

【案例 166】在机加工车间有一台大型龙门刨床，还是 50 年代的产品，已陈旧不堪。车间主任说：“这台机器都用了半个世纪了，已经超过了报废期限，但是它仍然是我们的主要生产设备，现在加工精度很不稳定。我们打了多次报告，要求购买新的设备，上面一直没有批准。”

案例分析：在一些大型的老国有企业，这种现象仍然存在。关键问题是设备已经不适用，再加强维护也很难保证产品的加工质量。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“c)使用适宜的设备；”的规定。

【案例 167】在某公司《基础设施和工作环境控制程序》中对于文件编号有如下规则：

- a. 一类设施：主要的生产设备，编号为：I—XXX
- b. 二类设施：非直接用于生产的设备，编号为：II—XXX

其中，I、II 分别代表类别，XXX 代表顺序号。

审核员在一分厂看到，设备的编号只是以顺序号区别，没有分类号。审核员问厂长：“为什么不按照公司的统一编号规定做呢？”，厂长回答：“我们已经习惯了这种编号，如果按新的规定编号，太麻烦了。”

案例分析：设备编号的目的是为了便于进行维护保养和记录。既然有文件规定，就应该按照文件的规定执行。这属于生产和服务提供的有章不循，违反了标准的“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供。”

【案例 168】某厂《焊接工艺规程》规定：所使用的焊条应在使用前在烘箱中以 60C 烘干 2 小时才能使用。审核员打开烘箱门时看到有两包焊条没有打开原包装就放在烘箱内了。审核员问：“这样能烘干吗？”车间主任不好意思地回答：“这个烘箱原来是放在食堂烤面包的，这次由于要审核了临时搬到车间，工人就这么把焊条放进去了。”

案例分析:既然编制了工艺规程,就应该严格按规程办。现在许多企业仍然停留在为认证而认证,临时在认证前忙乱,补记录。当然在现场审核时就会出洋相。这里对焊条的烘干,应该将包装打开,否则失去烘烤的作用。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行 生产和服务提供。”的规定。

【案例 169】某厂生产打字机色带,其工艺规程规定:“色带染色后存放在中转库,在规定的温度和湿度下存放三天,然后用塑料袋密封后待加工。”审核员问车间主任:“规定的温湿度是多少?” 车间主任回答:“具体数据由中转库主任决定,该数据对外是保密的。”审核员来到中转库,看到批号 2020 的色带已在库中存放了 5 天,但没有用塑料袋密封审核员环顾四周,看到墙上挂的温湿度计已经损坏,而且库房多处封闭不好,与外界直接相通。

案例分析:色带在中转库已存放 5 天,没执行工艺规程的规定。违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供。”的规定。既然温湿度计损坏,也就失去了对湿度的控制。违反了标准“7.6 监视和测量装置的控制”的“组织应建立过程,以确保监视和测量活动可行并以与监视和测量的要求相一致的方式实施。”库房多处封闭不好,不满足贮存条件,违反了标准“7.5.5 产品防护”的规定。

【案例 170】在制版车间的墙上挂着《制版操作管理规定》,其中规定:对于经常使用的软片一定要分为工作软片和备份软片。审核员问操作工:“哪些是经常用的软片?” 操作工支吾着答不上来。审核员要求出示常用软片的目录,操作工说没有。

案例分析:这是生产操作的有章不循,违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件先进行生产和服务提供。”的规定。

〔案例 171〕在某会员制俱乐部健身房的各种康体设施旁边都标识有英文说明。审核员问健身房主管：“这些英文说明是什么内容？”主管回答：“都是关于如何使用设施的安全注意事项等。”审核员问：“到这里健身的都是外国人吗？”主管说：“也不都是，尤其近年来国内有钱的人多了，来得很多都是中国人。”审核员：“他们懂英文吗？”主管：“不知道。”

案例分析：对于健身房的管理主要是安全，因此有关安全防范的措施必须完全。本案中的安全说明都是英文的，必然存在大的漏洞，对于不懂英文的人来说等于没有说明。既然是会员制的俱乐部，来的都是有钱人，有钱的人不一定就有文化，因此这种标识对于不懂英文的人来说形同虚设。应该将标识写成中、英文两份。本案违反了标准“7.5 生产和服务提供”的“b)必要时，获得作业指导书”的规定。

〔案例 172〕根据《物业管理委托书》的规定，物业公司至少应每三个月向全体业主公布一次管理费用的收支账目。审核时发现，该公司近半年来没有公布过一次账目收支情况。

案例分析：这是公司在服务操作中的有章不循。违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供。”的规定。

〔案例 173〕客人张女士要结账退房，前台通知客房服务员检查客房。一会儿客房服务员打来电话说查房时发现张女士的房间少了一条浴巾。“今天我没见过浴巾，你们没有放浴巾，我要赶火车，快把押金给我。”客人有点着急。前台服务员说：“这可不行，按规定客房少了东西是要赔偿的，您能否再去找找看？”“我真的没见过浴巾，你疑心我拿的就查我的包好了。我要赶火车，误了点你们能赔偿吗？你们要我赔，我没时间了，给你们一百块，我没时间跟你们废话了。”说完话，张女士气呼呼地走了。

第二天客房部经理对此事进行了检查，发现确实是忘了给张女士的客房补充浴巾。宾

馆只好按照张女士登记住房时的记录给张女士将钱寄回，并写信向张女士道歉，并允诺下次张女士来店住宿时可以免费住店一天。

案例分析:这是一件因宾馆工作不仔细引起侵犯客人利益的事件。虽然事后采取了挽救措施，但是这种补救并不能挽回该客人对宾馆服务的不满。

本案首先是客房服务员进行清洁服务时的工作不仔细造成的，这违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控的条件下进行生产和服务提供。”的规定。当问题发生后，前台服务员应该善于与宾客沟通，当客人着急上火车时，服务员仍然叫客人去找浴巾，显然是不合时宜的，表现得对客人不够尊重和不信任。客人为了赶火车，只好放下一百元钱，表面上看宾馆避免了损失，实际上却消除了客人对宾馆的信任，由此带来的损失不是一百元能弥补的。正确的做法应该是服务员委婉地向客人说：“也许是我们弄错了，非常对不起。是否麻烦您将一百元暂时放在我们这里，等我们调查清楚了再给您寄去。”这类商量可以使客人比较容易接受，也会体谅宾馆的难处。这里违反了标准“7.2.3 顾客沟通”的“c) 顾客反馈，包括顾客抱怨。”的规定。

〔案例 174〕在餐厅洗碗间，审核员看到洗碗工正在操作。工人把用过的碗碟，先放在清水盆中漂洗，然后换水并把洗涤灵滴入盆中数滴，再用手洗涮碗碟，最后把盆中水换洗几遍即告完成。审核员问洗碗工：“用洗涤灵洗过的碗碟，应该用清水洗几遍？”洗碗工：“一般洗个两三遍就可以了。”审核员看了一下《洗碗操作规程》，上面写着：“用洗涤灵洗过的碗碟，应该在清水盆中清洗，并换水三遍，然后用流水再清洗一遍。”审核员问：“为什么不用流水再洗一遍？”洗碗工：“领导让我们节约用水，因此就省去这一遍了。”

案例分析:这是洗碗工在操作时的有章不循。违反了标准“7.5.1 生产和服

供的控制”中的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供。”的规定。

【案例 175】一位客人在餐厅点了三个菜和一瓶啤酒。当服务员准备为他倒啤酒时，客人发现杯子口边很毛糙，便对服务员说：“请先给我换个杯子。”于是服务员去拿了个杯子来，刚要倒酒，客人又发现杯子口边有个缺口，于是要求再换个杯子。当服务员拿来第三个杯子时，客人看到杯子外表不干净，好像有指痕。于是客人非常不愉快地说：“你们这么大个饭店，就没有一个像样的杯子？”

案例分析：饭店提供给客 A 的用具，不仅应该方便客人使用，而且应该清洁、美观，否则会给客人带来心理上的不安，从而影响饭店的整体服务质量。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“c)使用适宜的设备”的规定。

【案例 176】在饭店中餐厅，服务员小杨给客人上了基围虾后，又为客人端上洗手盅，水面上还漂着几朵菊花。小杨在一声“先生，请用”之后，立即退开，忙着为其他客人服务去了。这时一位客人感到口渴，以为洗手盅中装的是菊花茶，于是一饮而尽。这时恰好让小杨看见了，于是扑哧一笑，弄得客人一个大红脸。

案例分析：客人饮用洗手盅的水，除了客人不知情外，服务员没有及时介绍应用也是主要的原因。如果小杨在提供洗手盅服务时说：“先生，请用洗手盅”，这样也就不会出现这种尴尬的局面了。更何况，当客人处于尴尬境遇时，服务员应该收起笑容，转为诚恳抱歉的态度，使客人解脱出来。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“f)放行、交付和交付后活动的实施。”的规定。

【案例 177】饭店销售部对销售人员管理是采用承包制，给予销售人员很大的自主权，开发什么客户、如何管理客户都是销售人员自己负责。经理只需控制他们应达到的销售指标，而对他们手中的客户情况却不甚了解，没有相关的资料留存。结果最近许多销售人员被别的饭店挖走，其中许多客户也流失了。新来的员工，又得重新开辟客源，

对饭店造成很大的损失。

案例分析:这是饭店销售部管理上的缺陷,对于销售人员只有定额管理,没有其他管理和激励措施,以至业务骨干流失。而且又没有必要的工作程序对销售工作进行控制,建立必要的顾客档案,尤其是重要的顾客信息。本例违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控的条件下进行生产和服务提供。”和“8.2.1 顾客满意”的有关规定。

〔案例 178〕根据《业主公约》规定:“业主有权对自用物业部位,如管道、电线、水箱及其他设施进行合法修缮,但法规政策规定必须由专业部门或机构施工的除外;而物业公司应对业主的装修进行审批并对装修过程进行管理。”但审核时发现物业公司对业主的装修没有进行审批,完工后也没有进行验收。

案例分析:这种情况在物业公司时有发生,属于物业服务的有章不循。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供”。的规定。

〔案例 179〕在商场保安部中央监控室内设有安全监控系统,保卫部工作文件规定对管辖区域进行 24 小时监控。审核员到控制室时发现室内没有人。五分钟后操作人员回来了,他说去上厕所了。

案例分析:这属于保安服务的有章不循,应该采取办法保证中央监控室 24 小时不断人监视。本案违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“组织应策划并在受控条件下进行生产和服务提供。”的规定。