

通過 ISO/IEC 17025:2017 認證之後

工研院量測中心 ISO/IEC 17025 特約講師樊國紀

一、前言

本系列已和大家討論了在實務中如何依照 ISO 17025:2017 的各項要求，執行各項品質保證與品質管制之工作，許多實驗室會依照 ISO 17025:2017 建立制度，然後申請實驗室認證，但由於 ISO 17025:2017 之規定，比較偏重在管理的規劃與控制層面，對於領導與激勵比較沒有要求。因此認證之後，實驗室可以在已建立之流程與資源管理的基礎上，再加強領導與激勵這些方面的推動。

所以本文將探討認證之後，如何繼續在已建立之品質保證與品質管制的基礎上，更進一步推動全面品質管理 (TQM)，經由全員參與推動目標管理、流程管理與持續改善，達成實驗室確保技術服務品質，追求客戶滿意之目標的原理與方法，本文將先討論如何在推動 TQM 的過程中領導與激勵人員。

二、塑造真正的品質文化

獲得認證的實驗室會依照 ISO 17025:2017 建立制度，但由於如圖 1 所示認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，不足以鼓勵具有創意的解決問題方法和產生創新的決策，只有內在激勵才能促使工作同仁基於個人的偏好或信念而採取行動，因而產生更大的創造力和創新精神。所以認證之後，更重要的是要去推動 TQM 塑造真正的品質文化。

要推動 TQM 首先要從卓越的領導、人才培訓與人員激勵著手，因為要推動 TQM，塑造真正的品質文化，一定要從領導者、管理者帶頭做，去了解客戶、員工、股東或利害相關人員以及社會的需求，同時領導者與管理者要明確的宣示政策，因為 TQM 是推動組織功能的工具，工具有了，但政策、策略不清楚的話，就如同一部有力的機器卻不知到那裡去。因此在推動過程中領導者要能作到下列事項：

1. 有遠見，對組織未來走的方向，知道要用什麼方式達成。
2. 管理組織專業的能力，使其不斷改進增加。
3. 讓組織將重心放在工作重點上而不窮忙。
4. 明快決策。
5. 具溝通能力，讓成員非常清楚了解領導者的想法，有疑問時也應解釋讓大家了解。
6. 讓組織透明化。
7. 運用以上能力建立影響力。

同時領導者要讓大家知道為什麼推動 TQM? TQM 打算給組織什麼使命感? 怎樣讓使命感得到整個組織的認同? 所以推動 TQM 時, 管理溝通技巧很重要, 讓組織覺得有道理, 信任感就會慢慢建立起來。



圖 1 所示認證是被動的符合標準, 外在要求的驅使下, 個人行動是奉命行事,

三、強化員工能力

除了領導者與管理者帶頭做以外, 如果要將組織文化轉換成為全面品質管理的價值及規範之基礎, 決策主管勢必也要致力於強化員工能力。強化員工能力可說是組織中權力、訊息、知識、和獎賞的向下移轉, 這個移轉的前提就是相信有創造能力的人, 是真正瞭解組織的系統和主要過程的人。

戴明的十四點原則中有幾點是提到強化員工能力, 戴明建議除去所有的障礙, 因為那會剝奪員工在工作上的自尊及自主的地位, 他也建議特別安排一個充滿活力的員工訓練及自我改善方案。在評估全面品質管理方案時, 應好好訓練和指導員工如何從全面品質管理觀點, 把事情做得更好, 因為大部份員工深信他們在工作上已經做了最好的表現。所以實驗室主管要關心員工成長與發展, 要尋求實用及可以理解的途徑, 以發揮員工最大潛力。

詹姆士·庫塞基 (James M. Kouzes) 與貝瑞·波斯納 (Barry Z. Posner) 兩位學者在模範領導一書中也歸納整理出以身作則、喚起共同願景、向舊習挑戰、促使他人展開行動、鼓舞人心等領導的 5 大實務要領及 10 大承諾。其中的第 4 項

要領就是促使他人行動，領導者要創造互信氛圍，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。

所以實驗室主管要如圖 2 所示從知識、技能與態度三個方面，培育人員具備測試技術、品質管理與持續改善等專業知識，熟悉溝通互動、表達寫作與會議協商等工作技能，同時具備樂觀進取的工作態度與正向光明的價值理念。



圖 2 所示從知識、技能與態度三個方面，培育人員

四、有效激勵員工

要推動 TQM，一定要員工的投入與參與，因此在培訓員工專業能力的同時，更要激勵大家的工作意願，艾佛勒在課長學一書中指出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. 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，能使員工遂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. 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。

所以員工能不能達到高生產力的程度，完全要看實驗室有沒有訓練及激勵他們而定。僅僅告訴員工正確的做事方法是無效的，員工如果把事情做得很好，應該受到適當的激勵。實驗室必須分析員工的想法，找出他們未達滿意成績的原因，這樣你可以知道如何激勵他們。

有時候員工應該做的，與實際做的之間存有差異。發生差異的原因可能是員工欠缺技巧與知識。這時組織應該負起教導他們的責任。有時候，問題卻出在員工未能遵照你的指示確實執行。如果是這樣，組織的管理必定有所偏差。此時，組織就應採用適當的管理技巧，將員工帶回正軌。

基本上每一位員工都是獨一無二的。他們每個人都有不同的需要，擁有不同的技能，懷有不同的態度，需要不同的激勵「誘因」。實驗室主管必須學習與他們個別相處，就像全世界只有他一個人一樣。沒有任何技巧能適用於所有的員工。在管理的世界中，沒有所謂的萬靈丹，也沒有適當的解決之道，沒有永久有效的管理方法。今天對這位員工有效的管理方法，明天在另一位員工身上可能不再管用。對某位員工有效的管理方法，用到另一位員工身上，可能會產生完全相反的效果。

激勵員工的過程極為複雜。實驗室需要對員工有充分的了解，了解激勵他們的適當時機、他們個人的需要、他們對工作的態度、對你的態度，以及對實驗室的態度等等。如果實驗室能了解你的員工，並採用適當的激勵技巧，員工對實驗室的貢獻，就可因此決定。知道員工是一回事，了解員工卻是另一回事。實驗室必須深刻地了解你的員工，對他們有高度的耐心，與他們有相同的感覺，並且要關心他們。實驗室在關心量化績效的同時，也要對員工的感受培養出一種敏銳感。

五、激勵員工的作法

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。不幸地是，這種情況很少見。但是透過適當的努力，各種管理上的問題都可以迎刃而解。艾佛勒在課長

學一書中指出如果組織希望員工奉獻、具有能力與全力以赴，組織必須如圖 3 所示，做好授權、監督與充電這三件事情。

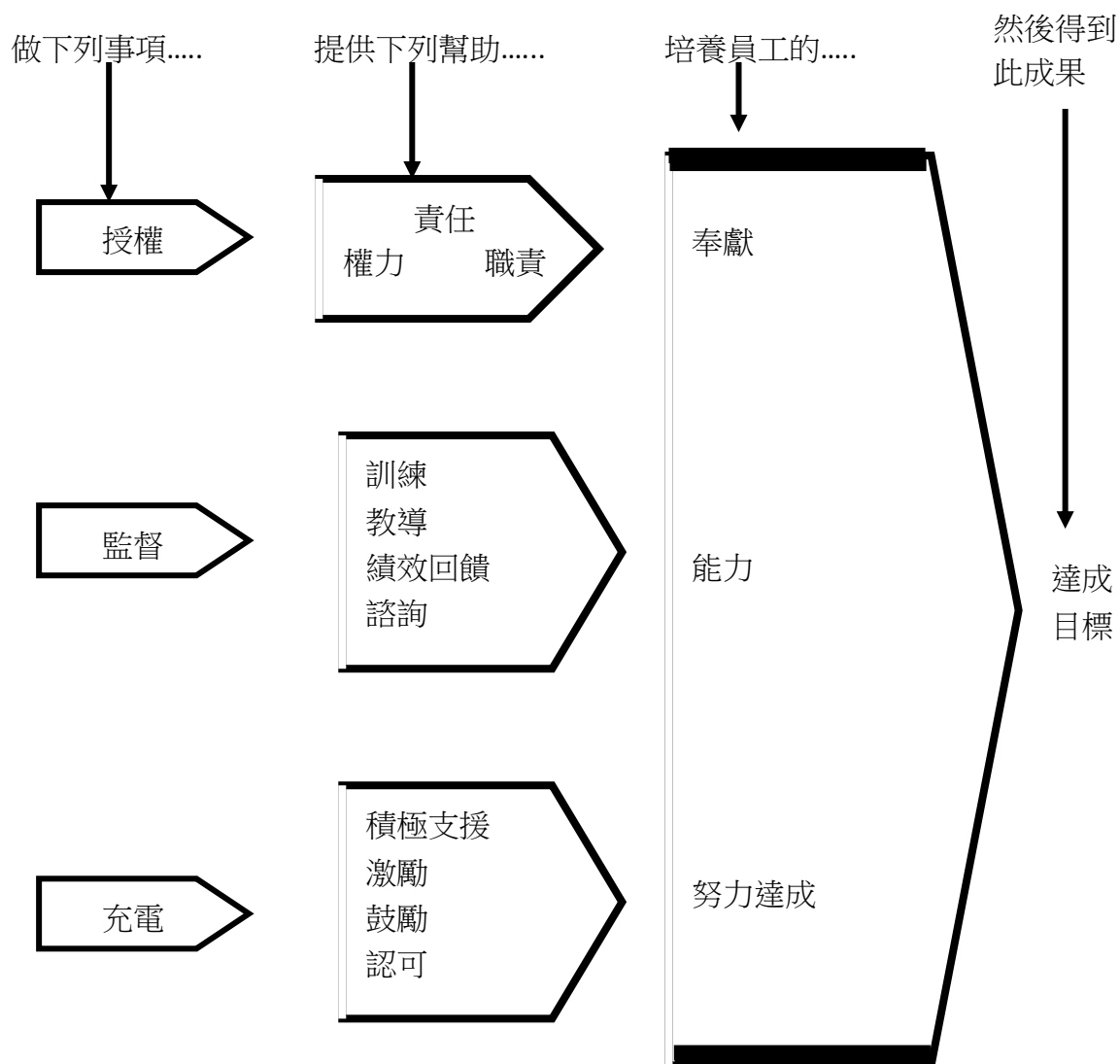


圖 3 授權、監督與充電管理模式

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，他希望自己能擁有一分責任感。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。

其次是監督，在實務中許多主管只看到「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。更重要的是，經理人應以全盤性的眼光來看它。

管理教科書都以傳統的基本分類，將管理分為規劃、組織、監督和控制。似乎多數的教科書都將重點放在「工作控制」這一層面上。因此主管自然培養出凡事捨我其誰的責任感。主管應負責工作團隊的組織，工作量的安排，工作機能的調配。除此之外，主管尚須負責工作團隊產出的規劃。主管所負的責任如此之多，以致他很容易就忽略了他還應對「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。經理人在監督部屬時，這些都是不可或缺的因素。缺乏這類的協助，經理人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，乃是指經理人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，但是經理人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。經理人在一開始就應了解，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，經理人必須隨時提供激勵。

激勵員工的重要項目，包括提供挑戰性的機會、隨時支援與鼓勵，以及對員工達

成目標的適當認可。

因此綜合以上的討論，實驗室主管可以依照如圖 3 所示之管理模式，運用下列問題，督促自己做好授權、監督與充電這三件事情。

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「割斷繩索」，盡可能地授權給部屬？
3. 我是否認為授權不會影響我的經理人地位？
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、敏感、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？

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。

六、結 語

許多實驗室會依照 ISO 17025:2017 建立制度，然後申請實驗室認證，但由於 ISO 17025:2017 之規定，比較偏重在管理的規劃與控制層面，對於領導與激勵比較沒有要求。因此認證之後，實驗室可以在已建立之流程與資源管理的基礎上，再加強領導與激勵這些方面的推動。

要推動全面品質管理 (TQM)，首先要從卓越的領導、人才培訓與人員激勵著手，實務中，實驗室可以參考本文所討論之方法，推動各項相關工作，繼續在已建立之品質保證與品質管制的基礎上更進一步推動 TQM。

參 考 資 料

1. 樊國紀主編(民88)，實驗室品質管理，工研院量測中心訓練教材 07889-CB040，新竹：工研院量測技術發展中心。
2. 樊國紀、蔡榮一、廖光磊、陳秀貞 (民92)，實驗室認證後之工作重點，量測資訊 93 期，新竹：工研院量測技術發展中心。
3. James Evered 原著，李田樹譯(1988)，課長學，台北：長河出版社。
4. 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。
5. ISO/IEC 17025:2017, General requirements for the competence of testing and calibration laboratories, Switzerland：ISO/IEC.

作者簡介：

工研院量測中心 ISO 9001 與 ISO/IEC 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 台灣分公司品質部資深經理，曾任 TUV Rheinland 台灣分公司資深專案經理、ABB 台灣公司品質部經理、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/IEC 17025 之理論與實務。