

集约型 一体化 管理体系

创建与实践

《集约型一体化管理体系创建与实践》编委会 编著

中国石化出版社

<http://www.sinopec-press.com>

集约型一体化管理体系 创建与实践

《集约型一体化管理体系创建与实践》编委会 编著

中国石化出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

集约型一体化管理体系创建与实践 / 《集约型一体化管理体系创建与实践》编委会编著. -- 北京 : 中国石化出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5114-0546-3

I. ①集… II. ①集… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核定 (2010) 第 158649 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com.cn

九江学院印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

880×1230 毫米 16 开本 26 印张 673 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价: 50.00 元

序

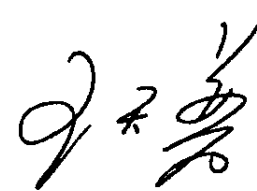
中国石化集团公司作为在国际上具有重要影响的企业，十分重视管理工作。三年前，我们提出要努力塑造中国石化特色管理模式的思路，要求围绕公司发展战略目标，立足中国国情和公司实际，坚持继承和创新相结合、传统管理和现代管理相结合，借鉴国内外先进管理经验，加快推进管理体制、机制、制度及方法创新，逐步形成具有中国石化特色的管理模式。为实现这些要求，中国石化集团公司及所属企业，积极探索，努力实践，成果丰硕，促进了公司管理迈上新台阶。

管理创新、持续改进是企业永恒的主题。世界各国经济的迅速发展和日益国际化，对企业管理提出了更高的要求，国际标准化组织也逐步出台了多个领域的管理体系标准并得到广泛应用。为适应形势发展的需要，诸多石化企业将已建立的质量、环境、职业健康安全等标准体系进行整合，形成了 QMS 与 EMS 整合的“二标”一体化管理体系，或 QMS、EMS 与 OHSMS 整合的“三标”一体化管理体系，这与多个单标准体系并行运行相比，无疑是一大进步。借鉴体系整合的思路，结合中国石化一体化管理工作要求，2008 年 10 月，九江石化以企业为整体，涵盖存续与上市两个分公司，涵盖企业适用的各项国家标准和中国石化相关要求，创建出集约型一体化管理体系，在企业管理规范化、标准化、信息化进程中迈出了新的步伐，得到了企业外部和认证机构的赞许与认可。

九江石化建立该管理体系不是白手起家、另搞一套，不是对已建立起来的标准体系和已有规章制度的彻底否定。它是在已建立起来的标准体系和已有规章制度的基础之上，按照中国石油化工集团公司总经理苏树林同志提出的有关“一套制度文本支持多个管理体系”的要求，从国有企业履行应尽的经济责任、政治责任和社会责任的整体目标出发，运用系统论、控制论、信息论的基本观点，全面吸收和广泛应用 ISO 9000 族标准的管理理念、原则和方法，将全部活动和相关资源作为过程进行控制。该体系充分识别企业适用法律法规、技术性标准及其他要求，对企业所有的管理制度、操作规程、管理职责和工作要求进行全面的梳理、整合、修订和完善，以文本化形式予以体现，指导过程或体系的实施、保持和持续改进。

值得肯定的是，九江石化创建的集约型一体化管理体系，注重各项标准的符合性、系统性和协调性。该体系涵盖了企业的技术标准、管理标准和工作标准，为“用制度管人、按流程办事”奠定了基础。注重企业现有资源的充分利用，实现了一套文本支持全方位管理；注重追求企业管理的协同效应，优化各专业管理要素，把握管理整体质量，做到“纵向到底，横向到边”，为创建先进企业管理文化、提升企业整体绩效提供了先决条件；注重管理的继承与创新，对企业各级管理者更新管理理念、改变心智模式、提升管理能力和水平都有着积极的作用；注重现代管理手段的运用，建立了体系文件信息化管理系统，体系文件、记录、表单和法律法规管理实现了电子信息集成管理；注重党群工作在企业的位置和作用，党群工作被统一纳入管理体系后，管理理念、方法和手段有所更新，为“抓生产从思想入手、抓思想工作从生产出发”的有效性提供了切入点。九江石化新的体系建立实施后，企业管理环节更加顺畅，目标更加明确，责任得到落实，管理绩效得到进一步提高。

企业管理，贵在探索，重在实践。九江石化集约型一体化管理体系的创建与实践经验值得借鉴。为探索和总结现代企业管理之路，他们组织了业内的专家精心编撰了这部工具书，相信对我们各企业的创新管理会有所裨益，也将会在中国石化建设成为具有较强国际竞争力的跨国能源化工公司的进程中，产生积极的影响。



2010年6月30日

编著委员会

主 编：王治卿

副主编：徐盛龙 谢道雄 苏云麟 钟海涛

编 委：（按姓氏笔画排序）

文 艳 刘志忠 李 群 李志刚 吴 婕

罗敏明 周立兵 姚 伟 敖晓燕 徐筱安

章海彪 蔡锦云 熊向荣

前 言

管理是现代生产力要素之一。随着人类的进步和经济的发展，管理的重要性日益显现。任何企业都需要管理，管理能够提高企业的绩效，是企业生存和可持续发展的重要因素。

管理创新是企业永恒的主题。市场经济的发展日新月异，优胜劣汰的法则促使企业为在竞争中求得生存和发展，持续不断地展开创新活动，以适应形势的需求；经济全球化作为当今世界经济发展的大趋势，使得竞争日趋激烈，更给企业管理带来了一系列新的课题。我国加入 WTO 后，成员国之间的关税壁垒和非关税措施已在世贸组织的规则下加以规范，取而代之的新兴非关税措施越来越成为发达国家保护市场的手段；国际标准化组织和区域性组织为促进国际间的经济合作和市场准入标准的统一，持续不断地发布标准和修改已定的标准，这些标准的外表合理性及内在隐蔽性已成为当今发达国家为之利用的非关税措施；企业要融入世界经济的大潮、跻身于世界企业之林，就要不断地创新管理，逐步与国际接轨，以适应世界经济形势，满足这些要求。

管理是一门持续发展的科学。企业管理的意义，在于科学地建立相适应的管理系统，通过履行管理职能来有效地利用现有资源，并促其最佳配合，以期高效地实现企业的目的。科学管理方式方法有多种，其中管理系统的优化是组织实施管理、建立最佳秩序的重要基础。企业作为社会经济组织，本身是一个由诸多子系统构成且随着内外环境的变化，不断改进管理的复杂系统。20 世纪 80 年代，国际标准化组织（ISO）发布了首个 ISO 管理标准——质量管理体系标准。该标准致力于使与质量目标有关的结果能够满足顾客的需求和期望。该标准推出后得到世界各国的广泛响应，并取得了良好的效果。随后，致力于满足专业目标要求的专业管理体系标准相继推出，并在企业得到广泛的应用，促进了相关专业管理水平的提高。但是，从企业整体角度来看，这些专业管理体系标准规范的只是企业管理系统中少数的子系统。企业管理系统内各个子系统之间相互关联、相互作用，子系统优化确有必要，然而少数子系统的优化，必然打破企业原有管理系统的整体平衡，难免存有不协调之处，不利于企业发挥管理的协同效应，个别专业管理的强化，也不能代表企业整体管理水平的提高。从企业建立实施专业管理体系实践来看，多体系并存容易产生管理上的“两张皮”甚至“多张皮”、企业内部资源浪费等诸多问题。为解决这些问题，早在上世纪末，人们就开始了质量、环境、职业健康安全之间的两标或三标一体化的整合探讨工作，但这种整合解决的仍然只是专业管理体系标准之间的矛盾和重复，仍未从根本上实现管理系统优化、

建立最佳秩序、解决企业整体绩效的问题。

集约型一体化管理体系是从实现企业整体目标出发，运用系统论、控制论、信息论的基本观点，借鉴建立运行质量管理体系的基本方法，来探讨建立一个能够满足企业适用的法律法规和各项专业标准要求并覆盖企业整体、实现企业管理系统整体优化的方法和途径，以期使国有企业的经济责任目标与社会责任目标和政治责任目标相辅相成，使一个企业包括党群工作在内的各个子系统，连同质量、环境、职业健康安全、测量等专业管理体系有机地融合成为一个整体，从而在一个企业内形成用一套制度文本支持全方位管理、使用共有要素并能够有效运行的单一集约化的管理体系。

本书由基础篇、创建篇、运行篇 3 个篇章组成。基础篇介绍了企业管理和专业管理体系标准的基本知识和要求，创建篇、运行篇则对集约型一体化管理体系的产生、策划、建立、运行和持续改进进行阐述，资料翔实，论述清楚，操作可行。本书系编者实施体系整合实战经验的总结和升华，不当之处，欢迎读者批评指正。

本书在编著过程中参考了大量的文献和资料，在此谨向文献和资料的作者表示谢意。

编者

2010年6月

目 录

第一篇 基础篇

第一章 企业管理概论	2
第一节 企业与企业管理	2
一、企业的概念与分类	2
二、企业管理的概念与内容	2
三、国有企业的共性与特殊性	3
四、当代企业管理的发展趋势	4
第二节 企业管理的基础理论和方法	4
一、系统论	4
二、控制论	5
三、信息论	7
四、过程方法	9
五、戴明环(PDCA 循环)	10
六、科学发展观与现代企业管理	12
第三节 标准与标准化	13
一、标准	13
二、标准化	14
三、企业标准化	14
第二章 专业管理体系	17
第一节 概述	17
第二节 质量管理体系	17
一、质量管理体系标准的产生与发展	17
二、ISO 9000 族标准的构成	19
三、质量管理原则	20
四、建立运行质量管理体系的方法	24
五、质量管理体系的作用	25
第三节 环境管理体系	25
一、环境管理体系系列标准的产生与发展	25
二、ISO 14000 系列标准的构成	27
三、建立运行环境管理体系的方法	30

四、环境管理体系的作用·····	34
第四节 职业健康安全管理体系·····	36
一、职业健康安全管理体系标准的产生与发展·····	36
二、GB / T 28001 标准内容介绍·····	38
三、建立运行职业健康安全管理体系的方法·····	43
四、职业健康安全管理体系的作用·····	45
第五节 健康、安全和环境管理体系·····	45
一、健康、安全和环境管理体系标准的产生与发展·····	45
二、我国主要的 HSE 体系标准·····	47
三、建立 HSE 管理体系的方法·····	48
四、石油化工企业 HSE 体系标准与 EMS、OHSAS 标准的异同·····	48
第六节 测量管理体系·····	51
一、测量管理体系标准的产生与发展·····	51
二、测量管理体系标准的构成·····	52
三、建立测量管理体系的方法·····	54
四、测量管理体系的作用·····	62
第七节 企业标准体系·····	62
一、企业标准体系标准的产生与发展·····	62
二、企业标准体系的构成·····	63
三、企业标准化良好行为活动·····	67
四、企业标准体系的建立·····	67
五、企业标准体系的作用·····	72
第八节 实验室认可·····	73
一、实验室认可的产生与发展·····	73
二、实验室认可准则·····	75
三、建立实验室质量体系的步骤与应注意的问题·····	78
四、实验室认可的作用·····	80
第九节 企业社会责任体系·····	80
一、SA8000 标准的产生与发展·····	81
二、SA8000 的主要内容·····	81
三、建立企业社会责任体系的方法·····	82
四、企业社会责任体系的作用·····	83
第三章 其他专项管理·····	83
第一节 内部控制体系·····	83
一、内部控制的产生和发展·····	83

二、内部控制体系要求·····	85
三、企业内部控制体系的建立·····	87
第二节 企业资源计划·····	89
一、企业资源计划的产生与发展·····	89
二、企业资源计划的核心理念·····	89
三、企业资源计划的功能·····	90
四、企业资源计划的作用·····	91
五、企业资源计划应用中存在的局限·····	91
第三节 “三基”管理·····	92
一、“三基”管理的产生和发展·····	92
二、中国石化“三基”工作的内涵·····	93
三、开展“三基”工作的要求·····	94
第四节 国有企业党群工作·····	94
一、企业党群工作的重要作用·····	94
二、企业党群工作的总体目标·····	95
三、国有企业党群工作内容·····	95

第二篇 创建篇

第四章 集约型一体化管理体系·····	98
第一节 管理体系一体化整合的产生与发展·····	98
一、多个单体系同时运行的特点·····	98
二、一体化管理体系整合实践·····	99
三、一体化管理体系整合取得的成效·····	99
四、一体化管理体系整合存在的不足·····	100
第二节 集约型一体化管理体系的含义和特点·····	101
一、集约型一体化管理体系概述·····	101
二、集约型一体化管理体系含义·····	102
三、集约型一体化管理体系特征·····	104
第三节 建立集约型一体化管理体系的可行性·····	105
一、企业标准、测量管理、企业社会责任体系标准要求融入集约型一体化管理体系的可行性·····	105
二、其他专项管理要求融入集约型一体化管理体系的可行性·····	107
三、有关体系标准要求的差异性与互补性分析·····	110
第四节 建立集约型一体化管理体系的效果·····	110
一、有利于更新员工理念·····	111
二、有利于优化资源配置·····	111

三、有利于消除管理孤岛	112
四、有利于提高执行能力	112
第五章 创建的主要环节	113
第一节 决策	113
一、领导作用	113
二、决策的内容	114
三、创建计划的策划	118
第二节 体系标准的宣贯	125
一、宣贯培训的必要性	125
二、宣贯培训的策划与实施	126
第三节 管理要求的识别	127
一、管理要求识别的必要性	127
二、识别的内容	127
三、识别的途径和方式	130
第四节 现状评价	131
一、现状评价的必要性	131
二、现状评价的主要方面	132
三、现状评价报告	178
第五节 体系模式与体系策划	180
一、确定体系模式、方法和建立原则	180
二、体系策划	183
第六章 流程梳理与文件编写	196
第一节 流程梳理	196
一、流程梳理的必要性	196
二、流程梳理的步骤和方法	196
三、机构、职责权限的调整	199
第二节 体系文件构成与管理方式	200
一、文件体系构成	200
二、文件管理的方式	205
三、文件、记录管理的具体要求	215
第三节 制定方针目标	230
一、有关标准对方针的要求	230
二、方针的制定	231
三、管理目标	232
第四节 手册的编写	239

一、手册的作用	239
二、手册的编写要点	240
三、手册内容示例	243
第五节 程序文件的编写	253
一、程序文件的作用	253
二、程序文件的编写要点	253
三、程序文件示例	260
第六节 作业文件的编写	296
一、作业文件的分类	296
二、作业文件的作用	296
三、作业文件的编写要点	296
四、作业文件示例	297
第七节 文件的审核与发布	307
一、审核的作用	307
二、审核的方式和内容	308
三、发布的方式	310

第三篇 运行篇

第七章 运行准备	312
第一节 实施环境的营造	312
第二节 内审员队伍建设	312
一、内部审核的目的	312
二、内审员在内部审核中的作用	312
三、内审员的基本要求	313
四、内审员的选拔与培训	314
五、内审员队伍管理	315
第三节 体系文件培训	317
一、体系文件培训的必要性	317
二、体系文件培训的目标	318
三、提高体系文件培训效果的原则和方法	318
第八章 实施、监督与检查	319
第一节 体系文件的实施	319
一、实施的重要性	319
二、文件实施要求	319
第二节 变更管理	320

一、变更管理要求的由来及作用	321
二、变更管理在集约型一体化管理体系中的拓展	321
三、变更管理的控制	323
四、变更管理的示例	325
第三节 监视和测量	327
一、监视、测量的作用、内容和方法	327
二、内部审核	329
三、法律法规和其他要求的合规性评价	338
四、监视和测量结果的运用	349
第四节 管理评审	350
一、管理评审的基本概念	350
二、管理评审的意义和作用	351
三、管理评审的实施	351
第五节 模拟审核	355
一、模拟审核的目的	355
二、模拟审核人员	355
三、模拟审核的计划	355
四、模拟审核的实施	355
五、模拟审核问题的整改	355
第九章 外部评定	356
第一节 认证审核	356
一、认证与认证机构的选择	356
二、文件送审	357
三、现场审核	359
四、现场审核中的配合和不符合整改	361
五、联合审核中的注意事项	362
第二节 相关方的评定	363
一、第三方审核	363
二、上级部门的检查	363
第十章 持续改进	364
第一节 持续改进的原则与途径	364
一、持续改进的原则	365
二、持续改进的活动步骤	366
第二节 持续改进机会的识别	366
一、持续改进信息来源	366

二、改进机会识别的方法.....	367
第三节 持续改进的实施.....	372
一、不符合的分类.....	372
二、不符合的识别和原因分析.....	373
三、改进措施.....	373
附录 A: 集约型一体化管理体系条款对照表.....	377
附录 B: 某石化企业集约型一体化管理体系流程图.....	387
附录 C: 某石化企业集约型一体化管理体系职能分配表.....	388
附录 D: 法律法规和其他要求合规性评价表（示例）.....	393
附录 E: 集约型一体化管理体系文件管理系统功能简介.....	394
参考文献.....	396

第一篇 基础篇

集约型一体化管理体系，是以控制论、系统论、信息论理论为指导，全面吸收和广泛应用 ISO 9000 族标准的管理理念、原则和方法，以过程的方法为基础的体系模式，在充分识别企业适用的法律法规和其他要求的前提下，融合适用的各项国家专业管理体系标准要求，以企业为整体，涵盖各项专业管理和其他活动或过程的一体化管理体系，以实现企业承担的经济责任、社会责任和政治责任目标。为使读者能更好地理解集约型一体化管理体系，便于在建立、运行和改进集约型一体化管理体系时把握管理的基本要素，本书有必要对企业管理的基本理论和知识、国家有关现行的专业管理体系标准、其他专项管理作一简要介绍。

第一章 企业管理概论

第一节 企业与企业

一、企业的概念与分类

通常所说的企业，一般是指在一定的生产力和社会化大生产条件下，从事生产、流通与服务等经济活动，以赢利为主要目的，依法成立的经济组织。企业是在社会生产力发展到一定水平时产生的，是商品经济的产物。

企业主要分为工业企业与商业企业两大类。工业企业是指从事生产等经济活动的赢利性经济组织。通过工业性生产活动，即利用科学技术与设备，改变原材料的形状与性能，为社会生产所需要的产品。商业企业是指从事流通与服务等经济活动的赢利性经济组织。通过商品实体转移或价值交换，为社会提供所需要的产品或服务。企业由人员、资金、物资设备、时间和信息等5个关键要素构成，具有经济功能性、经济法人性、赢利性、竞争性和系统性等特征。

企业作为一个管理系统，有着多种属性与复杂形态。从不同的角度，按照不同的标准可将企业划分成不同的类型：

（一）按照企业的财产组织形式划分，可分为个体企业、合伙企业、合作制企业和公司制企业。其中，公司制企业分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司。

（二）按照企业的组合方式划分，可分为单一企业、多元化企业、经济联合体、企业集团和连锁企业。

（三）按照企业的所有制形式划分，可分为国有企业、集体企业、私营企业和混合所有制企业。

（四）按照企业的行业性质划分，可分为工业生产企业、商品经营企业、服务性企业。

二、企业管理的概念与内容

（一）企业管理的概念

随着企业的产生，企业管理随之应运而生。企业管理就是由企业管理者根据企业的特性及其生产规律，对企业的经济活动过程进行计划、组织、领导、控制，充分利用各种资源，不断地适应市场变化，满足社会需求，提高经济效益，实现赢利的活动。企业的生产经营活动包括两大部分，其一属于企业纯内部的活动，即以生产为中心的基本管理统称为生产管理；其二属于与外部密切相连的活动，包括市场预测与市场调查、物资供应、产品销售、对用户进行服务等。企业管理的任务是合理地组织企业内外部的全部生产经营活动，把企业作为整个社会经济系统的一个子系统，按照客观经济规律，科学地组织企业的全部经营活动。

（二）企业管理内容

企业管理一般应包括以下基本内容：

——市场及顾客管理：市场管理是指企业运用法律、政策和规章制度对涉及企业产品的市场交易活动进行的管理，旨在维护产品交易秩序，保障企业合法权益。顾客管理是指企业与顾客之间建立的管理双方接触活动的信息系统。在网络时代的顾客管理应该是利用现代信息技术手段，在企业与顾客之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统；

——计划管理：围绕总目标的要求，通过预测、规划、预算、决策等手段，把企业的经济活动有效地组织起来。计划管理体现了目标管理；