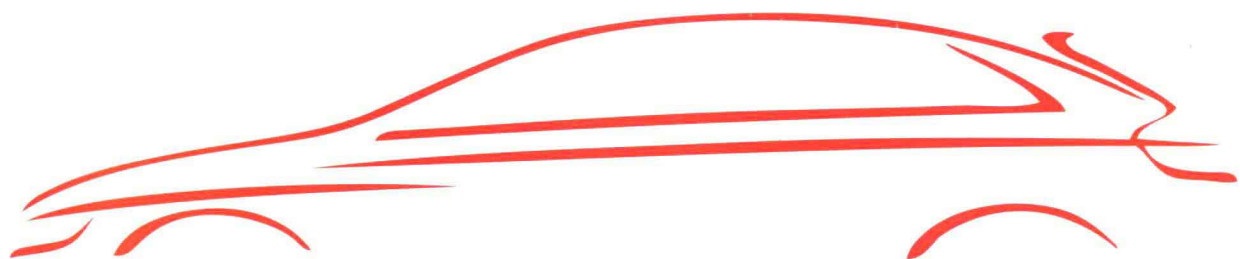


如何经营好 4S店

——4S店的运营与客户关系

叶东明 编著



RUHE JINGYING HAO 4SDIAN
4SDIAN DE YUNYING YU KEHU GUANXI



化学工业出版社

如何经营好 4S店

——4S店的运营与客户关系

叶东明 编著



RUHE JINGYING HAO 4SDIAN
4SDIAN DE YUNYING YU KEHU GUANXI



化学工业出版社

· 北京 ·

本书分上下两篇。上篇为4S店4R管理模式,该篇作者在借鉴了国内外一些优秀企业的优秀营运管理模式,考察了我国一些4S店管理的基础上,设计了“4S店4R管理模式”和相关模板。上篇为“4S店的4R管理模式”,包括:目标计划和预算制定、执行组织和责任落实、过程业绩检视和改进、绩效考核与公平激励。下篇为4S店客户关系管理,该篇从16个方面具体论述4S店的客户关系管理。

本书适合于4S店的投资者、经营者和中层以上的管理人员,以及为4S店策划管理和从事咨询及培训的人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

如何经营好4S店——4S店的运营与客户关系/叶东明编著. —北京:化学工业出版社,2012.1
ISBN 978-7-122-12196-7

I. 如… II. 叶… III. 汽车-专业商店-经营管理
IV. F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第178421号

责任编辑:周红

文字编辑:贺婷婷

责任校对:郑捷

装帧设计:王晓宇

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:三河市延风印装厂

787mm×1092mm 1/16 印张15¼ 字数366千字 2012年1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:48.00元

版权所有 违者必究

汽车销售和维修服务既是老行业又是新行业。自从20世纪初美国人福特采用流水线大批量生产汽车开始，便有了汽车销售和汽车维修行业，所以这个行业是老的。但是，汽车的销售和维修服务以4S店的形式出现，是近十年来的事情，从这个角度讲，这个行业又是新的。十年来，汽车行业对4S店的规范管理进行了大量的摸索，使得这个行业能以崭新的形象展示给消费者。

十年来，我国的汽车行业发展日新月异，品牌层出，我国一跃成为全世界第一汽车生产和销售大国。4S店林立，数量数以万计。市场催生了众多的4S店，同时也催生了它们之间的竞争，一场比拼运营管理效率和抢夺消费者的竞争。4S店要在白热化的竞争中获得竞争优势，除了要有好的产品外还必须做好两件事情，一是整合内部管理流程，使得内部的运作更有效率，二是迎合和超越客户的需求，以赢得消费者的满意和青睐。这两件事情成为4S店运营管理的核心。

然而，与4S店行业蓬勃发展的形势相反，用以指导4S店运作和构建竞争优势的书籍在市面上却鲜有所见。叶东明先生撰写的《如何经营好4S店——4S店的运营与客户关系》一书正好填补了这项空白。

《如何经营好4S店——4S店的运营与客户关系》一书分为上篇“4S店的4R管理模式”和下篇“4S店客户关系管理”。上篇论述如何通过销售预测和市场环境分析，科学合理地设定经营目标并如何使经营目标得到实现，如何通过落实经营责任和实现经营目标过程激励员工；下篇从服务价值链的角度论述4S店如何建立和发展客户关系，培养忠诚的客户群体。这两部分内容相得益彰，构成4S店完整的运营管理体系。

《如何经营好4S店——4S店的运营与客户关系》一书的显著特点是理论结合实际，既有理论阐述，又有实操流程和方法，思路清晰。更加难得的是，叶先生在书中提供了大量翔实的操作模板资料，可操作性和实用性很强，这使得本书更具有实际管理操作的指导和参考价值。

对4S店以及汽车销售和维修行业的从业人员，尤其是经营管理人员来说，本书无疑具有直接的指导和启迪作用；对4S店的管理咨询人员而言，也有良好的参考价值。

香港中文大学运营管理学教授 赵先德

从事汽车4S店的管理辅导和运营评价工作已经有一些年头了。几年来，我目睹了汽车4S店行业的发展壮大、运营管理逐步走向系统和规范的过程，也目睹了4S店运营管理水平和服务理念及服务水平的发展良莠不一的状况。

4S店服务是一种特殊的服务方式，既有一般销售行业的特征，又有维修服务行业的特征。如何借鉴成熟的销售服务行业和先进的企业运营管理方式为4S店行业所用，如何将一些4S店的先进实践经验介绍给众多的4S店经营者参考和借鉴，促进4S店行业的发展，是我几年来一直在思考的问题。

两年前，我就一些想法请教了香港中文大学商学院的赵先德教授，他一再鼓励我把这些想法、实践和感悟写出来，他认为这些肯定会对目前缺少文献和指导书籍的4S店行业的发展起到良好的作用。

所幸的是，经过一年多的努力，终于将这些想法和感悟编写成书，与读者见面。全书分为上下两篇。上篇4S店的4R管理模式，以4S店如何制定运营目标并如何实现它为主干，从经营计划和预算（Ready All）、落实责任（Responsibility）、过程检视（Review）和薪资及员工激励（Result）4个角度介绍一个4S店可持续发展的经营方式，并提供相关的运作模板；下篇4S店的客户关系管理，以4S店客户关系发展和服务价值传递的顺序为线索，从理念和实践双重角度论述4S店如何培养忠诚的客户群体和维护客户关系。

在本书正式出版发行之际，特别感谢香港中文大学商学院的赵先德教授，我是在他的鼓励下才开始思考编写本书的。在本书的编写过程中，赵教授给我提出了很多指导性的宝贵意见，并在书稿完成之际，在百忙之中为本书写了序。衷心感谢莱茵技术（上海）有限公司给予我充分接触汽车销售4S店的机会；衷心感谢厦门盈海斯柯达4S店的肖先明总经理和张惠芳客户关爱总监、福州世腾斯柯达4S店的单苏平总经理、深圳东通汽车销售有限公司的廖若雅总经理、成都四川申蓉斯柯达4S店的杜春燕服务总监和汕头恒康达斯柯达4S店方思润总经理的热情支持和帮助；也衷心感谢我的好朋友江大维先生，他为本书提出了宝贵的意见和建议。

本书在编写过程中，参阅了国内外许多已经出版或发表的有关的书籍和论文等，吸取了其中一些观点和研究成果，引用了其中一些有关的内容，恕不一一注明出处，仅在参考文献中列出，在此向有关作者致以谢意。

本书涉及的研究工作还得到了国家自然科学基金重大项目（71090403，71090400）的支持。

由于时间仓促，加上本人水平有限，书中存在许多不足之处，恳请读者批评指正。

电子信箱：dongmingye88@hotmail.com。

编者

上篇 4S店的4R管理模式

第1章 什么是4S店的4R管理模式	2
1.1 R1, 年度经营计划的制定	3
1.2 R2, 执行组织和责任落实	4
1.3 R3, 过程业绩检视和改进	4
1.4 R4, 绩效考核与公平激励	4
第2章 经营计划	6
2.1 年度经营计划的目标	6
2.2 年度经营计划失败的原因	7
2.3 4S店年度经营计划的基本内容	8
2.4 年度经营计划编制的基本步骤和流程	9
2.5 指导年度经营计划编制成功的原则	9
2.6 年度经营计划编制的职责	10
2.7 年度经营计划的编制	11
2.7.1 4S店经营方针描述	11
2.7.2 4S店的经营能力分析和销售预测	11
2.7.2.1 经营能力分析	11
2.7.2.2 销售预测	12
2.7.2.3 年销售目标预测修正	14
2.7.3 经营环境分析	16
2.7.4 销售目标和战略重点的确定	18
2.7.4.1 确定销售重点和主推产品	18
2.7.4.2 初步确定销售目标	19
2.7.5 经营重点	20
2.7.6 经营目标	21
2.7.6.1 经营目标的维度	21
2.7.6.2 良好经营目标的特征	22
2.7.7 关键措施和行动计划	23
2.7.7.1 关键措施和行动计划概述	23
2.7.7.2 关键措施和行动计划的表达方式	24
2.7.7.3 关键措施和行动计划模板	24

2.7.8 市场推广计划的制定	25
2.7.8.1 客流量需求分析	25
2.7.8.2 客流量分布和集客费用分析	26
2.7.8.3 客流需求和市场推广费用预算	26
2.7.8.4 销售计划和市场推广计划管理工作流程	27
第3章 销售预算	28
3.1 销售收入预算	28
3.2 销售成本预算	28
3.3 销售毛利预算	28
3.4 销售费用预算	29
3.5 经营纯益预算	29
3.6 应收账款的回收预算	29
3.7 库存预算	29
3.8 销售预算管理工具表单	30
3.9 销售预算工作流程示例	32
第4章 财务计划表单和经营计划模板	35
4.1 财务计划表单模板	35
4.2 年度经营计划模板	45
第5章 落实责任	57
5.1 KPI及指标体系	57
5.1.1 KPI指标体系的建立	58
5.1.2 与行为规范相关的KPI	64
5.1.3 个人的绩效指标的制定	64
5.1.4 KPI的表达	65
5.1.5 典型岗位常见的KPI指标	65
5.1.6 指标权重的确定	67
5.1.6.1 指标权重的作用	67
5.1.6.2 确定指标权重的原则	67
5.1.6.3 确定指标权重的方法	67
5.1.7 指标评估标准的确定	68
5.1.7.1 定量指标评估标准设定方法	68
5.1.7.2 定性指标评估标准设定方法	69
5.1.8 保证KPI指标有效性的原则	69
5.1.9 典型岗位KPI表达示例	70
5.2 个人业绩合同	71
5.3 职位说明书及其编制	72
5.3.1 编制组织结构图以识别岗位位置和性质	72

5.3.2	岗位分析·····	74
5.3.2.1	岗位分析的目的·····	74
5.3.2.2	岗位分析的主要技术与方法·····	74
5.3.3	职位说明书编制·····	76
5.3.4	典型岗位职位说明书模板·····	76
第6章	过程业绩检视和改进·····	84
6.1	什么是过程业绩检视·····	84
6.2	如何有效地开展“过程业绩检视和改进”·····	85
6.2.1	过程业绩检视组织·····	85
6.2.2	过程业绩检视的开展·····	86
6.2.2.1	过程业绩检视的四项基本原则·····	86
6.2.2.2	业绩汇报的具体内容·····	86
6.2.3	过程业绩检视的层次和周期·····	87
6.2.4	过程业绩检视会议·····	88
6.2.5	合理安排过程业绩检视会议议程·····	88
6.2.6	过程业绩检视会议开会的方法·····	88
6.2.7	过程业绩检视会议工作流程模板·····	89
6.2.8	改进行动表示例·····	91
6.2.9	业绩看板·····	92
6.3	业绩的基础信息和报表·····	92
6.3.1	销售质询报表模板·····	92
6.3.2	售后质询报表模板·····	96
第7章	绩效考核和公平激励·····	102
7.1	考核和激励系统的构成·····	102
7.2	绩效考核·····	103
7.2.1	绩效考核的目的·····	103
7.2.2	绩效考核的基本原则·····	103
7.2.3	绩效考核与过程业绩检视的区别·····	103
7.2.4	绩效考核的频次·····	104
7.2.5	绩效考核的标准和考核方案·····	104
7.2.6	数据的提供、收集和评分·····	107
7.2.7	面谈和沟通·····	107
7.2.8	绩效考核结果处理·····	108
7.2.9	奖金兑现·····	108
7.3	员工能力评估·····	109
7.3.1	管理能力模型·····	109
7.3.2	管理能力的评估步骤·····	109

7.3.3 员工管理能力评估报告模板	110
7.4 薪资体系	111
7.4.1 构建合理薪资体系的三大原则	111
7.4.2 员工薪资的三个组成部分	112
7.4.3 两种基本的薪资模式	112
7.4.4 典型岗位的薪资结构模板	112
7.5 薪资制度案例	113
7.6 个人发展机会	114
7.6.1 人力资源矩阵	114
7.6.2 员工发展机会与员工使用	114

下篇 4S店客户关系管理

第1章 客户与客户关系	124
1.1 客户是什么	124
1.2 什么是客户关系	126
1.3 客户的终身价值	126
1.4 从运营角度观察的客户关系和客户价值	127
1.5 客户价值周期内两类需要特别关注的客户	128
1.6 客户价值区分与客户结构优化	129
1.7 服务标准的执行——内敛执行和外延授权	130
第2章 找准潜在客户	132
2.1 寻找潜在客户	132
2.1.1 什么是潜在客户	132
2.1.2 寻找潜在客户的原则	132
2.1.3 如何寻找潜在客户	133
2.1.3.1 目标客户群分析	133
2.1.3.2 寻找潜在客户的方法	135
2.2 管理有望客户	136
2.3 有望客户管理中的一些问题	138
第3章 小型多样化活动	140
3.1 小型多样化活动的规划	140
3.2 建立竞争情报系统	141
3.3 过程控制是市场活动成功的另一个关键	141
3.4 小型多样化活动规划是一个动态的过程	142
3.5 示例：某4S店的市场推广管理程序	142

第4章 洞察客户需求	145
4.1 做顾客的“购车参谋”	145
4.2 洞察和理清客户需求	146
第5章 销售过程及效率	150
5.1 顾客的跟踪与管理	150
5.2 销售过程效率分析	151
第6章 销售服务标准化流程示例	153
第7章 服务能力与服务需求	162
7.1 售后服务能力与服务需求的不平衡分析	162
7.2 服务能力和服务需求的管理	163
7.2.1 服务能力管理	163
7.2.2 客户需求管理	164
7.3 客户等待时间的管理	164
7.4 作业调度技术和排队论在售后服务中的应用	166
7.4.1 作业调度技术	166
7.4.2 排队论	168
第8章 维修服务的质量	171
8.1 维修服务质量是4S店的生命	171
8.2 管理层在质量管理中的作用	172
8.3 维修服务质量的评价指标	172
8.4 汽车维修质量检验系统	174
8.5 客户在维修服务质量管理中的作用	175
8.6 维修质量的控制	176
8.7 维修信息及其管理	178
第9章 变售后服务为低成本的新车销售场所	179
9.1 传统的集客	179
9.2 从整车销售的角度看待售后的客户	180
9.3 应重点关注两类客户	181
9.4 将售后服务转变为新车销售场所的实践	182
第10章 创建“营服共战”的销售和服务团队	183
10.1 一次糟糕的购买经历及启示	183
10.2 从销售和服务流程角度的“营服共战”	184
10.3 实施“营服共战”的准备	184
10.4 常见问题及对策	186
第11章 客户投诉	188
11.1 会投诉的客户是好客户	188
11.2 平息客户不满只是解决问题的第一步	189

11.3 第二次把事情做对	190
第 12 章 聆听客户的声音	191
12.1 什么是客户关爱	191
12.2 客户关爱总监	194
12.2.1 客户关爱总监的职责	194
12.2.2 客户关爱总监的素质	196
12.2.2.1 强烈的服务意识	196
12.2.2.2 合理的知识结构	197
12.2.2.3 良好的心理素质	197
12.2.2.4 全面综合的专业技能	199
12.3 让管理人员聆听客户声音	200
第 13 章 CSI 与客户满意度	202
13.1 CSS 调查项目的变化及其解读	202
13.2 CSI 报告的阅读	205
13.3 CSI 报告的利用	206
13.3.1 依据 CSI 报告的改进	207
13.3.2 阶段性改进	208
13.4 客户满意度“映像”	208
13.4.1 关于“客户满意映像”的论述	209
13.4.2 4S 店“客户满意映像”的表现	209
13.4.3 通过“客户满意映像”管理客户满意度	210
13.4.4 防止“客户满意映像”的变形	211
第 14 章 培养忠诚客户	212
14.1 客户满意度与客户忠诚度的关系	212
14.2 一些 4S 店的认识误区	213
14.3 客户忠诚的密码	214
14.4 培养高忠诚度客户的方法	215
14.5 把流失的客户请回来	216
14.5.1 对流失客户和战败客户的分析更具价值	216
14.5.2 把有价值的流失客户请回来	217
第 15 章 员工满意感的管理	218
15.1 员工满意管理的途径	218
15.1.1 建立良好的企业理念和企业文化	218
15.1.2 建立有竞争力的员工薪资体系	218
15.1.3 给服务人员以充分授权	219
15.1.4 给员工提供系统培训	219
15.1.5 建立和谐的同事关系	220

15.2 服务岗位员工流失的影响	220
15.2.1 服务人员流动的原因	220
15.2.2 服务岗位员工流失的影响	221
第 16 章 结语	223
16.1 4S 店的“服务金三角”模型	223
16.1.1 服务策略	223
16.1.2 服务人员	224
16.1.3 服务系统	224
16.2 4S 店的服务价值链	224
16.2.1 领导	225
16.2.2 愿景	225
16.2.3 服务价值链	225
16.2.4 利润模型	227
16.3 与客户创造共赢	227
参考文献	229

4S店的4R管理模式

- 第1章 什么是4S店的4R管理模式
- 第2章 经营计划
- 第3章 销售预算
- 第4章 财务计划表单和经营计划模板
- 第5章 落实责任
- 第6章 过程业绩检视和改进
- 第7章 绩效考核和公平激励

4S 店是品牌汽车特许专营的一种业务模式的简称，也即汽车经销商按照品牌厂家的要求实施整车销售标准化（Sale）、零配件供应标准化（Sparepart）、售后服务标准化（Service）、信息反馈及时化（Survey）的一体化经营。4S 店由汽车经销商投资，硬件设施按厂家的要求建造和布置，人员按厂家的标准配置，关键岗位的任职人员由厂家培训认可，整车和零配件由厂商直接提供，并按厂家设计的业务流程运作。4S 店的运作模式使厂家、经销商和消费者多方共赢。通过 4S 店的特许经营方式，品牌厂家通过品牌形象、服务流程、管理和价格的统一实现对经销商和营销市场市场的控制；经销商通过建立 4S 店的运作模式，迅速建立标准化的管理和服务规范；而消费者也能够得到更好的有质量保证的服务。

以 4S 店的形式开展汽车的销售服务既是汽车市场激烈竞争下的产物，也是消费者消费行为逐渐成熟的需求结果。

我国在 20 世纪末出现第一家 4S 店。此后，4S 店的形式迅速成为各个汽车品牌销售服务的基本模式，4S 店开始遍布全国大江南北。尽管期间发展有起伏的过程，一家的投资动辄数以千万元计，但迅速扩大的市场需求和简单、有效的盈利模式吸引了众多的投资者进入汽车销售服务行业。到目前为止，全国的 4S 店数量已经达到 2 万家以上。

近年来，在国家优惠政策的推动下，消费者对汽车的需求量迅速扩大，汽车市场发展迅猛，汽车销量已经达到世界第一。尽管如此，4S 店之间的竞争越来越剧烈。由于 4S 店建店投资巨大，投入的流动资金也非常庞大，在这种情况下，4S 店如果在营运上稍有不慎，将会使 4S 店引向危险的境地。尽管大多品牌的厂家为 4S 店提供了运作规范，但这些规范主要是集中在服务流程以及和厂家之间的业务对接上，在如何营运好 4S 店方面很多经销商却没有得到很好的指导。这种情况进一步增加了 4S 店的经营风险。

为降低经营的风险，许多 4S 店引入经营计划和预算的经营制度。但是，由于对经营计划内涵理解和对经营计划制定和实施系统性的掌握不到位，经常导致计划不能实施而预算却成为 4S 店营运的障碍的情况。

笔者借鉴了国内外一些优秀企业的优秀营运管理模式，在考察了我国一些 4S 店管理的基础上，设计了“4S 店 4R 管理模式”和相关模板。

这种模式把 4S 店经营管理过程划分为战略经营目标及行动计划和预算、战略组织和责任落实、过程业绩监视和控制、经营业绩考核和人员激励四大系统，并将它们有机结合起来，形成一个以一年作为一个运作周期的有机营运整体，使 4S 店的营运成为在经营战略目标驱动下的目标管理、责任落实、过程评估和公平激励的过程。

“4S 店 4R 管理模式”由以下四个部分组成。

R1（Ready-all）目标计划和预算制定——战略分析、目标制定和分解、行动计划和预算、风险评估。

R2 (Responsibility) 执行组织和责任落实——建立基于战略目标战略执行组织、关键绩效指标、岗位描述和个人责任合同。

R3 (Review) 过程业绩检视和改进——通过经营过程业绩检视和过程改进,防止目标偏离和纠正计划措施的执行偏差。

R4 (Resulting) 绩效考核与公平激励——建立和实施以经营业绩考核结果为基础的报酬系统和激励系统。

1.1 R1, 年度经营计划的制定

年度经营计划制定是一个计划系统,要求4S店在每年年底对本年度的经营结果进行评估,分析企业经营的成功因素和导致企业经营及运作产生问题的障碍因素,分析下一年度通过什么样的努力可以达成什么样的目标。根据分析的结果,结合厂家下达的年度目标和任务,4S店就能够确定下一年度的经营目标及相应的行动计划和预算。也就是说,在年初时,4S店不仅要确定下一年度要“做什么”,在确定“做什么”之前,还要先想好“怎么做”,需要投入多少资源,需要的资源如何准备和提供,风险有多大等。目前大部分的4S店每年也编制经营计划和预算,但由于各种原因,大多数经营计划最终成了“伪计划”,无法执行;预算由于没有与经营目标和行动计划挂钩,预算也成了“伪预算”,没有执行的价值。“年度经营计划制定”提供一种方法,介绍4S店如何科学地制定年度经营目标,确定实现目标的方法和路径,以及如何有效地使用4S店的资源。它是整个管理系统的启动系统。

(1) 经营目标的制定

经营目标是4S店期望达到的经营目的,4S店经营目标的高低往往取决于4S店管理层对市场预测的结果、厂家的要求、投资方的要求和管理层对自己的要求。过低的经营目标将妨碍4S店建立竞争优势,而过高的经营目标由于不能实现将打击员工的士气。因此科学地制定4S店的经营目标,是经营计划成败的关键。把4S店的战略目标转化成可操作的年度目标,经过分解,让员工知道自己工作的目标和价值在哪里。

(2) 关键措施、行动计划和预算

“年度经营计划制定”强调的是执行不仅是一个目标,同时强调实现目标的过程。作为管理者,要根据目标识别和优化相关的业务流程,识别实现经营目标的关键点,从而能够在制定经营目标的同时制定实现目标的关键措施和行动计划。只有对业务流程进行识别、规划并进行预算,确保实现目标的资源能够提供,才能确定目标是否可以实现以及如何实现。

在实施业务流程之前,4S店必须界定关键措施及其结果,以作为过程实施阶段的接受标准。由于战略就是实现目标的计划,从这个角度上讲,关键措施就是战略,行动方案就是战略本身。关键措施来自于企业对关键成功因素(CSF)的确定和对失败因素的分析,以及对未来形势和环境的判断,而关键点的结果就是过程的阶段成果,并成为进度安排和里程碑的标志和过程及业绩监视和质询的依据。

预算年度经营计划编制的重要环节。如果4S店没有预算,将不能保证提供实现目标所需的资源,从而也不能保证经营目标能够实现。而那些没有根据经营目标和确定的行动计划进行的预算是不可执行的预算,同样也将使4S店面临巨大的经营风险。

1.2 R2, 执行组织和责任落实

执行组织是目标执行的载体,好的目标和行动计划,必须由适当的人和组织来执行。岗位职责不明确,就会出现责任推诿和扯皮,就会导致管理混乱,效率低下。因此,4S店必须根据企业的业务流程和战略定位来设置4S店的组织机构和岗位,明确每个部门和员工的职责。4S店通过编制职位说明书的方式,对职位进行角色定位,明确各个岗位的岗位职责、岗位操作细则和接收标准;通过对每个岗位建立量化的关键绩效指标,为员工建立衡量工作业绩的标准。每个岗位的关键绩效指标来自于两个方面,一是4S店的经营目标,4S店必须将年度经营目标分解到人,并以关键绩效指标的形式,将年度经营目标落实到人;二是履行业务流程和行为规范岗位职责。“执行组织和落实责任”采用典型案例的方法,提供4S店组织结构图、典型岗位的岗位描述,引导4S店明确每个岗位的职责;通过介绍KPI的建立过程和方法,引导4S店将企业的年度经营目标和战略规划分解和落实到个人。为使每个员工更加清楚自己的责任,“执行组织和落实责任”还以个人业绩合同的方式,强调公司必须层层签订年度业绩合同,使每个人明确担当实现企业经营目标的责任。

1.3 R3, 过程业绩检视和改进

有了目标,有了行动计划,落实了执行的职责,是否就能获得期望的经营结果呢?答案很简单:不能!在实际的经营过程中,由于市场环境不断变化,由于员工的执行出现偏差,总是会出现事不随人愿的情况。4S店如果没有一套业绩跟踪检视系统,年初的经营计划就会流于形式,目标就不能实现。而且,随着计划的实施和经营环境的变化,经营目标也可能需要进行适当的修正和调整。通过建立过程信息表格系统、绩效跟踪会议等方法,以事实和数据为基础,对相关人员的业绩进行定期跟踪和检视,使4S店能够有效地跟踪业务经营的发展情况,及时发现问题和采取改进措施,在帮助有关人员实现规定绩效目标的同时,实现4S店预定的经营目标。“过程业绩检视和改进”采取以数据为基础、以业绩为导向、以解决问题为目的和对事不对人的管理原则,为企业建立一个公开和公平的平台,避免由于个人决策的局限性带来决策风险。同时,通过公开的业绩检视,帮助员工快速成长。

1.4 R4, 绩效考核与公平激励

“员工不会做你希望的,只会做你考核的”。如果员工不能按业绩取酬,不能够多劳多得,员工就没有积极性,工作效率势必低下。如果不能依据员工的业绩、工作能力和工作态度用人,实现能者上劣者汰,企业就不能凝聚人才。“绩效考核和激励”通过建立激励性的薪资制度和人力资源矩阵,用科学的绩效评估方法,实现对员工业绩的有效考核和个人能力的公正评估,为业绩好的人提供更好的薪酬、晋升、培训机会,促进中等绩效的人员向绩效好的人员转化,将绩效和态度及能力低下的人员淘汰出局,从而促进以业绩为导向的公平竞争文化在企业中形成,逐步实现以制度和文化凝聚人的公平向上的企业文化。

4R管理模式的运作模型如图1-1所示。



图 1-1 4S 店 4R 管理模式的基本运作模型

4S 店 4R 管理模式为 4S 店确立了一种运作模式，使得 4S 店的经营运作成为一场“快乐游戏”，“游戏”规则明确，并且公平合理。这种“游戏”以一年为一个循环周期，老板、管理者和员工都是按规则和责任行事的游戏角色。游戏的目标就是实现老板和管理者之间、管理者和员工之间的相互承诺——年度经营目标！

本篇第 2~4 章介绍 R1 “年度经营计划的编制”，第 5 章介绍 R2 “执行组织和责任落实”，第 6 章介绍 R3 “过程业绩检视和改进”，第 7 章介绍 R4 “绩效考核和公平激励”。