

【案例 276】某铝型材工厂，生产中先将铝锭熔化后加入一些其他成分，再浇铸成铝棒送往型材车间拉制成型材。在铸铝车间，审核员看到 7 月 5 日的不合格报告上有 10 根铝棒被检验员判为不合格，原因是棒材表面有裂痕。但是质检科长认为不会影响后续挤压成型的型材质量，于是批准作了让步接收。在拉制车间对于拉制成的铝型材是进行抽样检验，对这批让步放行的铝棒进行加工后，检验员没有提供对该批铝棒拉制成的型材检验记录。

案例分析：由于是对不合格的铝棒作了让步接收，因此对后续的检查应该从严，即对用该批铝棒加工的型材，应该百分之百检验，以确保质量。

本案违反了标准“8.3 不合格品控制”的“应保持不合格的性质以及随后所采取的任何措施记录，包括所批准的让步的记录。”

【案例 277】在某电热水器厂市场部审核员了解对于顾客满意程度的调查情况。市场部经理很高兴地说：“我们两个月前刚刚进行了一次广泛的顾客满意程度调查，在销售我公司产品的商店发放《满意程度调查表》，由于我们人手不够，还请了一些学生来帮忙。”审核员问：“发放了多少份调查表，回收情况怎样？”经理：“大概发放了六、七百份，基本上都回收了。”边说边叫小王把调查表拿来。小王拿来一大摞已回收的调查表。审核员查看了调查表的内容，上面罗列了很多问题请顾客回答，例如“您对我公司产品质量是否满意？”、“您对我公司产品售后服务是否满意？”、“您对我公司产品有何改进的建议？”等等。在翻看调查表时，审核员发现有三份调查表中，顾客反映产品外观电镀层有脱落现象，虽然不是关键部位，但是很影响美观；另外还有顾客反映热水出水口有发生漏水的现象。审核员问：“对于这些调查表是否进行了统计分析？这些问题你们如何处理的？”经理：“最近由于工作忙，又赶上旺季，因此还没来得及处理。”市场部的质量目标规定：“对于顾客反映的问题，根据情况，最晚应在两周内给予答复。”

案例分析：两个月前进行的顾客满意程度调查，到现在还没有统计分析，这失去了调查的意义。不能光收集数据而不分析，这违反了标准“8.4 数据分析”的“组织应确定、收集和分

析适当的数据，以证实质量管理体系的适宜性和有效性，……”同时也违反了“8.2.1 顾客满意”的规定。审核员看到的三份调查表反映的顾客抱怨，工厂没有按照市场部质量目标的规定执行，违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施，以消除不合格的原因，防止不合格的再发生。”及“a) 评审不合格(包括顾客抱怨);”。

【案例 278】某建筑公司第一项目部正在建设一栋 20 层办公楼。审核员问项目经理：“对于存在或潜在的不合格项如何进行控制？”项目经理说：“除了上个月内审时发现的三项不合格均已采取了纠正措施外，平时没有发现什么不合格或潜在的不合格，因此就没必要采取纠正或预防措施了。”

案例分析：一个二十层楼的建筑工地，在十个月的时间内，除了内审发现的三项不合格项外，就再也没有发现问题，这是不合实际的。只能说明企业对于存在或潜在的不合格项没有进行控制。标准“8.5 改进”中关于纠正措施和预防措施的控制，尤其是预防措施的控制，许多组织往往提供不出控制的证据来。这个问题的答案有两种选择：或者什么问题也没有发生，或者对这方面根本没有控制。如果是后者，则可能导致判为严重不合格，因为完全漏掉了标准要求的一个重要内容。除非组织有充分的证据说明什么问题也没发生，否则是不可能出现这种情况的。本案违反了标准“8.5 改进”的有关规定。

【案例 279】审核员在工厂销售科看到顾客来信反映上个月采购的产品包装盒内的说明书给错了。销售科长说：“我们查了一下发现是印刷厂给印错了，为此我们立即把仓库里尚未发出的那批产品说明全部进行了更换。并且我们对供应科的采购员也进行了批评，还扣发了他当月的奖金。”审核员问：“那么对于上批产品发出的去向是否进行了跟踪，并把说明书进行了更换？”销售科长说：“没有，因为我们的用户都是老用户，他们对于产品很熟悉，一般不会出问题的。”

案例分析：销售科这样做是不全面的，还应该对于发出去的产品进行追溯，并把正确的说明书给顾客寄去。否则，很可能产生严重的后果，我们不能靠推测顾客不会错用来决定处理方

式。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“a)评审不合格(包括顾客抱怨);”的规定。并且,由于对发出去的产品没有追踪,也违反了标准“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 280〕在装饰构件厂质检科,审核员看到 7 月 8 日和 8 月 1 日的两张《纠正措施处理单》,第一张单子上对不合格事实的陈述为:当日生产的构件出现 50 件的批量不合格,主要是构件尺寸不对。原因是模型工将模型尺寸看错所致;第二张单子上的不合格事实陈述与第一张的事实差不多,也是将模型尺寸看错导致产品出现批量的不合格。而两张单子上采取的纠正措施都是“已经返工,并且再检验合格。”审核员问车间主任:“为什么两次出现的错误都一样?”主任回答:“对于模型工序我们没有专职检验员,都是模型工对照图纸自检。可能工人自己干活时间长了,脑子疲劳造成看图错误。”

案例分析:两次纠正措施都是“已经返工,并且再检验合格。”这些并不是纠正措施,只是纠正而已。应该针对问题发生的原因采取纠正措施,例如可能是由于工人识图有错,但是连续出现两次,就不能说是偶然事故。应该加强对工人的识图能力和责任心的培训和教育。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”的规定。

〔案例 281〕商场超市付款处顾客排起长队,由于计算机系统坏了,售货员用手工操作,经理说计算机系统维护是委托某开发中心进行的,可是经常出毛病,我们也没办法。

案例分析:系统经常出毛病,应该尽力查明原因,不能耽误了服务顾客。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”的规定。

〔案例 282〕在质管部 11 月 5 日公司质量例会记录上,审核员看到记录有“一车间装配组连续出现两次装配错误。”审核员要求查看相应的处理结果。质管部长出示了 11 月 5 日会后开出

的《纠正措施处理单》上面在“纠正措施”栏内只填写了“对该组组长进行了罚款处理。”

案例分析:这种情况在企业的实际管理中常出现。很多企业的领导往往把罚款作为纠正措施,这是不对的。应该进行原因分析,针对原因采取纠正措施,并跟踪纠正措施的实施效果。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”的规定。

【案例 283】一个服务机构的规程中规定在接收和交付货物前必须要有一位检验员来验证,但每次都要这些部门的人几次去请这位检验员来。这种情况在质保部门每三个月来访时已经向他们反映了,但没有任何改进。

案例分析:这种屡次反映而不改正的问题,违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”规定。

【案例 284】在管理部服务班查 2001 年全年月服务质量检查记录,发现其中 4 月记有服务班一名员工在上班时间打毛衣,已对该员工教育;5 月份又发现一名员工上班时间私自外出买东西,已教育本人;7 月份、9 月份又有类似情况发生。管理部主任说:“服务班有 60 多人,教育了这个,那个又出了问题,实在难那。”

案例分析:违反纪律的事情屡次发生,说明没有针对问题的原因采取有效的纠正措施。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”的规定。

【案例 285】某玻璃纤维厂在生产过程中需使用一种浸润剂。该剂由工艺科按配方配制,车间工人领回后再按比例添加水后使用。但是由于工人的技术水平不同,浸润剂的用量也不同,技术低的人浪费就大一些,结果造成当用量不够时就偷偷往浸润剂里加水,这造成产品质量下降。为此,检验科在《纠正和预防措施处理单》中制定的纠正措施为:“在《浸润剂使用管理规定》中增加一条规定:质检员不定时、不定位对工人使用中的浸润剂进行含水量化验。”

案例分析：“不定时、不定位”进行化验的纠正措施，实际上没有可控制的操作性。因为1天检1次可以，3天检1次也可以，都是“不定时”；“不定位”也无法保证对所有有关的工位都进行了检查。既然发生了影响产品质量的现象，为了杜绝此类现象的再发生，就应该对化验的时间和工位数量进行量化，按严格的规定执行，保证对所有与此有关的工位都进行化验，以保证产品质量。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“c)评价确保不合格不再发生的措施的需求；”的规定，对于制定的纠正措施，应该评价它是否能真正有效。

【案例 286】在三车间审核员看到有两台设备丢弃在车间角落，设备上落满尘土，旁边堆放着许多杂物。审核员问：“这是做什么用的？”车间主任说：“这设备是我们过去的试验产品，放在这里快两年了。具体什么原因，我也不太清楚。你们可以去问技术科。”在技术科，审核员继续查问关于三车间那两台设备的事情。技术科长说：“去年上级下达任务让我们试制 Q3 型设备。当时由于时间较紧张，设备试制出来后一直工作不正常。我们开了好几次分析会，会议一直没取得一致意见，有人认为可能是设计问题，也有人认为可能是所用的原材料不合适。后来由于我出国考察去了，上面没有催，我们一忙这事儿就拖了下来。我们打算最近再次讨论这个问题。”

案例分析：这两台试制出来的样机，半途而废，这种处理态度已超出了对“设计和开发”控制的范围，属于对发生的不合格如何处理的问题。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的全部要求。

【案例 287】根据消火栓保养规程，每月应随机抽取消火栓 10%，按消火栓报警按钮，消防控制中心应有正确的报警显示，栓上指示灯亮。审核时，审核员随机抽取了 3 台消火栓，按消火栓报警按钮发现有一台在消防控制中心没有显示。消防班长说，这台设备经常出问题，维修过多次仍然没解决，上星期刚修好，这星期又坏了。估计是连接导线有隐患，时好时坏，但有人说可能是按钮问题，原因至今仍未查明。

案例分析:不管是什么理由,消防问题应该是头等大事。必须查明原因,迅速解决。本案违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“组织应采取措施,以消除不合格的原因,防止不合格的再发生。”的规定。

【案例 288】几位客人在西餐厅就餐,发现不少问题。虽然服务人员态度很好,但他们对西餐服务程序与标准掌握不够。例如女服务员为客人订完饮料后,男服务员再来送饮料时不能准确记住客人的服务需要;送饮料时应右手拿饮料杯的下 1/3 处,而男服务员总是拿杯口处;送食品时也发生了顺序错误,冷头盘还没上,汤却先来了。为此客人向餐厅领班提出投诉。结果第二天餐厅经理给提供服务的人员填写了过失单,每人罚款 30 元。

案例分析:填写过失单的做法过于简单,没有对问题发生的原因进行分析,无法从根本上提高服务质量。违反了标准“8.5.2 纠正措施”的“b)确定不合格的原因;d)确定和实施所需的措施;”。

正确的做法应是分析问题发生的原因,例如(1)餐厅是否建立了一整套员工服务提供规范?如果没有则违反了标准“7.5.1 生产和服务提供的控制”的“b)必要时,获得作业指导书;”的规定。(2)如果有整套的服务提供规范,则分析员工是否得到足够的培训,否则违反了标准“6.2.2 能力、意识和培训”的“b)提供培训或采取其他措施以满足这些需求;”的规定;(3)如果员工经过了培训,知道了要求,这就属于服务提供过程的有章不循,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 289】一位已经退房外国客人匆匆赶回酒店寻找丢失的护照。总台接待员陪同客人来到他住过的客房,询问楼层值班员是否拾到护照,值班员说没有。接待员又陪客人到房间里去查找仍然没有结果,只好召来该房的保洁员了解情况。保洁员想了一下,说:“打扫卫生时在客房的纸篓里曾发现一本写有外文的東西,我想是客人扔掉不要的,因此一块当垃圾给倒掉了。”客人听后气得大喊大叫,但他也不知道护照怎么掉到纸篓里去了。保洁员很委屈地说:“我又

不懂外语，我怎么知道那是本护照呢？”

案例分析:作为涉外酒店，一般的服务人员，包括保洁员，都应对在日常服务中遇到的各种问题有所准备。上面这种例子可能在日常服务中发生并不多，但如果酒店能有防患于未然的意识，根据需要采取预防措施，定期安排员工进行相关的外语和各种知识的学习，也不至于出现这种令人不快的问题。此例可以认为违反标准“8.5.3 预防措施”中的“a)确定潜在不合格及其原因；b)评价防止不合格发生的措施的需求 5c)确定和实施所需的措施；”

