

## ERP 中的管理思想系列谈二

# 采购入库异常情况处理

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。

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，财务人员就会发现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。