

萬 有 文 庫

第二集七百種

王 雲 五 主 編

工 業 管 理

(六)

藍 斯 堡 羅 著

陳 建 民 譯

商 務 印 書 館 發 行

王雲五主編
萬有文庫
第二集七百種

工業管理
冊六

Industrial Management

版權所有翻印必究

中華民國二十四年三月初版

原著者

Richard H. Lansburgh

譯述者

陳建民

發行人

王雲五
上海河南路

印刷所

商務印書館
上海河南路

發行所

商務印書館
上海及各埠

(本書校對者喻飛生)

萬有文庫

第二集七百七十五

總編纂者

王雲五

商務印書館發行

第三十五章 棧務之處理

既創原料收付對照管理法矣，若此種職務不於棧房執行而於他處執行，則棧房自身應備最低限度之原料紀錄。雖然，若棧房人員而肯研究棧房及工場之內部狀況，調查需要，并與進貨料及原料收付對照員 (balance of stores clerk) 合作，則彼亦能負荷一部分之原料管理責任。蓋擔保棧務處理之敏捷順利，即彼個人對於良好之原料管理所能為之最大貢獻也。

棧房管理員即能設法積極查核以擔保現有原料不至落於所指定之最小量之下。其法或將此最小量隔開，或將此最小量別存於某盒之內，又或依某種方法將盒束起以喚人注意其中若干業已發出。另一種稽核方法即備一盒箋上載收付數量。若所收之每批原料各備一盒箋而發出之量即從箋上減去，則將零量各盒箋送交原料收付對照員，即係一種極有價值之稽核方法也。盒箋欲其有效必須簡單，此則棧房工作之普通性質使然也。多數經理以為盒箋非所必需且亦無大用處，因紀載難望正確也。

定貨手續 棧房收貨手續容當詳論。貨由進貨科自動定購或應原料收付對照員之請求而定購。關於特種而未分類之原料則由有關係之科長繕發請求書直接命購。但亦須得原料收付對照員之同意，庶免重覆。進貨科接到請求書後即實行定購，定購之後即錄一份定貨單送交原料收付對照員，而原料收付對照員即憑此將其記於已定欄內。別錄一份定貨單送交棧房管理員以便貨到之時憑以稽核。送交棧房管理員之定貨單往往不載定貨數量，庶貨到之時棧房管理員始肯一一計數也。

接收原料 所收到之原料應悉數交與接收科，接收科或歸棧房管轄或不歸棧房管轄。蓋若貨物直接交與需要貨物之人，往往所收之貨不為登記，因而收到發單之時發生種種困難。其實收到日期，定貨號數，重量，包數，貨價已付未付，以及其他必要之消息皆當一一登記以便與發單核對也。

貨既收到，棧房管理員即檢出進貨科所送來之定貨單以資參證。彼應負責計數幷命令檢查所收之貨，就理論上言之，茲事應於原料未接收前行之。但為便利原料接收起見，交貨收據上往往

載明「貨已收到，但尙待計數檢查」字樣。如此則所收之貨可於便利之時稽核并檢查之焉。原料既由接收科在物質上稽查之矣，即應將其與定貨單比較。比較既竟即通知進貨科說明收到原料之數量及品質。此類報告稱爲到達通知書，另一份到達通知書則送往檢查科請其檢查。

檢查之時檢查員須具檢查報告，說明所收原料皆可滿意，如有拒絕亦當說明理由。檢查報告共兩份，一份送進貨科，一份送會計科，以便核對并支付賣主所開之發單以及提出要求。若查明貨物確在途中毀損或遺失，即應通知運貨人前來檢驗。如此則正式提出要求爲事簡而易行也。若所收之數量超過所定之數量，則應標明超過字樣，別放一處以待最後處分。所有損壞或誤送之貨物皆當黏附拒絕簽。舉凡進貨號數，錯誤報告之號數，原料種類及類此消息皆當記於其上。檢查手續隨廠不同，隨業不同，大抵視工廠之組織及原料之性質而異也。

既收到檢查報告，棧房即須製原料收到報告。此項報告共製四份，由棧房管理員簽名。一份送與原料收付對照員，以便與定貨單核對并登記於原料收付對照表上。一份由棧房保留。其餘兩份送往進貨科與會計科，以便與發票校核。

處理工廠退還原料之方法 工廠退還原料之原因有二：（一）初次多發因而退還；（二）因製造表變更或因其他關係須先製他人所定之貨，前所領之原料一時不用將其退還。原發付方法得宜，所發之量僅足以應製造上之需要，但有時所發過多亦屬可能。即如發出鐵條，請發單上所載之長度或短於一根最短之鐵條，於是所發之量不得超過於所需之量矣。此時尖端自可隨手拋棄，但所需之量既已用罄，即應將多餘之量檢還棧房。處理多發之方法，即由棧房管理員將標明『多餘』字樣之箋條黏於原料之上，同時并保存一份。日後此多餘部分送還之時，彼盡毀所有紀錄，但若多餘原料未經退還，彼即繕發一箋送交原料收付對照員，請其從現有欄內減去此量，并將其記於某種帳上。

若原料一時不用，不應將其留在工場而應將其退還棧房。退還之後，棧房管理員即作原料貸方記入箋（*stores credit*）送往原料收付對照員。此箋所以備將退還原料記於從前請發帳上之貸方，且俟登於原料收付對照表後，即將其送交成本會計科請其照辦。

接收加工材料 已經加工之原料或尙待集合之部分，必須收入儲藏以備將來之用。棧房之

處理此類原料與其處理買進原料相同，所不同者即無須檢查而收入報告書乃加工原料收入報告書而非原料收入報告書耳。

存放 原料收入并查驗後，即須將其放於架上或盒中。所有原料皆當標明符號及盒之位置。某類原料且當依適當之單位放入箱中或罐內以便搬運。然後再將貨物依次置於車上庶可將其卸入各盒之內以免紊亂或時間上之損失。特種貨物既已放入特定之盒矣，即於盒外所懸之箋條上載明日期及數量。

發付原料 今請論發付原料。廠中使用原料之工人，棧房管理員，及設計科必須合作，庶幾有關係之各方面有一種確定之了解。最重要者即須創立一種確定之規則，所有原料苟非有關係人正式簽字之請發單，則棧房管理員不得擅將原料由棧房或貯存室發出。蓋舍此以外別無他法能正確稽核原料品也。又原料收付對照員應早將請發單送交棧房，俾其能於適當之時間內發付原料至製造場所，庶前後兩種工作之間不至有何停頓云。

爲會計上及棧房管理上之簡便起見，原料發付單與加工材料發付單之形式有所不同。至由

棧房發付原料之物質方面言之，憑此兩種形式而採之行動自無所差別也。第更有一種圖爲製表機上所用之原料請發單若應用此法，則所有請發單皆可依同樣方法印成，而其各種不同之用途可以各種顏色區別之焉。

取出原料之時原料發付人最好能合若干請發單以便一次裝成一車。細小之原料應先裝入運送盒中而後再將運送盒放於車上。若將請發單依序編排則發貨人可循直線由一行趨至他行以覓取各物。貨既取出即應於盒箋之上減去所取之數量，此外尚須備一辨認箋(identification tag)載明原料符號，請發單號數，及工作部分而將其繫於裝放該項原料之運送盒上。

原料送至廠內某科之時，最好由工頭，有時即由工人，親自檢點以驗其有無缺少。若所發少於所請，則工頭或工人應即製缺少報告。否則棧房方面即假定所發無誤。此後對於同一製造部分發出同一之原料時棧房管理員即有所藉口矣。又短少之原因不外原料請發單上之錯誤，發付原料時之錯誤，原料搬運中之遺失，或原料交付之遺失。四者有一於此皆當註明，庶可再填請發單而生產不至有所停頓也。短發之數應記於負此損失責任之部分之帳上。其實無論採用何法，若無正式

請發單棧房不得擅發原料之一點不至過受注意也。

存款人在銀行所用之支票或取款傳票於追究銀行款項出納上極有價值。批評家恆謂棧房若用此法則此法將變成官樣文章，且迫切聲言若欲向棧房領取一個螺旋亦須照填請發單，則此種手續之所費，或較一個螺旋之價值爲昂。但讀者須知此種情形僅供批評之用而已。實際上就棧房所處理之一切貨物而論，皆當從嚴管理，無論發付多少皆當按正式手續辦理。至於辦事處或事務所之日用品亦不妨按期從容發付以免零星發付之煩。不過由辦事處或事務所轉發同人之時，該處或該所之辦事人員亦當負責登記并稽核耳。

盤查原料品 工廠未用科學方法管理原料以前盤查原料乃稽核原料之唯一方法，因而亦係決定某時期內營業損益之唯一方法也。雖純粹盤查原料在今日工業界大體業已過去，但尙有若干工廠純賴此法，而利用此法以補充科學的原料管理法者尤多。其弊害可概括爲下列數種：

(一) 因成本及手續兩種關係每年至多祇能實行一二次。(二) 盤查期內工廠勢必停頓。(三) 盤查結果通常不甚正確。原盤查原料之時無不力求迅速藏事，無論盤查人員組織如何完密難免

遺漏及重複也。且此種情勢更因書記及工人對此無直接關係，每視此爲下等工作，必須迫之共同計數而加甚焉。

第二種原料稽核方法。亦即目前最普通之原料稽核方法，則利用帳上紀載或原料品流水帳，如上述之原料收付對照表之類。此法就棧中所有原料各立一原料品流水帳。其利益如下：（一）祇須就原料總帳製一試算表即知全部原料若干；（二）原料之發付可以登記，且可追究以覘所發之原料是否以供請發時所指定之用途。

雖已備有一種原料永久管理法矣，然此非謂可以不必盤查原料也。銀行及國內稅局決不接受未經查實之帳上財產，且即從營業方面觀之，此法亦屬失策。蓋帳上財產因登記上之錯誤及發付與發付箋間必不能免之紛歧未必十分正確，不但未必十分正確，有時且去理想甚遠也。爲應付此種局勢起見，帳上原料須從物質加以稽核。此種稽核無須停閉工廠以便盤查，但依下列方法行之可矣。

一種方法即存貨降至最小量時即予盤查。例如某襪廠規定五千捲麥塞染色原料爲最大量

而五百捲爲最小量。當棧房管理員應工廠之要求發出四千五百捲時，所餘之數已降至最小量，彼即開始計數盒中所餘之原料。彼將計得之數通知原料收付對照員，以便與單上之消息比較。盤查最小量之原料需時無多，工作亦省。若有盒箋，則棧房管理員一見存貨降至最小量時即可自動盤查。若無盒箋則原料收付對照員可依單上之所表示錄一清單送與棧房管理員，後者即以此爲憑實行計數。又此外尚可特定某種方法以便計數某時期內已降至最小量之原料。其實就此類情形而論，所定之最小量往往太低，應予提高云。

第二法爲連續計數法。大公司可特僱一二人連續盤查現存原料。小公司則指定書記一人以其公餘時間爲之可矣。無論採用何種方法數日之間原料必須盤查一次。盤查員先在棧房之某部分開始盤查而後周歷全部，每日盤查所有原料若干箱，而後將其與盒箋上及原料總帳上所載之差額比較。

帳上紀載與盤查原料併行可以擔保帳上紀載之正確，且不但使原料品之管理可能，亦使損益表之編製可能。如此經營事業則隨時皆知營業狀況如何；若有遺漏則此種遺漏可以立加矯正，

而不必待至半年或一年之終始予矯正也。

秩然有序之棧房及棧房管理法祇須兩日間之廢弛將全然紊亂。蓋貨物匆促之收付往往引誘管理員違背成規也。其實一時違背成規所節省之時間有限，而因此引起之錯亂及損失無窮。是故棧房管理員一種主要之目的即在察明自身及其助員曾否嚴格遵守成規也。若彼如此而又常使棧房秩序井然，則所樹立之原料管理法自有機會實施也。

第三十六章 進貨科之經營

進貨科之經營得宜，則不問進貨科在工廠內之地位如何，亦不問進貨科之權力如何，皆能減少原料品。熟悉市況也知如何進貨并從何處進貨也皆進貨科所能明敏行使之主要職務，其在組織上之地位及權限各有不同，此則已於討論今日組織之時闡明之矣。惟進貨科管理原料品之程度純視其權力之大小而定。故吾人不妨覆述并發揮當一種組織變為他種組織時，進貨科之地位及權限隨以改變之理由焉。

進貨科在組織上之位置 有時事業上之進貨目的純視銷貨目的而定，或至少二者相輔而行。大抵製造公司其所進之原料週轉較速，祇須略為加工者其情形無不如此。而茲事在棉花市場或麵粉市場一類組織完備之市場上最為常見。就此類情形及其他情形而論，凡須斷斷爭議以免損失者，事業上之銷貨目的與進貨目的應歸一人直轄，此種狀況之例證可於麥塞棉紗之買賣求之。通常買進棉紗於數分鐘內又復賣出，因工廠所施之麥塞工作歷時較短也。

此外有其他種種事業，其製造上之工作較爲繁複，較爲重要，但其進貨科之地位最爲重要。此類事業包括大部分成衣業，須購進貴重之織物者，例如男衣是也。就斯業而論，企業上大部分之盈餘皆緣於適當時期購進原料或所購之原料極爲適宜而致。故所購原料之成本不啻進貨所享權力之一重要原因焉。

製造複雜出產品之工廠其進貨科之重要程度隨標準化而異。若貨物爲標準的，則進貨員之權限往往爲起草規定書之人所限制，馴致進貨工作極爲簡單而可歸製造方面管轄。若出產品并非標準的，則進貨員通常皆須決定進貨上各項事宜，若所製爲標準品則此又非其職務矣。是故其在組織上之地位就權力及重要二者而論俱提高焉。

最可怪者，因種種不同之原因，一般主要管理員皆反對進貨科擁有大權。就中有三種原因堪以一述。第一，總經理以爲進貨毫無問題。彼自以爲其最煩難之事莫如銷貨，他人之急於脫售貨物不亞於彼，因而進貨工作較爲簡單。夫銷貨既漸成爲一種應以科學方法研究之職業，進貨員爲自衛起見亦用同樣的科學的方法以答覆此種思想焉。

第二，多數重要管理員自行進貨。使用其自身之金錢彼等自覺極有興趣，不願聘一進貨員代勞。且也進貨可依一種方法使彼與他人接觸爲事業上其他方面所不能使之然者。此種接觸若歷若干年之久，往往使進貨員淪爲一純粹日常定貨人員。其實事業上必有一種進貨無論如何須有高級人員自行辦理，如購進機器卽其一例。

第三，就集合製造而論限制進貨員之權力極關重要。蓋須時時決定所需要之原料應行自製或採購也。至於應行自製或採購則視當時市面情形，工場製造狀況與夫另闢外部供給之源泉以供將來需要之願望而定。一般管理員以爲惟彼等始能解決此類問題。雖然，使進貨員之資格極老，公司內部又有一種委員會組織法，且特設一工廠總委員會，則此類問題盡可由該會決定。在此類狀況之下進貨員應虛心接受工廠代表及圖樣代表之勸告焉。

大體言之，在近世組織之下進貨員無不力求滿足工程科或圖樣科所指定之品質，與夫生產科或設計科所指定之數量。前文已言大部分之進貨皆原於原料收付對照員所實施之原料管理，而此種管理又大都由設計科實行。誠能僅於生產上需要原料之時設法進貨則省錢已多。若夫貪