

ISO 14001: 实现我们的环境管理系统

栢诚英国 Bristol 市分公司
Kathryn Vowles 著 (VowlesK@pbworld.com)

栢诚英国的各分公司在 2004 年 4 月和 5 月成功地通过了 ISO 14001 的独立认证评估。通过认证评估是这个于 2001 年十月开始、2002 年六月正式推行的项目的最高峰。该项目是栢诚对环境工程持续改革的其中一个最早的承诺。作者介绍了认证的过程，并且坦率地指出了在过程中遇到的一些挑战。

2001 年中旬我们的其中一个主要客户定下期限，规定所有有意接受聘请的顾问公司必须拥有一套获认可的环境管理系统。其他客户也纷纷仿效。受认可的公司传统上都来自例如制造工业，因为它们对环境的影响比较简单直接，其供应链也有严格要求。可是我们面对的情况明显地是客户想通过规定顾问公司必须获认可，来减低他们自己的环境风险。（注 1）

要求我们拥有证书的第一道压力来自实地服务的客户，例如土地勘测。这些工作对环境有明显的敏感性，因此客户希望严谨地处理以维护他们的信誉。讽刺的是正因为栢诚拥有优良的环境专业技术，所以需要外部的评审去证明我们的环境保护措施质量和整体表现。然而，不久我们就开始制定一套方法来处理我们的所有活动。

我们的环境管理系统包括三方面：

- **内部活动：**与各分公司的管理和运作有联系的环境影响。
- **实地活动：**涉及实地活动的风险评估和措施。大概从遵守环境法令与采用最佳施工方法的角度来看是风险最高的活动。
- **客户的解决办法：**我们的方法是要在提供给客户的设计中包括环境保护及其可持续性的考虑。这肯定是最难纳入管理系统的内容，因为它取决于客户的决策人。

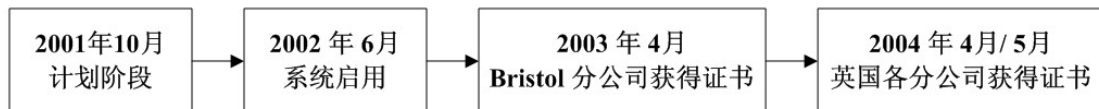


图 1 栢诚（英国）分公司实现环境管理系统的时间表

内部交流的挑战

推动环境管理系统的困难之一，是如何让一群多元化和分散各地的员工进行交流。跟任何顾问组织一样，栢诚的技术员工都聚焦于客户的要求，内部的资讯超载只会引致反效果。当系统刚启动时，栢诚的内联网 PB WorldNet 对于英国的员工来说是一个相当新的概念。虽然过往各业务单位曾经建立他们自己的内部网站，储存了不少有用的资料，但是常用的文件和导则仍然被贮藏在公共文件夹内而不是在内部网站内。然而，推行和传达这个新的管理系统正面对着明确的挑战，在这情况下栢诚的内联网 PB WorldNet 似乎是最理想的工具，因为员工能轻易地通过内联网查阅到环境管理系统文件。文件亦尽量简明，务求能令员工可以直接从屏幕上阅读而不需要将文件打印出来。这样可以避免同事们使用已过期的程序，还可以减少纸张用量。为了应付可能出现的内联网故障情形，每个办公室亦会备有一份环境管理系统文件的打印本。

系统启动

我们的第一个挑战是把新的环境管理系统通知所有员工，确保他们能使用内联网并能找到所需的文件。因此我们的董事总经理向全体员工发出了一封电邮，再加上传单，去重申我们的政策使命和描述系统的结构，同时包括了一个可赢取 100 英镑的竞赛以鼓励大家参与。虽然反应不算踊跃，但它的确突出了内联网的一些问题，使这些问题得以解决。

我们也启用了个简单易记、专门为环境管理系统而设的电子邮件信箱 (ukems@pbworld.com)，让员工可以提出问题和发表意见。在系统启用后，全国每个分公司亦举行了一系列的午餐研讨会，让员工可面对面地提出问题和发表对系统的关注。

对员工关注的回应

如同面对任何新尝试，员工们提出了不少有关下列几方面的问题：

- 实现新步骤所增加的工时不能向客户受取费用
- 管理新系统所需的成本
- 对新系统带来的益处感到怀疑

为了解除这些疑虑，我们向员工指出目前已有不少客户把 ISO 14001 包括在预审投标资格的考虑当中，并且说明新系统是以业内常见的（也是客户所预期的）优质服务作为蓝本，并不是什么新奇的方法。系统的目的不是要令任何项目的行政和管理工作加重负担，而是要保证我们能遵守环境法例，跟随已被广泛认可的卓越实践方法，并且驱动项目的持续改进。

当然，某些客户会比其他客户更易于接受这套新系统，这是可以理解的。环境管理系统不会把我们变成一个环保团体，它只是让栢诚能从环境保护的角度对客户的需求作出更积极的回应。

培训，意识与能力

以内联网为基础的培训

ISO 14001 的一个重要部分是建立培训、意识与能力，以确定员工完全清楚该系统及适用于他们的元素。我们再次往内联网寻找解决方法，因为：

- 要面对面地培训一群分散各地的员工会非常昂贵
- 我们的工作性质很难保证员工能出席在办公室内举行的培训

我们提供了以内联网为基础的培训教材，使我们可以很容易地随着系统的进展更新资料。员工们完成每套培训教材后，可以通过指定的电邮地址向公司登记。

我们必须承认这种方法存在着一些问题。与面对面的培训相比，网上培训令我们较难发现员工误解或关切的问题。不过在另一方面，通过电邮登记反而会让员工更坦率地对培训提出意见。

监控与汇报成效

想不断改善环境效益的话，我们的系统就必须不断演变，其成效亦必须受监察并向有关人士汇报。我们再次利用了电邮，通过约每六星期发表一次的「环境管理系统专讯」进行监察及汇报。不过利用这种媒体时必须小心，因为我们的同事经常收到大量的电子邮件，必须对阅读那一些电邮作出判断。为此我们决定采用一种简单的电邮格式，免除附件或连接内联网的需要。我们把专讯编写得尽量简单，使其内容不会超过 A4 型纸的一页。我们把环境保护的事实与数据及其说明都包括在内，因此特别受到工程师们的欢迎。

我们的方法进展良好

在交流管理系统问题时无疑会产生一些问题，使人觉得这是一个「枯燥」的课题和一种「负担」。但我们的内部审计显示，系统正在持续地和更有效地被应用于我们的业务上。客户也表达了他们对有效的环境管理的重视，这讯息增强了我们的内部交流。自系统启动以后，栢诚已经参与了两次主要客户对我们的管理方法的外部评审。第一次是英国公用事业公司管理的查证程序（Verify process），第二次是公路部门的承包商评估工具程序（Contractor Assessment Tool Process）。

在 2004 年 4 月和 5 月栢诚接受了 ISO 14001 的独立评估，在 8 月收到了一张最新的证书，包括所有英国分公司在内。这是我们的系统的明确成就。虽然如此，为了维持水准，我们必须保证不断地改进。

经我们简化的环境管理系统，在某些方面来说成为它自己的受害者。虽然有些关键活动必须在系统内进行，但对多数同事来说，系统只是让他们得知公司的政策和最

佳营运方法，并适当地应用它们。环境管理系统也牵涉了不少员工每天都在做的简单事项，例如循环再用纸张，关掉不需使用的设备等等。这些往往不被理解为遵循管理系统的例子！

将环境管理系统纳入业务管理系统内

那么环境管理系统的将来如何？在获得外界推荐颁发 ISO 14001 以后，我们需要新的措施去继续改善我们的环境保护工作：

- 1) 我们正在把我们的质量、环境与安全的管理系统整合为一个系统，办法是重整我们的文件，并且引入一个新的「用户界面」，以跟进用户而不是各个系统的工作流程程序。
- 2) 我们采用了一些简单的 PowerPoint 演示介绍环境管理、质量管理和安全管理系统，以提高员工对它们的认识。
- 3) 我们编写的季刊使员工能看到已实施的和建议中的变化。当遇到有新法例或新程序时，我们会再用电子邮件作紧急补充。
- 4) 我们提供年度的可持续事项总结报告。报告被刊登在互联网上，以便我们的客户、风险承担者和员工查阅。这报告有两个目的——强迫我们作出实际行动去完成目标，以及向客户列出我们已完成的和正在计划中的工作。

【 完 】

Kathryn Vowles 已有 9 年的环境管理经验，在加入栢诚前曾为一家全国性的零售商工作。她现正主理栢诚的环境管理系统，并为一系列公营和私营的客户提供环境管理系统的咨询服务和环境保护培训。

(注1) 欲知更多关于 ISO 14001 和环境管理系统的资料，请参阅 Suzanne Johnson Crocker 撰写的“Overview of Sustainable Development Standards Used Around the World”：

http://www.pbworld.com/news_events/publications/network/issue_59/59_07_cocker_development_around_world.asp