

如何提升认证机构的集体执业水平及关于持续提升 审核员的个人能力和素质的思考

——CNCA 论坛 金毛党

前几天，有几位网友在协会论坛发了比较悲观的看法，最初观点实际上的用心非常好，也就是比较关注目前的行业规范、行业道德、行业水准等等。在讨论过程中，由于涉及到了认证机构和咨询机构的有关讨论，于是产生了一些不同看法。紧接着，有贾会长板砖提到了审核员水平何以如何参差不齐的问题。我谈谈我的看法。

网友来交流，也许并不全是审核员或者真正的顾问师咨询师，但是可能对这个领域稍微有所了解。在这两天，我就收到了一个信息，有位学生兴冲冲地通过网络告诉我，他现在开始给企业做咨询服务了，基本上一家服务的价格是 2000 元。——这个服务，就是认证咨询服务。

我问他，你是咨询师了？原先四处兜售职业资格证书的小伙子，尽管对质量管理有点经验，但是人品道德都让我大跌眼镜的这位学生，已经成了咨询师了？他告诉我说“是的，我通过网络联系，我们现在正在申请认监委批准公司的认证咨询资格，有三个高级咨询师，我是咨询师”，正等着批准下来，继续卖 2000 元一个服务。

我陷入深思。正考虑着审核员和认证机构的水平问题的时候，认证咨询人员和公司的水平先冲击过来，让我感到难以释怀——在价格竞争和咨询服务的体系中，国家认监委和认证认可协会，确实应该大力帮助各家认证机构，严格规范（但未必就能够规范服务价格），着力于提升认证机构的集体执业素质以及审核员的个人知识体系服务能力；但是对认证咨询领域，其实是无从管理的。目前的管理，通过三年的时间，我自己的总结，是把很多优秀的管理体系咨询师赶到企业去打工了。很多原先成立的小咨询公司都关了门。

话题还要回到正题上来。我们今天开始研究一下，如何提升审核员的素质水平和认证机构的集体执业水平。我们这个探讨，不代表任何一个权威或者说自己有什么经验，只是金毛党的群遛，大家聚个圈子泡茶聊聊而已。因此请多批评指正，并进行意见补充。

在 2000 年以来，我由于工作关系，经常同 BSI 的认证经理和老师有些交流。在我的印象中，我所接触的认证机构老师，不单单是 BSI，国内的认证公司如 CCIC、方圆等机构的老师，每一位都是非常和善，彬彬有礼，这充分显示了审核员本身的谦虚素质。尽管有一年，因为一点原因，我去某地 CQC 访问，有位副负责老师可能因为某些竞争

因素或者听信了某些谰言，谦和之余，显得目中无人。我当时火气也大了点，正式邀请他去听我的课。

但是现在想起来，即使是这位老师，也是非常注重自己的素质提高的。他的名片上霍然印着某某大学 MBA 的字样，我看了心中一阵乐：不错啊，学 MBA，素质会不断进步的，但是千万别是混来的。

对于认证机构的老师或者工作人员，我见过不少都很重视学习 MBA 课程的。这种自觉性，让我对这个行业抱着素质上的一种信赖和希望。我认为，随着竞争和压力增大，认证机构的老师们的素质会越来越高。尽管很多大学的 MBA 可能也有知识和道德素质的问题差异，但是总的方向是往好处发展。

我们稍微列举一下目前认证公司所面临的压力：

1.目前中国的认证公司越来越多，如果连派驻或者所谓代理的业务联络机构加在一起，估计超过 300 家，如果以各地单位独立计算，比如每个地方的 CQC 都算一个机构的话，我估计在中国的认证机构似乎超过千家。认证机构的规模竞争压力，很明显不同于从前。从前是怎样的？是国家牵头，技术监督局负责，帮助成立的各地认证机构，而现在改革整顿了，走向市场化和企业化，有力地杜绝了腐败和垄断，可是象从前那样那么好赚钱的时代已经一去不复返了。

2.各地认证机构可能因为种种原因，有公信力和认证审核服务的声誉问题。这种声誉问题，目前还没有更多地影响到中国企业。中国企业目前在标准化认证领域，仍旧是懵懂状态，他们非常需要觉醒。由于声誉问题，也会影响到这家认证机构的存亡。所以有时注销了某个认证企业，有些人不知道是什么原因，还以为是犯了错误，实际上没有单子，自然要关门了。本来就是弄多块牌子的，后来感到有人在盯他们的脊梁骨，不好意思继续开，关门的也有。

3.认证机构的市场竞争压力问题。这个竞争压力，很明显经常会出现在价格竞争上面。在服务行业，价格的降低甚至免费，是无可厚非的。行业规范。在价格上，最多也只应是指导性的价格，不可能成为强制性的作用。价格竞争，会导致什么？有人说导致审核质量发生问题——这个问题我后面谈；实际上价格竞争，是机构庞大的开支臃肿机构同精简干练的小型认证机构的竞争。因此有关部门制定的要求注册资金达到多少等等，以为可以规范一下小型认证公司。在注册资本上，CCAA/CNCA/CNAS 似乎都无权也无从具体查实认证机构的资金是否是虚假注册，意义不大。这样做，同样也是限制了一些优秀的审核员组合开业发展。

4. 认证机构的业务开拓能力问题。认证审核的工作人员，往往业务竞争能力有明显不足，甚至口才上都需要很好的进步才行。这一点，有些认证机构的培训老师是很清楚的。从前那个时代，不是很需要竞争，现在不同了，在公司坐等业务上门，似乎有问题了。这些方面，国家有关部门在制定有关注册审核员资格的政策上，也能显出偏移。对会计工作的和业务工作的经历不够重视，这是这个领域的制定者的失误。目前很多的认证机构也是一样，甚至以为一个公司的业务部门（市场部门等）不必审核太多。顾问师不懂，审核员老师不懂，企业哪里去懂？我到一个大企业去讲课，培养中高层的 ISO9000 以及内部审核人员，结果发现他们诺大的当作分公司管理的销售部门，居然排除在外！我屡次同他们的人力资源部经理和管理者代表说明营销部门也是需要培训的，他们始终没有结论。业务能力压力同样是认证机构的压力问题。

就在前天，有位不相识的人，通过网络找到我，和我电话交谈他的职业规划和注册审核员学习和资格问题。他准备到一家外资的认证机构去工作，这之前他在水资企业任质量经理，加上他在汽车领域的技术开发经验，他算是有十多年的质量控制经验了。可是他只是 2004 年大专毕业文凭，结果呢？怎么可能目前可以获得注册审核员资质然后去工作呢？

我同他交谈，帮助他分析目前应该怎样规划，鼓励他直接去找这家加拿大公司的老板交谈。我说，你和他交流的时候，要告诉他你会什么，比如你可以理解开讲 TS16949，开设五大工具培训，制订好课程和招生计划，只要老板你点头，我马上就可以开始工作了——至于什么国家注册审核员资格，你等干两年再考虑也是一样的——当你同老板谈这些计划的时候，老板眼里一直是\$\$\$\$\$在闪光。我告诉他，你这个时候就是专家了。你在汽车行业进行技术开发和质量控制十几年的经验，如果真是这样，完全可能视你为专家人员的，何须一定要注册审核员证书才能进门呢？认证公司的所有人员都是注册审核员吗？

让我们再思想一下审核员目前所面临的压力和各类存在的问题：

1. 审核员在从业前的知识结构差异，导致了多重复杂压力。我们知道，很多从前在如航天部等国家高科技项目工作的高工，都是属于较早和较多涉及到质量管理领域的专家；也有高校的教授讲师，涉及到质量管理体系等体系研究的，还有些在水资企业工作的接触过不少优秀管理文件的工作者后来转入到认证公司工作。这些优秀的审核员成为我们中国认证机构的顶梁柱。而除了真正的专家审核员，早些年的中国认证公司的审核员都是从何处来的呢？

这个从何处来的问题，就面临着一个知识背景、知识结构、知识体系的问题。中国的高校教育体系，在很大程度上，同企业脱节，这就形成了从一开始到现在的审核员知识层次上的参差不齐。好在很多年的审核认证工作经验，往往锻炼了审核员，充实了审核员本身的知识和专业能力。而假如说从前进入这个行业领域，也许带着很多偶然机遇和关系，那么现在随着这几年 CNAT—CCAA 的规范，逐渐形成了规范化的培训、实习经历、面试等系列职业资格准入的特点。当然弊病不可能一点没有，很多早年在企业工作的高中、中专、技工毕业的优秀管理人员，从此被关闭了进入这个行业成为中国的国家认可注册审核员大门。随着去年的酝酿和今年的公布，CCAA 又确定了培训合格、统考的模式。将这个职业再一次找到传统的一次考试 60 分万岁的模式中去了。

我们可能都明白，无论是何方高人，假如事先没有更多地接触 ISO 系列体系，就单单培训几天，就可以成为注册审核员去企业审核了？素质到底能够有多高？无论怎么要求见证，怎样要求如实，审核经历真的都是实际情况吗？再说几次的审核经历——跟着老师到企业走几次，立马就可以成为专家了？得到一张培训合格证书，参加一个统一考试通过，就开始了专家之旅？无疑也很容易变成一个形式上的事情。

不论素质有多高，这个领域的工作人员越来越多，因为知识结构（包括高校教育的变化以及近年的知识开放和引进机制）的不同，就形成了新老审核员的无形压力比对；不同领域和专业出身的审核员之间的无形压力比对；不同认证机构之间的审核员中无形压力和比对；认证机构的审核员同企业中优秀的高管（如精通管理体系的管理者代表等）之间的无形压力比对。

上面说的压力问题，也许在很多行业中都存在，但是比较律师行业和会计师审计师行业来说，认证体系审核员的知识和能力压力似乎要大了一些，也更加弹性了一些。而在目前的中国，从市场环境来说，体系审核员却比另外行业的机遇大的多。目前似乎仍旧是供不应求的市场环境。因此请有意在认证领域工作的审核员不必悲观气馁。

这个压力问题，也许还没有说的。认证公司的压力本身，也在诉说着专职审核员的压力。

2.我们通常说的审核员素质，凡是学习过文本知识的，可能都知道，这是涉及到至少是专业审核能力（知识体系上的）以及道德素质行为规范。

很多审核员到了认证公司，可能从前辈老师那里会学到不少老油条知识。牢骚和敷衍以及无奈的话语，也许经常回荡在每个办公室和审核员老师们的头顶上。苦笑之余，就接受了妥协。最终因为缺乏正确的标准体系认证观念和策略，而导致向市场出离原则

的妥协。也最终，“直向钱看”。

这里面的问题是很清楚的。认证机构的收入来源在何方？审核企业的最优秀的收入方式，认证机构也算是一家了：今年审核完毕，受审核的组织就成了准客户——只要客户公司不倒闭，那么要保持年年审核。年年审核，就年年收入。当然，这远远比不上目前规模庞大的电信电话行业，只要你用手机，只要你需要打电话，那么每个月计算机自动计费收钱——工作人员连数钱都免了，等着分钱就可以了。

拜金主义观念，会导致敷衍了事。而甚至增值服务也相当困难——你要增值，也许受审核组织还不要呢！对方如狼似虎地说：“钱已经给了，饭已经吃过，赶紧拿证书来！”。中国企业组织目前仍旧是绝对性地被误导推行 QMS/EMS/OHSMS/FSMS 就是为了获得认证通过，只要证书到手，就感谢上帝，一切阿门！

多年前认识一个对认证体系感兴趣的人，同我不是很熟悉，但是总是喜欢找点话题来聊聊。这一年，来聊了一个满脸愤怒的话题，让我长叹息了一下。是个什么满脸愤怒的问题？

原来这个企业招聘了他去负责建立和推行质量管理体系，申请 ISO9001 认证。他努力工作，写文件，做记录。结果到了认证审核组来了，审核了两天，第二天中午，总经理陪着审核组吃饭，询问审核的情况怎么样了？审核组长说，差不多了，基本上可以通过了。但是没想到这位傻乎乎的总经理说：“不会吧？我花了好几万，你们来了一天半，就 OK 了？”。

审核组长很尴尬，说，下午还要审核的。于是下午审核完毕，列出一大堆重大不符合项，宣布不推荐认证通过。这位老板还莫名其妙，但是同时这位工作人员也丢了工作。本点要提出的，主要是审核员对工作性质的理解问题，会导致行为问题。

3.审核员的市场行为问题，也是体现审核员水平的一个方面。审核员在市场业务开拓以及谈判上，也许会有些差别。但是我相信绝对多数的审核员都不会满嘴脏话地在客户面前谈工作和业务的。只是可能在网络上，有网络交流的误会才会出现这种口语。

这种行为问题还是很小的问题。让我们先看看认证咨询领域的服务的由来。最初的中国市场，了解企业认证体系文件的，集中之地，就是认证公司。而认证公司不可以做咨询，于是可以不以公司的名义做啊！——即使现在也是如此的，谁去花费很多精力和钞票去注册另家公司，然后再讨个认证咨询服务，实际上很多时候是不明智的。因为根本不必要。

审核员摇身一变（或者是离开认证公司工作后），将文件卖给企业，怎么说也不用

收更多钱的。

而且金毛党认为，价格竞争还是小事情。谁爱多少钱进行认证审核服务，要按照认证公司的领导的意图来确定方针和目标的。这种竞争的存在，丢了单子，确实不好过，互相压价，压到最后，谁都没有好下场。因此 CCAA 提出一个参考性的价格，提供给认证公司作为参考，是必要的；这种意见的达成，要靠各认证公司间的真诚合作才可以，使用强制规范的方法，估计收不到效果的。

竞争力，只剩了价格战吗？如果确实是这样，到底有没有这么严重问题的改善方案？这将回到我们文章第一行：

“如何提升认证机构的集体执业水平？关于持续提升审核员的个人能力和素质的思考”。

我所提到的认证机构集体执业水平中的集体执业这个词，是指认证公司的工作人员做为一个大的团队工作水平。这个水平不单单是服务水平，而是只综合的、从战略意义上说的组织水平。

在中国，也许最初的认证机构的成立，是基于国家政府的帮助开始的。到了现在，已经完全市场化，尽管这个市场化仍旧有国家遗留的特权，比如 CCIC 可以叫做中国检验认证集团，CQC 可以叫做中国质量认证中心。无论是哪个领域，都存在这种名称话语垄断权的问题。这是在中国同国际上欧美国家的认证机构所不同的，就是普通合伙人如果要组建一个认证公司，就没有这个机会。这在行业中本身已经存在的名称权垄断体系，还需要很长时间才能比较公允地解开。

现在认证行业开始进入了新的时期。这个时期在呼唤真正的业内专家和职业爱好者开始介入，进行新的角逐。由于已经类似律师事务所和会计师事务所等合伙人模式组建公司，因此我称呼为“集体执业”。

审核员个人能力和素质的提升，如果先忽略进入认证领域之前的知识体系和个人能力素质，那么分明可以理解为一个企业的员工素质和能力问题。这分明和企业本身非常相关。这就是为什么讲集体执业水平了。

我们可以考虑参考组织的卓越绩效的核心价值观类似的方法来思考认证机构的集体执业水平。这个水平涉及到组织的永续经营持续发展，涉及到组织的价值观，涉及到组织的核心竞争力，涉及到组织的业绩贡献，更涉及到审核员在这个行业中的地位和未来价值。

A：认证机构至少有五个卓越的驱动力：

1. 顾客、社会、市场的卓越驱动
2. 国家监管部门与国监行业协会的卓越驱动
3. 认证公司内在成员追求和更新引发的卓越驱动
4. 投诉、舆论媒体、相关独立评价的卓越驱动
5. 顾问咨询领域以及国际同业影响的卓越驱动

1. 顾客需求和市场竞争本身，永远都是最核心的驱动力。做为国际标准化认证领域，正是因为顾客渴望有第三方公正机构能够出具他们可信赖的供应商服务商的优秀产品、服务、管理体系证明，才有了今天的认证公司。而社会文明进步，社会本身就在呼求越来越优秀的人群伦理和社会和谐治理体系。这些方面都有待于认证机构的研究者不断总结和探索国际上的优秀管理架构和标准，无论是在消费领域还是供应领域、管理领域、共同环境和安全领域，都有着共同的渴求。这在社会环境的驱动因素来说，审核员们有着很多的工作都可以做。

很明显，当陷入拜金主义的时候，很快就只剩下拼价格了，反倒是越拜越惨。对社会的研究和关注，对社会的责任和义务，认证公司目前几乎没有发挥作用。这一点后面会谈。

2. 国家认监委以及合格评定委、认证认可协会，目前似乎是中国认证机构的最大驱动力了。国家监管部门以及带有中国传统式的所谓资格认证体系，吊销执照和允许执业，目前最能影响到认证公司。国家有关部门制定合理的政策以及进行有效监管，这在“国家认可”体系下，是非常有意义的。尽管这个资格认证体系无处不在，甚至害人害企业害社会。比如阿里巴巴的企业信用认证体系——也被称作“认证公司”的咨询公司认证体系。又如劳动保障部等很多部门都在四处飞扬的各类资格证书。又如建设部门的涉及到建筑施工安全的项目经理。又如工程监理部门的资质；甚至还有更高级的，就是“国家免检标志”——这个脱离了严谨认证体系和逻辑以及服务的权威性标志。这个标志是否会误导消费者？

我们有理由相信，国家质检总局在不断地追求合理化和法制化，也会不断地修正错误，监管和督促甚至是同级别的部委中涉及到标准化管理和各类认证体系的工作。这种驱动力，得力于社会、人民群众、行业专家、国际惯例和评价的支持。认证认可监督体系，同样也有驱动力。

3. 在认证公司本身，因为成员素质的不断提升，社会经验和从业经验不断增加，内部的成员更新以及研究结论，都可能会形成内在的张力，来促使自己的公司不断拓展

新的业务和领域，不断改进。认证公司本身的内在驱动力，是追求卓越的最关键的驱动因素，否则，一切很容易流入形式化和表象。内在落后甚至腐败，必定导致组织的最终消亡，无论是市场竞争还是社会竞争；也无论是道德伦理的思辨还是权力或威望、声誉，都是如此。内在驱动力的建设，也是本文的中心思路和议题，是本文隐含的主线索。

4. 有些认证机构目前何以在服务上和审核质量上存在着很多问题，但是仍旧有着广泛的市场呢？因为目前无论是依靠名称优势还是地理优势还是规模优势或者是业务开拓优势，在服务中，目前仅存的一种制裁措施就是：撤销执业资格。也就是国家认监委什么时候下了这个通知，什么时候才是公司停业——公司停业，不代表工作人员停业，审核员们照样立即申请新公司执业资格或者转换到另外的公司工作，似乎就万事大吉了。

这当中，明显存在的是个人职业道德及行为以及公司组织的职业道德及行为问题。这些问题要靠谁？最好的监督者，应该是顾客投诉、舆论媒体，以及独立于国家监管体系外的顾问评价机构。尽管认证体系，如果说按照 2000 版的 ISO9000 开始在中国逐渐风行做为一个认证服务领域的分水岭，因此很多人、很多公司的经验都是不足，而行业外的人士——甚至到目前为止各地的工商局管理系统，对这些认证方面的知识也是普及的不够；电视和报章媒体的记者们也没有学习过这个功课。很多人因此是找不着“北”的。那么舆论何在？

不急。舆论已经在活动，从温家宝总理很多施政方案出台后，已经开始从职业健康安全到食品卫生体系以及医药行业的 GMP 认证体系，都开始逐渐开放媒体报道，及时报道涉及到环境污染、人民健康安全的事件和事故。记者们在认证领域，也开始去尝试了解了。

但是这个活动中的主角，却是个最关键的问题：即受审核方的客户。客户应该是证据的主体了。但是当客户也为了一张证书正好同卖证书的机构一起合作沆瀣一气的时候，证据的取得，就显得有些困难。因此，我涉及到的一个研究就是，如何鼓励在第三方审核体系中，支持更严格的审核模式，发现客户获得的认证通过同事实不符合的时候，可以曝光、报道、投诉到国家认证认可协会或者国家认监委核查组迅速前往核查——也可以委托独立的顾问机构或者认证机构负责参与调查，并出具报告。这就要求第三方审核体系中，对于“保密原则”要进行国家政府鼓励政策的命令：发现虚假的第三方认证通过者，对举报者实施奖励和支持；对不负责任的认证机构严肃查处。对已经通过认证的组织，取消认证注册。

5. 顾问咨询机构，尽管是个统称，服务和研究的关注点可能有所不同。但是凡是涉及到企业管理和标准研究的服务的，几乎都或多或少在关注着认证机构的素质和动态。因为在很多方面有重叠。比如认证机构可能在开设信息安全的培训或者服务，而顾问机构也可能开设这样的培训和服务。相比认证机构，可以说顾问咨询机构相对会更加需要很强的生存能力。

假如说认证机构还有个行业准入以及认证准入问题——行业准入是毕竟要多种条件的审批，认证准入是指企业本身被客户要求必须要通过第三方认证——这时候就是认证机构的优势了。可是顾问咨询机构的顾问师却是野战军——他们没有这样的优势，要完全靠真实的能力来开展研究和服务。相对来说，几乎所有真正搞生产管理、运营管理、战略管理、全面质量管理体系的老顾问公司，都没有去理会所谓“认证咨询”资质的，因为真正的顾问师，都知道要靠什么吃饭，也明白所谓“认证咨询”资质本身存在荒谬性。

顾问师在企业的管理改善和项目咨询中，常常会清晰地看到企业通过第三方认证的真实状况。顾问师同样也在研究着国家部委的工作文件和各类指令。当认证公司提供一个企业的认证审核，企业所邀请的顾问师甚至直面前来审核的审核员。顾问体系的卓越能力，同样给认证机构带来压力，因此靠着忽悠和卖证书的方式以及行业垄断的方式赚钱的日子，越来越少了。

目前在中国，很多大牌国外的认证公司或者派驻机构在中国悄悄地进行着服务。他们从来不张扬，也不会去抢单。甚至连全世界没有不知道的 **BSI**，你们如果同他们的经理交谈，他们往往也会淡淡地说“我们基本上不做 **ISO9000** 认证”。

除去非常知名的以及很活跃的外资认证机构如 **BSI**, **DNV**, **TUV**, **SGS** 等，另外的从来不出头的国外的认证公司又是怎样工作的呢？国家认监委规范的市场到底为哪端？

中国的企业市场太广阔了，从市场收益看，这是太肥了。因此在中国的市场上做认证服务，国内的认证公司能不眼红吗？单子如果被可以使用 **UKAS** 标志或者 **ANSI-RAB** 标志的国外小型认证公司抢去，就必须找到上级汇报了。这是对妈妈哭鼻子的事情。

尽管查处了一批敢抢夺中国企业的认证市场的外资小型认证公司，但是还是有很多认证公司——甚至是顾问机构在默默地开展着服务。

欧美的客户，假如要指定中国企业需要通过某某认证，没辙了吧？签署了 **IATCA** 协议又如何？是 **IQnet** 成员又如何？当客户指定需要某些认证机构的注册证书，或者指定委托第三方审核——无论是顾问公司还是认证公司都可以进行的这种最常见的审核

方式，客户信赖的是真正的审核质量，不是一张纸。一张纸用来欺骗顾客，是谁误导的呢？

在这种情况下，国际认证机构组织以及认证公司、顾问公司不断地研究和推出对企业有意义的标准和服务，并且随着客户的觉醒，越来越信赖优质卓越的认证公司的服务，无疑形成了巨大的驱动力，促使中国的认证公司不断检讨，寻求改进；同时也促使中国的认证认可组织和行会不断检讨，寻求改进。有一个企业，多年前通过了 BSI 的 ISO9001 认证，BSI 收取了比较昂贵的审核费用。当有人问及说：“你不觉得这么昂贵的审核认证费用很不值吗？”，这企业的负责人的回答非常值得思考：“BSI 做为卓越的认证公司，我们通过他们的认证，一来权威有力地证明了我们企业内在的体系水平，二来这是最省钱但是最让客户信赖的广告了！哪里有这么便宜的全球质量声誉广告费？！”言下之意，成了：BSI—企业卓越能力认证的品牌标志。这是第五卓越驱动力。

B: 认证公司的高层领袖高瞻远瞩的战略思想和学习型组织的建立

在这里，提到认证机构的高层领军人物的素质水平——高审资格无论是混来的还是真有高级的审核经验，都无法确定这位领袖人物（负责人）是否具有卓越的领导能力以及高度的战略思想（企业战略方针）。

也就是说，认证机构的负责人对整个全球认证领域的认知，要求既要有标准研究专家的追求，又要能够确立一个不断开拓的学习型、知识型组织。如果一个认证机构的负责人不明白国际国家标准的确立对企业、社会乃至政府的现实操作指导意义，对标准研究和推出以及推广毫无兴趣，那么从专家的角度，就不够格了。但是这还是次要的。

重要的却是这位领袖人物，是否具有高瞻远瞩的战略思想？你准备让你管理下公司走向何处？你想让你的雇员或者合伙人拥有怎样的素质和知识结构？你是否更多关注了社会责任和人类福祉——不要以为这个关注点同高层管理者无关，这恰恰可以考量高层的眼界胸襟以及能力。如果整天想着钩心斗角投机钻营腐败贪婪，毫无正义感，教导给下属的仍旧是怎样苟且赚钱忽悠企业——连一个正确的人生价值观都没有，那么怎么可能会使你的部队成为一支卓越的部队呢？

促进雇员合伙人的创新，鼓舞和激励员工的正义追求以及道德责任，启发和激发员工对企业管理运营的兴趣以及各类标准的研究，促进创建一个学习型和知识型组织，这非常重要。

什么样的组织是学习型和知识型组织？这是一个严肃话题。但是也许将最关键的 analysis 部分裁减掉，等合适的机会再写明（原因和现状部分，略）。

而构建学习型和知识型组织无疑是提升审核员素质能力的最佳方式。我们仍旧来看《卓越绩效准则》的大体论述：

“要想取得经营绩效最佳水平,需要在组织和个人学习中运用较好的方法。有组织的学习包括持续改进当前的做法,和适应变化采取新做法两个方面。应将学习置于组织的内部运作当中去。这意味着:(1)要使学习成为日常工作的一部分;(2)学习要在个人、部门、组织各个层次中进行实践;(3)学习要注重解决问题的根源(“找源头”);(4)注重在组织内进行知识共享;(5)学习的动力来自于引起重大变化的,做得更好的机遇。学习内容包括:员工的见解,研究与开发,顾客需求,最佳实践的共享和标杆学习。

通过有组织的学习可带来以下结果:

- (1) 通过新的和改进的产品和服务,为顾客增加价值;
- (2) 拓展新的经营机会;
- (3) 减少失误、次品、浪费和相关的费用;
- (4) 提高快速反应能力和周期的绩效;
- (5) 在利用组织内所有的资源方面提高生产率和有效性;
- (6) 提高组织在完成社会责任和尽公民义务方面的表现。

员工的成功日益依赖于是否有个人学习和新技能实践的机会。组织应通过提供教育、培训和其他机会,对个人学习进行投资,促进员工的不断成长。这种机会可能包括岗位轮换,和增加用作典范的知识和技能的奖励。在岗培训是一种有效的培训方式,并能更好地与组织的需求和重点相结合。教育和培训可借助于先进的技术手段,如计算机网络教学和卫星广播等。通过个人学习可以带来以下结果:

- (1) 留住更满意并具有多种业务技能的员工;
- (2) 跨组织职能之间的交叉学习;
- (3) 改善了创新的环境。

因此,学习不仅仅使产品和服务直接得到改进,而且增强责任感,适应性和更高的效率,这些将带给组织更强的市场承受力和经营绩效。”

我们在前面提到了关于《卓越绩效准则》中的组织的和个人的学习的好处。随后我们将从另外的视野来参照思考这些相关问题和方法,可以说我们要重视的是解决方案,并非只是价值观或者道德观念的阐述,更不是镰刀加斧头地大棒管理方案。

1. 认证机构也是顾问机构的一种,同属于顾问体系,并非是政府行政检查或者法院调查、纪律检查机构。

2. 认证机构（顾问机构）是管理学院，是不同于传统高校象牙塔式的、而是在风浪中搏击猎食成长的高级学院，同时又是甘于清贫寂寞的知识、技术研究和开发的机构。

3. 致力于构建纵横探索、内外关联的知识管理体系，建立不断更新信息数据库系统。

4. 促进创新与探索的管理和激励机制，实验性管理探索是一种科学观念。

5. 对机构成员的成长、家庭、工作、事业、情感、信仰关怀是解决目前中国所有组织的人力资源瓶颈的基础方略。机构成员的福祉与满意、职业生涯规划、内部资金与基金的事业帮助。

6. 认证机构组织成员的高度社会责任感将成为来自每个人心灵的组织的和个体的价值观。失去了高尚的道德情操和崇高人生价值的追求，你就是行走在堕落的与魔鬼同行的路上。此条辅助上面的 5 条，属于解决人力资源瓶颈的基础方略内容。

在全球的知识型服务组织构建模式上，大多数是基于高校或者大型企业投资、国家拨款、各类发展基金支持而发展起来的。在崇高信念（信仰）的推动力下，由基督教会或者其它人文组织（共同体）捐助支持建立起来的机构（包括从残疾人服务机构到幼儿园乃至高校）也有不少；同时有些好运气的专家学者，开可以得到世界性的组织——如世界银行、联合国教科文组织等帮助。

在中国这块优秀知识贫瘠、传统文化丰富的古老的土地上，大多数专家学者只需要点点资助，他们就能建立起坚强的一个知识型研发和服务机构。因为中国的消费——尤其是知识分子类的勤俭消费观和传统价值观，并不会让我们的专家去挥霍浪费。

可是尽管高校的研究室或者各种专业领域的教授导师们每年拿着昂贵的资助项目费用带领博士、硕士们在搞研究，而实际上的很多工作和发展方向，都和现实的社会、企业需求以及现状脱节。在中国这个问题尤其突出——中国的教育机制和教育体系都是严重失误的（但是也在不断寻求突破和革新的）。教育的失误，以及国家的项目资金政策、银行贷款政策都几乎完全没有考虑到（也根本不考虑支持）来自于社会的群体组建知识服务和研究的机构的资金支持问题。

这个问题导致属于顾问机构的认证机构是同样的遭受着很多艰苦“创业”以及“运营”环境待遇。中国的独立顾问师机构（是指没有国家资质也没有任何其它资金支持来源：如高校项目）在工作的开展中，所处的环境，用四个字来说明，最恰当不过：“艰苦卓绝”。

而恰恰顾问机构同很多优秀的管理者一样，正好有四个字来说明矢志不移的心智：“追求卓越”。认证机构同属于这个领域，在真正的审核员的生命深处，几乎都是这样的

同一种心态在工作。

1. 认证机构也是顾问机构的一种，同属于顾问体系，并非是政府行政检查或者法院调查、纪律检查机构。

我在此处不论述何以认证机构本身也是顾问机构的一种。但是肯定会有不少审核员会明白你个人的知识压力和事业追求方向。审核员同顾问师一样从来都是可以不需要任何强制性资质来从事咨询和培训的——同国家认可的“咨询资质”一样，“培训资质”——除了目前中国僵化的中高校教育体系，没有任何一个国家权威机构有能力去以自己的鉴定水准去强制性确定一个人的在企业和社会的培训资质——所谓的执业准入的资质。这是极度荒唐、只有在一个文明极度落后的国家才可能出现的事情。（注：注册审核员的培训及资质确定等此处略，不在上述论点范围内。注册审核员的资质能力本来是最终雇佣机构确认的——认证机构的确认。但是为了国际上的认证质量规范统一等多种因素，有一些国际上共同认可的资质确认机制，具体确认资质方法在不同国家有些出入，甚至出入很大）。

俗话说，“是骡子是马，拉出来遛遛就知道了”。一个培训师的能力和资质，是要通过讲课培训（包括课程策划后进行的行为训练法，比如拓展训练、天使训练法等）来让受众衡量的——也就是企业组织客户本身确认的一种外来服务能力。国家某些部门显然是可以推荐某种资质，这种推荐的公信力直接受到顾问机构、认证机构的专家学者的考量——到底谁更有公信力？此处略提，因为很多人不懂得这个国际上已经形成惯例的社会和教育规则。话题收回来，继续阐述本小条。

很多审核员或者初接触认证领域的工作人员、外部人士，还以为认证机构的服务是属于国家“干部”，是属于公务员，像国家审计总署那样的工作。这是一个误区；还有些人误以为是像法院检察院的某些工作，因为受到国际压力或者国外客户的要求，所以要从事检查、稽核企业的一种油水很肥的一种行业。不正常的心态，不但导致不正常的言辞和行为，还导致恶劣的行业声誉后果。

我们中国的特别国情的原因，在很多方面不了解国际企业化运营的习惯。包括我在前面的篇幅里写到的“中国”冠名的名称话语权。因此看到很大名头的认证机构的名字，往往羡慕的不得了，以为在里面的工作即荣耀又舒坦。

也许在 2000 年前后两三年的时间，很多人因为中国的认证领域刚刚开始飞跃，市场刚刚启动，得了不少好处。而且很多时候，也是国家某些部门（如技术监督局）在支持和管理。我们先不提最初是否是技术监督局在支持和管理，无论叫商检局还是其它，

都是一样，带有非常“国家化”的色彩。尽管最初的中国标准化协会以民间组织的形式开始参与中国最初的同国际认证多边认可行会或者论坛的活动，也尽管中国标准化协会现在的工作越来越有了自身的特点，但是我们不可否认的是：如果没有政策上的专制行为，“那个时候”的辉煌收入是不可能实现的。

这一点，请怀旧的朋友们深思，并且希望更快地将思维转换到新思维上来，对自己的思想进行有效的 PDSA-(Study)。现在的认证机构面临的压力，在上面已经说的很多了，此条主要是阐述认证机构的顾问服务性质，并且面临着严峻的市场需求压力和服务品质、知识结构、运筹方略压力。

相对于庞大的顾问领域来说，认证机构的成员的工作范围和方法，显得比较狭窄和秩序化。比如顾问领域有非常多，比如商务管理顾问、商务信息顾问、IT 技术顾问、心里咨询顾问、美容顾问、理财顾问、投资顾问、法律顾问、财务税务顾问、移民顾问、黄金外汇股指期货股票交易顾问——只要是够着一种服务的，几乎都可能存在这个服务本身的顾问服务。

同时，在商务管理顾问中，又是分出很多种。比如企业战略顾问、人力资源顾问、生产管理顾问、质量管理顾问、流程改善顾问、供应链管理顾问、供应商管理顾问、项目顾问（分很多种类）、公关顾问，以及与财务和投资、资本运营混合的关于资本运营体系里面的顾问。但是有趣的是：这里面似乎很少有人提到叫做“认证顾问”（ISO 类）或者“认证咨询”（ISO 类）的。——尽管这个名称可以纳入到管理顾问的体系中。由于名称本身有点难以解释的问题（金毛党在另外的文字中分析过，前面有些篇幅也提到过），此处不再复述。

2. 认证机构（顾问机构）是管理学院，是不同于传统高校象牙塔式的、而是在风浪中搏击猎食成长的高级学院，同时又是甘于清贫寂寞的知识、技术研究和开发的机构。

我们必须对认证机构（顾问机构）有个非常清醒的认知。认证机构本身就是培养高级人才的管理学院，但是因为社会上独立的服务机构，从事各类标准的研究以及国家认可机制下的 ISO 类第三方认证服务，因此同目前国内的高校有着不同的特点。高等教育模式有很多种，其中常见的就是目前大家知道的教育部管辖的高中、大学等；而还有多种高等教育体系，是教育部也管不着的：比如企业内部建立的管理学院或者技术学院等。而管理顾问机构、认证机构本身就是类似管理学院类的——尽管不使用公开招生的方法来培养人才，但是有更高级的方法：直接在工作中学习和成长，培养成卓越的人才！这种机构的特点，本身就要求是学习型组织——不是学习型组织，就一定会被淘汰，即

便有严格的执业准入问题，也会被前面提到的五个卓越驱动力摧毁。

让我们来看看振兴麦肯锡咨询的马文的一篇报告《战略的胜利》的开篇，这句作者本人都喜爱不已的开篇语在经历了 28 年后，仍旧让人感到那撼人的魅力：

“伟大的英国首相本杰明·迪斯累里曾经说：‘成功的秘诀在于不易其志。’哈佛商学院因其拥有明确的使命而与众不同——那就是成为一所教学型的学院，致力于为企业培养有志成为总经理的人才。始终坚持这一使命，始终坚持实现使命所需的战略，这是哈佛商学院能够取得成功和领先地位的主要原因。”---Marvin Brower and Albert Gordon, “The Success of a Strategy”(Board of Directors, The Associates of Harvard Business School Task Force Report, December, 1979)

但愿这令人热爱的哈佛——当年由几位基督徒一把铲子一棵小树不断构建起来的哈佛大学中的哈佛商学院的这个战略使命，能够给我们更多的启示。

无论你是做为认证机构的负责人、核心成员还是普通的雇员、合伙者，你都要考虑到你们的战略使命是什么。认证机构是什么。是的，她是高级的管理学院。

很多人才刚刚进入到认证机构，往往在知识结构、工作经验、敬业精神、崇高信念等多方面都亟待学习提高的——而且每位成员都知道，学习是一生的事情，不是一时的。知识能力也不是一种资格或者证书，而是靠不断学习进步而来。同时当你的综合素质真正提高的时候，你第一个深刻认识可能就是：我永远都不是全能全智的智慧和生命之源的上帝，我必须谦逊，我必须非常热心地对待后学者、无知者、无能者，我要帮助他们的同时，还要不断倾听他们的见解，这样使我得到进步。

当一个认证机构以管理学院的架构建立起实战型的运营体系的时候，这也是激励每位成员热爱拼搏和寻求上进的支撑点。当每个来到认证机构工作的人员，经过几年辛苦然后要辞职或者转到另外的公司工作而离开的时候，你们的送别热泪是禁不住的，你们的拥抱和祝福是来自内心的，你们不但失去同好同事、好战友密切配合工作的机会，还失去了一位追求卓越的、品德高尚的良师益友！

于是，你们将会知道：他（她）随时都欢迎回来！他如果有困难，无论是机构本身还是个人，我们都将提供帮助和关怀。

于是，你们将会感受到：他（她）在我们的学院里毕业了，尽管未来可能还会回来继续深造。

这意味着什么呢？这是一个不用教学费的靠工作而学习和成长的高级管理学院，而且还有工资，还可能得到高额的奖金报酬的一个工作！假如你已经离开了认证机构，

而去了企业工作，那么你想想看——你目前的所有岗位职务以及薪酬档次，难道不是主要来自你在认证机构工作所学习和经历而获得的能力，才有了今天吗？

你可以掏出很多钱去参加什么企业管理或者技术培训甚至报读 **MBA**，却舍不得不要工资来认证机构（顾问机构）工作打拼，边学习成长边寻求收入——一旦有所业务上的突破就带来很客观的利益？这种权衡或者说利益分析都不懂得，你的未来会有什么样的成就呢？

没有逻辑分析能力而头脑简单地抱怨认证机构（或顾问机构）今天如何如何，这是需要进步的。当然，我们谁也无法否认，很多认证机构的老板本身就未必那么优秀，根本没有这种理念，何谈让你能够理解在认证机构（顾问机构）工作拼搏的魅力与价值呢？

但是，我们不用“曲高和寡”或者“高出不胜寒”来形容你从事的工作的意义、价值以及境界，但是你要知道，认证机构（顾问机构）同很多独立研究机构一样，可能非常清贫困窘——必须节衣缩食进行奋斗，靠着自己的服务和寻求支持得到维持和发展。

在 20 多年前，我经常登高吟咏陈子昂的“前不见古人，后不见来者，念天地之悠悠，独怆然而泪下”，以致到了很憔悴的“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求”的忧郁世界中，不堪其苦。

其实，一个人真正到了做学术研究的境界，可能已经不会整天哀愁在这里面了，不是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，而是“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”！——你甘于你现在的清贫寂寞吗？你的承受逆境商数够了吗？是金钱和权势让你的骨髓都烧透了吗？“真理”这个词在你的生命中永远消失不复存在了吗？

在认证机构（顾问机构）工作，也是在一个学术研究机构工作，甚至可能会存在很多实验室——尽管如此，也可能一贫如洗。认证机构做为一种鉴定服务以及顾问咨询培训服务，很多方面像医院的医生——可惜的是，医院的医生不需要去找客户，坐等上门还要客户排队挂号从早挨到晚上——冒着不能及时医治的危险，这就是医院的生意。尽管当年的西医医院出现的源头也是基督教神父和牧师以教会治病救人的形式建立发展到今天的，可是似乎现在成了非常抢手的高收入行业。

可是认证机构（顾问机构）和非高教准发学位的教育培训机构都一样，没有那么幸运，去企业诊断——有几个企业需要医生？创业的小老板们有这个闲钱，保证 80% 以上会花费到夜总会或者麻将桌上；而那些的职业经理人老板们，本来就自觉“高级”的不得了，就自觉是大医王，是管理高手中的高手，还等着你去给诊断咨询？

因此耐住寂寞和清贫，坚持你的研究吧。这里面涉及到很多的问题是：如何能在诚

实而真挚的服务中得到客户的青睐？客户为什么需要你而不是他？

你的管理学院，也许只剩下几个人，但是哪怕只剩下你一个人，难道你要放弃追求卓越吗？一个崇尚追求真理、追求卓越的人，会轻易舍弃自己的价值观？

是的。如果从麦肯锡 80 多家分公司近乎 10000 名顾问的战略管理咨询机构来说，那好像是很热闹了。因此也是 MBA 们趋之若鹜的地方，也是他们垂头丧气地被友好送行的地方。但是像中南海一样，你的王国，一定也要像中南海那样吗？你只会仿效井冈山和长征而不会仿效华盛顿和林肯吗？

这一节的结论：如果你像成为优秀的顾问师（审核员），你就要敢于面对和接受清贫和困境，勇敢拼搏，不断寻求改善。如果一个管理顾问师赤手空拳不能生存，等于武学功夫高手讨饭生存一样——你敢同你自己的傲慢心智挑战吗？你敢同你的拜金价值观挑战吗？你敢面对变幻莫测的市场而勇敢地从销售早点和卫生纸开始练习生存吗？

那么，到认证机构（顾问机构）来，你的初试通过了。