

# 也谈管理体系审核及认证的“增值”

北京大陆航星质量认证中心有限公司 宋治民

众所周知，随着 ISO9000 系列标准于 1987 年首次问世，在全球逐渐兴起的第三方管理体系认证活动至今已经有 20 多年的历史了。统计数据表明，管理体系认证活动已从高速发展期进入了一个相对平稳的发展阶段，证书的增长速度已明显放缓。

中国经济是速度效益型经济，一般是速度高一点，效益就会好一点，速度一旦下滑，效益就会下降。同理，认证机构的发证数量如果不能持续增加，将使机构的效益提升遇到困难。在这种背景下，业内有些认证机构为了在激烈的市场竞争中有所作为，纷纷举起了“以顾客为关注焦点”这面大旗，围绕“增值服务”这一主题作起了文章，试图吸引人们的“眼球”。此情此景使笔者感到很是困惑，明明认证认可行业现在应该关注的焦点是“怎样提高认证的规范性和有效性”的问题，是“如何让客户真正体验到认证价值”的问题，何以在整个行业内，怎么就跨越式地讨论起“增值”的问题了呢？

## 一、对“价值”和“增值”的理解

汉语词典中对“价值”一词有着多种定义，比如说“价值”是指：“用途或积极作用。”或指：“（某事某物的）效用或意义。”而“增值”是指：“资产或商品价值增加”。但是在相当一部分人的观念中（包括笔者的认知）通常都会直观地认为“有用的就是有价值的”，或者说“没有用的就是没有价值的”。由此推论，“增值”就是使某事或某物“更有用”。

对于质量管理体系（QMS）认证而言，一些组织应用 ISO 9000 系列标准建立了 QMS 并与他们的经营活动有机地融合在一起，这对帮助组织实现其战略经营目标绝对是有用的——换句话说，在这种情况下 QMS 对于组织而言是有价值的。但是，有些组织只是生搬硬套地建立了一套纸面上的程序和记录，它们并没有真正反映组织实际的工作方式和现实情况。更有甚者，少数组织居然弄虚作假、无中生有地编造相关“证据”，以蒙骗审核员进而获取证书，这样做不但没有任何用处，还会因做了大量的无用功而造成浪费和成本增加。也就是说，这样作即使通过了认证也没有一点价值，更谈不上什么“增值”了。

## 二、管理体系认证的价值

GB/T27021-2007 (idt ISO/IEC17021: 2006) 和刚刚于 2011 年 2 月 1 日发布的 ISO/IEC17021: 2011 中的第 4.1.2 条都明确指出：“认证的价值取决于第三方通过公正、有能力的评定所建立的公信力的程度。”这里所说的“公信力”是指：“公众对认证的认可程度、信任程度和接受程度。”而以下所列出的（不限于）“认证的利益相关方”则是“公众”的核心部分：

1、认证机构的客户；2、获证客户的顾客（或称“最终用户（end user）”）；3、政府部门；4、非

政府组织；5、消费者。

认证的过程及结果应令上述所有的利益相关方都感到满意，他们都应该成为认证的受益者。如果这些利益相关方中有的对认证的过程和结果哪怕只是不大认可、不大信任、不大接受，那么认证的价值就会被打折扣。

笔者注意到，现在一些人或机构通过网站、写文章、会议讲话、工作总结等形式，一遍遍地强调“关注客户需求、实现增值服务”，而且听起来实在够情真意切。但笔者认为，在客户对“审核（或认证）到底是有价值还是没有价值”的问题尚未得到解决的情况下谈论“增值”是不切时宜的。因为虽然有些申请认证的组织对审核（或认证）的结果表示满意，但最终用户从他们的角度考虑不一定会认为这种审核（或认证）的结果是“有价值的”。反过来说，虽然有些申请认证的组织对审核（或认证）的结果可能不完全满意，但接收组织的产品的顾客从他们的角度考虑却会认为审核（或认证）是“有价值的”。

实践中若认证机构的现场审核放宽了尺度、甚至是走了过场和/或没有报告审核中发现的所有不符合和/或违规就如何实施质量管理体系向受审核方提供指导意见（即提供咨询或变相咨询），都不会为认证过程和结果的可信性增值，虽然某些认证客户此时可能会对认证机构和/或审核员的“通情达理、善解人意”表示满意，但最终用户并不会认为这样的审核和认证过程是有益的、是有价值的。

### 三、使管理体系审核和认证实现增值的前提条件

#### （一）认证机构必须具有高度的社会责任感和使命感

业内人士都必须认识到“公正，并被认为公正，是认证机构提供可建立信任的认证的必要条件。”而“客户支付的认证费用是认证机构的收入来源，也是对公正性的潜在威胁”。认证机构若过多地强调挣钱，忽视了社会责任感，以至失去了公正性，不能提供有价值的认证服务，必将会受到惩罚，甚至没有继续存在的必要。

#### （二）先保值、再增值

审核应该达到保值（或者说是有价值）的目标，如果保值的目标都达不到，就不可能奢谈什么增值。就像我国目前老百姓的储蓄存款一样，在“蒜你狠”、“豆你玩”、“姜你军”、“糖高宗”……这些调侃式的新名词成为时髦用语的情况下，银行的利率又老是跑不赢CPI的涨幅，明明老百姓的存款在缩水，此时你若说他的存款在“增值”，他会相信吗？

笔者认为，只有“合规、客观、公正、有效”，并且能够促进组织管理体系的持续改进，为组织的持续发展和进步提供改进的机会的审核和认证才是有价值的，也只有在这个基础上才能够深入探讨如何使管理体系审核和认证进一步增值的问题。

#### （三）人员能力的保证

对客户最显著的增值应该是在审核期间实现的。审核员在审核的过程中应该有能力看到客户建立与

运行管理体系的实际成效，并找出引入管理体系后组织和它的客户的得益之处。换句话说，审核员应该能够设法确定管理体系是否能够在持续满足客户的期望和满足适用的法律法规要求的基础上，适用于保持和不断提高组织的绩效。为了达到这个目的，审核员应该非常有学识和有经验，并且对制造业和服务业领域中组织的与经营管理相关的问题有专业的见解。

笔者在国有大型企业曾主导策划和实施第二方审核，审核中曾不止一次地发现通过第三方认证的企业在QMS的建立与运行上存在严重问题，因而不能成为合格供方的情况，分析起来问题主要是因认证机构审核员的专业能力不足所致。由此笔者认为，为了使审核有价值并进而增值，审核员至少应该了解组织的工艺过程、所采用的管理方法，并且可以分析这些方法能够在多大程度上促使组织满足管理体系标准的要求。至少应该掌握诸如：方针管理（Hoshin Kanri）、质量功能展开（QFD）、失效模式及后果分析（FMEA）、统计过程控制（SPC）、特殊过程的识别与控制、概率统计和抽样检验的基本概念和方法、控制图等常用统计技术、5S计划、质量小组（QC小组）以及其他适用的管理方法等。

实践中有这样的例子，在认证审核中，审核员将过程能力指数 $C_p \geq 1.0$ 与产品合格率100%划上了等号，殊不知即使在 $C_p \geq 1.67$ 的情况下，产品合格率都不可能是100%。之所以会出现这样的问题就是因为审核员本身对统计过程控制的一些基本概念和方法缺乏了解，这样的审核员是很难为客户提供有价值的审核服务的。

#### （四）审核时间的保证

审核的人·日数必须与受审核方的规模、产品的范围及复杂程度、风险程度、场所（包括临时场所）的多少等因素相关联，且每个审核人·日的工作时间不得少于8小时。“又要马儿跑，又要马儿不吃草”，为降低成本、追求效益的最大化而无节制地压缩审核时间是不行的。

#### 四、为了实现保值进而实现增值，审核员应该做的事情

为了在不影响审核的可靠性和不提供咨询的情况下实现保值增值，一般而言，审核员应该做到：

- 1、恪守职业道德；
- 2、深入了解和分析受审核方所属行业特有的风险；
- 3、充分了解与受审核方的产品（包括服务）和经营活动相关的法律、法规和各级标准的要求；
- 4、对受审核方的战略目标有清楚的认识，并且能够将管理体系审核与此背景结合起来；
- 5、选派有丰富经验的人员并拿出时间与受审核方的最高管理层进行详细讨论，以确定他们对管理体系的期望，并将这些期望纳入审核准则之中；
- 6、记住八项质量管理原则，尤其是“基于事实的决策方法”和“管理的系统方法”；
- 7、采用“PDCA”方法来评价受审核方管理体系过程的有效性；
- 8、审核中更注重过程而不是程序（一些程序文件、作业指导书、检查清单等对组织策划和控制过程可能是必要的，但最终起到推进作用的应该是过程的业绩）；
- 9、更注重过程的结果和减少对记录的关注（当然，有些记录对于组织提供过程有效的客观证据可能是必要的。但是为了增值，审核员应当了解并且相信其他形式的证据）；
- 10、在审核中采用“全局”的方

式收集证据，而不是只关注管理体系标准的个别条款；11、识别改进的机会（包括提高效率的机会）和可能存在风险的领域，并将结果通报给受审核方最高管理层，这些问题如果得到解决，将提高组织的绩效；12、能够识别任何系统性的问题并恰当地开出不符合项报告；13、在判定不符合项的严重性程度时，能将审核发现与受审核方提供合格产品的能力联系起来；14、确保无论何时遇到不符合，受审核方都能够清楚地了解标准的要求是什么和审核组为什么会开出不符合（如果受审核方能够认识到解决这些不符合将会指引其改进工作，那么就有可能更加信任认证过程并愿意承担更多的义务）；15、在报告审核发现时，除了报告不符合项以外，也要强调正面的审核发现；16、审核报告应当客观，并重点关注正确的“读者”（最高管理层可能会期望审核组提交的审核报告与平时来自于管理者代表的那些报告不同）；

#### **五、为了实现保值进而实现增值，审核员不应该做的事情**

为了实现保值进而实现增值，审核员不应该做的事情有（不限于）：

1、受审核方通常会期望从审核组那里收到关于“如何”建立和实施管理体系的建议来增加价值，此时审核员必须婉言予以拒绝，因为在第三方审核中提供这种建议肯定会违反ISO/IEC17021 对认证机构的认可要求；2、对受审核方如何解决问题审核员不能提供直接的咨询意见，更不能“医生替患者吃药”，包办代替地协助受审核方整改不符合项；3、认证机构以为客户提供增值服务为名，将例行的对获证客户实施的监督审核替代本应由获证客户自己进行的内部审核；4、其他任何违法、违规、违纪的行为。