管理评审实践

包稚群

管理评审作为企业管理体系运行过程中的一项重要的管理活动，在管理体系当中承担了高层次监督保障的功能，对管理体系的良好运行和持续改进起到至关重要的作用。

质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系标准都分别对质量、环境、职业健康安全管理体系的管理评审提出了要求，要求最高管理者应按照策划的时间间隔对组织的质量管理体系进行评审，以确保其持续的保持适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向一致。

根据体系标准的要求，我院每年至少进行一次管理评审，一般在内审一个月后，由院长主持，各分管领导、部门负责人及内审员参会。2016年11月11日，我院召开了年度管理评审会议，会议确定了主题：

（1）质量、环境和职业健康安全方针、目标、指标实施情况；

（2）质量、环境和职业健康安全管理体系文件的适应性和可操作性；

（3）内部审核结果；

（4）资源配备、员工培训是否适应质量、环境和职业健康安全控制的需要；

（5）质量、环境和职业健康安全管理体系的运行情况及绩效；

（6）相关方投诉处理及应予以研究的问题；

（7）组织遵守法规和其他要求情况（合规性评价）及其措施；

（8）对管理活动所需资源改进的要求。

会议前10日，贯标办发出管理评审会议通知，各部门开始着手准备汇报材料。会议上，由管理者代表汇报管理体系运行的总体概况和管理体系的总体绩效，参会的各部门负责人根据评审计划，介绍情况，发表意见，进行交流、研讨、评价和确认。

首先，管理者代表就质量、环境和职业健康安全方针、目标、指标的实施、执行检查情况做了通报：我院正积极开展对管理方针的修订工作；年初，集团公司及上级主管部门与我院签订了“安全环保目标责任书”、“社会治安治理暨平安创建、消防工作”等工作目标责任书，我院依据这些责任书内容确定了质量目标和环境、职业健康安全目标，并把质量、环境、职业健康安全等目标分解到各部门，与十五个被考评的部门签订了工作目标、安全生产目标管理等六大目标责任书；通过集团、上级部门对我院安全、环保情况进行检查，2016年无较大以上事故及一般事故；无重大火灾、设备、交通、中毒；无工亡、重伤、轻伤人员；新员工“三级”安全教育培训率、从业人员再教育培训率、隐患整改率等指标均已完成集团对我院下达的安全责任目标；我院业务部门进行了部门管理目标完成情况的自测，科技部及安环部组织进行了考核，各部门的科研成果如专利、论文等方面已超额、提前完成2016年任务，出具报告合格率、验收通过率及客户满意度等指标都已完成。全年未发生质量事故和顾客质量投诉，未发生人身、设备等重大安全事故，环境保护工作也做到全年无事故，一般固废、危险固废的处理，废气、废水等污染物排放符合国家环保排放标准。质量、环境、安全目标已基本完成。针对去年外审、管理评审及今年内审提出的问题，各部门举一反三，采取了一系列整改措施并持续改进。

紧接着，各个部门负责人分别对本部门的管理工作作了汇报。

贯标办汇报了由于我院机构及人事发生了重要变动，为使体系文件有更好的适应性和可操作性，贯标办对体系文件作出修订的情况，并通报了内部审核结果以及不合格项或观察项整改的情况。

人力资源部汇报了我院人事管理方面的新举措及实施效果，今年在原绩效考核方案的基础上，将考核细化到各部门，部分部门已在本年内根据实际工作情况开始实施员工绩效考核方案，取得了一定效果，各部门还根据部门考核方案对年终奖金进行了合理分配。在干部管理方面，一是注重学习提高，做好干部选拔工作；二是做好干部的考核与管理工作；三是持续加强干部培训，提高干部综合能力。

财务部汇报了今年的财务状况。为切实规范专项资金管理，保障资金安全、高效运行，发挥资金使用效益，财务部组织各部门对专项资金使用情况中存在的问题及如何合理使用专项经费进行探讨，要求各部门严格执行项目资金批准的使用计划和项目批复内容，对专项资金要定期或不定期进行督查，确保项目资金专款专用，顺利通过项目验收。

党工部汇报了加强宣传报道、畅通沟通渠道方面取得的成绩。强化宣传骨干培训，提高稿件质量，制定了《院、中心通讯员管理办法》，实行通讯员定期学习交流会制度。分批次外派通讯骨干13人次参加培训班，培养基层通讯员队伍；丰富宣传的载体，创新宣传的内容和形式，在马金铺基地新增主题宣传阵地；采用微信公众号、微党课、微电影和微视频等多种形式宣传报道，其中微党课荣获集团一等奖，微电影荣获集团三等奖。通过采写开展专题报道、照片背后的故事等主题报道，提高了中心、院在行业内的知名度；把2016年作为企业文化建设年，围绕集团“绿色低碳•美丽冶金我的家”的企业文化主题，强化企业文化体系建设，树立典型，传递正能量；通过建设“青年之家”、“党建之窗”、各部所家文化构建等活动载体，积极推进研究院的家文化建设，积极开展企业精神、企业愿景、企业使命等征集与凝练工作，增强了职工的凝聚力和向心力。

后勤部从物业管理、食宿管理、工程维修、安全保卫等方面汇报了为全院提供后勤服务、基础设施保障方面的工作完成情况。

安环部从固废、废水、废气、噪声污染物控制、责任落实、环境因素管理、危险源管理、职业健康管理、应急预案及演练、教育培训、安全环保检查、及宣传等方面汇报了职业健康安全及环保管理工作及存在的问题，并确认截止2016年11月为止我院未收到周边邻居的投诉，市、区环保部门未对我院提出任何不合格整改要求。

科技部从项目平台建设、科技创新、科技成果、科技项目执行情况检查等方面汇报了科技管理工作及存在的问题。

贯标办汇报了我院合规性评价的结果：根据对法律、法规和其它要求执行情况的检查，我院质量、环境、职业健康安全管理体系合规性评价小组及相关人员对适用的法律法规及其他要求进行了合规性评价。总体来看，在我院的各项活动、产品和服务过程中，质量、环境、职业健康安全管理体系发挥了很好的作用，运行效果良好，各项管理活动均合规进行，符合本院识别的质量、环境及职业健康安全法律法规及其他要求，对法律法规及其他要求的执行情况良好。

在各部门的汇报过程中，有关部门进行了交流、讨论，对各项内容逐一评审，在对各项评审内容得出结论的基础上，对管理体系的持续适用性、充分性和有效性，体系中可供改进的领域，今后工作的努力方向，最终形成了决议：我院自推行“三标一体”管理体系以来，在全院各级领导及各部门的支持下，管理体系逐渐深入人心，管理理念及管理方法逐渐为干部、职工所接受并运用到实际管理工作中，各项管理工作得到了提升，各项活动保持良好的发展势头，说明本院的质量、环境、职业健康安全的管理方针、目标是适宜的，文件化体系是符合的，管理体系运行是有效的。同时，决议从科技质量管理、环保管理、安全管理等方面提出了8个需改进的问题，落实了责任部门。

评审会后，贯标办根据评审计划、会议记录编制形成评审报告，经院长审批后在院OA办公平台发布，报告发至体系覆盖范围的各部门，并留下了发放记录。

通过管理评审，对我院方针、目标和指标的适宜性，管理体系与方针、目标和指标的适宜性进行了检查和验证，发现了管理体系运行中存在的问题，找准了改进的方向，制定了质量、安全健康、环境等方面持续改进以及不断满足顾客和法律法规的要求的措施，对提高我院管理的科学化、精细化水平意义重大。