

基于ERP的销售与收款流程中的 财务管理控制

牛彦秀 王振武

企业信息化是以企业业务流程管理(BPM)为基础的,业务流程管理的目标在很多情况下要靠财务管理控制手段来实现。销售与收款流程是企业最为重要的业务流程之一,本文结合JC厂实施ERP的实践,针对该流程中关键业务环节探讨其财务管理控制问题。

一、销售与收款业务流程中的财务管理控制

销售与收款业务流程通常包括这样一些业务活动:询价报价、合同创建、订单录入、信用检查、产成品管理、装运发货、开单、收现、应收账款与总分类账等。其中询价报价、合同创建对某一笔销售业务而言并不是必需的,而订单录入、信用检查、装运发货、开单、收现或应收账款管理则是所有企业都必须执行的。JC厂在实施ERP的过程中对业务流程进行了重组,使流程更科学、顺畅、高效,同时增加了若干控制措施,特别是财务控制措施。当然控制是以业务流程中职能的分离为基础的,这些职能分别是:订单录入、信用审查、产成品管理、装运发货、开单、应收账款以及总分类账。图1~图7展示了JC厂销售与收款业务流程控制的分析流程图,图中假定客户所需的产品供给充分。

1、订单录入

订单录入是客户订单处理的第一步,主要是编制销售订单文件。销售订单文件描述了客户所订购的货物种类、数量、价格、交货地、时间、交货方式以及客户的有关情况,如客户姓名、结算方式等。在创建了一份正式销售订单文件后,ERP自动向客户发送一份确认通知。

订单文件中所采用的价格必须得到批准,批准者可以是管理当局,也可以是一个专门的职能部门,总之一定是一个独立于订单录入职能以外的组织机构。图1中列示的主价格列表强调了这项控制要求。独立编制的主价格列表包含了经管理层批准并规定在某特定时期执行的产品价格,它是编制销售订单文件时所用价格的依据。

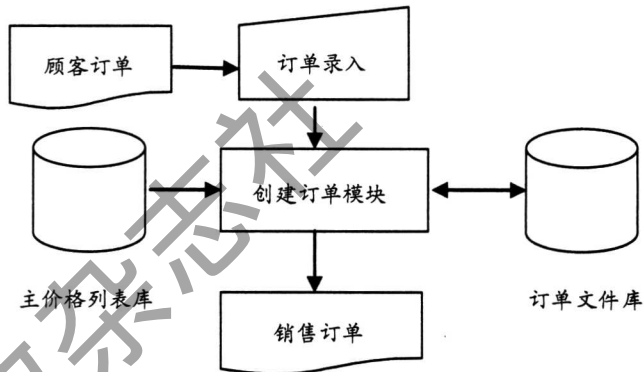


图1 订单录入

2、信用审查

对于长期固定客户而言,信用状况审查主要是检查给予的信用额度是否超过管理当局的授权,当前订货额是否超出已确认的信用额度;对于新客户,要先确立销售对象的信用条件(包括经营规模、经营状况、市场信誉等)再进行信用状况审查。如图2所示,为确保整个业务流程中权责分离,订单录入职能必须与信用审查职能相分离。客户信用状况经过确认,该订单才能做进一步处理。如果定购额超过了客户的信用限额,这次订购将被终止。终止的销售订单会被列示出来,以供信用部门进一步评估。

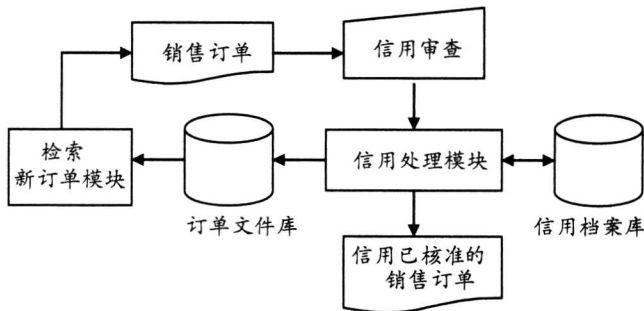


图2 信用审查

3、产成品管理

产成品管理根据销售订单文件编制拣货单。每天要检索订单文件库，将应该拣货而尚未拣货的订单提出来，利用拣货处理模块编制拣货单并拣货。及时更新存货数据，对已拣货订单回写拣货标记，并将货物拣货单传给装运部门（见图3）。

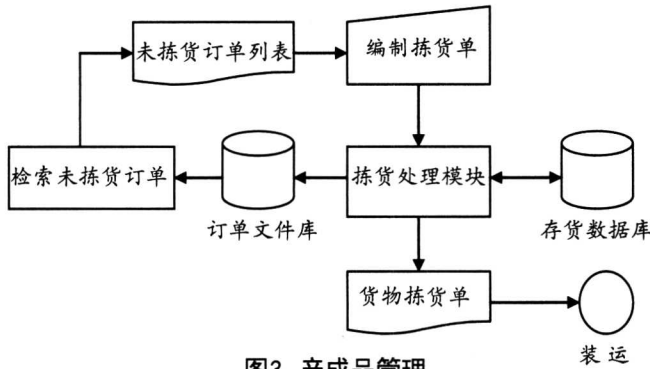


图3 产成品管理

4、装运发货

将产成品管理部拣出的货物与随货物所附的拣货单核对一致后，装运部得以确认应该向客户发运的货物。随每件货物还要附上一份包装清单，包装清单中的信息来源于由订单录入部门创建、信用部门批准的销售订单（见图4）。装运部还要编制有关装运文件，比如要为运输单位编制一份提货单。提货单是发货方与承运方（如卡车公司）交接货物时使用的文件，它是货物从发货方转移至运输方的证明文件。通常装运部还要将包装清单和提货单副本附于客户所购的货物中，同时订单文件库也会随之更新（回写装运标记）。

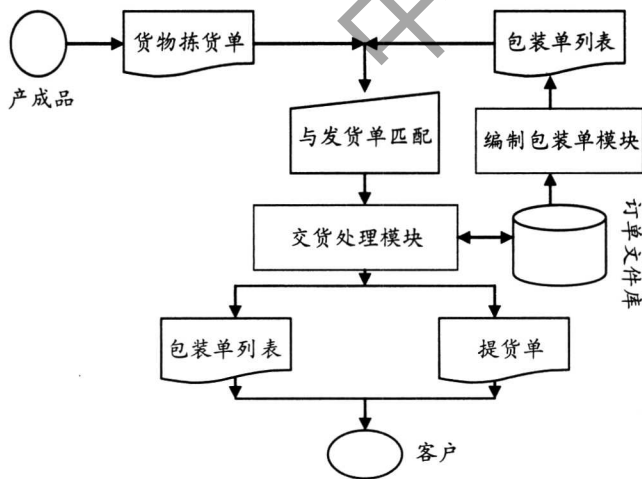


图4 装运发货

5、开单

开单要先对销售订单进行确认，然后开具发票。开票时由客户承担的所有费用都不能遗忘，比如运费、税费等，

当然ERP中的开票模块会有相应的选项提示。一俟货物装运，就要开具发票。发票中的一联（副本）当即传递客户，一联（副本）留存备查，还有一联（副本）当即传给应付账款，等待用户付款。此外还要编制日记账凭单，并提交给总分类账，用以过入总账。对于已开票的销售订单，当即回写已开票标记（见图5）。

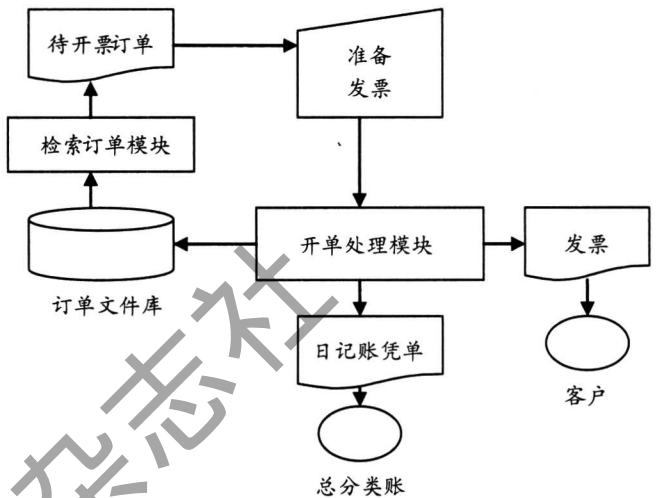


图5 开单

6、应收账款与总分类账

开单独立于应收账款对于保持职能的分离是非常重要的。开单负责对销售订单开具发票，而应收账款负责保存客户账目资料，并定期向客户报送结算表。负责开票的人员不得接近财务记录（如应收账款分类账），财务记录也应当独立于开票人。图6中负责应收账款的人员将记入总分类账上的总量报告给总分类账，图7中总分类账管理人员将这个控制总量与来自开单部的日记账凭单核对，以检查过账金额是否正确，成为又一道控制过程。

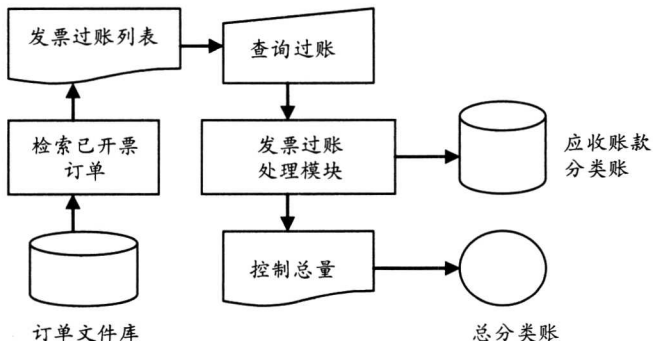


图6 应收账款

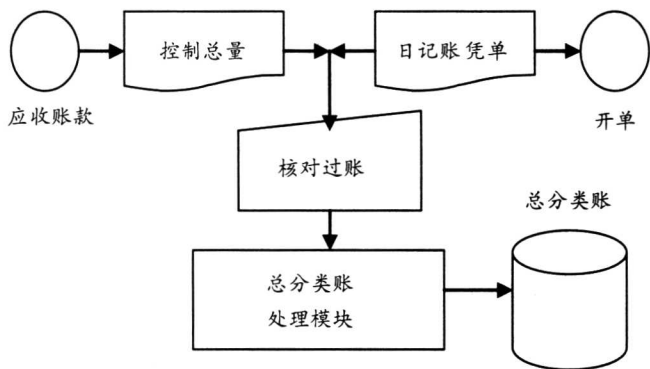


图7 总分类账

会注销相关账户。为保存记录，注销通知单的一个副本还要送到一个独立的第三方(内部审计)留存。这一环节非常必要，因为某账户被注销后，应收账款部门不再有该账户的有效记录了。内部审计还要将此次注销直接与客户确认，即确定以前的确没有从该客户账户上收到款项。这样做能够避免雇员中途截留某个赊购客户的付款，随后想方设法注销这个客户的账户，使该客户以后永远不会再收到任何催款通知。■

(作者单位：东北财经大学会计学院内部控制与风险导向研究中心)

责任编辑 李斐然

二、销售折让与退货的财务管理控制

企业在销售与收款业务处理流程中应该对销售退货与销售折让进行严格的控制，不留任何舞弊空间。销售折让必须经过某个独立部门(JC公司指定为信用部门)检查核准。在信用部门授权并核准折让后，开票部门需要签发一张贷项凭单，以记录该客户应收账款的减少。如图8所示，销售退回的处理从收货部门开始，一旦收到退货并经核准便成为入库存货，收货部门必须立即向信用部门签发销售退回通知单或者类似的文件，信用部门确认后将其提交给开票部门，开票部门根据经过授权批准的销售退回通知单，为所退货款签发一张贷项凭单并传给应收账款。在退货与折让处理中，一项业务必须由两个独立的部门批准，由第三个部门记录，从而大大减少了可能的舞弊空间。

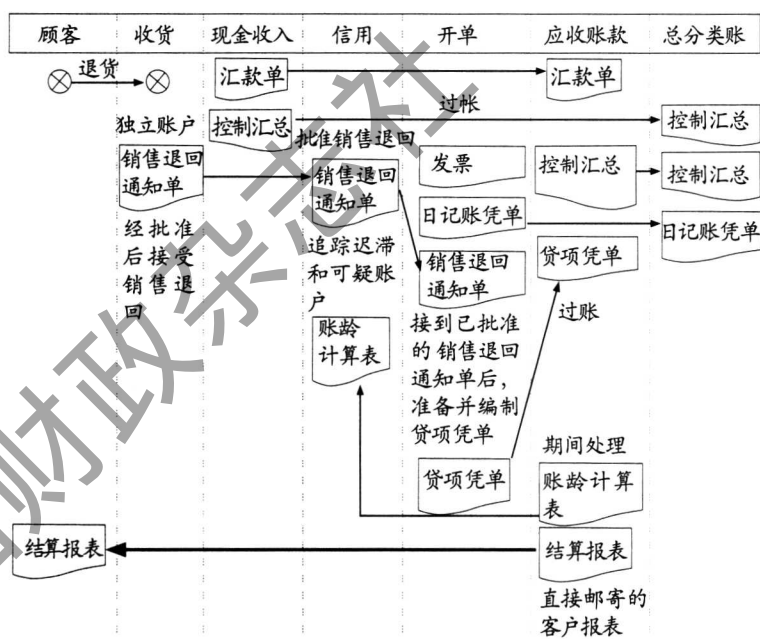


图8 销售折让与退货业务处理流程

三、应收账款注销的财务管理控制

在注销应收账款的业务流程中，职能的分离尤为重要。注销处理程序中的核心内容是对逾期账户的分析，对于逾期账户可以采取各种可能的技术方法，比如向客户寄送一系列的催款通知催账、委托收款代理机构催促其付款、付诸法律等。即便如此，有些账款最终还是无法收回，只好注销。

图9列示了注销应收账款的业务流程中的职能分离。信用部门编制注销通知单，该通知单须经财务主管或其他某个独立的职能部门核准。应收账款部门收到经批准的注销通知单后，

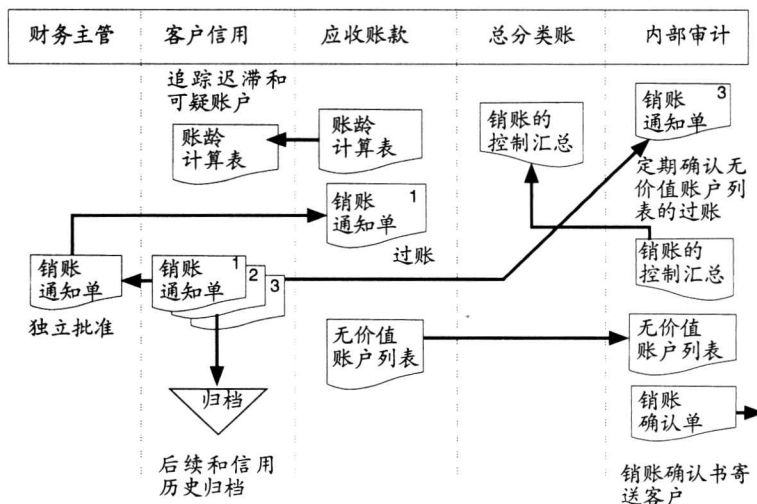


图9 应收账款注销业务处理流程