

细品客户一句话，摸出有价值的审核发现

——华东某技工学校审核案例

杭州万泰认证有限公司 李晓华

1 审核背景。

本次审核为第2次监督审核，审核组1人组成。审核日期：2011年1月。时逢学期末，还有一周就放寒假了。

调阅以往审核资料了解到，这所华东地区著名的技工学校，有近50年的办学历史，师资力量雄厚，有良好的技工、技师教学传统。各项教学管理活动成熟运行。所设各专业学生，就业率多年维持在95%以上，广受社会欢迎。质量管理体系是应上级主管部门要求建立运行的，校领导很重视。以往2次审核纪录中，审核员对其管理有效性都评为最高级——A级。

审核范围：技师、技工的教学管理与服务

接到审核任务后即开展审核策划。

2 审核策划。

这样一所管理比较完善的学校，选哪个角度去切入，审核会更有效率？按照自己第一次审核的组织类型多策划一点的惯例，我事先研究了一些以往资料，如审核报告、不符合报告及关闭资料、质量手册和程序文件等；浏览了学校的网站和行业信息，还上门向教育系统同事请教了技工类学校的管理。经综合分析，采纳了同事的意见，除关注技能培训的有效性之外，也将学生德育教育的有效性作为审核时关

注重点，并重点关注质量管理体系运行的有效性。

审核风险所在：鉴于技工学校的生源特点，存在校园内外发生各类安全事故的潜在风险，德育教育的重要性比较突出。

3 审核过程及审核发现。

1) 在审核学生管理部门教导处时，教导处主任感叹学校教育的特点时打趣地说：学校多教育成功一人，社会就少送监狱一个。我顺着他的意思，接着问：受处分的学生多不多？

答：多，这学期就有 40 多个。每学期都有这么多处分！

2) 我调阅浏览 2010 年第二学期受处分学生一览表时，发现有个姓赵的学生因在宿舍喝酒，于 2010 年 9 月受到留校察看处分；再浏览 2009 年第二学期处分学生一览表时又发现了这个姓名，他因打架于 2009 年 10 月受到记大过处分。进一步沟通之后了解到，第二次处分时，前一个处分尚未撤消。

——学校对这位学生的教育显然不算很成功！

问：学校对受处分的学生会做哪些转化和加强教育的工作？

答：主要由班主任加强与其家长电话沟通，另外定期找学生谈话，给予重点关注和帮助，并保留有关记录。

应我的要求，从档案室调来了《班主任笔记》，我从中随机抽查了第一次处分后那个学期的谈话记录。随机翻到 2010 年 4 月份的谈话记录，上面记录着已谈话的七八个学生的名字，唯独没有这位同学的名字。再抽查次月 5 月的记录，已谈话的几个同学名字中，也没有他的名字。三查 6 月份谈话记录，还是没有他的名字。——我心里喃

咕：这里面好象有一点问题！

我再问：他班里受到这样处分的学生多不多？

答：很少，这位学生的处分是班里最重的。

——审核发现：最应受到关注的学生没有受到应有的关注？

再问：这位学生是否属于班里重点关注和帮助的对象？答，应该是。

——不合格项基本得到确认！但这只是班主任的个例吗？学校是否有足够的对受处分学生的管理策划？

3) ——我随即与教导主任一起找有关受处分学生的帮教规定。然而，在新打印的厚厚二本 30 多个规章制度中，却没能找到这方面的具体规定。在较相关的《学生违纪处分条例》中找到一些规定，但侧重讲的是如何量“刑”定罚，涉及减“刑”的没有详细条款。我与教导主任就处罚学生的目的和策略进行了进一步的沟通，达成以下共识：(1)用处罚的方法对犯错学生进行负激励有其必要性和合理性；(2)受罚期间，学校有责任对学生施加正激励，通过实施帮教措施，鼓励学生早日纠正不良行为，早日摘“帽”，早日回归阳光心态，继续他们的学业和长远的人生旅程。

综合以上审核发现，作出如下判断：学校对犯错学生受纪律处分后，如何做好后续教育工作，其策划和实施的充分性明显不足。从那位班主任未能尽责，学校缺少详细规定，赵某某前罚未了后罚又到等例子看，已产生后果。其现状不符合 ISO 9001：2008 8.3 条款的要求。8.3 条款规定，应采取措施，消除发现的不合格……应保持不合

格性质的记录以及随后所采取的任何措施的记录；同时也不符合学校制订的《班主任考核办法》6.1.3条(8)款规定，——对这样的学生应给予特别的关注和帮助。

4 不合格项报告

根据以上审核发现，开出如下不合格项报告：

“审核对受处分学生的管理时发现：厨师 085 班赵某某，因打架，学校于 2009 年 11 月 7 日给予其记过处分。2010 年 11 月 28 日因该学生在寝室喝酒，学校给予留校察看处分。

(1) 抽查班主任潘某 2009 年-2010 第二学期的《班主任笔记》，在 2010 年 4-6 月“找学生分别谈话记录”中，没有找赵某某谈话的记录。

(2) 抽查学校对受处分学生应采取哪些途径进行帮教，帮教过程要形成哪些记录，均无明确规定。”

5 审核风险

由于犯错学生帮教管理的重要性，并没有得到校方的充分识别，有关帮教的措施很不充分，已经发生学生连续受处分的不良后果。当前对犯错生受处分后的管理力度不足的事实很明显，如得不到及时有效的改善，随时存在发生意外事故的潜在可能；若发生事故，有可能严重影响学校的声誉，从而也可能严重影响认证机构的声誉。

因此，立即开出本不合格项报告，督促受审核方及时采取纠正措施是必要的。督促校方认真对待本报告，切实制订并实施有关措施，有利于降低风险。

6 围绕不合格报告的沟通

由于本报告的改进有可能牵涉到学校部分教育政策调整，牵涉面广，有必要与受审核方达成充分的共识。故在一些审核环节加强了沟通：

1) 与主管部门学生处的沟通：10%的处罚率（按 40 人 x 6 学期 = 240 人算，全校学生约 2400 人）如果要降下来，有必要加强政策研究、出台新措施。要设法调动犯错学生这头的积极性，处分撤销是必须的，是否可以配一点鼓励政策？我与教导主任打趣：监狱还有减刑政策，你们就不能出一点政策，鼓励一下学生？**尽量多成功激励一人，让社会少送监狱一个？**百年办学，靠的是一年一年的持续改进。当前这事情，教导处就来个主动牵头如何，不要等校长提示再做这个事？

2) 与管代（教学副校长）、校领导的沟通：家长期待重振学生信心——越差的学生，其家长期待越殷切；社会期待合格的劳动者——技能好，品德也要好；领导部门期待着学生不出大事情，有效转化差生；咱学校能够允许来校学个三年五载的学生背着一个处分回家吗？学校是否可以每年做 1-2 个有力度的改进项目？学校是否可以针对犯错学生的帮教管理，来一个创新的尝试？**学校多教育成功一批，社会就少送监狱一批？**

3) 全体干部（末次会议）沟通：在宣读不合格报告时适当进行说明，进行审核总结时简述不合格纠正和改进的现实意义。培养学生技能和良好的行为规范，都是本校的中心工作，由于客观上犯错生数量较大，进一步完善犯错生帮教管理制度，完善犯错生管理系统，完全

有必要。学校的教育成功率越高,社会的教育成本也一定会相应减少。

以上沟通,为学校制订、实施纠正措施创造了一个良好的舆论基础。

7 本报告的改进意义

报告开出后,学校在新学期一开学,就由教导处牵头,与科系领导、班主任认真研究,增加了犯错受罚学生的管理条款,通过几上几下的分析和研究,正式出台了有关文件,发到全校学习、执行;同时加强了教导处对班主任工作的检查督促。从学校反馈的情况看,本次审核初步达到了以下效果:

1)提示受审核方进一步充分识别了犯错学生帮教管理的薄弱环节,督促学校编制实施新措施,增加了犯错学生的管理、帮扶力量,提高了素质教育的有效性。

2)为校方加强班主任工作提供契机,加强了班主任管理,提高了班主任工作的有效性。

3)降低了学校和审核组的潜在风险。

8 审核之后的几点体会

1)充分的审核策划是有价值审核发现的基础,审核前知己(包括自己的长处和短处)知彼,有助于明确客户的核心业务,提高针对性,提高审核效率。

2)充分的沟通,特别是双方达成对不合格项的充分理解和充分认同,可促进双方增加共识,提高受审核方的改进效率,使不合格项报告增值。

3) 对客户的言谈保持专注，放松心情，保持敏感，关注客户的“经典语录”，容易发现线索，并及时开展深入的沟通。

4) 一点遗憾：如果能够引导探讨将控制犯错生的数量纳入目标管理的范围，可能会进一步提高本报告的价值。

注：刊登本文前，对文中涉及的人名、班级等敏感信息进行了技术处理，这些信息处理之后，不影响审核案例的探讨。