

如何编写内审报告

英国标准协会质量与标准化学院 全晶丽

大家好，非常高兴在假期中大家都能认真地来听。这不是一场培训，更多的是交流。因为培训需要有标准的课件，并且在课程过程中要有研发和研讨。而这次的交流更多的是我的一家之言，但是多少会对大家有一些帮助。

如果大家在听课过程中有什么感想、异议都记下来，我讲完之后大家就可以把自己的问题写出来。

既然我们的主题是《如何编写内审报告》，所以我们的内审报告应该至少要有六个维度的内容。

首先是前序部分。一开始我们要给大家介绍一下大概情况，比如：谁做了内审，规模是多大，检查了哪些内容，检查效果如何等等。相当于前期要有一个大概的说明。

第二部分是总结。比如：这次审核发现了多少严重不符合、一般不符合、观察项，主要集中在哪些部门。因为有的企业会分主营业务部门、辅助业务部门等等。总结的框子里的语言更多的是给副总级以上人看的，因为他们的脑子里有的只是企业的大局观。所以他一看这个基本能知道，这次内审发现的重要度。在总结环节中，我建议大家的内审报告能把去年的情况加进去。去年的情况、今年的情况以及未来可能的影响等等，用一个小文章的形式写下来，大概要 A4 纸的 1/3 篇幅，集团公司的话可能需要一页。内审报告的作用是监视体系运行状态，那现在总结这个环节是为了给老板汇报这次内审的结果。那么内审的结果能说明我们的体系如何呢？只说我这次的体系运行如何不能表明我到底是前进还是后退。所以我们的报告中应该包含去年我们的情况，这样就能对比出我们是否有进步。如果再加一些明年我们得到了哪些哪些的期望，我们现在的状态是否能应变，报告的效果会更好。

说到总结，在座的可能会有人质疑说去年不是我干的或者去年我也不太知道等等，我还要写吗？我个人觉得企业是前进的，不管是管理层变了还是体系管理者变了以及去年和今年有没有可比性，两三句话的总结也是应该有的。因为我们的管理评审要求一定要有去年的状态，这样听内审报告的人就会感受到我们所有的工作是持续往前走的，不是今天是今天的事、明天是明天的事情、后天是后天的事情，这样各玩儿各的。一定是一个系统改进、滚动的过程。

第三个维度是分项。分项的逻辑各个企业不一样。比如航空可能更重要的是从安全角度，或者是一线，比如：航站楼、飞行区；行政、经营部等等算二线。如果是制造业，一线应该是研发、采购、制造；二线是人事、行政等等。所以分项时，我建议重要度相同的部门放在一个平台去对比，不要所有的部门去对比，尤其一般制造业，制造部门发现的不符合项肯定大于一般的行政部



门。但是二者是不一样的重要度和风险度，就像我们给人检查身体，心脏有病和胳膊有病，你的感受和恐惧感都是不一样的。所以在分项上，没有固定的标准告诉你应该如何分类，但会告诉你一定要分类的对比，这个分类能够体现一些重要度。

只要是对比，就有两个维度，横向对比或者纵向对比。横向对比就是，我所在的部门是 A，和另外一个 B 部门放在一起对比，在同样的管理环境下，A 发现了 6 个不符合，B 发现了 12 个不符合，那我的心情肯定会很愉快。横向对比会给问题较多的部门带来自我紧张感。除了横向对比，我们还要看纵向对比，要发展的看。比如去年这个部门已经有了很多的问题，今年更是只增不减，领导的表情肯定也不会好看。举个模拟例子，比如采购部发现了 10 个，生产部发现了 20 个，你肯定觉得生产部面子不好受。当我们翻看第二页时，发现采购部去年只有 1 个，生产部去年有 23 个，你又感觉是什么呢？所以我们说如果没有横向纵向的对比，对各个部门的人来说也没有什么刺激力。当然这对我们编内审报告的人压力比较大，一定要保持记录的完整性和正确性。

第四个维度是要求改善，相当于我们常说的验证。这个是在我们所见的内审报告中比较薄弱的，更多的是说，发现不符合项要求在一个月之内改善。我觉得内审报告之所以乏力有几个原因：第一，体系推进人员胆小。自己本身就藏着掖着，写个报告都担惊受怕的，这样的报告不够有震撼力；第二，高层不重视。高层不重视的原因就很多了，一方面是因为无知，一方面是你没有让他有知，或者是他对你有意见或者是他真不懂或者他真顾不上。当你的企业对内审报告的重视度没提上日程的时候，你做的报告再漂亮，对他们来说也没感觉。所以要想让报告有震撼力、有感觉，你要做企业对体系价值度认知的影响，另外要把做报告的整个过程以及报告的表现形式来作为促进体系价值度的方法，但不能说就靠报告去推动。所以内审负责人应该写这些东西带来了什么样的问题，所以我们要求：比如说一般不符合项两周内必须报结果，责任人谁谁谁。也就是说这个要求改善的环节必须要写时间、责任人。

你可能会说，我写内审报告的时候还不知道责任人呢，只能会议之后再定。这样我们分两种情况：1、最好别最后定，之前先沟通，名字直接上会议，因为上会了看的人多了，别人耍赖的概率就低。2、如果难度就是大，只能会上定，那么一定在会后最短时间内，比如今天开完会明天或者后天就要给结果，千万不要三个月再给结果。给完结果立刻再以官方邮件的形式发送，体现你内审追踪的严谨性。只有你严肃了，别人才有可能严肃。

第五个维度就是内审过程的介绍，前边我们做了内审，我们发现多少不符合项跟去年进步了多少，其中销售部是什么什么情况，它自己横向纵向怎么样，采购部是什么什么情况，它自己横向纵向怎么样，要求大家必须在多长时间内进行什么什么样的改善，谁负责去验证。接着下面写上，此次内审动用了多少内审员，多少陪审员，多少工程人员的参与，多少岗位的参与。这个过程不光是写数量，还可以写这次的内审员团队，比如这次我们动用了三十个内审员，占总内审员



的 70%，其中有两个国家级内审员资质。这些内容都用来证明我内审报告的内容是有价值的。

大家想象一下，你看了自己的体检报告。上面写着：你被查出了心脏不好、胃不好、肝不好，最后下结论的医生的背景是英文专业且只在幼儿园干过一年。你有什么感觉？所以说审核员的资质能力直接决定了所有人对审核发现的关注度，那么你的内审过程介绍这个环节，就是要把你内审组织策划过程中的亮点写上去。我相信大家可能又要说，我们的审核员没有亮点怎么办？不管你实际内审团队水平如何，你又不能不把这个状态写上去。那就避重就轻，只写数量，比如动用了多少个人，查了多少流程，然后发现多少不符合项。你也可以说这些审核员，无论能力如何至少他肯定有证书，可以说我们动用了多少具有各种证书的人员。

总之内审过程介绍的价值，就是为了衬托前面审核中发现的问题的含金量。至于怎么写能够更好，就看你怎么策划，怎么做的审核员布局。

第六个维度就是期望。这次内审结束，你是企业内审的体系负责人，你本身就是一个全局观的管理者，你应该对公司整体运行状态有一个感觉。所以报告做完之后的总结，比如这次内审我们看到内审团队的不足，我们核心业务部门的风险，包括我们对客户抱怨的接收流程。也就是说，你的期望下面也要写一些，从体系外的角度来看重中之重的东西。

之前提到分项，分项是各个部门发现的东西，期望是从系统角度看重要的东西，一个是过程中重要的，一个是系统中重要的。

以上是我个人想到的，如果我写内审报告我至少会写六个部分。第一是前序，相当于引言部分；第二是总结、概括；第三是分项介绍；第四是改善的要求；第五是内审策划的介绍；第六是期望。

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

