



**CNAS技术报告**

# **多场所组织审核指南**

**中国合格评定国家认可委员会**

## 序

认证和认可作为一种国际通行的技术性方法，因其对质量、环境、安全和能力等方面控制措施的评价作用以及在贸易、消费、健康、信息和社会责任等领域的广泛运用，已经成为服务于国家经济发展、贸易政策的重要技术手段和公共行政管理的重要依托。我国政府、行业和社会对认证认可活动及其结果的高度重视和逐步认同，提升了认证认可工作的技术权威性和社会价值，同时也给认证认可工作提出了更高的发展要求，即提高认证认可工作质量、增强认证认可工作的科学性和有效性，以此确保认证认可结果的可信性。

中国合格评定国家认可委员会（CNAS）一贯重视认证认可基础理论和应用技术的研究，并将其作为实现认证认可工作可持续发展的一项重要措施。本着发挥行业优势、共同开发和资讯共享的原则，围绕规范认证工作，提高认证有效性这一宗旨，CNAS 组织开发了为认证工作提供实用帮助的系列技术报告。

这些技术报告体现了与认证和审核有关的理念、方法和经验，反映了认可机构和认证机构对有关认可规范和相关标准的一致理解和认识。这些技术报告旨在为认证机构的管理和审核提供指导，并不打算作为对有关认可规范及相关标准要求的释义，它们仅从操作层面上就实施方法给出指导性建议，所提供的示例并非唯一可选的方法。这些技术报告可为认证机构的管理和审核借鉴之用，也可为认可机构的评审提供参考。

本技术报告提出了多场所组织审核的抽样、时间安排、重点把握的内容和要点。为管理体系认证机构实施多场所组织审核提供指导。文件附录分别给出了各类多场所组织的结构示例和多场所审核时间安排示例，可供认证机构及认可评审员参考。

本指南文件由 CNAS 提出并归口。

本指南文件主要起草单位：CNAS 和中国船级社质量认证公司

本指南文件主要起草人：左平、穆瑾、刘晓红、黄学良、瑞启光、黄荣峰。

## 目 录

1 引言.....	4
2 适用范围.....	4
3 规范性引用文件.....	4
4 术语和定义.....	4
5 多场所组织特点.....	5
5.1 多场所组织的组织结构形态.....	5
5.2 分场所的分权程度.....	7
5.3 中心办公室/总部和各场所的接口.....	8
6 基于风险的抽样原则.....	8
6.1 抽样原则.....	8
6.2 抽样程序.....	9
6.3 抽样要求.....	9
7 抽样方法.....	10
7.1 一般原则.....	10
7.2 抽样方案.....	11
7.3 确定抽样审核现场的时机.....	12
7.4 特例情况.....	12
8 多场所审核时间.....	13
8.1 一般原则.....	13
8.2 审核时间的计算.....	13
9 多场所认证过程的控制.....	14
9.1 申请受理.....	14
9.2 审核方案.....	15
9.3 审核实施.....	16
9.4 认证证书.....	17
附录 A（资料性附录）企业组织结构.....	19
附录 B（资料性附录）多场所审核时间示例.....	23

# 多场所组织审核指南

## 1 引言

本指南对多场所组织审核中的抽样原则、抽样方法、时间分配、认证过程的控制等提出指南,旨在确保对管理体系覆盖的所有场所的审核均符合相关标准提供充分的信心,并确保多场所认证在有效性和经济性方面均切实可行。

## 2 适用范围

本指南适用于质量、环境、职业健康安全管理体系等领域多场所组织的认证。其他认证领域可参考使用。

本指南虽然未对临时场所的审核提出指导性信息,但临时场所审核的原则可参照本指南。

本指南不对认可规范性文件中无歧义的要求进行解释或说明,也不对规范性文件中的任何要求进行细化或深化。

## 3 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本文件的引用而成为本指南的条款。凡是注日期的引用文件,其随后的修改单(不包括勘误的内容)或修订版均不适用于本指南,然而,鼓励本指南的使用者研究是否使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件,其最新版本适用于本指南。

CNAS-CC01 《管理体系认证机构要求》(等同采用 GB/T 27021-2007)

CNAS-CC11:2008 《强制性文件——基于抽样的多场所认证》(IAF MD1: 2007, IDT)

CNAS-CC15:2009 管理体系审核时间(QMS、EMS、OHSMS)

GB/T 19011:2003 《质量和/或环境管理体系审核指南》(ISO 19011:2002, IDT)

CNAS—GC11 《质量管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》

CNAS—GC31 《环境管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》

CNAS—GC41 《职业健康安全管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》

## 4 术语和定义

上述规范性引用文件给出的术语和定义适用于本指南。

### 4.1 场所

组织实施活动或提供服务的常设地点。

#### 4.2 多场所组织

指组织有一个确定的中心职能机构（以下称作中心办公室，但不一定是组织的总部）来策划、控制或管理某些活动，并且有一个由地方办公室或分支（即场所）组成的网络来实施（或部分实施）这些活动。

#### 4.3 集权

组织的管理决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中。

#### 4.4 分权

组织的管理决策权在很大程度上从高层向处于较低的管理层次的职位集中。

### 5 多场所组织特点

随着组织的发展及领导体制的演变，组织的管理模式也经历了一个发展变化过程，表现在组织的结构构成正从常规型向集团型和细微型方向发展。伴随着这种变化，多场所组织趋于越来越多。

通常，一个多场所组织可以包含一个以上的法律实体，但该组织的所有场所应与该组织的中心办公室具有法律或合同联系，并有共同的管理体系。该管理体系应由中心办公室建立，并由中心办公室对其进行持续的监督和内部审核。这意味着中心办公室有权要求各分场所在必要时采取纠正措施。适用时，中心办公室和各场所的正式协议宜对此做出规定。

#### 5.1 多场所组织的组织结构形态

多场所组织内部管理的组织形态一般分为U型（一元结构）、M型（多元结构）和H型（控股结构）三种基本类型。三种基本类型的分场所的分权程度不同。

##### 5.1.1 U型组织结构(Unitary form enterprise)

U型组织结构是一种中央集权式结构。它是一种高度集权的结构，多适用于比较单一的中小型企业。这种结构适合于规模较小、产品品种少、生产连续性和专业性强的组织。其各场所提供的产品、服务本质上属同一种类。

U型组织结构中的多场所，在管理体系中表现为其场所承担组织产品（服务）实现过程中某一生产（服务）流程的作业或某一职能作业；其分权程度低。

典型的U型结构多场所组织的例子有：

类型	举例	分权程度
高度集权的生产或服务企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 不同地域的生产车间/服务场所;</li> <li>◇ 不同地域的从事类似业务的不同部门</li> <li>◇ 不同地域的产品延伸服务网络/站;</li> <li>◇ 服务提供商长期工作地点在服务外包、发包商处（如劳务分包等）。</li> </ul>	低
连锁服务业中的直营门店	◇ 不同场所的门店都是由同一经营实体（总公司）所有。	

### 5.1.2 M型组织结构 (Multidivisional structure)

M型组织结构亦称事业部制或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组成若干个事业部或分公司。M型结构是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即公司按地区或按产品类别分成若干个事业部或分公司，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部或分公司，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，但公司仍将事业部或分公司当成一个部门来进行管理。

M型组织结构中的多场所，在管理体系中表现为：

- 场所承担组织某一地区或某一产品的生产（服务）过程中的大部分过程，或
- 场所承担某一地区或某一产品的主要价值创造过程中的大部分过程，或
- 场所承担某一地区或某一产品的关键支持过程中的大部分过程；

M型结构模式分权程度较大。

典型的M型结构多场所组织的例子有：

类型	举例	分权程度
事业部制的生产或服务企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 不同地域或同一地域的具有管理职能、承担相同或不同产品生产/服务的非法人分公司；</li> <li>◇ 不同地域或同一地域的多个事业部；</li> <li>◇ 不同地域或同一地域的多个业务中心或研发机构；</li> </ul>	中

连锁服务业中的事业部制直营门店	◇ 不同场所的门店都是由同一经营实体(总公司)所有;	中
-----------------	----------------------------	---

### 5.1.3 H型组织结构 (Holding company, H-form)

H型组织结构即是控股公司结构,它是企业集团的组织形式。在H型组织结构中,公司持有子公司或模拟法人分公司部分或全部股份,下属各子公司具有独立的法人资格,是相对独立的利润中心。各子公司保持了较大的独立性。但是为了协调全公司的业务,母公司主要是对子公司进行计划管理、财务管理和人事管理。下属子公司的组织结构可能也有U型或M型组织结构。

H型组织结构中,母公司借助于战略与决策、人事、监管、资产等管理建立与子公司的联结关系。母公司对子公司的控制,主要集中在战略与决策、人事、监管和资产管理上,在股东会和董事会的决策中发挥作用,并通过任免董事长和总经理来贯彻实施母公司的战略意图。

H型组织结构中的多场所,在管理体系中表现为独立承担企业某一地区或某一产品的生产(服务)全过程和关键支持过程的全过程,其显著特征是高度分权。

典型的H型结构多场所组织的例子有:

类型	举例	分权程度
子公司或模拟法人分公司	◇ 不同地域或同一地域的具有管理职能、承担相同或不同产品生产/服务的子公司; ◇ 不同地域或同一地域的具有管理职能、承担相同或不同产品生产/服务的模拟法人分公司;	高
连锁服务业中的特许经营	◇ 特许经营企业:不同场所的门店以单个门店经营权的授权为核心的连锁经营。	
虚拟化的盟主组织	◇ 联盟下属的以合同为基础,进行制造、分销或其他业务经营活动的不同地域或同一地域的组织。这些组织对外以联盟组织的名义出现,不以分包商的名义出现。	

## 5.2 分场所的分权程度

a) U型结构中多场所的分权程度低;

- b) M 型结构中多场所的分权程度中;
- c) H 型结构中多场所的分权程度高。

### 5.3 中心办公室/总部和各场所的接口

5.3.1 中心办公室/总部对其控制下的场所的管理是建立在公司管理体系基础之上的中心办公室/总部对场所的管理体制。它包括两方面的内容，一是以产品为基础的生产和市场经营管理，二是以产权为基础的企业组织管理。中心办公室/总部和各场所的接口从总体上体现在集权与分权上。

5.3.2 对于管理体系而言，在管理体系中：

- a) 中心办公室/总部行使战略中心、资源中心和管控中心的职能；
- b) 中心办公室/总部和各场所的职能、过程控制应与其集权与分权程度相一致；
- c) 组织中心办公室/总部应对包含了多场所的整个组织建立管理体系；
- d) 中心办公室/总部组织管理评审时应覆盖多场所；
- e) 全部相关场所（包括中心管理职能）应按照组织的内部审核方案进行审核；
- f) 中心办公室/总部应从各场所收集和分析数据，必要时行使权力进行组织变更或改进（如：体系文件和体系变化、管理评审、投诉、内部审核、纠正措施的评价等）。

## 6 基于风险的抽样原则

任何决定多场所抽样的支持性信息和方法宜在认证机构的文件中明确规定并保持最新，以便追溯。

### 6.1 抽样原则

认证机构在选取多场所的样本时，宜有目的地选取一部分样本，同时随机选取另一部分样本，从而使样本相对于接受抽样的不同场所既具有代表性，又包含随机抽样的成分。

6.1.1 场所选择宜考虑：

- a) 管理体系的成熟度及管理体的复杂程度；
- b) 场所规模、复杂程度和员工数量；
- c) 环境因素与相关环境影响的重要性与程度；
- d) 危险源及其风险等级；



- e) 与敏感环境潜在的相互作用；
- f) 法律要求的不同；
- g) 电子化场所；
- h) 相关方的意见；
- i) 地域上的分布，包括跨国情况。

## 6.2 抽样程序

认证机构宜有形成文件的程序，以便在抽样将会影响对管理体系有效性的充分信心时，对抽样加以限制。认证机构宜从以下方面规定这种限制：

- a) 行业范围或活动(基于对该行业或活动的相关风险或复杂程度的评价)，如高风险或复杂的行业或活动；
- b) 多场所中各场所运行的差异及法律要求的不同（例如，在质量管理体系中，经常需要利用质量计划来说明不同的活动或不同的合同或法规制度）
- c) 可以进行多场所审核的场所的规模；
- d) 管理体系的复杂程度；
- e) 现场的复杂程度；
- f) 环境因素、职业健康安全风险的重要性与程度；
- g) 与敏感环境潜在的相互作用；
- h) 处于组织的管理体系内，但不包括在认证范围内的临时场所的使用情况。

## 6.3 抽样要求

不是所有满足“多场所组织”定义的组织都适于抽样，认证机构应遵照 CNAS-CC11 中有关多场所抽样的适宜条件（见 CNAS-CC11 条款 3 规定）来确定抽样方案。该抽样方案需要认证机构结合不同的管理体系要求以及认证机构可承担的风险综合评估。

### 6.3.1 不宜采用抽样审核的场所：

- a) 生产或服务过程有较大差异的不同场所；
- b) 提供的产品、服务有较大差异的不同场所；
- c) 不同场所在实施管理体系上存在较大的差异（如，厂房及设施设备、工艺、产品种类、周边环境、人员素质差异等）；
- d) 本质上，不同场所的重要环境因素、职业健康安全风险有明显差异，或存在不同的重要环境因素和职业健康安全风险，即使这些重要环境因素和风险是在同一个管理体系下管理；

- e) 对于环境管理体系而言，处于特定的敏感环境区域或处于特定的法律环境下的不同场所；
- f) 对于职业健康安全管理体系而言，安全风险特别高的行业（如煤矿等）或处于特定的职业健康安全法律环境下的不同场所；
- g) 根据场所的特定情况，认证机构认为不能进行抽样的其他限定，即使符合抽样要求，特定情况也宜予以考虑。

注：不适用于抽样的多场所举例：

- ✧ 从事不同业务的、多元化经营的分/子公司、事业部、业务中心或研发机构；
- ✧ 特许经营企业：由于加盟方的原因，导致管理体系在实施上有较大的差异；
- ✧ 虚拟化组织中从事不同作业流程的联盟企业/公司；
- ✧ 生产不同产品、按不同的方法和程序生产的不同场所；
- ✧ 从事不同业务的服务网络/站；
- ✧ 重要环境因素、职业健康安全风险有明显差异的不同场所，无论是分/子公司、事业部，还是业务中心等；
- ✧ 处于特定的法律环境下的多场所，无论是分/子公司、事业部，还是业务中心等。

6.3.2 如果组织在不同的场所以相似的方式进行业务活动，并且这些活动都处于组织的授权和控制下，那么认证机构可以采用适当的程序在初次审核及后续的监督和再认证审核中对这些场所进行抽样。

注：适用于抽样的多场所举例：

- ✧ 从事相同业务的分/子公司、事业部、业务中心或研发机构；
- ✧ 特许经营企业：各场所(门店)提供相似的服务；
- ✧ 直营企业：各场所(门店)提供相似的服务；
- ✧ 同一产品（服务）种类、按相同的方法和程序运作的加盟企业/公司；
- ✧ 从事相同业务的服务网络/站

## 7 抽样方法

### 7.1 一般原则

7.1.1 抽样的数量基于产品、活动的风险水平和审核性质。

- a) 质量管理体系：产品、活动的风险水平可以参照 CNAS—GC11《质量管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》附表“认证业务范围分类表”中划分的风险水平确定；
- b) 环境管理体系和职业健康安全管理体系：其风险水平可以参照 CNAS—GC31《环境管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》和 CNAS—GC41《职业健康安全管理体系认证机构认证业务范围管理实施指南》附表“认证业务范围分类表”中划分的环境因素复杂程度和职业健康安全风险级别确定；
- c) 各认证机构也可以根据其专业能力分析评价结果，适当调整风险水平。

#### 7.1.2 认证机构应有形成文件的程序，用于：

- a) 定义产品、活动的风险水平程度；
- b) 确定适用于不同风险水平和审核性质的样本数量的计算方法；
- c) 确定多场所组织审核和认证中拟审核的场所；
- d) 规定每次多场所抽样的记录，该记录应证实认证机构是按照 CNAS—CC11 的要求进行操作的。

7.1.3 至少 25% 的样本宜随机选取。在选取剩余样本时，宜使不同的场所能被选取，以确保所选取样本的差异性尽可能的大。同时，所选取的样本宜最大可能覆盖不同的风险等级、规模及其不同分权程度的场所；

7.1.4 中心办公室/总部在初次认证审核和每次再认证审核中都应接受审核，并至少一年一次作为监督审核的一部分。

7.1.5 对于初次认证审核和再认证审核，所抽取的多场所的样本总量，应能完整覆盖组织认证范围内所涉及的全部业务范围。对于监督审核而言，则宜根据组织的业务状况，在一个合理的时间内（如一个认证周期内）覆盖组织认证范围内所涉及的全部业务范围。

## 7.2 抽样方案

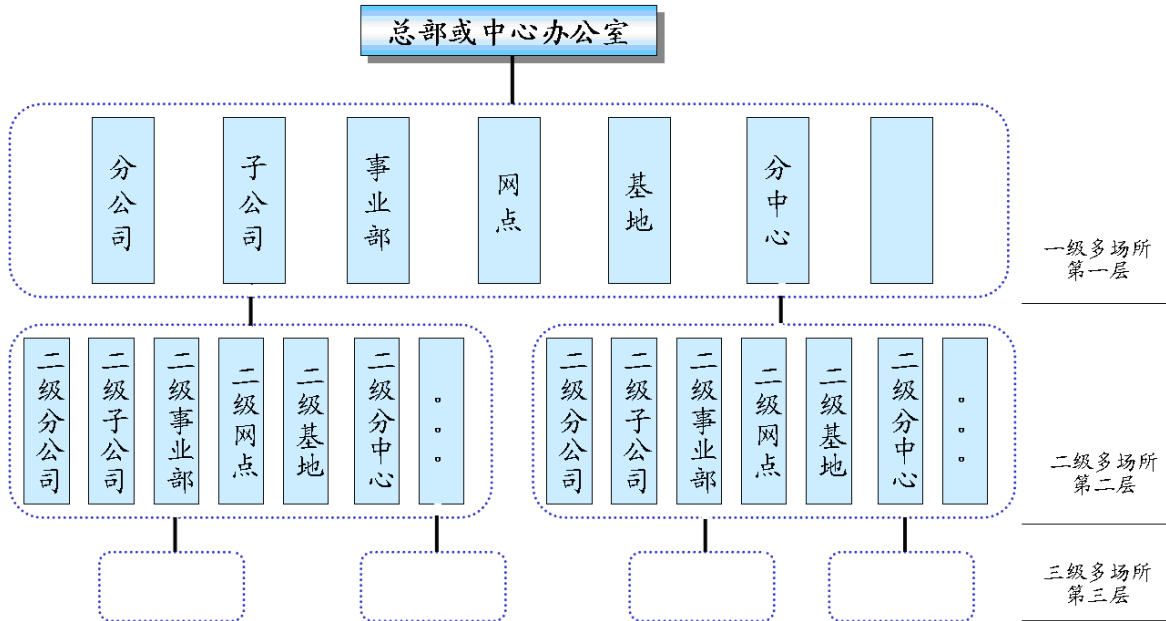
7.2.1 抽取的最少场所数量即样本数量  $Y = K \times \sqrt{x}$

- a) X: 为某一层次多场所的总数，不论组织的风险水平、人员数量和多场所分权程度的高低；
  - 当适宜进行抽样的多场所中部分场所已经由接受申请的认证机构单独认证的，则 X 值中不再计入已由该机构单独认证的此类场所；

- 当适宜进行抽样的多场所中有获得其他认证机构认证的场所，则 X 值中应计入此类场所。除非已获得了其他认证机构对该场所认证的充分信息。

b) K: 抽样系数: 抽样系数根据产品、活动的风险水平和审核性质确定。

7.2.1. 如果组织的多场所分为不同层次，上述的抽样模式适用于每个层次的场所。



7.2.2. 通常，K 值的取值建议不低于下表所列值：

风险水平 \ K 值	K 值		
	初次审核 K	监督审核 K	再认证审核 K
低到中	1	0.6	0.8
高	1.2	0.7	1.0

- a) 如果组织的多场所存在不同的风险等级，按照最高的风险等级计取 K 值。
- b) 样本的数量计算结果向上取整为最接近的整数。

7.2.3. 对于采用电子化管理体系的场所，其抽样要求同前。

### 7.3 确定抽样审核现场的时机

认证机构宜在审核方案的策划阶段和/或根据第一阶段审核的结果，制定针对每一个客户的抽样计划，并将拟抽样的场所告知中心办公室/总部。

### 7.4 特例情况

7.4.1. 对于“公司+农户”模式中农户的抽样审核，建议认证机构在相关文件中合理定义场所的大小（如以村作为一个场所），或在审核方案中合理地定义场所大小，对该类场所的抽样，可参照 7.2 进行，重要的是以不影响对管理体系的有效性提供充分信心为原则。

7.4.2. 对于具有常设地点为某一固定线路或运输设备的运输企业，其运输所使用的船舶、车辆不宜理解为多场所，宜作为“过程/活动”样本，而非“场所”样本加以考虑。

## 8 多场所审核时间

### 8.1 一般原则

8.1.1. 每一个场所（包括中心办公室）的审核人日数应以 CNAS-CC15 附表规定的人日数作为基数并按照本指南 8.2 的要求和 CNAS-CC15 有关审核时间的增减因素进行计算。

8.1.2. 中心办公室/总部和每个分场所的审核时间总和不应少于将同样规模和复杂程度的活动集中在单一场所（即客户的全部员工在同一场所）所计算出的审核时间。

8.1.3. 对于采用电子化方式（CCAT）进行远程审核的场所，宜视 CAAT 使用的程度及对审核有效性和效率的贡献，适当减少审核时间。

### 8.2 审核时间的计算

8.2.1. 通常情况下，多场所中的每个分场所并不一定包括组织管理体系的所有过程、活动和风险，这种情况下，单一场所现场审核人日数有时会少很多，其审核人日数可根据不同层次及在整个管理体系中的分权程度或承担的风险程度来分配。

8.2.2. 多场所组织审核总时间： $T = T_0 + T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_x$ ；(x 为层次的数量)；

$T_0$ ：中心办公室/总部的审核时间；

$T_1 \sim T_x$ ：各层次场所的审核时间；

其中：

a) 中心办公室/总部的审核时间  $T_0$  可按下面计算方法进行计算：

$$T_0 = t_0 \times \alpha_0;$$

$t_0$ ：为按 CNAS-CC15 附表规定的对应中心办公室/总部有效人员数量的审核人日数的起始点时间。

$\alpha_0$ ：总部的集权程度(高、中、低)的权重；

b) 某一层级场所样本的审核总时间  $T_x$  可按下面计算方法进行计算：

$$T_x = \sum t_y \times \alpha_i;$$

$T_x$ ：某一层级场所样本的审核总时间；x 为层次；

$t_y$ ：为按 CNAS-CC15 附表规定的某一层级单一场所（对应有效人员数量）审核

人日数的起始点时间（含对风险水平的考虑）；

Y: 为某一层次样本数量；

$\alpha_i$ : 某一层次单一场所分权程度(高、中、低)的权重；对于同一层次不同分权程度的多场所，应按照分权程度的权重分别进行计算。

8.2.3. 需要说明的是，本报告中多场所组织审核时间的计算仅涉及了 CNAS-CC15 给出的审核时间增减因素的一部分（分权、集权等），并未包含 CC15 有关时间增减因素的全部，认证机构应在此基础上，根据 CC15 给出的其他时间增减因素，对  $T_0$ 、 $T_x$  进行调整（增加或减少），并记录对  $T_0$ 、 $T_x$  进行调整的依据。

8.2.4. 考虑到多场所的特点，建议计算出的某一场所审核时间  $t_y \times \alpha$  的值以 0.5 向上取数。

推荐的  $\alpha_0$ 、 $\alpha_i$  取值如下表所列：

总部集权程度	场所分权程度	权重	
		$\alpha_0$	$\alpha_i$
高	低	1	0.3—0.4
中	中	0.8	0.4—0.5
低	高	0.6	0.5—0.6

## 9 多场所认证过程的控制

### 9.1 申请受理

9.1.1. 认证机构在接到多场所组织的认证申请时，应将多场所审核的条件、抽样原则及其他有关信息通告组织。

9.1.2. 认证机构在进行申请评审时宜考虑多场所组织的特点并确认以下内容：

- a) 行业范围或活动；
- b) 管理体系所覆盖活动的复杂性、规模以及各场所之间的差异性；
- c) 识别组织中心办公室/总部的职能，并确定作为其实施认证的合同方。
- d) 组织中心办公室/总部对各场所的管控模式或各场所的分权程度；
- e) 各场所管理体系在实施方面存在的差异性，如不同的活动、合同和法规要求；
- f) 如果拟认证的所有场所不能在同一时间接受认证，则要求组织事先声明拟包含在证书中的场所。

9.1.3. 认证机构宜根据拟认证组织质量、环境、职业安全健康管理体系所覆盖活动的复杂性、规模以及各场所间的差异，以此作为确定抽样水平的基础，只要抽样原则中有任何一方面未得到满足，均不能用抽样的方法实施审核。

9.1.4. 在每个个案中，认证机构均需要检查组织的场所在何种程度上按照相同的程序和方法生产或提供本质上同类的产品或服务。只有在确认拟进行多场所审核的各个场所都符合本文件规定的抽样条件后，才可将抽样程序用于这些场所。

9.1.5. 认证机构宜有每次多场所抽样的记录，该记录应证明认证机构是按照本文件进行操作的。

## 9.2 审核方案

9.2.1 认证机构宜根据多场所组织的如下因素策划审核方案，并实施控制。

- a) 组织中心办公室/总部对各场所的管控模式或多场所分权程度；
- b) 场所的规模和员工数量；
- c) 活动以及管理体系的复杂程度和风险水平；
- d) 工作方式的差异；
- e) 所从事活动的差异；
- f) 关联影响的重要性和程度；
- g) 不同场所在实施管理体系方面的差异；
- h) 所涉及的法律法规或当地行政许可的要求；
- i) 与跨国经营有关的任何方面；
- j) 确认抽样条件的满足程度，必要时进行调整以满足要求；
- k) 拟申请认证的管理体系包含了已由同一认证机构认证的多场所，且认证证书在有效期内，在中心办公室/总部审核时宜关注其间的接口。

9.2.2 审核方案宜优先考虑选择下列场所（但不限于）：

- a) 分权程度高的多场所；
- b) 高风险作业场所；
- c) 地方性因素差异大的多场所（尽可能考虑难以控制的多场所）；
- d) 过程虽不相似，但构成相互关联的场所；
- e) 规模大的场所；
- f) 工作方式活或从事活动差异大的场所；
- g) 不满足抽样条件的多场所。

9.2.3 考虑到场所地域的跨度，对分场所的审核可不与中心办公室/总部同步进行，但对多场所的审核宜提前安排在中心办公室/总部审核之前，提前审核的时间不宜超过 1 个月。

#### 9.2.4 审核方案的资源

##### 9.2.4.1 审核组

a) 考虑可能存在彼此业务或产品互不相干、在经营上有较大独立性的多场所，相关场所的审核小组应配备相应的专业审核员，当审核组专业能力不足时，可聘请技术专家提供专业支持；

b) 如果不只一个审核组参与了整个管理体系的审核，认证机构应指定一名审核组长负责汇总各审核组的审核发现并编写一份综合报告

### 9.3 审核实施

9.3.1 认证机构的审核组宜按照审核方案策划的结果，编制审核计划并加以实施。任何改变抽样方案的批准应以对本文件的满足为前提。

#### 9.3.2 多场所审核重点

多场所审核的重点取决于其核心业务、管理的成熟程度、对整个组织的影响程度和风险的可控程度等因素。

● 文件审查时，应关注各场所的职能分配与其分权程度的适宜性，且各场所文件应处于总部要求的框架内；

● 现场审核中，宜确认（不限于）：

- a) 多场所对中心办公室/总部战略实施的支撑与成效；
- b) 各个场所过程的一致性和差异性，以及对于整体认证的影响程度和敏感程度；
- c) 所有场所向组织传递信息的情况；
- d) 各场所关键过程、重要关键区域的运作控制情况，包括风险的识别（如重要环境因素或主要的危险源）与控制情况；
- e) 相关场所对适用的法律法规（包括所处地域的法规）执行情况；
- f) 对于实施抽样的场所，应检查各场所按照相似的方法和程序进行运作的程度；
- g) 为持续改进所策划活动的实施情况；
- h) 审核组现场确定的其它需要关注的内容。



注:对于 U 型结构、M 型结构和 H 型结构的多场所组织,其审核宜结合其不同的分权程度进行。

### 9.3.3. 中心办公室/总部审核重点

现场审核中,宜确认中心办公室/总部(不限于):

- a) 行使战略中心、资源中心和管控中心职能的能力;
- b) 在确保组织整体发展目标方面的实现情况;
- c) 对多场所的持续监控能力与程度;
- d) 对各场所的协调与支持能力;
- e) 内部审核与管理评审;
- f) 有能力从所有场所获取信息并进行分析,在必要时,有能力实施组织变更。

### 9.3.4 不符合的处理

- a) 在组织内审和审核组的现场审核中,对于在任何一个场所所发现的不符合均要进行调查,以确认其它场所是否受到了影响。同时,认证机构宜要求组织检查不符合,以确定是否存在有影响其他场所的系统性问题,如果是,则宜要求组织在中心办公室/总部和每个受到影响的场所采取纠正措施并进行验证;如果不是,组织宜提供表明其有限度地采取后续措施的正当理由。
- b) 认证机构应要求组织提供采取措施的证据,必要时增加抽样频次,直至认证机构对组织重新建立的控制感到满意为止。
- c) 认证机构在做出认证决定的过程中,如果任何场所存在不符合,在组织采取了满意的纠正措施前,不应对认证范围覆盖内的整个网络批准认证。
- d) 认证机构应阻止组织(申请方)不得为了排除由某一场所存在的不符合而造成的认证障碍,在认证过程中力图把有“问题”的场所排除在认证范围之外。

## 9.4 认证证书

9.4.1 认证机构应以其选择的任何方式向通过认证的多场所组织颁发带有组织中心办公室/总部名称和地址的认证文件,以及该认证文件涉及的所有场所的清单。在认证证书的范围或其引用中宜清楚地表明所认证的活动是在名单上列出的场所进行的。如果场所的认证范围只是组织认证范围的一部分,在认证证书或其附录中宜清楚地表明这一范围对相关场所的适用性。

9.4.2 认证机构可以向组织认证范围内的每一个场所发放子证书,但前提条件是每个场所的认证文件应含有相同的范围,或该范围的一个分范围,并应明确地引用主认证

文件。

9.4.3 如果组织中心办公室/总部或任何场所没有满足保持认证的必要条件，认证机构应按规定撤销所有的认证文件。

## 9.5 新增场所

如果组织申请将一组新的场所纳入已获认证的多场所体系中，每一组新增加的场所可以被视为一独立的单元来确定抽样量。在这组新的场所纳入证书后，可以将新的场所与原有场所合并，以确定在以后的监督或再认证审核时的样本量。

## 附录 A（资料性附录）

### 企业组织结构

A.1 公司内部管理的组织形态可分为 U 型（一元结构）、H 型（控股结构）和 M 型（多元结构）三种基本类型。从管理职能上看，三种组织形态体现于分权与集权程度的不同。

A.2 分权是把生产管理决策权分给下属组织，最高领导层只集中少数关系全局利益和重大问题的决策权。分权管理通常适用于规模较大、产品品种多、市场变化快、地区分布较分散的产业。分权的对称是集权。

A.3 U 型结构具体可分为以下三种形式：

- a) 直线结构（line structure）。直线结构的组织形式是沿着指挥链进行各种作业，每个人只向一个上级负责，必须绝对地服从这个上级的命令。直线结构适用于企业规模小、生产技术简单，而且还需要管理者具备生产经营所需要的全部知识和经验。这就要求管理者应当是“全能式”的人物，特别是企业的最高管理者。
- b) 职能结构（functional structure）。职能结构是按职能实行专业分工的管理模式来取代直线结构的全能式管理。下级既要服从上级主管人员的指挥，也要听从上级各职能部门的指挥。
- c) 直线职能制（line and function system）。直线职能制结构形式是保证直线统一指挥，充分发挥专业职能机构的作用。从企业组织的管理形态来看，直线职能是 u 型组织的最为理想的管理架构，因此被广泛采用。

A.4 H 型组织结构

- a) H 型结构（holding company, h-form）即控股公司结构。严格讲并不是一个企业的组织结构形态，而是企业集团的组织形式。H 型公司持有子公司或分公司部分或全部股份，下属各分/子公司具有独立的法人资格，是相对独立的利润中心。
- b) 控股公司依据其所从事活动的内容，可分为纯粹控股公司（pure holding company）和混合控股公司（mixed holding company）。纯粹控股公司是指，其目的只是掌握分/子公司的股份，支配被控股分/子公司的重大决策和生产经

营活动，而本身不直接从事生产经营活动的公司。混合控股公司指既从事股权控制，又从事某种实际业务经营的公司。

c) H 型结构中包含了 U 型结构，构成控股公司的分/子公司往往是 U 型结构。

#### A.5 M 型组织结构

a) M 型结构 (multidivisional structure) 亦称事业部制或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。

b) 实行业务部制的企业，可以按职能机构的设置层次和事业部取得职能部门支持性服务的方式划分为三种类型：

- 产品事业部结构 (product division structure)：总公司设置研究与开发 (r&d)、设计、采购、销售等职能部门，事业部主要从事生产，总公司有关职能部门为其提供所需要的支持性服务。
- 多事业部结构 (multi-division structure)：总公司下设多个事业部，各个事业部都设立自己的职能部门，进行科研、设计、采购、销售等支持性服务。各个事业部生产自己设计的产品，自行采购和自行销售。
- 矩阵式结构 (matrix structure)：是对职能部门化和产品部门化两种形式相融合的一种管理形式，通过使用双重权威、信息以及报告关系和网络把职能设计和产品设计结合起来，同时实现纵向与横向联系。

#### A.6 几种特殊的组织结构形态

a) 特许经营企业：是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源授予被特许人使用；被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。特许经营作为特殊经营模式的特征，是特许人通过合同转让使用自己的商标、商号、经营模式等在内的特许经营权，取得特许经营权的被特许人按照合同在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。双方的合作基础分别是特许人的知识产权和经营模式，以及被特许人的投入资本。特许人一般会通过合同掌握特许加盟店的最终管理权，而被特许人对自己的投资拥有所有权。双方通过合作各自取得收益。

b) 虚拟化组织：虚拟组织是指两个以上的独立实体，为迅速向市场提供产品和服务，在 IT 网络技术的支持下，把不同地区的资产迅速组合成一种没有围墙、

超越空间约束的企业组织模式，是在一定时间内结成的动态联盟。盟主企业依靠电子网络手段形成统一指挥的经营实体，并能以最快的速度推出高质量、低成本的新产品。盟主企业只保留规模较小，针对人力资源流、物流、财务资源流及信息流的具有核心竞争能力的部门。盟主企业的核心流程主要包括战略规划信息流、资金信息流、调度信息流。而依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销或其他业务的经营活动。虚拟组织可能存在几个月，也可能存续几十年。

- c) 服务外包提供商：系指根据其与服务外包发包商签订的中长期服务合同，向客户提供服务外包业务的服务外包提供商。包括：劳务分包、承担业务改造外包、业务流程和业务流程服务外包、应用管理和应用服务等商业应用程序外包、基础技术外包（IT、软件开发设计、技术研发、基础技术平台整合和管理整合）等。

#### A.7 多场所组织的例子汇总：

多场所	举例	组织结构形态		
		U	M	H
控股型组织 跨国公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>不同地域或同一地域的具有管理职能、承担相同或不同产品生产的多个分子公司，并可能处于不同的法律环境下；</li> <li>不同地域或同一地域的多个事业部</li> <li>不同地域或同一地域的多个业务中心或研发机构；</li> </ul>		√	√
连锁服务业	<ul style="list-style-type: none"> <li>特许经营企业：不同场所的门店以单个门店经营权的授权为核心的连锁经营。</li> </ul>			√
	<ul style="list-style-type: none"> <li>直营企业：不同场所的门店都是由同一经营实体（总公司）所有。各场所提供相似的服务；</li> </ul>	√	√	
外包服务提供商	<ul style="list-style-type: none"> <li>外包服务提供商在不同地域或同一地域为不同服务外包发包商提供信息技术外包服务（ITO）和业务流程外包服务（BPO）。</li> <li>部分情况下，外包服务提供商的长期工作地点在服务外包发包商处（如劳务分包等）。</li> </ul>	√	√	
虚拟化的盟主	<ul style="list-style-type: none"> <li>联盟下属的以合同为基础，进行制造、分销或</li> </ul>			√

组织	其他业务经营活动的不同地域或同一地域的组织。这些组织对外以联盟组织的名义出现，不以分包商的名义出现。			
高度集权的生产或服务企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不同地域的生产/服务场所；</li> <li>• 不同地域的从事类似业务的不同部门</li> <li>• 不同地域的服务网络/站</li> </ul>	√		

## 附录 B (资料性附录)

## 多场所审核时间示例

B.1 多场所组织有其规模大, 产品品种多等特点, 一般情况下, 组织的员工数量较多;

B.2 下列多场所审核时间举例的假设:

- a) 举例 1: 100 人组织, QMS 初审、分权低, 风险中, 管理幅度取下限 (企业规模小),  $\alpha_i$  取中间值 (利于验算);
- b) 举例 2: 1000 人企业、三体系初审, 风险高, 分权程度高; 管理幅度取上限 (企业规模大),  $\alpha_i$  取中间值 (利于验算);
- c) 组织的中心办公室人数、多场所人数、多场所数量按照常规管理中的管理幅度进行推算。高层管理人员的幅度 4—6 人, 中层管理人员的管理幅度 6—9 人 (每个高层人员管理的幅度), 场所的管理幅度 15—60 人。
- d) 大部分组织服从于 c) 所述管理幅度。

B.3 推算结果 (基于管理幅度)

组织规模	分权程度	高层人数	中层人数	中心办公室人数	场所人数	每场所人数	场所数量
100 人	低	4	24	28	72	15	5
1000 人	高	6	54	60	940	60	16

B.4 举例 1: 时间计算与验算

- a) 场所抽样数量:  $Y = K \times \sqrt{x}$ ; 取 3 个现场
- b) 中心办公室审核时间

中心办公室 <b>现场</b> 审核时间 (人日) $T_0$	
CC15 规定	本指南时间
3.2	$T_0 = t_0 \times \alpha_0 = 3.2 \times 1 = 3.2$

c) 多场所审核时间

单个场所审核时间 (人日)		3 个现场时间
规范规定	本指南时间	$T1 = \sum t_y \times \alpha_i = 1 \times 3 = 3$
2.0	$t_1 \times \alpha_i = 2.0 \times 0.35 = 0.7$ 向上取整: 1 天	

d) 现场审核总时间:  $T = T_0 + T_1 = 3.2 + 3 = 6.2$  天

- e) 验算：对总部和多场所的审核时间总和（可理解为对中心职能机构的审核时间和对每个分场所的审核时间的总和）不宜少于将同样规模和复杂程度的活动集中在单一场所（即客户的全部员工在同一场所）所计算出的审核时间。100 人的组织，规范规定的审核时间为 5.6 天。而作为多场所对待时，审核时间为 6.2 天。

#### B.5 举例 2：时间计算与验算

- a) 场所抽样数量： $Y = K \times \sqrt{x}$ ； $Y = 1.2 \times 4 = 4.8$  取 5 个现场

- b) 中心办公室审核时间

中心办公室现场审核时间（人日） $T_0$	
规范规定（人数 60）	本指南时间
$(4+6.4+6.4) \times 0.65 = 11$	$T_0 = t_0 \times \alpha_0 = 11 \times 0.6 = 6.6$ 取 7 天

- c) 多场所审核时间

单个场所现场审核时间（人日）		5 个现场时间
规范规定（人数 60）	本指南时间	本指南时间 $T_1 = \sum t_y \times \alpha_i =$ $6.5 \times 5 = 32.5$
$(4+6.4+6.4) \times 0.65 = 11$	$t_1 \times \alpha_i =$ $11 \times 0.55 = 6.5$ 向上取整：6.5 天	

- d) 现场审核总时间： $T = T_0 + T_1 = 7 + 32.5 = 39.5$  天

- e) 验算：对总部和多场所的审核时间总和（可理解为对中心职能机构的审核时间和对每个分场所的审核时间的总和）不宜少于将同样规模和复杂程度的活动集中在单一场所（即客户的全部员工在同一场所）所计算出的审核时间。1000 人的组织，三个体系规范规定的审核时间为 26 天。而作为多场所对待时，审核时间为 39.5 天。