

成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)



外贸经理



WAIMAO JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

作为一本部门经理的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，学会管理，走向成功。作为部门经理，在管理自己部门、团队时，都要讲究工作方法、技巧，做好笔记，定期检视。

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

★成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)

外贸经理

WAIMAO JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

外贸经理成长同步指引 / 滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2011. 9

[成功经理人工作手册 (工厂系列第二辑)]

ISBN 978-7-5454-0931-4

I. ①外… II. ①滕… III. ①对外贸易—企业管理: 贸易管理—中国 IV. ①F752.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 176700 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	11.667 1 插页
字数	270 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0931-4
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址 [http //www.gebook.com](http://www.gebook.com)

广东经济出版社常年法律顾问 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

中小企业的部门经理是企业的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。可管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客户的事等，每件事都不省心。部门经理如果工作做得好，就能有力保障并促进企业的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给企业的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

部门经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的部门经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于部门经理工作任务重，99%以上的部门经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解中小企业部门经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供部门经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书目前主要涵盖12个部门经理



岗位：人力资源经理、采购经理、生产经理、行政经理、品质经理、仓库主管、财务经理、销售经理、技术经理、物控经理、外贸经理、客服经理。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管，班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

目 录

第一个月 进入角色

第一周 为什么是我..... 2

- ☞ 外贸经理的条件 2
- ☞ 外贸经理的职责 4
- ☞ 外贸经理的权力 6

第二周 认识外贸与外贸管理..... 8

- ☞ 外贸的类型 8
- ☞ 出口贸易业务流程 9
- ☞ 进口贸易业务一般流程 10
- ☞ 外贸业务的管理 10

第三周 认识我的部门..... 12

- ☞ 国际贸易部的作用 13

- ☞ 国际贸易部的职责权限 13

- ☞ 国际贸易部的组织架构 14

- ☞ 与其他部门的关系 17

- ☞ 国际贸易部的工作流程 17

第四周 我与我的团队..... 23

- ☞ 了解下属构成 23
- ☞ 下属人员配置要求 24
- ☞ 编制职位说明书 25

第二个月 我的工作是管理

第一周 下指示与汇报工作..... 30

- ☞ 汇报工作与听取汇报 31
- ☞ 下达指示 31

第二周 主持会议与参加会议..... 36

- ☞ 会议的种类 36
- ☞ 如何主持会议 37
- ☞ 参加会议的技巧 38

第三周 沟通, 架起成功的桥梁... 43

- ☞ 沟通的方式 44



- ☞ 沟通是双向的过程 44
- ☞ 沟通的7C原则 46
- ☞ 沟通的技巧 47
- ☞ 管理沟通的要领 48
- ☞ 现在开始提升沟通能力 53

第四周 赢得下属，等于成功..... 59

- ☞ 我是哪一类型的管理者 59
- ☞ 掌握下属 60
- ☞ 激励下属 63
- ☞ 指责下属要有技巧 66

第三个月 出口业务管理

第一周 接单阶段管理..... 70

- ☞ 制定客户开发管理办法 70
- ☞ 报价管理 72
- ☞ 寄样管理 77
- ☞ 接待客户验厂 80

第二周 订单阶段确认管理..... 83

- ☞ 初步分析确认 83
- ☞ 审核订单 84

- ☞ 订单评审 86
- ☞ 将订单分类 88
- ☞ 登录订单清单 91
- ☞ 订单分发 91

第三周 订单履行跟踪管理..... 93

- ☞ 生产备货跟踪 94
- ☞ 出口相关手续办理管理 98
- ☞ 出货的跟踪与管理 100

第四周 单证管理..... 106

- ☞ 与相关机构要多沟通协调 .. 106
- ☞ 了解单证类型及日期关系 .. 107
- ☞ 监督单证的制作 109
- ☞ 审核单证 111
- ☞ 处理有问题的单证 117

第四个月 进口业务管理

第一周 国外采购成本核算..... 120

- ☞ 分清采购成本项目 120
- ☞ 进口国内费用的核算 122
- ☞ 编制进口成本核算表 124



第二周 寻找合格供应商..... 127

☞ 寻找潜在供应商..... 127

☞ 整理供应商信息..... 129

☞ 国外供应商调查..... 129

☞ 选择国外供应商..... 140

☞ 合同的签订管理..... 141

第三周 办理进口手续..... 144

☞ 申领进口许可证..... 144

☞ 申请开立信用证..... 149

☞ 办理租船订舱..... 149

☞ 办理货运保险..... 156

第四周 进口报关提货与索赔.... 164

☞ 进口报关、提货的流程.... 165

☞ 报关的办理..... 167

☞ 办理商检..... 168

☞ 索赔..... 173

第五个月 贸易结算管理

第一周 信用证管理..... 178

☞ 信用证开立..... 179

☞ 审核信用证..... 181

☞ 受理信用证通知..... 189

☞ 信用证修改..... 191

☞ 信用证的撤销..... 193

第二周 汇票的制作与审核..... 195

☞ 汇票当事人..... 195

☞ 汇票的内容..... 196

☞ 汇票的种类..... 197

☞ 汇票的制作要求..... 197

☞ 汇票的制作要领..... 198

☞ 汇票的联次..... 200

☞ 汇票的审核..... 202

第三周 出口收汇核销..... 204

☞ 出口收汇核销开户..... 205

☞ 出口收汇核销操作流程.... 205

☞ 核销单遗失及补办..... 211

☞ 报关单补办事宜..... 212

☞ 退赔事宜..... 212

第四周 进口付汇核销..... 214

☞ 进口付汇核销备案..... 215

☞ 进口付汇到货的数据报审.. 217



第六个月 客户、团队、绩效

第一周 客户信息管理..... 222

- ☞ 客户分类管理..... 222
- ☞ 收集客户信息..... 224
- ☞ 整理客户信息..... 229
- ☞ 建立客户数据库..... 235
- ☞ 建立信息库..... 235

第二周 提升客户服务..... 238

- ☞ 客户的访问..... 238
- ☞ 客户投诉处理..... 240
- ☞ 客户满意度调查..... 247

第三周 人员培训与激励..... 251

- ☞ 培训对象..... 251
- ☞ 培训方式..... 252
- ☞ 制订培训计划..... 252
- ☞ 员工激励..... 255

第四周 员工绩效考核..... 261

- ☞ 确定绩效指标..... 261
- ☞ 公布考核方案..... 263
- ☞ 收集考核信息..... 263

☞ 实施考核..... 263

☞ 组织绩效面谈..... 270

第一个月 进入角色



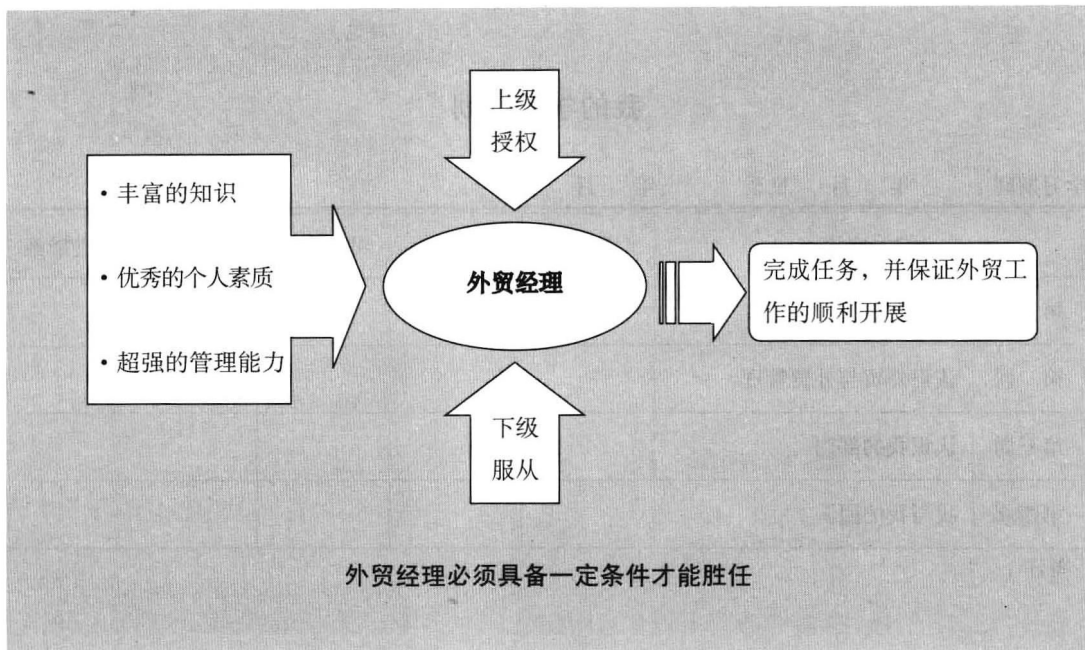
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	认识外贸与外贸管理				
第三周	认识我的部门				
第四周	我与我的团队				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么我被提升为外贸经理而不是别人呢？因为我具备外贸经理的任职条件，我知道外贸经理要做什么，而且我知道如何去，并且相信自己肯定能做好。

外贸经理的条件

外贸管理是一项技术性要求较高的工作，必须具备一定条件才能胜任：

◆ 知识要求

作为部门的管理者，首先必须了解



与外贸相关的各种知识，主要包括以下一些：

- 外贸基本术语，如写开发信、租船订舱等。
- 外贸业务常用的惯例，如UCP600。
- 进出口业务的具体流程。
- 产品的基本知识。所有工作的开展都是围绕产品进行的，所以有必要了解产品的技术、包装、装配、检验等相关知识。

◆ 业务技能要求

虽然外贸经理不用直接去处理基础业务，如开发客户、制作单证等，但是为了能更好地管好本部门、并对下属人员实施相应的培训，外贸经理应掌握基本的技能，主要包括：

- 外贸业务开展的技能，包括如何寻找客户、写开发信、报价等。
- 办理商品检验、保险、报关等方面的操作事项。
- 外贸合同的签订、审核。
- 信用证的制作、审核、修改等。
- 各种单证的制作。
- 跟单的具体事项及注意要点。

◆ 管理能力要求

外贸经理的一切活动都可以归结为管理，为了有效地履行其管理职责，外贸经理必须掌握先进的管理方法，做好计划、组织、指挥、协调与控制。具体的能力说明如表1-1所示。

表1-1 外贸经理必备管理能力

序号	管理能力	具体说明
1	计划能力	必须掌握制订工作计划的方法、一般流程以及部门主要工作计划的制订要求
2	组织能力	懂得建立科学合理的组织架构，完成部门设置，进行工作分配
3	指挥能力	知道如何指挥其下属开展工作，如何下命令，如何督办工作，如何汇报工作，如何主持会议等
4	协调能力	有效地与下属进行沟通，并协调解决与下属之间、下属成员之间的矛盾冲突，打造一个和谐的团队
5	控制能力	检查工作进度是否按照事先设定的计划及指示去实行。如果发现有偏差，应分析原因，并进行针对性的改进



◆ 职业素质

作为企业的中层管理者，外贸经理应具备良好的职业素质，其内容为：

- 工作严谨、有耐心和责任心。
- 具有团队合作精神。
- 尊重员工权利，能公正、客观地处理

员工反映的问题。

我已具备哪些条件，还有哪些方面须提升：

☞ 外贸经理的职责

外贸经理所有的工作职责都围绕进出口业务而进行。具体来说主要包括以下两个方面：

◆ 部门管理

制订部门工作计划，分析、总结部门工作状况与下一步工作思路，带领并督促员工完成目标任务。负责分配人员的工作，及日常工作监督，调动人员的工作积极性。

◆ 具体业务管理

具体业务主要包括出口、进口两方面的业务，主要包括合同的签订、保险办理、商检办理、报关、收付款等。

表1-2是某企业的外贸经理岗位说明书，通过该说明书能对外贸经理的职责有进一步的了解。



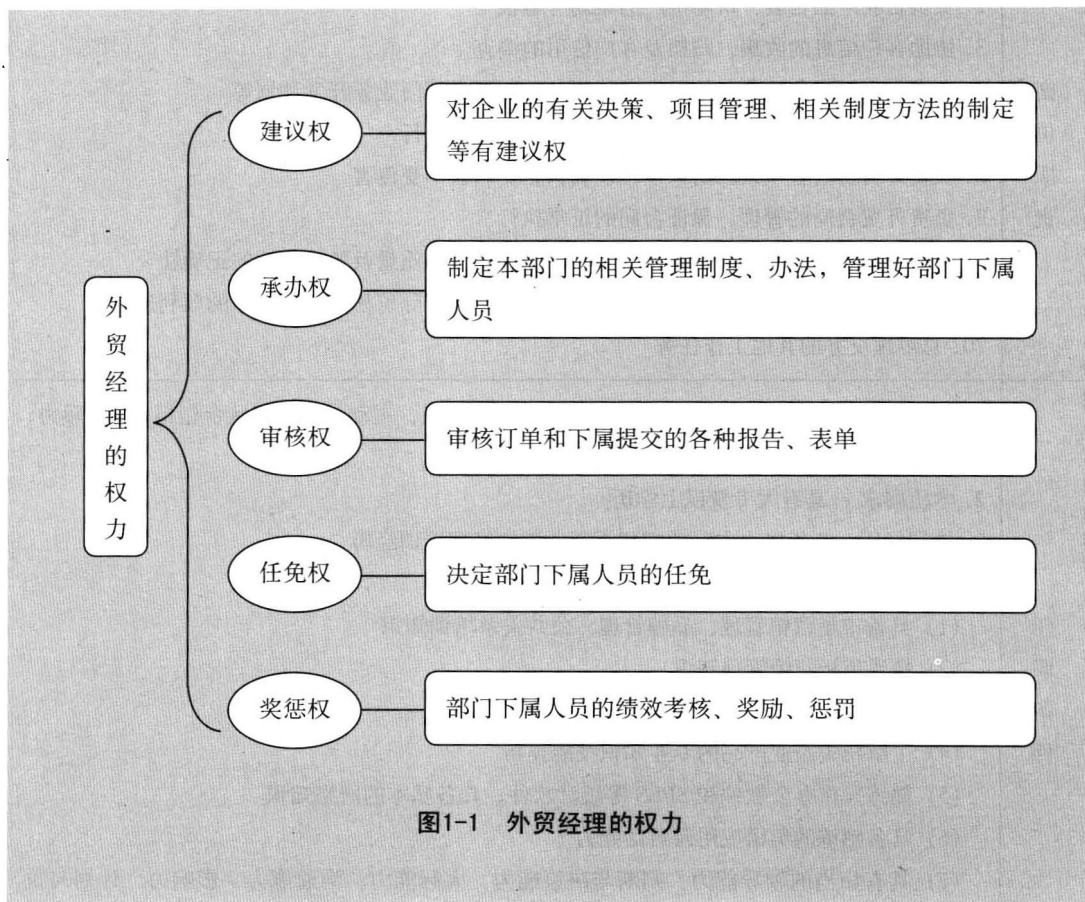
表1-2 外贸经理岗位说明书

职位名称	外贸经理	岗位编号	
直接上级	副总经理	直接下级	
岗 位 职 责	- 负责企业产品参展、企业对外考察的各项工作安排 - 负责企业产品包装、市场推广的策划与审核 - 协助客户信息的收集、归档及客户信用的调查 - 负责本人国际贸易业务的开发及拓展，并制订本部门业务开发计划等 - 协助业务人员开展业务，确保进出口工作的顺利进行 - 负责外贸合同各项条款的审核，以确保企业利益不受侵害 - 负责外贸合同的管理，保证合同的正常执行 - 负责为外贸单证制作提供技术支持，以确保单证的质量及各项条款的正确性 - 负责单证人员及业务资料存档人员的培训，确保国际贸易部各项工作的顺利进行 - 总经理交办的其他工作任务		
任 职 条 件	- 个性特征：工作严谨、有耐心和责任心，工作积极、主动，具有团队合作精神；有毅力，能承受工作压力 - 学历要求：具有大专及以上学历 - 培训经历：2年以上本行业或相近行业营销管理培训经历 - 能力要求： (1) 具备市场营销管理、品牌管理、公共关系培训知识 (2) 精通市场营销管理知识 (3) 通晓品牌管理、公共关系、法律等知识 (4) 了解相关企业产品的专业知识技能技巧 (5) 熟练操作办公软件和 SPSS 等统计软件，具备基本的网络知识 (6) 具备熟练的英语应用及对话能力 (7) 具有相当的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力 - 工作经历：5年以上工作经验，国际贸易、市场营销、管理和其他相关专业经验		



☞ 外贸经理的权力

作为一名外贸经理，只有运用好企业赋予自己的权力，才能有效地履行自己的职责。具体的权力说明如图1-1所示。





学习回顾

1. 外贸经理应具备哪些条件?
2. 外贸经理有哪些职责?
3. 外贸经理有哪些权力?



学习笔记



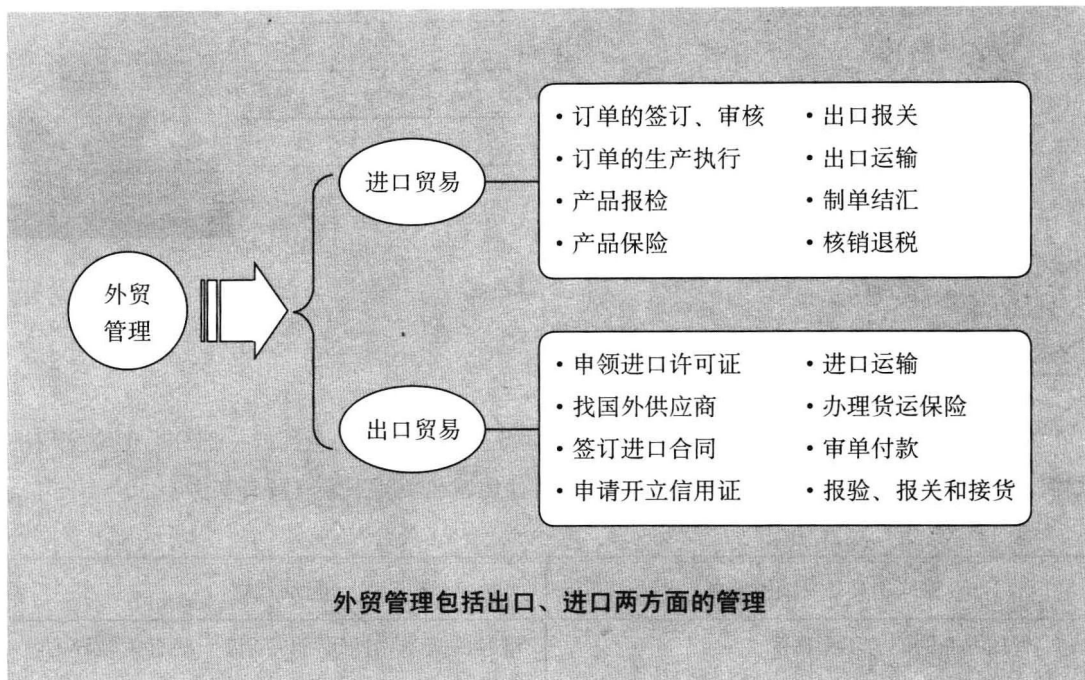
自我反思与行动计划

能当上外贸经理，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或一部分。但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（要有实例）。

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1. 管理方面的能力不太具备	继续阅读本书，也可以阅读一些有关领导力、沟通技巧方面的书籍
2. _____	
3. _____	



第二周 认识外贸与外贸管理



企业为了扩大自身的业务范围、提高产品的销售额，一般会开展对外贸易。与外贸有关的各项活动都是外贸管理的范围。

外贸的类型

外贸即对外贸易，是与国外客户进行的各种贸易活动的统称。通常外贸分为出口贸易和进口贸易。