

××市××××有限责任公司审核案例

推荐机构：广州赛宝认证中心服务有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：邱以文

1、 案例发生的背景：

2010年7月5日—8日广州赛宝认证中心审核组对××市××××有限责任公司的质量管理体系进行了审核周期内的第一次监督审核。

××市××××有限责任公司是一家日用陶瓷生产企业，主要产品是各种尺寸的陶瓷（汉汤）碗制造；产品制造过程包括瓷泥料准备、成型、烧成、彩花等。

该企业是一个有多年日用陶瓷生产历史的集体转型企业，管理层关注企业的经营绩效，但由于企业产品生产还是属于劳动密集型、手工和半机械化生产模式，多年来的经营管理成效不大，因此也希望我们的审核能给企业提供一些增值的意见。

本次审核是审核周期内的第一次监督审核，因此如何结合审核给企业提供一些有价值的意见，成为本次审核的关注要点。

2、 案例审核发现和沟通过程：

审核员在审核中观察到企业的“产品成品率”（烧成合格率）多年来一直未达成目标，虽然2010年上半年比2009年度有改进，平均达到79%，但距离公司的目标84%还是有差距；企业在管理评审输入里分析到未达目标的原因有燃料问题和材料困难，但是审核员注意到这里面应该还有生产和管理方面的因素在起主要作用；

陶瓷碗产品的生产过程主要是：泥料准备—包括配料、球磨、工序，成型—包括制（压）坯、施釉、工序，烧成工序，还有后续彩花

工序。关键工序是配料、成型和烧结；经过烧结工序的产品已经成瓷，便不能改变或回收。对于企业来说产品合格率的控制主要在烧成之前，包括工艺过程和材料利用率。

在现场审核过程，审核员了解到企业烧成后成品的不良品情况，除掉因烧成原因出现生烧过烧之外，还有开裂、变形为多；审核员在生产车间就发现了与之有关的工艺现象：

7月6日下午在成型车间的成型压坯工序，观察到中班现场的3台压坯机分别压制两种规格碗（金1号和5寸汉汤）产品的瓷泥坯，问及对坯体的控制，现场人员回答按照工艺规定进行；在现场审核员观察到工序对成型的泥坯定时作坯重的检测，检测记录在“半成品检查表”里，但7月1日到5日的检查表同一规格尺寸的泥坯重量记录都是同一个重量，如金1号都是420克，5寸汉汤都是330克，和工艺文件规定的要求一样，出现了测量数据一致性很好的现象，审核员判断工序的泥坯检测的活动可能出现了失控；因此，在陪同人员配合下现场抽查3台机中的2、3号压坯机泥坯，（两台机分别压制金1号和5寸汉汤产品的瓷泥坯），称重结果平均值为432克、346克；再看当天的早班成型检查“半成品检查表”一个上午都没有检查记录；可以看出，出现以上情况正是没有执行好产品制造过程的控制和检查工作；

审核员分析，由于压坯过程的结果偏离了工艺规定要求，这个制造过程的控制不到位，使产品在后加工过程给不良率的出现留下了隐患；首先如果产品瓷坯大部分超重，那么在后工序按照正常的干燥时间，泥坯干燥就会不足，而含有一定水分的不干泥坯进窑烧结就容易出现开裂变形的情况，这是不良率出现的因素之一，也出现了不该的浪费，因为烧成后的不良品只能报废；

因此，针对作为生产过程的控制不足，审核员给以上问题点开出了一个不符合项报告（一般不符合）。

接着，审核员在和企业领导沟通时对这个问题作了深一层次的分析，以上案例每个瓷件的泥料已经出现普遍的超重，若以每个瓷碗多用 10 克泥料，企业年产 6000 万件，就要多用 600 吨泥料，按照每吨白瓷细泥料 1000 元计算，就多用了 60 万元材料费；这对一个生产低利润日用陶瓷产品的企业来说无疑是一笔有份量的开支。

对出现以上的问题点，得到了生产线和企业领导的认可，也为审核员提出的深层次分析感到满意，不仅仅给他们指出了生产工艺控制的不足，更是引出了生产成本控制的改进课题。同时表示会以此为契机，在企业内部开展通过完善生产过程管理、节约增效的活动。

3、受审核企业对不符合的改进

本次审核对上述发现开出了不符合项报告，企业分析了现场工艺控制不足的原因，对压坯“工艺作业指导书”作出修订，改进了工艺控制方法，包括工序检查人员、时间、要求、记录的规定，尤其是增加了每只碗泥坯的重量偏差的控制要求，相应的纠正措施已经实施；企业反映此项改进为其提升企业绩效找到了很好的案例。审核组将会在今年 7 月的再一次监督审核对这个不符合项的改进作现场的验证。

4、对审核案例的反思

通过这个审核案例，也给我们审核员提出了一个课题，就是在审核现场，怎样通过对过程控制数据的观察，敏感的去发现过程控制的异常波动，帮助企业找出质量体系过程的改进空间，使我们的审核活动真正成为给企业带来增值的服务。对于我们审核员来说，也应该需要利用自己的专业知识和经验，通过现场审核不断的去积累和总结，并不断地提高自身审核技能。

案例的改进跟踪：

2011年7月4—7日，审核员对该有限责任公司的第二次监督审核验证了不符合项的改进效果：

1) 修订的压坯“工艺作业指导书”，“半成品部位尺寸标准”已经实施，良好；

2) 产品合格率（烧成合格率）已经改善并逐步提高：

2010年7—12月为80.78%，

2011年1—5月为81.43%；

（原2010年1—6月份为79.3%）。

3) 产品不良缺陷分类排位：

前5位，变形、生黄、成型、下坯、铁杂质，裂口在第7—8位；原来开裂缺陷有很大的改善。

1) 企业积极开展了自身的持续改进活动：

公司管理层为进一步解决产品由于产品烧成原因所产生的生黄、变形等缺陷，组织开展了节能降耗活动：

公司2010年下半年投资和近邻一工厂合作，准备利用炼焦过程产生的煤气作为公司陶瓷产品烧成燃料；该项目一是解决目前市场供煤困难，原煤价格成倍上涨的困扰，二是解决煤燃料质量下降，使产品烧成不稳定，影响烧成气氛，导致成瓷生黄、白度不足等问题；该项目一期工程将在2011年8月底完成投产，经过预算，正式投产后

燃料成本可下降一半。

情况表明，公司已经从案例里获取了改进公司生产管理的方法和思路，并将指引公司的产品质量和公司绩效得到不断提高。