

华利玻璃棉（上海）有限公司审核案例

管理是提高产品质量和开拓市场的基础

推荐机构：中质协质量保证中心

审核类型：“再认证审核”及“监督审核”

审核组人员：於俊尧（组长）、郑顺明、乐宏亮

【案例摘要】：本案例是针对这家质量管理基础薄弱的企业，审核组不歧视、不放弃。审核组排除阻力，坚持原则，通过约谈企业负责人，对发现的问题不掩盖，促使企业更换了技术能力强但管理意识落后的原生产厂长。通过多次审核的推动，企业的产品质量得到了较大的提升，并取得了良好的销售业绩。本案例可为审核其他的质量管理体系运行不良的企业，提供参考，放过去是很容易的，但认真一下，可能会带来很多改变。审核员应该要有“医者仁心”，查关键的事、找关键的人！

一、案例背景

【认证领域】：质量管理体系

【认证范围】：玻璃棉板、玻璃棉毡、玻璃棉管壳产品的制造。

【涉及场所】：上海市奉贤区西渡工业区扶港路999号

【现场审核时间】：2014年1月20-21日（再认证），2016年3月17-18日（监督二）

华利玻璃棉(上海)有限公司是香港华利公司下属的玻璃棉生产企业，主要生产离心玻璃棉产品。华利玻璃棉是以石英沙等原料经高温熔融后，用先进的离心喷吹法工艺技术制成。玻璃棉与其它保温、消音材料相比，具有众多优点。上世纪六十年代起美国等西方国家率先将玻璃棉广泛应用于建筑、管道、中央空调、器具、交通工具、装璜吸音等领域。一直以来，玻璃棉在减低耗能、增进效益、保护环境、改善舒适性等方面发挥出了优异的功效。特别是玻璃棉的阻燃性能为A级，性能大大优于国内建筑外墙上常用的聚氨酯保温材料。

产品的主要生产工艺流程为：

石英玻璃等原料——融化——离心喷吹——成型——固化——切断——检验
——包装——入库

产品执行标准包括：

GB/T13350-2008 《绝热用玻璃棉及其制品》

GB/T17795-2008 《建筑绝热用玻璃棉制品》

GB/T5480-2008 《矿物棉及其制品试验方法》

二、审核过程主要问题的发现及处理

我于2014年1月20-21日作为审核组长，负责了对华利玻璃棉(上海)有限公司的再认证审核。接待审核组的是公司行政部经理张勇先生。这是一家香港独资的生产企业，老板是董事长，有其他更赚钱的生意需要打理，中鸣女士（老板娘，

香港人) 负责打理工厂的事务。工厂的组织机构比较简单。

在2014年1月审核时, 企业的产品却主要销往各地的建材市场, 仅有少量产品销往韩国。(好产品却没有好的销路)

企业的管理总体处于比较混乱的状况, 很多基础性质量管理工作存在问题, 管理文件形同虚设, 不重视产品的检验控制, 也没有产品合格率的统计数据。起先一天半的审核过程, 总经理一直没有露面。

现场审核后开出了二项不符合报告, 和大量的观察项报告。

不符合项报告一:

化验室产品检测用的分析天平、电子天平, 及生产线测量容重的电子秤均已经超过检定的有效期。

不符合项报告二:

2012年5月1日起实施的公司《酚醛树脂原材料分析方法》中规定PH值为7.5—8, 但目前对酚醛树脂PH值的实际控制接收值却为按8—9, 不符合规定要求。2011年9月1日起实施的公司《苯酚原材料分析方法》中规定苯酚含量 $\geq 98.8\%$, 但2013年的进货检验记录显示很多批次的苯酚含量仅为98.5%, 没有达到规定的要求。

这些看似简单的不符合项中, 背后却隐藏着性质严重的问题。如: 化验室这些天平没有使用, 实际上产品的一些质量指标没有进行正常检测……故意抬高原料质量指标, 通过办理让步接受, 向供应商索取好处费等……

管理者代表是生产厂长(二把手), 技术能力较强, 但管理意识落后! 并且还阻碍审核组长安排的对总经理的审核。这次审核的结果, 使我十分纠结。难道也象以前那样, 抬手放过?

责任心, 促使我下定决心, 必须扭转企业这种不良的习惯! 审核后, 组长执意约谈了公司总经理中鸣女士, 向她说明了存在问题的严重性, 要求其必须下力气对生产、检验系统进行内部整顿。

三、企业的改进成效

现场审核结束后, 企业过了2个月才提交整改资料。尽管所提交的整改资料比较粗糙, 但给审核组提供了信任的是, 公司更换了工厂厂长, 任命了陪同审核的行政部经理张勇(原上海金山石化公司设备工程师)全面负责车间生产、产品检验等工作。

2015年2月审核组对该企业进行了第1次监督审核, 在张勇厂长的管理下, 企业的专职检验人员由1名增加到了3名, 规范了生产和检验过程, 并开始进行生产设备的改造, 与日本企业达成了合作生产玻璃棉产品的协议。审核中, 总经理中鸣女士参与了首末次会议及审核过程, 认真倾听了审核组的意见。监督审核后开出了关于工艺参数控制的一项不符合报告。一年来企业的质量管理有较大的改进。

到2016年3月17—18日, 我到该企业进行第二次监督审核时, 企业已经进入了良性发展的轨道。公司总经理已经被选为上海市奉贤区政协委员。

从2015年下半年开始，公司的产品80%销往了日本，另外还为圣戈班（世界500强）等著名建材企业提供OEM产品。基本已经从国内低端的建材市场退出了，产品实物质量得到了很大的提高。

目前，同样的产量，营业收入从2014年的7000多万，增加到2016年的1.2亿。企业在客户的要求下更加关注产品质量，检验员已经增加到6名。

通过与中鸣总经理、张勇厂长进行深入的交流，企业感到审核组对企业带来了很大的帮助，为满足日本客户的苛刻要求打下了良好的基础。如果没有审核组一次次严格的要求，企业的产品质量要达到日本人的要求是不可能的。

鉴于企业的内部审核已经发挥了一定的作用，第2次监督审核后，没有开具不符合项报告，但审核组仍然提出了大量的观察项及改进建议，这些问题已经从企业管理的层面，深化了要求。如：

问题项一：

离心头是公司重要的采购部件，目前有2家供应商，其中2014年3月开始与公司合作的“盛裕金属制品有限公司”，没有考虑与其签订保密协议。

问题项二：

公司内审时给生产车间开出不符合项：“产品内包芯膜包装物入厂时，没有编批号，将会导致无法追溯产品入库时间及统计其生产所用的重量”。分析的不合格原因：“实际的工作经验不足”，而纠正措施却为：“入库时，编写批号，记录清楚”。纠正措施与问题的原因不匹配！应该考虑是否需要增加工作流程的相关要求，或者明确岗位的培训要求等等。而不是简单的改记录。

问题项三：

对于公司各部门、各岗位新进人员分别需要通过哪些内容的技术（业务）培训？需要进一步进行系统的策划，可考虑建立人员能力要求的矩阵表。而不应该停留于编制培训计划、实施培训、进行考核的初级管理阶段。

四、审核体会

通过对这家企业的几次审核实践，本人体会到质量管理体系审核工作必须认真、规范，不能走过场。对管理基础差的企业不能歧视，更不能“捣糨糊”。

审核员必须要有“医者仁心”。只有耐心细致，苦口婆心，真诚相待，才能得到企业的重视，使质量管理的思想融入到企业业务管理过程。

审核过程还需要通过顺序渐进的办法，去推动企业质量管理的改进。让审核的价值得到真正的体现。