

管理体系认证系列工具书

ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001

管理者代表实用手册

李在卿 编著

中国标准出版社

2004

前 言

我国实施质量管理体系认证十余年了,通过认证的企业有近十万家;实施环境管理体系认证已有七年,通过认证的企业有近万家;实施职业健康安全管理体系认证已有四年,通过认证的企业有千余家。管理体系认证对于提高国民的质量意识、环境意识和职业健康安全意识,促进我国产品质量的提高和企业的竞争力,改善人类生存和生态环境,实现经济和社会的可持续发展,消除和降低生活和服务活动中的风险,维护劳动者的合法权益,保障员工的身心健康起到了一定的作用。

认证机构的审核实践发现,组织在管理体系的有效性和效率方面还存在不同的差别。这既有外部环境的影响,包括咨询机构、培训机构、认证机构的因素,更取决于组织自身的因素。对管理体系的有效性和效率而言,领导者的推动比受益者的推动更重要。一些管理体系运行较好,管理绩效显著的组织的成功经验之一就是领导重视,有一个能较好地理解标准要求、认真履行标准规定的职责、结合组织的实际狠抓管理体系运行的管理者代表。

本人在认证审核过程中,在对组织的管理者代表进行审核时发现有的组织的管理者代表,把体系运行和其它分管工作割裂,把行政职务与管理者代表的职责分离;有的也想把工作做好但不清楚自己在管理体系运行中究竟应该管什么,什么工作是自己应该做的;有的对标准的理解和对体系认证的作用还存在较大的偏差。在与他们交流时,他们深感有必要参加一些必要的培训,但忙于工作又不可能花很多时间去集中学习,因此迫切需要一本简明小册子。为了满足他们的需要,本人结合自己过去在企业担任管理者代表的实践,根据几年从事管理体系认证所积累的知识编写了本书,目的在于帮助管理者代表们当好组织的管理者代表。

全书围绕管理者代表在质量/环境/职业健康安全管理体系的建立

与运行中,应当做什么及如何做而展开。对管理者代表在管理体系的建立和实施中如何组织现状评审、如何配合最高管理者制定组织的方针目标、如何落实管理职能和提供资源、如何建立管理体系、如何确保管理体系有效运行?如何做好内部审核、如何配合最高管理者实施管理评审、如何接受外部审核等最关心的问题从理论和实践两方面进行了阐述,是已经获得认证和正在准备申请认证的组织的管理者代表的一本必要的工具书,也可作为管理体系咨询人员和内审员的参考书。

本书在编写过程中得到了认证界不少高级审核员的帮助,他们在审阅本书的过程中提出了很多好的修改意见和建议,也听取了一些优秀企业管理者代表的意见,中国标准出版社的编辑对本书的出版也给予了很多帮助,在此表示真诚的谢意。

李在卿

2004年3月1日于北京

目 录

1	管理者代表职责	1
1.1	定义和职责	1
1.2	条款理解	1
2	如何组织现状评审	3
2.1	质量管理状况初始评价	3
2.2	初始环境状况评审	7
2.3	职业健康安全状况初始评审	24
3	如何配合最高管理者制订组织的方针目标	29
3.1	方针目标的定义和方针的内容要求	29
3.2	制订方针的方法与注意事项	30
3.3	方针实例	30
3.4	质量管理目标的要求与实例	31
3.5	环境/职业健康安全目标要求与实例	33
4	如何落实管理职能和提供资源	35
4.1	职能分配	35
4.2	资源提供	38
5	如何建立管理体系	39
5.1	管理体系建立的步骤	39
5.2	工作内容与要求	40
5.3	管理者代表应重点抓好的工作	43
5.4	文件的策划	45
5.5	体系文件实例	46

6 如何确保管理体系有效运行	68
6.1 确保意识,创造环境	68
6.2 保证人员能力	71
6.3 做好过程的监视和测量	71
6.4 处理好传统管理与体系运行的关系,避免 管理活动的两张皮	72
6.5 坚持持续改进	75
7 如何做好内部审核	77
7.1 审核的定义	77
7.2 内审目的与作用以及方式与时机	78
7.3 内审实施	78
8 如何配合最高管理者实施管理评审	89
8.1 管理评审的意义与作用	89
8.2 管理者代表在管理评审活动中的任务	91
8.3 策划准备管理评审	92
8.4 报告管理体系运行情况	92
8.5 参与管理评审	92
8.6 组织落实管理评审提出的改进措施	92
9 如何接受外部审核	94
9.1 认证审核程序	94
9.2 迎接审核准备	95
9.3 如何接受审核员对管理层的审核	96
9.4 认证审核后不符合项的整改	97

1 管理者代表职责

1.1 定义和职责

管理者代表:组织的管理层的成员,由组织最高管理者任命,负责组织管理体系建立、实施和保持的人员。

ISO 9001 的 5.5.2 中对质量管理体系的管理者代表规定的职责和权限:

- a) 确保质量管理体系所需的过程得到建立、实施和保持;
- b) 向最高管理者报告质量管理体系的业绩和任何改进的需求;
- c) 确保在整个组织内提高满足顾客要求的意识。

注:管理者代表的职责可包括与质量管理体系有关事宜的外部联络。

ISO 14001 的 4.4.1 中对环境管理体系的管理者代表规定的职责:

- a) 确保按照本标准的规定建立、实施与保持环境管理体系要求;
- b) 向最高管理者汇报环境管理体系的运行情况以供评审,并为环境管理体系的改进提供依据。

OHSAS 18001 标准 4.4.1 中对职业健康安全管理体系的管理者代表规定的职责:

- a) 确保按本标准建立、实施和保持职业健康安全管理体系要求;
- b) 确保向最高管理者提交职业健康安全管理体系绩效报告,以供评审,并为改进职业健康安全管理体系提供依据。

从三个标准的要求看,管理者代表的职责就是负责管理体系的建立、实施和保持,并向最高管理者报告体系运行的绩效。

1.2 条款理解

管理者代表可以是最高管理层的一员,也可以是管理层的一员。

管理者代表可以是一个人,也可以是几个人;几个人或几十人的企

业可以不设管理者代表；三体系整合的组织最好设一个管理者代表。

体系的建立就是文件化体系的建立过程；体系的实施就是按符合标准要求的体系文件运行，实现组织所策划的目标；体系的保持就是通过体系的持续改进保证体系的有效性。

管理体系业绩是组织管理体系运行的结果与组织确定的目标的比较。

与体系有关事宜和外部沟通与联络包括与认证机构、政府有关部门(如质量技术监督部门、环境保护部门、安全生产管理部门、劳动部门等)就体系运行有关的事项进行联络与沟通。

具体而言，管理者代表应该负责以下工作：

- a) 组织管理体系建立之前的现状评审；
- b) 配合最高管理者制订组织的方针和目标；
- c) 负责管理体系的策划，审批程序文件；
- d) 协助最高管理者落实分配和落实管理职能，提供体系运行所需的相应资源；
- e) 代表最高管理者负责决策体系运行过程中的日常工作，并向最高管理者报告；
- f) 组织进行内部审核，并对内审的有效性进行监视和测量；
- g) 向管理评审会议报告管理体系运行情况，并提出改进的建议；
- h) 参与管理评审，组织落实管理评审决议；
- i) 组织接受外部审核；
- j) 组织对外部审核提出的问题实施整改。

2 如何组织现状评审

现状评审是为了了解组织在质量、环境和职业健康安全方面的管理水平和现状,为建立相应管理体系提供基础。包括识别质量管理体系过程、初步识别环境因素和危害因素、清理组织现行的管理制度和遵守的相关法律法规,分析组织的产品或服务的现有水平,对组织过去的质量事故、安全事故、环境影响进行评价,在评价的基础上要编制评价报告。

现状评审一般由专门的小组进行,需要组织的各部门参与和配合。可采用调查表的方式通过专题调查进行。

现状评审不是组织在建立管理体系时必须进行的工作,但进行现状评审有利于管理体系的快速有效建立。

2.1 质量管理状况初始评价

质量管理状况初始评价是为确定质量目标和建立质量管理体系提供基础。在管理者代表的领导下,由质量管理部门实施。主要包括以下几方面的工作:

2.1.1 了解组织现在的产品或服务的质量水平,为确定组织的质量目标提供基础

根据组织质量管理部门前三年(或更长时间)产品或服务的质量统计报告,找出最好和最差的质量指标并计算出平均质量水平。如果组织有多种产品,应按不同产品分别统计。

为了建立体系后目标分解的方便,还应统计各管理系统的管理目标,如设备完好率、设备故障停机时间、采购材料供货及时率、合同的履约率等。

产品质量指标可参照表 2-1 统计。

表 2-1 产品质量现状统计表

序号	产品名称	单一产品质量水平			批产品质量水平								
		检验标准			GB/T××××								
		主要质量特性			合格率			优良率			出厂抽检合格率		
		X	Y	Z	高	低	平均	高	低	平均	高	低	平均
1	A												
2	B												
3	C												
4	D												

2.1.2 对组织现行的质量管理制度、执行的法律法规、标准规范进行清理统计

对组织现行的质量管理制度、企业标准进行一次全面清理,对适用性进行评审,确定哪些可被质量管理体系文件引用,哪些需要修改,哪些应废止。可按人员管理、设备管理、材料管理、生产管理、技术管理、计量管理等方面列表分类登记,并作出标记。可参照表 2-2 进行统计。

表 2-2 现行管理文件清理评价表

序号	类别	文件名称	发布部门	版本	实施日期	评审意见		
						有效	需修改	作废

法律法规是组织编制管理体系文件的重要依据,管理者代表应重视法律法规的适用性评审工作。对于组织执行的法律法规和标准规范应按法律法规(顺序是:国际公约、国家法律、国务院行政法规、国务院部门规章、地方法律、地方法规、地方部门规章)和标准(顺序是:国际标准、国家标准、行业标准、地方标准)及其它(行业协会规章、上级单位制度)进行清理,并对其有效性(是否最新版本)和适用性(是否适合本组织)进行评价。可参照表 2-3 进行统计。

表 2-3 适用的法律法规及其它要求评审统计表

序号	类别	文件名称	发布部门	版本	实施日期	评审意见		
						有效适用	已修改待收集	作废应删除

2.1.3 分析评价过去组织产品或服务的顾客投诉情况及质量事故情况及原因

对组织过去至少三年的产品或服务的顾客投诉情况进行统计分析,找出组织质量管理中需要改进的方面。

对组织过去至少三年的产品或服务的质量事故情况进行统计分析,进一步查找原因,提出具体的改进措施,以便写入组织的管理体系文件中。

2.1.4 识别组织的质量管理体系过程

对组织的主要管理过程、产品的实现过程进行分析和必要的再造,绘制流程图并加必要的文字说明,为编写管理体系文件提供基础。单一过程的流程图示例见图 2-1。生产过程流程图示例见图 2-2。

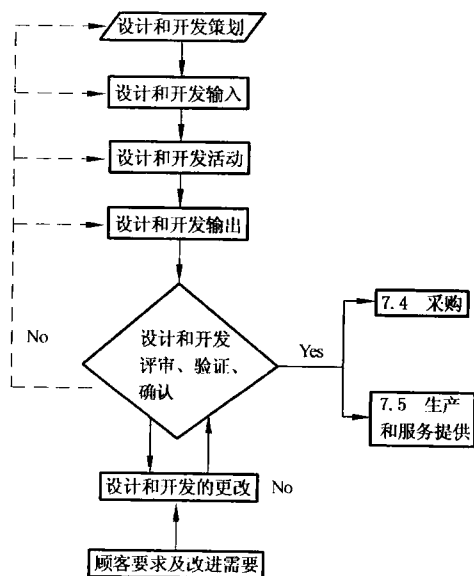
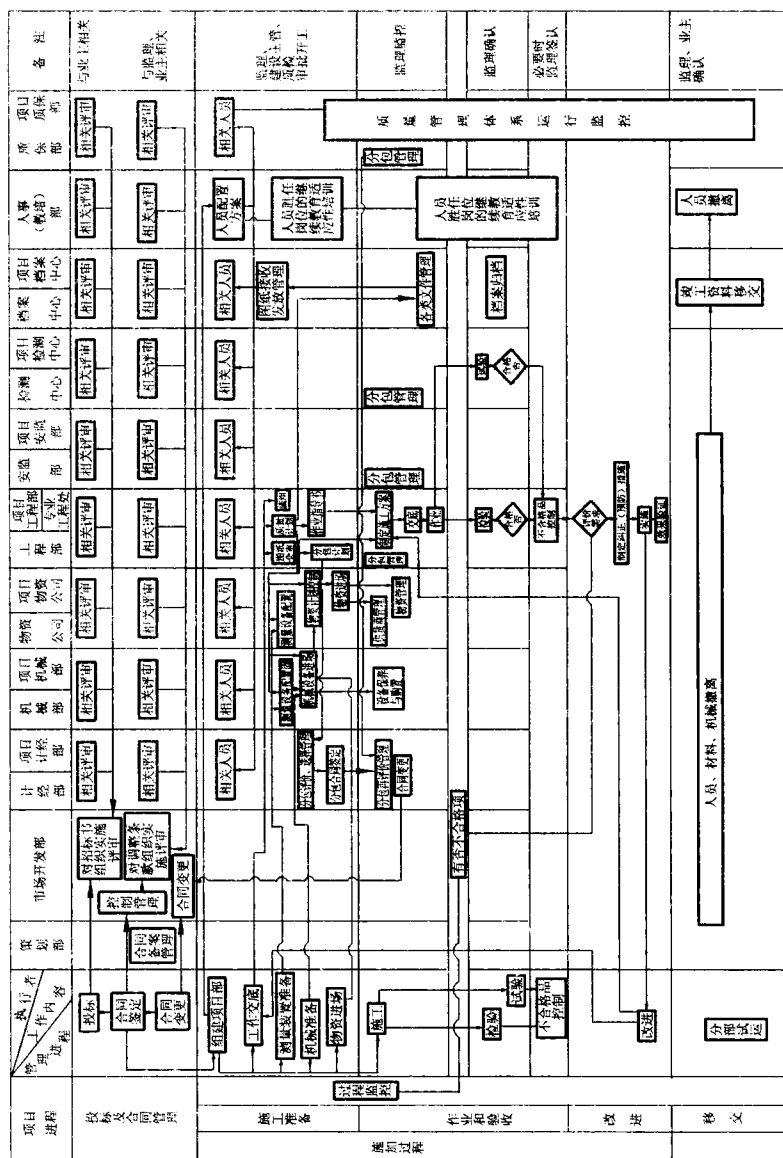


图 2-1 设计和开发流程图



2.2 初始环境状况评审

初始环境评审并非 ISO 14001 标准强制要求的工作,但对于初次建立环境管理体系的组织来讲是必要的,主要是了解组织目前的环境管理现状,为建立环境管理体系提供基础。初始评审工作图如图 2-3。具体信息收集及分析评价的方法在下面有详细介绍。

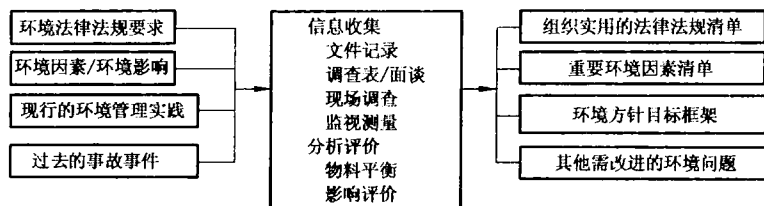


图 2-3 初始环境评审工作图

2.2.1 目的

在于识别组织当前总的环境状况,分析组织环境管理已经取得的进展和存在问题及薄弱环节,从而确定组织环境表现中需改进的领域和机会,为组织建立环境管理体系提供背景条件和奠定基础。

2.2.2 初始环境评审对象和范围

组织初始环境评审的范围与建立环境管理体系的范围和意图紧密相关。

首先初始环境评审和环境管理体系覆盖范围应同时符合 ISO 14001 标准中“组织”的定义和 ISO/IEC/导则 66《认证机构实施环境管理体系认证的认可基本要求》的有关要求,覆盖:

- a) 组织的行政管辖范围;
- b) 组织的地域管理范围;
- c) 组织的产品、活动及服务范围。

另外应考虑如下原则:

- a) 地理上相对独立(组织的运行区域应可以流动);
- b) 如果是组织的一部分,应在环境意义上与其他部分分开,即它的环境行为可以相对独立地予以评价。

2.2.3 初始环境评审内容

1) 识别与评价环境因素

识别组织的活动、产品和服务中已造成或可能造成环境影响的环境因素,以评价重大的环境因素。

2) 明确适用的法律法规及其他要求

明确适用于组织的法律、法规和其他要求,并评价组织的环境行为。

3) 评审组织现有管理制度,并与 ISO 14001 标准进行对比

评审组织现有的环境管理机构设置、职责和权限以及管理制度的有效性,及其与 ISO 14001 标准的差距。

a) 已发生的环境事故分析,以及是否建立了处罚和预防措施。

b) 了解相关方对组织环境管理工作的看法和要求等。

2.2.4 初始环境评审前准备

2.2.4.1 评审策划

1) 确定初始环境评审小组,进行初始环境评审工作。初始环境评审小组的要求:

a) 最高管理者或其代表任命组长并授权负责初始环境评审的全过程;

b) 评审组成员应具备一定的生产、工艺技术知识、一定的环境知识、标准知识和有关的环境法律、法规知识。

2) 初始环境评审小组应进行任务分工,一般分三个小组,完成评审的三项内容。即:

a) 环境因素的识别与评价;

b) 法律法规及其他要求的找寻工作;

c) 组织现有管理制度的评审。

3) 现场评审前应收集的信息

a) 有关组织的基本概况的资料:组织机构、规模、工艺流程图、社区平面图、厂区平面图、排污管网图等;

b) 环境方面的许可证及报告:环境影响评价报告、“三同时”验收报告、排污报告、污染物监测报告、以往事故、事件的报告;

c) 相关的法律、法规、标准及其他要求;

- d) 现有的管理制度、程序及操作惯例。组织的方针、战略、规划文件,组织的机构和职责划分文件;
- e) 使用的废弃物清单;
- f) 使用物料、化学品、危险品清单及材料安全参数(MSDS);
- g) 资源、能源的消耗情况及成本分析信息;
- h) 相关方的要求、抱怨。

2.2.5 实施评审

2.2.5.1 环境因素、重要环境因素的识别与评价

确定组织活动、产品或服务过程中产生环境影响的环境因素,是初始环境评审工作的主要内容;是建立环境管理体系,制定环境方针,确定目标、指标的依据;是加强组织的环境管理、预防污染的需要。

1) 什么是环境因素

ISO 14001 标准中对环境因素的定义:一个组织的活动、产品或服务中能与环境发生相互作用的要素。可理解为组织的活动、产品和服务中“从环境的索取或向组织的输入”和“向环境的排放或从组织的输出”,因为这些“索取”和“排放”或“输入”和“输出”必然造成环境影响。图 2-4 体现了组织的过程、环境因素及环境影响的因果关系。

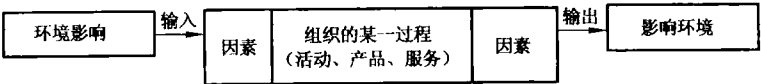


图 2-4 组织的过程、环境因素及环境影响关系图

有一条不成文的规定,一般环境因素的描述是:污染物+状态。如汽车尾气的排放、噪声的排放、二氧化硫的排放等。举例详见表 2-4。

表 2-4 环境因素示例

序号	区域	环境因素	环境影响
1	办公区	生活污水的排放	污染水体
2	办公区	生活垃圾的排放	污染土地
3	办公区	复印机臭氧的排放	影响人体健康
4	办公区	复印机废粉的排放	污染土地
5	办公区	复印机光的辐射	影响人体健康
6	办公区	复印机墨盒的废弃	污染土地

续表 2-4

序号	区域	环境因素	环境影响
7	办公区	打印机废硒鼓的排放	污染土地
8	车辆运输	尾气的排放	污染大气
9	车辆维护	废水的排放	污染水体
10	生活区	食堂油烟的排放	污染大气

2) 环境因素的识别

a) 环境因素识别的步骤

① 划分和选择组织过程(某一活动、产品和服务)——某一大过程分为若干小过程;

② 确定过程中存在的环境因素——某一过程中可能存在若干环境因素;

③ 明确每一环境因素对应的环境影响——某一环境因素可能产生若干种环境影响。

b) 识别环境因素时应考虑以下几个方面:

① 环境因素的六种类型/影响类别

——向水体排放:生活污水排放、清洁水排放;

——向大气排放:粉尘排放(大气质量、温室效应、臭氧层破坏、恶臭、酸雨等);

——土地污染:油品、化学品的泄露;

——废弃物处置:建筑垃圾处置、含油抹布等有毒有害废弃物的处置;

——原材料、自然资源的消耗;

——地方性、社区环境问题:如噪音、振动、景观破坏、生态破坏等。

② 环境因素的三种时态:过去、现在、将来

过去:以往遗留的环境问题。

现在:现在正在发生的、并持续到未来的环境问题。

将来:不可预见什么时候发生且对环境造成较大影响,如:新材料的使用、工艺变化、产品服务、法律法规和其它要求变化可能带来的环境问题。

③ 环境因素的三种状态:正常、异常、紧急

正常状态:指固定、例行性且计划中的作业与程序。

异常状态:指在计划中,然而不是例行性的作业。

紧急状态:指可能或已发生的紧急事件。

c) 环境因素识别的方法

① 产品生命周期分析;

② 物料衡算;

③ 问卷调查;

④ 现场观察;

⑤ 专家咨询;

⑥ 水平对比;

⑦ 纵向对比;

⑧ 查阅文件和记录;

⑨ 测量。

d) 部分环境因素识别方法介绍

① 产品生命周期分析法(LCA)可使组织全面了解自己的产品,对产品进行“从摇篮到坟墓”的分析,包括了从原材料生产到产品最终处置的全部生命过程中可以涉及到的环境问题。

产品的生命周期通常分为 5 个阶段:原材料的生产与加工、产品的生产与加工、产品的运输与销售、产品的使用与回用、产品的报废和再利用等五个阶段。

产品生命周期评价是汇总和评估一个产品系统在其整个生命周期中所有输入和输出对环境造成的影响和潜在影响的方法。优点是全面反映产品本身的环境因素,缺点是对生产现场分析不够详细、精确,因此,对生产阶段应采用工艺流程分析加以补充。图 2-5 为产品生命周期分析图。

② 工艺流程(物料衡算)分析

运用工艺流程分析可以追根溯源地找到确切的污染源,从而对“源”进行很好的控制。生产技术部门往往比较清楚地掌握了生产工艺流程,对物流的投入、输出、流动、变化的情况较为了解。因此,分析工艺流程的每一操作单元,进行物料平衡及能源计算,分析物料毒性及

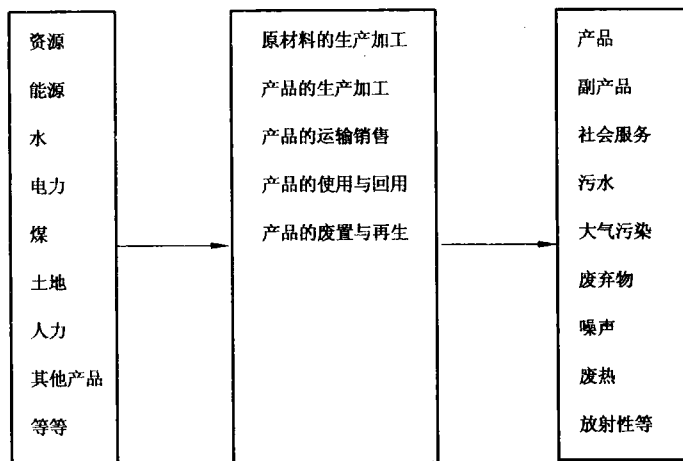


图 2-5 产品生命周期分析过程图

生产管理状况,可发现主要的污染点。供参考的物料衡算矩阵如表2-5。

表 2-5 物料衡算矩阵

	大气污染物	水污染物	固体废物	能源消耗	原材料消耗	有毒物品使用	...
过程 1							
过程 2							
过程 3							
⋮							

③ 水平对比法

水平对比法是研究最佳操作的一项技术,即将组织内某项生产技术或工艺流程与组织内部或同行业的先进生产技术或工艺流程对比,找出差距,进行改进。尤其适合于能源资源消耗的对比。

④ 问卷调查法

对与组织活动、产品或服务有关的职能部门、供货商、分承包方等下发问卷调查表,收集相关的环境信息、建议和要求等。

案例:某建筑组织商品砼生产使用过程中环境因素的识别见图2-6。