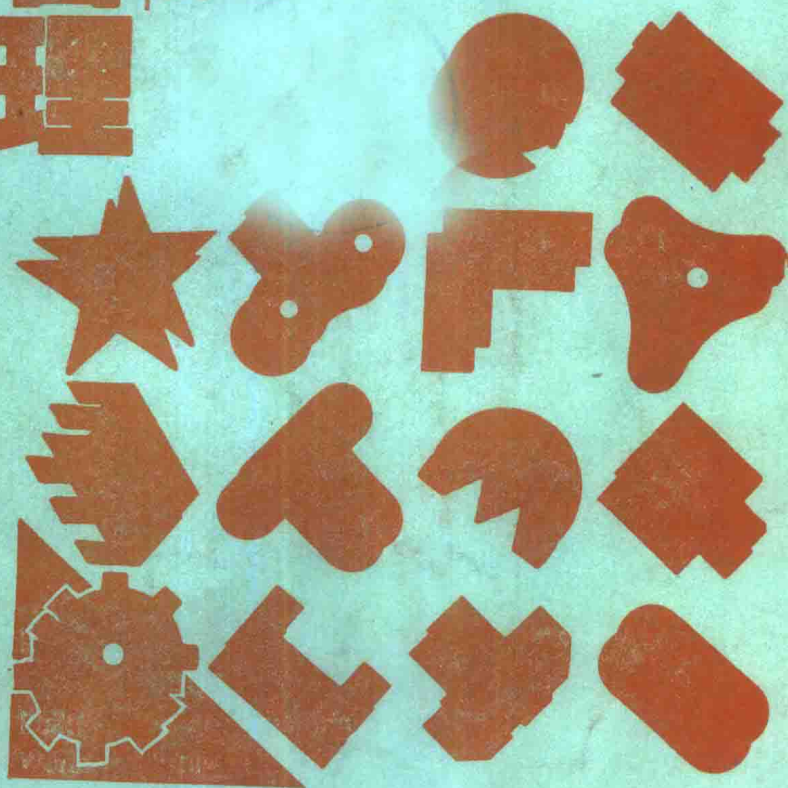


企業人動腦系列 **B BUSINESS** 54

嶋津司／原著
簡錦川／編譯

採購管理

——企業經營的支柱之一——





泉出版社

B 企業人動腦系列 **54**
BUSINESS

嶋津司 原著
簡錦川 編譯

探 購 管 理

—企業經營的支柱之一—

探 購 管 理

定價：180 元

—企業經營的支柱之—

中華民國 77 年 5 月初版

原著者 嶋 津 司

編譯者 簡 錦 川

發行人 楊 榮 川

發行所 書 泉 出 版 社

局 版 臺 業 字 第 1848 號

臺 北 市 銅 山 街 1 號

電 話：3 9 1 6 5 4 2

郵政劃撥：0 1 3 0 3 8 5 - 3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市雙十路2段46巷22弄11號

電 話：2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

。自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

。在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，

避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

—企業經營的支柱：銷售與採購

就日本的製造業中，平均每家公司的財務結構來看，若銷售額為10億日圓時，其材料費約為4億5300萬日圓，而營業利潤則為5600萬日圓（在此材料費中，並不包括外包加工費在內）。

因此，銷售額內材料費占一半左右。

但是，某公司若以某種方法降低10%的材料費，則其營業利潤將增加81%，而達1億130萬日圓，亦即，由於材料費的適當管理，必可產生極大的利益。

目前，日本正處於與先進各國的貿易摩擦，並面臨開發中國家的迎頭趕上，以及日圓升值而導致輸出競爭力的降低等艱困的環境之下，因此，欲突破此困境，只有(1)採取技術革新以生產非價格競爭的商品、(2)促進國外調節及擴大當地生產，以及(3)降低成本等三種策略。但前二者乃受技術、資本及設備等方面的限制，非一朝一夕所能實現。因此，降低成本乃成為獨一無二的手段。如何降低材料費，實為企業界所必須努力以赴的目標。

為解決此項問題，負責採購材料，及擔任生產業務者，如何提高「採購部門的工作品質」，乃為問題的關鍵所在。

本書，即基於此種觀點，對於採購與外包活動應注意那些原則？如何進行？價格如何管理？擔任採購者的心態、採購業務的評價尺度，以及管理方針的要點，列舉具體的實例，以平易而具有理論基礎的方式，予以綜合的說明。

同時，為使本書的內容，立即有助於日後的工作，對於各種業務的工作程序、查核要點，以及必備的傳票之類，也儘可能的列舉具體實例，加以說明。

在日本，雖然材料費在公司支出中，一直佔有最大的比重，但對其重要性的認識依然不足。

而且，日本人對於開口閉口即談到金錢，仍感到羞恥，甚至輕視買賣行業，惟不可諱言的，銷售與購買實為企業經營的兩大支柱。

雖然，對於銷售的重要性，已漸有認識，以致高級經營者均將其置於第一線，但如此處理仍然不夠，為了使公司在競爭中立於不敗之地，對於優良的採購、優異的生產，非加倍努力不可。

正如杜拉克教授在「現代的經營」一書中提及的，「今後高級經營者的眼光，必將朝向於採購管理」。本書對於在企業中從事採購活動的人，每日在工作中所遭遇的問題，儘可能的簡要說明。此外，不論何人閱讀此書之後，皆有身歷其境之感，因此，對於本身目前的工作，必然有所助益。

目 次

第 1 章 採購不良、無法賺錢



所有零件均來自採購的電視機工廠.....	3
(1)電視機如何產生 / 3	
(2)電視機工廠所生產的產品 / 4	
2. 貴工廠也不例外.....	5
(1)各業別的銷售額、生產成本中，材料費所佔的比率 / 5	
(2)各製造業的採購項目 / 6	
3. 材料費下降會如何地影響業者的利潤.....	8
(1)日本製造業的一般現象 / 8	
(2)如何計算利潤的增加率 / 10	
(3)提高銷售額不如降低材料費 / 11	
4. 考慮降低其他費用的可能性.....	14
(1)材料費以外的支出比率 / 14	
(2)不易降低的用人費 / 15	

- (3) 影響利潤的主要費用 / 16
5. 事無大小均應經手..... 18
- (1) 即使同屬木工公司，其產品也有好壞之分 / 18
- (2) 分工從此開始 / 19

第 2 章 何以採購管理有其 必要性

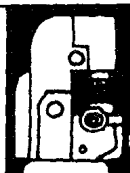


1. 從事公司生產到採購為止的日本工業情況..... 23
- (1) 橋歸橋，路歸路 / 23
- (2) 採購的增加從品質管理的普及開始 / 24
2. 降低生產成本..... 25
- (1) 何以成本降低 / 25
- (2) 穩定雇用 / 26
3. 汽車業界外包的理由..... 29
- (1) 彌補不足之處 / 29
- (2) 龐大的設備投資為其限制 / 30
4. 爲了避免風險..... 32
5. 若資本與專利方面有其限制時..... 34

(1)不分散力量將資金作有效運用 / 34

(2)想生產但無法生產 / 34

第 3 章 何謂採購管理



1.採購與外包之差異..... 39

2.處理採購及外包的人應注意之事項..... 42

3.何謂採購管理的條件..... 44

(1)何謂品質 / 44

(2)確保適當的時期，適當的數量 / 45

(3)何謂「生產系統的特性」 / 46

(4)維持原材料，零件之合理的進貨價格 / 47

(5)確保適當的交易對象 / 47

(6)結 語 / 48

4.採購管理的目的及範圍..... 50

(1)採購部門的平均員工人數 / 50

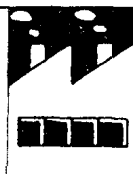
(2)掌握採購業務的流程 / 52

(3)何謂狹義的採購管理 / 54

5.採購部門在整個公司的地位..... 55

- (1)在組織內的採購部門 / 55
- (2)採購部門所處地位的三種型態 / 60
- 6. 適當採購的五項原則..... 63
 - (1)只求廉價的採購並非採購的功能 / 63
 - (2)科學的採購勝於價格的採購 / 65

第 4 章 採購管理的第一步乃從 適當的交易對象開始



- 1. 關於採購原則的重要性..... 69
 - (1)依照四種判斷因素進行採購 / 69
 - (2)擔任採購者所追求之目標 / 70
- 2. 希望對方是成長的企業..... 71
 - (1)促進成長的內在因素 / 71
 - (2)促進成長的外在因素 / 72
- 3. 選擇交易對象的基準..... 73
 - (1)認清經營者的八個要點 / 73
 - (2)查核財務內容 / 75
- 4. 何謂適當的交易對象..... 78

(1)企業發展有其週期 / 78	
(2)企業因此而衰退 / 79	
5.選擇合作公司之構想	82
6.交易對象的開發及管理方法	83

第 5 章 追求適當的品質



1.何謂適當的品質	87
(1)品質應為可測定之物 / 87	
(2)適當品質的意義 / 88	
2.從經營活動的觀點來看品質	92
3.擔任採購者的功能	94
(1)交易對象乃是公司之外的另一個生產部門 / 94	
(2)擔任購買者應有的認識 / 94	
4.採購部門的品質管理	96
(1)PDCA 的週期及 Juran 的盤旋 / 96	
(2)擔任營業者應詳加說明 / 98	

第 6 章 如何決定訂購數量



1. 何謂適當的數量..... 103
2. 如何尋求經濟上的訂購數量..... 107
 - (1) 經濟上的訂購數量公式 / 107
 - (2) 訂購數量愈多，則訂購成本愈低 / 103
 - (3) 訂購數量愈多，則維持費用愈低 / 110
 - (4) 公式所未考慮的因素 / 114
3. 最適當生產量的公式..... 116
4. 影響訂購數量的其他因素..... 118
 - (1) 業別、企業與庫存的關係 / 118
 - (2) 資金是否完稅 / 119
 - (3) 影響訂購數量的其他因素 / 119
5. 尋求適合於本公司的訂購方法及數量..... 122
 - (1) 以定期訂購方法決定數量的方法 / 122
 - (2) 以定量訂購方法決定數量的方法 / 123

6. 經濟訂購數量的計算圖形	126
7. 尋求適當訂購方法及數量之程序	128
(1) 應先決定最適當的採購方法 /	128
(2) 再度查核訂購數量 /	128
8. 迅速掌握庫存盤的制度	131
(1) 運用庫存管理卡 /	131
(2) 不要遺漏訂購 /	132

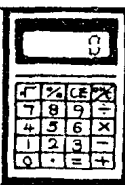
第 7 章 適當交貨期限的管理方法



1. 確保交貨期限的重要性	137
(1) 延遲交貨乃為成本提高的原因 /	137
(2) 早期交貨也是成本提高的原因 /	138
2. 何謂適當的交貨期限	140
(1) 如何設定交貨期限 /	140
(2) 意外的障礙如何排除 /	141
(3) 進行過程的查核要點 /	142
(4) 延遲交貨的主要原因 /	145

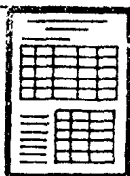
3.交貨期限管理中各階段的行動.....	147
4.各階段行動的看法及管理要點.....	155
(1)採購管理的四個階段 /	155
(2)訂購階段 /	156
(3)進行階段 /	156
(4)生產階段 /	157
(5)交貨後階段 /	157
5.延遲交貨的原因何在.....	159
(1)將採購對象與訂購者嚴格劃分 /	159
(2)如何找出延遲的原因 /	163
6.改善交貨期限管理的對策.....	165
(1)如何從事有效的生產 /	165
(2)改善交貨期限管理應全面的進行 /	165
7.缺乏意見溝通而延遲交貨.....	167
(1)缺乏意見溝通的主要原因 /	167
(2)交貨日期集中於一定的期間時 /	168
(3)彌補差距的基本方案 /	170
(4)提高交貨意識的制度 /	177
(5)製作實際資料 /	181

第 8 章 決定適當價格的標準



1. 決定銷售價格的因素..... 187
2. 關於採購價格的看法..... 191
 - (1) 低價買進的情形 / 191
 - (2) 存在激烈競爭的市場情況下 / 192
3. 收集及整理資料以作為判斷價格的依據..... 195
 - (1) 運用官方統計的方法 / 195
 - (2) 運用民間資料的方法 / 197
 - (3) 運用標準指標的方法 / 197
 - (4) 運用交易對象調查表的方法 / 198
4. 採購價格的計算方法..... 203

第 9 章 從事採購管理的實務



1. 採購契約及確保履行..... 209

(1)契約成立的條件 /	209
(2)契約應以書面訂定的情形 /	209
(3)採購契約之分類 /	210
2.個別契約的訂定方法.....	213
(1)契約的查核要點 /	213
(2)接受檢查的注意要點 /	217
3.採購業務的手續及傳票格式.....	217

第10章 評定採購管理 業績的方法



1.經濟的健全性.....	225
(1)適當的材料費支出 /	225
(2)有助於公司創造利潤 /	226
(3)提高採購業務的生產力 /	227
(4)採購業績的評估尺度 /	227
(5)評估創造利潤程度的方法 /	233
2.積極的健全性.....	239
3.法律的健全性.....	240