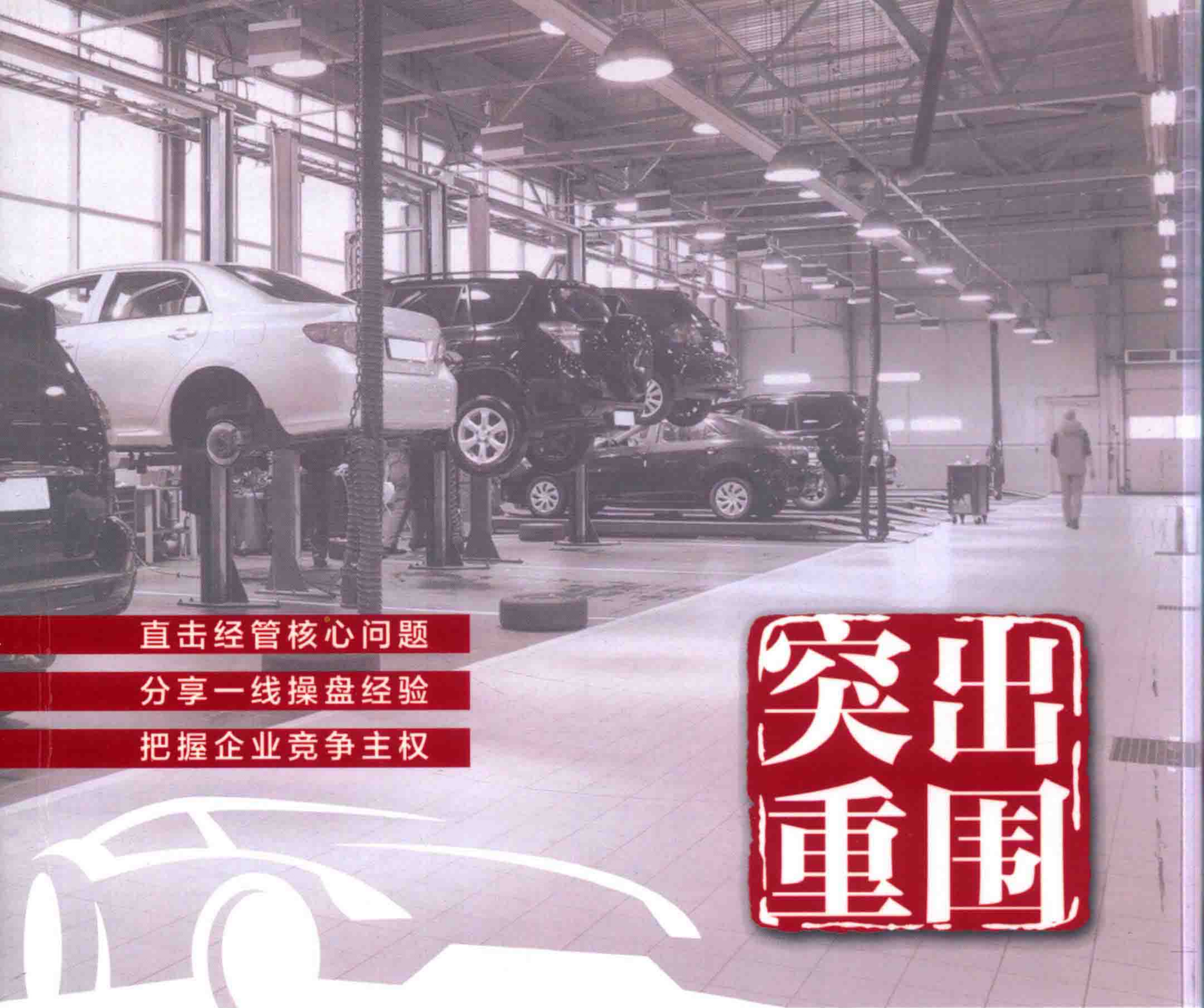




直击经管核心问题

分享一线操盘经验

把握企业竞争主权

突围

汽车维修企业经营与管理 实战问答

许福有 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



突出重围

汽车维修企业经营与管理

实战问答

许福有 编著



机械工业出版社

《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》是适合汽车维修企业经营管理一线人员阅读的实战读本。本书以汽车维修企业各环节工作中的实际问题为出发点,结合丰富的图表与案例,对企业管理、业务服务、维修生产、配件供应、客户管理、职能工作等常识,以及企业经营效果的评估与提升、企业人力资源建设及领导者素质提升等问题,展开了全方位、多视角、深层次的讲解与分析。本书以通俗化、实用化、案例化的表达方式,力求帮助从业者及投资人轻松地找到做好汽修企业经营管理工作的方法,提高经营效益的方法。

《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》侧重于企业经营管理实战方法和经验的分享,具有很高的实用价值和可操作性,对期望从事和正在从事汽修企业经营管理工作的朋友,均有较高的学习和参考价值。同时,本书对于希望进一步提升岗位技能的汽修企业基层技术和业务岗位员工,以及各大专院校的汽车相关专业师生,也具有较高的借鉴价值。

图书在版编目(CIP)数据

突出重围:汽车维修企业经营与管理实战问答/许福有编著. —北京:机械工业出版社, 2016.3

ISBN 978-7-111-52846-3

I. ①突… II. ①许… III. ①汽车—车辆厂—工业企业管理—问题解答 IV. ①F407.471.6—44

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第021355号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孟阳 连景岩 责任编辑:孟阳

版式设计:霍永明 责任校对:刘怡丹

封面设计:马精明 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016年3月第1版第1次印刷

184mm×260mm·22.25印张·549千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-52846-3

定价:65.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294 机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

Preface

前言



身为汽修企业老板的你，也许正在办公桌前为繁杂琐碎、毫无头绪的各类经营管理问题而苦苦思索、愁眉不展；正准备投资汽修企业的你，也许正在为从何做起、如何施展拳脚而茫然无措。不要担心，请耐心等待读完这本书。

对目标的执着，以及超越常人的努力，只是通往成功之门的必要条件，而行事的方法和技巧，才是决定成败的关键。很多人说“汽修行业水太深”，的确，汽修属于技术性很强的服务行业，它既包括“修车的技术”，又涉及“待人的技术”。

在二十多年的职业生涯中，笔者从一个搞技术出身的空降兵，成长为汽修企业一线的职业经理人。这期间，笔者见证了改革开放给汽车行业带来的巨大变革，经历了国内汽车市场井喷式发展的辉煌十年，同时，也正在经历国家激励政策退出后，各地限牌、限购、限行政策所导致的汽修企业经营困局。近两年，国内很多地方因亏损而倒闭的汽修企业，比新开业的还多，经营管理汽修企业需要面对更繁杂且严峻的考验，这是每一个汽修企业经营管理者都无法回避的现实问题。身为长期在经营管理岗位摸爬滚打的“操盘手”，笔者对汽修企业生存发展所面临的问题有着切身的感受，同时，也一直在努力追寻“突出重围”的良方。

现实的汽修企业中，在同样的管理岗位上，有些人整天无所事事，只要“人听话，有活干”，就不愿意多思考，觉得企业关张是遥不可及的事；有些人整日废寝忘食，“比骡子还累，比蚂蚁还忙”，却总不见成效。业务产值上不去，检查违规挨了罚，客户不满来投诉，员工闹情绪要跳槽，汽修行业怎么越来越难做？

笔者带着种种思考，尝试在专业书籍中寻找答案。然而，翻阅大量书籍后却发现，与汽修企业经营管理相关的书籍为数不少，而真正源于经营管理一线，贴近实际的书籍却凤毛麟角。反观行业现实，多数扎根于行业一线的经营管理者，通常不善于总结和提炼经验，更遑论将其升华为理论；而擅长归纳、阐述理论的人，多常年从事教学或培训工作，缺乏实践经验，写出的内容难接地气，可操作性差。

于是，在许多同行朋友的鼓励下，笔者决定迎难而上，以自己及同行日常经营管理中遇到的问题为原点，结合大量的真实案例，总结经验教训，提炼改善思路与操作方法，历经五年磨砺，终于写成《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》一书。书稿未出版前，曾在业内友人间传阅，值得欣慰的是，笔者的写作手法和核心思想，得到了朋友们的一致肯定，甚至有不少朋友提前下了“订单”。如今，眼见自己多年心血终得面世，心中感慨万千。这本书，不敢说能为身处困境中的同仁带来多少帮助，只要有抛砖引玉之效，便无愧于自己对汽修行业的热爱与执着。

汽车后市场竞争趋于白热化的今天，汽修企业的核心竞争力必将向管理与服务倾斜。事实已经证明，单靠规模效应来取得竞争优势的企业已逐渐凋零，仅有少数处于区域垄断地位的企业尚能存续。然而，随着服务的同质化发展，要想使企业利润不断提高，惟有完善和优化经营管理体系一条路可走。当然，无论现实多么残酷、形势多么严峻，笔者仍坚信，只要肯努力、走对路，做好汽修企业的经营管理，绝非登天之难。

碍于笔者水平有限，书中难免有疏漏之处，恳请业内外朋友批评指正。

许福有

第一章 汽车维修企业管理基础..... 1

1. 怎样认识汽车维修服务？	2
2. 汽修企业的经营管理都包含哪些主要内容，目标是什么？	2
3. 汽修企业（修理厂 / 特约站）的组织结构是怎样的？	3
4. 汽修企业常设机构和岗位有哪些，职责关系是什么？	4
5. 汽修企业为什么要制订业务发展计划或年度经营计划？	5
6. 汽修企业制订目标计划时应考虑哪些影响因素？	7
7. 汽修企业的服务流程是怎样的，有哪些环节？	8
8. 维修服务流程中各环节的工作要素包括哪些？	9
9. 维修服务流程中各阶段的注意事项有哪些？	12
10. 汽修企业员工日常工作的基本要求有哪些？	13
11. 汽修企业日常事务性管理包含哪些方面？	18
12. 汽修企业的硬件建设应注意哪些问题？	19

第二章 汽车维修企业前台业务管理..... 24

1. 维修车辆进出厂的服务流程是怎样的？	25
2. 针对初次进厂修车客户的服务流程是怎样的？	25
3. 将维修车辆及业务分类有哪些意义？	27
4. 车辆维修工单 / 委托书的作用是什么？	28
5. 三包质保期内车辆的索赔流程是怎样的？	29
6. 怎样协助汽车生产厂商做好车辆召回工作？	31
7. 怎样做好 4S 特约维修站的索赔业务？	33
8. 前台业务人员应该了解哪些车险常识？	37
9. 保险事故车的理赔服务流程是怎样的？	42
10. 怎样做好保险事故车维修专项业务？	44
11. 汽车保养包含的项目和操作重点有哪些？	48
12. 服务顾问为什么要参与新车交接？	50
13. 维修业务中常用的维修合同和合作协议包括哪些？	52
14. 怎样做好维修业务的结算管理？	55
15. 怎样做好企业员工内部修车的优惠管理？	57
16. 服务顾问为什么是汽修企业的“首席代表”？	58
17. 怎样做好服务顾问？	59
18. 怎样选拔优秀的服务经理？	64
19. 怎样做好服务经理？	68

第三章 汽车维修企业车间生产管理 75

1. 维修车间的管理工作包括哪些方面?	76
2. 车间工作人员的职责是什么, 应遵守的工作秩序和纪律有哪些?	76
3. 维修车间怎样与其他部门实现默契协作?	78
4. 怎样做好维修车间设施和设备的管理工作?	79
5. 怎样合理进行维修车间的出入管理?	80
6. 维修车间的生产管理包括哪些内容?	82
7. 维修车间的作业组织形式是怎样的?	82
8. 怎样进行维修车间的派工管理?	83
9. 怎样做好维修作业的进程监控?	85
10. 汽车维修质量管理包含哪些内容?	91
11. 汽车维修质量控制工作的标准流程是什么?	92
12. 怎样处理出厂后的返修车?	93
13. 怎样做好车间维修作业的三级检验?	95
14. 怎样保证一次修复率 (FFV)?	97
15. 影响车辆维修速度和质量的因素有哪些?	100
16. 怎样做好专职质检员的岗位管理工作?	100
17. 维修车间的机具设备管理包括哪些内容?	103
18. 怎样做好机具设备和检测仪器的具体管理?	106
19. 怎样做好维修车间的安全管理?	107
20. 维修车间安全管理应关注的特定情况和时间节点有哪些?	110
21. 维修作业导致客户车辆或维修配件损坏应怎样处理?	111
22. 怎样做好车间的 5S 管理?	113
23. 怎样选拔合格的车间主管?	117
24. 怎样做好维修车间主管?	121
25. 怎样使技术主管在维修服务中发挥最大作用?	125
26. 怎样使车间班组长发挥带头作用?	128
27. 维修技工的任职要求和工作职责是什么?	130
28. 怎样做好 24 小时救援工作?	131

第四章 汽车维修企业配件供应管理 137

1. 备件库房的管理工作包括哪些内容?	138
2. 怎样配置备件部的工作岗位并明确责任分工?	139
3. 备件管理工作的运作规律和规范是什么?	140
4. 备件库房建设和库位设置有哪些注意事项?	141
5. 备件库房的职能是什么, 配件采购工作应把握什么原则?	144
6. 怎样做好备件采购供应工作?	146
7. 备件采购工作的运作流程是怎样的?	149

8. 怎样管理缺件订货及紧急订货?	150
9. 怎样做好配件入库和出库管理?	153
10. 库存管理中有哪些必须掌握的名词?	157
11. 怎样做好备件库房的库存控制?	158
12. 库存指标分析对改进库存管理有什么意义?	161
13. 怎样做好备件库房的盘点工作?	164
14. 怎样做好备件库房的 5S 管理工作?	167
15. 怎样成为一名合格的备件经理?	168
16. 怎样做好备件经理的岗位工作?	171

第五章 汽车维修企业客户满意度的提升..... 176

1. 导致客户抱怨与投诉的因素有哪些?	177
2. 如何处理修车客户的抱怨与投诉?	178
3. 客户投诉处理工作的标准程序是怎样的?	181
4. 如何理解客户满意度?	184
5. 客户满意度中有哪些人为因素需要关注?	188
6. 企业应从何处做起来提高客户满意度?	191
7. 有抱怨的客户就一定会流失吗?	195
8. 如何避免或减少客户流失?	197
9. 流失这样的客户值得惋惜吗?	200
10. 汽车维修服务应把握怎样的原则?	206
11. 汽修厂，我为什么要爱你?	208
12. 怎样做好修车客户的回访跟踪工作?	211
13. 怎样对客户资源及回访反馈信息进行汇总分析?	216
14. 怎样发挥客服（部）中心对服务流程的促进作用?	221
15. 怎样做好客户关系管理及改善工作?	224

第六章 汽车维修企业职能工作管理..... 227

1. 怎样使行政后勤工作对企业经营起到促进作用?	228
2. 怎样看待管理制度对企业经营的促进作用?	234
3. 怎样在实际管理中适度使用罚款手段?	237
4. 计算机管理对汽修企业有哪些积极意义和作用?	239
5. 怎样做好汽修企业的计算机管理工作?	240
6. 怎样做好汽修企业的信息管理工作?	243
7. 财务管理中有哪些必须掌握的名词?	245
8. 怎样进行汽修企业的财务核算?	246
9. 财务管理在企业经营中应发挥怎样的作用?	248

10. 汽修企业财务人员的工作职责是什么?	249
11. 核算管理在汽修企业经营中发挥了怎样的作用?	251
12. 如何合理控制汽修企业的经营成本?	254

第七章 汽车维修企业经营效果的评估与提升.....258

1. 怎样做好汽修企业的服务营销?	259
2. 怎样做好汽车改装和辅助用品的专项营销?	264
3. 怎样提高汽修企业的经营效果?	266
4. 反映汽修企业经营状况的主要指标有哪些?	271
5. 怎样应用经营指标分析企业的经营状况?	274
6. 怎样通过指标考核促进企业管理水平提升?	280
7. 怎样编制汽修企业年度工作方案?	287
8. 怎样编写汽修企业年度工作总结?	292

第八章 汽车维修企业团队建设与人力资源管理.....297

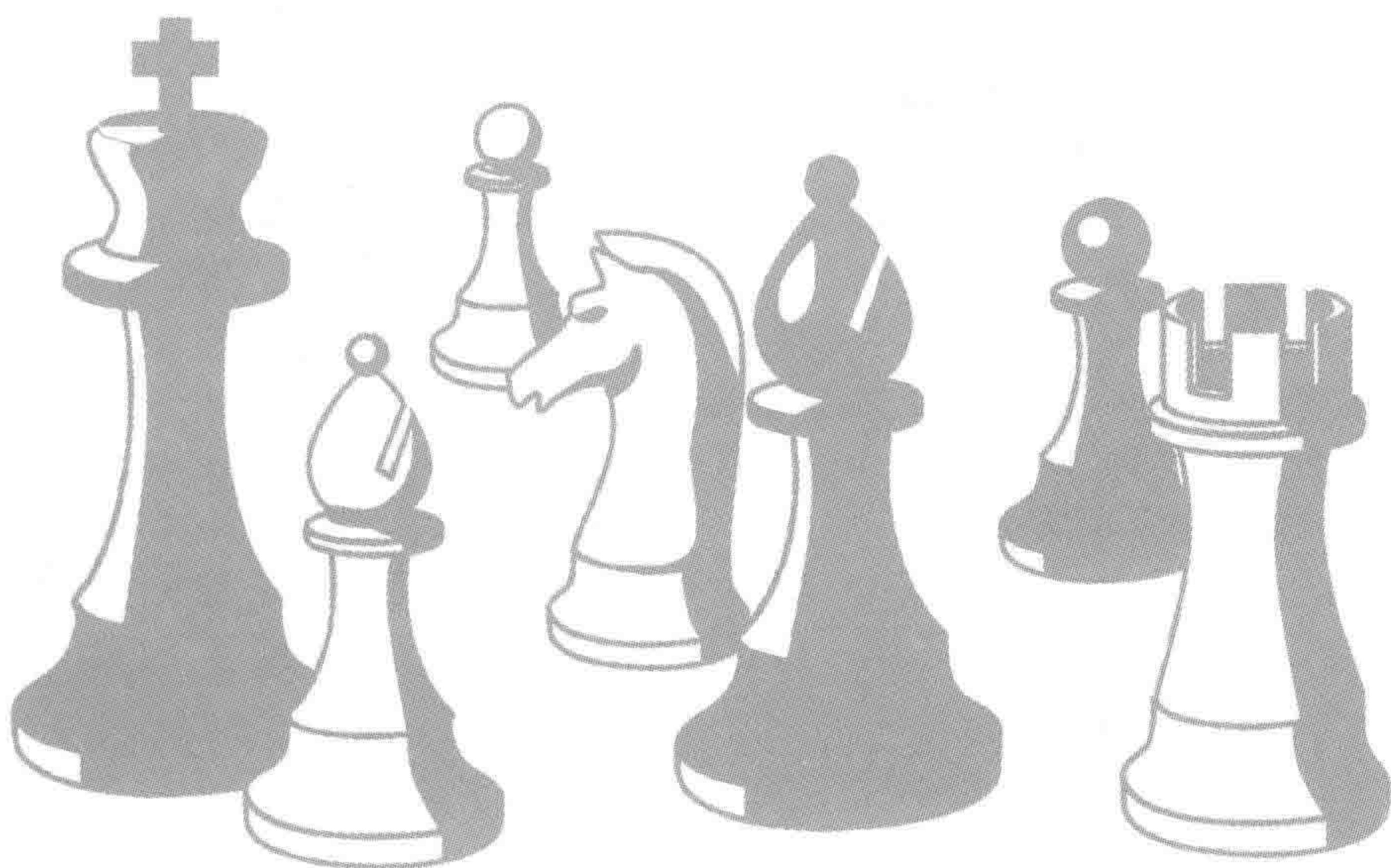
1. 怎样做好企业员工的招聘、录用工作?	298
2. 员工招聘工作的基本程序是怎样的?	302
3. 怎样才能拥有稳定忠诚的员工队伍?	305
4. 针对不同员工应该采取怎样的管理方法?	308
5. 怎样做好汽修企业的员工培训工作?	310
6. 怎样制订汽修企业的薪酬办法?	314
7. 汽修企业常见的薪酬办法有哪些?	315

第九章 汽车维修企业异常变动及行业管理.....321

1. 怎样做好企业异常变动的善后工作?	322
2. 与运管局修管科相关的管理要求有哪些?	325
3. 与公安局特行科相关的管理要求有哪些?	329
4. 与环保局相关的管理要求有哪些?	330
5. 与企业劳资管理相关的法律法规有哪些?	332

第一章

汽车维修企业 管理基础



? 1. 怎样认识汽车维修服务

汽车维修 是汽车维护和修理的泛称。为使汽车保持完好的技术状况或工作能力,及时发现和消除其故障隐患,降低故障率,从而延长其使用寿命而进行的作业称作维护,应遵守“预防为主、强制进行”的原则。为使汽车恢复完好的技术状况或工作能力,及时排除故障、恢复技术性能、降低燃料消耗、保证使用安全和环保排放而进行的作业称作修理,应遵守“定期检测、视情修理”的原则。

汽车维修行业 是与治病救人性质类似的,带有较强技术色彩的服务行业,无论是综合修理厂、快修连锁店,还是3S/4S特约维修站,经营与管理原理都是一样或相近的,只是各品牌3S/4S特约维修站因汽车制造厂家商务政策的不同而具有不同的管理要求。各家企业水平高低,不仅取决于硬件设施的区别,更取决于企业自身管理水平的差异。经济效益和社会效益是反映企业管理水平最重要的两个方面。“君子爱财,取之有道”,于企业而言就是“企业生财,经营有道”,“道”就是正确的理念和方法。

实践证明,在竞争日趋激烈、技术不断发展、服务需求渐高的汽车维修行业中,经营与管理人员的素质是决定企业生死存亡的关键因素,是企业开展合理行业竞争的决定性因素。一个既懂经营管理又懂专业技术的管理者,是汽修企业生存和发展的基石。

汽车维修服务 汽车行业在经历了数年新车销售井喷式增长后,单车利润不断缩减,在可预见的未来,售后服务必将成为汽车维修企业的主要利润来源。买汽车更是买服务,这已成为国内消费者的共识。不论何种形式的汽修企业,在汽车维修服务对象逐渐演变为以私家车为主的时代中,面临的挑战和竞争都会愈加激烈。做好汽车维修企业绝不仅仅是把车修好,在服务过程中,企业提供给消费者的体验感已愈发重要。要使你提供的服务得到客户的认可,员工的职业化与管理的职业化是必由之路。

汽车维修服务是一个非常复杂的过程,企业每天都会面对不同的客户,同样的车辆不同的客户、同样的客户不同的车辆,不同时间、不同情况,都会产生不同的要求。企业成熟的标志,是既能满足客户的需求,又能售出自己的服务,既能让客户满意,又能赢得利润。因此,汽修企业表面上是在修车,实质上是在为消费者提供舒适、安心、便捷的汽车生活服务。汽修企业的经营目标和存在价值能否最终实现,很大程度上取决于其经营、管理是否成功。怎样赢得客户,使企业与客户建立起持久的互惠互利关系,提高管理效率、降低运营成本,保持盈利能力和发展动力,是汽修企业经营管理者必须面对的课题,也是每一个立志从事这个行业的人应该关心的事情。

? 2. 汽修企业的经营管理都包含哪些主要内容,目标是什么

汽修企业经营管理工作内容,是由它的服务对象和生产特点决定的。汽修企业的一切工作都具备技术服务和车主服务两大元素。汽车的技术密集、结构复杂,对可靠性和安全性都有较高要求。车辆品种的日益丰富,新技术、新工艺、新材料的不断应用,也

导致汽修行业的技术管理更加复杂。另外，灵活用工新机制下的企业人员构成，也对企业的经营管理提出了很多新的要求。因此，汽修企业的经营者要想把企业做好，就应当做到工作条理清晰、心中有数。企业管理工作的最终目标见表 1-1。

一般汽修企业的工作内容如下。

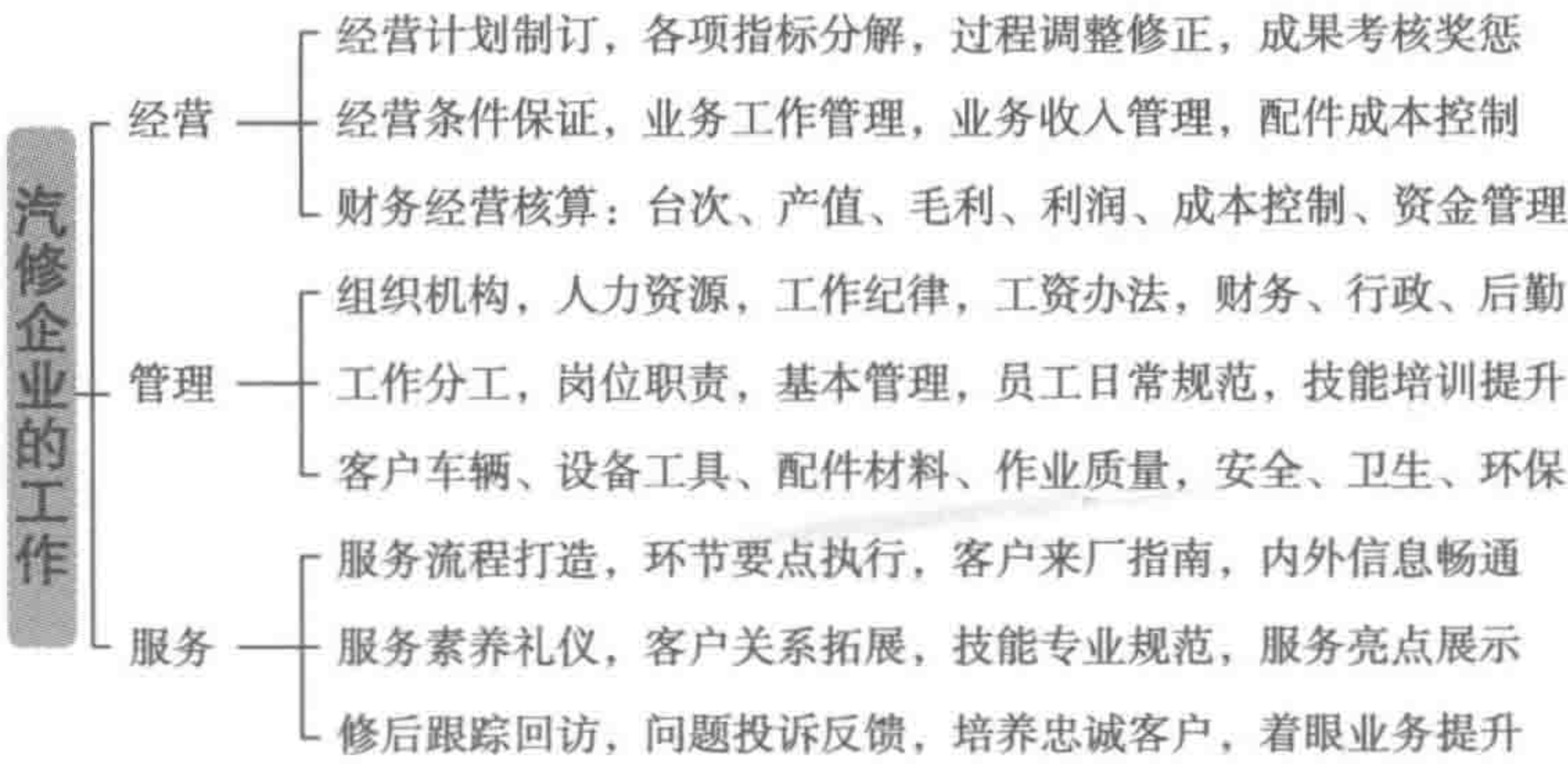


表 1-1 企业管理工作的最终目标

目 标	内 容
经济效益	企业是盈利组织，盈利是其存在的理由和目标，没有盈利的企业就没有发展，因此，提高经济效益是企业一切工作的核心，是衡量管理及各项工作是否成功的重要标志
社会责任	汽车企业的存在是为了向消费者提供汽车及其服务，客户需求决定企业经营方向，对企业的评价由客户决定，因此，在经营中需重视社会影响和公众责任，建立好的口碑
运行活力	企业是员工谋生的平台，个人生计、社会交往、自身价值等均凭借于给企业的付出来实现，企业通过富有活力的人力资源管理来实现员工的追求，是衡量管理质量的重要标准

3. 汽修企业（修理厂 / 特约站）的组织结构是怎样的

汽修企业的一般组织结构见图 1-1。

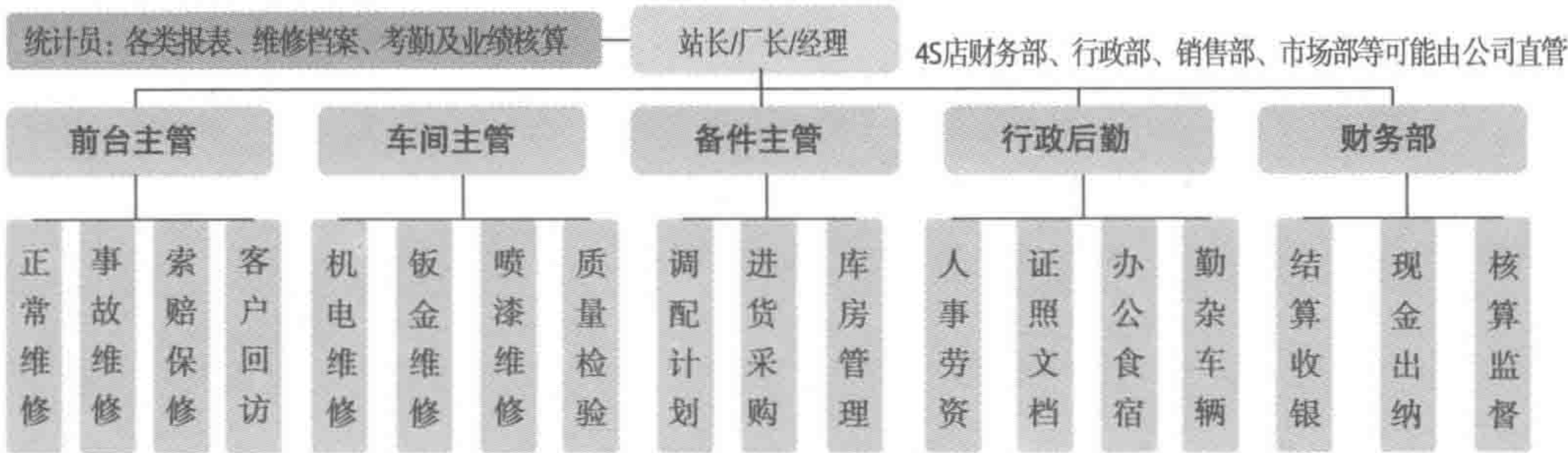


图 1-1 汽车维修企业组织结构

?

4. 汽修企业常设机构和岗位有哪些，职责关系是什么

汽修企业的常设部门（机构）名称及隶属关系见表 1-2，工作岗位及其主要工作内容见表 1-3。

表 1-2 汽车维修企业常设部门（机构）名称及隶属关系

序号	常设部门	其他名称及隶属关系
1	行政管理部	行政办公室、总经理办公室（简称总经办）、行政后勤部、综合管理部、综合部等，可能包含人事部
2	财务部	含财务审计部
3	人力资源部	人事部，可能包含在行政部内
4	销售部	可能包含二手车置换、电商、精品改装、市场部和客户服务部
5	售后服务部	特约服务 / 维修站（部），可能包含客户服务部、备件管理部和保险部
6	备件管理部	备件部，可能包含在售后服务部内
7	市场部	没有其他名称，可能包含在销售部内
8	改装部	可能包含在销售部内
9	客户服务部	没有其他名称，可能包含在销售部或售后服务部内
10	保险理赔部	保险部，可能包含在售后服务部内

表 1-3 汽车维修企业工作岗位及其主要工作内容

部门	岗位名称	主 要 工 作 内 容
企业管理层	董事长、总经理、厂长、店长等	负责企业发展规划及全面的经营与管理工作
	副职（维修或其他）	协助总经理或厂长、店长，负责车辆维修或具体某一项经营业务管理工作
行政管理部	行政经理（主管、主任）	负责企业的行政管理和后勤保障等工作
	行政管理员、专职司机	协助经理专管某一具体行政后勤工作，单位公务车辆驾驶
	保安员（门卫）	负责维护企业内的正常工作秩序，有可能是劳务派遣人员
	保洁员	负责企业内部设施的清洁工作，有可能是劳务派遣人员
	网管员	负责企业计算机和互联网的维护工作
财务部	财务经理（主管）	负责企业的财务管理工作
	会计	负责企业财务账目核算工作
	出纳	负责企业银行账户管理及现金业务工作
	收银员（维修价格结算员）	负责对购、修车客户的业务结算工作
人力资源部	人事经理（人力资源主管）	负责企业人员的绩效管理和招聘工作
	人事专员	负责企业人员的人事档案、入职离职、劳动保险、绩效核算工作
销售部	销售总监、销售经理	负责企业销售部的全面工作（销售业务、人员管理）
	销售顾问	主要负责向购车客户介绍车辆性能和购车程序，并协助其办理购车手续
	展厅经理	负责汽车展厅的管理工作
	前台接待员	负责引导购、修车顾客到指定地点办理相关业务

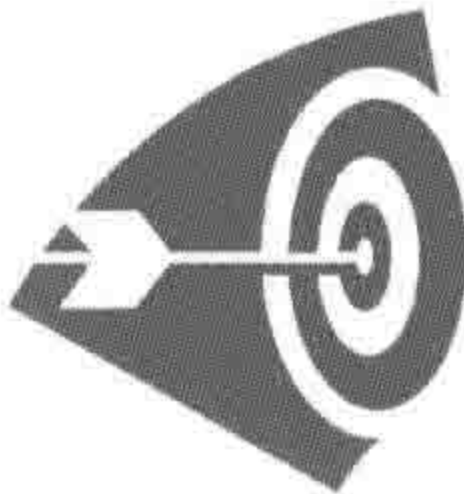
(续)

部门	岗位名称	主要工作内容
售后服务部	售后总监(站长)	负责企业售后服务部的全面工作
	服务经理	负责售后业务、客户服务及服务顾问(维修接待员)的管理工作
	服务顾问(维修接待员)	负责报修车辆的外观与故障检查、车辆信息登记和维修工单制作等工作,并负责针对在厂维修车辆有关事项与客户沟通
	技术主管(兼内训师)	负责解决维修中的疑难问题,指导维修技术作业,对人员进行车型技术培训
	车间主任(主管、经理)	负责维修车间管理,安排、协调维修员工工作,掌握维修进度,监督维修质量
	车间协调员、调度员	负责分配并安排维修车辆的具体作业人员
	机电维修/保养技师	负责车辆机械与电气故障的检测与维修,车辆的维护、保养工作
	钣金技师	负责事故车辆的整形修复工作
	喷漆技师	负责车辆的喷漆工作
	质量检验员	对车辆维修项目质量和竣工车辆总体质量进行检验
备件管理部	备件经理(主管)	负责备件业务管理工作,保证供应和合理库存
	备件计划员	根据备件库存,制订备件需求计划
	备件及仓库管理员	发放维修车辆所需零配件,并对库房、工具进行管理
	索赔员	针对存在质量问题的配件与汽车主机厂协调索赔业务
汽车保险部	保险经理或主管	负责汽车保险理赔业务的管理工作
	保险顾问或续保员	为车主具体办理保险业务(出单、续保)
	理赔员	对事故车辆进行定损,并办理理赔手续及有关业务
客户服务部	客服经理、主管	负责客户服务部的管理工作
	客服专员	负责与购修车客户的联系工作、档案管理、客户招待等
	客户回访员	负责对购修车客户进行电话回访
市场部	设市场部经理、大客户专员、市场运营专员(俱乐部专员),负责客户市场开发及客户活动组织工作	
特色部门	设二手车评估员、业务员、精品附件销售员、数字(网络)营销员、租赁业务员等,负责企业特色服务与营销	

? 5. 汽修企业为什么要制订业务发展规划或年度经营计划

(1) 业务计划的定义

业务计划是给企业的未来活动确定目标,是企业做出正确决策和行动的架构性依据,是设计未来发展方向与规划、对环境变化做出反应并自我改进的一个工具,同时也是对企业日常活动进行指引、改进、跟踪和提高的过程。



(2) 制订计划的意义

国内汽车保有量持续增长,竞争日趋激烈,消费者维权意识增强,为求发展向好,除掌握企业现况外,经营管理者还需对未来做出预测与规划,以充分利用企业有限资源,提高内部合作效率,最终提高经济效益。有效的年度经营计划和预算编制,能让赚钱的企业

更赚钱，不赚钱的企业学会赚钱。

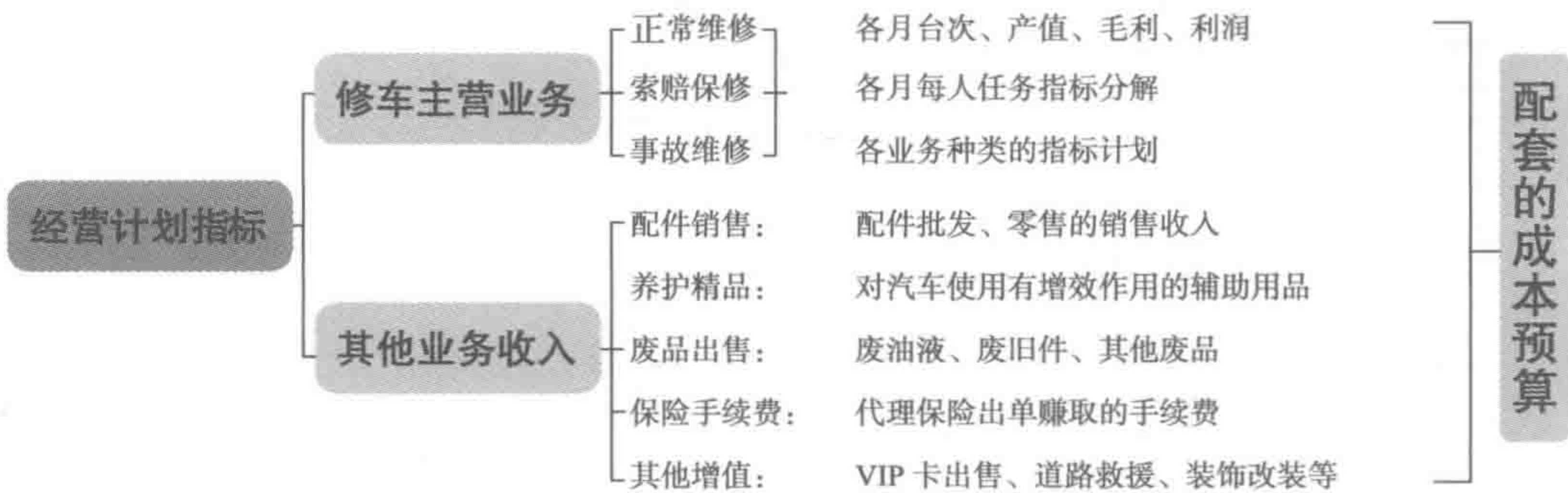
(3) 基本的计划过程

基本计划过程见图 1-2。这里要明确六个问题，即：明年的任务是什么？目前处在什么状态？目标是什么？需要怎样的行动？采取哪些步骤？应当怎么做？



图 1-2 汽修企业基本计划过程

(4) 经营计划的内容



企业计划的目标不能定得太高，以至于经过努力仍然不能完成，导致计划执行者丧失信心、不愿努力；但也不能定得太低，以至于不需要努力就能轻易达成，起不到促进企业生产、经营、管理活动提升的作用。“跳一跳，够得着；铆铆劲，过得去”，这样的目标既可激发人的积极性，又能实现个人价值的最大化。

在制订计划时，还要将长远计划划短分段、大计划划小分块，即将各项计划、指标都层层分解，落实到各部门、各岗位、各员工。这样不仅使各部门、各岗位、各员工都能明确工作目标，也便于企业管理者实施组织、考核和控制，以确保企业计划的全面实现。企业目标就是每个员工的工作目标，领导者要有全局观，不可冷热不均，如果只是鞭打快牛，难免半途而废。

最后，完整的经营应包含产出和成本匹配管理，否则等于只做了一半。

(5) 目标遵循原则

急功近利、好大喜功是制订目标时的最大敌人，实事求是、量力而行才是应有的态度。企业所制订的目标必须是具体的、可度量的、可实现的、有挑战的、有时效的。

(6) 执行注意事项

- 1) 目标执行中，经营管理者要对计划执行人的选择是否准确，分工授权是否明确，执行人是否按计划工作，是否有突发情况出现等问题进行监控。
- 2) 如果企业经营效益没有达到预期目标，应及时找出原因并设法解决问题，利用木桶原理来管控团队。
- 3) 每月检查：PDCA（计划、执行、检查、改进），定期评审、确保顺利、力争实现。
- 4) 光涨任务不涨工资的企业最不受员工欢迎，薪酬奖励与执行状况匹配是保证计划实施的有效手段。

(7) 经营计划实例

汽修企业经营计划实例见表 1-4。

表 1-4 20×× 年 ×××× 经营计划（示例）

（初次制订时可参考试营业、同行其他企业或上一年执行情况，此处只列维修收入）（单位：万元）

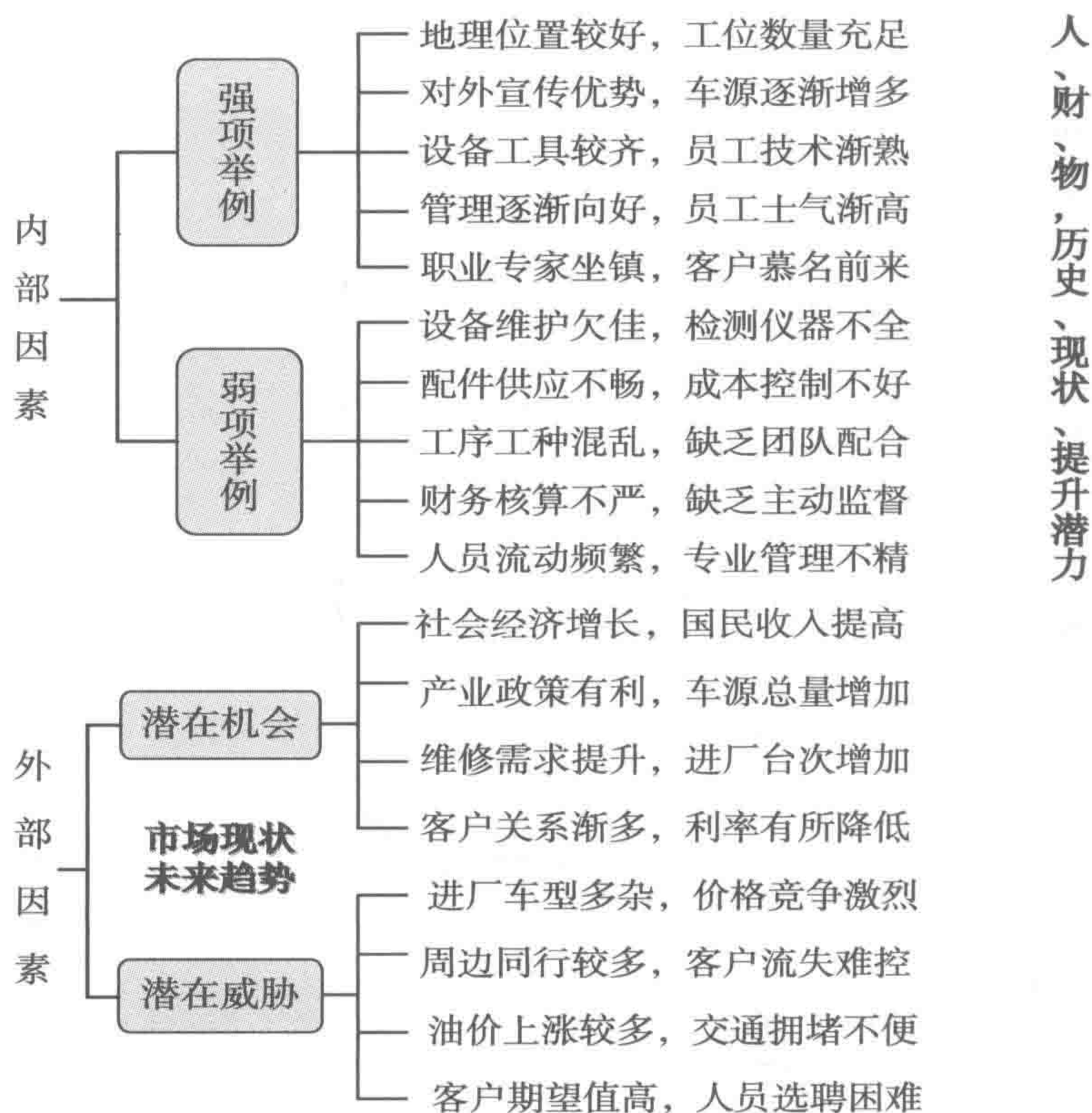
业务分类	月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	年合计	月平均
正常自费维修 SA	月 / 人计划指标														
	N 人计划共完成														
保险事故维修 SA	月 / 人计划指标														
	N 人计划共完成														
维修结算合计	月结算额合计														
其他杂项产值	月结算额合计														
全部产值计划合计														A	B
毛利计划进度														W	N
利润计划进度		21%~23%			26%~27%			26%~28%			24%~25%			X	Y

注：鉴于各品牌汽车厂家对 4S 特约站的保修索赔业务不能即时回款，因此不纳入月度个人指标。

? 6. 汽修企业制订目标计划时应考虑哪些影响因素



找出弱项，持续改进，不断成长



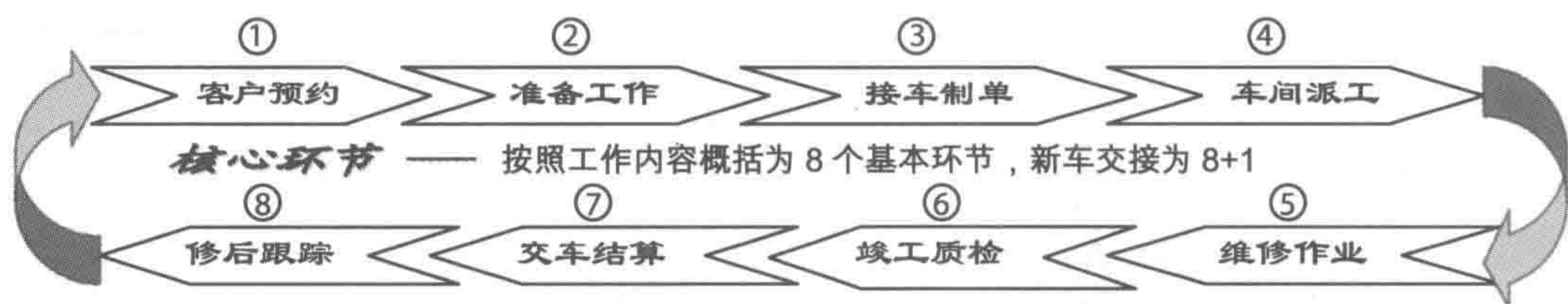
人、财、物、历史、现状、提升潜力

改善配件供应，加强员工培训，持续提高员工技能，保持店面整洁，维持设备正常，降低运营成本，加强质量管理，改进激励机制，提高流程效率，合理开展客户优惠活动，提供差异化服务——提高客户满意度，提高经营效益。

目标——内外兼顾、知己知彼、考虑周密、计划可行。

? 7. 汽修企业的服务流程是怎样的，有哪些环节

企业的经营管理水平体现于其是否具有一套科学完整的服务流程，以及贯彻到底的执行力。高效的服务流程使各岗工作标准化，工作衔接顺畅有序，人员设备运行效率提高，并能有效提升客户满意度和企业经营效益。目前，国内各形式、规模汽修企业的基本服务流程是一致或相似的。



按照是否直接面对客户，上述流程可分为内部环节和外部环节：

内部转交环节——②准备工作 ④车间派工 ⑤维修作业 ⑥竣工质检 + 新车交接
外部涉及环节——①客户预约 ③接车制单 ⑦交车结算 ⑧修后跟踪

销售顾问将成交
客户转交给服务
顾问 (SA)

按照企业内部分工不同，流程中各环节的具体工作责任划分为：

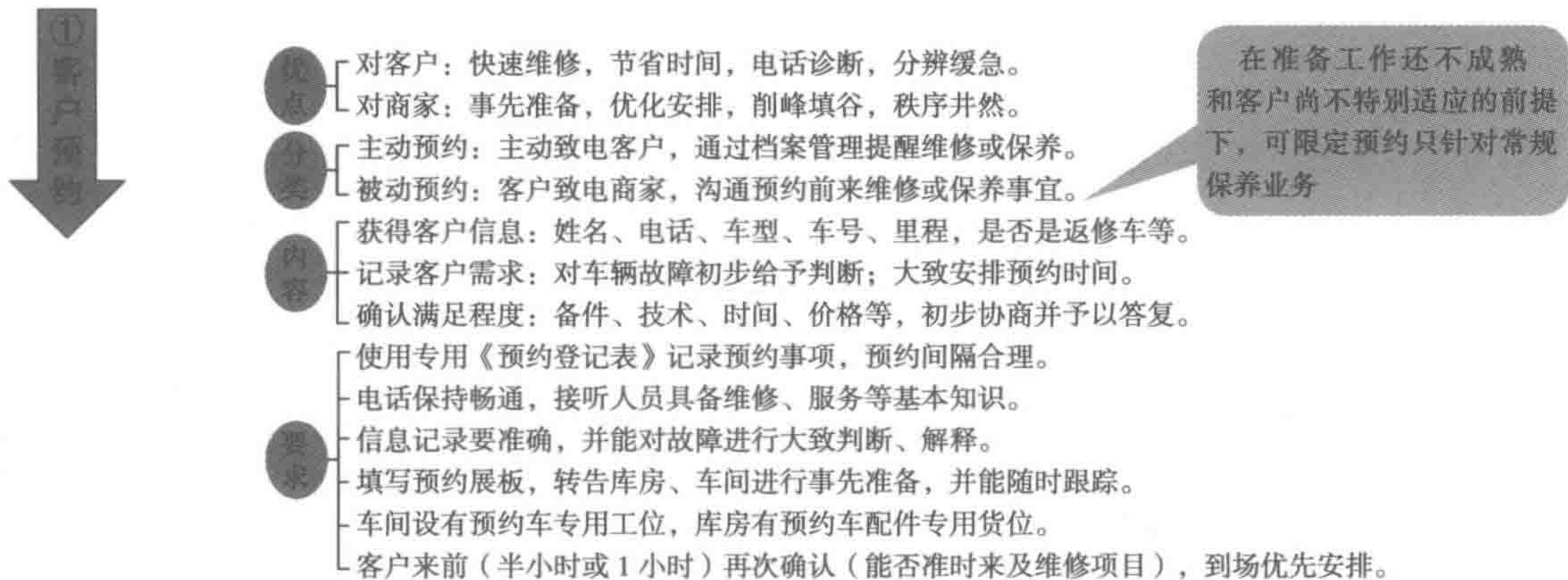
前台负责环节——①客户预约 ③接车制单 ⑦交车结算
车间负责环节——④车间派工 ⑤维修作业 ⑥竣工质检
全员负责环节——②准备工作
客户回访环节——⑧修后跟踪

客户对维修
站的期望

时间——立即接待，准时交车
质量——正确诊断，一次修复
收费——价格合理，物超所值
服务——优质服务，跟踪关怀
设施——设备完善，整洁有效

8. 维修服务流程中各环节的工作要素包括哪些

服务流程中的每一个环节都有一套工作标准，抓住要点把流程执行到底，对于提升客户满意度和企业经营效益，实现品牌化经营十分重要。各环节要素分析如下。

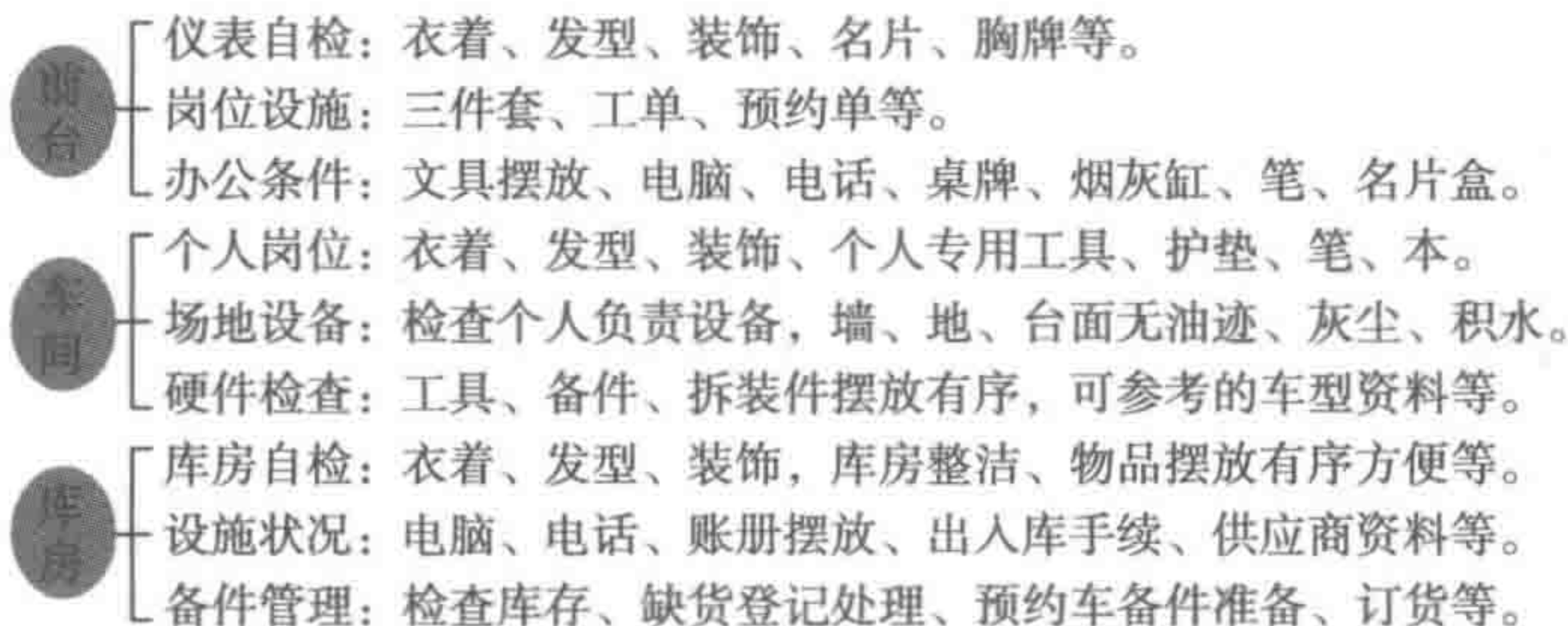


(预约的要点是事先了解客户信息和故障项目，备件及人员能提前准备，注意登记表的使用，到厂优先安排)

本环节主要责任人：服务顾问 辅助：配件人员、技术主管或车间主任

②准备工作

充分的准备工作，会给到厂客户带来好感



(养成做好准备工作的好习惯，是企业管理和员工作风的极好体现，是服务品质的有形展示)

本环节主要责任人：前台、车间、库房等全体员工，主管尽责最关键