

MMOG/LE 评审的六个步骤

许多人总习惯性地认为，关于 MMOG/LE 评审，就是对照某个版本的各项评审标准，由评审员一个人勾选打分，得出评审结果。现在有了 MMOG.np 这个网页版本评审工具，就更容易完成这项评审工作了。中企数据注意，到有的用户效率很高，可以在不到半天时间内搞定 MMOG/LE“评审”，把自己评为“A类”，甚至是“满分”。对于经历了无数考试的我们而言，评审好像只是打个分而已。但实际上，“打分”只是 MMOG/LE 六个评审步骤中的第二步，在评审过程中被称为“实施评审”。“实施评审”只是其中很小一部分工作，在这一步之前和之后都还有其他大量工作需要做。

按照 MMOG/LE 技术委员会的经验，就 v6 版本基础评审的 96 个评审项而言，至少需要两天时间。也就是说，就算是有经验的评审员，一天也最多只能完成 30-50 个评审项的评审。需要强调的是，MMOG/LE 的评审虽然主要是由供应链管理部门负责，但是订单交付是与机构整体业务密切相关的。因此，凡是与产品交付有关的部门都需要参与 MMOG/LE 评审。一个企业内部涉及到多个部门，如果没有高层领导参与和重视则很难进行统筹管理。所以，管理层领导也需要参与到 MMOG/LE 的评审中。

MMOG/LE 的六个评审步骤分别为：

- 第一步：准备评审；
- 第二步：实施评审；
- 第三步：完成差异分析并制定行动计划(Action Plan)；
- 第四步：汇总和沟通自评结果；
- 第五步：执行并验证行动计划；
- 第六步：确认并维持 MMOG/LE 的合规性

第一步“准备评审”：

“准备评审”的第一件事，是同客户沟通需要进行哪种类型的评审：是基础评审 BASIC？还是“完整评审 FULL”？是 v5 版本还是 v6 版本？另外，还需要确认评审的开始和完成时间，以便有足够的时间进行内部准备工作。

在确定评审类型和评审版本等准备工作之后，需要研究学习该评审类型的评审条款 (Criteria)。基础评审的评审条款是 102/96 项目，完整评审的评审条款 187/176 项，其中 F3 项都是 43/45 项。

MMOG/LE 评审，不仅仅是物流部门的事情，还涉及到计划、采购、生产、仓储、人力资源、信息技术，甚至是公司战略等等。

因此，在开展 MMOG/LE 评审之前，与公司管理层沟通非常重要。必须让公司管理层明白“供应链目标与公司业务发展目标是一致的”，从而获得公司管理层的支持和重视，并且需要请公司主管领导出席 MMOG/LE 评审启动的 Kick off Meeting。为了获得公司管理层的重视，可以由公司销售部门的客户经理邀请客户到公司与公司管理层见面交流。管理层应明确，公司只有通过 MMOG/LE 评审，建立持续改进文化的企业，才有获得新项目的机会，才能有更多的订单。

在得到公司管理层支持和重视之后，接下来的评审工作会顺畅很多，我们再去与内部各部门领导进行沟通，将各部门参与 MMOG/LE 评审的负责人确定下来。当然，各部门负责人必须具备有较强的配合和内部协调能力。

第二步“实施评审”：

实施评审，需要利用到相关评审工具。以前是使用 Excel 表格进行评审，随着 IT 技术的进步和用户需求的增加，从 2020 年开始改为必须使用 MMOG.np 网页版本的评审工具来进行评审。

MMOG.np 平台在使用之前需要购买使用许可 (license)，设置参与评审机构账户、设置生态系统 (Eco-system)、导入客户要求的评审标准 (BASIC/FULL)，通过用户名和密码登录平台，直接在网页上进行评审，而不仅仅是“打分”。

环境搭建好之后，需要开始准备内部评审：内部评审工作的重点是要逐项提供可信的“客观证据”，以证明公司某个业务流程是否满足对应评审项 (Criteria) 的要求：必须找到有说服力的客观证据，并能正确回答客户评审人员提出的问题，该评审项才可以得分，即评定为“合规”；如若找不到“客观证据”或，即使有客观证据但解释不清楚/不能正确回答客户评审人员提出的问题，那该评审项也就不能评为“合规”，即该项不能得分；

在获得客户的书面确认的前提下，某些不适合本企业实际情况的评审项可以不参与评审，可以选择“不适合 N/A”。需要注意的是：每个 N/A 条款，都必须有客户的书面确认。

此外，要特别注意 MMOG/LE v5/v6 版本的 F3 条款，因为这 43/45 项中，任何一项不能提供“客观证据”，就表示被评审机构负责该项业务的责任部门需要制定整改该业务流程的“行动计划”，计划要具体，有明确的整改完成时间。

MMOG/LE 评审第二步“实施评审”的逐项打分主要是为被评审对象提供一种持续改进工具。不仅仅是本次评审“得分”被评为 A，而是要有计划地达成 A 级。实施评审不等于“打分”，而是发现供应链管理问题的一个过程。

第三步“完成差异分析并制定行动计划”：

假如第一次“实施评审”后，被评审机构打分后的结果为 A 类（注意：此处 A 类是要经得起客户现场审核的），那么真是可喜可贺！但是，不少机构可能距 A 类还有差距，或多或少存在需要改进和提升的问题。所以，在“实施评审”之后需要对不符合预期的评审项进行分析，并且需要制定改善的行动计划。

那我们怎么去分析差异项呢？

首先，需要先按部门列出“不符合”项；再根据 F3, F2, F1 进行排序；根据找出“不符合”的原因，按照先易后难的顺序，一步步制定行动计划。行动计划必须要符合 SMART 原则，必须是具体的 (Specific)、可以衡量的 (Measurable)、并且可实现的 (Achievable)、是相关联的 (Relevant)、具有明确的截止日期 (Time table)；另外机构还需要平衡制定行动计划的成本，毕竟降本增效是每个企业需要追求的目标；针对差异分析这项工作我们可以利用雷达图等工具迅速的找到差异点，在 mmog.np 平台可以直接生成雷达图 Radar Chat 和持续改进的进程图 (Progress Chat)。

第四步“汇总和沟通自评结果”：

当完成前面的三个步骤之后，需要对自评的结果得分进行“汇总与沟通”。那么都需要与“谁”沟通呢？沟通对象不仅仅是“客户”，还需要包括被评审机构“内部”相关部门。一般来讲这里的“内部”至少要包括主管领导，销售部门在内的所有参与单位：

1) 如果结果为 A 级，则提请“客户”评审，在 MMOG.np 评审网页上可直接提交，或者也可以导出自评报告提交。这个好消息当然也需要与内部沟通，至少主管领导和销售部门需要知道咱们公司通过了 MMOG/LE v5 或 v6 版本的评审，在供应链方面达到“世界级”水平，可以找客户申请更多的新项目、新产品、新订单，更可以进一步拓展新客户，逐步接近公司发现战略目标和愿景。

2) 如果评审没有达到 A 级，则更需要去找客户进行沟通，说明问题所在，以及制定了哪些行动计划。客户可以在 MMOG.np 网页上直接给出反馈，或者机构也可以导出自评报告提交给客户，通过邮件或者线下同客户沟通。这里需要特别注意的是“行动计划”必须切实可行，且必须能付诸实践。

当然，这个“行动计划”本就应经“内部”沟通之后才能制定出来的。如若不是，评审人员给客户报告了公司的“行动计划”，结果反而“内部”的相关部门不了解、不知情、不支持，则该“行动计划”就肯定不可行。所以，评审达不到 A 级时，更需要沟通内部，报告主管领导和兄弟单位，本次评审没有达到 A 的原因在哪里、怎么做才能“合规”、需要投入什么资源、需要多长时间、花多少钱？经过沟通商讨后，才能制定出可行方案“行动计划”。只有按照可行的“行动计划”，由易到难逐步落实，提升薄弱环节，在不久的将来肯定会得到 A 级。

第五步“执行并验证行动计划”：

第五步对于不少企业来说都是一个坎。这项“作业”，正是要具体解决评审过程中发现的问题！这一步非常重要，应算是 AIAG 和 ODETTE 联合制定 MMOG/LE 的“初心”，也是各整车厂和一级供应商采用 MMOG/LE 评审供应商的关键因素。不忘初心，方得始终。客户就是希望企业的自我评审工作能够落实到“执行并验证行动计划”这个实处！这才是“持续改进”的核心工作内容，也是企业走向“世界级”的必经之路。

根据前面跟客户沟通的结果，机构需要将客户认可的行动计划，分解给各个相应的内部部门执行，评审小组必须要密切关注执行过程中出现的问题，并且协助具体部门验证行动计划。

若遇到问题，就应及时反馈沟通，把缺失的文档补充完善，业务流程优化后要及时反馈到相应责任人手上，来保障我们的行动计划切实可行。这个第五步的目的就是要通过“执行并验证行动计划”来使得对应的评审项实现真正“合规”。

第六步“确认并维持 MMOG/LE 的合规性”：

革命尚未成功，同志仍需努力——MMOG 培训课程第三课第五个模块“审计与评估”会讲到的“MMOG/LE 是“评审”，而不是“审计”。这第六步就“评审”与“审计”差异的集中体现：评审是一个过程，审计只是一个节点。评审的目的是要持续维护**每个**评审项的合规性，这是相当困难的！

一般来讲，被评审机构很难第一次就通过 MMOG/LE 评审，而且有些机构本着“应付”检查的想法，即使通过了本次评审，下次评审也不一定就能过，全球统一的 MMOG 培训课程一直强调：MMOG 评审是一个持续的改进过程。

-结语-

评审结束之后企业也要不断去自查、确认各“符合”项确实是继续符合；“不符合”项能否继续改进？只有将 MMOG/LE 的 187/176 个评审项要求的内容，融入企业日常工作中，成为“文化基因”，那样就无需有人监督，自觉践行。

被评审机构一定要改变“应付”检查的想法；将流程的合规性作为工作指南，落实并固化合规的业务流程。此外，企业更需要安排定期巡检，养成习惯，从而巩固前期改善的成果，让机构的各项流程保持长期合规。

中企数据（CEDEX）作为全球 MMOG/LE 的授权培训机构和评审工具 MMOG.np 的中国用户支持单位；长期致力于以有效的信息流，高效地驱动物流和资金流，帮助客户理解和实践 MMOG/LE，增强供应链韧性，实现持续改进和可持续发展。