

管理体系内部审核 特性分析与应用

王化义 王 暄 编著



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

管理体系内部审核 特性分析与应用

王化义 王 暄 编著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理体系内部审核特性分析与应用/王化义,王暄编著. —北京:中国计量出版社, 2007. 10
ISBN 978 - 7 - 5026 - 2741 - 6

I. 管… II. ①王…②王… III. 质量管理体系—审核—研究 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 158771 号

内 容 提 要

不少组织对管理体系内部审核的认识上存在偏差,混淆内部审核与外部审核的特征和作用,将外审的程序、实施规律和要求简单套用、移植到内审中,制约了组织的发展。本书针对这一问题,系统阐述了管理体系内部审核的概念、固有特性和规律、与外审的关系;具体介绍了内审的准备、现场审核、总结、改进与评价等各个环节工作的实施要点与控制要求;探讨了如何超越外部审核的合格评价,发挥内部审核的发展性评价功能,满足组织的个性化要求。

本书适合于各类组织的管理者、内审员、技术人员及管理体系认证的审核、咨询、培训人员使用。

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

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市媛明印刷厂印刷

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 11 字数 249 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价: 28.00 元

前言

追求管理提升、业绩辉煌，是所有组织的共同愿望。实现这个梦寐以求的期望，就需要在整个组织内树立一流的理念、开发出一流的生产服务与管理资源、培养造就一流的人才、建立一流的制度与标准、构筑起一流组织先进管理的坚实平台。

这些可望、可及的事情，却不是唾手可得的；需要有长期、千锤百炼的组织“内功”。“外因”只是成功的条件，“内因”才是成功的依据。

确保组织内的过程都以有效和高效的网络方式运作，建立充分优化过程相互作用的、系统和透明的、以顾客为导向的管理体系；确保组织的未来并使相关方满意，管理者应当创造一种文化，以使组织内的人员都能积极参与寻求过程、活动和产品性能的改进机会。这种组织的“内功”，既是组织管理的最基本要求，又是组织管理的最高境界、愿景。

组织的管理体系内部审核，就体现着这种科学管理的要求，彰显着这种创新、追求卓越的文化，弘扬着这种团队奋进的精神。内部审核，为组织的领导者营造了这种使组织内人员都得到授权，并接受各自的职责，以识别组织业绩改进机会的环境。内部审核，不仅起到了激励组织内人员的作用，同时又是评价管理体系强项和弱项、有效性和效率的管理工具，为组织构筑起交换新观念、开放式讨论和评价业绩改进的平台。

这种创新文化的内涵、这种改进机制环境的相互关系、这种授权与职责分配的原则与要求、这种管理工具的应用规律、这种交换机制与评价的规范，形成了管理体系内部审核特性。努力培养、造就出大批掌握、驾驭、应用这种特性能力的骨干队伍，发挥出内部审核特性所蕴涵的巨大潜能，这就是组织重要的“内功”之一。

认证审核制度的建立，对于规范市场经济秩序，推动社会性监督、规范组织管理，发挥了无可替代的、极其重要的作用。认证审核（第三方评价）机制的逐步推行，合格准入制度成为全社会的关注点；标准化意识深印到社会公众心底，也有力地调动起各类企业重管理、求质量、保环境、除风险的合格意识、责任意识、发展意识；促进了各类组织创新发展、追求卓越、争取一流的管理积极性。认证审核的成功做法，对第一、二方审核也产生了巨大影响。

特别是内部审核，套用组织外部（认证）审核的思路，不加识别地沿用认证审核的流程，模拟外部审核的操作方式，照搬第三方评价的管理要求，忽视了对“内部审核”固有特性与自身规律的分析与应用，出现了诸多耐人回味、值得认真深思与探讨的问题。这些与组织管理需求、国家标准规定并不相符的做法，却流行于世，屡屡在我们的咨询过程中显现。

在系统地反思“内审员培训”工作中，我们斗胆尝试了改写原有的内审员培训教材。对照国家标准的理念、定义、内涵，结合咨询、培训实践的具体问题，就内部审核的观念、理论、流程分析、控制内容、操作方法等方面，边研讨、边改写；2005年9月上旬完成了这本教材的初稿。我们慎重地选择了正在咨询的部分教育组织管理体系与高校后勤服务体系，试用了这套内审员培训的教材。

我们在这本教材中，主要突出了以下方面：

1. 系统地剖析了管理体系内部审核的固有特性和规律，力图阐明内审与外审的本质区别；
2. 探讨内部审核的概念、具体内涵与要求，理解、掌握内审的操作规律与管理特性；
3. 探讨管理体系的三维性、多元性、系统性、多层性、多向性、重复性、循环性等固有特性，与满足组织目标、“系统和透明”、“有效和高效的网络方式运作”的功效要求的程度，与管理体系内部审核运作要求之间的关系与规律；
4. 探讨如何超越外部审核的合格评价，去发挥内部审核“发展性评价”的功能；如何去超越组织外部规范性审核的局限，去展现内部审核“满足组织个性化要求”的增值性审核特性，彰显内部审核的独特功能和重要意义；
5. 内审属于组织内部的管理事务，是组织内部（组织审核、实施审核、迎接与接受审核）三方面配合的管理会战活动；研讨内部审核环境、组织关系、责权分配、流程分析与控制要求等多种权变因素的存在，对组织内部审核管理重点与个性要求控制的影响；
6. 深入分析内部审核的准则、流程、审核方式、调查方法、沟通要求、总结要求等方面操作性环节的细化与控制，发掘组织内审的效率、作用，推进业绩改进、追求卓越绩效；
7. 探讨组织结构“三层次”、岗位职责“五因素”、过程“七因素”、管理体系结构性因素与功能性因素（纵、横）多向整合关系、“三级验证”、“三方审核”、“四种评价方法”，所构成的管理体系“责、权、行、管、验、评、改”监控系统的内外部接口与管理关系；
8. 探讨围绕着组织宗旨（方针、目标），以技术标准体系为主体，管理标

准和工作标准体系相配套建立的管理标准体系，与组织管理体系实现、内部审核的相互关系；

9. 探讨管理体系发展性评价、增值性审核所需管理人才（内审员、指导骨干）的素质与能力条件、培养目标和评价要求，为组织可持续发展储备人力资源提供思考；

10. 探讨坚持科学发展观，树立竞争意识，以创新求实、追求卓越的优秀组织文化，作为管理体系实现的纲领、内部审核的核心要求；以理念、实践、管理、评价的相互作用，推进组织的可持续发展。

这套教材的研讨、试用、改进过程中，我们深刻地体会到：学习、思考、创新、自律的重要，创新意识与责任意识是认证咨询工作的生命力所在。在为期两年的试用中，虽然受到试用单位、学习人员的好评，任课老师也反映：教材，是成功培训的重要条件之一；但是我们总感到问题不少。结合内审员的具体需求，一直不断地进行修改、调整、丰富。

我们本着实事求是的态度，坚持以科学发展观为指导，以观念创新、理论创新、文化创新、制度创新、科技创新、知识创新、管理创新、服务创新的要求，重新审度前期的咨询、培训工作的不足；认真评价、分析了所遇到的“问题点”、“着力点”与“失控点”。以此拙作总结出“历史的教训”与认识浅薄之处的体会，希冀得到业内同仁与各界人士的帮助；以诚信、求实、创新、奋进的精神，用自律、严己、不懈努力、不断进取的追求，争取能为被咨询组织提供优质的咨询服务，能为我们共同的事业做出贡献。

感谢北京明标企业管理咨询中心全体咨询老师、办公室老师们的帮助和支持！

这套教材，必然还会有很多不足之处，真诚期望得到大家的斧正、帮助。

编著者

2007年9月

目 录

第一章 管理体系审核概述

第一节 管理体系审核的概念	(1)
一、审核的作用与意义	(1)
二、管理体系审核的定义、分类与理解	(2)
三、管理体系审核与产品审核	(4)
第二节 管理体系内部审核的固有特性	(13)
一、什么是内部审核	(13)
二、管理体系内部审核的固有特性分析	(14)
第三节 管理体系外部审核与内部审核的区别与联系	(20)
一、管理体系内、外部审核基本功能特性的区别	(20)
二、管理体系内、外部审核性质的区别	(21)
三、管理体系内、外部审核在审核准则要求方面的区别	(22)
四、管理体系内、外部审核在审核方与受审核方关系性质上的区别	(23)
五、管理体系内、外部审核对审核人员资格与能力要求方面的区别	(23)
六、管理体系内、外部审核过程管理要求方面的区别	(25)
七、内部审核与外部审核的关联	(27)
第四节 管理体系内、外部审核活动的流程	(27)
一、管理体系外部审核(认证审核)活动的流程	(27)
二、管理体系内部审核活动的分类与流程	(29)

第二章 管理体系内部审核的准备

第一节 审核原则与审核准备工作的分类	(32)
一、审核原则	(32)
二、审核准备工作的分类	(33)
三、审核策划	(34)
第二节 组织审核的准备工作	(37)
一、审核方案的制定与管理	(37)
二、组成审核组	(45)
三、下达审核安排的通知	(46)
四、掌握审核准备动态,及时协调、处置必要事项	(47)
第三节 实施审核的准备工作	(47)

一、制定本次审核的审核计划	(47)
二、召开审核准备会议	(56)
三、准备审核工作文件	(57)
四、收集并审阅有关的文件	(67)
第四节 迎接审核的准备工作	(73)
一、确认审核计划、明确审核要求	(73)
二、迎审工作安排的部署	(74)
三、现场迎审准备工作的实施与检查	(75)
四、文件、资料管理迎审准备的实施与检查	(76)
五、确定陪同人员、明确陪同审核的要求	(76)
第三章 管理体系现场审核阶段的工作	
第一节 现场审核阶段的主要工作内容概述	(78)
一、现场审核阶段的主要工作内容	(78)
二、现场审核阶段中的各种会议安排	(78)
第二节 首次会议	(79)
一、首次会议的类型与主要目的	(79)
二、首次会议的程序	(82)
第三节 现场审核实施	(83)
一、现场审核方式	(83)
二、现场审核调查的方法与技巧	(84)
三、审核过程的控制	(92)
四、审核实施阶段,对内审员的基本知识与能力要求	(95)
五、审核实施阶段,观察员的作用和职责	(96)
第四节 不符合项和不符合报告的控制	(96)
一、审核发现与审核证据的区别与联系	(96)
二、审核结果的控制	(97)
三、不符合项和不符合报告	(100)
四、关于发挥技术专家作用的思考	(106)
第四章 管理体系内部审核的总结、改进与评价	
第一节 管理体系内部审核总结	(113)
一、内部审核总结工作的基本环节	(113)
二、内部审核总结的分类	(117)
三、内部审核总结与外部审核总结的异同	(119)
四、编制内部审核报告	(120)
第二节 内部审核末次会议的性质与要求	(122)
一、内部审核末次会议的性质与目的	(122)

二、内部审核末次会议的内容与要求	(123)
第三节 内部审核后续活动的安排与实施	(124)
一、内部审核后续活动的类型与基本要求	(124)
二、内部审核工作评价和改进	(128)
 附录 1 GB/T 19023—2003/ISO/TR 10013: 2001	
质量管理体系文件指南	(131)
附录 2 GB/T 19011—2003/ISO 19011: 2002	
质量和（或）环境管理体系审核指南	(140)
参考文献	(163)
作者简介	(164)

第一章

管理体系审核概述

第一节 管理体系审核的概念

一、审核的作用与意义

ISO 9000 族标准颁布实施以来,管理体系审核作为三个新的管理手段(内部审核、纠正预防措施、管理评审)之一,在逐步推行与普及管理体系标准的过程中,人们对它的重要意义和作用,逐渐有了认识和体会。

管理体系审核,作为管理体系评价的四种方法(管理体系过程的评价、管理体系审核、管理体系评审、自我评定)之一,所具有的“用于确定符合……管理体系要求的程度”,“用于评定……管理体系的有效性和识别改进的机会”的管理功效,“作为监视和验证组织……方针有效实施的一种管理工具”的重要性,引起了社会各类组织的高度关注。审核,对各类组织过程控制有效性的评价与推进、体系业绩的提升与改进,在组织内部管理功效方面发挥的重要作用,受到社会各级、各类组织广泛地重视。特别是组织内部的审核工作,它无可替代的功能与效应,已经成为许多组织推进管理最有效的方法之一。

以传统的岗位工作检查(对岗位操作活动的“自检、互检、专检”)把关工作为基础的过程评价,与管理体系审核(对职能部门制度保障、制度管理监控、验证的措施,对管理体系业绩内部评价的措施)手段、管理体系评审(对组织宏观决策进行讨论、评价,交换新观念)的开放式平台,共同构成了针对组织内部多层次活动、三级职责、三级产品系统地监控、测量、验证,共同组成了组织“三级(岗位级、部门级、组织级)验证”的多层面监控平台。这与组织传统的岗位工作检查相比较,不仅强化、保障了组织各项管理措施的有效实施,而且管理功效的获得与赢得组织的可持续发展都倍加受益。

在市场经济条件下,组织的产品质量、管理体系业绩状况和保障能力,组织的市场运作机制与满足顾客、法律法规、组织自身要求的责任意识、诚信度、持续改进能力,必然成为组织生存与发展的基础,成为顾客信赖、选择的依据,成为社会评价组织的重要条件。管理体系“三方评价”的审核,所具有的社会监督、保障作用日益突显,在实践中被社会普遍接受;特别是管理体系内部审核,不仅推动了组织进行有效和高效的质量管理,而且大大调动了员工们的质量意识、服务意识、管理意识,为组织赢得美誉度、品牌效益、大幅度增值带来显著成效。

在市场经济的条件下、在市场合格准入机制中,管理体系审核,作为“合格评定活动(例如外部认证)以及供应链评价和监督的重要组成部分”的有效手段与方法,不仅应用在组织质量管理体系的评价,而且被应用于组织其他各种管理体系的评价,甚至被广泛地应用

于行政管理、行业管理、党组织建设、合作方及顾客供需之间的合同管理等各层次、各领域，成为现代组织内部管理、供需关系管理、市场准入机制中不可或缺的重要手段。

在寻求增强“执行力”的今天，管理体系审核所具有的独特功效，越来越受到各类组织的关注；内部审核在管理体系审核中的基础作用，尤为引人注目。

在社会急速发展、市场经济激烈竞争的环境中，许多组织迫切需要解决的问题并不是获得（认证）“证书”，而是需要实实在在地提升管理功效，完善自我发现、自我改进的机制，创新改革地解决生存与可持续发展的问题。

因此，深入地认识与掌握具有特定目的、针对性要求、独特运作规律、有别于管理体系外部审核的内部审核方法，充分发掘内部审核的潜能与作用，不仅是各类组织日益增强的管理需求，也是管理研究与咨询、审核人员的重要课题。

二、管理体系审核的定义、分类与理解

1. 审核的定义

GB/T 19011—2003 idt ISO 19011:2002 标准第三章“术语和定义”中 3.1 条款，对术语“审核”给出了下列定义：

审核 audit 为获得审核证据并对其进行客观的评价，以确定满足审核准则的程度所进行的系统的、独立的并形成文件的过程。

注 1：内部审核，有时称第一方审核，由组织自己或以组织的名义进行，用于管理评审和其他内部目的，可作为组织自我合格声明的基础。在许多情况下，尤其在小型组织内，可以由与受审核活动无责任关系的人员进行，以证实独立性。

注 2：外部审核包括通常所说的“第二方审核”和“第三方审核”。第二方审核由组织的相关方（如顾客）或由其他人员以相关方的名义进行。第三方审核由外部独立的审核组织进行，如那些对 GB/T 19001 或 GB/T 24001 要求的符合性提供认证或注册的机构。

注 3：当质量管理体系和环境管理体系被一起审核时，称为“结合审核”。

注 4：当两个或两个以上审核组织合作，共同审核同一个受审核方（3.7）时，这种情况称为“联合审核”。

2. 对“审核”概念的理解

1) 该定义，界定了“审核”功能的共性特征

术语“审核”的上述定义，对其功能的共性特征做出了清楚地界定，使我们可以深入地理解到“审核”是一项具有多种类型的规范、严格、公平、公正、正式的评价性活动。具体地说：

审核目的：确定审核活动的关涉对象满足审核准则的程度；由于审核的类型、对象、范围、方式等因素的不同，审核目的是会有有一定差异的。

审核性质：是一组就策划、规定的审核范围、关涉对象，“获得审核证据并对其进行客观的评价”的过程。

审核准则：依据 GB/T 19011 标准 3.2 条款的规定，审核准则是被确定可以纳入审核范围用作依据的一组方针、程序或要求。

审核条件：应当是一项正式、有序的活动；“内部审核……以组织的名义进行”，“第二方审核……以相关方的名义进行”，“第三方审核由外部独立的审核组织进行”。被审核方，应当是正规的、符合纳入审核范围的关涉对象。

审核方式：可以是“质量管理体系和环境管理体系被一起审核”的“结合审核”，也可以是“两个以上审核组织合作，共同审核同一个受审核方”的“联合审核”。

审核的特点：是过程，是一组“系统的、独立的并形成文件的过程”。

2) “审核”是一个通用性术语，使用时应当阐明其应用属性

依据术语“审核”的上述定义，我们可以明显地看出“审核”是一个通用性术语；它没有限定审核活动的关涉对象，没有对适用的审核活动类型做出说明。

作为通用术语的使用，通常需要在该术语前面加上（对象、范围、类型、性质等方面的）“限定性词语”，来阐明术语“审核”的应用属性。

例如，在加上一些限定性词语后，构成“产品审核”、“管理体系审核”、“工作事项审核”、“技术事项审核”、“管理事项审核”、“设计和开发审核”、“服务提供审核”、“文件审核”、“现场审核”、“初次审核”、“监督审核”、“复评审核”、“内部审核”、“××部门的审核”……才能使人明了这些审核活动范围、对象或属性。

3. 审核的一般分类

“审核”这一通用术语，由于应用对象、应用目的、应用环境、应用要求等方面存在着差异，必然带来分类依据的不同。审核，呈现出多种分类的状况，如图 1-1 所示。

1) 依据审核的对象划分

➤ 管理体系审核。

➤ 产品（服务）审核。

2) 依据管理体系的性质、方式划分

➤ 质量管理体系审核：对“在质量方面指挥和控制组织的管理体系”的审核。

➤ 环境管理体系审核：对“用来制定和实施其环境方针，并管理其环境因素”的管理体系的审核。

➤ 职业健康安全管理体系审核：对“便于组织对与其业务相关的职业健康安全风险的管理”的管理体系审核。

➤ 食品安全管理体系审核：是对策划、实施、运行、保持和更新食品安全管理体系，确保提供的产品按预期用途对消费者是安全的审核。

➤ 其他管理体系审核：例如财务管理、信息安全管理、社会责任管理等管理体系审核。

➤ “结合审核”：当两个或两个以上的管理体系被一起审核的情况。

3) 依据审核的目的划分

➤ 内部审核：组织用于内部目的所进行的审核，也被称为“第一方审核”。

➤ 外部审核：组织用于外部目的所进行的审核，包括了第二方审核、第三方审核。

4) 依据审核方划分

- 第一方审核：“用于内部目的，由组织自己或以组织的名义进行，可作为组织自我合格声明的基础”。
- 第二方审核：“由组织的相关方（如顾客）或由其他人员以相关方的名义进行”。
- 第三方审核：“由外部独立的组织进行，这类组织提供符合要求（如 GB/T 19001 和 GB/T 24001—1996）的认证或注册”。

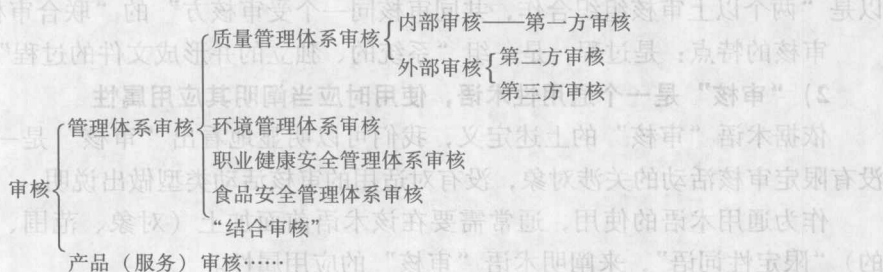


图 1-1 审核一般分类示意图

三、管理体系审核与产品审核

GB/T 19000—2000 标准 2.2 条款的内容，阐明了一个十分值得关注的问题：

“GB/T 19000 族标准区分了质量管理体系要求和产品要求。”

“GB/T 19001 规定了质量管理体系要求。质量管理体系要求是通用的，适用于所有行业或经济领域，不论其提供何种类别的产品。GB/T 19001 本身并不规定产品要求。”

GB/T 19001—2000 标准“引言”0.1 条款的内容，再次申明：

“本标准所规定的质量管理体系要求是对产品要求的补充。”

GB/T 19000 族标准指出了组织的管理要求方面分为两类，即“质量管理体系要求”和“产品要求”。显然，组织为了确定自身管理能够满足“用作依据的一组方针、程序或要求”（GB/T 19000 标准 3.9.3 条款“审核准则”）的程度，就有必要对这两方面进行审核。管理体系审核与产品审核不仅成为各类组织审核的关注点，也促使我们需要认真地、审慎地去理解和掌握它们的内涵与区别。

1. 管理体系概念的理解

想要正确地理解和掌握“管理体系审核”的相关要求，首先就应当对“管理体系”的定义与内涵进行深入地认识和准确把握。

1) 管理体系是由“相互关联或相互作用的一组要素”构成的

GB/T 19000 标准 3.2.1 条款，对术语“体系”定义为：“相互关联或相互作用的一组要素”；GB/T 19000 标准 3.2.2 条款，对术语“管理体系”定义为：“建立方针和目标并实现这些目标的体系”。

我们明确得知：管理体系是由实现组织方针和目标的“相互关联或相互作用的一组要

素”构成的。

2) 管理体系的构成“要素”的本质属性是“过程”或“过程系统”

构成管理体系的“相互关联或相互作用的一组要素”，究竟又指的是什么？

GB/T 19001 标准在 4.1 条款规定，组织“按本标准的要求建立质量管理体系”，应实现 a~f 条款（构成要素）的要求；并且强调“组织应……管理这些过程”。标准在此明确地提示我们，管理体系的构成要素是“过程”（或“过程系统”）。

GB/T 19000 族标准多方面的内容，都论述了管理体系构成要素的本质属性是“过程”或“过程系统”的观点。不论是 GB/T 19000 标准中的 8 项质量管理原则，还是 12 项质量管理体系基础的要求；不论是 GB/T 19001，GB/T 19004 标准“引言”，还是标准正文，无不在反复强调“过程”、“过程方法”。甚至在这 3 个标准中重复出现、共用的“以过程方法为基础的质量管理体系模式”图形及其相关的文字说明，反复地表达了这一最基本的观点。

特别引人注目的是，在 GB/T 24001—2004 标准的“引言”中，以新的角度对“过程方法”的内涵做了阐述：“许多组织通过由过程组成的体系以及过程的相互作用对运行进行管理，这种方式称为‘过程方法’。”最直白地表明了“由过程组成的体系”这一最根本的论点。

综上所述，管理体系构成要素的本质属性是“过程”，管理体系的构建方法是“过程方法”和由“相互关联的过程作为系统”的“管理的系统方法”。

3) 管理体系的“固有特性”的分析与理解

管理体系，客观存在于任何组织之中；其本质特性，是体系构成要素（过程或过程系统）的组合关系为实现组织目标所具有的能力与作用。

任何组织中，都存在体系构成要素（过程或过程系统），这些要素都存在着实现组织目标的能力与作用。管理体系在一切组织之中都是客观存在的，没有“有、无”管理体系的问题，只有管理体系要素组合关系的“符合性”、“适宜性”以及实现组织目标的能力与作用的“有效性”、“充分性”、“先进性”、“现代管理技术应用水平”等方面程度与效果的差异。这种差异，反映了组织管理体系的固有特性满足顾客、法律法规、组织自身能力要求程度（体系质量）的差异。

管理体系质量，主要体现在两个方面：

一是体系构成要素的组合关系与能力、作用，指对“过程及其在组织中的应用”识别、组合（整合）的充分性与管理要求的适宜性满足要求的程度，这是组织管理体系的内在质量。

二是管理体系文件化的功能与作用，指管理体系文件的层次结构、表现形式与组织管理实际的符合性，应用现代信息管理技术的有效性与满足要求的程度，这是组织管理体系的应用性质量。

管理体系这些固有特性满足要求的程度，体现了管理体系的综合质量水平。

组织的管理者和体系的构建者、体系的运作骨干，有必要深入理解和掌握这些管理体系的内在“固有特性”、管理体系文件化的应用性“固有特性”，而且应当明确提高这些固有特性“满足要求的程度”的途径和方法。这不仅是认识、理解、策划与构建高质量管理体系的前提，也是有效地进行管理体系审核的前提。

① 管理体系的固有特性分析

总体来说,管理体系是客观存在于组织整个活动空间中,由过程或过程系统组合形成的一种动态性实体。管理体系的“固有特性”应当包括:

- a) 构成要素特性:应充分识别、控制构成管理体系的功能性因素、结构性因素。
- b) 组合关系特性:应适宜地进行纵向组合与横向组合,符合流程控制要求。
- c) 管理理念特性:能体现科学、辩证、法治、创新、发展的管理思想与理念。
- d) 体系形态特性:无形性、三维性、权变性是管理体系的主要形态特性。
- e) 内在结构特性:应符合组织管理系统多元、多层、多向的内在结构关系。
- f) 表现形式特性:应是“以过程为基础”、系统而透明、网络方式运作的文件化体系。
- g) 功能性质特性:管理体系应具有可重复、可循环、可操作、可评价功能。
- h) 管理功效特性:管理体系应当满足适用标准要求,应当满足充分性、适宜性、符合性、有效性要求,能够具有满足顾客与相关方要求、法律法规要求和组织自身要求的能力。

GB/T 19000 族标准“质量管理”理念,是“对组织所有工作过程的管理”,过程管理被视为组织管理工作的基础。质量管理体系最基本的环节,是“识别过程”、“明确控制要求”、“实施控制”3方面。这不仅体现了质量管理的本质要求,也反映了组织各类活动管理的共性要求。正如 GB/T 24001—2004 标准“引言”中指出的:“这些要素可与其他管理要求相结合,帮助组织实现其环境目标与经济目标”。质量、环境、职业健康安全等各类管理体系,虽然构建依据、主要管理因素、具体事项的控制要求都有所不同;但都是以过程分析与过程控制为基础,都是以“管理的系统方法”、“过程的结果”(产品)的活动流程为基本管理脉络的,所以才会有“相似的结构”、相互趋近的特性,所以管理体系才具有“相容性”、“可整合性”,才能够通过“结合”与“整合”的方式,实现“系统功能大于部分功能之和”的功效。其结构关系如图 1-2 所示。

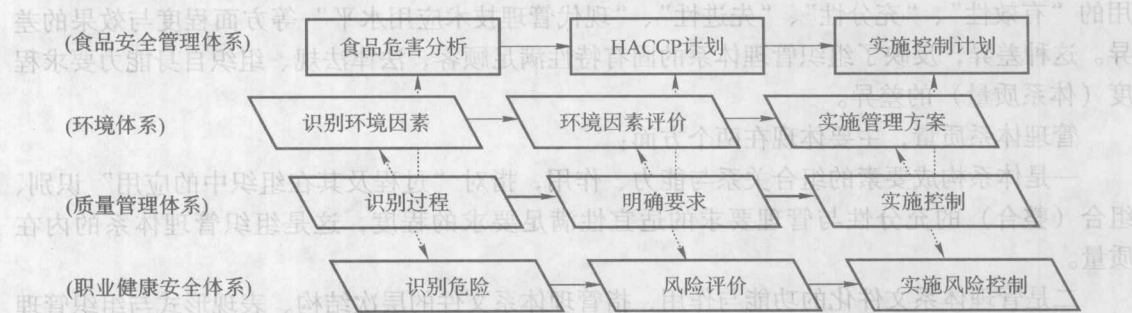


图 1-2 以过程方法为基础的多元（标准）、三维“整合管理体系”结构关系图

② 管理体系文件化的固有特性分析

如何将具有多元、多层、多向结构的,具有三维、权变、重复、循环特性的无形管理体系,转化成为可操作、可检查、可控制、可评价的运做实体,转化成为可识别、可研究、可探讨、可改进的管理要求,转化成为可审批、可随机查询、可标识、可培训、可依据的接受准则系统;这是管理体系构建、审核的策划与实施时应当考虑的基本要求——将管理体系

“文件化”。

“建立管理体系，形成文件”，在各类管理体系标准中都有明确要求。国际标准化组织还为此出台了专项标准（ISO 10013 标准）予以指导，我国也颁布了相应的国家标准 GB/T 19023《质量手册编制指南》（1994 版）、《质量管理体系文件指南》（2003 版）作为管理体系文件化的指导依据。

1994 版 GB/T 19000 族质量管理体系标准的贯彻实施，对我国标准化管理的推进、健全、完善产生了积极的“早期影响”。2000 版国家标准颁布以来，许多人仍在沿用 1994 版标准的“早期要求”，习惯于文字描述方式的管理体系文件，忽视了管理发展、时代进步对信息、文档应用与管理技术的发展性要求，忽视了管理体系多元、多层、多向、重复、循环、三维的固有特性要求。不少人仍在片面强调：“管理讲依据、工作讲程序、结果讲证据”，而忽视了对组织理念、文件结构、文件表述方式、标准化管理、组织实际与标准要求相结合等方面的要求。

1993 年世界第三次管理革命的兴起，流程分析与再造技术的提出，对各类组织的管理实践产生了重大影响，也使人们清楚地看到体系文件的传统表述方式所产生的局限性、制约性，从而对管理体系文件的适用性也提出了更高的要求。

存在着下列问题：本该推进、提升体系管理功效的体系文件，为什么在不少组织中出现了文件与实际“两张皮”的问题？为什么有些体系文件不仅不好用，而且还束缚、制约、限制了组织的管理效率和能力？管理体系文件的质量究竟表现在哪里？管理体系文件的固有特性究竟是什么？这些问题，应当引起深思！

依据 GB/T 19023—2003 标准的要求，我们初步归纳出管理体系文件的“固有特性”，应当不少于以下方面：

- a) 目的特性：管理体系文件应确保满足管理体系有效性所必需的要求，应当成为适合于组织特定管理需求的依据。
- b) 功能特性：管理体系文件应具有特定性、针对性、惟一性、系统性、适宜性、法规性、见证性等基本特点。
- c) 理念文化特性：突出组织的使命、宗旨、制度建设、愿景实现，传播组织文化、推进理念创新，实现管理职责的持续改进，是管理体系文件的主旨。
- d) 结构特性：典型的层次结构是自上而下的“三层次结构”关系；依据组织规模、活动类型、过程的复杂程度、人员能力，文件的层次结构应做出相应调整。
- e) 格式特性：应当由组织通过文字、流程图、表格以及上述形式的组合，或组织所需要的任何其他适宜的方式做出规定。
- f) 描述方式特性：组织应当按照过程的顺序、所采用标准的结构或任何适合于组织的顺序将其质量管理体系形成文件。以对照表的方式说明采用的标准与质量手册内容的相互关系可能是一种有效的方法。
- g) 形式特性：可使用任何类型的媒体，如硬拷贝或电子媒体等形式。
- h) 管理要求特性：应确保使用的文件是适用的。文件的评审、批准、发布、分发和更改控制是必要的；确保文件内容得到了授权管理人员的批准且有明确的批准标识，每份文件应当有授权放行的证据。

各个组织根据自身的管理基础、管理环境、战略策划、发展目标、分段实施的策划、当前的任务与要求、技术资源配置状态等状况,对管理体系的策划、构建、实施、保持、改进要求,对管理体系各种固有特性的范围、表现力度等方面会有一定的选择性、逐步发展性的适度要求。这个“度”,体现的就是组织的管理特色。

组织管理体系文件化的质量,就是管理体系文件的上述固有特性满足组织特定管理要求的程度;满足要求的程度越高,管理体系文件的质量就越好。

2. 管理体系审核的理解

管理体系审核与通用词“审核”构成了“属种关系”,它继承了“审核”这一术语的所有特征。此处不再赘述,只对其某些“个性化特征”进行简单讨论。

1) 管理体系审核的对象与活动

管理体系审核的对象,是组织构建的管理体系及其运行实践状况。因而,必然包括文件化管理体系构建的审核、管理体系实施与改进的审核两大方面。

文件化管理体系构建的审核:指的是对“以过程为基础”的管理体系及其构成要素的识别、构建策划、过程组合、管理体系文件化的固有特性满足要求的程度所进行的客观评价;是对文件化管理体系的充分性、适宜性、符合性、有效性、可操作性、可检查性、可评价性的实现程度所进行的客观评价。

管理体系实施与改进的审核:指的是对所构建的管理体系的运行状况、保持程度与持续改进,满足要求的程度所进行的客观评价。

2) 管理体系构成要素与管理体系审核的关系

管理体系构成要素的组合依据、组合方法、组合结果、表现形式以及与管理体内部审核、与其他评价手段的相互关系,可以参阅图1-3理解。

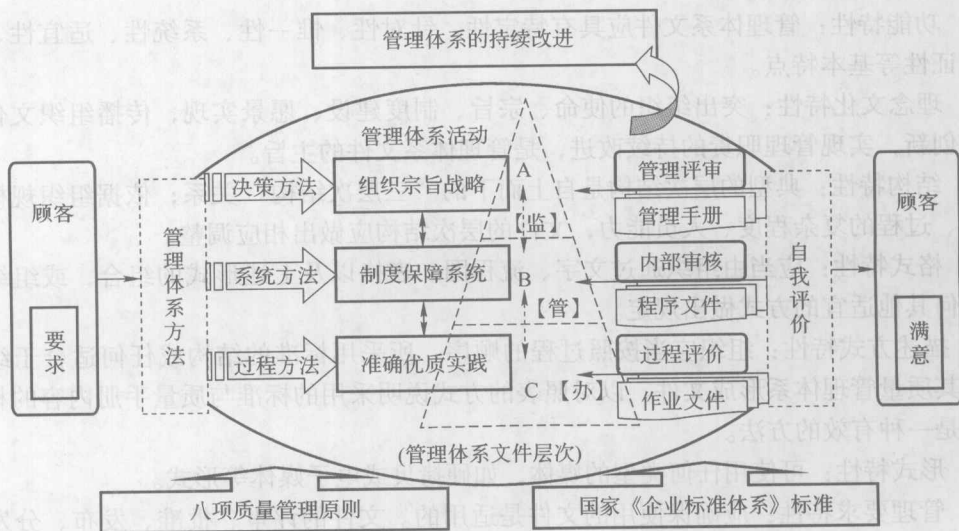


图1-3 管理体系评价与管理体系构成要素结构关系图