



➤ ISO Revisions Whitepaper
ISO 改版白皮书
新ISO标准中领导作用的重要性

迈向改变

ISO管理体系标准的背景和概况

ISO多年以来发布了许多管理体系标准，范围涉及质量、环境、信息安全、业务连续性管理和记录管理。尽管具有一些共性，但ISO管理体系标准却具有不同的结构。这导致在实施阶段产生一些混淆和困难。

为了有利于标准的实施，ISO已进行相应工作以便为将来的管理体系结构提供相同的结构、核心文本、共同的术语和定义。这可保证未来和升级的管理体系标准的一致性并让标准的综合利用更加简单。这也让标准易于阅读，易于用户理解。

附件SL介绍

制定管理体系标准的ISO技术委员会必须遵守附件SL。附件SL协调了结构、文本、术语和定义，同时使标准制定人员能灵活结合其具体的技术专题和要求。

将以附件SL格式发布的核心管理体系标准的时间表如下：

- ISO 14001 改版：2015年第三季度
- ISO 9001 改版：2015年第四季度
- ISO 45001：2016年第四季度

关于信息安全的ISO 27001已经采用此附件格式发布。

附件SL的高层结构概述

将在新版的ISO 9001、ISO 14001和所有新的ISO管理体系标准中采用的附件SL的高层结构概述如下：

第1条	范围
第2条	规范性引用文件
第3条	术语和定义
第4条	组织情境
第5条	领导作用
第6条	策划
第7条	支持
第8条	运行
第9条	绩效评估
第10条	改进

附件SL及其新的结构对已经采用了管理体系理念的机构没有问题，但是对已经进行了“墙上徽章”认证的机构可能带来困难。

示例：增加了对“组织”情境的引用 – 需要证明对影响业务的内部和外部情况的理解。这些条款与要求管理体系不仅着眼于短期目标而是企业的战略方向的“领导作用”密切相关。这意味着经营须与其流程进行有效匹配。

附件SL应通过以下途径对管理体系经理提供帮助：

1. 提高董事会的标准
2. 按照业务的需要调整标准。

在当今经营环境中领导作用为何重要？

激发人群向着共同方向前进的领导是当今商业世界的重要技能。没有强有力的领导作用，许多很好的企业可能走向失败。

许多世界上最受尊敬的领导人物具有几个共同的性格特征。最重要的特质包括启动变革、激发共同愿景、以及知道如何“鼓舞人心”和塑造实现规定目标必须的能力和行。好的管理层也必须足够自信以便其他人能够发挥作用并成功。

领导作用和管理之间的区别

管理主要指的是过程。领导作用则主要是行为。

管理在很大程度上依赖于有形的可量化的能力如有效规划、采用有组织的体系、以及适当的沟通方法。

而领导作用则主要依赖于较难感触、较难衡量的因素，如信任、灵感、态度、决策和个人性格。这些都是一个组织实现其管理体系目标的必要因素。

➤ 领导作用是如何结合到当今的ISO标准中的？

首先让我们了解ISO是如何定义领导作用的？

最高管理者是指在最高层面指导和控制组织的一个人或一组人。最高管理者具有在组织内部授权和提供资源的权力。如果管理体系仅涉及组织的一部分，则最高管理者指的是那些能够指导和控制组织的这部分的人员。

按照第5条定义领导作用职责

本条规定最高管理者应通过确保以下方面证明其领导作用和承诺：

- 方针和目标是针对管理体系制定的并与组织的战略方向和背景是一致的。请注意第4条中的组织情境相对于当前版本是新的要求，它要求最高管理者需证实其了解经营环境及其对组织的影响；

- 方针在组织内部得到沟通、理解和应用；
- 将管理体系要求整合到组织的业务流程中并提升过程方法；
- 管理体系所需的资源能有效提供；
- 管理体系达到了其预期结果；
- 对管理体系的有效性负责；
- 对有效的管理体系和满足管理体系要求的重要性进行传达；
- 鼓励、指导并支持员工共同致力于保证管理体系的有效性；
- 促进持续改进和创新；
- 支持其它相关管理人员证实其具有其职责范围内的领导作用。

领导作用和方针

最高管理者需要制定、评审和维护方针，还需保证其在组织内得到应用。

角色和职责

最高管理者需要保证相关角色的责任和权力在组织内部进行任命、沟通和理解。

组织变更

管理层需要保证 - 在策划和实施变更时保持管理体系的完整性。

上述部分任务属授权范围，但管理人员有责任保证其策划、实施及实现。

➤ 益处体现在哪里？

让我们来看看巩固现有管理体系的8大或现在的7大质量管理原则中，ISO是如何定义领导作用的。

应用领导作用原则可以确保：

- 组织成员应了解组织的目标并积极致力于目标的实现
- 组织活动以统一的方式进行评价、调整和实施
- 尽量减少在组织内各层次之间的误解
- 确立清晰的组织的未来愿景
- 确立具有挑战性的目标
- 在组织内部各层次确立共同的价值观、公平和道德榜样。
- 建立信任、消除恐惧
- 为组织内的人员提供所需的资源、培训使其自主履行职责
- 对组织的人员给予激励和鼓励并认可他们的贡献。

管理层需在组织内部确立统一的目标和方向。他们应能创造并保持一种有利于员工全力参与实现组织目标的内部环境。

对组织的意义及如何制定？

与现有管理体系标准要求比较，对领导作用的主要的额外要求包括：

1. 证实其了解经营环境及其对组织的影响的能力。系统的目标需要与该战略兼容并在组织内部相关层次建立。组织需要证实系统目标与战略方向一致。
2. 确保他们识别了可能影响系统目标的实现的重大的风险，例如在ISO 9001的情况下的顾客满意。
3. 评审过程识别和管理的方法并确保过程的职责、权限明确。过程如何有助于系统目标的实现需要明确认定。需制定措施。
4. 需对内部沟通渠道的有效性进行评审并在组织内部应用方针。

改进

同意变更和改进并确保系统的完整性。

策划

理解组织情境
建立战略和系统目标。
确定法律法规要求。



检查

评估体系绩效
检查战略与经营情境的符合性。
评审方针。

实施

制定方针
传达方针、目标和体系的重要性。
提供资源。
明确岗位和职责。
推动持续改进。
保持以系统目标为关注焦点。
确保识别风险和机遇。

5. 在组织内部进行管理变更和改进的过程需进行评审，管理层需确保在改进和其它组织变更过程中保持体系的有效性。

最高管理者职责的许多方面均包括在附件SL的标准文本中。因此其他管理体系标准的原则和要求将非常相似，但可能关注的重点是环境管理或健康和安全管理。

下一步计划：

在ISO 14001和ISO 9001在2015年正式公布之后，将为认证机构提供3年的过渡时期。但建议及早规划，因此：

- 请在下次访问时与您的BSI客户经理就过渡时期的事项进行讨论。
- 在以下网址获得国际标准草案副本：
<http://shop.bsigroup.com>
- 留意并参加改版的研讨会和培训课程。
- 评审草案中包括的当前的领导作用的方法并明确差距。
- 制定实施计划并监视实施进度。
- 持续检查BSI的专用网页了解最新消息和资源：
bsigroup.com/isorevisions

bsi.

bsigroup.com

欢迎访问BSI网站获取最新的资讯状态
www.bsigroup.com/zh-CN/standards/ISO-Revision