

汽车4S店轻松上岗系列

汽车4S店 店长 上岗速成

安建伟 李彦军 主编

汽车4S店店长岗位认知、
汽车4S店店长必备素养、
汽车4S店店长职业技能方面内容



化学工业出版社

Sale Sparepart
Service Survey

汽车4S店轻松上岗系列

汽车4S店 店长 上岗速成

安建伟 李彦军 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《汽车4S店店长上岗速成》一书主要包括汽车4S店店长岗位认知、汽车4S店店长必备素养、汽车4S店店长职业技能方面内容,同时每个章节后面和全书最后有问题点、测试题供参考、学习,是汽车4S店店长迅速掌握上岗技能的必备指南。

本书具有较强的实践指导性,可作为汽车4S店店长的参考用书,也可作为职业院校开展职业教育的教材,同时,通俗易懂,也适合于未升学的初高中毕业生、农民继续教育工程学员作为自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店店长上岗速成/安建伟,李彦军主编. —北京:化学工业出版社,2015.2

(汽车4S店轻松上岗系列)

ISBN 978-7-122-22462-0

I. ①汽… II. ①安…②李… III. ①汽车-专业商店-商业管理-岗前培训-教材 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第285656号

责任编辑:辛田
责任校对:王素芹

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:化学工业出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张12 字数309千字 2015年2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

> FOREWORD



在我国逐步推进“十二五”规划之际，加强职业培训，不仅对培养技能创新型人才具有重要意义，而且对促进大学生就业具有重大作用；同时，加强职业培训，不断提高劳动者素质，对于加快实现我国经济发展方式的转变，也具有积极意义。我国当前的劳动力市场，结构性失业非常严重，大多行业由于产能过剩，劳动者失业或隐形失业人数较多，而有些行业却极其缺乏可胜任岗位需求的劳动力。就我国汽车产业来说，目前该行业的从业人数约有300万人，但按国际标准计算，与我国汽车产业现有规模相对应的汽车服务从业人员应该达到2000万人，尚有1700万汽车服务人员的缺口，这就需要对即将从业的人员进行培训以提高他们的技能，使其具有履行岗位职责的相应能力。

国务院《关于加强职业培训促进就业的意见》中指出：“大规模开展就业技能培训、岗位技能提升培训和创业培训，切实提高职业培训的针对性和有效性”，这就要求研发针对性和应用性更强的培训内容和方法，开发一批以职业能力为本位，以院校学生为主体的职业培训教材。同时，《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》要求：面向未升学的初高中毕业生、残疾人、失业人员等群体，充分利用职业院校资源广泛开展职业教育和培训，推进农民继续教育工程，加强课程和教材开发建设，创新农学结合、工学结合模式，推动一批县（市、区）在农村职业教育和成人教育改革发展方面发挥示范作用。

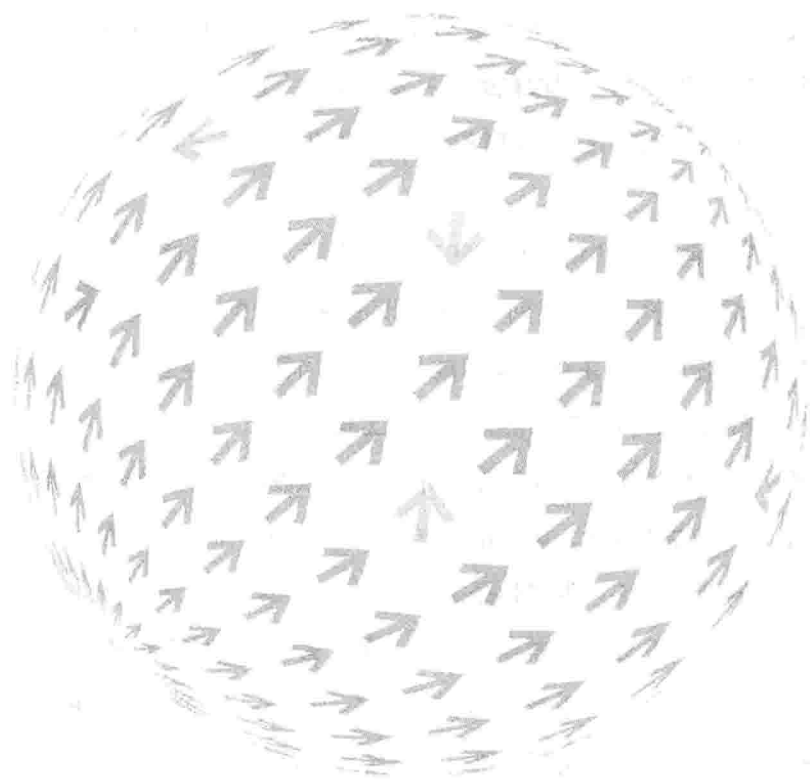
基于此，我们结合汽车4S店各岗位的特点和实际工作的需要，在充分调研和现场实操的基础上，开发了“汽车4S店轻松上岗系列”岗位培训图书，包括5个分册：《汽车4S店店长上岗速成》、《汽车4S店车间主管上岗速成》、《汽车4S店美容主管上岗速成》、《汽车4S店服务顾问上岗速成》、《汽车4S店销售顾问上岗速成》。

“汽车4S店轻松上岗系列”岗位培训图书突出了实用性和专业性的特点，既有基础性技能内容，又具有发展性、开放性的理念，重点指导学生、学员和操作者的技术运用能力、岗位从业能力和职业发展能力。该系列教材既能增强大中专院校学生求职就业和胜任岗位的能力，又可加快提升他们职业生涯发展的能力，是一套具有较强实践指导性的教材和学习读本，可作为职业院校开展职工教育培训的教材。另外，该系列教材通俗易懂，也适合于未升学的初高中毕业生、农民继续教育工程学员进行自学。

本书由安建伟、李彦军主编，在编写过程中得到了众多汽车生产厂家和4S店的培训老师以及许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的还有刘明、刘军、刘涛、李敏、李高翔、钟华、钟运光、孙小平、张继军、江美华、周胜、李登华、李静、张艳红、王峰、杨雯、许华、宋健、李军、赵辉、刘婷、刘玮、田均平、李欢欢、李志国、宋春霞、滕宝红，全书最后由安建伟审核完成。同时，本书参阅了大量的文献资料，借出版之际，谨向相关人士表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有不足和欠妥之处，希望读者批评指正。

编者





第一章

汽车4S店店长岗位认知

1



速成指引

1

汽车4S店店长是4S店的全面管理者，是4S店与厂家的日常联系和沟通的纽带，主要负责策划4S店经营管理方案及其组织实施，并定期就经营情况向集团公司汇报。

第一节 店长所处位置	2
一、了解店长的就业前景	2
相关链接 汽车4S店的现状和就业前景分析	2
二、了解店长的工作角色	3
第二节 店长的岗位职责	3
相关链接 ××汽车4S店店长招聘启事（例一）	3
相关链接 ××汽车4S店店长招聘启事（例二）	4
一、店长的职责概述	5
二、店长的职责细论	5
三、熟悉部门职能的关联性	6
相关链接 认识CSI和SSI	9
速成回顾	9



第二章

汽车4S店店长必备素养

11



速成指引

11

汽车4S店店长作为店内的最高管理者，需要一定的素质基础和工作能力来科学合理管理好一个汽车4S店。

第一节 店长的基本素质	12
一、店长必备的个人素养	12
二、店长的能力要求	12
第二节 店长的必备能力	15
一、沟通协调能力	15
二、客户服务意识	21
相关链接 别被增值服务绑架了	22
三、市场洞察能力	24

相关链接 ××汽车4S店微信成功营销	25
四、数据分析能力	26
相关链接 数据分析的六个阶段	31
范本：××汽车4S店××地区大客户市场分析报告	32
五、财务管理能力	33
范本：××汽车4S店现金管理制度	37
六、文案写作能力	39
范本：××汽车销售公司2014年度工作计划	40
范本：××汽车销售公司年度工作总结	48
范本：××汽车4S店的工作总结	50
范本：××汽车4S店店长个人述职报告	54
速成回顾	56



第三章

汽车4S店店长职业技能

58



速成指引

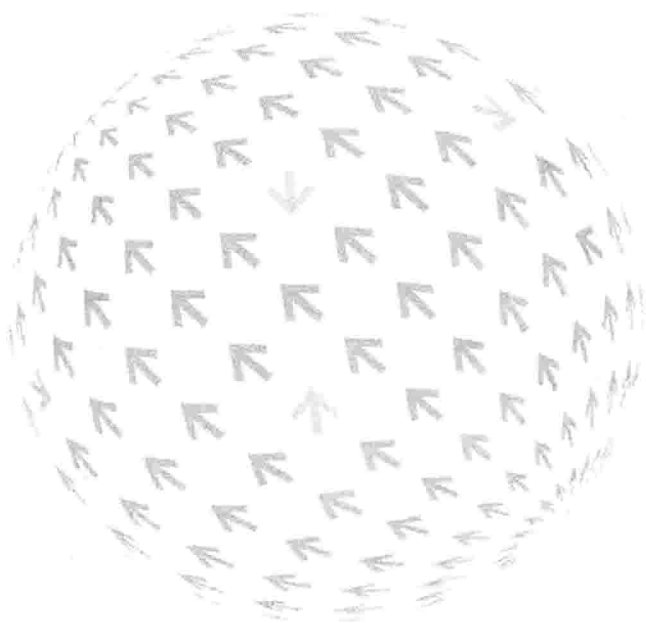
58

汽车4S店店长作为店内的最高管理者，需要一定的素质基础和工作能力来科学合理管理好一个汽车4S店。

第一节 区域市场规划与战略决策	59
一、品牌市场规划	59
范本：××汽车4S店品牌市场规划方案	61
相关链接 4S店的品牌提升术	63
二、区域市场规划	65
三、经营战略决策	71
第二节 绩效指标设计与考核	74
一、绩效指标设计	74
范本：财务部考核KPI	76
范本：客服部KPI考核指标	77
范本：售后服务部KPI考核指标	77
范本：市场部KPI考核指标	78
范本：销售部KPI考核指标	78
相关链接 什么是KPI	80
二、绩效实施	80
三、绩效考核	81

四、绩效提成激励	83
范本：市场部经理绩效激励方案	83
范本：财务部经理绩效激励方案	84
五、绩效反馈	85
六、绩效考核结果的应用	88
范本：××汽车4S店员工绩效管理制度	89
第三节 制订工作计划	91
一、制订月度工作计划	91
范本：××汽车4S店1月份营销推广计划	91
范本：××汽车4S店春节活动方案	93
范本：××汽车4S店情人节活动方案	96
范本：××汽车4S店圣诞节活动方案	100
二、制订季度工作计划	102
范本：××汽车4S店第三季度市场推广计划	102
三、制订年度工作计划	106
范本：××汽车4S店年度工作计划	106
范本：××汽车4S店2014年年度销售计划	110
范本：××汽车4S店全年活动方案	115
范本：××汽车4S店服务部年度计划	116
范本：××汽车4S店市场部年度工作计划	118
范本：××汽车4S店年度培训计划	122
第四节 大客户开发与后期维护	124
一、大客户开发计划	124
范本：××商务车采购投标书	133
二、大客户价值提升计划	137
范本：××汽车4S店客户档案表	138
范本：××汽车4S店客户跟踪表	138
三、大客户后期维护	140
第五节 公司日常运营管理和监督	142
一、人力资源管理	142
范本：××汽车4S店新员工入职管理制度	142
范本：××汽车4S店员工考勤管理制度	143
范本：××汽车4S店工资制度方案	145
范本：××汽车4S店绩效管理制度	147
范本：××汽车4S店员工培训制度	151
二、会务会议管理	154
范本：××汽车4S店店长开好周会经验总结	157

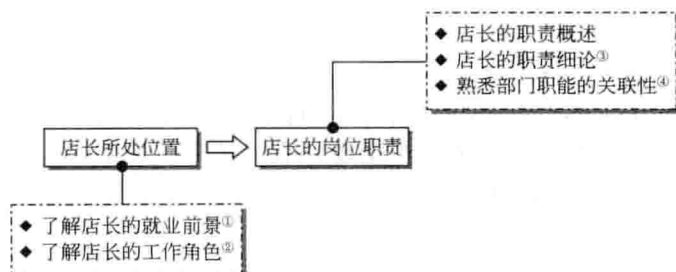
第六节 公司销售团队建设和管理.....	158
一、销售团队建设.....	158
二、销售团队管理.....	159
三、销售团队绩效考核与奖惩.....	161
范本：××汽车4S店销售部绩效考核方案.....	163
范本：××汽车4S店销售部奖惩制度.....	165
第七节 公司团队建设与持续发展.....	169
一、团队文化建设.....	169
范本：××汽车4S店企业文化.....	171
二、公司团队活动.....	171
范本：××汽车4S店拓展训练.....	173
三、团队可持续发展规划.....	173
速成回顾.....	176
附 录.....	177
家用汽车产品修理、更换、退货责任规定.....	177
测试题.....	183



第一章 汽车4S店店长岗位认知

速成指引

汽车4S店店长是4S店的全面管理者，是4S店与厂家的日常联系和沟通的纽带，主要负责策划4S店经营管理方案及其组织实施，并定期就经营情况向集团公司汇报。



图示说明

① 汽车4S店的竞争越来越激烈，对既有很强技术能力的又有一定管理能力的店长需求很大，汽车4S店店长的就业前景非常好。

② 汽车4S店店长扮演了店里的负责人、政策执行者、指挥者、各种问题的协调者、员工的培训者、数据业绩分析者等角色。

③ 汽车4S店店长有制订经营方针、理念、门店运营、财务管理、绩效管理、人力资源管理、提高客户满意度等职责。

④ 汽车4S店店长要熟悉部门职能的关联性，包括了解人力资源部、销售部、售后服务部、客服部、网络部、市场部、财务部各部门及其部门经理的工作关联。

第一节 店长所处位置

一、了解店长的就业前景

1. 各个汽车品牌都在设置汽车4S店

汽车4S店是指集整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈于一体的销售服务店，可分为只经营一种品牌的汽车4S店和经营几种品牌的汽车4S店。

汽车4S店模式进入中国已经很长时间，身为汽车市场竞争激烈化的产物，汽车4S店满足了中国消费者的各种需求——装备精良、整洁干净的新车展区以及售后维修服务区，现代化的设备和服务管理，高度职业化的气氛，保养良好的服务设施，充足的零配件供应，迅速及时的跟踪服务体系。

知名品牌的汽车制造商一般倾向于在汽车4S店中销售他们的产品，汽车4S店对于汽车品牌的提升起很大作用。许多汽车品牌都设置了汽车4S店，汽车4S店如雨后春笋般多起来。这么多的汽车4S店自然会需要很多店长和汽车人才，因而汽车4S店店长的就业前景十分广阔。

2. 汽车4S店扩张对于人员需求扩大

随着汽车4S店面的兴盛，汽车4S店开始不断扩张，各汽车品牌间的汽车4S店竞争逐渐激烈，比汽车4S店晚一拍起步的大型汽车卖场也悄然兴起。面对日益激烈竞争的汽车4S市场，汽车4S店非常需要一位懂得提升公司竞争力，让公司在汽车4S店市场竞争中占有一席之地之具有优秀管理能力和领导能力的店长。



相关链接

汽车4S店的现状和就业前景分析

目前中国已是世界第二大汽车销售市场，第三大汽车生产国家，汽车市场竞争日益激烈，竞争的阵地就在汽车4S店，汽车4S店售后服务市场是汽车产业链中最稳定的利润来源，可占据总利润的一大半。这几年中国的汽车市场异常火爆，大量的资本进驻汽车行业，导致汽车专卖店、汽车大卖场大大饱和，互相之间过度竞争，汽车4S店也不免如此。因此汽车4S店想要在激烈的竞争中存活，同时创造可观的利润，大量的管理人才是必不可少的。

据国内有关专家表示，中国汽车4S店的专业人才队伍总体素质不高，团队也不稳定。主要还是因为，专业人才缺乏，互相挖墙脚，导致人才流动较频繁，团队不稳定。大多数4S店员工学历不高，汽车文化意识不强，整体素质还有待提高。在这种情况下，汽车4S店尤其需要拥有丰富的管理经验和过硬的汽车技术的店长在工作中培养这些员工。

目前我国有各种品牌的汽车4S店6000余家，其经营管理者大多由厂家的一线销售人员当中选拔，由于4S店建店速度过快，真正既懂技术又懂营销的4S店经营管理人才十分稀少，市场缺口达5万人，这其中，令厂家、市场满意的汽车4S店店长人才更难寻觅，因此，优秀的4S店店长就业前景可谓一片光明。

二、了解店长的工作角色

在汽车4S店里,店长的角色实际上是“首席执行官”,需要处理整个汽车4S店的相关事务。汽车4S店长首先应认清自己所扮演的角色,这样才能明确自己的工作范围和职责所在。作为汽车4S店长,其扮演着以下几种角色,如图1-1所示。

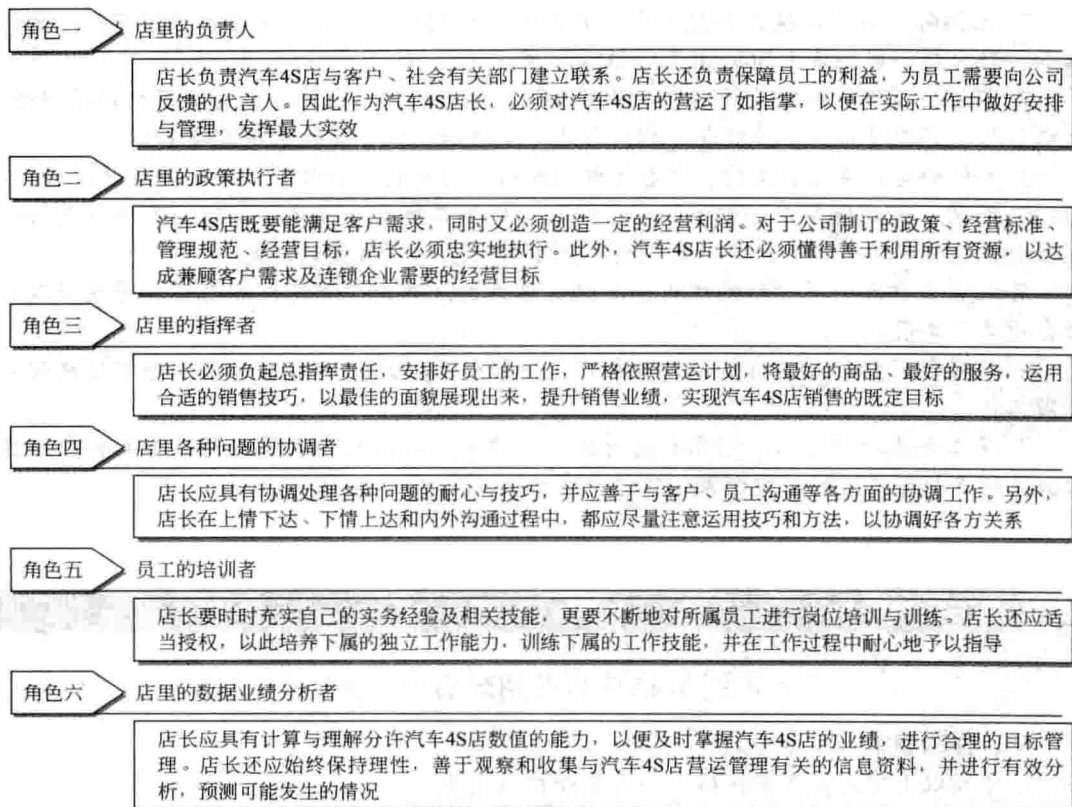


图 1-1 店长的角色

第二节 店长的岗位职责

要想成为一名优秀的汽车4S店的店长,必须要对自己所从事的职业有所了解,对自己的岗位职责了如指掌,对自己要达成的目标心中有数。可以先看看下面两则关于汽车4S店店长的招聘启事。



相关链接

××汽车4S店店长招聘启事(例一)

一、任职要求

1. 大学本科及以上学历,企业管理及汽车相关专业特殊知识。
2. 了解汽车行业市场,具有深入的企业管理知识,熟悉企业业务和流程技能。

3. 具有先进的管理理念,很强的战略制订与实施能力,优秀的团队领导能力、组织协调能力、沟通能力、关系建立能力。

4. 有广泛的客户资源和社会资源。

5. 8年以上工作经验,其中5年以上汽车4S店全面管理工作经验。

二、岗位职责

1. 在公司内部管理建立和完善企业的内部管理制度贯彻公司内部和经销商制订的标准和方针主持公司的基本团队建设和部门协作。

2. 制订公司战略和经营计划根据董事会及主机厂的战略,组织制订公司的经营理念、战略目标、远景目标及年度经营计划经董事会批准后,组织实施公司战略和计划。

3. 主持公司日常运营工作,领导各部门执行公司的战略和经营计划,并监督计划。

4. 及时、有效地实现分析市场变化趋势,根据市场变动情况进行决策和调整经营计划监督企业日常运营,保证各项活动符合国家相关法律及政策的规定。

5. 监督客户满意度指标的达成情况统筹协调内外部相关资源,解决日常管理问题加强企业文化建设。

6. 汇报经营和管理工作定期向主机厂汇报经营和管理工作定期向董事会汇报经营和管理工作。

7. 建立企业外部关系、形象和维持建立和维系同政府机构、供应商及重要客户的良好关系树立公司良好的社会形象,促进社会公共关系。



相关链接

××汽车4S店店长招聘启事(例二)

一、任职要求

1. 专科以上学历,汽车机械或企业管理相关专业。

2. 3年以上汽车4S店店长岗位工作经验,2年以上高端汽车品牌工作经验。

3. 熟悉中高端品牌汽车市场动向,对市场有自己的分析。

4. 了解国家汽车行业政策和汽车销售政策。

5. 较丰富的培训经验,能够独立完成销售、售后、财务、人力资源各环节业务培训。

6. 具有较强的管理团队、管理业务、管理协作的能力。

二、岗位职责

1. 全面主持汽车4S店的日常经营、管理(整车销售、维修、配件销售等)工作。

2. 根据集团整体战略规划,组织实施汽车4S店经营计划和发展规划。

3. 监督、控制整个实施过程,对经营结果负责。

4. 负责建立良好的公共关系,与厂商的即时沟通,组织各类厂家重要活动,负责树立企业良好的形象。

5. 负责市场信息、宣传推广、客户拓展和服务联络等工作,组织市场调研工作,挖掘市场潜力,扩大市场份额。

6. 协调集团、店内各部门之间的关系,保证信息流通畅通;合理配置各部门资源,最大化利用资源。

7. 推动各项管理规章制度的建设和完善, 量化管理流程, 严格推行公司的管理体制。
8. 对所属员工支持鼓励, 培训, 考核, 打造团结高效、优质和谐团队。

看了前面两则汽车4S店店长的招聘启事, 是不是对店长的工作内容有了大概的了解了呢? 不同的汽车4S店有不同的汽车品牌和经营方式, 对店长的职责和要求不尽相同, 但大致是一样的。

一、店长的职责概述

作为汽车4S店的店长, 首先要了解自己的工作职责, 才能顺利有效的进行工作。

1. 职位概要

汽车4S店店长需要制订和实施公司总体战略和年度经营计划, 建立和健全公司的管理体系与组织结构, 主持公司的日常经营管理工作, 实现公司经营管理目标和发展目标。

2. 岗位职责要求

汽车4S店店长要知道自己的职责要求, 才懂得需要做哪些工作。汽车4S店店长的职责要求有以下几点。

- (1) 负责确定公司经营宗旨和发展方向。
- (2) 负责制订推动公司的各项规章制度。
- (3) 负责制订公司年度经营计划(包括公司中长期经营计划、分品牌销量、市场占有率、区域排名等), 并分解到各经营团队, 确保实施。
- (4) 决定公司人力资源管理方针, 制订年度和月度的团队激励政策, 有效激励员工, 培养一支训练有素的团队。
- (5) 负责公司的日常管理, 协调公司各部门的关系, 保持所有部门有序运营和良好的业绩。
- (6) 提升客户满意度, 包括销售满意度和服务满意度。

二、店长的职责细论

汽车4S店店长需要掌握经营活动, 具体如表1-1所示。

表 1-1 掌握经营活动

序号	类 别	具体说明
1	方针、理念	(1) 制订运营和销售方针, 确定店内运营的经营理念 (2) 熟知品牌汽车的渠道概念 (3) 熟知品牌汽车的销售战略
2	门店运营	(1) 经常提出改善的指示 (2) 制订处理顾客投诉的规则 (3) 公司领导自身能够处理投诉 (4) 能够识别投诉内容, 对部下作出具体的指示 (5) 能够进行资金管理
3	财务管理	(1) 理解财务的各种表格 (2) 理解汽车销售行业的会计要领 (3) 基于方针、计划的进展状况, 进行灵活的应对财务事项 (4) 能够通过财务表格、数据等资料进行基础的财务分析 (5) 理解品牌汽车销售店的销售、售后运营标准 (6) 经常巡视销售店, 把握问题点

续表

序号	类 别	具体说明
4	绩效管理	(1) 能够制订年度绩效方针、计划并对其进行管理 (2) 熟知 KPI 的检查评价体制
5	人力资源管理	(1) 有公正的评价体系等具体操作方式 (2) 熟知品牌汽车的年度方针的运营 (3) 理解员工满意度的重要性 (4) 了解员工的工作状态和心理诉求
6	客户满意度	(1) 让员工了解客户满意度的重要性 (2) 从公司领导自身开始进行提高客户满意度的行动 (3) 面向客户满意度提升具体的员工评价及改进公司内的行动方式 (4) 具有能够听取员工不满的管理制度

三、熟悉部门职能的关联性

汽车4S店店长要想更好地管理好整个团队，需要明确自己与相关岗位的工作关联，相关部门之间、相关岗位之间的工作关联，以便更好地指导安排相关人员的工作，保证工作的顺利完成。

对于不同的部门，汽车4S店店长的管理要点是有所不同的，具体如图 1-2 所示。



图 1-2 店长与各部门的工作关联

1. 店长与销售经理的工作关联

汽车4S店店长与销售经理的工作关联主要体现在汽车的销售方面。销售经理就店内汽车销售方面的各种情况向店长汇报，并在某些重大事件上听店长指示。具体情况如图 1-3 所示。

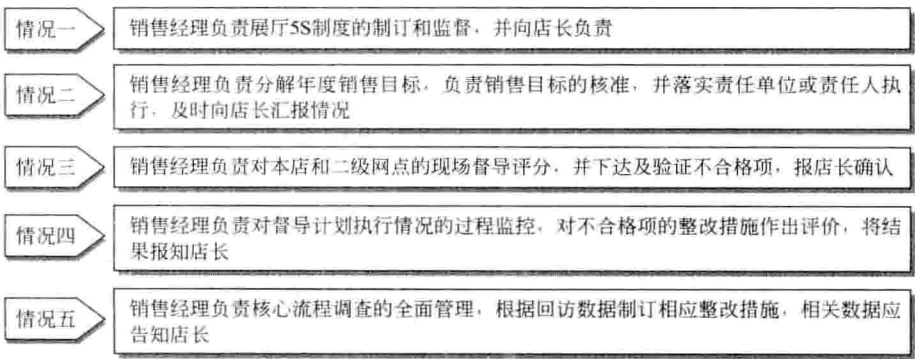


图 1-3 销售经理需向店长汇报的情况

2. 销售经理与市场经理的分工与合作

销售经理与市场经理有不同的分工，但同时他们又有很多的合作。汽车4S店店长需要了解销售部和市场部这两个部分间的工作联系，以便很好地确认工作目标和做出指示。

(1) 销售部与市场部的信息共享。

销售部与市场部需要进行信息共享，具体如图1-4所示。

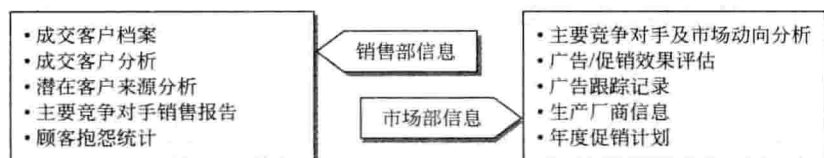


图1-4 销售部与市场部需要共享的信息

(2) 销售部与市场部广告促销合作。

销售部与市场部需要经常在广告促销方面进行合作，具体如表1-2所示。

表1-2 销售部与市场部广告促销合作要点

项目 \ 部门	销售部	市场部
促销目标设定	(1) 销量目标 (2) 潜在客户数量及目标	品牌推广目标
时机选择	协助市场部选择	分析市场及竞争情况选择
对象选择	(1) 提供市场部参考名单 (2) 协助市场部邀请	提供对象选择的标准
促销计划	提出时间、地点、方案建议	具体方案制订
促销执行	协助市场部执行	组织执行
执行评估	提供潜在客户增加数、成交数等资料	就销售部提供的资料进行评估分析

3. 销售经理与展厅经理的分工与合作

销售经理与展厅经理同样有各自的分工，但同时又存在着合作，汽车4S店店长需要了解他们之间的工作关联。

销售经理与展厅经理的分工与合作，具体如图1-5所示。

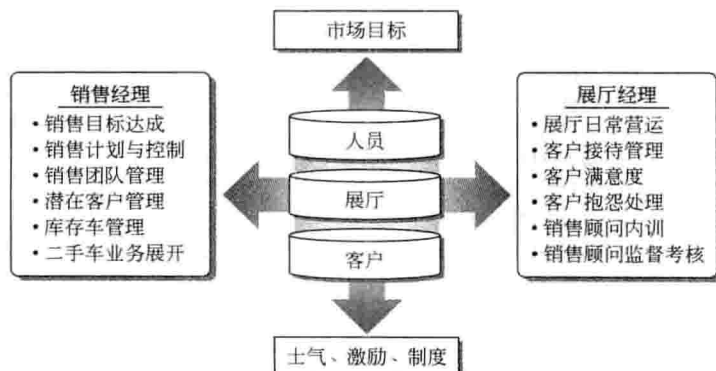


图1-5 销售经理与展厅经理的分工与合作

4. 销售经理与服务经理的分工与合作

销售经理与服务经理的分工与合作，具体如表1-3所示。

表 1-3 销售经理与服务经理的分工与合作

项目 \ 部门	销售经理	服务经理
共同交车	(1) 要求销售顾问在厂内交车 (2) 介绍服务部门人员给客户	服务顾问出席交车，介绍售后政策，并带客户参观服务厂
售后关怀	(1) 回厂维修保养促进 (2) 失联客户跟踪	(1) 设定介绍回厂促进奖励 (2) 提供失联客户名单
共享客户信息	提交成交客户档案	提供具潜在销售机会的客户
重大投诉处理	(1) 协助并组织相关销售顾问到场解决 (2) 培训维修厂人员抱怨解决技巧	通知销售部人员协助共同处理
联合促销	(1) 设定服务促进销售的奖励制度 (2) 为服务促销提供相应销售优惠 (3) 展厅张贴售后促销海报	(1) 参加销售促销并提供相应服务优惠 (2) 销售现场支持 (3) 休息区摆放销售促销资料

5. 管控相关岗位的关键指标

作为汽车4S店店长，对于相关岗位（主要是部门经理）的关键指标（见表1-4）要做到心中有数，这决定了本店的运营和销售等情况。只有了解这些关键指标，才能够加以分析，更好地进行管理。

表 1-4 相关岗位的关键指标

序号	岗 位	关键指标与反馈周期
1	销售经理	(1) SSI（每日） (2) 销量目标完成率（每周） (3) 客户信息流存率（每周） (4) 试乘试驾率（每周） (5) 成交率（每周） (6) 客单价，单车、保险、精品、按揭、一条龙等（每日）
2	市场经理	(1) 来电（店）批次（每日） (2) 入场台次（每日） (3) 传播方案执行结果（每次方案完整结束时） (4) 促销费用控制（每次方案报批时）
3	售后经理	(1) CSI（每日） (2) 客单价（每日） (3) 续保率（每日） (4) 返修率（每周） (5) 备件满足率（每周） (6) 服务过程客户抱怨率、投诉率（每日） (7) 客户流失率（每周） (8) 服务吸收率（每周）
4	财务经理	(1) 销售利润（每月） (2) 售后利润（每月） (3) 经营费用（每月） (4) 管理费用（每月） (5) 财务费用（每月） (6) 现金流控制（每日）