

一体化管理体系建立丛书

ISO 9001

ISO 14001

OHSAS 18001

质量 环境 职业健康安全一体化管理体系

内部审核实务

广东出入境检验检疫协会 组编

杜惠明 张智勇 主编



中国计量出版社

一体化管理体系建立丛书

ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001

质量 环境 职业健康安全一体化管理体系

内部审核实务

广东出入境检验检疫协会 组编

杜惠明 张智勇 主编

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 质量 环境 职业健康安全一体化管理体系内部审核实务/广东出入境检验检疫协会组编. —北京:中国计量出版社,2003.9

(一体化管理体系建立丛书)

ISBN 7-5026-1861-9

I . I . . . II . 广 . . . III . ①质量管理体系—国际标准, ISO 9001—审核—基本知识②环境管理—国际标准, ISO 14001—审核—基本知识③劳动卫生—卫生管理—国际标准, OHSAS 18001—审核—基本知识 IV . ①F273.2-65②X9-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086361 号

内 容 提 要

本书共分五部分,系统地介绍了 ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 一体化管理体系的内部审核实务。第一部分分别介绍了三个标准的理解;第二部分介绍了内审员应掌握的几个重要专题;第三部分是内部质量、环境、职业健康安全管理体系审核;第四部分为管理评审;第五部分是产品认证和管理体系认证。书中附有大量案例及附录,以供读者参阅。

本书适于广大认证咨询人员和欲通过一体化管理体系认证的各类组织中的内审员、管理人员使用。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010)64275360

E-mail jilxb@263.net.cn

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 33.25 字数 794 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

*

印数 1—5 000 定价:68.00 元

序

为了提高管理水平,树立良好的社会形象,很多企业正在接受越来越多的认证。这些认证在为企业带来效益的同时,也给企业带来了一些困惑:每个认证都要求企业建立管理体系,编写文件,接受审核。如此一来,认证越多,编写的文件越多,接受的审核也越多,给企业带来的压力也越大。

要解决企业的这些困惑,推行“一体化”势在必行。所谓“一体化”,简单地讲,就是对两个或两个以上的管理体系标准进行整合,建立起一个综合性的管理体系。这个综合性的管理体系能满足多个认证的需要。

“一体化”给企业带来的效益是显而易见的,如:

减少文件数量;

降低管理费用;

减少审核次数和时间;

降低审核费用;

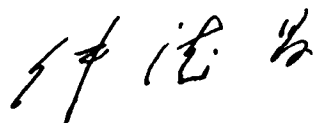
促进各管理领域间的互补;

提供满足各类要求的全方位解决方案等。

由于“一体化”具有如此多的优势,所以“一体化”越来越受到企业的青睐。但必须注意的是,“一体化”决不是几个标准的简单堆砌。只有将这些标准完全地融为一体,才会真正达到“一体化”的效果。

为了帮助企业建立高效的一体化管理体系,广东出入境检验检疫协会认证培训中心组织有关专家,在总结一体化培训和咨询实践的基础上,编写了一套《一体化管理体系建立丛书》。这套丛书具有通俗易懂、务实、可操作性强等特点。我相信,这套丛书一定能帮助企业建立起高效的一体化管理体系。

广东出入境检验检疫局局长



2003年7月

前 言

20世纪80年代末,我国开始在电工行业尝试推行ISO 9000族标准。直到90年代初,在有关政府部门的倡导下,少数几家轻纺企业率先实施ISO 9000族质量管理标准。当时,众多企业认为,实行ISO 9000族国际标准管理是一件可望而不可及的事。受到第一批推行ISO 9000族标准的企业取得骄人的经济效益和社会效益的效应鼓舞,以及政府职能部门鼓励政策的刺激,90年代中后期,中国企业界掀起一股ISO 9000热潮。企业普遍感到,规范地实施ISO 9000族标准管理,不仅使产品质量得到保障,而且减少浪费、降低成本、提高效率,全面提升管理水平,提高企业美誉度,增强市场竞争力。

随着中国经济市场化程度不断提高,以及加入WTO以来,全球经济一体化趋势越来越明显,中国的企业界普遍意识到,无论是抢占国内市场,还是进军国际市场,以及应对国际贸易壁垒,获取国际标准认证是一件必不可少的事情。于是,企业界的精英们在获得ISO 9000族标准认证后,清醒地认识到获取ISO 14000环境管理体系认证和OHSAS 18000职业健康安全认证具有同样的意义。由此促进了ISO 14000和OHSAS 18000认证在企业界的推广。据不完全统计,近期国内同时通过ISO 9000,ISO 14000和OHSAS 18000三个体系认证的企业数量呈加速增长的势头。

但是,目前相当一部分企业感到分别获取质量、环境、职业健康安全三个体系认证要花费相当大的人力物力。每个标准的认证都要建立一套体系,各套体系要分别完成内审和管理评审,每年又要应付三次监督审核。这样势必加大企业各阶层管理人员和各部门的负担,在一定程度上影响了生产和服务的运作。为解决这一矛盾,不少咨询机构在整合三个体系方面做出了一定的努力,但由于缺少具体的指导和借鉴模式,达不到企业的期望。许多企业渴望有一套能对其管理真正起到指导作用的三标一体化丛书。

针对上述情况,广东出入境检验检疫协会及其下属机构广东协检认证培训咨询中心,根据长期以来从事质量管理并辅导众多企业建立各类管理体系的实践,组织多位具有丰富生产现场管理、品质管理、认证评审等方面经验的资深认证咨询专家,摒弃教书匠式的编书模式,从实用性、可操作和符合标准的角度出发,融合ISO 9000,ISO 14000和OHSAS 18000套标准的要求实质,编制本套三标一体化管理丛书,

以帮助企业在建立三标合一的综合管理体系时少走弯路,提高效率。

本套丛书包括《ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 质量 环境 职业健康安全一体化管理体系文件实例》和《ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 质量 环境 职业健康安全一体化管理体系内部审核实务》两册。在内容上融合了三个标准的要求,形成浑然一体的综合管理体系;在形式上以 ISO 9000 为基本框架,有机地结合 ISO 14000, OHSAS 18000 的相应条款要求;在范例的引用上以制造业为背景,使本书具有更广的适应性。此外,对各标准的重要部分以专题形式进行介绍。考虑到本书的适用程度,在编排上做了些特殊处理,使企业在实施单个体系或二合一体系时,只要做简单的取舍,仍保持体系的完整性和连贯性。

本套丛书特别适合于企业中高层管理人员、认证咨询人员和认证评审人员参考阅读。

在本书的编写过程中,得到广东出入境检验检疫局仲德昌局长、邓旭旗副局长高度重视和大力支持,在此深表感谢。

丛书编辑委员会

2003 - 10 - 8

目 录

第一部分 质量、环境、职业健康安全管理体系标准概述与理解

1	质量、环境、职业健康安全管理体系标准概述	(1)
1.1	ISO 9000 族质量管理国际标准介绍	(1)
1.2	ISO 14000 环境管理系列标准介绍	(10)
1.3	OHSAS 18000 职业健康安全管理体系标准介绍	(14)
2	ISO 9001 标准的理解	(17)
2.1	标准的应用范围、术语和定义(标准条款 1,2,3)	(17)
2.2	质量管理体系(标准条款 4)	(21)
2.3	管理职责(标准条款 5)	(32)
2.4	资源管理(标准条款 6)	(44)
2.5	产品实现(标准条款 7)	(49)
	案例 2-1:新产品设计和开发程序的基本模式	(55)
	案例 2-2:产品图样及设计文件的完整性(仅供参考)	(60)
2.6	测量、分析和改进(标准条款 8)	(84)
3	ISO 14001 标准的理解	(104)
3.1	定义(标准条款 3)	(104)
3.2	总要求(标准条款 4.1)	(110)
3.3	环境方针(标准条款 4.2)	(110)
3.4	规划(策划)(标准条款 4.3)	(112)
3.5	实施与运行(标准条款 4.4)	(119)
3.6	检查和纠正措施(标准条款 4.5)	(133)
3.7	管理评审(标准条款 4.6)	(141)
4	OHSAS 18001 标准的理解	(144)
4.1	术语和定义(标准条款 3)	(144)
4.2	总要求(标准条款 4.1)	(151)

4.3	职业健康安全方针(标准条款 4.2)	(152)
4.4	策划(标准条款 4.3)	(153)
4.5	实施和运行(标准条款 4.4)	(160)
4.6	检查和纠正措施(标准条款 4.5)	(174)
4.7	管理评审(标准条款 4.6)	(185)
	特别专题一:质量、环境、职业健康安全一体化管理体系的总体结构	(188)

第二部分 内审员应掌握的几个重要专题

5	质量计划的编制	(191)
5.1	质量策划、质量计划与质量管理体系	(191)
5.2	质量计划的作用	(192)
5.3	质量计划的内容	(192)
	案例 5-1:产品设计、生产质量计划	(193)
	案例 5-2:工序控制质量计划	(196)
5.4	质量计划编制的要求、质量计划的格式	(197)
5.5	质量计划的管理	(199)
6	环境因素的识别与评价	(200)
6.1	环境因素的识别与评价的步骤	(200)
6.2	环境因素的识别	(200)
	案例 6-1:环境因素识别	(205)
6.3	环境因素的评价	(210)
	案例 6-2:环境因素评价实例(污染物类)	(213)
	案例 6-3:环境因素评价实例(资源、能源类)	(215)
	案例 6-4:重大环境因素清单	(217)
7	危险源辨识、风险评价及风险控制策划	(218)
7.1	危险源辨识、风险评价及风险控制策划的步骤	(218)
7.2	企业中存在危险源的业务活动及活动场所	(218)
7.3	危险源辨识	(219)
	案例 7-1:危险源辨识	(223)
7.4	风险评价及风险控制策划	(226)
	案例 7-2:风险评价实例(LEC 法)	(229)
	案例 7-3:风险评价实例(定性评价法)	(232)
	案例 7-4:重大 OHS 风险及其控制方式	(234)

8	法律法规、标准体系及法律制度简介	(235)
8.1	环境法律法规及标准体系	(235)
8.2	环境法律制度简介	(237)
8.3	职业健康安全法律法规及标准体系	(238)
8.4	职业健康安全法律制度简介	(240)

第三部分 内部质量、环境、职业健康安全管理体系审核

9	内部审核员	(243)
9.1	内审员的条件	(243)
9.2	内审员的个人素质	(244)
9.3	内审员的作用	(245)
9.4	内审员应知应会要求	(245)
9.5	内审员的工作方法和技巧	(246)
9.6	有利与有害审核的特性	(248)
9.7	内审员应克服的不良习惯	(248)
10	内部审核的策划	(251)
10.1	审核的分类	(251)
10.2	内审的总体安排与组织管理	(252)
10.3	审核方案的策划	(252)
	案例 10-1:集中式年度审核方案	(255)
	案例 10-2:滚动式年度审核方案	(256)
11	内部审核的实施	(257)
11.1	审核准备	(257)
	案例 11-1:审核实施计划	(259)
11.2	审核实施	(260)
	案例 11-2:怎样召开首次会议	(262)
	案例 11-3:不符合(不合格)报告(1)	(269)
	案例 11-4:不符合(不合格)报告(2)	(270)
	案例 11-5:末次会议怎样开	(272)
11.3	审核报告	(273)
	案例 11-6:审核报告	(275)
11.4	内审中纠正措施的跟踪	(282)
11.5	不符合(不合格)类型及不符合(不合格)判别准则	(283)
11.6	审核中可能见到的人物类型及对策	(284)

12	审核检查表的编制	(286)
12.1	质量、环境、职业健康安全管理体系一体化整合	(286)
12.2	ISO 9001 审核要点	(286)
12.3	ISO 14001 审核要点	(296)
12.4	OHSAS 18001 审核要点	(301)
12.5	审核检查表概述	(306)
	案例 12-1:按部门编制的检查表	(308)
	案例 12-2:按环境因素(或危险因素,或生产流程)编制的检查表	(309)
12.6	审核检查表实例	(310)
	案例 12-3:质量管理体系审核通用检查表(适合各部门)	(311)
	案例 12-4:环境管理体系审核通用检查表(适合各部门)	(345)
	案例 12-5:职业健康安全管理体系审核通用检查表(适合各部门)	(367)
	特别专题二:质量、环境、职业健康安全一体化管理体系审核通用检查表	
	(适合各部门)	(388)
	案例 12-6:审核员实战练习一(ISO 9001)	(446)
	案例 12-7:审核员实战练习二(ISO 14001)	(456)
	案例 12-8:审核员实战练习三(OHSAS 18001)	(458)

第四部分 管理评审

13	管理评审	(461)
13.1	管理评审概述	(461)
13.2	管理评审与管理体审核的比较	(465)
13.3	管理评审的实施过程	(465)
13.4	管理评审计划	(465)
13.5	管理评审会议议程	(465)
13.6	管理评审报告	(465)
	案例 13-1:管理评审的实施过程	(466)
	案例 13-2:管理评审计划	(470)
	案例 13-3:管理评审会议议程	(473)
	案例 13-4:管理评审报告	(475)

第五部分 产品、管理体系认证

14	质量认证	(479)
----	------	-------

14.1 质量认证概述	(479)
14.2 产品质量认证	(481)
案例 14-1:中国强制性产品认证程序	(487)
案例 14-2:UL 认证程序	(490)
案例 14-3:CE、GS、EMC 认证程序	(493)
14.3 质量管理体系认证	(495)
特别专题三:中国强制性产品认证(CCC 认证)疑难解答	(497)
15 环境、职业健康安全管理体系认证	(504)
15.1 环境管理体系认证	(504)
15.2 职业健康安全管理体系认证	(507)
特别专题四:质量、环境、职业健康安全一体化管理体系认证	(512)
参考文献	(515)

第一部分

质量、环境、职业健康安全管理体系标准概述与理解

1 质量、环境、职业健康安全管理体系标准概述

1.1 ISO 9000 族质量管理国际标准介绍

1.1.1 ISO 组织简介

国际标准化组织 ISO(International Organization for Standardization)的前身是国际标准化协会 (ISA),成立于 1926 年,1942 年因二次世界大战而解体。1946 年 10 月 14 日,中、美、英、法、苏等 25 个国家的代表在伦敦开会,决定成立新的标准化机构——ISO。1947 年 2 月 23 日 ISO 正式成立。

ISO 下设技术委员会(TC)和分技术委员会(SC),负责制定国际标准。
ISO 的中央秘书处设在瑞士。

(1) ISO/TC 176 质量管理和质量保证技术委员会

ISO/TC 176 是 ISO 组织中专门负责制定质量管理标准的。ISO/TC 176 成立于 1979 年,是在原 ISO/CERTICO 第二工作组“质量保证”的基础上成立的。

ISO/TC 176 制定的所有国际标准,称为 ISO 9000 族标准。

(2) IEC 与 ISO 的关系

IEC 是国际电工委员会(International Electrotechnical Commission)的简称,成立于 1906 年。

IEC 与 ISO 在法律上互相独立,在工作上密切配合。IEC 负责电气工程和电子工程领域的国际标准化工作,其他领域由 ISO 负责。

1.1.2 ISO 9000 族标准的历史沿革与构成

(1) ISO 9000 族标准的历史沿革

自国际标准化组织(ISO)1987 年发布 1987 版 ISO 9000 族标准以来,ISO 9000 族标准经过了两次修订,第一次修订是在 1987 版的基础上提出了 1994 版标准,第二次修订是在 1994 版基础上提出了 2000 版标准。

① 1987 版 ISO 9000 族标准

1987 版标准由 6 个标准构成。

② 1994 版 ISO 9000 族标准

1994 年 7 月 1 日第一次修订完成时,共制定了 16 个标准,到 1999 年末,ISO 正式发布了 22 项标准和 2 项技术报告。

2000 版 ISO 9000 族标准与 1994 版 ISO 9000 族标准相比,最大特点是:

2000 版用过程方法模式代替 1994 版的 20 个要素的模式。

③ 2000 版 ISO 9000 族标准

为使 ISO 9000 族标准的结构更通用、更适用、更简练、更协调,ISO/TC 176 做出了 2000 年 ISO 9000 族标准修订的决定。根据这一决定,ISO 9000 族标准做了大量的精简。

(2) 2000 版 ISO 9000 族标准的构成

2000 版 ISO 9000 族标准由 4 个核心标准、其他标准、技术报告和小册子构成,其结构列于表 1-1。

1.1.3 2000 版 ISO 9000 族标准中的八项质量管理原则

八项质量管理原则是质量管理的理论基础,是建立、实施、保持和改进组织质量管理体系必须遵循的原则。

八项质量管理原则是:

- ① 以顾客为关注焦点;
- ② 领导作用;
- ③ 全员参与;
- ④ 过程方法;
- ⑤ 管理的系统方法;
- ⑥ 持续改进;
- ⑦ 基于事实的决策方法;
- ⑧ 与供方互利的关系。

表 1-1 2000 版 ISO 9000 族标准文件结构

类别	代 号	名 称	说 明
核 心 标 准	ISO 9000:2000	《质量管理体系 基础和术语》	ISO 9000:2000 标准描述了质量管理体系的基本原理,并规定了质量管理体系术语。ISO 9000:2000 取代 ISO 8402:1994
	ISO 9001:2000	《质量管理体系 要求》	ISO 9001:2000 规定了质量管理体系的要求,可用于内部质量管理,也可作为认证的依据。ISO 9001:2000 取代 ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994
	ISO 9004:2000	《质量管理体系 业绩改进指南》	(1)ISO 9004:2000 标准提供了改进质量管理体系业绩的指南。该标准可用于内部质量管理,帮助组织追求卓越,但不能用作认证依据。ISO 9004:2000 取代 ISO 9004-1:1994 (2)ISO 9001:2000 与 ISO 9004:2000 可以一起使用也可单独使用,需强调的是,ISO 9004 不再是 ISO 9001 的实施指南
	ISO 19011:2002	《质量和(或)环境管理体系审核指南》	该标准是在合并 ISO 10011, ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 的基础上重新起草的
其他标准	ISO 10012 (目前仅此一项)	《测量管理体系 测量过程和测量设备的要求》	ISO 10012《测量管理体系 测量过程和测量设备的要求》,是在合并 ISO 10012-1, ISO 10012-2 的基础上重新起草的。
技 术 报 告	ISO /TR 10014	《质量经济性管理指南》	已修订或正在修订
	ISO /TR 10017	《统计技术应用指南》	
	ISO /TR 10006	《项目管理指南》	
	ISO /TR 10007	《技术状态管理指南》	
	ISO /TR 10013	《质量管理体系文件指南》	
	ISO /TR 10015	《培训指南》	
小 册 子	质量管理原则		目前仅这么多
	选择和使用指南		
	中小型组织实施指南		

(1) 以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。

顾客既指组织外部的消费者、购物者、最终使用者、零售商、受益者和采购方,也指组织内部的生产、服务和活动中接受前一过程输出的部门、岗位和个人。

顾客是每个组织存在的基础,组织应把顾客的要求放在第一位。

实施“以顾客为关注焦点”的原则,组织应采取以下措施:

- ① 调查、识别并理解顾客的要求和期望;
- ② 确保组织的各项目标,包括质量目标能直接体现顾客的需求和期望;
- ③ 确保在整个组织内沟通顾客的需求和期望;
- ④ 测量顾客的满意程度并根据结果采取相应的活动或措施;
- ⑤ 处理好与顾客的关系,力求顾客满意;

⑥ 兼顾顾客与其他相关方之间的利益。

(2) 领导作用

领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

组织的领导者,即最高管理者,是“在最高层指挥和控制组织的一个人或一组人。”

领导者要做许多事情,其中关键是在组织内营造一个良好的环境,在组织的所有层次上建立共同的价值、目标、信念、公平公正和伦理道德观念。

实施“领导作用”的原则,组织最高管理者将采取下列措施:

① 考虑所有相关方的需求和期望。相关方包括:顾客、所有者、员工、供方、当地社区乃至整个社会。

② 为本组织的未来描绘清晰的远景。

③ 确定富有挑战性的目标。

④ 在组织各级创造并坚持一种共同的价值观,并树立职业道德榜样,形成企业的精神和企业文化。

⑤ 创造一个宽松、和谐的环境,建立信任,消除忧虑。

⑥ 为员工提供所需的资源和培训,并赋予其职责范围内的自主权。

⑦ 评估员工的能力和业绩,采取激励机制,鼓励创新。

⑧ 提倡公开和诚恳的交流和沟通。

⑨ 实施为达到目标所需的发展战略。

(3) 全员参与

各级人员都是组织之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。

全体员工是组织的重要资源之一,只有全体员工的充分参与,组织才能良好地运作。

实施“全员参与”原则,将采取下列措施:

① 对员工进行职业道德的教育,使每个员工了解自身贡献的重要性及其在组织中的角色。

② 使员工能够识别影响其工作业绩的制约条件。

如果制约条件属于自己的知识和技能水平,则应努力学习或实践,突破这些制约条件。

③ 让员工有一定的自主权,并承担解决问题的责任。

④ 使每个员工根据各自的目标评估其业绩状况。

⑤ 启发员工积极寻找机会来提高自己的能力、知识和经验。

⑥ 使员工自由的分享知识和经验,使先进的知识和经验成为共同的财富。

⑦ 使员工畅所欲言。

(4) 过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

所谓过程就是:“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。”

图 1-1 是过程单元示意图。

过程具有以下特点:

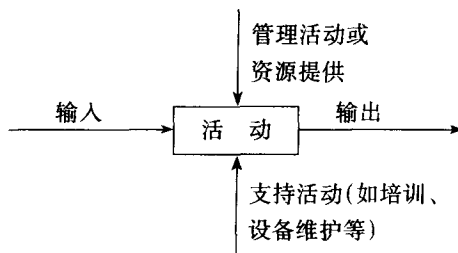


图 1-1 过程单元

① 过程含有三要素:输入、输出和活动。

② 在一个组织内,过程通常是经过策划,并在受控条件下进行的。

③ 过程应是增值的,不增值的过程是没有意义的。

④ 过程包含一个或多个将输入转化为输出的活动。通常一个过程的输出直接成为下一个过程的输入,但有时多个过程之间形成比较复杂的过程网络。

⑤ PDCA 循环适用于所有过程。

系统地识别和管理组织所应用的过程,特别是这些过程之间的相互作用,就是“过程方法”。

实施“过程方法”,组织应采取下列措施:

① 为了取得预期的结果,系统地识别所有的活动;

② 明确管理活动的职责和权限;

③ 分析和测量关键活动的的能力;

④ 识别组织职能内部和职能之间关键活动的联系和接口;

⑤ 注意能改进组织的活动的各种因素,诸如资源、方法、材料等;

⑥ 评估各种活动对顾客、供方和其他利益相关方带来的风险、后果和影响。

(5) 管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

① 过程方法和系统方法的区别

过程方法管理的是一组活动,系统方法管理的是一组过程。

过程方法旨在高效率达到过程目标,系统方法旨在达到组织的目标。

系统方法通过优化和协调运作过程,实现组织的优化。

② 管理的系统方法的理解

系统,就是“相互关联或相互作用的一组要素”。

在质量管理中采用系统方法,就是要把质量管理体系作为一个大系统,对组成质量管理体系的各个过程加以识别、理解和管理,以达到实现质量方针和质量目标。

管理的系统方法包含下列几个基本思想:

a. 整体性思想。

b. 层次化思想。

管理者要识别系统的层次,分清主次,在不同的层次间明确相应的职权及活动。

c. 目的性思想。

组织应明确管理工作中的目标,要将目标系统化、量化并制定各子系统的分目标,要确保全面协调地实现系统的目标。

d. 环境适应性思想。

实施“管理的系统方法”原则,组织应采取下列措施:

- a. 建立一个以过程方法为主体的质量管理体系;
- b. 明确质量管理过程的顺序和相互作用,使这些过程相互协调;
- c. 控制并协调质量管理体系的各过程的运作;
- d. 明确职责和权限,减少或消除由于职能交叉和职责不清导致的障碍;
- e. 确保过程运作所需的资源;
- f. 设定目标,并确定体系中的特殊活动如何运作;
- g. 测量、评估并持续改进体系。

(6) 持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

持续改进是组织的永恒目标之一。组织必须建立持续改进的机制,使组织能适应外界环境的变化要求,提高组织的竞争力。

持续改进是增加满足要求的能力的循环活动。持续改进的对象可以是质量管理体系、过程、产品等。持续改进可作为过程进行管理,管理中应重点关注改进的目标及改进的有效性和效率。

实施“持续改进”的原则,组织应采取下列措施:

- ① 使持续改进成为一种制度;
- ② 为员工提供有关持续改进的方法和手段的培训;
- ③ 将产品、过程和体系的持续改进作为组织内每个成员的目标;
- ④ 建立目标以指导、测量、追踪持续改进;
- ⑤ 承认改进的结果,并对改进有功的员工通报表扬和奖励。

(7) 基于事实的决策方法

有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

所谓决策就是针对预定目标,在一定约束条件下,从诸方案中选出最佳的一个付诸实施。

正确的决策需要领导者用科学的态度,以事实或正确的信息为基础,通过合乎逻辑的分析,作出正确的决断。盲目的决策或只凭个人的主观意愿的决策是绝对不可取的。

实施“基于事实的决策方法”的原则,组织应采取下列措施:

- ① 明确规定收集信息的种类、渠道和职责;
- ② 确保数据和信息的准确性和可靠性;
- ③ 让数据和信息需要者能得到数据和信息;
- ④ 使用有效的方法,对数据和信息进行分析;
- ⑤ 基于事实分析,权衡经验与直觉,做出决策并采取措施。

(8) 与供方互利的关系

组织与供方是相互依存的,互利的关系可增强双方创造价值的能力。