

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。