

生意人叢刊 69

# 庫存的知識與實務

平洲編著



生意人叢刊 69

平洲編著

# 庫存管理的知識與實務

國家出版社印行

行政院新聞局出版字號第零陸叁號

有著作權  
不准翻印

生意人叢刊 69

特價：新臺幣玖拾元整

# 庫存管理的知識與實務

編著者：平

洋

總策劃：林

麗

出版者：國家出版社

洲慈芬社

發行所：國家書店有限公司

郵撥帳號：一〇四八〇一號

地址：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九一二四二五・三九一四二六一

三九二六七四八・三九二六七四九

三五一〇九一七・三九一七九一八

印刷所：三源印刷廠

中華民國七十年四月出版

## 「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

## 序

一九八〇年代的經濟將是一個低成長時期，世界景氣正面臨着千變萬化不透明時代，這也是德拉克教授所警告的「亂氣流時代之經營」的到來。

在誰也無法阻擋的情勢下，石油的進口價格不斷上升，資源小國的產業界，將在嚴峻冷酷的經營環境中喘不過氣來。石油的大幅度漲價將成為批發物價更迭高漲之主因，同時也提高各種石油製品的價格；牽動電力、瓦斯、公鐵路等公共設施費用的上升；主要資材的成本也水漲船高無疑；如此嚴酷的經營環境必將引起企業競爭的激烈化，隨着幣值之變動以及人事費、原材料費之大幅增加，企業之經營愈來愈是一件難事，因此若不從所有的角度去加以合理化與科學化，可說企業的存續和發展已屬無望，這絕非危言聳聽之辭。

在此時代背景之下，如今企業界對於庫存管理的重要性漸有警覺，因為庫存資產

在各企業的總資產額中所佔的比率極爲可觀，故管理之適當與否對企業經營的利益改善有很大的影響。

舉例來說，在經濟不景氣時，製品和商品的庫存均因滯銷而增加，而到了變動期之時，未能保持需要與供給之均衡，因而發生缺貨情形，以致失去機會利益。

另一方面，龐大資金於庫存過多時冰凍下來，降低資金效率。反過來說，若庫存過少，勢必增多訂購次數，這一項「訂購成本」累積下來也是一筆不可忽視的費用，因而非常不經濟。

企業必須經常擁有此觀念，進行適時而恰當的庫存管理，這已經成爲左右企業之盛衰乃至於存廢的重大關鍵之一。

今後的庫存管理，絕不可僅依賴過去保守的管理手法，而必須導入革新的方針，以求經營上的各管理部門之統合化。並且針對着企業的各项機能——購貨、生產、庫存、銷售及流通等每一過程，從綜合性的系統之立場上，去確立庫存管理方式。高效率的庫存管理正是臻於企業利益之增大及成本之遞減的門徑。

本書乃系以「製品、商品之庫存管理的應有觀念」為主，從基本方法開始加以解說。

以內容而言，除了介紹策劃企業利益所需的庫存回轉率求法，及配合經驗與實況的適當庫存之決定法外，更羅列了配合商品壽命週期（商品的生命週期）與季節性之庫存對策、防止缺貨所需的數量之求法等，並且談到運用ABC分析及VA來降低成本之方法，以及庫存管理機之使用法等等。凡是庫存管理負責人所需具備的基本知識皆囊括於本書中，採用簡單易解的方式，以實務為中心加以闡述，相信這是一本改善業務時最有效的指引。

您不妨本着理性的態度，輕鬆地逐次閱讀，看完之後必會從中有所領悟，而有豁然開朗之感；更重要的，它將為您「創造」企業利益。





# 目 錄

## 序

### 1 章 適切的庫存管理是公司的基礎

#### 1. 為什麼要做庫存管理.....一五

實施庫存管理的意義／先決條件在於掌握物品的流程／只要管理得當，利益也必隨着增加／存貨管理的二項要點／存貨所佔的比例

#### 2. 為何必須維持適當庫存量.....二五

庫存的增加好比白蟻／不良庫存的發生原因／運用總體系 (Total System) 的庫存調整／有關資金方面的庫存管理／庫存政策之推移

### 2 章 估量公司利益的庫存回轉率

#### 1. 如何求算庫存回轉率.....三七

庫存是企業利益的測定值／計算庫存回轉率的基本公式／所用數字不同時，就有幾種回轉率／回轉期間是回轉率的伙伴／每個月平均庫存的求法／所謂「平均值」乃係一種陷阱／用圖表觀察回轉率及回轉期間的方法

2. 如何評估庫存回轉率.....五一

和其他同業公司相互比較／參考過去的實績／期間比較以作評估／回轉率的判斷基準

3 章 如何掌握適當庫存

1. 如何掌握適當庫存.....六一

檢討庫存之適當與否的要點／特性要因圖繪製法／如何觀察特性要因圖

2. 如何決定適當庫存額.....六六

從質量及價格方面來檢討／以銷售目標為依據的適當庫存額／依據百分率變異法的求法／商品回轉率與銷售額、毛利率之關係／從資

金週轉的立場來看適當庫存額／參照經驗、配合實況而作綜合性決策／如何決定最低庫存保有量／商品平均庫存額的求法／重點商品適當庫存量的求法

3. 如何透過商品管理來調整庫存……………七八

科學化而高效率的商品管理法／商品分類別管理的方法／標準現貨計劃之研討

4 章 防止缺貨庫存數量的求法

1. 如何決定庫存數量……………八五

如何把握應有庫存數量／決定庫存數量所需的觀念／決定庫存數量的各種技巧

2. 預備庫存（安全庫存）的求法……………九六

安全存量之需要／如何決定容許缺貨率／如何應付需要的波動不穩／需要變動的分析法／標準偏差與近似值之計算式／庫存變動的形

態和安全庫存公式的用法

# 5 章 訂購方式及出庫方式之面面觀

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. 各種庫存管理與訂購方式..... | 一一三 |
|---------------------|-----|

訂購即用式／定期訂購方式／訂購點法／庫存管理的形態

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 2. 常備品之管理及保管方式面面觀..... | 一二三 |
|------------------------|-----|

雙倉法／包裝法／批單位管理

|                  |     |
|------------------|-----|
| 3. 如何計算經濟批量..... | 一二七 |
|------------------|-----|

經濟批量的求法／經濟批量求算公式／訂購費用和訂購量的關係

|                  |     |
|------------------|-----|
| 4. 各種現品出庫方式..... | 一三四 |
|------------------|-----|

先進先出法（貯水池方式）／後進先出法／需要量通知出庫法／定

量出庫法

# 6 章 用爲損益計算之基礎的盤存之實際

## 7 章 商品的保管和出入庫的要點

1. 應具備有關盤存之知識……………一三九  
盤存之目的／盤存之分類
2. 實地盤存的方法……………一四四  
實地盤存的時期／林林總總的盤存實施法／實測現品的方法
3. 如何評價盤存資產……………一五〇  
評價方法的選擇／各種評價方法的特色／永續盤存法與實地盤存法  
／盤存資產的評價求算例
1. 掌握保管及出納的要點……………一六三  
保管及出納的原則／商品的四分類／商品入庫及驗收要點
2. 倉庫管理的研究改善……………一六九  
倉庫的設計分配和貨架號碼的定法／物品放置法與堆積法的研究改善

3. 商品管理的訣竅.....一七四

保持適當庫存商品的要點／零售業者的商品管理方法／倉庫負責人的必備條件／如何掌握庫存的有效數字／各種帳票類別的特色

8章 降低成本的著眼點

1. 你對VA有何看法.....一八五

VA是降低成本的決定性一擊／VA的基本原則與法則／從倉庫到動庫

2. 使用VA的各種降低成本手法.....一八九

整理機種・削減庫存／從任何角度來重新檢討／不開空車／改善包裝方法奏效／徹底的價值銷售觀念／利用卡車中間站／買賣競爭・物流合作／批購技巧的改善法／少量而多種之產品的生產管理技術導入

9章 ABC分析的有效活用法

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. ABC分析是如何進行的..... | 二〇五 |
|---------------------|-----|

ABC分析的優點／ABC分析的高明進行法／ABC分析圖的作法和用法／各種區分法

|                  |     |
|------------------|-----|
| 2. ABC分析的應用..... | 二二二 |
|------------------|-----|

銷售業者應用的要點／ABC分析的應用

## 10章 瞭解庫存管理的重要性

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 應知大約需要多少庫存管理費用..... | 二二五 |
|------------------------|-----|

庫存管理的內容／庫存管理費用的求法

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 2. 庫存管理費率的運用..... | 二二一 |
|-------------------|-----|

保管場所不同時，庫存管理費率也跟着變化／自家倉庫與營業倉庫／製品及商品的批購經費需幾許／庫存管理費率的利用法

## 11章 值得參考的庫存管理法

|               |     |
|---------------|-----|
| 1. 零庫存方式..... | 二二七 |
|---------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 2. 寄售方式（超級市場方式）      | 二二九 |
| 3. 自來水式倉庫方式          | 二二九 |
| 4. 供應商專櫃方式（需要品名店街方式） | 二三〇 |
| 5. 自動銷售機方式           | 二三一 |
| 6. 巡迴訪問銷售方式          | 二三三 |
| 7. 豐田生產方式            | 二三四 |
| 8. 先驅方式              | 二三五 |

## 12章 如何邁向庫存管理事務之機械化

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| 1. 用小型庫存管理機簡化事務                              | 二三七 |
| 電子式桌上庫存管理機之特長／購入成本需多少／有何優點／何種<br>企業及業種導入此管理機 |     |
| 2. 利用大型庫存管理機擴展工作的幅度                          | 二四一 |



電子式大型庫存管理機的特長／利用電腦管理庫存／利用資料通訊  
裝置管理庫存

## 13章 配合商品壽命和季節性的庫存管理

### 1. 配合壽命週期決定適當庫存量……………二四七

掌握商品的壽命／德拉卡所說的壽命週期／用Z統計圖探索壽命週  
期

### 2. 如何訂立有關季節商品的庫存對策……………二五五

判斷商品之季節變動的訣竅／利用月別平均法求季節變動指數的方  
法／配合季節變動，準備安全庫存／利用折線圖管理庫存