

检验认证

【三问三答】现场审核最容易审出问题的文件有哪些？

ISO9001:2015建设，仅仅符合标准要求就够了吗？

大模型引领检验检测认证新未来

一家公司最大的危机，就是大多数人都沉默

怎样区分严重不符合项和一般不符合项？

质量管理3不原则与10大实施要点

质量是旅程，而不是终点

技术岗变管理岗，必须要克服哪些转型阵痛

唐僧向李世民汇报627年度工作总结报告，

堪称国际最高水平！

03

MAR-2024

主编单位：

国检公信（北京）检验认证有限公司



目录 | CONTENTS

国检公信（北京）检验认证有限公司

04

【三问三答】现场审核最容易审出问题的文件有哪些？

05

ISO9001:2015建设，仅仅符合标准要求就够了吗？

07

大模型引领检验检测认证新未来

10

唐僧向李世民汇报627年度工作总结报告，堪称国际最高水平

13

一家公司最大的危机，就是大多数人都沉默

16

怎样区分严重不符合项和一般不符合项？

18

质量管理3不原则与10大实施要点

20

质量是旅程，而不是终点

22

技术岗变管理岗，必须要克服哪些转型阵痛

24



国检公信（北京）检验认证有限公司

国检公信（北京）检验认证有限公司
英文名：CIEC（Beijing）Certification & Inspection Co.,Ltd，简称 CIEC，是经中国国家认证认可监督管理委员会（CNCA）批准（批准号：CNCA-R-2018-454）的具有独立法人资格的第三方认证机构。CIEC 致力于打造中国最具影响力检验认证品牌、聚焦于组织的质量提升与诚信保障。

国检公信能够为组织提供质量管理体系（ISO9001）认证、环境管理体系（ISO14001）认证、职业健康安全管理体系（ISO45001）认证、诚信管理体系认证、供应链安全管理体系、社会责任管理体系、售后服务认证、品牌认证、物业服务认证、销售代理服务认证、批发与零售服务认证、网店销售服务认证、保健服务认证、电子商务产品质量检验、实地验证、资质审核；同时从实际需求出发，为组织提供以质量提升、二方审核、卓越绩效、战略规划、企业文化建设等为主的增值和深化服务。

国检公信在人员方面拥有众多领域的认证专家以及相关认证行业的专业技术人

才；同时，公司设立了完善的服务网络，已遍布北京及全国大部分省、自治区和直辖市。国检公信以“标准化、专业化、增值化”为战略定位，在“评价客观，运作公正，管理科学，规范服务”的质量方针指引下致力于成为“高质量发展最佳合作伙伴”，确定了“客户满意、责任感、学习创新、团队合作、结果导向、追求卓越”的核心价值观，专注于检验认证行业的融合发展，为众多客户组织提供前瞻的标准制定服务、基础的管理认证服务、创新的电商验证服务、卓越的质量提升服务。

66

国检公信是大众创新、开放创新趋势下的新型检验认证机构，通过新理念最优化地为企业组织整合资源，提高效率、放大产能，在股权结构上充分体现每一个资源提供者和系统经营者的匹配利益，共同创建、共同经营、协同发展、创收效益。

99

三问三答

现场审核最容易审出问题的文件有哪些？

✓ 管理体系文件具体包括哪些内容？

管理体系文件是组织按照相关标准（如 ISO9001 质量管理体系）要求制定的各类文件，它们为实施管理体系提供了参考和指导。

管理体系文件通常包括以下内容：

1. 质量方针和总体目标：这是组织在质量方面所追求的目的和总体的质量方向，为组织的质量管理活动提供了明确的指导。

2. 质量手册：质量手册是阐明组织的质量方针，并描述其质量管理体系的纲领性文件。它涵盖了质量管理体系的标准要求，并对每一个条款都作出组织如何遵循的描述。

3. 程序文件：程序文件是质量手册的支持性文件，它详细描述了为完成某项质量活动而规定的顺序、内容和方法。这些文件直接针对某个部门，提供了各部门质量活动的具体要求，包括应做什么、如何做、由谁做、如何控制和记录等。

4. 作业指导书：作业指导书是针对个人或岗位编制的最具体的操作性文件，它为操作者或岗位提供了详细的操作指导。

5. 记录：记录是组织进行管理活动时产生的文件，如会议记录、审计报告、检查记录等。这些记录对于证明质量管理体系的有效运行和持续改进至关重要。

此外，管理体系文件还可能包括技术规范、表格、质量计划、外来文件等其他内容。这些文件共同构成了管理体系的核心文件体系，为组织的管理和运作提供了重要的指导和支撑。

在编写管理体系文件时，需要遵循一定的内容要求，如明确文件的范围和范围、列出适用的政策和法规、详细描述每个章节的内容、说明流程和程序的要求、明确记录要求和保留时间等。这些要求可以确保管理体系文件的完整性、准确性和合规性，有助于组织有效地实施管理体系并持续改进其绩效。

✓ 管理体系文件的重要性体现在哪些方面？

1. 明确指导与规范：管理体系文件为组织内的各项活动提供了明确的指导和规范。无论是高层管理者还是基层员工，都可以依据这些文件了解组织的质量、环境、安全等管理要求，确保各项工作按照既定的标准和程序进行。

2. 保证一致性：通过制定统一的管理体系文件，组织可以确保在不同部门、不同岗位之间的工作流程和标准保持一致。这有助于消除因个人理解差异或操作习惯不同而导致的执行偏差，提高整体工作效率和质量。

3. 提升组织形象与信誉：一个完善的管

理体系文件是组织管理水平的重要体现。它不仅可以向内部员工展示组织的严谨性和规范性，还可以向外部合作伙伴和客户展示组织的专业性和可信度，从而提升组织的形象和信誉。

4. 便于监督与改进：管理体系文件为组织的内部审核和外部审核提供了依据。通过审核，组织可以及时发现管理体系中存在的问题和不足，并采取有效措施进行改进。同时，这些文件也为组织的持续改进提供了方向和动力。

5. 应对风险与挑战：在复杂多变的市场环境中，组织面临着各种风险和挑战。管理体系文件可以帮助组织识别潜在的风险因素，制定相应的应对措施，确保组织在面临风险时能够迅速作出反应，保持稳定运营。

综上所述，管理体系文件对于组织的正常运作和持续发展具有重要意义。因此，组织应高度重视管理体系文件的制定、执行和维护工作，确保其发挥应有的作用。

现场审核过程中最容易审出问题的文件有哪些？

在现场审核过程中，最容易审出问题的文件通常与管理体系、生产过程、环境因素识别与评价、客户满意度调查等方面有关。

以下是一些常见的文件和领域，这些方面往往容易出现问题：

1. 管理体系文件：包括质量手册、程序文件、作业指导书和记录等。这些文件是组

织管理体系的基石，如果其中存在内容缺失、更新不及时或执行不到位的情况，都可能成为审核的焦点。

2. 生产和服务的提供过程控制文件：这些文件涉及生产现场的作业指导书、设备维护记录、检验仪器校准状态等。如果现场未能及时发放或更新作业指导书，设备故障未标明状态，检验仪器无校准标识等，都可能引发审核问题。

3. 客户满意度调查文件：客户满意度调查是评估组织绩效的重要指标。如果调查范围不全面、调查内容不合理或调查结果未能得到有效分析和利用，都可能成为审核的关注点。

4. 环境因素识别与评价文件：在环境管理体系审核中，环境因素的识别和评价是关键环节。如果环境因素识别不齐全、评价不合理或对重要环境因素的确定存在偏差，都可能导致审核问题。

5. 其他相关文件：如厂房建设期间的环保资料（如环境影响报告书、批复文件等）；消防验收报告；人员培训考核报告；客户特殊需求报告等等。这些文件如果缺失或不符合要求，也可能在审核中被提出。

需要注意的是，现场审核过程中可能涉及的文件种类繁多，具体哪些文件最容易审出问题，还需要根据组织的行业特点、管理体系要求以及审核员的经验和关注点来判断。

因此，组织在准备现场审核时，应全面梳理和检查相关文件，确保文件的完整性、准确性和合规性。

ISO9001:2015 建设， 仅仅符合标准要求就够了吗？



ISO 9001: 2015 是质量管理体系最低要求，为了实现组织运营的有效性及其可持续发展目标，广大实施质量管理体系的组织应当在满足 ISO 9001: 2015 要求的基础上，将更多相关管理策略和方法纳入到质量管理体系之中，从而通过有效实施超越 ISO 9001: 2015 要求的质量管理体系而获得更多实际好处。

有效应用 ISO 9001: 2015 应当特别关注的重要因素

超越质量管理体系标准要求以确保组织运营的有效性

关于 ISO 9001: 2015，由于这一新版质量管理体系国际标准实际上还是延续了国际标准化组织（ISO）于 1987 年设计和开发这一标准的初衷，即这一标准是实施一个有效质量管理体系的最低要求。因此，这一新版质量管理体系国际标准在某些方面尚存在不足之处。

如果你近期阅读过关于 ISO 9001: 2015 标准相关文章的话，你会发现这一新版质量管理体系国际标准很少涉及组织战略战术策划的相关要求。另外一个弱点是这一新版质量管理体系国际标准内容没有更多提及组织实现短期和长期可持续发展所需要做的事情，也缺乏探索和追求需要做什么才能够超越满足 ISO 9001: 2015 这一质量管理体系最低要求的强烈愿望。

然而，广大组织所面临的许多外部和内部经营压力，例如越来越激烈的竞争、不断出现的技术革新、越来越高的顾客期望等，都在迫使这些实施质量管理体系的组织超越符合 ISO 9001: 2015 这一质量管理体系的最低要求，从而使这些组织自身获得更好的发展。

一、仅仅符合标准要求就足够了吗？

从可持续发展、实现组织卓越目标及应用 ISO 9001 模式作为质量管理基础的观点来看，我们建议在满足 ISO 9001: 2015 要求基础上超越这一标准要求，将质量管理体系从广度上和深度上扩展到以下过程：

质量管理引入战略策划过程；自我评估；纠正、纠正措施、风险评估和改进；创新努力；质量成本方法；质量管理体应对全球化挑战的结构和部署；在适用情况下，应用具体的质量工具和方法，例如：六西格玛、精益、全面质量管理或统计过程控制等。

组织应当考虑下述几方面因素，通过超越满足 ISO 9001: 2015 这一质量管理体系

的最低要求，加强质量管理体系的有效性。

1. 质量管理引入战略策划过程

ISO 9001: 2015 第 4 条款和第 6 条款中虽然没有实际规定战略策划要求，但是却暗示需要进行战略策划。

为了进行战略策划，组织需要设置一个有效过程来考虑组织的外部 and 内部威胁，并系统探索出组织自身所具有的强点和弱点。例如，进行正式的“优势—劣势—机遇—挑战”（SWOT）分析，这种 SWOT 分析方法也可以作为战略战术策划过程的基础。虽然开发和实施战略战术策划过程具有一定难度，但是这些过程却是实现组织可持续发展的主要组成部分。

2. 自我评估

ISO 9001: 2015 要求组织对其质量管理体系进行内部审核，来确定质量管理体系要求的符合性，这种内部审核通常会产生两种结果：符合要求或者不符合要求。而关于质量管理体系实施有效性的更多数据和信息则可以通过对过程实施的成熟程度进行自我评估来获得。

自我评估过程实施会大大超越内部审核过程，这就可以为组织开展进一步过程改进项目提供必要的数据和信息。

自我评估不仅仅必须要考虑质量管理体系过程和要素，而且还必须要考虑质量管理体系过程和组织其他过程的相互作用。

3. 纠正、纠正措施、风险评估和改进过程

对于大多数组织来讲，已经拥有了纠正措施过程，一些组织甚至还把纠正和纠正措施区分开。以我们的经验来讲，很少组织能够确保其所有员工能够真正理解纠正和纠

正措施的区别，而且似乎也不会有太多的组织在纠正措施中采用常规的根本原因分析方法。

应当对于纠正、纠正措施和改进过程给予关注，并确保其在全组织范围内得到有效实施，可以成为改进活动的强有力驱动力。如果希望了解纠正、纠正措施和改进过程是否得到有效实施及其现有相关过程是否足够充分，可以通过询问以下简单问题来得到明确答案：

是否设置了纠正措施过程？这些纠正措施过程是否得到了持续实施？这些纠正措施过程是否由具备能力的人员来实施？实施这些纠正措施过程的人员是否需要接受培训？同时，组织也应当问自己，实施改进项目的文件化过程是否能够提高改进项目的有效性？毫无疑问，遵循规定良好的项目改进过程，而且由接受过培训的人员来实施这些过程，一定会确保改进项目实施的一致性和有效性。

4. 创新努力

ISO 9001: 2015 没有规定质量管理体系应当设置创新过程的要求，这一点是这一标准的主要缺点，因为创新是广大组织高层管理者极为关注的议题。我们强烈建议广大组织确定和设置创新过程，以考虑对其过程和产品进行创新。没有创新，一个组织就会走向衰弱和死亡。

此外，如果质量管理体系没有设置关于创新的正式过程，而这些过程却可以作为创新活动的框架，那么这些创新活动的有效性和系统性就会大打折扣。正式的质量管理体系应当把创新过程纳入其中，这样，关于创

新的设想就会由相关创新过程来推动，而不是仅仅凭借某个机会来提出。

5. 质量成本管理方法

虽然 ISO 9001: 2015 没有规定关于质量成本方法的要求，但是，如果把金钱作为管理语言的话，那么质量管理体系就应当建立相关过程，将相关运营信息以金钱这种管理语言来表示。也就是说，质量成本管理过程可以作为一种有效工具来将相关运营信息提交给组织管理层，从而引导出下一步相应的改进措施。

6. 质量管理体系应对全球化挑战的结构和部署

对于广大组织的首席执行官(CEO)和首席运营官(COO)来讲，他们最主要关注的一个议题是其组织活动的全球化趋势，甚至一些规模比较小的组织也都在使自己致力于国际化竞争，或者参与到国际化供应链之中。

这些由全球化所引发的压力贯穿于一个组织活动的全生命周期，从原材料采购、产品售前服务、生产，到产品售后服务。虽然 ISO 9001: 2015 没有提出相关要求，但是组织应当考虑在其质量管理体系中设置相关过程，以应对组织在全球化市场环境下所面临的独特要求、重大关切或不断变化的经济形势。

7. 在适用情况下应用具体的质量工具和方法

这里说的工具和方法，是指六西格玛、精益、全面质量管理或统计过程控制等。ISO 9001: 2015 没有强调在过程设置中采用的具体方法，而是要求过程应当在受控情况下得到策划和实施，并且要求应当对过程进行持续改进。

过程控制和改进都需要通过获取信息并对这些信息进行有效分析来得到加强。虽然 ISO 9001: 2015 没有相关要求，但是组织可以通过对员工进行相关培训，使其有效应用上面所提到的数据收集和分析工具，从而达到加强组织内部过程有效性并提高顾客满意度的目的。

二、质量管理体系总体基础评价

在组织考虑扩展自己的质量管理体系范围之前，一个比较好的做法是对组织本身的质量管理体系基础进行评价，其中包括对质量管理原则及其在组织内应用情况，以及组织的愿景和使命表述进行评价。

在组织的管理团队及全体员工对组织自身质量管理体系的基础有了整体而全面理解的情况之下，相关质量专家和管理团队就可以评估出组织通过扩展组织自身质量管理体系的广度和深度，从而可以获得更多实际价值。

当然，我们以上关于超越 ISO 9001: 2015 这一质量管理体系最低要求的建议，只是为组织考虑哪些方面因素可以包括在组织自身的质量管理体系中，提供了一个可供参考的设想和动机。而对于怎样采用这些方面的因素以及应当如何构建相关过程，我们都没有给出详细说明，因为每一个组织的相关业务活动都与其他组织的相关业务活动有所不同，而对于每一个过程的最优化设置和控制则应当根据其独特需要来确定。

一个组织的质量管理体系不应当只是为了满足 ISO 9001: 2015 要求来建立和实施，而应当确保组织的所有过程处于受控情况下运行，确保组织内部运营的有效性和效率，并确保顾客满意。



大模型引领检验检测认证新未来

随着人工智能技术的发展，大模型在各个领域都展示出强大的应用潜力。本文分析了大模型技术在检验检测认证领域的典型应用场景，展望了大模型技术在检验检测认证领域的发展方向，以为大模型在检验检测认证领域的应用提供借鉴。



检验检测认证是保证产品质量和生产安全的重要环节。然而，传统的人工检测和部分自动化检测难以满足质量保证的要求，主要面临检测周期长、人为误差难以控制、检测数据利用不足等问题。近年来，随着人工智能技术的快速发展，具有广泛适用性的通用大模型和针对特定行业或领域训练的行业大模型为检验检测认证行业带来了新的发展机遇。大模型具有表达能力强、泛化性好、多模态学习和可持续学习等特点，利用大模型技术这些特点可以帮助检验检测认证机构提升检测实验效率、提高质量管

理能力、优化检测方案、充分利用检测数据和构建数字化人才引育体系，为检验检测认证行业注入新动能。

一、大模型技术概述

2022年底，OpenAI发布具有1750亿参数的大规模预训练通用语言模型ChatGPT3.5之后，因其表现出的卓越自然语言理解、自然语言生成与逻辑推理能力，引发了国际范围内对于大模型的研究及应用热潮。在国内，百度率先发布了产业级的知识增强大模型“文心一言”，商汤科技、

科大讯飞紧随其后发布了面向行业垂直领域的大模型。在学术研究领域，清华大学发布了完全自研的、开源的中英文双语训练语言模型，经由智谱 AI 发布了生成式对话

语言模型 ChatGLM。纵观国内外相关 AI 企业、机构、高校对大模型的开发与应用案例，按照应用场景大模型可分为通用、行业、垂直大模型三个层级，详情见附表。

附表 大模型的两个层级

层级	释义
通用大模型	可在多个领域通用的大模型。使用海量的开放数据与大规模参数的深度学习算法，利用大规模无标注数据进行训练，寻找特征以发现规律，进而形成泛化能力，在不进行微调或少量微调的情况下完成多场景任务
行业大模型	指针对特定行业或领域的大模型。通常使用行业相关的数据进行预训练或微调，以提高在该领域的性能和准确度
垂直大模型	指针对特定任务或场景的大模型。通常使用任务相关的数据进行预训练或微调，以提高在该任务上的性能和表现

二、大模型应用于检验检测认证的典型场景

ChatGPT、文心一言、Copilot 等大模型可以自动生成流畅、自然的文本，理解用户提出的问题并生成相应的回答，且能生成文本密集型答案。从目前文献和研究成果来看，大模型在数据整合、语义理解、逻辑推理、文本输出中表现较好，能够有效解决检验检测认证行业存在的检测周期长、人为误差难以控制、检测数据利用不足等问题。具体应用场景如下。

行业垂直大模型助力人机交互升级。大模型的多模态学习的图文理解与生成能力对检验检测认证活动中主观判断工作有替代作用。大模型能够基于检验检测认证数据、产品试验照片等现场采样信息，根据用户发出的指令精准绘图制表、生成检验检测认证结果报告。除此之外，大模型全天候 24 小时在线，突破人类生理极限，能

够在采样后自主处理数据、编写报告正文、生成证书，大幅提高效率和质量，降低成本。

大模型与领域知识相结合构建领域知识库。大模型强大的数据分析能力，能够较好地替代检验检测认证活动中的人工数据录入、数据分析等工作。检验检测认证机构已有相当规模的数据沉淀，如检测试验信息，其中典型代表有标准、规则、检验检测试验数据、产品认证活动数据。又如，一个面向机电产品合格评定标准的模型被训练后，在开展机电产品检验检测认证活动时，检测员、检查员无需再手动查找规范、标准文件及细项条文，大模型在交互过程中便能生成具有自然语言释义的报告正文。

三、大模型在检验检测认证行业的应用展望

大模型技术的应用将推动检验检测认证实现全流程智能化。与此同时，丰富知识图谱、构建高质量数据集和加强模型评估体

系也很重要。未来，大模型与行业实践深度融合，将使检验检测认证工作更加智能。主要表现在以下方面。

一是纾解人才困境。在检验检测认证领域，检验检测认证机构所面临的人才困境可以通过基于大模型建立的领域知识库得以纾解。

二是盘活数据资产，建立领域知识库。检验检测认证活动中积累了大量数据，包括检测数据、认证数据、客户数据、业务数据等。受限于传统大数据和人工智能算法能力，这些蕴含着巨大价值的数据往往未能得到充分利用。大模型技术的出现为盘活这些数据价值提供了新的机遇。大模型的深度学习可以生成数据的高维特征表示，散列数据处理能力则可以高效地索引和检索这些特征表示，逐步建立领域知识库。

在实际应用中，一方面，如 ChatGPT 等大模型背后的生成式人工智能所具有的大参数规模运算能力能够对产品研发起到一定的促进作用。一是对现有知识重新排列组合，借助大规模数据高速运算能力，尽可能穷尽知识要素组合，最大限度创造创新选项，通过不同组合“涌现”新产品；二是在已有理论上跨界融合，实现新领域的理论突破。另一方面，借助大模型的多模态理解与逻辑推理能力，提升现有业务中的自动化和数字化水平，能够将检测员、检查员从原有繁琐、程序化的工作中解放出来，减少人力成本的同时，也为

理论知识学习、领域知识积累争取更多时间，从而释放专家智慧的更多潜能，助力提升现有人员专业知识。

大模型在各个领域都展示出强大的应用潜力，但是大模型同样存在一些弊端，主要体现在可靠性、可解释性、稳定性等方面。因为模型训练时所用的数据的专业性和真实性不够，加之大模型采用的深度学习的训练策略、训练过程的不可解释性，造成现阶段大模型输出看似合理但不正确的答案、每次响应内容不一致等问题。考虑到检验检测认证行业特性，应构建领域专家知识库和大模型相互增强机制，通过大模型沉淀关键知识，业务专家对关键知识审核维护的方式，持续进行行业、垂直大模型的优化和微调。逐步建立适用、可用的面向检验检测认证行业细分领域的垂直大模型。

四、结论

大模型技术为检验检测认证行业提供了前所未有的机遇，通过智能分析与自动化处理，显著提升工作效率和结果的准确性。虽然大模型技术展示了一种向智能化和精益化进步的道路，但在检验检测认证行业的具体应用，仍存在一系列问题需要探讨和验证。比如，数据隐私安全、人工智能决策的透明度和模型的可解释性、长期的维持和更新等问题。对这些挑战的研究和解决是人工智能在检验检测认证领域全面应用的关键。

唐僧向李世民汇报 627 年度工作总结报告， 堪称国际最高水平！

尊敬的唐太宗陛下：

我叫唐三藏，又名唐僧。为弘扬佛法，普度众生，超度亡魂。根据《公元 627 年大唐工作安排》（唐发 [627]1 号）的精神，成立唐三藏取经办公室，奉命到西天拜佛取经。取经办公室师徒 4 人历时 14 年，行程十万八千里，经历九九八十一难，终于取得了我佛大乘真经，圆满地完成了取经任务。

取经过程中，我们师徒 4 人严格按照佛祖指示，牢记职责使命，明确任务分工，爬山涉水，斩妖除魔，涌现出了大量好人好事和可歌可泣的动人事迹。一路上降魔无数，转移解救被困群众 4 万余人，捣毁妖怪聚点 48 处，感化、转化各路魔王 128 人次，除八戒同志外其余 3 人先后拒绝各类美女诱惑 240 余次（其中，当面拒绝 200 余次）。

回顾整个历程，我们深刻感觉到之所以能取得真经，主要得益于我佛如来的精心策划，得益于观音菩萨的具体指导，得益于

唐王陛下的大力支持，得益于悟空、悟能、悟净三位徒弟的精心保护，得益于各路神仙的积极配合。

一、取经所取得的成绩与经验

1. 思想高度重视，组织领导得力

首先，佛祖英明

佛祖经过反复论证，认为取经是拯救苍生的最基本、最正确的道路，专门派观音菩萨到实地考察寻求合适取经人，经过严格筛选、考察、考评，最终选定合适人选（也就是我），体现了严谨、扎实的领导作风。

其次，唐王支持

唐王任人唯贤，不拘一格，体现了以民为本的科学发展思路和英明领导；善于从长远发展观出发，大胆启用新人，并且认我为“御弟”，充分表现出了对取经事业的大力支持。

再次，本人重视

自从和唐王一别，我就在思想上牢固树立降妖除魔为人民、取得真经报佛恩的思想观念，高度重视这次任务。当初只身一人，就先后经历了强盗、野兽、重病、天气恶劣等困难，其中滋味是不可言喻的。但我在思想上从未放弃，因为只有取得了真经才可以拯救苍生，只有取得了真经才可以成佛。

为确保此次取经任务圆满完成，专门成立了由我挂帅，大徒弟孙悟空任组长，二徒弟猪八戒任副组长，三徒弟沙僧任成员的领导小组，加强了对此项工作的组织领导。

2. 过程注重转变，结果力求实效

受领取经任务的最初，我就开始了从一个“当一天和尚撞一天钟”的小僧到一个取经人的转变。不但自己转变，也要让徒弟们、妖魔鬼怪转变。

大徒弟孙行者，生性刁蛮，出身荒山野岭，不识大体，有前科，曾大闹天宫，使玉帝不得安宁，也曾在佛祖手上小便，严重影响佛门声誉，要使他转变是十分困难的。在观音菩萨的直接领导下，我救他于五指山下，给他念我佛的经文，让他认识到错误的严重性，经过我的耐心说服教育和每天三十遍紧箍咒之后，就服服帖帖地留在了我的身边，并成为我的得力助手。

二徒弟猪八戒，曾为天蓬元帅，生活作风有过问题，因调戏嫦娥被贬下界。我在高老庄收他为徒，给他讲空即色、色即空的道理，动之以情，晓之以理，使他有了很大转变。虽然在途中对个别女同志还存在言

语冲动等过激行为，但没有造成严重后果。剖析问题根源，也只是因为他六根未净，外界影响太深所致，况且都是背着我干的，我并不知情。

三徒弟沙悟净，本是天上卷帘大将，因工作标准不高，摔坏玉帝酒杯，被贬流沙河，心中充满怨气。看在他把前边取经人都吃掉的份上收他为徒，使他从吃取经人的妖怪转变成一个取经人。我也常给他讲别和领导过不去的道理，加速他转变。

3. 工作认真负责，坚持多措并举

抱着未成佛要先有佛心的态度，在任何时候，任何情况下都以佛的行为来约束自己。我们杀死的妖怪其实只是冰山一角，更多的妖魔在我一番苦口婆心的劝说下将我送回。我主要给他们讲道理，使他们明是非，知罪过。（具体事例太多，从略）只有那些顽固不化或者是有背景后台比较硬的还一时执迷不悟，但结果那些执迷不悟的已被我所铲除，有背景的均已遣返给原主人。声明一点，我工作中注重讲求方式方法，本人不曾动他们半根毫毛。

4. 奖惩实施严格，统一标准要求

没有严格的纪律就不会有内部的团结，奖惩不分明就不能服众。取经路上我注重建章立制，明确奖惩，该奖的就奖，该罚的就一定要罚！

奖的时候可以让他多吃点、多喝点、少值个夜班。罚的时候绝不能心慈手软，在三打白骨精时，取消了孙悟空的取经资格，只

因他平时太居功，有越俎代庖之嫌。八戒闹分家的时候，及时叫悟空给他一点教训，让他认识到危害团结，有害健康，使他的思想和行动统一到共同取经上来。

5. 做到遵纪守法，积极争取民心

在取经的路上所受到的钱、权、色的诱惑具体事例太多，不胜枚举。我能够牢记大唐党委、首长的指示要求，做到不为金钱、权力、女色所动。一共拒金银十五万八千六百五十四两七钱，拒权七十六次，拒女色前面讲过了是两百四十余次，其中当面拒绝（个别在床边拒绝）的就有两百次之多。

那些都是过眼云烟，不是我所需要之物，虽然说在取经的路上没有金钱是万万不能的，可我仍坚持靠化来的斋饭度日。后来又听说有人以我的名义擅自收受财物，可都是在我不知道的情况下进行的，我并不知情。如果让我发现是谁，我会从严处理。尤其是在女儿国，国王陛下执意要嫁给我，并用让出皇位的高官厚禄诱惑我，但我始终牢记自己的职责使命，从严要求自己，推辞了她。

二、取经历程中存在以下几点不足

1. 一是思想上太单纯，领导水平有待进一步提高

有好几次因听信妖怪谗言，险些失身，尤其是冤枉误会悟空，导致六耳猕猴趁机而入，险些酿成重大事故。我感到失身事小，取经事大，这种单纯的思想是十分有害的。深究根源，主要责任在我，有时候不讲究领

导艺术，领导方法简单粗暴，官僚思想严重，不能采纳群众的正确意见。

2. 二是管理不够严格，精细化管理程度亟待加强

3名徒弟都有一些本事，经常一溜就是几千公里，管控难度比较大。尤其是悟空，八小时以外经常跑到天上、水里找朋友聊天、叙旧，有时还酗酒。3名徒弟，途中还偷了镇元子家的人参果，悟空不讲大局，不讲政治，把人参果树给拔了，严重影响了僧民关系，破坏了取经人的良好形象。八戒背着我去调戏民女，居然还被菩萨当场捉住。

3. 三是记性不够好，个人修养仍需要长期锻炼

我们把经都取了，却忘了给河里的千年老龟询问寿命，渡河时被老龟忽悠到水里，导致部分真经受损。

以上是我在取经途中的几个方面，不能代表全部。我的成绩远远不止这一点。顺便说一点，在贫僧的指挥下，我们师徒4人广泛开展了为民办实事活动，一路上赢得了群众的广泛赞誉。

汇报完毕，不足之处，请批评指正。

汇报人：唐三藏

公元六四五年六月一日

主题词：宗教 考察 汇报 报告

抄报：如来佛祖，观音菩萨，玉皇大帝

抄送：法门寺，大慈恩寺，大兴善寺，

兴教寺，中书省，门下省，尚书省。

唐三藏取经办公室

一家公司最大的危机，就是大多数人都沉默

文 | 质量与检验

赫茨伯格的双因素理论指出，只靠政策管理、薪水、工作条件这些保健因素，是无法激励员工保持积极态度、持续产出高绩效的。

愈来愈多的管理者都开始意识到，员工消极沉默、参与感不足而导致的高离职率会带来怎样的后果。

然而，激励和挽留人才可不是挂在嘴上说说而已。

德国西门子有句名言：“只要管理层能知道员工怎么想，那就能成为一家伟大的公司。”

其实，那些能够留住优秀员工的公司，基本上都做到了一点：让员工尽可能的参与进来。

开诚布公的告诉员工你的决策、决策的原因，沟通公司的重要信息，充分授权、激发他们的参与热情，别让你的员工无所事事，只能在沉默中退出。

01 大多数人选择埋头沉默的原因

员工沉默的释义如下：

当员工有能力改进当前组织状况时却保留了对组织环境在行为、认知或情感上的评价，没有把这种真实感受报告给自己认为能

作出改变或矫正的人，是一种员工对组织中潜在问题保留个人观点的组织文化现象。

得到员工的参与、反馈需要技巧及时间，但这并不是那么艰难的事。

而大多数人埋头选择沉默，我们必须要先搞清楚原因。

首先，管理者是造成员工沉默的最大因素。

管理者是否总是高高在上的姿态，有意无意间与员工拉开距离？

又或者在日常会议中口若悬河，压根不给员工发出不同声音的机会？

实际上，那些富有远见和洞察力的管理者都能够从谏如流和见微知著，吸收来自员工局部、片面的意见反馈，从而确保自己所掌握的信息全面、真实，让企业的管理决策建立在最优的信息基础上。

在中小企业中，管理者的姿态在很大程度上影响了企业的开放性。

因为你一旦营造出这种“只做好自己的事，其他不要多嘴”的沉默氛围，员工久而久之就不会再关注企业已经或面临出现的问题，用沉默架起防御，事不关己，高高挂起。

其次，就是从众效应。

大多数员工的行为和表现势必会对其他成员产生影响。

当你的员工发觉自己的观点只是个体或者少数人的观点，那么他很有可能选择随大流，以便和他人保持一致，即使自己是更正确的。

所以，请管理者留意员工们（尤其是老员工）的行为和思考模式，如果已出现古板僵化应当及时的沟通疏导，毕竟身处职场大环境下的新人们，都更愿意选择学习和模仿身边的这些前辈。

当然，还有个人因素。

比如性格内向、没有自信、沟通障碍、或者主见不强，这就需要领导者跟员工一对一交流，慢慢进行信息积累和调节了。

那么，具体该如何打破员工沉默，激发他们的参与热情呢？

02 营造积极氛围倾听员工声音

管理者在公司决策和管理过程中，应当欢迎员工参与，建立公平公正的反馈机制，认真考虑各方面意见。

有意识的营造对事不对人的工作氛围，多花时间与员工交谈，倾听他们的意见建议，肯定员工对公司的忠诚和贡献。

花时间倾听是鼓励员工参与的第一步，需要注意的是，倾听的时间要比你所说的时间多，请务必保持交流的开放性。

对于一些性格内敛、不善发表自己观点的、亦或是新加入的员工，可以鼓励其基于

爱好及背景等建立一些“小圈子”，让他们迅速建立起交流的对象和情感的寄托。

这些圈子里会有“非正式领袖”逐渐发挥出积极作用，帮助传达所属圈子中员工的心声。

03 鼓励参与部门规划与决策

如果决定让员工参与规划与决策，那么在形式上可以采用部门会议或者内部讨论，也可以是下属与领导间的一对一交流。

对于合理化建议经常给予员工鼓励，那么他们能更好地认识自我，充分调动自身的积极性与主人翁精神，为整个部门的工作建言献策。

这一步的重点在于：只要是有助于促进部门工作的建议，要坚决予以实施。

试想如果员工一再提出合理建议而管理者只是流于形式上的认同，那么将会极大挫伤他们的积极性。

04 将员工建议纳入考核中

如果想充分调动员工参与的积极性，就需要给予相应的鼓励措施。

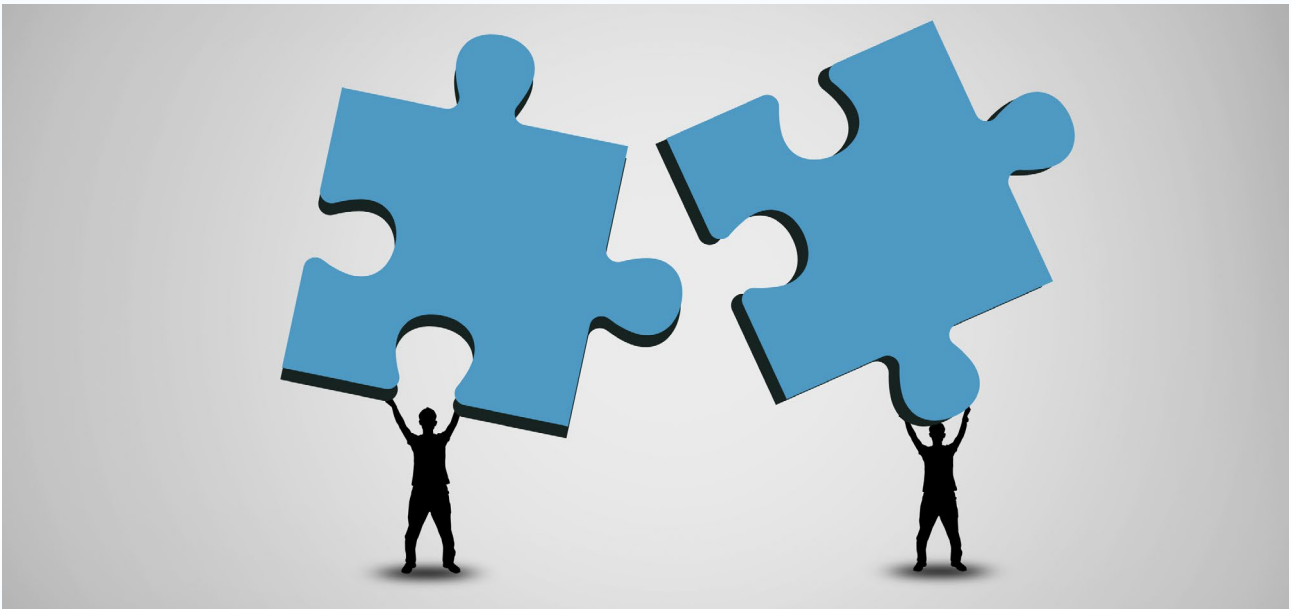
可以将员工在部门规划与决策中所起的作用与所提出的建议纳入对员工的综合考核之中，优秀者给予奖励，同时也可以将之作为员工晋升的一个衡量因素。

激励强化员工的沟通意识和参与意识，从而激发他们发表意见的欲望，培养个人对企业的责任感。

怎样区分严重不符合项和一般不符合项？

文 | 管理与质量

在体系认证审核时，审核组经常会给企业开具不符合项，企业担心会因此而不能顺利通过审核。其实不符合项也是有等级的，下面给大家分享一下：怎样区分严重不符合项和一般不符合项。



首先我们先来区分一下不符合性质的判别原则。

1. 判别原则

严重不符合：

a) 系统性不合格，如记录控制，质量部、销售部、采购部等均控制混乱。

b) 区域性不合格，如质量部文件管理、不合格控制、检验试验等控制混乱，整个部门主控要素均符合性差。

c) 造成严重质量后果没有采取有效措施，如产品检测误判，造成批量不合格，直接损失很大，甚至造成客户投诉。

一般不符合：

随机的、孤立的、偶发的，易关闭的不合格。

2. 不符合项分类

标准没有规定开出的不符合报告一定要分类。通常为了便于管理，是分类的。要不要分类，如何分类，通常在内审程序文件中加以规定。

不符合项如何分类。要看您做什么审核。过程审核、产品审核和体系审核对不符合项的分类是不同的。通常对产品审核、过程审核可以按照该不符合后果严重性来

判定；而对于体系审核，不是根据后果严重性来分类的。通常根据是否是系统性的不符合来判定的。如果是系统性不符合，就是严重不符合；不是系统性不符合，就是一般不符合。

3. 系统性不符合

什么叫系统性不符合？就是标准有一条，或一款要求没有得到落实。整个体系中规定如何执行满足标准要求的；就是主要不符合。

譬如，程序文件规定文件发放前要批准。您没有规定如何做的，或者规定了，实际上没有按照规定做。多处发现不符合，这就是严重不符合。如果有了规定，总的在执行，个别地方出了差错，就是一般不符合。

4. 纠正不符合

无论是严重不符合还是一般不符合，都有可能给组织带来严重的后果。在纠正措施上应当一视同仁，不应当有所不同，都必须完善体系。

严重不符合是系统不符合，往往需要管理者负责来完善体系，一般不符合有可能是某主管来采取纠正措施。

5. 合理评判

当审核发现不符合，如果内审认为是严重不符合，必须由管理者出面才能解决，为了避免麻烦，就不开不符合报告，或者降低为观察项，这是不应该的。

6. 什么情况会被判为严重不符合项？

严重不符合：有下列情况之一的，即构

成严重不符合：

a) 系统性失效或失控，某些关键过程发生量大面广的不符合。如对大部分销售合同未进行评审，一年内未做过内审等；

b) 区域性失效或失控，如某个场所、部门游离于体系以外，严重影响组织的体系运行有效。

c) 明知故犯，造成严重后果的。如产品经检验不合格，但未采取措施仍按合格品出厂。

d) 同一部门不符合同一条款的多个要素。

e) 多个部门不符合同一条款的某个要素。

f) 严重影响产品质量的问题没及时解决。

7. 什么情况会被判为一般不符合项？

一般不符合（轻微不符合）：有下列情况之一的，可定为一般不符合：

a) 个别的孤立的不符合项，未对产品质量造成明显影响。

b) 文件偶然没被遵守，后果不太严重。

c) 对系统不会产生重大影响的不符合。

8. 什么情况会被判为观察项？

观察项：有下列情况之一的，可定为观察项：

a) 已发生了问题或出现了潜在的苗头，但尚未构成不符合，继续发展有可能成为不符合，需要提醒的注意事项。

b) 事实已构成不符合项，但性质较轻微。

c) 可能不符合但是没有发现客观证据，这种情况可继续追问，直到发现客观证据，否则不能进行主观的判定符合或者不符合。

质量管理 3 不原则与 10 大实施要点

文 | 管理与质量

在体系认证审核时，审核组经常会给企业开具不符合项，企业担心会因此而不能顺利通过审核。其实不符合项也是有等级的，下面给大家分享一下：怎样区分严重不符合项和一般不符合项。

Number 01 . 三不原则的基本做法

一、不接受不合格品

不接受不合格品是指员工在生产加工之前，先对前传递的产品按规定检查其是否合格，一旦发现问题则有权拒绝接受，并及时反馈到前工序。前道工序人员需要马上停止加工，追查原因，采取措施，使品质问题得以及时发现纠正，并避免不合格品继续加工造成的浪费。

二、不制造不合格品

不制造不合格品是指接受前道的合格品后，在本岗位加工时严格执行作业规范，确保产品的加工质量。对作业前的检查、确认等准备工作做得充分到位；对作业中的过程状况留意，避免或及早发现异常的发生，减少产生不合格品的概率。准备充分并在过程中得到确认是不制造不合格的关键。只有不产生不良品，才能使得不流出和不接受不良品变为可能。

三、不流出不合格品

不流出不合格品是指员工完成本工序加工，需检查确认产品质量，一旦发现不良品，必须及时停机，将不良品在本工序

截下，并且在本工序内完成不良品处置并采取防止措施。本道工序应保证传递的是合格产品，会被下道工序或“客户”拒收。

Number 02 . 三不原则的实施要点

一、谁制造谁负责

一旦产品设计开发结束，工艺参数流程明确，则产品的质量波动就是制造过程的问题。每个人的质量责任从接受上道工序合格产品开始，规范作业确保本道工序的产品质量符合要求是员工最大的任务。一旦在本道工序发现不良或接到后道工序反馈的不良信息后，员工必须立即停止生产，调查原因，采取对策对产品的质量负责到底。

二、谁制造谁检查

产品的生产者，同时是产品的检查者，产品的检查只是生产过程的一个环节。通过检查，确认生产合格，才能确保合格产品流入下道工序。通过自身检查，作业者对本工序加工产品的状态可以了解得更清楚，从而有利于员工不断提升加工水平，提高产品质量。

三、作业标准化

产品从设计开发、设定工艺参数开始，就要对所有的作业流程中作业步骤，作业

细节进行规范化、标准化,并使其不断完善。每一个员工也必须严格执行标准化作业。标准化是该工序最佳的作业方法,是保证产品质量一致性的唯一途径,否则制造一大堆不良品却找不到不良的根本原因,这个时候“三不原则”只能制造混乱,而不是品质。

四、全数检查

所有产品,所有工序无论采取什么形式都必须由操作者实施全数检查。

五、工序内检查

质量是作业者制造出来的,如果安排另外的检查人员在工序外对产品进行检查或修理,即会造成浪费,也不能提高作业者的责任感,还会姑息作业者对其产品质量的漠视。

六、不良停产

在工序内一旦发现不良产品,操作者有权力也有责任停止生产,并及时采取调查对策活动。

七、现时处理

在生产过程中,产生不合格品时,作业者必须从生产状态转变到调查处理状态,马上停止作业并针对产生不良品的人、机、料、法环等现场要素及时确认,调查造成不良的“真正元凶”并及时处理。

八、不良曝光

在生产过程中出现的任何不良,必定有其内在的原因,只有真正解决了发生不良的每个原因,才能控制制造不合格品,实现零缺点,才能让客户真正满意。因此对于发生不良,不仅作业者要知道,还必须让

管理层知道,质量保证的人员知道,让设计开发的人员知道,大家一起认真分析对策,并改善作业标准,而不是简单地由作业对不合格品自行返工或报废;否则,下一次还会发生同样的问题。

九、防呆防错

产品的品质不能够完全依赖操作者者的责任心来保证,任何人都会有情绪,会有惰性,会有侥幸心理,会受一些意外因素干扰,从而使产品质量出现波动。因此,必须尽可能科学合理地设计使用防呆防错装置来防止疏忽。同时在现场管理中,认真进行细节管理,尽量把工作做在前面,周全的计划,充分的准备,事先的预防,减少各种差异变动,把品质控制在要求的范围内。

十、管理支持

作业者承担产品的品质责任,但产品出现不良,管理层应该承担更多的责任,因为现场管理者的职责就是帮助员工解决问题。当员工发现问题并报告时,作为现场管理者应第一时间出现在现场,一起调查并处理问题。对于不良品若只是轻率地推卸责任给作业者,不仅不能彻底解决不合格品的产生,而且易造成管理层与员工之间的对立。所以,若要对员工进行指导,事先预防问题的产生,和员工共同分析问题、调查解决问题,就必须配备员工所需的资源设施,必须帮助员工解除生活、工作上的后顾之忧。总之,管理者只有成为员工的坚强后盾,“三不原则”才能真正在生产中落实。

质量是旅程，而不是终点

文 | 管理与质量

QA 的角色定义有很多种，教练、医生、警察、传教士……，

作为质量人，既要跟管理者讲管理，又需要跟技术人员交流技术，所以质量人需要有丰厚的技术经验和项目管理经验。

各种质量工具和质量方法，可以帮助质量人建立良好的思维习惯，理清思路，找到关键的少数，找到最佳的解决问题的办法。

质量不仅仅是一份工作，它很有可能会改变你的思维习惯，改变你的生活。

01

影响力和领导力质量人，要拥有影响力和领导力，那么如何去检验是否拥有影响力呢？其实很简单：关键是看你是否获得了他人的认可，是当成一个资源——遇到问题的时候，会想到咨询你的看法和建议，而不是因为你是领导。如果是，那恭喜你，你已经开始有影响力，而且可以开始尝试练习领导力了；如果不是，那也恭喜你，你比回答是的同学，有更多的上升空间和机会。得到业务部门的认可，能够协助业务部门解决问题，能够帮助和陪伴业务团队成长，能够正确使用方法提升质量意识和质量管理的 QA，才是好的 QA，才是好的质量人。

02

系统思维系统思维是PQA必备的能力，因为我们在项目管理中遇到的每一个问题，都不可能是独立存在的，它们可以对项目的各个环节出现产生不同的影响，所以要评估问题的影响。项目管理从某种意义上讲就是平衡管理，把握了风险和收益之间的平衡，那就是好的项目管理。最好的系统思维方式就如同下棋，下一步看三步，其实就是要明了这样行动后，对后续活动的影响，才能找到最佳的途径。如何去培养系统思维？

1. 从模仿开始：处理事故的时候，仔细观察那些有经验的领导是如何在思考和判断的；经历过一件事情后，一定要事后总结得失。

2. 在处理事务的时候，去实践你的心得，通过实践发现不足，不断修正，逐渐形成自己的经验和思维方式。

3. 通过不断实践质量方法，利用质量方法中自有的系统思维，让你养成系统思维的习惯。思维，就是从不同维度进行思考，因此要建立系统思维，一定要多思考，对于一个问题要多维度思考，但是一定要不断用实践去修正你的思考，脱离了实际的思考，只能成为赵括。

03

客户视角终端用户的视角和思维习惯，才是我们判断问题的最佳依据。但是我们面对的是千百万的不同用户，我们更需要理解大众通用的视角和思维习惯，切莫将个人的好恶融入到问题判断中，因为你仅仅是一个用户，还不一定是主流用户。那么如何建立客户视角？

1. 例行的客诉和反馈问题学习，要从大量的数据中去找到用户最关心的点，问题最多的，那就是我们要关心的。但是客户的感知是不断转移和变化的，因此要持续学习。

2. 多和站在最前线的人交流，也是一种途径，但是要注意信息的甄别和筛选，提取出共性的问题，而不是所有问题。

3. 日常可以留意一下各地的营业厅和大卖场，把自己当成一个购买者和导购小姐聊聊天，和周围的亲戚朋友聊聊，观察一下他们对手机的需求和使用。

04

诚实和真诚质量人员应该是哪种人，是人精。没错，质量人是和人打交道的行业，人精应该是对质量人比较好的一种定义。质量人需要去推广我们的理念、想法，需要去改变人的思想，强硬的方式可以换得来一时，不能换来一世。俗话说：没有永远的敌人，只有永远的朋友。质量，和人打交道是不可避免的，说不定什么时候，曾

经的敌人就成为你需要团结的朋友。因此，需要我们真诚待人，诚实做事，以理服人，以礼动人，做事要有理有力有节。每做完一个项目或者处理一个问题，质量人在回顾的时候，不仅仅是多了一份经验，更应该是多了一群朋友，一帮可以共患难的战友。

05

实践力“学习是为了更好的应用”，作为质量人最关键的素质是实践力。在华为，理论学习的机会很多很多，理论实践的机会也很多很多，一定不要只顾学习理论理念，而遗忘甚至放弃了实践。曾经听到 QA 如此的自我定位：QA 就是来发现问题的，不知道还有没有下一句。也许 QA 能够采用更加量化的方式，更加清晰的表述来描述一个问题。但是难道业务部门看不到问题么？他们也能发现问题，也有自我改进的意愿，但是他们分不清楚，哪些是当前阶段需要重点解决的问题，用什么方式方法来解决会更加合适。如果在改进的道路上，QA 能够扶业务部门前进一步，相信结果一定会更好。质量改进的趋势应该是：改进→维持→改进→维持……不断的循环往复，才能让质量从山脚逐渐爬升到山顶。在这样一个过程中，QA 首先要承担维持的角色，然后才是协助业务部门实施改进。做质量也是一份技术活，虽然它不是直面技术，但它是需要改变人的思想，应该是更加技术的技术。

技术岗变管理岗，必须要克服哪些转型阵痛

文 | 品质人生质量开讲



01. 影响力和领导力

带队伍和当小兵是完全不同的，技术领导需要组织、领导、激励其他人为目标而工作。然而其他人会不会听你的，会不会阳奉阴违，会不会积极主动地干活，当别人与自己意见分歧时怎么办，怎么样让别人接受自己分配的任务，怎么样让别人接受你为其设定的目标……

这些都是问题，需要有影响力和领导力才能玩儿下去。

然而新任的技术领导刚到经理岗位，对领导力可能还没有体会，很可能不知道怎么做，会错误的用行政权力来强硬地要求（命令）别人做某些事。这是一种误区，任命可以赋予一个技术领导行政权力，但不能产生领导力。

来自权力的压力可能短时间内貌似有效，但实际上会严重损害一个经理的领导力和影响力，假如一个经理频频采用官大一级压死人的策略来推动项目和项目中的人往前走，往往最后会适得其反，招致大家的厌

很多人会因为技术工作做得好而走上管理岗位。然而，这样走来的技术领导，在刚晋升时，往往会面临很多问题，经历痛苦的转换期。

从工程师到管理者都会遇到哪些问题，怎么破？

烦和反馈，在团队中失去威信。

02. 害怕别人不干活

从一线工程师晋升为经理后，开始管理其他技术人员，开始管理项目，开始为整个团队或部门的工作进展负责。此时就会产生各种担忧，其中之一就是：要是别人不好好干活或不干活怎么办。

因为刚担任领导，对经理的角色还没有适应，不太了解一个项目的人员怎么运转，想当然的以为每个人都应该工作量饱和、工作积极，项目进展才能保证，因此对每个成员是否努力积极工作就会特别在意。

同时也可能由己推人，如果自己是特别努力积极做出了成绩才晋升，那就可能觉得别人也应该和自己一致；如果自己曾经因为种种原因有怠工的行为，也会担心别人找各种借口不好好做事而影响进度……

其实这种担心是很正常的，但从客观上讲没太大必要，你相信大家都会积极完成工作，结果就一定会朝这个方向演进。因为多数团队原本就形成了某种节奏，可以度过领

导更替的动荡期，然后继续有效运转。信任是一切的基石。

03. 总想亲自下场

因技术而晋升的领导，通常在技术方面有较强的能力，甚至是出类拔萃。这种技术能力的优势在作为普通员工时可能会给一个人带来显而易见的影响力，然而当这个人成为经理后，有时反倒可能成为他做好领导工作的障碍。

因为他可能经常拿自己的技术水平衡量团队的其他人，觉得这个任务张三很难处理好，那个任务李四铁定犯错误，于是不放心把事情交给别人来做，或者交给别人做了又因为看到要出错，忍不住自己伸手去做，把分给团队成员的任务再拿回来自己做。

当一个领导因为担心下属会出错或不能按自己预期完成任务而收回这个任务自己做时，要么会让下属自己觉得自己无能（或者让下属猜测领导认为自己无能），要么会让下属觉得这个领导越俎代庖不干他该干的事儿，这就会产生严重的不良影响，不利于团队成员自己成长自己解决问题。

同时，作为管理者也会因为过分关注技术细节而忽略其他的组织、领导工作，导致只见树木不见森林，严重影响整个团队的效率和生产率。

04. 担心丢掉技术失去竞争力

有些技术型领导刚刚开始带团队时，往往还停留在过去的角色里，认为技术是唯一的立身之本，担心放弃了技术细节后，自己会丧失竞争力，会贬值。

比如会担心万一自己从这个经理岗位离开，就可能又找不到管理岗位的工作，又因为生疏了技术而找不到技术工作。所以，他们会陷入纠结中，一方面想提升整个团队的工作效率而不得不做很多的组织、激励、领导、协调等工作，花费大量精力；另一方面，这些非技术方面的工作会占用他们大部分精力，导致无暇深研技术而产生焦虑。

其实，此时更重要的是视野。你可能对技术细节了解得少了，但对方案的选择、技术类别、技术的影响力等可能了解得更多，会形成更为广阔的视野，这足以弥补你在技术深度上的欠缺。而且，其实你之前的达到的技术深度也仍然存在，甚至会发酵，会反过来滋养你的技术视野。因为如果你之前在技术上达到了一定深度，一定在学习上摸索到了适合你的规律，这种学习模式，会帮助你更快的了解更多技术，让你从广度上来丰富自己。

这虽然不能保证让你在技术方面更有竞争力，但也会帮助你将技术竞争力维持在某个水平。

最重要的，除了技术，你在管理岗位上的锻炼，将来一定会带给你更深层次的变化：要么你培育了组织能力领导能力；要么你认识到自己更适合做什么，对自己的才干和能力边界有更为清晰的认知，而一旦有了这种认知，再做其他事就会得心应手——因为，你会更容易找到自己喜欢做的事情并带着热忱义无反顾地投入进去。

05. 不理解岗位职责

很多从一线晋升的技术领导，一开始

不理解经理这个岗位的职责，不知道具体要做什么、怎么做、公司对该岗位的考核指标、上级领导对这个岗位的期望，这些都是问题。

虽然有些公司有明确规定项目经理、部门经理等的岗位职责，然而没做过，看那些毫无生气的官方描述也是挺头疼的，看着都是汉字，每个字都认识，但看了就是不知道不明白什么意思，和没看差不多。更何况，很多公司其实并没有这玩意儿，或者根本就是网上或别的公司抄来的，是否适用都没人管。

比方说你看到项目经理的职责里写了这么一条：确保项目目标的实现，领导项目团队准时、优质地完成全部工作。

再比如下面这条：与客户沟通，了解项目的整体需求。并与客户保持一定的联系，即时反馈阶段性的成果，和即时更改客户提出的合理需求。

即便你通过公司的文档了解了岗位职责，对工作范畴有了大概的认识，仍然还是会迷惘：具体我该做哪些？做到什么程度有没有标准？哪些轻哪些重哪些是考核的内容哪些对我的绩效考核影响大？

问题太多了。你知道要作为经理要和客户沟通，然而这并没有什么用，并不能将你眼前的铺天盖地的未知揭开，你只有慢慢去试才会知道水有多深。你是从一个工兵的角色忽然就变成了排长，以前的经验几乎没用了，你还没有掌握新的关于项目管理和人员管理的经验就必须面对那些事情了，这是一个“负位”的过程，你得自个儿慢慢摸着石

头过河去适应。

你需要一个可以伴你成长的同级或高级同事来充任你的 mentor（导师），帮助你尽快熟悉工作中的各种事情，帮你答疑解惑，必要时为你指点方向。

06. 怕犯错

因为对岗位职责不甚了了，眼前一片茫然，这个时候就会担心犯错，担心一不小心搞错了什么事儿领导不待见，又因为对上级不了解而很难明了现在的上级是什么行事风格、如何要求下属，自然也担心如果自己的风格和领导不匹配是否会让领导对自己的错误过激反应。

还有，也可能会担心领导对自己评价不好——因为你在负位过程中，很多事情做起来没那么得心应手。但你有这种担心的时候，就会愈发想把事情做好，然后，要么迟迟不能决策，要么劲儿用过了把事情搞错了，最后反倒真的不好了。

人非圣贤，孰能无过。犯错也是一种成长，没有犯错就很难成长，不用怕，错误也是一种财富。

07. 担心下属议论自己

新晋升的技术型领导，往往会因为以前没有做过，而特别在意自己是否做好了，既会担心领导对自己的评价，也会担心下属对自己的看法。这个阶段，风吹草动都会让人浮想联翩。心思较多比较敏感的人，还可能会因过于忧虑而导致神经紧张。

其实，大风吹倒梧桐树，自有别人论短长。无论你做什么事情，都不可能符合所有

人利益，总是有人会议论的，因为这个而战战兢兢实无必要，还是信奉这句话吧：走自己的路，让别人说去吧。

08. 不知道怎样培育领导力

别人为什么听你的？你怎么样影响别人使得别人朝着某个目标努力？

这是一个又大又难的问题。对于新任的技术型领导而言，有些人会错误的以为任命产生领导力，但多数人慢慢会意识到，领导力和任命没什么直接关系。

那么，领导力从何而来？

当你作为一个技术员工时，相对他人的技术优势可能让你说话更有力量；当一个团队的各个成员技术水平相当时，技术对领导力的贡献就几乎可以忽略，相互之间的关系则会更多地影响一个人的领导力；当一个技术人员走上管理岗位，他的技术能力很可能对领导力没什么特别的贡献，甚至可能会损害他的影响力——假如他事事亲为的话。

温伯格的技术三部曲之一《成为技术领导者》里面对这一点有详细的论述，感兴趣的可以参考。这本书是每一个想成为技术领导的技术人员都应该阅读的，它是你成为技术领导者之路上的明灯。它这么定义领导的职责：领导的职责就是创造这样一个环境，每个人都能在其中发挥出更多的能力。

如果你能理解这一点，对培育你的领导力会有相当的助益。以此为目的，技术领导应该是一个公仆的角色，为团队成员服务：

有人需要资源就给协调资源，有人不明白目标就帮助他明确目标并制定其个人目

标，张三任务完成的好就明确肯定，李四对自己所从事的技术方向感到迷惘就协助他找到归属和发展方向，有人忽然情绪低落效率低下就及时发现背后的原因并在必要时提供支持……

大家和你一起同甘共苦完成了一件事，并且都看到并认可你的努力，你就具有领导力了……总之，你做一切事，创造一个让大家各尽其职各展所长的环境，让这个组织运转正常，让目标得以实现，那你的领导力就形成了。

09. 不能接受绩效比当普通员工时差

前面我们说从技术岗位晋升到管理岗位后，这个新上来的技术领导，往往是负位的，所以，在上任后的那个绩效评估周期内，他所得到的评分，如无意外，肯定是比他做普通员工时差的。

嗯，这种结果往往会让这位同志不能接受。你想啊，我当普通一兵时次次得 A，现在当了经理，人都累成马了心都操成渣了，结果却是 C！有情绪很正常，没情绪才不正常。但其实，也应该换个角度想想，在技术领导岗位上，其实你是从 0 开始哦，有一个爬坡曲线也是符合逻辑的。

10. 特定的事情可能会带来挫败感

有时我们也会碰见一些具体的事情，不知道怎么做。

比如公司是结合职级评定和年终绩效决定一个人是否升职加薪，那张三没有参加职级评定但工作结果很好，从各方面看都应该加薪，此时你怎么操作？传说公司有人操作

过非正常流程给员工升职加薪，可是你不知道怎么做。问谁？怎么说服你的老板支持这么做？怎样绕过公司的常规流程？

比如你们每个月都要向高层汇报工作，需要写 PPT，而你只有一个管理部门给的 PPT 模板，模板里除了封面和封底只有一页正文，写了几句不痛不痒的话，你要怎么根据这个模板写出你的第一份月度汇报材料？

比如公司规定要定期和下属一对一面谈，你从未有过这方面经验，根本不知道目标是什么、谈什么、怎么谈、如何应对可能出现的问题，想起来就会担心就想逃避，谁来拯救你？

你会面临各种对你来说头一遭的事儿，而多数情况下既没有人 show 给你怎么做，也没有机会去演练，你只能凭着感觉战战兢兢如履薄冰地往前走，一不留神没搞好，就可能被老板批评被同级嗤笑被下属鄙夷，这样的挫败感可能很难接纳……

11. 耻于下问

有些新转领导岗位的，遇到问题既不好意思找人问也更怕找老领导求助，怕露出自己的无知、短板，怕别人瞧不起，怕显得自己不老练……

其实不必，谁是生而知之呢？大家都是从不断地学习不断地实践中培育自己的能力的，很多事情你没经历过就是不知道没做过就是没体会，求助于别人是再自然不过的，一般的人也乐于帮助你，不会因为你不了解某个技术某个规则而看不起你，你显露自己在某方面的无知也不说明你这个人能力有问

题，人因为不那么高大全而更真实更有魅力。同时，一个人也只有先正视自己的无知，才能更快地进步。

士别三日当刮目相待，无需多虑，尽管前行即可，你明天的成就并不会因为你昨天的懵懂而掉一分成色，相反，你还会获得快速成长的美誉。

12. 不知道怎么应对变化的关系

某些人转成领导岗位后，还会面临关系的变化：原来同级的伙伴将成为下属，原来很难见到的高层成了领导。

面对原来同级的小伙伴，是该故作威严拿起官腔，还是依旧嘻嘻哈哈不分彼此？打官腔公事公办会不会让人指指戳戳认为自己小人得志？不分彼此一团和气又会不会妨碍任务的分配和执行最终什么都很难推动？这也是不大不小的问题。但一般来讲不必刻意端着，就事论事公私分明即可。

新的领导往往 Level 较高，看待问题的角度和切入点与刚晋升的经理之间有很大不同。

通常的情况是，他看结果不看过程，而你往往还在经理角色的转换和负位过程，所以经常会收到批评、否定的信息。怎么办？其实这是一个必经的过程，虽然老板嘴里信里说的都是自己的不完美，但也很少有老板有那个闲心思专门针对你（很遗憾你没你想的那么重要），一般来讲接纳即可。

要相信自己正在变好，随着你熟悉规则，随着你角色转换过程的演进，美好的将来很快就在眼前！



走近 3·15, 放心消费产品质量安全监管在行动

——强化产品质量安全监管 保障人民群众生命财产安全

文 | 市说新语

工业产品质量安全关系人民群众身体健康、生命财产安全和社会稳定,是市场监管领域必须守护的“四大安全”之一。2023年,市场监管总局深入贯彻党中央、国务院决策部署,认真践行监管为民理念,健全工业产品质量安全责任体系,强化重点工业产品质量安全问题治理,全力守稳守牢产品质量安全底线,为保障民生消费营造安全稳定的质量环境。

抓实民生监管,着力提升人民群众质量获得感。2023年,市场监管系统落实全国城镇燃气安全专项整治行动方案要求,开展城镇燃气安全专项整治行动,检查燃气用具企业20.8万家,发现并整改问题1.9万个。开展危险化学品、电动自行车、电线电缆等18类重点工业产品质量隐患排查治理专项行动,检查企业27.7万家,发现问题企业2.2万家。开展儿童和学生用品安全守护行动,检查儿童和学生用品生产企业和经营户13.7万家,发现并督促整改问题3700多个;联合教育部、工业和信息化部发布《关于加强重点儿童和学生用品安全管理的公告》,规范“萝卜刀”、儿童“真煮”厨具等产品生产销售使用行为。开展茶叶过度包装专项治理行动,组织各地市场监管部门监督抽查茶叶包装材料494批次,发现并整治问题产品49批次。

坚守安全底线,全力防范化解产品质量

安全风险。2023年,制定实施工业产品生产、销售单位落实质量安全主体责任监督管理规定(总局第75、76号令),在重点产品领域建立质量安全“日管控、周排查、月调度”机制,督促68.1万家生产销售单位配备质量安全总监、质量安全员70.1万人;制定落实产品质量安全主体责任的指导意见,建立“三清单+两平台+分级分类精准监管”模式,统筹推进质量安全主体责任和监管责任共同落实。印发实施《全国重点工业产品质量安全监管目录(2023年版)》,指导各地对247种重点产品加强监管,对2.8万批次产品开展国家监督抽查,对电子电器、建筑装饰材料、食品相关产品等10多类产品开展风险监测。

推动社会共治,不断增强产品质量安全监管合力。2023年,制定实施《质量技术帮扶“提质强企”三年行动方案(2023—2025年)》,发挥质量安全领域专业人才作用,聚焦产品质量安全监管中发现的突出问题,深入开展质量技术帮扶。2023年帮扶企业9.6万家,解决质量问题4万个,推动企业提升工业产值213.8亿元。指导支持有关行业协会和地方对智能马桶、移动电源等产品开展质量分级试点,推进燃气用具等重点产品质量安全追溯。开展消费品质量安全“进社区、进校园、进乡镇”现场活动、全国小学生“质量安全第一课”,加强质量安全消费教育引导。





国检公信（北京）检验认证有限公司 出品