

提高生產效率，您需要

生產管理及物料管理 220 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書 之四



数据加载失败，请稍后重试！

提高生產效率，您需要

生產管理及物料管理 220 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書 之四



数据加载失败，请稍后重试！

中華民國企業管理表格範例系列叢書

出版序言

民國六十七年十一月，本公司繼「中華民國企業管理規章」之後，不惜重資又出版「中華民國企業管理表格範例」一書，引起企業界一致的重視，第一版在短短的三個半月內，銷售一空，以本書的實用價值而言，實在是促進我國企業界邁向科學管理的第一步。

由於企業管理範圍廣泛，包羅萬象，「中華民國企業管理表格範例」共分十五大類，全部一千餘表，全書共計一二五五頁，印成一巨冊。多數讀者均認為該書極具參考價值，必須經常翻閱查攷，如此巨冊，攜帶較難，因此，建議按性質予以分冊，以便各部門查閱，本公司乃鑑於擴大本書之使用價值，乃按管理功能分為下列五輯：

第一輯：

步入管理合理化，您需要 **總務人事管理240表**

本輯包括組織職掌、人事管理及事務管理等三大類。

第二輯：

強化資金運用，您需要 **財務管理及經營企劃226表**

本輯包括財務管理、經營企劃及成本分析等三大類。

第三輯：

提高營業績效，您需要 **行銷及採購管理190表**

本輯包括行銷管理、採購管理、技術管理、及利潤中心制度等四大類。

第四輯：

提高生產效率，您需要 **生產管理及物料管理220表**

本輯包括生產管理及物料管理二大類。

第五輯：

提高產品品質，您需要 **檢驗品管及現場管理172表**

本輯包括檢驗品管、工業工程、及現場維護管理等三大類。

這五輯管理表格範例的出版，將滿足各部門人員在其專業工作上的需要，同時，也使各專業人員在研究上的方便，對於推動企業管理科學化，將有莫大助益！

末了，本書的出版，得感謝國內企業界熱烈的支持及愛顧，才能在短短期間內創造出這麼好的結果，期望從事企管工作的朋友，在未來發展上，有輝煌的成果，在此預祝大家事業成功！

發行人：**洪良浩**

民國六十八年六月十日

中華民國企業管理表格範例編纂委員會

主 編 : 許 總 欣

哈佛企業管理顧問公司高級顧問師
國立清華大學工業工程系講師

編 纂 委 員 : (筆 劃 序)

財務管理部份 : 李 天 成

第一信託投資公司財務經理
東吳大學講師
哈佛企業管理顧問公司高級顧問師

市場銷售部份 : 洪 良 浩

哈佛企業管理顧問公司總經理
國立政治大學教授

生產管理部份 : 許 總 欣

哈佛企業管理顧問公司高級顧問師
國立清華大學工業工程系講師

工業工程部份 : 張 世 俊

厚德工業股份有限公司總經理
國立清華大學工業工程系講師
哈佛企業管理顧問公司高級顧問師

人事總務部份 : 陳 滄 澤

哈佛企業管理顧問公司主任、講師

主編序言

編者從事企管顧問工作多年，常感於修訂制度、研擬管理辦法時，手頭資料不足而影響工作之進展。有感於此，乃將過去所搜集之資料分類整理，作為在提供顧問服務制定規章建立制度工作上之參考。

年來由於工作範圍廣濶，接觸各業頻繁，這些資料的累積使得個人在顧問工作中帶來極大的方便，確實有了事半功倍的效果。

今得哈佛企業管理顧問公司洪總經理之鼎力支持與鼓勵，將這些資料整理出來，相信對於推動企業管理制度化的國內企業界有所助益。

本書資料出自幾個來源，一是國內外成功企業實際應用的管理表格，約佔本書一半以上，二是編者們過去為各企業設計的表格，三是國內外實務性教材書籍內收集整理而來。本書所搜集的各類表格在內容方面力求普遍性、實用性，並避免收錄太過常見之表格。今蒙哈佛企業管理顧問公司將其命名為「中華民國企業管理表格範例」，以與該公司其他系列出版書籍一致。編者們以為本書所列表格，均足以為各行業在推展報表管理時之範例，參考價值極高。

本書所列之表格範例，可按下列方式參考使用：

- 一、對於使用次數較少之表格，編者建議直接自本書中影印使用。
- 二、對於使用次數較多之表格，可在類似可用之諸多表格中選擇較適合者修改印製使用。
- 三、若不易在列舉之表格中選取適合式樣，則可參考各表格之特性加以合併、修改、創造而設計出適合貴企業之表格。

無論採取那一種方式使用，都能帶來立即的益處。

本書共分十五大類，各大類再細分為若干子類。在各大類中有些表格具備極高之普遍性，諸如組織類、人事類、會計財務類與事務管理類等，因此在使用時較不發生困難。另外亦有若干類表格具備較低之普遍性，例如生管類即是一例，因此編者提議在使用本書時對於各類管理工作之類型與性質有所認識，在使用時更能隨心所欲。

然而由於篇幅，時間及能力經驗所限，本書僅以一千餘表格為原則，實際使用時當然極易發現疏漏，倉促付梓遺漏亦多，這些缺點尚請各界企管專家指引賜教。

末了，編者們謹以「一張圖表勝過千個文字」和「圖表是管理制度的核心」，來強調表格之重要性；並引發國內企業界對圖表與制度化的關係有更進一步的瞭解。本書之編成又蒙曾碧聰、王自中兩君之協助，在此一併誌謝。

中華民國企業管理表格範例編纂委員會

主編 許總欣 謹識

民國六十七年十一月三十日

目 錄 索 引

壹、圖表一般說明

	頁 數
一、何謂圖表·····	10
二、圖表之管理功能·····	10
三、管理圖表系統·····	10
四、圖表設計與管理制度·····	11
五、圖表之分類·····	11

貳、管理圖表設計

一、管理制度與圖表設計·····	14
二、圖表設計之參考原則·····	14
三、管理圖表之設計步驟·····	16

叁、圖表之改善與管理

肆、管理圖表與計算機作業

一、管理圖表之計算機作業·····	18
二、計算機處理圖表之過程·····	18

伍、生產管制類

	頁 數
一、生產管制·····	22
1.遠程生產計劃·····	26
2.月份生產計劃表·····	27
3.生產計劃表·····	28
4.各產品銷售狀況預測·····	29
5.月份產銷計劃表·····	30
6.產銷計劃擬定表·····	31
7.訂單安排記錄表(一)·····	32
8.訂單安排記錄表(二)·····	33
9.訂單合併表·····	34
10.生產計劃表(一)·····	35
11.生產計劃表(二)·····	36
12.各部門生產計劃表·····	37
二、進度安排·····	38
1.進度安排檢核表·····	42
2.作業管制核對表·····	43
3.進度安排追蹤表·····	44
4.生產事前檢核表·····	45
5.月份進度安排表·····	46
6.生產進度表·····	47
7.生產線進度安排表·····	48

	頁 數
8. 生產進度安排控制表.....	49
9. 生產線生產進度追蹤表.....	50
10. A B C 三機負荷圖.....	51
11. 機器負荷圖.....	52
12. 生產進度計劃表.....	53
13. 生產進度表.....	54
14. 機器生產計劃安排表.....	55
15. 各批次生產狀況記錄.....	56
16. 生產狀況分析表.....	57
17. 生產進度管制表.....	58
18. 進度控制表.....	59
19. 生產進度控制表.....	60
20. 生產平衡圖表.....	61
21. 生產數量統計表.....	62
22. 生產進度管制表.....	63
23. 製造異常反應表.....	64
24. 停工報告表.....	65
三、物料供應.....	66
1. 配料單.....	68
2. 材料領用供應管制卡.....	69
3. 領料通知記錄單.....	70
4. 重要零件材料供應狀況表.....	71
5. 成批領料單.....	72
6. 配料單.....	73
7. 材料供應狀況追蹤表(一).....	74
8. 材料供應狀況追蹤表(二).....	75
9. 共同材料計劃表.....	76
10. 生產部零件材料管制表.....	77
11. 物料推料單.....	78
四、生管記錄.....	79
1. 生產負荷分析表.....	81
2. 工作負荷分析表.....	82
3. 生產管制記錄表.....	83

	頁 數
4. 訂單統計表.....	84
5. 產銷狀況控制表.....	85
6. 產銷控制表.....	86
7. 生產進度、裝船狀況控制表.....	87
8. 出貨控制表.....	88
9. 產量平衡及在製品存量表.....	89
10. 停工原因記錄表.....	90
11. 進度更改記錄.....	91
五、製造通知.....	92
1. 製造通知單.....	94
2. 工作命令.....	95
3. 裁剪通知單.....	96
4. 生產通知單.....	97
5. 製造命令.....	98
6. 製造明細表.....	99
7. 製造命令.....	100
8. 裝箱通知.....	101
9. 包裝說明.....	102
10. 工作單.....	103
11. 生產部工作單.....	104
12. 更改通知單.....	105
13. 提前、延後生產通知單.....	106
14. 製造通知單.....	107
六、生產日報.....	114
1. 生產日報表(一).....	116
2. 生產日報表(二).....	117
3. 工作日報表.....	118
4. 工作日報單.....	119
5. 印刷組日報表.....	120
6. 製造日報表.....	121
7. 包裝部門日報表.....	122
8. 包裝記錄表.....	123
9. 部門生產日報表.....	124

	頁 數		頁 數
10. 生產日報表	125	12. 生產部作業管制表	161
11. 包裝組日報表	126	13. 生產部作業進度週報表	162
12. 包裝日報表	127	14. 效率日報表	163
13. 物料使用日報表	128	15. 效率日報表	164
14. 生產部門閒置時間週報表	129	16. 進度更改分析	165
15. 停機異常報告單	130	17. 效率不作原因分析表	166
16. 工作日報表	131	18. 低效率原因分析表	167
17. 全廠生產日報表	132	19. 各單位效率分析圖	168
18. 生產金額日報單	133	20. 月份生產效率比較圖	169
19. 生產金額計算表	134		
七、件工制度	136	九、生產獎金	171
1. 計件薪資計算表	13	1. 生產獎金核定表	172
2. 製造件薪計算表	138	2. 作業員獎金分配表	173
3. 件薪核定通知單	139	3. 間接人員獎金核定表	174
4. 作業員薪資卡	140	4. 主管助理人員獎金核定表	175
5. 件薪控制表	142	5. 工作獎金核定表	176
6. 作業員薪資統計表	143	6. 現場主管助理人員績效獎金核定表	177
7. 件薪控制表	144	7. 生產獎金辦理分析表	178
8. 件工薪資日報表	145		
9. 件薪超高過低報告單	146	十、樣品管制	179
10. 件薪幅度調查表	147	1. 製樣品通知單	179
八、效率分析	148	2. 樣品製作單	180
1. 月份各製程產出率報告	150	3. 樣品修改通知	180
2. 各部門良品率控制表	151	4. 樣品追蹤單	181
3. 生產效率記錄表	152	5. 樣品製作管制單	182
4. 生產綫效率記錄表	153	6. 樣品成本統計表	183
5. 機器效率分析表	154		
6. 機器生產效率統計表	155	陸、物料管理類	
7. 設備利用率分析表	156		
8. 月份各單位生產效率分析表	157	一、物料編據	189
9. 作業效率分析表	158	1. 材料編號標準表	189
10. 生產力分析表	159	2. 材料資料及編號表	190
11. 月份完工產品效率彙總表	160	3. 材料編號表	191

	頁 數		頁 數
4. 材料編號表.....	192	6. 進口材料成本計算表.....	223
二、用料計劃.....	193	7. 庫存金額月報表.....	224
1. 材料供應計劃.....	193	六、領退單據.....	227
2. 物料用量計劃表.....	194	1. 領料單(一).....	227
3. 定期採購材料燃料計劃表.....	195	2. 領料單(二).....	228
4. 材料用量計劃.....	196	3. 消耗物品領料單.....	229
5. 存量計劃表.....	197	4. 領料單(三).....	230
6. 共同物料供應計劃.....	198	5. 領料單(四).....	231
7. 材料用量計劃表.....	199	6. 領退料單(一).....	232
8. 庫存材料供需分析表.....	200	7. 領退料單(二).....	233
三、零件表.....	203	8. 物料欠撥單.....	234
1. 零件表.....	203	9. 退料單.....	235
2. 零件表.....	204	10. 退料繳庫單.....	236
3. 標準用量表.....	205	11. 退料單.....	237
4. 材料配用單.....	206	12. 損廢報告單.....	238
5. 用料單.....	207	13. 物品報廢單.....	239
四、材料管制帳卡.....	208	14. 物品轉售申請單.....	240
1. 存料卡.....	208	七、盤點卡.....	241
2. 收發記錄.....	209	1. 盤點卡(一).....	241
3. 材料庫存卡.....	210	2. 盤點卡(二).....	242
4. 存料管制卡.....	211	3. 庫存卡.....	243
5. 原物料庫存卡.....	212	4. 期末盤存明細表.....	244
6. 物品領用記錄卡.....	214	5. 材料盤存記錄表.....	245
7. 庫存品記錄表.....	215	6. 材料盤存報表.....	246
8. 原物料管制卡.....	216	7. 材料盤存彙總表.....	247
五、庫存報表.....	218	8. 材料盤存核對表.....	248
1. 材料進庫日報表.....	218	9. 材料盤存差異原因分析表.....	249
2. 物料倉庫日報表.....	219	10. 材料盤存彙總表.....	250
3. 原物料庫存月報表.....	220	11. 材料存量抽查報告表.....	251
4. 材料庫存月報表.....	221	12. 盤存調整表.....	252
5. 材料收發存月報表.....	222	13. 盤點盈虧彙總表.....	253

	頁 數
八、用料分析.....	256
1 直接原料明細表.....	256
2 原料耗用分析表.....	257
3 裁工領料記錄.....	258
4 用量分析.....	259
九、在製品.....	260
1 半製品轉交單.....	260
2 半製品轉移日報表.....	261
3 半製品移交單.....	262
4 半製品移轉卡.....	263
5 在製品移交記錄卡.....	264
6 在製品管制卡.....	265

	頁 數
7. 在製品存量月報表.....	266
8. 在製品月報表.....	267
9. 在製品存量月報表.....	268
10. 在製品月報表.....	269
11. 半成品報廢單.....	270
十、呆廢料處理.....	271
1 廢料處置報告單.....	271
2 庫存原料轉用記錄表.....	272
3 呆廢料處理計劃.....	273
4 呆料庫存月報表.....	274
5 呆料廢料處理月報表.....	275

一 圖表一般說明

當代的管理技術與圖表有着不可分離的關係。在生產管理方面，銷售管理方面、企劃方面、財務管理方面、效率改善方面，圖表都擔任了極重要之角色。原因之一是圖表較一般語言或文字易於了解也易於比較。另一理由是圖表本身具備了簡化管理工作之功能，透過設計妥善的表格，管理制度方得以順利推展。因此圖表之運用已是當代從事管理工作之人員不可或缺之經驗之一。

一、何謂圖表

由學理上來看，圖表是管理資料以特定方式有系統之整理，其目的在說明或描述其某種或某幾種管理事實，以提供管理者了解管理狀況，處理管理問題或執行管理決策之參考。

由字面上來看，圖表分為圖與表格兩類。以文字為主驗以線條輔助說明的稱為表（table 或 chart）。以線條為主體以文字輔助說明的稱為圖（graph 或 chart）。致於線條文字比重相近，不易區分主從的稱圖或表皆可（chart）。

二、圖表之管理功能

圖表除了較一般語言或文字之表達易於了解之外，對於管理上還具有以下四層意義：

- 1 圖表具有記錄資料，組織資料及傳遞資料之功能，因此在管理上常用圖表作為記錄管理資料及報告工作狀況之用。
- 2 圖表具有簡化管理工作之功能。管理工作是一連串收集資料、判斷、思考和計算工作所組成的，如能將日常重複性之此類工作以圖表配合處理，則對於管理工作將可簡化，並且亦可交由工作能力較弱之人員負責辦理。
- 3 圖表為管理制度之工具。由於圖表本身具有說明工作方法之功能，因此圖表自然形成管理制度之一環，幾乎沒有一種管理制度可不運用圖表而單獨推行的（近代以電腦為主體之管理制度例外）。
- 4 圖表具有劃分權責和工作說明之功能。一般而言，能運用圖表顯示或說明之管理事實多半已固定化或明朗化，處理上並不困難，因此工作之權責極易分授，若不幸發生錯誤或紛爭，責任之歸屬亦極明確。

綜合言之，圖表為執行管理工作所必須之工具，倘使設計妥善，對於管理工作之利益必定匪淺，但若設計不當則亦可能發生背道而馳，緣木求魚之情形，這時候可能對於管理工作之推行形成阻力。

三、管理圖表系統

一個企業機構或工廠通常都會使用數十張或甚至於數百張之圖表，這些圖表雖各有各的用途和獨立性，但都只屬於整個企業機構或工廠管理圖表系統之一部份。換言之，這些圖表組成了一個管理圖

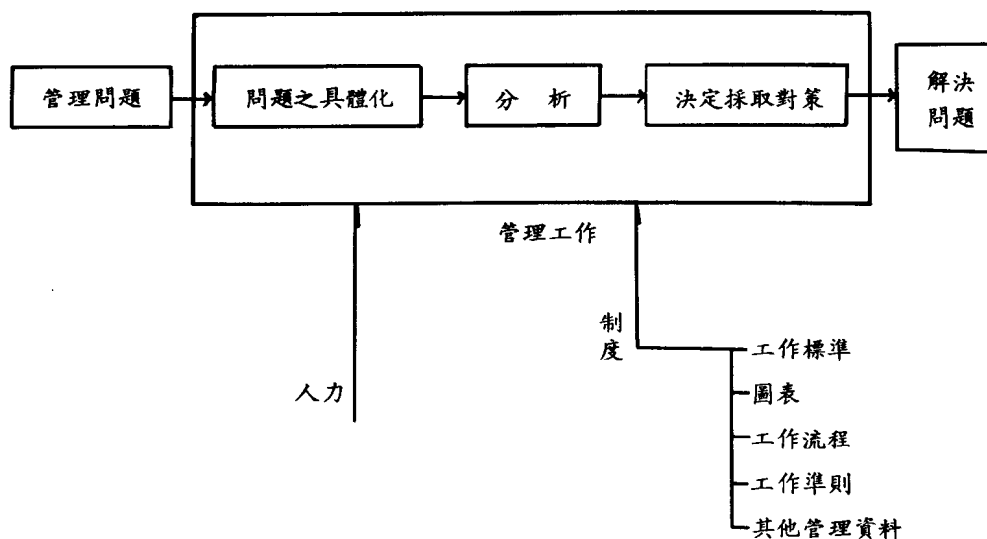
表系統。這些圖表之功用就代表了整個圖表系統之功能。

但是在整個圖表系統當中，是否有部份圖表之功能互相相抵制或互相重疊，或整個圖表系統中出現缺陷，無法發揮企業機構之管理績效，則是從事管理工作人員的責任。

四、圖表設計與管理制度

由於圖表系統為管理制度推行之工具，因此研究圖表之功能與圖表之設計必須由管理制度本身着手。

管理制度是以解決管理問題為目的，其解決問題之過程可以下圖作一比喻：



在上圖中可以了解管理工作係由管理制度與人力透過組織、職務分派而共同達成。管理工作之績效亦即由人員與管理制度之效率所共同決定。而管理制度之功能則由管理圖表配合工作流程（或管理辦法）、工作準則及其他管理資料而發揮。

由此，對於管理圖表之設計與運用，吾人可得以下幾個結論：

1. 管理圖表為管理制度之一部份，圖表之設計應以管理工作之目的為目的，不適用之圖表對於管理工作之推行並無益處。
2. 管理圖表具有累積工作經驗之價值，欲求增加管理制度之潛在力量，對於管理圖表應多加運用。
3. 管理圖表本身並無多大功能，但若配合合理之組織、職務分派、授權，及對於管理流程適當之研究則對於管理工作當有極高之助益。
4. 未來管理工作之績效，管理圖表之設計應以簡單、明確為原則，並應避免資料之記載不一致或重覆。

五、圖表之分類

為使從事管理工作之人員在設計圖表或改善圖表時，易於選擇，以下將一般常用之圖表作一歸納

。但是由於圖表運用範圍極為廣泛，而形態又極不一致，因此以下只以常用之圖表為主體。

在表格方面，由於文字較線條為重要，因此以表格之功能作分類之標準較為實際。原則上表格可以劃分為兩大類，一類為報告用表格，即一般所謂報表，一類為工作用表格，但兩者之區分並沒有一定之標準。

由企業之功能上來看，表格則可劃分為下列數類：

1. 生管用或生產用表格
2. 銷售用表
3. 經營企劃用表
4. 成本用表
5. 會計用表
6. 財務用表
7. 採購用表
8. 倉管、料管用表
9. 人事行政用表
10. 工業工程用或改善實務用表
11. 其他用表

表格之分類可以流程分，亦可以組織或工作部門分。

在圖或稱圖、表兼可的圖表方面來說，則由於線條及圖表之外形所占比重較文字為重，因此圖表之外形與性質對於運用圖表之人員而言似有必要加以了解。一般常見之表格大致可有以下幾個大類：

1. 方塊圖：圖之主要部份由方塊組成，例如組織圖，方塊流程圖等，此類圖表最易繪製亦最易了解，一般用以說明系統和系統內部元件間之關係。
2. 統計圖：統計圖又有各種形式例如點線圖、分配圖、散佈圖、直方圖、雷達圖等等，可視實際用途而設計。這類圖表一般可用作管制用、分析用及說明用，尤其以說明用圖表可配合美工設計作為廣告宣傳用，用途相當廣泛。
3. 計算圖：配合經驗公式或各種經營管理理論而設計，一方面可以協助管理人員尋找最佳管理對策，一方面又可作為說明與教育用途。例如常用之損益平衡圖（Break-even chart）、最佳存量圖等。
4. 配置圖及流程圖：這類圖表可用以說明實際配置狀況及流動過程，常見的如工廠佈置圖、工作流程圖、甘特圖等等。
5. 網路圖及樹狀圖：這類圖表主要用於分析複雜之流程及因果關係，常見之網路圖如生產流程網路、物料流程網路、工程進度網路等。樹狀圖則用於分析複雜之因果關係。
6. 類似表格之圖表：在實際管理工作之運用上，常會見到部份使用方便之圖表，外形雖與表格一般外形不同，但文字、數字占重要比例，這類圖表往往是由表格轉換而來，例如流程分析圖即是其例。
7. 其他圖表，凡不屬於以上各類圖表的均列此類。