

七、江苏 XX 纺织集团有限公司审核案例

推荐机构：北京埃尔维质量认证中心

认证范围：紧密纺纱线、普通环锭纺纱线、涡流纺纱线；家用纺织品；家纺面料和服装的生产和销售。

审核时间：2013. 03. 30-04. 02

审核类型：质量、环境和职业健康安全管理体系再认证审核。

审核组人员：王筠（组长）、杨晓东、龚旻晏、谢超杰、张新军、韩京华。

一、案例背景介绍

该公司跻身于全国棉纺行业前五十强、江苏省前十名，企业每年都突出管理重点，2013 年初企业对管理体系进行流程改造（ERP）来提高管理效率和加强过程控制。

审核组长在审核前获得了企业 2013 年初管理流程改造信息。针对大型国有企业，管理层次多而且产品复杂的情况下，审核组在审核准备时，组长特别强调审核组成员必须熟悉企业管理流程，以企业现有管理流程为线索，关注变化的管理流程应用有效性及与管理体系文件结合程度等，及早发现企业管理流程实际运作与标准应用等方面存在的问题，为企业提供增值审核。

二、营销部审核现场

订单评审流程：

（市场）报价→签订合同→组织生产→安排发货→收款

客户订单流程必须全部进入 ERP 系统流程后，各部门才能获得详细信息并开始有效运作。

营销部流程应用问题之一

企业《与顾客有关的过程控制程序》规定了客户订单分为：口头、传真、格式购销合同。针对现有管理流程而言，未能体现不同订单的管理，与企业程序文件结合差。

营销部流程应用问题之二

客户订单运作的相关部门在管理系统上不清楚客户订单形式，可操作性差。

营销部流程应用问题之三

与部门深入交流，有一部分口头订单，公司为了快速交货，公司通常将在机或现有常规合格产品直接发货，交付前没有与客户确认样品的再次质量确认，存在交付风险。

三、审核组内部沟通

审核过程中，同时也接到其他审核成员不合格品控制过程的反馈建议，要求本组审核时关注营销部退货产品的后续措施。

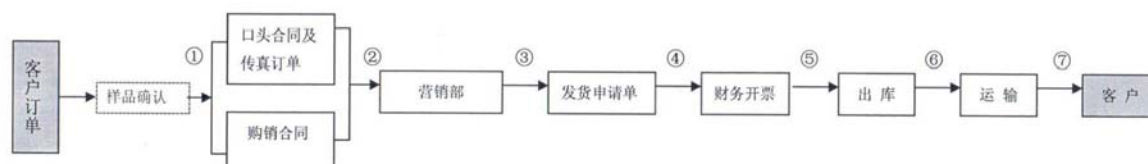
四、审核发现

针对营销部流程应用存在的问题及审核组成员反馈的信息，本人重点抽查了口头订单交付及客户反馈意见处理证据。在客户反馈意见汇总表中看到：2013年1月，南通锐阳纺织有限公司 订购：CF11.7tex(50s)长80% 批号：1212E24 数量：1.9958吨（口头订单）。客户验收发现：强力达不到要求。企业对该客户反馈意见处置：退货处理。

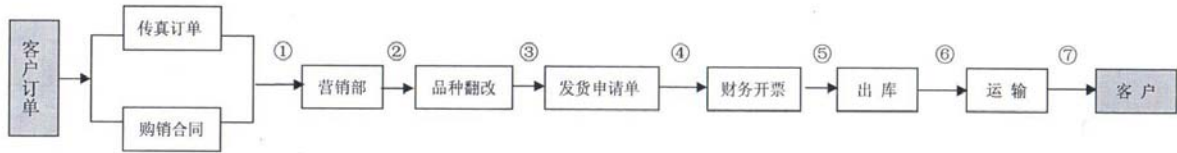
对该次客户抱怨，营销部主管解释说，当时客户先来电需要50s纱，销售人员提供客户纱样，经客户检测认可。由于送样样品与实际发货批次没有确认是否为同一品质就发货，由此造成这次不合格交付。本次不合格品交付，已经说明了目前的营销流程存在着管理漏洞，而简单的退货处置，只是纠正，未能对问题产生的真正原因采取纠正措施。经与受审核人员进一步沟通确认，开出“……，对此不合格交付，未采取纠正措施”的不符合报告。

五、不符合整改及改进绩效

1、在机产品和库存现货产品



2、无现货产品或开发生产新品



3、同时编制了“产品销售业务流程图”，该文件对销售业务流程做出了较为详细的说明。

4、流程改进很好解决了原有流程存在问题

●流程增加了订单形式，与程序文件基本吻合。●“产品销售业务流程图”文件说明具有可操作性。●流程首先把控样品，确保样品与实际发货批次品质一致，再进入下一流程，从而减少了不合格品交付风险情况。

5、流程改进产生绩效

自产品营销流程更改后，2013.4-2013.9期间，公司产品口头订单直接用已生产产品发货累计107次，发货产品质量确认把关发现4次不符合要求客户订单要求，避免了3.74%不合格产品交付。跟踪2012年同期口头订单发货，客户质量抱怨约占4%。

六、审核体会

审核组只有结合企业实际流程并充分发挥审核交流作用，才能完成较充分的审核。审核过程中，审核发现不能局限于孤立事件，要从企业管理流程或过程入手，一旦发现问题可以让企业从根本上解决问题，为企业提供增值服务。