



臺灣製MIT微笑產品

鞋類產業

生產工廠品質管理系統建置指引





臺灣製MIT微笑產品

鞋類產業

生產工廠品質管理系統建置指引



經濟部工業局

目錄 Contents

圖目錄	I
表目錄	III
推薦序	1
序	2
▶ 第1章 前言	
1.1 臺灣製MIT微笑產品驗證制度內涵	3
1.2 建置生產工廠品質管理系統的目的	4
▶ 第2章 鞋類產業生產工廠品質管理系統概述	
2.1 產業現況	4
2.2 製程概況	6
2.3 生產工廠品質管理系統重點	8
2.3.1 設備管理	
2.3.2 原物料管理	
2.3.3 製程作業管理	
2.3.4 人員管理	
2.3.5 檢測作業管理	
2.3.6 顧客關係管理	
▶ 第3章 鞋類產業生產工廠品質管理系統機制說明與查核重點	
3.1 設備管理	10
3.1.1 生產設備維護保養機制	
3.1.1.1 機制說明	
3.1.1.2 查核重點	
3.1.2 檢測設備維護保養機制	
3.1.2.1 機制說明	
3.1.2.2 查核重點	
3.2 原物料管理	13
3.2.1 主要零組件及原物料之採購驗收機制	
3.2.1.1 機制說明	
3.2.1.2 查核重點	
3.2.2 庫存管理機制	
3.2.2.1 機制說明	
3.2.2.2 查核重點	

3.3 製程管理	15
3.3.1 製程作業管理機制	
3.3.1.1 機制說明	
3.3.1.2 查核重點	
3.3.2 製程產品管理機制	
3.3.2.1 機制說明	
3.3.2.2 查核重點	
3.4 人員管理	17
3.4.1 生產操作人員訓練	
3.4.1.1 機制說明	
3.4.1.2 查核重點	
3.4.2 檢測及校驗人員訓練	
3.4.2.1 機制說明	
3.4.2.2 查核重點	
3.5 檢測作業管理	19
3.5.1 進料、製程及出貨相關檢測機制	
3.5.1.1 機制說明	
3.5.1.2 查核重點	
3.5.2 檢測設備校正機制	
3.5.2.1 機制說明	
3.5.2.2 查核重點	
3.6 顧客關係管理	21
3.6.1 顧客服務及客訴處理機制	
3.6.1.1 機制說明	
3.6.1.2 查核重點	

► 第4章 鞋類產業生產工廠品質管理系統執行案例與相關表單

4.1 案例公司簡介	22
4.2 簡易品質管理	23
4.3 表單使用說明	29
4.4 表單彙整	30
參考資料	58



圖 / 表目錄

圖2.1	中華民國鞋類輸銷全球地區別統計表	5
圖2.2	中華民國鞋類輸銷全球鞋型別統計	5
圖2.3	皮鞋製造程序流程圖圖	7
表2.1	鞋類產業生產過程	6
表4.1	設備管理表	30
表4.2	潤滑保養叫修記錄表	32
表4.3	進料檢驗記錄表表	34
表4.4	合格供應商一覽表	36
表4.5	採購單	38
表4.6	收料單	40
表4.7	物料卡	42
表4.8	庫存月報表	44
表4.9	作業標準書	46
表4.10	製程工單	48
表4.11	量測儀器管理表	50
表4.12	員工能力鑑定表	52
表4.13	顧客抱怨處理單	54
表4.14	銷貨單	56

推薦序

「品質」決定了一個企業競爭力，同時也是一企業是否能長期成功的最重要因素。

過去臺灣企業競爭的優勢在於低生產成本及高生產製造能力，但現今已逐漸被中國大陸及東南亞各國所取代，台灣企業的競爭優勢已漸漸消失。因此，企業轉型、技術創新與著重品質管理，是臺灣企業不得不走的路。長期來看，影響一企業績效最重要的因素為「企業相對於競爭者的產品/服務品質」，因此，「品質」決定了一個企業競爭力，同時也是一企業是否能長期成功的最重要因素。企業如果能將品質管理的精神導入工作當中，定能有效減少不良的現象，藉此增加市場競爭力。

《臺灣製MIT微笑產品生產工廠品質管理建置指引》分別以「個別產業生產工廠品質管理系統概述」、「個別產業生產工廠品質管理系統機制說明與查核重點」與「個別產業生產工廠品質管理系統執行案例與相關表單」等三大部分，詳細詮釋生產工廠品質管理系統與建置執行作法，並條列式敘述生產工廠品質管理查核重點，再透過案例與相關表單的說明，運用圖、表方式深入淺出的介紹，以提供廠商進行改善運用。

本書在觀念的解說以及應用的方法步驟皆以簡單易懂的方式撰寫完成，適用對象為中小型生產工廠初中階的人員。除理論介紹與說明外，配合圖、表與案例的方式，讓每個人都可以輕鬆上手，使企業在進行現場改善活動的同時，能作收事半功倍之效，進而真正徹底落實生產品質改善活動。



蘇朝墩

(行政院國家品質獎個人獎得主、中華民國國家品質獎評審委員、國際品質學術院 IAQ 院士)

2014 年 7 月 17 日

微笑MIT、永遠值得您信賴

臺灣於60年代逐漸由農業社會轉為工業社會，加工製造業蔚為臺灣經濟之主力，亦打開臺灣製產品之國際能見度。經過產業界與政府各級單位多年來攜手努力，時至今日，民眾已普遍認同「Made In Taiwan」即代表產品品質有保證。

為進一步形塑臺灣製產品「安全健康、值得信賴」之形象，本局自99年初推動「臺灣製MIT微笑產品驗證制度」，由廠商自願性參加，並由第三者專業公正驗證機構辦理驗證，產品驗證內涵包含臺灣製原產地認定及品質驗證，以確保產品品質無虞。對驗證通過的產品，積極運用既有有效通路協助銷售。在各產業公協會、各驗證機構的共同努力下，截至今（103）年7月底，累計已有超過2千家廠商、10萬款以上之產品，通過MIT微笑產品驗證。

本局推動MIT微笑產品驗證制度，深刻感受到臺灣許多廠商對產品品質的堅持與追求，惟我國加強輔導型產業結構以中小企業為主，受限於企業規模，工廠品質管理系統一直是其亟需加強的一環，也本局輔導產業的重點。因此，MIT微笑產品驗證制度於100年10月19日修正時，其生產工廠品質管理系統評核標準增訂產品品質驗證基準，包括「設備管理（Machine）」、「原物料管理（Material）」、「製程作業管理（Manufacture）」、「人員管理（Man）」、「檢測作業管理（Measure）」、「顧客關係管理（Customer）」等六大類11項評核項目，希望能藉著MIT微笑標章的推動，進一步提升MIT微笑標章獲證業者之品管水準。

為協助中小企業業者建置完整之工廠品質管理系統，並讓有意申請MIT微笑標章之業者，能瞭解MIT微笑產品驗證制度在品質管理上的評核標準與重點，本局特著手編撰MIT微笑產品生產工廠品質管理系統建置指引，內容除說明個別產業生產工廠品質管理系統機制及查核重點外，並蒐集業界實際使用之範例，希望透過簡淺易懂之指引，以案例仿效方式來引導業者建置適合自己的工廠品質管理系統，加速提升我國中小企業之競爭力。

本次建置指引能順利完成，特別感謝諸多產業先進、MIT驗證機構及清華大學蘇朝墩教授鼎力協助，以及執行單位中衛發展中心團隊的全心投入。期盼藉由本指引的出版，能讓中小企業業者找尋可供借鏡之啟發與運用，那將是對我國產業最大之貢獻，亦是全體MIT微笑標章推動團隊所樂見與深盼。

經濟部工業局 謹誌

第 1 章 前言

為因應政府洽簽ECFA及FTA等貿易自由化協定，可能對部分弱勢傳統產業產生衝擊，經濟部工業局依據行政院核定之「因應貿易自由化產業調整支援方案」，自99年初推動臺灣製MIT微笑產品驗證制度，以形塑臺灣製產品「安全健康、值得信賴」之形象。

由於臺灣製產品MIT微笑標章推動成效良好，產業需求殷切，推動之後陸續有許多非加強輔導型產業之業者透過各項管道提出使用臺灣製產品MIT微笑標章之需求，為服務更多業者，工業局業於100年10月19日及101年3月27日修正發布「臺灣製MIT微笑產品驗證制度推動及管理要點」，將適用對象擴大至其他一般產業。



1.1 臺灣製 MIT 微笑產品驗證制度內涵

「臺灣製產品MIT微笑標章」係由業者自願提出申請，並由公正專業驗證機構辦理產品驗證，產品驗證內涵包括臺灣製原產地認定、工廠品質管理系統評核及產品品質檢驗(含安全性、功能性檢驗及商品標示檢視)，其中原產地認定及工廠品質管理系統評核，係透過驗證機構之評核人員到製造工廠現地進行查核，並針對申請之產品抽樣進行產品品質檢驗，通過前述產品驗證後簽約發給臺灣製MIT微笑產品驗證書，始得使用臺灣製產品MIT微笑標章。另外，驗證機構也將不定期對驗證通過之MIT微笑產品實施現場評核及產品抽驗，確保商品符合原產地認定條件及品質驗證基準。



1.2 建置生產工廠品質管理系統的目的

為使業者生產出來的產品能達到一定的品質標準，並維繫產品品質的一致性，臺灣製MIT微笑產品驗證制度訂有包括「設備管理（Machine）」、「原物料管理（Material）」、「製程作業管理（Manufacture）」、「人員管理（Man）」、「檢測作業管理（Measure）」、「顧客關係管理（Customer）」(後簡稱5M1C)等六大類11項評核項目之「臺灣製MIT微笑產品生產工廠品質管理系統驗證基準」，除已取得經濟部工業局公告採認之品質管理系統驗證之業者外，其餘業者皆應接受驗證機構遴派評核人員赴製造工廠辦理驗證。

「臺灣製MIT微笑產品驗證制度」於99年度推動初期，其驗證對象僅限加強輔導型產業之業者（第一類產品），為協助部分未取得ISO 9000品質管理系統之加強輔導型產業業者，建立品質管理之基本觀念，並藉由提供實務表單方便業者自行仿效，以導入並建置符合臺灣製MIT微笑產品驗證制度之生產工廠品質管理系統，爰編撰本建置指引。

第 2 章

鞋類產業

生產工廠品質管理系統概述

2.1

產業現況

現行台灣鞋類產業主要產品包括：運動鞋、拖鞋、涼鞋、便鞋、紳士鞋、包子鞋、工作鞋、馬靴、高跟鞋、雪靴、溜冰鞋、室內鞋等。鞋類外銷市場以美國、日本、歐盟、新加坡為主，2010年台灣鞋類輸銷全球地區別與鞋型別統計表如圖2.1、圖2.2。

根據主計處、FRT產資網數據，2010年我國鞋品市場規模約20億美元較2009年金融海嘯微幅成長0.3%，近期諸如達芙妮與寶成結盟引進Aee及ShoeBox品牌搶攻我國女鞋市場或者開設運動用品專賣店等，將使我國鞋品市場競爭更趨激烈。2011年我國鞋品市場規模為671億台幣，預估至2013年複合成長率約0.7%。我國鞋品市場年消費約8,000萬雙，其中女鞋佔54%，男鞋佔36%，童鞋佔10%，鞋品銷售據點以專賣店、百貨公司、量販店等為主，我國消費者對於鞋品之支出已趨於穩定，除非我國人均所得有明顯增加，否則我國鞋品市場將難再擴大。

當然若以整體台灣廠商而言在全球製鞋業仍然是具備舉足輕重之領導地位，可惜其主要製鞋基地皆以國外為主，扣除這些廠商（如：寶成、豐泰、恆豐、九興....等）國外生產部份後，才是國內鞋類產業目前真正發展概況，從廠商數2010年普查約500餘家和加入台灣區製鞋工業同業公會會員數229家（不含贊助會員）左右，主要分布於北部地區（29%），以生產皮鞋及休閒鞋為主，中部地區（40%），以生產帆布鞋及運動鞋為主，南部地區（29%）以生產女鞋為主。可窺知我國鞋類產業面臨困境，透過關稅保護和反傾銷稅課徵，只是屬短期治標無法治本之對策，終究我國國際貿易自由化之趨勢勢在必行，如何透過輔導與整合國外聯合參展共同行銷與接單，讓鞋類產業提升其國際競爭力，找尋產業發展優勢利基才是根本解決之道。

圖 2.1 中華民國鞋類輸銷全球地區別統計表

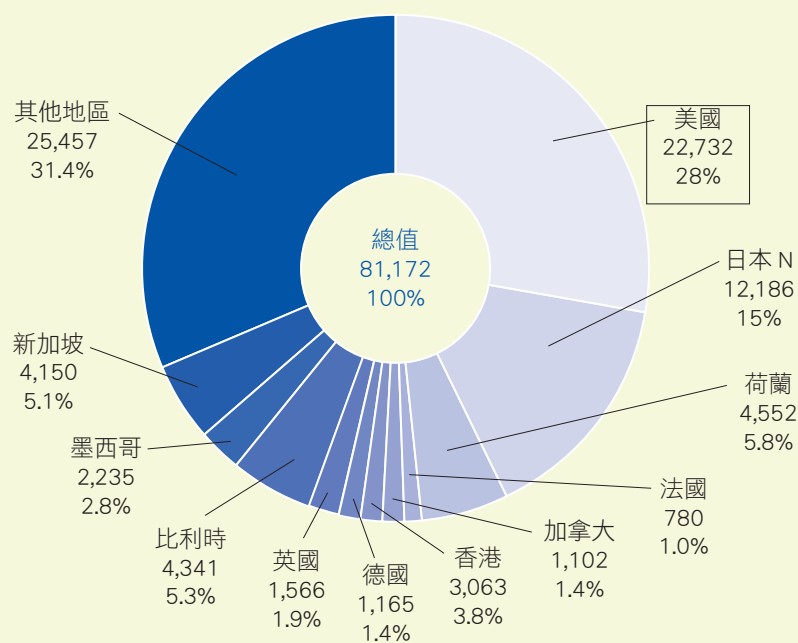
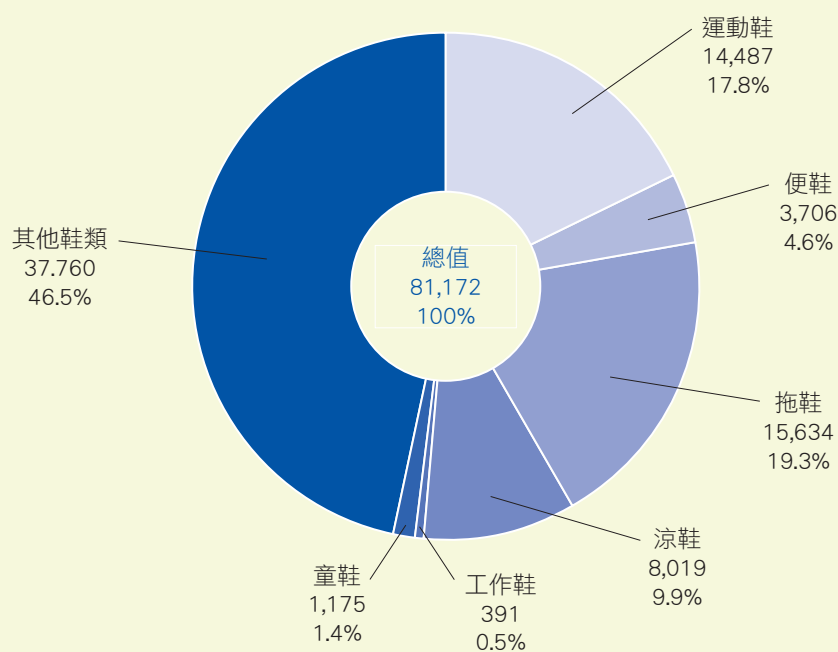


圖 2.2 中華民國鞋類輸銷全球鞋型別統計



2.2

製程概況

由於鞋類產業產品類別項目多，製造流程雖也有所差異，但整體生產工廠品管系統精神其實是一樣的，有關鞋類產品整體開發與製造流程（圖2.3）如下述順序：

設計開發：確認需求建立完整概念，設計師圖樣稿設計並作可行性評估。

打樣確認：首件紙樣板開製，設計師與樣品師整合修正差異至樣品確認。

接受訂單：接受客戶對此鞋款下訂單並整合數量。

原物料採購：開採購單，購齊所有應備之原物料。

進廠檢驗：採購的原物料都必須經過品質管理檢驗是否達到原先所訂定的需求。

領發物料：檢驗完畢生產部門就可以領取原物料進行加工。

材料貼合：進行材料組合加工。

刀模裁斷：大量生產時材料都用刀模裁斷成所需規格。

託外加工：如果遇到工廠無法製作部分或必須趕件時常委外加工。

針車：鞋面以針車作業結合。

成型前中後段作業：攀鞋、貼底…等成型作業。

製程品管：剔除不合規定的瑕疵品，並馬上改正。

包裝裝運：將所有合格成品配號包裝，準備運送。

有關鞋面針車作業結合成型與前中後段作業，攀鞋、貼底…等成型作業主要製程與作業如表2.1所示。

表 2.1 鞋類產業生產過程

產業製程流程	主要製程	主要生產設備	主要檢測設備	必要工作技能
鞋類產業	結幫	結幫機	無	前幫、後幫技術
	成型	成型機台	無	成型技術
	貼底	壓底機	無	貼底技術
	整理包裝	無	無	包裝

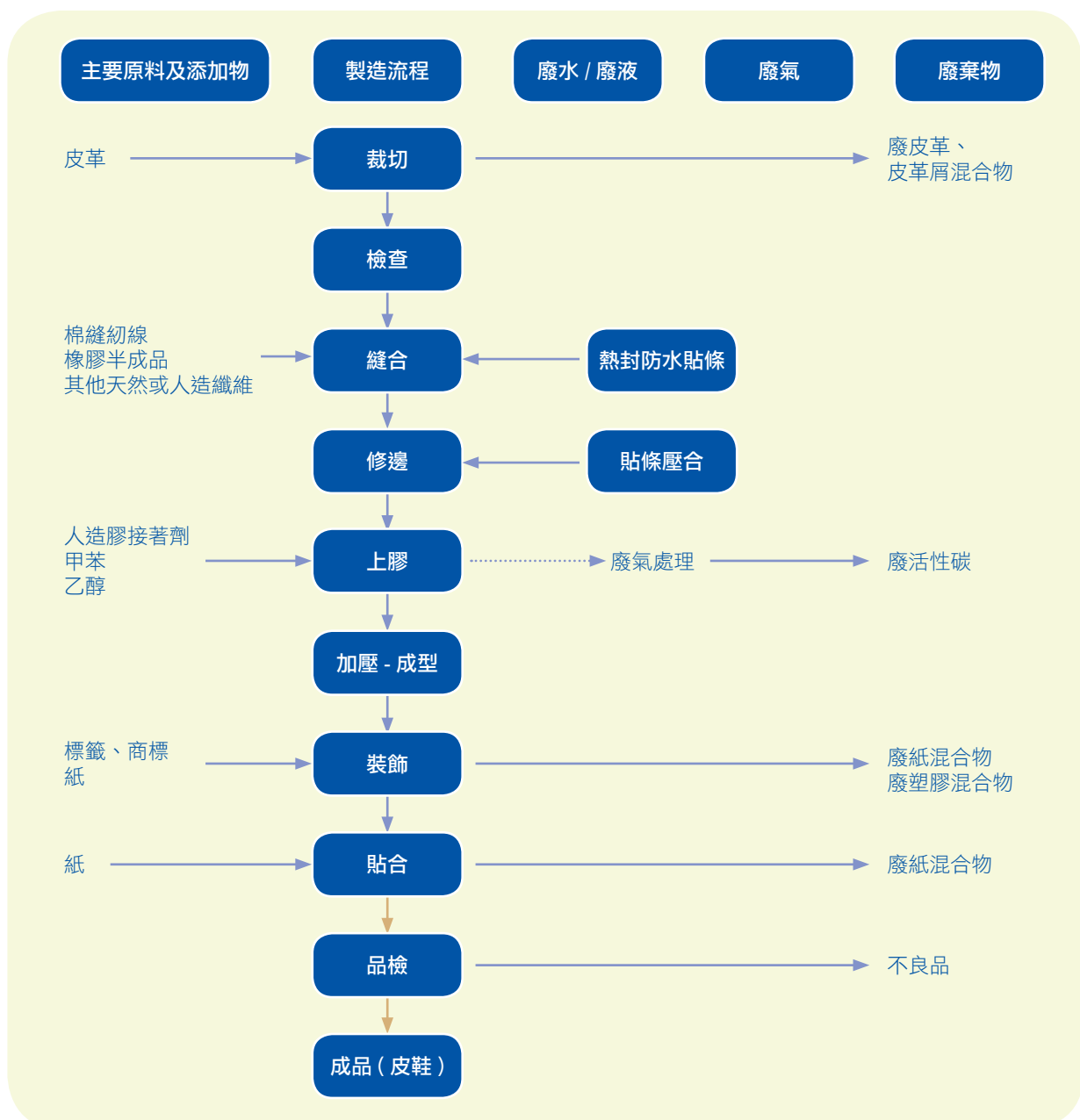
資料提供：鞋技中心 2014/2/26

由於鞋類產業的應用性，審查認證時可依上表資料進行重點式管理，讓人員與設備可以有有效的應用，達成MIS品質管理的最佳情況，提昇業者競爭力。

製鞋機器配合上述開發製造流程與檢測需求，包括生產設備：油壓裁斷機、片皮機、上糊機、削皮機、針車、滾邊機、幫鞋機、訂鞋機、壓合機、烤箱、熱熔膠機等；檢測設備包括：測漏機、防水試驗機、烘乾機、折屈試驗機、老化試驗機..等。廠商擁有製鞋設備種類多寡，端賴廠商之營運模式決定，若採取委外模式經營多者，實際擁有製鞋設備種類會較少，反之廠商擁有製鞋設備種類會較多，同時投資金額亦需較大。

製鞋製程管制重點以原物料、副料、飾品來源，品質是否符合規範？製造過程遵守不接受不良品、不製造不良品、不流出不良品之三不原則，實施製程管制和自主檢查以確保產品品質符合規範要求，提升產品客戶認同度和國際競爭力。

圖 2.3 皮鞋製造程序流程圖



2.3

生產工廠品質管理系統重點

小型規模製鞋廠商，每年營業額在5,000萬元以下者佔所有廠商比為81.95%，因應鞋類產業生存，業者發展出另一套商業營運模式，依據製鞋流程由鞋類廠商負責開發鞋款、參展、承接訂單、後段整理檢查和包裝出貨，其餘則依據裁斷、鞋面製作、車縫、中底和鞋子壓合、飾品配件等製鞋工序，委託專責廠商製作或製鞋師傅負責承攬。以接力分工方式完成鞋子製造，因此發展出目前之生產工廠系統，概略介紹如下：

2.3.1設備管理

目前國內袋包箱產業業者依據工廠規模和生產型態常用生產設備以油壓裁斷機、片皮機，上糊機、削皮機、針車、滾邊機、壓合機、熱熔膠機等為主，另外在檢測設備方面以測漏機、防水試驗機、折屈式驗機、老化試驗機等檢測設備。這些生產和檢測設備是工廠產能和品質管制的重要關鍵，若是未做好設備維護保養管理，輕則因設備異常或故障影響產能或生產出不良品，重則可能引發工安災害造成人員傷亡、廠房設備損毀，或是引發環境汙染。因此工廠因建立妥善的設備保養計畫，落實清潔、加油、鎖緊、給水等日常點檢作業，設備發生異常時需立即進行故障排除與再發預防。

2.3.2原物料管理

鞋類產業所使用的原物料主要是皮革和黏合膠水，針對皮革的防潮防護以及溫度變化過大對皮革、黏合胶水所造成的劣化損害，倉儲環境需注意溫濕度的控制。採購作業上著重在供應來源穩定與一致，入料時須能清楚標示出該批原物料的供應製造商、生產時間和規格。原物料入庫庫存時須作好品名、規格、時間、供應商等標示，領料時需依先進先出原則作業，並盡可能同一張製單只使用同一批原物料，若需跨批時也需選用同一供應製造商，以提升生產品質的穩定度，降低發生品質變異的機率。

2.3.3製程作業管理

鞋類產業廠商基本上大多只負責鞋產品製造流程其中1或2道製程，因此各廠商廠內的製造流程都很單純，所以只要針對製程建立製程標準化的管理制度，透過作業標準書、檢驗規範進行製程作業管理即可。另外需讓生產作業人員都十分明瞭與熟練生產作業步驟和製程品質管制特性。另外鞋類產業廠商大都是多種少量快速生產模式，在整個製程作業中對於原物料、半成品、成品和都須有清楚的識別，還有針對不合格品必須予以清楚明確標示和隔離擺放，生產作業人員須能清楚分辨出不合格品和進行立即的處置措施。

2.3.4人員管理

鞋類廠商本身以家族成員為主，但生產操作人員和檢測及校驗人員是關係產品品質好壞的核心人員，因此工廠須針對負責關鍵製程的生產操作、檢測及校驗人員訂定出擔任這些職務所需的職能需求項目，然後再依據個人的能力、年資等條件施以教育訓練培訓，教育訓練的教材以書面或實物為佳。另外，針對人員的能力需安排考核來鑑別人員的能力與所擔任的工作間是否落差，考核結果可作為人員培訓依據，透過人員的培訓與考核強化人員素質，進而達到提升產品品質的目的。

2.3.5檢測作業管理

鞋類產業產品的客戶為一般消費者，因此其產品品質特性除了外觀美學外，以安全舒適使用是核心價值。其雖然在尺寸規格上的容許誤差較大，但是在車縫、貼合後所產生的美觀精緻和耐用度上是有較嚴苛的規格，因此業者須進行測漏、老化、折屈、防水等試驗來確認產品的耐用品質，廠商無力投資檢驗設備。產品原則交由外部公證單位進行產品功能檢驗，若廠商具有鞋類功能與品質測試機台，則必需建立鞋類檢測規範。除了提供顧客要求之機能測試數據外，測試數據同時可運用在本身產品設計。。

檢測人員依據檢驗規範落實進行檢測，若檢測出不合格品時需先與以標示與隔離，然後進行處理與矯正改善措施。檢測設備須進行設備保養維護和定期校驗，校驗作業需由合格校正人員執行，校正可採內校、外校、游校等方式進行，需可追溯到國家或國際標準，校正作業需留下校驗紀錄報告。

2.3.6顧客關係管理

鞋類廠商之客戶以專櫃、通路商、貿易商為主需建立明確的客戶服務和客訴處理作業程序，出貨需建立出貨記錄，並設定專人和建立客服專線（電話或e-mail）。發生客訴事件時需留下完整的紀錄（不合格品、客戶回饋訊息、生產/檢驗/出貨紀錄等），還需進行原因分析與施行矯正預防措施。

第 3 章

鞋類產業生產工廠品質管系統 機制說明與查核重點

本章針對鞋類產業生產工廠品管系統現況進行說明，同時對產業提供簡單建議，方便業者了解自己公司現況，並由建議中找出可以提升公司經營效益的方向，與公司現場改善的重點。



設備管理

3.1.1 生產設備維護保養機制

3.1.1.1 機制說明

為了維護設備作業正常，一定要建立基本設備保養機制，不分鞋類廠商或者外包師傅，設備要有基本的檢查表單記錄，配合機器設備廠商協助定期保養與修理，才能確保設備永遠處於可動狀態，不致於造成故障停機影響生產與交期。如果工廠有相關檢測設備，例如針檢機等設備，也建議應相關的保養管理制度，確認系統功能性。已擁有ISO品質管理系統的業者，依據ISO標準要求進行檢測設備的維護管理即可，但對於未導入ISO品質管理系統的業者，若於生產過程有使用到檢測設備作為品質管控依據時，則該檢測設備建議須進行日常點檢與保養，且檢測設備的存放需特別予以防護，避免造成檢測精度偏差造成量測誤差，連帶影響產品品質。

另外，若因對生產或檢測設備維護保養不當而引發的安全危害或汙染事件，業者務必立即進行改善並針對再發防止訂定預防機制。

3.1.1.2 查核重點

(1) 工安危害

- A. 工廠是否曾因設備維護保養不慎而發生安全危害或汙染事件。
- B. 若曾發生是否已改善且針對再發防範訂有預防機制。
- C. 承上，若有因生產設備保養不當而引發安全危害或汙染事件，是否已全面檢討設備保

養作業方式，找出缺失之處進行矯正改善，並完成新保養作業上線與人員訓練。

安全危害或汙染事件一旦發生，業者務必立即通報主管政府機關，並於主管機關所要求改善期限之內完成改善並取得勘驗核可。若屬情節輕微主管機關並未訂定改善期限時，則業者應於事件發生日起算2個月內完成改善並針對再發防止訂定預防機制。若發生安全危害或汙染事件，在主管機關完成勘驗核可前或事件發生日起算2個月內未完成改善並針對再發防止訂定預防機制者，將暫停MIT的驗證作業。

(2)規範

- A.針對主要製程之生產設備維護保養是否訂有日常點檢、日常保養、故障排除之相關規範？
- B.生產設備日常點檢計畫是否完善，內容是否包含點檢項目和點檢方法。
- C.生產設備日常保養計畫是否完善，內容是否包含保養項目和保養方法。
- D.生產設備故障排除計畫是否完善，內容是否包含生產設備損壞之故障排除、緊急應變措施及具備明確的修復措施。

(3)記錄

- A.主要製程之生產設備維護保養是否留有日常點檢、日常保養、故障排除之相關紀錄？
- B.生產設備的使用與保養記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，且經過審核並妥善完整的保存。

(4)執行

- A.正常生產時，主要製程之生產設備是否有執行日常點檢？如每日進行必要的清潔與點檢。
- B.正常生產時，主要製程之生產設備是否有執行日常保養？
- C.如果主要製程之生產設備損壞時，是否有執行故障處理與排除？如確實按故障排除、緊急應變措施執行，或確實按修復措施執行。

3.1.2 檢測設備維護保養機制

3.1.2.1 機制說明

已擁有ISO品質管理系統的業者依據ISO標準要求進行檢測設備的維護管理即可，但對於未導入ISO品質管理系統的業者，若於生產過程有使用到檢測設備作為品質管控依據時，則該檢測設備建議須進行日常點檢與保養，且檢測設備的存放需特別予以防護，避免造成檢測精度偏差造成量測誤差，連帶影響產品品質。

3.1.2.2 查核重點

(1) 工安危害

- A. 工廠是否曾因檢測設備維護保養不慎而發生安全危害或污染事件？
- B. 若曾發生是否已改善且針對再發防範訂有預防機制？
- C. 承上，若有因檢測設備保養不當而引發安全危害或汙染事件，是否已全面檢討設備保養作業方式，找出缺失之處進行矯正改善，並完成新保養作業上線與人員訓練。

安全危害或汙染事件一旦發生，業者務必立即通報主管政府機關，並於主管機關所要求改善期限之內完成改善並取得勘驗核可。若屬情節輕微主管機關並未訂定改善期限時，則業者應於事件發生日起算2個月內完成改善並針對再發防止訂定預防機制。若發生安全危害或汙染事件，在主管機關完成勘驗核可前或事件發生日起算2個月內未完成改善並針對再發防止訂定預防機制者，將暫停MIT的驗證作業。

(2) 規範

- A. 針對主要製程之檢測設備維護保養是否訂有日常點檢、日常保養、適當儲存與保護之相關的規範？
- B. 檢測設備日常點檢計畫是否完善，內容是否包含點檢項目和點檢方法？
- C. 檢測設備日常保養計畫是否完善，內容是否包含保養項目和保養方法。
- D. 檢測設備儲存保護計畫是否完善，內容是否包含儲存方式與保養方法。

(3) 記錄

- A. 主要製程之檢測設備維護保養是否留有日常點檢、日常保養之相關紀錄？
- B. 檢測設備的使用與保養記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，且經過審核並妥善完整的保存。

(4) 執行

- A. 正常生產時，主要製程之檢測設備是否有執行日常點檢？如每日進行必要的清潔與點檢。
- B. 正常生產時，主要檢測之生產設備是否有執行日常保養？
- C. 未使用時，主要製程之檢測設備是否有妥善儲存與保？



3.2 原物料管理

3.2.1 主要零組件及原物料之採購驗收機制

3.2.1.1 機制說明

由於鞋類廠商採購原物料缺乏檢驗設備與人力，無法進行嚴謹之進料檢驗，主要依賴原物料廠商把關為主，所幸目前原物料供應皆係本地廠商。大多有長期合作關係，對於原物料的規格與標準，雙方討論確定後，建議在訂購單上可以有效記錄。此外，也可以在供應商之出貨單，簡易地將進料與出貨數量、退換貨等加以記錄。未來，如果規模與數量更大時可以利用適當的制度，再進行管理效率提升。

3.2.1.2 查核重點

(1) 規範

- A. 針對採購驗收作業是否訂有主要零組件及原物料之點收與驗收規範關程序文件。
- B. 採購驗收作業相關程序文件是否完善，內容是否包含採購作業流程、點收作業（品名、數量、廠商、...之核對作業）、驗收規範（檢驗項目、規格值、取樣數、允收數）和來料異常（供應商不合格來料、遲交等）處理方式（包含退貨、選別、換貨、折價、供應商改善等）。

(2) 記錄

- A. 針對採購驗收作業程序是否有建立相關記錄表單。
是否留有主要零組件及原物料之點收與驗收記錄（視產業特性判斷，例如：廠商送貨單、進料檢驗紀錄、.....，或由廠商提供檢驗紀錄）？
- B. 採購驗收記錄表單（包含請購、採購、點收和驗收等）的填寫是否及時、確實與完整，且經過審核並妥善完整的保存。

(3) 執行

- A. 向上游原物料廠採購之原物料進貨時，是否每批採購進料都有確實執行主要零組件及原物料（品名、規格、數量和採購時所要求提供的文件）之點收與驗收作業？
- B. 採購驗收時是否有針對原物料的狀態（待驗、合格、不合格、退貨、選別等）有清楚的標示區隔。
- C. 採購後若發現主要零組件或原物料發現有不合格情況時，是否會進行不合格品之後續處理（例如：來料異常、供應商遲交等狀況，是否有進行管控，並確實按應變處理措施執行）？

3.2.2庫存管理機制

3.2.2.1機制說明

原物料入庫後需清楚標示品名、數量和存放位置，並妥善保護儲放防止因環境因素而造成原物料品質損害，原物料在庫存進出上需符合先進先出原則和儘量避免混批供料。若有不合格品發生時需清楚明確的隔離擺放與標示，並儘速進行不合格品後續處理(例如退貨、選別等)。

3.2.2.2查核重點

(1)規範

- A.針對庫存管理作業是否訂有主要零組件、原物料及成品之庫存管理規範關程序文件。
- B.庫存管理作業相關程序文件是否完善，內容是否包含入出庫原則、庫存擺放區域、庫存數量管理、庫存品的保存期限和倉儲環境管制條件，以及庫存品發生不良時的處理措施（包含換料、選別、重工、庫存品檢驗和矯正改善等）。

(2)記錄

- A.針對庫存作業程序是否有建立相關記錄表單。
是否留有主要零組件、原物料及成品之庫存管理記錄（例如品項、儲位、進出日期、進出數量、結餘、.....）？
- B.庫存作業程序記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，庫存入出數量和倉儲環境條件監控紀錄是否經過審核並妥善完整的保存。
- C.每批庫存原物料或成品的進出是否都可以清楚的追溯。

(3)執行

- A.原物料的入出庫作業是否能充分滿足生產或出貨時程之所需。
是否清楚主要零組件、原物料及成品之庫存情形，且能配合生產或出貨需求確實領用？
- B.庫存品的品名、數量、擺放位置、入庫日期和品質狀態是否有清楚的標示。
針對主要零組件、原物料及成品，是否確實執行先進先出之管理機制
- C.主要零組件、原物料及成品之儲存環境是否適當（例如避免雨淋、日曬、灰塵、....）？
- D.針對庫存品的品質狀況是否有進行定期的檢視或檢驗。



製程管理

3.3.1 製程作業管理機制

3.3.1.1 機制說明

製程作業現場對於不良品報廢、瑕疵品的放置應該要區隔清楚，避免造成混用、混料，特別是在生產現場，如果可以建置有效的目視管理或看板管理一定可以讓現場更有效率，此外對於所發生的不良一定要有原因分析，區別清楚是材料或者人員造成，如此才能防止再發。

於工廠或生產線因管理不當或其他因素，而曾發生安全危害或汙染之事件，應確實記錄並訂定再發防止相關的預防機制，並確實執行。製程作業管理改進方面，建立作業標準規範、作業內容及步驟、產品標準、作業安全事項等，並確保生產線作業人員均了解其作業內容及產品之標準。

3.3.1.2 查核重點

(1) 工安危害

- A. 工廠或生產線是否曾因生產製程規劃或管理不當而發生安全危害或汙染事件？
- B. 若曾發生是否已改善且針對再發防範訂有預防機制？
- C. 承上，若有因製程作業管理不當而引發安全危害或汙染事件，是否已全面檢討製程作業管理方式，找出缺失之處進行矯正改善，並完成新製程管理作業上線與人員訓練。
製程作業可能因人員作業疏失、外在環境變異等狀況而引發安全危害或汙染事件，一旦發生業者務必立即通報主管政府機關，情節嚴重者須於主管機關所要求改善期限之內完成改善並取得勘驗核可。若屬情節輕微主管機關並未訂定改善期限時，則業者須於事件發生日起算2個月內完成改善並針對再發防止訂定預防機制。若發生安全危害或汙染事件，在主管機關完成勘驗核可前或事件發生日起算2個月內未完成改善並針對再發防止訂定預防機制者，將暫停MIT的驗證作業。

(2) 規範

- A. 針對製程作業管理是否訂有工廠或生產線製程作業管理規範關程序文件。
- B. 製程作業管理相關程序文件是否完善，內容是否包含製程作業流程、製程作業內容、生產作業標準書（SOP）、注意事項和產品標準。

(2) 記錄

- A. 針對製程作業程序是否建立相關記錄表單。
工廠或生產線是否針對主要製程之作業留有記錄？（例如日期、品項、數量…）
- B. 製程作業記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，內容是否可清楚追溯到每批的製程狀態（人事時地物）並經過審核及妥善完整的保存。

(3)執行

- A.現場生產操作人員對於產品規格或客戶或下游廠商要求是否清楚明白。
- B.現場生產操作人員對於所負責製程作業項目的製程作業步驟與製程標準是否清楚，並確實執行。
- C.現場生產操作人員對於所負責製程作業項目的生產設備、工具、模治具的使用是否熟練。
- D.現場生產操作人員是否能針對主要製程之生產設備的操作與安全事項進行說明？

3.3.2製程產品管理機制

3.3.2.1機制說明

製程產品的管理要點在於產品製程階段的鑑別與標示，雖僅能以目視進行判定，建議業者可以利用照片、圖片或實體進行教育訓練或製作成作業指導書，讓人員清楚半成品和成品的區別以及製程各階段的產品品質標準，以降低瑕疵誤判以及未完成品、不良品流出。同時建議針對半成品、成品和不良品可利用掛牌、放置不同顏色籃子等方式予以清楚識別標示，並配合區域進行有效區隔。若有不良品發生時人員須清楚處理方式，儘速進行不良品的後續處理作業並留下紀錄作為後續追蹤管理用。

3.3.2.2查核重點

(1)規範

- A.針對製程產品管理是否制訂相關程序文件。
- B.製程產品管理相關程序文件是否完善，內容是否包含原物料/半成品/成品的識別方式、製程產品規格和製程不合格品處理措施。

(2)記錄

- A.針對製程產品作業是否建立相關記錄表單。
工廠或生產線是否留有產品（半成品、成品、不良品）管理記錄（例如品項、數量、作業人員…）
- B.製程產品作業記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，紀錄內容是否清楚記載製程產品的品質狀態、製程不合格品紀錄，並經過審核及妥善完整的保存。

(3)執行

- A.現場生產操作人員是否可以清楚辨識製程各階段半成品生產作業完成與否。
- B.現場生產操作人員是否可以清楚說明合格品與不合格品識別方式。
- C.現場生產操作人員是否清楚製程不合格品的處理方式（選別、重工、特採或報廢）。
- D.製程現場所發生的不合格品是否有被明確的予以隔離。
- E.針對製程現場所發生的不合格品，現場人員是否立即進行處理措施。



人員管理

3.4.1 生產操作人員訓練

3.4.1.1 機制說明

由於廠商人員使用精簡，建議在師徒制訓練下，人員能力鑑定仍然要有記錄，以因應未來企業成長需要，人員能力鑑定不可因為目前人力單純就不進行，一定要有規定，未來企業成長所需的人才與能力才不會產生落差，企業運作與成長才不致受到阻礙。建議業者還是需要建立基本的人員能力培訓與考核鑑定作業機制，針對新進人員、負責主要製程操作人員由具豐富經驗之管理者或資深員工進行人員技能培訓、考核與管理。

3.4.1.2 查核重點

(1) 規範

- A. 針對主要製程之生產操作人員訓練是否制訂相關程序文件。
- B. 生產操作人員訓練相關程序文件是否完善，內容是否包含人員所需具備的技能項目與資格、人員培訓作業方式和考核方式。

(2) 執行

- A. 主要製程之生產操作人員上線前是否曾進行生產操作所需技能之教育訓練（方式不限）。
- B. 主要製程之生產操作人員完成教育訓練後，是否曾進行考核（方式不限）？
- C. 主要製程之生產操作人員所需具有的生產專業操作技術是否純熟。
- D. 針對生產操作人員是否安排定期或不定期的技能提升培訓活動。
- E. 針對生產操作人員是否進行定期或不定期的考核活動。

3.4.2 檢測及校驗人員訓練

3.4.2.1 機制說明

重要測試設備價值高昂，因此廠商都不可能自行購置，相關檢測能量可考慮與專業檢測單位合作尋求支援，例如：鞋技中心等相關專業單位，不但可提供檢測服務，同時給予必要技術建議。

若業者有使用到檢測設備時仍建議業者需對檢測設備進行校驗管理，但一般業者多不具備有自行針對檢測設備進行校正的能量，因此在面對廠內檢測設備的儀校管理實，建議業者可以藉由設備原廠或是專業檢測單位，例如財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心等相關單位支援，不但可提供檢測服務，同時亦可給予專業技術建議。經過校正的檢測設備需貼上校正合格標示並保留校正紀錄。

3.4.2.2查核重點

(1)規範

- A.針對主要製程之檢測及校驗人員技能訓練是否制訂相關程序文件。
- B.檢測及校驗人員訓練相關程序文件是否完善，內容是否包含人員所需具備的技能項目與資格、人員培訓作業方式和考核方式。

(2)執行

- A.主要製程之檢測及校驗作業人員上線前是否曾進行檢測或校驗所需技能所需技能之教育訓練（方式不限）。
- B.主要製程之檢測及校驗作業人員完成教育訓練後，是否曾進行考核（方式不限）？
- C.主要製程之檢測及校驗作業人員所需具有的專業操作技術是否純熟。
- D.針對檢測及校驗作業人員是否安排定期或不定期的技能提升培訓活動。
- E.針對檢測及校驗作業人員是否進行定期或不定期的考核活動。



3.5 檢測作業管理

3.5.1 進料、製程及出貨相關檢測機制

3.5.1.1 機制說明

鞋類業者中規模較大者多數已取得ISO 9001驗證通過，有較完整品管系統進行各階段的品質檢測管制。而規模較小的業者對於會影響到產品組立、耐用度和使用安全的品質規格，還是建議業者在進料、製程、成品和出貨建立基本必要的檢驗作業並可配合表單留下檢驗紀錄。檢驗方式多為目視檢驗，可以標準件或比對件來協助檢驗人員提升檢驗精確度。

3.5.1.2 查核重點

(1) 規範

- A. 針對主要零組件/原物料、主要製程產品及出貨成品是否制訂檢測管理相關程序文件。
- B. 檢測管理相關程序文件是否完善，內容是否包含進料、製程、成品及出貨各階段的檢測規範（含檢驗項目、檢驗標準、抽樣方式、允收標準等）。

(2) 記錄

- A. 針對檢測作業是否建立相關記錄表單。
是否針對主要零組件/原物料、主要製程產品及出貨成品留下檢驗記錄？
- B. 檢測作業相關記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，紀錄內容是否可清楚顯示檢測結果及允不允收的判定，並經過審核和完整的保存。

(3) 執行

- A. 進料、製程及出貨各階段是否進行合宜的檢測作業。
- B. 進料、製程及出貨各階段所發生的不合格品是否有明確的區隔。
- C. 進料、製程及出貨各階段發生不合格品時是否有立即施行處理措施（含退換貨、選別、重工、特採、報廢、矯正與預防等）。
- D. 進料、製程及出貨各階段的檢測作業是否確實執行。

3.5.2 檢測設備校正機制

3.5.2.1 機制說明

若業者有使用到檢測設備時仍建議業者需對檢測設備進行校驗管理，但一般業者多不具備有自行針對檢測設備進行校正的能量，因此在面對廠內檢測設備的儀校管理實，建議業者可以藉由設備原廠或是專業檢測單位，例如財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心等相關單位支援，不但可提供檢測服務，同時亦可給予專業技術建議。經過校正的檢測設備需貼上校正合格標示並保留校正紀錄。

3.5.2.2 查核重點

(1) 規範

- A. 倘工廠設有檢測設備，是否針對主要檢測設備訂定校驗管理規範相關程序文件。
- B. 校驗管理相關程序文件是否完善，內容是否包含免校之認定、校驗作業程序、應校正檢測設備之校驗方式、校驗項目、允收判定標準、校驗標示、內校作業方式等。

(2) 記錄

- A. 倘工廠設有檢測設備，是否針對主要檢測設備之校驗作業建立相關記錄表單。
- B. 校驗作業相關記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，紀錄內容是否可清楚顯示校驗項目與結果、校驗結果判定、下次校驗時間、國家或國際標準追溯等，並經過審核和完整的保存。

(3) 執行

- A. 倘工廠設有檢測設備，是否針對主要檢測設備界定其校驗需求、排定校驗計畫並是否依校驗計畫落實執行校正作業？
- B. 是否安排合格的校驗人員負責檢測設備的校驗作業。
- C. 倘工廠設有檢測設備，所使用之主要檢測設備進行校驗的結果是否有清楚、適當之校正合格標示（如名稱、編號、有效期限、...）？
- D. 倘工廠設有檢測設備，針對主要檢測設備之校正結果是否可追溯至國家或國際標準？
- E. 檢測設備的校驗結果經判定不合格時，是否有進行後續處理作業（含標示、檢測範圍限用、儀器調教與維護等）。



顧客關係管理

3.6.1 顧客服務及客訴處理機制

3.6.1.1 機制說明

配合產業特性通常採取較簡單之換貨方式來回應顧客抱怨，因此有效分析抱怨原因是目前亟待建立的流程，建議找出真正的原因防止再發才可以讓生產製程更順暢，同時建立好的產品口碑，鞋類產業才能更成長。建議業者設定專責人員進行客戶服務，若發生客訴事件時，能建立不良問題分析的機制，以預防再發取代事後彌補，更積極經營顧客關係。

3.6.1.2 查核重點

(1) 規範

- A. 針對顧客(含消費者或下游客戶)之服務和客訴處理管理是否制訂相關程序文件。
- B. 顧客服務和客訴處理管理相關程序文件是否完善，內容是否包含客戶服務流程、客戶服務作業內容、售後服務作業、客訴處理作業等。

(2) 記錄

- A. 針對顧客服務和客訴處理是否建立相關記錄表單（例如日期、客戶名稱、抱怨內容、處理方法…）。
- B. 顧客服務和客訴處理相關記錄表單的填寫是否及時、確實與完整，紀錄內容是否清楚顯示日期、客戶資料、客戶回饋訊息、處理方式和處理結果等，並經過審核和完整的保存。

(3) 執行

- A. 針對客戶服務和客訴處理是否安排專人負責。
- B. 負責客戶服務和客訴處理作業的人員是否清楚說明處理售後服務方法與步驟。
- C. 若發生客訴事件，企業針對客訴事件是否有進行原因分析，並實施矯正與再發防止措施。

第 4 章

鞋類產業生產工廠品質管理系統 執行案例與相關表單

4.1

案例公司簡介

○○○鞋業公司是一家從事鞋類製造，以女用皮鞋為主，並使用自有廠牌「000」銷售於專櫃與大賣場。○○○鞋業公司於民國99年9月3日獲得臺灣製產品MIT微笑標章（以下簡稱MIT微笑標章），目前已有十多款產品於市場銷售，其中有一款品項已取得MIT微笑標章，現今仍有多項產品陸續申請MIT微笑標章中。○○○鞋業公司營運型態可分為自有廠牌製造銷售與OEM代工，而鞋類主要原物料包含皮革與其他配件，除部份向民營皮革廠與配件商購買外，其餘製程無論是樣式設計、產品製造、成品包裝皆在廠內生產製造。雖然○○○鞋業公司尚未擁有ISO 9001驗證，但生產流程設有簡易品質管理，現場透過品檢進行良品之篩檢，以滿足顧客之需求。

老闆負責設計、行銷；老闆娘負責會計財務、採購；第二代接手初期負責生產與管理，其餘員工大多為年資超過20年的資深老師傅，負責生產製造與製程品檢工作。以下為依據生產工廠品質管理系統5M1C評核項目，建置之品質管理系統案例。



簡易品質管理

○○○鞋業公司

文件名稱	設備管理辦法	文件編號	01
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：維持設備穩定，確保產品品質。

二、範圍：本公司所有的生產設備及生產相關檢測設備。

三、權責：操作員負責日常清潔、潤滑，有故障時通知管理者報修。

四、流程：無。

五、作業規定：

1.設備管理表。

設備名稱	責任者	保養時機與重點	外修電話
裁縫車	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	達興工業行 06-2581170
削皮機	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	
打蠟機	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	

2. 每天工作結束時，操作員要將機台清潔乾淨。

3. 每台設備要建立「潤滑保養叫修記錄表」，由責任者執行，並做記錄。

4. 操作設備應注意作業安全規定隨時注意人身安全，如有相關危害安全事項應立即報告管理人員進行處置。

六、相關文件：無。

七、使用表格：

設備管理表（表4.1）。

潤滑保養叫修記錄表（表4.2）。

○○○鞋業公司

文件名稱	原物料管理辦法	文件編號	02
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：依照客戶訂單要求，訂購適合的原物料，確保交期準確。

二、範圍：本公司所有原物料的採購。

三、權責：業務負責接單，設計打樣負責訂購數量換算與驗收，採購負責挑選供應商與下單。

四、流程：如下。

責任者 業務	流程	作業說明	表單
業務	接單	依公司能力（技術、納期、數量）接單	製造工單
設計打樣	數量換算	原物料種類與數量決定（先確認庫存，再決定採購數量）	
採購	訂購	向合格供應商詢價議價後下訂單	原料計算表
採購或設計	確認	確認訂購單內容	原物料訂購單
採購或設計	驗收	依送貨明細表或出貨明細表驗收	
採購或設計	上線 / 出貨	依需要直接出貨給協力廠商或上線生產	

五、作業規定：

1. 合格供應商依「協力廠商管理辦法」辦理。
2. 上線生產剩餘原物料，由幹部依實況管理。
3. 原物料驗收可依進料檢驗記錄表驗收。
4. 不良原物料或材料應立即處理退換貨事宜，未進行退換貨前應標示放置待處理區避免誤用。
5. 材料或貨品堆放應注意安全規定，避免造成安全事故。

六、相關文件：協力廠商管理辦法。

七、使用表格：

- 進料檢驗記錄表（表 4.3）。
- 採購單（表 4.5）。
- 收料單（表 4.6）。
- 物料卡（表 4.7）。
- 庫存月報表（表 4.8）。
- 製程工單（表 4.10）。

○○○鞋業公司

文件名稱	協力廠商管理辦法	文件編號	03
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：選擇優質供應商與協力廠商，確保品質與交期。

二、範圍：本公司所有的原物料供應商與協力廠商。

三、權責：設計打樣師負責評定廠商之生產技術，採購負責交期與成本管理和新廠商開發，廠商之更換或新廠商決定由總經理決定。

四、流程：無。

五、作業規定：

1. 依公司長期配合之經驗，決定原物料供應廠商與外包協力廠，製作合格供應商一覽表。
2. 客戶指定之廠商，則依指定廠商購買或外包。
3. 供貨表現不良之廠商，依訂單要求退貨再重送，如持續無法改善，則更換廠商。

六、相關文件：無。

七、使用表格：

合格供應商一覽表（表 4.4）。

○○○鞋業公司

文件名稱	製程管理與檢驗辦法	文件編號	04
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：確保本公司產品在生產中之品質水準能滿足客戶之需求。

二、範圍：包含所有產品之製程管理與檢驗。

三、權責：

- 1.製程作業管理：生產主管。
- 2.製程作業執行：作業員。
- 3.製程檢驗管制：生產主管。

四、流程：無。

五、作業規定：

- 1.生產安排：主管接單後將工作單註明客戶要求之作業內容等相關訊息。依客戶要求之交貨期、作業內容安排人員、設備與生產日程。
- 2.生產準備：
 - (1)主管確認相關加工內容與配件使用情形，並依需要準備相關工具、物料或配件。
 - (2)若因設備能力，人力或交貨急迫等因素，而須委託廠外加工時應依規定辦理。
 - (3)主管將依加工程序及設備能力分發至現場相關人員，進行各項作業，急件者優先處理。
- 3.製程管制：
 - (1)現場作業員依據工作單之內容按順序作業，主管隨時跟催進度確保急件已優先處理。
 - (2)各產品加工、維修過程中，依據各層級員工執行製程檢驗。
 - (3)各項生產設備依規定實施點檢。
 - (4)各階段製程檢驗合格完成品，由作業人員於工作單相關欄位中簽章並押日期，主管不定時查驗。
 - (5)製程中之生產異常現象，依據各層級員工權限加以處理。
 - (6)完成品若需要包裝時，須依客戶指定方式包裝。若客戶無特別要求時，由主管決定包裝方式。
 - (7)包裝時應以足夠保護產品品質為主要考量。
 - (8)完成品依顧客規範執行檢驗，合格之完成品以口頭通知主管辦理出貨。
 - (9)製程中及生產完後之不良材料與多餘物料，由各層級員工整理、分類，剩餘物料經確認品質無異常後置回料架，由採購人員登帳，保管。
 - (10)如有量測設備，應進行必要之校正計畫。
 - (11)生產過程應注意作業安全規定隨時注意人身安全，如有相關危害安全事項應立即報告管理人員進行處置。
- 4.生產用相關設備依設備管理辦法辦理。

六、相關文件：無。

七、使用表格：

- 潤滑保養叫修記錄表（表4.2）。
 作業標準書（表4.9）。
 製程工單（表4.10）。
 量測儀器管理表（表4.11）。

○○○鞋業公司

文件名稱	人員管理辦法	文件編號	05
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：透過適當人員，並配合所需之教育訓練資源，維持員工操作技能與品檢技能一致性，確保產品品質。

二、範圍：凡本公司所有員工均適用。

三、權責：

1. 行政作業：管理課。
2. 訓練之執行：各責任單位。

四、流程：無。

五、作業規定：

本公司教育訓練之執行方式為廠內訓練，教育訓練類別與實施方式：

1. 設置人員資歷資料，確認人員資格。
2. 新進人員由管理人員驗證合格始可上線。
3. 人員各項技能培養依員工能力鑑定表上工作項目，進行訓練並鑑定。

六、相關文件：無。

七、使用表格：

員工能力鑑定表（表 4.12）。

○○○鞋業公司

文件名稱	客戶抱怨處理管理辦法	文件編號	06
生效日期	101 年 11 月 30 日	修訂版本	A

一、目的：為能迅速處理客戶反映之各項問題、採取適當之對策、提供客戶滿意之服務，並改善本公司產品之品質

二、範圍：與本公司往來之所有客戶之抱怨事宜處理均屬之。

三、權責：

- 1.客戶抱怨受理：業務人員。
- 2.客戶抱怨鑑定：業務人員。
- 3.對策與實施：各責任單位。
- 4.對策之確認：主管

四、流程：無。

五、作業規定：

- 1.下列各項事件發生而由客戶提出要求減價、退貨、交換、無償再製、損害賠償或改善之案件均稱之為客戶抱怨。
 - (1)產品於品質上發生問題者。
 - (2)產品標示、數量與訂單（合約）條件或送貨文件不符者。
 - (3)產品運送途中造成損傷者。
 - (4)其他產品缺點而使客戶不滿意者。
- 2.業務人員於接獲客戶書面或口頭意見要求改善或處理貨品時，須先了解問題之性質後，受理登錄於「顧客抱怨處理單」。若為其他單位接獲客戶之抱怨訊息時，應立即通知業務人員受理。
- 3.業務人員應與客戶協商有關抱怨事項，經分析若不屬本公司之責任時，應以電話通知不受理抱怨之原因。
- 4.若客戶抱怨事件屬於本公司之責任時，應由各責任單位提出具體改善對策，並註明對策執行期限。
- 5.業務人員必須追蹤客戶抱怨事件之改善結果，並於管理代表確認後，視需要以電話回覆客戶，並追蹤客戶之反應。

六、相關文件：無。

七、使用表格：

- 顧客抱怨處理單（表4.13）。
- 銷貨單（表4.14）。



4.3 表單使用說明

為顧及加強輔導型產業業者需求，依據臺灣製MIT微笑產品驗證制度推動及管理要點第7點之工廠5M1C評核重點，將表單進行簡化、合併，以讓業者可以參考與仿效。若業者已有既定的表單且符合5M1C評核標準，則可繼續沿用。業者亦可以斟酌需要而修改表單，使表單可更簡單、更多元應用。此外，本章所列相關內容，為了配合國內不同管理水準、生產態樣企業使用，將表單分為「基礎應用」與「進階應用」，建議企業可依實際之需求，進行選用。

表單	表單名稱	基礎應用	進階應用
4.1	設備管理表		◎
4.2	潤滑保養叫修記錄表	◎	◎
4.3	進料檢驗記錄表	◎	◎
4.4	合格供應商一覽表	◎	◎
4.5	採購單		◎
4.6	收料單		◎
4.7	物料卡	◎	◎
4.8	庫存月報表		◎
4.9	作業標準書（含檢測作業）	◎	◎
4.10	製程工單	◎	◎
4.11	量測儀器管理表（如無量測儀器可免）	◎	◎
4.12	員工能力鑑定表	◎	◎
4.13	顧客抱怨處理單	◎	◎
4.14	銷貨單	◎	◎

★本建置指引內容僅供業者參考之用，實際驗證時仍由驗證單位依MIT品管系統 5M1C 評核標準，考量個別廠商狀態進行驗證。



表單彙整

表 4.1 設備管理表

設備管理表（範例）			
設備名稱	責任者	保養時機與重點	外修電話
裁縫車	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	達永工業行 06-2598117
削皮機	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	
打蠟機	操作員	每日完工前清潔，每週針車油潤滑	

設備管理表

設備管理表			
設備名稱	責任者	保養時機與重點	外修電話

表 4.2 潤滑保養叫修記錄表

潤滑保養叫修記錄表（範例）			
日期	保養外修	處理記錄	處理者 / 管理者
99/1/4	☒ 潤滑 ☐ 叫修	基本保養	阮○○ / 王○○
99/1/11	☒ 潤滑 ☐ 叫修	基本保養	阮○○ / 王○○
99/1/13	☐ 潤滑 ☒ 叫修	馬達故障，更換新品	設備公司 / 王○○
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		

潤滑保養叫修記錄表			
日期	保養外修	處理記錄	處理者 / 管理者
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		
	☐ 潤滑 ☐ 叫修		

表 4.3 進料檢驗記錄表

進料檢驗記錄表（範例）							
廠商	皮料裁切公司			交貨日期	101/2/27		
品名	外包	料號	14157	交貨數量	100	抽驗數	
進料類別	☐ 客戶供應品 ☐ 物料 ☒ 半成品 ☐ 加工 ☐ 成品					不良數	
編號	檢驗項目	檢驗標準／規格	檢驗結果				
			#1	#2	#3	#4	#5
1	外觀	無破損、完整	OK	OK	OK	OK	OK
2	尺寸	依規格	OK	OK	NG	OK	OK
綜合判定	☐ 允收 ☐ 拒收 ☒ 特採 ☐ 全檢						
#3 尺寸不符但經與顧客協商，本批採特採。					審核	檢驗	
					王○○	孫○○	
說明：不可量化檢驗項目以 "OK"、"NG" 代表，可量化檢驗項目，以量測值填寫。 驗收標準依採購合約，若不合格則應備註處理方式。							

進料檢驗記錄表							
廠商				交貨日期			
品名		料號		交貨數量		抽驗數	
進料類別	☐ 客戶供應品 ☐ 物料 ☐ 半成品 ☐ 加工 ☐ 成品					不良數	
編號	檢驗項目	檢驗標準／規格	檢驗結果				
			#1	#2	#3	#4	#5
綜合判定	☐ 允收 ☐ 拒收 ☐ 特採 ☐ 全檢						
					審核	檢驗	
說明：不可量化檢驗項目以 "OK"、"NG" 代表，可量化檢驗項目，以量測值填寫。 驗收標準依採購合約，若不合格則應備註處理方式。							

表 4.4 合格供應商一覽表

合格供應商一覽表（範例）					
公司簡稱	地址	電話	傳真	聯絡人 手機	聯絡人
瑞們（公司）	台北市延平北路二段 888 號 8 樓	02- 258888768	02- 258888816	0920- 488885	呂○○ 分機 135
世泰（工廠）	桃園縣八德市介壽路 1 段 88 巷 88 號	03- 38888885-9	03- 3885335	0915- 888011	黃○○
生資（染廠）	桃園縣八德市白鷺里成功街 88 號	03- 4585345	03- 4585346	0935- 888143	莊○○
填表：王○○ 主管認可：李○○					

合格供應商一覽表	
----------	--

[illegible]

填表：

主管認可：

表 4.5 採購單

採購單（範例）						
訂購單號：OR102001				單號：10202001		
廠商：中底製造公司				交貨日期：102/3/15		
品名	規格	單位	數量	單價	金額	備考
女鞋中底	23	只	60	10	600	
合計	一 億 一 仟 一 百 一 拾 一 萬 一 仟 陸 百 一 拾 一 圓 一 角正					
備註：1. 交貨地點：高雄市新生路 248-40 號 2F 2. 交貨方式：一次交貨 3. 證明文件：出場檢驗記錄 主管：曾○○ 承辦人：王○○						

採購單

訂購單號：

單號：

廠商：

交貨日期：

品名	規格	單位	數量	單價	金額	備考
合計	億 仟 百 拾 萬 仟 百 拾 圓 角正					

備註：1. 交貨地點：

2. 交貨方式：

3. 證明文件：

主管：

承辦人：

表 4.6 收料單

[illegible]

收料單						
單號：						
廠商：			交貨日期：			
品名	規格	單位	數量	單價	金額	備註
備註：1. 訂單標號：						
2. 發票號碼：						
3. 發票金額：						
主管：採購：品管：倉管：						

表 4.7 物料卡

物料卡（範例）						
儲存位置：A-202		物料名稱：女鞋中底		最高存量：200		
卡號：102-01		物品規格：23		最低存量：50		
日期	憑單編號	入庫量	單位	出庫量	結存量	備註
3/15	10202001	60	只	40	80	

庫存超過 1 年受環境影響變質，應依必要檢驗項目確認無誤後方可使用。

物料卡						
儲存位置：		物料名稱：		最高存量：		
卡號：		物品規格：		最低存量：		
日期	憑單編號	入庫量	單位	出庫量	結存量	備註
庫存超過 1 年受環境影響變質，應依必要檢驗項目確認無誤後方可使用						

表 4.8 庫存月報表

庫存月報表（範例）						
日期：102/3/31						
日期	憑單編號	入庫量	單位	出庫量	結存量	備註
女鞋中底	1020203	60	60	40	80	
主管：曾○○				倉管：張○○		

庫存月報表						
日期：						
日期	憑單編號	入庫量	單位	出庫量	結存量	備註
主管：倉管：						

表 4.9 作業標準書

作業標準書				標準書 編號	版本	核准	製表	製作日期
型號	各類相同鞋款	工序	裁切	D001	A	林○○	王○○	101/11/16
標準品照片				製造管理				
				重要 項目	製造條件			
					No	管理項目	負責者	確認頻率
				重要	1	核對工令 與要求	裁切師傅	首批確認
				重要	2	按照工令 作裁切	裁切師傅	裁切確認
				品質管理				
				重要	1	皮料是否 符合規範	裁切師傅	首批確認
				重要	2	皮料裁切是否 完整無瑕疵	裁切師傅	每批抽查 確認

作業標準書								
作業標準書（或指導）				標準書 編號	版 本	核准	製表	製作日期
型號		工序						
標準品照片				製造管理				
				重要 項目	製造條件			
					No	管理項目	負責者	確認頻率
								品質管理

表 4.10 製程工單

[illegible]

表 4.11 量測儀器管理表

量測儀器管理表（範例）											
102 年											
項次	儀器編號	名稱	規格 / 型號	校正週期	校正類別	本次校正日期	允收基準	平均量測值	校正結果判定	下次效正日期	備註
1	001	游標卡尺	1137-300	1 年	外校	102/3/1	0.01mm	0.011mm	ok	103/3/1	E○○檢驗報告 No.0000000000
2	002	游標卡尺	1137-300	1 年	外校	102/3/1	0.01mm	0.009mm	ok	103/3/1	E○○檢驗報 No.0000000000
3	003	游標卡尺	1137-300	1 年	外校	102/3/1	0.01mm	0.010mm	ok	103/3/1	E○○檢驗報 No.0000000000
4	004	游標卡尺	1137-300	1 年	外校	新購免驗	0.01mm			103/7/7	
6	005	捲尺	8m		免校		0.1cm				
7	006	捲尺	8m		免校		0.1cm				
8	007	鋼尺	30cm		免校		0.1cm				

量測儀器管理表

年											
項次	儀器 編號	名稱	規格 / 型號	校正 週期	校正 類別	本次 校正日期	允收基準	平均量測值	校正結果 判定	下次 效正日期	備註

表 4.12 員工能力鑑定表

員工能力鑑定表（範例）								
姓名	裁縫	削皮	打蠟	裁剪	成品檢驗	儀器校驗	堆高機	鑑定人
王○○	●	●	●					黃○○
高○○						○		王○○
孫○○				◎	◎			王○○
操作資格說明	○：訓練中 ◎：可獨立作業 ●：可教導他人							

員工能力鑑定表

員工能力鑑定表								
姓名								鑑定人
操作資格								
說明								
操作資格 說明	○：訓練中 ◎：可獨立作業 ●：可教導他人							

表 4.13 顧客抱怨處理單

顧客抱怨處理單（範例）					
顧客名稱	奇偉		填單日期	101 年 12 月 10 日	
姓名	孫○○	電話	(02)27550000	Email	xx@abc.com.tw
訴願 / 抱怨內容： 拉鍊易卡 緊急對策：立即更換經確認 ok 之新品					
(以下由權責單位填寫)			處理單編號：0001		
原因分析	拉鍊上止加工不良				
矯正與預防	1. 更換新品給奇偉 2. 經奇偉確認合格 3. 該批拉鍊重檢皆合格，故為偶發事件 處理者：王○○				
效果確認	1. 確認下批生產時之加工條件無誤 2. 下批生產皆為合格品，且交貨給顧客亦合格 品質主管：高○○				
結案	擬結案 權責單位主管：黃○○				

顧客抱怨處理單					
顧客名稱			填單日期	年 月 日	
姓名		電話		Email	
訴願 / 抱怨內容： 					
緊急對策： 					
(以下由權責單位填寫) 處理單編號：					
原因分析					
矯正與預防	處理者：				
效果確認	☐同意結案 ☐不同意結案 品質主管：				
結案	權責單位主管：				

表 4.14 銷貨單

銷貨單（範例）							
銷貨日期：102/1/16		銷貨單號：00005			頁次：1/1		
客戶名稱：AAA 送貨地址：新北市板橋區新站路 1 號 統一編號：12345678 聯絡電話：							
產品 編號	品名 規格	製造 日期	數量	單位	單價	金額	客戶 簽收
12345	小齒輪	101/12/20	10	pcs	100	1,000	王○○
					合計	1,000	
					訂金		
					餘款		
審核人	○○○			製表人	○○○		

銷貨單

銷貨日期：

銷貨單號：

頁次：

客戶名稱：

送貨地址：

統一編號：

聯絡電話：

產品 編號	品名 規格	製造 日期	數量	單位	單價	金額	客戶 簽收
					合計		
					訂金		
					餘款		
審核人				製表人			

參考資料

1. 「2011 鞋業年鑑」，財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心，民100年3月。
2. 「2010年中華民國鞋類輸銷全球地區別統計表」，台灣區製鞋工業同業公會資訊服務網資料。
3. 「2010年中華民國鞋類輸銷全球鞋型別統計表」，台灣區製鞋工業同業公會資訊服務網資料。
4. 2012年臺灣製MIT微笑產品生產工廠品質管理系統現場評核人員訓練教材，經濟部工業局，民101年5月。

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

臺灣製 MIT 微笑產品鞋類產業生產工廠品質管理系統建置指引
/ 財團法人中衛發展中心執行。-- 初版。-- 臺北市：工業局，民
103.09

64 面；21*29.7 公分

ISBN 978-986-04-2447-8 (平裝)

1. 鞋業 2. 品質管理 3. 生產管理系統 4. 臺灣

487.45

103019900

臺灣製 MIT 微笑產品鞋類產業 生產工廠品質管理系統建置指引

編審委員：蘇朝墩、許石城

出版機關：經濟部工業局

地址：106 台北市信義路三段 41 之 3 號

電話：(02)2754-1255

網址：<http://www.moeaidb.gov.tw>

執行單位：財團法人中衛發展中心

地址：100 台北市中正區杭州南路一段 15-1 號 3 樓

電話：(02)2391-1368

網址：<http://www.csd.org.tw>

出版年月：103 年 09 月

版(刷)次：初版

定價：新臺幣 400 元

展售處：

一、國家書店松江門市

地址：104 臺北市松江路 209 號 1 樓

電話：(02)25180207

網址：<http://www.govbooks.com.tw>

二、五南文化廣場

地址：406 台中市北屯區軍福七路 600 號

電話：(04)24378010

網址：<http://www.wunanbooks.com.tw>

GPN：1010301812

ISBN：978-986-04-2447-8

著作權利管理資訊：經濟部工業局保有所有權利。

欲利用本書或部分內容者，需徵求經濟部工業局同意或書面授權。

聯絡資訊：圖書室 (02)27541255#3916



廉潔 • 效能 • 便民



經濟部工業局

地址：臺北市大安區信義路三段 41-3 號

電話：(02)2754-1255

傳真：(02)2703-0160

網址：www.moeaidb.gov.tw

臺灣製產品 MIT 微笑標章推動辦公室

地址：臺北市大安區信義路三段 41-2 號 3 樓

電話：(02)2709-1640

傳真：(02)2709-0155

網址：www.mittw.org.tw

經濟部工業局廣告

ISBN 978-986-042447-8



9 789860 424478

GPN: 1010301820

定價：400 元