

一、浙江 XX 物流股份有限公司审核案例

推荐机构：中国质量认证中心

认证领域：质量管理体系

认证人员：王志松、王晓敏、徐卫忠

一、案例发生的背景

审核时间：一阶段（办公室） 2011 年 11 月 30 日

二阶段（现场） 2011 年 12 月 19 日至 12 月 20 日

受审核方简介：浙江某物流股份有限公司于 2010 年完成股份制改造，计划通过 5 年时间的努力实现上市。该公司已连续多年入围华东地区物流企业 10 强。公司有无船承运人资格，有报关、报检代理资质，有公路运输车队，是上海港、宁波港至中南美和加勒比海航线的主要货运供应商，是长三角地区最具影响力的货运代理企业之一。

受审核方完成改制后，即着手策划建立质量管理体系，于 2011 年 8 月 1 日开始试运行，随后申请认证。

公司是货代服务企业，主要服务流程见下图：

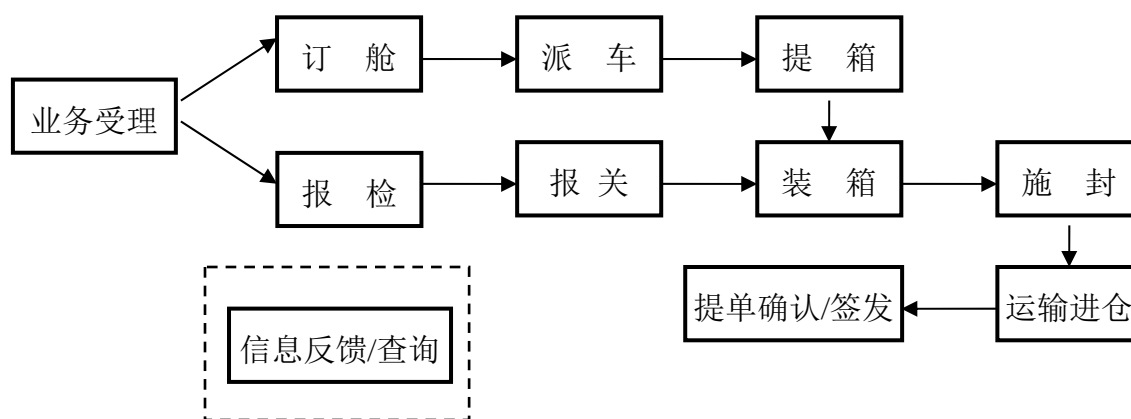


图 1 货代服务流程图（示例，不完整）

2011 年 11 月 24 日，审核部下达任务书，审核组成立，着手进行一阶段审核。

二、一阶段审核情况

2011年11月30日，审核组进行一阶段审核（办公室）。首先，审核员阅读受审核方提交的质量手册和程序文件；再由专家讲解货代企业运作特点、业务流程、关键质量控制点以及所需的资质；最后由组长打电话向受审核方管理者代表了解企业概况和体系试运行情况，并核实了企业的资质。

审核组经过讨论，提出了下列改进意见：

(1) 建议在服务流程中单独列出“信息反馈与查询”子过程（见图1虚线框），并明确哪些环节和场合应主动向顾客反馈信息以及信息准确性、反馈及时性的要求；在接受查询时，应明确首问责任制以及信息准确、服务耐心等要求。这些要求，应制定作业规范加以规定。

(2) 公司在质量手册7.5.2条款中称“服务过程需确认”，且没有明确如何确认。审核组认可，笼统地把服务过程列为需确认的过程缺乏可操作性，建议受审核方分析服务环节后，可将人与人接触面完成的“业务受理”、“信息反馈与查询”子过程列为需确认的过程。具体确认方法可以是对这些过程涉及的岗位人员资格认可和相关信息及时性、准确性的认可。先策划这两个服务子过程的作业程序与规范，策划确认准则。然后认可信息库，再对拟上岗人员逐一认可：比如由10位模拟顾客来电查询或投诉等，根据拟上岗人员的业务熟悉程度、礼仪、信息准确性、解决问题的能力等分别打分（各项预先设定分值和评分标准），得分超过确认准则规定分值的可上岗。

(3) 针对标准8.2.4条款，受审核方编制了《过程和产品监测程序》，但在该程序文件中，仅规定了对各部门的工作质量检查（应属过程监测）。而检查内容中，仅“服务态度”和“服务质量”可勉强纳入服务产品监测的范畴，但又没有具体的量化指标和合格标准。审核组建议受审核方详细分析货代服务的质量特性，规定每项质量特性的合格标准，再确定抽样检查方法。

审核组据此编制了《第一阶段审核报告》，列出了第一阶段审核问题清单，并与受审核方管理者代表进行了充分沟通。

受审核方用了近10天时间对审核组提出的问题初步整改，修订了相关文件并提交审核组长验证通过。

三、二阶段审核情况

2011年12月19日至12月20日，审核组实施二阶段现场审核。

审核员在审核操作部时发现，该部门根据一阶段审核的提出的改进意见，设立了审单岗位，检查各项单证的准确性，并记录审单中发现的差错情况。但是对于这些记录，并没有进行统计分析，比如出错多的问题点、出错多的作业人员分布、出错多的时间段。操作部经理解释：数据分析的职责定在人事行政部，所以本部门也就没有进行统计分析。在审核人事行政部时发现该部门并不熟悉具体操作业务，所以有关单证差错的分析还是由操作部进行比较合理。

审核员与操作部经理一起分析了货代行业的服务产品质量特性，可分为物、信息、人的感受三大项。物的方面，可以有准确性（即窜货率）、及时性（包括拖货及时性、进仓及时性）、破损率（含遗失率）等指标；信息方面有单证准确性（差错率）、报关及时性、货运状态信息更新及时性、准确性及顾客下单时业务受理人员给出的信息准确性等项指标；人的感受方面等有礼仪、业务熟练度等相对不易量化的指标。

通过交流及查阅相关检查记录，审核员发现，对及时性指标，操作部并没有进行相应的监测，也没有规定监测方法。

而最近一个月，因报关删改单，已造成公司承担了两次急货由海运改空运的费用。而拖柜不及时和顾客查询进度时给出错误的回复，导致顾客常有不满意见。

审核员仔细了解报关删改单的原因：一次是实际货物净重与报关数据误差大于 3%。另一次是到达港信息差错（与中转港混淆）。虽然设了审单岗位，但一些细节方面的差错仍时有发生。因总单量大（每月 1500 票左右），操作部经理几乎每天都要为处理差错奔波。询问是否对差错进行汇总分析时，操作部经理称：都是人为差错，很难控制，都是在出错后批评当事人。至于别的措施，暂时没有考虑。

再了解信息及时性方面的现状，操作部经理称：有数据库可供顾客或货主查询进度状态，但操作部作业人员较忙，数据库信息更新不及时。顾客知道数据库信息不准确就老是来电询问，但客服人员给出的信息大多还是来源于数据库查询，所以顾客常有抱怨。

另外，司机不按约定时间到达生产工厂装柜，造成装柜人员等待或加班，也是顾客或生产工厂的主要不满因素。

审核组于是判断，降低单证差错率、保证数据更新的及时性和装柜准时性是日前该公在主要改进点。于是开具了不符合项报告：

(1) 对货代服务质量关键特性“准时率”，操作部没有采取日常监测措施。不符合 GB/T 19001-2008 标准 8.2.4 条款“应对产品的特性进行监测和测量，以验证产品要求已得到满足”。

(2) 对主要作业部门—操作部的单证差错情况，没有进行统计分析。不符合 GB/T

19001-2008 标准 8.4 条款“数据分析应提供过程和产品的特性和趋势方面的信息，包括采取预防措施的机会”。

(3)……

另外，审核组还提出了一些改进建议项，并建议受审核方学习 GB/T 22151-2008 《国际货运代理作业规范》和 GB/T 22154-2008 《国际货运代理服务质量要求》以便将 GB/T 19001 标准与本行业本企业实际更好结合应用。

审核组与受审核方的管理者代表、操作部经理等人员进行了充分沟通，探讨了针对不符合项可采取的一些改进措施和要求，不符合项报告得到受审核方理解和认同。

四、受审核方的改进

二阶段审核后，受审核方用了将近两个月时间进行整改。综合两个阶段审核情况，受审核方的改进措施有：

对于单证差错情况的统计分析。操作部规定由审单员进行统计分析，对审单发现的问题以及其它环节反馈的问题，按现象、差错类别、发生差错的人员等多角度进行分析，对发生较多的差错和典型案例，建立案例库，用于培训。

对于准时率的监测，选取拖柜及时性和货运状态信息及时性为主要监测对象。

1、对于拖柜及时性，公司决定给每台车配 GPS 定位系统，操作部明确了准时的标准和监测方法。即在约定时间晚 10 分钟之内为准时（提早由司机等待）。操作部监管人员在约定的时间点进行 GPS 定位查询，记录准时率，并每天抽查两票向工厂询问实际拖柜时间。

2、对于信息的及时性监测。操作部规定了开放式查询系统信息录入的时间要求：每天早上 9 点之前应保证前一天下午的信息准确录入，下午应保证上午已发生的信息准确录入。每天上午、下午各抽查 10 票货代信息，核对及时性和准确性。

公司单独识别出“信息反馈与查询”子过程，提出了控制要求。

对于信息反馈，操作部明确了订舱、报关、进仓、上船、提单寄出、清关、货物到达等环节的信息必须主动向顾客反馈。

对于与顾客有直接接触的业务受理、信息反馈与查询岗位，操作部、客服部制定了作业规范和上岗确认准则，并向相关岗位人员贯彻实施。

2012 年 2 月中旬，受审核方提交了二阶段不符合项报告及整改见证资料，不符合项由审核组长验证通过。

受审核方管理者代表在提交书整改资料后，专门致电审核组长，感谢了审核组在两

个阶段审核中提出的问题点，表示来自于外部的新观点促进了公司的管理改进。

五、总结

浙江省以外向型经济为主，2011 年进出口贸易总额超过 3000 亿美元（其中出口超过 2100 亿美元）。与其相适应，全省有近 3 万家物流企业。目前，这些物流企业普遍存在规模小、从业人员素质较低、管理水平低下的问题。物流企业的主要竞争方式就是价格竞争，品牌效应不强。导入质量管理体系成为提升物流企业管理水平的一种有效手段，各地政府也对物流企业特别是货代企业进行质量管理体系认证出台了优惠政策。

但在贯彻质量管理体系过程中，货代企业常常感到无从下手，不知道如何将标准要求与物流企业实际相结合，于是对很多过程作了模糊处理，实际运作仍按以往的习惯做法，影响了体系实施的有效性。

本案例中的货代企业实力较强，管理人员素质相对较高，对质量管理体系的运行效果有所期待。通过审核组的努力，加深了受审核方管理层对质量管理体系的理解，也让受审核方采取了多项有效的改进措施，特别是识别出服务质量特性，逐项落实针对服务质量特性的监测措施，提高了管理水平，提高了顾客满意度，进一步树立了该企业在物流行业的管理标杆形象。通过本次审核活动，也让审核组积累了更多审核货代企业的经验。