

职业活动导向一体化培训教材
Zhiyehudongdaoxiang Yitihua
Peixunjiaocai

汽车售后 服务管理



主编◎吴 卫 苏 科
副主编◎王国林 吴 锐 何学容

QICHE SHOUHOU
FUWU GUANLI



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

职业活动导向一体化培训教材

汽车售后服务管理

主 编	吴 卫	苏 科	
副主编	王国林	吴 锐	何学容
参 编	刘春秋	伍 洪	叶翠兰

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车售后服务管理/吴卫, 苏科主编. —北京: 中国财富出版社, 2013. 1

(职业活动导向一体化培训教材)

ISBN 978-7-5047-4547-7

I. ①汽… II. ①吴…②苏… III. ①汽车—销售管理—商业服务—教材

IV. ①F724.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 268073 号

策划编辑 王淑珍

责任编辑 徐文涛 李瑞清

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010-52227568 (发行部)

010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4547-7/F·1891

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 21.25

字 数 530 千字

印 数 0001—3000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元



前言

随着中国汽车业快速发展,汽车及其部件市场的竞争越来越激烈,售后市场的服务网络支持越来越显得重要,售后市场的利润在整个汽车价值链中的比重逐渐增大,售后服务已经成为企业重要的收入和利润来源,已经成为汽车及其部件企业竞争的焦点。在当今市场竞争日趋激烈的情况下,我国汽车及其部件业逐步从“重生产”向“重服务”过渡,汽车的售后服务在整个汽车营销过程中有着特殊的“使命”,对繁荣汽车市场有着深远的意义。

时至今日,逐渐成熟的汽车工业带动了整个汽车消费市场,再加上人们消费水平的提高,汽车已经进入普通百姓的家庭。伴随着车市升温,汽车服务行业,或者称为“汽车后市场”也得到了大力发展。为了适应汽车后市场的教学需求,特编写此教材。

本书从实际应用的角度出发,通过对汽车后市场及各类售后服务岗位的介绍、售后服务流程以及技术与质量管理和提升客户满意度的客户关系管理等方面的详细论述,使学生既能够比较完整而系统地掌握汽车售后服务方面的基本理论和实际操作技能,又能够很快地熟悉和应用到售后服务管理的实际工作中。提高学生了解企业和行业的环境,熟悉行业发展态势和相关知识和信息,利用企业现有资源制定适合的服务营销策略的能力;同时,也能够使学生熟知客户的服务需求,利用标准话术和营销知识所学到的沟通技巧向客户准确传递产品相关的服务知识,与消费者建立长久、固化的互动关系,从而提升客户价值的销售技能。

除此之外,本书还具备以下特点:

(1) 注重知识的全面性。本书分为七大学习情境,除了对售后服务的专业知识进行系统的讲述外,还特别引入了“服务营销与客户关系管理”的相关内容,系统地描述了服务营销与客户关系管理系统在汽车售后服务管理中的实际运用的相关知识,全面扩展学生的知识面和岗位认知。

(2) 注重角色的多重性。本书除了在学习内容上以加强学生的理论知识、提高实践能力为目标,注重理论联系实际,强调知识的系统性、实战性以外,还基于“汽车制造企业”和“汽车服务经销商”两种不同角色,讲解不同岗位的知识和技能,并广泛借鉴和总结国内外服务理念,精选借鉴性较强的案例,分布于各章各节之中。此外,还结合中、高等职业教育重视实战及技能教学特点,要求在老师的带领下完成分布在不同学习情境中的实训项目。可以让学生在完成实训任务的过程中,提高自身的知识应用能力,有利于提高学生求职技能和实际工作技能。

本书的编写是集体劳动成果,学习情境一由苏科编写,学习情境二由王国林和吴卫编写,学习情境三由刘春秋和何学容编写,学习情境四由吴锐、刘春秋和苏科编写,学习情境五由吴锐、伍洪和叶翠兰编写,学习情境六由吴卫编写,学习情境七和附录由何学容



编写。

本书在编写过程中,得到了中国长安汽车股份有限公司、重庆电子工程职业学院和《农村金融时报》等单位相关人员的鼎力支持,在此特别感谢!

在本书编写过程中得到了电子工程职业学院汽车学院罗永前院长、重庆理工大学汽车学院邹喜红教授,杨英、袁冬梅等老师的诸多中肯建议,在此一并表示深深的谢意!此外,在本书的编写过程中,我们传阅了大量的文献资料和网站资讯,为本书的编写提供了一些有益的思路和部分资料,在此对这些文献资料的作者表示诚挚的感谢!

本书可作为高等职业院校汽车类相关专业教材,也可作为汽车行业岗位培训教材,同时还可供汽车维修及管理人员学习与参考。建议学时为60~65学时,各学校可按自身专业设置的具体情况灵活调整。

限于编者的水平,书中难免有不妥之处,敬请广大读者给予批评指正。

编者

2012年12月



目 录

学习情境一 汽车售后服务组织	(1)
任务一 汽车售后服务概述	(1)
任务二 汽车生产及服务企业售后服务组织机构	(9)
学习情境二 售后服务核心流程	(35)
任务一 业务接待	(35)
任务二 售后服务核心流程介绍	(39)
任务三 优质服务	(42)
任务四 服务礼仪	(72)
学习情境三 技术与质量管理	(101)
任务一 维修质量与技术服务管理	(101)
任务二 设备及专用工具管理和安全生产管理	(110)
任务三 特约服务中心认证管理	(116)
任务四 交车前 PDI 检查	(126)
任务五 技术培训管理	(136)
学习情境四 备件管理	(145)
任务一 汽车备件管理基础知识	(145)
任务二 汽车维修企业备件管理	(156)
任务三 汽车维修企业备件物流储备与销售	(162)
任务四 汽车配件经营企业配件管理	(170)
学习情境五 索赔管理	(189)
任务一 汽车产品的质量担保条例	(189)
任务二 索赔规定及审计	(195)
任务三 汽车生产企业对索赔管理的要求	(205)
任务四 索赔的财务结算流程与制度	(209)
学习情境六 服务营销与客户关系管理	(216)
任务一 服务营销概述	(216)
任务二 提高客户满意度的措施	(223)



任务三 客户关系管理	(240)
任务四 客户关系管理系统 (CRM) 简述	(264)
学习情境七 其他服务开发	(274)
任务一 销售业务	(274)
任务二 二手车业务	(289)
任务三 汽车装饰与美容	(302)
任务四 汽车保险与理赔	(309)
参 考 文 献	(325)
附录一 典型工作任务分析	(326)
附录二 汽车售后服务管理典型任务的学习领域转化及学习情境设计	(330)



学习情境一 汽车售后服务组织

【参考学时】2 学时

【任务流程】汽车生产企业售后服务组织→汽车服务企业服务组织

【任务目标】

- ❖ 熟悉售后服务概念、特征、作用和分类，了解售后服务发展历史及趋势；
- ❖ 掌握汽车生产企业的售后服务部职责；
- ❖ 能说出汽车生产企业和汽车服务企业内部各岗位的层次关系；
- ❖ 熟悉汽车服务企业主要管理岗位的任职条件及岗位竞聘要求。

任务一 汽车售后服务概述



引导案例

中国乘用车售后市场规模 2012 年将达到 1530 亿元

理特管理顾问有限公司 (Arthur D. Little) 发布的报告显示，中国乘用车售后市场规模预计 2012 年市场规模将达到 1530 亿元，年复合增长率为 20%。市场规模的迅速扩大，引起了整车厂、零配件供应商及流通渠道、汽车维修服务提供商等多方面的重视，汽车售后服务将从汽车市场的后台冲到争夺最激烈的前沿。

理特管理顾问有限公司咨询顾问林志轩表示，成熟的汽车市场中，新车生产销售占价值链价值增加的 34%，汽车金融服务和零配件维修服务各占 31%，二手车业务占 4%；而在利润分布中，新车生产销售只占 16%，汽车金融服务和零配件维修服务各占 40%，二手车业务占 4%。由此可见汽车售后业务的巨大发展潜力。

据悉，目前售后市场上零配件产品大体上可以分为易耗消费品、机械零配件、电器类零配件、电子类零配件、外部与结构类零部件（含轮胎）等。理特研究发现，目前原厂件在整个汽车售后市场中还占领着主导地位，约 50% 的份额，主要原因为 4S 店占据市场主导地位，随着国外知名零配件品牌的进入和国内零配件企业的崛起，独立品牌件的市场份额在不断增加。

目前，一些国际知名的零配件供应商已经加大了售后市场的推广力度。2007 年德尔福在中国成立德尔福贸易（上海）有限公司，主要服务于售后市场。博世 (Bosch)、电装 (Denso)、江森自控 (Johnson Control)、萨克斯 (Sachs)、天河 (TRW)、海拉 (Hella) 等知名配套厂供应商也纷纷宣布自己的售后市场进军计划。轮胎制造商米其林在中国的整



车厂配套业务的比重已经下降到 30%~40%，其余的 60% 左右的份额为包括零售批发在内的售后替换胎市场，并且后者的比重正在逐渐扩大。固特异、普利司通等也在不断扩大销售网络。

在维修服务市场上，市场格局正向“4S 店+汽车修理厂+汽车快修连锁”的新格局发展。由于价格高，等待时间长等原因，4S 店正面临着服务流失的威胁，即保修期以后大量车主选择到 4S 点以外的渠道进行维修和保养；这一点随着车龄的增加尤为明显。实际上，汽车快修连锁是目前成熟汽车市场售后服务的主流经营模式，近年来随着中国国内汽车市场的发展而涌现，以其品牌化经营、标准化服务和网络化发展而迅速崛起。

资料来源：全国乘用车市场联席会 2012 年《售后服务》第 13 期

点评：21 世纪是新经济时代，新经济在本质上属于服务经济。有形产品在满足消费者需求中的比重正在逐步下降，而服务的价值正变得越来越重要，进入了服务营销的时代，以服务为导向的经营和创新战略已经成为现代企业的基本战略选择，越来越多的汽车企业都将竞争核心转向以服务为中心，健全和完善服务体系；而在整个服务体系中，售后服务占了尤为重要的地位。

汽车企业营销中“售后服务”的出现，是市场竞争所致的必然结果。随着汽车技术的发展，制造技术已相差无几，新的科技也很快得到市场的普及，产品越加同质化。此时的市场营销战略也在发生变化，从产品转向推广，进而又转为整合营销时代。但在期间，企业发现，无论什么营销战略，其宗旨都是客户的需求满足和服务的满意，因此，企业开始将重心逐步转向全面整合的服务营销。

从营销的角度来看，售后服务是企业营销中的一部分，没有售后服务的市场营销，在顾客的眼里是没有信用、无法持续的销售；没有售后服务的商品，是一种最没有保障的商品，不值得持续消费的产品；而不能提供售后服务的营销人员，是不专业的推销人员，也是不能够长期沟通的对象。因此，能够以客户需求为中心、服务为导向，能够让服务感动顾客的企业，就能够提升顾客的满意度，赢得市场。由此可见，产品的售后服务在整个企业营销过程中有着特殊的“使命”，对企业产品和服务走入市场化起着积极的过渡与推动作用，更是企业在营销过程中体现差异化、提升市场占有率的又一法宝。

优秀的售后服务成就一个良好的汽车品牌，越来越多的消费者已经逐渐体验到“买车就是买服务”这个道理。售后服务的品牌效应、细致程度，是打动消费者的两个重要方面。汽车界有一名名言：第一辆车是销售人员卖出去的，第二辆、第三辆车是靠售后服务卖出的。由此可以看出，售后服务是多么重要。

一、汽车售后服务的概念

广义的售后服务包括与产品销售配套的包装服务、送货服务、安装服务、三包服务（包修、包换、包退）、排除技术故障、提供技术支持、寄发产品改进或升级信息、与客户保持经常性的联系、产品使用联系及建立客户档案、收集整理客户信息资料等服务。而汽车售后服务则是指汽车作为商品从客户购买开始直至车辆报废这一期间，由汽车制造企业、汽车维修企业、汽车服务企业和配件及销售企业等服务商为客户及其拥有的汽车提供



的全过程、全方位的服务。汽车售后服务是汽车流通领域的一个重要环节，是一项非常繁杂的工程，它涵盖了汽车的质量保障、索赔、维修保养服务、汽车零部件供给、维修技术培训、技术咨询及指导、其他个人服务等与产品 and 市场有关的一系列内容。汽车生产企业可以通过它与客户的关系更加紧密，树立企业的形象，提高产品的信誉，扩大产品的影响，培养客户的忠诚度。汽车售后服务主要内容包括：维修保养、车内装饰（或改装）、金融服务、事故保险、索赔咨询、旧车转让、废车回收、事故救援、市场调查与信息反馈等内容。

售后服务的过程，不仅关系到本公司产品本身的质量的完整性，更关系到在服务的过程中客户的满意程度。因此售后服务的过程参与者包括了汽车制造企业、汽车维修企业、汽车服务企业、配件供应商和消费者。

汽车制造企业除了制造汽车产品外，还为其品牌的汽车售后服务制定相关标准，建设服务网络，提供技术支持等相关职责。而配件供应商是汽车售后服务的间接参与者，它主要是为品牌车辆用户提供纯正的原厂零配件，并提供原厂零配件质量担保，为用户提供原厂零配件索赔等业务，及时与汽车生产厂家备件部反馈零配件使用和质量信息。汽车服务企业则通常是汽车售后服务最直接为汽车产品的使用者提供售后服务，解决客户问题和满足客户需求的参与者。除此以外，他们还要与汽车生产企业共同对所负责区域合同产品的市场进行充分开拓，为提高产品的市场份额和持续增长做出努力。并维护汽车生产企业的产品信誉和声誉，树立汽车生产企业的产品形象和服务形象，履行其协议中承担的责任和义务。

消费者是汽车售后服务的接受者，他们是汽车售后服务最直接的受益者。这些汽车售后服务参与者构成的价值链如图 1-1 所示。

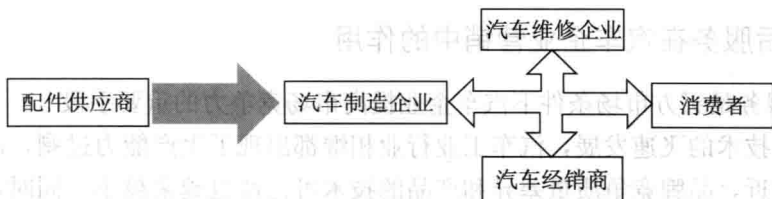


图 1-1 汽车售后服务参与者构成的价值链

二、汽车售后服务的主要特征

汽车售后服务需要随时与消费者接触；因此，汽车售后服务往往服务网点众多，分布广泛，而且汽车售后服务内部分工细致，服务类型多样。汽车售后服务经过长时间发展，已经逐步形成了其自身应有的特点。

1. 系统完善性

汽车售后服务所涉及的主要内容由原材料和配件供应、物流配送、维修检测、美容装饰、智能交通和回收解体等相互关联组成一个有机的整体，因此它是一套完整的产业链，



也是由一套完善的系统所组成。

2. 技术广泛性

汽车售后服务系统涉及的因素很多,涉及的学科领域较为广泛,例如行为科学、工程学、数学、环境学、法律学、管理学和经济学等。从逻辑学的层面上讲,涉及了系统设计、系统综合、系统优化和最优决策等方面;从时间关系看,包括了规划、拟定、分析和运筹等阶段。

3. 消费持续性

从国际汽车市场来看,汽车售后服务的利润水平很高。尤其在欧洲许多国家,汽车售后服务业已经成为汽车产业获利的主要来源。在我国,随着汽车保有量的增加及汽车售后服务概念的深入,汽车售后服务已在人们的生活中得到广泛普及,而汽车售后服务具有可以被消费者重复、持续消费的特点,使得汽车售后服务业可以重复多次从消费者手中获取利润,保证了汽车售后服务拥有较可观和持续的市场利润。

4. 有较高的利润

正是由于汽车售后服务具有重复消费的特点,使服务供应者可以重复多次向汽车服务消费者索价,同时服务具有一定的差异性特征,服务提供者可以利用自己独特的服务,在与消费者的讨价还价中索取高价,正由于这一个特定的索价机制,保证了汽车服务售后业拥有较高的市场利润。

5. 对产业链影响巨大

汽车售后服务业一般处于汽车产业链的末端。作为联结汽车生产者与使用者的纽带,在信息沟通上具有一定的优势,保证汽车服务提供者既可以从生产者处获得利润反馈,又可向消费者索取高价,从而维持汽车售后服务业的价格地位。另外,售后服务的优劣直接关系到品牌车型的市场销售业绩,是汽车制造商在激烈的市场竞争中致胜的关键。

三、售后服务在汽车企业营销中的作用

1. 售后服务是买方市场条件下汽车企业提高市场竞争力的重要手段

随着科学技术的飞速发展,汽车工业行业相继都出现了生产能力过剩,产品在功能与品质上极为相近,品牌竞争质量差异和产品的技术可比性也越来越小;同时,市场价格的比拼也使众多企业精疲力竭,在推广力度的加大更是使得企业每年的营销费用不断增加。在这种情况下,企业只有寻找无形服务来进行差异化竞争,希望赢得客户的忠诚,以便在竞争市场上获得持续性的优势。因此优质的售后服务对企业来说,是确定市场定位和赢得市场竞争优势的重要手段。

2. 售后服务是保证顾客权益的最后一道防线

企业向消费者提供经济实用、优质、安全可靠的产品和售后服务是维护其本身生存和发展的前提条件。虽然汽车企业寻求差异化售后服务的策略越做越完善,但是要做到完美却无法保证。由于消费者的使用不当或服务细节的疏忽,各种问题或投诉不可避免,任何生产企业都不能够保证绝对没有错误发生或完全避免顾客的投诉,因而及时对服务失败进行补救,有效地处理客户的投诉等措施,成了保证消费者权益的最有效途径。因此,售后服务是保证消费者权益与利益的最后防线,同时也是解决服务失败和处理顾客投诉,提高



客户满意度的最有效措施。

3. 售后服务是有效提升客户满意度与忠诚度的有效方法

消费者对产品和服务的利益追求包括需求和价值两个层面。前者更多的体现了消费者对产品功能和质量的需要；后者则更多地体现在精神、情感等心理方面的需要。随着社会经济的发展和消费者自身收入水平的提高，顾客对非功能性的价值层面的利益越来越重视，在很多情况下甚至超越了对功能性需求的关注。企业要想长期、持续的发展壮大，就必须赢得长期合作的顾客，保持和提升顾客忠诚度、提高客户满意度。

四、汽车服务企业的类型

汽车服务企业的类型可以按业务类型、经营方式来划分。

按业务类型大体可分为：整车销售、配件销售、汽车维修、汽车租赁、汽车金融服务、汽车保险服务和汽车俱乐部等。

按经营方式可分为：汽车品牌专营店、多品牌经销店、旧车交易企业、汽车配件连锁企业、汽车配件销售企业、汽车特约维修站、汽车快修店、汽车美容装饰店、汽车租赁企业、汽车金融企业、汽车保险服务企业、汽车俱乐部等。

就售后服务市场目前主要的几种类型的企业有：汽车品牌专营店、多品牌经销店、单一服务经销商、汽车快修店、汽车美容与装饰店等。

(1) 汽车品牌专营店：汽车服务企业与某一品牌汽车生产企业签订特许经营专营合同，受合同制约，接受生产企业指导、监督、考核，只经销该品牌的汽车，并为该品牌汽车的消费者提供技术服务。这种形式是国外汽车特别是轿车服务企业的主流，已被大规模引进国内，并成为目前我国轿车产品销售最普遍的一种形式。汽车品牌专营店一般采用前店后厂的方式，采用统一的店面外观设计。一般具有整车销售（Sale）、备件供应（Sparepart）、维修服务（Service）和信息反馈（Survey）四项主要功能，所以俗称为“4S”店。标准的四位一体经销商具有以下特点：

①标准、系列化的建筑风格；

②统一、标准化的标识系统；

③全新的管理模式；

④现代化的企业微机管理及网络通信；

⑤汽车上牌、保险、售前、售中、售后一条龙服务；

⑥规范化的接待服务；

⑦先进、实用的专用工具、仪器的和设备；

⑧专业化的修理；

⑨全国统一的原厂备件价格；

⑩最合理的工时收费；

⑪最佳的社会效益和经济效益。

(2) 多品牌经销店：汽车服务企业在同一卖场同时经销多个品牌汽车（汽车超市），是对汽车制造企业销售渠道的一种补充。它一般具有整车销售和部分品牌汽车的维修服务功能。



(3) 单一服务经销商：汽车生产企业授权在指定区域内从事合同产品服务的法人实体或企业，是集售后服务、零配件供应、信息反馈三位于一体的现代化修理企业，没有整车销售职能，被称为单一服务经销商。

(4) 汽车快修店：主要从事汽车制造企业的质量保修范围以外的故障维修工作，一般包括汽车保养、换件修理等无须专业诊断与作业设备的小修业务，俗称“路边店”；这种形式也是汽车制造企业售后服务网络的重要补充。

(5) 汽车美容与装饰店：主要从事在不改变汽车基本使用性能的前提下，根据客户要求对汽车进行内部装饰（更换座椅面料、地板胶、内饰等）、外部装饰（粘贴太阳膜、表面光洁养护、婚庆车辆外部装饰等）、局部改装（中控门锁、电动门窗、电动后视镜、加装 DVD 等）等。

五、汽车售后服务市场的现状和发展趋势

1. 我国汽车服务业的形成与发展

我国汽车服务业，起源于计划经济时代的汽车维修服务，发展于汽车厂商的销售流通体系和售后服务体系，形成于其他各项汽车服务的发展和壮大中。整个行业的发展大体上经历了以下三个阶段。

第一阶段，1956—1984 年，即我国汽车服务业的起步与建设阶段。

这个阶段的基本特征是汽车的生产、销售流通和维修服务，都是在国家的计划体制下运行的，分别由国家不同的产业部门进行管理，严重存在部门割据的现象，生产、流通和维修服务的各项职能被人为分割。各类企业也缺乏自主经营权，只是国家计划和规定职能的执行者，企业之间不存在竞争。与此同时，汽车服务也仅仅是限于汽车维修这个单一的服务类别上，只能由交通部门履行行业管理职能，由其下设的汽车维修企业提供维修服务，几乎不存在其他的服务项目。

但是，就是经过了这一阶段，我国的汽车服务业走过了从无到有的历程，积累了一定的服务基础，形成了一批以国家物资部门为代表的整车销售，以交通部门为代表的配件销售和汽车维修等服务力量。同时，其他汽车服务的业态形式也开始进入了萌芽状态。不过，由于国家经济基础薄弱、计划体制尚未被完全打破，汽车工业本身发展缓慢，用户少、品种单一等原因，我国汽车服务业在长达几十年的时间内，发展速度比较缓慢，服务内容也比较单一。

第二阶段，1985—1993 年，它始于我国的城市经济体制改革时期，截至国家全面进入市场经济体制的建设时期，是我国汽车服务业的发展阶段。

这个阶段的基本特征是国家的改革开放不断深入，单一的计划经济体制被彻底突破，市场逐步成为配置资源的最主要机制，企业的经营权力不断扩大，市场竞争也在不断强化。特别是国家明确了私营业主和个人购买汽车的合法性，开放了汽车消费市场和汽车运输市场，私人购车大幅增长，使得汽车保有量（尤其是私人汽车的保有量）迅速增加。这些变化直接推动了汽车服务产业的发展，汽车的服务业务突破了单一的维修服务类别，一些新型的服务项目得以出现和发展。例如，出现汽车分期付款的销售方式，汽车保险的品种增加，驾校大量涌现等。



这一阶段,由于受到国内汽车市场的巨大拉动,汽车工业本身的发展和社会汽车保有量的快速增长等因素的有力支持,我国的汽车服务业走过了从小到大的历程。在经济体制改革的有力推动下,过去以执行国家计划为主要职能的汽车及其零部件生产、分配、流通和维修的部门,逐步转化为独立面对市场、自主经营、自负盈亏的服务主体。但是,由于这一时期我国的汽车市场总体上处于卖方市场,我国的汽车服务领域在产品和服务的价格等方面表现得比较混乱,很多在国外趋于成熟的服务类别,在我国还是空白,汽车服务的整体内涵很不健全,整个汽车服务体系还有待发展。

第三阶段,从1994年至今,是我国汽车服务业的全面形成和发展阶段。

这个阶段的基本背景是我国的改革开放继续大幅推进,经济体制向市场经济体制转轨。国家以全面建设小康社会为目标,推行可持续发展战略,追求“持续、健康、快速”的经济增长方式,企业经营从粗放经营向集约化经营转变。加入世界贸易组织(WTO),经济领域进一步对外开放,我国企业全面参与国际经济大循环。与此同时,我国的汽车工业稳步发展,对外合作与交流更加充分,汽车买方市场大体形成,消费者私人购车逐步占据汽车市场的主导地位,社会汽车保有量迅速增加。

这个阶段又大体可以分为两个时期。第一个时期始于1994年(以国家开始进入市场经济体制建设和颁布实施第一个《汽车工业产业政策》为标志),直至2001年年底(以我国正式加入WTO为标志)。在这一时期,我国的宏观经济方面,中央推行了经济“软着陆”的系列政策,导致国内汽车市场迅速由卖方市场向买方市场转变。在此过程中,汽车的需求结构也在变化,即公车需求逐年下降,私车需求持续上升。同时整个汽车市场的竞争也显得空前激烈。正是上述因素,使得原有的汽车服务体系不能适应新的形势,汽车服务需要新的方式,从而为汽车服务体系的变革提供了必要条件。

20世纪90年代后期,一些中高级轿车合资企业,直接引进了国际上比较流行的品牌专营的区域代理制度,实施品牌经营战略,推行品牌专卖的营销理念,全面整顿原来的汽车销售代理商,将其改造为“特许经营商”、“品牌专卖店”,强化这些网点集整车销售、维修服务、配件供应和信息反馈“四位一体”的整体服务职能。由此,我国在汽车的销售和售后服务领域,基本建立起厂商主导、整体规划、控制发展、层次直接、功能齐全、责任明确、服务规范的汽车销售服务体系,为我国的汽车服务业与国际接轨,适应加入WTO的新形势,应对汽车服务领域的对外开放积蓄了一定的基础。

第二个时期始于2002年,以我国正式成为WTO成员国为标志。在这一时期,我国将全面履行加入WTO的各项承诺,更深更广地开放包括汽车服务业在内的有关产业。同时,我国的汽车工业将进一步与国际汽车公司展开合作,轿车将成为汽车工业的主体(2003年轿车的产销量首次突破50%的份额),汽车进入居民消费领域的进程加快(有人将2002年称为中国汽车的普及元年),社会汽车保有量将以更快的速度增加。在这种背景下,我国汽车服务业将面临来自国际汽车服务业的广泛竞争。

总之,在各种综合因素的作用下,我国的汽车服务业在这个阶段,走过了从混乱到有序的发展历程,一个内容较为丰富、职能较为健全的服务体系已经形成。当然我国汽车服务业现有的水平,同世界汽车服务业发达国家相比,还存在很大的差距,仍处在不断学习、改进、发展的阶段。



2. 我国汽车售后服务业的现状

尽管经历了上述三个发展阶段,我国汽车服务业的水平与国际先进水平仍存在着一定的差距,2008年中国汽车售后服务满意度调研报告显示,售后服务普遍存在不规范的竞争,将严重制约中国汽车行业的健康发展。93%的被调查者对“多次返修率”不满意;56%的被调查者担心,4S店或特约经销商在维修过程中“偷工减料”,提供劣质配件;51%的被调查者认为,服务观点淡薄是4S店或特约经销商存在的比较普遍的问题;68%的被调查者认为,顾客的反馈信息并未得到满意回应或解决;73%的被调查者表示,质量保修期后会选择社会修理厂;但是,对社会修理厂的维修质量表示担心的被调查者竟达62%。事实上,上述的汽车售后服务中出现的问题主要涵盖了以下几个方面原因。

(1) 售后服务理念淡薄

在我国,汽车售后服务企业自身的服务意识是相对落后的,国外售后服务的立足点是提高保质期,保证正常使用期,推行“保姆式”售后服务,而我国的售后服务的口号是:“坏了保证修理”,许多工作人员在利益的驱动下,不是想方设法解决疑难问题,而是诱导顾客更换不必要换的零配件,从而增加消费者的使用成本。国外售后服务的项目多,咨询服务、对客户进行技术培训、配件供给、维修、保养是一条龙,国内则是维修服务单一;国外服务连锁化、网络化,而我国目前还处于单个企业独立经营,连锁、网络还处于喊口号阶段。

(2) 从业人员综合水平较低

针对汽车这种技术密集型产品,它对它的从业人员有着相当高的要求,特别是技术方面。在我国从事汽车维修行业的人员,很多都是以师傅带徒弟的方式传授技艺的,没有经过专门的培训。尽管在近几年来,很多中高级技术学校开设了相应的汽车维修等专业课程,但是目前社会上汽车服务业的从业人员其技术水平还普遍偏低。另外,汽车配件经营者大量存在缺乏配件基本知识的现象,不能为用户提供专业咨询。对于高素质的专业人员也是极度缺乏,如旧车交易服务业内严重缺乏受过专业培训的具有资质的估价师,很多交易服务者都不能为顾客提供估价等深层次的服务。在服务企业的管理上,缺乏能够驾驭服务市场走势的领导者,管理手段依然是传统方式,现代信息技术的普及率极低。整个行业的综合素质偏低,是无法提供高水平服务的重要原因。

(3) 技术水平有待提高

这里的技术指的是服务企业的硬件设施和技术设备,目前我国汽车服务业的技术水平无法完全跟上汽车技术的发展速度,缺乏各种先进的维修机械设备、电子诊断设备等,不能保证维修服务的质量。尤其在汽车美容装饰行业,“路边摊”还占有相当的数量,他们的主要设备仅是水桶、刷子、高压水枪等简单工具,其服务质量完全得不到保障。美国驰耐普北京汽车养护服务中心的王经理在一次采访中说:“现在国内大多数汽车服务店还在采用胶条补胎法,而他们已采用了美国泰克冷硫化贴补技术。采用冷硫化贴补技术,被补的轮胎在原伤痕处永远不会再出现漏气,而胶条补胎法只能直补,如出现斜钉子,就很难保证质量了。”

(4) 标准和法规体系不完善

为发展国内汽车工业,政府及相关部门出台了各项法规政策来推进汽车工业的发展,



但相对于汽车制造业来说,汽车售后服务的发展明显滞后。长期以来,汽车售后服务业没有统一的服务标准和行业规范,在一定程度上造成了从事汽车售后服务业的服务水平低下,以及企业治理水平参差不齐,难以满足消费者需求。

(5) 不重视信息反馈

目前流行的汽车销售方式是4S专卖店,也就是集“整车销售”、“零部件供给”、“修理”、“信息反馈”四大功能。信息是决策的基础,信息越具体,决策就越有“底气”。4S店处于市场竞争的最前线,天天直接接触用户,把握着市场的每一个细微变化。在技术上,4S店天天都要接待用户进行检查、保养、维修、索赔等,这些信息对改进产品具有极大的价值。虽然现在的汽车4S店或汽车经销商也知道收集顾客的信息反馈,但顾客的反馈信息最终并未得到满意回应或解决。客户回访只是表面的一种形式,真正做到及时回访,认真做回访记录,建立客户档案的并不多。顾客的信息得不到及时的反馈,不能让顾客的满意,也不能为公司的竞争及战略决策提供依据。

(6) 汽车零配件价格高,质量不稳定

随着轿车保有量的不断扩大,为配件和服务市场的发展提供了基础,也给大量的假冒配件企业和低质修理厂提供了生存空间。在大量的汽车维修投诉中,零配件的质量问题和零配件的价格不合理的案例较多。目前中国的零配件比较突出的问题是“劣质件”。客观地说,国家没有出台全面具体的零配件质量标准,也是劣质件问题长期以来难以解决的重要原因,除了43类与安全直接相关的核心零配件有国家质量标准,其他数以千计的零配件都无标准可依,质量很不稳定。

任务二 汽车生产及服务企业售后服务组织机构

怎样让组织内众多人员步调一致,同心协力,向着一个目标迈进,需要一个明确的组织机构。组织机构是企业实现战略目标和构造核心竞争力的载体,也是企业员工发挥各自优势获得自身发展的平台。一个好的组织机构可以让企业员工步调一致,同心协力,向着一个目标前进。一个不合理的组织机构,则会使企业组织效率降低,内耗增加,并影响企业的成功和发展目标的实现。

设置组织机构的目的是帮助企业围绕其核心业务建立起强有力的组织管理体系。一个有效组织机构必须目标明确,功能模块清晰,工作的指派确定,不应随意增减功能模块。

一、组织机构的设置原则及方法

组织机构建立的目的是帮助企业围绕其核心业务建立起强有力的组织管理体系。组织机构中各部门人员的多少需要按各个岗位工作量安排。机构中各级组织都有相应的负责人,各部门经理向总经理负责,总经理向董事会负责,这种管理制度叫首长负责制。

1. 设置的原则

(1) 任务与目标明确原则

(2) 专业分工和协调原则

(3) 指挥统一原则



- (4) 有效管理原则
- (5) 责权利相结合的原则
- (6) 集权与分权相结合原则
- (7) 稳定性和适应性相结合原则
- (8) 执行和监督机构分设原则

2. 设置的方法

- (1) 工作划分 根据分工协作和效率优先的原则，将企业按工作类别进行划分。
- (2) 建立部门 把相近的工作归在一起，在此基础上建立相应的部门。根据生产规模大小一些部门可以合并，一些部门也可以分开。
- (3) 确定管理层次 确定一个上级直接指挥的下级部门的数目。
- (4) 确定职权关系 确定各级管理者的职务、责任和权力。

二、汽车生产企业售后服务部的组织机构及职责

售后服务部是汽车服务企业售后服务支持部门，通过提供技术培训和索赔、保修等方面的业务指导，提高经销商的服务质量，进而提升客户满意度。

(一) 组织机构

常见的汽车制造企业售后服务的组织机构分工如图 1-2 所示。

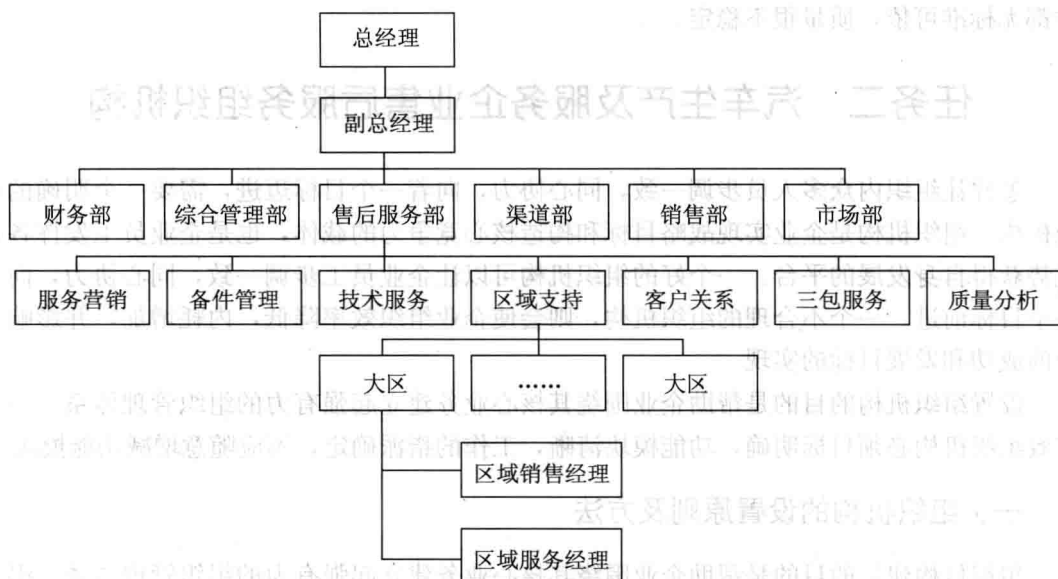


图 1-2 汽车制造企业售后服务组织机构

(二) 售后服务部职责

- (1) 负责制定公司售后服务计划，组织完成公司下达的售后服务经营目标；
- (2) 负责公司售后服务商务政策，“三包”政策的制定和管理；
- (3) 负责营销服务店售后服务运营标准、售后服务业务流程及作业规范的制定、实施