落實標準作業流程 提升企業競爭力

SOP打造成功企業DNA

前陣子有關愛滋器官移植的討論話題不斷，歸結問題的根本，就在於標準作業流程的疏失。透過SOP，除了能夠發現問題癥結、減少人為錯誤，同時可做為組織持續改善的基礎，提升企業競爭力。

◎ 撰文／張鴻 圖片提供／達志影像

你是否有過這樣的經驗，「上網買東西，但訂購的商品卻未在預定時間內送達」、「打電話到客服部門，電話卻被轉來轉去」，或是「執行主管交代的工作或專案時，總是忽略某個環節」……。

上述情況，到底是哪裡出了問題？換個角度，如果你是銷售這些產品或服務的店家、或是該部門主管，該如何避免這類問題一再發生？

借鏡一個極端的例子，製造業的生產線夠複雜了吧，為了確保生產線上每個環節的流暢度與人員品質，豐田汽車對生產每個活動、內容、順序、時間控制和結果等所有工作細節都制定了嚴格的規範，例如裝個輪胎、引擎需要幾分幾秒鐘，透過將作業流程標準化，來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一致性。

《實踐豐田模式》一書作者指出，「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。且標準化作業和其他作業標準是持續改善的基礎……，任何作業在尚未制定標準之前，是不可能達到真正的改善。」因此，想要解決新進人員因不熟悉操作流程而延誤工作、因行政作業中的疏失而降低服務品質，關

鍵就在於建立一套正確的「標準作業程序」（Standard Operating Procedure，SOP）。

一次就把事情做對

SOP是指在有限時間與資源內，為了執行複雜的日常事務所設計的內部程序，簡單來說，就是建立「以正確方式做事」的書面文件，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、記錄。將作業流程標準化的好處，除了能夠縮短新進人員面對不熟練且複雜的學習時間，還可以節省資源的浪費，減少錯誤的產生、提升工作效率。

因此，任何一家有制度的公司，都會建立本身的SOP，尤其像是麥當勞或星巴克等國際企業之所以能快速進入各國市場，就是因為建立了標準作業流程。

在全球擁有3萬家分店的麥當勞，每天服務近5,400萬名顧客，如何維持在不同國家提供相同品質的產品及服務，關鍵就在於現場作業標準。首先，麥當勞將工作劃分成一連串可以由經過最少訓練的一般工作人員從事的任務，例如為達到標準化，麥當勞會要求以一定時間來料理，在炸雞或薯條放進爐子後，只要一個按鍵，會根據機器所設定的時間發出響聲，提醒工作人員將食物取出；設備布置順序也和服務人員拿餐流程相符；收銀鍵盤以產品單價設計，縮短點餐、結帳的時間；同時透過點餐的POS系統，將各項餐點及餐點組合都列在系統上，一來可節省顧客點餐的時間，同時可免除工作人員用筆記錄的可能錯誤。

落實SOP，可以讓全球消費者感受一致性的產品與服務品質，快速建立品牌價值。

此外，麥當勞也不斷更新操作手冊，範圍從店經理如何根據銷貨量來訂貨，到煎肉餅的手法及撒鹽的角度，把每一項流程的細節都完整記錄，以維持品質、服務與衛生的一致水準；同時藉由這種手冊及教學錄影帶的製作，不僅提供員工完整的訓練，也讓公司上下有一套完整的監督及考核標準。

確保一致的產品與服務品質

為確保全球1萬2,000多家分店的服務品質及展現產品的一致性，星巴克發展出所謂的《綠色圍裙手冊》，每位員工在就職前都必須詳讀這本記載了星巴克關鍵標準化作業程序的手冊。但為了避免過多的SOP反而混淆前台服務人員，這本小冊子只記載邊際效應最高（也就是顧客最能感受到差異與滿足）的幾條SOP，例如有一條「客情的維護」：星巴克要求員工「跟每一位客人說3句和咖啡無關的話。」進一步形塑星巴克的「服務文化」，讓來到店內的顧客能夠體驗有別於其他咖啡店的氛圍。

SOP除了可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，並確保新進人員對標準作業程序有正確且一致的做法，另外，還可作為訓練教材之用，當主管未在場指導時，SOP如同讓現場主管說話，提供工作人員自我學習；學習者可以針對較複雜或不懂的動作，從SOP中進行重複性的瀏覽，加強生疏的

工作流程，以節省訓練時間。

好的SOP簡單易複製

那麼，一個好的SOP應該具備哪些要素？一般來說，執行效率高且耗費資源少、容易理解、支援跨平台（在不同的分店一體適用）、方便修改維護，最重要的是，從顧客角度出發。

曾參與制定集團各品牌產品製作與顧客服務流程SOP的王品集團總管理處訓練總監張勝鄉強調，從顧客踏入一家餐廳、用餐、然後離開，接觸到的服務大致可分為大廳、廚房及吧台這3個區域，而每個區域又可再細分為多個工作站。

以大廳來說，從接電話、訂位、帶位、送水杯、點餐、上餐、撤餐到結帳離開，共有17個工作站，而每一個工作站又都有「共同的服務用語及動作」。王品的每位新進員工在上場服務顧客之前，都必須先接受工作站的基礎訓練並取得學分。

為了將訓練內容內化到每位員工心中，並且不至於落入制式化的窠臼，每個工作站又涵蓋了外型與內心（隨時隨地親切有禮、儀態優雅）、動作流程（例如迎客前，依CRM訂位資料表之需求排定座位，並將特殊慶祝節日登記於訂位資料表上）、敏感度（與顧客互動時，目光都會注視著顧客且面帶微笑）、團隊精神（與同仁有良好的默契）及其他注意事項（例如要特別招呼小朋友、孕婦、行動不便及年長的顧客）五大要點，目的即在於避免員工只是依循「流程」照表操課，忽略了表情和態度。

但SOP並非一成不變，王品因為擁有多個品牌，因此也發展出差異化的服務模式。舉例來說，王品台塑牛排因為消費單價較高，服務流程也較細膩，像是提供桌邊服務時，服務生須15度鞠躬，並保持淺淺微笑；陶板屋強調的是日本精神，服務時須彎身30度；西堤定位較年輕化，服務生會露出7顆半牙齒的開朗微笑，招呼用語也是活潑的「嗨，你好，歡迎光臨Tasty！」

SOP可降低新進員工面對新工作程序的恐懼，並確保工作流程的正確及一致性，是在職教育訓練重要的一環。

邀集相關人員制定SOP

透過SOP，可讓不同經驗、背景的執行人員依照相同的程序，達成相同的品質水準。但SOP該如何產生？一般來說，SOP是由組織內部自行撰寫的一種工作準則，因此制定SOP時必須確保每個人都懂得使用的方法，好的SOP要能不須學習、一看就懂；同時必須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。

由於SOP的專業領域可能涵蓋會計、稅務、法律等，因此編寫SOP時，最好能與了解該領域的人一同合作，此外，邀請負責每一個程序的人參與所有細節的制定，也可降低未來在推動SOP時遭遇阻力。

例如，王品的每條SOP內容都是由基層員工和店長逐一討論出來的，例如，電話響幾聲之內應該接起來？3聲、5聲，還是7聲？這時候就投票表決；而電話接起來後，是要說「王品，您好」、「王品，您好，很高興能為您服務」或「您好」。張勝鄉

提供顧客物超所值的服務，是掌握客戶最好的方法。
落實SOP形成企業DNA，持續強化組織競爭力，才能成為市場贏家。

強調，「因為員工是最了解實際操作的過程，而且唯有員工打從心裡認同，否則再多的規定也是形同虛設。」

制定SOP時，可先將整個流程撰寫出簡單流程，最好能邀請廠內相關人員參與規劃一些具體的內容目標，以避免出錯或確保不會漏掉任何關鍵的步驟。其次確認綱要、細節，檢查這些程序，找出不合理之處，並請其他成員提供意見，確認沒有漏掉關鍵的步驟。

接下來進入實際操作，請負責每一個程序的人來參與所有細節的制定，並請執行人員記下「所有的步驟」完成一份SOP文件，以預防計畫再次出現大的漏洞。最後，記得定期更新SOP，標準操作流程會隨著時間、目的而有所改變，因此SOP執行一段時間後，必須按現有資源（如軟、硬體設施或預算條件）的限制不斷更新，以確保SOP不會過時或不敷使用。

落實SOP形成企業文化

制定SOP後如何落實，是企業最大的難題之一。前陣子台大醫院發生愛滋器官移植的失誤，或是最近爆發的運彩弊案，歸究原因，就在於作業程序的疏失。SOP要有效落實有賴於對於員工的宣導與訓練、主管以身作則、以及對員工的督導，最高的境界應是能夠形成習慣與企業文化。

以顧客滿意度為企業目標的台灣本田（Honda Taiwan），自成立之初就建立了一套「一致性的標準」，讓顧客不管到哪一個經銷據點，都能確實地獲得相同的服務。從顧客進到展示中心的第一印象，就是靠許多細節的累積，諸如展示中心停放的車子的4個輪胎上的Honda標誌「H」必須是正的；當業務員介紹完車子之後，在商談桌上的4個位子，要讓顧客坐在能夠看到車子最漂亮角度的位子，而絕對不會讓顧客背對車子；當助理端上咖啡時，要把杯子的把手推到顧客的角落等等。

頂尖企業沒有SOP就沒有效率，但只會死守SOP，也注定喪失核心競爭力，《SOP＋》作者也提醒，大多數企業太習慣遵循SOP流程、習慣同一種處理事情的模式，習慣把顧客都當成同一種人，用同一種模式去服務；卻忽略了SOP是「規定」，不是「一定」，而掌握顧客最好的方法，是提供物超所值的服務價值。因此光是做好SOP還不夠，還必須讓SOP成為企業DNA，才有可能強化組織競爭力，在市場上成為贏家。■

像設計師一樣思考，創新也能SOP

SOP強調的是基本標準，而創新強調因人而異，SOP與創新是否互相抵制？其實不然。全球最知名的創新設計公司IDEO就發展出一套設計思考流程（Design Thinking Process）：

流程 1 同理心：如果你是顧客，你會怎麼做？一天中你花了多少時間用在觀察顧客、和顧客交談？

流程 2 定義：要解決什麼問題？最重要的是什麼？具體描述出來。

流程 3 發想：所有的人都可以有想法，任何人都不能扼殺或批評，然後再互相整合。

流程 4 實作：將所有人的發想去蕪存菁，試作產品。

流程 5 測試：最後再不斷測試修正。