工具 02 — 审计不符合项整改

应对关键审计不符合项

本工具为供应商提供实用指南，说明如何有效应对社会合规审计中发现的高风险或关键不符合项。

MEKONG CLUB

阅读时间	文件	包含
约15分钟	完整指南 + 整改行动计划模板	5步骤 · 根本原因分析 · CAP模板

关于本工具

应对关键审计不符合项

本工具旨在为供应商提供实用指南，说明如何应对社会合规审计中识别出的高风险或关键不符合项。本工具概述了以有效且建设性的方式应对审计发现的逐步方法，包括行动清单、整改行动计划（CAP）模板，以及整改和关闭关键审计发现的指导。

通过使用本工具，供应商将能够更好地应对关键社会合规风险、解决工人和客户的疑虑，并针对根本原因采取行动以避免问题重复发生。

为什么这工具与供应商息息相关

社会合规审计是许多负责任采购和社会合规项目的重要组成部分。审计有助于供应商及其客户识别影响工人的劳工和人权问题，并推动改善劳工工作条件。

应对严重劳工和人权风险也是负责任商业行为的重要组成部分。当发现关键问题时，供应商不仅需要整改问题本身，还需确保受影响的工人得到保护，并防止类似问题再次发生。

社会审计有时会识别出关键或高风险问题，如潜在的强迫劳动指标——如工人自付招聘费、过度或非自愿加班、不安全的工作条件、工资欠付、童工风险，或限制工人人身自由等。当审计识别出此类问题时，供应商应积极应对，确保尊重工人的人权，并从根本上解决相关风险。

有效应对关键审计发现对供应商至关重要。若供应商未能采取有力的整改措施，可能导致客户订单流失，甚至面临法律处罚，例如因强迫劳动风险而遭受进口禁令。因此，供应商应建立清晰、结构化且有效的方法，用于整改和关闭社会审计发现，并使其符合买家预期和国际人权标准。

1

步骤一

了解审计发现

当收到含有关键或高风险发现的审计报告时，供应商可能希望立即采取行动并尽快安排跟踪审计，以证明问题已被解决。然而，在采取行动之前，充分了解报告内容、产生原因及任何根本原因往往更为重要。这将有助于确保整改计划切实解决识别出的风险，并实施有效的长期解决方案。

重要的是，在调查和整改行动中，供应商应确保工人能够安全地提出疑虑或提供信息，无需担心遭到打击报复。严格禁止对配合调查或整改程序的工人采取任何形式的报复。

行动清单

- [ ] 指派一名资历合适、职级相称的管理人员负责监督和主导整改行动流程
- [ ] 妥善保存相关记录和证据（如工资记录、合同、工时记录、招聘文件），以确保问题能够得到充分调查
- [ ] 详细审阅审计报告，了解审计发现内容、审计师所列理由及其整改措施建议（如有）
- [ ] 核查该关键/高风险问题是否与审计发现的其他不符合项相关联。若存在关联，应尝试一并处理所有相关问题
- [ ] 如有需要，与审计公司沟通，以澄清任何不明确之处
- [ ] 审阅客户的相关供应商行为准则
- [ ] 尽早与委托审计的客户沟通，告知其您正在评估审计发现并制定整改计划

- [ ] 对客户保持开放、透明和主动沟通的态度。不要试图隐瞒或回避与客户讨论问题
- [ ] 核查相关地方法律要求
- [ ] 如果地方法律与供应商行为准则或审计清单要求存在冲突，与客户就这些差异进行讨论，并就预期标准达成一致

2 步骤二 开展根本原因分析

在充分了解审计发现内容及相关要求后，应开展根本原因分析，以确定问题发生的原因。这有助于确保同类问题不再发生，并确保整改措施具备长效性。

根本原因分析不仅要了解不符合项是如何发生的，更要了解其为何发生。通常，导致不符合项的因素是多方面的。一种常用方法是**「五个为什么」技术**——反复追问问题发生的原因，直至找出深层根本原因。

根本原因分析应考虑供应商直接控制范围内的因素，以及可能相关的外部因素，包括：

> 公司政策和内部标准
>
> 管理体系和内部控制
>
> 管理层或员工的培训、资质、技能和能力
>
> 激励机制和生产压力
>
> 预防措施和管控措施的有效性
>
> 供应商直接控制范围以外的因素，如法律要求或市场惯例

行动清单

- [ ] 全面调查不符合项，了解发生了什么、如何发生、以及为何发生
- [ ] 收集证据。访谈相关管理层、主管、工人及工人代表。审阅相关政策、运营文件及其他证据，或咨询合格的第三方专业人员和专家
- [ ] 记录调查和根本原因分析的结果，并归档相关佐证材料

根本原因分析示例

某社会审计在一家工厂发现了与过度加班相关的关键问题——工人月均加班时间经常超过国家法律规定的上限。供应商的根本原因分析发现以下直接原因和根本原因（包含内部和外部因素）：

- 直接原因：供应商未能跟踪并确保工人加班时间不超过法定上限
- 根本原因1（管理体系）：供应商没有数字化工时记录系统
- 根本原因2（政策承诺）：供应商没有书面的反强迫劳动政策
- 根本原因3（培训）：人力资源团队和主管未接受强迫劳动预防培训
- 根本原因4（劳工实践）：由于基本工资不抵生活成本，工人严重依赖加班来补充收入缺口
- 根本原因5（采购实践）：由于客户交货期较短，供应商向工人施压要求超时工作

3

步骤三

制定并实施整改行动计划

完成根本原因分析后，应制定整改行动计划。该计划应明确如何解决步骤二中识别的根本原因，并涵盖时间表、各方职责、预算与资源需求。

整改措施应具体、可衡量且有时限，并应明确指定负责实施的责任人。有效的整改措施应同时解决不符合项的直接原因和根本原因，并降低或消除问题重复发生的风险。

整改措施还应致力于弥补受影响工人或其他相关方因不符合项遭受的损害。这意味着整改应旨在使工人尽可能恢复到损害未发生时应有的状态。例如，若工人被拖欠加班工资，整改措施可包括补发欠薪及利息。

在设计整改措施时，供应商应与受影响工人或其代表协商，以确保所提措施能够切实解决工人的疑虑，且不产生意外负面影响。若整改措施将影响多名工人甚至全体劳动力，则应与全体工人进行充分沟通——例如通过工人代表或工会、对部分工人进行访谈，或开展问卷调查征询意见。

有时，并非所有整改措施均在供应商的直接控制范围内。整改措施可能需要政府机构、非政府组织、工会甚至买家等第三方的参与。如有需要，应将其纳入整改行动计划，并与客户清晰沟通，说明计划中某些部分可能超出供应商的直接控制范围。

行动清单

- [ ] 与受影响工人和/或工人代表协商，共同制定整改行动计划
- [ ] 确保整改措施同时解决直接问题和系统性根本原因
- [ ] 在必要时，识别实施整改措施所需的第三方支持
- [ ] 记录整改行动计划，包括各方职责、时间表、预算及实施方案
- [ ] 在整个过程中，及时、透明地向客户和受影响工人通报最新进展
- [ ] 记录整改措施的实施情况及相关证据
- [ ] 向受影响工人确认整改措施已在约定时间内全面落实，并确认受影响工人对整改结果的反馈。

4 步骤四 独立核实

所有整改措施实施完毕后，买家或审计方可能要求进行跟踪核实，以确认不符合项已得到有效整改。这可能包括跟踪审计、文件审阅或其他核实程序。尽管可能存在尽快安排跟踪审计的压力，但重要的是，只有在供应商确信所有整改措施已全面落实后，才能安排跟踪审计。若跟踪审计安排得过早，可能导致没有足够的时间完成不符合项的整改和关闭，或无法收集充足证据证明问题已彻底解决。

在某些情况下，整改措施可能需要较长的时间才能全面落实——例如，向已离职的外来务工工人偿还所欠招聘费。在这些情况下，可能需要与客户协商推进审计发现的关闭，并提供所有整改措施预计完成的时间表。

行动清单

- ☐ 核实整改措施已全面落实
- ☐ 若部分整改措施需要较长时间才能落实，与买家沟通，了解其预期，并定期汇报进展
- ☐ 安排跟踪审计，核实不符合项的关闭情况

5 步骤五 持续监控

即使跟踪审计已确认审计发现项关闭，持续监控仍然十分重要，以确保整改措施持续有效，并防止风险再次发生。 监控应重点关注整改措施是否随时间推移持续有效，以及工人的工作条件是否持续改善。

监控机制可以采取多种形式，并因需要监控的问题类型以及供应商的业务性质和劳动力情况而有所不同。常见的持续监控机制包括：定期与工人代表或工会沟通、开展定期工人调查或内部审计，以及建立有效的独立申诉渠道。

行动清单

- ☐ 建立持续监控机制，确保风险不再发生——例如，与工人及工人代表保持沟通，开展工人调查或内部审计，建立有效的独立申诉机制
- ☐ 定期审阅申诉机制和工人反馈，识别问题是否再次出现
- ☐ 记录调查和根本原因分析的结果，并归档相关佐证材料

A1

附录1

审计发现关闭证明材料示例

当整改措施落实完毕后，供应商应保存清晰的文件记录，以证明问题已得到解决。所需证据的类型将因审计发现的性质及所采取的整改措施而有所不同。

政策和程序改进

· 更新的公司政策（如反强迫劳动政策、招聘政策、工时政策）

· 修订的标准操作程序（SOP）

· 向管理层或主管发布的内部指引或书面说明

· 已向工人传达更新政策的证明（如工人通知书、签名确认书）

工人补救措施

· 证明欠薪或加班工资补发的工资记录

· 显示偿还招聘费或其他工人自付费用的记录

· 确认工人已获得赔偿或补偿的文件

· 工人签署的确认收款表格

· 针对已离职员工的整改方案证据（如适用）

培训与能力建设

· 所使用的培训材料（演示文稿、手册、指导文件）

· 管理人员、主管或工人的培训出席记录

· 培训计划或实施方案

· 培训课程或提升意识的活动的照片

管理体系与管控措施
· 新系统的实施情况（如数字化工时记录系统、工资追踪系统）
· 显示工时或工资追踪的截图或系统报告
· 内部监控报告或合规审查
· 更新的招聘程序或招聘中介机构审查流程

工人参与与沟通
· 与工人代表、工人委员会或工会举行会议的记录
· 工人协商会议记录
· 与相关问题有关的工人问卷调查结果
· 工人已收到新政策或程序通知的证明

监控与预防措施
· 内部审计报告或合规审查
· 申诉及其处理方式的记录
· 证明持续合规的监控报告
· 显示定期审查工时、工资或招聘实践的文件

供应商应确保所有证据准确、完整，并可在跟踪核实期间供审计员或客户审阅。

A2

附录2

整改行动计划模板

使用以下模板记录您的整改行动计划。每行对应一项整改措施。示例行（黄色底色）展示了如何就过度加班审计发现填写模板。本模板的可编辑Excel版本可另外向The Mekong Club获取。

审计清单项目	审计发现	风险等级	状态	根本原因	整改措施	证明文件	负责人	所需资源	时间表	备注
示例	工人月均加班时间经常超过法定限额	关键	待处理	1.无工时记录系统 2.无反强迫劳动政策 3.无培训 4.基本工资低 5.交货周期短	1.采购数字工时记录系统 2.设置加班预警 3.制定反强迫劳动政策 4.培训全体员工 5.审查生产计划	数字系统工时记录 采购发票 培训记录 政策副本	运营总监	15,000美元	1-6周	请向买家索取政策模板和培训

如何使用本模板

每行填写一项整改措施。若单个审计发现对应多个根本原因，每项整改措施应单独列行，并分别指定负责人、资源需求和时间表。随着措施落实，持续更新模板，并与买家共享，作为整改行动计划及进展的证明。

如需完整可编辑的Excel版本，请通过以下方式联系The Mekong Club：info@themekongclub.org

联系我们：

info@themekongclub.org
电子邮件

www.themekongclub.org
网站

MEKONG CLUB