

质量、安全生产、环境、食品安全、能源、
生产经营、财务、人力资源管理和企业文化建设

企业综合管理体系 建立与实施

Establishing and Implementing a Comprehensive
Management System of Enterprise



宋大成 © 主编

质量、安全生产、环境、食品安全、能源、
生产经营、财务、人力资源管理和企业文化建设

企业综合管理体系建立与实施

宋大成 主编

中国标准出版社

北京

F570
2538

图书在版编目(CIP)数据

企业综合管理体系建立与实施 / 宋大成主编. —北京: 中国标准出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5066 - 7559 - 8

I. ①企… II. ①宋… III. ①企业管理—综合管理—管理体系—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 116055 号

中国标准出版社出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010) 64275323 发行中心: (010) 51780235

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 710×1000 1/16 印张 16.25 字数 318 千字

2014 年 8 月第一版 2014 年 8 月第一次印刷

*

定价 55.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

编写委员会

顾 问 陈绍辉 贾成国 李兴隆 皮冬伟

主 编 宋大成

副 主 编 崔明江 刘玉彪 郭成库 张耀威 张占庭

参与编写人员 吴丽娟 宋爱武 肖昌俊 程 伟 林燕辉
李 刚 王海南 赵佳营 宋冬茂 全 文
曾仁春

前 言

这里所说的企业综合管理体系，不是指质量、环境和职业安全卫生“三合一”的管理体系，也不是再加上食品安全（食品企业）的“四合一”的管理体系，更不是上述四方面中某两方面“二合一”的管理体系，而是包含质量、环境、职业安全卫生、食品安全（食品企业）、能源、生产经营、财务、人力资源、社会责任等方面的所有管理类别、管理事项的管理体系。确切的称谓应当是“企业管理体系”，加上“综合”二字，只是为了理解的方便。

建立企业综合管理体系的好处，一是避免文件重复，因为各种管理体系有着相同或类似的共性要求；二是利于过程控制，因为很多过程同时包含多种管理体系的个性要求。随着管理水平的提高，越来越多的企业面临建立综合管理体系的需求。

本书的读者对象遍及所有组织（含企业），本书的内容着重于建立综合管理体系的方法，本书列举的实例和文件可资直接借鉴。

读者会发现，在管理体系的理解和实施方面，与其他出版物相比，本书有很多不同之处。例如：

危险源描述的要求，避免 LEC 方法缺点的 MES 风险评价方法，不可接受风险的确定原则，根据企业情况的不同采用不同的重要环境因素确定方法，食品安全显著危害评价方法和控制方法，质量影响因素识别、质量影响评价及重要质量影响因素控制方法；

安全生产和环境法规要求的识别和融入方法，食品安全前提方案的主要依据、确定方法以及如何转化为企业文件；

文件设置、文件整合、文件系统构成及文件的写法；

避免目标“分解”的误区；

企业如何确定需要编写哪些应急预案，应急响应级别如何确定；

通过把各种管理体系标准的要求的实施方法有机地融入一个 PDCA 结构中，来设计企业综合管理体系标准。

这些不同，只是为了准确理解体系标准，避免误区，并用科学、合理的方法实现体系标准的要求，使管理体系具有有效性和可操作性。

读者还会发现，书中列出的众多高质量的文件，明确了应有的管理内容，规范了正确的工作程序及方法，当然会提升企业管理水平。

编 者

2014 年 5 月

目 录

第一章 企业综合管理体系设计	1
一、为什么要建立企业综合管理体系	1
二、企业综合管理体系应满足的要求	2
三、企业管理标准——管理手册的设计	4
四、企业管理标准和管理体系标准、其他标准要素对照	16
五、术语和定义的选择与调整	23
第二章 风险评价	25
一、过程划分	25
二、安全生产风险评价	29
三、环境风险评价	39
四、食品安全风险评价	49
五、质量风险评价	56
六、说明	61
第三章 适用法规要求的识别和融入	62
一、适用安全生产法规的识别和融入示例	62
二、适用环境法规的识别和融入示例	85
三、食品安全前提方案及融入	98
第四章 方针、不可接受风险控制、文件要求	103
一、方针	103
二、不可接受风险控制	106
三、文件要求	117
第五章 运行控制文件示例	128
一、生产过程实施与控制程序	128
二、岗位操作规程示例	132
三、食品安全危害控制程序	137
四、大气污染物排放控制程序	142
五、节能降耗管理程序	148
六、动火作业管理程序	156

七、相关方安全监督管理程序	163
第六章 检查文件示例	177
一、产品监视和测量管理程序	177
二、食品安全验证程序	181
三、安全生产检查程序	185
四、不合格处置及纠正与预防措施管理程序	192
五、合规性评价——文件和报告	198
第七章 生产经营、财务、人力资源、建设项目管理文件要点	203
一、生产经营管理程序	203
二、财务管理程序	205
三、人力资源管理程序	207
四、建设项目管理程序	209
第八章 与企业文化有关的文件示例	211
一、培训教育管理程序	211
二、沟通、参与和促进管理程序	219
第九章 应急预案编制的若干问题	235
一、如何确定需要编写哪些预案	235
二、应急工作原则和应急处置原则	237
三、危险源监控和预警的写法	238
四、应急响应级别的确定	240
五、救援流程及时间节点	244
六、应急处置措施	245
后 记	248
参考文献	249

第一章 企业综合管理体系设计

一、为什么要建立企业综合管理体系

1. 管理体系的共性要求和个性要求

表 1-1 列出了几种管理体系的个性要求，表中内容之外的管理体系标准要素均为共性要求。

表 1-1 各管理体系的个性要求

管理体系标准	要素号	要素名
GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求	5.2	以顾客为关注焦点
	7	产品实现
	8.2.1	顾客满意
	8.2.4	产品的监视和测量
GB/T 22000—2006 食品安全管理体系 食品链中各类组织的要求	5.7	应急准备和响应
	7	安全产品的策划和实现
	8.2	控制措施组合的确认
	8.4.2	单项验证结果的评价
	8.4.3	验证活动结果的分析
GB/T 24001—2004 环境管理体系 要求及使用指南	4.3.1	环境因素
	4.3.3	目标、指标和方案
	4.4.6	运行控制
	4.4.7	应急准备和响应
GB/T 28001—2011 职业健康安全管理体系 要求	4.3.1	危险源辨识、风险评价和控制措施的确定
	4.3.3	目标和方案
	4.4.3.2	参与和协商（其中的“参与”）
	4.4.6	运行控制
	4.4.7	应急准备和响应

ISO/TC 176/SC 2/N544《质量管理体系的过程方式指南》将管理体系的过程分为“实现过程”、“支持过程”和“高层管理过程”。

由表 1-1 可见，个性要求主要出现在：

(1) 实现过程，即表 1-1 中的“产品实现”、“安全产品的策划和实现”、“运行控制”，包括实现过程中的特殊问题——“应急准备和响应”。

(2) 反映问题个性之处，如质量管理体系的“以顾客为关注焦点”、“顾客满意”、“产品的监视和测量”，食品安全管理体系的“确认”和“验证”，环境管理体系的“环境因素”、“目标、指标和方案”，职业健康安全管理体系的“危险源辨识、风险评价和控制措施的确定”、“目标和方案”、“参与”。

共性要求出现在支持过程（培训、沟通、维护、检查等）和高层管理过程（策划、资源配备、管理评审等）。

2. 建立综合管理体系的好处

一个组织（包括企业）要运行良好，需要建立多个管理体系，同时满足多个管理体系的要求。如果分别建立，每个管理体系都要有反映共性要求的文件，势必造成重复。

另一方面，不同的个性要求常针对同一个实现过程或子过程，描述过程控制的文件可以包含这些不同的个性要求。例如，一个作业指导书可以同时包含质量、食品安全、环境、职业健康安全几方面的要求。

因此，建立综合管理体系有利于企业的过程控制，避免文件的重复。

3. 企业建立综合管理体系的基础

企业建立综合管理体系，需要有较好的管理基础，即对各种管理体系有较深入的认识和理解。对于多数企业，在有单个管理体系（如质量管理体系）运行的经验，或部分整合管理体系（如环境和职业健康安全管理体系）运行的经验之后建立，会比较适宜。当然，如果企业的硬件和软件条件较好、管理较规范，也可以从一开始就建立综合管理体系。

二、企业综合管理体系应满足的要求

企业建立的综合管理体系要满足以下要求：

- 满足各种管理体系标准的要求和企业选择的其他先进管理标准的适用要求；
- 将上述要求的实施方法融入一个统一的 PDCA 结构中；
- 符合企业的实际情况。

1. 关于管理体系标准的说明

(1) GB/T 24001—2004 和 GB/T 23331—2012

环境因素包含排放类和资源、能源类两类环境因素，故 GB/T 24001—2004 包含能源管理的内容。GB/T 23331—2012《能源管理体系 要求》是为了强调和重视能源管理而发布的专门标准，其中“能源管理基准”的概念是重要的，应在综合管理体系中体现。

(2) GB/T 28001—2011 和 GB/T 28001—2001

相对 GB/T 28001—2001《职业健康安全管理体系 规范》，GB/T 28001—2011 关于“事故”和“危险源”的定义，删去了“财产损失或其他损失”。如果企业愿意控制财产损失或其他损失，可选取 GB/T 28001—2001 关于“事故”和“危险源”的定义。

(3) GB/T 22000—2006 和 GB/T 27341—2009

GB/T 27341—2009《危害分析与关键控制点（HACCP）体系 食品生产企业通用要求》在 GB/T 22000 的基础上，提出了“显著危害”的概念，明确了显著危害的控制方式；提出了“操作限值”，明确了“纠偏”；提出了“危害分析工作单”这个有用的工具。这些内容应在综合管理体系中体现。

2. 关于其他管理标准的说明

(1) 安全生产标准化标准

我国政府要求所有企业开展安全生产标准化建设，通过安全生产标准化评定。安全生产标准化建设应当和职业健康安全管理体系的建立和运行结合起来。企业综合管理体系应当满足安全生产标准化标准的要求。

(2) 其他先进的管理标准

除各种管理体系标准之外，有的企业愿意同时遵守其他先进的管理标准。例如，某企业决定实施某先进的国际管理标准。该标准包含了 GB/T 19001—2008、GB/T 22000—2006、GB/T 24001—2004 和 GB/T 28001—2011 的全部要求，且除此之外，还包含了生产经营（含经济效益、成本效益分析、工作策划与控制、项目管理等）和社会责任（含广泛的人力资源管理要求、社会安全、风险控制范围的扩大、工余信息等）方面的要求。

对于这些管理标准，企业可只选择适用的部分实施；但对管理体系标准，必须满足全部要求。

3. PDCA 方法

GB/T 19001—2008“4.1 总要求”要求组织按 PDCA 方法建立质量管理体系，

管理所需的过程。

GB/T 22000—2006 的结构与 GB/T 19001—2008 基本一致。

GB/T 24001—2004 和 GB/T 28001—2011 的结构、标题则完全按照 PDCA 设计。

为了运行的方便，一些国际、国内的管理标准把 PDCA 的 D 又分成几个方面，设置不同的标题。

4. 符合企业的实际情况

虽然任何企业都应体现管理体系标准的全部要求，但体现的程度和方式却因企业而异，这是因为不同企业具有不同的特点和特殊性；即使类似的企业，其经济技术实力和管理水平也不同，因此，所有的管理体系标准都把“持续改进”作为基本原则之一。

符合企业的实际情况，才能使管理体系具有可操作性。

三、企业管理标准——管理手册的设计

为建立综合管理体系，要编制企业管理标准——管理手册。管理手册及其引领的文件，构成了文件化的企业综合管理体系。

企业管理标准——管理手册要把各种管理体系标准的要求和企业选择的其他先进管理标准的适用要求的实施方法有机地融入一个统一的 PDCA 结构中，并在其中明确相关程序文件的内容要点。

这是在深入理解各种管理体系标准（和企业选择的其他先进管理标准）基础上的具有创造性的工作。这项工作就是落实上述“二、企业综合管理体系应满足的要求”。

下面是某淀粉糖生产企业综合管理体系管理手册的结构、标题和写法（少数地方给出了原文），作为示范，供参考。文中“GJ 标准”是该企业愿意遵守的某国际管理标准。读者从中可以看到：

a. 管理手册叙述的是管理体系标准或其他管理标准的“实施方法”，而不是管理体系标准或其他管理标准的原文；

b. 质量、环境、职业健康安全、食品安全、能源、生产经营、财务管理、人力资源、社会责任等方面的企业管理要求被统一安排在一个合理的 PDCA 结构中；

c. 根据问题的性质及企业运营的方便，管理手册的诸题目，或者针对质量、环境、职业健康安全、食品安全、能源、生产经营、社会责任等各方面的共性问题，或者针对其中几个方面，或者只针对其中的一个方面；

d. 为了运营的方便，属于 PDCA 结构不同位置的内容可以被写入同一个程序

文件中。例如，法规（法律要求及其他要求）的识别、获取、更新属于 P（策划），融入（或转化，即将如何遵守法规写入企业文件中）属于 D（实施），合规性评价则属于 C（检查），但都在《适用法律要求及其他要求管理程序》中作出规定。又如，污染物排放检测（属于 C）和污染物排放控制（减排）（属于 D）都被写入《污染排放控制程序》中。

综合管理体系只有一个管理手册，不需要再有“质量手册”、“环境手册”、“职业健康安全手册”等等。

淀粉糖生产企业管理手册

1 范围

（本手册及其引出的文件，构成了本公司文件化的管理体系，是公司标准；本标准把 GJ 标准的要求，各管理体系标准的要求，食品生产企业安全生产标准化评定标准的要求，本公司原有规章制度的所有适用内容有机地结合在一起，融入 PD-CA 的结构之中；本标准用于实施、保持和持续改进公司管理体系，不断提升公司绩效；本标准规定了公司方针，阐明了公司管理体系的要求。）

2 参考文献

（列出所有要遵守的标准。）

3 术语和定义

3.1 本标准采用的术语和定义

（列出所有相关标准中采用的术语和定义。）

3.2 部分术语和定义的调整

（说明调整的原因和调整的内容。）

3.3 其他定义

（如产品的定义等。）

此外，本手册引出的某些程序文件，以及程序文件的某些子文件中，也对涉及的术语给出了定义。

4 ××公司管理体系 要求

4.1 总要求

（说明将哪些标准的要求融合在 PDCA 的结构中，构成了一体化的管理体系。）

(本标准和 GJ 标准、管理体系标准、安全生产标准化标准要素对照表见附录。)

(公司管理体系的范围。)

(产品生产工艺流程图见附录。)

(公司管理体系范围涉及的组织构架见附录。)

(质量管理体系的删减说明。)

4.2 愿景、价值观、方针与管理承诺

4.2.1 愿景和价值观

4.2.1.1 愿景

(本公司发展的愿景。)

4.2.1.2 价值观

(本公司的价值观。)

4.2.1.3 确定依据

(愿景和价值观的确定依据。)

4.2.1.4 宣传与沟通

(愿景和价值观的宣传与沟通。)

4.2.2 方针

4.2.2.1 方针的内容

a. 宗旨

(公司的宗旨。)

b. 总目标

(公司在质量、产量、经济效益、食品安全、安全生产、环境(含能源资源)、核心能力保持方面的总目标。)

c. 行为准则

(公司的行为准则。)

4.2.2.2 关于方针的说明

(制定依据、方针的传达、方针的适用期、方针的评审和修订。)

4.2.3 管理承诺

(遵纪守法、风险管理、责任制、培训教育、沟通、全员参与、持续改进管理体系的有效性。)

4.3 策划

4.3.1 管理体系策划

4.3.1.1 管理体系的结构

(符合 P、D、C、A 原理,以公司自身运营管理的科学和方便为主,同时兼顾

考虑 GJ 标准的结构。)

4.3.1.2 管理体系的内容

(内容要包含需遵守的各种标准的要求。)

4.3.1.3 所建立的管理体系的某些内容发生变更时,要通过策划和实施,保持管理体系的完整性,防止局部失效。

4.3.2 产品实现的策划

4.3.2.1 与产品有关的要求的确定

a. 与产品有关的要求

(质量和食品安全的要求。)

b. 职责和要求

(相关的职责,与产品有关的要求的调查、评审和确定在什么程序中作出规定。)

4.3.2.2 过程、文件、资源、检验与接收

(说明:本条款是 GB/T 19001—2008 7.1 的具体体现,但加入了食品安全的内容,下面给出部分原文。)

为生产××(产品名)并实现已确定的与产品有关的要求:

a. 确定生产过程、辅助过程和废渣、废水处理过程;

b. 确定这些过程的子过程;

c. 针对这些过程及其子过程:

① 编制《生产过程实施与控制程序》及其子文件,即实施子过程的工艺规程和作法;

② 明确所需的原辅料、设备设施、公用工程条件和过程产品;

③ 编制 HACCP 计划、操作性前提方案 OPRP 和体现食品卫生前提方案的《食品安全危害控制程序》等文件;

④ 编制《产品监视和测量管理程序》,明确原辅料、过程产品、入库及出厂产品的检验和接收准则;

⑤ 设计相关的记录,用来证实过程实现和产品满足要求的程度。

(上述①、②、③、④、⑤由什么部门负责。)

d. (满足顾客对产品提出的特殊要求可能会涉及工艺流程的改进,此种情况下,什么部门应根据流程改进的复杂程度和自身技术能力进行策划,输出形式是什么。)

4.3.3 风险评价

4.3.3.1 职责

(下列职责:危险源、环境因素、食品安全危害、质量影响因素识别和评价的组织,不可接受风险、重要环境因素、显著食品安全危害、重要质量影响因素控

制计划的起草、修订和审批。)

4.3.3.2 要求

(《风险评价程序》的要点和执行程序产生的结果。)

4.3.4 法律要求和其他要求

4.3.4.1 职责

(获取、识别、更新、传达法律要求及其他要求的职责。)

4.3.4.2 要求

(《适用法律要求及其他要求管理程序》的要点和执行程序产生的结果。)

4.3.5 安全生产和环境具体目标及治理方案

4.3.5.1 风险控制的重要方式

(针对什么制定具体目标,并为实现具体目标制定治理方案,环境具体目标还要体现为或分解为指标,目标和指标的关系。)

4.3.5.2 治理方案的内容

(治理方案的内容。)

4.3.5.3 治理方案的修订

(什么部门提出修订的理由和内容,谁审核、谁批准。)

4.3.5.4 职责

(批准、审核、起草、实施、验收治理方案的职责。)

4.3.5.5 相关记录

(安全生产治理方案(格式)见附录。)

(环境治理方案(格式)见附录。)

4.3.6 文件控制和记录控制

4.3.6.1 文件范围

(文件范围,公司程序文件和作业文件编号见附录。)

4.3.6.2 职责

(下列相关职责:批准并发布公司愿景、价值观、方针和管理手册,批准程序文件,管理手册、程序文件和作业文件的修订,相关记录的管理,管理体系文件的标识、发放、归档、销毁,工艺技术文件和技术报告的管理,外来文件的控制。)

4.3.6.3 要求

(《文件管理程序》的要点。)

(《记录管理程序》的要点。)

4.4 实施与运行

4.4.1 财务和人力资源管理

4.4.1.1 财务管理

a. 职责

(编制、审查全面经营预算,实施各项财务管理,安全生产费用提取和使用的职责。)

b. 要求

(《财务管理程序》的要点。)

4.4.1.2 人力资源管理

a. 职责

(下列相关职责:审核、批准人力资源规划、岗位设计、岗位定编报表、岗位任用人员,审批《岗位说明书》,实施人力资源规划、定岗定编、岗位任职要求、岗位任用、薪酬管理和福利管理、离职管理,调解劳动争议和维护员工权益,各单位人员的使用、培养。)

b. 要求

(《人力资源管理程序》的要点。)

4.4.2 职责和绩效考核

4.4.2.1 职责

(a. 总经理的职责。)

(b. 质量、食品安全、安全生产和环境保护管理者代表的职责。)

c. 各部门的职责

各部门的职责见《××公司各部门职责》,其中包括安全生产委员会和食品安全小组的职责。

(d. 职责的沟通。)

(e. 职责的修订。)

4.4.2.2 绩效考核管理

a. 职责

(下列相关职责:制定公司年度经营目标并分解到各部门形成关键指标,审议公司年度绩效考核方案和重大考核奖惩项目,制定、审批、组织实施一级、专项、二级绩效考核方案,绩效仲裁,绩效工资发放等。)

b. 要求

(《绩效考核管理程序》的要点。)

4.4.3 生产经营管理

4.4.3.1 职责

(下列相关职责:工艺技术管理、经营计划管理、生产运行、技术改进、生产系统重大事项报告及处理、保险管理等。)

4.4.3.2 要求

(《生产经营管理程序》的要点。)

4.4.4 生产过程实施与控制

4.4.4.1 职责