

——從生產和銷售上改善庫存問題

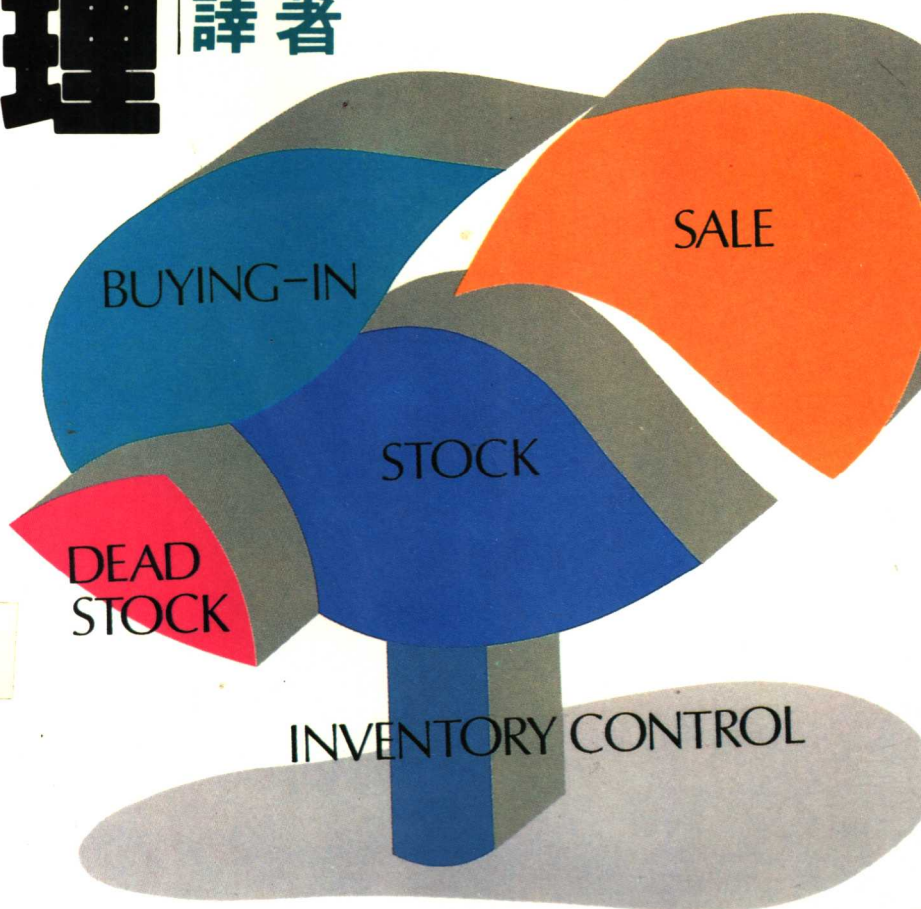
庫存管理

平野裕之／原著
葉德芬／編譯

企業人動腦系列 **BUSINESS** 62



書泉出版社





書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS 62

平野裕之 原著
葉德芬 編譯

庫 存 管 理

—從生產和銷售上改善庫存問題

庫 存 管 理

定價：180 元

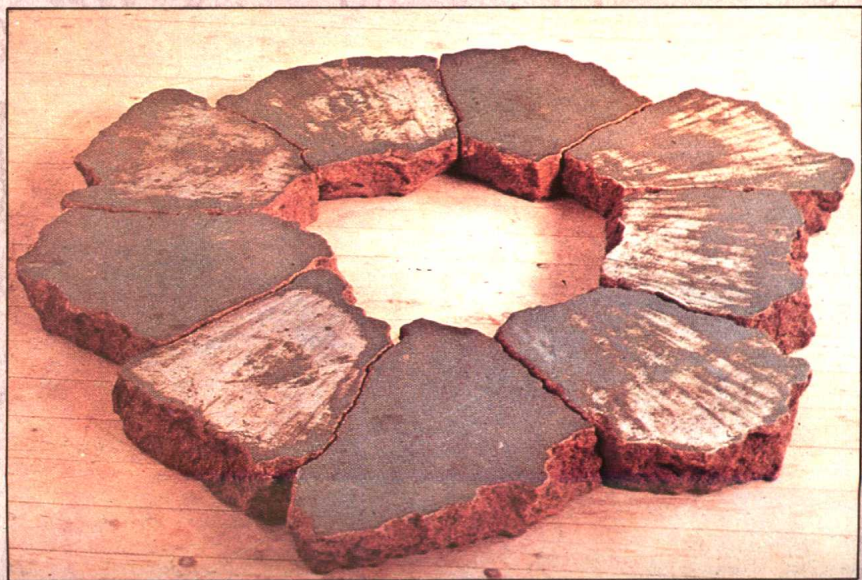
——從生產和銷售上改善庫存問題

中華民國 77 年 5 月初版

原著者	平	野	裕	之
編譯者	葉		德	芬
發行人	楊		榮	川
發行所	書	泉	出	版
	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)

泉涓涓而流，終成大海；
書縣縣而讀，必成智者。
讓知識的一流清淺，浸潤我們底心田；
讓書籍的一尾方舟，涉渡我們人生底迷航。



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

—從生產和銷售上改善庫存問題

常言道：「庫存是有必要的壞事」。

許多高階人士常感嘆地說：「雖然知道庫存是不好的，但是，却無法避免這件事情發生。」

「有必要的壞事」，這句話含有兩種意思，讓人覺得模稜兩可，分不清究竟是好是壞。因為「必要」和「壞事」，應該是不能同時使用的。

當銷路良好時，倉庫裏就會堆滿了商品。此時，這種庫存就是有好處的。

相反地，當銷路停滯，堆在倉庫裏的商品，便顯得特別礙眼。此時，庫存就會變成一件壞事了。

在企業活動經營的數年、數十年中，庫存反覆地扮演著時好時壞的角色。

庫存本身並不會忽好忽壞，而是依據企業的情況，及個人的方便與否而定。它不僅被當作是好人，也被認為是壞人，實在是很可憐。

企業認可庫存有存在的必要。如果庫存始終扮演著好人的角色，那就沒有什麼問題了。

但是，庫存只是企業活動的一小部分。其他還有採購、生產、銷售、物資流程等活動要素。這些機能並非各自獨立，而是相互密切關連，然後形成一個「流程」。

如果承認庫存是這個活動的流程之一，那麼它就會開始和採購、生產、銷售、物資流程等產生對應。

庫存是「企業的麻醉劑」。

它在企業活動中，只能暫時地「迴避問題」，而不能根本地「解決問題」。同時，如果庫存被認為是企業的一部分，就很難把這件「壞事」除去了。

此外，以「必要」和「壞事」這兩種政策，轉變對庫存的看法，會破壞製造產品時的精神，並且扭曲銷售方針，最後，造成一個沒有一貫信念的企業。

因此，本書想以如下的三種基本觀點，去掌握庫存。

1. 庫存是不好的

本書所談論的，並非「庫存管理」這種善後的處理工作，而是要消除庫存，並解決隱藏在庫存後面的問題。

2. 由整個「流程」中掌握庫存

一般關於庫存管理的書，大都著眼於「週轉率的計算」、「把握適當的庫存」、「訂貨方式的種類」、「盤存的作法」。這種觀點雖然沒錯，但卻太狹隘了。

庫存是發生於從採購到銷售的流程中，並在該流程中消滅。尤其是工廠，必須從整個生產過程去掌握庫存。

3. 以過去的管理方法為「基礎」

過去的庫存管理法，是人類和庫存奮鬥之後的智慧結晶。這個智慧結晶，在以零庫存為目標的現在，也是非常管用的。例如，JIT生產的「告示板」，是訂貨時機管理的運用。從這一點我們可以知道，必須充分地了解當作IE之基礎的舊式庫存管理法。

本書便以這三個基本觀點為架構，概略分為三個內容。

第 1 是過去的「庫存管理法」。無論是在生產、或是銷售方面，都要把它當作庫存的基礎去學習。同時，這也是企業人士必備的常識。在本書中，較少使用舉例，或是迂迴的說法，而多採直接敘述的方式。

第 2 是「MRP」。在資訊發達的現在，要以電腦生產管理制度去掌握MRP，然後確定庫存在資訊流程中的位置，以及所扮演的角色。

最後是從單純的「為什麼會發生庫存」的疑問，到說明庫存引起的其他浪費，以及使庫存趨於零的方法。這就是所謂的「JIT生產方式」，亦即把庫存放在物資流程中的方法。

在整本書中，使用了許多圖表。為了更簡易地傳達理念，也穿插了一些漫畫。在文章方面，則儘量使用容易表達、容易理解的辭句。

希望除了担任生產和銷售的庫存管理者能閱讀本書外，有關生產技術和採購方面的管理者，以及經營者，也能充分加以利用。

最後，要再次強調，庫存絕不是必要的，所以也不是「有必要的壞事」。希望大家在閱讀本書之後，能強烈地秉持著「庫存是不好的」的信念，從生產和銷售上去改善庫存。

主要內容

- 爲什麼會發生庫存
- 掌握目前的庫存狀況
- 學習基本的管理方法
- 出入庫是庫存管理的基礎
- 從盤存了解工廠的肥滿度
- 以MRP徹底地減少庫存
- 運用MRP的實際作法

好書推薦!!

採購管理

簡錦川 編譯／定價一五〇元

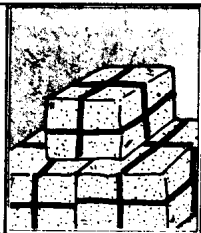
爲了使企業在衆多競爭者中屹立不搖，降低成本乃主要途徑。而良好的採購管理，正是降低材料成本的不二法門。

本書理論實務並重，詳盡地說明了採購業務之方法、程序及可能產生的各種問題。足供企業之參考應用。

+

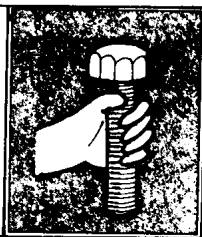
目 次

第 1 章 為什麼會發生庫存



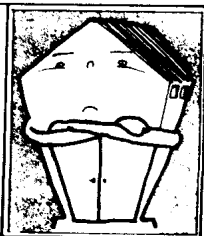
1. 從庫存看「把事情看得太簡單的工廠」／ 3
2. 對於現場而言，庫存是有必要的，還是不好的？／ 13
3. 庫存管理真的有必要嗎？／ 24

第 2 章 掌握目前的庫存狀況



1. 庫存會團團轉——庫存週轉率的求法／ 31
2. 怎麼看庫存——庫存週轉率的評價方法／ 39

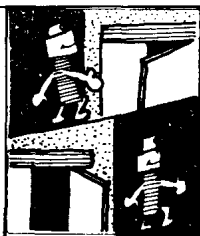
第 3 章 學習基本的管理方法



1. 定量訂貨方式是最具代表性的庫存管理／ 53

2. 定期訂貨方式如何進行／ 74

第4章 出入庫是庫存管理的基礎

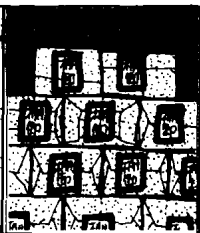


1. 出入庫的種類有哪些……／ 85

2. 計畫性出入庫和計畫外出入庫／ 87

3. 實出入庫和虛出入庫／ 90

第5章 從盤存了解工廠的飽和度



1. 為什麼要盤存／ 97

2. 盤存的作法／ 100

3. 如何評價資產盤存／ 104

4. 新盤存、『循環盤存』是什麼？／ 110

第6章 以MRP徹底的減少庫存

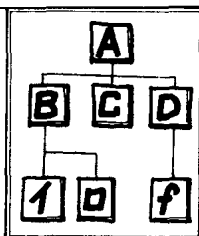


1. 為什麼要採用MRP／ 117

2.MRP 的機能是什麼？／ 129

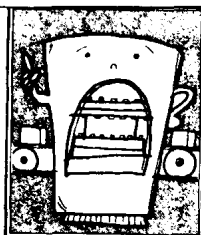
3.實施MRP 所需整理的3 個機能／ 147

第 7 章 運用MRP的實際作法



1.MRP 的內部結構如何／ 199

第 8 章 以JIT生產方式根除庫存



1. JIT 生產方式的想法／ 221

2. JIT 生產方式具體的改善要點／ 228

3. 5 個「S」是 JIT 生產方式的基礎／ 236

4. 何謂流程生產／ 244

5. 以平準化和標準作業 JIT 剎車／ 249

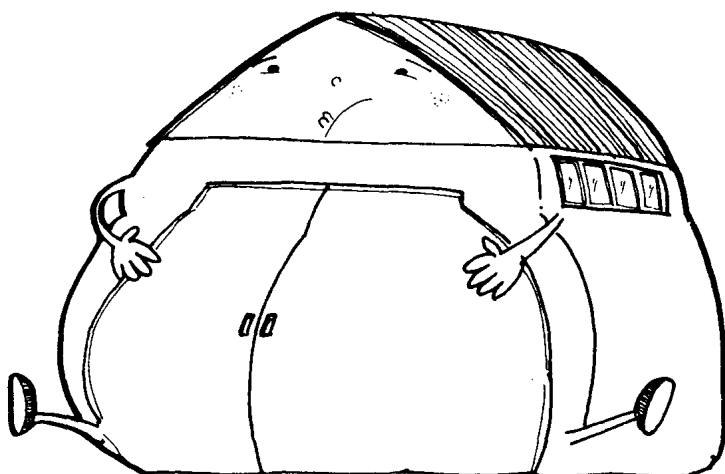
6. 「目視管理」、「告示板」是 JIT 的工具／ 262

第

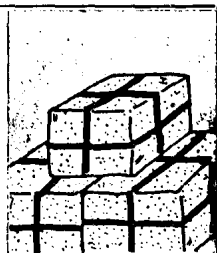
1

章

為什麼會發生庫存



1. 從庫存看「把事情看得太簡單的工廠」



1. 你從「把事情看得太簡單的工廠」學到什麼

工廠是「生物」。爲了彈性地應對環境，必須每天都有所變化。

顧客的喜愛，如貓眼般變化多端。新的技術不斷地被開發，新的產品也一直地湧現出來。日幣在國際上是強勢貨幣，由於「圓高」（日圓升值），招致「怨高」（國內廠商怨聲載道）。在這種嚴厲的環境下，企業爲了生存，必須作最大的努力。

不能順應周遭的環境，就會遭到淘汰。因此，一定要捨棄舊有舒適鬆散的本質，形成適合當前情勢的新體質。

在舊有的本質中，工廠率性而爲的散漫做法，明顯地表現在庫存上。

庫存的内容涵蓋了產品、材料、製成品，以及在工程中堆積如山的在製品。從放置庫存品的場所，以及放置方法，可以了解「該工廠的人如何處理東西」，如果再看庫存量及其必要性的話，更可以了解到「他們想製造什麼樣的產品」了。

工廠散漫、率性的結果，便產生了庫存。關於庫存的插曲很多，下面就選出最常見的幾個，介紹給各位。標題是「把事情看得太簡單的工場」。