

关于内审报告编写的相关问题

英国标准协会质量与标准化学院 全晶丽

➤ 关于内审报告的节奏感：

我们说写报告就犹如写作文，你的作文抑扬顿挫让人觉得就能读进去，印象深刻；你的作文写的跟天书似的就容易让人睡着。所以这个报告的格式、方式，也是技巧。那么，它能有什么技巧呢？因为我写文章也不见得那么好，但是通常情况下是有一个规律，顺序是这样：图片、表格、文字。就是能用图片表达的不要去说，能用表格状态来表示的也不要写文字，实在不行了，再用文字。而如果用文字，也不要写成大作文那样似的，全是连篇，最好有 1、2、3、4、.....或是用在 ppt 中常用的项目符号标注。核心一句话就是：当你的报告都编写完之后，你自己看一下，看看它是不是很养眼，就是让你看起来有节奏感。我相信大家肯定有一首歌特别喜欢，喜欢它什么？一定是跟它的语言内容加上它的节奏感有关，那读一篇报告也异曲同工。所以你这个报告写好后，你自己是否看它看好几百遍都不厌烦。如果说你能做到这个，你才能说别人没有理由不爱它。如果你说你自己看第二遍你都恶心的想吐，你就不要期待别人对你的内审报告有热情。

➤ 分析内审报告的受众，不符合项要联系到 kpi，取得更为理想的效果：

这是关于你写报告的一些思路，但是现在更重要的是你要分析这个看报告的人是谁、他的思想是什么？听上去似乎很深奥，但却是必须的。因为你写内审报告是需要别人看完了以后有所动，那这个人为什么要动，他凭什么动，一定是你要针对性给他“下药”，下对了他才会有感觉，那怎么叫下对呢？你就要跟着他的思想走，比如你要关心：他关注什么？他现在的心态是什么？从而确定你与他的沟通方式。这里切记一点，就是如果你这个报告给的人很多，我个人建议你要有给高层看的一节内容，给中级管理者看的一节内容，给班组长等人看的一节内容，在这种情况下你的报告就分三段去写，而不要说全部以给高管的思路去写，那样一线人员可能没有那种感觉；反过来，你都写一线都能看懂的、都有感觉的东西，八成高层觉着你太累赘、太琐碎。所以呢，你这个报告如果很大的话，因为我看到群里好多都是集团公司的负责人，报告最好要分一下，分到每一步，或者就写三个报告，这种报告发给高层、那种报告发给经理。

我们如何能让一个人对一件事有反映，一定是那件事跟他相关，所以说，我们审了那么多的不符合项报告，我们要反问自己，这个不符合项报告价值在哪？大家真的把它改了，意义又有什么？是不是审核员吹毛求疵了？如果你自己回答自己的结果是斩钉截铁说“不是”，觉得这个报告绝对有用的话，那只要你的表达方式正确，你的领导就会有感觉。举一个例子：比如说有一个企业的

老总，他特别关心今年的产品不合格率，因为这个不合格率如果一直居高不下的话，可能客户就取消了他的供应商资质，而我们内审的时候，有一个审核员在检验的时候，发现一个检验员手里拿的计量工具过期了，这事，我们可以这样写一个内审不符合项：准则：“按照公司规定，计量工具必须在有效范围内”。证据：“我在审核现场发现了某某用的某某号计量工具过期了”，所以结论：不符合项。你如果是公司老板，你听完了这个不符合项你有啥感觉？估计没什么大的刺激（如果他不懂 ISO9001 的话）。但是，如果是我写这个不符合项，我不符合项的内容是一样的，准则：“按照公司规定，计量工具必须在有效范围内”。证据：“我在审核现场发现了某某用的某某号计量工具过期了”，所以结论：不符合项。但是我后面接着要写：计量工具的不符合，就导致了我们的产品不合格的测量数据的精准度可能失去了公正性，那数据不精准，就可能影响我们最后的 kpi 的实现，而 kpi 如果不准，但又高，可能会失去我们供应产品的机会。你把这些都写完，你老大能不关心这个不符合项是否完成吗？这时候你再说花费需要两千元去计量这个仪器，他不会批这个钱吗？所以很多时候，我们的不符合项是大家没有把不符合项的后果跟 kpi 联系上。

所以再回到，我们既然要写有效地内审报告，大家首先要改进的一点是把你所有的不符合项后面都写：这个不符合项如果不消除，它有带来什么什么样的后果的可能性，而那个后果，你最好跟你企业今年的 kpi 能连上，有可能不是第一步连，但有可能是第二步连。一般情况下，老大一定有关心的 kpi（至少经营指标这是肯定的），不要认为经营指标跟咱们内审员发现没关系，内审审核发现的合同评审问题，评审没在签约前进行、评审的记录没做有效分析.....这些东西都将影响着经营数据、销售数据的，很多的评审被拒绝了，为什么？很多的销售员过不了这评审，有的销售员就过的了，又为什么？像类似这种都直接跟销售业绩相关。老大一般关心的有安全、客户的重大投诉和经营业绩，这是通常情况下。但是我建议大家手里先拿着企业真正的业绩 kpi，对你发现的审核的不符合项。特别强调一点要关注的是业绩 kpi、企业经营的 kpi，不仅仅是我们的质量目标 kpi，为什么这么说呢？是因为我们有太多企业质量目标是虚设的，是为了认证而认证的。实际上质量目标应该是企业经营目标中的一部分，它不是两件事，它是一件事的整体和部分的问题。所以你的不符合项的报告和经营目标一定是能连着的，只是连的紧密度的问题。就比如刚才说那个计量，计量它连着谁了，连着那个测量数据的不精准，然后数据的不精准将影响到 kpi 的目标值达成不达成的一个安全度，所以这是隔了两步才影响的，不是立刻会让你“生病”的，但是你要把这个路径给领导看出来，你告诉他，如果愿意再做的更美一点，你有十个不符合项，kpi 写在终点，十个不符合项写在起点，然后你画上，这个再走三步就出事了，那个再走两步就出事了，你告诉老大，你看你怎么办吧。

接着又说到这个报告是给人看的，每个老大的性格不一样，所以呢，就说怎么叫报告好，领导觉得漂亮的的就是好报告，所以领导有的时候就决定了这个报告好还是不好，我们心目中一百分



到领导那是零，它还是个不好的报告。所以，揣摩领导心思还是必须的。那么领导又有几种呢，可能很多种，我是想到了至少有四种：一种领导叫“激进派”、一种叫“平和派”、一种“创新派”、一种“按部就班派”。所以你得看看领导是这四种的哪一个。换个角度，如果这个领导就是按部就班的平和的人，你打的那个巴掌、抽的那鞭子在报告里别太锋利了，直接一针扎过去，这样的话第一领导不好收场，职能部门的经理又因此恨你，第二年你没法干了，虽然你做的是正确的事情。但是如果得不到周围赞许的支持你明年、后年会举步维艰。我们还不这样，我们不是说为了这个内审报告怎么样就头破血流的，我们是希望不断的施加影响，做我们能做的努力的事情，让体系不断地为企业产出价值。所以呢，你要根据领导的感觉，如果这个领导是“激进派”，那就像我刚才说的，我发现了那些不符合项 1、2、3、4.....它跟哪个 kpi 连着，你看你改不改吧，你不改明年这就实现不了，实现不了后果你自己兜着，这就是“激进派”，如果“平和派”那就你也挺好、你也挺好、他也挺好.....报告上就不写的那么明显了，但是后面你一定要做一个邮件，给单个的这些部门长发个邮件过去，告知你这个不符合项如果不改可能影响什么 kpi，等于私下里再告知，他还买你好。还有一些领导他喜欢创新，就是说我的这个和别人的不一样（他还不太考虑我这个和别人不一样但效果也不怎么样，就比如有些人特别奇装异服，就跟别人不一样，但奇装异服先不说你漂亮至少你也不暖和，就是他不考虑有效性，他只要“不一样”）。像这种领导，报告只要改变一些形式，可能就能让他高兴。

当然，更多的领导是说，我的报告变了，我的内容还有价值，那你就按刚才的走，第一我改成图片、表格、文字，按这顺序，优先图片，但你别全文都图片，那就审美疲劳了。建立节奏感的报告，让人阅读有欣赏度。其实大家天天在微信上朋友圈里发的那么多的文章，我相信有的文章你就愿意看下去，而有的文章看两句觉得可能挺好，但是就读不下去，这就跟写文章人的水平相关了，可能他们的深度是一样的。那移到我们身上也是，你的内审报告可能内容很好，但你的排版节奏不到位和不迎合读的那个人，他的阅读效率就会降低，总之内审报告怎么能有效是要思考的。只有有效方可有价值。怎么叫带来价值？从体系的状态来说，为企业经营业绩可持续保驾护航。

➤ 对于不同人群的几点建议：

再有，我想到了给在座的体系负责人，那就是：你想做什么？应该说从职场上我们讲如果有思想的话，我们还是希望自己能做有作为的事，如果你说我只是想保住这个工作，或尽个本责，我建议你就多请示，然后跟着走就行，就是该怎么做怎么做，我给他起个名叫：平庸的成长。就你的前辈是怎么做你就怎么做，然后你再如果你想有改变呢，你就经过你的上级领导的确认，因为这样即便不合适也是上级领导和你一块扛着，所以他相对来说比较平稳，但如果你也是那种我



必须要有创新，就像我这样自己不折腾难受的，那你就要胆大一些，但是胆大的前提你要对企业真的很熟悉。我讲课的时候经常说一个故事，这故事对我自己影响确实也挺大的，其实不算故事，是个真事儿。“就是有一次，一个课堂上的一个学员，他是质量经理，然后他说他觉得工作特别没意思，他觉得他要跳槽，他说这个企业的人对质量太没有责任心了等等，我就让他做了一件事，我说你把你企业组织机构图给我画出来，他竟然画不出来”。这件事让我意识到：很多时候，我们以为自己很努力了，其实只是井底之蛙的自我娱乐而已。我想对在座的各位说：想让内审报告有作用，一定要内审有用，想让内审有用，你需要做很多的工作。你是这场战役的将领，你是带动所有内审员去打仗的人，所以你必须要有能力和全局观，你要对咱公司、咱工厂所有的业务及最近的变化点有感觉。了如指掌说不上，但基本大概其是要一定要了解的，这是你的本责。千万不要自己对自己心疼说：我只是一个体系负责人，我就管我的 9000 五十一个条款就行了。这是不对的，体系负责人，我们常说质量经理是坐在质量经理的位置上想着副总裁的事情。所以，想作为需要担当。不能怕辛苦，如果想有作为真的不能怕辛苦。

还有一些企业，像大型国企，时间太长的这种企业呢，你的内审报告还不能昨天还旧社会，今天就新时代。他们会觉得标准变了，不会想到是你在创新了，所以呢，我建议你的改善是一点一点去刺激对方，比如说以前全是作文，那我今年的报告会加图片、加表格，但是我的数字不那么太刺激。或者我底下给你刺激的，我上面都是柔和的，慢慢到明年，我的报告就是连数据全都上去了，这叫“先按摩，再扎针，一点一点来”。

关于“内审工作”相关内容，如果大家有任何疑问或问题，可以直接和我联系。我的 QQ 号是 531644986。加我时请说明您的公司和名字，或者微信我：Q131421QJL