

国际标准ISO
标准41001

第一版2018
年4月

设施管理—管理系统—要求
使用指南

设施管理—管理系统—使用指南要求

参考编号ISO
41001: 2018(E)



© ISO 2018



受版权保护的文档

© ISO 2018

保留所有权利。除非另有说明或在实施过程中需要，否则未经事先书面许可，不得以任何形式或通过任何方式，包括电子或机械手段，复制或使用本出版物的任何部分，包括影印或发布到互联网或内联网。可向ISO或ISO在请求者所在国家的成员机构申请许可。

ISO版权局

CP401·Ch.de Blandonnet 8
日内瓦CH-1214 Vernier

电话: +41227490111

传真: +41227490947

Email:copyright@iso.org

Website:www.iso.org

瑞士出版

目录页

前言	IV
介绍	V
1范围	1
2规范性引用文件	1
3术语和定义	1
4组织背景	4
4.1了解组织及其背景	4
4.2了解相关方的需求和期望	4
4.3确定FM系统的范围	5
4.4 FM系统	5
5领导力	5
5.1领导和承诺	5
5.2政策	6
5.3组织机构的职责、权限	6
6规划	7
6.1针对风险和机会的行动	7
6.2 FM目标及实现目标的规划	7
7 Support	8
7.1资源	8
7.2能力	8
7.3 Awareness	8
7.4通信	8
7.5记录的信息	9
7.5.1生成	9
7.5.2创建和更新信息	9
7.5.3文件信息控制	9
7.5.4 FM信息和数据要求	10
7.6组织知识	10
8操作	11
8.1运营规划和控制	1
8.2与利益相关方的协调	1
8.3服务整合	11
9业绩评价	1
9.1监测、测量、分析和评价	11
9.2内部审计	12
9.3管理评审	12
10 Improvement	13
10.1不符合项和纠正措施	13
10.2持续改进	14
10.3预防措施	14
附录A (参考) 使用本文件的指南	15
参考书目	45

前言

国际标准化组织（ISO）是全球各国家标准机构(ISO成员机构)的联合体。国际标准的准备工作通常由ISO技术委员会承担。每个对已成立技术委员会的主题感兴趣的成员机构都有权派代表参加该委员会。国际组织，无论是政府还是非政府，在与ISO联络的情况下，也参与这项工作。ISO与国际电工委员会（IEC）在所有电工标准化事务上紧密合作。

本文件的开发过程和进一步维护过程在ISO/IEC指令第1部分中进行了描述。特别是，应注意到不同类型ISO文件所需的不同的批准标准。本文件是根据ISO/IEC指令第2部分的编辑规则起草的（见www.iso.org/directives）。

请注意，本文件中的一些要素可能受专利权保护。ISO不对识别任何或所有此类专利权负责。在文件开发过程中识别出的任何专利权详情将包含在引言部分和/或ISO收到的专利声明列表中（参见www.iso.org/patents）。

本文档中使用的任何商品名称都是为了方便用户而提供的信息，不构成认可。

有关标准的自愿性质、与符合性评估相关的ISO特定术语和表达方式的含义，以及ISO遵守世界贸易组织（WTO）技术性贸易壁垒（TBT）原则的信息，请参见 followingURL：www.iso.org/iso/foreword.html

本文件由技术委员会ISO/TC 267，设施管理编写。

介绍

0.1概述

设施管理（FM）整合了多个学科，旨在影响社会、社区和组织的经济效率和生产力，以及个人与建成环境互动的方式。通过其管理和提供的服务，设施管理影响着世界大部分社会和人口的健康、福祉和生活质量。

尽管FM具有如此广泛的影响，但其原则和实践在全球范围内的认可却一直不足。本文件为对FM及其如何惠及各类组织提供了一个共同的解释和理解的基础。

全球FM服务市场的发展将因共同的全球结构和配套标准而得到加强。该行业受益于一个共同的基础，可以在此基础上评估和衡量FM服务。这是本文件的主要驱动因素和目的。

在全球竞争环境中，FM组织和供应商需要使用共同的原则、概念和术语相互沟通，并与利益相关方交流，包括绩效评估和衡量。本文件旨在提高护理标准，提升质量水平，从而促进组织成熟度和FM服务的竞争。

FM集成系统标准的好处包括：

- 提高员工生产力、安全和健康；
- 改善公共和私营部门组织之间和内部的需求和方法的沟通；
- 提高效率和效益，从而提高组织的成本效益；
- 改善服务一致性；
- 为所有类型的组织提供一个共同的平台。

本文件适用于希望做到以下任何一项的组织：

- 建立、实施、维护和改进综合设施管理系统；
- 确保符合其声明的管理政策；
- 通过以下方式证明符合本文件：

- 作出自决和自宣；
- 寻求对组织有利益关系的各方确认其符合性；
- 寻求组织外部一方对其声明的确认；

由经认可的第三方认证机构对其FM系统进行一seeking认证/注册。

0.2工艺方法

本文件应用ISO开发的框架，以改善其国际管理体系标准之间的协调性。

本文件提倡在制定、实施和改进管理体系标准的有效性时采用过程方法，以满足客户的要求，提高客户满意度。

为了使一个组织有效运作，它需要确定并管理许多相互关联的活动。一个活动或一组活动，利用资源和人力，以实现将输入转化为输出的过程，可以被视为一个流程。通常，一个流程的输出直接成为下一个流程的输入。

在组织内应用一套流程，同时识别、交互这些流程并对其进行管理以产生预期的结果，可称之为“流程方法”。

过程方法的一个优点是，它对流程系统内各个流程之间的联系，以及它们的组合和相互作用提供了持续的控制。

在FM系统中使用时，这种方法强调了以下方面的重要性：

a) 通过综合规划过程了解和满足需求组织的要求；

注：需求组织是指有需要并有权承担成本以获得所需资源的实体。

符合要求。通常为组织职能单位的授权代表。

b) 综合规划过程与FM系统第4至10条之间的关系；

c) 与FM系统要求和认证评估主题相关的文件；

d) 以上所有内容均应考虑管理层级别；

e) 基于客观测量的流程持续改进。

要预览FM系统，核心流程首先需要在需求组织中了解和定义以下标准。

—组织背景：了解并确定合适的FM系统（见第4条）。

—Leadership：了解组织角色、责任、政策和权限（见第5条）。

—Planning：了解风险、战略目标和当前政策（见第6条）。

—支持：以财务、人力和资源的形式了解可用的和需要的资源
技术（见第7条）。

—Operations：提供综合设施管理服务（见第8条）。

—绩效评价：基准标准、监控和满足目标要求见第9条）。

—改进：审查基准标准，确定并实施流程改进计划（见第10条）。

本文件中提及需求组织和组织。之所以做出这种区分是因为FM服务的交付方式具有可变性，可以通过需求组织内部的人员配置、外部服务提供商或两者的组合来实现。本文件的要求适用于FM组织。然而，如图1所示，FM组织和需求组织需要合作，明确界定满足核心业务战略的需求，并制定能够支持需求组织核心业务活动的FM政策和实践。除非另有说明，否则组织（及高层管理）在全文中均指FM组织，而非需求组织。

此外，本文件的条款可以通过称为“计划-执行-检查-行动”（PDCA）的过程方法进行考虑，如图1所示。
PDCA可简要描述如下。

计划：根据客户要求和组织政策，制定必要的目标和过程以实现结果。

做：实施流程。

检查：根据产品政策、目标和要求，对过程和产品进行监视和测量，并报告结果。

行动：采取措施持续改进流程绩效。

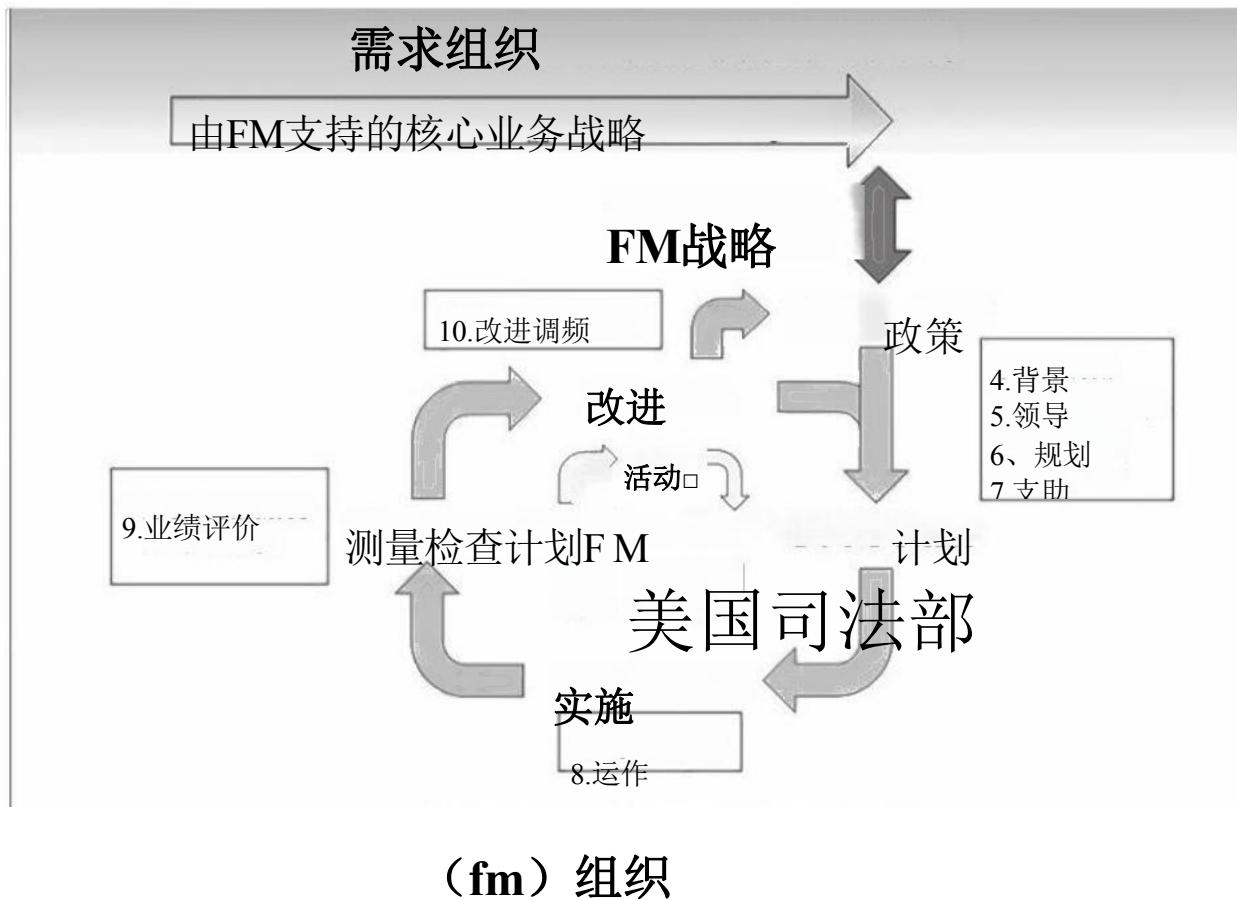


图1-设施管理中的流程方法

设施管理-管理系统 有使用指南的要求

1范围

本文件规定了组织在以下情况下对设施管理（FM）系统的要求：

- a) 需要证明有效的、高效的FM交付，以支持需求组织的目标；
- b) 旨在始终满足相关方的需求和适用要求；
- c) 旨在在全球竞争环境中实现可持续发展。

本文件中规定的要求不针对特定行业，适用于所有组织或其部分，无论其属于公共部门还是私营部门，也不论其类型、规模和性质或地理位置。

附录A提供了关于使用本文件的附加指南。

2规范性引用文件

本文引用下列文件，其中部分内容构成本文件的要求。对于有日期的引用，仅适用所引用版本。对于没有日期的引用，适用所引用文件的最新版本（包括任何修正）。

ISO 41011，设施管理—术语

3术语和定义

为本文件的目的，ISO 41011中给出的术语和定义以及以下内容适用。

ISO和IEC在以下

地址维护用于标准化的术语数据库：

-ISO在线浏览平台：可在<https://www.iso.org/obp>上使用

-IECElectropedia：可在<http://www.electropedia.org/>上查阅

注1：为本文件的目的，heterm“FM系统”是指设施管理的系统。

注2：除非另有说明，本文中“组织”或“最高管理层”一词指的是FM组织或FM最高管理层。

3.1 组织

具有自身职能、责任、权限和关系以实现其目标的个人或群体（3.8）

条目注释1：组织的概念包括但不限于独资商人、公司、企业、公司、企业、当局、合伙、慈善或机构，或其部分或组合，无论是否成立，公共或私人。

注释2：除非另有说明，本文档中“组织”一词指的是FM组织。

3.2 有关的当事人

股东

能够影响、受决策或活动影响或认为自己受到决策或活动影响的个人或组织 (3.1)

3.3 要求

需要或期望，通常为明示或默示或强制性的

注1：“通常隐含”是指组织 (3.1) 和利益相关方 (3.2) 习惯或通常的做法是，所考虑的需求或期望是隐含的。

注2：特定要求是指在文件化信息中声明的要求 (3.11)。

3.4 管理制度

组织中相互关联或相互作用的元素 (3.1) 建立政策 (3.2)、目标 (3.8) 和过程 (3.12) 以实现这些目标

条目注释1：管理体系可以涉及单一学科或多个学科。

条目注释2：系统要素包括组织结构、角色和职责、规划和运作。

注3：管理体系的范围可以包括整个组织、组织的具体和已确定职能、组织的具体和已确定部分，或一组组织的一个或多个职能。

注4：为本文件的目的，“FM系统”一词是指设施管理的系统。

3.5 高管理层

在最高层指导和控制一个组织 (3.1) 的个人或团体

条目注释1：最高管理层有权在组织内授权和提供资源。

注2：如果管理体系范围 (3.4) 仅涵盖组织的一部分，则最高管理者是指对组织的这一部分进行指导和控制的人员。

注3：除非另有说明，本文档中“最高管理层”一词指的是FM最高管理层。

3.6 有效

计划活动的实现程度和计划结果的达成

3.7 政策

组织的意图和方向 (3.1) 由最高管理层正式表达 (3.5) 3.8

客观的

要达到的结果

条目注释1：目标可以是战略目标、战术目标或操作目标。

条目注释2：目标可以涉及不同的学科（如财务、健康和安全、环境目标），并且可以应用于不同的层面（如战略层面、组织范围、项目、产品和流程 (3.12))。

注3: 目标可以用其他ways, e.g.as来表达, 如预期结果、目的、操作标准、设施管理目标或使用其他含义相似的词语 (例如。 目标、目的或目标)。

注4: 在设施管理系统 (3.4) 的范围内, 设施管理目标由组织 (3.1) 根据设施管理政策 (3.2) 设定, 以实现特定的结果。

3.9

风险

不确定度的影响

条目注释1: 效应是指偏离预期的正向或负向。

条目注释2: 不确定性是指与事件、其后果或可能性有关的信息、理解或知识的不足状态, 即使是部分不足。

注3: 风险通常通过参考潜在的“事件” (如ISO Guide73: 2009,3.5.1.3中所定义) 和“后果” (如ISO指南73: 2009,3.6.1.3中所定义) 或这些的组合来描述。

注4: 风险通常以事件 (包括环境变化) 的后果与相关发生可能性 (如ISO指南73: 2009,3.6.1.1中所定义) 的组合来表示。

3.10

能力

将知识和技能应用于实现预期结果的能力

3.11

记录的信息

组织需要控制和维护的信息 (3.1) 及其所包含的介质

条目注释1: 记录的信息可以是任何格式和媒体, 且来自任何来源。

条目注释2: 记录的信息可参考:

—管理体系 (3.4), 包括相关过程 (3.12) ;

——为组织运营而创建的信息 (文档) ;

-成果证明 (记录) 。

3.12

过程

将输入转化为输出的一系列相互关联或相互作用的活动

3.13

表演

可测量结果

条目注释1: 性能可以与定量或定性结果相关。

条目注释2: 绩效可涉及活动、过程 (3.12) 、产品 (包括服务) 、系统或组织 (3.1) 的管理。

3.14

外包 (动词)

安排外部组织 (3.1) 执行组织的部分职能或过程 (3.12)

条目注释1: 外部组织不在管理体系 (3.4) 的范围内, 尽管外包的功能或过程在范围内。

3.15

监视

确定系统、过程（3.12）或活动的状态

条目注释1：为了确定状态，可能需要检查、监督或严格观察。

3.16

量度

过程（3.12）以确定一个值

3.17

审计

获取审计证据并客观评价以确定满足审计准则程度的系统、独立和有记录的过程（3.12）

注1：审核可以是内部审核（第一方）或外部审核（第二方或第三方），也可以是综合审核（结合两个或多个学科）。

条目注释2：内部审计由组织（3.1）本身或其代表的外部方进行。

注3：条目中的“审计证据”和“审计准则”在ISO 19011中定义。

3.18

遵从

满足要求（3.3）

3.19

新教教徒

未满足要求（3.3）

3.20

校正动作

消除不合格的原因（3.19）并防止再次发生

3.21

持续改进

提高绩效的经常性活动（3.13）

4、组织背景

4.1理解组织及其背景

组织应确定、证明并记录与自身目的和战略目标相关且影响其实现设施管理系统的预期结果(s)的外部和内部问题。

4.2了解相关方的需求和期望

组织应确定并记录：

—与FM系统相关的感兴趣的合作伙伴；

——相关方的要求；

—满足要求的输出；

-实现这些产出所需的投入；

——保持需求更新的过程。

4.3 确定FM系统的范围

组织应确定FM系统的边界和适用性，以确定其范围。 确定该范围时，组织应考虑：

- 4.1中提到的外部和内部问题；
- 4.2中提到的要求；
- 与其他管理系统交互，如果使用的话，以及满足要求的资源。 范围应作为文件化信息提供。

4.4 FM系统

组织应根据本文件的要求建立、实施、保持并持续改进FM系统，包括所需的过程及其相互作用。

5 领导力

5.1 领导和承诺

组织的最高管理层应通过以下方式展示对FM系统的领导力和承诺：

- 确保建立财务管理和财务目标，并与需求组织的战略方向相一致；
- 确保将财务管理系统要求整合并支持到组织的业务流程中；
- 确保FM系统所需的资源可用；
- 传达有效FM系统的重要性以及符合FM系统要求的重要性；
- 与需求组织的最高管理层进行沟通；
- 确保FM系统实现其预期结果（如本文所述）；
- 指导和支持人员提高FM系统的有效性；
- 部门间协调与合作；
- 促进创新、沟通、士气、跨职能整合、支持组织目标和负责任管理的持续改进；
- 支持其他相关管理角色，以展示他们在其责任领域的领导力；
- 确保用于管理FM风险的方法与组织的风险管理方法一致。

注：本文档中“业务”一词的含义可以广泛理解为与需求组织存在的目的密切相关的一系列活动。

5.2政策

最高管理者应制定一项设施管理政策，该政策：

- a) 符合组织的目的；
- b) 提供设定FM目标的框架；
- c) 确保风险管理；
- d) 包括满足适用要求的承诺；
- e) 包括对持续改进FM系统的承诺；
- f) 获得需求组织的最高管理层或赞助商的认可；
- g) 符合需求组织的特征和要求；
- h) 考虑设施用户和设施本身的特征和要求；
- i) 强调了它如何对适合当地环境的问题做出反应。

FM政策应为：

- 以文件形式提供；
- 一在组织内部和其他相关方之间定期沟通；一适当时，向相关方提供信息；
- 与其他相关组织政策保持一致并相互整合；
- 一符合组织计划；
- 适合组织的性质和规模及其运作；
- 实施，定期审查并向最高管理层报告，必要时更新。

5.3组织机构的职责、权限

最高管理者应确保相关角色的职责和权限在组织内分配和传达。

最高管理者应分配以下职责和权限：

- a) 确保FM系统符合本文件的要求；
- b) 确保为财务管理系统制定政策和目标，并与组织的战略方向相一致；
- c) 向最高管理层报告FM系统的性能；
 - d) 确保建立财务管理制度，并与财务管理制度和财务目标相一致；
- e) 建立和更新FM计划；
- f) 确保管理体系、程序和任何供应链充分支持实现设施管理目标；
- g) 确保FM系统的适用性、稳健性、充分性和有效性；
- h) 确保采购策略支持FM系统；
- i) 建立、审查、报告和更新FM系统。

6规划

6.1针对风险和机会的行动

在规划FM系统时，组织应考虑4.1中提到的问题和4.2中提到的要求，并确定需要解决的风险和机会，以：

- 保证FM系统能够实现其预期结果(s)；防止或减少不良影响；
- 确保业务连续性和应急准备；
- 实现持续改进。

组织应计划：

a) 考虑这些风险和机会随时间变化的情况，采取措施应对这些风险和机会；

b) howto:

- 将这些行动整合并实施到其FM系统流程中；
- 评估这些措施的有效性。

6.2 FM目标和实现目标的规划

组织应在相关职能、子职能和级别上建立财务目标。组织应考虑相关利益方的要求以及财务、技术和组织的其他要求。

FM目标应：

- a) 与组织目标保持一致和协调；
- b) 与FM政策一致；
- c) 可以（如果可行的话）在不产生过多费用或文件的情况下进行测量；
- d) 根据4.2中规定的标准建立和更新；
- e) 考虑适用要求；
- f) 要被监控；
- g) 通知相关利益方；
- h) 根据需要进行审查和更新。

组织应保留有关FM目标的文件化信息。

在规划如何实现其FM目标时，组织应确定：

- what将完成；
- 需要哪些资源和预算；——谁将负责；
- 完成时间及完成频率；——如何评估结果；

一与需求组织一起确定适当的计划时间范围，以确保完整性和有效性。

7支持

7.1资源

组织应确定并提供建立、实施、维护和持续改进设施管理系统的必要资源。

组织应采购、必要时监督和监控用于实施实现FM计划(s)目标所需活动的资源。

7.2能力

组织应：

确定在其控制下开展工作并影响其FM性能的人员（或实体）的必要能力；

一确保这些人员在经过适当的教育、培训和/或经验的基础上具备相应的能力；

--在适用的情况下，采取行动获得必要的能力，保持持续的教育、培训和认证，并评估所采取行动的有效性；

-确保能力与适用的当地环境相一致；

-保留适当的书面信息作为胜任力的证据；

-规划未来资源和长期需求。

注：适用的行动可以包括，例如，向目前受雇人员提供培训、指导或指派；或者聘用或与有能力的人签订合同。

7.3意识

在组织控制下开展工作的人员或实体应了解：

——fm政策；

-组织的战略目标、产出和期望结果；

——对调频系统有效性做出的贡献，包括调频性能改善带来的好处；

—不符合FM系统要求的后果。

7.4通信

组织应确定与FM系统相关的内部和外部沟通的需求，包括：

——它将根据什么信息进行交流；

一为什么需要传达信息；

一何时沟通；

一与谁沟通；一如何沟通；

—如何监控通信的有效性。

7.5记录信息

7.5.1概述

组织的FM系统应包括:

- 本文件要求的记录信息;
- 由组织确定为FM系统有效性所必需的记录信息。

注: 由于以下原因, FM系统的记录信息范围可能因组织而异:

- 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;
- 人员的能力。

7.5.2创建和更新信息

在创建和更新记录信息时, 组织应确保:

- 识别和描述(e.g. a标题、日期、作者或参考编号) ;
- 格式 (例如。语言、软件版本、图形) 和media (e.g. paper、电子) ;
- 审查和批准其可行性和充分性。

7.5.3文档信息控制

FM系统和本文件要求的记录信息应受控, 以确保:

- a) 在需要时, 它可用且适合使用;
- b) 得到充分保护 (例如, 防止机密性丢失、不当使用或完整性丢失) 。

对于记录信息的控制, 组织应处理以下活动, 如适用:

- 支持需求组织目标所需的信息水平;
- 信息管理要求;
- 分发、访问、检索和使用;
- 存储和保存, 包括保持清晰度 (i. e. clear足够可读) ; —控制变更 (例如。版本控制
- 保留和处置;
- 防止过时信息的非预期使用;
- 保护记录的信息和数据。

组织确定为FM系统规划和运行所必需的外部来源文件信息应予以识别并进行控制。

注：访问权限可能意味着仅查看文档信息的权限决定，或者查看和更改文档信息的权限和权力。

7.5.4 FM信息和数据要求

组织应确定其信息需求，以支持其设施管理系统的运行和实现其组织目标。为此：

a) 组织应考虑：

- 财务经理的职责；
- 金融管理流程、程序和活动；
- 确定风险的重要性；
- 与服务提供商等利益相关方的信息交流；
- 信息的质量、可用性和管理对组织决策的影响；

b) 组织应确定：

- 已识别数据的属性；
- 识别数据的质量；
- 数据收集、分析和评估的方式和时间；

c) 组织应规定、实施和保持信息和数据管理过程；

d) 组织应确定与资产管理工作相关的财务和非财务术语在整个组织中的对齐要求；

e) 为满足适用要求，同时考虑相关方的要求和组织目标，组织应确保财务和技术信息及数据与其他相关非财务信息和数据之间的一致性和可追溯性。

7.6组织知识

组织应确定其过程运行和实现产品和服务符合性所需的知识。

应保持该知识，并在必要时提供。

在应对不断变化的需求和趋势时，组织应考虑其当前的知识，并确定如何获取或访问任何必要的额外知识和所需更新。

注1：组织知识是特定于组织的知识，通常是通过经验获得的。它是用于实现组织目标的信息，并被共享。

注2：组织知识可以基于：

a) 内部来源 (e.g.intellectualproperty；获得的知识失败和成功项目；记录和共享未记录的流程、产品和服务的改进)；

经验教训；从中学到的教训
知识和经验；结果

b)外部sources(e.g.standards; 学术界; 会议; 从客户或外部供应商处收集知识)。

8操作

8.1运营计划与控制

组织应通过以下方式计划、实施和控制为满足要求和实施6.1中确定的措施（另见6.2、第9和10条）所需的流程：

- 建立流程标准；
- 按照标准实施过程控制；
- 保留必要的文件信息，以确保过程按计划进行。

记录的操作过程应包括：

- 关系管理；
- 资源管理，包括容量规划；
- 服务级别声明和协议；
- 一项目管理。

组织应控制计划变更，并审查非预期变更的后果，必要时采取措施减轻任何不利影响。

组织应确保过程得到控制。

8.2与利益相关方的协调

组织应管理与最终用户和其他利益相关方的关系，并将持续协调活动，以尽量减少对需求组织主要活动的负面影响。

8.3服务整合

组织应证明其已整合设施管理职能，以确保有效和高效地提供设施管理服务。

9业绩评价

9.1监测、测量、分析和评价

组织应根据4.3确定要监控的FM服务范围。

组织应确定：

- 战略目标的关系；
- FM绩效，包括财务和非财务绩效标准，以评估本文件的有效性；
- 数据，以确定基线性能；
- 需要监测和测量的内容；

一适用的监测、测量、分析和评价方法，以确保结果有效；

一应当进行监视和测量的时间；

一应分析和评价监测和测量的结果。

组织应保留适当的文件化信息作为结果的证据。

组织应评价FM系统的性能和有效性。

组织应建立一个框架，围绕该框架组织和报告其业绩。

9.2 内部审计

9.2.1 组织应在计划的时间间隔内进行内部审核，以提供有关设施管理系统的以下信息：

a) 符合：

-组织对其FM系统的要求；

一本文件的要求；

b) 有效实施和维护。

9.2.2 组织机构：

a) 制定、实施和维护审计计划(s)，包括频率、方法、职责、规划要求和报告，应考虑相关流程的重要性以及以往审计的结果；

b) 确定每次审计的标准和范围；

c) 选择审计员并进行审计，以确保审计过程的客观性和公正性；

d) 确保将审核结果报告给相关管理层；

e) 保留文件化信息，作为实施审计计划和审计结果的证据。

9.3 管理评审

组织的最高管理者应定期审查组织的设施管理系统的运行情况，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

管理评审应包括考虑：

a) 上次管理评审中行动的状态；

b) 与FM系统相关的外部和内部问题的变化；

c) 有关FM性能的信息，包括以下方面的趋势：

-不符合项和纠正措施；

-日常FM活动的监控和测量结果；

-非例行FM活动的监控和测量结果；

—audit results；

- d) 持续改进的机会;
- e) 改善服务、降低成本或提高环境绩效和社会绩效的机会;
- f) 风险状况、服务提供选项或方法的变化。

管理评审的输出应包括与持续改进机会相关的决定以及对设施管理系统的任何变更需求，包括：

—FM系统范围的变更；

—提高FM系统的有效性；

-修改程序和控制，以应对可能影响FM系统的内部或外部事件，包括对以下内容的变更：

—商业和运营要求；

—*operational* 条件和过程；

-合同义务；

-风险水平和/或接受风险的标准；

—resourcing needs；

-资金和预算要求；

——如何衡量控制的有效性。

组织应保留文件化信息，作为管理评审结果的证据。

组织应：

-向相关利益方传达管理评审的结果；

-对这些结果采取适当的行动。

10改进

10.1不符合项和纠正措施

当出现不符合项时，组织应：

a) 对不符合项作出反应，并且在适用的情况下：

-采取行动控制和纠正它；

-处理后果；

b) 通过以下方式评估是否需要采取行动消除不合格的原因，以防止其再次发生或在其他地方发生：

—审查不合格；

-确定不合格的原因；

-确定是否存在类似的不合格，或可能发生；

c) 实施任何必要措施；

- d)审查所采取的任何纠正措施的有效性;
- e)必要时对FM系统进行更改;
- f)向相关利益方传达不合格情况以及所采取的纠正措施。纠正措施应与遇到的不合格项的影响相适应。

组织应保留文件化信息，作为以下证据：

- 不符合项的性质以及随后采取的任何行动;
- 任何纠正措施的结果。

10.2持续改进

组织应持续改进FM系统的适宜性、充分性和有效性。

组织应持续积极地识别、评估和管理影响其服务的内部和外部因素。组织应寻求创新，包括实施新解决方案以及改变其工作方法和成果，以满足需求组织的利益。

10.3预防措施

组织应建立流程，主动识别服务交付和设施管理绩效中的潜在差距，并评估采取主动措施的必要性。

如果发现服务交付和/或设施管理绩效存在潜在差距，组织应采取10.1中规定的纠正措施。

附件A

提供信息的

使用本文件的指南

A.1范围

本文件规定了在组织运营活动和风险背景下，规划、建立、实施、运行、监控、审查、维护并提供一个有文档记录的综合设施管理系统的各项要求。本附录提供了示例、经过验证的做法和战略选项供使用。它无意规定详细要素，因为实施将根据组织的使命、市场和目标而有所不同。

这些要求的适用范围取决于需求组织的运行环境和复杂性——它的使命和政策、活动性质、产品和服务、地理位置以及它所处的环境。该文件既适用于设施管理内部服务交付，也适用于外部服务交付。

注：计划可以参考完全外包服务交付的决定、外包/任务服务与内部提供的服务的组合，或完全内部提供的服务交付。

A.2法规引用

无需其他指导。

A.3术语和定义

无需其他指导。

A.4组织背景

A.4.1理解组织及其背景

一个成功的组织应该将所有服务交付计划与需求组织的主要目标相一致。

确定和定义相关问题涉及分析、理解和审查与需求组织的需求和要求有关的基本问题的过程：

——房地产和FM战略；

——资产组合；

——资产及其物理状况；

——竞争环境；

——其价值驱动因素（包括成本/效益分析）；

——资源灵活性的任何需求；

——业务风险和应急计划；

——需求组织内部的运营相互依赖关系；

- 调频活动的关键任务性；
- 供应链选项的可用性和能力；
- 公司政策（例如。 *g*环境和企业责任）； —符合性要求和该领域的预期发展；
- organizational*文化和管理风格；
- 报告要求和管理信息系统；
- *corporatetargets*；
- 创新。

记录FM系统包括创建解释性记录（硬拷贝或软拷贝），这些记录：

- 符合其活动、产品和服务的性质、规模和影响；
- 包括持续改进的承诺；
 - 包括承诺遵守需求组织的所有要求

- 与人们的生活质量和核心业务的生产力相关的订阅；
- 解释如何实现系统目标以及谁负责；
- 为设定和审查FM目标和指标提供框架；
- 已实施并维护；
- 向所有有关方面通报；
- 所有需要访问以执行其工作的人都可以使用。

外部问题是那些不在组织直接控制或责任范围内的问题，但可能影响其运营和资源。

内部问题是那些直接受组织控制并由其负责的问题。

与目的相关的问题可以是任何影响战略目标、资源、时间或在财务管理系统范围内提供服务的任何方面的事项。

系统预期成果应包含在文件中，该文件应明确其FM系统的范围。该文件应尽可能以客观（可衡量）的术语列出有效提供FM服务后产生的关键成果。

A.4.2理解利益相关方的需求和期望

A.4.2.1概述

利益相关方：没有明确的利益相关方名单。

战略目标是长期目标，其作用是确定组织内所有其他活动的方向和优先次序。

需要是期望，具体或抽象，对于实现核心目的和关键目标至关重要。需要可能不会由相关方明确陈述，组织可以通过如A.4.1所示的战略分析来理解。确保明确要求得到确认，同时通过设施管理信息系统确认并满足隐含需求，这一点非常重要。

没有暗示需要是战略性的：它们可以是任何一方从FM系统中合法期望的结果。

了解需求和期望是建立最合适的FM系统功能、优先级和目的的必要条件。

尽管所有利益相关方都有需求，但通常优先考虑的是政府和需求组织的需求，尽管在某些情况下可能存在例外情况。

A.4.2.2相关方

一般而言，利益相关方的特征是，他们对以下部分或全部组织关系或产出具有利益关系，或受到其影响：

- 交付和收到的产品和/或服务；
- 就业或培训；
- 环境条件；
- 从组织收到的产品或服务；
- 维护活动记录、运营许可证、财务成本和收益；
- 与组织签订合同；—合规性；
- 通信。

A.4.2.3相关方要求

如果FMI负责创建一个框架来管理合规、业务连续性活动和核心业务主要活动之外的注册，那么组织应：

- 包括确定与活动相关的适用法规和法定要求的程序；
- 创建并维护合规记录日志，包括其位置和活动日期；
- 详细的操作风险和事故响应活动，包括应急管理、环境管理、安全和福利活动。

A.4.2.4计划满足要求

计划描述了将满足要求的输出以及实现这些输出所需的输入(e.g.a服务交付计划)。该计划应至少为每项服务规定：

- 可以发起并批准服务请求的人员；
- 从收到服务请求（未发出）到交付服务的计划时间；
- 过程形成动员；
- 哪个组织将提供服务；
- 为按时交付服务需要哪些资源；
- 交货的时间和地点；

一是否存在常规交付的额外成本，如果有，由谁承担；

-是否可能改变响应的数量、速度或质量，如果可以，如何改变以及成本是多少；

-复员程序。

该计划没有规定：

—服务级别或质量目标；

—measurable outcomes；

——合同义务。

但是，计划的要素可能反映在服务级别协议或性能要求中。

A.4.3 确定FM系统的范围

范围是管理体系中包含的所有活动。

确定系统范围包括：

-确定并了解系统的最大潜在范围（全范围）；

-确定应用设施管理系统的流程、资产、组织活动、产品和服务、物理位置、监控和改进措施；

注：范围界定过程中不包括如何实现结果的说明。

-根据A.4.1和A.4.中所述分析，优先考虑对相关方要求的结果重要的活动。 [_ 2](#);

-确保系统满足长期（整个生命周期）需求；

-确保系统提供所需的灵活性和响应速度；

-确定并理解计划的FM系统如何与之相关，需要输入或不是需要输出到其他系统，包括正式管理系统（例如ISO 9001）。

传达范围包括：

—确定所有需要遵守该系统的各方或实体；—准备适合各方/实体的通信信息

；

—使用适当的通信媒介和渠道，确保关键信息清晰且随时可用；

-在适当的时间间隔检查和确认理解。

A.4.4 FM系统

建立FM系统包括：

—开发流程，使组织能够对来自其他方面的输入做出适当的反应

确定的系统（A.4.3）和利益相关方（A.4.1）；

-规定满足已确定需求所需的输出；

—记录需求和输出。

实施该系统包括:

- 按照A.6的规定规划活动;
- 按照A.Z的规定进行资源调配和沟通;
- A.8.1中规定的操作步骤。

维护和持续改进系统包括:

- 一按A.9中规定的方法进行性能评价;
- 如A.10所述的改进。

系统内容应包括:

- 设施管理活动的完整流程模型或流程图;
- 一种用于确定决策的关键点和相关信息需求的方法（另见A.10.2）;
- 一进程，为组织自身的持续改进周期提供必要的信息，以便在适当的时间内为组织的成功和发展提供支持;
- 开发和维护对本管理系统和需求组织系统都有价值的输出。

A.5领导

A.5.1领导和承诺

对财务管理系统进行领导和承诺是确保整个组织遵循并为该系统做出贡献的必要条件。

这可以通过确保以下几点来实现:

- 一组织文化促进和鼓励资产和服务的管理者，支持长期的成本效益运营方法，并整合功能以有利于组织使命;
- 一政策（总体）和目标（结果）与A.4中确定和列出的战略指令和目标相一致;
 - 通过系统设计过程实现系统需求的集成，如中所述 [A.4.3 and A.4.4](#);
- 资源的计划和可用性如A.7.1和A.8.1所述;
- 按照A.7.4和A.8.2的规定，将系统信息传达给需要在系统内工作或支持系统的所有人员;
- 与最高管理层沟通体系及其过程和效益（如A.7.4所述），以便他们了解和支持体系，并理解如何影响A.10中规定的变更和改进过程;
- 一按照A.9的规定测量和报告结果;
- 服务交付人员和服务提供者的管理包括确保其符合并为系统及其持续改进做出贡献;
- 内部部门为了共同的成功而合作，抵制以牺牲整个组织的成功为代价来追求自己的目标;

一如A.10所述，持续改进已融入组织文化；

-如A.9所述，持续、彻底和定期地进行风险管理。

A.5.2政策

FM政策的目的是提供长期声明，其中：

-提供优先事项的清晰度；

-建立组织与需求组织之间的关系，以及双方和任何其他履行计划要素所需的人员之间的关系；

-确定应设置哪些活动、产出和成果（但不设定具体目标，这些目标可能随时间而变化）；

-应用于服务范围所涵盖的设施，并设定在每个单独设施中可进行服务交付计划和操作的参数。

为了使FM策略有用，它应该：

-以每个地点都能访问的格式发布；

-对相关方（见A.4.2.2）可访问（在适当情况下）；

-定期更新；

-向员工和服务提供商传达任何变更，以确保对政策要求有明确的理解；

-不与组织内的任何其他相关政策（e.g.人力资源、采购政策或风险管理（参见ISO 31000））发生冲突。

A.5.3组织机构的职责、责任和权限

分配相关角色包括：

一对与FM系统治理相关的角色进行概述，哪些

可以包括完全致力于系统或只部分参与的角色；

-保持与系统相关的角色描述方式的清晰和一致性； -分配系统特定元素符合性的责任；

-分配发起行动、提出变更或对系统要素的输出做出响应的权限。

责任应：

-明确界定；

-只负责符合系统中任何定义部分的一个角色；

-有一个角色负责整个系统的性能和一致性。

FM系统总体负责人应：

-确保系统服务于需求组织的战略目标，而不是仅仅为了符合自身目的而存在；

-制定流程，确保系统符合本文件的要求；

-定期对系统和符合性进行例行审查；

- 确保有适当的信息，以便能够确认系统过程是否正确记录并符合组织的FM政策和相应目标；
- 审查并批准向组织最高管理层报告FM系统性能的适当程序；
- 确保报告中包含职责和权限的任何变更；
- 定期更新FM计划；
- 适应采购策略和程序，确保指定的服务提供商具有相关经验管理体系标准的拥有者，并且具有符合这些标准的可证明能力；
- 与服务提供者进行沟通，并在必要时为其提供指导和培训并确保他们的员工了解该系统的目标和结果，如何遵守它，如何提出改变和改进，以及支持该系统对他们的好处。

A.6规划

A.6.1应对风险和机遇的行动

确定风险包括：

- 考虑4.1中提到的问题和4.2中提到的要求；
- 理解风险通常以事件后果（包括环境变化）和相关发生可能性的组合形式表示如果确实发生，对运营和人员的影响（涉及风险管理）；识别机会和威胁；
- 在情况发生重大变化时，审查风险类型和级别。

注释ISO 31000提供了风险管理指南。

风险可按以下领域或其他广泛标准进行考虑：

- 技术的；
- 金融；
- 环境；
- 社会；
- political
- ； —商用；
- reputational
- ； —组织。

确保预期结果包括：

- 理解可能触发特定风险响应的标准；
- 确保有适当的资源在期望的时间内作出反应；
- 确保人员得到充分培训；
- 将这些行动整合并实施到FM系统流程中。

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；
- 提高对机会和威胁的识别；
- 举行事后审查，以确定经验教训；
- 与政府安全和应急服务部门就当前和新出现的风险进行联络；
- 与需求组织的内部风险规划职能部门进行联络。

规划行动以应对已识别的机会和威胁，包括：

—评估：

- 已识别风险发生的可能性；
- 评估事件可能产生的影响；
- 考虑采取可能的行动来防止或减少发生可能性；

—考虑采取可能的行动，以减少occurrence (i. e. mitigation) 的影响)；

- 任何剩余风险的可接受程度；

-制定计划，以实施已确定的预防措施；

—制定启动和实施风险responses (e. g. emergency准备计划的计划)；

-制定计划，在风险事件发生后提供临时操作能力（例如业务连续性计划（见ISO22301))；

—制定计划，尽快恢复服务 (e. g. recoveryplans)；

—将所有这些计划整合到FM流程中；

—确保有文件记录的信息可用于评估风险应对措施是否有效（见Z.5)。

组织应确定如何解决6.1中确定的任何问题和4.2中的要求。这应包括评估是否需要制定行动计划，如果必要：

——将这些行动整合到FM系统流程中；

- 按照描述和适当的方式实施行动；
- 确保有文件记录的信息可用于评估行动的有效性（见7.5)。

A.6.2 调频目标和实现这些目标的规划

组织目标应考虑与服务总体范围相关的相对职能，以及组织各个级别（e.g.strategic、战术和业务级别）的目标。

目标规划包括：

- 制定决策方法和标准；
- 优先考虑活动和资源，以实现目标；

—理解并记录在设施整个生命周期内所使用的管理过程；

- 确定相关方的关键关键结果；

一安排他们需要被调查的时间和/或频率;

-确保结果是可衡量的，并确定如何评估和报告。

考虑到相关方的要求，涉及：

-与所确定的有关各方进行讨论和谈判（如A.4.2所述）；

一记录这些讨论的结果；

-向有关各方通报这一过程的结果；

-将商定的要求酌情纳入各项政策和计划。

规划如何实现目标包括确定和记录：

——如何将该规划与其他规划活动，包括财务、人力资源和其他支持职能相结合；

-方法和标准：

—decisionmaking;

一优先考虑所需的活动和资源；

—用于管理设施整个生命周期的过程：

一将要做什么；

一需要哪些资源；

一谁将负责；

-它们将在什么频率上发生；

一完成时间；

-如何评估结果；

—FM计划(s)的财务和非财务影响。

组织应制定短期、中期和长期计划，以应对需求组织的不同规划时间范围。

规划范围是指组织在业务规划中展望未来的时间范围，以及在实施具体行动之前应作出业务决策的时间范围。

适当的规划范围是组织作为其业务规划的一部分而确定的范围。

在业务层面，规划时间范围应考虑到服务交付团队为计划、资源和开展活动所需的时间或通知期。

这方面有效性包括：

-了解组织需要多长时间做出决策；

-加快提供所有必要的信息，以支持决策；

-安排资源可用性，以在商定的成本限制范围内实现目标结果； -规划任务，以确保在最佳时间和预算内完成；

——评估可能影响组织未来规划的未来风险；

一理解限制，以实现高效操作。

A.7支助

A.7.1资源

资源包括：

- 人员（另见A.7.2）；
- serviceproviders；
- 材料；
- 资金；
- 工具和设备。

确定所需资源包括：

- 从数量和质量方面评估需求水平；
- 理解将人员和材料运送到交付点的物流。

评估所需人员涉及确定：

- 根据最大潜在容量，提供服务需要多少人员

人员的贡献；人员的分配；

- 所需的特殊知识、技能和能力（如A.7.2和A.7.6所述）； -选择、管理和培训合适人员；
- 是否需要认证；
- 如何监督人员。

评估资金需求包括确定：

- 根据每个单位的成本，为所要求的服务所需的经费

所提供的服务的组成部分；可用
的资金；

- 资金是否足以满足设施的运营和长期需求，以及/或满足FM服务计划；
- funding, e.g.salaries、材料等费用的分配。

评估所需材料、设备和工具，包括确定：

- 提供服务所需的设备；
- 特殊设备的来源，这些设备通常不易获得；
- 设备或工具所需的培训和/或安全预防措施。

资源采购包括：

- 引用《FM政策和计划》；
- 最好采用ISO 41012中规定的流程；

一理解规划范围（如A.6所述）。

监督资源包括：

一了解监督人员的有效控制范围，考虑以下因素：

-活动地点；

-交货时间；

—工作性质；

—利害关系方的特征；

-提供有意义的控制所需的技能和经验；-报告线清晰；

一服务质量和时间的期望沟通；

-将控制和数据报告的权力委托给主管。

监测资源涉及以下方面：

—总体而言的业绩衡量标准；

-需要监测的具体指标（见下文数据收集）；

-将收集的数据；

-数据如何收集；

-数据将如何存储和恢复以供分析；

—分析数据；

一使用生成的报告的人员。

数据收集涉及以下方面：

-评估服务所需的数据。

注1：这可能包括使用FM技术来跟踪活动和生产力，但不包括系统中管理的具体内容。

-设施的规模和复杂性；

注2：可以用面积、高度、其他定量尺寸信息或描述来说明设施的用途。

一设施中是否有应列入清单的特定组件或项目；

-向客户、需求组织、人员或其他相关方提供报告的要求；

-是否有信息应该保密/内部，以及为什么。

A.7.2职能

确定所需能力包括：

-根据组织的目标和计划，确定服务范围内的活动和过程，这些活动和过程需要有技能或认证的人员来满足系统或服务活动的任务；

ISO41001：2018(E)

一审查相关输入特征(e. g. certified技能培训) 和服务要求;

-确定符合提供覆盖服务所需标准的人员。

确保人员胜任力包括:

一确保相关岗位的人员规格与评估要求一致; 一确保人员符合要求标准;

-确保员工承诺继续接受专业教育和/或发展; -验证教育、培训和/或经验;

-定期审查人员能力;

一按计划的时间间隔或当符合性需要改变时, 审查培训和教育要求;

一保存教育和培训数据, 并了解有效期, 如有; 保存通知人员证书到期的方法;

一为所有员工制定并实施个人能力发展计划。

获取必要能力的行动包括:

-确保招聘工作以这些人员规格为基础;

一指定服务提供商的要求并检查其人员;

-从合适的提供者处确定适当的培训、教育和认证:

-确定哪些技能应该由认证组织提供培训;

一确定检查和验证要求;

-确定获取培训、考试和认证所需的资源。

保留适当的能力证据包括:

-确定教育、培训和认证记录的保存地点;

-确保在需要特定教育、培训或认证的职位上, 每位员工的记录都是完整的;

一确保记录标明认证的到期日;

-确保人员拥有当前的、未过期的证书。

规划未来资源和需求包括:

-了解服务范围的潜在和计划变更;

-了解可能或计划的变更, 这些变更将影响服务量或所需技能(e.g.changes到服务质量) ;

-了解现有人员何时可能退休或晋升;

一人员缺勤或辞职的应急计划。

A.7.3 意识

创建和保持意识包括：

- 确保人员（包括服务提供商人员）了解存在的风险
FM政策的重要性，并在可能需要参考它的所有地点访问它；
- 确保人员接受过FM政策相关方面的培训；
- 培训相关人员，使其了解该政策如何反映战略、服务质量目标和结果，以及其对所有这些要素的贡献；
- 及时向员工传达FM政策的任何变更；
- 向员工解释FM政策如何与符合性要求协调；
- 解释FM政策背后的理由，以及如何监督和执行该政策；
- 解释不符合政策、计划和程序的个人和组织影响；
- 确保人员了解用于解决缺陷的过程以及他们如何有助于解决缺陷。

A.7.4 通信

由于服务范围广泛、地点多样以及需要接触的各方众多，因此沟通规划对于成功至关重要。沟通是双向的。

因此，沟通计划应与组织的目标和服务相联系，并对之作出回应。

可通过考虑以下因素来评估要传达的信息：

- 沟通的目的；
- 信息内容的紧迫性；
- 一通信来源；
- 一传递信息的人；
- 收件人收到信息后预期采取的行动；
- 接收方的技术信息需求和能力；
- 收件人除了通信中包含的信息之外，还可以访问更深入的信息的能力。

评估信息需求包括：

- 一了解各利益相关方的具体关注领域；
- 预期或预期的任何变更的规模和潜在影响（变更的风险和机会）；
- 一交流的目的是否是激励、技术或信息。

决定通信的频率和时间包括：

- 区分常规沟通和基于变化或风险的沟通；
- 一了解哪些事件会定期触发对communication (e. g. annual budgeting) 的需求；)

一了解什么变化或风险会引发沟通需求；

——评估在不产生“信息疲劳”的情况下，可以接收多少信息。

选择通信收件人涉及：

一在整个组织和供应链中建立信息分层机制；

一了解其他利益相关方的内部沟通方式以及他们的主要联系人；

一了解谁应该根据信息采取行动，并将其与谁需要知道某事区分开来。

选择通信方法包括：

一了解接收方的技术知识；

一了解收件人接受通信的时间 (e. g. a 首席执行官可能需要简短、具体和非技术性的信息，而工程设计师可能需要复杂和高度技术性的信息)；

-分析可用于 communication [e.g. spoken] 的各种方法；书面或图像（或其组合）使用社交媒体；网络；印刷品或海报] 并选择最合适的；

一考虑到需要多种类型的通信，以接触具有不同特征的更广泛的受众。

衡量沟通的有效性涉及确定：

-如何衡量；

-评估频率；

一调查执行人；

-如何进行评估；

——（除评估员外）应参与评估；

一用于衡量有效性绩效指标；

一评价中所用措施的来源和有效性；

——基于电子评估和测量的变更将如何进行。

A.7.5 记录的信息

A.7.5.1 概述

确定文件化信息的需求涉及考虑：

——为确保其 FM 系统和 FM 活动的有效性而需要的记录信息；

一不同类型的文件化信息涉及 FM 系统、特定设施或设施服务的要素；

-所需信息在多大程度上因设施或组织的不同而不同，以及每种情况下的适当信息；

-确保信息保持的效益与设施和 FM 活动的复杂性成正比；

- 识别和定义将在设施生命周期内进行管理和维护的记录信息;
- 组织对设施的责任期限;
- 根据其业务和其他符合性要求，在处置设施或与需求组织的合同关系结束后的任何规定期限内，要求保存信息文件;
- 评估和使用适当的技术。

创建和更新记录的信息包括:

- 确保有适当的控制措施，以确保信息符合组织的需求;
- 确认这些控制措施有效确保支持FM活动的人员使用已批准、准确和最新的信息。

A.7.5.2 创建和更新信息

为了使FM系统有效，组织需要确保其确定的需要以文件形式提供的信息是：

- easilysearchable;
- 明确可识别;
- 以一种能够被使用的格式和媒体;
- 适合且足以达到预期目的。

如果未充分规划和维护，则存在无法使用或不使用信息的风险。

A.7.5.3 文档信息控制

信息控制包括:

- 确定谁需要访问信息;
- 确定谁有权更新、更改或删除信息;
- 理解何时以及以何种频率需要提供信息。 *保护信息涉及:*
- 建立治理协议;
- 对所有信息使用者进行控制程序培训;
- 实施与信息价值相适应的信息访问控制，例如:
 - 查看权限，但不能编辑或复制;
 - 复制但不编辑的权限;
 - 编辑数据的权限;
 - 修改程序的权力;
 - 删除信息的权限和授权;
- 执行和实施变更控制程序;

——信息备份和检索/恢复过程的实施。

保留、处置和销毁决定涉及：

一理解组织和需求组织关于信息保留的政策；一制定限制过时或被取代的信息积累的政策；

一设置保留高度详细信息的时间限制；

-定期检查重复信息的方法，以便删除不必要的副本。

注：可应用ISO/IEC 27001的原则。

A.7.5.4 FM信息和数据要求

总体而言，组织应考虑其与以下领域相关的FM信息和数据要求：

-考虑到FM功能的作用；

-战略和planning(e.g.service级别及目标、设施管理和设施战略、需求管理战略和计划)；

—processes (e. g. process绩效目标和指标、设施和与设施服务相关的流程和程序)；

—考虑到已识别的risks (see A. 6. 1的重要性)；

—设施资产特征 (e.g.ownership、设计参数、供应商信息、物理位置、状况、服役日期、材料)；

—服务交付和运营 (例如：服务级别、性能目标和性能特征、未来需求、需求管理目标)，包括维护管理 (e. g. historical故障、改进或更换日期、未来维护要求)；

-绩效管理和报告要求(e.g.performance数据、持续改进目标、适用报告)；

——财务和资源management issues(e.g. historical成本、重置价值、购置日期、重要性、生命周期成本分析、有用的服务寿命)；—风

险管理；

——应急和持续性规划；

—asset管理；

—合同management (e. g. f与设施相关的合同信息、供应商信息、服务目标、第三方协议)。

组织应采用系统的方法来确定必要的信息并建立适当的信息存储库。

规划信息管理，包括与利益相关方的信息交换，涉及：

-评估哪些利益相关方的信息是必要的、必需的或有用的；

—了解他们提供准确、正确、及时和（必要时）经过验证的信息的能力；

—在必要时采取行动，改进信息交流；

—信息交换的安排；

-实施系统以获取所需信息。

了解信息交流对决策的影响包括：

-提前沟通决策的规划范围，以便其他各方了解他们的义务和信息共享的影响；

--就共享信息的传播达成协议并对其加以限制，特别是当该信息对另一方具有商业价值时；

-尊重相关方的保密性和其权利，即不得在商定的条款和条件下分享其数据。

确定属性涉及（另见A.7.5.2）：

—理解任何特定领域的数据和报告规范或协议；

-评估所需数据的详细程度，包括常规和偶尔的数据；

—评估信息需求，确保其适合于设施、服务或管理体系的风险。

确定数据收集、分析和评价的时间包括：

-从所有相关利益方（包括服务提供商）建立数据收集流程；

-绘制数据流；

-将数据源与适合组织规模、复杂性和能力的规划、运营和报告技术系统集成；

——评估组织维持数据适当质量和及时性的能力。

指定、实施和维护数据和信息管理流程包括：

—理解数据和信息对于有效决策的价值；

—理解数据和信息质量（准确性、及时性、详细程度）对收集、处理、管理和维护信息的成本和复杂性的影响；

-对特定数据和信息的管理责任进行确定、分配和定期审查；

-建立收集、解释、利用和报告数据和信息所需的能力。

注：信息是通过特定的数据排列或数据序列来传达或表示的。

术语一致性涉及：

——组织内不同级别和职能的信息需求的对齐；

-了解需求组织和其他接收信息的相关利益方的信息术语期望；

-绘制各种术语，以确保尽可能采用共同的用法，或在必要时可以互换术语；

ISO41001：2018(E)

—从组织的最高管理层到运营部门的信息垂直排列；

——使用共同术语，使组织职能之间横向对齐，包括设施管理、资产管理、财务管理以及风险管理职能。

确保数据的一致性和可追溯性包括：

—建立并持续改进数据控制、规范和准确度水平；

—需要所有有关设施和设施服务的信息是适当的、一致的

可追溯，并反映技术和操作的实际情况（例如，完整性、准确性）。

A.7.6知识

组织依靠其人员的知识和经验来执行其运营计划。因此，有必要建立一个强大的管理系统，该系统能够提供一致的符合输出，以便捕获并检索此类知识。

此类知识可用于计划或非计划变更，或用于创新和服务开发。

应建立制度，防止由于个人离职、失去动力或生病而造成知识损失。

检索知识，以便组织能够：

——从这些经验中学习，并将其应用于服务改进；

—比较过程和结果。

A.8操作

A.8.1运营规划和控制规划

规划包括：

——指组织战略（见第4条和第6条）；

-对于每个进程：

-确定构成流程的活动；

-确立和制定标准，以表明需要开展这一进程；

-确定满足这些标准和完成过程之间的最短和最长时间；

-详细说明实现该提前期所需的资源能力和可用性（见第6和Z条）；

-制定从事每一项活动的人员所需的培训；

-详细说明内部资源和供应链支持之间的职责（另见ISO 41012）；

-详细说明所需工具和材料；

-详细说明服务交付所需的过程计划、协议和系统；

—提供流程计划、协议和系统，以管理服务交付；

-在开展工作之前，审查和评估风险和机会；

-按照服务交付计划安排活动；

——在所需活动的总体和组织的需求、实践和流程的背景下，平衡每个活动的安排和优先级。

控制涉及：

一提供规定的、可衡量的结果；

——通过计划、一致和可复制的计划机制实现成就；

一提供结果的书面报告，包括不合格（见第10条）。

关系管理涉及：

一与需求组织内的相关部门签订服务级别协议，尽可能考虑不同的要求和需求；

一与相关利益方和需求组织内的部门进行定期正式评审，为战略计划提供输入，以修改现有计划并确定新项目和需求；

-传播计划，向需求组织的员工发布计划、成功经验和倡议，以使他们与不断变化的需求组织需要保持一致；

-建立流程，确保FM技术数据和其他与所有资产相关的记录保持最新，考虑所做的更改，可访问并且可以有效地进行分析；

-监控人员和产品在facility, e.g.on入口进入物业、进入定义空间、占用办公桌、会议空间和社会空间的流动，以了解设施的使用情况；

一主动管理空间分配以服务用户，以及空间可以使用的手段，以实现最佳的供需平衡，确保为人们提供有效的体验。

资源管理包括：

-评估和管理最低库存水平、补货触发点和交货提前期的系统；

一系统用于创建和管理服务交付人员的可用性和灵活性；定期对存储容量和运营物流进行审核；

一维护、审查和沟通商定的空间标准；

-定期计划审查，以反映业务需求、工作方法和供应链能力的变化，这些变化来源于合同（如果有）、服务规范和服务水平协议的组合。

服务水平声明和服务水平协议应：

一concise；

—非专业终端用户可理解；

一组织对最终用户的服务义务的客观陈述；

-按计划的时间间隔进行审查，以确保其持续的相关性和适用性。

项目管理包括：

- 将项目管理视为一种独特的技能和纪律，对人员进行专门培训和发展，以管理项目；
- 记录整个项目生命周期中使用的程序；
- 规划和管理专门为此目的设计的软件、流程和系统的使用；
- 项目开始时和计划期间的常规风险评估；
- 按计划定期进行例行报告；
- 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权威机构；
- 项目发起人、需求组织代表和供应商在整个项目生命周期中积极参与FM和采购团队；
- 供应链的选择过程，涉及并吸引已确定的利益相关方；
- up到目前为止，为工作场所提供服务的交付计划；—符合记录在案的供应商选择流程，包括：
 - 明确的供应链选择标准；
 - 评估供应商与组织的文化契合度和“工作场所经验”
 - 它试图作为供应商选择的一部分来实现；
 - 供应商资格预审流程，包括必要时对参考现场的访问；
- 买方和供应商之间的伙伴关系，由一个治理结构支持，该结构寻求建立一个相互的商业基础，以提供长期利益；
- 发展一种鼓励创新和灵活性的崇拜文化，以应对业务变化；
- 定期审查合同执行情况和基准，进行适当的独立审计；-根据供应商的性质制定与供应商建立适当关系的方式
 - 服务及其对组织的重要性；在某些情况下，通过战略合作伙伴关系发展合作关系；
- 使用供应商管理信息和通信技术系统；—预期事件预测；
- 预备应对意外事件；
- 服务改进评审的结果。
- 过程控制可能涉及：
 - documentedstandards；
 - 成文程序；
- 记录变更控制程序；
- 记录可测量的结果和测量系统（见第9条）；
- 明确的监督管理架构；

—定期数据报告;

—数据采集;

—electronicmonitoring;

-向最终用户和其他利益相关方反馈结果的系统（见8.2和Clause 9）。保存信息（见A.7.5）
应:

-有自己记录的流程;

-不要比有效的记录工作所必需的更繁重;

—在操作过程中经常计划;

——是整个组织的责任;

—安全可靠，符合需求组织的数据保护要求;

-在员工中创建和支持一个网络，他们将支持变革，并报告最终用户的反馈;

-包括一个沟通计划，以确保关于变化的事实始终被理解。

控制过程包括:

--确保需求组织有权审查、衡量和/或查看组织执行的所有流程的报告;

——存在一份服务交付计划，明确双方之间的责任划分;

—确保需求组织有权讨论、提出建议，并在必要时要求对流程进行修改，以实现持续改进（见
10.2）。

A.8.2与有关方面的协调

管理关系包括:

-识别、记录并理解所有潜在和当前感兴趣的FM服务合同输出的类别或组。

协调活动包括:

—计划通过以下方式减少所使用的资源:

确保活动的组织方式不会因不适当的安排、材料或技能的缺乏而造成资源浪费;

-在其工作场所相关的任务或工作流程的所有方面都经过适当培训的人员;

-确保工作能在计划时间内完成，同时不会干扰需求组织的活动（例如，在需求组织业务周期
的关键时期，不能进行办公室搬迁或关键工厂的维护）；

—理解需求组织的流程;

-与需求组织进行沟通，以便确定、分析和规划其计划活动中的此类限制。

服务的有效整合: 见A.8.3。

A.8.3服务一体化

集成FM功能包括：

— seeking识别潜在的协同效应，以重新分配任务职责和多技能人员和调度活动，以提高FM人员的生产率；制定一致的信息和数据标准（见A.7.5.4）；

-为所有服务线开发一致且可识别的工作流程；

— 在所有FM和支持服务职能部门之间进行有效沟通；

— 实施FM技术，以支持FM服务的一致交付和测量；

- 在传统功能线和流程上进行创新，以应对不断变化的需求和机遇；

— 确保所有支持运营的团队和服务提供商定期开会，以确定合作方式，从而改进整体服务交付。

有效整合财务部门的工作包括：

— 注重个人能力和组织能力；

- 采取行为，将设施相关决策纳入战略规划流程，以支持组织的总体使命；

- 采用生命周期管理方法，实现高效、可靠、经济和可持续的运营；

— 测量绩效（见第9条），以支持FM流程的持续改进（见第10条）。

本组织应制定：

- 明确说明组织内部履行设施管理职能的职责和责任的文件；

— 一个能够与最终用户和服务提供商进行沟通的矩阵。

这个综合系统应被用来向组织提供有关所提供的服务的效益和效率的反馈。

服务集成还应考虑使用以下文件进行更大范围的系统集成：

— qualitymanagement；

— 协作工作；—环境系统；

— 业务连续性；

— energymangement；

— assetmanagement；

— 社会责任；—风险管理；

— 职业健康安全；

一信息安全。

A.9性能评估

A.9.1监测、测量、分析和评价

确定FM服务的范围涉及A.4.3中列出的流程。

确定与战略目标的关系涉及：

一理解每项服务和服务部分的质量、成本和及时性对于实现战略目标的重要性；

-了解与服务失败相关的风险，并确定此类失败可能导致无法实现战略目标的地方；

-优先监测那些具有最显著正面和负面风险特征的活动。

建立性能标准包括：

-确保那些被确定为对战略目标至关重要的服务具有主要的重点和最严格的成功标准；

-确定可执行以下一项或多项的绩效结果：

-表明在advanc e中存在失败的风险(i.e.create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；

一导致可实现的改进机会；

—确定和选择适当数量和组合的操作和过程指标，管理指标和总结关键绩效指标（KPI）以允许对业绩进行广泛概述；

一汇总绩效指标，以便高层管理人员能够做出有关战略和优先事项的明智决策（这可能涉及对多个指标进行加权）；

一整理每个级别性能测量数据，以便能够捕捉适合分析和补救措施的粒度；

-建立现实的比较标准，以衡量预期绩效；

一在存在多个项目/数据集的情况下，建立适当的抽样和评估方法。

对组织实现其目标的能力有重大影响的活动或结果可能需要关键绩效指标。

组织应区分关键绩效指标和常规绩效指标。在设施管理中，如同其他任何支持服务一样，明确需求组织的关键绩效与组织的关键绩效之间的区别非常重要。这两者很少是相同的。两者都应被跟踪并报告给不同的利益相关方。

某些活动不太可能从常规监测中获益，包括：

—具有低临界性；

—产生较高的数据采集成本；

—不易改变；

一数据高度主观或不可靠。

关键绩效指标应侧重于关键成功因素，这些因素与组织绩效的有效性直接相关。过多的绩效指标会妨碍有效的监控。

确定需要监测和测量的内容包括：

一理解每项服务的不同要求，同时考虑：

——服务对组织主要活动的至关重要性；

一活动对组织目标的战略重要性；

-监测服务的成本相对于交付服务的总成本； -测量结果数据的可靠性；

-数据可以很容易地组装或派生；

-根据任何分析结果，能够对服务量、质量和成本进行更改的能力。

建立监测方法包括：

-制定监测、测量、分析和评价FM活动的系统过程；

-定义监测和测量要求和输出（数据格式）；

-根据计划，按照指标的相关性进行测量；

建立和维护一致的监测程序、数据收集程序和数据记录系统；

-配置和使用技术，以实现准确和一致的性能数据捕获和报告；

-将监测和测量方法与第5、6和Z条所述的政策、协议和计划协调起来，以便清楚地了解将要测量的内容以及如何与组织和/或需求组织的目标相关。 —

决定何时进行监测和测量包括：

一understanding：

-服务与所需结果的相关性；

-与服务相关的风险和机会；

-服务交付频率；

一获取数据所需的时间；

-服务量随时间的变化；

一理解组织和需求组织的报告要求；根据报告需要制定监控和测量要求的时间表；

-确保负责收集和分析数据并报告信息的实体在需要时具备必要的资源能力和技能，以开展监测和测量活动。

决定何时进行分析和评价涉及:

——用于决策的数据:

- 一理解收集、整理和分析数据所需的时间（提前时间）；
- 一理解何时需要完成并提供评价，以便为决策者（规划视野）提供信息；
- 了解是否需要与其他利益相关方进行磋商，如果需要，磋商需要多长时间；

一用于提供性能度量的数据:

—报告计划时间表；

——与之前数据集的比较期相同，以便活动持续时间和季节性比较选项仍然有效；

-相关的符合性要求。

保留文件证据涉及A.7.5.3中列出的流程。

性能评估包括:

- 一对组件元素和整个系统进行定期评估；
- 一与终端用户和相关需求组织进行沟通；
- 一与供应商、人员和其他利益相关方的沟通，这些利益相关方实施或受FM系统部分影响；
- 一寻找冗余和重复、风险以及流程完成的不明确；一使用一系列信息来源以确保全面的视图。

评价应确定可能的机会或需要改变的方面:

—FMpolicy；

—战略；

—目标；

—operational过程；

—FM系统其他要素和持续改进的承诺。

创建框架包括选择一套平衡的衡量标准(e.g.including终端用户反馈、体积、及时性、成本符合性、返工和财务视角)。

一旦确定了需要监测和测量的内容，就可以建立用于监测服务性能的工具、技术和方法。

A.9.2 内部审计

A.9.2.1 内部审核的目的是确保:

- 一与管理体系保持一致；
- 车载通信系统正在实现其目标，符合其计划协议和服务水平，并已得到适当实施和维护；
- 一识别改进机会。

注：ISO 19011标准提供了审核管理体系的指南。

符合性涉及证明：

- proceduralconformity;
- documentaryconformity;
- 实现预期成果。

A.9.2.2 有效的审计计划应包括：

-计划定期审计，应：

- 一指导审计的准备和实施；
- 一确定为实现项目目标所需的审计；
- 应根据组织活动的性质，包括风险评估和影响分析、过去审计的结果和其他相关因素；
- 应基于FM系统的全部范围（然而，每次审计不必涵盖整个系统：只要总体审计计划确保所有组织单位、职能、活动和系统在外部审计之间讨论了要素）；—系统将被评估的方式：

-审计中要抽取的样本（如果有）；

—谁将进行审计（内部审计可以由组织内部人员或为其工作的外部机构执行：无论哪种情况，进行审计的人员都应具备相应的能力，并能够公正、客观地进行；在较小的组织中，审计师的独立性可以通过其不受被审计活动责任的影响来证明）；

—他们需要访问哪些信息；

-审计应该花多长时间；

—审计报告的格式；—报告将提供给谁；

—负责跟踪审计报告的建议。

A.9.3 管理评审

管理评审不同于审计。审核考虑的是体系内部目标、程序和结果的符合性，而管理评审的目的是考虑体系整体的适宜性和对战略的贡献。

管理评审使组织的最高管理者能够：

- 评估FM系统的持续适用性、充分性和有效性；
- 解决关键FM系统目标和要素的变更需求，包括：
 - overallpolicy;
 - resourceallocations;
 - riskacceptance;

—目标和目标;

—FM策略。

管理评审涉及考虑:

——在上一次管理评审后确定为需要采取的行动的状态;

——与FM系统相关的外部和内部因素的变化;

—FM性能信息, 包括以下趋势:

-不符合项和纠正措施;

-监测和测量结果;

-监测和衡量非例行FM活动的结果;

—audit结果;

-在社会、环境和经济方面持续改进的机会。

注: 非常规活动可包括不希望或未预料到的事件或问题。

进行管理评审涉及:

—计划、定期安排(通常至少每年一次);

—与常规持续改进过程分开的正式评审过程; -结构化和适当记录的基础;

-与实施财务管理系统和分配其资源有关的人员的参与;

-考虑需求组织部门、FM行业或供应链行业的最新发展趋势和最佳实践;

—FM规划、运营、维护和更新技术的发展;

—基准测试程序、结果和输入。

管理评审也可由以下情况触发:

—供应或需求组织部门/行业发生重大变化: 此类变化可能产生风险和机会, 并影响组织或系统的需要;

—操作要求的重大变更;

-服务水平协议或绩效目标的重大变更;

-服务质量结果或数量的重大变化;

—意外事件。

管理评审的输出应包括:

—与持续改进机会相关的决策;

—对FM系统进行任何更改的需求, 包括对以下内容的更改:

—scope;

—业务和运营要求;

- 运营条件和流程；合同义务；
- 外部合规要求；
- 风险等级和/或接受风险的标准；—资源需求。

A.10改进

A.10.1不符合项和纠正措施

通知发生不合格情况通常包括：

-故障报告、投诉或反馈来自：

- endusers；
- 需求组织；
- 服务提供人员；
- service供应商；
- 其他相关方；

-使用通信渠道，包括：

-通过servicedesk/helpdesk/contactcentre/callcentre；进行的入站联系

—通过服务人员的跟踪，与外部门户用户进行联系；—最终用户满意度调查结果；

—通过监控和报告机制识别的绩效或服务质量差异；

—材料消耗量与预期、预测或历史水平的差异；—成本或收入与预期、预测或历史水平的差异；

——对需求组织活动的中断；

-自动化系统reports(e.g.通过FM技术输出)。

对不合格的反应应为：

—建立在响应计划的基础上；

——与事件的影响、风险和成本相关（通常优先考虑

危及生命安全或危及关键任务系统运行的不符合项）；及时；

-有效中和不合规的影响和/或解决根本原因；

完整，因为它处理事件的影响和后果，以及直接风险和直接原因。

消除原因的措施评价包括:

-事件解决后, 对事件进行审查, 以:

-评估补救措施的有效性;

—确定根本原因;

-考虑改进响应;

— consideration of:

-不合规的影响;

—相关风险;

-复发的可能性;

—事件的根本原因;

-可选择的方案, 以最大限度地降低复发风险或减轻未来的影响;

——预防措施所涉及的成本以及成本与评估的剩余风险之间的平衡;

记录并传达审查结果, 以便向相关方解释事件的经过和采取的纠正措施。

A.10.2持续改进

持续改进包括:

-应用一个过程来继续审查行动;

-确定和优先考虑可以改进的领域;

-确保制定适当的计划, 以正确识别不合格 (见A.10.1) 和服务差距 (见A.10.3);

-力求预防和防止未来的不符合性;

—计划实施改进;

——传达改进的目的和程序; ——实施纠正或改进措施;

—为正式和持续的实施评审做计划; —保持结果;

—预测未来需求。

展示积极的方法包括:

—采用和推广一种欢迎变革的组织文化;

—不断寻求改进和创新:

—成本;

—资源利用;

-技能的可用性;

- servicequality;
- 材料质量;
- outcomes;
- 最终用户满意度;
- 程序;
- 确保向所有相关方提供变更建议的反馈;
- 有效的变更管理技术，包括：
 - planningactions;
 - 执行行动;
 - 审查影响和结果;
 - 在必要时发起进一步的变革以改善结果。

A.10.3预防措施

确定服务提供差距的过程可包括：

- 了解需求组织的变化：
 - 文化;
 - operating上下文;
 - objectives;
 - strategy;
 - competitive环境；—金融环境；
 - 合规要求；
- 应用程序，包括：
 - 基准测试;
 - 分享最佳实践;
 - 客户焦点小组;
 - 客户反馈调查。

应当解决服务提供中的已查明差距，因为这些差距：

-有可能使服务不符合组织要求，即使它们满足先前商定的服务水平；

因此，应以与不合格品相同的方式处理，以确保进行管理评审（见A.9.3），并正确记录任何需要的变更。

参考书目

- [1] ISO 9001, 质量管理体系要求
- [2] ISO 14001, 环境管理体系—要求和使用指南
- [3] ISO 16739, 建筑和设施管理行业数据共享的工业基础类 (IFC)
- [4] ISO 19011, 管理体系审核指南
- [5] ISO 22301, 社会安全—业务连续性管理系统—要求
- [6] ISO 26000, 社会责任指南
- [7] ISO/IEC27001, 信息技术-安全技术-信息安全管理-要求
- [8] ISO31000, 风险管理指南
- [9] ISO 41012, 设施管理—关于战略采购和协议制定的指南
- [10] ISO 45001, 职业健康安全管理体系要求及使用指南
- [11] ISO 50001, 能源管理系统-要求和使用指南
- [12] ISO 55001, 资产管理—管理系统—要求

