

# 物 料 管 理

中国生产力中心

版權所有

翻印必究

中華民國五十二年六月初版  
中華民國七十年二月十版

# 物 料 管 理

每册定價新臺幣200元

譯 著 者：李 寶  
發 行 人：王 士 杰  
出 版 者：中 國 生 產 力 中 心

臺北市西寧南路62號  
郵政劃撥12734號

# 序 言

物料管理一門，在二次世界大戰之前，我國工業甚少重視，迨至戰後，我國派遣人員赴歐美各國研習工業工程授以物料管理之專門學識，首由中國生產力中心予以傳播，并希望企業界設置專業部門，建立制度及方案，責成實施，不論新購進之原、材料或待處置之廢料，應具有完整之賬面及記錄，視同金錢之出入管理。

本中心為灌輸是項管理之知識，蒐集國內外之書籍及資料，於民國五十二年商請李實先生編譯「物料管理」一書作為本中心訓練教材之用，該書所用之文字與教學公式，至為淺易，除適於專業研習之教材外，亦可為大眾化之讀物，故自出書以來為各專科職校及公民營企業採用，列入專門課程講授，實為可喜之現象。

本書於民國五十二年發行初版，而後達十數版之多，茲應各界之需要，陸續出版，本人謹代表中國生產力中心敬謝，凡參與編著之各位專家及各採用作教本之各校教授，並請隨時賜教指正，俾有所改進，無任感荷是為序。

中國生產力中心  
總經理 王士杰 謹識

中華民國七十年二月

## 致 读 者

我们选印这本书，供有关专业人员参考。  
台湾出的书，内容和观点会有不妥和错误之处，  
请读者注意分析、批判、借鉴。

# 目 錄

## 第一章 基本認識

- 第一節 意義..... 1
- 第二節 物料管理之重要性..... 4
- 第三節 物料管理之研究範圍..... 7
- 第四節 新面貌與新方法..... 9

## 第二章 物料政策

- 第一節 政策之重要..... 17
- 第二節 組織行政上之政策..... 17
- 第三節 業務重點上之政策..... 20
- 第四節 採購政策..... 23
- 第五節 政策之厘訂、推行與考核..... 26

## 第三章 組織與人才

- 第一節 組織之基本立場——綜合管理..... 30
- 第二節 物料管理部門之地位..... 33
- 第三節 籌供及管制部門之組織..... 37
- 第四節 採購部門之組織..... 38
- 第五節 物料儲運部門之組織..... 40
- 第六節 人才之選派..... 42
- 第七節 對外啓發與對內訓練..... 44

## 第四章 分類編號

- 第一節 分類之重要與原則..... 47
- 第二節 管制上之分類..... 48
- 第三節 分類編號之前提條件..... 52
- 第四節 材質上之分類與用途上之分類..... 55
- 第五節 編號基本方式概述..... 58
- 第六節 標識..... 61

## 第五章 物料預算

- 第一節 物料預算之意義..... 64
- 第二節 銷售預測..... 65

第三節	生產管理制度與材料用量之估算	67
第四節	時間上之配合	73
第五節	養護用料預算	75
第六節	彙總及購辦預算之編製	77
<b>第六章 採購</b>		
第一節	購料市場調查	81
第二節	採購之價值分析	83
第三節	生產前之購料分析	92
第四節	決定適當品質	94
第五節	決定適當數量	97
第六節	決定適當價格	98
第七節	決定適當時期	101
第八節	決定適當承售廠商	102
第九節	決定其他交易條件	106
第十節	管制與稽催	108
<b>第七章 存量管制</b>		
第一節	概述	113
第二節	重心之掌握	115
第三節	基本因素	118
第四節	定量訂貨管制法	127
<b>第八章 存量管制(續)</b>		
第五節	定期訂貨管制法	146
第六節	簡化計算之方法	154
第七節	金額綜合管制法	166
第八節	削減存量對策	170
<b>第九章 倉儲計劃</b>		
第一節	倉庫之意義	177
第二節	倉庫之任務	178
第三節	合理化運動之展開	180
第四節	倉庫設計	182
第五節	倉位佈置計劃	186
第六節	選擇倉儲設備	190

第七節	倉位編號	195
第八節	無需倉庫管料制度之展望	198
<b>第十章 收儲領配</b>		
第一節	驗收	202
第二節	儲存	205
第三節	堆高技術之新發展	214
第四節	領發與配運	217
第五節	用量控制	220
<b>第十一章 呆廢料之防止與處置</b>		
第一節	呆廢料之本質	223
第二節	呆料	224
第三節	廢殘料	229
<b>第十二章 盤點</b>		
第一節	盤點前之準備	234
第二節	盤點方法	236
第三節	計數方法	238
第四節	差誤之清查與防止	240
第五節	綜合、列表與調整	245
<b>第十三章 記錄制度</b>		
第一節	記錄制度之地位	250
第二節	手記記錄制度	251
第三節	電子計算機	257

# 物料管理教材

## 第一章 基本認識

### 第一節 意義

物料管理（英文：Inventory Management，德文：Lagerverwaltung，日文：資材管理）為計劃、協調與控制各部門之業務活動，以經濟合理的方法供應各方需用物品之學術。茲為澈底明瞭其意義計，特再解說如下：

#### 一、物料一詞所包括之範圍

本書所用物料一詞，應從廣義解釋，其包括之範圍，計有原料、材料、間接材料、配件、半製品、在製品，用品、殘廢材料、醫藥衛生材料、包裝及推銷用品、商品、製成品以及不屬於以前各類之什品等項，換言之，無論政府機關，部隊，工商企業，各種人民團體，莫不需要物品之消耗與補給，此等物品不論其屬於何種類別，皆為維持公務或產銷業務進行所不可少者，需要經濟而合理的繼續供應，故均應在物料管理之研究範圍以內。

一般所謂之物料，往往指材料而言。維持工廠生產，材料之順利供應至感必要。但產銷如有欠平衡，生產過剩，製成品堆積如山，其弊害較存料過多，尤為嚴重。物料管理始於銷售，同時亦終於銷售。製成品之妥善管理，較生產所用之材料，尤感切要。商品雖為購進者，唯仍須維持貨物川流不息，隨時供應；「進」「銷」密切配合，方能營業鼎盛。

半製品為業經部份加工之材料，雖尚未完成既定加工程序，但已繳庫待領，自宜比照一般材料，善加管理。在製品雖尚在製造工廠手中，以生產計劃有欠周備，積滯過多，或發生某種事故，積壓工廠一角，經久無法竣工，同屬佔用實實資金，違反管理原則，故亦應併謀善策，設法根本解決。

至於尚未領用之機械設備，建廠需用之特殊用品，以及報廢待售資產等，在正常業務運轉下，均比照一般物品，依同樣之方式，一併處理，故同應包括物料範圍以內。

本書所用物料一詞之範圍，實相當一般習用之「存貨」之含義，至於一般會計書上所用之「物料」一詞，乃指間接材料或範圍更少之用品（supplies）而言，與本書所用「物料」一詞之含義不同，特此鄭重申明，以免誤解。

考英美各國對物料一詞，多與本書所用者相同，如 Ralph, Carrier Dayis



於其所著之 *Industrial Organization and Management* 1940 年版 395 頁，其所列之範圍，與本書完全相同。日人小野寬德所著「資材管理」一書 26~28 頁，對物料一詞之含義，其範圍亦與本書相符。

物料一詞之含義，應從廣義解釋，此為本書之一貫立場。

## 二、物料需要管理

人誕生於由物質構成之世界，日用飲食起居，莫不仰賴物品之利用與消耗，物品為維持生存所必需者。亦為豐富生活之憑藉。粒米狼藉，暴殄天物，家道勢必衰落。漫戴誨盜，其後果當不止財物之損失。必也一粥一飯，半絲半縷，莫不井井有條，儲之有地，用之有方，然後家用日張，財富殷足。

物料於工商事業，為生產銷售之對象，獲得贏利之橋樑，故須日夜計理，周詳謀算，以爭取最大利潤。

至於國家，對於物料之豐吝，濟運之利鈍，下關民生，上涉國計，尤為重要。二十世紀為物質文明世紀，於物質文明世紀中，意欲民富國強，而不重視物料管理，正如欲得魚而不臨淵，勢必徒勞無功，難補實益。

物料種類繁多，需用對象、數量、時間與空間，常有多大差異，以種類繁多之物料，供應千差萬別，變動不居之需要，故須妥善計劃、協調與控制。

## 三、管理須計劃、協調與控制各部門之業務活動

管理為達成一定目的，預作必要之準備與安排，用最小之努力或代價，順利而圓滿達成之。故於正式行動之初，認清所欲達成之目標，並檢討此目標，是否為必須、不可代替之真正妥善目標。再研討欲達成此既定目標，須採取何種行動，行動與行動之間，如何彼此互相配合，齊一步調，攜手並進。各種行動，究派何人承辦，負責人為誰，輔弼協助者幾人，在品性上應具備何種條件，莫不需預作周詳安排。布置就緒後，然後一聲令下，各就工作崗位，熱烈展開份內活動，在活動進行過程中，難免不無差前落後未盡協調情事，且可能發生計劃以外之枝節問題，宜隨時隨地發現問題，解決問題，彼此互相呼應，彼此提携支援，以期所有人員，皆能按預定進度，如期完成使命。管理之可貴在此，管理之功效亦在此。

物料與產、銷、財務，會計等各部門有關，非唯需要部屬熱衷於工作，尤需要高管理階層之賢明決策，需要有計劃之專先協調各部門之業務活動，並需要密切控制各部門之業務活動，然後方能達到物料管理之目的。

## 四、經濟合理是管理之必要條件

物料管理之目的，具體論之，為「物盡其用，貨暢其流」。為國父上李鴻

章書四大條陳之兩項。物盡其用為經濟，貨暢其流仍屬經濟。物料發揮其功用之極致，為品性上之經濟，貨暢其流為時間、空間之經濟。所謂經濟係指於適當之時間 (right time) 在適當之地點(right place) 以適當之價格 (right price) 及適當之品質 (right quality) 供應適當數量 (right quantity) 物品之謂。此為物料管理之五大成功條件，且祇有同時具備所列五項條件下，方能謂之曰合乎經濟條件。

合理為經濟之引伸，達成既定目標，須採取最有效之途徑，此項有效途徑，必為恰能完成預定目標之最好方式，既不浪費，且不勉強。以其不勉強，故能保證圓滿達成目標；以其不浪費，故能保證經濟達成目標。合理供應各方面需用物品之具體表現，為對各方面需用之物品，以源源準時供應為最高原則，但天下之大，物品之繁，如欲隨時應需供應，備料將無限加多，此有違經濟原則，故不得不冒未能準時供應之若干風險，以備料之大幅削減，故供應任務只保證可有九五%或其較高比率之效率，此項有計劃之冒險，實乃合理管理物料之具體表現。此外又如需用部門之請料，知悉其欠合理，核減其用量，甚至拒絕供應，同屬合理管理物料之必然措施。

經濟與合理係互相配合者，合理之經濟，方為真正之經濟，且只有合乎經濟原則之合理，方是真正之合理，故對二者每相提並論，且互相憑藉。

### 五、供應各方需用乃物料管理之任務

供應為物料管理之任務。各方之需用，均應源源供應，以求各取所需，營謀其生活，推動其業務。物料管理應用於家庭，為柴米油醬醋糖不虞匱乏，且物美價廉，味鮮用便。

物料管理用之於工商企業，為顧客前來賜顧，能歡然携去所欲之貨品。工廠需用之原料，材料與用品，不但能準時如數供應，甚且預作適當之剪裁，配運至工地或施工人之身邊。總經理需用之便條，打字小姐需用之打字色帶，服務生需用之小刀，以至保警需用之彈藥，均在供應之列，而不能謂之與己無關，推卸服務責任。

物料管理之於軍事機關，無論被服軍糧，軍艦用油，飛機用彈，不但平時供應無缺，戰時更需充沛補給至最前線。

供應為物料管理部門之天職，對各方面之需要，均宜設法供應，完成任務。對完成任務所需之條件，又須澈底講求，以期能在經濟與合理之理想境遇下，完成既定之供應任務。

### 六、物料管理學與術並重

物料管理雖自第一次世界大戰以後，方行發軔，但真正之發展，則在第二次

世界大戰期中，而以軍事工業及三軍之推行成就，最為顯著，戰後則更為各方熱烈討論，專書名著，時有刊行，各學術雜誌上，充滿有關問題深廣闡發之宏文專論。在理論系統上有數學及統計學，作為其立論之背景，在實用方法下，有各種圖表、規尺以至電子計算機為其工具，其科學性已高度成熟，在應用方法上，亦日有拓展與進步。

物料管理為一實用科學，為實用而作各種理論上之探討，新理論新觀念之啓發，必繼之講求如何付諸實施，期理論能化成實際行動，以裨益於國計民生。整個物料管理之研究，迄今為止莫不理論與方法並重，並以其如此，故能有迅速之進步。

物料管理之意義，經以上之解釋，當能知其範圍與底蘊矣。

## 第二節 物料管理之重要性

物料管理過去每為世人所漠視，最近世人方認識其重要性。由漠視至重視之原因，可自下列各點獲得答案。

### 一、人與物之結合關係

萬事在人，物料管理焉能例外，物料管理之能逐漸取得社會地位，端賴能有雋秀之科學管理師與工程師，從事研究與啓發，今後之發展，仍賴吸收並訓練更衆多、更優秀之從業人員。人固極重要，但人之養生送死，莫不需要物料之從中支持。天生萬物以養人，人必善用萬物，方能免於匱乏之威脅。有良好之物料管理，世人方有豐富之生活。

世上之職業，本品類萬千，除農工商交通實業外，尚有金融、教育、美術、行政官吏等各種行業。唯其中以物品之種植、加工、販賣、運輸等業為主體，此等行業不但提供其他行業生活上與業務上所需之物品，並賴農工商交等業之收入，分潤其他行業從人員。以轉換物料形狀、性質、地位之實業，不但在整個社會為生產的，同時形成國民所得之基礎與骨幹。物料不但直接用以養人，同為世人提共最基要之職業與收入來源。

初民茹毛飲血，狩獵經濟，為最低級之社會文明，其後輔以採集，有物料之儲存，人類方能略有餘暇，從事文化活動，社會亦略有進步。再進入農業時代，糧穀長期儲存，工藝器物之製造方能產生，促進社會分工，形成互通貿易，對物料管理有更高度之需要與進步，社會遂步入更高之文明階段。繼之機械發明，工業成為經濟社會之主流，配合工業生產之材料管理，配合銷售之製成品，商品之管理，統需新理論與方法。時至今日之自動機械化時代，機械自行從事生產，以機械代替人類思考，不但促使物料管理飛躍進步，並為物料管理提供新式管理工

具。物料管理之進步，與經濟發展形態，有形影相隨之密切關係，換言之，自物料管理之優劣，可窺知社會是否進步。

「人口按幾何級數增加，糧食按算術級數增加」此為舉世皆知之馬爾薩斯人口論之主要論據。以有限之資源，養無限增加之人口，當然導致悲觀之結論。為使有限資源，能瞻養更多人，今後非唯須覓取更進步之生產技術，也更應講求儲存運輸技巧，以至將來人口壓力再行增加時，戰時之定量分配制，成為經常性政務或經濟體制，亦不無可能，甚至為全體利益計，以新理論系統，從事全面物資利用分配工作。由此觀之，人口愈增加，愈需更進步之物料管理理論與方法。

## 二、金錢與物料之對比

物料管理大師 Benjamin Melnitsky (美國 Purchasing 雜誌主編) 於其巨著 Management of Industrial Inventory 第一章第一頁即開宗明義，申明如物料與金錢對比，物料較金錢更為重要，而應妥善管理，今參照其說明，列舉其對照關係如下：

1. 物料係用等值金錢交換而來，但除等值金錢外，尚須花費時間與勞力，如將此種關係列成代數式後，謂物料重(大)於金錢，當為尚合邏輯之說法。

2. 物料之種類繁，性質各別，與通用之金錢相較，在應需調度與保管上，倍覺艱難。

3. 閒置資金，僅損失利息，呆置物料，則除等額利息外，尚需負擔各種保管費用，故物料為支付更多利息之金錢。

4. 金錢面值永久不變，物料市價變動不居，庫存物料更易遭受跌價損失。

5. 庫存現金只佔工商企業資產總值百分之一、二，庫存物料則每佔資產總值百分之二十以上，地位更較重要，故尤宜加強管理。

6. 庫存現金，隨時可用於應付各種開支，物料則難免發生呆料，雖忍受種種損失減價出售，仍苦於無法迅速出手，為保持良好償債能力，對物料存量更宜特別加強管制。

就以上任一說明，均可知理應更重視物料之管理，然迄今仍覺世人對之，不無漠視之感，推其原因，或為以其難於管理，每感無所措手，遂不得不任其散漫有以致之歟？

## 三、物料管理為企業四大管理之一

欲有效經營工商企業，須推行四大管理，其一為銷售管理，計劃並推動銷售業務，以爭取鞏固市場。其二為生產管理、設計、製造檢驗產品，以低廉之成本

迅速生產合銷之產品。其三為財務管理。供應、調度、運用所需資金，使產銷業務能順利進行。其四物料管理，配合產銷與財務管理，為周轉流通之便利本據，使以上三種管理能有效結合，而運行無阻。如欲企業經營成功，任何一種管理體制，如有缺陷，均足使整個企業陷於瓦解。其結合關係為有機的，故不但必須重視產、銷與財務管理，更應重視物料管理。

#### 四、物料成本占生產總成本之主要部份

據美國 L. P. Alford 博士之調查，美國各工業之生產總成本中，材料所佔之比例，水泥為 17%，電話設備為 21%，傢具為 40~70%，遊戲用紙牌為 50%，生鐵為 55%，甜菜糖為 65%，鉛包電纜為 70%，電線 (line wire) 為 85%，麵粉為 90%。

自上述數字，充分得悉如欲減低生產成本，設法減低材料成本，當為要圖。於生產落後國家，工資低廉，材料在生產總成本中所佔之比重尤大，在材料上如能設法，對減低成本當有莫大貢獻，換言之，物料管理之成敗，亦愈有其重要性。

#### 五、購料支出在總支出中所佔比重

據美國 The National Industrial Conference Board 所調查之資料，於 77 家領袖工業，15 家領袖商業以及 6 家鐵路公司及 2 家公用事業中，於其業務總收入中，用於採購貨品及服務所佔之比例，製造工業為 56%，商業為 79%，鐵路公司為 23%，公用事業為 16%。

據日本銀行統計局調查，於 1958 年 10 月至 1959 年 3 月於總支出中用於採購材料及發包定製配件之支出，棉紡業 (18 家) 占 69.62%，汽車業 (9 家) 占 66.83%，電線電纜業 (6 家) 占 63.57%，鋼鐵業 (38 家) 占 60.36%。345 家全體製造工業之平均數字為 53.73%。

就以上統計數字而論，可知物料於工商事業中所佔之地位，如能籌劃調度有方，對產、銷成本及財務管理，當有絕大良好影響。

#### 六、存料金額佔資產總值之大宗

存料金額在工商企業資產總值中所佔之比例，據美國 F. C. Moore 於其所著 Manufacturing Management 1958 年版第 729 頁所載，約在二五%左右，另據日本銀行統計局調查 1958 年 10 月至 1959 年 3 月之期間，日本毛紡業 (11 家) 占 43.61%，造船業 (12 家) 占 37.16%，精密機械業 (9 家) 占 34.15%，製造工業 (345 家) 之總平均數字占 24.6%。工業中之固定資產、現金及短期債權

等各種資產，項目極為繁多，僅存料一項即占總值中四分之一，殊有一枝獨秀之感，對此項重要資產，如不妥善管理，對企業定有莫大不良影響。

## 七、物料管理對國民經濟之貢獻

良好物料管理，於物品儲運過程中，嚴密保護物品之品質與數量，對於各種殘廢邊隙材料、搜集、分類與設法利用，使物盡其用，實為對國計民生之切實貢獻。

良好之物料管理，促進產銷平衡，免去季節性就業變動，不但造福生產工人，亦間接穩定整個國民經濟。

良好之物料管理，足以減低產銷成本，在自由競爭經濟制度下，成本減低之結果，為壓低售價，提高服務水準，社會大眾隨時得到物美價廉貨品供應，福祉賴以增加。

良好之物料管理，足以消滅且緩和為害國民經濟之經濟循環。經濟恐慌之成因，世上學說頗多，其中最受人重視之學說，為存貨數量說，自一九一九年以後之美國經濟循環史實，證實此種學說，實言之成理，如能舉國上下，一致推行良好之物料管理，使國民經濟之總生產與總消費，能密切配合，完成合乎理想之計劃的自由經濟，對國民經濟當有絕大之貢獻。有關存貨量與經濟循環之專著，請參照 M. Abramovitz: Inventory and Business Cycle, 1950.

## 八、物料管理對軍事上之貢獻

以新武器不斷發展，已在軍事上對戰略戰術發生深遠影響，今日戰爭，戰士並非決定勝敗之唯一關鍵，其重要性正由補給逐漸取代。新武器之生產與儲備，戰具之養護，戰場上彈藥油料之運輸，均為決定成敗重要因素。今日後勤與陸海空軍並列，而成為四大軍種之一，今後之發展趨勢，仍將繼續增加其重要性。

### 第三節 物料管理之研究範圍

一般人概念中之物料管理，每以為物料管理等於倉庫管理。倉庫管理雖為物料管理之基本，但時至今日，不但不等於物料管理，且並非物料管理之中心問題，有更多與更重要之課題，構成物料管理之研究對象。今僅以工商企業之立場，說明物料管理之研究範圍。

#### 一、物料計劃

當前物料管理，其業務已不局限於職司供應服務之二、三級下屬單位，在企業全面管理之立場，與其他管理部門，配合運用，以達成爭取最高利潤之積極任

務。此項全面之綜合管理，須本高瞻遠矚之卓見，在組織系統與人事安排上，作更適當之部署，搜集、整理、分析、研判各種資料，預測將來發展趨勢，定出賢明、整體之物料政策，佈置推動與考核辦法，引用最新管理理論與方法，以迎接電子時代之企業管理，而形成進步迅速之嶄新管理學科。

## 二、用 量 預 測

所謂物料預算係於事前預測各種物料之用量，以為籌備張本，物料預算愈準確，則物料管理之一切繁難問題，可迎刃而解。但對將來需用，因含有較難預卜之諸多變數，故並不簡單，尤其將需用時間與能購製到手之時間因素，一併考慮在內，以企求產銷能密切配合，則問題將愈趨複雜。物料預算即為解決此項需要，而為世人廣泛討論。

## 三、購 製 管 理

採購、製造各種需用物料，為完成供應任務之主要手段，故為物料管理中之重要探討課題。購製管理之進步，無論在理論與實務兩方面，均有顯著之成就。廣泛應用工業工程 (industrial engineering) 之方法，甚至在名詞上亦採用所謂採購工程 (purchasing engineering) 一詞，以其業行發展成為嶄新之購料技術，並自新立場培養購料技術人員，已脫離聽候差遣之買辦彩色，而具有工程人員之優秀素質。

有關物料政策如何厘定，其研討雖已有多年歷史，然近年應用業務研究 (operations research) 之方法，更以數學上之新結構，明確表現在某種情況下，宜採取某種方式之購料政策，以減少成本與備料金額，並對如何督促切實執行，例如縮短購料日程，即為其具體表現之一。以其更新與進步，遂愈為物料管理之重要研究對象。

## 四、存 量 管 制

為增加企業之收益能力，為減低產銷成本，不但需要圓滑供應各部門（包括顧客）所需之物品，且須將籌供總成本，減至最低限度，此項樞要任務，為存量管制之研究範圍。

存量管制業務，以其重要複雜，故年來倍受世人重視，以統計方法為研究之工具，繼續擴大研究之深廣度，將來當能有更完整之理論體系與實用方法。從來之存量管制，首先推行人於生產所需之原料、材料及用品，繼之擴展至工場自製之產品，近日對零售市場上之商品，如何推行存量管制，在方法與實務上，亦有顯著之發展。至於製品，因其尚待繼續加工製造，一向屬於生產工程之研究範圍，

但近年來以財務管理上之迫切需要，並鑑於在製品亦為物料之一部份，其存量之多少，不但與生產工程有關，也同為存量管制之成敗關鍵，而伸展其研究領域。今日之存量管制，在範圍上包括「存貨」一詞之全部內容，在理論上以數學為後盾，在實務上自表單帳卡、計算圖表以及最新式電子計算機，而構成完整體系，已能充分達成客觀環境所要求之一切任務。

## 五、倉庫管理

倉庫為物料管理之最基本業務，擔當根據物料預算與管制活動，而作驗收、儲存、配發、運輸、保養等實物管理業務。鑑於近代生產作業之複雜，需用物品之繁多，迅速、精密處理物料之收發與保管，並若干減低成本之實際任務，交由倉庫執行，故倉庫管理由消極之看守，走向積極之主動服務，例如工場內部之材料搬運，一向置於生產管理研究範圍之內，但材料係自倉庫運來，半製品或製成品須運回倉庫，如能將工場內部之材料搬運，劃歸倉庫部份作一元處理，當能增進效率，故有良好管理之工廠，近日遂將此種業務劃歸倉庫管理部份掌理。

近代之物料管理，已與產銷及財務管理形成一體，成為企業全面管理之重要成員，今後即就此發展傾向，作為研討前提。

### 第四節 新面貌與新方法

自應用高等數學與統計學以來，科學管理一學科，突飛猛晉，一日千里，如工業工程、業務研究等，均為其代表。物料管理一科，於此學術氣氛下，隨之不斷進步，三、五年來更有急起直追迎頭趕上之趨勢，綜合最近所形成之姿態，特分項列舉如下，期能對其新面貌，能獲得綜合之概念。

#### 一、由部門專業趨向全面綜合管理

過去對於物料管理，每名之曰材料管制（materials control），其主要任務，為對內供應生產及有關部門所需之原料、材料與用品，為配合生產之輔佐部門，以服務為中心要義，其業務之處理，恆由單位最高首長（總經理或廠長）直接或間接指揮，唯企業主管當局之大部份精力，仍集中於產銷，有關物料之供應事宜，能不影響生產，即已相當滿意。物料管理專業部門於此種情形下，只能固守工作崗位，作消極之服務工作。此種基本出發點之演變結果，往往陷於無法暢旺生產或產銷未能充分配合，以至積壓資金，降低企業收益比率。因為物料管理與產、銷、財務有密切關係，如彼此未能互相配合，各自為政，或要求其他部門作片面的追隨，將使整個企業管理，陷於支離破碎，招致不良後果。

物料管理業務關涉整個企業結構之所有部門，非僅物料管理專業部門之各別



業務，有關部門如不通力合作，不但使物料管理業務，無法順利推動，終必累及企業全局成敗，此種關係如參照圖 1-01 當能明瞭（此圖取材小野寬德著資材管理 32 頁，惟已酌加修正）。以全面物料管理，必須由各部門分任一部份工作，故如不自更高层次，作綜合之計劃、配合與控制，則全面之物料管理業務，必無法有效推動。此種新觀念之應用，若干企業已能獲意滿意結果，今後此種趨勢，相信仍將繼續向前發展。

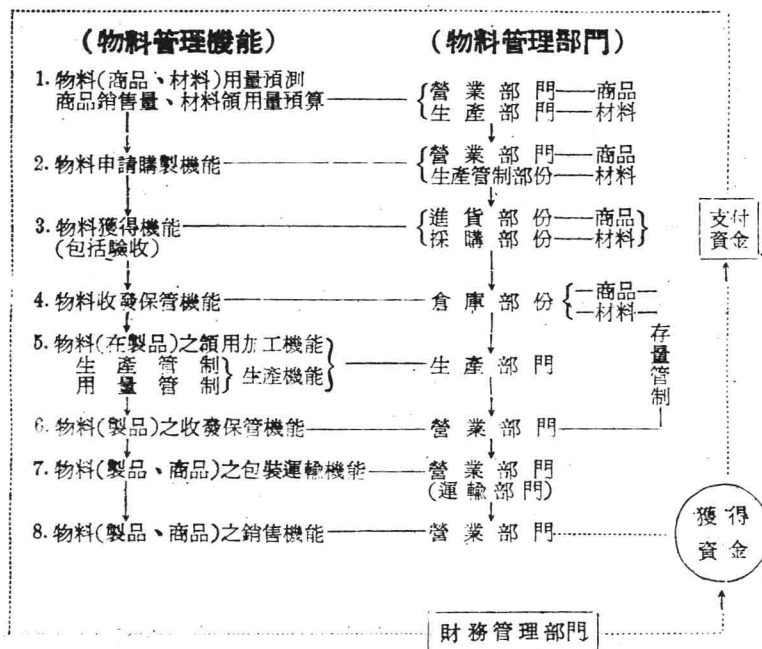


圖1-01 物料管理業務配合運用圖解

經營工商企業，以獲得最高利潤為目的。如欲獲得最高利潤，必須推廣市場，獲得足夠之營業金額；必須生產或購進更多、更美、更廉之製成品、商品或材料；必須以最少之資本，作靈活之運用。以上三種條件，均屬必要，且必須同時兼備。欲推廣市場，必須有物美、價廉之製成品（商品）源源供應顧客，或欲有物美、價廉之製成品，必須有物美、價廉質優之原材料源源供應。欲有物美、價廉、質優之原材料源源供應，須有足夠之購料資金，與暢旺之大量生產。欲有足夠之購料資金，須有足夠之營業金額，迅速收回資金，必須製品（商品）、原材料調度靈活，減少積壓資金。每一項業務，均與另一項業務，有密切結合關係，足以牽一髮而動全身，故只有全面顧到，方能同時解決所有問題，一有偏頗，即