



➤ ISO Revisions Whitepaper ISO 改版白皮书

程序与过程方法有什么区别？

迈向改变

过程与程序：是什么意思？

过程管理的概念于2000版ISO 9001系列国际标准中首次引入。

虽然此概念作为有效管理体系的重要组成部分得到标准委员会专家的认可，但此概念的引入造成了许多组织的问题。即便是现在，许多组织拥有证明其符合标准要求的证书，但其处理方法往往“不成熟”。

过程管理并非仅在ISO中有涉及，同时也是EFQM卓越模型和波多里奇奖计划的核心。减少过程中的变异是六西格玛方法的焦点。另外，过程管理也同样适用于服务业和制造业组织。

我们可以认为，组织目标的实现与员工绩效及过程息息相关，且成功的组织对员工绩效及过程进行了有效管理。

对过程进行解释之前，可先了解容易混淆的方针、过程和程序三者之间的差异。

方针

方针系指引组织及其过程和程序的指导原则，可由明确的标准或法规所支持或受其影响。

过程为组织活动的高层次视角。整个过程中的关键任务得以确定。过程描述通常指个人或团队在整个组织流程中的过程趋向。ISO将过程定义为将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。因此，每个过程都将明确输入和输出，具体取决于这些过程是否为内部过程或外部过程。同时，还将有一个顾客或一组顾客。

程序是指描述过程步骤如何进行的详细步骤。

理解过程方法

本指南介绍“过程方法”的概念、目的和应用，也可用于将过程方法应用于任何组织类型与规模的管理体系。这包括，但不限于以下管理体系：

- 环境（ISO 14000系列）
- 职业健康安全
- 商业风险
- 社会责任

过程方法是对活动进行整合和管理，为顾客和其他相关方创造价值的强有力方法。

组织经常采用各层次职能单元式的结构，通常是按预定的输出规定这些职能单元的职责，进行垂直管理。

对组织的所有部门来说，并非都是与最终顾客直接相关。因此，对职能界限接口上产生的问题很少给予优先关注，而更关注职能部门的短期目标。过程方法引入了平行的管理，跨越不同职能单元间的屏障，将他们的关注点统一于组织的主要目的。

下图为许多组织将新产品推向市场的典型过程，通常涉及对实现有效过程至关重要的多个职能和团队。

成功地推出新产品需要各部门就成功达成共识，并进行协同合作。但实际情况中，往往以个别部门的目标与优先事项为重。这就是为何通过过程管理和授权可把握住重点以使过程获得成功的原因。

典型过程：将新产品推向市场



过程与程序：是什么意思？

由于“过程”指“将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动”，所以需要注意这些活动要求配置诸

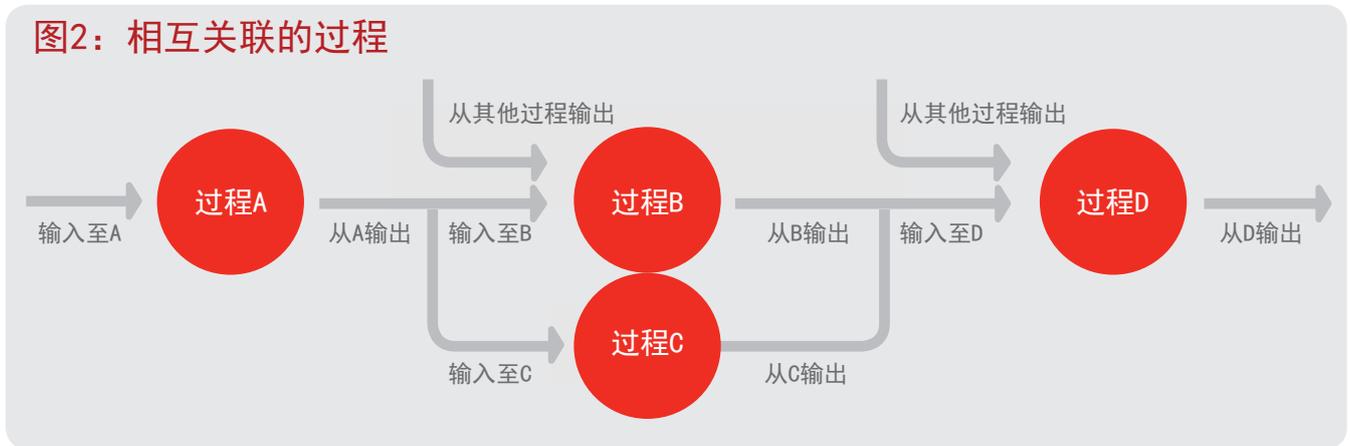
如人和材料之类的资源。在下面的例子中，客户需求为输入，新产品或服务为输出。图1为通用的过程。



输入和预期的输出可以是有形的（如设备、材料或其他组成），或无形的（如能量或信息）。输出也可以是非预期的，如废物或污染。通常情况下，一个过程的输出可以是其他过程的输入，与整个网络或体系相互关联。

体系应当收集和提供过程绩效的信息，然后分析决定过程是否需要采取纠正措施或改进。

所有过程都应当结合组织的目标、范围和复杂程度来整合，应设计成能为组织增值。



过程的类型

组织必须确定满足其经营目标所需过程的数量和类型。每个组织的过程是独特的，但可以识别典型过程，如：

组织的管理过程。所包括的这些过程与以下方面有关：战略策划、建立方针、设定目标、确保沟通、确保为实现其他组织的质量目标和预期结果以及为管理评审提供资源。

资源管理过程。包括组织提供实现其质量目标和预期结果所需资源而必要的所有过程。

运行过程。包括提供组织的预期结果的所有过程。

测量、分析和改进过程。包括测量和收集数据以实施分析和改进有效性和效率所需的过程。

修订标准中以过程为基础的方法

多年来，ISO制定了关于质量、环境、信息安全以及业务连续性和记录管理的一系列管理体系标准。

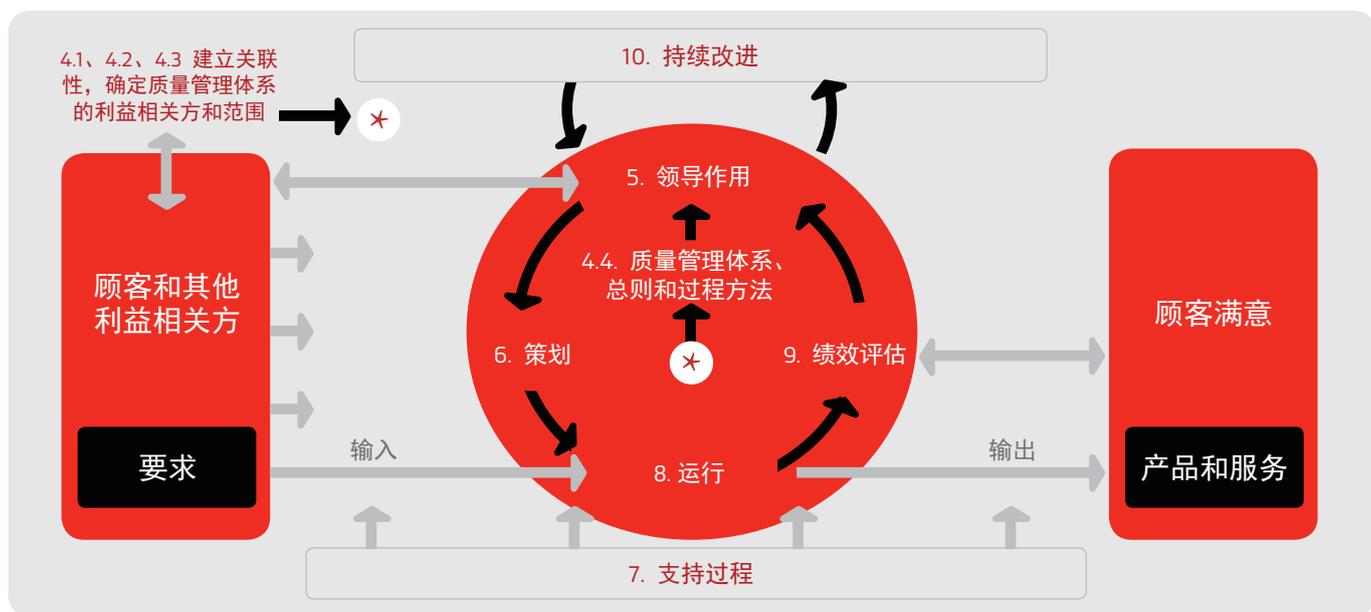
尽管存在某些共性，但这些管理体系的结构均不同。这些共性使得执行阶段较为困难和复杂。为解决此问题，ISO探寻出为未来管理体系标准创建相同的结构、内容、常见术语以及定义的方法。其开发的框架为附件SL（Annex SL）。新的高层次框架（载列于右表）将使未来和修订的管理体系标准中产生一致性。

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

ISO 9001国际标准草案（DIS）中包含适用于附件SL（以过程为基础的体系）中条款的模式。

采用新的框架不对已接受管理体系哲学理论的组织产生挑战，但获得徽章证书的组织可关注此问题。随着对“组织”情境引用的增加，未来管理体系应与企业的战略方向相关联。这意味着组织需要有效调整其过程。

图3：附件SL条款



这将如何影响组织？

首先，让我们来看看附件SL中关于过程的一些具体条款或参考

4.4 XXX管理体系

(Xxx允许各委员会、环境、质量等标准插入其自己的描述)

组织应按本国际标准的要求建立XXX管理体系（包括所需的过程及其相互作用），加以实施和保持，并持续改进。

ISO 9001:2015 DIS中增加了下述要求，进行了进一步描述：

- 确定**每个过程**所需的输入和期望的输出
- 确定**这些过程**的顺序和相互作用
- 确定与**过程**相关的风险和机遇
- 为确保这些过程的有效运行和控制所需的准则、方法和测量
- 确保资源可用性
- 规定特定过程或**整个过程**的职责和权限
- 监视、分析和评审**这些过程**
- 实施必要的措施以实现所策划的结果，并持续改进这些过程。确保新的过程或**修订的过程**持续产生期望的结果。

➤ 这将如何影响组织？

5.1 领导作用和承诺

最高管理者应通过以下方面证实其对XXX管理体系的领导作用和承诺：

- 确保XXX方针和XXX目标得到建立，并与组织的战略方向保持一致。
- 确保XXX管理体系要求纳入组织的业务运作。

8.1 运行策划和控制

组织应策划、实施和控制满足要求和标准6.1确定的措施所需的过程，包括：

- 建立过程准则
- 依据准则**实施过程控制**
- 保持充分的文件化信息，以确信**过程按策划的要求实施**。

组织还应确保**外包过程**得到控制。

虽然大部分与ISO 9001的2008版相同，但也增加了一些值得注意的问题。

目前，所有组织需确定与每个过程相关联的风险。该条款有效地取代了本身造成许多问题的预防措施条款。因此，当现有的技术仍然相关时，组织需证明其已在管理体系范围内的所有过程中予以应用。

如今，需为各个过程建立测量机制，以确定其有效性。因此虽然仅仅是过程输出测量，但有效的体系也将建立供应输入、过程中的测量机制以及输出和顾客满意测量（每一个过程，即使是那些只是内部的过程，输出均有顾客）。

领导层需确定过程的职责和权限，换言之，授权需明确。当定义的业务过程跨职能和部门时，这可能会导致一些文化问题。

管理层必须证明其在监视任何过程变化的影响。

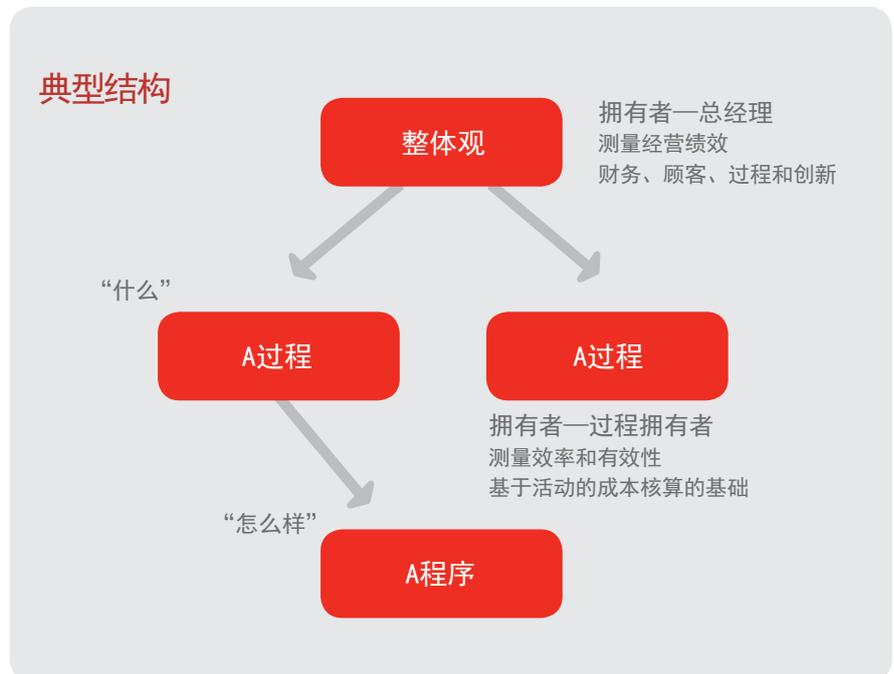
7.2条款要求必须建立处理与各过程相关问题的能力。

以过程为基础的体系是什么样子？

以过程为基础的体系通常包含对业务过程模型的整体描述（见正文）。其支持基础为下一层级的详细信息中定义的各过程。

然后，程序和或工作指导用于定义如何在过程中的各个阶段执行某些任务（示例如下）。

为使文件和管理体系符合此方法风格，可使用多款软件产品，还可试试BSI Entropy。



过程方法的好处

SO(i)*概括过程方法的好处如下：

- 整合和调整过程，以实现期望的结果
- 致力于关注过程有效性和效率的能力
- 在组织运作一致性方面，使顾客和其他相关方信任
- 组织内运作的透明性
- 通过有效地使用资源，以低成本在较短循环时间内实现
- 改进的、一致的和可预期的结果

- 为关注的、优先的主动改进提供机会
- 鼓励人们的参与和澄清他们的责任

此外，组织的过程模式往往是建立有效整合体系的基础。这通常由一组整合的程序和措施提供支持，以确保当评估绩效或变更时，对业务进行全面地了解，并降低风险。

*() 文件：ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

下一步计划：

以下时间表中指出了核心管理体系标准将以附件SL格式发布的时间。

- **ISO 14001:2015**
修订后的国际标准
预计将于2015年7月发布。
- **ISO 9001:2015**
修订后的国际标准
预计将于2015年9月发布。
- **ISO 45001**
新的健康和安全国际标准
预计将于2016年第4季度发布。

ISO 27001:2013信息安全已经采用此附件格式修订和发布。

正式发布后，所有标准都会有一个过渡期。例如，对于ISO 9001而言，认证机构将有3年的过渡期。但建议进行早期策划，因此：

- 请在下次来访时与您的BSI客户经理就所述过渡进行详细讨论。
- 请通过<http://shop.bsigroup.com>获取国家标准草案的副本。

- 留意并出席与修订或引入有关的BSI研讨会和培训课程。
- 审查草案中所载的当前过程方法，并找出差异。
- 创建实施计划和监视进展情况。
- 经常登陆BSI的门户网站，了解最新的新闻和资源。

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