ICS 03.080.10;03.100.70
CCS J 04

中华人民共和国国家标准

GB/T 43426—2023/ISO 41001:2018

设施管理　管理体系　要求及使用指南

Facility management—Management systems—Requirements with guidance for use

（ISO 41001:2018，IDT）

2023-11-27 发布　　2023-11-27 实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会　发布

目　　次

前言 …… V
引言 …… VI
1　范围 …… 1
2　规范性引用文件 …… 1
3　术语和定义 …… 1
4　组织环境 …… 4
4.1　理解组织及其环境 …… 4
4.2　理解相关方的需要和期望 …… 4
4.3　确定设施管理体系的范围 …… 4
4.4　设施管理体系 …… 4
5　领导作用 …… 4
5.1　领导作用和承诺 …… 4
5.2　方针 …… 5
5.3　组织的角色、职责和权限 …… 5
6　策划 …… 5
6.1　应对风险和机遇的措施 …… 5
6.2　设施管理目标及其实现的策划 …… 6
7　支持 …… 6
7.1　资源 …… 6
7.2　能力 …… 6
7.3　意识 …… 7
7.4　沟通 …… 7
7.5　文件化信息 …… 7
7.5.1　总则 …… 7
7.5.2　创建和更新信息 …… 7
7.5.3　文件化信息的控制 …… 7
7.5.4　设施管理信息和数据要求 …… 8
7.6　组织知识 …… 8
8　运行 …… 8
8.1　运行的策划和控制 …… 8
8.2　与相关方的协调 …… 9
8.3　服务整合 …… 9
9　绩效评价 …… 9

9.1 监视、测量、分析和评价 …… 9
9.2 内部审核 …… 9
9.3 管理评审 …… 10
10 改进 …… 10
10.1 不符合和纠正措施 …… 10
10.2 持续改进 …… 11
10.3 预防措施 …… 11
附录 A（资料性） 本文件使用指南 …… 12
A.1 范围 …… 12
A.2 规范性引用文件 …… 12
A.3 术语和定义 …… 12
A.4 组织环境 …… 12
A.4.1 理解组织及其环境 …… 12
A.4.2 理解相关方的需要和期望 …… 13
A.4.3 确定设施管理体系的范围 …… 14
A.4.4 设施管理体系 …… 15
A.5 领导作用 …… 15
A.5.1 领导作用和承诺 …… 15
A.5.2 方针 …… 16
A.5.3 组织的角色、职责和权限 …… 16
A.6 策划 …… 16
A.6.1 应对风险和机会的措施 …… 16
A.6.2 设施管理目标及其实现的策划 …… 18
A.7 支持 …… 19
A.7.1 资源 …… 19
A.7.2 能力 …… 20
A.7.3 意识 …… 21
A.7.4 沟通 …… 21
A.7.5 文件化信息 …… 22
A.7.6 知识 …… 24
A.8 运行 …… 25
A.8.1 运行策划和控制策划 …… 25
A.8.2 与相关方的协调 …… 27
A.8.3 服务整合 …… 27
A.9 绩效评价 …… 28
A.9.1 监视、测量、分析和评价 …… 28
A.9.2 内部审核 …… 30

A.9.3 管理评审 …… 31
A.10 改进 …… 32
A.10.1 不符合和纠正措施 …… 32
A.10.2 持续改进 …… 33
A.10.3 预防措施 …… 34
参考文献 …… 35

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。

本文件等同采用ISO 41001:2018《设施管理　管理体系　要求及使用指南》。

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。

本文件由中国机械工业联合会提出。

本文件由全国设施管理标准化技术委员会(SAC/TC 581)归口。

本文件起草单位：中机生产力促进中心有限公司、深圳市设施之家科技有限公司、上海中企物业管理有限公司、苏州市东吴物业管理有限公司、北京中电凯尔设施管理有限公司、大众汽车(中国)投资有限公司、中联认证中心(北京)有限公司、北京中经科环质量认证有限公司、中国质量认证中心、北京国金衡信认证有限公司、航天科工防御技术研究试验中心、上海世邦魏理仕智达自控有限公司、北京博绿信远设施管理有限公司、北京金茂人居环境科技有限公司、英标认证技术培训(北京)有限公司。

本文件主要起草人：张利民、吴姣、严镔贤、许磊、姜圆、黄澄宇、冯卫中、吴昊、马麟、陈健、王培勋、李洪福、王一帆、赵连河、何婷、周正淦、范雪松、杜珂、田丹。

引　言

0.1　总则

设施管理(FM)整合了多种学科，致力于对社会、社区和组织的经济效率和生产力产生影响，同时对个体与建筑环境之间相互作用的方式产生影响。设施管理通过其所管理并交付的服务影响着社会与人类的健康、福祉和生活质量。

虽然设施管理有如此广泛的影响，但是其基本原理和实践缺乏一个全球层面的认知。本文件为设施管理的通用阐释及理解以及设施管理能以何种方式为各类组织带来益处提供基础。

制定全球通用结构和配套标准将促进设施管理服务市场的发展。评估和测量设施管理所用的通用基础将有益于设施管理行业。这正是本文件发布的主要动因和目的所在。

在全球竞争的环境下，设施管理组织和服务供应商需在彼此之间，以及与相关方之间，就使用通用原则、术语、概念，包括绩效的评估和测量等，进行沟通交流。本文件旨在提升组织在设施管理交付方面的关注度和质量水平，进而带动组织的设施管理在交付方面成熟度与竞争力的提升。

设施管理整合体系标准的益处包括：

——提高劳动生产力，改善安全、健康和福祉；

——促进公共部门组织、私人部门组织以及两者之间就要求和方法进行沟通；

——提高效率和有效性，进而提升组织的成本收益；

——改进服务一致性；

——为所有类型的组织提供一个通用的平台。

本文件适用于有以下需求的任何组织：

——建立、实施、保持和改进一个整合的设施管理体系；

——确保其自身符合其所宣称的管理方针；

——通过下列事项证明符合本文件：

- 做出自我评价和自我声明，
- 寻求组织内相关方对其符合性进行确认，
- 寻求组织外相关方通过自我声明对其符合性进行确认，
- 寻求经认可的第三方认证机构对设施管理体系进行认证/注册。

0.2　过程方法

本文件采用 ISO 制定的管理体系标准框架，以提高 ISO 各管理体系的一致性。

本文件倡导组织在建立、实施管理体系标准以及提高其有效性时采用过程方法，通过满足顾客要求增强顾客满意。

为使输入转为输出，通过使用资源管理的一个活动或一组活动可被视为一个过程。通常，一个过程的输出直接形成下一个过程的输入。

组织内这些过程的系统的应用，连同这些过程的识别和相互作用及其管理，可称之为“过程方法”。

过程方法的优点是对这些过程的系统中单个过程之间的联系以及过程的组合和相互作用进行连续的控制。

当过程方法用于设施管理体系时，它强调了下列事项的重要性：

a)　通过整合的策划过程来理解并满足需求组织的要求；

注：需求组织是有权通过花费成本来满足要求的、有需要的实体。它通常是组织内职能部门的授权代表。

b) 经整合的策划过程与设施管理体系第4章～第10章之间的关系；

c) 与设施管理体系要求和认证评估评价主体有关的文件；

d) 在管理层面环境下的上述所有事项；

e) 基于客观测量的过程持续改进。

纵览设施管理体系，其核心过程以理解和定义需求组织内的下列准则为起点：

——**组织环境**：理解和确定适当的设施管理体系（见第4章）；

——**领导作用**：理解组织的角色、职责、方针和权限（见第5章）；

——**策划**：理解风险、战略目标和现行方针（见第6章）；

——**支持**：理解在财务、人力、技术方面的可用资源与所需资源（见第7章）；

——**运行**：交付整合的设施管理服务（见第8章）；

——**绩效评价**：基准比较分析标准、监视和满足目标要求（见第9章）；

——**改进**：评审基准比较分析标准，识别并实施过程改进举措（见第10章）。

本文件引用了需求组织和组织这两个术语。之所以进行这样的区分，是由于设施管理服务可能通过需求组织内部人员进行交付，也可能通过外部服务供应商进行交付，还可能通过内外结合进行交付。本文件的要求适用于设施管理组织。然而，如图1所示，无论采用何种交付模式，设施管理组织和需求组织都需共同合作，明确地定义能满足核心业务战略的需要，并制定设施管理方针和实践来促进需求组织核心业务活动的实现。在全文中，组织（及最高管理者）通常指的是设施管理组织，除非另有说明其指的是需求组织。

此外，可通过公认的“策划—实施—检查—处置”（PDCA）方法论来考虑本文件的各个章节，如图1所示。PDCA可简要地描述如下：

——**策划（P）**：按照顾客要求和组织方针来建立交付成果所必需的目标和过程；

——**实施（D）**：执行过程；

——**检查（C）**：对照方针、目标和产品要求来监视、测量过程和产品并报告结果；

——**处置（A）**：采取措施来持续地改进过程绩效。

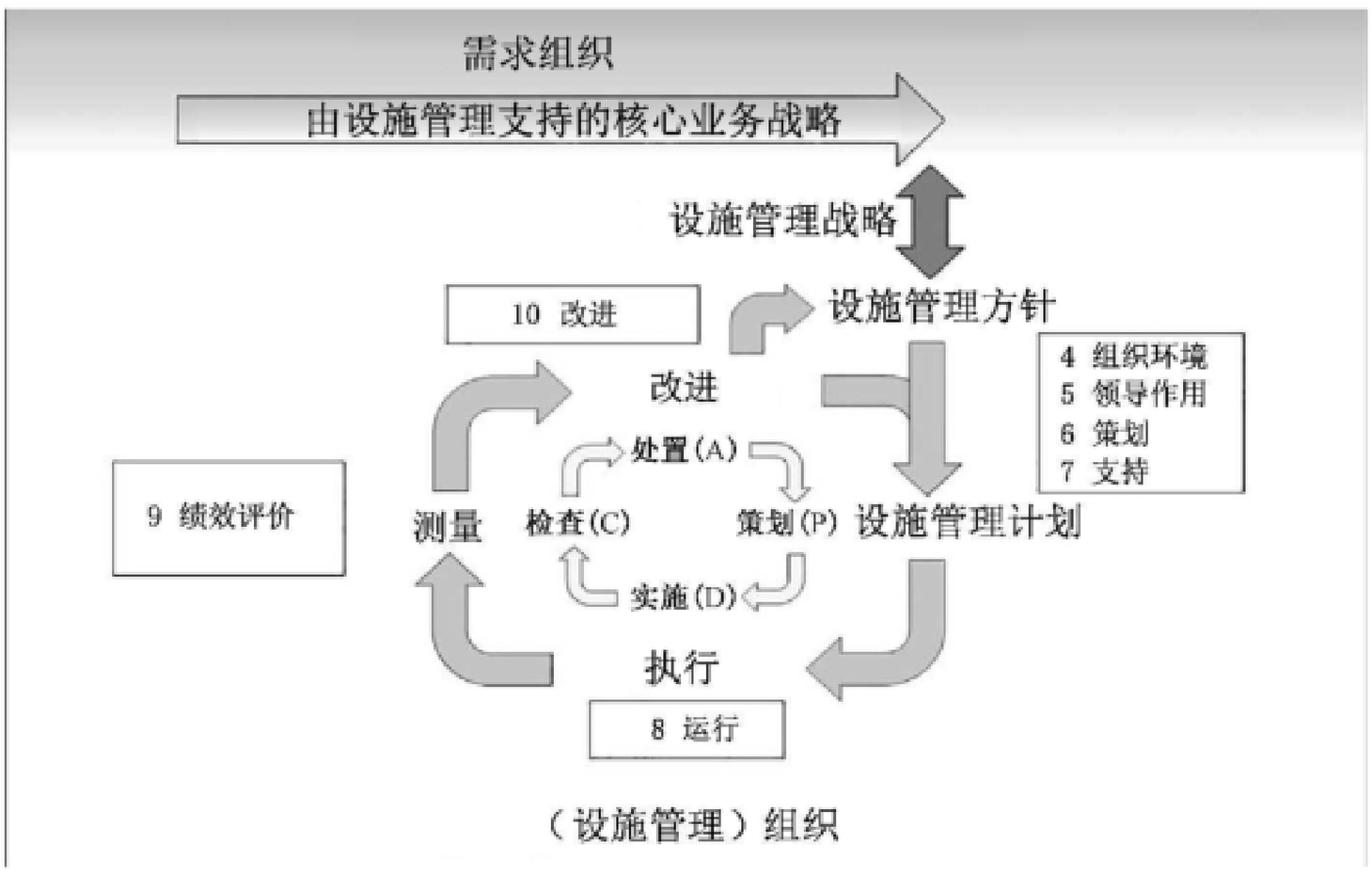


图1 设施管理中的“过程方法”方法论

设施管理　管理体系　要求及使用指南

1　范围

本文件为有下列需要的组织规定了设施管理体系要求：

a)　需要证实设施管理的有效及高效交付，以支持需求组织的目标；

b)　旨在始终如一地满足相关方需要和适用的要求；

c)　旨在在全球竞争环境下保持可持续性。

本文件中所规定的要求并非针对特定组织，旨在适用于所有组织，或其组成部分，无论该组织属于公共还是私人，也无论该组织的类型、规模、性质及地理位置。

附录 A 提供了如何使用本文件的附加指南。

2　规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 41011　设施管理　术语(Facility management—Vocabulary)

注：GB/T 36688—2018　设施管理　术语(ISO 41011:2017，IDT)

3　术语和定义

ISO 41011 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

注 1：在本文件中，术语“FM 体系”特指设施管理体系。

注 2：在本文件中，术语“组织”或“最高管理者”特指设施管理组织或设施管理最高管理者，除非另有说明。

3.1

组织　organization

为实现目标(3.8)，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代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合伙企业、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：在本文件中，术语“组织”特指设施管理组织，除非另有说明。

3.2

相关方　interested party

利益相关者　stakeholder

可影响决策或活动，或者受决策或活动影响，或者认为自己会受其影响的个人或组织(3.1)。

3.3

要求　requirement

明示的、通常隐含的或必须履行的需要或期望。

注 1：“通常隐含”是指组织(3.1)和相关方(3.2)的惯例或普遍做法，所考虑的需要或期望是不言而喻的。

注 2：规定要求是经明示的要求，例如在文件化信息(3.11)中的要求。

3.4

管理体系　management system

组织(3.1)建立方针(3.7)和目标(3.8)以及实现这些目标的过程(3.12)的相互关联或相互作用的一组要素。

注 1：一个管理体系可处理单个领域或者多个领域。

注 2：体系要素包括组织的结构、角色、责任、计划和运行。

注 3：管理体系的范围可能包括组织的全部，组织的特定或确认的职能，组织组成部分的特定或确认的职能，或者横跨一组组织的一项或多项职能。

注 4：在本文件中，术语“FM 体系”特指设施管理体系。

3.5

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：最高管理者拥有在组织内部授权并提供资源的权力。

注 2：如果管理体系(3.4)的范围仅仅涵盖了组织的一部分，那么最高管理者即指挥和控制该部分的人。

注 3：在本文件中，术语“最高管理者”特指设施管理最高管理者，除非另有说明。

3.6

有效性　effectiveness

完成策划活动和实现策划结果的程度。

3.7

方针　policy

最高管理者(3.5)正式发布的其组织(3.1)的意图和方向。

3.8

目标　objective

要实现的结果。

注 1：目标可以是战略的、战术的或运作的。

注 2：目标可与不同的领域相关(例如财务目标、健康安全目标、环境目标)，并可以适用于不同的层面[例如战略层面、整个组织层面、项目层面、产品层面和过程(3.12)层面]。

注 3：目标可用其他的方式表示，例如作为预期成果、意图、运行准则，作为设施管理目标，也可用其他意思相近的词汇来表示(例如 aim，goal，target)。

注 4：在设施管理体系(3.4)背景下，设施管理目标由组织(3.1)设定，与设施管理方针(3.7)保持一致，并能实现特定的结果。

3.9

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：不确定性是指对事件及其后果或可能性的理解或者知识等相关方面存在信息缺失或了解片面的状态。

注 3：通常用潜在“事件”(定义于 GB/T 23694—2013 中 4.5.1.3)和“后果”(定义于 GB/T 23694—2013 中 4.6.1.3)或者两者的组合来区分风险。

注 4：通常用事件后果(包括情形的变化)和事件发生相关“可能性”(定义于 GB/T 23694—2013 中 4.6.1.1)的组合来表示风险。

3.10

能力　competence

胜任能力

应用知识和技能以实现预期结果的本领。

3.11

文件化信息　documented information

需由组织(3.1)控制和保持的信息及其载体。

注 1：文件化信息可以任何形式或介质呈现，而且可来自任何来源。

注 2：文件化信息可指：

——管理体系(3.4)，包括相关过程(3.12)；

——为了组织运行而创建的信息(文件)；

——已实现结果的证据(记录)。

3.12

过程　process

将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。

3.13

绩效　performance

可测量的结果。

注 1：绩效可与定量的或定性的结果相关。

注 2：绩效可与活动、过程(3.12)、产品(包括服务)、体系或组织(3.1)的管理相关。

3.14

外包(动词)　outsource (verb)

安排外部组织(3.1)来执行组织的部分功能或过程(3.12)。

注：外部组织在管理体系(3.4)的范围之外，尽管外包的功能或过程仍在此范围之内。

3.15

监视　monitoring

确定体系、过程(3.12)或者活动的状态。

注：为了确定状态，可能有检查、监督或严格监测的需要。

3.16

测量　measurement

确定量值的过程(3.12)。

3.17

审核　audit

为获得审核证据并对其进行客观的评价，以确定其满足审核准则的程度，所进行的系统的、独立的并形成文件的过程(3.12)。

注 1：审核可分为内部审核(第一方审核)和外部审核(第二方审核或第三方审核)，也可以是多体系审核(结合两个或两个以上领域)。

注 2：内部审核由组织(3.1)自己进行，或由外部方以组织的名义进行。

注 3："审核证据"和"审核准则"的定义见 ISO 19011。

3.18

合格　conformity

符合

满足要求(3.3)。

3.19

不合格　nonconformity

不符合

未满足要求(3.3)。

3.20

纠正措施　corrective action

为消除不合格(3.19)的原因并预防再发生所采取的措施。

3.21

持续改进　continual improvement

提升绩效(3.13)的循环活动。

4　组织环境

4.1　理解组织及其环境

组织应确定、证实并文件化各种外部和内部因素，这些因素与其宗旨和战略目标相关，并影响其实现设施管理体系预期结果的能力。

4.2　理解相关方的需要和期望

组织应确定并文件化：

——与设施管理体系有关的相关方；

——这些相关方的要求；

——满足要求的输出；

——为了实现这些输出所需的输入；

——用于保持要求实时更新的过程。

4.3　确定设施管理体系的范围

组织应确定设施管理体系的边界和适用性，以确定其范围。

在确定范围时，组织应考虑：

——4.1 中提及的各种外部和内部因素；

——4.2 中提及的要求；

——使用时，与其他管理体系之间的相互影响，以及满足要求的资源。

范围应作为文件化信息可获取。

4.4　设施管理体系

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

5　领导作用

5.1　领导作用和承诺

组织的最高管理者应通过以下方面，证实其对设施管理体系的领导作用和承诺：

——确保制定设施管理方针和设施管理目标，并与需求组织的战略方向相一致；

——确保将设施管理体系要求融入组织的业务过程，并为其提供支持；

——确保设施管理体系所需的资源是可用的；

——传达“有效的 FM 体系和符合 FM 体系要求”的重要性；

——与需求组织的最高管理者进行沟通；

——确保设施管理体系实现其预期结果，如本文件所述；
——指导和支持人员为设施管理体系的有效性做出贡献；
——在各部门之间相互协调并合作；
——推动在创新、沟通、士气、跨职能整合方面的持续改进，以及对组织目标和职责管理的支持；
——支持其他相关管理者在其职责范围内证实其领导作用；
——确保在设施管理中管理风险的方法与组织管理风险的方法相一致。

注：本文件所提及的“业务”可广义地理解为涉及需求组织存在目的的核心活动。

5.2 方针

最高管理者应制定设施管理方针，该方针应：

a) 适应组织的宗旨；
b) 为建立设施管理目标提供框架；
c) 确保对风险的管理；
d) 包括满足适用要求的承诺；
e) 包括持续改进设施管理体系的承诺；
f) 由最高管理者或需求组织的出资方签署；
g) 对应需求组织的特性和要求；
h) 考虑设施使用者和设施本身的特性和要求；
i) 强调其如何对适于当地环境的问题做出响应。

设施管理方针应：

——可作为文件化信息获取；
——在组织内部并与其他相关方进行例行沟通交流；
——适宜时，可为相关方获取；
——与其他相关组织方针整合并保持一致；
——与组织计划保持一致；
——适合于组织的性质、规模及其运营；
——实施、定期评审并向最高管理者报告，需要时，进行更新。

5.3 组织的角色、职责和权限

最高管理者应确保在组织内部分配并沟通相关角色的职责和权限。

最高管理者应分配职责和权限，以：

a) 确保设施管理体系符合本文件的要求；
b) 确保已制定设施管理体系的方针和目标，并与组织的战略方向相一致；
c) 向最高管理者报告设施管理体系的绩效；
d) 确保已建立设施管理过程，并与设施管理方针和目标相一致；
e) 制定和更新设施管理计划；
f) 确保管理体系、程序及任何正在使用的供应链充分支持设施管理目标的实现；
g) 确保设施管理体系的适宜性、稳健性、充分性和有效性；
h) 确保寻购战略支持设施管理体系；
i) 建立、评审、报告和更新设施管理体系。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

在策划设施管理体系时，组织应考虑 4.1 中所提及的因素和 4.2 中所提及的要求，并确定需要应对

的风险和机遇，以：

——确保设施管理体系能够实现其预期结果；

——预防或减少非预期结果的影响；

——确保业务连续性和应急准备；

——实现持续改进。

组织应策划：

a） 应对风险和机遇的措施，同时考虑这些风险和机遇将随着时间发生变化；

b） 如何：

- 在设施管理体系过程中整合并实施这些措施，
- 评价这些措施的有效性。

6.2 设施管理目标及其实现的策划

组织应针对相关职能和层面建立设施管理目标。组织应考虑相关方的要求以及设施管理策划过程中其他的财务、技术和组织要求。

设施管理目标应：

a） 与需求组织目标相符并一致；

b） 与设施管理方针一致；

c） 在无需过多的成本或文件的情况下，可测量（如可行）；

d） 使用 4.2 中所阐述的准则进行制定和更新；

e） 考虑适用的要求；

f） 予以监视；

g） 与相关方沟通；

h） 适当时予以评审和更新。

组织应保留有关设施管理目标的文件化信息。

策划如何实现设施管理目标时，组织应确定：

——要做什么；

——需要什么资源和预算；

——由谁负责；

——何时完成，以何种频率完成；

——如何评价结果；

——需求组织适当的规划周期，以保证完整性和有效性。

7 支持

7.1 资源

组织应确定并提供所需的资源，以建立、实施、保持和持续改进设施管理体系。

组织应寻求、监督（必要时）和监视用于开展活动的资源，这些活动是实现设施管理计划中的目标所必需的。

7.2 能力

组织应：

——确定在其控制下工作、影响设施管理绩效的人员（或实体）所需的能力；

——基于适当的教育、培训和/或经验，确保这些人员是胜任的；

——适用时，采取措施以获得所需的能力，保持持续的教育、培训和认证，并评价所采取措施的有效性；

——确保能力与适用的当地背景保持一致；

——保留适当的文件化信息作为能力的证据；

——为未来资源和长期要求制订计划。

注：适用措施可包括，例如，对现有的在职人员进行培训、辅导或重新分配工作；或者聘用、外包胜任的人员。

7.3 意识

在组织控制下工作的人员或实体应知晓：

——设施管理方针；

——组织的战略目标、输出和期望结果；

——他们对设施管理体系的有效性的贡献，包括改进设施管理绩效的益处；

——不符合设施管理体系要求的后果。

7.4 沟通

组织应确定与设施管理体系相关的内部和外部沟通，包括：

——沟通什么；

——为何沟通；

——何时沟通；

——与谁沟通；

——如何沟通；

——如何监视沟通的有效性。

7.5 文件化信息

7.5.1 总则

组织的设施管理体系应包括：

——本文件要求的文件化信息；

——组织确定的、为确保设施管理体系有效性所须的文件化信息。

注：不同组织的设施管理体系文件化信息的多少和详略程度可以不同，取决于：

——组织的规模及其活动、过程、产品和服务的类型；

——过程的复杂性及其相互作用；

——人员能力。

7.5.2 创建和更新信息

创建和更新文件化信息时，组织应确保适当的：

——标识和说明（例如：标题、日期、作者或索引编号）；

——格式（例如：语言、软件版本、图表）和介质（例如：纸质、电子）；

——评审和批准，以保持适宜性和充分性。

7.5.3 文件化信息的控制

设施管理体系和本文件所要求的文件化信息应予以控制，以确保：

a) 在需要的场合和时机，均可获得并适用；

b) 得到妥善保护（例如：防止泄密、不当使用或缺失）。

为了控制文件化信息，适用时，组织应进行下列活动：

——达到支持需求组织目标所需的信息水平；

——实施信息治理要求；

——分发、访问、检索和使用；

——存储和防护，包括保持易读性；

——变更控制（例如：版本控制）；

——保留和处置；

——避免对于过期信息的非预期使用；

——文件化信息和数据的保护。

组织应识别其确定的策划和运行设施管理体系所必需的来自外部的文件化信息，适当时，应对其予以控制。

注：对文件化信息的“访问”可能意味着仅允许查阅，或意味着经允许或授权可同时查阅并更改文件化信息。

7.5.4 设施管理信息和数据要求

组织应确定用于支持其设施管理体系和组织目标实现的信息要求。为此：

a) 组织应考虑：
- 设施管理的角色和职责，
- 设施管理过程、程序和活动，
- 已识别风险的重要性，
- 与相关方（包括服务供应商）的信息交换，
- 信息的质量、可用性和管理对组织决策制定的影响；

b) 组织应确定：
- 已识别数据的属性，
- 已识别数据的质量，
- 如何以及何时收集、分析和评价数据；

c) 组织应规定、实施并保持用于管理其信息和数据的过程；

d) 组织应确定与整个组织资产管理相关的财务术语和非财务术语一致性的要求；

e) 组织应确保财务信息和数据、技术信息和数据与其他相关的非财务信息和数据之间的一致性和可追溯性，其所需达到的程度要既满足适用的要求，又考虑相关方的要求及组织目标。

7.6 组织知识

组织应确定必要的知识，用于过程的运行，以获得合格产品和服务。

这些知识应予以保持，并能在所需的范围内获得。

为应对不断变化的需要和发展趋势，组织应审视现有的知识，并确定如何获取或接触更多必要的知识和所需的更新。

注1：组织知识是组织的专业知识，通常从其经验中获得，是为实现组织目标所使用和共享的信息。

注2：组织知识可基于：

a) 内部来源（例如：知识产权、从经验中获得的知识、从失败和成功项目中汲取的经验和教训、非文件化知识和经验的获取和分享，以及过程、产品和服务的改进结果）；

b) 外部来源（例如：标准、学术交流、专业会议、从顾客或外部供应商收集的知识）。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

组织应策划、实施和控制满足要求所需的过程，并通过下列方面来实施6.1中所确定的措施（见

6.2、第 9 章和第 10 章）：

——建立过程的准则；

——按照准则实施过程控制；

——保持必要的文件化信息，以确认过程已经按策划进行。

文件化的运行过程宜包括：

——关系管理；

——资源管理，包括能力的规划；

——服务水平说明和协议；

——项目管理。

组织应控制已策划的变更，并评审非预期变更的后果，必要时采取措施减缓负面影响。

组织应确保过程受到控制。

8.2 与相关方的协调

组织应管理与最终用户以及其他相关方之间的关系，并持续协调各项活动，以减少对需求组织基本活动的负面影响。

8.3 服务整合

组织应证实其已整合了各项设施管理职能，以确保有效的和高效的 FM 服务交付。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

组织应根据 4.3 来确定要监视的设施管理服务范围。

组织应确定：

——与战略目标的关系；

——用于评价本文件有效性的设施管理绩效准则，包括财务绩效和非财务绩效准则；

——用于建立基准绩效的数据；

——需要对什么进行监视和测量；

——用于监视、测量、分析和评价的方法，适用时，确保结果有效；

——何时应执行监视和测量；

——何时应对监视和测量的结果进行分析和评价。

组织应保留适当的文件化信息，作为监视和测量结果的证据。

组织应评价设施管理体系的绩效和有效性。

组织应创建一个用于整理和报告其绩效的框架。

9.2 内部审核

9.2.1 组织应按策划的时间间隔进行内部审核，以提供下列关于设施管理体系的信息：

a) 是否符合：

- 组织自身设施管理体系的要求，
- 本文件的要求；

b) 是否得到有效的实施和保持。

9.2.2 组织应：

a) 策划、建立、实施和保持审核方案，包括实施审核的频次、方法、职责、策划要求和报告，应考虑

所关注过程的重要性和以往审核的结果；

b) 规定每次审核的审核准则和范围；

c) 选择审核员并实施审核，确保审核过程的客观性和公正性；

d) 确保将审核结果报告给相关的管理者；

e) 保留文件化信息，作为实施审核方案和审核结果的证据。

9.3 管理评审

设施管理组织的最高管理者应按策划的时间间隔对组织的设施管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

管理评审应包括对下列事项的考虑：

a) 以往管理评审所采取措施的情况；

b) 与设施管理体系相关的内部和外部因素的变化；

c) 设施管理的绩效及趋势，包括以下方面：

- 不符合和纠正措施，
- 例行设施管理活动的监视和测量结果，
- 非例行设施管理活动的监视和测量结果，
- 审核结果；

d) 持续改进的机会；

e) 服务改进、成本降低或环境绩效和社会绩效改进的机会；

f) 风险概况、服务交付备选方案或方法论的变化。

管理评审的输出应包括与持续改进机会相关的决定，以及与设施管理体系变更的任何需要相关的决定，包括：

——设施管理体系范围的变化；

——设施管理体系有效性的改进；

——为响应可能影响设施管理体系的内外部事件，而做出的程序和控制的修改，包括以下的变化：

- 业务和运营要求，
- 运行条件和过程，
- 合同义务，
- 风险水平和/或接受风险的准则，
- 资源的需要，
- 资金和预算要求；

——控制的有效性如何得到测量。

组织应保留文件化信息，作为管理评审结果的证据。

组织应：

——与有关的相关方沟通管理评审的结果；

——采取与结果相关的适当措施。

10 改进

10.1 不符合和纠正措施

当发生不符合时，组织应：

a) 对不符合做出响应，并在适用时：

- 采取措施控制并纠正不符合，

- 处理后果；

b) 通过下列活动，评价消除不符合原因的措施需要，以防止不符合再次发生或在其他地方发生：
   - 评审不符合，
   - 确定不符合的原因，
   - 确定是否存在或是否可能发生类似的不符合；

c) 实施任何所需的措施；

d) 评审所采取的任何纠正措施的有效性；

e) 必要时，对设施管理管理体系进行变更；

f) 与有关的相关方沟通不符合和所采取的纠正措施。

纠正措施应与不符合所产生的影响相适应。

组织应保留文件化信息作为下列事项的证据：

——不符合的性质以及所采取的任何后续措施；

——任何纠正措施的结果。

10.2 持续改进

组织应持续改进设施管理体系的适宜性、充分性和有效性。

组织应证实一种持续的、积极的方法，以对影响其服务的内部和外部问题因素进行识别、评价和管理。组织应寻求创新，包括为了需求组织的利益而在其工作方法和成果方面实施新的解决方案和变更。

10.3 预防措施

组织应建立过程，预防性地主动识别服务交付和绩效的潜在差距，并评价采取预防措施的需要。

当服务供应和/或设施管理绩效中的潜在差距已经得到识别时，组织应适用 10.1 中所阐述的纠正措施。

附 录 A
（资料性）
本文件使用指南

A.1 范围

本文件规定了在管理组织运营活动和风险的环境下，策划、建立、实施、运行、监视、评审、保持和提供一个文件化、整合的设施管理体系的要求。本附录介绍了使用本文件所用的示例、经过验证的实践以及战略备选方案。本附录并非规定详细的内容，因为标准的实施将根据需求组织的使命、市场和目标而有所不同。

这些要求的适用程度取决于需求组织的运行环境和复杂性——需求组织的使命和方针，活动、产品和服务的性质，地理位置及运行时所处的环境。本文件既可适用于内部设施管理服务供应，又可适用于外部设施管理服务供应。

注：计划可能指关于以下事项的决策：完全外包的服务交付，外包/任务外包和内部提供服务的结合，全部由内部提供的服务交付。

A.2 规范性引用文件

本条无额外的指南。

A.3 术语和定义

本条无额外的指南。

A.4 组织环境

A.4.1 理解组织及其环境

一个成功的组织宜将所有服务交付计划与需求组织的基本目标保持一致。

确定和定义相关因素涉及一整套对需求组织的需要和要求相关的基本因素进行分析、理解并评审的过程：

——不动产和设施管理战略；
——建筑资产组合；
——资产及其实际状况；
——竞争环境；
——其价值驱动因素(包括成本/效益分析)；
——任何对于资源灵活性的需要；
——业务风险和应急规划；
——需求组织内运作方面的相互依赖关系；
——设施管理活动的任务关键程度；
——各种供应链备选方案的可用性和可行性；
——企业方针(例如：环境方针和企业社会责任方针)；
——法律法规要求和预期的法律变化；
——组织文化和管理风格；
——报告要求和管理信息系统；

——企业目标；

——创新。

将设施管理体系文件化涉及创建解释性记录(以纸质文件或电子档案的形式)，它们需：

——适合其活动、产品和服务的性质、规模及影响；

——包括对于持续改进的承诺；

——包括对于符合需求组织所签署的所有要求的承诺，这些要求涉及人员生活质量和核心业务生产力；

——解释如何实现体系目标以及由谁负责；

——为设定和评审设施管理目标和目的提供框架；

——实施和保持；

——与所有相关方进行了沟通；

——可为所有因开展工作而需要获得访问权限的人所用。

外部因素是指不在组织的直接控制或责任范围内，但有可能潜在地影响组织运营和资源的因素。

内部因素是指那些由组织直接控制并负责的因素。

与其目的相关的任何因素是指任何可影响设施管理体系范围内的战略目标、资源、时间安排或任何服务交付方面的因素。

体系的预期成果宜包含在一个识别其设施管理体系范围的文件中。宜以客观的(可测量的)形式尽可能清楚地阐明设施管理服务有效交付所产生的关键成果。

A.4.2 理解相关方的需要和期望

A.4.2.1 总则

相关方：对于相关方，并没有明确的清单。

战略目标是指对组织内所有其他活动设定方向和优先级方面具有影响的长期目标。

需要是指对于促使实现核心目的和关键目标所必需的具体或抽象的期望。某项需要可能不是由相关方明确表述的，而可能是由组织通过开展战略分析而所理解的，如 A.4.1 所述。通过设施管理体系，不仅要确保能识别明示的要求，而且还能识别并满足隐含的需要，这一点非常重要。

这并不意味着需要宜是战略性的：它们可以是相关方从设施管理体系中合法期望获得的任何成果。

为了确立设施管理体系最合适的职能、优先级和目的，**理解需要和期望是必要的**。

虽然所有相关方都有需要，但通常情况下，政府和需求组织的需要更宜优先考虑，虽然在某些情况下也可能会有例外。

A.4.2.2 相关方

一般来说，相关方的特性在于，他们对下列组织关系或组织输出的部分或全部享有利益或受到影响：

——交付及接收的产品和/或服务；

——就业或培训；

——环境条件；

——从组织那里接收的产品或服务；

——活动、营业执照方面记录的保持；

——财务成本和收益；

——与组织签订的合同；

——合规性；

——沟通。

A.4.2.3 相关方要求

在设施管理负责为管理核心业务基本活动以外的合规性、业务连续性活动和登记簿而创建框架的情况下，组织宜：

——包含一个用于确定与活动有关的、适用的法律法规要求的程序；

——创建并保持活动合规性记录、活动地点和活动日期的日志；

——详细记录运行风险和事件响应活动，包括应急管理、环境管理、安全和福利活动。

A.4.2.4 满足要求的计划

一项计划描述了满足要求的输出和实现这些输出所需要的输入（例如：服务交付计划）。该计划为每项服务规定了下列事项，作为最低限度：

——谁可以发起和批准一项服务请求；

——从接收服务请求（未经发布）到交付服务的计划交付周期；

——进场过程；

——哪个组织将交付服务；

——需要哪些资源才能按期交付服务；

——何时、何地进行交付；

——是否有任何常规交付所产生的额外费用，如果有，由谁承担；

——是否可以对响应的数量、速度或质量进行变更，如果可以，如何进行变更以及以什么样的成本变更；

——退场过程。

计划并没有对下列事项做出规定：

——服务水平或质量目标；

——可测量的成果；

——合同义务。

然而，服务水平协议或绩效要求中仍旧能够反映或重述计划中的各项要素。

A.4.3 确定设施管理体系的范围

范围是管理体系中所包含活动的总和。

确定体系的范围涉及：

——识别和理解体系的最大潜在范围（全域范围）；

——识别设施管理体系所适用的过程、资产、组织活动、产品和服务、实体位置、监视和改进。

注：关于如何实现成果的规范不包括在范围界定过程中。

——按照 A.4.1 和 A.4.2 中所阐述的分析，对相关方所需成果而言重要的活动进行优先排序；

——确保体系能解决长期（整个生命周期）的需要；

——确保体系能提供所需的灵活性和响应速度；

——识别和理解经策划的设施管理体系如何与其他体系相互关联，需要来自其他体系的输入，或者其他体系需要自本体系的输出，包括正式的管理体系（例如：ISO 9001）。

沟通范围涉及：

——识别所有需符合该体系的各方或实体；

——准备适用于各方/实体的沟通信息；

——使用适当的沟通媒介和渠道来确保关键信息清晰明确，并始终可用；

——在适当的时间间隔内检查和确认对于范围的理解。

A.4.4 设施管理体系

建立设施管理体系涉及：

——开发过程，让组织能够对来自其他经识别的体系（A.4.3）和相关方（A.4.1）的输入做出适当的反应；

——规定满足经识别的需要所需的输出；

——记录需要和输出。

实施体系涉及：

——A.6 中阐述的活动策划；

——A.7 中阐述的资源配置和沟通；

——A.8.1 中阐述的运行步骤。

保持和持续改进体系涉及：

——A.9 中阐述的绩效评价；

——A.10 中阐述的改进。

体系的内容宜包括：

——关于其设施管理活动的完整过程模型或流程图；

——用于识别决策关键点和信息相关需要的方法论（见 A.10.2）；

——用于在适当时间向组织自身持续改进循环提供这类信息的过程，其对于组织成功和发展是必需的；

——对本管理体系和需求组织体系有价值的输出所进行的开发和保持。

A.5 领导作用

A.5.1 领导作用和承诺

设施管理体系的**领导作用和承诺**对于确保整个组织遵循体系并对体系做出贡献而言至关重要。

领导作用和承诺能通过确保下列事项而得以实现：

——组织文化促进和鼓励资产与服务管理，支持长期的、成本效益高的运作方式，并将职能整合到组织使命的获益中；

——保持方针（通用）和目标（成果）与 A.4 中阐述的战略指令、战略目标之间相互一致；

——通过 A.4.3 和 A.4.4 中描述的体系设计过程来实现体系要求的整合；

——对资源进行合理规划并保证其可用性，如 A.7.1 和 A.8.1 所述；

——对每个需要在体系内部中工作或支持体系的人，实现关于体系的沟通，如 A.7.4 和 A.8.2 所述；

——对于高层管理人员，就体系、过程和益处进行沟通（见 A.7.4 中的阐述），以便其理解和支持体系，并理解如何影响 A.10 中阐述的变更和改进过程；

——结果的测量和报告，如 A.9 所述；

——服务交付人员和服务供应商的管理，包括确保其符合体系，并对体系及体系持续改进做出贡献；

——内部部门之间为了双赢而共同合作，抵制个别部门以牺牲整个组织的成功为代价而谋求自己的目标；

——将持续改进深入到组织文化当中，如 A.10 所述；

——持续地、彻底地且定期开展风险管理，如 A.9 所述。

A.5.2 方针

设施管理方针的目的在于提供一个长期声明，它将：

——明确优先级；

——确立组织与需求组织双方之间的关系，以及与任何其他实现计划要素所需人员之间的关系；

——确立宜设定哪些活动、输出和成果（但不能设定具体目标，因为它们可能会不时地发生变化）；

——适用于服务范围所涵盖的所有设施，并设定在各个设施内开展服务交付计划和运行的参数。

为了让设施管理方针变得实用，其宜：

——以每个位置可访问的格式进行发布；

——适用时，供相关方访问或获取（见 A.4.2.2）；

——定期更新；

——向员工和服务供应商传达任何变更，以确保其对方针要求有清楚的理解；

——与组织内部的任何其他相关方针[例如：人力资源方针、采购方针或风险管理方针（见 ISO 31000）]不冲突。

A.5.3 组织的角色、职责和权限

分配相关角色涉及：

——简要介绍哪些角色与设施管理体系的治理相关，其可能包括完全致力于体系的角色或仅部分参与体系的角色；

——以阐述体系相关角色说明的方式来保持清晰度和一致性；

——分配关于体系特定要素符合性的职责；

——分配关于启动措施、提出变更或对体系要素的输出进行响应的权限。

职责宜：

——明确定义；

——体系任一特定部分的符合性，宜有且只有一个角色负责；

——具备一个角色，用于负责整个体系的绩效和符合性。

对设施管理体系负有总体责任的人员宜：

——确保体系为需求组织的战略目标服务，不仅仅是为了其本身的符合性而存在；

——将各个过程落实到位，以确保体系符合本文件的要求；

——安排体系和符合性的例行定期审查；

——确保提供适当的信息以便确认体系过程得到了正确记录，并与组织的设施管理方针和相应目标保持一致；

——评审和批准向组织最高管理者报告设施管理体系绩效的适当程序；

——确保此报告包括任何责任和权限方面的变化；

——安排设施管理计划的例行定期更新；

——调整寻购战略和程序，确保指定的服务供应商具有管理体系标准的经验，并具有符合管理体系标准的、经证明的能力；

——与服务供应商及其员工进行沟通，并在必要时对其进行上岗培训，以确保他们理解体系的目标和成果，如何符合体系，如何对体系提出变更和改进，以及他们通过支持体系所获得的益处。

A.6 策划

A.6.1 应对风险和机会的措施

确定风险涉及：

——考虑 4.1 中提及的因素和 4.2 中提及的要求；

——了解风险，其通常表现为事件的后果（包括情形的变化）和事件发生的关联可能性的组合，以及如果确实发生了风险，其对运行和人员所产生的影响（应对风险管理）；

——识别机会和威胁；

——当情形发生重大变化时，评审风险的类型和级别。

注：ISO 31000 提供了风险管理的指南。

可以在以下方面或其他广泛的准则下考虑风险：

——技术；

——财务；

——环境；

——社会；

——政治；

——商业；

——声誉；

——组织。

确保预期的成果涉及：

——理解会触发特定风险响应的标准条件；

——确保在所需的时间范围内进行响应时有可用的适当资源；

——确保对人力资源进行充分的培训；

——将这些措施整合到设施管理体系过程中并实施。

实现风险管理的持续改进涉及：

——学习其他设施和组织的经验；

——识别改进机会和威胁；

——进行事后评审以识别经验教训；

——与当前风险和新兴风险方面有关的政府安全和紧急服务的联络；

——与需求组织内部风险策划功能的联络。

为了响应经识别的机会和威胁而策划的措施涉及：

——评估：

- 某项经识别风险的发生的可能性，
- 评估发生的可能影响，
- 考虑采取潜在措施预防或减少发生的可能性，
- 考虑采取潜在措施减少发生的影响（即减轻），
- 任何剩余风险的可接受程度；

——编制用于实施已确定的预防措施的计划；

——编制用于启动和实施风险响应措施的计划（例如：应急准备计划）；

——编制用于在风险事件之后提供临时运行能力的计划（例如：业务连续性计划，见 ISO 22301）；

——编制用于尽快将服务恢复至全面运行的计划（例如：恢复计划）；

——将所有这些计划整合归入设施管理过程；

——确保文件化信息可用于评价风险响应是否有效（见 7.5）。

组织宜确定 6.1 中识别的任何因素和 4.2 中的要求将如何处理。这宜包括评价措施计划的需要，以及下列事项（必要时）：

——将这些措施整合归入设施管理体系过程；

——按照所描述的、视具体情况实施措施；

——确保文件化信息可用于评价措施的有效性(见 7.5)。

A.6.2 设施管理目标及其实现的策划

组织目标宜考虑与服务整体范围相关的有关职能以及组织在各个层面(例如战略层面、战术层面和运作层面)的目标。

目标策划涉及:

——确立决策制定的方法和准则;

——为实现目标对活动和资源进行优先排序;

——了解和记录在整个生命周期内管理设施的过程;

——识别相关方关键的重要成果;

——为需要在什么时间和/或多久实现上述成果制定进度;

——确保成果是可测量的,以及如何评价和报告上述成果。

考虑相关方的要求涉及:

——与经识别的相关方开展讨论,以及在可行的情况下,与之进行谈判(如 A.4.2 所述);

——记录这些讨论的结果;

——将此过程的结果传达给相关方;

——视具体情况将所商定的要求纳入各项方针和计划当中。

策划如何实现目标涉及确定和记录下列事项。

——本策划是如何与其他策划活动整合为一体的,包括财务、人力资源和其他支持职能。

——用于以下事项的方法和准则:

- 决策制定,
- 所需活动和资源的优先排序。

——用于在整个生命周期内管理设施的过程:

- 会完成什么事情,
- 需要什么资源,
- 由谁负责,
- 这些事情的发生频率如何,
- 何时完成这些事情,
- 如何评价结果。

——设施管理计划的财务和非财务影响。

组织宜制定短期、中期和长期计划,以应对不同需求组织的不同规划周期。

规划周期是指在此期间内组织宜在业务策划中展望未来,并在实施具体措施之前宜做出哪些业务决策的时间范围。

适当的规划周期是指由组织定义为其业务策划的一部分的规划周期。

在运作层面上,规划周期宜考虑到服务交付团队为了计划活动、为活动分配资源以及开展活动所需的交付周期或通知期限。

在这方面的有效性涉及:

——了解组织需要多长时间做出决策;

——加速汇总所有必要的信息,以支持决策制定;

——在商定的成本范围内,安排可用的资源以实现目标成果;

——策划任务,以确保在最佳时间和最佳预算范围内完成;

——评价可能影响组织远景规划的未来风险;

——了解对于高效运行的限制条件。

A.7 支持

A.7.1 资源

资源包括：

——人员(见 A.7.2)；

——服务供应商；

——材料；

——资金；

——工具和设备。

确定所需的资源涉及：

——评估数量和质量方面的需求水平；

——了解将人员和材料搬运到交付地点的物流。

评估所需人员涉及确定：

——以每个人员的最大潜在贡献量为基础，需要多少人员来提供服务；

——人员的配置；

——所需要的特殊知识、技能和能力(如 A.7.2 和 A.7.6 所述)；

——适当人选的选拔、管理和培养；

——是否需要认证；

——如何监督人员。

评估资金要求涉及确定：

——在所交付服务的每个组成部分的成本方面，所请求的服务需要哪些资金；

——可用的资金；

——资金是否足以应对设施运作和长期需求和/或应对设施管理服务计划；

——资金的分配，例如工资、材料和其他费用。

评估所需的材料、设备和工具涉及确定：

——需要哪些设备来交付服务；

——通常不易随时获取的特殊设备的来源；

——设备或工具所需要的培训和/或安全预防措施。

寻购资源涉及：

——参考设施管理方针和计划；

——理想情况下，使用 ISO 41012 中阐述的过程；

——理解规划周期(如 A.6 所述)。

监督资源涉及：

——理解监督人员的有效控制范围，其考虑：

- 活动地点，
- 交付时间安排，
- 工作性质，
- 相关方的特性，
- 为技术熟练的交付人员提供有意义的控制所需的技能和经验；

——报告途径的明确性；

——就服务质量和时间安排方面的期望进行的沟通；

——监督人员控制权和数据报告权的授权。

监视资源涉及理解：

——一般情况下的绩效度量尺度；

——要监视的特定度量尺度(见下方的数据收集)；

——将收集的数据；

——将如何收集数据；

——将如何存储和恢复数据以便用于分析；

——谁将分析数据；

——谁将使用结果报告。

数据收集涉及理解：

——评估服务所需要的数据；

注 1：这可涉及使用跟踪活动和生产力方面的设施管理技术，而不是本体系中管理内容的具体细节。

——设施的规模和复杂程度；

注 2：这可根据设施使用的面积、高度或其他定量尺寸信息和描述来说明。

——在设施中是否存在宜列出的特定零部件或项目；

——无论对客户、需求组织、人员，还是对其他相关方而言，报告要求是什么；

——是否存在宜保密的信息/内部信息，以及原因。

A.7.2 能力

确定所需的能力涉及：

——以组织目标及组织计划为基础，识别服务范围内的活动和过程，其需要技术熟练的人员或持证人员来满足体系或服务活动的强制要求；

——评审有关的输入特性(例如：技能的认证培训)和服务要求；

——确定能满足提供范围内服务的所需准则的人员。

确保胜任人员涉及：

——确保相关岗位的人员规范符合评估要求；

——确保人员符合要求的标准；

——确保人员承诺继续进行职业教育和/或发展；

——验证教育、培训和/或经验；

——定期审查人员能力；

——按计划的时间间隔或在符合性需要发生变化时审查培训和教育要求；

——维护教育和培训数据，知道有效期(若有)；

——维护用于通知人员证书到期的方法；

——为所有人员创建并实施个人能力发展规划。

获得必要能力的措施可涉及：

——确保招聘是以这些人员规范为基础的；

——规定服务供应商的要求并对其人员进行检查；

——在适当的供应商当中识别适当的培训、教育和证书：

- 识别认证机构必须提供的培训技能，
- 识别考核和验证要求，
- 识别获得培训、考核和证书所需的资源。

保留适当的能力证据涉及：

——识别用于维护教育、培训和证书记录的地点；

——确保为每一位需要特定教育、培训或证书的员工保留完整的记录；

——确保记录能识别证书的到期日期；

——确保人员持有现行有效的、未到期的证书。

策划未来资源和要求涉及：

——意识到服务范围内的潜在变更和计划变更；

——意识到将影响服务量或所需技能的潜在变更或计划变更(例如：服务质量的变化)；

——意识到现有人员可能退休或者晋升；

——用于人员缺勤或辞职的应急计划。

A.7.3 意识

创建和保持意识涉及：

——确保人员(包括服务供应商的人员)意识到设施管理方针的存在和重要性，并在需要参考时可在所有地点获取设施管理方针；

——确保人员就设施管理方针的有关方面得到培训；

——培训相关人员了解方针如何反映战略、服务质量目标和成果，以及他们对所有这些要素的贡献；

——及时向人员传达有关设施管理方针的任何更改；

——向人员说明设施管理方针如何与符合性要求协调一致；

——解释设施管理方针背后的理由，以及如何监视和执行人员对于设施管理方针的符合性；

——解释不符合方针、计划和程序所造成的个人影响和组织影响；

——确保人员了解用于解决缺陷的过程以及他们如何为解决缺陷做出贡献。

A.7.4 沟通

沟通策划对于成功至关重要，因为广泛的服务范围、各种各样的位置和不同类型的相关方均牵涉其中。沟通是双向的。

因此，沟通计划宜与设施管理组织的目标和服务相互联系并对其做出响应。

要沟通的信息可通过考虑下列事项而加以评估：

——沟通的目的；

——消息内容的紧迫性；

——要沟通的信息来自谁；

——谁正在传递要沟通的信息；

——接收者一旦收到消息后，预期将采取的措施；

——接收者的技术信息需要和能力；

——除了沟通中所包含的信息之外，接收者能否具有获取更多深入信息的能力。

评估信息需要涉及：

——了解每个相关方的特定关注领域；

——任何预期或期望的变更，其变化幅度和潜在影响(变更的风险和机会)；

——沟通的目的到底是激励性的、技术性的还是资料性的。

决定沟通的频率和时间安排涉及：

——区分日常沟通与基于变更或风险的沟通；

——了解哪些事件将定期引发沟通需要(例如：年度预算)；

——了解哪些变更或风险引发沟通需要；

——评估在不造成“消息疲劳”的前提下可以接收多少沟通的信息。

选择沟通的接收方涉及：

——建立贯穿组织和供应链的、层层传达信息的路径；

——了解其他相关方如何在内部进行沟通以及他们的主要联系人是谁；

——了解谁将会对信息产生作用，而谁只需要知道目前有哪些事情正在进行，二者要有所区别。

选择沟通方法涉及：

——理解接收方的技术知识；

——理解接收方接受沟通的时间[例如：首席执行官(CEO)可能需要简要的、特定的、非技术性的消息，而工程设计师可能需要复杂、技术性很强的消息]；

——分析可用于沟通的方法范围[例如：口头、书面或图像(或其组合)，使用社交媒体、网络、印刷品或海报等]并选择最合适的方式；

——考虑具有不同特征的更广泛的受众对于多种类型沟通方式的需要。

测量沟通的有效性涉及到识别下列事项：

——如何测量有效性；

——评价的频率；

——由谁来执行评价；

——评价如何开展；

——谁(评估员以外的人)宜参与评价；

——将使用哪些绩效指标来测量有效性；

——评价中使用的任何度量标准的来源和有效性；

——将如何基于评价和测量进行改变。

A.7.5 文件化信息

A.7.5.1 总则

建立文件化信息需要涉及考虑下列事项：

——为确保设施管理体系和设施管理活动有效性所需的文件化信息；

——针对设施管理体系、特定设施或设施服务的各项要素有哪些不同类型的文件化信息；

——所需的信息在一个设施和另一个设施之间，或者在一个组织和另一个组织之间有多大程度的不同，而什么样的程度是适用于每个设施或每个组织的；

——通过确保所维护的信息与设施和设施管理活动的复杂性成比例而获益；

——对将在设施生命周期内管理和维护的文件化信息进行识别和定义；

——组织对设施负责的责任期限；

——根据需求组织的业务要求和其他符合性要求，在设施处置后或与需求组织的合同关系结束后的任何特定期间内对文件化信息进行维护的任何要求；

——评估和适当技术的使用。

创建和更新文件化信息涉及：

——确保适当的控制措施到位，以保证信息适用于组织的需要；

——确认这些控制措施能有效地确保支持设施管理活动的人员正在使用经过批准的、准确的和最新的信息。

A.7.5.2 创建和更新信息

为了让设施管理体系有效运行，组织需要确保其所确定的、需要的且宜以文件形式归档的信息：

——容易搜索；

——清晰明确；

——以能够使用的格式和介质进行存储；

——适用于并足够满足预期目的。

如果没有进行充分的计划和维护，则会存在信息无法使用或得不到使用的风险。

A.7.5.3 文件化信息的控制

信息的控制涉及：

——确定谁需要访问查看信息；

——确定谁有权更新、更改或删除信息；

——了解什么时间以及以何种频率需要获得可供使用的信息。

保护信息涉及：

——制定监管协议；

——对所有控制程序中的信息用户进行培训；

——执行适合信息价值的信息访问控制，例如：

- 允许查看，但不许编辑或复制，
- 允许复制，但不许编辑，
- 有编辑数据的权限，
- 有修改过程的权限，
- 允许并有权删除信息；

——执行和施行变更控制程序；

——执行信息备份和检索/恢复过程。

信息保留、信息处理和信息销毁决策涉及：

——了解组织和需求组织关于信息保留的方针；

——制定用于限制过期信息或被替代信息过度累积的方针；

——确定高度详细信息的保留时间限制；

——用于定期检查重复信息并允许删除不必要的信息副本的方法。

注：ISO/IEC 27001 的基本原理可适用。

A.7.5.4 设施管理信息和数据要求

通常，组织宜考虑下列方面的设施管理信息和数据要求：

——考虑设施管理功能的作用；

——战略和策划（例如：服务水平和目标、设施管理和设施战略、需求管理战略和计划）；

——过程（例如：过程绩效目标和指标、设施和设施服务相关的过程和程序）；

——考虑经识别风险的重要性（见 A.6.1）；

——设施资产特性（例如：所有权、设计参数、供货商信息、物理位置、状况、在役日期、材料）；

——服务交付和运行（例如：服务水平、绩效目标、绩效特性、未来需求、需求管理目标），包括维护管理（例如：历史故障、修缮日期或置换日期、未来的维护要求）；

——绩效管理和报告要求（例如：绩效数据、持续改进目标、适用的报告）；

——财务和资源管理问题（例如：历史成本、重置价值、购置日期、物质性、生命周期成本核算分析、有效使用寿命）；

——风险管理；

——应急和连续性规划；

——资产管理；

——合同管理（例如：设施和设施服务相关合同信息、供货商信息、服务目标、第三方协议）。

组织宜采用系统化的方法来识别必要的信息并建立适当的信息存储库。

策划包括与相关方进行信息交换在内的信息管理涉及：

——评估来自哪些相关方的信息是必要的、必需的或有用的；

——了解相关方生成信息的能力，这些信息宜内容准确、格式正确、及时且（在必要的情况下）经过验证；

——在必要的情况下采取措施，以便改进信息交换；

——为信息交换制定进度表；

——根据需要或在需要时实施体系，以便获取信息。

了解信息交换给决策制定带来的影响涉及：

——提前沟通关于决策的策划区间，以便其他各方了解其义务和信息共享的影响；

——就共享信息的分发达成一致并设定限制，特别是在共享信息对另一方具有商业价值的情况下；

——尊重相关方的保密性及其不能超出约定条款和条件进行数据共享的权利。

确定属性要求涉及（见 A.7.5.2）：

——了解任何部门的信息和报告方面的特定规范和协议；

——定期和不定期地评估所需信息的详细程度；

——评估信息要求，以确保其适用于设施、服务或管理体系的风险。

确定何时收集、分析与评价数据涉及：

——建立来自全部有关的相关方（包括服务供应商）的数据收集过程；

——将数据流绘制成图；

——将信息源整合归入适合于组织规模、复杂性与能力的策划、运行和报告技术系统当中；

——评价组织在维护信息的可靠质量和及时性方面的能力。

规定、实施与维护数据和信息管理过程涉及：

——了解数据和信息对于做出有效决策的价值；

——了解数据和信息质量（准确性、及时性、详细程度）的影响，其涉及收集、处理、管理和维护方面的成本和复杂性；

——特定数据和信息管理职责的确定、分配和定期评审；

——建立在收集、解释、使用及报告数据和信息方面所需的能力。

注：信息是由特定的数据排列或数据序列进行传达或表示的。

保持术语一致涉及：

——保持组织内不同层面和不同职能之间信息要求的一致性；

——理解接收信息的需求组织和其他有利害关系的相关方对于信息术语的预期；

——尽可能地提供各种各样的术语，用于确保在可能的情况下能采用通用用法，或者在必要的情况下可以互换术语；

——保持信息从组织最高管理者到运作区域的纵向一致；

——通过使用通用术语，保持包括设施管理、资产管理、财务管理和风险管理职能在内的组织职能之间的横向一致。

确保数据的一致性和可追溯性涉及：

——数据控制、数据规范和数据准确度的建立和持续改进；

——有关设施和设施服务的所有信息需适当、一致、可追溯，并反映技术和实际操作（例如：完整性、准确性）。

A.7.6 知识

组织依靠人员的知识和经验来执行其运行计划。因此，有必要建立一个能够交付一致的符合性输

出的、稳健的管理体系，以便获取和检索这类知识。

这类知识可用于计划内或计划外的变更，或者用于创新和服务开发。

各个体系宜准备就位，以便防止由于员工离开组织的工作岗位（离职或解聘）、失去工作动力或生病而导致知识的流失。

可通过检索知识让组织能够：

——从这类经验中学习，并将其适用于服务改进；

——比较过程和成果。

A.8 运行

A.8.1 运行策划和控制策划

策划涉及：

——参考组织战略（见第 4 章和第 6 章）；

——对于每个过程：

- 识别构成该过程的各项活动，
- 确立和阐述将表明开展该过程所需的准则，
- 确立从满足这些准则和完成该过程之间的最短交付周期和最长交付周期，
- 详细说明实现此交付周期所需的资源能力和可用性（见第 6 章和第 7 章），
- 确立开展每项活动的人员所需的培训，
- 详细说明内部资源与供应链支持之间的责任分配（见 ISO 41012），
- 详细说明所需的工具和材料，
- 详细说明开展服务交付所需的过程计划、协议和系统；

——提供过程计划、协议和系统来管理服务交付；

——在开展工作之前评审并评估风险和机会；

——按照服务交付计划为活动制定进度表；

——在所需活动以及组织的需要、实践和过程的整体背景下，平衡每项活动的进度安排和优先顺序。

控制涉及：

——交付规定的、可测量的结果；

——通过合理安排的、一致的且可复制的计划机制来实现成果；

——提供文件化的结果报告，包括不符合（见第 10 章）。

关系管理涉及：

——对于需求组织内相关部门的服务水平协议，尽可能地考虑不同的要求和需要；

——对于有关的相关方和需求组织内相关部门进行定期正式评审，将评审结果作为战略计划的输入，以便修改现有计划并识别新项目和要求；

——制定用于向需求组织的全体人员颁布计划、成功经验和举措的沟通计划，让他们与需求组织不断变化的需要保持一致；

——建立过程，以确保设施管理技术数据以及其他所有与资产相关的记录都是最新更新的，同时考虑已发生的变更，可供访问并可进行有效分析；

——监视设施周围人员和产品的流动，例如：进入一栋建筑，进入定义的空间，办公桌、会议空间和社会空间的占有使用等，以便了解设施的使用情况；

——主动管理服务用户的空间分配，以及利用空间的手段，以便实现最佳的供需平衡，确保为人员提供了有效的体验。

资源管理涉及：

——用于评估和管理最低库存水平、重新供应触发点和交付周期的系统；

——用于创建和管理服务交付人员可用性和灵活性的系统；

——存储容量和运作后勤的定期评审；

——对已约定空间标准的保持、评审和沟通；

——用于反映不断变化的业务需求、工作方法和供应链能力的常规计划审查，这些事项来源于合同（若有）、服务规范和服务水平协议的组合。

服务水平说明书和服务水平协议宜：

——简明；

——可为非专业的最终用户所理解；

——对组织到最终用户的服务义务进行客观陈述；

——在计划间隔进行审查，以确保其持续的相关性和适用性。

项目管理涉及：

——在为了管理各种复杂的项目而对人员进行专门培训和开发的情况下，将每个项目作为独特的技能组和科目来处理；

——在整个项目生命周期中所使用的文件化程序；

——对为此目的而专门设计的软件、过程和系统进行策划、管理以及使用；

——在项目启动和预定期间的常规风险评估；

——对照计划开展的预定报告和定期常规报告；

——有效的变更控制程序；

——项目/方案治理结构，作为在项目期间同意变更的授权；

——项目启动人、需求组织代表、积极参与整个项目生命周期设施管理的供应商以及采购团队；

——供应链的选择过程，经识别的各相关方均牵涉或参与其中；

——用于向工作场所供应服务的最新服务交付计划；

——文件化供应商选择过程的符合性，包括：

- 明确规定的供应链选择准则，
- 评估供应商与组织的文化契合度，以及供应商所寻求实现的、作为供应商选择评估一部分的“工作经验”，
- 用于供应商资格预审的过程，包括在必要时访问示范场地；

——买方和供方的合作伙伴关系，它由旨在建立互惠商业基础、从而提供长期利益的治理结构所支持；

——开发一种鼓励创新和灵活性的、以应对业务变化的文化；

——对合同绩效和基准比较分析进行定期审查，并进行适当的独立审核；

——根据服务的性质及其对组织的重要程度，发展与供应商的、适于本组织风格的关系。在某些情况下，通过战略伙伴关系安排来发展合作关系；

——使用供货商管理信息和通信技术系统；

——意外事件的备抵金；

——服务改进评审的成果。

过程的控制可涉及：

——文件化标准；

——文件化程序；

——文件化变更控制程序；

——文件化可测量的成果和测量系统（见第 9 章）；

——明确的监督管理结构；
——定期数据报告；
——数据获取；
——电子监控；
——用于将成果反馈给最终用户和其他相关方的系统(见 8.2 和第 9 章)。
保存信息(见 A.7.5)宜：
——拥有自己的文件化过程；
——具备有效记录保存的必要条件即可，不必过于烦琐；
——在运行过程中定期进行计划；
——由整个组织负责；
——可靠、安全，并符合需求组织的数据保护要求；
——创建员工内部的关系网并提供支持，这些人员将主导变更并报告来自最终用户的反馈意见；
——包含确保有关变更的事实得到各方持续了解的沟通计划。
控制过程涉及：
——确保需求组织有权对组织开展的所有过程进行评审、测量和/或查看报告；
——存在服务交付计划，该计划明确双方责任分工；
——确保需求组织有权讨论、提出并在必要时要求以持续改进(见 10.2)为目的对各项过程进行修改。

A.8.2 与相关方的协调

管理关系涉及：
——识别、记录和了解所有类别或组别的、潜在的和现有的设施管理服务涉及相关权益的、合同规定的输出。
协调活动涉及：
——计划通过以下事项减少所使用的资源：
- 确保合理安排服务交付，以便不会因调度不当或者缺乏材料或技能而浪费资源，
- 就与工作场所有关的任务或工作过程的各个方面，对人员进行的适当培训，
- 确保工作可以在计划时间内开展，而无需中断需求组织的活动(例如：工作可能是在需求组织业务周期的关键时期开展，这种情况下就不能进行办公室搬迁，或者不能对关键厂房设备进行维护)；

——了解需求组织的过程；
——与需求组织进行沟通，以便在其计划活动中识别、分析和策划诸如此类的限制因素。
服务的有效整合，见 A.8.3。

A.8.3 服务整合

整合设施管理职能涉及：
——寻找和识别用于重新分配任务责任、多技能复合型人员和安排活动的潜在协同效应，以便提高设施管理人员的生产力；
——制定一致的信息和数据标准(见 A.7.5.4)；
——为所有服务流水线开发一致和可识别的工作流程；
——有效地沟通所有设施管理和支持服务职能；
——实施设施管理技术，以便支持设施管理服务的一致交付和测量；
——跨传统职能线和过程进行创新，以便应对不断变化的要求和机会；

——确保支持运营的所有团队和服务供应商能定期会面，以便识别协同工作的方式、改善整体服务交付。

设施管理服务的有效整合涉及：

——重点关注个人能力和组织能力；

——采取措施将设施相关决策整合归入战略规划过程中，以支持组织的总体任务；

——采用生命周期管理方式，以便高效、可靠、高性价比、可持续地运行；

——测量绩效（见第 9 章），以便支持设施管理过程的持续改进（见第 10 章）。

组织宜制定：

——一份清楚地指明在交付设施管理功能时组织内各类角色和责任的文件；

——一个让最终用户和服务供应商参与其中的沟通机制。

该整合体系宜用于向组织提供关于所供应服务的有效性和效率方面的反馈。

服务整合还宜考虑运用了以下文件（视具体情况）的一个更大范围的体系整合：

——质量管理；

——协同工作；

——环境体系；

——业务连续性；

——能源管理；

——资产管理；

——社会责任；

——风险管理；

——职业健康和安全；

——信息安全。

A.9 绩效评价

A.9.1 监视、测量、分析和评价

确定设施管理服务的范围涉及如 A.4.3 所述的过程。

确定与战略目标的关系涉及：

——了解每项服务和服务组成部分的质量、成本和及时性对于实现战略目标的关键程度；

——了解与服务失败关联的影响，并确定这种失败可能导致哪些战略目标无法实现；

——优先监视具有最重要的正风险、负风险特性的活动。

建立绩效准则涉及：

——确保那些被认定为对战略目标最为关键的服务，具有主要的、重点的和最严格的成功准则；

——识别可以完成以下其中一个或多个事项的绩效成果：

- 提前指出失败的风险（即创造预防失败的机会），
- 与战略目标保持一致，以表明组织和/或服务的成功，
- 带来可实现的改进机会；

——识别和选择数量合适、合理搭配的一套运行和过程度量标准、管理度量标准以及简易关键绩效指标（KPI）的组合，以便全面地综述绩效；

——汇总那些可以合并的绩效指标，并提供给最高管理者，使其能够就战略和优先事项做出明智的决策（这可能涉及权衡多个指标）；

——整理那些允许在各个层面测量绩效、并允许捕获合适的颗粒度用于分析和采取补救措施的数据；

——建立切合实际的比较指标，对照这些指标可测量预期的绩效；

——在有多个项目/数据集的情况下，制定适当的采样和评价方法。

对组织实现目标的能力具有重大影响的活动或成果可能需要 KPI。

组织宜区分 KPI 和常规绩效指标。在设施管理中，与其他任何支持服务一样，要明确哪些指标构成了需求组织的关键绩效指标，而哪些指标则构成了组织的关键绩效指标，这一点非常重要。二者几乎很少相同。对这二者均宜进行跟踪并报告给不同的相关方。

某些特定的活动不太可能从常规监视中获益。这些活动包括：

——重要程度低的活动；

——数据采集成本高的活动；

——不易改变的活动；

——数据高度主观或在其他方面不可靠的活动。

KPI 宜重点关注至关重要的成功因素。这些因素是与组织绩效的有效性直接相关的因素。过多的绩效指标将减损监视的有效性。

确定哪些事项需要进行监视和测量涉及：

——了解和区分每项服务的不同要求，这些要求考虑了：

- 服务对于组织基本活动而言的重要程度，
- 活动对于组织目标的战略重要性，
- 受监视的服务的成本相对于所交付的全体服务的成本而言，所占比例是多少，
- 由测量产生的数据的可靠性，
- 汇集数据或导出数据的简易性，
- 通过任何分析来改变服务容量、质量和成本的能力。

建立监视方法涉及：

——开发用于设施管理活动的监视、测量、分析和评估的系统化过程；

——定义监视和测量要求及输出(数据格式)；

——在计划的基础上按照指标的相关性开展测量；

——建立和维护一致的监视程序、数据采集程序和数据记录系统；

——配置和运用技术来实现对绩效数据准确、一致的捕获和报告；

——将监视和测量方法与第 5 章、第 6 章和第 7 章中所述的方针、协议和计划进行协调一致，以便清楚地了解将要测量的内容以及其与组织和/或需求组织目标的相关性。

决定何时监视和测量涉及：

——了解：

- 服务与所需成果的相关性，
- 与服务关联的风险和机会，
- 服务交付的频率，
- 获取数据所需的时间，
- 随着时间的推移，服务量的变化；

——了解组织和需求组织的报告要求；

——根据报告需要创建监视和测量要求的时间表；

——确保负责收集数据、分析数据和报告信息的实体，具备在所要求时间开展监视和测量活动的必要资源能力和技能。

决定何时开展分析和评价涉及：

——对于引导决策制定的数据：

- 理解收集、整理和分析数据需要多少时间(前置期)，

- 理解什么时候评价必须达到完整且可用的状态，以便能为决策制定提供依据（规划周期），
- 理解是否需要咨询其他相关方的意见，如果需要的话，预计要花多少时间进行咨询；

——对于报告绩效度量参数的数据：

- 报告的计划日程表，
- 先前数据集的比较指标周期，这样才能确保活动持续期间和季节性比较方案仍然有效；

——相关符合性要求。

保留文件化证据涉及 A.7.5.3 中所述的过程。

绩效评价涉及：

——对体系的组成要素和整个体系开展定期评价；

——在相关时，与最终用户和需求组织进行沟通；

——与实施设施管理体系的组成部分或受其影响的供应商、员工和其他相关方进行沟通；

——找出过程完成期间的冗余、重复、风险和缺乏明确性；

——使用一系列信息源来确保全面完整的视角。

评价宜识别出可能出现下列事项的机会或者对下列事项变更的需要：

——设施管理方针；

——战略；

——目标；

——运作过程；

——设施管理体系的其他要素以及对持续改进的承诺。

创建框架涉及选择一套搭配均衡的度量参数（例如：包括最终用户反馈、产量、及时性、成本符合性、返工和财务视角）。

一旦决定了需要监视和测量哪些内容，就可建立用于监视服务绩效的工具、技术和方法。

A.9.2 内部审核

A.9.2.1 内部审核的目的是确保：

——与管理体系的一致符合性；

——设施管理体系能实现目标，符合策划的协议和服务水平，并得到妥善实施和保持；

——识别改进的机会。

注：ISO 19011 提供了审核管理体系的指南。

符合性涉及证实：

——程序符合性；

——文件符合性；

——实现了要求的成果。

A.9.2.2 一个有效的审核方案将阐述：

——经策划的定期审核，其宜：

- 指导审核的准备工作和开展，
- 是被满足方案目标所需的审核，
- 以组织活动的性质为基础，就风险评价和影响分析、过去审核结果以及其他相关因素方面进行审核，
- 以设施管理体系的全部范围为基础（然而，每项审核并不需要涵盖整个体系；只要整体审核计划确保所有组织部门、职能、活动和体系要素能在外部审核之中得到解决，各项审核

就可以对体系的要素和运行职能进行抽样审查）；

——评价体系的方法；

——在审核中采用的样本（适用时）；

——谁将开展审核（内部审核可由组织内的员工或由代表组织工作的外部机构来执行；无论在哪种情况下，进行审核的人员都宜具备能力，并能够做到公正、客观地审核；在规模较小的组织中，审核员的独立性可通过该审核员对被审核活动不承担任何责任而得以证明）；

——审核员需要获取什么信息；

——审核宜花费多长时间；

——审核报告采用什么样的形式；

——向谁提供审核报告；

——谁负责后续跟进审核报告的建议。

A.9.3 管理评审

管理评审与审核不同。审核考虑体系的内部目标、程序和结果的符合性，而管理评审的目的则是考虑整个体系的适用性及其对战略的贡献。

管理评审促使组织的最高管理者实现下列事项：

——评价设施管理体系的持续适用性、妥善性和有效性；

——解决关键设施管理体系目标和要素的变更需要，包括：

- 总体方针，
- 资源分配，
- 风险接受，
- 目标和目的，
- 设施管理战略。

管理评审涉及考虑下列事项：

——按照以前的管理评审，被识别为所需的措施状态；

——与设施管理体系相关的外部和内部问题的变化；

——关于设施管理绩效的信息，包括以下方面的趋势：

- 不合格（不符合）和纠正措施，
- 监视和测量结果，
- 监视和测量非例行设施管理活动的结果，
- 审核结果；

——在社会、环境和经济方面持续改进的机会。

注：非例行活动可能包括不想要的或意外的事件或问题。

开展管理评审涉及：

——经计划的、定期的进度安排（通常至少每年一次）；

——正式评审程序，与常规持续改进过程分开；

——结构化的、合理文件化的基础；

——对参与实施设施管理体系和分配资源的人员进行聘用；

——考虑需求组织部门、设施管理行业或供应链行业的发展趋势与最佳实践；

——设施管理策划、运行、保持和更新技术方面的发展；

——基准比较分析程序、成果和输入。

管理评审也可能由下列事项引发：

——供应或需求组织部门/行业趋势发生重大变化：这种变化可能产生风险和机会，并影响组织或

体系的需要；

——运行要求的重大变化；

——服务水平协议或绩效目标的重大变化；

——服务质量结果或数量的重大变化；

——意外事件。

管理评审的输出宜包括：

——持续改进机会相关的决策；

——任何对设施管理体系进行变更的需要，包括以下方面的变更：

- 范围，
- 业务和运行要求，
- 运行条件和过程，
- 合同义务，
- 外部合规性要求，
- 风险级别的和/或接受风险的准则，
- 资源需要。

A.10 改进

A.10.1 不符合和纠正措施

发生不符合的通知单往往涉及：

——来自以下各方的故障报告、投诉或反馈：

- 最终用户，
- 需求组织，
- 服务交付人员，
- 服务供应商，
- 其他相关方；

——使用各种沟通渠道，包括：

- 用户来电：通过服务台/帮助台/联络中心/呼叫中心进行的电话联系，
- 工作人员去电：通过服务交付人员的跟进工作进行的用户联系，
- 最终用户满意度调查结果；

——通过监视和报告机制所识别的绩效或服务质量差异；

——与材料消耗的预期、预测或历史水平相比的差异；

——与成本或收入的预期、预测或历史水平相比的差异；

——需求组织活动的中断；

——自动化系统报告(例如：通过设施管理技术输出)。

对不符合的响应宜：

——建立在响应计划之上；

——与事件的影响、风险和潜在成本相称(通常将危及生命安全或给关键任务系统带来危险的不符合优先排在前面)；

——及时；

——有效地消除不符合的影响和/或解决潜在原因；

——在处理事件影响和后果以及即时风险和直接原因方面，彻底全面。

评价消除原因的措施涉及：

——在事件得到解决之后，进行以下方面的评审：

- 评价补救措施的有效性，
- 识别根本原因，
- 考虑响应方面的改进；

——考虑：

- 不符合的影响，
- 相关风险，
- 再发生的机会，
- 事件的根本原因，
- 尽量减少再发生的风险或减轻未来影响的可用备选方案，
- 这些预防措施所涉及的成本，以及其对照预估剩余风险成本的平衡；

——记录和沟通评审结果，以便向相关方解释事件经过和已采取的纠正措施。

A.10.2 持续改进

持续改进涉及：

——适用持续评审措施的过程；

——识别可以改进的领域并对其进行优先排序；

——确保合理落实到位的计划已正确地识别出不符合（见 A.10.1）和服务差距（见 A.10.3）；

——寻求预防和防止未来不符合的方法；

——策划改进的实施；

——传达改进的目标和程序；

——实施纠正措施或改进措施；

——策划实施的正式、持续性评审；

——维持成果；

——预测未来要求。

经证实的正确方法涉及：

——采纳和推广乐于接受变更的组织文化；

——不断寻求以下方面的改进和创新：

- 成本，
- 资源利用，
- 技能可用性，
- 服务质量，
- 材料质量，
- 成果，
- 最终用户满意度，
- 程序；

——确保向所有相关方提出的变更建议得到了反馈；

——有效的变更管理技术，包括：

- 策划措施，
- 开展措施，
- 评审影响和成果，
- 在必要时启动进一步的变更，以便改进成果。

A.10.3 预防措施

用于识别服务交付中差距的过程可包括：

——了解需求组织的变化：

- 文化，
- 运行环境，
- 目标，
- 战略，
- 竞争环境，
- 财务环境，
- 符合性要求；

——适用过程，包括：

- 基准比较分析，
- 最佳实践分享，
- 顾客焦点小组访谈，
- 顾客反馈调查。

服务交付中经识别的差距宜予以解决，因为：

——这些差距有可能导致作为整体的服务不符合组织要求，即使它们符合先前约定的服务水平；

——为此宜按照处理不符合的同样方式来处理这些偏差，以确保开展管理评审（见 A.9.3），并对所需的任何变更进行正确记录。

参 考 文 献

[1] GB/T 19001 质量管理体系 要求

[2] GB/T 19011 管理体系审核指南

[3] GB/T 22080 信息技术 安全技术 信息安全管理体系 要求

[4] GB/T 23331 能源管理体系 要求及使用指南

[5] GB/T 23694—2013 风险管理 术语

[6] GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南

[7] GB/T 24353 风险管理 指南

[8] GB/T 30146 公共安全 业务连续性管理体系 要求

[9] GB/T 33173 资产管理 管理体系 要求

[10] GB/T 36000 社会责任指南

[11] GB/T 40059 设施管理 战略寻购和协议制定指南

[12] GB/T 45001 职业健康安全管理体系 要求及使用指南

[13] ISO 9001 Quality management systems—Requirements

[14] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems

[15] ISO 16739 Industry Foundation Classes (IFC) for data sharing in the construction and facility management industries

[16] ISO 22301 Societal security—Business continuity management systems—Requirements

[17] ISO 31000 Risk management—Guidelines

[18] ISO 41012 Facility management—Guidance on strategic sourcing and the development of agreements

[19] ISO/IEC 27001 Information technology—Security techniques—Information security management systems—Requirements