



序 摇一

当一家企业老总想找一位管理顾问时，我向他推荐了李泽尧先生。李泽尧先生在取得机械工程硕士后，在企业管理的第一线工作了 20 多年，除了丰富的实践经验外，还在哲学心理学和企业管理的理论方面进行探索，多部书籍已经或即将出版，在思想普遍躁动不安的今天，显得尤为难能可贵。

管理是一门学问，更是一种实践，有了大量的实践基础，再结合管理的理论，一本书才能深入浅出。谈到管理，就不能不说到订单，就不能不想到跟单员。了解企业管理的人都知道，跟单员不仅仅是执行层面的事，更多的是计划和管理层面的事，“要做老板，先做业务员；要做总经理，先做跟单员”。这是本书作者的根本用意所在。

据我的理解，跟单员工作的重要性主要表现为：

1. 跟单员需要面对客户、面对订单开展工作。

2. 跟单员是企业与市场、业务员与客户之间联系的纽带。

3. 随着商品市场的多样化、小批量化以及节奏的加快，其工作质量的好坏直接影响公司的服务品质和企业形象。

4. 跟单员工作是一项非常“综合性”和“边缘性”的工作：对外要有业务员的素质，对内要有生产管理的能力。

5. 作为一个企业的接单、跟单、出货的窗口，跟单员不了解工厂生产环节的运作情况，那是难以想象的。

6. 对于订单的生产来说，执行者是生产部门，跟单员对客户负责而追求的交期达成率就几乎掌握在生产部门的手里了。于是，沟通、跟催等能力就特别致命。这是跟单员工作的挑战性所在。

7. 有些时候，跟单员是业务经理的助理；有些时候，跟单员是业务部门所有业务人员的助理；有些时候，跟单员是老板的助理；更多的时候，跟单员是客户的助理。

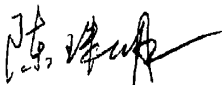
跟单员这个岗位是对传统组织架构的一种超越：它可能挂在业务部，也可能挂在总经理室或厂长室，但它的工作却是跨部门的，它似乎要去“指挥”很多部门。于是它不只是对传统组织形式的一种超越，同时更是对传统“官本位”组织作风的一种超越。

本书通过大量的工厂实践，对跟单工作进行了广泛而深入的探索，给业界提供了一个好的思路 and 平台，既可以作为跟单员的工作指南，又可以成为业务管理人员、

生产管理人员的参考工具书，也是创业者的有益读本。

基础工作是琐碎的，也是最重要的，在剥去了虚假的光辉之后，也是最实在和有用的。

乐之为序。

中山大学管理学博士 摇 

圆年 源月 圆日

摇圆

跟
单
员
工
作
手
册



序 二

所谓“跟单员”是指在企业运作过程中，以客户订单为依据，跟踪产品（或服务）运作流向的专职人员，是企业内各部门之间及企业与客户之间相互联系的中心枢纽，就好比人体内的运动神经一样，随时调度协调各器官之间的配合，以完成大脑所下达的动作指令。很难想象一个运动神经障碍的人可以成为一名优秀的长跑运动员甚至冠军。一个企业要想在当今激烈的市场竞争中脱颖而出，没有一个健康良好的“运动神经”是不可想象的，甚至是不可能的。因为在以市场经济为主导的体制下，企业的竞争力体现在以下几个方面：

①企业的整体发展策略：这主要取决于企业经营者的经营理念和战略目光。

②产品（或服务）的价格及品质优势，这主要取决于企业管理者（经理人）的内部管理方式和理念。

③充分满足客户的时间需求，因为针对客户而言，时间也代表了效益，准时与延误所带来的效益差是显而易见的。而在这一点上“跟单员”扮演了别人无法替代的角色，跟单员素质的高低直接影响了企业满足客户需求的能力。

“要做老板，先做业务员；要做职业经理人（总经理），先做跟单员”。本人通过多年的企业管理经验，对此深有体会。因此，一个优秀的跟单员必须具备全面的生产进度控制能力，要求具有严谨的思维、周密的计划，可以说要“一切尽在掌握中”，这种思维对于老板或一个职业经理人是必备的，实际上在如今的企业界，“老板”的变相称呼实际上就是“跟单员”，因为，很多中小型企业的内部管理机制不健全，迫使了“老板们”不得不担任这一角色，从而浪费了处理更大决策的时间，本人现任职的隆华五金饰品公司通过两年来不断加强内部管理机制，特别强化了“跟单员”这一角色，成功完成了企业从小型到中型的转轨，作为最高管理者，体会是至深的。

本书通过理论与实际的结合，系统地阐述了作为跟单员的责任、工作内容、工作方式及沟通技巧等，列举了大量的案例，具有很强的可操作性，弥补了以前此类书籍缺乏的局面，不失为广大跟单工作者的实用操作手册。

广东省南海市隆华五金饰品公司厂长
彭摇勇



目摇摇录

第一篇摇摇概论

广义跟单员的定义	(猿)
跟单员的工作界定	(猿)
跟单员工作部门关联总图	(源)
跟单员工作流程关联总图	(缘)
跟单员工作的定位	(缘)
跟单员的工作特点	(远)
跟单工作中的主导意识	(愿)
跟单员与老板、总经理	(怨)
跟单员的成功志在必取	(霸)
跟单员的理念	(霸)
理想与现实之间的跟单员	(员)
跟单员的工作内容及知识、技能要求	(员)
跟单员的训练	(员)

第二篇摇摇通过外贸公司出口型企业跟单模式

接单	(员)
产品名称规格、数量的审查	(员)
单价、金额审查	(员)
交货期的审查	(员)
付款方式的审查	(员)
单价条款的审查	(员)
包装要求的审查	(员)
交货方式的审查	(员)
开出形式发票资料	(员)
制作《生产通知单》、《仓库发料通知单》、《材料耗用明细表》	(员)
物料采购及物料进仓跟踪	(员)
生产跟踪	(员)



出货联系	(圆)
货柜的选择	(猿)
出货跟踪	(猿)
催单	(猿)
日常事务的处理	(猿)
寄目录	(猿)
客户询价处理	(猿)
制作与寄样	(猿)
资料整理	(猿)
客户到访	(源)

第三篇摇自行出口型企业跟单模式

样品	(源)
正式订单之接单	(源)
跟单部分	(源)
出货部分	(缘)
售后服务	(缘)
统计资料	(缘)
礼仪、沟通技巧	(缘)
出口订单的产销规定	(远)

第四篇摇熟悉工厂管理流程

工厂管理概述	(远)
跟单员与工厂管理	(远)
制造企业五大职能要素	(苑)
制造企业生产的两种类型	(苑)
订单生产型(配销)企业流程	(苑)
部门职能	(苑)
企业运行之指标	(苑)
生管部	(苑)
生管部的工作职能(产供销协调)和目标	(苑)
产供销失调的症状、原因及对策	(苑)
生管工作特点	(苑)
生管人员性格要求	(苑)



生产能力(产能)	(苑 四)
周出货计划与生产计划的协调	(苑 四)
生产准备	(苑 四)
制定生产计划应遵循的原则及要考虑的因素	(苑 四)
进度跟踪、控制的步骤	(苑 五)
常用的进度控制工具	(苑 五)
日程基准表(订货生产型)	(苑 五)
进度落后之措施	(苑 六)
采购管理	(苑 六)
物控目标(本书将物控职能安排在采购部负责)	(苑 六)
采购绩效指标	(苑 六)
采购管理基本目标	(苑 六)
采购作业的一般流程	(苑 六)
采购管理常见问题点	(苑 六)
物料进度落后的对策	(苑 六)
采购必须注意的要素	(苑 六)
常见的规定采购要求的文件	(苑 六)
物料跟催的方法	(苑 六)
供应商资料表	(苑 六)
采购主管三把火	(苑 六)
充分利用传真机	(苑 六)
仓库管理	(苑 六)
仓储部门的职能	(苑 六)
储存注意事项	(苑 六)
收料流程	(苑 六)
物料卡实例	(苑 六)
物料卡的作用	(苑 六)
交付(物料交接)	(苑 六)
出入仓单	(苑 六)
盘点实施	(苑 六)
资财部工作基本守则	(苑 六)
物料管理技巧	(苑 六)
做账与盘点	(苑 六)
制造部	(苑 六)

生产部管理基本目标	(员缘)
生产部管理特点	(员缘)
工时管制技巧	(员缘)
制损管制及辅料管制	(员缘)
工时转嫁制度	(员远)
产品制程分析	(员远)
品管部	(员远)
品管部机能	(员远)
品管基本环节	(员远)
品管重中之重:品质改善跟踪	(员愿)
品管常见缺失	(员愿)
品管中有一个“管”字	(员远)
如何管理品质	(员远)
防止不良品的要诀	(员远)
品质成本与管理出效益的杠杆作用	(员远)
检验制度	(员缘)
品质异常之处理	(员愿)
品质稽核(团缘缘增宝缘)	(员缘)
客户抱怨(退货)处理	(员远)
顾客抱怨处理系统	(员远)
问题改善之障碍	(员愿)
改善之程序	(员愿)
改善对策思考原则	(员愿)
工厂管理中的缘杂	(员愿)
不懂缘杂,你就几乎不懂工厂管理	(员愿)
缘杂精义	(员远)
缘杂点检表	(员远)
工厂管理中的缘怨怨怨	(员缘)
企业为何需要缘怨怨怨	(员缘)
缘怨怨怨研怨怨怨版的精神及特点	(员远)

第五篇摇跟单员与企业管理电脑化

电脑化对跟单员不是奢侈——消除畏惧心理	(员远)
跟单员与电脑化	(员远)





实际案例一 通过外贸公司出口型企业的跟单模式的电脑化	(页码)
实际案例二 “李泽尧软件系列——《采购助理》”软件介绍	(页码)
企业管理信息系统(薪酬)方案细节	(页码)
企业管理电脑化进程一览表	(页码)
硬件网络架构	(页码)
管理信息系统平台	(页码)
计划部	(页码)
成品仓管理	(页码)
原料仓管理(此略,参考成品仓)	(页码)
生产部生产管理	(页码)
生产部计件工资专案	(页码)
产品标准成本核算	(页码)
人事薪资管理	(页码)
开发部	(页码)
软件设计中的注意事项	(页码)
面向实际,提升管理	(页码)
立足管理确保效率	(页码)
有那么多基本资料要录入吗	(页码)
电脑化的两种作业方式	(页码)
第六篇 摇跟单员工作策略	
第一招:一竿子插到底	(页码)
一竿子插到底 越越级稽核 垣个案突破	(页码)
第二招:站在信息龙头上——克服信息不对称	(页码)
第三招:学会写报告	(页码)
报告之写法	(页码)
第四招:摊到桌面上来说——善于开会	(页码)
第五招:作业异常报告	(页码)
第六招:表格化管理	(页码)
表格化与责任明确化	(页码)
表格化与规范化	(页码)
学会设定表格	(页码)
第七招:画龙点睛——让人另眼相看的看板管理	(页码)
第八招:掌握主动——“要抓牛鼻子,不要抓牛尾巴”	(页码)



第九招 把主导权抓在手上	(页码)
把主导权抓在手上	(页码)
别在主管面前露馅——你有在主导吗	(页码)
主导到位 跟催及时有力	(页码)
专案进度表工作模式	(页码)
第十招 权力是你去做事得来的——工作就是上方宝剑	(页码)
“狐假虎威” 借力使力	(页码)
第十一招 四两拨千斤——降低为官成本 善用稽查和纠察	(页码)
“成本太高”——管理成本	(页码)
“成本太高”之续	(页码)
第十二招 跟单员的时间策略	(页码)
跟单员善用时间的要诀	(页码)
干练 把注意力集中到有问题的部分	(页码)
干练 先保 满分	(页码)
摆脱闲聊九法则	(页码)
第十三招 跟单员的管理创新	(页码)
创造性与企业薪酬体系	(页码)
第七篇 摇跟单员的沟通	
跟单员的沟通技巧	(页码)
培养人际技术	(页码)
人际关系五要素	(页码)
合作沟通的基本原则	(页码)
常人理想境界之沟通	(页码)
受人尊重的 猿种人	(页码)
沟通十要	(页码)
沟通管理	(页码)
跟单员的礼仪	(页码)
服务礼仪的基本理论	(页码)
电话礼仪	(页码)
讲究通话内容	(页码)
跟单员人际交往	(页码)
正确交换名片的方式	(页码)
社交中应禁忌的小动作	(页码)



跟单员涉外交往	(155)
对外交往七不问	(155)
交往礼仪	(155)
商务接待	(156)
举止行为	(156)
日常礼仪	(156)
出境礼仪	(156)
第八篇 熟识国际贸易	
基本概念	(157)
国际贸易与贸易术语	(157)
国际贸易之规费与文件	(157)
商品检验	(157)
提单(月 世 集 早 月 稿)	(157)
海运单	(157)
集装箱运输	(157)
外贸最常用运输方式——海洋运输	(157)
出口业务程序图	(157)
交易磋商的程序	(157)
外贸合同——外贸订单的“合同评审”	(157)
贸易合同的签订	(157)
商品的价格	(157)
作价方法	(157)
商品的品质	(157)
商品的包装	(157)
外贸公司出口订单的跟单流程	(157)
备货	(157)
催证、审证、改证	(157)
装运	(157)
制单结汇	(157)
国际货款的收付	(157)
支付工具	(157)
支付方式(一)——汇付和托收	(157)
支付方式(二)——信用证	(157)

第一篇摇摇

概摇摇论

你知道吗？

- 你知道为什么《广州日报》上每天都有跟单员的招聘广告？
- 你知道为什么“要做总经理，先做跟单员”？
- 你知道为什么“学管理，要从跟单员开始”？
- 你知道为什么说跟单员是一个企业的窗口和门户？
- 你知道什么是“广义跟单员”？
- 你知道什么是一个企业的主生命线和管理制高点吗？



广义跟单员的定义

我以前的同事彭勇，四川人，现任广东某民营企业厂长。在他看了我们的“跟单员培训教材”后感而发：“从根本上讲，我做的就是跟单员工作！”了解的人就知道，像他这种厂长，其实是“一人之下、万人之上”的。那么，他为什么还说自己跟单员呢？实际上，那不是他要不要的问题，做厂长，打理一个企业，在现在的“市场经济”、“订单经济”时代，是少不了要做跟单员的！

这就是我们所说的“广义跟单员”：厂长、总经理，以及所有围绕着订单去工作、对出货交期负责的人，都是跟单员。企业小一点，厂长、总经理自己就搞定跟单工作，自己就是跟单员——有的小老板甚至自己送货，浙江某大型民营企业老板就与我谈到过：“最早的时候我自己送货，后来企业大了，自己忙不过来，才请了厂长，自己常在外面跑，只是偶尔跟跟特别的单，其余的都交给厂长，后来又请了跟单员去帮厂长，再后来，请了分厂厂长。现在，只有大订单，或者特殊的客户，我才会去去过问一下订单的进度。”看看，这位五六千人的民营企业老板，至今都还是个“广义跟单员”——对大订单，对特殊客户的跟单。

从这里我们看到，跟单工作，是一个企业的主生命线和管制制高点。

跟单员的工作界定

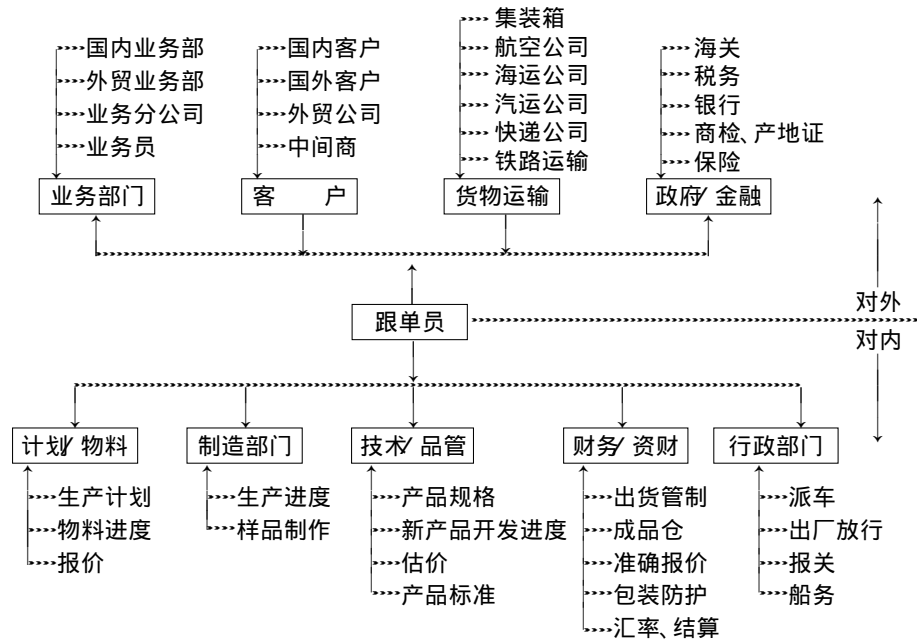
对跟单员的界定如下：

➤业务跟单：严格来说应该叫“业务跟进”，就是对准客户（即对本公司服务或产品有购买或享用意向的人群）进行跟进，以缔结业务合同为目标的一系列活动。对外是业务员或业务员的助理。

➤生产跟单：对已接的客户订单进行成品出货送达客户前的生产进度、货运报关跟进，以确保如期出货搭上运输器为目标。对内是业务经理、生产主管或总经理的特别助理。无论是工厂企业里的跟单员，还是贸易公司里的跟单员，其基本职责也都是由这“业务跟单”和“生产跟单”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介入少一些。

跟单员工作部门关联总图

通过下图，我们将更加清楚地看到关于跟单员工作的界定：



从图中我们可以看到：

跟单员是一个企业与市场的接口——是企业与市场、业务员以及客户之间联系的纽带和桥梁，是一个企业的窗口和门户。

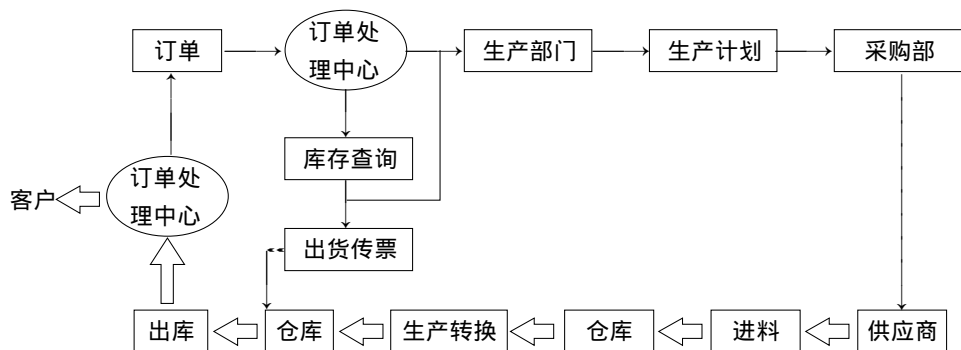
还原

跟单员工作手册





跟单员工作流程关联总图



从图中我们可以看到：

跟单员的工作将随着订单的流动而经历一个企业运作体系的所有流程和环节。

跟单员工作的定位

公司有大小，分工有不同。大公司分工细，员工涉及的面往往很窄。小公司“麻雀虽小，五脏俱全”，相关人员却能独当一面！跟单员也不例外：

在小公司：

跟单员 越内勤业务员（或叫业务主管）

摇摇摇摇 垣生产计划员（或叫计划主管）

摇摇摇摇 垣物控员（或叫物控主管）

摇摇摇摇 垣采购员（或叫采购主管）

（真可谓：一人之下，万人之上，集“大权”于一身！）

这大致相当于本书“通过外贸公司出口型企业跟单模式”一章所述的情形。

在大公司：

跟单员 越内勤业务员 } 代表业务部向生产计划及制造部门要货、催
或：跟单员 越业务部助理 } 货、跟踪出货

或：跟单员 越总经理特别助理 } 代表总经理或老板向生产计划及
或：跟单员 越总经理室特别助理 } 制造部门要货、催货、跟踪出货

这大致相当于本书“第三篇自行出口型企业跟单模式”所述的情形。

跟单员的工作特点

➤ 一个企业之存在，一个企业之生存与发展，都是以订单为主线条的，作为订单的跟进者，跟单员的工作跨越了一个企业运作体系的每一个环节。（本书有关于一个企业运作体系各环节的高度浓缩的介绍）

➤ 站在订单和客户要求的角度，跟单员的“官”虽然小，但是，“权力”却大着呢！——问题的关键只在于，你是否能把它用好。（本书将向你介绍“事本位”，以便去取代传统的“官本位”）

➤ 跟单员的“权力”是做事做出来的：事是别人在做，而你又不是别人的顶头上司，于是，你的沟通技巧、借力使力、四两拨千斤的能力和手法就特别重要！（本书将介绍“跟单员的工作策略——管理十三招”）

➤ 一个公司的客户资料，对公司里的很多人都会保密，但是不可能对跟单员保密。事实上，跟单员每日都在经手着公司的客户资料。于是，一方面要求跟单员对公司忠诚，另一方面，老板、总经理们对跟单员自然会“疼爱有加”！

➤ 对企业管理来说，跟单员前途无量！企业以订单为主线，生产以客户为中心，管理则以跟单为核心，作为一名跟单员——面对客户、面对订单开展工作的跟单员，在当今社会竞争日益激烈的市场经济环境下，重要性不断凸显出来，在很多公司，跟单员成了老板们的“特别助理”。

➤ 随着商品市场的多样化、小批量化以及节奏的加快，跟单员工作质量的好坏直接影响公司的服务品质和企业形象。

➤ 跟单员工作是一项非常“综合性”和“边缘性”的学科：对外要有业务员的素质，对内要有生产管理的能力。

➤ 作为一个企业的接单、跟单、出货的窗口，跟单员不了解工厂生产环节的运作情况，那是难以想象的。

