

甘肃第七建设集团有限责任公司良好认证审核案例

——坚持领导者推动，结合实际做好内审是管理体系持续改进的有效手段

北京新世纪检验认证有限公司---杜俊瑛

推荐机构：新世纪检验认证有限公司

受审核方：甘肃第七建设集团有限责任公司

审核类型：质量（50430）、环境和职业健康安全管理体系认证

审核组长：杜俊瑛；组员：郭子玲，张涛，窦德龙，宋扬，胡法明，宋丽红，任洪莲，乔玉胜，钱立新，席晓岩。

一. 案例认证审核背景：

1. 认证领域：质量、环境和职业健康安全管理体系及 GB/T50430-2007

2. 受审核组织：甘肃第七建设集团有限责任公司

3. 认证范围：QESJ：预拌混凝土专业承包，建筑施工设备租赁，房地产开发，物业管理（见附件），建筑劳务服务，资质范围内的建筑工程、市政工程、地基基础和主体结构、建筑节能、建筑工程室内环境质量、公路（桥梁）工程、水利工程、岩土工程、钢结构工程、建筑工程安装的检测及建筑结构可靠性鉴定检测；建筑工程设计，工程建筑施工包含：建筑工程施工、市政公用工程施工、机电工程施工、建筑装饰装修工程施工、电子与智能化工程施工；其中工程建筑施工同时符合 GB/T50430-2007 标准；

4. 认证标准：GB/T19001-2016；GB/T24001-2016；GB/T28001-2011；GB/T50430-2007

5. 审核场所：甘肃省兰州市城关区平凉路 333 号（重点描述领导层、企业管理部）

6. 审核时间：2015.8.6-11；2016.8.1-8.5；2017.7.24-7.28；2018.8.20-8.24（4 次审核）跟踪内审的有效性。

二、案例发生的主要过程：

1. 组织特点：该集团为大型国有企业，具有建筑工程、市政、机电安装、钢结构、建筑装饰装修、消防设施、起重设备安装、附着升降脚手架、专业承包及物业管理 11 个壹级资质和 2 个（建筑和人防）设计甲级。2017 年晋升建筑工程施工总承包特级资质。同时具有房地产开发，物业管理，建筑工程设计，建筑劳务，建筑试验检测等资质。具有建筑安装、房地产开发、市政道路为主业，预拌商品混凝土、建筑设计、装饰装修、建材生产销售、机械设备租赁、物业管理等多元化为一体的生产经营能力。集团下设 24 个分支机构。

2. 行业特点：针对建筑行业的产品具有不可移动性、生产具有单件性、流动性、地域性、周期长和生产方式多样性、不均衡性，以及受外部约束多和预拌商品混凝土、建筑设计、装饰装修、建材生产销售、机械设备租赁、物业管理等多元化经营范围广等特点；集团公司每年组织一次集中审核，受以上特点的约束，不能覆盖所有的分支机构和活动。如何有效的做好管理体系的内审，提高内审的有效性，真正发挥内审监

督机制的作用，对于集团公司来说是非常不容易的。

3. 问题的提出：该集团自 1998 年开始委托新世纪检验认证股份有限公司进行第三方审核，至今已经 20 年的历史，每次审核组都会利用各种机会和领导层进行交流，领导推动管理体系已经形成惯例，该集团的管理体系成熟度很高。那么如何促进组织将管理体系更好的与业务融合，持续改进绩效，提高整体管理水平呢？从 2014 年开始，审核过程将重点放在持续改进绩效这一核心思想上，引导组织建立实施有效的自我检查、完善监督机制上。在每次审核召开末次会议之前的领导层沟通中，不断的施加影响，该集团有 24 个分支机构和 12 大专业，在建项目每年多达百个以上，要想在组织的自查全部覆盖，就必须建立良好的监控机制，那就是结合实际做好内审，我们分析认为该组织具有这个能力。

4. 改进建议：在 2014.8.17 外审末次会议之前与领导层沟通时，提出了 2 条建议：一是将管理体系的牵头部门调整到企业管理部负责（因为该部门具有组织协调集团公司所有管理活动的职能，原体系主管部门【技术质量部、安全生产部均是业务主管部门】）不具备组织协调集团所有管理活动的职能。二是将内审的方式进行调整，提出了将管理体系内审和集团公司组织的综合大检查相结合的建议（定期对集团部门和分支机构集中审核+在建项目滚动审核），集团领导采纳了审核组的建议，从 2014 年外审后将管理体系的协调管理职能划归企业管理部负责并配备了专职的体系管理人员。从 2015 年开始到 2018 年的外审，我们主要是针对集团公司如何提高内审的有效性进行了持续改进方面的跟踪审核。审核组通过四年对该集团内审有效性的连续沟通、审核和跟踪，该集团逐步解决了内审有效性问题。这与新版标准的思想一致，值得推广。

三、审核过程及主要的审核发现：

1. 内审不能覆盖组织所有的活动：2014 年组织接受质量（50430）、环境和职业健康安全的第二次监督审核，发现该组织管理体系运行已经长达 15 年时间，但是内审有效性一直是困扰着组织没有解决好的问题。主要体现在审核内审有效性时，发现内审的辐射面不全（不能在一次集中审核中涉及到所有的分支机构和项目部分，如果涉及到所有的分支机构和项目部分，全年每个月都在审核才能够完成），原因是建筑行业的产品具有不可移动性、生产具有单件性、流动性、地域性、周期长和生产方式多样性、不均衡性，以及受外部约束多和预拌商品混凝土、建筑设计、装饰装修、建材生产销售、机械设备租赁、物业管理等多元化经营范围广等特点所决定。每年组织一次集中审核，受以上特点的约束，不能覆盖所有的活动。

2. 与管理层沟通过程：针对发现的内审问题，我们审核组及时与领导层和主管部门进行了沟通，使集团领导和主管部门认识到内审是提高集团整体管理水平的好方式，要充分发挥内审的作用，首先要明确内审可以结合行业特点采取日常滚动和集中审核相结合的方式进行，可以把集团的内审分为三大类进行：

1) 一是将原来的内部审核改成一年两次日常滚动监督内部标准化管理审核，由总经理（最高管理者）组织完成集团机关（含领导层）内部审核工作。再由集团各部室主管领导组织，各检查小组部室负责人带队进行基层公司及项目部的日常监督内审核工作；

2) 二是由基层公司经理组织，总工程师和生产经理及经营经理根据生产统计任务

完成工作量，每月最少组织一次内部综合性项目审核工作，形成每月项目绩效管理打分，发放绩效管理工资；

3) 三是集团公司利用日常审核结束后的一个月的时间完成标准化管理综合大检查，由总经理组织，企业管理副总、生产副总、总会计师任副组长及相关部室负责人参加检查，依据日常循环小组检查情况，对基层公司和项目部进行综合讲评，形成审核报告和绩效管理检查打分排名，评价优劣公司。

4) 管理层认识得到提高：这样就可以将内审活动辐射到集团的所有活动，并将企业内部审核和以往的项目综合大检查及绩效考核管理有机结合，七建是甘肃省第一家开展卓越绩效管理的建筑企业，通过导入卓越绩效模式、优化内部管理、提升整体绩效，形成了完善的“一体五标”管理体系，能够有效将“科学管理、持续改进”的方针落到实处，以实现项目目标为核心，强化集团公司对工程项目全过程风险控制和目标管理，进一步加快企业迈向卓越绩效管理水平！

3. 沟通效果跟踪：2015年至2018年的审核，审核组连续跟踪了该集团内审的改进和实施的有效性，每次审核时及与集团领导交流时，都要了解内审的实施情况。经过四年的沟通和跟踪，该集团的内审有效性不断提高，而且将内审与集团公司的管理活动有机结合，取得的效果显著。将内审活动辐射到集团的所有活动，并将综合检查和内审有机结合，从而更好的与集团业务融合。

四、受审核方改进成效及验证情况

1. 在每次审核结束前，审核组都要与集团领导层进行末次会议前的沟通。这个沟通会议每次集团董事长、总经理、管理者代表等主要领导都会挤出时间参加，总经理及参会领导都能认真听取审核组的意见和建议。每年在开出书面不合格的同时，我都会将各位审核员的意见进行归纳总结，交给组织作为改进的参考（以下列举2016-2018年外审审核发现形成书面不合格情况）。

1) 2016年外审末次会议的沟通内容：主要针对了审核发现的建筑专业在建项目部现场管理问题 and 安全隐患开出4项不合格，分支机构发现问题未采取就诊措施开出不合格1项；共5项不合格。对于这些书面的不合格主要是在建筑为主业方面的问题。我们及时和领导层进行沟通，明确开出以上不合格主要是要从集团的角度采取纠正措施，从组织结构上要调整，将管理体系的职能部门调整到有整体协调能力的企业管理部并修订《管理体系内部审核程序》，将综合大检查和内审有机结合。集团总经理和管理者代表对审核组提出的问题和建议非常重视，专门组织了主管部门召开了会议进行研究并于2016年形成修订的《管理体系内部审核程序》，较好的与集团公司的实际结合，第一次将内审和集团的检查结合写进了程序，明确了内审的方式分为滚动审核和集中审核相结合及审核的方式方法等（详见修订后的管理体系内部审核程序）。之后一直保持了内审程序的有效运行。

2) 在2017年的审核中审核组再次跟踪内审的情况，发现集团公司内审执行了《管理体系内部审核程序》，在集团总经理和管理者代表的分别组织下，实施了滚动审核和集中审核相结合的方式，覆盖面达到了100%；我们在审核过程中特别关注了集团公司分支机构的内审有效性（见审核计划的安排），每个审核员在审核分支机构的同时，关注了分支机构内审的情况，反馈回来的信息是分支机构内审不到位。开出不

合格 5 项，这次不合格体现在专业分公司（物业公司和混凝土公司）。对于这些情况我们在 2017 年末次会议之前，又与领导层进行了沟通，结合新版标准的转换告知管理层，每个管理层人员作用的发挥的重要性以及将管理与实际业务融合的重要性，使得领导层人员认识到，单靠集团公司的滚动审核和集中审核还不够，要发挥各分支机构的自纠自查作用非常重要。外审后集团公司专门召开会议，研究了加强分支机构管理的措施，并在之后的检查中重点关注了分支机构自纠自查的有效性。

3) 在 2018 年外审时，我们继续跟踪了内审的有效性；发现内审从策划到实施均有了进一步的提高，尤其是审核辐射面、发现问题的能力等，较好的发挥了内审这一监督机制的作用。并较好的解决了综合大检查与内审有效结合的效果。对审核发现的问题开出了 5 项不符合，审核组分析了虽然不合格体现在项目部，但是问题的根源在分支机构内审深度不够上。通过与领导层沟通，明确了需要进一步策划编制年度的审核总体策划文件，领导表示要结合实际完善公司的管理流程并修订文件，加强分支机构内审的指导，并在内审策划时考虑分支机构自己审核要覆盖所有活动的要求，进一步奠定好管理基础。

2. 跟踪内审实施效果：

1) 2017 年内审：集团公司修订了《管理体系内部审核程序》，修订了《标准化管理检查要素表》等文件，将每年 2 次的综合大检查和集中审核结合的方式，策划和实施了集中和滚动审核。组织了项目部的滚动审核 2 次（2017 年 4 月 1 日-6 月 15 日；2017 年 9 月 18 日-12 月 20 日，涵盖了所有的分支机构和在建项目。总经理阎汝刚带队，各部门负责人和内审员参加（25 人，分 9 组进行），审核了所有的分支机构和在建项目。共开具 398+221 项（QES，含观察项），基本能够发现存在的问题。在审核中关注了上次外审开出不合格纠正措施的有效性，并对发现的问题进行汇总和分析，提出了改进的要求。

2) 2018 年内审：集团公司保持了《管理体系内部审核程序》和《标准化管理检查要素表》等文件，有效的策划和实施了集中和滚动审核，将每年的综合大检查作为滚动审核与集团集中审核结合起来，收到了较好的效果。2018 年外审之后，组织了滚动审核 2 次，关注了外审开出不合格纠正措施的有效性（2018 年 4 月 9 日至 7 月 20 日；2018 年 9 月 25 日-2019 年 1 月 20 日；审核了所有的分支机构和在建项目，30 人参加，总经理阎汝刚带队）。对集团所有的部门进行了审核。共开具 177+112 项（QES）不符合（含观察项）及整改通知单，基本能够发现存在的问题；内审的有效性明显提高。

3) 在以上报告中有审核范围的描述、审核情况的综述、体系运行取得的成绩和存在的问题、改进要求等。报告真实的描述了集团体系运行的情况和做出了体系运行有效的结论。

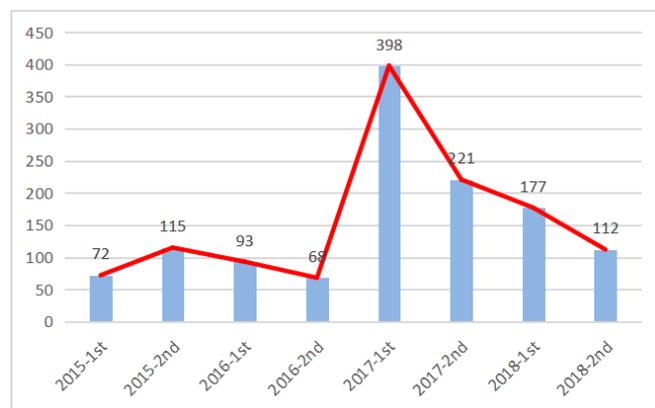
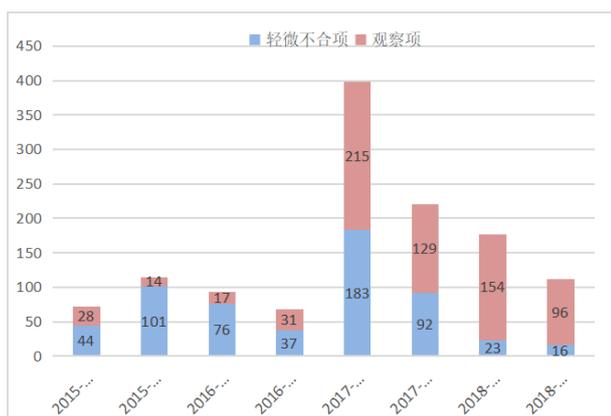
4) 以上滚动的审核及内审共开出不合格整改通知单及不符合项 918 项（含观察项）；不合格全部整改和验证。

5) 经过两年对内审有效性的跟踪，我们收集了集团公司从 2015 年到 2018 年内审不合格的基本情况，用下面图表可以清楚的看到：从开始内审发现问题较少到 2017 年发现问题最多，2018 年有所下降的过程。证实了集团公司内审从辐射面到发现问

题和改进问题减少的过程，证实了内审的有效性。

	轻微不合项	观察项	不合格项
2015-1 st	44	28	72
2015-2 nd	101	14	115
2016-1 st	76	17	93
2016-2 nd	37	31	68
2017-1 st	183	215	398
2017-2 nd	92	129	221
2018-1 st	23	154	177
2018-2 nd	16	96	112

2015-2018 年内审不合格统计表



2015-2018 不合格折线图

到，组织内审从 2015 年上半年的 72 项（不合格 44 项、观察项 28 项）到 2017 年上半年的 398 项（不合格 183 项、观察项 215 项）再到 2018 年下半年的 112 项（不合格 16 项观察项 96 项）的变化过程；明显的证实了内审在组织中运行的有效性和持续改进起到的作用。发现内审症结前，内审发现问题较少，到 2017 年内审发现问题增多，再到 2018 年有所下降，反映出集团公司内审从面到点，从表面向纵深挖掘、被动整改向持续改进的趋势，证实内审发挥的作用及其有效性。

6) 在 2018 年外审中，与管理层沟通建议今后应编制年度审核总体计划，辐射面未包括所有的在建项目，建议注意发挥分支机构自查自纠的作用。最近又和组织联系获取了 2019 年内审计划，组织已经考虑了审核组的建议，在计划中策划了分支机构组织内审的要求。

以上证实集团组织的滚动的审核及集中内审，基本符合要求。在审核中考虑了以往审核发现的问题纠正措施的有效性，在记录中体现了跟踪和验证。采用滚动和集中审核的方式实施了内审，内审效果非常明显。

五、审核后的思考

认证不是一种形式，而是一种激励：甘肃七建审核使组织切实感受到：管理体系

与组织业务工作融合的必要性；从管理体系审核中得到实实在在的益处；内审是提升集团公司整体管理水平的重要手段。

1. 内审是组织持续改进绩效的有效工具：内审是一个企业非常好的监督机制，运用的好坏直接影响到企业对国家、行业标准及企业制度的有效贯彻实施；企业管理水平的提高。每次的外审，通过与领导层的审核，他们很有体会的说，内审是集团改进的有效手段，我们将进一步改进内审并充分发挥其作用。采取了滚动审核和集中审核的方式，不仅将集团所有的分支机构、部门和在建项目全部覆盖，内审能够发现集团需要改进的问题并及时予以改进，从整体上提升了集团的管理水平；同时还节约了重复检查和审核的开支；充分发挥了管理人员的作用；消除了集团在施工过程中的质量、安全隐患；每年都有新的发展。

2. 内审为集团提升质量、创新管理、优化效益，指明了方向、提供了依据：

1) 结合实际持续改进管理体系的工具内审是有效的手段：该集团在 2018 年获得“中国质量奖”，这也是得力于集团公司的改革开放 40 年以来，党和政府为企业创造了优越的发展环境，甘肃七建走上了发展的快车道。党的十九大会议指出，我国经济已经从高速发展向高质量发展的阶段转变，甘肃省省委、省政府出台了一系列务实举措，党和政府的政策导向，为集团提升质量、创新管理、优化效益，指明了方向、提供了依据。集团有浓厚的管理氛围：其中企业宗旨、核心价值观、管理方针、企业质量观等等一系列理念，都是围绕质量和管理提炼出来的。每年集团都会开展劳模、标兵、岗位能手等荣誉称号的评选工作，开展管理岗位同业务竞赛和操作岗位劳动技能竞赛，开展年度各类检查、考核和评比，形成了“不断进取、追求卓越”的质量管理氛围。有健全的管理体系：甘肃七建是甘肃省第一家开展卓越绩效管理的建筑企业，通过导入卓越绩效模式、优化内部管理、提升整体绩效，形成了完善的“一体五标”管理体系，能够有效将“科学管理、持续改进”的方针落到实处。这些成绩的取得，得力于集团公司坚持领导者推动，结合实际持续改进管理体系的工具内审是有效的手段。

2) 内审推动主要成绩：甘肃七建的质量管理主要围绕履约能力、工程质量和业主满意度三个方面，不断提高我们的产品竞争力。通过围绕项目抓管理，公司的质量、技术、服务始终处于省内领先水平，得到了市场和业主的青睐，集团先后承建了兰州国际港务区、甘肃省国际会议展览中心、甘肃省委 1 号办公楼、兰州中川机场航站楼等一大批省、市重点工程、民生工程和标志性工程。荣获工程质量领域最高奖——鲁班奖 4 项，中国土木工程詹天佑奖 1 项，“国家优质工程”奖 1 项，“全国 AAA 级标杆企业”、全国用户满意工程、国家级绿色工地、“AAA 文明工地”、省级“文明工地”、“飞天奖”和市州优质工程奖 300 余项。这次获奖，也充分体现了质量是企业的责任、体现企业的诚信，更是企业赖以生存的基础。集团领导表示要进一步地强化管理、提升质量、追求卓越用我们的努力向“百亿级”一流企业的目标，向“百年七建”的宏伟目标迈进！

3) 成绩的取得，得力于集团公司坚持领导者推动，结合实际持续改进管理体系的工具内审是有效的手段：七建集团总经理阎汝刚说：每年，集团公司都会开展劳模、标兵、岗位能手等荣誉称号的评选工作，开展管理岗位同业务竞赛和操作岗位劳动技

能竞赛，开展年度各类检查、考核和评比，形成了“不断进取、追求卓越”的质量管理氛围。有健全的管理体系：甘肃七建是甘肃省第一家开展卓越绩效管理的建筑企业，通过导入卓越绩效模式、优化内部管理、提升整体绩效，形成了完善的“一体五标”管理体系，能够有效将“科学管理、持续改进”的方针落到实处。这些成绩的取得，得力于集团公司坚持领导者推动，结合实际持续改进管理体系的工具内审是有效的手段。

4) 体现服务职能，实现增值审核

新世纪检验认证股份有限公司，通过每年认真的策划，派出强大的审核组为组织持续做好增值服务。审核组做到了事前沟通有效，事中认证沟通和审核，末次会议之前的领导层沟通到位，事后的沟通对持续改进建议的汇总提交及不合格整改有效性的确认等活动，实实在在为组织的持续改进奠定了基础，为组织的发展做了应做的工作。组织发展了，实现了为组织的增值服务，取得了好的效果，是多年持续努力坚持的结果。只要我们努力树立为组织服务的思想并付诸行动，认证就不是一种形式，而是一种激励。

审核组通过持续对该集团内审有效性的跟踪，较好的发挥了审核组在增值审核和推动集团整体管理水平提高方面的作用。