



神华国华电力
SHENHUA GUOHUA POWER



信 智 恒 久

动 力 生 活

国华电力管控体系

(2008年修订版)

业务运营系统规范汇编 (上)

中国商业出版社

《国华电力管控体系》

(2008 年修订版)

编审委员会

主 任：张喜武

执行副主任：秦定国

副 主 任：夏 利 王树民 毛 迅 张振香 罗 超
 宋 畅 赵世斌 何成江 陈寅彪 赵岫华

委 员：(按姓氏笔划排序)

王颖聪 平 恒 刘志江 曲 宁 许定峰
张旭日 张斌仁 李 巍 杨文静 金 强
赵 华 袁 军 黄 斌 韩贵生

执 行 委 员：(按姓氏笔划排序)

丁 涛 马 英 王玉梅 王熠楠 石朝夕
刘 勇 张东宝 张晋月 李 宏 李 斌
杨景玉 娄 力 夏 元 徐振山 韩小云

目 录

国华电力管控体系（2008年修订版）结构图

发电管理 制度篇

一、发电管理职责、权限管理子系统

- 1.《发电管理职责、权限管理子系统》（GHFD-01）.....1
- 2.《发电管理系统的修订制度》（GHFD-01-01）.....16

二、风险管理子系统

- 1.《风险管理子系统》（GHFD-02）.....23
- 2.《风险评估管理制度》（GHFD-02-01）.....30
- 3.《安全性评价制度》（GHFD-02-02）.....36
- 4.《技术监督工作制度》（GHFD-02-03）.....42

三、生产安全与健康管理系统

- 1.《生产安全与健康管理系统》（GHFD-03）.....80
- 2.《安全目标管理制度》（GHFD-03-01）.....88
- 3.《安全生产责任制管理制度》（GHFD-03-02）.....94
- 4.《事故调查与分析制度》（GHFD-03-03）.....99
- 5.《安全隐患管理制度》（GHFD-03-04）.....122

四、运行管理子系统

1.《运行管理子系统》(GHFD-04)129

2.《运行规程管理制度》(GHFD-04-01)143

3.《生产运营指标分析管理制度》(GHFD-04-02)159

4.《节能管理制度》(GHFD-04-03)168

五、检修管理子系统

1.《检修管理子系统》(GHFD-05)181

2.《设备检修管理制度》(GHFD-05-01)189

3.《检修费用管理制度》(GHFD-05-02)205

4.《可靠性管理制度》(GHFD-05-03)239

5.《设备管理信息系统应用制度》(GHFD-05-04)249

6.《定期工作管理制度》(GHFD-05-05)259

六、危险物品管理子系统

1.《危险物品管理子系统》(GHFD-06)266

2.《化学危险、危害的通报制度》(GHFD-06-01)279

七、环境保护管理子系统

1.《环境保护管理子系统》(GHFD-07)287

2.《环境保护管理制度》(GHFD-07-01)293

八、符合法律法规及行业标准管理子系统

1.《符合法律法规及行业标准管理子系统》(GHFD-08)309

九、变更管理子系统

1.《变更管理子系统》(GHFD-09)	319
2.《设备永久性变更管理制度》(GHFD-09-01)	328
3.《设备暂时和紧急变更管理制度》(GHFD-09-02)	339

十、外界服务管理子系统

1.《外界服务管理子系统》(GHFD-10)	351
2.《承包商管理制度》(GHFD-10-01)	359

十一、紧急应变与关注公众管理子系统

1.《紧急应变与关注公众管理子系统》(GHFD-11)	368
2.《紧急应变小组启动及其运作制度》(GHFD-11-01)	377

十二、生产工程项目管理子系统

1.《生产工程项目管理子系统》(GHFD-12)	385
2.《技术更新改造项目管理制度》(GHFD-12-01)	395

十三、生产准备管理子系统

1.《生产准备管理子系统》(GHFD-13)	433
2.《生产准备策划管理制度》(GHFD-13-01)	440
3.《生产人员参与工程建设管理制度》(GHFD-13-02)	462
4.《生产准备检查管理制度》(GHFD-13-03)	481

十四、生产物料管理子系统

1.《物料管理子系统》(GHFD-14)	492
----------------------	-----

2.《物料需用计划管理制度》(GHFD-14-01)	502
3.《物料调剂管理制度》(GHFD-14-02)	511
4.《联合储备管理制度》(GHFD-14-03)	518
5.《物料代行储备管理制度》(GHFD-14-04)	526

十五、燃料管理子系统

1.《燃料管理子系统》(GHFD-15)	533
2.《燃煤计划管理制度》(GHFD-15-01)	540
3.《燃煤调运管理制度》(GHFD-15-02)	560
4.《港口管理制度》(GHFD-15-03)	578
5.《燃油采购管理制度》(GHFD-15-04)	590
6.《燃料供应信息报告制度》(GHFD-15-05)	600

十六、评估及改进子系统

1.《评估及改进管理子系统》(GHFD-16)	610
2.《评估管理制度》(GHFD-16-01)	620



发电管理系统

发电管理职责、权限管理子系统

发电管理职责、权限管理子系统

(GHFD-01)

系统控制表

版本编号	签发日期	复核日期	编写人	互审人	初审人	复审人	批准人	有否修订
试行	2002.10.25	2003.12	李建春 陈 宏		赵岫华 贾志广 施跃文	谷大可	顾峻源	
01	2003.12.26	2004.12	钟 波	李孝民	胡文晃	谷大可	秦定国	有
02	2005.12.25	2006.12	陈 宏	陈 宏	陈 宏	毛 迅	秦定国	有
03	2008.12	2009.12	钟 波	马 英	李 石	毛 迅	秦定国	有
01 版修订内容： 1. 部门名称及岗位名称更新。 2. 一般编辑修订。 02 版修订内容： 1. 修订了国华电力公司安健环委员会的责任。 2. 增加了国华公司所属分/子公司副总经理的责任。 3. 去掉了国华电力公司所属及控股发电公司部门经理及各级主管部门经理及各级主管的职责。 4. 所有其它修改可由子系统负责人审批。本子系统每次修订时，必须同时注明主要的修订内容和“附上修订此项内容的依据，此项依据应该或者是各单位的意见反馈或者是事故调查的反馈意见”。 5. 增加了“发电管理系统的管理要求应涵盖 NOSA 五星安健环管理系统和 ISO9000、14001、18001 标准管理体系对发电业务的要求，均倡导将每一项工作留有痕迹，以上管理系统和标准体系应作为发电管理系统的支撑标准文件。公司将不再建议单独对各单位的生产系统进行 NOSA 或 ISO 体系的评价，而是将其整合到发电管理系统的评价中去”。 6. 子系统负责人须制定每个子系统的实施方案“和绩效评价细则”并让有关人员了解。 7. 增加了“5.2.3.2 管理制度和管理标准的区别： (1) 管理制度是公司的在某一方面的强制要求，是需要各单位按照要求强制执行的；管理标准是公司在某一方面要求的最低标准，要求各单位最起码要按照此项要求去执行。 (2) 管理制度和管理标准的层次安排与近段时间公司想要着力主抓的某项工作有关，比如近期承包商管理是国华电力的弱项，公司想要尽快提高承包商的管理水平，就可以制定一个承包商管理制度；管理标准不是公司就不管了，只是此项工作各单位的管理水平都比较高了，做为公司就不用抓的很细了。 (3) 管理标准相对管理制度没有反馈的内容和要求了。 8. 增加了“国华电力各单位应制定各自的系统或制度废止管理办法”。 9. 修改了检查评价表中的检查次数。 10. 部门名称及岗位名称更新。 11. 一般编辑修订。 03 版修订内容： 1. 根据公司总体要求，对文件各段标题名称进行统一。 2. 根据国华电力公司管控体系的统一要求，对子系统结构进行了调整，取消了原《科技创新管理子系统》（GHFD-08）和《生产营运支持管理子系统》（GHFD-17），子系统数量由 18 个变为 16 个，各受影响子系统序号顺序前移。 3. 对检查与评价的内容进行了明确，定义为对制度修订的确认，和对发电管理系统整体修订的确认两种评价。								
本子系统监督实施及完善负责人					本子系统监督实施及完善执行人			
职务：国华电力公司生产副总经理					职务：国华电力公司发电营运部业务经理			

目 录

- 1 目的
- 2 适用范围
- 3 引用文件及关联文件
- 4 术语定义和缩略语
- 5 执行程序及管理要求
- 6 职责
- 7 检查与评价
- 8 反馈

附件 1：发电管理职责、权限管理子系统管理制度明细表

附件 2：国华发电管理系统各子系统及职责明细表

附件 3：国华电力安健环管理组织结构图

1 目的

国华电力公司为了统一各下属发电公司在发电业务方面的管理要求，在引进国际先进企业管理理念、借鉴香港中华电力管理系统和国际上通用的 ISO 标准体系的内容要求，结合国内行之有效的管理制度和标准的基础上建立了这套发电管理系统。

实施本子系统的目的在于：确保各级管理人员发挥领导才能，表现出贯彻国华电力发电管理系统的决心，并承担各自责任；实现有效管理安健环工作及提高发电业务运作品质，将影响安全、健康、环境和质量事故减至最少直至零；向国华电力下属单位领导和其它有关单位传导并互相交流执行管理系统的经验，吸取有益经验、采纳良好建议；确保国华发电管理系统的可靠运作。

本子系统用于确定国华发电管理系统及相关制度的管理内容和确定国华发电管理系统结构，管理国华电力下属单位在业务运作过程中可能影响安全、健康、环保和品质的各项工作以及符合国家法律法规的各项活动，包括国华电力下属单位及其它有关方面代表国华电力下属单位进行的活动。

2 适用范围

本子系统适用于国华电力公司与各下属发电公司。

3 引用文件及关联文件

3.1 引用文件（无）

3.2 关联文件

执行本子系统应熟悉和掌握下表所列的发电管理系统的其他有关子系统：

- 3.2.1 风险管理子系统 GHFD-02
- 3.2.2 生产安全与健康管理系统 GHFD-03
- 3.2.3 运行管理子系统 GHFD-04
- 3.2.4 检修管理子系统 GHFD-05
- 3.2.5 危险物品管理子系统 GHFD-06
- 3.2.6 环境保护管理子系统 GHFD-07
- 3.2.7 符合法律法规及行业标准管理子系统 GHFD-08
- 3.2.8 变更管理子系统 GHFD-09
- 3.2.9 外界服务管理子系统 GHFD-10
- 3.2.10 紧急应变与关注公众管理子系统 GHFD-11
- 3.2.11 生产工程项目管理子系统 GHFD-12
- 3.2.12 生产准备管理子系统 GHFD-13
- 3.2.13 生产物料管理子系统 GHFD-14
- 3.2.14 燃料管理子系统 GHFD-15
- 3.2.15 评估及改进管理子系统 GHFD-16

4 术语定义和缩略语

4.1 系统：是指连串和关联的工作步骤，其作用是确保我们能够达到既定的目标。每个系统均应包含：目的、工作程序、系统职责、鉴定是否取得成果的评价方法，以及作为改善依据的意见反馈机制。

4.2 发电管理系统子系统：国华发电管理系统由 16 个管理范围相对独立的分系统组成，这 16 个分系统也称之为子系统。

4.3 发电管理系统职责、权限子系统：为各级管理层及领导确定系统职责和权限的子系统。

4.4 子系统/制度负责人：子系统/制度监督实施及完善负责人的简称。

4.5 子系统/制度执行人：子系统/制度监督实施及完善执行人的简称。

4.6 管理制度：管理制度是公司对需要管控的内容做出的强制性要求，制度需要各单位严格遵照执行并及时反馈，以不断对制度中的具体规定进行补充和完善。

4.7 管理标准：管理标准是公司对需要管控的内容所设定的最低标准，一般来讲标准所涉及的管理要求各单位已基本达到，不再做为公司管控的重点工作，在标准中也不再对反馈提出要求。

5 执行程序及管理要求

制定系统程序在 5.2.2 节制定系统中说明。

系统实施及执行程序的主要流程详见图 1。

5.1 系统修订权限与要求

5.1.1 本子系统须按照本文第 7 部分的规定定期复核修订。在完成一次复核到下一次复核的期间，本子系统也可根据需要做出及时修订。子系统执行人应与各子系统使用者及有关方面交流，或根据事故调查 (GHFD-03-03) 的意见反馈，确定本子系统必须做出的修改。

5.1.2 以下两条对本子系统或子系统工作程序提出的修订建议，必须经国华电力公司安健环委员会批准：

5.1.2.1 影响到系统分级或目标（要求、范围）的修订；

5.1.2.2 影响到组织架构（例如委员会的编制）的修订。

5.1.3 所有其它修改可由子系统负责人审批。本子系统每次修订时，必须同时注明主要的修订内容和附上修订此项内容的依据，此项依据是各单位的意见反馈或者是事故调查的反馈意见。

5.1.4 发电管理系统所有子系统的第 5.1 节应注明须参考本节内容（子系统 GHFD-01 第 5.1 节）。

5.2 工作程序

5.2.1 制订政策及管理架构

发电管理系统是一个完善有效的管理框架，其追求的目标是持续改善和确保有效。发电管理系统严格遵守采用有效的机制和方法管理安健环风险和提高发电业务品质，并且将这些原则融入全面品质管理的企业文化之中，确保发电管理业务的运作持续达到最高标准，并不断进步。

发电管理系统的管理要求涵盖了 NOSA 五星安健环管理系统和 ISO9000、14001、OSHMS 18001 标准管理体系对发电业务的管理要求，均倡导将每一项工作留有痕迹、风险预控、闭环管理、持续改进，以上管理系统和标准体系应作为发电管理系统的支撑性文件，各单位应将其融入到实施细则中。

5.2.2 制定系统

5.2.2.1 建立发电管理系统的目的是建立完善的管理架构，从而在安全、健康、环保和质量管理方面制订方针、目标和要求，制订评估绩效和员工表现的程序。

5.2.2.2 发电管理系统每个子系统须包括下列主要内容：

- (1) 目的
- (2) 适用范围
- (3) 引用文件与关联文件
- (4) 术语定义和缩略语
- (5) 执行程序及管理要求
- (6) 职责
- (7) 检查与评价
- (8) 反馈
- (9) 附录

5.2.3 子系统的实施

子系统负责人有责任确保其管辖的子系统能够有效地实施。为此子系统负责人须对发电管理系统的原则、内容及要求有全面的了解。子系统负责人负责制定每个子系统的实施方案和评价细则并让有关人员了解，并确保与各单位进行充分沟通和培训。

5.2.3.1 系统实施中的职责：

(1) 国华电力公司安健环委员会负责监督指导推行发电管理系统工作。委员会的职责是监督发电管理系统在发电业务中的实施过程以及制定政策、阐明系统的意义、明确目标与方向、体现公司领导的承诺和参与，同时制定系统实施的范围、顺序和步骤。其具体职责包括：

- 1) 审定国华电力安健环政策；
- 2) 审定发电管理系统的结构及架构；
- 3) 确定职责；
- 4) 审查和批准各子系统；
- 5) 监督、检查和评价实施进度。

(2) 各子系统负责人有责任将发电管理系统的内容及要求纳入所属部门的核心业务和本人的绩效考核指标内，并做到：

- 1) 向国华员工传达发电管理系统的理念；

- 2) 选择适当的人选推行有关工作,并确保推行工作按期完成;
- 3) 提供所需的支持;
- 4) 鼓励员工积极参与;
- 5) 让员工了解系统的发展和进度;
- 6) 听取员工的意见反馈;
- 7) 向承办商、业务伙伴、政府部门及公共团体传达发电管理系统的原则与目标;
- 8) 积极组织、协调、监督和管理发电管理系统的推行和改进。

(3) 各子系统执行人均有责任:

- 1) 与其它有关业务人员交流信息;
- 2) 记录通过审议的管理工作,建立数据库/记录档案;
- 3) 保存专门制定符合发电管理系统运作要求的各子系统的总档案;
- 4) 传达并贯彻执行发电管理系统计划内容;
- 5) 制订并推进各项实施/改善系统的工作计划;
- 6) 在发电管理系统评估结果发表后,检查和监督整改建议的实施进度。

(4) 所有员工均有责任:

- 1) 熟悉指导、规定员工工作行为和守则的管理要求;
- 2) 完成根据系统授权规定赋予他们的工作;
- 3) 向子系统负责人提出改善建议。

(5) 国华电力发电营运部应定期评估和审核各项目标的完成进度。

各管理子系统应涵盖国华电力公司生产各方面运作的要求和发电管理系统的要求。

5.2.4 发电管理系统修订及任命

国华电力公司安健环委员会在决定加入其它系统,或删除一个或多个已制定系统时,必须慎重,需充分考虑到组织架构、责任机制及各项程序的复杂程度和风险;对于需要修订的子系统或制度,在正式发布时要同时宣布将原系统或制度废止,国华电力各单位应制定各自的系统或制度废止管理办法。

每个子系统负责人均由国华电力公司安健环委员会任命。系统负责人可任命系统执行人及主要工作人员,以协助建立其管辖的系统。

5.2.5 系统评估

系统评估的程序在国华发电管理系统评估与改进子系统 (GHFD-18) 中具体规定。

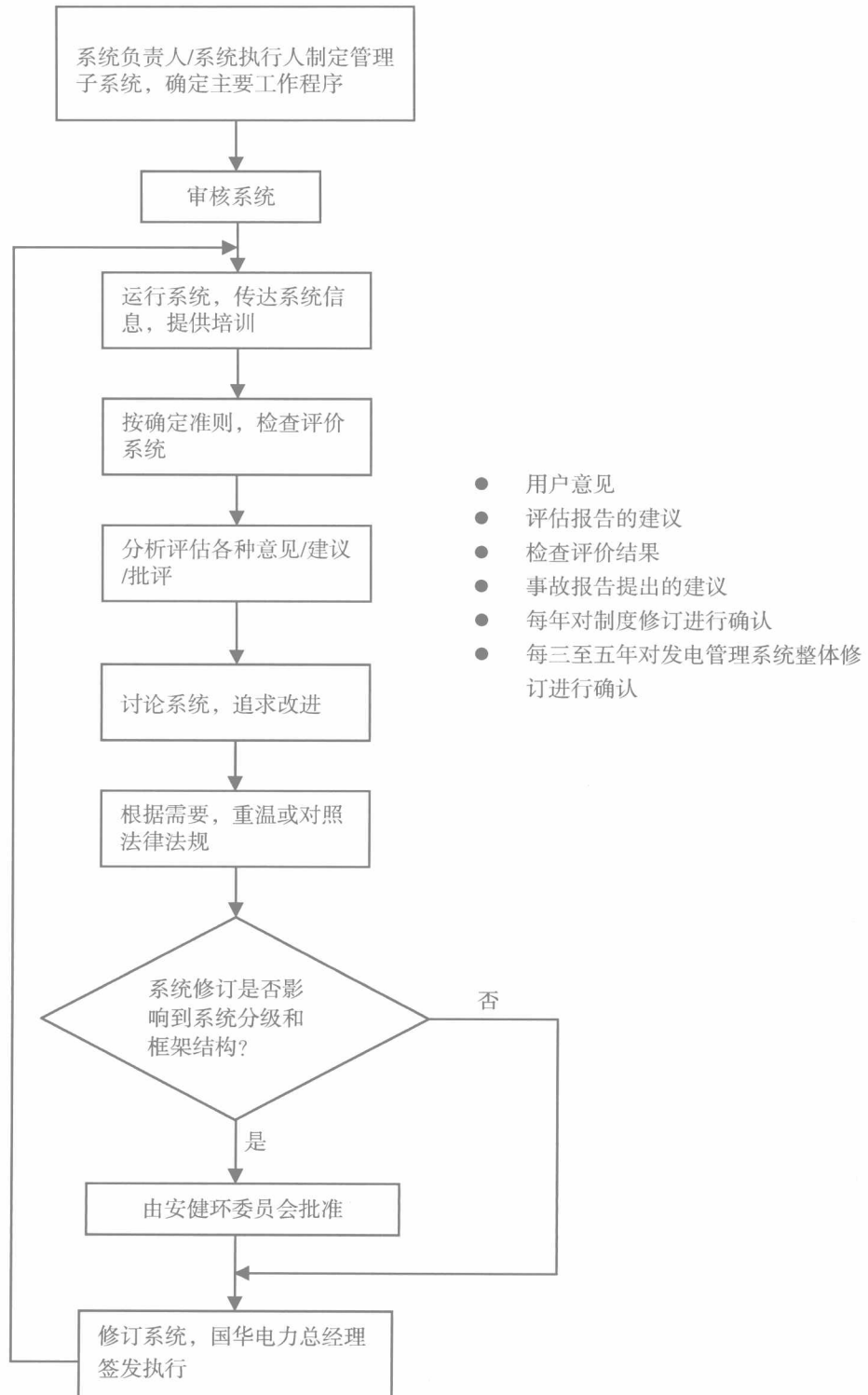


图 1 系统实施及执行流程图

6 职责

6.1 系统职责

6.1.1 子系统负责人：由国华电力公司副总经理担任

6.1.1.1 负责全面制定、实施及贯彻本系统；

6.1.1.2 确保按照发电管理职责与权限管理子系统的规定，制定本系统；

6.1.1.3 确保系统执行人清楚本身的职责并贯彻执行；

6.1.1.4 负责为实施本系统提供所需的支持；

6.1.1.5 确保本系统能够充分发挥作用和具有成效；

6.1.1.6 负责监督执行有关方案，包括系统的改进方案；

6.1.1.7 确保提供足够的培训机会；

6.1.1.8 负责妥善管理评估结果，并向安健环委员会汇报；

6.1.1.9 负责审批不影响系统目标（例如范围、目的等）或组织架构的更改建议。

6.1.2 子系统执行人：由国华电力公司发电营运部业务经理担任

6.1.2.1 负责按照发电管理职责、权限管理子系统的规定，制定和检查本系统；

6.1.2.2 负责管理本系统的文件；

6.1.2.3 负责搜集有关本系统绩效评估的数据；

6.1.2.4 负责定期评价各项评估准则；

6.1.2.5 负责安排本系统的检查工作；

6.1.2.6 负责编制系统改进建议书；

6.1.2.7 负责向系统负责人提出更改建议；

6.1.2.8 负责安排 / 指导本系统的培训工作；

6.1.2.9 负责收集和发布评估结果的资料；

6.1.2.10 负责安排 / 监查评估结果。

6.2 职能职责

6.2.1 国华电力公司安健环委员会

6.2.1.1 严格遵守国家关于安全、健康、环保方面的法律、法规和有关规定，不断提高本企业的安全管理水平、员工健康水平和环保治理水平；

6.2.1.2 负责认真落实神华集团公司的安健环管理要求，并逐级贯彻执行；

6.2.1.3 负责审议国华电力安健环政策、目标和管理标准；

6.2.1.4 负责决策生产运营和基本建设中的重大问题；

6.2.1.5 负责定期（或根据特别需要临时）召开国华电力安健环委员会会议

（1）制订发电管理系统的实施政策、方针和策略；

（2）审批发电管理系统的实施计划；

- (3) 审批发电管理系统的更改及修订方案；
- (4) 审批发电管理系统中的职务职能和责任；
- (5) 审议本企业年度安健环执行情况和下一年度的安健环工作计划。

6.2.1.6 负责推行国华发电管理系统，保证各发电公司的生产运营活动能够实现国华电力对社会的安健环承诺。

6.2.1.7 负责按照国家法律法规要求，组织对本公司电力生产运营和基本建设中的重大问题及事故进行调查。

6.2.1.8 负责向员工宣传遵守国家法律法规要求的重要性，宣传贯彻安健环理念，鼓励员工积极参与安全管理、关爱公众健康、保护环境的公益活动；积极听取员工和社会对企业的意见反馈。

6.2.1.9 与政府部门及公共团体、业务伙伴、承包商沟通，宣传国华电力生产运营和基本建设的安健环理念、原则与目标，取得相关方的支持与配合。

6.2.2 国华电力公司副总经理

国华电力公司副总经理除执行一般系统职责外，还担任国华电力公司安健环委员会副主任，负责以下事务：

6.2.2.1 负责审查并报请国华电力公司安健环委员会和总经理批准本系统文件的出版及以后影响到系统目标或组织架构的修订建议；

6.2.2.2 负责报请安健环委员会批准，为每个子系统任命一位子系统负责人；

6.2.2.3 负责根据实际需要和在每年的内部或外界评估后，向安健环委员会汇报发电管理系统的实施状况及问题；

6.2.2.4 负责审查并报请安健环委员会批准发电管理系统的实施范围、优先顺序及步骤；

6.2.2.5 负责提供所需支持，实现发电管理系统的目的和目标。

6.2.3 国华电力发电营运部业务经理

国华电力发电营运部业务经理作为发电管理系统的执行人，除肩负指定的系统职责外，还负责以下事务：

6.2.3.1 负责制定国华电力公司安健环委员会的会议程序；

6.2.3.2 负责提名适当人选出任外界评估小组成员；

6.2.3.3 负责组织国华公司所属及控股发电公司管理层或有关的职能部门制订实施计划，以处理员工就发电管理系统提出的问题；

6.2.3.4 负责编制发电管理系统管理报告，提交高层管理人员审阅；

6.2.3.5 负责制定发电管理系统的目标及方案计划；

6.2.3.6 负责组织发电管理系统的培训活动。

6.2.4 国华电力下属各单位总经理/副总经理

6.2.4.1 负责在国华公司发电营运部的计划指导下，负责各自公司的发电管理系统的推行实施工作；

6.2.4.2 确保本公司的各级生产管理人员了解各自的职责和发电管理系统中所述的责任；

6.2.4.3 负责为发电管理系统在本公司的推行和充分发挥作用提供所需的支持；

6.2.4.4 确保为各级管理人员和员工提供足够的培训机会；

6.2.4.5 负责对本公司推行发电管理系统的绩效负责。

6.2.5 国华公司下属各单位部门经理

6.2.5.1 表现领导才能和贯彻发电管理系统原则的决心；

6.2.5.2 负责合理分配资源，以实现发电管理系统的目标及目的；

6.2.5.3 确保在员工培训计划中纳入发电管理系统的初步训练课程及强化培训课程；

6.2.5.4 负责处理员工提出的系统问题和关注事项。

6.2.6 员工

6.2.6.1 了解和遵守公司政策及发电管理系统的原则和理念；

6.2.6.2 提出改善发电管理系统所有系统、程序及安全、健康与环保表现的意见和建议；

6.2.6.3 进行各项系统程序工作，实施和执行发电管理系统的各个子系统。

7 检查与评价

该子系统负责人每年组织国华电力发电管理系统各子系统负责人对发电管理系统各子系统、各制度文件进行实效性进行确认，并予以公布。

根据实际执行情况反馈和发电管理系统外部评审意见，该子系统负责人每三至五年组织国华电力发电管理系统各子系统负责人对发电管理系统整体修订的必要性进行核准，如有整体修订必要，则按照《发电管理系统的修订制度》（GHFD-01-01）中之有关规定，执行修订程序。

检 查

程 序	负责单位 / 负责人	检查次数
发电管理系统各子系统负责人对发电管理系统各子系统、各制度文件进行实效性进行确认，并予以公布	子系统负责人	每年一次
发电管理系统各子系统负责人对发电管理系统整体修订的必要性进行核准，如有整体修订必要，则按照《发电管理系统的修订制度》（GHFD-01-01）中之有关规定，执行修订程序	子系统负责人	每三至五年

评 价

指标 / 趋势 / 图表	数据来源 / 负责单位	收集数据次数
国华电力及下属单位员工及承办商的记录事故总数及记录事故率	国华发电营运部安监高级主管	每月一次
各系统实施情况评价结果符合评估标准的百分比	系统执行人 / 国华电力公司安健环委员会	每三至五年
系统评分后整改计划完成情况	系统执行人 / 国华电力发电营运部	半年一次
国华发电管理系统审核	国华发电管理系统评估小组	每三至五年

8 反馈

8.1 根据第 7 部分所述的检查及评价结果，不断改进本子系统，使之行之有效。子系统改善的