

中石油 QHSE 量化审核要求

根据中石油集团《QHSE 管理体系补强行动方案》《关于明确 QHSE 管理体系审核叫停及聘用第三方审核有关要求的通知》的相关要求，公司针对中石油集团 QHSE 量化审核项目制定了以下要求。

除本文件要求，其他内容参考公司《审核基本规范》等现有文件执行。

一、审核计划

1. 明确各部门、各层级审核内容

审核组长负责审核计划的编制，应提前与企业进行充分沟通，了解范围、多场所及抽样样本情况，充分考虑主管部门的职责和管理范围，及各部门职责所涉及的审核主题、审核内容、管理体系变更和各部门（过程）接口等详细信息。

审核计划至少应包含下述内容：

- 1) 明确审核所涉及的审核部门、审核主题、时间安排和组内成员分工等；
- 2) 对于各个部门的审核评价内容，应依据部门职能，在《管理体系量化审核评价表》中选择相应审核项和审核内容进行合理安排。

2. 确保审核组分工的适宜性、合理性

审核组长应按照审核方案，结合委托书、组织结构以及组员的专业能力、专业程度和审核能力，统筹考虑进行审核组的工作分配。

分工要结合企业要求略有侧重，考虑审核员工作经历、能力、经验及评审的专业小类，选派经证实的具有能力、易于沟通、审核经验丰富的审核员审核重点部门及场所。对于不了解的组员，应主动询问了解其专业特长。

二、审核实施要求

1. 现场审核

对于每个审核主题，审核员应建立评价其整体控制的审核思路；同时应关注审核部门过程与其他部门相应过程的连续性，及该过程与其他过程之间的关联性。

a. 采取审核组集中审核方式，涵盖总部机关和所属各单位。审核组审核过程中应灵活运用人员访谈、测试、观察沟通、模拟操作、视频回放、审核追溯、应急演练、“四不两直”抽查等多种审核方法。

b. 审核过程突出基层现场，保证现场审核的充分性和有效性。对普遍存在、重复发生、违法违规等典型问题，审核组应运用审核追溯的方法查找问题根源。从“职责是否落实、制度是否明确、人员能力及意识是否到位、资源是否匹配、监督检查是否到位等”多角度进行分析；对问题向上追溯，一查到底，从问题所在的岗位，追溯到部门、基层单位、二级单位甚至是企业单位，从而确定问题发生的根本原因存在于执行层面还是管理层面，注重发现问题的质量和深度。

c. 追溯上一次审核问题整改的有效性，确保对上次审核开具的典型问题和“问题清单”中标注需验证的问题进行有效的现场验证。

2. 审核沟通

1) 审核组内部沟通

审核前主要就审核准备中的相关内容，以及审核分工、实施过程的要求和目的等进行沟通，以利于有针对性的发现受审核组织存在的问题。

审核中利用各种时机，组内进行充分、及时的沟通和信息传递。重点就审核发现的问题及时沟通，如：

a. 在某一过程或部门发生的典型问题，应及时传递给其他审核员进行关联审核，以确定在其他过程或部门是否也存在类似问题，问题是共性的还是独立存在的；

b. 审核组每天提交当天问题清单，组内每日进行问题汇总和交流；

c. 在审核过程中接触到的相关的文件工单等，及时在审核组内传递，实现内部资源共享。

2) 与受审核方的沟通

审核前通过沟通与迎审人员建立信任，引导企业充分配合审核，使其能主动提供运行过程中存在的问题；通过深入访谈企业关键人员或现场观察，收集客观、全面的证据，获取第一手资料，确保审核的充分性和发现问题的深度。

对某一部门的审核结果，一定要与部门领导进行问题的沟通和确认，确保其对问题的接受和认可。

对于审核组内部或与受审核部门之间无法确认的问题，应与主管部门进行及时沟通，由主管部门对相关信息进行澄清、确认；避免将未经确认的问题反馈至与企业领导的沟通会或末次会。

三、审核重点

1. QHSE 管理体系文件审核

重点关注体系文件合规性、适用性和可操作性。文件层级是否清晰、覆盖全面、衔接紧密；是否与业务活动有效融合；是否按照补强方案进行了体系文件的修订，包括：

1) 手册是否满足标准要求 and 业务活动范围；顶层设计是否涵盖了管理目标愿景、方针政策、组织架构、文件架构、风险防控策略及体系要素管理要求及适宜性；

2) 制度文件是否将风险管控措施深度嵌入业务流程设计，QHSE 管理体系是否能全面覆盖生产经营业务全链条；制度内容是否科学严谨、执行路径清晰、方法可操作；

3) 岗位操作规程是否持续优化，如两卡一表的制定是否内容简练实用、步骤精准可执行，是否结合工艺设备变更、风险动态辨识结果、事故事件教训及行业最佳实践定期评审；

4) 是否建立或完善了风险分级防控机制，是否动态更新风险防控清单，是否将防控责任与措施深度嵌入体系文件中；

5) 是否完成重大风险“一险一策”专项防控方案编制，是否定期进行评审修订等。

2. 领导作用

重点关注各层级负责人的职责落实情况，包括践行有感领导、落实承诺、制定目标、组织管理评审、保障体系运行资源等方面。如：主管领导对于定期组织评审、完善体系文件、开展体系审核，推动体系规范运行的实施情况；分管领导按业务分工推进体系要素与生产活动是否进行了深度绑定，在业务领域合规运行；各相关职能部门是否按照分配的体系要素管理职责，做好职责范围内体系文件的编制、宣贯、执行和改进等工作；基层单位是否做好现场风险辨识、操作规程执行和应急准备及处置等执行工作；党委是否明确符合规定的生态环境保护重大事项的议事形式；针对生态环境保护重大事项，是否明确解决措施并明确责任分工；企业领导及职能部门负责人、二级单位领导是否制定并指导直接下属制定个人安全行动计划等。

关注各级负责人践行“六个带头”（带头宣贯 QHSE 理念、带头执行体系

文件、带头分享安全经验、带头排查风险隐患、带头落实个人安全行动计划、带头参加体系审核）的实施情况。

3. 机构设置、职责与权限

1) 机构设置：关注生产经营企业及二级生产经营单位是否按规定设置了QHSE管理机构，或配备专兼职QHSE管理人员；是否根据需要设置环境监测机构或委托社会监测机构开展日常环境监测，是否设置产品质量检验机构，并对产品质量进行有效监督管理等。

2) 职责与权限：重点关注各单位是否将体系要素全面融入各级职能部门及岗位职责；是否落实了“五大责任”，包括各级领导牵头抓总、直线管理穿透业务、基层属地严控风险、岗位人员规范操作、监管部门精准督导的实施情况；是否制定了安全生产承包点管理实施细则，并明确安全生产承包点和相应的承包人名单，是否组织对承包点检查督导开展情况进行检查考核等。

4. QHSE 方针、目标指标和方案

1) QHSE 方针：企业是否发布了QHSE方针，其内容与集团公司保持一致，并根据QHSE方针制定了QHSE战略目标；各部门是否了解方针和目标的基本内容和主要内涵。企业领导及职能部门负责人、二级单位领导是否清楚并理解HSE管理原则，并明确落实方法等。

2) 目标指标和方案：关注企业是否设立了年度QHSE目标指标；定期对目标指标完成情况进行统计、分析并持续调整优化；企业是否制定了QHSE发展规划，并对落实情况实施督导；是否针对上述目标、规划，建立了QHSE绩效考核体系，定期进行考核并对结果有效利用等。

5. 危害辨识、风险评价和控制措施

1) 安全、环境风险管理：企业是否建立职业健康危害和环境风险分级防控管理制度或明确相关管理要求；各部门各相关岗位是否清楚风险防控职责、流程及工作要求，并采取有效的方式开展危害因素辨识、环境风险评价活动；是否建立危害因素、环境因素清单，且及时进行更新。企业是否建立风险等级划分标准，并有效开展风险分级防控工作，逐级落实风险防控责任和风险防控措施。针对重点防控风险，是否全部编制风险防控方案并在各层级有效落实，方案做到“五落实”（措施、责任、资金、时限和应急预案）等。

2) 质量风险管理：各层级管理者是否清楚在其负责的业务范围内，影响产品、工程和服务质量的风险、风险带来的后果，及应对风险时应采取的措施；各岗位人员是否清楚岗位风险评价和防控职责、流程及工作要求。组织开展生产活动过程质量风险评价和防控，开展开发新产品、实施新工艺等实施相关产品质量的评审、验证、确认工作的有效性等。

3) 隐患排查治理：企业是否制定生产安全事故和生态环境隐患管理制度或明确管理要求，且职责明确、要求清晰；相关人员是否清楚风险防控职责、流程及工作要求，且能按照要求定期实施有效的安全环保事故隐患排查；各职能部门是否按照隐患排查结果制定隐患治理计划并组织有效实施；企业、二级单位相关职能部门是否对下属单位、部门隐患治理过程进行跟踪或督办等。

4) 重大危险源管理：涉及重大危险源的二级单位、基层单位是否开展重大危险源排查和辨识；重大危险源包保责任制是否有效落实；重大危险源分级管理和监控措施是否有效落实等。

6. 合规性管理

各单位是否动态更新适用法律法规清单，定期开展法律法规适用性分析和各类证照齐全和有效性检查；是否结合审核检查、检测检验、事故分析、评价诊断、验收评估等各种信息，每年度系统开展 QHSE 管理合规性评价等。

7. 文化氛围及人员意识

重点关注企业文化的构建和引领作用是否通过精准化培训、履职能力评估等手段实施，形成了“主动履责、自主管理、全员监督”的文化氛围；是否通过领导“带头”等正向激励与典型示范形成了全员的示范效应，强化了岗位人员的执行意识，如从“被动约束”向“主动担当”转变等。

关注各单位是否建立员工参与 QHSE 的治理机制，或拓宽参与渠道，如通过合理化建议、隐患提报、事件报告、安全经验分享、质量管理（QC）小组活动、参与制度规程制修订等，激发全员参与主动性等。

8. 人员能力

关注是否将体系文件纳入各级岗位必修内容，是否采取了分级分类的培训方式，以实现相关人员应培尽培、考核达标；法定持证岗位人员是否 100% 持证上岗；培训内容与岗位职责是否能精准匹配，如是否对各级领导人员开展了管理体系手册培训，强化 QHSE 目标愿景、方针政策宣贯和系统化管理思维塑

造；对管理人员的培训是否侧重体系制度，以提升合规管理意识和执行能力；基层操作人员是否重点于操作规程及两卡一表的实操培训，着力强化岗位风险辨识、过程控制和应急处置能力等。

为确保岗位能力满足要求重点关注是否实施了全员履责实行能力准入机制，包括：以岗位责任心为核心抓手，将安全环保履职能力评估作为任职前置条件；各单位对新提拔、新调整的关键岗位人员 100%实施履职评估，未达标者不得任用；对在岗人员按每 3~5 年为 1 个周期开展履职能力复评，不合格者立即离岗培训；是否形成了“评估、改进、再评估”动态管理闭环，确保能岗匹配、履职到位等。

是否策划了集团公司整体培养 500 名高级审核员专家队伍并按计划实施，包括各所属企业按照员工总数 1%~3%的比例培养建成满足内部审核需要的高、中、初级审核员队伍等。

9. 变更管理

关注企业是否建立人员、工艺、设备等变更管理制度或明确相关要求；关注变更审批流程的有效性，风险控制措施是否有效落实等。

10. 应急管理

关注企业是否建立应急管理制度，落实第一责任人责任制，内容完整、责任明确；是否建立满足需要的应急管理机构，且落实基层现场岗位工作人员应急职责；是否按照规定成立了应急预案制修订工作组织，建立的应急预案是否符合有关规定要求，并与风险辨识、评估，应急资源调查结果相匹配；是否按照规定，定期开展应急预案演练，及时评估总结等。

11. 体系运行监管及绩效考核

总部机关对于安全环保区域监督巡查工作机制是否进行了优化完善，包括采用“过程+结果”模式识别风险、消除隐患，加强巡查工作组人员配置，推行区域总监负责制，“三管三必须”责任是否落实，安全环保合规管理，年度重点工作落实等监督工作实施情况；是否健全了监督结果追溯倒查机制，如将巡查结果与绩效考核、评优评先、约谈问责刚性挂钩，杜绝监督考核“宽松软”现象，推动监管责任穿透式落地等。

各单位是否根据集团公司有关规定制定了本企业的“四不两直”监督检查管理办法，建立了完善的“结果考核+过程评价”考评体系，是否将体系要素失

能失效、体系运行职责不落实、体系文件不完善、体系运行记录造假、体系运行不合规、体系审核问题不整改等情况纳入安全记分和过程考核范围；是否对体系运行弄虚作假、违法违规、瞒报谎报问题严查严惩，是否及时完善、修订安全环保责任书、安全生产和环境保护考核实施细则等文件；是否有效运用体系审核与日常检查结果实施严考核硬兑现等。

12. 内审及管理评审

关注内审过程管理，包括审核方案、审核计划、审核报告等审核文件模板使用的适宜性、充分性和有效性；是否对审核发现问题进行归纳分析，突出典型案例的运用；是否以审核发现问题的数量质量、深度力度为评估重点，分级开展审核质量评估和通报，形成体系审核 PDCA 循环等。

管理评审是否聚焦目标指标完成、重大风险管控、资源配置优化、体系运行职能分工、合规管理等核心事项；是否形成体系运行绩效评审报告和改进决议；是否建立了决议落实、跟踪、督办闭环管理机制；各单位是否按年度开展管理评审；当组织机构和职能发生重大调整、业务规模发生变化、发生较大及以上事故事件、外部环境发生重大变化时，是否及时开展了管理评审等。

四、汇总分析

审核组应对审核发现的问题进行归纳分析、由点及面进行归纳提炼，形成系统的分类分析结果，确定审核的典型问题和一般问题项，同时还应明确这些问题给管理体系运行所带来的负面影响，必要时给出改进建议。

1. 横向分析可采用不同单位/单元、不同职能部门、不同场所发现的问题进行比对分析，审核组考虑从领导作用、制度、资源、职责、能力、全员参与和考核等方面进行归因溯源分析。

2. 纵向分析可采用对照历次审核发现的问题进行对比分析：对于审核项目的例行审核发现的典型问题和一般问题项，应与上一年度/一个认证周期例行审核发现的典型问题、一般问题项进行比对分析；对于本次审核时发现的问题，与上一年度相应审核发现进行对比分析。

3. 汇总分析可从总体和重点区域/场所等不同层级分别进行比对分析，通过比对典型问题和一般问题数量来说明体系运行情况，识别出重复存在的典型问题、可产生的风险及后果等，从产生重点问题的管理层级、涉及过程的 PDCA 等方面

形成系统的审核发现，同时也应对小问题进行全盘分析，发现存在制度、管理上的共性问题。宜用数据统计、图表等方式体现汇总分析情况。

4. 发现同类问题重复发生时，应特别强调风险，必要时开具典型问题。

五、审核输出

1. 问题清单

审核组应依据本文提出的审核重点及思路开展审核，不应仅关注问题数量，更重要的是发现问题的质量、对管理体系运行造成的影响程度。对于在一家单位发现的多个同类问题按照一个问题进行记录，不应为追求问题数量而随意拆分问题、拼凑问题。

问题项应通过《问题清单》书面提交企业，并勾选确定需下次现场验证的问题。对于发现问题的类型和结构要求如下：

- 1) 对于不合规或不符合标准要求的问题，必须开具典型问题；
- 2) 集团型审核项目，总部和二级单位均应开具典型问题。

说明：如果客户对审核问题有明确要求或特殊要求的，按客户要求执行，例如对各类问题占比等有具体要求等。

2、典型案例

审核组应对问题清单中典型问题进行汇总分析，对于多发的、系统性的典型问题归纳为典型案例。

审核组应厘清问题的因果逻辑和管理层级隶属关系，在保证一定问题数量的基础上，开展“五关联三分开”追溯，对每家所属单位按照中央环保督察典型案例分析模式，至少提出两项典型案例。

审核组组长应对典型案例质量负责，充分代表审核质量和审核有效性。典型案例应突出违法违规、弄虚作假、重大隐患、严重违章、屡查屡有问题，不能以“低老坏”问题或一般性问题拼凑代替、不能以过去审核检查发现问题代替。

3、审核报告

审核组长应基于各过程的评价得分和得分率、亮点、问题严重程度，综合评价各过程管理运行的符合性和有效性，形成QHSE 量化审核报告。

审核报告应基于审核发现进行正反两方面的客观评价；基于审核发现的问题，对系统性、典型问题进行重点分析，结合问题可能带来的风险，给出专项管理改进建议；建议应对中石油企业提高 QHSE 管理体系有效性具有指导作用。

评价和建议内容要求如下：

1) 体系运行亮点

应对照组织自身管理体系中一个或若干个突出方面，或者发现的某个场所、岗位、活动出现的亮点或良好实践等，通过全面梳理进行系统描述，内容应充实并引用评价发现，举出具体的事例，应充分肯定组织管理体系的长处，使得组织认识到建立、运行、保持管理体系给其带来的益处，为下一步持续改进奠定基础。

2) 重点问题分析

基于以上问题汇总情况，将发生频率较高、系统性问题、较为严重的问题列入重点问题进行分析，可引用发现的代表性问题作为支撑证据，同时还应明确这些问题给管理体系运行所带来的负面影响，必要时给出改进建议。

3) 典型案例分析

基于以上审核发现，对上述重点问题进行归类总结、由点及面进行归纳提炼，形成系统的典型案例进行分析。案例内容应充实，明确违法违规、弄虚作假等各类型问题的重大隐患，提醒集团型企业各层级其他单位的关注和“举一反三”自查；并就典型案例问题给出系统性的专项改进建议。

4) 总体改进建议

基于管理体系量化审核发现，在上述问题的分析基础上，提炼出企业层面的总体改进建议。改进建议可针对不同类别问题的原因，按照职责、制度、管理流程、人力资源及设备设施等提出系统的管理建议，也可从策划、实施、监测评价、改进方面提出改进措施，或依据工作经验推荐良好的改进方向。

六、受审核方领导层汇报和 PPT

1. 受审核方领导层汇报

审核组长应先与客户体系主管部门进行沟通确认，再与领导层进行面谈、通报。审核组与受审核方管理层沟通时，应将审核发现系统地与管理层进行沟通，突出审核的效益，促使受审核组织的管理层重视并进行系统整改，重点关注以下方面：

1) 与主管部门的沟通：审核组汇总审核发现，将审核发现分类，结合客户需求和目标，按类型系统地从正、反两方面阐述管理体系的运行情况及其对实现预期结果的影响。

2) 与最高领导层沟通：与领导层的沟通一定是在主管部门认可的基础上进行，先明确企业亮点，后应针对重点审核内容进行总结、归纳分析，并结合具体事例进行沟通，总结不宜仅针对点的问题，应形成线和面的问题，提升到管理的高度；可采用良好案例的模式交流不合格整改后给企业带来的管理、效益、基础性提升。

3) 沟通时要有对以下三个方面的敏感性，使问题汇总分析有深度、有高度，汇报时能够引起企业共鸣，获得领导认同：

- a. 针对个案性问题重点探索是否存在系统问题的敏感性；
- b. 对系统问题交流时把脉公司决策层意图的敏感性；
- c. 了解到决策层意图后在与领导层沟通时，提出对系统问题改进和提升建议的敏感性。

4) 沟通通报时应不卑不亢、主题清晰、目标准确、有理有据，改进事项能切中客户管理的难点、重点和痛点。

2. 末次会议 PPT

末次会应以 PPT 的形式进行讲评。

系统地从正、反两方面阐述 QHSE 管理体系的运行情况及其对实现预期结果的影响；首先应充分肯定客户的业绩和亮点，对主动报告问题、审核规范有效、问题整改积极的单位通报表扬。通过各类统计分析图表，充分展示审核发现的汇总分析结果，然后提出突出和典型问题示例。问题的讲评不宜仅针对点的问题，应形成线和面的问题，分析可能造成的风险或不良影响，每一方面问题描述应附适宜数量的审核证据。

审核组应针对重复性问题、典型问题从制度、管理流程、培训、设施设备等方面提出有针对性、系统性的建议意见，也可从策划、实施、监测评价、改进方面提出改进措施，或依据工作经验推荐良好的改进方向，指导企业强化问题整改。