

质量、环境、职业健康安全管理体系

内部审核员审核 实战技能提升

ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001

海博智业管理咨询有限公司 编著



中国标准出版社



质量、环境、职业健康安全管理体系

内部审核员审核实战 技能提升

海博智业管理咨询有限公司 编著

中国标准出版社

内 容 提 要

本书从内部审核的系统方法出发,着眼于用管理的系统方法阐述内部审核的实战技能和技巧。以国际标准 ISO 19011:2002 提出的内部审核基本要求为基础,对我国现阶段各类组织开展的内部审核进行了深入分析,剖析了导致内部审核失效的原因;阐述了有效开展内部审核的系统方法。结合 ISO 9001 质量管理体系审核、ISO 14001 环境管理体系审核、OHSAS 18001 职业健康安全管理体系审核的典型案列,分析了内部审核员应具备的知识、技能和素养要求,总结出了实战性强、易于理解和掌握的六大方面的审核技巧。

本书为急切希望提高审核技能和审核水平的内审员提供了内容系统、全面,方法实用、有效的审核工具书。

图书在版编目(CIP)数据

内部审核员审核实战技能提升:质量、环境、职业健康安全管理体系/海博智业管理咨询有限公司编著.

北京:中国标准出版社,2005

ISBN 7-5066-3731-6

I. 内... II. 海... III. ①质量管理体系—技术培训—教材②环境管理—技术培训—教材③劳动保护—劳动管理—体系—技术培训—教材 IV. ①F273.2②X32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 032768 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.bzcbs.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 11 字数 225 千字

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月第一次印刷

*

定价 25.00 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

本书编写组

主 编：刘尧坤 张震宇 石彬彬

编 委：张 梅 覃 伟 张震浩

本书编写组

推 荐 序

中国质量协会副秘书长 周宏宁

自从1988年12月我国正式发布了等效采用ISO 9000系列标准的GB/T 10300《质量管理和质量保证》系列国家标准以来,以ISO 9000族标准为代表的管理体系国际(国家)标准不断增加,相关的体系认证的种类也在不断增加,认证的范围在不断扩大,推动了我国认证事业的迅猛发展。在实施管理体系的过程中,各类组织为了管理体系保持和改进的需要,培养了一大批内部审核员,这批内部审核员对推动贯标和认证工作发挥了重要作用。但这些内审员多数是组织建立管理体系的初期经过短期培训后获证的,内部审核员继续培训并提升能力一直没有得到应有的重视。内部审核员审核实战技能的不足严重影响了组织内部审核的质量,影响了组织管理体系运行和改进的效果。

《内部审核员审核实战技能提升》一书选题很好,抓住了贯标和认证领域中重要而又比较薄弱的环节,满足了内部审核员继续培训的需求和提升审核技能的需要。深刻反映了作者在内部审核员审核实战技能提升方面的思考、探索和实践。该书并没有就标准讲标准,也没有过多地介绍内部审核的理论知识,而是紧紧围绕审核实战技能提升这一主题,集中讨论了内部审核的系统方法和实战技巧。在展开上述讨论时,作者把握了“理论—实践—效果”的主线。其中,一些对内部审核效果的反思和实战方法成为了本书的亮点。

序

这些亮点有：

- 系统阐述了影响内部审核的五大因素和五大误区，强调内部审核员的能力是影响内部审核实施效果的关键因素。
- 倡导对内部审核的效果进行系统性思考，对内部审核的过程进行系统的策划，真正落实八项原则之一的“系统的管理方法”，突出了内部审核过程的系统性。
- 创造性地提出了内部审核员的能力结构模型，阐述了内部审核员的专业素养和职业素养要求，为组织的内部审核员甄选和管理提供了可供参考的标准。
- 提出了组织应建立内部审核员管理机制和对内部审核员能力进行评价和激励的要求和方法。
- 系统地总结和分析了基于大量实践案例和心得的现场审核六大技巧，使内部审核员的审核实战技能提升更具有可操作性。

因此，我认为这本书很值得各类已经或将要建立管理体系的组织的管理人员，特别是内部审核员和内部管理稽核人员阅读借鉴。

能力提升需要持续的理论学习和实践，内部审核员的审核实战技能提升也一样，需要将作者在书中介绍的具体方法和技巧结合组织管理体系的实际，通过学习—实践—学习—再实践的过程，熟练驾驭内部审核的方法和技巧，有效提升内部审核的实战技能，可以说，能力提升也是内部审核员永远的课题。

中国质量协会副秘书长

周宏宇

2005年2月

前言

“内部审计难开展”，“内部审计员难做”，“内部审计效果不佳”，经常听到这样的抱怨，不由得引起了我们的思考：内部审计作为组织管理体系自我发现、自我改进、自我完善的重要管理工具为什么会得不到预期的效果呢？内部审计员为什么这么难呢？经过一年多的准备，决定将上述思考及从事管理咨询多年对内部审计的研究和一些心得写出来，与广大从事质量、环境、职业健康安全管理体系的建立、实施、维持和改进的管理者及内部审计员朋友分享，帮助内部审计员提升内部审计的实战能力和技巧，进而提升内部审计的实效性和组织管理体系的业绩。

导致“内部审计的效果不佳”、“内部审计员难做”这些问题的最根本原因是内部审计员的技能问题。内部审计员，这个在前几年还是一个比较陌生的概念，但随着我国经济融入国际市场的进程加快，我国企业开展国际（国家）标准认证的种类在不断增加，认证的范围在不断扩大，越来越多的组织按相关标准建立了质量、环境、职业健康安全管理体系，也按照标准的要求组建了自己的内部审计员队伍，内审员队伍不断壮大。但由于多数的内部审计员培训课程都停留在就标准讲标准，内部审计员的实战技能普遍缺乏。

内部审核员是内部审核实施的主体,其实战技能的缺乏必然导致内部审核更多地流于形式。很多组织的内部审核仅仅完成标准本身要求的程序,无法深入识别组织管理中出现的主要问题,没有达到推动组织管理体系持续改进的目的。

本书从内部审核的系统方法出发,着眼于用管理的系统方法,阐述内部审核的实战技能和技巧。以国际标准 ISO 19011:2002 提出的内部审核基本要求为基础,对我国现阶段各类组织开展的内部审核进行了深入分析,剖析了导致内部审核失效的原因;阐述了有效开展内部审核的系统方法。结合 ISO 9001 质量管理体系审核、ISO 14001 环境管理体系审核、OHSAS 18001 职业健康安全管理体系审核的典型案例,分析了内部审核员应具备的知识、技能和素养要求,总结出了实战性强、易于理解和掌握的六大方面的审核技巧。为急切希望提高审核技能和审核水平的内审员提供了内容系统、全面,方法实用、有效的审核工具书。

全书共分六章:

第一章以 ISO 19001:2002 标准为基础,结合国际标准对内部审核的要求,引导读者强化对内部审核有关概念的理解与认识,树立正确的审核观,为提升内部审核员的审核技能奠定理论基础。

第二章对我国现阶段各类组织内部审核的成效进行了剖析,揭示了导致内部审核失效的五大因素,内部审核的五大误区和内部审核员常犯的五大错误。使内部审核员审核方法和审核技能的介绍更具有针对性。

第三章运用系统的管理思想分析了有效开展内部审核的“七步法”，提出了组织有效开展内部审核的方法和步骤。

第四章阐述了在内部审核过程中内部审核员的角色和作为一名合格的内部审核员应该具备的知识结构，应该掌握有效审核的知识和技能，应该具备的素养和行为准则。确保组织的内部审核是一个辅导、沟通、促进改进的过程，不断地推动组织管理体系的改进与提升。

第五章结合内部审核过程中常见问题和实战案例的分析，系统地总结出内部审核过程中六大实战技巧。

第六章结合现代组织建立质量、环境、职业健康安全三合一管理体系及三合一内部审核的需要，分别给出了内部 ISO 9001:2000、ISO 14001:2004、OHSAS 18001:1999 三个标准内部审核的审核要点，为组织管理体系的策划和实施提供参考。

本书突破了就标准讲标准的模式，突出了审核的实战性，很多案例都是本书作者亲自经历的实施案例，实战性很强，是目前国内全面介绍质量、环境、职业健康安全管理体系内部审核方法和技巧的实用操作手册和培训教材。希望读者通过本书能够建立正确的审核观，提升内部审核的实战技能，将娴熟的内部审核方法和技巧应用于企业内部审核工作实践，帮助企业提高内部审核的实效性，提高组织管理体系持续改进的能力，使组织充分应用好内部审核这一国际标准化管理工作工具，通过有效的内部审核不断地识别组织管理和运

作中存在的问题和不足,及时采取纠正和预防措施,促进组织健康、稳定、可持续的发展。

本书作者有近10年的企业管理咨询实践,希望将多年的管理及咨询实践中的经验、研究和心得与大家分享,“十年磨砺成一剑”,倾心推出“海博智业管理书系”。我们唯愿本丛书能为您提供实战经验,启迪管理智慧,成为您身边的实战手册和管理顾问。

刘尧坤负责本书的结构策划和编著工作,张震宇参加了本书(第一、三、四章)的编写工作。在此还要特别感谢张梅、石彬彬参与了本书部分章节的编写并进行了审定,提出了许多宝贵的修改意见。由于作者水平有限,书中不足和错误在所难免,敬请读者批评指正。

最后,感谢中国标准出版社的工作人员,不辞辛劳,仔细阅读校对本书稿件,使本书能很快付梓出版。

作 者

2005年2月

目 录

第一章 内部审核员基础知识	1
第一节 内部审核的概念	2
第二节 内部审核的作用和特征	4
第三节 ISO 19011:2002 中与内部审核有关的概念	7
第四节 ISO 9000 族标准、ISO 14001:2004、OHSAS 18001:1999 对内部审核的要求	13
第二章 内部审核现状的透视	18
第一节 影响内部审核效果的因素	19
第二节 内部审核的五大误区	28
第三节 内部审核员常犯的五种错误	36
第三章 内部审核的系统方法	43
第一节 制定内部审核方案	44
第二节 编制内部审核检查表	55
第三节 实施文件审核	61
第四节 实施现场审核	63
第五节 编制审核不合格报告	73
第六节 编制内部审核报告	83
第七节 内部审核跟踪	90
第四章 内部审核员能力的提升	93
第一节 内部审核中内审员的角色	94
第二节 内部审核员的技能	95
第三节 内部审核员的素养和行为准则	105
第四节 内部审核员的管理	107
第五章 内部审核员审核技巧的提升	114
第一节 现场审核的沟通技巧	115
第二节 审核过程中的时间管理技巧	121

第三节	审核过程中的抽样技巧	124
第四节	审核过程中识别假记录的技巧	127
第五节	对管理层进行审核的技巧	132
第六节	不合格项判断的技巧	133
第六章	管理体系标准核心条款审核要点	138
第一节	ISO 9001:2000 的审核要点	139
第二节	ISO 14001:2004 的审核要点	150
第三节	OHSAS 18001:1999 的审核要点	155
参考书目		161

第一章

内部审核员基础知识

本章重点

- 第一节 内部审核的概念
- 第二节 内部审核的作用和特征
- 第三节 ISO 19011:2002中与内部审核有关的概念
- 第四节 ISO 9000族标准、ISO 14001:2004、OHSAS 18001:1999对内部审核的要求

本章目标:

- ✚ 了解什么是内部审核。
- ✚ 掌握与内部审核有关的基本概念。
- ✚ 正确理解内部审核对组织管理体系的维持和改进作用。
- ✚ 了解相关国际标准对内部审核的要求。



第一节 内部审核的概念

随着经济全球化的发展,以 ISO 9000 族标准为代表的管理体系国际(国家)标准认证的种类在不断增加,认证的范围在不断扩大,我国的认证事业得到了迅猛发展。从 1988 年 12 月我国正式发布了等效采用 ISO 9000 系列标准的 GB/T 10300《质量管理和质量保证》系列国家标准以来,我国大多数企业和公共组织已经或正在实施国际标准化组织推出的 ISO 9000 系列标准、ISO 14000 系列标准,以及欧盟推出的 OHSAS 18000 职业健康安全管理体系标准和 QS 9000、TL 9000 等行业标准,这些国际标准和行业标准都无一例外地要求实施这些标准的组织要定期开展内部管理体系的审核,即定期对管理体系的符合性、有效性进行审核,以确保管理体系的持续有效性。为什么这些标准都要求定期开展内部审核?什么是内部审核呢?

1. 审核的定义

要了解内部审核,首先必须了解审核的概念。ISO 9000:2000 中 3.9.1 对审核给出的定义如下:

审核——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。

审核定义的理解要点:

审核的
客观性



获得审核证据并进行客观评价
确定审核证据满足审核准则的程度

审核的
系统性



有组织地进行
策划审核方案
审核计划/检查表
审核的重点是发现那些有关系统失效的审核证据

审核的
独立性



保持审核的独立性和公正性
不应导致将责任从受审核方转移到审核方
审核人员应免受偏见、情绪和其他有可能损害审核工作客观性因素的影响,坚持尊重审核证据

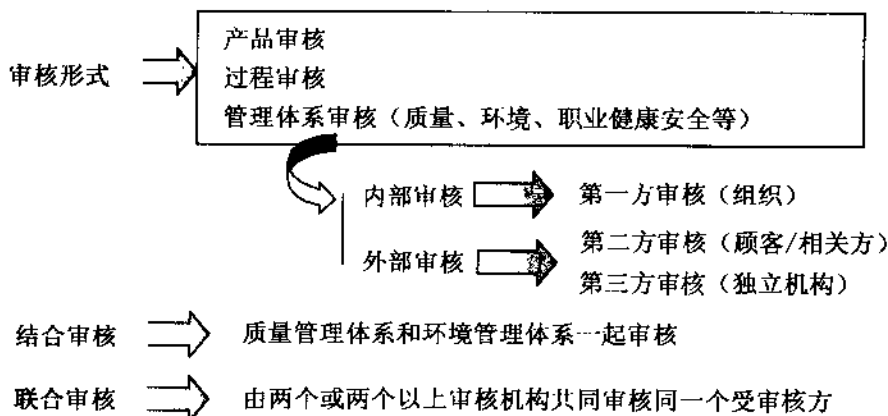
形成
文件



制定审核程序、审核方案、审核计划、检查表、
审核记录、不合格报告、审核报告

这是一个广义的定义,只要符合此定义的内涵,为确定满足某一种审核准则的程度的过程,均可认为是审核,因此审核的对象可以是管理体系,也可以是产品或过程。就管理体系审核而言,可以包括质量管理体系审核、环境管理体系审核、职业健康安全管理体系审核以及财务管理体系审核等。

2. 审核的分类



从以上审核的分类可以看出,根据审核的形式,可以将审核分为产品审核、过程审核、管理体系审核;根据审核的主体不同,可以将审核分为外部审核和内部审核,而外部审核又分为顾客审核(即第二方审核)和独立审核机构的审核(即第三方审核);同时对多个体系进行审核为结合审核,不同的主体同时进行审核为联合审核。ISO 9000:2000 中 3.9.1 的注对内部审核定义如下:

内部审核——有时称第一方审核,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。

内部审核就其对象来说,可分为:

- 管理体系内部审核,包括:
 - 质量管理体系内部审核;
 - 环境管理体系内部审核;
 - 职业健康安全管理体系内部审核等。

- 产品质量内部审核。
- 过程有效性及效率(过程能力)内部审核。

就管理体系内部审核的方式而言,可分为:

- 集中式内审:即集中数天,把全组织各部门、所有过程进行一次全面审核。这种方式的优点是时间、人力集中使用,效率比较高;而且通过一次内审,即可对整个体系的有效性、强项和弱项做出明确判断。缺点是突击性太强,不能有效提高全组织员工持续改进的意识。



● 滚动式内审：即每隔一段时间（如每月）都有一次小范围的内审。或是按部门安排内审计划，或是按过程安排内审计划；一定周期（如半年、一年）内要覆盖所有部门或过程，这种方式的优点是细水长流，把体系内审形成一种经常性的评价活动，可以使员工提高持续改进的意识。还可以对不同的过程或部门按其重要性或问题的大小或迫切性而安排不同的内审频次。缺点是要到年终，各项内审计划完成后，才能对整个体系的有效性和效率做出评价。

在内审方式选择上，推行滚动式内审的效果较好。如组织为了提高内审的实效，可以选择以滚动式内审为主，辅以一次集中式内审，则更为理想。但这样做时间、人力的投入可能更大。

在本书中，我们重点讨论管理体系内部审核，但也介绍产品及过程的内部审核。为了讨论方便，我们将以质量管理体系的内部审核为重点，一方面是因为质量管理体系是目前推行最广泛、最具代表性的管理体系，同时也因为对其他管理体系的内部审核，许多原则和方法是通用的。为满足不同管理体系读者的需求，当不同管理体系的内部审核具体内容有差异时，我们将分别给出审核要点。

① 练习

1. 内部审核的理解要点有哪些？内部审核的基本类型有几种？



第二节 内部审核的作用和特征

1. 内部审核的作用

现行的国际标准化管理体系多数都要求实施这些管理体系的组织定期开展内部审核。内部审核作为一项重要的管理活动，具有以下作用：

- 作为评定组织过程或活动有效性的管理工具。
- 用于获取组织规定的要求得到满足的客观证据。
- 作为发现改进机会、推动持续改进的手段。
- 审核结果作为管理评审的输入之一。
- 包括组织卓越业绩的审核报告提供了激励员工参与的机会。

内部审核作为评价组织过程和活动有效性的一种手段,是一种管理工具,通过系统的策划,对组织的过程和活动是否符合管理体系文件规定的要求,是否实现或适合于实现组织确定的方针和目标的要求。通过审核可以提供组织管理体系的规定得到有效满足的证据,可以作为组织自我声明的基础。

内部审核的核心作用是识别管理体系存在的问题和不足,发现改进机会,以实现有针对性的改进,推动管理体系的持续改进。所以说,内部审核是管理体系自我改进、自我完善机制的重要内容,也是管理体系得以维持和改进的重要保证。一个组织内部审核能否有效开展,直接影响到组织管理体系运作的有效性和生命力。只有一个能通过内部审核等管理工具不断分析问题并不断改进的管理体系才是一个有效的、健康的管理体系。

作为管理体系的要求,必须将内部审核的结果提交管理评审,使组织的最高管理者了解和关注内部审核的情况和结果,在组织的战略层面为内部审核提供资源和管理支持,对涉及管理体系方针、目标、资源、职责和权限等重大管理问题进行决策,充分发挥组织的最高管理者参与并推动管理体系改进的作用。

内部审核向组织各级员工通报管理体系实施的成果,提供了内审员与员工共同探讨管理问题的机会,促使他们积极参与寻求解决问题的方法和途径,引导员工在日常管理体系开展中按照内部审核的要求对自身的工作进行自我检查,达到提高工作质量的目的。通过对内部审核情况的报告实现管理体系问题和业绩的沟通,可以激发员工参与管理体系实施和改进的热情,有效落实全员参与的管理原则。

2. 内部审核的特征

