

# XX集团国际工程技术有限公司审核案例

推荐机构：北京中设认证服务有限公司

认证类型：质量/环境/职业健康安全管理体系

审核员：杨裕涛

## 一、案例发生的背景：

质量/环境/职业健康安全管理体系结合审核认证。

认证范围：工程咨询、资质证书范围内的工程设计、建设工程总承包的设计、采购、施工安装、调试、试运行、交付和服务。（专业类别代码：34.03.00）

该公司 1998.12.28 获得北京中设认证服务有限公司质量管理体系认证证书。2009 年年初，该院改变体制，成立 XX 集团国际工程技术有限公司，质量管理体系认证范围申请扩大“建设工程总承包的设计、采购、施工安装、调试、试运行、交付和服务。（专业类别代码：34.03.00）”；同时，还申请新增“环境和职业健康安全管理体系认证”。

为此，北京中设认证服务有限公司决定对该公司进行 QHSE 管理体系结合审核。以杨裕涛为组长的审核组在 10 月 28-29 日进行了第一阶段审核，在确认完成了问题整改后，进入第二阶段审核。

第二阶段审核发生在 2009 年 12 月 2-4 日，历时 3 天（不包括前期对总承包项目工地现场的审核）。审核组四名成员全部是具有丰富经验的专业、高级审核员组成，对“工程设计”和“建设工程总承包”投入了主要的人力和精力，其中，对“建设工程总承包”这个新的范围的审核更是本次审核的重点。

## 二、案例发生的主要过程：

审核组于 2009 年 12 月 2 日召开了首次会议，该公司总经理 XXX、管理者代表姜 XX 及其他领导和各部门领导、内审员参加了会议。会后按计划分四组对该公司 25 个部门、区域进行了审核，共调查访问了约 96 人次（包括总包项目现场），审核覆盖了申请认证范围内的质量、环境和职业健康安全管理体系所涉及的产品及

区域范围。

末次会议前审核组与领导层就本次审核情况和审核结论意见进行了沟通，确定了该公司管理体系所取得的有效性的成果；本次审核开具了 4 个一般不符合项，还提出了持续发展中一些需要改进的意见。

审核组于 2009 年 12 月 04 日下午召开末次会议，宣布现场审核结果。

本案例是审核组长杨裕涛在市场部审核时发生的。

### 三、审核发现、沟通过程：

新成立的有限公司市场部，主要精力投入到体制改型后的市场开发上，其中，对建设工程总承包项目的开发更是费尽心机，被杨裕涛抽样抽到建设工程总承包项目——“ZJG LT 科技有限公司 120 吨金属化球团项目气化竖炉工程”（EP）是市场部商务经理小王跟踪了一年的项目，该项目在 2009 年 7 月终于初步见到了曙光，当时，业主负责人电话中不放心地询问小王一句话：“你们能不能保证按时按要求完成这个任务”，面对第一次合作的顾客要求，小王一时心里没底，当时经过公司有关部门评审，得到确认的结论后，小王对顾客作出了庄严的承诺，为此，8 月 3 日收到了业主的意向书，8 月 11 日收到方案任务书，9 月 9 日公司领导批准，9 月 12 日完成合同的签订，主要要求：从合同签订之日起，工程设计在 3 周内（9 月 30 日）完成，采购设备在 45 天内（10 月 25 日）完成交货。

但是，意想不到的事情发生了，这个项目的完成周期跨越国庆长假（10 月 1-8 日），公司生产部门长期以来对项目的进度控制，比较习惯对工程设计作详尽的进度计划，改型成以工程设计为主的建设工程总承包项目的进度管理出现了漏洞，9 月 30 日可以完成设计文件（包括采购通知单），交到了出版室出图，但是没有策划出版室和采购经理何时获得“采购通知单”，所以，出版室没有能赶在放假前印出文件交给采购部，采购部没有能在放假前发出采购单，导致 10 月 9 日才开始采购过程，最终到 11 月 9 日顾客确认接到货物的“送货清单”中，还有“远传法兰差压变送器”、“压力变送器”共三类 6 台设备刚刚到货，比合同规定的时间晚了十四天。在这些日子中，作为市场部商务经理的小王，还充当了兼职调度和联络员，用他自己的话说：“自己是拼了命了”，不断直接与设计经理、设计人员密切联系，催促进度，不停地与顾客沟通；当出现了超期情况时，向顾客赔尽了道歉之情，顾客也无奈地接受了道歉。

长期以来，在设计院里，顾客提出的设计期限很多是不尽合理的，设计院都是加班加点力争完成，实在完不成，木已成舟，多数顾客也无奈，道歉一下，顾客也只得认头超期。现在，这个项目是不是也可以这样处理，点到为止地放过去呢？

在审核中，经过调查，获取证据如下：

——8月3日收到的顾客的意向书；

——8月11日商务经理报审的项目任务书；

——9月9日公司领导批准签字；

——9月12日签订完成的合同；

——9月14日公司下达的项目任务书；

——9月17日下达的工程设计计划书（只有工程设计进度计划）；没有总承包项目的全部进度计划；

——11月11日采购部的工程设备采通一览表（显示的采购部接收到的采通单的时间）；

——11月17日顾客传真的送货清单（显示的最后接货时间）。

证据说明：该公司在转型过程中，项目计划存在漏洞，没有对总承包项目全面进度控制的策划，没有对工程设计与采购的接口进行进度控制的策划，特别是没有根据顾客合同的要求，考虑采购周期的策划，更没有考虑国庆放长假带来的影响。可以说，这是失去控制的一个项目，是一个“以顾客为关注焦点”要求没有落实到位的典型项目。为此，这个问题不能简单放过，必须促进其管理体系的改进，为此，经过审核组沟通，并与该公司协商，提出了一份不符合报告：

“查2009年9月12日签订的ZJG LT科技有限公司120万吨金属化球团项目气化竖炉工程合同规定：设计文件在签订合同后3周内交付；采购设备在45天内交付，但是实际是由于没有对设计输出——“采购通知单”进行有效控制，导致没有实现在国庆节前全部交到采购部，以便抢在放假前完成招标，致使仪表和自动化两部分的部分设备节后10月9日后才开始招标，差压变送器等设备于11月10日才交付到现场，比合同规定的10月27日晚了14天，使这个不断联系了一年才新开拓的商务无奈地接受了本公司的道歉。

不符合 GB/T 19001-2008 标准 5.2 条“以顾客为关注焦点”中关于“确保顾客的要求得到确定并予以满足”的规定。”

末次会之前，审核组在与受审核方沟通的过程中，受审核方确认了此项不符合事实，还特别提出：这个不符合项“也不符合公司质量方针中‘人文诚信’的规定”，审核组也接受了他们的意见，在判定依据中加了进去。由于实际后果不严重，此项不符合报告的性质确定为一般不符合。

审核组的体会：这是一次**促进组织增强顾客满意的审核**。

#### 四、受审核组织主要的改进方法及其成效：

不符合报告的提出，得到了受审核方的确认和高度重视，公司领导组织有关部门分析原因是：

在《工程设计计划书》中，没有按市场部下达的《项目任务书》9.18完成订货设计文件的要求，策划订货设计文件（采用通知单）的设计完成和出版发行控制时间，使自动化仪表的采用通知单于10月9日发到采购部，造成供货延误。

纠正措施：责任部门生产计划科修订《工程设计计划书》（注：模板），增加订货设计文件和出版发行时间计划，于2009年12月完成，由质量管理科审核，分管领导批准后发布。从2010年1月1日开始，对所有需要下发订货设计文件的项目的《工程设计计划书》进行重新策划并发放和控制。

跟踪验证：2009年12月17日，审核组长杨裕涛确认了其分析及其对应的纠正措施计划，建议下次审核验证其有效性。

济钢集团国际工程技术有限公司2010年3月12日确认本推荐案例时的反馈信息是：对于该公司向业主的道歉，“业主是因为三个方面原因，才认可的。

1. 这几个设备没有影响实际安装工期；
2. 商务经理向顾客做了诚恳的道歉；
3. 现场技术服务和工程运行效果较好。”