

持续改进、提高绩效 以企业标准化助力公司跨越发展

——集团公司管理体系运行 20 周年有感

2018 年是公司改革的重要一年,也恰逢公司管理体系运行 20 周年,同时也是公司系统提升各项管理,开展企业标准化工作的关键一年。为此,我谨对公司管理体系的发展进行回顾及对公司标准化工作的一点体会,与大家共勉。

一、公司管理体系的发展历程

(一)1998—2008 年,体系贯标阶段

为了不断适应市场变化,1998 年公司开始了体系贯标工作,并于 5 月 13 日首次发布了公司质量方针;1999 年元月通过了 ISO9000;1994 版质量体系认证;2005 年 6 月通过了 ISO14000 环境体系认证,OHSAS1800 职业健康安全体系认证;2008 年进行了质量、职业健康安全及环境管理体系文件整合,同年通过了中国安全科学研究院“三合一”管理体系的联合认证。

通过这 10 年的贯标,公司实现了三个体系整合认证,为公司的工程项目投标加分,同时为公司管理的规范化奠定了坚实的基础。

(二)2008—2018 年,体系落地增效阶段

2010 年通过上海攀成德管理咨询公司的服务,确定了公司的战略规划纲要及公司组织机构优化方案。同时由于国家认监委和建设部要求建筑施工企业的质量体系认证依据必须加上《工程建设施工企业质量管理规范》GB/T50430—2007 标准,所以公司以《工程建设施工企业质量管理规范》为主线,以公司战略规划为指导,以企业的管理需求为导向,结合公司管理实际并参考《建设项目管理规范》GB/T50326—2006,对公司“三合一”管理体系文件进行了实用性的调整,范围覆盖公司项目管理的主要内容,于 2014 年 9 月发布了集团公司《项目法施工管理手册》。该手册既是“三合一”管理体系的第三层次文件,也是公司项目管理体系的程序文件,为公司的项目管理提供了系统性操作依据,基本实现公司管理体系的落地。

2016 年,公司在 OA 协同办公系统的基础上,根据《项目法施工管理手册》的主要管

理程序,进行了项目综合管理系统的建设,大大提高项目成本结算和合同审批效率和质量。

2018 年 5 月公司顺利通过质量、职业健康安全及环境管理体系“四标一体”的换版外部审核认证。又经过这 10 年的不断完善,管理体系基本实现落地、吸收、提效。

通过大家共同努力,公司从单一的质量管理体系,到质量、职业健康安全及环境管理体系三个体系的整合,到“三合一”体系的吸收、落地、提效,从拿来到消化吸收再到提高。公司的信誉和实力得到了较大提升、管理也不断规范、同时确实还存在制度办法落实还不是很到位等问题,还需要不断的完善和改进。

(三)2018—今后,体系系统提升阶段,开展企业标准化工作

2016 年 8 月 16 日,公司收到西安市市政公用局办公室转发的《市政府办公厅印发〈西安市企业标准化管理办法〉的通知》文件(市政办发 2016—23 号)。该文件主要内容就是鼓励企业按照国标 GB/T15496—2003、GB/T15497—2003、GB/T15498—2003、GB/T19273—2003《企业标准体系》系列标准,建立企业的标准体系,并积极开展企业标准化良好行为创建活动,主管部门是陕西省质量技术监督局。为了进一步提升公司的各项管理,公司向省质监局提出了创建申请。省质监局标准化处于 2017 年 2 月 16 日对公司进行了初步现场审查,认为公司基本具备申请企业 AAAA 级标准化良好行为的条件。2017 年 3 月,省质监局下达了 2017 年省级标准化良好行为试点创建计划的通知(陕质监标 2017—8 号),集团公司被省质监局作为批准创建标准化良好行为的唯一一家建筑施工企业。

为了切实推进标准化工作,公司又聘请陕西省标准化研究院做咨询服务。2017 年 6 月 19 日,公司经理办公会研究决定成立了企业标准化管理委员会,并确定了公司标准化工作三年规划,明确了标准化工作的目标、方

针、实施步骤。2017 年 7 月 25 日召开了集团公司企业标准化及 AAAA 级标准化良好行为创建活动启动大会,正式开启了公司的标准化工作。

二、企业标准化的概念及基本知识

(一)相关概念

企业标准化概念:为实现企业的经营方针和战略目标,并为企业的长远发展打好基础,由企业独立自主地制定标准、实施和改进标准,并灵活运用各种标准化形式的一系列活动过程。

企业标准化概念:为了在企业内建立最佳秩序,实现企业的经营方针和战略目标,在总结经验成果的基础上,按照企业规定的程序,由企业自己制定并批准发布的各类标准。

企业标准化工作的基本原则:需求导向、合规性、系统性、适用性、效能性、全员参与、持续改进。

企业标准化的主要内容:以企业标准为核心,以建立企业标准体系为抓手,以参与其他标准化活动为提升。是以企业管理为主线,包括产品实现,基础保障,岗位标准三个子体系的架构,涵盖企业管理的各个方面。

企业标准体系的定位:企业标准体系专注于为实现企业战略提供标准化管理的系统方法和管理平台。为企业提供了运用标准化原理和方法获得卓越绩效,实现持续发展的途径,也是企业顶层设计的内容。

(二)公司标准化工作重要意义

1.企业标准化是企业生产、经营、管理的重要组成部分。标准化工作为企业的各项活动提供共同遵守使用的准则,是获得最佳秩序和最佳效益的保障。

2.企业不断发展的需要:公司的发展不仅要在经营机制上创新、开拓市场,也要提高内部管理效率,降本增效,而企业标准化为公司的管理提供有力抓手。

3.企业传承的需要:集团公司已经成立 67 周年,公司长期沉淀积累了良好的文化和一些好的经验、习惯,需要继续发扬和保持,而

标准化一个主要的作用就是把好的做法、成功的经验加以固化。

(三)企业标准化工作开展的基本步骤

1、前期准备:统一思想、提高全员的标准化意识。同时加强 GB/T/35778—2017、GB/T15496—2017、GB/T15497—2017、GB/T15498—2017、GB/T19273—2017《企业标准体系》系列标准的学习培训宣贯。

2、策划:确定公司标准化工作方针、目标和标准化体制和机制、企业标准体系、标准制修订计划、标准的实施和监督检查的方案、评价和改进的方法,参与标准化活动的策略等。

3、公司建立体系的需求分析:以问题为导向,认真全面梳理公司的各项管理办法、规程等标准。

4、标准体系的构建及标准的制(修)订:按照 GB/T/35778—2017、GB/T15496—2017、GB/T15497—2017、GB/T15498—2017、GB/T19273—2017《企业标准体系》系列标准要求,并与公司“三合一”管理体系有效融合,制修订标准。

5、运行及监督检查、评价、积极参与标准化活动。

(四)公司标准化工作开展情况

目前,公司已成立了企业标准化管理委员会,确定了公司标准化工作三年规划,发布了《标准化管理办法》,进行了《企业标准体系》的系列标准的培训,并确定了公司标准体系的框架,公司各部门正在以问题为导向,认真系统梳理公司的各项标准,按计划有序推进中。

总之,持续改进是企业发展的永恒主题,降本增效、各方共赢是企业永远追求的目标,企业标准化工作就是一个有力的抓手。所以需要我们从事决策层到中层到普通员工每一个人的积极参与,共同建立系统、协调、适应公司发展战略和经营管理需要的企业标准体系,系统提升公司的各项管理,提高效率,我相信公司的明天一定会更加美好!

以上是个人的一点感想,不妥之处请大家批评指正。谢谢!

集团公司副总经理 石利军

立身以立学为先 立学以读书为本

第二分公司读书活动小记

为营造良好的企业文化氛围,提升企业职工素质,二分公司结合公司第八届“开卷有益 书香市政”读书活动,在分公司广泛开展了读书活动。

此次读书活动,分公司与通讯员表彰相结合,为每位通讯员也购买了书目,希望能够激励通讯员投稿热情。并且此次读书活动书目的选择较以往也有所不同,除了依据公司读书活动推荐书目之外,分公司还自行选购了部分图书,得到了大家一致好评。

其中,《马云:未来已来》给大家呈现了一个多方面的阿里巴巴,整本书根据马云近些年来在各种场合关于对电子商务、数据时代、未来技术以及社会变革的思考与畅想的精彩讲话为依据编著,还详细解读了阿里巴巴未来十年乃至三十年的战略规划和发展前景,多维地分享了马云关于公益活动、女性权益、环境保护、农村脱贫、打击假货等社会设点问题的观点和看法,让我们真切的感受到了互联网经济的迅速发展给中国消费经济带来的变化,知道了创业的艰辛与要付出的努力与代价,使我们深切地感受到了“未来已来”。

《三体》曾获得雨果奖最佳长篇小说奖,讲述了地球人类文明和三体文明的信息交流、生死搏杀及两个文明在宇宙中的兴衰历程,其中后两部是对人类道德的反思与批判。

“立身以立学为先 立学以读书为本”。本次书目种类多样,涉及面广,知识信息量大,让我们职工在工作的业余时间拓展了眼界,提升了我们认识世界、认识自我的能力。我们分公司将继续保持读书的热潮,营造良好的读书学习氛围,培养良好的读书习惯,倡导“读书好 读好书”的新风尚。

第二分公司 郭玉静

法律知识讲堂 第三十一期

为规范 PPP 项目运作,财政部自 2017 年 11 月起,围绕财办金 92 号文掀起了一场集中清理 PPP 项目的“风暴”,对不符合规范的 PPP 项目进行集中清退。本文将从 PPP 项目适用范围、政府方签约主体两个角度出发,对 PPP 规范性要求及政策规定进行梳理对不规范 PPP 进行归纳解析。

一、PPP 适用范围

(一)规范性要求

PPP 适用于政府负有提供责任又适宜市场化运作的公共服务、基础设施领域。主要包括:市政设施(燃气、供电、供水、供热、污水及垃圾处理等);交通设施(公路、铁路、机场、城市轨道交通等);公共服务(医疗、旅游、教育培训、健康养老等);以及水利、资源环境和生态保护等领域。

项目具有投资规模较大、需求长期稳定、价格调整机制灵活、市场化程度较高等特点。

政策依据

◆ 财金[2014]76 号和财金[2014]113 号:PPP 模式适用于投资规模较大、需求长期稳定、价格调整机制灵活、市场化程度较高的基础设施及公共服务类项目。

◆ 发改投资[2014]2724 号:PPP 模式主要适用于政府负有提供责任又适宜市场化运作的公共服务、基础设施类项目。燃气、供电、供水、供热、污水及垃圾处理等市政设施,公路、铁路、机场、城市轨道交通等交通设施,医疗、旅游、教育培训、健康养老等公共服务项目,以及水利、资源环境和生态保护等项目均可推行 PPP

PPP 项目合规性审查标准(一)

模式。

◆ 国办发[2015]

42 号:在能源、交通运输、水利、环境保护、农业、林业、科技、保障性安居工程、医疗、卫生、养老、教育、文化等公共服务领域,广泛采用政府和社会资本合作模式。

(二)判断标准

1.政府负有提供责任
政府负有提供责任,是指在消费过程中具有非竞争性、非排他性的公共产品。这类产品在市场机制调节下无法实现资源最优配置,只有政府提供才能实现最优配置,包括向公民免费提供的纯公共产品及向消费者收取一定费用的准公共产品。

政策依据

◆ 财金函[2016]47 号:不属于公共产品或公共服务领域的,不得列为 PPP 备选项目。

◆ 财办金[2017]92 号:不适宜采用 PPP 模式实施的项目包括不属于公共服务领域,政府不负有提供义务的,如商业地产开发、招商引资项目等。

2.适宜市场化运作

不涉及到国家机密,市场化运作能够有效提高公共产品供给效率、降低供给成本,适合社会资本长期稳定持续提供。

政策依据

◆ 财金[2014]113 号:投资规模较大、需求长期稳定、价格调整机制灵活、市场化程度较高的基础设施及公共服务类项目,适宜采用政府和社会资本合作模式。

◆ 财办金[2017]92 号:不适宜采用 PPP 模式实施的项目包括涉及国家安全或重大公共利益的项目。

二、政府方签约主体的适格问题

(一)规范性要求

PPP 项目实施机构,是指与中标

的社会资本方签订 PPP 项目合同的政府方或政府方代表,负责 PPP 项目的前期评估论证、实施方案编制、合作伙伴选择、项目合同签订、项目组织实施以及合作期满移交等工作。

财政部及发改委对实施机构的适格要求略有不同。

1.财政部

三类主体可以作为 PPP 项目的实施机构。

(1)政府本身;

(2)政府指定(即授权)的有关职能部门;

(3)政府指定(即授权)的事业单位(指的是有行政管理职能的事业单位及公益一类事业单位,三类、四类事业单位不可以作为实施机构但可以作为社会资本方)。

国有企业或融资平台公司不得作为政府方签署 PPP 项目合同,即不得作为 PPP 项目的实施机构。

2.发改委

对 PPP 项目的实施主体较为宽泛,企事业单位均可以,只要具备政府授权即可。

政策依据

◆ 财金[2014]113 号:政府或其指定的有关职能部门或事业单位可作为项目实施机构,负责项目准备、采购、监管和移交等工作。

◆ 发改投资[2014]2724 号:行业管理部门、事业单位、行业运营公司或其他相关机构,作为政府授权的 PPP 项目实施机构,在授权范围内负责 PPP 项目的前期评估论证、实施方案编制、合作伙伴选择、项目合同签订、项目组织实施以及合作期满移交等工作。

其附件 2《政府和社会资本合作项目通用合同指南》明确,签订项目合同的政府主体,应是具有相应行政权力的政府,或其授权的实施机构。

◆ 财金函[2016]47 号附件 1 的“一、定性评审标准”中关于 PPP 相关参与主体是否适格问题中明确规定,国有企业或融资平台公司作为政府方签署 PPP 项目合同的不再列为备选项目。

◆ 财金[2018]54 号:坚持政企分开原则,加强 PPP 项目合同签约主体合规性审查,国有企业或地方政府融资平台公司不得代表政府方签署 PPP 项目合同。

值得注意的是,财金[2018]54 号文附件 2“限期整改项目清单”中,就有 10 户 PPP 整改的原因为“主体不合规”,主要指的是实施主体不合规,多数项目的实施主体为国有企业或融资平台,而不是政府或其指定的有关职能部门或事业单位。

(二)判断标准

从财政部层面来看,作为 PPP 项目实施机构,以下两项条件缺一不可:

1.限定范围

PPP 项目实施机构只能是①政府、②政府指定的有关职能部门和③事业单位三方中的其中一方,国有企业和融资平台不得代表政府作为 PPP 项目实施机构。

2.政府授权

政府可以直接作为实施机构,政府有关职能部门或事业单位作为项目实施机构的,须获得政府授权。

财政部示范项目“主体不合规”PPP 案例包括北京市轨道交通十六号线、北京市轨道交通十四号线、河北省唐山市遵化市沙河环境综合治理 PPP 项目、云南省昆明市轨道交通 4 号线工程项目、云南省昆明市轨道交通 5 号线工程项目等重大工程项目,主要原因就是因为财政部及发改委对实施机构的适格主体要求不同所致。