

決定領導人在ISO 9001:2015中扮演的角色

◎楊沛昇 編譯

ISO 9001:2015已公布一年多，而大多數人似乎採取觀望的方法，來讓其他人先解決改變造成的影響。當許多書籍提供了對新標準的觀察，但許多組織仍試著了解如何解釋與執行這些改變，特別是需要明確領域之領導人(leadership)的要求。

ISO 9001:2015品質管理系統(quality management system, QMS)的目的我們將稱之為管理(的)系統(management system or management's system) - 是提給領導人所需的結構與工具以關注於什麼是重要的。標準也要求領導人要證明與維持促進健全決策的承諾，目的是透過管理系統達到並維持組織的有效性。

因此，由QMS至管理系統的改變是為了處理由部門心態轉為以策略方法基礎之系統的需要。作為思考何者是管理重點，問題就成了：ISO 9001:2015有關心組織是否符合其目的嗎？

例如，符合其目的意味著提供利潤或以非營利組織下保持資產，因為要達到的價值(value)就是管理重點，並與組織的目的(purpose)息息相關。而標準中對目的的定義是直接與獲利或非獲利價值有關。

價值與領導

假如組織的追求 - 即其目的 - 是獲利，標準就因為其中心目的是獲利而關注於是否有經濟利益或維持財產，如果其價值是非獲利則無論如何組織價值即成為焦點。

要達到此價值對領導能力的要求在ISO 9001:2015有間接提到，但用來定義領導人角色的方法與對要達到價值的程度則由組織自行負責。

這對組織執行標準與對此稽核是項挑戰，因為兩者必須了解要求如何被達成與評估，領導人與稽核人員都要有能力得到有關於組織已有效地對領導人角色負責的結論。

考慮到這一點，我們將研究ISO 9001:2015實際要求與要求間的相互關係，要做到的話必須了解組織的目的和策略方向與其環境(context)的關連。

價值與結果(results)

組織由為達成其價值所能做的來驅動或控制，就是它們的目的。而它們如何完成，就是它們的策略方向。對大部分的組織，價值就是獲利 - 即利潤或維持財產。

對於價值是非獲利的組織 - 由不以獲利為目的的來源資助成立 - 追求的是意圖達到特定結果的主動行動，例如由捐助人得到的資金成立的組織，期待的就是其提供之影響與效益的回饋，在這情況下，組織不追求獲利或維持財產，但有一個是以實現與其所提供產生相關影響為中心的目的。

所以，兩種組織 - 獲利與非獲利組織之目的的策略方向趨向於要求：

- 優秀的產品或服務 - 包含必須符合相關利害方之要求、需要與期望的產品或服務。
- 產品或服務的準時提供 - 組織正處於其所承諾對何時將可提供或達成產品或服務的時間表。
- 目前的獲利能力或維持財產或非獲利價值的達成 - 組織要符合其目的的短期要求才可持續
- 未來可持續獲利或達成非獲利價值的位

置 - 這確保組織目前所完成的不會對組織的長期目的有不良影響。

以上這些項目都是相互關聯並同樣重要且彼此影響。

ISO 9001:2015幫助組織追求價值的能力不是新的事，但在2015年版中更明確定義的期望，可以幫助高階管理(top management)了解如何展現完成此管理系統之一部分的領導與承諾。

當處於目的與策略方向背後的概念無法在標準中被清楚說明時，它們對管理並非是新的考慮，要確保高階管理看到在更聚焦於業務(business)之管理系統的價值，我們將藉由說明品質管理之基礎概念與原則的ISO 9000:2015幫助來審視ISO 9001:2015，透過組織在環境之目的與策略方向的角度來審視標準。

環境與目的(context and purpose)

組織的環境定義於ISO 9000:2015的條文3.2.2中「能對為發展與達到其目標的組織方法有影響之內部與外部問題的結合」。

此外，還需要了解環境與其對組織目的與策略方向的關聯，與對組織達成管理系統想要結果之能力的影響。

換句說明，環境就是組織所存在的世界。當環境應被管理而未被管理時不代表環境就不存在。這個世界(組織所在的環境)是有生命的，代表它將成長並發展無論是否有管理領導人。

假如管理人不提供必要領導以定義並決定組織的環境，環境將自行發生。而組織中的人員將被迫嘗試生存。雖然組織仍可存活，但缺少領導會因為未對組織的目的、策略方向與環境採取應對措施，而使組織無法提升並維持成功，因為沒有對組織目的、策略方向與環境負責而採取的對應行動。

由ISO 9001:2015的目的取得更多的角度，思考條文5.1.1最後的備註寫到標準中

的業務(business)一詞廣泛地代表「為組織存在之目的的核心活動…」，換句話說，組織為達到其價值而存在。

這很重要，因為不知道業務(business)一詞在管理系統中的定義是大部分領導人沒有完全接受ISO 9001或其組織之管理系統的主要原因，ISO 9001:2015對領導期望的調整是想要幫助對此的了解並鼓勵領導人主動參與管理系統。

擔任管理角色的部分人員將這個對領導要求的增加視為負擔，很大的原因是他們認為這份標準給了他們額外的責任。

假如管理系統不是組織的映像 - 只在某種程度上符合組織目的 - 則系統是負擔的管理看法可能成真，為讓管理真正成為呼應標準的領導型態，組織存在的目的必須被視為管理系統的中心點，這是將其視為管理系統的理由當確保它真正反映了確保品質的重要業務。

有了對組織目的的完全了解，管理系統就可有效執行，為領導人提供架構以定義與維持為達到其目的而所需的策略方向。

策略方向(strategic direction)

策略方向是由定義為領導人之計畫包含例如什麼必須完成或維持，以得到組織需要達到之目的部分元素來組成。

先前關於策略方向之結果的例子 - 例如提供優良產品或服務、盡可能地快速提供、在目前取得利潤並處於未來亦能獲利的位置 - 提供了對策略方向的基本檢視，這個例子概述了關於組織如何與相關產品與服務共同定義的詳細內容。

組織內的人員必須充分了解為滿足要求的能力，以確保滿足關於目的其當前與未來的需要或期望。這些細節與任何其它相關於利害相關者之需求與期望也是策略方向的一部分。

重點是要注意到ISO 9001:2015未說明定義策略方向的需要，它只認為策略方向是一個參考點，標準是由透過某種型式的策略方向提供領導之管理的想法來運作。

這個的證據將在包含於政策與目標之相關細節中與管理審查之結果中找到，在了解目的與策略方向是關聯至環境之後，組織可以發展目標(objectives)與政策(policy)。

目標(objectives)

ISO 9000條文3.2.2中的目標就等同於ISO 9001條文6.2所要求的「品質目標(quality objectives)」，但它們也會包含管理未考慮現行管理系統的部分，這些其它的目標是那些管理人員相信能提供方向的概念，但可能不是以ISO 9001為基礎之管理系統的範圍內所考慮的。

由ISO 9001:2008轉換至ISO 9001:2015的一部分可以解決這個斷點，這些其它目標趨向於與組織目的的直接關係 - 例如獲利或達到非獲利價值 - 並在策略方向中扮演顯著的角色。

只有完全了解環境並將目標視為與組織目的與需要相關時才會實現所有目標，沒有了這種一致性，組織就有產生利益衝突的可能風險。

組織在這環境中運作，而且領導人必須展現他們積極維持與參與其中，這包含了建立程序(process)以維護並改善組織績效。

大部分的組織已有了對環境認識，並只需了解或調整什麼或如何讓環境適合這個目的、策略方向與管理系統想要或所需結果。

直到在建立其目的與策略方向前，初創公司可能還未完全發展出環境，這是因為組織可能選擇使用其目的與策略方向來定義要達到的結果。

政策(policy)

有關於品質政策(quality policy)，ISO 9001:2015條文5.2.1說明建立、執行與維持品質政策。依據條文5.2.1 a)，這項政策適合於組織的目的與環境，並支持其策略方向。

再一次，這趨向於表示目前獲利或對非獲利價值(目的)，並處於未來仍相同的位置(策略方向)，當面對影響組織所處環境內驅動目的與策略方向之內部與外部問題時。

換句話說，高階管理必須確保管理系統完整且落實旨在領導組織朝向達到其目的與策略方向而制定的政策。

品質政策可以作為決策的篩選器，以確保任何人所採取之行動都在高階管理的方向下，而與高階管理本身執行之行動相當，這要透過政策的溝通來完成 - 確保每一個人人都了解，而讓這個篩選器普遍地適用於整個組織。

與業務流程整合

ISO 9001:2015對有關於管理承諾與領導的期望有很多的參考，有些提供了如何符合支援利用管理系統以驅動組織朝向其目的與策略方向之標準的例子。

使組織維持其目的並支持其策略方向的追求，條文5.1.1c)解釋了將管理系統整合至業務過程是至關重要的，所以完成了此管理系統。傳統的方法是查看ISO 9001:2015來做為一份指引並簡單地依循所提出的條文，但這份標準並非如此撰寫或這樣應用。

簡單的說，ISO 9001:2015是一個可以利用並完成所建立目的的平台，維持並改善其中的過程並支援組織的目的與策略方向。

意圖發展出對完成組織目的與策略方向之相關過程的清楚了解，並適當地放入



標準，這將有助於整合的發展並合併凝聚管理系統。

使用此方來完成提升了業務活動的功能並減少組織中的衝突立場或益利爭奪，圖1說明了管理角色在管理系統中的例子，這張圖是一個透過領導人的角度綜觀標準，因為少了依序存在於標準中的要求，而更著重於組織如何傾向於思考與運行。

假如管理系統是對映於業務且將ISO 9001:2015視為讓組織更有效率的平台，高階管理就應更傾向於支持標準中要求的管理角色並透過下列來展示領導(參閱條文 5.1.1 j)：

- 確保提供所需資源(條文5.1.1e)。
- 傳達有效管理的重要性，包含對品質與管理系統一致性的管理(條文5.1.1f)。
- 確保管理系統達到預期結果(條文5.1.1g)。
- 聘用、引導並支援有助於並改善管理系統有效性的人員(條文5.1.1 h)與(5.1.1i)。

需要展現對客戶關注的領導與承諾 - 是位於獲利或達成非獲利價值位置的一部分 - 並利用ISO 9001:2015為平台可以定位管理系統為代表對領導與承諾的管理。

重要的是注意到領導與管理責任的角色並非這版ISO 9001所獨有，先前的版本已對領導與管理責任角色有明確定義，但從未想要成為一個獨立系統，而被發展為幫助建立並持推有效的實際業務來滿足支持目的的利益關係方的要求、需要與期望 - 已是ISO 9001:2000以來就有的品質政策基礎，組織目的的關聯也透過參考1994標準中的組織標的(organizational goals)概念來說明。

2015版中的改變更清楚地說明在管理系統中的領導角色以確保品質，這可能造成要驗證ISO 9001:2015之組織心態的轉換與用其來稽核的人員 - 將符合標準視為管理系統轉換為促進並維持組織業務核心法方。

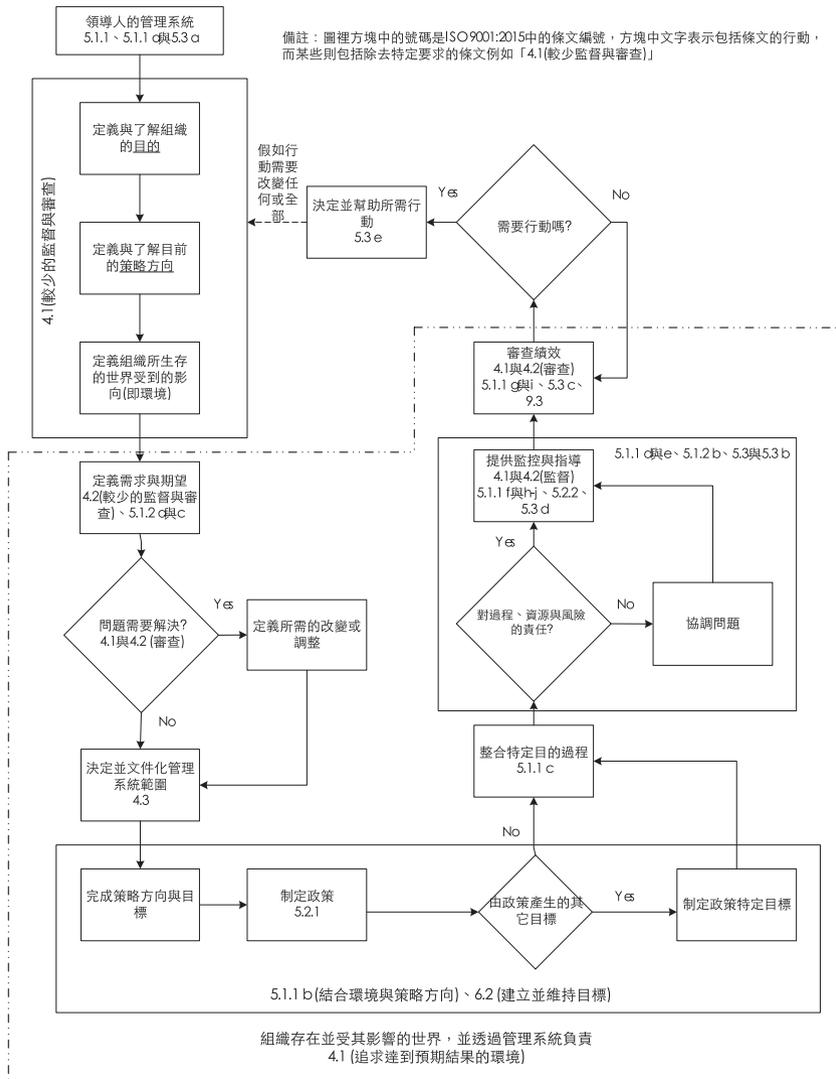
參考文獻及註釋：

1. International Organization for Standardization (ISO), ISO 9000:2015—Quality management systems—Fundamentals and vocabulary, subclause 3.2.2—Context of the organization.
2. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, subclause 4.1—Understanding the organization and its context.
3. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, subclause 5.1.1—General.
4. Areas of ISO 9001:2015 that speak to evidence of strategic direction can be found in subclauses 5.1.1b, 5.2.1a and 9.3.1.
5. ISO, ISO 9000:2015—Quality management systems—Fundamentals and vocabulary, see reference 1.
6. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, subclause 6.2—Quality objectives and planning to achieve them.
7. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, subclause 5.2.1—Establishing the quality policy.
8. ISO, ISO 9000:2015—Quality management systems—Fundamentals and vocabulary, see reference 1.
9. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, see reference 2.
10. ISO 9001:2015's subclause 5.2.2b states, "That quality policy shall be communicated, understood and applied within the organization." For more information, read subclause 5.2.2—Communicating the quality policy.
11. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, see reference 3.
12. Ibid.

- 13. ISO, ISO 9001:2015—Quality management systems—Requirements, subclause 5.1.2—Customer focus.
- 14. ISO, ISO 9001:2000—Quality management systems—Requirements, subclause 5.3a.

- 15. ISO, ISO 9001:1994 Quality systems—Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing, subclause 4.1.1.

圖1. 透過ISO 9001:2015所看到的領導人



資料來源：譯自Determining leadership's role in ISO 9001:2015- by Robert Freeman and

Jennifer Drown taken from QP October 2016 page 14-20