

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.11.008

燃气企业建立“多标一体化管理体系”势在必行

□ 中石油昆仑燃气有限公司(100101)高峻岫

近年来,随着管理需求的拓展和深入,管理体系标准层出不穷,企业不断引进新的先进管理标准,建立各种管理体系,如:质量管理体系、HSE管理体系、内控管理体系、国际安全评级管理体系等,若按照过去流行的作法,引进一个管理标准,建立一个管理体系,编制一套管理文件,那不知要建立多少个体系,编制多少套管理文件?长期以来,这个问题一直困扰着很多企业。如何破解难题,探索一种简捷、实用、可持续发展的管理体系模式呢?笔者认为,最好的办法是建立“多标一体化管理体系”,只有这样才能避免管理体系重复建设,提高工作效率,减少无谓劳动。

1 什么是“多标一体化管理体系”?

所谓“多标一体化管理体系”,是指建立“一个管理体系”同时满足多项管理标准的要求,做到接受一次完整审核,同时获取多张管理体系认证证书。

这里所说的“多标”,是指多个管理体系标准,这里的“一体化管理体系”,是指把多个管理体系标准的要求,一并植入管理流程中,使多个标准的要求与业务流程充分融合的管理体系。

需要说明的是,“一体化管理体系”不同于人们所说的“整合型管理体系”,因为“整合型管理体系”通常是把几个管理体系的程序简单地叠加在一起,未做到管理标准与管理流程的深度融合。打个比方,“整合型管理体系”如同用糯米、大枣、红豆做成的“三明治”,而“一体化管理体系”则是将糯米、大枣、红豆磨成面,做成的“混合粉面包”,所以

“一体化管理体系”比“整合型管理体系”标准与管理流程融合的更好,更贴近企业实际,也更具有可操作性。

2 为什么要建立“多标一体化管理体系”?

建立“多标一体化管理体系”最大的好处是避免重复劳动,减少文件,提高效率,节省资源,事半功倍。

以国内某知名企业为例,该公司先后引进国内、国外27个管理标准,建立27个管理体系,取得27张认证证书,每年接受27次认证审核,仅此一项就牵扯大量精力,算一笔账,以一个管理体系审核3天,每年需受审81天,这还不算迎来和送往的时间,再加2天,一共135天,每年有大部分时间用在接受审核上,造成巨大浪费。若建立“一体化管理体系”就可以大大减少审核次数,由此不难看出,企业建立“多标一体化管理体系”的优越性。

城市燃气管网四通八达,场站布局分散,风险具有开放性、隐蔽性和不确定性等特点,所以,对风险防控无论从“技防”还是“人防”上,都要加强。国家和行业管理部门要求企业引进先进管理标准,建立管理体系,很多燃气企业相继引进国内、外质量、环境、职业健康安全、能源、安全生产化等管理体系标准,如果不建立“多标一体化管理体系”,必然也会面临重复建立体系的矛盾。

3 建立“多标一体化管理体系”是否可行?

有人可能会问,“多标一体化管理体系”是否可

行，不同管理标准能否融合在一起？诸多业务归一个部门管得了吗？会不会搞成两层皮，甚至多层皮？事实证明，这种担心是多余的，建立“多标一体化管理体系”不仅可行，而且是企业管理必由之路，为什么这样讲呢？

首先要从管理体系定义和内涵谈起，其实，通常所讲的管理体系是指“组织结构、职责、过程、程序（惯例）和资源”，其实，一个企业只有一个管理体系（即一套领导班子，共用一套资源系统），所谓多个体系，那是由于管理的需要（或关注点不同），人为的把企业管理划分成若干个单元，并习惯称为“财务管理体系、人力资源管理体系、工程管理体系、质量管理体系、安全管理体系”等，这些业务本来就共存于一个管理系统之中，是彼此密不可分的工作。因此，建立“多标一体化管理体系”并不是什么新课题，而是还“管理体系”的本来面目。

其次，任何管理标准的原理都是相通的，无论是质量、环境、安全管理体系，还是能源管理体系，以及财务内控管理体系等，都遵循一个共同的管理模式，即PDCA循环（P计划、D实施、C检查、A总结），而PDCA循环又适用于“过程方法”，所以，这些管理标准是完全可以与各业务管理流程相融合。

不仅如此，国内、外标准管理机构在制定标准时，也充分考虑了标准的兼容性，所以，建立“多标一体化管理体系”完全可行。

4 如何建立燃气企业“多标一体化管理体系”

建立“多标一体化管理体系”是系统工程，需要企业高层领导鼎力支持，管理部门的密切配合，全体员工的参与。

首先，应明确主管部门，赋予职责，配备资源，统一组织、系统指导、整体推进、分步实施。

其次，建立“多标一体化管理体系”要牢牢把握“流程再造”这一关键环节，梳理业务，明确流程“将管理标准的要求充分融入管理过程中”。

再其次，要做好整个管理体系顶层设计的策划、部署、推进、实施等工作，具体步骤如下：

第一步：明晰牵头部门和职责，做到组织落实

赋予并明确管理体系推进部门的职责和权限，确保其具有协调业务和调动资源的能力。

第二步：确立构建管理体系总体思路，明确工作任务

建立“多标一体化管理体系”的总体思路是：以培训为先导，以规范管理为主线，以理顺管理流程为切入点，以风险管控为核心，以绩效考核为动力，融合多个标准要求，建立简捷、实用、高效、可持续的“多标一体化管理体系”，为实现企业的总体目标保驾护航。

第三步：做好管理体系顶层设计，构建“多标一体化管理体系”框架

管理体系推进部门应以控制论、系统论、信息论为指导，运用过程方法，进行管理体系顶层设计，针对燃气业务“市场开发—工程建设—生产运行—销售服务”四大过程，构建既满足多个管理体系标准要求，又具备自我改进、自我完善功能的多标一体化管理体系框架。

第四步：全面识别工作流程，辨识各类风险，融入标准要求，编制管理文件，实现标准化管理

结合城市燃气业务特点，在原有业务流程的基础之上，组织决策层、管理层，进一步识别、完善现有管理流程，并辨识各类风险，制定防控措施，将管理标准的要求融入管理过程之中，编制符合实际、可操作性强的管理程序，构建适合燃气业务特点的管理体系文件。

第五步：全面识别场站工艺流程，辨识风险，融入标准要求，编制“模块式”场站工艺操作文件

针对燃气门站、母站、CNG标准站、CNG加气子站、LNG站、LPG站、燃气管网、维抢修、客服中心等各类基层业务，对照上面方法，分别绘制工艺流程图，辨识危害因素，结合各类技术标准的要求，编制具有燃气企业特点的高效、简捷、可操作的基层“模块式”作业文件。

第六步：把好文件审核、批准、发布关

“多标一体化管理体系”文件初稿形成后，一定要做好审核、批准、发布工作。特别是处室间业务接口部分，要得到相关部门的确认，确保文件内容既符合多个标准的要求，又符合公司管理实际；基层“模块式”作业文件要简洁、规范、实用、有效、可操

作。真正做到一看就懂、一学就会，一用就灵。

5 如何推进“多标一体化管理体系”有效运行

5.1 做好文件宣贯与实施

“多标一体化管理体系”文件发布后要宣贯，对管理层、作业层分别培训，使文件被充分理解并实施。再好的文件不实施也等于零。文件只有经过实施、修改、再实施、再修改，不断的磨合，最终才能成为简捷、实用、有效、操作性强的文件。

5.2 做好内审和管理评审工作，促进管理绩效持续改进

为了确保“多标一体化管理体系”有效运行，必须做好内部管理体系审核工作，通过内、外部管理体系审核，及时发现不合格并纠正，实现持续改进。通过管理评审确保管理体系的适宜性、充分性和有效性，促进管理绩效持续提升。

5.3 坚定信念，持之以恒，推行“多标一体化管理”不动摇

建立“多标一体化管理体系”是个渐进的过程，要防止走过场，避免建体系仅仅为了应付上级检查和审核，要杜绝审核一过，“刀将入库，马放南山”的现象发生。必须夯实基础，扎实推进，不要浅尝辄止，更不能急功近利，盲目追求业绩，期望今天栽下一棵树苗，明天就长成一棵大树，要充分认识到体系建设是一个触动观念、推动转变、带动行为的艰难过程，决非一蹴而就就能解决的，需要循序渐进，扎实推进，否则欲速则不达。

总之，我们要不断深化对“多标一体化管理体系”建设重要性的认识，在“转变观念、养成习惯、提高能力”上狠下功夫，坚定信念，做到真信、真学、真做，不管遇到什么困难，推进“多标一体化管理体系”不动摇，只有这样，才能促进管理绩效不断提高，实现燃气企业可持续发展。

其它消息

香港中华煤气有限公司行政总裁陈永坚获选 《哈佛商业评论》全球最佳CEO榜

2015年10月14日，香港中华煤气行政总裁、港华燃气董事会主席陈永坚先生获选《哈佛商业评论》2015全球最佳CEO榜。

香港中华煤气集团的掌舵人陈永坚，是获选该奖项的从事公用事业企业的CEO，也是与郭台铭、马化腾3位获得此殊荣的华人商业领袖之一。

《哈佛商业评论》创建于1922年，是哈佛商学院的标志性杂志。作为先进管理理念的发源地，为全球的商业人士提供缜密的管理见解和管理实践，极具权威性及影响力。全球最佳CEO的评选标准是在全球范围内综合考评公司在市值、财务方面的表现同时兼顾公司在环保、社会责任与公司治理方面的贡献，在全球范围内仅有100位卓越商业领袖入选。

在陈永坚提出“企业增长=创新力×执行力”的理念带领下，集团员工积极探索创新服务路径，

不断提升服务水平。1992年，香港中华煤气便推出“优质服务计划(SQS)”，鼓励员工通过发现工作过程中的阻碍因素，组织团队提出创新性的改善方案，疏通服务环节，提升服务品质。近年来，香港中华煤气集团已陆续推出“永垂不朽”的立管、50年不漏的水管、立管检查飞行器、监测地下管道的机器人等一大批创新实践案例，极大地提高了集团的服务能力及水平。香港中华煤气及港华燃气的卓越表现也得到外界的普遍认可，2014年，港华燃气获得英国燃气专业学会(IGEM)、能源及公用事业联盟(EUA)联合颁发的“最佳燃气公司”奖，香港中华煤气曾分别于1999年和2006年获此奖项。陈永坚更于2015年荣获上述机构颁发的“2015年燃气行业奖”之“最佳领袖”奖，以表彰其卓越的管理水平，令其成为获此殊荣的华人商界领袖。

(胡凯)