



北京市工程咨询有限公司
质量、环境和职业健康安全
管理规范

(2023 版)

二〇二三年六月

目 录

| | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | 编制说明..... | 1 |
| 2 | 北咨概况..... | 2 |
| 3 | 北咨文化..... | 3 |
| 4 | 组织架构..... | 4 |
| 5 | 职能设置..... | 5 |
| 6 | 管理模式..... | 7 |
| 7 | 术语和定义..... | 9 |
| | 7.1 标准术语和定义..... | 9 |
| | 7.2 特定术语和定义..... | 9 |
| | 7.2.1 分公司..... | 9 |
| | 7.2.2 子公司..... | 9 |
| | 7.2.3 风险..... | 10 |
| | 7.2.4 相关方..... | 10 |
| | 7.2.5 监视和测量资源..... | 10 |
| | 7.2.6 不合格..... | 10 |
| | 7.2.7 组织环境..... | 10 |
| | 7.2.8 目标..... | 10 |
| | 7.2.9 战略..... | 10 |
| | 7.2.10 缺陷..... | 10 |
| | 7.2.11 知识..... | 11 |
| | 7.2.12 绩效..... | 11 |
| | 7.2.13 效率..... | 11 |
| | 7.2.14 有效性..... | 11 |
| | 7.2.15 工作人员..... | 11 |
| 8 | 管理要求..... | 12 |
| | 8.1 运作环境分析..... | 12 |
| | 8.1.1 总要求..... | 12 |

| | | |
|---------|-----------------|----|
| 8.1.2 | 内外部环境分析..... | 12 |
| 8.1.2.1 | 具体分工..... | 12 |
| 8.1.2.2 | 分析结果体现..... | 12 |
| 8.1.2.3 | 分析结果应用..... | 13 |
| 8.2 | 相关方需求和期望..... | 13 |
| 8.2.1 | 总要求..... | 13 |
| 8.2.2 | 确定相关方..... | 13 |
| 8.2.3 | 相关方管理..... | 14 |
| 8.2.3.1 | 客户管理..... | 14 |
| 8.2.3.2 | 供方管理..... | 14 |
| 8.2.3.3 | 政府要求..... | 14 |
| 8.2.3.4 | 员工管理..... | 15 |
| 8.3 | 领导意识..... | 15 |
| 8.3.1 | 领导作用..... | 15 |
| 8.3.2 | 以顾客为关注焦点..... | 15 |
| 8.4 | 管理体系范围和适用性..... | 16 |
| 8.4.1 | 总要求..... | 16 |
| 8.4.2 | 三体系要求的适用性..... | 16 |
| 8.4.2.1 | 适用的管理体系标准..... | 16 |
| 8.4.2.2 | 三体系覆盖的业务范围..... | 16 |
| 8.4.2.3 | 三体系适用的部门..... | 17 |
| 8.4.3 | 外部方管理..... | 17 |
| 8.4.3.1 | 外部方分类..... | 17 |
| 8.4.3.2 | 外部方管理规定..... | 17 |
| 8.4.4 | 体系范围变更策划..... | 18 |
| 8.5 | 管理方针..... | 18 |
| 8.5.1 | 方针的制定..... | 18 |
| 8.5.2 | 方针的沟通..... | 18 |
| 8.5.3 | 方针评审和更新..... | 19 |

| | | |
|---------|---------------------|----|
| 8.6 | 岗位职责和权限..... | 19 |
| 8.6.1 | 一般规定..... | 19 |
| 8.6.2 | 三体系管理职能..... | 19 |
| 8.6.3 | 各级部门职责..... | 20 |
| 8.6.4 | 职能沟通..... | 20 |
| 8.7 | 三体系的策划、风险及变更管理..... | 20 |
| 8.7.1 | 三体系策划..... | 20 |
| 8.7.2 | 风险和机遇应对..... | 20 |
| 8.7.2.1 | 风险识别的意义..... | 20 |
| 8.7.2.2 | 风险识别的范围..... | 21 |
| 8.7.2.3 | 风险识别的目的..... | 21 |
| 8.7.2.4 | 风险管控..... | 21 |
| 8.7.3 | 环境因素、危险源管控..... | 22 |
| 8.7.3.1 | 环境因素识别、评价及控制..... | 22 |
| 8.7.3.2 | 危险源识别及控制..... | 22 |
| 8.7.4 | 合规义务..... | 23 |
| 8.7.4.1 | 总则..... | 23 |
| 8.7.4.2 | 获取途径..... | 23 |
| 8.7.4.3 | 识别及获取..... | 23 |
| 8.7.4.4 | 合规义务评价..... | 24 |
| 8.7.4.5 | 动态管理..... | 24 |
| 8.7.5 | 三体系变更的策划..... | 24 |
| 8.7.5.1 | 总则..... | 24 |
| 8.7.5.2 | 变更策划的时机..... | 25 |
| 8.7.5.3 | 变更策划的程序..... | 25 |
| 8.8 | 管理目标及其实现的策划..... | 25 |
| 8.8.1 | 三体系管理目标..... | 25 |
| 8.8.2 | 实现目标措施的策划..... | 26 |
| 8.8.3 | 管理方案..... | 26 |

| | | |
|----------|--------------------|----|
| 8.8.3.1 | 管理方案的制定..... | 26 |
| 8.8.3.2 | 管理方案的实施、评审与修订..... | 26 |
| 8.8.4 | 目标指标和方案的考核..... | 27 |
| 8.9 | 资源保障..... | 27 |
| 8.9.1 | 公司的资源分类..... | 27 |
| 8.9.2 | 人力资源管理..... | 27 |
| 8.9.2.1 | 管理原则..... | 27 |
| 8.9.2.2 | 具体分工..... | 28 |
| 8.9.2.3 | 人力资源管理..... | 28 |
| 8.9.3 | 资产管理..... | 29 |
| 8.9.3.1 | 总则..... | 29 |
| 8.9.3.2 | 固定资产..... | 29 |
| 8.9.3.3 | 平台网络系统..... | 30 |
| 8.9.4 | 运行环境管理..... | 30 |
| 8.9.4.1 | 一般规定..... | 30 |
| 8.9.4.2 | 管理分工..... | 30 |
| 8.9.4.3 | 运行环境管理..... | 30 |
| 8.9.5 | 监视和测量资源管理..... | 31 |
| 8.9.5.1 | 应用范围..... | 31 |
| 8.9.5.2 | 具体管理..... | 31 |
| 8.9.6 | 知识管理..... | 32 |
| 8.9.6.1 | 知识类别..... | 32 |
| 8.9.6.2 | 知识获取及分享..... | 32 |
| 8.9.6.3 | 知识管理应用..... | 32 |
| 8.10 | 成文信息..... | 32 |
| 8.10.1 | 文件管理..... | 32 |
| 8.10.1.1 | 文件分类..... | 32 |
| 8.10.1.2 | 文件编制、审批、发放..... | 33 |
| 8.10.1.3 | 文件编号规则..... | 33 |

| | | |
|----------|------------------|----|
| 8.10.1.4 | 外来文件..... | 33 |
| 8.10.2 | 记录管理..... | 34 |
| 8.10.2.1 | 记录类别..... | 34 |
| 8.10.2.2 | 记录控制..... | 34 |
| 8.10.2.3 | 记录编号规则..... | 34 |
| 8.10.2.4 | 动态管理..... | 34 |
| 8.11 | 沟通与交流..... | 35 |
| 8.11.1 | 沟通与交流分类..... | 35 |
| 8.11.2 | 内部沟通..... | 35 |
| 8.11.3 | 外部沟通..... | 35 |
| 8.11.4 | 沟通控制..... | 36 |
| 8.12 | 绩效评价..... | 36 |
| 8.12.1 | 监督、检查、分析和评价..... | 36 |
| 8.12.1.1 | 总则..... | 36 |
| 8.12.1.2 | 分工..... | 37 |
| 8.12.1.3 | 监督检查的内容..... | 37 |
| 8.12.1.4 | 监督检查的方法和时机..... | 37 |
| 8.12.1.5 | 监督检查结果应用..... | 38 |
| 8.12.2 | 顾客满意..... | 38 |
| 8.12.2.1 | 分工..... | 38 |
| 8.12.2.2 | 顾客满意度调查..... | 38 |
| 8.12.2.3 | 顾客满意度评价..... | 39 |
| 8.12.2.4 | 调查结果应用..... | 39 |
| 8.12.3 | 内部审核..... | 39 |
| 8.12.3.1 | 审核目的..... | 39 |
| 8.12.3.2 | 审核策划..... | 39 |
| 8.12.3.3 | 审核方式..... | 40 |
| 8.12.3.4 | 审核时机..... | 40 |
| 8.12.3.5 | 审核实施..... | 40 |

| | | |
|----------|---------------|----|
| 8.12.3.6 | 审核报告..... | 41 |
| 8.12.3.7 | 审核结果应用..... | 42 |
| 8.12.4 | 分析和评价..... | 42 |
| 8.12.4.1 | 分工..... | 42 |
| 8.12.4.2 | 分析和评价的内容..... | 42 |
| 8.12.4.3 | 绩效评价..... | 43 |
| 8.12.5 | 管理评审..... | 43 |
| 8.12.5.1 | 管理评审的目的..... | 43 |
| 8.12.5.2 | 管理评审策划..... | 43 |
| 8.12.5.3 | 管理评审方式..... | 44 |
| 8.12.5.4 | 管理评审输入..... | 44 |
| 8.12.5.5 | 管理评审输出..... | 45 |
| 8.12.5.6 | 管理评审报告..... | 45 |
| 8.12.5.7 | 评审结果应用..... | 45 |
| 8.13 | 改进..... | 46 |
| 8.13.1 | 改进的策划..... | 46 |
| 8.13.2 | 三体系改进案例..... | 46 |
| 8.13.3 | 不符合和纠正措施..... | 46 |
| 8.13.3.1 | 分工..... | 46 |
| 8.13.3.2 | 处置途径..... | 47 |
| 8.13.3.3 | 问题分类..... | 47 |
| 8.13.3.4 | 处理原则..... | 48 |
| 8.13.3.5 | 措施实施..... | 48 |
| 8.13.4 | 持续改进..... | 49 |

1 编制说明

为提高公司质量、环境和职业健康安全水平，加快与国际接轨的步伐，推动公司全面、协调、可持续发展，本规范依据 GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015 《质量管理体系 要求》、GB/T 24001-2016/ISO 14001:2015《环境管理体系 要求及使用指南》、GB/T 45001-2020《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》标准、公司《质量工作管理办法》，结合公司经营实际编制。

本规范主要用于公司质量、环境和职业健康安全管理体系（以下简称“三体系”）管理过程的规范化、精细化、信息化，确保咨询和服务成果满足要求，从而提升客户满意度。

2 北咨概况

北京市工程咨询有限公司（简称北咨公司）于 1986 年经北京市人民政府批准成立，是北京市属甲级综合性工程咨询机构。2020 年完成转企改制，由北京市发展改革委管理的副局级事业单位改为北京国管下属企业。近 40 年来，北咨公司参与了北京市及部分国家级重大投资建设项目咨询服务，基本形成了贯穿规划研究、项目前期咨询、设计咨询、建设咨询、投资管理的工程咨询业务链条，构建了独具特色的咨询理论方法及服务体系，积累了一批经验丰富的专家团队，为政府和社会在工程建设项目的投资决策、投资控制和建设管理方面提供了强有力的智库支撑和服务保障。

北咨公司拥有综合专项甲级资信、九项专业甲级资信，工程造价、招标代理、工程监理、信息系统工程监理、文物保护工程监理、工程设计以及涉密信息系统集成等领域甲级资质或资信，并于 2019 年获得国家“高新技术企业”证书，是北京市发展和改革委员会第一批节能评估中介机构之一、北京市能源审计咨询机构之一、北京市合同能源管理项目节能服务机构之一，是国际咨询工程师联合会（FIDIC）、中国工程咨询协会、中国招标投标协会和中国建设监理协会会员单位。

新的历史时期，北咨公司提出“以高质量发展为中心”的工作战略，始终坚持以服务政府为核心，助力企业发展，以打造“高端智库”和“行业龙头企业”为己任，以“巩固北京、拓展全国、探索一带一路”作为新的市场布局，努力成为客户满意、政府信赖、社会认可的具有显著领先优势的综合性工程咨询公司。

3 北咨文化

北咨使命

智慧引领发展

北咨愿景

成为中国工程咨询行业的领先者

核心价值观

尊重人才 公平公正 真诚服务 追求卓越

北咨精神

开拓进取 务实创新 团结协作 快乐工作

北咨战略

新的历史时期，公司以“1235”为总体发展思路，以“内优外拓转型”为发展主线，进一步巩固提升“收放有度、管控有力、运营高效、充满活力”的北咨管理模式，推进“内部增长和外部扩张并重”的双线战略，做强智库、做大咨询、做优品牌，努力将公司打造为一流的高端智库和工程咨询行业龙头企业。

北咨方针

管理方针：集团化、专业化、科学化

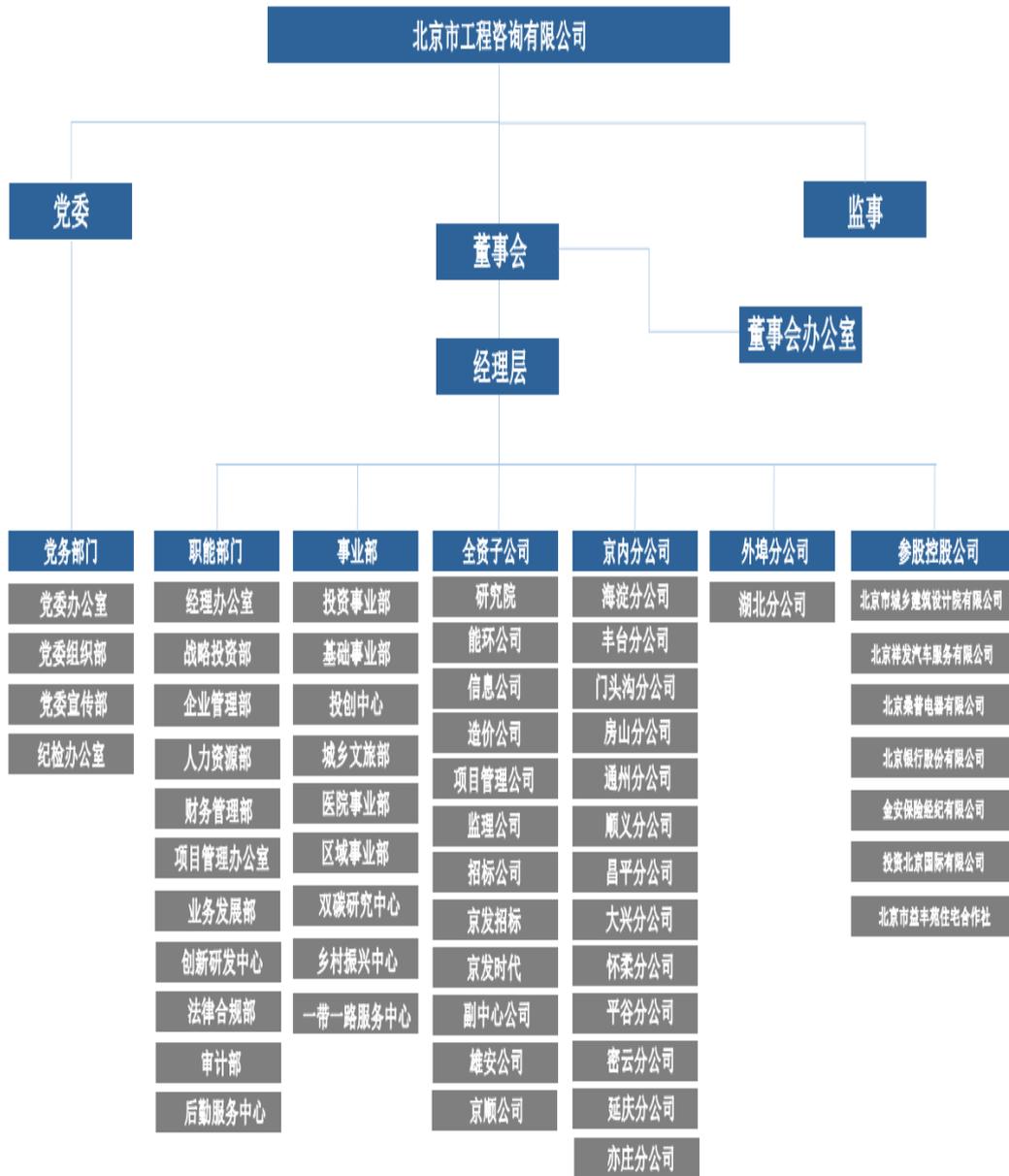
经营方针：全面、协调、可持续

质量方针：打造行业精品、创造客户价值

人才方针：选好人、用好人、培养人

从业方针：专业、客观、独立、公正

4 组织架构



5 职能设置

经理办公室

负责会议活动管理、综合文秘、印信管理、文书档案管理、工会管理、部门职责范围内的下属企业管理。

人力资源部

负责组织与人员管理、人员招聘、人员培训、绩效管理、薪酬管理、福利保险、职称与执业资格管理、劳动关系管理、人事管理、人事档案管理、退休人员管理、部门职责范围内的下属企业管理。

企业管理部（法律合规部）

负责战略规划、运营管理、内控管理、合规管理、制度管理、法律事务、组织管理、任务管理、部门职责范围内的下属企业管理。

审计部

负责内部审计、内控评价、牵头违规经营投资责任追究工作等。

战略投资部

负责战略管理、对外投资、改制上市等。

财务管理部

负责财务制度建设、预算管理、财务核算、资金管理、财务分析、收入成本管理、税务管理、财务信息管理、融资管理、“三降一减一提升”工作、部门职责范围内的下属企业管理等。

项目管理办公室（以下简称“公司 PMO”）

负责项目全过程管理、质量管理、项目外业现场安全管理、专业技术委员会、专家管理、资质（信）管理、知识管理、项目档案管理、部门职责范围内的下属企业管理等。

业务发展部

负责市场开拓、客户管理、合同管理、计划统计、品牌宣传、分公司管理、部门职责范围内的下属企业管理。

创新研发中心

负责统筹公司创研体系建设与业务创新研发活动管理、信息化系统（包括知识库系统）的建设与持续优化、数据信息管理、信息系统运行维护、部门职责范围内的下属企业管理。

后勤服务中心

负责安全管理、固定资产管理、车辆管理、食堂管理、后勤服务保障（库房管理、办公楼管理、日常服务）、部门建设、部门档案管理、部门职责范围内的下属企业管理。

专业技术委员会

围绕北咨开展的业务，为更好的支撑各业务的实施和服务客户，公司设立了专业技术委员会，专业技术委员会主要为公司各类业务的创新研发和技术发展、专业技术人才的能力评价、业务过程问题处置、业务成果技术评定等提供咨询支撑。委员会办事机构设在公司 PMO。

6 管理模式

在“1235”总体发展思路和“内优、外拓、转型”发展主线的指导下，为适应公司外部环境变化和公司内部发展的需要，公司从“内优、外拓、转型”三个方面不断创新管理举措，并确立了“1+5+N”北咨管理体系。

“内优、外拓、转型”的发展主线是以内优强能力，以外拓促发展，以转型促升级，三者相辅相成，互为驱动，并团结带领公司上下加快转变思想观念，转变体制机制，向市场化方向不断迈进。

公司提出“收放有度、管控有力、运营高效、充满活力”的管理目标，管理部门充分发挥各自职责定位，对业务单位进行垂直指导和服务，进一步提升管控质量和效率。

公司本部下辖投资咨询事业部、基础设施咨询事业部、投融资创新事业部、城乡文旅规划事业部、医院建设咨询事业部、区域综合咨询事业部、双碳研究中心、乡村振兴中心、一带一路服务中心九个直属业务单位和十一个职能部门，实施直接管理。

公司下设研究院、能环公司、信息公司、造价公司、项目管理公司、监理公司、招标公司、京发招标、京发时代、副中心公司、雄安公司、京顺公司十二个全资子公司，实施分管领导负责下的业务分工专业化独立运营，接受公司十一个职能部门统一的监督管理。

公司出资控股设立的公司，如北京市城乡建筑设计院有限公司，开展工程设计业务，实施董事会负责下的自负盈亏，独立运行。

有效的行政管理运行体系。由公司经理办公室牵头，有效建立政令畅通、上下联动、协调一致的行政管理运行体系，进一步提升行政运行效率。

全员一体化市场开发体系。围绕公司总体发展战略，深入推进落实“巩固北京、拓展全国、探索一带一路”市场布局，以“统筹规划、统一管理、信息共享、协同有效、竞争有力”为指导，形成以业务发

展部为龙头、各单位深度开发、全体员工共同参与，上下联动、协调高效的“全员一体化”市场开发体系。

“PMO+项目经理（总监）负责制”。由项目管理办公室牵头，建立战略型、业务单元型、项目控制型三级组织体系，提出了组织科学化、管理精细化、运行规范化、手段信息化的“PMO+项目经理（总监）负责制”的项目管理模式，遵循分层分类的原则对项目实施全过程动态管理和追溯，发挥 PMO 在资源调配、项目监管、绩效考核等方面的统筹作用。

人才队伍建设不断加强。由人力资源部牵头，将人才战略作为公司三大战略的首要。在公司范围内大力倡导尊重人才、尊重知识、尊重贡献的价值导向，并以人才战略实施为抓手，综合施策推动团队建设。

管理会计为核心的财务管理模式。由财务部牵头，公司建立以管理会计为核心，以财务预算、财务核算、资金管理、财务分析、风险防范为手段，实行集中控制、垂直管理的财务模式。

常态化内控管理体系。由企业管理部（法律合规部）牵头，相关职能部门参与，从财务管理、人事管理、资产管理、业务管理等各方面，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等内容，全面建立内控管理体系，合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

企业运行规范，企业文化深入人心。由企业管理部（法律合规部）牵头，制定公司中长期战略发展规划，推动、监督公司战略的贯彻实施，监督公司运营管理。公司致力于“北咨家”文化的打造，倡导“快乐工作、健康生活”，关爱员工身心发展，积极履行社会责任，推动员工、企业、社会的和谐发展。

7 术语和定义

7.1 标准术语和定义

本规范采用 GB/T 19000-2016/ISO 9000:2015《质量管理体系 基础和术语》、GB/T 24001-2016/ISO 14001:2015《环境管理体系 要求及使用指南》、GB/T 45001-2020《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》标准给出的术语和定义。

7.2 特定术语和定义

7.2.1 分公司

指门头沟分公司、昌平分公司、丰台分公司、顺义分公司、密云分公司、延庆分公司、通州分公司、平谷分公司、怀柔分公司、大兴分公司、亦庄分公司、海淀分公司、房山分公司、湖北分公司等。

7.2.2 子公司

- (1) 北京北咨城市规划设计研究院有限公司（简称研究院）
- (2) 北京北咨能源环境工程技术有限公司（简称能环公司）
- (3) 北京北咨工程咨询有限公司（简称造价公司）
- (4) 北京北咨信息工程咨询有限公司（简称信息公司）
- (5) 北京北咨工程项目管理咨询有限公司（简称项目管理公司）
- (6) 北京北咨工程管理有限公司（简称监理公司）
- (7) 北京北咨招标有限公司（简称招标公司）
- (8) 北京北咨京顺工程咨询有限公司（简称京顺公司）
- (9) 河北雄安北咨工程咨询有限公司（简称雄安公司）
- (10) 北京市城乡建筑设计院有限公司（简称设计院）
- (11) 北京北咨城市副中心工程咨询有限公司（简称副中心公司）
- (12) 北京市京发时代工程咨询有限公司（简称京发时代）
- (13) 北京市京发招标有限公司（简称京发招标）

7.2.3 风险

在一定环境条件下和一定时限内客观存在的、影响公司目标实现的各种不确定性事件。

7.2.4 相关方

相关方是指影响公司的决策或活动，或受公司的决策或活动影响，或自己认为受公司的决策或活动影响的个人或团体。本公司三体系重点关注的相关方是政府、客户、员工、供方。

7.2.5 监视和测量资源

是用于监督、检查、测量质量、环境和职业健康安全活动、咨询和服务过程成果及最终成果质量，并给出结论的仪器仪表、计算机软件、测量设备、测试软件等。

7.2.6 不合格

三体系运行过程中发现的没有满足质量、环境和职业健康安全管理体系标准要求以及公司相关管理规定的问题，包括顾客投诉。

7.2.7 组织环境

对公司建立和实现公司目标的方法有影响的内部和外部结果的组合。

7.2.8 目标

要实现的结果。

7.2.9 战略

实现长期或总目标的计划。

7.2.10 缺陷

与预期或规定用途有关的不合格。

7.2.11 知识

通过学习实践或探索所获得的认识、判断和技能，是从公司经验中获得的特定知识，是实现公司目标所使用的共享信息。

7.2.12 绩效

可测量的结果。

7.2.13 效率

得到的结果与所使用的资源的关系。

7.2.14 有效性

完成策划的活动并得到策划结果。

7.2.15 工作人员

在公司管控下开展工作或与工作相关的活动的人员。

8 管理要求

8.1 运作环境分析

8.1.1 总要求

将与公司目标和战略相关的影响公司实现质量、环境和职业健康安全管理体系要求的内外部的各种因素分析出来，确定并应用到公司的三体系建设中，确保三体系适宜、充分、有效。

内外部环境分析主要是指公司领导层在公司经营规划和战略发展层面上，进行内外部因素分析并运用，进行正确的战略决策，从而实现可持续发展。

8.1.2 内外部环境分析

8.1.2.1 具体分工

公司领导层组织开展，各业务单位具体落实内外部环境分析工作，结合三体系要求，围绕市场环境、政策环境、社会环境、客户及其他相关方需求和期望、竞争对手以及公司预期目标、内部人员状况、业务负荷、业务管理制度适用性等展开。

8.1.2.2 分析结果体现

公司领导层通过组织月度、半年度、年度工作会议（或管理评审会议），对重要的内外部影响因素的相关信息进行评审，组织有关人员识别、分析并提出对策，以确保公司管理与时俱进。

内外部环境分析结果将在公司下阶段工作部署、近远期规划编制、市场运作以及信息系统管理流程中表达或体现。

公司各业务单位将内外部环境分析结果上报公司，将在公司相关文件中体现。诸如：日常的月度经营例会通报、半年总结会议材料、年度工作总结报告、务虚会会议材料等体现，可通过信息系统平台关注。

8.1.2.3 分析结果应用

各业务单位负责将收集的与公司战略相关的影响公司三体系要求实现的内外部环境分析结果汇总（月度分析会体现），动态评价，以便及时完善应对策略。

每年年底在年终总结完成后各业务单位具体更新，用在公司的战略调整以及三体系目标的修订中，公司企业管理部（法律合规部）及PMO 督导落实。

如有重大情况发生，要根据公司的“三重一大”事项规定以及适宜的法律法规及要求，上会决策如何应对内外部环境变化所带来的风险和机遇。

8.2 相关方需求和期望

8.2.1 总要求

公司各职能部门、业务单位在其职责范围内确定与三体系管理有关的内外部的相关方，并动态识别这些相关方及其合理的需求和期望。

业务发展部组织制定市场开发管理方面的制度，明确对相关方及其要求的管理规定，按规定从市场开发到项目交付及交付后服务等全过程管控。

各业务单位按规定的职责和权限监督、检查和评审，确保有效管理不断变化的相关方及其要求，以期合作共赢，共同发展。

8.2.2 确定相关方

凡是与质量、环境和职业健康安全管理体系相关的，可能影响公司的绩效或决策活动的，受公司绩效或决策活动影响的，相关方产生的风险对公司有影响的相关方都要确定出来。

上述相关方涉及国家、省、市、区的质量、环境、职业健康安全相关的行政主管部门、行业协会、上级单位、合作单位、客户、员工、

供应商和承包方（包括技术服务单位）、投资方及股东。

本公司三体系重点关注的相关方是政府、客户、员工和供方。

8.2.3 相关方管理

8.2.3.1 客户管理

业务发展部依据《客户服务管理办法》《大客户工作管理办法》的规定，按照合作紧密程度将公司客户分类分级，动态识别相关方的需求和期望。

业务发展部组织各业务单位共同完成客户管理，牵头建立健全客户管理制度、信息分析研究、提出维护计划、制定维护方案，牵头维护重大客户和跨板块客户。

各业务单位负责客户信息采集和直接客户维护工作。

客户具体业务需求沟通及管控执行《业务合同管理办法》的规定。

8.2.3.2 供方管理

公司在管理过程中需要采买办公设备、设施、工具、软件，标准、规范、期刊、参考书籍，外聘专家或技术劳务人员、外协单位（含合作方、承约方）时，在识别风险的前提下收集、保留供方资料，并动态识别供方需求和期望，在符合法律法规、合同的基础上尽可能满足供方需求和期望。

8.2.3.3 政府要求

公司在开展经营和管理活动中，严格执行国家法律法规、地方法规及行业标准规范的要求，为政府服务，为社会服务，合法经营，适时识别政府及行业主管部门的需求和期望。

定期收集、更新适用的法律法规、标准规范，通过知识库系统，在公司内部共享。

8.2.3.4 员工管理

公司在开展经营和管理活动中，按照国家法律法规及相关要求、质量、环境和职业健康安全管理体系标准要求，对员工进行管理。明确员工协商与参与机制，动态识别员工的需求和期望，满足员工的合理要求。

8.3 领导意识

8.3.1 领导作用

公司领导层对质量、环境和职业健康安全绩效和有效性作出承诺，发挥领导作用，通过方针、目标的制定，资源的提供，职能的明确，管理信息的沟通，风险思维的运用，持续改进等职能履行确保承诺的实现。

公司领导作用及承诺的信息具体体现在：北咨方针、北咨目标、公司领导述职报告、年度工作总结、各种会议通报等。

8.3.2 以顾客为关注焦点

公司总经理明确满足顾客及法律法规要求、倡导增强员工服务意识，为顾客提供增值服务，确保持续的顾客满意，总经理亲自主持或责成分管领导、各有关部门、业务单位完成以下工作，证实其履行以顾客为关注焦点的领导作用和承诺：

（1）坚持以顾客为关注焦点，把增强顾客满意作为全体员工永恒的目标，并经常进行教育沟通；

（2）承担与公司经营和管理有关的责任或义务，满足适用的法律法规要求，确保公司各有关部门通过与客户沟通最终达到增强顾客满意的目的；

（3）确定能够影响咨询和服务符合性以及增强顾客满意能力的风险和机遇，并从市场开发到项目实施至交付后服务活动等全过程中应对；

(4) 关注政府急需解决的热点、难点问题，人大与政协提案和社会焦点等问题，为此研究提出咨询意见，为政府、社会管理提供咨询服务；

(5) 通过与有关的相关方沟通，收集与咨询服务项目有关的需求和期望，缜密分析，将其转化为公司内部的咨询和服务要求、过程要求以及三体系管理要求，形成公司规范性文件；

(6) 组织有关业务单位及相关人员行使其职责和权限，有效实施持续改进，通过科学化的手段及专业化的服务，使得顾客要求和适用的法律法规要求得到满足，打造行业精品、创造客户价值。

8.4 管理体系范围和适用性

8.4.1 总要求

公司领导层在公司 PMO 的协助下，确定质量、环境和职业健康安全管理体系的范围，明确管理体系要求应用的范围，并考虑体系标准所要求的内容。

公司三体系管理通过信息化平台、部分线下活动实现，相关方可以通过网站、公司宣传册、服务产品手册等获得相关信息。

8.4.2 三体系要求的适用性

8.4.2.1 适用的管理体系标准

GB/T19001-2016/ISO 9001:2015 《质量管理体系 要求》

GB/T24001-2016/ISO 14001:2015 《环境管理体系 要求及使用指南》

GB/T 45001-2020 《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》

8.4.2.2 三体系覆盖的业务范围

三体系直接管理业务范围：规划研究咨询、投资咨询、设计咨询、能源与环境咨询、专项评价咨询、投融资咨询、PPP 咨询、管理咨询。

三体系间接管理业务范围：工程造价咨询、招标代理、监理咨询、项目管理、信息工程咨询、工程设计。

8.4.2.3 三体系适用的部门

质量管理体系适用于公司各职能部门、各业务单位。

环境和职业健康安全管理体系仅适用于监理公司、项目管理公司、信息公司、造价公司、能环公司、京发时代、京发招标，且七个业务单位均已独立通过三体系认证。

8.4.3 外部方管理

8.4.3.1 外部方分类

目前公司开展经营和管理活动所需的外部方包括：

- (1) 外聘智力资源（专家外聘）；
- (2) 外聘技术劳务人员（劳务外包）；
- (3) 外协单位。

项目管理业务需要委托/采购勘察单位、设计单位、咨询监理单位、施工单位、供货单位等合约方。

8.4.3.2 外部方管理规定

(1) 专家和外聘人员管理

公司 PMO 负责公司专家与技术劳务人员管理工作的统筹、规划，对各业务单位检查、督导和评价。

各业务单位 PMO 负责本单位所聘用专家与技术劳务人员聘用管理、用后评价，并依据管理需要，制定相关管理实施细则。

创新研发中心负责专家与技术劳务人员信息系统运行的日常维护。

对专家和技术劳务人员的具体管理执行《专家与技术劳务人员管理办法》以及《咨询业务管理规程》中有关专家与劳务管理的规定。

(2) 外协管理

各业务单位负责外协单位的选择、评价、使用管理和用后绩效评价，使用前签订合同，并按规定录入公司外协单位机构库，确保外协单位信息准确、完整；各业务单位 PMO 负责监督、检查外聘单位服务质量。具体执行《外部协作业务管理办法》中有关规定。

外协单位的信息公司共享，各业务单位需要外协时可参考选用。

外协项目实施过程管理具体执行《咨询业务管理规程》中有关外协管理的规定，公司 PMO 督导，各业务单位 PMO 监督、检查和评价。

8.4.4 体系范围变更策划

业务发展部及时识别公司经营范围与生产经营活动的变化，企业管理部（法律合规部）及时识别组织机构及职能的变化，当上述情况发生重大变化需调整三体系管理范围时，上报公司管理层决策。

8.5 管理方针

8.5.1 方针的制定

公司领导层组织制定并公布质量、环境和职业健康安全管理方针，管理方针在内容上：

（1）与公司的宗旨、职业原则、工作精神、北咨文化相适应，与公司建立“国内一流咨询企业”的发展方向和发展战略相适应；

（2）有履行满足相关方要求和适用法律法规要求，满足标准要求 and 持续改进质量管理、环境管理、职业健康安全管理 and 职业健康安全绩效的承诺；

（3）由可测量的三体系管理目标指标来支持，能够为制定和评审管理目标提供框架。

8.5.2 方针的沟通

形成文件。

公司 PMO 通过培训、宣传和会议等方式向公司全体员工和所有

为公司工作的员工（劳务派遣以及进驻公司工作的外协、专家、技术劳务等人员等）进行宣传贯彻，确保对方针的沟通和理解一致。

方针的具体内容或信息在公司的内、外网上体现。

适当时，相关方能够索取。

8.5.3 方针评审和更新

公司的管理方针每年要通过管理评审、专项会议、年终总结等方式进行评审。

在经营发生变化时，按照“三重一大”事项决策机制，依据集体决策机构议事规则，适时组织评审和更新，原则上要与公司经营活动、业务特点、关注重点等相一致。

8.6 岗位职责和权限

8.6.1 一般规定

为使体系有效运行，保证经营目标和三体系管理目标实现，公司领导层根据公司的发展战略策划公司的岗位，企业管理部（法律合规部）协助领导层设置各职能部门、各业务单位的组织机构，明确具体的职责、权限及相互关系，分配这些职责和权限并监督落实。

8.6.2 三体系管理职能

公司管理层确定公司的三体系管理负责人，明确公司 PMO 为质量、环境和职业健康安全三体系管理的主管部门，要求各业务单位、职能部门明确管理体系负责人或主管人员。

管理体系负责人或主管人员要：确保组织结构体系符合三体系标准的要求；确保获得预期的绩效以及改进的机会，并能够逐级向公司领导层报告；确保在策划和实施管理体系变更时保持体系的完整性；确保在公司中推动以顾客为关注焦点。

8.6.3 各级部门职责

公司管理层、各职能部门、各业务单位的具体岗位及职责和权限的分配见公司战略运营方面管理制度的具体规定。

8.6.4 职能沟通

人力资源部负责各岗位及职责和权限的传达，确保各岗位得到沟通和理解。

8.7 三体系的策划、风险及变更管理

8.7.1 三体系策划

公司依据 GB/T19001-2016/ISO9001:2015、GB/T 45001-2020、GB/T24001-2016/ISO14001:2015 标准及相关法律法规和要求，建立、实施、保持并持续改进管理体系，对如何满足标准和相关法律法规要求规定方法和途径，并形成文件。

采用过程方法，结合 PDCA 循环、基于风险的思维和生命周期观点，确定三体系所需的运行和过程，建立控制措施和运行准则，并纳入公司业务活动中，目的是实现三体系管理预期结果，提高管理绩效。

在策划三体系时，考虑公司所处的环境及内外部的影响因素、相关方的需求和期望、合规义务、管理体系的范围、标准要求的其他信息等。

三体系策划的结果形成《质量、环境和职业健康管理规范》《咨询业务管理规程》以及其他制度文件，通过信息化平台及文件化的形式体现。

8.7.2 风险和机遇应对

8.7.2.1 风险识别的意义

公司管理层在公司经营规划和战略发展层面上，抓市场信息和动

态，识别风险和机遇，策划应对措施，确保公司生产经营活动与国际、国家、行业、地方的政策、法规相一致，从而实现可持续发展。

8.7.2.2 风险识别的范围

公司管理层确定与咨询和服务过程合规义务、环境因素、危险源相关的需要应对的风险和机遇，包括公司在质量、环境和职业健康安全活动中潜在的紧急情况，特别是那些对体系管理可能具有重大影响的潜在的紧急情况，如：

- (1) 国际、国家、行业的法律法规、标准、政策及其调整；
- (2) 顾客及其他相关方的要求；
- (3) 市场及竞争对手；
- (4) 公司内部经营状况、财务状况；
- (5) 重要环境因素；
- (6) 合规义务及其变更；
- (7) 危险源及其风险；
- (8) 技术革新、风险控制技术的更新、新技术推广应用等。

8.7.2.3 风险识别的目的

确保管理体系能够实现预期结果，提高管理绩效。

增强有利影响。

避免或减少不利影响。

实现改进。

8.7.2.4 风险管控

对风险进行识别并进行分析和评价，制定相应的控制措施。

各业务单位负责人是业务开展的风险识别和管控第一责任人，项目实施风险识别和管控由项目负责人组织落实，各业务单位 PMO 监管，具体见《咨询业务管理规程》。

8.7.3 环境因素、危险源管控

8.7.3.1 环境因素识别、评价及控制

公司 PMO 协助有关的业务单位依据环境因素识别及控制准则，进行环境因素识别与评价工作。

各业务单位 PMO 负责本单位环境因素的识别和评价，围绕行政后勤办公活动和业务实施全过程，考虑过去、现在和将来三种时态以及正常、异常和紧急三种状态。

业务单位的管理体系负责人领导环境因素识别和评价工作，确认重要环境因素，组织制定控制措施，并监督实施。

行政后勤办公活动的重要环境因素包括消防安全，车辆管理，节水、节电、节能降耗，资产管理（固定资产管理、计算机及网络资源管理），办公场所的环境卫生，具体控制执行《办公区环境及安全管理办法》《安全管理办法》《业务用车管理办法》和《计算机网络及相关设备管理办法》的规定，后勤服务中心监督、检查。

业务实施全过程环境因素的控制执行《咨询业务管理规程》中环境管理的规定。

8.7.3.2 危险源识别及控制

公司 PMO 协助有关的业务单位依据危险源辨识、评价及控制准则，进行危险源辨识、评价和控制措施确定工作。

各业务单位 PMO 负责本单位危险源辨识、评价和控制措施的策划，围绕行政后勤办公活动和业务实施全过程，考虑人的不安全行为、物的不安全状态，以及工作环境、设备设施、相关方的影响等。

业务单位的管理体系负责人领导危险源辨识、评价和控制措施的策划，确认主要的危险源及不可接受风险，组织制定控制措施，并监督实施。

行政后勤办公活动的主要的危险源及不可接受风险包括消防安全，交通安全，用电安全，办公场所安全保卫，设备及网络安全，重

大安全隐患、重大火灾事故、不可预见的自然灾害，具体控制执行《办公区环境及安全管理办法》《安全管理办法》和《业务用车管理办法》的规定，监督、检查。

业务实施全过程的危险源及风险的控制执行《咨询业务管理规程》中职业健康安全管理的规定。

8.7.4 合规义务

8.7.4.1 总则

公司 PMO 、企业管理部（法律合规部）、各业务单位 PMO 是法律、法规和其他要求的归口管理部门，负责组织对与质量、环境和职业健康安全管理相关的法律法规和其他要求进行识别、获取、更新和应用。

企业管理部（法律合规部）负责牵头合规管理体系建设及监督实施。

8.7.4.2 获取途径

从政府主管部门和行业主管部门获取。

从各相关的报刊、网站上获取。

从标准书店，同行业的其他单位获取。

从企业管理部（法律合规部）获取。

从企业知识库获取。

8.7.4.3 识别及获取

各级 PMO 以电话咨询、网上浏览等方式随时获取与质量、环境和职业健康安全管理有关的法律法规和相关要求的颁布和发行信息。

各有关职能部门、业务单位 PMO 负责识别和获取有关的法律法规和其他要求文本，并及时传达和更新。

各职能部门、业务单位在经营和管理活动中，遇到需要法律咨询的事项，与企业管理部（法律合规部）联系，获取相关法律法规知识。

8.7.4.4 合规义务评价

日常各有关部门、业务单位自行组织学习法律法规及相关要求，自查落实情况，发现偏离，立即停止活动并采取措施，杜绝违法违规情况发生。

合同签订前，企业管理部（法律合规部）法务人员通过审核合同要求（包括承诺），确认合规状况的知识得到理解和应用，杜绝纠纷和索赔情况发生。

各业务单位 PMO 对所管辖范围的项目部（组）开展项目风险管控和合规义务评价活动。公司 PMO 对各有关部门、各业务单位开展风险管控和合规义务评价活动。企业管理部（法律合规部）对公司 PMO 开展风险管控和合规义务评价活动。这些活动通过不定期抽查，季度巡检等方式进行，发现问题及时提出处理要求并跟踪，杜绝违规引起的质量安全事故。

企业管理部（法律合规部）、各有关部门、业务单位保留评价结果的证据，为开展管理评审活动提供依据。

8.7.4.5 动态管理

公司与外部资源，诸如：国标电子书库、中国建材在线、万方数据服务平台、中价协网站、京价协网站等建立合作关系，各级 PMO 随时查询跟踪法律法规和其他要求的变化并及时收集、更新，确保相关职能部门、业务单位应用现行有效版本。

企业管理部（法律合规部）可根据需要组织各有关部门、业务单位学习法律知识，以加强对现行的法律法规及相关要求的解读和理解，从而提高全员的守法意识。

8.7.5 三体系变更的策划

8.7.5.1 总则

当公司确定需要对质量、环境和职业健康管理三体系进行变更

时，公司 PMO 组织变更的策划和实施。

8.7.5.2 变更策划的时机

内外部环境发生变化。

利益相关方的需求期望及其他相关方面的任何变化。

引起或可能引起风险和机遇发生变化。

分析和评价管理体系及其过程发现所需的变更。

监督检查管理体系发现所需的变更。

8.7.5.3 变更策划的程序

公司 PMO 根据变更策划的时机对三体系变更进行策划，在变更前组织识别风险和机遇并制定应对措施，变更后要评价应对措施的有效性，确保三体系的连续性、完整性。

当三体系发生变更时，应考虑下述内容，公司 PMO 保留变更记载，各有关的业务单位按照公司 PMO 的规定自行完善，向公司 PMO 备案变更结果：

- (1) 变更的目的及其潜在后果；
- (2) 管理体系的完整性；
- (3) 考虑资源的可获得性；
- (4) 责任和权限的分配和再分配。

8.8 管理目标及其实现的策划

8.8.1 三体系管理目标

公司 PMO 负责策划本年度工作计划或目标责任书，下达三体系的管理目标，可以围绕咨询和服务成果质量优良率、安全生产责任事故率、项目经理（总监）绩效评价覆盖率、客户回访率等方面策划。

各有关职能部门、各业务单位根据公司年度工作计划或目标责任书以及考核要求，结合各自的职责，编制年度各项工作计划，细化和分解目标责任书，确保具体落实。

在建立目标时，还要考虑三体系标准所要求其它内容。

公司通过文件、会议、公司网站等沟通目标要求。

8.8.2 实现目标措施的策划

每年年初，公司 PMO 依据《质量工作管理办法》的规定策划实现目标的措施，各业务单位 PMO、业务部门领导依据公司 PMO 的规定策划本单位的目标实现措施，可以通过年度工作计划实现。

措施中要包括采用的方法、完成时间、责任人、所需的资源等内容。

各级 PMO 定期组织评审措施实施情况，必要时进行更新，以确保目标实现。

8.8.3 管理方案

8.8.3.1 管理方案的制定

公司 PMO 负责组织有关的业务单位环境、职业健康安全管理方案的编制和审定，督导方案实施并检查，有关的业务单位 PMO 跟踪落实。

根据公司的环境、职业健康安全目标指标，结合对环境因素或危险源的识别和评价结果，有针对性的建立、实施和保持确保目标实现的管理方案。

管理方案应包括：针对环境、职业健康安全目标和指标制定；规定公司内各有关职能和层次实现目标和指标的职责和权限；实现目标和指标的方法及时间表。

8.8.3.2 管理方案的实施、评审与修订

有关的业务单位制定的环境、职业健康安全管理方案，由各业务单位 PMO 监督，各有关部门具体实施。

各业务单位 PMO 每年组织一次环境、职业健康安全管理方案的评审，特殊情况时根据需要对方案进行专门的评审，保留记录，并监

督检查。

已制定的管理方案在实施过程中，当业务单位开展的咨询和服务活动、管理方式或内外部环境条件发生变化时，应对方案进行调整，以确保目标得以实现。

8.8.4 目标指标和方案的考核

各业务单位 PMO 根据公司 PMO 编制的《业务单位 PMO 管理绩效评价办法》以及《项目绩效评价准则》《项目经理（总监）绩效评价办法》的要求，结合本单位的业务特点，进行周期考核。

各职能部门按照所分解的目标指标量化值每年考核一次。

公司 PMO 监控目标指标的实现情况。

未完成阶段目标和指标的责任部门要分析原因，制定纠正措施并组织有效实施。有关职能部门、业务单位 PMO 组织实施，公司 PMO 验证实施效果。

8.9 资源保障

8.9.1 公司的资源分类

人力资源、资产、工作环境、监视和测量资源、组织的知识等。

8.9.2 人力资源管理

8.9.2.1 管理原则

公司确定“人才、品牌、领先”的三大战略，将人才培养作为第一要务，人力资源部按照“以人为本，人尽其才”的原则，组织研究和落实人力资源选才、用才、育才、吸引和留住人才的有关办法，从人员所需能力的识别、人员使用、人才培养与培训、绩效考核等方面进行规划、实施并持续改进，确保从事影响咨询和服务成果质量的相关岗位人员能够胜任本岗位规定的的能力要求，具有相应的意识，保障公司业务持续稳健发展。

8.9.2.2 具体分工

公司建立并完善人力资源管理系统，明确人员信息、员工招聘、岗前培训、继续教育、劳动合同、能力素质、绩效考核等管理要求。

人力资源部负责公司人力资源管理的相关事宜，对各业务单位的人力资源进行管理和指导。

各业务单位在人力资源部的统一领导下，结合自身业务特点以及实际管理情况，制定并实施人力资源方面的相关管理规定。

专家和技术劳务人员的管理，执行《专家与技术劳务人员管理办法》的规定。

8.9.2.3 人力资源管理

人员能力：公司人力资源部针对工程咨询业务及管理活动所需的多学科专业知识和管理经验等特点，对各职能部门、各业务单位从事质量活动的人员提出必备的能力要求和职责。

人员培训：公司 PMO 配合人力资源部制定年度的相关培训计划，为各类人员提供人力资源的能力、职业道德、业务技术和继续教育的培训机会，以提高人员素质和业务水平。各职能部门、各业务单位按要求开展所需的培训活动，具体实施执行《员工培训管理办法》的规定。

人员招聘：公司人力资源部根据上级行业主管部门的要求和公司的发展需要、实际岗位空缺情况招聘，具体实施执行《员工招聘、录用管理规定》《员工试用、转正管理规定》的规定。

人员考核：科学、动态的衡量员工工作状态和效果，进一步激发员工的积极性和创造性，执行关键业绩指标（KPI）考核。其中公司主要领导由上级管理机构考核，公司经理层成员、各管理部门负责人和下属企业经营班子采用任期制年度目标责任书进行考核，其他人员考核执行《绩效考核管理办法》《市场开发绩效考核管理办法》《项目经理（总监）绩效评价办法》。

人力资源部以及组织培训的有关部门、业务单位保留人力资源管理所形成的信息（如人员信息、聘用、面试、岗前培训、继续教育、劳动合同、能力素质、绩效考核等），为人员能力满足要求提供证据。

8.9.3 资产管理

8.9.3.1 总则

根据公司的经营和管理需要，公司后勤服务中心为各职能部门、各业务单位确定、提供并管理所需要的设备设施，主要包括：房屋和建筑物、办公设备、汽车、办公家具及其他设备等单位价值在 2000 元以上的，使用期限在一年以上并在使用过程中基本保持原有物质形态的固定资产，以及平台网络系统（如计算机及网络平台、软件工具等）。

8.9.3.2 固定资产

公司后勤服务中心按照《固定资产管理办法》的规定统一管理，包括预算、购置、转移、维护、盘点、报废和台账等工作。

公司后勤服务中心组织建立固定资产台账和设备设施档案，各使用部门及单位自行建立使用台账，后勤服务中心监督、检查。

各职能部门、各业务单位负责固定资产的使用和维护，公司后勤服务中心按规定监督检查设备设施状态和经济运行、维护、检修工作，保证设备稳定顺行、设施安全可靠。

固定资产的采购、年度检修、固定资产零购和备件均要按计划招标采购，签订采购合同，后勤服务中心负责验收、控制领用和盘点，并备案，执行《采购管理办法（试行）》。

房屋和建筑物、办公设备、汽车、办公家具的使用和管理执行《办公用房管理实施细则》和《业务用车管理办法》的规定，各职能部门、各业务单位遵照执行。

8.9.3.3 平台网络系统

各业务单位业务实施过程使用的软件，本单位自行管理，各业务单位根据需要配置、采购、使用和维护，初次使用要确认版本有效性。

对计算机及平台网络系统的管理由公司创新研发中心负责，执行《信息化建设管理办法》《信息系统运维管理办法》《网络安全管理办法》及其他管理制度的规定，确保计算机设备、网络信息系统安全，凡是接入公司网络的计算机必须安装公司规定的网络版防病毒软件和其他安全保护软件，公司创新研发中心统一制定防病毒安全措施并及时更新病毒库。

创新研发中心监督指导各业务单位建立各自所需的平台网络系统，确保满足公司发展需要，保证各业务顺利进行。

8.9.4 运行环境管理

8.9.4.1 一般规定

适当的过程运行环境是人文因素与物理因素的结合，包括：社会因素（如无歧视、和谐稳定、无对抗、工作负荷、工作时间）；心理因素（如舒缓心理压力、预防过度疲劳、保护个人情感）；物理因素（如温度、热量、湿度、照明、空气流通、卫生、噪声等）。

8.9.4.2 管理分工

后勤服务中心确定、提供并维护生产经营活动中所需要的工作环境。

党委宣传部负责企业文化建设，树立企业形象，提高员工的集体观念。

8.9.4.3 运行环境管理

公司办公楼以及各业务单位的治安、保卫、交通安全均由后勤服务中心负责，按公司后勤服务中心编制的《办公区环境及安全管理办

法》的规定检查落实，确保满足需要。

公司 PMO 根据《安全管理办法》组织制定《安全生产管理办法》，各业务单位 PMO 结合业务特点、国家及行业要求、上述管理办法制定各自的管理要求，并跟踪落实，监督检查项目现场的安全管理，发现问题及时提出处理要求。

8.9.5 监视和测量资源管理

8.9.5.1 应用范围

目前公司开展的咨询和服务业务中只有监理服务业务需用术语定义中界定的监视和测量资源，其它咨询和服务业务根据项目需要选择并配备适宜的专用工具软件，以满足咨询和服务中的检验、试验活动和计算工作，为验证咨询和服务活动符合规定要求提供有效证据。

8.9.5.2 具体管理

各有关的业务单位开展的项目管理服务、造价咨询、信息监理服务、工程咨询、工程设计等业务要根据国家、行业以及公司的要求配备、校准、检定、维护保养，一旦需要则必须采取下述措施：

（1）各业务单位按规定的周期或在使用前对其进行校准和（或）检定（验证），确保持续满足监视和测量要求；

（2）各业务单位对需要自校/或验证的情况，要制定自校/或验证规程，按规定实施并保留相关记录；

（3）公司 PMO 负责监视和测量设备配备、使用、检定/校准的监督管理，避免测量结果的有效性受到不利影响；

（4）当计算机软件作为监视和测量资源的，各有关的使用部门在初次使用前要确认版本有效并适时更新，保证满足需要。

8.9.6 知识管理

8.9.6.1 知识类别

知识来源于实践，是通过学习、实践或探索所获得的认识、判断或技能。

公司知识分为企业管理知识和业务技术知识，具体见《知识管理办法》中的分类。

公司知识的管理通过知识库系统实现。

8.9.6.2 知识获取及分享

企业管理知识由各职能部门依据各自工作需要涉及知识领域负责收集、分析、整理和传递，业务技术知识由各业务单位依据各自业务需要涉及知识领域负责收集、分析、整理和传递。

公司 PMO 负责公司知识管理办法制订、知识库信息化及组织体系建设、知识管理绩效考核及优秀知识成果评选等。

各职能部门，各业务单位 PMO 负责各自的知识的的管理，知识库内容的建设，公司 PMO 监督。

公司各级知识管理员应履行职责，动态维护知识库系统，使公司知识得到获取、更新、分享并传承。

8.9.6.3 知识管理应用

公司知识通过知识库系统进行应用，具体执行《知识管理办法》的规定。

8.10 成文信息

8.10.1 文件管理

8.10.1.1 文件分类

公司文件包括政策性文件、流程性管理文件、操作性文件、报告、

档案、记录（规范性表格）等。

8.10.1.2 文件编制、审批、发放

文件管理主要是控制文件的编制、审核、批准、发放、使用管理、作废、处置。

公司的所有文件均由经理办公室统一在 OA 系统发放，存档备案。

文件的管理具体执行《行政文书档案及证件管理办法》《保密管理实施办法》《公文管理实施细则》等的规定，其中不同类型的文件编制、审核、审批的权限不一致。

公司文件有电子文档、纸质、信息平台流程等方式的媒介，确保使用方便。

8.10.1.3 文件编号规则

公司上行文一律使用京咨文，编号规则为发文号+年号+流水号。

公司、各部门、各业务单位相互间行文编号按照公司经理办公室统一规定的《公文管理实施细则》等公文编号管理规则执行，确保各类文件编号唯一、可追溯。

8.10.1.4 外来文件

外部来文均为外来文件，如法律法规、规范标准、行政主管部门文件、上级文件、相关方的文件（合同、协议、往来文函等），各部门负责收集、及时更新。

可通过 OA 系统转发、门户网站链接使用、纸质文档分发。

行政管理方面的文件由经理办公室承办，与业务相关的文件由各业务单位承办。

8.10.2 记录管理

8.10.2.1 记录类别

这里的记录是指管理体系运行过程中形成的成文信息。主要包括管理体系运行形成的记录、法律法规和其他要求规定保留的记录、来自供方（相关方）的记录等。

8.10.2.2 记录控制

各职能部门、各业务单位对管理体系运行中产生的控制性信息进行记录，为管理体系有效运行以及咨询和服务活动符合要求提供证据。

记录的管理执行《国家行政机关公文处理办法》《项目档案管理办法》和《保密管理实施办法》的规定，管控的内容包括标识、存储、保护、检索、保留和处置，具体如下：

- （1）记录填写要求及时、真实、完整，书写清晰。作为符合性证据的记录（公司开展的各种类型项目档案）不得随意更改；
- （2）记录的编码、名称标识唯一，便于检索，按规定保存；
- （3）储存环境和方法适宜，有保护措施，防止非预期的更改，具备防潮、防蛀、防火、防丢失等条件；
- （4）到期且没有价值的记录，按规定的权限经批准后销毁，并保留记录。

8.10.2.3 记录编号规则

外来记录表格采用原记录表格编号。

信息平台上的表单编号按规则自动生成。

8.10.2.4 动态管理

各职能部门、各业务单位根据各自的质量、环境和职业健康安全活动登记拟填写的记录，新增记录表格或原表格不适用时，应将

其报公司 PMO 备案后方可使用。

公司 PMO 通过信息系统平台更新公司现行有效的记录表格，并督导公司各职能部门、各业务单位按规定使用。

各职能部门、各业务单位依据公司 PMO 的规定，识别、完善并及时更新本部门、本单位的记录表格。

独立认证的业务单位的记录由各自的 PMO 负责更新，与公司 PMO 的要求不一致的报公司 PMO 备案后决策修改。

8.11 沟通与交流

8.11.1 沟通与交流分类

沟通方式分为：内部沟通、外部沟通。

8.11.2 内部沟通

内部沟通主要是内部各职能部门、各业务单位以及各管理层、员工之间的沟通，沟通的途径与方式包括：

- (1) 总经理接待日、领导现场办公；
- (2) 会议、报告、书面文件、口头交流、日常监督检查、内部审计、管理评审，例会制度、职工代表大会及各种媒体等方式沟通；
- (3) 采取通知、内部刊物、简报、纪要、报表等书面文件传递等沟通；
- (4) 党委会、经理办公会、务虚会等会议形式沟通；
- (5) 各种项目评审、检查、考核、研讨等业务交流形式沟通；
- (6) 公司内网、邮件、约谈、声像传递等其它形式沟通。

8.11.3 外部沟通

外部沟通是与利益相关方的沟通，这里的利益相关方主要是指政府、顾客、供方，外部沟通主要由业务发展部、各业务单位实现。

沟通时机：包括市场调研阶段、招投标之前、合同签订或接受政府委托前、合同执行中以及产品和咨询服务交付前、交付后。

沟通方式：采取项目需求调研、专题会议、电话、电子邮件、调查表、回访等方式。

沟通内容多样，但要考虑合规义务，确保与相关方的要求一致。

8.11.4 沟通控制

各级 PMO 相应岗位人员负责内外部与质量、环境和职业健康安全有关的信息的收集、处理（及时传达、汇报、通报、请示），可通过内网信息发布、外网、微信公众号、成果展示实现。

与市场及客户沟通执行《客户服务管理办法》《大客户工作管理办法》《市场开发信息管理办法》的规定，可通过洽谈、交流、拜访、回访、会议、问题处理等方式进行。

公司各职能部门、各业务单位根据职责划分，各自负责与行业、地方有关管理部门建立正常的业务联系，实现与相关方的交流与协商。

8.12 绩效评价

8.12.1 监督、检查、分析和评价

8.12.1.1 总则

公司 PMO 组织按三体系标准的要求、公司的实际管理需要、结合各业务单位的业务特点，策划对质量、环境和职业健康安全管理体系的监督、检查、分析和评价活动，例行开展。

三体系的监督检查活动可包括对质量、环境和职业健康安全管理体系过程的监督检查、对咨询和服务过程的监督检查、顾客满意度调查。

通过组织对监督检查结果进行分析和评价，开展合规性评价，组织内部审计以及管理评审活动，对三体系实施的绩效和有效性进行评价，寻求改进机会。

8.12.1.2 分工

公司 PMO 依据《质量工作管理办法》的规定组织建立相关的配套制度，明确三体系监督、检查的内容、方法、频次、时机，以及对监督检查结果进行分析和评价的时机。

各职能部门、各业务单位执行公司的规定，结合各自开展的业务特点，策划监督检查、分析和评价的内容、方法、频次和时机。

公司 PMO、各职能部门、各业务单位按规定保留能够证实管理体系的绩效和有效性得到满足的适当证据。

8.12.1.3 监督检查的内容

三体系过程的监督检查内容，依据三体系标准要求，按照各单位职能设置，结合本管理规范 and 咨询业务管理规程的相关规定确定并开展监督检查。

咨询和服务过程的监督检查内容，按照公司咨询业务管理规程和公司相关制度规定确定并开展监督检查。

顾客满意度调查、合规义务评价、内部审核活动等，见本规范相关规定。

8.12.1.4 监督检查的方法和时机

公司 PMO 对三体系运行过程的监督、检查以“年度检查”和不定期对项目巡检即“项目检查”的方式进行，对各职能部门的三体系过程的检查，每年至少一次，可以随某一次专项内部审核进行。

各业务单位 PMO 落实公司 PMO 的相应规定，对三体系运行过程的监督、检查以“季度检查”和日常不定期巡视的方式进行。

对咨询和服务过程的监督检查主要是项目部（组）自查，例行检查，联合检查，各业务单位 PMO 巡视，公司 PMO 巡检。

公司 PMO 组织通过“机构检查”的方式检查各业务单位 PMO 三体系管理的绩效和有效性。

顾客满意度调查执行本规范相关规定，公司业务发展部、各业务

单位具体实施。

8.12.1.5 监督检查结果应用

公司 PMO、各业务单位对各自开展的监督检查结果进行汇总、分析，通过公司 PMO 每月组织召开的 PMO 管理工作例会实现结果应用，公司分管领导、各级 PMO 参与。总工程师在经营管理例会上通报上月咨询服务过程和服务质量监督检查的情况以及管理体系的有效性，各职能部门、各业务单位管理体系运行情况等，为分析和评价三体系的绩效和有效性提供数据和信息。

8.12.2 顾客满意

8.12.2.1 分工

业务发展部负责客户满意度调查工作，负责制定客户回访及满意度调查工作计划，负责公司层面承揽的业务的顾客满意度调查。

各业务单位市场部负责各自承揽的业务的顾客满意度调查。

公司 PMO 或各业务单位 PMO 按《客户服务管理办法》《大客户工作管理办法》的规定对客户进行服务回访。

如有投诉等意见反馈，公司 PMO 协助业务发展部或业务单位市场部策划应对措施。

8.12.2.2 顾客满意度调查

业务发展部通过下发满意度调查表、打电话、发短信回访等方式，对公司层面承揽的业务的顾客进行调查。

业务单位市场部通过下发满意度调查表、电话沟通、上门拜访、组织业务研讨会、开展专项业务培训、质量回访等方式，对各自承揽的业务的顾客进行调查。

项目交付后公司业务管理部或有关的业务单位回访客户，了解项目实施过程中服务态度和交付成果质量，并记录，将回访信息与意见反馈给公司 PMO 或各业务单位 PMO。

公司业务发展部组织按照《客户服务管理办法》《大客户工作管理办法》的规定，对客户进行关系维护，高效地为客户提供满意周到的服务，从而提高客户满意度和忠诚度。

8.12.2.3 顾客满意度评价

业务发展部、各业务单位负责各自的调查结果（包括获取的顾客对交付成果或服务反馈信息、顾客赞扬、担保索赔和外部协作方报告的信息，市场占有率等信息）统计、分析，评价顾客满意情况，通过信息系统平台反馈。对提出的意见或建议评估风险和机遇，为制定适宜的应对措施提供依据，责任部门具体实施。

业务发展部按规定抽查各业务单位的顾客满意度调查结果。

出现顾客投诉或抱怨情况，业务发展部负责核实并判定责任，提出相关的处理意见并及时回复客户，发现涉及技术质量方面问题的，交由公司 PMO 组织确定解决方案。

8.12.2.4 调查结果应用

利用分析结果评价公司三体系当前的业绩、与顾客及相关方或市场需求、适用的法律法规及相关要求的差距及在竞争中的位置等，作为增强顾客和相关方满意而改进三体系及其过程的重要依据。

8.12.3 内部审核

8.12.3.1 审核目的

查明三体系的实施效果是否达到现行的质量、环境和职业健康安全管理体系要求以及公司建立三体系策划中规定的要求，以便及时发现存在的问题，采取纠正措施，使得三体系得到有效实施与持续保持，确保三体系的有效性和效果。

8.12.3.2 审核策划

每年年初公司 PMO 策划年度内部审核工作，根据拟审核的过程，

部门及业务状况和重要性以及以往的审核结果编制年度审核方案。

审核方案中明确审核准则、范围、频次和方法，经管理体系负责人审批后下发到各职能部门、各业务单位。

独立认证的业务单位依据公司规定单独开展内部审核工作，向公司 PMO 通报审核结果。

年度内部审核方案和“检查计划”一致。

8.12.3.3 审核方式

审核方式包括年度内部审核（每年一次，需要时增加次数）、专项内部审核两种，其中专项内部审核以三体系日常开展的各级 PMO 机构检查、项目检查的方式具体实施，需要时也可以根据实际需要单独安排。

专项内部审核按照“检查计划”的安排具体实施。

对各职能部门的审核每年至少一次，可以随某一次专项内部审核进行。

8.12.3.4 审核时机

按年度审核方案的安排，通常在管理评审会议或年中总结会议、年度总结会议前进行。

公司 PMO 策划年度内部审核实施计划，每次专项内部审核结果均是年度内部审核开展的重要依据。

当发生重大质量、环境和职业健康安全问题和顾客投诉，组织机构、人员发生重大变化，管理体系负责人认为应追加审核时可以增加审核次数。

8.12.3.5 审核实施

(1) 年度内部审核

公司 PMO 组织按照年度审核实施计划规定的审核目的、审核准则、审核范围、内审组成员及审核日程安排具体实施。

公司 PMO 协助审核组长做好审核准备工作，策划检查范围和检

查内容。

审核组长监督审核员记录审核过程并保留。

审核组长对审核发现的没有满足要求的地方，分析原因，制定纠正措施并跟踪验证，公司 PMO 监控。

（2）专项内部审核

公司 PMO 在分管领导的领导下，组织对各业务单位的三体系运行情况进行监督检查，编制“检查计划”，指定检查组、确定检查内容。

检查组可由公司的专业技术委员会成员、相关业务部门或子公司的主任工程师、业务骨干、外聘专家、公司 PMO 负责人、企业管理部（法律合规部）负责人等人员出任。

“检查计划”包括各类咨询业务和过程管理类业务所有业务范围和各个环节，检查内容覆盖管理规范、管理规程及相关制度要求内容。

检查组在公司 PMO 的指导下开展工作，根据检查计划安排的检查内容，与受检查单位确定检查时间和地点、检查方式（现场检查、非现场检查）。

受检事项负责人，接受检查，配合检查工作，提供准确的信息和资料。

非现场检查：包括要求受检单位报送相关报表或工作报告；对受检单位的归档档案资料或审核办理过程中检查；针对特定问题要求出具书面材料；对客户进行回访或其他方式进行。

对各职能部门工作的检查，公司 PMO 组织，检查内容依据各部门职能分工，覆盖管理规范、管理规程及相关制度要求内容。

8.12.3.6 审核报告

每次专项内部审核结束后，各业务单位 PMO 编制报告，纳入当月的“月度综合质量工作报告”，公司 PMO 通过 PMO 例会通报，同时传至内网信息平台上的管理工作专栏。

年度内部审核结束后，公司 PMO 协助审核组长整理年度内部审

核情况，形成“年度内审报告”，报告包括三体系适宜性、充分性、有效性的评价内容，经公司 PMO 审核，管理体系负责人批准后传达到各有关部门。

独立认证的业务单位将年度内部审核报告通报公司 PMO。

8.12.3.7 审核结果应用

公司 PMO 督促审核过程发现问题的整改，各有关部门、业务单位 PMO 跟踪落实，公司 PMO 验证。

公司管理体系负责人通过内部审核获取的数据和信息，分析和评价管理体系运行的绩效和有效性。

公司管理体系负责人向总经理汇报年度内审情况，作为管理评审输入依据。

8.12.4 分析和评价

8.12.4.1 分工

公司 PMO、各业务单位 PMO 负责组织对三体系过程的监督检查、咨询和服务过程监督检查、顾客满意度调查、内部审核、合规性评价等活动获取的影响三体系的绩效和有效性的数据和信息进行分析和评价。

8.12.4.2 分析和评价的内容

评价以下内容，为管理评审以及持续改进提供依据：

- (1) 咨询成果和服务质量的合格率；
- (2) 顾客满意程度；
- (3) 管理体系的绩效和有效性；
- (4) 咨询和服务实现过程的策划是否得到有效的实施；
- (5) 咨询和服务实现过程及管理活动中提出的应对风险和机遇所采取措施的有效性；
- (6) 外部供方（专家、劳务、外协单位、承约方等）的绩效；

(7) 管理体系改进的需求等。

8.12.4.3 绩效评价

为管理评审活动提供输入信息，寻求改进机会，为持续改进提供依据，各有关部门具体落实，公司 PMO 督导。

公司 PMO 通过对检查结果的汇总、分析，评价各业务单位 PMO 的工作完成情况。

通过关键绩效指标 KPI 考核各有关部门、各岗位的工作绩效，见本规范相关规定。

对项目部（组）的绩效考核执行《咨询业务管理规程》中相关规定。

8.12.5 管理评审

8.12.5.1 管理评审的目的

通过管理评审，评价公司建立的质量、环境和职业健康安全管理体系的适宜性、充分性和有效性，评价改进的机会和三体系变更的需要，以实现持续改进。

8.12.5.2 管理评审策划

公司 PMO 组织策划公司的管理评审活动，要求与公司的发展战略保持一致，总经理主持，采用会议的方式进行，可采用半年总结会、年度总结（务虚）会、公司经理办公会、经营管理例会以及任何与质量、环境和职业健康安全管理工作相关的会议等形式，常态化开展。

出现以下情况之一时，可增加管理评审次数：

- (1) 社会环境、市场形势等发生重大变化时；
- (2) 政府法令法规、行业规范发生重大变化时；
- (3) 公司组织机构、管理体系结构发生较大变化时；
- (4) 出现重大质量、环境、职业健康安全事故时；
- (5) 顾客有重大投诉或连续投诉时；

- (6) 纠正和预防措施引起管理体系发生重大变化时；
- (7) 总经理认为适当的时候。

8.12.5.3 管理评审方式

公司常态化的管理评审方式：半年总结会、年度总结（务虚）会、公司经理办公会、经营管理例会以及任何与三体系管理工作相关的会议。

一次或多次常态化的管理评审活动要涵盖本规范管理评审输入的全部要求，如不能涵盖则需要增加评审活动，确保满足三体系标准的要求。

独立认证的业务单位独立实施管理评审活动，并在公司统一领导下开展。

8.12.5.4 管理评审输入

以往进行管理评审提出的改进措施及跟踪验证情况。

与管理体系相关的内外部因素的变化。

与管理体系绩效和有效性相关的信息，包括趋势：

(1) 顾客满意和政府、顾客、员工、供方等利益相关方的反馈，包括需求和期望、满意程度、意见、建议乃至抱怨方面的信息；

(2) 三体系管理目标的实现程度；

(3) 管理体系过程绩效及咨询和服务成果质量合格情况；

(4) 质量安全问题及所采取纠正措施情况；

(5) 监督、检查结果；

(6) 内部审核、第二方审核和第三方审核结果；

(7) 外部供方的业绩。

人员、技术、资金和设备等资源的配备情况。

应对风险和机遇所采取的措施的有效性。

改进的机会。

由于不断变化的内外部因素，如客观环境及相关的法律、法规和

其他要求的变化引起的相关要求的变化。

8.12.5.5 管理评审输出

公司管理体系有效性及其过程有效性改进的机会相关的决策和措施。

与顾客要求有关的咨询和服务质量方面改进的机会相关的决策和措施。

质量、环境和职业健康安全管理体系改进所需的变更的决策和措施。

人员、技术、资金和设备等资源需求相关的决策和措施。

8.12.5.6 管理评审报告

半年总结会、年度总结（务虚）会、公司经理办公会、经营管理例会以及任何与质量、环境和职业健康安全管理工作相关的会议结束后，会议组织部门负责整理会议纪要，主管领导审核，分管领导批准后，上传到信息系统平台。

公司 PMO 根据常态化的会议结果，起草年度的管理评审报告，评价三体系管理的有效性和绩效，管理体系负责人审核并向公司领导层汇报。

独立认证的业务单位 PMO 向公司 PMO 通报管理评审结果。

8.12.5.7 评审结果应用

会议做出的决策，各有关部门、业务单位跟踪落实，作为管理评审结果的证据。

与三体系管理有关的会议决策，公司 PMO 负责督导，结合公司的发展战略，决策改进。

8.13 改进

8.13.1 改进的策划

公司 PMO 组织策划并完善公司的改进机制,结合公司发展战略、方针和目标要求,以及绩效评价结果、管理评审结果,确定和选择改进机会并采取必要措施应对,目的是:

- (1) 持续改进咨询成果和服务质量满足要求并关注未来的需求和期望;
- (2) 纠正、预防或减少不利影响;
- (3) 公司三体系的绩效和有效性;
- (4) 确保持续满足不断变化的内外部环境、利益相关方的合理需求以及三体系管理的预期目标要求,从而提升公司的竞争力。

可能引起公司经营和管理方面的持续改进、突破性变革、创新和重组的改进活动,按“三重一大”的相关规定决策。

公司 PMO 组织实施并跟踪后续效果,记录实施过程及所引起的各种变化。

8.13.2 三体系改进案例

问题处理所采取的纠正措施。

对存在或潜在问题的原因进行分析所采取的纠正措施。

持续改进。

突破性变革、创新和重组等。

8.13.3 不符合和纠正措施

8.13.3.1 分工

各有关的部门、业务单位对三体系过程监督检查、内部审计发现的不符合跟踪处置,公司 PMO 督导并跟踪验证。

各级 PMO 负责合规性评价发现的潜在的违规、处罚情况,绩效

评价提出的改进意见以及管理评审发现的没有满足预期要求有待改进的问题的处置，公司 PMO 督导落实，需要时协助制定应对措施。

项目部（组）发现的质量、安全、环保方面的管理问题，执行《咨询业务管理规程》中相关要求以及环境管理、职业健康安全管理的规定。

8.13.3.2 处置途径

采取措施纠正，处置。

采取纠正措施，评价是否需要采取措施，消除产生问题的原因，避免类似问题再次发生或者在其他项目/场合发生。

8.13.3.3 问题分类

公司三体系运行过程中常出现的不符合主要分为以下几种情况：

（1）决策层面问题

- ◆ 公司战略、方针、目标、管理体系策划方面失误导致的问题；
- ◆ 公司组织机构设置与业务开展实际产生的运行与管控不畅或失控问题。

（2）制度层面问题

- ◆ 由业务管理制度缺陷导致的项目承揽出现风险、客户不满意等问题；
- ◆ 由项目实施管理制度缺陷导致的项目人员选用、作业流程、责任制、成果质量等方面产生的问题；
- ◆ 由管理体系制度缺陷导致的资源保障、沟通渠道、知识更新不及时等产生的项目服务问题。

（3）管理层面问题

- ◆ 制度发布未能及时做到有效宣贯，导致制度不能发挥有效作用问题；
- ◆ 发现违反制度规定，不能按制度进行有效纠正问题。

（4）执行层面问题

未按制度规定执行导致出现的问题。

8.13.3.4 处理原则

三体系运行过程中发生上述哪一类问题均可采用以下原则处置：

- (1) 确认事实，明确责任部门、责任人员；
- (2) 分析产生问题的原因；
- (3) 确定主要原因；
- (4) 纠正或制定纠正措施；
- (5) 实施纠正或纠正措施；
- (6) 验证措施效果；
- (7) 制定巩固措施；
- (8) 举一反三。

8.13.3.5 措施实施

决策层面问题，由公司 PMO 提出建议，企业管理部（法律合规部）负责制定调整方案，经公司管理层批准后实施纠正。

制度层面问题，由上一级 PMO 提出完善建议，依据本规范的处置原则，各有关部门、业务单位负责制订调整完善措施，经公司分管领导批准后实施纠正。

(1) 业务管理方面制度缺陷，公司业务发展部或各业务单位的市场部负责，评估风险和机遇，采取措施，降低不利风险；

(2) 项目实施方面制度缺陷，如作业流程、责任制等方面问题，公司 PMO 负责组织改进，流程再造，完善三级管理并监督责任制落实，避免质量安全事故发生而影响咨询成果和服务质量；

(3) 管理体系方面制度缺陷，公司 PMO 负责组织策划，由相应的主管部门负责，经管理体系负责人批准后实施。

管理层面问题，由各有关部门、各业务单位负责制度释疑、宣贯和培训，做到全员应知尽知，并按照制度进行管理纠正。

(1) 质量、安全方面的事故，由公司 PMO 牵头组织事故调查

并督办，有关的业务单位采取措施；

（2）技术人员能力方面的问题，公司 PMO 协助人力资源管理部门进行改进；

（3）质量管理岗位人员配置不合适，由上一级 PMO 提出建议，业务单位或业务部门负责调整落实。

执行层面问题，由各有关部门、各业务单位依据《质量工作管理办法》以及《咨询业务管理规程》中项目问题管理规定落实执行，确保不影响咨询成果和服务质量，同时防止类似问题再发生或者在其他场合发生。

项目质量问题，由相关单位 PMO 督导项目经理（总监）进行纠正，质量问题纳入项目经理（总监）绩效评价及项目绩效评价。

上述不符合处置过程中需要更新所确定的风险和机遇或变更管理体系时，各有关职能部门、业务单位 PMO 组织实施，并与有关的相关方进行沟通，保留问题及处置记录，

所采取的纠正措施与问题所产生的影响程度相适应，具体通过信息系统平台实现，各有关职能部门、业务单位 PMO 组织实施，公司 PMO 监控实施效果。

对公司发展确有成效的纠正解决办法、处置方案、预防措施及跟踪验证结果等，要进行全面分析，评价风险和机遇，作为案例纳入公司知识库并积极推广应用。对效果不明显的措施应采取进一步分析与改进，以期达到预期结果。

8.13.4 持续改进

公司 PMO 组织各职能部门、各业务单位持续改进管理体系的适宜性、充分性、有效性，持续改进结果通报有关的相关方。

可根据公司年度的管理工作运行情况、管理评审结果、日常的工作计划实现情况，结合公司的发展战略、公司的实际情况、面临或潜在的风险和机遇、持续改进的需求，来充分认识改进的机会和三体系运行的不良区域，确定具体的改进措施，各有关部门落实，公司 PMO

跟踪，通过各种监督、检查、考核、评价等手段验证实施效果。