

物 料 管 理

中国生产力中心

版權所有

翻印必究

中華民國五十二年六月初版
中華民國七十年二月十版

物 料 管 理

每冊定價新臺幣200元

譯著者：李 實
發行人：王 士 杰
出版者：中國生產力中心

臺北市西寧南路62號

郵政劃撥12734號

序 言

物料管理一門，在二次世界大戰之前，我國工業甚少重視，迨至戰後，我國派遣人員赴歐美各國研習工業工程授以物料管理之專門學識，首由中國生產力中心予以傳播，并希望企業界設置專業部門，建立制度及方案，責成實施，不論新購進之原、材料或待處置之廢料，應具有完整之賬面及記錄，視同金錢之出入管理。

本中心為灌輸是項管理之知識，蒐集國內外之書籍及資料，於民國五十二年商請李實先生編譯「物料管理」一書作為本中心訓練教材之用，該書所用之文字與教學公式，至為淺易，除適於專業研習之教材外，亦可為大眾化之讀物，故自出書以來為各專科職校及公營企業採用，列入專門課程講授，實為可喜之現象。

本書於民國五十二年發行初版，而後達十數版之多，茲應各界之需要，陸續出版，本人謹代表中國生產力中心敬謝，凡參與編著之各位專家及各採用作教本之各校教授，並請隨時賜教指正，俾有所改進，無任感荷是為序。

中國生產力中心
總經理 王士杰 謹識

中華民國七十年二月

致 读 者

我们选印这本书，供有关专业人员参考。
台湾出的书，内容和观点会有不妥和错误之处，
请读者注意分析、批判、借鉴。

目 錄

第一章 基本認識

- 第一節 意義..... 1
- 第二節 物料管理之重要性..... 4
- 第三節 物料管理之研究範圍..... 7
- 第四節 新面貌與新方法..... 9

第二章 物料政策

- 第一節 政策之重要..... 17
- 第二節 組織行政上之政策..... 17
- 第三節 業務重點上之政策..... 20
- 第四節 採購政策..... 23
- 第五節 政策之厘訂、推行與考核..... 26

第三章 組織與人才

- 第一節 組織之基本立場——綜合管理..... 30
- 第二節 物料管理部門之地位..... 33
- 第三節 籌供及管制部門之組織..... 37
- 第四節 採購部門之組織..... 38
- 第五節 物料儲運部門之組織..... 40
- 第六節 人才之選派..... 42
- 第七節 對外啓發與對內訓練..... 44

第四章 分類編號

- 第一節 分類之重要與原則..... 47
- 第二節 管制上之分類..... 48
- 第三節 分類編號之前提條件..... 52
- 第四節 材質上之分類與用途上之分類..... 55
- 第五節 編號基本方式概述..... 58
- 第六節 標識..... 61

第五章 物料預算

- 第一節 物料預算之意義..... 64
- 第二節 銷售預測..... 65

第三節	庫存管理制度與材料用量之估算	67
第四節	時間上之配合	73
第五節	養護用料預算	75
第六節	彙總及購辦預算之編製	77
第六章 採購		
第一節	購料市場調查	81
第二節	採購之價值分析	83
第三節	生產前之購料分析	92
第四節	決定適當品質	94
第五節	決定適當數量	97
第六節	決定適當價格	98
第七節	決定適當時期	101
第八節	決定適當承售廠商	102
第九節	決定其他交易條件	106
第十節	管制與撥備	108
第七章 存量管制		
第一節	概述	113
第二節	重心之掌握	115
第三節	基本因素	118
第四節	定量訂貨管制法	127
第八章 存量管制(續)		
第五節	定期訂貨管制法	146
第六節	簡化計算之方法	154
第七節	金額綜合管制法	166
第八節	削減存量對策	170
第九章 倉儲計劃		
第一節	倉庫之意義	177
第二節	倉庫之任務	178
第三節	合理化運動之展開	180
第四節	倉庫設計	182
第五節	倉位佈置計劃	186
第六節	選擇倉儲設備	190

第七節	倉位編號	195
第八節	無需倉庫管料制度之發展	198
第十章 收儲領配		
第一節	驗收	202
第二節	儲存	205
第三節	堆高技術之新發展	214
第四節	領發與配運	217
第五節	用量控制	220
第十一章 呆廢料之防止與處置		
第一節	呆廢料之本質	223
第二節	呆料	224
第三節	廢殘料	229
第十二章 盤點		
第一節	盤點前之準備	234
第二節	盤點方法	236
第三節	計數方法	238
第四節	差誤之清查與防止	240
第五節	綜合、列表與調整	245
第十三章 記錄制度		
第一節	記錄制度之地位	250
第二節	手記記錄制度	251
第三節	電子計算機	257

物料管理教材

第一章 基本認識

第一節 意義

物料管理（英文：Inventory Management，德文：Lagerverwaltung，日文：資材管理）為計劃、協調與控制各部門之業務活動，以經濟合理的方法供應各方需用物品之學術。茲為澈底明瞭其意義計，特再解說如下：

一、物料一詞所包括之範圍

本書所用物料一詞，應從廣義解釋，其包括之範圍，計有原料、材料、間接材料、配件、半製品、在製品，用品、殘廢材料、醫藥衛生材料、包裝及推銷用品、商品、製成品以及不屬於以前各類之什品等項，換言之，無論政府機關，部隊，工商企業，各種人民團體，莫不需要物品之消耗與補給，此等物品不論其屬於何種類別，皆為維持公務或產銷業務進行所不可少者，需要經濟而合理的繼續供應，故均應在物料管理之研究範圍以內。

一般所謂之物料，往往指材料而言。維持工廠生產，材料之順利供應至感必要。但產銷如有欠平衡，生產過剩，製成品堆積如山，其弊害較存料過多，尤為嚴重。物料管理始於銷售，同時亦終於銷售。製成品之妥善管理，較生產所用之材料，尤感切要。商品雖為購進者，唯仍須維持貨物川流不息，隨時供應；「進」[銷]密切配合，方能營業鼎盛。

半製品為業經部份加工之材料，雖尚未完成既定加工程序，但已繳庫待領，自宜比照一般材料，善加管理。在製品雖尚在製造工廠手中，以生產計劃有欠周備，積滯過多，或發生某種事故，積壓工廠一角，經久無法竣工，同屬佔用寶貴資金，違反管理原則，故亦應併謀善策，設法根本解決。

至於尚未領用之機械設備，建廠需用之特殊用品，以及報廢待售資產等，在正常業務運轉下，均比照一般物品，依同樣之方式，一併處理，故同應包括物料範疇以內。

本書所用物料一詞之範圍，實相當一般習用之「存貨」之含義，至於一般會計書上所用之「物料」一詞，乃指間接材料或範圍更少之用品（supplies）而言，與本書所用「物料」一詞之含義不同，特此鄭重申明，以免誤解。

考英美各國對物料一詞，多與本書所用者相同，如 Ralph, Carrier Dayis

於其所著之 *Industrial Organization and Management* 1940 年版 395 頁，其所列之範圍，與本書完全相同。日人小野寬德所著「資材管理」一書 26~28 頁，對物料一詞之含義，其範圍亦與本書相符。

物料一詞之含義，應從廣義解釋，此為本書之一貫立場。

二、物料需要管理

人誕生於由物質構成之世界，日用飲食起居，莫不仰賴物品之利用與消耗，物品為維持生存所必需者。亦為豐富生活之憑藉。粒米狼藉，暴殄天物，家道勢必衰落。漫藏海盜，其後果當不止財物之損失。必也一粥一飯，半絲半縷，莫不井井有條，儲之有地，用之有方，然後家用日張，財富殷足。

物料於工商事業，為生產銷售之對象，獲得贏利之橋樑，故須日夜計理，周詳謀算，以爭取最大利潤。

至於國家，對於物料之豐吝，濟運之利鈍，下關民生，上涉國計，尤為重要。二十世紀為物質文明世紀，於物質文明世紀中，意欲民富國強，而不重視物料管理，正如欲得魚而不臨淵，勢必徒勞無功，難補實益。

物料種類繁多，需用對象、數量、時間與空間，常有多大差異，以種類繁多之物料，供應千差萬別，變動不居之需要，故須妥善計劃、協調與控制。

三、管理須計劃、協調與控制各部門之業務活動

管理為達成一定目的，預作必要之準備與安排，用最小之努力或代價，順利而圓滿達成之。故於正式行動之初，認清所欲達成之目標，並檢討此目標，是否為必須、不可代替之真正妥善目標。再研討欲達成此既定目標，須採取何種行動，行動與行動之間，如何彼此互相配合，齊一步調，攜手並進。各種行動，究派何人承辦，負責人為誰，輔弼協助者幾人，在品性上應具備何種條件，莫不需預作周詳安排。布置就緒後，然後一聲令下，各就工作崗位，熱烈展開份內活動，在活動進行過程中，難免不無差前落後未盡協調情事，且可能發生計劃以外之枝節問題，宜隨時隨地發現問題，解決問題，彼此互相呼應，彼此提携支援，以期所有人員，皆能按預定進度，如期完成使命。管理之可貴在此，管理之功效亦在此。

物料與產、銷、財務，會計等各部門有關，非唯需要部屬熱衷於工作，尤需要高管理階層之賢明決策，需有計劃之專先協調各部門之業務活動，並需要密切控制各部門之業務活動，然後方能達到物料管理之目的。

四、經濟合理是管理之必要條件

物料管理之目的，具體言之，為「物盡其用，貨暢其流」。為 國父上李鴻

章著四大條陳之兩項。物盡其用為經濟，貨暢其流仍屬經濟。物料發揮其功用之極致，為品性上之經濟，貨暢其流為時間、空間之經濟。所謂經濟係指於適當之時間 (right time) 在適當之地點(right place) 以適當之價格(right price) 及適當之品質(right quality) 供應適當數量(right quantity) 物品之謂。此為物料管理之五大成功條件，且祇有同時具備所列五項條件下，方能謂之曰合乎經濟條件。

合理為經濟之引伸，達成既定目標，須採取最有效之途徑，此項有效途徑，必為恰能完成預定目標之最好方式，既不浪費，且不勉強。以其不勉強，故能保證圓滿達成目標；以其不浪費，故能保證經濟達成目標。合理供應各方面需用物品之具體表現，為對各方面需用之物品，以源源準時供應為最高原則，但天下之大，物品之繁，如欲隨時應需供應，備料將無限加多，此有違經濟原則，故不得不冒未能準時供應之若干風險，以備料之大幅削減，故供應任務只保證可有九五成或其較高比率之效率，此項有計劃之冒險，實乃合理管理物料之具體表現。此外又如需用部門之請料，知悉其欠合理，核減其用量，甚至拒絕供應，同屬合理管理物料之必然措施。

經濟與合理係互相配合者，合理之經濟，方為真正之經濟，且只有合乎經濟原則之合理，方是真正之合理，故對二者每相提並論，且互相憑藉。

五、供應各方需用乃物料管理之任務

供應為物料管理之任務。各方之需用，均應源源供應，以求各取所需，營謀其生活，推動其業務。物料管理應用於家庭，為柴米油醬醋糖不虞匱乏，且物美價廉，味鮮用便。

物料管理用之於工商企業，為顧客前來賜顧，能歡然携去所欲之貨品。工廠需用之原料，材料與用品，不但能準時如數供應，甚且預作適當之剪裁，配運至工地或施工人之身邊。總經理需用之便條，打字小姐需用之打字色帶，服務生需用之小刀，以至保醫需用之彈藥，均在供應之列，而不能謂之與己無關，推卸服務責任。

物料管理之於軍事機關，無論被服軍糧，軍艦用油，飛機用彈，不但平時供應無缺，戰時更需充沛補給至最前線。

供應為物料管理部門之天職，對各方面之需要，均宜設法供應，完成任務。對完成任務所需之條件，又須澈底講求，以期能在經濟與合理之理想境遇下，完成既定之供應任務。

六、物料管理學與術並重

物料管理雖自第一次世界大戰以後，方行發軔，但真正之發展，則在第二次

世界大戰期中，而以軍事工業及三軍之推行成就，最為顯著，戰後則更為各方熱衷討論，專書名著，時有刊行，各學術雜誌上，充滿有關問題深廣闡發之宏文專論。在理論系統上有數學及統計學，作為其立論之背景，在實用方法下，有各種圖表、規尺以至電子計算機為其工具，其科學性已高度成熟，在應用方法上，亦日有拓展與進步。

物料管理為一實用科學，為實用而作各種理論上之探討，新理論新觀念之啓發，必繼之講求如何付諸實施，期理論能化成實際行動，以裨益於國計民生。整個物料管理之研究，迄今為止莫不理論與方法並重，並以其如此，故能有迅速之進步。

物料管理之意義，經以上之解釋，當能知其範圍與底蘊矣。

第二節 物料管理之重要性

物料管理過去每為世人所漠視，最近世人方認識其重要性。由漠視至重視之原因，可自下列各點獲得答案。

一、人與物之結合關係

萬事在人，物料管理焉能例外，物料管理之能逐漸取得社會地位，端賴能有簡秀之科學管理師與工程師，從事研究與啓發，今後之發展，仍賴吸收並訓練更衆多、更優秀之從業人員。人固極重要，但人之養生送死，莫不需要物料之從中支持。天生萬物以養人，人必善用萬物，方能免於匱乏之威脅。有良好之物料管理，世人方有豐富之生活。

世上之職業，本品類萬千，除農工商交通實業外，尚有金融、教育、美術、行政官吏等各種行業。唯其中以物品之種植、加工、販賣、運輸等業為主體，此等行業不但提供其他行業生活上與業務上所需之物品，並賴農工商交等業之收入，分潤其他行業從業人員。以轉換物料形狀、性質、地位之實業，不但在整個社會為生產的，同時形成國民所得之基礎與骨幹。物料不但直接用以養人，同為世人提共最基要之職業與收入來源。

初民茹毛飲血，狩獵經濟，為最低級之社會文明，其後輔以採集，有物料之儲存，人類方能略有餘暇，從事文化活動，社會亦略有進步。再進入農業時代，糧穀長期儲存，工藝器物之製造方能產生，促進社會分工，形成互通貿易，對物料管理有更高度之需要與進步，社會遂步入更高之文明階段。繼之機械發明，工業成為經濟社會之主流，配合工業生產之材料管理，配合銷售之製成品，商品之管理，統需新理論與方法。時至今日之自動機械化時代，機械自行從事生產，以機械代替人類思考，不但促使物料管理飛躍進步，並為物料管理提供新式管理工

具。物料管理之進步，與經濟發展形態，有形影相隨之密切關係，換言之，自物料管理之優劣，可窺知社會是否進步。

「人口按幾何級數增加，糧食按算術級數增加」此為學世皆知之馬爾薩斯人口論之主要論據。以有限之資源，養無限增加之人口，當然導致悲觀之結論。為使有限資源，能贍養更多人口，今後非唯須覓取更進步之生產技術，也更應講求儲存運輸技巧，以至將來人口壓力再行增加時，戰時之定量分配制，成為經常性政務或經濟體制，亦不無可能，甚至為全體利益計，以新理論系統，從事全面物資利用分配工作。由此觀之，人口愈增加，愈需更進步之物料管理理論與方法。

二、金錢與物料之對比

物料管理大師 Benjamin Melnitsky (美國 Purchasing 雜誌主編) 於其巨著 Management of Industrial Inventory 第一章第一頁即開宗明義，申明如物料與金錢對比，物料較金錢更為重要，而應妥善管理，今參照其說明，列舉其對照關係如下：

1. 物料係用等值金錢交換而來，但除等值金錢外，尚須花費時間與勞力，如將此種關係列成代數式後，謂物料重(大)於金錢，當為尚合邏輯之說法。
2. 物料之種類繁，性質各別，與通用之金錢相較，在應需調度與保管上，倍覺艱難。
3. 閒置資金，僅損失利息，呆置物料，則除等額利息外，尚需負擔各種保管費用，故物料為支付更多利息之金錢。
4. 金錢面值永久不變，物料市價變動不居，庫存物料更易遭受跌價損失。
5. 庫存現金只佔工商企業資產總值百分之一、二，庫存物料則每佔資產總值百分之二十以上，地位更較重要，故尤宜加強管理。
6. 庫存現金，隨時可用於應付各種開支，物料則難免發生呆料，雖忍受種種損失減價出售，仍苦於無法迅速出手，為保持良好償債能力，對物料存置更宜特別加強管制。

就以上任一說明，均可知理應更重視物料之管理，然迄今仍覺世人對之，不無漠視之感，推其原因，或為以其難於管理，每感無所措手，遂不得不任其散漫有以致之歟？

三、物料管理為企業四大管理之一

欲有效經營工商企業，須推行四大管理，其一為銷售管理，計劃並推動銷售業務，以爭取鞏固市場。其二為生產管理、設計、製造檢驗產品，以低廉之成本

迅速生產合銷之產品。其三為財務管理。供應、調度、運用所需資金，使產銷業務能順利進行。其四物料管理，配合產銷與財務管理，為周轉流通之獲利本據，使以上三種管理能有效結合，而運行無阻。如欲企業經營成功，任何一種管理制度，如有缺陷，均足使整個企業陷於瓦解。其結合關係為有機的，故不但必須重視產、銷與財務管理，更應重視物料管理。

四、物料成本占生產總成本之主要部份

據美國 L. P. Alford 博士之調查，美國各工業之生產總成本中，材料所佔之比例，水泥為 17%，電話設備為 21%，傢具為 40~70%，遊戲用紙牌為 50%，生鐵為 55%，甜菜糖為 65%，鉛包電纜為 70%，電線 (line wire) 為 85%，麵粉為 90%。

自上列數字，充分得悉如欲減低生產成本，設法減低材料成本，當為要圖。於生產落後國家，工資低廉，材料在生產總成本中所佔之比重尤大，在材料上如能設法，對減低成本當有莫大貢獻，換言之，物料管理之成敗，亦愈有其重要性。

五、購料支出在總支出中所佔比重

據美國 The National Industrial Conference Board 所調查之資料，於 77 家領袖工業，15 家領袖商業以及 6 家鐵路公司及 2 家公用事業中，於其業務總收入中，用於採購貨品及服務所佔之比例，製造工業為 56%，商業為 79%，鐵路公司為 23%，公用事業為 16%。

據日本銀行統計局調查，於 1958 年 10 月至 1959 年 3 月於總支出中用於採購材料及發包定製配件之支出，棉紡業 (18 家) 占 69.62%，汽車業 (9 家) 占 66.83%，電線電纜業 (6 家) 占 63.57%，鋼鐵業 (38 家) 占 60.36%。345 家全體製造工業之平均數字為 53.73%。

就以上統計數字而論，可知物料於工商事業中所佔之地位，如能籌劃調度有方，對產、銷成本及財務管理，當有絕大良好影響。

六、存料金額佔資產總值之大宗

存料金額在工商企業資產總值中所佔之比例，據美國 F. C. Moore 於其所著 Manufacturing Management 1958 年版第 729 頁所載，約在二五%左右，另據日本銀行統計局調查 1958 年 10 月至 1959 年 3 月之期間，日本毛紡業 (11 家) 占 43.61%，造船業 (12 家) 占 37.16%，精密機械業 (9 家) 占 34.15%，製造工業 (345 家) 之總平均數字占 24.6%。工業中之固定資產、現金及短期債權

等各種資產，項目極為繁多，僅存存一項即占總值中四分之一，殊有一枝獨秀之感，對此項重要資產，如不妥善管理，對企業定有莫大不良影響。

七、物料管理對國民經濟之貢獻

良好物料管理，於物品處理過程中，嚴密保護物品之品質與數量，對於各種殘廢廢隙材料、搜集、分類與設法利用，使物盡其用，實為對國計民生之切實貢獻。

良好之物料管理，促進產銷平衡，免去季節性就業變動，不但造福生產工人，亦間接穩定整個國民經濟。

良好之物料管理，足以減低產銷成本，在自由競爭經濟制度下，成本減低之結果，為壓低售價，提高服務水準，社會大眾隨時得到物美價廉貨品供應，福祉賴以增加。

良好之物料管理，足以消滅且緩和為害國民經濟之經濟循環。經濟恐慌之成因，世上學說頗多，其中最受人重視之學說，為存貨數量說，自一九一九年以後之美國經濟循環史實，證實此種學說，實言之成理，如能舉國上下，一致推行良好之物料管理，使國民經濟之總生產與總消費，能密切配合，完成合乎理想之計劃的自由經濟，對國民經濟當有絕大之貢獻。有關存貨量與經濟循環之專著，請參照 M. Abramovtitz: *Inventory and Business Cycle*, 1950.

八、物料管理對軍事上之貢獻

以新武器不斷發展，已在軍事上對戰略戰術發生深遠影響，今日戰爭，戰士並非決定勝敗之唯一關鍵，其重要性正由補給逐漸取代。新武器之生產與儲備，戰具之養護，戰場上彈藥油料之運輸，均為決定成敗重要因素。今日後勤與陸海空軍並列，而成為四大軍種之一，今後之發展趨勢，仍將繼續增加其重要性。

第三節 物料管理之研究範圍

一般人概念中之物料管理，每以為物料管理等於倉庫管理。倉庫管理雖為物料管理之基本，但時至今日，不但不等於物料管理，且並非物料管理之中心問題，有更多與更重要之課題，構成物料管理之研究對象。今僅以工商企業之立場，說明物料管理之研究範圍。

一、物料計劃

當前物料管理，其業務已不局限於職司供應服務之二、三級下屬單位，在企業全面管理之立場，與其他管理部門，配合運用，以達成爭取最高利潤之積極任

務。此項全面之綜合管理，須本高瞻遠矚之卓見，在組織系統與人事安排上，作更適當之部署，搜集、整理、分析、研判各種資料，預測將來發展趨勢，定出賢明、整體之物料政策，佈置推動與考核辦法，引用最新管理理論與方法，以迎接電子時代之企業管理，而形成進步迅速之嶄新管理學科。

二、用 量 預 測

所謂物料預算係於事前預測各種物料之用量，以為籌備張本，物料預算愈準確，則物料管理之一切繁雜問題，可迎刃而解。但對將來需用，因含有較難預卜之諸多變數，故並不簡單，尤其將需用時間與能購製到手之時間因素，一併考慮在內，以企求產銷能密切配合，則問題將愈趨複雜。物料預算即為解決此項需要，而為世人廣泛討論。

三、購 製 管 理

採購、製造各種需用物料，為完成供應任務之主要手段，故為物料管理中之重要探討課題。購製管理之進步，無論在理論與實務兩方面，均有顯著之成就。廣泛應用工業工程 (industrial engineering) 之方法，甚至名詞上亦採用所謂採購工程 (purchasing engineering) 一詞，以其業行發展成為嶄新之購料技術，並自新立場培養購料技術人員，已脫離聽候差遣之買辦彩色，而具有工程人員之優秀素質。

有關物料政策如何厘定，其研討雖已有多年歷史，然近年應用業務研究 (operations research) 之方法，更以數學上之新結構，明確表現在某種情況下，宜採取某種方式之購料政策，以減少成本與備料金額，並對如何督促切實執行，例如縮短購料日程，即為其具體表現之一。以其更新與進步，遂愈為物料管理之重要研究對象。

四、存 量 管 制

為增加企業之收益能力，為減低產銷成本，不但需要圓滑供應各部門（包括顧客）所需之物品，且須將籌供總成本，減至最低限度，此項樞要任務，為存量管制之研究範圍。

存置管制業務，以其重要複雜，故年來倍受世人重視，以統計方法為研究之工具，繼續擴大研究之深廣度，將來當能有更完整之理論體系與實用方法。從來之存量管制，首先推行於生產所需之原料、材料及用品，繼之擴展至工場自製之產品，近日對零售市場上之商品，如何推行存置管制，在方法與實務上，亦有顯著之發展。至於製品，因其尚待繼續加工製造，一向屬於生產工程之研究範圍，

但近年來以財務管理上之迫切需要，並鑑於在製品亦為物料之一部份，其存量之多少，不但與生產工程有關，也同為存量管制之成敗關鍵，而伸展其研究領域。今日之存量管制，在範圍上包括「存貨」一詞之全部內容，在理論上以數學為後盾，在實務上自表單帳卡、計算圖表以及最新式電子計算機，而構成完整體系，已能充分達成客觀環境所要求之一切任務。

五、倉庫管理

倉庫為物料管理之最基本業務，擔當根據物料預算與管制活動，而作驗收、儲存、配發、運輸、保養等實物管理業務。鑑於近代生產作業之複雜，需用物品之繁多，迅速、精密處理物料之收發與保管，並若干減低成本之實際任務，交由倉庫執行，故倉庫管理由消極之看守，走向積極之主動服務，例如工場內部之材料搬運，一向置於生產管理研究範圍之內，但材料係自倉庫運來，半製品或製成品須運回倉庫，如能將工場內部之材料搬運，劃歸倉庫部份作一元處理，當能增進效率，故有良好管理之工廠，近日遂將此種業務劃歸倉庫管理部份掌理。

近代之物料管理，已與產銷及財務管理形成一體，成為企業全面管理之重要成員，今後即就此發展傾向，作為研討前提。

第四節 新面貌與新方法

自應用高等數學與統計學以來，科學管理一學科，突飛猛進，一日千里，如工業工程、業務研究等，均為其代表。物料管理一科，於此學術氣氛下，隨之不斷進步，三、五年來更有急起直追迎頭趕上之趨勢，綜合最近所形成之姿態，特分項列舉如下，期能對其新面貌，能獲得綜合之概念。

一、由部門專業趨向全面綜合管理

過去對於物料管理，每名之曰材料管制 (materials control)，其主要任務，為對內供應生產及有關部門所需之原料、材料與用品，為配合生產之輔佐部門，以服務為中心要義，其業務之處理，恆由單位最高首長（總經理或廠長）直接或間接指揮，唯企業主管當局之大部份精力，仍集中於產銷，有關物料之供應事宜，能不影響生產，即已相當滿意。物料管理專業部門於此種情形下，只能固守工作崗位，作消極之服務工作。此種基本出發點之演變結果，往往陷於無法暢旺生產或產銷未能充分配合，以至積壓資金，降低企業收益比率。因為物料管理與產、銷、財務有密切關係，如彼此未能互相配合，各自為政，或要求其他部門作片面的追隨，將使整個企業管理，陷於支離破碎，招致不良後果。

物料管理業務關涉整個企業結構之所有部門，非僅物料管理專業部門之各別

業務，有關部門如不通力合作，不但使物料管理業務，無法順利推動，終必累及企業全局成敗，此種關係如參照圖1—01當能明瞭（此圖取材小野寬德著資材管理 32 頁，惟已酌加修正）。以全面物料管理，必須由各部門分任一部份工作，故如不自更高管理階層，作綜合之計劃、配合與控制，則全面之物料管理業務，必無法有效推動。此種新觀念之應用，若干企業已能獲意滿意結果，今後此種趨勢，相信仍將繼續向前發展。

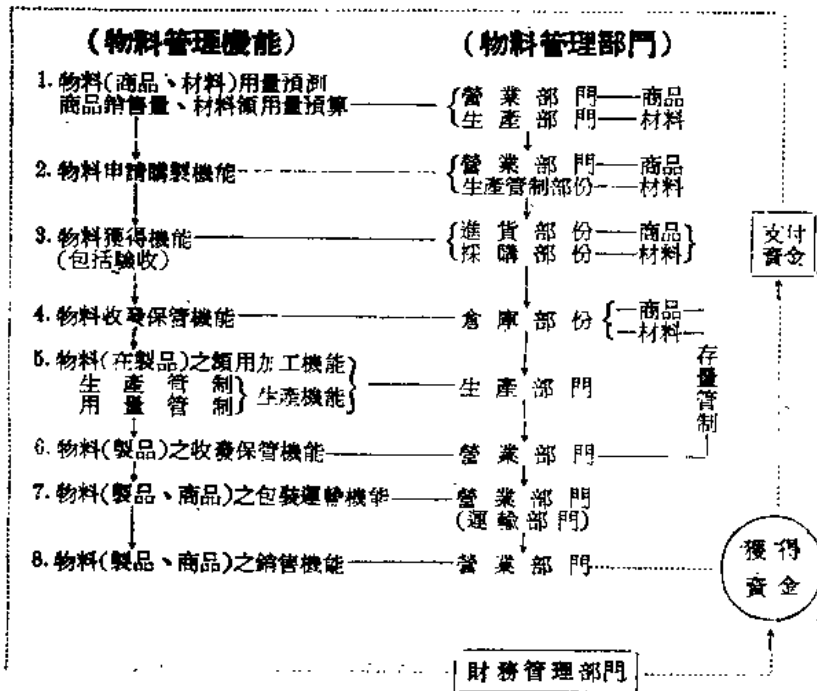


圖1—01 物料管理業務配合運用圖解

經營工商企業，以獲得最高利潤為目的。如欲獲得最高利潤，必須推廣市場，獲得足夠之營業金額；必須生產或購進更多、更美、更廉之製成品、商品或材料；必須以最少之資本，作靈活之運用。以上三種條件，均屬必要，且必須同時兼備。欲推廣市場，必須有物美、價廉之製成品（商品）源源供應顧客，或欲有物美、價廉之製成品，必須有物美、價廉質優之原材料源源供應。欲有物美、價廉、質優之原材料源源供應，須有足夠之購料資金，與暢旺之大廠生產。欲有足夠之購料資金，須有足夠之營業金額，迅速收回資金，必須製品（商品）、原材料調度靈活，減少積壓資金。每一項業務，均與另一項業務，有密切結合關係，足以牽一髮而動全身，故只有全面顧到，方能同時解決所有問題，一有偏頗，即