

## 答在“内审报告编写微培训中”学员提出的一个勇敢的问题

英国标准协会质量与标准化学院 全晶丽

### 问题：

全老师，一直有一个疑惑，如果文件的设置本身有效性、符合性、适宜性就差，那么根据文件去审核执行情况是不是很滑稽？在企业好像从未有人关注过文件设置的合理性？凭什么要让员工去执行那并不合适的文件呢？！

### 全老师的回复：

首先，我们先要弄明白企业是干什么的，企业的目的就是盈利，所以企业不是处理家长里短的地方。不存在这个文件员工不执行，然后还有理由和领导层 PK 来 PK 去文件的合理性。每个岗都有每个岗应干的职责。我们说在企业里你必须是有组织才能形成合力产生效益。那么这个组织就意味着有岗位职责，企业三层人物，高层、中层、基层。基层人的责任是什么，是执行。我们没要求基层的人也要有总经理的大脑来指挥江山。指挥江山的是总经理，下面的员工其实就是兵，兵干什么——执行！所以说，在这个前提下，员工没有去评价文件和修改文件的权利。

我们说一线员工或者我们叫**基层员工对于管理要求、管理文件只有执行权和反馈权，绝对没有现场修改权**。这个企业对员工的要求就是你去给我干事，我需要你有思想，但是这个思想不能影响我要求的指令。这种思想只能是一种输入，你有意见可以反馈，但是你反馈完我听不听不是由你来决定，是由我总经理和部门领导去决定。所以在这点上特别要强调一点，这件事不站在你认为谁有理的情况下，而要站在准则的情况下。企业是一个盈利机构，规则是什么，必须按着做，规则错是管理层的责任，跟基层没关系。

现在再来讨论这个问题中的第二点：为什么文件的适宜性、有效性和充分性做不好。这里首先我们要有一定的宽容度，没有任何一个企业可以保证一上来做就能是五百强的文件成熟度，这根本就是不可能的。我可能是摸着石头过河，所以我一开始的文件就是有不足，有不足然后我去内审。发现现场的员工反馈说“这文件不好使，我们虽然执行了，但是它就是不好使”。OK，内审发现的结论是文件有不足，所以改善。这是暴露了我们在编写文件时的能力差，然后被审核发现了，这更体现了内审的价值，显示着文件正在因内审员的协助监控下持续改善着。其次我们必须追问一个问题：文件为什么在充分性、适宜性、有效性方面做的不好？是写的时候就稀里糊涂（编的人是为了完成任务，批准的人看也不看，所以就扔下去了）吗？如果是这样，那这个怨谁呢，按理说是“**谁批准谁负责的**”，所以这就要看企业文化了。如果企业说谁签了字都可以



一推二六五，那么体系是没法做的，还是那句话，**擒贼先擒王**。领导都不认可，后面没法做，除非你就想我要做包公，我就要铁面无私，我就要狂打，打赢了算、打不赢我死也行。你要有这种决心可以去尝试。但是，我们说从文件出台的角度，按照标准的要求，你所有的文件都是要有评审和批准的。只要这些维度的工作被担责，不存在文件出来不能用的，最多文件发布时会有这样那样的不足，那你就去改善啊。同时，我们一般在讲课中都会说到如果你要编写文件，你有评审和批准这个环节，准备批准之前，尤其是关键业务上的文件，你最好试运行一下。听听一线人的看法，看能不能落地。这些都是评审的一个维度。所以这里就要澄清一下：“文件写的就不到位，然后我们却要按照错误的文件去执行是不是很滑稽”，这里头不滑稽，你这次内审去查的是两件事，第一件事是员工对文件的执行力，第二件事是这个文件你们真的是通过评审批准之后发布的吗？你们真的保证了它的质量吗？所以说每一次的内审应该从两个维度去看到问题，第一个维度就是我们的员工是不是老自作多情的把自己当成最智慧的人，结果搅局啦。这种现象是绝对有可能的。试想一下，一线员工的信息量怎么可能有高层、中层的多呢，所以员工不可以站在自己的角度去评价这个体系文件的好坏。同时，如果我们在审核中就是发现这个文件不足导致现场无法执行，那么，你就应该返回去去打编文件的这个人。如果给我，我这次内审，碰到了一个文件，员工没照文件做而自行实施了工作，同时我在现场也确认了这个文件真的有问题，那么这里就可能是两个不符合项，第一，现场没有执行力，第二，编写文件的评审确认批准的流程没有把住关，两边的人都有责任。

我们说内审到底应该怎么做有效，就回到内审的定义上，什么叫内审，依据准则找证据进行评价，如果你对准则都不严肃，然后准则都随便被挑战，你还审什么呢。所以我们说在审核过程中，准则通常是不做改变的，去查执行力是看基层人员的管理状态。然后你在审核中发现准则可能有问题，那是审核完回来后要对准则的一种改进机会。不管怎么样你总要有一个定点一个动点吧，你如果连以哪个为基准都定不下来的话，那你哪个活你都做不好，所以说一个好的内审，先说首先审核员的能力要达到，其次**企业的管理体系的建立就走在正确的道路上**，如果你说我企业的管理体系就是混乱一团糟，但是我有好的内审员团队，那就靠内审团队不断的审核发现改善也是可以的。这里对内审员的能力要求就太高了，尤其要求他对标准条款的作用的熟悉能力，他能够发现问题且直接号准脉的能力。比如说我们看到一个小孩跑肚了，那这小孩拉肚子啥原因呢？他有可能着凉了，有可能吃坏了也有可能别的原因呢，或者就是身体里可能有病呢。如果根源号错了，然后又下了不合适的药或针剂，后果就更可怕了。

所以说在内审过程中我们更多看到的是现场的证据，而这个证据在落回到管理策划哪个维度可能出了问题时，这就跟你为标准条款的了解程度、熟悉程度、运用程度都相关，我们说**一个好的内审员就是一个好的企业医生**！一个好医生需要怎么练，要不断的学习，不断的给人看病，



而且不断的要反思和自我提升。内审员也一样，要不断的学习，不断的成长，不断的让自己变的越来越名副其实。

关于“内审报告”相关内容，如果大家有任何疑义或问题，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

