



整合管理体系， 打造面向未来的可持续发展组织

讲师：江丽华

文思特（北京）管理咨询有限公司
Win-Star(Beijing)Management Consultation Co.,Ltd

今天的课程主要内容



1. 整合管理体系的基础
2. 外部环境变化给组织带来的机遇与挑战
3. 管理体系组成元素
4. 不同的ISO标准及非ISO标准要求介绍
5. 整合管理体系的方法和路径
6. 文思特公司整合管理体系咨询路线图
7. 案例展示



研讨会将要解决的三个问题



1. 为什么需要管理体系？
2. 为什么需要整合管理体系？
2. 如何整合组织的各类管理体系？



3

组织建立管理体系的必要性



- 马云说：20世纪是管理标准化的世纪
- 请大家思考：管理为什么需要标准化？
 - 最佳实践
 - 促进沟通
 - 大规模组织提升效率的基础



4

• 20世纪管理思想的发展

- 泰勒的管理思想-标准化作业、三权分立（约上世纪20年代）
- 研发管理-结构式创新理论（TRIZ）（上世纪40年代）
- 目标管理-德鲁克的目标管理学（上世纪70年代）
- 战略管理 - 五力模型与波士顿产品矩阵（上世纪70年代）
- 设备管理-全员生产维护（TPM）（上世纪80年代）
- 成本管理-基于业务活动的成本管理方法（ABC法）（上世纪80年代）
- 生产管理-精益生产，不断消除浪费（上世纪90年代）
- 管理的软科学-领导力，人际沟通技巧（上世纪90年代）
- 质量管理-从检验到全面质量管理（从20年代-80年代）

5

持续改进的平台

组织最佳实践的知识库

6

标准化发展历程

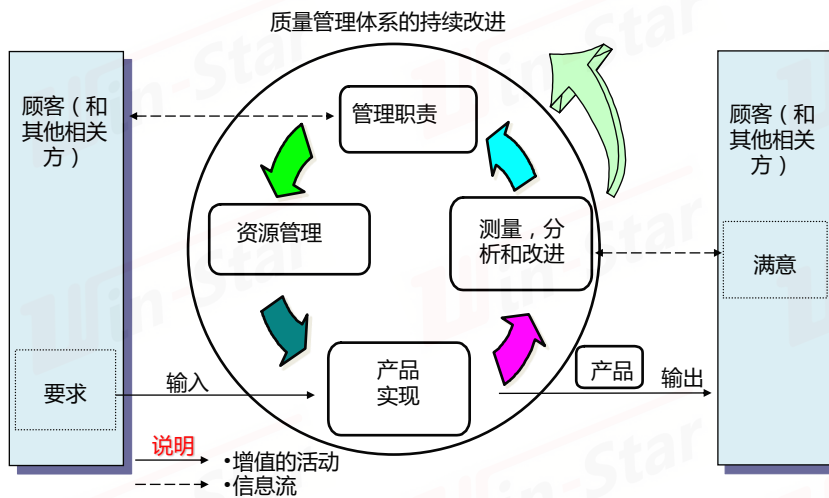


- ISO 9001 自1987年推出以来，历经五次改版



既是国际标准化组织的骄傲，也是其痛点

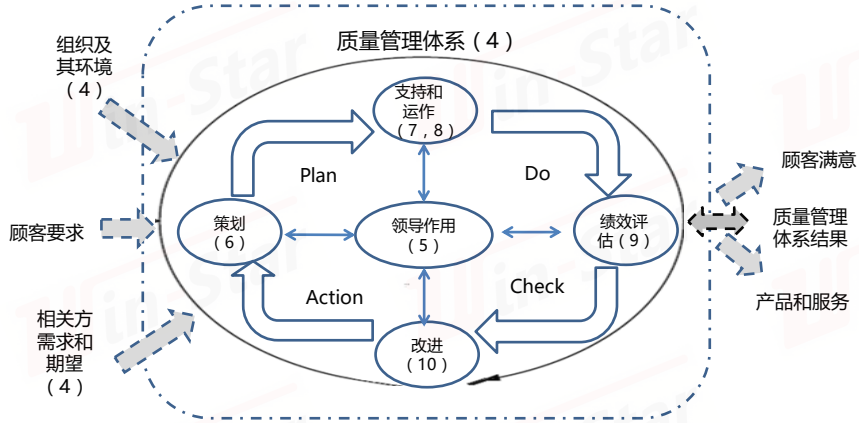
ISO 9001:2008 过程方法模式 (ISO/TS16949:2009)



ISO 9001:2015标准结构示意图



- 采用“PDCA”-戴明环作为标准的框架，并采用国际标准的**高阶结构**



9

各类国际标准



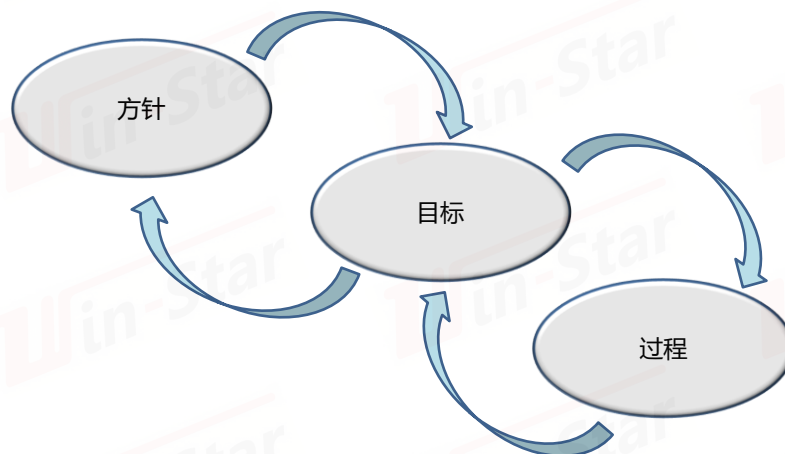
标准编号	标准名称	适用行业	适用领域
ISO 9001	质量管理体系-要求	各行业	质量管理
ISO 14001	环境管理体系-要求及应用指南	各行业	环境管理
ISO 45001	职业健康安全管理体系-要求及应用指南	各行业	安全管理
ISO 50001	能源管理体系-要求	各行业	能源管理
ISO 55001	资产管理-管理体系-要求	各行业	资产管理
ISO 13485	医疗器械管理体系-要求	医疗器械行业	质量管理
ISO 22000	食品安全管理体系-要求	食品行业	食品安全
ISO 20001	信息服务管理体系-要求	电信行业	质量管理
ISO 26000	社会责任指南	各行业	社会责任
ISO 27001	信息安全管理体系-要求	信息技术	信息安全
ISO 37001	反贿赂管理体系-要求	各行业	职业道德
ISO/IEC 17025	实验室认可规范	各行业	实验室管理
ISO 39001	道路交通安全管理体系-要求	运输业	安全管理
ISO 31000	风险管理体系-要求	各行业	风险管理

10

管理体系三大要素



管理体系:组织建立**方针**和**目标**以及实现这些目标的**过程**的相互关联或相互作用的一组要素



11

什么是过程？



“利用**输入**提供**预期输出**的相互关联或相互作用的一组活动。”

ISO 9000, 3.4.1

请举出过程的实例

过程就是日常业务的构成单元

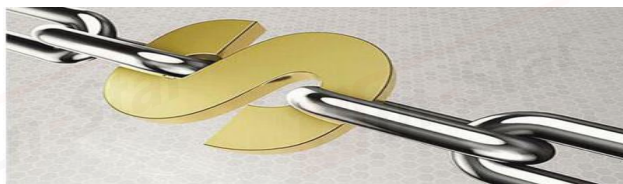


12

什么是过程方法？



- 一个组织，可能有很多相互关联的过程。
- 系统地**识别**和**管理**组织所应用的业务过程, 特别是这些过程之间的相互作用, 称为“**过程方法**”。
- 您的公司有多少业务过程？分级吗？



13

管理标准和业务过程的关系



- 业务过程是管理标准落地的载体
- 标准是作用于组织的业务过程的要求。
- 切忌：不能为了标准而标准！

[某组织的业务过程图示例](#)

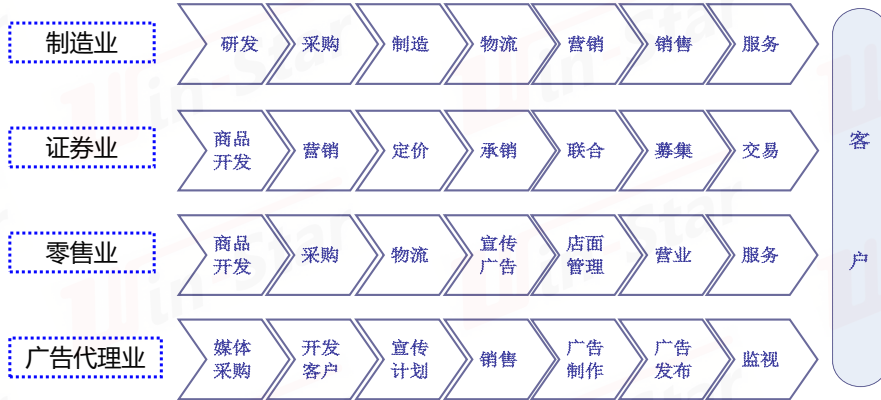


14

价值链的存在

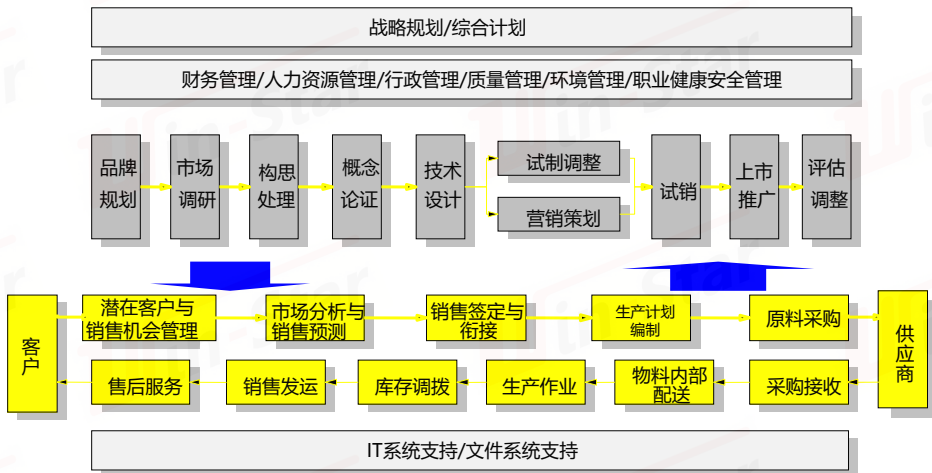


- 各个行业都存在着价值链。价值链理论作为一种帮助企业战略分析的方法，易于了解客户的需求，以快速确定项目的方向。



15

典型的制造业价值链分解



16

关注过程接口



- 过程与过程之间存在接口，注意这是最易出现问题的地方，应作为管理的重要环节。
 - 过程接口常见问题：
 - 起止点不清晰
 - 输入、输出不完整
 - 输入、输出去向不明
- 提示：不要在过程分类上关注过多。

17

活动1

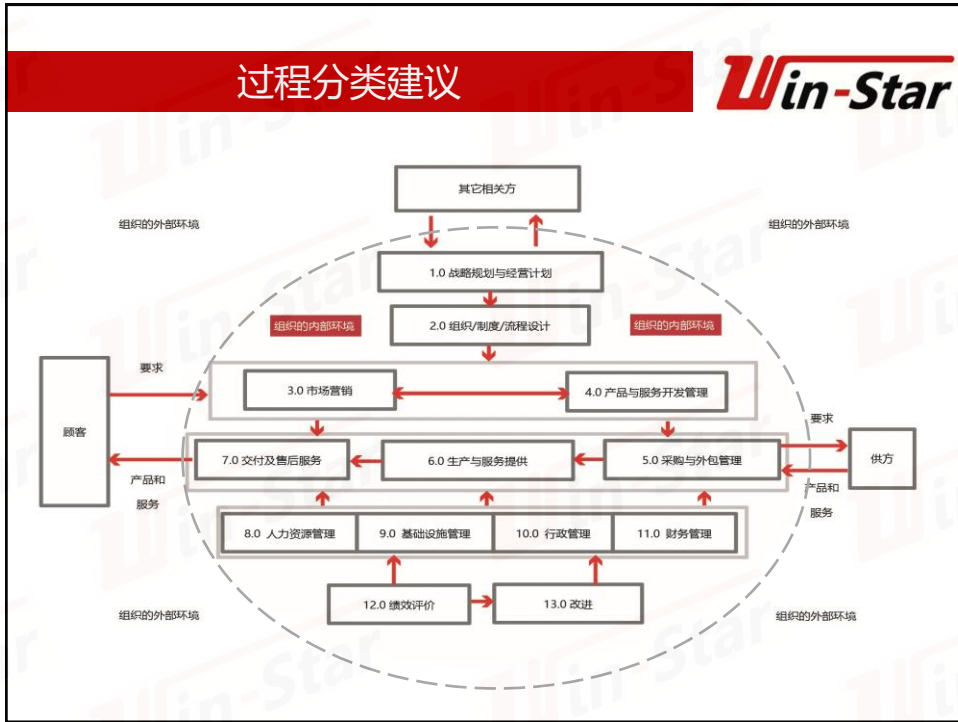


- 与您身边的朋友交流以下话题：
 - 您公司有哪些管理体系？应用了哪些标准？
 - 评价您公司的管理体系的有效性
 - 您公司有多少个业务过程？分几级？
- 向其它小组发表



18

过程分类建议



各类国际标准



标准编号	标准名称	适用行业	适用领域
ISO 9001	质量管理体系-要求	各行业	质量管理
ISO 14001	环境管理体系-要求及应用指南	各行业	环境管理
ISO 45001	职业健康安全管理体系-要求及应用指南	各行业	安全管理
ISO 50001	能源管理体系-要求	各行业	能源管理
ISO 55001	资产管理-管理体系-要求	各行业	资产管理
ISO 13485	医疗器械管理体系-要求	医疗器械行业	质量管理
ISO 22000	食品安全管理体系-要求	食品行业	食品安全
ISO 20001	信息服务管理体系-要求	电信行业	质量管理
ISO 26000	社会责任指南	各行业	社会责任
ISO 27001	信息安全管理体系-要求	信息技术	信息安全
ISO 37001	反贿赂管理体系-要求	各行业	职业道德
ISO/IEC 17025	实验室认可规范	各行业	实验室管理
ISO 39001	道路交通安全管理体系-要求	运输业	安全管理
ISO 31000	风险管理体系-要求	各行业	风险管理

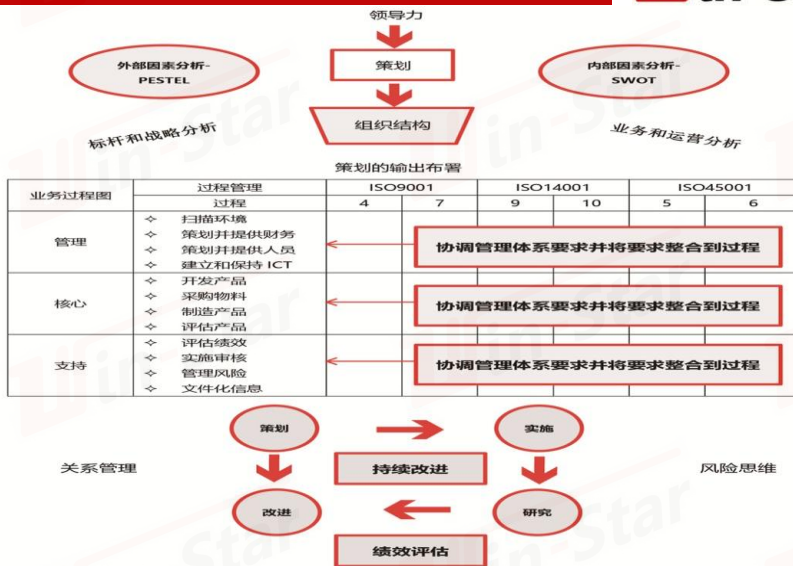
典型的非国际标准



标准编号	标准名称	适用行业	适用领域
IATF 16949	汽车行业应用ISO 9001的特殊要求	汽车行业	质量管理
AS 9100	航空航天质量管理体系-要求	航空航天	质量管理
TL 9000	电信业质量管理体系-要求	电信业	质量管理
SA 8000	社会责任管理体系-要求	各行业	社会责任
精益管理	顾客或企业自身要求	各行业	生产管理
六西格玛管理	顾客或企业自身要求	各行业	质量管理
卓越绩效评价准则	顾客或企业自身要求	各行业	质量管理
GJB 9001C:2017	质量管理体系-要求	中国军用产品及服务	质量管理

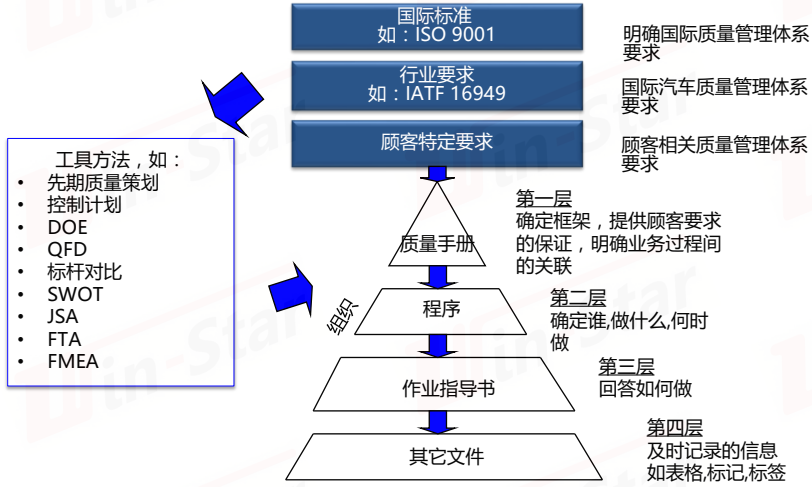
21

整合体系框架-来自于ISO/TC 251



22

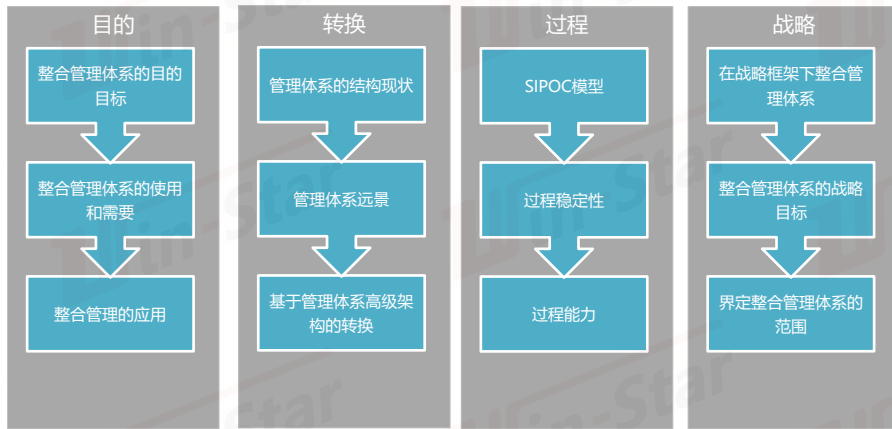
体系文件构成



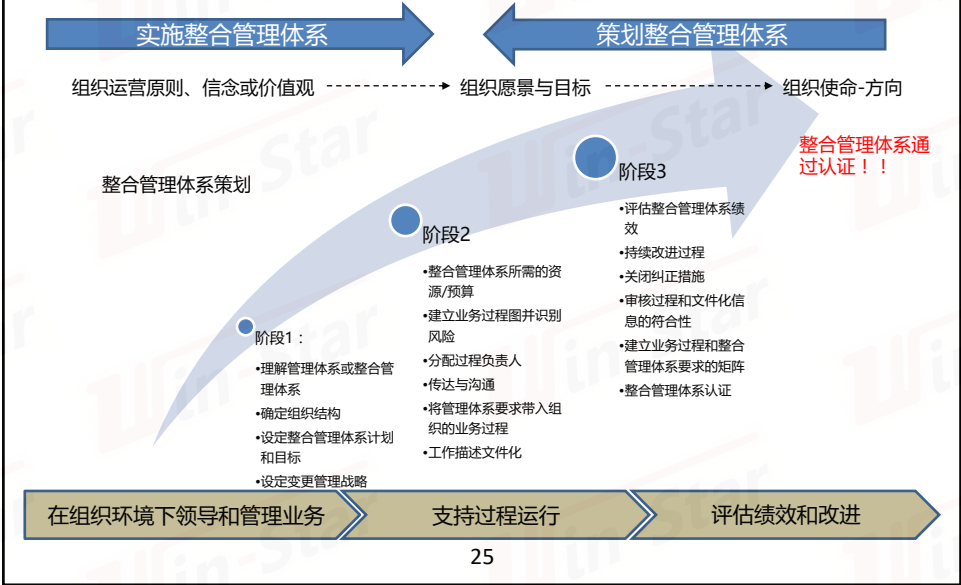
体系整合路径



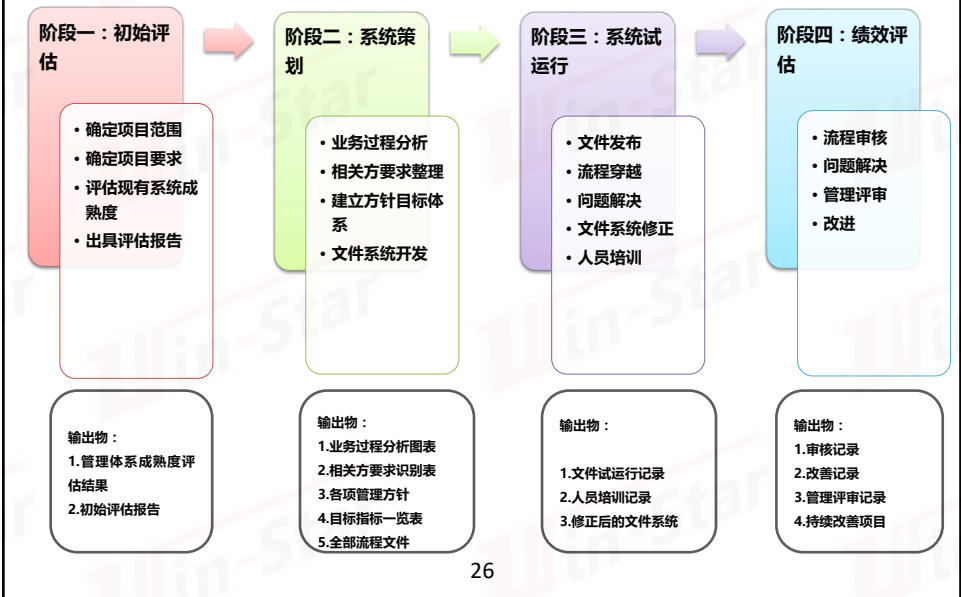
- 正确的路径将带来正确的结果



体系整合路径



文思特公司咨询路线图



手册的编写要求



- 环境和安全管理手册历史以来无要求
- 质量手册：
 - ISO 9001:2015 质量管理体系-要求中已取消了关于质量手册的编写要求：
 - 7.5.1 组织的质量管理体系应包括：
 - a) **本标准要求的成文信息**
 - b) 组织确定的为确保质量管理体系有效性所需的成文信息
 - 但有些标准中依然保留了关于质量手册的编写要求，如：GJB 9001C、IATF 16949、GJB 9001C
 - GJB 9001:2017标准中关于质量手册的要求仅提了一句：
 - 组织的质量管理体系的成文信息，应采用质量手册、程序文件、作业指导书和记录等文件形式

27

手册要求-质量手册



- IATF 16949:2016 标准中关于质量手册的编写要求：
- 7.5.1.1质量管理体系文件
 - 组织的质量管理体系应形成文件，并包括一份质量手册，可由一系列（电子或硬拷贝形式的）文件构成。
- 质量手册的格式和结构由组织自行决定，将取决于组织的规模、文化和复杂性。如果采用一系列文件，则应保留一份构成组织质量手册的文件的清单。
 - 质量手册至少包括以下内容：
 - a) 质量管理体系的范围，包括任何删减的细节和正当的理由；
 - b) 为质量管理体系建立的形成文件的过程或对其引用；
 - c) 组织的过程及其顺序和相互作用（输入和输出），包括任何外包过程控制的类型和程度；
 - d) 显示组织质量管理体系满足了顾客特定要求的对应文件(如:表格、清单、或矩阵表)。

28

程序文件要求



- 先澄清以下概念：
 - 过程、文件化的过程、程序、程序文件（或文件化程序）、

过程Process：“一组利用输入转化为预期输出的相互关联、相互作用的活动”

ISO 9000:2015 3.4.1

程序procedure 为进行某项活动或过程(3.4.1)所规定的途径

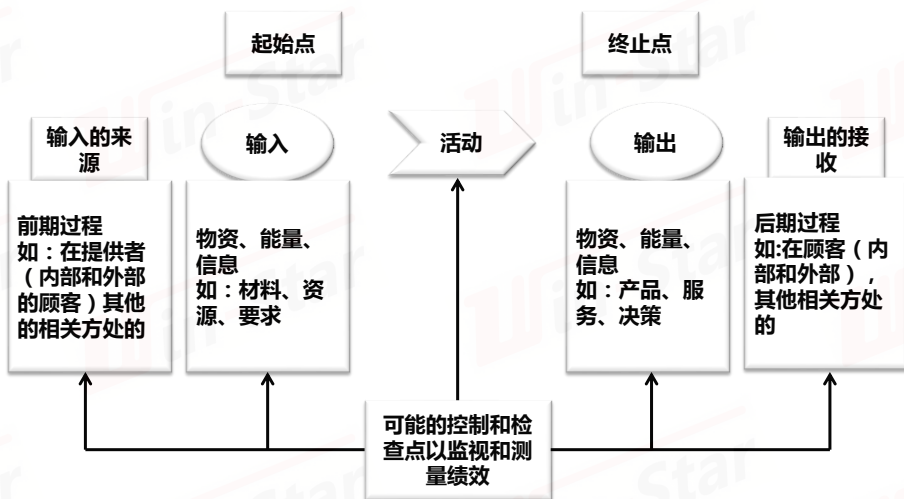
注1：程序可以形成文件，也可以不形成文件。

ISO 9000:2015 3.4.5

请思考：何时需要形成文件？

29

ISO9001:2015推出的过程模式图








30

程序文件要求



- ISO/TC 251 整合管理体系标准中给出了程序文件的格式：

供应商	输入		过程	输出		顾客
提供者	输入描述	输入要求	流程图	输出描述	输出要求	输出接收者
						
			↓			
						
			↓			
						
			↓			
						
			↓			
						

采用“SIPOC”-流程图

31

案例展示



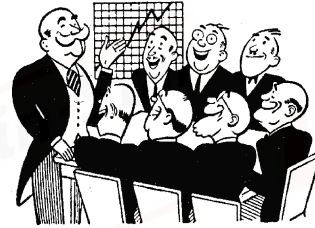
- 整合管理体系手册
- 整合管理体系程序文件
- 整合管理体系作业指导书
- 整合管理体系表格

32

活动2



- 与您身边的朋友交流以下话题：
 - 建立和实施各类体系过程中您遇到的最大的障碍是什么？
 - 如何才能推动公司管理体系整合？需要具备什么条件？
- 向其它小组发表



33

感谢聆听
THANK YOU



新技术 新方法 创新无界