建國科技大學
工業工程與管理系

九十八學年度畢業專題製作

窗簾製造程序分析－以錦懋公司為例
The Analysis of Curtain Manufacturing Process – Taking Jin Mao's Company as an Example

IE97A 在職專班 2-甲

指導老師

楊哲維

製作學生

蔡政育 97A05004
黃豐穰 97A05005
王宣翔 97A05006
許容議 97A05021
黃俊憲 97A05022

中華民國九十八年十二月

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生實務專題製作書面審查委員會審定書

本系98學年度畢業生：蔡政育 黃豐穰 王宣翔 許容議 黃俊憲

等五員

所提專題題目：窗簾製造程序分析－以錦懋公司為例

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

書面審查委員：許丁惠　林宗南

楊哲維

指導老師：楊哲維

系主任：陳銘璋

中華民國九十八年十二月二十四日

誌謝

專題的完成，代表著我們的成長，也學習了如何完成專題的喜悅，完成專題的同時，也是即將結束了二年的學生生活，但這不過是人生的另一個階段正要開始，在專題過程中，雖然有意見分歧，但總是能討論得宜，完成這一項屬於我們組員的榮耀，專題的完成，要感謝許多人的參予，給予我們最大的幫助，使我們學習良多，也對彼此更加了解，知道團隊合作的重要性。

首先感謝我們的指導老師 楊哲維老師，楊老師在指導專題的過程，不厭其煩的教導我們，不過還是盡心盡力的教導我們並鼓勵我們，深感受益良多，使這份專題能完成，在這裡也要向我們的審查老師 林宗南 許丁惠 兩位老師們致上十二萬分的感謝。再來要感謝的是許多同學提供他們的專題經驗，有大家的熱心幫忙使我們的專題能夠完成的更好，在此全體組員致上最衷心的感謝。

還要感謝的是我們這組的組員們，大家真的很辛苦，也很盡心盡力的去完成這份專題，往後的路上，大家有更多的能力去開創自己的事業，把在學校所學到的都可以學以致用，並且能有一番作爲。

最後，特別感謝老師的栽培與付出，使我在求學的生涯中能無負擔的投入，謹以此論文獻給所有關心我與幫助過我的家人與朋友。

摘 要

本專題利用生產管理方法來改善窗簾製程，以及改善採購作業程序，縮短作業時程，提昇產品品質上的控管，讓工廠周遭的工作環境更加安全，以提高生產效率。藉著課堂上所學的相關課題，將知識應用於該公司，協助建立相關的管理制度，並增加本身的實務經驗。如何在生產過程中降低污染，將能源再生利用，可回收的紙類天然材料乃是最佳選擇。除了可以回收再利用之外，生產過程中也大大減少塑化原料的使用，降低製造過程中對環境的汙染，面對全球化的競爭，除了不斷地創新研發之外，亦投入環保的概念，讓企業經營不只是有利潤，還有對社會更有益的影響力。

Abstract

This topic use production and management techniques to improve curtain's process, and change the procurement operating procedures, shorten the work schedule, increase the product quality by using the control methods, so that make the factories around of the working environment more safer and to improve production efficiency. Through classroom learning on the related issues of knowledge applied to the companies to assist in the establishment of relevant management systems and increase our practical experience. How to reduce pollution in the production process to reduce pollution, renewable energy use, recycled paper materials are the best choice. In addition to recycling, the production process is also significantly to reduce the use of plastics raw materials, the manufacturing process to reduce pollution of the environment, the face of global competition, in addition to constant innovation and research and development, the concept of environmental protection has also invested, so that business is not only profitable but also more socially beneficial influence.

目錄

摘要 ……I
Abstract ……II
目錄 ……IV
圖目錄 ……VII
表目錄 ……VIII

第一章 緒論
1-1 研究動機 ……1
1-2 研究目的 ……2
1-3 研究流程 ……2
1-4 公司簡介 ……4
1-5 人事組織圖 ……5
1-6 SWOT 分析 ……6

第二章 品管作業分析
2-1 品管系統與管理 ……10
2-2 品質政策及管理層次 ……12
2-3 品管量測與分析報告 ……16
2-4 不良改善及結果確認 ……20
2-5 品質管制流程 ……23
2-6 檢討與建議 ……25

第三章 生管與製程分析
3-1 生產定義 ……27
3-2 生產管理 ……28
3-3 生產管理者之程序與職責 ……30
3-4 生產製程 ……33
3-5 生產流程 ……37
3-6 檢討與建議 ……45

第四章 採購作業分析
4-1 採購之標準作業 ……46
4-2 應付帳款管理作業 ……51
4-3 廠商甄選作業 ……53
4-4 檢討與建議 ……59

第五章 工廠人員與安全管理分析
5-1 SA8000 社會責任執行標準 ……61
5-2 SA8000 標準要項 ……64
5-3 I Way 執行標準 ……69
5-4 結論 ……71

第六章 結論與建議
6-1 結論與建議 ……73

圖目錄

圖 1-3-1 研究流程圖表 ····· 3
圖 1-4-1 公司位置圖 ····· 4
圖 1-5-1 人事組織分布圖 ····· 5
圖 2-1-1 文件層級架構圖 ····· 11
圖 2-2-1 公司組織圖 ····· 14
圖 2-5-1 接單設計入料流程圖 ····· 23
圖 2-5-2 製程製造流程圖 ····· 24
圖 2-5-3 客退及滿意度 ····· 25
圖 3-1-1 投入生產過程 ····· 27
圖 3-2-1 MRP 系統 ····· 30
圖 3-3-1 生產管理程序職責 ····· 33
圖 3-4-1 生產製程規劃程序的核心 ····· 36
圖 3-5-1 片簾生產流程 ····· 37
圖 3-5-2 羅馬簾生產流程 ····· 38
圖 3-5-3 捲簾生產流程 ····· 39
圖 3-5-4 產能需求規劃 ····· 42
圖 3-5-5 產能需求規劃 ····· 43
圖 3-5-6 廠內 B 棟動線圖 ····· 44
圖 4-1-1 採購標準作業流程 ····· 46
圖 4-2-1 發票作業流程 ····· 53
圖 4-3-1 協力廠商及市購廠商甄選流程 ····· 56
圖 5-1-1 標準認證系統 ····· 63
圖 5-2-1 SA8000 ····· 64
圖 5-2-2 管理系統 ····· 66

表目錄

表 1-4-1 公司基本資料表 ····· 4
表 2-3-1 進料檢驗表 ····· 19
表 2-4-1 矯正要求單 ····· 22
表 3-1-1 生產型態之定義 ····· 28
表 3-3-1 生產管理者職責 ····· 32
表 3-4-1 生產類型項目 ····· 35
表 3-5-1 生產日報表 ····· 40
表 3-5-2 生產排程表 ····· 41
表 4-1-1 請購總表 ····· 47
表 4-1-2 訂購通知單 ····· 48
表 4-1-3 請購單 ····· 49
表 4-1-4 洽購驗收單 ····· 49
表 4-1-5 價格變動連絡單 ····· 50
表 4-1-6 零件加工議價單 ····· 51
表 4-2-1 洽購驗收單 ····· 51
表 4-2-2 驗收單 ····· 52
表 4-3-1 協力廠商甄選調查表 ····· 54
表 4-3-2 新增廠商資料 ····· 55
表 4-3-3 新協力廠商試作評核表 ····· 55
表 4-3-4 訂購（製）加工合約書 ····· 57
表 4-3-5 市購廠商甄選調查表 ····· 58
表 4-3-6 價格變動連絡單 ····· 59
表 5-1-1 社會責任標準表 ····· 62
表 5-2-1 SA8000 的效益 ····· 68
表 5-3-1 內部檢驗 ····· 70
表 5-3-2 工作時數規則 ····· 71

第一章 緒論

隨著經濟的起飛，傳統的生產管理方式，已趕不上現代的企業所要求的狀況，而是應講求如何以最低的生產成本作爲首要，以達到獲得最大的經濟效益，才是值得研究的。雖說如此，但放眼望去，還有不少的中小企業，仍以不合經濟效益的管理方式經營，缺乏有效率的管理制度，逐漸被強烈的競爭壓力所擊倒，其實仍存在有很大的改善空間。

國內中小企業對促進台灣經濟成長、拓展對外貿易、創造就業機會、增加國民所得等方面，一直是台灣經濟成長難以忽視的主軸力量，政府應發揮中小企業強韌的企業特質，共度經濟危機。

當面臨這波市場不景氣，及內、外環境不佳的影響，造成很多廠商倒閉歇業頻傳，當面臨這前所未有的經濟大考驗，雖然中小企業代表台灣堅韌不拔的精神，在商場上不屈不撓，一點一滴建立的經濟成就，由於中小企業廠商規模較小，經營基礎較爲薄弱，易受外在環境變化影響，加以先天擁有的資源較爲不足，因而在經營上亦存在著許多劣勢。

因此本組想利用專題製作的機會，再藉著課堂上所學的相關課題，將知識應用在該公司，以協助建立相關的管理制度，提昇生產效率，並增加本身的實務經驗。對此企業界對本身困境及如何因應其實相當清楚，不外乎提高自動化及品質層次、增強產能，在景氣谷底時更應該致力研發、提升產品品質，才能在景氣反轉時，及時滿足市場需求。

第一節 研究動機

隨著科技的日新月異，生產製造趨向於自動化方向發展，已經是目前的潮流了，其目的在於節省人力成本、減少過度浪費、降低物料成本，生產流程依然存在著需要改進的問題，當面臨這波市場不景氣，及內外環境不佳的影響，造成很多廠商倒閉歇業頻傳。一般而言，企業在接到訂單後若能在顧客要求的時限內交貨的話是一種品質的保證，尤其是突然間大量的訂單還有能力接下並如期完工的話更是企業實力的表現；面對這一堆複雜的數據，擁有明確、簡易的訂單處理方式應是必要的趨勢，要如何能更快速地將訂單完成，將是訂單資料處理的重要關鍵。

由於中小企業廠商規模較小，經營基礎較爲薄弱，易受外在環境變化影響，加以先天擁有的資源較爲不足，因而在經營上亦存在著許多劣勢。本專題利用生產管理方式改善窗簾製造流程，並改善工廠的工作環境，以提高生產效率，使 OO 股份有限公司 在經營管理上能更完善，此爲本研究的動機所在。

第二節 研究目的

首先需要先了解該行業目前的經濟大環境概況，進行蒐集及訪談後，本組對該公司進行現況分析，並運用所學的課程，加以方法改善，以提昇工作效能。進一步了解試著分析該公司的生產型態以及進出貨模式，接著在生產過程中對產生的不良率進行分析。

接著藉由管理手法中的品質管理與生產管制中的存量管制方法，針對公司之品管及生產製造流程進行分析，試圖針對品管及生管方面，提出可行的改善建議。

另從公司內部運作的進出貨管理，生產型態著手，而公司不穩定的客戶訂單將導致生產系統的混亂，增加生產活動控制管理與執行的困難度，並推動生產管制與品質管理實施，以達到最高效益，並針對公司之品管及生產製造流程進行分析，試圖針對品質管理及生產管理方面，提出可行的改善建議，且可讓研究成果提供經營者參考讓經營上能更加完善。

第三節 研究流程

爲有效進行 ＯＯ 股份有限公司 產業的發展策略與願景規劃，本研究小組在完成背景相關資料及資訊的蒐集與分析之後，便著手規劃實施方法與步驟，經由研究過程順利實施，可以獲得更多完整性資訊，以及萃取出知識，所進行研究流程大致說明如下

本節將針對研究設計與流程、資料收集、撰寫研究計書與分析進行說明。研究流程，實施時可分爲「醞釀期 廠房參觀以及訪談」、「研究初期 資料收集整理」、「整備期 撰寫研究計畫書」、「研究中期 分配研究分析探討」、「研究後期 結論與建議」、「完成期 完整修訂完稿」。

該公司的研究流程圖如圖 1-3-1 所示：

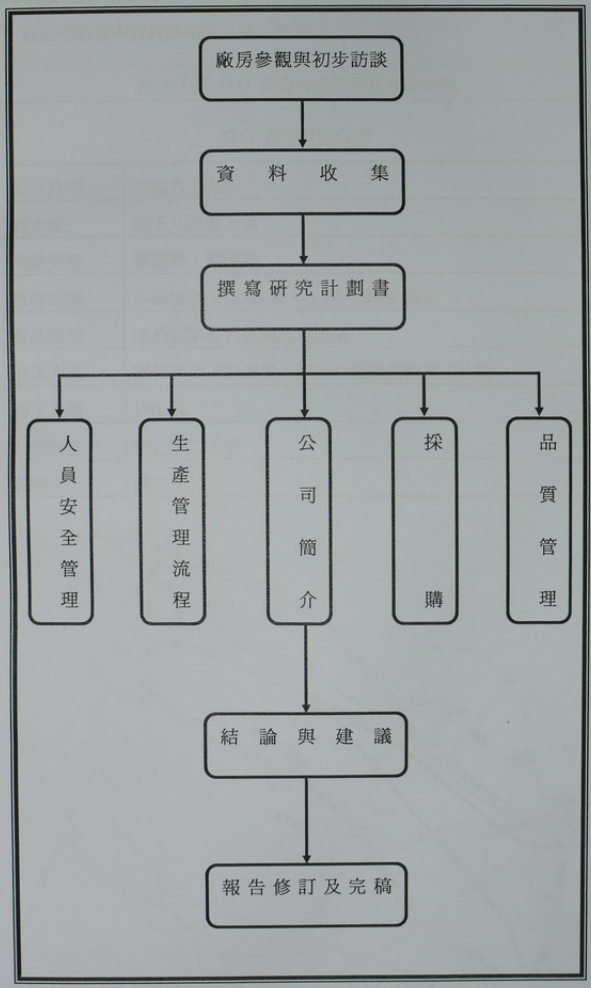


圖 1-3-1 研究流程

第四節 公司簡介

該公司的基本資料詳如表 1-4-1 所示：

表 1-4-1　OO 股份有限公司基本資料表

OO 股份有限公司	
成立日期	民國六十九年
資本額	兩千八百五十萬
商業型態	製造業、經銷商
市場區隔	外銷居多，以 歐洲、美洲、澳洲 爲主
產品種類	家飾窗簾品及紡織品製造業
訂單方式	國外客戶下訂單後，經由台北業務轉交二水廠
員工人數	130 人
公司住址	彰化縣二水鄉
聯絡人	陳先生

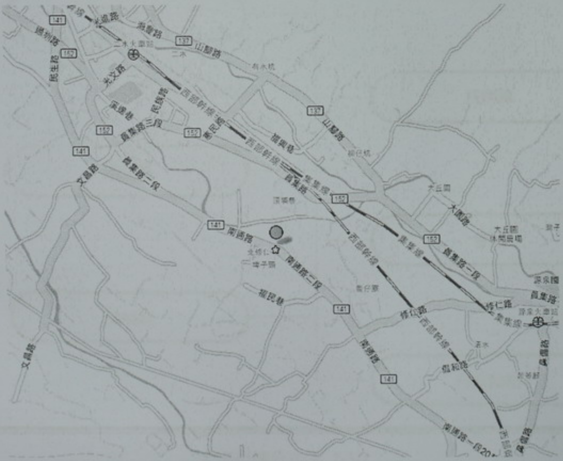
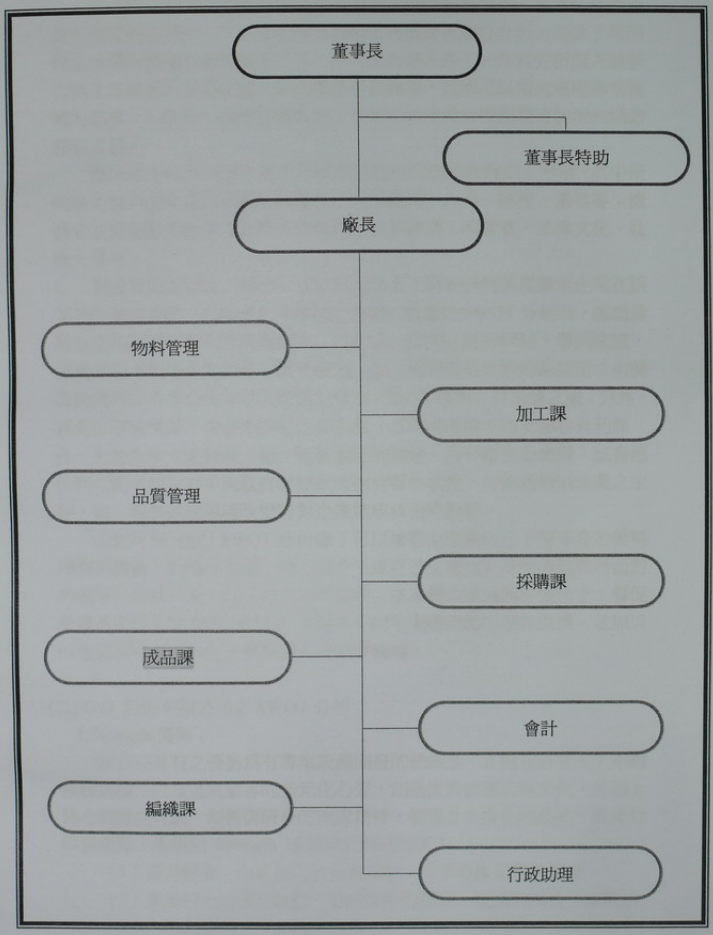


圖 1-4-1OO 股份有限公司位置圖

第五節 人事組織圖

以下是該公司的人事組織分布圖詳如圖 1-5-1 所示：



人事組織分布圖 1-5-1

第六節 SWOT 分析

(一)SWOT 分析對中小企業之必要性

SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可用做企業策略擬定的重要參考之外，亦可用在個人身上，作爲分析個人競爭力與生涯規劃的基礎架構，其結構雖看似簡單，但卻可以用來處理非常複雜的事務；可說是一種相當有效率，且幫助做決策者快速釐清狀況的輔助投資工具。

而所謂 SWOT 分析，逐字拆開來各自所代表的意義如下所示，其中優勢與劣勢乃指本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度、儀器等；機會與威脅則是指企業面對的外部條件，包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾等。

對投資朋友而言，SWOT 分析將可用來了解並研判某產業或企業在該領域的競爭優勢，有助個人投資理財規劃，唯進行 SWOT 分析時，應儘量將各項相關資料與條件詳細列入，以利進一步的分析與探討。舉例來說，優勢部份可列出企業之核心競爭優勢，如：擁有哪些致勝的新技術；劣勢部份則可以考慮企業有哪些較弱的層面，如：有哪些力有未逮之處；另外，就外部環境來說，機會部份可仔細思量，在市場環境中將有哪些有利條件，有助企業營運發展，如：隨著潮流的演變，將有哪些新商機；威脅部份則可觀察競爭對手或政府財經政策面有哪些改變，可能威脅到企業之生存，如：哪些政經環境改變將對企業造成負面的影響。

由此可知，進行 SWOT 分析除了可以增進企業或自己了解本身的優勢與有利機會，同時亦可進一步迫使企業或自己注意到本身的弱點與所面對的威脅，如此一來，將可在「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化下，督促企業或自己在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強，以強化企業或個人之競爭優勢。

(二) O O 股份有限公司之 SWOT 分析

1.Strength 優勢：

該公司具有之優勢爲有專業設備開發的紡織品，且擁有將近三十年的經驗累積、以及重視顧客的多元化心聲，創造優質窗簾紡織文化，再加上貼心的服務包裝、創新與研發的團隊精神，優質且多樣化的產品、專業的服務團隊，本組把 Strength 優勢總結歸納如下：

（1）產業健全：由於長久於台灣深耕，上下游產業趨於完備。

（2）產品的生命週期較長：製程設備的提升、技術的開發、原料的取得容易。

（3）彈性較大：由於組織有一定規模，組織規模的運作具備彈性機

制，發展空間較具彈性。

2.Weakness 劣勢：

由於生產窗簾紡織品的公司畢竟是少數中的少數，根據廠長的詳細講解，基本上只有兩家窗簾紡織品公司競爭，但訂單量越高，生產規模也要不斷擴展，生產能力迅速提高。目前，市場上各類中 DIY 的產品更是琳瑯滿目，花樣材質也豐富多彩。然而，該公司主要的銷售方向仍然是以外銷爲主，其實這樣相對在台灣市場就較不普及較低市佔率，且無法多方面行銷各大通路商。

該公司雖然優點贏人家很多，但是產品還是以外銷爲主且開發新產品成本高價格亦高、如果自創品牌直接進入市場各大通路商，不是生存就是死亡，從研發、製成、行銷各種細節都需兼顧。所以這點對該公司來說是個劣勢，但是只要能夠吸引人相對的也能成爲優點。本組把 Weakness 劣勢 總結歸納如下：

（1）技術、設備：技術與設備目前來說還算足夠，如果能增加新技術以及設備，更能提高產品品質。

（2）無法滿足哪一類型客戶：當顧客品質要求相對低卻需要大量出貨，該公司無法滿足這一類型的客戶需求。

（3）技術本位：多數的傳統產業大多專精於技術的開發，缺乏管理層面的投入。

3. Opportunity 機會：

專家表示，缺乏自主品牌對國內企業來說，是一個機會，但同時也是一個困難的挑戰。要創建一個品牌並非易事。它需要企業擁有雄厚的資金、強大的技術能力、獨特的企業文化和先進的管理水準等，同時也要有足夠的耐心和毅力。

就市場來說，窗簾紡織業需要有國內的知名通路來倡導消費，引導行業發展，推動行業進步。創新絕對是打造自主品牌的核心動力。正是於此，堅持創新理念則是該公司首要條件，利用科技進步和產品研發，不斷生產出滿足市場需求的自主品牌。目前，大眾對於窗簾的通路認知還只是停留在幾個知名商家通路上，所以對於國內窗簾產品認知甚少。因此，努力提高國內品牌的大眾認知度，已成爲當前非常重要的課題。

隨著台灣市場競爭逐漸規範有序，低檔市場將不可避免地日漸萎縮。專家認爲，國內品牌企業應迅速實行從大到強、內外並舉的策略，爭奪廉價國外品牌所佔據的市佔率，同時積極擴大出口量以增強獲利能力，這才是企業永久發展之道。窗簾紡織行業的前景廣闊，內需市場本身強大。相信用不了多久，自主品牌將得到更大更深層次的延伸和發展。經營者也必須要了解，有什麼有利的外在因素能夠對經營有幫助。

至於該公司的機會，來自該公司有將近三十年的經驗洗禮，品質得到的絕對的保證，所以如果有機會自創自主品牌先從台灣市場市佔率邁進，進而走向國際才是該公司企業長遠之計。本組把 Opportunity 機會 總結歸納如下：

（1）可提供新技術與服務：增設量測室以及品保部門，建立數據以提供顧客查詢，顧客在下訂單之前可以要求該公司提供類似商品的測量數據提供給顧客。

（2）企業未來發展：未來該公司希望先增加場地、人員以及設備，然後將與國外廠商進行合作，未來也有發展獨立品牌的構想。

（3）吸引更多的客戶：由於客戶的需求不同所尋找公司的類型就會不同，對該公司來說繼續提高生產力，並且將事業版圖延伸到全球。

4.Threat 威脅：

在窗簾紡織市場當中，國外低廉品牌仍獨佔鰲頭，低廉品牌幾乎成了一般家庭市場的首選，但在面對價格低廉、品質粗超的市場也有一定的影響。國內生產與低廉大量進口產品的差別就在於品質的把關。目前市面上新式窗簾層出不窮，有的價格走高單價，也有低廉的價位邊緣遊走。即便如此，進口低廉產品仍受到不少消費者的垂青，原因何在？分析其原因主要有以下三點：

（1）大環境改變：由於公司是採取高品質生產方向，相較於對岸的價格低廉大量生產有著鮮明的對比，但由於需求的對象不同，對於該公司有相對的影響。

（2）政經情勢不利企業的變化：由於全球物價不斷攀升，導致物價漲薪水不漲的窘境，許多中小企業也面臨生存的壓力。

（3）同類型的公司參與競爭：目前台灣來說還是傾向於較不注重品質大量生產的生產方向，與該公司生產方式雷同的並不多，且大多數在國外。

消費者選購時關鍵要看價格，價格訂於普遍消費者能接受的能力範圍、才能讓消費者在選擇材質、樣式，並且安裝時的簡易度也佔了一小部份，如女性消費者購買後，是否有能力獨立組裝成功，要是說明裝配結構不好，則就是一個敗筆。據業界人士分析，面對外來品牌的擠壓，國內窗簾紡織企業需要面對如何保住國內市場佔有比率和不斷拓展國際市場的雙重難題。在買賣雙方市場下，產品、技術、服務三者皆不可或缺，而其中最核心的競爭力就是品牌。

購物中心和量販店的市場設立通路也會造成市佔率的主要原因，因爲購物中心規模大、集客力強；而量販店價格樣式多價格低廉，尤其在不景氣的狀況下，消費者會比較喜歡前往量販店購物，畢竟還能購買生活所需。

另外想要走進國際市場一定要有獨特的產品風格，才能去面對其他國家的不同產品，而具有更佳的競爭性。

第二章 品管作業分析

對於任何行業來說，品質管理是每個行業每個環節不可或缺的一個重要關卡，這關係著生產中的產品精度與良率或者是成品中的良品或瑕疵，許多公司常常爲了產品的可靠度，通常使用總營業額２成左右的費用，用在品質品管的保証、測試、檢驗、整修、售後保證、售後服務、退貨處理，以及其他與品質有關的成本上，因此如果各行業能在投入的第一次就把事情做對，且針對品質品管有標準的要求，那就不會浪費在因品質不良或無法達到品質要求所花費補救，例如時間的增加、人力的重工、金錢的花費等重複性的浪費。

追求品質優良是一種管理的表現之一，如果在各行業裡能建立正確的觀念並且有效的執行品質管理計畫，就能預防不良品的產生，使工作效率能夠發揮至最高，不會對於每天出現的品質問題，客戶退貨，因品質不良而重工，減少空閒時間及減少材料損失，這也是公司無形中的獲利，可見品質管理對於一間公司的長久生存或獲利高低，佔了相當大的部分。

在此章節裡介紹了五個品質系統控管的理念，即系統規劃與管理，政策及管理，量測與分析，改善及效果確認及品質管理系統相關流程，整體章節說明了，整個品質系統及互相有關聯的各層運作。

第一節 品管系統與管理

本章節說明整個品管系統的形成，及文件層級的說明，以最高文件其次依序到最低層次的紀錄表單。依據國際標準 ISO9001-2000 參考，成立一有效品質系統與管理責任區域劃分

1.品質手冊：（1）該公司鑑於必須不斷地改善品質 才能達成並維持良好的經營績效，且使所生產的產品與服務能滿足顧客的需求，公司方能永續經營，爲此該公司根據「國際標準 ISO9001-2000 標準之品質制度─生產，安裝及服務之品質保證模式」中之品質制度要求項目建立公司之品質制度。

（2）「品質手冊書書」即在敘述該公司的品質制度及各項政策，以用作執行與維持該公司品質制度遵循之依據。

2.品質制度：（1）該公司應依據「國際標準 ISO9001-2000」要求項目制訂書面化的品質制度，作爲確保產品符合規定要求之手段。

（2）該公司品質制度書面文件層級

第一級文件：品質手冊書書

第二級文件：作業程序書

第三級文件：作業指導書
第四級文件：品質記錄表＆單據

亦即：

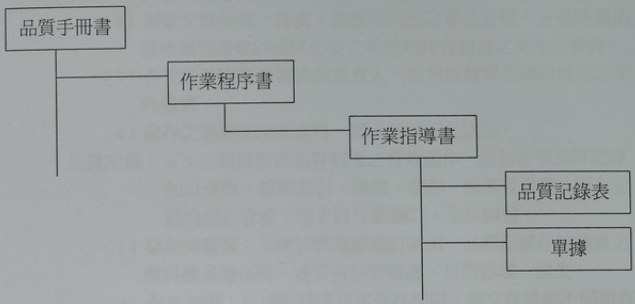


圖 2-1-1 文件層級架構圖

（3）各文件層級關係：在 ＯＯ 股份有限公司 的品質手冊書無法涵蓋之事項時，於各項作業程序書中說明，各項作業程序書無法涵蓋之事項時於各項作業指導書中說明，而品質記錄、表單則用以記載品質制度運作之實況及結果若 ＯＯ 股份有限公司 各項作業程序書（作業指導書）與外部文件規定不一致時， ＯＯ 股份有限公司 會以文件等級區分，修改廠內相關文件以符合一致性的標準，另客戶標準與國際標準有衝突時，ＯＯ 股份有限公司 以國際標準爲參考依據，以客戶要求標準，需求目的爲主要結果。

3.品質手冊書說明：品質手冊書書爲 ＯＯ 股份有限公司 最高階文件係依據品質政策與 ISO9001 國際品保標準而撰寫，其目的在保證品質水準，以保障客戶及使用者之權益。該品質手冊書適用範圍其大，爲 ＯＯ 股份有限公司 各部門品質管理及品質系統運作相關單位均適用。另品質手冊書的管理制訂、修訂及其發行依ＯＯ公司內部的「文件管制書」流程制定。

4.品質管制：本公司應對與國際與「國際標準 ISO9001」-2000 有關的文件及資料，諸如：「品質手冊書」、「作業程序書」、「作業指導書」、等之核發，更改或修訂予以管制，確保本公司對品質管理制度有關之部門均持有適當之文件。

文件及資料核發：

（1）品質手冊書、作業程序書、作業指導書等與 ISO9001 有關之文件，需製訂管制作業程序書；文件在分發之前需經主管人員審核其適切性。

（2）制定文件分發一覽表，依表中所列之單位分發，分發時需由接收單位簽收以確保必要之單位均持有適當之文件及資料。

（3）各文件及資料分發管制負責人，應將接收單位過時無效之文件撤銷。

（4）保存之過期文件及資料，應予以適切之識別。

5.品質記錄：ｘｘ公司爲確保品質制度之有效運作，應對各項品質記錄加以蒐集、編製索引、歸檔、儲存、保管及維護。所有記錄爲便於管理，應予以分類編訂，加以歸檔。

（1）儲存與維護：爲便於調閱應編訂索引，品質記錄存放適當之資料櫃或儲存區，並妥善保管維護，以防損壞、遺失。

（2）保存期限：每項記錄應規定保存期限，依文件等級不同而有所期限限制，保存期限儲存保管。

一級文件保存期限　永久
二級文件保存期限　5年
三級文件保存期限　3年
四級文件保存期限　1年

第二節 品質政策及管理層次

本章節說明整個品質政策的實施範圍及目標，並說明了整個管理層級的組織架構，品質目標的方向，目標政策的訂定。

（一）管理責任

1.該公司組織與職責詳如圖 2-2-1。

（1）董事長：制訂全公司品質政策。
統率公司之業務營運。
制定公司經營理念及方針。

（2）特助　：董事長下達指示協助
協助董事長之事務

（3）廠長　：廠內安全及公廠事務指示
各單位聯絡協調
廠內外對應之窗口

（4）行政助理：公司之行政辦公之事務
協助會計事務

（5）會計課：各項原始憑證之審核。

公司會計制度及內部控制制度監督。

（6）編織課：產品之生產設計與測試、治具製作。
提供產品之機構件、線材、初型編織設計。

（7）加工課：確保機器設備之選擇與維護，加工達到品質既定標準。
確保產品既定的計劃時程進行，且品質／交貨期均符合客戶要求。
發揮高效率、商品質、減低不良率。

（8）品管部：維護品質手冊書之品質政策及品質程序運作。
協調相關單位解決品質問題。
審查品質保證執行之結果資料，以確保達到品質保證的目標。
規劃全公司品質教育訓練，指導品保活動。
建立儀器校正及維修系統，提高測試效率品質穩定化。
新開發產品之驗証。
客戶退貨品不良分析。
產品環境測試。

（9）物料管理：制訂庫存管理相關辦法。
妥善管理庫房，以順暢供應生產。
原物料需求管理、製程安排、出貨安排及管理。

（10）成品課：最後工序完成，待完成出貨。
客退，不良品最後加工檢測。
暫存成品，出貨上櫃。

（11）總務課：統籌規劃人事、總務制度之建立與執行。
負責廠內安全、衛生、水電、廠房之維修。
公司資產管理。

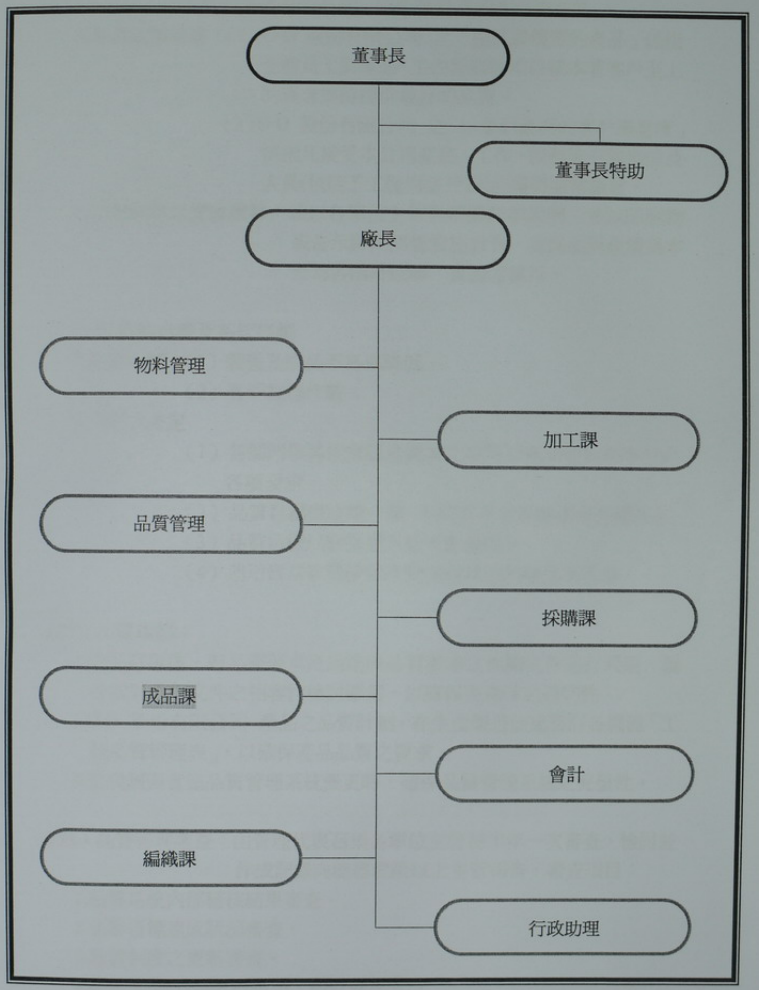


圖 2-2-1 公司組織圖

2.品質政策：ＯＯ 股份有限公司 將其對品質所抱持之政策明文訂定爲「提供最優質的產品，以達到最高的客戶滿意度」。

3.品質政策意義：(1)ＯＯ 股份有限公司 之「提供最優質的產品」係指全體員工對產品、工作服務等項目都本著客戶至上的理念堅持提供最好的品質。

(2)ＯＯ 股份有限公司 之「以達到最高的客戶滿意度」係指凡接受本公司產品、工作、服務等有關單位及人員(包括下工程與客戶)均能獲得適當滿意。

4.品質政策之實施維持：賴以各單位主管對部屬詳細說明，並以印刷物或告示牌向部屬實施教育，確保品質政策爲本公司各階層瞭解，實施並維持。

（二）品質的目標及系統規劃

1.品質目標：(1) 製程及成品不良率降低。

(2) 客戶抱怨件數。

2.目標之決定

(1) 各部門依其性質訂定適當之品質目標品質目標需符合各項要求

(2) 品質目標與政策一致，不得有矛盾且能確得持續改善。

(3) 品質目標以數據表示爲可衡量的。

(4) 運用日常管理檢討會對達成狀況的檢討與改善。

（三）品質規劃：

1.接受訂單後，對品質要求及爲達成品質要求之相關文件進行規劃、製作或對現行文件之相容性檢討確認，以確保生產時之適切性。

2.ＯＯ 股份有限公司 產品之品質計劃，在生產製造前應製訂各機種「工程品質管理表」，以確保產品品質之要求。

3.當規劃與實施品質管理系統變更時，確保品質管理系統之完整性。

（四）品質管理審查：由管理代表召集各單位主管每半年一次審查，檢討並作成記錄向總經理級以上主管報告，審查項目：

1.品質系統內部稽核結果審查。

2.品質目標達成狀況審查。

3.品質制度之更新審查。

4.顧客回饋(包括客戶抱怨、顧客滿意度)。

5.各流程績效及產品符合性。

6.矯正及預防措施追蹤考核。

7.追蹤前次管理審查決議事項。

8.改善建議：確保本公司的品質制度的適切性及有效性，能持續的符合國際標準 ISO9001 品管制度以及本公司的品質政策與目標之要求及產品應如何改善符合顧客需求並提供必要之資源。管理審查之記錄應予以適當保存，以便追蹤上次審查結果執行狀況。

（五）品管資源管理

1.能力認知及訓練：ＯＯ 股份有限公司 提供充份的資源，並指派訓練有素之人員從事管理、執行及驗證業務(包括內部品質稽核)。

2.驗證業務包括：（1）進料之驗收與檢驗與測試。
（2）製程中之檢驗與測試。
（3）最終之檢驗與測試。

3.內部品質稽核：（1）檢驗量測與試驗設備校正及查檢。
（2）各項驗證人員之資格應加以鑑定。
（3）教育訓練之實施：依據核准之年度計劃，配合業務狀況適時實施教育訓練。
（4）教育訓練記錄保存：於訓練結束後登入教育訓練記錄表並保存。
（5）特定人員資格鑑定：對從事特定工作，其資格應加以鑑定。

第三節 品管量測與分析報告

本章節討論品管所使用的量測規範，量測報告及分析，產品以進料檢驗，製程檢驗，合格品不合格品檢驗抽查，並有特採時機說明及檢驗後產品的處置說明

一、量測規劃說明：

品質系統相關作業確保各項作業或活動／服務能夠符合要求，並達成改善目標。規劃事項應將需量測及監控之活動之項目加以界定，作成「工程品質管理表」及相關檢驗規範，規劃各階段之量測方式頻率，適當選用統計技術以達成監控效果。

二、稽核：

本公司製訂並維持內部品質稽核作業程序，以驗證品質活動及其相關結果是否依照「品質手冊書」及「作業程序書」等品質系統文件確實執行，以確保品質制度之有效性。

1.計劃：（1）應視各單位業務狀況及至要性排定稽核計劃，稽核計劃應

包括被稽核單位稽核項目、稽核日期、稽核人員。

（2）稽核頻率應考慮業務之重要性及以往稽核缺點狀況而決定。

2.實施：（1）稽核人員應保持客觀及公正性且不得稽核其本身之工作。

（2）應依照稽核計劃實施，稽核人員並將所發現不符合事項，以書面記錄之。

（3）稽核結果應由被稽核單位主管簽認，並對不符合事項提出改進之矯正措施及適當之期限。

3.追蹤：（1）稽核人員應依被稽核單位所提改進工程，追蹤確認其改進措施是否有效。

（2）稽核結果之改善措施應確保無延誤之情況。

4.流程規劃與量測：（1）規劃與量測。

（2）應視選擇適當之品質管理流程。

（3）採用適當方式監視或量測。

（4）確保各項流程與原規劃事項符合。

（5）無法達成所預期要求者，須進行矯正措施。

三、產品規劃與量測：ＯＯ 股份有限公司對生產中各階段之原物料、在製品成品之檢驗與測試均應制定及維護各項檢驗作業程序，以確保產品品質。

1.接收檢驗與測試：（1）本公司購入之原物料應經過接收檢驗或測試合格後，始能入庫或發放生產單位使用。

（2）接收檢驗與測試，應制定「進料驗收管制作業程序書」，並依該程序進行驗證。

（3）爲應付緊急生產而發放進廠之原物料若未來得及資施檢驗者，應加以標示或記錄，以便發生不符合規定時，能予以追蹤。

2.製程中之檢驗：（1）製程中之在製品，依照「工程品質管理表」施行檢驗與測試。

（2）對設有管制站之製程，產品檢驗不合格者不得移送至下工程製造，檢驗結果應依規定記錄，不合格品者應標示或記錄。

3.最終檢驗：最終檢驗與測試應依「品質工程管理表」進行檢驗並作記錄，檢查符合後才入庫。

4.檢驗與測試記錄：應建立並維持上述檢驗記錄，並建檔保存，檢驗記錄應能明確顯示合格或不合格及檢驗責任者，未能通過檢驗合格者，應依不合格品之管制作業程序處理。

5.檢驗與測試狀況：本公司對生產中各階段產品之檢驗與測試狀況，應

以適切的方式予以識別，應以確保只有經過所須檢驗與測試合格之產品才得以分發使用。

6.進料檢驗狀況之標籤：原物料之進料檢驗須以進料檢驗表(表 2-3-1)作爲記錄，合格品予以入庫，不合格品則需掛以「不合格」標識牌，特採、免驗品及客戶供應品應有明確標示或記錄。 製程中之在製品及成品應以流程卡顯示檢驗與測試狀況。

7.不合格品之管制：本公司應製訂並維持不合格品之書面管制程序，對不合格之原物料、在製品及成品予以適切之管制，以確保不合格品避免被不當使用。

（1）不合格品標識：發生不合格品掛上「不合格」標識牌，或記入記錄表中。

（2）隔離品：能隔離者，應予以隔離，無法隔離者，應予以明確標示。製程與成品之不合格品，應予以隔離。

（3）檢討與處理：不合格品須由主管或指定人員進行鑑定，並加以檢討及處理，處置方式可爲：退貨、特採（整批特採或重修或篩選）、 報廢。

表 2-3-1 進料檢驗表

<table>
<tr><td>品名</td><td colspan="4"></td><td>類別</td><td colspan="4"></td><td colspan="2">規格</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>材質</td><td colspan="5"></td><td colspan="2">製定日期</td><td colspan="4"></td><td colspan="2">編號</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">檢驗方法</td><td colspan="4">方式</td><td>抽樣表</td><td colspan="6">檢驗水準</td><td colspan="6">抽樣方式</td></tr>
<tr><td rowspan="2">全數</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">抽樣</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">MIL-STD-105D</td><td>I</td><td></td><td>II</td><td></td><td>III</td><td></td><td rowspan="2">單次</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">雙次</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">多次</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>S-1</td><td></td><td>S-2</td><td></td><td>S-3</td><td></td></tr>
</table>

項次	檢驗項目	規格	缺點等級			量具
			Critical	MAJ.	MIN.	

第四節 不良改善及結果確認

不良的統計是需要分析及加以改善，這章節說明分析狀況及持續改善的方向，訂定改善目標、錯誤處理及預防矯正。

一、統計分析：

ＯＯ 股份有限公司於各階段應依品質特性，運用適當之統計技術以鑑別製程能力及產品品質特性被允收之能力，作爲改善品質水準之依據，確保及提升產品品質需求之鑑定：

1.各單位應依製程及成品之需要，選用適當之統計技術。

2.應分析項目：（1）顧客滿意度。

（2）顧客抱怨。

（3）各製程及成品之不良率分析及趨勢。

（4）供應商交貨狀況。

3.統計技術之運用：（1）應建立「統計技術運用管理作業程序書」之書面程序，以提升品質能力。

（2）資料之運用應藉由上述之分析項目於管理檢討會時鑑別出應進行改善項目，以便確保品質保證判度之有效性及適切性。

二、持續方法改善

凡與顧客有關之品質服務或各項作業活動均持續改善品質及解決品質問題。應藉由下列事項進行目標改善如下：

（1）品質政策目標

（2）稽核結果

（3）資料分析

（4）矯正及預防措施

（5）管理審查

三、錯誤處理及預防：

ＯＯ 股份有限公司應製訂並維持矯正及預防措施之書面程序，以消除進料、製程、成品、銷售各階段不合格情況發生實際之實際與潛在原因，防止不合格品之產生。

1.錯誤處理：（1）於進料、製程、最終檢驗發生不合格品異常情況時，應開立「矯正要求單」（表 2-4-1），以及接到客戶抱怨時，應開立客訴處理單。

（2）權責單位應調查不合格之原因並記錄之，且採取適當之對策及矯正措施。

（3）應評估所採取措施的適當性以防止再發。

（4）決定採取所需要的措施。
（5）需指定人員確認矯正措施之執行效果。

2.預防措施：（1）每月統計各項不合格品之不良狀況，並收集相關之品質記錄、特採、稽核結果、顧客抱怨等適當之資訊來源，偵測、分析不合格之潛在原因。
（2）評估所採取的措施是否適當以預防不合格再發。
（3）決定預防措施之對策及執行步驟。
（4）採行預防抬施，並於次月品質檢討會中，檢討其效果。

矯正要求單

表 2-4-1　矯正要求單

發生單位		□外包	
產品名稱		要求日期	
檢驗站別		回答日期	
缺點說明： 填表人：			
不良原因分析：			
發生原因及說明： □材料 □設計 □製程			
矯正措施：			
品管確認： 核准：　　承辦：　　日期：　/　/			

NO.

第五節 品質管制流程

一、前段接單設計，入料品質流程

公司接單流程及接單後各階段說明，利用接單設計入料流程圖（如圖 2-5-1）加以管制及說明整個方向並且有效的掌握各個環節。

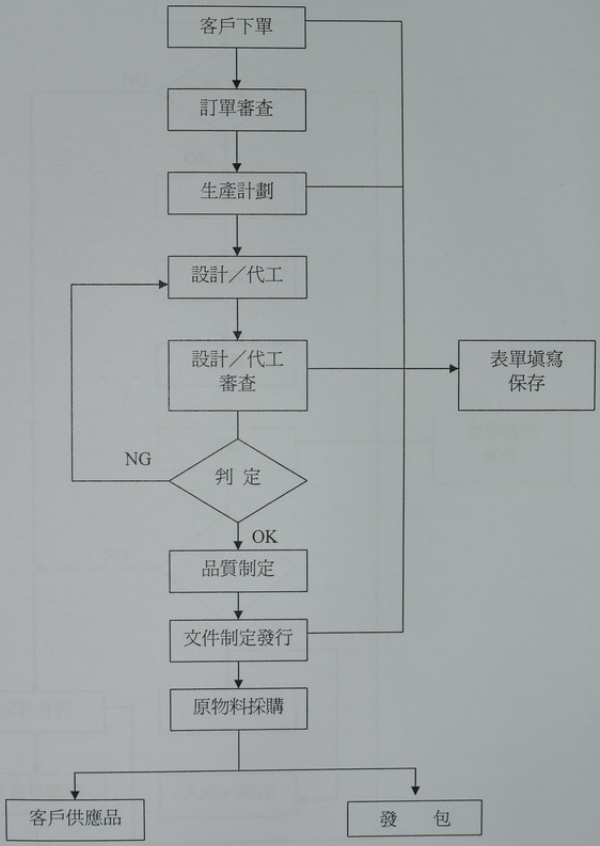


圖 2-5-1 接單設計入料流程圖

二、製程製造品質控制

製造流程及品質判定分析，以製程製造品質控制流程圖（如圖 2-5-2）說明，利用大方向的流程制度，標明各製造過程中的品質控管，以達到品質上的保証及可追溯產品的記錄。

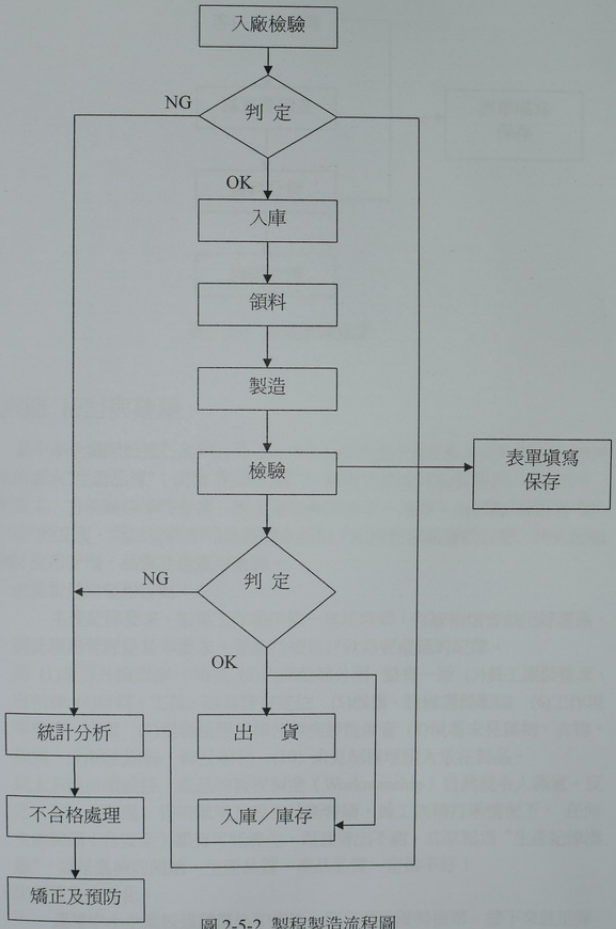


圖 2-5-2 製程製造流程圖

三、客戶退貨滿意品質調查

滿意度調查及客戶退貨處理程序（如圖 2-5-3），有效的處理客戶退貨及持續的改善並由滿意度的調查記錄。

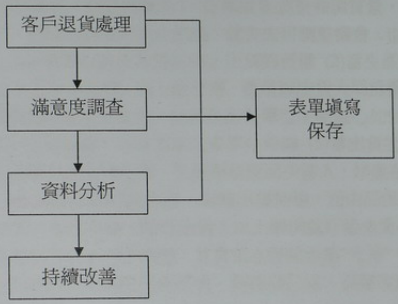


圖 2-5-3 客退及滿意度

第六節 檢討與建議

當中小企業開始推行品質工作時，首先面對的是"品質與生產的衝突"，自然就開始要求"生產品質"（或稱"制程品質"），然而它是受到品質觀念、組織文化、幹部員工、方法設備等的影響，因生產較強調效率、速度，而忽略"做對事"和"做好事"的品質，所以從幹部的品質觀念開始，如何要求品質的改變，再列出如何做好生產管理，品質及產量可兼得。

一、企業常見問題和盲點：

生產紀律要求，如果工作場所像一堆垃圾場，有誰相信會做出好產品，因此現場管理是基本要求，要能持續做好就需要嚴謹的紀律。

如 (1)廠房外觀潔淨、 明亮 (2)內部動線分明、整齊一致 (3)員工服裝整潔、有精神 (4)材料、工具、治具皆有定位 (5)機器、設備運轉順暢 (6)工作現場整齊、清潔 (7)現場呈現規律性無突發性雜音 (8)現場未見雜物、食物、飲料 (9)物流順暢，轉接順利 (10) 未見制程堆積大量在製品。

以上若能持續維持，產品的製程製造（Workmanship）自然就令人滿意，反之，在一個髒亂、昏暗環境及設備時斷時續，員工無精打采情況下， 任何生產問題（含安全）都有可能發生，而且層出不窮，其原點爲〝生產紀律渙散〞，這是亂源的開始，生產品質、產品品質一定做不好！

二、出貨優先的文化：

通常中小企業較強調價格和彈性，即有價格優勢搶單，接下來就是彈

性生產快速出貨，營收才是營運核心，此出貨優先的文化若已成形，相對也限制了公司持續成長，因爲客戶也有高低層級，愈低下客戶愈重視價格而忽視質量，相對每張訂單量也愈少，愈高級客戶愈重視質量和服務，且同意合理利潤空間，每張訂單量也愈多，若企業欲持續成長，自然需符合較高等級客戶的要求，就不能強調速度（即出貨優先），逐漸就要調整強調質量，相對也有較大的利潤空間，假使出貨優先文化已成，就失去可調整機會，也限制了業務成長。 如 (1)品質單位並沒有要求停止出貨的授權 (2)當生產和品保單位元對產品質量判定有爭論時，向上級反應，總是以出貨大局爲重之下做結論 (3)當出貨批被品保單位判批退，反而是品保單位主動關心如何解決出貨衝擊 (4)品保單位沒有授權，可以要求生產單位停線 (5)當出貨批被判退時，經常決定由品保單位經全檢出貨，生產單位反而少涉入，好像在懲罰品保單位不該判退一樣(6)當出貨時間急迫，省略出貨抽檢，而由品保單位代生產最終檢查（FQC）執行全檢，即行出貨！以上舉例就好像企業在吃"K 他命"，自我麻醉以爲在決解目前問題，其實正在侵蝕企業"元神"（文化）而不自知，等到"出貨優先"的速度文化已成，則格局已定，很難改變，只能在低價市場中求溫飽而已。

ＯＯ 股份有限公司品管業務的發展由品檢走向品保，再由品保推廣到全面品管，此是從事品管業務的期許，品質不單只是特定的人或單位所負責的，而是每位參與公司所有的工程人員均應肩負的責任。每一個單位都有其專責的業務，而業務的進行，亦可依品保模式的步驟去確保其業務執行的品質，再把每個單位的成效串連，構成完整的品質網路是全面品管的目標，讓品質由全公司的每一個參與者習慣創造出來。而該公司品管的業務發展，從初期品檢作業的技巧訓練到品保系統觀念的啓發，發展流程依循著ＩＳＯ９００１國際品保標準而撰寫，依品質發展的指標一路走過來，期望在不斷地檢討與修正中，落實ＯＯ 股份有限公司的品質政策，提供符合既定標準品質系統，而且更能保証品質的產品。

第三章　生管與製程分析

隨著科技的進步，生產技術的發展，經濟環境的變動，企業經營日趨不易。而產品的品質與價格是企業維持競爭力及生存所必須考量的主要因素，因此，如何透過有效的活動來建立良好的生產體質，是提昇產品品質與降低生產成本之基本要件。

第一節 生產定義

面對全球競爭環境與邊際利潤日益衰退的窘境，企業勢必要經由改善服務品質與速度、增加反應的彈性與快速回應的能力來滿足顧客多變的需求，創造顧客的忠誠度。企業可以思考透過適當的外包策略、重新設計作業流程等等，來調整其生產管理系統。因此，生產管理系統的應用、供應鏈管理與外包策略等相關議題，成爲當今企業提昇競爭力的重要課題。

所謂生產，係指生產因素的投入,經過製造過程而產出產品。在生產中，所投入的生產因素，通常係指土地、人力、成本、原料而言。圖 3-1-1 爲投入生產的主要過程：

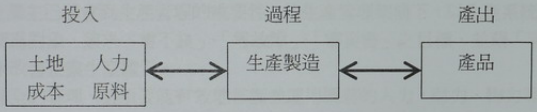


圖 3-1-1 投入生產過程

在生產管理中，假若欲使產品如期產出的品質優良，則必須對生產作業之各要項加以衡量，並將衡量的結果與既定標準進行比較，以決定是否進一步採取行動，而加以生產管控。

生產管理通常有下列二種分類方法：

一、標準化的程度：高度的標準化所產出的產品上具有高度一致性的特性。

二、生產型態：如連續性生產、存訂貨生產、批量生產等，詳表 3-1-1 各種生產型態及其定義

表 3-1-1 生產型態之定義

生產型態	定　　義
連續性生產	連續性生產指機器使用時間較長，人力輪班,連續重複使用次數較高。
存訂貨生產	存訂貨生產依據市場分析與銷售預測作連續性的計畫生產，並設法保持某一水準的產品生產方式，依據客戶之訂單而擬定的生產計劃。
批量生產	批量生產指數量一大批的生產模式。

第二節 生產管理

生產管理系統的概念，結合「流程」與「時間」價值的觀念再造企業流程，思考將傳統 ERP 生產管理結合精實生產系統，以增進彈性管理的功效，作爲企業主要製造流程的核心，因此,如何透過有效的活動來建立良好的生產體質，是提昇產品品質與降低生產成本之基本要件。

爲因應顧客需求多樣化，對於多品種多量生產，及縮短交期的要求愈來愈多，企業主已體會到生產管理的重要性，於生產管理架構下，以生產系統全體壽命周期爲對象，追求「零不良」、「零故障」、「零災害」之目標，並藉「零損失」活動來改善企業生產體質。

健全的管理，必須要能有效地掌握並運用既有的人力、財力、物力等資源，而有關現場物料之處理，則需要正確即時之資訊，方能作爲決策判斷之依據。因此如何充分瞭解現場實際狀況，採取適切之決策，使得資源得到最佳之分配運用，乃是現代管理之目標。至於決策是否適當、資源的運用是否合宜，則必須仰賴完善地資訊蒐集、整理、分析與應用。

爲了克服如此嚴苛的經濟環境，必須有革新生產方式，所以導入 ERP 活動，實爲改善企業體質的必要手段。此外,要同時顧及結果性與前瞻性指標，努力提升經營績效結果，並做好彈性生產管理與供應商管理的實施工作;並善用「生產與管理的技術/系統」，再配合好的流程設計與流程管理模式，才能真正提升顧客滿意度。企業設法藉由做好供應鏈管理提升營運績效以增進顧客滿意度時，也應重視與供應商共存共榮的本質，考量實質利益因素，所有合作都應該建立在雙方共同最高利益的基礎上,加強彼此互惠的工作，能有一個客觀而有效的經營績效提升的管理概念模型可供參考與應用，以創造好的整體績效表現，使企業能持續獲利、永續經營。 而生產管理之重點有二：

一、將規畫性或例行性工作予以制度化及電腦化，以節省管理人員之精力，使能集中精力於迅速、正確地下達決策以提高經營的績效。

二、根據企業現有生產能力（Production Capacity）及不同產品之市場需要，建立生產規劃系統，使生產線能完整的配合，達到以最低成本獲致最高績效的目標。

本研究生產管理的概略性步驟如下：

(1) 首先確定管理方面應做的作業性決策，怎麼做？
(2) 其次，確定每一項決策應依據什麼類別的政策？
(3) 確定每一項決策和政策有甚麼資料需求。
(4) 依據所需的資料，建立一項適當的處理技術。
(5) 建立一個生產計劃資訊系統，並以實例作個案研究。

而生產管理之主要功能在計劃及控制生產活動以達成提高生產力、降低存貨投資、提高顧客服務水準等目標。傳統上所使用的人工作業或單元電腦化系統皆無法有效的達成以上目標。「以 MRP 爲基礎之生產管理資訊、系統」透過高度的電腦處理技術，將生產的主要活動加以整合，以達成生產管理之目標。

而製造資源規劃是一種以電腦爲基礎的資訊系統，將主排程之最終產品的需求轉換成在不同時間階段之次裝配件、零件、原物料等需求。製造資源規劃除了是一種技術，也很像一種哲學，用於存貨管制時，也很像一種排程的方法。過去，裝配產品的訂購和排程遭受到二種困難。一個爲建立排程、持續追蹤大量的零組件，以及處理排程與訂單變更的龐大工作；另一個爲獨立需求和相依需求間缺乏差異。大多時候，像是訂購點系統的獨立需求項目的技術設計用來處理裝配的項目，將會造成過多的存貨。因此，在發展 MRP 之前，製造業的存貨規劃和排程是最主要的問題。在 MRP 系統有三個主要資訊來源：主排程、物料清單和存貨紀錄。(如圖 3-2-1)

1.主排程：說明該生產哪些最終品項、何時需要生產與需要的數量。
2.物料清單：列出生產一單位完成品，所需的裝配件、次裝配件、零件以及原物料。
3.存貨紀錄：每個項目在每一時期的狀態中擁有的資訊。
4.計畫訂單：指出未來訂單的時間和數量的排程。
5.訂單發出：授權計劃訂單的實行。
6.計畫訂單的變更：包括到期日、訂單數量和訂單取消的修正。
7.績效管制報告：系統運作的評估，並協助管理者衡量交期延誤和缺貨等計畫誤差，提供可以用來評估成本績效的資訊。
8.計畫報告：對預測未來存貨需求是很有用的，包括可以用來評估未來物料需求的採購協議和其他資料。
9.例外報告：在產生重大差異時可以引起注意，包括訂單的延遲和過期、高瑕疵率、報告錯誤和不存在零件的需求。

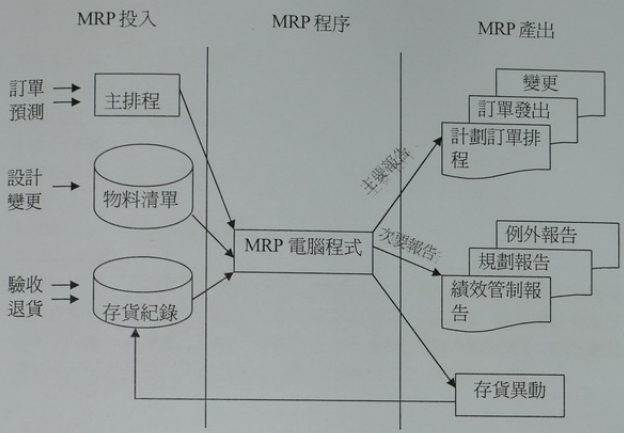


圖 3-2-1 MRP 系統

第三節 生產管理者之程序與職責

生產管理者是產品產出的負責人，故在生產製造中扮演著極爲重要的角色。生產必須透過管理程序之運作，而創造產品。

而生產管理者職責分爲四項：

(一)計劃：是爲了速成未來目標所做的一系列決定，指導以最佳的方式來達成目標，並從其結果中學習新的決策與新的知識的一種過程。

而計畫的含意：

1.是一種選擇與學習的過程。

2、是針對未來行動所做的一組或一系列的決定。

3、是爲了達成未來的目標。

4、可以指導吾人以可能的最佳方式或行動來達成未來的目標。

5、是一種不斷回饋、修正的動態系統或程序。

(二)組織：有共同目標及理念的團體，而且組織文化代表一個組織的個性，在組織中是一股強大且不易察覺的力量，它決定個人和組織的行爲，同時也影響了公司的策略、目標及營運方式、領導者的行爲等。

(三)領導：是以影響力啓發群眾的責任心與榮譽感，並激發群眾積極參與行動的能力，達到齊心一致、統一步調的效果，共同爲實現理想而努力。

而領導的原則如下：

1.樂於冒險。
2.勇於嘗試錯誤。
3.預見未來，激發共同願景。
4.贏得支持。
5.動員參與，培養合作精神。
6.充分授權。
7.以身作則，建立公信力。
8.堅守承諾。
9.激勵人心，不要吝惜稱讚。
10.適當獎勵。

(四)控制：可以定義爲監督行動以確保依規劃進行，同時修正重大差異，以促使組織目標能被有效達成的程序是管理程序的最後一個環節，管理者必須進行控制的活動，以掌握工作執行的情形。所有控制系統的最終目的，都在確保當初所設定的目標可以有效的被達成。(詳如表 3-3-1 與圖 3-3-1)

表 3-3-1 生產管理者職責

生產管理者職責	
(一)計畫	1 產能規劃。 2 客戶關係。 3 市場接受度。 4 開發新商品。
(二)組織	1 訓練升遷與獎懲。 2 廠內會議。 3 執行報告。 4 公司治理規劃。
(三)領導	1 工作命令。 2 工作指派(加班/外包)。 3 激勵員工。 4 人力調度。
(四)控制	1 產能安排。 2 生產管理。 3 人力管理。 4 物料管理。 5 品質管理。

而管理者職責列舉：

1. 協助管理者確認目前生產線系統是否有效執行運作。
2. 監督各單位職掌程序得與實際作業相符。
3. 使生產線系統在持續的運作下檢討是否有再努力的空間。

生產管理者的目的旨在提高生產力生產力指產出與投入(土地、人力、成本、物料)問題的關係之衡量指標，影響生產力之因素有成本、品質、技術與人力。生產管理者可以下列步驟進行改善:

(1)對組織內所有生產線作業，進行生產力衡量方法之發展。

(2)提高生產力的合理目標及方法。

(3)管理者支持並鼓勵生產力改進措施。

(4)衡量生產力改進之績效，並以績效作爲員工獎懲的目標。

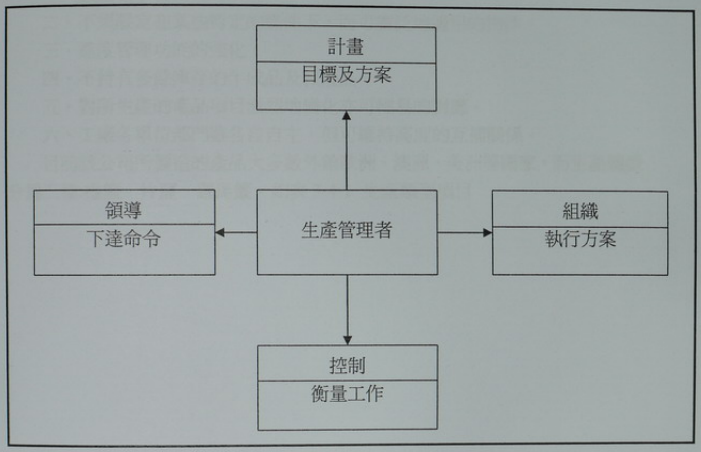


圖 3-3-1　生產管理程序職責

而生產管理者資材選定的物料計劃、物料管理、生產設施、製程管理、作業計劃、產品計劃、生產計劃、產出活動中之瓶頸存在。並了解資料建立、管理循環、品質管制、外包廠商管理等執行情況。改善方法方面，從生產管理基本機能改善及目標改善兩個方向，整理有關方法技術，提供企業參考。最後針對基本機能改善及目標改善，提出計量指標及經濟效益評估方法，可據此了解改善前後的效果，並藉經濟效益分析，可使各種改善方案加以評估而取決之。

第四節 生產製程

生產排程是管理者最複雜的，因爲管理者必須考慮到所有資源是有限的，包括人力、機器設備、物料、成本與品質等。如客戶緊急下單，要求提早交貨，而進行中的生產線之產品，也必須停掉更換產品，而後續也導致供應商無法緊急供

應所需物料，因此公司只得靠加班趕工方式來解決問題，也如期交貨達到客戶之要求。

所以排程與排序作業在工廠生產流程中，佔有非常重要的地位。而排程與排序作業是一項相當繁雜的管理工作，同時也是製程作業的重心,良好的排程與排序作業必然減少交貨延遲的損失，降低在制品存貨，提高服務水準，使資源能有效的利用，以降低生產成本，也就是達到提高生產力的目標。

一個現代的生產製程系統必須具備如下所列的條件：

一、徹底追求合理化的系統。

二、不須限定在某些特定的條件下，而可廣泛地適用的物件。

三、進度管理功能的強化。

四、不持有多餘庫存的半成品及報廢品。

五、對所生產的產品項目激烈地變化亦可輕易的對應。

六、工廠各單位部門雖各自自主，但可維持高度的互補關係。

目前該公司所製造的產品大多數外銷歐洲、澳洲、美洲等國家，而生產類型分爲三種:捲簾、片簾、羅馬簾。如表 3-4-1 生產類型項目

表 3-4-1 生產類型項目

項目	尺寸	長度	顏色	材質	外銷產地	用途
捲簾	60cm 80cm 100cm 120cm 140cm	250cm	白色 灰色 紫色	網紗	歐洲 澳洲 美洲	居家用辦公大樓 餐飲業各行號等
片簾	60cm	250cm	白色 黑色 米黃色 咖啡色 等數種	紙編織	歐洲 澳洲 美洲	居家用壁簾等
羅馬簾	120cm	100cm	白灰色 咖啡色 棕紅色	網布	歐洲 澳洲 美洲	居家用等

對該公司而言，生產製程仍然是規劃程序的核心(如圖 3-4-1)。程序始於所有來源(例如公司訂單、預測、安全存量的需求)的需求整合。生產、行銷和財務人員朝向發展主生產製程而努力。具有較高的生產力代表著相對於市場的競爭者更具競爭優勢。由於具有較高的生產力，便能殺價競爭已獲佔市場佔有率，或者維持與同業相同的價格，但卻可獲得較高的利潤。

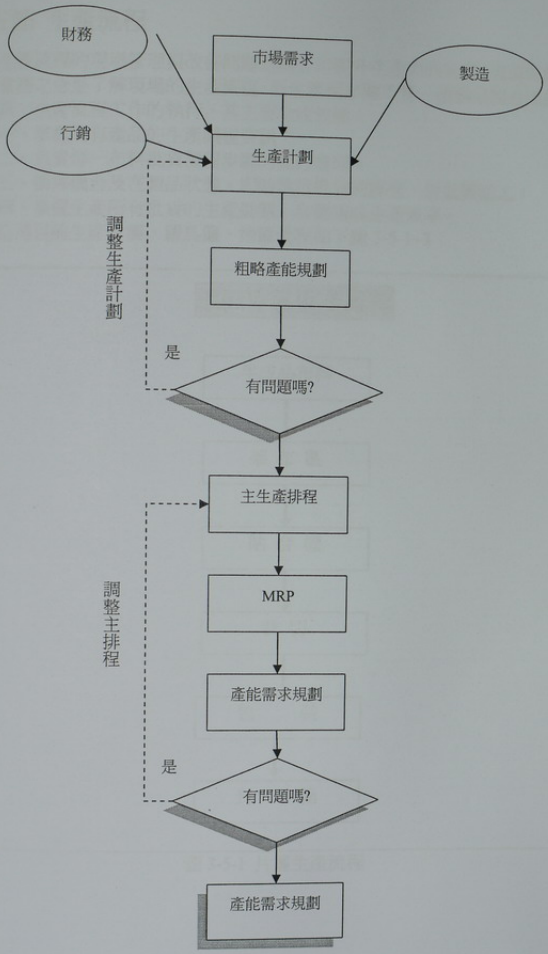


圖 3-4-1 生產製程規劃程序的核心

雖然製造人員在決定製程時會有重大的投入，並起負起主要責任；但是行銷跟財務也有重要的投入和責任。

第五節 生產流程

生產流程的現場管理與改善問題是該公司提升生產力的基礎，現場管理與改善的當務之急是了解現場的生產流程，而生產程序圖正是一個描述製造流程的最佳工具。生產流程工作的執行，其主要功能包括：

一、掌握所有產品的生產製程資訊。

二、負責每一布料批貨製程步驟的執行處理。

三、根據機台及在製品狀態，即時執行批貨的排程、併批與派工。

四、掌握生產所有批貨的生產動態，自動達成生產效率。

而該公司目前生產片簾、羅馬簾、捲簾流程如下圖 3-5-1~3：

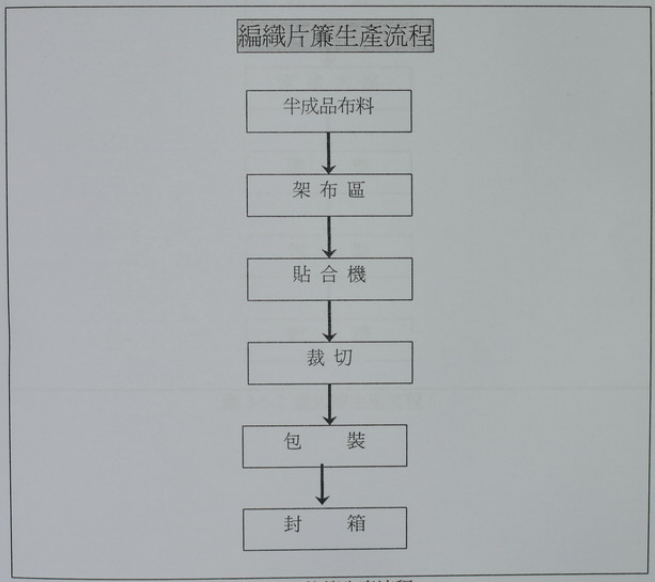


圖 3-5-1 片簾生產流程

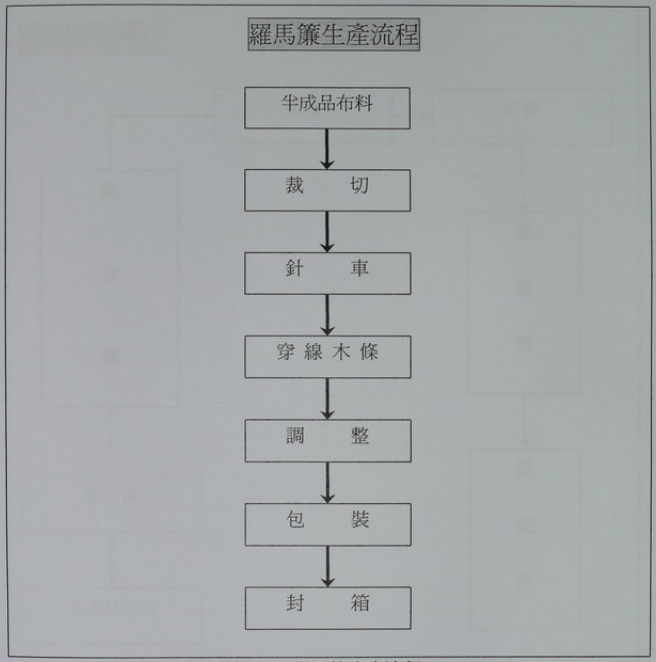


圖 3-5-2 羅馬簾生產流程

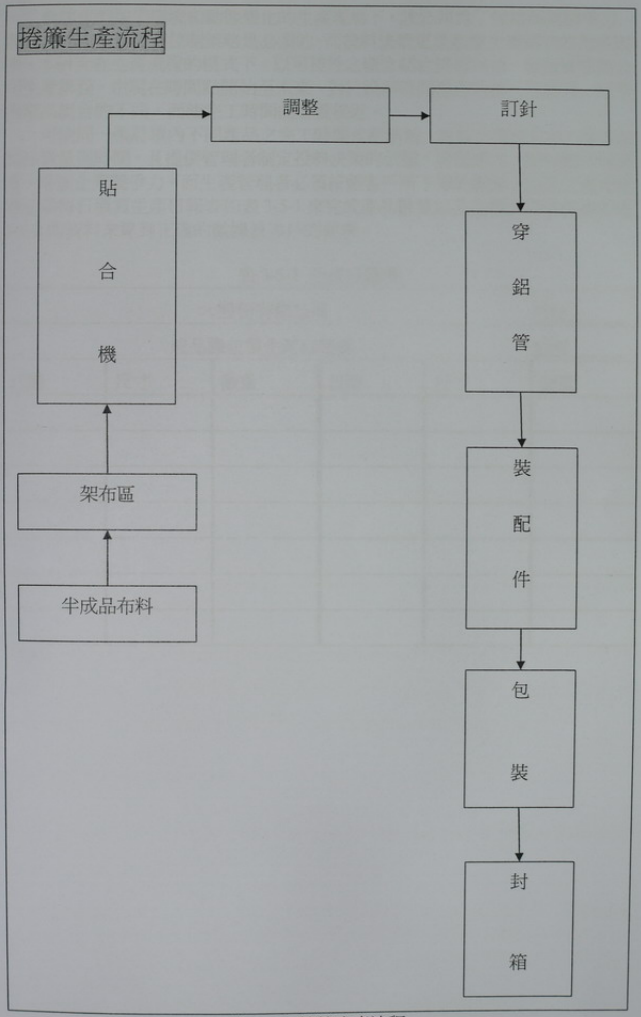


圖 3-5-3 捲簾生產流程

全球化的競爭環境和動態變化的生產現場下，該公司爲了保持商業競爭力，發展好的生產排程與控制策略是必須的，而投料決策更是影響生產績效的重要因素。本研究在生產流程的模式下，以可控性之概念結合排程技術，模擬實際該公司生產排程，由現在時間點開始至未來，對於投料時間點作管控，考量同一訂單內產品組合的不同，而使完工時間能盡量接近。

可使同一張訂單內不同產品之完工時間差距縮短，提昇出貨達交率，降低在製品數量與時間，且提供管理者制定投料決策的依據，降低成本，提昇顧客滿意度，增加企業競爭力。而生產管理者必須按照客戶所下單的數量，而且生產管理者必須每日填寫生產日報表如表 3-5-1 來完成產品數量以及週期生產排程表如表 3-5-2 的資料來達到正確的數據及客戶的要求。

表 3-5-1 生產日報表

○○股份有限公司			月份		
成品課包裝生產日報表			組別		
日期	尺寸	數量	日期	尺寸	數量

表 3-5-2 生產排程表

日期	／	／	／	／	／	／
星期	一	二	三	四	五	六
生產目標	ENJE 灰 140cm 0948-54=1800 0948-08=3360	ENJE 灰 120cm 0948-51=3780	ENJE 紫 100cm 0948-48=3960	ENJE 紫 80cm 0948-60=5220	ENJE 白 60cm 0948-05=6120	
備註						

產能需求規劃(圖 3-5-3)是該公司決定短期產能需求的程序，主要投入包括生產的計劃訂單發出量、現場的負荷、途程資料以及工時；該公司通常一開始先產生有關何者需要與不同需要的主生產排程。如上圖(圖 3-5-3)之排程，舉例

ENJE 灰 140cm0948-54=1800

ENJE 爲產品名稱、灰爲顏色、140 cm 爲尺寸、09 爲年份、48 爲週次、54 爲地區碼、1800 爲數量隻數。

當最終品項轉換成採購、加工及裝配需求而得知生產系統和物料的可用性限制之後，以便能得知更清楚的實際需求，然後再跟可用產能和物料去做比較。如果結果是目前的主生產排程不可行，那麼管理者必須要做出增加產能的決定(例如透過加班或是外包)，或者是修改主生產排程。

若必須修改主生產排程，通常管理者必須指定訂單的優先順序；因此有些訂單會比原訂計劃來得晚完工。

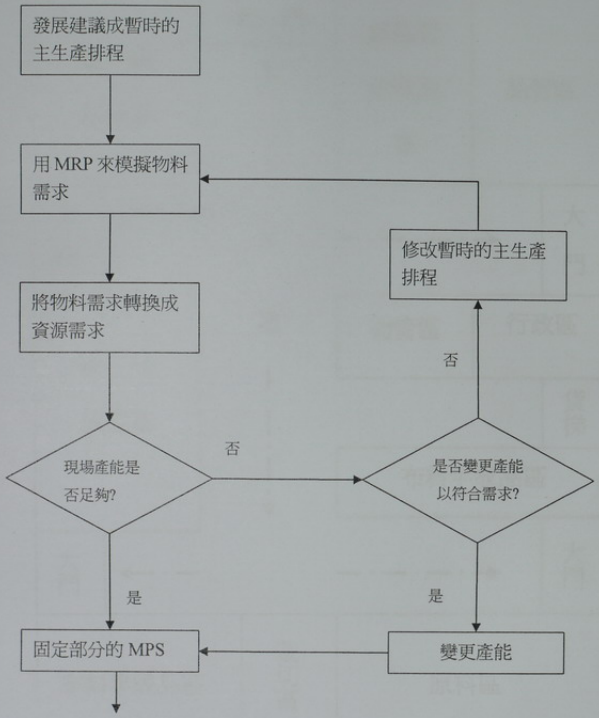


圖 3-5-4 產能需求規劃

而該公司工作廠所的動線圖，所做的成品物料大都在廠內 A 棟領取（圖 3-5-5 廠內 A 棟動線圖），然而在到物管區登記領取，確認完物料，在回到生產線 B 棟（圖 3-5-6 廠內 B 棟動線圖）生產線繼續生產所要達成的目標。

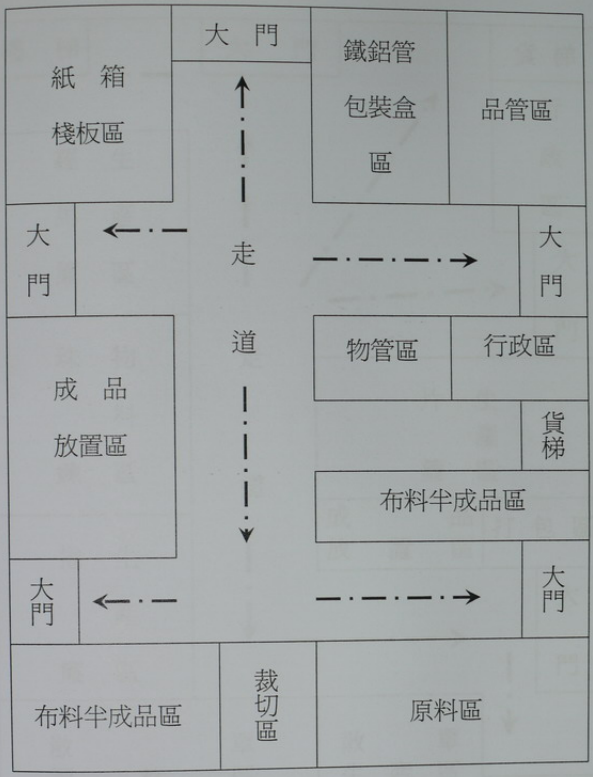


圖 3-5-5 廠內 A 棟動線圖

A 棟優點：

爲了要搬運布料途程，則將布料移至裁切區之後方，使裁切整體的流程更順暢，如此，引進布料途程所引起的堵塞，及物料搬運的安全等問題。各物料放置區，哪個物料，就放相同物料放置，以便日後盤點較好清點管理。

A 棟缺點：

將不敷使用布料瑕疵及廢布和廢棄品物料及損傷的物料之回收清除，不但可使 A 棟廠房騰出更多的空間，更可避免因雜物堆積，而影響搬運的過程。布料所裁切之多餘的布渣，沒立即清理，而使周邊變的雜亂。

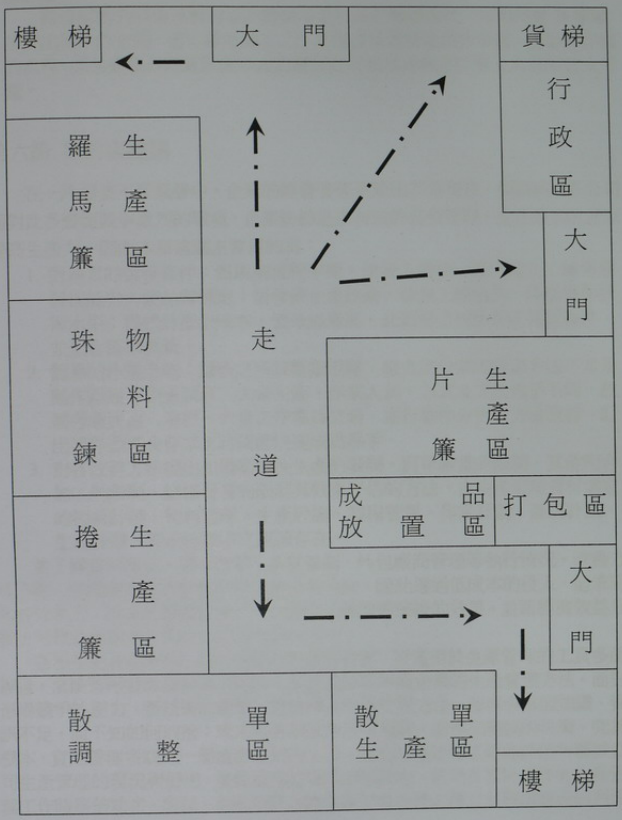


圖 3-5-6 廠內 B 棟動線圖

B 棟優點：

將作業生產區往 B 棟廠房中央集中，在外圍規劃一條搬運走道，保持走道的暢通，將可使成品搬運至 A 棟廠房之成品放置區的過程更加順暢，減少搬運空間狹窄，所花費的時間更加浪費，如此必可縮短搬運時間及裝櫃出貨，以及規劃各區生產作業人員的管理。

B 棟缺點：

將沒用的的垃圾及廢布或不敷使用及故障之機器淘汰，不但可使 B 棟廠房空出更多的空間，更可避免員工之作業傷害及雜物堆積作業區，而影響作業的流程。成品擺放有時亂放置以及妨礙到走道和堆高機在作業上人員的安全考量。

第六節 檢討與建議

在一片經濟不景氣聲中，企業的經營管理更顯出其重要性，相對地，該公司面對此多變而競爭激烈的環境，企業紛紛追求有效的經營管理，並且尋求改善以提高生產力。因而本章建議主要目的爲：

1. 對適當的製程條件：需規劃流程平衡，使投入最少，產出最大；需考量製程能力，使品質穩定；需發揮生產技術，改良工模治具，降低操作技術水平；需核計產出成本，使效益最高。此部份宜找出最佳製程條件，並配合需求更新。
2. 簡易的作業方法：操作之所以繁複困難，絕大部分肇因學習方法不當及動作錯誤。少量試產、大量生產，作業人員、方式及方法幾乎不同，故需考慮快速、重複、大量之作業員立場，進行動作分析，方法改善，訂出操作標準及標準工時使能快速成爲熟手。
3. 對各改善方法提出如機器彈性生產的限制、訂單數量的限制、其他配合加工的限制、維修保養的限制其效果評估的方法，由生產管理資材選定的物料計劃、物料管理、生產設施、製程管理、作業計劃、產品計劃、生產計劃、產出活動中之瓶頸存在。

並了解資料建立、管理循環、品質管制、外包廠商管理等執行情況。改善方法方面，從低成本及效率化目標改善兩個方向，因此透過低成本的投入，追求高效益的產出，以提升整體生產力。可據此了解改善前後的效果，並藉經濟效益分析，可使各種改善方案加以評估而取決之。

各種生產管理理論、技術或制度的蓬勃發展，可運用於生產管理的工具多而複雜，常使管理者汲汲於尋求最佳、或最適於其所屬企業的生產管理方法。面對市場競爭的壓力，新技術的衝擊，對於諸多生產管理方法，管理者常因知識、資訊不足，而不知如何取捨；或未將各項因素考慮週詳，而作出錯誤的決策。究其根本，實因管理者缺乏一簡捷而有效的工具，協助其迅速而正確地評估所屬該公司生產管理的現況與優劣，並能發現缺點或弱點所在，避免在推動或實施生產管理工作時事倍功半。所以，本章乃致力於生產管理指標之建立並將指標評估列爲重點。

第四章 採購作業分析

採購作業是本專題重要的一個環節，因本個案公司所需材料大部份需外購採買，所以材料的請購是非常重要的。採購作業在該公司分成三大項，即應付帳款管理作業、供應商甄選操作標準、MRP 請購標準作業說明，而如何利用此作業來達到物料的穩定供應量及減少不必要的庫存，以便能使機台順利生產，接下來就是本章所要探討採購作業的相關課題。

第一節 採購之標準作業

一、採購作業依據

1.依派工需求:依據定單內容及生產單位的需求進行夠買物料。

2.依營業負荷統計表製作人工總表(期貨類、主件總表)。

3.研發單位開發新產品時所需之物料請購，請研發填寫開發請購總表。

4.費用、設備、文具類採購(如各單位請購單、消耗品、電氣類耗材....)。

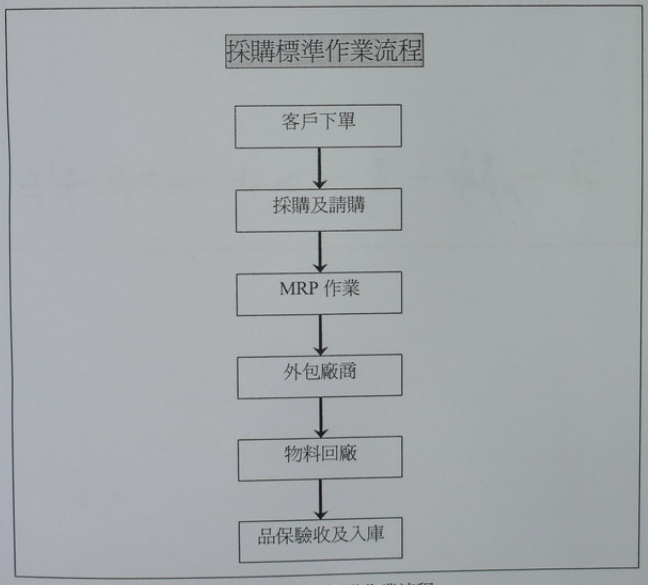
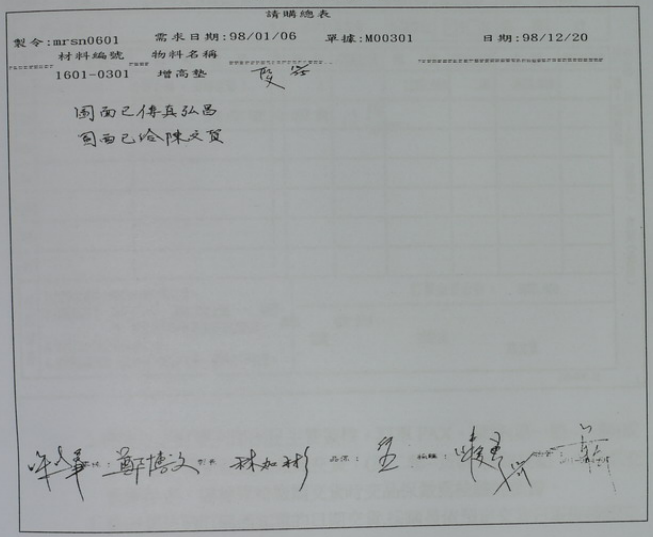


圖 4-1-1 採購標準作業流程

二、採購作業內容

1.市購類原材料、訂製零件、委外加工零件需填寫請購總表(如表 4-1-1)。採購員在依據總表需求開立訂購通知單(表 4-1-2)。

表 4-1-1 請購總表


請購總表

製令:mrsn0601　需求日期:98/01/06　單據:M00301　日期:98/12/20

材料編號	物料名稱		
1601-0301	增高墊	2	袋

圖面已傳真弘昌

圖面已給陳文貴

表 4-1-2 訂購通知單

訂購通知單

NO. AW09120207

廠商編號	廠商名稱	訂貨日期	應交日期	廠別	倉庫代號	採購案號	正常件 / 急件	電話：25340892 09
A-0510	大壽	09 年 12 月 22 日	09 年 12 月 25 日	A	F820	09121461	特急件 V	傳真：25340892
交貨地點	生產一部材料食品倉			檢驗註記	V Y N	幣別	NT	

項次	材料編號	材料規格	單位	數量	採購案號	單價	單位重量	金額	原因備註
01	3304A12033H00	栓槽心軸（需事倍發） 計車效前焊		3		1285.000	.00	3855.000	
02		下工序：真空深冷校直							
03									
04									
05									
06									
07									

流程：廠商→品保（須檢）、倉庫（免檢）
第一聯：廠商聯

付款條件
1.免驗採購件：廠商請隨貨附發票。
2.需驗收零件：廠商交貨時，請隨貨附上第一、二聯訂單，並於收到驗收單後再開立發票。 請轉
3.每月二十日爲驗收截止日。
4.當月帳款於二十五日前請確認完畢，隔月恕不受理。

訂單金額合計： 3855.000

豐源
審核： 採購員：
陳文賢

301-000-01

2.將開立之訂單列印出呈主管簽核，訂單 FAX、郵寄(第一聯--白聯)或依 E 化作業系統通知廠商交貨；(第二聯--黃聯)檢驗註記：免檢單交倉庫存查，需檢單待廠商交貨時交品保做爲檢驗的依據。

3.廠商應依照訂購通知單的日期交貨,採購員依預定交貨日跟催確認交期,可依訂單餘額表進行跟催欠料。

4.零件必須由國外進口者，由採購者開立訂單後交給國外採購員，依進口流程辦理。

5.凡須由外包廠商再加工之零主件開立訂購通知單，若加工之零件需多次工序方可完成，則上一工序完工並經驗收完成入庫之作業方可開立下工序之訂購通知單，再開立訂單轉至下工序廠商。

6.需檢驗品如檢驗不合格者,依品保作業流程處理。

7.凡屬消耗品、工具、刀具、儀器、設備或費用依請購流程核決後(請購單表 4-1-3)一式三聯，第一聯會計，第二聯採購存，第三聯請購單位存，均開立洽購通知單；採購金額 NT60,000 以上者需開立固定資產驗收單。

表 4-1-3 請購單

請購單

NO028530

請購單位 技術科 成本中心代號 530 請購日期：97年 6月10日

項次	料號（規格）	品名	單位	數量	備註（用途說明）	需要日期
1	AUTOCAD 2004	繁體中文版	套	1	圖檔傳送用	6/20
2	Acrobat 8.1	〃	套	5	〃	6/30

核主管	會簽	部主管	經理	申請

項次	規格	價格	供應商	(一)	(二)	(三)	備註

核主管	主管	核經辦

□儀器一請至品保課會簽 □模具一請至研發中心會簽
□設備什購一請至管理課會簽 □工具一請至物管課會簽

301-000-03

第一聯：會計（紅）第二聯：採購（黃）第三聯：請購單位（白）

8.依請購單開洽購訂單列印出呈主管簽核，再傳真給廠商並打電話確認交期價格;列管由倉庫確認驗收，未列管由採購確認驗收洽購驗收單(表 4-1-4)一式三聯表單第二聯會計做完貨款送財務，須附請購單第一聯會計釘在後;第三聯廠商聯採購依驗收單號存查;第四聯驗收單位聯倉庫依驗收單號存查。

表 4-1-4 洽購驗收單

洽購驗收單 ＝ 洽購驗收單

NO. 驗收單號：AR09110044-0 洽購單號：P091100004 發票日期：／／ 發票號碼：

廠商代號	廠商名稱	初驗日期	複驗日期	驗收完成(Y/N)	部門	料件編號	檢驗日期
		年 月 日	年 月 日	( )須檢( )免檢		年 月 日	年 月 日

項次	請購單號碼	材料編號	品名	單位	計價單位	單價	驗收數	檢驗數量	檢驗合格	檢驗不合格	原因備註
1	28221	8583-61800000 5020 / 61800000 / 099-8302-15073000	錶架直測治具			640.000	1.00				

注程：1.驗收單位1.會計2.驗收單位2.倉庫(驗收單位2.倉庫)

品保課長： 檢驗員： 驗收：洽青子 倉管：洪振東 經辦：

陳文賢 301-000-04

三、跟催作業

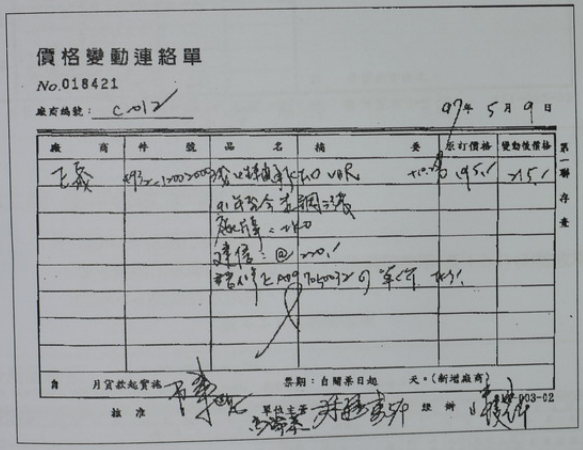
1.逾期未交之零件，可以電話跟催查詢廠商是否發生異常狀況。月底前列印訂單餘額明細表，逾期部分需註記延單或取消訂單。以列印報表或轉產生訂單餘額 PC 報表

2.若未影響生產進度，應向廠商確認交期。

3.若當月欠料，經辦人員適時列印欠料表以利跟催。嚴重欠料時廠商無法交貨，應向主管提報共商對策，方不導致影響生產進度，或親自拜訪廠商了解狀況。

四、採購或外包之零主件若價格變動，則須填寫價格變動連絡單採購→填價格變動連絡單(表 4-1-5)或外包→填零件加工議價單(表 4-1-6)。第一次議價則填寫原訂價格欄位，再次議價，才填寫原訂價格及變動價格欄位。

表 4-1-5 價格變動連絡單



價格變動連絡單

No.018421

廠商編號：C017

97年 5月 9日

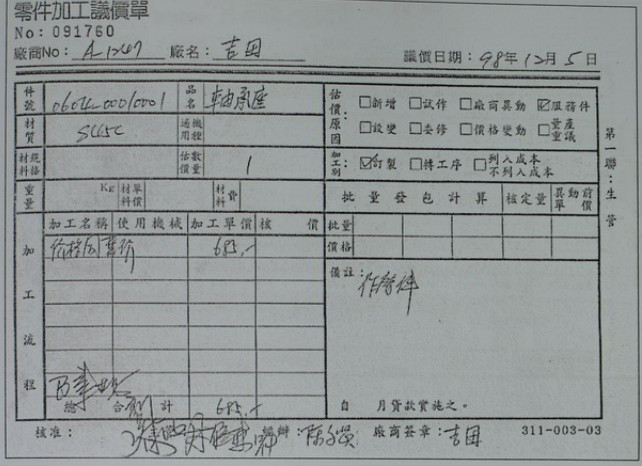
廠商	件號	品名	摘要	原訂價格	變動後價格
飛發					

自 月實施起實施 票期：自開票日起 天。(新增廠商)

核准 單位主管 經辦

003-02

表 4-1-6 零件加工議價單



零件加工議價單

No：091760

廠商No：A1269 廠名：吉田 議價日期：98年12月5日

件號	0602-0010001	品名	軸承座	估價原因	□新增 □試作 □廠商異動 ☑單件重量 □設變 □委修 □價格變動 □意識
材質	SUS C	機種通用			
材規格		治數價量	1	加工別	☑衍製 □轉工序 □列入成本 □不列入成本
重量	KG	材單價	材料費	批量發包計算	核定量 / 異動單 / 前價

加工名稱	使用機械	加工單價	核價
衍磨加背斜		60.-	
總計	合計	60.-	

批量
價格

備註：衍磨件

自 月貨款實施之。

核准： 課長 [illegible] 組辦：楊分發 廠商簽章：吉田 311-003-03

第一聯：生管

第二節 應付帳款管理作業

一、應付帳款作業應付款憑證

1.應付帳款作業應付款憑證是由 (1)洽購驗收單(表 4-2-1) (2)驗收單(表 4-2-2)做爲付款依據。

表 4-2-1 洽購驗收單



洽購驗收單 ＊洽購驗收單

NO. 驗收單號：AE09110044-0 洽購單號：P091100004 發票日期：/ / 發票號碼：

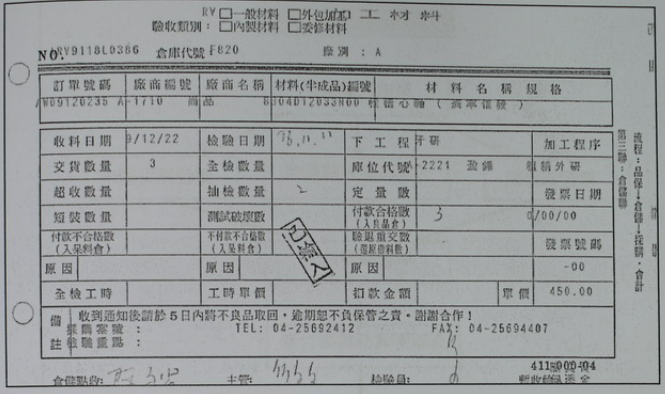
廠商代號	廠商名稱	付款日期	發票日期	驗收狀態(Y/N)	幣別	收貨地點	結帳日期
		年 月 日	年 月 日	( )驗收( )免驗			年 月 日

項次	進銷存編號	材料編號	品名	單位	預定數	單價	驗收數	拒收數	驗收合格	驗收不合格	原因備註
1	28201	6555-G1500000	5020 / G1300000 / 099-8302-15073000 軸承座調治具			640.000		1.760			

品保部長： 檢驗員： 驗收：冷青子 審核：[illegible] 經辦： 課文質 301-000-04

第一聯：進銷存部；第二聯：會計部；第三聯：驗收單位；第四聯：請購單位(有效期限內)

表 4-2-2 驗收單



驗收類別：RV □一般材料 □外包加工 □木材 □半
□內製材料 □委修材料

NO. RV9118L0366 倉庫代號 F020 版別 ：A

訂單號碼	廠商編號	廠商名稱	材料(半成品)編號	材料名稱規格
W09120235 A	1710	商品	8504D1203JN00	軟體心軸 (廣華信發)

收料日期	9/12/22	檢驗日期	78.12.11	下工程序	研	加工程序	
交貨數量	3	全檢數量		廠位代號	2221 盈錦	報關外研	
超收數量		抽檢數量	2	定量數		發票日期	
短裝數量		測試破壞數		付款合格數 (入良品倉)	3	0/00/00	
付款不合格數 (入呆料倉)		不付款不合格數 (入呆料倉)		驗退重交數 (需原倉料號)		發票號碼	
原因		原因		原因		-00	
全檢工時		工時單價		扣款金額	單價	450.00	

備註 收到通知後請於5日內將不良品取回，逾期恕不負保管之責，謝謝合作！
報關業務： TEL: 04-25692412 FAX: 04-25694407
驗收單位蓋章：

411500004
倉管點收: 主管: 檢驗員: 經收簽章

流程：品保→倉儲→採購→會計
第三聯：倉儲聯

2.驗收單需依廠商編號將各類驗收單歸類，單號由小而大排序備用。

二、輸入發票作業：

1.供應商交貨時如未隨貨附發票，則於每月 26 FAX 對單請廠商統一開立發票請款。

2.依 AS400 作業系統中 J2206 輸入發票。

3.隨貨附發票：由 IBM AS400 作業系統中 J2207 確認發票號碼及稅額與發票金額。

三、產生應付帳款金額資料

由 IBM AS400 作業系統中 J2260 執行輸入。

四、列印應付帳款結算明細表

由 IBM AS400 作業系統中 J2256 執行輸入。

五、列印應付帳款結算明細表

執行 IBM AS400 作業系統中的 J2256 執行完畢後，再由 IBM AS400 作業系統中的 80 列印表單作業，列印應付帳款結算明細表。

六、應付帳款結算明細表及驗收單據核對彙整無誤後，依廠商編號排序並蓋章簽名後；將合併報表與發票送至財務執後續作業。

七、注意事項：若發生供應商其他扣款項事項時，由 IBM AS 400 作業(依扣款金額需開立發票，發票日期須寫次月 5 號) 系統中 J2229 執行輸入。

八、如下圖爲發票作業流程說明如 4-2-1。

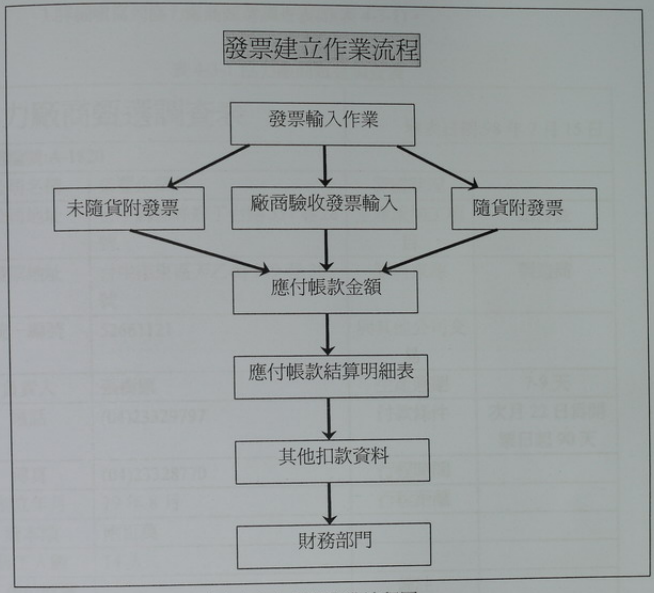


圖 4-2-1 發票作業流程圖

第三節　廠商甄選作業

一、遇新物料需求時或廠商轉移時，需進行外包廠商甄選，進行甄選時需蒐集相關廠商資料、製程能力、加工設備、交期、配合度再進行篩選廠商。

1.詳細填寫列協力廠商甄選調查表如(表 4-3-1)。

表 4-3-1 協力廠商甄選調查表

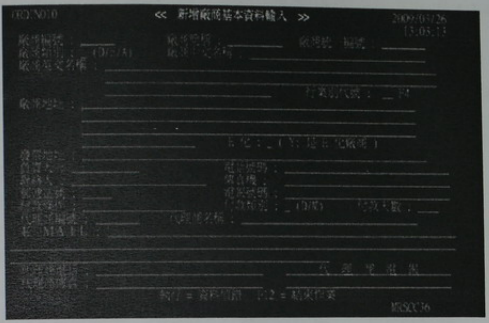
協力廠商甄選調查表			填表日期:98 年 7 月 15 日	
廠商編號:A-1820				
公司名稱	榮豐企業社		認證狀況	
公司地址	台中縣霧峰鄉丁台路 557 巷 28 號		生產或加工項目	鋁合金
發票地址	台中市東區天乙街 149 巷 30 號		原料來源	製造商
統一編號	52661121		與其他公司交易	
負責人	張樹原		生產週期	7-9 天
電話	(04)23329797		付款條件	次月 22 日爲開票日起 90 天
傳真	(04)23328770		行程時間	
創立年月	79 年 8 月		行程距離	
資本額	兩百萬			
員工人數	14 人			
工廠位置圖			備註	
項目	名稱	規格	台數	購入日期
主要生產設備	熔解爐	500	3	2004/10 月
	熔解爐	350	2	2005/9 月
	自硬性造模		1	2007/4 月
項目	名稱	規格	台數	購入日期
檢驗設備及量具	游標卡尺	600	1	2005/7 月
	游標卡尺	300	1	2005/7 月
調查結果	品保主管	品保調查人	採購主管	採購調查人
	柯毅良	柯毅良	林進東	陳文賢

2.甄選後呈主管簽核、及品保單位簽核。

3.歸檔依據廠商編號分類歸檔存查。

4.編號建檔依據編碼原則編號後至 AS400 系統 R0035 畫面進行建檔(表 4-3-2)。

表 4-3-2 新增廠商資料



5.甄選調查後，進行小批量試作，交貨完成時經品保判定，並填寫新協力廠商試作評核表(表 4-3-3)。

表 4-3-3 新協力廠商試作評核表

新協力廠試作評核表

廠商編號	A-1802	廠商名稱	榮豐企業社			
項目	件號	品名	發包量	合格數	不良數	不良原因改善措施
1	1201-1058	支持架	1	1		

判定：

判定為合格廠商。

日期:98 年 7 月 15 日

生管	柯毅良	品保	蕭家裕	製表	陳文賢

6.經品保檢驗判定會簽後，將表單依廠商編號歸檔存查。

7.若檢驗判定不合格；則由品保人員協助輔導或另洽其他供應商試作。
8.確認爲合格供應商後，雙方簽定訂購(製)加工合約書表(表 4-3-4)一式三聯；第一聯連資材存查，一聯會計存查，一聯供應商。
9.表單歸檔由資材人員分類存查。

二、市購廠商甄選：供貨來源、價格之合理性、品質穩定性、及供應商採購量多寡進行、交期配合度，滿足公司所需。
1.詳細填寫市購廠商甄選調查表(表 4-3-5)。
2.甄選後呈主管簽核。
3.歸檔依據廠商編號分類歸檔存查。
4.編號建檔依據編碼原則編號後至 AS400 系統 R0035 畫面進行建檔。
5.甄選調查後，填寫價格變動連絡單(表 4-3-6)或簽定訂購(製)加工合約書與外包廠商相同。
6.價格變動連絡單一式兩聯；一聯資材存查，一聯會計存查 。
7.填寫價格變動單須註明付款條件。
8.單據歸檔依分類歸檔之。

三、廠商甄選標準：
1.價格之合理性、品質穩定性、交期配合度，需連續三個月以產品進行檢驗合格者。
2.如三個月中有檢驗不合格之物品，需配合品保部門進行協助及輔導，輔導後評比爲乙者以上，由採購進行合約簽訂，並將該廠商建檔成爲正式外包廠商。
3.如外包廠商連續三個月評比爲丙以下，將取消交易並更換廠商。

圖 4-3-1 協力廠商及市購廠商甄選流程

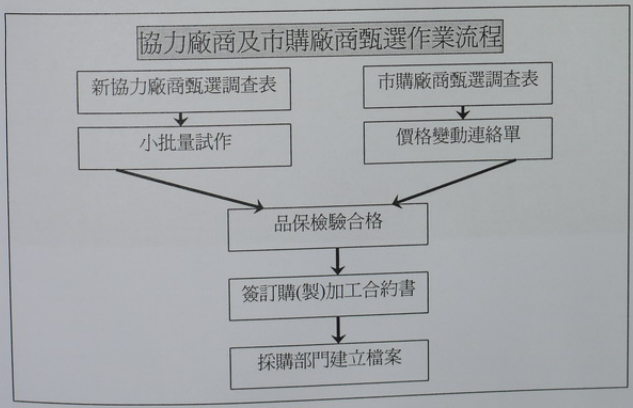


表 4-3-4 訂購(製)加工合約書

訂購（製）加工合約書

訂購（製、加工）商：　　股份有限公司　以下簡稱甲方　供應廠商：[illegible]　廠商編號：A-1830　（以下簡稱乙方）

（一）茲經雙方協議訂立合約如下：

材料編號	品名及規格	數量	單價	總金額	備註
1201-100-8000	支撐架	1	368	368	
總計新台幣：	仟仟叁佰陸拾捌元整				

（二）合約日期：98 年 7 月 15 日
（三）出貨日期：依訂單之交貨日期。
（四）交貨地點：　　股份有限公司或指定地點：
（五）付款方式：票期為交貨次月 20 日算起 90 天。
（六）付款辦法：交貨次月月底前，以郵寄方式寄出，郵資於貨款中統一扣除。
（七）價格訂定：若約後，如欲調整價格，乙方須在 60 天前提出書面通知，甲方於 60 天內開立正常訂單，得以保持原價格，乙方如未履行上述規定，甲方得扣全部貨款當違約金。
（八）訂貨方式：甲方得以信函、電話、傳真訂單等方式向乙方訂貨。
（九）送貨方式：由乙方以貨運、郵寄、或親自送達均可。
（十）檢驗方式：由甲方品保人員依本公司圖面所標示之公差標準檢驗。
（十一）當月份所交之貨品（每月 20 日結止，5 日以後驗收所交貨品計下月帳票期），乙方須隨貨附發票，發票內容需與交貨內容一致。
（十二）本合約書一式三份，甲方執貳份，乙方執壹份，以為證。

甲方：	股份有限公司	乙方：	
法定代理人：		法定代理人：	
地址：		地址：	
統一發票：		統一發票：	52661121
電話：		電話：	TEL:04(23251602 台中市北區 [illegible]
傳真：		傳真：	
合約代表人：	[signature]	合約代表人：	[signature]

301-003-01

表 4-3-5 市購廠商甄選調查表

市購廠商甄選調查表

廠商編號：C-1115　　填表日期：96 年 10 月 3 日

公司名稱	揚采企業有限公司			統一編號	27284607
公司地址	桃園市新埔六街 146 號 2 樓之 1	郵遞區號	300	TEL:(03)	3184507
				FAX:(03)	3182502
發票地址	同上	郵遞區號		TEL:( )	
				FAX:( )	

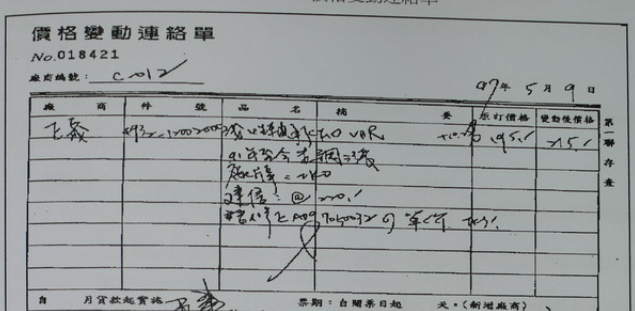
負責人	彭瑞河	總經理		營業項目	☑製造業
接洽人	1.羅小姐 2.曾佳涓 3.				☐買賣業
創立年月	93 年 5 月	資本額	700 萬		☐其　他

認證或專利狀況	認證或專利字號
☐ CNC 政治標記	
☐ 商檢局評鑑等級	
☐ ISO	
☐ TUV	
☐ UL	
☐ JIS	
☐ 其他	
☐ 其他	

原料來源	☑製造業	廠商		訂購日期	15~20 天
	☑買賣業				
	☐其　他				
產品供應類別	銘牌			付款條件	次月 22 日起開票-15 天
備註					

主管：　　調查人：林惠真　　311-001-01

表 4-3-6 價格變動連絡單



價格變動連絡單

No.018421

廠商編號：C-012

97年 5月 9日

廠商	料號	品名	摘要	原訂價格	變動後價格
飞鼎	4P7Z-1200-000	發心轉軸	4.5KG VOR	145/	145/
		外殼分合式鋼珠			
		鍍鉻後			
		建倍！@	290/		
		報价至	09/7/31		

自 月貨款起實施

票期：自開票日起 天（新增廠商）

核准 單位主管 經辦人

903-02

第四節　檢討與建議

該公司的物料都是委外處理的，所以須進行相關的跟催工作。而物料的跟催是屬於採購部門的責任。採購人員須在交貨日期前數日以電話向物料供應商詢問物料交貨日期。若物料供應商未能如期交貨或延期，應立即加快追查，以免生產單位因物料短缺而導致出貨發生問題。所以物料供應順利與否直接影響到生產單位的工作，而物料延期會導致生產線停工，商品無法順利出貨，客戶因而抱怨走失，這都是巨大的損失。

因此採購部門須嚴選有信用、確實交貨的物料供應商。對於延誤交貨的廠商給予適當的罰款，以減少物料延誤交貨的現象。其實爲了物料的流暢而嚴選廠商，也可以積極的尋找新的協力廠商配合，這樣採購人員在實施物料的跟催就多了一項選擇，也能使物料順暢。

由於該公司的訂單都是依據客戶所須的特性而生產的，所以在獲得訂單前，無法事先安排生產，因此物料的變化性很大，而核對材料零件的工作變得十分重要。所以進貨驗收相當費時，爲了減少交貨驗收時間，採購部門所使用的 AS400 如果能要求協力廠商配合使用，那料號的統一能使物料明確的知道是否缺料。除了協力廠商配合，生產單位也須配合，因爲採購部門也是會有疏忽的時候，而第二道防線就是生產單位，如果生產單位也能使用 AS400 查詢物料，那缺料影響生產時也能告知採購單位進行跟催，這樣效率就能提高。

除了採購軟體的應用之外，現今資訊發達的時代，網路的運用也是可行的。

利用網路使物料的跟摧可以快速又方便，如產品編號、物料編號的統一，可以在網路上知道彼此的進貨資料，下單資料，這樣缺料時電腦上得知就能立即補料，則減少人力的付出。

最後物料採購的交貨期最爲重要，交貨期延誤，會造成停工待料，機器及人工閒置，且影響公司信譽或受合約限制而造成罰款及賠償損失。

根據該公司採購方法資料，我們簡述建議以下幾點。

一、在公司及合作的外包廠商方面，我們建議建立一個相互聯繫的網路資訊系統。

二、對於委外物料的掌握，從物料的接收、開始處理的進度分階段輸入互聯網上報，這樣可使公司隨時可查詢該物料進度。

三、當出現急件須盡快完成時，在緊急應變方面，如果交付的外包廠商無法在時間上配合時，可透過互聯網通知第 2 家外包廠商來進行協助來加以應變。

上述三點，是以透明化的處理系統來清楚了解物料的流向，讓公司能掌握情況，縮短應變時間，與外包廠商的聯繫與溝通上更方便。

第五章 工廠人員與安全管理分析

意外事故發生的原因，主要是由於不安全的動作或不安全的環境所致。而這些不安全的因素大多是因人爲因素所造成的，因此，意外事故發生之前，若能事先防範，可以把傷害降至最低，甚至將事故消弭於無形，而事先防範的工作就必須藉助安全衛生檢查。

安全衛生檢查的目的，主要在消除不安全的環境及糾正不安全的作業方式，以防範事故於未然，其次還可以促使員工們提高工作安全的警覺心，增進員工對工廠安全與衛生的信心，而能更安全與安心的工作。

第一節 SA8000 社會責任執行標準

一、SA 8000 源起

隨著開發中國家具有強大競爭力的勞力密集產品，進入已開發國家市場後，對已開發國家造成強大的衝擊，美國等開發國家爲保護國內市場，減輕政治壓力，開始對開發中國家的勞工條件及勞工環境的提出要求。美國等西方國家試圖把勞工標準納入 WTO 的體係，主要目的就是想利用政治性標準來限制開發中國家勞力密集產品的出口。

除此之外，近十年來歐美開發國家的消費者，開始關注跨國企業的社會責任問題，他們透過抵制消費，來要求企業需承擔社會責任，改善海外工廠的勞工問題；勞工團體及大眾媒體，也透過遊行示威等活動，抵制企業銷售剝削勞工工廠的產品；迫使企業都制定了各自的社會責任標準，很多行業別、區域性及全球性的政府及非政府組織，也都制定了不同的標準。

歐美國家的社會責任運動，對發展中國家的貿易出口造成很大的影響，形成一道勞工貿易壁壘，但也因各項不同的標準(根據國際勞工組織統計共起過 400 種)，讓企業不僅要推動公司內的社會責任標準，同時也要遵行各界不同的標準，以因應不同團體的需求，有些工廠一年內甚至接受超過 15 次以上不同客戶的檢查。不同的標準，內容定義各不相同，也缺乏公信力，使得企業不得不投入大量的資源以推動社會責任標準的實施，卻又得不到公眾消費者的認同，大家都希能制定一套像 ISO 9000 的國際標準，同時能透過獨立的第三者認證，提高社會責任審查的公信力，同時也避免資源的重複浪費，於是 SA 8000 就在這樣的環境背景下應運而生。

二、SA 8000 沿革

SA 8000 標準的提出源於瑞士通用公證行國際認證部(SGS Yarsley ICS)執行董事 Reg Easy 和美體小舖(Body Shop)社會審核部高級經理 David Wheeler 的一次談話，他們尚時制定一個可用於第三者認證的社會責任標準，SGS 積極支持並贊助制定這一項標準(詳如表 5-1-1)：

表 5-1-1 社會責任標準

年　代	事　件
1996 年 6 月	SGS 的董事 Jim Keegan 主持了制定社會責任標準的首次會議，與會者包括來自美國和歐洲企業和非政府組織，會議中達成協議，同意制定一個可審查的社會責任國際標準。
1997 年	經濟優先權委員會(Council on Economic Priorities，CEP)成立了經濟優先權委員會認可委員會 (Council On Economic Priorities Agency，CEPAA)，由 CEPAA 負責制定該標準，其召集了一群專家組成諮詢委員會(Advisory Board)，協助起草 SA 8000。在紐約召開的第一次會議上就提出了標準草案，最初名爲 SA2000，最後定名爲 SA8000 社會責任國際標準，並在 1997 年 10 月公開發佈。
2001 年	經濟優先權委員會認可委員會(CEPAA)更名爲國際社會責任組織(Social Accountability International，SAI)。 經過 18 個月的公開諮詢和深入研究，於 2001 年 12 月 12 日 SAI 發表了 SA8000 標準第一個修訂版，即 SA8000：2001。

三、SAI 國際社會責任組織簡介

(一)經濟優先權委員會（Council on Economic Priorities,CEP），是位於紐約的一個公眾服務研究機構，成立於一九六九年；其使命是準確及中立的分析商業機構在社會責任方面的表現，作爲一家長期研究社會責任及環保護的非政府組織，一直積極支持並參與制定社會責任標準的活動。1997 年初 CEP 成立了

CEPAA（Council on Economic Priorities Agency），由 CEPAA 負責制定 SA 8000，並根據 ISO 指南 62(品質體系評估和認證機構的基本要求)來評核認證機構。2001 年，CEPAA 更名爲國際社會責任組織（Social Accountability International, SAI）。

(二)SAI 國際社會責任組織透過推動及發展 SA 8000 標準認證系統以致力於改善工作環境及對抗剝削勞工之工廠。SAI 是一個非營利性的組織，其重點工作在於發展、執行、及稽核社會責任系統的認證。

(三)SAI Advisory Board SAI 諮詢委員會

1996 年，SAI 召集了國際性的諮詢委員會來發展 Social Accountability 8000 (SA 8000) ，這是一個依國際勞工組織和人權宣言爲基礎所訂定的工作場所之標準。其驗證方法很多重要部份都是參考 ISO 國際標準組織所訂定。SAI 諮詢委員會它由來自 11 個國家的 20 個大型商業機構、非政府組織、工會、人權及兒童組織、學術團體、會計師事務所及認證機構所組成的。

(四)SAI 的工作

SA 8000 現在在世界各地都有企業及政府在執行，並且廣泛的被貿易組織及非政府單位視爲工作環境的標準。取得 SA8000 的驗證能提昇管理系統並且改善勞動條件。SA8000 是一個有效的工具來創造勞資雙贏的工作環境。SAI 會持續透過研究、影響評估、教育訓練、培訓稽核員來推廣這項制度，同時也將聽取各界不同的意見，以發展一致性的標準，檢定合格的組織來驗證，並推廣 SA 8000 到全球。

(五)SA 8000 簡介

SA8000 標準是全球第一個可用於第三者認證的社會責任國際標準，最終目的在於改善全球勞工的工作環境及工作條件。SA8000 標準是根據國際勞工組織（ILO）公約、聯絡國兒童權利公約及世界人權宣言制定而成的，主要內容包括童工、強制勞動、安全與衛生、集會的自由及勞資談判的權利、歧視、紀律、工作時間、報酬及管理體系等 9 個要項。

(六)SA8000，是零售商、企業、供應商和其他組織能確保其供應鏈能提供合理工作環境的一個方法。其標準及認證系統是可信賴的且有效率的確保工作環境的合理性，是因爲它包括(詳如圖 5-1-1 標準認證系統)：

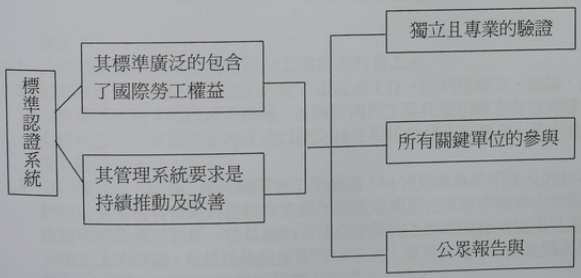


圖 5-1-1 標準認證系統

1.獨立且專業的驗證：SAI 確保稽核員能進行客觀的驗證。共有 9 個組織授權進行 SA8000 的驗證。
2.所有關鍵單位的參與：包括勞工和工會、公司、社會上負責任的投資者、非政府組織和政府。在諮詢委員會中這樣的參與是必要，以進行標準的起草、修正和監查系統及會議、訓練和抱怨的處理。
3.公眾報告：SA 8000 的認證成果公佈在 SAI 網站。加入 SA8000 CIP 的公司，將每年進展報告經 SAI 認證後予以公佈。－利用消費者和投資者的關 SA8000 的認證和 CIP 幫助消費者和投資者辨認和支持這些承諾保障人權的公司。

第二節 SA8000 標準要項：

目前該公司爲了符合 SA8000 管理辦法及社會責任，所訂定該項條約(詳如圖 5-2-1 SA8000)：



圖 5-2-1SA8000 管理辦法及社會責任

1 童工：
1.1 公司不應使用或支援使用符合上述定義的童工。
1.2 如果發現有兒童從事符合上述童工定義的工作，公司應建立、記錄、保留旨在救濟這些兒童的政策和措施，並將其向員工及利益相關方有效傳達。公司還應給這些兒童提供足夠支持以使之接受學校教育直到超過上述定義下兒童年齡爲止。
1.3 公司應建立、記錄、維持國際勞工組織第 146 號建議條款所涉及的旨在推廣針對兒童及符合當地義務教育法規年齡規定或正在就學中的青少年教育的政策和措施還應包括一些具體的方法來確保在上課時間杜絕使用兒童或青少年工人的現象。另外這些兒童和青少年工人每日交通（工作地點與學校之間）、上課和工作所有時間加起來不超過十小時。
1.4 無論工作地點內外，公司不得將兒童或青少年工人至於危險、不安全、不健康的環境中。

2 強迫性勞動：

2.1 公司不得使用或支持使用強迫性勞動，也不得要求員工在受雇起始時交納『押金』或寄存身分證件。

3 健康與安全：

3.1 公司出於對普遍行業危險和任何具體危險的瞭解，應提供一個安全、健康的工作環境，並應採取必要的措施，在可能條件下最大限度地降低工作環境中的危害隱患，以避免在工作中或由於工作發生或與工作有關的事故對健康的危害。

3.2 公司應指定依高層管理拜表爲全體員工的健康與安全負責，並且負責落實本標準有關健康與安全的各項規定。

3.3 公司應保證所有員工經常接受健康與安全培訓，並應記錄在案，還應給新進及調職員工重新進行培訓。

3.4 公司應建立起一種機制來檢測、防範及應付可能危害任何員工健康與安全的潛在威脅。

3.5 公司應給所有員工提供乾淨的廁所、可飲用的水，在可能情況下爲員工提供儲藏食品的衛生設施。

3.6 公司如果提供員工宿舍，應保證宿舍設施乾淨、安全且能滿足員工基本需要。

4 集會自由：

4.1 公司應尊重所有員工自由組建和參加公會以及集體談判之權力。

4.2 在結社自由和集體談判權利受法律限制時，公司應協助所有員工通過類似渠道獲取獨立、自由結社以及談判的權利。（是否爲工會法第四條）

4.3 公司應保證此類員工代表不受歧視並可在工作地點與其所代表的員工保持接觸。

5 歧視：

5.1 在涉及聘用、報酬、培訓機會、升遷、解僱或退休等事項上，公司不得從事或支援基於種族、社會等級、國籍、宗教、身體殘疾、性別、性取向、公會會員、政治歸屬或年齡上的歧視。

5.2 公司不能干涉員工行使遵奉信仰和風俗的權利，和滿足涉及種族、社會等級、國籍、宗教、身體殘疾、性別、性取向、公會會員、政治從屬需要的權利。

5.3 公司不能允許強迫性、虐待性或剝削性的性侵擾行爲，包括姿勢和身體的接觸。

6 懲戒性措施：公司不得從事或支持體罰、精神或肉體脅迫以及言語侮辱。

7 工作時間：

7.1 公司應遵守適用法律及行業標準有關工作時間的規定。正常的週工作時間應依循法律規定但無論如何不得經常超過 48 小時。員工在每七天週期中至少應有一天休息時間。所有超時工作應付額外報酬。在任何情況下每個雇員每週加班不得超過 12 小時。

7.2 除非符合 7.3 條（見下款），所有加班必須是自願性質。

7.3 如公司與代表眾多所屬員工的工人組織（依據國際勞工組織定義）通過自由談判成集體協定，公司可以根據協定要求工人加班以滿足短期業務需要。任何此類協議應符合 7.1 條有關規定（見上面規定）。

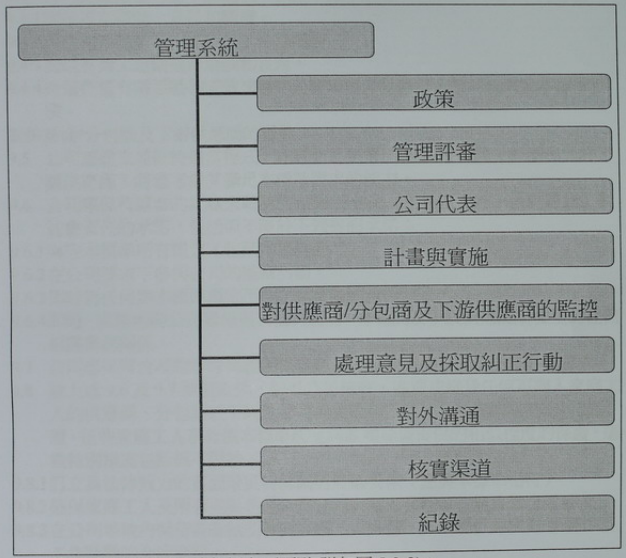
8 報酬：

8.1 公司應保證在一個標準工作周內所付工資總能至少達到法定或行業最低工

資標準並滿足員工基本需要，以及提供一些可隨意支配的收入。

8.2 公司應保證不因懲戒目的扣減工資，並應保證定期向員工清楚詳細地列名工資、待遇構成；公司還應保證工資、待遇與所有適用法律完全相符。工資、待遇應用現金或支票，以方便員工的形式之付。

8.3 公司應保證不採取純勞物性質的合約安排或虛假的學徒制度已規避涉及勞動和社會保障條例的適用法律所規定的對員工應盡的義務。



9 管理系統：管理系統包括九項要點(詳如圖 5-2-2)：

圖 5-2-2 管理系統

政策：高層管理階層應制定公司社會責任和勞動條件的政策以確保該政策：

9.1.1 包括遵守本標準所有規定的承諾。

9.1.2 包括遵守國家及其他適用法律，遵守公司簽署的其他規章以及尊重國際條例及其解釋（如本標準第二節所例）的承諾。

9.1.3 包括不斷改進工作的承諾。

9.1.4 被有效地記錄、實施、維持、傳達並已明白易懂的形式供所有員工隨時取閱，包括董事、經理、監察以及非管理類人員，無論是直接聘用、合同制聘用或以其他方式代表公司的人員。

9.1.5 對公眾公開。

管理評審：高層管理人員應依據標準規定以及公司簽署的其他規章要求訂其審查公司政策、措施及其執行結果，看其是否充分、適用和持續有效。必

要時應予以系統的修正和改進。

公司代表：

9.2 公司應指定一高層管理代表，無論其其他職責，來確保公司達到本標準要求。

9.3 公司應協助非管理類人員選出自己代表以就與本標準相關事項增進與高層管理階層的溝通。

計畫與實施：

9.4 公司應確保公司上下都通曉、執行本標準規定，包括但不限於下列方法：

9.4.1 明確界定職能、責任和職權。

9.4.2 聘用起始對新進或臨時員工進行培訓。

9.4.3 對現有員工定期進行培訓和宣傳。

9.4.4 持續監督有關活動和成效來檢驗所實施體系是否符合公司政策及本標準要求。

對供應商/分包商及下游供應商的監控：

9.5 公司應建立並維持適當程式，在評估及挑選供應商/分包商（如情況允許下級供應商）時應考慮其滿足本標準要求的能力。

9.6 公司應保留適當的紀錄來載明供應商/分包商（如情況允許下級供應商）對社會責任的承諾，包括但不限於下列書面承諾：

9.6.1 遵守本標準所有規定（包括本條款）。

9.6.2 在公司要求下參與公司的監察活動。

9.6.3 即時對任何與本標準規定不符之處實施補救與改正。

9.6.4 即時、完整地向公司通報與其他供應商、分包商及下級供應商所發生的任何相關業務關係。

9.7 公司應保留合理的證據來證明供應商及分包商能夠達到本標準各項要求。

9.8 除上述 9.6 及 9.7 款規定外，如果公司接收、處理或經營任何可列入家庭工人的供應商、分包商或下級供應商的貨物和服務，公司應採取特別措施保證，這些家庭工人享有依本標準規定向直屬雇員提供的相似程度的保護。這些特別措施包括但不限於。

9.8.1 訂立具法律效力的書面購買合同載明最低要求（應與本標準相符）。

9.8.2 確保家庭工人及所有與該書面購買合同有關人員理解並能貫徹合同要求。

9.8.3 在公司場地內保留詳細載明有關家庭工人身份、其所提供的貨物/服務以及工作時數的全面資料。

9.8.4 頻繁進行事先聲明及位聲名的審查活動以確保該書面購買合同得以貫徹實施。

處理意見及採取糾正行動：

9.9 當員工和其他利益相關方質疑公司是否符合公司政策或本標準規定的事項之時，公司應該調查、處理並做出反應；員工如果提供關於公司是否遵守本標準的資料，公司不可對其採取懲處、解僱或歧視的行爲。

9.10 如果發現任何違反公司政策或本標準規定的事項，公司應該根據其性質和嚴重性，掉配相映的資源予以適當的補救和糾正。

對外溝通：公司應該建立和維持適當程式，就公司在執行本標準各項要求上的表現，向所有利益相關方定期提供資料，所提供的應該包括但不限於管理評審和監察活動的結果。

核實渠道：如果合約有此要求，公司應該給有關方面提供合理的資料的渠道，以供其確定公司是否符合本標準規定；如果合約中有進一步的要求，公

司應該透過採購合約的條文，要求供應商和分包商提供以上相似的資料和渠道。

紀錄：公司應該保留適當的紀錄，證明公司符合本標準中的各項規定。

一、SA8000 的效益

該公司除了人道的工作環境，也遵循 SA8000 提供勞工、企業更多的效益(詳如表 5-2-1)：

表 5-2-1 SA8000 的效益

SA8000 效益	
對勞工、貿易單位及非政府組織的效益	1 增加機會讓貿易單位間能形成組織並達成全體的協議。 2 教育勞工瞭解核心勞工權利。 3 讓企業能針對勞工權益的議題做對的事情。 4 能讓公眾體認企業對確保工作環境維護的決心。
企業的效益	1 將公司的價值觀轉化爲行動。 2 強化公司及品牌知名度。 3 改善員工的招募、留才及工作表現。 4 加強供應鏈之管理及表現。 5 滿足客戶強制性的要求，確保與改善客戶與供應商長期合作之關係。
顧客及投資者的效益	1 對於決定購買時能更清楚及有信心的保證。 2 能鑑定產品是被有道德的製作且公司是有確保有良心的。

SA8000 的效益

對勞工、貿易單位及非政府組織的效益：

1 增加機會讓貿易單位間能形成組織並達成全體的協議。

2 教育勞工瞭解核心勞工權利。

3 讓企業能針對勞工權益的議題做對的事情。

4 能讓公眾體認企業對確保工作環境維護的決心。

企業的效益：

1 將公司的價值觀轉化爲行動。

2 強化公司及品牌知名度。

3 改善員工的招募、留才及工作表現。

4 加強供應鍵之管理及表現。

5 滿足客戶強制性的要求，確保與改善客戶與供應商長期合作之關係。

顧客及投資者的效益：

1 對於決定購買時能更清楚及有信心的保證。

2 能鑑定產品是被有道德的製作且公司是有確保有良心的。

二、企業推動 SA 8000 的目的

(一) 避免(或減少)客戶對其供應商之 second party 的稽核行爲。

(二) 建立符合國際組織要求(國際公約)、國內勞工法令及內部管理需求的人力管理制度。

(三) 提高客戶與消費者對該公司產品的認同度，強化品牌形象與企業競爭力。

(四) 合理化勞動條件、人性化作業環境，以裨吸引人才、提高士氣、減少職災發生。

(五) 促進企業與工會、利益相關團體的長期關係。

目前 SA8000 與該公司的關係是由【經濟權益促進委員會認可局】(CEPAA) 制定和推動，社會責任的通用管理體系標準是用於工商業保護員工基本權力等。SA 8000 涉及勞工的主要權益，包括：良好的工作環境、對工人的工作情緒、提高生產率很有碑益等。最重要的是，美、澳和歐洲的買家會更樂於採購　貴公司的產品。

現在的消費者關注的不僅是價格和品質，他們希望其採購的商品是在人道和道德的環境下生產出來的。消費者對社會責任的意識已對企業產生了巨大影響。SA 8000 將會幫助企業把道德觀作爲策劃議程的重點事項，以維護其信譽和公眾形象，並爲企業在社會責任上的認證提供良好機會。

三、通過 SA8000 認證可以使企業：

(1)在公司可以控制或影響的範圍內，管理有關社會責任問題。

(2)向利益團體證明公司的政策、程序和措施符合本標準的規定。

(3)提高國際信譽。

(4)令消費者產生好感。

(5)爲投資者帶來更多的長期利益。

(6)降低事故發生，提高品質。

(7)培養員工和顧客對企業的忠誠度。

(8)增加競爭優勢。

第三節 I WAY 執行標準

該公司對外在環境、社會責任、工作條件及木製家飾用品等四方面的最低基本要求。而該公司每月不定期進行廠內部檢驗以及每半年定期進行 17 大項檢驗。17 大項檢驗：

(i)一般法律規定。
(ii)環境、空氣、噪音與水污染。
(iii)土壤污染。
(iv)化學物質。
(v)有害與無害廢棄物處理。
(vi)消防。
(vii)員工健康與安全。
(viii)宿舍。
(ix)薪資、福利與工作時數。
(x)童工。
(xi)強迫性與束縛員工。
(xii)歧視。
(xiii)集會自由。
(xiv)騷擾、虐待與懲戒。
(xv)持續改善。
(xvi)木材、竹子和籐條的採購程序。
(xvii)履行該公司及相關森林資源的法律要求。

內部檢驗(詳如表 5-3-1)：

表 5-3-1 內部檢驗

各項代表	重點
內部檢查人員	1 鍋爐等設備使用需有執照。 2 機器設備維修記錄表須填寫。 3 廠區內各物料存放需標示清楚。 4 個人物品須依規定位置放置。 5 運貨電梯需標示載貨專用。
勞工安全管理	1 電器類由專人負責保管。 2 編織課人員入廠須加戴耳塞及口罩。
化學品管理	1 化學、污水需做妥善處理。 2 化學品教育訓練。
消防管理	1 滅火器四周爲不可堆積物品。 2 逃生路線需暢通，標示須明顯。 3 消防演練。
廢棄物處理	1 報廢電線外露需做妥善處理。 2 垃圾分類需標示清楚。

而薪資與工作時數(詳如表 5-3-2)：

表 5-3-2 工作時數規則

週期	規則
四小時	上班四小時至少要休半小時。
一天	含加班不可超過 12 小時。
七天	工作七天要休一天(休足 24 小時整) 。
一週	含加班不可超過 60 小時。
雙週	不含加班不可超過 84 小時。
一個月	加班總時數不可超過 46 小時。

日夜輪班應以一週輪替週期。
前兩個小時，時薪的 1.33 倍、後一個小時，時薪的 1.66 倍。
例假日出勤爲「加發一日薪資」。

而該公司也遵循 I WAY 精神，給於員工生理上的協助以及更深入的照顧員工心理上的需求。而該公司也很用心替員工著想，該公司每年七月舉辦定期健康各項檢查，確保員工身體是否健康以及訓練基層員工派訓到工業會相關課程進修與受訓堆高機駕駛等課程，以及每年的六月與十二月進行消防演練逃生措施與滅火器使用規則和方法，以及化學品教育訓練。該公司爲了與員工之間溝通的橋樑，而建立健康安全委員會與每月的其中一日進行公司月會，來達到雙方之間的平衡點和公司月報之目標，畢竟員工有權力知道公司內部情況以及未來方針。而且該公司爲了提升公司制度，而訂定 I WAY 的口號「時時做 I WAY、日日是 I WAY」，的方式來激勵員工向心力以及提升該公司的競爭力。目前該公司運作現況，該公司產品有關的下游供應商宣導 I WAY 的要求並簽署同意書以資證明，且要遵守當地法令及 I WAY 並從中選取比較嚴格的法令來依循，而且 I WAY 的內部稽核每年至少要進行一次，該公司應該要建立一套相關法令與規章的目錄，並且要定期更新。而 I WAY 與 SA8000 的關係是公司內部訂定 2 個系統是以勞基法爲基準主體，而 I WAY 爲供應商自行建立稽核廠內各項符合標準之規定。

第四節 結論

近年來，國內幾乎每年都會發生因工廠安全管理不當所導致的有毒氣體或液體外洩，進而對於工廠鄰近的居民健康與財產價值造成傷害，形成了重大污染事件。而導致工廠安全意外事件的原因很多，包括工人操作不當、生產設備老舊或對其維修保養的程度不足、前述兩項廠方人員可以掌控的因素同時存在、或是廠方人員無法掌控的因素。

工業安全事故發生的主要原因包括直接原因(非預期的失能控制及危害物)

及間接原因(不安全的行爲及不安全的環境)，爲避免意外事故發生後造成人員傷亡及財物損害，本研究主要目的在找出事故發生之問題所在，以進行預防、控制及改善作爲。由於工業發展日新月異，生產設備、原料、材料及作業程序上亦日趨複雜化與多樣化，致使勞工作業環境潛在之危害不斷增加。在勞動環境中之危害因子可分爲物理性、化學性、生物性和人體工學等四類，由於危害因子與職業災害有相當密切的因果關係，事後改善所需人力物力成本往往比事前事倍功半，故要防止危害發生的共同原則爲「預防重於治療」。

本章節首先藉由該公司找出工廠內部安全危害因子之相關因素包括(一)噪音及振動(二)切割傷(三)高溫環境作業(四)吊掛作業(五)腐蝕性藥劑(六)焊接作業(七)表面處理(八)通風(九)照明(十)物料搬運(十一)重複性動作(十二)機具設計不良等十二項。本章節來訂定各項因素權重值，以瞭解策略指導人員、策略規劃人員、執行人員對安全危害因子評估層面及準則重要性、共識度及異同處。本研究所做的評估結果如下，在評估層面之整體群體評估認爲「物理性危害」最重要。本項整體群體評估與執行人員同樣認爲「物理性危害」最重要，具有相同的共識度。在評估準則之重要程度方面，以「噪音及振動危害」、「腐蝕性藥劑危害」、「切割傷危害」最重要。在評估準則共識度方面，策略規劃人員及執行人員對於「物料搬運」、「重複性動作」有較高的共識度，但是對於「腐蝕性藥劑」共識度較低，三者對於「表面處理」亦有較高的共識度。

本章節在預防意外事故之發生，消除會導致危害的不安全行爲、不安全環境與不安全的媒介物，提供良好之工作環境，確保工作人員身心健康及增進工作效率。

第六章 結論與建議

台灣傳統產業發展之趨勢已隨著國內獨立型製造業的開放，與傳產業自由化的政策，從以往的獨家壟斷市場邁向自由市場競爭機制，但不論未來市場如何，台灣地區對製造業所需的環保政策總量基本上仍將隨經濟與地方發展而持續成長，預計國內未來的製造開發亦將由傳統的集中式走向分散式以配合實現環境條件並追求更高效率與安全可靠性，而分散再生能源不但具備此一特色，其發展更有助於解決地球環境保護日益短缺的情況，近年來正快速的發展，已經成爲世界各國基本推動環保的主流，也因此紡織業製程的發展也被公認爲爲最具發展能力的再生資源。

由於本研究在一開始蒐集該公司之總收益資料時發現，市面上有關紡織製程窗簾產業的資料有限，而最後我們所使用的數據即是從該公司人員所取得的，雖然裡面的廠商相關數據大部份都有完整資料，但大部份廠商公佈的資料不是相當完整，也因此我們希望有關之紡織產業能夠多從事此一方面的資料整理與探討，因爲紡織產業可以說是未來發展的重心。