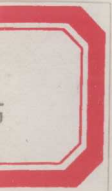


工廠管理實務叢書 4

物料管理

IE 研究小組編



先鋒企業管理發展中心

物料管理

IE 研究小組編著

F406.5 先鋒企業管理發展中心

Y081.05

版權所有・翻印必究

物料管理

中華民國六六年 七 月 初 版
中華民國七一年 一 月一次修訂四版
中華民國七三年 三 月 五 版

局版台業字第0360號

編 者：I E 研究小組

發行者：鍾朝嵩

發行所：和 昌 出 版 社

經銷處：先鋒企業管理發展中心

中壢市復興路54號

電話：(034) 453181-2

印刷者：先和圖書印刷有限公司

中壢市復興路54號

電話：(034) 453181-2

郵政劃撥儲金帳戶第16150號

工廠管理叢書

先鋒企業管理發展中心自成立以來，一直以提高國內企業界管理水準爲己任，在這十餘年中，不斷輸入及創新各種最新管理技術，藉着顧問、教育訓練等面對面的方式，及以書籍、雜誌等作媒體，傳達到工廠各管理階層，過去十餘年中，接受此管理新知的工廠及個人無以計數。今後，先鋒企業管理發展中心仍將繼續爲我國管理技術及水準的提昇而努力。

當前，因68年以來的伊朗動亂，及兩伊戰爭的影響，世界經濟遭遇第二次能源危機之衝擊，世界油價大幅上漲，世界貿易之成長大幅低落，世界經濟再度陷入低成長與高膨脹之困境中，我國經濟受此客觀情勢之不利影響，經濟成長率連年降低，民國六十七年，我國經濟成長率爲13.9%，此後逐年下降，至七十年時，已降爲5.5%，如此的經濟成長率，企業界之艱辛可想而知，加上近幾年來，鄰近諸國，如韓國、香港、新加坡等也急起直追，成爲

我國強有力之對手，我國企業界要想爭得一席之地，必須有突破以往之作法，如技術的革新、管理技術的改進、設備的改善……等等，所謂不進則退，不勝則敗，企業界應提高警覺爲要。

先鋒過去曾出過多種有關工廠管理方面的書籍，如物料管理、生產計劃與管制、統御領導與教導、事務管理……等，然各自成冊，未有系統的連貫起來，此次有感企業界目前如要振奮起來，對此書迫切需要，故重新整理、編纂、修訂成有系統、內容簡潔、扼要、且完整的一系列叢書，定名爲「工廠管理實務」叢書，集理論實務之大成，完全針對目前工商界之需要。

內容共分十二冊：

- | | |
|-------------|-------------|
| 第一冊 工廠組織與管理 | 第七冊 工廠安全與衛生 |
| 第二冊 統御領導與教導 | 第八冊 工作研究 |
| 第三冊 事務管理 | 第九冊 價值分析 |
| 第四冊 物料管理 | 第十冊 計劃評核術 |
| 第五冊 生產計劃與管制 | 第十一冊 作業研究 |
| 第六冊 機械保養與潤滑 | 第十二冊 資訊管理 |

本叢書資料部份係筆者自國外文獻、論著之中收集後整理翻譯而成者，部份係本中心先鋒品管研究會多年經驗累積而成者，經筆者綜合規劃，變成一系列的叢書，再經 I E 研究小組之檢討整理而成。本中心 I E 研究小組成員包括筆者及劉江煎、李勇雄、簡茂椿、鍾朝俊、陳順來、詹昭雄、劉奕鐘、陳偉雄、王德雄、王家興等十位先鋒品管研究會正管理師。

本書適用於大專院校作為教科書之用，也適用於工廠現場管理人員，在管理現場中發生問題時隨手翻閱參考。本書之編成，希望有助於讀者對工廠管理之認識，進而提高工廠管理水準。如有遺漏缺失之處，還請不吝賜教，以為再版之參考。

先鋒企業管理發展中心 總經理

鍾朝嵩 謹識

中華民國七十一年二月

序

所謂物料管制，是指以最小投資，在所希望之時期與場所，能準備出所需要物料。物料管制能做好，生產管制才能順利地進行。目前台灣很多工廠，特別是中小企業的工廠，在物料管制方面都做得不甚理想，且工廠內高階層人員常有生產線與生產管制才是工廠之主體的觀念，把物料管制認為是附帶的，而忽略了其重要性，殊不知物料管制做得不好的話，在需要時期就無法適切地供給生產線所需之物料，甚至使生產因而停頓，所以說物料管制如未能做好，生產管制也無法順利進行，換句話說，即物料管制要是無法確實管制時，不但常會使生產線停頓，影響生產，有時又可能會形成存量過多，而增加存料之費用，因此生產工廠如不重視物料管制，直接可能會影響產品無法如期交貨，對顧客失去信譽，並且很可能也會增加生產成本，使原本有利可圖之產品變成無利可圖，直接地也會影響企業同業間之競爭能力，故一個企業要能順利發展的話，良好的物料管制體系，實為必須具備之重要條件之一。

本書原係由先鋒企業管理發展中心講師所組成之 I E 研究小組，參考美日工業先進國家以及國內較具規模工廠之物料管制制度，實用資料，經小組成員之研究，配合國內廠家之需要所編輯而成的講義，作為先鋒企業管理發展中心「物料管理」講座之教材。由此內容的切合實際，為了使部份未能接受講座而極需此資料的人士，亦能有機會閱讀，特整理成冊，由先鋒企業管理發展中心出版對外發行。

先鋒企業管理發展中心 總經理

鍾朝嵩 謹識

中華民國六十六年七月

目 錄

1. 物料管制	1
1 • 1 總論	1
1 • 2 物料管制的實施	6
1 • 3 經濟單位與安全存量之決定	25
1 • 4 記帳方式與存庫管制事務	34
1 • 5 物料的標準化與單純化	49
1 • 6 物料預算	53
2. 購買	65
2 • 1 購買之定義	65
2 • 2 購買者之職務	65
2 • 3 購買之組織	66
2 • 4 購買計劃與政策	69
2 • 5 購買之方法	71
2 • 6 購買實務	94
3. 驗收	115
3 • 1 驗收的意義	115
3 • 2 驗收的任務	116

3 • 3 收貨	116
3 • 4 檢查	118
3 • 5 入庫	123
3 • 6 事故的處理	124
3 • 7 記錄	127
4. 倉庫	129
4 • 1 倉庫的機能與任務	129
4 • 2 倉庫的位置、構造和設備	130
4 • 3 保管	141
4 • 4 出庫	144
4 • 5 設備	148
4 • 6 安全、衛生與物料的保全	157
4 • 7 盤點存貨	168
5. 卡系的運用	177
5 • 1 機械化的準備	177
5 • 2 機械化的實施	193

1. 物料管制

1.1 總論

1) 定義

所謂物料管制這名詞，基本上可歸納為如下的要點。

物料管制就是以最小的投資，在所希望的時期及場所準備所希望的物料；如以廣義的來解釋時，則包括有下列各項目。

- 1 為達成基於營業政策的生產計劃所必要的物料計劃。
- 2 購買要求。
- 3 收貨及材料檢查。
- 4 倉庫品出入庫管理（包含生產用物料及經費、設備用物料）。
- 5 倉庫品出入庫之記

錄。6.廢料回收與不良品之處置。7.物料的單純化與標準化，以及代用品之研究。

本書包括在製造工廠上的物料計劃、收貨、倉庫品出入庫、倉庫記帳事務、在庫調整以及物料標準化等所有的一切。

製造的規模愈趨複雜，物料管制的路徑也就愈多歧廣泛，然而無論企業的種類若何，其生產額愈增加，物料管制的必要性也就愈高。

2)物料管制的機能

至於管制的機能，有如下列各點。1.物料所需量之估計。2.必要物料的適時供應與保管。3.倉庫品的出入庫。4.倉庫業務的記錄。5.對原價計算部門提供資料。

物料管制可分為下列二方面：

(1) 事務性方面 即為物料預算的起草企劃、保有量、購買量之決定、購買手續、記錄的整備以及其他補助性業務。

物料管制

(2) 物品管理、倉庫管理、出入庫、盤點存貨、搬運等

製造企業的製造原價之中，物料費所佔的比率是極龐大的；即以單一品目來說，高達 20 ~ 90 % 是常有的。如在表 1.1 之所示，遙遙

表 1.1

製 品	製造原價中資材費所佔之比率
水 泥	17 %
傢 俱	40 ~ 70 %
生 鐵	55 %
電 線	85 %
麩 粉	90 % (Alfore principles of Industrial Management)

的超出了工資或其他的經費。又在貸借對照表中盤貨資產所佔的比率是除了機械設備以外最大之項目；甚至有時會有超出於機械

設備的情形。

因此，爲使製造企業能達到成功之途，最重要的就是使物料作最有效的最經濟的運用。

3) 物料管制的優點

物料管制在下列的各項目上，無論是在經濟性或機能性

上，都具有極大的優點。

(1)入庫品目的質與量，與訂購單的規格說明，作對照檢驗等手續，可防止損失。(2)可減少因竊盜、破損、劣化等所引起的損失。(3)藉堆積場所與堆積方法之統制，以減少倉庫面積的浪費。(4)防止過量購買，以減少對於盤貨資產所投下之資本。(5)使減少不必要的在庫品目。(6)將生產所需物料在必要的量與狀態上，於必要的時機供給，以防止工程延遲現象。(7)藉不斷的盤貨，出入庫業務以及記錄的整備，為符合要求而作準備。

4)關於常備品的諸問題

所以設置常備品的理由，有下列各點。

(1)為達成生產而以最迅速、最簡單的手續來準備物料。
(2)由於大量採購可以有利價格與少數經費獲得物料。(3)預測將來獲得物料有困難時，譬如有罷工或戰爭等之可能發生。
(4)預測在將來有材料費與工資的漲價時。

以上所述的物料儲積的理由是純理論性的，必須再加以慎重之考慮，才能成為完全的。也就是說正確的判斷，並非

是只以理論而可達成的；必須有長年的經驗之相輔，始能寄以期望的。

常備品在在庫調整上，可能發生的問題概略的有(1)在庫過剩、(2)不適當的出庫單價等問題。

所謂在庫過剩，並不是事先可預料的；而是在計劃後的條件改變下，才可發現的現象。所以引起在庫過剩的判斷錯誤，是常發生在如下的場合為多。

(1)將來條件之變化，尤其對於所需量、物價變動等預計不正確時。

(2)由於不充分的資料，不均衡的資料，以及依賴於不適當的工程時。

由於類此物料管制的失敗所導致的損失，可藉下列的對策予以防止。

(1)使計劃更為週密，以擬訂完全的政策。

(2)為使政策的達成與判斷之完全起見，必須準備必要的手續。

(3)在生產與投機之間，必須劃出一道界限。

1.2 物料管制的實施

1) 物料管制的準備

物料管制的準備是有關係於組織、人員編制、政策、手續等，可廣及於下列之各項目、

1. 物料所需量之預定計算
2. 組織
3. 物料分類
4. 物料的標準化與單純化
5. 生產開始的基礎條件
6. 辦理貨運與倉庫設備
7. 生產計劃與工程計劃設計
8. 常備計劃與記錄
9. 其他補助性的計劃
10. 教育訓練計劃

對於上述各項目，相信已有所理解，但在此對於若干項

