

## 8D Solution

# 客户投诉 8D 流程管理解决方案

广州英钛信息科技有限公司

<http://www.innti.com>

## 目录

1. 8D手法:.....	3
2. 8D中文流程:.....	4
3. 8D英文流程: .....	5
4. 8D对于品质体系的重要性:.....	6
5. MINI8D客户投诉管理系统.....	7
6. 应用案例.....	9
7. 客户案例.....	10
7.1. 客户背景.....	10
7.2. 客户案例.....	10

# 1. 8D 手法:

◎所谓 8D: 系以团队为导向所组成之专案小组, 用于解决问题的八个步骤或八项准则; 当问题原因不明时, 以团队导向处理问题的方法。

◎适用范围:

1. 当产品在制程中发生问题, 且问题原因不明, 必须以团队的力量加以探讨解决并提出对策时, 适用之。
2. 当外部客户反应问题, 影响产品形象, 必须以团队的力量迅速解决问题时, 适用之。
3. 当主要客户要求以 8D, 提出书面报告时, 适用之。

## D1. 运用团队导向: ( Team Work )

- 1-1. 选定小组成员 4 ~10 人
- 1-2. 选定指导员
- 1-3. 选定目标 (必须在顾客允许期限内完成)
- 1-4. 问题分配 (问题调查/搜集数据→检讨)

## D2. 问题描述: (现况调查, 目标明确化)

- 2-1. 参与人员必须对问题有相同定义及共识
- 2-2. 指出内部/外部顾客问题所在
- 2-3. 不可将故障现象, 当成原因问题之说明

## D3. 执行并验证应采取之临时措施: (紧急对策)

- 3-1. 将问题点产生的影响与内部/外部顾客隔离, 直到改正行动被执行为止
- 3-2. 由执行暂时措施来减轻问题对顾客的影响:
- 3-3. 验证暂时措施的有效性

## D4. 定义并验证真正原因: (要因分析)

- 4-1. 鉴别潜在原因:
- 4-2. 选定可能的真正原因:
- 4-3. 判定真正原因

## D5. 验证矫正措施: (对策追踪)

- 5-1. 经由生产试验计划定量确认必须考虑:
- 5-2. 验证的方法: 拟定行动计划鉴别谁将于何时做什么动作!
- 5-3. 与顾客/供应商会同验证解决方案

## D6. 执行永久性矫正措施: (作业标准化)

- 6-1. 矫正已经生产的各项有缺陷零组件
- 6-2. 对所有永久性措施建立一套管制计划
- 6-3. 以 SPC 度量各项矫正措施之效果
- 6-4. 执行适当训练上的改变
- 6-5. 有必要时, 指出补救措施 (监督长程的影响)

## D7. 防止问题再度发生: (系统化、制度化)

- 7-1. 视需要修正管理系统、操作系统及作业程序, 以防止本问题及所有类似问题再发生
- 7-2. 协助管理人员了解, 为何系统会发生问题?
- 7-3. 制定新标准后, 视需要提供额外的训练

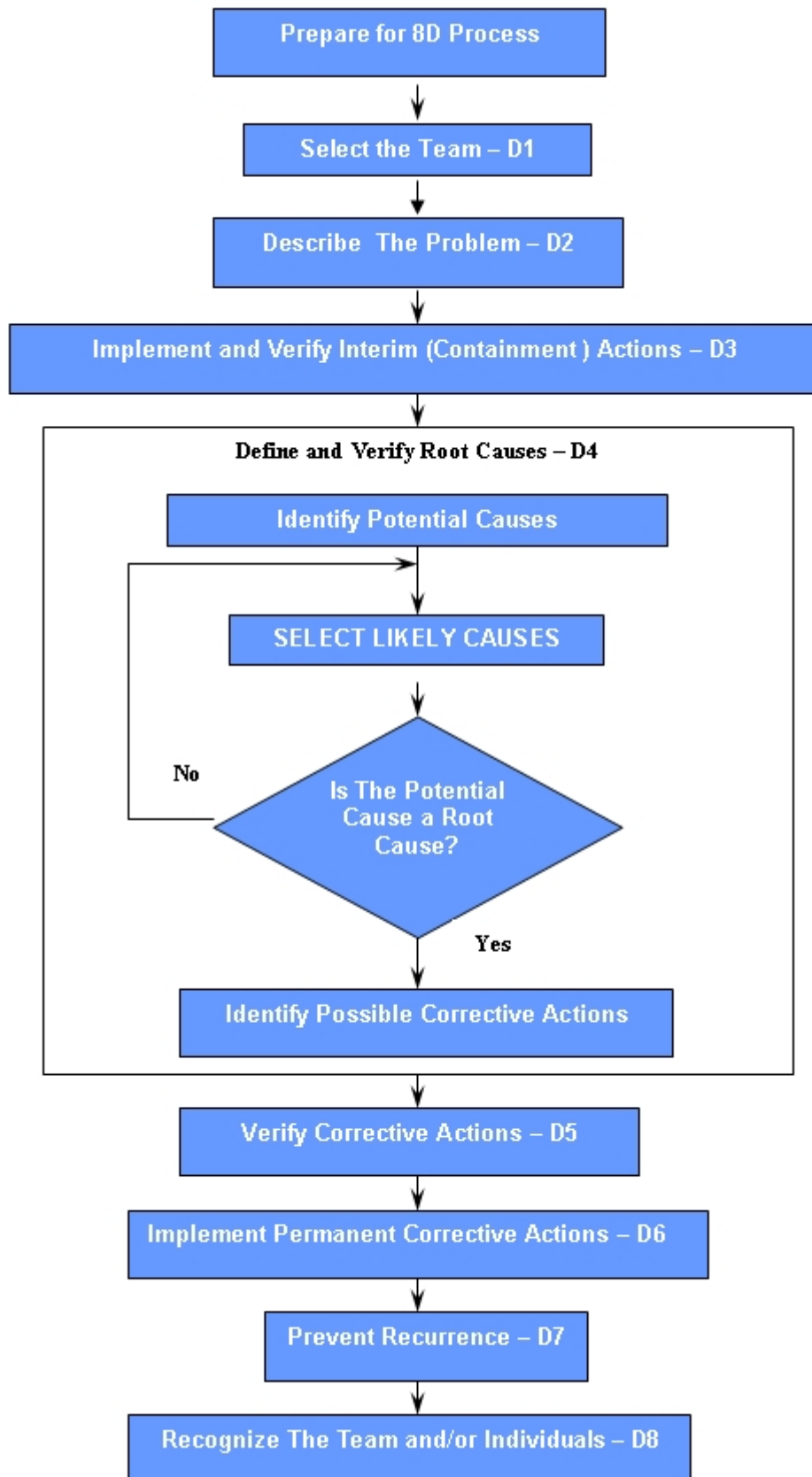
## D8. 恭贺专案小组成员: (发展/持续改善)

- 8-1. 将在问题中学到的列入档案中
- 8-2. 写出案例研究报告

## 2. 8D 中文流程:

作业流程	重点说明
了解问题之存在 ↓ D1: 运用团队导向 ↓ D2: 问题描述 ↓ D3: 执行并验证应 采之临时措施 ↓ D4: 定义并验证 真正的原因 ↓ 鉴别潜在原因 ↓ 选定可能之真因 ↓ 真 因 判 定 ↓ 列出可能的解决 问题之各种方案 ↓ D5: 验证矫正措施 ↓ D6: 执行永久性 矫正措施 ↓ D7: 防止问题再度发生 ↓ D8: 恭贺专案小组成员	<p>1. 内部/外部顾客反应问题→影响产品形象及公司利益</p> <p>1. 建立了解程序之小组(4~10人) 2. 检查小组代表之组织 3. 提供一个良好的问题解决环境 4. 写下小组的目标 5. 选定一位组长或指导员</p> <p>1. 以5W2H为基础 2. 参与人员有相同定义及共识 3. 不可将故障现象; 当成问题之说明</p> <p>1. 将问题产生的影响与内部/外部顾客隔离 2. 执行暂时 措施来减轻问题对顾客的影响; 并验证暂时措施之 有效性(例如:100% 挑选/出厂前之出货检验)</p> <p>1. 鉴别所有潜在可以解释为何问题会发生之各项原因 2. 相对问题说明及测试数据→潜在之可能原因隔离验证 3. 鉴别替代改正措施以消除肇因 : 3.1 寻问 "WHY ? "一次又一次的引进程序至找到真因 3.2 利用特性要因图作脑力激荡 3.3 如果问题是新的; 必须限定时间完成找出真因</p> <p>4. 列出可能解决问题各种方案→拟定行动计划 (PDCA)</p> <p>1. 试验室的测试 2. 制造指标 3. 制造改变的SPC图表 4. 报废率报告/符合性稽查 5. 与顾客验证解决方案</p> <p>1. 建立一套行动计划矫正已经生产之各项缺陷组件 2. 建立在程序上持续之各项管制 3. 执行改变的训练</p> <p>1. 修正管理/操作系统及作业程序; 以防止类似问题 2. 列出特性要因图/程序流程图; 协助管理人员了解 3. 新的操作标准建立档案; 并视需要提供额外训练</p> <p>1. 将在解决问题当中学到的列入档案之中 2. 写出案例 研究报告→让全公司了解问题解决重要性及其价值</p>

### 3. 8D 英文流程:



## 4. 8D 对于品质体系的重要性:

福特汽车公司使用 8D 作为问题解决的方法（见 QS-9000 要求之 4.14.1.1）。当福特的供方具有零件或过程的问题时，福特要求供方完成 8D 过程以确定根本原因并实施纠正措施。

目前绝大多数的 500 强企业，均直接将 8D 流程纳入质量管理体系中，并重点应用于客户投诉管理和供应商评审体系。

下图为福特 8D 标准报告。

### 附录：8D 报告表

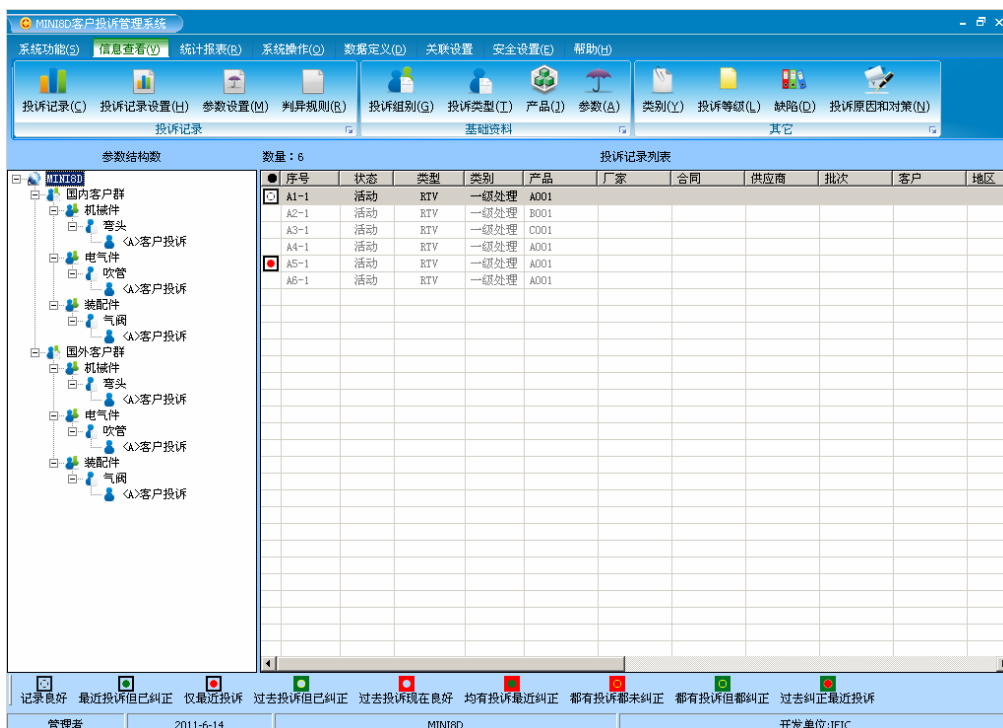
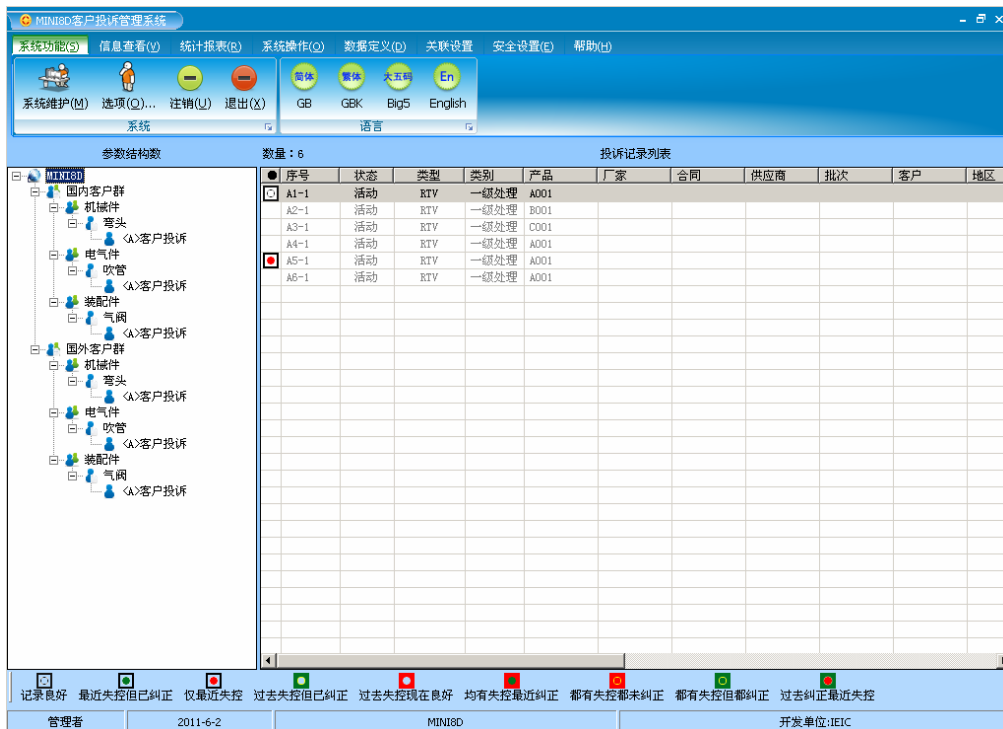
供方：

#### 8D 问题分析报告

问题编号：	问题主题：	开始日期：	指派给：
(2) 描述问题		产品生产线	产品名称
		(1) 小组成员	
(3) 定义和验证遏制措施：			
(4) 确定根本原因			完成日期
(6) 实施纠正措施：			
(7) 预防措施：			
报告人：	日期：	抄送：	日期
(8) 小组庆祝			

## 5. MINI8D 客户投诉管理系统

MINI8D 软件，作为基于 8D 国际标准流程，和专门为处理客户投诉、供应商评审管理而设计的软件工具，为涉及该工作的 QA 工程师、生产管理主管，提供了一个极佳的工作平台。



MINI8D 软件系统中，以控制图+流程导向（见下图）双结合的方式，向使用者提供了一个非常容易操作的 8D 管理平台。

**客户投诉处理**

投诉编号: CP01000009      投诉日期: 2010-4-2      结案日期:

投诉信息 (C)      判断 (J)      分析与措施 (A)      结论 (G)      结案 (E)      退出 (X)

紧急补货 (B)      退货与处理 (T)

**客户投诉信息**

投诉编号: CP01000009	客户名称: 长春一汽	联系人: 李明
投诉日期: 2010-4-2	客户代码: CU000002	联系电话: 010-61782487
产品类别: AX	合同编号: CO-20100009	传真: 010-61782487
办事处: 北京办事处	产品代码: PD000001	订单数量: 3000000
接待人: 赵孟遥	产品名称: 弯头	发货数量: 3000000
接待方式: 传真	生产日期: 2009-9-22	不合格数量: 198

投诉内容: 发现机械表面毛刺现象

存盘 (S)

**客户投诉处理**

投诉编号: CP01000009      投诉日期: 2010-4-2      结案日期:

投诉信息 (C)      判断 (J)      分析与措施 (A)      结论 (G)      结案 (E)      退出 (X)

紧急补货 (B)      退货与处理 (T)

**分析与措施**

分析与措施选项

投诉类型:	纠正措施:	报告日期: 2010-4-2
原因类别:		
缺陷类别:		

☐ 需要8D报告

8D报告选项

受理人:      Email:      存盘 (S)

MINI8D 软件还向使用者提供了自动反馈、自动报警、中英文即时切换，以及丰富多彩的 8D 统计报表，不仅在中文环境中如鱼得水，而且在英文环境中也是应用自如。



## 6. 应用案例

某公司的 8D 客户投诉管理记录:

### Customer Complaint Corrective & Preventive Action Report (8D)

FILE NO.: T-DSL-02-001B2

CAR NO: CAR-030411-E

Customer Name 客戶名稱	JIAN TAY	Shipping Qty 出貨數量	180K pcs
Part No. 產品料號	C121	Failure rate 不良率	1.0% / FQC
Shipping Date 出貨日期	04-03-2003	Complaint Date 抱怨日期	04-07-2003
DISCIPLINE 1: Use Team Approach (團隊組成)		DATE:	04-08-2003
Team Leader: Edwin Lai Team member(s): Morgan Jai; Stanley Ji; Rambo Chao; Hence Huang; Leo Liu; Leo Lu; Teawe Zhang; Victor Zhou			執行者不列入
DISCIPLINE 2: Describe The Problem (問題描述)		DATE:	04-08-2003
There is a break or crack on the left ear of body of connector product C121 (Discovered by customer)			
DISCIPLINE 3: Implement And Verify Containment Action (防堵措施)		DATE:	04-08-2003
1. Sorting out the defected product from the rejected lot and the stock of customer. 2. Sorting out the defected product from the assembly lines of customer by Comax inspectors 3. Sorting out the defected product from the assembly lines of Comax. 4. Returning all of the stored products of Comax to assembly lines to sort out the defected product (it has been finished on 9 Apr)			防堵五要→客倉、在途、客線、我線 & 我倉。
DISCIPLINE 4: Define and Verify Root Cause (定義及驗證根本原因)		DATE:	04-08-2003
1. The corner of ear of body has been hit by the head of push-bar of the sub-auto assembly machine. 2. In the continuous assembly procedure, the head of push-bar will hit the corner of ear of the next body, because the width of the head of push-bar of the assembly machine is same as the height of the C121 body. (Attached file NO.1: the photo of the assembly machine, and push-bar is before improved) 3. The inspection with 100% for cracked product is failed on picking the defects out, it make some defected product flew out to the customer.			
DISCIPLINE 5 Choose and Verify Permanent Corrective Action (永久對策)		DATE:	04-08-2003
1. Cutting off 2 mm of the width of the head of push-bar of the sub-auto assembly machine to protect the next body from hitting by the push-bar. (Attached file NO.2: the photo of the assembly machine, and push-bar is after improved ) 2. The inspector for appearance checking will according to SOP and SIP to execute it strictly, avoiding the defected products be judged in wrong or leakage than flew out to customer. (Attached file NO.3: the criteria of Appearance inspection ) 3. For the better guarantee of the products quality, Comax Technical Center to enhance the strength to protect the ear of body from break or crack, and to change the thickness of ears from 0.6mm to 0.8mm. At the same time, we push logo as "COMAX" on the body. ( Attached fileNO.4 , the products drawing after enhance) 4. Pushing a break test inspection on the injection process, and the specification of the break force of the both ear is more than 2.0kg. ( Attached file NO.5 , the SIP of this inspection) 5. Adding a sensor on the entry gate of sub-auto assembly machine to avoid the next body getting into machine too early then be hit by push-bar ( Attached file NO.6 , the photo of the added sensor)			對策六要→起點改善、工治具替助、判定標準、辨識標記、隔離處置、產品設計改善。
DISCIPLINE 6: Implement Permanent Corrective Action (執行永久對策及效果確認)		DATE:	04-17-2003
1. The enhanced body of C121 is on mass production from Apr 14, and there isn't any defect again in lot of 35K pcs. 2. According to the reading of thermal shock test, the strength of enhanced body is better than before. (Attached No.7: The thermal shock test)			
DISCIPLINE 7: Prevent Recurrence & Standardization (預防再發生及標準化)		DATE:	04-17-2003
1. Attached No.2: The sub-auto assembly machine be improved 2. Attached NO.4: The enhanced body of C121 3. Attached No.5: The SIP for the break test inspection on the injection process 4. Attached No.6: The added sensor			
DISCIPLINE 8: Congratulate Our Team (恭賀團隊)		DATE:	
QA Manager: Rambo Chao	QA: Hence Huang	Checked By: Victor Zhou	Prepared By:Hence Huang

FILE= EQ-8D-car030411-cmx.doc

SHEET: 1 / 1

DATE: 2003/4/29

## 7. 客户案例

### 7.1. 客户背景

作为行业中的全球领先巨头，该公司在四大洲均有子公司、分工厂，在中国的业务尤其迅猛，境内客户遍布各个行业巨头如华为、中兴、阿尔卡特、大唐、西门子、海信、海尔、艾默生等，维系好每个客户群的售后服务，对该公司的业务拓展和发展，极其重要，其中最重要的一环，就是即时对客户投诉做出反馈和处理，直至客户满意。

目前该公司拥有大量的客户群及其对应的投诉记录，急需要一套系统对其进行统一管理，以便指导部门工作有条不紊地开展，更为重要的是维护公司产品在客户方的良好信誉与形象，这其中使用的便是 8D 客户投诉管理机制。

在广泛考察的基础上，最终该企业选择 MINI8D 系统来管理该公司数以万计的客户投诉，并即时对投诉信息进行反馈和处理，并取得了巨大的效益回报：

- 1) 客户投诉处理完成率 100%（在此之前仅为 70% 不到）
- 2) 客户满意度提升至 99.67%
- 3) 投诉反馈及回复时间缩短至 30 分钟以内（在此之前仅确认原因就需要 2 个多小时）
- 4) 当年即挽回损失 700 多万元（经系统分析，大部分是误投诉导致的客户方退货）
- 5) 与销售部门采购部门共享重要客户的投诉信息，联合处理时间缩短为 5 小时以内
- 6) 所有客户投诉信息汇总，可即时依据任意条件查询，所得结果 5 分钟内既出（之前采用 EXCEL 效率很低，常顾此失彼，造成极大浪费，如重发货或错发货等）
- 7) 客户投诉分级别处理，极大提升部门工作效率，重要客户指定专人定时处理（之前主次不分，效率很低，客户怨气很大）

### 7.2. 客户案例

下图为该公司的客户群划分：

图号	状态	控制图类型	类别	件号	班次	生
B7051-1	活动	RTV	正常品			
B6961-1	活动	RTV	正常品			
B6834-1	活动	RTV	正常品			
B6794-1	活动	RTV	正常品			
B6703-1	活动	RTV	正常品			
B6589-1	活动	RTV	正常品			
B6456-1	活动	RTV	正常品			
B6382-1	活动	RTV	正常品			
B6346-1	活动	RTV	正常品			
B6344-1	活动	RTV	正常品			
B6342-1	活动	RTV	正常品			
B6314-1	活动	RTV	正常品			
B6313-1	活动	RTV	正常品			
B6259-1	活动	RTV	正常品			
B6233-1	活动	RTV	正常品			
B6231-1	活动	RTV	正常品			
B6220-1	活动	RTV	正常品			
B6195-1	活动	RTV	正常品			
B6193-1	活动	RTV	正常品			
B6192-1	活动	RTV	正常品			

国内客户国内产品类 (Complain)

国外客户国内产品类 (Complain)

国内客户国外产品类 (Complain)

国外客户国外产品类 (Complain)

0001535 : UK 5 N HOUSING YE

0001719 : UK 10N UNPACKAGE

0009755 : AB/SS HOUSING GY

0012661 : URTK/S HOUSING

0016353 : BE/NS COVER

0020747 : E/UK HOUSING

0022198 : MKDS 1.5 /3-5.08 HOUSING

0022237 : MKDS 1.5 /2-5.08 HOUSING

0029201 : MKDS 3/2-5.08 HOUSING

0029214 : MKDS 3/3-5.08 HOUSING

0029227 : MKDS 3/2-5.08 HOUSING

0029230 : MKDS 3/3-5.08 HOUSING

0032735 : GMKDS 1.5/2-7.62 HOUSING

0032748 : GMKDS 1.5/3-7.62 HOUSING

0033530 : UK 5-HESI HOUSING

在客户投诉录入的瞬间，即有电子邮件通知该客户投诉的负责人，以即时催促该负责人对之进行处理。

下图为该公司的客户投诉汇总范例,可依据各种用户自定义的条件,进行精确/模糊查询,并且对不同的处理进程和结果,以不同的颜色加以区分,极大提高了对大量投诉数据的处理识别。

**客户投诉列表**

投诉类型:  ☒ 包括误投诉

时间选项  
从: 2005- 1-15  
到: 2006-11-14

过滤选项  
投诉编号:  投诉日期:  客户代码:  合同编号:  产品代码:  产品类别:   
办事处:  投诉性质:  补货:  发货:  退货:  ☐ 完全匹配

显示选项  
☒ 行标题 显示比例: 80%  
☒ 列标题

打印选项  
☐ 横向打印 水平方向: 1 页  
☐ 适应纸张 垂直方向: 1 页

刷新 (F5) 打印 (P) 导出 (E) 退出 (Q)

S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
客户投诉列表														
4	联系人	联系电话	传真	联络方式	办事处	投诉人	投诉内容	开始日期	结束日期	是否补发	是否退货	是否已处理	是否已结案	备注
5	朱建平	58703606		传真	上海办事处	程英才	设备上可安装,另: 0442049, 1PCS 螺丝不合装。	2005-1-17		Y		Y		900793
6	陈富保	58207877		传真	上海办事处	吕英宏	输出电压仅有18VDC。	2005-1-18		Y		Y		900795
7	周惠康	58207877		电话	南京公司	沈品山	外壳损坏。	2005-1-18		Y		Y		900795
8	吴勇			传真	南京公司	刘半期	PCB板损坏。	2005-1-17		Y		Y		900795
9	李雄	0754-8739920		传真	广州办事处	陶正	货物发错。	2005-1-17		Y		Y		
10	吴文聘	029-87604353	029-87604355	传真	西安办事处	杨斌	卡脚断裂。	2005-1-18		Y		Y		900798
11	孙福强	024-22918569	024-51302487	传真	沈阳办事处	曹芳	外包装破损严重, 盖子破损。	2005-1-18		Y		Y		
12		025-3215881	025-3354211	传真	南京公司		04年底采购一批备件, 2PCS, 1PC, 出现了断发现象, 贵社性太差, 要求退货。	2005-1-17		Y		Y		
13	彭奇峰	84566688		传真	北京办事处	李品	客户反馈要求1月5日交货, 目前公司产品3031144短缺, 造成无法按期交货, 客户要求立即发货, 客户生产急需用此货物, 请贵社协助。	2005-1-18		Y		Y		
14	黎耀东	26515719		传真	深圳办事处	钟勇	共有19只产品有问题, 其中18只为客户的旧卡, 1只为新卡, 并且同批次中, 一产品的标签印刷不一致, 与客户质量检测报告不符, 从18只中被挑出5只, 上交给贵社处理, 其他的产品正逐步检查, 因此, 要求退货。	2005-1-17		Y		Y		900800
15	陈康	0871-3625306	0871-3640338	传真	昆明办事处	王明海	上电后无输出。	2005-1-17		Y		Y		
16	鲍武	0374-3212477	0374-3315172	传真	南京办事处	申华	2PCS 固定卡和磁头断裂, 1PCS 发错, 1777837 1PCS 磁头断裂, 1777934 2PCS 磁头断裂, 2235380 32PCS 磁头断裂, 1777251 1PCS 磁头断裂, 1776647 1PCS 磁头断裂, 1757190 1PCS 固定卡断裂。	2005-1-20		Y		Y		900804
17	郭雪陈			传真	北京办事处	许文勤	产品损坏。	2005-1-20		Y		Y		900806, 900818
18	孔军			传真	南京公司	傅朝君	磁板并记号不完整, 散落了。	2005-1-20		Y		Y		900801

通过与采购订单的联合使用,使得任何一条投诉信息,都可以全程追溯到客户、日期、订单、物品数量、不合格品数、处理进程、处理结果等等诸多信息,以供客户与供应商双方的审核与验证。重要的是,该结果可随时筛选出来,即时提供给到客户方。

**客户投诉报表**

组合选项  
☐ 产品组: ☐ 产品类型: ☐ 产品: ☐ 参数: ☐ 投诉

客户投诉 (Complain) 国内客户国内产品类 (0) 0001535 : UK 5 N 10 投诉

类别选项  
类别: 正常品

时间选项  
按时间段: 从 2005- 1-15 到 2005-11-14  
按周次: 从 年 第 周 到 2005 年 第 周

分组选项  
☒ 投诉编号 ☒ 投诉日期 ☒ 客户代码 ☐ 合同编号 ☐ 产品代码 ☐ 产品类别  
☐ 办事处 ☐ 投诉性质 ☐ 补货 ☐ 发货 ☐ 退货

显示选项  
☒ 行标题 显示比例: 100%  
☒ 列标题

打印选项  
☐ 横向打印 水平方向: 1 页  
☐ 适应纸张 垂直方向: 1 页

刷新 (F5) 打印 (P) 导出 (E) 退出 (Q)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
客户投诉报表															
类别: 正常品															
开始日期: 2005-1-15 结束日期: 2005-11-14 统计时间: 2011-6-14															
分组信息															
产品组	产品类型	产品	投诉单号	投诉日期	客户名称	投诉次数	订单数量	发货数量	不合格数量	补货数量	退货数量	入库数量	报废数量		
		包装	0508070	2005-8-29	西电三泰	1	0	0	0	0	0	0	0		
			0510028	2005-10-19	西电三泰	1	1	1	1	0	0	0	0		
			0510030	2005-10-20	深圳海源自动化系统	1	200	200	95	0	0	0	0		
		0203250 : FBI 10-6	0511023	2005-11-3	杭州海越自动化	1	15	15	3	3	0	0	0		
		0203276 : FBI 10-10	0508069	2005-8-29	日照胜德	1	27	7	20	0	0	0	0		
		0310020 : D-URTK	0504015	2005-4-6	乐清亿豪	1	300	294	6	6	0	0	0		
			0503050	2005-3-14	常州恩贸易	1	6000	5950	50	50	0	0	0		

广州英钛信息科技有限公司

感谢您对本文的浏览!

[www.innti.com](http://www.innti.com)