

良好审核案例

组织名称：南京 LG 新港新技术有限公司

推荐机构：中国质量认证中心

认证领域：整合管理体系评价（试点）

评价人员：戴耀斌 马爱群 孙亚玲 曹雪梅 白睿

一. 评价背景介绍

1. 评价日期：2017 年年 9 月 14 日-9 月 15 日

2. 整合管理体系评价（试点）

1) 中国质量认证中心在认监委“打造质量管理体系认证升级版活动”中申报了试点项目“《整合管理体系评价规范》的编制及试点”并得到批准（2017 年 5 月 26 日），至 8 月份基本完成对《整合管理体系评价规范》（草稿）的编制，本项目活动是试点项目内重要活动之一。

2) 整合管理体系是指组织通过建立或将现有多个管理体系（如质量、环境、质量健康安全、能源管理体系）整合成一个单一管理体系来满足多个管理体系标准的要求。

3) 《整合管理体系评价规范》的主要目的是探索如何有效评价组织多体系整合的有效性及其体系运行的效果，可为认证机构开展多个管理体系认证审核时提供增值服务，并可通过对“评价指标和要求”、“评分准则”的设定等来实现评价结果的相对一致性，同时为组织提供改进机会。

3. 南京 LG 及其整合管理体系概况

1) 南京 LG 新港新技术有限公司，位于国家级经济技术开发区南京经

济技术开发区内，1997 年建成投产，是由韩国 LG 电子株式会社，乐金电子（中国）有限公司和中国南京新港高科技有限公司共同投资兴建的专业生产彩色显示器/ PC/投影机的合资公司，产品销往欧美、韩国、中国等国家和地区，员工人数约 533 人。1999 年通过质量管理体系认证，2000 年通过环境管理体系认证，2004 年通过职业健康安全管理体系认证。公司的生产流程以装配为主，市场开发、产品销售及售后服务由集团关联公司负责，公司主要负责接单、设计（与总部合作）、采购、生产、交付。公司很多上层决策、管理推动由总部事业部确定，公司实施。且总部会定期或不定期对公司实施业务检查和指标考核。供应商及供货质量、生产过程品质保证是重点，环境因素、危险源相对比较简单，近几年无重大质量、环境或职业健康安全事故发生。

2) 体系整合情况

公司建立了质量手册和 EESH 手册，形成了程序文件、作业类文件，分 A（管理、173 个）、B（实施、74 个）、F（评价、306 个）和 G（标准、95 个）四类，总数达 648 个。其中三体系共性方面已完成文件整合并实施，如内审、管理评审、文件记录管理、纠正预防措施、教育培训管理程序等。

二. 评价准备及实施

1) 评价前策划。评价组为了确保顺利完成评价，达成评价目的，策划了评价的流程节点，如首次会议的重点内容、请组织介绍情况的重点内容、现场巡视的重点、审核流程方法的要点、应把握的重点等；形成了必要的评价记录表格，如 IMS 评价计划表、签到表、保密承诺书、IMS

评价记录表、IMS 评价报告等。更是分析了整合管理体系规范的要求以及评价的实施与常规的体系审核之间的区别。

2) 评价组在评审前进行了充分的内部沟通。

在评价组长的主持下，详细介绍了审核策划的重点，包括收集信息重点，围绕《整合管理体系评价规范》（草稿）的基本要求和整合管理体系的绩效和有效性，对评价记录的方式和重点内容，评价报告的重点等事项进行沟通、讨论并达成一致意见。

3) 评价实施。由于评价组事前策划充分细致，整个评价过程非常顺利，加上所有评价组成员，本身之前就是多体系老资格的审核人员，因此评价组成员之间的内部沟通、评价进度的把握，评价重点的把握及评价记录的书写均比较良好，因此评价组按预定的计划，很顺利地完成了评价任务。在末次会议之前，将评价结果与组织最高管理层进行了有效沟通，并且完成了最后的评价报告，在末次会议上进行了适当的总结报告。

三. 评价结果及改进

1) 从评价组内部来说，根据《整合管理体系评价规范》形成了各个重要模块的细节评价记录包括收集的主要证据，证据包括了组织体系运行的长处或不足，形成了“IMS 评价记录表”，依据相关的证据对照评价打分准则，进行了集体打分，最后该组织获得 736.5 分（总分 1000 分），根据设定的星级标准，该组织结果相当于四星（651-850 分），评价组以此形成推荐意见，拟向中心推荐。

2) 评价组对评价发现进行了重点归纳，认为该组织的整合管理体系明显存在以下主要优势和特色：

- A. 公司建立覆盖上下层级的比较切合实际的 KPI 指标体系；
- B. 人力资源管理系统规范，超越标准要求；
- C. 组织在 EESH 方面确定风险和机遇的职责、方法基本明确有效；
- D. 在实施监测测量活动时，能够结合日常工作对环境及职业健康安全的重要情况进行检查，控制效果良好；
- E. 公司经营管理积累丰富的经验，建立系统的产品设计开发过程 DV-PMS, DQMS, GMES 和 GERP 系统，产品实现体系要求与产品运作过程有效结合，编制的各类操作基准，可读，可用，总体较好。

3) 评价组同时又提出了如下五点改进意见：

- A. 建议公司形成规范化的快速反应处理方法。
- B. 建议继续完善过程管理。如在产品设计的输入阶段需考虑包装物的环保和安全特性要求，如：白色泡沫包装物，塑料防护袋等；考虑模具的可代率等。
- C. 建议提升内审的质量；
- D. 建议在对供应商的社会责任要求中，关注环境和职业健康安全方面的实施结果；
- E. 建议在实施 EESH 分析和评价活动时，加强原因分析。

4) 企业改进结果。

该组织首先非常认同评价组的评价发现和评价结果。并且非常重视评价组提出的改进建议，专门落实部门召开会议，对提出的建议进行逐条讨论和提出整改办法。

如 1) 针对建议 B. 建议继续完善过程管理。该组织的改进措施有：

- 1) 在产品的设计开发时，通过亲环境 Check 确认包装物的环保，通过安全设计点检确认产品的安全特性；
- 2) 各类废弃物和使用酒精管理要求 SOP 中体现；
- 3) 在设备全面维护的管理系统文件中增加设备报废管理；
- 4) 对员工进行教育，要求女员工长头发必须扎起来，所有人员必须穿静电鞋才能进生产线。

上述内容均在相关文件中进行了修订；

如 2) 针对建议 A. 建议公司形成规范化的快速反应处理方法。

该组织专门修订了 MRB 管理程序，完善对于异常发生时的对应措施。修订文件的要点见附件 A。

其余改进不再累述。

四. 本评价案例实施心得（推广意义）

整合管理评价活动是为了响应国家认监委全面质量提升活动的一种新的尝试，CQC 项目组完成了项目活动的主要成果—《整合管理体系评价规范》的制订（草稿），本次现场评价活动，是整个项目的实践表现，由于事先策划准备充分，考虑周全和受评价组织的积极配合，因此非常顺利地完成了整个现场评价过程。其中感到：

- 1) 整合管理体系，对于一个实施多体系组织来说是非常重要的，它关系到组织体系运行的绩效和效率；《整合管理体系评价规范》（草稿）为组织提供了体系整合的参考依据和行动指南，尤其是整合管理体系时应关注的重点；
- 2) 整合管理体系评价活动可以帮助组织对整合管理体系的策划—实施

—检查-改进（PDCA）进行全面的梳理，然后明确体系运行的长处和短处，以便组织继续保持长处和改进不足，不断提升整合管理体系运行水平，可以为组织带来体系方面的增值服务。

3) 整合管理体系评价人员相比一般的体系审核人员要求具有更高的能力。主要体现在“线上”或“面上”思考问题，不仅要熟悉评价规范和单个体系标准，更要求要能归纳出组织日常运行管理过程的优劣势和其体系成熟的程度。

(完)

附件 A: 改进证据示例

对于“建议 A. 建议公司形成规范化的快速反应处理方法。” **组织修订的文件要点:**

对于外部不良事件、内部生产缺料，设备故障，品质异常等发生时，采取快速响应的处理方法，以更好地对应品质:

1. 外部不良事件: 品质保证部门接收顾客不满、品质信息，为了对策的树立将内容共享给关联部门;从顾客处接受的不满事项、品质信息在品质保证部门 1 次检讨，如果可以回信的情况品质保证部门给顾客回信对应;对于品质保证部门 1 次检讨的顾客不满、品质信息，必要情况下，委托关联部门检讨，向顾客回信向后日程;对于品质保证部门委托的顾

客不满、品质信息，关联部门要及时的原因分析，树立对策。根据 CAR 发行要求确认是否需要发行 CAR，不需要发行 CAR 的进行相应的客户处理；售后部门发行 CAR 至相关部门，相关部门立即召集会议对顾客信息进行综合分析原因并明确责任部门，由责任部门在限期内制定出改善对策，并将对策及最终结果反馈给售后部门，必要时可进行 MRB 会议；品质保证部门在顾客对应必要的情况下，在顾客不满、品质信息接收后 48 小时内对顾客接收确认和对策树立日程通报；对顾客的对策通报基准是 7 天以内，如果需要试料检讨的情况，只需要本社检讨进行时，试料接受后 14 天；需要协力社检讨的情况，基准是 21 天以内；对策树立需要长时间的情况，给通报进行事项和日程。

2. 内部生产缺料：内部生产缺料，由于发生的不合格品导致，利用复数化供应商的产品替代，如无复数化供应商，对于生产线急需的资材，通过 MRB 决定是否可以在不影响产品品质的情况下通过、挑选等方式对应。

3. 设备故障：在使用中发生测量仪器的故障时，立即在测量仪器故障报告书上记录故障内容和经过后，给主管部门；不合格的仪器管理，在使用中发生不良或损伤缺陷时；周期性检验时发现脱离检校正基准的仪器；超过检定周期而未检定的仪器；都判定为不合格仪器，确定为不合格仪器时，主管部门应对其隔离存放，采取措施，使不合格的仪器不再使用；发现不合格仪器的与生产相关的部门应马上通知品质部门，由品质部门会同相关部门确定使用不合格仪器 检查的产品批次和数量，对此产品予以标识并隔离保管；不合格仪器送仪器管理部门，仪器管理

部门查明不良原因后把不良现象和原因提供品质部门，作为受影响产品处理决定时的参考。品质部门管理者根据实际情况决定产品处置方式，并最终由品质部门长决定该产品的合格与否；当各部门意见不统一时，通过 MRB 会议，最终由品质管理者代表决定该产品的合格与否。

4. 品质异常：进厂检查中发生的不合格品处理，一般情况退货处理，对于生产线急需的资材通过 MRB 决定最终处理方案（如：特采、返工、挑选、退货等）；进厂检查过程发生不合格 LOT 时向供应商发行 SCAR，并跟踪确认改善对策的有效性；过程不合格品处理，集中放置，维修班对这些不良品进行维修；对于满足停线基准的问题进行停线，由于品质问题造成停线 30 分钟以上的，发行 CAR 邀请责任部门分析改善。