检验认证

6S现场管理推进七大“阻力”

ISO体系认证审核中，出现这些情况可能会导致审核撤组

辨析 | 降级使用、让步放行、特采的区别

关注 | 一批重要国家标准发布

内部审核中存在的这些问题，看看你有没有

质量文化：突破质量检查和质量控制

质量管理体系建设的五个阶段，清晰明了

质量管控是人的控制：技能+质量意识

08

AUG·2023

主编单位：

国检公信（北京）检验认证有限公司



目录 | CONTENTS

国检公信（北京）检验认证有限公司 04

6S现场管理推进七大“阻力”！ 05

ISO体系认证审核中，出现这些情况可能会导致审核撤组！ 08

辨析 | 降级使用、让步放行、特采的区别 10

关注 | 一批重要国家标准发布 13

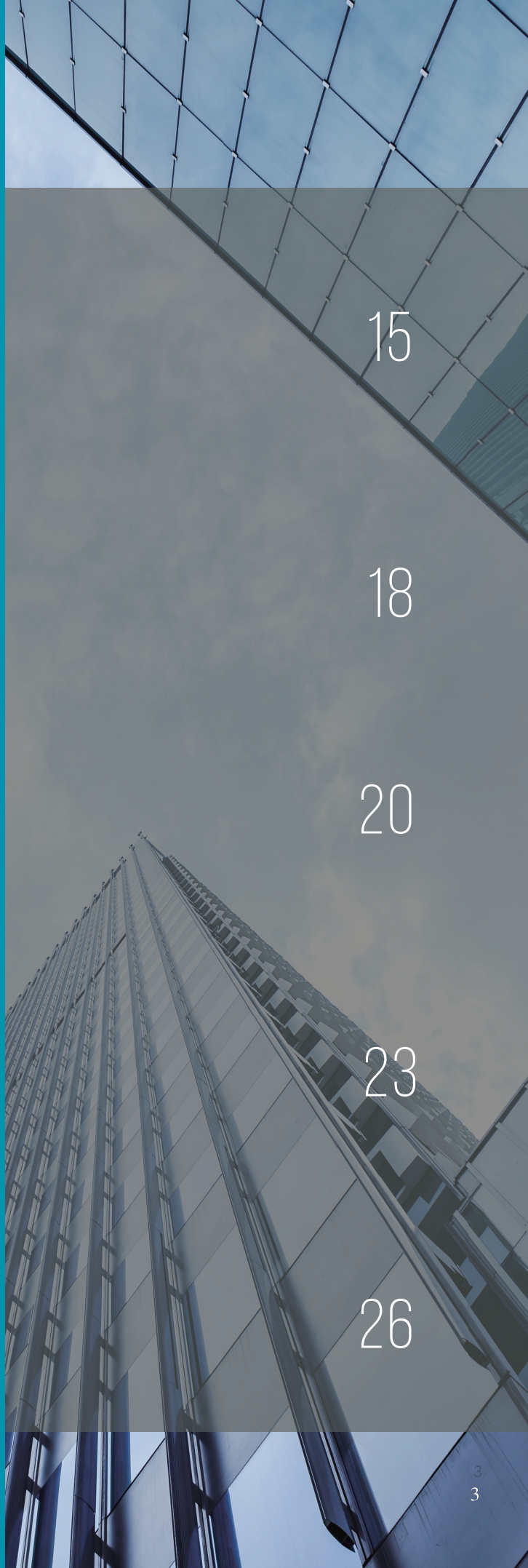
内部审核中存在的这些问题，看看你有没有 15

审核时易遇到哪些典型及应对技巧 18

质量文化：突破质量检查和质量控制 20

质量管理体系建设的五个阶段，清晰明了！ 23

质量管控是人的控制：技能+质量意识 26



3



国检公信（北京）检验认证有限公司

国检公信（北京）检验认证有限公司英文名：CIEC（Beijing）Certification & Inspection Co.,Ltd，简称 CIEC，是经中国国家认证认可监督管理委员会（CNCA）批准（批准号：CNCA-R-2018-454）的具有独立法人资格的第三方认证机构。CIEC 致力于打造中国最具影响力检验认证品牌、聚焦于组织的质量提升与诚信保障。

国检公信能够为组织提供质量管理体系（ISO9001）认证、环境管理体系（ISO14001）认证、职业健康安全管理体系（ISO45001）认证、诚信管理体系认证、供应链安全管理体系、社会责任管理体系、售后服务认证、品牌认证、物业服务认证、销售代理服务认证、批发与零售服务认证、网店销售服务认证、保健服务认证、电子商务产品质量检验、实地验证、资质审核；同时从实际需求出发，为组织提供以质量提升、二方审核、卓越绩效、战略规划、企业文化建设等为主的增值和深化服务。

国检公信在人员方面拥有众多领域的认证专家以及相关认证行业的专业技术人才；同时，公司设立了完善的服务网络，已遍布北京及全国大部分省、自治区和直辖市。国检公信以“标准化、专业化、增值化”为战略定位，在“评价 客观，运作公正，管理科学，规范服务”的质量方针指引下致力于成为“高质量发展最佳合作伙伴”，确定了“客户满意、责任感、学习创新、团队合作、结果导向、追求卓越”的核心价值观，专注于检验认证行业的融合发展，为众多客户组织提供前瞻的标准制定服务、基础的管理认证服务、创新的电商验证服务、卓越的质量提升服务。

66

国检公信是大众创新、开放创新趋势下的新型检验认证机构，通过新理念最优化地为企业组织整合资源，提高效率、放大产能，在股权结构上充分体现每一个资源提供者和系统经营者的匹配利益，共同创建、共同经营、协同发展、创收效益。

99

6S 现场管理推进七大“阻力”！



6S 管理，即整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全，大部分管理者都耳熟能详，甚至有管理者说 6S 都过时了，因为现在都在讲 7S、8S、9S……

但在很多企业，无论是 6S 还是 8S 演变成了一种“运动”，而非一种“习惯”。比如，有的企业把 6S 管理当成了大扫除，当成了应付客户验厂时的工具，可客户一走，不出 3 天，生产现场又恢复了“脏乱差”的现象。

下面分享：6S 现场管理推进七大“阻力”！

01 6S 现场管理中缺乏长效激励机制

强调有形的压力和无形的压力相结合，活动与管理相结合，不仅仅靠威信、考核即有形的压力来推行，同样，要通过无形的压力即看板管理、目视管理等方法激励员工不断地改善。

但是仅靠一味的考核、施加压力来推进 6S 现场管理，势必得不到长期有效的结果，应该在考核的基础上建立一定的激励机制，让员工在享受 6S 管理带来的工作便捷上，还能享受到做好 6S 现场管理

所带来的身心愉悦，而不是每天都想着如何应对检查、考核。

02 6S 现场管理推行过于急功近利

急功近利也是其 6S 现场管理推行中存在的主要问题。主要体现在对 6S 的认识、6S 执行者的培训和选择推行的样板、部门等方面。一些企业的管理者看到同行或外界都在推行 6S 或对 6S 略知一二，在没有对 6S 进行深入研究的情况下，匆匆忙忙就推行 6S。他们总是认为只要认识和后期动作正确就不用在做好全部准备的情况下再去推行，管理者往往选择在企业的生产车间全面推行。

03 6S 现场管理推行组织不得当

6S 现场管理推行组织不得当会给企业带来不少麻烦，我们有几个客户认为请几个应届毕业生作为 6S 专员就能做好 6s。高层不参与很难建起威信，推行组织是具备一定条件的，不能为了推行 6S，随便就安排几个人。

04 行动表面化

现场的管理，不外乎是人、机、料、法、环的管理，现场每天都在变化，异常每天都在发生。做好 6S，能够让现场井然有序，把异常发生率降到最低，这样员工才会心情舒畅地工作。在领导的强力推动下，有些员工 6S 的施行纯属形式主义，有些人甚至不能说全 6S 现场管理的内容，至于知道含义者更是寥寥无几。从现场状况也可以看出他们的 6S 执行只是口号而已。6S 推广，没有掌握 6S 精髓，把 6s 当作一件基础管理工作来抓，以规范现场、提高员工素质，提高效益、提升效率和提高质量为目的。由于员工对 6S 认识误区的存在，因此，在推行 6S 管理的过程中，大家的意见难统一和达成共识，这样势必导致推行的力度和质量下降，甚至推行失败、毫无结果。

05 缺乏一定的恒心

6S 现场管理是一项长期性的活动，要使推行工作持久、有效，必须加强推行过程中对控制的执行力，这样才能确保整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养 6 个方面实施到位。有些企业开始可能很有热情去执行 6S，可是随着时间的推移，头脑里的温度不再那么高；也有是由于没有把 6S 推进到第五层修养的境界，没有形成一种习惯。最后，6S 的推广以逐渐消失而结束。企业也没有一套合理科学的 6S 考核评价体系，这样也难维持和开展下去。保持和巩固 6S 管理成果，避免出现滑坡现象，是 6S 管理工作的重点。因此，6S 管理是一项长期的经常性工作，必须坚持不懈地抓紧抓实、抓好，这样才能充分发挥 6S 管理的作用。

06 对 6S 管理的实施意义认识不到位

这里说的认识不到位，主要指的是企业员工，甚至是部分领导对于 6S 管理的实施意义认识不到位，这里罗列几个比较有代表性的观点：

（1）“工作忙，没有时间做 6S”

这种观点是把生产与 6S 对立起来，认为 6S 不是工作的一部分，是分外的事，在企业推行 6S 的过程中，经常能够听到，有的员工和中层管理人员会这样讲，也有个别高层领导也会有这样的想法，这种意识很可怕，表面是强调 6S 的重要性，实质上是对 6S 管理认识不足。

6S 管理是工作的一部分，是一种科学的管理方法，可以应用于生产工作的方方面面。其目的之一，就是提高工作效率，解决生产中的忙乱问题，暴露一些隐形的问题点。当然，在 6S 推行初期，许多事务性工作要处理，6S 管理还没有完全发挥作用的情况下，处理好 6S 与生产之间的关系。

（2）“6S 就是简简单单，就是做做卫生”

6S 管理是一个系统的管理方法，不仅仅是做好卫生工作，进行大扫除，而是应用各种技巧，建立管理体系保证管理方法的实行，达到提高员工素质最终目的，使员工革除马虎之心，养成良好的习惯。

认为 6S 管理就是大进大扫除，做做卫生，这是造成 6S 管理失败的原因之一，有一家公司老总这样讲过，我们的企业不需要再继续做 6S 了，我看现在卫生搞的不错了，注定这家公司的 6S 只能停留在做卫生这个层面，6S 管理的作用无法发挥出来，最终宣告失败。关注百家管理，领取管理资料。

（3）“员工素质差，搞不好 6S”

一张白纸作画，在推行 6S 过程中，从农村来的员工文化水平不高，接受能力不行，但他们善良纯朴、积极性高，6S 管理不是什么高深莫测的东西，关键在于员工去执行，并养成良好习惯。

做好 6S 管理要发动全员参与，6S 管理本身是培养员工形成良好习惯的过程，目的是提高员工的素养，以员工素质差为理由，认为搞不了 6S 是完全错误的。就是文化水平高的员工。如果不认真地执行 6S 管理规定，同样，会造成 6S 推行障碍。所以，推行 6S 成功的关键在于能够各级管理人员决心和有正确的意识。

07 高层领导不重视

高层领导不重视是企业推行 6S 不成功的基本因素；企业中高层领导对 6S 现场管理认识不深，认为就是大扫除或者安排几个专员做就可以做好，企业舍不得做一些投入，比如：人力、物力等；平时检查敷衍了事，客户要来企业或说企业现场 6S 做的不好，那领导就安排做一次大扫除或让相关部门组织一下，客户没有要求了，领导就不管了，平时漠不关心等。

ISO 体系认证审核中，出现这些情况可能会导致审核撤组！

企业做 ISO 体系审核时最害怕遇到的事情可能就是审核组撤组了，撤组不仅意味着企业在短期内无法获得体系认证证书，更意味着前期的工作努力都付诸东流。一般情况下审查小组是不会轻易决定撤组的，那么哪些情况会导致审查组撤组呢？

一位审核老师讲述遇到的一次撤组经历：2019 年 xx 月，保定某器械生产企业申请三体系认证。

一审时，审查小组到厂后进行文件审核，在审核过程中对生产企业需要提供必备的环保手续进行核查，发现该企业所提供相关手续存在造假内容，故导致审查小组撤组。

企业资质由于鉴别过于简单，很多咨询机构在与企业沟通时，只是确认具备应有资质便不再核实，这次经历就是直到审核组一审时才发现，企业重要资质造假，导致审查小组直接撤组。

对于这种情况，首先企业应该真实反映情况，此类隐瞒事件完全在审核中是不可能蒙混过关的。其次，咨询机构应该进一步核实企业资质，以避免不必要的损失。

企业不配合，领导不出席

“大概在 2021 年 xx 月份，跟随一位审核组长去成都企业审核遇到了一次撤组情况。”一位审核老师说到。具体情况是这样的，审查组到该企业后，负责接待的员工表示企业领导人不在公司。审查小组已经事先和企业沟通过审核时间，并要求企业领导在场，当时企业确认时间内方便审核。结果到现场后才发现企业负责人根本不在。企业领导在体系认证中发挥着重要作用，企业高层领导不在场审核很难继续下去。于是审核小组就再三向企业要求企业领导人到场，可企业领导人推脱去外地了，拒绝到场，最终只能以撤组收场。

企业的领导对认证和贯标工作的观念、态度直接左右贯标工作的进程，可以说领导的重视是一个企业管理体系创建、保持并规范运行的基石和后盾。经验证明很多企业审核认证半途而废或认证后管理滑坡都是与领导的不够重视分不开的。

受审方场地变迁

2019 年 xx 月 xx 日如约同一位审核组长前往受审核方经营地址处进行质量管理体系第二次监督审核。企业的审核范围为软件开发。到达受审核方现场，见到两人：行政与总经理。在等待总经理到来的时间段，审核老师翻看了研发记录，准备了已完

成软件开发项目和在研项目。总经理姗姗来迟后，介绍到：自去年质量管理体系监督一审核之后，公司考虑到经营成本，将整个研发团队放到山东某地。审查老师听后与总经理沟通，审查小组来现场审核不仅要看文件和记录，还要和研发团队的项目负责人、开发工程师、测试工程师等面谈沟通！最终在组长、组员与企业总经理、机构调度老师沟通，决定当天撤组。最终该企业迁回原地址，重新接受监督审核。

很多企业认为初审通过后，面对监督审核可以放松标准了，大错特错！监督审核不会因为企业通过初审而降低要求，企业如果有办公地址变迁等情况，应该及时与审查小组沟通。

这是一家南京的企业，这家企业情况可能比较特殊。该企业在申请体系认证时，其实际人数仅有六十人左右。但在此期间，企业快速发展，到审核时，企业实际工作人数已经接近两百人。于是审查小组便要求增加审核人日，却遭到了企业的反对。在与企业沟通无果后，审查小组决定撤组。

认证机构对于审查不同规模企业是有明确的人日要求的，当企业人数增加时，审查小组应该相对应的增加人日，这绝不是审查老师“借机抬价”，而是合情合规的操作。

总 结

关于撤组，审核员执行的都是各自机构的要求，认证机构内部有自己的判断标准。审核组长可以按照机构要求提出撤组报审核机构，所以企业可能无法找到适用于所有机构的撤组条件。证果果在此总结几种常见的容易让审核小组撤组的情况：

1. 现场审核不符合情况概述：

2. 无本周期体系运行所需的体系文件

3. 本周期内无内部审核 / 管理评审报告 / 目标完成情况统计

4. 本周期内无相应生产 / 检验 / 服务记录

5. 无相应的认证范围所需的生产设备 / 检验设备

6. 本周期内特种设备检定证书失效

7. 本周期内的计量器具检定证书失效

8. 本周期内无有效的型式试验报告

9. 本周期内行政许可证书失效

10. 本周期内认证范围发生变化审核组不具备专业审核能力 .

11. 本周期内企业人数发生较在变化受审核方不愿增加审核人日 . 受审核方最高管理层对审核组消极、领导管理意识差 .

12. 受审核方管理层对审核活动不予配合，导致审核活动无法进行。

13. 受审核方实际情况与申请材料或与认证范围有重大不一致。

14. 其它情况。

鉴于上述综合情况，审核组现场建议终止审核。所谓市场 " 竞争 " 即质量的竞争。在市场竞争日益激烈的今天，企业如何提高自身的质量，这是必须面对的问题。ISO9001 质量体系是一个全员参与、全面控制、持续改进的综合性质量管理体系，其核心是以满足客户的明确的或隐含的质量要求为标准。

辨析 | 降级使用、让步放行、特采的区别

企业不合格品管理不仅是产品质量保证体系的一个重要组成部分，而且也是现场生产管理的一项重要内容。那具体怎么处理呢？我们下面分享一下：降级使用、让步放行、特采的区别。



一、不合格类型

1. 进料之不合格品

A. 品管在进料检验中有判定不合格时，须确认不合格物料之质量状况，以作为相关单位改善及处理作业的参考；

B. 生产急需，采购单位附进货验收单及不合格品，依"特采"或"挑选"规定办理；

C. 品管经判定的不合格品，须贴示红色拒收单，注明拒收的理由，并要求仓管人员将之隔离。

2. 库存的不合格品

A. 仓管单位发现库存物料超过使用期限运输所造成外观，功能缺失时，提出库存

品重验申请，要求品管重新检验 .

B. 检验不合格时，取消合格标示改贴红色拒收单。

C. 品管以书面通知仓管单位办理区隔，防止不合格品被使用。

D. 生产急需，仓管单位可提出库存重验申请单及不合格样品，依特采规定办理。

3. 制程之不合格品

A. 生产单位在制程中发现制程或原物料质量变异时，应立即停止使用，通知品保单位进行不合格的异常确认 .

B. 不合格品确认确实时，应及时予以停机，停线或停止出货，并要求制造及相关单位针对制程异常连络单所提的缺失进行确认，处理改善。

C. 不合格原因未消失，不予放行，生产 .

D. 在未获得品管放行，生产通知前，制造单位主管，人员应确保此物料，制程处于不合格品状态。

E. 不合格品及物料，品管须立即贴红色拒收单，注明原因，并通知制造单位将不合格品（物料）移至不合格品区隔离。

F. 不合格品责任单位依据不良情况实施全检，重工，特采或申请报废等方式处理。

4. 客户，采购者供应不合格

A. 仓管单位发现库存物料超过使用期限运输所造成外观，功能缺失时，提出库存品重验申请，要求品管重新检验 .

B. 检验不合格时，取消合格标示改贴红色拒收单。

C. 品管以书面通知仓管单位办理区隔，防止不合格品被使用。

D. 生产急需，仓管单位可提出库存重验申请单及不合格样品，依特采规定办理。

二、不合格品之处理方式

1. 报废（退货）

A. 时机：

a. 在质量特性上有影响其主要功能（严重缺失）无法恢复者；

b. 不适于重加工或特采时；

c. 选别后之不良品 .

B. 处理：

a. 仓库人员填写《库存品报废单》进行报废品的申请，并且隔离 . 标示，再移至报废区；

b. 已标示作废之不合格品严禁所有人员擅自取用；

c. 进料不合格品退回供货商。

2. 重工

A. 时机：

a. 重新加工后不合格品符合规格尺寸，质量特性及客户要求时。

B. 处理：

a. 重工作业必须加以记录，且重工后之不良品必须区隔，标示才可流入下一制程，入库 . 包装；

b. 重工后之不合格品则由重工单位办理报废。

c. 供货商重新加工后，必须交由品保

单位重新检验。

3. 挑选

A. 时机：不合格品缺失可以清晰选别时，经特采同意后依特采申请单内容及条件挑选；

B. 种类：在线挑选，线外挑选两种，其方式由制造事业处最高（或其指定）主管裁定。

C. 处理：

a. 不合格品送至指定地点，并加以适当标示；

b. 品管单位必须依不良现况准备限度样品，让所有挑选人员明确了解选别项目；

c. 挑选后之良品须经品管单位重新检验，合格后才可流入下一制程或入库；

d. 挑选后之不良品须贴示红色拒收单，可依重工或报废之条件处理；

e. 挑选后之批号必须进行标示并留存质量记录，且将质量记录连同特采申请单，进料质量异常回馈单合并保存。

4. 特采

A. 时机：不合格品不符合规格要求，但不影响使用功能或客户允许之外观缺陷时；

B. 处理：

a. 进料不合格品未检验之进料品必须急货生产时，由采购单位向品保提出特采申请；

b. 制程不合格，由装配单位向品保单位提出特采申请；

c. 库存．客户，运输不合格品，由仓管单位向品保单位提出特采申请；

d. 特采申请单会签相关单位意见后，由品保单位最高（或其代理）主管签核，呈事业处最高（或其代理）主管核定；

e. 特采作业若涉及客户或合约时，应由品保协调销售业务或市场人员取得客户同意；

f. 品保单位建文件登录，在质量经历表内详细记载不合格情形；

g. 品保单位加贴特采标签或盖红色特采章。





关注 | 一批重要国家标准发布

近日，市场监管总局（国家标准委）批准发布一批重要国家标准。本批发布的国家标准，涉及暑期活动、家居生活、农业绿色发展、船舶环保、智能制造、基础原材料、物流服务、城市建设、人类工效学等方面，将助力提升百姓美好生活、推动农业绿色发展、促进产业智能绿色升级、夯实产业发展基础，助推经济社会高质量发展。

在暑期活动方面

游泳场所用水定额标准可指导和规范行业用水管理，提高用水效率，对于全面落实“节水优先”的治水思路、推动节水型社会建设、助力形成节水型生活方式具有重要意义。电动滑板车通用技术标准对产品的结构、性能、电气安全、机械安全方面作出规定，可以更好地指导电动滑板车的设计开发，提升产品质量安全。

在家居生活方面

厨房纸巾标准，通过规范和提高厨房纸巾产品的综合性能和总体质量水平，更好地满足消费者对产品使用性能、安全性能方面的需求。快热式电热水器标准，有利于建立统一的产品技术要求和性能测试方法，提升产品品质和消费者使用体验。家用豆浆机标准，解决了当前消费者对家用豆浆机破壁性能的疑虑，为消费者选购豆浆机产品提供了指导和建议。淋浴用花洒标准，进一步提高花洒产品的质量水平和卫生安全，守护消费者健康安全。

在农业绿色发展方面

肥料产品使用说明编写指南标准，有利于打击市场流通肥料产品中带有夸大、欺骗性标识的乱象，维护正常的市场秩序。

肥料中植物生长调节剂测定标准为打击肥料中违法添加植物生长调节剂行为提供技术支撑，有利于减少因植物生长调节剂使用不当或使用过量导致的“药害”损失，促进农产品质量安全，保障农民的合法利益。

在船舶环保方面

船用生活污水处理系统等 4 项标准对规范和指导船舶生活污水收集、处理、回收利用具有重要意义，有利于规范船舶污水的排放和再利用，提高海洋污染防治水平。

在智能制造领域

机械产品三维模型简化与轻量化标准，有利于提升机械产品数字化研发设计水平，完善智能制造和制造业数字化转型标准体系，推进制造业企业数字化转型和高质量发展。

在基础原材料领域

石油天然气工程用热轧型钢标准将推动我国石油天然气工程用热轧型钢的生产和下游产业链应用，实现重大石油工程用高端型钢的国产化，助力石油天然气资源开采。轴承钢盘条标准有助于推动关键基础材料的发展及新工艺新技术的应用，加快产业化步伐，提高我国高端装备基础件配套能力。

在物流服务领域

多式联运货物分类与代码和多式联运运载单元标识标准，统一了运输货物分类，确保运载单元标识的唯一性，为多式联运高效化、规范化发展奠定了技术基础。

在城市建设方面

建筑遮阳热舒适、视觉舒适性能分级及检测标准可以引导建筑遮阳生产企业积极使用新技术、新产品、新工艺，提高外围护结构的热工性能，降低建筑能耗，改善室内居住办公健康环境，满足室内人员对光热环境舒适性的需求。城镇供热管道保温标准有助于供热管道生产和工程建设质量的提升，对于减少能源浪费、减少碳排放具有显著的经济和社会效益。

在人类工效学方面

中国成年人人体尺寸标准可为我国在技术领域更好地实现“以人为本”，为中国人“量身定制”产品提供准确的基础数据支撑。人类工效学静态工作姿势评估标准可用于判定静态工作姿势的可接受性，从而评定工作人群的健康风险，为相关产品、设备和工作任务的工效学优化设计提供依据，降低不良工作姿势所带来的生理负荷，减少职业性肌肉骨骼疾病的危险因素，为保障劳动者的身心健康与工作安全提供技术支撑。

此外，在电子商务、稀土材料、半导体材料等领域也发布了相关标准，均将在相关产业中发挥作用。



内部审核中存在的这些问题，看看你有没有

审核是为获得审核证据以确定满足审核准则的程度所建立的系统的、独立的并形成文件的过程，旨在验证质量活动的符合性、有效性，并为质量改进提供依据。相对于产品检验和质量监督抽查而言，审核不是质量监控和质量考核的手段，而是企业质量管理体系改进机制的组成部分。但是，在贯彻标准的过程中，部分企业的内部审核并未达到预期的效果，究其原因，主要存在以下问题。

从管理思路上看，
问题主要表现在三个方面：

一是企业把内部审核作为质量考核的手段，把审核中的不合格项作为考核奖惩的依据，从而使审核方和受审核方在利益上对立，审核人员不愿得罪受审核方，受审核人员也千方百计掩盖问题，造成内部审核难以发现问题，实现质量改进；

二是把内部审核当成是应付外部认证审核需要，使内部审核“扎扎实实搞形式，认认真真走过场”；

三是企业领导对内部审核员缺乏有效管理；对审核人员的重大审核发现缺少鼓励措施，使审核人员因怕得罪人而不愿意参加内部审核工作。

从审核策划角度看，
问题主要表现在 3 个方面：

一是内部审核程序中对内部审核的时间间隔规定不正确，没有明确规定两次审核时间间隔不超过 12 个月；未制定年度审核计划或审核方案，也未根据上年度审核报告确定本年度内部审核工作重点、审核次数、审核时间和审核方式（即滚动审核还是集中审核）。

二是未能按照规定的进度和时间间隔开展内部审核，审核延期无正当理由，且不能提供授权领导批准延期审核的书面证据。

三是内部审核范围未能覆盖企业的产品范围，以及企业的所有部门和标准的所有条款，也未按文件规定的要求对体系的适宜性进行专题审核。

从审核的组织与准备角度看，
主要存在 5 个方面问题：

一是内部审核实施计划未经授权批准，也未提前下发至受审核部门，使审核活动与受审核部门在工作时间上有冲突。

二是审核准备不充分，未能按照 4：4：2 间比例合理安排审核准备、审核实施和审核报告，这不利于实现发现问题改进工作的审核目的。

三是审核人员未经过审核知识的专门培训和资格授权，或审核员审核本部门，使审核只能发现管理中的一些“皮肤病”，而不能发现质量活动中的深层次问题和管理隐患。

四是审核检查表未覆盖审核计划所规定的部门和条款，检查表照抄标准条文，与企业文件规定和实际情况不符，从而影响审核效果。

五是各审核员之间缺乏沟通，各组织、技术接口之间的审核内容出现重复和遗漏。

从审核实施过程看，
主要存在 10 个方面问题：

一是审核人员把审核中的调查取证与行政领导检查工作混淆，对受审核方进行嘲讽和训斥，甚至发生冲突。

二是审核记录内容和审核计划、审核检查表的安排不对应；未按照审核计划、审核检查表规定的内容和“过程方法”的审核思路进行审核。

三是审核中不是由审核员随机抽样，而是让受审核方选取作为审核样本。

四是审核中不以客观事实作依据，而是以道听途说和审核员自己的主观推断作为不合格判定的依据。

五是审核脱离标准要求和文件规定，以审核员的个人经验和外单位做法作为审

核准则进行不合格判定，审核结论不能使受审核方心悦诚服。

六是审核记录对不合格事实的细节描述不充分，无法准确撰写不合格报告和对不合格原因进行追溯。

七是审核中只注意质量记录的完整性，对记录中相关数据实施情况缺乏分析，导致内部审核不能对质量活动的改进发挥增值作用。

八是审核中发现的不合格事实未及时与受审核方确认，双方在审核结果沟通时，受审核方往往提出异议。

九是审核员不守时，审核中没把握好审核节奏，不能按时完成审核任务或使审核时间延长。

从审核结果报告看，
主要存在的问题是：

不合格事实描述不具体、不准确，导致不合格报告因事实依据不充分而被受审核方推翻；

不合格项的判定依据超出标准要求，审核结论不能被受审核人员所接受；

不合格项的判定标准条款引用不准确，误导受审核方的改进方向；

不合格报告中未明确不合格项的类型和严重程度，不利于对质量管理体系实施效果的分析评价；

审核报告中未对不合格项的分布情况进行矩阵量化分析，未对质量管理体系实现质量目标的程度做出评价，未明确体系运行中存在的主要问题、审核结论和改进建议，不能为领导决策和下阶段审核策划提供有价值的参考意见。

从对纠正措施的验证角度看，
主要存在的问题有：

一是纠正措施无不合格原因分析或分析不到位，或纠正措施与所分析的原因不对应，或未规定纠正措施的实施责任人和完成期限。

二是把纠正和纠正措施相混淆，未针对不合格原因采取纠正措施，不能从根本上消除存在问题的内在原因。

三是对不合格的纠正就事论事，未对其他类似的不合格进行排查和整改，未能达到举一反三的整改效果。

四是纠正措施未付诸实施，或未按规定的要求实施，或未按期完成。

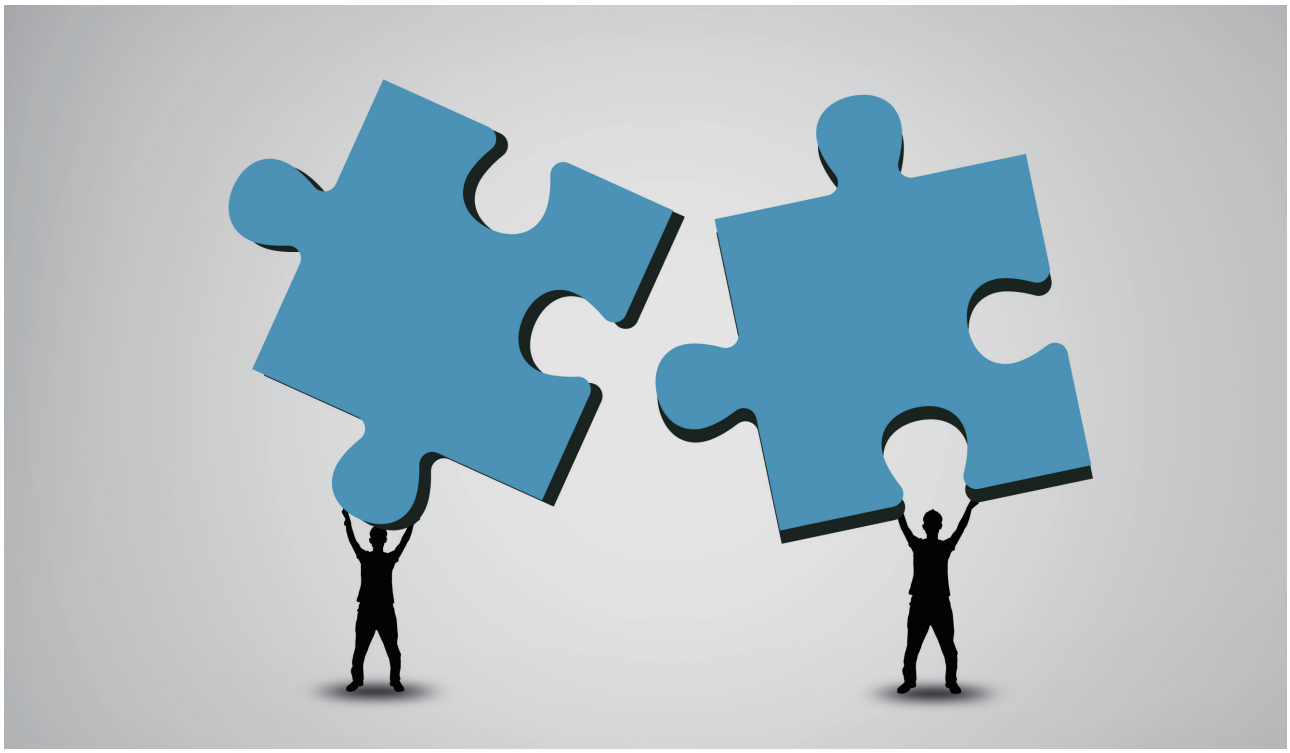
五是纠正措施和验证结论未能对不合格事实是否得到有效纠正，和能否防止同类不合格再次发生做出评价。

六是对行之有效并且具有共性特点的纠正措施未及时纳入相关文件，以防止以上同类不合格的再次发生。

上述问题的存在，轻则影响内部审核的有效性和可信性，重则影响企业自我改进机制的完善和管理体系认证事业的信誉及成败，应引起企业质量工作者的关注和重视。

审核时易遇到哪些典型及应对技巧

这些年审核过不少公司，也接触过非常多优秀的审核员，发现优秀的审核员总能在一场复杂的审核中思路清晰，审核起来游刃有余。今天在这里谈谈我对审核的一些理解，一起看看我们审核时常用的审核技巧和一些有关的知识。



01 没问题”型

这种人试图使审核员产生“优秀”的看法，只给你看好的一面，对差的地方搪塞了事。

应对技巧是：坚持全面审核，听好的，也要听差的，看好的，也要看差的。

02 “抵触”型

不欢迎任何批评，轻视审核员的意见，不与审核员合作。

应对技巧是：保持冷静，坚持审核，对查到的问题作清楚耐心的说明。

03 “掩盖”型

尽可能少说话、少回答问题，即便回答问题也兜个圈子，力图使审核员少了解真实情况 。

应对技巧是：耐心、容忍、灵敏变换问法，直至达到目的。

04 “一问三不知”型

对所提的问题以情况不熟悉为由不作回答。

应对技巧是：请示受审核方领导另派熟悉情况的人陪同或介绍情况。

05 “高谈阔论”型

对审核员提出的问题旁征博引，高谈阔论，与你进行理论探讨，想利用专业方面的优势震慑住审核员，减缓审核进度。

应对技巧是：及时插入最实际的问题，不与其辩论理论问题或技术问题。

06 “办不到”型

当审核员提出问题时，以实际行不通、做不到、没必要、太繁琐等为理由向你解释，不肯承认问题。

应对技巧是：清楚、耐心地说明这是标准的要求，审核是标准与实际核对的过程。

07 “辩解”型

对被查到的不合格项千方百计辩解，寻找开脱理由。

应对技巧是：可以重新核查，坚持以事实为依据。全面覆盖。

08 “主动暴露”型

向审核员主动介绍存在问题，并推卸责任。

应对技巧是：先核实其所介绍的问题，但应谨慎，不可介入受审核方的人际矛盾。

09 “求饶”型

承认审核员查到的问题，但要求审核员高抬贵手，不要判不合格项，并表示立即纠正。

应对技巧是：应坚持原则，但对受审核方可表示同情，持理解的态度，对确能立即纠正 的轻微不合格项降为观察项或待其纠正确认后可不判。

10 “故意拖延”型

千方百计转移审核员审核目标、精力和时间，你让他取资料，他迟迟不提供；你让他介绍， 他给你海阔天空吹一通；陪同人员口才特别好，总爱主动介绍情况或经常用 ISO9001 标准解 释有关问题或经常溜号，要寻找才来等。

应对技巧是：尽量避免做不相干的事，周密计划，保持审核目标明确，要主动客气地打 断不相干的介绍，催促受审核方提交资料，不与人讨论问题等。

11 “热情过度”型

审核员非常客气热情，泡茶、递烟、供水果等，以此淡化审核气氛。

应对技巧是：审核时尽量少应酬，通常不吃水果之类的食物，客气但严肃。



质量文化：突破质量检查和质量控制

如何突破质量检查和质量控制的局限，推行建立质量文化？

质量文化是一个广泛的问题，也不是一蹴而就的，需要较长时间的沉淀。既然谈到文化，就必然谈到价值观，企业的质量理念是什么，质量目标是什么？

价值观的产生是基于企业的发展和理念，也是长期的质量管理的浓缩。很多企业没有质量文化，仅仅是质量检查，好一点的是质量控制，最好的质量管理就是把质量上升到企业文化层面，有统一的价值观和质量目标。

如何突破质量检查和质量控制的局限，推行建立质量文化？

01 宣传质量价值观

要点：要接地气

宣传口号和标语是要有的，要有仪式感，这样更能引起员工的关注嘛。

但是编写宣传标语和口号要用心，不要照搬照抄。应该结合自己公司的具体情况来定，最好再给标语和口号编个故事。这样别人念到这个标语和口号就会想到这个故事，不至于感觉到苍白。标语越简单直白越好。碰到的一家企业就做的比较好，他们宣传的质量理念是“用制造飞机的标

准来打造产品，用管理机场的要求来管理公司”。里面一个质量的字眼都没有，但是体现了对质量的最高要求。这背后的故事就是公司的老板在机场出来就接到客户的质量投诉电话，想到如果大家都把自己的产品当做飞机零件来做，把公司事务当做机场的管理来做，保持那种敬畏心，公司的产品还会出问题吗？肯定不会。然后他策划定出了这句宣传标语，展示在公司最显眼的地方，在公开场合讲话的时候都把这句话挑出来说。最终公司的产品达到了飞机的水平了吗？并没有。但是公司的整体质量水平得到了很大的提升。员工认为这样的口号讲出去很有排面，客户对这样的质量理念也非常认同。当大家都接受这句话的时候，它其实在潜移默化地在影响你的每一个动作，每一个决定。每当要做出有损公司产品质量的事情的时候，他们心里都会竖起一道坎。就是这么简单。所以，不要觉得口号和标语没用，如果真的没效果，是因为没用心。

02 培训正确的理念和做法

要点：还是接地气

培训的时候都是要引用一些案例，来告诉大家什么是好的做法，什么是不好的做法。这些案例一定要从公司内部取材。培训的时候如果引用的是一些华为、苹果、特斯拉之类的大牌公司的优秀案例，哪怕是再惊艳，惊艳过后员工的兴趣就淡了。因为这些离他们太遥远的。所以，要选就选发生在他们身边的案例，而他们就是里面的主角。这样的效果往往更好。敲黑板划重点。案例里面的人和事都要真实地体现出来，包括案例里面涉及部门和员工的姓名。这样的教育效果更好。做的好的被公开表扬了，后面会更用心的去做，做的不好的，当下会很羞愧甚至恼羞成怒，但是这样的做法有很好的震慑作用。不想在公开场合丢脸，那么做起事来就会更用心。而且后面会有改善活动，改善完成之后，原来不好的事例就能当作好的事例来表扬了。这样的做法都是能够调动人参与活动的积极性的。

03 建立合理的激励机制

要点：认可员工的努力

想要全员参与质量管理，那么必须有一个合理的激励机制，什么样的行为会受到表彰，什么样的行为会受到处罚或批评。把方向定出来，就能鼓励大家去做对的事情。没有激励机制作为延续，活动的时候做的再好，一旦热度过去就会回归原来的状态了。具体该怎么定，必须结合公司内部情况。说的直白一点，就是要不要给钱奖励，有些企业产品的

利润本身就很微薄，拿出来的奖励员工看不上，或者根本就拿不出钱来奖励。关于这一点，还是要相信语言的力量。能用钱砸固然好，但是比钱更重要的是公司的认可和员工的荣誉感。重要的是让员工感觉到，公司是真心的看重员工为公司质量改善做出的努力和成绩，这是用钱比不了的。除了奖惩，还必须划有红线高压线，要有底线思维，让大家了解到哪些是碰不得的。比如不合格品的放行，一旦被认定为不合格品，没人有权力放行，谁放行谁承担责任。

04 开展全员质量活动

要点：质量改善

产品的质量控制要点，公司对产品的质量要求，从质量检验、到质量控制、到质量保证，各个环节的内容，都可以作为活动的素材。但是更重要的是质量改善，而且不要把目光局限于产品本身。应该鼓励所有员工基于自己的工作岗位提出自己的问题和改善建议，这就是目前大多数企业普遍都在推行的合理化建议。对于积极参与的员工，哪怕他们提出的建议并没有什么用，也要认可他们的行为并表扬他们。这样才会有更多的人愿意参与进来。只要坚持鼓励和引导，说不定哪天他们提出的建议会惊艳所有人。不要低估了基层员工的智慧，高手在民间。海底捞能做到让绝大多数客户都交口称赞，靠的就是基层职位的服务人员。管理层再牛逼，坐在办公室里面能够感受的到单身狗一个人吃火锅的寂寞，并想到在单身客人对面放一个玩偶陪他吃火锅吗？只有细心的基层服务人员才能感受到并做到。同样，我们能看到的已经发生的质量问题，其实只是一座巨大冰山上面冒出水面部分的一个尖角，只有身处其中的基层工作人员，才能感受到藏在水下的那部分。最后，不管活动开展的效果如何，一定要坚持。当你真正开始做的时候，初期的时候会冒出很多问题来，给人的感觉是我做的很多工作，质量问题反而变多了。那是因为员工真正用心参与的时候，很多原来掩盖的问题都会被披露出来。一定要坚持下去，如果你都不坚持了，其他人就更不会坚持做下去。一旦做了虎头蛇尾的事情，下次想要再次调动员工的积极性就难上加难的。问题多了不要紧，永远盯住最重要的那件一直做到底，每做好一件，就高调地宣传出去。虽然还有很多事情没有解决，但是只要是员工看到了持续公布出来的成果，他们就会一直支持你。慢慢的问题就会越来越少，公司的质量水平就会越来越高。



质量管理体系建设的五个阶段，清晰明了！

质量体系管理在各行各业成为一种必需和时尚，但真正能运用其产生效益和提升企业管理水平的却不多。质量体系管理的定位是否处于企业的重要位置，决定着企业生存和发展的命运。下面我们分享：做好五个阶段的管理工作，开始建立质量管理体系！

对于工厂企业来说，通过建立质量管理体系既能证实公司有稳定地提供满足顾客、适用法律法规和自身要求的产品的能力。又能通过质量管理体系的建立使质量管理体系标准转化为指导公司各过程的可操作的管理文件，并通过文件的实施，规范公司的各项工作，提高公司整体品质管理水平。

要建立质量管理系统，首先我们来了解一下 ISO9000 的内容。ISO9000 有几个主

要的特性，概括起来就是“1 个精髓和 1 个中心、2 个基本点；3 种特性、4 个凡事和 4 大产品、5 大模块、6 个文件、8 项原则”，可简化为“112 344 568”。

1. 一个精髓：说、写、做一致；

2. 一个中心：以顾客为中心

3. 两个基本点：顾客满意和持续改进；

4. 三个特性：适宜性、充分性、有效性。

5. 四个凡事：凡事有人负责、凡事有章可循、凡事有据可查、凡事有人监督。

6. 四大产品：服务、软件、硬件、流程性材料。

7. 五大模块：（1 个总过程，4 个大过程）：质量管理体系；管理职责；资源管理；产品实现；测量、分析和改进。

8. 六个文件：ISO9000：2015 版标准明确提出的 6 个程序文件必须制订：文件控制程序、质量记录管理程序、内部审核程序、不合格品控制程序、纠正措施控制程序、预防措施控制程序。

9. 八项原则：以顾客为中心、领导的作用、全员参与、过程方法、系统管理、持续改进、以事实为依据、与供方互利的关系。

我们在建立质量管理体系时，可以分为五个时期：导入阶段、体系建立、实施阶段、质量体系认证、体系维护。

01 导入阶段

首先我们要进行质量体系策划，应成立由公司高层领导参与的质量体系推进小组，小组的主要职责是：编制体系建设计划、制订质量方针和目标、体系文件的编制和评审、确定体系的范围以及是否需请咨询公司等。

其次是开展培训，在计划建立质量管理体系时，需同步对公司中高层领导及各部门重点业务人员进行的质量管理体系标准及内审员进行的培训计划，确保各部门在编制体系文件时不与标准条款相违背。必要时可在全公司范围内进行全面质量管理知识及质量意识普及。为避免体系文件的系统性、整体性不强，以及脱离实际等，标准条款的培训需在体系文件编制前进行。

02 体系建立

质量体系推进小组根据公司发展规划、组织架构、各部门职责等以过程的方法识别质量管理体系，过程分为 COP 顾客导向过程、MOP 管理过程、SOP 支持过程，各过程之间的关系可用矩阵图形式表述。

除质量手册是统一编制外，其他文件均由过程归质量职责部门分别编制，先编制出初稿，再由业务相关部门共同评审，有利于文件的后期执行。为确保质量体系文件的协调和统一，应形成“质量体系文件目录”，避免文件的重复和缺失。质量体系文件编制的关键是既要满足质量管理体系标准，也要结合公司实际情况。文件编制顺序为：质量手册、程序文件、操作文件，四阶表单则随二、三阶文件一并生效。

03 实施阶段

初版体系文件生效后先试运行，试运行时间一般 2~3 个月。体系文件试运行期间质量部负责进行一次全面检查，对发现的问题及时与责任部门沟通整改。文件试运行结束后由质量部汇总各部门运行中的问题，统一规划整改。

然后要进行质量体系内部审核，审核过程发现的问题由审核员发出不符合项报告，责任部门限期整改。对审核中发现文件与标准条款不一致或文件不可操作等问题则与文件试运行的问题一并整改。

在第一阶段质量管理体系策划时应包括管理评审的策划，管理评审的时机可根据公司实际情况而定。但在第三方认证前须进行一次，另在企业组织架构、资源有重大变化时可适当增加管理评审次数。

管理评审策划内容包括：管理评审的目的、依据、内容、评审方法、时间安排、与会人员及准备工作要求等。策划结果应形成书面文件，以管理评审年度计划和管理评审实施计划的形式发至参加评审人员及相关部门。管理评审会议由最高管理者主持。

04 质量体系认证

确定认证公司后，向认证公司提交认证申请书，双方签订认证合同。认证公司初审，审核的纠正措施跟踪。确定正式审核时间，审核人员等。实施正式审核。审核问题整改。获得证书。

05 体系维护

好多企业在获得证书后出现松散现象，导致体系文件与实际执行出现脱节。个人认为获证后的维护更为重要。体系日常维护方法如下：定期核查：由质量部每季度或规定间隔时间对各部门体系文件运行情况稽查，通过反复检查，督促各部门按文件执行。通过检查也可优化文件，更加有利于操作；营造全员参与的氛围：通知各类质量活动（如质量月活动、QC 小组、提案改善等）、质量宣传看板等积集调动全员参与了解质量的重要性；体系内审、过程审核、管理评审、日常工艺纪律检查等。

确定认证公司后，向认证公司提交认证申请书，双方签订认证合同。认证公司初审，审核的纠正措施跟踪。确定正式审核时间，审核人员等。实施正式审核。审核问题整改。获得证书。

质量管控是人的控制：技能 + 质量意识



“产品质量，人人有责”，优质产品是生产制造、管理和控制出来的，而不是检验出来的。

但质量管控绝非易事，这是一个是企业的竞争力所在。本文总结了对于质量管控的 6 点精简意见，希望对大家有所帮助。

十余年的质量从业经历，经过几个不同类别的产品门类，经历了大国企，跨国公司，业界排前民企的质量管理职能，曾经见识和体验过优秀的质量管控，对质量的理解略有认知。

时至今时，质量部门抑或质量职能在各类组织日趋完善甚至强大。依托时代的背景，随着科技的进步，人类的需求早已从满足必须发展到满足享受。

产品也从满足客户需求到超越客户需求的层次，甚至引导客户需求高歌猛进，从而导致所有组织在输出产品时力求完美与创新。

01 选购商品时考虑的因素

面对琳琅满目的产品，什么是用户选购时考虑的决定性因素：稀缺性，品牌，功效，耐用，美观，方便，价格？

不同的用户层，选择物品的差异化还是比较大的。高端品牌由于其稀缺及昂贵的

价格，仅针对少量高消费用户。大部分用户选用产品，所考量的为至少具备一定品牌，还有功效，耐用，美观，方便，价廉，个性化。

举个日常大家都接触的产品，手机。

说起手机，Apple，华为，OPPO，VIVO，小米为大多数人第一意识所想到的品牌，然后是根据自己的喜好及预算加以选择。

为什么大多数人首先想到的是这些品牌而不是其他？是什么影响了用户的消费倾向？很显然，品牌效应凸显。

是什么导致几个品牌就主导了整个业界的消费倾向？是价廉吗？这些品牌都不便宜。是耐用吗？个别是，如曾经的NOKIA。是美观吗？是，它们外观都不错。是功能可以满足时下需求吗？必须是。是它们的质量过硬，可靠性高吗？必须是。

从这些可以看出，质量是其中核心两要素之一。没有高质量支撑的品牌，是不可想象的。手机如此，汽车如此，家电如此，大宗的房产等也是如此。

02 质量好，成本也必须可控

何为质量好呢？用户满意，少投诉，面子好看等，都是高质量的外在表现。

如何做到质量好呢？有人说，投入好的装备，雇佣高技术的人才，严格的检验，规范的管理。正确。但成本的因素呢？5000元的手机，年轻人可以接受。50000一部呢，用户估计要缩减70%–80%。

质量要好，价格也不能太高，是所有非奢侈品制造业拥有者的困惑，成为业界领军组织或建立品牌美誉度，是不得不逾越的一道坎。越过即可成就如Apple，三星，华为，OPPO，VIVO这样的驰名品牌，无法越过，则只能在大品牌夹缝中勉强维持，随时有被淘汰的风险。

许多知名企业在内部定义指标时排序：安全，质量，成本，效率等。但有哪一家组织会把质量与成本割裂，而把质量真正提到成本前面去？首先股东不答应，其次市场也不接受。

质量好，成本也必须可控为当代大多数组织不得不面对的问题。

这两个关系处理好，组织内的质量部门才能理顺与其他部门及客户的关系，才能建立在组织内的威信，取得内部的认可与支持。从而保障质量满足客户需求，成本也满足市场接受水准的好的产品，才能为组织拥有市场份额，甚至成为业内领军组织建立坚实的基础。

如果一个组织，质量团队步履维艰，建议团队的负责人仔细考量客户要求的落实与成本间的制约关系，才能制定有效的管控方案，取得公司的支持；否则其超出了质量所能解决的范畴。

多年的制造业经历，也切身体会到质量管控手段与成本间的相互制约与相互支持的关系。

当公司上下对质量作用认可，质量部

门制订的管控方案成本在公司能接受的范围内，有效地把控住了客户的关键特性要求，质量团队工作积极性较高，内外部满意度都较好；反之，客户与其他部门都不满意，指责质量管控不好，造成客户抱怨甚至业务流失。

03 质量管控是人的控制

质量管控手段在不同的行业采用流程与方法，不尽相同，但核心思路都是一样的。

客户的接收限是质量最终目标及定义管控手段的出发点。

即在策划阶段，必须认真地识别出客户的接收限在哪里，基于客户的接收限逐一识别，并针对性地定义业内尽可能好的控制手段。

如选用好的设计原则，在成本可接受的情况下投资自动检测设备，选用高质量的零部件及原材料配套商，整个产品线所有职能人员都是受训，且具备在该产品线完成本职工作能力的员工等。

分享一句老生常谈：管理最终是人的管理。质量也不外。质量管理最终由人来落实，质量实现过程中人的管理到位，质量目的最终一定会达到。

在质量管理中，从质量策划，质量控制到质量反馈，整个环节与 PDCA 环完全持续一致，在不断的循环中逐步推进。方法可以培训，控制手段可以完全照搬，如生产线整条从国外购买，但在国内生产的产品，始终无法与国外同样的生产线流出的产品具有同样的水平，即使零部件一样也做不到。

这里面最大的变量是人员。

是我们产线员工学历、技能比国外的同产线员工低吗？答案是否定的，肯定是一个内在的变量导致。

往往大多数人会讲国外产线培训充足，技能完备，工匠多。我认为问题本质不仅仅是技能素质的问题，质量意识也远远不同。

比方说在产线规范中定义简单的拧螺栓 2 圈半，国外好的产线可能会 100% 执行。反观我们的产线员工时有不完全遵守。在我经历的几家组织，此类违反规范作业时有发生。

是什么导致我们的员工如此？没有规定？没有惩罚制度？实际各组织规定何其多，但仅是规定，实际落地又是一回事。至少部分员工根深蒂固没有遵守规范的意识，从质量层面而言没有质量意识。

04 技能 + 质量意识

国内最近几年在宣导的工匠精神，实质也在揭示两个很关键的要素：技能 + 质量意识。

国内引以为傲的产品如景德镇的瓷器，张小泉剪刀，苏杭的刺绣等，都是传承许久的老国粹；而国外驰名的瑞士手表，双立人厨具，香奈儿香水等。哪一家组织，哪一件产品无不是从一个个具备工匠精神的从业

者手中流出。

为什么同样的零部件，经过德国抑或日本的工匠之手组装后比我们的好，除了技能，意识起到了无法替代的作用，典型表现在类似模具，手表等需要组装的总成上。质量意识在其中的作用不言而喻。

如何培养良好的质量意识，说起来不难，大部分管理者也都知道。定义标准，培训，考核后上岗，监督。

质量意识是建立在四项措施落实过程中，在员工内心潜移默化逐步养成习惯的一种感性的思维模式：要做，就做好。

纵观国内许多公司拥有者，在慨叹为什么我自己的产品，没有其他家的好？装备没问题，人员的能力没问题，但质量意识建立及完善的软件很少被考虑到位，或即使考虑了，但不全面。

之所以如此，作为组织负责人的质量意识必须到位，而不仅仅是招聘好的管理人员即可高枕无忧，因为所有资源最终需要组织高层支持与提供。

试想，高层的质量意识有短板时，期待管理团队及员工就能具备好的质量意识并始终产出优质产品，怎么可能发生？

对于质量意识，有人说是一种感觉。可以这么说，但不尽然。

质量意识是建立在整个组织科学、严谨策划产品实现过程，并确保相关环节的人员具备同样的理念：产品从本岗位流出必须是合格品的理念，不好的产品一定不允许从本岗位被制造及流出。

这不仅仅是一种感觉，而是一种具备逻辑因果关系的管理手段，随着人机料法环的不断变化，而相应同步调整流程及监控标准。

一个没有正确质量意识的从业人员，该岗位一定存在潜在制造或流出缺陷产品的风险。因此，质量工具要培训，全员的质量意识也必须列为员工培训的核心地位。

质量意识的建立，必须通过不断的培训，及监督员工对作业标准的执行落实，附以一定的奖惩或标杆效应措施才能真正深入人心。

比如一些组织定期内部评比的质量标兵，QCC 活动，质量合理化建议，六西格玛等都是质量意识建立的外在表现。

在策划组织质量管控时，建议把质量意识的培训作为前期培训内容之一，并在定期的员工业绩评估时，把质量意识作为评估项之一。

“质量意识是建立在整个组织科学、严谨策划产品实现过程，并确保相关环节的人员具备同样的理念：产品从本岗位流出必须是合格品的理念，不好的产品一定不允许从本岗位被制造及流出。”



国检公信（北京）检验认证有限公司　出品