

如何做到三标、内控有效融合

成丽云

(山西兰花科技创业股份有限公司化工分公司)

摘 要:2015 版 ISO9001、ISO14001 标准将基于风险的思维作为贯穿管理体系的核心要求。为了有效应对风险,合理利用管理资源,结合新版标准要求,兰花化工分公司对企业现有的管理工具进行了梳理、完善,形成了以企业管理制度为核心统筹兼顾的一体化管理体系,避免了多种管理工具独自应用造成管理“两张皮”甚至“多张皮”的现象。

关键词:三标管理;内控;融合

在企业日常经营管理过程中,除了自身需要一些管理工具协助管理之外,还要满足众多监管部门的监管要求。如果多种管理工具独自应用,主管部门各自为政,就会出现“两张皮”甚至“多张皮”现象,不仅浪费时间、耗费资源,甚至增加企业的经营“风险”。如果将这些管理工具有机融合,实现统筹兼顾、流程简化,就可以提升管理效率,促进企业平稳有序、创新发展。

当前,我们企业运用的管理工具主要有三标管

理体系、内部控制体系、安全标准化。

三标管理体系。是在确定与企业宗旨和战略方向相关并影响其实现管理体系预期结果的能力的各种内、外部环境因素的基础上,确定需要应对的风险和机遇。利用基于风险的思维,贯穿于企业管理体系策划、建立、实施、保持和改进全过程,使企业能够确定可能导致其过程和管理体系偏离策划结果的重要因素,以便实施控制,最大限度地降低不利影响,并最大限度地利用出现的机遇。

内部控制体系。是针对公司的业务流程,分析内控现状,找出各业务的风险点、控制点,建立相关控制制度,通过企业内部监督,对过程中发现的控制缺陷分析性质和原因,提出整改方案并进行及时整改,最终达到确保企业运营的效率 and 效果。

安全生产标准化。强调企业安全生产工作的规范化、科学化、系统化和法制化,强化风险管理和过程控制,注重绩效管理和持续改进。通过建立安全生产责任制,制定安全管理制度和操作规程,排查治理隐患和监控重大危险源,建立预防机制,规范生产行为,使各生产环节符合有关安全生产法律法规和标准规范的要求。

不难看出,三者都将风险管理贯穿于管理的过程,使风险得到有效管控,防止非预期结果的出现;从实际操作的过程来看,三者都要求企业在既有的管理模式的基础上,对已存在的管理体系进行梳理、完善,持续优化其规范性、操作性及可评价性。这要求我们企业在实际的运行中,建立一套同时满足三者要求的管理制度,对重合的部分,顺次依照要求较高的建立制度;当然,对非重合部分,要根据各管理体系的要求单独建立控制制度并实施监督,这样可以避免“多张皮”的重复劳动。

于是,借质量、环境管理体系换版之机,在确保满足 GB/T19001-2016《质量管理体系 要求》、GB/T24001-2016《环境管理体系 要求及使用指南》标准要求下,我们着手对管理体系进行梳理、补充、完善。首先,于2017年10月份借安全标准化三级企业达标换证之际,依据相关法律、法规、标准,结合行业和企业特点,在统筹兼顾的基础上修订完善了企业规章制度。

2018年初,在《兰花科创公司管理手册》框架下,着手制定了《一体化管理工作手册》,该手册作为一体化管理体系策划实施的纲领性文件,确定了化工分公司管理体系由一系列具有一定层级关系的文件予以保障,文件层级分为工作手册、管理制度体系(规定、规程、实施细则、作业方案等)、业务流程文件、相关记录和表单。管理制度体系包括企业规章制度、技术标准、操作规程,与管理体系有关的行政公文、外来文件等。业务流程源于规章制度,内部控制和企业风险管理依据业务流程文件落实检查。相关记录表单是企业各项业务运行的客观证据。

这样,在优化配置管理资源的基础上,通过吸收整合、总结提炼、丰富扩展形成了以过程为基础、以企业为整体的统筹兼顾的管理体系,形成策划、实施、检查和改进的持续优化的良性循环。同时也能满足相关的法律法规、国家标准以及其他相关方监管要求。

文件化的体系梳理好了,接下来是体系运行检查的融合。前面我们建制度时提到,重合的部分,依照要求较高的建立制度,对非部重合部分,要根据各管理体系要求单独建立控制制度。检查也是一样,日常检查依照企业现有的各项职能我们制定了《管理体系年度检查计划》,明确了检查项目与周期,检查项目涉及的主要业务在我们的《一体化工作手册》各要素与管理职能对照表附表三《管理职能制度记录对应表》中给予明确。

三标检查,主要在客观证据中寻求PDCA闭环管理思路,同时要到作业现场寻求是否符合的证据。安全标准化是把管理的思路直(下转第42页)

有发生,埋下了不少安全隐患。

对于机电专业技术人员,我们加大奖励力度,每月开展岗位练兵、技术比武活动,制定评比方案,有目标、有计划、有奖励机制,保证评比活动有效开展。为了保证设备正常运行不影响安全生产,遇到突发状况,特别是针对设备出现故障时,需要人员加班完成,我们制定了《加班补贴奖励办法》,对男、女职工、班组长以上人员分别进行加班补贴,坚持采用与经济利益挂钩的方式,鼓励先进,充分调动职工积极性和主动性。

科学检修,建立完善的设备台账,掌握设备的使用周期,改变以往机电设备哪坏修哪的旧传统,做到眼勤、手勤,即勤观察、勤维修,发现问题及时处理解决。在煤矿生产过程中,机电设备的检修,重点应抓住机电设备的停产检修,以现场实操案例分析相结合的方式,替代单纯理论学习方式。我们制定了《故障分析报告》,将每次的故障原因、故障

分析、处理经过、完成情况以及预防措施一览表进行统计、归档。以后遇到类似故障,可以在最短的时间内,用最少的人工将故障解决,便于大家积累经验,营造“傻瓜”现场,让每位员工都能成为维修工。

五、结束语

总之,搞好煤矿机电工作减少机电事故,必须从技术创新的角度入手,把工作方面和着力点放在提高安全装备水平,要高度重视机电设备投入和先进技术引进,加大井上下机电设备的管理,以求从根本上促进机电安全状况的好转,煤矿机电系统是一个较为庞大复杂的系统,涉及到矿井的安全生产和经济效益,要突出安全,打好基础,抓好基层,综合治理,整体推进,机电管理工作只有起点没有终点。

(上接第46页)接变成具体的标准要求,即安全管理制度、客观证据和硬性的现场要求。而内控体系更侧重与经济业务有关的业务流程上各节点的审查签名。个人的观点是管理体系检查与专业检查结合起来,专业检查重现场,管理体系检查重证据,两者结合起来同时进行,检查完成后各自根据侧重做出各自检查报告。当然,对于各自个性部分主管部门单独完成。这样管理体系才能实现真正意义上的融会贯通,而不是三标组织人员做了内审、内控又组织同样的

人做互查、专业管理部门还是同样的人只做现场检查。

当前,公司及各分子公司管理体系现状各有不同,有的三标、内控在一个部门,有的由不同部门主管,不论在一个部门还是几个部门,要想实现体系运行检查过程的融合,关键在于人。这要求我们不管是做三标还是内控的人员不仅要具有丰富的体系管理知识和管理技能,同时又要掌握一定的专业知识。所以有效的体系融合要从改变人的意识形态,提高人的能力做起。