

# 盛康光伏

SUNCOME SOLAR 科技·清洁·能源

## 管理评审报告

(汇总)

# 目 录

一、会议议程

二、会议主持词及方针、目标执行要求

三、部门评审汇报

四、持续改进要求

五、总结

# 会议议程

序号	内容	发言部门/人	发言时间
1	管理评审会议召开致词	总经理	/
2	管理者代表重申质量目标项目及目标值	管理者代表	5min
3	品质中心管理评审报告及讨论	伍总	15min
4	人力资源管理评审报告及讨论	/	10min
5	采购部管理评审报告及讨论	/	10min
6	运营计划管理评审报告及讨论	/	10min
7	物流部管理评审报告及讨论	/	10min
8	技术研发中心管理评审报告及讨论	/	15min
9	生产制造中心管理评审报告及讨论	/	15min
10	营销中心管理评审报告及讨论	/	15min
11	运营优化建议报告		10min
12	总经办管理评审报告及讨论	/	10 min
13	异议项目讨论及裁决及持续改进要求	管理者代表	20min
14	总结	总经理	/

## 一、会议主持词及要求

# 总经理会议召开致词

- 1、召开致词
- 2、关于质量方针保持（或变更）宣布

# 管理者代表对方针、 目标执行的要求

**质量方针：**

**顾客至上，领导作用**

**全员参与，持续改善**

**质量目标：**

**来料批次合格率：≥ 95%**

**直通率：≥96.2%**

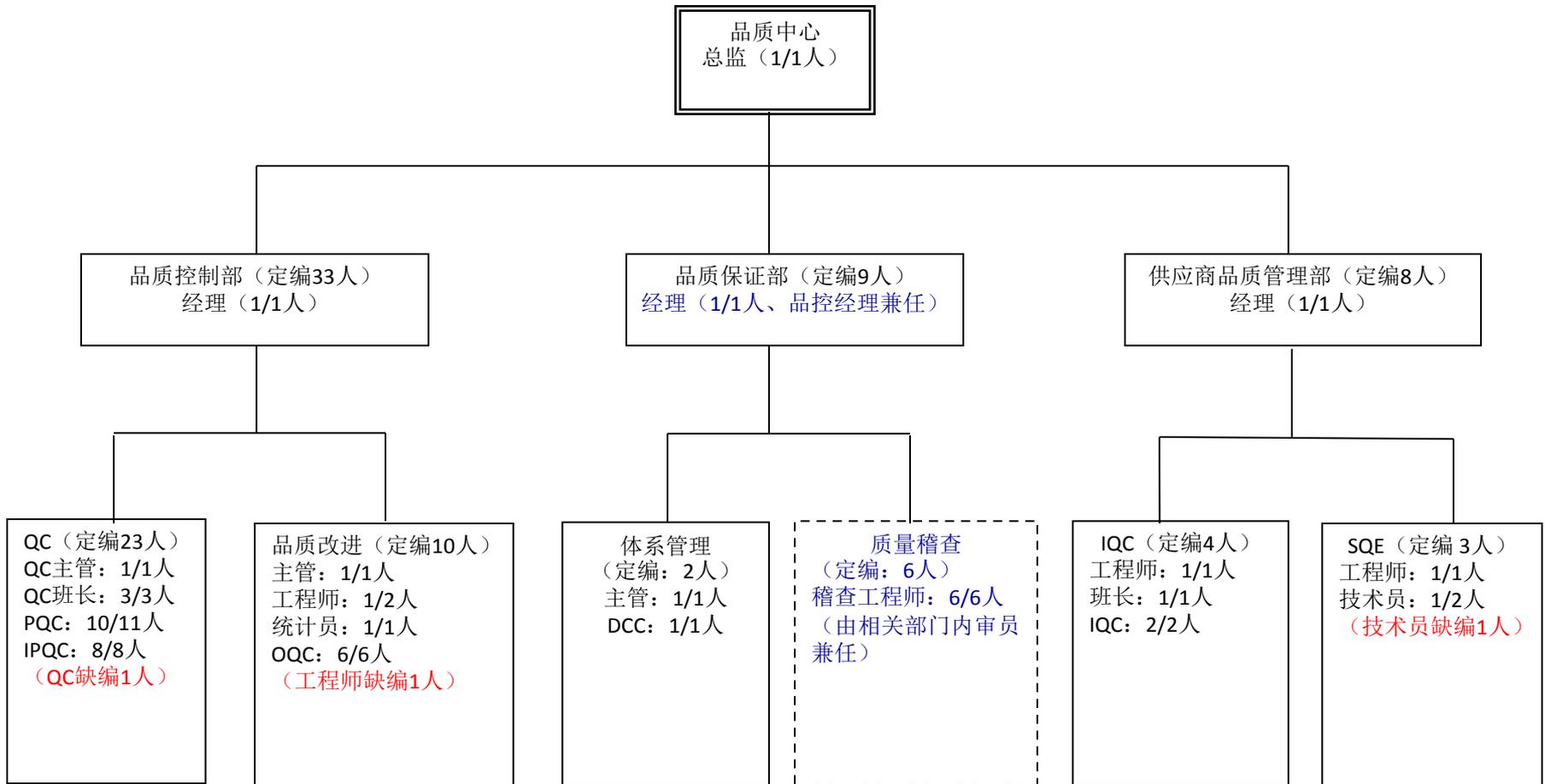
**客户投诉：≤100PPM**

**顾客满意度：≥99%**

# 品质中心 管理评审报告

# 一、品质中心架构、资源配置的合理性分析

## 品质中心组织架构



## 品质中心资源配置合理性分析

- 1、品质中心作为对公司整体运营过程中的质量管控部门，涵盖质量策划、质量控制、质量保证和质量改进职能，从供应商质量管理、来料检验、过程巡检、出货检验和客户反馈等全过程进行监控，其架构设置符合目前公司整体运营质量管理需求；
- 2、从架构图中人员定编需求与在编实际情况对比，除品质保证部部分人员为兼职外，实际共缺编3人，后续请人力资源部协助补进相关人员。

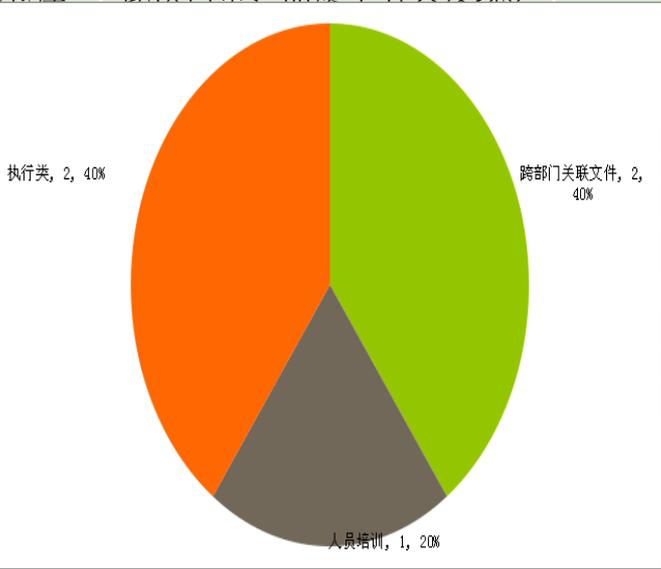
## 二、质量目标达成状况分析

### 品质中心目标、定义及统计方法

序号	目标	定义及统计方法
1	来料批合格率	定量指标。来料批次合格率=来料检验合格批次 数/来料检验总批次*100%
2	成品合格率/直通率	定量指标。 6月份之前：成品合格率=成品检验合格数量/成 品检验总数量*100% 6月份之后：直通率=TT焊接良率*层压前良率* 层压良率*测试良率*成品合格率*100%
3	客户投诉率	定量指标。客户投诉率=客诉投诉数量/总发货 数量*100%
4	认证通过率	定性指标。包含TUL、JET、CB等产品认证和 ISO9001：2008质量管理体系认证。
5	客户稽核	定性指标。指通过稽核的客户数量。



## 品质中心内部审核不符合项分析

序号	不符合项	不符合项分析	改善计划
1	IQC仓库内有合格标签，但信息不全，IQC仓库内有些无标签	此次内审，品质中心共发现5 	立培训计划，分 行培训； 展对现有WI、SIP 评估，并严格执  相关部门共同梳 理部门关联文件，确 清晰、流程顺畅。
2	检查发现技术的表单未发行受控 SK-FORM-09-***/1.0 (试验报告失效分析)		
3	供应商管理程序SK-COP-10/2.0中，规定在制供应商复审计划，经查未编制该计划		
4	OQC人员，没有相关的培训记录。		
5	SK-QCP-001文件中： ①交联度和拉力的测试频度要求为每班一次而实际是每天一次 ②No12~18项，在控制方式一栏中，只写了方法和方法，而没有明确记录的要求，建议和项目中写法一致。		

## 后续体系运行有效性及持续改进工作计划

1. 提供适宜的培训，确保各检验员、工程师等具备该岗位必备的能力并能不断的提升，以期为质量目标的达成作出积极贡献；
2. 加强组件特性、过程控制的监视和测量，提倡运用科学的质量管理工具和统计分析方法来识别采取预防措施的方法；
3. 提升全员质量意识，通过策划质量知识竞赛、质量评优活动等提升全员参与质量控制积极性。

### 三、市场质量状况分析

## 成品出货批次及客户分布

1. 公司2012年4月份开始批量生产，受市场及行业特点影响，上半年共正式发货1个批次至德国；
2. 7月起，将陆续发货至青海、新疆、辽宁等地。

## 市场质量反馈及投诉

出货德国的两个柜组件，得到了客户的好评。（待补充）

## 四、内部审核不符合项整改情况

6月19-20日由品质中心组织公司各部门内审员，进行了体系试运行期第一次集中式内部审核，共开出31项不符合项，其整改结论见下表：

序号	部门	数量	整改完成情况
1	管理层	0	/
2	研发技术中心	4	<p>1、根据31项不符合项整改的书面回复，其中有19项不符合项原因分析与不符合事实描述关联性不强，导致其纠正措施和预防措施无法有效的杜绝类似不符合项的再发生；</p> <p>2、另有4项不符合内容提交了书面整改意向，但未能提供按整改意向实施整改的事实证据；</p> <p>3、针对以上现象，鉴于本次内审为第一次全面集中式内审，对不符合项的整改行劝，品质中心计划于8月上旬由体系主导人员集中对各部门进行不符合项整改辅导。</p>
3	组件生产	2	
4	组件工艺、设备	3	
5	品质中心	2	
6	人力资源部	2	
7	营销中心	2	
8	运营计划部	3	
9	采购部	3	
10	供应商品质管理	3	
11	物流部	4	
12	动力设施	3	

## 五、体系文件适宜性、流程执行有效性分析

### 程序文件一览表

1	SK-QM/1.0	质量手册	管理者代表
2	SK-COP-01/1.0	文件管理程序	品质中心
3	SK-COP-02/1.0	记录控制程序	品质中心
4	SK-COP-03/1.0	信息沟通管理程序	品质中心
5	SK-COP-04/1.0	管理评审控制程序	品质中心
6	SK-COP-05/1.0	人力资源控制程序	人力资源中心
7	SK-COP-06/1.0	基础设施管理程序	基地设备设施部
8	SK-COP-07/1.0	工作环境管理程序	基地
9	SK-COP-08/1.0	产品实现策划控制程序	技术中心
10	SK-COP-09/1.0	合同评审程序	营销中心/供应链中心/基地
11	SK-COP-10/1.0	供应商管理程序	供应链中心
12	SK-COP-11/1.0	采购控制程序	供应链中心
13	SK-COP-12/1.0	生产计划控制程序	供应链中心/基地
14	SK-COP-13/1.0	产品标识和可追溯性控制程序	品质中心
15	SK-COP-14/1.0	顾客财产控制程序	QA
16	SK-COP-15/1.0	产品搬运、储存、包装、保存和交货管控制程序	基地
17	SK-COP-16/1.0	监视和测量装置控制程序	QA
18	SK-COP-17/1.0	顾客满意度调查控制程序	营销中心
19	SK-COP-18/1.0	内部质量审核控制程序	QA
20	SK-COP-19/1.0	过程控制程序	基地
21	SK-COP-20/1.0	进货检验管理制度	QA
22	SK-COP-21/1.0	不合格品控制程序	QA
24	SK-COP-23/1.0	纠正与预防措施控制程序	QA
25	SK-COP/24/1.0	出货检验管理制度	QA

## 体系文件适宜性评价

- 1、根据公司整体运营职能，目前公司体系管理运作程序文件共计25份，其文件策划内容主要根据质量管理体系标条款进行对应；
- 2、结合内审结果 表现，体系运行文件化管理策划适宜性方面存在不足：
  - A 培训管理、工艺控制、产品过程质量控制、数据分析 等过程需增加文件化的管理要求；
  - B 关联性文件内容的衔接及操作要求的可执行性不强，有存在矛盾或不能起到具体指导作用的形式化要求（如《采购控制程序》和《供应商管理控制程序》中对供应评分的准则不同，《过程控制程序》的执行内容要求不够具体，起不到指导具体操作的作用等）。

## 流程执行有效性评价

1、由于体系运行时间较短，跨部门作业流程目前未发现执行问题，部门内部WI、SOP要求的执行存在部分问题，主要表现为：

- A 如检验过程中对有参数、数值记录要求的地方没有按要求完整的记录实际数据，通常以合格符合表示；
- B 没有按时间间隔进行相关数据记录；
- C 没有按要求进行样本量检测；

2、部分使用的表单与体系要求的表单格式、编号不符，表单使用发布前未按《文件控制程序》要求进行受控；

## 六、体系运行有效性工作计划

### 2012年体系运行有效性工作计划

序号	项目	内容	责任人	完成时间	备注
1	质量稽查	制定内审小组活动方案	吴思	9月7日	
2		年度滚动审核计划编制及兼职内审员审核工作任务分配		9月13日	
3		兼职核审员核技巧培训及审核实施		持续	
4	质量评优	质量标兵及先进班组评比活动方案编制	廖影聪	9月11日	
5		质量评优活动启动及过程监控		9月17日	
6	来料质量改进辅导	来料质量改善辅导方案编制	吴玮	9月16日	
7		来料质量改善提升计划分解及人员分工安排		9月21日	

## 品质中心人才培养及考核计划

序号	内容	对象	考核方式	备注
1	质量统计手法运用培训	品质中心全员	日常应用考核	
2	质量体系标准要求及八项质量管理原则培训	工程师以上人员	书面考试	
3	团队协作与执行力培训	品质中心全员	/	
4	品质中心体系文件要求、流程执行培训		书面考试结合日常执行观察	
5	品质中心个人业绩考核机制建立		根据方案执行	

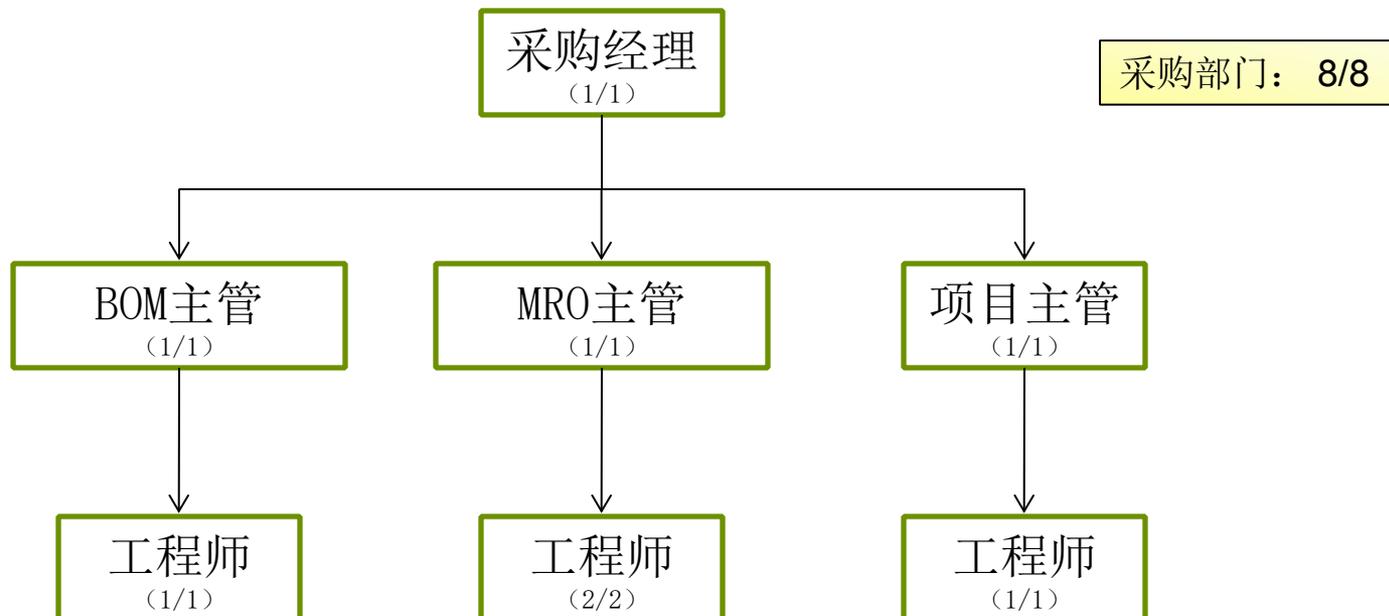
## 七、持续改进建议

- 1、增加激励管理机制，开展引导全员参与品质管理相关活动；
- 2、加强培训管理，培养专业人才、使用专业工具，建立专业化的管理模式；
- 3、把全员品质管理意识与企业文化相结合，确保企业文化理念与方针、目标紧密相连；
- 4、加强自我检讨意识，各部门围绕职能、目标，做到周检讨、月检讨，比对分析并进行合理调整；

5、各职能部门相互协作，确保对外宣传类资料的全面、统一和准确；

6、从源头控制产品质量、加强策划管理职能，以最完整最标准的输入引导制造过程，确保不浪费资源、不削减信心、不牺牲品质；

# 采购部 管理评审报告



BOM: 主物料17类

MRO: 备品备件、生产耗材、劳保用品、5S防护用品、工装类、工具类

项目：设备、外协组件加工

## 质量目标达成状况

指标项目	对比	Apr	May	Jun
入料合格率	目标	95%	95%	95%
	实际	95.54%	95.08%	96.49%
呆滞料比率	目标	0.5%	0.5%	0.5%
	实际	0%	0%	1.3%
供应商交货及时率	目标	98%	98%	98%
	实际	100%	94%	97%



30Ä·Ý'òÖÍÄÇµ¥

### 指标说明:

1. 供应商交货及时率没有达标，主要是因为电池片供应商不稳定，铝边框产能不足；
2. 呆滞料主要是2月份的调试设备剩余物料

## 内审不符项目改善

ISO内审不符合事项3个，已完成2个，AVL跟进中。

不合格事实	原因分析	纠正措施	负责人	完成时间
无授权人批准的合格供应商目录。 抽查合格供应商目录中的接线盒供应商，未发现相应的供应商样品评价记录。	合格供应商目录在审批中	1. 外审之前会签完AVL; 2. 跟催技术部完成产品技术评估资料 3. 补全供应商现场评估资料表	周建新 张敏文	6月30日
文件《采购控制程序》(SK-COP-11/1.1)中5.4章节的内容与文件《供应商管理程序》(SK-COP-10/2.0)中内容矛盾。	《供应商管理程序》增加供应商阅读评鉴资料未会签采购部门	将《采购控制程序》中供应商月度评鉴内容删除;	柯安	已完成, 文件OA会签中
文件《采购控制程序》(SK-COP-11/1.1)中5.4章节规定每月进行一个供应商评鉴, 但询问采购主管, 发现未进行相应的供应商评鉴。	没有做供应商月度评鉴	依据《供应商管理程序》每月做供应商月度评鉴并将资料传给SQE	柯安	已完成

成为AVL的三个必备条件:

1. 供应商基本资料收集 (基本资料表, 三证, 付款信息, 资质证书) ==》已完成
2. 现场评分报告 ==》已完成
3. 技术部评估的产品报告 ==》未完成

## BOM:

1. 电池片：选择稳定持续的战略供应商，确保来料品质
2. EVA：加强供应商品质管理
3. 背板、铝边框：搜寻高性价比物料，确保组件成本竞争优势

## MRO:

1. 劳保用品，5S防护用品，备品备件：建议集团招标，签订长期采购协议。
2. 建立适合MRO类合格供应商评审的流程。

# 运营计划部 管理评审报告

## 内部审核不符合项

- 1、计划部对工单达成情况进行了定量、定性分析，但未记录相应纠正预防措施
- 2、查工单表单，发现文件编号与《文件控制程序》中要求不相符，再查运营计划、工单变更通知单发现有相同问题
- 3、计划部对物料进行进度跟踪，但6月份记录未及时进行更新，记录不便识别和检索

## 不合格原因分析

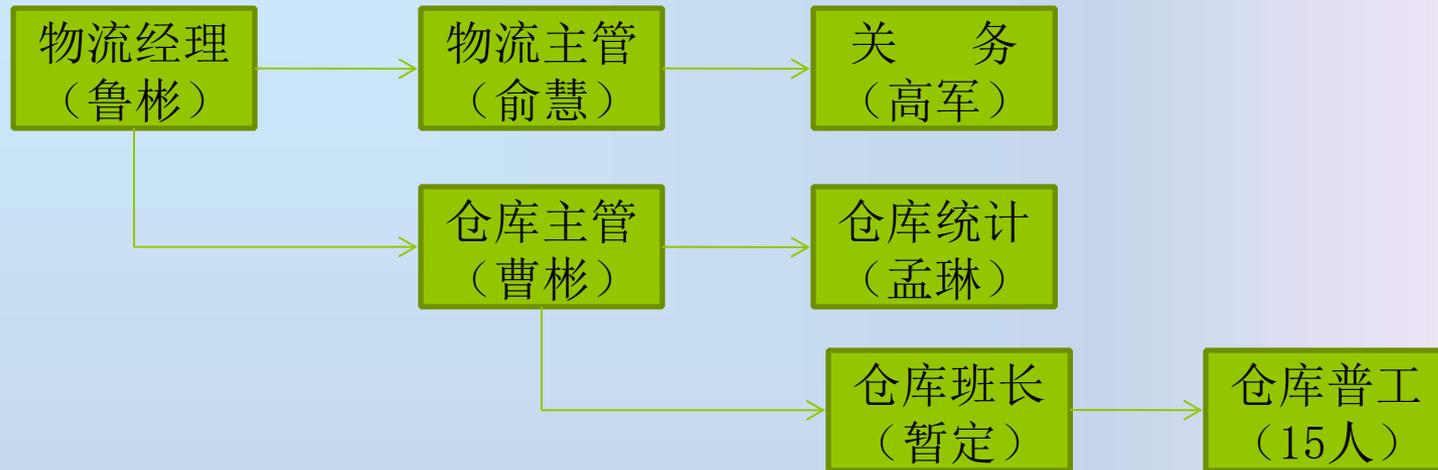
- 1、相关分析、纠正预防措施的结果体现在每天会议纪要中，未在产能达成统计表中得到体现
- 2、初版文件根据工作实际需求修正
- 3、6月份记录是根据仓库提供的台账和车间库存台账计数库存可用天数，再根据实际情况电话或邮件形式确认后续送货时间与数量并编成新表。

## 纠正措施

- 1、计划部从2012. 6. 21起对每日工单达成情况进行了分析，预防措施进行了统计，并在措施实施完成前结果和进度每天体现在工单达成情况统计表中；
- 2、计划部已于2012. 6. 21将修正后的表单发DCC处受控发行
- 3、计划部已于2012. 6. 21在物控编制的送货排程上添加实际送货数量，在每日《主料汇报表》中体现

# 物流部 管理评审报告

## 一、部门架构

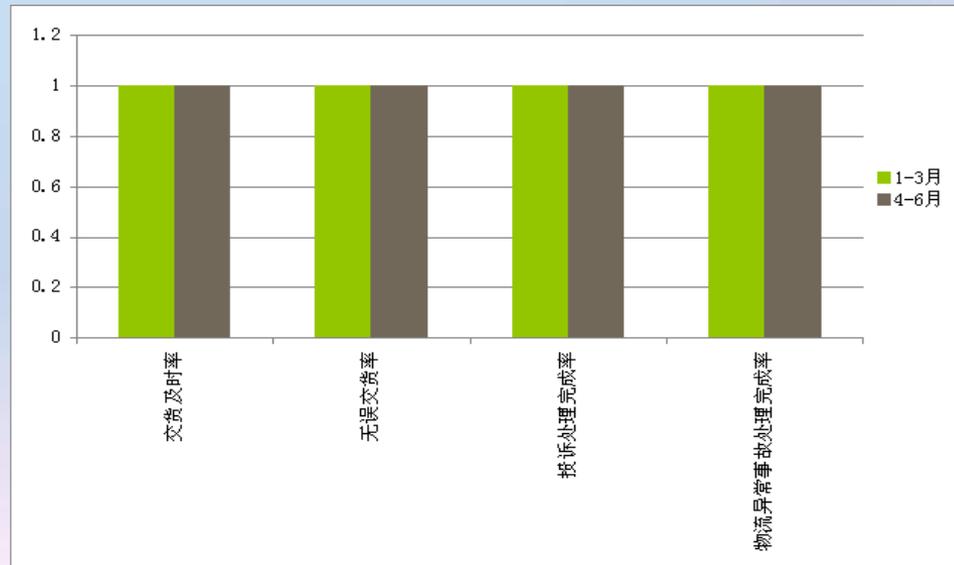


## 二、资源配置

物流部资源：7台电脑（其中一台笔记本电脑，供物流经理使用）；  
1个无线网卡（因仓库暂时无网络，供仓储统计使用）；  
5辆叉车（其中合力电瓶叉车3.5T，2辆，3T，1辆；  
林德电瓶叉车2T，1辆；林德电瓶堆高车2T，1辆）

## 一、物流配送（2012年1-6月）

- 1、交货及时率100%，日本展会、上海展会、德国展会准时交货；
- 2、无误交货率100%，暂未发生误交货事件；
- 3、投诉处理完成率100%：暂无任何投诉；
- 4、物流异常事故处理完成率100%：暂未发生异常事故；
- 5、物流预算费用亦合理利用。



## 二、仓储管理方面（2012年1-6月）

- 1、部门内部无任何工伤事故；
- 2、月、季度仓库盘点准确率100%，台账与实物一致；
- 3、库位、物料卡、实物标示对应率100%：仓库物料按库

位有序

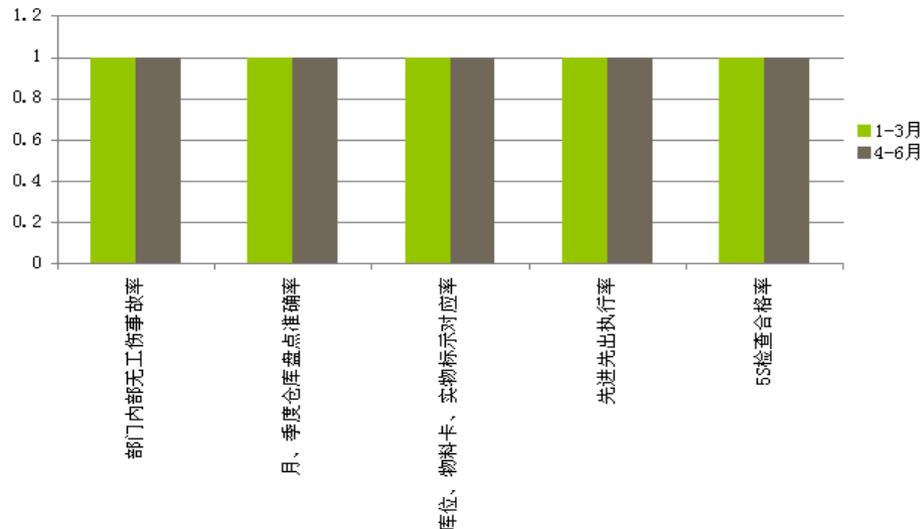
存放并随附物料卡；

- 4、先进先出执行率100%：所有物料均严格执行先进先出

原则；

- 5、5S检查合格率100%：规范统一，定时定点清

扫整顿，仓库环境已完全达到5S要求。



## 2012年6月内部审核被查出的不合格事实：

- 1、EVA等物料有温湿度存储要求，但仓库未对存储区域温湿度进行控制，不符合《质量管理体系》条款7.5.5；
- 2、合格品放置在不合格品区域，型材无待检标示，不符合《质量管理体系》条款7.5.3；
- 3、查SK-WI-0405-003 《成品入库流程》打包实际操作部门 与流程不符，不符合《质量管理体系》条款4.2.3。

上述事实，均属一般不符合项

针对上次内审查出的不合格项进行纠错，措施如下：

- 1、持续跟踪机电安装及土建工程进度，使新仓库尽快交付使用，预计7月20日前完成仓库办公区及部分原材料（含EVA）的搬迁；
- 2、与计划部沟通，控制来料数量，防止合格来料过多占用不合格品存放区域，另外，加强员工观念建设，杜绝仓库合格品&不合格品不按指示放置的现象再次发生；
- 3、根据最新版组织架构（打包工作归仓库管辖），重新梳理并修改完善《成品入库流程》，提交相关部门审核确认，通过实施，定于7月20日前完成。

上述第2项已经完成，第1、3项持续进行

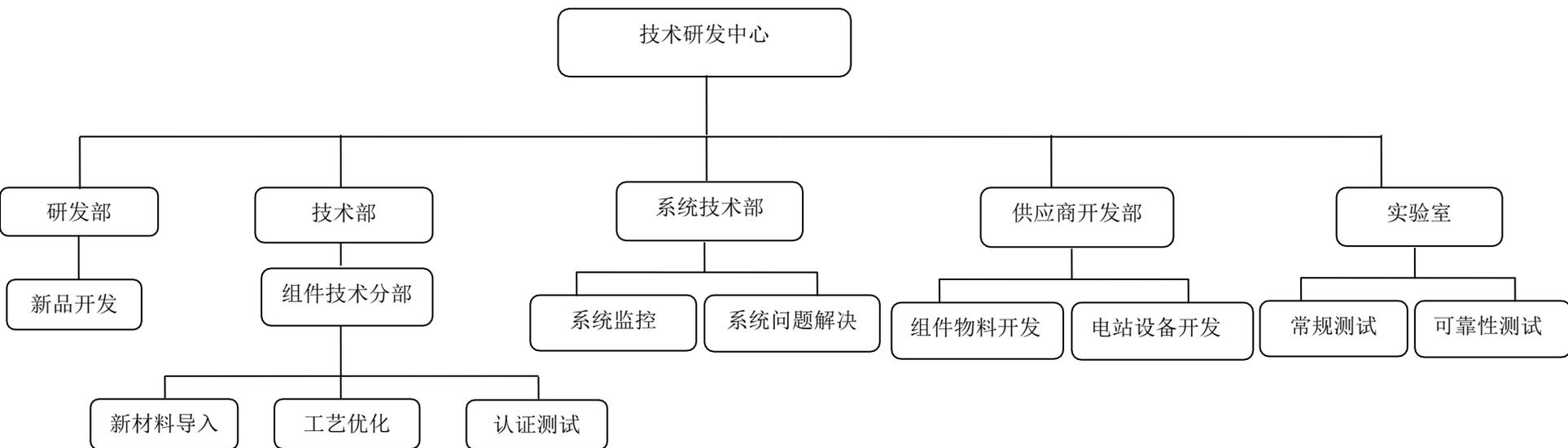
## 体系持续改进建议

### 体系持续改进：

- 1、加强内部管理，不断降低运营成本，落实贯彻爱康“贡献者为本”的精神，让员工从运作细节做起，严格控制每一个与成本有关的环节；
- 2、整理整顿现有资源，提高各项资源使用效率，小到制定《办公用品领用记录跟踪表》，控制员工办公用品领用数量，大到评审“合格物流承运商”，严格把控物流成本同时保证运输质量；
- 3、明确部门岗位职责，对工作事务切分第一责任人、第二责任人或相关责任人以提高员工工作责任心，进而提高员工工作效率；
- 4、编制完善物流部流程制度，确保各部门员工严格遵照流程规范操作，以达到防护作用（避免出现厂内事故），保证物流部工作有序进行。

# 技术研发中心 管理评审报告

## 部门架构



计划32人 现有24人 缺8人

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/957066166123006134>