

ERP 中的管理思想系列谈一

销售发票的生成

陆炳挥

作者简介：

管理学硕士、计算机学士。自从 1995 年开始实施 ERP 系统，1997 年加入 EDS 担任实施顾问，现任四班华东地区实施部经理，先后负责上百个 ERP 项目的实施。对 ERP 的管理精髓、精益生产管理思想方面具有及深刻的研究和丰富的经验。

说到 ERP，特别是说到国外的 ERP 软件，总是会说到其中的管理思想。有趣的是，有两种截然不同的观点：一说有先进的管理思想，应该采用拿来主义，大力推广；二说其实没有什么管理思想，不一定适合中国国情。这可是让很多人糊涂了，ERP 中到底有没有管理思想呢？当然是有的。为什么会出现如此鲜明对立的观点呢？我想主要原因是管理思想看不见摸不着，到底是什么东西不为一般人所知，才会有所误解。下面就从几个不同的方面来说明 ERP 中的管理思想的具体表现，

(一) 销售发票生成的方法

很多人认为开发票是一件简单的工作，看起来不会有什么管理思想，其实不然，其中大有学问。先来看看一个场景：“我的客户要求每月发货汇总开一张发票”。这种情况是不是经常出现？在我访问过的企业中是很常见的，我相信大家对此也有同感，但是在 ERP 中应该如何处理呢？下面我假设了某月为某客户发货的数据如下：

订单号	物料号	发运单号
CO-0001	A	000001
	B	000002
CO-0002	C	000003
CO-0003	A	000004
	B	000005
CO-0004	C	000006

从上面的数据可以看出，某客户某月有四个订单，六次发货，应该开几张发票呢？是不是按照客户要求汇总开一张就可以了？按照 ERP 的管理思想，应该是开六张发票，即每次发货都开一张发票。这个回答是不是有些令人吃惊？我就看见许多人吃惊了，然后就开始指责国外 ERP 软件不适应中国国情。这就是一个不适合中国国情的例证，我们来看看这个例证是否成立。

正方发言：

客户的要求确实是合理的，开六张发票多麻烦呀，开票方数据处理和业务操作从一次变为六次，客户也要处理六张发票，这样做法是绝对不合理的。

读到这里多数读者也会点头同意，但是且慢，听完反方发言后再想想。

反方发言：

从表面看“六”大于“一”，实际上却是“一”大于“六”，即汇总开一张发票的数据处理和业务操作比开六张发票多，而且对于交易双方都是如此。理由如下。

首先，对开票方而言，打印六张发票的时间比打印一张发票的时间长，这是事实。但是在完成发票的处理的整个流程中，打印占的时间并不多，更多的时间是在确认应该打印什么发票和打印的内容。ERP系统会根据发货自动产生六张发票，每次发货自动对应一张发票，并不需要花费额外的时间进行六次发货和发票的核对确认。而汇总开一张发票必然要进行相应的确认，以确保没有遗漏。所以开票方的处理时间不会增加。

第二，从客户的财务部门进行应付款处理角度来看，有六次发货，客户就有六次收货。收到六张发票，一一对应，很容易进行核对，处理时间与只收到一张发票相比，并不会增加。

第三，如果客户出现收货与发票不一致情况，六张发票由于与发货一一对应，交易双方的对帐和发现问题所在就十分容易。如果只有一张汇总发票，对帐时还是需要明细清单进行仔细核对才能确定，这是十分费时费力的。很多做财务工作的读者多少都遇到过对帐的痛苦，想一想是不是这样？

总结：每次发货打印一张发票比汇总一张发票更合理。

我的观点是什么？当然是支持反方。有些读者可能还不能理解接受，有些做咨询顾问的同仁可能会说：“我也明白这个道理，可是怎样让用户接受呢？”我建议在ERP实施过程中顾问可以安排一个演习，安排两组人分别扮演交易双方，两组人在两个房间，不能见面，通过电话和传真联系。准备一些发货和发票的数据，数据中要包括出错的情况。参加者要尽可能按照实际情况进行操作，记录处理时间和往来交流的时间。事实最有说服力，能证明为什么每次发货打印一张发票更合理。

实际业务过程中，为什么客户会提出这样的要求呢？有一些客户其产品特性是按月汇总开发票更为合理，如大家熟悉的水电气、电话等，对于这类客户ERP中有特定功能进行处理，但是需要注意的是绝大多数工业品不应该是这样的，不能混为一谈。我发现提出这样要求的客户要么没有ERP，他们往往是仅通过感觉来提出要求的，需要对他们做一些解释工作；要么就是把按月结算开发票和按月汇总付款混在一起，ERP中是有发票按月计算帐龄和汇总付款的功能的。所以说可以向客户解释清楚为什么每次发货打印一张发票更合理。

有人会说，最好在ERP系统中存在多种产生发票的方式或由用户自行定义如何产生。当然，这是一种解决方法，但是我不认为是最好的解决方法，因为很多时候，对用户而言有多种可选择的方式并不是最好的，为什么呢？我在以后会谈到原因。

下面根据采购入库业务中的实例来谈谈 ERP 中的管理思想。

（二）采购入库异常情况处理

前一阵子，从论坛上看到讨论采购入库流程，许多人积极发言，讨论在系统中如何定义采购入库的流程。但是我发现更多的讨论集中在技术层面，没有在管理层面。正常情况下，采购订单中指定的物料，按照需求时间、数量到达仓库，库管人员核对后接受入库，过程中需要打印什么入库单、验收单等等，是一式几联等等，没有什么需要过多讨论的。我把着眼点放在哪些是合理流程这个问题上。一个合理的流程不仅仅可以完成正常情况下的业务处理，更重要的是能够对异常情况进行控制和标识，使得相关管理人员可以获得及时和完整的信息，以便进行相应的处理，同时这个流程应该是简单的。在 ERP 系统中定义的流程应该实现这样的目标。如果出现了异常情况该怎么办？下面通过两个实例来谈谈在 ERP 系统中如何定义采购入库流程。

实例 1：入库时发现某物料到货数量大于订单订货数量。这种情况应该说是常见的，每个企业肯定都会碰到，在 ERP 系统中处理流程应该如何？下面列出两种常见的处理流程：

- 在 ERP 系统中按订单订货数量入库；超出部分不在系统中进行入库，放在特定位置，通知采购员。
- 在 ERP 系统中按到货数量入库，其中超出订单订货数量部分放在封存库位，暂时不能领用，通知采购员。

哪种方法更合理呢？

在回答这个问题前先说一个我经历的真实故事。有些 ERP 软件标准功能可以设置入库数量不得大于订货数量，否则多出部分不接受；有些 ERP 软件标准功能不作限制，但是可以通过简单的二次开发实现这样的功能。我的一家客户就提出要求做这样的限制，要求出自财务总监。从创收角度，我报价，客户付钱，作些二次开发，两全其美；从管理流程角度，我建议这样的限制没有必要。为什么呢？

ERP 系统是一个信息管理系统，其中所记录的信息必须与实际情况相符。如果实际情况是送货车辆必须等待库管人员核对完方可离开，库管人员发现到货数量大于订货数量的同时，立即原车退回的话，ERP 软件中设置入库数量限制就是合理的。但是大多数情况下不可能是这样的。通常库管人员只是核对诸如托盘数，毛重，有无外包装损坏等情况，无异常即签收，送货车辆即可离去。然后才会进行详细的清点和检验。这时发现数量多了，如果接受数量有限制，则超过部分就不会在 ERP 系统中有记录，也就是说 ERP 系统不能标识和管理这种异常情况，其他人员也不能通过 ERP 系统获得相关的信息并进行相关处理。这样就需要存在一个 ERP 外的系统（如 Excel 表格）来对这部分数量进行管理，很明显不是一个合理的方法。所以我建议做这样的限制没有必要。

现在可以来回答哪种方法更合理这个问题了。答案很简单，首先要看实际操作流程如何，对其进行优化，让它更合理，然后要在 ERP 系统中能实现实际操作流程就可以了。

实例 2：入库时发现供应商装箱单与采购订单相符，但是与实际物品不符。

有了实例 1 的基础，来看实例 2 就简单了，供应商一定是装错物品了。较合理的流程大致可能是这样的：不管怎样先在 ERP 中接受入库再说，当然是入到封存库位，不可以被生产线领用。然后由相关人员确定实际物品到底是什么，公司是否需要这个物料，如果不需要，再进行退货操作即可。有人会问为什么要在 ERP 中做入库然后在退货，这样不麻烦吗？有的读者把整个业务流程连贯起来想就会说这样做不麻烦，因为实际操作就是先入库再退货，不在 ERP 中做也要在一个什么其他的系统或单据中记录，在 ERP 中做记录的好处是将来产生供应商绩效数据时对于这类错误有了统计，反之则要人工进行统计分析。同时对于库管人员而言，正常情况下在 ERP 中会进行入库、退库操作，异常情况下也要进行入库、退库操作，只是库位不同，这样的流程比正常情况下要在 ERP 中进行入库操作，异常情况下入库要填写某个表格单据，退库填写另一种表格单据要简单的多。另外对于财务人员处理应付款业务也有好处，想象一下供应商负责应收的会计打电话来问为什么没有付款时，财务人员就会有这样的记录是多么方便，反之要耗费多少人工来进行信息的查找和交流？所以说定义一个合理流程要考虑多个方面，简单有效就是合理的。

有没有更合理的流程可以防止这类异常情况出现或者使得异常情况处理更有效？答案当然是有的，精益生产思想给了我们新的思路和方法，我在以后的文章会介绍到这些内容。