中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司管理体系文件

一体化体系管理手册

2022-03-01发布

2022-03-01实施

中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司



**SJZLH-T1-001-2018**

目录

[编写页 1](#_Toc89333404)

[修改页 2](#_Toc89333405)

[0.2 企业概况 4](#_Toc89333406)

[0.3 企业文化、管理方针、管理目标 1](#_Toc89333407)

[0.3.1 企业文化 1](#_Toc89333408)

[0.3.2 管理方针 1](#_Toc89333409)

[0.5 手册管理 3](#_Toc89333410)

[0.5.1 编制 3](#_Toc89333411)

[0.5.2 审核和批准 3](#_Toc89333412)

[0.5.3　分发 3](#_Toc89333413)

[0.5.4　评审和修订 3](#_Toc89333414)

[0.5.5　使用与保管 3](#_Toc89333415)

[1 适用范围 4](#_Toc89333416)

[1.1 总则 4](#_Toc89333417)

[1.2 应用 4](#_Toc89333418)

[2 规范性引用文件 4](#_Toc89333419)

[2.1 引用标准 4](#_Toc89333420)

[2.2 引用的法律法规和其他要求 5](#_Toc89333421)

[3 术语、定义和缩略语 5](#_Toc89333422)

[3.1 总则 5](#_Toc89333423)

[3.2 引用的术语和定义 5](#_Toc89333424)

[3.3　其他术语和定义 9](#_Toc89333425)

[3.4　缩略语 10](#_Toc89333426)

[4　公司环境 11](#_Toc89333427)

[4.1　公司内外环境 11](#_Toc89333428)

[4.1.1　总则 11](#_Toc89333429)

[4.1.2　内外部环境内容 11](#_Toc89333430)

[4.1.3　环境信息收集和评价 11](#_Toc89333431)

[4.1.4　环境信息评价 11](#_Toc89333432)

[4.1.5 以获取与公司战略相匹配的可持续竞争合作优势为关注焦点 12](#_Toc89333433)

[4.2　理解相关方的需求和期望 12](#_Toc89333434)

[4.3　一体化管理体系的覆盖范围 12](#_Toc89333435)

[4.3.1　产品覆盖范围 12](#_Toc89333436)

[4.3.2　管理区域和场所 12](#_Toc89333438)

[4.3.3　体系覆盖范围 12](#_Toc89333439)

[4.4　管理体系及其过程 13](#_Toc89333440)

[5　领导作用 15](#_Toc89333441)

[5.1　企业文化 15](#_Toc89333442)

[5.2　领导的作用和承诺 15](#_Toc89333443)

[5.3　发展战略与规划 16](#_Toc89333444)

[5.3.1　发展战略与规划 16](#_Toc89333445)

[5.3.2　发展战略与规划的制定 16](#_Toc89333446)

[5.3.3发展规划的实施 16](#_Toc89333447)

[5.3.4发展规划的监控 16](#_Toc89333448)

[5.4　管理方针 17](#_Toc89333449)

[5.5　流程、机构、职责和权限 17](#_Toc89333450)

[5.5.1　总则 17](#_Toc89333451)

[5.5.2　业务流程 17](#_Toc89333452)

[5.5.3　组织机构 17](#_Toc89333453)

[5.5.4　职责、权限 17](#_Toc89333454)

[5.6 工作人员的协商与参与 18](#_Toc89333455)

[6 策划 18](#_Toc89333456)

[6.1 风险和机遇的应对措施 18](#_Toc89333457)

[6.1.1 总则 18](#_Toc89333458)

[6.1.2　风险因素的识别、影响、评价与管控 19](#_Toc89333459)

[6.1.3 绩效现状评价 22](#_Toc89333460)

[6.1.4 法律法规、其他要求及自愿承担的义务 22](#_Toc89333461)

[6.1.5 紧急情况的识别及应急策划 22](#_Toc89333462)

[6.2 两化融合策划 23](#_Toc89333463)

[6.2.1 新型能力的识别与确定 23](#_Toc89333464)

[6.2.2 新型能力目标的确定 23](#_Toc89333465)

[6.2.3 两化融合实施方案的策划 23](#_Toc89333466)

[6.3 目标及实现目标的策划 24](#_Toc89333467)

[6.3.1 管理目标 24](#_Toc89333468)

[6.3.2　目标的实现 25](#_Toc89333469)

[6.4 体系变更的策划 25](#_Toc89333470)

[7　支持活动 25](#_Toc89333471)

[7.1　资源提供 26](#_Toc89333472)

[7.1.1　总则 26](#_Toc89333473)

[7.1.2　党群组织 26](#_Toc89333474)

[7.1.3　人力资源 27](#_Toc89333475)

[7.1.4　基础设施 30](#_Toc89333476)

[7.1.5　过程运行环境 33](#_Toc89333477)

[7.1.6　监视和测量资源- 34](#_Toc89333478)

[7.1.7　知识、信息资源和技术资源 37](#_Toc89333480)

[7.1.8　财务资源 38](#_Toc89333481)

[7.1.9　自然资源 38](#_Toc89333482)

[7.1.10　供方和合作伙伴及其他相关方 39](#_Toc89333483)

[7.1.11　公共关系 42](#_Toc89333484)

[7.2　能力 42](#_Toc89333485)

[7.3　意识 42](#_Toc89333486)

[7.4　培训 42](#_Toc89333487)

[7.5　沟通和交流 42](#_Toc89333488)

[7.5.1　总则 42](#_Toc89333489)

[7.5.2　内部沟通与交流 43](#_Toc89333490)

[7.5.3　外部沟通与交流 43](#_Toc89333491)

[7.6　文件、记录和档案 43](#_Toc89333492)

[7.6.1　总则 43](#_Toc89333493)

[7.6.2　文件的编制与修订 44](#_Toc89333494)

[7.6.3　文件的控制 44](#_Toc89333495)

[7.6.4　记录的控制 44](#_Toc89333496)

[7.6.5　档案、资料管理 44](#_Toc89333497)

[7.7　财务管理 44](#_Toc89333498)

[7.7.1　预算管理 44](#_Toc89333499)

[7.7.2　资金管理 44](#_Toc89333500)

[7.7.3　成本核算 45](#_Toc89333501)

[7.7.4　日常费用报销 45](#_Toc89333502)

[7.7.5　会计 45](#_Toc89333504)

[7.7.6　税务管理 45](#_Toc89333505)

[7.7.7　资产核算 45](#_Toc89333506)

[7.8.3　法律事务管理 46](#_Toc89333507)

[7.8.4　资质/证照管理 46](#_Toc89333508)

[7.8.5　印章管理 46](#_Toc89333509)

[7.8.6　因公出国(境)管理 46](#_Toc89333510)

[7.8.7　会议管理 47](#_Toc89333511)

[7.9　后勤保障 47](#_Toc89333512)

[8.1　生产经营策划和管理 47](#_Toc89333516)

[8.1.1 产品要求 47](#_Toc89333517)

[8.1.2　定型产品和新产品实现的策划 48](#_Toc89333518)

[8.1.3　新产品、新工艺的开发 49](#_Toc89333519)

[8.1.4 科技成果转让 49](#_Toc89333520)

[8.1.5　采购 49](#_Toc89333521)

[8.1.6　生产、放行、不合格品 51](#_Toc89333523)

[8.2　环境保护运行策划和控制 54](#_Toc89333525)

[8.2.1　环境因素识别 54](#_Toc89333526)

[8.2.2 环境影响评价 54](#_Toc89333527)

[8.2.3 重要环境因素控制措施 55](#_Toc89333528)

[8.2.4 管理（隐患治理）方案 55](#_Toc89333529)

[8.2.5 环境保护控制 56](#_Toc89333530)

[8.3　职业健康安全运行策划和控制 57](#_Toc89333531)

[8.3.1 危害识别 57](#_Toc89333532)

[8.3.2 风险评价 58](#_Toc89333533)

[8.3.3 风险控制措施 58](#_Toc89333534)

[8.3.4　管理（隐患治理）方案 58](#_Toc89333535)

[8.3.5　职业健康安全运行控制 58](#_Toc89333536)

[8.4 能源策划和控制 63](#_Toc89333632)

[8.4.1 能源管理体系策划 63](#_Toc89333633)

[8.4.2 能源评审 63](#_Toc89333634)

[8.4.3 能源绩效参数值（能源基准、标杆及目标指标）与管理方案 63](#_Toc89333636)

[8.4.4　能源运行控制 64](#_Toc89333637)

[8.5 两化融合运行管理 65](#_Toc89333638)

[8.5.1 总则 65](#_Toc89333639)

[8.5.2 业务流程与组织结构优化 66](#_Toc89333640)

[8.5.3 技术实现 66](#_Toc89333641)

[8.5.4 数据开发利用 66](#_Toc89333642)

[8.5.5 匹配与规范 67](#_Toc89333643)

[8.5.6 运行控制 67](#_Toc89333644)

[8.6 项目管理 67](#_Toc89333645)

[8.6.1 总则 67](#_Toc89333646)

[8.6.2 安全预评价、环境影响评价及能源评估 68](#_Toc89333647)

[8.6.3 设计过程控制 68](#_Toc89333648)

[8.6.4　装置（设施）采购 69](#_Toc89333649)

[8.6.5　项目施工现场控制 69](#_Toc89333650)

[8.6.6 工程项目变更 70](#_Toc89333651)

[8.6.7 中间交接和试运行过程控制 70](#_Toc89333652)

[8.6.8 竣工验收 71](#_Toc89333653)

[8.6.9 后评估阶段 71](#_Toc89333654)

8.7 设备完整性管理………………………………………………………………………………………………71

[8.7.1 设备分级管理 71](#_Toc89333655)

[8.7.2 设备风险管理 72](#_Toc89333656)

[8.8 变更管理 73](#_Toc89333658)

[8.8.1 总则 73](#_Toc89333659)

[8.8.2 变更的管理原则 74](#_Toc89333660)

[8.8.3 无需变更的类型 74](#_Toc89333661)

[8.8.4 变更识别与发起 74](#_Toc89333662)

[8.8.5 变更的审批 74](#_Toc89333663)

[8.8.6 变更实施 74](#_Toc89333664)

[8.8.7 变更后续管理 74](#_Toc89333665)

[8.9 应急管理 74](#_Toc89333666)

[8.9.1 应急体制 75](#_Toc89333667)

[8.9.2 　应急队伍 75](#_Toc89333668)

[8.9.3　应急准备 75](#_Toc89333669)

[8.9.4　应急响应 75](#_Toc89333670)

[8.9.5　应急演练与改进 76](#_Toc89333671)

[9 绩效评价 76](#_Toc89333672)

[9.1 监视、测量、分析和评价 76](#_Toc89333673)

[9.1.1 总则 76](#_Toc89333674)

[9.1.2 顾客满意和其他相关方满意 76](#_Toc89333675)

[9.1.3 产品的监视和测量 77](#_Toc89333676)

[9.1.4 过程的监测和测量 77](#_Toc89333677)

[9.1.5 绩效的监视和测量 78](#_Toc89333678)

[9.1.6 审计检查 79](#_Toc89333679)

[9.1.7 内控检查 79](#_Toc89333680)

[9.1.8 合规性评价 79](#_Toc89333681)

[9.1.9 分析与评价 80](#_Toc89333682)

[9.2 内部审核 81](#_Toc89333683)

[9.2.1 总则 81](#_Toc89333684)

[9.2.2 内部审核方案及管理要求 81](#_Toc89333685)

[9.3 管理评审 81](#_Toc89333686)

[9.3.1 总则 81](#_Toc89333687)

[9.3.2 管理评审输入 81](#_Toc89333688)

[9.3.3 管理评审输出 82](#_Toc89333689)

[9.4 绩效管理 82](#_Toc89333690)

[9.5 自我评价 82](#_Toc89333691)

[10 改进 82](#_Toc89333692)

[10.1 事故、事件、不符合的纠正、纠正措施 82](#_Toc89333693)

[10.1.1 总则 82](#_Toc89333694)

[10.1.2 事故事件管理 82](#_Toc89333695)

[10.1.3 产品质量事故管理 83](#_Toc89333702)

[10.1.4 不符合与纠正、纠正措施 83](#_Toc89333703)

[10.2 预防措施 83](#_Toc89333704)

[10.3 改进 84](#_Toc89333705)

[10.3.1 改进的管理 84](#_Toc89333706)

[10.3.2 改进方法的应用 84](#_Toc89333707)

[10.4 创新 84](#_Toc89333708)

[10.5 学习 85](#_Toc89333709)

[附录A 管理体系要求与标准对照表 85](#_Toc89333710)

[附录B 石家庄炼化公司组织机构图 85](#_Toc89333711)

[附录C：石家庄炼化管理体系过程职能分配表 85](#_Toc89333712)

# 编写页

编写人员（按姓氏笔画排序）：于秋海、王艳涛、王淑珍、尹续杰、田怀胜、冯增军、孙健、安志强、安翠强、苏建海、李伟娟、李志芳、李智红、刘新月、李涛、李华强、齐庆轩、杨树卿、杨海峰、邱璐、谷军英、辛俐遐、沈向平、张艺潆、张文飞、张忠兰、张宝强、张建华、张海英、张雅娴、张增军、陈志军、陈国强、陈晨、武丽彩、林璐、周丽丽、赵长虹、郝进国、郝淑坛、班增沛、肖俊泉、栗保国、倪丹、徐立功、黄俊慧、梁文萍、魏方凯、魏玲

审 核：孙健

批 准：胡正海

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **修改版本** | **修改原因** | **修改内容** | **修改人** | **审批人** | **批准人** | **实施日期** |
| F/0 | 质量、环境标准换版，两化融合标准的融入 | 按照新版质量、环境标准要素展开，加入两化融合标准的要求 | 周丽丽 | 马立亚 | 叶晓东 | 2018.2.1 |
| F/1 | 完善不规范的内容 | 增加6.1质量风险内容，完善7.1知识管理部分内容，完善5领导作用中最高管理者和管理者代表的职责，更改附件中组织机构图，增加附件中职能分配表 | 周丽丽 | 马立亚 | 叶晓东 | 2018.3.26 |
| F/2 | 根据两化融合体系评定二阶段审核问题修改 | “6.2两化融合的策划”管理内容；修改职能分配表、标准对照条款 | 周丽丽 | 马立亚 | 叶晓东 | 2018.10.30 |
| F/3 | 根据制度变更修改 | 将2018年新增31个制度嵌套入相关管理要素内容，删除9个作废制度；增加公共安全风险、经营风险的管理内容；引用标准中石化HSE管理体系作废；管理者代表变更。 | 周丽丽 | 马立亚 | 胡正海 | 2019.1.15 |
| F/4 | 职业健康安全体系、能源体系换版、HSE体系；测量体系认证 | 根据新体系修改32个制度名称，删除4个作废制度，增加能源使用过程，能源数据收集策划等内容；修改运输设施的管理内容；修改公共安全管理的管理内容；修改应急管理部门内容；修改环境收集管理内容；修改计量管理内容；按照新版体系调整公司体系手册结构 | 周丽丽 | 孙健 | 胡正海 | 2020.5.12 |
| **F/5** | **HSE体系换版、设备完整性体系、工艺平稳性体系建设**  **根据两化融合管理体系分级要求，增加相关内容** | **按照公司发布的《设备完整性管理手册》《工艺平稳性体系手册》，以及系统中审批的《HSE体系管理手册》，修订完善《一体化体系管理手册》，统一了业务主管部门的称呼，修订了应急管理、环保管理、职业健康管理、设备分级管理、设备风险管理、工艺平稳性体系管理等内容。**  **按照两化融合管理体系分级要求展开，加入两化融合团体标准的要求** | **周丽丽** | **孙健** | **胡正海** | **2022.03** |

**修改页**

0 引导部分

0.1 管理手册发布令

本《管理手册》按照GB/T19001-2016 idt ISO 9001：2015《质量管理体系要求》、GB/T 24001-2016 idt ISO 14001：2015《环境管理体系要求及使用指南》、GB/T 45001-2020《职业健康安全管理体系规范》、Q/SHS 0001.3-2001《炼油化工企业安全、环境与健康管理规范》、AQ 3013-2008《危险化学品从业单位安全标准化通用规范》、AQ/T 9006-2010《企业安全生产标准化基本规范》、Q/SH 2.2-2006 基层单位“三基”工作基本要求（第2 部分：炼油化工企业）、中国石油化工股份有限公司内部控制手册、**GB/T 19011-2021　管理体系审核指南、GB /T 23331-2020　能源管理体系要求及使用指南、**GB/T19022-2003 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求、GB/T 23001-2017 信息化和工业化融合管理体系 要求、GB/T 23002-2017 信息化和工业化融合管理体系 实施指南、**T/AIITRE10003-2021信息化和工业化融合管理体系 新型能力分级要求、T/AIITRE10001-2021数字化转型参考架构、T/AIITRE10002-2020数字化转型 价值效益参考模型、T/AIITRE20001-2021数字化转型 新型能力体系建设指南、中国石化HSE管理体系（要求）、《中国石化炼化企业设备完整性管理体系》(V1.0版)、《中国石化炼化企业设备完整性管理文件(阶段汇编)》、SJZLH-T1-002-2021石家庄炼化公司HSE管理体系手册 、SJZLH-T1-003-2021石家庄炼化公司设备完整性管理体系手册、石家庄炼化公司工艺平稳性管理体系手册**等党和国家对国有控制企业党群工作等标准、制度的要求以及国家有关法规和上级的管理要求，并结合公司的实际情况编制而成。

本《管理手册》是公司一体化管理体系的纲领性文件，对公司管理的全过程进行了系统的识别，阐明了公司的管理方针、管理目标，描述了公司的组织结构、管理体制、运行机制、制度体系、管控方式等，是全公司持续开展各项活动的依据和准则，也是公司对内对外的管理承诺，并向顾客、上级部门等相关方或第三方认证机构对公司的审核提供依据。

本《管理手册》自批准发布之日起正式实施，各单位全体员工必须认真学习、理解本《管理手册》之规定，并贯彻执行。

批准人： 胡正海

2022年3月1日

0.2 企业概况

本公司——中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司的前身为石家庄炼油厂，始建于1978年，1997年采用局部改制方式，募集发起设立石家庄炼油化工股份有限公司（简称石炼化），上市所筹资金全部投入当年成立的石家庄化纤有限责任公司（简称石化纤）的5万吨/年己内酰胺工程。为适应中国石化集团化发展战略，2006年注销石家庄炼油厂，注册成立中国石化集团资产经营管理有限公司石家庄分公司（简称石家庄资产分公司），2007年石炼化体制转换注册成立中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司（简称石家庄炼化分公司）。2009年5月以来，根据中国石化的整体部署，公司进行了“一企一制”整合，相继完成了石化纤整体和石家庄资产分公司部分资产及人员整合并入石家庄炼化分公司。本次整合，公司的组织机构、产品、生产装置发生了变化。2015年9月22日公司进行了组织机构改革，对部分单位职责进行了调整。目前公司共设置中层机构27个，即机关职能部门12个，专业中心6个，二级单位9个。

2010年5月29日，石家庄炼化800万吨/年油品质量升级项目全面启动建设，该项目是列入国家《石化产业调整和振兴规划》的重点建设项目，是中国石化与河北省的战略合作项目，项目于2014年9月4日投料试车一次成功。

目前炼油部分综合配套能力800万吨/年，拥有500万吨/年和350万吨/年常减压装置各一套、220万吨/年和90万吨/年催化裂化装置各一套、180万吨/蜡油加氢装置、150万吨/年渣油加氢装置、120万吨/年连续重整装置、260万吨/年柴油加氢装置、150万吨/年S-zorb装置、20万吨/年聚丙烯装置等26套主要生产装置；化工部分经过己内酰胺“5改6.5”扩能改造、“6.5改16”和己内酰胺完善升级项目，己内酰胺生产规模达到20万吨/年，拥有2.5万吨/年聚合装置、38万吨/年硫铵装置、12万吨双氧水装置等、14万吨/年环己酮氨肟化装置等14套主要生产装置；公司拥有成品、半成品及中间产品储存能力达64.32万立方米，原油罐区的储存能力达30万立方米，以及配套的公用工程系统、辅助生产装置等。

用柴油、3号喷气燃料、车用汽油、京标车用汽油、车用乙醇汽油调合组分油、异辛烷组分、工业用碳十粗芳烃、液化石油气、纯氢、聚合级丙烯、工业丙烷、聚丙烯树脂、石油苯、石油甲苯、混合二甲苯、重质燃料油、石脑油、石油焦、己内酰胺、硫酸铵、聚己内酰胺干切片（尼龙切片）、双氧水、液体工业硫磺、船用燃料油、炉用燃料油、工业硫酸、粗白油、沥青、戊烷发泡剂等29类产品。

截止到2021年11月底，本公司在岗职工2554人，其中管理人员181人，专业技术人员593人，技能操作人员1780人。设机关职能部门12个，专业中心6个，二级单位（运行部）9+1个。

公司各生产装置自1983年5月开始陆续投产后，不断运用新技术优化装置的运行。在同行业中首家在工业装置上应用“重油催化裂化”新技术首家实现了重整和加氢装置所有设备国产化、首家利用“变压吸附技术”从催化裂化干气中提纯氢气，与国内科研院所合作，先后开发并实施了非晶态镍做助剂引入苯甲酸加氢反应系统部分取代Pd/C催化剂、己内酰胺水溶液加氢取代高锰酸钾工艺技术，这些技术的应用，为企业创造了良好的经济效益。

在大力推进科技进步的同时，公司始终将搞好安全生产、提高产品质量、改善环境、提升绩效、控制经营风险，加强“三基”建设作为工作的中心内容。历年来，产品出厂合格率始终保持100%，在国家、行业、地方各级产品质量抽查中合格率保持100%；环保方面，积极推动“碧水蓝天”治理行动项目落实，环境风险评估和环境污染应急预案通过地方环保部门组织的专家评估，并在省环保厅备案。多次被石家庄市委、市人民政府评为“文明单位”，曾获得全国“精神文明创建活动示范点”称号，2017年公司获得河北省“文明单位”称号，

电话：0311—80862314

传真：0311—80861234

邮编：050099

地址：河北省石家庄石炼路1号

0.3 企业文化、管理方针、管理目标

0.3.1 企业文化

本公司严格按照《中国石油化工集团公司企业文化建设纲要》的要求，积极开展企业文化建设工作。

0.3.1.1 企业使命：为美好生活加油。

0.3.1.2 企业愿景：建设世界一流能源化工公司。

0.3.1.3 企业价值观：人本、责任、诚信、精细、创新、共赢。

人本——以人为本，发展企业。

责任——报国为民，造福人类。

诚信——重信守诺，言出必行。

精细——精细严谨，止于至善。

创新——立足引领，追求卓越。

共赢——合作互利，共同发展。

0.3.1.4 企业作风：严、细、实。

0.3.1.5 企业宗旨：

以中国石化的企业宗旨为本企业的宗旨，即：“发展企业、贡献国家、回报股东、服务社会、造福员工”。

发展企业----始终把发展作为第一要务，不断做优做强，提高发展质量和效益，努力增强国家竞争力，实现永续发展。

贡献国家----牢记国有企业的责任和使命，不断加快发展，创造财富，努力为维护国家能源安全、增强综合国力做贡献

回报股东----致力于资产保值增值，以良好的业绩回报股东，努力保障股东稳定而长期的利益。

服务社会----致力于以安全、清洁的方式提供产品和服务，积极参与社会公益事业，服务社会发展。

造福员工----坚持以人为本，维护员工合法权益，积极为员工的全面发展创造条件，共享企业发展成果，实现员工同企业共发展。

上述五个方面的有机统一，体现了国家、股东、企业与员工利益相协调，当前与长远发展相协调，企业与社会、环境相协调，是公司生存发展的意义所在和自觉追求。

0.3.1.6 企业理念

以中国石化的经营理念为本公司经营理念，即：

本公司经营理念：以人为本，以效益为中心，以客户为关注焦点。

0.3.2 管理方针

本公司以中国石化的质量方针为本企业质量方针，即：“质量永远领先一步”。就是要在所有工作中始终把质量工作放在首位，通过不懈的努力、持续的改进，做到质量永远领先一步，靠质量领先赢得优势、引领市场、支撑发展。

**公司以中国石化HSE方针为本公司的HSE方针，即“以人为本 安全第一 预防为主 综合治理”。**

公司的能源方针为 “遵章守法、绿色低碳”。

公司两化融合方针为“集中集成、共享协同、互联智能、支持服务”

公司测量方针为“加强计量基础建设，改善经营管理，提高经济效益，提高产品质量水平”

**公司的设备完整性管理方针是：本质安全、风险可控，科学管理、预防维修，全员参与、过程高效，求真务实、持续改进。**

**公司的工艺平稳性管理方针：技术引领 平稳操作 科学管控 安全高效**

管理方针内涵：

宗旨、企业愿景、管理理念及方针的具体含义为：

（1）遵守所有适用的法律法规、规章制度及其他要求。

（2）质量方面，始终把质量工作放在首位，通过不懈的努力、持续的改进，做到质量永远领先一步，靠质量领先赢得优势、引领市场支撑发展，实行全过程、全员质量管理，持续改进产品质量和服务质量，不断提高顾客满意度。

（3）健康安全方面，持续辨识、评价和管理与本公司活动有关的危险源，通过全员参与和努力，最大限度地防止事故、伤害和职业病的发生。提供和安排用于紧急事件医疗处理的设备设施以及用于治疗职工职业病和伤害需要的医疗服务。

（4）环境方面，持续的识别、评价和管理与本公司活动有关的环境因素，通过全员参与和努力，治理源头，清洁生产，预防与控制污染，节约资源；建立并运行环境自律体系，接受公众监督，通过自我检查、自我纠正和自我完善，建立环保绩效持续改进机制，最大限度地保护环境。

（5）能源方面，开展“能源体系”建设，实施“低碳产业体系”，开展低温余热利用、工业节能与减排、循环经济、资源回收，采用节能设备、节能材料等活动，降低公司能源使用与消耗，减少碳排放；开展绿色低碳宣传活动，引导公司走向绿色低碳的发展道路。

（6）信息方面，推进信息化和工业化融合（两化融合），充分应用新技术、新方法、新理念，发挥数据要素的创新驱动潜能，推动和实现数据、技术、业务流程、组织机构四要素的互动创新和持续优化，挖掘资源配置潜力，夯实新型工业化基础，抢抓信息化发展机遇，实现创新发展、智能发展和绿色发展。

（7）内控方面， 持续的识别、评估经营活动的各种风险，通过采取相应的控制措施，提高企业经营风险防范能力，促进企业可持续发展。

（8）测量方面，通过推进测量管理体系，识别企业安全生产、贸易结算、环境监测、能源管理、产品质量和生产全过程管理的国家法律法规和行业企业管理的测量要求，合理配备管理测量设备，通过计量确认，确保测量设备满足测量要求，加强人员、测量设备、测量方法、测量环境的管控，确保企业安全生产、产品质量、节能降耗和贸易结算效益流失的风险降到最小。

（9）通过日常检查、内控流程的穿行测试、内控年度全面检查、内审、外审和管理评审等监控机制，不断发现问题，解决问题，持续改进管理体系的有效性。

（10）**公司HSE管理理念：**

**1）HSE先于一切、高于一切、重于一切。**

**2）一切事故都是可以预防和避免的。**

**3）对一切违章行为零容忍。**

**4）坚持全员、全过程、全天候、全方位HSE管理。**

**5）安全环保源于设计、源于质量、源于责任、源于能力。**

**6）泄漏就是事故，异味就有污染。**

**7）HSE管理基于“六个全员”**

**（11） 公司工艺平稳性管理理念**

**1） 工艺平稳运行是所有工作的基础。**

**2） 工艺运行平稳是全员努力的结果。**

**3） 工艺平稳运行是高效经济的前提。**

**4） 不平稳，可能引发生产事故。**

企业方针、企业愿景、宗旨和管理理念是本公司对质量、职业健康安全和环境、经营管理方面的最高承诺，是公开性文件，任何组织和公众需要时，可以通过电话、传真等方式，从本公司有关单位获取。

0.5 手册管理

0.5.1 编制

《一体化管理体系手册》（本章简称《管理手册》）由管理者代表组织人员编写。

《管理手册》所引用的文件、规章制度及相关记录均为最新有效版本。

0.5.2 审核和批准

《管理手册》由企业管理部（法律事务部）组织会签，报管理者代表审核，最高管理者批准后发布。

0.5.3　分发

《管理手册》由企业管理部（法律事务部）负责登记、分发。《管理手册》分为“纸质版”和“电子版”两种，纸质版不作执行依据，仅供学习参考，并在封面上盖发放编号；电子版管理手册须上传到“管理信息化平台”系统，作为执行依据；未经公司领导授权不得对外提供电子版《管理手册》。

0.5.4　评审和修订

0.5.4.1 为了保持《管理手册》的适用性，当公司内外部环境、管理过程、资源过程、产品过程和监控过程发生变化时，由企业管理部（法律事务部）组织有关部门对《管理手册》的适用性进行评审，并提出更改建议，经审核批准后由企业管理部（法律事务部）负责更改。评审周期一般不超过3年。

0.5.4.2 为了保证《管理手册》的适应性，由企业管理部（法律事务部）负责在制度管理系统中提出修改理由及修改内容，经管理者代表审核、公司总经理批准后发布。

0.5.5　使用与保管

0.5.5.1 纸质版《管理手册》持有者应妥善保管，不得擅自修改、外借或翻印，调离本岗位或调离本公司时应及时向企业管理部（法律事务部）交回纸质版手册。

0.5.5.2 纸质版手册如有损坏、丢失应向企业管理部（法律事务部）报告，说明情况。需补发时，应取消已损坏或丢失的，由企业管理部（法律事务部）补发新分发号的手册，并收回损坏的手册。

0.5.5.3 公司内各单位人员均可上网查询电子《管理手册》，电子版《管理手册》维护权限在企业管理部（法律事务部），企业管理部（法律事务部）应妥善保护维护名称及密码。其他单位和个人不得随意下载和更改电子《管理手册》。

1 适用范围

1.1 总则

公司贯彻一体化的管理流程和管理模式，建立一体化管理体系，该管理体系包括但不限于质量、职业健康安全、环境、能源、生产、技术、设备、计量、标准化、三基、财务、内控、人力资源、两化融合、审计及监察、党群系统等要素的有效管理，能保证公司具有以下能力：

（1）贯彻党的路线、方针、政策，依据市场经济的特点，树立以顾客和企业获取可持续竞争**合作**优势为关注焦点，以质量求生存的经营理念；树立满足相关方的需要、履行社会责任，在开放协作中求发展的指导思想；具有在市场经济条件下生存、发展的能力；

（2）具有稳定地提供满足顾客、适用的法律法规要求的优质石化产品，增强顾客满意的能力；具有对重大危险源、重大环境因素和各类风险进行识别、评价和控制的能力；能消除或降低包括职业健康、安全、环境在内的各类损失的能力；开展能源评审，全面系统分析用能过程，持续降低消耗，提高能源利用效率的能力等；

（3）以人为本、夯实基层、规范管理、全局优化、数据精确、节能降耗、全面监控，具有保证完成生产任务及降低成本的能力；充分应用信息技术手段，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化，打造信息化环境下的新型能力。

1.2 应用

本手册为建立、实施、保持并改进本公司一体化管理体系规定了准则。

本手册可用于证实本公司有能力持续提供满足顾客要求和适用的法律法规要求的产品；持续改进环境、职业健康安全和能源、人力资源、党建工作等绩效，实现组织所制定的方针和目标。

本手册也可用于顾客、上级部门等相关方或第三方认证机构审核，以证实对GB/T19001-2016、GB/T24001-2016、GB/T 45001-2020和**GB /T 23331-2020**、GB/T19022-2003 **、**两化融合管理体系标准、Q/SHS0001.1-2001、Q/SHS0001.3-2001等标准的符合性。

2 规范性引用文件

2.1 引用标准

本部分包括且不仅限于下列文件。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本部分。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本部分。

GB/T 19000-2016　质量管理体系　基础和术语

GB/T 19001-2016　质量管理体系　要求

GB/T 24001-2016　环境管理体系　要求及使用指南

GB/T 45001-2020　职业健康管理体系　要求及使用指南

**GB/T 19011-2021　管理体系审核指南**

**GB /T 23331-2020　能源管理体系要求及使用指南**

GB/T19022-2003 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求

GB/T20901-2007 《石油石化行业能源计量器具配备和管理要求》

GB/T 23694-2009　风险管理　术语

GB/T 24353-2009　风险管理　原则与实施指南

GB/T 27921-2011 风险评估技术

GB/T 23703.1-2009　知识管理第1部分：框架

AQ3013-2008　危险化学品从业单位安全标准化通用规范

TnPM/T1-2012　全面规范化生产维护管理体系要求

GB/T 13017-2008　企业标准体系表编制指南

GB/T 15496-2003　企业标准体系　要求

GB/T 15498-2003　企业标准体系　管理标准与工作标准

GB/T 19273-2003　企业标准体系　评价与改进

GB17167-2006　用能单位能源计量器具和管理通则

CNAS-CL01-2006 检测和校准实验室能力认可准则

HG/T 4287-2012 石油和化工企业能源管理体系要求

RB/T 115-2014 能源管理体系石油化工企业认证要求

T/CAPE 10001-2017 设备管理体系 要求

GB/T 23020-2013 工业企业信息化和工业化融合评估规范

GB/T 23000-2017 信息化和工业化融合管理体系 基础和术语

GB/T 23001-2017 信息化和工业化融合管理体系 要求

GB/T 23002-2017 信息化和工业化融合管理体系 实施指南

**T/AIITRE10003-2021信息化和工业化融合管理体系 新型能力分级要求**

**T/AIITRE10001-2021数字化转型参考架构**

**T/AIITRE10002-2020数字化转型 价值效益参考模型**

**T/AIITRE20001-2021数字化转型新型能力体系建设指南**

中国石化炼油企业一体化管理体系 要求

Q/SH 2.2-2006 基层单位“三基”工作基本要求（第2 部分：炼油化工企业）

中国石油化工股份有限公司内部控制手册

**中国石化HSE管理体系（要求）**

AQ/T 9006—2010 《[企业安全生产标准化基本规范](http://10.125.29.114/law/checkin_index.php?mylaw=all&edit_type=see&read_write=0&check_id=863&cfinished=1)》

Q/SH 0464-2012 《石油化工企业清洁生产标准》

**《中国石化炼化企业设备完整性管理体系》(V1.0版)**

**《中国石化炼化企业设备完整性管理文件(阶段汇编)》**

**SJZLH-T1-002-2021 石家庄炼化公司HSE管理体系手册**

**SJZLH-T1-003-2021 石家庄炼化公司设备完整性管理体系手册**

**石家庄炼化公司工艺平稳性管理体系手册**

2.2 引用的法律法规和其他要求

法律法规和其他要求，参见公司石家庄炼化管理信息化平台《法律法规和其他要求一览表》及合规性评审表。

3 术语、定义和缩略语

3.1 总则

除特别注释外，本手册采用与GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 24050、GB/T 45001、**GB /T 23331-2020、**GB/T19022-2003、HG/T4287-2012、JJF 1001、GB/T 27000、AQ 3013、Q/SHS 0001.1、Q/SH 0100.2、Q/SH 2.2、GB/T 24353、GB/T 23020、RB/T 115-2014、《信息化和工业化融合管理体系要求（试行）》**GB/T23001-2017、T/AIITRE10001-2021**相一致的术语和定义。当上述标准对同一术语表述内容不同，以及术语名称不同而内容相同的，本手册重新定义。

3.2 引用的术语和定义

3.2.1 相关方

与公司的业绩或成就有利益关系的个人或团体。包括：顾客和最终使用者、公司员工、所有者（或投资者）及管理代表、供方和合作者、社会（含地方政府、非政府组织、社区及周边居民）。

3.2.2 供方

为公司提供产品、服务的组织或个人。如：制造商、批发商、产品的零售商或商贩、服务或信息的提供方。供方可以是公司内部的或外部的。在合同情况下供方可分别称为“承包商”、“供应商”。

3.2.3　不符合

未满足要求。本公司不符合指不合格品、事故/事件、不符合项（即问题项）。

注1：不合格品指未满足要求的产品。

注2：事故指造成死亡、职业病、伤害、财产损失或其他损失的意外事件。

注3：事件指发生或可能发生伤害、疾病（不论严重程度）或死亡的与工作相关的事件。

注4：不符合项指除不合格品和事故/事件之外的“未满足要求”（主要指未满足要求的规定或做法）。

3.2.4　关键装置

在易燃、易爆、有毒、有害、易腐蚀、高温、高压、真空、深冷、临氢、烃氧化等条件下进行工艺操作的生产装置。

3.2.5　要害（重点）部位

生产、储存、使用易燃易爆、剧毒等危险化学品场所，以及可能形成爆炸、火灾场所的罐区、装卸台（站）、油库、仓库等；对关键装置安全生产起关键作用的公用工程系统等。

3.2.6　四不伤害

“不伤害自己、不伤害他人、不被他人伤害、保护他人不受伤害”。

3.2.7　清洁生产

不断采取改进设计、使用清洁的能源和原料、采用先进的工艺技术与设备、改善管理、综合利用等措施，从源头削减污染，提高资源利用效率，减少或者避免生产、服务和产品使用过程中污染物的产生和排放，以减轻或者消除对人类健康和环境的危害。

3.2.8　基准

用作比较绩效的定量参考依据。

注1：基准反映的是特定时间段的利用状况。

注2：基准可采用影响使用、消耗的变量来规范。

注3：基准也可作为绩效改进方案实施前后的参照来计算。

3.2.9　绩效参数

由公司确定，可量化绩效的数值或量度。

注：绩效参数可由简单的量值、比率或更为复杂的模型表示。

3.2.10　能源

煤炭、原油、燃料油、液化石油气、天然气、燃料气、焦炭、电力、蒸汽、热力、水、风、氮气和其它直接或者通过加工、转换而取得有用能的各种资源。

3.2.11　能源目标

指为满足公司的能源方针而设定、与改进能源绩效相关的、明确的预期结果或成效。

3.2.12　能源消耗

使用能源的数量。

3.2.13 主要能源使用

在能源消耗中占有较大比例或在能源绩效改进方面有较大潜力的能源使用。

3.2.14 归一化

考虑变化对能源数据进行修正，以便在等效条件下比较能源绩效。

3.2.15 静态因素

识别的显著影响能源绩效而又不经常变化的因素。

3.2.16 相关变量

显著影响能源绩效而又经常变化的可量化因素。

3.2.17　能源评审

基于数据和其他信息，确定组织的能源绩效水平，识别改进机会的工作；

3.2.18　危害

可能造成人员死亡、疾病、伤害、财产损失或环境破坏的根源、状态或行为，或其组合。

3.2.19　环境

公司运行活动的外部存在，包括空气、水、土地、自然资源、动植物、人，以及它们之间的相互关系。

3.2.20　环境因素

一个组织的活动、产品或服务中能与环境发生相互作用的要素。

注：重要环境因素是指具有或能够产生重大环境影响的环境因素。

3.2.21　环境影响

全部或部分地由公司的活动、产品或服务给环境造成的任何有害或有益的变化。

3.2.22　风险

在公司发展过程中，各种不确定性对公司战略及经营目标的影响。公司风险分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险五类。以能否为企业带来盈利等机会为标志，风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

3.2.23　全面风险管理

围绕战略目标，由公司管理层和员工共同参与，通过在经营管理的各个环节和经营过程中执行风险管理流程，培育良好的风险管理文化，建立全面风险管理体系，从而为实现公司风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

3.2.24　风险识别

对收集的各类信息进行必要的筛选和分析，查找公司各业务领域、重要经营活动及重要业务流程中影响战略目标和经营目标实现的各类风险的过程。

3.2.25　风险分析

指从风险发生的可能性、影响程度两方面，对风险进行定性、定量分析的过程。

3.2.26　风险评价

根据风险评价标准，结合风险偏好和承受度对风险分析结果进行综合评价，确定风险等级，明确风险管理重点的过程。

3.2.27　信息资源

在业务活动和过程中所产生、采集、处理、存储、传输和使用的数据、信息、知识等的总和。

3.2.28　企业两化融合

在信息技术不断发展的环境下，企业围绕其战略目标，将信息化作为企业的内生发展要素，夯实工业化基础，推进数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化，充分挖掘资源配置潜力，不断打造信息化环境下的新型能力，形成可持续竞争合作优势，实现创新发展、智能发展和绿色发展的过程。

3.2.28　新型能力

为适应快速变化的环境、不断形成新的竞争合作优势，企业整合、建立、重构其内外部能力，实现能力改进的结果。新型能力相对于已有能力，可以表现为量的增长，也可以是质的跨越。

3.2.29　业务流程职责

业务流程的工作目标、范围和任务，以及在业务流程各环节相关责任主体完成这些任务所需承担的相应责任。相关责任主体包括企业所有职能和层次中与该业务流程相关的人员。

3.2.30 承包方

按照协议的规定、条款和条件向本组织提供服务的外部组织。

3.2.31 要求

明示的、通常隐含的或必须履行的需求和期望。

3.2.32 职业健康安全风险

与工作相关的危险事件或暴露发生的可能性与由危险事件或暴露而导致的伤害和健康损害的严重性的组合。

3.2.33 职业健康安全机遇

一种或多种可能导致职业健康安全绩效（3.28）改进的情形

3.2.34 外包（动词）

对外部组织执行组织的部分职能或过程做出安排。

注1：虽然被外包的职能或过程处于组织的管理体系范围之内，但外部组织则处于范围之外。

注2：该术语和定义是《“ISO/IEC导则第1部分”的ISO补充合并本》附录SL所给出的ISO管理体系标准的通用术语和核心定义之一。

3.2.35 事件

由工作引起的或在工作过程中发生的可能或已经导致伤害和健康损害的情况。

注1：发生伤害和健康损害的事件有时被称为“事故”。

注2：未发生但有可能发生伤害和健康损害的事件在英文中称为“near-miss”、“near-hit”或“close call”，在中文中也可称为“未遂事件” 、“未遂事故”或“事故隐患”等。

注3：尽管事件可能涉及一个或多个不符合（3.34），但在没有不符合（3.34）时也可能会发生。

3.2.36 测量过程

确定量值的一组操作。

3.2.37 测量设备

实现测量过程所必需的测量仪器、软件、测量标准、标准样品（标准物质）或辅助设备或它们的组合。

3.2.38 计量特性

能影响测量结果的可区分的特性。

注1：则量设备通常有若于个计量特性。

注2：计量特性可作为校准的对象。

3.2.39 计量确认

为确保测量设备符合预期使用要求所需的一组操作。

注1：计量确认通常包括：校准和验证、各种必要的调整或维修及随后的再校准、与设备预期使用的计量要求相对比较以及所要求的封印和标签。

注2：只有测量设备已被证实适合于预期使用要求并形成文件，计量确认才算完成。

注3：预期使用要求包括：测量范围、分辨力、最大允误差等。

注4：计量要求通常与产品要求不同，并不在产品要求中规定。

3.2.40 计量职能

组织中负责确定并实施测量管理体系的行政和技术职能。

**3.2.41 数字化转型**

**深化应用新一代信息技术，激发数据要素创新驱动潜能，建设提升信息时代生存和发展能力，加速业务优化与重构，创造、传递并获取新价值，实现转型升级和创新发展的过程。**

**3.2.42 竞争合作优势**

**组织相较其竞争对手所拥有的可持续性优势，以及通过与其合作伙伴基于共生关系形成的群体性优势。**

**3.2.43 系统性解决方案**

**发挥技术的基础性作用，以数据为核心驱动要素，实现数据、技术、流程、组织等四要素系统融合、迭代优化和互动创新，支持新型（数字）能力的建设、运行和持续改进的总体解决方案。**

3.3　其他术语和定义

3.3.1　管理体系

建立方针和目标并实现这些目标的相互关联或相互作用的一组要素组成的系统，这些要素包括包括公司质量、职业健康安全、环境、能源、生产、技术、设备、计量、标准化、三基、财务、内控、人力资源、两化融合、审计及监察、党群工团等。

3.3.2　总部

中国石油化工集团公司、中国石油化工股份有限公司、中国石化集团资产经营管理有限公司及所属职能部门及其组合。

3.3.3　集团公司

中国石油化工集团公司的简称。

3.3.4　股份公司

中国石油化工股份有限公司的简称。

3.3.5 财务公司

中国石化财务有限责任公司

* + 1. 本公司

中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司（简称“石家庄炼化分公司”）及中国石油化工集团资产经营管理有限公司石家庄分公司（简称“石家庄资产分公司”）；

3.3.7炼油板块

石家庄炼化分公司炼油运行一部、二部、三部、四部、五部、储运运行部、水务运行部、热电运行部、电气仪表中心及与炼油业务相关的单位。

* + 1. 化工板块

石家庄炼化分公司化工运行部及与化工业务相关的单位。

3.3.9　基层单位

公司内部直接从事生产、辅助生产以及相关配套业务活动的最基本行政建制单位。

3.3.10　内部控制

为适应外部监管要求，由公司管理层及其全体员工实施的，为经营活动的效率和效果、财务报告的可靠性、相关法律法规的遵循性等目标的实现而提供合理保证的过程。包括内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通及监督检查等五个要素。

3.3.11　党群工作

党的组织工作、宣传教育工作、统战工作、纪检监察工作、**巡视巡察工作、**工会工作、团建工作和人民武装工作等。

3.3.12　三重一大

公司的重大事项决策、重要人事任免、重要项目安排和大额度资金使用。

3.3.13　三基工作

基层建设、基础工作和基本功训练的缩略词。

3.3.14　“四不放过”原则

事故原因没查清不放过；事故责任者没有严肃处理不放过；职工没有受到教育不放过；防范措施没有落实不放过。

3.3.15　中间产品

装置生产的不直接出厂而须转入下一工序继续加工的产品。

3.3.16　新产品

采用新技术原理、新设计构思研制、生产的全新产品，或在结构、材质、工艺、配方等某一方面比原有产品有明显改进，符合国家或行业相关法律法规、标准的要求，显著提高了产品性能或扩大了使用功能，为满足顾客需求而研发的本企业尚未生产过的产品。

3.3.17　特种设备

涉及生命安全、危险性较大的锅炉、压力容器（含气瓶）、压力管道、电梯、起重机械、厂内专用车辆等设施。

3.3.18　自愿承担的义务

超越了法律法规和其他要求，企业自我加压，自愿承担下来的义务。

**3.3.19 业务主责部门**

**指制度业务职责划分中的“责任处室”，即业务的归口管理部门，承担对业务运行过程中涉及跨专业、跨部门、跨阶段事项的总牵头、总协调职责，并对业务各阶段的专业主管部门和执行单位的履职情况拥有监督考核权。**

**3.3.20 专业主管部门**

**指在业务各阶段中承担专业工作的部门，即制度业务职责划分中的“横向部门”，具体承担业务运行过程中某一专业的组织实施工作，负责设定专业目标，对专业目标完成结果负责，并对专业管理过程中执行单位的履职情况拥有监督考核权。业务职责划分表中的“责任处室”，拥有业务主管部门和专业主管部门双重身份。**

3.4　缩略语

**3.4.1　HSE**

**H—Health，健康；S-Safe，健康的，安全的；E—Environment，环境。**

3.4.2　ERP

企业资源计划（Enterprise Resource Planning）。

3.4.3　LIMS

实验室信息管理系统（Laboratory Information Management System）。

3.4.4　OA

办公自动化（Office Automation）。

3.4.5　TBM

TBM 全面预算管理系统（Total Budget Management）。

**3.4.6 “135”原则**

**指1分钟内应急响应，及时采取能量隔离、切断物料等关键操作动作，确保事态不扩大；3分钟内退守稳态，由班长研判并下达指令，岗位员工3分钟内实施退守稳态操作；5分钟内消气防联动，消气防救援力量于5分钟内到达现场，与属地单位配合开展应急处置工作。**

4　公司环境

4.1　公司内外环境

4.1.1　总则

公司环境是与公司生产经营有关的所有因素的总和，是公司赖以生存和发展的基础。

公司应分析并充分理解自身所处的环境，识别并确定来自外部环境和内部环境的各种影响因素，以建立、实施和保持适宜的管理体系，并改善管理体系的绩效。

4.1.2　内外部环境内容

4.1.2.1　公司内部环境可包括:

（1）企业文化：企业愿景、企业使命、企业核心价值观、企业精神、价值观念、团队意识、企业形象、文化结构、企业制度等；

（2）企业资源：有形资源、无形资源，如人力资源、市场资源、设备设施等；

（3）企业能力：管理能力、技术能力以及发展规划、生产经营等运营能力等。

4.1.2.2　公司外部环境可包括：

（1）宏观环境：政治环境、经济环境、技术环境、社会文化环境等；

（2）微观环境：市场需求、竞争环境、资源环境等。如：行业性质、资源可获得性、竞争地位、顾客、供应链及其它相关方、员工及相关方满意等；

（3）自然环境：企业所在地区或市场的地理、气候、资源分布、生态环境等。

4.1.3　环境信息收集和评价

**企业管理部（法律事务部）是环境信息收集和评价的业务主责部门，**负责环境信息收集，各职能部室、各二级单位参与收集内外环境信息。

内部环境信息包括但不仅限于：企业文化；企业资源；企业能力；公司治理、组织结构、职责和权限；员工和管理层的关系；公司方针、目标和经营战略；公司采用的标准和管理的模式；公司信息系统、信息流程和决策流程；资源和知识方面的能力；内部利益相关方（如员工）的价值观和诉求；合同管理和实施等。

外部环境信息包括但不仅限于：宏观、微观、自然环境；法律、财政金融、市场需求、自然和竞争环境；外部利益相关方及其诉求、价值观及其风险承受度；外部利益相关方和公司之间的关系等。

具体参照《沟通与协商管理办法》。

4.1.4　环境信息评价

在公司最高管理层授权下，由企业管理部（法律事务部）组织各职能部室、各二级单位进行内外环境的分析，收集、识别、评审环境变化的信息，评价对公司提出的新要求和面临的风险，为公司领导层决策提供依据。

各专业主管部门应将收集到的职能范围内的有关公司内外环境变化的信息和趋势作为管理评审输入，具体按照《体系运行管理办法》执行。

内、外部环境所带来的风险和机遇的应对具体执行本手册6.1条款的内容。

4.1.5 以获取与公司战略相匹配的可持续竞争**合作**优势为关注焦点

（1） 识别和确定可持续竞争合作优势的需求

公司应将两化融合作为贯穿战略始终的重要内容。

公司应围绕其战路,考虑内外部环境的变化,按照所形成的规定对可持续竞争合作优势的需求进行识别、调整、评审和确定，并保留文件化信息。

公司确定的可持续竞争合作优势的需求，应与其战略相匹配。

（2）获取可持续竞争合作优势

公司应按照所确定的可持续竞争合作优势的需求，对信息化环境下的新型能力进行策划、实施、运行、评测与改进，确保获取与公司的战略相匹配的可持续竞争合作优势。

**（3）业务场景**

**公司应打破传统的基于技术专业化职能分工形成的垂直业务体系，以用户日益动态和个性化的需求为牵引构建基于能力赋能的新型业务架构，根据竞争合作优势和业务架构设计端到端的业务场景，以形成支撑柔性战略的灵活业务。由管理者代表为主要负责人，信息中心为牵头负责部门，从目标、内容、资源等方面统筹考虑，系统开展业务场景设计，包括但不限于：**

**a）分析明确各利益相关者的业务场景需求以及可度量、可实现的业务目标；**

**b）准确界定业务构成、业务过程以及面向各利益相关者的交付物；**

**c）充分定义实现业务场景所需的人、财、物、数据、技术等资源。**

**可持续竞争合作优势识别与确定的文件化信息由信息中心负责保存。**

**（4）价值模式**

**公司应顺应新一代信息技术引发的变革趋势，改变传统工业化时期基于技术创新的长周期性获得稳定预期市场收益的价值模式，构建基于资源共享和能力赋能实现业务快速迭代和协同发展的开放价值生态，以最大化获取数字化转型价值效益。由管理者代表为主要负责人，信息中心为牵头负责部门，从价值创造模式、价值分享模式等方面考虑，系统开展价值模式的分析与设计，包括但不限于：**

**a）明确价值创造主体、主要价值活动及价值管理（合作）方式，以及价值创造和传递的过程和路径；**

**b）建立价值度量方式、价值分配机制以及价值交换模式等。**

具体参照《新型能力策划与两化融合实施方案策划管理办法》。

4.2　理解相关方的需求和期望

本手册所指相关方是指可影响公司决策或活动、受公司决策或活动所影响、或自认为受公司决策或活动影响，包括顾客、政府、上级、法规执行者、投资方、供方、承包方、社会和员工等。

要求和期望可包括：顾客需求（包括明示的和隐含的）、法律法规的要求、许可制度的要求、社区的期望、上级和地方部门的指令（要求）或期望、员工和供方的要求和期望等。

公司各部室按照职责应在下列情况下识别、确定相关方要求和期望：

4.2.1　在确定风险和机遇时，考虑这些相关方的要求；

4.2.2　在确定内部和外部交流的需求时，考虑这些相关方的要求（7.5条款交流）；

4.2.3　评价任何要求的变更所带来的影响（9.3条款管理评审）。

识别、评估和确认相关方需求和期望。将确定的相关方需求和期望规定为公司合规义务，予以满足并持续改进其有效性。公司相关方可为企业带来增值，在合理的范围内最大限度满足相关方的需求和期望可促使组织实现持续成功。公司采取协作、合作、谈判、外包或终止某项活动等办法，满足相关方的需求和期望（见7.1.10、8.1、8.2、8.3、8.4、8.5、8.6、8.7、9.1）。

4.3　一体化管理体系的覆盖范围

本部分所确定的管理体系的边界和适用范围应覆盖至企业管理的所有部门、岗位、员工、工作领域和工作场所。

两化融合体系覆盖范围特指：位于河北省石家庄石炼路1号的中国石油化工股份有限公司石家庄炼化分公司，与新型能力建设相关的两化融合管理活动。

4.3.1　产品覆盖范围

用柴油、3号喷气燃料、车用汽油、京标车用汽油、车用乙醇汽油调合组分油、异辛烷组分、工业用碳十粗芳烃、液化石油气、纯氢、聚合级丙烯、工业丙烷、聚丙烯树脂、石油苯、石油甲苯、混合二甲苯、重质燃料油、石脑油、石油焦、己内酰胺、硫酸铵、聚己内酰胺干切片（尼龙切片）、双氧水、液体工业硫磺、船用燃料油、炉用燃料油、工业硫酸、粗白油、沥青、戊烷发泡剂等29类产品。

4.3.2　管理区域和场所

公司管理职权覆盖的区域和工作场所。位于河北省石家庄市石炼路1号的石家庄炼化分公司厂区内（不包括九旭公司、凯森公司、润达公司、都邦设计院四个单位所辖的区域）以及厂区外的编组站，设机关职能部门12个，专业中心5个，二级单位（运行部）10个。

4.3.3　体系覆盖范围

在确定管理体系范围时，企业应考虑：

（1）本部分4.1条款所涉及的内部环境和外部环境事项；

（2）本部分4.2条款所涉及的要求。

4.4　管理体系及其过程

4.4.1　公司综合考虑了第二章（2.1引用标准）述及的二十八个标准和文件的要求后，建立文件化的一体化管理体系。

4.1.2 公司确定管理体系所需的过程及其在本组织的应用，且应：

（1）确定每个过程所需的输入和期望的输出；

（2）确定这些过程的顺序和相互作用；

（3）确定产生非预期的输出或过程失效对产品、服务和绩效带来的风险（见6.1条款）；

（4）确定所需的准则、方法、测量及相关的绩效指标，以确保这些过程的有效运行和控制；

（5）确定和提供资源；

（6）规定职责和权限；

（7）按照6.1的要求应对风险和机遇；

（8）实施所需的措施以实现策划的结果；

（9）监视、测量和分析这些过程，必要时变更，以确保过程持续产生期望的结果；

（10）确保持续改进这些过程。

4.1.3公司基于P-D-C-A的管理模式， 持续改进基础一体化管理体系：

P策划

4 公司环境

5 领导作用

6 策划

4.1 公司内外环境

4.2 理解相关方的需求和期望

4.3 一体化管理体系的覆盖范围

4.4 管理体系及其过程

5.1 企业文化

5.2 领导的作用和承诺

5.3 发展战略与规划

5.4 管理方针

5.5 流程、机构、职责和权限

5.6 管理者代表

6.1 风险和机遇的应对措施

6.2 目标及实现目标的策划

6.3 变更策划

6.4 改进管理体系的策划

D实施

7 支持活动

8 生产经营

7.1 资源提供

7.2 能力

7.3 意识

7.4 培训

7.5 沟通和交流

7.6 文件、记录和档案

7.7 财务管理

7.8 公司事务管理

7.9 后勤保障

8.1 产品要求

8.2 环境保护运行策划和控制

8.3 职业健康安全运行策划和控制

8.4 能源策划和控制

8.5 两化融合运行管理

8.6 工程项目管理

8.7 变更管理

8.8 **应急管理**

C检查

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.2 内部审核

9.3 管理评审

9.4 绩效管理

9.5 自我评价

A 改进

10 改进

10.1 事故、事件（含异常）的调查、处理和纠正措施

10.2 预防措施

10.3 改进

10.4 创新

10.5 学习

5　领导作用

5.1　企业文化

党群文化部（党委宣传部、工会、团委）是公司企业文化建设的**业务主责**部门。公司认真执行《中国石油化工集团公司企业文化建设纲要》，积极引导广大干部员工深刻理解并自觉践行企业文化。企业文化建设结合公司历史沿革、行业特点、内外部环境的变化和公司战略发展的需要等实际情况，形成“以愿景目标为精神引领、以严细实规范为行为要求、以责任价值为绩效导向”的石炼文化特色。公司企业文化建设要体现：

——有利于培育“渐进追赶、依法合规”等工作理念；

——有利于提升企业管理水平；

——有利于树立“忠诚、尽职、精进、担当”的企业精神，提高员工职业素养；

——有利于强化执行力；

——有利于塑造企业形象。

5.2　领导的作用和承诺

5.2.1　最高管理者通过以下方面确保对管理体系的领导作用和承诺：

（1）对管理体系的有效性负责，并指定管理者代表，确保管理方针在公司内有效实施；

（2）确保管理方针和目标得到建立，并与公司的战略方向及所处的环境保持一致；

（3）确保质量、环境、职业健康安全、**HSE**、能源、两化融合、测量等管理体系要求纳入公司的业务过程；

（4）采用基于风险的思维，识别公司面临或可能面临的战略风险、法律风险、市场风险、经营风险和财务风险，把握生产经营中改进机会和发展机遇；

（5）提高运用过程方法的意识，确保管理体系运行所需资源；

（6）传达管理体系的有效性和符合管理体系要求的重要性；

（7）促使全员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效运行作出贡献；

（8）确保管理体系实现预期的结果，提供满足顾客要求和期望的产品与服务；

（9）组织管理评审，促进持续改进和创新，保证管理体系实现过程有效和高效运行；

（10）在组织的战略层面统筹推进两化融合，向全员传达本组织推进两化融合以获取可持续竞争合作优势的重要性和必要性；

（11）支持其他有关管理者在职责分工范围内发挥领导作用。

5.2.2　最高管理者通过以下方面证实其对相关方需求和期望的领导作用和承诺：

（1）遵守国家和地方法律法规，执行集团公司各项规章制度，依法合规经营；

（2）以顾客及获取与公司战略匹配的可持续竞争合作优势为关注焦点；

（3）策划、建立、实施、改进，持续健全和完善管理体系；

（4）坚持以人为本，与供方和合作伙伴建立诚信、互惠的合作关系；

（5）评估并确定产品、服务和运营等各方面给社会带来的影响，做好应对准备；

（6）告知顾客、供应商、承包商及其他相关方可能存在的风险、环境因素和控制要求，与之保持沟通，明确要求，同时对承包商等在环境和职业健康安全方面施加影响，保证为顾客提供所需产品，提高顾客满意度；

（7）遵守道德规范，倡导诚信经营的理念，营造道德诚信氛围；

（8）确定重点支持的公益领域，积极开展公益活动，回馈社会。

5.3　发展战略与规划

5.3.1　发展战略与规划

企业战略与规划是公司发展方向和目标的集中反映，公司组织编制中长期发展规划（五年规划），明确战略目标和战略规划，进行战略部署，并对进展情况进行跟踪。发展计划部是公司发展战略与规划管理的**业务主责部门，**确定关键的战略目标和对应的时间表，战略目标应当能够均衡地考虑长、短期的挑战和机遇，以及所有相关方的要求。　战略与规划策划应考虑以下方面：

（1）确定战略与规划制定过程、主要步骤、主要参与者及长、短期计划时间区间，并使战略制定过程与长、短期计划时间区间相一致；

（2）在战略与规划策划时，应当考虑下列关键因素，并收集、分析下列有关数据和信息：

—顾客和市场的需求、期望以及机会；

—竞争环境及竞争能力；

—影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；

—人力资源和其他资源方面的优势和劣势；

—资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；

—经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险；

—国内外经济形势的变化，包括国家相关的产业政策及国际贸易规则和准则、总部战略规划等；

—公司特有的影响经营的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要、本企业的优势和劣势等；

—可持续发展的要求和相关因素；

**—可持续发展的要求、碳达峰碳中和的目标和相关因素**

5.3.2　发展战略与规划的制定

按照中央关于“发展具有国际竞争力的大公司大企业集团”的要求，中国石化提出了“建设世界一流能源化工公司”的发展目标。围绕这一目标，集团公司明确了五大发展战略：价值引领、创新驱动、资源统筹、开放合作、绿色低碳。中国石化的战略管理体系通过总战略、中长期发展规划（五年规划）、三年滚动发展计划、年度工作计划、全面预算、业绩管理等机制和流程来支撑和保障。 公司发展计划部负责按照总部要求开展中长期发展规划（五年规划）及三年滚动发展计划编制相关工作。中长期发展规划（五年规划）经公司党委会、领导班子会审议后上报总部。 公司中长期发展规划（五年规划）的主要内容包括：公司现状、发展环境及市场分析、发展定位、发展总目标、主要分项目标、实现目标的措施及项目等。 三年滚动发展计划主要内容包括：三年投资建议计划及主要项目措施等。

5.3.3发展规划的实施

公司发展计划部和企业管理部（法律事务部）组织相关部门通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将中国石化和公司发展目标、年度目标及其目标分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

5.3.4发展规划的监控

公司重视对发展战略实施中及实施后的效果进行监控和评估。各职能部门每月/每年进行年度工作计划和预算指标完成情况的统计分析工作，明确实际完成情况与预算目标之间的差距，分析造成差距的主要原因，并制定整改措施。综合办公室（党委办公室）负责组织各职能部门编报年度工作计划及定期总结汇报年度工作计划完成情况。

具体执行《长远规划管理办法》。

5.4　管理方针

5.4.1　公司根据集团的管理方针及本公司的管理实际制定本公司的方针。集团公司已有的管理方针如质量方针、**HSE方针，**公司予以直接利用；集团公司未制定的方针如能源管理方针，本公司根据企业实际，通过领导提议并征求员工意见后由总经理颁布下发。具体方针见第0.4章“管理方针”。公司通过管理评审对管理方针的适宜性、充分性进行评审，并根据本公司内外部条件、环境的变化决定是否进行修订，以确保管理体系得到持续改进。

5.4.2　制定管理方针，遵循以下原则：

（1）与公司的核心价值理念、环境、战略目标相一致；

（2）承诺有能力持续稳定地提供满足顾客和适用的法律法规要求的产品和服务；

（3）承诺污染预防和最大限度消除或减少可能面临的职业健康安全风险；

（4）承诺遵守生产经营活动所涉及的诸如质量、环境、职业健康安全、HSE、能源、两化融合、测量等各有关方面现行的法律法规和其他要求，并承诺所建立的管理体系符合所采纳的管理体系标准要求；

（5）兼顾利益相关方的诉求；

（6）承诺持续改进、提升管理体系的有效性和绩效；

（7）为制定和评审工作目标、指标提供框架。

5.4.3　控制管理方针

（1）公司管理方针应形成文件，并得以有效地保持；

（2）在公司内部得到沟通、理解和应用；

（3）适宜时，可为相关方获取。

5.5　流程、机构、职责和权限

5.5.1　总则

最高管理者从战略高度出发，组织做好顶层设计，确定公司的管理流程和组织机构，确保管理体系中相关机构职责、权限在内部得到安排和沟通，促进内部合作、协作，以便：

（1）确保管理体系符合标准的要求；

（2）确保各过程获得其预期输出；

（3）报告管理体系的绩效及其改进机会，特别是向最高管理者报告；

（4）确保在公司推动以顾客为关注焦点；

（5）确保在策划和实施管理体系变更时保持其完整性。

5.5.2　业务流程

企业管理部（法律事务部）是业务流程的**业务主责部门。**负责组织梳理业务流程，形成以业务为中心、以流程为主线的经营活动。

5.5.3　组织机构

公司组织机构参见附录B《石家庄炼化公司组织机构图》。

5.5.4　职责、权限

5.5.4.1　公司最高领导层讨论班子职责分工，以公文形式发布《关于公司领导班子（总经理助理）分工及相关情况的通报》并执行。

5.5.4.2　企业管理部（法律事务部）是职责、权限的**业务主责部门。**负责组织制定职能部门和二级单位的工作职责，明确职能部门和单位的职责、权限和相互关系，编制单位职责，得到最高领导者的批准后执行，详细内容见“石家庄炼化管理信息化平台”中**“职责划分手册”。**

5.5.4.3 党委组织部（资源管理部）负责《岗位说明书》的管理，负责编制《岗位说明书》，并落实岗位的职责和权限。

5.6 工作人员的协商与参与

5.6.1 工作人员包括：合同制员工和派遣制员工。协商和参与人员包括：职工代表、任何有意愿和能力参加协商与参与的工作人员。

5.6.2 公司工会确定职业健康安全事务代表。负责组织工作人员参与公司职业健康安全事务，并就有关问题进行协商。主要职责包括：

（1）收集职工在职业健康安全方面的信息，并向有关部门反映；

（2）参加管理评审，听取职业健康安全方面的情况汇报，并代表职工发表职业健康安全方面的意见；

（3）作为公司危险辨识和风险评价领导小组成员，参与公司范围的危险源辨识、风险评价和风险控制策划工作，参与重大及不可容许风险、职业健康安全管理方案及目标、指标的审定。

5.6.3 公司工会是工作人员的协商与参与的**业务主责部门，**负责反馈员工反映的职业健康安全方面的合理化建议、意见等信息，组织工作人员参与协商公司职业健康安全事务，并保持相关渠道的畅通和高效，使员工能够：

（1）参与危害因素辨识、风险评价、改善作业场所安全健康状况和劳动保护，相关方的控制，参与事故的调查处理；

（2）参与商讨影响工作场所职业健康安全的任何变化；

（3）参与职业健康安全事务的沟通、运行控制、监视与测量、审核；

（4）了解法律、法规、标准及其他要求；

（5）知道公司的质量健康安全环境方针、目标及其自身在实现方针、目标中各自的作用和责任，参与其制定；

（6）紧急情况下的内外部联系手段；

（7）了解谁是职业健康安全事务代表和指定的管理者代表；

（8）了解所从事活动或服务中的质量状况及存在的健康、安全、环境影响和危害及其变更，已建立的预防、控制和削减措施及应急响应程序。

当员工不具备上述能力时，提供培训或以其他的方式使其获得相关能力。

**5.6.4 数字化治理、管理方式、组织文化、职责权限和协调沟通**

**管理者代表负责根据两化融合的方针和目标，制定相关方案，对领域级能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置、业务流程调整、数字化治理方面、管理方式创新、员工工作模式变革、组织文化匹配等方面进行梳理、规范、调整、优化和重构，并分配到各部门，确保各职能层次的管理体系角色职责得到合理的划分和规定，并得到充分的沟通和理解，保证其职责有效执行。**

**为确保对两化融合管理体系相关信息和领域级能力建设、运行和优化内容进行协调与沟通，根据《沟通与协商管理办法》，明确公司内部协调及沟通机制，确保沟通规范和顺畅。**

**信息中心负责能力建设期间的协调与沟通机制的确定和实施，并保留相关记录。**

6 策划

6.1 风险和机遇的应对措施

6.1.1 总则

公司根据自身所处环境、相关方需求和期望、法律法规要求和自愿承担的义务、已经识别出的因素及评价出的重要因素等，建立健全全面风险管理机制，通过对生产经营管理的各个环节和过程中的风险进行管理，确保公司能准确及时应对风险和机遇，有效预防或减少非预期的影响，全面改进公司绩效，实现公司效益最大化。

公司风险主要包括战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险等五大类风险。公司全面风险管理工作是以业务为中心识别风险，结合业务全流程梳理，突出风险监控重点，持续完善公司风险监控机制，强化风险闭环管理，全面风险管理体系全面融入一体化管理体系，日常风险管理机制运行有效。具体要求执行《全面风险管理办法》，各职能、专业部门基于主管业务流程建立并持续完善专业风险管理办法。包括但不限于《环境保护管理办法》《资金管理办法》《资产管理办法》《信访工作管理办法》《防范法律风险管理办法》《全员安全行为规范》等。

企业管理部（法律事务部）是公司全面风险管理及内控的**业务主责部门**，机关各部室、中心按照“谁主管、谁负责”的原则负责专业风险管理。各二级单位负责本单位生产经营管理活动中的风险管控工作，通过规范化的、标准化的制度和流程防控风险。

6.1.2　风险因素的识别、影响、评价与管控

企业管理部（法律事务部）负责组织各部门识别与公司管理体系范围有关的过程或活动、产品和服务中存在的各种不确定性对公司的各项生产经营和发展稳定等目标影响因素（包括但不限于财务、稳定、质量、职业健康安全、环境、能源、两化融合等的影响因素），评价其影响程度，确定风险控制的优先级别，确定与风险相适应的控制措施。识别、评价结果及相应的控制措施应形成文件，并应随过程或活动、产品和服务的变化而及时更新。

公司开展风险因素识别时，应关注已经发生的风险事件，特别是新近发生的风险事件，不论风险事件的风险源是否在企业的控制之下，或其原因是否已知，都应对其进行识别。

注：针对不同的管理体系领域，影响因素包括但不限于以下不同的叫法，如：

—— 质量管理体系领域，为质量因素；

—— 环境管理体系领域，为环境因素；

—— HSE管理体系，为危险有害因素；

—— 能源管理体系，为能源因素；

—— 两化融合管理体系，为信息化因素；

—— 测量管理体系，为测量过程影响因素；

**—— 设备完整性管理体系，为设备完整性影响因素**；

—— 对于一体化管理体系，可以按照不同领域的叫法，也可以统称为风险因素。

根据风险评估结果，制定相应的风险管理策略和对策措施，并落实到公司管理规定中，特别要关注重大、重要风险管理策略和措施。同时，对发现的机遇，应充分予以合理利用。

对采取控制措施后存在的剩余风险，当剩余风险维持在较高水平时，应考虑采取措施将风险降至可接受的水平。

6.1.2.1 风险和机遇的信息收集

公司各**专业主管部门**负责动态获取与公司相关的国家政策、法律法规、外来标准、总部制度及其它要求，信息获取途径按照《信息资源管理办法》和《法律、法规、规章及其他要求管理办法》执行。公司重点收集风险案例和制度缺陷，具体要求执行《全面风险管理办法》，其中制度缺陷按照《体系运行管理办法》《检查与监督（含“事不过三”）管理办法》执行。

6.1.2.2 风险和机遇的识别

公司各部室应组织做好本部门负责的业务过程或活动中风险和机遇因素的收集，以风险和机遇清单形式记录（其中HSE体系可沿用危险源清单、环境因素清单、重大危险源清单、重要环境因素清单等），并应随过程或活动变化及时予以更新，岗位人员应及时识别与其工作相关的影响风险和机遇因素。具体要求执行《全面风险管理办法》《环境保护管理办法》《安全风险管控和隐患治理管理办法》**《设备风险管理细则》**等。

6.1.2.3 风险和机遇的评估

对公司风险和机遇清单中的各级风险，风险分析可以在不同程度进行，这取决于风险本身、分析目的、可用的信息、数据和来源。依据环境条件，分析可以是定性的、半定量或定量的，也可以是组合的方式。具体要求执行《全面风险管理办法》《环境保护管理办法》《安全风险管控和隐患治理管理办法》**《设备风险管理细则》**等。

6.1.2.4 风险应对和机遇利用

根据风险和机遇评估结果，制定风险的管理策略和对策措施，并全面落实到公司各级管理规定中，特别是要关注重大、重要风险管理策略和措施，建立风险、应对和制度的对应关系，建立健全公司重要重大风险库。同时，对发现的机遇，应充分予以落实和利用。具体要求执行《全面风险管理办法》。对采取控制措施后仍然存在的剩余风险，应当在业务总体风险特征里一并考虑，当剩余风险维持在较高水平时，公司应考虑采取战略措施将风险降至可接受的水平。

（1）质量风险管理

生产技术部负责制定并组织实施《产品质量风险管理办法》，持续对公司产品的整个生命周期全过程采用前瞻或回顾的方式，对产品质量风险进行识别、评估和管控，并采取必要的措施持续地予以改进。

（2）环境管理风险

安全环保部负责制定并组织实施《环境保护管理办法》，对公司活动、产品或服务中的环境因素持续地进行识别和环境影响评价，确定对环境有重大影响的重要环境因素，确定环境管理目标，明确控制措施，以消减和防止活动过程对环境的影响，防止环境污染事故发生的风险，实现环境保护目标。

**（3）HSE风险**

**安全环保部负责建立HSE风险分级管控机制，开展全业务、全流程、全员参与的风险识别与评估工作，严格防控措施落实，强化动态管控。坚持“管专业必须管风险，管业务必须管风险，管属地必须管风险”的原则。**

安全环保部负责安全环保部负责“两重点一重大”和其它生产储存装置或公用工程设施的HAZOP分析。制定并组织实施《安全风险管控和隐患治理管理办法》《危险化学品安全管理办法》《全员安全行为规范》《员工健康管理办法》，持续对公司活动、产品或服务中危害进行识别和职业健康安全风险评价，根据风险评价的结果采取有针对性的风险控制措施。

（4）能源评审

生产技术部负责制定并组织实施《能源管理办法》，通过能源评审，利用生产报表、主要耗能设备及系统的能源消耗、运行参数监控结果等数据，通过能效测试、高耗能设备检测分析、节能监督等方法寻找能源管理和能源使用过程的漏洞和薄弱环节，确定主要能源使用以及找到及改进机会。识别公司所处的环境、相关方需求和期望、能源使用过程等环节中需要应对的风险和机遇，以确保能源绩效的改进、预防或减少不期望的影响。

（5）紧急情况的识别及应急策划

安全环保部负责制定、实施、保持《应急管理办法》，以识别任何潜在的紧急情况或事故，并策划如何避免这类情况的发生、减轻其后果（或影响），并考虑业务运行的连续性和相关方的要求。

（6）测量管理风险

生产技术部负责制定组织实施《测量设备过程质量管理办法》，《测量设备计量确认管理办法》，《测量过程控制监视管理办法》，《测量不确定度评定管理办法》，通过测量要求识别，测量设备计量确认，测量过程控制和监视，关键测量过程测量不确定度评定，识别好公司安全生产、环境监测、贸易结算、产品质量、能源管理及生产全过程的测量要求，配备管理好测量设备，通过计量验证和测量过程的持续监视发现企业在测量管理方面的改进机会，把因为测量不准确影响企业安全生产，环境监测、贸易结算、能源管理、产品质量的风险降到最低。

（7）廉洁风险

纪委（监督部）负责制定并组织实施《党风廉政建设责任制与责任追究实施细则》《党委落实党风廉洁建设主体责任的实施细则》《效能监察工作管理办法》等，查找廉洁风险点，制定风险防范措施，通过谈话、警示教育等增强党员干部的风险意识和廉洁意识。

（8）稳定风险

综合办公室（党委办公室）负责制定并组织实施《信访工作管理办法》，完善信访工作机制，有效规避、预防、控制重大事项实施过程中可能产生的社会稳定风险，为更好的确保重大事项顺利实施。

（9）保密风险

综合办公室（党委办公室）负责制定并组织实施《保密工作管理办法》，进行保密风险评估，提高涉密人员、保密干部、技术秘密人员等保密知识，强化全员保密意识。

（10）财务风险

财务管理部负责制定并组织实施《资金管理办法》、《资产管理办法》《预算管理办法》等管理制度，切实加强财务风险管理，强化财务风险防控，及时化解财务风险。

（11）经营风险

**发展计划部**负责制定并组织实施《经营风险管理办法》，完善经营风险工作机制，加强竞争风险、价格风险、信用风险、市场需求风险、市场供应风险、采购管理风险、存货管理风险、销售管理风险、运输管理风险等经营风险的管理，强化经营风险防控，及时化解经营风险，确保企业原油及天然气采购满足生产经营需要，生产及销售计划符合公司生产经营状况，产品出厂顺畅、定价合理、满足顾客要求等目标实现，杜绝违规事项发生，避免给企业造成损失，实现效益最大化。

（12）公共安全风险

行政事务中心负责制定并组织实施《公共安全及反恐防范管理办法》，要求履行社会责任体系及安全管理职责。公司提高公共安全风险评估水平与风险控制能力，有效识别、防范和控制公共安全风险，避免和减少公共安全事件发生及由此造成的人身伤害、财产损失、次生灾害、社会或政治影响，保障公司发展战略的顺利实施。

**（13）设备风险管理**

**公司制定并执行《设备风险管理细则》，明确设备风险评价准则，在设备全生命周期的各阶段识别风险并评价其影响因素、后果及可能性，对风险进行分类分级，并对已识别的风险分级进行管控，确保其在可接受的水平。**

**（14）工艺平稳性风险**

**生产技术部建立工艺平稳性风险管控机制，开展全流程风险识别与评估，严格防控措施落实，强化动态管控。**

6.1.2.5 风险监控

建立重大、重要风险监控机制，对重大、重要风险确定定性或定量的控制目标，由各职能部门按职责分工予以有效控制，纳入公司绩效考核指标体系进行日常的监督考核，具体按照《全面风险管理办法》和《绩效考核管理办法》执行。

6.1.3 绩效现状评价

公司致力于建立科学的绩效评价体系，要求涵盖公司从事的所有业务和生产经营管理全过程，确定适宜的绩效指标、绩效评价基准和标杆，明确绩效评价方法、评价准则和评价程序，通过定期的绩效考评会及经济活动分析、合规性评价（参见9.1.9章节）、标杆对标、管理评审（参见9.3章节）和外部专业机构专项或综合评价，持续监视和测量公司战略和目标实施情况，准确反映公司绩效指标体系的纵向进步性、横向先进性，识别公司业绩的薄弱环节，寻找绩效改进机会，并针对薄弱环节和改进机会，制订适宜的改进措施，确保形成和保持公司的核心竞争能力。

公司围绕总部与公司生产经营管理要求，定期组织评审和更新公司绩效评价指标，并动态调整完善绩效评价指标体系，确保公司绩效指标体系的适宜性、进步性和先进性。

具体参见《绩效考核管理办法》。

6.1.4 法律法规、其他要求及自愿承担的义务

企业管理部（法律事务部）制定并组织实施《法律、法规、规章及其他要求管理办法》《标准管理办法》，确保适用的法律法规、标准、其他要求（包括自愿义务）的获取、识别、应用和更新过程处于受控状态，并定期组织检查法律法规、其他要求（包括自愿义务）遵守情况，进行合规性评价以及普法宣传教育工作，以满足公司对遵守法律法规和其他要求的承诺，并保存评价结果的记录。公司法律法规合规性评价要求，详见手册章节9.1.9。

6.1.5 紧急情况的识别及应急策划

**公司坚持全员应急管理理念，建立应急指挥中心和专兼职应急救援队伍，重视区域应急救援力量协调联动机制，围绕全员应急能力水平提升，确保“135”原则执行到位。公司应急响应坚持分级响应、分级管理原则，依据启动条件不同，分运行部、处室、公司三个级别进行响应。**

公司设置应急指挥中心，应急指挥中心是应急处置的最高指挥机构，负责突发事件的应急工作，各部门及各单位接受其统一领导。公司主要负责人是应急指挥中心总指挥，也是应急管理第一责任人。安全环保部承担公司应急管理工作，负责制订公司应急管理规定、公司综合应急预案、应急响应程序和应急处置卡。公司应急指挥中心下设应急指挥中心办公室和值班室，应急指挥中心办公室设在安全环保部，应急指挥中心值班室设在生产技术部(调度室)。应急指挥中心办公室负责应急预案体系和应急保障体系建设等应急管理工作，并对各单位应急管理工作进行业务指导和督促检查。应急指挥中心值班室负责应急指挥中心24小时应急值班，负责信息接报，组织应急准备工作；在突发事件应急响应期间负责传达和贯彻应急指挥中心的指令，具有应急值守、信息汇总和综合协调职能。应急指挥中心办公室负责牵头制定、实施、保持并及时更新《应急管理办法》，相关职能部室及二级单位负责参与组织实施，识别任何潜在的紧急情况或事故，并策划如何避免这类情况的发生、减轻其后果（或影响），并考虑业务运行的连续性和相关方的要求。

公司应急管理，详见手册8.8章节。

6.2  两化融合策划

### 6.2.1 新型能力的识别与确定

公司应围绕可持续**竞争合作优势**需求，按照所形成的规定对拟打造的新型能力及其关键指标进行识别、调整、评审和确定，并保留文件化信息。

公司确定的新型能力，应能够有效支撑其获取预期的可持续**竞争合作优势。**

为充分稳定获取可持续**竞争合作优势**，公司**宜明确新型能力的类型、等级需求、优先级等，将新型能力（体系）打造作为发展战略或专项规划的重要内容。**

### 6.2.2 新型能力目标的确定

公司应根据拟打造的新型能力，**识别并确认价值效益目标，**并按照所形成的规定进行调整、评审和确定。目标应是具体的、可测量的、可实现的且有时间要求的。

6.2.3 两化融合实施方案的策划

为确保两化融合推进的时效性，公司将依据两化融合目标、业务需求的紧迫程度、技术发展趋势、内外部条件变化等因素，**完成系统性解决方案的策划，明确数据、技术、流程、组织等四要素及其互动创新和持续优化的需求和实现路径，完成治理体系的策划，明确数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等方面及其互动创新和持续优化的需求和实现路径，**并确保阶段性目标和总体目标按时达成。

6.2.3 两化融合实施方案的策划

为确保两化融合推进的时效性，公司将依据两化融合目标、业务需求的紧迫程度、技术发展趋势、内外部条件变化等因素，策划两化融合实施过程，并确保阶段性目标和总体目标按时达成。

信息中心是两化融合活动策划的**业务主责部门**，负责组织相关单位对两化融合的活动进行策划，

具体参照《新型能力策划与两化融合实施方案策划管理办法》。

6.2.3.1 策划的输入

策划输入包括：

（1）两化融合的目标；

（2）市场环境分析结果；

（3）适用的法律法规要求；

（4）可持续竞争合作优势获取对信息化环境下新型能力的要求；

（5）外部技术发展趋势；

（6）业务需求和目标；

（7）技术、业务流程、组织结构现状；

（8）数据开发利用现状；

（9）基础条件和资源现状。

6.2.3.2 策划的输出

策划的输出应满足以下要求：

（1）满足策划的输入所提出的要求；

（2）确定业务流程与组织结构的优化需求；

（3）确定技术实现的需求；

（4）确定运行维护的需求；

（5）确定数据开发利用的需求；

（6）确定基础条件和资源的需求；

（7）明确两化融合实施框架，包括职责、方法和进度等。

6.2.3.3 策划的评审与批准

信息中心负责组织策划的评审与批准，通过评审，以便：

（1）评价或验证策划的输出对要求的满足程度；

（2）评价策划的结果对要求的满足能力；

（3）识别问题，并提出必要的措施。

6.2.3.4 策划的更改与控制

公司对策划的更改进行适当的评审，并在实施前获得批准，策划的更改及其评审结果和必要措施应予以记录。

6.3 目标及实现目标的策划

6.3.1 管理目标

企业管理部（法律事务部）负责制定、实施《石家庄炼化公司目标指标》，并进行跟踪督办。在建立和评审目标时，应：

——与管理方针保持一致；

——考虑具有重大影响的因素、影响、风险和绩效；

——考虑适用的法律法规、其他要求及自愿承担的义务；

——考虑产品、服务的符合性；

——顾客和相关方的满意；

——考虑总部下达的各项指标；

——考虑目标纵向、横向的先进性，考虑同类企业、装置的优秀绩效；

——考虑内部、外部的关注点；

——考虑可选的技术方案、财务、运行和经营要求；

——可测量。

企业应保持形成文件的管理目标，并确保目标：

——得到监视和测量；

——得到沟通；

——适当时，予以更新。

6.3.1.1 质量目标

生产技术部负责制定公司质量目标（包括测量管理目标），目标在《石家庄炼化公司目标指标》中提出，并分解到相关部室及二级单位实施，生产技术部负责监督、检查和考核。

6.3.1.2 HSE 目标

**安全环保部负责组织公司各级别HSE目标指标的制定，组织签订各级别HSE责任书。**

**安全环保部根据集团公司年度HSE目标指标，结合公司HSE方针和管理实际，按年度制定、下达公司HSE目标指标，逐级签订HSE责任书，定期组织公司级评估考核。**

6.3.1.3 能源绩效参数、能源基准和目标

生产技术部依据能源评审结果，**制定公司级能源基准、标杆值、能源目标和能源绩效参数值制定准则，**应利用能源评审中识别出的法律法规和其他要求、主要能源使用以及改进能源绩效的机会，考虑相关方的关注点和要求，结合技术、财务、运行和经营条件等方面信息，建立和评审能源基准、目标或指标。能源目标与能源方针一致，能源指标应具体、可量化、可实现，并具有与能源目标的相关性。

生产技术部在建立能源管理目标及指标时，**明确规定统计计算方法、考核准则、能源数据归一化原则等**，每年初根据企管部发布的《石家庄炼化公司目标指标》，制定总体及各单位的能源目标和指标，并根据客观情况变化，特别是**静态因素变化时**，适时更新或调整能源目标和指标，以适应变化的要求；**当有数据显示相关变量显著影响能源绩效时，对能源绩效参数和相应的能源基准进行归一化。**

6.3.1.4　两化融合管理目标

**信息中心负责编制《两化融合策划报告》，报告中需包含两化融合管理目标（价值效益目标），并按照目标进行考核。**

6.3.1.5 加工量及产量指标

发展计划部负责制定加工量及产量指标。发展计划部结合总部下达的经济技术指标，在《年度生产计划》中提出，并分解到相关单位实施，发展计划部负责监督、检查，企管部考核。

6.3.1.6 绩效考核指标

公司绩效考核领导小组确定公司战略指标，绩效考核工作小组成员单位结合公司战略目标、总部要求、公司经营管理现状，采取自上而下、自下而上全员参与的形式制定公司级、部门级绩效考核指标，并经公司职代会通过后以公司文件的形式发布。

企业管理部（法律事务部）作为绩效考核工作小组的牵头单位，组织编制、对接、分析、考核、兑现、改进《石家庄炼化公司目标指标》，确保公司战略目标的实现。

**6.3.1.7 设备完整性管理目标**

**公司设备完整性管理目标应与设备完整性管理方针相一致，符合法律、标准、规范、中国石化及石炼化要求，具有可测量性并定期评审和更新，使设备风险处于企业可接受范围内。**

**6.3.1.8 工艺平稳性目标**

**运行平稳 全流程自控 无误操作 零生产事故**

6.3.2　目标的实现

在管理方针提供的框架下，企业管理部（法律事务部）制定《绩效考核管理办法》，依据总部下达的各类指标、公司重点工作，组织制定公司绩效考核指标体系及考核方案，作为公司质量、职业健康安全、环境、能源管理体系的目标指标，明确日常组织对单位的月度绩效考核。

在制定公司的绩效考核指标体系及考核方案时，要考虑到质量、职业健康安全、环境、能源的法律法规与其它要求、可选技术方案、公司的财力状况、重大及不可接受风险及重要环境因素、能源评审的结果，要明确并以《石家庄炼化公司目标指标》文件下发各单位。

职能部门负责提出本专业绩效考核内容和考核指标的建议；日常根据公司绩效考核方案提出本单位月度绩效指标的自评价及对其它单位本专业考核内容的考核意见。负责对主管指标的监控、提升。

各单位分解落实本单位指标的责任人、措施，按计划实施各项措施，出现问题及时沟通、解决。建立健全内部绩效考核细则，做好本单位的内部考核和分配。

党委组织部（资源管理部）负责中层干部个人月度绩效考核，并制定《中层单位领导班子正副职领导人员月度绩效考核办法》。

**信息中心围绕所确定的可持续竞争合作优势的需求，对信息化环境下的用户服务、研发创新、生产管控、供应链管理、经营管控、财务管控等新型能力进行策划、实施、运行、评测与改进，形成保持在动态竞争环境下的新型能力，确保获取与组织的战略相匹配的可持续竞争合作优势，各职能部门所负责在信息化环境下的用户服务、研发创新、生产管控、供应链管理、经营管控、财务管控等拟打造的新型能力的目标指标可以确定为两化融合管理体系及其过程相关的考核指标的关键绩效考核指标。考核指标至少应包括：评估诊断结果、监视与测量结果、审核结果，信息中心对相关指标进行考核，并采取适宜的方式反馈考核结果。**

6.4 体系变更的策划

各单位及公司领导经在对内外部环境变化的信息和数据进行监视和分析后，通过提《变更管理控制表》改善经营管理建议、修改管理制度、给公司领导提出建议等方式，向公司提出变更、改进或创新的建议与意见，公司通过召开职代会、党代会、HSE委员会、党政联席会（办公会）、生产调度会、经济活动分析会等途径作出决策。

公司的最高管理层在策划企业各项工作的改进时，应提供相关的资源、明确相关单位的职责和关键环节，以满足企业管理的要求，特别是质量、职业健康安全、环境、能源、内控目标的要求。

以上策划进行时，应保持管理体系的完整性、延续性。在新的管理体系策划期间（策划至正式实施前），仍按原管理体系运行。

相关文件：《内部控制实施总则》《生产变更安全管理办法》。

7　支持活动

7.1　资源提供

7.1.1　总则

公司依据已确定的短期和中长期目标（规划），识别和评价可能因为缺乏这些资源而产生的风险，确定、提供为建立、实施、保持和改进一体化管理体系所需的资源，包括且不仅限于：人力资源、基础设施、工作环境、财务资源、信息资源、自然资源、相关方及相关技术等；公司为确保高效使用资源，持续监视资源使用情况，确保资源管理受控。

7.1.2　党群组织

7.1.2.1 党组织

公司建立健全党组织，保证发挥其政治核心作用和战斗堡垒作用。履行以下职责：

（1）落实上级党组织重大活动部署，组织基层党组织开展各类党性实践活动；

（2）党组织机构设置、组织换届工作，指导基层党组织有效开展工作；

（3）党员的教育、管理、监督和服务，指导基层党组织做好党员日常管理、民主评议党员等工作。

具体执行《党委成员落实党建工作责任细则（试行）》《党委成员参加双重组织生活规定》《基层党支部分类定级考评细则（试行）》《党建工作“一岗双责”制度》《民主评议党员工作管理办法》《发展党员工作管理细则》《单位党组织书记抓党建工作述职评议办法（试行）》《优胜党员责任区党员示范岗评比管理办法》《党员学习培训管理办法》《“三亮三比三评”管理办法》等制度。

7.1.2.2　工会组织

公司党群文化部（党委宣传部、工会、团委）是工会工作的**业务主责部门**，负责建立健全《职工代表大会实施细则》《厂务公开民主管理实施细则》《职工群众性经济技术创新活动实施细则》《文体活动实施细则》《帮扶救助实施细则》《评先工作实施细则》《女工工作实施细则》《劳动竞赛实施细则》《工会财务管理实施细则》《职工之家建设实施细则》等制度，以确保：

——维护职工合法权益，参加公司民主管理和民主监督，确保职代会决议落实；

——代表职工签订《企业集体合同》《女职工权益保护集体合同》和《工资集体协商合同》并监督执行，积极维护职工合法权益；

——发挥员工参政议政和民主渠道的作用，团结和引导员工积极参与到公司生产经营活动之中；

——组织职工开展劳动竞赛、增产节约、技术革新等活动。

7.1.2.3共青团组织

公司团委是共青团及青年职工工作的**业务主责部门**，负责建立、健全《团委工作实施细则》制度，以确保：

——帮助青年职工理解和支持公司的管理方法，引导青年职工积极参与公司生产经营和改革发展；

——加强团员青年思想政治教育，以理论和实践教育形式做好党的助手和后备军；

——围绕服务企业中心工作、服务青年成长成才，组织开展青年志愿者、青年突击队、青年文明号、青年先锋岗、青年岗位能手、青年安全示范岗等活动；

——为企业青年职工提供交流的渠道和机制，为企业培养后备人才；

——协助党委做好入党积极分子的培养考察工作，推荐优秀团员入党。

7.1.2.4　宣传思想文化

公司宣传思想文化工作紧紧围绕企业中心任务，传承石油精神，弘扬石化传统，充分调动干部员工积极性，为企业高质量发展提供舆论支持、文化支撑和思想保证。公司宣传思想文化工作由公司党委宣传部组织和推进实施，具体执行《宣传思想工作管理办法》《企业文化建设管理办法》等制度规定。

7.1.2.5　纪检监督

纪委（监督）部落实党风廉政建设监督责任。对党的纪律执行情况，党风廉政建设任务落实情况，党员、干部作风建设情况，选人用人情况和领导人员廉洁从业情况进行监督；做好信访举报、案件检查、案件管理、案件审理工作，按照两个为主要求，落实线索部置和案件查办的请示报告制度。协助党委加强对各单位落实党风廉政建设责任制情况的监督检查。具体执行《纪委落实党风廉政建设监督责任的实施细则》《党风廉政建设责任制与责任追究实施细则》《业务公开管理办法》《纪检监察信访处理办法》《党风廉政建设约谈管理办法》《领导人员廉洁谈话实施办法》《党委落实党风廉政建设主体责任的实施细则》《反腐败协调小组工作细则》《领导人员操办婚丧喜庆管理办法》《纪委监察办公业务管理办法》《中国石化职工处分规定补充规定》。

7.1.2.6　人民武装

行政事务中心负责兵役与动员、国防教育、拥军优属、等工作，并履行以下职责：

——开展国防教育、拥军拥属管理工作；

——组织和发动相关人员完成急难险重任务；

——依据国家有关规定，落实有关拥军优属慰问工作。

7.1.2.7　统战工作

党群文化部履行以下职责：

——团结和引导各方面人士，为公司生产经营活动做出贡献；

——培养、教育、考察和举荐党外人士，并做好民主党派、党外知识分子、无党派人士、民族宗教、港澳台侨的统战工作。

7.1.2.8　信访稳定

公司建立健全信访稳定工作机制，抓好源头预防，开展矛盾纠纷排查化解，对重大事项组织进行稳定风险评估，做好日常信访工作，及时协调处理信访问题，对重要信访问题，组织领导接访和下访，对重点矛盾、重点群体，落实责任制和包案管理措施，特殊敏感时期，强化应急管理，防止突发问题。信访维稳办公室履行以下职责：

——受理、接待并处理群众来信、来访、来电工作；

——做好上级及地方政府部门转送的“来访事项转送单”、重要信访事项的接收和处理反馈工作；

——协调处理信访突出问题及群体性事件；

具体执行《信访工作管理办法》。

7.1.3　人力资源

党委组织部（资源管理部）负责人力资源工作的**业务主责部门，**公司根据战略规划和目标，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理。通过人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、全员绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等环节，发挥和调动员工的潜能，营造充分发挥员工能力的良好氛围，保证公司获得竞争合作优势实现最佳绩效。

7.1.3.1　定编定岗定员

党委组织部（资源管理部）负责建立健全《人力资源规划》和定岗定编等制度，必要时以企业管理部（法律事务部）的总体规划为依据，设置岗位，确定人员数量，配备合格人员。

7.1.3.2　岗位职责

党委组织部（资源管理部）负责建立健全《岗位说明书》，明确岗位职责及权限、工作关系、任职资格、考核标准等内容。

7.1.3.3　人员配置，入职，离职，派遣制员工

党委组织部（资源管理部）负责建立健全《员工流动管理办法》等制度,优化人力资源配置，根据岗位职责、岗位说明书要求和人力资源需求，选择、招聘合适人员满足公司岗位用人需要，具体执行《用工招录管理办法》《劳务用工管理办法》。

党委组织部（资源管理部）根据法律法规和制度要求，规范劳动合同管理。对新入职员工，应签订《劳动合同》；对离职员工，应及时办理相应的解除劳动合同相关手续；对派遣制员工，应与劳务派遣公司签订《劳务派遣合同》。

7.1.3.4　三支队伍建设

党委组织部（资源管理部）负责建立健全三支队伍建设的相关制度，完善人才成长通道体系，构建以岗位为基础，以业绩贡献为依据，体现三支人才队伍不同特点的成长通道职位体系，适度调整队伍序列划分，合理确定层级关系，配套完善管理运行机制，形成纵向畅通，横向贯通的成长通道体系。

7.1.3.5　薪酬保障，福利待遇

党委组织部（资源管理部）负责建立健全《完善薪酬分配制度实施方案》《人工成本管理办法》等制度，建立适应人才队伍建设需要的市场化薪酬分配机制，优化薪酬收入结构、健全薪酬正常增长机制，增强薪酬分配的激励约束作用。规范激励性年金的发放范围，有效激励做出突出贡献的优秀人才、业务骨干，发挥企业年金的激励约束作用。规范执行总部及地方政府各项社会保险政策和相关福利制度。

7.1.3.6　能力评价

具体执行手册条款7.2要求。

7.1.3.7　培训

具体执行手册条款7.4要求。

7.1.3.8　全员绩效

党委组织部（资源管理部）负责依据公司文件《关于印发<全员绩效考核管理办法>的通知》，加强和规范员工绩效考核管理工作，指导各单位根据员工所在岗位的工作内容、性质及职责要求等因素，合理确定考核内容，科学设定考核标准，准确评价绩效贡献，提升员工个人和企业整体绩效。

党委组织部（资源管理部）编写《中层领导班子及中层单位领导班子正副职领导人员考核评价办法》，重点考核中层管理人员完成年度工作目标和履行岗位职责等情况，采取上级（公司领导）、下级（基层职工）二个维度评价并和单位绩效相结合的办法进行，其年度考核结果将作为晋升、奖惩、培训、调整、交流和竞聘上岗的重要依据，并与年终奖分配结合，以实现对中层干部的激励。

7.1.3.9 员工约束

党委组织部（资源管理部）编写《劳动纪律管理办法》《员工考勤休假管理办法》等制度，明确对员工的约束行为。

7.1.3.10　员工的权益和满意度

公司为保持良好的工作环境和员工参与的氛围，切实维护全体员工的权益，使全体员工满意，充分调动全体员工的积极性。主要从以下两方面开展工作：

（1）持续改善工作环境

安全环保部牵头负责，不断改善工作环境中的职业健康与安全等条件，如现场布局、清洁卫生、人体工效等。同时应规定每个关键场所工作环境的测量评分项和指标，如工作场所的粉尘、噪声、有害气体等。确保对工作场所可能发生的紧急状态和危险情况做好应急准备，如火灾、洪水、台风、断电等。为保障员工和顾客的利益，组织应当采取应急措施，确保经营的连续性，如配备备用发电机和消防设备、选择备用供方等。

（2）不断提升员工的满意度

党群文化部（党委宣传部、工会、团委）负责，定期调查员工思想状态，了解员工意见和建议，制定改进措施，提高员工满意度。

7.1.3.11　员工关怀

全面贯彻落实《中国石化帮扶救助工作管理规定》，制定公司《帮扶救助实施细则》，做到日常情况重点帮、突发情况及时帮、重大节日集中帮、重要结点特殊帮、脱困无望从根里帮，及时把组织的温暖送到困难人员心坎上。做好送温暖、献爱心工作，坚持领导关怀和定期走访慰问，充分发挥基层分会的作用，做到日常基层做，重大节日、重要时期工会集中组织慰问的格局。

7.1.3.12 员工的参与和激励

（1）员工的参与

本公司通过《员工守则》岗位职责、环境文化建设、安全文化建设等方式让员工理解其活动对公司的重要性及意义；通过将目标指标、战略转化为员工的个人目标和指标来提高员工的参与程度；通过改善经营管理建议、QC活动、职代会提案、总经理信箱等机制和渠道，收集员工的改进建议，充分提高员工参与的程度。

相关文件：《岗位职责》《改善经营管理建议管理办法》《QC小组活动管理办法》。

（2）员工的激励

党群文化部（党委宣传部、工会、团委）编写了《评先工作实施细则》，建立对各种先进个人及集体的表彰、评价机制，规范对榜样人物的激励管理，营造浓厚的积极向上氛围，激励广大干部职工为企业发展做出更大贡献；

党委组织部（资源管理部）建立《职业技能鉴定管理办法》，为员工进行职业生涯规划，以促进员工的自我发展；建立《师带徒管理办法》，确定成为导师的条件、机会；建立《领导人员联系点制度》，了解职工呼声，协助解决实际问题；总经理办通过收集职工切身利益及相关要解决的问题等信息，搜集职工的需求，组织相关单位落实解决，以提高职工的满意度。

7.1.3.13 “三基”管理

企业管理部（法律事务部）识别《基层单位“三基”工作基本要求 第2部分：炼油化工企业》，控制要点：

（1）企业管理部（法律事务部）是“三基”工作**业务主责部门**，负责依据“三基”工作手册的内容，划分职责，并组织各部室落实要求，查漏补缺。

（2）基层建设方面：党委组织部（资源管理部）编制《中层党政领导班子联席会制度及议事规则》，以明确中层领导班子重要事项决策范围，规范中层领导班子决策程序，提高决策水平，防范决策风险；企业管理部（法律事务部）编制《班组管理办法》，以加强班组建设、规范班组管理；党群文化部负责编制有关工会、团委工作的制度，负责基层工会、团委的组织建设。

（3）基础工作方面：安全环保部、生产技术部、设备工程部、企业管理部（法律事务部）等部室按照各自职责，识别落实基础工作要求，编制相关管理制度并检查执行情况。

（4）基本功训练方面：党委组织部（资源管理部）负责编制《培训管理办法》，明确对领导干部、专业技术人员、技能操作人员的培训职责和义务。

相关文件：《班组管理办法》《检查与监督（含“事不过三”）管理办法》《中层党政领导班子联席会制度及议事规则》。

7.1.3.14　离退休人员服务

公司关心离退休人员生活，引导发挥离退休人员余热。行政事务中心（离退休工作部、社区管理中心）制定《离退休干部情况通报管理办法》负责离退休人员事务管理，履行以下职责：

——建立完善离退休人员管理机制；

——及时按政策落实离退休人员各种待遇；

——定期组织离退休人员政治理论学习、参加有关会议和文体活动；

——通报公司生产经营、改革发展有关情况，听取离退休人员对公司生产经营、改革发展的意见和建议；

——走访了解离退休人员思想、生活情况，及时为他们排忧解难。

7.1.4　基础设施

7.1.4.1　总则

公司基础设施包括所有的建筑物、构筑物、设施、设备(包括硬件和软件）、运输（包括输转管道）、电气、仪表、通讯和信息系统、支持性服务、公用工程和工作环境等，是公司组织开展生产经营活动的基本条件。

公司策划、提供和管理基础设施，定期评价基础设施满足管理目标的适宜性，根据规划和年度工作计划制定并实施固定资产投资计划与技措技改，确保基础设施的能力满足发展、生产（服务）、质量、环境、职业健康安全、测量、能源、 两化融合、测量、“三基”要求、党建工作等方面的需要。

7.1.4.2 资本性投资管理

资本性投资，包括：固定资产投资项目、重组改制、吸收合并、分立、对外合资（合作）等重大经营事项。固定资产投资项目包括重大投资项目、新建装置、现有装置的技术改造、现有装置的扩建项目。具体执行发展计划部《设计与建设管理办法》，控制要点为：

（1）发展计划部负责编制并优化中长期业务发展规划，负责项目的前、后期管理，前期管理包括项目的申报、方案论证、可行性研究、选择设计承包商、组织设计评审等；后期管理包括组织项目竣工验收及项目后评价等；

（2）设备工程部按照“8.6工程项目管理”、《固定资产投资项目实施管理办法》负责对新建装置、现有装置的技术改造等建设项目的施工过程进行管理，包括委托监理公司对项目监理并审核监理规划；组织编制总体统筹控制计划、年度实施计划，负责对项目实施的进度、投资、质量及安全进行控制，负责组织工程中交及形象进度工作，设备工程部负责设备更新项目的立项、实施、验收等工作；负责新增建设项目用地申请，具体执行《土地管理办法》。

（3）安全环保部负责隐患项目的确定，关于职业健康安全、环保、消防等方面的内容，在设计和建设项目中措施的审查及评定、建设阶段“三同时”的实施管理及竣工验收阶段的设施验收等均按《设计与建设管理办法》《建设项目环境保护管理办法》《安全设施管理办法》执行；

（4）信息中心负责信息项目建设，负责各项目中信息化建设的审查工作。负责编制年度信息化项目建议计划，负责组织对信息项目承接单位的资质审查；负责组织信息项目可行性研究报告、初步设计、详细设计的审查及上报审批。负责组织信息项目的阶段验收、竣工验收。

（5）物资采购中心负责建设所需物资的采购；

（6）生产技术部负责建设项目的生产准备、投料试车工作。

（7）发展计划部负责下达年度、月度投资计划及项目统计工作。

相关文件：《设计与建设管理办法》《固定资产投资项目实施管理办法》《建设项目环境保护管理办法》《安全设施管理办法》《土地管理办法》

7.1.4.3　设备设施

公司通过一系列的技术、经济、组织措施，需对设备的规划、设计、选型、购置、制造、安装、使用、维护、修理、改造、更新直至报废等全过程进行科学的管理。

**（1）设备工程部是公司设备完整性和可靠性的业务主责部门，负责组织实施设备全生命周期管理，建立健全设备设施设计、制造、安装、运行、维护保养、检修、更新、闲置、报废等环节管理制度；负责公司修理项目、更新项目及费用的管理。设备工程部负责将安全设施和环保设施纳入公司设备完整性和可靠性管理和维护，明确安全设施和环保设施维护的责任单位。安全环保部负责监督落实。**

**（2）公司设备设施的全生命周期管理，主要包括设备管理模式、设备前期管理、设备运行及维护管理、设备检修及设备专业项目执行管理、资产报废管理、设备绩效考核管理及相关专业业务界面的划分等；**

**（3）设备工程部静设备专业应组织建立和完善特种设备管理台账，依法开展人员认证和设备取证，编制特种设备检验计划，组织制定防腐蚀设计、施工与验收、腐蚀调查的管理办法，并组织实施。**

**（4）设备工程部动设备专业组织大机组、机泵（含辅助设备、辅助系统）等操作规程的编制，各运行部操作人员须经培训合格后方可上岗操作，变更操作均须经过业务主责部门同意并办理相关手续。**

（3）公司为确保已有设备设施完好，明确各单位（部门）设备设施管理业务职责，制定相应的设备设施工作程序和管理制度，明确设备使用与维护等管理要求，确保基础设施得到及时有效维护，满足工艺、工程、测量和环境、职业健康安全、节能减排、两化融合等特定的要求。

（4）为确保设备故障与维修、报废与更新以及设备备件的运行与维护规范合理、合法，公司编制相应的检修方案和应急预案，明确检修要求、质量标准，落实职责、加强培训、严格作业票证管理，认真监督检查，确保质量、进度、安全环保、能源管理、两化融合要求。

具体执行《维保管理办法》《设备过程质量管理办法》《ERP系统EM模块运行管理办法》《设备润滑管理办法》《大型机组和特护管理办法》《机泵管理办法》《设备状态监测管理办法》《设备检维修费用管理办法》《检维修项目施工管理办法》《机电类特种设备过程质量管理办法》《锅炉和热工管理办法》《常压储罐（气柜）管理办法》《生产装置管式加热炉管理办法》《安全附件管理办法》《静密封管理办法》《阀门管理办法》《配件管理办法》《防腐保温管理办法》《工业管道管理办法》《压力容器管理办法》《电气设备及运行管理办法》《电信管理办法》《供电、汽、风、氮气管理办法》《设备更新管理办法》《仪表及自动控制设备管理办法》《仪表联锁自保系统管理办法》《可燃气体和有毒气体检测报警器管理办法》《固定资产管理办法》《租赁收入管理办法》《土地管理办法》《承包商管理办法》《招投标管理办法》《建设工程分包发包管理办法》《工程质量管理办法》《工程建设禁令及考核标准管理办法》《建设项目HSE绩效统计及考核管理办法》《固定资产投资项目预决算管理办法》《固定资产投资项目实施管理办法》《装置设施拆除安全管理办法》《智能化管线管理系统（试行）》等制度。

7.1.4.4　建筑物、构筑物

设备工程部是公司建筑物、工作场所及相关的设施管理的**业务主责部门**，按照《设备过程质量管理办法》对建筑物、工作场所及相关的设施进行管理，各二级单位负责所辖范围内的建筑物、构筑物的管理。

7.1.4.5　运输设施

本手册的运输设施系指：企业互供与厂际外供管廊管线、各类传输带、机车、槽罐车等输转设备设施和相关的辅助设施。

设备工程部负责制定并组织实施厂际管廊管线管理制度《工业管道管理办法》，生产技术部负责厂际管线的运行管理，协调处理厂际管廊管线存在问题，审核管廊新接外供管线和敷设新管线。

销运管理部负责编写《易燃易爆危险品装运车辆管理办法》，协调本公司产品销售业务涉及的购货装运车辆管理。

各职能部门和二级单位按照规定的职责和分工，共同维护厂际管廊稳定运行。各生产运行部负责本单位的内部管廊管理。

7.1.4.6　电气

电力设备是公司生产设备最重要的动力来源，对公司经营成果具有十分重要的影响，必须严格管理。**设备工程部组织制定公司电力设备运行方式，保证电气系统稳定运行，做好应急预案，组织、指挥、协调电力系统的运行、操作和事故处理。电气仪表中心建立电气管理制度，落实电气设备管理“三三二五”（三图、三票、三定、五规程、五记录）各项措施。**生产技术部、设备工程部依据《电气设备及运行管理办法》及相关专业管理规定、规程等开展专业管理工作。设备工程部负责公司电力系统安全经济运行管理、技术管理、设备管理等。牵头组织电气设备更新、修理、技改计划建议与技术审查，确保专业更新、修理资金有效利用；各二级单位是公司电气设备日常运行维护、事故处理、更新改造项目实施等主体管理单位，依据有关电气专业管理规程、规定要求等做好专业管理工作。

7.1.4.7　仪表

仪表及自动控制设备是公司生产设备重要组成部分，对公司生产装置安全稳定运行具有十分重要的影响，必须严格管理。设备工程部依据《仪表设备运行检修维护保养管理办法》《仪表联锁自保系统管理办法》《可燃气体和有毒气体检测报警器管理办法》及相关专业管理规定、规程开展专业管理工作。设备工程部负责公司仪表及自动控制设备的前期管理、技术管理等。牵头组织仪表及自动控制设备更新、修理、技改建议计划的技术审查工作，确保仪表及自动控制设备更新、修理资金有效利用。**设备工程部在涉及“两重点一重大”在役生产装置或设施危险与可操作性分析（HAZOP）基础上，通过安全完整性等级（SIL）评估确定安全仪表功能及其风险降低要求。**电气仪表中心是公司仪表及自动控制设备日常运行维护、故障维修与处理、设备大修、更新改造等项目实施主体单位，依据公司有关仪表及自动控制设备专业管理规定、检修维护规程等要求做好专业管理工作。**电气仪表中心对仪表设备校准后应进行回路试验及联校，参与联锁的仪表还应进行联锁回路的调试和确认。仪表联锁保护系统应建立联锁台帐、联锁原理图/逻辑图、仪表联锁作业票、报警联锁确认单、报警联锁变更单、联锁预报警值及联锁值清单等。**

7.1.4.8　通讯和信息系统

信息中心依据信息技术的发展和管理的要求，确定并建立系统、配置相应信息设施，信息基础设施的运行、维护及维修按《信息基础设施运行维护管理办法》进行控制。信息系统运行管理按照《信息化管理办法》《信息安全管理办法》《网络管理办法》《信息系统应用与运维管理办法》《信息化项目管理办法》《电子邮件系统管理办法》《短信系统（含应急短信）管理办法》《软件类无形资产管理办法》《智能化管线管理系统（试行）》等规定执行。

电气仪表中心负责通讯系统的日常维护。

7.1.4.9　公用工程

生产技术部、设备工程部按照《非计划停工及生产异常管理办法》《工业水处理管理办法》《锅炉管理办法》《热工管理办法》《大型机组和特护管理办法》《供电、汽、风、氮气管理办法》《电气设备及运行管理办法》等要求，负责协调公司公用工程的管理，确保公司公用工程稳定运行。各运行部负责本单位的公用工程管理。

7.1.5　过程运行环境

工作环境包括人和物的因素。人的因素主要指工作方法，安全规程，员工技能，防护措施，思想和精神状态，工作环境氛围等。物的因素主要指中控室、外操室，室内控制用仪器仪表、分析用仪器仪表及相关的电子设备所部的环境，生产现场的安全措施、安全管理；产品仓储环境，其它影响产品质量、测量设备运行环境条件等。

工作环境包括但不限于：安全因素；工业卫生；劳动保护；仪器、仪表、设备、生产装置、监视测量装置运行环境；仓库、罐区的储存条件等。

公司确定并提供优美、安全、稳定、和谐、适宜的内外部环境，以期提高工作效率、保证产品（服务）质量和员工职业健康安全。

7.1.5.1　与产品、服务相关的过程环境包括：

（1）温度、湿度；

（2）照明、气流；

（3）地理位置、气候条件；

（4）环保要求；

（5）节能要求。

7.1.5.2　与员工安全、健康相关的工作环境及职责包括：

（1）治安、保卫：由行政事务中心负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（2）卫生、清洁：由行政事务中心负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（3）噪音、振动和污染：由安全环保部负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（4）防护装备的使用：由安全环保部负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（5）心理因素，包括工作量和工作压力：由党群文化部风险识别与控制，建立健全管理制度；

（6）互相尊重、免受骚扰：由党群文化部负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（7）企业为人员提供的设施及便利条件：由行政事务中心负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（8）企业文化、道德观念：由党群文化部负责风险识别与控制，建立健全管理制度；

（9）社会影响、社会舆论、工作氛围：由党群文化部负责风险识别与控制，建立健全管理制度。

7.1.5.3　公司按照国家法律法规要求配置适宜的厂房、通风、照明、消防器材等，保证工作场所的温度、湿度、振动、噪声、光线强度、辐射影响、大气成分、污染、清洁、卫生、安全符合有关规定，创造满足产品要求、提高员工满意度、保护环境和确保职业健康安全所需适宜的工作环境；通过开展企业文化建设、沟通协商等各方面活动，创造良好工作氛围。

7.1.5.4　各职能部室在编制作业规程和制度时应确定相应的工作环境要求。在关键装置、重点部位和相关危险场所配置自动化控制系统，降低员工劳动负荷，提高其工作效率；实施关键装置要害（重点）部位的安全管理和监控，保障安全生产。

7.1.5.5　对于现场规定的工作环境要求，员工遵照执行相应的作业规程和管理制度；对产品的监视和测量环境、包装和储运环境进行控制；提供适宜的分析检验环境和包装、储运环境。

7.1.5.6　按照政府要求开展内部治安保卫、信访稳定工作，消除不稳定因素，创造和谐有序的工作环境。针对社会舆论、群体事件、恐怖事件等进行监控，制定应对措施和应急预案，保持必要的记录。

环境保护具体按照《环境保护管理办法》执行。

7.1.6　监视和测量资源-

公司按照《用能单位能源计量器具配备和管理通则》和《石油石化行业能源计量器具配备和管理要求》等法规要求配备相应的测量设备，包括产品实现过程监测设备、产品检验设备、环保监测设备、职业健康安全监测设备、能源监测设备、贸易交接等六类。

为确保具有与公司的生产经营相适应的计量检测能力，并管理由于不符合计量要求而带来的风险和后果，包括测量设备和测量过程产生的、影响公司产品质量、环境保护、能源利用、职业健康安全生产和经济效益的不正确测量结果的风险，生产技术部组织相关单位识别公司生产经营过程所需的测量过程和测量设备，明确测量过程和测量设备控制要求，并提供必要的资源用于测量过程和测量设备控制。公司监视和测量资源包括产品实现过程监测设备、产品检验设备、环保监测设备、职业健康安全监测设备、能源监测设备、贸易交接设备等六类资源。

7.1.6.1 测量设备

公司按照GB17167-2006《用能单位能源计量器具配备和管理通则》、GB/T20901-2007《石油石化行业能源计量器具配备和管理要求》等法规要求配备满足规定的计量要求的测量设备，建立《仪表及自动控制设备过程质量管理办法》和《计量管理办法》，规定测量设备的接收、处置、搬运、贮存和发放，以防误用、错用、损坏和改变其计量特性，并建立过程实施监视和测量，为证实产品符合确定要求以及环境、职业健康安全、能源管理取得的绩效提供证据。

生产技术部组织设备工程部、生产技术部、安全环保部、检验计量中心、电气仪表中心、各运行部等部门履行以下职责，设备工程部履行监督职责：

（1）充分考虑顾客（包括内部顾客）的计量要求，计量检测能力和检测水平应满足顾客、生产经营和法律、法规的要求。监视和测量设备的使用管理应确保测量能力与测量要求相一致；

（2）外购测量设备（包括标准物质），应选择已取得制造计量器具许可证、产品质量可靠、信誉好的外部供方的产品。外委进行检定或校准服务，应选择具备国家法律、法规规定的资质条件，质量保证、信誉好的计量检测机构，必要时对其使用的计量标准的溯源情况、技术力量、数据的可靠性等方面进行评审；对外部供方的选择、评价按照本手册8.1.4采购控制要求和《物资招标采购管理办法》执行。

（3）应对照能溯源到国际或国家标准的测量标准，定期或使用前进行检定/校准，当不存在上述标准时，各单位编制负责业务的自校规程，并记录校准或检定的依据；

（4） 公司最高计量标准器具和用于贸易结算、安全防护、环境及节能监测、公正评价等方面并列入国家市场监管总局《实施强制管理的计量器具目录》，监管方式为V的的工作计量器具，按规定要求实施强制检定；

（5）所有监视和测量设备以“检定证书”和“校准记录”作为确认依据，并明确有效期；

（6）监视和测量设备在搬运、维护、贮存期间按规定执行，防止造成损坏或失准；

（7）操作人员严格按规程进行操作，不准私自调整，保证监视和测量设备不受到损坏；

（8）当发现设备不符合要求时，由相关单位对以往测量结果的有效性进行评价和记录，对该装置和任何受影响的产品采取适当的措施，并保持相应的记录。

**检验计量中心负责能源计量管理，按照《用能单位能源计量器具配备和管理通则》（GB 17167）和《石油石化行业能源计量器具配备和管理要求》（GB/T 20901），配备和使用经依法检定（校准）合格的能源计量器具，对各类能源的消费实行分类计量、统计并出具月（年）报表。**

7.1.6.2　计量确认

公司计量确认包括测量设备检定/校准和测量设备验证，按照规定的计量确认间隔对监视和测量设备进行确认。生产技术部制定《测量设备计量确认管理办法》进行控制。生产技术部、设备工程部、检验计量中心、电气仪表中心、各运行部履行以下职责：

（1）根据测量过程的计量要求以及监视和测量设备的计量特性，按照规定的计量确认间隔，对监视和测量设备进行检定、校准、校验和验证；当对不合格的测量设备进行维修、调整或修改时，应评审其计量确认间隔，必要时调整计量确认间隔；

（2）规定监视和测量设备可调整结构或装置、运行参数以及软件的调整方法和控制措施；

（3）定期对监视和测量设备进行校准。应制定用于重要监视和测量的设备的期间核查方法；

（4）建立健全计量确认过程表、计量确认过程验证记录和计量确认等记录表；

（5）测量设备验证方法：

a) 对列入高度控制测量过程的测量设备，验证的方法采用计量要求导出后，直接比较的方法进行验证，再形成《计量要求导出和计量验证记录表》；

b) 对安全、能源、环境监测、产品质量法律法规要求的测量设备，验证方法在计量确认和测量过程汇总表中直接和法律法规要求比较。

c) 对一般过程中技术要求有允差要求的测量过程的测量设备，验证方法采用测量不确定度评定、Mcp值法或准确度比较法等方法进行验证，再形成《计量确认过程验证记录表》

d) 对无公差要求的一般测量过程的测量设备验证，在《测量设备计量确认和测量过程汇总表》中直接比较，测量设备的测量范围满足测量要求，经检定/校准合格，即可视为满足预期计量要求。

（6）计量要求的识别和测量设备的计量确认应由经过培训、具备能力和授权的计量确认人员进行检定、校准、校验、比对、测试等确认过程。通过验证发现企业测量设备配备不到位、未经检定/校准、验证不通过的问题。

7.1.6.3　测量过程

公司充分识别生产经营、质量、环境、能源、HSE等管理所需的测量要求，建立和实施《计量管理办法》对测量过程进行管理。

检验计量中心履行以下职责：

（1）进出公司、部际间及进出装置能源、物料的计量管理；

（2）公司内部计量器具分级管理；

（3）计量器具的封存调配、降级、报废；

生产技术部组织充分识别贸易结算、生产过程、产品质量、能源等管理所需的测量要求，**安全环保部组织识别环境、职业健康安全、管理所需的测量要求，**生产技术部建立《计量管理办法》、《能源管理办法》规范计量管理与考核、计量器具管理、定量包装产品计量监督管理、贸易交接主辅计量数据比对管理等，加强对测量过程的管理。

（1）根据顾客、法律法规、产品标准和分析方法、工艺技术规程、操作法和工艺卡片、职业健康安全防护、环境监测、贸易交接等要求确定计量要求；按照计量要求建立测量过程；

（2）按照对生产经营管理影响的重要程度，对测量过程进行分类管理，测量过程分为一般测量过程和高度的测量过程。高度的测量过程应控制要素包括：测量设备、测量程序（标准、规范、技术文件等）、人员、环境条件、测量过程记录；一般测量过程应控制要素包括：测量设备、人员、环境条件；

（3）凡确定为公司高度控制的测量过程均应编制《高度控制测量过程控制规范》，明确测量要求，导出计量要求，对测量过程进行测量不确定度评定，测量过程有效性确认和测量过程监视。监视方法主要有：使用核查标准比对、利用相同或不同检测方法数据比对、利用已知样品、实验室间比对、实验室内部比对及分析测量设备的技术性能等，确保测量过程持续受控；

（4）针对不合格测量过程，相关单位应查明原因，制定实施纠正措施，并对措施的有效性进行验证，对于测量过程所出具的数据应进行有效性分析，不正确测量结果（数据）可能造成的（产品）任何潜在影响应予妥善处理；对于不合格测量设备应进行处置（隔离、标识、调整、维修、降级等），这类设备在消除其不合格的原因并重新确认合格之前，不能返回使用。

7.1.6.3 测量不确定度评定

生产技术部编写《测量不确定度评定管理办法》《计量管理办法》，设备工程部编制《仪表及自动控制设备过程质量管理办法》，安全环保部编制《废气污染防治管理办法》控制要点为：

（1）本公司的监视和测量设备有产品实现过程监测设备、产品检验设备、环保监测设备、安全监测设备四类，这些设备均包括试验硬件和软件；

（2）为控制设备的适宜性、可靠性、有效性，需对上述设备进行检定或校准；设备的检定和校准过程，应具备检定规程或校准规程，由有资格的人员操作，必要时对可调节部位实行铅封，以防止因调整不当而使其校准失效；

（3）计量器具须具有适当的标识，以标明器具检定（或校准）合格、停用、报废或封存的状态；

（4）按规定要求搬运、防护和贮存上述设备, 确保其准确度和适用性；

（5）发现上述设备偏离校准状态时，应对此前的计量或监测结果进行有效性确认并采取适当的处置措施；

（6）用于测量和监控的软件，如DCS控制系统、分析软件应使用生产商提供的软件在使用前予以测试或适当时再测试；

（7）从事检定或校准人员须经专业培训，考核合格并持证上岗。

相关文件：《计量管理办法》《仪表及自动控制设备过程质量管理办法》《废水污染防治管理办法》《废气污染防治管理办法》《安全设施管理办法》。

为确保测量结果的准确可靠，生产技术部制定《测量不确定度评定管理办法》进行控制。

（1）测量不确定度评定的范围包括计量标准器考核、量值溯源的重要测量结果、高度测量过程、自校准测量设备的评价以及顾客要求对所出具的检测数据给出不确定度分析时，应进行不确定度评定。

（2）生产技术部组织检验计量中心、电气仪表中心等相关单位对由于测量设备的误差、人员操作水平能力、测量程序和测量方法、环境条件、溯源标准等因素所引起的测量不确定度进行评估。

（3）在用的测量设备应确保溯源到国家标准，确保测量结果可溯源到国际SI单位标准。对溯源后的测量设备，化验与计量中心应组织进行计量验证，并检查其完好性。

（4）测量不确定度评估及溯源记录应根据管理体系、顾客或法律法规要求的期限予以保存。

7.1.6.4　法定计量单位

公司在制发公文、统计报表、生产销售产品、提供服务、标注产品标识，编制产品使用说明书、职业健康安全技术说明书、职业健康安全标识，制定标准、规范、规程、技术文件，出具检定、校准、检验、测量数据，制作发布广告等活动中，强制要求使用国家法定计量单位。

检验计量中心是计量单位的**业务主责部门**，负责组织宣贯、实施和监督检查法定量和单位技术标准的执行情況。具体按照《计量管理办法》执行。

检验计量中心负责法定计量单位的管理，组织宣贯、实施和监督检查法定计量单位技术标准的执行情况。公司在制发公文、统计报表、生产销售产品、提供服务、标注产品标识，编制产品使用说明书、职业健康安全技术说明书、职业健康安全标识，制定标准、规范、规程、技术文件，出具检定、校准、检验、测量数据，制作发布广告等活动中，应强制要求使用国家法定计量单位。具体按照《计量管理办法》执行。

7.1.7　知识、信息资源和技术资源

7.1.7.1　总则

公司应重视知识、信息和技术的识别、获取、保持、保护和利用，并将知识、信息和技术（统称信息资源）作为战略性基础资源予以管理，各专业主管部门应定期评价这些资源的需求。适当时，公司也将公司获得或拥有的知识、信息和技术与相关方共享。

7.1.7.2　知识

公司从内/外部来源获取满足当前和未来需求所需知识，各部门（单位）通过如下途径获得、保持和保护知识：

（1）从失败、事故、事件、风险、成功和日常管理中吸取错误教训、总结成功经验，融入并形成公司规章制度，参照企业管理部（法律事务部）《体系运行管理办法》；

（2）收集员工的知识和经验；收集并归档（备案）各类培训资料，以达到知识共享，参照党委组织部（资源管理部）《职工外出培训管理办法》；

（3）收集顾客、合作伙伴和供方的知识，如技术使用说明书，设备操作说明等，必要时并转化成公司文件、操作手册等，以保持知识的不断更新、完善，参照发展计划部《科技论文论著管理办法》；发展计划部编写《科技论文论著管理办法》，创办《石炼科技》期刊，以便充分调动和发挥全公司职工总结科技创新成果，促进科技信息的交流、转化的积极性和创造力；

（4）生产技术部组织收集生产运行中的经验技术，形成工艺技术规程、工艺卡片、开停工方案等文件，参照《工艺技术管理办法》；

（5）对总部制度、法律法规、标准进行制度承接和识别，转化为公司内部知识。参照企业管理部（法律事务部）《文件管理办法》《法律、法规、规章及其他要求管理办法》《标准管理办法》

（6）获取公司内未形成文件（隐性和显性）的知识；

（7）搜集、保管已经形成的各种文件、记录、图纸、技术档案、重要数据等，提供查、借、阅服务；利用沟通和协商程序，确保对重要信息内容进行有效沟通；

（8）管理数据和记录等。

可行时，公司宜考虑参照GB/T 23703、GB/T29490要求，建立健全企业内部知识库，以实现公司知识的发展、共享及重用。参照《知识产权保护办法》《科技论文论著管理办法》《保密工作管理办法》《工艺技术管理办法》等相关制度执行。

7.1.7.3　信息

公司按照《信息资源管理办法》识别信息需求，规范信息资源管理流程，收集可靠和有用的数据并将其转化为决策时所需的信息，这包括信息资源的、收集、汇总、审批、传递、信息分级与授权、信息维护与反馈、检查与考核等。

公司借助信息技术手段，构建信息管理平台，建立、健全公司MES、LIMS、ERP、PIMS、办公自动化系统（OA）、HSE管理系统、环保管理系统、制度系统等信息系统，将管理流程、业务流程固化在统一的操作平台上，实现信息收集、传输、加工、利用和储存的及时、准确。

公司通过建立并组织实施《信息资源管理办法》《门户网站管理办法》《信息安全管理办法》《信息化项目管理办法》《信息系统应用与运维管理办法》，确保信息资源得到有效管理。

7.1.7.4　技术

发展计划部编写《设计与建设管理办法》《长远规划管理办法》《科技成果管理办法》，控制要点为：

（1）公司成立长远规划工作委员会，委员会下设各专业组，各专业组由各部室主要负责人及有关工程技术人员组成。

（2）设备工程部、生产技术部、安全环保部等部门根据各自职责，协助发展计划部分析本专业管理方面的现状、提供基础数据，并对本专业长远规划方面提出设想。

（3）发展计划部负责搜集国内外现有技术水平以及未来发展的趋势，委托有资质的单位对项目进行可行性研究、负责技术方案的论证和选择，组织设计审查等。

7.1.8　财务资源

财务资源是公司所拥有的资本以及公司在筹集和使用资本方面的能力，健全的财税工作渠道和满足要求的财务人才等。公司提供管理体系运行所需要的财务资源，并按照公司内控实施细则和内控权限所规定的程序及审批权限对财务资源的使用进行控制,确保财务资源的有效配置并高效、合理使用。

财务资源管理见“7.7财务管理”。

7.1.9　自然资源

7.1.9.1 总则

自然资源是重要的环境因素。公司评价短期/长期获得和使用自然资源的风险和机会。公司所消耗的自然资源包括土地、水、石油、天然气、空气等。公司加强对自然资源的管理，采取技术上可行、经济上合理以及环境和社会可以承受的措施，降低消耗，减少损失，减少污染物排放，制止浪费，有效、合理利用、节约使用和保护自然资源。

7.1.9.2 原油、天然气、石脑油

7.1.9.2 原油、天然气、石脑油

原油、天然气、石脑油是公司最重要的生产资源，其获得与加工过程，对经营成果具有十分重要的影响，必须严格管理。

发展计划部依据总部和公司的相关要求组织原油、石脑油资源的计划编制和发布、采购、配置、运输、计量、纠纷处理等工作；负责进口原（料）油的报关、报验、转税以及中转船舶的靠泊会商等工作，办理港务、海关、商检、边防等涉外手续；负责现场油轮接卸与计量。

物资采购中心负责公司石脑油的采购管理，按照公司相关要求执行

检验计量中心负责组织原油和石脑油入库检验、原油评价工作。

相关生产运行部负责原油加工和天然气的使用，采取有效措施提高收率，减少损失。

7.1.9.3　土地

公司依据国家和地方政府法律法规规范土地管理。包括新增、租赁、转让土地和申请使用公司现有土地等方面的管理，严格按照政府主管部门审批确定的用途使用土地。

设备工程部负责公司用地的规划、计划、取得、利用、经营；办理用地手续申请；办理土地登记手续和取得合法土地使用权证。

财务管理部是公司土地资产价值管理的**业务主责部门**。

有关土地资源获取与使用管理要求，具体按照《土地管理办法》执行。

7.1.9.4　水资源

公司使用的水资源包括原水、新鲜水、循环水、化学水、蒸汽、凝结水、生活用水、消防水、回用水等，统称工业水，是公司不可或缺的重要资源，必须得到充分有效利用，严格控制污水排放指标，减少对水体环境和土壤污染。

**生产技术部是热工、水务管理的业务主责部门。热电运行部是热工专业管理单位，负责全厂热工系统运行管理、组织实施改进提升；水务运行部是水务专业管理单位，负责全厂工业水系统运行管理、组织实施改进提升。**

生产技术部负责依据《取水许可和水资源费征收管理条例》和公司生产经营实际需要，测算用水总量、向政府主管部门办理取水许可证，确保合法依规地获得取水权；负责水资源使用的技术管理工作；负责用水、节水指标的分解与考核；负责节水措施论证与实施管理；负责协同办理水资源费缴事项。

各二级单位按照《工业水处理管理办法》等相关管理要求，加强用水管理，积极采用先进技术、工艺和设备，增加循环用水次数，提高水的重复利用率；新建、扩建、改建建设项目，应当制订节水措施方案；各二级单位应加强供水用水设施的维护管理，减少水的漏失。

7.1.10　供方和合作伙伴及其他相关方

7.1.10.1　总则

供应商、承包商及业务外包方是企业的重要相关方，应致力建立平等互利、合作共赢的关系，按照“统一管理、全面覆盖、分工负责、持续优化”的原则，对资源市场进行统一规范管理，确保进入资源市场的成员单位满足公司的业务需求，符合公司的整体利益。

公司资源市场按专业确定业务操作的牵头部门：

——工程承包商资源市场的业务操作，由设备工程部牵头负责；

——检维修承包商资源市场的业务操作，由设备工程部牵头负责；

——设计承包商资源市场的业务，由发展计划部牵头负责；

供应资源管理委员会由物资采购中心牵头负责。

牵头部门负责执行总部的管理要求，组织制修订本专业资源市场管理实施细则；负责本专业资源市场的管理，对单位准入、使用、评审等进行全生命周期动态管理，组织明确本专业资源市场成员单位准入所需专业资质（能力），并组织对资源市场单位进行专业资质（能力）的确认。

7.1.10.2　供应商管理

物资采购中心是一般物资（除原油、天然气外）采购供应的**业务主责部门**，负责制定《供应资源管理办法》，对供应商资格审查、新增或引入供应商产品目录、供应商信息变更、供应商考核等管理作明确规定。

物资采购中心负责组织对一般物资供应商评价、推荐、选择等工作，负责组织所有一般物资采购有关的商务活动。具体执行《供应资源管理办法》等制度。

物资采购中心负责在中国石化物资供应资源管理系统中及时对供应商有关的基础资料、供货业绩、评价与考核结果等信息进行维护或监管。

**设备工程部《施工承包商管理办法》，对设备全生命周期各阶段涉及的承包商和供应商进行管理。**

7.1.10.3　承包商管理

**承包商包括但不限于：施工承包商、维保承包商、承运商、供应商、服务商、业务外包。**安全环保部是承包商管理的业**务主责部门**，负责制订《承包商管理办法》；**负责承包商HSE综合监督、HSE业绩考评。承包商管理实行“谁引入谁负责，谁引入谁管理”的原则。**

**与承包商签署合同的部门是专业主责部门，负责组织建立承包商准入标准、过程管控和退出机制，动态更新承包商档案库，负责本专业（业务）各环节的HSE管理；负责审查其单位及人员的安全资质、专业能力资质；负责对其HSE的培训、管理、考评，做到责、权、管三者统一。**负责组织审批施工方案，负责现场管理；负责组织与承包商的沟通。负责组织建立承包商的评价考核方法，负责汇总公司各部门对承包商的考核意见，得出评价结果后按照合同约定闭环处理。

**行政事务中心是承包商公共安全的业务主责部门，对承包商进厂（场）人员进行治安审查、门禁管理、交通安全管理，并负责日常监管。**

**各二级单位负责属地承包商HSE培训及管理。**

安全环保部是固废处置、监测、第三方监理等承包商的专业主管部门

生产技术部是辅助业务外包（物料装卸搬倒回收、洗槽站外包、共架火炬巡检维护）等承包商的专业主管部门。

**销运管理部是辅助业务外包（西北门停车场管理、化工运行部带包装固体产品汽车和火车装车、聚丙烯库房叉车及出库装车服务）、产品销售业务中销运部主责签约的承运商等承包商的业务主管部门。**

物资采购中心是物资采购承运商、供应商、车辆业务外包（包括叉车、吊车）、物资质量检验、仓库领料等现场服务、作业人员的专业主管部门

检验计量中心是计量器具检定等承包商的专业主管部门

信息中心是信息系统维护等承包商的专业主管部门

行政事务中心是绿化、环卫、餐饮、通勤班车、外事等承包商的专业主管部门

发展计划部是工业实验操作、开发、设计、咨询、勘察等承包商的专业主管部门

单位组织部（资源管理部）是各类劳务用工（化工产品包装、理货装卸、装卸剂）、劳务外包等承包商的专业主管部门

党群文化部是新闻、宣传类承包商的专业主管部门

企业管理部（法律事务部）是公司认证等承包商的专业主管部门

设备工程部是技改技措、检维修、监理承包商的专业主管部门，负责要求业务范围内承包商日常检维修和保运项目原则上不得分包，在投标函中做出合法分包的书面承诺；负责在开工前确认分包合法性。负责业务范围内承包商的诚信记录及技能验证，承包商诚信记录不合格、技能未经验证合格的人员（包括监理），不得进入施工现场。承包商（分包商）主要管理人员必须为自有人员，主要工种施工作业人员必须具有合法的劳动关系，负责建立业务范围内承包商积分制、“黑名单”机制、年度考评制及退出机制，定期发布承包商及施工人员黑名单，淘汰不合格承包商。

7.1.10.4 业务外包管控要求

党委组织部（资源管理部）按照总部三定方案，结合公司实际，制定《业务外包管理办法》。

与业务承揽商签订各专业管理协议（技术附件），明确专业管理要求，至少包括： “HSE管理协议”、“廉洁从业责任书”、“保密协议（涉密时）”等。明确业务承揽商必须建立相关的管理制度、应急预案要求并通过审查，向业务承揽商提供须执行的企业制度。商务合同中应明确业务内容及管理界面、业务承揽资格、对业务承揽商检查考核、费用及支付方式等相关内容，且合同标的须符合业务外包特性。

外包相关业务所属单位、专业主管部门等要按照“属地”和“专业”两个维度进行全方位管控，包括督促承包商建立内部检查考核制度，业务所属单位检查承揽商岗位人员上岗前培训、日常管理、监督、检查，并管控应急演练、作业票、生产异常、非计划停工及事故；专业主管部门将本专业管理要求覆盖到外包业务，纳入考核，按照合同约定时间、绩效考核指标及考核办法进行合同绩效考核，考核结果与合同款项结算挂钩。

7.1.10.5 合资合作

发展计划部是公司合资合作项目**的业务主责部门**，负责组织持续改进本管理办法，负责对外合资合作活动的全过程管理；负责统筹策划、统一协调、监督、检查、考核和服务； 企业管理处是公司股权管理的**业务主责部门**。负责贯彻落实国家、中国石化有关股权管理的法律、法规和政策，维护中国石化作为股东的合法权益，促进国有资产保值增值；研究制定和完善股权管理有关制度、规定和办法，规范业务流程，严格遵照执行并检查督促落实。

7.1.10.6　其他相关方

公司应视相关方关系为资源，致力于与其他相关方（包括：顾客、股东、员工、社区居民、合资合作企业、非政府组织、竞争对手等）建立共赢的关系，以支持企业的使命、愿景、价值观和战略。

公司基于平等互利、共同发展原则，确定其他相关方名录及重点关注内容，并与之建立合作伙伴关系或战略联盟，以确保满足公司当前或未来需求和期望。

公司关注与供方和合作伙伴的关系并考虑以下事项：

——其他相关方对公司活动的贡献，以及为公司创造价值的能力；

——持续提高供方和合作伙伴能力的可能性；

——通过与其他相关方的合作，提高公司自身能力的可行性；

——与其他相关方相关的风险。

公司与其他相关方交流和知识共享，提供诸如技术、管理、人员和资金等方面的支持，持续提高双方的能力，共同提高过程的有效性和效率，达到双赢的目的；

持续评审、加强与其他相关方的关系，以便及时处置公司所承担的相应风险。

7.1.11　公共关系

公司公共关系管理包括但不仅限于：媒体合作、信息披露、投资者关系、投诉处理、危机管理。公司通过建立和维护良好的公共关系，创造良好外部环境：

（1）调查、分析与评估公共关系需求，规划公关传播发展战略，制定公共关系管理中长期规划；

（2）积极开展社会活动与交流，参与行业内社会组织之间的沟通交流活动；

（3）及时向外界传播企业可公开信息，通过媒体、会议等渠道公开发布；

（4）组织公司新闻报道，组织有效宣传；

（5）通过赞助、发起公益活动、公众开放日活动，强调公司项目和活动的公众参与；

（6）向客户和消费者提供各种力所能及的服务，赢得社会好感；

（7）开展行为和视觉识别系统设计与管理，积极宣传公司先进的管理理念；

（8）强化危机管理，建立危机事件预警机制与方案，积极应对公关危机事件；

（9）各单位是自身业务范畴内对外公关行为的主要执行者和落实者，应服从公司公共关系管理部门的统一指挥、统筹协调。各单位（部门）和全体员工均有责任和义务维护公司形象。

7.2　能力

党委组织部（资源管理部）组织编制《岗位（职位）说明书》，明确规定各岗位工作人员应具备的能力要求。

从事特种作业、特种设备作业和其它有特殊资质要求的岗位工作的人员，应该取得相应的资质证书，持证上岗。

党委组织部（资源管理部）组织各单位通过考核、调查等多种方式，分析评价公司员工现有能力与当前和未来的员工能力需求差距，识别公司员工能力的需求，并采取岗位培训、岗位调动、引进人才等措施予以满足。

具体执行《员工培训管理办法》《资格证书管理办法》《专业技术职务任职资格评审管理办法》。

7.3　意识

公司通过多种渠道、多种方式开展员工政治理论、形势任务、思想道德、党风廉政建设和反腐倡廉、遵纪守法等方面的宣传教育，促进员工政治思想觉悟和职业道德素质不断提升。按照“谁的区域谁负责”，抓好所属区域意识形态领域工作。与专业处室一起，在业务方面开展质量、环境、职业健康安全、测量、清洁生产、节能、成本效益、风险控制、两化融合等意识的宣传教育，确保员工和外来人员认识到所从事活动的相关性和重要性，以及未能满足要求而对自身、组织和他人可能造成的后果。

7.4　培训

党委组织部（资源管理部）是职工培训工作的**业务主责部门**，负责建立健全培训管理体系，建立健全《培训管理办法》《职工外出培训管理办法》《业务竞赛工作管理办法》《员工“成长积分”管理办法》《远程培训站管理办法》《师带徒管理办法》等相关培训制度，确保员工有机会为了自身利益和保持企业生命力而进行学习。

党委组织部（资源管理部）负责组织培训需求调查与分析、制定和实施培训计划、评估培训效果。专业主管部门识别与质量、环境、职业健康安全、两化融合等相关的培训需求，在专业培训方面发挥主导作用，应确保可能对管理体系产生重大影响的所有人员都经过相应的培训。

7.5　沟通和交流

7.5.1　总则

**党群文化部（党委宣传部、工会、团委）是内部沟通与交流的业务主责部门，明确各相关单位职责，并对落实情况进行检查考核。**

公司确定与管理体系相关的内外部沟通需求，包括：沟通内容、沟通对象、沟通时机、如何沟通（包括沟通方法、工具和途径）；策划沟通时考虑相关方要求。

沟通交流分为“内部沟通”和“外部沟通”。沟通交流方式包括：文件、传真、网络、电话、会议、参观考察、外出调研、交谈、培训、公告、刊物等。

公司应就环境因素、职业健康安全风险、产品和服务绩效等管理体系信息：

（1）在组织的不同层级、不同职能进行沟通；

（2）对重要的内部沟通信息作出响应，包括与管理绩效改进有关的内部沟通。

公司应保持文件化的记录，以证实内部沟通。

7.5.2　内部沟通与交流

公司确定与管理体系相关的内外部沟通需求，建立并实施《信息资源管理办法》，包括：沟通的内容、沟通的时机、沟通的对象、如何沟通（包括沟通的方法、工具和途径）。公司建立职工代表大会制度，推行厂务公开、民主管理，开展职业健康安全危险源识别和风险评价等活动，提供员工参与协商沟通渠道，确保员工权益得到保障。

企业管理部（法律事务部）编写《沟通与协商管理办法》，综合办公室（党委办公室）编写《内部会议及大型活动管理办法》，安全环保部编写《环境保护管理办法》《承包商管理办法》，确定各种横向和纵向的沟通方式及内容。

7.5.3　外部沟通与交流

公司应根据适用的法律法规要求、公司自愿承担的义务，以及策划沟通的决定，向外部报告信息。主要内容包括：

（1）与政府的沟通。公司通过各种渠道获取国家、地方、上级部门的法律法规及其它要求，接受政府部门对公司质量、职业健康安全和环境等方面的监督检查，遵纪守法，依法经营。依据法律环境的变化，及时更新、修订企业战略、方针、目标；

（2）与集团公司的沟通。及时了解总部政策、要求，接受总部各项专业检查，通过报告、通报、网络向总部传递信息，将总部要求向员工公开；

（3）相关方（顾客、供应商、承包商、社区居民、来访者、媒体等）反馈的信息、要求、举报及其投诉等。

公司各各单位在对外交流过程中，应以管理体系产生的信息和组织绩效内部评估为基础并保持一致，真实、完整、准确、透明、可靠，不应有误导；公司应积极回应相关方提出的沟通要求，重要的外部沟通活动应保持文件化的记录，以证实外部沟通。

7.6　文件、记录和档案

7.6.1　总则

管理体系文件是《一体化管理体系手册》《业务流程指引手册》《内部控制实施总则》业务流程/工作程序、规章制度、技术性文件、岗位说明书、岗位安全生产职责、记录格式、模板格式、部门级管理性文件、外来文件、受控通知等的统称。公司建立一体化、文本化、标准化的文件管控机制，以确保管理体系的高效运行。

企业管理部（法律事务部）是文件控制的的**业务主责部门**。建立健全《文件管理办法》《制度编制要求及模板》，对文件的编制、发布、评审、修订, 文件的发放、收文、传阅、保管、借阅、移交、失效、作废和销毁等全生命周期管理。**各机关职能部门、直属机构负责本专业文件和记录的管理，负责提出制度信息化需求；负责专业范围内外来文件要求的获取、识别、转化、组织实施工作。**

7.6.2　文件的编制与修订

公司编制和修订文件时，应确保：

（1）为使文件是充分与适宜的，文件发布前得到批准；

（2）必要时对文件进行评审与更新，并再次批准；

（3）确保文件的修改和现行修订状态得到识别。

7.6.3　文件的控制

公司一体化管理体系的文件分类、文件编制、发布、评审、修订，文件发放、收文、传阅、保管、借阅、移交、失效、作废和销毁等文件控制要求，按照《文件管理办法》《公文管理办法》执行。

应运用信息技术手段和石家庄炼化管理信息化平台以加强提升文件控制与管理效率。企业管理部（法律事务部）（法律事务部）负责文件控制。

7.6.4　记录的控制

公司记录标识包括记录名称、使用单位、编号、填写时间、记录人等内容，以便于追溯；记录载体可以是纸张、计算机磁盘、光盘或其它电子媒体，照片或样品，或他们的组合。

公司管理体系的记录格式分类，记录格式编制、发布、评审、修订，记录格式发放、收文、传阅、使用、归档、查阅、销毁等控制要求，按照《记录管理办法》执行。

应运用信息技术手段和石家庄炼化管理信息化平台以加强提升记录控制效率。企业管理部（法律事务部）负责记录控制，编制《记录管理办法》。安全环保部负责安全记录的控制，负责《记录管理办法》中安全记录的管理和监督。

7.6.5　档案、资料管理

综合办公室（党委办公室）（党办）负责职责范围内公司档案资料的接收、保管、利用及档案业务的指导、检查工作。公司各单位负责应归档文件材料的收集、鉴定、整理、审核和移交归档工作，具体按照《档案管理办法》制度执行。设备工程部负责组织建设工程项目 “交工技术文件编制方案”“交工技术文件编制细则”的编写、审核和指导工作；负责公司设备仪器档案管理工作。党委组织部（资源管理部）负责公司人事档案管理工作。安全环保部负责公司员工健康监护档案管理工作。

档案库房应具有防火、防盗、防潮、防光、防有害生物和防尘功能，确保档案资料保管安全。

建立与公司发展相适应的档案管理系统，以提高档案信息管理与服务水平。

7.7　财务管理

7.7.1　预算管理

财务管理部是公司全面预算管理的的**业务主责部门**。负责组织编制公司全面预算，对预算执行情况进行控制、指导、检查、监督。负责公司成本费用、效益指标的分解，并参与考核工作；负责组织财务分析，查找生产经营中存在的问题，提出改进建议；具体按《预算管理办法》《财务分析管理办法》执行。

7.7.2　资金管理

财务管理部是公司资金管理的的**业务主责部门**，负责公司各项授信及筹融资管理；负责公司资金预算管理工作，组织编制公司年、月、日资金收支预算；负责公司往来款项的管理工作，监控资金收支，定期对往来款项进行分析。负责资金指标的分解、控制、分析及考核工作；负责公司的现金及票据管理工作，包括现金的支取和转出；票据的保管、开具或转出；负责公司资金账户的管理工作。具体按《资金管理办法》《承兑汇票管理办法》《应收款项管理办法》《关联交易管理及结算管理办法》执行。

7.7.3　成本核算

财务管理部是公司成本核算的的**业务主责部门，**负责制定公司成本费用管理制度并组织实施和监督检查；负责规范成本核算流程，完善公司成本核算办法。具体执行执行总部下发的《会计手册》及公司《财务管理（FI/CO/TR模块）运行管理办法》《资产分公司成本费用管理办法》

7.7.4　日常费用报销

财务管理部是公司日常费用报销的的**业务主责部门**，负责制定公司《财务报销管理办法》，完善系统审批权限，明确发票等票据报销规范。配合业务部门及财务共享中心做好费用报销工作。负责付款业务的申请提交工作。具体执行《费用管理办法》《财务报销管理办法》《差旅费管理办法》《发票和收据管理办法》。

7.7.5　会计

财务管理部是公司会计管理的的**业务主责部门**，负责配合财务共享中心做好会计核算、月度及年度财务决算工作，如实反映财务状况、经营成果。负责配合审计机构对公司进行审计，并对审计中出现的审计调整事项逐一落实。具休执行总部下发的《会计手册》。

7.7.6　税务管理

财务管理部是公司税务管理的**业务主责部门**，，负责公司的税务筹划和财税政策研究；负责办理公司税务申报、缴纳、退（免）税事宜；负责公司发票和收据的管理，指导和监督公司内部门（单位）开展日常税务管理工作。负责沟通、协调、配合税务机关管理、评估、稽查等工作。具体执行《税务管理办法》《发票和收据管理办法》。

7.7.7　资产核算

财务管理部是公司资产核算的**业务主责部门**。负责资产处置事项向总部报批工作；负责组织公司半年度、年度资产清查工作。负责公司资产评估的组织、委托、审核和上报备案等工作。具体执行《资产管理办法》。

7.7.8 价格管理

**财务管理部负责参与自销产品价格调整审核，负责炼化互供价格管理，负责产品外的各项业务收入所涉及的价格管理，督促各业务主责部门履行价格执行、自查、调整报批等工作。具体执行《价格管理办法》《产品销售价格管理办法》。**

7.8　公司事务管理

一般事务包括但不仅限于：招投标管理、合同管理、印章管理、法律事务、资质/证照管理、出国出境事务、会务工作等相关工作。企业遵循国家和地方法律法规要求，对一般事务明确管控要求并组织实施。

7.8.1　招投标管理

法律法规要求必须进行招投标的项目，严格按照法律法规要求规范执行；集团公司有专门规定和要求，或有专门的渠道/平台的，执行集团公司规定和要求；法律法规或上级规定必须招标范围以外的其他业务（服务）外包管理，由公司建立健全制度，参照《招投标管理办法》《建设工程分包发包管理办法》《建设工程交易开评标场所管理办法》执行。

7.8.2　合同管理

公司对合同管理实行合同主办单位负责制和法律事务**业务主责**制，统一制度、会签审核，对合同订立、履行和终结实行全过程管理。各专业主管部门按照有关制度订立合同。对需要签订技术附件的，在合同订立之前签订相关技术附件。加强合同用章管理。具体执行公司《合同管理办法》。

7.8.3　法律事务管理

7.8.3.1　公司强化依法治企，将依法合规管理融入企业生产经营各个方面，不断提高广大干部员工特别是各级经营管理人员的法律意识和法律素质，防范法律风险，牢固树立“依法、合规、公平、诚信”的理念。

7.8.3.2　公司围绕生产经营业务开展法律风险防控和法治宣传教育工作，企业管理部（法律事务部）负责制定并组织实施《公司主要负责人履行法治建设第一责任人职责实施办法》，从业务流程出发，识别并提示法律风险，将法律风险理念融入企业生产经营各个方面，不断提高业务人员的风险意识和法治观念。公司对法律纠纷具体按照公司《法律纠纷管理办法》管理，公司对法制宣传教育按照公司《法治宣传教育工作管理办法》管理。

7.8.3.3　公司为规范授权委托行为，防范和控制代理过程中的法律风险进行授权委托管理。授权委托分为一般授权和特别授权。一般授权主要针对经常、重复发生的事项，以授权委托书和含有授权内容的规章制度的形式授权，一般授权在授权期限内可以重复行使。特别授权是针对一般授权以外的偶发性事项，以签发授权委托书的形式授权。具体按照公司《授权委托管理办法》管理。

7.8.4　资质/证照管理

公司证照管理实行各单位负责和企业管理部（法律事务部）**业务主责**制，实行“统一管理、分类持有、严格使用、各负其责”，保证各项业务活动均符合法律法规要求。具体按照《工商事务及生产经营许可证管理办法》执行。

**企业管理部（法律事务部）是资质/证照管理的业务主责部门，负责建立国家、行业HSE相关法律法规和其他要求的收集、传递机制，监督检查HSE行政许可的有效性。各机关职能部门、直属机构是专业主责部门，负责动态收集HSE方面最新的国家、行业、地方法律法规和其他要求，承接集团公司相关制度，并识别、转化、完善到公司相关HSE相关管理制度中。各专业主责部门负责依法办理并取得相关行政许可，并保持其在有效期内，确保公司具备法律法规要求的生产经营条件。**

企业管理部（法律事务部）负责营业执照、组织机构代码管理。安全环保部负责公司危险化学品安全生产许可证、危险化学品登记证、非药品类易制毒化学品生产备案证明管理。

发展计划部负责工业产品生产许可证管理。

财务管理部负责税务登记证管理。

7.8.5　印章管理

综合办公室**（党委办公室）**是印章的**业务主责部门**，业务主管部门负责归口业务的业务专用章、专项组织印章的管理使用。具体按照《印章管理办法》执行。

7.8.6　因公出国(境)管理

外事办公室是出国（境）的**业务主责部门**，建立健全《外事管理办法》，规范因公出国（境）人员的管理，明确工作程序，确保在国（境）外顺利开展国际交往与合作。因公出国（境）审批权限；因公出国（境）任务申报、审批；因公出国（境）人员审批；因公护照、因公往来港澳通行证、APEC商务旅行卡（以下统称因公证照）、大陆居民往来台湾通行证、签证（签注）办理；外事纪律；以及因公出国(境)综合事务管理等。

7.8.7　会议管理

综合办公室（党委办公室）是会议的**业务主责部门**。公司借助管理信息化平台，实现会议的在线申请、审批和通知，加强会议管理，精简会议流程，提高会议质量和效率。

公司内部召开的会议，具体按照《内部会议及大型活动管理办法》执行；参加公司外的会议，具体按照《会议费管理办法》执行。

7.9　后勤保障

公司后勤保障包括且不仅限于：厂区绿化、环境卫生管理、 标识标牌管理、办公家具管理、食堂班车管理、倒班楼管理、收发室管理、职工通勤班车管理、职工住房补贴管理、 公用自行车管理、爱委会、防疫工作管理、印刷费用管理、治安保卫管理、防恐防范管理、物资产品出入厂管理、辖区交通管理、集体户口户籍管理、外来单位治安管理、管理、计划生育管理、医疗救护服务等工作负责。

行政事务中心（社区管理中心、离退休工作部）负责后勤保障管理，识别和评价生产经营所需要的后勤保障服务，并对其服务范围和工作内容进行评审，对各种服务的完成度和满意度进行确认，保持记录。

具体执行《属地划分及区域标准化管理办法》《治安保卫管理办法》《辖区道路交通管理办法》《集体户口户籍管理办法》《军烈属、伤残军人、复转军人慰问管理办法》《反恐防范管理办法》《物资产品出入厂管理办法》《警务治安支出管理办法》《一卡通管理办法》《办公家具管理办法》《厂容厂貌管理办法》《印刷业务管理办法》《浴室管理办法》《人口与计划生育管理办法》《餐饮服务管理办法》《职工通勤车运行管理办法》《自行车、电动车等非机动车辆规范停放和公用自行车管理办法》《公用房屋管理办法》《单身公寓管理办法》等制度。

8　生产经营

公司将过程方法应用于所有的活动，运行包括产品实现、环境、职业健康安全运行、能源、两化融合等管理及其目标实现过程。

8.1　生产经营策划和管理

8.1.1 产品要求

8.1.1.1 本公司产品销售方式有统销和自销两种。统销产品由国家、中国石化统一定价，中石化统一下达配置或销售计划并通过中石化统一平台进行结算，包括成品油、石脑油、沥青、燃料油、苯类、聚丙烯、硫酸铵、石油焦、液化石油气、硫磺等产品；自销是本公司自主定价销售，包括热伴用沥青再生剂、碳十、尼龙6切片、硫酸、双氧水、环己烷羧酸（CCA）等产品。

8.1.1.2 产品销售

统销和自销产品销售由销运管理部牵头按公司内控手册《4.1一般产品销售业务》和公司《ERP-销售与分销SD模块运行管理办法》、《产品销售电子提货IC卡系统运行管理办法》、《铁路调运与管输业务管理办法》、《带包装化工产品仓储及出入库管理办法》、《易燃易爆危险品装运车辆管理办法》等制度执行。公司设立产品销售价格领导小组，负责制定公司产品销售价格确定原则、流程和审批权限，由销运管理部纳入《产品销售价格管理办法》；公司设立信用管理领导小组，负责制定公司产品销售业务信用管理原则、受限审批流程和权限，由销运管理部纳入《产品销售信用管理办法》；销运管理部通过制订《顾客服务管理办法》妥善处理顾客投诉、明确通过顾客满意度调查和组织相关单位共同开展客户走访、服务等方式，实现与顾客有效沟通，并形成档案，根据顾客投诉核查、顾客满意度调查和客户走访反馈信息分析结果组织制定、监督实施改进措施，以取得顾客的持续满意。不合格产品销售的处置按《成品质量管理办法》执行。

生产技术部负责产品出厂的整体调度；成品严格执行“五不许出厂”的规定，即：质量、品种、规格不符合标准要求，不许出厂；未分析或分析项目不全，不许出厂；没有质量合格证或分析单，不许出厂；包装物品不符合标准规定，不许出厂；未按规定留样，不许出厂。

不合格产品和有销售价值废料的处置按《成品质量管理办法》与《物资产品出入厂管理办法》执行。

8.1.2　定型产品和新产品实现的策划

8.1.2.1　定型产品实现的策划

定型产品实现过程的策划已形成产品标准、作业技术文件和管理体系文件，并与管理体系其他过程的要求相一致，发展计划部按照《生产、销售计划管理办法》要求编制生产综合作业计划，经公司主管副总经理批准后发布执行。

按照总部要求发展计划部向总部上报年度、季度、月度生产经营计划建议，根据总部下达的年度、季度和月度生产经营建议计划，结合实际情况，制定年度、季度和月度生产综合作业计划，经专题会议讨论后，由公司分管领导签发后执行。

生产技术部依据月计划和装置实施情况编制周生产计划，具体按《生产调度管理办法》以及产品标准、工艺流程、技术规程、岗位操作法、工艺卡片、相关专业技术规范及相关过程文件的规定，指挥、协调公司的全面生产，全面完成生产任务。

生产技术部依据产品质量标准判明产品合格与否，合格产品准予放行，不合格产品按照《成品质量管理办法》予以处置；销运管理部负责按计划做好统销、自销产品的销售工作，并反馈市场相关信息；各生产运行部应按要求对生产过程中各环节进行必要的监视和测量，其他各单位依据各自职责做好相关配合工作，并做好相应的记录，以确保生产过程和产品质量始终部于受控状态。

8.1.2.2　新产品研发的策划

新产品研发的策划，根据不同的情况可分别按以下程序进行：

（1）通过新建装置或通过生产装置局部改造的方式，实现特定的产品、项目或合同要求的，由发展计划部负责，按照《技术开发项目、费用管理办法》等文件的要求执行。

（2）通过调整装置生产工艺条件、产品配方等实现特定的产品、项目或合同要求的，由生产技术部编制相关工艺技术文件、生产控制方案、产品质量控制方案，必要时，发展计划部编制新产品开发计划。

（3）外委开发、合作开发的项目，由发展计划部等**专业主管部门**负责对外包方的能力进行评价、选择，确定外包单位，报公司分管领导审定，并在合同中对外包过程规定控制要求。具体按《技术开发项目、费用管理办法》执行。对外包方的HSE控制，按7.1.10.2供应商管理、7.1.10.3承包商管理的规定进行控制。

（4）销运管理部负责分析新产品开发的市场信息及动态，开拓市场，提出新产品开发和产业化需求计划，反馈产品信息；

（5）检验计量中心负责承担新产品的分析化验工作；

（6）参与新开发产品实现的各环节，各相关单位应按策划的要求做好产品验证工作，并应做好相关记录，确保具有产品可追溯性。

当出现下列情况、现有体系不能满足要求时，应进行产品实现策划：

（1）新产品、新项目、新合同涉及新产品设计开发（自行、上级决定或用户有特殊要求），以及新材料和新工艺的应用，具体执行《技术开发项目、费用管理办法》；

（2）定型产品标准升级，生产技术部负责组织落实产品质量升级工作，发展计划部负责组织落实满足产品升级相关的工艺改进或技术改造，以满足产品质量升级需要。

8.1.3　新产品、新工艺的开发

发展计划部是科研新产品实现的**业务主责部门**，负责组织制定《技术开发项目、费用管理办法》《设计与建设管理办法》，控制产品和过程开发过程；负责编制并上报公司年度科技开发项目计划，经公司分管领导批准后报总部。根据总部下达的年度科技开发预算指标，形成公司年度科技开发项目实施计划并上报总部备案后组织实施。

8.1.3.1 公司新产品开发三种形式：

（1）对只改变工艺参数或改变生产配方就可以实现的新产品，由发展计划部、生产技术部组织编制新产品开发项目计划、工艺生产方案（试运）和产品标准（试行），必要时编制新产品生产方案；发展计划部纳入排产计划；

（2）对于通过技改技措实现的新产品，由发展计划部组织编制新产品开发项目计划，提出改造建议，按《设计与建设管理办法》执行；对于需新建装置（设施）实现的产品，按《技术开发项目、费用管理办法》执行；

（3）通过实验室研究开发的新产品，执行《技术开发项目、费用管理办法》与《设计与建设管理办法》，以符合标准条款8.3的要求。

8.1.3.2 需外委开发、合作开发的项目，由项目承担单位选择开发商，发展计划部会同企业管理部（法律事务部）负责开发合同的审核。发展计划部是项目技术引进的**业务主责部门**，负责技术可行性、先进性、经济性、安全环保等评估，组织签订技术引进合同。

8.1.4 科技成果转让

科研成果技术转让原则上是在集团公司“技术许可”清单目录内的技术，如未列入总部清单的项目，需先参照技术许可的要求，报科技部列入技术许可审批。由集团公司科技部组织各成员单位签订技术许可转让合同，公司发展计划部负责配合完成合同的签订，合同内容包括技术转让内容与范围、转让费、保密范围等，发展计划部并会同公司企业管理部（法律事务部）、财务管理部等部室跟踪每个时间节点技术转让费到账情况和合同执行情况。具体依据集团公司《中国石化知识产权保护规定》。

采购过程根据不同的物资品种及市场环境采取适当的方式进行，大力推进框架协议采购、储物于商，充分利用集团公司各个相关的业务信息系统实现物资供应工作和信息化手段的深度融合，规避供应风险，提高工作效率。

8.1.5　采购

8.1.5.1　总则

发展计划部是公司原油的的**业务主责部门**。物资采购中心是公司的一般物资供应管理部门，负责公司生产建设的物资采购、仓储管理工作，确保生产建设所需物资安全供应、及时供应、绿色供应和经济供应，整个物资供应计划、采购、库存业务、结算、储备、质量管理、供应资源管理等各个业务环节实行信息系统线上操作，实现信息化与业务工作深度融合。

公司各单位是物资使用单位，负责提报需求计划。发展计划部、生产技术部、设备工程部、安全环保部及信息中心等部门负责审核。提报单位和审核部门要对需求计划的准确性、及时性、合规性、合法性负责。

公司建立健全《物资供应管理办法》、《物资需求计划管理办法》、《物资采购策略管理办法》、《物资招标采购管理办法》、《物资采购方式管理办法》、《物资供应系统管理办法》、《物资质量管理、质检与监造管理办法》、《物资供应过程控制管理办法》、《物资库存和储备管理办法》、《废旧物资处置管理办法》、《供应资源管理办法》、《物资风险管理办法》、《物资绿色采购管理办法》等制度，对计划、采购、库存、供应商管理进行明确的规定和有效控制，确保采购产品符合要求。

8.1.5.2　采购过程

采购过程根据不同的物资品种及市场环境采取适当的方式进行，大力推进框架协议采购、储物于商，充分利用集团公司各个相关的业务信息系统实现物资供应工作和信息化手段的深度融合，规避供应风险，提高工作效率。

（1）在物资供应部门内部，结合实际，按照采购决策与执行分开，供应商选择、价格确定与货款支付申请分置的原则，科学设置业务分段，形成更高质量、更有效率的物资采购业务模式。

**（2）物资采购中心按照出厂检验、出厂检验并到货检验、到货检验目录，依据采购合同和采购技术文件要求，实施检验工作。对重要设备材料按实施监造及过程管控，按照《物资质量管理、质检与监造管理办法》执行。**

（3）严肃合同的履行。监控合同付款、物资到货、随货资料交付等是否符合合同约定，如有违约，按照合同条款处罚。

8.1.5.3　采购信息

采购信息根据各单位需求计划提报及审核部门意见，编制采购预案，其采购信息应包括：需求类型、项目名称、物资编码、物料描述、数量、单位、计划交货时间、技术要求等要素。

公司在需求计划下达前和合同生效前，应确保由授权人审批其适用性，审批权限应按照内控制度的《权限指引》执行。

公司应明确各类物资需求计划的审核部门。物资需用单位根据生产建设需要准确、及时编制物资需求计划，经相关部门按规定权限审批。长周期关键设备应根据合理的制造周期及早提报。

发展计划部、生产技术部、设备工程部、安全环保部及信息中心提供经审核批准的生产、检维修、大修、零购、设备更新、科研、技改技措、劳保用品、计算机及耗材等项目需用计划，并提供生产、检维修、大修年、季、月计划和安排及执行情况。

8.1.5.4　采购产品的验证

物资采购中心组织各相关单位对采购产品进行质量验证，确保采购的产品满足规定的采购要求。

需要在供方验证采购物资时，公司应在采购文件中加以规定，并安排产品放行的方式。当需要到厂进行中间检验要在合同中明确标准、方法等。当需要进行委托第三方到厂监造，重要物资采购除在合同中明确外，还要与第三方签订监造合同。

检验不合格物资，物资采购中心依据检验结果按《物资质量管理、质检与监造管理办法》与合同条款办理让步接收、退货、索赔等事宜。对延迟交货造成生产建设损失的，物资采购中心要按照合同约定索赔。

8.1.5.5　供应商评价与控制

公司重视与供应商建立诚信互利的合作关系，尊重供应商及合作者，促进彼此的交流，让供应商了解公司的质量承诺、顾客意识、环境和职业健康安全责任和要求，有效地改进其产品以及服务质量的能力，共同提高，实现共赢。

（1）对提供物资的供应商实行资格审查管理，从资质和供应服务能力等方面进行资格审查，对资格审查合格的供应商赋予相应的物资品种目录，方可签订物资采购合同。

（2）按照《供应资源管理办法》对供应商进行管理，建立供应商履约动态考评体系，对交易供应商进行履约评价和综合评价，根据考评结果按照物资类别或品种对供应商实施星级管理。

8.1.5.6　一般物资存货管理

公司严格执行《物资库存和储备管理办法》、《废旧物资处置管理办法》，对造成新增积压物资单位，要按照制度追究责任。做到：

——科学保管，保证存货账目的真实、准确、完整，采购物资质量合格。

——规范存货处置，避免资产流失。

——存货保管符合有关安全、消防、环保等规定。

8.1.5.7　物资供应绩效评价

（1）物资采购中心每月开展一次针对需求计划、采购价格、采购质量、协议或合同签约与履行情况、物资储备等物资采购供应活动专项分析，并形成书面材料。

（2）纪委（监督部）负责对采购过程进行监督并组织开展相关的效能监察。

（3）审计管理部对物资采购供应工作进行审计。

8.1.5.8　外包方管理

党委组织部（资源管理部）是外包业务的**业务主责部门**，负责建立健全《业务外包管理办法》。对业务外包的管控要求见本手册7.1.10.4条款。

8.1.6　生产、放行、不合格品

8.1.6.1　生产和服务提供及运行要求

公司按如下过程进行生产控制：

生产技术部负责组织制定并实施《工艺技术管理办法》 《装置开停工管理办法》等制度，对生产计划、生产准备、生产运行等方面进行控制，确保生产过程在受控状态下进行；

发展计划部负责根据总部下达的月度生产经营计划，结合实际，制定生产综合作业计划，经公司分管领导审批后执行。生产技术部负责公司生产计划的执行和整体优化。

生产技术部按照顾客要求及法律法规的要求，组织制定企业标准或采用国家标准、行业标准，生产技术部在必要时制定内控质量指标；各运行部确保所有出厂产品都经检验合格并出具“产品质量合格证”方可放行。必要时，经过审核批准亦可让步放行；生产技术部组织各运行部编制装置工艺技术规程、岗位操作法、工艺卡片，根据规定组织生产装置技术标定工作；生产技术部编制检验计划，并及时发放到使用单位。

设备工程部制定并组织实施《设备过程质量管理办法》及相关设备管理制度，做好设备基础管理工作，**确保设备管理过程中外部提供的过程、产品和服务符合要求，如：设备制造、备品备件、状态监测、润滑服务、专业维修、技术改造及咨询服务等。建立准入机制和分级管理，并进行评价、选择、绩效监视及再评价。**

安全环保部组织执行《环境保护管理办法》《员工健康管理办法》等管理制度及HSE管理体系相关运行环节，实施标准化的过程控制，确保公司的安全、环保和职业健康管理部于受控状态，并获取良好的HSE绩效。

检验计量中心制定并组织实施相关实验室管理及配套制度，以保证检测设备、检测过程部于受控状态；

各运行部严格执行工艺纪律、规定、规程，并做好过程控制记录；同时完善各类设备基础工作，包括设备管理基本信息、设备技术标准以及设备资产管理等，具体管理规定见《设备过程质量管理办法》及相关设备专业管理办法和《固定资产管理办法》；生产技术部等有关管理部门及各运行部负责对监视和测量的结果进行分析，并及时改进完善。

8.1.6.2　生产和服务提供过程的确认

生产技术部按照《工艺制度化管理办法》《工艺技术管理办法》等生产管理制度，组织编制、评审、修订操作规程和工艺卡片，对影响生产过程和产品质量的工艺技术条件做出明确的规定；对生产装置进行工艺技术标定，对关键流程和工艺进行认可，以评审生产过程能力；

各运行部通过DCS、PLC、工业控制计算机等控制系统及在线质量仪表进行连续自动的监视和控制；

设备工程部按照设备管理相关办法对设备（包括控制仪表等测量设备）进行维修、维护管理，保证满足产品实现过程所需要的能力；在设备使用与维护、状态监测、设备润滑管理以及特种设备管理方面加强管理和跟踪力度，同时对设备运行过程中发生的故障与维修进一步规范管理。具体管理执行《维保管理办法》；

党委组织部（资源管理部）按照岗位能力要求，配置符合要求的岗位操作人员及相关管理人员，并定期对在岗人员的能力进行评定、培训、取证，保证人员持证上岗，满足生产过程能力的要求；

生产过程的记录按照《记录管理办法》进行控制；

当影响因素变化（如工艺参数变更、技术改造等）、过程失效和可预见的过程能力不足时，对过程进行再确认，并做好记录。

8.1.6.3　标识和可追溯性

生产技术部编写《成品质量管理办法》，《生产过程质量管理办法》，《进厂原（辅）材料质量管理办法》，销运管理部《带包装化工产品仓储及出入库管理办法》，控制要点为：

物资采购中心负责进厂化工原材料、库存物资的标识，生产技术部、储运运行部负责半成品、液体成品的标识，**销运管理部负责组织生产技术部、党委组织部等单位进行带包装产品外包装的美术设计，**炼油运行三部聚丙烯装置负责对聚丙烯进行标识，化工运行部包装装置负责对己内酰胺、尼龙-6切片和硫酸铵进行标识，硫酸装置负责对硫酸进行标识，双氧水装置负责对双氧水进行标识，各相关单位对原料、中间产品、成品、产品包装进行唯一性标识，防止产品在接收、生产、贮存、包装、交付各环节发生混淆或误用，对产品进行状态标识，防止不合格产品非预期使用。

其他各运行部(作业部)对本单位使用的化工原材料、物资、管线等以适当的方式加以标识。相关文件：《成品质量管理办法》《带包装化工产品仓储及出入库管理办法》《物资库存和储备管理办法》

行政事务中心负责专业领域的标识管理，具体执行《属地划分及区域标准化管理办法》。

当合同有要求或需要进行追溯时，对生产的每批产品均可通过记录和标识追溯至每道工序的生产状况。包括出入库记录、生产日期、原料质量、生产装置的各种工艺参数和操作、验证的人员。

注：凡有物品存放的场所，都应有相应的标识。产品除名称标识、数量标识外，还应附上状态标识。

8.1.6.4　顾客或外部供方的财产

公司确保顾客和外部供方信息（包括知识产权、秘密和个人信息）及其提供的货物（如寄售产品等）、设备设施、工具、包装物等（如铁路车皮及槽车、汽车及槽车、油轮（驳））部于受控状态，并确保顾客提供的个人信息、知识产权等不会被非法使用和随意泄漏。按以下要求确保相关顾客和外部供方的财产：

接受顾客和外部供方财产时应按公司相关规定予以合理验证确认合格后投用，确保最终产品的质量符合规定要求；并对顾客财产采取适当的保护和维护措施。

当顾客和外部供方提供的产品、设备设施、工具不符合使用要求时，公司有权拒绝使用或按规定处置合格后方可投用。

对顾客提供的出厂包装物应确保做到专物专用。各运行部等直接使用顾客财产的单位应当爱护顾客财产。

当顾客和外部供方财产在公司控制下发生丢失、损坏或发生不适用的情况时，由**业务主责部门**或财产所在地单位报告顾客并保持记录。

注：顾客或外部供方的财产可能包括材料、零部件、工具和设备以及场所、知识产权和个人信息资料。

8.1.6.5　产品防护

防护可包括标识、搬运、包装、贮存和保护，在生产经营过程中，公司各单位应确保对产品和服务（包括任何过程的输出）提供防护，以保持符合要求。生产技术部编写并组织实施《生产调度管理办法》，销运管理部编写并组织实施《带包装化工产品仓储及出入库管理办法》，生产技术部编写并组织实施《成品质量管理办法》，物资采购中心编写并组织实施《物资库存和储备管理办法》，具体运行按照相关制度执行。

注：产品含采购产品、中间产品、最终产品。

8.1.6.6　交付后活动

公司应确定和满足与产品特性、生命周期相适应的交付后活动要求。

产品交付后的活动应考虑：

——产品和服务相关的风险；

——顾客反馈；

——法律和法规要求。

注：产品和服务交付后活动可包括诸如担保条件下的措施、合同规定的维护服务、附加服务（回收或最终处置）等。

8.1.6.7　放行的控制

为确保产品特性满足顾客使用要求，生产技术部应按策划的安排，在适当的阶段验证产品和服务是否满足要求。符合接收准则的证据应予以保持。

生产当班调度根据产品质量合格证，通知相关单位做好产品标识，按产品出厂相关流程，进行产品和服务放行。

检验计量中心按照产品标准或协议指标要求的分析项目，完成产品全项分析，经授权的质量管理人员，根据产品标准或协议指标要求，判断产品是否合格，并开具产品质量合格证。

具体执行《炼油、化工成品质量管理办法》。

8.1.6.8　不合格品的控制

生产技术部是不合格品控制的的**业务主责部门**，负责制定《成品质量管理办法》，各运行部负责对不符合要求的产品和服务进行识别和控制，以防止其非预期的使用和交付对顾客造成不良影响。

**生产技术部负责采取适当措施对产品生产和交付（含厂内装车）过程中产生的不合格品进行处置；**销运管理部应采取适当措施对所辖库房内不合格品进行隔离；产品交付后顾客提出质量异议时，销运管理部按《顾客服务管理办法》组织生产技术部等相关单位进行核查，确属本公司责任的，由销运管理部牵头组织采取适当措施处置，以确保实现顾客满意。

适当的措施可包括：

（1）隔离、召回和停止供应产品；

（2）适当时，通知顾客；

（3）经授权进行返修、降级、继续使用、放行。

在不合格品得到纠正之后应对其再次进行验证，以证实符合要求。

不合格品的性质以及随后所采取的处置措施应保留记录备查。

具体按照《成品质量管理办法》、《顾客服务管理办法》等执行。

8.2　环境保护运行策划和控制

安全环保部是环境保护运行策划和控制的**业务主责部门**，负责编写并组织实施《环境保护管理办法》，对公司活动、产品或服务中的环境因素持续地进行识别和环境影响评价，确定重要环境因素，并实施控制。**负责依法组织取得排污许可证，在排污许可证有效期内按要求及时变更和延续；负责组织环境监测、收集与提供环境保护税基础数据及资料。**

**各专业主责部门负责本单位业务范围内的清洁生产，废气、废水、固体废物、噪声、土壤、地下水污染防治和生态保护及放射污染防治工作。各基层单位负责本单位区域内的污染防治和生态保护工作，做到依法合规，实现绿色洁净发展。财务管理部负责依法缴纳环境保护税。生产技术部负责推进“碳达峰”“碳中和”进程。**

**实施收购、兼并等资本运作，以及参股新设合资合作项目，安全环保部组织开展环境尽职调查。发展计划部在审批合资合作项目时，将环境尽职调查报告结论作为审批的依据。**

8.2.1　环境因素识别

安全环保部应组织各单位识别和确定体系覆盖范围内所有造成或可能造成环境影响的活动、产品和服务过程中的环境因素。下列情况下应进行环境因素识别与环境影响评价：

（1）新建、改扩建项目；

　　（2）装置生产工艺技术路线改变后的首次实施；

　　（3）新油种、新化工三剂的首次使用；

（4）装置开停工；

（5）重大检维修作业；

（6）相关法律法规和其它要求颁布或变更。

（7）较大环境污染事件发生后；

8.2.2 环境影响评价

各单位应选择适当方法进行环境因素识别，制定评价准则，确定出重要环境因素。

凡符合下列条件之一的环境因素，可直接判定为重要环境因素：

（1）违反国家或地方环境法律法规及标准要求的环境因素；

（2）使用国家法规或地方政府明令禁止使用或限期替代使用的物质；

（3）使用国家规定的有毒有害废物；

（4）使用国家、地方政府明令淘汰的工艺、设备；

（5）环保主管部门或公司的上级机构关注或要求控制的环境因素；

（6）经查实的相关方环境事件投诉；

（7）有较大节约潜力的能源、资源消耗；

（8）顾客对产品的明确环境要求等。

8.2.3 重要环境因素控制措施

各单位对识别出的重要环境因素，应采取有针对性的环境影响控制措施。对需要进行固定资产投资或技改技措的控制措施，由项目提出单位报计划经安全环保部审查，按照公司《环境保护管理办法》《固定资产管理办法》和《设计与建设管理办法》执行。

8.2.4 管理（隐患治理）方案

**全员参与，全专业业务范围，全属地覆盖的持续开展HSE隐患排查治理工作，建立长效机制，不断完善隐患排查、评估、分级管控管理制度，保障隐患治理投入，对重大隐患重点监管，落实“五定”要求，并挂牌督办。**

**安全环保部是隐患治理的业务主责部门，负责制修订隐患排查治理管理制度，建立隐患排查治理长效机制，并监督、检查执行情况；组织公司隐患排查治理工作，负责公司级重大隐患的监管。**

**专业主责部门负责本专业隐患排查治理工作，监督检查各二级单位本专业隐患排查治理情况，审核本专业重大和较大隐患，组织制定并落实风险控制措施和隐患治理方案。**

**发展计划部负责将安全隐患治理项目和重大环境因素控制改进项目列入公司年度投资计划，并负责项目的方案设计委托、方案审查和概算审核等前期工作，组织办理资本性支出隐患治理项目的立项手续。**

**8.2.4.1 隐患排查**

**各专业主责部门组织，HSE隐患排查方式有日常隐患排查、专业性隐患排查、季节性隐患排查、事故类比隐患排查。同类企业发生上报事故时，专业主责部门负责组织开展事故类比性隐患排查。**

**各单位严格执行国家相关隐患排查规章关于隐患排查频次的要求。**

**8.2.4.2 隐患治理**

**隐患分为重大隐患、较大隐患和一般隐患。**

**公司对排查出的隐患实行分级、动态管理，安全环保部、专业主责部门和二级单位分别建立公司级、专业级和二级单位级隐患清单。隐患项目应定方案、定资金、定期限、定责任人、定预案，按照轻重缓急整改治理、动态跟踪整治进度。隐患在治理完成前应当制订并落实防范措施。**

**治理技术方案编制完成后，安全环保部确定治理技术负责人，并按照治理重要性紧迫性排序，以表单或会议纪要的形式通知发展计划部、相关专业部门、隐患属地单位。后续治理工作按照固定资产投资项目实施程序优先启动，治理资金优先使用安全环保专项投资。未完成治理前，隐患属地单位及相关单位要严格落实日常管控措施和应急处置措施。**

**安全环保部按照规定向集团公司和相关部门报告重大隐患，并挂牌督办。**

**8.2.4.3 隐患治理效果后评估**

**环保隐患治理项目建成投运后，按照项目后评价总体要求，由发展计划部组织开展环境效益后评估；重大环保隐患治理项目竣工投用6个月后，由安全环保部组织开展治理效果后评估，并出具评估验收报告。**

**安全隐患治理项目完成后，项目主管部门、专业主责部门和二级单位应按照管理职责组织项目的后评估，并做好文件和资料的归档管理。**

**项目主管部门组织各专业主责部门和二级单位总结重大隐患治理情况，并向公司职工代表大会报告。**

8.2.5 环境保护控制

公司将环保管理纳入生产全过程进行控制，在正常生产运行与检维修过程中，环保管理工作主要是对废水、废气、固体废物、噪声等污染物排放方面的重要环境因素进行管理和控制，保证各生产装置分级控制口排放污染物达到公司分级控制指标要求，确保公司外排污染物达到国家和地方有关标准，按照《废气污染防治管理办法》《废水污染防治管理办法》《员工健康管理办法》《固体废物污染防治管理办法》执行。

8.2.5.1　装置达标环保管理

装置达标管理应包含环境保护内容，规定排放指标。操作人员定时对环保设施进行检查、记录。环保指标纳入生产装置达标考核，凡发生环境污染事故或严重冲击环保设施导致超标排放的，取消达标资格。

8.2.5.2　“三废”及噪声防治监督管理

　　各单位要认真做好“三废”处理、处置工作。采取各种有效措施，控制、减少污染物产生及噪声防治监督，对不可避免产生的污染物及噪声要采取有效的综合治理措施，对污染物予以处理、回收和利用。严格按照《废气污染防治管理办法》《废水污染防治管理办法》《固体废物污染防治管理办法》执行。严格控制噪声污染，保证噪声达标，按照《员工健康管理办法》执行。

8.2.5.3 装置开停工、检维修及异常排污环保管理

　　加强开工、停工、检修期间及异常情况污染物排放的控制。各单位对管线、容器、设备中的物料要进行回收和利用，清洗设备的污水必须进行收集和处理，采取密闭吹扫等措施，保证废水、废气得到有效控制，固废合规处置，按照《废气污染防治管理办法》《废水污染防治管理办法》《固体废物污染防治管理办法》执行。

8.2.5.4　环保设施管理

　　各单位认真执行设备管理规定，加强环保设施管理和维护，确保正常运转，污染物达标排放，不得随意停运、闲置、拆除环保设施，确需停运、闲置、拆除环保设施，应向安全环保部报告，安全环保部报地方政府环保部门审批，按照《废气污染防治管理办法》《废水污染防治管理办法》《固体废物污染防治管理办法》执行。

8.2.5.5 清洁生产管理

各单位积极推行清洁生产，将污染物消除或削减在生产过程中，按照《环境保护管理办法》执行。

**安全环保部负责明确公司清洁生产管理要求，组织制定公司清洁生产规划、计划和工作目标。清洁生产工作实行领导引领，全员参与、全过程控制的原则。各单位执行国家及集团公司有关清洁生产要求，建立清洁生产长效机制，落实各级清洁生产责任，将清洁生产纳入规划、计划、建设、生产、经营等各项工作中。**

**8.2.5.6土壤和地下水管理**

**安全环保部负责组织对自有工业用地和长期租赁用地、收并购、租赁出租和关停退出生产设施所在区域开展土壤和地下水调查，将土壤和地下水监测纳入企业环境监测计划，并定期开展监测。各单位应采取有效措施管控污染源，防范土壤和地下水污染。**

**8.2.5.7　生态保护**

**各单位严格落实生态保护相关要求，避让生态保护红线区。各单位在建设、生产、关停、退役等各个环节，落实环境影响评价及批复中提出的生态保护要求和措施，及时开展生态损害恢复（修复）。**

**行政事务中心、设备工程部加强对外租地块和受托管理地块的巡查管理，避免产生水体、大气、固废等相关环境的污染，满足国家、地方标准和要求。安全环保部按要求组织开展生态监测、生态调查和生物多样性保护工作。**

**8.2.5.8 放射污染防治**

**安全环保部建立健全放射源全过程使用监管制度，相关单位严格放射源备案、购置、安装、运输、贮存、使用、拆除和公共安全等环节的HSE管理，防止发生辐射事故。安全环保部组织开展放射源污染防治工作，组织开展辐射环境监测，合规处置放射性废物。**

**8.2.5.9 环境监测**

**安全环保部根据国家和地方法规、规范要求，以及公司生产经营过程污染物的产生与排放状况、周边环境质量状况，制修订环境监测计划。检验计量中心环境监测站按照环境监测计划进行采样分析，建立环境监测原始记录、台账和档案。检验计量中心建立完善的环境监测质量管理体系，环境监测选用国家标准或行业标准分析方法，确保数据真实性和准确性。**

**各单位按要求设置规范化的排污口，配置环境在线监控设备，安全环保部负责按国家、地方标准和要求制定相关制度，各单位严格执行在线管理要求，确保在线监控系统正常运行，在线监测数据有效传输。**

**8.2.5.10环境信息管理**

**党群文化部负责环保舆情监测并及时应对，安全环保部负责按要求上报环境事件信息。**

**安全环保部负责开展环境自行监测信息、排污状况、污染治理设施的建设和运行情况，以及建设项目环境影响评价报告、竣工环保验收报告等信息公开，在对外媒介上公司向社会公示环境监测数据，接受社会公众的监督，听取社会公众的意见。根据地方政府的要求和社会公众的意见对污染防治措施进行改进。**

**信息中心负责环保管理信息系统的有效运行，提升环保工作信息化水平。**

**8.2.5.6 碳达峰碳中和**

**发展计划部负责组织开展固定资产投资项目的碳排放评价，严控新建项目碳排放增量；推进企业清洁化改造和绿色低碳转型发展；负责组织推进新能源开发利用项目，增加可再生能源利用。**

**生产技术部负责组织集团公司要求的碳盘查工作并编制碳盘查报告，组织各单位按照地方政府要求的温室气体排放核算工作，组织做好第三方碳核查。**

**设备工程部负责组织开展 “绿电”的外购工作，推进用电洁净化；负责碳排放设备管理，不断提升设备能效水平。**

**财务管理部负责公司碳资产相关会计核算；负责研究国家有关碳减排财税优惠政策，提出企业享受优惠政策的建议。**

**检验计量中心负责碳排放相关质量数据的分析工作，负责碳排放相关能源计量报表和计量器具的管理。**

**行政事务中心负责厂区绿化，提升绿化管理精细化水平，不断提高绿化率。**

8.3　职业健康安全运行策划和控制

安全环保部负责制定并组织实施《安全风险管控和隐患治理管理办法》《全员安全行为规范》，对公司活动、产品或服务中危害进行识别和职业健康安全风险（以下简称风险）评价，根据风险评价的结果采取有针对性的风险控制措施。

8.3.1 危害识别

危害识别、风险评价应贯穿于公司生产经营活动全过程。下列情况下相关单位应选择合适的方法进行危害识别与风险评价，并填写相应的记录：

（1）新建、改扩建项目投产，装置开停工；

（2）重大检维修作业；

（3）相关法律法规和其它要求颁布或变更；

（4）重大工艺、质量、设备变更；

（5）各种危险作业。

8.3.2 风险评价

公司对识别出的危害依据评价标准进行评价，确定最大危害程度和可能影响的最大范围。结合所评价的危害事故事件发生的可能性及后果的严重性，决定其风险的大小，判定风险等级。

8.3.3 风险控制措施

各单位应根据风险评价的结果，采取有针对性的风险控制措施，消除、降低或控制危害和影响，防止潜在事故的发生。风险控制措施包括技术措施与管理措施，主要内容包括：

（1）是否需制定、完善管理程序和操作规程；

（2）是否需制定、落实风险监控管理措施；

（3）是否需制定、落实应急预案；

（4）是否需加强员工的HSE教育培训；

（5）是否需建立检查监督和考核机制；

（6）是否需采取相应的检维修、技术改造措施；

（7）是否需加强个人防护等。

相关单位对需要采取措施治理的重大风险项目按《安全风险管控和隐患治理管理办法》《生产异常情况安全管理办法》编制管理方案加以实施。对需要进行固定资产投资或技改技措的控制措施，由项目所在单位提报计划经安全环保部审查后，按照《固定资产管理办法》和《设计与建设管理办法》执行。

8.3.4　管理（隐患治理）方案

**8.3.4.1 隐患排查**

**按照8.2.4.1执行 。**

**8.3.4.2 隐患治理**

**按照8.2.4.2执行 。**

**8.3.4.3　隐患治理效果后评估**

**按照8.2.4.3 执行。**

8.3.5　职业健康安全运行控制

8.3.5.1　边生产、边施工装置的安全管理

（1）公司尽可能避免边生产、边施工现象，但如确属不可避免，公司加强边生产、边施工作业的安全管理，确保生产装置的安全运行和员工生命安全；

（2）对生产运行装置中进行的建设项目，设备工程部、安全环保部和相关二级单位在施工前进行危害识别，审核施工单位编制的施工方案，施工方案要包括相应的安全防范措施，和边生产、边施工作业的事故应急处理预案，施工单位应组织相关人员进行学习和演练。具体规定见《固定资产投资项目实施管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》；

（3）边生产、边施工装置的其它安全管理要求见8.3.5.2。

8.3.5.2　装置停工检修过程的安全管理

（1）各单位在停工前应编制装置停工方案及相关安全措施，并经单位领导审批，停工前单位组织员工进行学习；

（2）停工装置在切断进料前或检修前，设备工程部应组织完成检修机具、防护用品的可靠性检查；

（3）装置停工前，停工装置应对装置停工吹扫及重点检修项目进行危害识别、风险评价；

（4）各生产运行部（或作业部）按停工方案切断进装置的物料，各种物料按停工方案退出装置；

（5）凡需检修的装置或设备、容器、管道须经分析检测合格后，施工单位按照装置安排用符合其工艺压力等级要求的盲板隔离；

（6）凡需要检修的设备容器、管道，必须达到用火条件；

（7）生产运行部（或作业部）对检修现场的下水井、地漏、明沟的清洗、封闭必须责任到人；

（8）生产运行部（或作业部）合理安排装置污油废料和洗塔水的去向，严禁将污油、有毒有害物质排入下水道、明沟和地面；

（9）生产装置交付检修前，由安全环保部负责牵头组织各相关部室、单位进行装置停工交付检修确认；

（10）厂区门禁由行政事务中心负责，无入厂证车辆一律不得进入厂区。

具体执行《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》。

8.3.5.3　装置开工过程的安全管理

生产技术部组织安全环保部、设备工程部、消防救援支队等有关单位进行开工确认，具体按照《装置开停工管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》要求执行。开工过程注意事项，包括：

（1）装置开工前，运行部（或作业部）要有经过审批的开工方案和开工进度网络，并组织员工学习培训。工艺技术规程、岗位操作法需要变更时按变更程序执行，变更后应对岗位人员进行上岗培训；

（2）检修后的压力容器及贮罐等设备、管线，运行部（或作业部）必须按规定进行试压、试漏、气密性试验，转动设备进行单体试车，安全装置调试复位。未经试验的设备、管道、仪表和联锁等不能投入生产；

（3）接受易燃、易爆物料的密闭设备和管道，在接受物料前运行部（或作业部）应按工艺要求进行介质置换；

（4）运行部（或作业部）在接受物料时应缓慢进行，注意排凝，防止出现冲击或水击现象。接受蒸汽时要先预热、放水，逐渐升温升压；

（5）引易燃易爆物料时，运行部（或作业部）要严格控制用火作业、车辆通行；

（6）停用的加热炉燃料气线运行部（或作业部）要用盲板隔离，防止燃料泄漏进加热炉。开工的加热炉点火前炉子内要处理至经化验分析测爆合格；

（7）装置开工正常后，运行部（或作业部）必须保证联锁、报警设备的完好，除批准切除外，必须全部投用，具体按照《仪表联锁自保系统管理办法》执行；

（8）开停工结束后，运行部（或作业部）应及时编写大修装置开停工和新装置试车总结。

8.3.5.4 用火作业安全管理

（1）安全环保部是用火作业安全管理的**业务主责部门，**对公司用火作业进行检查监督；

（2）用火作业业务分工：固定资产投资项目、维修计划项目、在役装置设备本体和管线以外的用火及会签其他专业的用火由安全管理专业负责，在役装置设备本体（包括：设备附件、内件，以设备第一道法兰分界）用火由设备管理专业负责，在役装置所有管线（包括：管线流量计、压力表、温度计、支撑等附件）用火由工艺技术管理专业负责；

（3）用火作业施工单位在作业前必须了解作业内容，落实作业过程中各项风险控制措施，按规定办理《用火作业许可证》；

（4）用火作业所在单位在作业前必须对施工单位进行交底，进行危害识别风险评价，做好隔离、吹扫、置换、化验分析等工作，制定相应风险控制措施并组织落实，根据作业内容对作业进行分级，开具相应作业许可证并安排用火监护人；

（5）具体按照《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.5进入受限空间作业安全管理

（1）安全环保部是进入受限空间作业安全管理的**业务主责部门**，对公司进入受限空间作业进行监督检查；

（2）进入受限空间作业业务分工：承包商进入受限空间作业为设备专业主责；本公司岗位人员进入受限空间作业为安全专业主责；

（3）施工单位作业前必须对作业现场环境进行熟悉，对作业活动进行充分了解，落实作业过程中的各项风险控制措施，按规定到作业所在单位办理合格的《进入受限空间作业许可证》；

（4）受限空间作业所在单位在作业前必须对施工单位进行交底，进行危害识别风险评价，做好隔离、吹扫、置换、化验分析等工作，制定风险控制措施并组织落实后开具《进入受限空间作业许可证》，派出作业监护人；

（5）具体按照《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.6高处作业安全管理

（1）安全环保部是高处作业安全管理的**业务主责部门**，对公司高处作业进行检查监督；

（2）高处作业业务分工：安全专业负责用火（安全专业）、动土、本公司职工进入受限空间高处作业管理；设备专业负责用火（设备专业）、检维修、临时用电、起重、外来施工人员进入受限空间高处作业管理；工艺专业负责用火（工艺专业）、抽堵盲板作业高处作业管理；

（3）高处作业实行分级控制。

（4）高处作业施工单位在作业前必须对作业现场环境进行熟悉，对作业活动进行充分了解，落实作业过程中的各项风险控制措施；

（5）作业所在单位在作业前必须对施工单位进行现场交底，检查施工单位风险控制措施的落实情况，对作业过程进行监督；

（6）患有未控制的高血压、恐高症、癫痫、晕厥及眩晕症、器质性心脏病或各种心律失常、四肢骨关节及运动功能障碍疾病，以及其它不适于高处作业疾患的人员，不得从事高处作业；

（7）具体按照《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.7**能量隔离和**盲板抽堵作业安全管理  
**（1）生产技术部是盲板抽堵作业的业务主责部门，负责盲板抽堵作业管理内容及要求的制定、持续改进及执行情况的检查、考核，承担业务主责部门管理责任；**

**（2）安全环保部和设备工程部作为专业管理部门对作业许可管理情况进行专业监督检查，设备工程部负责盲板抽堵的直接作业管理，对盲板的选型负责；安全环保部负责盲板抽堵作业安全防护的监督管理工作；依据专业考核办法，对违章行为按照相关规定进行处罚和问责。**

**（3）基层生产工艺人员根据专业需求，绘制盲板位置图、表，对盲板进行统一编号，对每块盲板设标牌标识，标牌编号应与盲板位置图、表上的盲板编号一致，并设专人统一指挥负责抽堵作业全过程管控。**

**（4）运行部针对抽堵盲板的部位、工艺介质性质和作业环境进行危害识别风险评价，制定相应的风险控制措施；**

**（5）施工单位在作业前必须对作业现场环境进行熟悉，对作业活动进行充分了解，落实作业过程中的各项风险控制措施；**

**（6）装置大检修、开停工期间的盲板由专人负责，盲板不得混用。**

**（7）同一盲板的抽、堵作业，应分别办理盲板抽、堵作业许可证。一张作业许可证只能进行一块盲板的一个作业。**

**（8）具体按照《盲板抽堵作业安全管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。**

8.3.5.8放射防护管理

（1）安全环保部是放射防护安全管理的的**业务主责部门**，对放射防护工作进行检查监督；

（2）存在放射源的运行部（或作业部），在放射源周围的框架、通道部设置隔离措施、放射性防护标志和警示牌，配备1台射线个人剂量报警仪，每天检查放射源的完好情况并进行登记。相关岗位员工上岗时必须佩戴个人辐射剂量牌，运行部（或作业部）应编制放射源异常情况下的应急预案并组织演练；

（3）从事射线作业的单位按规定办理《射线作业许可证》，按规定的时间、区域和内容进行作业，落实好警示标志、警灯、警戒线和专人警戒等安全措施。放射作业人员、现场监护人员与作业所在单位人员应保持通讯畅通，出现紧急情况要及时停止作业，保证装置生产和人员的安全。放射作业涉及多个单位的，相关单位需进行会签，并负责告知本单位人员；

（4）若发生放射线源丢失或被盗情况，则立即执行应急预案；

（5）具体按照《放射防护管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.9动土作业安全管理

（1）安全环保部是生产区动土作业的的**业务主责部门**，对动土作业进行监督管理；

（2）基层单位按规定办理《动土作业许可证》，二级单位审批《动土作业许可证》；

（3）作业所在单位、设施所属单位与施工单位一起进行现场对接，进行危害识别与风险评价，落实各自的风险控制措施；

（4）消防通道上动土作业需消防救援支队批准；

（5）具体按照《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.10 起重吊装作业安全管理

（1）设备工程部是起重吊装作业的的**业务主责部门**，负责起重吊装作业的监督管理；

（2）设备工程部对起重吊装设备进行检查，确保合格；

（3）起重作业的作业指挥人员和起重机械操作人员必须持有相应的特种设备从业人员操作证；

（4）施工单位在作业前必须对作业现场环境进行熟悉，对作业活动进行充分了解，按吊装方案落实各项风险控制措施；

（5）作业所在单位对施工人员进行现场交底，对吊装作业进行危害识别风险评价，提出HSE意见；

（6）吊装作业占用消防通道时，需要办理消防道路占道作业票，并需消防救援支队批准；

（7）具体按照《起重作业安全管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》执行。

8.3.5.11 临时用电安全管理

（1）设备工程部是临时用电作业的的**业务主责部门**，负责临时用电的监督管理；

（2）需临时用电的施工单位凭作业所在运行部（或作业部）办理的《用火作业许可证》，按照指定接电位置，施工单位安排电工按规范接线；

（3）临时用电所在单位负责对施工单位临时用电设备设施的完好情况以及安全措施的落实情况进行检查监督；

（4）临时用电作业完毕后，施工单位需对《临时用电作业许可证》进行封票处理。

（5）具体按照《临时用电作业安全管理办法》《直接作业安全管理办法》《作业许可管理办法》来执行。

8.3.5.12 危险化学品管理

（1）安全环保部是危险化学品的的**业务主责部门**，对危险化学品采购、储存、使用以及生产、运输各个环节的管理进行检查、监督；

（2）安全环保部按规定进行危险化学品登记，办理危险化学品安全生产许可证，办理重大危险源备案证。

（3）对地方政府和集团公司组织的危险化学品安全检查中发现的问题，安全环保部及相关单位组织整改；

（4）安全环保部和运行部（或作业部）制定各级危险化学品重大危险源应急预案，并组织演练；

（5）具体按照《危险化学品安全管理办法》《承包商管理办法》执行。

8.3.5.13 公安监管类物资的管理

（1）安全环保部是《危险化学品安全管理办法》的的**业务主责部门**，负责组织、实施、协调本规定,负责组织本规定的修制、实施和解释工作，负责检查、监督本制度的执行情况。

（2）行政事务中心是我公司剧毒化学危险品、易制爆化学品管理的主责单位；负责统筹策划、统一协调、监督检查、考核与服务。

（3）公司购买的二类易制毒化学品有：醋酸酐、三氯甲烷、乙醚等；购买的三类易制毒化学品有：甲苯、丙酮、高锰酸钾、硫酸、盐酸等；公司生产三类易制毒化学品有：甲苯 和硫酸。安全环保部负责办理公司生产类易制毒化学品（甲苯、硫酸）备案手续。

（4）公司购买的易制爆化学品有硝酸、双氧水、重铬酸钾等；公司生产易制爆化学品有硫磺、双氧水。公司使用的剧毒化学品有乙酸汞、氯化汞。物资采购中心负责办理易制爆化学品、剧毒化学品相关购买手续。

（5）物资采购中心对到货的易制爆化学品、剧毒化学品、易制毒化学品须严格核对到货时间、物品名称、数量、厂家、安全标签、安全技术说明书、随货资料等，并做好登记；

（6）使用单位须明确易制毒化学品、剧毒化学品、易制爆化学品使用管理要求，对领用、消耗、处置等情况建立台账。

（7）使用单位根据职责分工制订剧毒化学品、易制爆化学品事故专项预案，并进行演练。

（8）具体按照《危险化学品安全管理办法》《治安保卫管理办法》来执行。

8.3.5.14职业健康防护管理

（1）安全环保部是职业健康管理的**业务主责部门**，**倡导健康企业建设及员工健康促进活动，建立健全员工健康管理工作机制，制定年度员工健康管理工作计划并组织实施。**组织检验计量中心对作业场所职业危害因素进行监测，检验计量中心将监测结果进行网上公布；安全环保部委托具有相应资质的医疗机构做好职业健康检查工作并建立健全职业健康监护档案；

（2）**安全环保部负责对职业病危害因素进行动态监控和定期检测、评价、公示，对超标场所进行治理，为员工提供安全健康的工作环境与劳动条件。**党委组织部（资源管理部）负责新上岗、调岗员工的职业病危害合同告知，在签订劳动合同时进行职业危害告知，对职业禁忌症、疑似职业病例、职业病人组织进行合理安置；

（3）各单位加强对职业病危害因素的防护管理，做好个体防护工作；对高毒、高噪音、酸碱、粉尘作业按要求设置通讯、报警、风向袋、警示标志、中文警示说明、区域警戒线、高毒物品作业岗位职业危害告知牌；

（4）具体按照《员工健康管理办法》执行。

8.3.5.15 消防安全管理

**消防救援支队负责防火、灭火、紧急救援、气防等消气防工作，参加火灾、爆炸事故的调查、处理工作。**

具体按照《消防管理办法》《火灾自动报警系统管理办法》《气防管理办法》执行。

8.4 能源策划和控制

8.4.1 能源管理体系策划

生产技术部负责能源管理体系的策划，策划结果应形成计划或方案，并与公司管理体系的策划保持一致。能源管理体系策划的内容包括：调研公司的用能状况作为公司能源管理体系的输入，根据能源调研资料开展能源评审，系统分析能源管理过程、识别主要能源使用，确定主要能源使用的相关变量和改进机会，最终输出能源管理的能源绩效参数和能源改进项目。

各运行部负责制定本单位能源数据收集计划，规定在时间间隔内组织开展对影响生产运行的能源绩效的关键特性进行识别、监视、测量和分析。计划应与公司的规模、复杂程度、资源及监视和测量设备相适应。计划应明确监视关键特性必要的数据，明确以何种方式、何种频次对数据进行收集和保留。

8.4.2 能源评审

8.4.2.1 能源评审要求

生产技术部组织编制实施能源评审及能源的监视与测量，根据程序规定组织各运行部、公司的能源评审工作，形成能源评审报告。

8.4.2.2 能源评审的内容

（1）采取能源使用和消耗数据，分析用能状况；

（2）确定主要用能过程，分析影响能源使用和消耗的因素；

（3）识别能源改进机会；

（4）评估次年的能源使用和能源消耗。

（5）能源评审的输出：a)识别主要能源使用，识别改进机会；b）针对每个主要能源使用确定相关变量；c）确定可以实施的能源改进项目，形成能源管理实施方案。

8.4.3 能源绩效参数值（能源基准、标杆及目标指标）与管理方案

公司建立并实施《能源管理办法》对能源绩效参数值（能源基准、标杆及目标指标）与管理方案进行管理。

8.4.3.1 能源绩效参数管理

（1）公司通过能源评审、能效测试、装置标定、能量平衡等方法来确定能源绩效参数，能源绩效参数由生产技术部组织制定并定期评审；

（2）能源绩效参数在公司、各装置能源评审输出内容进行确定，并在能源评审报告进行描述；

（3）能源绩效参数是能源管理体系运行结果的体现，也是对能源管理体系进行监视和测量的重要依据；

（4）公司能源绩效参数按照获取途径分为：直接测量的参数，如设备耗电量、锅炉耗煤量等与能源管理有关的绩效参数；模型计算获得的参数，如炼油（单位）综合能耗、单位能量因素耗能、设备能效等；

（5）公司能源绩效参数根据关注层面分为：公司关注的能源绩效参数，如炼油（单位）综合能耗、单位能量因素耗能、节能量等，装置层面关注的能源绩效参数，如装置单位产品能耗、设备设施能源利用效率、绝热效果等测量值或综合计算值等。

（6）公司能源绩效参数应：与监视和测量能源绩效相适宜；使公司能够证实其能源绩效的改进。

（7）公司应确保对其运行中的影响能源绩效的关键特性在规定的时间间隔内进行识别、监视、测量和分析。

8.4.3.2 能源基准、标杆及目标指标与管理方案管理

（1）生产技术部组织各运行部确定装置能源基准，要求所选定的能源基准必须在某个时间段能真实反映影响装置生产经营管理水平的能源使用和消耗，这个时间段必须生产状况稳定、能源边界确定、统计数据齐全、计算口径一致；

（2）生产技术部组织各装置在每月的装置技术月报分析中，通过对能源基准的对比，分析能源绩效的变化，通过分析对比，发现持续改进机会。

（3）当有数据显示相关变量显著影响能源绩效时，组织应对能源绩效参数和相应的能源基准进行归一化。根据活动的性质，归一化可以是简单的调整，或者是更加复杂的过程。

当出现以下一种或多种情况时，应对能源基准进行调整：

a）能源绩效参数不再能够反映组织的能源绩效时；

b）静态因素发生重大变化时；

c）其他预先规定的情况。

（4）生产技术部负责组织开展能源标杆管理，能源标杆来源可以是公司历史上最好的能源管理实践数据或技术，也可以是行业中最佳的能源管理数据或技术，包括国内或国外的行业水平，每年年底对能源标杆进行评审，根据评审结果进行修订或重新确定；

（5）生产技术部负责组织制订、实施能源管理目标、指标与管理方案。

8.4.4　能源运行控制

8.4.4.1　能源运行控制要求

（1）生产技术部是能源管理运行控制的**业务主责部门**，组织编制《能源管理办法》，按程序规定组织对能源管理体系策划阶段产生的能源管理方案和其他结果进行实施和控制；

（2）开展全员培训，确保全员了解能源管理体系的策划成果，认知能源管理体系的运行要求；

（3）从公司生产经营管理的各个环节开展能源运行控制，包括产品和项目设计阶段、采购阶段、设备设施管理阶段，以及生产和服务提供过程阶段的能源运行活动，通过对这些活动过程的策划，确保在规定的条件下运行，使公司的能源管理符合能源方针、目标以及相关法规要求；

（4）制定并实施能源管理方案，确保能源管理目标的实现。

8.4.4.2 设计过程的能源控制

公司在设计对设施、设备、系统和能源使用过程的新建、改造和翻新时，并且在计划或预期的使用生命周期内对其能源绩效有重大影响时，应考虑能源绩效的改进机会和运行控制。

**发展计划部是该业务主责部门，负责固定资产投资项目的节能评估与审查、固定资产投资项目的碳排放评价。**

（1）项目设计过程的能源管理：根据《设计与建设管理办法》要求，对固定资产投资项目开展节能评估；

（2）产品设计过程的能源管理：由产品设计单位在产品开发可行性报告时阐述新产品投产时的用能状况分析，具体按照《技术开发项目、费用管理办法》执行。

8.4.4.3 能源采购控制

（1）能源产品的采购：能源绩效是采购的评价标准之一，能源产品的采购由生产技术部、设备工程部、物资采购中心等相关部门组织确定能源采购产品的产品标准和要求，设备工程部、物资采购中心等部门根据能源产品的技术标准要求，对供方进行合格供方评价，在合格供方范围内按照相关采购管理制度要求进行能源产品的采购和验证，同时对能源产品的输送分配制定相应的管理标准，具体执行《工业水处理管理办法》等制度；

（2）用能设备设施的采购：物资采购中心在采购耗能设备设施时尽可能按照国家工信部推荐的产品名录、已经获得节能产品认证、新能源、新技术、行业已经获得最佳实践等范围内的设备设施进行采购，具体执行《供应资源管理办法》《设备更新管理办法》；

（3）供应商评价：采购的服务、产品、设备对公司能源使用和消耗有重要影响时，应对供应商是否开展了能源管理体系认证、能耗水平在行业中的水平进行评价，具体执行《供应资源管理办法》。

8.4.4.4 主要耗能设备管理

**设备工程部负责设备专业节能管理，**负责建立健全设备用能技术标准，组织识别主要用能设备，编制能效测试方案并按照用能设备监测计划组织监测主要耗能设备的能源利用效率。制定提高设备效率、降低能耗、减少设备磨损、腐蚀的措施，并负责实施。具体执行《设备更新管理办法》。

**8.4.4.5 非生产节能管理**

**行政事务中心负责非生产节能管理，负责制定非生产节能管理制度，组织开展针对厂办大楼、机关部室、中心、运行部等办公场所的节能管理，抓好用水、采暖、空调、洗衣机、照明系统及办公设备节能。**

8.4.4.6 生产服务提供过程能源运行控制

（1）装置的能源消耗标准按照国际、行业等定额标准执行；

（2）**发展计划部是统计专业管理部门，**按照《统计管理办法》要求执行；

（3）**检验计量中心是能源计量管理专业管理部门，**按照《计量管理办法》执行；

（4）工艺控制过程的能源管理按照工艺技术规程、岗位操作法执行；

（5）装置的工艺优化、能源综合利用、系统用能优化，按照《能源管理办法》，以及相应的能源优化方案执行。

8.5 两化融合运行管理

8.5.1 总则

公司两化融合实施过程包括两化融合策划、业务流程与组织结构优化、技术实现、匹配与规范、运行维护、数据开发利用、动态调整等过程，制定和实施《新型能力策划与两化融合实施方案策划管理办法》。信息中心是公司两化融和管理的**业务主责部门**，依据两化融合总体目标或阶段性目标，识别打造信息化环境下新型能力的需求，主动管理两化融合所有实施过程，确保稳定获取两化融合的绩效，确保：

（1）两化融合实施过程的时效性和有效性；

（2）两化融合实施过程持续受控；

（3）员工充分参与；

（4）与供方形成以企业实施目标有效实现为导向的沟通合作机制；

（5）两化融合实施过程中的基础条件和资源得到切实保障。

8.5.2 业务流程与组织结构优化

8.5.2.1 优化方案

**公司业务流程与组织结构应适应公司内、外部管理模式和外部市场变化的要求，减少冗余的流程与机构，实现高效运行。当出现包括但不限于以下的情况时，业务流程与组织结构须进行优化：**

**a公司战略调整、管理变革，流程与机构不适应业务发展需要；**

**b业务流程与组织结构不能满足内外部客户的需求；**

**c业务流程与组织结构运行效率低下；**

**d业务流程与组织结构绩效长期未能达成目标。**

公司建立和完善公司业务流程与组织结构优化管理机制，确保在制定业务流程与组织结构优化方案时：

（1）明确业务流程与组织结构优化的实施主体及相关方的责任和权限；

（2）业务流程与组织结构优化的需求得到有效安排和沟通；

（3）按照规定的程序确认和批准优化方案，包括得到相关技术主管部门和领导的确认。

8.5.2.2 实施与执行

优化方案批准后，**业务主责部门**组织相关部门和基层单位按优化方案内容落实和实施。

8.5.2.3 监督与控制

在优化方案实施过程中，由方案制定部门进行检查、监督，并组织对发现问题进行整改追踪。

8.5.3 技术实现

8.5.3.1 技术方案

信息中心是公司信息技术实现的责任主体，按照《信息化项目管理办法》负责公司技术需求评估、技术路线的选择、技术方案的编制。各单位协助完成本单位业务范围相关的技术方案的审查确认，确保技术、业务和管理的有效融合，要求：

**（1）结合两化融合实施策划方案、业务流程与组织结构优化方案，评估现有相关的技术及其应用现状，开展技术需求分析，论证可选技术路线，明确性能参数要求等技术指标，编制投资预算，确定技术实施范围，形成技术方案；**

**（2）各业务部门负责提出业务需求、参与项目立项和评审讨论工作，明确技术实现的主体及相关方的责任和权限；**

**（3）技术方案应为将来的扩展留有余地，采用的技术应当能无缝升级；应当能够实现多系统并存所需的互操作能力，以及多种资源管理能力。**

**（4）尽量保证技术基础架构的连贯性。技术方案的内容应包含：技术实现的责任划分、技术实现的主体、技术指标要求等。**

（5）技术方案应得到审批，并得到业务流程与组织结构优化实施主体的确认。

8.5.3.2 技术获取

公司通过建立并实施《信息化项目管理办法》，规范技术获取的方式和过程，并采取有效措施，确保技术的开发建设单位将必要的技术知识及时、充分、有效的转移至应用主体。

8.5.3.3 监督与控制

信息中心依照《信息化项目管理办法》，采取适当方式，跟踪和控制计划的执行情况，确保技术方案的有效实施。

8.5.4 数据开发利用

8.5.4.1 数据开发利用方案

公司应采取适当措施，确保对数据开发利用的价值形成共识。

公司应制定数据开发利用方案，方案应

（1）明确数据开发利用的主体及相关方的责任和权限，并制定计划；

（2）确保数据开发利用的需求得到有效安排和沟通；

（3）按照所形成的规定进行沟通和确认(包括与业务流程与组织结构优化、技术实现相关的主管部

门进行沟通和确认)，并得到相关管理者的批准。

8.5.4.2 数据的开发利用

**数据开发是两化融合的核心，具体表现在：有助于技术改进，如寻找最佳产品设计和工艺参数、能源节能控制；有助于优化业务流程，如持续优化协同水平；也有助于改善组织机构，如不断提升岗位及职能设置和业务流程需求和匹配程度等。**

公司应按照所形成的规定，有效地开发利用数据，加速技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续优化，并保留文件化信息。

（1）选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构；

适用时，组织应

（2）建立适用的数据应用模，并进行评审和批准；

（3）在业务系统中部署相应的数据应用模型。

适宜时，公司应：

（1）利用外部的数据服务；

（2）开发内部的数据，为外部提供服务

8.5.4.3 数据开发利用的监督与控制

公司应在受控条件下进行数据开发利用。受控条件应包括但不限于：

（1）确保获得数据开发利用过程中的动态信息

（2）制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

（3）组织应保留监督与控制的文件化信息

数据的分析与评价方式可参照9.1.10“分析与评价”

### 8.5.5 匹配与规范

8.5.5.1数据、技术、业务流程、组织结构的匹配性调整

公司应

a)明确在合理的时间范围内组织开展试运行，**并明确试运行期间的注意事项以及各有关部门的职责；**

b)必要时，开展业务流程与组织结构的优化调整；

c)必要时，开展技术实现的优化调整；

d)必要时，开展数据开发利用的优化调整

e)确保在合理的时间范围内实现数据、技术、业务流程、组织结构的有效匹配。

公司应保留匹配性调整的文件化信息。

8.5.5.2 数据、技术、业务流程、组织结构的规范化与制度化

数据、技术、业务流程、组织结构匹配调整后，公司应：

a)确立数据、技术、业务流程、组织结构的制度规范；

b)按照所形成的规定，沟通、确认和批准这些制度规范。

公司应完成数据的转化、系统的试运行，实现数据、技术、业务流程与组织机构的动态匹配和调整。

匹配性调整完成后，信息中心组织应用**专业主管部门**、项目实施单位制定配套的管理办法，确保数据、技术、业务流程与组织结构得以规范。管理制度经过会签审批后发布执行。

8.5.6 运行控制

信息中心是信息化运行维护的**业务主责部门**，各单位协助做好应用系统的运行维护。按照《信息系统应用与运维管理办法》《内部控制实施总则》，实现信息系统的日常运行维护，确保运行风险得到有效控制。

公司通过制定和实施《信息化项目管理办法》，对引起技术、业务流程与组织结构等要素变化的动态调整进行控制，促进公司两化融合的循序渐进与持续优化。

8.6 项目管理

8.6.1 总则

公司新建、扩建、改建和技术引进及科研开发的建设项目（以下统称建设项目）要求采用先进的、安全性能可靠的新技术、新工艺、新设备和新材料。建设项目必须按照“三同时”（劳动安全、消防、职业卫生、环境保护设施要与主体工程同时设计、同时施工、同时投入使用）原则，采用国际或国家、石油、石化行业标准进行设计、设备采购、安装和试车。设计单位应严格遵守国家安全生产、职业病防治、环境保护等法律、法规、标准、规范和集团公司有关投资决策及管理要求。发展计划部、设备工程部、安全环保部、生产技术部等相关部门应做好设计、施工、生产等各阶段工作，最大限度的预防和减少各类事故和职业病的发生，降低对环境造成的影响。

发展计划部是项目管理的**业务主责部门，负责建设项目全流程业务管控，明确项目建设期间各单位HSE职责。**

具体执行《设计与建设管理办法》《固定资产投资项目实施管理办法》《工程质量管理办法》《建设工程分包发包管理办法》《项目投资决策合法合规性论证管理办法》《固定资产投资项目工程总承包管理办法》。

8.6.2 安全预评价、环境影响评价及能源评估

8.6.2.1　在确定并决定编制可研后，对可能产生职业病危害的建设项目，安全环保部委托开展职业病危害预评价工作。职业病危害预评价报告编制完成后，按照《设计与建设管理办法》要求组织评审，并形成是否符合职业病防治有关法律、法规、规章和标准要求的评审意见。

8.6.2.2 　在确定并决定编制可研后，安全环保部申请开展环境影响评价工作，委托进行环境影响评价，在取得政府环保主管部门的批复后，方可上报或审批可研报告。具体按照《设计与建设管理办法》执行。

8.6.2.3 建设项目决定编制可研后，安全环保部负责建设项目设立安全评价（安全预评价）等评价及其报批工作，发展计划部负责投资项目能源评估以及报批工作；在获得批准后，发展计划部委托进行基础设计。具体按照《设计与建设管理办法》执行。

8.6.3 设计过程控制

**建设项目设计选用符合标准规范要求的技术、工艺、设备和材料，遵循本质安全化和清洁化原则。**

**发展计划部负责分阶段组织开展总体设计、基础设计、详细设计的内部审查工作。**

**建设项目按要求和节点取得安全评价、安全设施设计审查和环境影响评价批复。设计文件满足标准规范和风险防控要求，落实相关评价和批复（审查）意见。**

8.6.3.1 资质

（1）建设项目可研批复后，安全环保部、发展计划部、设备工程部委托具有相应资质的单位编制职业病危害预评价、环境影响评价、安全评价、能源评估等评价（估）报告；试生产期间委托具有相应资质的单位竣工环保验收监测、防雷防静电设施进行检测、消防设施检测，并出具相应的报告。

具体按照《设计与建设管理办法》等执行。

（2）项目建议书、可行性研究、总体设计、基础设计（方案设计）、详细设计由发展计划部委托有资质的设计单位进行。具体按照《设计与建设管理办法》执行。

（3）项目建设安装由设备工程部选择具有相应建设安装资质等级的单位和人员通过招投标方式确定。具体按照《固定资产投资项目实施管理办法》执行。

8.6.3.2 审核

公司制定设计审查工作标准，规范设计审查工作流程，进一步明晰设计管理不同业务场景中各相关单位的责任。设计管理部门、有关专业部门、项目提出单位之间通过加强沟通，并在前期项目思路对接、中期方案论证和基础设计、施工图纸审查中深度参与，减少项目变更。

具体按照《设计与建设管理办法》以及配套管理细则执行。

（1）可行性研究报告阶段的审核

安环环保部组织专家对职业病危害预评价报告审核并出具专家意见，将环境影响报告报有审批权的环境保护行政主管部门审批，其中须上报国家机关审批应经集团公司审查，在职业病危害预评价报告专家审核通过及环境影响报告得到批复后，方可上报可研。

建设项目的可研批复后，，对审批后建设内容有重大变动的应重新上报。充分体现职业病危害预评价报告专家审核意见、环境影响评价报告、安全预评价报告和地方行政管理部门提出的审批意见、要求，并认真落实。安全、职业卫生和环境保护措施及设施所需的投资纳入建设项目投资计划。

上述要求具体按照《设计与建设管理办法》《建设项目环境保护管理办法》等制度执行。

（2）基础设计审核

在编制基础设计文件时，同时编写《安全设施设计专篇》《职业病防护设施设计专篇》和《环境保护专篇》。《安全设施设计专篇》《职业病防护设施设计专篇》和《环境保护专篇》设计文件完成后，项目主管部门、专业主管部门、项目所在单位等相关单位（部门）对基础设计文件及其专篇进行初审，。《职业病防护设施设计专篇》完成后由安全环保部组织专家审查并出具专家意见。

在委托设计时，发展计划部应以环境影响报告书及其批复意见、职业病危害预评价报告及其专家意见、设立安全许可意见书的意见和可研报告中的要求为依据，在设计中落实、核定各项措施及投资。设计审查通过后，发展计划部应组织落实设计审查提出意见。

（3）施工图设计审核

施工设计完成后，项目主管部门、专业主管部门和项目所在单位等相关单位（部门对施工图设计文件等进行审查，开始施工前一个月，消防救援支队应组织将施工图纸及相关资料报送地方公安消防监督机构，取得公安消防部门的施工图审核意见书。

施工图设计应当按照已批准的基础设计中《安全设施设计专篇》《职业病防护设计专篇》《环境保护专篇》的各项措施和要求进行，在施工图中落实有关安全、消防、职业病防护设施、环保措施的设计及其投资。

上述要求具体按照《设计与建设管理办法》等制度执行。施工图阶段的投资控制依据是投资主管部门批准的基础设计（或方案设计）概算，对设计漏项、重大设计变更等引起投资变化的，应按规定的程序办理有关手续。具体按照《设计与建设管理办法》执行。

8.6.4　装置（设施）采购

8.6.4.1　装置（设施）建设中的采购和安装应符合国家或行业标准的有关要求。工程项目的发包方式包括招标发包和协商发包，招标范围内具备招标条件的工程项目，必须按照有关规定招标发包，招标范围外和招标范围内不具备招标条件的工程项目，采用集体讨论的方式协商发包。

8.6.4.2　装置（设施）建设中的设备、材料如有代用，应由有关单位提出工程施工变更申请，设备工程部组织审查评估，并按规定报批。

8.6.4.3　建设单位应符合总部和公司的承包商准入条件，并从公司公布的承包商资源市场目录中选取。

上述要求具体按照《固定资产投资项目工程总承包管理办法》等管理办法执行。

8.6.5　项目施工现场控制

**8.6.5.1 安全环保部负责建设项目安全、环境影响评价办理，设备工程部负责施工许可相关证件的办理；未办理相关行政许可手续、发生重大变更未重新办理相关手续、相关手续超期等不符合法律法规要求的情况下，不得实施或开工建设。需要开展环境监理的建设项目由项目主管部门委托有能力的第三方机构开展环境监理。**

8.6.5.2 建设项目应根据上级管理要求、项目复杂程度、公司实际情况等合理确定建设方式，依照公司工程项目管理的相关要求，采用适宜的发包方式选择承包商，明确分包控制要求，并从作业过程管理、设备与工具管理、用电管理、文明施工管理、警示和标识管理、安全管理、质量管理、环保管理、职业健康管理、作业过程协调、门禁管理等方面强化施工过程质量、HSE 监督检查。详细业务参见《固定资产投资项目实施管理办法》《工程质量管理办法》《建设工程招投标管理办法》《建设工程分包发包管理办法》《固定资产投资项目工程总承包管理办法》等制度，其中，设备与工具管理主要包括：入场、退场控制和检查；状态标识；使用和维护；安装、拆装及运输；保养和维修；技术资料、维修和验收资料的管理等。

8.6.5.3 装置（设施）建设中的设备、材料如有代用，应由有关单位提出工程施工变更申请，设备工程部组织审查评估，并按规定报批。具体参见《固定资产投资项目实施管理办法》。

8.6.5.4 建设单位应符合公司的承包商准入条件，并从公司公布的承包商资源市场目录中选取。具体参见《承包商管理办法》。

8.6.6 工程项目变更

经批准后的施工组织设计及重大施工方案，是施工单位组织施工的依据，也是工程管理监督检查的依据，与施工组织设计及重大施工方案不一致产生的实际偏差，若需变更的，有关变更手续必须严格按照《固定资产投资项目实施管理办法》执行。变更过程风险评估等要求，应按手册条款8.7变更管理执行。

8.6.7 中间交接和试运行过程控制

8.6.7.1 工程中间交接应进行所需的验证，试验全部完成并被接受，包括对工艺、动力管道的耐压试验；系统清洗、吹扫；静设备强度试验、无损检验、清扫；安全附件（安全阀、防爆门等）已调试合格；动设备单机试车合格；大机组用空气、氮气或其它介质负荷试车；机组保护性联锁和报警等自控系统调试联校合格；装置电气、仪表、计算机、防毒防火防爆等系统调试联校合格等。具体按照《固定资产投资项目实施管理办法》执行。

8.6.7.2 新装置在试运行前，生产技术部组织编制新装置总体试车方案，新装置所在单位组织做好危害、环境因素识别和风险评价，负责编制装置试车网络并制订新装置试车方案，设备工程部负责编制工程施工网络，设备工程部、生产技术部等单位应制订供氮、供汽、系统管线处理、油罐安排等具体实施方案。新装置总体试车方案内容包括总体网络、主要物料及公用工程介质平衡、重要操作及安全、环保和消气防等方面的要求，具体按照《装置开停工管理办法》执行。

8.6.7.3 在装置开工前由生产技术部组织检查确认，开工检查确认内容包括：

（1）是否取得政府安全生产监督部门试车方案备案告知书。

（2）开工人员配备、队伍技术状态、上岗考试情况，包括岗位职工身体健康检查，岗位操作知识培训及特种作业人员持证等；

（3）技术、原辅材料、动力、备品备件等方面的准备；

（4）工艺和设备联锁自保试验情况，包括单机、联动试车、仪表联锁等；

（5）HSE 措施落实情况，包括所有HSE设施、防雷防静电系统、消防设备及人员、急救器材、现场人员防护用品、应急预案、压力容器和放射线源使用许可证等；

（6）盲板清单、技术准备情况；

（7）工程中间交接是否完成，机电仪、公用工程、储运、质检等相关专业准备情况，包括试压、试漏，设备封闭前检查确认，设备位号、管道介质、名称、流向标志，通讯系统，生产指挥系统，消防系统，专业档案、技术资料等；

（8）保运工作已落实情况，包括保运的范围、责任划分，保运队伍组成，依托社会的机电仪维修力量合同签订等；

（9）环保工作是否达到“三同时”要求；

（10）化验分析准备工作是否已就绪，包括确定化验分析项目、频率、方法，落实确定采样点、采样器具、采样责任等；

（11）投料试车各种方案落实情况，包括经批准的工艺技术规程、岗位操作法、工艺卡片投料试车方案等发布，组织生产人员学习并掌握；事故处理预案已经制定并已经过演练等；

（12）现场规格化情况，包括交通干道、临时设施、施工机具、地面平整等；

（13）施工尾项整改情况是否完毕等。

8.6.7.4 新装置试车后所在运行部应向生产技术部上报新装置试车总结和实际试车网络。

8.6.7.5 新装置投产后1年内，按照规定方法和程序，对装置生产能力、工艺参数、物料质量、技术经济指标等进行评价，开展装置标定工作，各运行部组织对装置进行技术标定并编写标定报告，标定内容按照生产技术部模版《标定方案及标定报告》执行。

8.6.8 竣工验收

**8.6.8.1 建设项目试生产一年内，安全环保部组织“三同时”专项竣工验收，安全、环保、职业卫生由安全环保部组织验收，消防由消防救援支队向地方住建部门申请验收。安全环保部委托有能力或有相关资质的技术机构，开展建设项目HSE设施竣工评价和职业病危害控制效果评价；委托有资质的监测单位开展竣工环保验收监测工作；组织编写建设项目安全设施竣工验收报告（包括竣工后的建设项目安全生产投入资金情况报告、安全设施设计报告、建设项目安全设施施工情况报告、建设项目监理报告）、职业病危害控制效果评价报告、竣工环保验收报告等。**

**8.6.8.2 存在职业性有害因素超标的建设项目整改达标前，不得验收职业病防护设施；未依法经消防验收或者消防验收不合格的，禁止投入使用；HSE专业通过验收前，主体工程不能正式投产。**

**8.6.8.3安全环保部严格执行国家和所在地政府有关排污许可管理工作的相关法律法规和政策要求申请领取排污许可办理。纳入排污许可管理的建设项目，在取得排污许可前禁止投料试生产；安全环保部负责按照要求开展环境影响后评价。**

**具体按照《设计与建设管理办法》执行。**

8.6.9 后评估阶段

项目投产运行后，发展计划部组织按照《项目后评价管理办法》进行项目后评估。

**8.7 设备完整性管理**

**8.7.1 设备分级管理**

**公司制定并执行《设备分级管理办法》，设备工程部负责设备分级管理，编制设备分级标准，对设备管理工作中涉及的所有设备实施分级管理。按照设备类型明确完整性管理的内容，根据设备级别确定管理内容的详略程度，合理配置资源，明确管理权限。在完整性管理要素实施过程中执行分级管理原则。包括设备全生命周期的风险管理、过程质量保证、检验测试和预防性维修、缺陷管理、变更管理等。**

**设备管理部是设备分级管理的主管部门，设备分级方法采用量化的关键性评价方法，一般从生产过程中的重要性、设备维修费用、设备故障后果产生安全及环保危害性、设备维修复杂程度及故障频次等方面对设备进行分级。根据设备分级要素的评分值，将设备分为关键设备（A）、主要设备（B）、一般设备（C）三级进行分级管理。不同专业可以根据专业设备的特点，制定适合本专业设备的关键性要素和评价标准，并根据评价标准进行分级。**

**可靠性团队组织专业团队、区域团队编制设备分级标准、程序、方法。区域团队组织工艺、安全、操作相关人员对设备进行分级工作。可靠性团队对评分结果进行汇总初审，专家团队对通过初审的分级结果进行审核后，报至设备工程部经理审定。区域团队负责落实并将分级结果维护进EM系统或其他设备管理系统。每年区域团队对设备分级开展再评估，并根据设备检修、技术改造或装置改扩建情况，重新审定分级结果。**

**8.7.2 设备风险管理**

**公司制定并执行《安全风险管控和隐患治理管理办法》《设备风险管理细则》，在所有设备管理业务的实施过程中贯彻落实设备风险管理细则和要求，切实将风险识别和管控的要求落实到设备管理业务实施过程中，提高设备可靠性水平，降低设备运行风险。**

**风险评价原则：分层管理、分级防控、过程控制、逐级落实、动态管理。**

**在设备全生命周期的各阶段树立风险思想，针对不同阶段、不同设备，采取相应的方法识别风险，对已识别的风险，评价风险的危害程度和可能发生的概率，通过风险矩阵对风险进行分级管理。公司将风险划分为重大、较大、一般和低风险四个级别并进行分级管控，设备风险管理分为风险识别、风险评价、风险控制和风险监测四个部分。**

**8.7.3 过程质量管理**

**为了识别和开展设备全寿命周期各过程的质量保证活动，建立和保持相应的质量控制标准，采取有效或适当的质量控制措施，满足相关法律、法规、标准、技术规范、企业规定等文件的质量要求，实现设备过程的控制，进而对设备系统性能（效能）、风险和成本进行有效控制，确保设备质量满足设备完整性管理体系的要求。**

**设计阶段、设备采购与制造阶段、工程建设阶段、投运阶段、设备现场管理环节、设备维护保养环节、设备运行管理环节、设备修理、更新改造过程、设备处置等阶段满足质量要求，具体执行《设备过程质量管理办法》。**

**8.7.4 检验、检测和预防性维修（ITPM）**

**在用设备运行、维护阶段、停工检修的检验、测试和预防性维修的管理依照《设备检验、检测与预防性维修管理办法》，设备工程部各专业工程师组织运行部、电气仪表中心收集设备及其运行情况的各类信息，评估设备当前状况，确定 ITPM任务类型和合理的任务执行频率，按照“应修必修，不失修，修必修好，不过修”的原则编制下一年设备ITPM 策略和年度计划，报设备工程部领导审核，公司主管领导批准。符合国家和上级有关设备管理的方针、政策、法律、法规、标准和各项规定。**

**运行部、电气仪表中心根据设备运行状态和检查情况，结合年度ITPM策略和计划，讨论、编制月度ITPM任务计划，报运行部相关领导审核、设备工程部专业工程师审批。**

**8.7.5 缺陷管理**

**公司制定并执行《设备缺陷管理办法》，据此制定的缺陷识别与评价标准对新建项目的设备购置、制造和安装验收，在役设备的运行、维护和检维修过程的缺陷进行管理。通过对设备运行状况的监检测、设备状况评估、预防性检维修，有效地对设备缺陷进行识别、响应、传达、消除，实现对缺陷的闭环管理，避免设备失效，确保设备的完好，提高设备可靠性。设备缺陷通常分为一类缺陷、二类缺陷、三类缺陷、四类缺陷。设备发生故障后，按照故障强度将故障划分为六个等级。**

**8.7.6 技术管理**

**在专业业务管理中应用设备状态监检测和风险管理技术工具是实施完整性管理的必要手段，专家团队、专业团队和可靠性团队根据业务管理的需要开展专业管理技术应用。**

**专业技术包含但不限于风险检验（RBI）、可靠性维修管理（RCM）、腐蚀评估、腐蚀在线监测、腐蚀定点测厚、工艺防腐蚀分析、机组在线振动状态监测、机泵群在线状态监测、电涡流腐蚀检测、超声导波腐蚀检测、润滑油品质分析、泄漏管理（LDAR）、长输管线阴极保护、水冷器牺牲阳极、DCS/ESD在线点检、电力线路温度遥测等技术。**

**8.7.6.1 泄露管理**

**设备工程部是泄漏管理工作的业务主责部门。设备工程部静设备专业负责组织建立泄漏管理制度和台账，加强泄漏源头控制，优化监测报警设置，制定高风险泄漏部位现场应急处置方案；推行设备管理系统（EM）缺陷登记，每月进行专项检查通报，开展泄漏原因分析，制定并落实管控措施；对泄漏进行分级管理。**

**安全环保部负责泄漏检测与修复（LDAR）工作的监督管理，设备工程部负责LDAR检测及修复工作，生产技术部负责组织对泄漏介质及污染物及时处置，防止引发次生事故。**

**二级单位采用人工巡检观察、LDAR和视频监控等技术手段进行日常排查，对于不能及时消除的泄漏应当进行风险评估，采取针对性防范措施，加强巡检和监控。**

**8.7.6.2 检修管理**

**设备工程部按照“应修必修、修必修好”的原则，编制检维修策略和计划，科学安排设备检修，按规定开展过程质量控制，消除设备缺陷，按规定开展过程HSE控制，实现安全检修，绿色检修。**

**安全环保部负责编制检修HSE管理手册，并纳入检修管理手册，指导和组织各运行部做好检修HSE策划；参与检修总指挥组织的检修前风险识别和评估，建立分级风险管控清单。各运行部负责落实属地内检修HSE管理各项措施。**

8.8 变更管理

8.8.1 总则

变更，是指公司在生产经营中发生的包括生产运行、工艺技术、设备设施、项目管理、人员、组织等方面发生的可能产生安全、健康、环保、可靠性等影响的改变。

公司的变更按照内容分为四大类：劳动组织变更、生产工艺变更、设备设施变更、项目变更；按照变更性质分为三种：永久变更、临时变更、紧急变更。主要管控方式为严格管理、充分识别、全程受控。

安全环保部是变更管理**的业务主责部门，负责组织制定《生产变更安全管理办法》，规定各种变更的识别、风险评估、审批、实施和验收等过程的控制要求，规范变更管理，消除或减少由于变更而引起的安全、环境、健康、质量问题的发生。各专业主责部门负责分管业务范围内的变更管理，并建立台账。**

**各单位严格控制各类变更，未经风险评估不得实施变更，风险没有得到有效控制不得实施变更。各单位对生产经营过程中的变更进行风险分析，按照公司生产变更安全管理办法实施分类分级管理，办理审批手续。**

**重大的设计变更发展计划部应征得原设计单位同意。**

**具体执行《生产变更安全管理办法》《设备变更管理细则》。**

8.8.2 变更的管理原则

（1）严格管理。各单位（部门）应加强变更管理的严肃性，变更应有利于生产平稳和安全。变更必须经过相应的审批或许可后方可实施，严禁未经批准擅自实施变更。

（2）充分识别。变更应进行充分的影响因素审查和风险评估，并作为变更事项业务审批的前置条件，确保不因变更而发生事故。

（3）全程受控。应制定变更的风险控制措施，并对落实情况进行全过程跟踪监督，确保变更过程和变更后运行部于受控状态。

8.8.3 无需变更的类型

设备的检修和维护，更换同一型号的设备、管线和配件，清扫容器、管线和其他设备，日常的设备设施防腐保温处理，修理和重新校验的仪器、仪表，工艺参数、设备运行参数在控制范围内的调整。技术规程、操作法、工艺卡片定期换版。

8.8.4 变更识别与发起

变更所在单位负责变更发起，填写变更管理控制表；必须对变更进行必要性、可行性以及变更风险分析、评估，确定实施方案：评估人员对变更涉及到本专业的影响因素进行充分识别、确认，并进行风险评估，确定风险等级。

8.8.5 变更的审批

变更发起单位在变更管理控制表中编制相对应的风险控制措施和方案，按照相应的文件（技术和管理）审批流程提报相应文件，**专业主管**部门按照职责分工的内容完成变更事项的审批；未经或未通过审批的变更，任何单位不得擅自进行变更。

8.8.6 变更实施

变更发起单位和变更所属单位在变更投用前，应对变更影响或涉及的人员进行培训或告知。变更发起单位和变更执行单位严格按照变更审批确定的内容和范围实施，变更发起单位对变更实施过程跟踪；变更发起单位和变更执行单位应重点考虑变更实施过程中产生的风险，并确保风险评估中控制措施的落实。

8.8.7 变更后续管理

变更发起单位和变更所属单位应建立变更管理台账。变更发起单位对实施的变更在制度系统中进行变更验收评价，并登记至《变更管理台帐》。风险和预期的结果相符，视为变更关闭，由变更发起人负责变更关闭的确认，并由变更所在单位纳入正常管理范围进行管理；风险和预期的结果不相符，根据情况恢复变更前的状态，或按照变更管理要求重新变更。有关变更管理的具体要求，按照《生产变更安全管理办法》执行。

**8.9** **应急管理**

**8.9.1 应急体制**

**坚持全员应急管理理念，建立应急指挥中心和专兼职应急救援队伍，重视区域应急救援力量协调联动机制，围绕全员应急能力水平提升，确保“135”原则执行到位。**

**公司应急指挥中心是应急处置的最高指挥机构，负责突发事件的应急指挥，公司主要负责人是应急指挥中心总指挥，也是应急管理第一责任人。**

安全环保部是应急管理的**业务主责部门，承担公司应急管理工作，负责制订公司应急管理规定、综合应急预案、应急响应程序。各专业部门负责制定专项应急预案，负责与政府和周边应急力量建立应急协调工作机制，参与应急处置工作。基层班组和消防救援支队按“135”原则，做好突发事件初期应急处置。**

**各二级单位强化应急能力培训，着重提升岗位员工应急处置、自救互救和紧急避险能力；按规范配置消防设施、装备和器材，合理储备安全环保应急物资，并定期维修保养和检查测试；在将生产经营项目、场所发包或者出租给其他单位时，应在与承包单位、承租单位签订的HSE相关管理协议中，明确双方的安全环保应急管理职责。**

**消防救援支队负责明确消防重点部位，实施分级管理，建立消防管理档案，负责消防应急的设备设施器材的配置、保管、维护。**

**8.9.2 　应急队伍**

**消防救援支队负责应急救援的日常工作，承担综合应急救援工作，组织应急救援培训。**

**二级单位应建立义务应急队伍，负责本单位的应急管理和异常处置。**

**公司与当地政府、周边应急力量建立应急协调工作机制。**

8.9.3　应急准备

**安全环保部在风险评价和应急资源调查基础上，组织制修订公司级专项应急预案；运行部根据风险制定本单位专项应急预案和现场处置方案。**

**公司综合应急预案、公司级安全生产环保相关应急预案每3年或较大变更后需经专家评审，公司领导审批后，由公司业务主责部门负责向政府部门备案，其中环境事件应急预案由安全环保部向地方政府生态环境管理部门备案。**

**安全环保部制定应急物资的保管、使用和更新机制，牵头根据相关标准和规定合理储备应急物资，各单位应建立应急物资清单。财务管理部负责明确各设施器材维护更新费用的渠道。**

**重大危险源属地单位配备必要的监控监测设施，发现异常状况及时采取有效措施进行处置。应急指挥中心根据事件特点，以及政府发布的自然灾害预警信息，对事件进行预测预警。**

**8.9.4　应急响应**

**公司应急响应坚持分级响应、分级管理原则，依据启动条件不同，分运行部、处室、公司三个级别进行响应。**

**发生突发事件时，当事人或事件现场有关人员、事发单位应立即向生产技术部报告，生产技术部、安全环保部等专业主责部门应按要求及时向对口政府部门和总部相关部门报告。**

**相关单位按照公司综合应急预案及相关专项预案、现场处置方案的有关要求，按照分级响应要求，根据事态发展，启动、终止相关应急预案以及后期的总结、调查、理赔等事项处置。**

**应急响应时必须注意：**

**a）充分利用巡回检查、温感、烟感等报警系统，发现险情，进行预警。**

**b）应急过程充分关注对环境的污染分析和管控。**

**c）应急过程必须尽量减少高风险区域的人员数量。**

**8.9.5　应急演练与改进**

**各单位制定年度应急演练计划，并按计划及时组织演练，做好应急演练评估，及时发现问题并改进。**

**安全环保部建立应急预案定期评估机制和应急事件总结机制，根据应急预案评估、应急演练评估及应急事件总结中发现的问题，开展针对性应急培训、制度修订和应急预案完善，做好问题整改和闭环工作，提升应急管理水平。**

有关应急管理要求，具体按照《应急管理办法》有关要求执行。

**8.10 工艺平稳性运行过程管控**

**8.10.1 生产操作管理**

**生产技术部制定《工艺制度化管理办法》，明确操作规程、工艺卡片、生产操作的管理要求。生产技术部负责工艺操作管理，设备工程部负责设备操作管理，安全环保部负责HSE操作管理。**

**8.10.2 工艺报警管理**

**生产技术部制定《报警管理办法》，规范工艺报警管理程序，明确工艺报警管理的各项要求，规范工艺报警设置标准，报警实行分级管理，定期组织开展监督检查，提升工艺报警管理水平。**

**8.10.3 工艺联锁管理**

**生产技术部制定《工艺联锁管理办法》，规范工艺联锁管理程序，定期组织检查。**

**8.10.4 控制回路管理**

**设备工程部是控制回路的主管部门，制定《控制回路管理办法》，建立健全控制回路的运行、维护保养、更新、评估、PID整定等环节的管理要求。**

**8.10.5 盲板管理**

**根据装置检修、现场施工作业以及工艺操作需要，为防止物料、可燃及有毒有害气体的串线、泄漏，进行盲板抽堵、能量隔离。生产技术部负责盲板作业程序，统一盲板样式和编号规则，负责盲板抽堵台帐、抽堵记录的管理。设备工程部负责组织实施盲板抽堵作业。安全环保部负责盲板抽堵作业的监督检查。**

**8.10.6技术标定**

**生产技术部定期组织装置开展技术标定，新建装置投产后、重要技术改造、工艺路线及生产方案发生较大变化、关键“三剂”更换品种时，进行标定。**

**8.10.7 节能降耗管理**

**生产技术部组织制定《能源管理办法》，明确年度工作目标、计划和措施，总结节能工作完成情况，分析查找存在的问题，研究制定改进措施，以达到不断降低能源消耗水平、推进污染物和温室气体协同减排的工作目标。**

**8.10.8 生产优化与技术攻关**

**生产技术部牵头负责生产优化与技术攻关。生产技术部负责“热技术”，即现有系统技术；发展计划部负责“冷技术”，即待实施技术、现有技术改造。设备工程部负责设备、电仪专业技术，安全环保部负责安全、环保、职业卫生专业技术，信息中心负责信息专业技术。**

**8.10.9 工艺防腐管理**

**生产技术部制定《工艺防腐管理办法》，确定实施工艺防腐管理措施的生产区域范围，包括全部生产装置及辅助单元、原料及产品具有腐蚀性的化工生产装置及辅助单元。**

**8.10.10三剂使用管理**

**生产技术部建立《三剂管理办法》，包含三剂预算、计划、采购、使用、选型与更换、装卸以及质量管理。**

**8.10.11开（停）工管理**

**生产技术部制定《装置开停工管理办法》，明确装置停工交检修、开工前检修交生产的交接界面。安全环保部组织停工交检修的标准制定、检查确认，条件具备后方可进行检修。生产技术部组织检修交生产的标准制定、检查确认，条件具备后方可进行开工。**

**8.10.12 生产异常管理**

**生产技术部制订《非计划停工和生产异常管理办法》，监督、检查执行情况。**

**8.10.13 工艺应急处置**

**生产技术部依据《中国石化应急管理规定》、《中国石化生产异常情况安全管理规定》《石炼化应急管理办法》组织编制工艺现场处置方案，方案实用、简略、便于操作，运行部审批；工艺现场处置方案每年至少评估1次，根据评估结果、应急演练、相关变更、生产事故等情况及时修订审批。**

**8.10.14 工艺执行与检查管理**

**生产技术部按照“五位一体”巡回检查要求建立《工艺现场基础工作管理办法》，明确各装置操作、动设备、静设备、电气、仪表巡检职责、巡检内容、巡检时间、频次和巡检点，使各专业巡检时间上不交叉、空间上不重叠，以确保全装置全覆盖，不间断巡检。**

**交接班双方坚持“十交”、“五不接”**

**生产技术部定期对工艺纪律执行情况进行检查和考核，主要包括：工艺技术规程、岗位操作法、工艺卡片的制定、修改、执行情况，操作平稳率及考核、技术月报、年报，工艺联锁、工艺技术台帐，三剂使用，装置开（停）工执行情况，运行部工艺管理制度执行情况等。**

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

为证实公司生产经营管理过程的结果（如产品、其它过程输出）符合确定的要求，考虑已确定的风险和机遇，确保管理体系的符合性，持续改进管理体系的有效性，公司策划并采用包括统计技术在内的适用方法对以下方面实施监视、测量，通过监视测量信息的分析为持续改进提供依据：

（1）相关方满意程度的监视和测量；

（2）管理体系过程符合性、有效性的监视和测量；

（3）管理体系过程能力的监视和测量；

（4）HSE绩效的监视和测量；

（5）能源管理绩效的监视和测量；

（6）两化融合过程的监视和测量；

（7）合规性评价。

9.1.2 顾客满意和其他相关方满意

公司顾客可以分为内部顾客和外部顾客两类，公司内部接受产品或服务的人员和组织，称之为内部顾客，公司外部接受产品或服务的人员和组织，称之为外部顾客。公司主动收集、分析和利用顾客反馈的信息，确定顾客的满意程度，用以测量公司管理体系业绩，为公司管理体系的评审和改进提供依据。

9.1.2.1 内部顾客满意

公司各专业管理职能部门负责本专业范围内部顾客满意信息的监测管理，采用适当的方式收集内部顾客满意信息，并分析测量内部顾客满意度。其中，生产技术部负责计量管理，产品控制等方面的内部顾客信息，安全环保部负责HSE控制等方面的内部顾客信息，其他部门应关注各自专业管理范围内的内部顾客信息。

9.1.2.2　外部顾客满意

销运管理部是产品销售客户顾客满意度监测的业务主责部门，组织制定《顾客服务管理办法》，明确顾客满意度测评方法和客户走访计划、组织开展走访并编制相关模板，以评价管理体系中产品销售顾客满意度绩效，考核责任单位，组织制定、监督落实改进措施。

外部顾客信息的收集方式有：

（1）顾客的意见及分析（顾客赞扬、索赔等）；

（2）与顾客沟通（面谈、用户走访、用户意见调查、顾客满意度调查、用户座谈会等）；

（3）宣传媒体报道；

　　（4）各级政府的反馈等。

9.1.2.3　其他相关方满意

　　其他相关方是公司生存与发展的共同体。公司的其他相关方包括：除顾客以外与公司的业绩有利益关系的个人或团体。如供方、员工、所有者、银行、合作伙伴、政府管理部门、上级部门及社会等。

公司对相关方满意度测量、分析和改进在内的有关过程实施有效控制，以充分了解、收集和处理其他相关方的意见和建议，采取有效措施，不断提高其他相关方的满意度，确保和谐发展。有关的职责分工如下：

各部室识别与本部门职责有关的相关方，与之建立沟通与联系，确定他们的需求和期望，并采取恰当的方式满足其需求和期望。

9.1.3 产品的监视和测量

9.1.3.1 为确保产品特性满足顾客使用要求，公司针对各种原材料、中间产品及成品的不同特性，编制检验计划、产品标准、验收标准、检验规程等技术文件，确保产品的使用性能满足顾客的要求。明确检验人员资质。相关职能和岗位依据检验计划、检验规程，在受控条件下对产品进行检验，核对产品标准出具产品合格与否的结论，合格产品经授权产品放行人员确认后予以放行；未经验证的产品不得投用和放行，除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，执行《成品质量管理办法》《进厂原(辅)材料质量管理办法》和《3#喷气燃料质量管理办法》《聚丙烯树脂非目标产品管理办法》《质量控制在线分析仪应用管理办法》。

9.1.3.2 生产技术部、检验计量中心、发展计划部按照《成品质量管理办法》《进厂原(辅)材料质量管理办法》《生产过程质量管理办法》《质量控制在线分析仪应用管理办法》等相关管理制度的要求，组织制修订或确认石油化工各种原材料、中间产品、成品的分析检验计划、质量标准和分析方法等。

**检验计量中心是公司分析检验的专业管理归口部门，对质量分析检验业务实施专业管理，包括分析检验全过程和结果。检验计量中心实验室专业管理与实验室认证管理相融合，满足生产全过程质量控制有效性的需要。按照《分析化验管理办法》执行。**

**检验计量中心要通过采样、检验、报告全过程管理，保证分析检验的及时性和可靠性，要保证检验方法合规有效性，要保证采样规范性。按照《采样管理办法》执行。**

**检验计量中心要推进使用质量分析仪表替代人工检验，持续提高在线质量分析仪表应用数量和使用效率，提高检验效率。按照《在线质量仪表使用管理办法》执行**

9.1.3.3　发展计划部负责编制《原油采购业务》《原油配置、运输业务》内控实施细则，物质采购中心负责对采购产品进行入库前的验证，过程控制人员和保管员负责进行外观质量检验、清点采购数量，核对供应商提供的产品质量合格证及相关技术资料，负责委托采购物资分析检验。具体见物质采购中心编制的《一般物资采购业务》内控实施细则、《供应资源管理办法》等制度。

9.1.3.4　生产技术部依据产品标准，判定产品合格与否（通过LIMS系统自动完成），并负责产品处置。

9.1.3.5　进厂原材料分析、出厂成品分析、标准溶液配制及时填写原始记录，均应按《记录管理办法》执行，并确保能清楚地表明产品是否已按所有规定的验收标准通过了检验、试验等验证，记录应得到及时收集和妥善保存。

9.1.4 过程的监测和测量

9.1.4.1 为证实并保持管理体系各个过程的能力，最终确保过程的结果（如产品、其它过程输出）符合规定的要求，公司根据管理体系各过程对质量、安全、环境、职业健康、能源管理、两化融合、内部控制、“三基”、岗位责任制等生产经营管理各有关方面的影响程度、重要性，以及总部的有关要求，确定需要测量的过程和对各过程监视的程度及频次，选用适当的监视和测量方法，对具体过程进行监视和测量，并通过对监视和测量信息和数据的分析，确定过程能力的适宜性和有效性，为改进过程提供依据。

9.1.4.2　企业管理部（法律事务部）负责采用内部审核、制度符合性检查、内控综合检查、管理评审等形式，组织对管理体系运行过程进行监视和测量，并对**业务主责**管理的过程进行监督与检查。

9.1.4.3　生产技术部负责组织对生产过程中工艺纪律和组织相关单位采用适宜的方法对计量确认、测量过程等管理过程进行监视和测量。

9.1.4.4　设备工程部负责组织对设备、基础设施能力进行监视和测量，监督检查设备与基础设施管理、承包商管理等管理过程要求的执行情况。

9.1.4.5　检验计量中心组织检验分析过程。检验计量中心采用检验计划质量抽查、追溯等方式对生产组分及产品进行检验分析、监督和测量相关过程。

9.1.4.6　安全环保部负责组织对环境、职业健康安全管理过程的监视和测量，监督、检查执行情况。

9.1.4.7　各二级单位根据体系具体过程在本单位的要求进行监视、测量、分析和改进。按照管理体系的要求，对本单位的符合性实施检查和评价。

9.1.4.8　当过程未能达到预期结果时，各责任单位应当组织分析原因并采取适当的纠正和预防措施。

9.1.5 绩效的监视和测量

9.1.5.1 HSE绩效的监视和测量

（1）公司应规范HSE绩效测量与监视工作，以便正确评价公司的安全、健康、环境绩效。

（2）**安全环保部负责组织建立健全公司HSE绩效监测管理机制，组织开展HSE绩效分析和评价，持续提升HSE绩效，**对HSE绩效进行常规监视和测量，确保HSE目标的实现。

（3）各二级单位负责组织开展本单位的安全、环境、职业健康管理的自查、自改工作；负责接受并配合专业主管部门对本单位HSE绩效的测量与监视，提供HSE测量与监视的有关资料。

（4）HSE绩效监视与测量结果由安全环保部进行汇总、分析、评价、考核。

**（5）设备工程部制定《设备绩效管理细则》，依据设备完整性整体目标，进行细化分解，体现指标的安全性、先进性、可靠性，兼顾经济性。设备完整性绩效指标分为KPI和经济责任制考核。**

9.1.5.2 能源管理绩效的监视和测量

（1）生产技术部是能源管理体系绩效监视和测量的的**业务主责部门**，制定相应监视测量工作计划，组织各专业管理部门开展能源监视和测量工作。

（2）能源管理监视和测量的内容包括：主要能源使用和能源评审的输出结果；能源目标、指标和管理方案的实施完成情况；能源绩效参数的实现情况；能源基准；能源对标管理；主要能源使用的设施、设备、系统、过程的经济运行参数及能效测试；能源三级计量的完善和管理状况；实际值与能源基准、目标指标的对比。

（3）能源管理绩效监视与测量结果由生产技术部进行汇总、分析、评价、考核。

**9.1.5.3 工艺平稳性体系绩效监测**

**生产技术部建立《工艺平稳性平台和工艺绩效指标管理办法》，通过工艺平稳性管理工具监控运行情况，包括工艺指标合格率、工艺报警率、工艺参数波动率、流程自动化率、非计划停工等。**

9.1.5.3 两化融合管理的评测

信息中心是公司两化融合评测管理的**业务主责部门**，负责制定《新型能力策划与两化融合实施方案策划管理办法》，确保评测的有效执行。

公司应策划以下方面所需的评测过程，并加以实施

a) 通过两化融合所形成的新型能力以及所获取的可持续竞争合作优势

b) 两化融合管理体系的符合性；

c) 持续改进两化融合管理体系有效性。

（1）评估与诊断

公司应依据GB/T23020-2013和**T/AIITRE10001-2021**，建立和完善数据采集和报送制度，**信息中心以年为单位每年开展至少一次**两化融合自评估和自诊断，**通过两化融合公共服务平台开展自评估或数字化转型诊断平台开展数字化转型评估，**并与同行业企业进行对标。适宜时，组织应参考GB/T23020-2013和**T/AIITRE10001-2021**制定个性化的两化融合评估体系。组织应采取适宜的方法，对以下方面进行评估、分析和诊断，寻找改进机会，**形成《两化融合评估和诊断报告》：**

a)业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性；

b)新型能力目标的达成情况；

c)可持续**竞争合作优势**的获取结果。

为确保评估的充分性和有效性，组织应确定、收集和分析适当的数据。**并利用评估的结果为两化融合目标的设定提供依据。评估的结果应作为管理评审的输入。**

（2）监视与测量

**信息中心应制定和实施监视与测量计划，采取定性、定量相结合的方法开展监视与测量活动，指标监视与测量周期和频次应充分考虑指标特点、指标监视内容、监视与测量工作开展难度等因素最终确定。指标可采用实时监视、按周/月/季度/年等测量周期开展持续监视测量工作。**

**两化融合管理体系运行的关键绩效指标：包括但不限于：**

a) 新型能力目标的完成情况；

b) 两化融合实施方案的执行过程；

c) 数据、技术、业务流程组织结构匹配调整后的制度规范执行过程

当未能达到预期结果时，应采取适当的措施进行改进。

公司应保留监视与测量的文件化信息。

9.1.6 审计检查

审计管理部负责财务收支、经济责任、投资项目竣工决算、内控独立评审、检维修及投资项目工程预算及其它专项审计工作，具体执行《中国石油化工股份有限公司内部审计工作规定》《中国石化审计项目审理办法》等。

9.1.7 内控检查

企业管理部（法律事务部）负责组织公司的内部控制检查评价，履行公司内控办职责，相关流程控制点责任部门（单位）负责实施内控检查评价工作。内部控制检查评价，包括公司内部自我检查评价及集团公司对公司的检查评价；检查内容包括公司层面控制、业务层面控制等涵盖公司内部控制实施细则的所有内容。

公司各部门、各单位定期开展内部控制测试，实施内部控制的日常监督，公司审计部组织开展年度内控综合检查评价，对内外部内控检查评价发现的问题制定整改方案，督促落实整改。

根据内部控制定期检查评价测试结果及测试发现问题整改计划，编制定期测试报告。根据年度综合检查评价、日常监督、专项监督检查评价结果，结合整改情况，编制年度内部控制自我检查评价报告。

9.1.8 合规性评价

9.1.8.1 公司定期（每年第一季度）评价适用法律法规和其它要求的遵守情况，以履行遵守法律法规和其它要求的承诺。

9.1.8.2 企业管理部（法律事务部）是法律法规和其它要求控制的**业务主责部门**，负责制定《法律、法规、规章及其他要求管理办法》，并监督检查其执行情况，做到守法经营，以保证所识别和确认的法律法规和其它要求的适宜性，对各职能部门上报的“专业法律法规符合性评审报告”进行汇总分析后，编撰公司符合性评价报告，作为管理评审的输入。

9.1.8.3 各职能部室负责依据《法律、法规、规章及其他要求管理办法》的规定，开展职责范围内所需遵守的法律法规和其它要求的获取、识别、更新及宣贯培训，监督、检查执行情况，按规定的频次进行符合性评价，及时向企业管理部（法律事务部）上报“合规性评价报告”。

9.1.8.4 各单位负责将相关的法律法规和其它要求传达给员工，并遵照执行。

9.1.8.5 公司通过日常工作检查、内审、管理评审等对法律法规和其它要求的获取、识别、培训、实施、更新的符合性以及整个管理过程的适宜性、有效性进行评价，对不符合要求的，按照《体系运行管理办法》进行管理。

9.1.9 分析与评价

9.1.9.1 分析

（1） 数据收集范围

外部数据，包括顾客及相关方有关产品质量、环境、安全、能源等方面的数据，国内外同类企业有关生产技术经济数据、安全、环境、能源消耗等技术数据，与市场相关的数据，上级部门对产品质量、环保方面如外排水、烟气、大气、粉尘、恶臭、噪声的抽查结果及反馈；

内部与产品质量有关的数据，包括成品合格率、质量纠纷/事故的数量；与职业健康安全有关的数据，包括职业病数量、安全事故数量；与环境有关的数据，包括外排废水、废气、粉尘、噪声的合格率和环境纠纷/事故的数量；与能源有关的数据，包括水、电、气的消耗、资源的利用等等数据。

生产过程运行的有关数据；

体系运行的有关数据，包括质量、职业健康安全、环境、能源、内控目标完成情况、内部审核、纠正和预防措施的实施情况等。

（2） 数据的收集、分析和处理

生产技术部负责收集、分析与产品质量有关的数据，编写《生产月报》；

安全环保部负责收集、分析与安全、环境、职业卫生有关的数据，编写《HSE工作简报》；

生产技术部负责收集、分析与生产过程有关的数据（包括能源管理数据），编写《技术经济分析及生产月报》、《调度报表》（日报）；

设备工程部负责收集、分析与设备运行有关的数据，编写《机动月报》；

发展计划部负责收集、分析与产品产量、消耗、产品交付情况及技术经济指标有关的数据，编写《生产统计报表》；对市场信息、顾客满意度建立获取的渠道、分析有关数据，提出改进措施；

企业管理部（法律事务部）负责收集、整理和分析管理体系运行、ERP监控、内控、“三基”管理有关的数据；

物资采购中心负责对供方产品和服务质量等信息进行分析；

以上各单位收集、分析数据后，应得出结论，用于制定预防措施。

9.1.9.2 公司各部室负责收集专业范围内的数据，并按数据分析的方法分析和评价通过监视和测量获得的适当的数据和信息，得到以下方面的评价结果：

（1）产品和服务的符合性；

（2）顾客满意程度；

（3）质量、安全、环境、能源、计量、两化融合管理体系的绩效和有效性；

（4）策划是否得到有效实施；

（5）应对风险和机遇所采取措施的有效性；

（6）外部供方的绩效；

（7）改进的需求。

当监视和测量结果与管理目标发生偏离时，按照《体系运行管理办法》要求采取纠正和预防措施，产生的记录按《记录管理办法》执行。相关文件：《达标管理办法》《统计管理办法》《工艺技术管理办法》《能源管理办法》《设备过程质量管理办法》。

9.2 内部审核

9.2.1 总则

企业管理部（法律事务部）是一体化管理体系内部审核的的**业务主责部门，**建立健全并组织实施《体系运行管理办法》，验证管理体系的符合性和有效性，并有效地实施、保持和改进管理体系。

9.2.2 内部审核方案及管理要求

企业管理部（法律事务部）在管理体系年度工作计划中制订内部审核方案，按照《体系运行管理办法》制订内部审核计划，包括实施审核的频次、方法、职责、策划要求和内部审核报告。

**安全环保部在集团公司体系监督服务中心的指导下组织开展HSE体系的审核工作。安全环保部每年至少组织一次覆盖全要素的HSE体系内审，以绩效为导向，对重点要素开展专项审核。公司HSE委员会根据体系运行、事故（事件）情况等，统筹安排开展专项审核。**

　　（1）公司建立一支覆盖各专业管理职能的持证内审员队伍，定期对内审员进行培训，不断提高内审员的能力和素质；

　　（2）公司每年进行1次内部审核；

　　（3）审核结果形成审核报告；

　　（5）对审核中发现的不符合，审核组开出不符合报告，责任单位应确保及时采取必要的纠正和纠正措施；

　　（6）审核组对所采取的纠正措施的实施情况进行跟踪检查，并验证其效果；

　　（7）企业管理部（法律事务部）负责保存内审有关的资料和记录。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

公司制定并实施《体系运行管理办法》，以确保管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。评审包括对方针和目标在内的管理体系改进的机会和变更的需要。

企业管理部（法律事务部）统筹公司各体系的管理评审工作。根据评审结果编制评审报告。HSE委员会办公室（安全环保部）负责开展管理评审准备工作。

**公司组织机构和职能发生重大变更、业务规模发生较大变化、发生较大及以上事故事件、外部环境发生重大变化时，公司应及时组织开展管理评审。**

9.3.2 管理评审输入

管理评审输入至少应包括如下信息：

**（1）以往管理评审的改进措施落实情况；**

（2）管理体系内外部审核结果；

（3）环境和职业健康安全表现，顾客满意度及相关方反馈；

（4）能源管理绩效表现；

（5）两化融合管理绩效表现；

（6）方针、目标和指标的实施情况及适宜性；

**（7）绩效监测、审核和合规性评价的结果；**

（8）法律法规、标准和其它要求的符合性；

（9）事故事件、不符合、纠正措施和持续改进；

（10）关键过程或装置的风险控制情况；

（11）过程的业绩和产品的符合性；

（12）纠正和预防措施的实施状况（包括以往管理评审的跟踪措施的实施及其有效性、内审和日常发现的不合格项采取的纠正和预防措施的实施及其有效性的监视结果）；

（13）可能影响管理体系的变化，包括内外部环境的变化（产品品种变化、适用的法律法规和其它要求变化、重大技术标准变化、重要环境因素变化、不可容许风险变化等）；

（14）员工代表负责报告关于职业健康安全方面的意见和建议；**员工协商和参与情况；**

（15）管理体系所需的资源的充分性；

（16）应对风险和机遇所采取措施的有效性；

**（17）重大风险管控和重大隐患治理效果；**

**（18） HSE 专业分委员会意见；**

**（19） HSE 管理存在的突出问题。**

9.3.3 管理评审输出

管理评审输出的内容至少应包括：

（1）管理体系的适宜性、充分性和有效性的总体评价，包括体系运行情况的说明；

（2）管理体系及其过程有效性的改进（包括方针、目标、组织机构、过程控制等）；

（3）与顾客和相关方要求有关的产品、环境、职业健康安全、能源管理、两化融合等方面的改进；

（4）管理体系所需的变更；

（5）资源需求。

**（6）持续改进的建议与措施；**

9.4 绩效管理

各职能部室根据监视和测量的结果进行分析和考核，并将考核信息报企业管理部（法律事务部）实施考核兑现，公司鼓励个人和集体获取荣誉称号，具体执行《绩效考核管理办法》。

**指标的绩效监测执行9.1.5 绩效的监视和测量。**

9.5 自我评价

为追求卓越绩效的经营管理模式，公司不断建立健全自我评价机制，并依据公司的目标和各项活动的重要性来策划自我评价的范围和深度，组织各单位通过定期的经济活动分析、管理评审、职代会、务虚会、领导班子会等方式实施自我评价，以便不断持续改进公司的总体业绩与效率，确保持续成功。

10 改进

10.1 事故、事件、不符合的纠正、纠正措施

10.1.1 总则

公司制定《事故事件管理办法》《体系运行管理办法》《非计划停工及未遂管理办法》《各类事故领导干部部分管理办法 》《成品质量管理办法》《环境保护管理办法》《检查与监督（含“事不过三”）管理办法》等制度，确定职责、权限、控制和处置方法，以便：

（1）识别、控制、调查和处置不合格品或事故、事件、不符合；

（2）采取措施减少或消除因不合格品或事故、事件、不符合产生的影响；

（3）保持已确定的不合格品或事故、事件、不符合的性质以及随后采取任何措施和验证的记录。

**10.1.2 事故事件管理**

**10.1.2.1 坚持全员事故事件管理，严格生产异常管控，严格事故事件数据统计，不断完善事故事件分享机制。安全环保部是事故事件管理业务主责部门，负责涉及人身伤亡、火灾、爆炸事故事件以及环境事件管理，制定公司事故事件管理、环境保护管理等制度，明确事故事件的分类分级、报告统计、调查处理、责任追究等要求。**

10.1.2.2 事故报告、调查、处理。事故的分类，事故的等级和损失计算，事故的报告、调查、责任划分、处理等程序按照《事故事件管理办法》执行：

（1）事故（事件）发生后，按事故等级和分类逐级上报，环境污染事故按照公司规定上报；

（2）对发生的任何事故（事件）都要进行调查、分析，查明事故（事件）原因，制定防范措施。在事故（事件）调查处理过程中，尊重客观事实，听取相关方的意见，确保调查结果准确无误。事故（事件）结案时，将事故（事件）调查处理的过程及结论报上级部门；

（3）事故（事件）处理坚持“四不放过”原则，参照《事故事件管理办法》。

10.1.2.3 事故（事件）信息传递

事故（事件）发生后，公司各相关部门采取各种方式传递事故信息，重大事故（事件）要按规定进行通报。阐明事故（事件）原因，吸取教训，杜绝类似事故（事件）再次发生。

* + 1. 产品质量事故管理

公司生产技术部依据《事故事件管理办法》，对质量事故的分类、业务管控方式、质量责任的界定、质量事故的调查汇报、质量事故的处理和考核做出相应规定**。**

**10.1.4 设备事故管理**

**公司制定并执行《事故事件管理办法》，确定事故、事件的报告、调查和处理程序，事故、事件调查坚持“四不放过”原则，按照OSHA事故、事件统计分析方法，对事故及时调查和统计，确认事故（未遂事件）发生的根本原因。根据事故的原因，制定相应的纠正和预防措施，防止类似事故再次发生。**

10.1.4 不符合与纠正、纠正措施

公司应利用内外部检查/评价、相关方/客户投诉、抱怨等，识别公司各项活动中实际存在的或潜在的不符合项及由此产生的不利影响，查找原因采取适宜的纠正、纠正措施，以消除不符合的原因，防止不符合项的再次发生，减少或消除由此产生的不利影响，持续改进管理体系的有效性。发生不符合时，责任部门应：

（1）作出响应，适当时：采取措施控制和纠正不符合；处理不符合造成的后果。

（2）评价消除不符合原因的措施的需求，通过采取以下措施防止不符合再次发生或在其他区域发生：评审不符合；确定不符合的原因；确定类似不符合是否存在，或可能潜在发生。

（3）实施所需的措施；

（4）评审所采取纠正措施的有效性；

（5）对管理体系进行必要的修改。

纠正措施应与所遇到的不符合的影响程度相适应。

企业应将以下信息形成文件：

（1）不符合的性质及随后采取的措施；

（2）纠正措施的结果。

10.2 预防措施

企业管理部（法律事务部）制定并实施《体系运行管理办法》，规定职责和权限，用来消除实际或潜在的事故、事件、不符合产生的原因，制定防止其再发生的纠正措施或可能发生的预防措施。

（1）公司所属各单位、各职能部室按照《体系运行管理办法》的要求，重点收集、分析以下记录：产品质量、顾客满意度调查、内外部审核、管理评审、不合格品评审、生产过程、质量、计量信息报告、环境和职业健康安全检查报告、财务、法律及经营风险等；

（2）发现有潜在的不符合时，根据潜在问题影响程度确定轻重缓急，由专业主管部门召集相关单位分析原因，组织制定并实施相应的预防措施。各部门组织对预防措施有效性的跟踪检查、记录和评价；

（3）重大纠正措施和预防措施应由公司总经理或公司分管领导进行审批。当所采取的纠正措施和预防措施涉及到安全、环境、能源管理影响时，应会同安全管理部门组织相关单位对措施本身的危险源进行辨识、风险评价以及环境因素识别、评价；

（4）重大纠正措施和预防措施及实施结果，由企业管理部（法律事务部）组织收集并提交管理评审，以保证产品的符合性与体系运行的有效性均得到不断改进。

10.3 改进

持续改进是公司实现战略目标、不断增加价值和增强活力的有效手段，是打造优秀的管理团队和改善、优化、整合资源配置的先进方法，是实现公司永续发展的活力源泉和不竭动力，是提高公司核心竞争能力的驱动力，也是企业发展壮大的必由之路。公司各单位（部门）、每位员工必须与时俱进，不断更新观念， 把持续改进、不断创新的管理思想贯穿到各项管理和工作当中，采用适当的方法，充分和灵活地使用测量和分析的结果，改进公司各职能层次绩效，并促进相关方绩效的提高。

本公司充分利用管理方针和目标实现情况、内部和外部审核结果、内外部检查结果、数据分析结果、以及管理评审发现问题，并通过采取纠正和预防措施持续改进管理体系的有效性，具体执行《体系运行管理办法》。

10.3.1 改进的管理

公司按照方针目标，根据内外部顾客和其他相关方的要求，制定公司及所有部门和层次的改进计划和目标，改进的目标应当与关键绩效指标相关联；公司应全面实施和监测改进活动，对改进的管理应落实部室职责、完善制度管理，并采用适当方式进行跟踪验证；公司应当对改进成果进行科学、全面的评价，建立符合公司自身特点的绩效评价机制，使改进活动步入良性循环。

10.3.2 改进方法的应用

公司宜从以下方面应用改进的方法：

公司应利用改善经营管理建议、合理化建议、生产经营优化、QC活动等多种形式，组织各层次员工开展改进项目或活动；公司各层级员工应正确和灵活地应用统计技术和其他方法，充分利用QC新老七种工具、统计过程控制、方差分析、回归分析、试验设计、标杆分析、精益生产、业务流程再造等统计计划和其他方法，为企业所属各二级单位、机关各部室以及所有层次绩效的改进提供支持。具体执行《改善经营管理建议管理办法》。

10.4 创新

企业管理部（法律事务部）编制《管理现代化创新成果管理办法》，鼓励各单位开展管理创新活动，促使各单位在管理理念、组织结构、企业制度、管理方式等方面提出具有改进、创新因素办法或措施，如创新管理、人力资源开发与管理、现代基础管理、降本增效与成本管理、体制创新与企业改制、资源节约与合理利用、信息化建设与管理、现代营销管理等等。

发展计划部负责组织编制并实施《科技成果管理办法》，对科学技术成果进行鉴定和奖励，鼓励员工技术创新，促进科技成果转化，推动公司科技进步。编制《改善经营管理建议管理办法》，负责做好公司改善经营管理建议各项实施工作。生产技术部编制《QC小组活动管理办法》，按照制度有效开展质量管理小组活动。

10.5 学习

本公司提倡开展学习型组织建设活动，党委组织部（资源管理部）为**业务主责部门**。

党委组织部（资源管理部）提供培训支持。信息中心、综合办公室（党委办公室）通过建设企业信息门户网站和企业局域网，建立学习的平台；

党委组织部（资源管理部）编制《远程培训站管理办法》，学员可以在线学习，创建了员工学习的良好环境，培养员工自修学习的习惯；编制《员工“成长积分”管理办法》，规定员工的积分标准，对积分高的予以奖励。

发展计划部编制《科技论文论著管理办法》，以便充分调动和发挥全公司职工认真总结科技创新成果，促进科技信息的交流、转化的积极性和创造力。

党委组织部（资源管理部）编制《培训管理办法》。安全环保部负责安全培训部分的管理，通过典型事故学习和应急救援案例分析，督促各单位反思自身类似情况，及早作出应对预案；开展填写“HSE观察卡”，通过肯定员工安全的工作行为，强化HSE意识，营造HSE文化氛围，预防和减少事故事件的发生。

附录A 管理体系要求与标准对照表

附录 B 石家庄炼化公司组织机构图

附录C 石家庄炼化管理体系过程职能分配表