

A

U T O M O B I L E S

汽车

刘同福/著

**AUTOMOBILE SALES
MANAGER'S HANDBOOK**

销售经理实务手册

汽车销售培训教程



○ 汽车销售经理的角色是通过别人把知识发挥出来,以便能销出车辆,或把事情做好。

南方日报出版社

本书告诉你如何成长为一名优秀的汽车销售经理

AUTOMOBILE SALES MANAGER'S HANDBOOK

刘同福 / 著

汽车销售经理实务手册

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车销售经理实务手册 / 刘同福著. —广州: 南方日报出版社, 2003
ISBN 7-80652-313-8

I. 汽... II. 刘... III. 汽车—销售管理—中国—手册
IV. F724.76-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 117535 号

汽车销售经理实务手册

刘同福 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 35

字 数: 460 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

总 序

在北京举办的一次大型国际研讨会上，一家大型汽车公司总经理答记者问时说，面对加入 WTO 的挑战，中国汽车企业最大的问题，是还没有学会怎样卖车！从开发到销售，这“两头”受到的冲击比中间（指生产环节）大，特别是营销上，如何满足客户的需求，把车卖出去，我们还没有学会！

汽车业面对的主要问题是汽车商贸，而不是汽车生产。不善营销，汽车业就不能持久地发展。

中国是最具潜力的、最后一个待开发的汽车大市场，这一点国外汽车商的认识，也许比我们中国人更清楚。面对势不可挡的经济全球一体化大趋势，我国汽车工业会受到前所未有的震动，汽车营销方式必将由此发生变革。

加入 WTO 后，中国汽车市场进一步开放，国外公司将不仅开进来先进的汽车，同时也会带来比较成熟的营销理念和营销手段。为适应形势，我国汽车营销体系中的服务水平和服务质量也必须有所提高，对于汽车经营者来说压力肯定增大，竞争将更加激烈，原有的经销模式和经销体制都会受到巨大的冲击，汽车销售和维修、服务等领域都将面临挑战。目前中国汽车市场全国性的完整的营销网络尚未建立，适合汽车行业的营销人员数量相对较少，尚需大规模的培养。

营销，不是简单意义的买卖，汽车营销人员也不是传统的生意人。当今，“生产第一”的时代早已一去不返了；汽车市场讲究的是

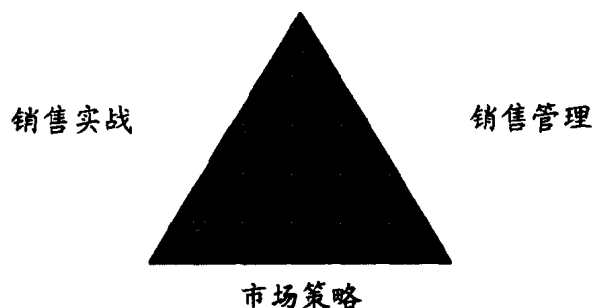


“营销”、“管理”、“服务”，营销队伍的整体水平如何，很大程度上决定着企业的兴衰沉浮。

汽车销售不能光学国外的形式，关键是要学实质，如推销技术的培训、产品技术培训、客户资源管理、品牌经营、信息化管理、服务规范、市场调查及市场发展战略等，而国内在这方面的探讨还很少。

本书拟从市场策略、销售管理、销售实战（销售员个人能力）三方面探讨。这三方面犹如三角形的三边，共同决定着汽车的销售业绩。

在有一个好产品的前提下，经营效益符合下列三角形条件：即当三角形的三条边最长而且相等时，三角形的面积最大，也就是市场策略、销售管理和销售员个人能力三者并驾齐驱时，经营效益才会达到最理想的境地。反之，当任何一条边的长度变短时，三角形的面积随之减小，也就是经营效益降低。



总之，好的产品加上好的营销策略，肯定会赢得市场的份额。事实已证明了这一点。营销的好坏，不仅依靠产品，而且依靠切合实际的行之有效的营销策略，更要依靠一支好的有战斗力的销售队伍和先进的管理，这是成功的关键。

刘同福

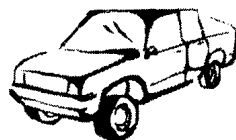
2004年3月于上海

目录



第一章 汽车销售的组织结构与职能分工

- 一、单一的4S（四位一体）公司组织结构 /3
- 二、代理多品牌集团公司组织结构 /4
- 三、代理单一品牌公司营销体系结构 /5
- 四、代理多品牌的集团型公司营销体系结构 /5
- 五、汽车营销部门组织形式的四种基本类型 /6
- 六、汽车销售部门的职能 /9
- 七、汽车销售经理的职能、责任、权限/11
- 八、汽车销售经理岗位描述 /12
- 九、汽车销售区域主管岗位描述 /14
- 十、汽车销售员岗位描述 /16
- 十一、前台接待人员的素质要求 /16
- 十二、职务说明书模板 /17
- 十三、汽车销售经理职务说明书 /20
- 十四、销售内勤职务说明书 /23
- 十五、前台接待职务说明书 /26
- 十六、汽车销售员职务说明书 /29
- 十七、汽车市场策划职务说明书 /31
- 十八、统计员职务说明书 /34
- 十九、出纳员职务说明书 /37



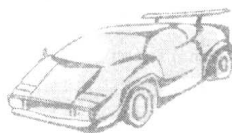
第二章 汽车销售的计划管理

- 一、制定汽车营销计划的流程 /43

目录



- 二、计划摘要 /46
- 三、当前营销现状分析 /46
- 四、SWOT分析 /64
- 五、汽车市场销售预测 /74
- 六、目标的确定 /88
- 七、策略说明 /91
- 八、制定汽车销售计划 /92
- 九、预计的损益 /112
- 十、控制 /118
- 十一、汽车营销计划模板 /119
- 十二、汽车销售计划范例 /147



第三章 汽车销售计划执行的管理

- 一、计划无法落实的原因分析 /161
- 二、计划执行的管理要领 /161
- 三、建立销售工作的规范和程序 /162
- 四、销售目标的分解 /164
- 五、过程管理 /168
- 六、销售报表管理 /170
- 七、汇报与会议交流 /204



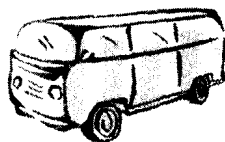
第四章 汽车销售的财务报表管理

- 一、汽车销售的财务报表体系 /207

目录



- 二、进货管理报表 /209
- 三、仓库管理报表 /213
- 四、销售管理报表 /217
- 五、收付管理报表 /222
- 六、客户管理报表 /226
- 七、基础资料管理报表 /230



第五章 顾客管理

- 一、顾客资料卡的管理 /235
- 二、顾客合同管理 /239
- 三、顾客满意度管理 /241



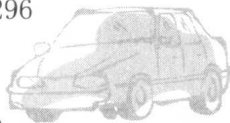
第六章 会议管理技巧

- 一、用专业方法召开销售会议 /249
- 二、销售会议的类型 /249
- 三、会议准备 /251
- 四、使会议有效的方法 /257
- 五、会议发言与沟通的四大技巧 /261
- 六、会议结束要点 /273
- 七、会议结束后的工作 /275
- 八、会议失控问题分析与对策 /277
- 九、汽车销售经理参加会议发言技巧 /281



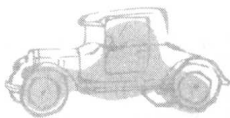
第七章 时间管理的技巧

- 一、你是否掌握了时间管理 /293
- 二、汽车销售经理时间管理的5种缺陷 /295
- 三、汽车销售经理工作时间分配比例关系 /296
- 四、时间管理技巧 /298
- 五、时间分配技巧 /300
- 六、如何有效控制汽车销售人员的时间 /302
- 七、时间自然法则总结 /304



第八章 管理技巧

- 一、因材施教 /307
- 二、学会管理新的团队 /309
- 三、消除汽车销售员借口的技巧 /314
- 四、解决问题的技巧 /315
- 五、建立有成效的汽车销售团队 /316
- 六、改造落后的汽车销售团队的技巧 /319
- 七、委派工作的技巧 /323
- 八、改善汽车销售员工作表现的技巧 /331
- 九、汽车销售经理常用的管理工具 /335



第九章 汽车销售员招聘

- 一、汽车销售员招聘录用程序 /341

目 录



- 二、专业化的面试程序 /342
- 三、面谈提问纲要 /344
- 四、结束面试的程序 /351
- 五、面试结果评价 /352
- 六、新进汽车销售员的试用 /354
- 七、新进汽车销售员的训练 /357



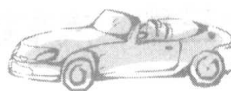
第十章 汽车销售人员的培训

- 一、培训不是消耗而是投资 /363
- 二、不重视汽车销售员培训的结果 /363
- 三、汽车销售员培训的时机 /364
- 四、汽车销售员培训的流程 /365
- 五、新进汽车销售员培训方案 /385



第十一章 汽车销售人员的考核

- 一、绩效考核流程 /397
- 二、如何考核汽车销售人员 /397
- 三、各岗位考核项目细分 /399
- 四、考核系统图 /400
- 五、试用期员工考核 /401
- 六、工作态度考核 /402
- 七、岗位职责考核 /404



目 录



- 八、出勤与纪律奖惩考核 /408
- 九、业绩提成考核 /408
- 十、综合能力考核 /409
- 十一、综合考评 /413
- 十二、考核调查与面谈 /416
- 十三、考核总结 /419

第十二章 汽车销售人员的评估

- 一、汽车销售人员评估体系 /425
- 二、汽车销售人员能力评估 /426
- 三、汽车销售人员行为意识分析 /432
- 四、汽车销售人员职责评估 /434
- 五、汽车销售人员品行分析 /435
- 六、汽车销售人员“态度——能力”评估模型 /436
- 七、汽车销售人员相互评价 /437
- 八、汽车销售人员自我评估 /438
- 九、汽车销售人员工作满意度评估 /439
- 十、汽车销售人员绩效改进计划 /444



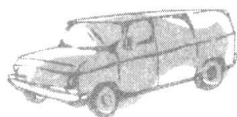
第十三章 汽车销售人员的薪资设计

- 一、薪资设计的基本原则 /447
- 二、薪资的设计步骤 /449

目 录

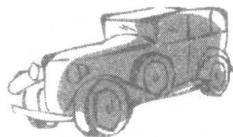


- 三、薪资制度的类别 /450
- 四、各薪资制度适用范围 /452
- 五、薪资计算方法举例 /452



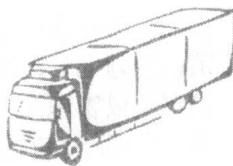
第十四章 汽车销售人员的激励

- 一、激励三要素 /459
- 二、激励的作用 /460
- 三、激励的10大阻碍因素 /461
- 四、针对需要进行激励 /461
- 五、对不同类型人员采取不同的激励方式 /463
- 六、依据“态度——能力模型”进行激励 /464
- 七、通用的15种激励方法 /465



第十五章 汽车销售经理的修炼

- 一、自我分析与规划 /479
- 二、周期性自我考察 /480
- 三、训练职业风度 /481
- 四、建立影响力必备的六项技能 /483
- 五、建立影响力必备的特质和态度 /492
- 六、施展影响力的三个步骤 /497
- 七、影响力形成的5个阶段 /498
- 八、能力的表现、测试方法及培养的途径 /498



目 录



九、应避免的不良习惯 /513

十、提高工作满意度 /514

第十六章 汽车销售管理制度

一、前台接待管理规定 /521

二、员工打卡管理规定 /521

三、电话管理规定 /522

四、员工姓名牌管理办法 /522

五、员工着装管理规定 /523

六、办公行为规范 /524

七、信息管理制度 /525

八、文书档案立卷归档制度 /527

九、出差管理规定 /530

十、借款和各项费用开支标准及审批程序 /531

十一、经济合同管理办法 /532

十二、展示厅工作规范 /536

十三、年度销售计划管理制度 /537

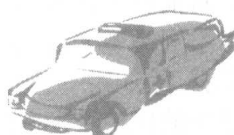
十四、推销员的行动准则 /538

十五、销售经理的行动准则 /539

十六、销售会议管理制度 /540

十七、员工在职培训制度 /542

十八、人事考核规程 /545

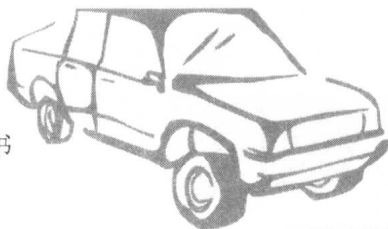


QICHE XIAOSHOU JINGLI SHIWU SHOUCE

第一章

汽车销售的组织结构与职能分工

- 一、单一的4S（四位一体）公司组织结构
- 二、代理多品牌集团公司组织结构
- 三、代理单一品牌公司营销体系结构
- 四、代理多品牌的集团型公司营销体系结构
- 五、汽车营销部门组织形式的四种基本类型
- 六、汽车销售部门的职能
- 七、汽车销售经理的职能、责任、权限
- 八、汽车销售经理岗位描述
- 九、汽车销售区域主管岗位描述
- 十、汽车销售员岗位描述
- 十一、前台接待人员的素质要求
- 十二、职务说明书模板
- 十三、汽车销售经理职务说明书
- 十四、销售内勤职务说明书
- 十五、前台接待职务说明书
- 十六、汽车销售员职务说明书
- 十七、汽车市场策划职务说明书
- 十八、统计员职务说明书
- 十九、出纳员职务说明书

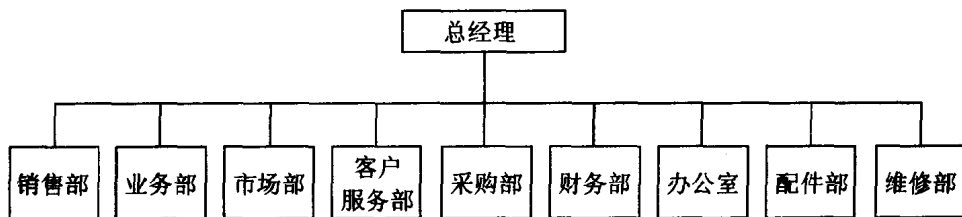


一、单一的 4S（四位一体）公司组织结构

1. 组织结构

单一的 4S（四位一体）公司组织结构普遍实行董事会下辖总经理负责制，一般设置以下职能部门：销售部、业务部、市场部、客户服务部、采购部、配件部、维修部、财务部及办公室。

组织结构图



2. 部门职能分工

(1) **销售部**：主要负责品牌车辆的展示厅接待销售工作，向顾客介绍车型、技术参数、购买手续等问题，协助客户购买称心车辆。

(2) **业务部**：主要负责品牌车辆的市场推销工作。展示厅接待销售是坐等顾客上门，推销是主动出击，寻找潜在顾客的工作。

(3) **市场部**：主要负责品牌车辆的市场调研、广告、促销活动策划、形象推广等营销工作。

(4) **客户服务部**：主要负责办理“一条龙”手续，为客户提供售后验车、领牌照等服务和负责管理客户合同、车辆档案等资料的档案管理，为客户提供还款数据、资料查询等服务。

(5) **采购部**：主要负责品牌车的采购，为顾客提供选车、提车的服务。



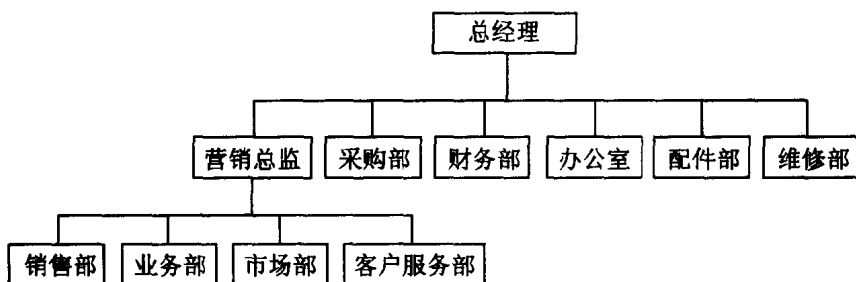
(6) **配件部**：主要负责品牌车辆的配件经营工作。

(7) **维修部**：通常的维修站，主要负责品牌车辆的售后维修保养工作。

(8) **财务部**：主要负责财务方面的工作。

(9) **办公室**：主要负责行政、管理、人事等工作。

有的公司为便于统一协调营销诸方面的工作，设副总经理（或营销总监）分管销售部、业务部、市场部、客户服务部。组织结构如图：



二、代理多品牌集团公司组织结构

