



COP 顧客導向流程的標準化

Standardization on COP - Customer Oriented Process

* 林松茂 Steven Lin
** 曾愷棟 Kelly Tseng

前文

品質管理系統成功的領導與企業組織運作，需要以有系統與透明化的方式予以管理，並且實施與維持一個持續改善的績效管理系統，這樣才能產生(出)成功的結果。在ISO 9000:2000 國際品質管理系統標準中，對於組織強調持續改善與朝向整體性的組織運作，以期邁向成功的改善方向前進。這其中較被重視的項目，是以顧客導向流程(Customer-Oriented Process, COP)以下皆簡稱COP較被重視。

COP他可以是一個系統性的標準化管理模式，利用PDCA品質循環管理模式，從界定COP任務(政策)，到設定績效改善目標(目標)，到擬定改進專案與行動計劃(計劃)，到利用績效衡量工具與專案行動方法(行動)，強化企業COP的本質，使與COP有關的品質管理系統邁向整合性的品質管理，追求企業的永續經營。

本文作者以COP標準化的步驟，由首先COP改善的內部 / 外部要求，接下發現現有的COP與問題，往下依序則有COP的規劃與說明、COP改善的步驟、COP預計的績效改善成效。作者以一句話來形容COP顧客導向流程精義：『完全的顧客導向，就是當價格已經被遺忘時，顧客仍然還會記得的一件事情』，以此

句來作為企業實施完全顧客導向的勉勵。

關鍵字：COP 顧客導向流程 顧客導向流程的標準化

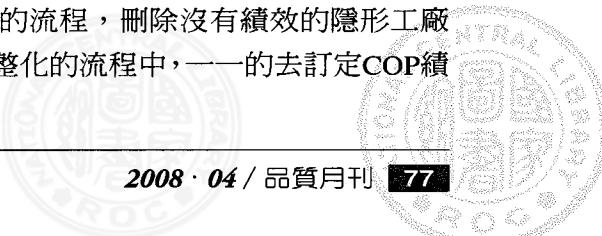
一、顧客導向的要求---重整化的內部與外部的COP改善要求

COP顧客導向流程，在現在競爭激烈的時代中，最重要的顧客導向要求即是『速度』(指快速的回應)。在COP的過程中，以強調快速改善內部與外部的顧客導向回應的速度要求；在內部與COP有關的流程以行政作業的回應速度要快，行政部門要能快速的反應訊息萬變的顧客要求，同時也要能快速的反制競爭者(同業)的競爭。在外部的COP回應上，快速度回應是不可或缺的因素，外部的COP要能快速回應消費者或者是顧客的要求，隨時修正與改變服務部門的機動性，快速的回應與最新的市場情報蒐集分析，在現在高速倍的成長中，企業內過於冗長的行政流程與龜步化的外部服務(售服)，將會拖垮(累)整個企業的命脈，並且讓這些企業提早結束產業生命。

在強調速度化的COP內部 / 外部流程上，首先要從流程上對每個所負責的流程績效管理者進行重整，由重整的流程作業中，從中去合併與簡化次要的流程，刪除沒有績效的隱形工廠，最後由重整化的流程中，一一的去訂定COP績

* 作者現服務於光聯科技股份有限公司品保部

** 作者現服務於香港商漢德技術監督服務亞太有限公司
台灣分公司





效指標，這種重整化的COP目的，在於重整現有的COP績效指標，以期更符合完全顧客導向的要求，滿足和超越顧客的期望與能力。

以下，列舉7項重整後的顧客導向流程，如下【表一】

表一

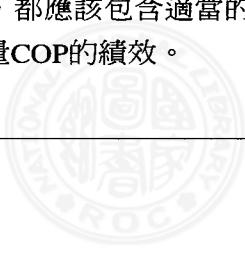
項次	項目	單位名稱	目的
1	市場需求過程	業務營業事業處	使公司與管理決策者能夠更明確掌握產業趨勢及市場狀況
2	合約審查過程	法務處(室)	詳細審查合約與相關連的法律與社會責任問題
3	產品設計與驗證過程	設計開發處	(新)產品在設計與樣品試作時均能有效管制，使品質與規格符合客戶要求
4	生產製造過程	技術工程處	訂定生產製造的程序與確保產品品質之一致性
5	保證、服務及售後服務過程	業務營業事業處	反應客戶所提之問題與解決不良問題，在最短時間內解決，減少客戶損失
6	交期過程	行政處	確保準時提供客戶產品，盡量滿足與提高對客戶的價值
7	品質管制及改善過程	品質保證部	訂定產品品質管制程序，肩負產品品質責任與品質一致性要求

在重整化後的內部與外部的COP改善要求，在於改造流程並且在公司的整體策略中完成，簡單的要求即是將內部與外部的COP成本降低(Cost down)，運用IE工程的VA與VE價值工程分析，從設計、生產、製造、行銷、包裝、傳送與售後支援服務等流程，創造這些流程所能產出的價值極大化能力，從VA的價值分析中，從中去發掘出差異化存在處，以此來作為改善COP的績效衡量指標。

二、審視公司現有的COP問題 --- 從界定任務、定義問題到改善流程

在處理問題的方法中，一再強調要先定義問題，有了根本原因(Root cause)問題點後再來分析與改善。在6σ精神中，DMAIC的步驟過程中，也把定義放在第一順位，可見問題定義的不清楚，會造成後續的問題解決方向錯誤與走偏。在顧客導向流程中，問題的定義不清不楚，很難把COP的現有問題與狀況表現出來。簡單舉例來說：與業務有關的COP如定義不清楚，以市場需求為例，其過程應該定義為管理流程，而售後服務的業務，若非制式規定，否則只要是從客戶(顧客)端需求，再經公司內部處理運作，最後又會反饋回客戶(顧客)端時，此項就應(可)把它列為主要流程，不應該把它放在支援流程的客戶導向流程中，如這樣做的話，會造成錯誤的COP觀念。

PDCA品質循環改善中，追求問題的原因，先從Check開始，在公司現有的COP流程上，審視公司現有的與顧客導向有關的問題與狀況，採取有效的改善措施使其實現。在公司現有的COP流程中，往往容易犯的錯誤即是未清楚界定主流程任務與支援流程、管理流程的區隔；如這種任務界定不清楚的狀況下，往往很容易與主流程發生許多在作業上的問題與矛盾衝突。例如：交期過程應該是定義為生產製造過程的一項內容，不應該獨立的把它分開出來，但是很遺憾的，往往大多數人都會把它獨立出來，這樣就會造成生產製造與交期的作業互相矛盾衝突。另外一項也是大多數人忽略的一件事，即是每個COP的負責人對流程績效的認知缺乏，每一個COP的負責人，都應該規劃和實施對於顧客導向流程所需要的監視、量測、分析和改進過程，以期展現產品的品質與符合持續改進的TQM(全面品質管理)要求；在這些過程中，都應該包含適當的統計分析技術方法，來衡量COP的績效。



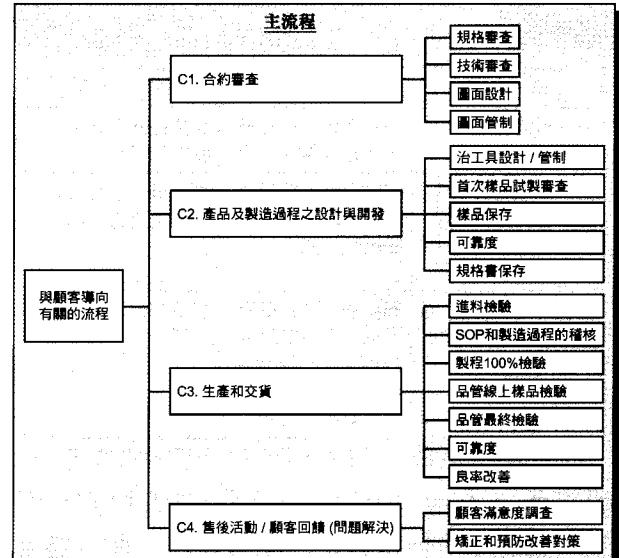


三、COP的規劃說明---主要流程規劃與支援 / 管理流程的整合規劃

顧客導向的主要流程由合約審查開始，往下依序為產品及過程之設計與開發→生產和交貨→售後服務活動 / 顧客回饋(問題解決)等4項主要流程。以下：作者整理一COP流程關連圖，整合說明主流程任務與支援流程、管理流程的整合作業，在同一工作作業範圍內的COP應該將其整合，彼此獨立但互相關連，整合參考圖示如【圖示1】與【圖示2】。

四、COP 的改善 --- 對顧客要求的識別與適時的調整以取得與顧客的共識

在QMS中，對於持續改善的定義為應該經由品質政策、品質目標、稽核結果、資料分析、矯正預防措施和管理階層審查的運用，持續改進品質管理系統的有效性。在COP的改善中，強調與顧客有關的流程，應該對顧客的要求要有所識別評審與保持顧客的聯絡，在不斷的溝通與問題改善中，取得新的COP共識。舉

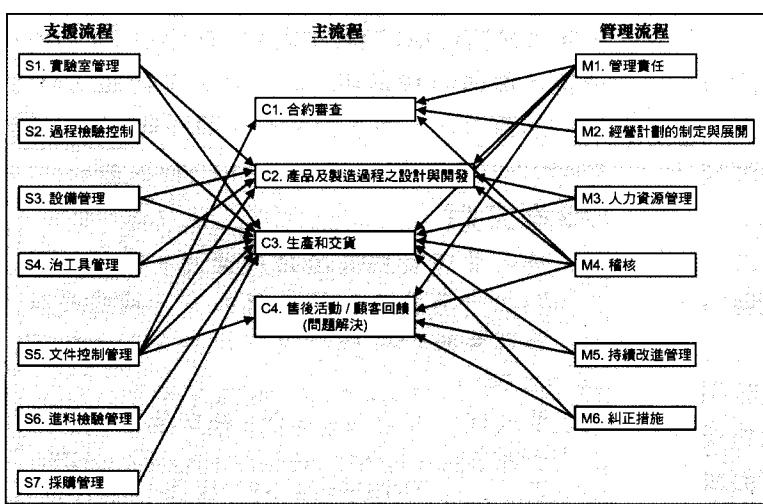


圖示2：Developing & Production

如；現在的顧客需求是針對主要流程的生產和交貨時間縮短與顧客回饋問題解決、顧客對品質的意識是要求較高水準的，這時就要適時地調整改善現有的COP，如上述新的COP共識，作者利用一表格說明如下【表2】：

五、COP 改善預計成效 ---PDCA 的品質循環改善與績效提升

衆所皆知，品質的最終需求是讓顧客(消費者)滿意，無論他們是公司內部的顧客或是外部顧客，我們都要儘量使這兩者顧客對品質感到滿意。前面我們提到COP的改善，每一個COP的負責人都應該規劃和實施對於COP所需要的監測與量測、分析和改善對策，在有效的改善對策效果確認後，就要有一衡量的績效指標來收到預計的改善成果；而這同時也要以合理的成本考量來獲得績效的提升。這種的COP



圖示1：COP Connection



表二

項目	說明	備註(連結)
取得新的外部 COP 共識	保持與顧客的聯絡 和不斷的溝通	業務提供顧客滿意度問卷調查
顧客需求是針對主要流程的生產和交貨時間縮短與顧客回饋問題解決	界定過程內容與過程績效，並且是經由總經理同意	顧客導向過程績效管理審查會議召開
顧客對品質的意識 是要求較高水準的	顧客導向過程稽核模式，採取重新教育訓練公司現有內部稽核員與轉化成全公司品質管制	品管提供輔導協助

改善預計成效不難達成，每一個流程的負責人，要能思考符合真正的顧客需求，而且還要深度發掘出他們(指顧客和消費者)要的需求是什麼？

在追求COP的改善績效中，我們可以使用以下10點來作為思考策略與方向，參考如下：

1. 公司的品質政策。
2. 追求新的COP策略思考方式。
3. 真正瞭解你的顧客在哪裡？
4. 設計真正顧客需求的條件在哪裡？
5. 強調著重於預計改善上，而非(不是)在改正上。
6. 追求持續改進的COP策略。
7. 減少COP的問題處理時間，避免不必要的浪費。
8. 將公司原有的COP問題，重新審視定義清楚其問題在哪裡？
9. 思考取得技術面與社會面的COP平衡方法。
10. 如何將COP應用到全面的公司品質管制與所有職能部門上。

顧客導向流程的改善，討論的不只是公司管理政策與生產製造方面的改善活動，而是要將其延伸到生產線之外(Off Line)。這裡我們可以以TQM的PDCA品質循環改善方式，致力於

提升公司全面組織與統合所有與COP方面的最佳化，並且以持續改善循環的方式，將公司所有功能(職能)部門全面包括在內。各部門負責人將原先追求的績效掛帥將其改變，重新來界定COP任務，設定績效的改進目標，有了目標後，就要擬定改進專案行動計劃，用績效衡量的工具與統計方法來執行COP改善專案，並且評估確認其成果(效果)。在採取持續的PDCA改善過程時，必須要持之以恆，讓公司所有人真正明瞭與COP有關的改善過程不是一個計劃，而是為了使企業組織內每一個員工，提供了一個新的行為模式與團隊學習思考。

六、結論

以前我們一再強調的績效掛帥，現在要有新的改變，原先追求的績效掛帥不變，但在追求績效前，先要知道真正的COP在哪裡？在全公司品質管制時，利用內部稽核功將說、寫、作合而為一，並且將這提升為協助公司發現績效的問題在哪裡？每一個顧客導向過程的負責人對績效管理與要求的落實，進而將成本降低與交期縮短等的績效要求達成。公司領導階層建立管理與文化的環境，來全面對PDCA品質循環改善的提升，強化企業COP的體質，使與COP有關的品質管理系統邁向整合性的品質管理，追求企業的永續經營。

參考文獻

1. 科建管理顧問有限公司發行，品質經營概念—品管師訓練教材之三，摘錄品質管理系統的基礎與運作推動章節，桃園(2004)。
2. 李友鋒、賀力行 合著，品質管理整合性資源 (Quality Management An Integrative Approach)，顧客導向篇，台北(2004)。