

# 中国汽车工业工程有限公司审核案例

推荐机构：北京中设认证服务有限公司

认证人员：张崇武

认证领域：质量管理体系

## 一、试点单位概况

中国汽车工业工程有限公司成立于 2005 年 10 月，是由原机械工业第四设计研究院和机械工业第五设计研究院合并重组而成，隶属于中央大型企业集团——世界 500 强的中国机械工业集团有限公司，总部设在天津，现有职工近 3700 余人，其中技术人员达 2500 人。

现具有国家颁发的工程勘察、设计、咨询、制造、监理、环评等甲级资质证书 26 项。拥有工程设计综合甲级资质，能够承揽化工石化医药、石油天然气、电力、冶金、铁道、公路、电子通讯广电、民航、市政等全部 21 个行业工程设计；拥有施工总承包一级资质证书许可范围内 7 项工程总承包业务。在 50 年的历史发展中取得了辉煌的成绩，尤其是在汽车工程规划设计、工程总承包和汽车生产装备的供货方面已确立了自身的优势地位。

多年来，公司致力于工厂建设的精益化设计和低成本运行的绿色工程建设，业务已经从单一的机械工厂建厂设计转型升级为从产品选择咨询、工程建设、装备供货、生产指导、培训的全产业链业务，业务能力已达到了国际水平。

凭借国内领先的技术水平和人才优势，长期以来一直为合资企业和国内各大汽车集团提供技术服务，承担整体工程设计、技术改造、工程总承包、生产线供货、工程建设管理、监理，在国内汽车工程建设领域享有很高的声誉。公司业务已进入国内一流大汽车集团和国际品牌的高端客户，成功承接了奔驰、宝马、路虎（捷豹）、大众、沃尔沃、通用等世界知名品牌的国内合资项目。着力发展了三大工艺的装备业务，实现了国内领先，达到了国际水平，形成了依靠技术、品牌承接项目的优势。2016 年成功收购了德国 finoba 公司，成立了德国分公司、美国分公司、印尼和泰国办事处。目前与德国杜尔、日本大气社，成为国际上知

名的三家汽车工程行业的顶尖设计院之一。成功地承接了美国、戴姆勒南非、俄罗斯、印尼、印度等汽车项目，迈进了一流的设计行业。近几年成功承接了国内新能源汽车领域。

公司按国际化工程公司的标准，分别在天津、洛阳投资建设了自己的制造基地，共有生产厂房 10 万多平方米，拥有大型的数控加工设备、激光成型设备和各类检测设备。2014 年，公司在天津西青区、2016 年在洛阳高新区新购土地约 400 余亩，建设公司新型高端汽车涂装设备和后服务基地、涂装机运装备研发及制造基地。

秉承“为顾客创造价值”的发展理念，中汽工程将全力打造机械工厂建设新理念，把高质低价、绿色节能的科学发展观贯穿工程建设全过程，将以打造“国际知名的工程系统服务商”为企业发展目标，全面推进业务升级、管理转型，增强价值竞争能力，努力成为核心业务突出、行业领先、具有强劲持久竞争力的专业化工程公司。

十二五期间，我们确立国内领先地位，进入国内高端品牌市场，十三五期间，扩大综合能力的国内领先优势，成为国际知名的工程系统服务商，新产业转型获得成效。

**国机集团文化理念**

文化定位  
和文化

使命  
引领机械工业发展，推动人类社会进步

愿景  
建设价值国机、创新国机、绿色国机、责任国机和幸福国机，成为世界一流的综合性装备工业企业。

国机精神  
诚信、包容、卓越

核心价值观  
合力同行 创新共赢

**公司企业文化定位**

“德”文化  
正身修心、敏行讷言、博学智明、志高致远。  
企业：健康发展、取信社会、关爱员工、建设和谐。  
员工：内心富足

客户价值  
客户是我们生  
“一切以客户为中  
求，高质高效地完  
创造最大价值和利  
内化于心，外化于  
共创成长的力量。

**核心价值观**

**共创新能力 共享成长**

**[释义]**

**共创新能力**  
我们致力于与客户、与员工、与所有合作伙伴，共同创造价值，创造持续发展的能力。  
我们把打造核心能力作为竞争和生存的根本，用能力创造自身价值，用能力赢得客户认可和信赖，用能力创造市场，用能力赢得未来。

**共享成长**  
我们致力于用高水平的技术、高品质服务、高质量的产品，为客户成就新的发展平台，与客户共创成长的力量，共享成长的收获：  
我们致力于为股东增收益、为员工谋未来，为所有合作伙伴谋发展，为社会履行责任，共同通过努力达成目标，收获成功，实现永续发展。

2

## 使命

### [释义]

#### 承担责任

企业：努力发展好企业，承责于顾客、员工和社会；满足顾客愿望，关注员工利益。

员工：努力发展好个人，承责于岗位、家庭和社会；满足企业愿望，家庭愿望，尽岗位职责，尽孝家庭，尽忠社会。

承担责任 共同成长 赢得尊重

## 愿景

#### 赢得尊重

企业：实现企业的长期持续发展，满足客户、股东、员工、合作伙伴、社会等各方利益相关者的需求，构建良性的行业发展生态，做有情怀、有责任、有担当、受人尊重的百年企业。

员工：以拥有品德、能力、健康、财富“四位一体”的价值标准，通过自身不断的完善和光明磊落的努力，去赢得认可与尊重，做事业有成、家庭和谐、物质与精神都富足的高尚人。

更高的追求 更好的生活

## 企业发展目标

### [释义]

#### 国际知名

是公司的市场及行业发展定位。我们将立足国内，面向全球，打造经营国际化、市场国际化、人才国际化、资源国际化的核心能力和品牌优势，实现国际知名，瞄准国际一流。

#### 工程系统服务商

是公司的业务发展定位。我们能够为客户提供建设项目全过程、系统化的解决方案和全方位、专业化的工程服务，持续实现客户、员工和企业的价值最大化。

国际知名的工程系统服务商

四院从 1996 年中设成立以来，成为中设第一家客户起，共经历了 7 次再认证，6 次文件大换版。质量管理和认证就伴随着四院的发展壮大，从计划经济的拖拉机行业转到市场竞争的家电、农用车、卡车到轿车，产品从零部件专项整车，性质从单一的咨询设计到工程总承包、设备供货、研发、制造、服务等一条龙的建设，与客户共同成长，期间质量体系的认证发挥了很大的作用，特别是质量意识的不断深入，从被动的接受到主动地管理，历经 21 年的时间。随着市场竞争的规范，质量体系认证证书成了市场的门槛，但对于国内大企业及国际项目的招标，仅仅靠证书只是一方面，更重要的是我们的管理体系的理念、思路和建设情况，质量保证的规范化文件、流程和持续改进。对于我们来说，进入国际市场，成为国际知名汽车公司的供应商，必须要有一套严格的质量、环境、安全的整套

体系管理方法和结果。

最有代表性的业绩，是我们成功进行了戴姆勒奔驰、沃尔沃外方的考察，专门就质量管理、环境责任、安全理念进行重点考察，而且表示我们在这方面的作比国外的公司做的要好。

从 1996 年认证以来，到四院、五院重组，人员从两院的不足 1000 人发展到了现在的近 4000 人，合同额从单纯的设计几千万到目前的 70 亿、营业收入从不到 1000 万发展到近 56 亿元，占地面积达 22.42 万 m<sup>2</sup>，从一个拖拉机行业出身的设计院，逐步成为国内及至国际汽车工程建设行业的知名企业。形成了系统化、正规化、标准化管理，达到国内行业领先水平，迈向国际一流。公司一贯以质量管理体系为抓手，建立了整合型的质量、环境、职业健康安全管理体系，开展内控风险管理、信息化管理、知识管理、成本管理，共建立公司级流程 72 个，部门级流程 120 个，管理标准 229 个，技术标准 179 个。在战略转型、人才队伍建设、营销能力提升、技术质量保证、信息化支持和为客户优质服务等方面，质量管理体系为公司的持续发展提供了重要保障。

## （二）问题和需求

### 1、公司管理提升的紧迫感

公司近十年的快速发展，基于我们在技术、资金、管理流程以及企业文化等方面的积累；基于我们有“先”和危机意识，比同行和集团的其他企业争取了 2 年左右的先机，先同行一步思考、行动，先国机集团内企业思考、行动。

但是我们现在存在较大的问题。一是缺乏系统完整的国际化业务开发管理经验和人才团队，国际业务面临挑战。高水平的项目管理团队资源不足。二是公司从事的行业随着主业产能的饱和，项目减少，企业的市场机会将越来越小，经营风险逐步增大。三是多年工作惯性的影响，创新性不能适应新的发展要求。各项管理成本和浪费增大，多年积累的较好效益，使得员工对项目的渴望和珍惜程度弱化。

因此，我们依靠技术能力、管理能力、价值竞争，构建新的价值优势；与客户共创成长的能力是我们未来技术、品质提升和管理改进的着力点；让客户获得更多竞争能力是实现客户满意和客户依赖的内涵和途径。

### 2、管理方法亟待提升

21 年的认证历程，是个虽然平凡但坚持不懈的历程，中设为我们的发展提供了巨大的支持和帮助。随着 ISO9001 标准几次换版，中设的知识点、眼界、理念、思路、审核水平都在提升，也对我们提出了更高的要求。但随着质量体系的年复一年的审核，大家逐步产生了疲惫和应付的思想，质量管理变成了一个重复、繁琐、在管理上不能很快见效、业绩上没有成就感的工作形式，尽管领导非常重视，但没有站在卓越绩效的高度上开展体系性的工作，各部门的工作思路不清晰，业务上重复犯错、老生常谈的问题屡见不鲜。质量工作陷入困惑中，也是我们质量工作者常常思考但无法解答的困扰，尽管每年进行改进，但效果不明显……管理提升迫在眉睫！

分级认证就像及时雨为我们带来了新的理念、新的管理思路，强调了卓越绩效树标杆的思想。在中汽公司业务转型和第三次创业期间，卓越绩效就是我们追求的目标，分级认证强调领导作用、战略发展、SWOT 环境分析；加强风险管控和知识管理；开展 KPI 绩效考核；体现信息化的支持、改进与创新的成果等等，帮助企业梳理问题、理清思路，为我们的管理设计了一条关键路径，从战略、目标、考核、薪酬体制改革的关联，实现分权授权、网络化拉动式管理。

### （三）分级认证的目的和意义

公司领导在充分分析了优势和劣势，如何梳理管理中的问题，管理如何适应公司三五规划中的目标，如何将战略管理、风险管理、知识管理发挥更大的作用，让质量、技术更进一步提升，成为我们实现目标的关键点，分级认证替我们提供了提升的机会。

（1）对更新管理理念、步入现代优秀企业行列具有重要意义。卓越绩效模式是世界成功企业管理经验的结晶和我国优秀企业的共同追求，也是企业实现管理现代化的重要途径。通过对于卓越绩效模式的导入，可实现公司与世界一流的管理模式迅速接轨，成功借鉴世界一流公司的管理经验。

（2）对实现公司战略目标具有重要意义。通过推行卓越绩效模式，建立完善的标杆管理体系并实施推进，对提升公司综合竞争力将起到积极的作用。

（3）对优化内部管理流程、整合管理方法、提升管理效率、完善绩效评价具有重要意义。

（4）争创全国质量管理奖，树立卓越品牌形象，具有重要意义。

成功导入卓越绩效模式管理，进而获得各级政府质量奖或全国质量奖，公司将作为行业的标杆供其他企业学习，这对企业品牌是极佳的宣传，进而可以大幅度提高本企业的知名度，也将帮助企业市场上取得更大的成功。

结合企业对卓越绩效等各种先进的质量管理技术与方法的应用，探索开展质量管理分级认证，促进企业实现管理创新，保持和提升竞争能力，树立质量管理标杆企业，增强竞争优势，促进企业持续发展。

从中汽“十一五”的“坚持可持续发展、形成差异化、超越同行业”的目标，到“十二五”的“扩大综合能力的国内领先优势”、到“十三五成为国际知名的工程系统服务商”的实现。确立了国内领先地位，进入国内高端品牌市场，新产业转型获得成效。之所以取得市场认可、显现竞争优势，得益于我公司的战略发展、技术领先和质量保证，得益于 21 年来的质量体系认证对我公司的发展起到了推动作用。

质量管理体系认证证书已成为市场投标的门槛儿，得到了广泛使用。但随着勘察设计行业发展，勘察设计行业各企业的业务规模以及管理的成熟度差异很大，在目前的认证体制下，不同企业背后隐藏的管理逻辑、系统的质量管理思想和绩效，通过认证获得相同的证书，没有体现差异性，没有起到引导和激励作用。国际上有 ENR 排名，而国内没有类似机制，也缺乏质量管理分级评定标准。管理成熟度高的勘察设计企业和成熟度低的企业混为一谈，好的企业没有动力做得更好，小的企业没有清晰的标杆。通过分级认证，结合企业对卓越绩效等各种先进的质量管理技术与方法的应用，树立质量管理标杆企业势在必行。

通过分级认证，希望公司能涌现出一批在战略、人力资源管理、财务、市场及流程管理方面的专业管理人才。

**（四）因为升级版做了哪些准备工作？增加了哪些文件？做了哪些管理提升的实践活动？带来了哪些变化？请举例说明；**

#### **1、申请工作**

3 月份在重庆参加中设研讨会上，中设总经理有意向针对不同行业的几家勘察设计企业内探讨如何提升质量管理。4 月份国家认监委牵头组织的“打造质量管理体系认证升级版试点项目”在全国开展以来，中设和中勘协牵头，积极组织相关企业组成试点单位，中汽工程有幸加入试点工作，接到中设的通知，4 月 18

日完成申请报告。

## 2、动员部署工作

在4月21日公司质量例会上进行动员活动，公司总经理和主管质量的副总经理积极表态，要求公司各部门立即行动起来，重视此项工作，积极准备。

**MAE 2、质量管理体系分级认证-卓越绩效**



- 国家认监委在全国范围内开展试点项目申报，2017年年内完成**
- 5项试点内容：行业特色、分级认证、创新审核技术、增值服务、体系整合、**
- 牵头单位：北京中设认证公司、中国勘察设计协会、各企业**
- 中设认证推荐七家：北京市勘察院、中航规划院、中汽工程、机械六院、中冶华天、中石油华东院、深圳建筑院**

**MAE 2、质量管理体系分级认证-卓越绩效**

公司和中设合作已有20年，我们积极推进知识管理、风险管理、成本管理、精细化管理和信息化建设，与质量管理体系进行融合。

通过推行勘察设计行业认证、分级认证，凸显勘察设计行业管理的特点，让管理整合度高、成熟度高的一流勘察设计企业得到相应的认证。

勘察设计企业良莠不齐，但都持有相同的、无差异的质量管理体系认证证书，这种无差异化管理不能体现勘察设计企业的特点和成熟度，也阻碍了行业管理创新的发展。

突出了改进、标杆管理的思想，提高企业的知名度。成功导入卓越绩效模式管理，进而获得各级政府质量奖或全国质量奖。



内部资料  
注意保存

# 中汽工程公司简报

第 39 期

中国汽车工业工程有限公司

7

2017年4月26日

公司召开四月份质量例会

2017年4月21日上午，公司在天津第二会议室和洛阳第二会

杨总针对刘部长的会议内容作了简要总结。杨总表示对于管理提升要早动手、早准备、早预判。对于卓越绩效工作，杨总表示全力支持。↵

会议最后，丁总对本次会议做出总结并提出了三点要求：↵

第一：公司目前业务范围太多，在设计各个领域都有所涉及，因此公司在同行之间是具备特殊性的。业务板块特征明显、差异大，体系该如何做、架构该如何做是值得深思的问题。公司做的管理认证要起到实效，提升公司质量管理，分权分职责，该次体系换版后要形成独特且符合实际的管理体系。↵

第二：借着本次体系升级的机会，管理部门梳理各自的管理文件、制度，全面梳理、调整、提升。↵



### 3、参与阶段












按审核计划安排，5 月份中设对中汽和四院进行了外审，在审核期间，外审员就提出了分级认证的目的、要求和提升点，使公司中层领导有了更进一步了解。6 月 9 日参加了北京中设召开的认证升级版第一次会议。会上认监委、认可委的领导受邀参加，阐述升级工作的意义并给与指导和解答。中设汤总从试点项目定位、试点任务、任务分解及进度计划、成果输出、组织机制、需确定的问题等进行了充分的讨论。会上参与单位对中设编制的 3 个标准和 1 个管理办法进行了讨论并安排了各单位编制的任务。中汽工程负责《工程勘察设计行业质量管理体系分级认证标准》标准中“技术资源和分包管理”两项任务。



#### 4、标准编制阶段

6 月 12 日，公司组织召开标准编制的任务安排，丁跃达总经理参加。会议由管代杨俭副总经理主持召开，所有职能管理部门正职参加。会上大家对分级认证的认识趋于一致，高度重视。除了两项规定任务外，我们又根据公司的实际情况和战略发展要求，编制了“顾客与市场、人力资源、信息化、BIM、财务资源、策划”等章节。同时提高了系统化的管理思路和方法。6 月 15 日，职能管理部门根据编制的情况，又进行了充分的讨论，对于不解之处进行了梳理，6 月 17 日正式发给中设。

 4.0 顾客与市场评定标准与评分指南20170616.doc	2017-06-16 19:16
 5.1 人力资源管理评定标准与评分指南20170616.doc	2017-06-16 19:31
 5.2 技术资源管理评定标准与评分指南20170616.doc	2017-06-16 19:18
 5.4 信息化管理评定标准与评分指南20170614.doc	2017-06-16 19:30
 5.5 BIM及应用结果标准与评分指南20170616.doc	2017-06-16 19:33
 5.6 财务资源与结果评定标准与评分指南20170616.doc	2017-06-16 19:35
 5.9 相关方的关系评定标准与评分指南20170616—员工.doc	2017-06-17 10:18
 6A.1 策划评定标准与评分指南20170616.doc	2017-06-17 10:34
 6A.7 分包管理评定标准与评分指南20170615-工程咨询设计.doc	2017-06-16 19:49
6A.7 分包管理评定标准与评分指南20170616-工程总承包上	2017-06-16 19:53

## 5、梳理问题阶段

6月27-28日，中设组织召开了升级版认证的第二次会议，邀请认可委副主任刘晓红和认监委付强处长参加，确定了《QMS 分级认证》标准内容、章节、评分分数、星级分数以及试点工作的运作方式、特色要求等提出了指导意见。中设进行修订，并落实了各单位的审核时间。



7月8日公司质量例会上，将中设第二次会议的标准编制的内容、审核时间、评分标准进行了讲解。

丁总总结：本次会议非常重要，体系换代、三年质量提升计划和质量管理体系的分级认证，内容都是相互关联的，对质量管理以及相关的管理工作都是一个提升机会，具有很好的促进作用！提升管理常抓不懈。会上丁总提出三点要求：

第一：分级认证工作是提升公司管理水平的契机，对公司营销很有利，对公司拓展业务范围很有利，增强了公司的竞争力，要求全员行动，共同努力，争取取得分级认证证书。

第二：借分级认证和标准换代的机会，重新梳理管理框架，把标准做成一个严谨的管理链，要有落实和考核，形成闭环控制。要明确流程和考核表、确定执行、考核、监督人和职责。把执行标准当成自己的责任，每一个标准都要可执

行、可考核，这件事必须重视。

下图分级认证梳理管理思路 PPT 内容节选：

### 02-体系换版-在用标准汇总

编号	在用标准	数量
ZGB 0	战略目标、综合管理	22
ZGB 1	营销生产	14
ZGB 2	项目管理	65
ZGB 3	技术质量、信息化、安全、装备	50
ZGB 4	人力资源管理	16
ZGB 5	资产财务管理	10
ZGB 6	党群、工会、监察、审计管理	24
ZGB 7	勘察、测量	12
ZGB 8	北京分公司	1
ZGB 9	施工管理	15
	合计	229
	技术质量文件规定	78

**任务：**  
清理现有标准  
合并通知规定  
增加取消标准

**整合修订**

例如：涉及方案评审的文件有五个：  
 公司标准：ZGB 302-2010《设计质量控制程序》  
 技术质量通知：  
 [2010]24号《关于加强项目评审管理的通知》  
 ---要求公司级评审达90%覆盖率，明确评审六环节  
 [2012]10号《关于进一步明确公司级方案评审管理的通知》  
 ---明确评审过程各级人员的责任  
 [2014]38号《关于发布公司级设计方案评审细则的通知》  
 ---发布公司级设计方案评审的相关细则  
 [2015]10号《关于进一步加强公司设计评审工作的补充规定》  
 ---工程设计项目做到公司级评审全覆盖

### 02-体系换版-在用标准汇总

例如：涉及人力资源岗位能力的标准有五个：  
 ZGB 402-2009《领导岗位职责》---领导岗位职责  
 ZGB 311-2012《工程设计岗位职责》---工程设计技术岗位职责  
 ZGB 410-2011《工程技术岗位能力准则》  
 ---项目管理、岩土勘察测量、咨询、设计任职能力  
 ZGB217.1-2010《项目部的岗位和职责》---总承包管理岗位职责  
 ZGB 418-2015《管理部门岗位说明书》---管理部门岗位说明书

**整合**

**工作重点**

- GB/T 19001-2016、GB/T 24001-2016
- GB/T 28001-2011、GB/T 50430-2017
- 内控体系、风险管理、知识管理纳入体系 (ISO31000-2009, GB/T19580-2012)
- 整合梳理现有标准，完善标准框架，修改、新增
- 原则：可操作、流程化

**基本工作思路**

- 更新管理手册
- 编制程序文件
- 更新作业文件
- 更新记录表格

层层深入

- 体现行业特色的质量管理体系认证
- 质量管理体系分级认证
- 创新审核技术
- 增值服务
- 整合管理体系认证
- 其他



### 04-质量体系分级认证试点工作

**分级认证及评分标准**

CDSC-2017-002  
《工程勘察设计行业质量管理体系分级认证标准》

4 组织环境	1 领导.doc
5 领导作用	1.3 分支机构.docx
6 策划	2 战略.docx
7 支持	3 顾客与市场.doc
7.1 人力资源	4.1 人力资源.docx
7.2 技术资源及知识管理	4.2 知识管理与技术资源.doc
7.3 信息化	4.3 信息化.docx
7.4 BIM及应用	4.4 BIM.docx
7.5 财务管理	4.5 财务资源.docx
7.6 文件及档案管理	4.6 文件和档案管理.doc
7.7 基础设施及运行环境	4.7 基础设施与工作环境.doc
8 运行	4.8 分包管理.doc
8.1 工程勘察过程管理	5A 咨询设计.doc
8.2 工程咨询设计	5B 工程勘察.doc
8.3 工程总承包	5C 工程总承包.docx
8.4 工程项目管理	5D 项目管理.doc
9 绩效评价	6 绩效评价.doc
10 改进	7 改进与创新.docx

- ### 04-质量体系分级认证试点工作
- 分级认证及评分标准 (CDSC-2017-003)**
- (1) 共78页
  - (2) 总分1000分
  - (3) 850-1000分 5A或5★
  - (4) 750-850分 4A或4★
  - (5) 650-750分 3A或3★

## 04-质量体系分级认证试点工作

### 审核方法、时间



#### (1) 产品设计的过程

- ✓ 工程咨询设计
- ✓ 工程勘察
- ✓ 工程总承包
- ✓ 工程项目管理

#### (2) 过程所涉及的部门

试点单位	审核时间
北京勘察	7月18-- 21日
中汽工程	7月26-- 27日
中南市政	8月1-- 4日
中航规划	8月8 -- 9日
东风院	8月17--18日
深圳总院	8月22--25日
中机六院	8月
华东石油	8月

## 04-质量体系

### 过程所

序号	主要过程	改进处	采纳情况
1	领导		
2	战略与目标		
3	顾客与市场	营销指导委 生管部	
4	人力资源	人力资源部	
5	知识管理和 技术资源	总工程师 技术部 装备部	
6	信息化	信息中心	
7	BIM	信息建筑室 各生产部门	
8	分包管理	承包管理部 生产管理部 各生产部门	

## 04-质量体系分级认证试点工作

### 审核结果的形式



#### 升级版审核发现——问题清单

序号	发现问题	问题发现处 体系/或部门/ 或项目	问题类型 ①完善制度 ②提高执行力 ③实施改善	纠正状态 ①纠正关闭 ②需制定措施	纠正措施 计划
1					
2					
3					

#### 升级版审核发现——建议清单

序号	建议内容	改进处 体系/或部门/ 或项目	采纳情况 ①采纳 ②不采纳
1			
2			
3			

MAE 中国汽车工业工程有限公司

MAE 中国汽车工业工程有限公司

## 04-质量体系分级认证试点工作

1、试点后2-3年内成为全国  
或勘察设计行业标杆企业



全国质量奖  
CHINA QUALITY AWARD

2、申报并获得全国质量  
奖或市长质量奖



中国汽车工业工程有限公司



## 6、行动阶段

7月14日，中汽工程召开了分级认证的第四次会议，开展对标工作。公司总经理、各分管业务的主管副总经理及相关的部门正职、技术质量负责人对分管的工作按照分级认证标准进行逐项自评，对应所有审核条款进行材料汇总，并针对达不到标准要求之处制定整改措施。

## 7、编制了那些文件

对照《工程勘察设计行业质量管理体系认证标准》CDSC-2017-001、《质量管理体系分级认证标准》CDSC-2017-002 标准以及《质量管理体系整合认证指南》CDSC-2017-003 标准，我们梳理现有的标准，在质量例会上提出了整合要求，特别是将《企业内控》流程进行学习，与手册进行了融合，编制了管理手册整合大纲，制定了“中汽工程质量提升三年行动计划”，编制了《海外业务风险管理指南》、《项目风险管理工作程序》、《项目风险管理计划编制规定》、《全面风险管理制度》、《合同风险管理工作指引》、《内部审计工作规定》等制度，将内部控制和风险管理纳入管理体系过程，体现了工程勘察设计行业特色和升级版标准要求。

- ZGB 059 督导工作暂行办法.pdf
- ZGB 210.23-2010 项目重要环境因素及重大风险管理规定.pdf
- ZGB 214.1-2010 项目风险管理工作程序.pdf
- ZGB 214.2-2010 项目风险管理计划编制规定.pdf
- ZGB 661-2013内部审计工作规定 .pdf
- ZGB 665-2013中国汽车工业工程公司工程项目审计办法（暂行）.pdf
- ZGB 671-2016 全面风险管理制度（发布版）.pdf
- ZGB+669-2014中汽基建审计办法.pdf
- ZGB+经济责任审计管理规定.pdf
- 法务审计部【2016】2号：关于使用公司合同范本库的通知(1).pdf
- 海外业务风险管理指南20160526.pdf

### 《管理手册》整合大纲

一级目录		二级目录		三级目录	
序号	名称	序号	名称	序号	名称
0	前言	0.1	公司简介		
		0.2	主要资质		
		0.3	联络信息		
1	范围	1.1	适用范围（增加公司风险和机遇的说明）		
		1.2	应用（说明不适用条款）		
2	引用文件		增加《企业内部控制基本规范》及配套指引、ISO31000《风险管理 原则和指南》		
3	术语和定义				
4	生存与发展环境	4.1	公司内外部环境信息的收集和分析	4.1.1	确定环境分析方法（SWOT方法、竞争力分析）

对照分级认证评分标准，各部门整理了各自的标准规定，为下一步标准整合的做好准备工作。



## 8、审核阶段及评价

2017年7月25-27日，开展了为期三天的升级版审核。北京中设认证服务有限公司总经理张崇武、副总经理王春利、汤曙光、夏晶晶和高级审核员张书宪，大连万达BIM主管林湧涛，中国航空规划设计研究总院风险总管邓寅东和技术质量部部长刘国新，与领导层进行全面的沟通，审核了领导层、天津十七个部门、洛阳四个部门；中设高级审核员徐红审查了常州“车和家”涂装项目现场。

经过三天的紧张审核，中设总经理张崇武对于本次审核做出总结：中汽公司的管理工作有很多亮点，对公司的付出做出了肯定，同时也指出存在的一些问

题，例如知识管理在总体规划和有序推进方面尚显不足；项目现场的管理比公司总部的管理稍显滞后等等。提出问题清单 57 项、建议清单 56 项。

丁总对分级认证审核给与高度评价：

一、本次审核相比于之前的外审，关注点、审核内容都有很大的不同，特别是对公司深层次的管理，包括对战略管理、风险管理、知识管理等领域，从专家角度进行评判和衡量，对公司的管理将有很好的促进作用。实事求是的说，我公司的营销战斗力和执行力，强于公司的内部管理，有短板就不能回避，要积极面对问题，要想办法补足。

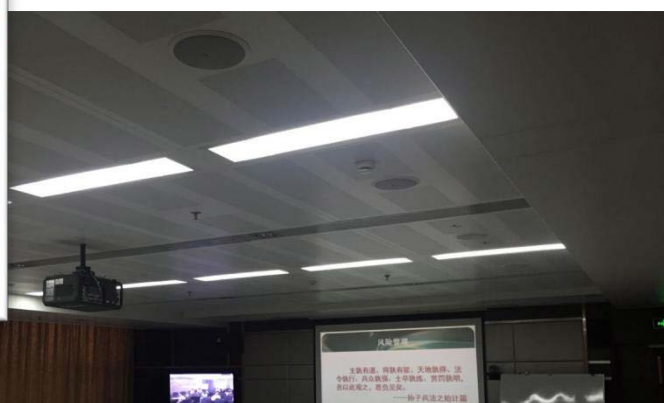
二、本次审核特别邀请了三位行业专家。他们的参与，无疑对公司各方面的诊断和管理将有很大的帮助。

本次升级审核结束后，建议中设组织相关领域，尤其在战略管理、风险管理、知识管理等领域，做得好的单位进行经验介绍。希望我们能跟上审核要求的步伐，改进管理，提升水平，持续学习，不断提高。

张总带领的审核组工作认真，对我方的评价非常客观，审核最终的结果非常理想。但我们自己不能飘飘然，要继续严格要求。待“问题清单”下发之后，要积极组织落实。搞清楚每一个问题和建议的内涵是重点，关键是要抓紧改进；整改问题不是形式，而是为了提高自己。借机梳理，未查到的部门要按照分级认证标准整改，包括现场管理。

本次审核切合实际，深入到管理的深层次发现问题，全面提高公司的管理水平。中设的认证审核越来越向帮助企业发展的角度和高度进行，这样的审核非常值得！

会后，公司高层领导根据问题清单和建议清单确认责任领导和部门，质量部下发通知进行整改和制定措施。



## 质量部文件










### 关于分级认证中的问题和建议制定整改措施的通知

公司领导、各部门、工程院(所)、分院:

由北京中设认证服务有限公司牵头组织的质量体系分级认证试点工作开展以来,公司领导和部门积极响应,先后召开四次会议,积极参与分级认证标准的编制,准备材料,逐条对照,展示优势和查找不足。北京中设审核员和专家于7月25-27日到中汽和四院进行了为期三天的分级认证审核。经过公司领导和相关部门的努力,最终取得了很好的结果。在审核过程中,也存在一些问题,希望大家积极整改,确保取得认证证书。按照审核程序,对问题进行回复并制定整改措施。规定如下:

- 1、由主管领导根据问题和建议的
- 2、主管领导或整改部门对问题清
- 对照,进行答复;
- 3、如能整改的,提出整改措施,不
- 4、要求8月15日前将整改措施或
- 5、质量部汇总后报给中设,并及时

-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第1、2、3项) 170816-营销委.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第5项) 170816-戴旻.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第6、7、8项) 170810-法务审计部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第9、10、11、12、55项) 170816-人力资源部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第13~19、22、23、36、37项) 170816-阮兵.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第20、21项) 170810-信息中心-戴旻.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第24、56、57项) 170810-质量部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第25项) 170816-综合部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第26~31) 170816-勘察.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第32项) 170816-建筑设计研究一院.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第33、36、37项) 170820-设总部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第33~35项) 170818-生产管理部.doc
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第38项) 170815-建工一院.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第39~43项) 170816-承包部.docx
-  附件1: 中汽工程升级版审核问题清单(第44~54项) 170817-涂装院.docx

-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第1、2项) 170816-营销委.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第3、14~16、21~24、39、43、59项) 170816-阮兵.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第4、26、38、42、44、45、58项) 170810-质量部.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第5、6-1、7、8项) 170814-董办.doc
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第6、9、10、11、12、13、57项) 170816-人力资源部.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第17、18、19、20项) 170810-信息中心.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第17、18、19、20项) 170810-信息中心-戴旻.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第25、27项) 170816-资产财务部.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第28项) 170810-装备部.docx
-  附件2: 中汽工程升级版审核建议清单(第29项) 170809-综合部.docx

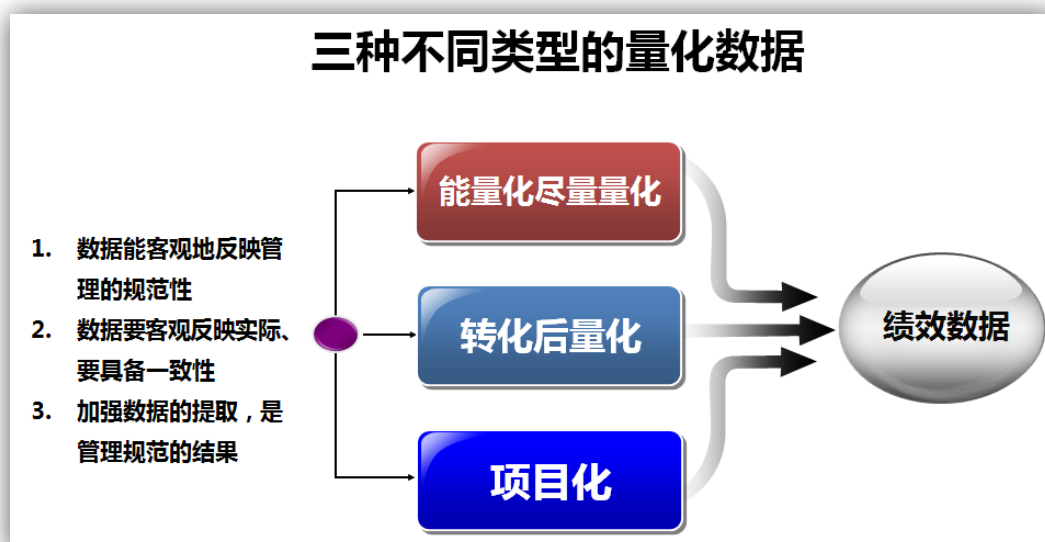


## 8、带来了哪些变化？请举例说明

分级认证经过半年来的准备、审核、总结等三大阶段，公司上至高层领导、下至设计部门、项目现场，都在认真结合分级认证梳理各自业务板块的问题，意识到质量管理的重要性。








1) 针对绩效考核的问题，人力资源部邀请咨询公司 8 月 11 日召开了 KPI 绩效考核宣贯会，修订了以前数据不完善之处，更具可操作性。

数据提供要求.pptx	2017-08-14 18:14
质量部、信息中心-部门副职KPI考核表(讨论稿).xlsx	2017-08-14 18:14
质量部、信息中心-部门副职KPI考核表(讨论稿)-杨峰20170817...	2017-08-17 16:32
质量部\信息中心-部门正职KPI考核表_修订版.xlsx	2017-08-15 9:01
中汽工程KPI数据来源责任矩阵表(定稿)_20170809.xlsx	2017-08-14 18:14



2) 针对“信息化规划覆盖内容比较多，建议突出发展重点”的问题，8月10~15日信息中心修订了信息化规划发展纲要，如结合海外项目、海外分公司

的管理，提出了建立支撑国际业务的信息系统，搭建具有国内先进水平、统一集成的多终端、多语言的信息平台。包括知识管理平台、客户关系平台、项目管理平台、企业通信平台、移动办公平台、异常管控平台等。落实相关部门的职责。已提交公司审批。

 <p><b>知识管理平台</b> 建立涵盖各专业的知识管理系统，对知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理。 相关部门：技术部、质量部、各专业所</p>	 <p><b>移动办公平台</b> 移动办公应做为整个大系统的一部分无缝集成，包括移动办公和即时通讯两部分，主要实现在线审批、领导查询和BI展示等功能。</p>
 <p><b>客户关系平台</b> 建立涵盖市场营销中、销售过程中、客户服务过程中的客户关系管理系统。 相关部门：营销部、设总部、承包部、生管部。</p>	 <p><b>异常管控平台</b> 实现分层级的异常管控，包括异常提醒，异常追踪，异常处理等，自主检查和外部稽核相结合异常管理机制。</p>
 <p><b>项目管理平台</b> 实现从招投标开始，到项目立项，项目分解，进度管控，协同设计，最后打印归档的一体化管理。 相关部门：生管部、设总部。</p>	 <p><b>日常办公平台</b> 建立涵盖公司日常业务的方方面面的业务的作业流程，信息中心作为参与方需求方一起绘制流程，并根据使用者反馈修改流程，最终依靠制度固化流程，实现流程优化和流程再造，全面实现无纸化办公。 相关部门：各业务部门。</p>
 <p><b>企业通信平台</b> 未来三年内要建立更高效，更易用的企业内部通讯平台，能很好的与各系统对接，能支持集团化管控的组织架构模式。</p>	

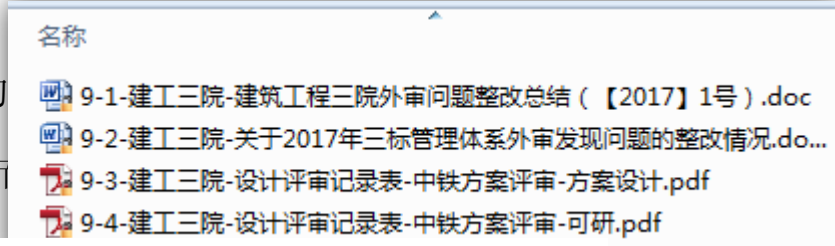
3) 质量部针对外审提出的 29 项问题，要求问题所在部门提交整改措施。并进行考核。


名称	修改日期
1-HSE4.4.6 (运行控制)-建工二院	
2-Q7.1 (产品实现的策划)-建工二院	
3-Q7.1 (产品实现的策划)-建工四院	
4-E4.4.6、4.5.1 (运行控制、监测和测量)-安全生产部	
5-Q7.3.2 (设计和开发输入)-建工三院	
6-Q6.2、HSE4.4.2 (人力资源;能力、培训和意识)-人力资源部	
7-Q7.2 (与顾客有关的过程)-承包管理部	
8-Q7.3.1 (设计和开发策划)-技术部	
9-Q7.3.4 (设计和开发评审)-建工三院	
10-Q7.3.5 (设计和开发验证)-建工二院	
11-Q7.3.7 (设计和开发更改的控制)-建工二院	
12-Q4.2.4 (记录控制)-承包管理部、安全生产部、质量部	
13-Q4.2.3f(文件控制)-工艺设计所	
14-E4.5.4 (记录控制)-建工二院	
15-Q4.2.4 (记录控制)-承包管理部	
16-Q4.2.4 (记录控制)-建工二院	
17-Q4.2.4 (记录控制)-智能信息所	
18-Q4.2.4 (记录控制)-建筑设计一院	
19-HSE4.4.4 (文件)-四院综合部	
20-E4.3.1 (环境因素)-建工四院	
21-E4.3.1 (环境因素)-党工综合部、勘察分院	
22-OHSAS4.3.1 (危险源)-人力资源部、建工三院、勘察分院	
23-HSE4.3.2 (法律法规和其他要求)-建工四院	
24-HSE4.3.3 (目标、指标和方案)-安全生产部	
25-OHSAS4.4.6 (运行控制)-建工二院	
26-E4.5.2 (合规性评价)-安全生产部	
27-E4.3.3 (目标、指标和方案)-安全生产部、党工综合部	
28-Q7.4.1 (采购过程)-涂装院	
29-HSE 4.4.2 (能力、培训和意识)-安全生产部、人力资源部	

名称	修改日期
1-1-天津力神-2017外审不符合项201706.pdf	
1-2-天津力神-灭火器、安全帽整改图片20170524.pdf	
1-3-天津力神-不戴安全帽处罚单20170525.pdf	
1-4-天津力神-外审问题培训照片20170524.JPG	
1-5-天津力神-20170524会议纪要TJLS-HYJY-104.pdf	
1-6-天津力神-20170524安全学习签到.JPG	
1-7-天津力神-消防器材管理方案图.pdf	
2017-07-17 9:26	
名称	修改日期
3-1-柳州上汽变速器-2017年度外审不符合项201706.pdf	
3-2-柳州上汽变速器施工图组织设计修改20170524.pdf	
3-3-柳州上汽变速器一期工程建设项目管理培训记录20170524.pdf	
3-4-柳州上汽变速器一期工程建设项目管理培训照片和签到表20170524.p	
3-5-柳州上汽变速器-施工组织设计(方案)内部审批表20170524.pdf	
2017-07-17 9:31	
2017-07-20 15:21	
2017-07-17 9:32	
2017-07-19 15:20	
2017-07-17 9:34	
2017-07-17 9:34	
2017-07-17 9:40	
2017-07-17 9:41	

4) 项目现场进行了深入的  
问题进行了纠正, 并采取措施。而



8.3 工程总承包					
44	多个正在使用的三级配电箱倒地放置。且存在三级配电箱与作业活动距离过长的现象。	施工现场	<p>1、完善制度，施工现场临时用电使用制度中由项目管理部再细化制定关于三级配电箱的使用要求；</p> <p>2、提高执行力，由管理部门将文件下发总承包项目部实施；</p> <p>3、实施效果以图片的新式提交，在月度检查中抽查。</p>	 <p>1、车和家涂装项目已要求施工现场问题整改，项目部逐一排查临时用电的情况；</p> <p>2、针对整改问题项目部制定临时用电使用补充规定下发各分包单位。</p>	<p>1、车和家问题整改时间 2017 年 7 月 28 日完成；</p> <p>2、施工现场临时用电使用，完善部分由涂装项目管理部 2017 年 8 月 25 日制定；</p> <p>3、补充部分审核通过后下发各总承包项目实施 2017 年 8 月 31 日。</p>

升级版标准经过认监委、认可委、中设领导、审核员、行业专家及各单位技术质量部门的讨论、审核，又经过对行业不同的 10 家设计院的审核检验，既符合 ISO9001: 2015 版的架构、条款和要求，又结合产品实现过程体现了勘察设计行业的特色，更对企业的发展、内部管理起到体系化的诊断、指导、梳理、整合、提升作用，可操作性、关联度强，是一个上有高度、下有深度、横向有广度的好标准。下一步，通过十家的审核，针对审核企业的不同问题，再组织几次深入的讨论，进行修订完善。

### 三、总结和体会

针对企业选择的试点任务（行业特色、分级认证、整合体系）分别对升级版试点工作进行评价总结，解决了哪些困惑？是否为企业带来的增值服务，领导和员工的感受等。

经过这次审核，公司领导感到与以往的常规审核有了质的飞跃提升，从战略目标、市场营销、风险管控、知识管理、绩效考核、改进创新到技术资源、财务管理、信息化、档案管理之间的协作、产品实现过程中策划、控制、实施全方位、整体拉动，提出了切合实际、有战略发展视野、有深度的问题和建议。

#### 1、两点体会：

体会一：中汽重组后，汽车市场飞跃发展，公司战略转型成功，除保持设计、总承包业务发展外，积极延伸研发和设备制造，建立了 10 多万平米的制造基地，有力保证了紧跟国外先进技术和自主核心技术的研发，从而快速占领市场，促进公司经济发展，做到了与客户共同成长。在业绩斐然的情况下，管理显得跟不上，

领导也有意识，没有外力拉动自己很难推动，因为一切以利益为出发点。通过分级认证，公司领导深切感受到管理的不足和存在的问题，一再表示通过分级认证审核，将我们的管理提升一个台阶，按照卓越绩效的评价标准衡量自己的管理，建立以目标为核心、以结果为导向、以绩效为中心的目标，并强化执行力。特别是海外发展战略的布局，给市场营销、绩效管理、信息化提出了很高的要求，借此全面提升管理势在必行。

体会二：这次分级认证的审核站在一个企业发展的高度，特别是专家的介入，从企业的管理架构、流程、知识、信息化提出了尖锐的问题和很好的建议，领导和员工对质量管理的意识明显提升。过去中设只是有点例行审核，对领导层的战略思想、领导作用没有进行深入的审核。员工抱着侥幸心理，没有意识到质量管理的重要性。应该说通过分级审核，中设审核员的水平也大大提升。

## 2、三项任务总结

中汽公司选择是行业特色、分级认证、整合体系三项任务，已经按试点任务进行手册整合。“行业特色”本身以前就是勘察设计行业，业务范围全包括在内，变化不是太大；“整合体系”对我们来说是将《企业内部控制规范》中的财务管理和风险管理进行整合。这次整合是全面的、全方位的业务整合，特别是将风险控制整合进来，对我们的发展非常有利，以前的风险管理不成体系，头痛医头脚痛医脚，发现问题解决问题，防控措施不到位、不落地。而且没有贯穿到职能管理的职责和产品实现过程中，对风险管理体系认识不足。

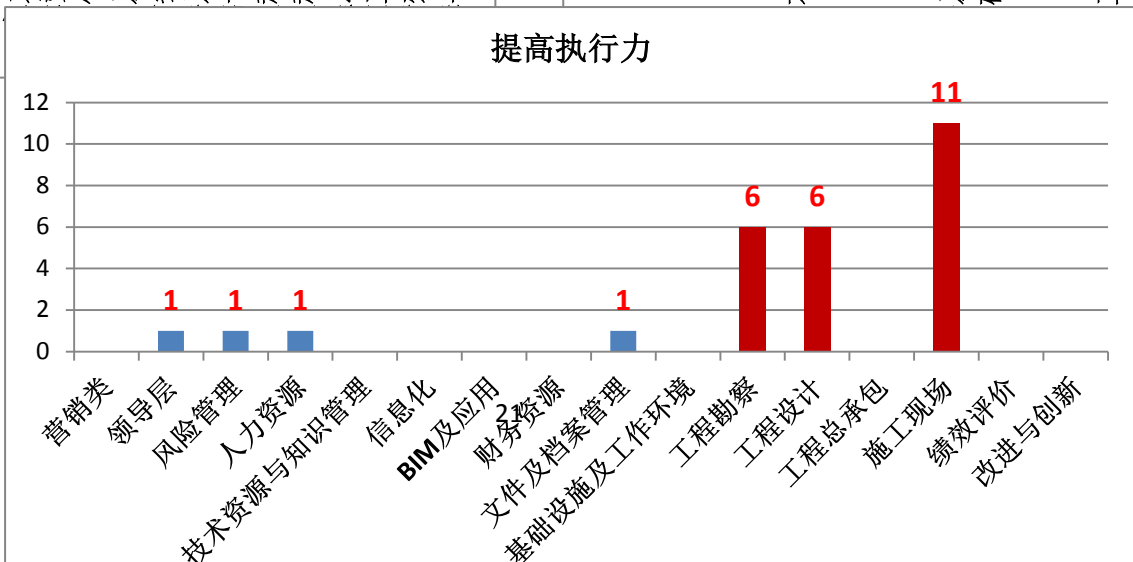
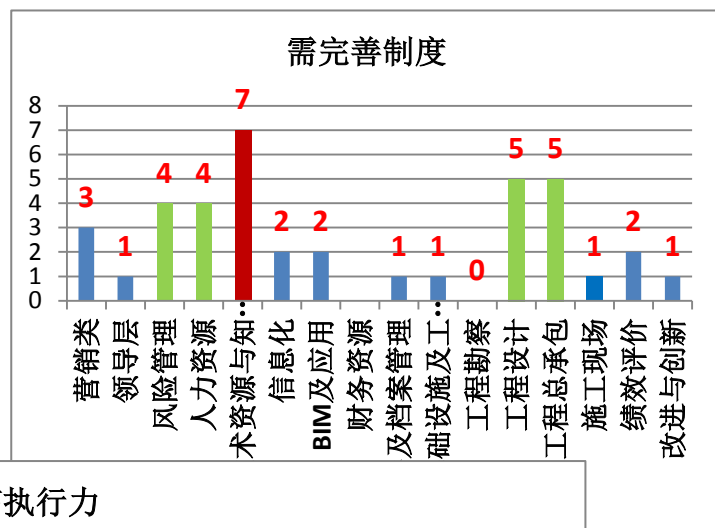
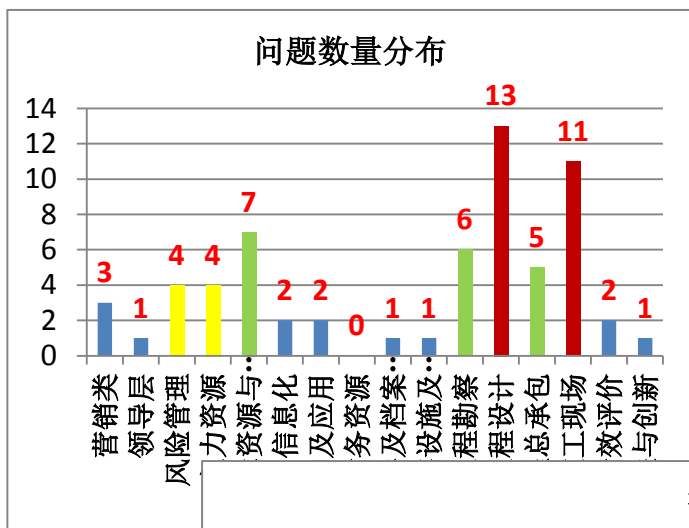
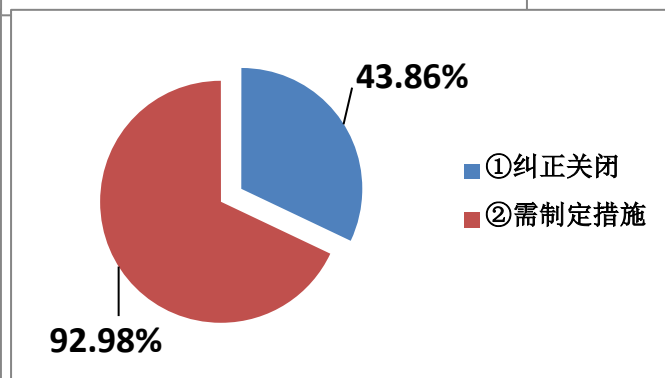
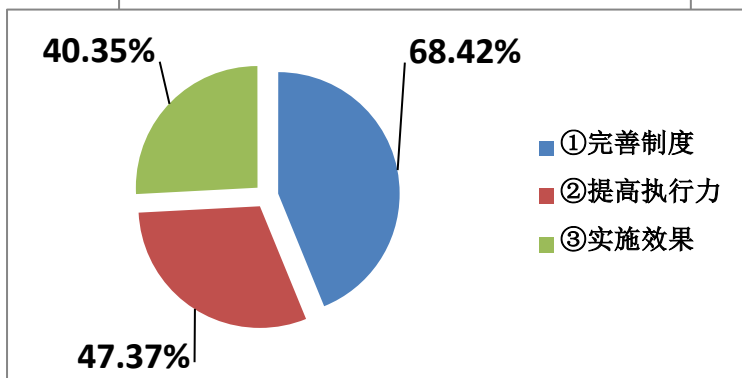
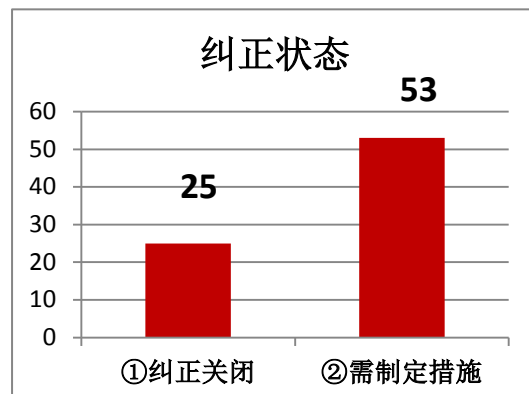
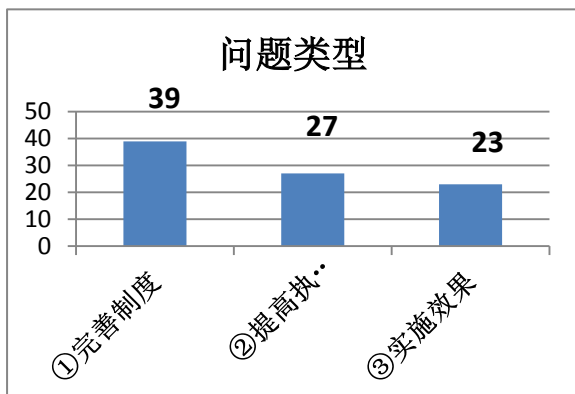
知识管理也是中汽的弱项，信息孤岛、碎片、不系统，是我们的“死穴”。“分级认证”推动了这项工作的开展，公司主管领导已有决心持续做好知识管理的工作，在“纠正措施实施计划”中有步骤有计划地落实和推进。

## **四、对问题清单和建议清单的采纳、数据分析、评价及效果等，并附 2 个清单内容的关闭（或纠正措施实施计划）情况。**

经过三天紧张的审核，调查询问了约 80 多人次，包括高层领导、管理部门正副职、业务部门管理和业务流程与控制等。审核范围覆盖了质量管理体系认证升级版试点项目所需的范围。给中汽提出了 56 个问题 57 个建议。

1、问题清单经过汇总分析，问题主要集中在：1) 公司管理上，风险管控不系统，各业务板块缺乏风险意识和管控能力；绩效考核不落地；知识管理的岗位、

激励机制、知识点不全面、利用程度有待提高等；改进与创新体系性不足、管理评审缺少对战略、经营、目标的风险以及相关方的需求等输入信息，缺乏评价；  
2) 在勘察、设计过程和现场管理上，主要是执行力不足、实施效果不好。



问题所在部门、领导非常重视，积极组织部门整改，采取纠正关闭、出台措施、开会宣贯等形式，让各级员工了解问题所在以及后续努力的方向。

2、建议清单经过汇总分析，建议主要集中在：

针对提出的建议，大家积极整改，建议清单 57 项，全部整理完成。其中 56 项采纳并制定了采纳计划，1 项不采纳，也说明了原因。这项是信息中心的“建议信息化的效益统计可采取量化计算方式，如：提高效益方面，可以演算为：人工平均产值\*效率=效益”，这个建议目前还做不到，改进的方向是绩效与战略导向挂钩，逐步从显性化向量化提升。

3、纠正措施计划（举例说明）

- **问题 6：风险监督评价机制的系统性不足，系统、专项、日常三类监督评价需要明确责任并形成监督合力，完善风险考核评价机制，保障风险管理体系持续改进。**

整改措施：

在现有的纪检监察室的效能监察、法务审计部的日常及专项审计工作、董事会办公室的重点督导工作、质量部的质量风险管理、安全生产部的安全风险、承包管理部的项目风险管理、资产财务部的财务风险管理的基础上，2018 年 5 月底前完成制定《风险监督评价管理办法》，形成全面风险管理监督评价考核机制报公司全面风险管理委员会批准后实施。

- **问题 11：对生产部门人员（除部门正、副职领导和部门级专家外）的职级设置、考核评价、培训活动管理不明确。**

整改措施：

1) 生产部门职级设置：在公司后续开展的薪酬体系中的岗位职级中进行体现；

2) 考核评价管理：由于公司生产部门之间从事业务范围、工作内容差异比较大，在公司多年发展过程中各院所内部对设计人员的管理考核已形成较为成熟

的考核办法及分配机制，因此人力资源部会进一步对生产部门人员的考核管理采取监督管理方式，具体考核由各院所制定规则及执行。

3) 培训工作管理：人力资源部加强对生产部门的培训活动开展情况进行监督考核，考核结果在公司新的绩效管理体系正式运行后会具体落实和体现在部门梯队人才建设的关键考核指标上。

计划 2017 年 12 月 31 日前完成。

➤ **问题 13：高技能人员识别不充分，有较大提升空间。**

整改措施：

1) 对现有的三级专家识别、推荐、产生、使用和退出机制进行回顾和审视，重点改进专家的识别系统。

2) 技术部和人力资源部正考虑在公司行政和专家两个职级系统外，逐步建立以专业技术委员会为基本组织的“技术权威系统”，结合相关工作展开与技术权威培养相关的职级认定和考核工作，成为“知识管理关键人群”的选拔、培养、使用和退出机制的有效补充。

3) 以人力资源部为主导，在公司和各部门分两级建立“人才接替模型”，对各级人员进行分层识别和培养，建立体系和制度。

4) 纠正措施计划完成时间：2018 年底。

5) 技术和行政线分开。

➤ **问题 15：知识库不完善。**

整改措施：

1) 将知识库的建设纳入公司知识管理的大框架，结合公司正在进行升级建设的知识管理系统要求，全面更新知识库的架构，简化查询检索、提升应用和分享功能。明晰知识库架构，纠正措施完成时间：2018 年底。

2) 在公司知识管理大框架内补充、完善知识库内容，长期和持续。

4、提出几个问题：

1) 随着企业快速发展，规划化管理是企业提升发展的基础，是企业追求的目标，通过 21 年来的审核，我们明显感受到了企业的规范意识已经融入到了员工的工作行为中了，但是在严格的规范流程和实际操作中效率之间存在一些平衡的问题，比较难操作。比如校审记录未填或少填、整改已完成整改通知单中未

封闭、设计输入等等类似的问题，这些问题常抓不懈、常犯不绝，很难有好的办法。

2) 都在讲当管理水平超过经营水平，企业就离死不远了！企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，我们需要有好的效益的同时又需要用最快的时间达成这个结果。因此，无论采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式；如果不能产生绩效，这个管理行为或者管理形式就是无效的，我们可以确定后者就是管理资源的浪费。所以体现在生产经营与质量管控的矛盾如何找到一个平衡点？

### **五、对升级版后续工作的建议和期待**

这次短时间的试点任务完成了，后续工作要跟上。

- 1、中设要全面总结，提炼共性问题，出台建议性的办法；
- 2、通过“创新联盟”形式，组织各单位经常性的研讨，解惑答疑；每次要有主题；
- 3、邀请管理专家培训各单位质量管理负责人，开拓管理思路、提升管理能力。
- 4、希望通过这次分级认证，能够带动兼职审核员的水平提升，为受审核单位带来更多的增值服务。

以上总结请中设审核，不当之处请指正！

附件 1：中汽工程升级版审核问题清单汇总及整改附件

附件 2：中汽工程升级版审核建议清单汇总