

中小企業
經營管理
工具書

凱信企業管理顧問有限公司

中小企業經營管理工具書

凱信企業管理顧問有限公司

中小企業經營管理工具書（I）

總經銷：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市新生南路一段50-1號7 F

發行人：曾文旭

編 著：曾文旭

電 話：(02)3512184・3512185・3512189

郵政劃撥：第1072442-2凱信企業管理顧問有限公司

實 價：I、II兩冊共4150元

印刷所：欣佑彩色印刷股份有限公司

台北市大理街114號

電話：3083127

中華民國七十五年九月初版

中華民國七十六年八月五版

中華民國七十七年二月一日六版

版權所有 翻印必究

前 言

占我國企業家數95%以上的中小企業，以往憑著老闆的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老闆一己力之可治。因此，中小企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所得負擔。專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

坊間有關管理書籍為理論性居多，實務書籍則以大企業之制度為經緯，不僅組織層級複雜，且均有專業幕僚群之企劃催稽，非一般中小企業所得吸收應用，以致買後多被束之高閣。凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導數家中小企業之制度，表格精華，彙編成本套「中小企業經營管理工具書」，希望能為建立中小企業之內部管理制度有所裨益。

為使管理書籍能與實際運作相結合，以發揮功能，凱信企管公司首創全國唯一購後免費諮詢（詳見下頁）由專業顧問免費為購戶提供指導服務，值得中小企業充份利用。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國77年2月1日六版

免費諮詢服務辦法

請記住您的編號

本書編號

凡本書用戶，對於書中之內容與表報不瞭解、不知如何使用或修改公司管理制度及有任何管理上之問題，均可說明本書編號，以電話、書面，或親至本公司（需事先預約時間），向本公司之顧問詢問。購買本書，您將享有本公司長期為您提供的免費諮詢服務。

目 錄

下冊

6 品質管理	1
6.1 中小企業健全的品管組織及工作職掌.....	2
• 品管部工作細則.....	2
• 品管委員會組織章程.....	5
6.2 如何申請甲、乙等品管制度評等及獲得正字標記之優良廠商資格.....	7
• 國產品品管等級及分等檢驗登記申請書.....	7
• 經濟部中央標準局品質管制考核報告表.....	15
• 申請正字標記說明.....	34
• 申請正字標記申請書.....	36
• 申請正字標記產品品質管制調查表.....	37
• 申請正字標記產品工廠主要品質管制設備表.....	40
• 正字標記廠商資料卡.....	41
6.3 目前最流行的品管圈活動辦法.....	43
一、主旨.....	43
二、目的.....	43
三、組織.....	43
四、活動辦法.....	44
附件一：品管圈推行委員會.....	47
附件二：圈活動計劃表.....	48
附件三：品管圈活動開會通知單.....	49
附件四：品管圈活動會議記錄表.....	50
附件五：品管圈活動成果報告書.....	51
附件六：品管圈活動成果評價表.....	52

附件七：Q C C發表會評審與獎勵	53
品管圈活動評價辦法補充說明	54
6.4 品管圈活動的精華—發表會實例	55
• 生產部門實例—金虎圈	55
• 後勤部門實例—自主圈	64
6.5 中小企業品質管制規定之範例	75
附件一：檢驗規範設(修)訂表	88
附件二：儀器校正維護基準表	89
附件三：儀器校正計劃實施表	90
附件四：儀器維護計劃實施表	91
附件五：儀器校正卡	92
附件六：儀器維護卡	93
附件七：材料驗收單(一般)	94
附件八：材料驗收單	95
附件九：供應廠品質記錄卡	96
附件十：供應商品質統計表	97
附件十一：供應商之評價	98
附件十二：異常處理單	99
附件十三：出貨檢驗記錄表	100
附件十四：檢驗報告申請單	101
附件十五：品質確認書	102
附件十六～附件十九：IPQC日報表	103
附件二十：製程料號別報廢原因統計表	107
6.6 中小企業最完善的品管作業流程	108
• 設計品管作業辦法	108
• 進料檢驗規定	110
• 製程品管作業辦法	112
• 成品品管作業辦法	114
• 客戶抱怨處理辦法	116
• 市場品質調查辦法	119

6.7	建立品管之有關制度	124
	• 檢驗標準之訂定辦法	125
	• 不合格之鑑審辦法	126
	• 製程品質異常處理辦法	127
	附件一：製程品質異常流程表	128
	附件二：製程品質異常處理單	129
	• 品管日常稽查規定	130
	• 檢驗儀器量規之管理校正辦法	138
	• 品管教育訓練辦法	144
6.8	中小企業必需運用之品質管制圖表	149
	• 管制圖使用說明	149
	• M I L - S T D - 105 D 使用說明	154
	• M I L - S T D - 414 使用說明	158
	• 柏拉圖使用說明	163

7 生產管理..... 165

7.1	中小企業健全的生管組織及工作職掌	166
	• 產銷會議規定	166
	附表一：產銷控制異常處理流程	168
	• 生產管制課業務規定	169
	• 客戶抱怨處理體系	172
	附表一：抱怨處理單	173
	附表二：抱怨處理流程	174
	附表三：抱怨處理月報表	174
7.2	中小企業最適用的簡要生管報表及流程	175
	一、生產管理表單關聯圖	175
	二、生產管理準則使用表單一覽表	176
	附件一：生產性設定表	179
	附件二：月份產銷目標設定表	180

附件三：生產計劃表	181
附件四：產銷控制表	182
附件五：生產進度表	183
附件六：週生產進度控制表	184
附件七：原物料單位用量基準表	185
附件八：用料計劃及請購控制表	186
附件九：生產日報表	187
附件十：成品包裝繳庫單	188
附件十一：生產月報表	189
附件十二：交期變更連絡單	188
附件十三：製造異常報告表	191
附件十四：訂單不明確反應單	191
7.3 中小企業如何控制託外加工？	192
• 託外加工管理辦法	192
附件一：廠商資料調查表	197
附件二：託外加工合約書	198
• 協力廠商考核及等級評定辦法	200
附件一：外作廠商品管稽查表	202
附件二：協力廠商考核表	203
7.4 中小企業的生產技術管理制度	204
• 操作標準作業規定	204
附表：操作記錄表	207
• 加工指示書規定	208
7.5 中小企業可選用的基本生管報表	209
• 生產部門作業流程	211
• 生產部門組織職務分類	212
• 生產部門協調會議	213
• 生產部門職務及津貼核定表	214
• 產銷狀況預計表	215
• 生產進度控制表	216

● 材料預計供應表	217
● 請購單	218
● 製造通知單(分批使用)	219
● 製造通知單(分步使用)	220
● 材料供應狀況表(一次領料)	221
● 材料供應狀況表(分批領料)	222
● 收貨單	223
● 收料單	224
● 材料檢驗單	225
● 領用單	226
● 原物料領用記錄表	227
● 材料領用單	228
● 材料退料單	229
● 材料收支日報表	230
● 原物料日報表	231
● 物料庫存卡	232
● 原物料庫存記錄	233
● 盤點卡	234
● 原物料庫存月報表	235
● 成品材料收發月報表	236
● 生產記錄卡(分批使用)	237
● 生產日報表(A)	238
● 生產日報表(B)	239
● 包裝組日報表	240
● 包裝紙箱說明表(A)	241
● 包裝說明表(B)	242
● 繳庫單	243
● 提貨單	244
● 生產數量統計表	245
● 生產績效報告表(A)	246
● 生產績效報告表(B)	247

• 材料成本計算表（外購）	248
• 託工申請單	249
7.6 中小企業必需遵守的工廠安全重要法令	250
附件一：泡沫滅火器檢查記錄卡	259
附件二：乾冰滅火器檢查記錄卡	260
附件三：乾粉滅火器檢查記錄卡	261
附件四：用電電氣設備檢查基準表	262
附件五：消防水栓（箱）檢查記錄表	263
附件六：滅火器檢查記錄表	264
附件七：引擎消防幫浦保養檢查記錄表	265
附件八：電動消防幫浦保養檢查記錄表	266
附件九：危險工作安全同意書	267
附件十：意外災變事故報告表	268
附件十一：職業傷害分析統計表	269
附件十二：鍋爐操作記錄表	270
附件十三：蒸汽流量記錄表	271
附件十四：水質化驗單	272

8 資材管理 273

8.1 中小企業簡易請購辦法	274
一、請購時機	274
二、請購部門	274
三、請購案件處理時限	274
四、表單使用	275
8.2 中小企業的標準採購制度	280
• 詢價管理辦法	280
• 議價管理辦法	282
附件一：採購記錄表	282
附件二：廠商資料卡(一)	283
附件三：廠商資料卡(二)	284

附件四：材料供應商資料卡(三).....	284
• 訂購管理辦法.....	286
• 交期管制辦法.....	288
8.3 驗收的標準制度與付款辦法.....	289
• 收料管理辦法.....	289
• 異常收料處理作業辦法.....	292
• 付款作業管理辦法.....	298
8.4 中小企業的倉儲作業準則.....	302
• 材料編號準則.....	302
• 料位規劃作業辦法.....	305
• 收發料作業管理辦法.....	309
• 盤點作業管理辦法.....	315
8.5 中小企業建立安全庫存制度的方法.....	320
• 存量控制管理辦法.....	320
• 中小企業存量管制作業細則.....	324
8.6 資材管理制度與範例(配合電腦化).....	331
• 財產管理辦法.....	331
• 資材管理辦法.....	336
附件一：生產用主料預定用料表.....	345
附件二：材料卡(預撥).....	346
附件三：鑽頭預定用料表.....	347
附件四：用料計劃表.....	348
附件五：材料卡.....	349
附件六：外購主料請購計劃表.....	350
附件七：請購單.....	351
附件八：材料存量基準設訂表.....	352
附件九：請購收料單.....	353
附件十：訂購單.....	354
附件十一：買賣合約書.....	355
附件十二：外購動態及成本記錄表.....	356
附件十三：材料驗收單.....	357

附件十四：領料單·····	358
附件十五：工具保管記錄卡·····	359
附件十六：裁切日報表·····	361
附件十七：退料單·····	362
附件十八：物品放行單·····	363
附件十九：原料報告表·····	364
附件二十：盤點明細表·····	365
附件廿一：滯料明細表·····	366
附件廿二：滯料處理表·····	367
附件廿三：出售比價單·····	368
附件廿四：報廢申請單·····	369
附件廿五：供應廠商資料卡·····	370
附件廿六：採購記錄卡·····	372

9 貿易公司····· 373

9.1 貿易公司組織及職位晉升辦法·····	374
附件一：公司組織表·····	375
附件二：部門之工作職掌·····	376
9.2 我國貿易公司各職位薪資水準及費用標準·····	377
• 薪資水準·····	377
• 費用標準·····	378
9.3 貿易公司人事管理規章·····	379
9.4 貿易公司員工的標準作業手冊·····	400
9.5 貿易公司營業管理制度·····	411
一、組織系統·····	411
二、業務流程·····	411
三、業務處理細則·····	412
附件一：產品卡·····	416
附件二：營業計劃·····	417
附件三：個人工作計劃·····	418

附件四：收文簿	419
附件五：客戶卡	420
附件六：簽辦單（電話記錄）	421
附件七：電話記錄	421
附件八：QUOTATION	422
附件九：成交卡	423
附件十：SALES CONFIRMATION	424
附件十一：訂貨單	425
附件十二：生產及驗貨進度表	429
附件十三：廠商卡	430
附件十四：裝船預計表	431
附件十五：SHIPPING ADVICE	432
9.6 貿易公司的管理規範與制度	433
• 貿易公司出差旅費管理辦法	433
附件一：公司出差申請單	437
附件二：出差日報表	438
• 貿易公司員工教育訓練辦法	439
• 貿易公司庶務用品管理辦法	441
附件一：請購明細表	442
附件二：文具用品進出登記卡	443
附件三：領用卡	444
附件四：庶務用品保管卡	445
9.7 貿易公司員工考核辦法	446
附件一：自我評估考核表	449
9.8 貿易公司的進口作業制度	450
• 訂購時應注意之事項	450
附件一：國際貿易進行步驟	451
附件二：進口作業流程	452
附件三：國際貿易規則及慣例	453
• 進口簽證	454
• 商業信用狀之開發管理	459

附件一：開發信用狀申請書·····	462
附件二：商業信用狀合議書·····	463
附件三：信用狀修改申請書·····	464
●進口報關作業準則·····	465
●外購索賠作業管理·····	468

10 直銷制度····· 471

10.1 直銷制度之概念與經營·····	472
一 直銷的定義·····	472
二 多層式直銷之概念·····	472
三 多層式直銷的法律層面·····	475
四 直銷制度的特性·····	475
五 單層式或多層式直銷之優點·····	476
六 單層次直銷和多層次直銷有何不同·····	477
10.2 直銷制度的組織系統·····	478
10.3 直銷法的獎金精神·····	482
一 零售毛利及業績獎金·····	482
二 業績獎金的計算方法·····	483
三 銀獎直銷商·····	486
附件：銀獎直銷申報表·····	487
10.4 直系直銷商之各類獎金·····	489
一 業績獎金·····	489
二 直系直銷商業績月結表·····	489
三 現金代用券的功用·····	490
四 3%獎金·····	491
五 獎金如何支付·····	491
六 3%獎金的計算準則·····	492
七 3%獎金的“保證額”規定·····	494
八 如何建立直銷網以獲取最佳利潤·····	494
九 廣度獎金·····	502

十	深度獎金	502
十一	深度獎金最低保障金額	505
十二	富貴獎金	505
十三	獎金如何計算與支付	505
十四	富貴直系直銷商獎金	506
十五	大亨獎金	509
十六	傑出直系直銷商海外旅遊研討會	509
十七	結 論	510
10.5	直銷制度的訂貨及退貨程序	511
一	訂貨手續及辦法	511
二	退貨手續及辦法	511
附件一	：向推荐人購貨訂單	513
附件二	：直接購貨訂單	514
附件三	：送貨單	515
附件四	：退貨申請書	516
10.6	直銷公司如何建立良好形象	517
直銷商營業守則		517
第一節	授權為直銷商	517
第二節	直銷商職責	518
第三節	作為推薦人	519
第四節	作為直系直銷商	520
第五節	推薦網體系之維護	521
第六節	直銷計劃之介紹	521
第七節	直銷商對公司名稱之使用	522
10.7	台灣無店舖式直銷之有利展望	524
11	契約書總彙	525
11.1	銷售合約書	526
11.2	經銷合約書	531
11.3	專售合約書	536

11.4	買賣合約書.....	539
11.5	分期買賣合約書.....	543
11.6	附條件買賣合約書.....	545
11.7	委託採購合約書.....	549
11.8	租賃合約書.....	552