

管理体系 实施过程与问题解析

—基于ISO20000标准的分析

- 崔勇
- [ITIL先锋论坛ID: cuifengdaxia](#)
- 135 2299 5223
- Mccy_13@163.com

主要过程

管理体系的有效实施的过程

“五阶段十二步骤”



1

<准备&启动>

Step1:项目立项
Step2:组织建立
Step3:宣传培训

2

<评估&设计>

Step4:差距分析
Step5:体系构建

3

<实施&试行>

Step6:流程实施
Step7:体系试行

4

<审核&改进>

Step8:内部审核
Step9:管理评审

5

<认证&维护>

Step10:模拟审核/预审
Step11:接受外审
Step12:持续改进

准备&启动阶段-Step1:项目立项

定义：项目立项方案的编写，往往是准备阶段的第一步，也是重要的一步

目的：从技术、经济等方面对项目目标与内容进行调查研究与分析比较，对获得的收益进行预测，从而形成是否值得去做及如何去做的结论，为组织的高层提供项目决策的重要依据

内容：前期调研、可行性分析、实施计划、咨询与认证机构选择、资源与费用等

问题/现象	对策/建议
❖ 内容不够明确、具体	□ 应明确到实现内容的描述与界定，具体到功能点的说明。如做不到，那必须提出一套系统的解决办法和落实策略
❖ 缺乏合理的进度计划	□ 做好充分准备工作，编制合理进度计划
❖ 投资收益分析不易被认同	□ 较准确预估资源投入，比较分析费用支出，清晰展现效益分析价值

培训&职责阶段-Step2:组织建立

定义：对于大多数组织而言，成立管理体系工作组是启动阶段最重要的一项工作

目的：确保体系建设和实施工作有序稳步推进

内容：成立专项工作组、kick-off、项目方案、制度等

问题/现象	对策/建议
❖ 无组织/伪组织	□ 高层领导挂帅，设定执行负责人，建立矩阵式组织
❖ 岗位职责不明确	□ 职责应清晰定义并界定，并遵照落实
❖ “仓皇上路”	□ 召开正式的Kick-off，并确定项目整体工作方案、组织与计划，建立长效的任务跟踪和回顾机制



培训&职责阶段-Step3:宣传培训

定义：宣传培训开展往往做为贯彻管理体系的第一步，使大家对其达成一致的理解与认识

目的：便于相关人员不仅能够全面理解管理体系的思想、要求与作用，而且还可以有效掌握体系设计的方法与技能

内容：全员培训，骨干/核心人员培训，文件编写技能培训等

问题/现象	对策/建议
❖ 培训认识与重视程度有限	❑ 树立全员正确的培训认识
❖ 培训针对性不强	❑ 建立科学完善的培训体系
❖ 培训实效性较弱	❑ 强化培训需求的系统化分析
	❑ 提高培训内容的适用程度
	❑ 灵活的授课方式与适宜的培训方法
	❑ 合理的安排培训时间与地点



评估&设计阶段-Step4:差距分析

定义：以便为体系建设与推广提供前提基础

目的：通过调查的手段全面、完整、准确的发现管理体系存在的不足，进行差距分析，并提出改进建议

内容：现场访谈、问卷调查、资料参阅、评估报告与总结等

问题/现象	对策/建议
❖ 现状调查不完全、不深入	❑ 做好充分的调查准备工作，制定可行调查方案，落实调查职责
❖ 差距分析的客观性不足	❑ 加强跟踪检查力度与灵活调整机制
❖ 改进方案的可执行性不高	❑ 选择合适调研人员，开展针对性培养计划，提升调研人员问题管理综合能力



评估&设计阶段-Step5:体系构建

定义：发挥承上启下的作用，有效衔接差距分析与流程实施两大关键步骤

目的：为管理体系与流程正确设计与实施提供必要的保障

内容：明确工作内容、制定详细工作计划、灵活的工作方法、构建稳定的体系架构与文件结构等

问题/现象	对策/建议
❖ “无所谓”的跳越模式	❑端正态度，正确认识管理体系正式实施前充分准备的价值，并加以重视
❖ 头尾衔接不紧密	❑基于差距分析结果编制并落实具体工作内容
❖ 体系架构构建存在不完善之处	❑严格遵照标准要求，紧急结合实际应用，建立健全体系架构



实施&试行阶段-Step6:流程实施

定义：流程建制、实施与改进是整个管理体系过程建设过程中内容最多、跨度最大、时间最长的部分

目的：规范行为，降低风险，提升效率

内容：文件体系建制、流程体系实施等

问题/现象	对策/建议
❖ 拿来主义（套用与抄袭）	□ 取其精华，去其糟粕，采用适宜且可持续优化的流程设计方法论，准确把握“
❖ 闭门造车	循序渐进、稳步推进”的原则，结合差距分析结果开展流程实施工作
❖ 设计流程的实用性不佳	□ 遵照“写你所做，做你所写”原则，建立健全文件管理体系方案，开展文件编制工作培训与指导
❖ 体系文件“形神相离”	

实施&试行阶段-Step7:体系试行

定义：体系试行是指体系文件编制完成后，将进入试运行阶段

目的：其目的在于该过程检验管理体系文件的有效性和协调性，确保试运行期间收集的信息真实可靠，为体系的正式运行作充分准备工作

内容：包括体系封版、培训宣传、试运行等

问题/现象	对策/建议
❖ 试行准备不充分	□ 健全组织，加强领导，明确岗位职责
❖ 贯标的形式主义	□ 策划、编制并审批通过试行方案，健全指导与检查机制
❖ 试行记录的弄虚作假	□ 领导牵头，全员参与，实事求是
❖ 试行指导与检查不到位	□ 持续的职业培训
❖ 试行总结表面化	□ 强化试行管理意识，提高试行问题分析与解决能力

审核&改进阶段-Step8:内部审计

定义：全称为内部审计，在某种角度来说正式审核的第一次学习

目的：确定管理体系与标准的符合程度，进行查缺补漏的工作

内容：内审策划、实施审核并记录、内审报告与整改跟踪等活动

问题/现象	对策/建议
❖ 内审走形式	❑ 强化内审宣传，加强内审培训
❖ 内审准备不充分/策划不周全	❑ 成立内审团队，落实岗位职责
❖ 内审员工作质量不高	❑ 加强内审团队建设，合理配置审计人员，提高人员综合素质
❖ 内审综合分析不够透彻	❑ 结合实际，健全内审方案与制度，制定科学的内审计划
❖ 内审成果运用不够	❑ 重视并跟踪不符合项整改的有效性

审核&改进阶段-Step9:管理评审

定义：做为体系认证审核前的一个重要前提，是最高管理者应履行的重要职责，又是不可缺少的重要质量活动，更是一种高层次的对管理体系全面而系统的评价

目的：检验管理体系在公司/组织中运用情况，评价管理体系的适宜性、充分性和有效性，寻找持续改进的机会，从而找出自身的改进方向

内容：管理评审策划、管理评审准备、召开评审会、发布评审报告、实施改进等

问题/现象	对策/建议
❖ 管理评审输入准备不充分	➢ 深刻理解标准内涵与管评作用，树立正确服务管理理念，充分发挥牵头作用
❖ 开个会，走过场,会上解决所有问题	➢ 采取科学、有效、实用的评审方法
❖ 评审输出无任何决定或措施	➢ 认真实施管理评审后任何改进决定和措施
❖ 纠正 / 预防措施不具体，落实不到位	

认证&维护阶段-Step10:模拟审核/预审

定义：在由第三方正式审核之前，可以由内部审核组成类似的外部机构进行一次模拟审核或请已确认的认证机构进行预审

目的：为了减少一次通过认证可能存在的某种风险

内容：包括模拟文件审核，现场审核等活动

问题/现象	对策/建议
❖ 浮于表面，客观性不够	❑ 做好模拟内审的策划与准备
❖ 审核能力与技巧存在不足之处	❑ 强化角色意识，加强素质修养，注重知识更新，提高专业技能
	❑ 结合实例进行模拟审核

认证&维护阶段-Step11:接受外审

定义：外部认证审核

目的：检验管理体系在公司/组织中运用情况

内容：包括文件审核，现场审核等活动

问题/现象	对策/建议
❖ 外审准备不充分	□ 明确配合外审分工与职责，定义工作要求与注意事项，合理配备受审人员
❖ “发言人” / “陪审团”	□ 专人负责外审准备工作，并认真贯彻监督机制
❖ 信口开河 / 唯唯诺诺/答非所问/争吵不休	□ 加强对受审人员应对技巧的培训力度
❖ 问题整改落实效果不显著	□ 健全持续改进制度与责任，优化落实手段，完善并贯彻落实机制

认证&维护阶段-Step12:持续改进

定义：增强满足要求的能力的循环活动。是管理体系持续有效运行，达到顾客满意的基础

目的：持续提高管理体系满足客户需求的能力

内容：复审复评、回顾机制等活动

问题/现象	对策/建议
❖ 思想认识存在偏差	□ 加强学习，树立正确的思想观念
❖ “刀枪入库，马放南山”	□ 加强领导，充分调动与提高全员参与的积极性
❖ “固步自封，不求进取”	□ 强化质量管理体系的适用性与创新性
❖ “兵来将当，水来土掩”	□ 多一些事前控制，积极监督与指导
	□ 应足够重视并充分发挥内审、管评、复评复审、外审等审核方式的作用

总结

管理体系的顺利有效执行，有几大要素需要引起关注与重视

- ❖ 领导牵头，全力支持，展示决心，赏罚分明
- ❖ 全员参与，统一思想，积极配合，切实执行
- ❖ 灵活推行，责任为先，内外兼修，平稳向前
- ❖ 创新推动，方法应用，持续改进，保障有力