

如何依照 ISO 9001:2015 領導與激勵團隊

工研院量測中心 ISO 9001 特約講師樊國紀

一、 前 言

2015 年版的 ISO 9001 與 2008 年版最大的不同，就是新增了策略管理方面的要求。本系列已和大家討論了如何了解內外部課題與利害關係人之需求，評估機會與風險，以及規劃發展策略的方法。但策略要靠人去推動，因此決定策略之後，如何帶領團隊，共同努力，實現策略，達成目標，是組織領導者的挑戰。

領導既是科學，也是藝術。成功的領導者要能掌握領導的學理與原則，培育塑造優質又有效率的團隊，同時領導者還必須因應內、外在環境的不同，因時制宜、因人制宜、因地制宜、因事制宜、因物制宜，隨時彈性的調整其領導行為。所以本文將繼續探討 2015 年版的 ISO 9001 在領導方面的要求，以及實務中領導與激勵人員之方法，。

二、 ISO 9001:2015 之要求

ISO 9001:2015 的 5 領導 5.1 節領導與承諾 5.1.1 概述要求

最高階主管應經由下列作法，表現出對於品質管理系統之領導與承諾：

- a) 對品質管理系統之有效性負責；
- b) 確保品質管理系統之品質政策和品質目標已被制定，且可與組織的策略方向與環境相容；
- c) 確保品質管理系統的要求已整合到組織的營運過程；
- d) 促進流程方法與基於風險之思考的應用；
- e) 確保品質管理系統的所需資源是適切的；
- f) 溝通有效的品質管理和符合品質管理系統要求之重要性；
- g) 確保品質管理系統實現其預期的結果；
- h) 感召鼓舞、指導和支援人員使其對品質管理系統之有效性作出貢獻；
- i) 促進改進；
- j) 支持其他相關管理角色，以表現出他們在其所負責領域中之領導

5.1.2 顧客導向

最高階主管應經由確保下列事項，展現以顧客為重之領導與承諾：

- a) 顧客與適用的法規的要求已被決定、了解與滿足；
- b) 會影響產品與服務之符合性與提升顧客滿意之能力的風險和機會已被鑑別及處理；
- c) 對提高顧客滿意之專注已被保持；

三、感召鼓舞團隊

新版 5.1 節中對於領導的要求，如 5.1.1b) 確保品質政策和品質目標已被制定與 5.1.2 顧客導向這些規定，大致上都還是與 2008 版之相同，新增的規定主要是 5.1.1d) 促進流程方法 (process approach) 與基於風險之思考 (risk-based thinking) 的應用；與 5.1.1 h) 感召鼓舞、指導和支援 (engaging, directing and supporting) 人員使其對品質管理系統之有效性作出貢獻。

5.1.1 d) 是要去推廣 2015 年新版兩個重要的基本觀念流程與風險，因為 4.4 節要求規劃品質管理系統所需流程之輸入、輸出、運作與管制之準則方法以及績效指標，同時 6.1 節要求決定機會與風險，並規畫因應措施，所以領導者要去推廣這些觀念，這可以與培訓與溝通結合，比較容易執行。

不容易作的是 5.1.1h)，這條規定是領導團隊的基礎，尤其是 engaging 這個字，員工的感召鼓舞 (Engagement of people) 是 ISO 9001:2015 的七大品質管理原則之一。Engage 這個字含意很廣，對於 Employee Engagement 目前有員工敬業度、員工投入度、員工參與度、員工契合度等好幾種翻法，楊珮玲 (2015) 指出 Engagement 這個字有兩個層面，一個是指員工對工作本身投入的熱誠度，一個是員工對組織的忠誠度。這個概念最早是由組織行為學家威廉·康 (William Khan) 在 1990 年提出，之後被企管界和人力資源發展專家廣泛討論和研究。根據 Deloitte 德勤集團 2015 年全球人力資本趨勢調查顯示，員工參與感和文化課題，已成為全球許多企業的頭號關注項目。

維基百科中將一位被感召鼓舞的員工 (an engaged employee) 定義為充分被工作所吸收，熱衷於工作，會採取積極行動，進一步提高組織聲譽與利益的人員。也就是說被感召鼓舞的員工會自動自發，自願的達成組織目標，使組織獲益。所以通常被感召鼓舞的員工越多，組織績效就會越好，周秉奇與黃麗秋 (2012) 以及 Tony Schwartz (2012) 均根據 Towers Watson 韜睿惠悅企管「2012 全球員工意見調查」報告指出，擁有永續敬業度員工的公司，其獲利力是低敬業度公司的 3 倍。所以要如何感召鼓舞員工，是非常重要的課題。

如圖 1 所示，組織是一個由文化、人員、流程與科技等各種互動元素所組成的複雜系統，這些元素互動以達成策略目標，其中人員是最核心的關鍵因素。為取

得驗證，企業會依照 ISO 9001 建立制度，但由於驗證是被動的符合標準，在這種外在要求的驅使下，個人行動是奉命行事，因為只靠外在要求，不足以鼓勵激發高認同度，只有內在激勵，才能促使工作同仁理性的認同與感性的依存，願意在工作上付出更多的努力。所以對領導者來說，如果希望要有傑出的品質績效，更重要的是要去塑造真正的品質文化，感召鼓舞員工願意投入參與，為達成績效目標奉獻付出。

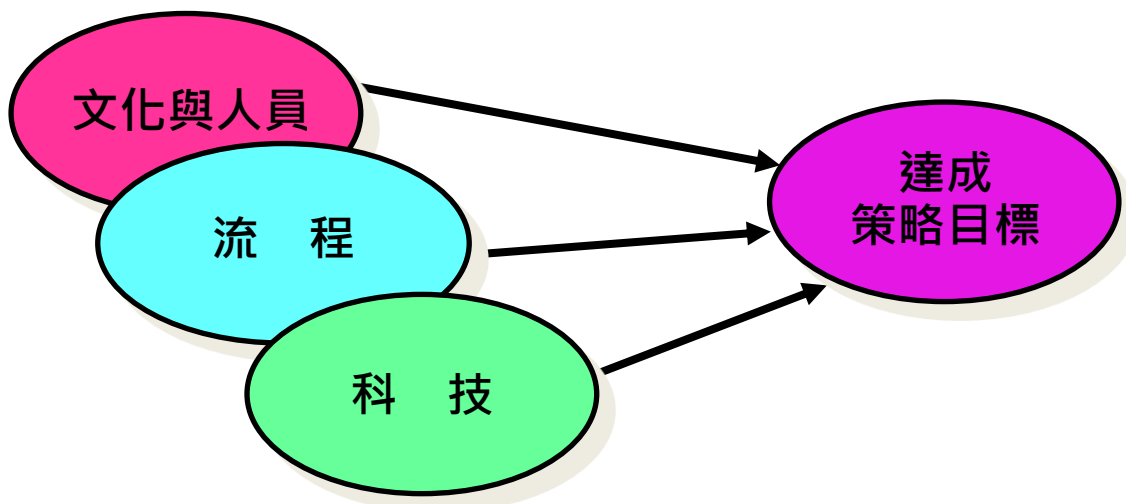


圖 1 組織是一個由文化、人員、流程與科技等各種互動元素所組成的複雜系統

但是要如何激發內在動力，管理學泰斗 Peter F. Drucker (1986) 在管理學經典著作「Management: Tasks, Responsibilities, Practices」說主管有設定目標、組織工作、激勵與溝通、評量績效以及培養人才這五個基本工作：

1. 設定目標

主管要決定目標是什麼，應該採取那些行動以達成目標，同時他必須將目標有效傳達給部門員工，透過這些員工來達成目標。

2. 組織工作

主管要分析達成目標所需的活動、決策和關係，將工作分類分解為可以管理的職務，然後再將這些單位和職務，組織成適當的結構，選擇合適的人員，來管理這些單位與需要完成的工作。

3. 激勵與溝通

主管要經由管理、職務關係、獎勵措施、工作安排、職位晉升等安排或決策，以及不斷地雙向溝通，促使負責不同職務的人員，成為合作無間的團隊。

4. 評量績效

主管必須建立組織和個人的工作績效評量標準，評量的重心應該同時著重人員對組織整體績效的貢獻以及他個人的工作，並藉此幫助他改進工作，同時主管要與部屬及上司溝通這些評量標準的意義和結果。

5. 培養人才

主管必須發展人才，包括他自己。主管應發展部屬，幫助他們成長而變得更茁壯優秀，變得更有生產力。

同時領導學大師 Kouzes 與 Posner (2010) 在全球銷售超過一百萬本，權威的領導教科書模範領導 (The Leadership Challenge) 一書中，也清楚說明領導的五大要領是以身作則 (Model the way)、喚起共同願景 (Inspire a shared vision)、向舊習挑戰 (Challenge the process)、促使他人表現 (Enable others to act) 以及鼓舞人心 (Encourage the heart)：

1. 以身作則

釐清個人價值觀，表現真正的自我；建立待人處世和追求目標的原則，樹立榜樣。

2. 喚起共同願景

以共同抱負做訴求，爭取他人支持共同願景，創造理想的未來。

3. 向舊習挑戰

主動尋找機會，利用創新手段來改善組織，達到變革、成長的目的。

4. 促使他人表現

創造互信氛圍，推動合作性目標，培養團隊合作的精神；養成勝任能力與自信心，藉由權力的下放與分享，來強化他人的分量。

5. 鼓舞人心

感謝個人的傑出表現，肯定貢獻，讓人感覺到自己被肯定。

所以我們可以知道，如果要運用 PDCA 管理循環，透過其他人去完成工作，則在計劃與執行之間，主管要如圖 2 所示，經由溝通讓大家知道目標，經由培訓讓大家具有能力，同時經由激勵讓大家覺得被尊重、有參與感、有成就感，激發出工作熱情與工作意願。，也就是說，規劃之後主管要經由溝通、培訓與激勵，透過其他人去完成工作。

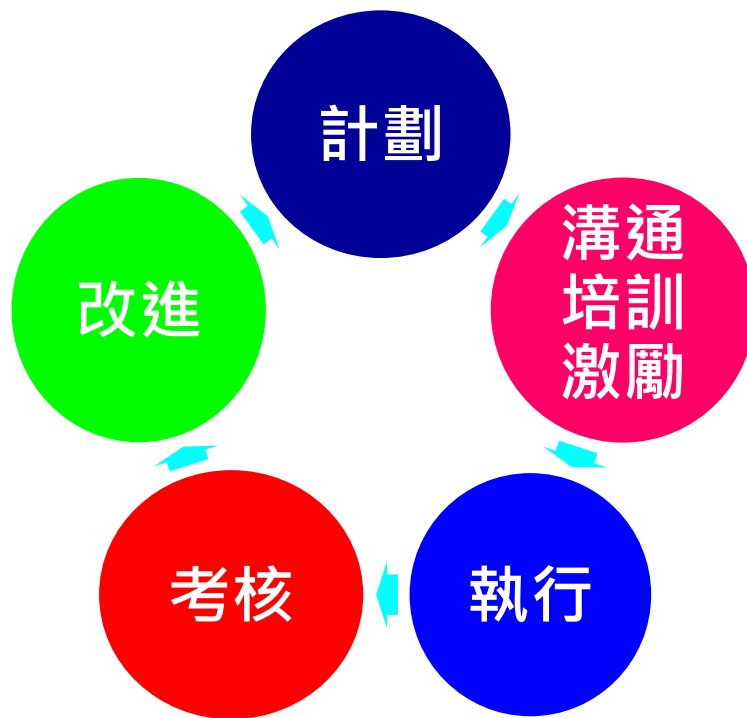


圖 2 規劃之後主管要經由溝通、培訓與激勵，透過其他人去完成工作。

四、強化員工能力與有效激勵員工

所以領導者一方面要培訓員工專業能力，一方面也要激勵大家的工作意願，James Evered (1988) 在課長學一書中，指出假如每一位員工都擁有奉獻的熱忱、高度的技能與知識，也願意全力以赴地達成個人與團隊的目標，則幾乎不會出現什麼管理上的問題。所以我們會希望員工能夠奉獻、具有能力，同時在工作上全力以赴：

1. 能夠奉獻

我們希望員工對目標全心全意的奉獻，對政策與程序、團隊生產力、產品與服務，

甚至對員工個人的責任，我們都希望他們有熱忱奉獻的精神。這種完全的奉獻，能使員工逐漸培養出一種歸屬感（ownership），使他們將實驗室的目標看成是自己的目標。然而，這種奉獻無法強迫或收買，而是努力掙得的。只要員工擁有這種歸屬感，自會更賣力的工作。

2. 具有能力

在要求一位員工達成任何目標之前，你必須先要求他具備特定的技能與知識。沒有一位員工在僱用之初即具備所需的技能與知識；實驗室的責任就是要敦促他不斷培養這些技能與知識。每一個組織都希望僱用擁有最佳技能與最豐富知識的員工。但即使僱用到這種人，也只是一個持續發展過程的開端。我們的目標，應該是讓每一位員工繼續發展其技能與知識，提高他們的生產力。

3. 全力以赴

—如果員工不具備自我驅策力，就無法達到最大的生產力。能力再高、技能再優異、知識再豐富、如果未加以運用，一切都屬枉然。員工知道如何做是一回事，實地去做又是另一回事。員工知道了卻不去做，是最大的管理缺失之一。「知」與「行」之間是有一段距離的。

因此我們就可以得到如圖 3 所示之授權、監督與充電管理模式。因為經由適當的對責任、權力與職責的授權，可以培養出員工的奉獻精神。經由適當的監督，可培養出員工的技能與知識，此為達到高度績效所必須具備的。經由適當的充電，可以培養出員工的內在驅力，使他們自願為達成目標而努力。一旦做到上述三者，目標自可如願達成，所以如果組織希望員工奉獻、具有能力與全力以赴，組織必須做好授權、監督與充電這三件事情。

首先是授權，組織中的各級主管，應將必要的職權、權力與責任下授給員工，俾能使他們放手將工作做好。賦予此三者，員工可培養出歸屬感，否則你的部屬將不易有高度的奉獻。

儘管員工可能犯錯，但上司也應讓員工自行作一些決策。沒有機會犯錯，就永無機會學習。沒有決策的經驗，員工就不會培養出歸屬感，也不會培養出對工作的責任感。

員工能參與決策的制定，並知道他們實際影響了目標的設定。員工的意見與建議受到上司的尊重。尊重員工意見的組織，都了解它對工作團隊所產生的「綜效」—眾人的智慧一定勝過個人的智慧。

員工希望能夠負責團隊生產力的某一部分，他希望把這一部分視為「他的」工作、「他的」投入、「他的」產出、「他的」決策。就達成目標而言，以及就完成工作而言，他希望能擁有一分責任感。不論組織的要求為何，如果員工缺乏這種

歸屬感，工作就不會圓滿地完成。

職責是授權中另一重要的部分。員工希望、也有權要求上司以工作標準來衡量他的績效。他希望知道自己的表現如何。對工作願意奉獻的員工，通常也願意接受未達成目標的風險。若缺乏奉獻之心，他們自然也不願接受此一風險。倘若你的員工願意接受這種風險，他們自然會儘量避免犯錯，並全力以赴地達成目標。一旦達成目標，他們會感到自傲，因為風險是經由他們自己克服的。

做下列事項..... 提供下列幫助..... 培養員工的..... 希望能夠

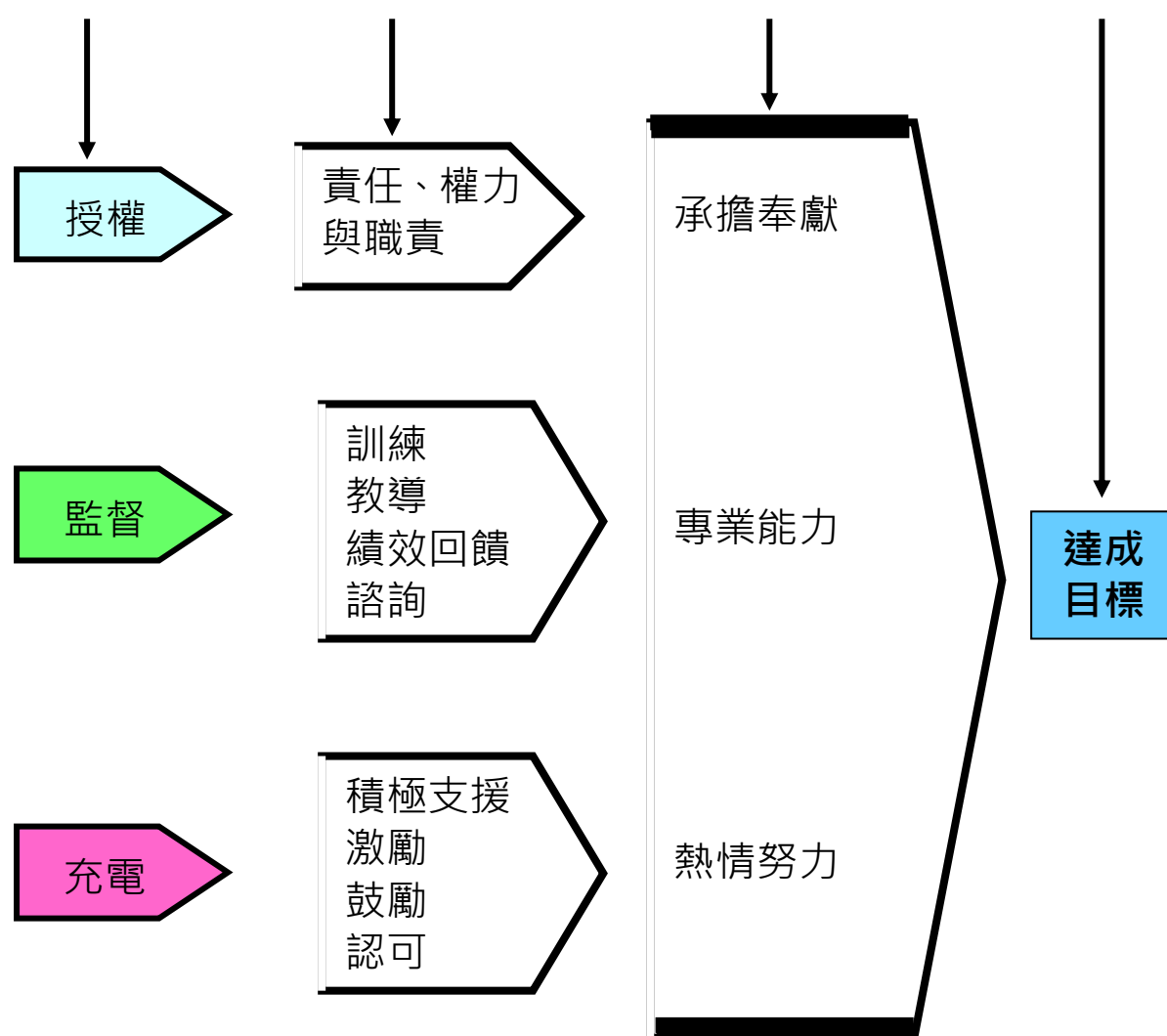


圖 3 授權、監督與充電管理模式

其次是監督，在實務中許多主管會只看到「監督」這個字的權威面，即監視、監看、下命令、控制、下決策、批評。這些都是監督功能的一部分。但更重要的是，主管應以全盤性的眼光來看它，因為主管不僅要對工作負責，同時還要對員工負責。

監督包括控制，但是它同時還包括給予，如訓練、教導、績效回饋、諮詢。主管在監督部屬時，這些都是不可或缺的因素。缺乏這類的協助，主管自然無法期望員工能培養出高度的技能與知識。真正的監督，乃是指主管必須將其高度的技能與知識貢獻給部屬。

第三項工作是充電，組織中的各級主管必須像電瓶一樣，隨時供應電力，以維持高度的生產力。除非員工受到激勵，否則就算他們擁有最好的技能與知識，最後也屬枉然。技能與知識可以藉由學習而得，但是主管必須提供適當的激勵。你無法「教導」員工受激勵，但你可以「實地」去激勵他們。主管在一開始就應了解，他必須提供激勵，使之成為部屬達成目標的動力。激勵並非一次就算了事，相反地，主管必須隨時提供激勵。

激勵員工可以從很多方面進行，譬如說對員工達成目標的適當認可、獎賞、鼓勵、隨時支援與鼓勵、不褪色的愛與關懷、提供挑戰性的機會、有意義的目標，讓員工參與在挑戰性的行動裏、看到成功的機會、感受到被重用來完成有價值的偉業都是很好的激勵。

主管人員可以隨時用下列問題檢視自己的領導，以便隨時確認有沒有建構一個讓員工發揮的環境，讓大家認同公司的使命與遠景，充滿熱情，發揮自己的潛能。願意為公司效力，協助企業成功：

1. 我的部屬是否具有歸屬感，對其個人及群體目標有無奉獻精神？
2. 我是否願意完全不介入，盡可能地授權給部屬？
3. 我是否認為授權不會影響我的主管地位？
4. 我在做重大決策時，是否要求我的部屬投入？
5. 除了對員工的表現負責外，我是否也覺得必須對員工的本身負責？
6. 如果情勢需要，我是否願意面對某些令人不快，但又必須處理的狀況？
7. 除了把我當成老闆之外，我的員工是否把我看成是他們的領導者？
8. 我是否把每一位部屬都視為成熟、受過良好教育、有價值及有貢獻的人？
9. 是否接受每一位員工的本來面目，並照他們本來的面目去管理他們，而不是採用同一種管理方式？
10. 我是否願意以客觀的態度來面對自己的缺點？
11. 我是否願意以客觀的態度來看員工的優點？
12. 我是否一直盡力去幫助我的員工，使他們培養更好的自己形象？

五、結 語

新版 ISO 9001:2015 要求最高階主管要感召鼓舞、指導和支援 (engaging, directing and supporting) 人員使其對品質管理系統之有效性作出貢獻，因為程序書不會管理品質，人才會管理品質；組織不會改變，除非人先改變；人才是真正的關鍵。

所以推動品質管理要從卓越的領導、人才培訓與人員激勵著手，實務中，組織或企業可以參考本文所討論之方法，推動各項相關工作，建立員工的信任，激發人員的認同與工作熱情，讓大家對確保品質管理系統之有效性奉獻與努力。

參 考 資 料

1. 楊珮玲(2015)，紐約·東京·停看聽－提高員工參與感 打造烏托邦企業，2015 年 05 月 19 日 04:10 工商時報，台北：。
2. 周秉奇口述，黃麗秋整理(2012)，員工永續敬業度 企業安度生存之戰，能力雜誌 2012 年 9 月號，台北：中國生產力中心。
3. Tony Schwartz (2012)，新的研究：員工投入如何影響公司的業績，哈佛商業評論全球繁體中文版 2012/11/23 數位版文章，2017-08-16 取自 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003930.html，台北：遠見天下文化出版股份有限公司。
4. 樊國紀、蔡榮一、廖光磊、陳秀貞 (92 年)，實驗室認證後之工作重點：領導與激勵員工，量測資訊 93 期，新竹：工研院量測中心。
5. 樊國紀 (103 年)，如何迎接 ISO 9001：2015 之挑戰，台灣德國萊因技術監護顧問公司未出版訓練教材。
6. James Evered 原著，李田樹譯(1988)，課長學，台北：長河出版社。
7. James M. Kouzes、Barry Z. Posner 原著，高子梅譯 (2010)，模範領導：領導，就是讓員工願意主動成就非常之事，台北：臉譜出版公司。
8. Peter F. Drucker, (1986) Management : Tasks, Responsibilities, Practices, New York, United States : Truman Talley Books • E.P. Dutton

9. Wikipedia, Employee engagement, retrieved on 2017-08-16 from https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement
10. ISO (2015), ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements, Switzerland:ISO

作者簡介：

工研院量測中心 ISO 9001 與 ISO 17025 特約講師樊國紀



樊國紀為成大土木工程碩士，英國 IRCA 與德國 TRCert 認可 ISO 9001 主導稽核員，現為 TUV Rheinland 台灣分公司特約 ISO 9001 稽核員，曾任 TUV Rheinland 台灣分公司資深專案經理、ABB 台灣分公司品質經理、大陸工程公司品質部經理、工研院量測中心機械認證部經理，有 30 年實務經驗，熟悉 ISO 9001 與 ISO 17025 之理論與實務。