

強化資金運用，您需要

財務管理及經營企劃 226 表



中華民國企業管理資格考試

系列叢書 之二

8311386

F 275

強化資金運用，您需要

財務管理及經營企劃 226 表



18311386



中華民國企業管理表格範例
系列叢書之二

中華民國企業管理表格範例系列叢書

財務管理及經營企劃226表

編著者：中華民國企業管理表格範例編纂委員會

出版者：哈佛企業管理顧問公司

發行人：洪良浩

地 址：台北市松江路 127～1 號惠茂大樓 6 樓

電 話：(02)511-5266, 511-5267

562-8189, 511-0991

實 價：新台幣伍佰伍拾圓整

購買本書請利用下列一種辦法：

- 一、將書款以支（滙）票，抬頭「哈佛企業管理顧問公司」，寄台北市松江路 127～1 號惠茂大樓 6 樓哈佛企業管理顧問公司。
- 二、利用郵政劃撥第一〇〇一—〇號哈佛企業管理顧問公司帳戶。

中華民國六十八年七月出版

中國民國七十一年六月再版

行政院新聞局核准登記証：局版台業字第〇一七四號

版權所有 翻印必究



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。

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寬額，才能在短時期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报表管理時之範例，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，因此編者建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、王自山中君之協助，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

參、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、財務管理類

	頁 數
一、會計制度.....	26
1.會計科目名稱表.....	26
2.賬簿組織系統.....	27
3.付款條件規定表.....	28
4.各種費用申請辦法.....	29
5.會計工作分配表.....	30
6.會計賬冊登記表.....	31
7.會計事項處理準則.....	32
二、會計傳票.....	33
1.收入傳票.....	33
2.支出傳票.....	33
3.現金轉賬傳票.....	34
4.轉賬傳票.....	34
5.記賬傳票.....	35
6.付款憑單.....	36
7.現金支出傳票.....	37
8.備忘單.....	37
9.傳票銷號單.....	38
10.傳票目錄簿.....	38

	頁 數		頁 數
三、會計帳表	40	5. 應收票據動態分析表	74
1. 總分類帳	40	6. 財務狀況日報表	75
2. 現金日記簿	41	7. 銷貨日報表	76
3. 普通日記簿	42	8. 零用金明細表	77
4. 現金日記簿	43	9. 銷貨收入月報表	78
5. 銷貨簿(一)	44	10. 外匯收支月報表	79
6. 銷貨簿(二)	45	11. 現金收支月報表	80
7. 銷貨簿(三)	46	12. 預付付款項明細表	81
8. 普通明細表	47	13. 應收帳款票據月報表	82
9. 應收帳款明細分類帳	48	14. 應收應付帳款月報表	83
10. 應收票據明細分類帳	49	15. 存貨月報表	84
11. 銀行存款明細表	50	16. 費用明細表	85
12. 固定資產明細分類表	51	17. 試算表	86
13. 製成品明細分類帳	52	18. 資產負債損益月報表	87
14. 成品結存明細表	53	19. 銷貨成本明細表	88
15. 成品進出存明細帳	54	20. 薪資分析表	89
16. 材料明細分類帳	55	21. 直接人工製造費用月報表	90
17. 在製品明細分類帳	56	22. 財務費用月報表	91
18. 半成品明細分類帳	57	23. 財產目錄	92
19. 委託外廠加工成品配件明細表	58	24. 盈虧撥補表	93
20. 銷貨成本明細表	59		
21. 銷貨成品登記帳	60	五、出 納	96
22. 製造費用明細分類帳	61	1. 出納日報表	96
23. 應付憑單登記簿	62	2. 出納日報表	96
24. 應付憑單登記簿	63	3. 現金盤點報告表	98
25. 應付帳款登記表	64	4. 應收帳款票據日報表	99
26. 支票登記簿	65	5. 應收票據沖轉明細表	100
27. 長短期借款明細分類帳	66	6. 零用金記錄表	101
28. 財務費用明細分類帳	67	7. 收支日報表	102
		8. 付款登記簿	103
四、會計報表	70	9. 零用金報銷清單	104
1. 日記表	70	10. 應收帳款票據分戶明細卡	105
2. 收支日報表	71	11. 支票票期統計表	106
3. 現金銀行存款收支日報	72	12. 保證書及票據登記表	107
4. 現金日報表	73		

	頁 數
六、薪資計算.....	108
1. 勤勞表.....	111
2. 薪資表.....	112
3. 薪資表.....	113
4. 薪工資扣繳表.....	114
5. 薪資統計表.....	115
6. 薪資表.....	116
7. 平月份應收帳款明細表.....	117

七、收款記錄.....	118
1. 平月份應收帳款明細表.....	118
2. 銷貨繳單.....	119
3. 收款通知書.....	120
4. 收款通知單.....	121
5. 收款日報表.....	122
6. 月份收款狀況.....	123

八、付款記錄.....	124
1. 短程旅費申請單.....	124
2. 付款申請單.....	125
3. 請款單.....	125
4. 出差旅費報告表.....	126
5. 計程車費申請單.....	126
6. 預付款申請單.....	127
7. 內部支付憑單.....	127
8. 零用金支付憑單.....	128
9. 零星採購物品請款單.....	128
10. 付款證明單.....	128
11. 分批進貨貸款申請書.....	129
12. 預款證明單.....	129
13. 本星期費用支付申請單.....	130
14. 緊急採購物品請款單.....	130
15. 車輛費用請領單.....	131
16. 短程出差誤餐費申請單.....	131

	頁 數
九、資金調度.....	135
1. 現金收支預計表.....	135
2. 現金流量分析表.....	136
3. 應付票據款項統計表.....	137
4. 資金來源運用預計表.....	138
5. 資金調度表.....	139
6. 應收應付票據記錄卡.....	140
7. 支票登記卡.....	141
8. 資金收支實際與預算比較表.....	142
9. 資金來源運用比較表.....	143
10. 各金融機關存款貸款條件卡.....	144
11. 長短期借款明細分類帳.....	145
12. 借款記錄卡.....	146
13. 銀行借款登記卡.....	147
14. 資金調度日報表.....	148

十、退稅稅務.....	152
1. 進口材料關稅統計表.....	152
2. 稅捐繳納記錄表.....	153
3. 原料沖退稅分析表.....	154
4. 未沖退營業印花稅一覽表.....	155
5. 報單登記表.....	156
6. 客戶沖退稅記錄表.....	157
7. 重要投資績效分析.....	158
8. 重要投資方案績效檢討.....	159
9. 投資專案分析表(正面).....	160
10. 投資專案管制卡(反面).....	161
11. 降低成本專案管制卡.....	162
12. 投資經濟分析表.....	163

十一、預算控制.....	165
1. 預算編列表.....	165
2. 預算核算辦法.....	166
3. 物料預算計算表.....	167
4. 預算申請單.....	168

	頁 數		頁 數
5. 預算概略計算表	169	1. 事業計劃(8頁)	202
6. 費用預算明細表	170	2. 新事業(產品)開發計劃	210
7. 資金運用預算表	171	3. 新產品開發計劃	218
8. 製造成本預算表	172	4. 部門設立改組計劃	223
9. 預算統計表	173	二、年度計劃	226
10. 預算變更追加申請單	174	1. 年度計劃	226
11. 預算控制表	175	2. 半年計劃	231
12. 損益預算結算表	176	3. 年度報告	234
13. 損益預算檢討表	177	三、產銷分析	241
十二、稽核作業	180	1. 累計產銷庫存金額統計表	241
1. 稽核工作計劃	180	2. 產銷金額統計表	242
2. 財務稽核通知單	181	3. 月份庫存及累計產銷金額圖	243
3. 稽核疑慮通知單	181	4. 各產品產銷金額	244
4. 稽核表	182	5. 銷售額統計表	245
5. 稽核報告	183	6. 各產品客戶營業額分析表	246
十三、財務分析	184	7. 銷售員別各產品銷售統計表	247
1. 歷年資產負債比較表	184	8. 銷售區域銷售狀況分析表	248
2. 財務分析表	185	9. 歷年客戶別營業額統計表	249
3. 損益表	187	10. 銷售績效比較表	250
4. 資產負債表	188	11. 廣告費分析表	251
5. 預計現金支出表	189	12. 各部門生產能力分析表	252
6. 比較損益表	190	13. 各部門績效比較表	253
7. 主要財務比率分析	191	14. 歷年生產能力分析表	254
8. 現金流量表	192	四、經營分析	255
9. 產銷量估表	193	1. 歷年投入產出關係比較	255
10. 應收帳類分析表	194	2. 歷年經營狀況比較表	256
11. 財務狀況分析表	195	3. 歷年生產設備使用狀況	257
12. 支票票期分析表	196	4. 各利潤中心週轉資金分析表	258
陸、經營企劃類		5. 設備利用率分析	259
一、事業計劃	202	6. 各年度損益平衡比較圖	260
		7. 損益平衡計算表	261
		8. 各產品成本比較表	262

	頁 數
9.各產品銷售額及利潤比較.....	263
10.流動資產分析表.....	264
11.各月份週轉金統計表.....	265
12.製造費用統計分析表.....	266
13.部門製造費用分攤表.....	267
14.技術發展績效分析表.....	268
15.生產效率分析表.....	269
五、其他管理績效.....	270
1.生產進度改變原因分析.....	270
2.直接人員流動率分析.....	271

柒、成本分析類

一、成本記錄.....	277
1.製造成本核算表.....	277
2.在製品成本記錄表.....	278
3.庫存盤修成本記錄單.....	279
4.完工報告單.....	280

	頁 數
5.成本控制表.....	281
6.分步成本表.....	282
7.分步成本表.....	283
8.分步成本表.....	284
9.製成品彙總表.....	285
10.月份完工部份成本彙總表.....	286
11.成本差異彙總表.....	287
12.月份各批號成本分析比較表.....	288
13.月份各批號損益彙總表.....	289
二、費用分析.....	290
1.月份工資、製造費用分攤表.....	290
2.各項銷售費用分配表.....	291
3.管理費用登記簿.....	292
4.銷售費用分析表.....	293
5.製造費用分攤表.....	294
三、成本分析.....	295
1.成本分析圖.....	295
2.成本比較表.....	296

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。原因之一是因圖表較一般語言或文字易於了解也易於比較。另一理由是因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。以文字為主驗以線條輔助說明的稱為表（table 或 chart）。以線條為主驗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，因此圖表自原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

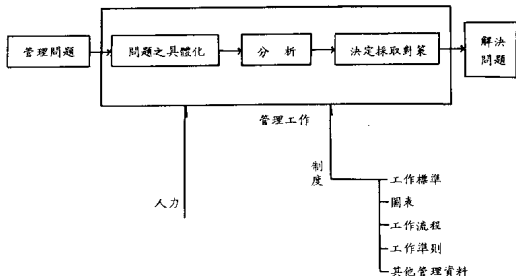
表系統。這些圖表之功用就代表了整個圖表系統之功能。

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. 生產用或生產用表格
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。

在圖或餅圖、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）、最佳存貨圖等。
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。