

轮胎企业部门质量管理体系的建立及应用

赵卫东,许庆伟,王胜利

(风神轮胎股份有限公司,河南 焦作 454150)

摘要:介绍轮胎企业部门级别质量管理体系的建立及应用。建立质量管理体系需要做好材料准备和文件梳理工作。通过部门质量管理体系的运行,各级管理人员加深了对质量体系条款和文件的理解,可以更好地指导各部门的质量管理工作。

关键词:轮胎企业;部门;质量管理体系

中图分类号:U472.32;U463.341

文献标志码:A

文章编号:2095-5448(2022)09-0460-03

DOI:10.12137/j.issn.2095-5448.2022.09.0460



OSID开放科学标识码
(扫码与作者交流)

质量管理体系在企业管理中有十分重要的地位,关系到企业质量体系的建立、运行和维护^[1-3]。通过质量管理体系,企业可以实现体系化、系统化的质量管理,从而促进生产过程的稳定和产品质量的提升^[4-5]。因此,各企业都非常重视质量管理体系的建立及应用^[6]。

在轮胎企业质量管理体系实践中,部分管理人员,特别是部分生产一线、职能部门的管理人员对质量管理体系条款不熟悉、对各类文件的理解不透彻,存在管理不善等问题,导致质量审核工作准备不系统、不充分,质量管理效果不佳。为解决上述问题,我公司建立部门质量管理体系并开展应用,具体介绍如下。

1 材料准备

1.1 材料清单的梳理

为积累经验,质量管理部采用循序渐进的方法,首先在对质量管理较为熟悉的生产制造、技术工艺两部门建立质量管理体系,然后再推广到公司其他部门。

为方便管理人员了解建立各部门质量体系需

作者简介:赵卫东(1975—),男,河南武陟人,风神轮胎股份有限公司员工,学士,主要从事轮胎企业工艺技术、质量管理体系管理工作。

E-mail:13639620867@163.com

要的材料,以IATF 16949条款为基础,识别出适合各部门的条款,每个条款都注明部门需要准备的材料内容,如生产制造部门涉及26个条款,需准备58项材料(部分清单见图1),技术工艺部门涉及34个条款,需准备81项材料。

1.2 人员沟通

材料清单梳理完成后,针对条款的适用性和部门领导、部门体系负责人进行沟通,及时调整部分条款及材料内容,让质量管理体系的建立与部门实际情况相结合。

1.3 材料放置

为统一管理,部门需指定专人负责质量管理体系的对接和管理。为方便部门查询材料,各专业尽量将材料统一放置在一个共享文件夹中,子文件夹以条款名称进行命名(见图2),并放置对应材料。

1.4 注意事项

1.4.1 数据统计方面

为方便数据统计,部门材料清单中条款号和条款名称不能合并。同时由于一个条款可能需要准备多个材料,每个材料要单独书写一行。在检查情况一栏中,建议用“材料齐全”“有部分材料需补充”“无相关材料”“不适用”来区分,方便后期部门自查和公司审核。

总条款	总条款名称	条款号	条款	检查内容	制造	工程
4	组织环境	4.1、4.2	组织及其环境、相关方的需求和期望	1、部门是否有内外部环境、相关方及其要求的台账；台账是否是公司统一的格式	●	●
4	组织环境	4.1、4.2	组织及其环境、相关方的需求和期望	2、部门识别的内外部环境、相关方及其要求是否完整，对内部、外部涉及的相关方是否按业务进行细分。如内部相关方方面，部门级别应细分为“产品开发部”、“制造质量部”、“制造部”，工段/分部级别的要区分上工序或工段	●	●
4	组织环境	4.1、4.2	组织及其环境、相关方的需求和期望	3、对部门的相关方及其要求是否采取了措施，采取的措施要有措施落实的证实性材料	●	●
4	组织环境	4.1、4.2	组织及其环境、相关方的需求和期望	4、对采取的措施适用性是否定期进行评价、更新，要有评价、更新的证实性材料	●	●
5	领导作用	5.3	岗位、职责和权限	1、部门有清晰的组织机构图	●	●
5	领导作用	5.3	岗位、职责和权限	2、部门有岗位清单、各岗位职责、各岗位说明书	●	●

图1 生产制造部门所需部分材料清单示意

- 4.组织环境
- 5.领导作用
- 6.策划
- 7.支持
- 8.运行
- 9.绩效评价
- 10改进

图2 子文件夹示意

上述措施实施后，可以方便地统计出公司各部门第1次审核后的材料齐全率及需补充的材料。

1.4.2 材料格式

部门材料清单梳理完成后，为方便各级沟通，各种材料格式要与公司材料格式统一，如部门的组织环境、相关方的需求和期望、策划条款中应对风险和机遇的措施等材料，避免格式不一致。

1.4.3 易出问题的术语和条款

准备材料时要注意易出问题的术语和条款，如过程、相关方的需求和期望等。

过程指利用输入实现预期结果的相互关联和相互作用的一组活动。在执行过程中，管理人员可能只负责本部门的管理，对相关部的管理关注度不够，要提前提醒各部门全面关注。

相关方的需求和期望即与质量管理体系有关的相关方及其要求，组织应对其有关信息进行整理和评审。执行过程中容易出现的问题有：管理人员可能将相关方的要求理解为自己部门的要求；对相关方要求的部分信息不知道如何整理和评审。

2 公司文件的梳理

2.1 文件清单的梳理

公司文件中，数量最多的是第3层文件(含部

门级文件)，存在的问题也最多。因此，梳理文件清单时要将第3层文件的梳理作为重点，让各部门清楚自己所负责的文件。

2.2 文件的修订

文件清单梳理后，质量管理部牵头组织各过程的相关部门进行沟通和培训，明确文件修订的原则。主要内容如下。

(1) 文件内容和实际执行内容要一致。若文件标准要求较高，现场执行有一定难度，需相关部门人员评估执行的风险。如果风险可接受，则调整文件内容；如果风险不可接受，则通过现场改善，达到标准要求。如修订各工序作业指导书时，生产、技术部门需要共同进行多次风险评估，最终和控制计划保持一致。

(2) 需要整理相似、冲突的文件内容。首先检查各部门间的文件是否有内容相似或冲突的地方，若有，则合并条款或将几个类似的文件合并，并扩大文件的适用范围。如在修订模具管理文件时，原来各生产部门共有6个相关文件，有些文件的内容类似，但管理方法不统一，经相关部门讨论、优化后，规范了文件内容和管理方法，最终形成2个文件，并且文件级别上调为公司级。

文件修订后生成新的适用文件清单。

2.3 文件的管理

文件修订后，统一由公司质量管理部管理。质量管理部将各文件扫描成PDF格式，上传公司文件管理系统供各部门使用，各部门可以下载文件但不能修改。后期若需修订文件，需要报质量管理部备案，质量管理部再在文件管理系统中更新相应的文件，确保文件为最新版本。

2.4 注意事项

2.4.1 文件格式的统一

在文件梳理过程中，首先要统一程序文件、第

3层文件的文件格式,按照《文件管理程序》的要求,明确文件表头、编号规则、版本规则、字体大小和行间距等,避免因格式不统一产生混乱。

2.4.2 文件的会签

文件经相关部门讨论定稿后,要有会签环节。各相关部门负责人要在文件会签栏中签字,表示部门认可并执行文件规定的内容。

2.4.3 文件的发布

文件经各部门会签后,公司质量管理部召集文件相关部门的各级管理人员进行文件发布和宣贯,使管理人员都了解文件的内容并严格执行,避免实际执行情况与文件要求不一致。

3 使用效果

经过材料准备和文件梳理两项工作的开展,公司各部门管理人员原来存在的对质量体系条款不理解、问题原因查找方法不当、文件多且适用性差、材料放置方法不系统等问题得到有效的解决,使用效果如下。

(1)各部门能较熟练地使用质量体系的思维解决问题,问题原因的查找方法得当,应对措施有效。如在解决炼胶工序杂物问题时,基于风险思维,组织设备、工艺、生产各专业管理人员,逐项排查可能产生杂物的风险点,逐一进行排除;同时进行设备改造,安装杂物自动报警和剔除装置,尽最大可能地降低了胶料中混入杂物的风险。目前,杂物发生率降到历史最低水平。

(2)在硫化工序中利用过程方法,严把输入、输出关,加强本工序的管控,如:严格把关成型工

序的胎坯质量,杜绝不合格胎坯流入;优化本工序硫化时间的监控,避免超时硫化;加强硫化后成品轮胎停放时间、运输过程的管理,避免提前放胎和碰伤。通过质量管理,轮胎硫化合格率达到历史新高,取得了显著的效果。

在此基础上,公司顺利通过DFCV审核、IATF 16949换证审核和CCC监督审核,质量管理体系的系统性和相关准备工作得到审核部门的认可。

4 结语

通过部门质量管理体系的建立及应用,提高了公司各级管理人员对质量体系条款、文件的理解,各级文件的适用性得到很大提升,审核准备比较充分和系统。各部门能较熟练地使用质量体系的思维解决问题,对审核发现的问题,能使用合适的工具查找根本原因并采取有效措施,取得了良好的效果,对相关企业质量管理体系的建立和应用具有一定的借鉴作用。

参考文献:

- [1] 邓梦君,梁健瑶,王喜利,等.动态计量型抽样检验在企业质量管理中的应用研究[J].橡胶工业,2021,68(8):615-620.
- [2] 石盛林,任利成.ISO9000质量体系建立和实施要点[J].机械管理开发,2000(2):15-17.
- [3] 李怀林.质量认证的作用[J].化学分析计量,2003(6):40.
- [4] 刘宏.企业质量管理体系的建立与认证[J].电子质量,2007(10):71-73.
- [5] 金锡满.化工企业质量管理体系建设工作[J].中国石油和化工标准与质量,2019,39(13):19-20.
- [6] 黄周.强化质量认证体系建设提升企业质量管理能力[J].大众标准化,2020(14):6-7.

收稿日期:2022-04-07

Establishment and Application of Quality Management System of Tire Enterprise

ZHAO Weidong, XU Qingwei, WANG Shengli
(Aeolus Tyre Co., Ltd, Jiaozuo 454150, China)

Abstract: The establishment and application of the department-level quality management system in tire enterprises were introduced. The establishment of a quality management system required good material preparation and document sorting. Through the operation of the department quality management system, managers at all levels had deepened their understanding of the terms and documents of the quality system and could better guide the quality management of each department.

Key words: tire enterprise; department; quality management system