

上海XX电器有限公司QMS审核案例

推荐机构：中国质量认证中心

认证类型：质量管理体系

审核员：刘秋香、王凌、卞晓英

一、审核案例发生的背景

本案例选择质量管理体系的顾客反馈处理的效果。

1、企业概况

该公司 2003 年成立，已有十余年时间，主要生产断路器中的双金属元件，虽然企业规模小，但是服务的顾客都高端大客户，主要有 ABB，西门子、上海诺雅克电气公司、天津易盛泰精密部件有限公司、天津市津荣天和机电有限公司、三信公司等，要求质量高，服务好。公司市场占有率为 15%，在行业中为小规模、高质量。产品优势：质量稳定、技术领先、参与国标制定、加工工艺自动化程度高。

2、生产工艺流程

来料检验—纵剪开料—条料检验—校平—冲制—清洗—热处理—浸药水—包装—出厂

3、质量管理体系运行情况

公司于2000年3月质量管理体系第一认证，经过十余年质量管理体系运行，进行了过程识别，根据过程策划相应的体系文件，经过不断完善，文件策划完整，并按文件要求实施控制，通过管理体系运行，员工的质量意识明显提升，为客户服务意识不断增强。

二、审核过程及改进建议

1、近二年审核时间：

2013年03月16日审核，Q第一次监督；组员：刘秋香、王凌

2014年03月17日审核，Q第二次监督；组员：刘秋香、卞晓英

两次审核安排原则，考虑对企业的情况熟悉程度，方便沟通和对上次提出问题的跟踪，两个不变原则，两次审核的组长和专业审核员保持不变，保证了审核的专业化和连续性，能高效和更专业为企业提供服务。

2、案例发生的主要过程

2013年3月第一次监督审核，现场审核质检部时，发现有顾客反馈，反馈包装数量不对，有缺料少件情况。对此，现场分析包装过程策划和控制有可能不到位。在审核生产车间时，重点查看包装规定、控制、监测设备等，发现公司对反馈的问题只进行了纠正，纠正措施不到位，针对此情况，审核结束前与管理层沟通，提出了顾客反馈问题没有从根本上解决，出具了不符合项。为企业提供了增值服务。

本次提交的审核发现有：**第一次监督审核**，审核计划，质检部、生产车间审核记录，不符合项及整改资料，审核报告。**第二次监督审核**，审核计划，质检部、生产车间审核记录，审核报告。

3、主要的审核发现、沟通过程及作用。

第一次监督审核，企业是再认证后的第一次监督审核，主要是通过有效地沟通，提高企业的为客户服务意识，使其不断改进增强顾客

满意。该公司为电子产品的生产过程。

从策划方面：安排专业审核员查看质检部和生产车间，查看质量监控、质量事故处理、生产过程控制等、非专业审核员查看顾客投诉的处理。

现场审核方面：

在质检部审核的沟通过程：

询问一年来有没有发生质量事故？

负责人：没有发生，只是有顾客反馈。

查看用户反馈的整改，提供有《纠正措施对策表》，2012 年发生了 3 次反馈关于短装缺料情况。抽查 2012 年 11 月 28 日的客户反馈：“2012 年 11 月 26 日邮件，诺雅克月盘点发现双金属包装短装缺料，其中 13 包少 45PCS，另 7 包少 15PCS，共计少 480PCS”。公司针对此情况，进行原因分析：“操作员计算误差所致，班组长未进行核对”。
纠正措施：“1、及时补货；2、对操作员进行责任心教育，以后称重时从每个产品中取 100 片作为抽样重量基准，将误差降到最少”。

跟踪验证：纠正措施落实，未发生同类问题，整改有效，顾客较满意。

在生产车间沟通过程：

针对质检部查看到的顾客反馈，2013 年 3 月 16 日现场审核，重点审核产品包装的情况，现场抽查 5 包批号 1305-6-1 的双金属元件，其中最重为 1372.9kg，最轻为 1368.4kg，相差 4.5g（相差 4 件左右）；又抽查 2 包 1305-5-1，重量分别为 1386.1kg 与 1378.2kg，进一步核对 1386.1kg 为 1007 件，《包装规范》规定每包应该为 1000 件。这说明对顾客反馈的问题纠正措施整改不到位。对于此审核发现，开具了

不符合。现场负责人要求操作人员对此批产品重新称重包装。

现场审核结束，在与管理层沟通

提出此审核发现，并说明出具了不符合项，用户反馈的问题没有真正得到解决。因为金属元件很小，一包为 1000 件，不能每包数件数，用称重法折算出产品件数。目前，重量基准为每批产品抽 100 件称重，计算出 1000 件总重量；每包按计算的总重量进行称重，没有明确误差范围；也没有第二个人员核对；没有记录所称的重量及计算结果，此批包装完成也就没有记录证据。而顾客按数量验收，本公司按重量计算数量发给顾客，会因为最终的计量方法不一致导致顾客不满意。

领导层介绍，目前，产品数量少了顾客提出来，产品数量多了顾客就不说了，每次我们多发一些，以免顾客不满意。

多发给顾客产品，当然顾客高兴，但公司成本增加，少发了顾客不满意，为了减少出错，降低公司的成本，所以需要进一步从操作人员、监测设备、材料、工作环境、称重方法、包装量的大小等方面彻底分析原因。如1、文件规定重量误差范围，复核重量，减少计算错误；2、每次称三个100件，取平均值更准确。尽量小包装，减少累积误差，可以每包200件。可以考虑用计数设备；测量环境要保障，减少振动，保证称重准确。进行系统整改，提高顾客满意度。

4、企业主要的改进方法及其成效。

通过第一次审核的有效沟通，公司高层领导认可并很重视审核组出具不符合项，相关部门采取了积极改进的措施。2014年3月17日**第二次监督审核**跟踪了整改的效果。

第二次审核，查看企业的整改效果。

公司人员介绍：上次审核之后，公司对人员进行质量管理体系标准的培训，又进行了认真系统整改。

从策划查看效果

安排专业审核员查看质检部和生产车间，查看质量监控、质量事故处理和顾客投诉的处理、生产过程控制等。

从质检部查看效果：

询问一年来有没有发生顾客投诉？去年反馈的包装数量不足情况有没有再发生？

负责人：2013年10月有二次顾客反馈，关于尺寸和焊接质量方面的反馈，进行了原因分析并采取了纠正措施，之后没有再发生类似问题。没有发生顾客投诉及反馈。

订单有没有增加？

比2012年订单增加了10%。

从生产现场查看效果

进一步改进产品包装过程控制，改变称重环境，一次称重，计算出总重量，按不同产品进行包装，并核对总重量和总数量，没有再出现类似问题的反馈，经验证纠正措施有效。

现场看到称重环境已经变化，固在墙上，消除了振动对称重过程的影响。查看《包装规范》工作站标准，对不同型号的双金属元件，规定了不同的包装数量，有200件/包和1000件/包。目前一次称重100件记录一个单重，计算出总重量，按不同规格要求称重分别包装，最后核对一批（一盒）产品总重量和总数量，一致才转仓库。现场按上述方法抽样，控制一致。保证了数量的正确，提高了准确性。从源头

消除了包装数量不对引起的顾客不满意，也降低了公司成本。

通过这次审核的跟踪，企业从人、监测设备、方法方面进行了系统分析整改，使企业更认识到了以顾客为关注焦点重要性，认识到是顾客促使了公司的进步和发展，关注顾客的反馈，及时解决，消除产生的原因，采取有效的纠正措施，增强顾客满意，生产量才会不断增加，企业才能更快发展。

审核组的作用：

审核组在现场审核中能通过查看顾客的反馈问题，追查到顾客反馈的实质所在。通过查看顾客反馈问题，企业解决方法只是纠正，进一步追查生产现场计量方法/环境不合适，与管理层沟通影响顾客反馈的原因，体现了审核组是通过现场看本质，知道现象又知道原因的，将不符合出具为原因，让企业认识到，不只是缺多少补多少产品的问题，需是要从根本上解决“缺产品”的原因。企业通过对此原因的分析 and 整改，没有再发生类似顾客反馈数量不足的情况，增加了顾客满意，稳定了顾客，减少了每次多发的数量，降低了企业的成本。

三、成效

通过审核发现的问题，出具了不符合项，企业进行了认真分析，采取了相应的纠正措施，并列举了2013年度和2014年度整改后的效果。成效证明有企业提供的“认证审核给企业带来的帮助”。

四、感受

通过审核，能为企业提供增值服务，而且得到企业的认可，内心

感到欣慰的同时，也感到了压力，只有不断提升自我的审核技术和专业能力，才能持续不断的为企业提供增值服务，赢得企业的信任。

通过申报良好案例使我有很大的提高，在给企业提供服务时，更关注企业的系统性问题，关注运行的有效性和整改的有效性。