

中華民國管理科學學會管理叢書

陳 定 國 博士主編

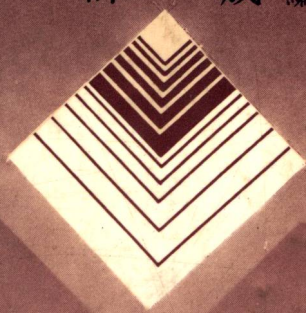
暨大馬列室

880025

880025

採購與物料管理

許 成 編著



五南圖書出版公司印行

f27
715.2

港

港台書

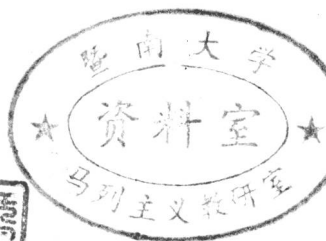
中華民國管理科學學會管理叢書

陳 定 國 博士主編

採購與物料管理

許 成 編著

國立政治大學教授



五南圖書出版公司 印行

採購與物料管理

中華民國 69 年 4 月初版
中華民國 75 年 4 月再版

編著者 許 成
發行人 楊 榮 川
發行所 五南圖書出版公司

局版臺業字第 0598 號
臺北市銅山街 1 號
電話：3 9 1 6 5 4 2
郵政劃撥：0 1 0 6 8 9 5-3
印刷所 茂榮印刷事業有限公司
臺北縣三重市重新路五段 632 號
電話：9951628 • 9953227

基本定價： 7.34 元

(本書如有缺頁或倒裝，本公司員責換新)

加速我國管理之現代化

一 管理叢書之一：「採購與物料管理」出版代序

一、簡介

「管理叢書」是中華民國管理科學學會策劃主編之三種學術性叢刊之一，而「採購與物料管理」則為此系列叢書之第二種，以美國哈佛大學企業管理研究院教授 Willbr B. England 等所著 Purchasing and Materials Management 1975，美國威斯康辛大學教授 J. H. Westing 等所著之 Purchasing Management 1976，以及其他國內外有關名著五十餘種，再加著者個人從事採購及物料管理實務，參與公私企業各類繁雜個案研究之心得，歷十餘年之整理分析，得以成編，茲應著者之請校訂原稿，得窺全貌，全書約五十餘萬言，不

獨內容新穎充實，且文筆流暢，實為企業及學術界值得參考之巨著。

管理學會之「管理叢書」為教科書式、參考書式或工具書式之著作，意在提供耐久性及可用性之高品質與有份量之知識結晶，本叢書將陸續出版者計有行銷管理、高階層管理、企業管理、財務管理、人事管理、作業研究、工業工程、電腦資料處理管理、運輸與通訊管理、銀行與保險管理、會計統計、貿易實務、國際企業等有關著作。

「管理學會」之另兩種叢刊為「管理學報」及「管理論叢」。「管理學報」為「管理學會」年會論文選集，每年由學會出版一次，至今已出版六輯，其論文以實際研究我國工商經濟實務之調查研究報告為主，為我國罕見之高品質論著，凡願參閱者，可逕洽台北市南海路四十一號「中華民國管理學會」。「管理論叢」為不定期刊物，以發表我國管理學者著作及翻譯各國著名管理刊物之最新論著為主，至今已出版兩輯，由「聯經出版

公司」發行，可逕洽台北市忠孝東路四段五五五號「聯經公司」。上述之管理學術出版物雖各有特性，但皆具有同一之最終目的，即「加速我國管理之現代化」。

二、管理知識人人需要

加速我國各界管理工作之現代化，為加速我國經濟發展及謀求社會公平的最基本途徑之一，因為一國經濟發展的成果乃是各公民國營農工商企業經營管理成效的總和，而非政府高級財經官員及學者所單方預想的結果。政府的政治體制、教育政策、金融體系、財稅制度，以及經濟措施等等雖有很重要的作用，但卻只是構成企業經營環境而已，而未能替代各企業體內經營目標、經營策略、經營方案，以及組織、用人、指導、控制等等管理活動之本身。何況政府各級主管官員在擬訂各種影響人民行為之環境性措施時，亦須有整體管理的觀念、知識、及技術，才能確保其決策品質於高水準之上；尤其政府本身經濟性及社會性之公共支出政策及方案，更須有長期性及整體性的「策劃、規劃、預算、人事、執行、激勵、控制」之完備制度來指導，方能達成預定之發展經濟及

促進社會福利之最高目標，並消除莫須有之資源浪費及社會不平現象。所以管理知識的追求為人人所需要，而非只限於修習「商科」人士。換言之，凡是目前已擔當或將來想擔當單位「主管」職位者，不論其服務機構為政府之行政機構、公營事業機構、各行業之民營企業機構，以至於教育、醫療、研究等等性質之機構；亦不論其工作部門為工程、技術、製造、行銷、財務、會計、人事、研究發展等等；更不論其教育背景為文、理、法、商、工程等等科系，都須講求各種與自己目前及將來管理工作有關的知識。假使全國各行各業各部門之各級主管人員，都能擁有現代化之管理知識，並身體力行於日常業務活動之中時，全國經濟發展及社會公平的至高目標方能在動態環境下逐步順利地達成。此種講求管理發展的論調正與一九六八年法人史萊伯（J.J. Servan-Schreiber）寫「美國的挑戰」一書之精神相符合。

三、確認「地位」不等於「知識」

管理活動無時無地不存在於各級「主管」言行、思考、決策之中，但是良好的管理成效卻不是每一個居主

管職位之人所能隨意呼喚而來，也不是上天自然贈送給那些因社會關係或所有權關係而登上主管職位之人；相反地，良好的管理成效必須有良好的管理才能，並配合其他輔助條件才能獲得。所以身居「主管」職位之人，不可誤認「地位即是知識」，而沾沾自喜，固步自封，並放棄或反對接受管理傳播之機會，在不知不覺之中為整個機構種下落後及頹敗之惡因。管理傳播之媒介甚多，愈居高位者應愈親近管理知識之傳播媒介，以身作則，造成部屬效行之環境。

四、脫離管理之「幼稚園」

我國過去二十多年來，依賴政治之安定及人民之勤勉，而有甚為輝煌之經濟發展成果，但是國人，尤其一些居高位的主管人員，千萬不可誤以為那是我國之管理才能及管理制度比外國進步所致。基於筆者個人調查及觀察心得，吾人實可下此定語，即我國一般人士對管理之意義及其重要性之認識，落後歐美人士甚遠；尤其我國企業界大部分白手成家之第一代創業人士，對管理制度之採行及管理之科學與藝術精神之運用，與歐美企業最高主管相較，落後不止四十年。目前我國各機構之一

般管理水準至高僅約與一九二〇年代之美國企業水準相似，一切似乎尚在管理之「幼稚園」或「小學」時代，離管理之「大學」或「研究所」畢業階段很遠很遠。此嚴重落後現象應為關切社會經濟大事之人士所警惕，亦應得政府當局、企業團體、及學術團體之領導者積極採取補救行動。中華民國管理科學學會為我國學術團體之一，為盡應盡之一份棉薄之力，乃與志同道合之五南出版公司，站在有錢出錢有力出力之立場，先行推出「管理叢書」之第一種——「生產管理」及「採購與物料管理」，期望經由文字之大量傳播，廣泛地向各界現職及潛在之主管人員介紹世界最新之管理知識，以加速我國管理之現代化，早日脫離管理之「幼稚園」階段。毫無疑義地，加速我國管理現代化之道甚多，文字之傳播僅為其中之一，但文字傳播具有經濟性及廣泛性，實為可行之優先方法，值得採行。

五、國家自強之道在管理

各個人之管理成效累積成企業之經營成效，而各個企業之經營成效累積成國家之經濟發展成效，所以講求

經濟發展不可忽視管理能力之培養。在同一國際經濟危機中，並非各國皆遭受同樣程度之困難，因為各國之財經金融管理者有不同程度之管理能力；在同一個國家之內，也並非每一行業及每一廠家都面臨相同之困境，因為各個廠家之管理者有不同之管理能力。所以吾人不可捨近求遠，以為事業之榮枯只繫於政府之政策環境及臨時救濟措施，而忽略了整個機構成員之策劃能力、組織能力、指導能力、決策能力、協調能力、激勵能力、及機動控制與修正能力的培養。我國著名企業家王永慶先生曾現身說法，謂企業自強之道在管理，事實上，政府之行政機構、教育機構、研究機構等等自強之道亦何嘗不在於管理。當各個公民營企業及政府機構皆賴管理能力之充分發揮而自強之後，國家自然強大，所以我們亦可說「國家自強之道在管理」。

「管理叢書」之出版，除受其本身莊嚴目的之感召外，尚因五南圖書出版公司主持人楊榮川先生之慨允合作，以及管理學會常務理事之贊同，而匯成具體行動。在第一本書「生產管理」出版之後，又蒙許成教授編著「採購與物料管理」，許教授係政大企管研究所畢業，

有二十餘年教學及管理實務經驗，現仍在政治大學企管系講授「內部稽核」與「採購學」，東吳大學企管系講授「生產管理」等課程，並經常應聘主持「經濟日報」所主辦之「採購管理」專題討論，及「中國生產力中心」、「郵政訓練所」、「台灣省菸酒公賣局」等公私企業所主辦之採購人員研究會，作專題演講。「採購與物料管理」一書由許成教授編著，深慶得人，茲當出版之際，必感使命之莊嚴，特綴數語，以為代序，並祈海內外方家不吝指教。

陳定國 謹識

國立台灣大學商學研究所所長及商學系系主任
中華民國管理科學學會管理才能發展委員會主任委員
中華民國六十九年四月

自序

採購與物料管理的基本理論及實務處理的最新技巧法則，應為企業經營及從事財物策劃、購置或經營者的必備知識。筆者以從事二十多年採購實務，參與公私企業各類繁雜購案研究之經驗，再就六年來在政大企管系講授「採購學」所蒐集之國內外名家著述，整理成冊。希能有助於企業界及教學之參考。

本書出版 蒙 陳定國學長百忙中抽空校訂，管理學會列入管理叢書，許逢仙、陳惠珠等同學編譯部份個案，內人楊志仙女士理稿激勵，謹此誌謝。

任何學術著作，難求盡善盡美，本書雖經謹慎編撰，漏誤難免，不當之處，敬希閱者指正。

湘 平

許 成 識於台北

1979年8月1日

本書出版 適逢

慈母 逝世週年，藉表紀念 並誌哀思。

提 要

採購與物料管理，有不可分性的密切關係，物料管理的主要重心在物料的保管與控制，而物料採購之是否經濟有效，更有賴於物料之嚴密管制，及時提供正確存量資料，作為進料決策的參考。本書將就兩者的基本內容及個別特質分析，使採購與物料管理構成一個整體體系，每章列舉問題及個案研究以便於自修練習，茲將各章要點列述如下：

- 一、第一章討論基本概念，列述現代採購的五大基本原則，再就成本及行為觀點舉例說明採購在企業中的地位，最後介紹物料供應的整體體系，以及採購與物料管理觀念性的因果關係，說明企業內外環境及干擾的各種因素。
- 二、第二章分析採購與物料管理的決策問題，其主要內容係介紹決策的類型及法則，採購與物料管理決策的特質與涉及的問題，最後說明作業研究的應用。
- 三、獲得 (Acquisition)、佔有 (Possession) 與轉換 (Conversion) 為採購與物料管理的基本功能，綜合的物料管理觀念則強調需要與供給的雙重關係。管理者的行為在探求各種人性的特質及其可能反應，最後檢討採購與物料管理的基本程序或作業的詳實內容。
- 四、第四章係從組織的基本概念，採購組織影響的因素，授權關係，說明組織設計的重要，最後並介紹具有代表性各種實際組織型態。

- 五、價格為影響採購或物料成本的主要因素，本章從經濟理論及會計等各方面介紹定價的法則，最後則就聯合國及台灣一般常用之價格計算方法分別說明其實際的應用。
- 六、價值分析乃近代採購與物料管理在求成本降低、效率提高所發展的一種新的管理觀念，本章僅就有關意義程序及實際應用詳為介紹。
- 七、A B C 分析係由經濟理論所得分配觀念演變而來，其主旨在將物料分為重要、一般及不重要三類，分別以不同的方法管制，以達到重點管理的目的。
- 八、效期週期成本法（Life Cycle Costing）為計劃型設備採購的最新評價法，以總擁有成本為主，而非採購當時的價格，本章介紹各項成本內容計算的方法及程序。
- 九、存量控制為採購與物料管理的基本作業，即有關採購時機，應採購的數量，存貨基準或採購點的計算，存貨週轉，以及生產控制等均為本章的重要範圍。
- 十、經濟批量的規劃主旨，在說明獲得成本與佔有成本對物料成本的影響，大量採購的利弊，最經濟採購量的計算法則。
- 十一、現代採購，瞬息萬變，採購的時間因素即在介紹控制時間、利用時間的技巧，避免因時效而影響採購的實質效果。
- 十二、採購與物料管理涉及財物或資金的運用，易滋流弊，造成損失，因之如何設計控制的法則，以減少弊端誤失，進而提高作業績效，應為採購物料管理制度設計的重要課題。
- 十三、採購與物料管理的基本交易文件為採購合約，合約應包含的條款、基本要件、訂約後之履約督導等均為採購或物料供應必須注意的事項。

- 十四、採購與物料管理法規的基本內容，以政府公務法則為主，因一般企業法規尚無完整有系統的整理，各公司規則，仍偏重辦事細則，政府有關法規，雖以公務機關為實施對象，凡一般與政府有交易行為者，亦應求瞭解，並亦可作為自行設計法規的參考。尤以主要內容偏重檢討利弊得失，更可啟發興利除弊，促使更健全合理之發展。
- 十五、供應來源的選擇不獨影響採購或物料成本，且可增進企業業務發展，防止不法供應商投機取巧，文中介紹一般考核廠商辦法，頗有參考價值。
- 十六、品質與規範為採購成敗的關鍵，品質與規範的設計或引用不當，不獨影響價格，更會造成產品品質無法正確控制供應來源，難以有效掌握的基本問題，本章對有關規格開列的原則及審查的方法有詳盡的介紹。
- 十七、採購與物料管理的研究與預算計劃，屬於策劃改進作業，其基本內容包括資料之整理分析，制度與程序的研究，最後討論投入與產出在未來採購發展的趨向。並列舉簡單模式提供進一步研究參考。
- 十八、物料運輸是物料轉移的基本作業，尤以採購物料，運輸應為交易談判的條款之一，因運輸方式的選擇、批次、工具等，不獨影響時效，更與成本有關，本章就一般運輸應考慮的因素，海運價格的決定，貨櫃運輸及海損索賠等，均有詳盡介紹。
- 十九、物料運輸之後，即為物料之保管，因之倉儲管理，亦為採購與物料管理最重要的一環，因倉儲作業涉及安全、物料保養、領發料作業、料帳處理、物料盤點及呆廢料清理等，均屬重要物料管理的實質作業。

二十、現代物料供應，貴在時效爭取，而爭取時效的基本工具，則為電算機之利用，本章就電算機之發展趨勢，在採購與物料管制作業上的應用，未來的發展趨勢均有闡述。因限於篇幅無法將實際制度設計詳為討論，所附個案研究，即為介紹設計電子資訊系統作業的實例，以補充主文的不足。

目 次

自 序 提 要

第一章 採購與物料管理概論	1
第一節 採購與物料管理的原則	1
第二節 採購與物料管理在企業中的地位	4
第三節 現代採購與物料管理的基本觀念	7
第四節 資料處理的改進	10
第五節 採購與物料管理觀念性的因果關係	12
第六節 採購與物料管理的展望	18
問 題	20
個案研究——採購的綜合分析—Cusson Knitwear 公司	21
第二章 採購與物料管理的決策分析	31
第一節 管理決策的意義	31
第二節 管理決策的程序	32
第三節 管理決策的法則	34
第四節 管理決策的差異分析	36
第五節 決策與決策工具	37
第六節 利潤與損失的測驗	39
第七節 作業研究的應用	43