

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

**GARMMENT
MERCHANDISE
PRACTICE**

服 装 跟 单

吴俊 主编

东华大学出版社

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

服装跟单

吴俊 主编

东华大学出版社

内容提要

《服装跟单》从大纺织行业产业链环节的角度出发,系统地论述服装产业环节的跟单原理及操作方法。从项目管理领域结合企业市场运作流程详细阐述跟单管理工作职责,跟单管理模式,企业运营流程,服装面料织造跟单,服装面料染色、印花跟单,服装生产过程跟单,服装产品质量跟单,服装成品包装、出货、运输跟单,服装外贸跟单、商业书信,跟单与客户管理,跟单管理策略与应用,跟单与沟通等内容。

本书可作为高等院校服装专业跟单管理课程的教材,也可作为服装行业的管理人员参考、阅读用书。

图书在版编目(CIP)数据

服装跟单/吴俊主编. —上海:东华大学出版社,2014.10

ISBN 978-7-5669-0565-9

I. ①服… II. ①吴… III. ①服装工业—生产管理
②服装企业—销售管理 IV. ①F407.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 149625 号

责任编辑 徐建红

封面设计 Callen

服装跟单

吴俊 主编

出版:东华大学出版社(地址:上海市延安西路1882号 邮政编码:200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

电子邮箱: 425055486@qq.com

印刷:苏州望电印刷有限公司

开本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印张: 16.75

字数: 480千字

版次: 2014年10月第1版

印次: 2014年10月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0565-9/TS·509

定价: 39.00元

前 言

随着纺织服装产业和纺织服装贸易的迅速发展,以及世界经济全球化国际局势影响的日益增大,涉外企业剧增,纺织服装产业的分工越来越细,传统的企业管理模式发生了根本的变化。现代纺织服装的概念,也就是大纺织的概念,意指从纺织原料(纤维)到成品服装的全部过程,涵盖了纺纱、织造、印染、成衣的各个生产环节。纺织品生产加工,工艺复杂、工序繁多,每一环节中每一道工序的完成都涉及许多的协调配合工作。因此,从大纺织的视角出发,纺织服装跟单管理,就是如何促使客户的订单有条理、有秩序地完成,这也是跟单管理工作的核心内容。

随着纺织服装贸易的发展,服装生产加工的跟单管理所起的作用越来越明显,尤其是近年来企业经营管理机制的转变,以及市场化经济体系的形成,使企业中原有的、不适当当今市场经营体制的部分,逐渐演化合并为高效运作、适应市场、符合企业发展的跟单管理工作。并且这一工作越来越受到重视,已发展成为一个专业化的工作。当今的跟单也不再像以前只要是曾经做过成衣的就能跟单,自改革开放以后,传统的产业按照现代制造业进行重新改造,使这个工业化基础比较薄弱的传统产业成为始终追随着先进生产力前进的高新技术产业。尤其是20世纪90年代以来,新的企业经营理念和管理方法的普及应用,取代了陈旧传统的计划经济体制下的一些管理方法和手段。伴随着网络数字化技术的传播和全球服装消费多元化、款式风格多样化、设计元素相互交叉等,给服装跟单员带来新的挑战。因此基于跟单管理的需要,高素质的订单执行队伍“跟单员”则成为这一岗位不可缺少的专业人才。企业生存与发展,都是以订单为主线,作为以订单为核心的企业运作管理,跟单人员所从事的跟单管理工作跨越了一个企业运作体系的每一个环节。企业所有的工作都是以客户和订单为中心去展开。因此跟单管理工作是一项非常“综合性”的工作,它要求跟单员不仅要了解服装造型设计和面、辅、饰料的选择,还要求掌握服装样板设计、生产工艺及



计算机应用等方面的知识。跟单指根据订单的要求,选择生产加工企业,跟踪和监督加工企业及时准确完成订单任务的过程。在跟单过程中将客户的要求用文字、图表等形式详细、准确、规范地传输和表达出来。使生产企业严格按照客户订单的要求生产,从而保证和维护订单的正常运作和顺利完成。随着商品市场的多样化、小批量化以及节奏的加快,跟单管理工作质量的好坏直接影响公司的服务品质和企业形象,其重要性不断凸显出来。

本书主编为华南农业大学艺术学院吴俊。第一章、第二章、第三章由华南农业大学吴俊编写;第四章、第八章由华南农业大学王芳编写;第五章、第六章由华南农业大学王霄凌编写;第七章、第九章由中原工学院刘娟编写。全书由吴俊统稿。

由于作者学识疏浅,时间短促,难免有遗漏、错误之处,欢迎专家、学者及广大读者批评指正。

吴俊

目 录

前言

第一章 跟单管理体系	1
第一节 跟单概述	2
一、跟单的含义	2
二、跟单管理的意义	2
三、跟单管理工作的目的和作用	3
四、跟单管理工作的组织形式——项目管理	4
五、跟单主体——跟单员	4
第二节 跟单管理体系	5
一、跟单管理模式	5
二、跟单管理关联工作流程体系	7
第二章 服装面料织造跟单程序及管理	11
第一节 面料织造跟单程序	12
第二节 确定织造企业,进行订单评审	13
一、正式文本合同	13
二、非正式合同订单	14
三、订单评审的内容	15
四、订单评审的操作	16
第三节 样品试制跟单管理	16
一、订单资料档案的建立	17
二、产品试织过程的跟单工作	18
三、产品检验标准的制订	28
第四节 面料织造生产过程跟单	29
一、生产计划的制订与操作	30
二、生产计划的安排	32
三、订购原料	32
四、生产计划实施	35
五、生产跟进	40



第五节 坯布产品验收、交付的跟单工作	43
一、验收、入库工作	43
二、产品的交付	44
三、订单完成后的跟单工作	48
第三章 服装面料染色、印花跟单	49
第一节 染整、印花跟单作业流程	50
第二节 染整、印花订单评审跟单实践	51
一、订单的形式	51
二、订单评审的内容及注意事项	56
第三节 染整、印花打样过程的跟单实践	59
一、打样过程的跟单原则及流程	59
二、客户来样及打样	60
三、样品整理报送及确认	67
第四节 染整、印花生产加工过程的跟单实践	71
一、染整、印花生产过程的跟单流程	71
二、染整、印花生产计划安排	71
三、染整、印花生产计划的跟进	79
第五节 品质控制和产品交付的跟单	84
一、品质控制的跟单工作	85
二、成品交付的跟单工作	86
第四章 服装成衣生产跟单	95
第一节 服装成衣生产跟单流程	96
第二节 成衣订单评审	97
一、订单评审的目的和意义	97
二、订单评审的内容	97
三、订单的文本形式	98
四、订单评审的操作	100
五、订单评审结果	101
第三节 服装成品样衣试制	101
一、样衣试制的目的	101
二、样衣试制的准备工作	102
三、样衣试制的程序	103
四、客户确认样衣	105
五、封样	106

第四节 服装生产过程中的跟单工作	107
一、生产计划的制订与操作	107
二、生产计划安排	109
三、面、辅料的采购或织造、染整	110
四、生产计划的实施	117
五、生产跟进工作	117
第五节 服装跟单技巧与应用	118
一、建立综合信息资料汇编	118
二、建立相关客户的资料汇编	125
第五章 服装产品质量跟单	133
第一节 服装质量管理和检验	134
一、质量检验	134
二、AQL 抽样检验	137
第二节 服装生产前质量跟单	141
一、质量检验的准备工作	141
二、生产准备阶段查验工作	144
第三节 服装生产中质量跟单	148
一、中期检查流程	148
二、中期检查内容	150
第四节 服装生产后质量跟单	155
一、成品检验标准	155
二、成品检验环境与设备	155
三、成品质量检验	156
四、不同品类服装成品质量检验	157
第六章 服装成品包装、出货、运输跟单	171
第一节 服装成品包装跟单	172
一、包装材料	172
二、包装跟单	176
三、成衣包装的质量要求	176
第二节 服装成品出货跟单	176
一、出货跟单流程及工作职责	177
二、出货跟单工作内容	177
第三节 服装成品运输跟单	179
一、签订货物运输合同	179

170	二、铁路运输方式	180
171	三、公路运输方式	182
172	四、水路运输方式	183
173	五、航空运输	187
174	六、多式联运	189
175	七、集装箱运输	189
176	第七章 服装外贸跟单管理	193
177	第一节 服装外贸跟单流程	194
178	一、工艺单跟单	194
179	二、备货	196
180	三、商品检验、报验	197
181	四、催证、审证和改证	198
182	五、办理托运、投保、报关及装运	201
183	六、制单及汇集相关单据	204
184	七、交单结汇	207
185	第二节 服装外贸订单评审	208
186	一、订单评审流程	208
187	二、跟单员审单	210
188	第三节 国际货物运输单证	211
189	一、主要的货运单证	211
190	二、运输单据	213
191	第四节 国际货款收付与结算	216
192	一、国际货款的支付工具	217
193	二、国际货款结算常用方式	218
194	三、银行保函和备用信用证	220
195	四、各种结算方式的结合使用	220
196	第五节 国际贸易电子单证	221
197	一、EDI 概述	221
198	二、EDI 技术在国际贸易中的应用	222
199	三、基于EDI 技术的电子单证的优势	222
200	四、EDI 技术的发展	223
201	第六节 服装外贸函电书信	223
202	一、服装外贸函电的特点	223
203	二、翻译原则	223

三、撰写原则	225
第八章 谈判技巧与成本核算	229
第一节 服装贸易谈判	230
一、谈判前期的准备工作	230
二、买方提供的单据和物品	232
三、谈判的方式及过程	233
四、谈判的内容及技巧	235
五、订单合同的确立	239
第二节 成本核算	240
一、材料成本的核算	240
二、加工费的成本预算	242
第九章 客户管理与服务	245
第一节 客户信息资料收集与整理	246
一、客户信息档案(CIF)内容设计	246
二、客户信息档案建立的作用	247
三、客户信息资料的收集方法和渠道	248
四、客户信息资料的整理	249
五、客户资料的保护	249
第二节 客户的分类与管理	250
一、客户分类与管理的目标	250
二、客户分类标准	251
三、客户分类方法	251
四、客户管理	252
第三节 客户的联络与跟踪	253
一、客户联络	253
二、客户跟踪	254
第四节 客户服务	255
一、认识与区分客户的不满、抱怨、投诉	255
二、用卓越的服务理念指导客户反馈处理的行为	256
三、处理客户反馈过程中的心态管理	256
四、管理客户投诉,力争服务创新	256
参考文献	257

第一章

跟单管理体系



第一节 跟单概述

一、跟单的含义

“跟单”源于对外进出口贸易过程中,有关进出口合同、单证、报关、运输等业务的跟进和实现作业过程的总称。随着市场经济的发展,国有企业在逐步向市场化转变,而非国有体制的各种形式的经济实体飞速发展,在市场中的作用越来越大。商品的交换更加频繁,生产贸易量不断加大,市场竞争日趋激烈,贸易方式更趋向多样化发展。生产企业和贸易公司的生存发展和经营方式,从单纯的生产型向市场型转变。在这种形势下,要更加注重企业或公司内的管理工作。因此跟单工作不再是以前所具有的含义,它被赋予了更加广泛、更加深刻的内容。

跟单管理就是以客户定单为依据,跟踪产品(服务)运作流向并督促定单落实的管理过程。跟单员是跟单管理过程的主体人员,其主要工作是在业务流程运作过程中,依据客户定单具体跟踪落实,是企业开展各项业务的基础性管理人员之一。

“跟单”中的“跟”意指跟进、跟随;“单”意指订单。跟单的重点是在“订单”。所谓订单,从广泛的意义上看,实际是指市场机会;从实践中看,是企业或公司生存和发展的先决条件。如果订单充足,企业或公司就会有发展的机会。而没有订单,则会面临生存的危机。因此,跟单就是如何把握住市场机会,并能够将这一机会变为现实的工作,而且能够出色完成工作的一个过程。是一种需要有耐心、毅力和勇气,具有挑战性的工作。

跟单从市场经济的角度来看,它是有两方面含义的。其一,是指公司企业营销人员的跟单工作;更加侧重于“接单”,甚至企业的负责人或经营部门经理,需要做经营方面的跟单工作。它包含与客户的沟通(即所谓“有订单是客户,无订单是朋友”)、内部的管理和部门间的协调等方面的工作,目的是如何将订单保质、保量、按期完成,顺利地将产品交于客户。其二,是指订单的完成过程中,具体操作的跟单工作,更加侧重于订单的跟进,包括有跟单过程的执行、沟通、跟进、敦促、催办、协调等具体的工作。其目的是保证和维护订单的正常运作和顺利完成。因此跟单工作是公司企业生产经营过程中非常重要的环节。

二、跟单管理的意义

现代纺织服装的概念,也就是大纺织的概念,意指从纺织原料(纤维)到成品服装的全部过程,涵盖了纺纱、织造、印染、成衣的各个生产环节,纺织品的生产加工,工艺复杂、工序繁多,每一环节中的每一道工序的完成都涉及许多的协调配合工作,因此从大纺织的角度出发,纺织服装跟单管理,就是如何促使客户的订单有条理、有秩序地完成,也是跟单管理工作的核心内容。同时跟单管理工作也是纺织品生产加工过程中重要的联结和纽带,只有将跟单管理工作做好,才能够使加工生产正常顺利进行,使客户的订单能够完成,最重要的是使企业能够在激烈的市场竞争中生存和发展。

在纺织服装生产企业或贸易公司中,针对纺织品生产加工的跟单管理,其所起的作用越来越

越明显,尤其是近年来企业经营管理机制的转变,以及市场化经济体系的形式,使企业中原有的、不适当当今市场经营体制和企业发展的工作,逐渐演化合并为高效运作、适应市场、符合企业发展的跟单工作,并且这一工作越来越受到重视,并已发展成为一个专业化的工作。尤其是20世纪90年代以来,随着市场的开放和多元化经济的发展,新的企业经营理念和管理方法的普及应用,取代了陈旧的计划经济体制下的一些方法和手段,跟单工作集生产、计划、统计、管理等工作于一身,以市场需求为主导的经营体制取代了计划经济时代的计划管理体制。因此跟单工作是市场经济发展的产物,是市场经济体制的标志,也是企业直接面对客户重要的连接桥梁。

纺织品生产,是从纤维原料转化到成品服装的过程,其最终的结果,是加工生产出符合市场需求的服装产品。在这一过程中跟单管理工作是贯穿始终的。纺纱织造是纺织品的初级产品,是纺织服装的基础;织物的染整、印花加工,是纺织品生产的重要工序,它可以改善纺织品的外观和服用性能,提高纺织品的附加值,从而满足服装生产的要求;服装是面对消费市场的最终产品,各种色彩和功能的服装,能提高人们的生活质量。因此,纺织服装生产加工过程中的跟单管理工作,是使纺织品在生产加工过程中的产量、质量能够得到保证,并能按期将产品交付给客户,顺利完成订单的有效方法和手段。

三、跟单管理工作的目的和作用

1. 跟单管理工作的目的

① 使客户订单的实施和完成更加及时和准确。

② 通过跟单的监督检查工作,提高了订单的完成质量,提高了产品质量,提高了工作效率,达到提高企业的应变能力的目的。

③ 加强了与客户之间的关系,起到了稳固客户的作用,达到树立企业形象和提高企业信誉的目的。

④ 能够对企业的资源进行条理化、科学化和正规化的管理,并能够合理使用,以达到提高企业经济效益的目的。

2. 跟单管理工作的作用

① 使每张订单有一个清楚明细的文字资料,使信息管理更加条理有序。

市场经济体制下,每一个纺织品生产加工企业所面临的是市场的挑战和机遇,是为市场的需求而生存和发展,因此在市场的竞争中要同时面对多个客户的多个订单。跟单工作就是使每一张订单有计划、有秩序、高质量地完成,以及在此过程中合理、及时、准确地管理信息资料,使订单的生产实施正常顺利地进行。

② 为纺织品生产加工各环节、各工序提供了明确的实施方向,为及时、准确、有序地完成订单提供了有力的支持。

订单的实施过程中,随时会由于各种各样问题的出现,而使生产进程减慢,通过跟单工作,可以使这些问题随时有一个检查、反馈的渠道,及时为问题的解决提供依据,使订单能够按期完成。

③ 跟单资料为企业与客户之间的沟通工作、企业内部各部门之间的协调工作,提供了准确可靠的依据。

④ 跟单工作为企业的生产订单的实施提供了准确可靠的信息,为管理者的生产经营决策提



供了可靠的依据。

⑤ 进一步提高了企业的科学化、正规化管理的水平,增强了企业在市场中的适应能力和竞争能力。

四、跟单管理工作的组织形式——项目管理

跟单管理的组织形式是项目管理,以往公司和企业是以职能部门的形式来进行组织管理,很容易形成官本位,部门与部门之间在工作衔接上就会有障碍。而跟单管理是以客户为中心,围绕着订单开展工作。订单代表的是企业的意志,跟单员相当于项目经理,管理区域按照订单来划分,如:国内订单、外贸订单、东北区订单、华东区订单等。职能部门的管理模式较倾向于官本位,项目式的组织形式更体现了跟单管理的顾客导向、过程导向和结果导向。

跟单这个概念起源于香港,兴起于服装行业,目前已成为一种趋势,应用于各行各业。随着市场经济的逐步深入,从某种意义上讲,就是我们迎来了订单经济的变革。订单成为了企业的生命线,是市场经济发展的结果,是市场经济最本质的一个表现形式。由于订单变化太快,如果不改变以往的管理模式,仍依靠原来的职能部门之间协调,整个订单没有专人去跟踪,就很难达到预期的效果,达不到让客户满意的要求。所以跟单管理的组织形式将以项目管理取代职能部门,体现出市场经济以客户为导向最本质、最实在、最客观的订单管理模式。

五、跟单主体——跟单员

在订单成为企业生命线的当今社会,企业生产以客户为中心,管理则以跟单为核心,而跟单员则是面向客户、订单开展工作的主体组成部分。

1. 什么是跟单员

跟单员是指在企业运作过程中,以订单为中心,以客户为导向,跟踪并督促落实企业运作流程中各种业务的专职人员,是企业内部各部门之间及企业与客户之间相互联系的中心枢纽。跟单员具有以下四个方面的特征:

① 跟单员工作的依据是订单。脱离了订单,则不能称其为跟单员。

② 跟单员工作的对象是企业运作过程中的各种业务工作范围。

其含义,一是强调跟单员的工作对象是企业运作过程中的各种业务,而不是具体去从事事务工作,也就是要求跟单员要从管理的角度去跟单,体现出跟单管理的特质;二是强调跟单员的工作对象是企业运作的流程及其按这个流程产生出来的工作内容及其岗位责任。

③ 跟单员的工作是跟踪并督促落实。这一特征,体现出跟单这一工作的方法和深度。在实际工作中,有些跟单员既能做到跟踪,同时又能确保督促及落实到位。也有一些跟单员只能做到跟踪,并不会督促和落实。

④ 跟单员是专职人员。这里所指的专职人员是一个相对的概念,专职不是唯一的含义,也就是说相对于其他工作而言,跟单工作需要由专人去实施,而不是具体实施的人只能做跟单工作。

2. 跟单员的工作特点与性质

(1) 核心性

跟单员的工作是企业工作的中心和核心。企业以订单为主线,企业生产以客户为中心,企业管理则以跟单为核心。在当今社会,日益激烈的市场竞争环境下,跟单员的工作直接面对客户和订单,其工作的重要性显而易见,在很多公司,跟单员已成为老板的“特别助理”。

(2) 谋略性

跟单员的工作是要做好客户的参谋,从本质上来讲是为客户服务的。跟单员了解企业生产的整个过程和情况。同时,他们又掌握着大量的客户资料,了解客户的需要。跟单员可以为客户的订单出谋划策,便于客户的订货和订单的完成。

(3) 动态性

跟单员的工作节奏快速、多变,而且订单不断来去,周而复始地生产和出货。跟单员所面对的客户来自五湖四海,他们的工作方式、思维方式、作息时间和工作节奏也各不相同,跟单员的工作就是要承受着客户的需要变化而不断改变,有时客户的订单批量小,却要求及时出货,这就要求跟单员的工作效率要高。

(4) 管理性

企业的工作都是以客户和订单为中心展开,所以学习管理,就要从跟单员开始。在企业中,几乎所有的工作都属于执行性质,唯有站在订单高度之上的跟单员工作,具有计划性和管理性。

(5) 沟通与协调性

跟单员的工作涉及多个部门,工作重心在于沟通、协调,是在圆满完成订单的任务的前提下,与计划、生产等部门,进行与人沟通的工作,而不在于以权压人。

(6) 责任重大,工作繁杂

当今市场经济的环境之下,订单已成为企业的生命线,客户是企业的上帝,失去订单与客户将危及到企业的生存。跟单员的工作建立在订单与客户之上,责任重大。同时,跟单员对外执行的是业务员的职责,对内则又是生产管理协调员。

(7) 综合性与跨越性

跟单员对外要有业务员的素质,执行的是销售人员的职责;对内要有生产管理的能力,执行的是生产管理协调工作。所以,跟单员这个岗位是对传统组织架构的一种超越,必须熟悉进出口贸易实务、工厂生产运作流程等工作环节,要有全面而综合的能力。

第二节 跟单管理体系

一、跟单管理模式

跟单管理的模式根据企业运作方式不同,可分为生产型模式、贸易型模式和生产贸易型模式。

1. 生产型企业跟单体系

生产跟单管理是指围绕生产订单工作,并对订单的交货期负责,其跟单员是企业与客户的

联系人。在订单型生产企业中,跟单工作是企业的中心与生命线,生产跟单员的基本工作内容是生产进度跟踪与客户服务。生产型企业跟单体系如图 1-1 所示。

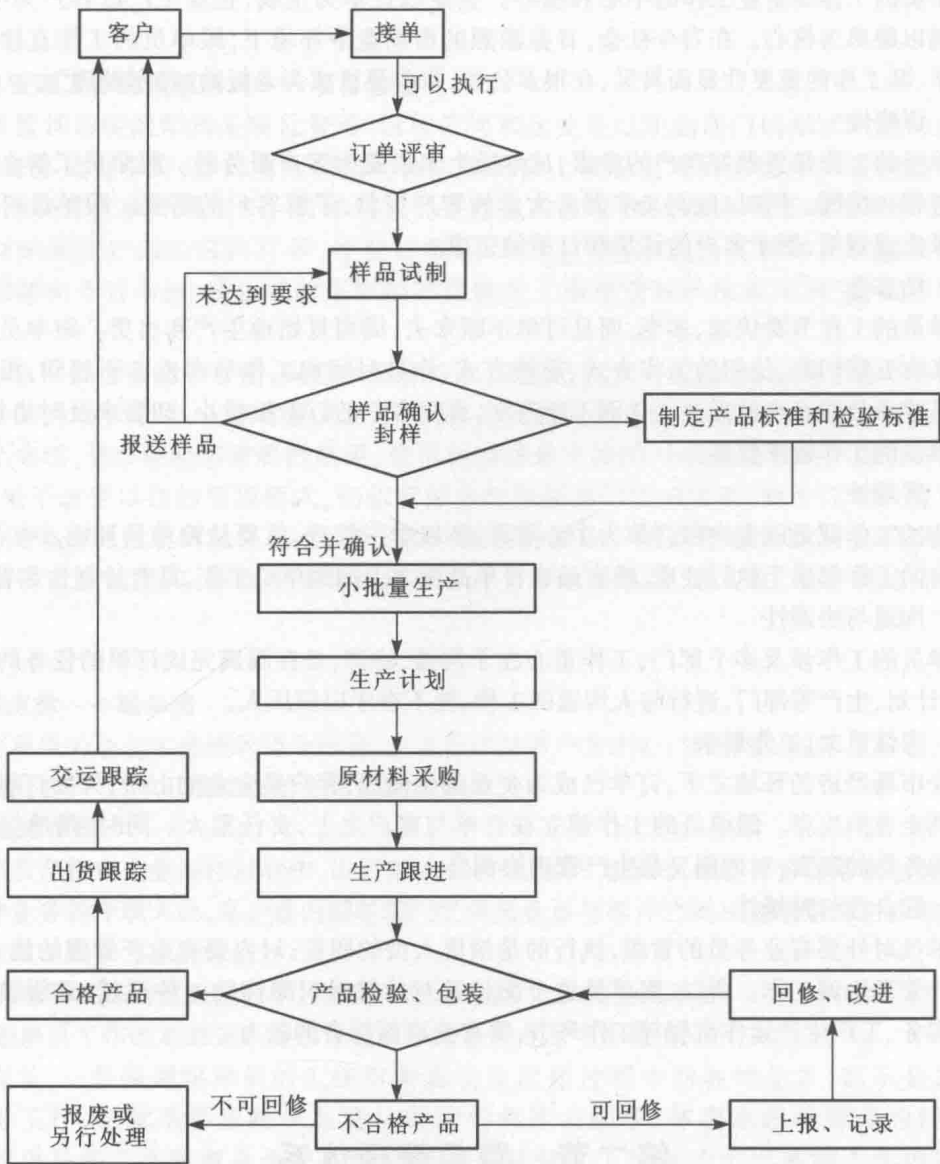


图 1-1 生产型企业跟单体系

2. 贸易型企业跟单体系

贸易型企业的特点是,工作重点在于收发订单,转移各种业务,而并不注重管理产品的实现过程。主要从事寻找客户、合同磋商、单证制作、货物跟踪等工作。

贸易型企业跟单体系如图 1-2 所示,跟单员对外是业务员,向客户推销产品;对内是协调员,协调产品的生产与交货。

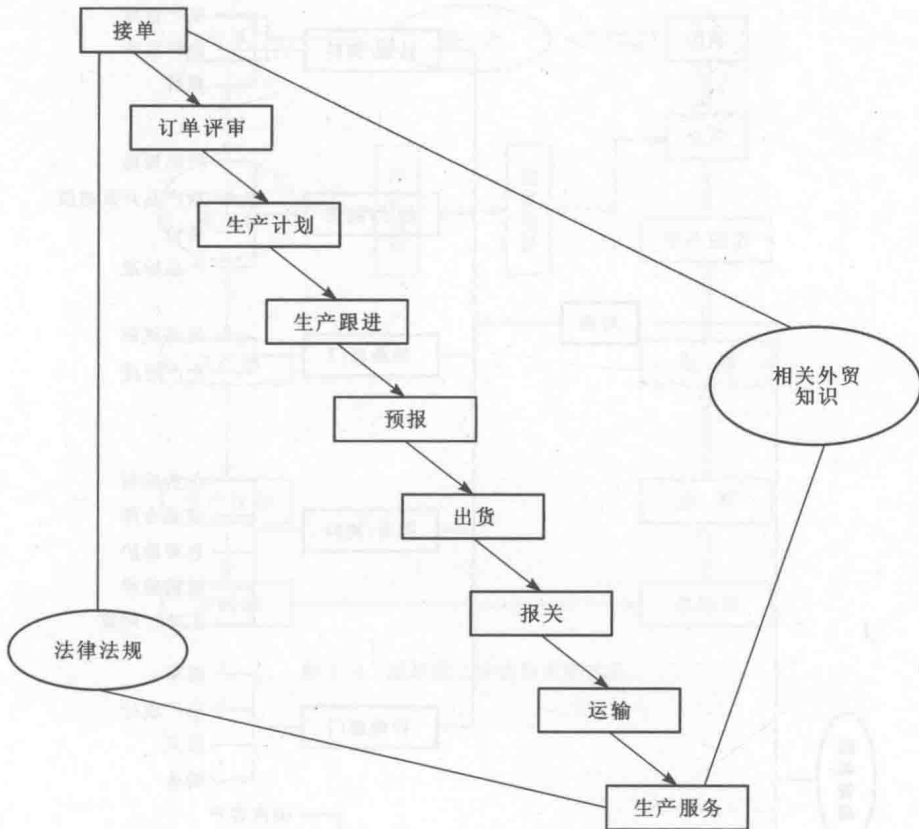


图 1-2 贸易型企业跟单体系

二、跟单管理关联工作流程体系

1. 跟单管理工作部门关联体系

图 1-3 所示为跟单管理部门关联体系,由此可见,跟单是一个跨度较大的工作。业务流程是各部门工作的主线,跟单员不可能精通各部门的具体业务,但必须掌握它们的业务流程,并且充分了解和掌握其运作方式。

2. 跟单员工作流程关联体系

图 1-4 所示为跟单员工作流程关联体系,从图中可观察到跟单工作以客户和订单为中心,跟单各环节之间相互衔接的关系。

3. 财务工作流程

图 1-5 所示为财务工作流程图,表明了公司中各环节财务要求及关联关系。