

GB/T 19001-2008 GB/T 24001-2004 OHSAS 18001:2007

# 质量 环境

## 职业健康安全

### 一体化管理体系基础知识

第2版

董长德 崔志惠 编著



中国计量出版社  
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

# 质量 环境 职业健康安全 一体化管理体系基础知识

(第2版)

董长德 崔志惠 编著

中国计量出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

质量 环境 职业健康安全一体化管理体系基础知识/董长德, 崔志惠编著. —2 版. —北京: 中国计量出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5026-3243-4

I. ①质… II. ①董…②崔… III. ①质量管理体系—国际标准—教材 IV. ①F273.2  
-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 230349 号

## 内 容 提 要

本书依据现代管理科学的发展, 将最新版的 GB/T 19001—2008, GB/T 24001—2004 及 OHSAS 18001: 2007 三个管理体系要求进行整合, 以 GB/T 19001—2008 标准为一体化管理体系的主线, 介绍了企业管理综述, 企业管理八项原则, 分别讲述了 GB/T 19001—2008, GB/T 24001—2004 及 OHSAS 18001: 2007 标准的理解与审核, 并阐述了质量、环境、职业健康安全一体化管理体系的建立等内容。

本书可供广大企业的领导、管理人员和技术人员使用, 也可供从事认证工作的审核、咨询、培训人员阅读。

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 14 字数 335 千字

2011 年 1 月第 2 版 2011 年 1 月第 4 次印刷

\*

定价: 36.00 元

# 再 版 前 言

国际标准化组织 (ISO) 于 2008 年对 ISO 9001《质量管理体系 要求》再一次进行了修订。自 1988 年《质量管理体系——要求》标准颁布以来,国际标准化组织 (ISO) 已先后做了 4 次修订,使《质量管理体系——要求》标准更加充实和完善。标准的有效推广和实施,极大地促进了不同企、事业单位的经营业绩,特别是改善和规范了产品和服务的质量管理。进入 20 世纪 90 年代以来国际间许多国家都把 ISO 9001《质量管理体系 要求》标准引用到各自国家作为从事产品和服务企业的质量管理的评价准则,打破了产品和服务交易过程中的技术壁垒,促进了国际间贸易的发展,特别是 1992 年第一次修订后的 ISO 9001《质量管理体系 要求》标准颁布以来更得到了迅速的发展,国际间逐渐形成了“ISO 9000 热”的局面。当时我国又把 ISO 9001《质量管理体系——要求》标准等同转换为国家标准 GB/T 19001《质量管理体系 要求》标准系列中。

我国政府经过十余年的推广实施 GB/T 19001《质量管理体系 要求》、GB/T 24001《环境管理体系 要求及使用指南》、GB/T 28001《职业健康安全管理体系 要求》以来已取得了迅速的发展,全国已有数十万家企业、事业单位分别获得了质量、环境、职业健康安全管理体系的认证的证书。这些管理体系的推广实施极大地规范了组织的管理行为,促进了组织的发展,提升和改善了组织的经营绩效。

本书是 2002 年出版发行的《质量·环境·职业健康安全一体化管理体系基础知识》的再版,这是由于科学技术的进步及国际经济一体化的发展,以及近十余年来国际标准化组织 (ISO) 依据在推广实践中发现的不足,对国际管理标准体系进行了修订。本书编写就是依据 GB/T 19001—2008《质量管理体系 要求》(替换 GB/T 19001—2000《质量管理体系 要求》)、GB/T 24001—2004《环境管理体系 要求及使用指南》(替换 GB/T 24001—1996《环境管理体系 规范及使用指南》)及 OHSAS 18001:2007《职业健康安全管理体系 要求》(替换 GB/T 28001—2001《职业健康安全管理体系 规范》)三个修订后标准的内涵重新做了讲解和描述,同时为了便于组织的实践,对标准的条款除做了“标准条款理解”的说明外,本书又增加了“审核要点”的讲述,以利于审核员、咨询师、组织的员工及其他相关的读者理解。本书不当之处,欢迎批评指正。

编著者  
于北京清华园  
2010 年岁末

# 第一版前言

企业是从事生产、流通和服务等项活动的组织，研究企业的管理，提高企业的工作效率和经济效益是当代管理科学的重要课题。

依据现代管理科学的发展，研究企业的管理应从两方面着手，其一是研究企业管理，其二是研究企业管理体系。

企业管理是个广义的概念，它包含的领域很广泛，依据企业的类型、规模以及其他需求，可以有不同的内涵。对于一个以产品生产为主的企业，其企业管理的内涵可以包括：质量管理、环境管理、职业健康安全、技术创新管理、成本控制的财务管理、生产管理、时间控制进度管理、人力资源管理、信息资源管理、物资资源管理、风险控制管理等。

不同的企业，依据各自需求，可以包含有不同的管理要求，甚至可以包涵上面未被列举的其他管理要求。

企业管理的内涵广泛，而有效实施上述相关的管理活动，又需要不同的技术支撑、工具和方法而构成不同独立的学科。目前国内外已有许多论著在介绍这些管理学科的内涵和发展，如质量管理包含的统计技术、时间控制进度管理包含的网络技术等。

企业管理体系实际上是一种运行机制，是一种管理模式。任何一项企业管理都包含有一定的管理要素，也就是实施相关的管理活动。企业管理体系就是利用系统工程原理，把为实现某一确定目标的管理要素或管理活动，组成有机整体，形成能自我约束、自我完善的运行机制，其有效实施最终可以实现企业管理目标的要求。

作为企业，依据需求可以有不同的管理组合，但作为管理体系，原则上企业只能建立和实施一个管理体系，若依据不同企业管理目标要求，分别建立和实施不同的管理体系，必然会给企业管理工作带来困难，也会在经济上增加企业的负担。

当前，国际标准化组织（ISO）推出，并由我国政府主管部门等同转换的 GB/T 19001—2000、GB/T 24001—1996，GB/T 28001—2001 三个管理体系标准均对企业提出了建立和保持管理体系的要求，这是由于三个不同管理体系标准分别是在不同年代推出的，当时仅是作为独立的企业目标而提出的要求。对于企业来说目前主要的任务就是：要充分研究不同管理体系的共同点和不同点，结合企业的类型、规模来建立一体化的管理体系。

国际标准化组织（ISO）推出的国际管理标准均是在质量管理八项原则的基础上建立起来的管理体系，把实现某项管理目标要求的管理要素或管理活动分为四个阶段，即策划（plan—P）、实施（do—D）、验证（check—C）和改进（action—A）阶段，周而复始地实施，形成循环活动，以达到持续改进的目的，这就是 PDCA 管理模式，实际上也是系统工程理论在管理科学中的具体应用。

本书是依据现代管理科学的发展，把已推出的 GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 28001 三个管理体系要求进行整合，其整合的原则，就是以 GB/T 19001《质量管理体系 要求》标准为一体化管理体系的主线。因为对任何企业，其产品或服务的质量是企业建立、生存和

发展的基础，而环境及职业健康安全管理仅是针对企业产品或服务实现的活动加强控制、规范管理，以确保环境保护和职业健康安全的需求。

本书编著者依据多年来从事工程管理科学的教学和科研的实践以及从事质量、环境及职业健康安全管理体系的培训、咨询及审核工作中的经验做了归纳和总结，有些观点尚需进一步探讨，不当之处，欢迎批评指正。

编著者  
于北京清华园  
2002 年 3 月

# 目 录

|                                                       |         |
|-------------------------------------------------------|---------|
| 第一章 绪言 .....                                          | ( 1 )   |
| 第一节 企业管理体系的内涵 .....                                   | ( 1 )   |
| 第二节 国际管理标准的特点 .....                                   | ( 2 )   |
| 第三节 企业管理的展望 .....                                     | ( 4 )   |
| 第二章 质量管理八项原则 .....                                    | ( 8 )   |
| 第三章 GB/T 19001—2008《质量管理体系 要求》标准的<br>理解与审核 .....      | ( 15 )  |
| 第一节 概述 .....                                          | ( 15 )  |
| 第二节 标准的应用范围和术语 .....                                  | ( 16 )  |
| 第三节 质量管理体系的总要求 .....                                  | ( 28 )  |
| 第四节 质量管理体系的文件管理 .....                                 | ( 31 )  |
| 第五节 管理职责 .....                                        | ( 36 )  |
| 第六节 资源管理 .....                                        | ( 45 )  |
| 第七节 产品实现 .....                                        | ( 48 )  |
| 第八节 测量、分析和改进 .....                                    | ( 67 )  |
| 第四章 GB/T 24001—2004《环境管理体系 要求及使用指南》<br>标准理解与审核 .....  | ( 79 )  |
| 第一节 概述 .....                                          | ( 79 )  |
| 第二节 标准的应用范围和术语 .....                                  | ( 80 )  |
| 第三节 环境管理体系的总要求 .....                                  | ( 83 )  |
| 第四节 环境管理体系的策划 .....                                   | ( 85 )  |
| 第五节 环境管理体系的实施与运行 .....                                | ( 102 ) |
| 第六节 环境管理体系的监视与测量 .....                                | ( 120 ) |
| 第七节 环境管理体系的评审与改进 .....                                | ( 129 ) |
| 第五章 OHSAS 18001: 2007《职业健康安全管理体系 要求》<br>标准理解与审核 ..... | ( 132 ) |
| 第一节 概述 .....                                          | ( 132 ) |
| 第二节 标准的应用范围和术语 .....                                  | ( 133 ) |

|     |                           |       |
|-----|---------------------------|-------|
| 第三节 | 职业健康安全管理体系的总要求 .....      | (137) |
| 第四节 | 职业健康安全管理体系的策划 .....       | (138) |
| 第五节 | 职业健康安全管理体系的实施与运行 .....    | (166) |
| 第六节 | 职业健康安全管理体系的监视与测量 .....    | (180) |
| 第七节 | 职业健康安全管理体系的评审与改进 .....    | (188) |
| 第六章 | 质量、环境、职业健康安全一体化管理体系 ..... | (191) |
| 第一节 | 引言 .....                  | (191) |
| 第二节 | 企业一体化管理体系文件 .....         | (195) |
| 第三节 | 企业管理手册 .....              | (196) |
| 第四节 | 程序文件 .....                | (212) |

# **第一章 绪 言**

任何一个组织，无论从事于产品设计，生产制造还是服务行业，在其正常经营过程中都客观地建立并运行着一个管理体系，这个管理体系它能确保组织有效经营，对人才流、物资流、资金流和信息流合理地调配，充分发挥作用，促进组织的发展。企业的人才流、物资流、资金流和信息流就是依据企业类型、规模和特点通过以下几个管理系统来实现，即：

- 人力资源开发管理系统；
- 产品或服务开发管理系统；
- 物资供应管理系统；
- 生产或服务管理系统；
- 市场开发与销售管理系统；
- 信息资源管理系统；
- 财务系统；
- 其他管理系统。

上述几个管理系统，将依据组织的特点和需求，可采取不同的组合和取舍，即形成具有不同模式和不同管理功能的管理体系，并且在实施过程中不断地发现问题，不断地调整和不断地完善现行的管理体系。

## **第一节 企业管理体系的内涵**

作为企业，特别是作为具有责任心和事业心的企业最高管理者，不论在筹建或经营一个组织过程中都自觉或不自觉地在思考和追求以下 5 方面的问题：

(1) 以顾客为关注焦点，识别顾客的需求，不断地向顾客提供所需的，并达到国家规定要求和顾客期望的产品或服务；

(2) 确保在产品生产或服务的活动过程中，选用先进的设施，采取先进的生产工艺或服务活动，加强控制，节约资源、能源，减少或防止任何对周边环境造成环境影响的不良行为或活动；

(3) 确保在产品生产或服务的活动过程中，强调以人为本的原则，采取适于人身安全与健康的活动与环境，防止出现安全事故，维护员工的身体健康；

(4) 降低成本，提高效益，这是企业以及企业的最高管理者为筹建和经营企业的根本目标，只有产生了效益企业才能有发展；才能给合作者和投资者提供更多的回报；才能给社会做出更大的贡献；

(5) 关注社会、关爱人民、承献爱心，勇于承担社会责任，将创建和谐社会作为组织和公民应尽的义务。

上述五方面问题体现了社会效益和经济效益的协调发展，应该是任何一个企业家的追

求。单纯强调某些方面，忽视其他方面都是片面的，都是不明智的，任何情况下出现质量、环境、职业健康安全责任事故都会影响到组织的形象，影响到市场的占有率，都会影响组织的发展，严重的还会受到国家相关法律、法规的制约。

如何有效地建立和实施一个满足上述 5 方面要求的运行机制或管理体系，这也是摆在企业或企业管理者面前值得探讨的一个课题。应该承认，这不是什么新的课题，这已经是众多明智的企业家早已思考、早已实施过的课题。对这类问题相信有不少企业有突破、有创新，甚至有所发展。但也应该看到，还有相当多的企业在摸索、在探讨。这里面有两种情况：

其一，是人的观念问题，也是经营思想问题，对社会效益和经济效益协调发展不甚清楚，单纯追求经济效益。这类组织虽然有可能在短期内获得经济效益，但属于短期行为，在其发展过程中，当其产品或服务产生的有害后果涉及某些人群或社会时，将会受到社会或法律的制约，最终也会影响组织自身的发展。

其二，是管理观念问题，就是企业应该建立什么样的管理机制，也就是实施什么样的管理体系或管理模式。

管理模式就是企业的运行机制，不同的企业有不同的管理模式或运行机制，因此也就显现出不同的效果，会直接影响组织的发展。进入 20 世纪 90 年代以来，国际标准化组织 (ISO)，为推进国际经济一体化，促进国际贸易的发展，相继推出了 ISO 9000 族质量管理体系标准，ISO 14000 系列环境管理体系标准，虽然目前国际标准化组织尚未推出职业健康安全管理体系，但我国已于 2001 年引进了欧洲 13 个国家共同推出的 OHSAS 18001 职业健康安全管理体系，并等同转换为 GB/T 28001 国家标准。这些国际管理标准就是依据现代管理科学的发展，总结出不同国家、不同地区，不同行业、组织的管理实践而推出的管理模式或运行机制，它的实施大大地推进了现代企业的管理，促进了企业的发展。

## 第二节 国际管理标准的特点

目前，ISO 9000 质量管理标准、ISO 14000 环境管理标准、OHSAS 18000 职业健康安全管理体系标准均作为管理规范向组织推荐实施，引导组织依据管理规范的基本要求，结合企业的特点分别建立和实施各自的质量管理体系、环境管理体系和职业健康安全管理体系。这些出自不同目的而建立的质量管理体系，环境管理体系和职业健康安全管理体系，虽然其内涵有所差异，但其管理模式均是遵循国际标准化组织 (ISO) 推出的管理标准。这些管理标准有如下特点：

### 1. 规定了方针和目标

管理标准中均规定了企业的质量方针、环境方针及职业健康安全方针，明确了要实现的质量目标、环境目标及职业健康安全目标，并且提出了要量化和按职能、部门层层分解，实现目标责任制。这就明确了组织在一个阶段的所有活动都是为了实现质量方针、环境方针及职业健康安全方针的宗旨而进行策划，都是为了完成所规定的质量目标、环境目标及职业健康安全目标实施各项的活动，并以各项目标完成的情况来评价企业的整体绩效。企业就是以实现方针来动员员工，全员参与，共同完成企业制定的奋斗目标。

### 2. 强调了过程方法

ISO 9000 族质量管理标准，ISO 14000 系列环境管理标准及职业健康安全管理体系标准均强

调了过程的概念。所谓过程，就是任何得到输入并将其转化为输出的活动均可视为过程。把产品或服务的实现视为一个大的过程，其中又可分为若干子过程。为使组织管理体系有效运行，必须识别，区分和管理许多内部相互联系的子过程。通常，一个过程的输出将直接形成下一个过程的输入，最终构成过程网络，如采购过程，生产过程，产品检验和试验过程等。这种在利用国际管理标准要求，系统地识别和管理组织内所使用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，就称为过程方法。有了过程的概念就有利于组织明确职责、制定程序、加强控制、改善管理，最终有利于实现企业方针和目标的要求。

### 3. 系统的管理方法

国际管理标准中所列出的要素或过程实际上都是为实现质量方针、环境方针及职业健康安全方针的宗旨和完成质量目标、环境目标及职业健康安全目标需要实施的管理活动。这些管理活动构成了一个整体，相互作用，不断调节、不断完善，最终实现企业的质量方针、环境方针及职业健康安全方针，完成质量目标、环境目标及职业健康安全目标所规定的要求，这就是管理的系统方法，也就是系统工程理论在企业管理工作中的应用。所谓的系统的管理方法，就是针对企业设定的方针和目标，识别、理解并管理一个由相互关联的过程所组成的管理体系，形成一种运行机制，其目的是有利于提高组织管理工作的有效性以及产生更高的经济效益。

### 4. PDCA 的运行模式

引进了工业效率专家查里斯·戴明（Chailes Demiry）提出的运行模式，即把组织的管理活动分为4个阶段，即：

- 规划（策划）阶段（plan - 简称P），企业根据自身的条件和特点确定方针、建立企业实现的目标，制定出实现目标的具体措施。
- 实施阶段（do - 简称D），为实现企业的方针，完成目标的要求，明确职责，根据活动的特点制定相关的文件化的管理程序和技术标准来对活动的全过程实施有效的控制。
- 检验阶段（check - 简称C），就是在组织活动实施过程中，应有计划、有针对性地对相关过程进行监督、监测和审核，加强预防，以纠正所出现的偏离企业总体目标要求的现象。
- 改进阶段（action - 简称A），企业的最高管理者依据客观情况的变化、内审的结果，应定期对组织所建立的管理体系进行评价，以确保组织的管理体系的持续适用性、充分性和有效性，以达到持续改进的目的。

由查理斯·戴明（Chailes Demiry）提供的规划（策划）（plan）、实施（do）、检验（check）和改进（action）运行模式可简称PDCA模式。

### 5. 管理活动的科学化和规范化

国际管理标准是适用于不同地区、不同国家、不同类型的组织。这是由于国际标准化组织（ISO）总结了许多先进国家的企业管理经验，利用现代管理科学的理论，经过许多权威专家、学者，归纳、总结、提炼出来的管理模式，具有较高的科学性，可以认为是当代管理科学的新发展，其最大的特点就是管理的规范化。

管理工作的科学化和规范化是当前企业管理工作存在的主要问题，利用国际管理标准来规范组织的管理行为是组织的重要手段。作为企业是否取得国际管理标准的认证资格，不是主要的，重要的是引进国际管理标准，用国际管理标准的要求来规范企业的管理行为，改善

企业的管理，提高企业的绩效，也是企业实施和国际接轨，参与全球经济一体化的重要途径。

应该清楚地认识到目前国际上广为推行并实施认证的质量管理体系、环境管理体系及职业健康安全管理体系，其评定准则是符合管理体系标准条款的基本要求的。管理体系认证实施的是符合性审核，要求组织依据管理体系标准要求建立和实施管理体系，是企业管理的基本要求，也是最低要求。它在组织的管理工作中只起到基础性的作用，主要落在组织中最直接地影响着，在产品和服务实现过程中与质量、环境及职业健康安全等有关的职能及相关活动。

### 第三节 企业管理的展望

企业要前进、要发展，这是任何企业追求的永恒目标，取得了质量管理体系、环境管理体系及职业健康安全管理体系的认证注册，仅是企业管理的第一步。若把企业通过参与市场竞争、取得发展比作类似体育竞赛，则管理体系认证注册仅是一次合格赛、达标赛，若希望取得更好的成绩、取得名次，尚需提出更高的目标，付出更大的努力，只有经过持续地奋斗、持续地改进才能取得“名次”、取得竞争的“奖牌”。因此，对于一个企业，若立足于生存和发展，不应仅满足于管理体系的认证注册，要坚持持续改进，追求“卓越绩效”。

当前，国际标准化组织已对 ISO 9001《质量管理体系 要求》标准进行了4次修订、对 ISO 24001《环境管理体系 规范及使用指南》标准进行了两次修订，最近又依据英国 BS OHSAS 18001: 2007《职业健康安全管理体系 规范》标准进行了第二次修订。至此对已分别等同转换为国家标准的 GB/T 19001—2008《质量管理体系 要求》标准、GB/T 24001—2004《环境管理体系 规范及使用指南》标准及 OHSAS 18001: 2007《职业健康安全管理体系 要求》标准更加充实、完善和实用。

当前已获取质量管理体系（含环境管理体系及职业健康安全管理体系）认证并已经过多次复评的组织，如何提升企业的管理水平，“追求卓越”，这已是当前摆在企业和企业领导者面前亟待解决的课题。依据本书编著者多年从事工程管理科研、教学工作的基础及近十年来参与推广实施国际管理标准体系的实践，对组织如何提升企业管理、改进企业的管理体系有如下的建议：

1. 充分、有效地利用我国已颁布和已等同转换的国际管理标准，实施管理资源的整合，建立组织适宜的企业管理体系。

目前，我们已具备并已推广实施的企业质量管理标准资源，包括如下几个：

- GB/T 19001《质量管理体系 要求》
- GB/T 19004《质量管理体系 业绩改进指南》
- GB/T 19580《卓越绩效评价准则》
- GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》

这些由国家颁布并推广实施的标准为我们提供了政策的支持，改进的内容、改进的方法和手段，只要认真学习，理解标准的内涵和4个标准间的内在联系，努力实践，强化自我意识，鼓励自我评定、改进审核过程，扩大社会评价，相信会对我国管理体系的审核认证事业有所促进，会有效地促进我国企业的经营管理的业绩水平。

ISO 9001《质量管理体系 要求》标准确实是一个很好的管理标准，它是总结了国际上经济发达国家中先进企业的管理经验，通过若干知名专家、学者总结提炼出来的企业管理标准，对规范企业产品和服务的微观质量确实起到了积极的作用，也改善了企业的经营管理活动，所取得的成就已在2007年6月9日“国际认可中国日”国际会议上得到了众多知名专家、学者的认可和好评。但该标准只规定了企业质量管理体系的最低的要求，而国际管理标准中规定，每次审核的宗旨都是依据该企业对标准的“符合性、实施性和有效性”的要求实施审核，但对于20世纪90年代已通过认证注册，并已经过3~4次复评的企业，如何体现审核的差异，虽然标准中也提到了“有效性”，但标准中并未明确“有效性”的内容和要求，只能依据审核员在审核实践中的感受去分析判断。

ISO虽然也同时推出了ISO 9004《质量管理体系 业绩改进指南》标准，对质量管理体系提出了改进的方向，但《质量管理体系 业绩改进指南》标准对多数企业尚不宜于作为企业审核认证的依据，因为《质量管理体系 业绩改进指南》标准的内容只是提出了改进的建议，并未具体规定改进的要求和达到的目标，对于一个组织在建立体系和实施审核都会遇到某些困难，但无论如何企业均可从《质量管理体系 业绩改进指南》标准中得到相关的启示和改进的方向。

国家质量监督检验检疫总局和中国标准化研究院共同发布，并于2005年1月1日推广实施的GB/T 19580《卓越绩效评价准则》标准，该标准虽然是评价国家质量奖励制度的技术文件，也是作为现阶段评价质量奖的依据。当然对大多数组织并不鼓励它们为追求“质量奖”作为自身的经营目标，但可以依据《卓越绩效评价准则》标准的内涵引导组织追求卓越。

卓越是无止境的，不存在一个绝对的标准。组织追求卓越的起点都是建立在组织内、外部环境基础上，通过相关的创新活动、改善和提高组织的经营管理，力争达到社会、行业公认的卓越绩效的水准，而《卓越绩效评价准则》标准恰好给我们提供了追求卓越的有效工具和手段，它较全面地向提供产品和服务的组织展示了企业为追求卓越需要实施的经营管理活动、绩效考核的内容以及评价的程序和方法。

GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》是我国早已引进的又一个管理标准。在本标准的4.4项目阶段和项目过程中指出：“为了便于讨论项目管理指南，本标准采用过程方法，同时将项目过程分成两类：项目管理过程和与产品有关的项目过程（这些过程仅与项目产品有关，如设计、生产和验证）”。其中：

GB/T 19004《质量管理体系 业绩改进指南》标准提供了项目产品的质量指南，是针对组织所提供产品和服务的微观品质的质量要求；

GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》标准提供了项目管理过程的质量指南，是针对组织所提供产品和服务的经营过程的质量要求。

一个组织只有把产品和服务的微观品质的质量与组织运作过程的经营管理质量两者相结合才能构成组织有效的质量管理，两者相辅相成，才能推动组织的生存与发展，持续地改进，争创卓越。

质量管理体系审核宗旨之一的“有效性”，是认证审核过程中较难判断的评价指标，往往是在审核组织质量管理体系的“符合性、实施性”的过程中，当已确定满足《质量管理体系 要求》标准的规定前提下对“有效性”并未索取更多“有效性”的客观证据。

如何体现企业质量管理体系的“有效性”，不仅要关注组织持续地为提高产品和服务的

微观品质的质量，而也应关注企业经营管理质量，对产品和服务实现的所有过程，充分利用现代管理科学的理念、技术、程序、方法和手段来改善和提高企业的经营管理活动。企业只有全面提升了经营管理质量才能更有效地确保和促进产品和服务的微观品质的质量提高，才真正意味着审核认证过程中的“有效性”。

管理资源如何整合、如何实践尚需进一步探讨。笔者对已颁布的4个管理标准之间的内在联系理解如下：

(1) 以组织当前运行的质量管理体系（含环境管理体系、职业健康安全管理体系）要求为平台、为起点，把企业的质量管理体系（含环境管理体系、职业健康安全管理体系）运行的更加完善、有效，并得到认证机构充分的肯定，为今后进一步改进、提升，为追求企业卓越打下良好的基础。

(2) 以《质量管理体系 业绩改进指南》标准的内涵为引导：就是依据企业的意愿、需求和可行，引用《质量管理体系 业绩改进指南》标准相关条款的内容，逐步改进、完善和提高企业质量管理体系（含环境管理体系、职业健康安全管理体系）的要求。

(3) 以《质量管理体系 项目管理质量指南》为手段，引用现代项目管理科学的技术、方法和手段，充实和改进经营管理过程的有效性，增强企业自我改进、自我完善的意识，改进管理评审，强化自我评价。实施多次“增值审核”，逐步改进、逐步提升、逐步完善企业的总体经营业绩，以增加市场竞争的能力。

(4) 以《卓越绩效评价准则》标准的要求为企业的管理框架，加强企业的职能管理，引导企业追求卓越。卓越是无止境的，正如体育竞赛一样，有区冠军、市冠军、全国冠军，所取得卓越的水准也不一样，都需要依据自身所具备的资源能力和所处的环境，由企业自主确定追求卓越的目标。图1-1就展示了4个管理体系标准的逻辑关系及运作过程。

2. 企业管理体系逐步建立、逐步完善，企业管理体系不可能，也不要建立统一模式的管理体系。

“增值审核”并不是意味着把《质量管理体系 业绩改进指南》标准作为企业质量管理体系的评价准则，而是依据组织当前的管理水平及组织现有管理能力，参照《质量管理体系 业绩改进指南》相关内容，采取逐步引入、逐步改进、逐步完善和提升组织管理水平的途径实施。也就是按照需求建立具有企业特点的质量管理体系文件，实施后，通过多次“增值审核”的过程来逐步达到完善。不同企业不必强求统一，而是依据不同企业的意愿、需求和可行性，在企业的质量管理体系（含环境管理体系、职业健康安全管理体系）的文件内引进《质量管理体系 业绩改进指南》标准中相关的内容和确定达到的要求，以此作为企业质量管理体系运行的依据和实施“增值审核”的准则。

3. 认证机构在实施规定的监督审核、复评审核的基础上，鼓励组织强化企业的自我评价体系，积极参与社会评价。

认证机构可以通过“增值审核”和企业追求卓越的管理创新活动的过程中，加强社会监督、绩效管理，改善管理评审、鼓励企业做好自我评价工作，积极参与社会评价，落实审核“有效性”的监督、检测的方法和手段，改善和提升企业的经营管理。

管理体系的注册审核员和咨询师是我国当前企业进行观念创新、技术创新和管理创新活动的重要人力资源，其特点是人数众多、熟悉企业、熟悉管理标准、懂专业、懂技术，是当代我国不可多得的宝贵资源，咨询师可以在审核过程中作为企业的管理咨询顾问来协助企业

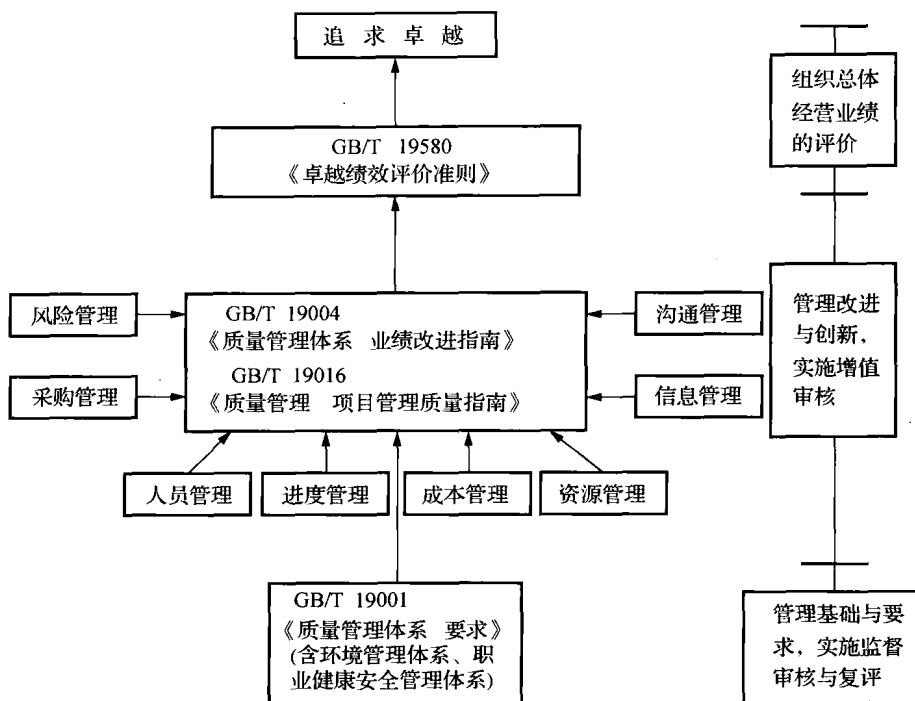


图 1-1 4 个管理体系标准的逻辑关系及运作过程

改善和提升企业的经营管理。

对于有关质量管理体系认证企业如何“追求卓越”，建立具有组织自身特点的质量管理体系文件的思路和细节，本书编著者于 2008 年已出版发行的《质量管理体系认证企业如何追求卓越》（中国计量出版社出版）一书中做了较细致的介绍，读者自行查阅。

当然质量管理体系审核认证过程的改进可能会带来一些新的问题和困难，按照本文作者的思路要解决好两个问题：

（1）要充分理解 4 个管理标准体系各自的作用和相互之间的内在联系，着眼于如何改善和提升企业的经营管理绩效，增强企业市场的竞争能力为起点争创卓越。

（2）要逐步、渐进式的处理好监督审核、复评与增值审核的关系，按照作者的理解，所谓的“增值审核”就是依据 GB/T 19001《质量管理体系 要求》标准的准则下验证组织所建立的质量管理体系是否符合标准的要求、是否有效实施的基础上，再依据组织的需求和可能对组织在 GB/T 19004《质量管理体系 业绩改进指南》标准的引导下所扩充的内容及在 GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》标准的基础上实施的审核。“增值审核”最重要的特征是不存在统一、不变的准则，而是依据组织的需求和资源条件以及所处的竞争环境有关，特别是高层领导对组织的发展意愿和战略决策能力有至关重要的作用；“增值审核”的另一个重要特征就是渐进式的，使组织的经营管理逐步的完善、逐步的提升，目标是持续地追求卓越，而卓越是无止境的。

当然这些问题可以进一步地探索和讨论，创新总会有风险的，管理创新也会如此。关键之处就是加强学习、更新观念、勇于创新。

## **第二章 质量管理八项原则**

为了成功地领导和运作一个组织，需要采用一种系统和透明的方式进行管理。针对所有相关方的需求，实施并保持持续改进其业绩的管理体系，可使组织获得成功。

ISO 9000:2000 版标准推出的质量管理八项原则，是针对质量管理的需求而推出的管理原则。它是依据现代管理科学不断演变和发展，并通过实践总结和提炼出来的八项管理原则，不仅适用于质量管理，其内涵同样也适用于环境管理、职业健康安全管理，是企业管理的普遍原则，也是组织建立质量、环境以及职业健康安全管理体系的理论基础，继而也是组织追求卓越绩效的重要依据。

质量管理的八项原则包括：以顾客为关注焦点；领导作用；全员参与；过程方法；管理的系统方法；持续改进；基于事实的决策方法；与供方的互利关系。

在修订后的 GB/T 19001—2008《质量管理体系 要求》标准的引言中已明确地指出“本标准的制定已经考虑了 GB/T 19000 和 GB/T 19004 中原已阐明的质量管理（八项）原则”。

### **a) 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。

#### **1. 满足顾客的需求是组织追求的目标**

组织的产品和服务的质量、经营管理的绩效，最终是由顾客来评价，由市场来检验。所谓顾客，就是“接受产品和服务的组织和个人”，顾客中既包括产品和服务的最终使用者，也包括作为中间环节的批发商、代理商、零售商，以及把组织的产品作为其产品组成部分的制造商，上述顾客的不同组合就是组织的顾客群。所谓市场，就是“进行商品和劳务交换的场所或领域，它包括由分工联系起来的各类商品和劳务交换的总和”。以顾客为中心或以顾客为关注焦点就是明确了企业在市场竞争经营管理过程中具有战略性的理念，一切为了顾客、一切为了市场，这就是企业的重要价值观。

#### **2. 顾客的需求是组织生存的基础**

任何组织（工业、农业、商业或服务业）为了生存和发展均需要持续、不断地为顾客提供满足其要求和期望的产品。不同的组织，不同的产品和服务各有不同的顾客群体。顾客对产品或服务的需求，是组织生存的基础，而顾客的需求是不断变化的。为了求得生存和创造市场竞争的优势，组织就应依据本组织产品或服务的特点选择或定位于某些顾客群体或市场，并且持续地识别顾客当前和未来的需求，才能依据顾客的需求给顾客提供满意和期望的产品或服务。

#### **3. 关注社会及相关方的需求**

随着社会的发展和科学技术的进步，人类的需求也在不断的增长，顾客群体也在发生变

化。为了满足日益增长的顾客群体对产品或服务的质量需求，也应当引导组织关爱社会以及相关方的需求，履行社会责任。在不断为顾客提供满足其当前和未来期望产品或服务的同时，也应充分考虑如何开发资源、利用资源和节约资源；也应充分考虑到产品或服务实现的过程中，由于人类的不规范的活动和行为，所产生的环境污染及安全影响给人类的生存和生活环境造成巨大的危害，这些都是一个组织所面临的问题。

#### 4. 满足组织自身发展的需求

以顾客为关注焦点，给顾客持续地提供满足其当前和未来期望的产品或服务，这是质量的需求，也是组织生存和发展的基础；节约资源，保护环境，这是环境的需求；关注顾客和员工的健康与安全，这是职业健康安全的需求；改善经营管理，降低成本，提升总体绩效和效率，这是组织发展的需求。

上述4个方面需求的关注点仍是以顾客的需求为中心，就是持续地为顾客提供满足其当前和未来期望的产品或服务的同时，规范组织的所有管理，改善组织的总体绩效。

#### b) 领导作用

领导者应确保组织的目的与方向的一致。他们应当创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现组织目标的活动。

什么是组织的“领导”，“领导”就是指能依据组织的需求和发展，确定目标，并且有效地引导和管理组织所有成员、合作伙伴和相关方共同实现所确立目标的一个人或一组人。一个组织依据其职能、层次和职责又分为高层领导、中层领导和基层领导，不同层次的领导具有不同的管理范围、经营管理目标和职责权限。对于一个以产品和服务实现的组织要经营管理有成效，追求卓越，关键的是组织高层领导的作用。

依据《卓越绩效评价准则》标准内涵，组织高层领导的作用主要体现在以下几方面：

##### (一) 树立组织的价值观

什么是价值观，价值观是指引一个组织及其成员如何经营和管理企业的指导原则，体现了一个组织及其成员的价值取向，是组织内部成员共同的理念和行为的准则，是创建企业文化的核心。价值观要充分体现社会经济的发展、时代的特征，要遵守公共道德，履行社会责任等相关内容。不同的组织有不同的价值观，在目前阶段组织的价值观通常可以体现在以下几方面：

- 坚持以人为本；
- 坚持科学发展观；
- 勇于创新，追求卓越；
- 创建学习型组织；
- 营造一个和谐型的内、外部经营环境；
- 遵守公共道德，履行社会责任；
- 与供方、合作伙伴建立互利双赢的关系等。

价值观的树立无需外界的评价，但须获得组织内其他成员的认同，因为组织价值观一旦确立，就确定为企业经营管理的指导原则和员工行为的准则。

##### (二) 确立组织的长期发展方向，确定近期实现的目标要求

发展方向是指组织在未来一定时期内希望达到的绩效水平，组织的发展方向体现了一个