

三十、XX 纯碱厂审核案例

推荐机构：青岛中化阳光管理体系认证中心有限公司

认证类型：质量、环境和职业健康安全管理体系

审核人员：殷安杰

一、案例背景

受审核企业名称：XX 纯碱厂

认证范围：质量、环境和职业健康安全管理体系

审核时间：2014 年 2 月 25 日至 2014 年 2 月 27 日

审核类型：第一次监督

企业背景：

山东海化纯碱厂自 1997 年先后通过了质量、职业健康安全和环境管理体系认证，建立健全并实施了测量管理体系、能源管理体系，企业管理基础扎实，体系能够有效运行。其主导产品纯碱设计能力 280 万吨/年，在行业中无论从质量、实际产能、工艺指标以及消耗等完成方面都优于其它纯碱厂。近几年来由于行业产能过剩，加之下游企业受到国家宏观调控影响，产品价格低，效益逐年下滑。

二、审核发现过程

根据“审核计划”的安排，审核组长殷安杰本次审核了管理层、技术部、生产运行部、煅烧车间以及质量控制部。在审核前对审核部门职责、工作流程进行了解，同时查阅了企业 2013 年度管理评审报告、内审报告等相关资料。

在生产运行部审核时，在审核 8.3 条款时，询问企业对不合格品是如何控制的，部门提供了几份不合格品通知单，审核员从中抽取了 2014 年 1 月份三批不合格品通知单，约共计 300 吨左右，部门按照不合格品处置的要求组织管理技术人员进行了评审，评审结果为“降级处置”。审核员询问企业如何针对不合格品产生原因进行分析，找出问题点，并采取相应的纠正措施和预防措施。部门主管领导说，出现不合格品一般都进行降级处置或让步接收，没有书面的原因分析。

作为审核员，听到上述回答后，一般情况下就会作为一个不符合项依据，结束 8.3 条款的审核。随后进一步了解，2013 年不合格产品情况，部门相关人员查找后，回答是 113 批次，约 28758 吨。审核员又问 2012 年不合格品是多少，部门查找后回答约 23460 吨，提供 2013 年“不合格品评审通知单”都是“降级或让步接收”。

审核员从 2012 年、2013 年部门对不合格品处置管理得出这样结论：从“不合格品通知单”反映出部门对不合格品的管理仅是就是论事，没有做到很好分析，可能导致不合格品在 2014 年出现增长趋势。

三、企业沟通过程

1、审核员现场与部门领导沟通，如果不合格品返工处理，势必增加制造成本，部门领导从其它部门获取以下相关数据，企业人工费 84 元/吨碱，蒸汽消耗 1193 公斤/吨碱，蒸汽价格 126 元/吨计算，2013 年不合格品 28758 吨再返工化碱处置，将为企业增加近 680 多万元制造成本。

2、企业 2013 年管理评审会议上提出：2014 年产品质量改进目标也明确：“抓好产品质量，围绕提高产品质量，提升化工操作技能；生产组织要精细化，加强工艺管理”的要求。部门如何落实高厂长对 2014 年质量改进目标的贯彻落实。部门领导回答：抓好工艺操作、减少生产波动，杜绝不合格品的发生。但现场反映出，部门在不合格品管理上还存在着问题。如提供不合格品通知单显示：没有针对每批不合格品进行原因分析、没有判定不合格品的等级、评审权限等等管理要求，部门领导提供企业《不合格品控制程序》，审核员现场与部门领导一起查阅也缺少相应管理要求的描述。

3、在与领导层沟通过程中，审核员提供相关审核证据，摆事实找依据，以及近两年对不合格品的管理状况，出现逐年增加态势。尤其企业目前面临困境，更应从管理上抓效益，从制度、程序上规范不合格产品管理要求，如：明确不合格品分类要求；不合格品性质；不合格品评审权限；定期汇总、分析等。以确保满足标准 8.4 条款的要求：“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，并评价在何处可以持续改进质量管理体系的有效性”

在与企业充分沟通的基础上，经审核组内部讨论，最终以不符合项报告的形式提醒企业加以后续的整改。

对审核组提出的建议，企业管理者代表赞同审核组意见。随后电话了解，主管部门在向最高管理者汇报本次审核情况时，最高管理者对本次审核组提出问题非常重视。责令主管部门按审核组意见认真整改、落实。

不符合事实：提供 2014 年 1 月 2 日不合格评审处置通知单，评审内容：外观浊度发黄，出次品碱 135 吨，处置方法：让步接收；2014 年 1 月 16 日不合格评审处置通知单，评审内容：生产波动大，重碱结晶差、出盐高类次品 111 吨，处置方法：让步接收，没有提供针对不合格产生原因采取纠正和预防措施的证据

四、审核结论

企业质量管理体系有效运行，对审核组开具不符合项进行原因分析、采取纠正措施和预防措施，提供整改后的证据，经审核组长异地验证后推荐保持认证注册资格。

五、体现出的审核增值过程

（一）原因分析：

1、针对不符合项，企业组织了现场调查，认为：由于生产运行部人员调整，管理人员对所管业务不熟悉，部门对员工绩效考核不到位。

2、体系主管部门与生产运行部对《不合格品控制程序》重新进行评审，认为：程序文件中对不合格品的管理要求规定不细致、不明确，如：分类的方法及评审权限、统计分析等等。

（二）采取了如下纠正措施：

1、生产运行部组织本部门及所属单位相关人员进行业务培训，加强对员工履职绩效考核，确保按规定要求执行。

2、对《不合格品控制程序》文件进行修订，进一步明确不合格分类的方法和一般不合格评审权限、重大不合格品评审权限。文件主管部门按《文件控制程序》组织修改，确保文件的可操作性。

3、生产运行部组织对每批不合格品进行评审和原因分析，制定改进措施并监督实施。

4、生产运行部组织每年 12 月底对全年产生的不合格品进行统计分析，找出发生不合格品的主要原因，制定下一年度在提升产品质量方面改进措施和建议，确保不合格品的有效控制。

（三）改进的效果

1、企业随后对 2013 年发生 113 批次不合格进行统计分析，得出 2013 年不合格品分布情况，铁高碱 15853.35 吨，占不合格品 55.1%，比去年同期上升了 3.7%；内有黑渣、杂质 3964.90 吨，占不合格品 13.78%，比去年同期上升了 5.8%；水不溶物为 2584.85 吨，占不合格品 8.98%，比去年同期上升了 1.41%等，最终确定：2014 年应在铁高碱、内有黑渣等方面进一步控制，以减少不合格品的产生。

2、企业对上述造成不合格品原因主管部门制定相应改进措施，制定了质量提升改进方案，该方案已作为不符合项整改证据，从 3 月份开始组织改造项目设计，将于 2014 年 12 月竣工验收。审核组将在下次监督审核中予以继续关注。

3、通过本次审核，企业主管部门编制了“外部审核对于企业质量管理体系的改进起着重要作用”的感想一文。

现摘录文章结尾：质量管理体系的外部审核是我们企业内部质量管理体系改进的一个重要的补充途径，企业应很好地利用，把外部审核作为企业质量管理体系改进和业绩改进的契机，为促进企业质量管理体系处于长期稳定的有效运行状态起着重要作用。

六、个人体会

通过本次审核，个人认为，作为审核员，在现场审核取证时，不能就发现了问题就为之，而应从管理的角度找出发生问题根源，帮助企业进行剖析，是技术原因、管理原因还是设备原因等等造成，无论何种原因都应按体系管理的思路进行规范化，从中找出主要原因并解决问题，促进企业 QMS 体系运行不断改进完善，达到审核增值的目的。