

步入管理合理化，您需要

總務人事管理 240 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書 之一

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·····	4
二、圖表之管理功能·····	4
三、管理圖表系統·····	4
四、圖表設計與管理制度·····	5
五、圖表之分類·····	5

貳、管理圖表設計

一、管理制度與圖表設計·····	8
二、圖表設計之參考原則·····	8
三、管理圖表之設計步驟·····	10

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·····	12
二、計算機處理圖表之過程·····	12

伍、組織職掌類

	頁 數
一、組 織·····	20
1.組織表·····	20
2.組織職務表·····	21
3.機能組織表·····	22
4.組織工作說明表·····	23
5.主管晉陞計劃·····	24
6.主管晉陞計劃表·····	25
7.主管人才儲備表·····	26
8.各種委員會一覽表·····	27
9.例行會議一覽表·····	28
10.部門工作分析表·····	29
二、職位分等·····	20
1.職位分類表·····	32
2.各職別薪資核定標準·····	33
3.職級核定標準·····	34
4.薪資核定標準·····	35
三、工作說明·····	36
1.職務分配表·····	38
2.工作條件規定表·····	39
3.各職位工作能力規定表·····	40

	頁 數
4.表格檔案處理工作分配表	41
5.職務分配表	42
6.決策授權表	43
7.財務授權表	44
8.人事事項授權表	45
9.工作說明書	46
10.職務說明書	47
11.作業說明單	48
12.工作任命更改通知書	49
13.職位說明書	50
14.工作說明書	51

陸、人事管理類

一、人事申請書	56
1.僱用申請表	56
2.人員增減申請書	57
3.人事異動申請表	58
4.員工僱用申請書	59
5.人員調動申請單	60
6.人員調職申請書	61
7.增補人員申請書	62
8.停薪留職、資遣辭職申請書	63
二、甄 試	64
1.應徵人員複試表	64
2.新進人員甄試比較表	65
3.新進人員甄試表	66
4.新進人員甄選報告表	67
5.應徵申請書	68
6.現場人員工作應徵表	69
三、人事通知	72
1.報到通知單	72

	頁 數
2.通知	73
3.員工任免通知書	74
4.人事通知單	75
5.人事通知單	76
6.聘任書	77
7.人事通報	78
8.聘書	79
9.員工到職單	80
四、人事資料	81
1.人事資料表	81
2.人事資料卡(一)	82
3.人事資料卡(二)	83
4.員工人事資料卡	84
5.人事資料卡	85
6.定期契約、臨時人事僱用資料表	86
7.人事資料卡	87
8.年度薪資所得受得人扶養親屬申報 表	88
9.人事登記表	90
10.從業人員名冊	91
11.幹部人員一覽表	92
12.人事資料記錄表	93
五、試 用	94
1.新進人員試用申請及核定表	95
2.職員試用通知單	96
3.試用察看通知	97
4.新進員工試用表	98
5.人員試用標準	99
六、保 證	100
1.保證書	100
2.員工保證書	101
3.保證書規約	102

	頁 數		頁 數
4. 保證書.....	103	2 職員簽到簿.....	135
5. 經營財務人員保證書.....	104	3. 公司職員簽到簿.....	136
6. 人員保證記錄表.....	106	4. 員工勤務記錄.....	137
7. 保證條件規定表.....	107	5. 人員出勤表.....	138
七、人事契約.....	108	6. 員工出勤日報表.....	139
1 定期契約人員契約書.....	108	7. 員工工時記錄簿.....	140
2. 任職同意書.....	109	十一、加 班.....	141
3. 聘僱契約.....	110	1 加班費申請單(代支出傳票)...	141
4. 承若書.....	111	2 從業人員加班申請書.....	142
5. 切結書.....	112	3. 加班申請單.....	143
八、薪 資.....	113	4. 加班申請單.....	144
1 變更工資申請單.....	115	5. 值日值夜及餐費申請單.....	145
2. 通知.....	116	6. 津貼申請單.....	146
3. 薪資調整表.....	117	十二、出 差.....	147
4. 新進員工薪資核准表.....	118	1 員工出差申請書.....	147
5. 薪資調整表.....	118	2 出差申請單(一).....	148
6. 新進員工職別、薪資核准表.....	119	3. 出差申請單(二).....	149
7. 員工薪資調整表.....	120	4. 出差旅費清單.....	150
8. 薪資登記表.....	121	5. 出差旅費報銷單.....	151
九、請 假.....	122	6. 員工出差及費用申請單.....	152
1 員工請假單(一).....	122	十三、福 利.....	153
2. 員工請假單(二).....	123	1 月份職工福利委員會收支預算結	
3. 請假卡.....	124	算表.....	155
4. 請假日數.....	125	2 產業工會入會申請書.....	156
5. 從業員請假卡.....	126	3. 福利委員會加入申請書.....	157
6. 請假單.....	127	4. 月份福利工作計劃.....	158
7. 公傷報告單.....	128	5. 預借薪資申請書.....	159
8. 員工請假單.....	129	6. 借支償還通知單.....	160
9. 特別休假請假單.....	130	7. 職員長期儲蓄利息計算表.....	161
十、考 勤.....	133	8. 費用報銷單.....	162
1 員工出勤記錄表.....	133	9. 借支申請單.....	163
		10. 互助金申請單.....	164

	頁 數
11.互助委員會從業員互助事項給付	165
申請書(代傳票).....	165
十四、訓 練	166
1.新進人員訓練計劃表.....	166
2.員工訓練計劃表.....	167
3.新進人員訓練成績評核表.....	168
4.員工訓練考核表.....	169
5.員工訓練計劃表.....	170
6.員工訓練記錄表.....	171
十五、獎 懲	172
1.獎懲公告.....	174
2.獎懲登記表.....	175
十六、考 績	176
1.員工年終考績表.....	176
2.從業人員期()考績表.....	177
3.職員考核(續)表.....	178
4.職員考績表.....	179
5.間接員工考績表.....	180
6.生產部員工年終考績表.....	181
7.作業員考績表.....	182
8.自我申報表.....	183
9.選拔幹部候選人評分表.....	184
10.平時考績記錄表.....	185
11.考績彙總表.....	186
12.員工考績登記表.....	187
十七、離 職	190
1.員工離職申請書.....	190
2.從業人員離職申請書.....	191
3.員工離職通知書.....	192
4.廠員工離職、工申請書.....	193
5.員工離職(工)申請單.....	194

	頁 數
6.員工離職單.....	195
7.作業員辭職申請書.....	196
8.員工離職移交手續清單.....	197
9.員工離職證明書存根.....	198
十八、退休撫恤	199
1.從業員志願、強迫退休申請書...	199
2.員工命令(申請)退休表.....	200
3.退休申請單.....	201
4.員工撫恤申請表.....	202
5.撫恤金、喪葬費申請表.....	203
6.撫恤金申請表.....	204
7.撫恤金申請表.....	205
十九、移 交	206
1.移交清冊.....	206
2.從業人員移交清冊.....	207
3.移交清單.....	208
二十、人事報表	209
1.人事動態及費用資料表.....	209
2.從業人員人事資料異動報告單...	210
3.人事日報表.....	211
4.人事流動月報表.....	212
5.人事部門月報表.....	213

柒、事務管理類

一、會議管理	218
1.會議登記簿.....	218
2.會議記錄(1).....	219
3.會議記錄(2).....	220
4.會議通知.....	221

	頁 數
二、文件管理.....	222
1. 行文表.....	222
2. 往來信函記錄表.....	223
3. 信函寄發記錄表.....	224
4. 業務函件處理表.....	225
5. 發文登記簿.....	226
6. 收文登記簿.....	227
三、表格管理.....	228
1. 表格管制登記單.....	228
2. 表格登記表.....	229
3. 定期報表管制表.....	230
4. 表格申請表.....	231
5. 表格請印申請單.....	232
6. 表單填寫說明.....	233
7. 表格使用狀況調查表.....	234
8. 表格設計檢討表.....	235
9. 表格重複資料分析表.....	236
四、車輛管理.....	239
1. 車輛費用支出月報.....	239
2. 汽車行駛記錄表.....	240
3. 運費申請明細表.....	241
4. 請車單.....	242
5. 機車使用卡.....	243
6. 車輛登記表.....	244
7. 車輛行車記錄表(正面).....	245
8. 車輛行車記錄表(背面).....	245
9. 車輛使用狀況月報表.....	246
五、輪值管理.....	247
1. 輪值安排表(一).....	247
2. 輪值安排表(二).....	248
3. 值日夜記錄簿.....	250
4. 輪值替換申請書.....	251

	頁 數
六、出入管理.....	252
1. 車輛/人員出入門證.....	252
2. 外出留言單.....	253
3. 物品出廠放行條.....	253
4. 放行條.....	254
5. 從業員外出登記簿.....	255
6. 外出單.....	256
七、安全衛生.....	257
1. 廠區安全衛生檢查表.....	257
2. 工廠安全清潔衛生評分表.....	258
3. 清潔工作安排表.....	259
4. 清潔區域安排表.....	260
八、宿舍管理.....	263
1. 宿舍物品借用卡.....	263
2. 住宿登記表.....	264
3. 宿舍登記表.....	265
九、財產管理.....	266
1. 固定資產明細分類卡(會計卡) (正面).....	266
2. 固定資產明細分類卡(會計卡) (背面).....	267
3. 設備送修申請單.....	268
4. 財產移轉單.....	269
5. 財產清修單.....	270
6. 財產器具保管登記卡.....	271
7. 財產登記表.....	272
十、提案管理.....	273
1. 設備改善專業報告表.....	273
2. 請求改進單.....	274
3. 交辦事項追蹤表.....	275
4. 提案表.....	276

	頁 數
5.提案審查結果通知單.....	277
6.提案記錄表.....	278
7.提案評定表.....	279
8.改善建議.....	280

	頁 數
十一、專案管理.....	281
1.進行專案記錄.....	281
2.專案申請單.....	282
3.專案管制表.....	283

步入管理合理化，您需要

總務人事管理 240 表



中華民國企業管理表格範例
系列叢書 之一

哈佛管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

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

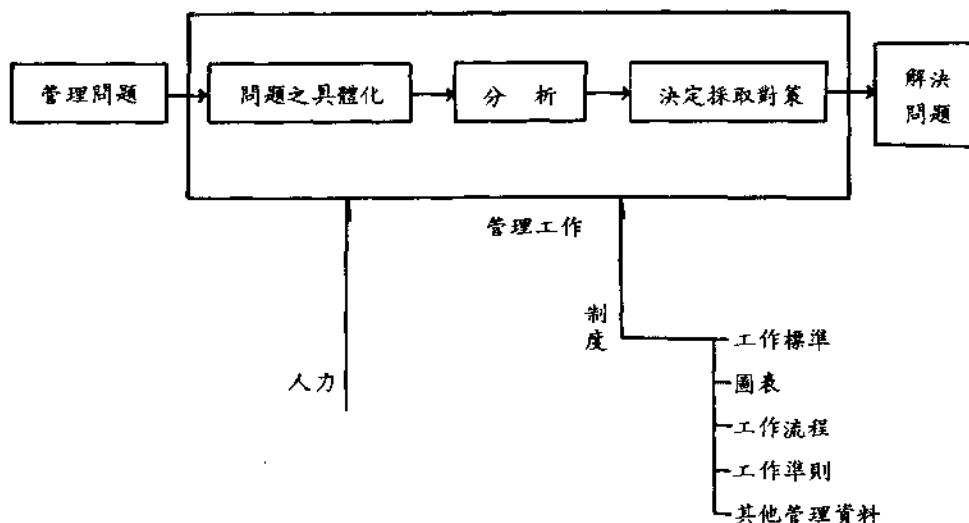
表系統。這些圖表之功用就代表了整個圖表系統之功能。

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著手。

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。

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。