

從 ISO 9001:2015 看 815 大停電

— SOP 很重要，但紀律與文化更重要！

工研院量測中心 ISO 9001 特約講師樊國紀

815 全台大停電，中油董事長陳金德於 8 月 18 日請辭，中油公司同時也說明調查顯示確實因為人為疏失，未依照標準作業程序辦理而造成遺憾，所以中央社在 18 日發佈新聞，標題是「中油解讀電腦紀錄 確認未照 SOP 惹禍」。

這幾年好像常會看到類似的標題或報導，像 2016 年 7 月 1 日海軍金江艦誤射雄三飛彈，風傳媒在 2016 年 7 月 2 日的新聞標題就是「部隊紀律鬆散」蔡英文重話：有 SOP 卻不執行，是目無軍紀！

然後再往前一年，2015 年 4 月 10 日台中市捷運工地發生鋼樑墜落事故，造成四死四傷的慘劇。2015 年 4 月 16 日 956 期今周刊報導負責組裝、吊掛的中鋼結構未按照 SOP 規定施工，是引發不幸事件主因，中檢署調查，認為中鋼構不只一次違反施工 SOP，之前沒事只是僥倖。

再往前一年，2014 年 7 月 23 日復興航空 GE222 客機於澎湖湖西鄉西溪村墜毀，造成機上 49 人死亡、9 人受傷，2016 年 1 月 29 日東森新聞網報導飛安會公布澎湖空難調查報告，新聞標題是「屢不遵守飛行 SOP 飛安會重批復興機隊不良安全文化」。

同時 2016 年 1 月 30 日中國時報報導，在 2012 年 5 月 2 日，興航 GE515 班機因單發動機失效，飛到大屯山再折返松山機場事件，飛安會當時調查就發現興航 ATR 機隊有不按照 SOP 習慣。

而 2011 年 8 月 24 日爆發誤植愛滋器官疏失，2011 年 8 月 30 日醫改會對「台大成大醫院誤植愛滋器官事件」發佈聲明稿，聲明中質疑「文化沒改變 SOP 變 SOS ? !」

從這些新聞標題與報導，我們就可以看的出來，SOP 很重要，但如果沒有紀律與文化作基礎，SOP 很可能會發揮不了作用，所以要如何建立紀律？如何塑造文化？這才是領導者更大的挑戰。

針對 2011 年的器官移植事件，2011 年 11 月第 29 期親子天下雜誌，在「柯文哲：我們急需人格教育」一文中，陳雅慧報導當時是台大醫生的柯文哲市長，在立法院的報告指出，這個案子是典型的瑞士乳酪理論，每個錯誤就像乳酪的洞，都恰巧沒有堵上，光就穿過去了。「這個洞要擋住，不是用 SOP (標準作業流程)，

是人對工作的熱情。」所以不遵守 SOP 是原因，但更根本的原因是欠缺執行紀律與工作熱情。

台灣是出口導向的經濟，所以很多企業與組織，都知道要依照 ISO 9001 這些國際標準的要求制定 SOP，我參與 ISO 9001, ISO 14001 與 ISO 17025 等國際標準的驗證與認證工作二十幾年，跑遍台灣各地，稽核過國內的企業、學校、非營利組織與政府機構等各種類型的組織，所以我知道台灣不缺 SOP，只是很多 SOP 不夠專業，而且在很多地方會看到熱情不足或紀律欠缺。

因為只靠要求符合 SOP 的這種外在要求，不足以鼓勵激發人員的認同，大家只是被動的符合標準，很容易造成只是奉命行事，虛應故事。只有內在激勵，才能促使人員在理性上認同，在感性上歸屬，然後願意在工作上付出更多的努力，建立專業的 SOP，並落實執行。所以對領導者來說，比要求 SOP 更重要的是要塑造追求卓越的文化，感召鼓舞員工投入參與，為達成績效目標奉獻付出。

所以 ISO 9001:2015 在 5.1.1 節中要求企業或組織的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。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，楊珮玲在 2015 年 5 月 19 日工商時報「紐約·東京·停看聽—提高員工參與感 打造烏托邦企業」一文中，就指出 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。所以領導者要培養員工的認同與歸屬、知識與技能，激發員工的內在驅力與奉獻精神，才能期望他們會投入工作，落實 SOP，為達成目標而努力。

因此在檢討沒有有執行 SOP 時，國家與企業的領導人，更需要深入去思考要如何經由溝通與啟發，讓大家知道願景與目標；經由引導與培訓，讓大家具有知識與技能；同時經由以身作則建立紀律，經由激勵與鼓舞人心，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，這樣 SOP 才會發揮功能，創造出價值！

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，熟悉國際標準 ISO 9001 與 ISO 17025 之理論與實務。