



# Outstanding

李广泰◎著

# Document Attacher

# 杰出跟单员

海天出版社



# 杰出跟单员

## Outstanding Document Attacher

李广泰◎著

海天出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

杰出跟单员/李广泰著. —深圳: 海天出版社, 2005.4

(企业现场管理实用技术书系)

ISBN 7-80697-425-3

I. 杰... II. 李... III. 企业管理: 市场营销学  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 003770 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 米小乔 (0755-83460863 xiaoqlf@163.com)

美术编辑: 李 萌 责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12.5

字数: 180 千字 印数: 1-8000 册

定价: 19.80 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

## 前 言

记得在华南区的一次企业管理高峰论坛会上,有这样一个议题被大家讨论得十分热烈,内容是:“如果企业的应收账款增多,那就表明竞争力在下降。”有位老总发言说:“企业的应收账款一般是货款,货款收不回来,说明两个问题,一是你的东西不抢手,二是顾客不怎么在乎你。那么,这两种情况都足以导致企业缺乏竞争力。”另一位老总补充说:“还有更惨的,款收不来,资金短缺,无米下锅啊!”还有一位老总这样说道:“这些都是表面现象,最主要的原因是企业没有跟好单,导致内部缺乏执行力,外部顾客不满意。”那么,我们从这些议论中不难看出:无论是对外还是对内,企业的跟单工作实在太重要了。

然而,目前国内的现状是很多企业都是通过人(总经理或高级管理者)来解决管理和执行问题的,并没有依靠制度。这在企业规模较小的时候可能没有问题,但是,一旦企业做大了,问题就会越来越多。而跟单工作所关注的核心就是企业在管理和执行方面所表现出来的种种漏洞,试想,如果企业能把跟单工作规范化、跟单员职业化时,这些漏洞应该会很容易地被堵住,并且越来越少。

《杰出跟单员》一书正是为了帮助企业培养杰出的、优秀的跟单员的目的而编写的。书的第1章讲述的是跟单员的基础知识,目的是给企业和读者一个明确的认识,以便于为展开跟单工作奠定良好基础。第2至14章则顺着常见的跟单流程,从招单开始,直至最后的服务与追踪为止,讲述了全部跟单过程中必要的技术、技能、方法和要求。第15章讲述的是跟单工作策略,通过学习本章,跟单员可以把握工作方向,有利于把跟单工作做精、做好、做强。第16章讲述的是一个跟单案例,相信案例中的情况在很多企业会或多或少地存在,所以,把它列出来供读者评鉴。另外,书中还引用了大量的表单格式,这些出自于跨国公司跟单第一线的表格,不仅可以开拓读者的思维,启发联想与认识,更是广大跟单人员学习、借鉴和参照的样板。

该书的宗旨是务实为先、兼顾理论,工具与方法双管齐下,经验与哲理并驾齐驱,非常适合企业界的跟单员以及正在努力想加入这些行列的人士阅读、学习和参照,也适合正在大专院校求学的学子们作为实践课程的指引。

本书所涉及的范围包括电子、塑胶、五金、机械、印刷和化工等多种行业。书的内容要求以点带面、深入浅出,风格是图文并茂,原则是看之有物、用之有效。当然,是否真正具备了这些特点,还有待读者朋友给予公论。

由于行业及认识的多样性,加之编者水平也有限,书中难免会出现一些纰漏,恳请业界同行们多多包涵,如有任何批评与建议,请通过 E-mail: [liguangtai99@tom.com](mailto:liguangtai99@tom.com) 或电话: 13715314652 与我联系。

李广泰

2005年1月



## 作者简介

### 李广泰

高级工程师，香港皇冠品质保证协会专员。

曾在美、日、韩资外企，港、台独资企业和国有企业从事管理工作多年，历任业务主办、技术员、现场主管、工程部工程师、品质部长、经理和生产厂长等职务。对跨国公司输入的管理思想颇有研究，并在十数载的企管一线摸爬滚打中积累了丰富的经验，形成了独具特色的实干型体系和思想。现任粤港台企业管理研究中心主任。

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1章 跟单员基础 .....     | 1  |
| 一、认识跟单员 .....       | 2  |
| 二、跟单类别 .....        | 3  |
| 三、杰出跟单员的必备条件 .....  | 3  |
| 四、跟单流程法 .....       | 7  |
| 五、跟单手法 .....        | 9  |
| 六、应用 TOC 方法跟单 ..... | 10 |
| 七、跟单三要素 .....       | 11 |
| 第2章 招单 .....        | 13 |
| 一、招单流程 .....        | 14 |
| 二、采用新方式招单 .....     | 14 |
| 三、发出并确认样品的方法 .....  | 16 |
| 四、催促客户早日下单 .....    | 17 |
| 第3章 接单 .....        | 18 |
| 一、接单流程 .....        | 19 |
| 二、及时确认并处理订单 .....   | 19 |
| 三、分发订单的技法 .....     | 24 |
| 四、用追踪表跟进订单 .....    | 25 |
| 五、并行工程 .....        | 27 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| <b>第4章 订单评审</b>   | 32 |
| 一、订单评审流程          | 33 |
| 二、评审过程            | 34 |
| 三、评审结果处理          | 35 |
| 四、评审方式解析          | 41 |
| <b>第5章 制定生产计划</b> | 43 |
| 一、生产计划的制定流程       | 44 |
| 二、确认生产计划的方法       | 48 |
| 三、跟踪与确认的技巧        | 49 |
| <b>第6章 设计</b>     | 51 |
| 一、产品设计流程          | 52 |
| 二、承认材料和产品的技法      | 56 |
| 三、批量生产批准          | 56 |
| 四、设计工作跟催方法        | 60 |
| <b>第7章 采购</b>     | 62 |
| 一、采购流程            | 63 |
| 二、采购的原理           | 64 |
| 三、采购品的 T、Q、C 管理   | 66 |
| 四、供应链管理           | 68 |
| 五、采购事务跟催技法        | 70 |
| 六、需要格外关注的事项       | 73 |
| <b>第8章 工程设置</b>   | 76 |
| 一、工程设置流程          | 77 |
| 二、工艺技术管理          | 78 |
| 三、生产设施的制约性        | 78 |
| 四、如何跟催工程部         | 79 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第9章 产品制造 .....          | 81  |
| 一、执行生产计划的必要性与有效性 .....  | 82  |
| 二、紧紧抓住现场的“4M1E”因素 ..... | 84  |
| 三、受控的生产过程最有效 .....      | 84  |
| 四、善于在现场蹲点 .....         | 86  |
| 第10章 品质保证 .....         | 88  |
| 一、品质管理流程 .....          | 89  |
| 二、如何确保严进宽出 .....        | 90  |
| 三、消除品质风险的方法 .....       | 91  |
| 四、始终对顾客负责 .....         | 92  |
| 第11章 生产统计 .....         | 94  |
| 一、生产统计流程 .....          | 95  |
| 二、常用的生产统计方法 .....       | 96  |
| 三、正确使用统计结果 .....        | 103 |
| 四、负责任地进行统计 .....        | 104 |
| 第12章 库存管理 .....         | 106 |
| 一、仓库管理流程 .....          | 107 |
| 二、认清楚账本 .....           | 108 |
| 三、库存与存量的管理技法 .....      | 111 |
| 四、仓库管理原则的运用方法 .....     | 112 |
| 第13章 出货 .....           | 114 |
| 一、出货流程 .....            | 115 |
| 二、出货与运输方式 .....         | 116 |
| 三、出货监视技法 .....          | 119 |
| 四、通关事务 .....            | 119 |
| 五、反馈与跟踪 .....           | 128 |
| 六、追款 .....              | 131 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第 14 章 服务与跟踪 .....      | 133 |
| 一、服务流程 .....            | 134 |
| 二、信息与反馈 .....           | 140 |
| 三、顾客抱怨处理方法 .....        | 141 |
| 四、彻底完成跟单 .....          | 143 |
| 第 15 章 跟单员工作策略 .....    | 144 |
| 一、想做总经理 .....           | 145 |
| 二、做好异常工作报告 .....        | 145 |
| 三、格式化管理 .....           | 148 |
| 四、善用开会解决问题 .....        | 152 |
| 五、看板管理 .....            | 154 |
| 六、跨部门工作的三大要素 .....      | 155 |
| 七、跟单工作中的“王牌” .....      | 173 |
| 八、始终抓住工作主线 .....        | 175 |
| 九、做一份漂亮的工作报告 .....      | 178 |
| 十、跟单工作分派方法 .....        | 179 |
| 第 16 章 精选案例分析 .....     | 182 |
| 一、跟单员档案 .....           | 183 |
| 二、跟单现状 .....            | 184 |
| 三、原因分析 .....            | 184 |
| 四、存在的问题 .....           | 185 |
| 五、改善措施 .....            | 186 |
| 六、改善结果确认 .....          | 187 |
| 附录:企业管理常用缩写词中英文对照 ..... | 188 |

## 第 1 章

# 跟单员基础

- 一、认识跟单员
- 二、跟单类别
- 三、杰出跟单员的必备条件
- 四、跟单流程
- 五、跟单手法
- 六、应用 TOC 方法跟单
- 七、跟单三要素

## 一、认识跟单员

### 1. 什么是跟单

跟单就跟进(或追踪、追随)订单,是企业管理的一种行为。企业为确保各部门能按计划开展工作,并最终完成某项订单,需要对各个环节采取一系列跟催措施,这些采取措施的过程就是跟单。跟单工作的督促性比较强,其表现形式不是简单地存在于某个人或某种职位上,而是具有很强的广泛性。比如业务员、经理、厂长,甚至老板等都会不同程度地跟单,因此,我们说跟单是一种现象。

### 2. 广义的跟单员

针对跟单现象而言,企业里凡是围绕着订单去工作,对出货交期负责的人员,都是广义的跟单员。当企业规模比较小的时候,厂长、经理们自己就搞定了跟单工作,那么,他们自己就是跟单员。随着企业的发展,分工变得越来越精细,于是,就有了专职跟单员。正如某大型民企老板所说的那样:“最早的时候,企业刚起步,我自己接单,自己送货;后来发展了,自己忙不过来,所以请了厂长;再后来请了跟单员去帮厂长,又请了分厂厂长……到现在,只有大订单或者特殊的客户,我才会去过问一下。”看看吧,这位拥有上万名员工的民企老板,至今都还是个“广义跟单员”,他要跟踪大订单和特殊客户。

### 3. 专职跟单员

在大企业里,工作分工比较精细,于是,就出现了专门跟单的人员,也就是专职跟单员。他们的工作是以订单为核心,去跟进每一项关联的事务,以确保企业能有效达成订单的要求。然而,一个有趣的现象是跟单员虽然很多,但很少有企业成立专门的跟单部门去管理这些人员,而一般都是把他们挂靠在业务需要的部门,比如:业务部、生管部、计划部、物控部、船务部、配套中心等。如此,不仅给跟单工作增加了许多不确定性因素,更增加了人员管理的难度。

专职跟单员一般与业务员是对等的,所不同的是业务员总是做具体的事情,而跟单员却总是督促别人把他们本来该做的事情做好。

## 二、跟单类别

根据跟单的对象和核心事务的不同,可以把跟单工作分为两个类别,一类是业务跟单,另一类是生产跟单。

### 1. 业务跟单

业务跟单也就是“业务跟进”,是对准客户(即对本公司的服务或产品有购买意向的组织、群体或个人)所进行的专项跟进,目的是为了达成相关的业务合同。业务跟单人员在公司里的称谓一般是业务员或业务助理。

### 2. 生产跟单

生产跟单主要跟的是已接订单的生产过程,即确保材料采购、生产进度、货运报关等事务能如期达成。生产跟单人员的职务一般是物控员、计划员,或者业务经理、生产主管、总经理特别助理等。

无论是生产企业里的跟单员,还是贸易公司里的跟单员,其基本职责一般都是由“业务跟单”和“生产跟单”这两大部分构成。对于贸易公司里的跟单员,无非是对工厂运作的内容介入得少一些而已。

## 三、杰出跟单员的必备条件

### 1. 跟单员的角色认知

#### (1) 小公司的跟单员

跟单员 = 业务员(或叫业务主管)

加:生产计划员(或叫计划主管)

加:物控员(或叫物控主管)

加:采购员(或叫采购主管)

### (2) 大公司的跟单员

跟单员 = 内勤业务员

或: = 业务部助理

或: = 总经理特别助理

或: = 总经理室特别助理

### 2. 跟单员是企业的特殊代表

因为跟单员所扮演角色的内涵丰富,功能多样,所以,从对外和对内两个方面来看,跟单员可以称之为企业的特殊代表,这些特性包括:

- 所授的权力往往觉得不够;
- 常有先斩后奏的行为;
- 有时候会冒险地代表最高管理者;
- 有时候会隐没自己的真实身份;
- 是真正的多面手;
- 在不同的企业有不同的特征。

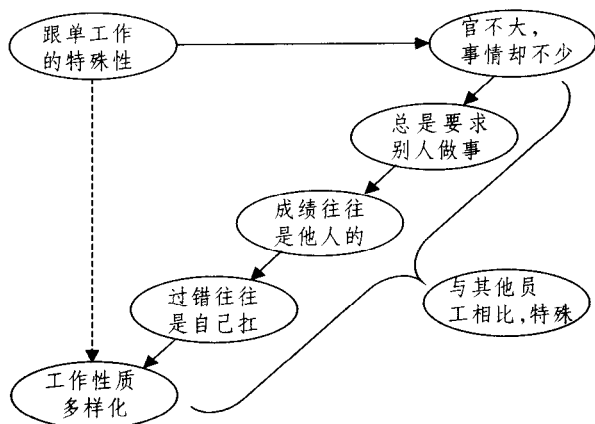
### 3. 掌握工作的特殊性

一个企业的生存与发展,都是以订单为焦点的,作为订单的直接跟进者,跟单员的工作跨越了整个企业运作体系的每一个环节。因此,从站在订单和客户要求的角度上说,跟单员的“官”虽然小,但“权”却大着呢!

跟单员的“权力”是做事做出来的,事是别人在做,而你又不是别人的上司,于是,你的沟通技巧、借力使力的能耐便成了你获得“权力”的动力。

企业以客户为主线,生产以订单为中心,管理则以跟单为焦点。随着市场要求的多样化、小批量化以及节奏的加快,跟单工作将变得越来越敏感,跟单员的工作质量也将直接影响企业的服务品质甚至企业形象。作为一个企业的接单、跟单、出货的窗口,跟单员需要十分清楚企业生产运作的每一个环节,并掌握瓶颈要点,否则,要跟好单是很困难的,跟单工作的特殊性也正从这里体现出来。

跟单工作特殊性示意图：



从企业管理的角度上看，跟单员的前途是无量的！这是因为跟单工作是一项很能锻炼人的工作。可以毫不夸张地讲，自从有了跟单员这个职业，大多数企业的运作管理水准上了一个新的台阶。

#### 4. 必须具备优秀的素质

跟单工作是艰难的，甚至有时有点残酷，也正因为如此，要求跟单员必须具备优秀的素质。这些素质通常包括：

- 具有柔韧的性格，可以做到逆来顺受；
- 具有顽强的意志，不怕失败，不怕困难；
- 拥有宽而丰富的知识面，不会受到蒙骗；
- 永远不会生气，可以坦然面对他人的刁难；
- 不畏强权，就事论事，在处事方法上可以灵活多变，但在原则问题上绝不含糊。

#### 5. 熟悉并了解关联的工作

按业务流程状态分析，跟单员必须熟悉以下相关的工作内容：

##### (1) 销售资讯

督促市场部门提供季度、月份的市场预测,供计划部门实施产能负荷分析和统筹。

(2) 接受订单

销售部门根据计划部门提供的产能负荷资料,作为接受订单的依据,超出负荷时需与计划部门协商。

(3) 销售计划

销售部门接受订单后,计划部门与销售部门协调,制定一个合理的销货计划。

(4) 生产计划

根据订单和销货计划,计划部门安排出月、周生产计划。

(5) 采购计划

物料控制人员根据生产计划、BOM及库存状况等分析物料的需求情况,并制定采购计划。

(6) 采购过程

采购部门根据采购计划和请购单进行订货,并制定采购进货进度表。

(7) 采购进度

物控人员和采购人员根据采购进度计划及时进行跟催。

(8) 采购验证

检验人员按规程检验采购的物料,如有异常情况,应在规定的时间内妥善处理完毕。

(9) 异常处理

货仓在生产前备好物料,遇有异常及时反馈给物控人员。

(10) 反馈措施

各部门按计划控制生产,并将生产进度不断反馈给计划部门人员。如不能按期出货的,需要协调顾客的意见,并确定新的出货日期。

## 6. 必须是多面手

实践证明:优秀的跟单员虽然不必是变色龙,但一定要是个多面手,并且善于随机应变,扮演不同的角色。这些内容主要包括:

(1) 谈判者

像业务员、外贸工作者、演说家、智慧家那样,善于谈判。

(2) 能与工程人员共事

为了促进开发新产品,全力满足客户的要求,要有能深入工程设计过程,并与工程人员共事的能力。

(3) 交际家

具有绝佳的人际关系处理能力,善于通过他人做事。

(4) 法律专家

知晓经济法律、海关规定等,确保工作时立于不败之地。

(5) 生意人

具备应有的精明、干练,能与客户打好交道。

(6) 战略家

具有远见认识,能站在老板和公司整体的高度思考问题。

(7) 知情人

清楚地了解公司状况,包括公司的产品、需求、管理和流程。

(8) 顾客代表

有效地了解顾客需求,能站在客户观点的第一线工作,并在市场矛盾与利益冲突中把握局势。

(9) 管家

具有宏观的利润观念,能认识到价格是利润与行情妥协的结果。

(10) 后勤运送专家

精通运输、物流与配送等。

(11) 营销和管理的高手

从外看是营销高手,从内看是管理的高手。

## 四、跟单流程

### 1. 跟单业务流

跟单业务流程是指跟单员接受业务、策划工作、实施报告的工作次序。随着行业和企业性质的不同,其流程可能会存在差异,因此,我们要在实际工作中注重区别,但无论如何,它们大致的趋势是相近的。