



团 体 标 准

T/XXX XXX—2026

管理体系一体化融合 实施指南

Management system integration — Guidelines for implementation

(征求意见稿)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

发 布

目 次

前言.....	II
引言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 组织所处的环境.....	6
5 领导作用和工作人员参与.....	7
6 策划.....	8
7 支持.....	10
8 运行.....	11
9 绩效评价.....	15
10 改进.....	17

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国国际贸易促进委员会商业行业委员会提出并归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件响应了联合国2030可持续发展目标中的第3项“良好健康与福祉”、第6项“清洁饮水与卫生设施”和第12项“负责任人消费和生产”等目标和具体子目标。

引言

随着 ISO 9001、ISO 14001、ISO 45001 等管理体系标准在各类组织中的广泛应用，多体系并行实施已成为普遍趋势。各管理体系在框架结构、运行逻辑和改进机制上具有高度一致性，但组织在实际运行中常面临体系文件重复、管理接口交叉、资源配置分散、审核与改进各自为政等问题，整体效能难以充分发挥。实施管理体系一体化融合是组织的一项战略决策，能够将各管理体系标准与相关方要求协调统一，帮助组织建立整体化的、完善清晰且简洁高效的管理体系，持续提高整体绩效，为推动可持续发展奠定良好基础。为此，特制定本标准。

本标准采用 ISO 制定的管理体系标准高阶框架，以过程方法为核心，结合“策划—实施—检查—处置”（PDCA）循环，并贯穿基于风险和机遇的思维。标准在 ISO 9000 阐述的七项质量管理原则——以相关方为关注焦点、领导作用、全员积极参与、过程方法、改进、循证决策、关系管理——基础上，进一步强调充分理解各管理体系标准与所有相关方要求、充分而有效的管理体系策划、以预防为主的控制。本标准可用于内部和外部各方；组织实施时无需形成与本标准条款结构相一致的文件，也无需使用本标准的特定术语。其规定的管理体系要求及方法，是对产品和服务要求一体化实施的补充。其中，ISO 9000:2026《质量管理 基础与术语》为正确理解和实施本标准提供必要基础，ISO 9004《质量管理 组织的质量 实现持续成功的指南》为选择应用本标准的组织提供指南。

本标准从管理体系一体化融合的总体要求出发，规定了一体化管理原则、过程方法、基于风险和机遇的思维，以及组织环境、领导作用、策划、支持、运行、绩效评价和改进等方面的实施指南，旨在指导组织系统推进各管理体系标准与相关方要求的协调与融合。

管理体系一体化融合 实施指南

1 范围

本文件为下列组织规定了管理体系一体化融合的实施要求：

a) 需要证实其具有所采用各管理体系标准、适用法律法规要求和各相关方要求的一体化运行、并持续满足相关方要求的业务过程及其产品和服务的能力；

b) 通过管理体系一体化融合的有效实施，旨在增强相关方满意。

本标准规定的所有要求是通用的，旨在适用于各种类型、不同规模和提供不同产品和服务的组织。

注1：本标准中的术语“产品”或“服务”仅适用于预期提供给顾客或顾客所要求的产品和服务。

注2：本标准中的术语“业务过程”仅适用于生产上述产品或提供上述服务的过程。（以避免涉及党务、纪检监察等过程；财务过程须涉及时，可在行文中明确描述）。

注3：法律法规要求可称作法定要求。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

ISO 9000：2026 质量管理 基础与术语

ISO 9001：2026 质量管理体系 要求

ISO 9004：2018 质量管理-组织的质量-实现持续成功的指南

ISO 14001：2026 环境管理体系 要求及使用指南

ISO 45001：2018 职业健康与安全管理体系 要求及使用指南

ISO 31000 风险管理 指南

3 术语和定义

ISO 9000界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1 组织 organization

为实现目标（3.6），由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人

注1：组织的概念包括，但不限于个体经营者、公司、集团公司、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、慈善机构或研究机构，或上述组织的部分或组合，无论是否为法人组织，公有的或私有的。

注2：如果组织是较大实体的一部分，术语“组织”仅指在质量管理体系（3.4.1）范围内的这部分。

3.2 相关方 interested party

可影响决策或活动、受决策或活动所影响或自认为受决策或活动影响的个人或组织（3.1）

示例：顾客、所有者、组织内的人员、供方、银行、监管机构、工会、合作伙伴以及可包括竞争对手或相对立的社会群体。

3.3 最高管理者 top management

在最高层指挥和控制组织（3.1）的一个人或一组人

注1：最高管理者在组织内有授权和提供资源的权力。

注2：如果管理体系（3.4）的范围仅覆盖组织的一部分，在这种情况下，最高管理者是指管理和控制组织的这部分的一个人或一组人。

3.4 管理体系 management system

组织（3.1）建立方针（3.5）和目标（3.6）以及实现这些目标的过程（3.8）的相互关联或相互作用的一组要素

注1：一个管理体系可能针对单一或多个领域。

注2：管理体系要素包括组织的结构、岗位和职责、策划和运行。

注3：管理体系要素还可能包括组织的方针、惯例、规则和理念。

注4：组织以有序的方式管理其相互关联的要素，以实现其目标。

注5：管理体系的范围能包括整个组织，组织中可明确识别的职能或可明确识别的部门，或跨组织的一项或多项职能。

3.5 方针 policy

〈组织〉由最高管理者（3.3）正式发布的组织（3.1）的宗旨和方向

3.6 目标 objective

拟实现的结果

注1：目标可以是战略的、战术的或操作层面的。

注2：目标可以涉及不同的领域（如财务、健康与安全、环境）。它们可能是，例如，组织整体层面的，或针对项目、产品、服务或过程（3.8）的特定目标。

注3：目标可用其他方式表述，例如：预期结果、宗旨、运行准则、质量目标（3.6.1），或使用其他有类似含义的词。

注4：在质量管理体系（3.4.1）语境中，组织（3.1）制定的质量目标与质量方针（3.5.1）保持一致，以实现特定结果。

3.7 风险 risk

不确定性的影响

注1：影响是指偏离预期，可以是正面的或负面的。

注2：不确定性是指与某个事件、事件的后果或可能性有关的信息、理解或知识缺乏的状态，即使只是部分缺乏。

注3：通常，风险是通过有关可能事件和后果或两者的组合来描述其特性。

注4：通常，风险是以某个事件的后果（包括情况的变化）及其发生的可能性的组合来表述。

注5：“风险”一词有时仅在有负面后果的可能性时使用。

3.8 过程 process

利用或转化输入以实现结果的相互关联或相互作用的一组活动

注1：过程的结果称为输出，还是称为产品或服务，随相关语境而定。

注2：一个过程的输入通常是其他过程的输出，而一个过程的输出又通常是其他过程的输入。

注3：两个或两个以上相互关联和相互作用的连续过程也可作为一个“过程”。

注4：组织（3.1）通常对过程进行策划，并使其在受控条件下运行，以增加价值，确保能够实现预期结果。

注5：不易或不能经济地确认其输出是否合格（3.15）的过程，通常称之为“特殊过程”。

3.9 能力 competence

应用知识和技能实现预期结果的本领

3.10 成文信息 documented information

需要由组织（3.1）控制和保持的信息及其载体

注1：成文信息可以任何格式和载体存在，并可来自任何来源。

注2：成文信息可涉及：

——管理体系（3.4），包括相关过程（3.8）；

——为组织运行产生的信息（文档）；

——结果实现的证据[记录]。

3.11 绩效 performance

可测量的结果

注1：绩效可能涉及定量的或定性的结果。

注2：绩效可能涉及活动、过程（3.8）产品、服务、体系或组织（3.1）的管理。

3.12 持续改进 continual improvement 提高绩效（3.11）的循环活动

3.13 有效性 effectiveness

完成策划的活动并得到策划结果的程度

3.14 要求 requirement

明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望

注3：“通常隐含”是指组织（3.1）和相关方（3.2）的惯例或一般做法，所考虑的需求或期望是不言而喻的。

注4：规定要求是经明示的要求，如：在成文信息（3.10）中阐明。

注5：特定要求可使用限定词表示，如：产品要求、服务要求、质量管理要求、顾客要求、质量要求。

注6：要求可由不同的相关方或组织自己提出。

注7：为实现较高的顾客满意，可能有必要满足那些顾客既没有明示，也不是通常隐含或必须履行的期望。

3.15 合格 conformity

符合满足要求（3.14）

3.16 3.16 不合格 nonconformity

不符合未满足要求（3.14）

3.17 3.17 纠正措施 corrective action

为消除不合格（3.14）的原因并防止再发生所采取的措施

注1：采取纠正措施是为了防止再发生，而采取预防措施是为了防止发生。

3.18 审核 audit

为获得证据并对其进行客观的评价，以确定满足审核准则的程度所进行的系统的、独立的过程（3.8）

注1：审核可以是内部（第一方）审核，或外部（第二方或第三方）审核，也可以是多体系审核（两个或多个领域的审核）。

注2：内部审核由组织（3.1）自己，或由外部人员代表其实施。

注3：审核的基本要素包括根据程序对客体是否合格所做的确定，由为确保审核过程公正性和客观性而选定的人员实施。

注4：内部审核用于管理评审和其他内部目的，可作为组织自我合格声明的基础。内部审核可以由与正在被审核的活动无责任关系的人员进行，以证实独立性。

注5：第二方审核由与组织有利益关系的各方，如顾客或其代表实施。第三方审核由外部独立的审核组织，如提供符合性认证或注册的机构或政府部门实施。

注6：审核还可以是由两个或多个审核组织同时实施的联合审核。

3.19 3.19 测量 measurement

确定数值的过程（3.8）

注1：根据GB/T 3358.2—2009，3.2.1，确定的数值通常是量值。

3.20 监视 monitoring

确定体系、过程（3.8）或活动的状态

注1：确定状态可能需要检查、监督或密切观察。

注2：监视还可以用于确定产品或服务状态。

注3：通常，监视是在不同的阶段或不同的时间，对客体状态的确定。

4 组织所处的环境

4.1 理解组织及其所处的环境

组织应确定与其宗旨和战略方向相关，并影响其实现一体化管理体系预期结果的能力的各种外部和内部议题（因素）。

组织应对这些相关信息进行监视和评审。这些议题应包括组织需要考虑的正面和负面要素，以及国际/国内环境、气候变化、价值观、文化、知识和绩效等；受组织影响的或能够影响组织的各类风险状况；影响实现一体化管理体系预期结果的内部和外部议题。

4.2 理解工作人员和其他相关方的需求和期望

为了确保组织具备持续稳定提供合格产品和服务、保护环境、保障职业健康安全、食品安全、信息安全、能源安全等一体化管理体系方面的综合能力，组织应确定：

- 除工作人员之外的、与管理体系有关的其他相关方（包括顾客等）；
- 工作人员、与气候变化相关的要求及其他相关方的有关需求和期望（即要求）；
- 这些需求和期望中哪些是或将可能成为组织的法律法规要求及合规义务；
- 组织应持续监视和评审这些相关方的信息及其相关要求。

4.3 确定管理体系的范围

组织应确定各自管理体系的边界和适用性并评估整合后各自管理体系接口、界面和一体化管控机制，以确定其范围。

在确定范围时，组织应考虑：

- c) 4.1 中提及的各种外部和内部因素；
- d) 4.2 中提及的要求；
- e) 组织的产品和服务。

如果本文件的全部要求适用于组织确定的一体化管理体系范围，组织应实施本文件的全部要求。

该范围应描述所覆盖的产品和服务类型、活动、职能、物理边界，以及实施控制与施加影响的权限和能力。所计划的或实施的与工作相关的活动（在组织控制下或其影响范围内可能影响绩效的活动）。

如果组织确定本文件的某些要求不适用于其一体化管理体系范围，应说明理由。

范围作为成文信息可获取。

只有当所确定的不适用的要求不影响组织确保其产品和服务合格的能力或责任，对增强相关方满意度不会产生影响时，方可声称符合本文件的要求。

4.4 管理体系及其过程

组织应按照本文件的要求，建立、实施、保持和持续改进一体化管理体系，包括所需过程及其相互作用。

4.4.1 组织应：

- a) 确定一体化管理体系所需的过程及其在整个组织中的应用；
- b) 确定这些过程所需的输入和期望的输出；
- c) 确定这些过程的顺序和相互作用；
- d) 确定和应用所需的准则和方法（包括监视、测量和相关绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；
- e) 确定这些过程所需的资源并确保其可获得；
- f) 分配这些过程的职责和权限；
- g) 按照 6.1 的要求应对风险和机遇；
- h) 评价这些过程，实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；
- i) 改进过程和一体化管理体系。

4.4.2 在必要的范围和程度上，成文信息应可获取：

- a) 以支持组织过程的运行；
- b) 作为过程按策划进行的证据。

5 领导作用和工作人员参与

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

最高管理者应通过以下方面证实其对管理体系的领导作用和承诺：

- a) 对一体化管理体系的有效性全面负责并承担责任；
- b) 确保制定与组织战略方向和所处环境相一致的一体化管理方针和目标；
- c) 确保将一体化管理体系要求融入组织的业务过程之中；
- d) 促进过程方法的应用；
- e) 促进基于风险的思维和基于机遇的思维；
- f) 确保一体化管理体系所需的资源是可获得的；
- g) 沟通有效管理和符合体系要求的重要性，确保体系实现预期结果；
- h) 指导并支持人员为体系的有效性做出贡献，推动持续改进；
- i) 支持其他相关管理人员在其职责范围内发挥领导作用；
- j) 促进质量、安全环保等合规文化与道德行为；
- k) 保护工作人员不因报告事故、风险事件等遭受报复；
- l) 确保建立工作人员的协商和参与过程并支持员工健康安全委员会的运行。

注1：本文件中提及的“业务”可作广义理解，是指作为组织存在目的核心的那些活动。

5.1.2 组织的质量文化和道德行为反映在其共同的价值观、态度、惯例和行动中。

5.1.3 以相关方为关注焦点

最高管理者应确保确定、理解并持续满足相关方要求和适用法律法规；应对可能影响产品和服务及相关方满意的风险与机遇；始终致力于增强相关方满意。

5.2 方针

最高管理者应建立、实施并保持一体化管理方针。方针应：

- 适合组织的宗旨、环境、战略方向，以及产品/服务的性质、风险影响和规模；
- 为制定各项目标提供一体化管理框架；
- 满足适用法律法规、合规义务及其他要求；
- 保护环境（包含污染预防及可持续利用、适应气候变化等特定承诺）；
- 防止与工作相关的伤害和健康损害，提供健康安全的工作条件；
- 消除危险源和降低风险；工作人员及其代表的协商和参与；
- 持续改进一体化管理体系及其绩效。
- 一体化管理方针应保持成文信息、在组织内沟通、理解并应用，适当时可为相关方获取。

5.3 组织的角色、职责和权限

- 最高管理者应确保将一体化管理体系内相关岗位的职责和权限分配到各层次并予以沟通理解，确保主体责任落实到位。
- 最高管理者应分配职责和权限以：
- 确保一体化管理体系符合标准要求；
- 确保各过程获得预期输出；
- 向最高管理者报告一体化管理体系的绩效和改进机会；
- 在整个组织中推动以相关方为关注焦点；
- 确保策划和实施变更时保持体系的完整性；

5.4 工作人员的协商和参与

组织应建立、实施和保持过程，用于在体系开发、策划、实施、评价和改进中，与各层次工作人员及其代表的协商和参与。组织应：

- 提供必要的机制、时间、培训和资源；
- 提供及时、明确、易理解的信息访问渠道；
- 确定并消除妨碍参与的障碍或壁垒（如语言障碍、报复威胁等）；
- 强调非管理类工作人员的协商：相关方需求、方针制定、角色分配、法律法规落实、目标制定、外包控制、监视测量方案制定及持续改进等。
- 强调非管理类工作人员的参与：参与机制确定、危险源辨识与风险评价、控制措施制定、能力培训需求确定、事件及不符合调查等。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 确定风险和机遇

策划一体化管理体系时，组织应考虑4.1中提及的因素和4.2中提及的要求，并确定需要应对的风险和机遇，以：

- a) 确保一体化管理体系能够实现其预期结果；
- b) 预防或减少不良影响；
- c) 实现持续改进；
- d) 增强期望的效果。

6.1.2 应对风险的措施

组织应确定、分析和评价可能对其持续稳定提供合格产品和服务以及增强相关方满意的能力产生不良影响的风险。所采取的措施应与风险对一体化管理体系预期结果的潜在影响相适应：

- a) 应对这些风险的措施；
- b) 如何：
 - 1) 在其一体化管理体系过程中整合并实施这些措施；
 - 2) 评价这些措施的有效性。

注1：确定的风险可包括与在中断期间和中断后提供合格产品和服务的能力相关的风险。

注2：应对风险的措施可包括规避风险、为寻求机遇承担风险、消除风险源、改变风险发生的可能性或后果、分担风险，或通过明智决策保留风险。

6.1.3 应对机遇的措施

组织应确定、分析和评价可能对其持续稳定提供合格产品和服务以及增强相关方满意的能力产生期望效果的机遇：

- a) 应对这些机遇的措施；
- b) 如何：
 - 1) 在其一体化管理体系过程中整合并实施这些措施；
 - 2) 评价这些措施的有效性。

注1：应对机遇的措施可包括采用新实践、推出新产品或服务、建立新的合作伙伴关系、利用新兴技术、实施新举措，以及应对组织顾客和其他有关相关方当前和变化的需求与期望的其他行动。

6.1.4 法律法规和其他要求的确定

组织应确定并获取与其风险影响相关的最新法律法规和合规义务；确定如何将其应用于组织并进行及时更新和沟通；在建立和维护一体化管理体系时必须考虑这些要求。相关成文信息应可获取并及时更新。

6.1.5 措施的策划

组织应策划采取措施应对：

- 评价出的风险和机遇；
- 重要风险因素或不可接受风险；
- 合规义务及法律法规要求；
- 潜在紧急情况准备和响应。
- 策划应明确如何将措施融入业务过程，并评价其有效性。策划时须考虑控制层级、最佳实践、技术方案及财务/运行等要求。

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 目标制定

组织应在相关职能、层次和过程上建立一体化管理目标并与组织的经营目标保持一致。目标应：

- 与一体化管理方针保持一致；
- 可测量（可行时）或能进行绩效评价；
- 考虑适用的要求（包括重要风险因素、风险评价结果、产品服务合格等）；
- 考虑工作人员的协商结果；
- 得到监视、沟通并适时更新。
- 组织应保持有关目标的成文信息。

6.2.2 实现目标的策划

在策划如何实现一体化管理目标时，组织应确定：

- 要做什么（具体措施）；
- 需要什么资源；
- 由谁负责；
- 何时完成；
- 如何评价结果（包括监视进度的参数/指标）；
- 如何将实现目标的措施融入日常业务过程。

6.3 变更的策划

当组织确定需要对一体化管理体系进行变更时，此种变更应按策划的方式进行。为确保变更得到有效实施以实现预期结果，组织应考虑：

- a) 变更的目的及其潜在后果；
- b) 对一体化管理体系完整性的潜在影响；
- c) 资源和信息的可获得性；
- d) 职责和权限的分配或重新分配；
- e) 变更的沟通；
- f) 如何监视和评价变更的有效性；
- g) 如何评审变更的结果。

7 支持

7.1 资源

组织应确定并提供建立、实施、保持和持续改进一体化管理体系所需的资源。包括：

- a) 人员：配置一体化管理体系运行所需的人员。
- b) 基础设施：对于各种工作类型（如现场、远程或其组合），应确定、提供和维护所需的基础设施（如建筑物、设备、硬件、软件、网络）。组织宜结合自身业务实际，建设有效支撑一体化管理体系运行所需信息化、数字化系统。
- c) 过程运行环境：确定、提供并维护适宜的社会、心理和物理环境并考虑到某些因素可能受组织质量文化和道德行为的影响。
- d) 监视和测量资源：确定、提供和维护用于验证产品/服务符合性、监测环境安全绩效、评估信息安全控制所需的资源。
- e) 知识：确定、获取并维护必要的组织知识，这些知识应在必要的范围内予以保留、应用和共享。

7.2 能力

组织应：

- a) 确定在其控制下工作的人员所须具备的能力，这些人员从事的工作影响质量、环境、职业健康安全、信息安全、能源、食品安全、知识产权合规、ESG 等管理体系绩效；
- b) 基于适当的教育、培训或经验，确保这些人员是胜任的；
- c) 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性。

注1：适用措施可能包括对在职人员进行培训、辅导或重新分配工作，或者聘用、外包胜任的人员。

7.3 意识

组织应确保在其控制下工作的人员意识到：

- a) 一体化管理方针及与其相关的目标；
- b) 他们对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处；
- c) 不符合管理体系要求的后果；
- d) 与其工作相关的重要风险（环境因素、危险源、食品安全风险、合规风险、信息安全风险等）及改进绩效的贡献；
- e) 组织的质量文化和道德行为。
- f) 报告事件、不符合及提出改进建议的能力和途径；
- g) 信息安全相关职责，以及可疑信息安全事件的报告程序。

7.4 沟通

7.4.1 组织应确定与一体化管理体系相关的内部和外部沟通的需求，包括：

- a) 沟通什么；
- b) 何时沟通；

- c) 与谁沟通;
- d) 如何沟通;
- e) 由谁负责。

7.4.2 内部沟通

组织应建立、实施和保持过程，用于在体系开发、策划、实施、评价和改进中，与各层次工作人员及其代表的协商和参与。组织应：

- a) 提供必要的机制、时间、培训和资源；
- b) 提供及时、明确、易理解的信息访问渠道；
- c) 确定并消除妨碍参与的障碍或壁垒（如语言障碍、报复威胁等）；

注1：强调非管理类工作人员的协商：相关方需求、方针制定、角色分配、法律法规落实、目标制定、外包控制、监视测量方案制定及持续改进等。

注2：强调非管理类工作人员的参与：参与机制确定、危险源辨识与风险评价、控制措施制定、能力培训需求确定、事件及不符合调查等。

7.4.3 外部沟通

7.4.4 确保沟通信息与体系内生成的信息一致且可靠。组织应保留适当的成文信息作为沟通的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

一体化管理体系的成文信息应包括本标准要求的成文信息，以及组织确定的为确保体系有效性所需的成文信息。

7.5.2 创建和更新

创建和更新成文信息时，应确保适当的标识和说明、格式和媒介、评审和批准。

7.5.3 文件化信息的控制

应对成文信息予以控制，确保在需要的时间和地点可获得并适宜使用，且得到充分保护（如防止失密、不当使用、缺失）。控制活动包括分发、访问、检索和使用、存储和防护、变更控制、保留和处置。

7.5.4 数字化信息的控制

组织应结合信息化、智能化、数字化技术，对一体化管理体系所涉及的数字化信息实施有效控制，确保其保密性、完整性和可用性。组织应：

- a) 利用信息化系统实现跨领域（质量、环境、安全等）数据的集成与协同控制；
- b) 识别并分类数字化信息，采用智能化的自动识别与标记工具；
- c) 实施基于最小权限的自动化访问控制，支持动态授权与风险自适应；
- d) 通过日志、版本控制、电子签名等手段确保操作可追溯，并利用智能分析检测异常操作；
- e) 采用加密传输与存储保护，部署智能监控系统实时预警安全风险；
- f) 建立自动化备份与恢复机制，定期演练；
- g) 利用智能化手段定期评估控制措施的有效性，并自动生成改进建议。

注1：安全处置过期信息；

注2：数字化控制应依托组织的信息化、数字化系统，并与7.5.3成文信息的控制结合执行。

8 运行

8.1 业务运营一体化策划与控制

8.1.1 确定核心业务流程

组织宜根据法规、标准和相关方的要求，搭建其核心业务价值流，确保实现组织使命、愿景和核心

价值观。核心业务流程策划包括：

- a) 市场营销、设计开发、供应链、客户服务全价值流创造过程；
- b) 计划、物料和设备管理等生产辅助过程；
- c) 质量、环境、职业健康安全、信息安全、能源、知识产权合规、食品安全、社会责任等管理过程；
- d) 对于上述业务过程存在缺失的，需策划和优化该业务过程。

8.1.2 管理要求识别与确定

组织宜针对所要融合的各管理体系标准，分解管理要素，识别融合标准条款和特有条款。策划包括：

- a) 碎片化需融合的标准条款；
- b) 识别能够融合的标准条款；
- c) 将能够融合的标准条款合并、融合；
- d) 列出标准独特条款。

8.1.3 业务运营策划与控制

组织宜将确定的核心业务流程按照识别出的标准要素要求相结合制定组织的控制要求，满足要求以及实施第6章所确定的措施所需的过程，以实现多体系融合后的组织运行，通过：

- a) 确定业务过程；
- b) 为过程建立准则；
- c) 按照准则实施过程控制；

成文信息应必要的范围和程度上获取，以：

- 1) 确信过程已经按策划进行；
- 2) 证实产品和服务符合要求。

策划的输出应适合于组织的运行，使工作适合于工作人员，满足相关环境要求。组织应控制变更，并评审非预期变更的后果，必要时采取措施减轻不利影响。组织应围绕其价值流识别外包过程并确保受控或被施加影响，以满足一体化管理要求。

8.2 市场营销一体化管理要求

8.2.1 策划

组织开展市场营销策划，识别市场空间与顾客需求，策划时宜考虑以下要求：

- a) 组织发展战略、规划；
- b) 产品、渠道、策略、价格；
- c) 产品投放市场的外部环境、条件；
- d) 组织自身的技术、设备、人员等产品实现能力；
- e) 融资、汇率、结算体系等金融资本能力等；
- f) 组织承诺遵循的法规、社会责任和管理体系要求；
- g) 适用时，提供与应急措施有关的信息，包括与产品或服务提供中断有关的信息。

注1：顾客沟通可包括通过会议、电子邮件和文件交换进行的直接沟通，或通过网站内容、出版物、社交媒体、常见问题答复和培训进行的间接沟通。

8.2.2 实施

组织应按照策划的安排开展市场营销实施，实施市场营销时，宜满足以下要求：

- a) 组织有能力满足预期市场顾客要求;
- b) 预期投放市场所需的条件能够满足(例如:物流、销售渠道、驻外机构等);
- c) 顾客能够接受组织的价格与结算体系;
- d) 组织能够实现承诺的服务要求、环境和健康安全要求、社会责任、合规等。

8.2.3 变更

组织宜不定期评审市场营销一体化管理要求,当出现以下情况应及时修订其管理要求:

- a) 市场环境、条件出现变化;
- b) 顾客需求出现大的变化;

8.3 产品设计与开发的一体化 管理要求

8.3.1 策划

组织开展设计和开发流程策划时,宜考虑一体化管理要求,策划时应包括:

- a) 预期投放市场环境和顾客需求;
- b) 原材料及相关供应链、生产技术、资金需求及资本方要求;
- c) 对投放市场、生产地遵循的社会责任要求;
- d) 所承诺的法规、管理体系标准要求等。

8.3.2 控制

组织对产品设计与开发过程进行控制,确保达到预期要求,控制应包括:

- a) 产品、工艺达到预期要求;
- b) 原材料、生产技术、产品生产、产品报废达到法规和企业社会责任要求;
- c) 设计和开发过程中的评审、验证和确认、变更过程满足所融合的标准要求。

8.4 供应链一体化管理要求

8.4.1 外部提供的产品、过程和服务的控制

8.4.1.1 组织应开展外部提供的产品、过程和服务一体化管理,以确保组织的产品和服务能够持续满足要求,有效控制产品实现的风险。控制要求宜包括:

- a) 供应商有能力提供满足要求的产品和服务;
- b) 供应商设计过程、生产过程、服务过程满足其应遵循的法规和社会责任要求;
- c) 供应商能够接受组织的控制和施加影响的要求;
- d) 供应商能够满足组织一体化管理体系要求。

8.4.1.2 组织应对本标准第8.1.3条所识别的外协外包过程开展一体化管理,以确保外包过程不会对组织实现预期结果的能力产生不利影响。外协外包过程宜包括:

- a) 外协外包产品和服务实现条件;
- b) 外协外包过程自身管理机制;
- c) 外协外包过程中相关管理体系实施运行情况;
- d) 外协外包过程自身管理绩效等。

8.4.2 生产和服务的一体化管理

8.4.2.1 组织开展生产和服务过程控制宜采用一体化管理要求,以实现产品与服务。控制要求包括:

- a) 产品与服务实现过程满足本标准8.1要求;
- b) 产品与服务实现过程管理能够实现各类风险一体化管控与PDCA循环;
- c) 产品与服务实现过程管理环境、安全、能源、信息化等专业标准要求;
- d) 产品与服务实现过程满足法律法规、标准、社会责任要求;
- e) 产品与服务满足顾客与法律法规要求。

8.4.2.2 产品和服务放行

组织应在适当阶段实施策划的安排，以验证产品和服务的一体化要求已得到满足。除非得到有关授权人员的批准，适当时得到顾客的批准，否则在策划的安排已圆满完成之前不应向顾客放行产品和交付服务。产品和服务放行有关的成文信息应可获取，成文信息应包括：

- a) 符合接收准则的证据；
- b) 可追溯到授权放行人员的信息。

8.4.2.3 不合格输出控制

组织应确保对不符合要求的输出进行识别和控制，以防止预期的使用或交付。组织应根据不合格输出的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在产品交付之后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务。组织应通过下列一种或几种途径处置不合格输出：

- a) 纠正；
- b) 隔离、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；
- c) 告知顾客；
- d) 获得让步接收的授权；

8.4.2.4 对不合格输出进行纠正之后应验证其是否符合要求。组织应保留下列成文信息：

- a) 描述不合格；
- b) 描述所采取的措施；
- c) 描述获得的让步；
- d) 识别处置不合格的授权。

8.4.3 物流一体化管理

组织宜开展集成化物流管理，以便于产品投放与交付，该过程需考虑到：

- a) 分销渠道设计与一体化管理；
- b) 用户服务水平；
- c) 物流过程一体化监控；
- d) 信息化和资金流管理等。

8.4.4 交付管理

组织宜策划交付活动的一体化管理过程，该过程需考虑到：

- a) 交付模式；
- b) 顾客确认模式；
- c) 交付文件化信息要求。

注1：如销售或交付涉及第三方平台，组织需考虑交付确认期和资金结算方式。

8.5 客户服务一体化管控

组织宜建立满足市场需求的客户服务一体化管理过程，该过程需考虑：

- a) 技术支持，包括必要的安装、调试、使用指导、顾客培训等；
- b) 配送，包括包装要求、运输、送货范围、送货时间、交付要求等；
- c) 维修，包括售后服务网点、服务部门、包修和保修服务、维修必须材料和配件、维修时间等；
- d) 质量保障，包括质保期、退货、换货、召回、补偿、先行赔付等；
- e) 废弃物回收，包括废弃商品回收和处置；

- f) 客户关系，包括客户查询功能、客户反馈渠道、顾客档案、服务信息公示等；
- g) 投诉处理，包括等级投诉、投诉处置、顾客跟踪等。

8.6 应急管理

组织建立、实施并保持应急管理过程，规定确定可能造成严重不良影响的潜在紧急情况和潜在事故，以及一旦发生这些情况时所采取的适当减轻和响应措施。该过程应考虑：

- a) 应对紧急情况和事故；
- b) 采取措施减少紧急情况和事故的影响；
- c) 定期测试可行性；
- d) 必要时，定期评审和修订，特别是事故或紧急情况发生或测试之后；
- e) 舆情控制，减少不良信息传播，维护企业品牌形象。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

组织应建立一体化的监视、测量、分析和评价机制，评估管理体系的绩效。

9.1.1 一体化绩效指标系统

组织应建立一体化绩效指标（IPI）系统，包括：

- a) 战略层指标：与组织战略目标对齐的关键绩效指标（如整体绩效、市场表现、合规性等）；
- b) 管理层指标：管理体系运行效果的指标（如体系符合性、过程效率、资源利用率等）；
- c) 操作层指标：具体过程运行的指标（如产品合格率、设备利用率、客户满意度等）。

9.1.2 相关方满意

组织应组织应监视相关方满意。组织应确定获取、监视和评审相关方满意信息的方法。

注1：支持理解相关方满意的信息来源可能包括相关方调查、顾客对已交付产品和服务的反馈、与相关方座谈、市场占有率分析、相关方赞扬、投诉、担保索赔、经销商报告或社交媒体。

9.1.3 绩效评价与报告

9.1.3.1 组织应：

- a) 建立统一的数据收集机制，明确数据来源、收集方法、频次和责任部门；
- b) 采用数字化工具（如 ERP、MES、BI 系统）实现数据的自动收集和整合；
- c) 运用适当的分析方法（如统计分析、趋势分析、对比分析、根因分析）；
- d) 识别数据中的趋势、模式和改进机会；
- e) 确保数据的准确性、完整性和及时性。

9.1.3.2 组织应定期进行绩效评价并编制报告：

- a) 评价频率：至少每年一次，关键指标可按月/季度评价；
- b) 评价内容：绩效指标的达成情况、体系的有效性、风险和机遇的应对效果等；
- c) 报告形式：建立分级报告体系（如操作层报告、管理层报告、决策层报告）；
- d) 报告内容：包括绩效数据、分析结论、改进建议等；
- e) 报告分发：确保相关方及时获取绩效报告。

9.1.4 合规性评价

组织应建立一体化合规性评价机制，统筹开展多体系适用法律法规、标准规范、客户及组织自身其他要求的识别、对照、评价，确保一体化管理体系合规运行。

- a) 组织应识别并动态更新适用于各融合管理体系的法律、法规、规章、强制性标准、监管要求、

客户契约要求以及组织自愿遵守的其他要求，建立一体化合规要求清单；

b) 确定合规性评价的范围、频次、方法、责任部门；合规性评价至少每年开展一次；当发生法规更新、业务重大变更、发生合规事件时应开展专项合规性评价；

c) 结合监视测量结果、检测数据、现场核查、文件评审开展合规性评价，判定合规状态，识别合规缺口、合规风险；

d) 对评价发现的不合规项，启动不符合处置及纠正措施（见 10.2）；

e) 编制一体化合规性评价报告，作为绩效报告、内部审核、管理评审的重要输入；

f) 保存合规性评价全部成文信息。

9.2 内部审核

9.2.1 通则

组织应按照策划的时间间隔进行内部审核，以提供有关一体化管理体系的下列信息：

a) 是否符合：

1) 组织自身的一体化管理体系要求；

2) 本文件的要求；

b) 是否得到有效的实施和保持。

9.2.2 内部审核方案

组织应策划、建立、实施和保持审核方案，包括审核频次、方法、职责、策划要求和报告。在建立内部审核方案时，组织应考虑有关过程的重要性、以往审核结果以及影响组织的变化。组织应：

a) 规定每次审核的审核目标、准则和范围；

b) 选择审核员并实施审核，以确保审核过程客观公正；

c) 确保将审核结果报告给相关管理者；

d) 及时采取适当的纠正和纠正措施。

注：管理体系审核指南参见 ISO 19011GB/T 19011。

9.3 管理评审

9.3.1 通则

最高管理者应按照策划的时间间隔对组织的一体化管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性、有效性，并与组织的战略方向保持一致。

9.3.2 管理评审输入

管理评审应包括：

a) 以往管理评审所采取措施的情况；

b) 与一体化管理体系相关的内外部因素的变化；

c) 与一体化管理体系有关的相关方需求和期望的变化；

d) 下列有关一体化管理体系绩效的信息，包括其趋势：

1) 不合格及纠正措施；

2) 监视和测量结果；

3) 审核结果；

4) 相关方满意和有关相关方的反馈；

5) 一体化管理目标的实现程度；

- 6) 过程绩效以及产品和服务的合格情况;
- 7) 外部供方的绩效。
- e) 改进的机会;
- f) 资源的充分性;
- g) 应对风险所采取措施的有效性 (见 6.1.2);
- h) 应对机遇所采取措施的有效性 (见 6.1.3)。

9.3.3 管理评审结果

管理评审结果应包括与持续改进机会、一体化管理体系变更需求以及资源需求相关的决定。
成文信息作为管理评审结果的证据应可获取。

10 改进

10.1 持续改进

组织应持续改进一体化管理体系的适宜性、充分性和有效性。组织应考虑监视、测量、数据和信息分析与评价的结果以及管理评审结果,以确定机会。组织应将这些机会作为持续改进的一部分予以应对。
措施应包括:

- a) 改进过程、产品和服务;
- b) 应对未来的需求和期望;
- c) 纠正、预防或减少不利影响。

注1: 改进可通过渐进式或突破性变革、创新或重组实现。

10.2 不符合与纠正措施

10.2.1 当出现不合格时, 组织应:

- a) 对不合格做出应对, 并在适用时:
 - 1) 采取措施以控制和纠正不合格;
 - 2) 处置后果。
- b) 通过下列活动, 评价是否需要采取措施, 以消除产生不合格的原因, 避免其再次发生或者在其他场合发生:
 - 1) 评审不合格;
 - 2) 确定不合格的原因;
 - 3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格。

- c) 实施所需的措施;
- d) 评审所采取的纠正措施的有效性;
- e) 需要时, 更新在策划期间确定的风险和机遇;
- f) 需要时, 变更一体化管理体系。

纠正措施应与不合格所产生的影响相适应。

注1: 顾客投诉可能成为不合格的来源。

10.2.2 成文信息作为下列事项的证据应可获取:

- a) 不合格的性质以及随后所采取的措施;
- b) 任何纠正措施的结果。