



SALE
SPAREPART
SERVICE
SURVEY

刘文杰 主编

帮你
出奇制胜
成功管理!

汽车4S店 绩效管理手册



化学工业出版社

刘文杰 主编

汽车4S店 绩效管理手册

SALE
SPAREPART
SERVICE
SURVEY



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要介绍了汽车4S店绩效管理运作系统(部门设置与目标、岗位设置与目标、绩效管理的技术);汽车4S店绩效管理流程(绩效管理流程系统、绩效管理机构设置、绩效考核测评模式、绩效管理激励模式、员工绩效管理工具);汽车4S店绩效管理操作实务(市场部、销售部、售后服务部、客户服务部、财务部、人事行政部)三部分内容。书中提供的大量部门、人员的绩效考核指标设置,可供读者借鉴。

本书可供汽车4S店管理人员和绩效管理专员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店绩效管理手册/刘文杰主编. —北京:化学工业出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-122-15464-4

I. ①汽… II. ①刘… III. ①汽车-专业商店-商业管理-手册
IV. F717. 5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第233989号

责任编辑:辛 田

文字编辑:冯国庆

责任校对:陈 静

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:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张12 字数296千字 2013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

前言

PREGACE



面对日益激烈的市场环境和竞争，汽车4S店的日常经营管理变得越发复杂。一边是刺激消费、扩大内需，一边是某些大城市对汽车的摇号、限购政策，这些限购令将大大降低当地市场的购买量，购买量的减少使得汽车4S店竞争更加激烈、利润点缩水；同时，汽车4S店的经营管理人员往往会对经营业绩的关注和重视程度高于企业的绩效管理，绩效管理的重要性的对经营成果的影响却常常被忽视。在国内，汽车4S店绩效管理被错误地理解为绩效考评。这些因素无形之中都会对汽车4S店的业绩造成很大影响。

目前汽车4S店还有一个不容忽视的现象，就是很多汽车4S店都经历或正在经历这样一个问题：优秀员工不顾公司的挽留，翩然而去；潜力员工不顾公司的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾公司的重托，撒手而去，留给公司无尽的懊恼和叹息。更让企业百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀的员工面临着巨大挑战。其中最关键的因素就是企业的绩效管理，在于考核指标没有量化！

基于此，笔者在多年探索的基础上，对于汽车4S店的绩效考核量化管理进行了细分和总结，做出了一套适合汽车4S店使用和借鉴的绩效考核量化管理方案，以供参考应用。

本书主要包括以下三个部分。

第一部分：汽车4S店绩效管理运作系统，主要介绍了汽车4S店部门设置与目标、汽车4S店岗位设置与目标及汽车4S店绩效管理的技术。

第二部分：汽车4S店绩效管理流程，涵盖了汽车4S店绩效管理流程系统、汽车4S店绩效管理机构设置、汽车4S店绩效考核测评模式、汽车4S店绩效管理激励模式、汽车4S店员工绩效管理工具。

第三部分：汽车4S店绩效管理操作实务，描述了汽车4S店的市场部、销售部、售后服务部、客户服务部、财务部、人事行政部六个部门的绩效管理。

当然，汽车4S店在引入绩效考核机制的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，大而全，这样，不仅没有效果，还会适得其反。

本书主要由深圳市汽车经销商商会常务副会长、深圳汽车维修行业协会常务副会长、深圳市企沃汽车有限公司董事长刘文杰编写，在编辑整理过程中，还获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有邵小云、靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、谭双可、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、滕宝红、匡仲潇，最后全书由深圳市企沃汽车有限公司行政财务总监、香港城市经营研究院资深顾问、深圳市创业指导专家刘倩统稿、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



第一部分 汽车4S店绩效管理运作系统

第一章 汽车4S店部门设置与目标	2
一、部门工作目标	2
二、部门职责设置	2
三、部门绩效目标	3
第二章 汽车4S店岗位设置与目标	4
一、岗位工作内容	4
二、岗位职责配置	5
三、岗位绩效目标	6
第三章 汽车4S店绩效管理的技术	7
一、绩效考核模型	7
二、绩效考核技术	8

第二部分 汽车4S店绩效管理流程

第一章 汽车4S店绩效管理流程系统	12
一、绩效目标和计划	12
二、绩效实施	13
三、绩效考核	14
四、绩效反馈	17
五、绩效考核结果的应用	20
第二章 汽车4S店绩效管理机构设置	20
一、绩效考核组织	21
二、绩效管理组织	22
三、绩效执行组织	23
第三章 汽车4S店绩效考核测评模式	24
一、目标管理法	24
二、360度考核法	26
三、平衡计分卡	27
四、评价中心法	29
第四章 汽车4S店绩效管理激励模式	30
一、设定工作目标	30
二、完善的工作体系	31

目 录

CONTENTS



三、培育工作氛围	32
四、设计合理薪酬	37
五、进行充分授权	39
六、发扬团队协作	40
七、完善晋升制度	41
第五章 汽车4S店员工绩效管理工具	42
一、绩效合约（一）	42
二、绩效合约（二）	43
三、工作改进面谈表	44
四、员工行为考核表	44
五、员工能力考核表	45
六、主管能力考核表	46
七、月度绩效考评表	48
八、员工半年绩效考评表	49
九、员工半年考核评估汇总表	50
十、员工晋升考核评估表	50
十一、试用转正考核表	51
十二、部门半年绩效考核汇总表	53
十三、个人年度考核统计表	53
十四、部门年度考核统计表	54
十五、绩效考核面谈表	54
十六、绩效评估沟通记录表	55
十七、绩效改进计划表	55
十八、个人发展计划表	56

第三部分 汽车4S店绩效管理操作实务

第一章 市场部绩效管理操作实务	58
第一节 市场部绩效策划	58
一、市场部的岗位构成	58
二、市场部部门职责	58
三、市场部的绩效指标	59
第二节 市场部岗位绩效指标	59
一、市场部经理绩效指标	59
二、市场专员绩效指标	61
第二章 销售部绩效管理操作实务	63
第一节 销售部绩效策划	63
一、销售部部门岗位构成	63
二、销售部部门职责	63

目录

CONTENTS



三、销售部部门绩效指标	63
第二节 销售部岗位绩效考核	64
一、销售部经理绩效考核	64
二、展厅主管绩效考核	66
三、精品主管绩效考核	68
四、销售顾问绩效考核	70
五、展厅接待员绩效考核	72
六、销售牌证员绩效考核	74
七、精品销售员绩效考核	76
八、商品车管理员绩效考核	78
九、试驾员绩效考核	80
第三章 售后服务部绩效管理操作实务	82
第一节 售后服务部绩效策划	82
一、售后服务部的岗位构成	82
二、售后服务部部门职责	82
三、售后服务部的绩效指标	82
第二节 售后服务部岗位绩效指标	83
一、售后服务部经理绩效指标	83
二、前台主管绩效指标	85
三、车间主管绩效指标	87
四、备件主管绩效指标	89
五、索赔员绩效指标	91
六、服务顾问绩效指标	93
七、机修组长绩效指标	95
八、钣金组长绩效指标	97
九、喷漆组长绩效指标	99
十、机修技师绩效指标	101
十一、钣金技师绩效指标	103
十二、喷漆技师绩效指标	105
十三、质检员绩效指标	107
十四、备件计划员绩效指标	109
十五、仓管员绩效指标	111
十六、工具资料员绩效指标	113
第四章 客户服务部绩效管理操作实务	115
第一节 客户服务部绩效策划	115
一、客户服务部部门岗位构成	115
二、客户服务部部门职责	115
三、客户服务部部门绩效指标	115
第二节 客户服务部岗位绩效考核	115
一、客服经理绩效考核	115

目录

CONTENTS



二、客服专员绩效考核	118
第五章 财务部绩效管理操作实务	119
第一节 财务部绩效策划	119
一、财务部部门岗位构成	119
二、财务部部门职责	120
三、财务部部门绩效指标	120
第二节 财务部岗位绩效考核	120
一、财务经理绩效考核	120
二、会计绩效考核	122
三、出纳绩效考核	125
第六章 人事行政部绩效管理操作实务	127
第一节 人事行政部绩效策划	127
一、人事行政部部门岗位构成	127
二、人事行政部部门职责	127
三、人事行政部部门绩效指标	127
第二节 人事行政部岗位绩效考核	128
一、人事行政经理绩效考核	128
二、人力资源专员绩效考核	130
三、行政专员绩效考核	132
四、保安员绩效考核	134

附录

附录一 汽车4S店常用绩效管理制度	137
制度01：汽车4S店绩效管理制度	137
第一部分 总则	137
一、考核目的	137
二、适用范围	137
三、考核原则	137
四、考核对象	138
五、考核关系	138
六、考核分类	138
七、按点值考核绩效等级定义和考核比例	138
八、绩效管理机构	140
九、绩效考核者训练	140
十、特殊情况下的绩效考核	141
第二部分 平衡计分卡指标体系	141
一、绩效考核内容体系	141
二、平衡计分卡指标体系	142

目 录

CONTENTS



三、平衡计分卡绩效考核指标确定	142
四、平衡计分卡四类绩效考核指标间的关系	142
五、平衡计分卡绩效考核指标选择设定原则	142
六、平衡计分卡绩效考核指标计划目标值确定	143
七、绩效考核指标权重分配的原则	143
第三部分 绩效管理循环体系	143
一、绩效计划	143
二、绩效辅导	144
三、绩效考核	145
四、绩效面谈	145
五、绩效改进	146
第四部分 考核结果运用	146
一、绩效奖金	146
二、员工职业生涯发展	147
三、绩效淘汰	147
第五部分 绩效申诉	148
一、申诉条件/申诉形式/申诉渠道	148
二、申诉处理和申诉反馈	148
三、违规处理	148
制度02：汽车4S店员工绩效管理制度	148
一、绩效管理目的	148
二、绩效考核原则	149
三、绩效考核对象	149
四、绩效考核周期	149
五、考核责任	149
六、绩效管理流程	149
七、绩效奖金分配	151
八、绩效考核申（投）诉	151
制度03：汽车4S店售后绩效考核管理标准	151
一、制定目的	151
二、适用范围	151
三、制定原则	151
四、考核原则	151
五、考核目的	152
六、薪酬结构	152
七、绩效考核方法	153
八、考核组成员	153
九、考核标准	153
制度04：新车销售绩效考核管理办法	158
一、制定原则	158
二、直接销售人员绩效考核	159
三、直接销售人员的提成	159

目 录

CONTENTS



四、销售后勤管理人员的绩效考核	160
五、综合考评	160
六、发放规定	160
七、附则	161
附录二 汽车4S店关键岗位KPI考核指标汇总	161
一、总经理KPI考核指标	161
二、财务部经理KPI考核指标	162
三、客户服务部经理KPI考核指标	163
四、售后服务部经理KPI考核指标	163
五、市场部经理KPI考核指标	164
六、销售部经理KPI考核指标	164
附录三 汽车4S店管理层员工绩效提成激励方案	165
一、总经理绩效激励方案	165
二、市场部经理绩效激励方案	167
三、财务部经理绩效激励方案	168
四、销售部经理绩效激励方案	170
五、服务部经理绩效激励方案	171
六、综合部经理绩效激励方案	172
七、前台主管绩效激励方案	173
八、车间主管绩效激励方案	173
九、备件主管绩效激励方案	174
附录四 汽车4S店销售部工资考核方案	174
一、销售顾问工资考核办法	174
二、销售计划与控制考核办法	175
三、车辆管理PDI专员考核办法	176
四、按揭专员工资考核办法	177
五、展厅接待员工资考核办法	178
六、销售经理工资考核办法	179
参考文献	181

第一部分

汽车4S店绩效管理运作系统

- 第一章 汽车4S店部门设置与目标
- 第二章 汽车4S店岗位设置与目标
- 第三章 汽车4S店绩效管理的技术

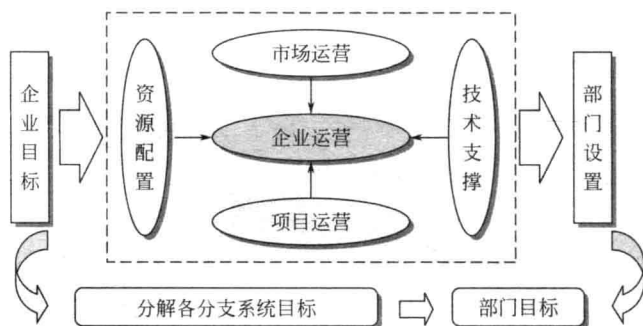




第一章 汽车4S店部门设置与目标

一、部门工作目标

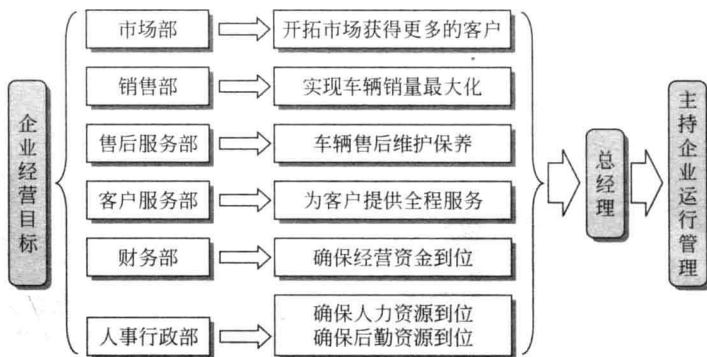
一般来说,汽车4S店在设置部门时,主要以公司的经营目标为依据,根据经营目标分解工作过程,凭借工作过程来设计岗位,然后集合相同性质的岗位而成立部门,最后根据经营目标分解出部门工作目标,如下图所示。



部门工作目标分解图

二、部门职责设置

上面已经提到,部门是依据公司的经营目标而建立的。因而,对于汽车4S店来说,一般会设立如下图所示的部门。

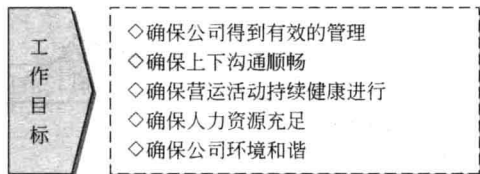


部门职责设置

由于各个部门的工作目标不同,其职责也有所不同,各个部门均应围绕部门目标来设置部门内的岗位目标。对于各个部门的职责内容会在后面章节中具体论述,在此只对总经理岗位职责与工作目标进行详述。

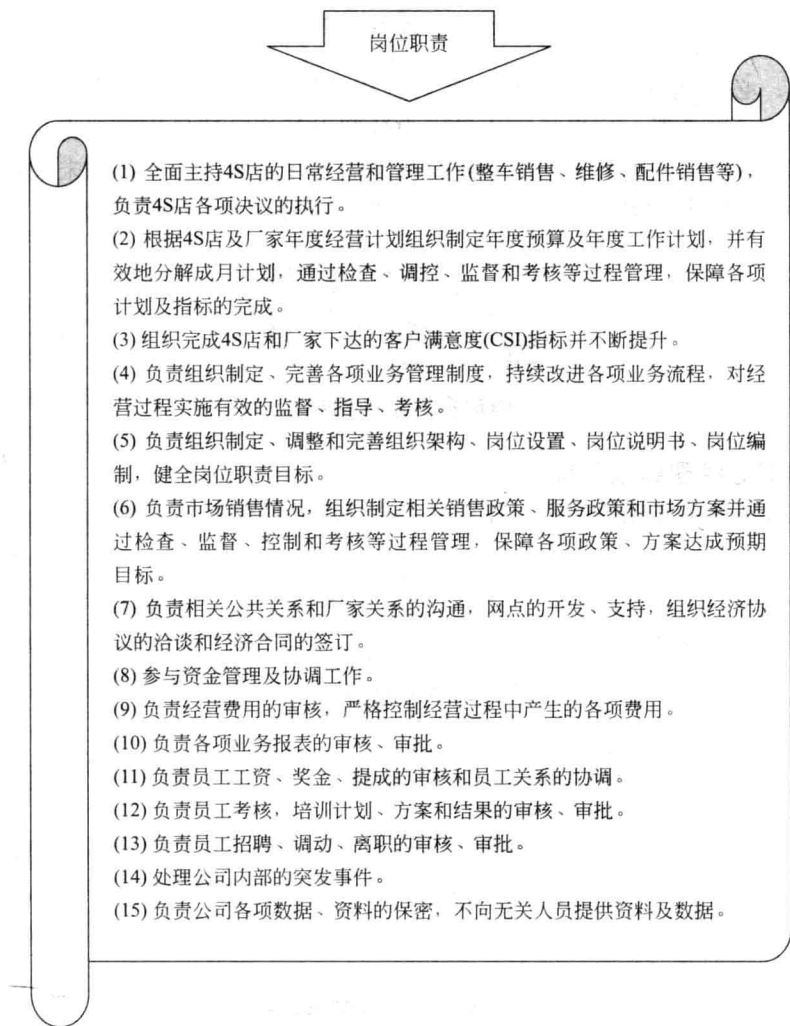
图解：总经理岗位设置

总经理作为企业的主要负责人,企业经营的各项目标即为总经理的目标,各项目标是总经理的工作方向,实现工作目标的这个过程即总经理的职责,如下图所示。



总经理工作目标

根据目标确定总经理岗位职责，具体如下图所示。

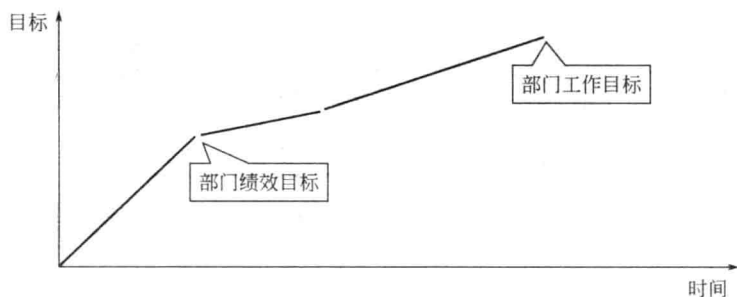


总经理岗位职责

三、部门绩效目标

实现工作目标的这一过程即部门的职责，但工作目标仅仅是一个虚化概念。若要确保汽车4S店工作的顺畅运行，但如何衡量工作是否“顺畅”呢？因此汽车4S店管理者就需要设置工作绩效目标。绩效目标是一个量化的目标，而工作目标是一个希望值。因此可以得出结论：部门绩效目标是部门工作目标的一个阶段，如下图所示。





部门目标示意图

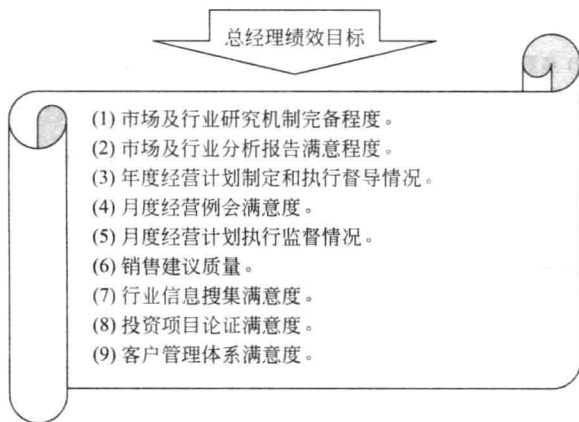
另一方面，必须注意到，工作目标常常是指公司的工作效率、耗用成本等方面的内容，一般指的是经济方面。如果从工作目标中分解出各阶段的目标，就将其作为工作绩效目标，这是不科学的，因为其无法综合反映员工的工作质量。由于影响未来目标实现的因素很多，所以许多汽车4S店都是通过部门工作职责来确定员工的绩效目标，如下图所示。



确定员工绩效目标

图解：确定总经理绩效目标

根据上面案例中总经理的职责，可以确定总经理的绩效目标，如下图所示。



总经理绩效目标确定示意图

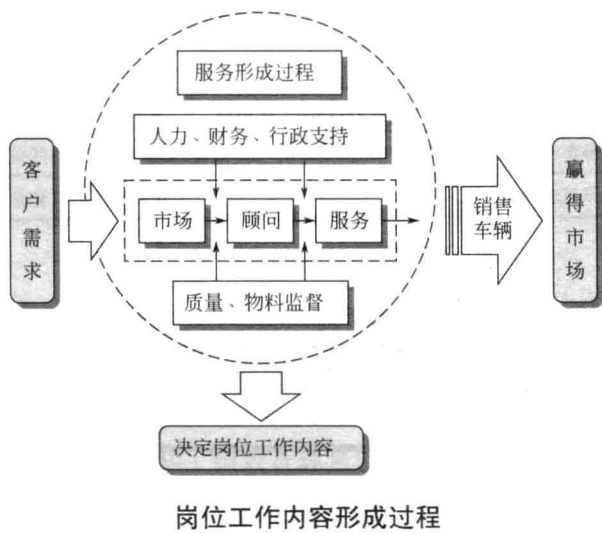


第二章 汽车4S店岗位设置与目标

一、岗位工作内容

岗位是依据工作内容来设置的。一般来说，实现某一个工作目标则需要一定的流程组

合来保证。本书所论及的汽车4S店，是以吸引客户需求为输入对象、销售车辆为输出对象这一组合流程来实现的。为配合这一流程，需要各种工作组合来配置，这一系列的组合工作即岗位职责，如下图所示。



通过以上系统可以得知，服务实现的这一流程是由客户需求、顾问（提供销售服务）、服务（为车辆销售提供具体的服务）、质量（服务）、物料（各项服务提供中物料控制）、人力（人事管理）、财务（财务配置）、行政（行政后勤）、市场（获取客户）几大分支环节来保证的。因此在各汽车4S店中通常分为市场拓展、顾问咨询、项目管理、人事、行政、财务等几个部门。

在汽车4S店实际管理中，特别是在一些比较大的汽车4S店中，各个大分支环节是由各个次要分支环节来实现的，如售后服务管理是由服务顾问、车间维修、配件等若干方面来实现的，企业往往针对各个方面的工作要求来分解出工作内容。

二、岗位职责配置

岗位职责配置是依据岗位工作负荷来决定的。如果岗位负荷较重，则需要几位员工共同完成；反之，多个岗位的工作内容可由同一个员工来完成。工作负荷是由企业的性质与岗位性质来决定的，如下所示。



某汽车4S店的客户服务部岗位配置表

工作内容	配置人数/人	负责人	岗位名称
客户服务部管理	1	王××	客服经理
客户服务	3	张××	客服专员



三、岗位绩效目标

岗位绩效目标与部门绩效目标一样，是由岗位的工作内容来决定的。可以将员工的工作内容按照希望值来量化出考核指标，同时对工作内容进行主次划分，从而确定各工作之间的权重比例。其确认流程如下图所示。



岗位绩效目标确认流程

图解：某客服专员的岗位绩效目标的形成过程

第一步：确定岗位工作内容

(1) 负责按客户服务体系，提供日常事务接待，处理客户的报修、投诉等，“为客户提供一站式服务”。

(2) 负责客户服务部与各部门之间工作的协调。

(3) 负责客户服务部的日常管理工作，对日常的投诉问题进行处理，对难以解决的投诉上报客服主管，重大投诉上报客服经理。

(4) 负责客户服务部文件、资料的收发、整理、归类、建档工作及保管工作。

(5) 负责就相关法律、法规、规定向客户作解释、宣传。

(6) 负责对客户的接待。

(7) 随时解答客户提出的各种问题及咨询，遇到问题及时向客户服务部经理报告。

第二步：确定目标希望值

(1) 接待客户主动、热情，电话及时接听。

(2) 文件、资料的收发、整理、归类、建档及保管工作无误、完善。

(3) 记录准确无误。

(4) 为客户办理各项手续及时。

(5) 相关资料、表格的打印及复印及时无误。

(6) 协助客服经理处理工作及时到位。

第三步：量化岗位的工作目标值

及时率为100%，到位率为100%，准确率为100%。

第四步：确认权重比例

权重比例是按各工作的主次来区分的。如客服专员的四项工作是其主要工作，而最后两项是次要工作。在进行权重划分时，可以采取如下表所示的方法。

权重比例划分

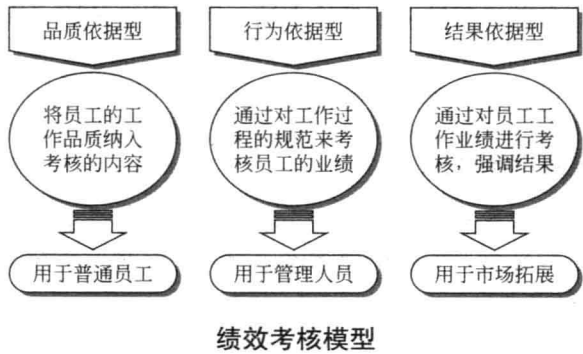
序号	考核项	目标值	权重/%
1	接待客户主动、热情，电话及时接听	及时与准确率为100%	20
2	文件、资料的收发、整理、归类、建档及保管工作无误、完善	及时与准确率为100%	20
3	为客户办理各项手续及时	及时与准确率为100%	20
4	记录准确无误	及时与准确率为100%	20
5	相关资料、表格的打印及复印及时无误	及时与准确率为100%	10
6	协助部门主管处理工作及时到位	及时与准确率为100%	10

第三章 汽车4S店绩效管理的技术

通过前面两章的学习已经得知：绩效管理是以绩效目标为依据，对部门与岗位进行考核的一种管理方式，目的在于提高员工的积极性。本章将讲述常用的、非系统的绩效考核技术。

一、绩效考核模型

目前比较流行的考核模型主要有以下三种，如下图所示。



(一) 品质依据型

品质依据型是将员工的工作品质纳入考核的内容，比如员工的忠诚度、责任心、诚信、道德水平等。

(二) 行为依据型

要求员工的行为依据必须符合企业工作的行为规范。员工在执行工作的过程中不能偏离指定的行为规范，通过对过程的规范来考核员工的工作业绩。

(三) 结果依据型

通过对员工的工作业绩进行考核，强调结果，忽略过程。这是市场拓展业务领域普遍

第一部分 汽车4S店绩效管理运作系统