

丁馨伯編著

採
購
學

商務印書館發行

丁馨伯編著

採

購

學

商務印書館發行

中華民國二十五年十月初版

徐

採 購 學 一 冊

每冊實價國幣壹元貳角

外埠酌加運費匯費

(65672.2)

版權所
翻印必
有究

編 著 者 丁 馨 伯

發 行 人 王 雲 五

印 刷 所 商 務 印 書 館

發 行 所 商 務 印 書 館

上海河南路
上海及各埠

*D四四二二

取精用宏

褚輔成題

張序

中國經濟之落後，原因雖多，而管理方法之不良，實居其一。管理之範圍甚廣，有屬於人事者，有屬於財務者，有屬於生產者，有屬於市場者。而市場管理之中，又有推銷與採購之分，於是精研工商管理者，有關於推銷之專著與採購之專著，而推銷學與採購學遂因而發生。中國工商業家之營業，只沿襲千百年來之習慣，素不從事管理方面之改良；此在運輸不便，半自足自給式之都市經濟時代，尙可以偷生，然在今日國際交通便利，國際商業競爭激烈之時代，管理不良之工商業，不僅無發展之望，而且亦難以圖存。故吾國工商界應亟早覺悟，仿康元製罐廠與商務印書館之例，採行科學管理，以期價廉物美，擴充營業，即所以促進國民經濟之發展焉。

我國工商業家不僅不知推銷之術，而且絕不考究採購之學；於採購方面，任「回扣」制之流行。凡採購之事，卽生產之機；「揩油」之風於焉養成，而成本之昂，永無減輕之日。此種惡習不除，國民經濟自必繼續不振。今者友人丁馨伯先生，於復旦大學教授採購學有年，積其歷年教授材料，而編爲採購學一書，行將付梓，而以稿本示余，囑爲之敘。余拜讀之餘，覺其綱舉目張，如對於採購部之組織、政策、手續、種類與豫算等，均列具圖表，言之詳盡。在我國工商管理尙屬幼稚時期，而據余所知，此書殆爲第一部中文採購學，則我國工商業者對於是書，允宜人手一編，藉

以實行改革採購方法，而謀營業之發展；是故丁先生此書對於吾國工商管理之貢獻，豈淺鮮哉？

張素民

民國二十五年八月孔子聖誕日

何序

我國工商業不發達固然原因很多，而以對於管理的技術不講求為最重要，這已成爲現今公認的理論，所以工商界領袖以及一般關心工商發達的人，沒不以提倡科學管理爲當今急務。工商業的原素，如資本、原料、機械、人才等，固然能影響事業的成敗，但這些原素若運用不當，沒有合理的管理，還是不能發生相當的效力，所以科學管理還是有基本重要的。

科學管理包括的事項很多，可分爲若干部分。普通的分類有生產管理、推銷管理、事務管理、物料管理、人事管理等。每一類中仍可分爲數部分，並且有包含在數種管理中，而仍獨成一種學科的。採購學即是最能代表後者的一個實例。因爲在生產管理中，採購原料是最主要的一步工作。原料的質量不適合，決不能有適當數量與品質的出品。事務管理中對於器具設備以及消耗用品的購置，亦是極爲重要的研究。至於推銷管理與採購，雖是相對的兩方面，但連貫的關係非常密切，注重一方面，不能不追究那方面。採購雖與數種管理有關，但其中所含的原則及所取的方法，已有了獨立性質，成爲專門學術。

我國對於科學管理的實施，工商界已有相當的注意。對於科學管理的研究，教育機關，如大學中的商學院，亦

漸漸增加相當的設施。但將管理分部研究，並能注意最有關的學術的，恐仍不普遍。探購學是與多種科學管理有關，可算科學管理中一種最基本的學科，極有提倡研究的重要。

關於探購學的文字，在我國雖間有零星的發表，但有系統的著述尚極缺乏。丁馨伯先生對於探購學有專深的研究，近本其教學的經驗，編著探購學一書。舉凡探購的原則、組織、方法、控制等，無不詳加論列。選材精確，文字簡潔。對於負有管理之責者，可作為實施藍本；對於研究學術者，可用為閱讀教材，實為對於科學管理一種極有價值的著述。

予本不是以工商為職業的，但對於工商管理的學術，極喜研究。對於科學管理的進展，亦願有所推動。今丁君以探購學見示，並囑為序，因其內容極與予的興趣相近，所以雖是本學術的門外漢，亦願為之序。

何清儒 廿五年四月六日

自序

採購乃現代工商管理中一種專門學識，爲世之經營工商企業者所不可忽視之事情。此類中文書籍坊間殊不多覯，工商界借鑑無由，遑論改進。編者返國後服務教界，曾先後在滬上交通大學及復大母校，擔任斯項課程，以無完善之教本，遂自行編撰講義應用，如是者數載，逐加修正，而成此書。今付剞劂，希望海內學者，工商專家，不吝指教，拋磚引玉，私冀工商管理之學，在吾國日益倡明，由提倡而普遍實行。

至於本書的選材，尚係外材爲多，主要者，有美國哈佛大學李偉史 (Prof. H. T. Lewis) 之工業採購學及芝加哥大學米歇爾 (H. N. Mitchell) 之採購學等著，旁探例證，撰譯兼施，惟求敘述簡明，足俾實用。初編者原擬廣徵國貨採購材料參入書中，乃以應者寥寥，私衷未遂，益深悵惘，爰將所得，另列附錄，用資參證，並示謝忱。

斯書既成，復蒙上海法學院褚院長題字，張素民博士，暨何清儒先生撰賜序文紹介，尤所感愧，特此誌謝。

丁馨伯附識 二十五年八月於上海寓次。

目錄

第一章	採購之性質	一
第二章	採購與市場之關係	七
第三章	採購部之組織	一四
第四章	採購部在組織中之地位	二二
第五章	採購政策——辦事訓練	二九
第六章	採購政策——議訂合同	三七
第七章	採購手續	四六
第八章	採購部之記錄及報告	五八

第九章 貨物之形式及品質·····	七二
第十章 原料之採購·····	八〇
第十一章 半製品之採購·····	八七
第十二章 製成品之採購·····	九三
第十三章 生財用具之採購·····	一〇五
第十四章 採購情況之變動·····	一一四
第十五章 採購實務之普通政策·····	一二九
第十六章 正常需要之規劃·····	一三九
第十七章 商店採購預算·····	一五二
第十八章 工廠採購預算·····	一六七

第十九章	存貨統制方法	一八三
第二十章	存貨數量標準	一九八
附錄一	康元製罐廠物料管理（節錄康元廠科學管理實況）	二一三
附錄二	交通部購料委員會章程及表格	二一六
附錄三	中央信託局購料規則及業務要點	二二二

圖表目次

圖表一	白氏市場功用圖	八
圖表二	大函售公司之組織圖	一七
圖表三	大製造廠之採購組織	一八
圖表四	大商店之外埠採購組織圖	一九
圖表五	採購部組織系統圖	二一
圖表六	標準發票形式	五二
圖表七	採購通知單	五四
圖表八	採購單	五五
圖表九	驗收報告單	五六
圖表十	標準表式	五七
圖表十一	售戶記錄依貨物分類卡	六二
圖表十二	售戶記錄卡	六三

圖表十三	簡單物價記錄卡	六五
圖表十四	每月採購結算書	六六後
圖表十五	每日採購報告	六七
圖表十六	每日收貨總報告	六八
圖表十七	發送定單報告表	六九
圖表十八	錯誤更正報告	七〇
圖表十九	連續程序工業	一〇八
圖表二十	間斷程序工業	一〇八
圖表二十一	Vestance 之計算	一一〇
圖表二十二	美國烟煤價格變動表	一一九
圖表二十三	需要圖(根據全年逐月估計)	一四五
圖表二十四	標準存貨週轉率每月變動圖解	一六〇
圖表二十五	採購及存貨表單	一六四
圖表二十六	重要原料預測必需交貨時期法	一七六

圖表二十七	貨物每月交貨時間表	一七七
圖表二十八	採購與存貨表單	一八一
圖表二十九	採購預算	一八六
圖表三十	簡單存貨剩餘記錄	一九三
圖表三十一	存貨剩餘記錄（製造廠適用）	一九五
圖表三十二	存貨分析一（用於商品者）	一九六
圖表三十三	存貨分析二（適用於製造廠）	一九七
圖表三十四	存貨結餘表	二〇一
圖表三十五	四標準相互關係圖	二〇四
圖表三十六	訂購數量與平均存貨之關係	二〇五
圖表三十七	平均存貨計算	二一〇
圖表三十八	存貨費用因訂購量不同之計算法	二一一

採購學

第一章 採購之性質

採購之重要 據美國製造業之調查，全國製造業每年購買之原料，約達美金四十千兆之譜，購進此種原料，必經過多次交易之手續，由生產者而經紀人而販賣商而零售商，最後乃達消費者之手，物主每經移易一次，市場上即多一次之交易，商場交易之繁複，即由此而起也。

市場上每次之交易，必有購買及出售之兩方，兩方之目的及利益，未必盡同，但其在市場上彼此交易之重要，則初無二致。現代大規模之工商組織，皆特設進貨部，專司採購事宜，良以採購事屬專門，非由專家承辦不可。加以商戰劇烈，咸取賤賣薄利主義，欲求貨物進價便宜，易於暢銷，更非用科學採購之方法不可。語云：『審慎購進之貨品，不啻半數已經售出』(Goods well bought are half sold)，洵不誣也。

現代商店或工廠之推銷出品，多以品質精美，服務社會，及價格低廉相號召。欲求貨品精良，則對於所進之貨品或所需之原料，須加以選擇，欲博得顧客之好感，須能如期交貨，至價格低廉，更非求進價之克己不可，此皆為進

貨部之重要責務，亟當有以完成之者也。

採購統制之要素 採購一事，並非單純問題，其性質頗為複雜，如需購何物，何處購買，何時購買，以及如何購買，均為採購之重要問題。他如訂立購買合同，貨物儲存等問題，其性質之重要亦與前者無少異也。

更有進者，貨物既購之後，開支增加，資本呆滯，利息加多，須備堆存場所，閱時既久，更有毀壞、過時、跌價之虞，欲解決此等問題，又應以存量適當為前提。存量適當者，即謂所存之貨物，無過多與不足之弊，時常存相當之數量，足供應用，此為管理存貨之中心問題，亦為採購時之先決條件也。

採購部與其他各部更有密切之關係，如貨物訂購之後，需付貨款，即與會計部發生關係，貨物收到後，發交製造部，製成後，即須設法推銷，故與製造部及銷售部又有直接之關係。為彼此聯絡起見，最好訂一通盤籌算的計劃，各部合作，凡事應有一定的方針，擬定業務進行表，循序進行，切忌單獨行動，以致發生互相傾軋不能協調之現象。就採購部而言，應於數月或數週前，擬定一完備詳盡之工作表，作為採購控制之方針。優良之採購統制方法，更應包括下列三點：

- (1) 購買須澈底明瞭所需貨物的標準，擬定採購進行表。
- (2) 明定責任，俾擬定工作得以完成。
- (3) 規定考成方法。

集中採購 集中採購，現代化之工商業，政府機關，以及非以營利爲目的之各種組織，均主張採用之，惟以政治機關推行較遲耳。茲特將其利弊，論述如次：

(甲)優點

(1)集中採購，與職能組織之「專工」原理吻合。因僱用專門人才，專司採購事宜，事半功倍，得益匪淺，專家任專職，熟悉貨物來源，物品性質，商業習慣，市場情形，固非普通人士所能勝任愉快者也。

(2)集中採購，有一定之採購方針。因採購如由各部分別進行，手續步驟，必多凌亂，缺乏統一，方法不良，實非所宜。今用集中方法，所有購買物件，均由採購部任之，非獨步驟一致，事權統一，且可於已用之方法，加以研究改良，以期逐漸完備，得與時而俱進。

(3)集中採購較爲經濟，因貨物大批購進，則貨價、運費、以及各項手續等費均可減少。如得會計部之合作及經濟上之允許，更可得下列諸種利益：

(A)收貨後即付款，可得付現價廉之利。

(B)貨單經過二部（採購部與會計部）之核對，可免貨款重付之弊。

(C)乘市價低廉之時，可以事先大批購進，以供應用。

(4)集中採購，有一致之購買政策，購戶可占便宜。

(5) 集中採購，明定責任，成效易計。事權集中，人有專責，咎有攸歸，推諉遷延之弊，無從發生。權力與責任并重，本為各種組織之金科玉律，集中採購之組織，適合此理而無爽。

不僅此也，有集中之採購，即有集中之中央管理，有中央管理，則下述三事，便於進行：

(A) 剩餘材料或貨物，他部可以移用或變賣。

(B) 出品之儲存或發售，有總管理處處置之。

(C) 貨物之進出，有集中之稽核。

(6) 集中採購，各項材料，可以採用標準化之規定。

(7) 集中採購，於售戶亦極便利，因

(A) 兜攬生意僅須向採購部主任接洽，手續簡便。

(B) 訂貨及送貨之次數減少，開支即可節省。

(C) 記帳項目減少，會計手續簡單。

(乙) 弊點

(1) 集中採購，有時所購之貨，或不合需要者之應用，但此可用規定之標準補救之。

(2) 不能如期得到貨料以供應用。

(3) 專事大批購進，則存貨山積，非一時所能用完。

貨品不同購買問題亦異。購買問題隨貨物性質之不同而異其趣，普通購買問題之分類，常依組織性質之不同 (institutional basis of classification) 而別工廠之購買為第一類，商店之購買為第二類，公私機關之購買，如學校、醫院、旅館等為第三類。此種分類法，頗欠適當，難供實用，因購買性質之決定，須視貨物之性質及用途為轉移，至組織之不同，實無若何之關係，例如生財用具 (equipments and supplies) 之購置，不問其為服務機關、為旅館、為工廠、或為百貨商店，其需要情形，選購方法，均屬一致，並無或異。他如工廠經理之選購機器也，祇求其在相當時期內可供使用耳。又如商店之添置台櫃、鐵路之採購鋼軌，亦無非為可供營業上之使用耳。購買標準，雖各有不同，而其購買問題，則均在貨價兩宜，交易即可完成也。

更有進者，市場上頗有許多貨品，於販進後再行賣出，此乃普通商店 (trading organization) 日常之營業，但現今之工廠，亦時有是種之營業，工廠為存貨充足，及製造經濟計，常向他處工廠販進貨品，以供銷售，如衛生設備製造者 (plumbing manufacturer) 是。於此可知現今之工廠與普通商店，實多相似之營業，以採用機關之不同而分別購買問題者，於此可知其實難應用矣。不特此也，現今之工廠，其產品未必盡為其廠內之出品，常有購進材料、零件，集合而成一新出品，另行銷售者，正與普通商人之大批購進原料，再加以分類整齊之工作，裝成新包，即用自出牌號推銷者同一性質。故提倡採用機關之不同而分別購買問題之說者，實可不攻而自破矣。

工廠兼有推銷問題，普通商人負有製造責務，爲現代工商業之新趨勢，亦爲採購部加多一層新使命。採購部職務增多，情勢更與昔不同，研究採購問題者，如仍用上述之分類法，恐於理有所不合，即於勢亦有所不能也。然則較爲妥善適當之分類法，當爲如何依米氏（W. N. Mitchell）之意，當以貨品性質之不同（commodity classification）而爲分類之標準，則較爲完善，本書即採米氏之法而列論之，負採購之責者，如能熟悉貨品之性質，而定購買之方針與政策斯可矣。

依貨品性質，可分爲下列四種：

（1）原料品 原料品經過加工即改變形式或完全消費者，如生鐵、麥類、木料、煤等均爲製造工業中基本原料。

（2）半製造品 此種貨品本爲已製完成品，惟須與其他各部裝置後，方能另成一新貨品，如螺絲釘、洋鐵罐、盛物盒等，多從他種商店購入，加以裝置，再行出售。

（3）製成品 製成品係購進後以原形賣出之貨品，即工廠製造之貨品，亦即批發商人與零售商人所賴以存在者也。

（4）生財用具 此類貨品如機器、桌椅、文具、生財裝修等，爲任何組織機關所不可缺少者。

第二章 採購與市場之關係

市場功用 市場有廣狹兩義，就狹義即市場原意而言，市場者，乃一種交易也，亦即購賣雙方之集合地也。古時之交易形式簡單，多為以物易物之方式，所謂懋遷有無而已，今者時代演進，人類慾望增加，貨物取給無窮，市場交易方式，亦日趨繁雜，前之直接交易方式，今則多取間接方式矣，前之市場範圍狹小，今則由地方而全國或竟逾國境而有世界市場矣。質言之，即古之市場單純，不過物與物交易而已，今之市場複雜，亦即廣義的市場也。其功用可分為主要與補助二種。主要功用又可別為集合與分散二種，補助功用亦可分為數種（註一）

市場上貨物推銷之途徑不一，則其經過市場之功用亦異。茲就貨物在市場之集合與分散而言，可得下述四種購售情況：

第一種 第一種的市場推銷方式，須將物品由多數小生產者收集之，然後再行分銷於多數之小消費者，如牛奶之類，多由各小農處收集之，運送城市，裝盛瓶中，然後再分送消費者是。此種推銷方法，對於集合及分散，均須有極便利之市場組織。

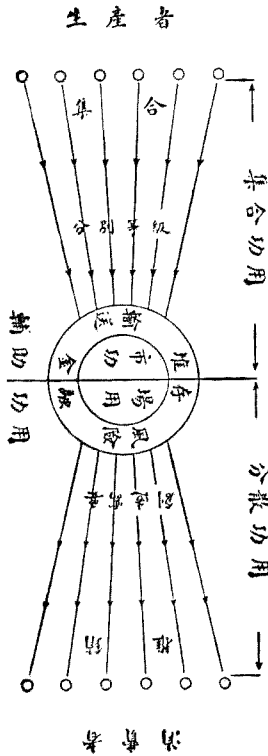
第二種 第二種的情形，貨物亦須從多數小生產者收集之，惟其分配僅為少數之大消費者，如麥類，由農

人處零星收集，運至城中，供廠家製造之用，或為出口之需。此種情形，較第一種的市場須有組織，因穀麥收集於一二城市之中，將成為特殊之市場矣。

第三種 第三種貨物，收集較易，但分配則較繁複，如服裝業是，服裝多由廠家大批製造，大批躉售，收集問題簡單，惟分配問題非賴極有組織之市場不可，亦即非有批發商、躉購商、零售商等為之推銷不可。

第四種 聚集與分配，均為大批，如機器、工業上所用之煤、鐵路上所用之鐵軌等，一方由廠家大批製造，一方由大公司或廠家大批購進，此種購買情形，多取直接購買法，居間商人尚不重要。

茲再將市場功用圖解如次：



圖表一 白氏 (White) 市場功用圖 (註二)

市場之輔助功用 就白氏市場功用圖表觀之，可知現代市場除主要之「集」「散」功用以外，尚有輔助之功用。輔助功用者，如堆存、金融、風險、運輸四者是也。市場上之貨物，絕少當地生產當地消費者，例須堆存以供異日之用，他處物產由遠地運輸而來者，更有金融界供其資本之週轉。此等市場功用如由專家任之，必能事半功倍，更可利用便購賣之雙方，負採購主任之責者，如能明瞭此種情況，善為利用，則不難完成其職責也。

市場除上述之輔助功用外，尚可報告購賣雙方各種消息，如訂立合同之主要條件，貨物之品質等，均為購賣雙方所應體察者，其他消息如：

(1) 貨品標識 經過標準化之貨品，其品質式樣，均有一定之標準，購買者只須說明其名稱，及某廠出品，即可購得其欲得之物。此種情形，市場上有極完備之報告。

(2) 分別等級 上述標識適用於製造品，分別等級適用於原料品，因原料品之方經收集也，均零亂錯雜，品質不齊，市場上為便利購買者起見，每於原料加以整理分等之工作，務求適合一般需要。貨物經過分別等級後，對於市價之報告，更為便利。

(3) 物價行市報告 市場逐日報告各物行市，貨價即有標準可依，善論價者，不能多得便宜，論價力薄弱者，亦不致受欺騙之虧損，購買者更可免各家比較或「貨買三家不吃虧」之麻煩，交易所之逐日報告行市，即其例也。

交易必具條件 現代市場組織，極複雜亦極完備，採購部之責務因之亦日益加重。市場上各種交易方法多不相同，但其基本方法及步驟，絕無或異，歸納言之，有下列四種條件：

(A) 與售貨者謀接近。

(B) 選定欲購之貨。

(C) 議訂購買合同。

(D) 完成交易。

欲明瞭此四種條件之性質，當先了解購賣雙方之目的。

(甲) 購貨者之目的

(1) 購買適合之貨物 需貨情形，須有詳確顯明的說明標準，且須熟悉供給狀況。

(2) 取得滿意之合同即付貨價 購買者為欲得折扣之優待，不可不顧慮到其他開支之增加，更須各處比較貨品質料之優劣，以定究從何處購買為最適宜。

(3) 可否掛欠貨款 常有許多商人，一時無力支付貨款全部，須要售戶之通融，如零售商人之支付貨款，多俟貨物脫售，貨款收齊後，方能繳還售戶。

(4) 需貨時能如期送貨 此種情形以在營業興旺時，為最重要，因當市面活動之際，各業生意興隆，購貨

者防貨物脫售，貴能有如期交貨之保障。

(5) 售戶須可靠 售戶平時的信用如何，以及在同業中之聲譽如何，均可用以決定售戶之可靠與否。此種情形於進出口貿易中尤為重要，如從外國運進貨物，即須對於外國出口商店加以調查。

(乙) 售貨者之目的

(1) 能得滿意之售價 貨物須能得一良價出售，此為任何售貨者之共有心理。但就售貨者之整個營業而言，一筆交易僅屬全營業之一部，如於可能範圍內，售得最大淨利，即宜脫手，固不必高價懸售也。蓋貨物貴能時常川流不息，免資本之呆滯耳。

(2) 售於滿意之購貨人 貨品質料之標準，須明白說明。

(3) 售與可靠之購買人 支付貨款須誠實可靠。

(4) 免欠貨款。

(5) 商量交貨時期。

購賣雙方之接近，可以互通消息，購買者可知供給情形，售賣者可知需要狀況，如交易所拍賣行即為雙方集合之所。交易方法視貨物而異，合標準化者可以樣品為主，未經標準化者，可用商業通詢方法，或派採購員採購之。選定貨品須經購賣雙方之同意，賣方首先說明其出賣貨品之性質，買方須說明其需要情形，茲分述如下：

(1) 貨物說明 貨物資料之如何，或用說明書，或親自視察，或用檢驗方法均可，有時尚性的貨品，如婦女裝飾品及衣服之類，最好親自檢視。檢驗方法可取樣品而視察之，如米麥是製造品更須全部檢驗，火車鐵軌以及鋼製等製造品，最好派人赴廠家監製，免攙雜質，致品料不良，不能應用。

(2) 規定需要標準 需要之貨物，最好規定標準，使利購買，免生差歧。

選定貨品，購買貨物，於雙方之信用，均極重要，賣戶須保持信用，貨真價實，如期交貨，買戶亦須如期付款，無拖掛等事。在雙方初次交易之時，彼此或不知底蘊，事先當調查各人之信用。歐美各國有專事調查商業之機關，如美國最著名之 Dun 及 Bradstreet 二家是，對於全美大小商店公司之財力、人力、營業等情形，均有極詳盡新鮮之調查記載，我國上海近亦有徵信調查所之設立，惟限於上海一隅，尙欠周詳耳。

合同條款 貨價之決定，當得購買雙方之同意，上已言之，故合同之訂立，其簡單方法，即由雙方直接講定。但在有組織之市場中，必有許多幫助議價之方法，如行市之報告，物價之公佈等是。農產品之貨價多由買者出價，製造品之貨價，則由製造者先索價，其方法之不同，一視貨品之性質而異。商業中更有同業公議貨價 (List price) 及折扣辦法等。

間接法，有所謂競爭標價者 (competitive bidding)，交易所拍賣行中，即用此法，農產品中如菜蔬之類亦沿用此法。他如投標法，政府機關多採用之，何者相宜，須視其目的而異。

買賣雙方既已議定貨物之價格，交易最後一步，即爲合同條文之規定，條文之規定，應爲雙方所願意，因合同既定，即爲法律上之根據，雙方均有履行之義務，爲慎重起見，應依規定格式，條文清楚，雙方簽字，各執一紙，以爲購買之憑證。

購戶爲免存貨過多，呆積資本，常有與賣戶訂立一種長期或空白契約者 (blank contract)，即買戶與賣戶訂一長時間之合同或一季之合同，在此時間以內，賣戶應源源供給，買戶於收到貨品後陸續付款，如鐵路公司與鋼鐵公司訂立全年鐵軌鋼鐵合同，製造廠家購買煤炭或原料，以及商店預向廠家訂貨，均屬長期契約之性質。此種契約之優點，在買戶方面，爲論價力強，貨品供給之來源有一定，進價早有計算。就賣戶方面而言，其出品有一定之銷路，製造可以安定，並可規定整個製造計劃。買戶承諾購進一定之數量，賣戶允諾規定最高及最低價格之限度，如是各有其利，交易乃成。惟此種空白合同，亦有危險性，如買戶過於樂觀，預算不實，將來不需此數，勢必解散契約，變成糾紛，實爲最不幸之事，買戶尤應注意及之。

(註一) 拙著市場學原理第三章。

(註二) White P.: Business Management, p. 515.

第二章 探購部之組織

組織之一般原則 社會上任何企業，苟非一人大權獨攬，事事躬親，其內部職務必多分掌於若干負責人員之手，工商業亦猶是也，公司中事務繁冗，總經理個人時間精力，均屬有限，如必事事親臨，爲事實所不許，故必將其所有職務，委派若干主任，各掌一職，總經理總其大成，主任隨時報告，分工合作，一致進行，此即所謂有組織也。近代化之企業，規模宏大，職務紛冗，內部事務，更須分配得宜，組織週密，萬不可缺乏系統，缺乏秩序，致遇事推諉，互爲牽制，使管理不易着手。

良好健全之組織，有一定之原則可循，組織時宜考慮緻密，其犖犖大者，有（1）明瞭組織中之基本職務以及各個之相互關係。（2）嚴定職務之劃分。（3）確定責任之範圍。（4）組織須有伸縮性，庶可隨商情之盛衰，而定擴張或收縮。（5）須目光遠大，預測將來，便於日後之發展。（6）才力問題亦屬重要。以上六事，均爲組織時所應深謀熟思者，餘如組織之應有高尙目的，超越理想，以及領袖得人，更爲組織之先決條件，尤不可忽視者也。

組織方法 組織之方法，言其演進略史，實與工商業發達而俱進，最初形式，爲直線組織，發號施令，及內部工作進行均自上而下，成一垂直線，由總經理而各部主任而各工人，階級顯明，秩序井然，同屬一階級或同一部科之

人員，地位權力，一律平等，與陸海軍之組織相似，故又名之爲軍隊式之組織。借此種組織，僅適於小規模及事務簡單之工商組織。

迨營業擴張，規模宏大，事務繁重，性質專門，乃利用專工原理，就事務性質相同者，劃爲一部，營業職務若干種，卽分爲若干部。每部由一專家管理之，此種以職能性質而分之組織，謂之職能的組織。

除上述二種組織方法外，工業中常有數種出品或數種製造不同程序，在各廠分別製造而形成各別組織者，如屠宰廠肉之製造，多與其副產物分處製造者是，此種組織，視出品性質之不同另成一種組織，名之爲商品式的組織。更有採取區域式的組織者，如鐵路及公用事業，其營業範圍極廣，各處設有分公司，故其組織，又以地域而劃分之。

前述各組織，在現代工商業中，已少單獨存在，每合併數種而成一新組織者，至於何者爲宜，何者較優，須視時勢如何而定。

採購部之職能 欲知採購部之組織，須明瞭採購部之職能。採購部之職能，各業不同，如一一縷舉，徒嫌辭費，茲特就採購之共同職務，分別撮述於後：

(1) 購買 此爲採購部之主要職務，包括接洽賣戶，選擇賣戶，議訂合同等。

(2) 記錄市情 如(a)市場供求情形，(b)以前賣戶來往情形，(c)公司需貨標準，經濟的購買數量。

(3) 公司手續 如繕寫定單，信札來往等。

(4) 檢查進貨 例由檢查科任之。

(5) 貨品保管 保管貨品，似非採購部之責任，惟亦視營業性質而定，採購部之兼管保存貨者，如零售商店、交通機關是。貨品專由保管科儲藏者，如製造工廠是。

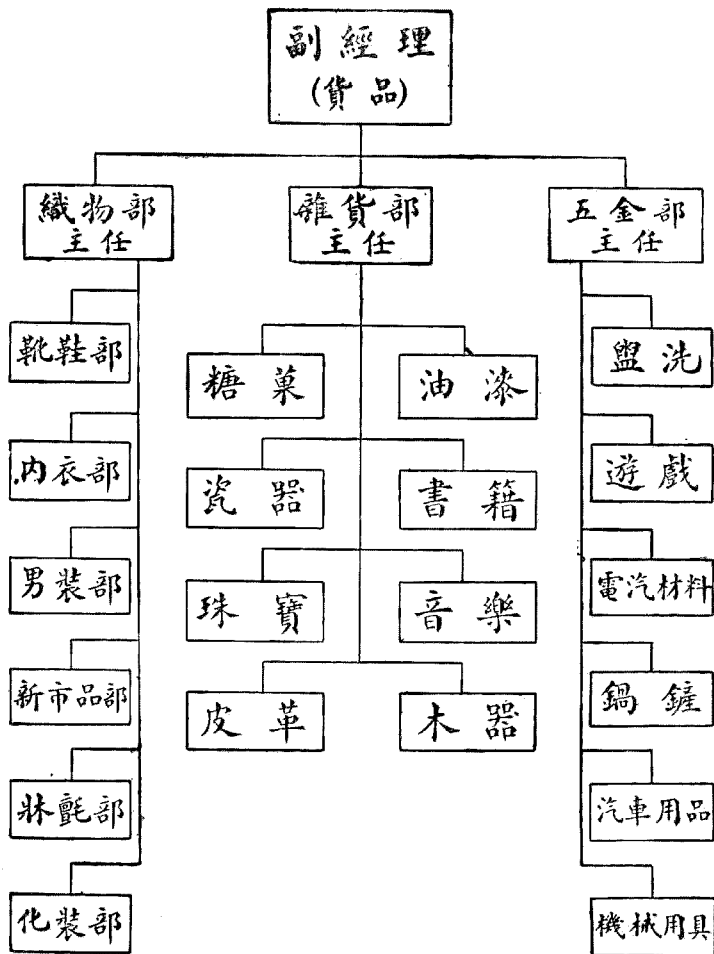
採購部之組織 採購部應取之組織方式，須視其業務大小，及其貨品之重要如何而定。範圍狹小之組織，採購問題簡單，採購事宜有一人負責斯可矣。如購買頻繁，數量加多，勢非一人所能勝任，除主管者外，更須增加其他幫手，主管者僅須處於監督指揮地位，在此種情形之下，即不能不有良好之組織。

採購部合理之組織，以所需貨品性質分為若干部，最為適當。每部設一主任管理之，如此每部專司採辦一種同性質之貨品，範圍既小，市場情形，物價高低，更可有專門之研究，養成專門人才，增加作事效力，故現代之百貨商店，多取此種組織（圖二）。

下圖中之三部主任，各負其採購兼推銷及保存之責任，責務繁重時，可加添幫手數人。採取此種組織，雜務瑣事，均由各部人員處理之，採購主任儘可集中精力於事之大者要者，以圖發展。

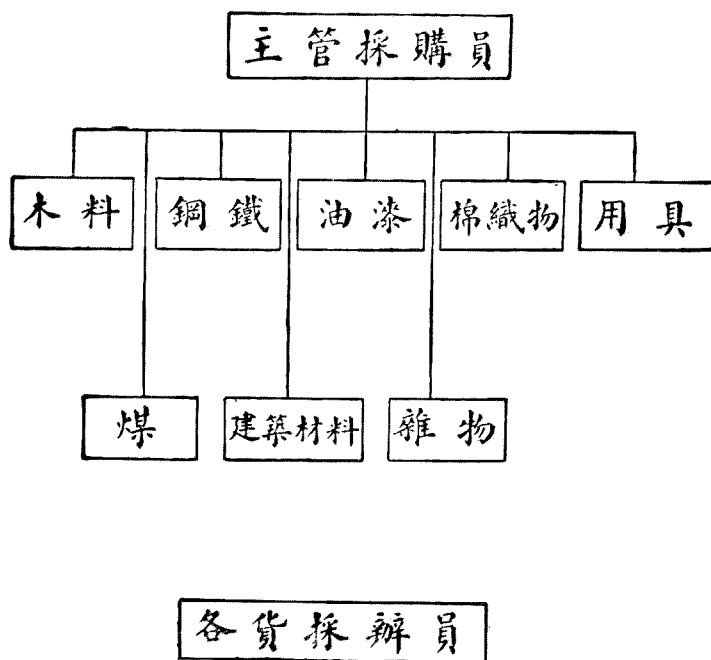
工業如所需數量既大，貨物種類又多，其視為製造上真正主要之原料者，實僅少數，此種採購部之組織，即為簡單，下圖（圖三）所示製造廠之採購組織，即屬此類。

圖表二 大商售公司之組織圖



採購分處 組織擴大，動輒有離心之傾向，採購部當難例外。總公司除採購部外，常有採辦分處，分設於各地者，於是乃發生採購部與分採購處之管轄問題。總公司採購部宜保持其一貫之採購政策，一切採購事宜，總公司仍應主宰計劃之，分處採購主任宜與總公司時常聯絡，免生疏遠隔膜之弊。同時亦應予分處採購主任辦事上之便利，即於可能範圍之內，與總公司政策不相抵觸者，分採購處可自由行事，予以伸縮之餘地，不必一一聽取總公司命令，以致費時勞神也。

圖表三 大製造廠之採購組織（以貨物為單位）

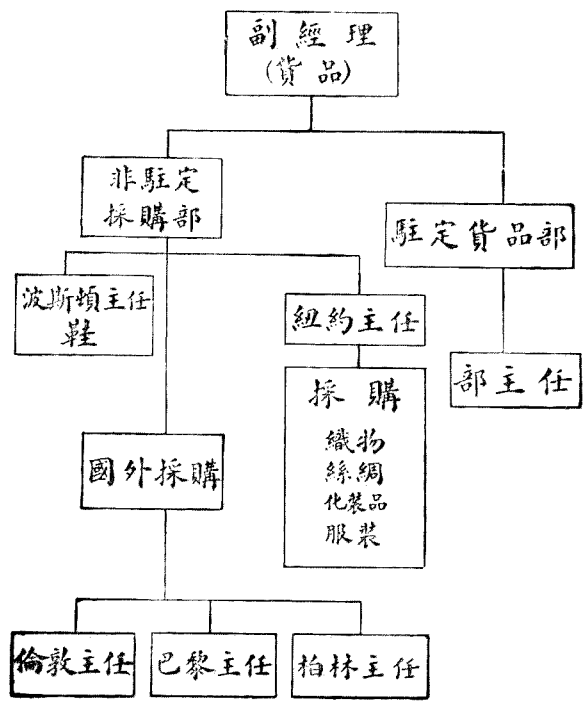


有時爲便於採購接近貨源亦有於貨品之出產地另設分駐事務所專司採購該地特產者下圖（圖四）爲百貨商店採購部之組織，即屬此例。

調查科 調查科專司收集

及說明各項報告，爲採購部應有職務之一。報告貴乎詳盡，材料貴乎豐富，尤須確實可靠，主其事者須學識經驗兼而有之，最好由採購部副經理任之，因其對於部內情形既極熟悉，個人資格，又堪充任，事務進行，更可順利。人選既定，次當明定調查科之責任範圍，爲便利計，可暫定範圍如下：（1）研究與調查，（2）記錄保存，（3）擬定採購預算書及部內報告。研究

圖四 大商店之外埠採購組織圖



與調查可爲採購之指南，其事務性質，當視營業之大小而異，普通言之，如貨品來源，售戶信譽及其往日交易情況，售戶一覽表等，均在應行調查之列。記錄如物價漲落，售戶目錄，特別報告，信件來往等，均爲記錄範圍內事。預算統制爲採購管理之重要工具，尤貴切實能行。報告重在正確切時，記載貴乎詳盡簡明，但可靠之報告，有賴於完善之記載，二者實屬一體，重量相等。總之，記載報告，貴乎有中心之統制，性質特殊者，不妨由各部分別保管，主要及性質共同者，應有中心之保存，庶職能之統制可於職能之組織中實現之也。

公司手續 詳細準確及敏捷三者，爲公司手續之必要條件。凡所接洽，均宜擇要記錄，免他日遺忘錯誤等事。公司例行手續，包括繕錄訂貨單，核對發票等日常瑣務。

檢驗 檢驗工作視貨物性質而異，普通貨品，加以點閱即可蕪事，時款貨品，須採購者親自視察，方知貨物有無誤寄。製造廠需要之原料，例由工程部規定標準，檢驗部或逕由工程部任檢驗之責。貨品更有於裝運之前，須先行檢驗者，亦有當製造時須派人監視者，此種情形，須事先與售戶接洽妥當，予以檢驗時之便利。檢驗人員，以製造部或工程部派人前往爲宜，如或不能，臨時可委託材料試驗工程專家任之。

採購總經理 負採購全責者，即採購總經理也，計劃大政，決定採購政策及監督事宜，瑣碎事件，則委派屬員任之，其事權之範圍，可於下列圖表中（圖五）觀其大概，圖中所有責務，爲任何採購部所不可少者，所異者，小規模之採購部，一人可兼數事，大者則數人一事，完全視組織之大小而異，至責務之多少，實難增減。

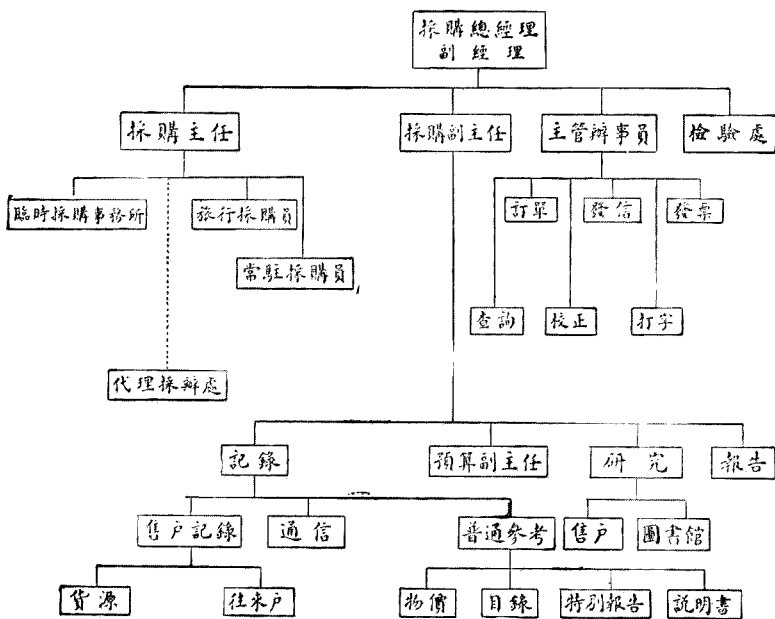
採購代辦所問題：

(1) 委託採購代理所 規模狹小之工商業，需要有限，或為國外之採購，以利用專家較為合算，大規模之組織，仍以有獨立之採購為宜。

(2) 合作購買 在工商業尙不發達，因勢力薄弱之組織常為強有力之大工商業所犧牲，處於不利地位，咸存觀望畏縮態度，故有合作採購之採用。

(3) 採辦顧問 僱用專家襄理採辦事宜，與工業中之聘請工業顧問 (Industrial counsellor) 同一性質。

圖表五 採購部組織系統圖



第四章 採購部在組織中之地位

專工化之組織貴能合作。職能之組織，係利用「專工」原則，專工之效果，重任各部協調聯繫。任何商業組織，其主要職能，概可分爲市場、理財、管理、製造及職工五者，採購與推銷及裝運同爲市場職能之一。此種職能在規模狹小之企業中，企業所有人兼掌推銷、理財、採購、製造諸事，大權獨攬，事事在握，行動之一致，各部之聯繫，並非難題。惟因範圍擴大，個人管理一切，勢所不能，各種重要職務，乃取「專工」原理，分派於屬員數人，就其職務性質類似者，別爲一部，如是職能之組織，於以成立，推銷有推銷主任組成推銷部，製造則由另一專家組成製造部，理財有理財部，採購亦有採購專部。

各部主管者，均係專才，經驗豐富，學識優異，專門事務，付託於專門家，部中展望 (departmental outlook)，當於其範圍內職務之完成與否以瞻之。推銷主任負推銷之責，採購主任專司採辦事宜，各有專守，各不相犯。當此之時，有不可不注意及之者，即各部每易發生偏見，僅顧一部之利害而置全企業之利害於度外，斯爲最危險之事，亦爲最易發生者也。

每部宜存展望，固爲其分內之事，但顧及全局應與他部聯絡，更爲切要之圖，因一事之來，動輒與他部發生聯

買，如銷售電輸送貨品，即須經過運輸科、會計科、收帳科、及銷售科四處。採購當亦不能例外，即如工廠之雇用工人，事至簡單，然常須經過人事科之雇用，製造科之派工，以及會計科之登記等之手續。可知工商業中之事務，各部均有相互之關係。

各部關係之聯繫在極度分工化之組織中，更易見到，如銷售部接收訂貨單，即依顧客之說明書送交工程科畫圖打樣，預備製造，製造部之計劃科收到工程科圖樣及顧客訂單後，即通知採購部購辦材料，採購部更須通知運輸科貨物如何裝運等事，迨至貨物收到，驗收科從事檢驗，與所訂貨物有無錯誤，發票送至採購部，先為核對，再送至會計科登帳，付款期到，即如數付訖，以清手續。

前此情形，尚為各部關係之開始，貨物收到後，上述關係，又將發生，更須聯接，以免延誤。如製造需要材料，職工派定工作，最後製成貨品，又須檢查、包裝及運輸等事，其中各部關係至切，聯接至密，直至交易完成而後已。

採購部在組織中之地位 採購部在組織中，地位如何，以營業性質而異。普通商業組織，如零售商店採購與推銷均為貨品部重要職務，因零售商店，貴乎明瞭顧客需要而進貨，故負採購之責者，例須時時巡視店中銷售情形，以為進貨之依據。此種組織方法，在製造廠中亦有採用之者，如屠宰工業之採購與推銷同屬於產品部是（product department），（產品部以肉之種類而分，如豬肉品部，牛肉品部，羊肉品部是也。）良以肉之優劣，視牲畜之品類而異，顧客需要之能否相當滿足，以及堆藏充分存貨，又須於採購時胸有成竹而後可。以採購推銷與保管存貨，

同爲產品部之重要職務者，職斯故耳。屠殺方法與發銷情形更須逐日通知屠宰部 (operating dept.) 以爲宰殺之依據，庶可適合消費者之需要。

採購與推銷同屬一部亦非千篇一律，總宜視貨品性質如何而定。宜合併者合併之，其不宜合併者，如貨品性質可以特定說明者，或有獨立採購之需要者，採購與推銷即可單獨分開，鋼、木料、建築材料商卽其例也，因鋼、木料均有標準，可以用說明在市場上購得故也。反之，如特種貨品商店或時類貨品部，貨品式樣隨時變更，非親目所覩，不能決定，故採購與推銷又以合併一體爲宜，免生求供不合之弊。

他如公司應用各物，與貨品之採購，性質不同，在第一章中已論及之，似宜分別採購較爲妥當，此固商業上之慣例，抑亦事實上之便利也。

採購與製造之關係 採購在製造業中，更有其特殊之問題。製造部爲欲得到適用之材料，便於製造，有主張採購應屬於製造部者。此種主張，不無理由。然以專工原理言之，製造與採購，截然兩事，組織職能化，製造部更屬事務繁重，就事實理論二者言之，此兩部合併，實均有欠妥之處。加以材料標準化，可以規定說明書，不患採購部不能購得應得之物，採購部應屬於製造部實爲製造部專權之舉，理應防止，惟如規定貨品，需要標準，本爲製造部分內之事，儘可不厭求詳，指導說明之，以供採購部之參考也。

採購部應盡之責職 採購部應接近市場，爲其主要責職。新貨上市，以及舊貨新用，目力所及，耳聞所得，均須

盡量紹介方能無愧厥職。商事經營如於營業政策無礙，添售新貨，更爲採購部所應及時力行者。貨品貴能合時，尤須充分供給新需要之發生及適用，均爲採購部分內之事。但加售新貨亦非絕無限制，應於營業政策無礙，上已言之，如設立一新貨品部，影響他部時，則採購部即不能孤意而行，須於整個組織計劃中商量之。

採購部之權限在製造業中，限制更嚴，所需材料，均有一定標準，採購部不能任意爲之，其地位不過採購上經手人而已。但有時市場上亦有較好之貨品而爲製造部所不知者，採購部可利用其優越之市場學識，介紹採辦之。此種採購變通方法，完全視採購部之能力及其決斷力如何而定，至選購材料之標準，須審慎決定而後實行，庶可臻盡善盡美之境也。

售戶之選擇 採辦事宜，爲採購部分內之事，當予以充分之責權，擇定售戶，採購部亦應有贊否取捨之自由。夫採購權限，既集中一部，採購事務，自應由採購部處理之，絕不容他部之越俎代庖也。蓋因採購部行動如不能自由作主，動受他部限制，則對於選擇貨品來源，決定售戶等事，將非依他部之意旨不可，甚或他部與售戶已先有接洽，採購部爲顧全同事情面計，亦有不得不依從採購之苦衷。

此種情況，於集中採購之原理，既有未合，於事務之權限上，亦多所衝突，實非所宜。材料之有特別用途者，或有專賣權者，均應由採購部負責與售戶接洽，其他日常貨品更不必論，採購部爲保全權限之完整計，當力爭以求之。

採購部與他部關係之兩面觀 採購部與他部之關係，可分兩方面言之：（一）在採購過程中與他部有合

作之必要，如會計科須登錄簿冊，財務科須預備貸款，運輸科須接洽裝運手續是。(二) 第二方面，與用此材料或分配此種材料之部分亦有關係，在商業經營中，此種關係，尤爲顯著，在製造業中，購進原料，製造部即爲需要原料之策源地，各部關係，至深且密，貴能合作，重在互助。

與財務科之關係 採購部與財務科之關係，較與任何部科尤爲深切，因採辦例須付款，款項又非財務科籌備不可。設此二者不能合作，其影響將不堪聞問，貨款到期不能照付，信譽掃地，將來之論價能力，即將減低，無形中之損失，難以數計。商業中常有當金融拮据之時，感資本週轉不靈，貨款到期，不能尅日照付，即以一時手頭不濟爲辭，此爲搪塞之言，適足以顯示採購與財務兩處，缺乏合作計劃，及管理方法之不適當而已。

與運輸科之關係 運輸科專管貨物裝運事宜，貨物訂妥之後，如何裝運，取何路線，均須與運輸科商量之。貨物既經起運，須明瞭其路程經過情形，及何時可到。貨物到達，更須檢視有無損壞，如中途破毀，即須隨時通知轉運公司賠償之，如無破損，即核對水腳運費，預備付款，如有過付，亦當隨時扣除，此種責務，與採購均有關係，故採購部與運輸科亦宜合作。

與會計科之關係 採購與會計科之關係全爲交易之記錄。每一交易自登冊至付清貸款，均應有詳細之記載。普通習慣，均於採購部收到售戶貨單後，方行登記，其手續爲採購部將貨單與訂單核對，如無訛誤，再送至會計科，會計科更與收發科之報告對驗，另作一登帳憑單，然後登入簿冊，此爲普通商業通有之情形也。總之兩部貴能

切實合作，庶公司信譽不至破壞，貨物如期送到，會計科照數付款，製造部可及時製造，購售雙方益為親善，其利害關係，固非僅此兩部之事而已也。

與需要部之關係 採購部代辦各貨，猶一組織中之服務處所，苟各部需貨之物漫無標準，不能有準確購買之通知，或採購部玩忽責務，不能購得應購之貨，則其流弊，非使管理存貨發生謬誤，即為貨物不合需要，節用愛物之目的，即無由達到也。

採購部不能得到正確購買之通知，則貨物質料之應為如何，無由而知，其結果或則存貨過多，資本呆滯，或則不合需要，失卻謀利之機會。在商業中如採購之預算過低，進量甚少，則顧客光顧，缺乏貨色，勢必捨此他就，一時失去顧客，日後永不再來，若在製造廠中，其影響更為惡劣，如原料不足，另行採辦，勢必暫時停工，釀成內部秩序之紊亂，曠日費時，損失之巨，不可限量。

又如所需貨物之品質，通知不實，或無準確之說明，材料不合需用，非退回貨物，即怨言百出，發生兩部之內鬩，需要部更可有藉口，謂因原料不合，產品不能達到標準，非其咎也。此種情形，在製造廠中負製造主任之責者，更因此面失其工作效力，藉此以為唯一推託之方法，兩部更因此發生誤會，互相仇視，其利害衝突關係甚大。免除之道無他，惟有彼此合作而已矣。

各部聯繫之方法 總前所述，採購部應與他部合作聯繫，其義至顯，無待贅述，其主要理由，總括言之，不外二

者：

(1) 各部之工作及利害須互為依賴。

(2) 便於採購，各部需貨情形，須隨時通知採購部。

第一個理由，不獨於採購部當如此，即其他各部亦莫不皆然，實有互相依賴之關係。在職能的組織中，任何一部有所行動，均將牽涉他部，決非可以單獨行動。最好在一種組織中，更有一專門部份，專司聯繫各部之工作，使成一整個協調的個體。此種部份，在大規模之組織中均有之，名之為統制部 (department of control)，主其事者稱為統制部主任，直屬總經理，專司公事管理、會計、及保管統計材料、預備報告、規定工作標準、及各部辦事手續等等。統制部主任應洞悉內部詳情，則權力所在，自可統率各部而有餘。

預算為聯繫工具 預算之統制，亦可用為聯繫各部之方法，其步驟，由各部按期製就每期所應工作之預算書，彙交預算委員會（例由各部主任組織之）比較之，修正之，合併之，並簽字證明，作為下期之預算，於是每部即以此為工作指南，製造部製造之貨品，銷售部負責推銷，採購部採辦之原料，需要處可以適用，人事部知人善任，財務部事先籌款，如此各部按照預算，合作進行，工作自可互相啣接。

預算更可為稽核各部工作之標準，分析各部實際工作，更與預算標準隨時比較之，如有差異，即可早日發覺，糾正管理之，如此整個組織，完整一致，倚重倚輕之弊，概可免除。

第五章 採購政策——辦事訓練

採購政策之目的 組織中各部政策之目的，具體言之，無不有其相似共同之點。一部政策，當與他部政策，不相抵觸，主管人員，對於屬員，更應有適當指導之方法，養成專門技術人才，對外樹立良好情感，對內須顧及部中及整個組織之利益，凡此諸點，均為各部所共具之目標。所異者，各部性質不同，其間不免微有出入，或僅為一部內部之事，如製造部與他部接觸較少，其唯一責任，在謀出品精良，成本低微，能與他部合作，但採購部則不然，採購部專與外界接洽，其責務即較製造部繁複多矣。

公司對於售戶信譽之如何，全視採購部之行動而定，欲得便宜交易及滿意工作，則辦事人員，非有專門之訓練及技能不可，市場情況，交易方法，出品性質，用途為何，及貨品來源等之比較，採購部辦事人員，均應有深切之研究。不特此也，辦事員學識豐富，固為辦事上之幫助，但保持外界之信譽，與售戶發生好感，在採購部更應有通體一貫之政策。

採購部為保障自身利益計，所有各種交易，均應依從規定手續，不可草率從事。議訂合同，對於商業道德標準，亦應遵守，尤宜根據法令，條分縷析，腳踏實地，即不幸將來賣戶違背契約，發生糾葛，因有合同可據，自不患勝算之

不我操也。

總上所述，採購部採購政策之目的，可得歸納如次：

(1) 爲採購部人員增加工作熟練機會，並設法使明瞭下列三者：

(A) 需購貨料。

(B) 貨物來源。

(C) 市場情形。

(2) 注意保障他部之利益。

(3) 用下列二者，樹立並保持售戶之好感：

(A) 養成至誠的售戶關係。

(B) 絕對遵守商業道德。

(4) 由下列二者保障整個組織之利益：

(A) 凡事悉依從規定之工作標準。

(B) 注意契約法律上之義務權利。

工作熟練之增進 採購部工作熟練與否，視辦事員有無專門學識以爲應付而定。至增進之方法甚多，如採

購原料，對於各處貨源、性質、貨價、及製造之經濟，均須澈底瞭解，何時需貨以及有關於該貨品之各種市場情形，亦應詳細研究。

設所採購者為製成物品，則配裝方法，製造程序，售戶營業情形以及該原料之市場情況，均應有相當之認識。他如廠內存貨之多寡，原料之供給，成本之高低，同業競爭之狀況，亦應明悉。如購進之物，即以原形出售者，尚須明瞭該貨之普通包裝情形，及訂價之可否售得合理利益。售戶之特殊狀況，及其平素聲譽之如何，更為任何交易所不可忽視，應特別注意者。

市場地理 熟悉市場地理，與採購方面關係甚大。精於採購者，無不孜孜探聽市場之發現，市場愈熟悉，貨料供給來源益加多，需要緊急時，即無來源斷絕之患，同時明瞭來源情形，更可判定售戶製造能力之如何，以為取捨之標準。

明瞭市場地理，最要者，當非常之時，可以正確決定供給影響之如何。茲舉農產品市場之一例以明之，農產品如玉蜀黍、小麥、棉花等，每年產量及供給情況，多不相同，購買者貴乎見聞廣博，預測將來，謹慎從事，農人因上熟經驗，對於下期耕種畝數，種植區域，影響至鉅，既耕之後，則天時、風雨、寒暑，對於將來收穫，物價高低，關係更深，情形複雜，非老於農事，及明乎產物地理條件，及生長時各項環境之專家，多無由作合理之預測也。故每有以一地特殊情形，影響全區域內之生產狀況，致使未收穫前所有報告全不足為憑者，更為屢見不鮮之事也。

此種基本原料市場，在國際貿易中，亦屬非常重要，非有經驗學識及具有世界眼光者，不足當此大任，故在需要大宗原料之組織中，負此採辦之責者，其地位之優越，每加人一等。

熟悉製造程序 採購如為製造品，問題尚屬簡單，一則因貨品僅為數廠出產，二則因市場組織並不複雜，貨品來源，僅須與各廠多多來往，明瞭各廠之製造程序，即可克盡厥職矣。

採購部貴能明瞭貨品製造程序者，因製造品之優劣，實與製造程序有密切之關係，熟悉工廠製造方法，可以知其製造之特殊情形，餘如事之可為購賣雙方互相諒解者，均應注意及之。

世有以採購者須明瞭製造機械技術為不可能之事，或反以為有礙採購工作，弊多利少，實屬不需要者。殊不知採購者須明瞭製造程序，當以不妨害其正當採購工作，就其力之所能及，作相當之研究耳。即採購人缺乏此項學識，亦可不必顧慮，儘可就時間所許，隨時視察，或事先與售戶接洽妥當，分派公司採購人員至各售戶工廠實地考察，如此既可視察工作實況，又可與售戶多聯絡機會，樹立良好感情，將來採購時，貨真價實，迅速交貨，便利不少，至堪試用。

比較貨品價值 商業中以有時尚性的貨品之採購，最為不易，如精悉市場情形，估計貨品價值，即屬極難之事。因估計方法各貨不一，有時且甚難着手。若原料品如生鐵之採購即並不為難，因此種原料，採購者有質料之試驗法 (quality tests)，僅須將各種原料加以試驗及分析，不難決定何者價廉物美，何者購買較為經濟。時尚性

貨品質料之主要條件，爲「合時」「款樣」。此種條件之決定較之有形質料之決定，繁簡難易，不可同日而語，非深悉市場情形，見多識廣者，實難於取決也。

採購開支，應力求樽節，免生浪費。惟善於進取之採購主任，深知熟悉貨品價值之利益，每有不惜小費，常派採辦員遠行採訪，藉悉市場情形者。

廣求貨源報告 增進採購熟練，關於所得各項採購學識及專門報告，須記錄成冊，以備查考，其價值堪稱公。司訓練方法之永久投資，爲異日極好之借鑑。

此種報告固非盡由採購員親自採得，半由於平時書報中剪裁得之，苟分類保存得宜，則檢查時至爲方便。此種材料來源，如商業雜誌，閱讀卷冊，均可得到有價值之記載，重要者，隨時陳報，喚起當局注意，否則備存待考。他如售戶名冊、通知單，亦爲採購部應行收集之材料，其他各種特別報告，或爲採購員親自見聞者，或爲採購部研究室所印行者，亦爲有價值之材料。

報告中最應注意者爲貨料價格一項，須分類妥爲保存，以便檢查。其來源或得之市場行市，或得自貨品發票，或爲當時市場考察之結果，或爲最近之事實。

此種報告記錄之效用，如編集保管得法，處理有方，則益加顯著，如處理不當，則效用盡失，等於廢紙。最要條件，記載須正確新鮮，更須有專門人員負責保管，隨時修正，庶合實用。

與售戶應取之態度 樹立良好之售戶關係，其影響於採購部之工作者甚大，故應有一定之政策。組織中之關係與個人間之關係，正復相同，組織之效能，均由代表之個人行動形成之，而個人之行動，無論代表其本人，或代表一新生命之組織，其旨趣動機，則初無二致。個人間之觀念，好惡，樂於公平待遇，採取報復思想，均足以添加組織行動之色彩。以故人的問題 (personal equation)，在任何「非人」(impersonal) 成份的組織中，每足以左右組織之特徵及其態度，與整個企業難以分離。職是之故，各部對外應取之政策何如，其重要亦可略知矣。組織之勝利成功，即各個人心智思想結晶之表現，成功之代價其關係於整個組織者，當為何如耶。

此種事實，久為現代推銷組織視為一定不易之原則，且奉為座右銘矣，獨採購人員尚多昧於此理，淡然視之，良堪浩歎。殊不知商譽之獲得或喪失，關係於其行動者，正與推銷部之行爲如何，同其重要，又烏可輕忽視之。但此亦不可僅顧售戶利益而置公司利益於度外，總宜目光尖銳，為將來策永久，切不可貪圖一時便宜，犧牲未來之希望。

在正常市場情形下，銷售競賽，採購人可利用其優越地位，購得貨物，有無良好售戶關係，尚不重要。惟遇緊急之時，平時如建有良好售戶關係，其利益即難估計，因平時採購人對於任何兜銷人態度誠懇，言談溫雅，樂於接近，感情濃厚，則至必需時，即不難以平日情感，博得賣戶善意，購得應急之需要品矣。

售戶關係與他部利益關係 採購政策尚有一重要問題，有待於討論，即銷售部常要求採購部特向某售戶

購貨是也。因有售戶每先爲一組織之買戶（即顧客），後乃轉售其製成品於此組織，如製造用具或機械工具之甲廠，向乙廠買進鋼鐵及原料，以爲製造，同時乙廠亦可向甲廠購訂用具，鐵路公司需要大批貨物，製造者及各售戶同時亦需要鐵路轉運，輪船公司常令其運輸科與承運者之採購部接洽貨運，亦同此理也。

此種交換條件，就顧主而言，固無爲難之處，惟採購部之處境苦矣。營業主任（即推銷主任）恐失去生意，堅以顧客爲重相商，採購部一以營業面情攸關，不得不予以考慮，一以採購非可一味敷衍，售戶須有選擇，二者利害衝突，負採購主任之責者，即須有果決之毅力，斷不能爲銷售部所包圍，銷售部亦絕不可僅顧自身利益，暴露推銷上之弱點。最好政策，採購部當以整個組織利益爲前提，如一售戶之貨品與他售戶之貨品，不相上下，則交換購買尚無不可，反之，如貨料惡劣，不占便宜，亦何貴乎有此交易，即銷售部亦無堅持理由之可能秉公辦理。銷售部當可知難而退也。

此種交換或「互惠」政策（Policy of reciprocity），本爲偶然之事，除有特殊關係外，銷售部不可視爲唯一可靠之推銷方法，況此種政策爲法律所制裁，更無允諾採行之必要。

道德標準之重要。售戶關係，各問題之中心，重在能維持高尚道德標準，顧名好譽之採購主任，無時不思恪守力行，及特別注意於此。社會習慣，以及共守之商業標準，即爲採購部政策決定之依據。

此種標準，係社會一般人士所公認，隨時更改，故其性質亦非絕對永久不變，有時代性、區域性及社會人羣各

種不同之因素焉。例如商業中向有之論價習慣，及貨品優劣，須由顧客自己留心決定 (caveat emptor)，今則價格一例，童叟無欺，昔日之事，今則視爲下策，且以爲不應有之行為矣。他如採購者與售戶訂立合同，每有回扣佣金等事，此種行為，在歐美各國，多視爲商業賄賂 (commercial bribery)，全國總商會、司法部亦視爲非法行為，應受法律之裁判。回顧我國，又何如耶？工商組織，政府機關，無不視採購爲肥缺，採購者亦非親信之人不用，回扣佣金，數堪驚人，賄賂公行，視若當然，因此，不旋踵間，洋房汽車，豐衣美食，發財又可升官，事之寡廉鮮恥，莫此爲甚，獨我國司空見慣，良堪浩歎！

如何方稱道德標準 本問題答案，可由兩方面觀察之：就採購部與整個組織關係而言，凡所採購，整個組織與本部之利益應雙方並顧。換言之，即採辦貨物，除價格須求公道外，又應於品質、服務，加以比較，更須用公平之態度對待售戶，如有損及購買利益者，均在禁絕之列。

就採購部與售戶之關係而言，售戶舉動如有足以影響採購上之信譽或發生採購上之困難者，應一律謝絕。小則如友朋間之社交酬應，餽贈禮物，大則如直接之金錢請託，足以影響採購行為者，瓜田李下，均應杜漸防微，不可稍犯。正直廉潔可靠，乃商人之至寶，詐騙、非義之舉，乃不齒人類之事也。

至於採購部內部辦事員之能否奉公而行，與整個政策更有切膚關係，採購主任應隨時監督指導，上下一致，庶無陽奉陰違等情，即不難樹立高尚之標準矣。

第六章 採購政策——議訂合同

採購政策與貨價協定 決定應付之貨價，實為交易時重要之舉。有時特別重視貨物之質料，或售戶之服務，往往對於價格之高低反不以為意，如化學品、醫藥品、科學儀器，祇求原料品質之優良合用，價格高低，在所不計。當發生戰事，或工廠罷工之際，為求購得貨物，以供製造之用，更有不惜重價購買，以免製造停頓者。惟當此非常例外之時，購買者亦鮮有願付過分價格，一任售戶之獨裁者，索多遺少，其論價亦至為繁瑣也。至其所議定之價格，為市場之最高者，抑為最低者，則全視採購部論價技能之如何而已。

貨價應為市場最低之價，在無經驗之採購者視之，或非困難之事，因僅須各戶比較，何者為廉訂購何處斯可矣，即各售戶實行劃一價格，其價格亦不難決定。惟事實上殊不如此，在零售市場中，劃一價格尚可辦到，以免競爭。但在批發市場中，初次所索之價，每高出實價若干成。採購主任與銷售員同一心理，其購買數量相同，並非大量，往往於他處購得同樣貨品，得到較好條件，及相似之服務者，此故何歟？曰無他，以其論價力之優勝耳。

公平貨價 在普通市場中，同一貨品，同一售戶，同一買戶，其價格往往大相逕庭，判若天壤。我國市場無組織，缺乏調查，此種確實統計不易尋覓，惟事實則昭然若揭，無容諱言。即在商業發達，商人注重道德之新大陸國家，此

種事例，亦難免除，依統計所得，亦有同一貨品，在同種情形之下，其最高售價可超出低價 88%。更有同一標準之紙張，在同種條件之下，售價自每磅 8 $\frac{1}{2}$ 分至每磅十四分不等，付高價者竟二十倍於付低價者，而付低價者可少付百分之二十，其購買力在無形中即增大八十倍矣。以此而言，貨價之不劃一，商人所受之損失，實難以數計，而貨價之應公平，更爲事實上所不容或緩者也。

然則何謂公平價格 (Fair Price)？公平價格，當於購售雙方之利益，兼籌並顧，此得彼失均不得謂之公平。公平二字，解釋不易，宜審慎考慮而出之。公平如爲保障售戶公平利潤，則買戶不無疑難，因售戶組織管理之效力如何，以及售戶貨價不能抬高，成本反形增加諸問題，買戶將用何法測知之，均爲不易解答之事。設因售戶管理不良，成本增加，亦以公平報酬，買戶付以滿足之貨價，實爲最不公平之舉。買戶如明瞭斯理，善爲解釋，即不難促售戶改良管理，減低成本，如是貨價自可下落，事實勝於雄辯，技能優良之採購者，苟明悉此理，善爲論價，不難納售戶於正軌，達減低成本之目的，售戶自利即是利人，善言則拜，即忠言亦當樂於接受，如能減輕成本，亦何樂而不爲，況可博得買戶之同情也耶？

養成永久售戶關係 和諧售戶關係之重要，視相處時日之久暫而定。買方如不願與售戶再共往來，置售戶信譽於度外者，除雙方誠意相待，即難維持有利的永久交易。惟能維持長久關係，則有時殊屬重要，如售戶出品在市場上已有普遍需要者，採購者又爲該貨品唯一之推銷人，最好能養成雙方永久之關係。此種情形，在製造廠中，

雖無若斯之急切，然苟能有日久親密之接近，其貨品又有特別性質者，則於購賣雙方之利益，亦正無可限量也。

售戶時與買戶往來，可以明瞭買戶需要之特別情形，往來既密，買戶亦可知售戶之特別情況，及其營業性質，彼此瞭解，互為認識，採購部可得其幫助不尠。而於急切需要，按時交貨之際，更為可貴，因有平素親密之友誼，售戶自必設法幫忙，否則，事出非常，需要急切，必至束手無策，焦頭爛額，其臨時應付之艱窘為何如耶？

然因往來日久，其弊竇正亦即由此而生，如售戶視買戶為一定主顧，時久日長，視為當然而發生疏忽行動，或各售戶串通，分佔營業，或互相訂約，彼此營業不相侵犯，以免競爭，均為難免之事，亟應設法防止。售戶如有上述行動時，買戶利益盡失，即宜停止往來，另尋合同以外之售戶。如發現串通行為，更宜即時報告採購主管者，另擇新貨源泉，免為售戶矇蔽。

獨家往來，固可養成特殊情感，但遇非常之時，貨源限於一家，他戶又素無往來，如轉向他家購買時，困難即因之叢生矣。採購如理財然，負維持金融之責者，宜廣招信用，以備不時之需，採購亦當多與數家往來，以免捉襟見肘，需求時無供給之苦。故買戶專與一售戶往來，利弊參半，須能善為利用，售戶有不可靠之時，即宜及早覺悟，改變方針。

選擇售戶 選擇售戶，有一先決問題，即交易是否須經居間商之手，或逕與廠商直接交易。採購者之心理，均樂於直接交易，因採購效力之大小，常以其直接購買數量之大小而定，不借手居間商，更可免除居間商之佣金利

潤。惟此亦須視買戶所省之費，可否用於代替居間商之職務而定，如製造者無力發展市場，或不願任推銷之事，則居間商即爲極好之商品分配人。且即廢除居間商，製造者之利潤未必加厚，購貨者之進價亦未必減低，比固非居間商之存廢問題，實乃市場制度與組織本身之問題也。

居間商之功用，於小量採購之商人，效用尤著，如送貨快速，代墊款項，予以金融上之通融是。大批進貨者因經濟充足，每項大量購進，購貨有一定計劃，事先擬定，約定交貨日期，不必借手居間商，而可得居間商之利益。故大量購進者，以與廠家直接接洽爲宜。小量購進者，仍宜就地購買，雖價格稍高，可免許多麻煩，亦無不合算之處。此種情形，採購者貴能細細考慮，利弊兼顧，非採購政策所能一一包括無遺者，須臨時臨事決定之。惟有一點，在規定政策時不能不考慮及之者，即製造者與批發者之合同性質之爲如何是也，因批發者如組織週密，則其規定之價格，製造者每難於拒絕也。

堅持一貫之購買關係 採購政策之目的，當注意養成售戶之工作標準 (standard of performance)，此種標準之決定及其施行，即爲採購部達到一貫政策之捷徑，又爲確定採購政策之基礎，千萬不可忽視者也。

售戶工作標準之如何可以實行，可舉商業折扣 (trade discount) 一事以明之。因採購者性質之不同，售戶之折扣即不一律。如製造者出售產品於零售商、批發商、其他製造者及大消費者，其折扣優待即不能一致，製造者，除與市場上有特殊勢力之顧客（常爲躉批商）訂有特別合同外，常視購量之鉅細，及顧客之聲望，而定折扣

之標準。然有時售戶強奪生意，競爭激烈，亦有破格相求，不惜以最低之價，拉攏生意者，買戶之等級及價值，隨各售戶而評量之。當此之時，買戶爲養成工作標準，及維持一貫政策計，買戶機會已到，即宜與售戶力爭待遇一律。換言之，即與各售戶言明，當予以應得之折扣，苟一筆生意，爲數巨大，賣戶志在必得，不難允許買戶之要求，其標準則更易樹立矣。

除此例外，售戶亦有視交易條件如何而定折扣者，如發票之付款日期，退貨添補權利，以及多運少運等是也。發票之付款期，有於貨物起運後十日內付款者，有於收到貨物後十日內付款者，更有至下月一日若干日後付款者，甚或待買戶要求後，賣戶方註明日期者，此種瑣碎麻煩，爲採購部切忌之事。採購如係大量，可堅持售戶用標準發票形式，其中條件，均應相同。如規定訂貨後十天付款，或收到發票後十天付款，均應予以折扣，以此昭示各售戶，一律照辦，養成工作標準。依此爲例，其他交易上之瑣事，更不妨準此試行也。

關係一貫之利益 採購保持一貫之政策，得益匪淺，其犖犖大者，如有一標準可以比較向何家採購爲合宜，賣戶不能適合買戶之條件者，即無與其往來之必要，推銷員更可知採購者之身分，視營業爲營業，增高身價，售戶樂與交易，其利一也。有一貫之政策，則採購手續簡便，因採購之情況與條件，千篇一律，辦事人員，習以爲常，錯誤減少，其利二也。

信託售戶 標準之實行，須將售戶分別等級，每一交易，限與合標準、合條件之售戶往來，合標準之售戶，另列

一表，不合標準之售戶，更可公開告知其應備何種資格及條件，庶有與之交易之可能。在大規模之商店中，此種規定之標準，推行極易，將合標準，堪信託之售戶，列表保存，每戶一卡片，以筆劃多少先後爲次，在每一卡片上，記載各項重要條件，如售戶之組織，售貨種類，已往買賣及現在交易情形等項。查考時祇須抽出所需要之卡片，聲譽如何，一目了然，取捨與否，頃刻間可以判定，售戶亦可知過而改，力矯前非，以冀營業之得以恢復也。

此種標準，如能循序善用，則售戶有一定之目標可守，買戶可以增強其得到適當條件之自信力。賣戶不能兜攬生意者，亦可知其應得之答，買戶論價力之所以強大者，即可知其政策之一貫，係努力奉行之結果也。

採購政策與交付貨款 交易之最後手續，即爲支付貨款，採購政策如無支付貨款之定規及其施行方法，則售戶關係，仍不能謂爲圓滿的制度化，商業中爲鼓勵快速付款，多有折扣少付之優待，可以節省不少，採購部對此不可忽視也。

售戶之所以採取此種政策者，無非爲速收帳款，流動資本，使營業週轉靈便，更可以免倒欠貨款之危險，售戶有見及此，故每以優越之條件相號召，採購者如對於銀行富有信用，即可立刻付款，取得採購上最優惠之待遇，付款迅速之美名既得，交易時即可占便宜不少，如當售戶需款孔殷之時，如與之交易，則條件之優待，更可爲所欲爲也。

付款迅速之能否實行，亦非輕易之舉，因一貨品之發票，常經過事務上之種種手續，即可因之而就擱，除非隨

時謹防，付款每有遲誤，折扣即可盡失。有效力之統制方法，第一應注意組織中責務之派定，以便考成，第二應保存有秩序之記錄，以免遺忘，第三隨時查考成績及解釋失敗之原因。至於記錄、報告及手續等之詳細說明，下列數章中，當爲論及，此處不過示其在採購政策中與售戶關係之有制度的統制之大略耳。

取消合同 售戶關係之樹立，須買戶對於合同之責任義務，一概履行，不生糾葛，方得謂爲基礎穩固，絕無動搖。但事出非常之時，買戶每有不能履行合同，售戶衡情度理，本寬大爲懷之旨，亦有允予取消合同者，此乃情理之常，實所難免之事。惟在買戶方面，總不能視爲經常之事。關於此事採購主任雖無取決之權，例由總經理或董事會議決，然事關採購，採購主任當亦不能辭其咎，宜盡力設法，善爲處理。

取消合同之原因，或由於計劃錯誤。惟事態嚴重，涉及商業各方面，亦有不可忽視者。說者謂取消合同，如傳染病然，此傳彼染，蔓延所至，禍患之大，將成洪水猛獸，整個商業，互有連貫關係，恐將形成取消合同之流行症（epidemic of cancellations）。此等情形，在商業興盛之時，尙難發現，即發現亦無多大影響，惟當商業衰落之秋，如一九二九年之世界商業爲不景氣所籠罩，此種事實，即難幸免，商人因不願受過度之犧牲，遂重整內部，營業緊縮，取消解除可能的合同，誠所在多有，此固情有可原。但窮源追本，終其極必有一方負最後之損失者，而此負最後損失者，負其不應負之意外負擔，寧得謂爲事理之平耶？

取消合同之補救 取消合同，影響至大，歐美商業發達之國家，均多方設法彌補之，茲錄美國紐約總商會在

一九二一年年會報告之議案如下，以供參考：

(1) 合同條文中，加入將來解約糾紛時之公斷程式。

(2) 採用標準合同，因依商人及律師之經驗如合同能標準化，則訴訟事件可減去不少。

(3) 採用標準信託借款書，及標準提單。

(4) 如甲乙兩地交易頻繁，宜在每地設立一中心機關，專事調查、證明、及處理糾紛事宜，或於貨品起運以前，先加稽查，則商業祕密不難發覺。

(5) 審慎訂貨，熟悉製造詳情及需要，未裝運前，細細檢視貨品之包裝、運輸、及金融等情形。

(6) 注意買戶與售戶之各種關係，並調查其已往一切情形及所有紀錄。

合同在法律上之義務 合同既為雙方簽字之條文，即為雙方同意之表示，應有絕對履行之責任，為法律所不可寬恕者。訂立合同時，採購主任，即當明瞭合同在法律上之性質，如所有權之轉讓，條約之履行，誤解條文之權利以及違約時之賠償等問題，均為訂立合同時所應注意者。採購主任，即或非法律專家，亦應就商於法律顧問，以免作繭自縛，噬臍莫及。且即屬不幸，發生糾紛，切忌對簿公庭，勞民傷財，最好私行調解，請公斷處仲裁之，林肯有云：「無論何種名義之訴訟，其勝利者實為一真實的損失者——訴訟費，律師費，及時間之浪費。」

歐美各國之商會常有專家為商人判決糾紛，既可減少訴訟，又可維持感情，法至美善。更有選商品性質特殊

者，可令先行售出，減少毀爛，然後再行處斷者。我國異日工商發達，採購事務自必日益煩複，全國總商會，各省市商會，職責所在，亦當早爲之計也。

第七章 採購手續

標準手續之價值 政策之效力，發現於日常工作程序之如何，近世言工商管理者，無不信此為統制之方法。此種方法，並無新穎奇特之處，不過正常手續，乃處事之通行大道耳。工商管理者，將其瑣碎職務，分派於各部辦事員，宜有標準方法，及有制度的訓練指導。舊日之辦事手續，類由辦事員隨意處置，習慣既成，乃視為工廠或商店之不二法門，此乃經驗式 (rule-of-thumb) 而無根據之方法，在現代職能之組織中，殊難適用也。

於此可知採取一定方法以為採購，實為管理者唯一之責務。如以此委諸一般工作人員，恐其必不能維護有效力之統制也。試舉一簡單事例以明之：如採購貨品，售戶憑發票領款，即包括三部人員之工作，初採購部接收發票，核對貨單，代表公司與售戶接洽，次將發票送至會計科入冊登帳，終由財務科照數付款，此整個手續，方可代表一極有聯繫之工作。若聽各部單獨行動，則事務進行，手續聯絡，安能如上述之啣接耶？故管理者之居高臨下，把持全局，供給適當之採購方法，實為必要，而採購之整個手續，亦不難步伐整齊，上下連貫矣。

管理者計劃採購方法，其利固非僅在各部门工作之協調而已。手續制度化，更可以平素之注意研究，採用最好方法從事工作。各事手續，繕成明文，實為指導工作人員最有效力、最為便利之工具。標準既經養成，責任即有一定，

考成亦自有條理，管理者更可免去許多之麻煩。

如何堪稱良好手續 良好手續應具備條件甚多，茲特撮述數事，以資討論：

(甲) 一種手續須能適合有關部份之應用 在職能組織中，各部休戚相關，利害與共，一種工作，往往發生於此部，而終結於另一部，或與另一部有深切之影響者亦未可知。此種利害相互之關係，在負規定手續之責者責任甚重，事關全體，斷非可任憑一部意見，僅顧局部利益，所能釐定標準，須有一中心集權者，以各部之利益為前提，規定一種手續，並監視其實行，方稱允當，否則惟有徘徊歧路，或使各部工作之益形重複耳。

(乙) 手續不能過於繁瑣或缺乏伸縮性 手續之貴有標準，原為辦事便利起見，如過於繁瑣，曠日費時，效力與化費不成比例，實非所宜。如值半圓之採購須費一圓之手續費用，此雖為商業上所難免之事，然終以所得不償所失，不可謂為手續之得宜。最好依交易性質之輕重，將手續分為簡單與複雜兩種，即交易數量不大者，手續不妨從簡，如交易之須特別留意細察者，又不妨另訂較詳之手續，繁簡難易，別為兩類，則方法一仍舊貫，所費較可低廉矣。

(丙) 手續須明確指定工作之責任 工作手續為完成職務方法之說明書，工作之應如何進行，須將各辦事員之責任加以明文之規定及嚴確的指派，否則彼此推諉，效果極微。

(丁) 手續須擔保工作之正確 如手續重在正確，則此條件堪為雙重之核對 (double checks)，會計

部久已重視此種手續之價值，他部亦何獨不然。

採購部活動標準化之疑難 採購部整個工作之性質，與他部不同，難趨完整標準化之理想，祇有部份的可以採用。何以言之，蓋製造部可以盡量採用標準化，因其所遇事物，均屬實體原素及真實情況，如迴轉鋼軌，製造螺絲，均以已知之成分、原料、製品、用具，或依一定公式，統制化合，製造程序，事先均已明悉決定，故其統制即可變為極簡單之事矣。若採購部則適得其反，就貨價一事而言，即為常遇之難題，各貨價格漫無標準，議定購買，又難以一成不變之嚴刻手續 (iron-clad procedure) 以處之，全憑購買者之目光及個人之思想與毅力之如何而已。

反言之，採購部所有之責任，須由採購者之自動及決斷而自行處置者，若再加以分析工作，亦不難使其合乎標準化，如決定何時及何種數量可以購買是也。此種問題，例由採購部自行決定，因此採購數量，每為市場情形所限制，形成採購與需用之不協調。新式的統制方法，多以科學原理，分析需要情形，造成標準之存貨數量，採購動機之發生，決定於適當數量之標準，即由採購者任意決定方法，變為科學的準確的標準矣。此乃存貨管理問題之一，材料需要，原不易訂成一定手續，後當論及。貨品既不能一律標準化，需要又難事先預測，倘二者亦能如工廠存貨採用標準方法以為統制，則重要之存貨管理問題，當不難得一解決之新途徑也。

除上述各部以外，其他瑣事，多屬例行公司手續性質，均可採用標準化，如處置採購定單，準備檢驗方法，核對發票，以及發生錯誤之處理等，均其較為顯著者也，以下當撮要述之。

採購通知 (purchase requisition) 採購部進行採購，其手續在事實上殊不一致，有由單獨負責人員通知購買，如貨房保管員是 (balance of stores clerk)，有由採購部逕行自動採辦，更有由需貨部通知採購部購買者，採購通知由何處而來，採購部之責權即因此而廣狹之不同矣。

設採購部之購買，由一中心處通知採購，則採購部之責任僅為照辦性質，其手續之正確，可得前述雙層核對之效用，因採購與通知採購二部均負有考慮購量大小之責任，憑已往採購記錄，加以查考，以視此次採購有無錯誤之處。

貨料購進後，送存貨房，需要部需用時憑條發貨，由一專部專司出納。至於購買通知，應權限集中，其理由之顯明，固無待贅述。然亦有因特別用途，需要部逕行通知採購，不經過貨房手續者，遇此等事時，採購部以責職關係，即或無特權之許可，亦須調查採購之是否切要，及有無較好之代替品，甚或加以否決，非僅於品質當加以驗核已也。此種統制宜有一集中權力之處統制之。採購主任如屬機警幹練之才，當可處置裕如。惟此種統制之權應否屬於採購主任，實一疑問，因採購主任多無此種特權之賦予，需要部將視為專擅總經理之責權，勢必引起內鬩，此種特例，乃常有之事，並非罕見。夷考其實，乃缺乏採購標準化及指定之責任所致耳。故各部之權限與責任，往往劃分不清，難免傾軋推諉之弊，此非從頭整頓無以見效也。

採購定單 定貨工作可分為三個步驟：(一)準備，(二)議商，(三)記錄是也。第二步議商工作，前已論

及，須由採購者之隨機取決，難取一律的標準化，惟第一第三兩事，例可化繁為簡，變為例行之一定手續。

準備工作為接到採購通知單，實行議定合同前之各項查考工作。採購通知單，例多簡單，僅說明貨物所需質料及種類而已。就貨物而言，如為標準化的貨物，但須查考其詳細說明書，即可定應備之條件。再就售戶言之，如售戶訂有一定之合同，則事極簡單，無須議商，即通知售戶送貨可矣，如未定有合同，則何戶出售此貨，何戶為公司素所信仰，即須列表調查其過去往來情形，及貨價行市之高低，此種瑣碎事務，均為例行公事，止須照例而行，無須何種判決能力，僅為採購人議定採購前之參考資料而已。

第二步工作多口頭講定，至售戶選定，定單送去，貨價說明為止。在大規模之組織中，凡採購議商事宜，須得主管採購人之同意，或某部購量特大，亦當先徵求其意見，然後再為講定。總之，事先應商得主管者之同意，然後方可繕寫定單。

第三步工作，包括繕寫、核對、記錄、發送、及查詢定單等事，均為例行瑣務，可交辦事員辦理之，採購者專司接洽採購之事可也。

上述工作大綱，各就辦事員之資格及性情，指派工作，期得與「專工」原理相合。在大規模之組織中，工作紛繁，精細之分工尤為可貴，若為小規模者，則性質不同，精細之分工，不妨懸為理想之目標，視為工作規範，以為異日之準備可也。惟組織無大小，總以遵循原理為貴。

驗收貨物 組織中對於運進貨物，宜有一人專司接收之責，獨設一部固可不必，如於貨房中或採購部附設收管股，亦無不可。此種辦法有時與事實亦有不合，如建築公司常須材料運送至工作場所，建築監工者，即爲接收貨料之負責人，但貨料雖不必經過收管股，仍可將運進之貨料由中心部份記錄，即監工者接收貨料後，依統制方法，應將接收情形報告總管理處，則統制之效力仍可不至喪失也。

收貨科重要職務，爲報告售戶交貨情形結束交易，以爲付款之根據。驗收貨料時，應附空白貨單及發票各一份，以便檢驗員逐一填入，檢驗員即按驗收情形，親自逐一檢閱，據實填入，可免普通僅附貨單送驗收科之草率行爲，及匆匆點數之弊。

驗收科之報告，宜切實簡明，浮言費語，均可從略，如於空白發票中填入驗收品質，簽字證明收到，手續即可完了。如須另填價值者，可另附一紙，送交該需要部中，亦宜簡單爲要。

分送發票 驗收科之證明收到貨料，爲採購部批核發票之先前工作，售戶送來發票，如須付款，更須採購部與會計科兩處之證明，方能照付。

發票常與數部發生密切關係，如付款處與材料總帳記錄員 (Stores Ledger clerks) 均賴發票以便登帳，後者負保管永久存貨記錄，更非發票不可。爲便利各處登帳計，採購部常要求賣戶填就發票正副兩張，正張經過採購部之批核，先送材料總帳員登帳，後再轉送付款處預備付款通知單，以便到期付款。至於副張，則由採購部留

圖表六 標準發票形式

採購學

存備查。採用正副兩張時，宜注意辨別何者為正張，何者為副張，以免貨款之重付也。

8.5×7, 11 or 14 in 定貨單號數及日期 採購通知單號數 合同號數 貨交 目的地 條件 何日起運 貨車號數 裝運情形及取道何處	售戶名稱 地點 發票日期 發票號數 自 F.O.B.	備顧客用為備考 如通知單號數等	核對 運費 運輸 退回 計 算 價格 F.O. 附發 票 b. 地點
說明	數量 (單位)	價格 (每單位)	價額
如數收到上述貨物 _____ 19 _____ 無誤(簽字) _____ 名稱 _____ 付 _____ 帳 謹核 證核			

如售戶不願另備副張者，公司中可自爲設法，卽自印一種簡便之格式，計分三張，內容包括發票上重要事項，並留空地以備採購部之批核，正張卽第一張，須附貼於售戶發票之上，第二張送交材料總帳員，第三張採購部自行保存，此種方法雖較麻煩，但可便利各有關係部份之記錄，如處置得宜，更可免去付款處之重付款項，其法良善。

市上售戶所用之發票，大小形式多不一律，不便攜取，易生錯誤，且不免增加手續上之費用，亟宜採用一種標準方式。歐美商人早見及此，更賴政府之輔助，乃有發票簡單化之宣傳鼓吹，最後更以會計及採購人員之一度會議，發票標準化之呼聲，乃由鼓吹而至實現，上圖所示，卽美國商業中現所採取之標準發票也。

此種標準發票紙張爲八·五寸寬，七寸，或十一寸，或十四寸長。如尺寸相差有 $\frac{1}{8}$ 寸者卽須加以考慮，如長度過於七寸者，應於距頂端七寸之處印刷規則，並就此處折覆。

如發票上端須載承運人名號住址者，則公司名稱可移下若干地位。

收到發票如欲享現付折扣之利，須從速辦理手續，採購部更宜隨時查詢某發票已否付款。付款本非採購部事宜，惟爲保全與售戶關係，不得不注意及之。在職能之組織中，事權分開，此事本由總統制者處置之，採購部止須催促售戶送來發票迅速辦理其本部手續可也。

錯誤之處置 總上所述，均爲售戶送來貨物不發生任何錯誤之情形，但實際上殊不盡然，如貨物之損壞，多運少運等事，一經驗收科之檢閱，不難發覺，故宜有一定處置之方法。

錯誤過失如係承運公司之疏忽，應通知運輸科，從速處理。如係售戶之錯誤，採購部應負糾正之責。普通商業慣例，在相當數量中之多運或少運，為事實上所可原諒者，往往通融放過。若無合同上之規定，收貨時更多忽視之，惟有規定之合同者，自可立即通知賣戶，隨時補足更正之，否則亦可停付貨款，促其及早補救也。

採用標準格式 標準化的公司工作，所用表格，無不採用一定的及標準化的格式，因手續簡單一律，開支又

圖表七 採購通知單

_____ 製造公司 地址 採購通知單	
採購部： 請採辦下列各件：	採購單No. 貨房標幟 定購單No.
請購處 _____ 材料總帳員 證明 _____ 製造工程師 日期 _____ 19__	
數量	說明
標準說明No.	
此處備採購部之用請勿先填	
何日訂購 _____ 19__	用電話 <input type="checkbox"/> 價格 _____ 與推銷員 <input type="checkbox"/> 尚未當面講定 <input type="checkbox"/> 條件 _____
售戶 _____	住址 _____
裝運說明 _____	備註 _____
運輸科通告 _____	採辦者 _____ 批准 _____

可減少。關於採購上應用表格，除上述標準發票外，尚有三種表格，亦應規定一定的形式，茲特製就草樣，備供參考。

(一) 採購通知單 主要功用，一則通知採辦，二則記錄清楚。(見五四面圖表七。)

(二) 採購單 定單張數，對有關係各部份應各給一份，有時更須多備 tracer copies，以供查詢之用。

圖表八 採購單

_____ 製造公司 地址 探 購 單			
某某公司 _____ 住址 _____ 請發寄下列各貨 交運日期 _____ 19____ 由某處 _____ 交到某處 _____ 條件 _____	日期 _____ 19____ 採購單 No. _____ 採購通知單 No. _____ 船名 _____		
請於發票上及貨物上繕明某採購單號數並盼早日寄來 發票此單於收到貨物後十日付現享有折扣			
數 量	說 明	價 格	數 額
總 數			
_____ 製造公司 簽字 _____ 採購主任			
<input type="checkbox"/> 此單係與前電話中洽妥者 _____ 19____			
<input type="checkbox"/> 此單係前與貴代表人言明者 _____ 19____			
<input type="checkbox"/> 此單與以前各單均無關係			

圖表九 驗收報告單

<p>驗 收 報 告 單</p> <p>採購單 No. _____ No. _____</p> <p>採購通知單 No. _____ 19 _____</p> <p>貨房標識 _____</p> <p style="text-align: center;">下列各件照收無誤並已送存貨房</p>			
	貨 物		
	號 數	說 明	數 量
<p style="text-align: center;">收 貨 者 _____</p> <p style="text-align: center;">檢 驗 者 _____</p>			

(三) 驗收報告單

採 購 單

整個採購上所需各項表式及其分送情形，亦可列表如下：

圖表十 標準表式

標準表式		有關各部						需要份數
號數	表式名稱	貨房	貨物剩餘	採購	運輸	驗收	會計	
	最低存貨通知	X*	X					2
	採購通知	X	X*	X				3
	採購單		X	X*	X	X	X	6 正張送售戶
	驗收報告		X	X	X	X*	X	5
	貨房報告	X*	X				X	3
	退貨			X		X*	X	3
	發票		X	X*			X	3 正張售戶交來
	備忘單 (Memo Bills)		X	X*			X	3 正張售戶交來

有*記號者表明該單由該部發出

第八章 探購部之記錄及報告

記錄與報告之重要 近代大規模之工商組織，有賴於記錄及報告以爲管理統制者，至重且巨。記錄與報告之形式及內容，極應有詳細之研討。規模狹小之組織，經理總管一切，參加各種活動，事無鉅細，躬自參與，正式報告尙可從略，記錄亦多簡單，僅以備忘而已。惟擴大之組織，專工精細，事務煩冗，一部中之事，甚少人人能參與各項活動者，組織中各人工作多與其他人員工作分開而生連接之關係，非可全憑個人記憶力所能收效者，於此即非有記錄不可，各部往來磋商事務，或內部接洽要事，均須擇要記錄，將過去及現在各重要事項薈集成冊，日後計劃即可有所準繩，詳細方針不難決定。

記錄有僅爲異日參考之用，一時不感需要者，有係從各處收集而來，堪爲現時工作上管理中改良之借鑑者，用途不一，目的各異，其價值所在，在乎作報告時之解釋，使其淺顯適用而已。

報告一事，易爲人所忽視，故結果每不能美善；記錄亦有不善利用，以致效用不彰。殊不知二者，因果相關，相互爲用，報告有時依賴記錄，記錄亦藉報告而顯其效用，二者不可須臾離也。記錄之着手，與報告之籌備，應同時並進，雙方兼顧，凡須修改更正者，宜及時爲之，免失時效。

誰應負記錄報告之責 本問題之回答，如就管理之效力而言，當以有一中心之集權管理處爲宜。其理由不外記錄及報告應有一專部負責，可免許多重複之工作，聘用專家，事半功倍，以免各部之麻煩，如會計及統計材料之收集保管，即由會計統計部辦理是也。

但事亦有例外者，因記錄有僅爲一部內之事者，如人事部之人事勤惰記錄，製造部之製造記錄與報告，工程之各種機械記錄，以及採購部之採購記錄，均爲專門個別之性質，與他部關係甚渺，此種記錄之保管，最好由各部分別保存，在大規模之組織中，統制部更可協助此等事務之處理，予以有價值之指導。

良好記錄與報告應有之特徵 良好完善之記錄與報告，通常具備下列各要素：

(甲) 簡明 簡單明顯之記錄，便於備查，減少錯誤，保管者無須有特別之訓練，無須另加註釋，即可一目了然。報告亦然，以簡括明確爲主，主管者檢閱時，條理清楚，無費多時，即可知其所報告者爲何事。

(乙) 概括 記錄與報告文字貴乎概括無遺，應有盡有，庶堪爲營業上精明決定之根據，殘缺失實之消息，爲商業失敗之母，主其事者宜遴選可靠負責之人專其責成。

(丙) 效用 記錄與報告之第三要素，重在效用。常見一種記錄及報告，當其初創之時，未始無效用，但時過境遷，景況不同，以前所有者，多已失其時效。此種事例，不難尋覓，多數的組織中，仍爲舊日所作，不加修正，價值盡失，久應置諸高閣，視若廢紙。如此記錄，不獨浪費金錢，報告亦將失所憑依，是又何足貴哉。

(丁)經濟 與第三要素有連帶之關係者，即經濟是也。記錄及報告化費金錢，故應使其價值足以補償其勞費，否則何貴多此一舉，其所以有半途廢止者，即因此故耳。

(戊)切時 記錄與報告重在效用，上已言之，而效用之所在，則又貴乎切合時需。估量前期工作之成績，以為統制本期工作之依據，商業中常有當一期結束之時，各處紛紛送來報告，陳滿經理寫字檯，而一考其實，多為陳腐過去之事，如須實行亦已不及，故報告貴乎即時陳報，應由一人專負其責也。

(己)堪為比較 第六要素專指報告而言，宜有比較之價值，報告事項宜包括過去營業事實，統計數目，及本期所希望達到之目的，兩者相較，審情度理，始可決定方針。

採購部之記錄 採購部之記錄依營業性質及規模大小而不同。特殊之材料宜以便利之方式保管收存，下列各表係比較重要之數種，其普通用途，分述於後：

- (1) 貨源
 - (2) 售戶一覽
 - (3) 過去採購記錄
 - (4) 貨價摘要
 - (5) 各種說明書
- (甲) 參考資料

採購部記錄

- (6) 調查及特別報告
- (7) 信託來往

(乙) 現時工作記錄

- (1) 最近發票
- (2) 發出定貨單
- (3) 已收貨料及驗收情況
- (4) 待洽商之要求 (unadjusted claims)

貨源記錄 採購部對於各種貨物供給來源之消息，應充分保存，以備採購時之查考。即係僅與數家來往，苟有多種貨源之調查，各方比較，備採購時供獻意見之用，亦屬必要。

此種消息之來源，有售戶一覽及各種印刷刊物。凡特種貨物，另有商業專門機關刊行之報冊，詳載著名廠家，採購部更不能不人手一編。其他如商業雜誌上之廣告，亦為有價值貨源之一，宜擇其有關係者，隨時剪貼保存。

至各貨源消息保存問題，並非難事，祇須隨時注意，依貨物之種類，分類保存可也。一種貨物或類似貨物之特有目錄及印刷物，依其種類分別排列於櫃架上，普通目錄依貨物種類摘錄卡片排列之，則不致雜亂難尋矣。分類制度不宜複雜紛亂，普通圖書館中之書籍分類法，亦可採用。

項要件，以便辦事員之參閱，此卡依貨物名稱之筆劃多少排列之。

圖表十二 售戶記錄卡

售戶 _____ 住址 _____ 辦事處 _____ 廠址 _____ 重要職員 總經理 _____ 推銷主任 _____ 推銷代表 _____ 運輸主任 _____ 何時購定 _____ 運輸情形 _____	售出原料	目錄保存
	購進原料	
條件 _____ 約何時交貨 _____		
關於售戶製造及組織情形 _____		

(正面)

已往採購摘要					
定單 No	貨名	定貨日期	到收日期	數量貨價	備註

(反面)

第八章 採購部之記錄及報告

如採購簡單，可用圖表十二之格式，每戶一卡，詳載售戶一切，依筆劃多少排列之，在每卡反面備載售戶已往交易歷史，經過情形，此種已往經過情形，即爲已往訂貨單之記錄，採購部亦宜保存之。惟此所述者，係指售戶卡反面記載之一切，如售戶姓名一時不能憶及，則檢查一種定單，即屬不易，最好於繕寫定單時，留底稿一份，依先後號數爲次，與售戶記錄卡同時保存，既知售戶姓名，定單號數及定貨日期，則已往定單之檢查，易如反掌矣。

如採購種類繁多，每一定單，更宜用各部所用記號，分別保存，即定單依各部號數排列。如爲節省保存地位起見，過去之定單，可另存一處，以免擁擠。

貨價保存卡 採購部欲熟悉物價之漲落，即應備貨價保存卡。此種記錄無須過分詳盡，只要概括新鮮即可合用。每種貨物，應備一卡，依筆劃多少順次排列。如爲查閱便利計，公事檯上，可另備一散葉記載簿，參閱圖表十三。貨料說明書之保存 材料標準之有說明書者，採購部亦應保存一份，庶採購時不致漫無依據，更可免通知採購時之瑣碎說明。其內容詳簡各異，或則僅爲簡單之說明，或則說明極詳細並附圖樣，最好能採用一律的標準，則保存時更爲便利。

至於最近採購上之各項記錄，亦應分別保存，如已發出定單之保存，可注意交貨日期之爲何時；發票之保存，可注意付款之時期；驗收及錯誤記載之保存，可注意一筆交易之是否完結，凡此種種，採購部均宜保存其記錄也。

記錄之管理 記錄之管理，在職能之組織中，前已言之屢矣，宜有指定之辦事員負責保管，以專責成，其義至

圖表十三 簡單物價記錄卡

貨物 _____				
物 價 記 錄				
價 格	單 位	行價單位	日 期	報 告 來 源

第八章 採購部之記錄及報告

顯，不待贅述。

報告須能詮釋記錄。記錄爲報告時之根據，主管者欲明瞭其營業狀況及考核屬員工作之成績，即以屬員之報告爲憑。報告的方式，可爲非正式的，即所報告之事項無規定之程式；亦可爲正式的，即報告形式有一定之標準，更須按期呈報。普通商業多採用前者之方式，因關於營業上之各項瑣務，主管者多無暇細閱，甚或並不關心，惟對於重要事項，即須分析精細，解釋明顯，方不失爲標準報告之制度也。

探購部報告之種類。探購部之報告爲便於討論計，可分爲下列三種：

(1) 關於探購事務者。

(2) 關於付款事項者。

(3) 關於統制存貨者。

第三問題，爲存貨管理問題，後當專論其事，茲不贅及。

第一問題，關於探購事務者，探購主任貴能明悉真情，報告須能按期分析探購情形，及說明探購部之重要工作，圖表十四即爲探購部用以報告一月內營業情況之說明書。在此表內，對於實際工作結果及預算希望達到之目標，須分別註明以爲比較。第一行標明存貨之種類，繁簡視目的而異，惟所分項目，須與預算書中所載相符合。在製造廠中，此表之分類法，甚合應用，在商業機關中，則以部門或貨類而分，均無不可。

錯誤之糾正 採購部採購效力之如何，視其對於發生錯誤時能否使售戶從速更正與否而定，採購主任例於月底詢及之，不得有所報告，其格式如下：

圖表十八 錯誤更正報告

錯誤更正分析表

月份 _____ 19__

更正號數	採購單號數	與何人	更正日期	更正數目	本月一日前所有者更正	本月內更正者	決定		
							日期	數量	備註
		總數							

發票照付之監督 採購部爲得到付現折扣等之優待，及養成售戶好感起見，對於貨款，須與會計科合作及早支付。平時對於各發票更宜細細分析研究，以視是否如期付款，或有否遲誤，及遲誤之原因，並爲何處擔攔，一一查實，明定責任，隨時報告，以資糾正。

報告之管理 前述各種之報告表格，未可云爲盡善盡美，卽或可適用於任何之組織，亦當視其組織之大小而異。總之，報告之計劃，貴由專家任之，有一專部專司其事，倘能計劃周密，規定標準，則報告之效用不難顯著矣。

至於報告性質之如何，更不妨由各該部自行訂定，惟總須有一人專負其責，庶責務與考成方可分別規定。他如陳報敏速，更爲報告時所不可忽視者。

第九章 貨物之形式及品質

以上各章，於採購部之組織及採購政策論述綦詳，良因組織與政策為採購之基礎問題，組織完密，政策一定，則事務之進行，工作之處置，自可進退裕如，有所遵循矣。又於第一章中，已分採購問題為（1）原料，（2）半製品，（3）製成品，及（4）生財用具四種，下列四章即依此而分別論之也。

貨料選擇問題 採購部主要職務，為議商購買，但議商之如何決定，尙有其先決條件焉。茲分述如下：

- （1）所欲採辦之貨物種類，尤以品質為要。
- （2）所欲採辦之貨料形式。
- （3）所欲採辦之貨料數量。

最後一問題，為存貨管理問題，於存貨管理章中當為論及，本章所欲討論者為第一第二兩問題。此二問題之決定，驟視之似非採購部之責任，但細察之，又屬事關採購，採購主任烏可輕視之耶！

採購貨物之種類 採購貨物之種類與品質，以採購之目的而異。有以原形購進出售者，有須加工製造變為新品者，有為廠內之用具者，目的為何，須在事前決定。

(1) 商品之選擇 商店批進商品，須合市場上之需要，並為希圖快速脫售計，尤以迎合顧客之心理為貴，如城市中之商店，其所有貨物，即不能專為鄉村生意而設是也。同一城市之中，又因商店所在地點之不同，顧客亦有差別，蓋居民之環境、職業及生活之方法彼此互異，加以當地之習慣、風俗、購買力、生活程度等又參差不齊，故一地之需要即不能與他處相同，則商品之選擇，自以適合其需要為貴矣。

氣候之不同，對於商品之選擇，關係更大。如我國南北氣候迥異，北方人所需者，未必為南方人之所欲，南方人慣用者，北方人未必亦所需要，故商店之進貨，當先知市場所在地氣候之如何。同時市場上之設備如何，對於選定商品亦有關係，如銷售汽車，常須修理，如市場上缺乏此種修理設備，則顧客需要時即感困難矣。此種服務之周到與否，在選擇商品時，亦不能不預為計及。更有進者，批進商品尤須與營業目的及推銷政策相合，如商店營業專為推銷某種貨者，或專注重於某種顧客者，則所進之貨，即須與預定之政策相符。

(2) 生財用具之選購 此種物品均為自用所備，選購條件，須視營業狀況及當地市場而定，乃一內部問題。其採購也，或為現時需要，或係繼續加添，所應注意者，惟在合時切用而已。如一時無適當者可購，不妨權宜一時，日後再購，此種辦法，既可節省經濟，又可購得合宜用品，而款項之預備，更可早為計及。

採購此類用具，尚有一事須注意及之者，即加添時為保持式樣一律計，不能不細細比較而閱看之。如工廠加添機器，最好一律，出品方可前後一致，工作亦可相同，諸多方便，在事實上苟無困難，則對此問題實宜注意。

(3) 原料之選擇 採辦原料之選擇與上述兩問題，迥然不同，根本問題，須視製造之性質而異，如水泥、麵粉、紗布、皮鞋等之製造，所需原料，均判若天壤，採購時所應注意者，為原料之品質如何，不能不加以選剔。如製煉工業、汽油提煉、及煤汽電流之製造皆是也。他如銅之溶解，銅礦所含銅質成分之多少，亦不能不加以選剔，成分多者，提煉工省，諸多經濟，成分少者，所需銅礦既須大量，時間及機器之磨損亦難計數。又如電氣之發動，其用以燃燒之煤，如品質優良，則火力猛強，電力易發，否則反是，諸如此類，不勝枚舉。總之，原料惡劣者，其結果必至增加費用，且製造程序亦必益形複雜，所謂極不經濟，故所需原料，宜規定標準，不合標準者，寧捨此而他圖也。

此外成品之優劣與所用之原料，亦有密切之關係，如鐘錶所用之發條以及刀刃之屬，非用上等材料不可。即皮鞋、麵粉、銑鐵等之製造，如為維持品質之優良計，則原料之選擇亦極重要，採購部宜絕對遵守採購說明書辦理。至於材料說明書，製造部當事先擬妥，包括程序手續，何處需用，需要何種工作技術，以及製成後之性質為何，均應考慮及之。惟向何家購買，乃採購部之事，製造部不應授意或加以干涉也。

貨物之形式 貨物之形狀何似，視採購時該貨物製造之情形而定。大概貨物經過一次製造之手續，即變換物主一次，亦即貨物形式改變一次，如棉織物之製造廠即為此例之最著者。棉花自農人收穫之後，軋子裝包，運往市場，經過整潔工作，紡成棉紗，織成紗布，更須漂染，最後方可製成各種服裝。如內衣公司採辦衣料，其方法不外購進棉花自己紡織，或從廠家購進棉紗，或即購進織好染好之布疋，故其購進衣料之形式不得不視其製造之設備

及工作之範圍而定就普通工業而言每一次之製造程序均分別在各工廠中進行之則所需材料即當分別向各處採購之。

製造業專工化之傾向 昔時工業不若現代工業之專工精細，昔日製造，多由一人擔任，一處工作，自購原料，造成產品，或給自用，或轉售鄰居，一人而兼數事，固無所謂分工與專工也。迨至近代，變化乃起，其始也，僅為商品分配功用與製造功用分開而已，今則各工場多專作一種製造程序，各各分開，極盡專工之能事。需要材料多為大批，增加工作效能，減少生產成本，而立於不敗之競爭環境。此種製造程序之分開，材料需要既多，採購一事，乃益形複雜，而增其重要性矣。

惟極端之專工，亦非所宜。蓋專工之利益在規模狹小之組織中，尙可極為顯明，若組織擴大，生產量加增，苟無充分原料之供給，或均須仰給於其他之製造者，則一旦事變中起，來源缺乏，工作停頓，損失不貲矣。故現代之大工業有所謂豎的聯合組織者（vertical combinations），其意即謂一個組織可以統制所有原料之來源，不必求人，自己即可供給不盡，如美國之福特汽車公司，及合衆鍊鋼公司，均其顯著之例也，所有原料（除其最初之材料外），均由本公司供給之，所以出品激增，成本減低，此乃分工之專工，並非各業之專工也。

上述情形，固未可一概而言，如營業仍以向外購進原料，自行加工，或裝配為合宜者，仍以外購為宜。此種事例，在製造廠中如此，在商業中亦復如此，如百貨商店等之有時購進原料自行製造者，即屬此理。

貨物形式之決定 貨物經過一次之製造，即形式變換一次，形式多一次之變換或少一次之變換，即製造上加多或減少一次之工作，此關於整個計劃者甚大，宜先事決定，採購方有準則。先決條件，有下列之二問題：

第一問題，須視廠內設備情形之如何，如購進原料，須加工數次者，則手續增多，開支浩大，苟所需之數又屬有限，自己製造，必不經濟，且管理上，更加一層麻煩，得不償失，不如另尋適當之售戶為宜，故第一問題當視廠內情形如何，及有無可靠之售戶而定。

第二問題，須視所需貨物有無特殊情形，如一種「牌號」的貨物，係某廠特產貨者，除非自己可以一樣製造精良，否則仍以外購為宜。

合併之傾向 精製品之貨物，製造極為精巧，供給來源亦極有限制，不如生鐵之採購，市場上供給衆多，採辦毫不費事。精製品如鋼質品，或鋼質零件，其出售處，僅為有數之製造者，為統制各貨供給來源起見，故有合併各種製造程序之發動。

合併之利益，在原料供給不缺，但實際情形，常有使合併為不可能者，因合併之條件，須有充分之原動力，及內部運輸等之設備，如地點不宜或不合經濟條件，合併即難實現。製造者加多一層製造手續，對於廠屋、原料、運輸、勞工、市場管理等問題，均須事先計及，一一比較，有一不利，即可為實行時之障礙，故有許多工業，每思合併而終難實現者，即因此故耳。

牌號貨問題 現代商品之推銷，完全以「牌號」為號召，售貨者之耗費大量金錢，作大規模之廣告者，即思此可將貨物名稱深印人心，造成永久之市場，買者熟悉牌號，亦可免去選擇之麻煩。製造廠之機械產品，以及水果蔬菜等各種商人，無不以商標牌號為通國之宣傳者，無他，即所以欲存留其牌號於市場耳。

牌號問題，既極重要，則採購者之採購政策，即不能不因此而各異矣。在未決定以前，當於下列三題先行解決：

(1) 採購將擇有牌號或無牌號之貨物。

(2) 如係無牌號貨物，將來轉售時，是否採用「本牌」以為區別。

(3) 如係有牌號之貨物，將來轉售時，抑仍採用舊戶之牌號，或另用「本牌」以為區別。

上述三事，不論其為製造廠或普通商店，均當先加考慮，然後再決定其採購政策。至於組織大小，信譽如何，以及來源如何，對於採購政策亦有相當關係，均宜考慮及之。

小經營之牌號問題 有牌號商品之推銷，非僅於售戶有利，即於購買者亦極為便利，如家庭主婦赴伙食店採購日用品，其所需各物，均有一定之牌號，每日使用，質料優劣，心有把握，有意或無意中，非某牌貨物不購，牌號因廣告之宣傳，似能增加貨物之優良，加強人之記憶力，小本經營，悉其情，故多採購有牌號之貨物，以供銷售。

普通零售商人更以競爭激烈，顧客有限，為營業策安全，多不願購進「冷貨」，恐冒滯銷之危險，更不願以「家喻戶曉」之貨品，換上新出之本牌，以免銷路之陡絕。

狹小之營業，不能自造牌號，亦不足資號召，所進貨量亦多有限，故購進時又宜購進裝好之包裹，利用批發商及製造廠之廣告力，庶推銷上較為順利，切不可用自家牌號，自製包裹，因信用未孚，銷路上即不免受其影響也。

大經營之牌號問題 牌號在大規模之經營中，其關係更為複雜。大規模之商店，名振遐邇，其吸引顧客之力量，當較任何批發商或製造廠為宏大，為利用他人信譽，對於著名牌號之貨物當廣為收羅，大量推銷。但組織規模愈大，論價力亦愈強，既欲購進大批，不難令製造廠如意製造，或大批購進，另加包裝（如百貨商店函售公司等）用本牌出售，獨樹一幟，亦可獨沾利潤。

通常大規模之商店，自造牌號，固無不可，惟為兼籌並顧計，最好本牌與其他著名牌號之貨物，合併出售，則顧客可多選擇，生意又可增加。所應注意者，同行貨色，可視作一種陪襯貨（*coll.*），本牌貨色不妨定價稍低，於是顧客兩相比較，貨質既良，價格又低，本牌貨物自易推銷矣。函售公司目錄之印訂，以及許多伙食店之陳設出品，均係採用此法也。

小製造廠之牌號問題 小規模之製造廠，所需原料原不繁多，因設備固定，製造程序亦多簡單，且常有一定。其製造工作所需各件，最好向著名廠家批發著名牌號之零件，及為人所共知者，則採購時條件既可優越，製造亦可經濟。苟不此之圖，另行訂購，數量有限，必不能得售戶之青眼，例如小規模之機器廠，其所需馬達，即宜向專製馬達之廠家訂購，則價格便宜，效用顯著，故其工作多集中於製造一部份之產品，而於其他要件，仍多購自他家。

大製造廠之牌號問題 大規模之製造廠對於牌號問題，無關重要，因其範圍擴大，設備充足，多加一種製造程序，事實上不生問題。且爲養成自給情況，及便利顧客訂購，原料大批購進，可以得到諸種經濟。組織擴大，信譽日著，自製牌號，得人信仰，他人之牌號自屬不需，故前例之須購他人馬達者，今因財力人力，堪勝斯任，即不復須向他家採購，本廠儘可自製，此乃大小製造廠不同之點也。

總前所述，各種貨物，爲便於採購起見，宜規定標準，使貨物之種類、形式，愈少愈好，此乃標準化問題，容於下章詳論之。（註一）負採購主任之責者，亦當負力予提倡之責也。

（註一）詳第十三章第一一頁。

第十章 原料之採購

何謂原料 原料爲製造業之基礎，施以加工，改變形式，於製成品中仍多可認識其原形，如木料經過鋸刨等工作製成之檯凳，雖其模樣已變，但木料之本質，仍存在而未失。他如脂肪油料，經過化學方法製成肥皂，生鐵製成鋼料及機械模形，其脂肪及鐵之本質，固均絲毫而未變，此爲原料質料不變之例。但亦有原料經過使用，完全消失不復能於製成品中尋得者，如煤炭之供燃料，一經焚燒，即行毀滅，變成製造上之原動力，於製成品不生關係，此爲原料之不能於製成品中發現其質料者也。茲爲概括計，後之二者，本章均視作原料討論之。

依上述定義，原料範圍將有限制。如原料爲未經加工之天然原料，恐僅少數工業需用之，似不在本章以內所當討論。但事實上每有甲工業之原料，係乙工業之產品，乙工業之產品，又可爲丙工業之原料，彼此依賴，互相爲用。如煉鋼廠可選自礦山中，採購鐵礦，鑄成鋼塊，即係煉鋼廠之出品，但軋鋼廠又可用作原料製成各種式樣，爲其他工業之原料品。此種情形，採購者須明瞭原料之用途，然後再定採購之方針。

依照上述定義，更有許多製成品，加以湊合另成新物，此乃半製成品，亦非本章內事。如汽車業所需零件甚多，此種零件多爲半製成品，與本章原料意義不同，將於後章專論之。

原料商或躉售商 專事採辦原料之商人不外兩種：（一）製造商人需要原料獨多，常自任採購者；（二）製造商因直接採購，諸多不便，乃有居間商之出現，專為廠家批發原料，此為第二種之原料採辦人。

最著名之原料商人，以廠家專僱之掮客為最普通，此種掮客富有市場經驗，不負金融上之責任，專代廠家承購原料，取一定之佣金，盡應盡之義務，名為掮客，實與普通之居間商性質不同，如橡皮、苧麻之類，從外國市場購入，即由掮客代廠家選購。

原料商人，有時亦有完全獨立，自任市場上所有職務，為道地十足的居間商人者，用自己名義購進原料，集合一處，堆存棧中，復任分配及金融之責。此種居間商人，對於有時節性之製造廠或貨物須經過集分等之工作者，為用尤著，如羊毛商人從牧羊者收集之送到中央市場，再分類堆藏之，以備製造廠之訂購是也。

原料商人所應注意者，當熟悉顧客之需要情況，依顧客之特別情形為之代辦，則製造者不必自己直接採購，購買問題即可簡單。但亦有採辦之原料，不能一一適合顧客之需要者，如上述之羊毛商人或麥類商人，從農家收集之原料，品質初難預定，須收集後，加以分類方可定奪，故又不可一概而論也。此種情形之不同，影響於原料商人者甚大，如專為一製造廠承購特定之貨物，即當依從製造者之限定，如製造者之需要並無一定限制，原料商人即可伸縮自如，多多採購，各貨有各貨之出路，進退自可裕如矣。

原料須能合用 購得原料，無論向生產者直接訂購，或由躉售商承購，均須切合實用，製造廠之採購與普通

消費者之購買，性質兩途，常事先大批訂購，並嚴限需要標準，依廠內性質訂購何物，絕難稍有出入，或另行採用代替品。限定之說明，有檢驗分析之法，非僅依售戶之口頭言語所可了事，須以科學方法分析之，比較其品質、勞役、及用費而定。

原料採購與商品採購 此種問題之不同，在各個觀念之互異。商人購進商品，以原形出售，買進賣出，完全係營業性質，如購進之後，不能以原形脫售者，抑有何用，則顧客之心理、好尚、及需要情形，商人須澈底明瞭，方克決定。若原料之採購，則有異於是，製造以銷售為標準，方可為製造數量之決定，至於質料之如何，則有賴於原料之規定，商品之形式、模樣，儘可隨時變更，但所需原料之品質，終難有所差別，如汽車、服裝等業，其式樣可逐年更換，但所用之原料，一仍舊貫，故原料之採辦與成品之銷售，在製造業中，實屬兩事。惟製法更新，則所需原料，或亦因之而不同，此為製造方法根本上之變遷，又當別論矣。

競爭情形 競爭為推銷部習見之事，採購部有時或亦遇到。夫供求為決定物價及購買情形之主要條件，因需要發生購買，各個購買者，爭逐於同一貨品，需多供少，價格飛漲，供多需少，適得其反，此乃供求定律，採購者所應時加探討者也。

原料與商品之競爭，微有不同。因原料中有僅為少數製造廠所需要，如鐵礦、木漿，祇有鐵廠、紙廠之需要，其價格須依需要而定，但遇此種情形，僅考慮其本身工業上之需要即可決定。他如經過加工製造之現成產品，則需要

較多如生鐵經過提煉變成鋼鐵需要較廣採購時競爭亦較激烈即應考慮其他有關工業之需要情形更有一種原料爲各業所共需者如煤炭是即非有通盤整個之調查不可是在採購部因事因時之處置得宜耳。

來源性質 原料採購政策之設施可依下列二事以資借鏡：

(1) 需要情形或採購者之競爭情形如何。

(2) 來源性質如何。

講到原料來源性質或則爲區域化集中於少數人之手如煤田石油井等是；或則分散各地隨處皆有如農產品是。後者之採購用直接購買法或利用居間商均可；前者之採購則以直接爲宜。

又有許多原料生產之地有限需要此種原料之工業亦佔少數如銅鐵礦木料等之生產既爲區域化需要此種以爲原料者只有提煉廠或木廠而已。購買此種原料最應注意者須能保持永久繼續的供給原料粗笨工廠更宜與之接近以免預備大批堆存之空地可與售戶約定按期交貨。如欲預防售戶停止供給更須另有他處採購之準備。

依上述情形原料之供給當以有壟斷式之統制爲最可靠欲與來源維持長久之關係或訂長期合同或逕購買供給之來源均無不可。惟收買供給之來源有不可不注意者如爲煤之供給而兼管煤田及鋸木廠之兼管森林好壞之木料均有之殊覺難於分類而於管理上即增加困難矣。

更有原料而爲他工業之副產品者，如練鋼廠之鐵滓爲水泥廠之原料，屠宰公司之廢肉爲肥皂廠之原料等。是此種互相依賴之工業須維持其永久之關係，採購問題亦即因之益形繁複，因副產品之價格及其供給情形，全依主產品爲轉移而無一定，每易引起投機之採購耳。

原料中又有生產地方有限而需要極普遍者，如煤、鹽、木料等是也。此種貨品，非工業之主要原料，經過一次之製造，價格亦即稍昂，可以運往他地，至工廠能否就近建設，並不重要，競爭情形亦不激烈，來源之能否完全統制，亦非重大問題，所應注意者，貴能預知或估計其他各業需要情形之如何而已。因一業如有時節之需要，其價格即因之而高低不一，或又正因各業需要時季之不同，互爲消長，貨價反可穩定，貨物之需要曲線，變爲正常，儘可事先訂購，如煤之需要，冬夏皆有，反爲正常是也。煤之採購如能訂長期合同，則煤礦可終年開掘，運輸機關亦可設備周到，惟事實上又不能如此，誠不無遺憾耳。

原料須加集合 農產品占原料中之大多數，其推銷問題亦較複雜。農產品分散於內地，品質又不一律，須先收集，加以分類整齊之工作，方可供製造廠之購買，故農產品之採購方法，每因下列條件而受限制：

(1) 農產品須先行收集。

(2) 農產品須預爲分類。

(3) 農產品依時節生產。

(正) 農產品多易於腐爛。

收集貨品，本為市場職務之一，非採購者所能擔任，因貨品須從遠近各地收集而來，採購部如擔任此種工作，勢必增加麻煩，功半事倍。在小組織中需要有限，供給較易，尚可就近購辦，較大之組織，需要大量，即非從各地收集或利用居間商不為功，且貨物如須分類，自己直接採購，更屬諸多不便。

直接採購，在甚小或極大之組織，尚可採用，若中等之組織，以原料須集合成分類，及時節性等之關係，亦直接採購，擔任收集之工作，實有百弊而無一利，於此乃有居間商之應運而生，如農產品中之拍賣行，即其例也。

腐爛之影響 此處所討論易於腐爛之原料尚非有絕對性質者。貨品腐爛為決定貨物在市場經過時間久暫之主要條件，易於腐爛者宜快速脫售，以免損質跌價，此種貨品範圍甚廣，如牲畜亦此類也。牲畜雖非絕對易於腐爛之物，但既經置諸市場之中，環境迥異，時久即有死亡之虞，宜即速出售，以供屠宰之需。故屠宰業之出產多寡，亦即以其原料——牲畜——供給之多寡而定。

牲畜之腐爛性，尚不甚著，最易腐爛者莫如魚、菜、酪之類，經營此種製造業者，宜鄰近生產之售戶，為最相宜。此種貨品之供給，受天時之支配，增加購售雙方之危險性，欲減輕此種危險性，雙方可訂一種耕植畝數之合同，由農人與製造商直接講定，合同之標準，即視畝數而定，不視將來出產之數量而定，藉此可以減輕雙方之危險，因將來之收穫全憑天時，而非人力所能左右者也。至種植畝數之多寡，雙方可以至誠合作之態度而規定之，其為人力

所能辦到者，均事先訂定，則農人不虞將來之收穫無銷路，製造商既明悉耕植之畝數有限制，亦可預知其供給情形，及其有餘或不足之數也。

須特別加工之原料 有許多原料從生產者收集時，均粗亂不一，出售時尚須經過整潔分等之工作，有此加工之工作，方可適合特定之需要。採購者如特定一批貨物，限定條件，售戶即可依從限定，加以監視，貨物即不難照樣辦到，採購原料者但加以精細之選剔足矣。反之，原料如無須另行加工，亦無特定之限制者，則採購更易於着手矣。

須加工之原料，多直接從生產者購得之。此種原料大概價格稍昂，長途運輸尚稱經濟，採購者例須隨處選擇。惟普通情形，此種原料之採購，多與售戶訂有長期合同，而尤以加工繁瑣及需要條件苛刻者，更所常見。售戶以往來日久，熟悉買戶之需要情形，貨物之供給，當可照樣交貨。此種永久之關係，於採購者最爲有利，若製造精品尤關重要時，則調換售戶，供給變更，品質低劣，在採購上爲最不利之事。故能造成長久之採購關係，實屬事所必需，即購價稍昂，仍屬有利，實應容忍於一時者也。

第十一章 半製品之採購

半製品 半製品多爲製成貨物，加以湊攏併合，變爲新品而出售者，各半製品，固仍可識別也。市場上許多製造商，如汽車行、機器廠、傢具店、皮鞋店等，均爲半製品之集合商，製造業中如此，分配商人中亦復如此，如批發商人、連鎖商店、函售公司等，常大批從製造商躉買貨物，再加改裝等之工作而後出售是也。藥房之購進化學藥品在試驗室中配合之，伙食店購買蔬菜、肉食、咖啡，再分類裝包出售，批發商從農人購進牛油、雞蛋、蔬菜等，亦多重行分包出售，此等商人之包裝工作，與製造商之湊合工作，名異而實同，均所以求其能適合顧客之需要耳。

採購此種貨物時，應行注意者，計有二事：（1）既係各件併合，各件仍可識別，則每件之質料，須能適合市場上之需要，換言之，即各個配件，應互相陪襯，質料均須前後一律，不可精粗不等。（2）購進各件須適合其需要，質言之，即購進之貨物，廠中立可湊合，不必另行加工是也。

笨重貨物之分裝出售 笨重貨物之須行包裝，製造商與普通商人亦均有此同樣之工作，方法雖簡，效果實大。大規模之商店更可藉以把持其營業。包裝之貨物，便利顧客，銷路較廣，競爭亦可勝利，食品中如肉類等，包裹更爲重要，包裹得法，清潔衛生，顧客自易樂用。如包裝富有美術意義，更可增加貨物之推銷力，即易於吸引顧客也。且

包裝亦屬經濟之事，因許多貨物，每因包裝可防止其腐壞等情，在市場上即可多存幾日，包裝式樣如便於攜取，又可便利顧客不少。

包裝雖為製造上之附屬工作，卻可增加貨物之識別力。因廣告之作用，廠家僅可作大規模之宣傳，貨物如無特定之包裝形式，則市場上之零售商人，即可自出花樣，淆亂顧客之聽聞，廠家之營業必受其影響。若欲採用通國皆知之廣告工作，使人能區別某廠之特產，則貨物非有易於區別特殊之包裝不可，理至明顯，無待縷述。

其他方法 零售商人為利用包裝貨物之便利，常用自己之規定約製造商代為製造固無不可，製造商如自己無著名牌號之貨物，因產量甚巨，為出清存貨計，即可接收買戶之規定，代為製成空包裝之形式。至商人之所以採取此種方法者，亦非無因，茲將其理由略述如下。

商人對於包裝，所以願用自己牌號者，大概以擴充營業為主動，而推廣經營之經濟，與統制市場之需要，更為其內在之原因。商人用自己商號包裝之貨物代替廠家之名稱，即不啻以自己之信譽代替廠家之名義也。如目光準確，營業當可無虞，即不幸而失敗，亦當歸咎於觀察消費者之未盡正確。此種採購實行時最關重要者，即為貨物須適合標準，品質須求其精良，每件包裝之內容，應細細檢視，務使能維持一律之品質為宜。

採購如係躉批購進，則市場之範圍更為廣大，因包裝本屬專業，有許多之製造商往往並不擔任包裝之工作，苟貨物無須包裝，可以原形購進，則市場來源當較廣泛，購買亦可較廉，但製造商有時為圖利潤起見，亦有願意擔

任包裝者，完全視各個之目的而異。

採購者如採取上述之政策，須各方考慮，其主要之條件有：

(1) 該貨物若用包裝或不能十分適合市場之需要，則此問題本為推銷政策中所應決定者，即貨品究應包裝或即散售乃銷售上之事，並非採購問題，自可暫勿論及。

(2) 從採購者之立場而言，採取上述政策時，貨物須詳加選剔，方可保持精美優良之標準，及決定購買之數量。品質與包裝須一律，其重要前已述及，因顧客既已熟悉包裝牌號，即不啻證明內中所裝貨物之品質當為何如。品質如能一律，包裝牌號之效力即能維持，否則始好終劣，包裝亦失其信用矣。故品質應嚴格規定，隨時檢驗，不可稍涉疏忽。

至於數量之應為若干，與製造商之採購原料同一原則，須視市場上對於成品之需要情形若何，及包裝設備之如何而定。大概笨重之貨物，常大量購買，因市場上缺乏專業，漫無標準，較易脫售，經營此種貨物者，多為普通商業，一方以原形出售，一方又可改裝出售，以求適合各個之需要。

採購方法 除上述各條件外，此種貨物之採購與採購原料相似，須依品質為準。若無牌號問題，或易於檢驗，採購時可完全以競爭情形為依歸，與售戶有無長久關係，亦非要圖。此種貨物若非特別，市場上即不難尋覓，若為貨料關係，而貨物之生產又有時季节性，則不妨乘時購進，存棧備用，較為合算。

集合物之配件 依本章定義，半製造品尙有已經製好爲其他製造商加以湊合成爲新品出售者。製造商人之所以另購配件者，亦非無故，舉其要者，不外規模狹小限於資本而已，如汽車廠即由無數配件湊合而成，如必一自己製造，則來源設備等之尋覓，即非小規模之汽車廠所能辦到，即或能之，恐亦爲極不經濟之舉。因開支之能否節省，與生產之數成比例，在小規模之組織中，生產有限，如有一部份之零件不能利用，則成本之增加，即無可限量，而在大規模之製造廠，生產一部份之配件，尙屬極爲經濟，其需要之不同，利弊之懸殊，固判若天壤也。

若有標準化之配件，又當別論。因標準化之產品，市場上需要及各製造商之標準，均屬一律，銷路既廣，即可專事製造，成本亦可低廉，如機器上所用之釘、螺絲等，均爲標準化之貨物也。

第二原因，即爲利用零件製造商之信譽，惟此須視零件之重要與否而定。性質不關重要者，如螺絲、釘之類，其出入甚微。他如汽車上之馬達、橡皮胎之類，則性質迥異，如能採購一定牌號之出品，則推銷時效果易著，此即集合工業利用他人信譽之故也。但此亦有不可不隨時注意者，即出品既售之後，須注意其貨物經用之情形，如發現用戶有何不滿意時，即當立時留意，相機改正，庶自己信譽不難樹立於永久也。

配件與採購之影響 上述問題，似與採購問題無涉，殊不知二者之關係正極密切，爲採購時所不可忽視者。所購配件，如無廠家牌號，或不恃他家牌號以推廣銷路，則採購職能即爲製造職能矣。因不利用他人之信譽，所需配件之式樣儘可由設計部計劃之，採購部僅須選定相當之售戶足矣。惟配件既係標準化且在市場上已經名譽

卓著者，則其採購方法與普通標準化貨物之採購仍同一原則也。

所需配件，若具有特定之圖型，如製造時需要特別技術或特別設備者，普通售戶，設無長久之往來，多不願接受此種生意，故遇此種情形時，採購部又以能與售戶養成良好之關係為宜。又配件如為某牌號或某廠特產者，則欲利用其信譽，亦宜有長久良好之關係。此種配件，在設計部設計時，將用何家之出品，早已成竹在胸，採購部亦惟有聽命奉行而已。

包裹問題 本章所舉之半製造品，即指包裹物而言也。此種包裹為任何商店售貨時所不可缺少者，但因自己製造，不甚經濟，故於市場上購置現成者較為合算。此種包裹，依其用途可分兩類：（一）包裹為一種貨品所萬不可少者，用以保藏，又可增加其推銷力。（二）又有一種包裹僅為運輸時之保護物，到達零售商人時即歸無用者。前者之包裹可以證明其貨物之品級，非徒便於攜取，及用以保護而已也；後者之一種，則便利與保護之二因素最為重要，至於可否證明其內容之如何，則無關緊要也。

包裹之所以向外採購而不自己製造者，因需要有限，自己製造，不甚經濟，他人專製此物，出品既易精良，成本又可便宜，自以外購為宜，故有專製包裝業之產生。精巧專利之貨物，苟能包裝得宜，必可增加其推銷力也。

包裹採購時之考慮 包裹之主要目的在便利，推銷部宜隨時獻議如何採辦。因包裹所以包裝貨物，對於顧客之是否便利，及其習慣、意見等，均足以影響營業之大小。包裹得法，備受顧客歡迎，生意自可增加，否則生意必致

減少，故不可不慎也。貨物之包裹究應如何，與製造部亦有關係，因包裝為製造部之工作，如何方稱便當，製造部亦當供獻意見，此與顧客之喜惡關係甚大，故推銷部應負全責，細加考察也。

包裹如僅為運輸時之保護物，則推銷部須擔保貨物卸運時，不致毀損。但裝運為運輸科之事，關於裝運情形及水腳等，以何種包裹為合宜，運輸科即亦應互為輔助。於此可知組織之能否經營勝利，其繫於內部之有無合作精神者，至重且鉅，其理由之顯明更無煩贅述矣。

採購問題 包裹式樣，既已內定，採購部即依樣照辦可矣。至手續問題，須依包裹之性質而定，如係一製造商之專利品，售戶即無須選擇，因此係專賣品，捨此別無第二家可購也。但不論情形如何，終宜有長久良好之關係，庶包裹可以前後保持一律，而有證明貨物之效力也。

第十二章 製成品之採購

推銷問題 推銷一事，為商店固有職務，零售商及批發商以此為主要責務，製造商亦時所難免。因製造商見零售商貨品齊備之利，常有販進貨品再行轉售者，如練鐵管製造廠之顧客，需要活塞等各種水管零件，如能供給，即可多引顧客，並可增加其主要出品——練鐵管——之銷路。設能自造，固可自製，如或不能，即從他處購進再為經售，以推廣營業，亦無不可。由是顧客選購便利，其製造部之工作，亦不致繁複加重，而製造商兼為普通商人，乃有採購製成品之問題矣。

按上述情形而言，商人對於顧客需要之研究，實為急不容緩之舉，如顧客之購買習慣，購買動機，貨物選擇等問題，均極為重要，貨物須能迎合顧客之心理，適合需要，供求相應，即無格格不入之憾矣。

貨物不同採購問題亦異 製成品之販賣商人，無論其為分配商或製造商，通常可分為（一）批發商人，（二）零售商人。前者為製造商或生產者與零售商之居間人，從製造者批進大量貨品，再以小量轉售於零售商。批發商可從數十百家製造商購進貨物，貨色齊備，足資零售商之選擇。同時對於零售商之採購，務求近便，各處建有棧房就近發送，零售商無缺乏貨品之虞。後者專事直接推銷於消費者，此種零售制度，如市場上之特種商店，百

貨公司、連鎖商店、及函售公司皆是也。

批發商與零售商之職務，顯然不同，其採購方法，當亦大異。批發商人直接購自製造商，於每季之前，與廠家訂立合同，承銷全廠出品，堆存棧中，以便零售商人隨時之採購。零售商人例多小量購進，保存最低之數量，隨時採購，務求按期送到，以供銷售。

因貨色種類之多少，零售商可為一特殊貨品之商人，亦可為一普通或百貨商店方式之採購者。若批發商人，則多屬特殊貨品之採購者，因其職能之特殊，及性質之不同，事實上每不能如零售商人之貨樣齊備，但有時以售貨員之精練及零售商之需要，批發商亦有多備貨品以供選擇者。

但二者之採購動機，亦有一共同之點可得而言之者，即所購之貨物，須能增加其全部貨物之推銷力是也。此種情形，尤以零售商人為最急要，因零售商人，完全憑其陳設之方法以資推銷，陳列之貨品，若五光十色，鮮豔奪目，各個商品，有各個之推銷力，則全部貨品之觀瞻，更可使顧客留下稱心悅目之印象。故採購時非僅宜注意各個貨物品質之優良，更須注意其全部貨物之能襯合與否也。

適合市場 轉售製成品，難作十分正確之分析，故其選購亦較他貨為難。原料用具等，可作規定之分析，可用說明書說明其需要之質料，因此製成品之原料品質、製造方法等，均可預定統制之。若商品之購買問題，即有異於此，因商品之採購，常為銷售時可否勝利，及消費者與競爭者之態度如何所限制，同為商品，每因環境之不同，有甲

種商品較乙種商品爲難售。經售數量之多少，如原料及其他貨品然，常爲許多不可統制之外界因素所左右，在商品中，常以「時尚」之關係，貨品易於過時，更爲其特殊問題，至於有標準或日常之應用品，則變化甚渺，往往經年不變，而其選擇問題亦即簡易多多矣。

有「時尚」性或新奇貨物之採購，與有標準貨物之採購，大不相同，其採購須視其決斷力及經驗而定。如目光準確，經驗豐富，則所進之貨不難暢銷，否則存貨山積，非削價賤沽，即難於脫售，損失之巨，當非小可。但此種危險亦屬意中之事，因「時尚」物品，利息獨厚，利多則危險大，此乃自然之理，故商人寧冒危險，冀獲高厚之利也。

日常用品 此類貨物，包括食品、衛生用具、香粉、藥料、五金物品、櫥房用具等，其購買問題亦大同而小異。因其均爲日常用品，需要有一定，其採購方法但依過去之經驗即可決定，且購辦之次數頻繁，積久成習，新奇與時尚二事，在此等貨物中不生問題，故貨物亦無失時之虞。

此種貨品之使用，與消費者之需要，多喜老牌熟聞者，新奇未經用過之貨物，多不願採用。故生產者之供給此種貨物，其競爭方法，不在其貨品之新奇，而在能利用及迎合顧客之心理，如商號名稱，家喻戶曉者，即可生意獨大。又有著名「牌號」之貨品，消費者使用成習，多不願捨此他求，即有同等貨物足資選購，購買者以未經用過，每不願輕於嘗試。

因顧客之重視貨物「牌號」，零售商之採購即受限制，製造商或批發商，常藉大規模之廣告，四出宣傳，經年

累月，無遠勿屆，社會上一般消費人，無不於有意或無意中熟悉其貨物「牌號」，則其牌號深入人心，根深蒂固，牢不可破，不有購買則已，如有購買，非某「牌號」不購，廣告之效力於此可見，而「牌號」感人之深，亦可知之矣。零售商人採辦日常用品，均以通國暢銷，婦孺皆知之貨物為主者，亦以其推銷便利，及盈利之可靠耳。

貨色齊備 零售商人之採辦貨物，固以在本業中最為熟聞之貨物為相宜。但貨物齊備，各色皆有，更屬重要。商店貨架上之貨物，不可僅陳設一種，顧客進店購物，雖多胸有成竹，若各貨陳列得宜，引人入勝，亦可喚起顧客之購買動機，而發生購買行為也。且商號之號召力，終比貨物「牌號」之吸引力強大，商店如有一貨能得顧客之贊美滿意，則其他各貨，同為一家貨品，不難博得顧客之樂用也。故零售商之出售貨品，又不在僅售某「牌號」之一種貨色，而在廣售同類貨物之同屬一牌號者也。

零售商及批發商之採購關係 貨品重視「牌號」，普通商人即不得不與該牌號貨物之供給者，維持永久購買之關係，蓋貨物品質有標準化者，其採購問題甚為簡單，因品質一律，無須詳細檢驗，更無須時至市場親自備貨也。

零售商對於日常用品之採購方法，近五十年來，稍有變更。五十年前各零售商不時親往批發市場，視為採購之不二法門，親自視察，決定購量之多少，預備一季或半年之貨量。時至今日，交通發達，舟車稱便，貨品推銷方法乃亦稍異。昔日之須親往城市中採購者，今則安坐家中，推銷員多帶樣品到門求售，此種推銷員按期而至，消費者與

零售商不離家門一步，即可購進各種貨物。採購者固仍可親赴市場採購，惟日常用品，儘可在家購得，以免跋涉之勞，旅行推銷員及通信採購，實爲現時最通行之方法。批發商與零售商人之此種接近方式，實於零售商有無上之便利。再總括言之：如不必時至市場一也；貨品可以時常訂購，不必如昔日之大批購進，以免存貨山積，減少危險二也。

家內用品 家內用品者，係家中所用各種機械用具也。用之可以節省勞力，如洗衣機、掃地機、剪草機、火爐等，均爲現代家庭所必備者，其推銷方法，通常由零售商人轉售之，亦有獨異之處。惟此種貨品，亦有爲大工業或大組織中所需要者，且所需之數量甚大，常由廠家直接購買，或間接由躉售商販賣而來。此種採購問題，其性質不同，嘗於下章專論之，本章僅述家內之採購問題耳。

家居個人購買此種物品之動機，雖亦注重價廉物美，但與大工業中之採辦動機，迥然不同，因家用者之購置此項用品，多無專門之技術經驗，對於機械之構造，鮮有加以分析者，不過隨意選擇之耳。如有兩種同樣之貨物，其用途相似，家用者對之多無特別之好惡，其最後購買之決定，通常卽以其外觀之形式爲標準，平時個人對此惟注意誰家出品，價格低廉，以及銷售員手腕之如何而已。外觀、普遍及價廉，爲普通商人採購貨物所最注意之三事，機械構造之精良，雖用戶大多疏忽，但採購者亦宜注意及之，因顧客既已相信該商人，向伊購貨，不啻卽承認該商人貨品之合用，商人爲顧全信譽，維持營業，及使顧客滿意計，自不容稍有忽略者也。

又此種貨物，消費者常須各家比較，所謂「貨買三家不吃虧」，商人爲推廣生意，拉籠顧客計，亦宜多備貨色，卽同樣之貨物，牌號常有多種，商人卽宜各色皆備，庶顧客不致舍此就彼，可爲競爭者所獨得。總之，生意不上門則已，顧客不光顧則已，如有一個顧客，必至生意成交乃已，方可稱爲推銷之勝利者。

實行上述政策，非存貨充足，陳設精美不可。但按諸實際，製造商常鼓勵零售商承銷其製造之貨物，予以獨家經理之權，不准其經銷他家貨物。採取此法時，可利用廠家本地廣告之效力，零售商如再佐以相當之宣傳鼓吹，則亦不難獨享其利也。

現成品 家用現成品，爲零售與批發市場重要貨品之一種。零購者選購此種貨品，與選購前述之貨品，有一共同之點，卽家內用具與現成品之購置，同占大宗之支出。購買時不問其爲餐廳用具，或爲電氣洗刷機，例須各樣逐一比較，審慎考慮而選購之。因此種貨物，不常購置，一次購置之後，貴能經久耐用，適合喜好。但與前述者亦有互異之處，因家具及室內之陳設物，貴能顯示其個別性，適合個人之個性及環境，表示其在社會之地位，製造者之牌號爲何，不暇顧及，祇求其美觀、舒適、價廉可矣。此種貨物之購置，可引起購買他貨之動機，如購置臥房棧椅，每可引起其加購地氈、電燈、檯桌等類物品，機警之商人，常多備同類貨物，以應顧客之需要者，職是故耳。

「式樣」一事，在此種貨品中，不若有「時尚」性之貨品爲甚。因此種貨品都可經用長久之時間，「時尚」性貨品，則多朝更夕變。如婦女之裝飾品或新奇貨物，貴於新上市時卽行購進，並卽時售出爲宜，否則，易失時效。購

買者爲顯示其特別計，亦每有不惜高價而購用者也。

此外客廳陳設物如地氈之類，式樣不常變更，商人儘可陸續購進，從容應付顧客之需要，舊貨既出，再添新貨，既無存貨，以免資本之呆滯，又可常進新貨，適合市場之變遷。

但顧客購買習慣，均須各貨逐一比較，故貨色又非齊備不可，因此存貨之資本亦即有相當的增加。貨色充足齊備，對於全店之影響甚大，各色皆有，式樣具備，選購既便，顧客觀念自異。反之，貨物殘缺不齊，顧客需要不能滿足，一次生意之損失尙小，日後營業之清淡，將不堪設想。不觀舊貨商店與新式商店一般顧客所發生之影響乎，舊貨商店之貨物，人多將信將疑，新式商店之貨物，均視爲標準貨物，頗能引起顧客之光臨，即因顧客心理之不同耳。老於經商者，瞭解人意，迎合心理，巧於辭令，善於逢迎，凡此種種，均爲零售商所不可缺少之技術也。

用具市場之組織 批發家具市場，組織完備，小規模之零售商儘可利用此市場以備進貨，大規模之零售商可與製造商直接往來。採購不論其爲直接或經過批發商，總宜熟悉市場情形，更宜時常探訪批發及生產市場，因推銷員之到門推銷，多不能盡備各貨到門，非至中心市場，親自比較採購不可。批發商店之羅列陳設，或與製造商合作，公開展覽，零售商即可乘機比較而選購之。

批發商對於此種貨色之供給情形，及價值高低，逐年而異，因此採購者非逐一比較不可，專重貨物牌號問題，亦非所宜。與專製高等貨色之廠家或與專製標準貨色——如寫字間用具——之廠家往來，即可養成獨家經理

之關係。但亦有其他用具，不採取此種方式者也。

時款貨品與購買之影響 時款貨品，爲商人推銷上最困難之問題。因市場競爭劇烈，生產者時思花樣翻新，方可增加其銷售，社會羣衆，亦樂於接收此種新奇貨品，或特別貨品，爲炫耀個人之標識。此種貨品，如裝飾用品，及個人所用之各種點綴品皆是也。其經用時間甚短，消費者本其秉賦之自耀心，寧願捨棄可用之舊物，購買時款貨品，滿足其個別之心理。普通社會人士，多屬此類，故新貨上市，極易推行，商人熟悉斯道，時款貨品，遂層出不窮，每逢新貨上市，多大量購進，藉獲巨利。

市場上所有貨品，未必盡爲時款問題而生產。各種貨品一經上市，卽爲一般人所樂用，每可維持一季或一季以上之時間，商人卽視爲標準化之貨品，其他商店，亦卽加售此種貨品，如內衣、皮大衣，以及某種品類之皮鞋皆是也。反之，其他貨品之能否推銷，完全視其能否適合該時市場上之需要而定。時款貨品當其相繼產生，及當盛行之時，若不能暢銷，則時過景非，勢非跌價出售不可，如婦女所用之裝飾品及衣履等皆其顯著者也。

更有進者，時款之重要程度對於各經售商人亦未必盡同。商人中亦有不售奇特之貨品，專售品質耐用及多數合用之貨品者，卽因時樣貨品難於全國風行，鄉鎮商人或函售公司，多採取保守政策，謹慎選貨，視市場之需要，相機購進，非至必要時不改變其方針也。

牌號問題 牌號問題對於需要固定及有標準化之貨品，似較新奇之貨品爲重要。因大規模之製造商，通國

皆知，貨品非標準化不可。新奇之貨品，小規模之製造廠製造之較爲合算。新奇不可獨占，顧客如惟時款是求，則牌號問題將不加关注矣。

新奇或標準化之貨品，商人以能得到獨家經理之權爲最有利。如以牌號爲重，則獨家經理，同屬有益，因商人可享售戶廣告之效力，不經售他家貨品，各種大小式樣之貨品可以減少，存貨之資本，亦可限於最低之數也。

獨家經理對於新奇貨品之需要，又另有理由。因此種貨品，以能集中一處，爲市場上所僅見者爲最宜，如隨處皆有，卽失其新奇之功用矣。

時款貨品之採購，須時時視察市場，視時款之如何演進變化，及社會人士之好惡取捨，大城市之旅舍、戲院、飯店等，採購者均宜時常出入其間，藉以視察時款貨品之發現，爲採購時決定之方針，此實最有益之採購方法也。

腐爛與採購之影響 腐爛從研究市場學者之眼光視之，爲貨品由任何原因以致價值減低之意也。惟此處腐爛之意義，爲狹義之解釋。有時尚性之貨品，易於腐爛，因其易於過時無用也。故此處所謂腐爛者，將更限於一種貨品易受實質之損毀者，如水果、蔬菜、農產品、魚肉等笨重貨品屬之，此種貨品之採購，另有特殊之市場也。

此種貨品，最重要之市場組織，在其推銷之快速，使其從製造者到消費者所經過之時日愈短愈好，同時更應有良好的保存設備。歐美各國交通機關對於易於腐爛之農產物多有冷藏車輛，且予以極方便之敏捷運輸，不數日間，而農人，而運輸公司，而中央市場，而最後消費者，務使於貨品未腐毀之前，完成其市場之途徑。

零售商人對於此種貨品，務求其脫售快速，酌量一日之需要相當進貨，更須與鄰近市場接近。如本店貨品不能暢銷，即須減價出售，更須時訪批發市場，察看各貨，擇其需要者而購進之。

合於季節之特種貨 當年底或耶穌聖誕節，例為大宗貨品推銷之時，商人恆重視之，每於數月之前充足進貨，乘機作大宗之銷售。更或於公司之一部乘假期之際，加售若干應時之品，馴至有一部份之營業，完全繫於此種假期為其主要之營業，盡量推銷，以免坐失時機之弊。

零售商人每於年底大事鋪張，陳設各種貨品，因不事鋪張，則終日沉寂，營業不盛，藉此可以增加營業也。當年底之時，採用此種營業方法，足以增高營業。但此法之最要目的，在吸引一般新顧客，顧客以假期餘暇，為商店廣告所吸引踏進店門，滿意購得貨物，初係嘗試，一經滿意，將來營業之基礎即可奠定於此時，此種計劃之成功，在能事先籌劃，預測時節到時之需要量，先期與廠家接洽，小本零售商人更須先與躉售商商妥，事前訂定購買合同，預為購進，則時季一到，即不難得貨以供銷售矣。

特別之採購政策 商人之採辦商品，亦有一定之政策，其重要事項，有如下述之四者：

- (1) 商品之性質。
- (2) 需要該商品之消費者之購買習慣。
- (3) 零售商業之大小。

(4) 推銷之方法。

第一問題，爲任何商人採購上所共有之一事，宜先辨別其貨品之性質，採購方針始可決定。本章之採購問題，固亦注重於此也。

營業範圍之廣狹，爲決定採購市場之先決問題，影響於採購工作者亦甚大。依經濟學上之設想，市場分配之途徑，愈短愈好，採購者之竭盡心力，欲與來源接近者，卽此故耳。批發商之所以能獨立存在於一區域內者，亦在便利零售商之批發耳，而零售商之所以能有各種貨品以供推銷者，亦正賴批發商之源源供給也。反之，如百貨商店之大批購進，能聘專門人才管理採購事宜，其採購多直接向廠家購進，則非一般規模狹小之商店所可望其項背也。

所欲採購貨品之如何，更須明瞭其顧客之習性，爲吸引顧客計，如地點、廣告方法、定價欠帳政策，及銷售地點等，均與購進貨品有密切之關係。零售商人如能依從廠家在某地所用之推銷方法，卽可得到優良之推銷機會。顧客如係特別階級者，貨色宜清潔優美，貨架上不宜堆置過時貨品，免使顧客懷疑。顧客如係中等人士，稍有過時貨物，當屬無妨。卽蟲毀破舊之物，苟定價得宜，仍可賣出，不難覓得顧主而脫售也。

上述舊毀貨品，市場上亦有專門之商人乘機整批購進者，該種貨品，或爲關店貨色，或爲火燒剩餘，或爲推銷員之樣貨等，價格既兼，買進轉售，亦頗有利可圖。此種貨品於高尚之商店，似不相宜，於購買者亦至爲不便，因其購

買須完全盡數承購也。既購之後，更須細爲整理分類，速圖脫售，否則，日積月累，無人過問，非犧牲削價，將無有問津者矣。

按上述情形，我國上海商人亦多行之，如某店關門大拍賣，當其初也，本爲店內陳貨，賤價出售，迨至利市三倍，於是乃有專營此業之商人，廣羅質料低劣之貨品，冒充存貨，定價低微，亦以陳貨關門貨出售，魚目混珠，矇蔽市民，此乃我國商人不道德之舉，亟應痛改者也。蓋現代商事經營，貴誠實更貴有服務之精神，欺騙取巧，終必有水落石出之日，一之已甚，不可爲再，欺人適以自欺，可不慎歟！

第十三章 生財用具之採購

生財用具之採購 置辦生財用具爲採購重要工作之一，亦爲任何事業所共有之一事。良以一種企業當其初創之時，無不有其實際之設備，日久更有損壞，即須添補。用具易於消毀，更須補充，營業擴張，又須添置，故此種物品之採購，頗爲重要，不可忽視。

惟此種物品之採購動機不同，另有特殊之問題焉。商品之購進轉售，貴於明瞭該業之情況，製造商之採購原料，須能適合製造程序之應用，生財爲工作上實際之設備，重在可以增加其營業，或減少其工作費用，故其選擇與採購，非僅貴乎熟悉該物品之性質而已，更須明察該物之適用於何處也。以言適用情形，爲狀萬殊，非採購部可以單獨負其全責者也，各部有特殊需要之情形，如生產經理，事務經理，各選其適用之用具以爲應用，銷售部爲使貨物陳設鮮豔，則樣子間所有用器，即須新奇奪目。在此亦有不可忽視者，即採購貴乎集中，樹立標準，手續方針均須一致。各部需要之特別規定，不妨顧及，惟採購之事，仍宜由採購部主任之，各部供獻意見則可，強迫採購部照辦則不可，苟各部明悉此旨，則傾軋及不協調之現象，即可無由而生，採購之進行亦可順利無阻矣。

生財用具之範圍 可分爲下列三大類：

(1) 機械工業生財 (mechanical industrial equipment)

(2) 家具裝修 (furniture and fixtures)

(3) 臨時用具 (current supplies)

第一種物品，在製造業中最为重要，為生產上之主要工具，包含各種機械用件，如機器工具、引擎、汽鍋、傳電器、運輸車等廠中內部用具之屬，貴能適合製造程序之用，採購者須明瞭組織性質，然後購進，方可合用。

第二種物品，或為公事房之裝置，或為貨樣間之陳設，或為廠內各種非機械性質之物件。此種物品之採購，須小心選擇，利用標準化之方法規定之。機械工具，須特定製造，方合廠內之用，惟檯桌、棧椅，其形式款樣可適合任何組織之用，市場上有規定之標準形式，採購時擇要選購可矣。

第三種物品，亦可視為生財之一。廠家對於燃料、機油等物，均視作原料，因其採購與原料相同。其他用物，如機器皮帶、配件、房屋修補物、文房用具等，使用不久，其採購問題，與其他生財用具相似，故可屬於此類。

機械工業之生財用具，生產管理之重要問題，選購機器亦為其中之一。機器之採購係長久之投資，機器既經購定使用，則所費之數，即難移作他用，機器如有改良，或有新機器發現，若廢舊用新，亦僅一部份之投資可以取回，為審慎計，採購時宜小心選購，依科學分析方法，及需要之說明而決定之。但事實上由於採購者個人之好惡，或生產工頭之偏見，或售戶代表之甘言蜜語，強做生意者，實亦比比皆是也。

此等問題，非一時可以決定，亦非一定而不變者，因現代之工廠時時改進，重在能減輕成本，增加效力，苟有新出機器，改良方法，可以達到此二目的者，儘可除舊採新。惟所應注意者，即改換時須各項費用一一顧及，詳細算定而後可。

論到選購用具問題，下列二事應深思熟慮而出之：

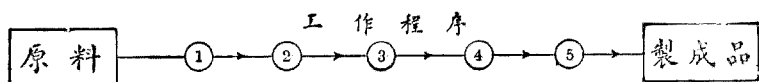
(1) 分析需要情形，決定需要標準。

(2) 何者購進最爲經濟。

前者之決定，對於製造程序，各個步驟之製造情形，製成品之品質標準，勞工性質等均有關係，後者爲決定比較各家之化費如何耳。

因製造程序之不同，用具即各有異，而製造程序之不同，依工業性質可分爲(1)連續程序工業(continuous process industry)與(2)間斷程序工業(intermittent process industry)或集合程序工業兩種。前者如水泥廠、麵粉廠、造紙廠等屬之，後者如汽車、衛生設備、水管工業(plumbing industry)是也。各程序之不同，或程序之繁簡，機器用具即因之而異，各階段之容量或製造能力，須能完全協調齊整(perfect integration)，庶前後啣接，製造可如江河之下流，暢行無阻。其詳細之解釋非本書所能盡述，爲簡明起見，特擬二圖，以示兩種工業工作程序之大概，讀者若欲作較深切之認識，參看工業管理書籍可也。

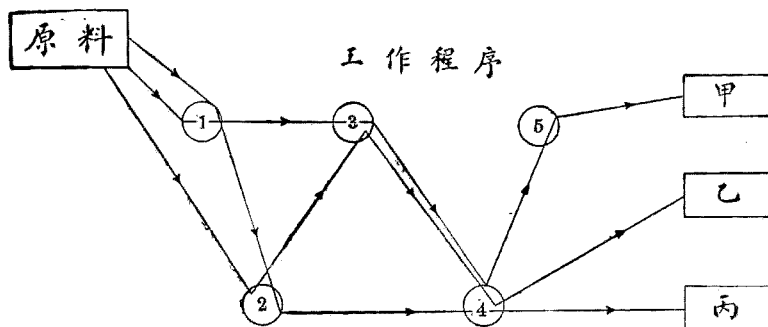
圖表十九 連續程序工業



探
購
學

原料一邊送入，製成品另一邊製成，各步驟繼續進行無間故名，各階段之容量亦須協調齊整 (perfect integration)

圖表二十 間斷程序工業



一〇八

製成品甲、乙、丙、三種，各有其一定程序，其間各機器之容量安排，即非易事。

生財用具之選擇 用具之需要，非於製造程序上各種問題，加以詳細之調查及研究後，不能決定。某種用具雖極合現時之用，但將來或有他種較為合用者，亦未可知。如甲乙二機器，甲機器可使用十五年而不壞，極合現時之用，但八年以後，工廠或將擴充其製造能力二倍於今日，乙機器與甲機器功能相做，但其製造能力較甲大二倍，如為將來擴張計適可採用。依此假設，則甲乙二機器之採用，有下述三種選擇之可能：

(1) 現時即採用甲機器，八年後停用，惟尙未舊毀。

(2) 現在採用甲機器，八年後加添一座。

(3) 為將來擴充之用，現時即採用乙機器，但最初之八年，只能利用其一半工作能力，在生產上係極重大之負擔。

上述之例，雖屬簡單，但為常見之事，須於各項費用，逐一比較決定之，最要者，「經濟」與「不經濟」耳。讀者如不憚煩，具有數學根基，則下列之決定方法，更宜注意，在研究工程師，固極熟悉之事也，特摘錄於後，以供參考。

採購方法之應用 機械用具，可分為標準的與特定的二種。標準的用具，採購較便，為適合需用計，採購時宜得製造部之同意。特定的用具，有一定之規定，其說明可由工程部任之，或由售戶任之均可。

生財設備 前述工業機械用具之購辦與非機械用具，如生財設備之選擇有一相同之處，即因二者均為生產上之工具，用之在能增加生產之效率。機器之是否適用，及辦公處之寫字檯，文件保存箱，工人機椅，庫房之儲櫃

圖表二十一 Yestance * 之計算

估計製造費用	甲 機器		乙 機器		丙 機器	
	1 費用表	2 Yestance 公式	3 費用表	4 Yestance 公式	5 費用表	6 Yestance 公式
1 開辦費 (實際)	\$120	—	\$150	—	\$200	—
2 裝製費 (實際)	50	—	60	—	60	—
3 可經用年數	6	—	5	—	10	—
4 另添費估計	110	$\frac{110}{R_8-1}$	140	$\frac{140}{R_8-1}$	170	$\frac{170}{R_{10}-1}$
5 估計應除老機器費用減去舊值	30	$\frac{30}{R_8-1}$	30	$\frac{30}{R_8-1}$	20	$\frac{20}{R_{10}-1}$
6 修理費每年	20	$\frac{20}{R-1}$	20	$\frac{20}{R-1}$	20	$\frac{20}{R-1}$
第三年	80	$\frac{80 + \frac{80}{R_8-1}}{R^3}$	272	—	—	—

第五年						20	$20 + \frac{20}{R^5 - 1}$	40
7 每年發動力及管 機者費用估計	350	$\frac{350}{R-1}$	7,000	360	$\frac{360}{R-1}$	350	$\frac{350}{R-1}$	7,000
8 總 Vestance			\$8,225			\$8,387		\$8,002

* 上述公式為複利公式 $R=1+r$, r 設為 5%, 可參看 Goldmans, Financial Engineering, 所謂 Vestance 者即以複利計算一機器之費用總和之數也。

等,採購時均須以耐用、便當、及可增加工人之安適與效力為標準。但亦有其他生財與機械之採購稍有不同者,如公司中之經理室、售貨間,為公司之外表,宜富麗堂皇,美輪美奐,方足以資號召而引顧客。至若工廠之內部,只須排列整潔,外人即難加以批評。機器尤以效用為主,式樣固非所計,不若其他之生財,尚有美麗問題也。但採購不論其注重於美觀或效用,均以合於標準為宜。

至於有標準化之利益,就採購而言,其榮榮大者,約有左列之三事:

- (1) 標準經過研究而規定之,則採購之選擇可有準則,極合需要。
- (2) 標準化之生財,可以交換使用,如一部需要可從他部提取,無礙美觀,工作仍可一致。

(3) 實行標準化，於採購部之採辦可收簡易經濟之效，因各部需要相同，可以大批購進。無標準時，勢必採辦一次，選擇一次，殊為麻煩，若有準標化，即無此種弊端矣。

規定標準之責任，不宜由各部單獨為之，宜有專家專司其責，各部不妨供獻意見，須由委員會議決通過。統制部長，採購主任，為當然委員，且有複議標準之權，因統制部長以整個營業之利益為前提，採購主任，熟悉市場情形，規定之標準，如與營業內外各方面不能相合，即可複議另訂，情勢所趨，固亦難免之事也。

採購方法 標準既經規定，採購選擇之麻煩即可消滅。約定售戶，貴能維持永久交易之關係。採購如係大量，當以直接與廠家訂購為宜，廠家如由躉售商承銷，即宜與躉售商訂辦法。苟採購之處接近大城，而距離廠家甚遠，則利用躉售商至為便利，可以約定按時送貨，採購既密，情誼乃生，可得集中採購之利，又可獲大批購進之經濟，一季之需要，更可預計，事先訂購，實行預算統制之方法。

臨時用具 此類用具，採辦不難，但種類繁夥，每佔採購部大部之時間。宜採用一種標準，庶採購較為便利。工廠用具或寫字間之用具，均須經濟合用，其他如紙張信件為公司之代表，有絕對之效用，標準難於遵守，勢必常有變更。

紙張信件或其他印刷品，標準苟不嚴密遵行，每易有變更，上已言之，所用形式如無中央之統制，則廢舊用新，更易發生。但絕對之標準，有時亦弊多利少，新出之式樣，如果實屬必需，或為合算時，則舍舊用新亦為無可或疑之

事。惟改變方針之所出，總宜由一專部——統制部——爲之而後可。

設計時宜顧及需要情形，及製造之經濟，尤於印刷品爲最重要，設計者如無製造技巧，卽當聽從印刷者之忠告。

用具採購之統制，以需要爲主。可以大批購進者，自以大批購進爲宜。此種採購資本之分配，宜以需要消費之情形爲標準。消費之預算，宜於一季之始編造之，因同時大批購進，價廉合算，堆存備用，需要時亦可不感缺貨之困難也。

第十四章 採購情況之變動

商情之不穩 商業中如無不定之情況，則管理之統制即可變爲簡單，事事可以預測，在事先計劃處理之。負總理之責者，處此種理想情況之下，當無不測之事可以發生，無不可知之因素可以遇到，過去之經驗，卽爲現時與將來行動之有效指南，全局管理亦自變爲極平凡之事矣。惜此種假設情形，事實上誠所罕見，工商組織中有管理之責者，當將下述各問題，如普通商情變化影響之預測，意外事態發生之計劃及準備，調整內部各項問題及外部商情之變更等，隨時留心考察，均爲不可或少之研究也。

此等變更之發生，在普通商情中有時極爲規則，或極有節調性 (rhythmic)，正如商業之有循環性也。惟亦有一種變動，其發現殊無一定，浪度亦高低不同，卽有變動爲同一因素所發生，但其性質則大相懸殊。此種循環式或非循環式之變動可同時俱來，對於工商組織各部之影響，因其工作之不同而異其程度，初無任何二部同遭同樣之影響者，蓋其旨趣不同耳。然推其極，各部活動則又每因外界情形之變更，非直接卽間接受其影響焉。受直接之影響者，爲有直接接觸之部份，其他各部則因內部牽連之關係受間接之影響。例如會計部掌管金融財務，每視銷售部或採購部之商情如何而爲相當之金融預備是也。商情如何，卽可直接影響會計部之計劃如何，更具體

言之，即普通商情以他部間接之關係，可輔助決定一期間現金之需要，並可直接為總經理用以決定以何種方法準備此現金。此種商情直接及間接之影響各部均難倖免，因無不有其外界之接觸也。

變更種類與採購計算之影響 採購部因商情變更受同一之影響，固亦不能例外。普通商情變更，間接波及採購數量之多少，此等外界因素對於銷售部與製造部之工作又有直接之關係，因此採購需要，即將變更，以採購與銷售及製造之節目須相互聯繫也。

採購部欲為採購情況之決定，恆受商情變更之直接影響。最顯著者，莫如價格一項。價格變動固有其自身諸種複雜之原因。但其最顯著者，恐無過於一般物價趨勢之影響於普通商品也。此種變動似為有規則之輪迴，任何商品均有此相似性，第各個變動之程度又有差別耳。除此普遍之共同趨勢外，亦有變動僅影響於一特種之商品者，如食料無論從生產或消費方面視之，均為有季節性之貨品，煤之價格更有季節性，即其他任何商品，亦無不有其暫時之供求關係，而顯示其較小之變動也。

與價格變動有連帶關係者，為供給充分與否之一問題，此種變動與價格有一致之趨向，即同受供求律之限制是也。設此貨品為營業主要之貨品時，採購主任，除應注意其價格之變動外，更宜注意其供給情形，因主要原料供給有限制時，有不惜代價，務求必得，以免工廠之停頓也。

式樣與品質之變更 更有其他之變更，即貨品之式樣及品質是也。原料品之供給，尤以農產品為最，每因生

產時節之關係，其質量逐年而異。貨品如依市場程序之分等別類，大量生產，則隨時可以得到其標準規定之品類，但質料如有變更，倘遇某種貨品供給稀少，購買者又不能改購他種，或各級貨品價格之相差，又不能維持固定，則該種貨品之價格自必飛漲不已，例如小麥當豐年熟收之歲，多品質優良，若遇水旱歉收之年，其品質自必低劣不齊，當此之時，採購者如欲維持其產物之優良，則非有該種貨品不可，而該類貨物之價格及供給情形之劇變，亦將遠勝於其他之各種矣。

於上述一例中，亦有改用抵充之法者，即交易所中之投機採購，不用一定標準之貨品，可以改用他種標準之貨品是也。因交易所中可用「基本契約」(basis contract)之規定，其意即將來交割之貨，可依契約中所規定之標準履行，或依賣方意思以價格稍高或稍低之貨補充之，至其價格高低之差，當由交易所規定之，以免各種貨物實際市價之大相懸殊，用意良善。否則，採購者對於某種特定貨品價格之變更，其複雜情況，必將倍蓰於平時之價格也。

貨品之式樣，極為重要，前已言之。此種變更，包含時間性，時樣貨品，價格易跌，採購時，一次應購進多少，須特別注意。此類貨品，貴在式樣新出時，即行購進，無論數量之多寡，又貴在式樣當令時，盡量售去，方稱合宜。

營業計劃與商情變更之調整 企業中各部協調之計劃，應與外界變更情況有適應之可能，若僅憑採購主任一人之力，效用甚小，如能與他部主任合力協辦，則衆擎易舉矣。採購主任與市場最為接近，所有貨物價格之漲

落，供求之興替，當較任何人為熟悉，其決定當亦較為準確，故採購項目雖與他部計劃有關，但此又非有採購部之協助與供獻不可。

採購需要變更之原因及其統制 他部計劃之如何，可隨時波及採購部之行動，採購何物，何時採購，以及採購若干，均為內部需要情形所牽制，如銷售及生產之計劃是也。銷售政策如有變更，採購需要亦即因之而變更，蓋推銷上如有重要變化，於所進貨品之種類及其品質均有重大之影響。他如競爭情形之變遷，或顧客購買力之增減，亦與採購有密切之關係。此類商情變化，為商業中共有之現象，銷售與採購兩部，尤應和衷共濟，隨時商量應付之。最合邏輯之辦法，銷售部宜先事預測市場變動之影響而後計劃推銷之方法，庶所進之貨品得以暢銷，依市場之估計，決定購辦之數量，則採購部方能有所遵循也。

製造業中採購情況之變更，視製造程序之變更與否而定，惟製造程序之變更若何，乃製造部之事，非採購主任所能明瞭而有所左右者也。

價格與供給之變更 上述採購需要之變動，均由商情變化不定之間接影響所致。從採購統制之立場而言，其所有之影響，當以貨物之價格與供給之變動為最大，此種市場現象，關係於採購主任者至重且大，應作較詳之研討。

在本章之始，已述及市場上物價之或漲或落，似有一定方式，或有節調，或有單獨原因，其發生絕無規則及連

續性。有節調之動向 (rhythmical movement)，可分爲兩種，一種爲次要節調 (minor rhythms)，爲期甚短，隨時發現，此種輪迴，爲特種貨品，因生產或消費之特別原因，乃呈個別之特殊性質；另一種，乃係主要節調 (major rhythms)，即通常所稱之商業輪迴是也，其時間較長，市場各物均蒙其影響，其發生原因，至爲複雜，更不易計量。如一九二九年以來世界商業之不景氣，其始也發生於美國股票市價之暴跌，其繼也影響各業，及其終也，尤以最近一二年來，世界各國幾無不受其籠罩，實商業輪迴之所罕見者，其影響之大，爲害之巨，又豈可測度也耶？

商業次要節調 此種節調之最簡單現象，可於一商品之有逐日輪迴者見之，銷售及生產部於此必受重大之影響。他如零售商店、街車、電影院等，一日中無不有其營業最盛之時，於此設法糾正之，或謀相當之應付，均無不可。若採用後者之法，則組織中平時之設備，必較平時之需要爲過剩，因此即有無效力勞工之雇用及內部之裝置。爲校正計，此種輪迴，可依每日時刻之不同而異取其費，或索其應付之值 (charge what the traffic will bear)，如電影院夜戲價格所以較日戲爲貴，又電氣公司之電流，每因晝夜時間之不同，而異其價目者，（惟以管理上之困難每不易採取，）職是故耳。

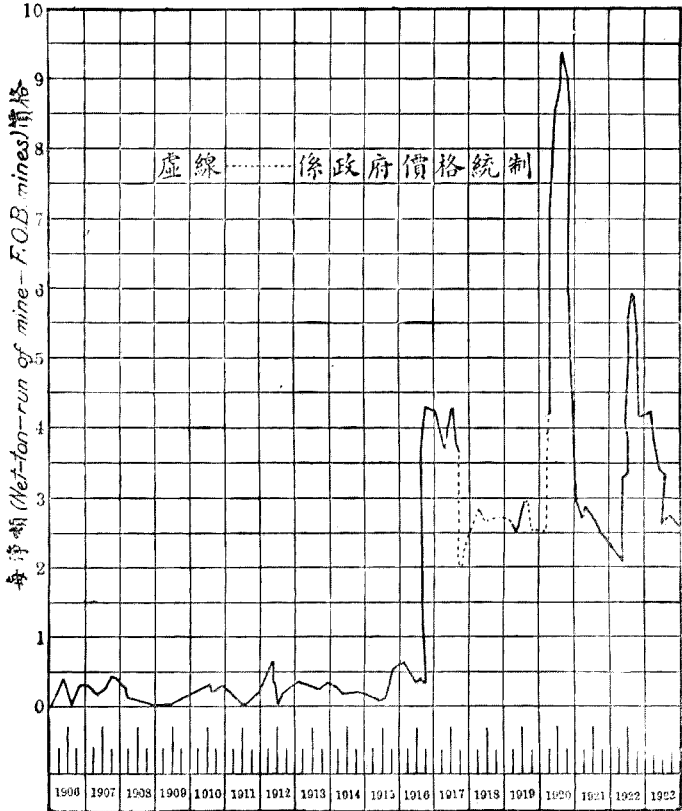
此種輪迴之根本原因，乃爲消費者之習慣問題，以雇傭關係多同時爲同樣之工作，亦惟有貨物直接銷售於最後之消費者者適用之，故探購部可不必計及也。

季節變更 以吾人之目

光視之，其重大之變更，當以季節變更爲最，此種節調之主要原因，爲歲時循環之不同，尤以生產或消費爲氣候或習慣所限制，必須於一年中某時季舉行者，爲更重要。當生產與消費不一致時，價格卽有季節變動之傾向，亦卽採購主任計算時最重要之因素也。此種季節物價之循環可於下圖之煤價見之。

就下圖觀之，可於價格低落時，購進一年之需要。此種採

圖表二十二 美國烟煤價格變動表



購政策之有無效力，須視各年物價變動能為合理之穩固與否而定。否則，個人雖視為最低價格，實則反招損失，各種開支，絕無節省。此外更有各種因素須加考慮者，如存貨之保管費、投資利息、堆棧費、損毀、危險等勢必增加，故有時價格之高漲，反不若各費用增加之多。苟此說之不謬，則採用此種採購政策時，須於各種費用計算而出之，不可一概而論也。有時生產者或售戶為求其出品有銷路計，情願擔任此種保管費用，如煤炭契約，多於春間價格平穩時，訂妥一年之供給，以後隨需要而交貨，依此而行，則進價對於季節價格之趨勢，庶可得到相當之節省也。

商業輪迴 節調價格趨勢之重要及足以引人注意者，當以商業輪迴期間之物價為最。此種變動，實現代經濟組織制度必有之產物，殊無足怪。蓋因商業組織數量及規模之擴大，機械工業資本之極度增加，市場推展之國際化，信用制度之隨處採用，商業之恐慌或不景氣，實屬司空見慣，其發生有定性，其性質多大同小異，故商情乃有輪迴之說焉。言其各家學說之紛紜，實非本書所能包括，此處所應明悉者，乃商情之輪迴及於採購上之影響實至為強烈耳。商人貴能鑑往知來，計劃未來行動，處此競爭之社會中，多各自為政，不相協商，所可資為憑藉者，均為過去相似之證據，苟出品均為今日生產明日即可售罄者，當無變動之可言，惟事實上絕少此種現象，生產各地不同，各生產者又不互通聲息，供求情形，不易逆料，各個活動之所恃為依據者，均屬同一消息，況一種貨品之供求又每易波及其他之貨品，在此利害不平均之情勢下，各不相謀，生產之或增或減，彼此茫然，及其集中，則百業受同一之影響，遂形成商業輪迴之現象矣。

非輪迴市場之騷亂 除前所述波浪式之供給與物價變動外，尙有其他許多市場之騷動焉。此種情形，多單獨發生，並有其特別之原因，有時其影響僅及於一種貨品或數種同類貨品，極有區域性。如此種貨品爲基本貨品而時間又長久，則其影響必將波及及其他貨品，超出其原有區域以外。今舉市場變更更由於農產品之歉收爲例，在以農立國或以工業爲主要之國家，一遇水旱歉收，必患饑饉，即在西方文明進步之國，交通運輸便利，在歉收災荒之結果，亦足以紊亂市場供求之狀況，主要原料供給來源之忽然斷絕，可使工業道德低落，且亦可影響於整個市場之組織，如美國之小麥、棉花，爲償付外國貨款之主要物品，設天不做美，數月不雨，使小麥棉花收成無望，二者有一減收，其影響必使依此二者爲原料之工業受其重大之打擊，更可促進他種代替品工業之產生，同時農村破產，農人收入減少，購買力降低，工商出貨毫無銷路，影響所及，彼此牽連，類此者固不勝枚舉也。再就全國而言，一地歉收，物價即須提高，農民購買力或仍如前，但在歉收區域之農民，則情勢已非，其痛苦即不堪聞問矣。

勞工之影響 與上相似之騷亂可爲勞工糾紛與罷工之結果，而尤以勞工有組織者爲最易發生，如煤礦工人、鋼鐵工人及火車工人等常發生有組織之罷工，可使營業完全陷於停頓之地位，百業皆受其影響。至其對於物價之影響，可於上圖中一九二〇至一九二二年之煤礦見之。其最重要之因素，卽爲重要原料之完全斷絕是也。其他無週期之紊亂而可影響於整個之市場組織者，如我國匪徒滋擾，國際糾紛，以及交通斷絕等，其影響於供求之關係者均非淺鮮也。

上述諸種騷擾，如某種營業或因主要來源之斷絕而受其特別之影響，故採購政策在於養成獨家之關係，否則遇此等事變時，臨時措置不及，又非採購主任所能直接統制，採購者即處於困難地位，徒感供給斷絕之苦，故不可不慎也。

其他更有人爲的物價統制法，如官廳之干涉市場情況，實可別爲一類。最顯著者，莫如國家之關稅政策，此本專門問題，出乎本書範圍之外，在此所應注意者，即貨料之有國際性者，則國家稅率之高下，非僅使價格漲落無定，即於供給上亦直接受其影響也。

各種競爭之因素，市場變動，更有一種原因，爲時雖暫，性則強烈。當競爭自由及競爭關係正常時，同行物價每有規定之最低限度，價格不能低於此點，蓋此乃依生產成本而定也。但每有其他原因，足以使此限度暫時廢止，甚或低於血本以下者，如當「跌價傾銷」(price war)時，資本及勢力雄厚者爲欲壟斷市場，每不惜以跌價爲手段，使資本及勢力薄弱者，無力支持而倒閉，在彼則以優越地位而獨存，而壟斷市場之目的乃達，此乃人爲的暫時市場情況，採購者可以享得一時跌價之便宜，對於整個社會之利害何如，實爲另一問題，蓋亦可暫而不可久也。

另有一種人爲市場情形，爲壟斷或半壟斷情況之存在，此乃跌價傾銷之變相也。

上述兩種情形，正所以暴露市場不健全之狀態，當此大工業正在進展之時，當不致時常習見，且此種情形，苟有敏銳之採購主任，亦可熟知市場之特性，臨時而加以偵察也。

市場變動之解釋與預測 決定物價變動之因素，既如前述之複雜，然則豈竟無法預測將來之物價乎？探購主任苟欲無愧厥職，對於市場將來之預測，尤屬重要。無週期性之原因，雖不能十二分之準確估量，但如平時對於社會經濟情形稍稍留意，則其變遷之動向，總可事先察知其大概。次要節調之變動傾向，在商業預測中實有較困難之數問題，其性質有區域性，僅影響於特種商品，其發現亦頗繁複，故此種預測材料極為豐富，蒐集尚不困難。

但又有所謂商情輪迴者，此不易有準確之預測。在過去十年間，對此問題發生研究興趣者，不乏其人，其原因一由於變動之大而且驟，一由於統計方法之進步，故其所得結果較為可信，亦易於瞭解。研究此問題者如商業服務所、經濟專家，以及各大工商業更有科學化的報告，說明輪迴與其營業之影響。故商業晴雨表（commercial barometers）逐日增多，各種研究金融商業之報紙亦多闢專欄，分載商業現狀，以供參考。

預測之術 至於預測商情之方法，通常有二：即經濟的分析法（method of economic analysis）與統計的比較法（method of statistical comparison）是也。美人哈定（C. O. Hardy）在其所著風險及風險擔負一書中，曾解釋此二法之如何應用也。

『經濟的分析法，預測輪迴原因，正如研究社會科學者之預測社會事態而無週期性者，引用此法僅可證實何者為商情緊要條件，何者為商情膨脹原因，權衡其輕重，何方力量較大，即可預測何種情形將行發生。商情變動之有週期性者，除當興盛之期某一階段中一種力量與他種力量同時可左右商情之變更外，其他多不特

別注意，採用此法，注重於情形較前期不同之各方面也。

統計的比較法，將以往的記錄作統計的研究，鑑往所以知來，以已往的經驗作爲法規，藉此以斷將來，以此例彼，則一週期性的發生可以預斷。贊同此法者，謂同樣事件發生之各項原因，及所有之材料，均有其規定性，用此以測未來，可得同一之結果，知其有必然性，此乃統計科學之方法也。至研究之可靠與否，全視其研究之事項，時期之長短，或每期輪迴之詳情，某條件之有無，以及各項材料之充分收集與否而定。」（註一）

上述二法，各有特別用途，至於究應採用何法，非此處所欲討論，惟二者均爲預測者所常用。前法可以估計特別情形及無週期性之影響，後法可以指明在週期中之現時爲何階段，以不久之過去事實，預測以後變動之傾向及其程度，商業晴雨表之編製，即利用第二法所作成。蓋就以往經驗，如某基本工業之變動，恆可左右一般商業情況，依此爲例，可以繪成極有價值之統計曲線，即可依此指定現階段週期中之爲何時期，引用此法，苟所搜集之材料充分可靠，則預測時頗有成效可觀也。

特種商情之預測 此種預測用於測量某種工業之傾向如何，其價值最大，較之以一般工商業所製成之晴雨表以供預測，實不啻有天壤之別。一種工業之盛衰常與他種工業之興替有密切之關係，例如農業興盛之如何，即爲販售公司營業之晴雨表，因農民乃販售公司唯一之顧客也。惟與鋪路泥磚或鋼管用具之製造廠，即無同樣之關係，不能用此以預測之。此等工業之材料，當視市政府之發行股票及建築工業之如何以爲盛衰之徵兆。於此

可知某工業之興廢，常爲另一工業情況所左右，工商業最可靠之晴雨表，常爲可以左右一工業之其他工業重要之材料。準此以觀，各個組織之本身，更爲工商業情況準確預測之不二法門，即製成品將來之銷售如何，物價之趨向如何，及原料之供給如何，均可預斷而無爽。

變動之保障及保險方法 採購主任，對於採辦貨物，將來市場情形之如何，須有種種技術以供預測之用。於此將有一問題焉，即採購變動情況，既如上述之難免，然則豈無保障之法耶？市場風險無定，亦豈無法可以轉嫁耶？商人之採購如盡係製造品，習慣上尚有標準價格以爲保障，百貨公司中之貨品盈千累萬，尤以有牌號或通國皆知之貨物爲最多，如細爲分析，其訂價政策，即有標準化之趨向，規定標準之價格，製造商或批發商，均主價格一律，對於任何消費者，均售一律之價格。此法之能否實行，姑置勿論，但零售商人之進價，無不一律趨於標準化，則可斷言，市場變動時間較長者，定價可以隨時更正，若次要之變動，殊無若何之影響也。

此種定價之效果甚大，可分製造商、批發商、及消費者三方面言之。就製造商而言，售價於極小範圍內事先決定，則不定之因素即可排除於計算之外；就分配商而言，進價與售價均經規定，其不定之因素亦可較少；就最後之消費者而言，此種定價政策，如普遍採用似爲不利，但有許多貨品因採用此種訂價政策，反覺便利，足以與不利之點，互相抵充。

轉嫁風險之方法 價格標準化如不適用，則風險之一部可以轉嫁到售戶之身，所謂避免風險合同者是也。

茲舉二例以明之，如一建築師，以某代價包建一屋，合同既定，即須與木料商、磚瓦商、鋼管材料等商人訂立各項所需材料之合同，每項材料之價格當於各合同內規定之，則此建築師即可免去因物價變動而遭受損失，此所謂避免風險合同者一也。又如一函售公司預擬在某一季內作一銷售計劃，定價目錄均經印好寄出，如欲變更原有計劃，非經過半年之時間不可，則函售公司可事先與廠家訂購所需各貨，以免後來價格變更時有所損失，此乃避免風險之又一法也。採用此種方法，商店之風險可以輾轉移嫁，毫無損失，即商人以他種風險代替可以轉嫁之風險，亦即商人負推銷其所定貨品之責任，製造商冒價格漲落之危險，各負其所可負之風險，交易乃克底於成。

購買者之另一保障法，為「套做」合同 (hedging contract)。「套做」者，乃同時於二種不同之市場上為買進及賣出之謂也。其目的即以一方如有虧損，他方可以獲利補充，此法可於下列之五穀市場「套做」法觀之。

欲得套做之利便，首須有期盤交易市場，庶麥類契約交割時，可以購進與賣出。

至套做方法，頗為簡單。如鄉村五穀倉庫自農人處訂購麥類，希冀日後交貨，同時即須作貨價漲落之保障。

故當鄉村倉庫購進農人麥類時，或不久即於期貨市場作同樣數量之期盤拋出，及至麥類實際交貨時，乃又同時作期盤之買進，如是一套一套的做去，完成「套做」工作。

當貨物在手時，如物價跌落，則倉庫在期盤交易中獲有盈利，可以抵償真實購進麥類之損失（或可有之）。

設物價上昇，則真實所有之麥類漲價，期盤交易受損失，無論在何種情形之下，倉庫最後之利益均屬一致。（此盈利普通爲倉庫所有。）故套做之交易，不問其價格爲漲爲落，與貨物之所有人初無若何影響。麵粉廠家現款進貨之麥類商人、出口商等，均可用套做方法保障其金融之損失，如出口商人在未購進真實麥類時，可在外國市場作期盤之拋出，如在芝加哥（指出口商在美國）購進與其銷售同樣數量之期盤貨物，即可規定其在外國之麥價仍有利可圖，即將來市價高漲，因已有「套做」亦可不致蒙受損失。

倉庫購進麥類，利用「套做」與出口商之賣出「套做」並非即將風險盡行除去，況風險亦爲不可完全免除者，不過自現盤交易移諸期盤交易，使風險分散於能負風險之各面耳，如保險公司之平均分擔危險是也。

由上述觀之，「套做」爲安全之保障，實爲研究「套做」說者之共同見解。此種假設，即謂兩種交易完全趨於一致，但事亦有不盡然者，即就現款購進小麥之商人而言，以現款在現市購進，更以期盤作「套做」之保障，其價格之升降並不一致，他如棉子油在豬油市場之「套做」，麵粉在小麥市場之「套做」，製糖在甘蔗市場之「套做」，更難使其漲落一致。惟此於某種商品中頗爲適用，即以所進貨物可同時作同樣數量之期盤交貨，其價格又以漲落一致者爲限。

價格之季節穩定 價格穩定之另一市場方法，即拍賣是也。此法於某種貨品之推銷最爲適用，其結果在某季內亦可使價格穩定。尤以某種原料，因其一年產量，須於一季極短時間內盡行賣出者最爲通用，如英澳之羊毛

拍賣即爲最普通之例，美之皮貨拍賣亦屬此例。當一歲收穫之後，生產者、製造商之代表、以及許多購買人，羣集於中央拍賣場，將全年出產於短時間內完全售盡，當拍賣時，市場非常活動，過拍賣時，價格亦頗穩定，則製造商可以免去購進上許多之風險。

拍賣固非限於原料品。製成品如地氈之類，亦可採用，各個居間購買人即爲一季中價格穩定者之一。前述各種方法，均所以減少採購主任風險之擔負，便利採購工作之進行，歸納言之，其主要方法有二：

一、即居間於特種人爲的情況使市場穩定，二、即轉嫁風險使市場上可以擔負及願擔負之人擔負之。

總之採購情況變動的整個問題，貴有一定政策，爲採購部投機採購時所應有態度之依據，而此投機採購在不安之市場內，亦屬常有之事。採購部活動範圍若無規定，則適宜之統制亦將爲不可能之事矣。

(註1) Hardy, C. O.: Risk and Risk Bearing, p. 56.

第十五章 採購實務之普通政策

市場變動應有之態度 上章所述之市場變動情形，對於採購統制問題，關係甚重，在靜態的市場中存貨雖宜相當保存，但無須堆存大批貨料，此亦非為預防市場忽然有變動而然者。當此之時，各種變動之因素均可準確估計，於存貨之統制亦可變成極簡單之公式，欲購數量之多寡，或為大批，或為小量，抑或時常購進，因市場情況及價格之升降，固須加以考慮，此則一視其比較的各經濟之條件如何而已。預測市場將來有何事態可以發生，即當市場便宜時購進之，否則，不顧市場之變動，僅視需要而購進。此兩種之絕端方法，一為投機採購，一為需要採購（“hand-to-mouth” buying），二者在採購部中均佔有相當地位。採用投機採購者，不顧實際之需要，專利用市情變動之風險和機購進；需要購進者注重現時之需要，對於現在及將來市場情況之如何，概不顧及。

採購職責之規定 採購主任對於上述問題，其態度應為如何，須先明其職責之範圍。此等重大事件，應由總經理或董事會決定，斷非採購主任可以獨當。總營業政策與各部政策之劃分，從規定而言，極為重要，二者宜顯明劃分，保持優良組織之必具條件。

採購部之職務為專事採購，一部中之主管人員，應負其全責。至於對於市場變動之態度應為如何，及預測其影

響於採購者又爲何如，乃另一問題。採購爲投機抑爲需要，事關全體，非採購部所能單獨決斷，乃整個營業政策問題。採購部職務之範圍如何，宜由總主管者事先規定，前已言及，及既規定，即應奉命執行，固不容其推諉也。此種責權之劃分，適合良好組織之原理，若能堅守勿渝，則採購活動之統制，亦可初具基礎矣。

投機之採購 投機採購含義如何，應有明顯之解釋。韋氏大辭典中解釋投機爲「一種交易行動，藉價格之升降，獲得盈利，非若普通商業盈利可比，或從事一種營業，甘冒絕大風險，藉獲巨利，購進或賣出，即希價格變動，坐獲其利。」依韋氏定義可知營業主任盈利機會約有二種，不可不分別之，第一種機會，即普通利潤，由普通商業行爲而得者，第二種利潤，爲投機利潤，由繼續預卜市場之如何而得者，即購進使用時間因價格有漲落，以此爲擔負風險之報酬也。苟商業有時間效用之存在，則價格漲落即不可一日無之，因此，二種利潤之分別，又覺不甚重要矣。但此種分別，對於一營業從事貨品購進及賣出之各種職務者，則甚爲有用。如一營業甘冒物價漲落之危險而購進，別無其他勞務，則所有利潤，當爲投機利潤矣。反之，如一營業另有其他服務宗旨，或用「套做」及其他方法，免去價格漲落之風險，如鄉郊麥類之購買人，則其所有之利潤，絕無投機性質，即不能稱爲投機利潤矣。

完全投機之營業 投機與否既屬政策問題，故亦有多種營業專含投機爲性質者，其所有購買多係投機購買，如棉花商人、股票經紀人，幾完全以市場變動，爲其營利主要之目的，至於真實貨品之授受及授受之初意，固絲毫無有也，交易數量之大小與真實貨品供給之多寡，更無若何關係。此乃純粹之投機經營，其利弊得失，此處不欲

多所列論。總之，投機乃此等商人唯一之目的，其交易之得當與否，亦非不良之採購政策問題，當有其他之理由焉。吾人對於投機在採購政策上所應注意者，另有意義，非專爲其利用市場已也。投機如不禁止採用，僅可視爲一時權宜之變動辦法，藉以獲得額外之利潤，如欲評論之，亦惟有於上述情形之下，將此種組織視爲例外之政策耳。

需要前之事先採購不能謂之投機。上述之投機採購，通常均較實際之需要而大量購進之，但此亦不可誤認所有需要前之採購盡爲投機經營。事先之採購，可因市場特別情形而發生，於市場風險並不增加毫末，如煤有季節物價之傾向，卽其一例。煤之價格活動傾向極爲正常，如於一季價格低落時，大批購進，卽不能謂爲投機採購。此種交易用意，可穩定一年內之價格，其發生也有定時，故不妨乘機購進，坐收廉價之利，亦不必訂定一年需要合同，於相當時季投機購進，卽可節省不少。

另有一種之季節採購，因貨品之需要，終年一定，但其銷售有一定之時季，此等貨品，在生產與消費之過程中，市場上雖有法保存之，其價格則有季節傾向，惟無論在任何價格之下，供給均可無虞。如美之羊毛市場，當上市之數月中，生產者之羊毛充塞市場，甘冒風險之居間商大批收買之，然後終年不斷的供給製造商。採用此法後，則製造商之採購人不必於一季內將一年之需要盡行購進，而生產者之價格亦可因此較爲穩定。但在美國東部及英倫之羊毛製造商，則無此種居間商，廠家如需要特種之原料產品，爲擔保其供給不斷計，非於上市之季，大批購進以爲準備不可，設非如此，則需要時供不應求，市場上又無特別之設備，其所需之特種原料，卽無法購得。此種採購

亦於需要前而大批購進，但不能謂爲投機採購也。

更有一時購進大批貨物，堆存儲藏，而非一時所需要者，其理由爲欲使其服務繼續無間斷。蓋因缺乏材料，停止工作，其影響將有不堪設想者，故不論物價高低，有於某時大批購進之必要，如公用事業卽其例也。公用事業之勞務，不可中斷，如一旦停止，影響所至，卽非普通之困苦可比。最好政策，宜悉心研究市場情況，如預測某材料之供給將感斷絕，卽宜大批購進，以應急用，有此事先之留意，較之勞務斷絕時之痛苦，其重要不啻萬倍。而此種額外大量存貨金融之支出，更有必需之理由，可以免去斷絕供給，使工作不致陷於停頓，此乃正當應有之準備，與投機者適得其反也。

投機之意義 就投機優點視爲採購政策，則其爲用應有相當之限制。投機如視爲營業之整個政策，其利弊何如，無庸討論，且上文已言之，採購除爲投機外，更有於需要前必須大批購進者，此乃目光遠大之採購，適與投機行爲相反，所以避免風險，實非甘冒風險藉獲額外利潤者可比。投機在採購政策上所可加以評論者，亦惟採購部僅圖額外利潤，甘冒可以轉嫁之價格風險之一點耳。

反對採用此種投機政策者，其主要理由，爲採購主任負其不能負之職務，毫無準備，或與營業之政策及目的有所不合，此種行動，只顧市場可能之變動，不顧營業之真實需要，甚非所宜。

投機政策之動機 商業或製造業採用投機採購之動機，其理由亦頗充足。卽因現時市場情形，較將來爲優

越，商人均喜以過去不久之事實斷定不久將來之情況，如價格逐漸上升，按期交貨漸覺困難，於是乃斷定此種情形將繼續存在，其最好方法，即大批購進堆存，以備不時之需。

此種憶斷，正採購主任顯示其優越手段之時機，正常時工作之價值難以計量，亦甚少機會可以誇示其在組織中之價值，今苟目光遠大，於價格低廉時，大批購進堆存，迨至價格高漲時，存貨充足，供給無虞，此時經濟之節省，非同小可，而其智慧之能善為利用，即可大顯其身手。苟不幸而未中，大批堆存，價格暴跌，則所受損失，當亦難以估計矣，惜人類多喜功而忘敗耳。且投機政策之結果如不經其他無關部份之分析，則重視成功，忽於失敗，亦所難免，且失敗更易為人所不注意，而輕易放過，則其危險殊大，誠不可不慎也。

投機之盛行 大批採購，超於需要之數量，又以情況之不同而異。當市價下落之際，一般商人均抱悲觀，多不願大批購進，反之，如商情興旺時，價格繼續增高，商業活潑非常，商人每悔購買落後，致價格之日貴，同時市場情形突飛猛進，生產者供不敷求，各業之銷售訂單，逐日增多，製造業之採購人，每懼原料斷絕，生產有停頓之虞，各方活動，益形湧躍，銷售數額大增，於是提高存貨數量，自屬意中之事，商業收入豐厚，管理方面，因有利可圖，不欲減少存貨之投資，使成本可以降低，現時採購經驗，又以立時大批購進較為節省，故亦有以過度之採購視為合理之舉也。

投機政策之危險 投機採購之危險，殊為明顯。採購者僅集中其注意力於市場情況，不顧其真實之需要，存貨投資過多，對於資本之盈絀，毫不顧及，迨商業興盛時期一經過去，存貨即須盤算，以便計核工作之是否合乎經

濟條件，當舉行此種調查之時，每可發現許多令人不能置信之事實。例如製造廠之貨房內，當商業不景氣時，往往發覺所存次要原料，可供廠內二十年之用。又有一事爲作者所親見，某工廠採用小馬達，事前購存，足敷二年之用，但因存貨管理不得其法，於未盤查前尚不之知也。此在工商業中實數見不鮮，無待贅述。此種事實，在採用投機採購者，誠所難免，然苟存貨管理有方，即採用投機政策，亦可不致發生此弊，蓋投機政策但知重視市場情況，不顧實際之需要，最易有此不合理之情況也。

反對採購部採用投機政策最有力之理由，爲採購部無決定市場之適當準備，採購人之選擇，無非因其熟悉貨品來源及購買方法而已，至於有無判斷市場傾向之能力，實另一問題，哈定教授曾有如下之解釋：

「此爲極明顯之事，即一般普通人之決斷力，如不熟悉五穀之經營者，即不能預測五穀之價格，反之，則未必盡然。人有善於決定五穀棉花之情況，或熟悉運輸堆棧之手續，及善與農人論價，或以其置身商業，熟悉其他數十種之專門方法，但於價格趨勢之動向，則一無所見，不能置可否。蓋市場情形至爲複雜，斷非可依個人一日間之聞見所可決斷者，尙須有深切之研究，注意其各種遠大之原因，方足以決定物價之傾向也。」（註一）

投機政策之先決條件 吾人於此有一疑問，即企業中之採購主任採用投機政策，使公司獲得投機利潤，有無安全及合理之條件？惟有下列各事，當先爲具備：

第一要件，如視投機爲應取方針，即須審慎處理之，負主管之責者，應擔負其全責。至於採購部應負若何責任，

本章之始即已論及，應審慎考慮之。

第二要件，採購之投機政策，在執行上須有充分之準備。欲此政策順利進行，對於分析及判決市場之情況及決定營業需要之傾向，均極為重要。因營業除純粹以投機為目的，僅俟機會以為購進或賣出藉獲巨利外，若當物價正常之時，大量購進，不能售出，則投資於採購，即屬不當，此種決斷之錯誤，即足使採購主任圖謀投機利潤之計劃歸於失敗。採購主任對於將來物價之趨勢，應有相當之預測，惟此趨勢存在時間之久暫，以及在此時間內所能製造及銷售數量之多寡，即難作相似之準確預測。如製成品之可出售於另一市場，此非採購部所熟悉，但銷售部可作相當正確之預測，如兩部缺乏適調之連繫，採購部勢必於物價高漲之時大量購進堆存，至於究能售出若干，則毫不顧及也。

投機採購，存貨山積，更須有保存提取等之設備。設因物價低廉大批購進而無適當之堆存地位，則物質上毀損之巨，恐較價廉時購進所得之利益為高，得不償失，固非計之得者。

至於各個營業中之採購部，應否許其投機，此乃組織適宜與否之問題。如營業之性質，根本具有投機風險而又無法轉嫁者，投機即為不可免之事。或一業中之主管者，願冒投機風險希獲巨利，苟設備完善，無妨整個利益，採用投機方式亦無不可。會計記錄對於此種盈虧之原因及其結果，應詳備無遺，並須加以分析。如無嚴密之會計統計，採用時必遭失敗，成效自亦難計。此為投機採購不可少之設備，故投機採購事宜，應有專門之投機組織也。

謹慎之採購政策 與上述投機政策相反者，爲極端小心審慎之採購政策。此種政策亦極普通，英語中謂爲 *hand-to-mouth buying*，即採辦時，僅依當時需要，存貨保留至最少數量，對於市場將來之情形全不顧及。

此種政策，在某種情況下，頗爲適用，當物價高漲時，人人樂觀，及至時移景遷，物價下跌，又人人悲觀，亦不欲大批購存，防物價之再跌，此乃普通人士心理上必有之反應也。投機採購於物價稍形下跌時，即呈存貨過多之現象，一業如是，百業皆然。恐慌苟再爲深刻化，採購即將停止，使存貨迅速出清。跌價之期繼續延長，零售商人小心採購，添加新貨，可使批發市場稍呈興旺氣象，惟長此以往，絕少不顧需要多量購進者，大量存貨之損失，往事可鑒，則貨物難於推銷，不定之市況隨處可見，同時因商情失其常態，製造商亦取緊縮政策，工作減少，貨料隨時購進，有此種種現象，再加以一般人士對於物價繼落之悲觀，於是乃有此新現象之小心採購政策焉。以前許多廠家商店於數月前訂購貨物者，今如須再購，多小心翼翼，變爲小量購進之立時交貨矣。

上述二種之極端採購政策，每多同時並行。當商情興旺時，人心樂觀，均存物價將漲之念，希圖將來再漲時可以坐獲厚利，反之，如當商情不振，物價跌落不定之時，甚少願冒跌價損失，大量購進，致存貨山積，周轉不靈者。

謹慎採購政策之利弊 謹慎採購之利益，其犖犖大者，計有數端，貨物僅視需要而購進，可免損毀跌價之虞。貨物已經製成或當製造之時，又有人負此種市場之風險。至於各個營業願否親自擔負此種危險，乃管理上之選定問題。此種危險如能免去，固爲節省之一，蓋存貨不多，即存貨資本之減少及各種費用之降低，工作管理上，亦可

便利不少，均其利也。

商業經營應注意其大者遠者，爲任何營業所共守之政策。營業如係投機性質，專注意投機利潤者，自以投機爲重，營業利潤如以特種勞務爲目的者，則投機利潤，自爲意外之事矣。當投機視爲有利可圖時，其傳染之速，瞬息萬里，人人盡願冒險以求之。如採購僅視需要而購進，整個組織之精力均集中於其真正之機能，其組織亦自較爲健全穩妥矣。

至於謹慎採購政策之弱點，如市場情形特別優越，有利可圖，今爲此政策所限，獲利機會，即失之交臂。且對此政策死守勿渝，毫不改變，亦非所宜。反之，如僅於商情不良時採用此法，亦屬非計，因當此時期，採購部所得之投機利潤實屬無幾也。

更有較爲不利之點可得而言者，採取謹慎購買政策，即爲零星採購之變形，隨時小量購進，手續麻煩，殊不經濟，論價力亦自覺薄弱。雖外界危險似可減少，但內部危險不無增加。如採購過於謹慎，則時機到時，反因不能如期交貨，損失謀利機會，有背營業之目的，亦非所宜。

謹慎採購政策之永久性質 謹慎之採購政策，其利弊之趨避，當視市場之情形而善爲利用之，但此吾人所應自審者，即此政策究否可視爲永久之計乎？營業如隣近主要市場，則貨品來源便利，較之距離市場遙遠者，自可積少量之存貨，因貨物之輸送較少，又可隨時親訪市場，如其交易爲市場所注目，更可得到許多之便利，較之其他

距離遙遠之營業，其所佔地位之優越，殊難同日而語矣。

謹慎政策，除適宜於地點適中之營業外，對於某種貨品更可特別適用，如易於腐毀之物品，每需特別之設備及保存，苟大批購進，一時不能售出，損失即非少數。其他貨品，如需要無常，則一時短少，並不影響於整個營業，亦不宜大量堆存，以免資本之呆滯。許多貨房內之存貨，每有非其必需，妄事購進者，事實上亦屢見不鮮，是皆忽視此種原則之所致也。

兩種政策之總評 以上所述兩種探購政策，均由市場變態及當商情輪迴時期之不同而發生者，此兩種方法，均可增加輪迴變動之激烈，當商情興盛時物價逐漸高漲，易於引起投機之過量購進，以致存貨過多，製造上不易回復原狀。及至物價跌落時，又易引起謹慎之探購，逐步緊縮，以致信任心之回復爲之阻礙。此兩種方法之結果，各有不可偏廢忽視之處。惟其爲用也，須加以審慎之分析計劃，庶營業可以適應時變，基礎得以穩固，事變之來，應付裕如，自有一定之途徑可以遵循也。

(註1) Hardy, C. O.: op. cit., p. 216

第十六章 正常需要之規劃

採購需要宜有報告。上章所述及兩種極端之採購政策，於何時採購，及購買若干諸問題，均已論其概要，第何法較為適用切當，恐二者均有所不可也。此問題苟能有一正當之解決，實為組織中最重要之舉。善於預測需要情形，不致購買過剩，此為最有效力之採購，較之僅圖價廉者，其能力之相差，實不啻天壤之別。論價技能，固為採購部之重要資產，然亦宜免去存貨計算之錯誤，否則節省殊渺。其有反對前述兩種極端方法之採用者，並非謂此兩法之根本有所不當，乃採用時之準備問題耳。普通最缺乏之準備，在無準確需要之表單（*requirement schedule*），苟無此表單，亦何能望採購者之無錯誤耶。

需要與採購之聯繫。釐定需要表單之唯一要素，為消費與採購應精誠聯繫。商店與製造業之採購，均以銷售為標準，賣出與購進，縱難時常維持一致，但總以相等為原則，堆存相當之存貨。普通商店，一方須有存貨以為廣告之陳設，一方更須於賣出購進之時間內，保持應有之數量；製造業亦須保留相當之數量，以免工作停頓。他如大批採購及輸送之經濟，亦為釐定需要表單之要項，如能再將各項細加分析，即可用為大量購進之標準矣。

各要素之相對重要，完全視營業之貨品性質而定。零售商店鄰近批發市場，貨物之供給極便，所應注意者，在

保持相當貨物足敷陳設。易於腐毀之貨物，市場有特別之設備，所備存貨但期足敷陳設及當日之銷售足矣。其他貨物在某種商業中，大量購進自覺比較經濟，但須決定應購若干數量之標準，如零售業中之百貨商店，即為各種不同需要之探購者，其進貨也，例由中央機關大批探購，享有探購經濟之利，然後視各地分支店之需要而分發之，分支店散處各地，如存貨有轉移之方，則存貨統制問題，較之各分支店之獨立經營者，自覺易於調劑平均也。

在製造業中，其製造程序適介於銷售與探購之間，探購須依生產為標準而非為銷售所轉移，製造雖須依銷售為標準，惟無須堆存原料以為廣告陳設之用。其有存貨須事前堆存者，雖種類不多，但其存貨問題實較商店為難多矣。

長時間協調之精確計劃，銷售與探購之能長久協調，貴有精確之計劃。銷售與探購時間之距離愈長，則計劃愈難。銷售應先行估計，因此為探購項目之所依據，探購費用，亦應估計，因費用又為決定探購數量之重要條件。最後對於採辦處所之市場情形，亦不可忽視。此等變動市場之情況，對於探購部可為決定何時應行探購之標準，但非探購項目中數量之決定也，因數量之決定，當以銷售為標準也。

物價正當高漲及繼續增高之時，倘購進堆存即可銷罄，固無反對之可能，只須進價上所省之費不比購進之各項費用為多即可矣。此種需要之預測，於規定計劃期內，有穩定物價及固定供給之功。其所可非議者，當物價上漲時，探購者多僅賴價格之高漲，而無其他之理由，殊為不當。所購數量宜於一期內用完，並為合理之預測，否則，即

不能謂爲有效力之統制也。

採購預算之職能 採購部之項目，一經正式規定，及經主管人之簽證後，即成爲採購預算。此乃整個營業計劃中之一部，其主要目的有下列數點：

- (1) 使各種計劃得以事先準備，因該種計劃有賴採購部之行動以爲依歸。
- (2) 依市場變更之情況，精密計劃採購定單。
- (3) 在預算期內有標準工作之進行。

各部計劃之事先準備 預算之統制，以各部工作均能實行之效力爲最大。因欲得一部工作預算之準確，其他各部之計劃大綱亦應釐定，互相聯接，固無單獨計劃之可以獨存也。因各種計劃有賴於銷售部之計劃者，最爲密切，財務部之計劃，更有賴於其他各部之計劃，各部計劃互相關聯，編造時即應依從一定之次序。採購預算，非俟銷售與生產項目編就後即無從編造，既有採購預算，然後財務與庫房諸部之計劃亦可依之而編製矣。

採購預算有助於財務計劃之編造，厥功甚偉。在管理方面，如有充分流動資金之準備，以供需要，實爲最重要之事。如一時周轉爲難，缺乏現款，苦求售戶通融貸款，實爲最危險之舉，精明之財務主任，多能事先預籌的款，防患於未然。欲得此種詳盡之財務計劃，非俟採購部有需要之規定，亦難於收效，因此乃金融之支出，有採購方有付款也。

採購預算之另一功用，在庫房存貨可以作極有效力之實體統制。存貨儲藏，為營業上必有之費用，與營業所得能力無若何直接之關係，但亦不可缺少，且常有一定，因此庫房之工作亦不足以表示其計劃之詳盡與否。當存貨充足時，設備及人員均形擁擠，似覺不敷應用，及至清淡時，又覺庫房之不能盡量利用。推考此種不良管理現象之病原，無非因庫房工作與採購及運輸計劃之缺乏聯繫所致。實則庫房需要之表單，如地位與工作人員，均不難規定，可依他部方法，定一標準以為工作依據。庫房工作苟能如此事先準備或預算，則存貨之多寡，即不難明悉，然此亦非先有採購之預算不可。

採購部活動之計劃 採購部內部之行政細則，應事先擬定。任何計劃之主要功用，宜製定一圖表，表明一時期內或一種行動系統所欲完成之各事件。有此圖表，可以規定一季內之工作目的，但為求實行上之效力起見，又以能顯明表示一切詳情為貴。就採購部而言，預算貨源供給等情形，即可事先為詳盡之擬定。

售戶關係因此可以較為美滿，購買條件亦可較為優越，因售戶計算銷售，以季節之需要為標準，不以零星需要為歸宿，則銷售較為可靠。一種貨物之全季需要，固可不必一時購進，但當市場穩定或物價有一定之季節趨向時，雙方利益藉此可以兼顧，無須時在市場上作小量之購進。售戶對於一季生意如有一定之把握，買戶亦可免去時常採購論價之麻煩，減少採購費用，雙方均屬有利。此種採購辦法，如須極端保守，則一季之需要情形，貴乎事先明確知悉，此乃採購預算特有之功效也。

決定何時採購 採購預算，從統制實際購買工作之一點而言，其最大價值，在當市場不定之時，可為決定何時採購及定購若干之準則。若無此準則，即將完全視市場之現況以為決定何時宜多購，及何時宜少購之唯一方法，至於每次採購數量究應若干，採購者亦尚在黑暗摸索之中，因此當物價高漲時，購買過剩，乃為極平常之事。採購預算之功用，可於下列假設一例中明其概要也。

設有某種營業每年需要某種貨品之數量在二百件與三百件之間，其在一年內價格之變動，約如左表所列：

月份	每件價格	月份	每件價格	月份	每件價格
正月	二十元	五月	二十五元	九月	二十元
二月	三十元	六月	二十元	十月	三十元
三月	四十元	七月	十五元	十一月	二十元
四月	五十元	八月	十五元	十二月	二十元

採購約須於一月前訂購，庶可如期交貨，正月一日已預計有一月之存貨，嗣後即可陸續訂購。

當採購缺乏逐月估計表單，僅知總需要量約數，及專依過去經驗時，採購主任惟有憑依個人之能力推測價格之漲落，以為採購之取捨，苟如此說，正月一日之價格高漲，在吾人所設之一例中，亦為即將發生之事，可以預測。依此預測，加以市場情形之精心研究，採購者果於嗣後數日中仍見其有繼續漲之趨向，因即按現時之優良市價購

進五十件。果如預測，正月一日後價格抬高，且更信以後若干時間內必繼續高漲，採購人自當再行加購。惟所苦者，此貨品以後數月內之需要若干無真確之報告，難以預計。當此之時，其易於發生之流弊，即如上章所述加購數量非一時所需，迨至六月一日時，公司乃發現所購之貨過多，而物價反趨下跌，至此乃受其損失矣。

採購預算之助力 欲表明採購預算輔助採購部之實情，吾人仍可依上述情形為例，即一年內該貨物逐月之需要已規定有需要表單，茲為便利討論計，此表單可繪成圖表如後。（見圖表二十三。）

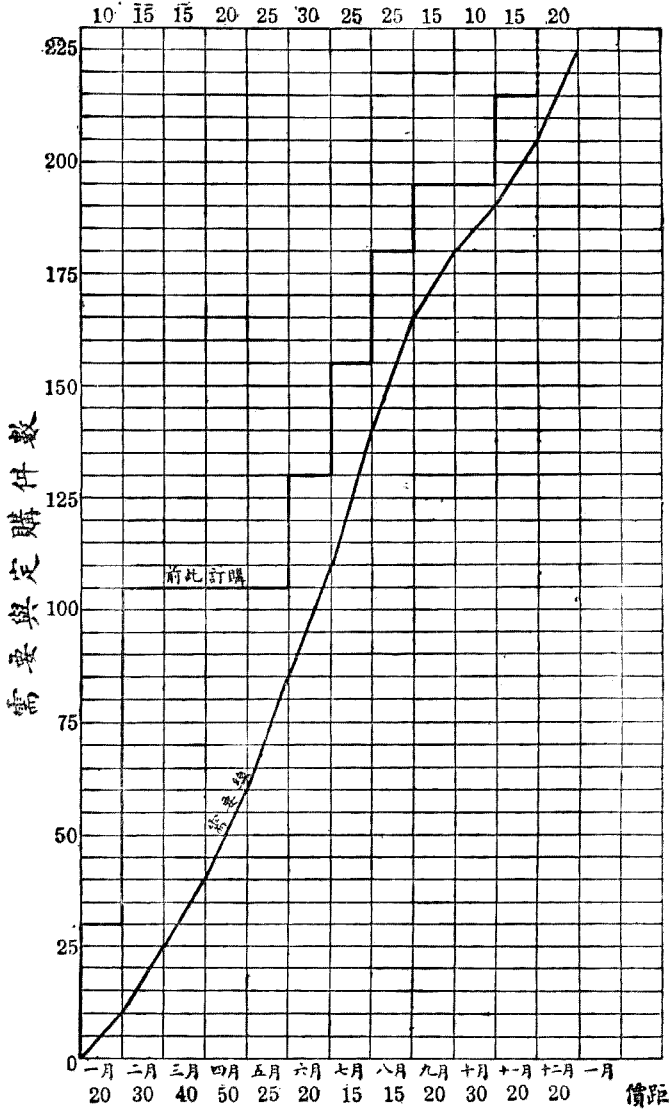
正月一日所預測之漲價，頗有繼續數月之勢，採購部亦頗審慎，不貿然訂購，以後數月之需要，有極詳盡之依據，且信此價格將繼續漲至四月一日，於是乃訂購可用至四月一日之數量。（依圖表此第一次之訂購數量為三十件，因正月間之需要已有十件存貨也。）

至二月一日，價格果逐漸高漲，且可信其高漲將延至四月一日，於是乃又添購，預備用至七月一日。迨至六月一日，將發出定單填足需要表單時，市場忽呈不安之象，即宜減少購進，於是決定購進二十五件，足敷七月間之用。此後一月中之市場仍屬不定，亦僅購進足敷一月需要之物料。

至八月一日，市場漸形穩定，因思最好訂購足敷九十兩月之用，似為安全。一月以後，即九月一日，市場情形漸入佳境，又宜購進備十月間之用，於是乃添購十五件。但至十月一日，市場又形不定，因之僅加購二十件以為十一月之需。至十二月之需要，亦須添購，惟其數量若干，須視來歲新正情況之如何，是為下年之事，此處可置勿論。

圖表二十三 需要圖（根據全年逐月估計）

逐月需要



上述一例，足以表明採購預算對於定單發出後之統制主要功用，在事實上固無如是之簡單，銷售與製造之計劃亦難完全實行，採購項目即不得不隨時更正，購量計算亦不得不隨時更改。當預算估計須更正時，即宜及時爲之，庶工作亦可立時校正。此種情形之複雜不能視爲反對預算堪爲領導之理由，因審慎週密及依正確報告所編之採購項目，比之猜想臆斷及專依採購者個人之觀念以爲購進者，其可靠實百倍，既有此種採購項目之規定，負採購之責者，仍須利用其個人之決斷力也。如欲表明此種錯誤之發生，即如上述一例中第二次之採購，宜爲可數用至六月之數量，而非至七月之數量也。惟事實上已如此，六月間所需要之貨物在二月間已以每件三十元購進，如果待至五月購進，則其價格僅爲二十五元矣。

欲乘價格之變動藉謀利潤，須擔負一種危險，更須善測物價之趨向。預測如有錯誤，即難免採購者之不有損失。採購預算爲供給需要正確之指南，採購者即可視需要之如何，乘價格適宜時購進之。如商情大變，採購項目大加修改，即須以變更情況立時通知採購者，庶採購者之行動與需要情形可以互爲聯繫，免生隔閡。採購部計劃有此詳盡之記載，則當大量購進時，對於將來物價之傾向憑此視爲不利時，即可用爲極有益之核對方法也。

依上例，吾人尙有應提醒者，即限制合同（commitment contracts）之用途是也。當商情正常時，事先定購，對於庫房存貨之多少多不顧及，而此種定貨亦多爲限制式，即採購者對於所需貨物交貨之時日，可視需要之時日而通知之，採購者受於某價格應承購某數量貨物之限制，售戶應於規定之價格下如數供給採購者，例須於契

約中所規定之最長時期內負承購該貨之責任，貨價俟交貨後付款，交貨時間既有規定，存貨即可維持最低之限度，當正常之時，此乃探購定貨政策而非存貨統制政策，因存貨統制乃規定如何交貨之問題也。故非十分非常之時，使探購需要有过量之估計，即無須於長時間前，採用限制購買以致引起騷擾也。

限制合同非隨時可用 限制合同非任何時期所可應用，探購者在任何組織中，時有添購無數小量零件之責，此種小件，多為隨時使用之物，即一時購進一年之需要亦不為鉅。因此種用件，如亦須謹慎研究其需要情形，方從事探購，則以預測市場變動之所得，實為數甚微，無足重輕。故此種貨料，宜保存一最低限度，至需要時再為補進，亦未為晚也。

與上述適相反者，又有一種貨品占全年費用支出之相當成數，且須有大量之存貨，即宜小心分析市場情形，於環境優良時購進之，如製造廠之主要原料品，或躉售商與其他客商所經售之大宗日用品，即其例也。

此種變相的投機方式，究於何種貨物之探購為宜，就一般之工商組織而言，實難一概而論。當某一時期內，何者應採用事前之限制購置，何者僅視需要臨時購辦，其顯明之區別及解決，係主要主管者之責權，而非探購主任之任務也。探購主任之責權，應俟問題決定後，再依營業政策而行之斯可矣。

探購預算工作之進行 探購預算之第三功效，可為統制準備存貨或庫房之用。存貨猶蓄水也，此蓄水池中流入之水，即為購進之貨物，放出之水，即為顧客訂購之貨物，或為送廠待製之原料。此池如須保持一定之水準，

則流出量與補進率，應同量相等，質言之，即採購表單 (purchase schedule) 應與銷售或製造之項目 (production program) 完全一致。惟如另具原因，存貨須加添，或須清理（即如蓄水池水準之須提高或降低），則添進與取出將為不同等之比例矣。此乃所以表示存貨統制與採購預測之關係，當存貨增加為防將來推銷擴張，或清理存貨預測需求減少時，則採購或交貨之日程，即須作相當調整之規劃，如銷售或製造之項目已經規定，而採購方針尚未正式決定以前，則所應保存之存貨項目，即宜妥為編製，以供參考之用。

如上所述，存貨問題，亟須深謀遠慮，定一有效之標準以為決定實際存貨之準則。採購預算欲具特殊之功效，對於存貨數量，應作定期之檢驗與審核。普通不合理之存貨情形，多因缺之負責之人對此為公正嚴刻之檢驗所致。貨房貨物既經添加，旋乃忘懷，或又補進，存貨投資之喪失效力，實無逾於此。若預算編制規定貨物有定期之檢驗，則此種不合理之情形，即不難於發覺矣。

採購預算有上述之功效，非僅為存貨之盤算而已，其所擬之存貨表單，尚可為估計時間之標準，或為工作進行之標準，預算貴在隨時可以報告並表示一時間內之實際情形，藉此可與預算期內所預測之情形互相比較。報告可按月或依最便之時期編製之，分析實際所有存貨及估計未來之存貨，並比較估計與實況之差異情形，設差異懸殊，則調查其原因，求補救之方策。採購預算附以簽證之存貨表單，即可規定現時存貨統制之目標，如管理方法能善為運用，則長期遠大之計劃，亦不難樹立也。

預算計劃應於何時之前編製 設如上述之長期計劃或預算可爲統制採購部工作之必要準備，於此將有一問題焉，卽此種計劃應於若干時前製就是也。論理言之，預算應於合理的可以見到之時間以前編就，故就一般情形而論，其所推測之情況愈長，預算愈可在事前準備應付，此事在採購部亦易於辦理，因採購計劃，依銷售及製造之估計而定。依此估計規定預算期間之長短，其他各部之估計，卽可與此啣接一致。

此種問題，視各業之性質而異，未可繩以一定之法則。周轉輪迴之時期短促者，則數月內之確定計劃，似非必要，如水果商或冰結連廠，卽無需長時間之計劃，其採購亦應與銷售協調，數量之多少，一視當日或數小時間內所發生之營業而定。此類營業，有一短期之相當計劃，更附以普通營業之大綱，卽可適用而有餘。營業性質如係長期輪迴者，如服裝大衣店或農業機器製造廠，對於長期計劃卽屬必要，不及一季時間之計劃，均不合用。函售公司均於一年中印送貨物目錄兩次，年分兩季，卽以此規定預算之時間，亦卽每年兩次均於六個月以前編製是也。總之時期之長短，宜視每種營業之情形而異，雖亦有以六個月之時期分爲逐月者，要亦視其性質之不同而爲之耳。

另有一法，卽於數月前保持一固定之估計數量，如正月一日之預算，若可顧到七月一日之商情，則於二月一日編造七月間之預算，餘可類推。營業預算於六個月前計劃之，此法最適宜於製造廠製造時期短促，其貨物無季節性，而又爲終年所需要者。此種預算法，對於預算編製之責任，一年內平均分配，如有更正及須整理之處，逐月爲之，頗爲容易。惟此法對於營業之有季節性者則難適用矣。

預算法之普遍應用 採購部既有規定之計劃，爲預算之統制，自可於市場有變更時免生諸多不定之因素，其需要項目之製作及其用途，如於投機風險，視爲應負之責者，風險即難於免除，但可變更糾正之，使一時期內所用之貨物得以穩定，化無定爲有定，其較難決定者，即物價變動時之價距耳。此種價距之決定，包括於價距預測之中，爲採購主任應盡之責，憑此需要項目，即物價動向預測，容或失算，不盡正確，其結果之惡劣，亦不過失卻機會，未能乘機購進以供需要而已矣，苟無此種束縛，其錯誤恐將更爲嚴重，勢必購進大批不需要之存貨也。

需要估計之最急切者，莫若銷售預算，實際上雖有時亦不免失算，但不能持爲反對銷售預算之理由。蓋經過審慎考慮之計劃，究較全無計劃者高明萬倍，即有錯誤亦非無調整之法，當情形變更亟須校正時，苟能立即修改，錯誤即可不致發生。其不準確之估計，多爲初採用時難免之缺點，若假以時日，處之既久，則經驗與決斷能力與時俱進，謬誤之處，自能逐漸減少矣。

此種方法若廣爲採用，則當興盛末期其散漫之過量採購，即可有一相當之限制。苟商情較定，又無大批存貨須加以清理，則興盛期之反動亦可不致激烈，且易於恢復正常時之採購也。

此審慎之預算方法，可以減少商情變動程度之激烈，對於輪迴動向之問題雖不能謂爲完全解決，但亦可減少其危險，縱使人人能預知恐慌之必來，隨時改變其計劃，減少其購買，其結果足使恐慌暫行沉寂，亦非全能避免之也。但人人如盡變爲預測商情之專家，有統制之方法，能隨時調整事態之發生，視時勢之變遷而定調整之計劃，

則真正之預測專家，更可預知一般預測之將爲何如矣。

商人中如能爲此準確預測之專家預測，自可免去各種風險，各種營業如均有此技能，亦可別樹一幟，獨占利益，如能再將此預測變爲實行計劃，則市場變動之來，更可應付裕如，絕無所苦矣。

第十七章 商店採購預算

推銷預算 採購工作之預算，因組織方式之類別而異。在普通商店中，銷售能力對於採購的影響甚大，若從統制一點而言，二者絕難分別討論。此種情形，尤以零售業為最顯著，因零售業經售各種貨品，其通常採購政策，不必期前訂購，貴能保持適當存貨之數量，故進貨與銷售多隸屬於推銷部，同受一部之統制。

此種組織特徵，對於預算計劃之規定極關主要，因預算以部為單位，可以規定各部之責任。故商店中推銷預算之編製，即應包括進貨與銷售二種之估計。

本章專論推銷計劃之採購問題，但銷售計劃與進貨項目有密切之關係，不容忽視，且亦有牽涉之必要。

採購與銷售之密切關係 推銷與採購關係重要，事極明顯。當正常時，貨品尋覓市場，較尋覓貨品之供給來源為困難，編製採購預算，當先作銷售之估計，但亦有以能否購得貨品，再決定銷售量之若干者，因此計劃之編製適與上所述者相反，惟究屬少數耳。

銷售須隨採購而進行，故一期內之銷售估計，即可代表同期內之採購而無或異，如易於腐毀之貨物，每日採購之數量，均與每日能銷售之數量相同，此種營業，如有銷售估計之編造，即可供編製採購項目之用，無須另行編

製也。

無腐敗性之貨物，苟其逐期之需要穩定，銷售與採購亦應相等。所有存貨可為商情小變動時貨品進出差額之準備，即可保持一固定之水準。欲維持一固定之水準，須有良好之採購方法，或立時交貨之便利。如零售商人接近大規模之批發市場，即可保持極少之存貨，依賴批發商之逐日供給也。在此種優越之環境下，銷售與採購率，事實上可完全趨於一致。

但在許多的組織中，其進貨與推銷之工作，每不能與上述之情形相符合，採購即不易估計。一種貨品之銷售，往往逐期變動，每日添購之貨品，僅供一時之需，不合實際之用，故有一季之存貨常較其他時期特別加多者。換言之，即同時期內所進貨物與售出貨物之速率，高下不等。當此之時，編造採購項目，應於可能之銷售以及存貨投資之或增或減，均考慮及之。銷售估計，與前相同，仍為決定採購項目之根據，但存貨應為若干，須於採購前決定之，作為每期內應有之存貨限量也。

規定採購計劃之職責 在大規模之商業中，各部預算不易編造，尤難聯繫，為欲得良好之結果，則編造程序之職責須嚴明指定。預算統制如有完密之制度，可使主管預算及有執行之權者，負其全責，以免各部單獨估計之麻煩，且此種重大責任，亦非各部所能勝任，應組織一專部專司估計事宜，受主管者之直接指揮，更可免估計遲誤等事。

採用上述之預算法，各部主任多視預算為強迫實施之計劃，對於編造均未經過問，不若各部預算由各部主任自行編造，可以引起其責任心，結果亦可較為良好。若用此法，則各部於每期工作未開始前，應慎密考慮其詳細情形，然後編造，尤以負貨品採購之責者，對於採購及推銷之估計，更須精密考慮，親自編造，較之未曾過問者，自當負完全之責任。由此可知負預算編造之責者，又宜由各主管者分別擔任矣。

為通盤籌算謀各部平衡計，於必要時可設一中央集權之預算處，負更正修改之責，惟此須各部能完全負其責任時，方可為之。此種中心之統制，例由審計部長擔任之，因其地位及權限當有執行預算之責任也。

預算須有精詳之方法，掌管預算之另一職務，尚須為編造預算者，策劃估計之技術及供給預算之標準。各部主任只負責行之責任，對於預算之應如何編造，有何良好方法，多未遑顧及。且已往之記錄，各部主任均無由閱看，對於過去之工作，無從作精細之分析，即不能為將來之工作，定詳確之計劃。審計部長責權所在，對於各項卷冊記錄，可以隨時調閱，即不難使各部之估計獲得正確之結果。

估計之方式 當預算估計着手編製以前所應決定者，有預算方式之問題。採購項目應若何詳備？應否逐項規定？存貨應如何分類？此等問題之解決，須視預算手續之目的而異。如為財務上之統制起見，則逐期之總採購預算即屬必需，若為存貨之統制計，則尚須採取其他之材料。估計如僅係總數，則比較實際數目與預算數目，即可表示其差別，但差別之原因何在，未經指出，尚須採用其他之補救方法也。

在零售業中有一部份之估計可以極爲詳盡，且能於長時間前編製之，如五金部之存貨，不必迅速出清，在預算有效期內，可事先從容選定各項應存之貨，預期某月銷售之數量，亦可於數月前準確估定之，應備之貨，事先購備足數需要之數，絕無困難。此種情形，固不獨五金部爲然，即其他普通日常用品亦何獨不然，實際編造預算時，如有明確詳盡逐期之分析，其工作固甚有價值也。

有時對於整個之營業工作，求一詳盡之估計，亦非不可能之事。最顯著之事例，可於大規模之函售公司見之，此種組織有特殊之銷售情況，貨品目錄可於每六個月間印刷一次。此種銷售方法缺乏伸縮性，故在目錄未編定以前，對於所應印入之貨品，即不得不加以選擇，因在此六個月之時期內，新貨不能添加，已印入各貨，亦不能中途停售，使少數顧客受其影響，此種營業性質固定，故所有貨物均可逐件估計。若證以採用此法之商店之結果而論，其成效均頗有可觀，其他殊無較詳之計劃堪與倫比矣。六個月前之事先估計，採購者對於其進貨及推銷問題須有周詳之研究，且須躬親參考，則詳盡之推銷計劃，不難完成，而預期之目的亦不難達到矣。

因類估計 普通零售業之預測，如爲時過早，或如上述之詳盡，非惟不切實用，且亦非所需。蓋一貨品之需要，每忽然而起，驟然而止，消費者嗜好易生變動，非惟六個月前，三個月前，難於估計，即一個月前之預計，亦多爲事實上所不可能。在此種環境之下，採購計劃不必逐件計算，預算時期，且亦不若普通預算之長久。但存貨可分爲數類，每類應購若干，可於長時間前估計之，類別不變，第每類中之項目稍有增減，因此爲編造預算時所不能預知者也。

試以皮鞋部爲例，卽足以表明此種之情形，男子皮鞋，每可分爲下列數類：

- (1) 普通黑皮鞋
- (2) 普通黃皮鞋
- (3) 運動皮鞋
- (4) 工作皮鞋
- (5) 家着皮鞋
- (6) 橡皮套鞋

上述數類中之皮鞋，有極爲標準化者，估計時儘可依每件之號數而估計之。無標準化者，以有時樣關係，估計較爲困難。每類之貨，隨時皆須置備，但有時樣性者，需要每不足一季之久，尤以女鞋爲最顯著，因婦女皮鞋較男子皮鞋尤注重時樣耳。類此之事，非僅一部如此，其餘各部之貨物亦多如此，故其預算宜以類別估計，不宜以各件貨物之號數爲準。

上述之方法，無損其預算價值，因此法用以統制存貨，實具重要之價值，可以維持一定之存貨標準也。一部存貨之多少，須與他部維持相當之比例，而一部中每類貨物投資若干，更須與他類貨物之投資有一相當之比例。此種一定之標準，頗爲重要，推銷預算，卽爲完成此結果之工作，至於詳盡之統制方法，十九章中將爲論及，此處不贅。

預算估計以件數爲單位標準，逐年不變，各貨項目可以固定，亦有特殊之利益焉。若以類別爲單位，則其比較的永久性，可使每預算期間之工作得與以往同類貨物之成績互相比較，並可測度其結果之若何也。

編造預算之方法 編造預算苟有規定之手續方法，則許多時力之誤用，即可避免，各部尤不可一意單獨事先估計，蓋如此則結果缺乏聯繫，更須修正，實屬徒勞無益之舉。良好預算之規程，貴能獲得合理盈利，並須爲將來適當擴充之準備。各部維持相當比例，編造之初步工作，宜由預算之主管者擬就預算大綱，分發各部，供給一暫時之總數，使各部分別計劃之。此種初步估計，即依過去之經驗編造，須顧及可能之將來發展，以及各部費用與總銷售之比例，使其與所冀淨額利潤之總和相符也。

銷售之總估計，貨品主任可分爲各貨品部之暫時標準 (quotas)，或分爲數類，依此標準，可爲採購者採購估計之指南。採購者即依每類貨物之可能銷售，估計其採購之數量，編造採購項目，合各類之估計，決定其總採購之數額。次步工作，乃融合此種結果與前所暫定之標準成爲一體。惟此須與貨品主任商酌進行，因貨品主任負有證核採購估計之責，有此種採購估計之總和，即爲一期間總銷售之預算也。

從上述之銷售預算中，可以估計所需存貨表單，由此存貨表單，即可爲採購項目製作之根據。

上述方法試用之成績頗爲良好，原爲百貨零售商店所採用，其他商店儘可稍爲損益而倣用之。此法之優點，在使各進貨人對於其所能作之事，無不先有詳盡之規定，同時以有事前指定之標準，可以免去許多計劃上之調

整也。

估計之標準 商店經售之貨物，種類萬殊，預算逐期編造，實屬繁冗。此種事務，又非日常瑣務可比，估計一季銷售量之多少，以及應備之存貨，免交貨誤期之損失，均須有豐富之經驗及果決之判斷力，方克臻此。所幸標準之規定，尚非缺如，過去之經驗非屬絕對無誤，因過去之結果均已事過境遷，情況已非，卽有更正之必要。此種背景固爲估計者不可忽略之事，惟如定有標準，則估計工作，自亦輕而易舉矣。

至於銷售預測之標準及其技巧問題，此處僅能約略論之，因吾人此處所應研討者，乃採購項目與存貨問題耳。銷售估計所依據之條件甚多，撮要言之，如過去經驗，現在市場情況，普通營業政策及銷售應有之努力等，均應分別注意及之。依此所得之估計結果，爲存貨及採購計算之根據，亦卽商品部對於各因素所作之具體說明也。

決定存貨之數量 商店決定存貨數量之方法，其最簡便通用者，當推標準週轉率之一法。存貨數量若干，可依下列任何條件之一或所有條件而決定之：

(1) 貨物銷售之速率。

(2) 貨物之生產有季節性者。

(3) 購進所需之交貨期。

(4) 陳設作廣告用之貨量若干。

(5) 比較過時及折舊之危險。

(6) 貨物之投資數額。

(7) 約期交貨之可能銷售。

週轉率者(註二)乃一期內售量與平均存貨價值之比例也。上述七條件中亦有可以影響此比例之短期變動者，各類貨物多有特殊週轉曲線，如無例外因素，其發生也，可每年如是，而無或異。如欲得一詳細存貨單，每月之週轉率，可依已往每年之各部各類及各件貨品之紀錄而計算之。如計算數年中每月之週轉率而比較之，即可將每月之標準週轉率製成一表，因此所決定之各值，即可用為計算所需存貨之依據也。

上法之例解 上法之為用，可舉一淺顯之例以明之，如依據已往五年之記錄，可計算甲類貨物半年內每月之週轉率如次：

年 度	一月份	二月份	三月份	四月份	五月份	六月份
一九三一年	〇·五	〇·八	一·〇	一·二	二·〇	一·五
一九三二年	〇·三	〇·五	〇·六	一·四	三·〇	一·〇
一九三三年	一·〇	〇·七	〇·九	一·一	一·八	一·四
一九三四年	〇·六	〇·八	一·二	一·二	一·八	一·〇
一九三五年	〇·五	〇·七	〇·九	一·二	二·〇	一·二

上述之結果如

繪成曲線則如下圖，

曲線A係相當注意

正常變動，忽視特殊

例外而繪就之，每月

中有關要素可影響

於週轉結果者，在繪

成此曲線時，均注意

及之，以代表標準週

轉率焉。

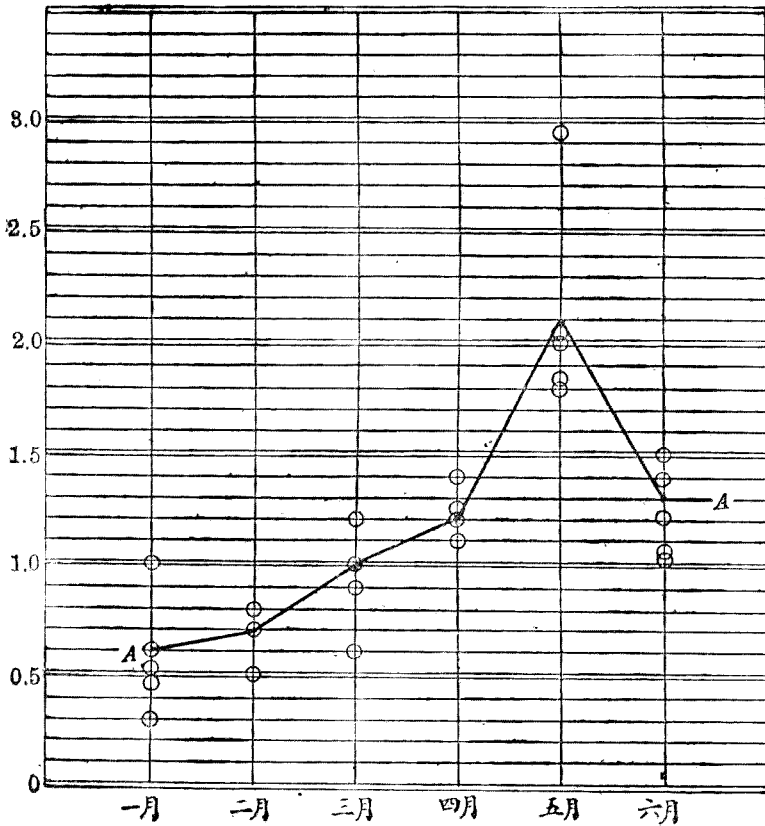
故就此例視之，

每月之標準週轉率，

即可於圖中曲線上

指定之，得如下述：

圖表二十四 標準存貨週轉率每月變動圖解



月份	週轉率	月份	週轉率	月份	週轉率
一月	〇·六	二月	〇·七	三月	一·〇
四月	一·二	五月	二·一	六月	一·三

上述之標準週轉率，更可以他法表示之，如上例中甲類貨物五月中估計之銷售為一〇、〇〇〇元，平均擡價為百分之四十，平均跌價為百分之七，擡跌相抵剩餘百分之三十三為淨抬價。五月之標準週轉率如上述為二·一。如此假設，則所估計銷售之費用，可極便利的決定約為六、七〇〇元，至本月中之正常存貨為三、一九〇元，則每月之正常存貨，亦可同樣的將所售貨物之費用，以其相當之標準週轉率除之即得，依此計算，可排列一逐月正常之存貨表，如有一著作家曾作如下之解釋：（註二）

「用此法決定正常存貨時，應審慎出之，過去期間之存貨可過少，亦或可過多，貨品經理對於許多貨物，知其存貨過多，非銷售量所能吸收，因此來年之估計，即行減縮，並得到同量之銷售。反之，貨品經理亦知許多貨物之銷售，可以增加，設種類加多，則顧客需要時即可隨時供給。如欲計算何年之平均存貨，則過去之週轉率，即應加以修正。」

標準週轉率，與標準抬價及跌價之百分數，均須由審計部長辦公室計算之，因此須於過去之經驗上作詳細之分析耳。但於未決定前，須得貨品經理之證核，因貨品經理對於已往各比率之正當與否，較任何人為熟悉詳明

也。

採購項目 (purchase program) 次一步驟，即依存貨表擬定採購項目單，即表示按期所需採購之正式說明書，至每期採購與銷售及必備存貨之關係，可以下列方程式表明之：

$$\text{採辦} (\text{多項貨物}) = \text{銷售} (\text{進價}) + \text{期末存貨} - \text{期初存貨}$$

此公式乃由損益表中所用以計算貨物售價之公式演繹而成，即：

$$\text{採辦} + \text{初期存貨} - \text{末期存貨} = \text{銷售總值} (\text{cost of goods sold})$$

上述之標準週轉法，計算某銷售量所需要之存貨，非期初存貨，亦非期末存貨，乃一期中之平均數或正常數也。若用之於計算一長時期內進貨之數量，依此代入上列公式中，其所得結果，即不可靠。但若用於短時間內之計算，其平均存貨與末期存貨尚可不致相差過多，就普通情形而言，如一月或不及一月之時，依此推想，則差誤甚微，其結果亦可較近正確之數。至該例中之期初存貨，乃假設係上期之正常存貨，他如公式中之銷售總值，乃由前期估計之銷售預算用標準抬價與跌價之百分數法計算而來。

公式中「採辦」一項，乃表示一期內真實應收之貨。在許多情形之下，為欲保持一時間內之固定交貨表，恆須事先訂購若干數量，俾交貨表可以規定者，亦屬常有之事，訂貨與交貨時期如相差甚遠，即須從交貨日算起，決定適當之訂貨時日。茲再舉例以明之，如依上法，計算某貨物在三月時，須交到五百件，為維持交貨準時計，即須於

八星期前定妥，方可如期交到。在擬定採購項目單時，此數即應列入三月份應交貨物數目之中，更須包括在一月份定單之內。且從交貨表上亦可知悉一貨品或一類貨品大約應行交貨之時期，因此在任何情形之下，其訂貨時間表之規定，亦不難準確估計矣。

現金準備之估計 貨款共需若干，亦應預備一現金準備表。設貨款之支付，規定交到後十日付款，則一月份最後十天內所收到之貨物款項，須於二月一日後付款明矣，而一月份所支之貨款將有一部份爲上年十二月份所購之貨，亦屬明甚。如逐月所收之貨，極爲一律，則每月所支出之現金，當與每月所交到之貨相符，苟一月中收到之貨物增減不等，則現金之支出當亦不能相符。此種變動之無常，一視月底十日內交貨情形之變動如何而定，因此等貨款例須於下月內支付也。（即於收到貨物後，所有發票，例須於十日後或一月十日後付款，如採用其他付款方法，則計算付款之日期亦將有所變更。）如此分析交貨情形，則一月中之現金準備表，亦不難製成矣。

下列一表，即說明採購預算及存貨表之大概情形，頗切實用。

採購預算之應用 採購預算之功用，吾人可就本章所論述者，再爲總括申述之如次：

- (1) 供給採購部作爲訂貨之指南。
- (2) 可使銷售與採購工作調整聯繫。
- (3) 供給財務部使其準備款項支付貨帳。

(4) 規定一標準，可以按期審決存貨是否維持適當之數量。

預算之能否切實發生效力，未可一意重視上述之數事，尙須視預算期內之謹慎程度如何。報告須有明白之規定，依預算估計表式編製，即可反映工作之實際進行情形以爲比較。依此實行，更可進一步校正不良之動向，庶最後結果，不致爲此等不良動向所損害也。至此種報告之格式，即十九章內所述採購預算之格式也。

雜件之預算 在商店及其他方式之商業中，尙有一採購問題，即雜件之採辦是也。各部所需雜件之數量，各不相同，例由一中央之採購部購辦之。當各部編造費用估計時，即須於同時間內另作一雜件之估計，合併各部雜件之估計，採購部即可編造一整個雜件採購之估計也。

此種雜件預算書，採購及庫房 (stores dept.) 二部即可用爲計劃其工作之準則，並可報告財務部，以爲準備現金之依據，其用途固非僅在一方面而已也。

進貨費用之估計 採購統制尙有一事，亟宜注意及之。商店進貨人員比較衆多，其報酬自亦較爲豐厚，因有時以其性質之迥殊，每須採購人親臨批發市場，故採購費用亦因以加多。管理方面對於此種費用，固不能有所吝惜，但亦須保證其爲事實上所必需，不能有所浪費也。欲達此目的，須於編造貨品項目單時，審慎預計需要之爲何，製成費用預算，定爲標準，即可藉以測度實際之工作如何，更可使非所必要之支出，有相當之限制也。

至於如何分派採購費用，其法甚多。或將各採購員之費用，由貨品經理規定，或由採購員先自擬一費用表，送

呈商品經理審核。上述二法，當以後者較為妥善，尤以採購員所擬定之費用估計表，先交由其所屬部主任批閱，再送貨品經理批核為宜。各部採購之標準，依過去所採購之數量，計算規定其應採辦之百分數率，可用以評決估計之合理與否。估計須極詳盡，庶各費用之性質可以審核，惟此須按期施行，庶可使所有費用，盡出於正當也。

費用預算之標準 會計部應將採購費用區分類別，使責任可以確定，費用預算須與此種類別相符合，則真實之結果，可與事先決定之標準，逐月核對。採購者知其所限派之費用，則真實之統制，方可獲得。費用經過審慎之研究與比較，則令人懷疑之費用，不難隨時發覺，立加糾正，即可消滅於無形矣。

(註一) 週轉可以下式表明之：
$$\frac{\text{售價(原價)}}{\text{平均存貨}} = \text{週轉率}$$
 如某月週轉所得之數為 2，即表明該月之平均存貨週轉二次之意也，如標

準週轉率為已知數，則於某銷售量時其平均存貨可依下列公式計算之：

平均存貨 = $\frac{\text{售價(原價)}}{\text{標準週轉}}$

(註二) J. O. McKinsey: Managerial Accounting, p. 427-8

第十八章 工廠採購預算

採購須合於營業之需要 製造業之預算項目，決定於下列二種之主要因素：

(1) 決定擬售貨物之種類及數量。

(2) 爲欲得貨品供給已定之貨單，製造部與其他各部之工作，應事先估定。

就普通商業而言，當正常之時，銷售乃編造採購項目之張本，商品苟非銷路可靠，若即從事製造，實屬自殺之舉，故製造業之製造貨品，無不以其能推銷者爲限。但製造之設計，又非先有銷售之估計不可。估計銷售若干，顧客需要如何，均須詳加考察。顧客好尚之流行，對於貨物銷售之數量，關係甚重。顧客對於貨物品質標準之觀念如有改變，即可隨時波及於製造。製造同業中之貨品如有改進較能迎合顧客之心理，產品即須重新設計。此種需要之改變，貴能見機於未然，尤貴能有調整之工作，庶產品可以繼續適合市場之需要也。

商人之此種調整工作，可由進貨部主持之。進貨時精確選擇，爲適合顧客需要之唯一良法。製造者之調整工作，應由製造部任之。貨物設計或式樣之改變，未必原料即有不同，如汽車製造業汽車式樣雖可改頭換面，完全變更，但其原料則一也。他如皮鞋業或紡織業，每因銷售部之意見，可隨時改變其式樣，惟以原料之未更，故於採購部

之工作無絲毫之牽連，此固製造經理所習見之事，應自行解決者也。間有製成產物之品質標準忽起變更，製造程序亦因而不同，或機器須加調整者，但所需原料初未改變，其故即因產物品質之良窳，由於手工之高下及原料之品質者，係同一重要，產物標準之提高，應從改良手工着手，固不必拘泥於原料之變更也。

此種調劑採購使適合市場之需要，在製造業中多由製造部主任之，因此採購部之工作，可較商業中之採購有穩定之傾向。此法使貨品適合銷售最富伸縮性。產品多屬特定，或生產率較銷售需要為固定，但以原料之有規定，故仍可使其合於標準化也。

上述各因素，製造業恆可於長期前用以計劃諸種採購之工作，且可極為詳盡而無或爽。

原料與採購預算 採購預算，在商業與製造業中之另一異點，即為預算手續方法之不同。商業中採購定單直接由銷售預算編製，二者亦鮮期其一致吻合，其原因為商店貨品之購辦，可為堆存待售之用，或因日後交貨先時預定而起，固非盡為即刻銷售而購進者，但採購與銷售二方面則始終有密切之關係也。

在製造業中，則二者之關係，殊為淺薄。銷售估計為製造預算之依據，本此製造之預算，則原料與雜件之需要單，可以計算而得。此種需要單，對於製造部將來製造時所需物料，何時購辦，何時交貨，均須規定，庶需要時，該原料等件可以立時供給。採購單或採購預算，及需要單或原料預算，除採購與交貨之條件決定採購率及原料預算，完全視製造部之需要而定外，二者當可表裏一致。



交通部購料委員會

PURCHASING COMMITTEE
MINISTRY OF COMMUNICATIONS
SHANGHAI, CHINA

詢價單

INQUIRY FOR QUOTATION

本單信封上請註明此號數

地址 Address.....

民國 年 月 日
Date..... 193.....

致 商號
To Messrs.....

請將下列各項材料實在價格(除去一切折扣)及最早交貨期限等項於 月 日 刻以前詳細開示以便採購為荷
Please quote us the price, (Net value) the time of delivery, etc. for articles listed below, your reply should be in this office not later than.....

項目 Item No.	量數 Quantity	材料名稱及詳細程式 DESCRIPTION OF ARTICLES	單價 Unit price	總價 Total price	最早交貨期限 Time of Delivery	廠家名稱 Name of manufacturer	目錄號數 catalogue No.	備註 Remarks

估價有效期間
Effective period of this quotation.....

交貨地點
Place of delivery.....

關稅及附稅
Custom duty and surtaxes.....

付款辦法
Terms of payment.....

包裝
Packing.....

運費
Transportation charges.....

(此項運費包括運費碼頭費保險費上下裝卸力及運到交貨地點一切費用)
(This item includes all charges, such as freight, wharfage, insurance, landing and handling fees to the destination.)

商行估價簽字
Supply firm

購料委員會
Purchasing committee

簽印
Signature.....

委員簽印.....

職名
Title.....

委員長簽印.....

- 附註
- 一 本單不作購料單用
 - 二 本單一式二分 貴商號填明估價後一份存 貴商號備查一份封固送還並於封面書明本單號數如另開估價單時並請於估價單註明本單號數
 - 三 貴商號對本單所開各項材料務須附送詳細程式或檢送貨樣
 - 四 本單「交貨期限」一欄及下端「估價有效期間」等六項亦請 貴商行詳細註明
 - 五 本會有選購本單所開全部或一部材料之權
 - 六 本單務須由打字機打出或用墨水書寫並須簽字或蓋章
 - 七 本單所填字跡如有更改須簽字於旁或蓋章證明否則無效
 - 八 本單所列各項務須逐項詳細填註切勿遺漏

銷售與原料需要之關係 欲得一滿意之製造節目及材料預算，則廠內銷售與生產之關係，宜有明確之認識。間有產品與原料之需要，能於短時間內維持其密切關係者，但於某期內將此等表單作一對照，則又終鮮相合者。此種密切關係之能否保持，有多種要素可為決定，如製造期間之久暫，產品原料二者之有無腐毀性，以及銷售或採購上有無季節輪迴性，皆於此不無影響也。

製造期間久暫之影響 製造期間短暫之影響，事極顯著。當原料易於變成產品時，需求之增加，不必預知，只須加緊製造，即可供給無虞，因此原料之需要亦急切加多，如程序簡短之製造工廠、冰淇淋廠、麵包廠、糖果廠等皆屬之。此等廠內製造程序不過一日兩日之時間，產品與原料需要之變動，就時間與程度而言，可以相等。在冰淇淋廠，其腐毀之因素，於製成品及原料二者均有存在，因之此種貨品，絕無購進堆存，或存棧待售者，原料交到後，製造及銷售，在事實上多同時並行，如將此三部每日之工作，繪成圖表，則其所作成之圖線必多類似，絕少差別。

在麵包廠中，其情形即微有不同矣。製造時間亦如上述者之短，因此原料與產品之曲線，亦循同一之方向而行，惟腐毀一事，乃有不同之影響焉。其產品甚易腐壞，無可置疑，故銷售與製造之變動應互相一致，但於採購方面即有不同。麵粉可以日久堆藏，故交貨與採購定單，多依麵粉市場現況，及大量與小量購進之孰為經濟而定，並非依製造部及銷售部之立即需要而定也。

在製造期間長久之工廠內，其情形又迥殊。如皮革廠、家具廠、屠宰廠等是也。此等工廠之定貨，多為數週或數

月前用堆存之原料製成而供給者。(樂器業即爲一適當之事例，如高貴之鋼琴例須九個月或一年之時間，纔能造成，故其木料多購進堆存，有歷四年或五年之久者，以免原料有季節之影響。)原料預算，應顧及製造期間可能之銷售，因是準確之估計即非易事也。

季節因素之影響 原料或製成品市場之有季節性，亦爲難以預算之一因素。如所用材料。當其爲原料與製成時均無腐毀性，即進貨或推銷工作有季節變動，製造上仍可終年維持於一定之水準，蓋有規則的製造之經濟，可以減少清淡時節存貨堆積之損失，因此原料之購進與產品之推銷，其關係似甚微小。

反之，原料非僅有季節性，且易腐毀，則製造即須以能否取得原料爲依歸，至於產品之能否立時售出可不顧及。罐頭業即係最顯著之例。罐頭業之原料既有季節性，又易腐毀，故其製造程序之功用，在使其不致腐毀，而其需求又可終年固定不變。製造者當原料充足時，動工造作，其產品因消費者之日常需要，故可終年推銷，或於製造季節末時，大批託售於批發商人，由批發商擔任分配之職，此法尤爲常用，故廠內之採購，製造與銷售，均可於一季內完成之，非此則製造與銷售即無甚關係矣。當極短之製造季節內，產品大批製造，存貨充足，由是徐售緩賣，往往可供一年之需。

原料如有季節性，雖與產品同無腐毀性，然其產品與原料存貨之地位，適見相反，如麵粉工業即其例也。麵粉廠家於當令時購進原料，堆存棧房，供給製造，受產品需要固定之限制。麵粉存貨，保持相當限度，但原料存貨，以進

貨季節期末時爲數最大，後則逐漸減少，至近下季進貨時爲最少。

銷售與採購之無甚關係，更可於另一情形中見之。製成品與原料可均無腐毀性，但產品之需求，頗有季節性，如農業機器製造廠中之幾種專門部份，以及鑄鑿花紙工業是也。此等製造，須預計將來之銷售，依規定之速度而進行。原料之交貨，大部份無季節性，於銷售之變動亦絕少關聯。原料存貨可保持於一定之水準，但製成品之存貨與時俱增，以爲短時及急切推銷時季之準備。

上述諸例，足以表明產品推銷、製造、及原料採購短期變動之關係，實因營業方式種類之不同而大異。至於存貨與銷售應保持若何之比例，以及何時宜增加何時宜減少存貨準備諸問題，須視各工業本身之諸種基本情形而定，不可一概而論也。

卽在同一營業之中，其不同之材料，尙有不同之估計問題，與不同之估計方法。茲爲便利討論計，對於下述預算估計之方法，當分爲原料與用具雜件存貨（supply inventories）二種討論之。其適當之分類方法可如下述。

工廠存貨之分類：

（一）基本原料 任何製造業，皆有特別主要之材料爲出品成份中所不可或少，且通常更無替代品足資借用者。其需要之量甚大，與含有該成分之產品製造率可以相等。遇此種情形時，宜與供給來源維持永久之關

係，如不立時購進，更宜訂立季節合同，或用限制方法指定送貨日期。如煤氣製造廠所用之煤炭，肥皂製造廠所用之油脂，紡織廠之購買棉花或羊毛，以及麵粉廠所需之小麥，均爲此類事例之一。

此類物料採購與交貨時日表之計劃，應經過下述二主要條件之考慮：

(a) 預測一季內之可能需要，或以較長之時間，爲議訂採購合同之根據。

(b) 規定交貨日期，以免製造上之間斷。

此類物料，甚少工廠內盡行需要者，但其關係極爲重要，須主持管理者親自監督，其採購項目即應詳實編造。(2) 次要材料亦屬大批需要，而與數種產品之生產率成正比例。此類材料與前述一種之分別，僅屬程度上之差異，但有一點甚爲重要，即此類材料之投資頗爲微小，因此對於存貨之計劃及其統制方法，亦將稍有出入。此種材料，如機器皮帶、釘、螺絲等，乃有標準之細小物件，而用於集合產品或機械產品之中者也。

此種材料，視爲產品直接之費用，或視作零件雜費，不列入任何產品之製造費中均可。其所共同可得而言者，即此類材料之需要，每期每季之變動均與產品生產率成正比例耳。即製造緊張時存貨激增，空閒時又即減少，此種存貨需要變動之特質，即此類材料與上述材料不同之所由來也。

(3) 材料需要之甚爲正常者。比較言之，有許多材料或雜件，實可視爲工業中固定之開支，如廢料、機器油、混合物、建築及裝修之維護材料、掃除用件等，均屬此類材料之一。此種材料之費用與生產成反比例，因其需

要之亦有變動，故其需要量又與工廠之總產量成正比例，而與任何一貨品之生產變動即成反比例焉。因工廠之總產量較聯合生產之任何單獨產品之數量為固定，故此類材料之需要，亦甚為固定也。

此種材料之存貨限度一經規定，如廠中之工作又極有規則，即無須多所更改，其採購需要之計算，即可簡便多矣。

(4) 其他工廠之採購 工廠採購，非盡屬事前購辦堆存備用，尤以顧客特定之貨，例無堆存原料，多係接受定單後，始行採購者。工廠諸多設備，亦鮮有事先購入堆存者。在此兩種情形之下，存貨統制不生問題，貨物之交到，儘可依製造部之需要而定。

至於上述各類材料需要估計之方法及手續，以下當再論及。

基本原料之採購預算 為預備製造部之領用材料，除須預存充足外，尚須計劃交貨時日，使貨房投資合乎生產有利的條件。任何材料所堆存之數量，須足敷繼續製造，不致因缺乏原料而工作停頓。反之，所存數量，亦可視當時之經濟條件較此最低限度稍高。總之，決定之法，可由經濟的訂購而定，或依下列各因素再決定交貨之辦法：

(1) 每次採購之費用。

(2) 定單數量之大小及於每單位交貨費用之影響。

(3) 大量定購所得論價利益的相對價值若何。

(4) 每單位存貨之開支，包括利息、棧費、及腐毀之損失。

粗笨原料，其運送費用與大量購買論價力之利益，較之僅顧開支費用者為重要，宜大批不常購進為有利，即平均存貨之較增可不計及。更可舉一簡明之例以實其說，設某貨物平均每月須用二十噸，其採購為每二星期採辦十噸，則存貨投資可降為最低之數。但此小量貨物之搬運及堆存費用，與較此多數倍之費用，實不相上下，因每噸之運費不以滿裝整個車輛之費用（H. C. L.）為比例，故甚昂貴。今苟將兩個月中所需之數，即四十噸，一次買進送到，則每噸費用即可減省矣。依後述之方法，平均存貨當然加多，開支亦即增高，但水腳搬運之節省實足抵充而有餘，若論經濟的購進數量之計算方法，於第二十章內當為論及，此處從略。

準備存貨之必要 當計劃存貨投資時，尚有一事，應加考慮，即保存足敷應用之安全數量，預防不敷分配時之恐慌是也。蓋計劃終難絲毫無爽，而絕無準備存貨之必要者，不測之交貨延誤，難免不有發生，苟不準備存貨以資供給，工廠即有停頓之虞，故存貨之宜保持安全限度，實屬必要。

至於此安全限度之設定，方法甚多，研究過去經驗，為廠內保存一準備數量，偶有延誤，即可不受若何之影響。用此法估計一限度，所可非難者，即為所估計之數，與需要之變，更常不能有所關連耳，如材料之送到，遲誤一週，則當全廠開工緊急之時，其需要之準備限度自較工作清閒時之限度為廣寬，當需要最高時，若保持適當之安全限度，以防不測，則將來勢必感覺準備之過剩矣。

因此之故，安全限度之計算，似以時間爲根據較爲適用，因此與需要之變更，可以有自動的調整也。茲特設例以明之，如準備二週之供給爲防材料延誤時之充分保障，則真實所保存之數量，即可與需要之變更成一正比例，即需要最高時，準備數量亦將最高，需要降低時，準備限度亦隨之而減少，則所保存之準備數量，爲預防交貨遲誤時之保障者，可永不超過於所需之數量矣。

上法之例解 計算需要交貨時日表之適當方法，有如第二十六圖所示。曲線A依原料預算製成，代表需貨之規定。安全限度設爲二週之供給，則經濟的購買，可依過去費用之計算而得，爲十二個單位。在一月一日時，存貨爲十個單位。依此假設，曲線B之繪成，使A線與B線間之距離適可表示安全限度之數量。曲線C代表必需交貨日程表，繪於B曲線之上，使所成之任何豎的距離EF，代表所謂經濟的購買，即十二個單位是也。準是而作，則甲貨物在某一預算期內之按日交貨時日表，如第二十七圖所示者，可直接於此圖中檢閱而得之。

依此法決定某物交貨表單之效用，在能否規定一合理的安全限度，與能否準確的計算經濟的購買。如此二標準有可靠的決定，則適當交貨表單之製成，易如反掌矣。重要原料之存貨，應審慎統制，如有此種圖解方法，更可爲工作進程之記錄利器。估計結果，如圖所示，於預算期開始時即行繪成，後此所成曲線，可表示預算期內逐月之真實需要及交貨情形。此種曲線更可以不同之顏色繪出，藉以表示估計與實在情形之有別。如有不良傾向之事態，不難隨時發現，引起主管者之注意，立加糾正，或爲計劃之必要修改，既未雨而綢繆，自可免臨渴之掘井也。

圖表二十七 貨物每月交貨時間表

月 份	第一月存貨估計	需 要 估 計	交 貨 估 計	月 底 存 貨 估 計	月 內 平 均 存 貨 估 計
一 月 份	10	10	12	12	11
二 月 份	12	15	12	9	10.5
三 月 份	9	20	36	25	17
四 月 份	25	35	24	14	19.5
五 月 份	14	20	24	18	16
六 月 份	18	15	12	15	16.5
總 數		115	120		15.1

他種通用之方法，前法對於交貨需要詳盡之計劃者，最爲適用，於重要原料投資之統制亦極有幫助，但亦不能適合於任何之環境，一概通用。有許多原料，從不大量堆存，當各貨預算期開始之時，亦無須詳盡之交貨計劃。

此種材料之總投資數目甚大，極爲重要，但各個分別之價值則甚爲微末。

當此之時，採購預算，對於決定總投資之限度，或各類貨物之存貨統制，仍具絕大之價值，但於統制各項個別貨物之投資，則既耗費又極繁瑣矣。對於後者之情況，如各項貨物均能規定一標準之定購數量，及標準之最高與最低之限度，則亦易爲之，其詳當於下章論及。有此標準以後，可使決定貨物在何時定購之問題變爲日常例務，由普通辦事員任之可也。同時，負存貨主管之責者，能明悉存貨投資之一般動向，是亦足矣。至於此種動向之消息，可參考各期預算報告，因其表明每類貨物之存貨數量，非各項單獨之數量也。

利用標準週轉率 採購預算，在工廠材料存貨統制方面之功用，與前章所述商店之目的似亦相類，故可用同一之方法，編成估計。吾人猶可憶及商店曾用標準週轉率以估計存貨者，此種標準，製造業固亦可大爲利用，所異者工廠爲原料之週轉率，商店爲製成品之週轉率耳。至於原料週轉率之定義，可釋爲製造需要與原料平均存貨之比，用下列方程式表明之：

$$T(\text{週轉}) = \frac{R(\text{製造需要})}{I_0(\text{平均存貨})}$$

若按已往經驗詳加研究，雖覺此比率在某類貨物或某同類貨物一年內每月之變動容有不同，但於其每年之同月期間內則甚爲固定也。此種事實尤以需要有季節性者，更爲真確，其比例因需要緊張而增加，時期清淡而

減少。

至於利用此法計算每月採購或交貨表單，則於十七章內已爲論及，無容贅述。若欲知每月平均存貨，即可以下列公式計算之：

$$I_1 = \frac{R}{T}$$

仍如前例，月底存貨假設等於其同月內之平均數，則在短少之時期內爲一約近之數，即可依下列之方程式，計算任何月份之交貨需要：

$$D = R - I_1 + I_2$$

上列方程式中之末二項，分別依次代表月初與月底之存貨。用此方法，所得之數，仍爲一約近之數，欲其準確，當視週轉計算之如何也。週轉標準如已決定，此法極易援用，所得結果，更可於許多情形之下，爲編造預算之有效方法也。

需要不變計算即可簡便。上述之任何一種方法，均可用爲製造材料存貨及採購需要之估計。第一方法僅可用爲個別貨物之單獨需要估計，所得結果，爲實體之件數。倘欲編造採購預算概算書，尚須將所得結果，化算貨幣單位。第二方法可求得需要之約數，結果可爲貨幣數值，或爲實體件數。後法可用以估計某類或某等貨物，或用

以估計各項單獨貨物亦無不可，而於不重要貨物之估計，尤為適用。

若材料需要按期無變動者，其估計手續即可極為簡便，存貨保持於一定之水準，所有貨物之交貨時日表，亦可與需要表吻合無誤。以此所得之大概數目，在任何目的與情況之下，均可極為準確，抑亦採購預算所應有之能事也。

採購預算書 當各種表單依規定形式編就後，其最後工作即為薈集各種結果，成一完備詳盡之採購預算。是也。通常所用格式見圖表二十八。

表中如各行自加，可以表示一月內之真實結果，更可因此造成工作進程報告。惟工作報告須於預算期內每月月底為之，送呈主管者批閱，供獻各項意見，俾為工作之參考。

工場及設備預算 製造業中之工場及設備預算，甚少由採購部估計者。蓋設備選擇，須有製造部之專門技術智識，只有製造部堪勝斯任。但採購部亦宜相當關心，因採購部須負採購之責也。採購說明之規定，可不相關，惟預定經費之分配是否充足，計劃可否實行，採購部應有相當把握，早日從事準備也。

各部職責，分派清楚，採購項目由製造部計劃之，各個單位，受採購部之估許。此種項目如經過審慎之編造，即可使採購部計劃其工作，其應有經費之事前審核，財務部更可藉以籌劃所需之款項矣。

工場及設備預算，堪為經費支配之說明書。惟按諸實際情形，預算之批准，未必即謂所有費用可以照撥支用，

圖表二十八 採購與存貨表單

採購與存貨項目

始自 19__ 年 訖至 19__ 年

項目 或 類別	一 月					二 月					
	存貨 1月1日 估計	製成 之貨 估計	本月交 到貨物 估計	本月所 定貨物 估計	本月應 付貨單 估計	存貨 1月31日 估計	製成 之貨 估計	本月交 到貨物 估計	本月所 定貨物 估計	本月應 付貨單 估計	存貨 2月28日 估計
總數											

因預算書中任何項目之採購，例須事先得其直屬主管部之證明與允許也。此種計劃及所建議之費用，例須受最後之複決，則情形如有變更，即可加以相當之修正。

內部費用，如房租、薪金、及工作應用品，會計部應依其用途而類分之。此種會計上之分類，可為費用預算之依據，實際結果，與事先估計亦可互為比較。如此種規定均能遵守，則費用預算之編造，即可不失其統制之功效矣。且既有此規定，則每月實際費用，能與其應有之費用互相比較，而費用預算即成為統制營業費用之良好工具，此誠為吾人所希冀者也。

第十九章 存貨統制方法

存貨統制之分析 存貨統制，爲採購管理重要問題之一。存貨與他種資產不同，其所有投資之代價，易起變動，且或變動甚大。數量之多少，可因購進而增加，或因銷售及製造之提取而減少，若非二者協調維持平衡，則所投入資本之價值，且將消滅，蓋因購進之貨，若不能即速分散使用，則庫房存貨充塞，變爲不生產之資本，或則貨色不能按時收到應用，即易過時，亦爲同一之損失也。

健全之存貨管理，應注意下列三事：

- (1) 存貨之取得與分散，宜分別規定其責任。
- (2) 事先計劃存貨之投資。
- (3) 考核成效。

上述三事，其相互關係，至爲密切，第一問題，係組織時所應考慮者，二三兩事，爲第一問題之必有條件，本章即專論之。

計劃存貨之價值 計劃存貨之問題可分爲二。第一、對於存貨資本之投資，宜於長時間前規定明確的標準。

因採購貨物，例須於數月前準備購訂之，未來與現時之需要若何，均宜事先計算。此種未來標之預算，爲簡便計，可名之爲「長期計劃」。存貨計劃之第二問題，可稱之爲短期標準，或「領徑」(guide)，因此乃表明逐日工作進行之狀況，而導入所希冀之將來目的者也。譬之行百里者，欲遠必自邇，其目的地何在，(即標的)，即應首先決定，其途中情形，苟非事先知悉或親自走過，則前途之最終目的，必多茫然，現時要着，即爲於沿途多樹前進標識，事後按圖索驥，循各個標識而邁進，則最後之目的地，即不難一帆風順，便於達到矣。

企業經理對於存貨管理問題與彼之有百里行程者，事異而道同。因存貨投資，在會計期終了時能具正確美滿之標的者，其關係甚屬重要。惟欲達此標的，非有採購預算不可，正確目標之價值如何，又當視一期間能否安全達到，及此時間內有無引導標識或標準而定。但此所謂之引導標識，亦非採購預算所能事先一一包括無遺者，因每日存貨之變更，事先甚難斷定耳。

至於統制之方法，可略述如次：

存貨統制方法，包括：

(1) 計劃存貨之工作。

甲、長期計劃——決定目標。

乙、短期計劃——達到目標方法。

子、採購標準。

丑、最大及最小標準採購數量。

(2) 規定工作之責任。

甲、決定採購何物，何時採購，及採購若干。

(3) 考核成效。

甲、預算終結時之成績。

子、逐月預算報告。

丑、報告來源，如普通簿冊、永久存貨計錄、存貨實數等。

乙、現時成績。

子、每週報告及存貨之分析。

丑、報告來源，如普通簿冊、永久存貨計錄、存貨實數等。

一預算時期內之目標，能否達到，須隨時加以考核。考核之方，宜每月一次，視一月之工作標準達到與否，按月連續做去，則預算時內之標準即不難達到。下列一表，即為每月採購預算之報告形式，此為商業中所通用者，其他各業，固不妨稍加變更而採用之也。

貨物特徵與統制方法之影響 存貨統制方法之不同，因貨物性質而異者大，因營業種類不同而異者小。如水果蔬菜批發商及百貨公司化妝部之存貨統制方法，即難適用於工業中標準貨料之統制，因百貨公司某部之統制方法，可與製造商之統制存貨方法相似，如五金部之家常用品類及伙食部食品之類是也。

統制方法之所以不同者，全視貨品本身需要之是否永久及有無繼續性以爲斷。如某種貨品，需要固定，宜有一定之存額，因其不易爲他貨所攘奪而代替者，及存貨將盡，即宜從速補購（reorder），工廠存貨，以及某種之商品存貨，如金屬架欄、廚房用具、罐頭貨、以及日常伙食品，均屬此類性質之貨品。此類貨品，宜有一定之標準，其存貨統制方法，可於相當必要時，如數購進，至爲便利。

反之，亦有許多貨品，不可加以標準化者，其需要多屬暫時的無再購之可能，供給告罄，需要即因之減少，即有購者，亦惟有另謀其他之類似品耳。此類貨品如高等商店所經售之服裝品類，各種新奇貨，及其他之時尚貨品是也。此種時尚貨品之統制方法，即因其性質之有特徵而不能相同也。

有時尚性或易於毀爛之貨品，需要時間不長，易爲新樣貨品所代替，易有過時不合用之危險，故商人均極力防止過量之購進，其存貨統制之方法，二者完全相同，適於此者亦可適於彼也。

至於購進數量之多少，須視市場競爭之情形及自身所有貨品之多寡而定。新奇貨品如婦女服裝類，苟市場銷路甚大，即不妨購進大批，以供推銷，惟如競爭者，亦依樣購進大批，縱使可以脫售，售價勢必削減。又如一如水果商

之採購者，因本地缺乏貨色，乃大批購進，但不幸其他之競爭者亦同樣購進大批，於是市場供給擁塞，水果又易於腐爛，售價乃益形低落，圖利反招損失，於此可知統制之方法當視貨品性質之不同而隨機應付，未可執而不化也。

採購者應有充分採購之實權 前述事例，採購者對於採辦何物及如何採辦，當予以充分之責權，得以自由處理決定之，因採購者置身市場之中，朝夕探究市場情形，機會一到，貴能把握得住，迅速實行也。採購者應有充分採購之實權，對於時尚貨品之採辦，更屬重要。同時，如能有一強有力之中心統制處，尤屬切要，蓋因採購者如樂觀過度，採辦即易超過規定之範圍，各部存貨，亦即因之失於調整，甚非採購上應有之事也。

採購預算，即為採購規定一範圍，但為審核及指導採辦人員之行動計，尚難十分滿意以為依據。因採購預算乃推銷計劃之將來標的，其預算時期，多在一個月以上，但時尚貨品部之存貨，輒於每期未作結束報告以前，即有脫售者。為校正此點起見，商品經理可規定一週或其他較便利短時間內之採購標準，每種貨品應採購若干，有一定之限制，再經上級統制者之審核，則於採購上即可免去許多之錯誤，容或有之，易於發覺，亦可立圖補救之法也。

每週採購，規定標準限量，依週而進，即可達到預算最後之目標，每週加以審核比較，並作成報告，以視與規定標準有無不符之處。

存貨分析 存貨分析，亦為存貨統制重要問題之一，應將存貨不時加以檢點詢查，以為推銷之依據。因貨品中有所謂滯銷貨者，此種貨品，任憑採購者之如何精明，如何審慎，銷路終屬遲緩，推銷時非特別留意，隨時檢查貨

架之情形不可，否則堆積日久，且將爲不生產之投資矣。

欲作存貨分析，宜先有一存貨記錄，如無永續之存貨記錄 (perpetual inventory record)，則貨品之實際點數 (physical stock-taking) 卽屬必要。後法尤爲普通，因永續記錄方法，對於時尚貨品，並不相宜也。時尚貨品之需要以孤別奇特爲主，性質可同，惟式樣則絕少類似者，如婦女服裝及時款布疋，卽少有重複同樣者，因此永續之存貨記錄卽不能置備，此亦爲事實上所習見者也。

盤存方法 實際點數之檢查存貨，雖與營業有妨，但商人亦時用之，其方法可分爲二種。

第一種方法，名之爲估計法 (estimated inventory method)。此種方法，顧名思義，卽知爲一種約算估量法，對於貨品不必真實檢查，此理乃基於會計上計算存貨之公式而得，卽

$$\text{現時存貨} = \text{一期初時之真實存貨數} + \text{該期購進數} - (\text{售價} - \text{估計毛利})$$

此公式爲損益表中計算商品成本與毛利之方法，如以一損益表示之，則如一九〇面所示。

就下列損益表視之，除毛利一項須加計算，方能知悉外，其他各項均爲已知數。但此公式如用以計算每月底之存貨，將有二個未知數，爲計算計，亦可將毛利一項估計一數代入之。此毛利之估計，可依過去售價與毛利之百分比作爲現期之百分比計算之，依此估計之毛利代入公式內，則月底之存貨，卽可算出矣。此所得之數，固非一真確之數，若欲得一真確實數，則非實際點算不可。且存貨分析之價值，在發現將來過時貨品，宜速取出脫售，對時尚

貨品，更屬重要，採用此種估計法，不實際點數，即不足以應吾人現時之需要矣。

某公司損益表 民國廿五年六月三十日

售價		
減去	6月1日之存貨	\$ 8,000
	加：購進	21,000
	減：6月30日存貨	6,000
	成本（售出之貨）	<u>22,000</u>
	六月份毛利	<u><u>\$ 3,000</u></u>

第二方法為零售盤存法 (retail inventory) 及實際點數法。依過去經驗，貨品之拾價 (mark-up) 與跌價事先可以決定。此種百分數，用於售價，可以計算貨品之成本。舉例言之，如甲類貨品之平均拾價為百分之四十，其平均跌價為百分之十，拾價跌價相抵，可得淨拾價百分之三十，如存貨依售價計算為千元，則估計之毛利為三百元，估計成本為七百元明矣。

採用此法之優點，為依售價計算，較以成本計算為便利，銷售員檢點貨物，亦易於進行，只須於規定工作之餘，檢點存貨之多少，其價格即可立時算出，因售價於貨品上均標明也。至於各貨真實之成本若干，採用此法，即難適

用。惟採用此法，貨品經過一次檢點，其推銷方針之措施，實可統制而有餘矣。

標準化貨品之盤存 前述貨品之統制方法，用於易於過時之貨品，尤以時尚貨品為最相宜。若貨品之有標準化者，變化較少，均有一定之形式或種類，則存貨統制問題，宜另採他法，如鐵釘、鋼管、男子衣履及罐製品等，均為標準化之貨品，與工廠庫房內原料及各種用具之統制即有所不同也。

惟吾人於此有不可誤會者，即時尚貨品與標準貨品，實難作絕對之分界，時尚貨品變化程度之遲速，亦未必盡同。如稀奇之服裝，其存在市場僅有一季之時間，其他較為老式之服飾，每可數年不變。總之，時尚貨品之性質相同者，其存貨之統制，即可用同一之方法也。

惟有時亦有以貨品性質之關係，而兼用兩法者。如零售部份，同時可有一部份之貨品為時尚貨品，另一部份又為老式之必需品者。如線襪部之一部份盡為時髦之新上市貨，其他多係式樣舊老，顏色大方，數年如一日，盡為標準化之貨品者。設遇此種情形，則時款之貨品有其存貨之統制方法，標準化之貨品又另有其統制方法焉。換言之，即一部份中而採用兩種不同之統制存貨方法也。

採用上法，固無可以反對之處，惟以時款與標準貨品，無絕對之分野，易引起人之迷霧。避免之法，最好一部僅採一種統制方法，時尚性貨品如占大部份者，即採用前述之統制法，標準貨品為多者，即採用後述之標準貨品存貨統制法。

標準貨品統制之要素 標準化貨品有特殊之點二，與存貨統制方法，亦至有關係：（一）標準化之貨品各個相同，採辦時可用一定之說明購進之，採購者不必予以決定種類或數量之權；（二）標準化貨品之需要極有規則，此點與存貨之統制關係尤深，因此種貨品須隨時備存，隨時訂購也。此二種特殊之點，對於採購責任之規定，亦極為重要，時尙貨品之採購，須予以充分之實權，前已言之。惟此種標準化之貨品，採購之權限有定，僅為議定採購而已矣。至於種類之決定，推銷部或需用部，應供獻一定物料之說明，何時購進及購進若干，只須於存貨將完之時如樣再購可也。

採購標準數量 關於購進數量之問題，最好每一貨品規定一標準數額。存貨數量，應規定不得超過於一最高額或少於一最低額。所謂最高額者，即所存貨品，採購者不得超過於此數，最低額者，即貨品應當備存之最少數目也。又所謂標準訂購數額者，即此採購數量為最經濟之數目也。

苟有此等標準之規定，則存貨之統制，只須注意訂購之手續可矣。如訂購點已到，採購通知即可發交採購部。依採購標準數量購進，貨品一經購進，採購部之事即稱完成，俟下次訂購點到時再為訂購。

此法之適用與否，完全依所定之標準而定。首應計算精確，次須隨時注意此種標準與實際情形適合與否，此種標準與統制之關係甚深，其計算方法，當於下章詳之。

存貨記錄 存貨統制之效力，在能明悉各貨真實所存數量若干，否則何時宜訂購即無由得知矣。欲知實際

顯，無待敘述。有時此種記錄，僅爲貨物存棧者之用，貨物取出銷售，即須於取出項下登記，欲知存貨之總數，可將剩餘之數與店內貨架之數相加即得。售出待送之數，無論由棧房內取出，或由貨架取出，在棧房剩餘記錄中，均應加以容許額，庶可與實際所存數目相符也。

店內或貨房欲表明真實剩餘存貨若干，則「取出」欄內所記售出實數，應從銷售記錄中過入，有時亦可逐日由銷售便條中抄來，或於各個貨品，標以籤條，該貨售出時即將該籤條送交存貨記錄員登入「取出」欄內，探行此法，須於每日工作完畢時爲之，將一日內之籤條分類統計，送交記錄員一次登帳，俾省手續。

製造商之存貨記錄，宜有一較詳之記錄，下列表三十一以示一例。

圖表三十一與三十二項目雖異，用途則同，惟多「派用」與「尙餘」兩項耳。派用者指製造單決定以後，貨房記錄員接到通知即須取出材料若干應用，即於派用欄內註明，除此派用之數外，即爲剩餘之數，再記入尙餘欄內，表明剩餘加已訂減去派用而未通用之數。

此種記載之數，均爲實際數目，用爲決定再購之標準。故如存餘低於進貨點時，存貨記錄員即須發出採購通知依標準數量購進，訂購單發出，存貨記錄員接到通知於訂購欄內記入數目，至於收到發出兩欄即爲總帳內之借方貸方也，存餘一欄，即借貸二項之差數也。

存貨分析 存貨須隨時檢點之重要，於時尙貨品之分析中，已經言及，標準貨品價雖穩定，但檢查宜勤，則同

圖表三十二 存貨分析一（用於商品者）

		存 貨 分 析		日期_____		部名_____		探購者_____						
		第_____週		19____										
貨類	本月本日止銷售數				本月初存貨				本 日 止 存 貨					
	銷 售		留店日數*		實數		估計		時 季 品		即須脫售者		貨品留 待下季	
	實數	估計	實際數	標準數	實數	估計	實數	應數	總值	犧牲估計	實數	總值	實數	總值
總數														

*留店日數 (days to sell) 者為貨物週轉之代名詞，如本月內之週轉為 1.5，則留店日數將為 $30 \div 1.5 = 20$ 。

圖表三十三 存貨分析二（適用於製造廠）

存貨分析											
.....月份 19.....											
貨名	本月內發出數				本月初存貨				現存存貨		
	發出		留機日數		實數		估計		可用之貨	過時料	總數
	實數	估計	實數	估計	實數	估計	實數	作價			

第二十章 存貨數量標準

貨品性質之影響 貨品性質如何，存貨統制方法乃異。貨品中有以式樣爲最重者，如婦女服裝店，即惟時款新奇是尚，一季有一季之式樣，今年之式樣，至明年即成過時，其價值之大小，即以時髦與否爲斷，不合時者，雖少亦多毫無價值。

貨品中亦有不重式樣，或全無關係者，如五金商人、原料採購者、製造廠家、或鐵路公司之採購經理，對於新奇貨品多漠然視之，其所注意者，在有無標準化而已。若購買新貨或未經試用之貨，則爲採購「時款」貨品者之重要職務，此處所云之採購者，即無此問題。蓋其貨品之需要頻繁，存貨有定，採購部之責任，惟在相機購進，充實貨房而已。

標準化貨品之採購不重式樣，其存貨統制，爲數量上之問題，品質雖同一重要，但非統制上之難事，因有一定之標準或用一定之說明書也。採購部所應注意者，爲驗收貨品，貨品一到，加以檢驗，如與規定無爽，即可照收。故品質之統制，只須有詳明之說明書及完備之檢驗工作，即可蕙事，此種手續，對於標準化貨品及時尚貨品均適用之。但數量之統制，由於貨物性質之如何者甚大，標準化貨品統制之重要問題，在決定何時再爲訂購及訂購者

于標準化貨品與時尚貨品不同，其存貨之多寡，不以銷售情況為準，其需要可經年累月而不變，貨房貨底，應保持於一定之水準，庶再購時可以經濟合算也。

標準存貨數量之意義 標準數量為統制任何存貨所不可少之事，其重要程度，以標準之能否永久而異。時尚貨品之採購，隨時變動，難有一定之規則可循，因此種貨品往往僅可採購一次，且每次有每次數量之決定。標準化之貨品，即有異於是，可一再訂購，其數量之多少，可以規定一種標準，此標準更可歷久而不變。

統制標準化貨品之採購，可用上章所述之最高及最低方法。貨房各貨，均有一定之標準存貨數量，採購者須維持存貨於此規定標準數量以內。惟此法之有無價值，尚須視所定之標準是否正確，如標準係隨意為之者，則存貨之統制，即失其效用，苟標準有合理之正確，則此繁複之存貨統制問題，即可變為極普通簡易之自然法則矣。

正確之標準，價值甚大。但所謂正確者，知易行難，普通決定之方法，均為猜想意斷之舉，絕無科學計算之根據，解答之方，宜有一詳盡之研討，後此數頁，當申論之。

存貨數量標準之種類 言其種類，可有下述四種：

(1) 最高數量 此為存貨之最高限制，表明任何貨料所應存及最經濟之最高限度。

(2) 最低數量 此為存貨之最低限制，亦即存貨之安全邊界，非遇緊急時不得通用此數，亦即平時所應保存之最低限度。

(3) 標準購量 此為任何購進時所規定之數量，貨品每次之再購，均以此數為準，非情形更變，此標準數量，終不更改。

(4) 購進點 購進點者，表明貨物已經訂購尚未交到時期間所應有之數量也。存貨如低於此點時，即須立時通知採購。

四種標準之應用 上述四種標準之應用，可舉一例以明之。設某機器製造廠某部工作，需鋼條直徑 2 寸，長 10 尺，其需要一定，隨時採購，每日之平均需要為十條，自訂購至交貨時須 30 日，按此廠之經驗，在此 30 日內所需此材料之最高量難超過於 450 條，最低量亦難少於 100 條。

今此廠家之存貨統制，即採用最高及最低辦法，所定標準數量如下：

最高量

一、三五〇條

最低量

一五〇條

標準訂購量

一、〇〇〇條

進貨點

四五〇條

如何應用，可閱下表，即表示兩月中各種貨料之收發情況也。

按下表知一月五日結餘項下已到進貨點，故於即日訂購一、〇〇〇條，並於訂購項下登記之，此貨於二月

圖表三十四 存貨結餘表

第二十章 存貨數量標準

某 機 器 製 造 廠				
存 貨 結 餘				
最高量	1,350	材料名稱：鋼條		
最低量	150	$2\frac{1}{2} \times 10 - 0$		
標準訂購量	1,000			
進貨點	450	符號： <u>KM101</u>		
日期	訂 購	收 到	發 出	結 餘
1 月 1				500
3			30	470
5	1,000		40	430
10			100	330
18			100	230
27			40	190
2 月 4		1,000	80	1,110
8			40	1,070
15			100	970
28			120	850

四日收到，即於收到項下登入，截至二月四日結餘項下，苟非購進，則剩餘一九〇條，幾及最低存量，此乃表示廠內需要低於規定，否則應為最低數量一五〇條，四日收到新貨，超過進貨點數倍，足敷若干時之需用，一時即無須再購矣。

標準之決定 前述四種標準之相互關係，及其計算方法，可仍用上例解答之。

進貨點最易決定，因存貨最多不宜超過需要之最高度，依前例而言為四五〇條。

依前述定義，其最低數量，可計算如下：

進貨點 450條

訂購期間之平均需要量 (10×30)

— 300條

最低量 150條

最高量亦可計算如下：

進貨點 450條

訂貨期間最低需要量 — 100條

收到新貨之最高量 350條

收到之貨(即標準訂購量) 1,000條

+

最高量 1,350條

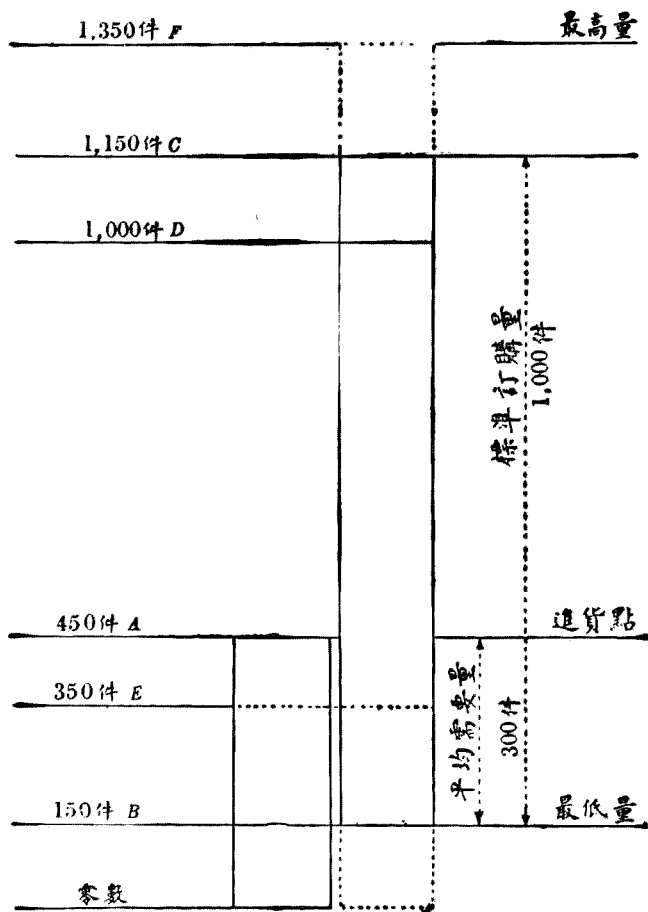
前述各標準，如以二〇四面之圖表示之，則更爲明顯。

A點或四五〇條，代表進貨點，如存貨降低此點時，即須依標準數量一、〇〇〇條發出定單訂購，如在此訂購三十天時間內消耗爲正常，則剩餘應降至B點，爲最低存貨，加以交到之新貨升至C點，即一、一五〇條也。如在此訂貨三十天內，消耗數量爲最高量，則至收到貨時，已完全用罄，僅可升至D點矣。但如消耗數量爲最低量。至收到新貨時爲E點，即三五〇條也，再加新貨，則剩餘升至F點，即達最高量矣。

上述一例，需要數量，在訂購時間內係少於標準訂購數量者，爲一特定之例，事實上亦有與上述情形完全相反者。設例以明之，如標準訂購數量爲四〇〇條，因交貨時間極長，在未交到貨物以前，需要七五〇條，依此情形而言，則須發出第二次之訂單矣。此與上述一例不同之處，即前者無須同時發出兩次訂單，此則非有兩次訂單不足以應用，此即二者之區別也。

惟就實際而論，以上所設之例亦有難於發生者。最高最低方法，只適用於標準化之貨品，因標準化貨品之標準訂購量，恆較需要量爲大，且標準化之貨品，更不必於長時間前訂購，按期交貨，例可做到，故同時無須發出二次

圖表三十五 四標準相互關係圖



探
購
學

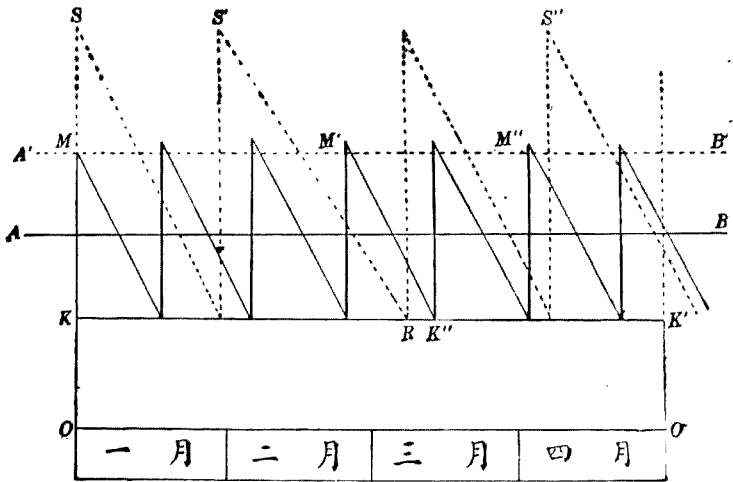
二〇一

之訂單也。苟貨品須於長時間前定購者，此統制方法能否適用，實亦疑問，蓋因此種情形，危險不定，最高最低法能否使採購統制變為正常，實亦不易之事也。

標準訂購量 前述一例中之標準訂量一、〇〇〇條，如何計算而來，尙未論及。進貨點與最低存貨決定於（1）交貨時期之長短，與（2）廠內材料消費率之如何。此二者尙可作合理之推算，惟最高存貨之決定，不得不先決定標準訂購量之為如何也。存貨之能否經濟，亦視標準訂量而定，如訂量增加，則訂購次數減少，採購即可經濟，惟此亦有其弊，即數量增多，平均存貨亦即加多，採購之經濟，將為存貨過多與保管費用之增加所抵消矣。

如以三十六圖示之，更可證明上說之非為虛語也。設一貨品之消費率，均屬一律，即新貨交到時適為最低存量，則與正常情形絕無所出入也。最低存量即以 K, K', O 長

圖表三十六 訂購數量與平均存貨之關係



方形代表之，標準訂購量以 KM 之距離代表之，存貨之多少，即於 KM 間變動之。質言之，如每日之存貨，繪成數月間之時期，即隨 KM, M', K'' 之斷線表明之，依此而言，則此時期間之平均存貨，可以 AB, O, O' 長方形代表之。

設標準訂購量增加到 K, S ，則此時期間之存貨，為 K, S, S', R 線，而平均存貨亦將升至 A', B' 之水平線矣，即訂購次數減少，存貨管理之費用增加，此問題之是否經濟合用，尚須探察其他各種因素方可決定也。

經濟的訂購量 (economical order)，非僅於各個單獨成本，應有計算，即其他各種有關費用，亦應列入計算之中。舉例以明之，如鋼條廠，採購鋼條數量之多寡，固不僅以售戶之最低價格為斷。苟一年之需要量為一、〇〇〇條，一次採購滿五〇〇條者，每條價為一元，一〇〇條者需一元一角，則一次五〇〇條之採購未必較一百條之採購為經濟合算也，因五百條之採購，貨料堆積日久，各種保管費用增加，或反不如少量常購之為愈也。採購與存貨之有效統制，在視製造部之需要如何，固不在價格之高下也。

至於其他之重要決定條件，尚有下列數者：

(1) 堆存時貨料實質毀損之可能性如何？

(2) 過時失效之可能性如何？

(3) 季節之價格變動如何？

(4) 季節之供給狀況如何？

(5) 應有存貨之堆藏設備如何？

(6) 採購之費用如何？

(7) 大量購進與小量購進之孰為有利？

(8) 採購時所投資本之利益如何？

各種費用之計算 上述各條件之影響，可歸納成爲下列之費用表：

(甲) 訂購數量增加，則下列之費用減少：

(1) 採購價格與決定標準購量至有關係。

(2) 採購費用以能得一平均數足爲代表者爲貴。

(乙) 訂購數量增加，則下列之費用亦增加：

(1) 存貨堆藏費。可分爲(a) 固定費用與(b) 無定費用二種，每個之堆存費可以所佔地位多少而定。

(2) 存貨保管費 (carrying charges)。如資本利息、保險費、破損危險、過時等，可以 10% 爲所有投

資之平均費用。

凡此諸種，均爲採購部與庫房所共有之問題，如能實行成本會計制度，則各個費用之若干，不難計算而得也。經濟的訂購量 採用上述費用標準，決定經濟的訂購量，亦可用一顯明事例以證明之。

下列各事，為貨物採購時所已知之各點：

- (1) 每年需要總數
五、〇〇〇件
- (2) 平均每日需要量
一六件
- (3) 訂購後預計交貨時日
三十天
- (4) 三十日內最高需要量估計
六八〇件
- (5) 三十日內最低需要量估計
一〇〇件
- (6) 每次採購時所需費用估計
五元
- (7) 平均存貨堆藏費估計
三角（每年每件）
- (8) 平均存貨保管費用
10%（以每年平均存貨價值算）

採購部更依每次採購數量之不同，其每個單位之價格亦異，有如下表：

(1) 訂購數量	(2) 每個價格估計	(3) 每個採購費用估計	(4) 平均存貨數量	(5) 平均存貨價值
100 件	\$ 2.20	0.05	250	\$ 550.00
200	2.10	.025	300	630.00

500	2.05	.01	450	922.50
800	2.00	.0082	600	1,200.00
1,000	1.95	.005	700	1,365.00
1,500	1.95	.0033	952	1,833.00
2,000	1.92	.0025	1,200	2,304.00
3,000	1.90	.0017	1,700	3,230.00

上表之 3, 4, 5, 三項, 可以計算而得, 如 3 項中之每個採購費用估計, 即以 1 項中之訂購數量, 除每次採購時所需費用估計之數 (50) 即得, 第 4 項中之平均存貨數量, 可以公式計算之, 即

$$\text{平均存貨} = \frac{\text{標準訂購量}}{2} + \text{最低存貨數量} \quad \text{〔此依前述之算法, 爲 680 (最高量) - 16 件 (平均每日需要數) \times 30 = 200 件〕}$$

表中第五項之平均存貨價值, 係第 2 項與第 4 項之積也。

經濟的訂購量之計算法 由上述觀之, 則某貨物每年之供給費用, 與採購數量大小之關係, 亦可計算而得, 於下表中見之。最經濟的數量如下表所示, 當以一、〇〇〇時各條件爲優越也。

假設貨物數量標準爲 (參看二〇四面圖表)

最低數量

二〇〇件

進貨點

六八〇件

標準訂購量

一、〇〇〇件

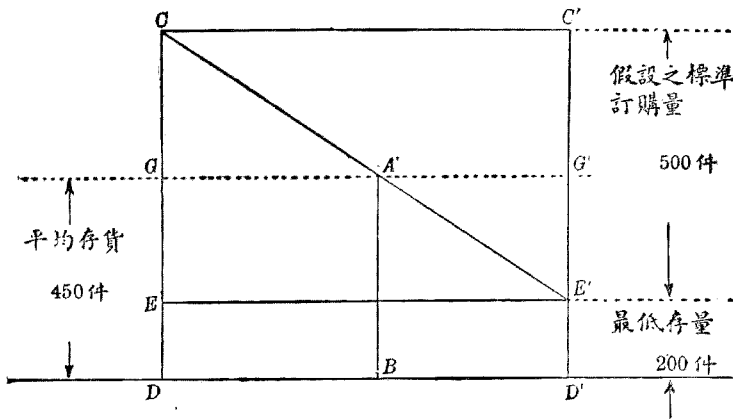
最高數量

一、五八〇件

採用上法，尙有其他之條件焉，如一時
 間內最高存貨之多少，當視消費量之如何，
 貨料易於毀損者，不宜作長時之堆存。他如
 堆棧容積之設備如何與標準訂購量，亦有
 莫大之關係也。

若就此法而評論之，即各數量之多少，
 均依存貨之價值為根據，物價一有變動，則
 所得之結果亦將不同，此點實為可能之事，
 惟亦有法糾正之，即決定採用時，衡情度勢
 而運用之，一視採用者心靈之巧妙而已。

圖表三十七 平均存貨計算



假設之標準訂購量 500 件，即 $CC'E'E'$ 之長方形，最低存量 200 件，即 $EE'D'D'$ 長方形。

故設其需要為正常有定，則存貨即於 CC' 與 EE' 間變動之，平均存貨

$$\begin{aligned}
 = AB &= \frac{CE}{2} + ED \\
 &= \frac{500}{2} + 200 \\
 &= 450 \text{ 件}
 \end{aligned}$$

圖表三十八 存貨費用因訂購量不同之計算法

訂購數量	100	200	500	800	1,000	1,500	2,000	3,000
採購成本 要總數×相當 每年之單位價格 5000×第2項(208面)	\$ 11,000	\$ 10,500	\$ 10,250	\$ 10,000	\$ 9,750	\$ 9,650	\$ 9,600	\$ 9,500
採購費用 每年需要總數×相當 500×第3項	250	125	50	31	25	16.65	12.50	8.50
堆藏費用 平均存貨×每件堆藏 第4項×.30元	75	90	135	180	210	285	380	510
存貨保管費用 平均存貨價值之百分 第5項×10%	55	63	92.25	120	138.50	183.35	250.40	323
總數	\$ 11,380	\$ 10,778	\$ 10,527.25	\$ 10,331	\$ 10,121.50	\$ 10,135	\$ 10,202.90	\$ 10,341.50

規定數量標準之職責。言其職責，應由各部參加，共同議定，最好特設一委員會，由有關各部之代表組成之。在製造廠中，委員會可由庫房部、採購部、設計部及統制部組織之，在商業中，則商品經理、各部採辦主任、以及統制部長，均應列為委員之一。統制部之代表為指定主席，專任收集成本材料及計算結果，委員會將來之價值如何，全憑其成績之如何而定，而其成績之如何，又視其計算之準確與否為斷。

標準既經決定，更須隨時加以修正，因各時情況鮮有靜態，需要或有變更，價格或有漲落，各種費用亦或有多少之不同，任何情形，一有變更，計算之結果，即受影響。如存貨委員會對於永續存貨記錄，即須隨時核對，以視各存貨有無不經濟之投資。總之，審慎之標準，精細之算法，為管理存貨之善法，因時制宜，踴勉將事，更為管理上不可稍忽之事，有管理採購之責者，其三復思之！

附錄一 康元製罐廠物料管理（節錄康元廠科學管理實況）

本廠所用材料以鐵皮油墨爲大宗；外此，更有什料製成物品，以罐聽花鐵爲大宗；外此，更有什物分類儲棧，不容或混，而有儲棧部綜其成焉。茲述其管理之梗概如左：

一、採辦 油墨爲印刷上重要材料，採辦之前，先經化驗部詳爲化驗，切實比較，如認爲物美價廉，則報告化驗

康元廠化驗部化驗墨色強弱單			
No.			
來 墨 樣		廠 用 墨	
原		原	
墨		墨	
備註		備註	
化		化	
驗		驗	
後		後	
備註		備註	
年 月 日 化驗者.....			

探 購 單

二一四

結果於廠長，作最後之決定，然後通知進貨部採辦之。

鐵皮亦為主要材料之一，品質審查，有專人負責，再由需用者簽定辦貨單，陳由廠長決定。

單 請 辦 貨 單

年 月 日

物 品	用 途	數 量	單 價	備 註

附 表

簽 允

進貨部既接辦貨單，即交由採辦股依之簽寫辦貨知照單，通知專供是項材料之往來商店，照數配送；往來商店配送材料時應填送貨據。

康元廠辦貨知照單
PURCHASE ORDER

No. _____

年 月 日

Date: _____

寶號鑒

Messrs. _____

請將下列食品運送至華德路九六五號

Please forward, as soon as possible, the goods detailed as follows to 965 Ward Road.

物 品 Articles	數 量 Quantities	備 註 Remarks

INDUSTRIAL & TRADING CO.

送 貨 據
DELIVERY CHIT

年 月 日

Date: _____

華德路康元寶廠鑒

To the

INDUSTRIAL & TRADING CO., Ward Rd.

茲將尊處定貨照單送到祈查收為荷 並附發票

Please receive goods as per above order. Bill attached hereto.

Supplier 憑戶簽印

連同辦貨知照單之副單一併送廠，俾收貨者憑單核對品質數量及價格；有時辦料為值頗巨，或為數頗多，或為初次採辦，或市價已有更動者，更須簽寫估價單，交由能供是項材料之各商店先行估價，彙集估價單，由主管職員審核決定，然後訂購。

誠以採辦材料有關營業，質料良窳，既關製品，價值大小，尤關成本，物美價廉，為採辦材料之惟一標準，而嚴密審查實為達此標準之惟一方法。

INDUSTRIAL & TRADING CO., LTD.

康元印刷製罐廠

OFFICE: 121 KIANGSE ROAD TEL. 17494 FACTORY: 966 WARD ROAD TEL. 50484

TIN LITHOGRAPHER & CAN MANUFACTURER SHANGHAI, CHINA.

CABLE ADDRESS: "CANVIER" CODE "USEO" BENTLEY'S

寶號整 中華民國 年 月 日
Shanghai _____ 19

To _____

請尊處將下列各材料之最低價格於 日
Please quote your lowest of the under-
內報至敝廠為感
mentioned articles and return within
_____ days.

Yours faithfully.

探購主任 Purchasing Agent.

數量 Quantity	物品 Articles	價格 Rate	洋數 Amount

二、收料及存儲 採辦收料及存儲，為防避嫌疑起見，均係分部辦理，辦事雖相呼應，而管理各不相屬，物料由採辦負責購入之後，須由收發部驗收簽發收貨憑單於供貨者。

將來憑此收貨憑單，支付貨款，一面登入收貨簿以資查核，然後將貨交儲棧部收儲，倘係大件或多量物料，則可由供貨者直接送棧，由收貨職員會同儲棧職員點驗。至於客家自辦之鐵皮送廠印刷者，收發部另出臨時收據，僅證明箱數，而對於內容不能負責也。

ROP. 1501-4-31

No.

ROP. 1501-4-31

No.

製管
造業
康部
華江
德西
跨路
九一
六二
五一
號號



Industrial & Trading (Yeh Kee) Co., Ltd.

SHANGHAI, 19

民國 年 月 日

Messrs. _____

寶號收貨回單

Messrs. Industrial & Trading (Yeh Kee) Co., Ltd.
908 WARD ROAD

DEAR SIRS,—

We acknowledge receipt of the supplies in good order against our order. (No. _____) as under.

康元協記印刷製罐廠台鑒

下列貨品數處已收到無誤特此回單

Quantities 總數	Packages 件數	Each Contains 每件數目	Descriptions 貨品

收貨者蓋章簽字

製管
造業
康部
華江
德西
跨路
九一
六二
五一
號號



Industrial & Trading (Yeh Kee) Co., Ltd.

SHANGHAI, 19

民國 年 月 日

Messrs. _____

寶號台鑒

DEAR SIRS,—

We deliver the supplies against your esteemed order (No. _____) as under. Kindly acknowledge receipt of same on another form and oblige.

請檢出下列貨品並請蓋章簽字於另一單上交來人帶回為感

Quantities 總數	Packages 件數	Each Contains 每件數目	Descriptions 貨品

INDUSTRIAL & TRADING (YEH KEE) CO., LTD.

康元印刷製罐廠

採
購
學

二
一
八

康元印刷製罐廠

鐵皮臨時取據

今臨時收到

寶號代

寶號送來

鐵皮

箱

張尚

未開箱檢點所有損壞缺少以及一切不合用等情須歸寶號負責迨
貨物印就送出客家認為滿意然後憑條再出正式收據如客家不滿
意此貨須退回者此紙作為無效壞鐵亦須退回此致

寶號台照

民國

年

月

日收發部

簽

第

號

備註	寶號代	寶號	何種鐵皮
收到			箱
張			
民國	年	月	日
收發部			
簽			

康元廠儲棧部鐵皮紀錄

戶名 _____ 物品 _____ 定單 _____ 號 _____

備註	白鐵發印		印鐵進棧		花鐵發製		結存
	日期	數量	日期	數量	日期	數量	

鐵皮棧更分白鐵、花鐵兩大類。白鐵為純材料，而花鐵為雜材料，白鐵為印刷用，而花鐵為製罐用，性質絕不相類，此材料處理之大略也。

工場需用材料不問多少，均須簽寫棧單以資稽考。如為鐵皮，則棧單之上，凡鐵皮之種類之箱數之張數之磅數及其用途，逐一填明，憑單支取。

康元廠鐵皮棧單	
憑單祈付	連鐵箱張
定單	號戶名
每張排只數	貨名
康元廠儲棧部照	數量
年 月 日	部長 總理
實付	磅儲棧部簽
箱 張	

第 號

存 根	連鐵箱張	磅為製印下列物品之用
定單	號戶名	貨名
每張排只數		數量
中華民國 年 月 日		

如為油墨，別有化驗部之配墨紀錄，舉凡機號客戶、印刷數量、用墨總數，計值幾何，一一記入。

如有取用，別有收付紀錄，記明日期、取用者、模名、件數、製造品、歸還期、出品數等，兩表比對，不特模型全數可知，即其使用之次數，亦可知矣。

收 付 紀 錄

日 期	取用者	模 名	件 數	製 造 品	歸 還 期	出 品 數	附 註

附錄二 交通部購料委員會章程及表格

交通部購料委員會採購材料投標章程

第一條 標式——各投標商行須向交通部購料委員會領取標函格式，所有材料料名數量與投交本會之限期，均由本會預爲填註，凡各商未用本會格式投標者，概作無效。

第二條 質量——各項材料之式樣與品質，必須與交通部所定之程式單相符合，方爲合格。投標者之貨樣須於投送標函時，送交本會以憑選擇。

承辦商行應將承辦材料製造廠名稱及其所在地，就標函內註明。

第三條 交貨——各項材料之交貨地點爲

各項材料之交貨日期爲

各料交貨日期，除已經規定外，應由投標商行將最短交貨期限，在標函內各項開明。

第四條 價格——各項標價，均包括關稅附稅、運費、碼頭費、及上下裝卸一切費用。

第五條 檢驗——各項材料經承辦者供給時，均須由交通部派員詳為檢驗後方能接收。

第六條 保證——得標之商行承辦一千元以上期貨者，當簽訂購料單時，應按照承辦材料全部總價百分之七之比率，出具銀行保證書，送交本會以為履行契約之擔保。如承辦現貨或未滿一千元期貨者，得免具保證書，但其投標保證金應俟交貨後始行返還。

銀行保證書格式由本會制定之。

第七條 賠償——承辦之商行如不能依期交貨者，除不可抗力外，無論為期貨或現貨及全部或一部，每遲交一天應扣除其總價千分之一，為延期交貨之罰款，即就銀行保證金、投標保證金、或其應得款項內扣除之。

材料全部交貨遲延逾二個月時，由本會書面通知該商行將原訂購料單作為無效，另行訂購，除照扣前項規定之罰款外，所有因廢約而發生之一切損失，應由該商行負責賠償；材料一部分交貨遲延時，除已交各項仍予接收外，其遲交部份應就購料單註銷，所有遲延交貨罰款及廢約賠償，均作全部遲延及廢約論，依第二項規定辦理。

材料全部或一部因不合程式或貨樣而退換者，其退換部分換到日期如逾原訂交貨日期時，應依交貨遲延之規定處罰。

無論材料全部或一部如三次交驗仍不合用者，應將該部分定貨取銷之，除依遲延交貨之規定處罰外，并處罰該部分料款百分之三。

第八條

付款——各項材料之付款，應依本會規定手續辦理，如為一千元以上期貨者，於簽定購料單時先付定金，其額為總數百分之二十五，其餘貨款俟商行呈繳本部收料處及驗收員之正式接收材料證據後，始付給之。如為現貨或未滿一千元期貨者，不付定金，俟正式驗收後，一次給付貨款。

材料交到時，承辦商行應將發貨單同式三分，先行送交本會核對。

第九條

標函式樣及一切手續——凡投標商人須用本會印就之標函格式，簽字封固，加蓋火漆圖章，其函面書明材料標函字樣，遞送上海北京路二五五號四樓四〇二號交通部購料委員會，並隨繳投標押款現金或支票莊票國幣

元，惟此項押款不得封入標函之內，須另行繳納，由本會製給收據，俟標函選定後，憑收據發還；但得標者即可將押款於簽定合同時發還，並交換銀行保證書。此外標函全份程式單等，每份另取費五元，無論得標與否，概不退還。

第十條

開標日期——標函定於 月 日 午 時在

當衆開標，本委員會有保留審核及拒絕任何標函之權。

標函限於 月 日上午十二時以前投送本會，逾時不收。

標函選擇並不限定選取價格最低者。

本會開標結果，由本會於開標第二日起，在本會公布牌內揭示一星期。

第十一條

無效之標函——各項材料標價其有效期間最少須為 天，以自開標之日起算，任何標函有不

合於此規定或含有其他特別情形為本委員會所不能接收者，其標函概作為無效。

第十二條

得標及標函之取銷——得標者應經本委員會正式通知之，並須於指定期內到會簽訂合同，同時繳納其應出之保證金。倘得標者不按照此項辦法，或聲明不能按照標函供給材料者，其投標時所繳之押款即予沒收，並取消其得標權。

交通部購料委員會投標書

敬啓者茲閱報載

貴會招商投標啟行謹就

貴會所需各種報價格式逐條詳填並願按照程式及招標章程承辦
此次各項材料除將程式及招標章程附作本標函之一部份外茲特
附上投標押款 圓之支票一紙即希

台收爲荷此致

交通部購料委員會

商行簽字蓋章

商行地址

商行電話

年 月 日

Shanghai,.....

Chairman,
Purchasing Committee,
Ministry of Communications

Dear Sir:-

In compliance with the advertisement published in the newspaper, the undersigned hereby proposes to furnish such articles at the prices herewith stated and in strict accordance with the specification and general conditions therefore hereto attached, all of which are made a part of this proposal.

A certified check in the sum of \$.....is herewith submitted, being the deposit for the guarantee of good faith in submitting tender.

Yours truly,

.....

Firm's signature
and seal

Firm's address

Firm's telephone

附錄二 交通部購料委員會章程及表格

附錄二 中央信託局購料規則及業務要點

中央信託局購料規則

第一條 本局承辦政府及國營事業，或公共機關委託購買事項，當以最經濟方法代為辦理。

第二條 各機關（係指政府及國營事業，或公共機關而言，以下稱機關者同。）委託採辦材料，應先填具本局詢價單，將物品之名稱，種類，數量，構造，商標，需用日期及最高價格等項，詳細註明。凡屬專門名辭，應用中西文詳註，以期準確明晰。

第三條 本局接到委託機關詢價單後，當即代為調查；其應公開招標者，本局得代為登報招標，並將辦理情形通知委託機關，以資取決。

第四條 委託機關與本局協議後，須填具託購單，或訂立正式委託合同，由雙方負責人簽字蓋章，始為有效。

第五條 各機關委託購料時，其付款方法，於託購單或委託合同內詳訂之。本局代購材料，酌取手續費若干，亦於託購單或委託合同內訂定之。

第六條 定貨到滬時，應由本局填具通知書，通知委託機關。

第七條 定貨到滬，關於報關，提運，轉運等手續，由委託機關自行辦理；或一併委託本局代辦。

第八條 委託機關收到定貨後，關於數量，品質，倘與原訂不符，或於中途有損壞時，應於一星期內通知本局，經查明確實，當代向前途聲請掉換補充。

第九條 本局代訂材料，如前途到期不能交貨，或因特別事故，須延期交貨時，本局當將上項情形，隨時通知委託機關，並盡力代向前途交涉；但本局不負損失賠償之責。

第十條 本規則得不經通告，由本局修改之。

中央信託局購料業務要點

案本局根據組織規程第一條之規定，設立購料處，職掌辦理各級政府機關，及國營事業，公共機關關於購買之委託事項；俾可互相聯絡，集中購買力量，以及購買之材料，藉期達到平衡貿易之目的。茲將本局購料業務之要點，臚列如次：

第一 本局購料處之組織，以服務國家社會為目的，與商業機關以利潤為目標者不同。

第二 本局以各級政府機關，及國營事業，公共機關委託購買事項為範圍；與各部會購料機關，以一部一會

爲範圍者不同。

第三 根據以上兩點，本局希望聯絡各購料機關，集中購買力量，與購買消息，以期平衡國際貿易。

第四 本局冀由各購料機關之聯絡，而獲得精確之統計。

第五 最低限度，本局冀由集中力量，以取得優厚之購買條件；如付價低廉，交貨敏捷，及訂定特別付款辦法之類。

參考書

1. Dinsmore, J. C.: **Purchasing, Principles and Practices.**
2. Cartmell, M.: **Stores and Material Control.**
3. Gushée, Ed. T., and Botley L. T.: **Scientific Purchasing.**
4. Harriman, N. T.: **Scientific Purchasing.**
5. Hysell, H.: **The Science of Purchasing.**
6. Lyon, L. S.: **Hand-to-Mouth Buying.**
7. Lewis, H. T.: **Industrial Purchasing.**
8. Mitchell, W. N.: **Purchasing and Storing.**
9. Mitchell, W. N.: **Purchasing.**
10. Murphy, H. D.: **The fundamental Principles of Purchasing.**
11. Rindoose, O. S.: **Purchasing.**
12. Twyford, H. B.: **Purchasing**