

【案例 237】某塑料门窗厂，角焊机通过控制焊接温度、压力和时间来控制产品的焊接强度。审核员问车间主任：“对于焊机上的温度、压力显示仪表是否进行校准？”车间主任回答：“我们没校准过，但是机器是由电脑控制的，因此不会有什么问题。”

案例分析：在机器或生产线上显示温度、压力、流量等的仪表，属于监视仪表，如果它们与控制产品质量密切相关，则应该进行校准。有些仪表是不便于拆卸下来进行校准的，可以采取其他比对的方法来校准，为此必须编制自校准规程，而比对所依据的标准应该是可以追溯到国家相关标准的。本案违反了标准“7.6 监视和测量装置的控制”的“a) 对照能溯源到国际或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或使用前进行校准或检定。当不存在上述标准时，应记录校准或检定的依据。”

【案例 238】在组装工序，审核员看到有的工人使用扭力扳手在紧固螺栓，而另一些工人则使用的是气动扳手。审核员问：“为什么使用不同的扳手？”工人回答：“对轮轴部分的紧固应使用扭力扳手，因为工艺上对扭力大小有要求；其他部分使用气动扳手就行了，因为工艺对扭力大小没有要求。”审核员问：“扭力扳手是否进行过校准？”工人回答：“不知道扭力扳手还要校准，这些扳手是新的，出厂都有合格证。”审核员又看了那些在使用的气动扳手，工人说：“这些扳手已经用了很多年了，离合器磨损较大，常不能把螺栓拧紧，往往工人还要再用手扳手去再拧几下，很耽误工夫。”

案例分析：扭力扳手是带量值的，因此应该进行校准。这里没有校准，违反了标准“7.6 监视和测量装置的控制”的“a) 对照能溯源到国际或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或使用前进行校准或检定；”气动扳手磨损很厉害，已经不适用了，应该更换。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 239】售货员卖布用尺进行测量，但尺已破损，在灯光下很难读数。当问到校准时，告知尺不包括在校准系统中。

案例分析:尺当然在校准系统管理范围之内。本案违反了标准“7.6 监视和测量装置的控制”的“a)对照能溯源到国际或国内标准的测量标准,按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定。”的规定。尺予已破损,无法读数,违反了标准 7.6 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。”的规定,因为尺子难以读数,与测量要求不一致了。

【案例 240】某啤酒厂《统计技术控制程序》规定:“对质量问题分析采用鱼刺图”。审核员在车间审核时看到每个车间墙上都贴有一张鱼刺图,图上只有五根大刺,分别标注为“人、机、料、法、环”。审核员要求查看使用鱼刺图分析问题的记录,车间主任说:“质量问题一般都不复杂,原因一眼就看出来了,因此从来没有用过鱼刺图分析。”

案例分析:这种使用“鱼刺图”的方法过于形式化了。组织应该针对不同产品可能产生的具有代表性的问题,按照“人、机、料、法、环及检验”诸方面,在“鱼刺图”上进一步展开成许多小刺,这样当一旦发生问题时,便于进行分析。这样的“鱼刺图”就具有了实用性,而不是一个空洞的概念。当然,如果没有发生什么较复杂的问题,也不必非要用鱼刺图分析不可,一般如果能采用调查表就一目了然地对不合格原因进行分析的,就可用调查表法。

本案违反了标准“8.1 总则”的“这应包括对统计技术在内的适用方法及其应用程度的确定。”因为只画空洞的鱼刺图,没有具体内容,因此不适用。

【案例 241】某厂进货检验抽样规定:“进货物资 10 个单位以下进行 100% 检验,10 个单位以上抽检 10%,但最少检验数量不得少于 10 个。”审核员问:“在抽检的数量中,最多允许有几个不合格,可以判断该批物资为合格批?”检验员回答:“没有规定。”审核员又问:“这样如何判断进货的批量物资是否合格呢?”检验员说:“不知道。不过我们进货一般都是合格的,没出现过您说的情况。”

案例分析:按百分比抽样检验的方法在许多企业中仍然存在,这样做不太科学。而且往

往规定了抽样的百分比，而没规定出现不合格怎么办的处理规定。一般来讲应该优先采用国家对于抽样检验的有关标准(例如，《逐批检查计数抽样程序及抽样表(适用于连续批的检查)》(GB/T 2828—1987))，如果自己制定方法，应该等效或严于国家标准。

在上面的例子中，例如可以规定：“进货物资 10 个单位以下进行 100% 检验，不允许出现不合格，否则判定该批物资为不合格，可拣用或全部退、换货广...”本案违反了标准“8.1 总则”的“这应包括对统计技术在内的适用方法及其应用程度的确定。”的规定。

【案例 242】饭店大厅内在信息展览架上有征求客人意见的《满意度调查表》，供客人自由提取、填写。审核员询问服务员：“《满意度调查表》回收率如何？”服务员说：“不清楚，此事由销售部负责。”审核员又问销售部经理，经理说：“回收很少，客人如果没有意见一般也就不填写了。”审核员查看《满意度调查表》中有客人建议栏，审核员问经理：“最近客人对于饭店有什么好的建议？”经理说：“不清楚。”审核员问：“是否采取什么措施确保调查表有一定的回收率？”经理说：“客人不填写，我们也没办法。”审核员问：“你们还采取其他什么措施来了解客人的满意程度呢？”经理说：“暂时没有。”

案例分析：《满意程度调查表》的目的是为了对饭店的质量管理体系业绩进行测量。既然要做，就应采取相关的措施保证其效果。实际上对顾客满意程度的调查方式是多种多样的，这些信息的获得可以是主动的也可以是被动的。上述把调查表放在架子上供客人自由提取，这是被动的方式，其效果很难保证，只能做为一种辅助的方式。实际上顾客满意程度的信息来源可以是顾客的抱怨、与顾客的直接沟通、问卷和调查、委托收集和分析数据、对行业和社会的调查、消费者协会的报告等等。本案违反了标准“8.2.1 顾客满意”的规定。

【案例 243】审核员想了解商店对顾客满意的调查情况。经理拿出挂在大厅的顾客意见本说：“你看，我们这里反映意见的顾客并不多，平均下来一天也就两、三个。以每天到我们商店购物的顾客 1000 人计，可以说顾客的不满意率也就是千分之二、三吧。”

案例分析:表面看来确实反映意见的顾客并不多。但是据行业专家分析,一般情况下在不满意的顾客中,只有一小部分人会前来抱怨。资料表明,在100名不满意的顾客中,只有4~10人会发出抱怨。因此只要有一个人发出抱怨,就意味着有10~25个人会发出抱怨。这也就是ISO9000:2000中“3.1.4 顾客满意”的“注1:顾客抱怨是一种满意程度低的最常见的表达方式,但没有抱怨并不一定表明顾客很满意。”的含义。本案例不符合标准“8.2.1 顾客满意”的有关规定,商店获取顾客满意的信息的方法过于简单,代表性不足。

【案例 244】在质量管理办公室检查质量体系审核的实施情况,查阅了最近两次的审核记录,有不少不合格项已经采取了纠正措施,但是没有验证其效果。负责审核工作的人解释说,我还有许多其他工作,实在是忙不过来,好在已经采取了纠正措施,也就达到审核目的了。

案例分析:本案违反了标准“8.2.2 内部审核”的“……跟踪活动应包括对所采取措施的验证和验证结果的报告。”的规定。

【案例 245】在办公室审核员查阅了最近一次内审发出的不合格报告。其中有5张编号为内98008至内98012的不合格报告,上面受审部门写的都是“各部门”,不合格事实只有“记录不完整”、“标识不清”、“文件管理不好”等笼统提法。在每张不合格报告受审部门负责人确认栏中都有8个部门负责人的签名。审核员问:“这些部门的问题都完全相同吗?”办公室主任说:“问题各不相同,但性质都一样,为了提高效率就开成统一的式样,好在每个负责人自己都清楚,自己纠正自己的问题,再举一反三,认真自查。”

案例分析:这是内审不合格报告填写的不合格。应该针对不同部门分别开具不合格,并把各自的问题描述清楚,以便针对具体情况制定纠正措施。本案违反了标准“8.2.2 内部审核”的有关规定。

【案例 246】审核时在维修班发现公司管理部发出的1份《不合格报告》(QA98-1),内容是:“维修班没有按操作程序维修”。审核员问:“这份报告是怎么处理的?”班长回答:“我

们接到报告后马上去问内审员，他告诉我们是张某没按规定操作。我们扣发了张某当月奖金，责令其检讨。”并出示了扣发奖金的通知和张某的检讨。内审员在人事部查内审员资格和培训档案时发现培训档案中内审员只有一份考试卷，无其他记载。审核员问：“你们公司内审员是怎么培训的？”人事部负责人答：“我们没有这方面的培训老师，又马上要做内审，没有适合的培训班参加，就请其他公司的一位参加过培训班的人作教员，给我们内审员讲了一天课，发了考卷给大家做了一下。”

案例分析：本案首先是《不合格报告》的填写不规范，因为不合格的内容叙述过于简单，没有把问题描述清楚。而且内审员的培训也不到位。这违反了标准“8.2.2 内部审核”的规定。其次，对不合格的纠正措施仅提供了罚款的证明。这不能说明已经采取了有效的纠正措施。违反了标准“8.3 不合格品控制”的“a) 采取措施，消除已发现的不合格；”的规定。

【案例 247】在质量管理部审核员问部门经理：“你们是如何在公司内建立沟通过程的？”经理说：“我们主要是通过每月的质量例会来了解情况。”审核员：“每个月就一次？”经理说：“我们公司人手少，质管部除了本职工作外，还要承担公司对外宣传的工作，简直忙不过来。有时连一个月一次的例会也难以保证。”审核员问：“你们对于公司其他部门的工作有没有例行的检查制度？”经理答：“有时候我们也常下去看看。”审核员：“到下面检查有没有规定检查哪些内容，有什么记录没有？”经理：“没有特定的检查项目，发现问题一般当时就解决了，没留什么记录。”

案例分析：质量例会和管理部门对所管辖部门工作的例行检查，都是进行质量管理体系过程控制的有效方法。既然公司对此作出了规定，就应该严格执行。尤其是例行检查，应该形成制度化的规定。例如可以规定检查时间间隔、检查方法、编制检查表等。如果工作仅限于一般的号召，没有强制性的措施，则不会有好的效果。本案违反了标准“8.2.3 过程的监视和测量”均“组织应采用适宜的方法对质量管理体系过程进行监视，并在适用时进行测量。”

的规定。

〔案例 248〕饭店为了提高服务质量建立了质检部，但是发现它的工作对于提高服务质量效果不大。由于质检时间受营业时间限制，只能在餐厅营业前或营业后进行检查。此时餐厅几乎没有顾客，因此质检的内容主要限于员工纪律、仪表仪容、礼貌及餐厅清洁等项目。

案例分析:服务过程在某种意义上属于“特殊过程”，因为服务的质量在服务提供过程中已经由顾客检验出来，如果发生问题，事后的检验或补救已经于事无补。因此质检的重点应是对服务过程的检验。而这时又是营业时间，如果检验的对象只是服务人员，显然不方便。应该把营业时间检验的重点放在对顾客意见的征询上面，让顾客开口。根据专家的统计，一个正常运营的餐厅，发生 3% 的投诉率是正常的。而通常在 100 个顾客中仅有 10% 的人会主动提出投诉。因此 3% 的投诉率，相当于在 100 个顾客中可能就会有 30 个人不满意。这对餐厅来说无疑是一个非常重要的信息，必须寻求解决办法。

本例违反标准“8.2.3 过程的监视和测量”规定的“组织应采用适宜的方法对质量管理体系过程进行监视，并在适当时进行测量。”及“8.2.4 产品的监视和测量”的“这种监视和测量应依据策划的安排，在产品实现的适当阶段进行。”的规定。

资料管理部