

2023年管理评审工作计划会议纪要 管理 评审会议发言(大全5篇)

计划可以帮助我们明确目标、分析现状、确定行动步骤，并在面对变化和不确定性时进行调整和修正。怎样写计划才更能起到其作用呢？计划应该怎么制定呢？以下我给大家整理了一些优质的计划书范文，希望对大家能够有所帮助。

管理评审工作计划会议纪要 管理评审会议发言篇一

董事长、总经理：

管理评审工作是对公司年度质量工作的总结，或者是当公司的产品质量遇到重大异常，急需解决时，公司必须召集管理评审。

今天，我们在这里召开的会议主题是去年一年来的质量工作总结。经过前两天的质量工作内审，结合去年的质量工作汇报，我们总结出我们去年的质量问题主要出在以下两个重要环节上：一就是供应商和外协加工。全年供应商问题共处理40次，其中外加工喷塑问题为5次。供应商问题对我司造成损失，共计20615元；二就是运输。全年发生运输问题84次，合计损失约14710元。

今年，我们狠抓了供应商的管理，尤其是外协加工厂商的管理。从外协加工厂商的评估抓起，注重了进料检验，逐步减弱了以供应商承担质量事故事后责任追究的检验方法，变为事前控制，取得了阶段性的成果，产品整体质量得到了提升。到目前为止，今年外协厂商只出现了一次批量质量问题，并且是在进料检验阶段就发现了，杜绝了我公司批量质量事故的发生。当然，这些成绩的取得离不开林董的正确指示和贺经理、杨经理等中、基层管理人员的共同努力。在此，我代

表公司由衷地表示感谢。

下一阶段，我们将狠抓如下四件工作：

一、首要重点是运输质量。这个工作也要从源头抓起，要评估运输公司。要抓运输过程管理（当然，这里面有些隐形运输问题。这个问题要解决好）。

二、关注过程质量。过程质量要抓三不放过。三不放过要是放过了，质量肯定是抓不好的；过程质量管理第二个关键就是细节。只有抓好了细节，质量肯定会起来的。

三、对于影响质量问题的关键零部件进行技术改进，使之更趋完美。

四、完善工作流程。我们的程序文件有很多与我们的实际操作不相符。我们准备修改完善程序文件，使程序文件尽量吻合我们的实际工作。

总之，我们的质量工作与去年相比，已经有了很大的进步。这是在林董的正确领导下取得的。相信未来的日子里，我们只要做好以上四点工作，用心开展工作，我们的产品质量定会有质的飞跃，定会赢得顾客的青睐。

谢谢大家！

高建强

2012-4-2

一、质量管理评审依据材料

1、年度质量管理体系内部审核报告。

- 2、用户申诉和质量事故分析结果。
- 3、比对和能力验证结果。
- 4、内部检测能力抽查结果。
- 5、机构、人员、设备、任务的变化情况。
- 6、收集的顾客满意信息情况。
- 7、现场服务报告。
- 8、质量监督员日常监督报告。
- 9、上年度质量管理评审意见的跟踪措施。
- 10、各部门对质量管理体系改进建议。

二、本年度内部质量管理审核情况

- 1、本次内部质量管理审核未发现严重不合格项，发现的一般不合格项**项，这些不合格项是比较分散的、非系统的，或者是偶然发生的，对质量管理体系过程的有效性不构成严重的影响，经过各部门分析不合格原因，采取纠正和纠正措施并予以实施是可以关闭的。
- 2、我院已建立的计量质量管理体系符合《产品质量检验机构计量认证/审查认可（验收）评审准则》（等效采用iso/iec导则25）标准要求，质量管理体系的运行是有效的，其质量管理体系的可操作性与我院的实际是适宜的。
- 3、对体系要素--记录，应加强控制管理。

质量负责人

4、仪器设备要加大控制管理力度。

具体见年度内部审核报告。

三、用户申诉和质量事故分析情况

质量管理体系运行1年来，未接到1宗用户的书面投诉，亦未发生过1宗质量事故，客户对我们的质量和服务较满意。

未有书面投诉，并不表明客户对我们工作100%满意，需要我们各个职能部门通过各个渠道多方面进行收集，以便我们充分了解客户的需求，改进我院的质量管理水平。

四、比对和能力验证情况

本年度未有参加实验室能力验证。

五、内部检测能力抽查情况

本年度暂未有内部检测能力抽查计划。

六、机构、人员、设备、任务的变化情况

未有变动。

七、收集的顾客满意信息情况

根据“工程质量信息反馈表[e063]”收集回来的各类工程项目信息情况分析，至9月28月，共有岩土工程勘察、桩基检测94项，经统计共有564个小项，其中：很满意31个、满意476个、基本满意57个、不满意0个。满意以上占507个，客户满意率89.9%；基本满意以上占564个，客户基本满意

率100%；未有不满意情形发生。

质量负责人 2

工程质量信息主要体现在：工作进度、现场文明施工、现场安全生产、质量情况、成品的包装、交付后服务、外包方费用支付情况等七个方面，从统计资料看，客户基本满意体现在：现场文明施工（2项）、现场安全生产（8项）、成品的包装（2项）、交付后服务（44项）、工作进度（1项），说明我们的检测工作中存在一定程度上的差异，需引起院管理层和各相关部门负责人的高度重视，并采取相应的预防措施和纠正措施，以利于质量的持续改进。

另外，到目前为止仍存在部分工程项目未能及时进行质量信息收集，希望各部门负责人督促各工程项目负责人及时进行收集，并及时上报行政办公室，便于办公室进行汇总统计。

八、现场服务报告情况

根据现场“服务报告表[e 081]”收集的情况汇总分析，1月—10月，共参与9项工程的现场服务，主要体现在轨道交通三号线和六号线两个大的工程项目上。个别技术人员参与现场服务，不按要求填写“服务报告表”。希望各部门负责人督促检查参与现场服务人员及时填报。

九、质量监督员日常监督的报告

归档。

十、上年度质量管理评审意见的跟踪情况

上年度质量管理评审后，需改进、纠正和预防措施及跟踪情况具体如下：

(2) 对潜在的不合格项采取一些预防措施。每个工程项目负责人为相关人员提供了必要的作业提纲，帮助各级人员预防可能出现的问题和纠错，提高了工作效率。

(3) 鼓励各类人员参加各类学习班和专题学习，以提高技能。1月至8月，共有四批36人参加培训班，其中有6人参加计量认证内审员转版培训班、30人参加基坑、边坡工程变形监测技术人员专场培训班。

(4) 行政办公室的档案管理人员，对未能提交齐备的相关记录，给予退档处理，整理完毕后才给予归档。

(5) 我院的电脑已逐步完善，充分利用网络资源，质量体系文件上网发布，各检测人员下载打印相应的质量文件。

以上5个问题通过质量监督员的日常监督、今年的内部审核，基本未再次发生上述情况，但仍然存在个别类似问题的发生，证明我院的质量管理体系运行较良好，管理措施较得力，往后工作主要应重点控制体系要素——记录。

十一、各部门对质量管理体系改进的建议

便质量管理体系文件改版工作的顺利完成。

十二、质量目标实现情况

我院的质量目标已实现，质量管理体系运行一年以来，持证上岗率100%，样品接收与保管安全可靠率100%，检测设备完好率和计量检定合格率100%，客户满意率100%，未发生顾客的投诉，检测报告未有结论性的. 差错，确保检测工作的数据准确可靠。

十三、需采取纠正和预防措施

1、全员参与的意识不够。

质量管理体系运行四年以来，仍有少数员工对相关标准、质量管理体系文件学习不够投入，缺乏主动性，实际作业时仍会出现偏离质量体系文件要求的现象。建议各相关部门组织员工进行不定期的学习，加强质量管理体系标准和文件学习，特别是——“记录”的学习。

2、鼓励各类人员参加各类学习班和专题学习，以提高各项技能。

4、今年各部门工作任务加重，出现人手不足现象，建议增加人员，以便工作的顺利进行。

5、根据省质量技术监督局公告要求，《检测和校准实验室能力的通用要求□□iso/iec17025□2015□定于2015年1月1日开始实施，所有计量认证单位必须在2015年12月31日完成转版工作。

6、充分利用电脑网络资源，质量体系文件上网发布，各检测人员可下载打印相应的质量文件。行政办公室会及时发布相关的质量信息，请各检测人员留意，并相互知照。

7、我院2015度的计量质量管理体系文件转版（采用新标准）工作定于2015年12月20日前完成，请各相关职能部门负责人给予支持配合。

质量负责人：

日期： 年 月 日

同志们：

一、坚持不懈抓好“三合一”管理体系工作，向管理要效益

产品质量安全、环境保护、职业健康安全是企业生存之本，发展之基，这点毋庸置疑。持续提供质量稳定、安全可靠的产品或服务、做到保护环境、做好安全生产和关注员工职业健康，这不仅仅是一个有良知、有品位、有责任、有担当的企业的基本义务，还是企业践行依法经营、严守信诺的具体行为。有人可能要问：总是强调“三合一”管理体系，到底运行到什么时候才能结束？我可以告诉大家，“三合一”管理体系，只有起点，没有终点，不是拿个证书就了事，而是从根本企业管理方针和各项目标很好的宣贯落到实处，抓出“效益”。大家知道，我们的产品已纳入新能源范畴，我们所有的工作都是围绕新能源这个中心开展，我们必须抓住每一个机会，夯实根基，精耕细作，精益求精。通过“三合一”体系的有效运行，实现既定的各项目标和指标，这是我们永恒的追求。因此，这是一项长期任务，就是第三方不来监督审核，我们也要常抓不懈。

二、加强领导，贯标工作要继续实行“一把手”责任制

2016年6月，是管理体系第三方监督审核阶段，监督审核能不能顺利通过，关键在于各单位的领导是不是重视，责任是不是明确，基本功是不是扎实。

首先，各单位一把手是“三合一”体系运行有效性的第一责任人。各单位的领导及全员，要积极发现质量、环境、安全问题，及时研究对策，就地解决。领导实行监督制，管理体系运行工作“接地气”，做好自查自纠，将日常管理资料整理好，做好迎接第三方监督审核的各项准备工作。

其次，要层层落实责任制。一把手要对“三合一”管理负全责，分管领导具体抓；工程技术人员、管理人员和重要岗位上的员工要按照责任制的要求，分兵把口，各负其责，各尽其责。

第三，工作要到位。一是检查制度。通过定期检查，对各岗

位的“三合一”管理情况作出评价。二是实行信息反馈制度，在检查中发现的不合格项，要限期纠正，跟踪验证，逐项督办，认真反馈。

三、要把“三合一”管理体系要求变为全体员工的自觉行为

负责”的精神，做好危险源与环境因素的辨识，对重大环境因素、不可接受风险做好专项管理，把一切安全隐患关口前移，做到超前预控，使一切安全隐患排除、降低、消除。

“三合一”管理体系，是个系统工程，涉及方方面面，涉及每一个工程技术人员、管理人员和每一名员工。每一名员工都要有一种质量、环境、安全意识，自觉的学习“三合一”管理体系标准，钻研技术，做个能干、会干、知法守法、懂管理的合格人才。

最后，本次管理评审提出的各项决议，各单位要及时制定整改措施，按规定限期组织落实，不得拖延不办。由张总督办，公司办组织验证，各单位将整改结果于会后两周内上报公司办。

同志们：

1、内部审核的成果。2、来自顾客和相关方的意见。3、一体化管理体系运行过程的有效性。4、一体化的符合性，即对一体化监测的数据分析。5、预防和纠正措施实施的情况。这些内容覆盖了公司一体化活动的全过程，符合标准中关于管理评审输入的规定。在这次评审会议召开之前，公司的主管领导已对6个报告进行了审核，认为这些报告是符合实际的，反映了公司贯标工作和一体化活动的成果。

会议进行了热烈的讨论，有5名同志在会上发言。大家充分肯定了前段工作的成绩，提出了非常切合实际的改进建议，为下一步对一体化管理体系进行持续改进提供了很好的意见。

1、公司制定的一体化方针是正确的，在一体化管理体系运行中发挥了指导作用。

精益求精，诚实守信；

保护环境，珍爱健康；

完全符合公司的总体经营战略，也是我们今后在经营发展中必须遵循的原则。

2、公司制定的一体化目标符合实际，符合法律法规的要求，切实可行。经过 9 个部门的认真考核，现在的一体化目标已经实现了阶段目标，证明了目标的可行性。各部门共编制了 7 份统计表，运用统计技术全面分析了公司一体化活动的全过程，用各种数据说明一体化目标及分解的子目标达到了预定的标准，说明公司的一体化管理迈上了新的台阶。

充分证明一体化管理体系的有效性。回顾贯标工作，应该说公司的管理工作有了质的提高。我们的管理已经向规范化、文件化、程序化、科学化转变，这是贯标工作取得的一个重大成果。作为正在创业起步阶段的企业，我们应当珍惜这个成果。进一步巩固提高，通过一体化认证推动公司的各项管理工作创造新的业绩。

1、修订一体化管理体系文件。经过实践，我们下发的第三、四层次文件中包括管理文件和作业规程，以及各种记录有些方面不符合实际，需要进行修改。所以有必要在第四季度修改现有的作业和管理文件。公司还需要编制其他必要的规章制度。

2、加强对全体员工的一体化意识培训。通过一体化管理体系内部审核和管理评审，发现一些员工对一体化标准理解不够，一部分员工的一体化意识不强。贯标工作对一些员工和部门，在很大程度上是驱动式的，缺乏主动性，这就需要加大培训

力度。人力资源部在制定培训计划的时候，要充分考虑全员一体化意识培训，并在全员培训中实施。要集中一段时间，集中精力坐下来认真学习，真正达到提高全员一体化意识的目的。

3、强化绩效考核，文件要求落到实处。考核中要充分发挥两级考核的作用，采取自检与抽检相结合的方式。严格按一体化控制规程操作。做好记录，增强考核的严肃性、时效性。

对于以上3个方面的改进，要求生产制造部在年底前提出改进计划，有关部门，在年底前提出改进措施并具体落实，生产制造部在年底前对改进措施实施情况进行跟踪验证，并向管理者代表和总经理报告。

同志们，管理评审的圆满成功，标志着贯标工作取得了关键性的成果，我们已经具备了申请第三方认证的条件。希望大家谦虚谨慎，一丝不苟，踏实工作，继续努力，同心同德。我相信，在全体员工的努力下，公司贯彻一体化管理体系的认证工作一定会取得圆满成功。

管理评审工作计划会议纪要 管理评审会议发言篇二

以下是本站小编给大家整理收集的管理评审会议记录，希望对大家有帮助。

会议时间：年 月 日14:00至 月 日12:30

会议地点：太子酒店

会议主持：x

与会人员：

会议记录:x

会议主要内容:

本次会议紧紧围绕着上半年的工作、质量管理体系符合性、员工满意度调查、用户意见调查以及公司发展思路进行的,采取了大会与分组讨论相结合的形式,目的以查问题、找差距、提升管理水平为主,取得了统一思想,鼓足干劲的成效。

一、公司领导x总和x总助对x年度的工作进行了总结,指出了本次管理评审会议在公司发展过程中的巨大意义,阐述了公司的定位,明确提出公司以后的发展要为电信做好服务,“客户的满意就是x人的期望”,要保证电信物业在x的管理下得到保值增值,指出了公司下一步的发展方向就是要积极推进公司信息化建设,进一步加强流程管理,逐步建立健全规范的管理制度,积极向外拓展,努力争取通过省优、国优的评选,不断提升公司的管理资质。同时,也指出召开本次会议的目的就是为了发现问题、解决问题,从而提升管理和服务的数量。

二、品质管理部和客户服务中心分别对上半年的工作进行了总结,并就本次员工和用户的意见满意度调查情况分别进行了分析说明。

三、电信实业公司经营管理部x对公司的成绩进了正面的评价,指出了x物业有明确的思路和目标,而电信实业的主营项目就是服务□x物业的思路和目标符合电信实业的实际,同时也提出要直面问题,通过查找问题来强身健体,要利用数据和事实来说话,要采取措施,一方面抓好流程的导入,另一方面要对提出的办法、建议努力转换成可操作的制度和规范,要以制度管人、以规范管事。

四、管理中心x提出要加强对外x物业工作的理解,物业公司要

加深对业主的认识和理解，要使枢纽大厦的物业管理在深圳市树立起自己的特色，指出要做好来访人员的登记工作，解决好前台押身份证的问题。

1、关于社区文化活动的满意度较低的问题。社区文化活动本是物业管理工作中的重要内容，但由于信息枢纽大厦比较特殊性，必须注意对大厦机房的保密工作，因此办公区域要严肃，对社区文化的调查根本就不该提出。

2、关于薪酬、待遇的问题。员工的收入已不算低，要客观公平地进行横向比较，在这方面，管理宣传得不够，如清洁工、保安员每月都超过了1000元，比较而言是较高的。

3、关于职工们晋升和激励的问题。晋升和激励是相对的，不应光谈物质鼓励，而不谈精神鼓励，两者都表很重要，而且更多就以精神鼓励为主，以物质鼓励为辅。激励措施应在可能的前提上提出，不能引起误导，引起思想上和管理上的混乱。

4、技术上的考评不能用主观臆想，只能拿硬性的指标来评价，如维修的频次、时间等。

5、关于文件用语有些提法不太妥当。如“做好电信的坚强后盾”、“加强……，降低行政干预”等。

同时指出，本次管理评审会议犹如体检，要针对总是进行改善，让客户满意，要巩固现有的业务市，积极开拓外部市场。

六、会议还分成四个小组围绕着“怎样提高员工的工作积极性和提升员工对公司的满意率、如何让用户更满意”进行了深入细致的讨论。

大家普遍认为，应加强员工的忧患意识，将薪资待遇拿到市场上比，进行横向比较要正确认识这个问题，增强对公司的向心力和凝聚力。在管理上，要加强培训工作、强化流程管

理，进一步合理分工，建立有效的激励机制，全面调动员工的工作积极性。

七、x总进行了会议总结，强调了管理评审会议对企业提升非常重要，各部门工作要不断提升、完善。

1、针对公司现行一二三类人员划分的问题，员工应摆正心态，在企业的不断发展中任何员工都将与企业利润挂钩。

2、下半年公司进一步进行合理优化，中层管理人员应加强工作职能，熟悉公司流程、了解跨部门工作，走进基层，互相支持配合，在工作中起到承上启下的作用；考核制度是为了保证各项服务质量的提升，管理人员应树立榜样并在管理中调动员工的积极性，工作上重在解决问题、完善问题。

深圳市x物业管理有限公司

品质管理部

年 月 日

时间□x年12月31日

地点□xx市计量所会议室

主持人：

记录人：

参加评审人员：所长、副所长、质量负责人、技术负责人、各科负责人

会议内容记录：

二. 监督员汇报x年监督情况。

三. 由质量负责人向与会人员汇报：

1.x年内部审核情况：共发现11项不符合项，这些不符合项没有对质量体系的正常运行造成不良后果。

2. 对内审中发现的不符合项的纠正情况：内审员在规定的期限内跟踪审核，并对纠正措施进行验证。对审核过程中一些小问题，现场进行了纠正，所有纠正措施均验证有效。

本次内审以抽查为主，所以带有一定的偶然性，为此要求各部门在纠正整改时，要举一反三，找出相关的不合格，并予以纠正整改。各部门负责人应进一步加强对标准、质量手册、程序文件的学习，认真理解和掌握文件的精神内容，明确自己的职责，严格按照文件的规定要求确保质量体系持续有效的运行。

定计量检定机构考核规范[]cnas-cl01[]检测和校准实验室的认可准则》(等同iso/iec17025[])[(国认实函[]141号)《实验室资质认定评审准则》建立的质量管理体系，运行是基本符合的、是基本有效的。

四. 技术负责人向与会人员汇报质量方针、质量目标等的实施情况：

1、质量方针

全体员工认真学习方针，并在体系运行过程中把方针要求作为指导，取得了一定的进步。经管理评审会议的讨论，认为方针是适合实验室的，并体现了持续改进及预防的思想，今后应在此方针指导下，进一步落实，取得更大的成效。

2、对体系持续适用性、充分性和有效性的评估：

(1)、适用性：在管理评审会议中未提出对体系文件、方针政策的修改意见，确定体系目前无需修改。

(2)、充分性：体系文件全面覆盖了标准各要素要求，并针法律、法规和标准，结合本实验室情况制定了相应的目标、程序、管理措施等，体系策划建立较充分。

(3)、有效性：通过体系的运行减少了不合格工作的出现，实现了对工作质量的控制，取得了明显成效，体现了体系运行的有效性。

3. 质量方针、目标的适宜性评审

室全体工作人员中得到沟通和理解□x年在领导和工作人员的努力下，以满足检定/校准/检测标准、顾客需求的工作质量保证了检定/校准/检测工作的质量和对客户的服务。

质量目标：实验室制定的质量目标以满足客户需求为宗旨，体现出检定/校准/检测要求所需的具体内容，与实验室的质量方针保持一致。全年因检定/校准/检测质量被投诉次数为零。客户对实验室的工作质量、服务质量总体来说是满意的。

评审认为：实验室的质量方针目标是符合实验室的现状的及实验室发展需要的。

4. 组织机构、职责分配、资源配置情况的评价

实验室现有的质量管理体系所确定的组织机构，经过实践的运作考核，能满足实验室制定的质量方针目标的要求，是合理和适宜的。

在组织机构方面，实验室设有2个职能科室；14个专业科室，整体的组织结构从管理水平和各种实际上能够满足管理的需要。

在资源配置方面，各部门各岗位的人员配置及能力素质能满足工作质量的要求；各负责人员对仪器设备均进行了维护保养，目前设备设施状况正常，可以保证检定/校准/检测工作的需要。

5. 客户投诉情况评审

本年度未接到客户投诉。

6. 客户意见及满意度调查情况评审

对客户进行客户意见及满意度调查，结果表明各方面均为满意。

7. 质量管理体系运行的适宜性、充分性、有效性评审

体系运行以来，实验室的管理水平有了很大的提高。各种检定/校准/检测项目都明确了确定的检定/校准/检测标准及相关记录，完善了检定/校准/检测的可追溯性，明确规定了管理及技术岗位的职责，使实验室的职责权限分明，工作流程更加顺畅。

评审认为：实践证明质量管理体系运行提高了实验室的管理水平，增强了实验室的竞争能力，是适宜的、充分的和有效的。

五. 由所长公布此次管理评审的评审结论：

x年度实验室管理评审在各工作人员的积极配合下圆满地结束了，对这次管理评审参加会议的人员做了充分的准备，对实验室的质量方针、目标进行了认真的评议，全面的总结了质量管理体系的运行情况，肯定了x年质量管理体系运行的适宜性、充分性和有效性，对存在的问题，与会人员进行了充分的讨论，确定了问题的解决方案，会议开得很成功。通过这

次管理评审，总结了经验，发掘出存在的问题，提出纠正措施，将更有力的推动实验室质量管理体系持续改进和发展。

管理评审工作计划会议纪要 管理评审会议发言篇三

董事长、总经理：

管理评审工作是对公司年度质量工作的总结，或者是当公司的产品质量遇到重大异常，急需解决时，公司必须召集管理评审。

今天，我们在这里召开的会议主题是去年一年来的质量工作总结。经过前两天的质量工作内审，结合去年的质量工作汇报，我们总结出我们去年的质量问题主要出在以下两个重要环节上：一就是供应商和外协加工。全年供应商问题共处理40次，其中外加工喷塑问题为5次。供应商问题对我司造成损失，共计20615元；二就是运输。全年发生运输问题84次，合计损失约14710元。

今年，我们狠抓了供应商的管理，尤其是外协加工厂商的管理。从外协加工厂商的评估抓起，注重了进料检验，逐步减弱了以供应商承担质量事故事后责任追究的检验方法，变为事前控制，取得了阶段性的成果，产品整体质量得到了提升。到目前为止，今年外协厂商只出现了一次批量质量问题，并且是在进料检验阶段就发现了，杜绝了我公司批量质量事故的发生。当然，这些成绩的取得离不开林董的正确指示和贺经理、杨经理等中、基层管理人员的共同努力。在此，我代表公司由衷地表示感谢。

下一阶段，我们将狠抓如下四件工作：

一、首要重点是运输质量。这个工作也要从源头抓起，要评

估运输公司。要抓运输过程管理（当然，这里面有些隐形运输问题。这个问题要解决好）。

二、关注过程质量。过程质量要抓三不放过。三不放过要是放过了，质量肯定是抓不好的；过程质量管理第二个关键就是细节。只有抓好了细节，质量肯定会起来的。

三、对于影响质量问题的关键零部件进行技术改进，使之更趋完美。

四、完善工作流程。我们的程序文件有很多与我们的实际操作不相符。我们准备修改完善程序文件，使程序文件尽量吻合我们的实际工作。

总之，我们的质量工作与去年相比，已经有了很大的进步。这是在林董的正确领导下取得的。相信未来的日子里，我们只要做好以上四点工作，用心开展工作，我们的产品质量定会有质的飞跃，定会赢得顾客的青睐。

谢谢大家！

高建强

2012-4-2

各位领导：

根据体系管理的要求和公司整体工作安排，我们今天组织召开润安公司首次管理评审会议，对iso9001质量管理体系的运行情况进行回顾、总结和评价，并要在总结评价的基础上，面对不足，改进提高。为保持会议效果，请大家将手机调至静音或关闭状态。

今天的会议主要有以下议程：

（一）由体系审计部王桂林部长汇报公司质量管理体系的总体运行情况。

（二）由经营科科、质监计量科、计划生产技术科、销售科四个部门的一把手对本部门体系运行情况做交流发言。

（三）评价和讨论阶段。

（四）由我本人对本次管理评审会议及2011年体系工作提要求。

一、首先，由体系审计部王桂林部长对公司质量管理体系工作的开展情况向各位领导进行汇报。

通过体系运行工作总体汇报来看，虽然公司体系工作开展，通过各条线、部门的积极配合，做出了一定的成绩，但距离年初制定的各项目标仍存在很大的差距，如原辅材料采购合格率与质量管理目标要求存在较大差距，年度顾客满意率也未达到公司整体目标要求，虽然这个过程中存在一些客观的因素，但是这也反映出了我们各部门按照制度、标准开展各项工作的意识还比较单薄，规范化管理意识还比较欠缺，希望我们各部门在接下来的体系工作开展过程中，能够认真分析问题存在原因，及时制定合理、有效的整改措施，确保体系工作开展能够推动公司的各项生产、经营、管理工作。

二、下面由相关部门汇报体系运行情况：

（1）请经营科沈东科长就经营科的体系运行情况作交流发言。

（2）请质监计量科唐永斌科长就质监计量科的体系运行情况作交流发言。

流发言。

(4) 请销售科周敏波科长就销售科的体系运行情况作交流发言。

刚刚公司四个部门已经对本部门质量管理体系运行情况分别进行了汇报，虽然各部门在部门体系开展了付出了一定的努力，做了一定的工作，但从实际运行的绩效方面还没有真正发挥体系管理的作用，体系工作与实际工作还是处在半脱节的状态，没有真正融入到实际工作中去。在具体工作的执行过程中离体系管理的工作要求还存在较大差距，体系管理不仅仅是表面的要求，更是提高管理绩效、生产经营水平有效提高到的保障，同时也要求我们公司的全体干部员工真正认识与理解体系工作，发挥全体干部员工的作用，提高质量管理体系运行绩效。

三、讨论、评价阶段：会后体系审计科将另行对管评内容所涉及到的几项重点工作，组织职能部门召开专题会进行讨论。

四、下面由本人对本次管评会议及体系下一步工作提要求。

刚刚本人就体系工作提了五方面的工作要求，希望在座每一位同志都要认真领会，在融会贯通的基础上进行分析分解，传达到各条线、各部门的每一个干部、员工，减少乃至避免信息传递的递减效应。同时，各部门更要以今天的会议为新的起点，要将前阶段开展工作过程中存在的问题，结合部门实际，举一反三、触类旁通，逐一对照，按照“一切对规范、标准、制度负责，体系是至高无上”的原则，通过不断提升公司管理体系的运行水平，来规范各项工作流程，不断缩短pdca循环，进一步提升公司综合管理水平。

面对11年严峻的市场形势和复杂多变的行业环境，我们各条线、各部门要真正以企业的当家人、决策人、最后把关人的身份，紧紧围绕陈总“法制化、规范化、正常化、可视化、图表化、模块化”的要求以及公司总体质量方针目标开展各项工作，继续深化体系管理，通过抓管理来提高企业管理水

平，努力将公司体系工作推向一个新的高度。

谢谢大家！散会！

同志们：

本次管理评审会议，是我局推行质量管理后的第一次管理评审会议，开的非常及时，非常必要，会议内容也非常重要。经过一天的紧张工作，管理评审会议就要圆满结束了，这次会议开的很成功，大家不但重视而且准备充分，达得了会议的预期目的。我局质量管理体系建立后试运行已近七个月了，体系试运行的适宜性、充分性、有效性都亟需验证。这次我们用了一天时间，组织各单位、各部门主要负责同志对iso9000质量管理体系运行以来的第一次管理评审。昨天下午，管理者代表作了质量管理体系运行报告，办公室、检验监管处、人事处、财务处、监审室汇报了体系运行以来的有关情况。并分组讨论评议了质量管理体系运行报告和有关处室的汇报，就体系运行过程中发现的问题及总结的经验进行了广泛的交流，在充分肯定iso9000质量管理体系对我局各项工作质量提升起到了强有力的促进和推动作用的前提下，实事求是地指出了质量体系本身、体系试运行及在执行过程中发现的不适应和缺漏，提出了我局目前体系建设进程中亟待解决的具体问题，并一同讨论了体系试运行以来出现问题的改进建议，点明了如何进一步完善体系的努力方向，为管理评审的输出及后期工作提供了明晰的思路，达到了通过管理评审，肯定成绩，发现问题，总结经验，提出改进措施的预期目的。

一、对我局iso9000质量管理体系的总体评价

通过几个月的试运行，我局的iso9000质量管理体系已经逐步完善。通过两次内审、一次预审核和本次管理评审，可以总体看出：我局质量体系建设的基础是比较牢固的、运行是比较有效的、持续改进工作是比较扎实的、与实际工作的结合

也是比较充分的。由此我对我局iso9000质量管理体系作出以下总体评价。

（一）我局的质量管理体系能够紧密结合实际，思路清晰，主要过程基本涵盖了我局的各项工作，同时与我局的发展战略相适应，充分凸显了安徽检验检疫管理特色。我局推行iso9000质量管理体系是采用全系统一体认证的方式进行的，所以有关体系建设和运行的一切问题都必须站在全局的角度去考虑。从目前情况来看，无论是局班子在推动此项工作时，还是全体干部职工在承接具体工作时，都能将全系统作为一个整体来观察、研究和思考，认真梳理工作流程、主动沟通协调理顺各种业务关系，并着力于过程的识别和流程的优化。全省系统一体引入iso9000质量管理体系，不但可以实现资源配置的优化与共享，密切过程之间的相互衔接，而且对统一行政执法尺度，量化管理考核目标体系都起到了积极的促进作用。

（二）质量方针的制定密切结合自身职能，充分反映了作为执法机构的主体特征和工作特点，不但融合了上级机关和广大人民群众对检验检疫部门的要求，而且对促进经济增长、实现科学发展作出了承诺，因此质量方针是适宜的，是符合我局现阶段和今后一段时期的发展方向的。

（三）我局质量目标采用动态管理模式，是我局在目标设定方式上的一次尝试和创新，将质量目标定位为中长期目标和年度质量目标的方法是科学的、可行的和必要的，充分体现了既着眼于未来发展，又脚踏实地扎扎实实做好当前工作的管理理念。

（四）质量体系是适宜和充分的，质量手册、程序文件、作业文件和记录之间的衔接较为紧密，接口也较为明确，保证了我局质量体系的整体性和运行的有效性。但在文件编制过程中也还存在沟通不够充分，部分文件指导性、实用性和可操作性不强，特别是作业指导书等文件的内容和涵盖范围不

广等方面的不足，这就需要我们树立全系统一盘棋思想，充分加强沟通，主动协调，对文件作进一步的梳理和细化，以体系文件的高质量和体系运行的高效率，来整体提升我局执法和各项管理工作的高度一致性。

二、我局推行质量管理体系以来取得的成效和经验

我局推行“三位一体”综合行政管理体系，既是贯彻党中央关于“加快行政管理体制改革，建设服务型政府”的要求，落实质检总局“提升质检水平，落实科学发展”和“以提高行政效能为目标，全面加强机关内部建设”的工作部署，也是我们自身实现科学管理的内在需求和必然选择，同时也是我局通过实施科学高效的管理，达到有效预防违法违纪和重大检验检疫责任事故发生的一项重要举措。iso9000质量管理体系作为“三位一体”综合行政管理体系的基础，经过我局近一年的推行和建设已日趋成熟，并已初步取得了实效。

（一）实现了科学管理从无到有的跨越

我局通过iso9000质量管理体系的建设和运行，在管理工作中完成了由“经验管理”型向“科学管理”型的转变，可以说，这是我们在科学管理上实现了从“无”到“有”的跨越。这一跨越带动了我们在思想观念、管理理念、执行文化、责任意识上的一系列转变，从而有力地促进了我局各项行政与管理工作的提升。

近年来，我局在加强机关效能建设、检验检疫流程管理、人事管理、廉政建设等各方面都进行了积极地、有益的探索，也取得了良好的效果，但由于在管理中缺少一个系统管理平台，各项制度彼此之间缺少有机的联系和衔接，各项考核考评之间关联性不强，导致管理制度、综合评价机制等缺乏科学性、连续性，由于管理工作中整体意识和系统管理的观念欠缺，带来管理工作中脱节和管理不到位等现象大量存在，甚至出现职责不清、推诿扯皮等现象，严重影响了工作效率

和管理效能。而iso9000质量管理体系的导入，既强化了全局一盘棋的整体观念，又进一步促使各级管理者必须对各项管理过程进行系统思考，沟通更加主动，协调更加顺畅，从而彻底扭转了“各人自扫门前雪”和“事不关己，高高挂起”等消极管理思想，为我局的科学管理打下了牢固的思想基础。

我局iso9000质量管理体系的推行，其作为管理工具的概念和基本做法都已经深入人心，全局职工对iso9000质量管理体系的原则和方法的认识与理解程度明显提高，彻底摆脱了孤立地对待问题的管理模式，凡事做到统筹安排，用系统的方法进行决断和解决问题的管理理念正逐步形成，使我局的管理工作正向着科学的、系统的健康可持续发展的方向加速转变。

执行文化作为大质检文化的主要内容之一，重点强调的就是执行力，执行力的强弱，直接影响到工作成效的大小和工作效率的高低。我局质量体系运行要求，任何一件事都必须严格按照程序文件和作业指导书的要求，有效实施和完成pdca的循环过程，坚持在不断持续改进中总结和提高体系的运行效率，这样就从客观和主观两个层面保证了执行的力度和效果。这种执行力在体系文件的修改和完善方面得到了很好的体现：在体系文件编制完成后，很多部门都能在文件使用过程中主动征求意见和查找不足，不断修订完善，有的部门文件修订多达十数次，这个不断修订文件的过程就是对自身工作质量的提升和完善。从预评审的结果看，文件的符合性及落实各级文件要求的主动性较两次内审时都有很大的改善，机关执行力得到进一步强化。

iso9000质量管理体系注重的是系统管理，也就是说在体系内部实施的任何一项工作都不是孤立的，而是与体系有机结合的整体，所谓“牵一发而动全身”就是对体系运行特征最好的说明。经过近一年的实践，从局领导到广大职工对iso9000要求的理解进一步深入，对待工作的主动性逐步提高，整体观念和责任意识进一步增强，凡事主动沟通、协调、相互配

合的工作氛围逐渐浓郁。我局iso9000质量管理体系的规范与有效运行，不但带来了工作职责的进一步明确，工作流程的进一步优化，办事过程的进一步透明，办事效率的进一步提高等一系列管理工作中的可喜变化，而且随着绩效考核工作的全面展开，有力地带动了全局员工责任意识的进一步强化。

（二）经历了科学管理从有到好的发展

我局iso9000质量管理体系的成功运行，虽然实现了科学管理从无到有的跨越，但光解决“有”的问题并不是我们规范管理的最终目的，着重解决好“好”的问题，将体系对实际工作的促进作用发挥到极致才是我们追求的目标，也只有这样，才不会出现我们所担忧的“两张皮”现象。从我局体系建设的进程和运行效果来看，我们正是扎扎实实地经历了这样一个从“有”到“好”的发展历程。

我局制定的规范性文件，是结合我局自身实际积极贯彻执行总局的各项规定，进一步规范我局的行政执法行为和加强内部管理的重要手段之一，可以说在各阶段、各方面的工作中都发挥了有效地、积极的作用。但我局自1999年“三检合一”以来至2015年12月发布的290余件规范性文件由于随着时间的推移和各项工作重心的转移，大多数已经跟不上形式和发展的需要，这就需要进行一次全面的清理，并从新进行适应性设计，这项工作任务虽然艰巨，但在系统全体职工的共同努力下，这项工作已于2015年圆满完成，期间对规范性文件共修订了93件、新增了7件、保留了54件、剔除了10件、废止了126件，通过规范性文件的清理修订，促使我局的制度建设又上了一个新台阶。

开展规范性文件的清理工作可以说是我局深入学习贯彻科学发展观在实践中的一次成功运用与落实，以强化制度建设为科学管理提供平台与保障，切实形成了用制度管人，按规章办事的体制机制，进一步提升了我局的行政效能和执法有效性，同时促使各项行政管理工作更加规范。

通过iso9000质量体系建设的不断推进，特别是在工作流程的梳理过程中，我局以往各项工作存在的各种弊端也逐渐显现出来：工作关系不顺，工作职责不明，责任追究不清等问题的存在，对进一步强化责任意识造成阻碍；内部沟通不畅和协调机制缺失，造成工作中各自为政乃至相互掣肘的现象时有发生；由于以上问题的存在，难免造成工作中敷衍了事、推诿扯皮等现象屡禁不绝，严重地影响了我局的办公效率。同时，这些问题如不从根本上加以解决，势必成为影响体系正常运转的绊脚石。随着体系建设的逐步深入，我们发现各单位、各部门对发现的存在问题的态度正发生着可喜的变化，具体表现在查找问题的积极性和解决问题的主动性都大大提高，如办公室就文件管理程序与质量办多次商讨；财务处、监审室、科技处和机关服务中心就采购程序及作业指导书主动协同质量办商定；各业务处室就检验检疫核心过程及作业指导书等与相关部门充分进行沟通等等，这些都充分体现了体系建设带来的良性循环的工作新局面，通过不间断地发现问题和解决问题，促使职责更加明确，工作关系更加融洽，内部沟通和协作机制进一步得到完善与健全，全局各项工作的协调性明显增强，各方面关系的理顺，不但充分调动了各单位、各部门工作的积极性与主动性，同时也使工作责任意识得到进一步强化，推诿扯皮等不良现象在逐步减少，全局一盘棋的大局意识更加深入人心，工作效率大幅度提升。

树立全局一盘棋的思想，就是要高度辨析和统一安徽检验检疫系统的行政职权、执法行为和内部管理等各方面工作的过程 and 手段，我局iso9000质量管理体系的引入，也正是基于实现这一目的。在我局的质量体系建设中，各单位、各部门都能严格按照《质量手册》的要求，从职责的明确入手，着重过程的识别，本着突出简便易行、覆盖面广、指导性、针对性和可操作性强等原则，对所有的工作流程进行了一次全面的识别和梳理，同时在原有的基础上按照质量管理要求进行进一步的优化和细化了，使各项工作从工作原则、目的、依据、方法到操作过程更加明晰，凸显了过程的合理性和行政的有效性，统一的行政执法要求、执法手段和控制尺度，

不仅进一步规范了我局各项行政执法行为的一致性，而且大大提高了工作效率。

（三）促进了行政执法水平的有力提升

质量管理体系的引入，全面强化了全系统共进共荣的整体意识，凡事从大局出发，一切工作有章可循、有章必循，行政执法按程序办、按标准办的良好工作作风已蔚然形成，机关内部各单位、各部门间的沟通渠道更加通畅，协商、协调、协作机制更加健全，工作的主动性和积极性进一步提高。按照全局统筹的思路，全系统按标准编制的统一的工作程序和作业指导书等体系文件的发布与施行，不仅从思想上、而且从行动上进一步规范了全系统行政执法行为，从根本上杜绝了困扰我局多年的行政执法工作因缺乏统一的操作规范和作业模式，而造成各自为政的现象，彻底解决了全系统长期存在的执法程序、模式和尺度存在偏差等问题，有力地促进了我局行政执法行为和执法尺度的一致性。

程序的明确与优化促使系统内部工作机制更加健全，推诿扯皮及人浮于事等现象也在逐步减少；工作流程、作业时限及承诺事项等信息的公开透明，促使行政执法工作周期明显压缩，工作效率大大提高，满足顾客需求的能力得到有力提升。近年来，我局的各项工作得到总局、、省政府以及各市、县政府领导的充分肯定，总局、、省政府领导多次来我局进行工作调研和检查，并对我们的工作给与较高评价；同时对我局上报的检验检疫信息、工作报告等公文多次作出重要批示；全系统多个窗口获得“全国青年文明号”、“省级青年文明号”等荣誉；从2015年“机关效能建设”、“政风行风评议”等省级考核测评结果看，我局的各项工作得到了各方面的一致好评，这也从一个侧面反映了我们为“顾客”服务的意识在不断增强，为“顾客”服务的能力在不断提升。

iso9000质量管理体系的引入建设过程，可以说同时也是对我局建章立制工作的有力促进和健全提高过程。在体系文件的

编写过程中，通过对法律法规、规范性文件、规章制度等的梳理、更新、健全与运用，进一步规范了机关内部的行政管理工作：财务、人事、基础设施的保证能力在逐步规范和加强，如财务处认真分析工作中存在的问题，全面修订了《预算资金管理程序》和《采购控制程序》，并根据实际情况商有关部门制定了详尽的《作业指导书》，理清了职责，明确了流程，大大提高了财务工作效率。在iso9000质量管理体系的框架下，全局各单位、各部门的行政管理都得到了有效改善；工作质量、工作效率和工作效果都呈现明显上升的趋势。

我局在iso9000体系建设工作中，结合行政执法责任制的要求，认真梳理了体系所涵盖的行政执法工作流程，系统整理了本单位所执行的检验检疫法律法规、规章制度、标准规程、规范性文件，及时清理、修订、废止不适宜的规定，新增了部分对本时期工作具有指导性意义的规范性文件，并形成执法依据与工作文件清单。积极完善了执法监督和行政执法过错责任追究制度，进一步明确了执法过错范围、过错责任人的界定标准及追究过错责任人的方式和程序。紧密结合我局实际，进一步细化了工作步骤，侧重对行政执法行为的控制与监管，规范行政执法行为，已初步建立起行政执法责任可追溯机制和执法过错追究机制等制度，这为我局有效规避行政执法风险，提升依法行政水平提供了有力的制度保障。

我局从今年起实行年度质量目标管理制度，iso9000质量管理体系的质量目标也就是我局的绩效管理目标，因而2015年的绩效管理与iso9000质量管理体系是紧密衔接的。在执行质量目标的考核、评价和运用过程中，我们要求必须严格执行iso9000质量管理体系的要求、程序和步骤，按照绩效考核的评价原则和评价方法实现质量目标考核的定量转化，从而确保了质量目标考核工作的公开透明和客观公正，不但有效保证了质量目标实现的进度和质量，为局党组决策提供良好的借鉴作用，而且从根本上杜绝了实现质量目标的片面性和随意性。从前三个季度的检查和测评结果看，我局各单位、

各部门不但有效承接和分解了局质量目标，设定了单位（部门）质量目标，而且制定了与完成质量目标相适应的执行措施和分析方法，各单位、各部门前三季度的质量目标完成情况良好。

回顾我局全面推行“三位一体”综合质量管理体系建设历程，从动员、实施、体系建立到运行，我们走过的道路并不平坦，在体系建立初始期经历的困难和波折是可想而知的，但我们知难而上，在全体员工的全心投入和共同努力下，我们不但没有退缩，还造就了今天的成果，我想这应该是我们推行科学管理的宝贵经验，值得总结与推广。下面我就我局体系建设方面谈谈应该总结的三点经验。

（一）领导作用和全员参与

自我局推行“三位一体”综合行政管理体系建设之始，局党组就着重强调领导作用和全员参与对体系建设的成败影响是长期的、深远的，二者缺一不可，领导作用缺失，必将导致体系推行阻力重重；全员参与度低，必将导致体系出现“两张皮”现象；同时这两种现象都会致使体系运行的有效性丧失。从目前情况来看，我局始终把质量管理体系推行工作放在局中心工作地位，各级领导在认识上、工作上，都在尽全力推动质量管理工作，并取得了阶段性的成果，从这一点上来说，领导作用毋庸置疑是达到了。全员参与度随着体系建设的逐步深入而日渐提高，走过了从被动应付到主动参与的过程，质量管理体系运行以来，各部门都能积极开展内部培训，让职工积极参与部门体系建设，为尽快改变传统做法，适应新要求提供了平台。通过我局各项工作逐步进入正常有序的轨道，以“管理促规范、出效率”已经逐步显现就是对“全员参与”的一个很好例证。同时，我们也要清醒地认识到：要改变以往的一贯做法，还有很长的路要走。质量体系的建立和运行成效是局党组的重视和全体干部职工共同努力的结果，我们要在实践中密切结合实际，结合安徽外向型经济特点，探索符合我局特色的体系运行规律，决不能

把体系建设做成“面子”工程，丧失建立体系的初衷、目的和意义。自体系试运行以来，各单位、各部门都认真地、反复地对质量体系文件的符合性、实用性和有效性进行了评估，经过数次修订，废除了不适用的文件，修订了不适宜的文件，增添了遗漏的文件。特别是业务部门从转变职能入手，牢固树立全局一盘棋的理念，不但在统一全省检验检疫执法操作模式、执法行为、尺度等方面进行了积极地探索和有益的尝试，而且在检验监管程序中引入风险分析、诚信体系和分类管理，多方位获取企业、出口产品和目标市场的信息，使检验监管的内容更加丰富。有的部门从履行自身职责入手，全方位完善职责范围内的各种程序文件，进一步明确了职责和程序，优化了流程，提高了效率等等，这些好的做法都是值得肯定的。

（二）部署周密与管理到位

自我局推行“三位一体”综合质量管理体系以来，一直本着短期行为与长期建设并重，阶段性工作与整体目标相一致的原则，在体系建设的各阶段都有周密细致的策划与部署，可以说在推行过程中每一步都经过深思熟虑，也为此先后发布了《质量管理体系建设工作推进计划》、《安徽检验检疫局2015年质量目标》和《安徽检验检疫局绩效管理办法》等指导性文件及工作要求，并适时组织了2次内审和1次预审核，所有这些都为体系建设的稳步扎实推进起到了积极的促进作用，这也正是iso9000标准着重策划的意义所在，所以说有效周密的策划能够起到事半功倍的功效，我局体系建设在较短时期内能取得这样的成果，应该说也是基于成功的策划。昨天，从各种管理评审输入报告来看，各单位、各部门应是较好地履行了管理职责，各部门基本完成了“为实现组织的特定目标和承担的使命、提高工作效率、激发员工的创新能力、满足员工的成就感、造成的社会影响和所应承担社会责任、提升检验检疫整体绩效”等管理方面所应承担的主要任务，发挥管理部门的积极作用。质量办在局党组的直接领导下，协助局领导发挥了质量管理体系的周密策划、统筹兼顾、整体

推进的重要作用，所以说我局在iso9000管理上是到位的。

（三）发现问题与持续改进

我局质量体系经过两次内审和一次预审核，共发现不符合项165个，建议项36个，从目前看，绝大多数得到有效解决。在审核和跟踪检查过程中重点做好了以下三个方面的工作：要求问题的直接责任部门认真制定整改措施并落实整改；其它部门应就发现的问题逐一对照，举一反三，引以为戒，预防为主；要求各单位、各部门在体系运行过程中，注意发现和改正不符合体系运行规律的文件、流程和环节，保证持续改进日常工作化，有效避免了发现问题集中整改赶时间，效果不佳的被动局面。

（一）质量管理意识方面的问题

有些单位和个人认为搞质量体系建设，是质量管理部门的事，甚至存在质量管理体系建设对我们目前的工作促进不明显、对习惯性的工作程序有所约束和增加工作量等消极思想，所以积极性不高，主动性不强。在这里我要重申：我们花这么大的力气去做iso9000质量管理，直接目的是要理顺工作，更深入的是引入科学管理思想。科学管理工作是其他各项工作能够按章办理，杜绝自由裁量，尽量避免差错的前提，同时也是理顺自己的工作程序、明确责任和提高工作效率的基础。可以说质量体系建设的成与败、好与坏都取决于在座各位思想认识到位与否，如何解决好思想意识问题，特别是部分单位主要负责人的思想意识问题，是当前我局体系建设面临的一项现实而紧迫的问题。

由于对质量管理体系建设存在认识上的偏差，部分单位对体系建设的日常工作重视程度不高，未能将体系建设工作常态化，对涉及体系建设方面的知识普及和文件宣贯得不到有效实施，直接导致部分单位自身查找和发现体系运行过程中出现的问题能力不强，对审核发现的问题解决方法不多、持续

改进的效果不明显等问题大量存在，这些都源于对体系的了解与认识度不够，所以要解决好以上问题，就应该切实加强体系建设方面知识的宣贯与学习，充分理解和掌握iso9000质量管理理念的精髓。

我们的体系刚刚建立，内部的有机联系、职责关系等方面还有漏洞，同时还存在接口设置方面的错位现象，流程的精简和全面性等缺陷，这些都需要我们在实际工作中加以解决和完善。要理清这些关系，光靠质量管理部门的力量是难以实现的，这就需要系统中的每位成员发挥主观能动性，在实践中不断发现、研究和解决问题，通过解决具体的问题来查找体系方面存的缺陷，而在体系建设的主动性方面又恰恰是是我们现在所欠缺的。

随着《安徽出入境检验检疫局绩效管理试行办法》的发布与实施，我局“三位一体”的融合工作也正式启动。由于融合工作刚刚启动，同时又缺少这方面的经验，所以我局绩效管理与iso9000质量体系在融合的设计上还有不协调、不一致等方面的问题，这些都要抓紧研究加以解决。

（二）系统思考方面的问题

系统思考就是我多次强调要树立全局一盘棋的思想，也就是要解决好体系建设中一切从大局出发的思维方式问题。由于我局采取的是全系统一体认证的体系建设模式，这就需要我们站在全局的高度来考虑与体系建设有关的一切问题，各单位必须处理好全局大系统与部门小系统的关系，要站在系统的角度对待体系建设中出现的问题，不能只考虑自己本部门的建设“闭门造车”，而应充分要考虑与其他部门接口是否顺畅，从目前的评审输入报告来看，系统思考还有待进一步提高。对我局两次内审和一次预审核中发现的所有问题，局里已经明确要求各部门都要全面对照、逐一排查，并举一反三地进行改进工作，但实际情况是部分单位和部门仅针对本单位、本部门的不符项进行了整改，而未能对我局大系统

中发现的问题进行排查，总认为不是在本部门发现的问题就与己无关；还有一种情况，就是在实际工作中，部分单位和部门总是把单个的程序看成是孤立的个体，而与体系其他程序无关，不能用联系的观点去处理问题，从而导致文件衔接不畅和流程不清等问题大量存在。以上事实告诉我们，安徽检验检疫系统的质量体系建设是一项系统工程，只要是与体系建设和运行的有关的事都要将其放在这样一个有机统一的整体中统筹考虑，杜绝孤立地看待问题，避免各自为战。同时在处理各项工作的时候，都要从是否促进安徽检验检疫整体发展这个前提出发，扎实走好每一步。

（三）人力资源短缺方面的问题

一直以来，由于受编制等客观因素的影响，我局在人力资源上的扩编与迅猛发展的安徽外向型经济不可能实现同比例增长，如我局近期只获得28个人员编制指标，仅今年全系统就上报人员编制需求计划为76个，缺口巨大，同时考虑到长远发展问题，就是这28个指标也不可能一次用完，这就势必形成人力资源短缺的局面。随着我局业务量的快速增长，这一问题也势必会越发凸显，而近一段时期内，总局不会再给我局过多的人员编制，经费支出也不会增加太多，那么我们用什么方法去解决人力资源短缺问题，这就需要在座各位有充分的思想准备，认真思考，积极应对。据我观察，我局一方面存在人力资源不足的现状，另一方面人员浪费现象也是客观存在的，这主要表现在部分单位人浮于事或无所事事等等。所以说，合理配置人力资源，实现人员的科学调配，以及充分调动人的主观能动性，加之创新检验检疫模式、优化工作流程、提高工作效率等都不失为解决目前问题的有效方法。

（四）个别职责不清方面的问题

从iso9000质量管理体系建立以来，我局各单位、各部门的主要职责界定基本明晰，但在一些涉及两个或两个以上部门承担的一些工作，还需要进一步理清、理顺，改进职责方面有

冲突、有抵触的地方。对于这类问题，牵头责任部门应当及时组织相关部门商讨，或以征求相关方意见的方式加以明确，被征求意见方因给予积极配合，认真研讨并在规定时间内明确答复。今后但凡遇到被征求意见单位不按限定时间答复的，均按照同意处理，如果在后期的执行过程中出现问题，未能作出明确答复的单位应承担主要责任。同时，各单位、各部门的主要领导一定要亲自过目、研究并明确本部门的职责。职责一旦明确，就要认真执行，对个别暂时无法界定清楚的，也应按程序积极沟通协调，坚决杜绝“有事无人管”的推诿扯皮现象出现；对执行职责过程中，发现职责的界定与实际情况有出入，影响了工作效率的，应及时通报，适时调整。

四、对iso9000质量管理后期工作的几点要求

（一）要坚定不移地推行“三位一体”综合行政管理体系。作为我局今年工作的“三条主线”之一，坚定不移地推行“三位一体”综合行政管理体系是我局的一项重要的工作内容，我们不但要做，而且要做好。同时在推行过程中我们积极提倡深入学习、理解和掌握iso9000质量管理的内涵，并结合实际。学以致用。

（二）进一步理清职责分工。要借助本次管理评审之力，借鉴两次内审和一次预审核的结果，对职责不清、规定不明的，要及时研究明确；对工作盲点、程序遗漏的要及时补充完善，职责和程序要覆盖各项工作的全过程。

（三）要坚持持续改进。要认真抓好整改工作，不断完善质量管理体系，在这里我要重点强调抓落实。各单位、各部门要主动通过解决工作中的具体问题，来查找体系、程序文件中的漏洞，发现不适应、不协调的问题要及时整改，并积极提合理化建议。质量办要严格组织对内审及日常发现问题的整改跟踪，并积极督促排查和整改工作，以便于举一反三。

我局拟定于10月份进行第三方审核。争取一次性通过认证，

这既是局党组关于体系建设提出的硬指标，也是我局2015年重点工作部署应完成的目标之一，希望大家认真组织，扎实工作做好此项工作。外审是对我局质量管理体系阶段性的检验与总体评价，要求高，任务重，工作量大、工作责任强，如不能一次通过认证，改进和重新申请等工作将会非常繁杂，各单位、各部门要积极做好迎审前的各项准备工作。

总之，通过本次管理评审，希望大家能在我局推行“三位一体”综合行政管理体制建设的思想认识上有一个新的飞跃，全局广大干部和职工在意识上、解决问题的方法上都会有一个促进。管理评审的目的就是要紧紧把握质量管理体系的总体运行规律，通过不断纠正、改进体系运行过程中出现的偏差和缺陷，达到进一步完善iso9000质量管理体系的目的，并为“三位一体”的建立和实施打好基础。管理评审会议结束后，质量办要及时总结并发布管理评审输出报告，各单位、各部门要根据管理评审报告要求及时做好本部门的改进工作，为迎接外审夯实基础，争取一次性通过认证。

管理评审工作计划会议纪要 管理评审会议发言篇四

各位领导：

根据体系管理的要求和公司整体工作安排，我们今天组织召开润安公司首次管理评审会议，对iso9001质量管理体系的运行情况进行回顾、总结和评价，并要在总结评价的基础上，面对不足，改进提高。为保持会议效果，请大家将手机调至静音或关闭状态。

今天的会议主要有以下议程：

（一）由体系审计部王桂林部长汇报公司质量管理体系的总体运行情况。

(二) 由经营科科、质监计量科、计划生产技术科、销售科四个部门的一把手对本部门体系运行情况做交流发言。

(三) 评价和讨论阶段。

(四) 由我本人对本次管理评审会议及2011年体系工作提要求。

一、首先，由体系审计部王桂林部长对公司质量管理体系工作的开展情况向各位领导进行汇报。

通过体系运行工作总体汇报来看，虽然公司体系工作开展，通过各条线、部门的积极配合，做出了一定的成绩，但距离年初制定的各项目标仍存在很大的差距，如原辅材料采购合格率与质量管理目标要求存在较大差距，年度顾客满意率也未达到公司整体目标要求，虽然这个过程中存在一些客观的因素，但是这也反映出了我们各部门按照制度、标准开展各项工作的意识还比较单薄，规范化管理意识还比较欠缺，希望我们各部门在接下来的体系工作开展过程中，能够认真分析问题存在原因，及时制定合理、有效的整改措施，确保体系工作开展能够推动公司的各项生产、经营、管理工作。

二、下面由相关部门汇报体系运行情况：

(1) 请经营科沈东科长就经营科的体系运行情况作交流发言。

(2) 请质监计量科唐永斌科长就质监计量科的体系运行情况作交流发言。

(3) 请计划生产技术科胥立高科长就计划生产技术科的体系运行情况作交

流发言。

(4) 请销售科周敏波科长就销售科的体系运行情况作交流发言。

刚刚公司四个部门已经对本部门质量管理体系运行情况分别进行了汇报，虽然各部门在部门体系开展了付出了一定的努力，做了一定的工作，但从实际运行的绩效方面还没有真正发挥体系管理的作用，体系工作与实际工作还是处在半脱节的状态，没有真正融入到实际工作中去。在具体工作的执行过程中离体系管理的工作要求还存在较大差距，体系管理不仅仅是表面的要求，更是提高管理绩效、生产经营水平有效提高到的保障，同时也要求我们公司的全体干部员工真正认识与理解体系工作，发挥全体干部员工的作用，提高质量管理体系运行绩效。

三、讨论、评价阶段：会后体系审计科将另行对管评内容所涉及到的几项重点工作，组织职能部门召开专题会进行讨论。

四、下面由本人对本次管评会议及体系下一步工作提要求。

刚刚本人就体系工作提了五方面的工作要求，希望在座每一位同志都要认真领会，在融会贯通的基础上进行分析分解，传达到各条线、各部门的每一个干部、员工，减少乃至避免信息传递的递减效应。同时，各部门更要以今天的会议为新的起点，要将前阶段开展工作过程中存在的问题，结合部门实际，举一反三、触类旁通，逐一对照，按照“一切对规范、标准、制度负责，体系是至高无上”的原则，通过不断提升公司管理体系的运行水平，来规范各项工作流程，不断缩短pdca循环，进一步提升公司综合管理水平。

面对11年严峻的市场形势和复杂多变的行业环境，我们各条线、各部门要真正以企业的当家人、决策人、最后把关人的身份，紧紧围绕陈总“法制化、规范化、正常化、可视化、图表化、模块化”的要求以及公司总体质量方针目标开展各项工作，继续深化体系管理，通过抓管理来提高企业管理水

平，努力将公司体系工作推向一个新的高度。

谢谢大家！散会！

同志们：

一、坚持不懈抓好“三合一”管理体系工作，向管理要效益

产品质量安全、环境保护、职业健康安全是企业生存之本，发展之基，这点毋庸置疑。持续提供质量稳定、安全可靠的产品或服务、做到保护环境、做好安全生产和关注员工职业健康，这不仅仅是一个有良知、有品位、有责任、有担当的企业的基本义务，还是企业践行依法经营、严守信诺的具体行为。有人可能要问：总是强调“三合一”管理体系，到底运行到什么时候才能结束？我可以告诉大家，“三合一”管理体系，只有起点，没有终点，不是拿个证书就了事，而是从根本企业管理方针和各项目标很好的宣贯落到实处，抓出“效益”。大家知道，我们的产品已纳入新能源范畴，我们所有的工作都是围绕新能源这个中心开展，我们必须抓住每一个机会，夯实根基，精耕细作，精益求精。通过“三合一”体系的有效运行，实现既定的各项目标和指标，这是我们永恒的追求。因此，这是一项长期任务，就是第三方不来监督审核，我们也要常抓不懈。

二、加强领导，贯标工作要继续实行“一把手”责任制

2016年6月，是管理体系第三方监督审核阶段，监督审核能不能顺利通过，关键在于各单位的领导是不是重视，责任是不是明确，基本功是不是扎实。

首先，各单位一把手是“三合一”体系运行有效性的第一责任人。各单位的领导及全员，要积极发现质量、环境、安全问题，及时研究对策，就地解决。领导实行监督制，管理体系运行工作“接地气”，做好自查自纠，将日常管理资料整

理好，做好迎接第三方监督审核的各项准备工作。

其次，要层层落实责任制。一把手要对“三合一”管理负全责，分管领导具体抓；工程技术人员、管理人员和重要岗位上的员工要按照责任制的要求，分兵把口，各负其责，各尽其责。

第三，工作要到位。一是检查制度。通过定期检查，对各岗位的“三合一”管理情况作出评价。二是实行信息反馈制度，在检查中发现的不合格项，要限期纠正，跟踪验证，逐项督办，认真反馈。

三、要把“三合一”管理体系要求变为全体员工的自觉行为

负责”的精神，做好危险源与环境因素的辨识，对重大环境因素、不可接受风险做好专项管理，把一切安全隐患关口前移，做到超前预控，使一切安全隐患排除、降低、消除。

“三合一”管理体系，是个系统工程，涉及方方面面，涉及每一个工程技术人员、管理人员和每一名员工。每一名员工都要有一种质量、环境、安全意识，自觉的学习“三合一”管理体系标准，钻研技术，做个能干、会干、知法守法、懂管理的合格人才。

最后，本次管理评审提出的各项决议，各单位要及时制定整改措施，按规定限期组织落实，不得拖延不办。由张总督办，公司办组织验证，各单位将整改结果于会后两周内上报公司办。

一、质量管理评审依据材料

1、年度质量管理体系内部审核报告。

2、用户申诉和质量事故分析结果。

- 3、比对和能力验证结果。
- 4、内部检测能力抽查结果。
- 5、机构、人员、设备、任务的变化情况。
- 6、收集的顾客满意信息情况。
- 7、现场服务报告。
- 8、质量监督员日常监督报告。
- 9、上年度质量管理评审意见的跟踪措施。
- 10、各部门对质量管理体系改进建议。

二、本年度内部质量管理审核情况

- 1、本次内部质量管理审核未发现严重不合格项，发现的一般不合格项**项，这些不合格项是比较分散的、非系统的，或者是偶然发生的，对质量管理体系过程的有效性不构成严重的影响，经过各部门分析不合格原因，采取纠正和纠正措施并予以实施是可以关闭的。
- 2、我院已建立的计量质量管理体系符合《产品质量检验机构计量认证/审查认可（验收）评审准则》（等效采用iso/iec导则25）标准要求，质量管理体系的运行是有效的，其质量管理体系的可操作性与我院的实际是适宜的。
- 3、对体系要素--记录，应加强控制管理。

质量负责人

4、仪器设备要加大控制管理力度。

具体见年度内部审核报告。

三、用户申诉和质量事故分析情况

质量管理体系运行1年来，未接到1宗用户的书面投诉，亦未发生过1宗质量事故，客户对我们的质量和服务较满意。

未有书面投诉，并不表明客户对我们工作100%满意，需要我们各个职能部门通过各个渠道多方面进行收集，以便我们充分了解客户的需求，改进我院的质量管理水平。

四、比对和能力验证情况

本年度未有参加实验室能力验证。

五、内部检测能力抽查情况

本年度暂未有内部检测能力抽查计划。

六、机构、人员、设备、任务的变化情况

未有变动。

七、收集的顾客满意信息情况

根据“工程质量信息反馈表[e063]”收集回来的各类工程项目信息情况分析，至9月28月，共有岩土工程勘察、桩基检测94项，经统计共有564个小项，其中：很满意31个、满意476个、基本满意57个、不满意0个。满意以上占507个，客户满意率89.9%；基本满意以上占564个，客户基本满意率100%；未有不满意情形发生。

质量负责人 2

工程质量信息主要体现在：工作进度、现场文明施工、现场安全生产、质量情况、成品的包装、交付后服务、外包方费用支付情况等七个方面，从统计资料看，客户基本满意体现在：现场文明施工（2项）、现场安全生产（8项）、成品的包装（2项）、交付后服务（44项）、工作进度（1项），说明我们的检测工作中存在一定程度上的差异，需引起院管理层和各相关部门负责人的高度重视，并采取相应的预防措施和纠正措施，以利于质量的持续改进。

另外，到目前为止仍存在部分工程项目未能及时进行质量信息收集，希望各部门负责人督促各工程项目负责人及时进行收集，并及时上报行政办公室，便于办公室进行汇总统计。

八、现场服务报告情况

根据现场“服务报告表[e 081]”收集的情况汇总分析，1月—10月，共参与9项工程的现场服务，主要体现在轨道交通三号线和六号线两个大的工程项目上。个别技术人员参与现场服务，不按要求填写“服务报告表”。希望各部门负责人督促检查参与现场服务人员及时填报。

九、质量监督员日常监督的报告

归档。

十、上年度质量管理评审意见的跟踪情况

上年度质量管理评审后，需改进、纠正和预防措施及跟踪情况具体如下：

（2）对潜在的不合格项采取一些预防措施。每个工程项目负责人为相关人员提供了必要的作业提纲，帮助各级人员预防可能出现的问题和纠错，提高了工作效率。

(3) 鼓励各类人员参加各类学习班和专题学习，以提高技能。1月至8月，共有四批36人参加培训班，其中有6人参加计量认证内审员转版培训班、30人参加基坑、边坡工程变形监测技术人员专场培训班。

(4) 行政办公室的档案管理人员，对未能提交齐备的相关记录，给予退档处理，整理完毕后才给予归档。

(5) 我院的电脑已逐步完善，充分利用网络资源，质量体系文件上网发布，各检测人员下载打印相应的质量文件。

以上5个问题通过质量监督员的日常监督、今年的内部审核，基本未再次发生上述情况，但仍然存在个别类似问题的发生，证明我院的质量管理体系运行较良好，管理措施较得力，往后工作主要应重点控制体系要素——记录。

十一、各部门对质量管理体系改进的建议

便质量管理体系文件改版工作的顺利完成。

十二、质量目标实现情况

我院的质量目标已实现，质量管理体系运行一年以来，持证上岗率100%，样品接收与保管安全可靠率100%，检测设备完好率和计量检定合格率100%，客户满意率100%，未发生顾客的投诉，检测报告未有结论性的差错，确保检测工作的数据准确可靠。

十三、需采取纠正和预防措施

1、全员参与的意识不够。

质量管理体系运行四年以来，仍有少数员工对相关标准、质量管理体系文件学习不够投入，缺乏主动性，实际作业时仍

会出现偏离质量体系文件要求的现象。建议各相关部门组织员工进行不定期的学习，加强质量管理体系标准和文件学习，特别是——“记录”的学习。

2、鼓励各类人员参加各类学习班和专题学习，以提高各项技能。

4、今年各部门工作任务加重，出现人手不足现象，建议增加人员，以便工作的顺利进行。

5、根据省质量技术监督局公告要求，《检测和校准实验室能力的通用要求》[iso/iec17025]2015定于2015年1月1日开始实施，所有计量认证单位必须在2015年12月31日完成转版工作。

6、充分利用电脑网络资源，质量体系文件上网发布，各检测人员可下载打印相应的质量文件。行政办公室会及时发布相关的质量信息，请各检测人员留意，并相互知照。

7、我院2015度的计量质量管理体系文件转版（采用新标准）工作定于2015年12月20日前完成，请各相关职能部门负责人给予支持配合。

质量负责人：

日期： 年 月 日

同志们：

1、内部审核的成果。2、来自顾客和相关方的意见。3、一体化管理体系运行过程的有效性。4、一体化的`符合性，即对一体化监测的数据分析。5、预防和纠正措施实施的情况。这些内容覆盖了公司一体化活动的全过程，符合标准中关于管理评审输入的规定。在这次评审会议召开之前，公司的主管

领导已对6个报告进行了审核，认为这些报告是符合实际的，反映了公司贯标工作和一体化活动的成果。

会议进行了热烈的讨论，有5名同志在会上发言。大家充分肯定了前段工作的成绩，提出了非常切合实际的改进建议，为下一步对一体化管理体系进行持续改进提供了很好的意见。

1、公司制定的一体化方针是正确的，在一体化管理体系运行中发挥了指导作用。

精益求精，诚实守信；

保护环境，珍爱健康；

完全符合公司的总体经营战略，也是我们今后在经营发展中必须遵循的原则。

2、公司制定的一体化目标符合实际，符合法律法规的要求，切实可行。经过9个部门的认真考核，现在的一体化目标已经实现了阶段目标，证明了目标的可行性。各部门共编制了7份统计表，运用统计技术全面分析了公司一体化活动的全过程，用各种数据说明一体化目标及分解的子目标达到了预定的标准，说明公司的一体化管理迈上了新的台阶。

充分证明一体化管理体系的有效性。回顾贯标工作，应该说公司的管理工作有了质的提高。我们的管理已经向规范化、文件化、程序化、科学化转变，这是贯标工作取得的一个重大成果。作为正在创业起步阶段的企业，我们应当珍惜这个成果。进一步巩固提高，通过一体化认证推动公司的各项管理工作创造新的业绩。

1、修订一体化管理体系文件。经过实践，我们下发的第三、四层次文件中包括管理文件和作业规程，以及各种记录有些方面不符合实际，需要进行修改。所以有必要在第四季度修

改现有的作业和管理文件。公司还需要编制其他必要的规章制度。

2、加强对全体员工的一体化意识培训。通过一体化管理体系内部审核和管理评审，发现一些员工对一体化标准理解不够，一部分员工的一体化意识不强。贯标工作对一些员工和部门，在很大程度上是驱动式的，缺乏主动性，这就需要加大培训力度。人力资源部在制定培训计划的时候，要充分考虑全员一体化意识培训，并在全员培训中实施。要集中一段时间，集中精力坐下来认真学习，真正达到提高全员一体化意识的目的。

3、强化绩效考核，文件要求落到实处。考核中要充分发挥两级考核的作用，采取自检与抽检相结合的方式。严格按一体化控制规程操作。做好记录，增强考核的严肃性、时效性。

对于以上3个方面的改进，要求生产制造部在年底前提出改进计划，有关部门，在年底前提出改进措施并具体落实，生产制造部在年底前对改进措施实施情况进行跟踪验证，并向管理者代表和总经理报告。

同志们，管理评审的圆满成功，标志着贯标工作取得了关键性的成果，我们已经具备了申请第三方认证的条件。希望大家谦虚谨慎，一丝不苟，踏实工作，继续努力，同心同德。我相信，在全体员工的努力下，公司贯彻一体化管理体系的认证工作一定会取得圆满成功。

管理评审工作计划会议纪要 管理评审会议发言篇五

一、 管理评审的目的

为了评价质量体系的充分性、适宜性、有效性，评价质量方

针目标实现情况及适宜性，针对质量体系和产品质量存在的问题，采取纠正或预防措施，改进质量体系和产品质量，于5月30日，召开了管理评审会议。最高管理者主持会议，各部门领导参加了会议。

二、 管理评审会议的会序

取各部门的报告，对质量体系和产品质量的改进献计献策。

2、有关部门向最高管理者报告了质量管理体系的业绩及改进建议。

质量部向最高管理者报告了内审情况，提出了质量体系改进建议。

销售部向最高管理者报告了顾客的满意度及分析情况，提出了顾客对产品质量改进的意见。

生产部报告了资源能力满足产品质量要求的情况及产品质量的现状水平，提出了产品质量存在的问题及改进建议。

其他部门也向最高管理者报告了本部门的工作业绩，提出了存在的问题及准备采取的改进措施。

况的，对各部门提出来的改进需求推荐了改进措施，并主动承担责任和改进任务。

准知识的培训，学习了科学管理的方法，整理了一整套质量体系文件。进一步完善了文件化的质量体系并有效运行，这在我公司的历史上还是第一次，这就为我们持续稳定生产顾客满意产品，不断改进和创新奠定了良好的基础。

超过规定要求，制定的质量方针和18项质量目标已全部实现，证明我公司的方针目标是适宜的可行的`特别是顾客对我们的产品非常满意，订单比去年有较大幅度增长，这是贯标认证

的最大收获。

立，还有许多不完善的地方，本次会议各部门提出存在的问题，就需要我们认认真真地尽快地解决。

四、 需要解决的问题及纠正和预防措施

质量意识就会有什么样的质量水平，这就要求各部门的领导要质量意识，对员工的要求，标准要高，要求要严，特别是管理水平是否能上去，就看我们领导要求的高不高、严不严。

系符合性、有效性的主要原因。所以在相当长一段时间内，要对员工进行反复培训逐步提高，使员工对工作程序做到运用自如、水到渠成，变成自觉行动。

负责部门和工作进度要求，下发给各有关部门执行，力争每年解决几个大问题，使质量管理水平上一个大台阶。

五、 附件：管理评审纠正和预防措施计划。