

443513

物料採購管理手冊

現代企業經營管理公司編輯部 編著

EMC

現代企業經營管理公司



物料採購管理手冊

現代企業經營管理公司編輯部 編著

EMC

現代企業經營管理公司

目 錄

1	物料管理的目的	6
2	物料管理的四項重要功能	8
3	物料管理的領域	10
4	物料管理的組織	12
5	物料管理各項工作的負責部門	15
6	配置適當的物料管理人才	17
7	物料計劃的程序與重點	19
8	物料基本計劃的內容	21
9	物料標準化的優點	23
10	製成率與預備量	25
11	存量管制的方法	27
12	有效的零庫存方式	29
13	定期訂貨方式(一)	31
14	定期訂貨方式(二)	33
15	定量訂貨方式(一)庫存曲線	35
16	定量訂貨方式(二)基準值的決定法	37
17	定量、定期兩種訂貨方式的比較	40
18	決定訂貨點的簡易法	41
19	價值分析	43
20	採購管理的方針	45
21	採購的基本工作	47
22	基本的採購方式(一)各法的優缺點	49
23	基本的採購方式(二)各法的優缺點	51
24	簡易的採購方式	54
25	基本的採購程序	56

目 錄

26	採購契約的訂定	58
27	訂價的基本問題	60
28	交貨期管理(一)明瞭交貨遲延的原因	62
29	交貨期管理(二)基本方針	65
30	交貨期管理(三)實施要領	67
31	外包方針與基本原則	69
32	外包管理的目的	71
33	發包品目的決定	73
34	外包廠商的選擇	75
35	外包的利用	77
36	外包管理的重點	79
37	外包組織的特質	81
38	外包組織的分類	83
39	外包的方法	85
40	發包的合理化	87
41	外包事務的內容	89
42	單價決定法	91
43	材料管理的重點	93
44	品質管理	95
45	評價制度	97
46	協力廠商的指導方法	99
47	特殊的指導方法	101
48	協力廠商的組織化方式	103
49	近代的外包政策	104
50	未來的趨勢	106

」。

物料管理的目的

就工商企業而言，物料管理乃為生產和銷售過程中的基本要件之一，若做不好物料管理，企業的生產和銷售就無法順暢地進行！

(1) 物料管理的五大項目

- ① 減少資金的浪費
- ② 減少許多不必要的瑣碎事務
- ③ 減少人力的浪費
- ④ 減少時間的浪費
- ⑤ 圓滿地達成協助產銷的工作

(2) 物料管理七項要合理化的項目

- ① 簡化工作手續
- ② 降低物料管理成本
- ③ 作最適當的物料管理計劃
- ④ 做好物料管理的準備工作

-
- ⑤ 適時提供適量的物料
 - ⑥ 物料的品質要合乎要求
 - ⑦ 要能配合產銷計劃的要求

(3) 物料管理計劃七要項

- ① 推行事務管理的現代化
- ② 物料管理費用合理的節約化
- ③ 採購管理的科學化
- ④ 倉庫管理的現代化
- ⑤ 物料流通的順利化
- ⑥ 驗收工作的合理化
- ⑦ 作業環境的優良化

2.

物料管理的四項重要功能

(1) 降低成本的功能

- ① 對一定品質的材料、零件以最低價格取得
- ② 檢討所需材料和零件有無替代品
- ③ 運用價值分析
- ④ 分析物料市場和採購方法以降低物料成本
- ⑤ 節省物料庫存費用

(2) 現場作業的補給功能

- ① 設法獲得與生產計劃相符的物料
- ② 設法避免採購物料的延期交貨
- ③ 建立良好的業務聯繫網
- ④ 促使生產能力完全發揮
- ⑤ 徹底消除庫存物料不足或過剩的現象

(3) 保持優良品質的功能

- ① 物料管理將決定產品的品質標準
- ② 決定生產作業的標準
- ③ 決定生產作業標準化操作
- ④ 檢討作業的結果
- ⑤ 有例外時作適當的調整

(4) 配合交貨期的功能

- ① 物料管理是廣義工程管理中的一環
- ② 採購部門要完全解決交貨遲延是不可能的
- ③ 深究交貨遲延的原因
- ④ 確立交貨遲延的責任
- ⑤ 採用適當的日程計劃
- ⑥ 嚴格實施進度管理
- ⑦ 確立交貨期管理的制度

3.

物料管理的領域

產品生產的基本功能可分為以下三大階段

生產計劃→各種調配→生產作業

此時調配的工作包含有採購、外包和存量管制

(1) 調配的功能

- ① 依生產設計圖計算出所需物料的數量
- ② 在適當的時機，以合理的價格採購
- ③ 依生產計劃所決定的外包數量，尋找適當的工廠發包並確保其準時交貨

(2) 要使生產合理化和品質、成本及交貨期三方面均有改善，我們必須從各種調配上來檢核生產設計的內容，並提出改善設計的提案！

-
- ① 有無新物料可採用（價格便宜品質相差無幾的代替品）？
 - ② 可否變更規格（變更規格或許可減少浪費）？
 - ③ 物料種類和加工方法的變更是否可行？
 - ④ 對產品或零件的品質、成本價值分析（VA）

(3) 內製或外包的選擇

- ① 選擇的判定基準：
 - 品質——設計上所要求的品質條件
 - 成本——內製和外包何者較便宜？
 - 交貨期——所指定的交貨期與數量能否確保
- ② 利用外包的目的
 - 利用專業技術
 - 降低成本
 - 調整與加強生產能量

4。

物料管理的組織

一般說來物料管理的組織可分為「分散型」和「集中型」兩大類型

(1) 分散型(一)

- ① 物料計劃和外包由生產管理部門負責
- ② 以採購和倉庫為工作的主體
- ③ 適合於外包多、非常備物料為主的企業
- ④ 其管理上的特性如下：
 - 預估物料時要考慮到技術上的問題
 - 為確實配合生產計劃，物料的發包務必迅速
 - 外包品的交貨管理更形重要！

(2) 分散型(二)

- ① 物料計劃與倉庫管理由生產部門負責
- ② 以採購和外包為工作的主體
- ③ 較適合於外包品較多的企業，此時物料管理部門和生產管理部門的關係非常密切
- ④ 其管理上的特性如下：
 - 常備物料多
 - 由生產部門負責倉庫管理的功能
 - 倉庫是零件和在製品保管和提供生產服務功能的重要地方
 - 由於外包的金額大，因此強化採購者的能力乃為當務之急

(3) 集中型(綜合生產計劃、調配、保管)

- ① 集中所有的功能於物料管理部門
- ② 一般適用於物料管理的重要性極高時的企業
- ③ 管理上的特性如下：
 - 整個製造成本中物料成本所佔的比率甚高時
 - 調配和交貨期管理的重要性較低時
 - 物料中以常備品佔大多數時
 - 物料計劃與倉庫管理的關係較密切

5.

物料管理各項工作的負責部門

(1) 物料計劃的負責部門

① 由生產部門負責時

- 以一般機械工業較多
- 對物料的預估需具備有技術性的經驗
- 物料的需要量隨產品種類不同而改變

② 由採購部門負責時

- 對物料的預估較為容易
- 常備品較多
- 產品改變但所使用的材料不變

(2) 物料採購的負責部門

① 由生產部門負責時

- 對物料的預估需具有技術性的經驗
- 物料成本在製造成本中所佔的比率甚低

② 由採購部門獨立負責時

- 常備品較多
- 物料成本在製造成本中所佔比率甚高

(3) 外包管理的負責部門

- ① 由生產部門負責時
- ② 由採購部門負責時
- ③ 外包管理具有生產和採購的兩種功能，如果採購的功能較強時，則適合於採購部門，反之則適合於生產部門

(4) 物料倉儲的負責部門

- ① 由生產部門負責
- ② 由採購部門負責
- ③ 規模甚大時亦可獨立

5.

配置適當的物料管理人才

物料管理的各項工作皆有其特殊和專業性，因此，就各項工作的內容配置各種適當人才，是極其必要的！

(1) 採購人員

- ① 採購和外包具有營業的特性
- ② 選定適當的人才加以有計劃的培養和訓練是必要的！
- ③ 採購人員需具備的條件
 - 必須具備足夠的專業知識，如：物料的品質、價格、市場、狀況、外包成本的預估和工程設計
 - 有企劃能力和判斷力，如：材料計劃、採購計劃（外包內製的研判和外包能力的把握）
 - 要擅長交涉同時能指導對方，如與營業人員的交涉、對外包廠商的指導
 - 性格要明朗謙虛及良好的人際關係
 - 同時要精明能幹洞燭機先