

标准·梦工场
商业 | 科学 | 人

VUCA激荡时代

如何才能不被时代抛弃？

如何才能生生不息？

如何才能走在时代前列？

答案是：

拥抱正在发生的未来！

打造组织运营 敏捷力

自定义ISO 9001+

ROAD商业环境

如何满足日益个性化的顾客需求？

如何应对个体崛起引发的管理挑战？

如何掌控合规合理合情之间的动态平衡？

答案是：

捕获ISO 9001+价值，打造组织运营敏捷力！

王二乐 乔锐 著

 中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

标准·梦工场

商业 | 科学 | 人

打造组织运营 敏捷力

自定义ISO 9001+

王二乐 乔锐 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

打造组织运营敏捷力：自定义 ISO 9001+ / 王二乐，乔锐著. —北京：电子工业出版社，2016.7

ISBN 978-7-121-29199-9

I. ①打… II. ①王… ②乔… III. ①质量管理体系—国际标准 IV. ①F273.2-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 145485 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：晋 晶

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.75 字数：129 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版

印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

本书赞誉

王清晨：春秋航空公司 副总裁

民航安全管理体系(SMS)参照 ISO 9001 标准模式，以动态风险为核心，是行业对于标准“自定义”的典型范例。实践中通过推动安全管理体系(SMS)与质量管理体系(QMS)的有机融合，形成了民航运输安全与质量的基本保证。

吴征怡：上海美设国际货运有限公司 副董事长

在全球物流行业异常变化的今天，大部分传统物流企业还在苦苦探索新的商业模式，这个市场上又涌现出了一批批互联网+物流新玩家。面对内外情境的变化，我们的策略是始终以客户需求为导向，产品细分化，服务

产品化，客户体验最优化。如何在产品标准化和服务灵活性、风险和机会之间踏准节奏，跳起一支平衡之舞，并最终转化为企业的短期回报和长期收益，本书可带你一探究竟。

缪建亚：宝钢股份公司 运营改善部 综合管理体系首席管理师

“ISO 9001+公司运营”才是标准本质要求，要标准而不唯标准。本书会让你真正获取公司管理体系的精髓所在：目标明确，真用！

陈忠义：通用电气医疗集团 精益六西格玛质量部总经理

在如今瞬息万变，充满不确定性的商业环境中，企业急需将敏捷活力的基因导入到日常运营活动中。而成功之路在哪里？路就在本书阅读过程中，逐步清晰地展现开来。本书结合 ISO 9001+的理念，为我们提供了企业导入新标准化繁为简的解决方案。那就是去一笔一划地驱动变革，一招一式地按摩人心，一板一眼把新的质量理念和工具落地应用，最后一切水到渠成地体现在员工

根本行为上的改变。起而行，为企业找回新的活力！

**王振乾：西门子（中国）有限公司 数字化工厂集团
质量管理部总监**

本书中的“打造组织运营敏捷力”，是组织面对动态化、多样化市场需求的必修课。工业 4.0 利用物联信息系统（Cyber-Physical System）将工业生产中的供应、制造、销售等信息数字化、智能化，从而更加高效敏捷地满足多样的客户需求。所以说，工业 4.0 就是为了打造组织运营敏捷力。

**秦玉波：标准·梦工场 联盟成员，华为公司前 ISO
9000 办公室主任**

如果说通过标杆对照引入 IPD（集成产品开发）和 ISC（集成供应链）等管理手段成就了华为的今天，那么当年通过导入 ISO 9001 标准进行业务流程规范化则为此打下了坚实的地基。这与本书的“ISO 9001+”理念不谋而合。

罗念慈：华润 JCI 医院管理研究院 总经理

面对不同的组织情境，比如受高度监管医疗行业，守住底线，保持合规，获取资质，是组织管理的重中之重。权威的第三方认证也是组织转移风险的一种有效策略。本书最低水平要求（MAL）守底线的风险思维值得借鉴。

刘喆：英标认证技术培训（北京）有限公司 总监

随着企业竞争环境的快速变化，管理复杂程度的持续增加，企业管理者从关注标准的符合性，管理理念和管理工具的导入，逐步转向关注管理标准的契合，教练式服务帮助管理落地，提升管理成熟程度，更好适应竞争环境。ISO 9001+正当其时，完美诠释！

张善勇：《培训》杂志北京负责人，原《企业大学》杂志总编辑

转型的时代，组织领导人最重要的任务之一就是将从以绩效为导向、质量为重点的规范文化转向以价值为导向、以客户为重点的敏捷应变文化。在转型过程中很多人会感到不安全、不适应，找不到方向，本书就给组织

提供了一个地图，帮助组织建立具体的愿景，化解标准与创新的矛盾，通过一套行之有效的工具，进而创造出一种全新的文化：基于标准的持续创新，在规范基础上应对不确定性，主动的风险管理以及面对未来的决策过程。

前言

“ISO 9001 +” —— 打造 组织运营敏捷力

“在动荡不安的时代中，管理的首要课题是确保组织存活的能力。确保组织结构的强度和韧性以及适应冲击、适应变局与善用机会的能力。”

——彼得·德鲁克

在今天这个激荡万千的商业环境中，机会稍纵即逝，威胁无处不在，时刻考验着组织适应变化，在变化中求突破的弹性与韧性。管理回归到其最基本的常识，即效率和效果。实现组织预期收益成为评判管理价值与成效的唯一标准。作为全球应用范围最广的管理方法——ISO 9001 国际标准同样面临如何动态平衡组织合规、合理与合情的敏捷运营要求这一课题。

2015年9月23日，ISO 9001:2015版国际标准最终呈现在众人面前。打开标准，“变更”、“结果”、“风险”、“领导力”等词汇映入眼帘，人们心中都会暗念——“大事件”终于来了！

最新的统计数据表明，作为自愿性标准的ISO 9001在全球范围内已拥有超过130万张认证证书。这次改版对于百万计的组织来说，更多的意味着挑战还是机遇？对于组织的管理，将会带来怎样全新的价值和启发？与此同时，由ISO 9001衍生而来的行业标准和专业标准，如ISO/TS 16949、AS 9100、ISO 13485、ISO 14001、ISO 45001、ISO 37001等也在紧锣密鼓进行同步的升级、发布和转版。这些与之前已经升级的新版标准ISO 27001和ISO 22301一起，又将给组织的未来带来怎样深远的影响？

对于业界正在热烈探讨的话题——新版ISO 9001究竟会给组织带来什么价值？——我们所理解的答案是“ISO 9001+”：在满足认证要求的前提下，打造组织自身需要的运营敏捷力，即由组织自己来定义ISO 9001在组织内的特定价值。

ISO 9001向敏捷演进是时代发展的必然。

1987年版及1994年版的ISO 9001站在审核员的视角，专注工作程序是否符合标准要求。回首那个时期，实现产品的一致性是企业运营管理的核心。企业获得ISO 9001证书即意味着领先。

2000年版和2008年版的ISO 9001开始从审核员视角向标准使用者视角改变，最重要的体现是过程方法的提出。标准要求组织利用过程方法把“体系”这个概念落地，实现管控的全面性。以量取胜是这个时期的重要特征。标准提倡的关注客户满意，关注过程效率，成就了众多时代巨人的最佳实践，标准展现出强大的生命力。

近几年，随着以移动互联为代表的新经济浪潮荡涤着商业环境，秩序不断崩塌，实证不断崛起，组织的经营模式则不断创新演变，个体价值与组织关系也发生着巨变。曾经的最佳实践，反而成为组织的障碍和瓶颈。“基于标准的实践”不得不转向“基于实践的标准”。这一切都迫使我们面对这样一个现实：组织的经营模式滞后于商业环境的快速变化，组织管理方法滞后于经营模式的动态演进，ISO 9001则更滞后于组织实际的管理需求。ISO 9001“无用论”和“过时论”的甚嚣尘上，无情地昭示着这一残酷现实。对于许多组织来说，ISO 9001似乎

已经沦为一张让人颇感鸡肋的证书。

ISO 9001 该如何重构方可满足组织应对管理挑战的诉求，进而支持组织不断演进的长效经营模式呢？标准使用者大声疾呼，它应该是因地制宜的，与业务紧密关联的，能够打造组织运营敏捷力的“ISO 9001+”——适应变化、灵活有效和稳定一致。

这样的标准势必建立在以人为本的基础之上。我们从第三代商业标准的特点中可以找到佐证。与 20 世纪初期起步的第一代商业标准所关注的产品技术规范，以及 20 世纪 50 年代开始发展的第二代商业标准所关注的工作程序相比，与时俱进的第三代商业标准关注组织的预期收益，通过激发人的潜能，强化组织行为，提升组织绩效。

新版 ISO 9001 顺应第三代商业标准的发展，从视角、原则、结构和内容等各方面展现出第三代商业标准的特征：

- 从“基于风险的思维”到“绩效驱动”；
- 从“将变化作为常态管理”到“预期结果”；
- 从“回归管理常识”到“尊重人性”；
- 从“最轻量的管控”到“团队协作作战”；
-

新版 ISO 9001 全方位体现出敏捷的思维和应用，是一部由组织自定义的标准，为组织打开了突破传统、引领变革、捕获价值之门。本书的目的是为了在共性的标准要求与组织自定义的预期收益之间搭起桥梁，为您深入阐释新版 ISO 9001 所蕴含的富有生命力与鲜明时代特征的思想，引您切身解读标准编写者希望分享给处于多变环境中的各类型组织的管理方法与实践，希冀为您的管理实践之路带去新的启发和思考。全书由以下三篇组成。

回归常识思维篇，主要为读者阐述了未来经营环境、组织商业模式和运营管理之间的联动和作用，进而揭示新版 ISO 9001 回归价值在思维和视角上的具体表现，以及标准的变和不变与这些具体表现之间的关联关系。

事半功倍应用篇，主要采用了“以事为先”和“以人为本”这两个线索，运用直观的结构化图例为读者拆解标准，进而阐述了如何基于风险找到管控平衡点，基于绩效找到突破点。

知行合一行动篇，主要结合不同组织的个性特征，讨论推行 ISO 9001 新版标准与变革之间的关系，并站在管理变革的高度，帮助读者构建组织推行新版标准的愿

景和蓝图，把握变革的关键成功因素。

本书主要读者为企业管理者和标准实践者，同时也希望获得专业人士、专家学者以及标准爱好者的赐教。我们还希望通过本书为读者带来两项收益：第一，作为主题培训教材，读者扫描本书每篇结尾的二维码，即可获得本篇相应的 PPT 文件，便于以后的学习和交流。第二，本书是一本“轻”、“活”之书。此书的撰写原则就是精益。在这样一个时间信息碎片化的时代，笔者践行用最简洁的语句描述最纯粹的内容，为读者带来愉快的阅读感受是本书最重要的预期结果。

同时，迭代也是本书遵循的原则。本书的升级版将结合读者反馈对内容进行持续修正，我们也将秉承协作原则，与广大标准实践者共同打造取自真实案例的实践篇。因为我们坚信，用户声音是验证 ISO 9001 价值的唯一标准。

最后，希望通过本书传递的、我们归纳的 ISO 9001 新版标准核心价值主张——“1 个中心，3 个关注，1 种能力”开启您的阅读之旅。

ISO 9001+

“从以产品和服务为中心到以业务需求为中心”

如何体现这个中心？

“关注预期结果和收益胜过关注符合标准要求”

“关注适应变化胜过关注实施管控”

“关注人员协同胜过关注流程效率”

如何平衡这些要求和期望？

捕获 ISO 9001+价值，打造组织运营敏捷力！

目 录

回归常识思维篇

第 1 章	颠覆经典的时代	2
1.1	正在发生的未来.....	3
1.2	第三种选择.....	9
1.3	秩序崩塌、实证崛起.....	14
第 2 章	回归价值的标准	17
2.1	谁定义.....	19
2.2	相关方.....	20
2.3	共识：ISO 9001+.....	32
2.4	无法回避的不确定.....	35
2.5	变和不变.....	42

2.6 过程方法？过程方法！	48
----------------------	----

事半功倍应用篇

第3章 拆解 ISO 9001:2015	54
3.1 CAPDO 改进循环	55
3.2 两横三纵话关联	57
第4章 “以事为先” 拆标准	61
第5章 “以人为本” 拆标准	71
第6章 “人” + “事” 交互谋结果	74
6.1 “动中求静” 找平衡，“迭代验证” 促改进	74
6.2 标准究竟变了什么	81

知行合一行动篇

第7章 变革之术	84
7.1 变革模型 $E=Q \times A$	85
7.2 用故事描绘未来	89
7.3 事不避难，知难不难	97
第8章 变革之路	112
8.1 成功变革八步法	113