
国家电力投资集团审核案例

推荐机构：中质协质量保证中心

审核类型：“初次认证审核”

审核组人员：梁平、胡欣荣、付军、吕勇

【案例摘要】：本案例是中央企业总部响应国务院关于加强质量工作的有关号召，认证机构响应质检总局和国家认监委实施“质量管理体系升级版”的号召共同进行的一次推进工作。审核组细致做好审核准备工作，客观评价并督促整改，同时不夸大认证和升级版的作用，通过细致和规范的工作，切合央企总部认证需求，以专业技术和人才优势，通过认证过程，对企业进行质量诊断，提供认证增值服务，引导和帮助企业实现质量提升。

认证从本质上是一种管理诊断，认证作用的体现，关键在于审核员工作的态度认真，自我学习、自我提升的行动认真。

一、案例背景

【认证领域】：质量管理体系

【认证范围】：

- 项目投资；
- 生产销售业务的管理（电源、电力、热力、铝土矿、氧化铝、电解铝、电能设备、煤炭）；
- 其他业务的管理（铁路运输、施工总承包、专业承包、程建设与监理、招投标服务及代理、技术开发、技术咨询、技术服务、物业管理、货物进出口，技术进出口、代理进出口业务）

【涉及场所】：北京市西城区金融大街 28 号院 3 号楼

【现场审核时间】：2017年8月22-25日（第一阶段）；
2017年10月25-27日（第二阶段）

企业概况：

国家电力投资集团公司成立于 2015 年 6 月，由原中国电力投资集团公司与

国家核电技术公司重组组建。国家电投以建设国有资本投资公司方向，高标准、高起点规划建设新集团，努力做国企改革的先行者。国家电投是中国五大发电集团之一。是一个以电为核心、一体化发展的综合性能源集团公司，投资额度和利润率在五大发电集团中居首位。

国家电投集团业务范围广泛，总部除对业务实施运营综合业务管理外，向综合性能源集团和创新性的资本投资公司发展。集团总部对下属公司起着管理、服务、监督、引领的职责。

人员素质高，国家电投员工基本上均具有中级以上的技术职称。在质量管理方面，已经制定实施五年质量工作规划，多种质量工具在集团总部推动下在集团公司、分子公司全面实施。

【对客户需求的理解】

认证机构对国家电投集团贯彻质量管理体系并寻求认证的需求的理解：

- 1、促进集团总部“战略、评价、激励、监督、服务”功能定位厘清和落地；
- 2、促进集团总部管控所属企业的业绩、绩效和资产的保值增值能力；
- 3、促进整合现有的内部规章制度、权力清单及内控风险等体系。确保集团总部的目标、责权、流程、制度和考评保持一致性和有效性；
- 4、用体系的方法提升总部人员的管理水平及工作效率，实现从优秀迈向卓越的目标。

【发挥认证机构的专业和人员优势组建审核组】

- 发挥认证机构和审核员了解国资委对中央企业管理要求的专业优势；
- 遴选发挥对战略、文化、人力资源和绩效管理方面有一定理解和实践的审核员；
- 对顾客需求的理解决定审核策划和现场交流方式：将标准要求融入到组织的业务流程中，将质量管理体系成为战略落地的工具，从审核取证方面促进受审核方员工对管理体系平台的重视和利用，成为承载目标、对接绩效的工具。

二、审核过程主要问题的发现及处理

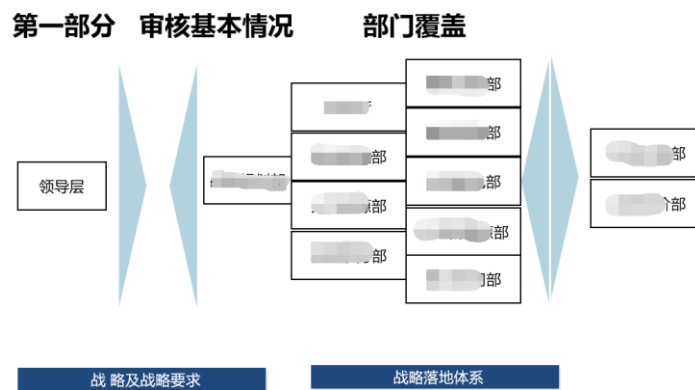
在审核策划方面，加大了对一阶段审核时间和内容的分配。充分了解企业需求和实际情况。

通过了解的情况，总结形成两个触动企业部门和员工扎实推进管理体系的集中点：

- 1、质量管理体系审核不是走形式和过场，是一项严肃认真的质量活动过程。审核员和受审核方都应该保持严谨和科学的态度，探究如何实施以体现和提高绩效；
- 2、坚信标准的作用。即使做为央企总部，对标准运用的符合性和有效性还有很大的改进空间。重点放在“有战略却执行不力；有组织却沟通不畅；有制度却监管不严；有流程却互相扯皮；有记录却作用不明”。

在第二阶段审核过程中，按照先审核“战略和战略要求”，再审核“战略落地体系”，再跳出流程审核“监督体系”的顺序对包括管理层在内的部门实施审核工作。

在现场审核前，就有关审核思路和方法对审核效果的影响，双方进行了充分沟通。



图一 对部门职能审核重点的策划

第三部分 审核中的抽样



重点关注部门职能对应的业务板块取证，“岗位、流程、制度”并重。通用管理业务板块也涉及。



业务和管理的协同性会导致追踪取证。

图二 对审核抽样的策划

不符合项报告：

根据审核策划，现场审核后审核组汇总审核发现，从意识、战略和结果导向、管理制度建设、职责与权限、过程实施、持续改进六个方面进行了分析并与受审核方进行了沟通。现场开具多个不符合。这些不符合是为了集中促进企业贯彻管理体系需要解决的问题，杜绝分散性。在此原则下，一些问题只做现场交流。

审核发现包括正面做法的鼓励，也包括问题及建议。对受审核方的触动从其自身管理实例出发，也包含对其职业发展和职业风险的理解。

不符合报告举例一：

风险管理应为动态过程。公司针对境外投资风险管理集团公司制定了《境外投资风险管理指引》2016年版。但相关主管部门未能出示定期（如一年）对风险框架、风险库进行评审，将该周期发生的风险事件纳入风险库的证据。

风险管理可参考国际标准 ISO31000 或英国 MoR 2010（Management of Risk）

不符合报告举例二：

查《工程管理办法》3.5.3 对超出概算的项目备案管理过程，《地质灾害排查安排通知》及后续监督实施过程，二级公司提供专业资料充分。集团采用审查备案和备案制时的关键控制点和关键资料设置不明确。

三、企业的改进成效

在审核现场，经过第一阶段审核后，国家电投集团各部门对审核工作的重视程

度有大幅度的提高。在第二阶段审核前就进行了充分的准备，在审核过程中出示了更多的材料，表明在第一阶段审核后，各部门重新梳理了自己的工作。

在审核现场，受审核方和审核组充分沟通交流，现场审核时间一延再延，但对不符合的确认却非常顺利。第二阶段审核时恰逢十九大召开，国家电投集团的总经理和董事长均为十九大代表。总经理孟振平同志在大会间歇专程请假接受了审核组对管理层的审核并在现场审核最后一天与审核组进行了充分沟通并参加末次会议。

国家电投集团在一个月对所有的不符合进行了分析和整改，部分制定了整改措施计划，以公文的形式传递给审核组。

在后续跟踪交流过程中，国家电投集团保持和深入实施质量管理体系的趋势保持良好。集团积极参与认证认可行业有关活动，参加了国家认监委山西太钢升级版现场工作会，由集团整体策划和实施的统一管理体系策划工作由2018年的内审员培训进行了推进。

四、审核体会

认证从本质上是一种管理诊断，认证作用的体现，关键在于审核员工作态度的认真和自我学习、自我提升的行动认真。

我们并不夸大质量管理体系标准的先进性和科学性，只是以科学严谨的态度对待科学理论。质量管理体系提供的是方法，它提供的不是具体工作实施和验收标准，而是进一步研究的出发点和供这种研究使用的方法。审核员应该坚信质量管理体系对各项工作均具有持续提升的作用，面对管理和专业技术方面专业人士更要有理论自信。

有时，审核员在具体的专业技术水平和管理实践方面与接受审核的人员还存在一定的差异或差距，如何在专业技术能力处于劣势的情况下，帮助企业分析技术管理方面存在的问题，这就必须坚持理解顾客需求，明确客户建立管理体系的目的，评价适用于顾客文化特点的解决方式，坚持追溯验证和客观评价的精神。另外，为了能更有效的分析问题，审核员还必须做好审核前的功课，了解企业的业务流程、涉及的技术标准等等。

2016版质量管理体系标准给予了审核员和组织实施标准更大的自由度。但如何

使质量管理体系发挥其作用？关键在于理解标准的思想、理解组织和理解行业。

质量升级版不但是企业在标准应用实效上的升级，更是审核员自身思想、工作方式和工作内容的升级。