》
- (2)《工程建设企业环境管理体系内审员培训教程》
- (3)《工程建设企业职业健康安全管理体系内审员培训教程》
- (4)《工程建设企业管理体系文件和运行案例分析》
- (5)《工程建设企业管理体系内审员培训习题集》
- (6)《工程建设企业内审员专业手册》

本书——《工程建设企业管理体系文件和运行案例分析》共分二章。第一章讲述了整合型管理体系文件案例分析,着重于整合型体系设计与文件编写的分析和案例关注要点;第二章具体对质量管理体系运行、环境管理体系运行、职业健康安全管理体系运行

案例进行详尽分析。

本书由李君、王珍琪、由瑛、李果四人编著。另外，徐平平、李硕、屈忠英、屈石山、屈德良、胡成平、屈惠英、胡光汉、屈戎英、胡成华、胡小平、屈秀英等人也参加了有关工作。

我们真诚地希望广大内审员通过这套培训教材的学习，不断提高自己的理论和实践水平，增强综合管理能力，为提高企业的管理水平做出应有的贡献。

由于管理体系认证事业是在不断发展和提高的，以及编著者的水平有限，书中存在的不妥之处还敬请有识之士批评指出。

本书编委会

2004年1月16日

目 录

第一章 整合型管理体系文件案例分析

第一节 整合型体系设计与文件编写的基本分析	1
第二节 体系文件案例关注要点	4
第三节 “三合一”管理体系文件示例	4

第二章 管理体系运行案例分析

第一节 质量管理体系运行案例分析	55
一、质量管理体系	55
二、管理职责	60
三、资源管理	65
四、产品实现过程	71
五、测量、分析和改进	93
第二节 环境管理体系运行案例分析	109
一、环境方针	109
二、策划与规划	109
三、运行控制	110
四、监测和测量	112
五、管理评审	113
第三节 职业健康安全管理体系运行案例分析	114
一、职业健康安全方针	114
二、策划与规划	114
三、运行控制	115
四、监测和测量	117
五、管理评审	119

第一章 整合型管理体系文件案例分析

工程建设企业的质量管理体系运作往往是与环境管理体系、职业健康安全管理体系同步进行的。因此,认真分析并设计、策划企业的三个体系文件,是做好整合型管理体系运作工作的基础。本书结合体系文件的编制与策划,简要地对整合型文件做出分析,供读者参考。

第一节 整合型体系设计与文件编写的基本分析

目前,众多工程建设企业为了规范内部管理,提高管理效率和管理水平,进一步提高企业的市场竞争能力,以适应我国不断深化的市场经济的发展及我国履行 WTO 的有关要求,正在或正准备进行 ISO 9001 质量管理体系、ISO 14001 环境管理体系、OHSAS 18001 职业健康安全管理体系整合型体系的建立与实施,其中有不少企业是在已通过质量管理体系和(或)环境管理体系认证的基础上开展这项工作的。为了提高效率,这些企业非常希望建立一个能够覆盖三个标准要求的管理体系,编写一套符合三个标准的体系文件——整合型体系文件,使之既便于企业实施又能够保证顺利通过审核,本书提供了一份整合型体系文件案例,供读者参考。

这里就编写整合型体系文件应注意的问题做一阐述。

一、“体系设计、策划与日常管理有机地融为一体,提高企业的运行效率”是文件编写的基本原则。

文件编写不仅要覆盖标准要求,而且要与企业的日常管理有机地结合。这是文件编制的基本主线。

质量、安全、环境管理是工程建设企业管理的重点,即便是未贯彻标准的企业也已在这三方面建立了管理系统,而且其中的不少做法是符合认证标准的。因此在编制体系文件时,不要一味地将过去的管理系统抛开,而应在原有的基础上进行完善和提高,将其中符合标准要求的部分纳入到体系文件中去。将生产经营管理纳入质量管理体系、文明施工管理纳入环境管理体系、安全管理纳入职业健康安全管理体系,不仅使这三方面的管理得以系统化、规范化,而且使贯彻标准与日常管理相结合,使其不再形式化、表面化。

通过建立整合型体系,使三个独立的管理体系统一到企业管理这个大体系中,并成为主要核心组成部分,使各自独立的管理体系变成相互关联的管理网络,从而推动贯彻标准与企业的日常管理结合得更加紧密,以提高企业的工作效率。

这里的关键是：

1. 注意分析并确定企业自己的流程，包括施工流程、管理流程和支持性流程，且应尽可能符合运作实际。

2. 对照标准要求，确定需要补充和完善的内容。

3. 应在设计程序内容时，保证其新增内容与传统管理的协调性，避免二张皮的产生。

二、文件框架编写思路：以 ISO 9001:2000 标准为基础，以企业的运行过程为主线，将 ISO 14001 和 OHSAS 18001 标准的要求贯穿其中。

在工程建设企业中，ISO 9001:2000 标准涉及的管理内容较其他两个标准多，而且又是直接关系到企业的生存基础产品，加之不少企业已通过质量管理体系标准的认证，所以在体系整合时以质量管理体系 ISO 9001:2000 标准为基础比较方便。

建筑行业市场化运作多年，多数企业在基本的工作流程方面已比较完善，而过程管理又是 ISO 9001:2000 标准的核心，因此以企业的工作流程为主线进行管理体系的描述，比较容易为员工（文件的使用者）所接受。

三、体系文件力求简单、适宜、有效。

文件的作用包括培训和沟通、协调和统一行动、实现既定目标。因此，体系文件的编写应力求简单、适宜和有效。体系文件的使用者通常是企业内部员工、认证机构和业主等，所以在编制体系文件时应考虑如何方便这些使用者。常见的有两种编写方式：

第一，编制一本手册和一套程序文件。

编制一本手册和一套程序文件的好处是：

1. 文件少而精，接口清晰，便于使用者检索；

2. 一个工作过程涉及到的各项要求可在同一文件内交代清楚，避免了文件间的重复和矛盾，减少了使用者的查阅量；

3. 由于文件的编写者往往也是企业贯彻标准的骨干，因此文件数量的减少，可以使这些编写人员有更多的时间投入体系运行；

4. 文件数量少，易更改，便于文件的持续改进；

5. 文件数量的减少，可降低企业的贯标成本；

6. 便于企业内部贯彻标准及培训。

第二，编制三本手册（质量、环境、职业健康安全分别编制）和三套程序文件。

手册和程序分别编制的好处是：

1. 手册可按标准条款写，将标准要求直接转化为企业的管理要求，以便员工理解标准要求；

2. 便于认证机构编制审核计划；

3. 便于业主或相关方了解企业某一管理体系概况，满足投标或其他需求。

四、文件描述内容应力求可操作性。将文件的可操作性摆在第一位，包括活动的可行性、监测的可行性、评估的可行性、效果的可行性，在编制体系文件时应充分考虑企业的文化背景、惯例、自身的特点和员工的素质，切忌直接抄袭别人的文件。

五、建筑产品具有较强的单件性和一次性的特点，因此项目策划非常重要，应在体系文件中予以重点描述，而不要轻描淡写。项目策划应从项目总目标出发，把质量、环境、职业健康安全等体系要求有机地贯穿其中，注意协调和关联度，以质量为基准，以安全为准绳，以环

境为保证,系统地构筑项目管理的基本架构。同时应关注项目的运作方式和监控方式的策划,以确保项目管理的控制要求。

六、文件格式尽可能简单明了。建筑行业人员流动性大,变化频繁,素质参差不齐,过于烦琐的文件是不适宜的。因此体系文件应:

1. 尽可能多地使用图表,减少文字叙述,使文件简单、明了,便于使用者在短时间内掌握文件要求;

2. 文件编排内容按照工作流程顺序,可能时用行业习惯用语代替标准术语。

下面是一个程序文件的标准模式:

- 1 目的
- 2 适用范围
- 3 职责
- 4 工作程序
- 5 相关文件
- 6 附录(本程序要求记录的标准格式)

七、三个管理体系的文件编写应注意它们之间的逻辑关系。对于企业来讲,工程质量是生存的基石,一方面质量是形成在施工活动和支持性活动中,另一方面,安全和环境影响又作用于质量过程中。可以说质量管理体系是基础,职业健康安全体系是保证,环境管理体系是条件。因此在体系活动编写时应注重从质量流程入手,识别质量活动及相关活动的危险源,识别质量及职业健康安全活动形成的环境因素,从而找出控制的方法,这样可以减少遗漏,提高文件的质量水平。

八、三个管理体系的整合编写,应考虑在关键运行活动中的适宜性要求。由于每个企业的素质和能力均不一样,因此编写的详细程度是不一样的。但其中的关键运行活动必须有相应的准则规定。当然这种准则可以是口头的。在编写文件时应关注三个体系之间的接口关系,凡是可能引起连锁影响的活动应进行文字规定,特别是涉及到特殊过程、关键过程以及重大环境影响或不可接受风险时更应如此。

九、整合型管理体系文件常见的、应关注的编写问题:

1. 职责合一的协调性。包括部门职责合一、人员岗位职责合一的协调性问题。整合后应把三个体系的活动控制要求通过部门及岗位职责有机地传递到员工,使全员参与三个体系的运行成为可能。

2. 质量过程与环境、健康安全运行活动的一致性。质量过程往往与环境及健康安全活动是一体化运作的。因此编写策划时最好从活动和过程中来描述。这里的关键是把质量过程作为切入点,从专业要求上协调环境及安全要求,这样既有操作性,又有适宜性。

3. 监测和评价的一体化思想。三个体系运行的结果往往是诸要素、诸活动的整合结果。因此监测与评价的同步运作不仅是客观需求,而且是十分必要的。监测与评价的文件编写应力求一体化编写,以满足过程的运作需求。

4. 运作记录的一体化。三个管理体系要求证据性记录应是可互通的,是一体化的。这样既便于事实追溯,又可以提高记录效率。因此,设计表格应注意一表多用,尽可能通用,使记录简单,且便于相互沟通与协调。

第二节 体系文件案例关注要点

本书提供了一份模拟的“三合一”管理体系文件,读者在阅读时,请关注此案例的以下几个特点:

1. 手册的整合性。以质量管理体系要求为基准,把环境和职业健康安全管理体系的内容有机地融入其中。并且通过手册把三个体系有机地贯穿在同一个框架内。

2. 体系文件的整合性。以程序运作目标为基准,把相应活动(质量、环境、职业安全)的要求有机地融为一体,并注意处理各项程序文件与手册的协调性,确保整合有序。

3. 运行活动的整合性。按照一体化运作的要求,体系文件设计了在同一运作活动中不同的管理要求,使体系之间的接口容易处理,更重要的是便于过程、安全和环境的控制。

4. 监视和评价活动的整合性。按照一体化监测和评价的要求,设计规定了同一监视活动中的不同体系要求,使监视和评价工作有机地结合起来,管理体系运作有了良好的保障。

5. 职责与目标的整合性。按照一体化运作的实施要求,把总目标、分目标及实施职责逐一整合为一体,使目标通过职责予以实施,途径比较清晰。更重要的是将使管理体系的运作效率和控制效果水平大大提升。

6. 不符合控制及改进活动的整合。由于不符合可能是多种因素促成的,因此从系统上来考虑相关的控制和改进活动更合理适用。即把一项不符合的原因分析及改进措施与三个体系的相互影响结合起来考虑,其改进的效果才会是事半功倍的。

第三节 “三合一”管理体系文件示例

以下是一个建筑施工企业按一本“三合一”手册和一套程序整合后的体系文件框架式样。应该指出的是本案例是一个模拟的文件,仅供参考。

一、整合型管理手册案例

封面(略)

目 录

批准发布令	
质量、环境、职业健康安全管理者代表任命令	
公司简介	
管理体系组织机构图	
1 手册说明	
1.1 编制依据	
1.2 适用范围	
2 手册的管理	
3 术语和定义	
3.1 通用术语和定义	
3.2 与本手册有关的术语和定义	
4 管理体系	
4.1 概述	
4.2 文件要求	
4.2.1 总则	
4.2.2 法律法规	
4.2.3 文件控制	
4.2.4 记录控制	
5 管理职责	
5.1 管理承诺	
5.2 以顾客及相关方为关注焦点	
5.3 质量方针、环境方针和职业健康安全方针	
5.4 策划	
5.4.1 环境因素	
5.4.2 对危险源辨识、风险评价和风险控制的策划	
5.4.3 质量目标、环境目标和指标、职业健康安全目标	
5.4.4 管理体系策划	
5.5 职责、权限与沟通	
5.5.1 职责和权限	
5.5.2 管理者代表	
5.5.3 内部交流、沟通与协商	
5.6 管理评审	

5.6.1	总则	
5.6.2	评审输入	
5.6.3	评审输出	
6	资源管理	
6.1	资源提供	
6.2	人力资源	
6.2.1	总则	
6.2.2	能力、意识和培训	
6.3	基础设施	
6.4	工作环境	
7	产品实现(项目实施)	
7.1	产品实现的策划	
7.2	与顾客及相关方有关的过程	
7.2.1	与产品有关的要求的确定	
7.2.2	与产品有关的要求的评审	
7.2.3	顾客及相关方沟通	
7.3	设计和开发	
7.4	采购	
7.4.1	采购过程	
7.4.2	采购信息	
7.4.3	采购产品的验证	
7.5	生产和服务提供(项目实施)	
7.5.1	生产和服务提供的控制	
7.5.2	生产和服务提供过程的确认	
7.5.3	施工过程中的环境管理	
7.5.4	施工过程中的职业健康安全管理	
7.5.5	标识和可追溯性	
7.5.6	顾客财产	
7.5.7	产品防护	
8	行政办公运行控制	
8.1	工作质量控制	
8.2	环境和职业健康安全	
9	应急准备和响应	
10	测量、分析和改进	
10.1	总则	
10.2	监视和测量	
10.2.1	顾客满意	
10.2.2	内部审核	
10.2.3	过程的监视和测量	

10.2.4	产品的监视和测量	
10.3	不合格品控制	
10.4	环境监测	
10.5	职业健康安全监测	
10.6	事故、事件、不符合的处理与调查	
10.7	监视和测量装置的控制	
10.8	数据分析	
10.9	改进	
10.9.1	持续改进	
10.9.2	纠正措施	
10.9.3	预防措施	
GB/T 19001—2000	标准要求职能分配表	
GB/T 24001—1996	标准要求职能分配表	
GB/T 28001—2001	标准要求职能分配表	
GB/T 19001—2000	标准条款与体系文件对照表	
GB/T 28001—2001	标准条款与体系文件对照表	
GB/T 24001—1996	标准条款与体系文件对照表	
	管理体系手册、程序文件清单	

批准发布令

本公司根据 GB/T 19001—2000/ISO 9001:2000、GB/T 24001—1996/ISO 14001:1996、GB/T 28001—2001 制定了公司管理手册,是指导公司建立并实施质量管理体系、环境管理体系和职业健康安全管理体系的纲领性文件,是公司管理体系运作的准则。

本手册自××××年××月××日起生效,各部门和项目部必须遵守本手册的规定。

批准人:_____

××××建设集团有限公司

年 月 日