

能源央企总部质量管理体系建立方法研究

张清川¹, 高焕²

(1. 国家电力投资集团有限公司, 北京 100033; 2. 国家电投集团科学技术研究院有限公司, 北京 102209)

摘要: [目的]为推进能源央企总部管理提升,提出了一种质量管理体系建立方法。[方法]通过对能源央企总部管理现状分析,应用ISO 9001标准提炼形成3大阶段和9个重点环节的过程方法。[结果]3大阶段包括策划动员、体系建设和运行反馈。策划动员阶段是质量管理体系建设的前期工作,策划质量直接影响到体系建设成效;体系建设阶段是全过程的重点,更是难点,其重要性不言而喻,是体系建设成败的关键;运行反馈阶段是对体系建设成效的检验,也是改进提升的重要渠道。3大阶段环环相扣,9个环节形成完整的PDCA循环。[结论]此方法的应用为能源央企总部建立自我完善、持续改进的质量管理体系,并形成有效的闭环管理,能够提供一定的借鉴和参考,对能源央企总部增强自身管理效能、发挥示范引领作用、推进集团企业整体高质量发展具有重要意义。

关键词: 能源央企总部;质量管理体系;ISO 9001标准;方法研究

中图分类号: C93

文献标志码: A

文章编号: 2095-8676(2019)S1-0164-06

Study on the Method of Establishing Quality Management System in the Headquarters of Central Energy Enterprises

ZHANG Qingchuan¹, GAO Huan²

(1. State power investment Co. LTD., Beijing 100033, China;

2. State power Investment Group science and Technology Research Institute Co. Ltd., Beijing 102209, China)

Abstract: [Introduction] In order to improve the headquarter management of central energy enterprises, the establishment method of quality management system is put forward. [Method] Through the analysis of the central energy enterprise headquarters management status, ISO 9001 standard was applied to refine the process method of forming three major stages and nine key links. [Result] Three stages including planning mobilization, system construction and the feedback of operation. Planning mobilization stage is the preliminary work of quality management system construction, planning quality directly affects the effectiveness of system construction. The system construction stage is the key and difficult stage of the whole process, which determines the success or failure of the system construction. Operation feedback stage is the test of the effectiveness of system construction and also an important way for improvement. Three stages linked together, and nine links form a complete PDCA cycle. [Conclusion] The application of this method can provide some reference for the central energy enterprise headquarters to establish self-improvement, continuous improvement of quality management system, and form an effective closed loop management. It is also significant to enhance the self-management efficiency of the headquarter of the central energy enterprise, to play an exemplary and leading role, and to promote the overall high-quality development of the group enterprises.

Key words: central energy enterprise headquarters; quality management system; ISO 9001 standards; method study

ISO 9001标准是全世界范围公认、国内外企业广泛应用的国际通用标准,质量管理七项原则放之

四海而皆准,被国内外众多企业管理者奉为圭臬。多年来,为持续提升自身管理水平,建立对标国际的通用语言,国内外诸多企事业单位遵循此标准建立质量管理体系,其应用范围已由最初的制造业逐步扩展到服务、医疗、教育等各行各业。然而,

ISO 9001 标准在中央企业(以下简称央企)总部的应用却寥寥可数^[1-4]。

央企作为国民经济的支柱产业,肩负着国有资产保值增值的重任,其经济效益直接影响到国民经济的健康运转。央企总部作为集团企业战略、决策、指挥和激励中心,既是运筹帷幄的“大脑”,又是决胜千里的“心脏”,总部的工作质量和管理效能直接决定整个集团企业的经营质量和发展水平。然而,部分央企总部的管理理念和流程滞后,不同程度制约了自身健康、可持续发展,大多数央企距离高质量发展的要求差距巨大。

从现代企业管理出发,先进的质量管理理念、工具和方法驱动组织自我完善、螺旋上升、持续改进、追求卓越;从大质量观出发,质量管理体系能够覆盖组织管理的方方面面,包括战略、人才、资源、风险、内控以及绩效管理等等。研究应用 ISO 9001 建立质量管理体系的方法,能够助力央企总部全方位提升自身管理效能、发挥示范引领作用、增强全球竞争力、迈向世界一流^[5]。

1 央企总部应用 ISO 9001 建立质量管理体系的重要意义

质量管理体系是以顾客为关注焦点,通过合理的资源配置、科学的过程方法、持续的改进措施,最终实现产品或服务目标的管理体系。央企总部应用 ISO 9001 标准建立质量管理体系具有十分重要的意义。

1.1 是落实国家质量强国战略的重要举措

十九大以来,中共中央高度重视质量工作,将质量强国提升至国家战略层面,为企业质量管理工作营造了良好的发展机遇。《中共中央国务院关于开展质量提升行动的指导意见》和《国务院关于加强质量认证体系建设促进全面质量管理的意见》等重要文件先后发布,为央企质量发展指明了方向和路径。同时,人民群众日益增长的对美好生活向往和追求也为质量发展提供了源源动力。可以看出,质量发展已是国家战略、是人民需要、是前进方向,我国正在、也必将迈入质量时代^[6-7]。

作为国民经济支柱的能源央企,全面提升质量是大势所趋,更是职责所在。央企要落实国家质量强国战略,要通过建设卓越总部带动所属企业全面提升,需要一个有效的抓手和先进的工具。应用 ISO 9001 建立质量管理体系,并实现有效运行、持

续改进就是行之有效的方法之一。

1.2 是解决当前自身突出问题的有效途径

伴随着现代管理理念的变革和工具方法的更新,央企总部存在的管理问题已经逐步显现。一是多体系并行,缺乏有效融合;二是适用内部管理的规章制度不健全,部分重要事项和多部门协同事项缺少管理流程,或管理标准不明确,缺乏可操作性;三是部分事项依据规章制度执行有效不足;四是工作流程的流转效率不高;五是对管理过程和结果缺乏有效的分析评价,未形成持续改进机制。

对于部分央企总部,编制发布的制度规范,多数适用于对所属企业的管理,仅有少数适用于总部内部管理。央企总部建立质量管理体系的目的就是要梳理、编修适用于总部内部管理的制度条款和管理程序,形成自身管理流程和工作标准,重点之一就是解决管好自己的问题。

1.3 是更好服务于相关方的迫切需要

以顾客为关注焦点是质量管理七项原则之一,建立质量管理体系的目的就是使顾客和相关方满意,以获得效益。相关方是指与组织的业绩或成就有利益关系的个人或团体。对于央企总部,其相关方包括上级政府机关、合作单位、社会公众、所属各级单位以及内部员工等等。这些相关方出于自身的利益和立场,对产品和服务以及质量管理体系有不同的需求和期望。

建立质量管理体系,就是要规范央企总部的内部管理,为相关方提供优质的产品和服务,以进一步取得信任和认可。各相关方的需求和期望可作为绩效改进和风险评估的输入,有效推动总部管理质量持续提升。

2 央企总部建立质量管理体系的方法研究

央企总部突出的特点是管理范畴宽泛、业务领域庞杂、相关方众多,这也正是其管理的困难和挑战所在。本文通过梳理央企总部应用 ISO 9001 建立质量管理体系的过程,规范步骤,提炼方法,形成 3 大阶段和 9 个重点环节^[8-9],具体如图 1 所示。

2.1 策划动员阶段

策划动员阶段是质量管理体系建设的前期工作,策划质量直接影响到体系建设成效,其重要性不言而喻,具体包括现状调研、体系策划和启动动员 3 个环节。

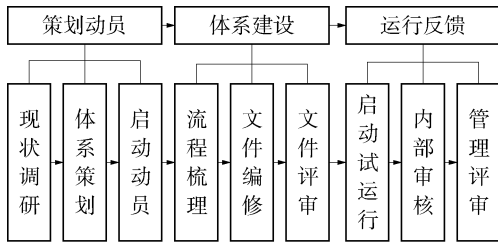


图1 质量管理体系建立步骤

Fig. 1 Procedure of quality management system establishment

1) 现状调研

组织内外部专家对总部管理现状进行充分调研，一方面研究分析总部在理念、方法、制度、人员等方面存在的主要问题，另一方面提炼良好实践。调研可采用访谈、问卷调查等方式，对照 ISO 9001 条款内容开展，具体包括总部的职能有哪些、岗位职责是否明确、各项工作目标是否建立、规章制度是否健全以及工作流程是否简化畅通等。通过调研，发现总部管理现状与标准的差距，作为确定体系建设预期目标的重要输入。

2) 体系策划

体系策划应遵循 PDCA (策划、实施、检查、处置) 循环。根据调研结果及预期目标，编制建设方案和实施计划，做好体系建设的顶层设计，将现行多体系进行优化和整合，设置文件层级。通常可将体系文件分为三个层级，第一层级为基础管理文件，一般为公司治理的纲领性文件；第二层级为业

务管理文件，包括具体的业务管理制度和职能管理制度；第三层级为具有可操作性的工作文件，是对第二层级文件中重点事项和流程的细化。典型质量管理体系文件架构如图 2 所示。

3) 启动动员

召开启动动员会，组织集团公司领导班子和总部全员参加。动员会的内容包括宣贯建设方案和实施计划、解读标准、专家授课和最高管理者动员讲话等内容。通过召开动员会，实施标准培训，使全体员工提升意识、明确目标、接受任务、了解方法，并达成共识。同时，动员会的顺利召开也将为体系建设牵头部门推进后续工作提供重要保障。

2.2 体系建设阶段

体系建设阶段是全过程的重点，更是难点，具体包括流程梳理、文件编修和评审 3 个环节。

2.2.1 流程梳理

流程梳理是体系建设的基础性工作。通过对总部职能职责和岗位配置的梳理分析，整体设计集团公司流程架构。同时，查明流程不合理、不执行、不落地原因，取消不增值环节，增补适用流程，整合通用流程，打通部门间壁垒。央企总部的管理应倡导化繁为简，一张图、一份表、一个流程，经常可以解决大问题。本文通过研究，编制形成管理过程一览表，对重要管理事项和流程进行梳理。管理过程一览表如表 1 所示。

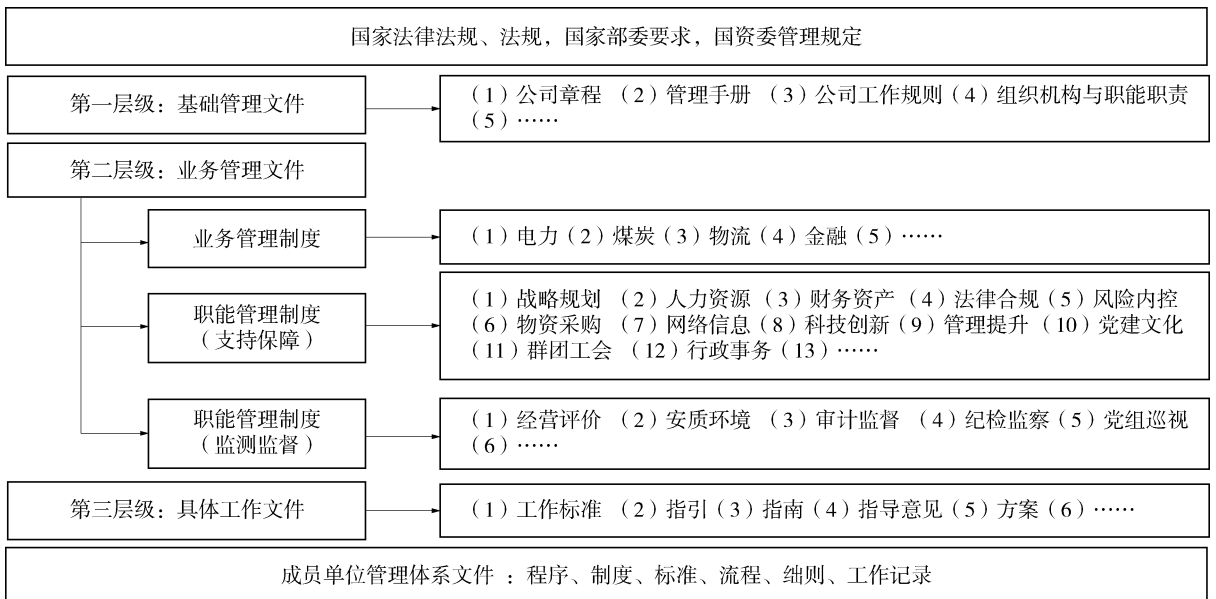


图2 典型质量管理体系文件架构

Fig. 2 Typical file architecture of quality management system

表 1 管理过程一览表

Tab. 1 List of management processes

部门职能职责	工作依据制度或标准	业务类别	工作事项	工作流程
由人力资源部门制定发布	梳理发布的制度或标准能否覆盖全部职能职责	将每一项职责拆分为若干业务类别	将对应的业务类别拆分为若干工作事项	将对应的工作事项绘制形成流程图

2.2.2 文件编修

流程梳理的结果作为文件编修的重要输入。尽管新版 ISO 9001 标准并未对管理体系文件编制提出明确要求, 但根据国内企业的实践, 编制管理手册以及配套的程序文件能够为央企总部的有效管理增加价值。需要注意的是, 在文件编修前, 应制定严格的编修计划, 编修计划包括文件名称、文件编码、版本号、编校审批人员、计划发布时间等详细内容。此外, 针对重点事项, 应根据其重要性、复杂度、多部门接口等因素, 考虑编制指导性和操作性更强的下程序文件。

2.2.3 文件评审

文件评审应按照企业内部管理流程采取分类分级评审原则。文件评审不仅仅是确保每份文件自身的流程畅通和形成闭环, 同时也是确保关联文件之间的相互自洽和工作事项管理的无重叠、无真空。不同层级文件应采用分级会签、评审和批准的方式, 确保体系文件的适宜性和充分性, 为体系运转的有效性打下坚实基础。

2.3 运行反馈阶段

运行反馈阶段是对体系建设成效的检验, 也是改进提升的重要渠道, 具体包括启动试运行、内部审核和管理评审 3 个环节。

2.3.1 启动试运行

启动试运行是质量管理体系建设的里程碑节点, 标志着体系基础建设工作基本完成。通过召开会议或发放通知等形式, 让全员知晓体系试运行已全面启动。在试运行期间, 首先要对全员进行分层、分类、有针对性的文件培训, 确保体系文件执行的有效性; 其后, 要广泛收集全员在试运行过程中发现的问题和提出的意见, 并根据实际情况对体系文件进行修改完善; 最后, 通过开展内部审核和管理评审查找体系存在问题, 持续改进提升。

2.3.2 内部审核

内部审核作为第一方审核, 是支持管理方

针、目标实现和评价控制过程有效性的一种方法, 是由央企总部自行开展的审核活动。通过自我审视, 为总部和各部门提供改进工作质量的契机。央企总部在内审过程中, 应重点关注跨多部门流程设置的合理性和执行的有效性, 提升整体工作效率。

内审员的能力和素质是保障内审活动质量的前提和基础, 做好内审员队伍组建和能力培养至关重要, 因此, 在内部审核活动前, 内审员要通过严格的考核和选拔。内部审核流程如图 3 所示。

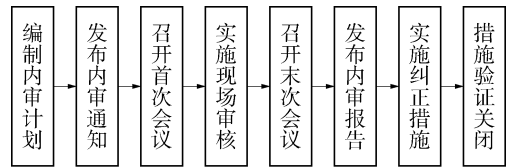


图 3 内部审核流程

Fig. 3 Internal audit process

2.3.3 管理评审

管理评审由最高管理者主持, 主要内容是对管理体系的现状、适宜性、充分性和有效性、方针和目标的贯彻落实及实现情况进行综合评价。其目的是总结管理体系成效, 找出与预期目标的差距, 同时寻找任何可能改进的机会, 制定实施改进行动, 实现组织的持续提升, 为组织的外部监督审核做好准备。央企总部在管理评审过程中, 尤其应关注长期存在、涉及多部门、久治不愈的问题, 可由最高管理者亲自指挥部署, 协调相关部门推动问题的彻底解决。管理评审流程如图 4 所示。

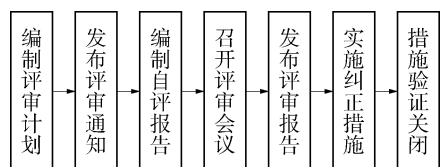


图 4 管理评审流程

Fig. 4 Management review process

3 央企总部建立质量管理体系应关注的几个问题

不可否认,央企总部推行质量管理体系建设具有一定的难度,存在领导重视不够、员工思想不统一、管理流程繁杂等情况。因此,在建设过程中需要关注几个问题。

3.1 领导决策推进

央企总部质量管理体系建设能否顺利开展,关键取决于最高管理者及领导班子成员的决心和投入。领导班子一旦达成共识决定贯标,立场就应当是坚定不移的,并且要率先垂范,亲自主持参与启动动员会、管理层培训、内部审核、以及管理评审等重要活动。尽管新版 ISO 9001 标准未做要求,但根据实际情况,可任命主要领导为管理者代表,保障体系建设工作的资源投入和顺利推进。

3.2 全员主动参与

央企总部人员素质整体较高,但对质量管理体系的认识却参差不齐、思想不一,认为体系华而不实、徒有虚表、且额外增加负担者不在少数。要通过持续宣贯和深入实践,以实际成效逐步消除全员顾虑,转变观念、统一思想、凝聚智慧,形成合力。采取必要的方法和措施带动引领全员积极主动参与质量管理体系建设及持续改进,追求卓越绩效,并在过程中实现个人、企业共同价值提升。

3.3 发挥示范作用

央企不仅仅要通过质量管理体系提升总部的管理水平,更要充分发挥总部火车头的示范引领作用,带动所属企业共同提升。总部在体系建设过程中,应注重工具方法的提炼总结,并向所属企业积极推广实践,实现体系建设成果最大化。只有各级企业建立并有效运转管理体系,使每一个车轮都具有自我驱动力,才能保证集团公司这辆列车安全高速运行。

3.4 谋划基业长青

必须认识到,ISO 9001 是符合性标准,是对有效管理的最低要求,不足以助力央企实现其长远战略目标和企业愿景。应用 ISO 9001 建立质量管理体系只是企业规范管理的第一步,央企总部应做好长远谋划,在管理体系实现良性循环基础上,研究导入 GB/T 19004 标准、GB/T 19580 等^[10-11],或者应用六西格玛等先进管理工具方法,不断提高总

部管理的成熟度和绩效,从符合到提升、从优秀到卓越,逐步迈入世界一流的行列,实现基业长青。

4 结论

ISO 9001 是国际通用标准,是由数十年来全球先进企业的管理实践总结凝练而成。本文结合央企总部管理特点,对质量管理体系建设的过程和方法进行研究总结,提炼出 3 大阶段和 9 个节点的过程,尤其针对体系策划和流程梳理两个重点环节提出了独特的方法,旨在为央企总部应用 ISO 9001 建立体系、实现闭环管理,提供一定的借鉴和参考。此方法的应用对全方位增强央企总部自身管理效能、发挥示范引领作用、提升集团公司整体管理水平具有十分重要的意义。

央企总部应用 ISO 9001 建立质量管理体系需要结合自身特点,倘若不切实际地照搬照抄标准条款,最终结果只能是体系和实际工作脱节,形成“两张皮”,甚至造成体系建设的虎头蛇尾、有始无终。但是,只要决策层态度坚决、管理层信心坚定、执行层一以贯之,全员将推行 ISO 9001 标准作为一项长期的发展战略,周密策划、稳扎稳打,质量管理体系终将生根发芽、枝开叶散,发挥巨大效能。

当然,ISO 9001 标准的定位仅是符合性标准,而能源央企想要提升管理水平,想要跻身国际一流企业行列,可在应用 ISO 9001 标准基础上,逐步导入 GB/T 19004 和 GB/T 19580 等更高要求的标准。通过建立对标国际的通用语言,才能更加精准的明确自身定位,更加高效的寻找到管理差距。本文作者也将持续开展能源央企总部应用 GB/T 19004 和 GB/T 19580 标准的方法研究。

参考文献:

- [1] 刘中. 浅谈海外总承包项目质量管理 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(1): 46-49.
LIU Z. Investigation on quality management for oversea EPC overall contracting project [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(1) 46-49.
- [2] 韦春岸, 王爱梅. 在政府机关中推行质量管理体系的思考 [J]. 企业科技与发展, 2014(14): 69-70.
WEI C A, WANG A M. Reflection on the implementation of quality management system in government agencies [J]. Sci-Tech & Development of Enterprise, 2014(14): 69-70.
- [3] 吉莉. 科研院所导入质量管理体系六大要点 [J]. 中国质量,

2018(12): 47-49.

Ji L. Six key points of quality management system applied to scientific research institutes [J]. China Quality, 2018(12): 47-49.

- [4] 程玉光, 梁远利. 国际 EPC 总承包项目质量管理模式探讨 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(增刊 1): 168-172.
CHENG Y G, LIANG Y L. Discussion on quality management mode of international EPC general contracting project [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(Supp. 1): 168-172.
- [5] 兰娟, 徐小龙. 企业质量管理体系有效性形成研究 [J]. 科学·经济·社会, 2014, 32(2): 114-119.
LAN X, XU X L. Study on the effectiveness of enterprise quality management system [J]. Science · Economy · Society, 2014, 32(2): 114-119.
- [6] 何衍兴. 海外电力 EPC 总承包项目的 HSE 管理研究 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(1) 50-53.
HE Y X. Research on the HSE management of oversea power epc contract project [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(1) 50-53.
- [7] 张志生, 张冰. 持续改进在高校科研质量管理体系中的应用 [J]. 科学管理研究, 2012, 30(6): 25-28.
ZHANG Z S, ZHANG B. Study on continual improvement applying to the quality management system of research in universities [J]. Scientific Management Research, 2012, 30(6): 25-28.
- [8] 中国国家标准化管理委员会. 质量管理体系 要求: GB/T 19001—2016 [S]. 北京: 中国国家标准化管理委员会, 2016.
China National Standardization Administration. Quality management systems requirements: GB/T 19001—2016 [S]. Beijing: China National Standardization Administration, 2016.
- [9] 中国国家标准化管理委员会. 质量管理体系 基础和术语: GB/T 19000—2016 [S]. 北京: 中国国家标准化管理委员会, 2016.
China National Standardization Administration. Quality management systems fundamentals and vocabulary: GB/T 19000—2016 [S]. Bei-

jing: China National Standardization Administration, 2016.

- [10] 中国国家标准化管理委员会. 追求组织的持续成功 质量管理方法: GB/T 19004—2011 [S]. 北京: 中国国家标准化管理委员会, 2011.
China National Standardization Administration. Pursue an organization's continuous success quality management approach: GB/T 19004—2011 [S]. Beijing: China National Standardization Administration, 2011.
- [11] 中国国家标准化管理委员会. 卓越绩效评价准则: GB/T 19580—2012 [S]. 北京: 中国国家标准化管理委员会, 2012.
China National Standardization Administration. Criteria for performance excellence: GB/T 19580—2012 [S]. Beijing: China National Standardization Administration, 2012.

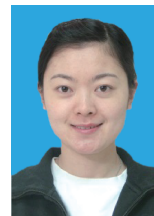
作者简介:



ZHANG Q C

张清川

1974-, 男, 河北河间人, 国家电力投资集团有限公司安全质量环保部副主任, 高级工程师, 注册安全工程师, 注册质量经理, 武汉水利电力大学热能动力工程学士, 主要从事集团企业安全质量管理工作 (e-mail) zhangqingchuan@spic.com.cn.



GAO H

高焕(通信作者)

1982-, 女, 黑龙江哈尔滨人, 国家电投集团科学技术研究院有限公司电站中心质量管理项目经理, 高级工程师, 注册核安全工程师, 注册安全工程师, 注册质量经理, 机械科学研究总院机械设计及理论硕士, 主要从事核质保、质量管理工作 (e-mail) gaohuan@spic.com.cn.

(责任编辑 李辉)

(上接第 163 页 Continued from Page 163)

参考文献:

- [1] 刘扬, 吴松华. 工程项目造价和成本管控简述 [J]. 福建建材, 2018(12): 107-108.
- [2] 董其强, 刘海. 企业混合云架构下的信息安全建设 [J]. 信息与电脑(理论版), 2018(5): 213-215.
- [3] 王兴华. 工程项目造价成本控制的各阶段管控要点 [J]. 企业改革与管理, 2017(15): 146+151.

作者简介:



BAI R

白瑞(通信作者)

1967-, 男, 山西太原人, 中国能源建设集团广东省电力设计研究院有限公司项目总监, 注册一级建造师, 注册造价工程师, 注册监理工程师, 注册咨询工程师, 主要从事电力项目总承包管理工作 (e-mail) bairui@gedi.com.cn.

(责任编辑 李辉)