

## 三十五、浙江海虹彩色印务有限公司审核案例

推荐机构：兴原认证中心有限公司

认证类型：质量管理体系

认证人员：章杰、陈玉萍

### 一、案例背景

浙江海虹彩色印务有限公司成立于 2003 年，主要从事出版物、包装装潢品、广告纸和产品说明书等印

刷品的印刷加工，产品均按顾客提供的样稿和实样进行印刷加工，为中小型印刷加工企业。像众多民营企业一样，该公司是由家庭作坊发展起来的。通过多年的努力，该公司业务量得到了较大的提高，并且增加了不少生产设备和操作人员，企业规模显著扩大，近几年已和一些大型制造企业开展了业务往来。该公司虽然企业规模和生产能力扩大了，但管理方式基本上延续了原来的家族式管理方法，管理水平较底。该公司由于顾客提出的获证要求，在咨询老师的帮助下建立了质量管理体系，并向兴原认证中心提出认证申请，兴原认证中心委派审核组于 2011 年 11 月 18 日—19 日对其进行了初次审核（二阶段）。

### 二、审核过程

审核组在一阶段审核时就发现该公司管理基础较为薄弱，管理层和操作人员质量意识淡薄，质量管理体系文件流于形式，可操作性不强，申请认证的目的仅仅是为了应付顾客提出的获证要求。鉴于以上情况审核组在进行二阶段审核策划时决定把审核重点放在与生产经营有直接关系的过程开展审核，寻找企业生产经营过程中的质量控制失控点，帮助企业认识质量管理的重要性和系统性，引导企业加强质量管理意识，帮助企业提高产品质量和质量管理水平。

### 三、主要审核发现及沟通过程

生产经营流程：

制版→↓

业务洽谈/接受订单→打样→样品确认→材料采购→进货检验→印前准备→印刷→印后加工→产品检验→打包→产品交付。

审核组首先按照审核程序召开了审核首次会议，明确了审核目的、依据和审核范围，并介绍了审核方法、审核安排和注意事项等内容，该公司有关人员均表示认可。首次会议结束后审核组分组按审核计划的安排分组进行现场审核，通过查阅文件记录、现场询问和作业现场查看等方式进行现场审核。通过现场审核审核组发现该公司质量管理方面存在着诸多问题，由于受篇幅所限，本文仅对发现的一个问题进行介绍。

首次会议结束后审核组首先进行了现场巡视，审核组在仓库巡视时发现有几堆印刷精美的彩盒已覆盖了厚厚的灰尘，便向随行的生产主管询问原因。生产主管回答：这几批彩盒是顾客拒收的不合格品，已做报废处理。审核员询问：这些彩盒印刷质量不错，为什么是不合格品？生产主管回答：这些彩盒有的是板纸克重不对，有的是颜色不符合顾客要求，被顾客拒收退回。并表示现在顾客要求越来越高，生产越来越难搞了。审核员随即询问：这些彩盒在大货印刷前样品是否经过了顾客确认？生产主管回答：是按工艺技术部门提供的印刷工艺进行生产的，其中有二批彩盒都未经过打样，直接安排大货生产的。这时审核员已觉察到该公司在新产品打样和样品确认过程中可能存在失控情况，决定对该公司的打样和样品确认情况进行追踪审核。

现场巡视结束后，审核员在向销售部有关人员了解公司新产品打样和样品确认情况时得知，该公司产品多次曾因产品不符合顾客要求而遭到拒收，其中大多数不合格情况是因为样品未得到顾客认可就进行大货生产所造成的。审核员随即抽查了当月的5款新产品的样品确认情况，发现其中有1款产品未经顾客确认合格已安排批量生产了，显然该公司新款产品打样和样品确认过程确实存在失控情况。审核员当场向在场人员讲解了质量管理体系标准对样品确认的要求以及样品确认的重要性和基本方式，得到了包括销售主管在内的在场人员的认同。在审核结束前的与该公司高层交流时，审核员重点强调了新产品打样和样品确认的重要性，同时将因样品确认失控将给企业带来的风险进行了说明。该企业总经理当场表示接受审核组的意见，表示要重视新产品打样和样品确认工作，当场要求有关部门制定相关打样和样品确认管理制度，并要求有关人员严格按此制度执行，同时对审核组提出的企业管理中存在的缺陷和不足表示感谢。

审核组将此不合格情况开具了不合格项报告：仓库内有FH87465彩盒等产品为顾客拒收的不合格品，向有关生产和销售人员询问后得知是由于样品未得到顾客确认合格就进行批量生产，导致顾客拒收。不符合GB/T19001—2008标准7.2.1条款“组织应确

定：a) 顾客规定的要求，包括对交付及交付后活动的要求”的规定。该公司表示认可，并组织有关人员积极整改。

#### 四、受审核方改进及成效

该公司对审核组提出的不合格项进行了整改，现将上述样品确认不合格项整改情况进行介绍。

1、首先该企业组织有关人员制定了《打样和样品确认管理制度》，制度规定新品批量生产前必须进行打样，打样的样品至少保留四份，二份送顾客进行样品确认，并要求销售人员尽可能要求顾客寄回确认合格的样品（最好有顾客的签字）。若顾客只进行口头确认，销售人员应将样品确认合格情况通报工艺技术人员，由工艺技术人员在剩余的2份样品上签字。确认合格的样品作为生产和产品检验的标样，在批量生产前下发到生产现场，操作人员和检验人员按此标样进行生产和检验。生产结束后生产车间主管负责回收标样，并存放在标样室进行妥善保存。标样如果发生损坏、丢失或时间超过2年（色彩发生变化）时，由工艺技术人员负责重新进行标样确认。

2、对销售人员和生产管理人员进行打样和样品确认有关规定的教育培训，使相关人员掌握打样和标样确认的要求。

3、公司组织人员对新产品打样和样品确认控制情况进行定期或不定期检查，对违规情况进行处罚。该公司将不合格项报告整改资料提交给审核组，审核组组长进行了书面确认后认为：该公司不合格项整改基本适宜有效，同意推荐认证注册。兴原认证中心对审核组上报的审核资料进行审议后，向该公司颁发了质量管理体系认证证书。

在随后进行的监督审核时审核组发现该公司在质量管理方面有了不小的改进，特别是在生产过程和产品质量控制方面。公司根据自身产品生产特点和实际情况，编制了较为切合实际的管理制度，如《各工序操作及检验规程》、《生产计划和生产情况统计管理制度》、《生产现场管理制度》、《打样及样品确认管理制度》、《生产用标样管理制度》等，并得到了较好地执行。其中《生产现场管理制度》规定，批量产品生产前应进行首检，首检合格方可正式生产，同时由车间检验员定时进行巡检，防止不合格品的批量发生。在这次监督审核时审核组还了解到该公司2012年以来产值比2011年同期增加了20%以上，生产成本也得到了较好控制，不合格品数量有较大幅度的下降，特别是批量不合格品的数量，2012年以来未发生因产品不符合顾客要求发生的批量拒收情况，同时员工的质量意识也有所提高。

在这次监督审核时该公司总经理也深有感触地向审核组表示，以前总以为公司规模不大，只要产品有销路，工厂只要能把产品做出来就可以。现在公司规模不断扩大，顾客对产品的要求也越来越高，光靠以前的管理方法明显感到有点力不从心，应该加强公司管理制度的建设了。只有通过管理制度的制定和对制度执行情况进行监督检查，才能获得较好的效果，而质量管理体系标准是公司质量管理制定的很好依据。同时总经理还向审核组介绍公司正准备进行生产成本管理，目前正在进行生产成本数据的收集工作，准备制定《生产成本的定额管理制度》，计划在2013年适当时机实施开展生产成本定额管理，这样可以进一步加强生产成本控制，使企业和员工得到更好的收益。

审核组深深地感到一个管理水平较为薄弱，质量意识较为淡薄的企业通过认证审核能够发生这样的变化，一方面是该公司管理者的认识和客观形势发生变化的影响，同时质量管理体系的审核也是一个很好的促进。

## 五、审核感悟

1、审核过程中应注意通过发现的一些表面现象有针对性的进行追踪审核，通过细致的追踪审核把表面现象的深层次问题发掘出来，使企业能够了解自身管理中存在问题的严重性，帮助企业提高质量意识和管理水平。

2、审核时应关注该企业关心的问题，找准切入点。对于管理基础较为薄弱的中小型企业，控制生产成本，减少不合格品的产生应该是其中的一个方面，因此生产经营过程中的产品质量控制应进行重点审核。通过对生产经营过程中的质量控制情况审核，发现企业生产经营过程中的质量控制缺陷和不足，并提出切实可行的改进意见，这能使企业感受到质量管理的重要性，促进企业加强质量管理。

3、质量体系标准条款描述高度概括，且适用于各个行业，许多企业普遍反映较难理解。如何在审核过程中将标准条款的要求用通俗易懂的方式向企业解释标准条款要求也是审核员应该掌握的基本技能。通过结合企业生产经营特点和实际情况，使用通俗易懂的方法讲解标准条款要求，让企业切实理解标准条款要求，并将标准条款要求融入到企业的管理要求中去，在这方面作为审核员应该有许多作用可以发挥。

兴原认证中心有限公司

章 杰