

1

2017  
双月刊  
2月26日出版  
总第92期

# 公信认证

让世界信任您 GAINSHINE ASSESSMENT



地址：杭州市密渡桥路15号新世纪大厦25楼 邮编：310005

综合部：(0571) 85163920 FAX: (0571) 85163920 技术发展与企业规划部：(0571)85067849 FAX: (0571)85067849

认证部：(0571) 85063203 FAX: (0571) 85067839 客户关系部：(0571)85067852 FAX: (0571)85067854

网址：[www.gac.org.cn](http://www.gac.org.cn)

# 目 录



## 业内风向

前沿

- 1 2017年认证认可工作要点-----国家认监委
- 7 ISO9001 APG指南 环境（Context）-----焦东苗译
- 10 ISO 9001 APG指南 初次认证审核的二个阶段  
----- 焦东苗译



## 公信之窗

培训

- 12 2017年培训计划 -----公信培训管理有限公司



## 学术广场

论坛

- 14 体系工作，本应这么做！-----夏恩余
- 29 品质管理的24条“军规”-----中国认证认可
- 36 职场上，不得不明白的八个管理定律-----网 闻
- 39 管理评审“一二三”-----学习新标准“管理评审”的几点思考和漫谈-----潘柏增



## 立交枢纽

论坛

- 42 XXXX航空器材有限公司审核案例-----CCAA案例  
转载
- 45 你的生活逃不开这几个趣味定律-----网 闻
- 46 曾国藩八副对联说尽人生大智慧 -----诗词天地
- 47 心有多静，福有多深-----励志周刊

## 编委会成员

顾 问：孙 剑

执行主编：陈新华

编委成员：袁能之 郑朝阳 余晓梦 陈嫣红

陈 晔 卜伟华 张 平 滕 铸

宋文泉 贺开文 何松发 童巧芳

主管：公信认证有限公司

主办：公信认证技术发展与企业规划部

出刊日期：双月26日

地址：杭州市密渡桥路15号新世纪大厦25楼

邮编：310005

电话：0571-85067941

传真：0571-85067849

投稿邮箱：gongxin@gac.org.cn

· 前沿 ·

## 2017年认证认可工作要点

· 国家认监委 ·

国家认监委于2017年2月15日印发《2017年认证认可工作要点》，现将文件原文转载如下：

各直属检验检疫局，各省、自治区、直辖市及新疆生产建设兵团质量技术监督局（市场监督管理部门），各部室、下属单位：

现将《2017年认证认可工作要点》印发你们，请结合实际，认真遵照实施。

国家认监委 2017年2月15日

### 2017年认证认可工作要点

2017年认证认可工作的总体要求是：坚持稳中求进工作总基调，牢固树立新发展理念，以提高发展质量和效益为中心，以服务供给侧结构性改革为主线，大力实施创新驱动发展战略，深入开展质量提升行动，加强全面质量管理，全面提高认证认可供给质量，加快建设认证认可强国，促进经济平稳健康发展和社会和谐稳定。

#### 一、开展一批先导性质量提升行动，

#### 全面提升质量基础作用

1、总结推广出口食品企业内外销“三同”工程的成绩经验，积极争取国家政策支持和项目配套，加强与相关部门和地方政府的协同联动。深入开展出口企业“逐一帮扶”行动，指导出口食品企业推行全面质量管理，着力完善公共服务平台，逐步增加“三同”企业数量和产品种类，培育一批“三同”知名品牌。（牵头部门：注册部，协作部门：法律部、认可部、研究所）

2、围绕“中国制造2025”，优化制度供给，推行机器人、安防、城市轨道交通、汽车网联产品等自愿性产品认证。（牵头部门：认证部，协作部门：认可部、实验室部、国际部、科标部）

3、围绕农业供给侧改革，完善涉农领域检验检测认证体系，培育一批高端农产品和农资认证品牌，提高绿色优质农产品的认证覆盖率。（牵头部门：注册部，协作部门：实验室部、研究所）

4、围绕服务业提质升级，在养老、教育、医疗保健、金融、物流等行业加快推进服务认证，打造优质服务品牌。（牵头部门：认可部，协作部门：科标部）

5、围绕区域经济发展，着力打造浙江制造、深圳标准、上海品质、湖南两型认证等一批区域质量认证品牌。（牵头部门：认证部，协作部门：认可部、实验室部、科标部）

6、全面落实绿色产品标准、认证、标识整合改革方案，按照国办文件要求建立协调机制，争取配套政策，编制统一的绿色产品认证目录和实施规则，联合国家标准委在重点产品领域率先实现突破。（牵头部门：认证部，协作部门：注册部、科标部）

7、加强全面质量管理，打造质量管理认证升级版。切实发挥质量管理体系认证在加强全面质量管理中的基础作用，推动开展体现行业特性的质量管理体系认证，开展质量管理分级认证和增值审核试点，开展整合管理体系认证试点，推动能源管理、知识产权管理、可持续性管理、道路交通安全等新型管理体系认证，创新认证审核，开展远程审核试点。（牵头部门：认可部，协作部门：科标部、认可中

心、认证认可协会、研究所）

8、开展认证质量提升调查摸底，深化认证认可有效性和贡献率研究，积极探索认证认可促进质量提升的新方法新途径。（牵头部门：法律部、认可部、认证部、注册部、实验室部，协作部门：科标部、研究所）

9、贯彻落实《国务院关于印发“十三五”市场监管规划的通知》要求，围绕质检总局部署的重点领域质量整治行动，对玩具、童车、家电、手机、机动车、电线电缆和电商产品等风险集中领域，加大认证执法和 CCC 获证产品监督抽查力度，加强对网络电商和流通领域 CCC 产品的监管。对行业多发、跨区域问题加强区域联动监管，坚守质量安全底线。（牵头部门：认证部，协作部门：法律部）

10、按照质检总局的工作部署，做好 CCC 承担工业生产许可证的接转工作，制定工作方案，完善过渡安排，深化 CCC 自身改革，最大限度减少和控制风险。（牵头部门：认证部，协作部门：法律部）

11、创新认证执法监管模式，完善区域协作联动机制，开展认证行政执法专项检查，切实发挥地方认证监管部门的属地监管职责，提升认证执法效能。（牵头部

门：法律部，协作部门：认可部、认证部、注册部、实验室部）

## 二、推出一批关键性改革举措，全面推动认证认可行业提质升级

12、制定认证认可制度体系表，增强制度设计的系统性、前瞻性和创新性。（牵头部门：认可部，协作部门：认证部、注册部、实验室部、国际部、科标部、认可中心、认证认可协会）

13、以风险评估为基础，完善强制性产品认证制度和实施机制，加强事中事后监管，强化生产企业、指定机构主体责任。（牵头部门：认证部，协作部门：法律部）

14、引导和规范机构自主开发市场需要的自愿性认证项目，创新评价模式、监督和实施机制。（牵头部门：认可部、认证部，协作部门：注册部、国际部、科标部）

15、落实国务院相关决定，在取消产品质量检验机构、机动车安全技术检验机构检验资格许可后，做好平稳过渡，强化资质认定的严格把关和事中事后监管。（牵头部门：实验室部，协作部门：法律部）

16、推动建立“基础资质认定+行业特殊要求”的资质管理模式，对涉及国家

安全、社会公共安全的资质认定会同相关部门研究制定行业标准，积极推动检验检测机构行政法规立法。（牵头部门：实验室部、法律部，协作部门：科标部）

17、进一步扩大进口注册目录范围，加强后续动态监管和联动处置，探索开展跨境监管“三互”合作。（牵头部门：注册部，协作部门：法律部）

18、完善认可约束和认可结果采信机制，强化认可的权威性技术评价地位，积极研发细分行业需求的新型认可类别。（牵头部门：认可部、认可中心，协作部门：国际部、科标部）

19、会同相关部门积极开展第三方职业资格评价服务，加快推动人员注册向水平评价类资格制度转变，满足社会对职业能力评价的需求。（牵头部门：办公室、认可部、认证认可协会，协作部门：国际部、科标部、法律部）

20、积极探索互联网条件下认证认可检验检测深度融合的方式途径，鼓励开发全样本分析、检测云和在线监测等新业态新模式。在信息安全、物联网产品、电商服务等领域率先开展“互联网+认证认可检验检测”模式试点，推动认证认可检验检测一体化发展。（牵头部门：信息办，

协作部门：各部室、下属单位)

21、会同国家网信部门建立完善网络关键设备和网络安全专用产品检测认证制度。(牵头部门：认证部、实验室部，协作部门：认可部、国际部、科标部、信安中心)

22、制定认证认可信息化建设规划，构建认证认可检验检测大数据平台，完善认证认可“云桥”信息共享平台，推动与国家政务信息平台、企业信用信息共享平台以及E-CIQ主干网等信息基础设施的无缝对接。(牵头部门：信息办，协作部门：各部室、下属单位)

23、组织实施认证认可检验检测统计调查，编制统计年报和质量分析报告，深化统计分析应用，强化数据治理。(牵头部门：法律部，协作部门：实验室部、信息中心、研究所)

24、积极探索认证认可领域的“互联网+事中事后监管”模式，制修订相关部门规章，构建管理统一、流程聚合、事项公开、数据集中、资源共享的大数据综合监管信息平台，实现事前审批与事中事后监管的无缝连接，强化与相关部门的信息互享、监管互认、执法互助机制。(牵头部门：法律部、信息中心，协作部门：认

可部、认证部、注册部、实验室部)

25、全面推行“双随机一公开”，带动认证认可监管模式创新和流程再造。做好摸底调查和信息采集等工作，建立全国范围的监管对象、监管人员、监管结果信息库。做好组织实施和督查指导等工作，依托区域联动机制，探索“统一组织、协作实施、人员统筹”的办法，解决地方认证监管部门样本不足、人员不足等问题，促进认证监管一体化。做好整改落实和结果公开等工作，强化整改结果检查评价，鼓励社会监督，形成持续改进的闭环管理。(牵头部门：法律部，协作部门：认可部、认证部、注册部、实验室部、信息中心)

26、大力推进从业机构专业化、规模化、品牌化建设，培育一批知名机构品牌，促进检验检测认证行业做强做优做大。(牵头部门：认可部、实验室部，协作部门：认证部、注册部)

27、结合构建认证认可强国评价指标体系，开展从业机构能力评价、品牌评价和创新成果推介活动，深化高新技术企业认定工作，完善自主创新成果保护机制，培育一批细分行业类别的“领跑者”、一批具有国际影响的知名机构品牌，主导制

定一批合格评定国际标准。（牵头部门：科标部，协作部门：法律部、认可部、认证部、注册部、实验室部、国际部）

### 三、实施一批示范性基础工程，全面夯实认证认可工作机制平台

28、发挥各部门、各地方作用，推进检验检测认证公共服务平台建设，加强政策支持和设施配套。完善平台建设条件和评价标准，突出公共服务属性和共建共享功能，鼓励公共服务平台开展联盟认证、联网服务、联合攻关、联动协作等活动，鼓励中小微企业和个体创业者、消费者利用平台获取低成本服务，切实发挥公共服务平台支持“双创”和产业转型升级的支撑作用。（牵头部门：实验室部，协作部门：认可部、法律部、认证部、注册部、科标部）

29、积极支持行业主管部门、地方政府提出示范创建需求，强化政策支持和配套服务，优先在示范区试点改革创新举措，把示范区建设为先行先试“试验田”、产业创新“孵化器”、共建共享“先导区”。围绕质量兴省、质量兴市（县）活动，分行业、分区域进行指导帮扶，推动示范创建活动提质升级。鼓励具备条件的地方和行业开展创建认证认可

示范区域（行业）活动，试点创建1-2家副省级认证认可综合服务示范区。（牵头部门：实验室部，协作部门：认可部、法律部、认证部、注册部、研究所）

30、各地认证监管部门要把示范创建活动作为重大举措，创新工作方式方法，提升管理服务水平，主动做好对接，当好桥梁纽带，帮助创建单位解决实际问题。

（牵头部门：实验室部，协作部门：认可部、认证部、注册部、研究所）

31、深入实施《共同推动认证认可服务“一带一路”建设的愿景与行动》，深化国别研究、政策沟通、制度衔接和技术交流，开展国际交流培训和援外项目，推进“一带一路”国际合作互认机制化。积极参与国家自贸区建设谈判，深度参与认证认可国际组织，稳步推进多双边互认，促进中国认证认可标准、技术、服务“走出去”，提升我国在国际合格评定领域的制度性话语权。（牵头部门：国际部，协作部门：法律部、认可部、认证部、注册部、实验室部、科标部、研究所、认可中心、认证认可协会）

32、广泛动员全社会力量，构建认证认可公共宣传机制平台，开展世界认可日、检验检测机构开放日等一批重点宣传

活动，组织检验检测认证服务供给侧改革、“一带一路”建设等一批重大宣传题材，推广认证认可促进质量提升、加强全面质量管理等一批优良实践案例，树立优质服务、诚信自律、自主创新等一批优秀行业典型。（牵头部门：办公室，协作部门：各部室、下属单位）

33、组织做好《认证认可检验检测发展“十三五”规划》的宣贯、培训与统筹实施。采取多种方式和途径，开展针对地方政府、从业机构、认证监管人员以及社会公众的规划宣讲，努力扩大并加深社会各界对规划的认识与理解，积极营造社会各界共同参与规划实施的良好氛围；做好规划 2017 年度行动计划的制定与发布，引导系统内外扎实做好规划年度任务的落实，推动认证认可强国建设取得实效。

（牵头部门：法律部，协作部门：办公室、认可部、认证认可协会）

#### **四、树立一批标杆性创新创优典型，全面提升自身建设水平**

34、深入贯彻党的十八届六中全会精神，深入开展“两学一做”学习教育，认真落实全面从严治党“两个责任”，切实加强党组织建设。继续探索党建质量管理体系、“三型”创建、支部共建、支部工

作法等党建工作新方法，总结推广一批党建创新典型经验，切实发挥好党组织的政治保证作用和党员队伍的先锋模范作用。

（牵头部门：机关党委，协作部门：各部室、下属单位）

35、围绕提升自主创新能力，凝聚高端智库资源，构建认证认可研发创新平台，探索政研、科研、标研一体化机制，深化 NQI 关键共性技术研究、认证认可强国评价指标研究等一批创新成果，突破认证认可服务智能制造、信息安全等一批关键技术，制定服务认证、绿色产品认证等一批行业标准，扩大认证认可科技标准化成果。（牵头部门：法律部、科标部，协作部门：认可部、认证部、注册部、实验室部、国际部、研究所、认可中心、认证认可协会）

36、大力加强认证认可行业自身的全面质量管理，在各级认证监管部门和广大从业机构中推行质量管理升级行动，运用管理创新方法切实履行行业管理职能、提高服务发展能力。（牵头部门：认可部，协作部门：认证部、注册部、实验室部、认证认可协会）

37、探索构建认证认可行业质量管理、绩效管理、风险管理“三位一体”管



- 想要达到的目标

实现目标的战略（如果你对旅途的出发点都不清晰，那么要达到预定终点就会有困难）

审核员要评估组织是否已着手应对这些问题。

### 1、理解组织及其所处的环境

观察和分析组织环境有许多的方法和支持技术。这项活动的输出应作为确定风险和机遇的证据。尽管 ISO9001:2015 中 4.1 条款没有形成文件信息的要求，但多数组织会发现，保留成文信息，将有助于理解其原理，和自身的挑战水平及其程度（如“已知的已知，已知的未知和未知的未知”）。

在本过程中有益的信息可能包括：

- 商业计划
- 战略规划评审
- 竞争对手分析
- 商业部门的经济报告
- SWOT 分析（strength, weakness, opportunity, threat—优势、劣势、机会、威胁）
- 会议纪要
- 行动清单
- 图表，表格，思维线路图

- 外部咨询报告

审核员应通过与组织高层管理者面谈了解组织环境；高层管理者是否充分考虑了组织的内外部环境会是显而易见的，展示的评审输出如何成为 QMS 策划过程的评审输入（基于风险的思考）可作为充分的证据。在研究风险和机遇特性的过程中，审核员应有能力理解组织环境及其评审的充分性。

### 2、理解相关方的需求和期望

通过以下几个方面，审核员应理解并评价组织如何识别与 QMS 有关的相关方要求：

- 相关方范围的考虑
- 选择相关方的准则
- 选择相关要求的因素

审核员应通过适当的审核实践，如评估管理评审内容，以判定环境评审和监视内容的适宜性。（审核员应能够对信息的评审和监视的方法以及实施的适宜性作出评价结论。比如：通过管理评审）

ISO9000:2015 定义 3.2.3 给出了相关方的实例，对这些要求的相关澄清内容在 ISO9001:2015 的附录 A 中的 A.3。

显然，相关方的要求应作为潜在的风险和机遇，输入过程策划。其次，虽然没

有要求建立成文信息，但是希望组织可以保留一些信息供现在和将来参考。文件化信息的形式，如：

- 会议纪要
- 表格
- 数据表格
- 数据库
- 超链接
- 外部文件
- 质量手册（如果组织决定采用手册）
- 其他

审核员应在高层管理者的面谈中进行评价，并在审核过程中跟踪这些问题。如果组织未提供成文信息，审核员需要收集客观证据，证实组织这些活动的输出，持续反映在风险和机遇的评审、外部文件评审、沟通评审和质量管理体系其他相关内容的评审。

### 3、确定质量管理体系的范围

在多数情况下，，单一场所活动的质量管理体系的范围界定比较简单。但下面描述的场景中，界定体系范围具有挑战性：

- 外包
- 物流
- 多场所

- 服务中心
- 在客户端提供服务
- 多方协作的产品和服务

从组织的运作、产品和服务的性质进行评审，质量管理体系的范围应该能明确。QMS 范围应表述为该组织已建立的过程和控制的程度。

可进一步参考 ISO9001 审核实践指南文件包“ISO9001 的范围，质量管理体系的范围和证书的范围”一文。

### 4、质量管理体系及其过程

质量管理体系范围应建立成文信息，体现过程方法。这类文件可能包括：

- 过程流程图（输入-过程-输出）
- 展示过程链的流程图（输入/输出/客户）
- 显示活动场所的图/文
- 外包过程的识别
- 资源图（如容量分析图、价值流向图、精益系统图……）
- 程序

可进一步参考 ISO9001 审核实践指南文件包“ISO9001 的范围，质量管理体系的范围和证书的范围”一文。

有关 ISO9001 审核实践的进一步信息，可参考如下文件：ISO9001 审核实践



- 核实客户的场所，重点工作场所现状，与客户指定人员商定二阶段审核的准备工作；
- 评估客户理解和实施标准要求的情况，特别是对管理体系的关键绩效或重要的因素、过程、目标和运作的识别情况；
- 收集下列必要信息：
  - 管理体系范围，
  - 客户的过程和场所（多场所），
  - 相关的法律法规、合规性要求（例如，与质量、客户运行的法规要求、识别的风险有关的法律法规要求等）；
- 评估开展二阶段认证审核所需资源的充分性，并与客户商定第二阶段细节，如审核日期、行程安排等。
- 在充分了解客户的基础上，为二阶段审核的策划提供审核重点。
- 确认客户管理体系以及现场运行环境

的关键事项；

- 评价客户内部审核和管理评审是否已策划并实施，以及管理体系实施程度，客户是否已准备好进入二阶段审核。

一阶段预访，不要求编制正式的审核计划、审核报告。然而，为了让一阶段开展的工作更有效，应预先通知组织代表一阶段审核的时间、目标。同样，如果一阶段访问期间，审核员若发现受审核组织管理体系运行缺少支持证据，则审核员或其认证机构应正式通知客户，以便其在二阶段审核前，有机会纠正识别出的不符合。

通常，不需要对每个认证审核项目实施两个阶段的审核。但是，遇到质量管理体系重大变更时（如，客户法规运行环境重大变化），则在策划下一次认证审核时，还是要考虑开展一次完整或部分的一阶段。



· 培 训 ·

浙江公信管理培训有限公司 2017 年培训计划

类别	序号	培训班名称	培训天数	培 训 时 间												
				1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
A 类  标准 基 础 类	A1	质量管理体系内审员(2015版)	3天		21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23	21-23
	A2	环境管理体系内审员(2015版)	3天		20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22	20-22
	A3	职业健康安全管理体系内审员	3天		19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21	19-21
	A4	食品安全管理体系内审员	3天			3-5		13-15			3-5			3-5		
	A5	IATF 16949 内审员	4天			6-9			6-9			6-9			6-9	
	A6	IATF16949 内审员转换	3天			6-8			6-8			6-8			6-8	
	A7	二整合型管理体系内审员	5天		19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23
	A8	三整合型管理体系内审员	5天		19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23	19-23
	A9	建筑施工企业三体系内审员	6天		18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23	18-23
	A10	GB/T19001-2015 标准转换	2天		21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-22	21-21
	A11	GB/T24001-2015 标准转换	1天		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	A12	能源管理体系标准学习班	2天			8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9	8-9
	A13	能源管理体系内审员	3天			8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10
	A14	信息安全管理体系内审员	3天			11-13			11-13			11-13			11-13	
	A15	企业内部碳审计师	3天			5-7	5-7		5-7	5-7	5-7	5-7	5-7	5-7	5-7	5-7
	A16	QMS 国家注册审核员考前培训班	3天			2-4			2-4			2-4			2-4	
	A17	EMS 国家注册审核员考前培训班	3天			5-7			5-7			5-7			5-7	
	A18	职业健康安全管理体系审核员考前培训班	2天			5-7			5-7			5-7			5-7	
	A19	卓越绩效标准学习班	1天			6		6		6		6		6		
	A20	基层党组织建设体系学习班	2天			4-5		4-5		4-5		4-5		4-5		

B类 标准 提高类	B1	内审员继续教育	3天		16-18	16-18	16-18	16-18	16-18	16-18	16-18	16-18	16-18	16-18
	B2	如何有效开展内审	2天			11-12		11-12		11-12		11-12		11-12
	B3	企业体系建设研讨	2天			24-25		24-25		24-25		24-25		24-25
	B4	风险控制研讨	1天			26		26		26		26		26
C类 管理 技术类	C1	质量管理常用工具应用 (新老七种统计工具应用)	3天			27-30		27-30		27-30		27-30		27-30
	C2	APQP (产品质量前期策划和控制 计划)	1天			10		10		10		10		10
	C3	PPAP (生产件批准程序)	1天			11		11		11		11		11
	C4	FMEA (潜在失效模式和后果分 析)	1天			12		12		12		12		12
	C5	SPC (统计过程控制)	1天			13		13		13		13		13
	C6	MSA (测量系统分析)	1天			14		14		14		14		14
D类 生产 运 作 管 理 类	D1	6S 现场管理	2天		27-28		27-28		27-28		27-28		27-28	27-28
	D2	班组长建设	2天			12-13		12-13		12-13		12-13		12-13
	D3	设备管理	2天			12-13		12-13		12-13		12-13		
	D4	生产计划与物料控制	2天			10-11		10-11		10-11		10-11		
	D5	采购与供应商管理	2天				29-30		30-31				29-30	
	D6	零缺陷品质管理	2天			29-30		29-30				29-30		
	D7	目标管理	1天				2-3				2-3		2-3	
	D8	绩效管理	1天				29				29			29

注：1、所有课程均可根据客户需求编制企业上门培训课程。

联系电话：0571—85067845、85067946、85100048

2、管理体系内审员、内审继续教育和新标准转换课程适当安排外地开班，如：临安、宁波、舟山、千岛湖、莫干山、金华、温州、无锡、苏州等。

· 论坛 ·

## 体系工作，本应这么做！

· 夏恩余 ·

这是一篇主题为基于流程的管理体系实践探索的专题演讲。演讲者是认证君认识的一位行业前辈，15年的审核员工作经历，随后辞掉认证公司技术经理的岗位，来到企业做系统流程经理。从审核体系到运营体系，角色的转变会有怎样的思考？本文篇幅很长，可收藏慢慢品读。

一、各位质量界的同仁大家下午好，非常荣幸能有这样的机会来到上海和各位一起沟通交流，也非常感谢主办方中国质量俱乐部和孙博士给我这样一个机会，能走上台来和各位作分享。

今天上午，听了香港科技大学的宗教教授和国内体系认证界的前辈官总的主题发言，以及下午刚才听了冯老师关于精益生产的精彩分享，实在是受益匪浅。同时也为我自己这个发言紧张到诚惶诚恐啊。他们都是真正的大咖啊，和他们站到同一个发言台上，确实压力好大。

说说自己的经历吧，我算是质量行业的老人了，从参加工作到今年刚好20年，

开始参加工作短时间在国营企业，然后很快到广东的外企和民企打工，之后3-4年是在企业里从事质量管理、生产管理...多数部门都呆过吧。一个偶尔的机会，进入到质量体系这条道里面。现在看来是入错了一个行，虽然还是算干质量，但和传统意义上的质量工作，还是有不小的差别了。这就叫“一入侯门深似海”啊。有时候自我解嘲的时候就说：上了一艘贼船，上去了就下不来了。

质量体系搞久了，就是什么东西都懂一点，但感觉都不会很精。这两天，几位老师分享的六西格玛和精益生产，我都只能说是略懂一点皮毛，而质量管理的方法论、工具我也真的不是很在行。所以两个月前孙博士让我讲一个话题，我想来想去讲什么话题呢？毕竟搞了十几年的体系，那就讲讲体系吧。孙博士说好，于是就有了今天这么个主题——与传统质量管理好像不太搭但也不能说完全不搭的这么个主题。

体系这个话题讲起来，大家都不会特别的陌生。在座的各位应该每个公司都有自己的体系吧。现如今，大家似乎对于体系的认知基本上都是一样的。大家觉得体系像什么呢？体系就像老夏脖子上的这条领带，不可或缺，穿个衬衫再穿上个西装，不打领带好像缺点什么，觉得它很重要。但你说它到底有好大的用途呢，你又会发现，好像也没有啥具体的用途。衣服不能少个扣子，不能少皮带，但是说少条领带，好像也没感觉哪里就玩不转。大家说体系在你心中是不是这个样子啊？

体系的工作呢，在我们很多公司里面基本上就是这个样子。一谈起体系，大家都有好多的话要说。从事体系工作的人，好多人觉得这工作没什么意思。但是说起来呢，又好像很高大上。对于这点我深有感受。体系的咨询业我做了大概有 7、8 年，然后又开始做体系的审核，做认证，算一下我成为审核员也干了 15 年了。干了 15 年审核员，我就开始自我反思，越做越在质疑自己的价值，做的事情就好像在给别人描眉化妆一样。一个公司不管怎么样，首先我要把它的报告写得好看，方便企业获得证书。所以有时候我们体系界的好朋友一起聚会，自我解嘲：护航中国

制造 20 年，护航护得不错啊。其实这是不正确的，人最重要的要活出价值，当然每个人有不同的价值定位，对于我老夏来说，也没有太高大上的价值目标，就觉得我应该还多少要有点用。继续做审核呢，我真的觉得我没什么用了，除了给制造业护航之外好像没什么用。所以在 14 年的时候，在我刚好满 40 周岁的时候，我觉得要换一种活法了。所以我辞去了在认证公司技术经理的岗位，就来到了企业去做系统流程经理这样一个职位。

当时促使我产生这样一个想法和决定有两个方面的原因：一个方面的原因是觉得我在认证公司待着呢确实没什么价值了，这是我刚才已经说过的；另外一个方面的原因呢，就是干了十几年审核，也去了接近一千家企业，好的经验没学到多少，失败的经验，在肚子里数一数，倒还真有不少。所以有的时候我讲课的时候呢，大家都说：夏老师，你好像案例随手就可以拈来。那确实，我大脑里都是各种各样公司的案例。但是唯一的缺乏就是以往都是看别人做的，自己没做过。可是自己的大脑里面，你说没有理论吧，通过十几年去看人家做，多多少少也积攒一点自己内心的一些理论，但是这些理论到底是

对还是不对，我有时候都觉得自己都没办法说服自己了。所以我想去企业里面去实际的来操练操练看看，让我自己把我前面20年所积累的一些经验、一些个人思维的逻辑和理论拿来实践一下、检验一下。如果是错的，我老夏再不敢说我对体系多么精通；如果是正确的或者是说我能够积累一点自己的实践的探索，那也可以跟大家做些分享。所以正是因为这样我做出这样的决定，我在魅族工作了两年多，孙博士让我准备一个话题的时候，我想了再想，你说讲六西格玛我也不会，讲精益我也不会，讲APQP、SPC我都不会，所以我想来想去好像只有我在魅族做的一些探索可以拿出来和大家分享一下，所以我就跟孙博士商量一下，要不我讲这个话题，孙博士就说了：那老夏，你就讲吧。他的鼓励给我很大的支持，让我今天能够有勇气在这里跟大家讲一讲。

二、好，我们进入正题。今天给大家带来的话题有三个方面，整个发言比较短，也没有多少干货，只是简单和大家分享一下。

**第一个话题，外部的环境对我们体系工作提出来的一些新的要求和新的挑战。**

这是我想跟大家分享的第一个内容。

从我的认知来看，现在在企业做体系工作的要求跟十几二十年前在企业做体系工作的目标和方向应该是不一样的。

**第二个话题，就是我在魅族自己做的几点探索跟大家分享一下。**

因为我在魅族做体系的工作时间比较短，很多的探索也是一步一步来的，所以没有积累太丰富的经验，只能够一点浅显的探索和大家分享一下。

**第三个方面，是我的几点思考。**

好，我们先来谈第一个话题，外部的环境对我们体系工作提出来的一些新的要求和新的挑战：

**第一点：企业的素质和追求相比20年前有了很大的变化**

第一点给大家带来的是，我们现在所面临的外部环境的变化。大家都学过这个新版的ISO 9001，新版的ISO 9001第一章就是理解组织及其环境。那么我觉得我们做体系工作的人，自己做体系也要理解我们所现在面临的内外部的环境，关于这点我想说的就是，今天的企业跟十几二十年前的企业有了很大的区别。

第一，今天的企业面临着激烈的市场竞争，人工的成本、各个方面的成本都在上升，利润空间越来越窄。那种简单的加

工制造型企业或靠压榨人力成本来盈利的一些企业是逐步或已经被市场淘汰了，所以存在的一些企业都是有自己的核心技术实力和核心管理能力的，这是第一个方面的变化。

第二个方面的变化，是现在的企业管理流程越来越复杂化。生产的过程，很少说一件产品我生产三四个月或者四五个月，或生产几百万件，这种情况现在已经越来越少，都是小订单，然后多批量，甚至一天之内换好几条线，甚至一个公司为了生存发展必须同时跨好几个界，可能做厨具的他同时也要做其他的产品，所以一个公司的内部流程的复杂度已经比十年二十年前的加工型的企业已经有很大的改变了。

第三个方面的变化，企业的第一代创业者已经退居幕后了，很多已经是退休了，安度晚年了，已经把企业移交给下一代第二代的接班人。这些第二代的接班人，由于有比较好的文化教育背景以及有比较丰富的企业管理经验，所以他们对企业内部管理的重视和要求也越来越高了。不像第一代的创始人往往是凭着胆量魄力把一个企业拉起来，在当时的那种市场环境下获得了成功。可能就像刚才冯老师

说的，那时候他可以不用太注重管理，他只要每天工人能够照常干活就行了，不要旷工就行了。但是今天的很多的企业老板，他对企业的发展有了更多的追求，要求这个企业的管理更加精细化。

正是在这前面我说的这三种企业方面的变化决定了现在企业的体系工作提出了新的要求。就是企业老板希望，体系不再是给我拿一个证书，你要结合到我的企业日常管理里面，给我把企业的管理流程理顺，并且你不能两张皮。不是说现在的做体系就二十个体系文件就行了，你要结合我的企业实际情况去写程序文件作业文件，去规划我的文件架构，体系的日常工作也要更加的落地化，拿出实际的效果来，这是第一点变化。

**第二点：ISO 标准更加追求思想和理论，对于具体的实践和模式要求越来越少**

第二是 ISO 的标准也在变化。我最开始学 ISO 是从 94 版开始学，二十条，只是模式，你不用问为什么，反正就是按照模式做。可是从 2000 版标准之后呢，整个的标准发生了大的变化，它更多的在阐释一种流程管理的思想和理论，它已经不是一个操作模式了。这种情况下，尤其是 08 版、15 版这两版的换版之后，管理体

系覆盖的范围越来越宽，越来越广，在里面运用的知识和理论也越来越多。例如说，上午官总说的现在新版的标准也加入了基于风险的思维，也增加了组织内外部环境的理解，甚至隐含得要提出组织的战略、领导力，还有新增加内容包括知识管理等等。现在管理体系的标准，ISO 9001的标准，它越来越包罗万象。那么我们体系的人员需要掌握的知识也要越来越多，才能把这个体系玩得游刃有余，不能再照样学样子了，这是对我们体系人员提出了比较高的要求了。

### 第三点：认证机构对企业管理体系的匡正作用越来越弱

第三是认证机构对管理体系的这种匡正的作用越来越弱了，这一点我想大家都深有体会。十几年前的认证机构来审核，企业也很重视，认证机构也很认真，一条一条的给你对标准，一条一条的给你对程序文件，发现你有问题就给你开不合格。我是99年开始参加认证审核的，一次外部审核开个十几二十条不合格项很正常。可是今天的体系认证更多地像是一门生意，大家每一个人都是这个认证公司的操作工，认证机构互相竞争很激烈，出来审核你不能把企业都毙掉，企业毙掉了

我怎样收认证费呀？同时国家的这个认证监管部门也下达了很多的政策，当中这些政策有些是促进行业的发展，但也有些政策是束缚住了审核员的手脚，让审核员疲于奔命，大量的时间花在编造记录上。就是我说的涂脂抹粉、描眉化妆，以便顺利的把证书发下来，同时还不给自己带来麻烦。否则的话，认证监管的部门一去调查，说你漏了某个条款没审，直接就禁你三个月的认证审核资格。所以审核员更多地开始游走在行政的监管和认证机构自身的利益之间，只有极少数的审核员和极少数的认证公司还能够坚持自己的第三方公正立场，不得不说大部分的认证机构已经纯粹的沦为一门生意。当整个认证工作沦为一门生意的时候，它对企业匡正的作用就越来越弱了，企业反正每年把自己的体系按部就班做好，迎接一次审核，你好我好大家好，认证机构把审核费收了，企业证书继续续期了，到老板面前有交代了，今年年底的奖金也就到手了。长此以往，各个企业的体系人员也渐渐的缺乏了更高的追求，习惯了这种周而复始的模式。

以上这些是我分析的当前体系工作所面临的内外部环境的变化，主要是这三

点，当然还有很多，我就不跟大家一一分析了，这是我理解的这三点。

**既然有这三点内外部环境的变化，我们体系工作也面临了一些风险和挑战：**

**第一个挑战**就是服务标准和服务证书的体系工作越来越不能产生价值。就是企业也自己意识到你只是给我拿个证书，这对我没有价值了；

**第二个挑战**是企业里面的业务模式越来越复杂，而且新的业务模式也越来越层出不穷，这样对体系工作人员也提出了更多挑战；

**第三个挑战**是 ISO 标准在不断的变换，不断地吸收了一些优秀的管理理论在里面，所以作为体系人员要求你必须持续去学习，进行自己知识的更新，你才能够更好的把体系工作做好；

**最后一个面临的挑战**就是，以前我们觉得把证书拿到了，老板就已经呵呵笑了，现在老板也知道证书不重要了，所以你只是拿个证书在老板那就越没有地位了，所以这也是对我们的一个挑战。

**那么作为体系工作者，我想大家都有类似的困惑。**

在 QQ 群里微信群里，企业里面的体系人员经常跟我诉苦，哪些呢？

第一，首先他在企业内部他觉得他不受重视，甚至一年连老板的面都见不上一次。然后自己去做工作的时候，想召开一个会，结果到了时间之后呢，十个人有八个人没来，来了也是下面的文员助理，做不了任何的决策。他在企业里非常不受重视，个人的价值没法体现。如果说价值也就是每个月把工资领了，养家糊口。

第二个困惑就是，与企业各个部门人员的交流总是觉得不在同一个频道上。你说啥，企业其他部门的人听不懂，然后其他部门的人说啥，你又觉得你听不懂。大家交流很多时候都不在同一个频道上，跟管理层说话同样也有这样的情况，就是管理层你跟他讲两句话，你就觉得管理层不愿听你的那些，管理层也觉得，他想要的东西跟你一说，你也不能理解。

第三个也是常见的一个现象，就是职业通道已经到顶了。你想再有什么好的方向去发展非常的困难，很多人于是就对自己的未来失去了信心，不知道往哪里去。

这都是体系工作者常见的一些内心的困惑。

三、分析完前面这些环境变化、挑战、困惑，那么第二部分，我分享下我在魅族所做出来的几点探索和实践。

要说道理和理论，我们通常分为道、法、术三个层面。道就是首先你要确认指导原则和思想，法就是你要方法论，术就是具体的工具。

所以我的几点探索和实践也是分别从道、法、术三个层面跟大家来汇报一下：

### **原则：服务业务，而不是服务标准**

第一个方面是道，关于指导思想上面，这里我们确定了一个原则：就是确定了我们要改变以前服务标准服务证书这样的一个体系工作的理念。我们不再服务ISO标准，我们服务什么？是服务公司内部的具体业务。因为只有业务过程是企业真正能够增值的过程，能够赚钱给大家发工资的过程，所以体系的工作首先必须要服务业务，而不是服务标准，这是我们的核心原则。

这个原则是怎么做出来的呢？我们对整个公司的各个层级的价值链做了个分析。首先一个企业它追求的最终目标是什么呢？最终追求的是持续的成功，这一定是它追求的目标。那么怎么样追求持续的成功，必须要靠它公司整体的战略方向去支撑它的持续成功，一个没有方向的公司它没有办法实现持续的成功，是战略方向支撑它的持续成功。

那么他定了一个很好的战略，写了厚厚的一本，放在公司里面，那怎么去实现它的战略呢？你只是把战略写好了放在柜子里面，到年末的时候去考核的时候再拿出来对照，你是没办法去实现的。所以必须通过公司里具体的业务去实现整个的战略目标，要对公司赚钱的业务，不赚钱的业务，有未来贡献的业务，有衰退风险的业务进行一轮分析，确定出要重点发展的业务和要逐步退出的业务。

然后业务是通过什么来支撑呢？是通过一个一个的流程来支撑它的业务，我是这么理解的。

然后流程是通过什么来支撑的呢？是通过整个公司的组织架构、职责系统，通过这些方面来支撑它的流程。

最后用人去支撑它的组织架构和职责系统。

在一个公司里面，实现持续成功的大楼，地基到屋顶的各层次关系是这样子的。

我们看到公司里面一个一个人，没错。但是一个一个人你不能把他聚在一起的话，他产生不了价值。一盘散沙，他打不了硬仗。他必须通过一个组织，有组织架构、有职责的分配，才能让每一个人实现

他自己的贡献，为整个公司的整体目标，贡献自己的力量。当然还可以通过薪酬的制度，通过晋升的制度，通过激励的制度，甚者通过领导力方面的培训等等。包括一些打鸡血式的培训，激情满怀，都是很好的方法，用这些方法把这些人凝聚成一个一个团队、一个一个组织。然后这一个一个团队，一个一个组织呢，怎么样去支撑到业务呢？到这里只是解决了这些人听话、执行力强。但是执行力强，他去做什么，怎么做，靠什么东西去解决？必须要靠流程去解决。有了流程他就知道他要做什么，以及怎么做的问题，然后用流程去支持一块一块业务的发展，一个公司可能不只一块业务，有很多块业务，通过一块一块业务的发展去支撑这个公司战略目标的实现，这是我们的一个看法。

我们觉得体系能管到哪些？实际上，从战略到人，这整条链条都是体系的范畴。所以各位同仁，体系的工作确实是很高大上的，不是说假话，是真的高大上。它不是只管一个人，也不是只管一个流程，是全面的管，从人一直到战略。

以前我去别的公司审核的时候，我说你的体系只是管作业层面的事，流程层面的事你都不敢去介入，不敢去管，你整天

只是在管：哎呀，这个注塑机参数和这个作业指导书怎么不一致呀？你整天都是管这样的一些工作的话，你说你跟老板怎么对话？老板会去关心你注塑机的参数符不合作业指导书？我觉得没有老板整天去关心这个事。老板关心我今年如何赚两个亿，我如何十年二十年不倒，老板关心这样的事。

所以做体系的工作人员如果说这条链条的前后关系你都不太清楚，前面的战略你不懂，后面的组织、人、人力资源这块你不懂，那你就觉得你跟老板说话确实不在一个频道上，你没法在一个频道上。所以作为体系的人员，也要补补课，战略、业务模式、包括后面的人力资源你都要懂一些，整块放在一起才叫体系。

基于以上的理解，那么在魅族，我们定了一个体系工作的整体指导原则，16个字：基于流程、服务业务、控制风险，支持战略，这是魅族体系工作的一个整体的指导思想。

**四、**好，前面是说的道的层面，下面说法，关于法这块，我们在魅族内部实施的探索，我今天主要讲两个方面。

我去到魅族的第一件事情就是把体系给卖了，什么叫把体系给卖了？去标签

化。

### 第一：去标签化

我去到的魅族的第一件事情就是，从头到尾我不再说体系，尤其是 ISO 这三个字，在严格禁止之列，就是大家尽量不要去整天说 ISO，不要去说标准，不要去说 9001。为什么？其实我们在座的大家都承认 ISO 是个好东西，是吧？但是问题是，不是人人都承认，我是指企业里的人，不是人人都承认。还是有很多的人他不太承认 ISO 是一个好东西，他会觉得 ISO 就是卖证，就是大量的文字工作，就是大量的做形式主义的工作。那你要去改变人的思维，这是非常困难的，你说你可以通过大量的培训，提高人员的意识，让公司里所有的人都正确地理解 ISO，这个难度实在太大了。所以我们不妨绕着走。好，你不是不喜欢 ISO 吗，我不跟你说 ISO，我跟你讲流程，我跟你讲过程，好不好？他总不会说流程也不好吧，应该没有人这么说，是吧？所以我们第一件事情呢，就是去标签化。

去标签化怎么样具体的去做呢，除了上面我提到的，不说 ISO，不说标准等等这些词语，尽量使用企业人员喜闻乐见的语言之外，第二条是改变我们自己体系人

员的思维。我们所有的体系人员，现在我们不叫体系工程师，我们叫流程工程师，我就是要让他们自己时刻能意识到，他不是普通的体系工程师，我们是要不走寻常路的。

还有第三条，就是我们不要去过于苛求体系的严谨性和完美性。我知道搞体系的人，搞着搞着就有点完美主义倾向，这点我是重症患者，所以要允许眼睛里揉沙子很难。但我们既然要搞流程，要服务业务，就不能老是围着一些细节可有可无的问题打转转，我们必须要学会抓大放小，不是核心要命的问题，干脆就放着，不要一股脑都去管，这样火力就不聚焦了。魅族今天的质量体系怎么样呢，我觉得稍微请一个认真点的审核员去审核，一条一条抠，能给我开出 50 项不合格来，不是假话。因为我很清楚我有哪些地方没做或者说我们做的很不好，但是我觉得那些都不是最致命的、最核心的东西，我要把我有限的精力放在最核心的部分去弄，所以我不去追求体系的严谨性、完整性，然后完美性。这些薄弱点不是我们不知道，早进入我们的黑名单了，但短时期我们不去做。

### 第二：基于流程

那么第二个法，可以跟大家去分享的就是，我们要基于流程。那么基于流程这块，我们就首先要求我们的流程工程师必须要沉下去主动去熟悉业务。我们的流程工程师，平时我是把他们从办公室赶出去的。你就跟着各个业务部门的人混，每个业务部门你去一个月，你就在这个业务部门混，你得把他的流程，把他的业务要熟悉下来。你不熟悉的业务你在上面指挥的话，人家就会反感你，但是当你很熟悉业务的时候，你跟他交流就在一个频道上了。

其次我们内部梳理了一个流程地图，但是我没有带过来，因为两张 A3 纸才能拼接出来我们整个公司的流程地图。一张地图：从这个流程到那个流程，然后把我们的现有的流程的文件都放在里面。

然后第三个，当然也是去标签化的一部分，可以补充一下刚才，就是我们现在把一阶二阶三阶四阶体系文件的结构把它改了。我们没有什么一阶文件、二阶文件。我把公司的文件改成几类，一类叫纲领类，纲领类就是手册啊、另外一些其他的纲领类的东西，第二类叫流程类，第三类叫制度和规范类，第四类叫作业类，然后还有模板类，就是什么表格啊、协议模

板、文书模板啊等等。我们把它分成这样几类。我为什么这么做呢，就是我不想让人家看到一阶二阶三阶四阶这样很明显的 ISO 标签的东西，我把它改了。

那么关于流程类的话，刚才在我流程地图里面我就把它区分，我们流程类的文件把它分成五个阶层，根据它影响范围的大小、和对核心业务的影响程度，分成五个阶层的流程文件，从 L1 一直到 L5，当然这个使我们内部的定义，和那些基于业务流程分析结果的 L1 到 L5 是不太一样的，那种分类主要基于大流程套小流程的流程嵌套关系，特别关注流程划分的颗粒度要均匀。我们不是这样的，主要基于这个流程的影响范围的大小、和对核心业务的影响程度，所以我们的阶层实际上可以说是重要度分类。那么我下面的流程工程师根据他不同能力和资深的程度，我会分配他做不同层级的流程文件的梳理。

我们魅族现在没有启动组织变革和流程革新这样的一个自上而下的动作，有规划，但没有启动。所以我前面说我们的 L1 到 L5 分层有点不一样。然后我这流程部门也很小，小小的一个部门，就那么六、七号人。但是我们很专，我们就做 ISO 90001，其他的那些什么这个认证、那个

认证通通不干，我就钻 ISO 9001，而且证书不是我们的主要目的。

因为我们不是自上而下的暴风骤雨去推动流程的，而是自下而上慢慢推动的。所以我所有的人员在推动流程梳理的过程当中的角色永远是统筹者和协调者。不是他来写文件让人家执行，他只是一个召集者。这个流程如果大家觉得有问题的话，他负责召集相关的职能部门的人一起来参与。有的时候很搞笑，我们就坐在旁边让他们 PK，他们吵的一塌糊涂，吵得越激烈，我心里越高兴，大家都不吵了的话，这很麻烦，这样写出来的文件大家都不执行。只有大家互相吵，在争吵当中获得妥协之后这样的一个文件，把它写出来就对他们原先讨论好的一个流程作为一个固化。所以我们是通过方法，就是说我们流程部门我们不持立场，你们各个部门去 PK。当然我们流程部门的人还是要有足够好的这个对流程的认识，否则的话他们会 PK 跑偏了，你还得防止它跑偏。适当的时候呢，你还得做个中立裁判，当大家都推举你来当裁判的时候，你还必须得做，我们的流程梳理呢大概就是这样。那么对于流程的这个工作我们把它区分为梳理、固化、优化三个阶段，我后面会再讲如何梳

理、固化、优化。

这前面两个，我把它归纳为法，叫**方法论**，一个去标签，一个要基于流程。

**五、**那么术的层面，我讲三个点，当然有很多的术，有很多的工具，那么我就讲三个。

**第一大点是选人用人理念上的变化。**

这个事情决定了，这个战略构想很好，但是需要人去打，方向决定之后，干部是决定因素。所以有了前面说的一个道，两个法，但归根结底需要有人去帮你实现。所以我们在选人用人的这个理念上发生了一些变化。

**第一，必须要熟悉业务运作**

就是首先他必须熟悉业务运作，就说我从外面招聘一个流程工程师的话，首先他要熟悉我们所处的这个行业通常的业务运作的模式和行业的优秀实践。他一定要了解，不能一个小白过来。所以在魅族的流程工程师我们开的工资还是蛮高的。基本上，我经常在网上看到有些公司招工什么月薪 15K 招品质总监，我实话说，我们的流程工程师也能够达到这个品质总监的工资水平。

**第二，体系标准可以差一些，但一定要有很好的流程理念和认识**

第二小点，我们的流程工程师在体系标准方面可以差一点。我前一段时间招了一个流程工程师，跟他面试的时候我说你熟悉 ISO 9001 吗，他说不熟，我说，那行，不熟也没关系，我们再谈流程。谈谈流程之后觉得那个人还真不错，然后就把这个人要下来了，虽然他对 ISO 9001 不懂。其实我不需要他懂，因为我自己还算比较懂。

### 第三，格局和视野

然后第三个呢，他要有一定的视野和格局，太 Low 了不行，太 Low 了你跟管理层不敢去说话了，你跟别的部门老大也不敢说话了。而且你就会整天缠在一些鸡毛蒜皮的事情上面。所谓看山不是山，那是需要视野的。没有视野的话，只能是只缘身在此山中了。因此，对于选人用人，视野和格局要好一点。

### 第四，沟通、协调和统筹能力，情商大于智商

然后，他的沟通协调和统筹能力非常重要，否则你召集几个部门来谈流程的时候直接跟人家吵翻了，别人还没吵呢，你先吵起来了，还搞个毛啊？所以我们讲情商要大于智商，沟通协调能力要很强。

### 第五，体系工作者，转变为流程工作

者

上面说的这几条看起来好简单，但是真的用这个框去选人的话，还真不好找。实话说，我曾经有一个资深专家职位招了两年还没招到，现在还空缺。最后，上面几条加起来，就是他要给自己定位成他是流程工作者，他不是体系工作者，他不是服务标准的，他也不是服务证书的，他必须去帮助业务部门去做流程。

### 第二大点叫点的突破。

什么叫点的突破呢，就是一开始你千万不要挖一个很大的坑，或者做一个很大的承诺，吹上一副很美的蓝图，这样的话容易把自己埋到坑里去。我们那里每一个流程工程师入职之后，我开始都会给他一个很小的 L5 级的流程，让他去试手。然后这个流程他做的不好的话，那下次再给你个 L5 级的流程让你去慢慢试手。然后在这个试的过程当中，不是说我试他的能力，因为我招他进来我就对他能力有足够的信心。我是要他要在公司里面建立威信，他要把一件事情做好了，然后他建立了威信，他后面的工作就好办了。所以呢，他要获取信任，他要产生价值，产生了价值就获取了信任。然后他的影响力直接决定了他的未来可以为公司创造多大的价

值。他要是个人影响力没有建立起来的话，你给他再大的官，负责再大的流程，他也搞不下来。当然流程工程师他最重要的目标一定是他去攻克公司里面最核心的那些关键的流程。在我们魅族定义的最关键的核心流程是十三个，这十三个流程，我去了两年，我才搞定两个，然后剩下的我全部都没动，还放在那里。我去了两年，才搞定两个核心流程，当然这个就像啃一块难啃的石头一样，第一块和第二块总是很难啃的，后面速度会越来越快，当你啃得越顺的时候会越来越快。因为这些流程是相互叠压在一起的，开始很容易拔萝卜带出黄瓜，扯这个带动那个，所以开始几个流程是比较难啃动的。

### 第三大点是梳理、固化和优化的步骤

**第一，从无到有，从无序到有序，从有序到固化，从固化到优化**

然后关于流程，首先我们要做的是从无到有、从无序到有序。不得不说，公司快速的发展，有一些细节的流程很多的时候是无序的，靠的是自找门路，大水来了，自然会冲出一条河流。所以我们做的第一件事就是先去梳理这个流程，从业务的运作模式开始去梳一个最粗略的流程，然后把这个流程先放出来，让大家去依着做。

具体形式呢，我们可以先凭一个 PPT，凭一个会议记录，或者干脆凭一个口头共识，大家就先把这个流程先执行，这就解决了无序到有序的问题。

然后第二步就是从有序到固化，就是这个虽然是有序了，大家都知道这么做了，但太粗略了，而且时间久了，来的新人多了，说不定就执行起来不太一致了。所以执行一段时间，一定要转变成标准的流程工作文件，这是第二步，我们内部叫固化。

第三步叫优化，就是有一些流程在执行的过程中，大家觉得虽然有流程，但是执行起来很痛苦，这个时候就要开始考虑了，对它进行优化。

**第二，基于价值实现，不为虚无的完美**

第二个我们要基于价值实现，我们不是为了虚无的完美，我们不去看那流程是否完美，一定是要价值能够实现，不能实现价值的流程那就是耍流氓，纯粹给业务部门找麻烦，流程部门搞出这样的流程，那是找抽型。

**第三，痛点、需求，期望、妥协，输入、输出**

现在来说说流程优化，我们在优化的

过程当中首先要考虑痛点，就是业务部门在使用这个流程的时候痛点在哪？然后第二步就是需求，这个我们会花比较多的时间。我们不会一上来就写文件，我们开始就要找业务部门去谈，你的痛点是什么，然后你的需求是什么，然后我们会把他的需求一条一条记录下来。然后就像产品研发一样，做一个需求管理。我们要对大量的需求都进行列表进行管理，然后哪些需求必须要实现的，哪些需求是可以不实现的，我们做一个优先的排序。当然在这个过程中，各个业务部门都会有自己的期望，但是有的期望我们可以满足，有些期望我们是难以满足的，因为一个流程照顾到各方面的期望是非常难做到的，所以就必然得伴随着妥协，而我们流程的工程师最主要的一个价值就是要去说服他们妥协。我们在梳理的过程中要充分的考虑流程的输入输出的关系以及各个过程当中的相互接口，这是我们重点要打造的东西。实际上一件事交给一个人去做根本就不需要程序，比如开车，没人为开车写个流程。程序是解决什么？解决一件事很多人做，大家如何协同配合的问题，所以我们的流程文件的重点一是输入输出关系，二是各子流程的接

口。

#### 第四，与 IT 技术的充分结合

流程梳理固化优化之后，我们会充分的考虑 IT 技术跟流程工作的结合，其实也可以考虑，IT 化本身也就是一种流程优化。稍微有点遗憾的是，魅族目前的组织架构里面 IT 的部门跟我之间是跨了两个大系统的，而不是像很多公司那样，流程部门和 IT 部门是一个大部门。这可能主要的原因，是我的部门名义上还是质量体系部门吧。不过我们私下的合作还是挺不错的，我们很多已经被优化到一定程度的流程，已经陆续结合到业务 IT 的管理系统里面去进行实施了。

上面是我介绍的在魅族工作的几点实践和探索，当然都很浅，就当提供给大家一个参考吧。

六、那么最后呢，说一下我的几点思考。

**整体就两点思考。第一点，这个思考就是体系工作人员职业生涯很容易见顶，触到天花板之后，想转行转不出去，再上面也没有通道了，怎么破？**为了解决这个问题，我们尝试在魅族公司内部做了一张矩阵的表，从体系人员的核心职责、基本素质、专业知识、专业技能、软件素质这

几个维度，然后把他分成五个等级，从 T1 到 T5。详细说说了就是 T1 是初学者，T2 是独立工作和，T3 是骨干，T4 是专家，T5 是权威。每个等级的人他需要掌握不同的知识和经验，掌握不同的方法论和工具，当然也赋予他不同的职责，这样做了一个表，五个等级。我们会定期做能力评估，当然在具体评估的时候，根据胜任情况，每个等级再分为 3 个小等级，比如 T3，可以分为 3.1, 3.2, 3.3，分别代表稍微欠缺一点的骨干，完全胜任骨干和超胜任骨干，超胜任骨干就是要往专家级预备跳了。这个表主要给体系人员提供了职业生涯成长的方向，当然也和薪资挂钩，如果能力积攒到专家或权威的话，薪资基本上和管理路线的高级经理或者总监级在同一个区间范围内了。

相对来说，如果说能够达到权威级的话，这样的人他就可以，基本上成为一些公司的首席流程专家，是没有问题了，我自我的定一下位，我差不多是在 3.3 到 4.1 之间，我也希望有朝一日我能成为专家和权威，但是目前很遗憾，当前我真没有达到。

**第二点的思考是流程管理所产生的价值的量化方法。**

前面的一个思考我基本上有一个应对方案的，后面这个思考是我想到现在还没有想出一个基本的蓝图的东西，所以也希望大家能帮助我一起去思考。

就是我们做流程，你说我总不能说这个流程没文件，我现在写出文件来，这是价值吗？我觉得这不是价值。说原先不好，现在好了，这是价值吗？也不是价值，这个是主观的感受。真正要让老板佩服你，让老板喜欢你，让老板愿意给你加工资，是你要有把它换成钱，实实在在的价值在那，真金白银的东西。

可是我现在一直在想，我怎么样能把流程管理所产生的价值把它量化出来，这一点是我现在没有做到的。正是没有做到，我现在是整天的心里很慌啊，因为现在我流程部门里的人员的工资，老板是很慷慨，给得比较高。到哪一天整个公司的效益不太好了，或者公司要冲上市要利润的时候，老板开始要削减工资的时候，设计人员的那些能不能削减，人家是在挣钱的，是吧？同样道理，销售人员能不能削减。哦，就好像流程人员没产生价值，可以削。所以，这叫什么？未雨绸缪、居安思危，这或许也是一种基于风险的思维吧。



得了通往国际市场的通行证”，这句话在上世纪九十年代被广泛传播。一时间，企业导入 GB/T19001 标准建立质量体系并通过认证成为时尚，宣传广告一定要用“荣获证书”的字眼。舆论的渲染使得各方面将质量体系的功能放大了，使其成为一个万能的工具，将原本仅关注产品质量的稳定性、可靠性的工作提升为关系企业能否参与国际竞争的工作，加大了对企业质量管理部门的压力。这种过高的期望也为后来产生的质量管理体系“无用论”埋下了伏笔。

#### 误区二：唯证书论

随着改革开放的进展，思想的解放与对财富的追逐使人们更乐于抓住眼前的机会获得即时的收益。在企业管理上，人们更关注立竿见影的结果而忽视基础管理工作，这种浮躁心理在很多企业导致了急功近利的管理风格，反映在对待质量管理体系的态度上，就是“唯证书论”。

#### 误区三：无用论

经常听到有人批评质量管理体系，说这个体系是没有用处的、劳民伤财的；还有人批评 GB/T19001 标准，说这个标准没有给出具体的解决方案，是个空洞的标准。因为有很多持批评意见的人对质量管

理的理论及实践缺乏整体认识，所以这些说法可以理解，但是很难苟同。

#### 误区四：过时论

很多企业获得质量管理体系认证证书后并不是继续巩固质量管理体系、对其实施持续改进，而是片面地求新、求高，着急导入六西格玛、卓越绩效模式等管理理念和方法。在这里必须强调，基于 GB/T19001 标准的质量管理体系是企业经营管理大厦中一块离不开的基石，只有质量管理体系稳固了，大厦才会安全。须知，基石是永远都不会过时的！

### 三、学习五大工具

质量管理五大核心工具，也称品管五大工具。包括：

统计过程控制（SPC：Statistical Process Control）；

测量系统分析（MSA：Measure System Analyse）；

失效模式和效果分析（FMEA：Failure Mode & Effect Analyse）；

产品质量先期策划（APQP：Advanced Product Quality Planning）；

生产件批准程序（PPAP：Production Part Approval Process）。

### 四、杜绝六种浪费

1、等待的浪费

质量管理工作中的等待浪费主要有以下几种情况：

- 1)、等待上级的指示
- 2)、等待下级的汇报。
- 3)、等待生产现场的联系。

2、协调不力的浪费

质量管理中相互配合、协调不力，造成工作停滞浪费主要有下述几种情况：

- 1)、工作进程的协调不力。
- 2)、领导指示的贯彻协调不力。
- 3)、信息传递的协调不力。

3、无序的浪费

缺乏明确的质量规章、制度、流程，工作中容易产生混乱，这是人所周知的。但是如果有令不行、有章不循，按个人的意愿行事造成的无序浪费，更是非常糟糕的事。

- 1)、质量管理人员素质低下造成的无序。
- 2)、有章不循造成的无序。

4、失职的浪费

失职的浪费是质量管理中的最大浪费，责任心不强的表现形式之一是应付。失职的浪费主要是责任心不强、素质低下和工作质量差等失误造成的，但管理考核

及职责的不明确使其没有受到制约和监督。

5、低效的浪费

低效的含义包括：工作的低效率或者无效率。相对于质量管理工作的高效率而言，低效率造成的隐性浪费是非常大的；原来只要一个人承担的工作，需要两个以上人员来完成；应该按计划完成的任务反复拖期。

6、质量管理成本的浪费

质量管理成本是企业质量成本构成的一项重要组成部分。质量管理必须依“理”行事，“理”在企业质量管理中具体指“目标、指标、计划”，通过确立计划、执行计划、考核计划、改善计划，可以最直观地涉及有形成本概念和浪费现象。

- 1)、计划编制无依据。
- 2)、计划查核不认真。
- 3)、计划处置完善不到位。

五、易犯的十大错误

1、缺少远见

缺少远见就导致把质量排斥在战略之外，这样企业的目标及优先顺序就不明确，质量在企业中的角色就不易被了解。要想从努力中获得成功，企业需要转变其

思维方式，创造不断改进质量的环境。

### 2、没有以顾客为中心

误解顾客意愿、缺少超前为顾客服务的意识，虽改进了一些工作但没有给顾客增加价值，也会导致质量管理的失败。

### 3、管理者贡献不够

调查表明，大多数质量管理活动的失败不是技术而是管理方面的原因。所有的质量管理权威都有一个共识：质量管理最大的一个障碍是质量改进中缺少上层主管的贡献。

### 4、没有目的的培训

企业许多钱花费在质量管理的培训上，然而许多企业并没有因此得到根本的改进。因为太多的质量管理培训是无关紧要的。

### 5、缺少成本和利益分析

许多企业既不计算质量成本，也不计算改进项目的利益，即使计算质量成本的企业也经常只计算明显看得见的成本（如担保）和容易计算的成本（如培训费），而完全忽视了有关的主要成本，如销售损失和顾客离去的无形成本。

### 6、组织结构不适宜

组织结构、测量和报酬在质量管理培训、宣传中没有引起注意。如果企业还存

在烦琐的官僚层次和封闭职能部门，无论多少质量管理的培训都是没有用的。

### 7、质量管理

形成了自己的官僚机构在质量管理活动过程中，通常把质量管理授权于某质量特权人物。

### 8、缺少度量和错误的度量

缺少度量和错误的度量是导致质量管理失败的另一个原因。不恰当地度量鼓励了短期行为而损失了长期的绩效，一个部门的改进以损失另一个部门为代价。

### 9、报酬和承认不够

战略目标、绩效度量和报酬或承认是支持企业质量改进的三大支柱。改变观念和模式转变需要具有重要意义的行为改变，行为在很大程度上受承认和报酬制度的影响。

### 10、会计制度不完善

现行的会计制度对质量管理的失败负有很大的责任。它歪曲了质量成本，没有搞清楚其潜在的影响。

## 六、践行十三大价值观

### 1 质量第一

质量是企业的生命，质量是一切的基础，企业要生存和盈利，就必须坚持质量第一的原则，从始至终能够为顾客提供满

意质量的产品和服务，才能在激烈的竞争中利于不败之地。

### 2 零缺陷

零缺陷是以抛弃缺点难免论，树立无缺点的哲学观念为指导，要求全体人员“从开始就正确地进行工作，第一次就把事情做对”，以完全消除工作缺点为目标的质量经营活动。

### 3 源头管理

质量管理应以预防为主，将不良隐患消灭在萌芽状态，这样不仅能保证质量，而且能减少不要的问题发生，降低变更次数，使企业整体的工作质量和效率得到提高。

### 4 顾客至上

现代企业掌握在顾客手中，对于我们企业而言，把顾客需要放在第一位，全心全意为顾客服务。企业要树立好“顾客至上”的服务理念，把为顾客服务摆在第一位，想顾客所想，急顾客所急。

### 5 满足需要

质量是客观的固有特性与主观的满足需要的统一，质量不是企业自说自话，而是是否能够满足顾客的需求，只有满足了顾客需要，顾客才会愿意买单，企业才能实现盈利。

### 6 一把手质量

企业一把手的一言一行从始至终收到全体员工的特别关注，他对质量的认知、观点与态度很大程度上决定了员工工作质量的好坏，一把手应确保企业的质量目标与经营方向一致，全面推进质量工作的开展。

### 7 全员参与

现代企业的质量管理需要全员参与，它不仅仅是某个人、几个质量管理人员或质量管理部门一个部门的事情，它需要各个部门的密切配合，需要全员的共同参与。

### 8 持续改进

持续改进整体业绩是企业永恒的话题，持续改进是质量管理的原则和基础，是质量管理的一部分，质量管理者应不断主动寻求企业过程的有效性和效率的改进机会，持续改进企业的工作质量。

### 9 基于事实的决策方法

质量管理要求尊重客观事实，用数据说话，真实的数据既可以定性反映客观事实，又可以定量描述客观事实，给人以清晰明确的直观概念，从而更好的分析和解决问题。

### 10 下工序是顾客

作为企业的员工，工作时不能只考虑自己的方便，要明确自己对上工序的要求，充分识别下工序的要求，及时了解工序发来的反馈信息，把下工序当做顾客，经常考虑怎样做才能使下工序顾客满意。

### 11 规则意识

规则意识是指发自内心的，以规则为自己行动准绳的意识。企业每个人都要树立规则意识，敬畏规则，规则不合理，甚至不正确我们可以或者争取改变，从内心树立起规则意识，学习、遵循、监督和执行规则。

### 12 标准化预防再发生

问题发生了，就要去解决，并且确保同样问题不会再因同样的理由而发生。问题解决后，要标准化解方案，更新作业程序，实施 SDCA 循环。

### 13 尊重人性

很多时候，质量工作需要与人沟通，企业经营者为了持续发展和提升质量，就要充分尊重从事的工作人员，使员工感受到工作的意义与价值，快乐工作才能更好地提供顾客满意的工作质量。

## 七、24 条“军规”

### 1 编制文件

编制文件，应关注“给谁用”而不是

“给谁看”。

### 2 注重性格

工作要注重性格，中国式管理要注重中国人的性格。

### 3 分层审核

百人以上规模的企业，都应该推行 QSB 管理，建立分层审核制度。

### 4 前期策划

许多工作做不好，是由于前期未策划好，PDCA 循环的“P”很重要。

### 5 员工价值

领导者的其中一项职责，就是不能让你的对手去发现你员工的价值。

### 6 问题分析

如果你对问题的把握不够精确，那是因为你问题的分析还不够透彻。

### 7 团队特质

一流团队性格第一道德第二能力第三，二流团队能力第一道德第二性格第三。

### 8 精益生产

所谓精益生产，就是用最少的资源，进行最优的组合，实现又好又快又省的生产。

### 9 标准化作业

要使得公司的流程更加规范化，最好

的方式就是优化表单建立模板，将标准化固化。

#### 10 新官上任

管理者，不要上任就烧火，动不动就改革，公司发展最重要的是稳健的传承和延续性。

#### 11 解决问题

解决问题，必须组建团队(通常是建立 8D 团队)，解决问题“举一反三”的“三”很重要。

#### 12 办公场所

班组的办公室应在车间现场，企业的最薄弱环节在哪，领导者/管理者的办公地点就应该设置在哪。

#### 13 作业指导书

作业指导书，应让一线员工参与，才能贴近实际操作，体现全员参与的原则，最忌坐在办公室拷贝。

#### 14 以人为本

企业管理，就是对人的管理，就是围绕 4M1E 持续改善，其中“人”的提升空间最大，也是最核心的元素。

#### 15 建立信任

作为一名员工，你必须确信你身边的同事没有庸才，只有放错位置的人才，如果你确是觉得有，那也只是对方站的位置

不够正确。

#### 16 工作方法

质量体系关注的是在满足顾客要求和持续改进方面的有效性，而工作方法，应关注到它的可指导性和可操作性，也就是可实施性。

#### 17 持续改进

体系的精髓就是实现持续改进，关键方法就是不断地寻找改善突破点(如以立项改进的方式进行专项改进)，把每一个瓶颈问题都当作项目来做。

#### 18 程序文件

大部分公司都把程序文件看的很重，很多体系人员把许多精力放在文件的编修上，其实程序文件只是流程的文字说明，真正需要用到文件的人极少，编修文件远不如改进表单。

#### 19 重视员工

节约是一种美德，但如果将节约用到员工的切身利益上却会造成最大的浪费，其结果是你的熟悉业务的同事会相继离职，新招的员工在熟练的掌握其技能后也大多会选择离去。

#### 20 执行力才是竞争力

对大多数的中国制造企业，执行力才是核心竞争力。许多管理不好的企业，并



美国著名历史学家诺斯古德-帕金森通过长期调查研究，写了一本名叫《帕金森定律》的书，他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路。第一是申请辞职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。

这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令。两个助手既无能，也就上行下效，再为自己找两个无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

## 2 苛希纳定律

西方管理学中有一条著名的苛希纳定律：如果实际管理人员比最佳人数多两倍，工作时间就要多两倍，工作成本就要多四倍；如果实际管理人员比最佳人数多三倍，工作时间就要多三倍，工作成本就要多六倍。

苛希纳定律告诉我们，在管理上并不是人多力量大，管理人员越多，工作效率未必

就会越高。苛希纳定律要求我们，要认真研究并找到一个最佳人数，以最大限度地减少工作时间，降低工作成本。

## 3 马蝇效应

林肯少年时和他的兄弟在肯塔基老家的一个农场里犁玉米地，林肯吆马，他兄弟扶犁，而那匹马很懒，慢慢腾腾，走走停停。可是有一段时间马走得飞快。林肯感到奇怪，到了地头，他发现有一只很大的马蝇叮在马身上，他就把马蝇打落了。看到马蝇被打落了，他兄弟就抱怨说：“哎呀，你为什么要把掉它，正是那家伙使马跑起来的嘛！”

没有马蝇叮咬，马慢慢腾腾，走走停停；有马蝇叮咬，马不敢怠慢，跑得飞快。这就是马蝇效应。马蝇效应给我们的启示是：一个人只有被叮着咬着，他才不敢松懈，才会努力拼搏，不断进步。

## 4 “南风”法则

“南风”法则也称“温暖”法则，源于法国作家拉封丹写过的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春暖上身，始而

解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言形象地说明了一个道理：温暖胜于严寒。领导者在管理中运用“南风”法则，就是要尊重和关心下属，以下属为本，多点“人情味”，尽力解决下属日常生活中的实际困难，使下属真正感受到领导者给予的温暖，从而激发出工作的积极性。

### 5 酒与污水定律

酒与污水定律是指，如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水。

在任何组织里，都存在几个难弄的人物，他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。最糟糕的是，他们像果箱里的烂苹果一样，如果你不及时处理，它会迅速传染，把果箱里其他的苹果也弄烂。“烂苹果”的可怕之处在于它那惊人的破坏力。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷品，一头驴子一秒钟就能将它毁坏掉。

### 6 零和游戏原理

零和游戏是指，一项游戏中，游戏者有输有赢，一方所赢正是另一方所输，游戏的总成绩永远为零。

零和游戏原理之所以广受关注，主要是因为人们发现在社会的方方面面都能发现与“零和游戏”类似的局面，胜利者的光荣后往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩；但 20 世纪人类在经历了两次世界大战、经济的高速增长、科技进步、全球一体化以及日益严重的环境污染之后，“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础上。通过有效合作，皆大欢喜的结局是可能出现的。

### 7 手表定理

手表定理，是指一个人有一只手表时，可以知道现在是几点钟，而当他同时拥有两只表时，却无法确定时间。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。

手表定理在企业经营管理方面给我们一种非常直观的启发，就是对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适



处置（或称“总结提高”）是关键阶段。管评的目标，新标准要求针对的是“组织的战略方向”问题。而不是过去只仅仅针对质量（环境）方针和目标、指标。

“ISO14001:2015”明确规定：管评的输出应包括：“——任何与组织战略方向相关的结论”。正由于此，管评必然是“高层次”领导的活动。如果由管代替代的评审活动，就谈不上真正（标准）意义上的管理评审了。因为涉及战略方向的评审，谁也替代不了。这与2个新标准单独设立第5章，规定“领导作用”是相一致或相配套的。

二、管评活动的内容增加，要求提高了。首先，很明显就ISO9001标准言，08版5.6.2“评审输入”a)~g)条，只是新标准“9.3.2 管理评审输入”的其中一部分。同样，ISO14001:2015标准在“管评输入”内容增加的同时，更具体细化了输出的内容。包括上述提及的：不仅仅是方针、目标指标的评审，而要得出“任何与组织战略方向相关的结论。”ISO14001:2015标准还在“附录A—本标准使用指南”对管评活动专列条款说明。

综观新标准对管评的要求，新增内容最明显的是与标准整体变化相一致的2个

重要内容：即“组织环境（内外部因素）（4.1）”和“应对风险和机遇措施的有效性（6.1）。”这2项内容的增加，说明了管评活动并不是一个简单的会议可以了事的，也不可能没有老总的主持所能实现的。

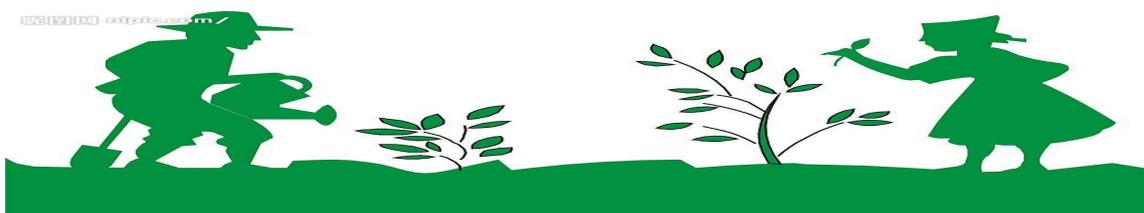
其次，2个新标准的管评“输入”，都把过去老标准“以往管理评审所实施的措施情况”，放到了首位。这不是仅仅条文内容顺序的变化，而是说明了，管理评审是一项相对连续性的活动。也是遵循PDCA方法使然。上一次的输出，必定要作为下一次的输入。过去那种“上次管评所采取的改进措施已得到实施…”云云。这样一笔带过的“输入”，已经明显不符合新标准的要求。笔者理解：这一条款放在首要位置，说明了管评活动必须首先回顾上次管评所采取措施是什么？收到了那些效果？实现程度如何？还有那些未实现？，需要追加那些措施…等等。同样，笔者也从这一变化中，理解到：管评输出所要采取的措施，并不是那些简单的，相对容易的措施（这些措施往往在内审活动中解决），而是需要各部门协调配合实施的，甚至涉及战略方向问题的措施。如产品更新换代、企业转型、提高市场占有率、

包括大的工艺设备改进与更新等等。

三、新标准对管评活动的要求，非常清晰地指明了取得管评效果的方法和途径。首先是要树立管评的正确目的性。管评是以“确保其（管理体系）持续的适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向一致”为目的。如果不以此为目的，甚至只是为了对付认证审核，那这种管评一定是以走过场而告终。其次，老总们应该理解：管评活动是管理体系有效运行的必不可少的过程，是不断提高体系“三性”的重要的不可或缺的抓手。不因此一说，新标准为什么要把管评的地位提高，内容增加呢？从另一角度理解，管评成效如何，也是管理体系绩效的体现之一；是贯彻新标准是否到位的重要标志之一。也因此而说：以“年终总结、年会、总结表彰会”等等来代替管评活动是错误的。“管评”就是管评，是依据标准要求开展的活动。为了避免管理层的冗余活动，不反对，也不排除与“年终总结、年会、总结表彰会”等等活动的结合进行。但笔者认为，

无论那一种会议和活动，都不能替代“管理评审”。因为管评有标准规定的，有它自己的目标、输入和输出要求。也就是说：可以结合，不能替代。正因为此，审核员到现场对认证的审核，管评是无可否定的必查项。值得注意的是：按新标准对管评的审核，其力度必定是加大的。其获取证据的方法和技能，也必然需要提高。笔者认为，通过对管评活动的审核，结合第5章“领导作用”，至少可以获取新标准增加的“基于风险和机遇的思维”、“组织环境（内外因素变化）”、“组织的知识”等方面的证据。或者通过管评的审核对这些新增方面得到有效的佐证。

…有关管评的话题很多，不好一一而谈。如何取得管评的最大效果，是一个较为复杂的课题。标准提供了基本框架，每一次的具体活动需要老总根据这个框架仔细策划。输入和输出都需要有具体的实际内容。“作好充分的事先准备，不打无准备之仗”。这是笔者的最后提议。



· 案例 ·

## XXXX 航空器材有限公司审核案例

· CCAA 案例 ·

认证类型：质量管理体系初次审核  
(一阶段)

审核人员：略。

### 一、案例发生背景

1、认证范围：飞机刹车装置零部件、航空座椅安全带的设计、开发、生产和服务。

2、审核场所：略。

3、审核时间：2015 年 4 月 16 日~17 日

### 二、企业基本情况

北京 XXXX 航空器材有限公司（简称“XXXX”）由原北京 XX 航材高科技股份有限公司（简称“XX 高科”）飞机刹车装置事业部分立而成，2014 年 11 月经北京市工商局批准设立。

公司注册资本 3500 万元（由 XX 院控股），现有员工 160 多人，其中具有大专以上学历 52 人，占员工总数的 30%，具有中高级技术职称的人员 18 名、研究员 1 名、博士生 3 名。公司位于驰名中外的中

关村高新技术园区，是经中国科学院和国家科技部认定的高新技术企业。公司致力于以航空新材料、新工艺、新技术为基础的系列高新技术产品的研究、开发、制造和销售，主营产品包括民航飞机零部件、碳纤维复合材料制品、特种车辆摩擦材料等。上述产品已被广泛地应用于航空、航天、铁路等行业。

XXXX 自上世纪六十年代，在国内率先开展了刹车装置的国产化研制工作，至今已有近六十年的历史。XXXX 以粉末冶金专业、机械加工专业、金属材料热处理专业、高分子专业及碳纤维复合材料专业为技术优势，专门从事飞机刹车装置及其它航空零部件的开发、研制和生产，所有产品均拥有自主知识产权并获得了中国民用航空局（以下称局方）颁发的《零部件制造人批准书》（CAAC-PMA）或《技术标准规定项目批准书》（CTSOA）。目前 XXXX 建有金属陶瓷刹车片生产线、机械加工生产线及碳纤维复合材料生产线，批量

生产波音、空客、麦道等飞机刹车盘副，产品的综合性能与国际同类产品相当。

### 三、主要的审核发现、沟通过程

#### 1、审核涉及到专业知识

产品认证范围为飞机刹车装置零部件、航空座椅安全带的设计、开发、生产和服务。主要涉及到粉末冶金配比混料、烧结、机械加工和装配，GJB4193-2001《军用飞机刹车盘通用规范》、HB5434《航空机轮摩擦材料试验方法》、CAAR/FAR-21《民用航空产品和零部件合格审定程序》等专业知识。

#### 2、审核发现

制造部现场审核发现，04.X.GJ-04《骨架热校平工艺（通用机型）》规定：“对于骨架平面度 $\geq 3.0$  mm 实施热校平”，J-05.378.D-2005《动盘骨架检验规程》，对于骨架平面度检验也作出了相应规定。查件号：62556 378 动盘骨架、批次号：14K637、数量 20 件，正在按照 05.378.D-2005《378 动盘骨架工序卡片》的相关规定，实施 15 工序车，而 12 工序热校平却未实施。询问部门领导，答：“公司目前尚无检测手段和方法，不能检测件号：62556 378 动盘骨架的平面度，因此不知道其平面度是否满足 $\geq 3.0$  mm 的要求，因此未实施热校平”。

上述问题列入了一阶段审核问题清单，要求公司实施整改。

#### 3、与公司领导及技术人员沟通情况

在与公司领导和中层干部沟通会议上，审核员讲明了飞机刹车机理是活塞形成推力，驱动压紧盘或静盘扭力筒导轨键轴向移动，并由动静盘之间产生摩擦力矩来实现飞机刹车制动。如果动静盘平面度不符合设计图样要求，在刹车盘寿命初期，刹车过程中将会造成接触面积相对小，由于摩擦系数相同在动静盘接触压力下动静盘之间的摩擦力将会变小，从而导致刹车力矩变小，飞机着陆距离变长，应急情况下可能造成冲出跑道的事。

公司领导及技术人员通过与审核员交流，认识到这一问题可能导致飞机着陆安全的严重后果，在沟通会上均表示，将尽快想办法，早日解决骨架平面度的检测问题，以消除产品存在的安全质量隐患。

### 四、受审核方改进成效及验证情况

#### 1、受审核方改进成效

公司质量部经过分析、研究，设计了检测 378AP-2-1 动盘平面度的塞尺，并明确了检测方法。2015 年 4 月 19 日制造部完成

了专用塞尺制造。2015 年 4 月 20 日公司组织对检验员李××检验知识和操作技能培训，并经考试“合格”后，2015 年 4 月 21 日向其发放了检验授权书及检验印章。

经过对几批飞机刹车动静骨架平面度检验验证，上述检验方法简单、实用，完全能够满足(378)动盘骨架平面度检测要求。2015 年 5 月 5 日质量部修订了 378AP-2-1《(378)动盘骨架检验规程卡片》，将 10 工序车“4. 将平面度 $\geq 3.0$  mm 的骨架跳出，进行 12 工序热校平”中检验方法“目测”改为“平台、自制塞尺”检测。

2015 年 4 月 24 日公司完成了该问题整改（纠正），并提供了证实材料。

## 2、验证情况

2015 年 4 月 30 日审核组接到了北京 XXXX 航空器材有限公司民品质量管理体系初次审核（一阶段）6 个问题整改资料，实施了书面验证，给出了整改满足要求的结论。

2015 年 5 月 25~26 日审核组长利用对该公司进行民品质量管理体系初次审核（二阶段）机会，再次到制造部现场观察，实施验证。除上述动盘生产过程落实了改进措施外，还推广运用到

737-700/800 动盘生产过程中动盘骨架平面度检验中。解决了公司多年来未对飞机刹车动盘骨架平面度的检测问题，消除了产品存在的安全质量隐患。

## 五、两点体会

1、审核前认真准备，是做好审核工作前提条件。

审核组长接到本次审核任务后认真准备，查阅了 GJB4193-2001《军用飞机刹车盘通用规范》、HB5434《航空机轮摩擦材料试验方法》、CAAR/FAR-21《民用航空产品和零部件合格审定程序》等相关技术资料，认真学习相关内容，并结合自己曾经接触到军用飞机刹车盘工作经验，积极策划，找出现场审核应关注的重点，尤其是航空产品影响到安全方面的问题。

2、审核员的专业技术知识是审核有效性的重要保障。

上世纪九十年代我国开始实施质量管理体系认证工作，迄今为止已有二十年了。多数企业已经历几个认证周期，其质量管理体系成熟度比较高，接受审核的期望值越来越高，因此要求审核员具有特定的专业知识和技能，才能确保审核的深度，从而提高审核有效性。对于受审核方来讲，审核过程中发现的问题多数解决起来并不是十分困难，只是受审核方没有认





莫问收获，但问耕耘。告诫我们，不要只想着收获，若不耕耘，怎么收获，就像大树一样，养的深根，日后才能枝繁叶茂。

**有子孙，有田园，家风半读半耕，但以箕裘承祖泽**

**无官守，无言责，时事不闻不问，只将艰巨付儿曹**

此联一说为曾国藩父亲所作，曾国藩所书。一说为曾国藩所作。不过不管是出自谁之手，我们都可以看到对联中所表达的高尚的情操以及高洁的品格！

**打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化  
办事无声无臭，既要老到，又要精明**

曾国藩用打仗的经验来告诫我们，在做事的时候，要稳当，在稳当的基础上，才能创新变化；办事要讲方法和原则，顾全大局的同时，处事老道，又要不失精明。

**天下无易境，天下无难境**

**终身有乐处，终身有忧处**

易境和难境就是顺境和逆境，顺境和逆境、乐处和忧处，这是生活的两种状态，是一体两面。如《道德经》所说：“故有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随。”

**养活一团春意思**

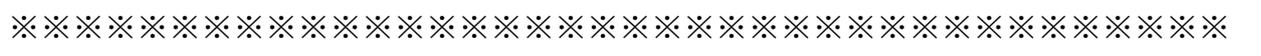
**撑起两根穷骨头**

不管是顺境还是逆境，人的信念都要像春天一样朝气蓬勃，保持旺盛的生机。不管身处何种境况，脊梁骨必须要撑得起，不能委曲求全，要挺起腰杆，在困厄中求出路，在苦斗中求挺直。

**战战兢兢，即生时不忘地狱**

**坦坦荡荡，虽逆境亦畅天怀**

君子处事应该兢兢业业，居安思危。内心坦荡，放得开，即便是在逆境，也要保持一个积极的心态。（来源：诗词天地）



**心有多静，福有多深**

心静，是一种境界，一种智慧，一种思考；也是人生转折的必要过程，更是人生成功的必要成本。人一旦进入了“静”界，便多了一些祥和，少了一些纷争；多了一些幸福，少了一些灾祸。

属于自己的风景，从来不曾错过；不是自己的风景，永远只是路过。天地太大，人太渺小，不是每一道亮丽的风景都能拥有。

一辈子，只求有一道令自己流连忘返，不离不弃的风景就已足够。每一颗心，都有一份无法替代的情愫和某一道风景永远关联着。人生的风景，是物也是人。

我们都是时间的过客。人生，空手而来，必然空手而归。在你我的时间尽头，一切都将化成云烟。因此，在拥有时，要好好珍惜；失去之后，要舍得放开。

失去之后还紧追不舍，最终追回来的只有无尽的落寞和悲伤。能拥有的即使再不堪也比会失去的强，只有懂得珍惜，舍得放手的人，才能邂逅越来越好的拥有。

正确看待自己的拥有，以一颗平常心看待人生的得与失，就能享受充实而幸福的人生。清闲有清闲的寂寞，也有清闲的快乐；繁忙有繁忙的热闹，也有繁忙的烦恼。

任何东西都是祸福相依的。因此，得

到了别骄傲，要珍惜自己拥有的；没有的别失望，要对未来充满信心。

生活在于过程，犹如生命在于成长。

平淡不是无味，而是生活的真味；平淡不是无所求，而求得的恰是人生的本质。

高山峻岭能够为我们贡献惊奇，但平原上的稻香麦浪，才能满足我们的真正需求。任何激越的爱情，都会回归于柴米油盐；任何辉煌的人生，都将恬淡于平静的回忆。

说不清生命的味道，分不清人生的滋味，得有得的滋味，失有失的味道。生命的过程中，五味俱全，失落时我们不能不伤情，得意时我们不能不欢欣。

我们总是把人生的种种得失，融入于我们的感情，得之则喜，失之则悲。生活就是这样，忙忙碌碌，平平淡淡，人生就是这样，坎坎坷坷，起起伏伏。

量有多大，心有多静；心有多静，福有多深。心静不静，和环境无关。最深的宁静，来自最宽广、包容的胸怀。福深福浅，不在于能笑着迎来多少，而在于能看淡多少失去。

人生之苦，在得失间。心胸宽广之人，拿得起，放得下，无意于得失，自然坐怀不乱。花谢芳不败，心静人自在。心静了，

立交枢纽 //////////////////////////////////////

---

才有闲心品味出已有的幸福。

（来源：励志周刊）