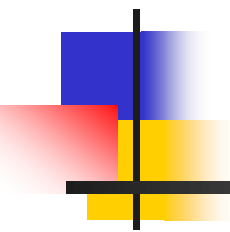
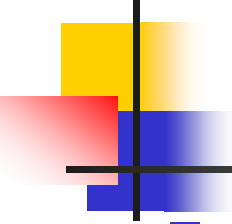


企業如何建立部門 工作標準作業程序(SOP)



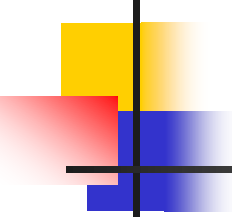
講師：楊烱星

06172011 E-mail:jsyang2372@hotmail.com



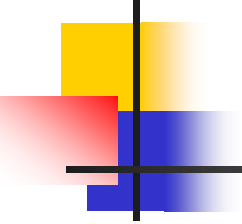
課程目標

- 瞭解何謂工作標準作業程序及工作標準作業程序建立的功能與要領,並認識其與工作說明書的關聯性;進而對工作標準作業程序的落實施行進行查核與最終的更新與歸檔。

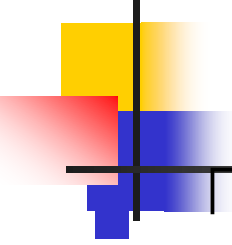


課程大綱

- 工作標準作業程序的意涵
- 工作標準作業程序的功能
- 工作標準作業程序vs. 工作說明書
- 工作標準作業程序撰寫要領
- 工作標準作業程序建立後的落實執行
- 工作標準作業程序的查核與建檔
- 案例研討

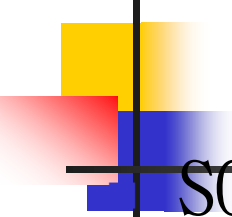


工作標準作業程序的意涵



SOP的定義

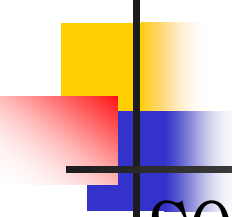
- 「對於經常性或重複性工作，例如各種檢驗、操作、作業等，為使程序一致化，將其執行過程予以詳細描寫之一種書面文件。」
- 其目的在於減少人為錯誤；降低不良率；建立高品質保證的管理制度（quality assurance）。



SOP的定義

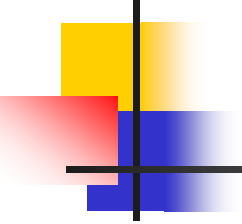
SOP 可說是有豐富經驗的研究者培養一種“師徒”關係的氛圍『即經驗承傳的一部分』。

- 目前在生產作業上，所存在的操作知識庫或標準規範，其來源可能為製程操作的技術文件，或來自現場“老師傅”多年的專家經驗。
- 其特點是當有需要品檢時，SOP 可併於品質保證規畫書之內作為參考指引，並校正其標準化、文件等作業，或是要求。
- 工作合約之履行，以達精密度、準確度、完整性、代表性的比較性的計量。最後還可作為預防性及改善性的維護，以避免重覆犯錯的損失。



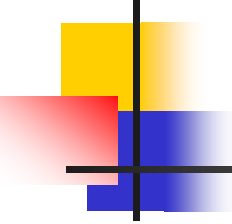
SOP相關概念基本認識

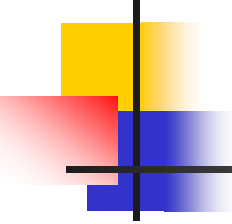
- SOP 的概念或多或少都存在每個人的生活周遭上，小至個人辦理日常事務的一些舉動，如到郵局劃撥、上醫院看診、去網路購物等程序，大則組織單位在醫療、防災、軍事、航空、食品等諸多系統，
- 擬定制度化或標準化的工作規範，並強調每一道工序和步驟都得嚴格遵照SOP 的標準來辦事，以作為異常事件發生的檢核點和品質管控的依據。

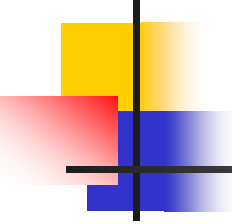


前言

「標準作業流程」(SOP)是企業界常用的一種作業方法，其目的在使每一項作業流程均能清楚呈現，任何人只要看到流程圖，便能一目了然，有助於相關作業人員對整體工作流程的掌握。

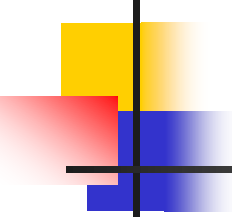
- 
- SOP是設計出來的作業程序，要「設計」，就要先了解為什麼要做這道程序，而工作分析與情境分析，便是SOP的設計依據。
 - 當明訂每個工作的步驟、做法、標準，清楚劃分工作權責之後，無論誰來寫SOP都不再是難事。

- 
- SOP的執行者是人，不是機器。所以寫SOP時，一定要充分考慮到人的因素，納入人的彈性，排除人的偷懶（或自作聰明），才會寫出真正實用的SOP。
 - 任何一家有制度的公司，都會定義「標準作業程序」（Standard Operating Procedure，SOP）。對麥當勞和統一企業等以服務見長的大企業來說，SOP是重要資產、公司經營的Know-How，影響產品與服務品質，只要SOP完備，就可以快速展店。



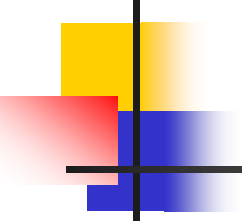
標準化的形式

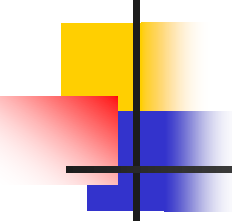
- 統一化
- 通用化
- 簡化
- 系列化
- 組合化
- 模塊化



SOP的目的

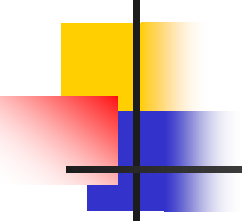
- 進行SOP 的主要目的在於減少人為錯誤而產生的不良率，並達到成本的降低與品質製作的均一性。
- 就計畫來看品質與內容的建立應相提並論，第一次若沒把事情做對所形成的成本浪費，將是不合乎SOP的本質。

- 
- 對於SOP 在計畫中的主要精神不僅重視品質的過程面（process），更強調品質的程序邏輯。
 - 此SOP 的規模可大可小，就整體計畫而言，執行一個計畫的範疇是屬於較大的SOP 架構，而細項程序又有對應到更細部的SOP，程序動作視實際需求可繁可簡，有些簡單至一至兩個步驟，多則數十個動作才結束一道工序。



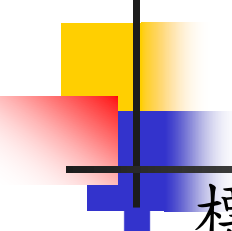
確保標準化原則

- 標準應一致上下遵行
- 標準要合理正確
- 執行標準要徹底
- 標準應有公差



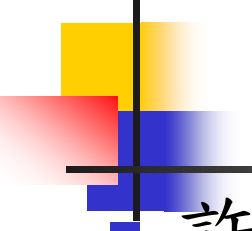
SOP可以分成三大部分

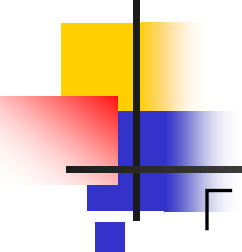
- 第一部分是常規作業（Routine），
- 第二部分是事件驅動（Event-Driven）作業，
- 第三部分是例外處理（Exception Handling）。



標準作業程序（SOP）是一個設計出來的作業程序。所謂「作業」，指的是像開堆高機、產品設計或品質檢驗等工作，而「作業程序設計」則牽涉到「工作分析」與「情境分析」，要先知道「為什麼做這道程序」，再用5W2H做為工作分析的研判依據。

- 待作業程序設計完成，明確訂定了每個工作步驟程序、做法、標準，也清楚劃分了每個人的工作權責之後，無論請誰來寫SOP都不是難事。所以，寫SOP之前，一定要有作業程序設計。

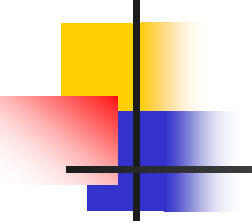
- 
- 許多SOP的缺失可能會因為人的介入，能視情況應變而不會發生問題。
 - 好的SOP並不能保證公司營運不會出問題，許多公共安全意外發生的原因，是檢修人員偷懶，沒有確實按照SOP規定的步驟進行維修所造成。

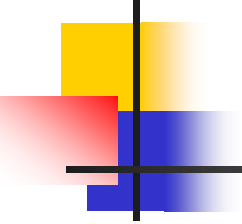


「建立標準化流程和程序，是創造穩定一致績效的最重要關鍵。」

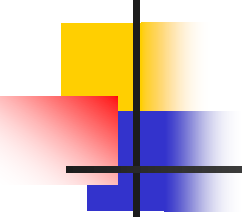
「豐田生產制度（Toyota Production System）專家傑弗瑞·萊克（Jeffrey Liker）和大衛·梅爾（David Meier）在《實踐豐田模式》一書寫道：

- 換言之，當工作是可重複的時候，標準作業程序就好比是已然經過驗證的「最佳實務」（best practice），可以確保獲致穩定、不出錯的成果。

- 
- 萊克和梅爾指出：「標準化作業和其他作業標準是持續改善的基線……任何作業在尚未制訂標準之前，是不可能達到真正改善的。」
 - 透過將作業程序標準化的過程，讓工作流程達到穩定，才能夠知道究竟是改善了什麼，又有哪些地方需要被改善。

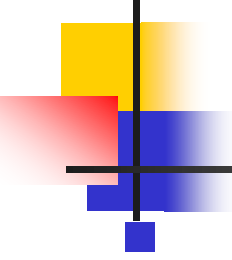


工作標準作業程序的功能



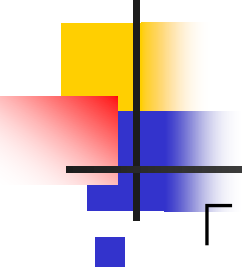
工作標準作業程序的功能

1. 經驗與知識的傳承
2. 容易使用之數位化、知識導向的設計架構
3. 節省人工製作與整理文件的成本，加速文件收集的效率
4. 提升員工的工作效率與品質



「效率，就是『以正確的方式做事』；效能，就是『做正確的事』。」管理學之父彼得·杜拉克（Peter Drucker）在《有效的主管》一書中曾說：

- SOP就是將工作know-how歸納整合成書面化的制式規範，讓即使不熟悉作業方法的人，也能快速進入狀況，「以正確的方式，做出正確的事」，在有限的時間與資源內，執行複雜的事務。



「照著做」，卻可能造成生死一瞬間。對應在平常工作上，更往往是一件事「做完」與「做好」的絕對分野，許多問題與意外，就起因於「看似做完，但沒做好」所引發。



所以SOP在管理上的意涵之一，

就是縮短（新進）人員的學習時間、只要按部就班行事，就能避免因為不熟練或疏忽，而發生「有做等於沒做」、甚至發生意外的情形。

- 1970年代，美國某起空難的發生，就是在進入緊急降落程序時，因為機長沒有翻開SOP手冊逐條進行，只依照自己的記憶和經驗做反應，結果在緊急迫降的時間壓力下，漏掉了一項檢查，導致整起意外。這件事使得美國聯邦航空總署在事後規定，飛機在緊急降落時，駕駛員務必遵循操作手冊，逐項完成所有程序。

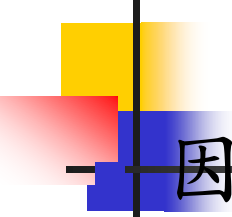
標準作業程序

(Standard Operation Procedure , SOP)

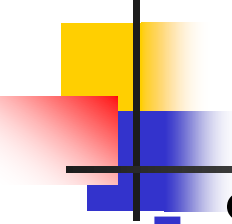
標準作業程序 (Standard Operation Procedure , SOP) 是成為品質確保與提升的基礎和準則。訂定標準作業程序 (Standard Operation Procedure , SOP) 之操作原則 (擬 SOP 之 SOP) 的概念是建置探討工作流程的合理性，來作為後續流程實施的改善依據。

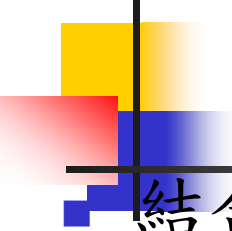
■ 目的：

實際運用後，期望SOP降低新進人員面對新的工作程序及執行流程上的不安或恐懼，一方面可作為訓練新進人員的教材，一方面可以協助管理者找出計畫導入所造成的變異原因，並針對計畫提出改進之道，以達到持續改善的目標。此外，嘗試將SOP 與工作流程結合後，也可以提供其他單位未來建置執行面的學習與應用。



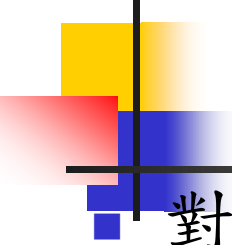
因應當前系統的建置依循工作流程，使工作更為迅速有效的產出。因此，在執行SOP（Standard Operation Procedure，標準作業程序）過程中的良窳於否，將影響品質打造。我們認同“Content is King”的可創造性，配合各計畫的SOP，更有利於「知識管理」的掌握與運用，帶來創意產業升級。

- 
- SOP 是由組織內部自行撰寫的一種工作準則，針對生產製造的作業方式，公司內部所制定的一套工作流程或操作規範，
 - 其目的在於讓作業員透過相同的程序達成產品相同的品質水準。當SOP 定案後，提供作業人員可依循的作業標準及操作規範。此SOP 的形式可以是一份操作手冊或一部指導作業書，其中並備有正式記錄以及相關表格、圖示說明或實驗評估報告等。



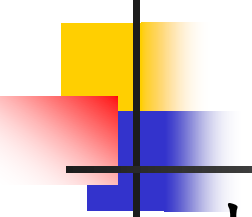
結合SOP 之概念是多項功能優點可被預期的：

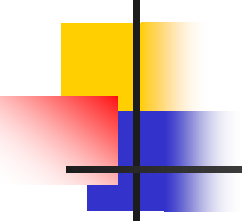
1. 確保新人對SOP 的標準動作有正確一致的觀念。
2. 提高學習者的興趣及動機。
3. 讓新人能即早上手於其擔任的工作崗性。
4. 學習者可以針對較複雜或不懂的動作，從SOP 中進行重複的瀏覽，以節省訓練新進人員的時間。



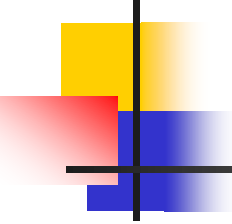
劃分職權，減少成本浪費

- 對個人來說，SOP是確保事情做對的不二法門，對企業來說，SOP除了強化員工的工作成效，還有另一個助益：節省成本浪費。
- 管理大師大前研一在2002年的著作《力用中國》中表示：「幾乎所有美國企業都已經將組織流程標準化，一方面明確劃分各部門的業務內容，也就是責任歸屬，另一方面則是增加組織彈性。但是，多數日本企業都是一人包辦所有業務，並沒有嚴格劃分工作領域，在這種情況下，往往職權不分。」

- 
- 大前強調，業務範圍及責任歸屬不明，非常容易發生職務重疊的情況。
 - 企業應該設法讓金字塔頂端的人負責開創性工作，下端的人只需負責執行，才能創造人力運用的效率。
 - 反過來說，如果一家公司從課長、科長到新進人員都在思考同一件事，或是某個重要案子沒人負責執行，不僅造成組織效率不彰，有時甚至會導致經營危機。



工作標準作業程序vs. 工作說明書



工作說明定義

■ 工作說明

是一份說明文件它找出描述及界定一份工作的職務、責任、工作條件及規範

■ 工作說明

是一種簡短的工作分析發現之書面摘要，其中所包含的特殊資訊各有不同之處，須視公司的喜好與希望使用此工具的方法而定(Lawrence S. Kleiman)

工作說明/工作規範

在工作性質發生變化時,最需要進行工作分析.

在準備工作說明(job description)、工作規範(job specification)時,需要用到工作分析中有關信息.

*工作說明(job description):

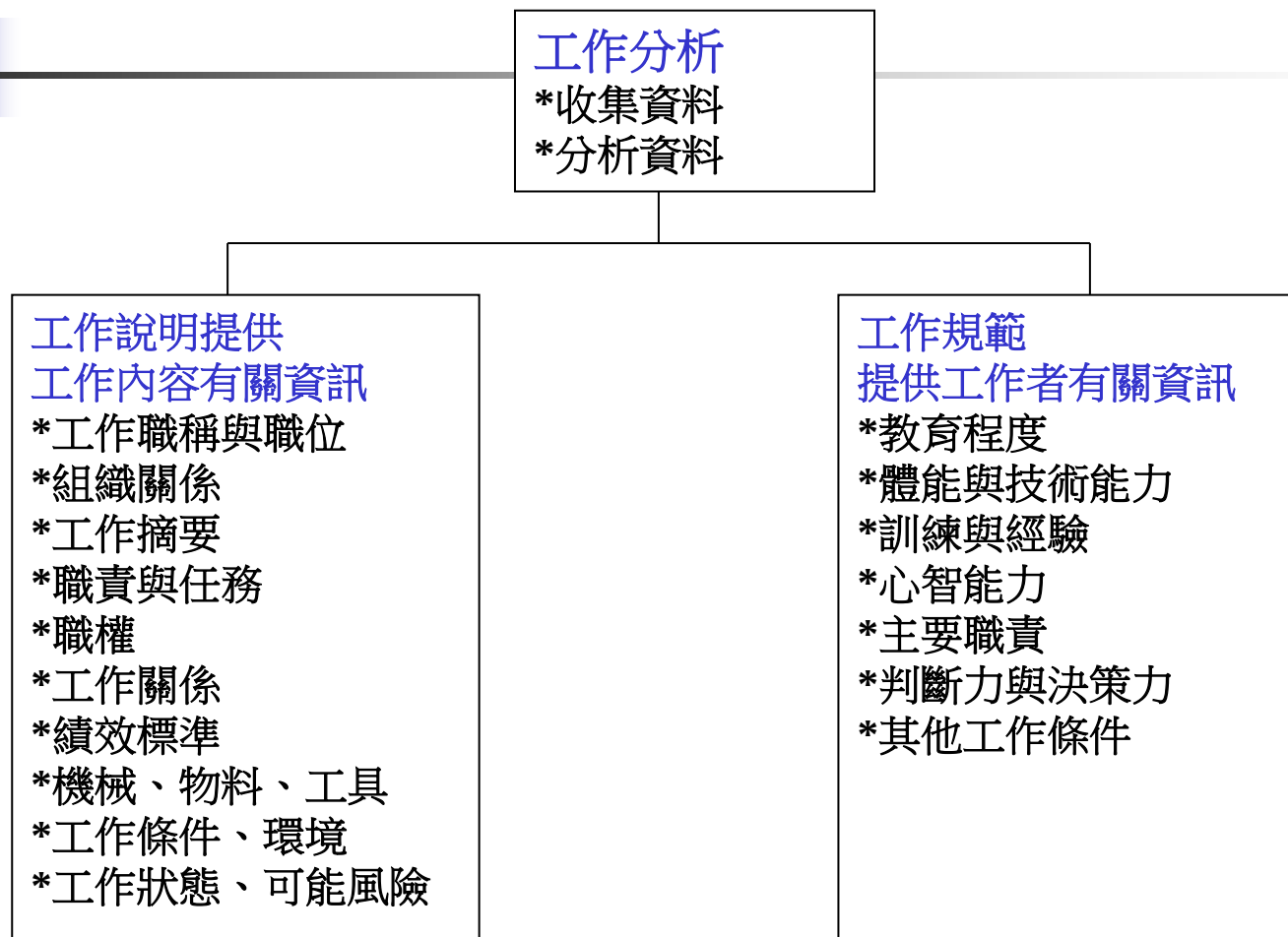
一份提供有關工作任務、職責信息的文件.

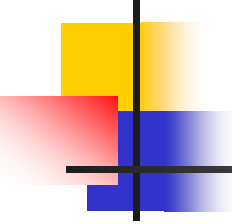
為說明工作的內容、任務、責任、性質的書面記錄.

*工作規範(job specification):

一份概述一個員工為完成一項特殊工作應具備最基本的資格的文件.

工作說明書與工作規範





工作說明書與規範撰寫

- 工作說明書
- 基本資料
- 工作識別;工作職位
- 工作摘要
- 職責與任務
- 現職者職權:可決策範圍, 人事建議權, 預算權限
- 工作關係:組織內溝通對象, 協調對象, 報告對象, 監督對象以及組織外之人際關係
- 績效標準工作到達質與量的標準
- 工作條件與環境:工作環境與機器設備等
- 工作狀態及可能風險:工業安全與衛生, 壓力等

工作說明書的結構 p93

工作說明書

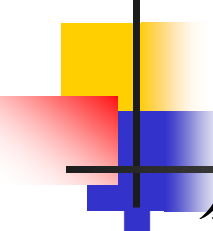
基本資料:部門、職稱、在職者、填寫者、核准者

主要職掌:主要功能職掌或次要職掌

工作情境(狀況):職權、責任、複雜度、環境、生理

所須資格條件(工作規範):知識、能力、學經歷

特殊要求:特質、適應性、耐力、誠懇



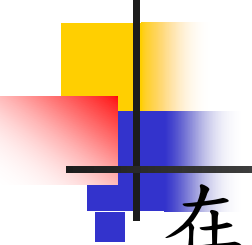
工作分析

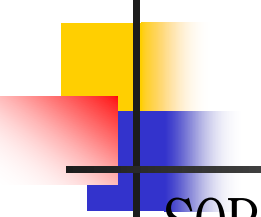
分析工作，先釐清5W2H

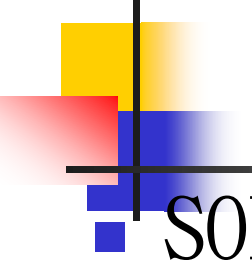
在進行工作分析時，常用的工具的是5W2H，藉由了解工作內容是什麼（What）、為什麼要做（Why）、誰來做（Who）、什麼時間做（When）、在什麼地點（Where）、用什麼程序方法（How），以及要使用多少物質資源（How much），來掌握工作的5個層次，分別是：

1. 工作的目的和限制在哪裡
2. 優先性
3. 工作概念（例如檢驗鍋爐以符合審查是工作目的，而怎麼做才能通過標準就是工作概念）
4. 工作程序
5. 物質資源

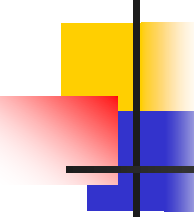
- 
- 工作分析的5W2H可劃分為現狀、再造、定案這3欄：
 - 「現狀」欄的主要考量在於有哪些工作、作業步驟可以被刪除、人力是否能減少，或是成本能否降低等。
 - 「再造」欄是檢視5W2H的內容，並提出有意做改變的部分。例如，目前的人力是以大學生和本地勞工為主，可考慮是否以技術工或外勞替代；時間地點能不能改變；流程是否不能再簡略，以符合經濟效益；以及是否更進一步考量將工作進行垂直／平行整合，再做簡化，以提高工作效率和精簡成本等。
 - 如何確保員工真的讀懂，並且遵守SOP，才是進行「再造」時要注意的。

- 
- 在釐清5W2H之後，最好能再進行「流程再造」。
 - 以企業導入ERP（企業資源規畫系統，Enterprise Resource Planning）為例，說明失敗案例之所以比比皆是，就是因為企業沒能先做好BRP（企業流程再造，Business Process Reengineering），直接就把東西放上ERP，等到最後發現與實際狀況不符時，現況已經無法更改、ERP也不能調整。

- 
- SOP在設計撰寫前，應該先進行流程設計，並透過流程設計來做流程再造，就是完整而全面的工作分析。
 - 設想情境，達成SOP可操作性
 - 完成工作分析之後，緊接著就是情境分析，意即決定目的，然後分析現有環境。
 - 在分析現有環境時，最常使用的工具就是SWOT分析，依據優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、機會（Opportunity）和威脅（Threat）這4個面向，分析公司的外部風險、如何發揮公司的優勢以爭取外部機會、如何克服公司的弱點不讓它影響機會，以及擬定如何針對現狀發揮到極致的策略。

- 
- SOP的目的是要「讓工作不間斷」，若能說明在各種情境之下所執行的行動或動作，並且把各種狀況的因應方式都納入考量，不但能夠讓使用者在遇到問題時有對策可循，對於工作如期完成和確保品質也很有助益。

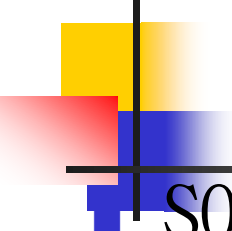
- 
- 情境分析的第一步，就是先釐清目的，然後針對各種可能的情境，研擬出相關對策，並且達成「可操作性」，如此才能方便第一線人員得到明確的指示，立即做出處理。
 - 情境分析的第二步是以「如果……，就會……」（what if）」來設想：如果這樣做，會怎麼樣？如果不這樣做，會導致什麼後果？

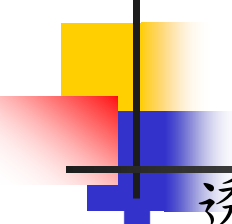


以公司的採購為例。採購部門或人員在買貨前，必須先設想以下幾種情境：

- 首先，如果沒有貨比三家，可能就會以較高價格購入貨物；
- 其次，就算問到了便宜價格，也可能是遇到品質差的廠商，所以才能把價格壓低。
- 為避免這樣的狀況，就必須在採購SOP中，明文規定要找合格的廠商，並且同樣也要多加比較，一一詢價才能篩選出最滿意的價格。
- 分析3原則：原因、造成、影響

- 
- SOP的制訂者若是思考不夠縝密、缺乏想像力，或是沒有到現場實際了解工作情況及動作程序，很可能會導致執行者在碰到狀況時無所適從，而這樣的SOP就是失敗的。
 - 在做情境分析時，自然是涵蓋愈多情境愈好，但若是情境太多，不知如何取捨，則只需把握以下3個原則：
 - 「什麼原因」（cause），「造成了什麼」（convention），對我的作業或生命安全造成了「什麼影響」（effect）。
 - 重點在於「影響」，建議將影響大、影響層面廣的納入SOP，其他小事或少見情況，則請示主管即可。

- 
- SOP在規範工作流程時，就是指明了什麼樣的工作該誰來負責，也就是將人力的分配明確化，使職責的範圍得以不重疊。
 - 建立SOP，企業就能更有效地掌握業務流程，進一步從中發掘出有哪些程序或步驟，對公司是不具價值或效益的，從而考慮委外處理。
 - 因為，企業如果長期負擔龐大的成本支出，然後動輒以減薪、裁員等治標不治本的方式來降低成本，最後非但無法切除企業贅肉，反倒切斷骨幹，導致危機。

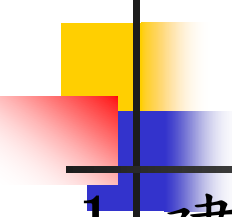


有效率，不等於有成效

透過SOP讓任何員工都能快速上手工作，確實可以有效減少人力的浪費，強化工作效率，這點在速食業尤其可見，也是麥當勞等國際連鎖業者快速擴張的關鍵。

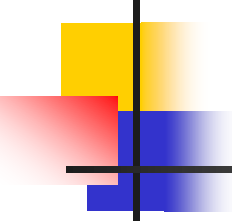
- 「有效率，不等於有效，不當的標準作業程序，對企業而言反而是抵銷的力量，」，SOP也會導致員工應變能力變差、喪失創新性等缺失，而且如果編寫的順序不對，或是沒有設立稽核點，以偵測錯誤和不斷進行微調，很容易就只會流於形式而已。
- SOP是規範人員該怎麼作業，但現實中可能發生的情況卻往往難以窮盡，無法全數納入SOP中。

- 
- 訂定各種新標準作業程序實際運用後，期望此SOP降低新進操作人員面對新的工作程序及執行流程上的不安或恐懼，一方面可作為訓練新操作人員的教材，一方面可以協助管理者找出計畫導入所造成的變異原因，並針對計畫提出改進之道，以達到持續改善的目標。此外，嘗試將SOP與工作流程結合後，也可以提供其他單位未來建置執行面的學習與應用。
 - 因應當前系統的建置依循工作流程，使工作更為迅速有效的產出。因此，在執行SOP（Standard Operation Procedure，標準作業程序）過程中的良窳於否，將影響該項品質的打造。我們認同“Content is King”的可創造性，配合各計畫的SOP，更有利於「知識管理」（KM Knowledge management）的掌握與運用，帶來創意產業升級。

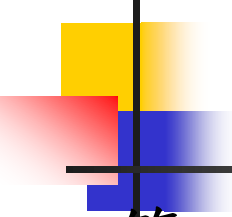


SOP對組織新操作人員優點

1. 建立工作守則：
2. 提高學習者的興趣及動機：
3. 作為訓練教材之用：
4. 節省時間成本：
5. 更重要確保新操作人員產品品質的產出，進而邁向ISO 9000:2000的基礎。



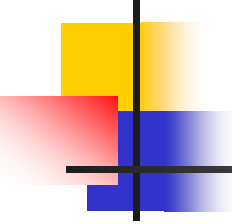
工作標準作業程序撰寫要領



SOP 的兩個注意要項：

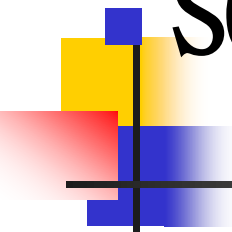
第一、要簡單明瞭的敘述工作程序，儘量使每個程序做到最簡潔的工作說明。

第二、檢核各程序與程序之間的SOP 是否緊密結合，以順利產出符合品質要求的資料。



如何制定SOP?

- SOP 可說是集合現場專家的知識庫所在，主要功能乃在當作業系統發生異常時，若出現不知所措的程序處理時，可即時閱讀SOP的內容大綱或說明，以作為操作人員應變的參考。此SOP 制定的辦法，將提供日後執行的參考。



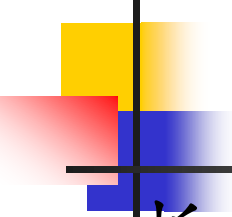
SOP制定的步驟：

1. 寫總綱：
2. 確認綱要細節
3. 實際操作



保持作業彈性

- 為防止無法考慮到所有狀況的發生，建議在每個單獨的SOP 之下，都要有SOP 特定的標準擴充程序（Standard Escalation Procedures，SEP）。
- 而隨著資料建立與資源利用的擴增，即早建構高度的擴充性及延展性，所產生的SOP或資料庫等文件檔案，方便日後與其他系統作為交換資料。
- 這麼一來共同目的就能確保每個需要瞭解問題的人，都能及時知道和正確參與，並降低干擾風險，以儘可能將問題快速解決。



拆分職權、職責與責任範圍

- 組織規畫
- 開始撰寫SOP之前，一定要先是仔細盤點職務和職責，確認誰做什麼、誰的責任、搞砸了誰要負責，而不是邊寫邊想。
- 知道重要，為什麼做不好呢？許多企業往往誤以為，把工作拆分成一個個步驟寫下來，就是SOP，卻忽略了組織架構、執行實況等更重要的因素。



■ SOP一定要先經過

- ＊「組織規畫」

- ＊「作業設計」

- 定義工作的範圍和考量實際情境，才能付諸白紙黑字，即「SOP編寫與實施」，
- 最後再檢視是否符合現況，如此得出的SOP，才會符合實情且真正能落實。
- 簡單說，組織規畫就是釐清「什麼人該負責什麼工作」，明確劃分每個職務的職權（authority）、職責（responsibility）與責任範圍（accountability）。

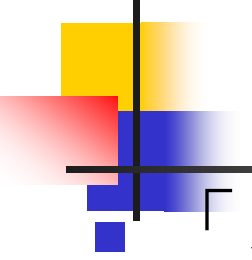
- 
- *職權意指「職務帶來的相關權力」；
 - *職責是指「職務要負擔哪些責任」；
 - *責任範圍則是「這個職務要做哪些工作」。

將職務組織規畫好之後，會得出兩項實際可見的成果：

- 一是組織圖（organization chart），說明每個職位的職權與職責關係
- 一個是工作說明書（job description），明白指出每件事該由誰做、又該負責做好什麼工作。

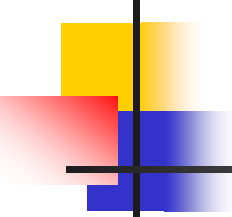
有了這兩份文件，就可以據此了解每個人的工作執掌內容與責任範圍，消彌工作分配上的灰色地帶，而不會是一群吃大鍋飯，每個人都把責任推開。

- 
- SOP只籠統寫出部門工作，卻沒點出誰該負責做什麼。例如「倉庫應該要檢貨」，卻沒說出「誰來做」。
 - 或許編纂者認為「只要有人做就好」，但這實際上便等於「沒有人會去做」，因為在毫無規範的情況下，一般人多半不會主動多認工作、承擔更多責任，一旦發生問題更會撇清「這不是該我做的」，導致「寫了SOP，卻沒人遵守」的弊病產生。
 - 因此，制訂SOP的第一件工作，就是仔細盤點職務和職責，確認誰做什麼、誰的責任、搞砸了誰要負責，而不是邊寫邊想「這該由誰來做」，等到寫不下去時才到處去問。那是最差勁的SOP寫法，也是SOP會流於形式的最主要原因。



「標準化」，常給人官僚、照章行事的刻板印象，甚至帶點「不人性化」的意味，彷彿是管理者拿著碼錶，緊盯著工作者按表操課地完成任務。

- 這樣的想法，只是看到了標準化的表象，只把標準作業程序當成是一份控管文件、一項訓練工具，是寫完後就束之高閣的官樣文章，是把員工變成機器人的規訓手冊。

- 
- SOP是規範人員該怎麼作業，但現實中可能發生的情況卻往往難以窮盡，無法全數納入SOP中。
 - SOP會出現「僵化」的問題，
主要是企業在制訂與執行SOP時，往往過分重視「程序有沒有做到」，而忽略了更上一層的「政策」。
 - SOP的「P」字，除了代表「流程」（Procedure），其實也意味著「政策」（Policy）：亦即規範什麼可以做、什麼不能做，並且賦予「為什麼這樣做」的理由。當明白了作業程序背後的宗旨和目的，就能在面對各種「不在SOP上的狀況」，也能做出「不脫離SOP政策」的反應。

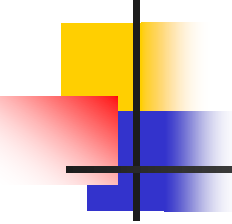


SOP其實有兩大目的：告訴員工

- 「Do right things」（政策）以及
- 「Do things right」（程序），

知道哪些事能做或不能做，以及對的事情又該怎麼才能做好。所以，標準作業流程不能只有程序步驟，還必須要有政策做為背後的道理，才能讓員工在處理事務上，維持規範，也能保持合理的彈性。

- 雖說SOP是大企業用以快速擴張的捷徑，但它的存在和企業大小並無關係，因為只要是做事，就會產生作業程序（OP），而規畫出標準化的作業程序（SOP），就能為自己建立出良好的工作習慣，不管遇到什麼情況，都能以省時省力的方式，達到最佳化的目標。



SOP三大思維陷阱

陷阱一：贏在起跑點

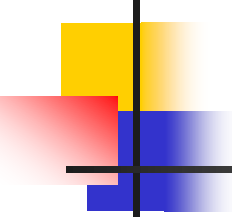
「贏在起跑點」是落後的徵兆
聽話的員工最先被裁員

陷阱二：付出=收獲

薪水變死水都是自找的
勞苦功高不會讓你住豪宅
只有專業，沒有地位

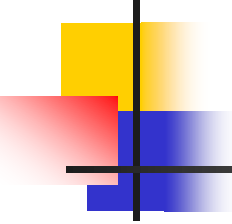
陷阱三：服務滿分

第一不是極限，是侷限
100%肯定的背後危機
客戶的錯都是你的錯

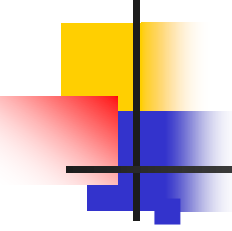


阻礙晉升SOP+的七種服務態度

1. 總是把自己貶作「剩餘價值」
2. 為討好顧客而損毀公司利益
3. 太多的模糊曖昧，話講不清楚說不明白
4. 自以為是在為客戶設想，其實幫了倒忙
5. 萬年「標準服務」的迷思
6. 窄化客源、自我設限的盲點
7. 只陳述部分事實，而未客觀說出真相



工作標準作業程序 建立後的落實執行

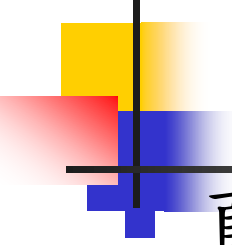


標準化實施的流程

策劃與確定實施方案

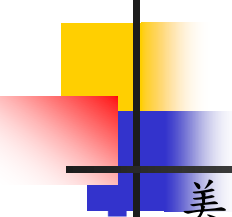
- 列入標準實施計劃
- 準備
 - *組織準備
 - *技術準備
 - *經費準備
- 宣傳
- 實施
- 檢查
- 總結驗收

標準化實施的方法²³⁴



直接採用

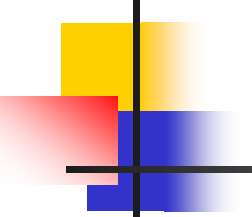
- 部份選用
- 補充細化
- 配套實施
- 提高實施

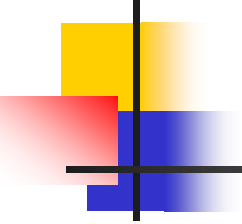


美國心理學之父威廉·詹姆斯 (William James) 說：

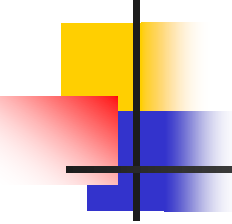
「每個人都渴望被人關心和注意。」

- 「比SOP多一點」，簡單來說就是SOP+，它代表的是，你能不能比別人讓客戶覺得更滿意？如同行銷專家科特勒 (Philip Kotler) 說：「每一個店家都會提供服務，但你面臨的挑戰是，如何陪著你的顧客體驗一個令人難忘的經驗？」
- 而最難忘的經驗莫過於：我沒有預期你會做這麼多，可是你做了。
- 企業或各種服務存在的目的，應該就是以這個理想為終極目標，才有可能為自己創造附加價值。

- 
- 日本設計師吉岡德仁說：「設計不是要做個什麼東西出來，而是去感覺人要怎麼用那個東西。」
 - 所謂的服務，並不只是把一套流程做完就好，而要去感覺客戶對這套流程有沒有任何不滿？如果有，該如何修正；如果沒有，我們有沒有辦法做到讓他更想要？



工作標準作業程序的查核與建檔



工作標準化程序的自我評核

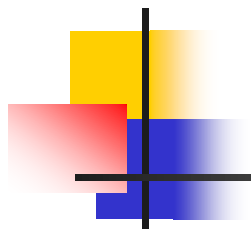
- 實事求是原則
- 獨立公正原則
- 資料為主原則
- 持續改善原則



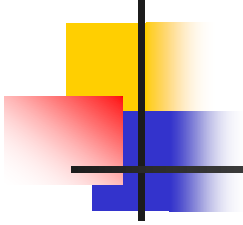
工作標準化程序的更新

定期更新SOP

- 標準操作流程則是會隨著時間、目的而有所改變，應依制定好的SOP 執行一段時間後，必需按現有資源（如軟、硬體設施或預算條件）的限制不斷更新，並保證SOP 不會過時或不敷使用。
- 若有製作另一個SOP，則書面資料必須要完整使容易辨識，詳實記錄新舊版本之差異與任何更改之日期與內容，使SOP 的終極目標達到持續改善之道，以求真、求善的品質認可。



案例研討



The End

Thank you for your attention

06172011 E-mail: jsyang2372@hotmail.com