

如何活化 ISO 9001:2015 之新創再造 及應用價值

How to Activate the Application
Value of ISO 9001 : 2015 by the
Mindset of "Lean Start Up"

借鏡矽谷專家的 重磅啓示^(註)

陸正平 Lu, David

作者本學會理事、中華專案管理學會常務理事、資深 ISO/專案管理講師。



摘要

用下面的一張表，藉以評估組織品質管理系統(QMS)目前經營管理之常態與慣性，當持續面對高度不確定且複雜多變市場環境的衝擊時，組織現在與未來必須贏得[永續經營 / 持續發展]的挑戰，結果是應然如此，還是實然不足？誰說了算？

傳統(老舊)公司	現代(高效)公司
<ol style="list-style-type: none"> 依賴規範管理、控制及緩步成長。 訴求短期績效。 部門 / 功能間，以瀑布(階段)式流程，進行日常業務。 傾向執行大型計畫。 各部門遵守SOP，藉以降低風險。 仰賴投資報酬率、傳統會計及市場配額。宣揚落後指標(虛榮的帳面數字)，未必揭露真相。 多工任務同時散見於各專案。員工接受諸多非權責中階主管的指點點、橫加干預。 經理與下屬，構成上下指揮層級。 傾向追求大計畫，價格昂貴、研發速度遲緩。年年皆使用一定額度經費報支的系統。 「效率」誤指人人皆忙碌，把錯事做得太有效率，而以失敗告終。 拒絕並掩飾失敗，不可能擁抱失敗，因而用獎賞、升遷及評估系統去反對失敗。 既有核心業務，築起進入障礙，使自己避免落於競爭。 紀律、合規及一般常見品質管理技術的共同搭配，以面對常態(規)型的不確定性市場較為有效。 	<ol style="list-style-type: none"> 以持續創新的影響力為成長基礎。 專注長期績效。 跨部門 / 功能之團隊，以高度迭代與科學(IT)流程，進行日常業務。 執行快速實(試)驗。 透過各部門並協力員工，達成客服目標，共同分擔業務責任。 以創新會計衡量領先指標(專注每一股自由現金流量的長期成長)。 內部新創團隊(規模如用兩張披薩，即可一餐餵飽之團隊人數)迅速進行實(試)驗，將影響力規模化。 領導者與創業家組成(科屬組織下之去中心化設計)。 追求多樣明智成功抉擇的實(試)驗，吸收失敗成本。以里程碑資金系統，增額調節資金使用。 「效率」意指設法去做對客戶最有價值的事情，有效率做對的事情，雙方同沾其光、同受其益。 鼓勵有建設性的失敗，照三餐吞下不怕失敗，學習循環，明智變革。 持續不斷創新，將競爭者遠遠地拋諸腦後。 紀律、創新及新創管理技術的共同搭配，去面對極端的不確定性市場較為有效。

前言

衆所周知ISO 9001國際標準(系列)，始自1987年首版發行迄今，直至今日有效使用之2015年版為止，實際上，業已歷經了五個版本的更替。現在各產業界，在品質管理系統實務方面之推展，長期累積的經驗，恐怕也已超過三十個年頭了。如今日之所見，品質管理系統的導入與建置，是否仍以業務掛帥及市場獲證登錄為訴求？還是已轉趨考量在新世紀極度不確定的內、外環境下，組織利用新創想法與作法，在既有的品質管理系統平台上，推動新的且具整合性的管理系統，以更好的工作方式、更優質的產品及 / 或更快速的服務，來滿足新市場多變的需求及新客戶體驗的價值為尚。幾經核對結果，組織多數尚欠缺足供未來或本世紀蓬勃發展之能力，包括：快速實(試)驗

矽谷出身的創業家Eric Ries曾在2011年出版《精實創業》，在過去幾年席捲管理界，讀者紛紛好奇在小型創業團隊之外，這套理論能否也適用於跨國企業與政府，而作者在這本《精實新創之道》以這幾年來的實例回答這套是可行的。本文即以「如何活化ISO 9001:2015之新創再造及應用價值」為題，介紹此書的概念摘要，並進一步思考如何與公司原有的品質管理系統結合運用。

圖片來源：
行人文化實驗室



備考：改進之範例可包括：改正、矯正措施、持續改進、突破性改變、創新及組織重組。」

(二) 我們都知道如何生產與服務提供，但什麼才是我們真正該生產與服務提供的有價值的產品與服務呢？前者我們知之甚詳，後者我們則懵懂無知。日本豐田一位最高層級的首長友山茂樹曾留下金句：「這就是豐田式生產系統欠缺的另一半。我們的系統能優異地將我們訂定的規格生產出來，品質極高，但我們卻沒有相應的系統，可以在一開始就讓系統

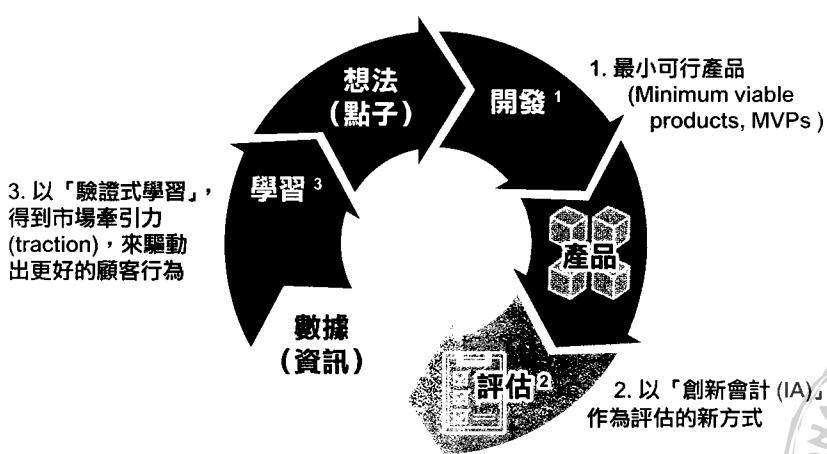
知道該生產什麼。」此等出自肺腑之言，是否意味著如下的解釋：「現代公司必須擁有兩個部分、兩個系統。它必須擁有製造非常可靠且高品質產品的能力，但也要能夠發現應該生產哪些新產品。」？

(三) 東方國家與社會，因為依賴階層關係，以保持和諧文化為優先，缺乏質疑、挑戰及問難之能力，且厭惡成本高漲不下等因素，而無法順利落實從專案敏捷到組織敏捷等系列成功轉型之路。

本文

ISO 9001:2015 系統要求管理階層須承諾當責 (accountability)，組織的業務流程須整併系統的要求，並將有關風險（機會）思維的處置措施納入系統流程中，亦須證明其有效性。在此環節相扣之中，我們心中也許有存疑，故有以下四問：(一) 該如何鼓勵員工像創業家一樣思考？(二) 該如何為全新的市場打造新產品，同時又不會失去既有的客戶？(三) 該如何讓全員用新創當責的方式工作，同時又不會危及自身的核心業務？(四) 該如何創造出一種文化，讓既有事業的需求與新的業務成長來源相互平衡？下述專家的經驗值，或可落實精實創業於

現有品質管理系統的日常運作中：(一) 為確保新創成功，須先確認需求相關之「最關鍵假設（信念）(leap-of-faith assumptions, LOFA)」為真。(二) 建立實（試）驗，來測試此項假設是否為真。亦即為防止範疇潛變，造成無責任限制下，無謂增加產品功能的憾事發生，所施以適當責任限制或有限自由空間下的實（試）驗，視為最小可行產品 (minimum viable products, MVPs)。(三) 驗證式學習，以此實驗找出什麼是有用的或是無用的機會。(四) 從此等實驗中學習，並重複此一循環。此等迭代的循環稱為「開發¹－評估²－學習循環³（如圖）」





(五)定期(節奏律動)決定是否改變策略(軸轉 pivot)或維持策略(堅守)。盡速得到顧客的回饋，而且要盡早得到。然後，提出一個假設來實(試)驗與迭代，並在每次迭代時進行評估，直到達到市場－產品最適化(market-product fit)，顧客明顯十分喜愛團隊開發出的最小可行產品(MVPs)為止。

同時，專家也希望組織的經營管理與新創再造，能專注在「領先指標」，如：客戶參與度、滿意度、單位經濟效益、重複使用率、轉換率、每位客戶營收、每位客戶的終生價值、留存率、每位客戶的成本、推薦率及使用通路等的投入，以驅動未來產出時必然可見的「落後指標」如：投資報酬率或市場佔有率等。另外，下列若干思維與先進做法，亦值得我們借鏡與學習：

(一)主管換腦袋(接納新法拼轉型再造，自身權力不再一把抓)：

自主新創團隊、新創部門或跨功能矩陣／專

案團隊的工作型態，亟需領導者的信任，掃除(溝通)障礙及激發潛能與士氣，以邁向卓越自主的精實與敏捷文化。遠非管理者的日常監督、守規避險，缺乏應變彈性之官衙(僵化)文化所能及，如此調整，有助於新創功能達成在既有系統配套運作下的預期成效。

(二)選擇合適的敏捷工作方法

小至專案、計畫(專案集)及專案組合之推動，大至組織日常運作之管理系統，首先留意**Scrum** (檢視或調整)的流程重點：擬定待辦事項清單→衝刺規劃會議→每日例會→衝刺回顧會議→衝刺審查會議→完成 Scrum。用以改善「學生症候群(迫在眉睫、趕工完成)」的弱點與風險。再來留意**Sprint** (刺探以了解使用者真正需要什麼？)的流程要點：(1)釐清瞭解(understand) (2)提出各種解決方案(diverge) (3)決定方案(decide) (4)打造方案原型(prototype) (5)確認(validate)，少則三天多則五天，細緻規劃，呈現滿意結果。接

著聚焦kanban(看板、管理視覺化、抓出瓶頸、優化過程)使既有流程加以透明化、看見並修正問題，確認變革管理預期之成效。使用看板即是對於

團隊(或個人)工作狀態及進度一目瞭然之視覺化安排(如下圖所示)。

待辦事項 (To-do)	規劃 (Planning)		執行中 (Work in progress, WIP)		查證 (Verify)	已完成 (Done)
	進行中	已完成	進行中	已完成		

最後，為避免大規模系統崩壞，即使不起眼的小問題，也可能會釀成一發不可收拾的大災難，我們雖知此等發生事故的潛在成因，不論是來自組織、系統、流程、專案及／或產品(服務)本身，都有個共同且出乎意料地相似的DNA，亦即各方面細節的安排與執行，不是過於複雜、不透明，就是耦合過於緊密，沒有任何犯錯的空間與容差的機會，甚或兩者皆是。於是安全執行及監控系統就不再安全，反而風險密度增高。這類解套的過程，需要創新、變革及承諾。

結論

符合 ISO 9001:2015 的品質管理系統，必須兼顧「日常管理」與「新創管理」平衡發展的必要性，亦即基礎要明確：「願景、目標、投資人才及長期思考」，務期追求上述兩種管理模式，於實施運作下之最佳平衡與最大綜效：

- 新創為領先指標，創新會計所當責；日常為落後指標，核定資金所當責。
- 新創流程高度優化，快速實驗組合；日常流程求統計穩態，確保品質結果。
- 新創文化接受建設性失敗，當三餐吞下；日常文化不允許失敗，合規避險。
- 新創作業有賴跨功能團隊，人數以兩張披薩(飽

餐量)為優，優化創業思維；日常作業有賴部門功能主管，優化專業思維。

果如上述的訴求，逐步呈現的結果，必然導致與品質管理系統之績效與有效性有關指標之正面揚升，市場價值凸顯長期走勢：團隊士氣高昂、不斷自主創新、不斷轉型且持續性成長直至完全消除本文一開始所提及的四項疑點為止。▲

參考資料

- [1] Eric Ries^(註)，《精實新創之道－現代企業如何利用新創管理達成永續成長》(The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth)，2018年9月25日，行人文化實驗室出版。
- [2] 楊竣傑，「敏捷式管理－這樣做才對！」，最近拜訪 2018 年 12 月 <https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5092231>
- [3] Chris Clearfield, András Tilcsik，《系統失靈的陷阱：杜絕風險的聰明解決方案》，2018年11月30日，天下文化出版。

活化 ISO 9001:2015 之創新與再造

(實證系統化專案整合與風險管理之運用價值)

108年2月21日 (星期四, 6小時)

講師：陸正平

會員每人3,300元，非會員每人3,600元