

管理体系认证基础-背诵文件（八）

管理的概念：管理是指在特定的时空中,通过策划、组织、领导、控制等活动来协调可运用的资源,实现个人或组织既定目标的过程。

管理的性质：管理既具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性,同时也具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是管理的二重性。

从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。管理过程不是静态的过程,管理是随着时空的变化而变化的,而且需要根据形势的变化来不断地创新,这就是管理的动态性和创新性。

（一）管理的自然属性和社会属性

管理具有二重性,即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性体现在管理是不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在,是对人、财、物、信息等资源加以整合与协调的必不可少的过程。有时把管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

管理是在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动,这种活动体现了生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。这体现了管理的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系,既是一定社会制度的体现,又反映和维护一定的社会制度,其性质取决于社会制度的性质,不同的社会制度有不同的社会属性。它具有调节和维护社会生产关系的职能。有时把管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。

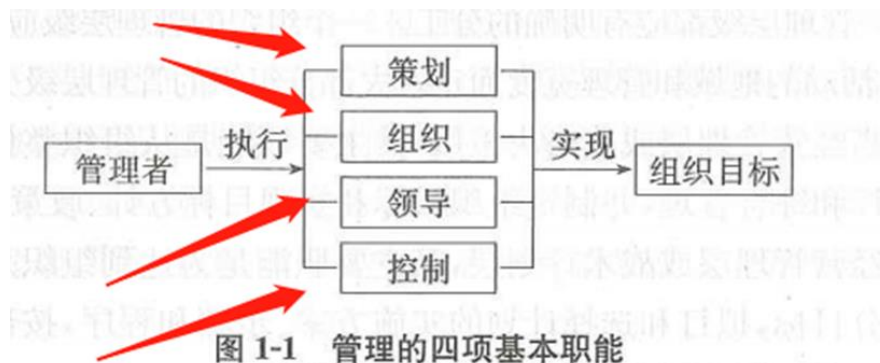
（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,反映了管理的一系列客观规律。它是人类长期从事社会劳动生产实践活动中,经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,借用了经济学、社会学、心理学、数学、计算机学、信息学等学科的理论体系,对管理规律进行探索与总结而形成的一门科学。管理学拥有一套系统化的分析问题解决问题的原则程序和方法论,人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和发展。管理的艺术性表现在它灵活运用系统化的知识,并根据实际情境激发灵感以创造性解决管理问题的技巧上。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性,决定了管理活动不可能有放之四海而皆准的固定不变模式,管理者应当结合所处的环境,以及人所具有的主观能动性和感情实施管理。人的主观能动性体现在人能够积极地思维,能够自主地做出行为决定,这不同于无生命的物质。另外,人是有感情的动物。感情的变化虽然有一定的规律可循,但也最琢磨不定,难以预料。不同的人对同样的管理方式、方法可能会产生截然不同的反应和行为。这决定了管理者只有根据具体的管理目的、管理环境与管理对象,创造性地运用管理理论知识与技能去解决所遇到的各种实际问题,管理才可能获得成功。从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解和掌握为基础的,两者之间不是互相排斥的,而是互相补充的

（三）管理的动态性和创新性

管理是随着时间和空间环境的不断变化而不断调整以适应人类社会发展的需要,而且现代组织管理理论主要分析组织中的人际关系、信息流通、决策过程,可见这里的管理是一个动态过程。任何管理都要根据目标、资源时间、空间的变化不断地调整管理计划和方法,因此管理具有动态性。

管理既然是一种动态活动,那就意味着每一个具体的管理对象都没有一种固定的、完全可以照搬的管理模式可以参照,那么欲达到既定目标与责任,就需要管理创新,历史上每次大的革命必然要求管理的创新。最近几十年来,由于网络和科学技术的迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场的需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规,就无法应对新形势对管理的严峻挑战,无法达到管理的目标,因此,管理具有创新性。



管理层级是指在职权等级链上所设置的管理职位的级数,就是组织的最高管理者到最基层作业人员之间所设置的管理职位层级数。管理者为有效地管理,必须要考虑其直管的下一层的人数,即管理宽度问题。当直属管理的下一层人数超过某个限度时,就必须增加一个管理层级,从而减轻上层管理人员的负担。如此下去,就形成了有层级的组织结构。

管理层级结构与关系:当组织规模一定时,管理层级和管理宽度之间存在着一种反比例的关系。管理宽度越大,管理层级就越少;反之,管理宽度越小,管理层级就越多。按照管理宽度和管理层级来确定管理结构,常见的有两种表现形式:扁平式结构和金字塔式结构。扁平式结构,是管理层级少而管理宽度大的结构;而金字塔式结构则相反,是管理层级多而管理宽度小的结构。

组织管理层级的设计,一般可按以下四个步骤进行。

第一步,按照组织的纵向职能分工,初步确定基本的管理层级;

第二步,按照组织的有效管理宽度,推算出具体的管理层级;

第三步,按照提高组织管理效率的要求,确定具体的管理层级;

第四步,按照组织的不同部分的具体特点,对管理层级做出局部调整,确定最终管理层级。

中国传统管理思想:顺道、重人、人和、守信、利器、求实、对策、节俭、法治

西方管理思想:

第一阶段是早期管理思想阶段。其产生于 19 世纪末以前。

第二阶段是古典管理理论阶段。古典管理理论产生于 19 世纪末 20 世纪初,此时在美国、法国、德国等西方国家形成了有一定科学依据的管理理论,其代表人物有泰勒、法约尔、韦伯等。

第三阶段是行为科学理论阶段。行为科学出现于 20 世纪 30 年代,早期被称为人群关系理论或人际关系学说,逐渐发展成行为科学理论。在 20 世纪 60 年代中叶,又发展成组织行为学。其代表人物有梅奥、巴纳德等。

第四阶段是现代管理理论阶段。现代管理理论主要出现于第二次世界大战以后。这一时期管理领域出现了一系列管理学派,每一学派都有自己的代表人物。这些理论和学派相互影响,被形象地称为“管理理论的丛林”。

管理学的七项基本原理:系统原理、人本原理、责任原理、能级原理、效益原理、信息原理、适度原理,这七项基本原理是管理学的基本规律。

管理体系的起源

管理体系起源于近代产生的质量管理的概念。质量管理历史源远流长,发展至今大致可以划分为质量检验、统计质量管理和全面质量管理三个阶段。

(一) 质量检验阶段

20 世纪之前,产品质量基本上依靠操作者的技艺和经验来保证,可称为“操作者的质量管理”。显然,操作者的技艺和经验决定了产品质量,而不同的操作者生产的产品质量也不尽相同,因此,顾客在购买产品时实际上购买的是操作者的技艺和经验,也使得市场上无法提供大批量的质量相同的产品。到了 20 世纪初,由于“操作者的质量管理”容易造成质量标准的不一致和工作效率的低下,因而不能适应生产力的发展。工业革命之后,机器工业生产逐步取代了手工作坊式的生产,质量管理也得到了迅速的发展。科学管理的奠

基人泰勒提出了在生产中应该将计划与执行、生产与检验分开的主张。后来,在一些工厂中开始设立专职的检验部门,对生产出来的产品进行质量检验,鉴别合格品或废次品,从而形成所谓“检验员(部门)的质量管理”。质量检验阶段的开始,是现代意义上的质量管理概念的诞生。

(二)统计质量管理阶段

由于“事后把关”的检验不能预防不合格品的发生,对于大批量生产和破坏性检验也难以适用。20 世纪 20 年代,人们开始探寻质量管理的新思路和新方法,英国、美国、德国、苏联等国家相继制定并发布了公差标准,以保证批量产品的互换性和质量的一致性。与此同时,人们开始研究概率和数理统计在质量管理中的应用。1926 年美国贝尔电话研究室工程师休哈特提出了“事先控制,预防废品”的质量管理新思路,并应用概率论和数理统计理论,发明了具有可操作性的“质量控制图”,解决了质量检验事后把关的不足。后来,美国人道奇和罗米格又提出了抽样检验法,并设计了可实际使用的“抽样检验表”,解决了全数检验和破坏性检验在应用中的困难。第二次世界大战期间,为了提高军品质量和可靠性,美国先后制定了三个战时质量控制标准,即 AWSZ 1.1-1941《质量管理指南》、AWSZ 1.2-1941《数据分析用控制图法》、AWSZ 1.3-1942《工序控制图法》,并要求军工产品承制厂商普遍实行这些统计质量控制方法。一般认为 20 世纪 40 年代的这些理论和实践的进步是质量管理开始进入统计质量管理阶段的标志。统计质量管理把以前质量管理中的“事后把关”变成事先控制、预防为主、防检结合,并开创了把数理方法应用于质量管理的新局面。以利用数理统计原理,将事后检验变为事前控制的方法,使质量管理的职能由专职检验人员转移到专业的质量控制工程师来承担。这标志着将事后检验的观念改变为预测质量事故的发生并事先加以预防的观念的形成

(三)全面质量管理阶段

20 世纪 50 年代起,尤其是 60 年代后,科学技术进步加速,使产品的复杂程度和技术含量不断提高,人们对产品质量及可靠性要求,对品种、质量和服务的要求越来越高,特别是服务业的迅猛发展,进一步提出了关于服务质量及服务质量管理的新问题。所有这些,都对传统的质量管理理论和方法提出了挑战,只有将影响质量的所有因素全部纳入质量管理的轨道,并保持系统、协调的运作,才能确保产品的质量。

在这种社会历史背景 and 经济发展形势的推动下,形成了全面质量的思想,全面质量理论应运而生。20 世纪 60 年代初,费根堡姆和朱兰提出了全面质量管理的科学概念及理论,在美国和世界范围内很快被普遍接受和应用,质量管理的历史从此掀开了新的一页。早在 1961 年,美国通用电气公司质量管理专家费根堡姆在他的著作《全面质量控制》中就已提出了全面质量管理 TQM 的概念:全面质量管理是为了能在最经济的水平上,并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动,构成一种有效的体系。全面质量管理理论在美国取得的成功令世人瞩目。各国纷纷引进,并结合自己的国情加以改造。费根堡姆的全面质量管理概念逐步被世界各国所接受,在加拿大总结制定为四级质量大纲标准(CSAZ99),在英国总结制定为三级质量保证体系标准(BS5750),在日本被称为全公司的质量控制(CWQC)

管理体系的发展

国际标准化组织(简称 ISO)按专业性质设立技术委员会(TC)和分技术委员会(SC)及工作组(WG)。国际电工委员会(IEC)是世界上最早的国际性电工标准化专门机构,IEC 也设有 TC、SC 和 WG。国际标准主要是指 ISO、IEC、ITU(国际电信联盟)及被 ISO 认可的其他国际组织所制定的标准。目前,大概 60%的国际标准中是 ISO 制定的,20%是 IEC 制定的,20%是其他国际组织制定的。

随着国际标准化组织 ISO9000 质量体系系列标准的发布,质量管理和质量保证的理念在世界上得到了广泛的传播和应用。20 世纪 90 年代开始,世界各国围绕 ISO 9001(包括 ISO9002、ISO9003)标准的认证认可机构蜂拥而起,培训、咨询、认证、认可等业务快速地形成了产业链。

ISO 9000 质量体系系列标准之所以被各个国家和组织认可,其主要原因,一是提出了一套科学系统的管理模式,把 PDCA 和过程方法充分地应用到组织的供应链管理、整体管理和具体的过程管理之中;二是第三方认证的方式可以证实组织质量体系的符合性和有效性。因此,ISO 9000 质量体系管理模式成为不同国家、不同行业、不同规模的组织之间的通用管理语言,它的应用不但可以全面地提升组织的内部管理水平,而且组织可以通过认证证书方式高度地吸引顾客关注,同时,还可以消除国际贸易壁垒,极大地促进国际贸易往来。ISO/TC176 质量管理和质量保证技术委员会对 ISO9000 系列标准在全世界的成功应用都感到意外

和惊喜。直到今天, ISO9001 仍然是 ISO 发布的所有标准中应用最广泛的标准。

运用过程方法、采用 PDCA 循环、建立风险管理思维、追求持续成功、关注绩效、以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、循证决策、关系管理等理念已经被大多数管理体系标准全部或部分采用。这些核心理念在管理体系中是共性的, 掌握这些核心理念, 对管理体系的理解和应用至关重要。

所谓“过程”就是“利用输入实现预期结果的相互关联或相互作用的一组活动”。这里的“预期结果”可以理解为“过程输出”;“活动”可以理解为过程中涉及的任何管理事项;“相互关联或相互作用”可以理解为“一个过程的输入通常是其他过程的输出, 而一个过程的输出又通常是其他过程的输入, 过程之间存在往返顺序和作用。”基于过程的概念, 我们也可以把组织的管理系统及其子管理系统理解为过程。所谓“过程方法”, 就是“系统地识别和管理组织所应用的过程及其活动, 将活动作为相互关联功能连贯的过程组成的系统来理解和管理时, 可更加有效和高效地得到一致的、可预知的结果。”

PDCA 循环是将管理过程分为四个阶段: plan- do- check- act。

P(Plan) 策划: 包括方针和目标的确定, 以及活动规划的制定。

D(Do) 实施: 根据已知的信息, 设计具体的方法、方案和计划布局; 再根据设计和布局, 进行具体运作, 实现计划中的内容。

C(Check) 检查: 总结执行计划的结果, 分清哪些对了, 哪些错了, 明确效果, 找出问题。

A(Act) 处置: 对总结检查的结果进行处理, 对成功的经验加以肯定, 并予以标准化; 对于失败的教训也要总结, 引起重视。对于没有解决的问题, 应提交给下一个 PDCA 循环去解决。PDCA 循环可以使管理方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。PDCA 可分为八个步骤:

- (1) 分析现状, 找出存在的问题, 并尽可能用数据加以说明。
- (2) 分析产生问题的各种影响因素。(3) 在影响问题的诸因素中, 找出主要的影响因素。
- (4) 针对影响的主要因素, 制定措施, 提出改进计划, 并预计其效果。
- (5) 按照制订的计划组织实施。
- (6) 根据计划的要求, 检查实际执行的结果, 看是否达到了预期的效果。
- (7) 根据检查的结果进行总结, 把成功的经验和失败的教训都形成一定的标准或规定, 巩固已经取得的经验, 同时防止重蹈覆辙。
- (8) 提出这一循环中尚未解决的问题, 将其转入下一次的 PDCA 循环, 再进行处理和持续改进。

为了使风险管理有效, 组织宜在各个层次中遵循以下原则。

(1) 风险管理创造和保护价值。(2) 风险管理是整合所有组织过程中的部分。风险管理不是与组织的主要活动和过程分开的孤立活动。风险管理是管理职责的一部分, 需整合所有组织过程中的部分, 包括战略规划、所有项目、变更管理过程。

(3) 风险管理支持决策。风险管理可以帮助决策者做出明智的选择、优先的措施和辨别行动方向。(4) 风险管理有助于解决不确定问题。风险管理明确地阐述不确定性、不确定性的性质以及如何加以解决。(5) 风险管理具备系统性、结构化和及时性。系统性、及时性和结构化的风险管理方法有助于提高效率和取得一致、可衡量和可靠的结果。(6) 风险管理基于最可用的信息。风险管理过程的输入基于信息源, 如历史数据、预测和专家判断。然而, 决策者宜告诫自身和考虑数据或所使用模型的局限性, 或者专家之间分歧的可能性。(7) 风险管理是量体裁衣的。与组织的外部 and 内部状况及风险状况相匹配的。

(8) 风险管理要考虑人文因素。(9) 风险管理是透明和包容的。利益相关方, 尤其是组织各层面的决策者适当、及时的参与, 确保了风险管理保持相关性和先进性。参与过程也允许利益相关方适当地发表意见, 在制定风险准则时要考虑这些意见。

(10) 风险管理是动态、迭代和应对变化的。风险管理持续察觉和响应变化。由于外部和内部事件发生, 状况和知识在改变, 风险的监测和评审在进行, 新的风险会出现, 一些风险在改变, 而另一些风险消失了。

(11) 风险管理可以实现组织的持续改进。组织宜制定和实施战略, 协同组织的其他方面共同改进风险管理的成熟度。

为获得持续成功,组织应建立其使命、愿景和价值观,这些内容应被组织成员清楚地理解、接受和支持,还要得到其他利益相关方的认可。组织确定其战略方向和发展方针是实现组织使命、追求持续成功的有效途径。

因此,组织在建立战略方向和发展方针时,应当:

制定长远的规划,持续监视组织的环境,识别出所有的利益相关方,识别所有相关的短期和长期风险,评估其对组织绩效的潜在影响,确定如何以平衡的方式满足其要求和期望,与供方、顾客、合作伙伴和其他利益相关方建立互利的关系;

绩效计划制订要解决的主要问题是目标管理,目标管理的核心问题是保证组织目标、部门目标以及个人目标的一致性,通过绩效考核评价,保证个人绩效和组织绩效得到同步提升。目标管理的中心思想是将组织目标展开到每个成员、每个层次和部门。

本绩效管理发挥效果的机制是,对组织或个人设定合理目标,建立有效的激励约束机制,使员工向着组织期望的方向努力,从而提高个人和组织绩效;通过定期有效的绩效评估,肯定成绩,指出不足,对组织目标达成有贡献的行为和结果进行奖励,对不符合组织发展目标的行为和结果进行一定的约束;通过这样的激励机制促使员工自我开发,提高能力素质,改进工作方法,从而达到更高的个人和组织绩效水平。

从管理体系而言,“绩效”被定义为:可测量的结果。绩效可能涉及组织层面的管理绩效、系统和运行层面的活动、过程、产品、服务、体系绩效。

最高管理者要为组织的未来描绘清晰的蓝图,统一组织的宗旨和方向,将战略、方针、过程和资源保持一致,制定与组织环境相协调的目标,并通过明确过程职责、确定过程方法、配备过程资源、监视过程运行、评价过程绩效、防范过程风险、创造过程机遇、改进过程结果等管理措施实现和提升管理目标。

整个组织内各级人员的胜任、授权和参与,是提高组织创造和提供价值能力的必要条件。组织管理的运行是通过各级人员参与相关的所有过程实现的,过程有效性取决于各层次人员的意识、工作能力、协作精神和工作积极性。为了有效和高效地管理过程,各级人员得到尊重并参与其中是极其重要的。组织应当为员工创造参与的环境,鼓励和激发员工积极参与。只有当每个人的能力、才干得到充分的发挥时,才能使他们为组织的利益发挥作用,组织才会获得最大收益。

实现全员参与的基本过程是识别管理问题,清楚每个人在这些问题中的作用、识别员工发挥积极性的约束条件、赋予权利、确定目标并进行评价;同时,要不断为员工创造发挥的机会和充分交流的机会,通过表彰、授权和提高能力,促进在实现组织目标过程中的全员参与。

全员参与是一个组织的管理体系行之有效的重要基础,也是组织能够实现不断改进的保障条件之一。制订全员参与的、能调动组织所有员工积极性和潜能的管理方案才是实现了以人为本的管理理念。

决策是一个复杂的过程,并且总是包含一些不确定的主观和客观因素。决策离不开证据,证据的原始成分是数据和信息及其不确定性,数据和信息及其不确定性经过科学加工后才能成为证据。科学加工的方法包括经验、知识、方法学、理性思维、感知力、判断力、价值观等。循证决策就是将数据和信息及其不确定性经过科学加工后形成证据,基于证据实施决策的理论。循证决策既可以支持运行层面,也可以支持战略层面。循证决策需要系统的方法和理性的分析,并在专业知识的支持下才能实现最优的结果。非理性思维、错误数据和信息会导致错误的决策,错误的决策会产生错误的路径,以致根本无法实现目标,甚至造成不可逆转的损失。

.顾客供方、员工、投资方、政府、协会、银行等相关方与组织的运行和发展有着密不可分的关系。组织的绩效既受相关方的影响,也影响着相关方。通过管理与相关方的关系,建立互利原则,一方面,最大限度地发挥相关方在组织绩效方面的作用;另一方面,实现以平衡的方式满足相关方的要求和期望。

关系管理的潜在益处是:

通过对每一个与相关方有关的机会和限制的响应,提高组织及其相关方的绩效;其山对目标和价值观,与相关方有共同的理解;通过共享资源和能力,以及管理有关的风险,增加为相关方创造价值的的能力;发挥相关方的作用,使组织获得持续成功。

管理体系咨询是指参与建立、实施或保持管理体系。

其基本内涵:管理体系咨询可能由一个或一组过程组成。管理体系咨询的主要活动是对管理体系的建立和实施提供具体的建议指导或解决方案。如:参与组织管理体系文件编写、内部审核。

如果与管理体系和审核有关的培训课程仅限于提供通用信息,那么培训活动不被视为咨询,即培训活动不宜针对特定的客户提出解决方案。为过程或体系的改进提供通用信息,而不是针对特定客户的解决方案,也不被视为咨询。此类通用信息如:解释认证准则的含义和意图;识别改进机会;解释相关的理论、方法学、技巧或工具;分享关于相关良好实践的非保密信息;所审核的管理体系未覆盖的其他管理问题。

管理体系认证审核时间是审核时间的一部分,包括从首次会议到末次会议之间实施审核活动的所有时间。审核活动通常包括:举行首次会议;审核实施中的文件评审;审核中的沟通向导和观察员的作用和责任;信息的收集和验证;形成审核发现;准备审核结论;举行末次会议。

获证客户是指管理体系已获认证的组织。其基本内涵:客户是指其管理体系以认证为目的接受审核的组织。一个组织按照某一个或几个特定管理体系标准要求建立和运行其管理体系,并获得认证机构认证通过,取得有效的认证证书。

公正性是指客观性的存在。

其基本内涵:客观性意味着利益冲突不存在或已解决,不会对认证机构的后续活动产生不利影响。其他可用于表示公正性的表述还有:独立、无利益冲突、没有成见、没有偏见、中立、公平、思想开明、不偏不倚、不受他人影响、平衡等。

管理体系实现过程

一个组织针对某个特定领域管理的深度和广度,会依据自身的需求来确定。当需要对一个特定领域实施系统化管理时,组织若按照一个特定管理体系标准的要求实施管理,这无疑是一种全面的、有效和高效的选择。无论组织依据哪个领域的管理体系标准来建立其管理体系,组织所使用的方法和过程是基本一样的。本节主要对管理体系的建立、管理体系的运行、绩效评价、管理体系的持续改进的方法予以阐述。掌握这些基本方法,对一个管理体系的策划者,设计者、运行者、检查者及改进者会有很大的帮助

管理体系的建立

管理体系的建立包括管理体系的策划启动、策划信息及内容和创建体系文件。

(一)管理体系策划启动

首先,组织的最高领导应对管理体系的作用有足够的认识,管理体系策划的科学性、系统性和适宜性,直接关系到管理体系的建立、实施、保持和改进的有效性。最高管理者应将管理体系策划活动纳入其议事日程,并使全体员工达成统一认识,运用全员参与的概念,让员工尽可能参与到管理体系的过程中去。

其次,要建立一个工作组,并赋予工作组的指挥者有调动足够资源的权限。工作组的成员组成与管理体系涉及的领域有关,各成员应包括管理体系所涉及的主要管理系统,其目的是确保管理体系在运行过程中是适宜的。柳 1

第三,对拟建立的管理标准和知识进行学习和培训,了解管理体系标准的要求,按照;这些要求建立管理体系策划方案。组织结合自身的资源状况,可考虑请外部管理咨询机构给予支持。

(二)管理体系的策划信息及内容

管理体系的策划是组织对拟建立的管理体系的统筹规划、系统分析和整体设计。管理体系的策划信息和内容主要包括以下几个方面：

1. 理解组织所处的生存环境和相关方的需求和期望
2. 确定管理体系的范围
3. 在管理体系范围内确定管理过程及过程之间的相互关系
4. 确定岗位、职责和权限
5. 策划应对风险和机遇的措施

根据内外部因素和相关方的要求,组织应确定需要应对的风险和机遇,提出应对这些风险和机遇的措施,并在管理体系过程中整合并实施这些措施,以便确保管理体系能够实现其预期结果,增强有利影响,避免或减少不利影响,实现持续改进。

6. 评审管理体系所在领域的初始状况
7. 制定方针和目标

组织应按照相关领域的管理体系标准要求,制定适合于组织的宗旨和环境并支持其战略方向的方针,方针内容要包括管理体系标准要求的承诺和持续改进的承诺,要为制定目标提供框架,要在组织内得到沟通 and 理解。组织制定的目标要与方针保持一致,并在相关职能、层次和过程设定目标。

(三)创建体系文件

1. 创建体系文件的前提条件

不是管理体系的所有过程和活动都需要以文件化信息的方式加以规定的,但是,在以下情况,组织应当形成文件化信息:(1)管理体系标准对要求内容需要形成文件的信息。紧

(2)在没有文件化信息支持下,无法确保过程结果的有效实现。

(3)组织为持续改进、经验传递、积累知识、提供证据或其他原因所需的形成文件信息

2. 体系文件的详略程度

对于不同组织,管理体系形成文件的信息的多少与详略程度可以不同,这取决于:(1)组织的规模,以及活动、过程、产品和服务的类型。(2)过程的复杂程度及其相互作用。(3)人员的能力。

3. 创建体系文件的原则

(1)系统协调原则。(2)融合优化原则。(3)可操作原则。

文件化信息的可操作性的基本特征是:适合组织自身、内容表述清楚按照规定操作可以实现结果。

体系文件的类型

只要适用于组织运作,体系文件可以用任何的方式予以表达,管理体系标准没有对体系文件的类型和内容予以规定。通过归纳组织的管理体系运行状况,大部分组织的体系文件基本由下述类型构成:

(1)纲领性文件化信息。如战略方向、方针、目标、管理手册。

(2)程序性文件化信息,包括流程图。这类文件主要是针对一个系统或过程间关系的管理规定,主要内容包
括:做什么,谁来做,何时、何地、如何做,应使用什么方法和资源,如何对活动进行控制和记录。

(3)作业性文件化信息。这类文件主要是对具体的某个作业过程的规定,文件中往往规定了作业方法及过程指标的要求性信息,如加工图、设备操作规定、服务规范、检验方法。

(4)记录性文件化信息。这类文件是对上述文件的执行过程及结果、预期变更等信息的保留,包括项目计划、合同协议、原始记录、统计报表、分析评价报告等。

不管以什么类型创建的文件化信息,文件在发布前,组织都应组织相关部门和人员对文件进行评审,在评审中对发现的问题进行合理化修订。文件发布后,组织应当在全员范围内进行学习、培训和宣传贯彻,尤其是与文件要求直接相关的岗位人员,应清楚和理解文件的要求。

管理体系的运行

管理体系建立阶段完成后,体系将进入试运行阶段。试运行的目的是验证管理体系文件的有效性和协调性,并对暴露的问题采取纠正和改进措施,从而进一步完善管理体系。在管理体系运行的初期,各项活动及其结果不可避免地会发生偏离标准的现象,组织要通过过程的协调、沟通等方式,对过程、产品和服务进行连续监视,一旦发现偏离现象,及时采取纠正措施,这些措施包括对体系文件的进一步修订。

按照运行文件的执行是管理体系稳定运行的保障。在管理体系运行过程中,主要的管理事项有:(1)过程内和过程间的信息沟通。

(2)组织与外部的信息沟通与协调。

(3)员工的能力管理与提高。

(4)基础设施的配置与运行。

(5)供方、顾客及其他相关方的关系管理。

(6)特定领域的控制,如产品质量、环境因素、危险源、能源使用。

(7)外包方的管理。

(8)运行过程中的变更控制。

(9)其他。

过程结果和管理体系结果可以通过过程绩效评价、合规性评价和管理体系评价的方法进行验证。过程绩效评价主要通过对过程的监视测量和分析的结果进行评价;合规性评价是对组织应遵守的法律法规和其他要求进行评价;管理体系评价主要通过内部审核、管理评审、自我评价等方式来实现。

(一)对过程监视、测量、分析结果的评价

对过程的监视和测量的方式主要体现在:

(1)各层次的工作制度执行情况。(2)设备、设施、工程、系统的运行情况,包括对外包过程的监控、对应急系统的测试。(3)目标实施及完成情况,包括管理目标和管理体系所在领域的预期目标。

通过对过程的监视和测量,可获得并分析过程运行的数据和信息,运用对比法和统计理论可以判定过程结果的符合性,分析导致结果的有利和不利的因素,判断将来的发展趋势,完成对过程绩效的综合评价。

(二)合规性评价

在实施合规性评价之前,首先应当识别、获取那些组织应当遵守的合规义务,并在以下方面评价合规义务的执行情况:(1)建立方针时考虑合规义务的内容。

(2)涉及合规义务的过程绩效和特定领域绩效的输出。(3)合规义务的变化情况。

(4)在组织控制下的工作人员履行合规义务的过程,以及不履行合规义务的后果。

(5)合规义务可能带来的风险和机遇。

(三)内部审核

内部审核是指以组织自己的名义进行的审核,又称为第一方审核。组织可以通过内部审核,收集管理体系运行中的相关信息和客观证据,评价管理体系运行的符合性和有效性,以便识别改进管理体系的机会,进一步采取应对风险和机遇的措施,包括纠正和纠正措施等,使管理体系的绩效达到更高的水平。

内部审核是由一组活动组成,包括审核方案的管理、实施审核及内审员的能力要求和评价,它是一个系统的、独立的并形成文件的过程。

组织应当基于管理体系领域运行的性质、管理的重要事项、过程的薄弱环节、以往的内外外部审核结果,以及其他相关因素,制订审核方案的内容和频次。审核方案可以由一次或多次审核组成,虽然每次审核不一定覆盖整个管理体系,但审核方案应确保覆盖管理体系范围内的所有组织单元、职能、体系要素。

管理评审是组织为了确保管理体系的适宜性、充分性、有效性,并与其战略方向保持一致所开展的管理体系评审活动。管理评审应由最高管理者按照规定的时间间隔主持实施。时间间隔可以和组织的整体计划及预算周期保持一致,以便使管理体系的优先事项和资源需求的决策与组织的整体业务相平衡。

管理评审的输入信息可包括：

- (1) 合规性评价结果。(2) 内外部审核结果。
- (3) 顾客及其他外部相关方的反馈信息。(4) 过程业绩。
- (5) 特定领域绩效业绩, 包括目标实现的程度。
- (6) 纠正、纠正措施、应对风险的措施执行情况。
- (7) 以往管理评审的跟踪措施。
- (8) 变更信息, 包括内外部因素和相关方信息的变化、合规义务的变化、应对风险和机遇措施的变化。(9) 资源的充分性。
- (10) 对管理体系改进的建议。

管理评审的输出应当包括对下述事项的决定或措施：

- (1) 持续改进的机会。
- (2) 资源的需求。
- (3) 管理体系变更的需求, 即需改进的领域和措施建议。

自我评价：组织可利用自我评价来识别改进和创新的机会, 确定优先次序并制订以持续成功为目标的行动计划。自我评价的输出能够显示组织的优势、劣势和成熟度等级。组织如果持续开展自我评价, 则能显示组织在一段时间内的进展状况。ISO9004 标准的附录 A 为组织提供了对其优势、劣势、关键要素和具体要素的自我评价方法及工具。

管理体系的持续改进

改进是 PDCA 一个循环的结束, 改进的措施又成为下一个 PDCA 的输入, 这样使得管理体系处于螺旋上升的状态。改进的驱动力来自内部的主动追求和外部的要求和期望。本节前述的绩效评价信息是改进的主要输入。实施改进的两条基本途径是渐进性改进和突破性改进。

- (1) 渐进性改进。渐进性持续改进是由组织内人员对现有过程进行程度较小的持续改进活动。渐进性改进可以通过过程绩效的评价、合规性评价、内外部审核、自我评价和管理评审的相关信息, 对不符合的过程采取纠正或纠正措施, 分析未来绩效结果的趋势, 结合组织的资源和能力, 采取应对风险和机遇的措施。
- (2) 突破性改进。突破性改进主要是对现有过程进行改进, 或实施新过程。突破性改进通常包含对现有过程进行重大的再设计。突破性改进通常包括以下活动: 确定改进项目的目标和框架; 对现有的过程进行分析, 并认清变更的机会; 确定并策划改进过程、实施改进; 对过程的改进进行验证、确认和评价。

宏观环境分析模型：是分析企业外部宏观环境的一种指影响一切行业和各种宏观力量、因素。对宏观环境根据自身特点和经营需要, 分析的具体内容会有差异, 但政治、经济、社会、技术这四大行分析, 称之为 PEST 分析法。 管理体系标准 4.1 条款

态势分析法是通过分析企业的优势、劣势、机会和威胁, 将企业的战略与企业内部资源、外部环境有机地结合起来的一种科学的分析方法。该方法也称道斯矩阵或 SWOT 分析法, 是由美国旧金山大学的管理学教授韦里克在 20 世纪 80 年代初提出的。优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较, 而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。管理体系标准 4.1 条款

波士顿矩阵又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等, 波士顿矩阵是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森于 1970 年首创的一种规划企业产品组合的方法。

波士顿矩阵的纵轴是市场增长率, 也称行业增长率或市场吸引力, 即行业的增长所带来的吸引能力; 横轴是相对市场占有率, 是市场占有率和市场上最大的竞争对手的市场占有率之比, 这样把市场增长率和相对市

场占有率的高低划为四个象限。

明星产品、金牛产品、瘦狗产品、问题产品

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个:即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量(额)增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等,其中销售增长率是反映市场引力的综合指标,是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率,技术、设备、资金利用能力等,其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素,它直接显示出企业的竞争实力

平衡计分卡是由哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司总裁戴维·诺顿在对美国 12 家优秀企业为期一年的研究后 创建的一套企业 业绩评价体系,后来在实践中扩展为一种战略管理工具。1992 年,卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上,发表了关于平衡计分卡的第一篇文章《平衡计分卡—业绩衡量与驱动的新方法》,改变了人们单从财务指标来衡量一家企业的业绩,而扩展到从包括财务(价值与目标)、客户(客户与评价)、内部流程(流程与标准),以及学习成长(学习与成长)四个方面来评价企业。

传统的财务会计模式主要是衡量过去已经发生的事情,无法评估企业前瞻性的投资。平衡计分卡打破了企业传统的只注重财务指标的业绩管理方法,指出企业应从客户、供应商、员工、内部流程四个角度审视自身的业绩。 管理体系条款 9.1.1

标杆管理,也被译为标杆法、水平对比法、基准考核法、标杆超越法、基准化等,是一项通过衡量比较来提升企业竞争地位的过程,它强调以卓越的公司为学习对象,通过持续改善来强化本身的竞争优势。标杆管理实质上就是模仿和创造,是一个有目的、有目标的学习过程。通过学习,企业重新思考和设计经营模式,借鉴先进的模式和理念,再进行本土化改造,创造出适合自己的全新最佳经营模式。局限性:模仿、忽略顾客满意

标杆管理的发展也经历了如下阶段:

第一阶段,进行竞争产品的比较分析;

第二阶段,进行工艺流程的标杆管理阶段;

第三阶段,标杆管理最佳企业管理实践的阶段;

第四阶段,战略性标杆管理阶段;

第五阶段,全球标杆管理阶段。 管理体系条款 8.1 \ 8.3\ 8.5.1

过程方法是七项质量管理原则之一, 过程方法:当活动被作为相互关联的功能连贯过程组成的体系来理解和管理时, 可更加有效和高效地得到一致的、可预知的结果。

过程方法的主要特征:过程方法是以系统论、信息论和控制论为理论基础的,它具有以下特征:

1. 以系统理论为指导

从系统的观点出发,如从横向视角把组织看做是一个由产品和服务的开发、采购、运行、销售、交付后服务等业务过程按一定方式组成的过程网络系统;把每一个业务过程都看成是有特定功能和目标的、有输入和输出的过程子系统,组织系统由若干业务过程子系统按定方式组合而成,识别由这些活动所构成的过程,分析这些过程间的相互作用和相互影响的关系,按照某种方式或规律将这些过程有机地组合成一个系统

2. 应用信息论方法

将组织内部的各过程视为一个信息收集、加工、存储、传输的过程,应用信息技术解决业务过程管理信息的传输和处理问题。

3. 应用控制论方法

将组织的业务过程视为可控过程,建立过程控制系统,运用反馈控制等控制方法解决组织业务过程系统的控制问题

4. 注重管理的细化

即细化到每一个业务流程、每一个操作单元(或作业单元、工序). 每一项影响业务流程运行的输入因素。

5. 注重综合应用管理技术和信息技术等技术

在计算机信息技术和网络技术迅速发展、多学科知识积累和多种技术有机结合的技术背景下, 组织的管理模式和管理方式正在发生变革。综合运用管理技术、计算机信息技术等技术的新管理模式将逐步取代传统管理模式, 组织的信息处理能力及运营计划与控制能力将迅速提高, 这些宏观背景因素将极大地促进过程方法在组织中的应用

过程方法在管理体系中是原则要求, 落地实施时需要更具体的工具

流程分类框架设计 流程的基本概念、特点及分类

流程是一组共同给客户创造价值的项目关联的活动进程, 这种进程是活动进行中的顺序的布置和安排, 流程强调的是步骤、连续性, 即每一环节要按已设定好的方式进行, 上一环节完成再到下一环节。流程体现的是具体的业务管理思想, 具有规范性高、变化快操作性强的基本特征。

过程和流程都是将工作或对象分为若干部分进行管理, 管理过程化是将管理对象细分, 对每一个细分对象的管理方法、手段、实施步骤加以明确, 并设置判定基准, 这样, 如何进行管理就有了依据。管理流程化是为了规范过程, 将若干管理过程、作业分别设置好起点、断点, 各过程之间都有输入和输出, 设定对输入和输出的判定标准, 不同的过程是不同的人负责管理, 若干过程的管理就流程化了。

高层阶流程管理的技术具备五个要素: 供给者、输入、过程或活动、输出、客户

流程的具体特点包含六个方面。

(1) 目标性: 有明确的输出(目标或任务)。如一次满意的客户服务、一次及时的产品送达等。(2) 内在性: 包含于任何事物或行为中。所有事物与行为可以描述为“输入的是什么资源, 输出了什么结果, 中间的一系列活动是怎样的, 输出为谁创造了怎样的价值”。(3) 整体性: 至少两个活动组成。流程意味着“流转”, 两个以上活动才能建立顺序及空间结构或关系, 流转才可能发生。

(4) 动态性: 流程不是静态的, 它按照一定时序关系展开, 由一个活动到另一个活动。

(5) 层次性: 流程是一个嵌套的概念, 组成流程的活动本身也可以是一个流程, 流程中的若干活动也可以看作“子流程”, 可以继续分解若干活动。

(6) 结构性: 流程的结构有多种表现形式, 如串联、并联、反馈等, 表现形式不同对流程输出效果带来影响。

质量管理体系条款 8.1 \ 8.3\ 8.5.1\8.6\8.7\8.2\8.4 等

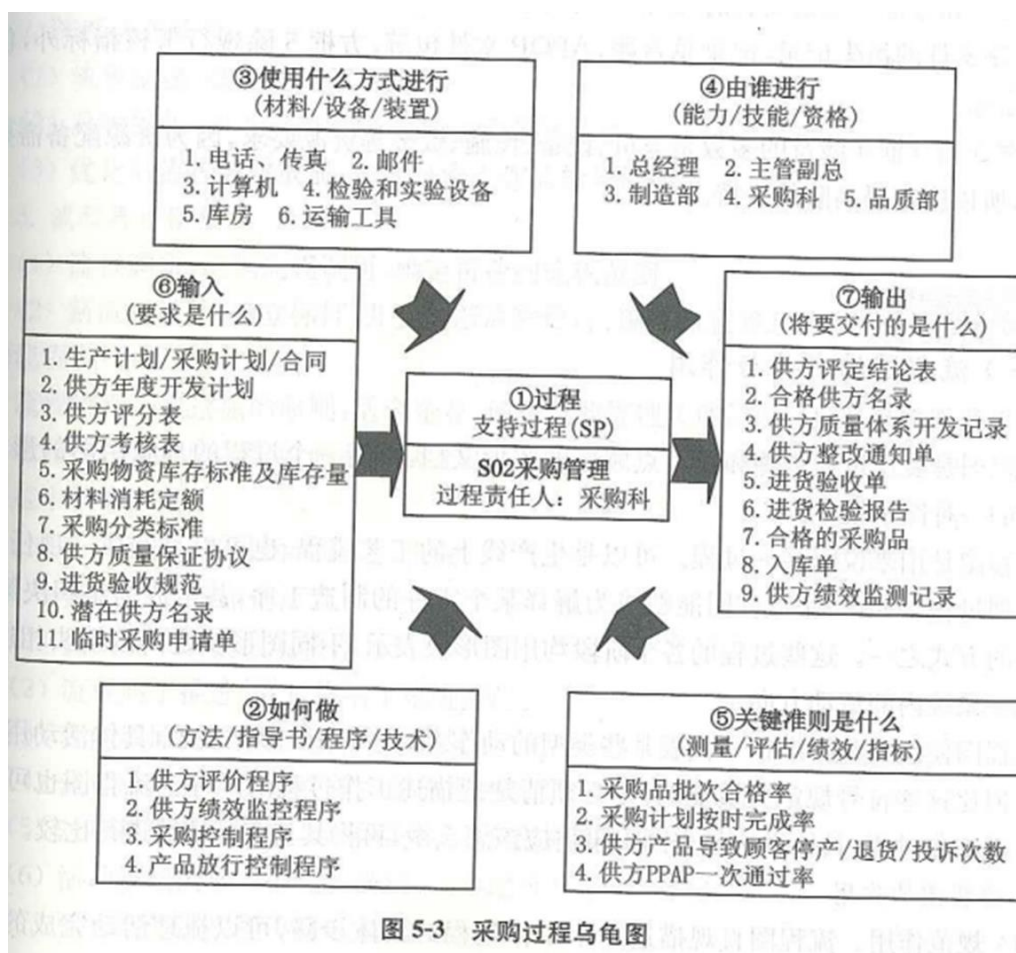


图 5-3 采购过程乌龟图

乌龟图的应用步骤 乌龟图绘制前的准备工作

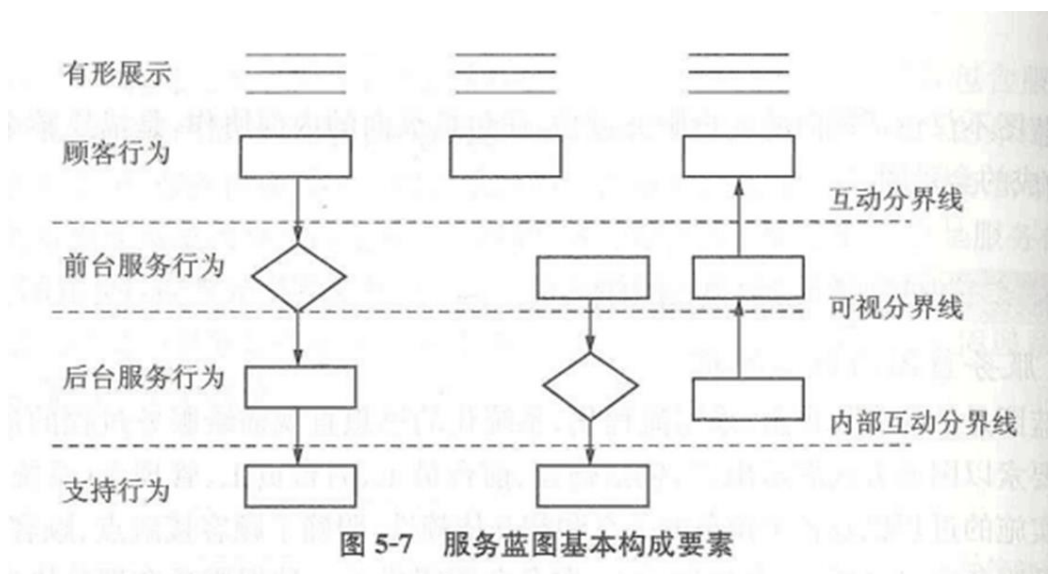
乌龟图绘制前要求组织的各部门收集各过程是否已经有程序文件、相关法律法规或技术规范指导文件等,明确各部门接口关系,并确保现在过程已经被监测、评估。建立与接口的输入和输出,清楚输入有哪些,由谁向你提供,输出有哪些,输出给谁。现有过程有哪些记录,是否有清单,有空白表样,是否会使用,记录提交给谁。

乌龟图绘制的步骤

- (1) 识别过程和过程所有者(负责部门)。
- (2) 识别基本的输入(顾客要求)。
- (3) 识别基本的输出(需求满足)。
- (4) 识别分过程,把输入转换成输出。
- (5) 根据分过程完善输入。
- (6) 根据分过程完善输出。
- (7) 根据分过程识别每一步需要的设备设施。
- (8) 根据分过程识别每一步需要什么人执行。
- (9) 识别方法,使过程控制标准化。
- (10) 识别过程绩效指标,评估效果和效率。 适用于管理体系标准所有需要建立的过程

服务蓝图是从顾客的视角、采用流程化、系统化的思想直观描绘服务过程的流程图,将所有服务要素以图表方式展示出来,包括顾客、前台员工、后台员工、管理者(系统支持),体现了服务实施的过程以及各个角色的关系和相互依赖性,明确了顾客接触点顾客与服务员的角色以及服务中可见要素(有形展示)。服务蓝图提供了一种把服务合理分块的方法,再逐一描述过程的步骤或任务、执行任务的方法和顾客能够感受到

的有形展示,把隐性无形的服务流程转化为显性有形的服务形式,服务的实施过程。与其他流程图的显著区别是服务蓝图是从顾客的角度看待服务过程。



绘制服务蓝图的步骤 适用于提供无形服务的企业 管理体系标准 8.1 8.5 8.6 8.7

1. 四种行为

四种行为主要由顾客行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程构成。

(1) 顾客行为。主要围绕着顾客在采购、消费和评价服务过程等活动中所采用的技术和评价展开。包括这些活动的步骤、选择、行动和互动。

(2) 前台员工行为。与顾客行为平行服务人员行为,顾客能看到和接触到的服务人员表现出的行为,围绕前台员工与顾客的相互关系展开。

(3) 后台员工行为。那些发生在幕后,支持前台行为的雇员行为称作后台员工行为它围绕支持前台员工的活动展开。

(4) 支持过程。包括内部服务和支持服务人员履行的服务步骤和互动行为。这一部分覆盖了在传递服务过程中所发生的支持接触员工的各种内部服务、步骤和各种相互作用

每个行为部分中的方框图表示出相应水平上执行服务的人员执行或经历服务的步骤,垂直线穿过内部互动线,代表发生内部服务接触,横向线是连接行为的流向线。

2 分割行为的三条分界线

服务蓝图将四个主要的行为部分由三条分界线分开。

(1) 互动分界限。将顾客行为和前台行为分开;表示顾客与组织间直接的互动。一旦有一条垂直线穿过互动分界线,即表明顾客与组织间直接发生接触或一个服务接触产生

(2) 可视分界线。将前台和后台服务分开也就是把顾客能看到的服务行为与看不到的服务分开。

(3) 内部互动分界线。区分服务人员行为和其他支持性服务的工作和工作人员。

服务蓝图从分析多少服务在可视线以上发生、多少在以下发生人手,可以得出顾客是否被提供了更多的可视服务。这条线还把服务人员在前台与后台所做的工作分开,如在医疗诊断时,医生既进行诊断和回答病人问题的可视或前台工作,也进行事先阅读病历、事后记录病情的不可视或后台工作。

3. 设置在顾客行为上方的有形展示

蓝图的最上面是服务的有形展示。最典型的方法是在每一个接触点 上方都列出服务的有形展示。

业务流程管理(再造)是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动, BPR 是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地

适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。哈佛商学院的迈克尔·波特教授将企业的业务流程描绘为一个价值链。竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间，只有对价值链的各个环节，即业务流程进行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。因此，BPR 实质是一个全新的企业经营过程，以面向顾客需求为出发点，以业务流程管理为关注对象，以简化和优化流程为手段，为了达到某一经营目标而实施的一系列逻辑，BPR 不受现有部门和工序分割的限制

业务流程重组的主要框架

BPR 需要一个系统的企业流程重组的理论框架，主要包括：一系列的方法；一系列的指导原则；企业流程重组的过程。

在这个框架的指导下，BPR 才能顺利地完成。企业流程重组框架促进了企业流程重组由理论到实际应用的转变，增加了流程再造的可操作性，减少了流程重组的失误。实践证明，这一理论框架对企业流程重组具有一定的指导意义，可以减少实施过程中的失误，节省重组耗用的资源，确保企业流程重组能够顺利完成。另外，企业流程重组不是一朝一夕的事情，流程的重组应该是连续不断的过程。

应用于管理体系的 10.3 条款