



物料管理制度
MATERIAL
MANAGEMENT SYSTEM

圖管理制度百科全書



物料管理制度

MATERIAL
MANAGEMENT SYSTEM



———
圖 管理制度百科全書



新 管理制度百科全書

18.物料管理制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)7736571(代表號)

傳 真：(02)7736577・7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠

編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983~5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國81年9月15日初版

中華民國81年10月10日初版二刷

中華民國82年3月10日二版一刷

中華民國82年7月1日二版二刷

中華民國82年9月15日二版三刷

中華民國82年11月15日二版四刷

中華民國82年12月15日二版五刷

中華民國83年1月10日二版六刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有・翻印必究

ISBN 957-8709-21-8

前言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可治。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤一一挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國81年9月15日

目 錄

1	物料管理部門的工作職掌	1
2	庫存量的管理與控制方法	13
3	正確的採購作業執行程序	43
4	如何做好倉儲管理	129
5	如何做好物料管理	187
6	如何改善缺料狀況	205
7	物料電傳作業與物流管理制度	231
8	降低工廠物料成本的良方	267

目 錄

1	物料管理部門的工作職掌	1
1-1	物料管理目標	2
1-2	物料管理系統	4
1-3	物料管理工作內容	6
1-4	物料管理作業範圍與關聯圖	9
1-5	材料浪費之原因分析	10
1-6	物料管理的績效評核	11
2	庫存量的管理與控制方法	13
2-1	存量管制作業流程	14
2-2	存量管理秘訣	15
2-3	用料預算方法介紹	19
2-4	進度控制	24
2-5	存量管制作業細則	29
2-6	存量管制方法介紹	36
2-7	如何選擇適當的管制辦法	40
3	正確的採購作業執执行程序	43
3-1	標準採購作業程序	44
3-2	標準採購作業規則	49
3-3	採購管理作業施行細則	78
3-4	委外製造・加工管理標準	102
4	如何做好倉儲管理	129
4-1	倉位規劃	130
4-2	公司進料驗收管理辦法	134
4-3	發料作業	151

4-4	材料交運（調撥）作業實務	157
4-5	儲存管理	160
4-6	成品倉儲管理作業準則	164
5	如何做好物料管理	187
5-1	滯料的定義與嚴重性	188
5-2	滯料的發生原因分析與防止措施	190
5-3	滯料與滯成品的處理準則	192
6	如何改善缺料狀況	205
6-1	企業影響缺料問題之探討	206
6-2	業務影響缺料問題及解決方案	208
6-3	生管影響缺料問題及解決方案	211
6-4	物管影響缺料問題及解決方案	216
6-5	採購影響缺料問題及解決方案	219
6-6	其他影響缺料問題及解決方案	226
7	物料電傳作業與物流管理制度	231
7-1	物料資料電傳作業	232
7-2	物流管理制度	257
8	降低工廠物料成本的良方	267
8-1	降低物料庫存的方法	268
8-2	降低成本的具體對策－削減庫存	274
8-3	降低成本的具體對策－降低人事費	280
8-4	材料、零件的保管方法	284

1 · 物料管理部門的工作職掌

1-1	物料管理目標.....	2
1-2	物料管理系統.....	4
1-3	物料管理工作內容.....	6
1-4	物料管理作業範圍與關聯圖.....	9
1-5	材料浪費之原因分析.....	10
1-6	物料管理的績效評核.....	11

物料管理目標

目 標	內 容
正確計劃用料	1.配合營業目標 2.增加資金預算靈活度 3.減少呆滯料之產生 4.加強用料控制 5.便於存量管理
適當存量管理	1.強化重點管理效果 2.提高存貨週轉率 3.適時、適量的供料 4.適量的庫存 5.提高庫位使用率
強化採購管理	1.適質、適量 2.適價、適時 3.充份掌握市場行情 4.和供料廠良好關係
發揮盤點功效	1.消除料帳差異 2.確保材料量

確保產品品質	1.強化驗收管理 2.增加材料之使用性
發揮儲運功能	1.確保材質 2.安全維護倉庫 3.合理之儲存成本 4.正確之收發作業
更低成本	1.採購或自製的合理性 2.以舊換新物盡其用 3.積極開發替代品 4.餘料再使用 5.防止滯料發生 6.降低採購，儲存成本 7.提高人員工作效率
合理處理滯廢料	1.資金靈活運用 2.避免無謂損失 3.增加儲位之有效空間

物料管理系統

一、材料分類編號

- 1.原料、物料之劃分
- 2.常備料與非常備料劃分
- 3.編號原則設定

二、存量控制

- 1.管制基準設定
- 2.用料差異管制

三、請（採）購作業

- 1.請購方式設定
- 2.請購部門設定
- 3.請購手續及權限
- 4.請購進度控制
- 5.供應廠商之選擇與資料建立
- 6.採購方式設定
- 7.詢、議價及訂購作業
- 8.採購進度控制
- 9.採購核決權限
- 10.進口事務作業
- 11.廠商交貨異常處理

四 驗收作業

- 1.收料作業規定
- 2.超短交處理
- 3.檢驗規範設定
- 4.檢驗結果處理
- 5.材料退貨處理

五 倉儲作業

- 1.倉位規劃
- 2.料位及料品標示
- 3.帳務處理
- 4.盤點週期方式及異常處理
- 5.倉庫安全管理措施

六 領、發料作業

- 1.材料領用規定
- 2.以舊換新規定
- 3.材料退庫作業
- 4.託外加工料交運管制

七 成品倉儲管理

- 1.倉位規劃
- 2.繳庫核點
- 3.出貨控制
- 4.退貨處理
- 5.滯存品管理

八 滯、廢料管理

- 1.滯、廢料定義
- 2.滯料、廢料之處理

物料管理工作內容

範例(一)

人 員	工 作 內 容
物 控	1.請購方式與存量基準之設訂 2.生產用料之統計及預估 3.生產用料之請購與餘料轉用 4.進料異常與生管、採購協調處理
採 購	1.建立供應商與價格記錄 2.採購方式之設訂及市場行情調查 3.詢價、比價、議價、訂購作業 4.交料進度控制與逾交跟催 5.進料品質、數量異常處理 6.內外銷差價，退稅資料提供 7.付款整理、審查
託 工	1.託工廠商開發與簽約 2.建立託工廠商與工繳記錄 3.託工產量、交期、尾期控制 4.託工用料出廠管制 5.託工品之品質異常處理 6.託工用料與工繳結算

材料組	1.進廠材料及託工品點收及不合格品退回 2.材料發放批號管制，餘料提報 3.材料保管及帳務處理 4.庫位規劃與整理、安全維護 5.滯料及有價值廢品之庫存提報 6.庫存盤點與帳物核對 7.提供有關庫存動態資料
成品組	1.成品繳庫之點收核對 2.成品出庫交運處理 3.成品保管及帳務處理 4.成品庫位規劃、整理與安全維護 5.庫存盤點與帳、物核對 6.滯存品庫存提報 7.提供有關成品庫存資料

範例(二)

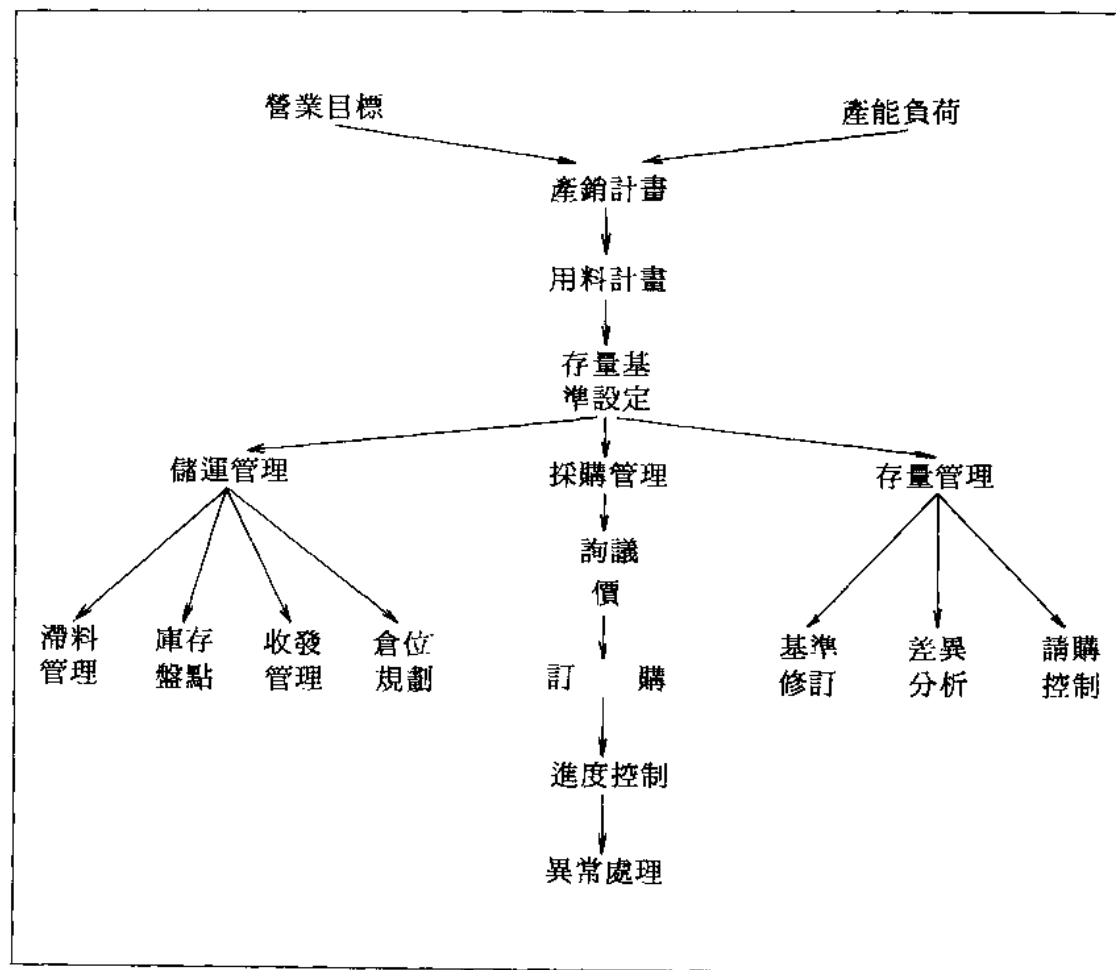
採購

- 1.有關採購作業程序方式之擬訂執行與改進事項
- 2.關於採購作業期限之擬訂與執行事項
- 3.關於採購計劃之擬訂與執行事項
- 4.關於經濟市場資料之搜集分析與建議事項
- 5.有關供應廠商資料之調查，分析建立事項
- 6.關於供廠商之開發轉導與管理事項
- 7.採購原物料，機器設備之詢價、比價、議價等事項
- 8.採購進度之管制與追縱事項
- 9.標準購價分析事項
- 10.關於料源品質，價格之調查分析與確保事項
- 11.託外加工廠之選定與評核

倉儲

- 1.庫倉料架及附屬設備之設計規劃事項
- 2.關於倉儲管理辦法之擬訂與執行事項
- 3.關於原物料半成品、成品及報廢品之保管與盤點事項
- 4.關於入庫數量之清點核對與搬運事項
- 5.儲運機具之保養與維修事項
- 6.儲運機具方法之研究改進事項
- 7.有關庫存料品帳冊之登載保管與報表之編製分析事項
- 8.庫房之整潔與安全事項
- 9.原物料庫存量之降低改善事項

物料管理作業範圍與關聯圖



材料浪費的原因分析

- 1.員工不明瞭材料價格
- 2.為求配合生產進度而任浪費情形存在
- 3.廢品及損毀材料未作適當分析進而求其原因，採取改正措施，防止再度發生
- 4.未能鼓勵員工就節省材問題，提供意見或建議
- 5.再生材料未能善加利用，而使之形成廢品
- 6.對材料之損失，竊盜及不正當使用，缺乏有系統的管理
- 7.使用不合格之材料而使之於生產作業時成為廢品
- 8.生產過程中缺少檢驗工作
- 9.未能教導員工如何對材料作正當之使用
- 10.廢品分類不當，致減低其售價
- 11.由於材料架，材料盒等工具之缺少而形成材料之浪費破裂、短少與散失
- 12.廢品堆積於工廠內部未能及時處理
- 13.材料存量控制不當
- 14.未能按實際工作需要配發材料而形成浪費
- 15.對於損壞廢品或不良材料未能追溯原因，以求採取對策，防止再度發生
- 16.材料囤積過久而使之形成廢品
- 17.倉儲管理不善，材料管理欠佳
- 18.材料之品質數量，未能依據合同所定檢驗
- 19.採取改正措施時，未能接受其他管理人員之意見與協助
- 20.對報廢品未能加以再利用
- 21.材料遭受不必要之浸蝕
- 22.材料控制不嚴，形成超額使用