

物料管理學

涂浩瀾編著

正中書局印行

物料管理學

涂浩瀾編著

正中書局印行

版權所有



翻印必究

中華民國六十七年四月臺初版
物料管理學

全一冊 基本定價 一元八角

(外埠酌加運費滙費)

編著者 涂 浩 瀾
發行人 黎 元 譽
發行印刷 正 中 書 局

(臺灣臺北市衡陽路二十號)

海外總經銷 集 成 圖 書 公 司

(香港九龍油蔴地北海街七號)

海 風 書 店

(日本東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地)

東 海 書 店

(日本京都市左京區田中門前町九八番地)

新聞局出版事業登記證 局版臺業字第〇一九九號(7473) 裕
分類號碼：494.12 (1000)

編輯大意

一、緣由：本書為筆者從事物料管理實際工作所遇的問題及所涉獵的經驗而編輯，期藉此能引起企業先進對物料管理人員的重視，及明瞭物料管理與企業的關係。

二、內容：本書雖分五章敘述，但可概括為三個環節，即供應、管理、庫儲。

1. 供應亦可名之為採購，由供應的意義敘起，分成十七節，對國內外採購應撰擬的文件和所需具備的手續，均經搜集編入。不惟是採購人員所應具備的智能，即從事供應企業的廠商，亦可增進投標出售物料的手續與規定。

2. 管理，則從管理人員的職掌及人選開始敘述，分成十一節，凡物料的申請獲得，預算的控制，接收清點撥發，無不作詳細的介紹。

3. 庫儲，庫儲為管理物料的執行工作，由儲存的總則，分十一節敘述，尤其對庫儲的保養與安全，作有詳細分析，以增加物料的壽命，達成降低成本的要求。

三、結論：物料管理為企業管理的一環，編著企業管理者，無不編入物料管理一章。但在分工細密的今日，而物料為企業單位所耗資最多的一環，故應予以加強研究，使自成一門科學，以減輕物料成本，做到價廉物美的境界。故本書多為敘述物料管理應用的智能及作業計畫的格式，理論在其次。

四、希望：筆者學識淺薄，疏漏之處，必定甚多，深望企業先進不吝指正甚幸！

目 次

第一章 緒 言	1
第二章 供 應	7
第一節 供應的意義	7
第二節 供應的職掌	7
第三節 供應的一般原則	10
第四節 採購計畫	10
第五節 招標	16
第六節 議價	25
第七節 小額採購	27
第八節 合約	27
第九節 檢驗與接收	38
第十節 國外採購與滙費	40
第十一節 關稅與退稅	41
第十二節 專利品之採購	42
第十三節 政府供應器材之採購	43
第十四節 合約終止	44

第十五節	停權處分	45
第十六節	供應管制	47
第十七節	採購文件舉隅	49
第三章 管 理		59
第一節	管理職掌及人選	59
第二節	物料預算	61
第三節	存量管制	66
第四節	請購	72
第五節	接收登卡	91
第六節	分類編號	94
第七節	物料命名及規格	97
第八節	撥發	99
第九節	餘料退庫	107
第十節	清點	113
第十一節	呆廢物料的處理	120
第四章 儲 存		127
第一節	儲存總則	127
第二節	庫儲配置	128
第三節	空間設計	130
第四節	容量計算與管制	135
第五節	接收	141
第六節	儲存	145

第七節	搬運	159
第八節	檢查與保養	168
第九節	撥發	181
第十節	包裝	185
第十一節	庫儲安全	191
第五章	物料統計	213

第一章 緒 言

一、物料管理的重要

物料管理在企業中佔有重要的一環。我國因過去工業未臻發達的境界，故物料管理在企業中不甚受重視。近年以來，政府提倡工業，因此工業生產漸趨發達，競爭亦因之而趨激烈，然競爭一途則為提高產品品質，降低成本以「價廉物美」而供銷費者所選擇為唯一的途徑，要使產品能夠合乎「價廉物美」，則需從各種管理着手。

物料一項，在企業生產中往往佔總成本之半數以上，甚至達百分八十或有過之。所以物料管理之良窳，對企業經營的成敗，操有決定性的因素，稍有不慎，其無形的損失，實難以預計。為挽救此種無形的損失，於是物料管理科學應運而生，期以減輕成本，改良品質，而符合「價廉物美」的要求。

二、管理的意義

要明瞭管理的意義，應先研究什麼是管。管的一字，簡單的說凡主持某一事項，負其成敗的責任叫做「管」。那麼「理」是什麼呢？理是治理，治理某一事項，使能有條不紊，叫做「理」。所以管理的意義，就是對自己職責內所管的人、事、物有其約束權，而能使其發揮應有的最大功效者叫做管理。伸言之，今後我們將如何使物料受

我們的約束，以使其發揮應有的最大功效，就是我們今日要研究的目標。

三、管理的功用

有效的管理，可以產生使行動的協調，而能順利達到原定的目標，並可得到省時、省力、省錢和增加工作的效率。

四、管理的種類

現今一般說法，管理一詞非常的多，有所謂「人事管理」，「交通管理」等等，今僅就科學管理，企業管理，目標管理加以解釋。

1. 科學管理：簡單的說，科學管理就是應用科學的方法，來管理其所主持職務內所付予的人、事、物整理成有系統、有條理的一種方法，叫做科學管理。

2. 企業管理：企業是以營利為目的而經營的一種事業。企業的主體，就是一個經濟的活動體，企業本身的活動，除追求本身的利益和發展外，尚須顧及整個社會國家民族的利益和發展。

3. 目標管理：設定在一定的時間及一定的金錢，所要完成合格的製品數量，而製定的一種管理，稱之為目標管理。

4. 物料管理：就是以物與料為對象的一種管理。物料管理需綜上述三種於一爐而治之，始可達成其功效，也是本書研究的主題。

五、管理的要素

1. 用人 (Man)； 2. 用錢 (Money)； 3. 設備 (Machine)； 4. 作法 (Make)； 5. 士氣 (Morale)； 6. 購料 (Material)； 7. 管理 (Management)。普通稱之為七M。

六、管理的觀念

國父說「人生以服務為目的」。因此我們在管理上的觀念亦應有所改變，現代的管理，是以「積極的服務」代替「等待的申請」，更應避免在管理上專事消極防弊的作法，而應該是加強服務態度，做到補給品補給到家。使各項生產所需的物料都能按時排列在生產線的旁邊，以節省從事生產工作者的取料等料時間，使其發揮高度工作效率，以增加生產能量。

七、管制與管理的區分

管制與管理雖有時同是對人、對事、對物的限制行為，但管制在行為上對被管制人、事、物多少使其受到拘束，管理則應按照一定的規定及道理給與被管理的人、事、物合理的疏運，管理含有替人服務的意識。管制則完全是一種公務的行為。因此，在負物料管理的責任者，對物料的管理，要以公正的服務態度，以達成物料的功能。

八、何為物料管理

在沒有解釋物料管理之前，首先將物與料加以說明之。

1. 「物」是兩件或兩件以上，同性或異性的料件經過人為的琢磨所組成。如課桌、辦公用具等，多為成品，普通稱之為物。

2. 「料」是同一性質或經人工琢磨之單件，通常稱之為材料或原料。如鋼鐵、酒精、棉花等。

物與料雖然是兩種東西，但合併言之則為一個名詞。管理一詞就物料而言則為一種動作。所以「物料」一詞就廣義的解釋，可以說包括一切動產，因此，物料管理，可以說是對物料所採取的一種動作，

而使其正確的為使用者所使用，以滿足消費者的慾望。

九、物料管理的目的

1. 在以最低的費用，獲取最大的效果，而達成業務上最高效能，以獲取優厚的利潤，或福利國民。

2. 適時、適質、適量供應生產所需，以保存最低存量，送達生產工作人員之手，使能如期、如質、如量製成生產成品，運銷市場。

3. 進出有據、不錯、不亂、不壞，能使賬物相符。

十、物料管理研究的範圍

人自呱呱墜地，即與物料接觸。一個機構的產生，首先考慮的是人，接着即是物和料，在一個企業機構中物料的流量速度和大小，對企業機構的生存和發展，操有很大的力量。本書物料管理研究的範圍，為研究直接管理物料單位的管理工作。這工作，由管理單位根據設計部門生產需要開始，至供應部門根據預算訪價招標、議價、驗收完成供應部門工作。進庫運輸儲存保養，則另設庫儲單位辦理。管理部門根據供應部門完成之驗收紀錄料件單，並經辦理進庫完成的手續辦理入帳、撥發、盤存清點，餘料退庫及廢料處理。

十一、物料管理的方法

為使物料管理達到「物盡其用」，首先必須做到「人盡其才」，有了合格的人才，始可言其方法，也纔會建立合乎一定制度規章的手續，及不斷的研究改進，日新月新，並能身體力行，上下貫通，合作無間，左右聯繫，使物料的管理趨於合理化，制度化。所以物料管理的方法敘述如下：

1. 制定作業程序：作業程序的擬訂，須視管理部門和受補單位的多寡和組織型態的不同而撰擬，但大體言之約包括下列七項，即：

- (1) 依據。
- (2) 目的。
- (3) 一般規定。
- (4) 權責區分。

(5) 作業程序也就是本文的最重要部分，須詳細予以規定，其內容大概①需要或稱申請由管理單位依據計劃，預算及設計而提出；②獲得由採購部，招標或議價並經品管單位驗收認可；③儲存，凡經驗收合格的物料，由供應部門開具料件單隨同物料交庫儲部門接收，但為笨重大件或數量種類項次過多者可以先行由承標商協調儲存部門接收，這些都須予以規定；④管理部門根據料件單，庫儲接收狀況調製帳卡，配撥使用或者等待申請，並不時予以檢討清點，申補及餘料繳庫，廢品處理；⑤受補單位應遵守事項；⑥管制物料及消耗物料的劃分；⑦其他。

- (6) 獎懲。
- (7) 附則。

2. 有效的控制：使用物料的人與管理物料的人，有時會產生對立的狀態，用料的人希望料多或為最新品，管料的人希望用料者少用，且須堅持推陳換新原則想將原有用完再用新近進庫者。倘用料的人能從如何省料着手以減輕企業成本，管理物料的人從如何適量適質的補給，意見互相溝通，則此種不必要的狀態自然會消滅於無形，有效的控制是

- (1) 制定標準。
- (2) 實施用料分析。

6 物料管理學

- (3) 規定存量標準。
- (4) 庫儲管理人員與實際工作人員互相經歷調任。
- (5) 建立物料管理人員工作年限制度。

第二章 供 應

第一節 供應的意義

供應就是供給企業生產的需要，生產需要什麼就能適時、適質、適量的供應什麼以輔助達成生產部門的任務。適時就是在所需要某種物料的時間時，而某種物料即到達使用者的身邊，可以適時取用，不因等料浪費時間。適質即符合所需要原料的成份。適量恰如其所需要料件的數量，不多不少。多了將有用的資金呆於呆料上去了！使資金不能發揮最大的效用。少了則不足使用！過與不足，都是一種浪費，甚至會造成莫大的損失！因為料件少了，生產任務不能達成，貨品不能如期交出，拖延合約規定交貨日期，則受違約罰金事小，失信商譽事大，所以供應得時是企業生產中第一重要的一環。

第二節 供應的職掌

一、設立供應部門

子路曰「衛君待子而為政，子將奚先」。子曰「必也正名乎？」子路曰「有是哉，子之于也，奚其正？」子曰「野哉！由也。君子於其所不知，蓋闕如也，名不正，則言不順！言不順，則事不成」。所以一個單位要能各司其事，必須設立機構，賦予名稱，製定職掌，有了

一定的職掌，則可依據其職掌，選拔人才，賦予任務。

二、慎選辦理供應人員

供應部門為企業單位經費支出最大部門，稍一不慎，用非其人，不惟其個人因與外界接觸，交往的人，良莠不齊，而至把握不定，「一失足成千古恨」，遺憾終生，而單位的損失，更無從估計。所以任為供應人員的選擇，事先須考核其品德、人格、家世、資歷、學歷，學歷高者家世勤儉者其操守則較學歷低家庭揮霍無度者為優，事後並應經常稽查所辦案件，倘遇報章雜誌揭發有貪污不法情事則需特別標出傳閱全體同仁知道以提高警覺。建立服務工作期限的輪調制度，以防患於未然。

三、供應人員的職責

1. 以合理的價格，適時尋求合格的供應物料。
2. 以忠誠敏捷的行動，經常注意並紀錄所需物料的行情。

四、供應部門的職掌

1. 採購方式之擬訂：採購方式有
 - (1) 小額採購或集體採購。
 - (2) 公告招標。
 - (3) 比價。
 - (4) 議價。
2. 採購地區的調查與決定：調查那些地方有些適合所需的出產。價格如何？交通狀況怎樣？運輸方式，可用的運輸工具，怎樣去調查，何人最適合。調查後作一詳細研判，並與其他地區同樣規格品質

的物料作比較。然後定其取捨。

3. 底價的分析與決定

(1) 底價分析的依據

- ① 依據市場的調查，貨物的多寡及供銷的狀況。
- ② 依據上期同類品決標的價格。
- ③ 審度物價上漲或下跌的時勢。必須採購計畫核准及公告招標所需的時間，可能上漲或下跌的因素預估其內，而免流標，至延誤本身的產品，或招至估價不實的物議。

4. 保證方式之決定：保證方式有

- (1) 押標金。
- (2) 履約保證金。
- (3) 行號保證。
- (4) 預付保證金。

以上四種保證之決定，須視市場物料情況而定，不過一般廠商多採行號保證。

5. 實施採購工作：招標採購公開競價或議價除邀請相關廠商外，並需事先簽請主管主持及審監單位會辦，供應單位僅負承辦之責。小額採購直接向廠商採購現貨者，承辦人有時亦應邀請監辦單位的人員會同前往，以明責任。

6. 合約之簽訂：凡得標或議價承製廠商均須與採購所需供應的機構簽訂合約，以便雙方照合約所議的條款執行，而免發生爭端，俾發生爭端時而有所憑藉。同時合約簽訂了，即該項所需的物料已成定案。

7. 其他。

第三節 供應的一般原則

一、採購物料應以本國所生產者為主。

二、國內無生產，或無代用品者，始可向國外採購，為保護本國工業，負供應責任的人，須先尋求本國產品，倘能覓得原料，而友廠有能力製造該項物料者，亦應盡力輔導，使本單位所需的供應品，能從國內獲得，以促進本國工業的成長。

三、需要量不多，且僅需一次使用，本國尚無該項生產品，得向出產國採購之。

四、國內雖有生產或代用品，但生產量不敷供應，或品質不能符合需要標準者，得向國外採購，但其前置時間需在三個月以上或半年，始需獲得應用。但在三個以內本國對該項物料的供應量及品質均能改進符合標準者，亦應在國內採購為宜。

五、國內產品售價，按進口結匯率之 (Cost Insurance Freight) 縮寫為 C. I. F. 價格加一稅計算，超過國外百分之十者，始得向國外採購。

六、採購物料，招標時，如有接近或已降至預估底價的投標單，不應再三開標抑低投標價格，促使投標人就範，而招致其損失。

七、開標時，應特別提高警覺，注意投標的行動，防止圍標、搶標事件發生。

第四節 採購計畫

一、採購計畫為依據工作或稱生產計畫及實際需求存量檢討而策