

××汽车销售服务有限公司审核案例

推荐机构：天津华诚认证中心

审核类型：质量管理体系认证

审核员：韩孝伦

一. 背景说明：

目前我国汽车产销量已居全球第一。这一辉煌成绩的取得除了各汽车生产厂家产能提高的保证外，如雨后春笋般发展起来的 4S 店功不可没。各大汽车品牌都非常重视对其经销商的建设、管理，各自形成具有自身特色的管理模式，旨在通过提升各经销商的顾客满意度，进而提升品牌的顾客满意度，达到双赢的目的。

各经销商在满足厂家管理要求的基础上，为了进一步提升自身的管理水平，或者说是为了更好的满足厂家的管理要求，先后导入了 ISO9000 质量体系管理。应该看做这是经销商管理上的锦上添花，而不是管理上的另起炉灶。那么如何针对经销商的管理特点进行质量体系审核？如何通过质量体系审核为经销商带来如其所预期的增值的效果？下面结合一家一汽大众经销商（XXX 汽车销售服务有限公司）的审核实例做一些相关的探讨。

二. 审核思路的策划：

首先需要弄清楚的是各经销商原来均有一套厂家的管理模式，如果不按厂家的要求去做也就不能称之为品牌的经销商了。导入质量体系管理，只是对其管理的一种补充。所以切忌盲目夸大质量体系管理的作用，更不能否定人家原有的管理。经销商存在的问题往往是：太多的管理停留在业务层面，各部门为做业务而做业务，职能之间缺少衔接和配合，没有真正形成一个系统，制约了效率的提高、公司的发展。这也是经销商之所以导入质量体系管理的初衷。

因此把审核思路确定为：在审核过程中始终要将体系的管理思想和系统的管理的理念灌输给经销商。

三. 审核线路的把握和关注点：

要牢牢把握住两条线：一条线是体系管理审核线（包括目标管理、内审、管理评审、员工培训、纠正和预防措施等过程），审核关注点是体系运行的有效性；

另一条线是业务流程审核线。维修服务流程的重点是：预约、接车/预检、制单、维修过程、质检、交车、回访的七步流程；整车销售流程的重点是：试乘试驾、合同评审、PDI 检查和库存商品车检查、展厅和展车、交车等。业务流程审核关注点是流程执行的规范性。下面结合实例加以说明。

四. 审核发现问题分析：

- 在审核目标管理时发现，作为目标管理归口部门的综合部没有按规定的频次和统计方法对各部门分解的质量目标的达成情况进行汇总统计、分析。这样就造成目标管理没有形成有效的监控，还是停留在原来业务管理层面，即部门自己统计，如服务部的内外返修率、客服部的电话回访客户满意度等，无法体现系统管理的思路。故开了一项观察项（见附件 3《现场审核观察项报告》）。

- 在审核服务部业务流程时发现，作为顾客财产的客户维修车辆进站后首先要进行验证（即流程中的接车环节）。包括客户信息确认（客户姓名、电话、行驶证等）、车辆信息确认（车牌号、行驶里程、油位等）、车况和贵重物品确认（功能、内饰、外观、备胎、随车工具等）。以上信息均应在《接车单》上予以标注，然后由顾客签字确认。但在现场审核发现，甘 N23456 车辆左后门有明显凹痕，右后门有明显划痕，但其《接车单》未标注。故开了一项不符合项（见附件 2《现场审核不符合报告》）。

- 继续在服务部查维修车辆检验时发现，20111200710 委托书的维修项目为更换前刹车片，但未提供针对安全件更换后进行路试的证据。针对涉及车辆安全性的维修，除了正常的完工质检外（检验员在任务委托书上签字），还应有特殊的控制手段，通常进行路试检验。本公司《车辆维修竣工检验标准》第四章第 5 条的相关条款就明确规定涉及刹车系统维修需进行路试检验的范围、方法、标准和记录的相关要求。故开了一项不符合项。（见附件 2《现场审核不符合报告》）。

以上 2 项不符合项的开出主要目的是从规避经销商的风险考虑的。接车环节车辆外观确认不仔细，有划痕、凹痕、掉漆等情况未在接车单标注（因客户在接车单上有签字）在交车时极可能引起客户抱怨甚至纠纷。本审核员在以往审核时在现场经常遇到此类纠纷。其结果往往是经销商或给修复或给适当补偿，否则会招致客户的投诉。认真做好顾客财产验证，一方面是对客户负责，减少客户抱怨，同时也是经销商自我保护的手段，防止和规避事后的纠纷。此问题属服务流程执

行不规范所致。另 1 项的潜在风险更大，假如客户更换刹车片后出了交通事故，如果追究到关联的汽车维修方提供不出上次维修合格的证据，有可能给经销商带来更大的问题。此问题属对质检的重要性，尤其对保留相关证据的作用认识不够所致。

- 在备件仓库审核发现，1 根减震器（L1GD 413 031 B）螺纹处外露；4 个轮胎（L443 601 305 RMI）平放；1 个空调管（L180 820 743 B）一端无防护帽。此问题属未做好产品防护所致。但更大的问题是库管员对产品防护的意识淡薄。沟通时库管员讲厂家发来的空调管就没有防护帽。这说明库管员只是一个收发员，还没有真正树立管理的意识，同时说明员工岗位培训不到位，技能不够。故开了一项不符合项。（见附件 2《现场审核不符合报告》）。

- 在审核销售部业务流程时发现，《库存商品车状态检查表》中对轮胎气压、电瓶电压等有实测数据标准要求的检查项目，只做打勾的判定未记录实测值。这说明相关人员对质量记录的真正作用还不清楚，未体现通过记录积累相关数据，进行数据分析从而进行趋势管理。故开了一项观察项（见附件 3《现场审核观察项报告》）。

通过全部审核，该经销商的质量体系各相关过程虽然均按要求予以实施，但尚停留在符合性层面，其整体运行的有效性还不是很好。主要原因有：①体系运行时间短（体系文件于 2011 年 9 月 1 日发布、实施），客观上还需要一定的时间才能体现出来②在审核过程中接触到的各级管理者，总体感觉尚未真正具备 PDCA 管理循环的意识，针对问题的解决大多还停留在就事论事的层面上，未形成系统的思路，结果造成同样问题反复出现③再有就是员工对体系文件的相关要求还不是很清楚，尤其理解不到位。这几方面问题的真正解决均需要最高管理者的支持，故给管理层开了一项观察项（见附件 3《现场审核观察项报告》）。目的是要让最高管理者关注质量体系实施的实效性，加强员工对体系文件要求的学习，提高各级管理者 PDCA 循环的意识。

五. 认证审核效果：

认证审核的过程既是一个满足审核准则的过程，同时也是为企业增值服务的过程。审核结束后，无论是该经销商的管理层还是执行层的业务人员均表示收获很大。意识到树立体系的思想 and 系统的思路，这不仅是实施好质量体系的前

提也是做好各项业务工作的基础。在之后的《现场审核不符合报告》的整改过程中，该经销商做到举一反三重新审视了相关过程，在措施的制定上牢牢把握住培训和监督，而不单单是问题的纠正，体现了 PDCA 循环的系统思路，从而避免了问题的再发。

需要再次强调的是，对汽车品牌经销商的认证审核只是原有管理模式的补充，不能一味夸大认证审核的作用，更不能否定人家原有的管理模式。在这方面，本次审核做了一些尝试，为企业带来了增值的服务，收到了预期的效果。

