

G.R.E.A.T. PROCESSES

利用SOP
改善工作场所
的快速指南

汤姆·休斯

出版著作
《改善从我开始》

第一章: 导言

“约翰这周请假了, 没有人知道怎么操作.....”

“顾客来电话了。我们又忘记做....了”

“不论我告诉他们多少回, 我们总是做不好.....”

听起来耳熟不?

很多人可能觉得这些问题在公司里出现很“正常”。这类典型问题的出现意味着我们每天都在“救火”现场, 消耗大家的精力, 让工作变得很艰难。

事实上, 工作并不需要被弄得那么难。我们可以找到好的办法。

你可以决定采用 G.R.E.A.T.流程。当你有了 G.R.E.A.T.流程后, 这些问题虽然不会完全消失, 但是可以被大大减少。每个人都可以更轻松, 没那么大压力, 不浪费精力, 员工、企业、顾客都开心。

那你可能会发问了, 我们如何实现这个目标呢?

首先, 我可以告诉你答案不是什么。我们并不能挥一挥魔法棒帮你找到“完美的员工”, 他什么都会做, 并且每次都能出色得完成任务。

答案在于建立“G.R.E.A.T.流程”, 它就是那支“魔法棒”, 能高效得把普通的员工变得“完美”。在这本书里, 我将解释如何做到这点。

嘿，你可能有疑问了，“你怎么会知道怎么做，我为什么要听你的呢？”


我叫汤姆·休斯，是一名企业家和作家，住在爱尔兰。我从事流程改善工作已经超过 30 年了。最开始在汽车行业，也就是持续改善的发源地，之后在一系列国际企业中担任高级领导职务，经验遍布全球。我曾在 50 多个国家开展过业务，在初创企业，小型企业，中小企业及大型企业均有涉足。在最近的商业“探险”中，我是一家名为鲁门电子制造企业的合伙人。




图1：我(汤姆)在鲁门电子

2022 年，我写了一本书，名为“改善从我开始”，有数千人阅读，对企业如何处理持续改善的问题产生了真正的影响，优化流程是其关键因素之一。

最后，我是一家名为 GembaDocs 的软件公司的创始人。GembaDocs 是使用 SOP 来记录操作流程的最佳方法。我不会在“你应该使用什么工具”这个问题上拐弯抹角，强烈推荐你使用 GembaDocs。我们在 25 个以上的国家有数以千计的客户。他们都从使用 GembaDocs 中受益。




Video




Sample SOP Assembly

Scan To Edit




1



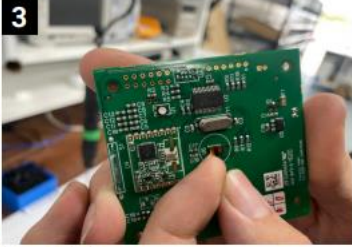
Take front cover and place on fixture as shown. Ensure LED HOLE is bottom half!

2




Debiscuit PCB : press out as shown

3



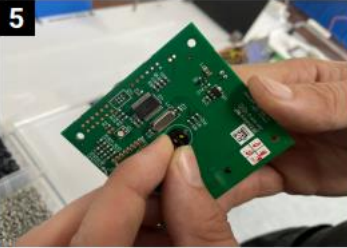
Remove film from sensor

4




Place PCB in orientation shown (ANTENNA TOP HALF) ensuring holes are aligned

5



Push on baffle to sensor

6



Screw assembly x 4

Process Ref. No: 42345
Revision: 1.01 Revision date: 20/12/2022

Date: 20/12/2022
Page 1 of 5

CYCLE TIME: 5m
Author: Tom

图2：鲁门电子的一份 SOP 样本

大部分 GembaDocs 用户是中小型企业的领导。在与他们合作的过程中，我经常被问到：“**这个软件很好，但我怎么说服员工们来使用它呢？**他们不像丰田的员工，他们几乎没有标准的工作方法，也没有大量的资源供他们参考，他们甚至不知道从哪里开始。”这类员工就是本书的读者，而这本书要解决的问题就是“**如何让我们的员工接受 SOP**”。

我们的目标精简而又易于达成。这本书的音频版本是 30 多分钟，这就意味着让公司中的每位成员来参与并读完这本书的要求并不高。

这极其重要，因为只有公司上下所有成员都同意这个观点，改变起来才会更容易。当所有人都理解为什么要这样做以及怎么做时，整个公司往这个方向发展就容易得多。这是这本小书想要达到的目的。

因此，我们从基础说起。

“生活中的每件事都是一个流程，或是某个流程带来的结果”

你明白吗？

如果你在阅读这本实体书，这本书是一个流程带来的结果。如果你在用手机收听本书的音频，你使用的手机也是一个流程带来的结果。

生产你手机的公司通过做市场调研来理解客户的需求，这就是一个流程。设计、市场沟通、招聘、支付员工工资、生产、分销、销售、会计等等都是有助于产生这个结果的流程。公司内的每一件事都是一个流程或某个流程带来的结果！那个在你选择购买的、现在在你手中的手机，是各项流程带来的最终结果。

但是流程不只存在于工作中，它们无处不在。从早上起床开始，洗漱，穿戴好，出门上班，你在工作中所做的几乎所有事情，直到你晚上下班回到家，洗漱好，上床睡个好觉（顺便说一句，睡个好觉是某个流程带来的结果），这些都是一个又一个的流程。

我们如何有意识得看待及处理这些流程，必要时候把他们理清楚，而且通过不断改善达到更稳定、更优秀的结果，可以真正改善我们的工作和生活质量。

这个思维转变可以实实在在地改变你的生活，使之更好。

第二章：三种不同的流程类型

继续讲深一点，以下是“G.R.E.A.T.流程”的定义。

操作员工可以清楚地**理解 G.R.E.A.T.流程**，他们以**平稳、高效**的方式执行 G.R.E.A.T.流程，使**价值流动**，进而持续带来**稳定的结果**。

哇！我是不是说得太高深了？抱歉，这是我能做到的最好的解释了。

我们将用三类流程来解释这个定义。

第一类，我们称之为“电灯泡流程”。



图3：尽量使所有流程像开灯一样！

这些都是简单的、精确度要求不高的流程，像打开电灯泡一样，每个人都知道怎么做，产生的结果基本没有什么差异。

你心里肯定在想，这是一个流程吗？是的，当然是！按下开关（流程中的一个步骤）会让灯泡亮起来（结果）。所以，是的，这是一个非常简单的流程。

不管你是用左手、右手，还是用额头来拨动开关，怎么做其实都不太重要，操作方式大家都**明白**，没有所谓的最佳方法。这就是“低精确度”一词的由来。除非灯泡坏了或没电，否则结果不会有变化。这时候就不需要做 SOP。

也就是说，在你的工作或个人生活中，如果每个人都能以一种**稳定及高效**的方式执行流程，使价值顺利**流动**，并带来一致的结果，那么除非你要**改善如何做这个流程**，否则不必要特别关注它！开灯并不会给任何人的生活增加压力。这一类就属于电灯泡流程。

电灯泡流程很好。如果我们生活在一个完美的世界里，所有的一切都会只是一个电灯泡流程。如何完成这类流程是显而易见的，即使不熟悉这一任务的人也很难犯错。事实上，使我们的大多数流程成为“电灯泡”流程是通往 G.R.E.A.T. 流程道路上的一个良好目标。

现在开始讲第二类流程，我们在这里称之为“香蕉流程”。

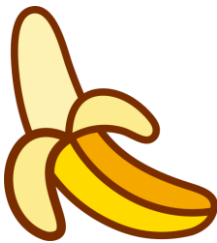


图4：你知道拨开香蕉最好的方法吗？

我听到了你内心的声音，你肯定在想，这个爱尔兰男人疯了。不要关书，等我说完！

我最近发现，我这辈子到目前为止都在“错误”地剥香蕉！而且大多数人和我一样。剥香蕉的常用方式是从“柄端”开始，我们用力掰香蕉柄，试图在香蕉皮上形成一个开口，以剥开香蕉。根据香蕉的成熟度，有时这很容易。但很多时候，如果香蕉太

熟或不够熟，就很难剥。最后要么是把香蕉捏变形了，要么是不得不把它咬开！我最近发现从香蕉的尾端剥开要容易得多！不管香蕉的成熟度是多少，只需在尾端轻轻一压，每次都能轻松剥开！



图5：剥香蕉的最佳方式

希望你已经开始明白一些了。“香蕉流程”是那些大多数人都可以理解并通过努力能完成的流程。它有一个最佳的方法，如果我们都知道这个方法，将在这个流程中节省大量的时间和精力，从而获得更好、更稳定的结果。在这些流程中，SOP 可以发挥很大的作用。

在鲁门电子公司，一个简单的香蕉程序就是“如何更换打印机的墨盒”。这是一件不需要经常做的事情，所以很容易忘记它的具体步骤。没有 SOP 时，因为不知道如何完成这个流程，每次需要我换墨盒时，我心里都会发一通牢

骚。然后在网上搜索该打印机型号换墨盒的视频，同时也试图找出备用墨盒的存放地点等等。



图 6 : GembaDocs 二维码 - 如何更换打印机的墨盒

而现在，我们只要在打印机上贴上用 GembaDocs 制作的 SOP 的二维码，“如何更换打印机墨盒”，就可以轻松搞定了！

这是一个非常简单的香蕉流程。任何有潜在 "信息差" 导致可能会扰乱流程的执行、或由于执行不力而导致结果变化的流程，都会受益于一个良好的、文件化的 SOP。根据定义，香蕉流程的结果变化不会威胁到公司的成败或生命，因此，它们是 "中等精度" 的。它们不是 "强制性" 的，不需要逐字逐句的遵守，它们是用来指导的。



图7: 你不能 "闯红灯!"

这把我们带到了第三个也是最后一个类别，"红绿灯流程"。

这类流程是 "高精度" 的，需要严格遵守，否则就会在安全、质量、成本或客户体验方面

产生有严重风险的结果。它们是强制性的，就像红绿灯一样，你不能闯红灯，否则结果可能会很糟糕！

我们很容易认为这类流程是 "危险的事情"，比如穿戴正确的个人防护设备是执行任务的必要条件，或者在准备建筑施工现场之前进行风险评估的流程。但红绿灯流程不仅仅是涉及生命安全的流程。生活或商业中的许多流程都属于这个范畴。我们在 GembaDocs 中引入了一项新功能，允许用户对各个流程进行补充说明。他们可以将整个 SOP 或单个步骤标记为 "极其重要"。我们建议谨慎使用这个标记。因为如果你把所有的事情都标为 "极其重要"，就会让所有事情都变得不重要。

在鲁门电子的业务中，我们会将包裹发给分布在世界各地的客户。我们办公室的约翰通常负责这件事。需要发货的时候，他会和快递员约好时间，打包好，给箱子贴上标签，各个步骤都很简单。流程流动得很自然。因为约翰熟悉各个步骤，当他这样做的时候，这是一个稳定且高效的流程，带来的结果也是一致的。

然而，如果约翰不在，我们需要寄包裹怎么办？我的天啊，就需要我来做这件事情！！在我们用 SOP 记录流程之前，这是一个混乱的局面！

混乱会在各个步骤中出现。

对于这种类型的包裹，我们用哪个快递公司？客户想要我们寄到哪里？我们如何预约快递员来取货？如何包装并打印好贴在外箱上的标签？打电话、上网搜索、找标签和封箱等等，简直是一场噩梦！这样混乱的流程带来的结果往往是不一致的，不是最佳的！我们经常会用错快递公司发货，花费的比正常的要多得多。我们也会用错误的方法打包产品，最后要么是浪费了包装材料，要么是没有正确地保护好产品，导致运输过程中的损坏及收到客户投诉，甚至其他更多的糟糕的结果。浪费！浪费！浪费！到处都是！

尽管乍一看不明显，但我们的发货流程就是一个红绿灯流程。因为它会影响成本，更重要的是，影响客户体验。



- 简单
- 低精度
- 结果不变
- 不需要SOP



- 中等复杂
- 中等精度
- 结果可变，但结果的一致性不是特别关键
- 会受益于SOP指导



- 高度复杂
- 高精度
- 结果可变，且结果的一致性特别关键
- 必须要SOP且有相应的培训



图8: 三类流程

第三章：G.R.E.A.T 流程

当我们有一个清晰呈现的、人人都会遵循的 SOP 来帮助我们以最少的麻烦完成任务，并带来一致的结果时，每个人都会因此感受到 SOP 带来的不同，我们能实现多方共赢。

这也是我个人如此热衷于传播 G.R.E.A.T.流程的很大一部分原因。

没有他们，公司的引擎就靠 "部落知识" 运行，这些知识是多年来积累的经验，通常只存在于少数人的头脑中，而这少数人是需要大量生产时的 "瓶颈"。

在没有 SOP 的环境中，新来的员工会感到非常艰难。关键的流程没有被记录下来，新员工在被培训了几分钟后，就只能开始进行适者生存的战斗。那些没有成功留下的员工被认为是问题之源，而不是他们所处的公司环境。这带来了高压的工作环境和高离职率，更增加了 "部落知识人员" 的负担。他们把时间都花在了为那些进进出出的来问他们如何解决普通问题的新人们的身上，这大大降低了他们的生产力。这种情况下，无人受益。



图9：变成BILL

当缺乏 G.R.E.A.T.流程时，领导者容易把时间浪费在日常琐碎的操作上，整天到处“救火”，干预有信息差以及流程结果不符合预期的地方。客户也不愿意为这样的浪费买单。

"你发给我们的那个包裹破损了，我们需要你们对损坏的货物进行赔偿。" 客户不满意，公司也没赚到钱，导致每个人都更加紧张。为什么呢？因为这是我们创造出的浪费，而我们现在又不得不花时间处理这些浪费。所有这些都是因为打包那个产品的人"应该"（我说"应该"这个词时，心中满是失望！）知道如何包装那个产品。

在 G.R.E.A.T.背景下产生了问题后，我们不是去猜测是否有人未恪尽职守，而是我们的流程中存在哪些缺陷从而导致错误的产生。要么错误是直接出现在流程中，要么出现在培训我们操作方法的流程里。我们需要自省，需要思考改变流程中的哪些环节才能达到结果的改善？

85%的失败原因是**系统和流程**的缺陷，而不是**员工**的问题。管理层的作用是改变流程，而不是催促个人做得更好。

工人不是问题所在。系统才是问题所在。如果想**提高员工的绩效**，你必须在**系统上下功夫**。

爱德华兹·戴明博士

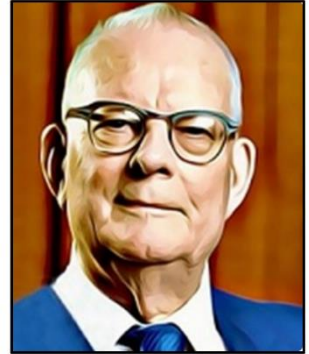


图 10: 如果你还没听过戴明博士，赶紧去搜索了解!

你在这里有得到什么启示吗？

G.R.E.A.T. 让生活大变样。

我创造了 G.R.E.A.T.的缩写，作为帮助大家更好记住 G.R.E.A.T.流程的"方法"。它实际上是一个一步一步的过程，是一份供你和公司中的每个人遵循的检查清单，以帮助你**将任何流程成为 G.R.E.A.T.流程**。

记住，"**G.R.E.A.T.流程应被执行这些流程的人清楚地了解**，他们以**稳定和高效的方式执行这些流程**，使**价值流动**，产生**一致的结果**。"

G.R.E.A.T 是由什么组成的？

G – 现场

R – 被认可

E – 简单

A – 在使用点可获取到

T – 测试&培训

以下是这些字母代表的含义；

图 11: G.R.E.A.T. 的缩写, 记住它!

让我们来详细了解一下。

G – 表示 **GEMBA**, “现场” – 这是第二句, 也会是最后一句你会在这本书中听到的“行话”。Gemba 在日语中有两个意思, “工作现场”或者“案发现场”。对于我们来说, 它是有价值增加的地方, 例如: 组装产品, 服务客户或者鼠标点击的场所。G.R.E.A.T.流程就是在 Gemba/现场制定的。

实际上, 这一点比乍看一下要重要得多。传统的流程记录方式是这样的: 经理会带着笔和文件夹到现场, 然后自己开始用手机拍照, 记录下操作步骤, 完成后回到办公室, 之后把打印好的 SOP 拿回来询问员工的反馈意见。在这

种情况下，你猜谁最了解这份 SOP? 谁最了解这个流程? 好吧，我可以告诉你，不是那边真正在产线上创造价值的人。谁最了解 SOP 这一点是至关重要的。这就是 GembaDocs 真正发挥作用的地方。这也是我们起这个名字的原因。一切都应该在 Gemba (现场) 完成。如果员工会使用 GembaDocs, 他们就可以自行使用手机 APP 或者电脑版本，给每个流程拍摄照片/视频，添加一些文字描述，直到完成，非常简单、快捷和方便。不管是实际发生的还是虚拟的动作，都不会脱离 Gemba (现场)，这就是所有权所在。由此，这就带我们来到了第二个字母，也就是...



我就是带着文件夹来的经理，我来这里帮你...

图 12: 没人想到这位经理!

R – 表示 RECOGNISED，被认可。我们已经确认了第一项没有问题，SOP 需 100%在 Gemba（现场）制定。然而，要使其发挥作用，就需要得到操作员工的认可和**实际使用**。按我的经验来看，当 SOP 是由实际操作的员工制定，或至少是其他人与实际操作员工一起合作制定时，SOP 被认可和使用的概率更高。

取决于任务的技术含量或关键程度，尤其是一些红绿灯流程，经理/工程师/流程专家可以协助推动流程的流动，但 SOP 的所有权越接近实际操作的员工就越好。现场员工在制作 SOP 时的参与度越高，检查和审核 SOP 的这一类非

当一个不知道如何焊接的人，试图教你怎么焊接时...



图 13: 当 SOP 不是由现场人员制作的，他们的神情

增值工作就越少。当现场上的员工把 SOP 看作是让工作更轻松的有用工具，而不是领导用来强制管理的手铐时，他们就会遵守并

改善它，并确保它的不断更新。尤其是当他们拥有像 GembaDocs 这样的工具时。

下一个，E 代表 EASY，“简单”。

记录下来的流程必须符合逻辑、**易于理解和使用**。在使用 GembaDocs 之前，我们在公司内制定任何类型的 SOP，通常都会是一堵文字墙。除了编写它的技术人员之外，能理解它的人非常少！而这也意味着这类 SOP 无法帮助我们停止对部落知识的依赖。GembaDocs 的非凡之处之一在于它采用了简单的循序渐进的方法，通过图片、视频和文字，鼓励用户以一种简单易懂的方式记录流程。因此，在新手利用 SOP 学习如何操作某一流程时，能快速理解。在操作某个流程的同时，很容易按照逻辑顺序跳着看某些步骤。



图 14: 把它们都保存在 GembaDocs 里

第四个字母是 "A"，代表 "AVAILABLE AT POINT OF USE"，"在使用点可获取到"！在我的职业生涯中，我发现即使编写了 SOP，它们也经常不在操作现场附近，往往存放在某

个柜子里，或者在某个被大家遗忘的目录中。因此，当 SOP 不在需要被使用的地方时，它没有被使用上也就不足为奇了！

在 GembaDocs 中，我们完全解决了“在使用点可获取到”的问题。任何 GembaDocs 用户可在任何地方查看 SOP。你可以在应用程序中逐步查看，也可以打印出来放置在操作现场，还可以通过扫描操作现场的二维码进行阅读，或者以网站链接的形式存储在个人电脑上。无论您的操作现场在哪里，甚至是在路上的卡车上，都可以方便地查看到 SOP。

T 代表 TESTED/测试，也代表 TRAINED/培训。注意到了吗？这里有两个 T。

SOP 在部署到现场操作人员之前必须经过**测试**，以确保其通过“**E**”/简单的标准。这对“香蕉流程”来说，能测试更好，不测试影响也不大，但对红绿灯流程来说绝对必要！在 SOP 发布之前，由正式的“审批人”对其进行检查也是一种很好的做法。同样，我们在 GembaDocs 中建立了一个审批流程，以方便审批。



图 15: 通过测试，避免飞行器在火光中坠落

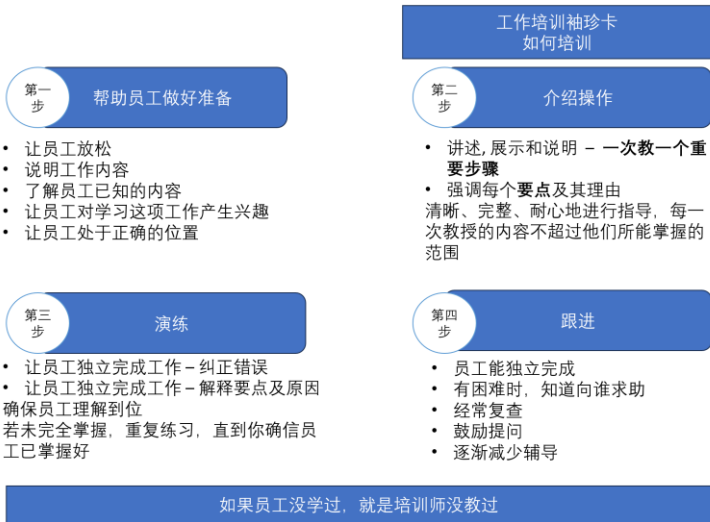


图 16: TWI (行业内培训) 袖珍卡

第二个“T”代表“培训”，这一点至关重要，因为仅仅阅读 SOP 通常不足以真正理解复杂任务的细微差别，也不足以将所有必要的知识传授给不熟悉任务的人，从而帮助他们顺利完成任务。因此，虽然 SOP 是一个重要的指南，但执行“红绿灯”任务的人员也需要得到适当的培训和支持。你不会想坐一个只读过波音 747 使用手册的飞行员开的飞机吧？

为了确保“绳子拉紧了”，持续改善领域的许多公司都有使用“培训矩阵”，这能反映出团队成员在所有关键流程上的培训水平。能力水平从 0-3 分进行打分，从对某项任务一无所知（0 分），到表示愿意学习，“正在接受培训”（1 分），再到在没有监督的情况下可以进行操作（2 分），直至“有能力培训他人”（3 分）。培训矩阵提供了

一个了解员工技能水平的概况，有助于全面了解在哪些方面还存在可被挖掘的潜能，从而为更关键的任务提供更多保障，同时使团队成员掌握多种技能。

新手	初级	标准	高级			
0	1	2	3			
名字	技能1	技能2	技能3	技能4	技能5	
张三	2	0	2	2	0	
李四	2	1	2	3	1	
王五	3	0	2	2	0	
赵六	2	0	2	1	0	
孙七	0	1	2	2	2	
总分		8	2	10	10	3

图 17: 经典的培训矩阵

这就是 G.R.E.A.T.! 现在你知道它代表什么了吧? 对于大部分的公司，落实这种方法就意味着巨大的进步。

你会发现，当一个团队通过合作来选择完成任务的最佳方法时，就会从大家的想法中筛选出最佳方案。对于许多完成任务的人来说，最初的流程开发工作就已经是一个进步，比依赖个人部落知识得到的流程都更快、更好、更简单。

G.R.E.A.T. 流程也会成为一个基准。

改善的基础

“没有标准，就没有改善”

— 大野耐一

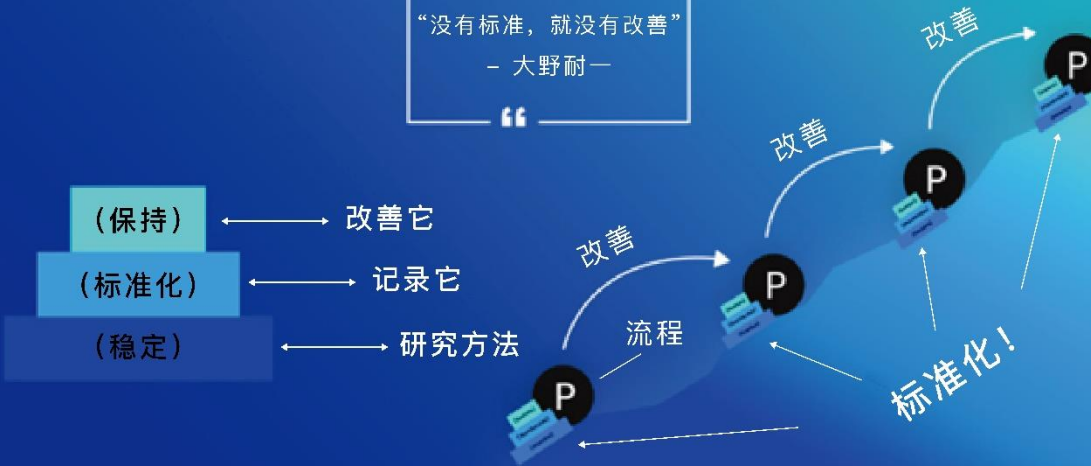


图 18: 标准如何帮你改进

正如日本持续改善大师大野耐一所说，“没有标准，就没有改善”。也就是说，如果没有一个基准，任何“改进”都只会成为流程如何流动及结果变化的另一种变化形式。因此，当我们获得 G.R.E.A.T. 流程时，我们将始终在一个稳定的基础上进行改进。

第四章：开始行动

IMPROVEMENT STARTS WITH I

A PRACTICAL GUIDE
TO BUILDING AN
EXTRAORDINARY
LEAN CULTURE



"G.R.E.A.T." 为您提供了一个建立 SOP 方法的指南，但它仍然没有完全给出“在公司，我该从何开始应用 G.R.E.A.T.”的答案”。

现在就让我们来回答这个问题！

首先，我要呼应一下我的上一本书《改善从我开始》中围绕建立持续改善文化所写的内容。

在第一周和第二周期间 - 从你自己做起

没有人喜欢被指手画脚，强制性的添加任务或是强制使用某种工具很少取得好结果。无论你在公司中处于哪个职位，是在组织结构图的顶端还是其他任何地方，都要开始将 G.R.E.A.T. 应用到属于你能控制的范围内，也就是你自己的工作流程中。让这成为一个“拉动流程”，拉动而不是推动。登录 <https://gembadocs.com/> 注册免费试用 GembaDocs，或直接下载应用程序开始使用。



图 19: 不要强迫别人使用 GembaDocs



下面列出了七个可能会用到 SOP 的地方，它们可以为您提供一个良好的开端。

1. 简单的“怎么做” – 咖啡机怎么用 / 打印机墨盒怎么换 / 怎样调漆
2. 清洁标准：洗手间, 生产区域, 设备
3. 开启/关闭设施
4. 核心生产流程
 - 装配/机器操作/启动/关闭/保养流程
5. 核心后台办公流程 - 开具发票/采购订单/每日、每周、每月的会计任务
6. 不常执行的复杂任务（每年一次的设置流程，你都忘记怎么做了！）。
7. 现场工作 - 工作现场准备 / 安装和维修流程 / 更新其他软件工具

简单的“怎么做”并不需要全面的 G.R.E.A.T.处理，但可以是展示 SOP 如何帮助流程流动的好方法，也是对自己和他人有用的工具。做到“在问题出现的地方找到答案”非常好，也能在公司中预热一下即将要推行的这个新规范。

第三周和第四周：开始协调团队

这样做一两周后，开始要求你的团队消化这本书。对任何人提出这样的要求都不过分，因为这只是半小时的音频或短读。这一点很重要，因为正如我在导言中所说，它的作用是“让大家达成共识”。



然后邀请他们访问您在 GembaDocs 中的账户，这样他们就可以下载这个软件，并将每个人的 SOP 都链接起来。请他们在自己的控制范围内开始使用

GembaDocs，并从中获得乐趣。开始召集会议，讨论团队可以如何从中受益、他们可能会面临哪些挑战以及如何克服这些挑战。

在这个阶段，我们的主要目标是培养人们的好奇心，让他们想要创建 SOP，看看在 GembaDocs 中创建 SOP 是多么容易，并让他们感受到这将成为他们日常工作中的有用工

具。当这种情况发生时，就会产生“拉力”，这时事情就开始变得非常有趣了！

第四周及以后

由于我们现在已经调动了团队的积极性，我们可以开始围绕我们真正需要 SOP 的地方提供架构，并开始根据优先级、时间范围来分配责任。

如果你在寻找现阶段的工作重点，那就从流程中不流畅的地方，或者结果变化过大的地方开始。这可以是香蕉流程或红绿灯流程。灯泡流程不是我们的重点。

根据企业的实际情况，“从自身做起”部分中列出的清单可以作为计划和优先级排序的工具，用于确定何时需要记录，以及记录哪些内容。如果你的企业已经有了一些 SOP、数据表或设备手册，最好开始将它们以 PDF 格式上传到 GembaDocs，这样你就可以让团队习惯在一个地方集中查找所有资料。



图 20：标签在 GembaDocs 应用程序中的显示方式

在早期阶段，最好制定一个术语系统，例如部门前缀，如 PRD 代表生产部门，AC 代表会计部门等，以便使 SOP 井井有条，并易于在软件中访问。

随着越来越多的流程开始采用 G.R.E.A.T.，你可能

会想开始在 GembaDocs 中使用 "标签"来整理它们。这项功能可以有效地对 SOP 进行分类，设置访问权限，更有效地使用 GembaDocs 的搜索功能。它还能对机密流程进行统一管理，并严格限制人员访问。这对管理那些不想公开给所有人看的流程很有帮助，例如银行业务、工资和人力资源流程。

为了确保在 "使用点" (Point Of Use) 都能使用，部署战略是必不可少的。如何做到这一点，取决于具体 SOP 的使用方式。如果很多不同的人都会经常使用，例如清洁流程，最好打印并显示整个流程；如果偶尔会用到，例如简单的操作方法，那么二维码就很好。如果你需要在特定的地方访问不同的流程，例如工作站或卡车上，那么一台装有 GembaDocs 的电脑或移动设备就是更好的选择。

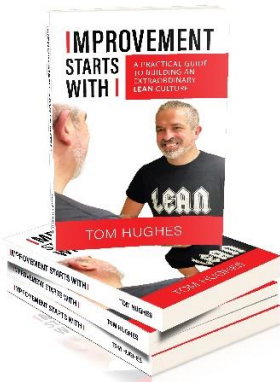
部署时要考虑的要点是：**"哪里会有问题出现，哪里就應該有 SOP！"**

在这本简短的指南即将结束之际，我想与大家分享无数 GembaDocs 客户的经历。当你的员工习惯了标准及其实用性后，他们会根据自己的需要创建标准。你不必强求。我都不记得上一次让我们的员工做 SOP 是什么时候的事了，因为他们只是把用 GembaDocs 创建 SOP 作为我们运营 DNA 的一部分。他们了解 G.R.E.A.T. 流程的威力，知道它能让一切变得更简单。如果你也有试过，那你也会有相同的感受。

咱们先说到这里。

汤姆-休斯 (Tom Hughes) 祝愿您在实现 G.R.E.A.T. 流程的道路上一切顺利!

如果你喜欢这本小书，请帮本书作者和企业家一个忙，现在就把它分享给你的朋友和朋友圈中，传播出去。我的书籍都是免费的，世界需要更多的 G.R.E.A.T.流程和更好的工作场所。



如果这里的方法能引起您的共鸣，您不妨看看我的第一本书《改善从我开始》，打造非凡精益文化的实用指南。这本书可在 LEAN PLAY 应用程序上免费下载，也可在

<https://improvementstartswithi.com/> 网站上下载其他格式的版本。欢迎随时联系我!

结束之前，我要一如既往地感谢我美丽的妻子菲奥娜、我的家人、上帝和大师、我的朋友和导师保罗-阿克思 (Paul Akers) 以及我所有的精益朋友，尤其是 "改善从我开始" 的群友们。你们都很优秀!

G.R.E.A.T. PROCESSES

“约翰这周请假了，没有人知道怎么操作……”

“顾客来电话了。我们又忘记做……了”

“不论我告诉他们多少回，我们总是做不好……”

听起来耳熟不？

很多人可能觉得这些问题在公司里出现很“正常”。这类典型问题的出现意味着我们每天都在“救火”现场，消耗大家的精力，让工作变得很艰难。

事实上，工作并不需要被弄得那么难。我们可以找到好的办法。

你可以决定采用G.R.E.A.T. 流程。当你有了G.R.E.A.T. 流程后，这些问题虽然不会完全消失，但是可以被大大减少。每个人都可以更轻松，没那么大压力，不浪费精力，员工、企业、顾客都开心。

那你可能会发问了，我们如何实现这个目标呢？

首先，我可以告诉你答案不是什么。我们并不能挥一挥魔法棒帮你找到“完美的员工”，他什么都会做，并且每次都能出色得完成任务。

答案在于建立“G.R.E.A.T. 流程”，它就是那支“魔法棒”，能高效得把普通的员工变得“完美”。在这本书里，我将解释如何做到这点。

