**1011生產與作業管理**

**小組心得報告**

主題：第15章─存貨管理

組別：第6組

組員：M014012004邱稚娟 M014012012何美萱 M014012022涂瑞方

M014012016吳介豪 M014012024葉惠珍 M014012030翁玉庭

日期：2012年12月03日

-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2011年，宏碁的「零庫存管理」華麗花火只剩寥寥餘煙，過去號稱「速食店模式」卻時一度讓宏碁登上全球NB大廠后座，但自蘭奇離職後歐洲連環爆出塞貨問題，導致2012年公告認列66.01億鉅額虧損，10月財報公佈後股價更來到歷史新低點。這一堂價值的2仟億台幣的課，讓台灣投資人損失慘重，確實讓我們開始注重這項影響公司經營甚鉅的存貨管理學。

我們必須利用存貨系統來管理倉庫的存貨數量與存貨成本，充分掌握任何料品的現有、過去及未來庫存狀況，嚴謹而有效率之存貨盤點作業方式維持庫存的正確性。並有效的管理特殊材料或成品，提供週轉率及呆滯等庫存分析報表，以評估存貨的管理績效來增加企業的競爭力。而透過良好的存貨系統也可以有效的降低成本並且滿足顧客所要的交貨方式來提高顧客滿意度，避免因接單作業的疏失而喪失商機，並滿足預期需求使生產需求平順， 方便作業。

過去傳統的存貨管理，多採「前推式」制度，根據工廠產能生產，再將產品舖貨給下游經銷商，層層轉到消費者手中，一旦生產與銷售有落差時，就會產生存貨或缺貨的現象。一般而言，市場銷售情況反映在訂單上，中間需要一段時間，但是市場狀況瞬息萬變，一旦市況反轉卻來不及反應。Peter M. Senge 「第五項修練」一書當中提到的「啤酒遊戲」，就在說明存貨如何在不經意當中形成。為了解決存貨問題，有些廠商採用依據訂單生產的「後拉式」存貨管理，首要目的就是要消除存貨，廠商可以利用POS或ERP系統等管理工具，將生產與銷售端緊密連結，隨時瞭解第一線銷貨與訂貨現況，嚴密控制生產進程。

而如何得知何時是最低存量呢，最低存量是指管理者在衡量企業本身特性、需求後，所訂定貨品庫存數量應予維持的最低界限。而最高存量是：為防存貨過多浪費資金，各種貨品均應限定其可能的最高存量，也就是貨品庫存數量之最高界限，以作為內部警戒的一個指標。在存貨管理中我們必須了解如何分析存貨，而存貨分析中的ABC分析可以幫助我們如何區別存貨，存貨分析也可以分成為顧客別的ABC 分析，產品別的ABC分析，顧客別與產品別的ABC 分析。A-B-C 作業基礎成本分析(Activity Based Costing) 是以作業活動為基礎，將各資源成本歸屬分攤至各作業，以了解作業之耗費成本，訂出合理之物流處理費用。符合 A B C〈Activity-based Costing〉之精神，用戶可將生產過程中之費用，先設定成本類別後，依用途指定那些成本使用工時分攤，那些成本要直接歸屬給產品，並訂定其應負擔之金額，具以反應真實且客觀之成本，使成本資訊不至扭曲。

企業使用電腦管理資訊系統來管理經營與生產，最大限度地發揮現有設備、資源、人、技術的作用，最大限度地產生企業經濟效益，已成為製造業企業的一致選擇。任何企業為了滿足市場需求而生產、促銷其產品，不論採何種的管理方式都必需有存貨來輔助企業達成資源系統整合的目標，存貨成本也包含了各項物料成本、製造成本及外製成本、人工成本和倉儲管理成本等等，存貨過多可能造成資金的積壓，但是存貨不足也可能使生產中斷、服務水準降低。存貨管理有如兩面刃所以如何拿捏更是一門學問。

對於價格波動較為敏感的產品，存貨扮演著相當重要的角色，萬一存貨過多來不及出清，市場價格已經下跌，就會造成跌價損失。存貨過多也會造成營業活動淨現金流出，導致財務結構惡化，對公司經營效率極為不利。

在這2年中，ipad的出現改變了電子消費品市場，平板電腦的銷售量佔去半壁江山，讓NB與PC頓時失去議價彈性，而「時間就是金錢」的3C產品淘汰速度快，龐大的存貨壓力讓企業不得不低價接單，造成產業惡性循環。過去台灣「科技新貴」頓失光環，原本「毛三到四」的電子業苦不堪言，也嚴重影響股市以及台灣整體經濟表現。

更甚之，2002年喊出「兩兆雙星」的DRAM產業，屬價格波動大且敏感度高之產品，尤如南柯一夢般，短短10年間世界大廠因三星、海力士及美光夾擊紛紛不支倒地，良率超乎預期提升、固定成本沉重，造成各廠「銷售不及生產、賠本也要做」的弔詭現象，無法阻止的存貨問題日益嚴重，眼看投資有去無回，政府及銀行團傾全力搶救的彷彿是個無底洞。

這也說明了存貨不僅僅是關乎生產與製造的問題，除了歷史經驗外，更應該針對產業前景預估、關於消費者端的訊息需要多研判學習，才不致讓公司因此陷入財務危機。