

## 第1章 企業表單套書緒論

### 第1節 前言

企業經營首重管理，經營管理可以當作一項工程來看，美國經營專家阿爾賓·布勞恩的計劃（PLAN）→執行（DO）→考核（SEE）學說，應該是最為一般大眾所耳熟能詳的一種經營管理學說。

換句話說，凡事有妥善計劃，再根據該計劃去執行，在計劃執行中能隨時加以考核並修正該計劃，如此週而復始才能使企業隨時因應當前局勢，掌握贏的策略，並立於永續經營的不敗地位。

現代的企業經營管理觀念即是建立管理上之標準化，以及基此觀念所規劃設計出企業經營管理的標準作業模式。將作業予以系統化、制度化及一元化，對於作業效率的提昇，員工士氣的提振，公司權責的劃分，市場網路的開拓，風險負擔的減少以及公司形象的建立等，確實有莫大的幫助。

現在如果我們將制定企業管理規章（及其相關表單）當作是計劃（PLAN）的話，那麼落實執行規章制度並填寫其所規範的相關表單，則是具體執行（DO）企業規章的規定，此外檢討分析並填製有關管理規章之比較、分析等的表單，就是屬於考核（SEE）該規章之管理績效或檢討該規章的適宜性了。總之，表單不僅為企業事務作業流程之表徵，更是企業規章之具體表達工具。

套書以『新企業表單應用範例』為名，集經營管理表單實務於一爐，以簡明淺顯的表單格式，列示出企業各相關單位管理工作上具體可行的實用表單範例。企業相關主管及工作者只要隨手翻閱，便可找到您所需要的參考答案。它是一套完整且實用的企業表單工具書，也是員工教育訓練的好範本，它將是您的良師益友，導引您登堂入室，步上成功的坦途。

### 第2節 套書要點及要目

『新企業表單應用範例』套書，是特別針對企業在實務運作上遭遇的管理表單問題，所發展出來的表單工具套書；它包含了總務、人事、財會、銷售、工廠、品質、旅館、餐廳等，企業相關管理表單範例都涵蓋在內，堪稱完整之企業表單實務範例工具套書。

『新企業表單應用範例』套書，分四冊單元，各單元要目列示如下：

#### (1) 總務人事

單元涵蓋：「組織職掌」、「會議委員會」、「文書管理」、「庶務管理」、「員工福利」、「其他總務管理」、「甄選任用」

## 第1章 企業表單套書緒論

、「待遇管理」、「出勤管理」、「考績晉昇獎懲」、「離職退休資遣」、「教育訓練」等，有關總務、人事之表單應用範例文件。

### (2) 財會銷售

單元涵蓋：「出納管理」、「資金預算」、「其他財務管理」、「會計憑證簿籍」、「帳務相關明細表」、「會計報告分析」、「會計相關事務」、「內部控制稽核」、「其他會計管理」、「一般業務處理」、「行銷業務調查」、「行銷通路管理」、「營業人員管理」、「其他營業管理」等，有關財會、銷售之表單應用範例文件。

### (3) 工廠品質

單元涵蓋：「生產管理」、「採購管理」、「倉儲管理」、「外包管理」、「生產技術」、「製品技術」、「廠務管理」、「品質事務」、「品質程序」等，有關工廠、品質之表單應用範例文件。

### (4) 旅館餐廳

單元涵蓋：「旅館訂房」、「入住登記」、「行李收送」、「服務中心」、「櫃檯其他」、「客房服務」、「客房整潔」、「客房庶務」、「商務育樂」、「工務保全」、「其他旅館」、「宴會訂席」、「餐廳庶務」、「廚房庶務」、「食品酒類飲料」、「其他餐廳」等，有關旅館、餐廳之表單應用範例文件。

## 第2章 企業表單標準化

### 第1節 本章重點

本章說明，何謂「表單」、「標準化」及「企業表單標準化」。

### 第2節 名詞定義

#### (1) 表單 (Form)

「表單」是企業為達到經營管理之目的，所產生的一種蒐集經營情報的工具，也就是說，將企業平時所蒐集的各種片斷情報，依據以往的經驗、現在及未來的需要，針對營運推動分析的必要，所擬訂出來的標準「表單」格式與填報流程，並透過具體化、文字化的將所蒐集的各種片斷情報予以綜合組織，以作為企業所屬人員在經營管理上擬訂決策時之參考資訊。

換言之，表單係指該紙張內繪製有固定格式，並經印刷或複印供各單位使用，相關人員且須適時記入重點事項之用紙。

表單構成基本要素如下：

#### (A) 記錄性

「表單」是具有蒐集企業事務的處理紀錄功能，企業經營情報的資訊是持續不斷的產生，因此表單需要具備持續蒐集紀錄的構成要素。

#### (B) 實用性

「表單」是為記錄並處理企業事務所擬訂的，如果表單規劃上過於複雜化或表面化，將會使人與事都不知如何填製，因此需要具備具體可行且實用的構成要素。

#### (C) 效率性

「表單」對於企業內的工作量及其工作效率具有極大影響。一張表單的做成，均必須經過規劃、設計、印製、儲存、分發、填寫、計算、分析、傳送、審核、歸檔等過程。

所以表單的作業是產生企業基層人員工作量的重要來源，也是影響工作效率及用人費用的重要因素，因此表單需要具備具體可以提高工作效率的構成要素。

#### (D) 方便性

「表單」不僅須要有滿足該事務工作目的的要求，且須合乎其工作流程順序，因此需要具備表單使用者填寫資料時，能方便而快速功能的構成要素。

#### (E) 控制性

「表單」具有記錄企業事務之申請、分析、報告等流程目的

## 第2章 企業表單標準化

，並為人員共同遵行的記錄事務流程工具，因此需要具備具有建立健全報告流程之一貫性控制功能的構成要素。

### (2) 標準化 (Standard)

「標準化」是讓事務的表面、結構、內涵，以及人員對該事務的思考、行動、反應，均達到齊一的情況，也可以說是對該事務之每一過程動作予以訂定規範，以求達到該事務品質化之要求。

標準化構成基本要素如下：

#### (A) 範圍性

「標準化」要有明確的適用範圍，才能符合標準制定的精神，如果沒有適用範圍，就會變成有標準卻沒有可以執行標準的對象，那麼「標準化」就毫無意義了。

#### (B) 一致性

「標準化」必須要讓適用範圍內的人員，都能夠達到共同遵守的一致性，不然將會有適用範圍內的人員，各自為政之「標準」產生。

#### (C) 實施性

「標準化」是人與事的齊一化，因此要有確實的實施動作與實際可行性，如果沒有實際的施行，那麼「標準化」將只是空喊口號罷了。

## 第3節 企業表單標準化

「企業表單」既然是企業內部人與事所遵行的「記錄事務流程」工具，規劃設計的「程序」及「方法」就顯得格外重要了，但是有些企業在制定表單的過程中，欠缺可以依循的準則，經常因時間、組織、人員等之變動而導致所制定出來的表單變得過於繁雜，反而造成許多工作事務的重複、矛盾甚至於浪費的情事，失去當初制定「企業表單」的應有意義。

套書所提出的「企業表單標準化」，係指制定一套設計表單的標準作業「程序」及「方法」，來規範企業內所有表單的制定。

表單標準化構成基本要素如下：

### (1) 制度化

企業的管理方式是屬於金字塔形態，管理者會以本身意識去規範部屬處理企業內的事務，這些規範報告方式，經常會因為人、事、時、地、物的改變而告瓦解，如此一來管理者就必須經常「三令五申」的重複規範告誡，這將會導致企業經營管理上的重大缺

## 第2章 企業表單標準化

失及困擾。

因此將企業經常三令五申的規範報告予以表單化、制度化是絕對必要的，制度化的表單，能確保企業經營管理方式不會再有「朝令夕改」的情形產生，更可以為企業永續經營打下穩固基礎。

### (2) 合理化

表單的制定目的，既然是為統合企業事務流程和記錄，就必須要有合理性；表單的規劃設計者大多是幕僚人員或高階管理人員，在規劃設計時經常會以本身的經驗，或所瞭解的程度作為規劃標準，很容易會造成實際執行上的困難與抱怨。

太過複雜或簡單、適法或不適法、可行或不可行，在規劃表單的時候，就必須詳細考慮會有的結果，以免實施後造成困擾再來修改。

### (3) 公開化

表單有時候會非常繁多，如果只是公告週知後就收起來存檔，往往會使得一般人員無法輕易的瞭解到，尤其是新進人員，甚至會不知道或是因為詢問困難就乾脆不去使用了。

因此企業表單在公告實施後，一定要將表單發給各有關單位保存，並准許人員公開拿取；同時要注意隨時維持表單版本的更新，以免人員填製到舊版，而依照舊表格規定去做，將造成執行上的困擾。

### (4) 瞭解化

企業所屬人員的教育水準有高有低，尤其現在外籍勞工被大量的引進，因此表單不可以使用過於艱澀或模稜兩可的文詞，或者前後矛盾的編排邏輯。

表單應該使用簡單易懂的文詞，清楚明白的流程結構，並且在公告實施的日期前後，舉辦相關人員的在職教育，把表單內容及流程詳細的解說，以確保推行的績效。

### (5) 經常化

企業追求永續經營的過程中，經驗法則是經常被使用的原理，依經驗法則設計表單，來避免錯誤的重複發生固然很重要，但是過去的經驗，有很多只是屬於暫時或過渡性質的，甚至只是因為少數原因所產生的，是否要將這一類事務記錄並設計成為表單，其中的必要性頗值得主事者深思熟慮。

### (6) 標準化

永續經營是企業存在的理念，可是設計規劃表單的人，絕對不會

## 第2章 企業表單標準化

永遠不變，許多企業的表單在經過人事變遷後，就會有「人在政在，人離政改」的情形產生，造成表單的紙張、大小、內容、格式或流程等，都變得重複且雜亂了。

## 第3章 企業表單製作要領

### 第1節 本章重點

本章說明，企業表單的「結構要領」與「規劃要領」，當您已經確實明瞭前一章對企業表單標準化所下的定義後，不論您是新手或熟手，再進一步閱讀本章內容後，就有一定功力，可以自行著手來設計規劃標準化之表單。

### 第2節 結構要領

套書所規劃之表單標準化的結構，係以表單「類項」與表單「名稱」區分，分別列示如下：

#### (1) 表單「類項」之標準化

表單類項結構，係依照一般企業表單常用的規定類別區分，概可分為九類：

- ※有關總務類方面表單。
- ※有關人事類方面表單。
- ※有關會計類方面表單。
- ※有關財務類方面表單。
- ※有關銷售類方面表單。
- ※有關工廠類方面表單。
- ※有關技術類方面表單。
- ※有關品質類方面表單。
- ※有關其他類方面表單。

#### (2) 表單「名稱」之標準化

表單名稱結構，係依照一般企業制定表單時常用的名稱區分，概可分為八種：

##### (A) 單（或票）

泛指該表單之內容或格式具有憑證單據的結構性質。

##### (B) 簿（或冊）

泛指該表單之使用方式具有裝訂成簿冊的結構性質。

##### (C) 表

泛指該表單之內容或格式具有管理表格的結構性質。

##### (D) 卡

泛指該表單之製作方式具有卡片抽取查閱的結構性質。

##### (E) 書

泛指該表單之內容或格式具有書面文字的結構性質。

## 第3章 企業表單製作要領

### (F) 函

泛指該表單之內容或格式具有信函文字的結構性質。

### (G) 紀錄

泛指該表單之內容或格式具有記錄事務過程文字結構性質。

### (H) 其他表單

其他足以辨認其性質的表單名稱。

## 第3節 制定要領

企業情報資訊記錄是由許多表單所構成，某些表單又是由其他表單及其附件之再次分析或做統計作業時所產生的，因此製作時表單組織層次的邏輯結構、規範方式之標準化就顯得非常重要。

### (1) 表單之管理及編號

企業的表單，經常隨著時間、組織、流程、人員、功能等因素而無限制增加，甚而造成表單及工作之重複與繁雜，有時雖稍經整理整頓亦無法持續的保持表單原貌。這是因為沒有一套有效的表單管制辦法。

表單既然無法避免其經常性的修改、廢止或增加，那就必須要經常性且嚴整的加以規範控制，在因人、事、時、地、物的變遷而需要改變表單時，仍應注意維持其簡化事務工作量，提高工作效率之表單設計原意義。

當使用規章來規範管理表單時，表單的管理建檔資料卡與表單的管理編號就顯得格外重要了，有時表單資料卡或管理編號不僅可以當作速查的目錄，也可以做為表單在制、修、廢時候的參考；表單編號方式，可以參考前一節所講的表單標準化結構內容，來訂定合適的表單編碼原則。

### (2) 表單標準化的規劃作業

一般表單的格式可分為直式與橫式，也就是所謂的中式與西式，在現今企業文書作業已經大量電腦化的情形下，而且市售的套裝文書軟體也都以橫式書寫編排為主，為了方便企業內部事務人員作業起見，制定標準化表格格式應盡量採用橫式編排。

企業表單標準化的實施，表單用紙的大小及編排方式，是很重要的環節；表單用紙大小的規定，可以得到企業表單整齊劃一的效果，表單編排方式規定，更可以突顯出企業實施標準化的成效。企業表單絕大部份是為了滿足內部需要而制定的，設計方式的標準化，當然可以依照需要去自行設計訂定，但是仍有少部份涉外，或必須向有關主管機關報備的表單，這時還是以遵從法令規定

## 第3章 企業表單製作要領

比較合適，如果法令沒有規範的時候，再依照企業本身的標準方式設計。

### (3) 表單規劃原則

表單規劃目的即在簡化事務作業，以表單來替代沒有規範的文字記錄、申請、報告、分析、審核等管理事務，所以表單之規劃在求其具備記錄性、實用性、效率性、方便性與控制性，因此表單規劃時必須考慮以下各項：

#### (A) 表單開始規劃時

- ※該表單之必要性。
- ※是否可用其他表單來替代。
- ※是否可同其他表單合併使用。
- ※是否曾與實際使用者檢討。
- ※是否使用之數量達基本印刷經濟量。
- ※是否盤點過原使用表單之剩餘數量。

#### (B) 表單內容規劃時

- ※表單工作流程是否需使用流程圖繪製。
- ※名稱與內容事項是否相符合。
- ※印刷字體及字形是否恰當。
- ※必要之內容文字置入否（如全銜、印製日期及數量等）。
- ※各內容項目是否必要。
- ※應有之表單內容項目是否齊備。
- ※使用表單填入資料時是否容易而快速。
- ※表單是否需要流水編號，該編號是否需要管理。

#### (C) 表單規劃檢討時

- ※使用者填寫表單空間是否足夠。
- ※表單是否充分應用勾填法。
- ※表單周圍空間是否足夠（含裝訂安全值）。
- ※表單聯數之必要性及各聯是否須要複寫。
- ※表單各聯之設計是否考慮顏色管理，排列順序是否適合。
- ※各單位簽章位置及順序適合否。
- ※表單使用紙張品質是否適合。
- ※是否合乎一般裁紙標準尺度，有無浪費。
- ※整體格局是否清晰美觀，表格線條粗細是否恰當。

## 第4章 企業表單製作程序

### 第1節 本章要點

本章說明表單在制、修、廢的時候，所應該遵行的標準化「程序」。表單是企業規章制度執行化的表徵，雖然企業的經營不能完全民主化，但是製作的程序仍然應該要「集思廣益」及「廣徵民意」，因為程序如果太鬆散，會有表單不符合實際或朝令夕改等問題的產生；而程序如果太嚴謹，也會有表單不適用、浪費時間或缺乏彈性等問題的產生。

因此在您已經瞭解表單的製作「要領」後，再進一步將製作「程序」的觀念也充分建立起來，就可以製作出一套標準化企業表單了。

### 第2節 提出及規劃

表單是企業達成蒐集資訊與經營目的的工具，這個工具的提出，要有一定的時機，要有憑有據而不是漫無目標；既然表單是為解決蒐集資訊問題所產生的，在規劃的時候，就應該要有嚴謹的思考程序，讓所製作出來的表單，成為真正有效的工具。

本節以原則性的提示，讓您瞭解在表單製作時，所應注意之程序。

#### (1) 提出制、修、廢的時機

一般而言，表單提出制、修、廢的時機如下：

- ※配合企業政策、方針、組織、製品、技術等需要改變的時候。
- ※配合企業內外經營環境變化的事實需要。
- ※配合相關規章的制定、修正、廢止。
- ※配合政府相關法令的制定、增定、修定、廢止。
- ※基於其他必要性（須制、修、廢的時機因素）。

#### (2) 規劃時注意事項

表單在規劃的階段時，管理者、規劃者、適（使）用者都扮演著很重要的角色，規劃者要負起管理者及適用者間「溝通」的責任，畢竟表單是人與事共同遵行的標準，如果能事先進行溝通，可以避免在審議及實施表單的時候，遭遇管理者或適用者之質疑。表單規劃的時候，一定要考慮到企業的現況，有些表單在別家企業可以適用，但在自身企業卻不一定能夠適用，主要是因為企業的文化、性質、規模的不相同；同樣的，套書所列示的各種表單範例，也只能代表某種企業的文化、性質或規模，如不經過修改就使用，是不切實際而且行不通的。

「以不變應萬變」，雖然是一句名言，但是企業在競爭的環境中，「優勝劣敗、適者生存」已經是不變的事實，所以企業隨時求

## 第4章 企業表單製作程序

新求變，更是大勢所趨；尤其一些攸關企業員工利益或經營分析等的管理表單，更是要即時修訂。

聰明才智、分析判斷能力、專業知識、事務經驗，這些都是規劃表單時，很重要的條件，尤其事務經驗是環境所磨練出來的，沒有相當的事務歷練，不容易製作出完備的表單，人非聖賢「問」能補拙，勤向管理者及適用者不厭其煩的詢問與溝通，吸收其實務經驗，是最聰明的做法。

套書名為『新企業表單應用範例』，就是要解決上述規劃的問題，只要您能針對上一章所講表單製作要領內容事項逐一思考檢視，即可解決大部份的問題了；至於內容的恰當與否，只要您對企業的文化、產業的性質、公司的規模，作更深入的瞭解後，自然會製作出一套完美的標準化表單。

### 第3節 審議、承認及頒布

表單製作的程序中，表單制、修、廢的審議、承認及頒布，也是非常重要而且不可缺少的程序。

#### (1) 制、修、廢的審議

企業表單的制定，並不是靠一己的力量就可以完成，集思廣益是比較好的方式，審議的過程也是一樣的。

一般企業表單的審議，有的是由經營者單獨審議，或由單位主管會議審議，更有組織「委員會」審議的模式；其中以什麼方式最好，主要還是要看企業本身的狀況而定，但以集思廣益的「會議方式」審議是比較適宜的。

企業是一種由經營者發號施令的金字塔權力結構，不同於政府的民主審議結構，因此審議單位應該扮演替經營者過濾表單內容的角色；審議單位審議表單的事項，大體而言雖和規劃者規劃時應注意之事項相雷同，但審議單位具有對表單草案審議的權力，也就是說具有表單的覆核權力功能。

審議時應特別注意的事項如下：

#### (A) 實施的效益性

表單的製作，一定有其實施的目的，如果送審的表單草案內容不能達到預定的目標，就應該修正或退回重新規劃。

#### (B) 實施的困難性

表單之實施一般會有或多或少的困難，這些困難對主事經營者、管理者或適用者是否能一一解決，是審議表單草案的重點。

## 第4章 企業表單製作程序

### (C) 實施的衝突性

表單之草案與其他已實施的表單，或政府法令規定是否有衝突，如果有衝突，應該要考慮是否還要實施，實施後會有什麼後果。

### (2) 制、修、廢的承認

表單草案雖然經過審議單位的審議通過，但是因為企業是由經營者發號施令的金字塔權力結構，因此企業經營者，才是對表單草案具有最後決定權力者。

### (3) 制、修、廢的頒布

表單制、修、廢的頒布，雖然只是一種簡單的程序，但也是最容易被忽視其重要性的一環。

表單頒布，雖然只是一種公開的程序，但如何將其真正宣導週知，是值得企業深思的課題，利用員工在職訓練時，加以宣導並溝通，不失為一種好的方法。