

论企业多场所内部交叉审核的价值与实践

崔金玲 周丽君

天津航天瑞莱科技有限公司 天津市 300462

DOI: 10.12238/ems.v7i3.12222

[摘要] 当今市场环境复杂多变, 竞争激烈, 企业的发展战略方向也着眼于多元化发展方向。这就促使了部分企业建立多个场所来拓展业务。针对多场所的质量管理, 内部交叉审核起着重要的作用, 内部交叉审核作为一种有效的管理工具, 对于提升企业整体的运营效率、保证产品或服务的一致性、促进各场所之间的经验交流和知识共享具有重要意义。本文深入探讨了企业多场所内部交叉审核的价值、实施过程中的关键要素以及可能面临的挑战, 并提出了相应的应对策略。

[关键词] 多场所; 内部交叉审核; 企业管理

一、引言

随着企业规模的扩大, 战略方向及市场定位, 业务的多元化发展, 多场所经营成为许多企业的常见模式。企业结合地域特点、市场特点、文化环境等特点, 建立了有针对性地分场所。分场所的产品和服务多少有些差异性。许多企业为了实现统一管理, 制定一套质量管理体系文件, 由分场所实施。然而, 各场所之间的产品服务虽然大致相同, 但部分的产品和服务的特点管理水平和内部质量管理体系的实施可能存在差异。为了实现统一管理、优化资源配置和提升整体绩效, 检验质量管理体系在各个场所实际运行的情况, 与质量管理体系标准及客户要求等符合程度, 多场所内部交叉审核应运而生。

二、企业多场所内部交叉审核的价值

(一) 促进企业质量管理体系标准实施的一致性

企业通过组织内部交叉审核, 即由各分场所有资质及技术、管理经验的内审员组成审核组, 采取交叉方式对各分场所交叉审核。通过不同审核团队之间的交叉检查, 能够确保质量管理体系在各个部门和环节中得到统一和一致的实施。这样可以确保不同场所遵循相同的质量管理体系、操作规范和标准要求, 有助于发现问题和薄弱环节, 还能促进各部门之间的沟通和协作, 从而增强整个质量管理体系的协调性和一致性, 进而保证产品或服务质量的稳定性和一致性。

首先, 内部交叉审核能够确保质量管理体系的标准化和统一化。在审核过程中, 各部门需要遵循相同的质量标准和流程, 检查质量管理具体环节中的实施标准的执行情况, 这有助于减少混淆和不一致性, 确保质量管理体系在各个部门和团队中得到一致的实施。

其次, 交叉审核有助于发现问题并及时采取纠正措施。通过交叉审核, 不同部门可以相互学习和借鉴经验, 发现彼此在质量管理体系实施中的不足之处, 并及时采取纠正措施进行改进。这种相互监督和学习的机制有助于提升整个质量管理体系的有效性和一致性。

(二) 促进场所间的知识与经验共享, 提升管理水平

企业内部的审核人员是从各分场所进行抽调, 其在产品和服务的实现过程中均有着丰富的实践经验, 虽然不同分场所之前存在轻微的差异, 但是因为企业的上层质量管理体系文件体系相同, 产品和服务的管理流程亦相同。在审核过程中, 审核员与受审核部门需要就审核标准、审核方法、审核结果等进行深入交流和讨论, 这有助于增进彼此之间的了解和信任, 能够促进优秀的实践经验、创新技术方法和专业知识的传播与共享, 将其他场所的成功经验引入到自己的管理中, 从而优化自身的业务流程、提高管理效率, 还能让其他部门或场所了解到自身优秀的管理方法和实践经验, 提升企业整体的管理水平。

(三) 发现场所潜在的质量管理中的风险和改进机会

当局者迷, 旁观者清。来自不同视角的其他场所的审核人员比场所内部的人员能够更全面地识别潜在的风险和问题, 如来自质量管理体系、业务流程、风险控制等方面存在的不足, 从而有针对性地制定改进措施, 优化管理流程, 提高工作效率和质量并且能清晰地判断问题的严重程度, 而且能贡献自身的建议和经验, 不仅能精准地解决问题, 更能为受审核分场所提供更多的改进机会, 推动企业质量管理体系持续优化。反之, 作为审核人员, 也能从受审核场所的管理工作中, 考虑自身场所存在的问题, 做到举一反三, 并能从受审核场所的工作亮点中吸取经验, 改进自身场所的质量管理体系。同时, 管理层还应根据内部审核结果, 及时调整工作重心, 制定改进措施, 推动质量管理体系的持续改进和优化。

(四) 增强场所间的团队合作和沟通

通过内部交叉审核, 不同场所的团队能够共同参与到审核过程中, 这本身就是一个促进团队合作和沟通的机会。在审核中, 从企业角度出发, 各团队需要相互协作, 共同发现问题、分析问题并提出改进措施, 这一过程有助于增进团队间的相互了解和信任。从审核员角度出发, 坚持公平、公正、客观的原则, 避免指责和批评, 以建立相互信任为基础, 用自身的实践经验告知受审核场所发现问题的利弊。对于审核中发现的问题, 受审核场所的陪审人员可与审核人员探讨如何持续改进, 而非仅仅指出问题。这有助于促进不同场所员工之间的合作与沟通, 打破部门和场所之间的壁垒, 增强企业的凝聚力和协同效应。

三、企业多场所内部交叉审核的实施要点

(一) 明确内部交叉审核的目标和范围

根据企业的战略目标和管理需求, 确定内部交叉审核的重点领域和场所范围, 确保审核的针对性和有效性。内审组成员应与高层管理、相关部门负责人等进行沟通, 了解他们对内部审核的期望与需求。另外, 可结合以往内部审核的结果、外部认证机构以往对企业内部审核的结果等, 识别出风险较高的过程环节, 制定内部交叉审核的总体目标, 也可将总体目标分解为具体、可衡量的子目标。最终验证各场所管理体系的符合性和有效性, 发现各场所管理体系中的不足和潜在风险, 促进管理体系的持续改进和优化。

(二) 组建专业的审核团队

根据审核的范围、产品和服务和市场(场所)定位的差异, 首先预估审核组成员的组成。一般情况下, 企业内部的内审员多存在于技术管理部门、生产管理部门和质量管理部门, 因为这三个部门对于生产和服务的运行实施过程中的技术服务保障非常专业。所以在选取审核组成员时, 尤其是针对多场所挑选具有丰富经验、熟悉不同场所业务的人员组成审核团队, 多选取质量管理部门人员作为审核管理层的主要人员。技术管理人员、生产管理人员主要审核产品和服务运

行过程控制。考虑到多场所产品和服务的差异性,在分配审核组成员审核不同的场所,还应考虑到审核员的专业技术能力与受审核场所的产品和服务匹配性。确定审核组长,职责明确分工,管理层与技术层的相互结合,全面覆盖内部交叉审核覆盖范围。

(三) 制定详细的审核计划

作为一个多场所的企业,交叉审核的审核时间安排、场所的安排及审核内容的分配等,是需要花费时间来确定的,否则容易造成不公正的风险。因为审核员多为分场所的技术人员、质量管理人员、生产管理人员,如果安排不妥当,就容易产生不公正的风险。比如,A场所的审核员审核B场所,而B场所的审核员审核A场所,这样容易产生不公正的风险。有时候也会出现受审核和审核的时间冲突,比如,A场所的审核员如果出去审核,但是如果时间排配不好的话,A场所受审核的时间正好是A场所的审核员出去审核的日子,A场所在迎审的沟通及接洽方面可能就会受到影响。包括审核的时间安排、审核场所的顺序、审核内容的分配等,确保审核工作有序进行。

(四) 采用标准化的审核工具和方式

制定统一的审核检查表,评估标准和报告格式是常用的审核工具。编制适用企业的审核检查表,评估标准和报告格式是非常重要的,这需要对标准条款的内容、企业的体系文件及企业的实际情况融合度很高,需要在审核前对审核标准进行统一解读和细化,确保审核员对标准的理解一致。

根据审核目标和范围,编制内部审核检查表。检查表应详细列出需要审核的项目、检查内容、检查方法以及预期的检查结果。检查表的设计应具有可操作性,便于审核员收集客观证据,并突出审核范围内的重点内容。

检查表对内部审核员尤其是企业内部内审经验不足的内审员是非常重要的。统一的审核方法避免内审员遗漏内容,能够按照内审检查表进行审核,统一的报告格式能够提高内部审核的可靠性和可比性,避免审核的随意性和片面性。评估标准和报告格式,以保证审核结果的可比性和可靠性。

通常,可选用的审核方式有部门审核、条款审核、过程方法审核等。根据企业不同的产品和服务特点,可根据企业自身的实际情况结合质量体系文件的框架进行审核。无论是部门审核、过程方法审核,内部审核应覆盖质量管理体系的全部条款要求进行。

(五) 及时总结,及时沟通审核结果

审核结果中往往包含了各部门在工作中存在的问题和不足。通过及时沟通,这些问题可以被迅速识别并得到解决,避免问题扩大化或对工作造成不良影响。沟通审核结果的过程也是各部门相互学习和交流的过程。了解到自身在质量管理体系、业务流程、风险控制等方面存在的不足,从而有针对性地制定改进措施,优化管理流程,提高工作效率和质量。

末次会议上,企业可以组织所有内部审核员将自己的审核发现进行总结汇报,这样有利于所有分场所共享审核发现,举一反三,与相关人员进行充分的沟通和讨论,可提出整改措施的计划,与所有分场所共同探讨可实施性,便于整改措施在企业范围内有效地落实,从单一分场所的整改辐射企业多场所,提升整体管理水平。

因此,在进行内部交叉审核时,应高度重视审核结果的沟通工作,确保信息准确、及时地传递给相关部门和人员,共同推动管理体系的持续改进和提升。

四、多场所内部交叉审核面临的风险和挑战及应对策略

(一) 文化和地域差异

不同场所可能存在文化和地域差异,导致审核人员与被

审核人员之间的理解和沟通障碍。比如A、B场所分别处于南方与北方,温度的差异化,导致A、B场所对设备的管理、保护措施上会有差异。在内部审核时,需要区分开来;比如场所和场所之间的管理差异,在未影响整体管理框架的基础上,可能会导致同一事件的实施人/岗位可能不同,所以具体实施过程中的控制细节要求可能会不同。在内部审核时,需要结合文化地域差异,需要灵活掌握。

(二) 资源分配和时间协调

在多场所交叉审核中,由于审核涉及多个地点和部门,协调难度大,地域跨度大,审核周期长,因此需要建立一个高效的协作机制来确保审核工作的顺利进行。需要审核计划安排人员及时与内审组成员及时做好沟通,提前协商审核时间及所需的资源支持,既要考虑审核员拟审核场所的时间资源安排又要考虑受审核的时间资源安排信息,及时平衡相关资源。可针对每个场所审核的小组,明确小组长,及时沟通审核发现的问题,如有不确定事项,可向审核大组长进行沟通。这种协作机制可以包括明确各场所和部门的职责分工、建立定期沟通渠道、共享审核信息和资源等。通过协作机制,可以确保各个场所和部门之间的信息共享和协同工作,从而提高审核效率和质量。

(三) 审核人员的偏见和主观因素

审核人员可能由于对某些场所的熟悉程度或个人偏好而影响审核的客观性和公正性,所以在指定内部审核组成员时,应每年轮换不同审核员实施审核,避免产生不公正的风险。多场所交叉审核,可以采用多人共同审核的方式,通过集体讨论和决策来减少个人偏见对审核结果的影响。例如,对审核人员进行选拔,结合内审员自身的审核能力和经验,适当对每个审核小组成员进行合理的策划,确保他们具备必要的专业知识和审核技能均能被最大限度的利用,并具备公正、客观的态度。

(四) 信息安全和保密问题

在交叉审核过程中,可能涉及企业内部的敏感信息,需要确保信息的安全和保密。审核人员需要牢固树立保密工作意识,在对审核信息进行编制、存储、传递、销毁等各个阶段应严格按照国家保密规定、企业及客户保密要求,做好信息安全和保密的工作。内部审核中的信息安全和保密是确保审核工作顺利进行和审核结果准确可靠的重要保障。

五、结论

多场所内部交叉审核是企业提升管理水平、优化运营流程和增强竞争力的重要手段,能促进各场所之间的经验分享和最佳实践传播。通过审核过程中的交流和讨论,各场所可以相互学习借鉴对方的优点和经验,共同提升审核能力和水平。这种经验分享和最佳实践传播对于推动整个组织的持续改进和发展具有重要意义。尽管在实施过程中可能会面临各种挑战,但通过明确目标、精心策划、灵活掌握、优化管理和采取有效的应对策略,企业能够充分发挥多场所内部交叉审核的价值,实现企业内部各场所之间的协同发展和整体绩效的提升,从而促进管理体系的持续改进和优化。

【参考文献】

[1] 期刊——刘刚 姚军军 张轲. 基于过程方法质量管理体系审核的理解与实施[J]. 新时代认证, 2024年, 第2期: 35-38页。

[2] 期刊——于德泽 刘浩 张元鹤 李斐如. 学用新标准提升工产品质量监督水平的建议[J]. 中国质量, 2025年, 第523期: 74-75页。

作者简介: 崔金玲, 女, 1984年10月出生; 周丽君, 女, 1988年11月出生。