

提高產品品質，您需要

檢驗品管及現場管理 172 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書之五

提高產品品質，您需要

檢驗品管及現場管理 172 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書 之五

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闊，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德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，均足以為各行業在擬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、品管檢驗類

	頁 數
一、檢驗標準.....	25
1.零件進廠檢驗標準卡.....	25
2.物料進廠檢驗辦法.....	26
3.物料進廠檢驗標準.....	27
4.品質管制網及各品管項目水準圖.....	28
5.品檢方法及檢驗標準圖.....	29
6.裝配過程品檢.....	30
7.產品檢驗項目表.....	31
8.製程品檢標準表.....	32
9.製程品管標準表.....	33
10.製程檢驗標準表.....	34
11.品質管制圖表.....	35
12.產品品質標準.....	36
13.產品檢驗標準表.....	37
14.品質管制標準表.....	38
二、進廠檢驗.....	41
1.檢驗委託單.....	41
2.進廠物料檢驗報告.....	42
3.材料檢驗報告表.....	43
4.物料檢驗記錄.....	44
5.物料檢驗記錄.....	45

頁數	頁數
6. 零件驗收表..... 46	25. 製程記錄卡..... 81
7. 原料檢驗表..... 47	
8. 零件檢驗報告表..... 48	四、成品檢驗..... 84
9. 主料檢驗報告表..... 49	1. 成品檢驗記錄表..... 84
10. 布料檢查記錄單..... 50	2. 成品檢驗報告..... 85
11. 供應商品質記錄卡..... 51	3. 成品抽驗記錄單..... 86
12. 進廠檢驗日報表..... 52	4. 成品檢驗記錄單..... 86
13. 進廠品檢日報表..... 53	5. 出廠檢驗傳票..... 87
14. 材料試用檢驗通知單..... 54	6. 品質檢驗報告(+)..... 88
	7. 品質檢驗報告(-)..... 89
	8. 待運成品稽查表..... 90
三、製程檢驗..... 57	
1. 生產條件通知單..... 57	五、品保客戶服務..... 91
2. 操作標準通知單..... 58	1. 售後服務報告單..... 91
3. 生產條件通知表..... 59	2. 月份品質抱怨原因分析..... 92
4. 品質抽查記錄..... 60	3. 年度品質抱怨統計表..... 93
5. 管制界限更動通知..... 61	4. 品質抱怨分析表..... 94
6. 製程記錄卡..... 62	5. 本公司產品與競爭產品品質比較表..... 95
7. 裝配不良記錄表..... 63	6. 品質試驗報告..... 96
8. 不良記錄表..... 64	7. 色樣試驗記錄單..... 97
9. 品質檢驗表..... 65	
10. 品質檢驗表..... 66	六、品質報表..... 97
11. 品質檢查表..... 67	1. 色樣試驗鑑定回函..... 97
12. 不良數管制圖..... 68	2. 製程品質異常報告..... 100
13. X—製程管制圖..... 69	3. 品質異常狀況通知單..... 101
14. 製程管制圖..... 70	4. 品質異常追查單..... 102
15. 製程不良原因分析圖..... 71	5. 品質不良原因分析記錄表..... 103
16. 不良原因分析圖..... 72	6. 品質檢驗記錄表..... 104
17. X—R製程品質管制圖..... 73	7. 品質管制月報表..... 105
18. 生產不良記錄分析圖..... 74	8. 月份全廠品質月報表..... 106
19. 品質不良情況分析表..... 75	
20. 品質異常通知單..... 76	七、品質成本..... 107
21. 製程傳票..... 77	1. 品質成本回收分析圖..... 107
22. 品質改善記錄表..... 78	2. 製程品質不良成本分析圖..... 108
23. 品質改善分析單..... 79	
24. 品質改善分析表..... 80	

	頁數
3.品質成本計算表.....	109
4.品質不良成本估計表.....	110
5.品質成本損失估計表.....	111
6.品質日報表.....	112
7.品質管制日報表.....	113
八、品質圈.....	114
1.品質圈工作計劃.....	114
2.品質圈施行計劃.....	115
3.品質圈工作計劃.....	116
4.品質圈成果報告.....	117
5.品質圈成果報告書.....	118

陸、工業工程類

一、製程分析.....	125
1.產量分析表.....	125
2.各製程產量分析表.....	126
3.組件零件自製外購分析.....	127
4.自製外購分析表.....	128
5.製程分析圖.....	129
6.製程分析表.....	130
7.工程分析表.....	131
8.製程分析明細表.....	132
二、工作標準制訂.....	133
1.作業標準時間測定表.....	133
2.時間研究記錄表.....	134
3.作業時間與件新標準表.....	135
4.時間研究記錄單.....	136
5.作業標準時間研究表.....	137
6.標準作業時間訂定表.....	138
7.突發性工作量分析.....	139
8.突發性工作量分析表.....	140

9.重要作業時間分析.....	141
10.突發性工作量分析表.....	142
11.作業量總表.....	143
12.作業量分析表.....	144
13.寬放率分析表.....	145
14.寬放率分析表.....	146
15.作業標準彙總表.....	147
三、工作簡化.....	150
1.作業改善計劃表.....	150
2.工作改進報告.....	151
3.製程分析圖.....	152
4.生產線動作分析圖.....	153
5.多動作程序圖.....	154
6.人機配合研究表.....	155
7.流程分析圖.....	156
8.流程程序圖.....	157
9.時間研究記錄單.....	158
10.製程分析圖.....	159
11.MTM記錄分析表.....	160
12.MTM分析圖.....	161
13.集體作業程序分析表.....	162
14.工作抽查記錄表.....	163
15.機器利用率抽查分析表.....	164
四、作業研究.....	165
1.經濟生產量計算表.....	165
2. PERT 要徑計算表.....	166
五、工廠佈置.....	169
1.設廠計劃(10頁).....	169
2.物料搬運分析表.....	179
3.搬運工作分析表.....	180
4.部門間搬運量分析.....	181
5.設備投資經濟效益分析.....	182

頁數	頁數
6. 物料搬運路徑分析表..... 183	4. 機器性能及消耗動力明細表..... 214
7. 各單位出入物料搬運分析表..... 184	5. 設備修理保養卡..... 215
8. 搬運工具一覽表..... 185	
9. 搬運設備計劃表..... 186	四、維護管理..... 217
六、工作設計..... 187	1. 工務組工作日報表..... 217
1. 生產線物料供應分析表..... 187	2. 修理日報表..... 218
2. 作業站佈置設計表..... 188	3. 換潤滑檢查記錄表..... 219
3. 工作站設計表..... 189	4. 機器檢查潤滑油記錄表..... 220
4. 生產線平衡表..... 190	5. 保養工作日報表..... 221
5. 生產線作業分析表..... 191	6. 保養工作安排圖..... 222
6. 生產線作業站生產條件分析表..... 192	7. 機械維護月報表..... 223
柒、現場、維護管理類	8. 維護工作安排表..... 224
一、現場管理..... 198	9. 工作記錄單..... 225
1. 生產記錄..... 198	10. 自動設備機具成本計算表..... 226
2. 部門機器運轉日誌..... 199	11. 機具維護日報表..... 227
3. 員工學習效率分析卡..... 200	12. 設備保養狀況月報表..... 228
4. 作業員考核表..... 201	13. 作業檢查表..... 229
二、生產記錄..... 202	五、工作單..... 232
1. 工時記錄表..... 202	1. 請修單(1)..... 232
2. 用料記錄單..... 203	2. 請修單(2)..... 233
3. 產量記錄表..... 204	3. 機械故障請修單..... 234
4. 生產記錄表..... 205	4. 機器請修單..... 235
5. 產品包裝記錄卡..... 206	5. 設備設施修理申請單..... 236
6. 首批產品試製狀況檢討..... 207	6. 工作中請書..... 237
7. 生產異常狀況報告..... 208	六、工具模具管理..... 238
三、維護記錄..... 211	1. 印版模具製作卡..... 238
1. 設備故障記錄表..... 211	2. 模具動態卡..... 239
2. 變壓站定期檢查記錄卡..... 212	3. 工具臨時借用單..... 240
3. 機器檢查卡..... 213	4. 借用單..... 241
	5. 工具登記表..... 242
	6. 模具登記卡..... 243

一 圖表一般說明

當代的管理技術與圖表有著不可分離的關係。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。以文字為主並以線條輔助說明的稱為表（table 或 chart）。以線條為主並以文字輔助說明的稱為圖（graph 或 chart）。致於線條文字比重相近，不易區分主從的解圖或表皆可（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

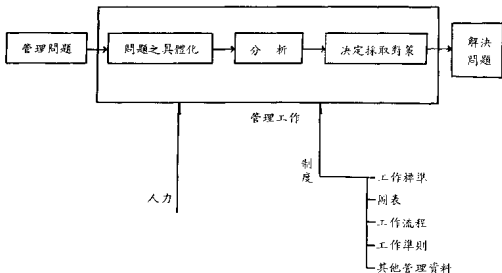
表系統。這些圖表之功用就代表了整個圖表系統之功能。

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：



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. 求其管理工作之績效，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複。

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、數佈圖、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。

一般而言，圖表多半是配合運用的，圖之優點是易看、易了解，缺點則是資料的準確性較差，或資料來源較難理解。表格則相反，雖然不易看亦較難理解，但對於資料之來源，準確性較佳，兩者實不可偏廢。在本書中常見許多圖表並用的表格即是為此目的而設計。

二 管理圖表設計

談管理圖表之設計，若避談管理制度，則可能常會造成不切實際或徒具形式之結果，因為，幾乎所有的管理圖表都是配合管理制度而運用及發揮功能。若吾人在設計圖表之時能事先對相關之管理制度及施行此一管理制度之實際環境有所認識，則所設計之圖表當可達到理想之水準。

一、管理制度與圖表設計

管理制度建立之主要目的在減少企業組織對人員心力的依賴。管理問題多半是一連串重複、繁雜的判斷、決定與推行之過程，透過管理制度，一個企業組織可運用分工、合作的方法來處理此類問題，因此對於一個企業組織而言，管理制度有下列幾個功能：

1. 管理制度可增加企業組織之工作能力。
2. 管理制度是集體分工合作的方式。
3. 是簡化工作方法、穩定工作品質之方法。
4. 是企業組織減少對人員能力與經驗依賴之方法。

管理圖表亦就是促使管理制度達到以上幾個功能之工具之一。此外，制度最重視者莫過於施行之效果、效率與使用彈性，若能配合這些條件設計圖表，則更能發揮圖表之功能。

因此若單獨就圖表本身來看，圖表對於管理制度有以下幾層意義：

- (1) 確保資料之收集整理方法之一致性，提高資料之信賴度。
- (2) 減少資料之收集整理工作之重覆，並避免重要管理資料之流失。
- (3) 簡化管理資料之收集整理過程。
- (4) 促使日常使用管理資料之收集、整理工作之自動化，並減少決策性資料搜集之困擾。
- (5) 劃分資料提供、傳遞之權責關係。

關於管理圖表之設計則可參考下列原則辦理：

- (1) 圖表之功能應明確，沒有確定功能之圖表形成浪費。
- (2) 管理圖表之流程應求清楚、簡單、迅速。
- (3) 圖表之格式應求簡單、統一、易看、易填。

二、圖表設計之參考原則

- (1) 表格具備確定管理功能
- (2) 資料力求完整
- (3) 方便資料之填寫
- (4) 格式力求簡單、易填、易懂
- (5) 減少書寫工作，避免不必要文字之書寫

- (6)避免資料重覆
- (7)表格便於套寫，減少同一資料兩次以上之書寫
- (8)省化表格裝訂工作(例統一打孔)，減少不必要之重覆工作
- (9)格式求統一便於歸類
- (10)表格聯數適當
- (11)流程設計合理
- (12)印製數量適當。

