

预备诊断表（一）

工厂名称										
地 址							电 话			
负 责 人							创 立 年 月 日			
企业形态							资本额			
所属会员										
员 工 人 数		长期员工	事务员	技术员	员 工	计	临时工	面 积	土 地 建 筑 栋 数	
	男									
	女									
	计									
机 械 设 备	种 数									
	台 数									
	利 用 率									
生 产 状 况	产 品 种 类			生 产 能 力 (月平均)	生 产 积 数 (月平均)	平 均 每 一 员 工 的 生 产 量	卫 星 工 厂 的 利 用 程 度			
销 售 关 系	范 围			销 售 途 径				产 品 供 应 的 关 系		
	内 销 %		外 销 %		直 接 销 售 %	经 销 商 %	共 同 生 产 %	贸 易 商 %	直 接 外 销 %	共 同 外 销 %
								有 无 共 同 生 产 的 工 厂		
劳 动 关 系	平 均 工 资			职 员	员 工	平 均	平 均 年 龄	劳 务 时 间		
		男								
		女								
		平 均								
工 资 制 度		固 定 工 资 %				奖 金 %				

预 备 诊 断 表 (二)

1. 公司的沿革及经理经历	
5. 生产状况变化的特征	

预备诊断表(三)

(预-3)

生产形态	计划生产 % 订货生产 %	多种少量生产 少种多量生产	}	每种产品的月 平均生产量	
营业形态	(独立经营型) (设计) (销售)	(加工工厂生产型) 依靠的程度	(一贯作业型) (本公司)	(加工工厂利用型) (外购)	
生产管理	管理负责人 生产预定表 管理用表单 工作标准	有无 有无 有无 有无	检查制度 不良率 主要不良原因 材料可用率	有无 % 主要物料 月平均使用量 电力使用量 燃料使用量	
劳务管理	出勤率 % {	年	教育训练 实施否 工 会 有 无	娱乐活动 福利设施	
销售关系	顾 客 数	退 货 数	销 售 推 广 方 法	市 场 调 查	
财务条件	固 所 土 地 % 定 月 建 筑 % 资 率 设 备 % 产 产	固 评 定 价 资 率 产	土 地 % 建 筑 % 设 备 %	材 有 息 % 料 无 息 % 费 自 给 %	外 有 息 % 购 无 息 % 费 预 定 %
经营管理	(月平均)		销售收款情形 现金 票据	会 计 师 { 利用 不利用 利用程度	
	经 营 状 况 { 应 收 帐 款 应 付 帐 款 材 料 费 存 货		进 货 付 款 情 形 现 金 票 据	成 本 计 算 预 算 控 制 实 施 未 实 施 实 施 未 实 施	
				帐 簿 组 织	

预备诊断表（四）

区分	调查检讨事项	记事
诊断 动机	1. 对实际问题合理化的期望	
	2. 遭遇重大困难应予诊断	
	3. 以诱劝的方式期能改进	
	4. 接受受诊工厂的要求	
管理 状况	1. 组织图的结构	
	2. 独裁经营	
	3. 各项规章与表单整理	
	4. 计量的充分利用	
技术 水准	1. 管理技术（高、中、低）	
	2. 生产技术（高、中、低）	
	3. 作业技术（高、中、低）	
	4. 其他技术（高、中、低）	
经营 改善 状况	1. 前次诊断被接受的情形	
	2. 顾问师的利用情形	
	3. 自行改善的研究情形	
	4. 经营管理的特殊事项	
诊断 的 重点	1. 整体性诊断	
	2. 经理阶层的诊断	
	3. 生产部门的一般性诊断	
	4. 其他事项	
指导 意见	1. 热诚的程度	
	2. 驱使力	
	3. 接受专门性与继续性指导的程度	
	4. 其他	

预 备 调 查 表 (一)

(资产负债表)

资 产		当期	前期	增减	负 债 资 本		当期	前期	增减	
流 动 资 产	现 有 资 产	现金			流 动 负 债	银 行 借 款				
		应收票据				其 他 借 款				
		应收帐款				应 付 票 据				
		有价证券				预 收 帐 款				
		现付帐款				代 收 帐 款				
		代付帐款								
	其他债									
现有资产总额					流 动 负 债 统 计					
资 产 存 货	存 货	商 品			提 存 款	呆 帐 准 备				
		制 品				预 存 税				
		半 成 品				款 预 存 退				
		原 料				休 金				
		贮 藏 品								
	其 他				款 提 存 款 总 计					
存 货 总 额										
流 动 资 产					固 定 负 债	长 期 借 款				
固 定 资 产	有 形	土 地				固 定 负 债				
		建 筑								
		设 备								
		工 具								
		车 辆								
	无 形	营 业 权				自 己 资 本	固 定 负 债 总 计			
		专 利 权					资 本			
		地 上 权					法 定 公 积 金			
							退 休 公 积 金			
							其 他 公 积 金			
投 资	投 资	出 资 金			自 己 资 本	上 期 移 来				
		投 资 证 券				本 期 损 益				
		长 期 放 款				自 己 资 本 计				
资										
固 定 资 产	创 办 费									
资 产 总 计					负 债 资 本 总 计					

资 产 总 计

负 债 资 本 总 计

预备调查表(二)

项 目		时 期		当 前 自 年 月 日 至 年 月 日	前 期 自 年 月 日 至 年 月 日	计	月 平 均	
销 售	销 售 总 额							
	销 售 退 回							
	销 售 净 额							
销 售 成 本	当 期 材 料	(+)	当期购料					
			期初材料					
		(-)	合 计					
			期末材料					
			当期材料费					
			外购加工费					
			劳 务 费					
			制 造 费 用					
			当制造费用计					
	成 本			(+) 期初存货				
				计				
				(-) 期末存货				
			制造费用计					
			(+) 期初在制品					
			计					
		(-) 期末在制品						
		销 售 成 本						
		销 售 利 润						
		一 般 管 理 费 用						
		营 业 利 润						
		营 业 外 利 润						
营 业 外 费 用								
			其 他					
		当 期 净 利						

(加工成本及人工费用)

加 工 成 本				
总人工费用				
人 工 数				
单 加 工 成 本				

位	人工费用				
---	------	--	--	--	--

预备调查表(三)

(费用明细表)

项 目		当 期	前 期	比 率	修正月 平 均	百 分 比 %	固 定 费 用	变 动 费 用
销 售 净 额								
制 造 费 用	材 料 费	主 要 材 料 费						
		次 要 材 料 费						
		购 入 零 件 费						
		其 他						
		小 计						
	外 购 加 工							
		小 计						
	劳 务 费	奖 金						
		加 班 费						
福 利 金								
小 计								
卫 生 保 健 费								
交 通 费								
消 耗 品 费								
电 力 费								
用 水 费								
燃 料 费								
其 他								
小 计								
一 般 营 销 费	工 资	固 定 工 资						
		加 班 费						
		奖 金						
		福 利 费						
		小 计						
卫 生 保 健 费								
运 费								
旅 费								
通 信 费								
交 际 费								

用	和	金							
	保	险	费						
	小		计						
	合		计						

财务管理调查表(一)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
会计组织	1. 规格	会计组织与经营规模是否配合	
	2. 结算体系	分类帐及辅助帐对总结算的关系	
	3. 帐簿	辅助帐簿与总控制帐的关系	
	4. 传票	会计单位与其他单位的运络	
处理手续	1. 速度	结算表的迅速程度	
		迟延的原因	
	2. 传票的流动	开发、检证、出纳等记帐程度及手续如何	
		传票的流通及内部牵制是否确立	
	3. 帐簿的样式	会计部门的帐簿传票与其他部门的类似及重复情形	
		传票样式的改善与事务简化	
传票类的样式的标准化			
财产管理	1. 余额	应付帐款与应收帐款的差额	
		票据的利用方法是否适当	
	2. 存货资产	评价存货的方法是否适当	
		帐目上的存量实物存量的差异如何处理	
		存货是否过多	
	3. 固定资产	帐簿记录情形	
		帐面价格与实际价格的差额	
		资本支出与费用支出之分是否适当	
	4. 准备金	坏帐、价格变动、退職金等准备是否提存	
	5. 其他	火灾保险等的处理是否适当	

财务管理调查表(二)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
会计资料的利用	1. 预算	资金表的编制	
		综合预算的编制	
		实际绩效及计划的考虑	
		预算与绩效的比较检讨	
	2. 成本计算	成本计算的方式是否适当	
		标准成本的计算	
		各部门收支的计算	
	3. 利润计划	固定费用与变动费用的区分是否适当	
		能量利用率的计算是否适当	
		各项费用的预测	
		适应经营条件的变化、损益平衡点的计算及经营目标的制定	
		能量利用率提高与成本降低的关系	
4. 加工费用	现行加工成本是否过高		
	加工成本与人工成本的比较		
	加工成本变化的原因		
	5. 经营统计	经营统计的重要性的检讨	
		不同期间的比较	
		经营统计的有效应用	
税务	1. 凭证	外部凭证与内部凭证的整顿	
	2. 公告	公司决算的公告与调整是否适当	
	3. 缴税	缴税计划书与资金计划书的配合	
		缴税准备金	

人事管理调查表(一)

区分	调查项目 ^勤	主要检讨事项	记事	
务 状 态	1. 年龄性别分布	年龄结构与性别结构是否适当		
		特殊事项的影响		
	2. 绩勤年数分布	绩勤年数分布是否适当		
		平均经验年数		
		员工流动率		
	3. 出勤率	出勤率低的原因		
		特殊事项的考虑		
	4. 勤务时间	勤务时间是否太多		
		闲暇时间是否太多		
		时间、能率与收入的关系如何		
	工 资 制 度	1. 一般制度		基本工资与奖金的给付是否适当
				奖金的给付是否明确
是否彻底按规定进行				
初任工资及升任工资是否确定				
退休金制度是否确立				
2. 付款方式		薪津水平是否过低		
		加班有无加班费		
		薪津是否迟延给付		
3. 劳工生产力 1 生人之产		过去的绩效是否表示生产力提高		
		人工成本加工成本的比例		
		经营上支付薪金的能力		
		增薪对生产力的影响如何		
职 教 阶 与 育	1. 职阶制度	职阶制度是否与薪津配合		
		人事考核制度是否健全		
2. 教育训练	新进员工的训练课及长级的教育			
劳 资 关 系	1. 工会关系	工会的意义与活动情形		
		工会之外的劳资商谈情形		
	2. 福利关系	福利设施		
		娱乐活动		
	3. 生产士气	生产士气是否充分		
		何种方法提高士气		

物料管理调查表

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
采购管理	1. 物料计划书	计划的概式及手续是否适当	
		是否与生产计划书相配合	
	2. 物料管制	材料零件的标准化及常备化	
		存货的管制是否适当	
	3. 采购的标准	市场本位、时期本位、品质本位	
		供应商的选择标准	
	4. 采购价格	现行采购价格是否适当	
		是否进行市场调查	
	5. 付款方式	现行交易方式及价格品质的合适性	
		供应商及付款方式检讨	
外购管理	1. 外托工厂的选定	设定固定的选择标准	
		能力及技术调查	
	2. 指导检查	进货时的严格检查	
		不良率的品质问题	
		技术指导	
	3. 工程管理	工厂及交货期	
		各工场目前的负荷量	
		连结与追踪的合适性	
	4. 付款方式	单价、付款方式、交货期、品质等	
	仓库管理	1. 进货检查	进货手续检查基准
不良品的处理			
2. 保管及请领		保管中的遗失及保管方法	
		适当存量成本	
		仓库内部构造及保管方法	
		请领手续的记录是否确实	
3. 存 货		期限是否确实应付要求	
		误差程度	
4. 其 他		有否呆滞物料	
		残料的活用方法	

生产管理调查表(一)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事	
作业分析	1. 工程分析 (主要产品)	把握改善重点		
		改善着眼点的实例		
	2. 工作研究 (主要工程)	工作条件与动作改善		
		制定标准时间(实例表示)		
	3. 工作率分析	机械工作率、把握工作效率		
		宽放率及效率标准的控制		
人员设备建筑	1. 工作者 (职种、技术别)	各部门各工程能力的均衡		
		技术的合适性及其训练		
	2. 机械设备 (台数、能力)	工程别能力的均衡、精确度的合适性		
		过忙或闲暇分析		
		机械工作率是否合适		
	3. 工厂布置 (设备、建筑)	流程图工厂布置是否合适		
工作面积及工作环境是否合适				
设计	1. 设计管理	设计改善与降低成本的关系		
	2. 产品研究	生产设计的实施情形		
		提高产品品质问题		
		其他公司同类产品品质的比较		
生产计划	1. 一般情形	由谁、以什么方法立案的		
		销售计划书及资金计划书是否配合		
	2. 程序计划	工程程序的指定问题		
		标准工作量的确定		
	3. 日程计划	目前负荷量的控制		
		装配顺序、宽放时间的考虑、缓急顺序的决定		
	4. 工时计划	生产预定案与工时的配合		
		工时太多或不足的对		

生产管理调查表(二)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事	
工 程 管 理	1. 生产预定表	部门类别、产品类别的工程进度指示		
		什么范围的人员认识此进度		
	2. 进度管理 完成品管理	预定的进度表与实际绩效相比较		
		工作单位迅速确实地传送		
		完成品的收付与保管		
	3. 绩效资料	每日生产量与工作时间的记录		
		生产计划与成本计算的利用		
	4. 管理机构	计划的统一管理		
		办公室与现场的控制		
		举行生产会议与工作会议		
	5. 表 单	所使用表单的样式是否合适		
		预定表与进度表的式样		
		一次书写制度		
	工 作 管 理	1. 工作标准	是否订有工作标准	
			是否清楚	
工作条件与时间是否指示				
工作标准的形式				
2. 工作指导		做工作者的指导方法与程度		
		工作者的委任是否充分		
		品质与生产的管制		
3. 工作改善		工作简化、制做工具与设备改良		
		积极改善的实例		
		奖励工作改善的实例		
4. 整理整顿		整理整顿是否充分		
		不良品与废料是否散乱		

生 产 管 理 调 查 表 (三)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
检 查	1. 检查方法	检查标准是否合适	
		收货检查与工程检查	
		检查者及检查制度	
		检查工具是否合适	
	2. 不良率	检查结果的记录	
		不良率的工程类别、原因类别	
		不良品的处置及防止对策	
		现在的不良率是否太高	
	3. 可用率	总体可用率	
		应付可用率提高的对策	
机 工 具 管 理	1. 机械设备管理	管理的负责人	
		预防保养	
		定期检查的实施	
	2. 工具管理	工具的研磨等管理	
		工具的保管是否适当	
		外借工具是否确实记录	
	3. 工具类型	设计、采购、制造的方法是否适当	
		保管方法是否适当、负责人是谁	
	动 力	1. 电 力	电力管理的重点
节省电务的对策			
	2. 燃 料	燃料费的比便例、成本、单位消费量及管理重点	
工 作 环 境	1. 搬 运 管 理	搬运工具的利用、通路状态	
	2. 环 境 条 件	影响工作的条件如何	
		是否有适当的管理	
	3. 安 全 管 理	有无安全统计、安全对策	
		火灾的防止是否适当	

销售管理调查表(一)

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
销售政策	1. 产品种类及商品化计划	产品种类的选定方针	
		现行产品销售方针与市场的合适性	
		产品的增加或减少	
		商标的注册	
	2. 销售方针	销售计划方法	
		与生产计划的关系	
		应付需要量变化的方法	
		是否确立销售预算	
	3. 应收帐款	应收帐款的收回情况	
		应收帐款的收回对策	
		顾客信用程度调查	
	销售组织	1. 编制	销售部门组织的确定
各人分担责任范围的确定			
2. 能力		推销员的能力是否适当	
		推销员的教育与训练	
3. 控制		如何控制推销员	
		各人的负担量是否适当	
销售计划	1. 销售量变动	每月销售量变动的原因何在	
		季节与经济变动情形如何	
		应付变动的方法是否适当	
	2. 与生产的关系	生产能力及销售量的配合情形	
		交货期及数量的考虑	
	3. 销售配额	推销员与代理商的配额	
		与积效的比较分析	