



# 2009 - 2010年度 良好认证审核（咨询）案例材料选编

中国认证认可协会  
CHINA CERTIFICATION & ACCREDITATION ASSOCIATION

雨寒

# 前 言

中国的认证事业已经走过了 20 多年的道路。20 多年来，一批优秀的认证机构、认证咨询机构，还有一大批优秀的审核员、检查员、咨询师，用自己的知识和智慧，用自己辛勤的汗水，书写了认证认可事业的辉煌，开创了今天认证认可工作的局面。通过具体的认证（咨询）案例，展示认证行业对社会的价值，展现认证人员对经济发展的贡献，既是推动这个行业科学发展的需要，也是展现认证行业对经济发展贡献的需要。

一段时期以来，出现了一些对认证认可工作不理解声音，这些声音使得一些人对认证的真实价值和作用产生了怀疑。这些不理解是因为外界缺乏对认证认可工作的直接感受，也是因为我们没有将鲜活真实的案例总结出来、提炼出来、展现给社会。在认证行业的内部交流中，因为缺乏鲜活真实的案例，使得技术交流活动流于游戏推敲文字的形式。在中国的认证认可走过 20 年后，学习、培训、交流还大量引用国外的案例材料，不能不说是一个遗憾。

中国认证认可协会自 2008 年起策划、推动良好认证审核、认证咨询案例同行评议交流活动。到 2010 年 7 月，完成了 2009-2010 年度的同行评议交流活动。为使全行业从评议交流活动中受益，协会从参加此次活动的一百多个案例中选编了三十个案例汇编成册，在行业内印发交流。这些案例来自于真实可靠的认证实践，在同行评议交流活动中受到了广泛好评，案例内容分布于自愿性管理体系认证、自愿性产品认证等多个领域，涵盖了认证审核和认证咨询两个方面。这些选编案例中也许仍有不足之处，但其中的闪光点更能让读者受益。

通过这些案例，我们能发现这样一些优秀的审核员、检查员、咨询师，他们始终对认证事业充满激情，持续不断地提高自身专业水平，他们用高超的专业水准和爱岗敬业的优秀品德赢得了顾客的尊敬和赞扬。这些案例也开阔了我们的视野，我们会发现在认证的成果在管理体系认证、自愿性产品认证、强制性产品认证等领域遍地开花。即使在最为普及的 ISO9000 认证领域，也始终有人在不断地开拓进取、推陈出新。这使我们坚信，今天的认证事业依然是广阔天地、大有可为。而在行业内通过开展各类认证案例的评议和交流活动，也将有助于我们更深入地挖掘认证的价值，明确行业前进的方向。由于保密及知识产权的考虑，在印发前对受审核（咨询）组织的名称和个别数据做了技术处理。

我们期待在不远的将来，会有更多数量、更多认证领域、更多机构、更多认证人员的成果会奉献给大家，向全社会展示认证认可工作对社会进步、经济发展的重要价值和作用。

# 目 录

一、天津市 XXX 机电技术有限公司审核案例 .....	1
二、重庆市 XX 汽车客运站审核案例 .....	4
三、北京 XX 太阳能电力有限公司审核案例 .....	11
四、浙江 XXX 光能有限公司审核案例 .....	14
五、南京 XX 汽车有限公司特殊特性清单中采购件特性的识别原则和实施咨询 案例 .....	17
六、天津 XX 化工股份有限公司审核案例 .....	22
七、XX 集成房屋有限公司审核案例 .....	25
八、北京 XX 远程教育中心有限公司审核案例 .....	27
九、XXXX 纸业集团有限公司审核案例 .....	30
十、河北 XX 油漆集团有限公司审核案例 .....	33
十一、XX 集团国际工程技术有限公司审核案例 .....	38
十二、XX 市给排水工程设计有限公司审核案例 .....	42
十三、XX 油田 XX 实业公司机械修理厂审核案例 .....	47
十四、内蒙古 XX 羊绒有限公司审核案例 .....	52
十五、XXXX 局集团 XX 工程有限公司审核案例 .....	55
十六、XXXX 钢铁集团公司审核案例 .....	60
十七、钢板标识与追溯性审核案例 .....	63
十八、阳极氧化审核案例 .....	66
十九、油罐区审核案例 .....	69
二十、摩托车轮胎审核案例 .....	73

二十一、中纤板厂审核案例.....	76
二十二、浙江 XX 科技股份有限公司审核案例.....	81
二十三、XXXX 汽车零部件有限公司审核案例.....	85
二十四、上海市 XX 律师事务所审核案例.....	91
二十五、XXXX 汽车配件有限公司审核案例.....	97
二十六、XXXX 儿童孤独症训练中心审核案例.....	100
二十七、XXXX 树脂有限公司审核案例.....	107
二十八、XX 城市污水处理有限公司审核案例.....	111
二十九、上海 XX 食品有限公司 HACCP 审核案例.....	114
三十、运用“贯标”活动，规范企业管理咨询案例.....	119

# 天津市 XXX 机电技术有限公司审核案例

推荐机构：中国船级社质量认证公司

认证类型：质量管理体系

审核员：王健（组长）、刘艳（组员）

## 一、 案例发生背景

- 1、 认证领域：质量管理体系。
- 2、 受审核组织：天津市 XXX 机电技术有限公司
- 3、 认证范围：船用曲轴的生产。
- 4、 认证标准：ISO9001:2000《质量管理体系 要求》
- 5、 审核场所：办公地点—天津市河东区 XX 路  
生产地点—天津市东丽区 XX 路
- 6、 审核时间：初次审核时间：2008 年 02 月 25 日到 02 月 26 日  
验证审核时间：2008 年 06 月 05 日到 06 月 06 日

## 二、 案例发生的主要过程

天津 XXX 公司申请中国船级社质量认证公司认证之前，已取得一家国外认证机构 9000 认证证书。2007 年底，受审核方将 9000 认证转入中国船级社质量认证公司，申请中国船级社质量认证公司初次认证。

2008 年 2 月 25 日到 26 日，进行初次审核，发现该公司质量管理体系文件运行效果极差，初次审核发现 17 项不符合，其中 13 个轻微不符合项，4 项严重不符合项。初次审核过程中审核组与受审核方充分沟通，确认了所发现的所有问题及整改要求。在末次会议前与受审核方管理层交流及末次会议上，审核组明确提出所有问题需要现场验证满意后才能发证，并要求在 3 个月内验证。受审核方接受了审核组的要求。

经受审核方 3 个月整改后于 2008 年 6 月 5 日~6 日进行现场验证，现场验证前审核组制定并向受审核方传递了验证审核计划。现场验证证实初次审核发现的全部 17 项不符合的纠正和纠正措施有效。

2008 年，审核案卷经中国船级社质量认证公司体系审核部与技术委员会审核后，中国船级社质量认证公司向受审核方发放了质量管理体系认证证书。

### 三、 主要的审核发现、沟通过程

初次审核过程中，审核组按审核计划安排与受审核方充分沟通，确认了所发现的所有问题及整改要求。

1、受审核方实际组织机构及其职责与手册描述差异较大。受审核方体系文件对生产中关键过程如试拐（曲轴锻压成型工艺试验）、中频加热工艺试验、模具控制、超声波探伤等如何控制描述不充分，整个体系文件需要根据企业实际彻底修改。大量技术文件和第三层次文件缺乏编审批手续，部分技术标准收集不全。生产工艺文件没有从技术部下发，生产部与曲轴生产单位没有得到工艺文件，生产工人更没有工艺文件，而是由技术部长亲自掌握。

2、500 吨校直机还未安装调试完成，无法使用。万吨油压机 32MPa 压力管道与部分起重机须经当地技监部门认可。模具管理存在以下问题：不能提供模具外协回厂后的验收记录；模具维护保养无规定；不能提供模具维护保养证据。

3、生产过程受控证据不充分。缺乏试拐、中频加热工艺确认、模具管理、生产与监控过程记录等。

4、缺少产品出厂检验必须的力学性能试验、磁粉探伤设备和人员及相应的作业指导书。在用的唯一一台超声波探伤仪、里氏硬度计、表面粗糙度仪、全部热电偶没有校准。在现场见不到用于超声波探伤仪对零和确定判废线的标准试块。

5、通过检验卡片策划的检验试验过程不能完全满足产品规范和与顾客签定的定货技术协议的要求。对同样的检验要求，具体实施时检验内容不一致。无独立的检验部门，没有给检验人员书面授权，检验人员的活动没有独立性，检验人员缺乏培训，超声波探伤和报告人员资格没有经过认可，缺少检验专用章管理规定等。部分检验活动没有按检验卡片开展。检验过程需要重新策划和实施。

### 四、 受审核方改进成效及验证情况

受审核方经 3 个月整改后，审核组于 2008 年 6 月 5 日~6 日进行现场验证，现

场验证前审核组制定并向受审核方传递了验证审核计划。

现场验证发现受审核方分别从组织机构设置与人员配备、建章立制与培训、现场管理和采购检测设备组建理化与物理实验室等方面作了大量改进工作，体系运行已有实质性改进。

受审核方在重新明确机构设置和职责划分后，对手册、程序文件和第三层次文件进行了较大改进，尤其是增加和修订了大量三层次文件，文件在人力资源管理、工艺、采购、生产和检验等关键环节都作出了较明确规定，文件基本满足要求。

通过验证审核证实，受审核方各方面工作都满足文件要求。在硬件方面，受审核方已组建完成理化实验室，可以自行开展要求的理化实验、无损探伤和力学性能试验，已具备较完善的检测手段，检测设备已全部校准。在生产设备方面，500吨热较直机已能正常生产，调质热处理炉已到位，压力管道与起重机已经过当地技术监督部门检查合格。在工艺文件与图纸方面，受审核方全面清理了原有工艺文件和图纸，结合工艺验证对工艺文件进行了较彻底梳理，生产工艺已走通，可以正常指导生产。在生产过程控制证据方面，已按要求产生试拐、中频加热工艺确认、模具管理、生产与监控过程记录等关键证据。在检验试验方面，受审核方建立了独立的检验部门，检验试验人员经过充分培训与授权，重新策划与制定了检验卡片，检验人员按检验卡片开展了符合要求的产品检验试验活动。在人员配置方面，受审核方招聘了大量关键岗位员工，人力资源状况能够满足正常生产需要。在培训方面，受审核方在三个月内对整个体系文件和技术文件进行了大量宣贯。受审核方认真开展了内审和管理评审，已初步建立起自我完善机制，受审核方质量管理体系已正常运行。

经2009年监督审核进一步验证证实，受审核方质量管理体系持续正常运行。受审核方生产经营持续好转，生产经营业绩与产品质量不断提高。受审核方认为，取得这些业绩，很大程度上得益于中国船级社质量认证公司初次认证的促进。

# 重庆市 XX 汽车客运站审核案例

推荐机构：中国船级社质量认证公司

认证类型：质量管理体系

审核员：刘阳（组长）、马伯路（组员）

认证范围：汽车客运站站务服务

认证标准：ISO9001：2008

审核场所：重庆市 XX 区 XXX 路

审核时间：2010.01.07--2010.01.08

## 一、案例背景：

该公司系重庆市 XX 区的二级客运站，于 2004 年初即建立质量管理体系，并通过了中国船级社质量认证公司的审核，后来由于客运站新场地的搬迁，且未及时获得相应的营运资质，故未再接受监督审核，从而导致撤销认证证书。

自 2008 年起，由于受到铁路运输的强烈冲击，导致该站生产经营出现较大的困难。而且停止认证后，企业的服务质量出现了明显的滑坡，经过对比认证前后质量管理工作所发生的巨大变化，该站领导由此深刻认识到第三方认证对促进、加强内部管理的重要作用，于是在 2009 年再次提出质量体系认证的申请。

### 1. 客运站站务服务的主要流程

旅客进站→三品检查→咨询服务→购票→小件寄存→候车服务

车辆进站→车辆例检→营运车辆/人员的证照检查

→检票上车→打印行车路单→发班→稽查出站

### 2. 客运站站务服务的主要质量特性和审核重点



(1) 安全性：包括营运车辆/驾乘人员/服务场所的安全状态，主要从营运车辆和驾乘人员的证照检查、例检、行包检查、出站口稽查等方面作为审核重点；

(2) 快捷性：主要以发车的正点率、工作差错率、服务规范执行情况的有效性和效率作为审核重点；

(3) 舒适性：主要关注站内服务设施是否配置齐全，并处于完好状态；候车环境（温度、湿度、噪声）是否良好；车容车貌是否整洁、卫生；

### 3. 收集证据的主要方法

审核组成员经过认真讨论后，一致认为：对服务行业的审核一定要纠正“重文件、重记录、轻观察、轻询问”的错误做法，因此审核组长在审核前再次明确：一定要运用现场观察、询问、暗访、电话调查、乘客调查等综合方法收集、评价证据的有效性。

### 4. 法律法规在交通运输行业的重要性

主管行政机关针对交通运输行业制定了一系列法律法规，故交通安全法律法规应作为审核的重要准则，适用的主要法律法规有：

- (1) 中华人民共和国道路运输条例
- (2) 汽车旅客运输规则（交通部公路字〔1988〕201号）
- (3) 道路旅客运输场站服务规范（中道运协字〔2007〕86号）
- (4) 道路旅客运输“三优”、“三化”规范（交通部公客字〔1996〕271号）
- (5) 道路旅客运输及客运站管理规定（交通运输部令2009年第4号）
- (6) 汽车客运站安全生产规范（交公路发〔2008〕2号）
- (7) 汽车旅客运输班车客运服务质量标准（交通部1990年）

## 二、主要的审核发现和沟通过程：

本次审核覆盖了受审核方质量管理体系的所有部门，紧紧围绕客运服务行业的安全性、舒适性、快捷性三大服务质量特性，对直接影响服务质量的稽查科、保卫科、安全科和客运科及相关服务现场进行了重点检查。

经审核组与受审核方进行充分地沟通、确认后，共开具5个一般不合格项，目前已完成不合格项的整改和验证工作，并颁发了认证证书。5个不合格项的具体情况如下：

**审核场所：1. 稽查科**

**沟通过程：**审核员在该部门通过询问、查阅进出站登记表，并追踪到客运科的电子发班记录时发现：稽查科所出示的进出站检查登记表与客运科的电子发班记录中关于车辆班次的统计不相吻合，且在出站口进行了安全稽查的班次少于实际发班班次，这就意味着部份班次的车辆没有进行安全检查，存在较大的安全隐患。

**提示：法规要求——**交公路发〔2008〕2号文件《汽车客运站安全生产规范》第二十七条规定：汽车客运站经营者应当建立出站检查制度，对出站客车和驾驶员的相关情况进行检查，严禁不符合条件的客车和驾驶员出站运营。

**综合以上因素，审核员开具 LY01 不合格项，具体内容如下：**

(1)查 2009. 11. 16 进出站登记表发现，当天对 368 个班次的营运车辆进行了安全检查，但客运科当日的电子发班记录显示共发出 373 个班次；

(2)查 2009. 12. 31 进出站登记表发现，当天对 474 个班次的营运车辆进行了安全检查，但客运科当日的电子发班记录显示共发出 482 个班次；

以上事实不符合 GB/T19001:2008 标准 8.2.4 款

**纠正措施：**(1)与外包方商讨稽查员与保安员的协同配合问题（提示：出站口的安全检查由集团的保安公司负责实施）；(2)当出现运营客车未进站报班，仅是人员进站报班的情况时，已提交驻站办协同解决；从而避免了部份车辆人车分离，不同时进站报班和安检的情况，避免了潜在安全事故的发生。(3)加强了工作人员的业务技能及责任心教育。

**实施效果：**通过认证机构的审核，促使站领导出面与外包方和政府主管部门协商解决长期存在的配合不良情况，彻底解决了企业内外部相关方之间的协同配合问题，加强了对外包方的监控，保证了出站口的安全检查质量。

**审核场所：**2. 稽查科

**沟通过程：**审核员通过询问和查阅该部门的管理制度时获悉，若营运车辆的当班驾驶员因各种原因不能亲自驾驶车辆时，必须由其所在公司出具相应的代班证明，方能由其他人员驾驶该车辆，以减少安全事故的发生。

**提示——法规要求：**交通安全法规对营运车辆驾驶人员的资质有特别要求：交通运输部令 2009 年第 4 号《道路旅客运输及客运站管理规定》第十条（二）规

定“从事客运经营的驾驶人员，应当符合下列条件：1. 取得相应的机动车驾驶证；2. 年龄不超过 60 周岁；3. 3 年内无重大以上交通事故责任记录；4. 经设区的市级道路运输管理机构对有关客运法律法规、机动车维修和旅客急救基本知识考试合格而取得相应从业资格证。

但审核员查阅进出站检查登记表时发现，同一辆车的驾驶员有数人签名，于是开始怀疑签名的真实性，进而发现以下问题，开具了 LY02 不合格项，具体内容如下：

查 2009. 12. 31 进出站检查登记表时发现，对车牌号为渝 G06909，涪陵—武隆的驾驶员——刘××进行了检查，但站场管理系统的记录显示该班车的驾驶员应为秦××或徐××，不能提供该班车的代班证据。

以上事实不符合 GB/T19001:2008 标准 7.5 款

**纠正措施：**(1)对各主要部门实施了微机联网，保证了报班检查部门和出站口安全检查部门之间有关营运人员/车辆证照的安全信息传递的及时性和准确性（提示：未联网前，出站口的安全检查人员无法核实是否存在代驾行为，只要驾驶人员签字就放行）；(2)对主要的工作人员进行“三不进站、五不出站”、“一岗双责”等法规和管理制度的培训，提高了人员技能。

**实施效果：**通过认证机构的审核，较好地解决了该站长期依靠电话、书面记录传递信息的传统方式，促使该站即时采用信息化管理手段，从而大大提高了驾驶人员和运输车辆等有关信息传递的及时性和准确性，不但保证了不错检、不漏检，还提高了反应的速度和工作效率，全面地提升了站务管理水平。

**审核场所：**3. 保卫科

**沟通过程：**审核员通过询问和查阅该部门的管理制度时了解到，保卫人员必须每天按照一定频率对所管辖区域进行治安、消防安全重点检查，并予以记录。但在查阅该部门的巡逻记录时发现，部分时间段无相应的检查内容和检查结果。

**提示：**法规要求—交公路发[2008]2号《汽车客运站安全生产规范》

第二十三条规定：汽车客运站经营者应当按国家有关规定配备安全消防设备和消防器材，并确保齐全有效。

第十九条规定：汽车客运站经营者应当建立和完善安全生产管理登记台账和

档案，妥善保管备查。

综合以上因素，审核组认为，一旦发生安全事故，不便于追查责任人员，更不利于安全责任制的落实，企业实际也有记录的要求。于是开具了 LY03 不合格项，具体内容如下：

查该部门的治安、消防安全检查记录发现，不能提供 2009.11.11~11.29 对所管辖区域的巡逻检查记录。

以上事实不符合 GB/T19001:2008 标准 8.2.4 款

**纠正措施：**(1)对巡逻人员进行了治安工作培训，增强其工作责任心；(2)对责任人员进行质量管理体系文件培训，了解和熟悉其工作程序及其相应要求。

**实施效果：**措施实施后建立健全了管辖区域的巡逻检查记录，并对检查中发现的问题和隐患进行了及时的处理，从而落实了质量管理的责任，从记录层面避免了各项安全隐患的发生。

#### **审核场所：4. 安全科**

**沟通过程：**审核组针对该部门开出的不合格项充分考虑了以下因素：

(1)气候特点：重庆区域为我国的几大“火炉城市”，夏季气温高达四十摄氏度，最长可能持续近一个月时间，在如此高温天气下，对营运车辆轮胎的安全检查显得尤其重要；

(2)营运线路特点：该客运站的发车线路主要为城市周边的郊区（地处三峡库区），其道路路况较复杂，一旦发生交通事故所造成的后果可能非常严重。

(3)法规要求：审核员通过询问和查阅（交公路发[2008]2号）文件《汽车客运站安全生产规范》时发现，该文件第二十六条第（二）项规定“汽车客运站应设置专门的检查场地，配备汽车安全检验台及必要的仪器、设备”；同时在该规范的附件一《汽车客运站营运客车安全例行检查项目及要求》第五条中对轮胎的磨损程度及气压等均有规定要求。

综合以上因素，审核员开具了 MBL01 不合格项，具体内容如下：

车辆例检站未配置轮胎气压测试的仪器仪表，不符合标准 7.6 条“组织应确定需实施的监视和测量以及所需的监视和测量设备，为产品符合确定的要求提供证据”。

**纠正措施：**该站立即购置了相应的安全检测设备，完善了安全检测的手段。

**实施效果：**通过认证机构的审核，促使受审核方完善了检测设备的配置，满足了法律法规的要求，尽力避免了人工目视检查的局限性，从而提高了安全检查的准确性和有效性；同时也提升了人员的安全意识，减轻或避免了安全生产的风险。

#### **审核场所：5. 客运科**

**沟通过程：**审核员在现场观察时发现，候车厅悬挂的班车时刻表较陈旧，并通过询问现场服务人员、拨打电话服务热线及查询网络时刻表后证实，部分营运线路和班次发生了较大变化，而客运站未及时地更新相关信息。

**提示：**法规要求——交通部 JT/T3142-1990《汽车旅客运输班车客运服务质量标准》及《道路旅客运输站场服务规范》等法规规定“客运站应按照行业管理的要求向旅客公布客车类型等级、运营线路、起迄停靠站点、班次、发车时间、票价等信息。

由于客运站不能正确、有效地更新相关服务信息，还可能引发乘客和参营车辆车主的投诉，故审核员开具了 MBL02 不合格项，具体内容如下：

审核现场时发现，客运站班车时刻表中没有“涪陵——梓里”线路的班车时刻表，不符合标准 7.2.3“组织应对产品信息的有关方面确定并实施与顾客沟通的有效安排”。

**纠正措施：**(1)对所有的班车时刻表（包括候车厅和网络上的）进行了集中清理，并针对清理中发现的问题进行了即时整改，保证了与顾客沟通信息的准确性；(2)组织责任人员学习了相关管理程序，加强了服务人员的责任心及服务意识的教育，避免出现类似问题。

**实施效果：**经过彻底整改后，该客运站能够保持候车厅悬挂的时刻表、网络公布的时刻表与实际的发车班次、发车时刻保持完全一致，避免了信息沟通不良情况的发生，从而避免了可能发生的乘客和车主的投诉，提升了顾客的满意度。

### **三、审核的综合效果**

综上所述，通过本次审核，实现了以下几个审核目的，取得了良好的社会效

益：

1. **领导层的意识发生重大变化：**通过认证前后的对比，该站领导更加深刻地认识到质量体系认证对全站站务安全管理和生产经营管理的重要性，把认证机构的外部监督当作企业管理的重要工具，从而提高了内部管理水平，避免了重大质量安全事故和重大质量安全隐患的发生。

2. **员工的参与热情得到极大提高：**通过服务规范的建立、运行、检查和改进等过程，其员工已深切地感受到质量体系认证与以前的任何一个管理模式均不相同，每个部门和岗位的质量管理工作均被纳入到了系统性的管理过程中，从而提高了全员的参与热情，并先后送外培训了 10 余名内审员，确保了每个主要部门均有贯标骨干力量。

3. **提升了客户的满意度：**通过服务质量的提升，改善了企业内外部经营的环境条件，提高了乘客和参营车辆车主的满意度，为企业改善生产经营状况发挥了积极地、建设性地作用！

4. **提高了全员的法治意识，实现了安全管理法制化：**通过认证审核过程及开出的 4 个涉及安全管理的不合格项，促使受审核方更加积极、主动地搜集、转化和执行相关的法律法规，并实现了主管行政机关倡导的“三优三化”的目标（“三优”——优质服务、优美环境、优良秩序；“三化”——服务过程程序化、服务管理规范、服务质量标准化）。

# 北京 XX 太阳能电力有限公司审核案例

推荐机构：北京鉴衡认证中心

认证类型：金太阳认证

审核员：王宗、纳明亮

审核时间：2008 年 11 月 3 日至 4 日

审核过程描述：

首次会议后，审核组对企业的生产现场进行了查看，从企业原材料的采购及进货检验，生产过程控制，产品确认检验，不合格品的控制，仓储管理等十个方面对企业的质量保证能力进行了审核，对发现的问题一一向企业人员进行了沟通。末次会议上审核组对审核中的问题进行了通报，并提出了一些改进建议。

摘录部分审核发现描述如下：

一、审核员在现场进行了组件的电性能测试实验，测试 180w 的单晶组件发现 I-V 曲线有异常（曲线有台阶），然后加测了另外 2 块组件，发现仍然有类似问题，拿标准电池组件进行测试，仍然发现曲线异常，无法保证测试数据的准确性。

审核员提出：

1. 一般地，组件 I-V 曲线异常，如果从组件本身考虑，大致有以下几种可能原因：与接线盒的二极管有关；与电池片有关，可能是高效片与低效片混用；可能与焊接质量有关，焊接可能有虚焊；与组件内有破片或隐裂有关。但是根据企业检测的实际情况来看，由于标准组件仍存在类似问题，因此最大的可能是电性能测试设备本身存在异常。
2. 电性能测试是组件产品出厂检验必须要做的项目，因为企业都是以此测试的功率来进行销售，那么其测试数据的准确性就非常重要，如果测试数据误差太大，可能会造成贸易纠纷。
3. 鉴于目前的情况，企业应该考虑对测试设备进行检修，要求厂家对设备进行维护，其次可以让第三方检测实验室对模拟器的辐照度，均匀度，稳态度进行校准，确保测试数据的真实有效。

后续改进措施：

1. 企业找厂家来人对测试设备进行了维修，并对模拟器进行了校准。
2. 企业制定了电性能测试设备的操作规程，对设备的运行检查的方法，福照度的自校等都进行了明确。
3. 对相关测试人员进行了培训，如发现测试曲线及数据存在异常，应该及时上报，对已检产品应重新检测。

#### 收到的成效：

帮助企业发现了产品出厂检测过程中存在的问题，督促企业对设备进行了维修校准，确保了检测数据的真实和有效。

二、企业串焊工艺卡要求串焊电烙铁温度为 350-370℃，但查企业生产记录，发现电烙铁温度仅为 300-330℃，其与工艺卡规定不符，企业提出近期工艺进行了调整，但是无工艺验证记录。

#### 审核员提出：

1. 该问题体现出企业执行工艺不严格，即使是企业工艺发生变更，应该进行工艺变更的验证，以确保工艺改变前后产品的一致性。通过进行如交联度等实验，以确保工艺的严谨性和科学性。
2. 焊接温度对电池片的焊接质量影响很大，温度太高或太低都可能会影响组件的质量，因此企业在制定焊接温度时一定要严谨。企业规定的焊接温度误差不能太大，如企业有的电烙铁温度为 320℃，有的电烙铁温度为 360℃，这样无法确保产品的一致性。

#### 后续改进措施：

1. 企业修改了焊接作业指导书，对焊接温度进行了明确，规定夏季电烙铁的温度为 300-330℃，冬季定为 350-370℃。焊接前用点温计进行校准，每四小时校准一次。
2. 企业对电池片的焊接温度进行了调整，在新规定的焊接温度下，企业做了电池片焊接的拉力试验，验证了工艺的有效性。
3. 相关人员进行了培训。

#### 收到的成效：

为企业指出了生产及检测过程中的质量控制点，提出了控制的要求及方法，进而确保了产品的质量。

三、企业要求检测层压机的温度均匀性时要求用点温计测定 5 个点，但查企



业“层压温度实测记录表”中只测定了4个点。查企业6号层压机设定温度为138℃，但实测温度仅为127℃或128℃，与设定温度相差10℃，企业未能提供具体控制措施。

审核员提出：

1. 该问题体现出企业执行工艺不严格，要求测5个点，只测了层压机4个角的温度，规定的层压机的中间点未进行控制。
2. 层压机温度的均匀性非常重要，如果层压机各点的温度相差较大，会造成层压后的组件不平整，背板会有起皮等现象，进而影响组件的质量及寿命。
3. 一般地，要求层压机检测的各点温度应该在3℃范围内为宜，如果有异常现象，应该对层压机进行检修。
4. 企业用点温计进行层压机温度均匀性测试存在一定的弊端，因为用它检测只能是在层压机开盖的情况下测定，这样致使检测数据不准确。

后续改进措施：

1. 企业重新修改了层压的作业指导书，对层压机的温度均匀性测试的方法等重新进行了明确。
2. 企业规定温度测定各点的温度不得超过3℃，如果发现异常，应及时上报，对层压机进行维修处理。规定层压机温度均匀性测试每天早晨对每台风压机测试一次。
3. 企业购买了热电偶式的温度测试仪，能够在层压的状态下测定温度的均匀性。
4. 相关人员进行了培训。

收到的成效：

为企业指出了生产及检测过程中的质量控制点，提出了控制的要求及方法，进而确保了产品的质量。

# 浙江 XXX 光能有限公司审核案例

推荐机构：北京鉴衡认证中心

认证类型：金太阳认证

审核员：王宗、纳明亮、程欣

审核时间：2009 年 8 月 8 日至 9 日

审核过程描述：

首次会议后，审核组对企业的生产现场进行了查看。接着审核组从企业原材料的采购及进货检验，生产过程控制，产品确认检验，不合格品的控制，仓储管理等十个方面对企业的质量保证能力进行了审核，对发现的问题一一向企业人员进行了沟通。末次会议上审核组向企业对审核中的问题进行了通报，并对相关问题提出了一些改进建议。

摘录部分审核发现描述如下：

一、企业真空管镀膜车间的环境条件缺乏监控，且水泥地面的洁净度也不能满足正常生产需要。

审核员提出：

1. 镀膜是真空管生产最重要工序之一，镀膜的好坏直接关系到真空管的性能和质量，因此从生产角度来说，要求真空管镀膜室必须要恒温恒湿，一般地，要求温度在 25℃左右，湿度在 65%以下。
2. 镀膜室应安装空调及除湿设备，且应该有温湿度计来对温湿度进行监控，且要进行相关记录。
3. 镀膜室的地面应干净整洁，且要求地面应为防静电地板，确保没有杂质粘附于真空管内管上。

后续改进措施：

1. 企业在原来的基础上，增加了空调及除湿设备，确保镀膜室达到恒温恒湿的要求，且用温湿度进行监控，有专人进行相关记录。
2. 镀膜室地板涂了油漆，保证了地面的干净和清洁。
3. 镀膜室操作人员戴鞋套进行工作。

4. 镀膜室门口采用风帘，确保没有杂质进入镀膜室。

**收到的成效：**

督促企业完善并改进了生产条件，督促企业完善了过程检验设施，进一步确保了产品质量。

二、现场发现企业没有专门划定不合格品的存放区域，且企业原材料库的环境条件不能满足吸气剂的存放要求。另外在企业库房发现，企业真空管堆放高度达到了12层，超过了包装箱上标示的8层。

**审核员提出：**

1. 企业没有不合格的放置区域，会导致不合格品的非预期使用，可能致使不合格品流入下一道工序，造成质量事故。
2. 吸气剂是比较特殊的原材料，一般地，吸气剂存放条件应该在恒温恒湿的条件中。
3. 堆码层数既然包装箱上规定是8层，就应该严格按照规定执行，有实验证明，如果真空管堆码层数达到了11层，堆放3个月，则最底层的真空管会发生略微的变形，堆放高度增加或周期延长，对底层的真空管破坏会更严重，因此企业要严格执行堆码高度的要求。

**后续改进措施：**

1. 企业在每一个质检工序都设置了不合格品的放置区域，用黄色标出。真空管放置车上挂上了“不合格品”标识。
2. 对吸气剂存储室内安装了空调，保证了环境条件，且安装了温湿度表，进而对环境温湿度进行监控。
3. 严格按照包装箱的要求的高度堆放真空管。
4. 相关人员进行了培训。

**收到的成效：**

为企业指出了生产及检测过程中的质量控制点，提出了控制的要求及方法，进而确保了产品的质量。

三、企业出厂检验条件不满足GB/T 17049-2005的要求，缺少弯曲度，封离长度，真空度的检验条件。且企业制定的应力检测仪，吸收比和发射比的自校规程无法保证设备的正常应用状态。从现场了解来看，企业质检人员并不完全熟悉相关质检要求。

审核员提出：

1. 弯曲度，封离长度，真空度是真空管出厂时必须要做的检测，企业虽具有相关量具或检测设备，但是未有相关平台，如弯曲度检测需要有水平台，但是企业目前不具备。

2. 应力检测仪，吸收比和发射比的测试在真空管生产过程中会经常使用，因此应对检测设备进行运行检查，以确保检测数据的真实有效。

后续改进措施：

1. 企业购置了弯曲度，封离长度的检测平台，能够对该项目进行检测。
2. 企业配备了火花检漏仪可以测真空管真空度，配备了真空品质测试仪，可以测真空管的真空品质。
3. 企业原来质检部隶属于技术部，目前将质检部单独分离出来，新成立了质检部，安排了专人负责质检事宜，并对相关人员进行培训。

收到的成效：

督促企业不断改进自身的生产设备和检测设备，完善自身测试资源和检测能力，进一步提高产品质量。

# 南京 XX 汽车有限公司特殊特性清单中采购件特性的识别原则和实施咨询案例

推荐机构：北京寰发启迪认证咨询中心

咨询类型：TS16949 质量管理体系

咨询师： 韦博元（组长）、任珊亭、张国定、付慧英

## 一、案例发生的背景

###汽车有限公司位于南京市###，是国内知名的汽车整车生产企业，2008年7月由我中心组成咨询组为其进行了TS16949质量管理体系的项目咨询。企业引进生产线进行整车制造，并包括设计和开发；绝大部分零部件属采购件，企业建立体系的范围包括汽车整车产品和发动机产品的设计开发、制造、销售和服务，其中采购件控制是重点。

## 二、TS16949 标准关于“特殊特性”的要求

特殊特性 —— 可能影响产品的安全性或法规符合性、配合、功能、性能或其后续过程的产品特性或制造过程参数。

顾客指定的特殊特性 —— 组织应证实在特殊特性的指定、形成文件和控制方面符合顾客的要求；

——作为顾客的整车厂，应对其采购件提出特殊特性要求；

——采购件的特性识别和控制，往往是企业的弱项。

——企业的采购件控制，尤其是在采购件的特殊特性（可能影响产品的安全性或法规符合性、配合、功能、性能或其后续过程的产品特性或制造过程参数）的确定中，存在着一些难点。

——鉴于上述原因，并考虑了TS16949标准中“7.2.1.1 顾客指定的特殊特性：组织应证实在特殊特性的指定、形成文件和控制方面符合顾客的要求”，咨询组在与企业体系推进小组进行充分沟通的基础上，建议在体系建立过程中，对现有产品特殊特性（含安全特性和重要特性）的确定应既考虑自制件又要考虑采购

件，并在特殊特性清单中单独设一列“是否采购件 Purchasing parts?”，如是，就填写“Y”；如否，就填写“N”。

### 三、咨询指导的方法

#### 1. 指导确定采购件特殊特性识别和确认的原则：

——采购件划分为通用件和专用件，均只识别产品特性，不识别过程参数；

——对通用件主要识别其安全特性和法规特性；

——对专用件，即供方根据组织要求专门设计制造的零部件；需全面识别其产品特性。

#### 2. 特殊特性培训

在培训中对参与人员如何识别采购产品特殊特性进行具体讲解。

#### 3. 指导特殊特性的识别原则和尺度

与企业人员共同策划，强调识别特殊的、重要的；打分与实际结合，避免过于繁杂。

#### 4. 指导采购件特殊特性识别

分析采购件对整车的影响及对装配的影响，分析采购件控制的可行性。

#### 5. 咨询组提出对采购件管理现状的分析和建议。

#### 6. 指导和帮助编制采购件控制计划，将识别结果纳入控制

采购控制计划对采购件，尤其是指定特殊特性的采购件（法规件或关键件）的定期试验作出了要求，日常检验由采购文件规定。

### 四、企业实施咨询组建议及指导后，达到了以下效果

1. 全面识别了采购件的产品特性，在此基础上，编制了采购件的控制计划，取得了良好的控制效果，为提升整车质量起到了积极的作用。

2. 认证机构对《特殊特性清单》及采购件控制计划比较满意。

### 五、###汽车 ISO/TS16949 质量管理体系和出口车型一致性审核关于采购控制的几点建议

在 ISO/TS16949 质量管理体系认证和出口车型一致性审核中，对采购控制均有明确的要求；针对这些要求，如何根据###汽车的具体情况策划采购控制，是企

业和咨询组不能回避、必须认真进行的工作。现将咨询组对采购控制的几点意见向企业主管部门和领导汇报如下：

1. 对于整车厂，由于其大部分零部件是采购的，其中包括涉及安全特性和重要特性的零部件；如果采购件不能有效控制，整车的质量控制将是不可能的。因此，在在 ISO/TS16949 质量管理体系认证和出口车型一致性审核中，对采购的控制必然是重点。

2. 在 ISO/TS16949 质量管理体系和出口车型一致性审核对采购控制的要求在 ISO/TS16949: 2002《质量管理体系 汽车生产件及相关维修零件组织应用 ISO9001:2000 的特别要求》中，对采购控制有明确的要求（略）。

## 六、 根据企业实际，采购控制需准备的重点资料

上述标准对采购控制的要求中，通过前期对企业采购控制现状的调研及“###系列产品 COP 预查”，“7.4.1 采购过程”要求的供方选择和控制的资料、“7.4.2 采购信息”要求的相关资料基本上是齐全的，只要继续按标准要求完善即可；目前需解决的主要是“7.4.3 采购产品的验证”中要求的相关资料的准备。具体重点资料的现状及建议如下：

### 1. 关于采购控制计划：

(1)采购控制是否纳入或编制控制计划，标准并未作出明确的要求，但是采购产品的验证要求是必须形成“过程”的，即应有验证的具体规定。验证的规定是通过何种形式反映企业可选择，但大多零部件生产企业是将其纳入控制计划的，将采购件验证作为生产制造环节的第一工序，这种做法的效果是明显的，体现了质量体系过程控制的原则。

(2)针对###汽车，本次建立质量体系的同时，需通过出口车型的一致性审核，其依据是欧盟标准，由###公司进行审核；通过企业与###公司交流，其对控制计划的要求是全过程的。

(3)鉴于上述情况，在###系列车型控制计划策划阶段，企业体系主管部门、控制计划协调人员和咨询组与采购部门进行了调研和沟通，根据实际情况对采购控制是否需要控制计划作了认真的策划，策划和实施结果如下：

a)根据企业采购控制的现状，主要的控制手段是对供方的控制（含供方选择、考核、二方审核等）和对采购产品的定期产品一致性试验；其中对供方控制的要

求将在相关程序文件中描述；而产品一致性试验的要求必须有具体规定，因此确定将采购产品的定期产品一致性试验要求形成文件，为了便于###公司审核，文件采用了控制计划的格式。

b) 企业内部的采购产品一致性试验的主管部门是谁，咨询组也多次希望由主管部门来完成策划的控制计划；但实际的完成情况是由质量保证部###先生提供了“###关键部件明晰”表，对各种关键部件的产品一致性检查依据、频次提出了要求；咨询组则负责将其转换为“###关键采购部件控制计划”，在转换过程中，除单独列出的关键部件外，还增加了两条通用要求，一是所有具有特性特性的采购件（见特殊特性清单）每 1 年进行一次例行全过程 AUDIT 审核；二是其他非特殊特性采购件每 2 年进行一次例行全过程 AUDIT 审核；转换后的控制计划，经过企业主管人员组织会签和批准，已经通过了###系列车型###公司的一致性审核。

c) 在###系列车型控制计划通过了###公司的一致性审核后，企业体系主管部门和咨询组按计划开始安排###和###系列车型控制计划的编制工作，编制方法和内容与“###关键采购部件控制计划”相同，仍然只包括关键件的一致性检查内容；但本次是由谁提供关键部件的检查要求，咨询组并不会提出意见，应由企业根据分工和实际情况确定。

d) 目前，###和###系列车型采购关键部件的检查要求还未向咨询组提供，建议企业尽快明确提供部门和责任人，咨询组将积极配合，进行指导和转换为控制计划的相关工作。

## 2. 关于采购产品的验证资料

在体系标准中，对进货产品的质量提出了“组织应有一个采用以下一种或多种方法保证采购产品（见 7.4.3）质量的过程”的要求，具体采用一种还是几种方法，应根据企业采购控制的现状确定，目的只有一个，即控制采购件质量，确保整车质量。据此，咨询组提出以下建议，共企业参考确定。

(1) “由指定的实验室进行的零件评价”，企业已经确定了采购产品一致性试验的要求，并形成了控制计划格式，应按控制计划要求执行，保留试验报告、AUDIT 审核资料等。

(2) “结合可接受的已交付产品的质量记录，对供方现场进行第二方或第三方评定或审核”，企业已经确定了二方审核的方法，并有所运用；但根据咨询组参加“###系列产品 COP 预查”了解的情况，目前二方审核未形成计划，未确定那些供



方根据其质量交付情况需进行二方审核，即对供方的二方审核的职责应明确，由谁提出，谁组织，谁保存记录，应何时进行，应明确。

(3) “组织接收统计数据，并对其评价”，————。

(4) “进货检验和/或试验，如根据业绩的抽样”，————。

### 3. 关于供方的生产件批准 PPAP 的文件和资料

根据咨询组参加“###系列产品 COP 预查”了解的情况，以下文件和资料应继续完善：

(1)————。

(2)合格供方目录中，零部件属性应按新的特殊特性清单进行分类和标识，相应的等级也应与特殊特性相匹配。

(3)供方提供的控制计划、FMEA 等资料应进行审查，应符合基本要求。

## 七 几点说明

1. 咨询组自进行体系和出口车型资料的咨询工作以来，得到了各部门的大力支持和配合，首先应表示诚挚的感谢。我们是咨询机构，提出的所有意见均是建议性的，目的是指导和帮助企业顺利通过认证机构的审核，同时也是为企业提升质量管理业绩；对于咨询组工作和建议的不妥之处，欢迎各部门提出意见，我们将和各部门共同探讨。

2. ###系列产品###出口一致性审核虽然已经通过，但 TS16949 质量管理体系的实施和认证的要求将远远比出口审核涉及面广、要求严格；作为整车厂，以往是对供方提出严格的要求，而这次是自己接受严格审核，因此应做好充分准备，也包括采购控制应做好各项准备；为此，建议企业各部门之间加强协商沟通、信息交流，共同努力，我们咨询组也将一如既往地积极配合。

3. 采购控制的重点部门是采购部，咨询组参加“###系列产品 COP 预查”对采购部进行检查时，采购部的资料准备、人员配合均非常好，且资料的质量、执行力等方面均较好，为此，咨询组在末次会议上也专门对采购部工作进行了肯定；希望采购部在下阶段工作中继续做好相关的工作，在采购控制方面为 XX 汽车通过 TS16949 认证树立好的典范。

# 天津 XX 化工股份有限公司审核案例

推荐机构：北京世标认证中心有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：王俊康（组长）/赵显国、王玉文、贾卫东

## 一、审核案例简述

1. 事由简述：世标认证/WSC 审核组在 2006 年 10 月 24-26 日对天津 XX 化工股份有限公司进行质量管理体系复评；
2. 审核发现：聚氯乙烯分厂自 2006 年以来聚氯乙烯树脂经成品检验有 1400 多吨不合格，不合格项目重复发生；
3. 追查原因：经对多部门的追踪审核发现，影响质量的主要原因是 3#生产线生产工艺落后，造成质量不合格重复发生；
4. 审核结论：与企业反复沟通，提出进行工艺技术改进的建议，并针对未采取有效措施开具了一不符合项；

## 二、审核背景

——审核组与审核时间

1. 初次认证：2003 年 11 月
2. 第一次复评：2006 年 10 月 24-26 日

## 三、案例发生过程

1. 审核组专业审核员赵显国在对质检处及聚氯乙烯分厂 8.3 不合格品控制的审核时发现，2006 年 1-10 月聚氯乙烯树脂经成品检验有 41 批、1400 多吨不合格。虽然对不合格品分别做了处置，但对多次重复出现的不合格项目，审核员索要采取的纠正措施时，聚氯乙烯分厂不能提供。
2. 针对发现的问题，专业审核员赵显国以专业的敏感度和认真负责的精神，

追查问题的原因，继续做好以下工作：

- (1) 进一步了解各生产线的构成及相关特点；
- (2) 进一步挖掘企业生产数据，现场进行统计分析，探讨真正的原因；
- (3) 反复沟通，将此问题与质检处、技术处、计划处的审核串联在一起，反复与这些部门的领导、技术骨干探讨产生问题的原因，特别是与体系运行综合管理部门企管处进行沟通，通过认真沟通和多部门的结合审核，发现了以下重要线索：

- 聚氯乙烯生产线：7 条；
- 不合格品 40%集中在 3 # 生产线；
- 不合格项目统计发现，主要是杂质粒子超标；
- 3 # 线是 7 条生产线中工艺技术、设备较落后的一条，与其他生产线有较大差距。

### 3. 加强与公司决策层的沟通，促进不符合项纠正措施的落实

审核组针对上述存在的影响质量的关键问题，在接近审核结束的领导层沟通会上，由专业审核员赵显国对在审核过程中调查到的事实与数据，客观、详尽地进行了报告和分析，阐述了聚氯乙烯树脂不合格问题及其带来的风险与损失，并指出，为维护企业品牌信誉，此问题应列入不符合项，希望公司应尽快采取有效的纠正措施，并针对 3#线工艺装置落后问题，提出进行工艺技术改造的建设性改进建议。

## 四、证实材料(略)

### 不符合项

#### 不符合描述：

在审核 2006 年 PVC 不合格品台帐时发现，2006 年 8 月 15 日三线，批号 30799 ，40T 和批号 30800，6T，因杂质粒子超标造成 PVC 成品不合格。但索要如何实施纠正措施项目时，没能提供相应证实。

不符合标准 8.5.2 条款和纠正措施控制程序 4.4 要求，为一般不合格。

1. 为强化对此问题的改进要求，审核组特别地在审核报告中给予对此不符合

项改进要求的阐述：

“需通过不合格控制，推动持续改进”。

## 五、改进及结果

1. 该项不符合报告的开具及与其有关问题的提出，引起公司领导层的高度关注和肯定，在领导层沟通会议上总经理当即表示，此问题非常重要，完全同意审核组意见，我们一定认真采取纠正措施。事后，企业对该不符合项制定了具体的纠正措施计划，决定将3#线停产，实施技术改造。
2. 经审核组对质检处，聚氯乙烯分厂8.2.4、8.3及8.5.2审核，确认：对3#生产装置进行了改造，改造后产品质量明显改善，达到其它生产线水平。上次不符合报告提出问题，已举一反三的认真整改，纠正措施有效。

## 六、感想

### 1. 抽丝剥茧 追踪审核 勇于探索

一般审核往往仅停留在问题的发现上，而疏于对不符合原因的追踪，审核组很难提出切中企业需求的改进建议。

本次审核，审核组围绕此问题，在众多部门进行调查，提取各方数据，进行有效统计与分析，因此改进建议成然于胸，切合实际和企业需求，效果明显。

### 2. 加强沟通 善意提出改进意见

沟通过程是表达思想的过程。因此对发现的好的、或存在问题的情况，审核组应予以充分表达，但要达到效果，需要注意沟通的方式和技巧：

——一般问题简单说，关键问题重点说

突出重点，明确关键，提高企业的注意力，促成企业的改进；

——意见要有充分的善意，并站在企业的角度，帮助企业提升、改进、创品牌，重点突出质量与效益的关系；

——数据要充分、有理、有据、有分析，增强说服力；

——改进观点要鲜明，切中要点。不要担心是否存在“咨询”的嫌疑。我们认为，只要有利于组织的改进，有利于提高审核的有效性，就是合理的和适宜的。

# XX 集成房屋有限公司审核案例

推荐机构：北京新世纪认证有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：戴昌华、薛焕珍

## 一、案例背景介绍

审核领域：质量管理体系（过程型审核）

认证范围：集成房屋的生产、安装和销售

审核部门：制造部现场

审核时间：2009年9月24-25日

## 二、审核发现

审核员在审核制造部焊接生产现场过程中发现：

1. 房屋人字梁产品焊接过程，二氧化碳气体保护焊焊接电流、电压、气体流量、焊接速度等工艺参数与工艺规程不符；
2. 焊接过程的工艺参数出现了焊工操作者大多凭经验操作的情况，各种不同规格的房屋梁、架的焊接实际焊接工艺参数与规定不一致，形成明显焊接表明质量缺陷的情况较多（如咬肉、缺焊、漏焊、层间焊缝未融合、焊缝长度长短不一等）

## 三、审核发现分析

审核员根据焊接工艺特点，发现存在焊接缺陷问题的主要原因：

1. 企业没有对各种不同工件的规格（不同板厚）焊接方式进行焊接工艺评定，制定符合实际的焊接工艺，只编制了一个笼统的工艺参数，工艺的可行性不好，造成焊接操作人员对工艺不重视；
2. 焊接过程参数监控没有按照规定要求进行；
3. 质量目标制定不合理，仅考核员工焊接件的数量，忽略焊接质量的要求，导致操作者只追求数量，而不关注质量要求。

#### 四、审核发现沟通

审核员通过审核发现的证据，与组织领导层进行沟通，从焊接过程专业角度建议组织：

1. 根据产品不同板厚、材质、规格制定标准化的焊接工艺参数；
2. 根据组织所有钢结构产品不同的要求，结合工艺评定和经验参数，制定可行的二氧化碳气体保护焊焊接工艺，确定具体的二氧化碳气体保护焊焊接电流、电压、气体流量、焊接速度等参数要求，这样才能保证工艺的稳定性，杜绝操作者无章可循，形成习惯性违反工艺纪律的现象；

#### 五、审核改进

1. 组织针对审核组的现场审核发现，召开专题会议，总结分析相关问题原因；
2. 组织根据不符合原因，制定纠正及纠正措施；

纠正措施：

1. 制定和完善了各种规格的产品焊接标准工艺，确定了具体的二氧化碳气体保护焊焊接电流、电压、气体流量、焊接速度等参数要求，保证有章可循；
2. 加强现场工艺纪律检查，并形成经常性的制度化检查。从审核后该厂的跟踪反馈，组织的工艺纪律执行情况有很大改善，产品质量有了明显提高，基本杜绝了违反工艺纪律现象；

通过本次审核，组织在产品生产特殊过程（即焊接过程）中完善了各种类型产品焊接标准工艺作业指导书，使焊接工作流程的不合格产品返工率大大降低，有效提高产品质量。

通过审核监督发现体系过程中有价值的问题，对组织在质量管理、技术、产品过程管理上的有效判断和评价，促进了组织质量管理的有效提升。

# 北京 XX 远程教育中心有限公司审核案例

推荐机构：北京中大华远认证中心

认证类型：质量管理体系

审核员：王献新、杨万恒、谢小平、魏淑娟

## 一、案例发生过程：

2008 年 9 月 16 日进行了质量管理体系一阶段审核，审核组共 3 人，由马立田、陈锴、杨万恒组成。2008 年 9 月 25-26 日进行了初审二阶段审核，共开具 4 项不合格项报告。审核组共 4 人，由马立田、杨万恒、谢小平、覃翠英组成。2008 年 10 月 24 日该组织获得质量管理体系认证证书。

2009 年 11 月 12-13 日进行了第一次监督审核（包括暂停后的恢复和 ISO9001:2008 换版），共开具 2 项不合格项报告。

认证范围：远程教育支持服务。

## 二、促进对内部管理策划过程的关注

案例背景：该组织具有一定的管理基础，人员素质高，管理意识强，但在实施内部管理过程中容易习惯于一些固有的作法，并没有做好策划过程，因此造成一些管理依据的缺失。审核过程发现相关管理人员对策划的理解不深，认识不足。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织进行了一次专题培训，学习了解策划过程在质量管理体系中的重要性。在培训基础上编制了《XX 远程教育中心标准化学习中心建设计划（试行）》，设定了评估指标和评估检查表。同时促使该组织举一反三，提高了对其他管理环节验收准则的重要性认识，使验收准则的概念贯穿于管理全过程。

不合格项描述：渠道服务中心没有提供出标准化学习中心的验收准则，不符合认证标准 7.1C 条款。

## 三、促进对外包方系统管理的关注

案例背景：外包方的管理对于该组织日常管理来讲是属于相对较弱的，很多管理人员对外包方管理没有系统性认识，虽然也做了一些基础性管理工作，但没有意识到应该对外包方进行持续性动态管理，存在薄弱环节。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织加强了对外包方控制理论的学习，加强了对合格外包方的跟踪和动态评价，将此项工作作为细节化管理的重点内容之一，不流于形式，管理认识有很大提高。尤其关注了外包方的资格和能力的持续满足要求的评审，评审项目得到进一步充实和完善，为教材采购的质量持续性保证奠定了坚实的基础。

不合格项描述：教材发行部未提供出对博意新创有限公司进行供方能力再评价的证据，不符合认证标准 7.4.1 条款。

#### 四、促进对内部管理监控过程的关注

案例背景：该组织在教学支持服务过程中，涉及的相关方较多，因此需要进行有针对性监控的过程也较多，监控面广，监控频次高，容易造成一些监控过程缺失。一些管理人员对过程和服务的监控作用认识不足，出现了监控记录不全的现象。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织加强了分阶段监控管理，增加了项目经理周报制度，编制了《项目运营监控周记录》，同时促使该组织举一反三，全面识别了存在的监控过程，明确了相互关系，加强了对其他管理环节的监控力度，监控的重要性获得理念上的推广。

不合格项描述：产品资源中心没有提供针对西安交通大学运营方案的监控记录，不符合认证标准 8.2.4 条款。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织对各项考试过程的监控，促使监控记录更加完整，可追溯。通过沟通和交流使该组织管理人员认识到监控记录的价值，没有记录可能产生的风险。最终该组织不仅在认识上有所提升，并结合各类考试值班记录详细描述了考试过程，使得服务过程更加合理、充实、有效，降低了考试实施过程的风险。

不合格项描述：考试中心未能提供 CCAA2008 年 3 月份考试过程进行监视的记录，不符合认证标准 8.2.3 条款。



## 五、促进对管理目标考核过程的关注

该组织管理层对 2009 年度目标完成情况关注度不够，而下属各部门没有按照管理要求及时统计、分析、上报目标完成情况。造成该组织没有对年度目标实施持续性考核，使该组织没有在 2008 年度目标考核的基础上**实施持续性改进**。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织加强了目标的系统化考核，更加明确了目标完成情况的统计周期和数据分析，认识到对目标进行连续考核的必要性，使目标系统更加规范化。通过交流，使组织认识到目标管理系统化的重要性，在质量管理体系持续改进过程中的重要性。

不合格项描述：审核管理层时，该组织没有提供出 2009 年度四项目标考核记录，不符合认证标准 5.4.1 条款。

## 六、促进对管理信息变更过程的关注

该组织每年组织大量的考试组织服务，存在一些考试时间变更问题，但没有就考试变更管理进行系统化管理，闭环管理思想落实不到位，使得一些管理过程七、从策划到实施阶段存在一些管理偏差。

改进成效：通过该项不合格的整改过程，促使该组织更加关注考试信息变更的管理，尤其是关注实际实施结果与策划内容的一致性问题，促使该组织对各项管理活动的时间关系、逻辑关系及其它关联性给予更高、更系统的重视。

不合格项描述：北航 0907 批次课程实际考试时间与策划时间不一致，不符合认证标准 7.5.1 条款。

## 八、结束语：

通过上述 6 项不合格的原因分析和纠正，该组织强化了质量管理体系实施证据的形成，解决了部分实施证据的缺失问题。同时促使该组织加强了策划过程的管理和变更的管理，使一些管理人员对标准要求有了更深入的理解。

# XXXX 纸业集团有限公司审核案例

推荐机构：北京中大华远认证中心

认证类型：质量、环境管理体系

审核员：曾新榕、黄少华、聂俊红、李现顺、张少玲、孙玉平、李莉

## 一、 项目背景

XXXX 纸业股份有限公司于 1999 年建立质量管理体系，2005 年 2 月开始建立环境管理体系。北京中大华远认证中心分别在 1999 年和 2005 年向 XX 纸业颁发了 QMS 认证证书和 EMS 认证证书。自颁证后，每年按规定的的时间间隔实施了监督审核和再认证审核。认证中心在对 XX 纸业的多年环境管理体系的审核中共发现 21 项一般不合格项，未发现严重不合格项，公司每次均能针对审核组提出的一般不合格项进行认真的整改，通过多年审核和整改，公司的质量和环境管理体系得到持续改进。

## 二、 审核发现

在环境管理体系的审核中，造纸生产企业的污水处理部门是审核的重点部门。XX 纸业的中段水处理分为预处理、生化处理和物化处理三大部分，生化处理是核心部分。公司的曝气池上装有溶解氧在线监测仪，其目的是监视曝气的效果和生化中的微生物的变化。在生化处理中，好氧生物需要一定量的溶解氧，溶解氧的不足会使处理效果明显下降，直至造成局部厌氧分解，使曝气池污泥上浮。活性污泥是由好氧微生物所组成，具有吸附和分解废水中有机物的能力，通过活性污泥法处理废水，这些生物絮凝体悬浮在废水中形成混合液，使废水中的有机物同活性污泥微生物充分接触，使有机物分解，废水得到净化。污泥的活性直接影响到污水处理的效果，一般用测量 a、溶解氧；b、上清液浑浊度；c、污泥沉降比（SV）；d、污泥容积指数（SVI）等方法监视污泥的活性。

2008 年的再认证审核中，审核组在对公司的污水处理审核时，现场观察到曝气池的在线溶解氧测定仪未运行，据现场工作人员介绍，该仪器已坏有段时间了，车间负责人介绍，可以通过用污泥的沉降方式或观察池面污泥对污泥的活性进行

监视。但在现场的化验室并未观察到污泥沉降的试验，查阅现场的《水处理工艺规程》中，未对沉降比和污泥指数等控制等做出规定。审核组根据现场发现开出了不合格项报告：“曝气池在线溶解氧测定仪坏了，车间主任介绍用污泥指数监控。但查L/QEMS-C-35-2008《水处理工艺规程》，并无相关的规定。”

XX纸业根据不合格项进行原因分析，采取纠正措施进行整改。购买一台便携式溶解氧测定仪，并对《水处理工艺规程》进行修订，增加曝气池出水沉降比、污泥指数和溶解氧等控制指标，同时对运行检查频次做出具体规定。

2009年监督审核时，审核组对上次审核的不合格项进行现场验证，查到一台新购置的便携式溶解氧测定仪，该仪器上贴有一张《对应关系表》，审核员询问操作人员如何使用此表，操作人员摇头无语。审核员又问是否有该仪器的操作文件和仪器说明书，车间负责人说，该仪器新买的，只是对操作人员进行培训还没编制操作规程，仪器说明书找不到了。为此审核组开出不合格项“为了有效控制水处理效果，环保公司新购置了一台便携式溶解氧测定仪，化验室现场不能提供该仪器的操作规范文件及该仪器的使用说明。”

审核组不仅对污水处理后的达标情况进行审核，而且对污水的处理过程进行细致审核，降低了审核风险。通过两次审核中发现的不合格案例，体现了审核的连续性，使受审核方体会到对环境管理体系有效的管理应是一种动态的管理，通过动态的管理促使环境管理体系不断完善，以达到持续改进的目的。

在每次审核中，审核组对XX纸业领导和员工的环境意识的提高和环境管理体系的不断的改进及绩效都予以充分肯定，同时，也对包括废水回收处理利用在内的运行中存在的不足提出不符合项，为公司的管理者提供了改进信息和机会。

审核组在多年的审核中，重点关注水资源的节约和再利用情况，每年都在审核时，对生产流程中水的使用和废水处理中的每个细节进行认真审核，并持续关注废水处理活动，并对发现的不符合进行跟踪，促使组织领导和责任人员重视废水达标排放和综合利用，帮助组织在有效规避事故风险。

XXXX纸业股份有限公司每年将1600万吨处理达标的废水全部用于公司50万亩速生林基地的灌溉，此举消减宁夏黄河宁夏段污染物COD排放总量的33%，中卫市污染物COD排放量的90%，实现了废水的封闭循环再资源化利用。2007年前中卫地区年平均降雨量为188mm，2007年的降雨量达到350mm，降雨量增加了近一倍，对当地的生态环境产生了积极的作用。

### 三、结论

认证中心对每次的审核工作都进行精心策划，做好各方面的信息沟通工作，在审核中紧紧抓住重点部门、重点过程的审核。在审核中遵循清洁生产、循环经济的理念，通过对重要环境因素的控制管理和环境目标、指标管理方案的落实，有效地减少了工业污染物排放，节约了资源和能源，获得了明显的环境绩效和经济效益。

通过多年的审核，XXXX 纸业股份有限公司全体员工的环境意识得到提高，同时向公司的管理者提供了改进信息和机会，提高了组织的经济效益，规避了环境污染风险。认证审核对 XXXX 纸业股份有限公司管理体系业绩带来了良好的影响，增值审核得以实现。

# 河北 XX 油漆集团有限公司审核案例

推荐机构：北京中化联合认证有限公司

认证类型：3C 强制性认证

审核员：徐超、战爱华

## 一、背景介绍

1. 认证领域：溶剂型木器涂料强制性产品认证：硝基类清漆、硝基类色漆、聚氨酯类清漆、聚氨酯类色漆、醇酸类清漆、醇酸类色漆。此次为全面检查。
2. 时间：2009-09-08 至 2009-09-10 上午

## 二、案例特点

该公司由于多种原因，人员和体系的运行出现不连续性，质量负责人也几次更换，各部门对质量保证体系运行也出现了不连续性，重视程度不够，现任质量负责人虽然想做好，但有点力不从心，希望通过本次审核提高管理层及各部门的意识，并促使各部门对 3C 认证的相关知识的学习和应用，真正使企业通过认证后规范管理，降低风险，取得较好绩效。故本次审核针对以上情况进行了重点策划、精心准备、严格审核、充分沟通，基本达到了预期的效果。

### 案例发生的主要过程

前期准备：仔细阅读公司下达的审核任务通知书，看本次审核的目的及特殊要求，查看该企业历年审核的结果及审核资料，发现该企业的薄弱环节：技术文件管理、生产过程控制和记录的填写、原材料中有害物质的检验和检验仪器设备的校准或检定等运行的比较弱；内审中对产品的质量保证能力的审核比较弱。

与企业沟通：确认认证单元、组织机构和职责、体系文件、人员、生产工艺、场所等有无变化。发现其质量负责人在 2008 年进行了调整，其余未变化。重点与质量负责人沟通：了解其对 QMS 和强制性产品认证的掌握程度，公司目前体系运行状况，希望审核组本次审核应达到什么目的，或可帮助其做哪些工作，以及本次审核的时间及人员的安排，交通工具、何时入住、企业应提前准备的相关资料

等。通过与质量负责人的沟通了解到：该公司质量负责人更换后，各部门对体系的运行重视不够，原来发现的问题整改不到位，希望审核组对各部门严加审核，向公司总经理和各部门负责人强调认证的作用以及出现问题后可能产生的严重后果，使企业能真正从认证中获益。

计划编制：依据审核任务书和以往审核的结果及企业存在的薄弱环节进行编制，将领导层的沟通、生产过程的控制及库房的管理由组长进行重点审核，将产品检验、采购控制及办公室管理由另一名检查员进行重点审核，并向该检查员介绍了相关情况及应关注的重点。

将计划提前 6 天传真至受审核组织，并由质量负责人进行了确认。

准备相关的工作文件，提前编写检查表：明确受审核组织的关键过程、关键原材料、关键生产及检验设备、过程参数及控制要求，明确产品标准及检验要求，明确认证产品一致性及变更控制的检查要求，明确 3C 标志的使用及控制要求，并将上几次检查中传递的问题及薄弱环节在检查表中重点明示。

#### 现场检查活动控制

首次会议：要求总经理、质量负责人和各部门负责人参加，当时总经理临时有急事未能参加会议，这是本次审核缺憾之一。

现场审核：要求各部门负责人接受审核，不能由其他人代替（因为一方面应质量负责人的要求，对各部门要严格要求，另一方面通过审核也是各部门负责人学习提高的过程），突出审核的重点（事先在检查表中明确，尤其是认证产品变更控制内容），让各部门负责人回答问题，向其解释标准的要求，指出他们实际的做法哪些是符合标准要求的，哪些与标准要求还有差距，并让其自己思考应如何做才能符合标准的要求，并将会带来哪些效益。这样各部门负责人既知道了本部门存在的问题，又对标准加深了理解，还对下一步应如何做进行了思考，真正发挥了检查的作用，实现了审核增值。

#### 现场检查过程控制

当审核中发现了问题时，不是简单地告诉其不符合，而是应解释清楚此不符合的依据，此不符合会带来的后果，整改后将会带来的效益等。如在生产车间发现未对关键过程分散过程的转速和时间进行规定，也未对关键过程投料过程的允许误差范围值进行规定，向负责人解释清楚如不进行规定则工人将随意操作，随意填写相关记录，最终结果是将导致产品不合格，过程结果可能增加过程检验频

次，增加产品的返工率，增加公司的运作成本等。如 3C 标志不按要求使用是违反法规要求的，如被查处将给企业带来经济和行政处罚。

#### 沟通过程

##### 1. 与受审核组织的沟通（要求总经理和部门主要负责人参加）：

- 对受审核组织通过认证后所取得的绩效应重点沟通；
- 对检查中发现的问题也应重点沟通，并对不符合报告进行确认，告之如果改进后将会取得的绩效，如果不彻底整改将会产生哪些后果；
- 各部门体系运行的情况，表扬运行的好的部门，要突出质量负责人所发挥的作用以及其应有的职责和权限。
- 沟通国家的相关政策及本公司的相关要求，明确 3C 认证的必要性和重要性，强调暂停和撤销的相关要求以及所产生的后果。（针对前期与质量负责人沟通时所提的要求）

##### 2. 审核组内部沟通：及时沟通，统一意见，审核中相互补充追踪审核有关内容。

#### 现场检查活动控制

末次会议的控制：要求总经理和各部门负责人参加，按照既定的议程进行，对审核发现（体系有效性及存在的问题）进行重点说明，对不符合报告再次确认，强调应遵守的法律法规要求的重要性及后果，强调 3C 认证的重要性，强调对问题的整改要求及将会产生的绩效，表扬运行比较好的部门。

#### 主要的审核发现

（1）抽查白醇酸调和漆、中灰硝基磁漆和水白硝基清漆的工艺文件和生产记录单，未对公司识别的关键过程分散过程的转速和时间进行规定。

对公司识别的关键过程投料过程未规定允许误差范围值。

抽查中灰硝基磁漆投料记录发现：炭黑应投 0.8kg，实投 0.2kg；钛青蓝应投 0.08kg，实投 0.03kg；技术员说因为是调色此做法可行，而文件中无任何规定或说明。

### 三、受审核组织主要的改进方法及其成效

针对以上审核发现，该受审核组织分析了原因，采取了相应的纠正措施：

对关键过程的生产工艺文件和生产记录单进行了再评审和修订，对相关人员进行培训，并按照新的表单进行生产记录。效果：使关键过程得到了有效控制，

减少了工人的随意性和盲目性，使产品的性能指标和有害物质的含量均得到了有效控制，降低了过程检验的频次，从原来 2-3 次降低到 1 次，降低了产品的返工率，目前返工率为 0，从而降低了成本，提高了员工的质量意识。

#### 主要的审核发现

(2) ①抽查凤尾鸽白醇酸调和漆和聚氨酯清漆的 3C 标志的使用情况，发现未明确工厂代码和主要成膜物质；且在三组分聚氨酯清漆配套用的固化剂和稀释剂的包装上也印上了 3C 标志。

②抽查硝基木器底漆（铁红），其包装桶上印刷有 3C 标志及相关说明文字，但工厂代码印刷有误为 F010119（正确应为：F010115）。且硝基漆的标志印刷使用无备案证书。

#### 受审核组织主要的改进方法及其成效

针对以上审核发现，该受审核组织分析了原因，采取了相应的纠正措施：

对 3C 标志的使用按要求进行了整改，工厂代码、主要成膜物质及各种包装上的标识均已符合要求，3C 标志的使用备案也按期进行。效果：提高了管理者和相关员工的质量意识，明确了按照要求使用 3C 标志的重要性，降低了受审核组织违章带来的风险。

#### 主要的审核发现

(3) 不能提供出一年内聚氨酯色漆产品中有害物质限量符合 GB18581-2001 标准的型式检验合格的证据。

(4) 不能提供出一年内硝基类清漆和聚氨酯色漆产品性能的型式检验合格的证据。

(5) 不能提供出编号为 149 的 sp-2000 型气相色谱仪有效检定或校准合格证据。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

针对以上审核发现，该受审核组织分析了原因，采取了相应的纠正措施：

对硝基类清漆和聚氨酯类色漆进行了产品性能的型式检验（委托 XX 省产品质量监督检验院检验）对白聚酯亚光面漆进行了有害物质限量的检测（委托 XX 省产品质量监督检验院检验）结果符合。效果：提高了检验部门负责人的质量意识，明确了按照标准要求进行型式检验的重要性，降低了产品不合格的风险。

对检验仪器设备进行了校准或检定。效果：提高了检验部门负责人的质量意



识，明确了按照要求对检验仪器设备进行校准或检定的重要性，增强了检验结果的可信度，降低了产品不合格的风险。

# XX 集团国际工程技术有限公司审核案例

推荐机构：北京中设认证服务有限公司

认证类型：质量/环境/职业健康安全管理体系

审核员：杨裕涛

## 一、案例发生的背景：

质量/环境/职业健康安全管理体系结合审核认证。

认证范围：工程咨询、资质证书范围内的工程设计、建设工程总承包的设计、采购、施工安装、调试、试运行、交付和服务。（专业类别代码：34.03.00）

该公司 1998.12.28 获得北京中设认证服务有限公司质量管理体系认证证书。2009 年年初，该院改变体制，成立 XX 集团国际工程技术有限公司，质量管理体系认证范围申请扩大“建设工程总承包的设计、采购、施工安装、调试、试运行、交付和服务。（专业类别代码：34.03.00）”；同时，还申请新增“环境和职业健康安全管理体系认证”。

为此，北京中设认证服务有限公司决定对该公司进行 QHSE 管理体系结合审核。以杨裕涛为组长的审核组在 10 月 28-29 日进行了第一阶段审核，在确认完成了问题整改后，进入第二阶段审核。

第二阶段审核发生在 2009 年 12 月 2-4 日，历时 3 天（不包括前期对总承包项目工地现场的审核）。审核组四名成员全部是具有丰富经验的专业、高级审核员组成，对“工程设计”和“建设工程总承包”投入了主要的人日和精力，其中，对“建设工程总承包”这个新的范围的审核更是本次审核的重点。

## 二、案例发生的主要过程：

审核组于 2009 年 12 月 2 日召开了首次会议，该公司总经理 XXX、管理者代表姜 XX 及其他领导和各部门领导、内审员参加了会议。会后按计划分四组对该公司 25 个部门、区域进行了审核，共调查访问了约 96 人次（包括总包项目现场），审核覆盖了申请认证范围内的质量、环境和职业健康安全管理体系所涉及的产品及区域范围。

末次会议前审核组与领导层就本次审核情况和审核结论意见进行了沟通，确定了该公司管理体系所取得的有效性的成果；本次审核开具了 4 个一般不符合项，还提出了持续发展中一些需要改进的意见。

审核组于 2009 年 12 月 04 日下午召开末次会议，宣布现场审核结果。

本案例是审核组长杨裕涛在市场部审核时发生的。

### 三、审核发现、沟通过程：

新成立的有限公司市场部，主要精力投入到体制改型后的市场开发上，其中，对建设工程总承包项目的开发更是费尽心机，被杨裕涛抽样抽到建设工程总承包项目——“ZJGLT 科技有限公司 120 吨金属化球团项目气化竖炉工程”（EP）是市场部商务经理小王跟踪了一年的项目，该项目在 2009 年 7 月终于初步见到了曙光，当时，业主负责人电话中不放心地询问小王一句话：“你们能不能保证按时按要求完成这个任务”，面对第一次合作的顾客要求，小王一时心里没底，当时经过公司有关部门评审，得到确认的结论后，小王对顾客作出了庄严的承诺，为此，8 月 3 日收到了业主的意向书，8 月 11 日收到方案任务书，9 月 9 日公司领导批准，9 月 12 日完成合同的签订，主要要求：从合同签订之日起，工程设计在 3 周内（9 月 30 日）完成，采购设备在 45 天内（10 月 25 日）完成交货。

但是，意想不到的事情发生了，这个项目的完成周期跨越国庆长假（10 月 1-8 日），公司生产部门长期以来对项目的进度控制，比较习惯对工程设计作详尽的进度计划，改型成以工程设计为主的建设工程总承包项目的进度管理出现了漏洞，9 月 30 日可以完成设计文件（包括采购通知单），交到了出版室出图，但是没有策划出版室和采购经理何时获得“采购通知单”，所以，出版室没有能赶在放假前印出文件交给采购部，采购部没有能在放假前发出采购单，导致 10 月 9 日才开始采购过程，最终到 11 月 9 日顾客确认接到货物的“送货清单”中，还有“远传法兰差压变送器”、“压力变送器”共三类 6 台设备刚刚到货，比合同规定的时间晚了十四天。在这些日子中，作为市场部商务经理的小王，还充当了兼职调度和联络员，用他自己的话说：“自己是拼了命了”，不断直接与设计经理、设计人员密切联系，催促进度，不停地与顾客沟通；当出现了超期情况时，向顾客赔尽了道歉之情，顾客也无奈地接受了道歉。

长期以来，在设计院里，顾客提出的设计期限很多是不尽合理的，设计院都

是加班加点力争完成，实在完不成，木已成舟，多数顾客也无奈，道歉一下，顾客也只得认头超期。现在，这个项目是不是也可以这样处理，点到为止地放过去呢？

在审核中，经过调查，获取证据如下：

——8月3日收到的顾客的意向书；

——8月11日商务经理报审的项目任务书；

——9月9日公司领导批准签字；

——9月12日签订完成的合同；

——9月14日公司下达的项目任务书；

——9月17日下达的工程设计计划书（只有工程设计进度计划）；没有总承包项目的全部进度计划；

——11月11日采购部的工程设备采通一览表（显示的采购部接收到的采通单的时间）；

——11月17日顾客传真的送货清单（显示的最后接货时间）。

证据说明：该公司在转型过程中，项目计划存在漏洞，没有对总承包项目全面进度控制的策划，没有对工程设计与采购的接口进行进度控制的策划，特别是没有根据顾客合同的要求，考虑采购周期的策划，更没有考虑国庆放长假带来的影响。可以说，这是失去控制的一个项目，是一个“以顾客为关注焦点”要求没有落实到位的典型项目。为此，这个问题不能简单放过，必须促进其管理体系的改进，为此，经过审核组沟通，并与该公司协商，提出了一份不符合报告：

“查2009年9月12日签订的ZJG LT科技有限公司120万吨金属化球团项目气化竖炉工程合同规定：设计文件在签订合同后3周内交付；采购设备在45天内交付，但是实际是由于没有对设计输出——“采购通知单”进行有效控制，导致没有实现在国庆节前全部交到采购部，以便抢在放假前完成招标，致使仪表和自动化两部分的部分设备节后10月9日后才开始招标，差压变送器等设备于11月10日才交付到现场，比合同规定的10月27日晚了14天，使这个不断联系了一年才新开拓的商务无奈地接受了本公司的道歉。

不符合GB/T 19001-2008标准5.2条“以顾客为关注焦点”中关于“确保顾客的要求得到确定并予以满足”的规定。”

末次会之前，审核组在与受审核方沟通的过程中，受审核方确认了此项不符

合事实，还特别提出：这个不符合项“也不符合公司质量方针中‘人文诚信’的规定”，审核组也接受了他们的意见，在判定依据中加了进去。由于实际后果不严重，此项不符合报告的性质确定为一般不符合。

审核组的体会：这是一次促进组织增强顾客满意的审核。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效：

不符合报告的提出，得到了受审核方的确认和高度重视，公司领导组织有关部门分析原因是：

在《工程设计计划书》中，没有按市场部下达的《项目任务书》9.18完成订货设计文件的要求，策划订货设计文件（采用通知单）的设计完成和出版发行控制时间，使自动化仪表的采用通知单于10月9日发到采购部，造成供货延误。

纠正措施：责任部门生产计划科修订《工程设计计划书》（注：模板），增加订货设计文件和出版发行时间计划，于2009年12月完成，由质量管理科审核，分管领导批准后发布。从2010年1月1日开始，对所有需要下发订货设计文件的项目的《工程设计计划书》进行重新策划并发放和控制。

跟踪验证：2009年12月17日，审核组长杨裕涛确认了其原因分析及其对应的纠正措施计划，建议下次审核验证其有效性。

济钢集团国际工程技术有限公司2010年3月12日确认本推荐案例时的反馈信息是：对于该公司向业主的道歉，“业主是因为三个方面原因，才认可的。

1. 这几个设备没有影响实际安装工期；
2. 商务经理向顾客做了诚恳的道歉；
3. 现场技术服务和工程运行效果较好。”

# XX 市给排水工程设计有限公司审核案例

推荐机构：北京中设认证服务有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：胡霞

## 一、企业概况

该公司成立于 1978 年，具市政公用行业给水工程、排水工程（甲级）、建筑行业（建筑工程丙级）、工程咨询、工程设计（乙级）等资质，现有员工 115 余人，其中有 51 人具有建筑、结构、给排水、工程造价等相关专业的国家注册职业资格。

## 二、认证范围

工程咨询；工程设计（专业类别代码：34.03.00）。公司于 2005 年通过质量管理体系认证。

## 三、审核情况简介

按照审核计划的安排，于 2009 年 7 月 20 日召开了首次会议。最高管理者、管理者代表（兼总工）、各部门负责人和部分项目负责人参加了首次会议。会后审核就管理职责、资源提供等过程对领导层进行了审核。然后分别对总工办、生产经营室、设计二室、造价室等 4 个部门进行了审核。以上审核包括删减的合理性、证书和标志的使用以及上次审核提出的不合格项所采取的纠正措施实施效果的验证。现场审核共调查访问了 12 人次。查阅了有关文件和抽样项目的记录等，审核覆盖了质量管理体系所覆盖的工程咨询、工程设计产品所涉的部分部门、岗位、设施和质量活动。

通过现场审核，取得了评价该组织质量管理体系实施效果的客观证据。按照计划的安排，末次会议前与领导层就本次审核情况、审核的结论、出具的不合格项、以及已按计划完成了规定的审核内容并达到预期的审核目的等进行了沟通和确认。于 7 月 22 召开了末次会议，宣布审核结果。

#### 四、审核发现

##### ——生产经营室：

抽查：“地表水厂新建工程初步设计和施工图设计项目”（编号：给 0901001）

《设计产品要求评审表》，未明确：供水压力、水质等级及净水厂污泥处理量等内容。此外，评审结论中“已与交付设计成果时间达成一致”的内容与评审要求不符。

出具不合格报告 A05002Q1-1。

##### 问题说明：

1. 本项目的委托书中，顾客明示的要求不够具体，此时，组织未能根据自身的专业知识和行业惯例，识别和确定工程项目隐含的相关要求。
2. 如果不识别项目的供水压力、水质等级和项目的净水厂污泥处理量等内容，就不能确定工程项目的规模、也无法确定设计所涉及的工作量和进行合理的安排相关设计人员，也就无法判定组织是否有能力承担该工程项目。

##### ——造价室：

抽查：“供水工程施工图预算编制项目”（编号：给 0801048）设计输入文件《估、概、预算编制原则》，未明确与项目有关的：

- （1）当地现行材料价格信息文件。且所确定的时限要求（2009年4月）与该预算的编制时间不符；
- （2）设备询价的相关说明；
- （3）费率取值标准。

出具不合格报告 A05002Q1-2。

##### 问题说明：

1. 建设项目总预算书由各单项工程综合预算书和其他费用预算表汇编而成。其他费用预算表若在施工阶段有变动，应按实际情况调整后再编入该预算或必要的工程决算，在编制预算时，应确定当地的计价标准文件的名称、时期（或季度）；
2. 设备购置费按各专业设备表所列出的设备型号、规格、数量（按图核对）和编制时期的设备预算价格进行计算。设备询价依据或说明，也没有计算取值的相关说明等；

3. 计价包含两个方面：定额标准和取费标准。
4. 无法进行预算或必要时的工程决算调整。

另：

抽查上述工程项目的预算编制输出成品文件《工程投资预算》，未提供以下方面的客观证据：

- (1) 目录；
- (2) 设备及材料的时限要求；
- (3) 建设场地的自然条件和施工条件；
- (4) 法人或授权人的签署；
- (5) “总预算表”相关责任人签署。

出具不合格报告 A05002Q1-3。

问题说明：

1. 预算书一般都单独成册，应有目录；
2. 设备和材料的价格是动态的，编制时，应明确获得的相关价格时间；
3. 与项目有关的建设场地的自然条件和施工条件，如：“红线内”以及“红线外”工程的相关说明；
4. 预算书单独成册时，应有法人或授权人、项目负责人的签署和必要时的总经济师的签署；
5. 有资格的编制人、验证人应签署。

——设计室

抽查“供水工程施工图设计项目”（编号：给 0902028）

1. 泵房及配电间输出文件：

- (1) 未表明地下室的防水等级、抗震设防分类、体形系数；
- (2) 说明书中±0.00 相当于黄海高程的 36.5m，项目《设计输入要求及评审表》中±0.00 为 36.0m，而《岩土工程勘察报告书》中±0.00 为 37.0m，三者互不相符。

2. 加氯气间输出文件：

- (3) 引用的《建筑抗震设计规范》GB50011—2001 为作废版本标准；
- (4) 未表明与项目有关的施工验收规范。



针对上述问题，出具不合格报告 A05002Q1-4。

## 问题说明

### 1. 强调《建筑工程设计文件编制深度规定》（2008）要求：

- (1) 4.3.3——地下室防水等级。抗震设防烈度等；
- (2) 4.3.3——子项的相对标高与总图绝对标高的关系和设计±0.00 标高所对应的绝对标高值；
- (3) 1.0.5——在设计中宜因地制宜正确选用国家、行业和地方建筑标准设计，并在设计文件的图纸目录或施工图设计说明中注明被应用图集的名称)；
- (4) 4.4.3——施工中应遵循的施工规范和注意事项，施工特别需要注意的问题（对安全有重大影响的拆模或支撑的条件、顺序，地下室施工期间的抗浮措施。必要时应说明施工需遵守的主要施工规范和规程）。

### 2. 《质量管理体系 要求》GB/T 19001 标准：

- (1) 7.3.3——设计和开发输出应满足设计和开发输入的要求；
- (2) 7.3.3——包含或引用产品接收准则。

## 五、与领导层和相关部门的沟通

1. 标准条款“7.2”的理解，包括：对标准要求的理解、评审的方式、一般组织的做法等；
2. 标准条款“7.3.1, 7.3.2, 7.3.3”的要求和理解，包括：工程概算或预算的输入信息的确定，应确定那些内容，如何描述？包括地域或地区的计价标准、设备询价的相关说明、费率取值等；
3. 强调《建筑工程设计文件编制深度规定》的相关要求；
4. 设计输出文件，应引用有效地技术标准规范，同时表明项目有关的验收规范或施工注意事项等；
5. 应动态管理技术标准规范。

## 六、审核后续活动及成效

1. 领导层非常重视，召开了会议，组织和制定相关的纠正措施，同时组织了

标准的学习。

2. 通过审核，使企业认识到：

(1) 在技术：

上存在的不足（上述不合格项）；

(2) 在管理上：

- a) 还存在监督管理不到位，相关责任人的责任心不强，放行没有经验证人员签署的文件、对技术标准没有及时识别，同时也没有进行动态的管理，导致交付的设计文件中，引用作废标准的情况；
- b) 对标准理解不够，体系的运行与实际有差距，表格的适宜性较差。相关人员没能了解每一项活动的目的，导致“记录”流于形式；
- c) 技术标准规范的学习不够或学习效果差，使设计文件的编制深度不够等。

3. 审核组于8月5日对受审核方指定的纠正措施计划的可行性进行了验证，同意该计划。其纠正措施的有效性待下年度进行验证。

4. 审核组跟踪不合格的关闭和纠正措施有效性的情况，电话了解到：

制定和不断完善了设计文件的校审、签署等规定，增加了“总概/预算表的签署内容”等、总工办加大力量，设专人识别、管理技术标准并在公司局域网及时发布；

5. 总经理提出：进行月度质量评估活动，设立对“工程项目设计跟踪报告”制度/（月），内容包括：工程设计项目归档状态、工程设计项目实时跟踪、实际工程量统计、设计成果质量扣款统计，形成相关“汇总表”上报总经理等。

# XX 油田 XX 实业公司机械修理厂审核案例

推荐机构：长城（天津）质量保证中心

认证类型：质量管理体系

审核员： 陈维忠、李东玲、林金美

XX 油田 XX 实业公司机械修理厂主要从事抽油杆系列产品、光杆及接箍、管式抽油泵、地面举升配套产品、磁性产品及防腐油管的制造，油管修复、抽油机修理、高压注水泵（离心泵）修理，专业范围是：18.01.02，18.05.06。产品品种较多，生产工艺较为复杂，因此，在审核过程中，必须认真把握审核重点，提高审核的有效性。

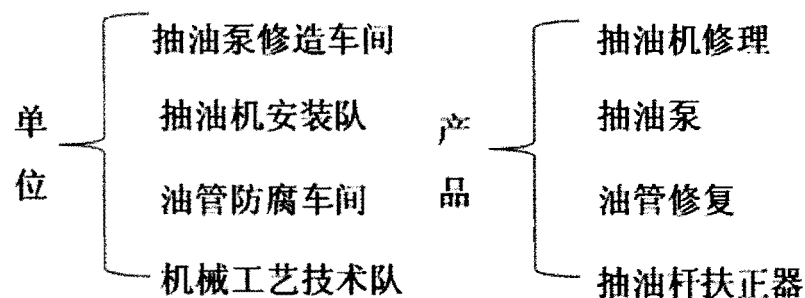
## 一、合理配备审核组成员

在本次审核中，长城（天津）质量保证中心派出了 3 人组成的审核组，均有在石油机械行业的工作经历，其中 2 人为专业审核员，1 人为相关专业的审核员，在本次审核中，2 名专业审核员承担了产品的监视和测量的审核任务。

## 二、搞好审核前培训，认真做好审核准备

审核前培训是确保审核有效实施的重要环节，审核组针对受审核方的产品特点，对组内非本专业人员进行相关内容的培训。

### 1. 本次监督审核所涉及



通过零部件的加工、修理，使产品能够达到标准要求 and 预期的使用要求。

### 2. 产品生产和修理的流程是：识别项目，确定哪些零部件需自制，哪些零部

件需修理、外协→策划安排相应的工艺→确定工艺流程和需进行监视和测量的控制点和检验点，按照技术文件进行加工和修理→按照策划的安排对加工和修理后的产品进行检验、测量和试验→满足要求后出厂。

3. 在实施审核过程中，提醒审核员要结合产品标准、修理工艺要求和检验试验规范，关注每种产品的以下三个环节，一是主要质量特性的检测点；二是关键控制点过程参数的监视和测量；三是最终产品出厂前的检验和试验等环节。找出客观证据，证明产品制造和修理过程控制有效。

### 三、关注重点，对产品的监视和测量实施现场审核

我们审核组在现场审核中采取了提问/倾听/观察/记录/跟踪的方法。下面以整筒抽油泵为例，介绍 8.2.4 过程的审核重点。

抽油泵如果存在质量问题轻者会出现泵效下降，重者造成油井无法正常生产，作业返工检泵。所以对抽油泵的原材料入厂检验，过程加工检验和成品检验等环节依据策划的安排进行审核。

下面以抽油泵生产为例，介绍 8.2.4 审核重点：

#### 1. 原材料入厂的监视和测量

抽油泵制造所使用的原材料主要有 40Cr、45# 钢等，检验规范中要求：“规定对每批购进的原材料根据炉号不同，对其化学成分和机械性能依据标准要求进行检查，合格后方可办理入库验收”。

通过到库房查看 2008 年购进的一批圆钢，其化学成分报告和机械性能报告的检验项目符合检验规程要求，结果为“符合标准要求”。检验单位具有省部级计量检验资格。

#### 2. 生产过程的监视和测量

抽油泵柱内螺纹柱塞材质为 45# 钢，表面喷焊镍基粉末，以达到防腐耐磨的目的，其中喷焊工序为特殊过程。

该厂通过控制喷焊前柱塞尺寸、精磨后柱塞尺寸的方式保证金属喷焊层厚度；通过控制镍粉的烘干温度、烘干时间、氧气及乙炔气体压力、火焰温度、粉末喷枪喷粉量、机床进给量、重熔温度等参数保证喷焊层的质量。

由检验员对其特殊过程参数进行监控。通过查阅特殊过程监控记录得知，各项参数均按照规定时间间隔进行监控。

按照检验指导书检验了规定的硬度和直径两项参数，查阅喷焊检验记录：其中硬度指标为：不小于 48HRC，检测手段为洛氏硬度计；直径指标为 ，均在控制指标范围内，符合要求。

### 3. 外包过程的监视和测量

该厂抽油泵泵筒是外包产品，是该厂从已取得国家抽油泵生产许可证的渤海石油装备（天津）新世纪机械制造有限公司购进。泵筒材质为 20#钢，内表面进行碳氮共渗处理。

碳氮共渗过程是特殊过程，也是重点控制的过程，由于外包包含特殊过程，所以，如何对外包产品的碳氮共渗过程进行控制和管理、如何对处理后的泵筒进行检验等相关内容，是审核员关注和审核的重点。

(1)通过提问沟通得知：机修厂对该外包过程进行了策划和安排。一是按采购控制程序的要求，对外包方从质量保证能力和检验手段等方面进行了供方评价；二是签订外包技术协议，确定外包产品的质量要求和验收准则。三是对外包产品实施入厂复验。

(2)通过核查供方能力评价记录得知：泵筒的碳氮共渗是由渤海石油装备（天津）新世纪机械制造有限公司完成，该厂有单独的热处理车间，具备对泵筒内表面进行处理和检测的能力。

(3)通过核查技术协议得知：对该泵筒提出渗层深度和硬度要求，以 25-275TH 整筒泵为例：

共有三项指标，其中：

渗层深度 $\geq 0.254\text{mm}$

内表面硬度 $\geq 58\text{HRC}$

基体心部硬度 $\leq 23\text{HRC}$

在签订外包技术协议时，明确要求对每炉泵筒，都需随炉附样，通过对附样渗层的检验，以确定泵筒渗层深度、硬度等指标，由外包方提供每个炉批次的渗层深度报告和硬度测试报告，随工件交付。由机修厂对渗层深度和硬度指标进行复检，合格后接收。

(4)通过核查入厂复验记录，渗层深度和硬度两个复验项目符合技术协议中验收准则的要求。接收后，进到组装工序，组装后试密封、试漏失量。

### 4. 成品的监视和测量

该厂进入装配前的零部件，都要依据图纸要求对其进行检验，合格后方可进入装配工序，组装后的抽油泵依据国家标准要求，在组装后进行密封、漏失量检测。

以 25-275TH 泵为例，其密封性能：密封压力不低于 16Mpa，保压 3min，压力降不超过 0.5MPa 为合格。

漏失量检测：压力 10MPa，稳压 3min，漏失量不超过 1170ml/min 为合格。

查阅成品检验记录，密封、漏失量均按照检验指导书规定进行检验，其密封性能和漏失量均符合规定要求。

5. 以上涉及的采购产品的入厂复验，过程产品的检验和测量，最终产品的检验和试验均由专职检验员负责完成。并填写相应检验记录并签字确认。

6. 通过现场观察和查看到的有关记录，最终放行和交付的产品所有的检验和试验项目均已完成。

7. 在检查检验和试验过程的实施情况时，也对检验员使用的检验和试验设备进行了核查，确认使用的器具是否在检定周期内。

#### 四、不符合及改进措施

本次审核开具两项不符合，其中一项为 8.2.4

##### 1. 不符合事实

查机械工艺技术队不能提供对外购原材料（尼龙 66）的入厂复验证据。

不符合 GB/T19001-2000 标准 8.2.4 条款关于“组织应对产品的特性进行监视和测量，以验证产品要求已得到满足”的要求。

##### 2. 不符合原因分析

原因分析：没有制定尼龙 66 的检验规程和复验程序、只是根据供货方提供的合格报告作为验收的依据。

##### 3. 不符合纠正措施

纠正措施：制定尼龙 66 进货检验的检验卡片、按规定对购进的尼龙 66 原料进行进货检验。同时核查其他采购产品是否存在类似情况。

##### 4. 验证结论

工厂核查了其他采购产品进货检验情况，制订了尼龙 66 进货检验的检验卡片，委托具备资质的质检机构进行了进货检验，并提供了检验报告。

纠正措施有效。

# 内蒙古 XX 羊绒有限公司审核案例

推荐机构：长城（天津）质量保证中心

认证类型：质量管理体系

审核员：曹晓棣、罗畅、祁锦文

## 一. 审核项目概况

该企业属于毛纺织系统的综合生产组织，在 1997 年开始建立质量管理体系，2009 年度，该组织在我中心进行第四个周期的再认证。

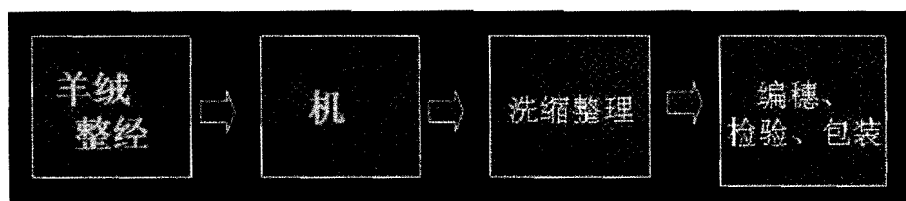
## 二. 案例参加的人员

（略）

## 三. 场所——机织联合工厂

机织联合工厂属于公司的一个单独设立的工场，内部包括技术、检验、设备动力等管理部门、还有准备、织造、整理等工序。

## 四. 羊绒机织围巾生产工艺流程



## 五. 机织联合工厂的审核策划

针对机织联合工厂策划审核方案时，考虑组织已经过三个周期的审核，为进一步深化审核要求，细化管理，可以抽取三层次文件的实施和现场经常出现质量问题的地方入手审核。

## 六. 审核背景

审核针对当前成品质量检验统计中最多的问题—经缩（织造不平整的现象）的



现象。审核组安排重点检查现场织造的工艺参数控制。

首先审核组检查了织造过程，发现织造现场虽然有个别织机的上机棕平时间工艺参数不一致（现场缺少设备上机工艺要求，建议补充），观察现场主要是扬丝（断头后找不到，补经纱的现象）接头较多，产生张力不一致，造成织造的经缩现象。另织造操作工有的只补经纱，不还位的问题，但主要是经纱断头较多造成。如何产生此现象呢？追溯。

### 七. 审核追溯过程

审核员又追踪前道整经工序，发现整经虽然已经完成，但是现场整经机经纱筒子架同一区域上，有蓝色张力盘（3克）和黑色张力盘（5克）二种混用和无张力盘的现象。显然存在使用中张力盘不一致的现象痕迹。询问现场操作工，反映近期批量较少，操作中纱线断头多，工作困难。

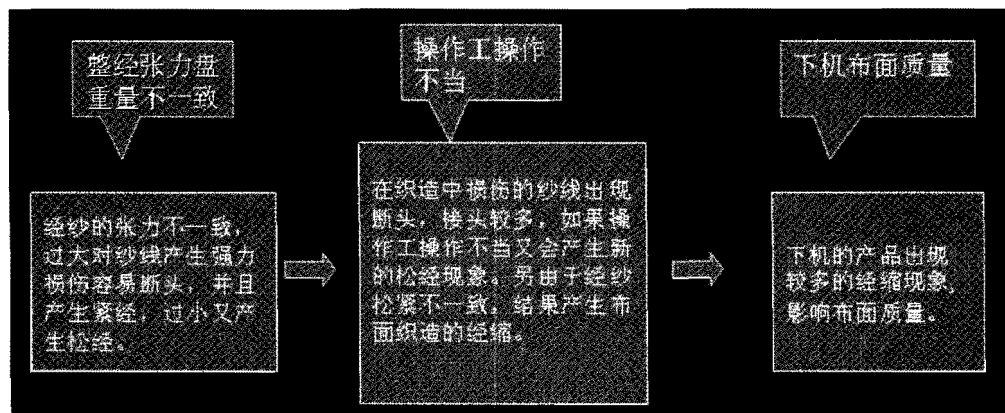
### 八. 审核发现

又询问操作工的张力盘的控制，说“工艺上机由设备员负责，现场操作按照工艺实施。”

又查该工艺三层次作业文件中的上机要求，要求规定张力盘前区5克和后区3克，分别进行控制的要求。

结论：现场管理缺少日常工艺上机执行情况的监视 检查。

### 产生经缩的原因分析



对策：及时落实上机工艺执行检查，实施动态管理和员工培训，并且学会追溯布面质量的问题原因。

## 九. 审核评价

审核组针对工艺上机张力参数的实施要求，已经影响到产品的最终质量。而且工场的管理人员缺少针对工场过程工艺执行的日常检查，对此问题，审核组一致意见开具不符合，要求工场分析、纠正，引起重视。

## 十. 不符合报告

查现场整经机的张力工艺控制时，发现现场正在进行样品整经机的筒子架上，使用重量不一致的张力盘（蓝色、黑色混用），有的筒子部位还缺少相应的张力盘。不符合纺织机械设备上机工艺条件的规定，也不符合 GB/T19001 标准中的 7.5.1.e “组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供，适用时，受控条件应包括 e) 实施监视和测量” 的要求。

## 十一. 不符合的纠正

针对此问题的提出，工场认为应该反思，认真执行工艺上机是属于日常经常发生变化的问题，它会影响产品最终质量问题，所以要经常提，时时进行检查。

经过分析，工场各个部门认为，工艺执行的问题不能够见怪不怪。只有经常按照 PDCA 的管理方法，反复进行实施、检查，不断的改进，才能够把传统的管理变为先进的管理模式。

## 十二. 按照过程深化审核的优点

通过对现场审核，要求有不断深化和细化的审核策划安排。通过表面的管理现象，针对主要问题，进行审核和追溯审核。这样才能够让企业体会到，每次审核的增值意义和管理改进的需要。

# XXXX 局集团 XX 工程有限公司审核案例

推荐机构：长城（天津）质量保证中心

认证类型：质量、环境、职业健康安全管理体系

审核员：张维荣、沙瑞年

## 一、职业健康安全管理体系运行控制过程 4.4.6 的审核

二、受审核组织名称：XXXX 局集团 XX 工程有限公司

场 所：XXXX 房建二期工程项目

时 间：2009 年 12 月 18 日

## 三、案例发生的主要过程：

该案例为三个管理领域的第一次监督审核。认证覆盖的主要产品范围是房屋建筑、公路、铁路、市政、桥梁、建筑装饰装修、土石方、公路路基、隧道工程施工。本工程项目为组织提供的在建工程项目中抽查的其中一项—XXXX 房建二期工程项目。

## 四、工程项目概况：

本项目为地下一层，地上三十三层的高层住宅楼，结构类型为框架剪力墙。建筑面积为 25090 m<sup>2</sup>合同

工程于 2009 年 5 月开工，计划 2010 年 12 月竣工。地基与基础分部由甲方另行分包。本项目从±零施工。目前已施工到第 17 层主体。砌体和抹灰工程均未开始施工。其主要的施工内容为钢筋加工安装、大模板支护、混凝土浇筑。现场配 2 台塔吊，一部爬架。有钢筋加工棚，商品混凝土

## 五、项目部的组成情况：

项目部设四部一室，其中有安质部。还成立有安全管理小组，有项目经理任组长。

工程项目周边的安全生产条件和办公、生活区域情况：

项目处在市区，前后有既有建筑，施工区域设有围墙，项目办公室、食堂设

在施工区的左侧为活动板房建筑，在办公室和食堂的室外加设了防护顶篷。施工人员的住宿均在西安市自行外租的民房。

#### 六、该项目主要控制风险：

1. 施工临时用电
2. 高支模（包括爬架）
3. 高处作业
4. 机械伤害（塔吊 钢筋机械）
5. 火灾伤害
6. 物体打击伤害
7. 坍塌
8. 食物中毒

#### 七、主要的审核发现（审核记录）

##### 1. 查对确定的安全风险是否有相应的措施？

项目部依据识别和获取的《建设工程安全生产管理条例》《建筑起重机械安全监督管理规定》《施工现场临时用电技术规范》《建筑施工高处作业安全技术规程》等对确定的安全风险编制了《安全文明施工方案》。其中包括《安全防护措施》《安全用电措施》《用火管理制度》《危险化学品的管理制度》。编制了《大模板施工方案》和各工种的安全操作规程。

职工生活，制定了《食物中毒预防措施》和《食堂管理制度》

在以上的风险控制措施、规程、制度中有运行准则的描述。包括临时用电、安全标志、焊接、防火、防食物中毒、高支模安全措施、高处作业等安全措施。

以上措施和制度基本包括了所确定的安全风险。

##### 2. 将安全的程序要求如何向相关方传达？

以安全交底、安全教育培训的形式向劳务分包方传达了施工安全操作要求；对车辆运输的供方签订了协议，其中明确了安全要求。查场区内和工地门口有安全警示标志，向参观者和行人告知风险，有行车限速指示牌。

##### 3. 查职业健康安全运行控制

项目部对使用的导轨式爬架进行了各部位的安装、制作、预埋、升降、拆除等详细的安全交底。还在 09.6.26 形成了“导轨式爬架施工需要项目部其他工种配合要求告知书”

还编制了其他分项工程施工的安全交底。如：混凝土浇筑、模板安装、塔吊司机和指挥、钢筋工程、电焊、临时用电等的安全交底。有交底人和接受人签字。

对爬架制造安装单位—北京星河人施工技术有限公司，提供有营业执照、资质、安全生产许可证。还提供了爬架的检验报告。爬架跨度为 7.2 米。本项目最大跨度为 6 米。由上海市建设机械检测中心检测。

对塔吊安拆单位为西安天海建筑工程机械有限责任公司，提供了营业执照、资质证书、安全生产许可证。提供了《塔式起重机安装与拆卸方案》。塔吊安装后进行了验收，由陕西省特种设备质量安全监督检测中心检测提供了《塔式起重机验收检验报告》。有 2 台编号为 9041258 和 0941259 塔吊并按照《…安全生产管理条例》规定在西安市建委做了备案。

项目使用的外架子—爬架于 09.9.20 与设计单位北京市星河人施工技术有限公司共同进行了安装验收，判定结果为合格。提供了《爬架安装验收记录表》

查采购的劳保用品—安全帽有检验报告和生产许可证—温州市鹿城南方头盔厂和陕西今日防护用品有限公司。

炊事人员进行了健康查体，提供了代金选的健康证。由西安莲湖区疾病预防控制中心颁发，证号为 091692。食堂由西安市莲湖区卫生局颁发了食品卫生许可证。

查与各施工队伍签订了安全文明施工协议书。有陕西明亮劳务、西安宏成机电设备安装有限公司、陕西天洋建筑装饰有限公司。

09.4.15 与塔吊安装单位签订了《塔机安装协议》其中包括了安全工作内容。(但内容简单—务必按安全操作规程)

与爬架租赁单位—北京星河人签订的租赁合同中提到了安全责任。

查项目部根据《用火管理制度》，在动火前有申请，抽查了 09.11.4-11.5 施工电渣压力焊前做了《动火申请表》由安全工程师批准。电焊工何明勤持有特种作业操作证。

还抽查了第十层顶板拆除模板前对同条件养护混凝土进行了强度检验，C40 混凝土强度达到设计强度的 118%符合拆模强度要求。提供了混凝土检验报告和《模板拆除报验申请表》，有项目经理签字和监理工程师的审查签字。

在安全用电技术措施中规定了临时用电工程安装完后，组织检查验收，内容有配电线路、各种配电箱、开关箱、电气设备、接地电阻测试等，做好记录。但没有提供对按装后的电气设备进行接地电阻测试验收的记录

查钢筋加工棚，电闸箱做到了一机一闸一漏。托地临时线缆采用穿管保护。施工人员戴有安全帽、防护手套、绝缘鞋。

抽查塔吊司机有操作证。段 X 持有西安市安全生产监督管理局颁发的操作证编号 61000428005028；刘 XX 持有陕西省建设厅颁发的操作证编号 05106101；刘 XX 持有咸阳市安监局颁发的操作证编号 61040300003116。现场设备挂安全操作规程，钢筋加工机械有安全防护罩，工地通道有防护、电闸箱、塔吊等区域也有安全警示标志。

查第七层各电梯口和阳台均有 1.2 高的防护栏杆。

查第 17 层是作业面施工人员在剪力墙大模板安装和剪力墙钢筋的绑扎安装。吊装有指挥人员配有对讲机。吊钩有保险扣，钢丝绳未发现断丝现象。钢筋安装绑扎施工人员戴有安全帽和手套。临边防护基本符合要求。电焊机有接地装置。施焊区域没有易燃物。电焊工安全防护齐全。

第 12 层正在清理楼层落地灰，查看了本层的预留口均有安全防护栏杆、栏板；临边设置了防护网（但个别处封闭不严）

场区设置了灭火器、防火铲。经查在有效期内。

在首层有管道预留管加工机械，查看临时用电情况，发现设置的砂轮机、套丝机共用一个闸，且裸线接插座，刀闸裸露。

查食堂液化汽罐与明火隔离，放在单独的房间。食堂设有冰柜，生熟食分开存放，菜刀菜墩分别标识使用，设置了灭火器。

项目部对安全运行情况每 10 天进行一次例行检查将检查出的问题（安全不符合）形成了《安全检查记录》《隐患整改通知单》和《罚款通知单》对有发生频率较高的不符合还分析了原因制定了纠正措施，提供了《纠正措施实施记录》。

每个月对塔吊的安全状况进行一次专项检查，检查的内容有限制限位、司机持证、吊索绳具、电缆电器、部件连接、各类防护以及其他危害。

每月对临时用电进行一次专项检查共 5 项内容。提供了《施工用电检查记录表》

## 八、不符合：

在首层设置的砂轮机、套丝机共用一个闸，且裸线接插座刀闸裸露

## 九、存在的需改进的问题：

1. 用电设备按装后的接地电阻测试验收的记录没有形成规范的记录。只提供了电

工的个人笔记本表明做了验收

2. 在第 12 层临边防护，个别处安全网封闭不严或有临时漏封。

3. 与塔吊安装单位签订的《塔机安装协议》内容简单（务必按安全操作规程）

# XXXX 钢铁集团公司审核案例

推荐机构：方圆标志认证集团有限公司

认证类型：质量、环境管理体系

审核员：文远

## 一、案例发生的背景：

XXXX 集团股份有限公司是山西省较大的一家民营企业，成立于 1993 年 7 月 29 日。集团公司主要从事煤炭洗选、焦炭、生铁、钢坯、水泥及其制品、电力的生产和销售。冶金焦和生铁曾出口美国、欧洲、日本、韩国等国际市场。集团公司于 2000 年 12 月通过了质量管理体系认证，又于 2001 年 4 月通过了环境管理体系认证。

XX 钢铁公司是 XXXX 集团股份公司的子公司，主要的产品为连铸钢坯，主要工艺流程有：烧结、炼铁、炼钢。

2009 年 01 月 12 日至 15 日，方圆标志认证集团公司总部审核组对 XXXX 集团股份公司及 XX 钢铁公司实施质量和环境管理体系的初次审核。审核组的组成为：

## 二、案例发生的主要过程：

专业审核员在炼钢厂审核时，查 8.3 条款不合格品控制时，发现连铸坯存在有大量的表面缺陷，如角裂、边裂等，造成连铸坯合格率仅在 94%左右，审核员问，采取了什么措施？技术厂长回答，考虑可能是钢水含碳量，含硫量在敏感区，采取了降低连铸机拉钢速度的常用办法，但效果不是很明显。审核员凭专业经验感到可能是连铸冷却水出了问题，逐追查冷却水水质化验记录，发现水质化验中部分指标未达到该炼钢厂规定的水质标准要求，为了进一步取证，审核员继续到生产现场观察，发现连铸二冷区换下来的冷却水喷水嘴有较重的结垢现象。审核员在与技术厂长的交谈中也了解到，炼钢厂地处山西介休，此地的水质偏硬。

## 三、主要的审核发现、沟通过程：

审核员从角裂、边裂等连铸坯的缺陷产生的原因分析入手，与该厂的技术人员和现场的操作人员一起进行了分析和讨论，并提出，企业在对不合格品评审时，对可能产生连铸坯角裂、边裂的原因分析的不足，仅考虑了成分的敏感性，和调



整拉钢速度等原因，忽视了连铸冷却水水质对连铸坯表面质量的间接影响，指出了连铸冷却水水质对连铸坯质量产生影响的原因：由于循环使用的冷却水硬度偏高，使长期处于高温工作状态的结晶器、水管和喷嘴都会结垢，使流经结晶器和水管的冷却水流量不断减少，二冷水喷淋效果不断降低，从而不能保证连铸坯处于工艺要求的冷却曲线的状态中，连铸坯的冷却效果不好，所以会产生角裂和边裂。

审核员与该厂技术人员和现场的操作人员通过共同分析和讨论，就连铸冷却水水质对连铸坯质量的影响和对水质控制的基本思路达成了共识。同时，又综合考虑了当地水质状况，提出了制定新的水质标准，增加水处理实施，进一步改善冷却水水质的建议。最后，在沟通和共识的基础上审核组开出了不符合报告。

附：

### 《不符合报告》

观察结果：

进入连铸机结晶器的冷却水水质是影响钢坯质量的重要因素之一。

抽查“软水站各种水质分析记录表”时发现：2008年12月1日记录：结晶器冷却水 PH 8.86、 $Cl^{-}$  62mg/L，均超过企业规定的其水质的标准值 PH 7~8、 $Cl^{-} \leq 50mg/L$ 。

上述观察结果不符合 GB/T19001-2000 第 7.5.1 条款的规定。

对不符合整改的要求：纠正不符合，分析原因，制定纠正措施计划。

审核组长：史冀勋 陈艺虹 审核员：文远 2009年1月15日

受审核组织主要的改进方法及其成效：

改进措施：

1. 制定新的冷却水水质标准，加强对连铸冷却水水质的控制；
2. 建立二冷水喷嘴定时检查和更换制度；
3. 增建水处理实施采用反渗透装置。

改进后的成效：

炼钢厂的领导和技术人员针对审核组开具的不符合报告非常重视，召开了专题会议，进行了反复的讨论和认真地研究，将改善连铸冷却水水质作为公关项目，

制定了详细的整改措施计划。在2009年3月25日建设了两套60m<sup>3</sup>反渗透装置，2009年4月投入使用，结晶器补水开始采用反渗透补水，经反渗透处理后，水质化验结果：硬度≤0.1mg/L、PH7~8、CL<sup>-</sup>≤10 mg/L，结晶器冷却水水质有了极好的改善。二冷水采用化学药剂处理法，根据化验结果随时调整水质，当循环使用一段时间后，CL<sup>-</sup>、硬度超过标准时，通过置换冷却水的方法来保证水质。经过几个月的运行，水质稳定，主要指标保持在PH7~9、CL<sup>-</sup>≤46 mg/L、碱度30 mg/L、硬度≤0.1mg/L。在控制好冷却水水质的同时，设备巡检中建立了二冷水喷嘴定时检查和更换制度，找到喷嘴结垢的周期，在喷嘴开始结垢的初期就将喷嘴更换，并做好记录。通过上述整改措施计划的逐步落实，在很短的时间内，连铸坯外观质量有了明显的提高，表面缺陷品大幅度减少，从2009年3月开始至2009年底，连铸坯表面合格率不断提高，从94%上升到99.4%，每月上升一个百分点。到来年审核组再次进行审核时，炼钢厂已经基本消灭了角裂、边裂缺陷，连铸冷却水水质的改善大幅度地提高了产品质量。

2010年1月20日至22日，当审核组再次进入现场审核时受到了企业的领导和技术人员们的热烈欢迎和高度评价，称赞审核组的认证审核帮企业发现了产品质量中存在问题的原因，为企业技术水平和水平的提高发挥了良好的促进作用，使产品质量大幅度提高，也为企业带来了明显的经济效益。

# 钢板标识与追溯性审核案例

推荐机构：广东中鉴认证有限责任公司

认证类型：质量管理体系

审核员：曾庆远、黄秀媚、霍应麟

## 一、案例发生的背景

2010年4月2-3日广东中鉴认证有限责任公司审核组对广州XX钢板制品有限公司的质量管理体系进行了再认证审核。

广州XX钢板制品有限公司主营业务为：将钢铁公司所制造出来的卷状的镀锌钢板、电磁钢板、汽车钢板，按客户所需的尺寸及形状来进行分条、剪切、冲压等加工包装，交付给电子、电器、电脑以及汽车配件厂商。主要设备有大型切条机，大型剪板机，300吨冲床，吊车。

## 二、该案例发生的主要过程

该公司钢板分条、剪切、冲压生产工艺过程：钢材进厂→堆垛 → 开包 → 分条 → 捆包

→ 剪切→捆包 → 交付

→ 冲压→捆包

生产过程质量控制方法：

1. 通过材料、设备、刀具的调整，加工参数的设定，以确保加工精度（尺寸、外观）符合产品要求，防止划伤、压痕。
2. 通过作业场所的温湿度控制，确保生产过程、包装运输过程钢板不受潮生锈。
3. 通过控制产品标识，确保不发生弄错材质，使用过期材料。

## 三、主要的审核发现、沟通过程


审核员结合钢材进厂、堆垛、开包、分条、捆包、剪切、捆包、冲压、捆包、

交付等生产工艺流程，围绕产品标识方法，可追溯性制度，与生产安排工程人员、材料入货人员、生产工人进行了沟通交流，现场审核观察，记录和报表查阅等方式进行取证。审核发现如下：

1. 生产部工程管理科根据日本 JFE 公司发送的装船单标注的每捆钢材（也称作母材）信息，转换为公司内部的“母材管理标识”。每批次钢材有多卷，但每卷钢材都有独立的序列号及条形码。内部“母材管理标识”与之一一对应。

2. 在母材堆场，每卷母材有原厂（日本 JFE 公司）标识卡，同时贴有对应的内部“母材管理标识”卡。

3. 工程科的“分条加工指示书”直接指定到母材卷号。开包后的母材带着“母材管理标识”投入分条生产线。给分条形成的钢材新的产品标识，分条卷料序列号为：

第 1 位	第 2~7 位	第 8~9 位	第 10~12 位
S (切条)	加工指示号码	指示分割数	流水号 

对产品进行一对多的转移标识。每卷条料都有一个唯一的卷料标识卡。

4. 同理，一些分条钢材剪切形成的钢板，按规格、尺寸捆包，形成第二个新的产品标识卡与切条制品的编号类似。

5. 最后，部分分条钢材冲压成产品，按规格、尺寸捆包，形成的产品标识卡与板料制品的编号类似。

6. 全过程加工指令、交付单等文件、表格均填写产品标识码，通过生产日报表和加工指示书，对分条、剪切、冲压全过程，可以实现对产品的钢材供应商、生产日期、批号的追溯。

为了防止差错，该公司于 2009 年 10 月导入了异材防止系统，配对使用操作者用的标识码和机器识别用的条形码。在操作者通过肉眼识别产品标识的基础上，再利用条形码识别仪扫描对应的条形码进一步验证，确认无误后再进入下一步流程。这样，大大提高了可靠性。

#### 四、其它的改进方法及其成效

广州 XX 钢板制品有限公司领导重视审核所提出的改进建议，并采取了以下改

进方法。

1. 编制了《置场划分平面图》，对母材堆场进行划区、标识，母材定置管理。按不同厂家（日本 JFE、上海宝钢）、规格品种（电镀锌钢板、电磁钢板、汽车钢板）、进货日期分开堆放。

2. 工程科根据先进先出原则，直接从系统电脑中查阅母材存放状况，合理编制加工指示书。

3. 编制了《母材色标标识》并投入使用，便于区分材质。

4. 编制了《制品标签张贴规范》，对材料入厂到产品出厂全过程的标识方法、形式作出明确的规定。

实践证明，上述改进措施效果良好，实现了标识清晰，存放合理，找料方便，存取轻松，达到了防止差错，减少倒垛，提高效率，降低危险的目的。

# 阳极氧化审核案例

推荐机构：广东中鉴认证有限责任公司

认证类型：质量管理体系

审核员：林海根、蔡国明、毛为民

## 一、案例发生的背景：

受审核组织名称：XXXX 精密机械加工有限公司

场所：上海市 XXXX 出口加工区

时间：2008 年 9 月 24 - 26 日，共 3 天

## 二、案例发生的主要过程

我们的客户中有一家日本知名企业设在上海的分公司。因其总部在日本已经通过 ISO9000 和 14001 的认证，所以这家分公司的部门经理对认证是熟悉的。他们非常认真地对待认证审核，总经理认真地坐在那里接受了半天的高层审核。

这家日本企业有非常好的生产设备，机械加工设备和加工工艺是从日本引进的。阳极氧化也是非常干净的金属表面处理装置。废水处理环保装置是非常先进的，是较好的环保装置之一。日本人对生产管理非常严格，培训非常到位，实行看板装配和操作，生产工艺控制严格。审核这样的企业，我们必须体现自己的专业能力。这是对我们的一个考验，我们不能给中国的认证丢脸。

在审核阳极氧化的生产时，一个 50 多岁的日本部长对我说，阳极氧化不是电镀，管理手册写错了，阳极氧化不是特殊过程，不需要确认，理由有三点，1)，阳极氧化不是电镀；2) 阳极氧化质量是可以检验的；3)，阳极氧化的设备和工艺是非常先进的，可以满足金属表面处理的能力要求。而且说，在日本认证时，企业没有按照特殊过程进行确认。由于有不同意见，日本人因此没有进行过程能力的确认。后来知道，这位部长从事阳极氧化生产几十年了。

此时，对我们是一个考验，你如何说服日本部长接受你的观点？

我首先告诉部长，阳极氧化可以理解为不是电镀，因为有区别，但是，是需要确认的过程。随后，我还向部长说明了什么是需要确认的过程，为什么要进行

过程能力的确认，并且根据阳极氧化的生产实际（特别是生产现场发现的工艺规定不明确，操作中存在控制不严等），说明过程能力确认对企业生产控制的好处。而且我抓住企业今年春节以后生产中出现的被动等，说明自己对过程能力确认的认识。我们用了半小时和日本部长进行讨论，最终他承认我们的理解有道理。

### 三、主要的审核发现、沟通过程

我们开出了 6 项审核发现，包括过程没有对阳极氧化的过程能力进行确认，切削油变更的控制要求，阳极氧化的工艺控制和执行，切削油现场的泄漏防范措施等等。并且在现场和这位部长对审核进行了沟通，得到了确认。

在末次会议时，我通报了这项不合格报告时，我听到这个部长和日本总经理说的话中有“人、机、料、法、环”这几个字，他们终于认可了我们的不符合报告。

当日本人对不符合报告和观察项事实都予以认可时，我的心才落下。日本企业在末次会议上再次给我们深深鞠躬。

### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

企业在分析不符合原因时认为：对体系的认识程度不够，未能按照体系的要求完成对特殊过程的确认。纠正措施是对阳极氧化进行过程能力的确认，并且形成记录。

20 天以后，企业完成了审核发现的整改。他们认真地对过程能力按照“人、机、料、法、环”等进行了确认，提供了 10 页确认的证据，包括：过程能力确认记录、上岗的人员资格证、采购材料和合格供方的评定、QC 工序表（供 26 项、包括药品、方法、监测频率）、对设备的认可、工程内检查表、阳极氧化液管理表（碱性脱脂、碱性蚀刻、除渣、研磨、阳极氧化 1、2、3、封孔、酸洗）等的监控记录，这次确认按照产品的流程，共进行了 9 天。

确认的结论：本阳极氧化能力能够满足产品技术标准的要求。这个日本企业的生产和质量部部长分别在确认人处，加盖了个人印章。

2009 年 5 月我们对企业进行了第一次监督审核，企业按照体系的要求，进行了阳极氧化的再确认，而且阳极氧化工艺控制有了新的提高。那位部长先生告诉我：现在阳极氧化工艺控制有效性好多了，我们生产的笔记本电脑的外壳质量有

了新的提高。我们现在不仅仅是做产品，而且表面要做的像工艺品那么精细。



# 油罐区审核案例

推荐机构：广东中鉴认证有限责任公司

认证类型：质量管理体系

审核员：李辉、刘永生、曾庆远、陈红

## 一、案例发生的背景

2009年12月25-26日审核组对东莞XXXXXX玻璃有限公司职业健康管理体系进行了初次认证审核。该公司的认证范围为：太阳能超白玻璃、压花玻璃的生产、深加工及销售服务。主要生产过程为：石英砂、原油采购 → 石英砂、原油装卸 → 石英砂粉碎、配料 → 熔化 → 压延成型 → 压花 → 贴裁、磨边 → 钢化 → 检验、包装、交付。

两台玻璃熔炉，以重油为燃料，常年不间断连续生产，每天消耗100吨左右的重油。建有重油油罐区，设2个3000吨的油罐，1个4000吨的油罐。

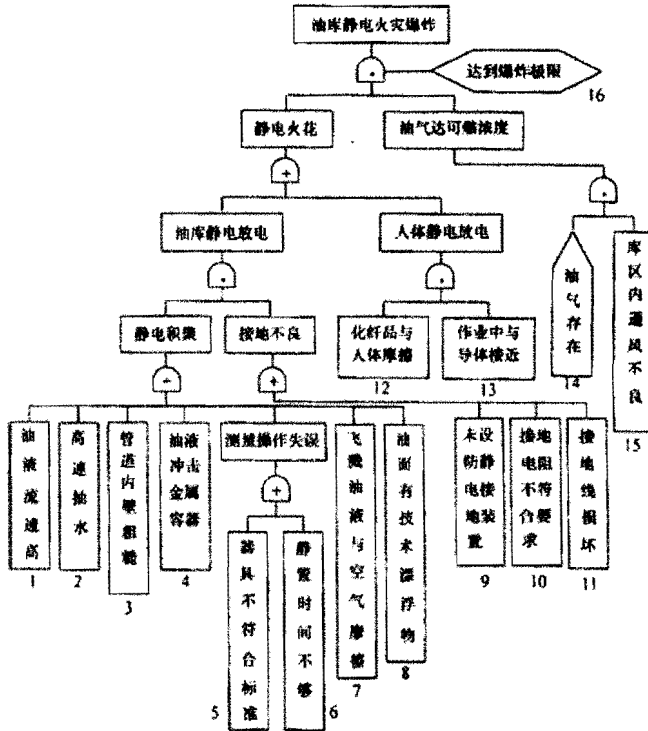
## 二、该案例发生的主要过程

在审核策划过程中，审核组考虑到该公司的油罐区是重大危险源，确定它是本次职业健康安全管理体系的审核重点。

审核员按照审核策划，关注了危险源识别和评价情况，审查了油罐区的平面布置、管理职责、安全管理制度、应急预案，观察了设备设施状态，储存环境，防雷、防静电、防火设施，泡沫灭火装置，防火标识，火警电话及其他应急设备和设施。查阅了《关于东莞南玻太阳能玻璃有限公司消防验收合格的意见》（东公消验字[2006]第01-第54号）和《东莞南玻太阳能玻璃有限公司250t/d太阳能光伏超白电子玻璃生产线项目环保验收意见》（东环建[2008]40013号）。查阅了工作日志及交接班记录，查阅了安全检查记录，不合格整改证据。就油罐区人员和车辆进出、卸油、储存、输送操作过程，点检维护，安全运行等事宜，与库区工作人员进行了交谈。

## 三、主要的审核发现、沟通过程

经过现场审核取证，审核员确认：油罐区设备设施布置合理，配备了泡沫灭火装置等消防设施，耐火等级、防火分区、安全疏散、消防用电符合国家有关消防规范。消火栓系统出水量、出水压力满足要求，消防水泵运转正常。灭火器配置及安全疏散指示标志、火灾事故应急照明、禁火标识设置符合国家有关消防规范规定。审核过程发现一个不符合项，过程如下：



1. 现场巡视过程中，审核员发现卸油口处未设防静电接地装置，指出：

油罐车卸油前，应先接上接地夹，消除车辆与卸油口之间的静电。

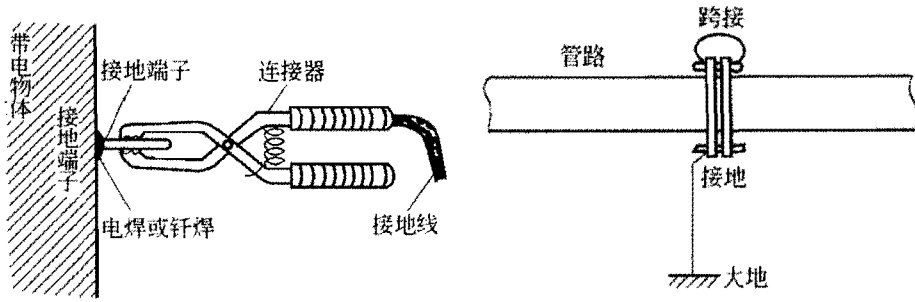
卸油过程中，由于油品与管壁、过滤器及空气的摩擦中也会产生大量的静电。若不通过接地装置把静电荷泄入大地，就会积聚在油罐、管道的表面上，形成很高的电位，就可能发生放电火花，引起爆炸着火事故。

因此管道应作防静电接地，油罐车应连接接地夹。

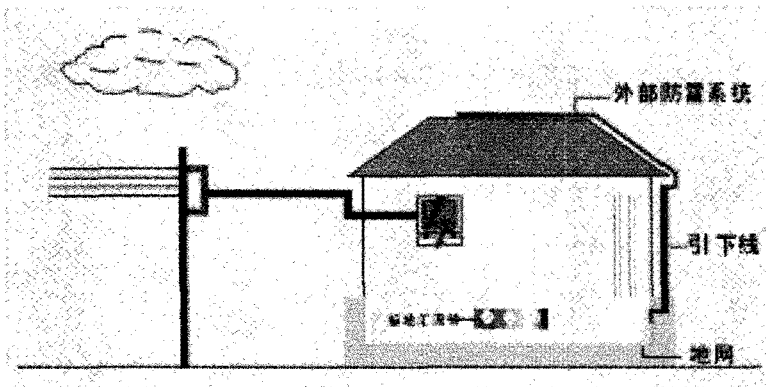
2. 油库人员回答，已经注意到这个问题，管道安装时已经作接地处理，最近又设置了接地夹。边说边领着审核员去查看新设的接地夹。

走到旁边的重油蒸汽加热软化输送房，工作人员指着地上一盘电缆线说，这就是新设的接地夹。审核员顺着接地电缆往下看，电缆的一端和重油加热房的一块接地钢板连接在一起，接地可靠，电缆的另一端上装有金属夹。工作人员说，用的

是粗电缆，接地效果好，线足够长，方便连接油罐车。

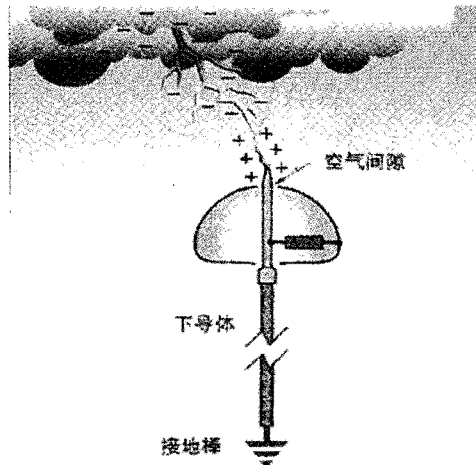


审核员问，为什么不在加油口设置独立的接地夹？油库工作人员答，在卸油管道口新设接地夹，麻烦。我们就想到了这个简单方法，经确认接地效果好。



3. 审核员顺着接地钢板往上看，发现上面有避雷针，是重油加热房的避雷装置，于是审核员指出：

避雷针同时也是引雷针，将接地夹和避雷针连接在一起，遇上雷雨天气是非常危险的，不符合有关易燃易爆场所防雷装置及防静电接地装置的要求。



直击雷的电压峰值通常可达几万伏甚至几百万伏，电流峰值可达几十 kA 乃至几百 kA。雷电既会通过接地钢板释放能量，也会顺着避雷针→电缆接线夹→加油

口→卸油口管道流动，在加油口、卸油口之间产生放电现象。放电火花和重油在卸油口构成起火爆炸的充分条件。

再过数月广东省将进入春季，雷电较多，必须立即整改。

经审核组研究决定，审核员开具了“现场观察，卸油区有一卸油口未设置油罐车用接地装置”的不符合项，得到企业确认，并要求立即整改。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

东莞 XXXXX 玻璃有限公司非常重视审核组的意见，立即组织有关部门进行了整改并提交证据。确认事故隐患基本消除：

1. 重新设置接地装置（见照片）。
2. 制定并执行《卸油工安全技术操作规程》，对油库管理人员进行油库防雷防静电、安全消防知识培训。
3. 打雷、下雨等异常天气停止卸油作业。

# 摩托车轮胎审核案例

推荐机构：广东中鉴认证有限责任公司

认证类型：质量管理体系

审核员：林海根

## 一、案例发生的背景：

认证领域：QMS

受审核组织名称：浙江 XXXX 机车有限公司

场所：浙江 XX 经济开发区

时间：2008 年 7 月 14 - 15 日，共 2 天

## 二、案例发生的主要过程

2008 年 7 月，我们审核了一个生产出口摩托车、四轮沙滩车的企业。

在策划这次监督审核时，我们把轮胎采购的过程作为一个重点来审核。首先我们查合格供方的评价准则，重点是如何对合格供方进行重新评价。

企业提供了合格供方名单和重新评价的资料，其中只有一家轮胎的合格供方，从资料上看，没有不符合的事实。但是我们认为，审核不能停留在审核资料上，于是，我们要求去仓库看看进货的渠道和已经采购的实物。结果，意外发现还有两家轮胎的供应商没有纳入合格供方。

企业说已经评审过，是合格的供方，然后提供了供方的营业执照，企业的调查表、评价表等。如果你不在意，很可能认为已经评价和选择，可以成为合格的供方。

但是，仔细察看，我们发现有一个做轮胎企业的营业执照上的经营范围是：“废旧轮胎的翻新”，而且企业地址是一个很小的村庄。我当时就问企业，这家企业你们是否去现场看过？这个轮胎翻新的企业生产的轮胎你们也敢使用吗？

企业有人说：现在市场竞争激烈，为了降低成本，财务人员把钱卡的很紧，因此，只能买便宜的轮胎，这家的轮胎可以赊账。因此，在多家轮胎厂进行了采购，形式上进行了合格供方的评价。为了要求企业真正对合格供方认真进行评价

和选择，我开出了一项不合格报告。

### 三、主要的审核发现、沟通过程

我们开出了 4 项审核发现，包括需要重新对这家轮胎翻新厂合格供方进行评价和选择。因为尽管提供了营业执照等评价资料，实际上企业没有到现场进行评价。到底是否是轮胎翻新，还是废轮胎的再生重新生产，还是作为回收的料添加生产，需要认真进行一次评价和选择。

在末次会议上，我讲了 ISO9001 标准中对供应商质量管理的要求，和采购产品对一个装配型企业的重要性。我特别提出：不能谁的轮胎便宜就用谁的，不能是可以欠账的就是合格供方；一个废旧轮胎翻新企业提供的轮胎，是否能满足出口产品采购的要求？你们的产品都是出口的，翻新厂出的轮胎你们也敢用？你们不怕造成国际影响？

我和管代认真进行了沟通，说明不合格报告的目的，就是企业要去现场评价，不要让轮胎问题造成国际影响。管代答应我，一定亲自去这家企业看看。

### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

两个星期之后，企业送来了整改的资料，整改意见是：质量不能符合要求。因此，决定取消这家合格供方的资格，停止采购。

资料是关闭了，我电话告诉企业管代，下次监督审核我们将查看这次监督审核以来所有采购和入库的记录，看看是否真的停止供货了，不能这里有整改资料，那里还在继续采购，否则，我们将重新评价你们企业的可信任程度。

后来发生的事情证实了我们的判断，企业没有退回原来采购的轮胎，继续使用，并且继续采购了一段时间，直到我们再去监督之前。

不久，轮胎质量真的出了问题，2009 年 5 月 22 日，公司使用这家企业的轮胎在过程检验时，轮胎出现了胎面的严重裂痕。之前也收到了国外客户的投诉，随即对下线车进行检查，发现轮胎出现了不同程度的裂口、裂纹等质量问题，并且造成装配线停产两天。

企业此时才真正认识到问题的严重性，要求供应商进行质量索赔。下达了“质量处罚协议”，明确对这家轮胎厂的产品全部停用。我们是一年后才看到这份处罚文件的（见附件）。

2009年8月我们监督审核时，我们都在继续追踪轮胎的采购。管代表示，这件事情的教训是深刻的。认证机构审核已经发现了问题，提供的整改资料已经承诺停止合格供方，但是，库存的还在使用，采购人员继续采购了一部分。说明我们没有真正整改了不合格。

这件事情再次告诉我们，现场的审核不能停留在纸面上，必须到现场取证，并且认真地对上次的不符合报告整改情况进行验证。如果这个轮胎后来没有出现质量问题，企业是否会继续偷偷地使用？

我们在2008年的监督审核时，查验了所有仓库和现场，没有再发现这个厂家的轮胎时，我们才关闭此项不符合报告。但是，我指出了企业整改不符合的不诚信。此时，管代才给我们看了问题轮胎质量处罚的文件，证明真的已经停止采购了。

这件事情证明，我们当时的判断是正确的。但是，不合格报告开出了，企业是否真正整改了，可能是另外一回事，特别是涉及自身的利益时，因此，对不符合的验证，要在现场一追到底才行。

# 中纤板厂审核案例

推荐机构：广东中鉴认证有限责任公司

认证类型：质量管理体系

审核员：曾庆远、芮洪亮、凌忠怡、张旭东

## 一、案例发生的背景

2009年9月16-18日广东中鉴认证有限责任公司审核组对广东XX股份有限公司的质量管理体系进行了监督审核。XX中纤厂是广东XX股份有限公司的一间工厂，位于广东省梅州市东升工业区，年生产能力为7万立方米中（高）密度纤维板。

## 二、该案例发生的主要过程

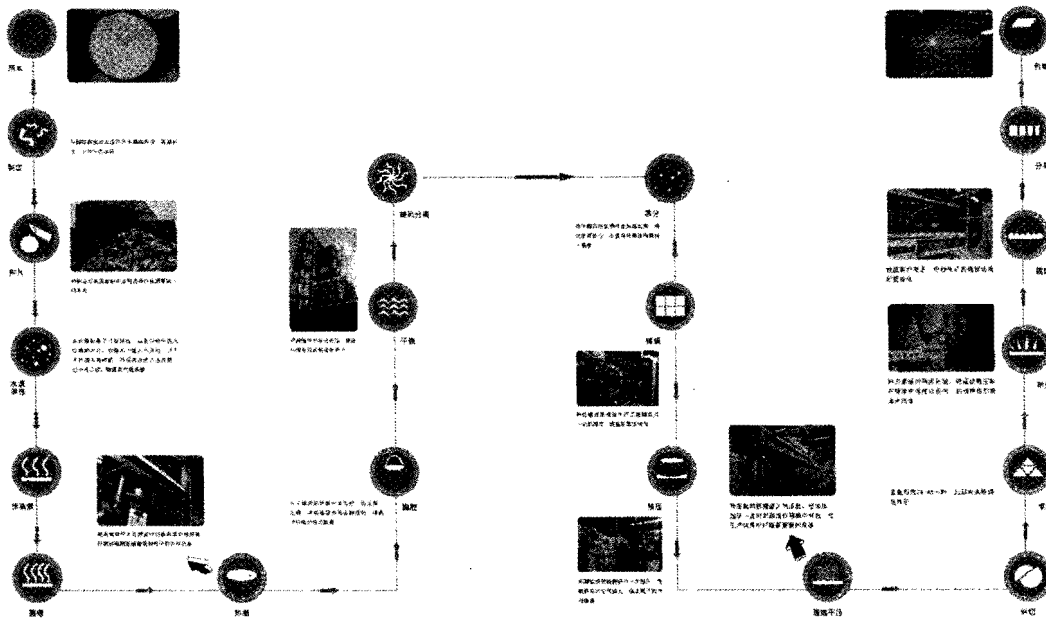
梅州中纤厂生产工艺过程如下：

木材剥皮 → 木材削片 → 木屑筛选 → 木片清洗 → 木片料仓 → 木片蒸煮 → 木片施蜡 → 木片热磨 → 木浆施胶 → 气流干燥 → 纤维分选 → 板坯辅装 → 板坯预压 → 板坯锯截 → 成型热压 → 在线检测 → 横向截断 → 纵向截边 → 翻板冷却 → 堆垛调质 → 表面砂光 → 检验分等 → 包装入库 → 成品贮存

其中，热压技术、热磨技术和制胶过程是中（高）密度纤维板制造的关键过程。产品质量相关标准有：GB 18580-2001《室内装饰装修材料 人造板及其制品中甲醛释放限量》，GB/T 11718-2009《中密度纤维板》。



## 中（高）密度板生产工艺流程图



### 三、主要的审核发现、沟通过程。

审核员按生产工艺流程顺序，对木料堆场、削片工段、纤维制备与施胶干燥工段、铺装与热压工段、砂光工段进行审核，重点关注了各阶段质量要求、控制重点，产品质量要求进行了审核。现将审核过程描述如下：

#### 木料堆场审核过程描述：

审核重点：防止木料腐烂、霉变、虫蛀、火灾、被雨水冲走的措施。

审核员现场观察了堆场地势、区域划分、排水系统、地面硬化、防火通道、消防器材、装卸运输等方面。确认了区域划分是否明确，通道是否畅通；是否按针叶材、阔叶材、速生材、竹材等不同材质，不同进场日期分开堆放；是否按“先进先出”保证木料的新鲜；是否定期检查有无腐烂、霉变、虫蛀。在霉雨季节或易生虫时期，是否喷洒防霉剂或防虫剂。

审核组发现并指出：可用作生产木片的材料，被当作燃料使用。存在不同木材混堆堆放现象，通道不畅通，未按“先进先出”投入木材，有些木材已经腐烂长菌。通过改善木料堆场的管理，企业降低了木材的损耗率，作业的安全性。

#### 削片工段审核过程描述：

审核重点：木材的含水率是否大于 40%。剥皮后的木材是否经过金属探测，剔除含金属的木材。木材含水率是否与工艺规定相符。木材树种的配比是否合理。

审核员发现并指出：现场发现木材搭配比例与工艺文件规定不符合现象。

#### **纤维制备与施胶干燥工段审核过程描述：**

审核重点：胶粘剂质量及配比，纤维形态、纤维含水率。

审核员确认了热磨工艺规程，纤维粗细度比例要求。查阅了定时检测纤维形态，并根据形态检测结果调整磨片间隙、蒸汽压力、排料阀开度、运输螺旋转速、料位的证据。观察了磨出的纤维颜色深度。查阅了确认胶的固体份含量、游离甲醛含量、粘度符合要求的记录。查阅了石蜡、胶液、固化剂溶液及甲醛捕捉剂液的投料记录。观察了闪急式管道干燥机内的热烟气温度、风速与工艺要求的符合性。观察了含水率检测仪和火花探测自动灭火装置运行状况。观察纤维形态检验结果。

审核组发现并指出：在线含水率测试仪失准未校的问题。热磨工序纤维形态检测不稳定，电耗大，未根据纤维形态检测结果调整热磨参数。通过更换在线含水率检测仪，及时调整热磨工艺参数，有效控制了热磨和纤维干燥的质量。该厂针对老旧热磨机质量不稳定，电能消耗大问题，对其进行了技术改造，详见后述。

#### **铺装与热压工段审核过程描述：**

审核重点：热压工艺参数，板材物理力学性能。

审核员观察了成型铺装、连续预压过程，确认了板坯重量、厚度的控制效果，金属探测器工作状态。查看了热压曲线（时间、压力、温度）的合理性，工艺参数验证证据。查看了热压机精度、加热能力、压板平直度、加压保压能力等定期检定证据，操作人员资格。观察了毛板的板面质量，查阅了毛板分层、鼓泡、裂边、积炭痕等检查记录。审查了中（高）密度纤维板检验内部执行标准，每个班次的产品抽样检测报告，关注了板材的含水率、密度、吸水厚度膨胀率、内结合强度、静曲强度、弹性模量、握螺钉力、表面结合强度等指标，确认其质量符合 GB/T 11718-1999《中密度纤维板》标准要求，甲醛释放在 20mg/100g 以下，符合 GB 18580-2001《室内装饰装修材料 人造板及其制品中甲醇释放限量》E2 级（≤ 30mg/100g）标准要求。

审核组发现并指出：板材预固化层达 3mm 以上过厚，砂削量大，表面粗糙发毛。对此，该厂非常重视，采取了一系技术改造措施，详见后述。

## 产品理化指标

特性	单位	产品类型				
		超薄板	薄板	风磨叶板	电子线路垫板	颗粒板
密度	kg/m <sup>3</sup>	830±20	820±20	870±20	≥880	≥880
板内密度偏差	%		≤7	≤5	≤6	≤5
静曲强度	Mpa		≥23	≥50	≥45	≥35
弹性模量	Mpa		≥2700	≥3000	≥3200	≥3500
内结合强度	Mpa		≥1.0	≥1.2	≥1.3	≥1.6
表面结合强度	Mpa		≥1.2	≥1.4	≥1.4	≥1.2
24h吸水厚度膨胀率	%	E0, E1 ≤4.5	E0, E1 ≤3.5	≤2.2	≤3.0	≤1.2
含水率	%		4.5-8	4.5-7	4.5-8	4.5-8
表面吸水性	mm		≥150	≥150	≥150	≥150
表面硬度	HD				平均≥70, 最低≥66	
甲醛释放量	mg/100g		E0≤5	E1≤9		

### 毛板处理工段审核过程描述:

审核员观察了毛板锯切过程，经过测厚和称重，不合格板送出生产线，合格板进入凉板机冷却到一定温度后由自动堆垛机堆垛，然后由叉车送至中间贮存仓库进行中间贮存。

### 砂光工段审核过程描述:

审核重点：外观、尺寸、等级。

审核员现场观察，毛板堆存期达到 2 天的要求，毛板通过 8 头砂光机经粗、精、细砂光，砂光后的毛板经镜面检查站检查后堆垛。成品板经检验、分等、喷码标识、包装后由叉车送往成品仓库贮存。高中密度纤维板生产过程中产生的废料和砂光粉均送到热能车间作燃料。

### 观察项和改进要求

1. 可用作生产木片的材料，被当作燃料使用。
2. 不同木材混堆堆放现象，通道不畅通。
3. 按“先进先出”投入木材，有些木材已经腐烂长菌。
4. 木材搭配比例与工艺文件规定不符合现象。
5. 在线含水率测试仪失准未校的问题。
6. 热磨工序纤维形态检测不稳定，电耗大，未根据纤维形态检测结果调整热磨参数。
7. 板材预固化层达 3mm 以上过厚，砂削量大，表面粗糙发毛。
8. 产品的甲醛释放量可进一步降低。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

该厂进行的主要技术改造项目如下：

1. 针对“热磨工序纤维形态检测不稳定，电耗大，未根据纤维形态检测结果调整热磨参数”的问题，该厂对热磨机进行了技术改造，更换了热磨机，并与制造厂家合作开发了适合实际的磨片，在纤维质量、电耗成本、使用寿命等指标上均有良好表现。

2. 针对“审核组提出的板材预固化层达 3mm 以上过厚，砂削量大，表面粗糙发毛”的问题，该厂充分认识到预固化层造成原材料严重浪费，环境的严重污染，能耗过大，对板材物理力学性能影响严重，采取一系列纠正措施，取得良好的效果。

该厂热压温度、闭合速度、纤维含水率、施胶量、压机结构等方面，分析了预固化层的主要影响程度，该厂采取以下措施：

(1) 加快板坯层热量向芯层传递的速度，降低板坯表层的温升速度，以免板坯表层因温度高而产生预固化。适当提高板坯的含水率；在板坯的上下表面喷洒一定的水分，提高板坯表层的含水率。

(2) 缩短从板坯与压板接触到板坯被压实的时间，提高压机的闭合速度；尽量提高板坯预压机的压力及缩小板坯厚度。

(3) 选择合适的固化剂，改变施加固化剂工艺，增加胶液的粘度，以缓冲板坯表层胶粘剂的固化。

(5) 选取压机闭合时间、热压温度、施胶量、干燥、施胶后纤维含水率等因子进行试验，确定影响预固化的几个主要因子的水平。

3. 针对审核组提出的不断降低产品的甲醛释放量的建议，该厂研发了一整套降低中纤板甲醛释放量的解决方案，使用复合型表面活性剂、促进剂及增强助剂，大大减少了甲醛树脂胶的施胶量，不仅有效降低了产品甲醛释放量，确保了板材的甲醛释放量达到 E2 级的国家环保标准

4. 针对审核组提出的关注节能减，综合利用的建议，该厂建设了能源工厂，利用砂光粉、筛选废料、树皮等生产废弃物的燃烧，燃烧炉燃烧产生的热烟气直接供给干燥机用热，燃烧所产生的热能的一部份用于加热导热油装置，热油通过蒸汽发生器产生蒸汽用于热磨机等用汽设备；用汽设备除氧器排出的热水用作石蜡熔化，热油直接作为连续压机的加热介质。

# 浙江 XX 科技股份有限公司审核案例

推荐机构：华夏认证中心有限公司

认证类型：职业健康安全管理体系

审核员：倪红兵

## 运用体系管理思路和方法实施安全管理

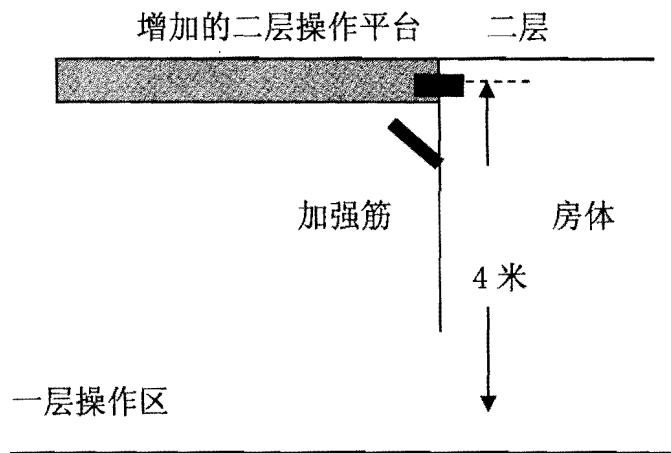
浙江 XX 科技股份有限公司地处浙江省化学原料药基地——临海园区，主要生产 2, 3, 4-三氟硝基苯，3, 5-二氟苯胺，3, 4, 5-三氟苯酚等有机氟苯系列精细化学品，生产规模达 2380 吨，产品远销欧、美、日本、韩及印度等国内外。

企业每年按照职业健康安全管理体系的要求重新辨识危险源和进行风险评价，但重新识别评价的结果基本没有大的变化，基本上都是在体系建立初期咨询老师指导确定的内容。对于常规性活动中的危险源辨识和风险评价基本能够沿用，但由于未能充分掌握危险源辨识和风险评价的意义和方法，对于非常规或新的活动就无法有效地运用危险源的辨识和风险评价方法实施管理。

在对企业实施的职业健康安全审核时发现了一些由于对于职业健康安全管理体系理解不够造成的不符合或问题点, 例如：

在审核九车间时发现新安装的二层平台缺少合理的支撑，查工程部的设计缺少合理的依据，如未收集和不了解《GB4053. 4-1983 固定式工业钢平台》等相关法规和标准，未意识到危险源或安全隐患的存在也无相应的实施改造的设计管理规定和审批要求，不符合 GB/T28001 标准 4. 3. 1、4. 3. 2、4. 4. 6 条款的相关要求。

九车间新安装的约 4 米高二层平台（如下图所示）为侧面横向突出和采取了侧面焊接支架的方式进行固定，缺少平台下部合理的支撑。查工程部的设计缺少合理的依据，自称的最大承重也仅为 4 吨左右，在正常的当班平台上有 1-2 名操作工及办公桌、有 2-3 个游动工人上下、加上平台自重只有 2 吨左右，平台可能没有安全问题，但对于经常有检查和参观的多人上下时、长期如此是否有危险及该平台的寿命期则并未考虑。



企业未充分分析车间操作平台设计建造活动中的危险源：

1. 平台设计人员缺少资质或缺少设计能力；
2. 平台承重结构设计缺陷，导致承重不够；
3. 平台设计材料选用不当造成承重不够；
4. 平台设计缺少合理的承重计算导致缺少承重限制要求、导致缺少安全警示

的依据；

5. 缺少平台寿命的测算和更新要求，可能导致超期使用和突然的事故的发生。

企业未针对以上危险源可能带来的后果而进行风险分析：

(1) 平台设计结构缺陷存在坍塌和上层/下层人员伤害的风险；

(2) / (3) 同上；

(4) 平台缺少承重限制要求、缺少限重安全警示，导致人员过多而坍塌进而导致人员伤害；

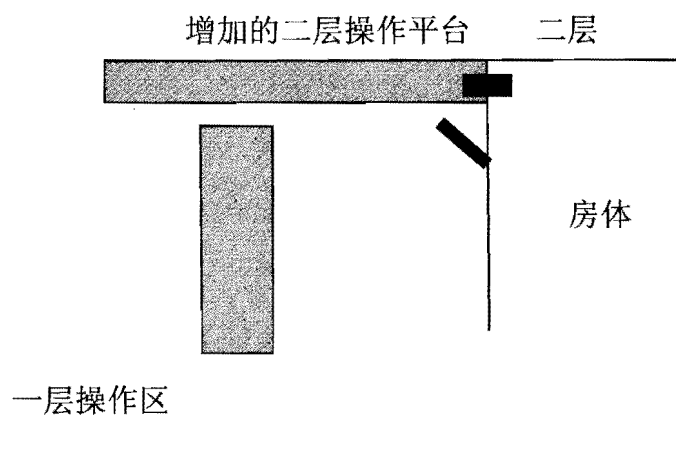
(5) 不能及时维护和更新，可能导致超期使用和突然的伤害事故的发生。

审核组对企业提出了对此不符合进行分析、纠正和预防的要求。

企业初次对于不符合的原因分析为：

对《危险源辨识和风险评估程序》和相关法律法规了解不够所致。

企业对于不符合的整改措施是先进行测算，是否能通过增加底部支撑柱以底部支撑方式支撑平台增加平台的承重能力以保证满足各种可能情况，如果无法整改或整改成本不合理则拆除此操作平台。预防措施是设备部责任人员学习 GB/T28001 标准和相关法律法规。



增加底部支撑柱的方案图

审核组认为企业对不符合的原因分析和预防措施局限于表面现象，分析不够深入、预防不够彻底，并启发企业从深层次根源上解决问题，提高分析问题解决问题的能力，进而提高安全管理水平。

企业再次进行的不符合原因分析：

未充分理解危险源辨识和风险评价的意义、作用和方法，未能掌握危险源辨识和风险评价方法是应该由全体员工运用于日常所有生产经营和管理工作的时时刻刻和方方面面，而将危险源辨识和风险评价局限于体系主管部门组织各部门内审员进行定期年度实施后再传达，不能保证各个员工都能掌握此方法在正常工作和非常规活动中辨识安全隐患和控制风险。另外未能及时了解相关法律法规和相关安全知识，工程人员缺少相关的设施设计技能。

企业对于不符合的预防措施是结合此不符合的案例计划安排从管理人员到操作员工的层层培训教育，希望员工了解在自己岗位工作时的危险源辨识和风险评价的重要性、作用和方法，提高安全意识和防险意识，培养时刻关注安全风险的意识，增加工作的审核和把关检查，把握风险、及时采取适当措施控制危险源、以便达到降低生产经营风险的目的。另外及时收集和了解相关法律法规和相关安全知识，提高工程人员掌握安全知识的能力。

目前企业工程部增加了对法律法规缺失、安全知识缺失、设备选型、设备调试、维修计划制定、动火作业、设备检查、基础设施安全性、地面沉降、施工相

关方管理方面的危险源和风险进行了辨识和评价；生产部增加了对生产计划编制不合理、设备超载运行、人员疲劳过度、员工未穿戴劳保用品等危险源和风险进行了辨识和评价；质保部增加了对质量把关不严、质量标准不准确、未穿戴劳保用品等危险源和风险进行了辨识和评价；各车间增加了违章指挥、未穿戴劳保用品、劳保用品失效等危险源和风险进行了辨识和评价；中试车间增加了对非常规时火灾、爆燃或爆炸的等危险源和风险进行了辨识和评价。

浙江永太科技股份有限公司通过对上述危险源的控制措施的改进，完善了企业的职业健康安全管理体系、丰富了企业的安全管理规章制度、提高了文件的适宜性和有效性，减少了口号式和空洞式管理、尽量减少体系和工作脱节的现象。



# XXXX 汽车零部件有限公司审核案例

推荐机构：江苏艾凯艾国际标准认证有限公司

认证类型：TS16949

审核员：王跃双、魏崇爱

## 如何应用过程方法审核组织的“顾客要求识别和评审”过程

### 一、问题的提出

在顾客导向过程中，顾客要求的识别和评审过程是最重要的过程之一，它是其它顾客导向过程的重要输入，因此只有对每一个顾客的特殊要求进行了充分的识别，并经过有效的评审才能保证顾客的要求得到满足，否则满足顾客要求并使顾客满意就会成为一句空话。

但是，怎样才能使这一过程控制有效呢？在审核时常常会发现一些企业对这一过程的控制出现较大的偏差，并导致未能满足顾客要求。下面是审核中碰到的一些情况：

1. 当审核员请顾客要求识别和评审过程的所有者时，来的人是销售部门办公室负责文件管理的人员，当审核员问该人员所负责的工作时，回答为主要是负责接收顾客的订单，进行登记后转交给生产部门。

2. 在评审组织是如何识别和评审顾客要求的时候，我们看到的是企业提交的一个《合同评审表》，在《合同评审表》中记录了企业对顾客供货合同的评审结果，上面有不同职能部门签字表示“可以满足顾客要求”的意见，但是当问到：你们可以满足顾客的什么要求呢？被审核人员茫然回答不出来。

3. 当审核员请求把顾客的和/或技术质量协议拿来查看时，被审核人员回答：这些资料都是老板到客户那里去签的，签好后都放在老板那里呢。当再问：那顾客在合同和/或技术质量协议中有些什么要求？被审核人员不能具体回答，只说一般我们都是能够满足的。但是在进一步对各个过程进行审核后，会发现有一些顾客的重要要求没有被识别和满足，如质量目标 DPPM、产品质量要求、批量供货时的产品试验要求等。

以上反映出企业在这个过程控制中存在的风险，因此，我们常常思考：在审核的过程中，如何使企业了解该过程控制的要求并能认识到改进的方法？我们也在审核实践中努力探索和尝试，下面通过一个审核案例来总结我们所做的努力和效果。

## 二、 案例背景

生产产品：发电机皮带轮等零件

审核时间：2009年5月8~9日

## 三、 简述对顾客要求识别和评审过程的审核

1. 在第一阶段审核时，审核员在验证适用的客户特殊要求时，看到了企业编制的《顾客特殊要求清单》，对顾客有关合同和质量协议中的一些要求进行了识别，接着审核员与销售部经理进行了以下沟通：

审核员：对于顾客的这些要求是在什么样的过程中进行控制的？是否可以满足这些要求呢？

销售部经理（顾客代表）：我们都是可以满足的（没有回答顾客要求所对应的管理过程）。

审核员：关于产品的质量要求有哪些呢？

销售部经理：这些是由技术部负责识别的。

审核员：你知道技术部是否充分识别了产品的质量要求并能满足顾客的要求吗？

销售部经理：肯定都识别了，能满足顾客的要求。

审核员：你是怎样确定的呢？

销售部经理：我们做了这么多年了，都没有问题的。

审核员：你作为顾客代表的职责是什么？

销售部经理：……（想了一下，没有说清楚）

对于销售部经理的回答，审核员有些疑问：

(1) 顾客代表对自己的职责和控制该过程的流程不是很清楚，能控制好这个过程吗？

(2) 顾客的相关要求真的可以满足吗？

这些疑问将在第二阶段审核时重点关注。

2. 在第二阶段审核前，审核组长把第一阶段审核的情况和疑问在审核组进行了沟通，并对审核重点作出安排：

审核组 B：在审核“顾客要求识别和评审过程”时，重点关注顾客要求是否得到充分的识别？顾客要求是怎样在相关的过程中进行控制的？产品的质量是否满足顾客的要求？

审核组 A：在审核“过程设计和开发过程”时，重点关注产品的质量要求是怎样识别的？

审核组 B 及时将审核情况向组长报告：10516651 皮带轮图纸对静平衡要求 < 0.02Kg. mm，但是没有静平衡符合要求的证据。审核组 A 也发现：在产品的过程设计和开发过程中，组织没有识别顾客图纸指定的静平衡这一特殊特性，也没有策划在开发阶段和量产阶段对静平衡进行验证和确认的方法。进一步审核发现，没有对静平衡验证和确认的证据，以证明满足输入的要求。

审核组对审核发现进行沟通后，决定马上向总经理报告，并与顾客代表、管理者代表和 APQP 组长一起进行沟通。

审核组：10516651 皮带轮的静平衡能满足顾客图纸的要求吗？

组 织：应该能满足吧。

审核组：怎么知道？

组 织：因为顾客没有反馈该特性不合格，可能顾客对静平衡做了测试。

审核组：你们知道测试的结果吗？

组 织：不知道。

审核组：在批量交付产品之前，不知道静平衡的结果，怎么知道所策划的生产过程是否合格？所生产的产品能满足顾客的要求呢？

总经理意识到了问题的严重性，立即责成销售部主管与客户联系，了解到以下情况：

(1) 对于静平衡的测试由顾客负责，在组织提交样品时已进行了测试，结果合格；

(2) 批量供货后顾客计划每年定期测试；

(3) 顾客随后会把对静平衡豁免检测的要求以及定期测试静平衡的控制计划书面传递给组织。

在得知这样的情况后，审核组也感到轻松了许多，但是这仍然反映出企业在这个过程控制中存在风险，所以审核组与企业作了进一步的沟通：

审核组：非常庆幸产品的静平衡测试结果是合格的，避免了可能交付不合格产品的严重风险。但是由顾客进行测试也是一种验证方法，为什么没有对这种控制方法进行风险评估并在过程设计开发输出的控制计划中进行策划呢？

组 织：在特殊特性清单中没有要求对静平衡进行控制，以为可以不用考虑。

审核组：在顾客图纸中有明确的要求，为什么没有识别为特殊特性呢？

组 织：我们没有测试静平衡的设备，就以为可以不用识别。

审核组：生产工艺对静平衡的控制是否有影响？

组 织：应该有影响吧？

审核组：在哪些加工工序对静平衡的控制有影响呢？你们采取了什么样的加工方法来保证对静平衡的控制能满足顾客要求呢？

组 织：我们每个工序都严格控制的。

审核组：是否应该在 PFMEA 中评估生产工艺对静平衡控制的风险并考虑可行的工艺？

组 织：是应该呀，我们对其它特殊特性都分析了的，因为静平衡没有被识别为特殊特性，所以就没有分析。

审核组：对于过程设计开发的输入和特殊特性的识别，你们是怎样评审的？

组 织：APQP 组长看了并签字确认了。

审核组：顾客代表有没有参与评审？

组 织：没有。

审核组：对于静平衡的要求以及验证方法是否与顾客进行过沟通？

组 织：没有。

审核组：那怎样才能保证顾客的要求都得到充分的理解和识别呢？

组 织：噢，如果让顾客代表看一下，并由顾客代表与顾客沟通，在经过顾客确认后就不会有遗漏了。

审核组：为什么这次没有这样做呢？

顾客代表：以为技术部和项目小组识别了就可以了，不知道还要我来确认和联系。

APQP 组长：我也不知道要这样做，也没有请顾客代表来参与。

审核组：那今后在开发新产品时，会这样做了吗？

管理者代表：现在大家是知道了，我们马上把这样的要求和流程在《顾客要求识别和评审过程控制程序》和《过程设计和开发过程控制程序》的文件中规定下来，输入和输出都要经过顾客代表评审，保证顾客要求得到充分识别和满足。

#### 4. 过程方法的应用

(1) 在审核顾客要求识别和评审过程时，关注了该过程的输入和输出，以及影响输入/输出的相关因素，如过程的所有者和控制该过程的流程和方法，并从对过程的控制和管理，以及和有效性方面发现问题（见图 1 过程乌龟图）。

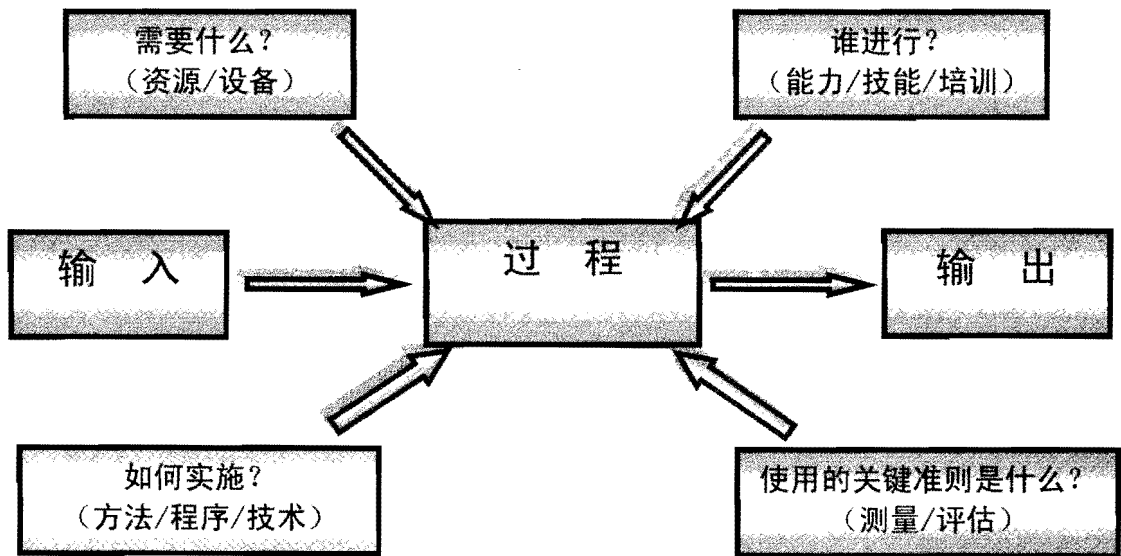


图 1 过程乌龟图

(2) 在顾客导向过程中，顾客要求识别和评审过程的输入和输出会影响到后续过程的输入和输出，根据过程之间的关系，审核时关注了相关过程的风险，并用这样的思路引导组织理解过程方法和识别风险（见图 2 过程之间相互作用图）。

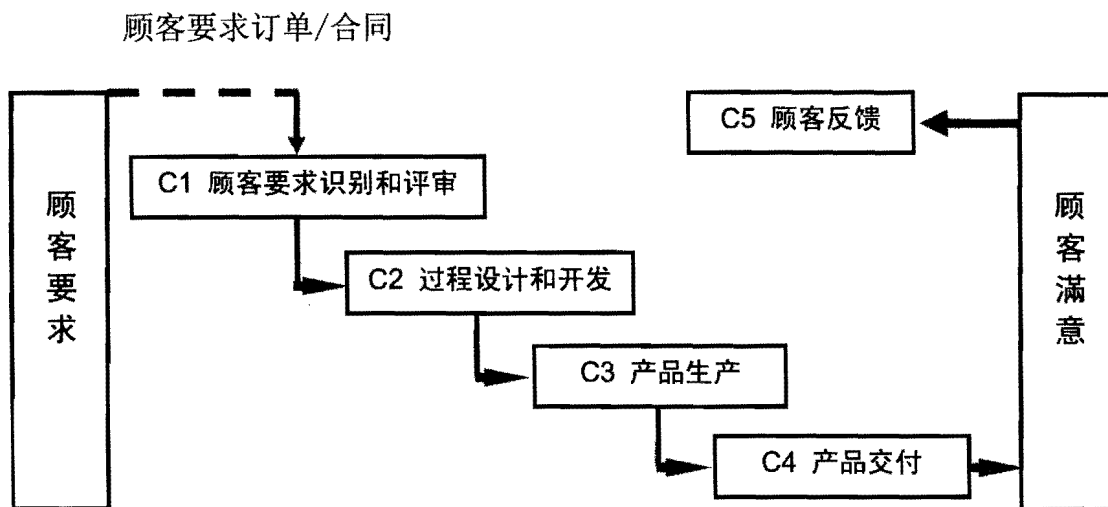


图 2 过程之间相互作用图

## 5. 组织改进和成效

### (1) 不符合项的提出和有效纠正

这次审核，审核组对此开了一个轻微不符合项。组织用 8D 方法对根本原因进行了分析，并采取了以下纠正措施：

- a) 在 10516651 皮带轮的特殊特性清单中增加“静平衡”要求的项目。
- b) 重新进行 PFMEA 分析，针对静平衡这一特殊特性对现行过程控制的方法和验证方法进行风险评估，并对过程控制进行了如下改进：将皮带轮的 V 型槽和安装面对内孔的跳动公差从 0.2 更改为 0.1；反面盲孔底面对安装面的平行度公差从 0.2 改为 0.1。
- c) 修改了《顾客要求识别和评审过程控制程序》和《过程设计和开发过程控制程序》，要求在识别和评审顾客要求时应特别关注特殊特性，并规定 APQP 小组的组成必须包括顾客代表，在评审设计开发输入和输出时，必须经过顾客代表批准。

经过审核组验证，组织对于如何识别和评审顾客要求有了新的认识，并从方法上进行了改进，纠正措施有效。

(2) 过程方法的有效应用，对于认识风险和改进过程与组织产生了共鸣，促进了组织运用 PFMEA 的方法分析和评估产品生产过程中的风险和控制方法，进而改进生产过程。总经理在末次会议上诚恳地说：这次审核，使我们对 TS 有了新的认识，它可以帮助我们更好地控制过程，并控制风险。

# 上海市 XX 律师事务所审核案例

推荐机构：江苏艾凯艾国际标准认证有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：张颖、王玲、孙宝乾

ISO9001 标准的应用已经从制造业发展到各行各业，作为法律服务业的律师事务所导入 ISO9001 标准无论对律师行业还是认证行业尚属首例。

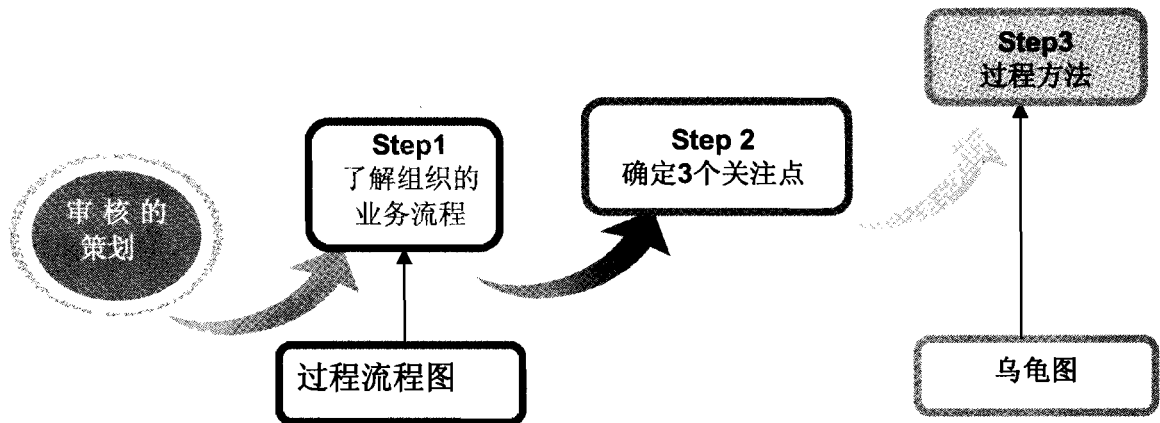
2010 年 2 月 9-10 日，受机构的委派，审核组对上海 XX 律师事务所的质量管理体系进行了符合性审核，本案例重现了对事务所核心过程——诉讼法律服务提供过程的审核。

## 一、认证组织介绍

上海 XX 律师事务所成立于 1995 年，总部设在上海，是中国最早的合伙制律师事务所之一。经过十多年的积累和发展，现已成为业界知名的全国十大优秀律师事务所。主要从事国内外知识产权、商务（经济贸易、金融证券、公司设立、投资并购、房地产、信息网络与高新技术、海事海商）等法律事务和诉讼业务。

## 二、审核的策划和实施

1. 审核的策划：审核组接到审核任务后对诉讼法律服务过程的审核进行了策划，确定按下列三个步骤实施审核（见图一“审核步骤图”）



图一 审核步骤图

第一步：了解组织所策划的核心过程-法律诉讼业务流程（见图二 诉讼业务流程图）





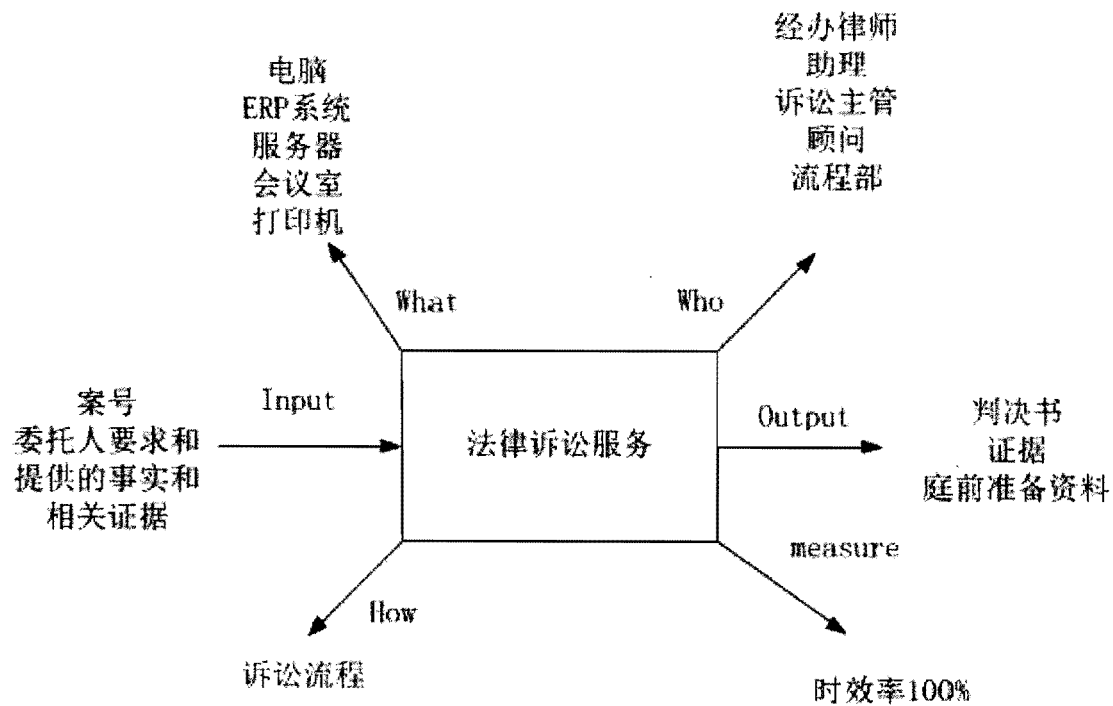
(1)诉讼法律服务过程的产品除与顾客直接接触层面上完成的服务外，是否还存在其它的表现形式？

(2)律师在法庭上所使用了的答辩书（庭前准备资料）是作为文件控制还是作为产品控制？

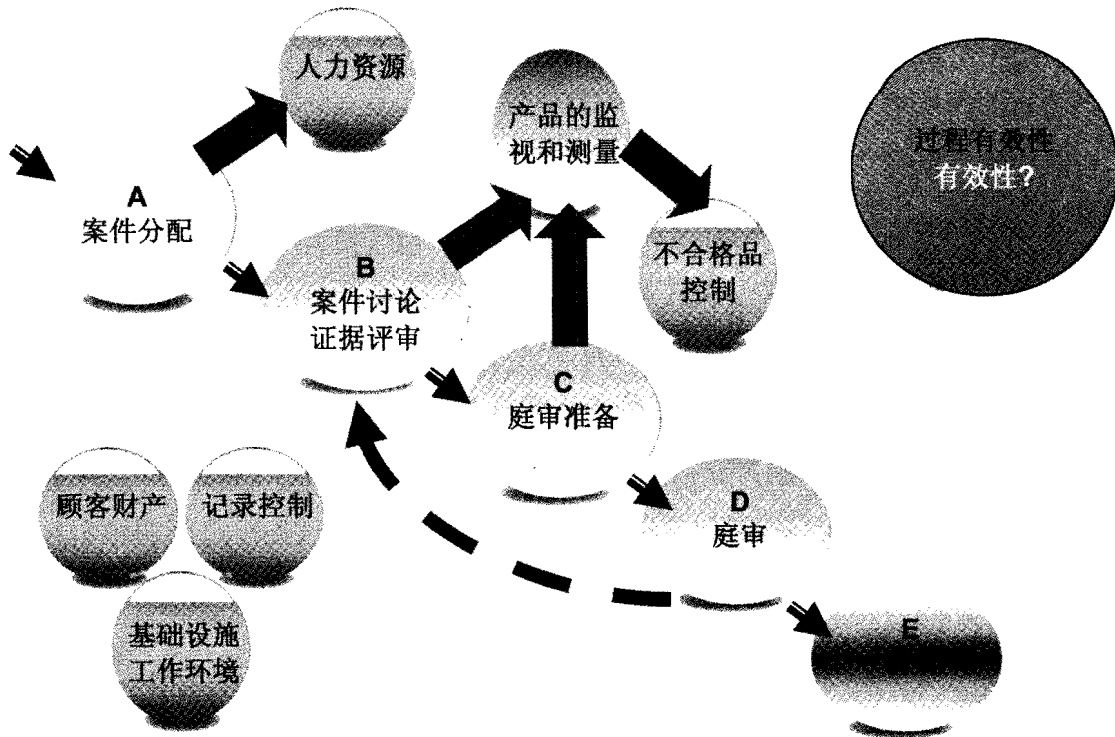
(3)如果答辩书作为产品，如何进行监视和测量？

### 第三步 按照过程方法对审核进行策划

基于三个关注点和事务所的业务流程图识别了法律诉讼服务过程的输入(案号\委托人的要求\事实\相关证据)、输出(判决书\证据\庭前准备资料\答辩书)，寻找用什么做?谁来做?如何做?过程的有效性如何测量?这四个问题的答案，绘制了诉讼服务过程的乌龟图（见图三“诉讼过程乌龟图”），同时，按照“过程方法”形成了如下的审核思路（见图四“审核思路图”），即就案件分配、案件讨论和证据评审、庭审准备、庭审、销案这五个关键节点作为审核主线，同时关注记录控制、人力资源等支持过程和过程的有效性。



图四 诉讼过程乌龟图



图四 审核思路图

## 2. 审核过程

现场抽取案号：LCNR0901069s 的民事诉讼案件

原告（甲方）：上海 XX 机电工程有限公司

被告（乙方）：上海 XX 房地产有限公司

甲方就乙方拒付设备安装款提起诉讼

(1) 查案件的分配——委托书：代理律师为杨律师、谈律师

(2) 案件的讨论和证据整理——根据诉讼委托方提供的资料，撰写了《备忘录》，《备忘录》包括三方面的内容：

- a) 委托人阐述的事实经过和证据提供；
- b) 以往类似案例的审理情况和相关法律查询结果
- c) 经办律师与诉讼部主管和其他律师的讨论记录

结论：形成了 8 项有效的证据和五项可以抗辩的理由

(3) 查庭审准备——审核员在资料夹中看到了两份庭审准备的文书，

没有日期，但内容有所不同，就向相关人员了解出现两份的原因，相关人员解释说，一份为一审前经办律师准备的应诉方案，另一份为一审结束后根据庭审情况修改的应诉方案，但没有看到这两份庭审准备文书在放行前评审、批准的证据，

- 审核员问：“你们是如何确保庭审准备文书中的内容是充分的和正确的？”

- 相关人员说：“庭审准备文书要发送给诉讼部主管和顾问看的

- （但提供不出送审或批准、放行的证据）。

- 审核员又问：她们的意见是什么，有提出修改意见吗？

- 相关人员答：她们没有回复。

(4)查庭审——该案件 2009 年 1 月 XX 日下午在上海 XX 区法院开庭，一审没有判决，要求控辩双方补充证据后再审。

2009 年 10 月 XX 日的开庭报告，但由于原告——上海 XX 有限公司无法提供证据，该案件以撤诉终结。

(5)查销案——流程部已经销案。

从上述 5 步的审核可以看出，事务所有大量的顾客财产如委托人的信息、证据等，顾客财产的验证通过证据评审活动得以实施，对证据的适用性通过会谈和补充证据清单的形式告知委托人，顾客财产保存在案卷和服务器上；随后查看了档案室的存贮条件：档案室通风良好，案卷按照案号保存在档案柜中；随后又查看了服务器的工作条件、数据备份和维护情况：事务所有专职网管员负责数据的备份、信息的监控和网络的维护。对进出的信息（包括邮件）都有严格的管理措施，没有发生过意外和事故。服务器存放在合适的温湿度条件下，能保持正常工作。

之后，审核员又到管理部了解两位律师的能力情况：——两位经办律师均有律师资格和律师执业资格，并具有多年的从业经验，其中一位还是“上海市优秀律师”。当询问到工作流程时，对诉讼业务流程非常熟悉，回答很清楚。

### 3. 查过程绩效

审核员问诉讼部主管： 诉讼法律服务过程的绩效如何监控呢？

诉讼部主管说：内部由部门秘书监视和提醒，外部由流程部专人进行监控

审核员到流程部看到该案件的时效监控结果为 100%，

又抽查诉讼服务过程另外 3 个案卷的时效性均为 100%。

- 审核员问：“除了时效监控，还监控其它过程能力指标吗？”

- 主管说：“目前只监控时效”。

### 4. 沟通和审核发现

审核结束后就审核过程发现的两个问题和诉讼部主管及管理层进行了沟通，

(1)答辩书的质量对庭审结果有重大影响，它的放行、批准应该按照产品的监视测量进行控制，出现的问题应按照不合格品进行控制，相关的记录应予以保持；

(2)过程有效性指标不能单纯考虑时效性，还要考虑质量特性（胜败均在预料之中）

对以上问题 1)，审核组开具不符合报告，

标准要求：8.2.4 “组织应对产品的特性进行监视和测量……应保持符合接受准则的证据”

不符合事实：现场审核时不能提供案号：LCNRC0901069s 的《庭审准备》的监视测量证据。

不符合性质：一般不符合

对问题 2 ， 作为改进建议项提出。

#### 5. 后续的追踪验证

对开出的不符合，律师事务所从策划的角度寻求根本原因， 并横向展开到其他法律服务过程，文件上明确规定了应该监视测量的对象，监视测量的方法、放行人的权限和记录的形式。

#### 6. 体会

通过这次律师事务所的审核,审核组认识到

(1)法律服务过程的产品除服务外还包括应诉方案、答辩书、庭前准备资料、专利申请资料等法律文书

(2)对答辩书等法律文书应作为产品进行控制

(3)对法律文书可以通过授权人评审进行监视，适当时也可测量。

正是基于上述三个问题，我们通过审核帮助律师事务所识别了潜在的服务风险，为组织控制风险和改进过程绩效提供了思路。

# XXXX 汽车配件有限公司审核案例

推荐机构：江苏艾凯艾国际标准认证有限公司

认证类型：TS16949

审核组：周 军、姜惠敏

## 一、案例背景

本案例研究的是一个汽车行业管理体系认证审核中“关于统计技术运用”的课题。受审核组织为山东 XXXX 汽车配件有限公司,该公司的审核范围是：行星架总成和轴头的生产，齿轮和轮毂的加工。

审核时间：2007 年 1 月 25~27 日

## 二、审核场景

2007 年 1 月 25 日下午,在机加工车间加工中心现场,作业人员正在加工 CX/BG7.5.1-06(行星架总成的轮边减速器壳)型号的产品,其外径尺寸  $\varnothing 282(-0.056/-0.018)$  为顾客规定的特殊特性.

工序巡检员在进行巡检。

## 三、顾客特殊要求

顾客特殊要求是济南桥箱有限公司的要求，要求加工过程的过程能力  $Cpk \geq 1.33$ ，但在规格限之内的产品客户也会接受。

## 四、现场情景

工艺卡片上标注的尺寸为规格限尺寸，由巡检员负责收集数据,每天每四小时检查 5 件产品，在均值极差图上记录数据并打点,月底计算过程能力. 均值极差图上的控制限是规格限，为了确保发出去的产品为 100%合格,因此终检时该特殊特性 100%检验.

## 五、审核过程

1. 针对现状, 我作进一步的了解:

我问: 这个工序用均值级差控制图进行控制, 顾客要求  $Cpk \geq 1.33$ , 那么实际过程能力是多少呢?

检验员答: 实际过程能力很好, 最终检验时 100% 检验, 过程的不合格品均能够控制在公司内部, 顾客很满意.

我问: 均值级差图上的控制限是如何确定出来的呢?

检验员答: 控制限是顾客图纸上的要求, 超出顾客要求的产品都是不合格产品.

我问: 什么情况下显示过程异常呢?

检验员答: 超出控制限的点, 有规律变化的点……

审核员问: 过程的变差有哪些来源? 什么情况下需要对工序进行调整呢?

作业人员答: 这是加工中心工艺进行设定, 换产品时才需要调整. 加工精度由设备保证的.

我问: 既然过程能力很好, 为什么还需要 100% 检验呢?

检验员答: 可能是设备能力不足吧, 工程师要求 100% 检验, 因为还是能检出一些不符合品出来的. 老虎都有打盹的时候, 设备也会有疲劳的时候吧?

进一步询问他们什么是控制 (稳定性)、过度调整, 均说不出个所以然来.

2. 小结:

上述交流显示, 作业人员与检验员对过程能力和变差等基本概念不是很清楚, 仅仅知道描出的点不能超过控制限, 但控制限是按照规格限设定的。认为设备能力不足, 导致过程能力不足, 检验不得不进行 100% 的全数检验, 期间又忽视了与过程能力相关的其它因素。

由于对统计技术的工具的基本概念没有理解, 不明白如何运用统计工具去进行过程控制. 不明白过程能力不仅仅与设备的能力有关, 还与工装定位, 工具能力, 人员的能力, 与工艺方法和测量手段都有关系的. 因此针对统计技术的运用开了一个不符合项, 描述如下:

- a) 缺少证据表明组织有能力使用基本的统计工具;
- b) 不符合 ISO/TS16949:2002 的 8.1.2 条款的要求;
- c) 客观证据: 在 CX/BG7.5.1-06 产品机加工序, 使用均值级差图控制产品的特殊特性-外径尺寸  $\varnothing 282 (-0.056/-0.018)$ , 而其使用人员不理解

统计技术基本概念,如变差、控制(稳定性)、过程能力和过度调整。

## 六、客户改进过程

1. 请咨询老师对统计技术的概念原理进行了重新培训,并对统计技术的运用进行了指导;

2. 重新研究了过程能力指数,修改了工艺卡片,工艺过程的控制尺寸,调整为满足过程能力指数的控制限尺寸,将实际过程的变差控制在控制限之内。

3. 分析过程中的变差,例如夹具,刀具,人员测量的变差,将过程控制的重点放到对过程中特殊原因导致的变差上。

4. 对工序产品分类考核.下发了考核通知,考核通知规定:

在实际加工过程中有超出控制限而没有超出规格限的产品,那

么就办理内部回用;如果有超出规格限的产品就予以报废。

根据不同产品的质量,对作业人员进行阶梯考核,确定不同产品的小时工资,出现废品会予以扣罚。

## 七、效果

客户经过近三周的改进和运行,达到预期效果:

1. 统计技术方法得到正确使用,影响过程能力的因素开始控制,过程能力相对稳定,CPK从1.10提高到1.42。

2. 由于进行了统计过程控制,最终检验按GB2828的抽样方案实行抽样检验,减少了2个检验员,降低了检验成本,提升了员工关注效率和生产精品的积极性。

经过验证,该不符合项得到关闭.纠正措施有效

# XXXX 儿童孤独症训练中心审核案例

推荐机构：江苏九州认证有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：秦银辉、杨军、周芝庭、杭跃跃（专家）

## 一、案例发生的背景

受审核方：XXXX 儿童孤独症训练中心（以下简称“中心”）

认证领域：QMS 初审

认证范围：自闭症（孤独症）儿童的康复训练

专业评定：37.01.00 初等教育

审核时间：2009 年 5 月 5 日第二阶段审核

XXXX 儿童孤独症训练中心是经 XX 区残联批准设置的孤独症儿童康复训练机构，同时也开展一些提高儿童学习能力的课程培训。

该中心办园场所是原铁路幼儿园的一座四层楼独立院落，硬件设施设备满足幼儿园的办学条件。该训练中心历经十年的发展，已初具规模，在园儿童达到 100 名左右。

中心负责人想通过导入 ISO9001 标准来进一步规范和提升自身的管理水平，为进一步扩大规模和设立连锁分中心做准备。同时获得认证证书也是为了证实自身的管理能力，扩大对外宣传，希望能够得到政府及社会各界对中心的办学支持。

## 二、案例发生的主要过程

2009 年 4 月 29 日，审核组对其进行了质量管理体系第一阶段审核，5 月 5 日进行了第二阶段审核。这也是本机构首次对这样一个特殊的培训机构进行认证审核。

由于该项目认证范围比较特别，机构为审核组的专业能力配备比较充分，审核组在审核前进行了充分的准备，请技术专家杭主任为大家进行自闭症儿童及相关康复训练方面的专业背景和知识。

从培训中我们了解到：从医学上讲，目前还没有什么有效的手段来治疗自闭



症（既孤独症）患儿，但医学界已经认同这类患儿可以通过早期的行为干预缓解其症状，使其掌握一定的自理能力和社交能力，同时可以发掘其中高智商的患儿，将其的特长充分发挥出来。而且，这类患儿越早接受训练，效果越明显，但训练效果受多种因素影响，不确定的因素很多。训练的方法可以采用不同的理论，训练效果的评估也没有统一的模式。目前国家对自闭症儿童关注也很不够。

由于该项目涉及特殊人群，而且是社会较弱势的人群，作为审核组长尤其关注认证风险的识别和控制。如果该受审核方仅仅是为了图虚名，获得认证证书就可以对外大加宣扬，而实际上对于接受训练的患儿并没有实际效果，与家长的期望和不菲的费用形成明显的落差必将导致家长的投诉，则给受审核方颁发的认证证书将会造成不良的社会影响，当然也影响认证机构的声誉，这是认证最大的风险。因此我作为审核组长肩负的重要使命有两条：一是识别和控制审核风险，领导审核组收集充分的审核证据证实受审核方所建立的质量管理体系确实能为自闭症（孤独症）患儿提供有效的康复训练，让认证机构放心，也可以让患儿家长和愿意资助该受审核方的个人和组织放心；二是，通过审核以期为其提供增值服务，帮助其改进管理绩效，更好地体现认证价值。

在一阶段审核时，审核组重点关注了以下问题：

- 顾客的要求和期望什么？
- 康复训练的方法是否有科学依据？
- 如何评价康复训练效果？
- 是否有重大顾客投诉？

上述问题都与认证风险直接相关。

二阶段审核策划充分应用过程方法，安排专业组审核培训实现过程：从自闭症儿童康复训练课程的策划、设计开发、开班准备、招生、与儿童和家长的沟通、签订康复训练协议、预评编班、能力测评、训练过程的策划和过程控制、训练过程确认、训练效果测评、训练结束后的跟踪服务、满意度调查、训练过程的质量监控、不合格及投诉的管理、数据分析、持续改进。另外一组审核最高管理层活动、体系管理过程、资源管理过程、后勤管理过程等。通过应用过程方法，使审核组在收集审核证据方面更有针对性，系统性，不仅有效地控制审核风险。而且使审核组发现了其系统流程方面的薄弱环节，实现了增值服务。

### 三、主要的审核发现和沟通过程

一阶段审核时，我作为组长，与技术专家一起，与中心陶院长、刘主任（管理者代表）、教务教学部李主任进行了充分的沟通，调阅了相关的文件和记录，了解到：早期干预对于改善自闭症的症状极其重要。家长普遍希望自己的孩子经过训练后，从不会说话变会正常说话、从不会认字变会认识很多字、从不能处理不会与人交流到能自理、能交流。。。。。。然而康复训练的效果因人而异，很难确保。很有可能家长带着满心希望而来，最后人财两空失望而归，产生抱怨和投诉。这既是受审核方的风险，也是我们认证机构的风险所在。受审核方究竟是不是一个黑心机构、骗子机构，能不能发证，我这个审核组长的心一直是悬着的。

审核中了解到：该中心已创办了十年，聘请了国内知名的专家作顾问，积累了一定的理论和实践经验，在依据“波特其早期教育方法”、参考公开出版物《孤独症儿童行为管理策略及行为治疗课程》、《自闭症儿童训练指南》、《孤独症儿童社会性教育指南》的基础上，形成了自己的一套行之有效的教学课程体系，课程策划合理，基本规范，尤其是开设了占总训练课时数一半的一对一“个训”课程颇具特色，该教学课程体系经技术专家认可和好评，并且确认也是目前行业普遍采用的行之有效的方法。

对于审核组最关心的另一个问题是训练效果如何评价？在受审核方的质量手册和程序文件中都没有明确说怎么进行效果测评，但是审核员通过调阅学生档案时发现档案中有三种有关孩子行为能力及综合能力测评的表格，经仔细询问教学部李主任，了解到其实他们从学生刚入学至结束训练离开中心，在不同的阶段都会进行一种测评，了解孩子的情况，一方面是确定孩子编班类别，一方面也可以掌握孩子阶段性的变化，为下一个课程计划制定提供依据。几种测评的方法也得到技术专家的肯定，认为内容全面，易于使用。

一阶段审核中，审核组还现场调查了几位陪同孩子一起训练的家长，他们对中心的教学质量和服务态度都充分肯定。

至此，审核组长一颗悬着的心才算放下来。并与受审核方商定了二阶段审核时间。

二阶段审核是对受审核方所建立的自闭症儿童康复训练的质量管理体系进行系统全面地评价。审核组充分应用过程方法对受审核方的每个过程进行审核。

专业组抽取了典型的课程和学生，完整的流程查下来，发现，受审核方对于

每个训练阶段（一般三个月为一个训练阶段）的课程设计都有详细的内容和计划，公共课每个月制订一份月计划，课程结束后会进行班级总结；个训课每周制订周计划，每周结束后个训老师会对每个孩子进行总结，并征求家长意见，这些虽然在体系文件中没有明确清楚地规定，但审核组通过学生档案的抽查发现了这些有效的证据。教学部李主任告诉我们，她们一直是这样做的。对此，审核组进行了口头交流，要求教学主任进一步规范和完善教学体系及策划，并形成文件。此要求得到受审核方的认可。

当审核涉及到教学质量水平高低如何评价时遇到了问题。虽然该中心在训练过程中分别使用了四种能力测评方法，包括入园前初始“行为能力”的测评，训练过程的“感统发展核查”，一个训练周期结束前“行为能力”的测评，以及孩子中止训练离园前的“波特奇行为测评”，从表中的各项目打分情况可以看出孩子的各项能力在哪些项目上有提高，但当我们问及孩子经过训练后综合能力提高的总体程度如何，有没有测量方法？有没有制订预期目标？却没有人能回答。这应该是个不小的问题。院长及教学主任都承认以前没有定量评价过训练的效果，而且认为不可能去制订训练质量目标。她们的理由是：影响自闭症儿童康复训练效果的因素很多，这些孩子都不是正常的孩子，个体差异非常大，在训练中孩子和家长的配合对训练效果的影响很大，中心不可能向家长承诺训练效果，如果制定质量目标，实际又没有达到，但原因可能并不在中心，就会给中心带来麻烦。很显然，受审核方没有理解质量目标的作用。审核组长了解到这个情况后，一方面表示理解受审核方的顾虑，反复与受审核方领导交流，说明制订阶段性训练质量目标的作用和意义，另一方面与技术专家积极探讨解决办法，并提出了一种将训练前后的综合能力测评结果定量化比较的方法，将每次测评表的每个项次的评分进行累加得出该次测评总分，比较训练前后测评表的总分值的增加比例来衡量训练效果，据专家说这种方法可能没人这样做过，但技术上可行，也容易操作，将来用于对外宣传训练效果方面更直观，至此，受审核方接受了审核组的意见，同意制订一个阶段性训练质量目标。

此时，审核组才放心地开出这份不符合报告：

“在针对孤独症儿童个体训练的培训课程策划中，未制定阶段性训练目标。不符合标准第 7.1 a) 条要求。”

#### 四、受审核组织改进措施及其成效

受审核方组织经商讨制订了个体训练阶段性训练目标：

“综合能力提高有效率达 30%。（内控指标）”

计算方法：以入园时儿童行为测评表评分总分为 A，三个月的训练后再次测评计算总分为 B

$$\text{有效率} = \frac{B(\text{训练后总分}) - A(\text{训练前总分})}{A(\text{训练前总分})} * 100\%$$

表 1：该中心提供的部分学生经过训练后的测评分值的统计：

序号	姓名	性别	年龄	入园时间	入园前评分	结束时间	离园前评分	训练周期	有效率 (%)	个训教师
1	刘**	男	7	09.10.12	121	10.2.27	174	3 个月	43.8	徐太平
2	王**	男	5	09.10.12	48	10.1.13	72	3 个月	50	徐太平
3	林**	男	8	08.9.1	163	10.2.1	249	5 个月	52.7	王金蕊
4	曹*	女	4	09.8.3	103	10.2.3	173	6 个月	67.9	王婷
5	唐**	男	5	09.9.23	174	10.3.1	264	6 个月	51.7	李莉
6	戴*	男	6	09.3.27	147	10.2.27	273	12 个月	85.7	李莉
7	李**	男	4	09.4.27	117	10.3.14	182	12 个月	55.5	徐太平
8	谢*	男	3	08.10.14	103	10.1.13	154	15 个月	49.5	彭小花

注：

- (1) 此表中评分是依据“儿童行为评估表”五部分 127 个测评项目打分（每项最高打分为 3 分，总分 381 分）。
- (2) 为保护学生的隐私，隐去了学生的名字。

从上表可以直观地看出每个孩子经过不同阶段培训后其行为能力评估结果均有不同程度的提高。

另外受审核方受此启发，将采用波特奇测评量表测评的结果进行对比，体现每个经过培训的孩子在入园时后离园时的其在社会能力、语言能力、认知能力、运动能力、生活自理能力五方面能力的提高。（见表 2）

表 2: 波特奇测评对比报告

童姓名: 秦\*\* 性别: 女 出生年月: 2004 年 12 月 20 日

能力状况 项目名称	初评能力 (入园前)	现阶段能力 (离园前)
社会能力	0-1 岁	1-2 岁
语言能力	0-1 岁	1-2 岁
认知能力	0-1 岁	1-2 岁
运动能力	0-1 岁	3-4 岁
生活自理能力	0-1 岁	2-3 岁
测评时间	2009. 3. 22	2009. 6. 21

该中心通过建立训练效果量化的评价方法和质量目标后,对以往案例的训练效果进行有效性分析,从中获得更多有用的信息,也发现了一些趋势性规律,如三个月的训练在某些能力方面(如运动能力)会有明显的进步而在沟通能力方面的改善不明显。如果连续 6 个月的训练,则有一部分孩子在沟通能力方面会有明显改善。这些案例数据既可以作为对个训效果、个训老师工作质量评价的参考,也可用于因素分析、课题研究,为质量改进提供帮助。在对外宣传方面更可以直观地说明训练效果,让家长建立训练的希望,真是一举多得。

最后,审核组还进一步提出了规范课程策划、完善训练档案管理、加强数据分析工作的改进建议,受审核方一一接受,并充分肯定此次审核的作用。

本次审核,本人也有几点感受:

(1) 审核组专业能力是识别和控制审核风险,确保审核有效性和增值服务的技术保障;(2) 沟通并理解受审核方的管理很重要;(3) 运用过程方法有利于寻找到流程中的弱环;(4) 找准审核切入点(风险)提供增值服务。

报告人: 秦银辉

附: 有关孤独症的简要背景知识

——孤独症也被称做自闭症,是一种广泛性发育障碍,通常在 3 岁以前发病。

发病原因不明。

——社会交往障碍、语言交流障碍和异常、刻板的兴趣行为是孤独症的三个主要症状。

——分为低智力、高功能两类孤独症儿童

——从医学上讲，目前还没有有效的手段来治愈，这类患儿只能通过早期的行为干预缓解其症状，使其掌握一定的自理能力和社交能力，将来能融入社会。同时发掘其中高功能的患儿，将其的特长充分发挥出来。

——这类患儿越早接受训练，效果越明显。

——国际上对训练的方法有不同的理论支持，对训练效果的评估也没有统一的模式。

# XXXX 树脂有限公司审核案例

推荐机构：浙江省环科环境认证中心

认证类型：环境管理体系

审核员： 马骏、王丹

## 一、案例发生的背景：

认证领域：环境管理体系

受审核组织名称：XXXX 树脂有限公司

时间： 2009. 8. 25~26

## 二、该案例发生的主要过程：

XXXX 树脂有限公司是一家专门生产碳五石油树脂的企业、年生产能力为 7000 吨碳五石油树脂，主要为采用石油裂解所副产的 C5 馏分，经前处理、聚合、蒸馏等工艺生产的热塑性树脂，主要用于热溶胶、粘合剂、橡胶等行业；该企业建有一套 100t/d 污水预处理装置，生产污水隔油、絮凝、沉降、气浮、中和处理后达到进网标准后排入宁波化学工业区污水集中处理厂——宁波 XX 环保有限公司处理。该公司于 2006 年 11 月 12 日获得中心初次认证审核证书。

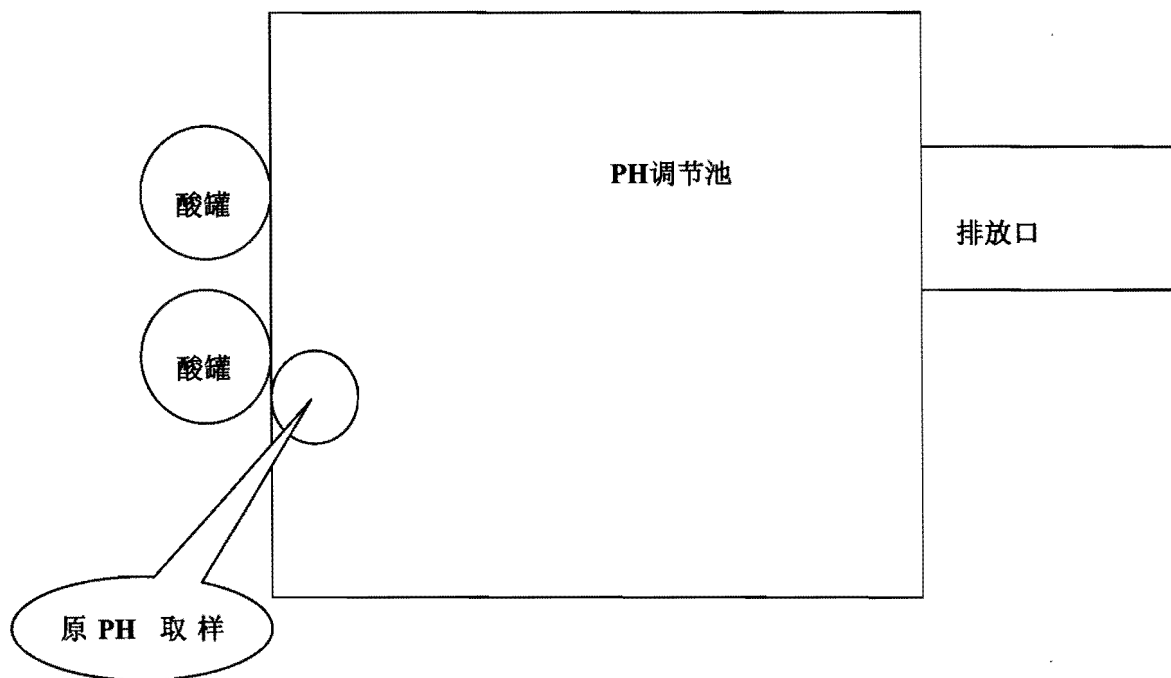
在 2009 年 8 月 25—26 日的再认证审核中，中心派出马骏为组长，王丹为组员承担该次审核任务，马骏是 12.01.07 专业审核员，负责审核安全质监部和生产车间，和王丹一起对生产设备部及其下属污水处理站进行审核，马骏在安全质监部查阅企业提供的污水处理委托方水质监测报告，发现 PH 值忽上忽下造成多次水质偏酸或碱的超标现象，带着这一问题和王丹一起现场查看，得出了下列审核发现：

## 三、主要的审核发现、沟通过程：

马骏在对安全质保部审核中以前次审核到本次审核时间段为总体，随机查阅 2009 年 1 月、3 月、5 月的十六份《宁波爱普环保有限公司废水分析报告单》数据显示 3 次 PH 值为 4.41、4.73、4.41，五次 PH 值为 10.28、11.30、10.28、10.26、

9.72, 合格率 50%, COD 和氨氮在正常范围, 带着该问题现场查看发现, PH 调节是该污水处理工艺最后一步, 污水处理调节池中安装爱普公司采样仪, 有两个盐酸储罐供加酸调节, 如果刚加酸就取样, 整个调节池水质不均, 可能取到偏酸或偏碱的样品, 不能反应调节池混合后真实水质 PH 值, 导致污水 PH 值不能稳定达标。

示意图:



#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效:

企业针对该项不符合积极采取整改措施, 将采样仪取样口进行调整, 改为安装到污水排放口, 这样确保采样仪采样化验的污水水质具有代表性, 并在排放前对调节池污水 PH 进行监测, 确保污水调节池正常运行。

2010 年 7 月, 在审核组对该企业监督审核中, 对该项不符合整改措施有效性实施了现场验证, 收集了该案例取得的 PH 值达标排放有效证据如下:



XXXX 树脂有限公司废水分析结果汇总

分析单位：宁波 XX 环保有限公司

序号	取样检测日期	检测项目	指标	检测结果	废水分析报告单号
1	2010. 4. 1	COD mg/l	≤1000	864	0012988
		PH	6~9	8.16	
		氨氮 mg/l	≤60	36.1	
2	2010. 4. 5	COD mg/l	≤1000	906	0013000
		PH	6~9	8.32	
		氨氮 mg/l	≤60	36.1	
3	2010. 4. 8	COD mg/l	≤1000	724	0013005
		PH	6~9	8.24	
		氨氮 mg/l	≤60	24.5	
4	2010. 4. 12	COD mg/l	≤1000	872	0013023
		PH	6~9	8.67	
		氨氮 mg/l	≤60	14.7	
5	2010. 4. 15	COD mg/l	≤1000	925	0013038
		PH	6~9	8.67	
		氨氮 mg/l	≤60	29.8	
6	2010. 4. 19	COD mg/l	≤1000	889	0013049
		PH	6~9	7.69	
		氨氮 mg/l	≤60	65.1	
7	2010. 4. 22	COD mg/l	≤1000	904	0013053
		PH	6~9	7.69	
		氨氮 mg/l	≤60	36.7	
8	2010. 4. 26	COD mg/l	≤1000	799	0013064
		PH	6~9	7.85	
		氨氮 mg/l	≤60	54.1	
9	2010. 4. 29	COD mg/l	≤1000	897	0013078
		PH	6~9	8.00	

		氨氮 mg/l	≤60	34.9	
10	2010.5.3	COD mg/l	≤1000	866	0013094
		PH	6~9	8.96	
		氨氮 mg/l	≤60	37.6	
11	2010.5.6	COD mg/l	≤1000	824	0013101
		PH	6~9	8.39	
		氨氮 mg/l	≤60	19.7	
12	2010.5.10	COD mg/l	≤1000	492	0013115
		PH	6~9	8.34	
		氨氮 mg/l	≤60	56.7	
13	2010.5.13	COD mg/l	≤1000	932	0013126
		PH	6~9	7.89	
		氨氮 mg/l	≤60	23.1	
14	2010.5.17	COD mg/l	≤1000	769	0013139
		PH	6~9	8.13	
		氨氮 mg/l	≤60	22.0	
15	2010.5.20	COD mg/l	≤1000	842	0013150
		PH	6~9	8.71	
		氨氮 mg/l	≤60	48.1	
16	2010.5.24	COD mg/l	≤1000	784	0013164
		PH	6~9	8.23	
		氨氮 mg/l	≤60	48.2	
17	2010.5.27	COD mg/l	≤1000	606	0013179
		PH	6~9	8.4	
		氨氮 mg/l	≤60	50.6	
18	2010.5.31	COD mg/l	≤1000	421	0013195
		PH	6~9	8.98	
		氨氮 mg/l	≤60	36.9	

# XX 城市污水处理有限公司审核案例

推荐机构：浙江省环科环境认证中心

认证类型：环境管理体系

审核员： 马骏

## 一、案例发生的背景：

认证领域：环境管理体系

受审核组织名称：XX 城市污水处理有限公司

时间： 2009.5.20

## 二、该案例发生的主要过程：

XX 城市污水处理有限公司于 2003 年、2007 年分别完成了一期 20000 t/d、二期 40000 t/d，总规模 60000 t/d 的工程建设，主要采用三沟式氧化沟工艺，为了响应节能减排号召和达成十一五期间环太湖流域水环境治理目标，2007、2008、2009 加大管网建设，年截污率从 71%提升到 80%，运行日处理量从 40000 吨逐年提升至 45000、47000t/d，工业污水比例也从原来的 10%提升到 30%，出水在线监测与 XX 省、XX 市、XX 县环保局实现三级联网实时监测，确保出水水质稳定达到 GB18918-2002 一级 B 类排放标准。该企业于 2005 年 12 月 28 日通过初次现场认证审核，2008 年 8 月 26 日通过再认证审核，是本中心优质稳定客户。

在 2009 年 5 月 19~20 日的第一次监督审核中，中心派出吕芳为组长，马骏、丁路跃为组员承担该次审核任务。马骏作为本次审核的专业审核员，在审核运行管理处这个部门时，通过对污水处理各阶段构筑物现场实地观察、查阅前次审核到本次审核覆盖时期的工艺处理运行台帐、监测数据和操作规程，并与运行管理处负责人、工艺技术员、污水处理操作工进行交流沟通，收集到本案例的审核证据，与审核准则比较形成了下列审核发现。

## 三、主要的审核发现、沟通过程：

审核员在污水处理排放口附近审核时，观察到三沟式氧化沟有浮泥出现，澄

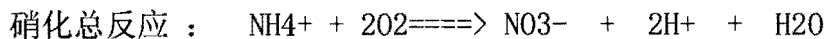
清后出水边沟还有肉眼可见絮状污泥，查阅近几个月的监测数据发现 SS 有趋高现象；为进一步查证，审核员查阅了近几个月的中控运行记录，发现污泥沉降比 SV30、污泥浓度 MLSS、溶解氧 DO 等运行参数都在操作规程规定的正常范围内，但污泥指数 SVI 偏高，厌氧池氧化还原电位 ORP 指标在-530~-550mV 之间，偏离了操作规程规定的正常控制指标“-400mV±100mV”；经与现场陪同人员的确认后，审核员开具了“污水处理过程中，出现厌氧池氧化还原电位 ORP 指标偏离操作规程规定的正常范围运行的现象”的不符合项。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效：

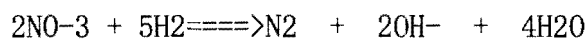
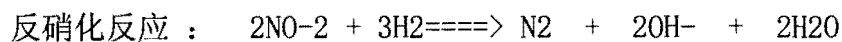
企业原来对污水处理过程中个别控制参数偏离操作规程运行认识不足，认为对污水处理运行和处理效果影响不大。审核员开具不符合项后，认识到各处理过程参数控制的重要性。企业和审核员探讨分析，一致认为在污水处理运行过程，处理量的攀升、工业污水比例的提高和运行设施的维护等都会引起各单元运行参数的改变；企业通过检验明确了污泥膨胀为非丝状菌膨胀，排除了污泥中毒可能性，引起运行参数 ORP 指标偏离控制范围因素与非丝状菌粘性污泥膨胀之间必定有一定联系。

为此，审核员和企业工艺人员收集相关资料并对各项工艺指标测试做出进一步分析：

氧化还原电位 ORP 值是水溶液氧化还原能力的测量指标，其单位是 mv。文献资料表明各种微生物所要求的氧化还原电位不同。一般好氧微生物在+100mV 以上均可生长，最适为+300mV~+400mV；兼性厌氧微生物在+100mV 以上时进行好氧呼吸，为+100mV 以下时进行无氧呼吸；专性厌氧细菌要求为-200mV~-250mV，其中专性厌氧的产甲烷菌要求为-300~-400mV，最适为-330mV。在污水处理过程中：



表明溶氧越高，氧化电位就越高，反应动力越大，硝化反应越彻底。



表明硝酸盐浓度越高，碳源越充足，负的氧化电位就越高，反应动力越大，反硝化反应越彻底。如果从电子得失的角度来看，ORP 反映了反硝化进行的程度，碳源得到的电子多了系统也就显示较高的负电位。所以 ORP 的探头安装在厌氧池

也是反映系统反应的进行程度。用 ORP 值的变化反应系统内电子转移和物质反应的过程，它可以在 DO 监测范围之外，来表示系统正不正常。

经讨论，企业决定采取措施增加厌氧池的排泥量、降低厌氧池的污泥浓度，同时提高好氧段溶解氧 DO 控制指标，对厌氧池进行彻底清洗。现场清洗时发现，厌氧池结垢堵塞现象严重，彻底的清理使厌氧池的排泥更畅通，改善了生化系统处理的环境；与此同时，企业对 ORP 仪表进行了校准维护，使 ORP 仪表能更准确的反映污水处理过程的参数值。

采取了上述措施后，ORP 值降低，使其回复到正常控制范围“ $-400\text{mV} \pm 100\text{mV}$ ”内，耗氧段溶解氧 DO 得到提高，消除了出水有絮状浮泥的现象。在 2010 年的监督审核中，审核组对上述处理工艺改善情况和有效性进行现场验证，发现 ORP 值在正常范围内运行，SS 指标合理降低，出水边沟清澈无絮状污泥。2010 年 ORP 值恢复数据：

- 2009.12.4:  $-477 \sim -491$  (mv);
- 2009.12.15:  $-436 \sim -474$ ;
- 2010.3.13:  $-489 \sim -491$ ;
- 2010.3.25:  $-468 \sim 471$ ;

# 上海 XX 食品有限公司 HACCP 审核案例

推荐机构：中国质量认证中心

认证类型：食品安全管理体系

审核员：万强、姜泓、朱秉权（专家）

## 一、背景

1、认证领域：HACCP 认证

2、审核类型：初次认证

3、受审核方名称：上海某食品公司

4、受审核方简介：

该组织自 2007 年 3 月获得 CQC HACCP 认证以来，体系运行稳定，能持续满足认证要求。

5、认证范围：烤海苔和调味海苔的生产

6、审核时间：2010 年 3 月 17 日~2010 年 3 月 18 日

## 二、主要过程

1. 审核策划

(1) 项目评审

接到受审核方的认证申请后，审核项目管理人员对该项目进行了评审。在评审过程中，项目管理人员注意到，与受审核方商定的审核时间为 2010 年 3 月 17 日~2010 年 3 月 18 日，现场审核时原 HACCP 认证证书已过有效期。依据 CQC《申请受理与审核程序》的要求，项目管理人员决定该项目按初次认证对待。

(2) 专业配备

审核项目管理人员对专业进行了确认，专业确定为鱼糜制品及水产品干、腌制加工业，因难以配置专业审核员，审核项目管理人员为审核组配备了技术专家。

(3) 法规收集

按照审核组长的安排，现场审核前笔者对海苔行业有关资讯进行了了解，

并收集了相关的法律法规。在此过程中，笔者注意到：2009 国家发布了新的海苔标准 GB/T 23596-2009《海苔》，该标准已于 2009-12-1 正式实施，相较于海苔产品原执行标准 GB/T 19643-2005《藻类制品卫生标准》，水分要求有了较大的提高，指标由原 $\leq 16\%$ 降低至 $\leq 5\%$ ，同时笔者还查阅了水分的标准检测方法——直接干燥法并了解了其相应的主要检测设备。水分对于产品的安全性和货架期均有较大影响，水分过高易造成致病菌繁殖及产品霉变，货架期将大为缩短。

## 2. 现场审核

在完成审核策划和先期准备后，审核组进入了现场审核。

### (1) 仓库

按照审核计划的安排，笔者先对仓库和实验室进行了现场查看。在仓库，笔者看到存有批号为 2010. 3. 1 的烤海苔 YA-50-80 GR2-2-12、调味海苔 AB-12-4-100 及天津某食品公司供应的批号为 211218、130127 的味付海苔调味液。

### (2) 实验室

因审核前有了解到成品水分指标的较大变化，故在实验室审核时，笔者特别关注了有关水分检测的仪器。笔者注意到组织配置有水分快速测定仪，有检定标识，有效期至 2010-8-18，同时电热恒温干燥箱被闲置。笔者问实验室负责人员成品水分是用什么仪器检测的，负责人员说是水分快速测定仪。

### (3) 原辅料验收

在审核原辅料验收过程时，笔者对仓库所见批次的调味液进行了追踪审核。笔者查阅了组织原辅料验收标准，其规定调味液验收时须查验供方的品质规格书，笔者要求查看上述批次调味液的验收记录。查供方提供的品质规格书，盐份检测值分别为 6.04%、6.06%，但原辅料验收标准规定的调味液盐份规格为 8%~9%，组织验收记录上均判定合格。

### (4) 成品检测

在审核成品出厂检测过程时，笔者对仓库所见批次的成品海苔也进行了追踪审核。笔者要求查看上述批次海苔的出厂检测记录，成品检测报告显示水分检测值分别为 5.4%、5.6%，均超出产品执行标准 GB/T 23596-2009《海苔》的要求，但均判定合格。笔者询问检验人员为什么水分超标却判定合格，检验人员解释说成品水分指标为 $\leq 16\%$ ，检测结果并没有超标。在后续与质检部主管交流过程中，笔者问其是否知悉海苔已有新的国家标准，质检部主管表示知道，并且已经购买

了标准的正式文本。

### (5) 采购

第二天，笔者审核了采购过程，在此过程中，笔者要求受审核方提供仓库有存放的天津某食品公司供应的味付海苔调味液的型式检测报告，以验证安全卫生指标的符合性，受审核方表示未向供方索取。

## 三、主要的审核发现、沟通过程

### 1. 主要的审核发现

(1) 产品执行标准 GB/T 23596-2009《海苔》要求水分 $\leq$ 5%，查批号为 2010. 3. 1 的烤海苔 YA-50-80 GR2-2-12 和调味海苔 AB-12-4-100 的成品检测报告，水分检测值分别为 5.4%、5.6%，均超出产品执行标准的要求，但均判定合格。

(2) 组织原辅料验收标准规定调味液盐份为 8%~9%，查天津某食品公司供应的批号为 211218、130127 味付海苔调味液的品质规格书，盐份检测值分别为 6.04%、6.06%，但均判定合格。且组织不能提供该调味液的型式检测报告。

### 2. 主要的沟通过程

在与受审核方沟通环节，审核组就以上审核发现与组织的管理层进行了交流。

审核组表示，产品适用的国家标准发生了变化，质检部能及时识别、收集，但却未传达到相关的检测人员；另 GB/T 23596-2009《海苔》中规定的水分检测方法为直接干燥法，但现组织成品水分以快速检测仪进行出厂检测，快速检测方法的优点是快速简便，检测成本低，对检测人员要求低，但不能 100%保证检测结果的准确性。组织成品检测水分超标，但查阅上海市质量技术监督局 2010 年 2 月许可证实物质量检测报告，水分检测结果为 1.96%，远低于标准规格，查阅此期间政府监管部门市场监督抽查的结果，也都符合要求，鉴于以上事实，检测方法可能是引起数据差异的原因。这正如中国 2010 年 2 月发生的海南“毒豇豆”事件，有关方面也表示出产的豇豆均经过快速检测法检测合格，但在流通过程中仍发现农药残留不合格。

公司董事长表示，组织是对干紫菜的二次加工，生产过程控制严格，根据家族长期对海苔加工的研究和经验，经由再次干燥，成品水分应该在 4%以内，出现成品检测水分超标的现象，初步判定是检测方法的问题。

另外，审核组还就源头管理、原辅料的管控与管理层进行了进一步的交流。



审核组表示，2009年，中国出台了《中华人民共和国食品安全法》，并于2009-6-1正式实施。食安法第三十六条规定，食品生产者采购食品原料、食品添加剂、食品相关产品，应当查验供货者的许可证和产品合格证明文件；对无法提供合格证明文件的食品原料，应当依照食品安全标准进行检验；不得采购或者使用不符合食品安全标准的食品原料、食品添加剂、食品相关产品。

审核中发现供方提供的品质规格书检测结果不符合原辅料验收标准的要求，但查验时仍判定合格。另不能提供调味液的形式检测报告，难以验证其安全卫生指标的符合性。特别是后者，调味液的真实成分、食品添加剂的使用情况及其安全性应该引起我们足够的重视。作为食品生产者，不但自身要严格遵守国家法律法规要求，保证产品质量安全，更要对其使用的原辅料及食品包装材料等严格源头管理。2005年肯德基“苏丹红”事件应该引起我们足够的警醒，苏丹红并不是肯德基添加的，甚至其根本就不知道其原料中添加有苏丹红，也不是其供方广东中山基快富添加的，甚至不是其供应链上游昆山宏芳香料、安徽义门苔干等添加的，但最终却给肯德基造成了极大的影响和损失。

公司董事长对此深为认同，他表示，2008年“毒饺子”事件后，从中国进口的食品在日本的营销遭受了极大的影响，虽然问题的根源不一样，但一旦出现问题，结局和影响都是一样的。包括“三聚氰胺”事件的发生，也让管理层倍感食品安全及源头管理的重要，公司后续将通过关注并认真遵守中国法律法规、定期对重要供方进行现场审核和对安全卫生指标进行验证、严格进厂检验等措施严把源头控制关，确保食品安全。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效

1. 针对成品水分检测结果超标的问题，受审核方采取了以下改进措施：

(1) 对适用法律法规的识别、收集及贯彻进行规定。组织规定由质检部通过与政府监管部门的联络沟通、定期上食品伙伴网等专业网站等途径收集、识别适用法律法规，并根据法律法规要求对相关内部文件进行修订、对有关人员进行培训，并定期检查相关要求的执行。

(2) 修订检验标准及成品规格，对检测人员进行 GB/T 23596-2009《海苔》和用直接干燥法测定水分的培训。

(3) 启用直接干燥法进行成品水分的检测，快速检测法仅作为过程监控的手

段，并定期比对两种检测方法的差异。

(4) 对有关批次成品使用直接干燥法重新检测，如不合格，则返工处理。

2. 针对原辅料采购及验收问题，受审核方采取了以下改进措施：

(1) 关注食品安全信息，如与该行业、原辅料等相关，及时调查确认或采取预防措施，防微杜渐。

(2) 定期对重要供方进行现场审核，特别关注产品真实成分及食品添加剂使用情况。

(3) 定期对重要原辅料安全卫生指标送国家认可实验室进行第三方检测，验证其安全性。

(4) 对入厂验收人员进行教育、培训，使其认识到原辅料入厂验收的重要性和要求，质检部主管定期对以上工作做抽查。

通过以上措施，自审核结束以来，受审核方产品质量稳定，原辅料供应安全，产品经监督抽查及市场抽查，均符合要求，未发生食品安全事故，管理层及顾客对其产品均更有信心。当然，其真实成效还需要一个长的时间跨度才能得到验证，我们也会在后续的沟通及监督审核中予以关注。

# 运用“贯标”活动，规范企业管理咨询案例

推荐机构：江苏信达诚质量技术管理咨询有限公司

咨询类型：质量管理体系

咨询师：李叶祥

## 一、企业概况

南京 XX 家具有限公司是江苏民营企业，公司由二个家庭结合形成，以专营沙发为主体，从二个自营个体到目前为止已有十二年的生产经营历史，厂房面积约为 26200 平方米，企业员工人数 217 人，年产值 1800 万元，生产的沙发品种达 160 余款，直营代理商十二家，加盟代理商十余家，主要销售在江、浙、沪、皖等地区。

## 二、“贯标”活动目的

2008 年 4 月 9 日本人来到南京 XX 家具有限公司，在办公室与潘总交流半个多小时后，来到生产车间。我们边走边聊，潘 XX 总经理对我一边介绍公司基本情况，一边指着仓库内退回的沙发和生产车间的一位六旬出头的老人说：“.....。我们这次‘贯标’如能解决三件事，我就满意了.....，哪三件事呢？一是退货太多（年平均约退货率 $\geq 5\%$ ），希望退货率降到 $\geq 3\%$ ；二是我的父亲、母亲及岳父、岳母他们四人都在公司，又担任主要管理岗位，希望能平稳退位；三是公司太不规范，希望能建些规矩，特别是质量方面，也就是建立质量管理体系（获取一张 GB/T19001 质量管理体系证书）”。当时我听后感思一会儿，告诉他能实现。他又问周期，我告知：六个月。随后我又说：管理人员，要依靠现有人员，同时准备引进 3~5 人进来，替补四个老人。潘总用怀疑的眼光看了一下，我用坚定而有希望的眼神告诉了他。

## 三、现场调查与诊断：

没有调查就没有发言权，调查不具体、不清楚也没有发言权。根据潘总的要求，对该公司进行现场调查与诊断。

### 1. 调查与诊断一：企业行政概况

(1) **调查:** 该企业共有三个部门(生产部、财务部、营销部),五个作业组(木工组、裁剪组、打底组、装垫组、车缝组),二个仓库(材料库、成品库),十二家营销代理商,十余家加盟代理商。公司实行全员计件工资(行政人员除外);全公司管理人员(包括辅助人员)共18人,其中:生产部5人[生产主管2人(父亲和岳父)、生产调度1人(内兄)、机电管理维护2人];财务部2人[财务部长1人(岳母)、出纳兼管办公室1人(妻子)];营销部6人[总经理1人(老板)安排计划兼发货1人(妻妹)、跟踪维护市场2人、设计打样2人];后勤3人[门卫2人、保洁1人(兼接待)];仓库2人[材料仓库1人(母亲)、成品仓库兼管样品室1人(弟弟)];五个生产作业组组长5人,不脱产(计件工资+津贴);代理商自负盈亏。该企业以家庭成员及直系家属为主要骨干力量。企业为家庭就业提供出岗位,初期(创业)阶段,大家齐心协力,不计投入时间、不计个人得失,为企业发展度过一次又一次难关,使企业不仅有了原始积累,而且还形成了一定规模的生产线。近一年多来,由于金融危机,市场不景气,产品质量、产品款式、交货期限都出现不同程度的问题;再加上家庭主要成员未纳入计件范畴(都属于行政人员),对收益分配产生怀疑,士气下降,总认为自己为公司付出的最多,希望能多得点利,如何管理?总经理陷入困境……。

(2) **诊断:** 从以上调查发现,该企业组织机构中,管理人员及后勤辅助人员共18人,而直系家庭人员8人(总经理除外),占总数44.44%,比重太大,总经理很难平衡高层权力,造成谁强势谁占上风;另外该企业是由两个家庭中(两个作业组)合并而成,出现男方势力(男方3人)与女方势力(女方5人)在明争暗斗,是企业诞生时自然形成。该企业内耗太大,主要精力不能投入生产经营中。

## 2. 调查与诊断二: 产品质量情况

(1) **调查:** 该企业质检由各作业组自检,也就是完工时目测一下,然后将产品堆放在生产车间内或过道处,由作业组组长统计加工数据,下道工序人员需要时过来拖走(转入下道工序)。公司对不合格品处置的办法主要有:下道工序人员在作业时未发现不合格品视同合格,如发现有尺寸差错、型号差错或安装无法到位时,上下道工序人员双方交流达成返工共识(返工用时老板不付工资),若交流未能达成共识就进行争吵或由上级主管裁决,处理方式:通常“各打五十大板”(各罚50%),公司没有质检系统,质量要求与交货期限没有明确界定,没有合同评审,凭经验确定质量要求(口头)、交货期限,代理商对沙发出现疑异时,总经理出面

协调；企业时常出现这样的现象，客户（包括代理商）与总经理关系较好的（主要是销量多者）拿货就快、款式就新，其他客户就会次之。这样无形中造成客户与客户、客户与企业之间产生不协调现象。查：2008年1月、2月、3月三个月的发货与退货记录：

月份	发货数(单位:套)	退货数(单位:套)	退货率(%)	备注
1	260	11	4.23	
2	320	12	3.75	春节
3	270	12	4.44	
小计	850	35	4.12%	
说明	1、通常一套为4~5件。2、三个月上门维修12次			

(2) 诊断：该企业没有检验系统，没有检验标准，也没有质检考核细则，更确切地讲企业还处在作坊式经营管理阶段。

### 3. 调查与诊断三：现有制度情况

(1) 调查：公司有一些以“通知”形式发放的制度和一些临时性的制度，如：《上下班作息时间管理制度》、《计件工资发放办法》、《木工钉架钉板、打磨作业要求》、《请假制度》等，还有一些出厂检验报告、使用说明书等内容，一般遇到问题时就出一个制度，制度与制度间也有不协调现象，有的制度只是给客户或代理商们看，另外还有一些制度是总经理认为比较好，从同行企业中拿来的，如一些作业文件，是否适用，谁也说不清楚，公司没有系统的管理文件。

(2) 诊断：该企业仅有一些零星救急制度，管理文件不成系统。

### 4. 调查与诊断四：物流与仓库情况

(1) 调查：仓库领发物资时，要求在领发记录本上登记。领发材料量多少通常由员工向生产作业组组长打声招呼，然后到仓库领料，仓库主管（总经理母亲）没有一个部品需多少辅材数？多少配件数？没有文件规定。仓库主管希望员工领的材料越少越好（认为这样可以节约成本）。如：木工钉沙发骨架时2寸半的铁钉，用量多少没有控制，员工为了多完成产量，对原先一个接头需要钉三根铁钉现改为二根或一根，甚至于漏钉，也无人过问到底是何原因。听员工介绍，仓库主管与生产调度因领材料两人发生冲突，官司一直打到总经理办公室。

(2) 诊断：仓库领发物资，一套沙发，需要多少辅材？一个部品需多少辅材，

多少配件，没有基准，没有审批程序，没有领料手续，发现冲突属于正常现象。

### 5. 调查与诊断五：全员素质摸底

(1) 调查：2008年4月8日对企业员工进行问卷摸底调查(详见附件一《员工现场满意度调查问卷》，问卷调查围绕三个方面(是否需要规范管理、是否需要建立质量管理体系和是否需要提高全员综合素质)，共出了30题，每题设5个内容：非常满意、基本满意、不知道、不满意、极度不满意，被调查人在五项内容中必选其中1项。结果情况：

(1). 员工调查表发放统计表

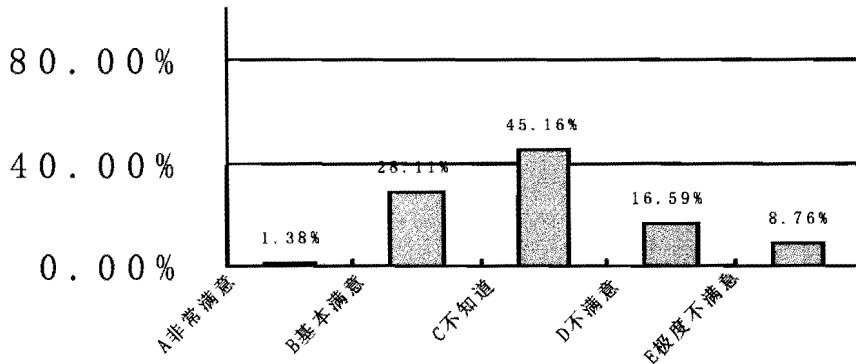
序号	部门	人数	发放数	回收数	回收率	回收数占总人数%	备注	
1	行政人员(非计件人员)	生产部	5	5	100%	100%		
2		财务部	2	2	100%	100%		
3		营销部	6	3(有2人未到岗)	3	100%	60%	包括总经理
4		后勤	3	3	3	100%	100%	
5		仓库	2	2	2	100%	100%	
		小计	18	15	15	100%	83.33%	
6	生产人员(计件人员)	木工组	52	50	49	98%	94.23%	
7		裁剪组	45	43	42	97.67%	93.33%	
8		打底组	38	36	29	80.56%	76.32%	
9		装垫组	28	25	17	68%	60.71%	
10		车缝组	36	36	36	100%	100%	
		小计	199	190	173	91.05%	86.94%	
12	合计	217	205	188	91.71%	86.64%		
说明	1)、当天共有12人未到岗，《问卷调查表》未发放； 2)、有17张《问卷调查表》发放后员工没有及时上缴，未能收回。							

(2). 被调查人员状态分析表

项目	A 非常满意	B 基本满意	C 不知道	D 不满意	E 极度不满意
----	--------	--------	-------	-------	---------

人数: 217人	共 3人,	共 61人	共 98人	共 36人	共 19人
百分比	占 1.38%	占 28.11%	占 45.16%	占 16.59%	占 8.76%

被调查人员状态分析表



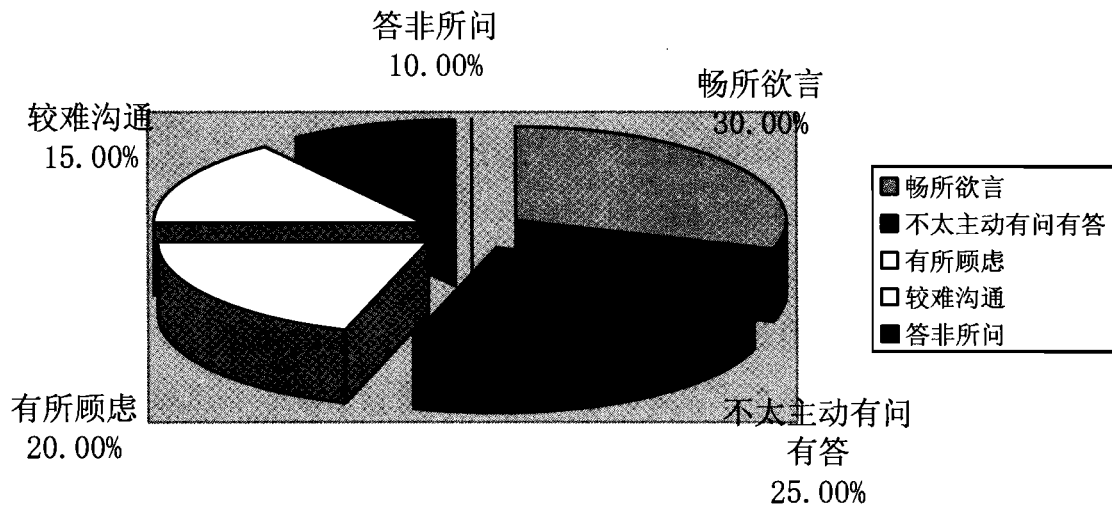
(2) 分析与诊断: 从被调查人员状态分析表来看“非常满意”与“基本满意”合起来仅有 29.49%, 不足总数的三成; “不满意”与“极度满意”合起来有 25.35%, 证明基层对高层管理或一些行为有不满意感受; 而“不知道”人群有 45.16%, 若把“不满意”与“不知道”二大部分合起来有 70.51%, 这是一个非常危险信号。潘总看到此数后大吃一惊, 通过摸底调查了解到员工心里状态, 也促使潘总下决心把此项工作开展下去。

#### 6. 调查与诊断六: 骨干人员素质摸底

(1) 调查: 对企业行政人员及生产车间骨干进行面对面地座谈, 主要是针对规范管理、建立质量管理体系、提高全员综合素质等三个方面进行沟通交流, 结果按 5 个方面进行归纳 (A 畅所欲言、B 不太主动, 有问有答、C 有所顾虑、D 较难沟通、E 答非所问) 预期调查人数 23 人 (行政人员 18 人、生产班组主管 5 人), 结果调查 20 人 (营销部有 2 人外出未回、总经理未纳入统计范围), 情况如下:

被调查人员状态分析表

归纳主题	A 畅所欲言	B 不太主动,有问有答	C 有所顾虑	D 较难沟通	E 答非所问
比例	6人,占30%	5人,占25%	4人,占20%	3人,占15%	2人,占10%
人员名单	徐XX(木工组主管)	沈XX(材料仓库)	沈XX(后勤)	陈XX(装垫组)	许XX(裁剪组)
	杭XX(财务部)	潘XX(成品仓库兼管样品室)	邵XX(门卫)	陈XX(车缝组)	许XX(打底组)
	邵XX(财务部)	张XX(营销部设计打样)	陈XX(门卫)	徐XX(机电管理维护人)	/
	潘XX(生产主管)	吴XX(营销部设计打样)	陈XX(机电管理维护)	/	/
	邵XX(生产调度)	邵XX(营销部)	/	/	/
	邵XX(生产主管)	/	/	/	/
说明					





## 二、分析与诊断:

### 1. 从五个内容分别来看:

(1). 畅所欲言 (6 人, 占 30%): 主要指被调查人能把心里话畅所欲言说出来, 但是在所说的内容中差异很大, 有 2 人提出几个建议性内容, 如: 希望公司能健全规章制度, 有 2 人用推诿、责怪他人的口语在谈论, 比如在谈到退货问题时, 财务部邵 XX 提出是客户素质太差, 竟找问题, 十个手头有长短, 怎能一点差错没有? 又如生产调度邵 XX: 认为退货是装卸工的责任心问题, 是他们没有把沙发包装好就拖走, 在行车过程中, 驾驶员只顾赶路, 不顾路况, 车上的货怎能经得起颠簸!?, 还有 2 人用报怨的口语说的不息, 有一人报怨公司不能一事同仁, 潘总偏听一面之词, 也不到基层来看一看? 另一人则说自己是公司元老, 刚来二、三年的人想和我们平起平坐! ?桌子、椅子一样高, 怎么可能呢? 难道真的是先长的眉毛不如后长的胡子? !

(2). 不太主动, 有问有答 (5 人, 占 25%): 主要指他们对开展此项活动抱着怀疑态度, 再加上他们平时不爱多言语, 从这 5 个人身上看到他们, 不仅对开展此项活动抱着怀疑态度, 就是对公司或老板均有怀疑。信心不足。

(3)、有所顾虑 (4 人, 占 20%): 这群人处于公司底层, 自己认为是被照顾对象, 他们担心自己的饭碗, 平时不爱多言语, 抱着混日子的态度。

(4)、较难沟通 (3 人, 占 15%): 他们整天想的是如何多干活, 多攒钱, 别的没考虑过, 就是在我们仿佛交流后, 问他们相关内容, 仍然不配合, 不谈自己观点。

(5)、答非所问 (2 人, 占 10%): 他们不按我们事前策划内容回答问题, 只是谈自己想说的内容, 有人扯到与本次活动毫无关键的事, 认为老板管我们已够多了, 又请人来管我们, 根本不配合。

### 2. 从五个内容综合来看:

该企业的骨干队伍, 他们有一些业务经验和业务知识, 欠缺管理知识和技巧, 缺少团队意识, 要以提高综合素质为前题, 进行行为教育, 团队意识教育, 管理基础知识教育, 对骨干人员进行教育、调整、变更、吐故纳新, 统一意识, 提高骨干人员的综合管理能力。

### 三. 方案的策划与思路:

1. 原则: 从“六个调查内容”中可以看出: 潘总提出解决三件事(降低退货率、直系家属平稳退位、建立质量管理体系)是正确的、清楚的。也是开展“贯标”活动的行动指南与原则要求。

2. 主题: 运用“贯标”活动, 规范企业管理。

3. 思路:

(1) 基本思路:

由于降低退货率、直系家属平稳退位、建立质量管理体系三个内容, 都属于企业管理内容, 可以溶为一体。

(2) 主体思路

细化、深化六个调查内容(必要时进行适当补调查)→思路达成共识→策划编制《“贯标”活动实施计划》→编制《文件编写计划》→策划教育训练菜单→编制《培训计划》(贯穿于全过程)→策划实施组织机构与职能管理工作→策划、设计质量管理体系工作→岗位责任制的编写与教育→培训阶段→管理文件的完善与编写→质量管理体系文件编制阶段→质量管理体系试运行阶段→阶段性跟进、检查、改进(贯穿于全过程)→内审、管理评审→第三方审核→总结、改进、取证→下步安排。

#### 4. 解决三个内容的具体实施思路

(1) 降低退货率与建立质量管理体系合二为一。

思路: 在六个调查内容的基础上→走访代理商咨询退货问题关键点→达成解决方案共识→改进内容纳入《“贯标”活动实施计划》中→策划编制《“贯标”活动实施计划》→策划教育训练计划→组织实施培训→体系文件编制方法、内容、要求知识的培训→文件编制辅导(必要时帮助编制)→体系实施运行辅导→指导内部审核(关注退货率)→组织实施符合性审核→纠正措施指导与实施→审核前准备→审核后纠正措施的落实→获取证书。

(2) 解决直系家属平稳退位工作。

思路: 直系家属平稳退位工作纳入《“贯标”活动实施计划》中→进一步了解四位老人思想动态→策划教育训练菜单(将四个老人知识欠缺部分纳入菜单中)→组织实施培训并进行考试→考试结果公示上墙(注: 考试结果四个老人均都不能及格时, 同样公示上墙)→策划编制《岗位职责要求》和《岗位入职要求》

→未通过考试者不能入职（同样公示上墙）→给四个老人有三次补考机会→对四个老人中的不及格者允许找总经理说情→假设潘总同意后，允许此人入岗→上岗管理者组织本部门人员学习标准和体系文件→逼四老人身感力不从心→同时组织四老人的朋友用间接方式进行说客→计划连续采用三次以上→逼四老人身感大势已去→让四老人明白自己已跟不上时代步伐→巧逼四老人提出申请退位→组织审核批准→获取退位许可→颁发退休证书或荣誉证书。

#### 四、方案的制定与实施

1. 方案的制定：在 GB/T19001 质量管理体系要求的基础上，增加所有岗位职责要求和岗位入职要求、行为规范要求，增加培训内容。

##### 2. 方案的实施：

###### (1) 实施一：方案编制。

编制《“贯标”活动实施计划》（详见附件二，《“运用‘贯标’活动，规范企业管理”实施计划》）、《文件编写计划》（主要有：体系文件、岗位职责要求、岗位入职要求、行为规范要求或员工手册等）、《培训计划》，并将“解决三个内容的实施思路”融入方案之中；

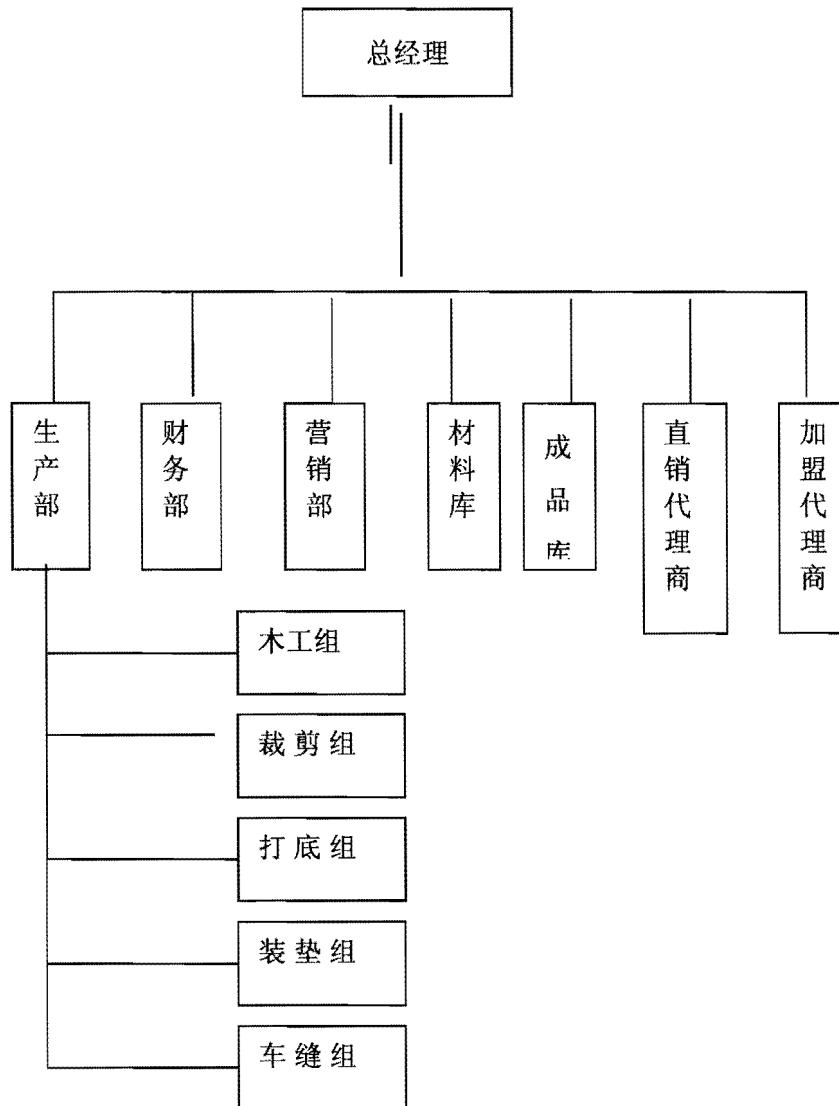
###### (2) 实施二：“贯标”活动计划的实施、推进、跟踪与措施。

- a) 组织大家学习《“贯标”活动实施计划》、《文件编写计划》内容，要求各部门根据本部门情况进行分解，分解内容纳入月度实施计划与日常考核之中；
- b) 对每月、每阶段完成情况，进行跟踪检查，并且用文件形式公示在食堂内的广告栏上；
- c) 运用 PDCA 方式进行滚动推进，滚动跟踪检查。

##### 3、实施三：设计与变更组织机构和职能管理内容

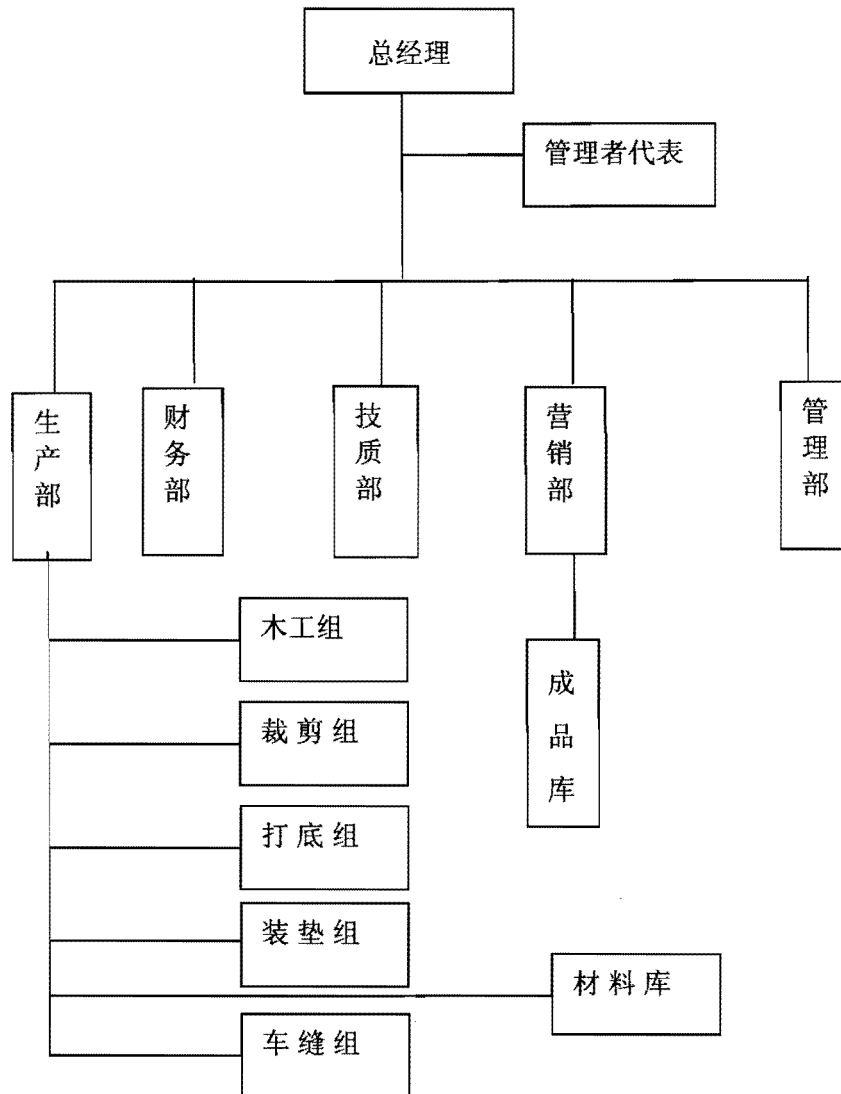
(1) 原组织机构主要缺陷：表面看突出生产、突出营销，实质疏忽行政管理内容，如：人力资源管理、行政管理、执行管理、监控管理、质量管理等；

###### (2) 原组织机构图介绍



(3) 根据质量管理体系要求和企业的实际状况,对原有的组织机构进行适当的调整.增加二个新部门(管理部、质技部),对二个仓库也进行隶属关系变更,对直销代理商和加盟代理商二个方面内容,从组织机构图中撤下,行政直接归到总经理管理,业务内容由营销部具体负责,下面详见现有组织机构图:

(4) 调整后的原组织机构图介绍:



(5) 按组织机构框架图要求梳理各基层岗位目录，策划讨论各部门、各岗位责任制，各岗位说明书框架与内容，拟写公司《岗位说明书》和《岗位责任制》，各部门、各岗位根据现有人员能力、人数情况实行定岗定编工作，明确各岗位人数，并落实到位，不足部分设法补充到位。

4、实施四：梳理流程。策划各岗位的工作流程、工序流程；为建立质量管理体系和企业实际需要，编制 12 个程序文件及流程图。主要流程图有：采购流程图、合同评审流程图、生产流程图和不合格控制流程图、材料库、成品库的物资收发控制流程图等。(详见附件三，《主要管理流程图》)。

(1) 采购流程：在梳理采购流程过程中，对原外包商运输进行调整，装卸工由外包商负责，改为公司生产部直接管理，员工由公司配置。编制《采购控制

程序》；

(2) 合同评审流程：编制《与顾客有关的过程控制程序》；

(3) 生产流程：主要是把现有的工作进行归类，编制《生产和服务过程控制程序》。确定为本企业关键过程；

(4) 不合格控制流程：明确质控点和工艺控制点，划出流程图，编制《不合格品控制程序》；

(5)、材料库、成品库的物资收发控制流程：对领料手续进行规范，编制管理办法。

5、实施五：规范管理，四老人平衡退位。

(1). 2008年5月21日咨询师提出在公司内部选聘一个“贯标”工作负责人(管理者代表)，当时潘总未表态，生产二个主管都在场，邵主管(岳父)首先发言：我在公司已有10多年，上上下下都很清楚，做此项工作非常适合，也能干的好，潘主管(父亲)随之补了一句：“大家都干了10多年”！潘总未表态，时隔十分钟，出现僵局，为了打破这个局面，我提议：由潘总任管理者代表，生产车间木工组徐组长兼本次活动的“代管”，此人45岁，在未来公司前做过木工，又在滁州市某村任过村委书记(调查面谈时得知信息)，他领导的木工组是公司人数最多的一个班组，二人均无意见。徐组长在本次贯标工作中，起了非常大的作用，如：作业指导书的编写，其中有80%的草稿或提纲是他拟写或由他牵头讨论，经大家共同斟酌，形成文件草稿，他能把集体的智慧充分发挥出来，经过近半年的磨练，在生产车间获得大家的认可。在邵主管(岳父)提出辞职时，我问他谁来干生产部经理最适合，他一口锁定徐组长，并且还提出让他做管理者代表，潘主管(父亲)认可，潘总认可。

(2). 策划教育训练菜单，主要内容有：质量管理体系标准要求、质量管理体系文件编写知识、现场管理知识及内部文件内容，如：《质量手册》、《程序文件》、《作业指导书》、《公司管理制度汇编》、《岗位职责》、《岗位入职要求》和《员工手册》等内容；

(3). 培训方式与文件编写，主要采用咨询老师和企业骨干共同进行；

(4). 培训结束后必须进行考核，此项内容纳入经济责任制考核，也同时作为骨干基本素质之一；

(5). 2008年4月16日中午召开全公司“贯标”活动动员大会。(详见附件

四,《动员大会议程》),会上,潘总宣布“贯标”活动要求,今后员工进入岗位时按《岗位职责》和《岗位入职要求》进行考核,在符合条件时才能上岗,不然均不得上岗。潘总说:“……有人担心,要求严格后会招不到员工,告诉大家,不怕招不到人。年初,我和苏州XX沙发厂、宁波老厂进行联系,请他们提供一批技能强、综合素质较好的人员来公司。目前,人选已有意向……”。

(6).2008年7月8日进行定岗定编基础知识、岗位说明书编写知识培训,结果参加人数201人,及格81人,不及格120人,合格率40.03%;7月16日进行ISO9001标准基础知识培训,总共投入培训课时三个晚上,第四天晚上考试(开卷)。三项目内容,先后进行12次培训,结果四个老人有80%不及格,仅财务部杭主管(岳母)成绩好些。

(7).2008年10月16日在召开“活动”的总结表扬大会上,(详见附件五,“贯标”活动的总结表扬大会议程)四个老人开心地坐在主席台上风趣地说:10多年来,我们相互各不服气,认为自己了不起,考试时傻了眼;我们亲家之间争来斗去,都为他们小俩口好,现在我们终于明白,我们已老了,无论是知识,还是精力都不能与晚辈们相比较,该光荣退休!四个老人中父亲、岳父做勤杂工,哪里需要到那里,母亲、岳母光荣退休。为了弥补四个老人退下后人员不足,外聘三人(财务一人、管理部一人、技质部一人),提拔三人,下步还准备招聘二位设计人员。

#### 6、实施六:解决减少退货方案。

为寻找解决减少退货,我们拜访二家直销代理商、生产车间工人、3个装卸工和发货员,从他们那里得知,退货主要有原因,寻救解决措施:

(1)原因: .A.产品质量问题:如:①骨架松动,主要产生于材质与木工在钉架时用钉量的多少;②;沙发靠背上的图案不协调,尽管没有直接质量问题,但客户一般不愿意购买。B.款式淘汰问题:一个新款式刚到,许多客户问个不停,可是隔了半年后,没有人来问津,推销人员的精神也不足。C.运输过程中的划伤、面部斑斑点点问题。

(2)措施:针对三个问题点,我们策划改进措施:

问题一改进措施:制定作业指导书7个、检验规范7个,如:《木工作业指导书》中的钉架工序要求:“。。。。木架的结构主要部分要准确加固(如脚、座位、组合式的款式要接吻合),各打钉部位要紧密,边角枪钉平均,不能少钉或漏钉。。。。。”又如:《制定裁剪作业指导书》、操作要求:“。。。。按画线准确裁剪,

并注意布料的图案和纹理的拼接，先剪须对纹的部件，剩出的余料剪不必对纹的部件，裁剪误差 $\leq 3\text{mm}$ ；裁剪人革时应注意纹理，横纹拉长，顺纹拉不长，裁剪时必须根据此特性进行，剪口记号必须标准，误差应控制在 $\pm 2\text{ mm}$ ；”等等。

问题二改进措施：对款式淘汰，不够新颖问题，采取各代理商之间进行串货，潘总承担运输费；各代理商之间不能进行串货的，就地处理，潘总按企业至销售点间的距离的运输费用额扣除；允许串货或就地处理的总量控制在1%范围内；对于推销员能把过时的货推出去给予适当奖励。

问题三改进措施：运输过程中的划伤、面部斑斑点点问题，直接考核到生产部运输班组，并制定相对应的考核制度。

#### 7. 实施七：建立文件化管理体系与实施运行

(1) 企业走向规范，必须实行法制管理。该企业建立完善的主要文件有：

- a) 质量手册、(详见附件六, 质量手册封面)；
- b) 《员工手册》(详见附件七, 员工手册封面)；
- c) 12 个程序文件、(详见附件八, 程序文件封面目录)；
- d) 14 个作业指导书 (7 个作业指导书、7 个检验规范) (详见附件九, 作业指导书汇编封面目录)；
- e) 20 个岗位职责(详见附件十, 岗位职责汇编封面目录)；
- f) 68 个质量记录(详见附件十一, 质量记录目录清单)。

(2) 建立质检系统，成立专职检验员，将客户的需求转换成样品或大样，员工按大样或样品组织批量生产。体系运行过程中严格执行“贯标”活动实施计划，2008年10月16日通过第三方审核。

#### 五、本次活运效果评估：

##### 1. 二次问卷调查表对比分析：

2008年10月18日对全员进行了二次问卷调查，并进行统计分析，拟写统计分析报告。调查结果如下：



(1). 二次员工问卷调查表发放统计对比表

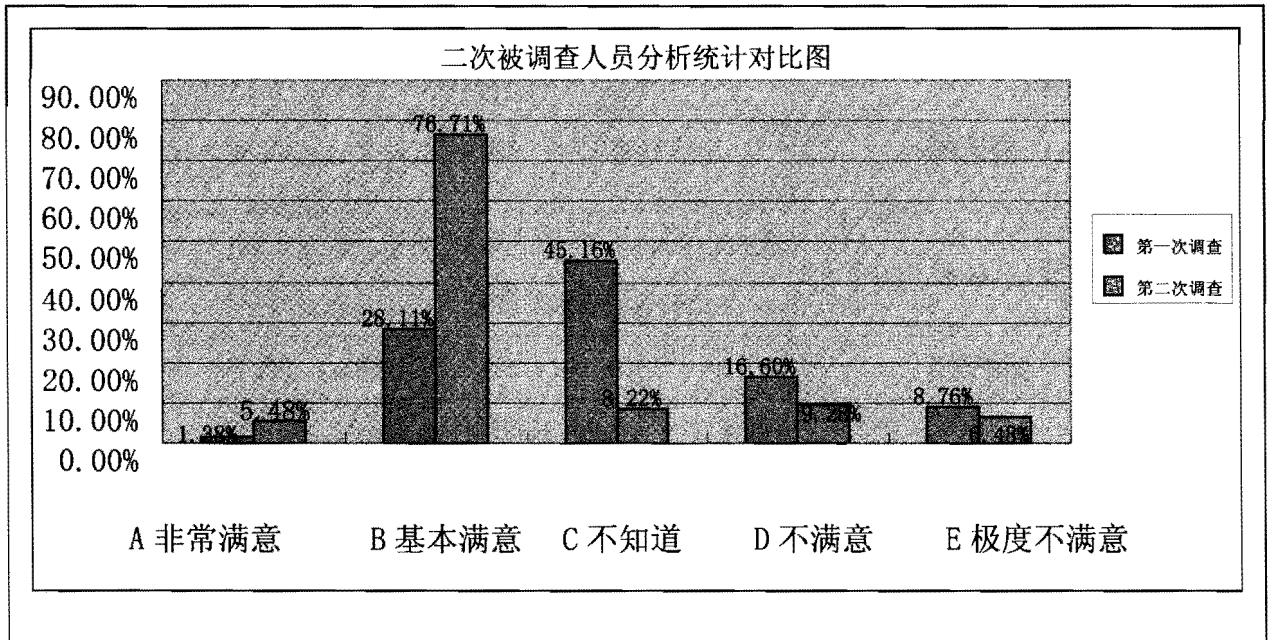
调查日期		人数	发放数	回收数	回收率	回收数 占总人 数%	备注
4月8日	统计合计	217	205	188	91.71%	86.64%	
	说明	1)、当天共有12人未到岗,《问卷调查表》未发放; 2)、有17张《问卷调查表》发放后员工没有及时上缴,未能收回。					
10月16日	统计合计	219	210	198	95.89%	90.41%	
	说明	1) 总人数增加2人; 2) 营销部外出2人回公司; 3) 当天有9人送货未回; 4) 有12张《问卷调查表》发放后未能收回。					
说明		<p>1、问卷调查表: 围绕三个方面: 是否需要规范管理、是否需要建立质量管理体系和是否需要提高全员综合素质;</p> <p>2、问卷调查表: 共出30题, 每题设5个内容(非常满意; 基本满意; 不知道; 不满意; 极度不满意), 必选其中1个。</p> <p>3、从二张表中可以看出: 回收率与回收数占总人数百分比均有提升, 证明大家活动的支持在上升。</p>					

(2). 二次被调查人员状态分析统计对比表

日期	总数	A 非常满意	B 基本满意	C 不知道	D 不满意	E 极度不满意
4月8日	217人	共3人,	共61人	共98人	共36人	共19人
	百分比	占1.38%	占28.11%	占45.16%	占16.59%	占8.76%
10月16日	219人	12人,	168人	18人	16人	5人
	百分比	占5.48%	占76.71%	占8.22%	占7.31%	占2.28%
第二次比第一次增减%		+4.1	+48.6	-36.94	-9.28	-6.48
分析		A(非常满意)与B(基本满意)二项目内容前后对, 结果: 第二次比第一次增加52.7				

个百分点，证明大家对本次活动是认可的。

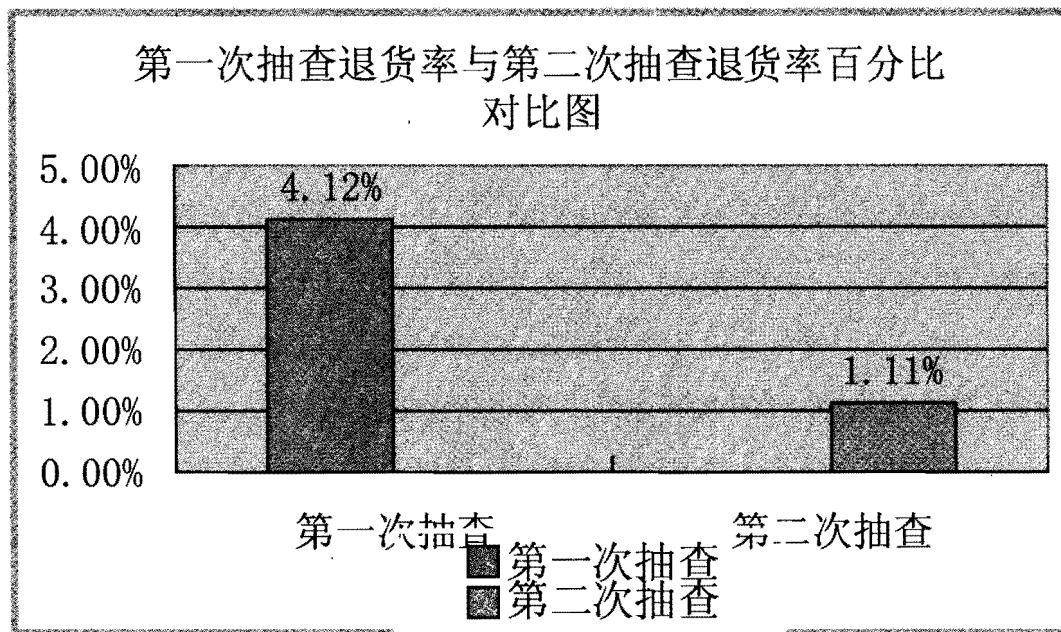
(3). 二次被调查人员分析统计对比图



2. 二次查“发货与退货记录”情况对比分析表：

查：2008年7月、8月、9月三个月的发货与退货记录：

月份	发货数（单位：套）	退货数（单位：套）	退货率（%）	备注
7	210	3	1.43	代理商未处理的货
8	230	2	0.87	春节
9	280	3	1.01	
小计	720	8	1.11%	
说明	1、通常一套为4~5件。2、三个月上门维修10次。 3、2008年7、8、9三个月的退货率低于1、2、3三个月的3.01个百分点。 (4.12%-1.11%=3.01%)			



### 3. 社会效益与经济效益

(1)、通过认证，极大地鼓舞了员工士气，认为自己也能做好企业管理工作；

(2)、通过认证，使企业的产品开辟了一条与国际市场接轨的途径，提高了该企业在同行业内的知名度，扩大了企业在市场中的影响力；

(3)、假设全年产量 3000 套，单价 5000 元/套~8000 元/套，按 5000 元/套计算：降低 3 个百分点，则  $1500 \text{ 万元} \times 3\% = 45 \text{ 万元}$  - 扣除人工成本 13.5 万元 = 31.5 万元，全年约增效 30 万元左右。

## 六、总体综述

在我未去该企业前，曾经去过一个咨询师，潘总提出三个目标，该咨询师不知从何处着手，退了回来。作为一个在管理咨询行业中奋斗十二年的咨询师，接触到的高层管理者不在少数，但像潘总这样文化不高，情商、智商都具备的管理者却为数不多，我们在合作过程中，采用“管理至上，取证为辅”的理念。为使我所擅长的“按需适应”的管理技术得以发挥，最大限度实现的双赢。

为什么能实现管理者提出的管理目标，解决退货率居高不下的难题（从退货率高达 5%降低到小于 1.11%），解决在管理转型中身居高位的直系亲属平稳退位的难

题。个人认为关键三条：一、现场调查诊断识别：(1) 既要识别企业存在问题的表面现象，也要摸清存在的根源；(2) 既要查出企业问题存在的普遍性，也有查出问题存在的特殊性；(3) 在调查识别过程中不能走过场；二、沟通要清楚明了，要让员工、管理层的人员明白自己角色的重要性。如：直系亲属平稳退位一事，就是四位老人认为自己的钱给别人管，不放心，有了管理系统进行控制，老人们怎能不放心呢？也同时告知四位老人由于他们精力、体力、管理知识已跟不上企业发展的需要，满足不了本岗位要求，退位是大势已去的事，如多占位子一天，就多影响企业发展一天，最终退出是非常乐意、非常开心。三、措施具体，便于操作；跟踪到位，减少折扣；按 PDCA 循环运行，不断改进企业状况。

质量管理体系标准，是国际先进管理经验的总结，也是认证审核的准则。贯彻此标准的咨询师不能搞教条主义，本本主义，而要将标准的原则和企业的具体实践紧密结合，通过“贯标”不仅要取得认证证书，而且要帮助企业解决管理上存在的弊病。将标准的要求与企业的实际密切结合起来，和企业管理者一道，踏踏实实解决企业存在的问题点、不满点，规范企业管理。