

汽车4S店

流程化与精细化 管理全案

Sale
Spare part
Service
Survey

刘军 等编

实战
范本



标准化流程 + 精细化服务 + 即学即用



化学工业出版社

013024983

F717.5
13

汽车4S店 流程化与精细化 管理全案

Sale
Spare part
Service
Survey

刘军 等编

实战
范本



化学工业出版社



北航

C1633205

F717.5
13

289450810 -

本书主要介绍了汽车4S店的市场推广、展厅销售、精品销售、仓储备件、美容护理、售后服务、保险理赔、客户管理的业务流程化和服务精细化的全过程。本书所提供的标准化流程、操作服务标准及实战范本,可适当修改后便可以进行应用,可以说是一本即学即用的实战型工具书。

本书可供汽车4S店从业人员使用和借鉴,也可供有志于从事汽车销售行业的相关人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店流程化与精细化管理全案/刘军等编. —北京:
化学工业出版社, 2013. 3
ISBN 978-7-122-16367-7

I. ①汽… II. ①刘… III. ①汽车-专业商店-经营管理
IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第011874号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 陶燕华

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张14 字数350千字 2013年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 58.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



汽车4S店是“四位一体”销售专卖店，即包括了整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈四项功能在内的销售服务店。汽车4S店20世纪末才开始在国内出现，汽车4S店强调一种整体的、规范的、流程的、由汽车生产厂家和代理合作伙伴共同控制的全程运作服务。

汽车4S店一般采取一个品牌在一个地区、一个区域分布一个或相对等距离的几家专卖店，按照生产厂家的统一店内外设计要求装修、建造，投资巨大，小则几百万，大则上千万、甚至几千万，豪华气派。

不管怎样说，汽车4S店的发展为汽车销售服务市场注入了无限的活力。然而，随着汽车4S店的不断发展，越来越多的投资商在汽车4S店的经营管理上遇到了一些问题和瓶颈，抑制了汽车4S店的进一步发展。目前看来，汽车4S店经销模式尚无真正的市场自律组织，更无符合规范统一的服务标准，导致汽车4S店的服务流于形式，不能完全满足客户不断上升的需求。

基于此，作者经过多年的实践经验，结合不同汽车4S店的管理，系统整理了本书，以供同行参考借鉴。本书系统地介绍了汽车4S店的市场推广、展厅销售、精品销售、仓储备件、美容护理、售后服务、保险理赔、客户管理的业务流程化和服务精细化的全过程，以此为汽车4S店各级管理人员提供操作指南和借鉴，为汽车4S店的朋友和管理人员提供了一套完整的管理解决方案和实用操作手册。

本书是汽车4S店各级管理人员的行动指南，书中所提供的大量的管理流程和表格，可作为各级管理人员的手边工具，读者可以将其复制，再根据本店的实际状况进行一些个性化的修改，运用到管理当中，从而提高汽车4S店整体工作效率。

本书在编写过程中，获得了汽车4S店、汽车生产厂家培训老师以及许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘军、王靖、杜逸夫、赵明、范寅兴、张建均、刘施材、刘建伟、刘海江、李亮、周亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、李冰冰、建学、江美亮、龚财鑫、李浩、唐乃勇、孟照友、柳春平、况平、张凯、张立冬、唐晓航、许丽洁、康小伟、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者

目录

CONTENTS



第一章 汽车4S店流程化与精细化解读

第一节 汽车4S店流程化解读 2

解读一：业务流程的分类 2

解读二：业务流程化的具体要求 2

解读三：业务流程的梳理 3

解读四：制作流程图 3

第二节 汽车4S店精细化解读 5

解读一：精细化管理定义 5

解读二：精细化管理内容 5

解读三：精细化管理成效 6

解读四：汽车4S店的浪费现状 6

解读五：如何推动精细化管理 8

第二章 市场推广流程化与精细化

第一节 市场推广业务流程化 10

流程一：市场部总体工作 10

流程二：市场推广、促销审批 10

流程三：总部巡展审批 11

流程四：大区巡展审批 11

流程五：自行策划巡展审批 11

流程六：市场调研计划 12

流程七：广告宣传计划制定 12

流程八：市场推广物料制作 12

目 录

CONTENTS



流程九：市场宣传物料领用 13

流程十：危机处理 13

第二节 市场推广服务精细化 13

事项一：假日促销推广 13

事项二：参展活动推广 17

事项三：巡展活动推广 28

事项四：活动组织推广 31

事项五：厂家活动推广 36

事项六：试乘试驾活动推广 42

事项七：公益活动组织推广 45

第三章 展厅销售流程化与精细化

第一节 展厅销售业务流程化 50

流程一：价格请示、日常工作事务请示及请假 50

流程二：销售合同、预售合同、代办合同签字 50

流程三：整车销售过程控制 51

流程四：展厅客户接待 52

流程五：展厅汽车销售 53

流程六：汽车销售核准 54

流程七：客户需求分析 54

流程八：新车展示 55

流程九：客户试驾 56

流程十：报价与达成交易 57

流程十一：销售合同传递 58

流程十二：新车选车 58

流程十三：新车交车 59

目录

CONTENTS



流程十四：保持与客户联系	60
--------------	----

第二节 展厅销售服务精细化 60

事项一：销售准备	60
事项二：客户接待	63
事项三：客户需求分析	65
事项四：产品说明	67
事项五：试乘试驾	70
事项六：报价成交	73
事项七：新车交付	76
事项八：售后跟踪	79

第四章 精品销售流程化与精细化

第一节 精品销售业务流程化 85

流程一：精品全程管理	85
流程二：精品销售	85
流程三：精品库存管理	86

第二节 精品销售服务精细化 86

事项一：选好精品产品	86
事项二：精品采购	87
事项三：库存精品管理	88
事项四：精品卖场环境管理	89
事项五：精品陈列	90
事项六：客户接待	91
事项七：激发消费潜能的方法	92

目 录

CONTENTS



第五章 仓储备件流程化与精细化

第一节 仓储备件业务流程化 96

流程一：备件验收	96
流程二：备件领料	96
流程三：备件订货	97
流程四：备件报价	97
流程五：预约零件	98
流程六：备件出库	98
流程七：日常盘点	99
流程八：定期盘点	99

第二节 仓储备件服务精细化 100

事项一：做好零备件需求的预测	100
事项二：保证常备备件的库存	100
事项三：杜绝备件缺货	100
事项四：做好仓库管理	101
事项五：备件仓库及时盘点	103
事项六：备件库存管理与控制	103
事项七：呆滞件的控制及处理	104
事项八：零备件管理评价和改进	105

第六章 美容护理流程化与精细化

第一节 美容护理业务流程化 108

流程一：洗车总服务	108
流程二：洗车服务	108
流程三：洗车质检	109

目录

CONTENTS



流程四：汽车打蜡	109
流程五：车漆镜面处理	109
流程六：漆面研磨作业	110
流程七：干洗车内及消毒作业	110
流程八：汽车养护服务作业	110
流程九：地毯清洗	111

第二节 美容护理服务精细化 111

事项一：洗车服务	111
事项二：汽车打蜡服务	116
事项三：漆面美容养护	119
事项四：漆面划痕修复	124
事项五：汽车玻璃美容护理	127
事项六：换机油、机油格	129
事项七：润滑系统清洗保养	131
事项八：燃油系统清洗保养	131
事项九：冷却系统清洗保养	132
事项十：动力转向系统清洗保养	133
事项十一：汽车干洗消毒	134
事项十二：底盘装甲	136
事项十三：发动机清洗	137
事项十四：防护服务项目	139
事项十五：安装电器装置	141
事项十六：地毯装饰	143
事项十七：更换车门衬板	144

第七章 售后服务流程化与精细化

第一节 售后服务业务流程化 147

流程一：维修预约	147
----------	-----

目录

CONTENTS



流程二：维修接待安排	148
流程三：接待定损	148
流程四：客户关怀	149
流程五：控工排程	149
流程六：目录式报价	150
流程七：场内返修	150
流程八：场外返修	151
流程九：维修作业	151
流程十：质量检查	152
流程十一：结算交车	152

第二节 售后服务服务精细化 153

事项一：维修预约	153
事项二：预约注意事项	156
事项三：维修接待	158
事项四：维修作业安排与跟踪	166
事项五：质量检查	170
事项六：结算交车	172

第八章 保险理赔流程化与精细化

第一节 保险理赔业务流程化 177

流程一：新车车险办理	177
流程二：车辆续保办理	178
流程三：保险理赔	179

第二节 保险理赔服务精细化 179

事项一：汽车保险险种	179
事项二：保险金额和赔偿限额	180

目录

CONTENTS



事项三：汽车保险办理流程	181
事项四：汽车理赔的沟通处理	185
事项五：与保险公司的沟通技巧	187
事项六：赔款理算	187

第九章 客户管理流程化与精细化

第一节 客户管理业务流程化 194

流程一：会员入会	194
流程二：会员卡办理	194
流程三：会员积分管理	195
流程四：会员消费	195
流程五：会员退会	196
流程六：会员升级	196
流程七：客户投诉处理	197
流程八：销售回访	197
流程九：维修回访	197

第二节 客户管理服务精细化 198

事项一：建立客户档案	198
事项二：精准细分客户	198
事项三：客户档案保管	199
事项四：客户资料的保密管理	200
事项五：电话回访	201
事项六：提高客户满意度	207
事项七：会员管理	211

参考文献 214

第一章

汽车4S店流程化与精细化解读

■ 第一节 汽车4S店流程化解读

■ 第二节 汽车4S店精细化解读





第一节 汽车4S店流程化解读

业务流程化是指企业要完成目标，每个单位、部门和岗位角色所承担的工作，都必须按照它们所承担的相应子系统的目标功能作用要求，确立行事的流程规范，并通过流程规范来协调关系，规范行为。让企业管理由管理者个人随心所欲的能人管理，过渡到以企业发展目标为导向的流程管理。

解读一：业务流程的分类

业务流程可分为内在流程和外在流程两个方面。

（一）内在流程

内在流程是指为达成特定目标的行为活动都由一个人完成，仅仅是对行为活动的先后次序以及数量、质量作出限定，以使单独一个人的行为活动效率达到最大化，避免因行为活动的组织不当而导致的浪费和低效益。

内在流程即工作流程，是各个岗位角色完成工作的程序，如新车展示流程。如果是对机器设备的操作，则直接是操作规程，如洗车机的操作规程。

（二）外在流程

外在流程是在不同的岗位角色，甚至是不同的单位、部门之间，为达成特定的目标而串联起来的一系列行为活动。它与内在流程之间的区别在于，行为活动之间的衔接和配合是由不同的人承担的，行为活动的上下游之间形成一个交接连接，并且下一个流程活动的承担人直接是上一个流程活动效果的评价人。

内在流程和外在流程之间并没有本质上的区别，当流程活动重复的次数增加到一定程度时，为了通过分工协作提升效益，内在流程往往就会转化为外在流程；反之亦然。

解读二：业务流程化的具体要求

业务流程化的具体要求，可概括为以下七个方面。

（1）汽车4S店的所有业务，都要尽可能以流程的方式进行组织，以减少直线等级控制带来的官僚主义低效益，并通过使组织扁平化来提升企业内部的平等，进而提升企业组织运行的效率和效益。

（2）在汽车4S店内部，每一个人都要有流程意识，并自觉地把企业发展目标的实现和所要完成的工作变成通过流程方式来承担，以减少浪费。

（3）凡是跨部门和岗位的工作，都必须梳理成业务流程来管理，并明确界定每一个单位、部门和岗位在特定流程中的义务和责任，直接用流程来协调和衔接单位、部门及岗位角色之间的行为活动。

（4）必须让相应主管人员直接对流程和流程结果负责，而不是对单个下属人员的工作成效负责，以避免完整的流程被条块管理所割裂。

（5）必须按照业务流程的要求设定岗位，对于特定岗位角色所承担的流程数量要尽可



能减少。尤其要避免让一个人承担多个流程中的活动，但却在每一个流程中又只承担很少活动的情况发生；否则，不同流程的要求之间发生冲突，导致流程活动的延误，必然会影响企业组织运行的整体效果。

(6) 必须按照流程来制定奖惩激励措施，即针对流程的最终效果来实施奖惩，而不是针对具体岗位个人来实施奖惩，避免在激励形式上与流程管理方式相矛盾，以使每个岗位角色都高度关注自己工作的最终目标和效果，而不是把自己的活动本身当做目的。

(7) 最大限度地消除等级控制，尤其是要避免在企业内部具有特殊地位的人，跨流程、乱指挥而导致流程运转的混乱。

解读三：业务流程的梳理

首先要确定需要制定哪些业务流程，因此需就每一项管理职能，对业务流程进行梳理，并将具体的流程列出来，见表1-1。

表 1-1 业务流程的梳理

序号	管理职能	核心业务流程图	制定单位
1	市场推广	市场推广、促销审批；总部巡展审批；大区巡展审批；自行策划巡展审批；市场调研计划；广告宣传计划制定；市场推广物料制作；市场宣传物料领用；危机处理	市场部
2	展厅销售	整车销售过程控制；展厅客户接待；展厅汽车销售；销售核准；顾客需求分析程序；新车展示程序；试驾流程；报价与达成交易；销售合同传递流程；新车选车；新车交车；保持与用户联系	销售部
3	精品销售	精品全程管理；精品销售；精品库存管理	销售部
4	仓储备件	备件验收；备件领料；备件订货；备件报价；预约零件；备件出库；日常盘点；定期盘点	售后服务部
5	美容护理	洗车服务；洗车质检；汽车打蜡；车漆的镜面处理；漆面研磨作业；干洗车内及消毒作业；汽车养护服务作业；地毯清洗	售后服务部
6	售后服务	维修预约；维修接待安排；接待定损；客户关怀；控工排程；目录式报价；场内返修；场外返修；维修作业；质量检查；结算交车	售后服务部
7	保险理赔	新车车险办理；车辆续保办理；保险理赔	售后服务部
8	客户管理	会员入会；会员卡办理；会员积分管理；会员消费；会员退会；会员升级；客户投诉处理；销售回访；维修回访	售后服务部

解读四：制作流程图

流程图就是按照过程发展的连续顺序，用特定图形语言和结构将过程的各个独立步骤及其相互联系展示出来的工具，是描述人们进行某一项活动所遵循顺序的一种图示方法。

一个好的流程图可以直观地描述整个活动中所有过程的物流和信息流，让人很容易知悉整个过程。

(一) 常用基本图式

1. 起始、终止框

(1) 开始与结束标志 [图 1-1 (a)]。开始与结束标志，是一个椭圆形符号，用来表示



一个过程的开始或结束。它只有一个进口或者只有一个出口。

(2) 如果有出又有进时,用如图1-1(b)所示的矩形表示。

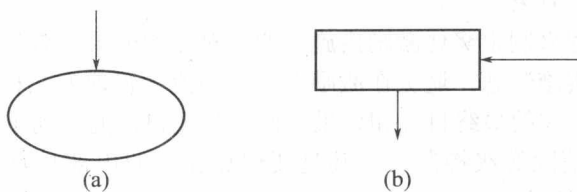


图1-1 起始、终止框

2. 执行框

活动标志是一个矩形符号 [图1-2(a)],用来表示过程中的一个单独的步骤。活动的简要说明写在矩形内。

3. 判别(核准)框

判定(核准)标志是一个菱形符号 [图1-2(b)],用来表示过程中的一项判定或核准或者选择,判定或核准的说明写在菱形内,常以问题的形式出现。对该问题的回答决定了判定符号的外引出的路线,每条路线标上相应的回答,如是或否。它的入口可以只有一个,但出口一定是两个或多个。

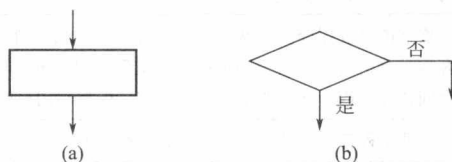


图1-2 执行框、判别框

4. 流线标志

用来表示步骤在顺序中的进展。流线的箭头表示一个过程的流程方向 [图1-3(a)]。

5. 文件标志

用来表示属于该过程的书面信息。文件的题目或说明写在符号内 [图1-3(b)]。



图1-3 流线、文件标示

(二) 流程图的制作要点

- (1) 需先列出流程中参与的人(部门)。
- (2) 依顺序画出作业流向和作业步骤。
- (3) 遇到状况选择时要做所有可能出现的状况的判断。
- (4) 在作业中产生的结果,要明确对象以便管理。
- (5) 对于必要详加描述的“作业”、“判断”等,另加编号在说明字段中详细说明。
- (6) “流程”一定有“开头”(入口)和“结尾”(出口)。大部分的状况下这是和其他

流程交接的地方，入口和出口可以有多个，不限定只有一个入口或一个出口。

(7) 流线走向要简单，避免交叉或太多弯曲。



第二节 汽车4S店精细化管理解读

解读一：精细化管理定义

精细化管理精细在于：企业内部凡有分工协作和前后工序关系的部门与环节，其配合与协作需要精细；与企业生存、发展环境的适宜性需要精细；与企业相关联的机构、客户、消费者的关系需要精细。

所谓“精”，就是要有精髓、有主干、有中心主题、有行动策略。

所谓“细”，就是要有制度、有流程、有标准、有方法、有步骤、有工具。

所谓“化”，就是自我改善和调整能力。

解读二：精细化管理内容

精细化管理是一个全面化的管理模式。全面化是指精细化管理的思想和作风要贯彻到整个企业的所有管理活动中。

(一) 精细化的操作

企业活动中的每一个行为都有一定的规范和要求。每个员工都应遵守规范，从而让企业的基础工作更加正规化、规范化和标准化，为企业拓展提供可推广性和可复制性。

(二) 精细化的控制

精细化控制是精细化管理的一个重要方面。它要求企业业务的运作要有一个流程，要有计划、审核、执行和回顾的过程。控制好这个过程，就可以大大减少企业的业务运作失误，杜绝部分管理漏洞，增强流程参与人员的责任感。

(三) 精细化的核算

精细化的核算是管理者清楚认识企业经营状况的必要条件和最主要的手段。这就要求企业的经营活动凡与财务有关的行为都要记账、核算。通过核算可发现经营管理中的漏洞和缺陷，减少企业利润流失。

(四) 精细化的分析

精细化的分析是企业取得核心竞争力的有力手段，是进行精细化规划的依据和前提。精细化分析主要是通过现代化的手段，将经营中的问题从多个角度去展现和从多个层次去跟踪。通过精细化的分析研究提高企业生产力和利润的方法。





（五）精细化的规划

精细化的规划是很容易被管理者忽视的一个问题，精细化的规划是推动企业发展的一个至关重要的关键点。精细化的规划是指企业所制定的目标和计划都是有依据的、可操作的、合理的及可检查的。

解读三：精细化管理成效

精细化管理的目标：企业在为客户提供满意的产品与服务的同时，把浪费降到最低程度。汽车4S店通过实施精细化管理，可以达到如下效果。

（一）消除浪费，效率提升

以精细化管理思路指引，通过对浪费点的识别和消除，将管理目标层层分解和传递，促使管理流程不断优化完善，最终使员工的责任更加明确，工作规范更加具体，从而使员工能够有效承担起各自责任，工作效率明显提高。

（二）管理思维转变，工作方法改进

通过持续的精细化管理循环，汽车4S店的管理者可以及时发现管理中存在的问题，有利于及时改进管理方法，消除管理漏洞，提高管理绩效。

（三）员工素质提高，促进共同发展

通过员工的广泛参与精细化管理实践，培育员工“消灭浪费、精细做事、全员改善”的管理理念，使员工在推行精细化管理的同时，感受到参与企业管理中的氛围，进而促进员工树立精细思想、质量意识，提高员工发现问题、解决问题的能力，进而整体提升员工综合素质，有利于增强基层员工管理能力，有利于企业后备人才的培养。

解读四：汽车4S店的浪费现状

（一）配置的浪费

汽车4S店配置的浪费见表1-2。

表1-2 汽车4S店配置的浪费

序号	类别	原因或现象说明
1	固定资产的浪费	无法投入使用的设备与空间
2	人力资源的浪费	闲人，人员之间分工不明，责任不清
3	组织结构的浪费	闲置组织或部门职能交叉重合

闲置的资产需要花时间、人力与财力维护，闲置的组织与人员还会引起各种纠纷，这些都会进一步浪费企业的资源。

（二）计划的浪费

汽车4S店计划的浪费见表1-3。