

協助建立 YSS ERP 銷售管理系統 之我思我見

◆銷售管理處 李淑敏

緣起

2014年8月在沒有預告下接到主管指示：浣川盛餘(合肥)高科技鋼板有限公司（簡稱YSS）需要盛餘派員支援建立ERP銷售管理系統，且要儘快起程。請示林同志協理主要的工作內容後，有了進一步的方向，心中忐忑不安，因為聽到先前去輔導同仁回饋的訊息是：當地員工的工作及學習態度與台灣比較不同，作業前主管要有明確的指示，完工後主管要再一次確認結果；但我篤定相信自己有能力做好這件工作。

輔導歷程

首次出差了解 YSS 營業銷售管理系統是由營業本部負責，分為特別銷售部、業務部及原料暨成品部，此次輔導對應窗口由原料暨成品部負責主導，在熟悉組織及工作內容後將輔導的工作分為三個階段：

一、了解現行作業

1. 發票開立與收款相關作業：

- a. 一般發票開立：出貨後需等待業務與客戶確認，經客戶同意後銷管課方可開立發票；特殊發票開立：配合客戶作帳需求，客戶先付款，YSS 先開立發票，待客戶通知再出貨。
- b. 開立之發票交由負責的業務轉交給客戶，無固定與客戶核對貨款的機制。

2. 成品入、出、存作業

- a. 以手工在 Excel 中作業為主，手工與 ERP 系統資料一致率不到 4 成。
- d. 入庫資料與實體鋼捲資料經常發生重量、價格、規格等…不相符的現象。

3. 出貨作業流程

- a. 合同沒有統一編碼規則、沒有相對應的訂單號碼、收款條件互相衝突、業務提交銷管經常發生已發貨，銷管尚未收到合同，無法覆核。
- b. 業務以 E-Mail 同時發貨給倉庫備料、物流備車及銷管課確認貨款，經常發生客戶未匯入貨款或鋼捲尚未產出、放行，車子已在倉庫等待要裝貨的情形。
- c. 鋼捲未入庫業務即發貨，經常發生發貨資料與實際入庫資料不符。

d. 出貨額度由銷管人員以手工在 Excel 中制表控管，無法在發貨當下及時管制。

4. 海運、陸運等費用：

採詢單、接單逐筆呈報簽核，待實際出貨再議價簽核，簽核程序繁複。

二、導入符合銷售管理 ERP 系統之作業流程

在了解 YSS 現行銷售管理作業與問題後，經過一連串與相關單位開會討論與溝通，釐清以上所有問題發生的原因，並提出符合當地作業的改善方案供參考。

1. 改善開立發票作業：

無法及時開立發票主因是，發票資料與出貨實體資料不符比率太高，客戶要等收到實體鋼捲使用後確認無誤才同意開立發票。改善方案：

- a. 對內由銷管人員追蹤每一筆錯誤資料的原因，負責單位需提出防止錯誤再發策；對外由業務向客戶宣導若因鋼捲品質問題或因 YSS 疏忽造成客戶損失，一定會負責理賠。
- b. 與業務單位討論訂定發票開立時間：短期目標出貨 14 天內一定要開立發票；中期目標縮短為 7 天；最終目標為 2 天，以縮短應收帳款入帳認列時間。

2. 提昇 ERP 資料與手工帳一致率

改善方案：由銷管人員負責每天追蹤手工帳與 ERP 資料不符的原因，並 E-Mail 給相關單位及主管，務必提出防止錯誤再發對策，若為系統功能問題，由負責單位與信息部一同解決。

3. 調整不順暢的出貨流程：

改善方案：出貨流程規劃為 a. 正常出貨流程：鋼捲需放行入庫業務才能發貨；b. 緊急出貨流程：業務需先確認鋼捲已產出才能發貨。

4. 建立海運及陸運費開月盤的作業模式，讓業務單位接單時能快速報價，降低簽核次數。

三、檢視銷售管理 ERP 系統控管功能

經過 5 個月各單位的努力改善，成品手工帳與 ERP 系統資料帳一致率已提昇到 97% 以上，在信息部全力支援下，取消手續繁瑣 ERP 集裝箱出貨作業，提出新增 ERP 五項系統控管功能：

1. 產品售價覆核及鎖定功能

售價經銷管確認後系統鎖住，業務不可再做任何更動；若要更動售價，銷管課需收到核准之憑證才能解開系統，由業務更新售價後再經銷管課確認上鎖。

2. 發貨額度由系統控管

在 ERP 進行發貨作業時，依每顆鋼捲的金額來扣除出貨額度；取消發貨時已扣除之額度需還回出貨額度內。

3. ERP 發貨作業由銷管轉交業務單位

系統提供發貨通知介面與營業使用，鋼捲經放行入庫且價格被營業確定，以及被銷管鎖定；超過額度無法再發貨；發貨通知單由系統自動生成單號（編碼例：SNR2015010001）；系統自動發出 Email 通知銷管和成品倉庫備車、備貨。

4. 出貨時磅差的庫存調整

系統提供出貨磅差調整介面與成品倉庫使用，發現重量與標籤不符時須在以上介面作重量調整，再重印標籤；過磅重量調整後，系統自動將該客戶的出貨額度進行追加調整記錄（正負值），並更新客戶主檔額度。

5. 發貨鋼捲的配車並列印送貨單

系統提供送貨單列印介面與成品倉庫使用，以客戶別按車配鋼捲；送貨單地址以客戶主檔為主，允許手工修改；已送貨的鋼捲系統將保存資訊（送貨單號/打單日期/車牌號碼/提貨方式/送貨位址）；發貨後更新發貨通知單的明細鋼捲狀態，以便業務、銷管通過介面查詢。

輔導感言

行前的不安在輔導的過程中逐一消除，帶著這組求知若渴的女孩子，雖然缺少經驗但學習意願高、能力又強，和她們一起工作很有成就感，但要將日本、台灣及大陸三地的作業思維融合，找出適合當地的作業模式是一項很具挑戰性的工作。

飲食一向清淡所以和這裡鹹、油、辣的飲食文化格格不入，腸胃保健藥品要隨身攜帶，否則一不小心就會脫水，聽盛餘長駐同仁說：對於不適應的餐館多試幾次就會沒事，但若測試不過的就列入黑名單吧！在這裡公廁所沒有門是常態，即使有門也沒有關門的習慣，經常得滿臉通紅的說「對不起」，外出時盡量少喝水，降低上廁所的頻率是唯一的方法。

長駐在國外有熟識的人互相照應是一件很重要且幸福的事，在 YSS 看到盛餘長駐同事對新來支援的同仁不管是食、衣、住、行都提供如家人般的照顧，居住處通訊問題找楊文賓處長一定通暢，缺少吃的、用的、穿的就有一群熱心的同仁陪同採購，對新環境不熟悉、思念家人心情不好，任何時間想要找人聊聊，行政林長禮副理義不容辭提供心靈支持，這是盛餘人溫厚的人文。