

中国石油化工股份有限公司齐鲁分公司橡胶厂良好审核案例

推荐机构：北京三星九千认证中心

认证类型：质量管理体系认证

审核时间：2010年10月28-30日

审核人员：姜红 吴满珍 曹建洛

审核过程描述：

中国石油化工股份有限公司齐鲁分公司橡胶厂，是以生产丁苯橡胶和顺丁橡胶为主导产品的生产型企业，产品的销售是由分公司销运部统一计划销售，物质的供应由分公司物资装备中心统一采购。该企业于1998年通过质量管理体系审核并取得认证注册证书。橡胶厂历届的企业领导，非常重视质量管理工作，制定的方针和目标清晰明确，各项管理制度和要求详细、完整，基础管理工作扎实，生产过程控制严格，技术和管理人员综合素质好，橡胶产品质量优质、稳定。产品在国内市场上均占有一定的市场份额，居于引领市场的地位。2010年橡胶厂在分公司的统一安排和要求下，进行了管理体系的整合工作，本次现场审核是整合后的联合审核。

审核组对企业的生产现场进行了审核和查看，从企业原材料的采购及进货检验，生产过程控制，产品确认检验，不合格品的控制，产品包装、仓储管理，等方面对企业的质量保证能力进行了审核。

审核发现描述：

审核组在技术部抽查该厂2010年上半年顾客满意度调查情况及顾客意见和质量投诉资料时了解到，在分公司销运部反馈回的3份质量投诉资料中，顾客都不同程度的反映“橡胶产品无内包装，胶块与外包装粘连”

等情况，使得“橡胶产品上有污损或杂质”，顾客在使用时“要进行清理或部分丢弃，造成了不必要的浪费和经济损失”，顾客对此有意见。

我们在抽查相应的问题处置时了解到，橡胶厂对此进行了原因分析，制定并确认的纠正措施有两项，一是对长期使用得不到良好维护的自动包装机进行了维修；二是强调岗位操作人员的责任心，认真操作，发现包装不完整的要求下线返工，重新包装。但在随后提供的资料中，对上述纠正措施实施是否有效，在此后的成品包装中是否还有此类问题发生，顾客对此的反映如何，我们没有查阅到相关内容的资料和证据。为此，我们审核组讨论决定，重点关注产品包装现场的控制情况。

在随后的顺丁橡胶和丁苯橡胶的产品自动包装线上，我们同时发现，有多件成品胶块的内包装袋粘合不完整，有破损，塑料膜粘连，胶块裸露，而这些产品在生产线的传输带上未能被及时发现并检出，随着传送带流入到外包装工段进行了后续的包装。现场跟踪检查发现，内包装不完整的产品，最终包装状况是胶块与外包装袋有接触。另外在现场还发现，有一堆下线的无包装的裸胶块，堆放在地面上，没有防护措施，胶块上有沙粒和杂质粘附。

对此现象，我们与岗位操作人员、班长和技术员进行了交流和讨论，了解了包装热合机塑封操作情况，易损件和热合片更换频率，温度控制范围与调整，每班返工包装数量，热合岗位操作人员的工作经历和能力，以及车间的经济考核要求等情况。初步分析了原因，并与车间相关人员达成共识。

在随后的交流与沟通会上，我们依据已掌握的情况，与厂部的技术和管理人员一同分析了问题的原因：

一：热合机两侧的热合片不平整，部分塑料薄膜无法压合；

- 二：热合温度和时间的设定与调整不合适；
- 三：热合布不能及时更换，超出使用周期，传热效果不良；
- 四：岗位人员责任心不够，包装检查执行力度差，不能及时发现；
- 五：下线裸胶块无防护要求和措施，造成胶块外观污损。

为此，我们提出了改进的建议，并开出了不符合报告，要求限期整改。

后续改进措施：

橡胶厂技术部针对出现的问题和审核组提出的改进建议，重新进行了现场观察，组织相关车间和部门制定了详细的纠正措施，并多次与审核组人员讨论和评议确认：

一：对自动包装线进行了停车检修和调试，更换了热合布、压合条和其他磨损部件，同时补充和修订了热合机的维护保养项目和内容，明确了更换热合布的时机和频次。

二：对岗位人员进行了技能培训。复习设备的操作规程；了解修订后的相关规定和文件；进行岗位操作指导，让操作工人充分掌握在不同膜厚度时的热合温度、压合时间、压合力度的调整方法与技巧。

三：在近期内指定专人在现场筛选，发现不符合内包装要求的胶块，进行下线重新包装处理。配备了托盘和塑料布，对下线重新包装的裸胶块进行防护，防止地面上的污物附着在胶块上。

四：把热合工序设定为关键控制点，相关车间加大了监督检查的力度，质量检查部门定期进行包装检查，厂部专业管理部门也不定期的进行现场抽查确认。橡胶厂分期对管理部门和车间的相关人员进行质量管理培训学习，强化管理意识和制度的执行力。

五：橡胶厂与分公司销运部协商后，共同制定了《2010年客户服务计划》，由销运部、科技部等相关的五部门组成联合走访组，对下半年橡胶产品内衬包装质量情况等进行顾客意见的跟踪了解和回访，同时对投诉顾客进行走访慰问。计划在年底执行。

2011年3月初，在我们进行的电话回访中了解到，橡胶厂在2010年12月和2011年1-2月的月度包装检查中，合格率为100%，厂技术部的抽查也未发现破损现象，其制定的措施执行良好。在年底销运部和科技部组织的顾客走访信息反馈中，也未提出对橡胶产品的质量投诉。而对三家投诉顾客的走访得到了很好的效果，顾客对公司的走访诚意和对橡胶厂改进包装管理方法的通报，表示了极大的赞同和好感，也建立了长期合作意向。

收到的成效：

通过对此问题的整改，企业把包装岗位也列入质量控制点，定期监督检查控制情况，使企业更深刻的理解到产品的包装和防护也是质量的一部分，不能只看重产品的内在质量而忽视了产品的包装和防护。同时也使企业掌握了纠正和纠正措施的应用，学会了如何验证纠正措施有效的方法，从而强化了企业自我完善和提高的能力，达到了企业精细化管理的质量目标。

通过这次对顾客意见的处理，完善了企业售后服务的内容和方法，增进了供需双方的了解和感情，树立起良好的企业形象，赢得了顾客的信任和忠诚，也提升了企业的服务理念。