

十九、上海优华系统集成技术有限公司审核案例

推荐机构：兴原认证中心有限公司

认证领域：质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系

认证人员：金永彪 洪史 丁白银 赵明

一：项目基本情况：

受审核方：上海优华系统集成技术有限公司

审核时间：2014年01月06日至01月07日

审核范围：合同能源管理，节能环保领域内的技术开发、技术咨询、技术服务，计算机应用软件开发和销售服务。

公司概况：上海优华系统集成技术有限公司于2010年5月注册成立，注册资金1100万元，是一家专业从事过程能量系统优化、开发和利用的高新技术企业。公司始终致力于过程工业的节能降耗、减排增效等方面的技术开发、集成和应用服务，“优华”已成为石油化工行业最有实力的过程优化技术服务公司，通过系统集成和工艺优化来提高企业的能量利用效率。

产品实现的主要流程：

合同能源管理：项目需求——项目可研报告——项目立项、任务书——项目技术方案编制——组织项目实施——项目实施过程监控——项目验收——项目分享期管理——项目总结

节能环保技术开发、咨询和服务：项目需求——项目建议书——项目立项、任务书——项目技术方案编制——技术方案评审、修改——技术方案确认、验收

软件开发：项目需求分析——项目开发计划——概要设计（包含测试计划）——详细设计——编程——阶段审核——性能测试——客户确认——交付

二、审核准备：

首次会议后，审核组与受审核方进行了充分的交流沟通，了解项目实施过程，通过前期的项目需求分析，如何充分了解顾客需求，以保证设计输入的充分性？项目技术方案的编制过程的审核；由于现场审核的项目的特殊性，其热循环系统包括多个子系统，

且不同子系统涉及专业以及系统设备又不同，所以审核组在审核中注重项目开发策划的项目分工、开发周期策划、相互之间的接口以及在开发过程中是否关注了环保以及安全要求。。。。。。审核组对企业的质量、环境以及职业健康安全管理体系进行了审核，对发现的问题一一向企业人员进行了沟通。末次会议上审核组向企业对审核中的问题进行了通报，并对相关问题提出了一些改进建议。

三、不符合项描述及不符合项发现过程：

不符合项描述：

不符合项：未能提供用于指导对节能环保技术开发项目形成的技术文件进行校审的评价准则。

以上事实不符合 GB/T19001-2008 标准 7.1 条款要求。

不符合项发现过程：

审核员在审核节能环保技术开发项目时：

询问：“是否对形成的技术文件进行校审？”

回答：“我们对技术文件是要进行校审的，由于开发人员专业不同，故校审人员都是对应专业人员进行的。”

询问：“那么如何评价技术文件完成的质量？”

回答：“我们在进行校审时都进行了记录，有校审表的。”

审核员要求提供该项目的校审表。审核员发现，校审表是按每个项目组成员分别记录的，记录有每个项目的工时，并分别对文件质量、完成期限等进行评分，审核员发现有的子项评分为 0.9，有的评分为 1.05。

审核员继续询问：“这个 0.9 和 1.05 的评分是怎么得来的？”

回答：“这是校审人对设计人员的设计质量的评价系数，基础为 1.0，如果稍差就 0.9，较好就为 1.05，乘以工时就为实际工时了。”

询问：“那请问，什么情况才是 0.9 分？有没有 0.8 分呢？有评价准则吗？” 回答：“这就是校审人员给的分，没有评价准则。”

四、案例分析：

经过与受审核方的交流和沟通，审核员了解，其实该组织对完成的技术方案是进行

了校审的，并且校审的结果是与业绩挂钩的。但是，校审评价的结果却比较主观，没有客观的评价依据。

审核后，审核员与受审核方的项目负责人充分进行了交流沟通，审核员认为，组织能够关注设计校审环节是值得肯定的，但是，我们的评价应有依据。因为校审的结果直接关系到设计人员的业绩，如果只是通过主观的评价进行判定，则有可能引起校审人员和设计人员的矛盾。因为技术方案的设计具有特殊性，不同的设计人员的设计结果可能会有所差异，所以其本身具有一定的人为因素，也就是具有一定的主观性。那么如何将主观性的评价变成更具有客观性的评价呢？审核员继续与受审核方进行沟通探讨，审核员认为，其实我们的评价也可以更具有客观性：

1、将设计质量进行分类，比如可以分为设计标准及法规符合性、设计需求满足情况、设计按期完成情况、设计文本编制合理性等几部分，然后根据不同权重分别进行赋值，比如设计标准及法规符合性赋值为 0.4，设计需求满足情况赋值为 0.4，设计按期完成情况赋值为 0.1，设计文本编制合理性赋值为 0.1，以体现其不同的重要程度；

2、前面的总框架已经构建完成，那么要细化不同项目的内容了，就是要建立不同项目的考核内容，比如设计文本编制合理性，应该考虑的项目是否可以包括：不容易文字描述的部分是否配以插图或图表；描述顺序是否恰当。。。等项目；

3、具体考核项目已经明确了，就要明确扣分方法了，审核员提了个建议，我们可以将不合格情况进行分类，分为 ABC 三类，也可以简单的理解为严重不合格、一般不合格和轻微不合格（当然也可以分为 2 类、4 类、5 类等等），根据不合格的严重程度进行赋值扣分；其中 A 类不合格是指违反了设计准则、设计标准和相关法规，或者设计思路偏离了需求要求等重大问题；B 类不合格是指一般性的设计问题，比如设计计算错误、配图出现差错等问题；C 类不合格是指轻微设计缺陷，比如排版有误、出现错别字等问题。

4、有惩罚就要有奖励，以上都是惩罚的情况，那么我们在制定评价准则的时候还应该考虑奖励措施，比如没有发生 AB 类不合格，C 类不合格不超过 3 项，版面布局合理，设计思路简洁等等均可以考虑给予加分。

通过以上的思路，我们大体可以将较主观的判定准则制定为较客观的判定准则，一方面可以指导校审人员如何进行校审，另一方面也降低了设计人员和校审人员产生矛盾的风险。

五、受审核方收到的成效：

通过沟通交流，受审核方人员对审核员所提供的思路和方法非常满意，为他们提供了一种非常行之有效的评价方法，也解决了他们一直以来困扰已久的问题，对审核组的审核活动大为赞赏。同时，审核员也向受审核方说明，我们只是提供了一条思路，方法不是固定的，组织可以根据自己的需要以及实际情况吸收和采纳，只要能达到目的就可以了。另外，我们在评价准则中有惩罚措施，但实际上，惩罚不是重要的，罚款不是目的，目的是使受罚之人充分认识到他的错误，避免重复犯类似的错误；相反，倒应该是以奖励为主，惩罚为辅，以充分调动人员的积极性。

六、审核总结：

通过本次审核，审核员有如下体会：

1、审核中要体现出“增值”，也就是我们通常所讲到的“增值审核”，那么怎么才能体现出增值呢？就是在审核中能够发现企业在体系运行中存在的问题，有可能是企业在管理活动中的关键问题，也有可能是企业一直以来都存在却习以为常的问题，通过审核，能够一针见血地指出其问题的存在，发现其体系运行中的根源问题。

2、虽然我们是审核活动，是判定符合还是不符合，但我觉得，我们在进行审核活动的同时，为什么就不能利用我们的专业知识，充分与企业沟通，为他们解决问题提供一些思路呢？答案是肯定的。因为受审核方可能由于所学所限，对于专业知识学习较深入，但对于管理知识的学习可能不够深入。我们可以利用管理的系统方法，用过程方法的思路，用我们的经验，为受审核方指点迷津，这正是体现增值审核的意义。

3、通过与受审核方的沟通，以及共同去发现问题的深入思考，可以整理我们的思路，更加全面地看待问题，也可以从受审核方身上学习到很多知识。正所谓教学相长，我们在审核过程中可以去学习受审核方的知识、思路 and 理念，受审核方也可以在审核中学习审核员的过程方法、全面看问题的思路，这是相辅相成的。