

時序已進入 2016 年初春，值此創新與知識經濟快速成長的年代，目前除了需要持續關注並跟進 2012 年伊始，即在美國引發倡議，鼓勵回流且須重點扶植的幾種未來產業的變化與競爭趨勢，例如先進製造(advanced manufacturing)、生物科技(biotechnology)、健康照護(health care)、資訊科技(information technology)及再生能源(sustainable energy)等事業外，焦點似乎也應該放在國內諸多更需要全球競爭力的中、小企業者身上。此等企業佔有絕對多數，但是否仍能秉持以往，持續利用正面積極的心態，在無實質誘因又常在左支右絀的經營環境下，能再次正確導入、建置並積極營運出符合新版國際標準 ISO 9001:2015 品質管理系統(QMS) 普世認同的基本價值外，甚至能進一步享有相當程度的全球競爭力？這是筆者意圖在此新舊交替之際，嚐試利用本文，回答並說明對以上問題的看法，並提出若干可行做法上的建議。一言以蔽之，企業主如仍以舊思維看待品質管理系統(QMS)日常運作的內外環境之需，當領導整個企業變革時，公司文化底蘊不會改變，有知識工作者才具的員工不會留任，創新、創業及創造價值的產品與服務，當然不可能只靠單一職能參與式的預測型常規流程來完成，以指揮、命令、監督及管制性的領導與日常管理，完成不了僕人式的領導，首重個人啟發與團隊教導，在混沌不明且複雜多變的商業環境與市場需求中，引領一群群自我組織與自我管理良好的多職能工，參與經驗調整型的專案流程等，其所可以完成的使命與達標計畫。這樣的軟、硬體及產品與服務也唯有透過品質管理系統(QMS)日常運作大傘下的基本架構與流程的作業活動，再配合策略上為企業組織創新、產品與服務增值、市場機會與營收獲利增加及預期風險大幅減少的必要性，而納入組織層級的專案管理(OPM)架構，依現況建置並啟動公司各階層所需要的專案組合管理(portfolio mgt.)、專案計畫管理(program mgt.)、傳統單一專案管理(project mgt.)、敏捷專案管理(agile project mgt.)及/或專案管理辦公室(PMO)等，其目的只有一個，那就是讓公司品質管理系統(QMS)內之所有例行作業與暫時性之專案皆能夠「整合(integrate)」、「聚焦(focus)」、「連結(connect)」及「調校(align)」至與公司成立的宗旨與目的-亦即使命、價值觀、願景、策略方向(目標)、品質政策及品質目標等達成一致。有助於公司全面掌握機會、規避或減輕風險、創造價值及增進營收獲利，從而達成各方利害相關者滿意。

基於以上之認知，筆者對於 ISO 9001:2015 品質管理系統中，若干符合本文後段訴求，且對業者頗具啟發意義與實現價值之要求事項，依其系統範圍內邏輯應用之先後順序，稍加彙整如下：

(一)「4.1 瞭解組織及其前後環節」-組織應決定與其目的和其策略方向相關，且可能影響品質管理系統達成組織預期結果的能力之外部與內部議題。

(二)「4.2 瞭解利害相關者之需求及期望」-由於利害相關者對組織一致性地提供符合顧客、適用法令及法規要求事項之產品與服務的能力，有其影響或潛在影響，組織應決定：a)與品質管理系統有直接相關的利害相關者；b)此等與品質管理系統有直接相關的此等利害相關者之要求事項。

(三)「4.3 決定品質管理系統之範圍」-組織應決定品質管理系統的界限與適用性，以確立其範圍。決定此範圍時，組織應考量：a)第4.1節的外部與內部議題；b)第4.2節的直接相關利害相關者之要求事項；c)組織之產品與服務。組織應實施其所決定的品質管理系統範圍內，所適用本國際標準之所有要求事項。

(四)「4.4/4.4.1 品質管理系統及其過程」-組織應決定品質管理系統在組織各處所需要的過程及其應用，並應：f)處理依第6.1節要求事項所決定之風險與機會；g)評估此等過程並實施所需要的變更，以確保達成其預期結果。

(五)「5.1/5.1.1 領導力與承諾概述」-最高管理階層應針對品質管理系統，以下列作為展現其領導力與承諾：b)確保品質管理系統的品質政策與品質目標得以建立，並配合組織之前後環節與策略方向；c)確保品質管理系統要求事項已整合組織的業務過程中；d)促進使用過程導向之基於風險之思維；h)連結、指導及支持員工，對品質管理系統之有效性做出貢獻；j)支援其他直接相關管理階層的職務，以展現渠等在其責任領域之領導力。

(六)「5.1.2 顧客為重」-最高管理階層應針對顧客為重，確保下列作為以展現領導力與承諾：b)已經決定可能影響產品與服務的符合性、提高顧客滿意度的能力之風險與機會，並予以處理。

(七)「5.2.1」-最高管理階層應建立、實施及維持下列之品質政策：a)適合於組織目的與前後環節及支援其策略方向。

(八)「6. 規劃/6.1 處理風險與機會之措施/6.1.1」-在規劃品質管理系統時，為達成下列目的，組織應考量第4.1節所提及之議題與第4.2節所提及之要求事項，並決定需加以處理之風險與機會，以：a)對品質管理系統可達成其預期結果給予保證；b)加強期望達成之效應；c)防止或減低不期望得到之效應；d)達成改進。

(九)「6.1.2」-組織應規劃：a)處理此等風險與機會之措施；b)如何：1)將措施予以整合並實施各措施於其品質管理系統過程中(參照第4.4節)；2)評估此等措施之有效性。所採取以處理風險與機會的措施，應與對產品與服務符合性之潛在衝擊成正比。

(十)「6.3 變更之規劃」-如組織決定需要對品質管理系統進行變更時，其變更應以有計畫的方式實施(參照第4.4節)。組織應考量：a)此項變更之目的及其可能後果；b)品質管理系統之完整性；c)資源之取得；d)責任與職權之配置或重新配置。

(十一)「7.1.6 組織之知識」-組織應決定其過程運作與達成產品與服務的符合性所必需之知識。此知識應予以維持，且在必要的程度內已予以備妥。在處理需求與趨勢的變化時，組織應考量其現有知識，並決定如何獲取或找到任何必需的額外知識與必要的更新管道。

(十二)「8.3 產品與服務之設計與開發/8.3.2 設計與開發規劃」-在決定設計與開發的階段與管制時，組織應考慮：b)所需要的過程階段，包括適用的設計與開發審查；c)所需的設計與開發查證與確證活動；g)顧客與使用者團體參與設計與開發過程之需求；i)顧客與其他直接相關利害相關者所期待的設計與開發管制程度。

(十三)「8.3.6 設計與開發變更」-組織應鑑別、審查及管制產品與服務之設計與開發期間或其後所作的變更，至足以確保對要求事項的符合性無負面衝擊之必要程度。組織應保存下列文件化資訊：a)設計與開發變更；b)審查結果；c)變更之職權；d)為預防負面衝擊所採取的措施。

(十四)「9. 績效評估/9.1 監督、量測、分析及評估/9.1.3 分析與評估/」-組織應分析與評估由監督與量測所取得之適切資料與資訊。分析結果應用以評估：e)處理風險與機會措施之有效性。

(十五)「9.3 管理階層審查/9.3.2 管理階層審查之投入」-管理階層審查的規劃及執行應將下列事項納入考量：b)與品質管理系統直接相關的外部與內部議題之改變；e)處理風險與機會所採取措施之有效性(參照第6.1節)。

(十六)「10. 改進/10.2 不符合與矯正措施/「10.2.1」-發現不符合，包括收到抱怨，組織應：e)若必要時，更新規劃期間所決定之風險與機會；f)若必要時，改變品質管理系統。

要想實現並取得以上各項要求事項的精神與價值時，業者如果仍然停留在過往工業時代所普遍熟知且習用之預測型系統流程模式上，也就是一切程序與計畫皆是可預測的；多屬部門內的活動；盡其所能避免改變與重工(做)；一開始就決定需求並知道所要產出的產品與服務是什麼；事前就可精確估算；產品、服務及流程交付欠缺彈性；運作不透明；以事前規劃、事中監控及事後驗收的方式來進行日常管理等，卻仍舊無法規避一個需要經常面對知識經濟創新成長且不斷產生需求變化與環境變遷如此迅猛的情境，要能持續滿足顧客的需求，且有足夠能力因應市場強大競爭力之挑戰，業者時感心餘力絀之餘，如能檢視當今時代潮流已走到需要經驗調整型的專案流程時，將不難發現此等流程所因應的程序與計畫常是不可測的；多屬跨部門的活動；順勢相迎改變與必要的迭代重工(做)；除常規流程以外的專案進行，以持續確認其產出的產品與服務；真正的需求是經由不斷接受客戶或使用者的適時回饋後，始能發現與再確認；估算是藉由專案漸進推演的過程逐步明細；有彈性的產品、服務及流程交付；運作透明；以檢查、溝通及調適的方式來進行組織專案管理

(OPM)，才是王道之始。也就是在現有品質管理系統(QMS)之軟、硬體基礎架構上，逐步納入並建置實施組織專案管理(OPM)之能量（同前述所需要之專案組合管理、專案計畫管理、傳統單一專案管理、敏捷專案管理及/或常規作業活動等），其主要內涵包括：(1)挑對的專案組合(2)把專案做對(3)投入適當的資源(4)運用敏捷與創造價值等，以達成組織之策略目標。換言之，此等新思維促動一切悉以價值為導向；適時調整、移轉並掌握目標市場的優先順序；推陳出新並加速創新的步調；視員工為資產而非負債與成本，長期與公司共創雙贏的夥伴關係下，首重知識工作者及/或多職能工之才能管理；強化由個人敏捷到組織敏捷；有效因應諸多不確定因素下所帶來頻繁的改變及/或更佳的避險策略等，以此為公司組織實現獲利(benefits realization)，這是王道之後必然的體現。但光是接受正確新思維的啟迪還是不夠的，筆者不揣簡陋，特別針對前述彙整之品質管理系統(QMS)要求事項(十一)，談談業者可以優先考慮於己有利的佈新做法有四：(一)嘗試使用「組織項目管理協會(OPMA)」張斌博士與「中華專案管理學會(NPMA)」許秀影博士聯合開發的「STEPS組織項目管理成熟度簡易測評版」，可以自我診斷或進一步協請專家提供諮詢，以瞭解公司目前組織專案管理的能力與成熟度水準，其中包括策略(S)、技術(T)、環境(E)、人才(P)及系統(S)等五個維度，對公司形塑長期競爭力，是一個易學易懂且輕易可以入門的起點。(二)嘗試導入由許秀影博士與張斌博士聯合開發的「STEPS組織專案管理評核系統」，藉由公司內部的線上自評與外部的組織專案管理專家與導師的參與配合，於提供診斷與諮詢服務的過程中，瞭解公司本身在上述五個維度上所呈現的優、劣勢及可以重點優先強化或改進的問項有哪些，同時亦能識別出非重點優先強化或改進的問項是什麼，現況加以維持，以善用有限資源，此等周期循環反覆與業界標竿進行比對的評核作業，期以獲得階段性驗證的成效，對公司形塑優質的企業文化與提升全球市場競爭力而言，是一項不可多得的神兵利器，確保公司長期擁有核心能力與關鍵競爭力，本就是為所當為(急)之要務。(三)以品質管理系統(QMS)內的職場新貴而言，身為知識工作者及/或多職能工的角色，理應對系統範圍內之傳統單一專案管理知識體系(譬如PMBOK Guide 5.0等)，有一份基礎以上的認知與實務經驗，以方便處理技術明確且需求易於達成共識或協議的傳統單一專案，但現今有愈來愈多的趨勢顯示，技術不明確且需求不易於達成共識或協議，甚或是根本不知道真正的需求是什麼的情況下，傳統單一專案管理的能力，已日漸不足以應付顧客及/或最終使用者在專案管理上的新需求，此時導入並學習敏捷專案管理的一套速捷且有價值的做法(譬如「中華專案管理學會(NPMA)」最近出版由許秀影博士著作之專書「敏捷專案管理基礎知識與應用實務-邁向敏捷成功之路」所示)，每次交付可用的成果後，立即進入下一迭代的細部工作(task)規劃，能立即回應客戶需求之改變，並儘速調整尚未完成開發功能的先後順序，如此方能確保大部分重要功能的滿足需求與準時完成。同時，也規避了傳統單一專案初始冗長且不敷實際的規劃內容，到頭來又要經歷與客戶複雜的修改合約、變更程序及延宕無可用成果的交付等情事。(四)「品質」的定義與「品質管理系統(QMS)」的內涵，一再隨時代之演進，而有嶄新詮釋的機會。如許秀影博士所言，當敏捷創業改變一切時，它所代表的四種模式，即：(1)敏捷創新創業模式(2)商業模式(3)客戶開發模式(4)敏捷開發模式等或其流程所代表的效率與效能，自然也就與前不同。再者，以往不常見到出現在業者品質管理系統(QMS)中，有關績效

與有效性的衡量指標，諸如敏捷實獲值管理(Agile EVM)的衡量等，也都是符合新版品質管理系統(QMS)即戰力的另一項可能的明證。

最後參照「BS ISO 21500:2012(E): Guidance on project management」有關圖1「Overview of project management concepts and their relationships」的圖示說明，企業組織外部環境的變化，引導組織策略方向(目標)的確立，追求機會的創造，透過專案環境下專案組織與其流程的運作，包括:專案管理流程、產品產出流程及支援流程等流程間之相互搭配與協同合作，產出(類似開發設計端)之交付標的，再移轉至(類似生產與服務供應端)之日常作業，最後獲得企業組織的營收獲益(Benefits)。此等反覆循環的過程，其運作之效率與效能，明顯為下列幾個關鍵字所左右:(1)Organizational Strategy (2)Opportunities (3)Project Environment (4)Deliverables (5)Operations (6)Benefits等。筆者冒昧以此為藍本，嘗試勾勒出如下之方程式，以順應新世紀，企業組織為期建構符合 ISO 9001:2015 品質管理系統(QMS)所需績效與有效性之基本模式與內涵:

組織獲益/成功=內外部整合(OPM + Agile PM / Traditional PM + QMS /Operations)

筆者樂見，值此多方協同合作(collaboration)、良性互動及雙贏結果(win-win)的有利市場氛圍下，「中華民國品質學會(CSQ)」、「中華專案管理學會(NPMA)」甚或「組織項目管理協會(OPMA)」等各司所長的專業平台，菁英們能有相互交流，彼此觀摩學習，乃至共同合作與成長的機會，到那時候，也將是國內產業界，再次獲得並享有以上諸學會及/或協會等公共財，優質服務最佳保證的開端。

<以上>

作者簡歷:

陸正平 MBA/OPME/PMP/CPMP/CQM/CRE/CQE

華人第一張 OPME 專家資格證照[OPME 組織專案管理專家(證書編號 OPME201500001)]

中華專案管理學會(NPMA)常務理事

中華民國品質學會(CSQ)(候補)理事 / 標準化委員會委員