

浅谈管理体系 在造纸企业中的应用

文 郑伟堂 山东泰安百川纸业有限责任公司

管理体系标准是世界上许多经济发达国家质量管理实践经验的科学总结，具有通用性和指导性。实施管理体系标准，有利于促进国际贸易活动，消除技术壁垒；提高企业实现目标的能力；持续改进企业的运营能力和提高相关方的满意度；提高人们的质量、环境和职业健康安全意识和遵法、守法意识，有利于相关法规的贯彻实施；提高产品质量和企业污染治理能力，推动资源、能源的节约；提高企业的安全和职业健康防护能力。

山东泰安百川纸业有限责任公司于2005年建立了“质量、环境和职业健康安全”管理体系并一直持续有效运行。这套管理体系的持续运行使公司的管理水平不断提高。

2014年公司主要产品通过了FSC森林认证。

1 实施管理体系

1.1 健全机构，明确职责，为体系运行提供组织保障

在管理体系建立之初，公司设立专职部门，配备专职人员，明确职责，外聘咨询师对公司管理体系的建立进行技术指导和培训。首先对公司中高层领导进行标准培训，使公司领导层对标准有初步了解；然后再对骨干力量进行标准培训，以点带面，全员参与，让公司全体员

工都对管理体系有初步了解，为管理体系的建立创造了良好氛围。

1.2 优化工作流程，制定方针和目标

公司根据企业文化和管理实际情况，优化工作流程。依据造纸行业特点，制定了方针和目标，明确了对质量、安全和环境方面的指标，尤其是对单位能耗、浆耗、水耗和成品率等指标分纸种量化。为确保目标指标的完成，公司各部门制定了相应的管理方案并定期考核。对管理体系目标做针对性的改进，重点考虑企业各个部门的重大工艺、工序、技术改进、技术创新项目的变化、实施及影响。

在管理体系运行宣贯中，公司达到“写必做，做必说，说必遵，查必改。”

1.3 加强生产过程控制，识别关键工序、环境因素和危险源，严格监控重要环境因素和重大危险源

公司首先依据环境和职业健康安全管理体系标准要求编制环境因素、危险源辨识评价控制程序，由咨询师对生产车间员工进行培训，使其了解所在岗位的环境因素和危险源，然后进行识别汇总。在生产车间中，压力容器、机械、放射源、电气设备等危险源必须加强管控。然后由安监部对生产场所、办公场所、

厂区等各个区域进行排查，做到不疏漏、不遗漏，对使用的化学品进行登记分类，制定 MSDS(化学品安全性数据表)。

1.4 识别适用的法律法规、规章和地方政策，进行合规性评价，确保公司依法、合规生产

公司根据造纸生产流程和各部室职责，识别相关的适用法律法规、规章和地方政策，对公司的主要污染因素如生产废水和噪声进行定期检测，对接毒接害作业场所进行定期监测。一般情况下，内部监控检查每月1次，委托有资质的单位进行外检每年1次；对接毒接害员工定期组织体检，配备劳动防护用品，强化生产过程控制。

1.5 定期进行内部审核，提高体系运行水平

每年定期组织进行内部审核，依照 ISO9001、ISO14001 和 OHSAS18001 标准要求对公司所有部门进行审核检查，针对审核发现的问题，要求相关部门制定纠正措施及时整改。造纸生产过程的工艺参数较多，审核时应多关注工艺参数标准和生产操作记录，查看生产过程是否受控。

1.6 定期进行管理评审，总结管理体系运行的有效性

定期举行由总经理主持、所有部门参加的评审会，要求各单位汇报近期体系运行情况、存在的问题和不足。评审会每年进行1次，一般在下半年进行。特殊情况下，如发生重大变革，可以1年进行多次评估。



1.7 接受认证机构监督审核

公司定期请专业的认证机构进行监督审核，一般每年1次。

2 管理体系提供运行绩效

管理体系提供运行绩效。百川纸业的管理体系已持续运行10年，公司运行过程中，管理职责不断细化明确，机构不断健全，管理水平持续提高。公司在生产过程中单位能耗不断下降，达到山东省能耗限额标准。

3 管理体系存在的不足

(1) 管理体系运行数据分析还存在一定差距，尤其是生产过程中的数据分析存在弱项，要加强对控制图的理解应用。

(2) 内审员的能力尚需提高，应加强对管理体系标准的理解和全局的掌控能力。公司管理体系运行几年后，内审员的审核技巧、经验与公司发展需求是否一致，是每个企业都需要反思的问题。

(3) 管理体系运行几年后，企业每年都会按照程序文件进行内审。但管理评审时发现管理体系运行的有效性弱化，企业管理体系与企业发展未能有效结合。创业难，守业更难。建立一套符合企业自身特点并有效的管理体系不容易，要长期维护并提高体系的有效性更难。从企业自身来讲，对于已经通过认证的管理体系，其维护与保持工作受到的重视程度往往会降低，因为有关领导的工作重点也会有所转变；此外，内审员大多是兼职，缺乏有效的体系运行经验，体系运行没有纳入企业考评管理，基层员工对管理体系缺乏更进一步的理解。

4 结语

企业需不断加强管理体系的运行，全面控制管理流程和生产流程，不断加强教育、培训，完善留人机制，不断提高企业整体管理素质和整体工作效率，持续运行并完善管理体系，使管理水平不断改进和提升，持续提高企业形象，增强企业的竞争实力。❖