

上海市××公墓审核案例

推荐机构：上海质量体系审核中心

认证类型：质量管理体系

审核人员：魏建清、李海翊

一、背景描述

（一）关于民政事业与殡葬服务

毋须讳言，殡葬——它是每个人走向生命“终点”的归宿地。在提供人生“后花园”的服务中，若服务交付在任何一个细节上存有瑕疵，它都有可能成为丧家（顾客）过程输出结果不接受的“导火索”。轻者引发投诉事件，而重者则引发群发性事件。显然，殡葬无小事，细节决定成败；殡葬服务行业与其他行业一样，惟有科学施策，严格管理，持续改进，才能取信于民。

笔者感到，十三年认证审核实践已充分表明：按 GB/T19001-2008/9001:2008《质量管理体系 要求》标准建立和保持质量管理体系的这些组织，已越来越彰显出传递信任的价值。

（二）审核历程

审核组连续跟踪审核了上海市殡葬服务中心包括这家公墓在内的 5 家公墓共计 13 年，给审核员们印象最为深刻的是：这些组织的从业人员从原先的“要我这样做”逐渐转化为“我应该这样做”；从原先的“粗放式”管理正在逐渐向“标准化”转化，并正在制定并即将发布公墓行业相关产品、服务标准；从原先的公众满意度测评连续多年处于“黄带”（不及格），2011 年却一举跨入“蓝带”（85.01 分），跃居上海市 31 个文明窗口的第 14 名，……。总之，受审核方从以前对于第三方审核的不屑一顾，冷眼观“战”到现在热情接受审核，专心致志的一幕幕场景，让我们这些长期为他们提供认证服务的审核员们感慨万千、溢于言表。

（三）公墓产品（服务）实现的“三条主线”

审核实践告诉了我们：“让生者得宽慰，让逝者得其所”的“人生后花园”，建立与保持质量管理体系的根本目的就是要实现“两个世界的人”都满意，因此必须紧密围绕三条主线展开认证审核服务，即一是，墓穴产品质量及售后服务；

二是，保安、保洁、绿化、维修和停车场等服务质量；三是，清明与冬至节气祭扫的服务水准。

虽然上述这“三条主线”，每条主线的过程输出结果均同样影响着丧家（顾客）满意程度，但是，在每次审核活动中，审核组感到第一条主线从源头到结果需格外引起重视，因为消费者花费少则几万元，多则几十万元乃至数百万元所购买的墓穴，公墓在交付中能否满足“货真价实”是丧家（顾客）首先需要重点关注的问题。

（四）墓穴产品（服务）实现关键/“特殊”过程

①墓地规划→②墓穴策划→③设计和开发（含样墓确认）→④毛地平整→⑤基础建设（含地下落水、地面加固等）→⑥墓穴涉及原辅料采购→⑦墓穴加工制作→⑧成墓安装调试→⑨竣工交付→⑩落葬（含售后维修服务）

注：通常情况下，公墓将“④”至“⑩”全部外包给石材厂包工头，俗称“石老板”。

本文将主要围绕“石老板”提供的墓穴产品进行阐述。

在实施审核时，审核员认为：对“石老板”产品实现过程中的“提供过程的确认”（如“隐蔽过程”）的监视和测量审核，更应周密进行审核策划，尽可能不遗漏对所涉及每一关键/“特殊”过程审核，即对有可能存在向顾客放行了不合格的产品和交付了不合格的服务尽可能地加大审核力度。

（五）墓穴建造所涉及的主要隐蔽工程

通常是指地基、主体模板、主体钢筋工程、电气管线、供水供热管道等需要覆盖、掩盖的工程等。

二、风险分析

对公墓建设项目所涉及隐蔽工程未进行或未充分进行风险分析，有以下七个方面：

- 一是地面不均匀沉降导致墓穴基础倾斜、结构变形；
- 二是管涌导致骨灰盒保护箱内渗水，骨灰受潮灭失；
- 三是雨污水系统工作失常，导致排水不畅，道路积水；
- 四是墓穴周围绿化枯死，残枝败叶增多，导致景观受损；
- 五是地表层基础组织含水率高，导致道路桥梁、构筑物、观景平台等损坏、

避雷装置或技防监视测量系统失灵；

六是可能面临的其他风险，如清明、冬至期间，扫墓人数激增，某些公共基础设施超负荷运作导致人身伤害等；

七是一大批有经验的工程技术人员相继退休离岗，直接导致墓穴产品实现从原辅料采购、墓穴施工（含隐蔽过程）、过程监视与测量直至产品（服务）交付相关验证/检验缺乏程序，不能满足“货真价实”的基本要求。

显然，最后这一方面的风险属于管理方面的，故审核更需在这方面寻找客观证据，以帮助组织对其他各个方面的风险通过控制措施和运行准则有效实施予以规避。

三、审核发现

2011年7月28日，由魏建清担任审核组长，李海翊担任组员对某公墓实施了初次认证后的第二次年度监督审核。（附件一，“某公墓监督II审核计划”，略。）

（一）丧家（顾客）满意程度

审核发现：由第三方上海市城乡调查队出具的该公墓2011年上半年丧家（顾客）满意率为93.62%。从表面上看，其与2010年同期相比还略有上升，但若进一步追踪发现，一些丧家对墓穴质量意见或投诉较多，维修的墓穴数量竟超过了2010年全年总数。主要的问题是：当年落葬时墓穴及周边公建配套的设施均完好无损，但次年祭奠时，却发现墓碑与墓基存有大小不一的缝隙有多处，且最宽处达6厘米，有的还存在骨灰保护箱内大量渗水或墓穴两旁树木枯死以及墓碑石材出现不应该有的花斑色差或“风化”现象等。

（二）土地资源与墓穴质量

“北上广”等特大型城市公墓用地极其紧张在近几年显得尤为突出，许多公墓推出微小面积（如0.5平方米以下的双穴）的袖珍规格墓，其密集增加的石料、石材等自然而然地加大单位面积压力，且公墓还往往采取利用河道堤坝围垦造地或墓间道等边角存量土地等建造墓穴，以增加销量。

而上海一方面属于软土型地基、富含流沙且极易流动，另一方面地基组织始终处于海洋性高含水量的潮湿环境下，如果不重视防范地面沉降、河水倒灌等腐蚀地基组织等措施的有效应用，不加强在过程输入、转换和输出的监视和测量，那么，墓穴质量将无法满足“百年大计”与“质量第一”的基本使用要求，这极

有可能败坏公墓自身社会形象，并可能引发群体性上访，甚至影响到一方平安。

（三）墓穴产品“外包”实现的管理风险

由于一些公墓缺乏建造墓穴监视和测量的专业人员，且本身就少的可怜的有经验“老法师”相继退休离岗，再加上缺乏程序要求与有效监管，将产品（服务）策划，设计和开发，原副料采购，生产和加工以及监视和测量等“一包了之”，给某些惟利是图的不法“石老板”钻了空子，他们往往采取以次充好或以假乱真的卑鄙手法坑害消费者。而公墓在与外包承揽方签订合同中，其所采用文本格式却是工矿企业一般的产品加工格式合同。在过程/产品监视和测量要求中往往简单表述：“按图施工”与“按规范验收”。这更给“石老板”们大开了方便之门。

审核员曾抽取某一“规格墓”地基过程的监视与测量的客观证据，显示：相关图纸、法律文本中均未对由承揽方所采购原副料，如钢材提供的厂商、直径、规格、标牌、外型、长度、抗剪切与抗拉强度等以及所使用的数量、编织工艺以及型式试验项目等作出明确约定，故在工程竣工后，只能任凭“石老板”摆布。况且，竣工前，由于未对地基内的“五脏六腑”验明正身，故其实际的抗压强度很有可能无法满足设计输出要求，丧家（顾客）付出的真金白银岂不真的打了水漂？因此审核必须从这方面入手，多方面寻找出更多的客观证据。

四、开具的一项严重不符合项（附件二，不符合项报告，略）

审核日期：2011年7月28日

问题发生地点：工程部

不符合事实：提供不出对某墓区墓穴地下基础隐蔽工程进行过程的监视与测量的客观证据。

性质：严重。

标准与文件条款：GB/T 19001-2008/ISO 9001:2008, 8.2.3。

五、主要的沟通过程

末次会议前，审核组长着重就为什么需开具这一严重不符合项向与会者进行了说明，并提出了应采取纠正措施的明确要求。审核组认为：“如果按照”就近不就远地判定不符合项的原则”，从表面上来看，似乎应判定为不符合标准 8.2.4 要求，且性质是“一般”就足够了；但若从深层次考虑这项不符合项产生的原因以及它给丧家（组织）带来的负面影响，特别是组织应如何持续改进最为有利的

角度出发,判定为不符合标准 8.2.3 要求,且性质是”严重”最为妥帖。因为这既可治标,又可治本。于是审核组结合标准 8.2.3 过程的监视和测量要求帮助组织正确理解标准要求,提出希望组织运用过程方法和管理的系统方法,对墓穴隐蔽工程加大过程的监视与测量的资源投入,并采取经济、实用和有效的验证方法,以证实其过程实现所策划的结果的能力的具体要求。与此同时,审核组还特别提示组织应对墓穴产品实现的外包隐蔽工程过程的监视与测量对产品要求的符合性和质量管理体系有效性的影响,考虑监视和测量的类型和程度。

通过交流沟通,该组织高层领导与职能部门负责人均明确了加强隐蔽工程过程的监视与测量的必要性与重要性,他们说:我们首先要按标准 8.2.3 要求,建章立制,优化管理流程,确保质量管理体系的充分性和适宜性;其次我们还应在“执行力”上下工夫,确保这些形成文件的程序能通过过程的监视和测量验证,满足产品要求;在此基础上,我们还要再采用适宜的产品验证方法,满足 8.2.4 墓穴产品(成品)的监视和测量要求,并向丧家(顾客)提供能证实所取得的结果或提供所从事活动的证据文件与产品,以体现殡葬服务“公益为先”与“诚信经营”的承诺。

在未次会议上,该园何总经理对本次审核予以高度评价,并深情地说:“这又是一次高水平的认证审核服务。不仅找到了我们管理上瓶颈问题,而且还为我们寻找到了持续改进的空间,实属弥足珍贵;多年来所提供的客观、公正和务实第三方审核增值服务,谨代表丧家(顾客)表示‘感谢’、‘感激’、‘感恩’!”(附件三,工作质量反馈表,略。)

受审核方所递交的对此项不符合项所采取的纠正措施、改进方法及其成效客观证据较为翔实,主要体现在以下六个方面:(附件四,针对此不符合项递交的客观证据,略。)

六、受审核方的主要改进方法及其成效

(一)明确职责,加大建设工程人力资源投入

及时修订文件化质量管理体系,完善《隐蔽工程验收规范》具体要求。

该公墓最高管理者积极采纳沟通过程中审核组提出的须加大人力资源投入才能确保工程质量的意见。一方面先后招聘录用了徐某、刘某某和舒某某等三名

年轻的普通高等学校毕业的工程管理、现代殡仪技术与管理以及园林工程等专业毕业的大学生，并经进一步专业带教实训以及考核合格上岗，这极大地促进了公墓建设各项质量管理工作的展开；另一方面又鼓励在职人员积极参加继续教育的业余学习，在物质和精神上营造学习型组织的氛围。到目前为止已有一名同志取得了土建与装饰初级水平等级证书。（附件五，招聘人员的毕业证书、学士学位证书和全国建设工程造价员资格证书复印件，略。）

这些具有建设领域专业能力年轻同志的加盟，为夯实墓穴工程建设过程的监视和测量的管理工作提供了资源保障。

（二）规范管理，采用正规的项目招投标形式，择优选择墓穴施工建设单位

根据《中华人民共和国招标投标法》等相关法律、法规，新制定《建设项目招标投标管理规定》。该规定明确：凡投资额超过人民币 50 万元的所有工程建设项目，其咨询、设计、实施、监理和验收等均委托由资质的招标代理机构组织实施选择墓穴建设单位，并按新修订技术和商务合同，约定双方在作业、管理中具体过程监视和测量的要求，其中特别约定了任何中标单位不得以任何形式的转包和分包，否则将承担违约法律责任。

（三）增设第三方建设工程监理岗位，加大墓穴建设各个产品实现过程的监视和测量力度

公墓招聘了具有资质的建设工程监理人员，充实或增设专职技术与管理岗位，并要求工程验收人员严格按照新修订的《规格/艺术墓穴工程过程的验收规范》要求展开各项过程的监视和测量活动，例如：施工前，如墓穴产品策划、图纸、工艺以及技术施工方案的全面审查，墓穴合同条款评审，原辅料质量特性的审核；施工时，如各种管线、桥架等的排列、走向、弯曲处理和连接方式等零部件检验或试验，转序前试样封存和负载试验，符合最低保养期且各项指标合格后方能转序；竣工后，组织技术、施工和监理等各方严格按相关技术与管理要求进行全面的验收，以证实墓穴实物质量是否符合设计输出结果之相关要求。

（四）不断修订、补充完善《墓穴及配套建设工程施工合同》中的相关条款内容

该公墓根据中华人民共和国建设部和国家工商行政管理局颁发的《建设工程施工合同》样式，明确约定了应执行的各关键/“特殊”过程作业标准要求、过

程与产品的监视和测量要求以及保质售后服务具体要求，并将其作为合同附件，与所签订的合同正本具有同等法律效应，这极大地规避了特别是在验证环节上相互扯皮、推诿或无章可循的管理风险。

（五）要求投标单位须建立与保持质量管理体系

这一不符合项报告从开具到所采取的纠正措施，让公墓管理层清晰地认识到：供应链管理是否有效，它直接关系到最终产品(服务)交付是否符合策划要求，特别是丧家(顾客)是否满意。因此必须三方面加强这方面的采购、外包服务过程的监视和测量管理，即：

- （1）保洁、保安、绿化、维修、车辆租赁和停车场等服务；
- （2）墓穴产品策划、设计和开发、采购、产生加工安装过程；
- （3）冬至、清明祭奠时节临时应急援助等外包服务等。

（六）同一墓穴开发区域，由多家中标单位组织墓穴开发、施工和日常维护，适当延长地基等隐蔽工程建设周期，并将其管理绩效与经济奖惩有机挂钩

公墓所采取的这种创新方法，能让每个承揽方在同一起跑线上展开公平竞争，使墓穴建设全过程在阳光下运行，这对于提高墓穴实物质量具有十分重要的推进作用。这项创新举措实施以来，各个中标单位普遍感到学有榜样、赶有方向。他们在碰到具体的施工中的棘手难题，如钢筋连接过程中如何辨别接头优劣，如何才能保障正常受力等技术问题时，各承揽方充分交流沟通，积极献计献策，找到了攻克各种施工难题的良策。

为了让地基等建设项目隐蔽工程施工过程各种缺陷及早暴露，他们明确要求对这些过程在监视和测量后须有至少三个月以上的养护期的要求，并经复测合格后方可转入下道工序。

近期中华人民共和国民政部在上海召开了“探析殡葬服务标准”研讨会，笔者曾作为特邀嘉宾，作了“服务人生‘后花园’，传递信任”为时两个小时的精彩演讲（附件六，民政部政府网站截屏，略），得到了主办方领导与来自祖国各地的104家殡仪馆、公墓的最高管理者的一致好评。审核组感到：应将更多更好的审核案例通过各种形式加以传播，以实现以点带面，资源共享和提升全社会的殡葬服务水平之目的。

时光如梭，该公墓的再认证即将到来。这次认证审核服务，对于我们双方来

说，均显得尤为重要。

作为审核方，审核组期待着进一步再通过现场验证本案例所提及的组织所采取的纠正措施是否持续有效；而作为受审核方，他们更期待着审核组能站在新的高度，提出组织在新一轮的 PDCA 循环中更多、更有益和更有价值的持续改进意见。

七、审核感悟

1. 每次审核活动中，应把自身始终视为顾客（丧家）以及“另一世界”的人，不断审视自己的需求能不能通过组织的产品（服务）要求进行合格交付乃至超越自身的期望。

2. 每次审核活动中，应坚持“横向到边”；“纵向到底”。“横向到边”，即不仅需关注某一过程是否符合策划的要求，更重要的更应关注这些过程实现是否还有持续改进的机会。“纵向到底”，即不仅需关注高处的一根避雷针，还需关注乃至某一墓穴旁的某一棵树，其地下的根须是否会“疯长”，而使墓基坍塌……。因为这一切，均会影响到顾客（丧家）的满意程度。

3. 每次审核活动中，应把这些鲜见阳光的从业人员视为知己，通过每次审核，不断把最新的管理知识和经验传递给他们，同时为他们释疑解惑，排忧解难，只有这样，才能让受审核方上至最高管理者，下至一名落葬工对审核员产生信赖感，并把自身视为良师益友，才能为服务发展，传递信任体现认证审核真正的价值。

4. 每次审核活动中，审核员应进行周密的审核方案策划，并在现场审核时，不仅走顾客（丧家）日常的行进路线进行审核发现，更重要的应是去连员工都难以涉足的地方进行证据收集，如“石老板”材料存放处与加工制作点、丧家财产寄存处和其他敏感目标等。只有这样，才能更多地为受审核方提供真实、可靠和第一手的改进“输入”。

5. 每次审核活动中，审核员应严格遵守审核员行为规范，坚持原则，明理善断。只有这样，才能确保真正每次审核达到公正、客观和权威之目的；才能真正实现认证事业的永褒青春和继往开来。

“服务人生‘后花园’，传递信任”这一审核案例，给予我们诸多启示：即审核组若能提供符合认证认可规则的质量管理体系认证审核服务，就能提供给广大丧家（顾客）所购买产品（服务）的公信力。因此在每次审核中，审核组应牢记使命，通过审核发现，尽可能多地找到公墓产品（服务）“输入关”、“过程转换关”和

“输出关”的管理瓶颈问题，并提出与标准要求相一致的持续改进意见。只有这样，就能给受审核组织提供更多的产品（服务）交付前风险释放的机会，从而为确保组织在产品（服务）交付时，丧家（顾客）需求与公墓产品（服务）实现要求的一致性，进而逐渐改变老百姓对于殡葬行业的世俗偏见