

# 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

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合同和/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，接着审核员与销售主管进行了以下沟通：

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？

销售主管(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？

销售主管：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？

销售主管：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？

销售主管：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？

销售主管：…… (想了一下,没有说清楚)

对于销售主管的回答，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中控制中存在风险，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，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)。

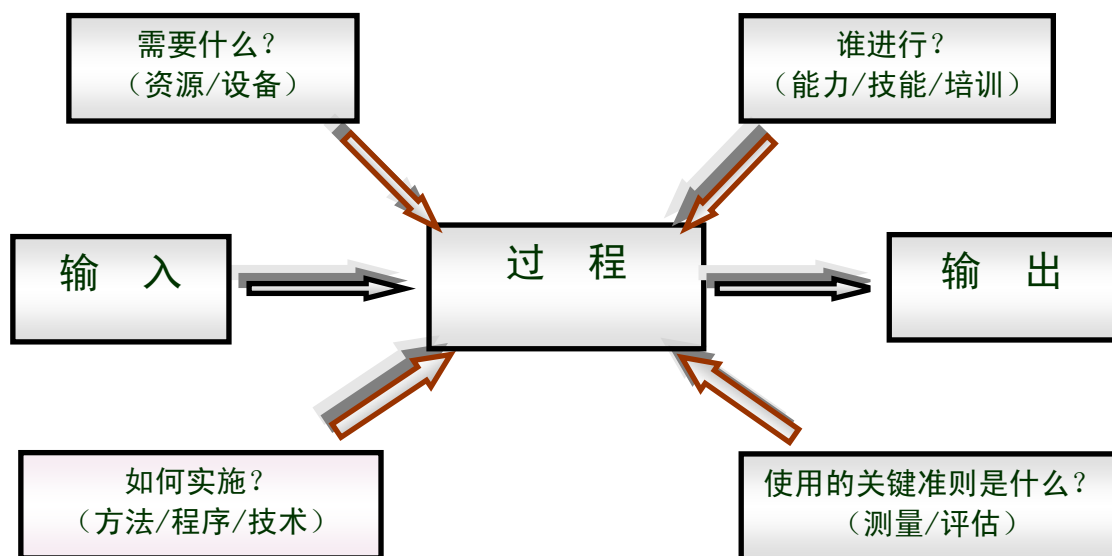


图1 过程乌龟图

(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)。

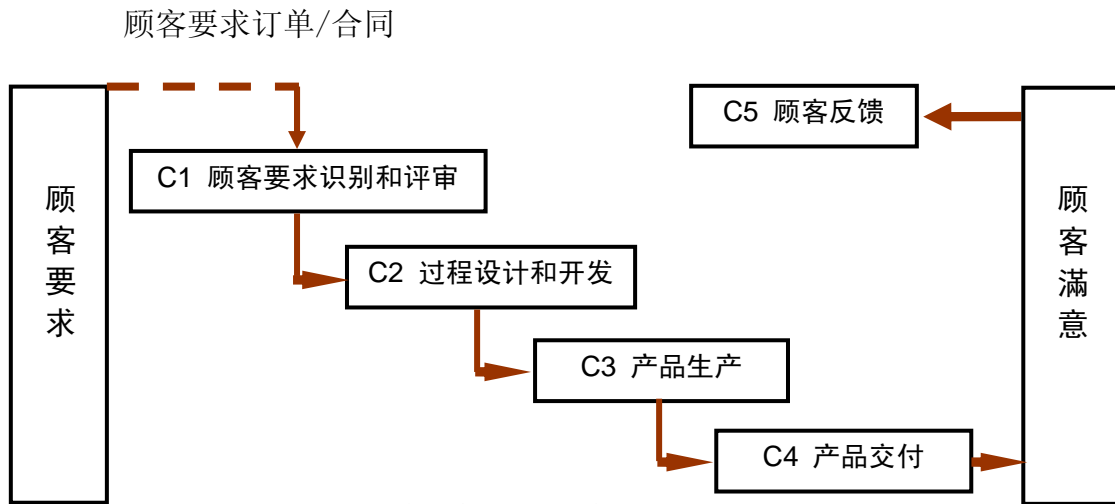


图 2 过程之间相互作用图

## 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。