

# 醴陵市天鑫瓷业有限公司审核案例

ISO9001:2008 质量体系，本轮认证周期内第二次监督审核。

审核日期：2017年5月8日--9日

地址：湖南省株洲市醴陵市阳三石街道办事处企石村新屋村民组

审核组长：刘苏鹏 组员：宋娟

案例主要过程：

日用陶瓷的成型工序，通常有湿坯重量、坯体厚度、滚压速度等工艺要求，由于产品器型多样，一般每款产品都有单独的《成型工艺卡》指导生产。

在成型工序审核发现，一款正在滚压成型的产品（TX062#杯），现场抽查其湿坯重量为270g，与对应《成型工艺卡》规定的 $260\pm 5g$ 不符。

不符合 ISO9001:2008 7.5.1 “组织应策划并在受控条件下进行生产和服务的提供”。

这个问题看似是工艺参数略有走偏，不会影响产品功能，属于日用瓷厂常见的现象。生产车间准备提交的原因分析为：首检和巡检不认真，未及时发现湿坯重量偏重、未及时修正。对应的纠正措施：立即修正滚压辊头，确保湿坯参数合格；对过程检验员培训，强调《成型工艺卡》各个参数受控的重要性以及首检、巡检的要求。

本着对工作负责的态度，审核员首先跟成型车间负责人交流，了解到《成型工艺卡》的来历：一款瓷杯上成型生产线之前，成型车间先到销售部门取得该产品的“客户确认样”，然后到技术部门申请转产，技术部门就找出开发部门对这款产品当初打样时的“设计输出”资料，对照打样的成型参数，直接填写《成型工艺卡》，交给转产的工艺员转产。

审核员接下来找销售部门负责人了解“客户确认样”的情况。客户首次下单之前，工厂先打样，经客户确认后，即形成“客户确认样”，成为产品外观、规格的实物标准。如果一款产品反复翻单，在生产部门多次领样、归还样的过程中，可能会出现样品损坏、丢失等情况，为了保持“有样生产”，销售部门不得自行确认样品，在未更改设计的情况下，一般不会给客户再次确认，客户也不愿意再次确认。这样，第二次、乃至第三次、第四次确认的样品，与第一次确认的样品，就会产生“样品偏离”。

然后找开发部门负责人，了解“设计输出”资料的情况。首次打样时，成型工艺参数是一项重要的“设计输出”，一旦样品得到客户的确认，该参数即作为标准存档，并传递到技术部门。

往后正式生产时，技术部门为规避“样品偏离”，直接将“设计输出”作为成型车间湿坯成型工艺的“输入”。

最后再回头找到负责成型转产的工艺人员，询问转产的工艺标准到底是什么。是样品还是《成型工艺卡》，其回答是，既要参照样品的杯形弧度（工艺卡无法用数据描述）、成瓷重量，又要参照《成型工艺卡》的参数，还要试生产10个左右，观察其批量生产的适宜性，是否产生变形、开裂等成型问题，再通过试烧成瓷后与样品比对。审核现场所看到的TX062#杯，就是因为滚压出模后，有变形的现象，才适当加厚“撑口泥”，导致其湿坯重量超出上限5g。当初开发部门打样的生产设备、泥料性能，与当前成型车间批量生产的条件，是不一样的，必须要进行工艺参数的微调，才能满足正常生产的需要。

至此，可以看出，一份真正有指导意义的《成型工艺卡》要满足“客户确认样”的要求、首次打样工艺参数的要求、批量生产适宜性的要求。这三者之间，必须取得一个平衡。

按照GB/T 3532-2009《日用瓷器》5.8“产品规格误差”的要求，口径误差，视器型规格，允许±1.0--2.0%；高度误差，允许±3.0%；质量误差，允许±6.0%。即使客户加严规格控制标准，仍然会有一个合理的范围。

经过上面的分析，对这个不符合项简单归因于“首检、巡检不认真”，不

能有效预防其再发生。工厂管理层组织生产、技术、开发、销售等相关人员进一步讨论后，对该不符合项重新整改。

#### 一、原因分析：

1、直接原因为：该《成型工艺卡》不适宜，应修改参数，并经技术部门批准后实施。

2、该参数之所以不适宜，技术部门将开发部门提交的“设计输出”直接等同于生产输入，忽视了二者的差异以及生产过程微调的必要性。工艺管理流程还需改善。

3、《成型工艺卡》除了考虑“设计输出”，还要对照样品要求以及大生产的适宜性。

4、而样品本身，还存在“样品偏差”现象，以及管理不善的原因。

5、过程检验只是就事论事，没有更早、更深入挖掘原因。

#### 二、纠正措施：

1、由销售部门牵头，制订《样品管理办法》，至少包括：样品标识、防护；领用、回收手续；重新立样的方式、权限等内容。

2、技术部门修订“工艺管理流程”，规定如下内容：“充分评估‘客户确认样’、开发部门提交的“设计输出”资料、考虑 GB/T3532-2009《日用瓷器》5.8 的要求和客户特定要求，向成型工艺转产员下达《转产通知》，工艺员反馈转产过程的湿坯质量状况、烧成之后的成瓷与客户确认样的对比结果，经技术部门确认后合格，再下达《成型工艺卡》。”基本杜绝《成型工艺卡》不适宜的情况。

3、品质部门的过程检验员，严格执行首检、巡检制度，发现偏离，及时制止，并找出真正的原因。

4、针对该不符合项的来龙去脉，组织相关人员培训，提高认识、统一行动，避免以后类似问题发生。

附一：样品管理办法

附二：不符合项整改效果跟踪评价表

附一：

### 样品管理办法

一、目的：识别样品涉及到的部门、流程，规范其中的动作、方法，确保样品完好、正确，并达到样品该有的作用。

二、范围：适用于本公司各相关部门在样品制作、传递、确认、使用、处置的所有环节中，对样品的管理。

三、管理要求：

1、样品编号及名称

1.1 产品编号、产品名称由造型主管制定。产品编号必须做到唯一性、连贯性，并录入

《产品编号台帐》。产品名称可以参照客户信息、器型类别、器型尺寸等制定，但销售、开发、技术等部门必须一致。

1.2 釉色编号、釉色名称由开发中心制定。釉色编号必须做到唯一性。釉色名称可以参照以往习惯、颜色类别制定。

1.3 客户自订的产品编号、釉色编号等，在销售部门即停止使用，销售部门对内行文，如《销售确认书》、《包装操作卡》、《发货通知单》等全部转换为本公司制定的编号及名称。

1.4 由于客户或公司原因更改样品器型，如果同时保留老器型，则对新器型赋予新的编号。如果不保留老器型，开发中心负责将老器型娘种、种模、工作种子销毁，新器型可以沿用老器型编号。销售部门在行文时必须分清新老器型，核准编号。

## 2、样品标识

2.1 开发中心送到销售部的样品，对每一器型及釉色至少贴一张标签，标明产品编号、产品名称、釉色编号、釉色名称。

2.2 品质部负责对试制样品的全数检验，并报表至开发中心、销售部门。

2.3 销售部收到合格样品之后，对送交顾客及留存的样品用标准样式作好标识。标识内容包括：产品编号、产品名称、釉色编号、釉色名称、标识人、标识日期等。对开发中心未贴标签或标签不全等现象，销售部负责追查清楚。总之，样品标识由销售部最终把关、反馈，并承担标识错误、不清晰的责任。

## 3、样品传递

3.1 客户原样、客户图纸按顾客财产控制，销售部做好领用及归还记录。

3.2 客户确认样留存于销售部。车间生产之前到销售部索样。销售部作好领用及归还记录。样品遗失，追究相关部门责任，并按本文件第4条之规定重新立样。

3.3 制模车间接到《模具计划》后到成型车间索样制模。一单产品重复制模，不须重复拿样。

3.4 成型车间主任在转产前持样品到技术部开具成型工艺卡，工艺人员按照样品及成型工艺卡转产。

3.5 成型车间在出瓷之后，车间主任将客户确认样及《烧成工艺卡》送品质部开具《产品分级操作卡》作检质依据，与品质部作好领用及归还记录。

3.6 客户确认大生产样在订单发货7天内，由品质部负责将样品送回销售部，销售部门做好归还记录。

## 4、重新立样

4.1 由于样品损坏、样品丢失或样品数量不足以满足各部门使用要求时，应重新立样。

4.2 重新立样，必须以客户确认样为基准，充分核对外观、白度（白瓷）、色差（色釉瓷），口径/高度/重量/容量，由业务员和品质部、技术部三方共同认可，并共同在样品标识上签字认可。

4.3 客户有明确要求时，必须交客户重新确认。

附二：

不符合项整改效果跟踪评价表

序号	纠正措施	实施效果	评价人
1	<p>由销售部门牵头，制订《样品管理办法》，至少包括：样品标识、防护；领用、回收手续；重新立样的方式、权限等内容。</p>	<p>已制订《样品管理办法》，并组织相关部门培训。2017/06/30 止，样品损坏或丢失个数为 0。</p>	略
2	<p>技术部门修订“工艺管理流程”，规定如下内容：“充分评估‘客户确认样’、开发部门提交的“设计输出”资料、考虑 GB/T3532-2009《日用瓷器》5.8 的要求和客户特定要求，向成型工艺转产员下达《转产通知》，工艺员反馈转产过程的湿坯质量状况、烧成之后的成瓷与客户确认样的对比结果，经技术部门确认合格后，再下达《成型工艺卡》。”</p> <p>基本杜绝《成型工艺卡》不适宜的情况。</p>	<p>纠正措施内容已纳入到“工艺管理流程”，并组织相关人员培训。2017/06/01--06/30，品质部对滚压成型工序开展的首检共 92 台次，发现不符合工艺情况 8 台次，其中泥料水分不适宜 5 次、辊头磨损 3 次。工艺卡不适宜次数为 0。</p>	
3	<p>品质部门的过程检验员，严格执行首检、巡检制度，发现偏离，及时制止，并找出真正的原因。</p>		
4	<p>针对该不符合项的来龙去脉，组织相关人员培训，提高认识、统一行动，避免以后类似问题发生。</p>		