

絕不錯失機會—利用ISO 9001的風險要求進行創新

◎李麗女 編譯

ISO 9001:2015出版發行後，我建議組織可以利用該標準以培育創新。我認為該標準採取了一個防禦的心態在如何使用“風險”和“機會”這些術語。

很多組織機構以不費心思地降低風險已經著手完成ISO 9001:2015，他們反而寧願著手努力並思考機會，一項風險評估必須被化作為工具，以安排有利於他們企業的優先順序之機會。

在過去這一年，我與數個組織機構一起共同利用草案版的國際ISO 9001(ISO/DIS 9001)工作作業，該標準在2015年9月出版後並未有徹底的變更。

我打算要與你們分享我們的實務經驗，從面對處理條款4.1“組織的背景情況”，並從工作中所獲得的知識以界定條款6.1“風險和機會”或如同我寧願把它稱呼為“機會和風險”，我將只著重在這四種類型的組織機構，他們被挑選出來是因為他們互異的本質。

他們是：

- 一家鋼鐵產業的小型製造廠。
- 一家供應給汽車產業的技術性公司。
- 一家化學產業的設計工程公司。
- 一家連結到法律事務組織的財務服務公司。

每一家有相當不同的“議題”以引用標準，在我針對新的標準執行差異分析之後，我們的第一個實際動手做的工作是，由領導階層團隊所進行的一項外部的風險評估。我的職責是要鼓動、刺激和幫助他

們，思考該企業在過去數年所界定的所有議題；我們將這些議題分成四大類別：經濟、市場、法律及資源，你也可以加上其它的一如技術一端視你的企業之部門類型。

經濟類別包括的議題如匯率、石油價格以及其它的商品，在市場類別中則有國外的競爭、國內的競爭及新市場的機會，在法律類別中通常聚焦在新的法規及規章上，而針對資源該類別所涵蓋的議題則如供應商和勞動市場。

組織分割他們的議題之方式是有所不同的，例如，對很多的組織而言先進的技術很明顯地是重要的議題，它可能不是被放到市場類別中就是資源類別裡，或者是組織的觀點以它自己本身作為類別；有趣的是，股東的影響力被視為是主要的外部風險出現了好幾次；勞動市場和技術取得的議題也經常被提及。

交易的工具

展開一個風險矩陣以表列出每一個組織的重要議題（參看圖1），我們討論到使用1至5的一個等級以決定哪一個議題有最高的或最低的衝擊，使用一個1到10的等級將會花費較長的時間，而使用一個1到3的等級模式一意謂高、中或低一將賦予你一個較寬鬆的範圍，記住該表列在你們的組織將會是不同的，這是很重大和重要的。



圖1.風險矩陣的例子

環境議題	影響性(1-5)	可能性(1-5)	可偵測性(1-5)	影響性X可能性/可偵測性
技術	5	5	3	8.3
匯率	2	2	5	0.8
競爭性(產品A)	4	4	2	8
競爭性(產品B)	4	4	4	4
經濟/石油價格	5	4	2	10
法律法規	3	3	3	3
市場位置	5	5	4	6.2
賣主	5	2	3	3.3

下一步，組織的領導階層團隊從頭到尾審視可能的欄位，條列出那些最有可能與最不可能發生的議題，注意到第三個欄位所界定的是不同於傳統的失效模式效應分析，是以很慎重的方式評分可偵測性，高分及低分分別以5及1計分，這是為了有一致性的思考模式，將影響性和可能性的分數相乘後再除以可偵測性分數的結果，將讓你得到那個類別的風險優先順序的數字。

這提供了一個外部風險因子的表列，而且組織必須提出這些將會被如何地界定，組織有開發良好的策略規劃過程，加入這個資訊做SWOT強弱危機分析以確保協調符合一致性。ISO 9001:2015是很審慎地設計以能更加完善地整併到一個組織的商業活動中，一個SWOT分析正確地指點出創新的時間點。

界定這些機會的第一步將會是相當的傳統，但是你們不可以停頓在那裡。你們可以採取下列行動將風險降低以建置到你們的企業策略裡，例如：

1. 購買期貨以減緩貨幣匯率的風險。
2. 與大學共同合作以探索新的技術。
3. 利用職業學校或中等專業學校的實習以

援助人力市場。

利用這三個例子，對這些議題採用根本的新解決方法，可以使你們邁入創新的世界。而且這些方法將影響到企業模式的創新和製程/流程/過程的創新。粗略的瀏覽你們的環境，特別是其他的行業部門，並看看其他的組織如何界定這些議題。該標竿實務是你們往創新之路的第一步，但也須確保擺脫“在此非創造”的症候群。

假使你想要尋找你的企業的未來，每年花20分鐘以上做一次腦力激盪是值得的

對匯率而言，購買期貨並非是該議題的唯一答案，你們可以選擇聘用一位貨幣專家；與大學搭檔合作是有所幫助的，但你們可能選定眾多供應商中的一家一起合作開發新的技術；對流程生產而言，職業學校或中等專業學校的實習對新人具有吸引力，但是有可能你們會開發組織內部的技藝開發課程。

這些選項都不具有創新性，但它們是探索選擇能力時所需跨出的第一步，對革新者而言，探索調查是一件重要的活動，你使用你所獲得的知識以點燃觀念的構成過程，也就是說，你所探索的不只是



市場更是你的內心想法。我不知道你將會發覺到在你潛意識心理活動的深處有甚麼樣的解決方案，但是這個觀念構成是一項必須要做的工作。這是你如何尋找出你自己所擁有的創新性及唯一性的解決方案，並且擺脫最早出現在你的頭腦裡的想法。(如果你想要去尋找你的企業之未來，每年花20分鐘以上做一次腦力激盪是相當值得的。)

同時地實施你的外部的與內部的風險評估，你將會發現很多的內部風險是直接連結到你的外部風險議題，並且使用相同的工具以尋找出內部的風險，畢竟，外部的和內部的議題是不相同的。

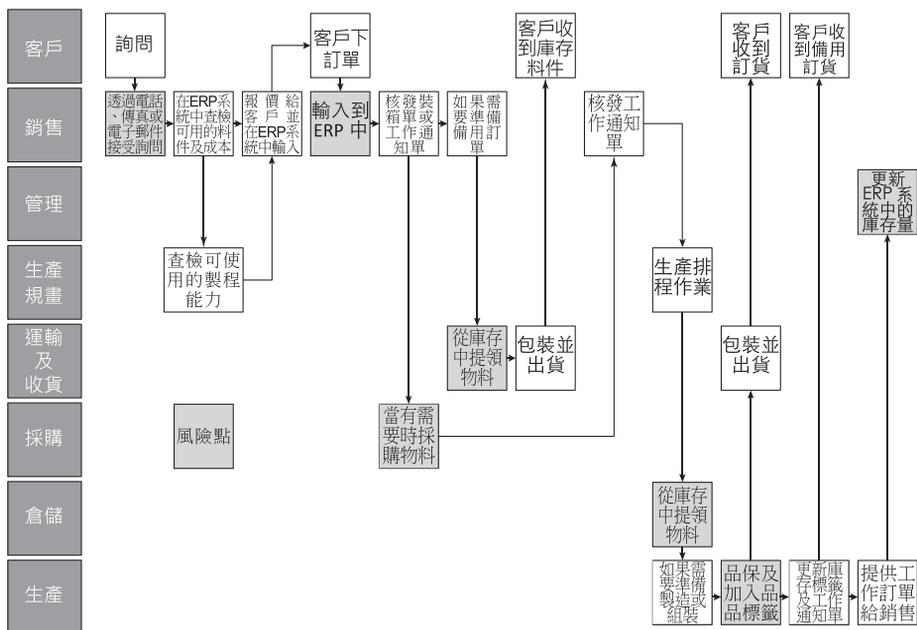
作為一項初步的活動，我喜歡組織有一張完整的高階流程圖，可以利用泳道方法以顯現出每一個流程步驟的責任(參看圖2)。我通常會請高階管理階層的人分開繪製設計及運作的區域，並且可能地將運

作分割成二張或三張的圖表。

現在每張圖大約有20個步驟，組織在每張圖上挑選出3~5個步驟上，著重在那些給他們最高數字的流程議題之步驟上，仔細檢視銷售和設計之間的連結，以及設計和運作之間的連結，它們時常是高風險的點，在這些流程被繪製後，你將如同之前一樣使用相同的風險矩陣，但是這一次，你可以應用新的技術、發展的能力或是設計查檢表以減緩降低風險；你也可以針對某一項風險設計一個更詳細的流程圖，以尋找出可以如何改善風險。請注意我並未提到撰寫一套程序書：那是1990年代的思考風格。

要超越傳統的解決方案之辦法以及對外部的風險採取創新性的思考，這些都需要時間；探索、標竿、思考以及尋找徹底的新式之流程解決辦法。

圖2.泳道流程圖



市場議題

我曾說過邁向創新改革的第一個步驟以及形塑成最後的一項創新文化，讓我們回到外部的風險評估以及透過練習所傳授的市場類別的議題。假使你們在該領域沒有值得重視的任一項高風險，你們的組織一定是一個寡占的事業體，不然就是你們在評估期間未做到自我挑戰的境界。

審視你們那些具有風險的項目以及手邊可用的新事業機會，利用你們的創新技能以發展新的市場項目，得以取代你們已成熟的項目，並界定出任何新興的市場。

仔細研究考慮你們的SWOT分析，並限縮在你們所著重的二至三個新的事業體的機會上；依循著新的產品開發過程、創造觀念解決方案、重複進行風險評估、開發出可行有效的解決方案、再次重複進行風險評估以及得到標準的模型。

當你們在商業市場時，對於你們所提供的項目你們將會獲得新的知識，在完成這樣的過程經歷後，並利用你們所獲得的新知識以重複進行風險評估。

假使你們使用ISO 9001:2015作為你們的品質管理系統(QMS)架構，務必要瞭解到該標準要求你們在管理審查時再次重新審查你們的風險評估；這必須列入你們的行程，以做為審查系統的重新探討及協調平衡的一種方式。那就你們的QMS也必須進行一個年度的、根本的再次之深思熟慮，以確保與你們的策略規劃過程密切結合。

參考資料

Peter Merrill, "Innovation Imperative The Business of Innovation," Quality Progress, January 2015, pp. 44-45.

資料來源：Quality Progress, May 2016

