

一个组织的管理者代表选择成功与否，将直接影响到一个认证组织的管理绩效。

**一个不合格的管理者代表，
可以毁掉一个本来可能是很好的认证组织的管理系统。**

如何做一名合格的 管理者代表

陈 钦◎著

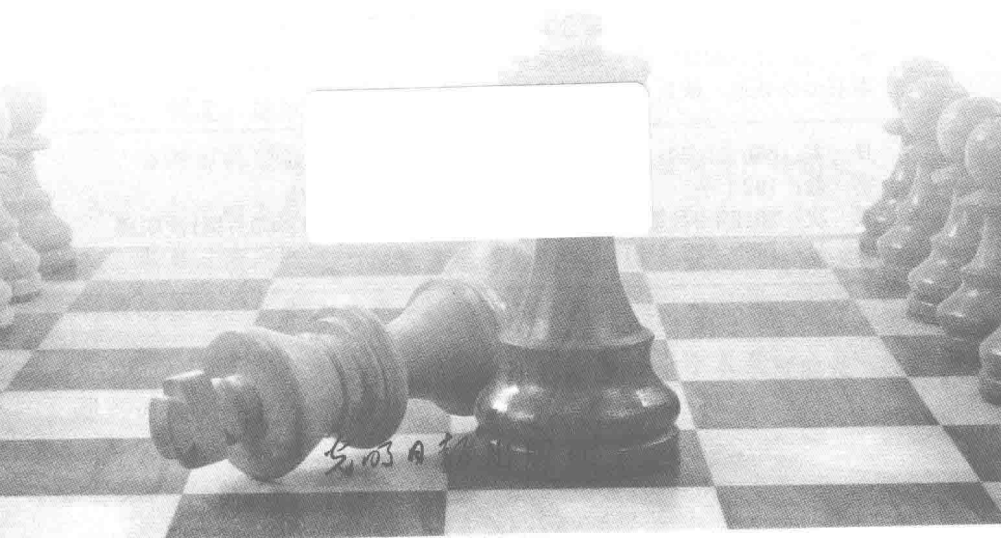


光明日报出版社

如何做一名合格的

管理者代表

陈 钦◎著



图书在版编目(CIP)数据

如何做一名合格的管理者代表 / 陈钦著. — 北京 :
光明日报出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5112-2934-2

I. ①如… II. ①陈… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第178217号

如何做一名合格的管理者代表

著 者: 陈钦

出 版 人: 朱庆
责任编辑: 李娟
封面设计: 苏涛

终 审 人: 温梦
责任校对: 任晓锋
责任印制: 曹净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078247 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 北京俊林印刷有限公司

装 订: 北京俊林印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 192千字

版 次: 2012年9月第1版

书 号: ISBN 978-7-5112-2934-2

印 张: 9.75

印 次: 2012年9月第1次印刷

定 价: 28.00元

版权所有 翻印必究

前言

很多组织，一直存在这样的困惑：有很好的实物质量，但没有足够的利润；有足够的利润，但员工离职率却居高不下；有较高的顾客满意度，管理成本却并未同比下降。

因为很多人，只懂得“管理出效益”的道理，却不知效益的产生真正由哪些因素组成。特别是一些已经具有管理体系的组织，更是面临如此尴尬的境地——除了一张证书所带来的价值外，管理依然无从改善，甚至变得更加无序、杂乱。

通过对众多认证组织的运行分析，我们发现，一个组织的管理者代表选择成功与否，将直接影响到一个认证组织的管理绩效。

一个好的组织，不一定是利润很高的组织，但一定是个绩效均衡的组织。其四大绩效构成了组织的核心竞争优势：利润率、顾客满意度、员工离职率、企业核心竞争力指数。

十大辅助绩效支撑了组织核心绩效目标：安全、观念、服务、作风、制度、进取、人本、成本、执行、培训。

当所有的绩效，无论是核心绩效还是辅助绩效处于均衡状态时，组织的发展潜力将是最强的。

本书试图纠正某些组织最高管理者这样一种观念：管理者代表的委派和任命，不是一件随意的事情，它同样也是一项系统工程。一个不合格的管理者代表，可以毁掉一个本来可能是很好的认证组织的管理系统。

体系的实施与维护，不是某一个人或某一个部门的事情，它涉及组织系统所有的过程与部门、人员。

管理者代表是组织管理体系的领军人物，寄希望于管理者代表对于管理体系认知水平的提高和成熟，以推动组织管理绩效的整体提升；而管理体系的有效性与持续性也同样寄希望于管理者代表的成长。

陈 钦

2012年5月8日

目 录

第 1 章

管理者代表的角色

1.1 管理者代表的定义 /3

1.1.1 管理者代表的定义 /3

1.1.2 管理者代表的职责、权限 /4

1.1.3 三标准中管理者代表的异同点 /6

1.2 管理者代表的角色定位 /7

1.2.1 管理者代表的角色认知 /7

1.2.2 管理者代表的职责定位 /7

1.3 管理者代表的资格与权力 /10

1.3.1 管理者代表的作用 /10

1.3.2 管理者代表的资格要求 /12

1.3.3 管理者代表的权力 /12

1.4 管理者代表的选择 /15

1.4.1 管理者代表的选择 /15

1.4.2 管理者代表的培训需求 /16

1.4.3 有关管理者代表的错误理解 /17

第 2 章

管理体系的建立

2.1 组织管理体系建立与实施的步骤 /21

2.1.1 ISO9001: 2008 标准条款总要求的理解 /21

2.1.2 从“质量”观点看过程 /22

2.2 识别过程的内部顾客、外部顾客需求 /25

2.2.1 识别顾客 /25

2.2.2 确定顾客需求 /27

2.3 过程方法 /31

2.3.1 过程方法定义 /31

2.3.2 可识别的典型过程类型 /32

2.3.3 过程方法强调 /35

2.3.4 过程方法的实施 /35

2.4 外包过程控制 /47

2.4.1 外包定义 /47

2.4.2 对外包方分担程度 /47

2.4.3 外包过程的范围 /48

2.4.4 外包与采购的区别 /49

文件策划与编写

- 3.1 与文件有关的概念 /53
 - 3.1.1 质量管理体系的文件 /53
 - 3.1.2 术语和定义 /54
 - 3.1.3 文件编制要求 /56
- 3.2 质量手册编写 /59
 - 3.2.1 质量手册内容 /59
 - 3.2.2 手册的格式要求 /60
- 3.3 程序文件的编写 /62
 - 3.3.1 结构和格式 /62
 - 3.3.2 程序文件的内容 /62
 - 3.3.3 评审、批准和修订 /64
 - 3.3.4 更改的标识 /64
- 3.4 作业指导书的编写 /65
 - 3.4.1 结构和格式 /65
 - 3.4.2 内容 /65
 - 3.4.3 作业指导书的类型 /65
 - 3.4.4 评审、批准和修订 /66
 - 3.4.5 记录 /66
 - 3.4.6 更改的标识 /66
 - 3.4.7 表格 /66



3.5 流程图的编制 /68

3.5.1 理解现有流程 /68

3.5.2 绘制现有流程图 /71

3.5.3 流程规范的编写 /72

3.6 文件的编制注意事项 /73

3.6.1 编制的职责 /73

3.6.2 体系文件的编制方法 /73

3.6.3 编写文件的基本活动的示例 /73

3.6.4 引用文件的使用 /74

3.6.5 评审和批准 /74

3.6.6 分发 /75

3.6.7 更改 /75

3.6.8 发布和更改控制 /75

3.6.9 非受控文件 /75

3.6.10 文件可操作性 /76

3.6.11 纸质还是电子文件 /76

3.6.12 文件使用 /76

第 4 章

档案记录管理

4.1 与记录有关术语 /85

4.1.1 记录 /85

4.1.2 文件 /85

4.1.3 表格(单) /86



- 4.1.4 档案 /86
- 4.2 对标准要求“记录”的理解 /87
- 4.3 标准要求的“受控记录” /89
 - 4.3.1 ISO9001: 2008 标准要求的“受控记录” /89
 - 4.3.2 ISO14001: 2004 标准要求的“受控记录” /90
 - 4.3.3 GB/T28001-2011 标准要求的“受控记录” /90
- 4.4 记录清单的编制策划 /92
- 4.5 记录的储存与管理 /96

第 5 章

目标、指标和方案管理

- 5.1 绩效目标 /105
 - 5.1.1 ISO9001: 2008 5.4.1 质量目标含义 /105
 - 5.1.2 目标的性质 /106
 - 5.1.3 目标和顾客需求的关系 /106
 - 5.1.4 战术质量目标 /106
 - 5.1.5 目标为评价过程绩效而设 /107
- 5.2 绩效目标设定方法 /108
 - 5.2.1 传统的目标设定方法 /108
 - 5.2.2 绩效目标的来源 /108
 - 5.2.3 顾客需求的分析 /109

- 5.2.4 组织战略目标分析 /112
- 5.2.5 应负责任 /117
- 5.3 绩效目标类型与衡量标准 /120
 - 5.3.1 绩效目标类型 /120
 - 5.3.2 衡量标准 /120
- 5.4 环境、职业健康安全目标指标与管理方案 /123
 - 5.4.1 环境与职业健康安全目标、指标的确定 /123
 - 5.4.2 环境与职业健康安全管理方案 /126
 - 5.4.3 常见目标指标方案的问题 /141

第 6 章

培训系统

- 6.1 能力的确定与评价 /145
- 6.2 培训需求 /149
 - 6.2.1 培训需求策划 /149
 - 6.2.2 培训需求的识别 /150
- 6.3 员工培训内容 /153
 - 6.3.1 意识培训 /153
 - 6.3.2 基本业务素质培训 /154

6.4 如何提升内部培训系统的有效性 /157

6.4.1 是否建立了内部培训系统 /157

6.4.2 成立一个部门来设计培训课程 /157

6.4.3 培训课程的策划 /160

第 7 章

活用管理评审

7.1 管理评审综述 /167

7.1.1 管理评审的定义 /167

7.1.2 管理评审的目的 /167

7.1.3 在管理评审中经常存在的问题 /168

7.1.4 管理评审方式 /168

7.1.5 管理评审的内容确定 /169

7.2 管理评审的实施 /171

7.2.1 制订管理评审计划 /171

7.2.2 管理评审的“三性” /171

7.2.3 管理评审过程控制 /172

7.2.4 管理评审输出 /177

第 8 章

提升审核技巧

8.1 有效审核的前提 /191

8.1.1 审核方案的策划 /191

8.1.2 审核目的的实现 /195

8.1.3 一支合格的内审员队伍 /195

8.2 审核思路 /196

8.2.1 过程方法审核 /196

8.2.2 “PDCA”法审核 /202

8.2.3 部门审核 /202

8.2.4 岗位审核 /207

8.2.5 车间审核 /207

8.2.6 项目管理过程的审核 /208

8.3 审核过程中常见的问题 /210

8.3.1 组长未确认出现的变更 /210

8.3.2 对特种设备的审核不到位 /210

8.3.3 对监视和测量设备的审核不到位 /211

8.3.4 设计能力的确认 /211

8.3.5 对多场所抽样不合理 /211

8.3.6 审核计划安排不合理 /212

8.3.7 对 QMS 8.2.4 审核的方法不可取 /212

8.3.8 不知如何开首次末次会或不开首末次会议 /213

8.4 一体化审核要点及记录要求 /219

8.4.1 一体化共同部分条款 /219

8.4.2 质量管理体系 /220

8.4.3 环境管理体系 /222

8.4.4 职业健康安全体系 /224

第 9 章

与审核机构的界面处理

9.1 正审、监审与复审 /229

9.1.1 正审 /229

9.1.2 监审和复审 /230

9.1.3 多现场审核抽样 /231

9.2 证书的变更与撤销 /232

9.2.1 关于证书转换 /232

9.2.2 证书的暂停 /232

9.2.3 资格的撤销 /233

9.3 外部审核的应对技巧 /235

9.3.1 认证前的准备事宜 /235

9.3.2 审核工作准备 /235

9.3.3 陪同人员 /235

9.3.4 陪同人员职责 /236

9.3.5 陪同人员注意事项 /236

9.3.6 现场审核应对技巧 /236

第 10 章

体系策划与日常维护

10.1 管理体系建立与维护职能机构 /241

体系推行委员会或推行小组 /241

10.2 体系日常维护 /244

10.2.1 如何对体系运行进行策划 /244

10.2.2 体系年度的总体管理目标指标内容 /245

10.2.3 体系年度策划的内容 /245

10.2.4 制订计划时的注意事项 /246

10.3 管理者代表岗位操作手册的编制 /251

第 1 章

管理者代表的角色

