

汽车4S店

车间主管 培训手册

Sale
Spare part
Service
Survey

刘军 等编

实战
范本



标准化流程 + 精细化服务 + 即学即用



化学工业出版社

Sale
Spare part
Service
Survey

汽车4S店

车间主管 培训手册



I·S
溢思视觉
整体设计
010-64519833



销售分类建议：汽车

定价：38.00元

汽车4S店

车间主管 培训手册

Sale
Spare part
Service
Survey

刘军 等编

实战
范本



YZLI0890174838



化学工业出版社

· 北京 ·

汽车4S店车间主管是车间现场的主要管理人员,负责售后车间的全面管理。本书从车间主管岗位认知、车间作业管理、车间员工管理、车间环境管理、仓储配件管理、车间安全管理六个方面进行了较为详细的描述。

本书可作为汽车4S店车间主管的参考用书,也可作为汽车职业培训院校、培训机构和企业内训的职业教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店车间主管培训手册/刘军等编. —北京:化学工业出版社, 2013.3

ISBN 978-7-122-16493-3

I. ①汽… II. ①刘… III. ①汽车-专业商店-经营管理-技术培训-手册 IV. ①F717.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第025756号

责任编辑:辛 田
责任校对:宋 夏

文字编辑:冯国庆
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:化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张10 字数244千字 2013年4月北京第1版第1次印刷

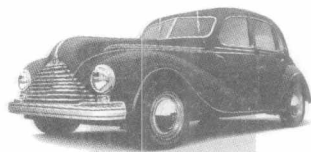
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



汽车4S店是“四位一体”的销售专卖店，即包括了整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈四项功能在内的销售服务店。20世纪末，汽车4S店才开始在国内出现，汽车4S店强调其整体化、规范化、流程化，由汽车生产厂家和代理合作伙伴共同控制的全程运作服务。

不管怎么说，汽车4S店的发展为汽车销售服务市场注入了无限的活力。然而，随着汽车4S店的不断发展，越来越多的投资商开始重视汽车4S店的经营管理，人员素质的提升和培训。在汽车4S店中，售前服务与售后服务可谓是“并驾齐驱”，共同推动着汽车4S店的发展。

其中，在汽车4S店的售前服务与售后服务中，销售顾问与车间主管无疑是最重要的两个岗位。汽车4S店销售顾问是为客户提供顾问式的专业的汽车消费咨询和导购服务的汽车销售服务人员。然而，车间主管则不仅局限于汽车4S店中，因为随着汽车售后服务市场的发展，相对于整车销售的利润缩水，中国的汽车售后服务市场利润率高达40%。于是汽车售后服务行业开始出现，如与汽车售后服务相关的汽车4S店维修保养车间、专业的汽车维修店、汽车美容店越来越多，其从业人员也相应增长。市场上，汽车售后服务行业的相关门店的车间主管“供不应求”。

但是，目前市场上缺乏具有专业性、针对性、实操性相关书籍。基于此，笔者挑选了汽车服务行业两个最为常见的岗位：车间主管和销售顾问进行了规划，系统整理了一套岗位培训手册。

◆汽车4S店车间主管是车间现场的主要管理人员，负责售后车间的全面管理。因此，《汽车4S店车间主管培训手册》一书主要从车间主管岗位认知、车间作业管理、车间员工管理、车间环境管理、仓储配件管理、车间安全管理六个方面进行了较为详细的描述。

◆作为汽车销售顾问，不仅需要汽车方面的专业知识，还需要较高的综合素质。汽车销售的流程、方法、技巧等与传统销售方法存在本质上的差异，没有经过专业的训练，是不会成功的。因此，《汽车4S店销售顾问培训手册》一书则从汽车销售顾问基础知识、汽车销售顾问基本礼仪、展厅汽车销售标准流程、汽车销售实战情景话术四个角度对汽车销售进行了全面系统的介绍。

《汽车4S店车间主管培训手册》和《汽车4S店销售顾问培训手册》两本岗位培训手册可作为汽车4S店的车间主管、销售顾问参考用书，也可作为汽车职业培训院校、培训机构和企业内训的职业

前言

PREFACE



教材。

这两本岗位培训手册在编辑整理过程中，获得了汽车4S专营店和汽车生产厂家的培训讲师、一线销售顾问、管理人员及许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘军、王靖、杜逸夫、赵明、范寅兴、张建均、刘施材、刘建伟、刘海江、李亮、周亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、李冰冰、建学、江美亮、龚财鑫、李浩、唐乃勇、孟照友、柳春平、况平、张凯、张立冬、唐晓航、许丽洁、康小伟、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、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



第一章 车间主管岗位认知

第一节 车间主管岗位要求	2
一、车间主管任职要求	2
二、车间主管角色认知	2
三、车间主管必备技能	3
四、做好每日例行巡视	6
五、每日工作安排	6
六、紧急事务处理	8
第二节 明确车间员工岗位职责	10
一、钣金组长岗位职责	10
二、油漆组长岗位职责	11
三、装潢组长岗位职责	11
四、机电维修技师岗位职责	12
五、钣金维修技师岗位职责	12
六、油漆工岗位职责	13
七、装潢美容技师岗位职责	13
八、洗车工岗位职责	13
九、技术主管岗位职责	14
十、质检员岗位职责	14
十一、送检员岗位职责	15
十二、工具资料管理员岗位职责	15

第二章 车间作业管理

第一节 维修保养作业	17
一、维保预约	17
二、客户接待	19
三、维修安排跟踪	28
四、质量检查	31
五、结算交车	33
六、跟踪回访	36
第二节 美容养护作业	37
一、洗车作业	37

目 录

CONTENTS



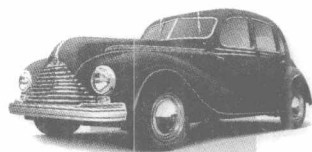
二、打蜡作业	42
三、漆面研磨	43
四、漆面抛光	44
五、漆面封釉	45
六、漆面镀膜	46
七、漆面划痕修复	46
八、太阳膜安装	49
九、汽车防盗装置安装	49
十、倒车雷达安装	50
十一、车门警报装置安装	51
十二、倒车喇叭安装	51
十三、养护作业	51

第三章 车间员工管理

第一节 车间员工心态管理	58
一、车间员工职业心态	58
二、塑造车间员工良好心态	58
三、塑造车间员工积极心态	59
四、不要扼杀员工的积极性	60
第二节 车间员工行为管理	61
一、车间员工责任心的管理	61
二、车间员工争吵处理	62
三、车间员工抗拒改变的管理	62
四、车间员工不当行为分析	63
五、不同类型员工的管理	64
六、车间员工管理注意事项	64
第三节 车间员工激励管理	65
一、激励体系的构成	65
二、车间员工需求分析	65
三、车间员工情感激励	66
四、车间员工赞美激励	67
五、车间员工奖惩分明	69
六、车间员工晋升激励	69
七、车间员工股份激励	69

目 录

CONTENTS



第四节 车间员工招聘管理	69
一、识别招聘需求	69
二、确定员工任职条件	71
三、车间员工招聘渠道	71
四、审核招工启事	72
五、面试应聘人员	72
六、新员工报到管理	73
七、签订合同	73
第五节 车间员工离职管理	78
一、车间员工离职类别	78
二、车间员工离职处理	79
三、车间员工离职原因	80
四、薪酬不是留人重要因素	82
五、车间留用员工策略	82
六、车间员工离职面谈	83
七、处理好离职员工关系	84
第六节 车间员工日常管理	85
一、车间员工排班管理	85
二、车间员工交接班管理	85
三、车间周会管理	86
第七节 车间员工心理健康管理	87
一、影响车间员工心理健康的因素	87
二、车间员工心理健康管理目的	87
三、开展车间员工心理援助计划	88
四、车间员工心理危机干预	89
五、车间员工自杀危机干预	91

第四章 车间环境管理

第一节 现场5S管理	94
一、5S的定义	94
二、5S活动的要求	95
三、整理的措施	95
四、整顿的措施	97

目 录

CONTENTS



五、清扫的措施	99
六、清洁的措施	100
七、素养的措施	101
第二节 做好现场巡查	102
一、现场巡查事项	102
二、现场巡查方法	105
三、现场巡查工具	106
四、5S检查项目及标准	106
第三节 节能环保管理	110
一、新型环保清洁方式	110
二、节约用电	111
三、废水处理	113
四、废气处理	114
五、废旧物品管理	114

第五章 仓储配件管理

第一节 配件采购管理	117
一、做好零配件需求的预测	117
二、保证常备配件的库存	117
三、杜绝配件缺货	119
第二节 配件仓库管理	120
一、储存规划	120
二、货区布局	121
三、物品堆码	122
四、垫垛和苫盖	124
五、做好仓库管理	125
六、配件仓库盘点	126
七、配件库存管理与控制	127
八、呆滞件的控制及处理	128
九、做好零配件管理的评价和改进	130

目 录

CONTENTS



第六章 车间安全管理

第一节 个人安全防护	133
一、个人安全防护用品	133
二、遵守安全守则	134
三、签订安全责任书	138
四、编制安全生产应急预案	139
第二节 作业安全	142
一、常见安全问题	142
二、用电安全要求	142
三、设备与工具安全要求	143
四、机修车间的安全要求	143
五、钣喷车间安全要求	143
六、清洗、护理安全操作	144
七、修补涂装安全操作	144
八、电动、气动工具安全操作	145
九、空气压缩机安全操作	145
十、车间通风机安全操作	145
十一、照明装置安全操作	146
第三节 防火、防毒	146
一、防火	146
二、防毒	148

参考文献 /149

第一章

车间主管岗位认知

- 第一节 车间主管岗位要求
- 第二节 明确车间员工岗位职责





第一节 车间主管岗位要求

一、车间主管任职要求

要想成为一名汽车4S店车间主管，首先要熟悉汽车4S店车间主管岗位职责和任职要求。现在，我们先来看看一则汽车4S店车间主管招聘信息，从中可以了解到市场对汽车4S店车间主管的要求。

【实战范本】车间主管岗位职责

车间主管岗位职责

岗位名称	车间主管	所属部门	售后服务部
直接上级	售后经理	直接下级	
工作职责	(1) 理解经营理念，遵守4S店规章制度，坚守工作岗位，做好车间管理工作 (2) 制定、实施工作计划，定期进行工作总结，并向直接上级汇报 (3) 规范车间作业流程，合理安排和调度车间员工及维修任务，监督、检查员工按标准工艺作业，确保安全、高效、有序生产 (4) 加强现场管理，确保任务在预定的时间内完成，若不能按时完成任务，及时加强沟通 (5) 协助开展市场处理活动和技术援助，保持与售后服务部良好的沟通 (6) 负责4S店技术资料的收集和管理，严守4S店的秘密，定期开展培训，监督、检查车间员工进行设备保养、使用、维修，使设备处于良好工作状态 (7) 参与技术、质量问题的分析、鉴定 (8) 协调本部门与其他部门之间的关系，实现部门内部密切配合与良好沟通 (9) 确保质量管理体系、绩效考核管理体系、6S在车间内部良好的运行 (10) 做好上级交代的其它工作		
素质要求	(1) 具有高中以上文化程度，三年以上相关工作经验 (2) 具有较强的车间现场管理能力和良好的沟通能力 (3) 熟悉机械运作系统技术和质量管理		

二、车间主管角色认知

汽车4S店车间主管在了解岗位要求之后，还要认清自己的角色定位，这样才能明确自己的工作范围和职责所在。作为汽车4S店车间主管，其扮演着以下几种角色。

(一) 代表者

汽车4S店车间主管代表汽车4S店与客户、社会有关部门建立联系。就员工而言，车间主管是员工利益的代表者，是员工需要的代言人。所以作为汽车4S店车间主管，必须对汽车4S店的营运了如指掌，以便在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

(二) 政策执行者

汽车4S店既要能满足客户需求，同时又必须创造一定的经营利润。对于政策、经营



标准、管理规范、经营目标，车间主管必须认真地执行。此外，车间主管还必须懂得善于利用所有资源，以达成兼顾客户需求及企业的经营目标。

（三）指挥者

车间主管必须负起总指挥责任，安排好员工工作，严格依照营运计划，将最好的商品、最好的服务，运用合适的销售技巧，以最佳的面貌展现出来，提升销售业绩，实现汽车4S店销售的既定目标。

（四）问题协调者

车间主管应具有处理各种问题的耐心与技巧，并应善于与客户、员工沟通等。另外，车间主管在上情下达、下情上报和内外沟通过程中，都应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各方关系。

（五）员工培训者

车间主管要时时充实自己的管理经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位培训。车间主管应适当授权，以此培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能，并在工作过程中耐心地予以指导。

（六）成绩分析者

车间主管应具有计算与理解汽车4S店数据的能力，以便及时掌握车间的业绩，进行合理的目标管理。同时车间主管应始终保持理性，善于观察和收集与车间运营管理有关的信息资料，并进行有效分析，预测可能发生的情况。

三、车间主管必备技能

在车间里，车间主管的角色实际上是“首席执行官”，虽然职务不高，但工作中需要处理的事情却很多。想成为一名优秀的汽车4S店车间主管，必须加强以下“十项修炼”。

（一）专业技能

车间主管必须具备过硬的专业技能，汽车4S店的经营管理涉及汽车美容装潢、营销学、管理学等方方面面。作为车间主管，工作中事无巨细，都要一担子挑起来，如员工培训、存货盘点等。

在专业技能的修炼上，车间主管尤其要注意汽车美容装潢知识、制度建设和执行能力。如今，汽车4S店之间的竞争实际上就是服务的竞争，谁具有较高的服务水平，谁就会在市场竞争中占得优势和先机。车间主管必须学会构建适合自身门店实际情况和特点的管理框架，运用制度建设，规范经营，通过对制度的执行，提高自己的威信。

（二）思维能力

汽车4S店车间主管不仅要会为人处事，而且还要善于思考。作为车间主管应该具有清晰描绘要达到的管理目标的能力，能够清楚地表明自己的思想，善于捕捉和运用信息，促进管理工作高质高效运转。因此，车间主管必须具有发散性思维能力。



（三）敬业精神

工作态度是可以被传染的，作为车间主管，必须在员工中间树立良好的榜样。有人认为，衡量一个企业健康的最佳指标，既不是销售额的增长和成倍的利润，也不是市场占有率和客户满意度，而是企业的敬业度。车间主管必须以身作则，保持高度的敬业精神，以在潜移默化中传导给员工，从而使整个团队的敬业度不断提高。

（四）竞争意识

一个汽车4S店如果没有核心竞争力，就很容易被残酷地淘汰出局。为此，车间主管必须树立持久的忧患意识和竞争意识，特别是要找准阻碍汽车4S店发展的症结和自身存在的问题，及时解决，扬长避短。车间主管必须认识到，人才竞争、岗位竞争、管理竞争、客源竞争、效益竞争无处不在，只有树立高度的竞争意识和进取意识，才能不断进步。

（五）团队精神

大凡成功的管理者，其员工都具有优良的团队精神，具有优良团队精神的企业，大都拥有一个出色的领导者。汽车4S店车间主管的团队意识，对汽车4S店的团队精神起着决定性的作用。车间主管要培养员工良好的团队精神，首先自身要具备卓越的团队精神。

（六）创新意识

在市场化进程中，能够及时把握汽车4S店行业发展命脉、准确预测行业发展方向的汽车4S店，总能获得更大的发展机会。比如最早推出24小时服务的汽车4S店和最先推行会员制的汽车4S店，都取得了很大的成功。

（七）学习精神

在汽车4S店的经营管理中，经常会出现新问题，遇到新情况，面对新困难。应对的过程其实就是学习的过程。作为车间主管，应该制定长远的学习计划，不断在工作中积累新经验，接受新思想，解决新问题，从而提高管理能力。必须意识到学得越多，车间主管的视野就越宽阔，思维也就越活跃，这样才能真正管理好车间。为此，车间主管要将工作学习化，学习工作化，将学习融入工作之中。每一个困难和问题解决都是一次学习进步的机会，只要注意不断积累，就能不断提高自身的素质，以不断提高服务质量，更好地满足客户的要求。

（八）个人意志

要成为一名车间主管，一名称职的车间主管，一定要具备刚毅的气质和坚毅的勇气，胆大心细，了解组织环境和竞争对手，掌握游戏规则。没有员工愿意在不自信和怯懦的领导手下工作，有才能的员工更不会追随这样的领导。

（九）公正公平

对于车间主管来说，坚持公正公平的处事态度是非常重要的。即使待遇不菲，若不能做到公正公平，就不能调动员工的积极性；相反，即使待遇不高，但只要合理、公正、公平，员工的积极性一样可以调动起来。车间主管首先要笃信正确的做人标准及规范，其次

要“开诚心，布公道”，秉公办事。

（十）沟通能力

车间主管在日常工作中要切忌言语伤人，对于下属可以通过正面的批评或者侧面的提醒进行引导，不能不分青红皂白地对下属进行指责，这会对员工的心理造成较大伤害，甚至造成长期阴影。下面提供一则案例供参考。

某汽车4S店一名叫小徐的员工，因为很受员工欢迎，工作尽责，兢兢业业，很快她就被提升为车间主管，心里很是高兴。早晨第一次主持员工早会时，她想，当了车间主管应该保持严肃才有权威，于是她很严肃地提醒大家注意保持店内干净，讲完话后自己心里还很紧张，不知自己今天的表现如何。散会后，她想问问平时跟自己要好的同伴，不料大家一个一个都匆匆走掉了。

小徐心里有疑问，可还得照常工作。在例行检查到前台时，她突然发现客人休息间桌上有一个用过的茶杯，于是忙喊：“小张，快把这个杯子拿走。”不料小张一撇嘴说“谁放那儿谁拿”就转身走了。小徐很委屈，这是为什么？平常大家都好好的，为什么今天对我就这样了呢？还是不干这个车间主管好些，一切都是当了这个费力不讨好的车间主管造成的。

当然小徐没有辞掉车间主管的职位，而是换了一种讲话的方式去找小张沟通：“小张，今天真对不起，我在前台大声喊你，别人听了可能有想法。其实我心里没什么，我还是原来的我，但你对我有什么只管说。”“哪里呀，我只是心里不舒服，以为你刚当了车间主管就不认我们了呢！”“其实，没有你和大家的支持，我怎么做得下去呢？我刚做车间主管，有不对的地方还需请你们多原谅。”就此之后，两个人重新和好了。

小徐下班后和在另一家当过车间主管的朋友小叶讲了自己第一天当车间主管的经历，并向她讨教怎样才能成为一名优秀的车间主管。小叶告诉她，沟通不讲方法，就会引起误解，当了车间主管还像以前一样大大咧咧也不行，因为你的职务变了，员工看你的眼光也变了，那么，说话就要客气，姿态要平等，才不会引起反感，优秀的车间主管要善于用幽默的语言调节气氛，化解情绪的激动。讲话简洁才能减少怨言，千万不能啰唆。优秀的车间主管要学习接受更多的知识才能够培训员工，在处事上要坚持公平立场才能博得员工的敬重。

小叶还说，平时尽量不要和个别员工特别亲热，那样在工作中一旦与你关系不错的员工出错，你罚她，她心理会不舒服，觉得你缺乏友谊，会疏远你，或心里留下阴影；你不罚她，其他员工心理不平，影响以后工作。所以，车间主管在工作中要坚持公正公平，最好和员工保持等距离。

听了小叶的话，小徐感觉受益匪浅，并决定在以后的工作中多多向小叶学习，争取在自己的门店取得更好的业绩。

作为一名车间主管，一定要善于用人，善于把握每个人的心态，掌握与员工交流沟通的技巧，善于激发和引导，为员工营造一个和谐、融洽、友爱、互助的工作环境。另外，要为员工创造机会和条件，使其充分体验到成就感和归属感，从而喜欢自己的工作，进而





得到大家的支持。

四、做好每日例行巡视

车间主管在巡视时，要善于发现问题，了解员工工作表现，注意事情处理优先次序，合理分配员工工作任务，及时与员工沟通交流。作为一名车间主管，要清楚在巡视前、巡视中、巡视后要做的的工作，具体见表1-1。

表1-1 巡视不同阶段事项

序 号	阶 段	事 项
1	巡视前	(1) 确认员工能够提供客户满意的服务。比如，施工现场突然车辆很多，要优先处理客户要求，直到他们被安排好后，再继续进行巡视 (2) 确认每位员工都知道自己当日的工作和责任
2	巡视时	(1) 用检查表记录商品、设备、卫生、服务等方面的问题 (2) 以客户的角度看每一件事情，检查所有状况是否能使客户满意 (3) 对客户反应保持高度敏感，及时纠正员工不正确的做法 (4) 对车辆及其流量也要保持高度敏感，努力记下尽可能多的车牌和客户基本信息 (5) 不要在一个问题上停留太久，应该发挥指导作用，学会授权 (6) 不断追踪指派工作完成情况，找机会赞美、教导员工 (7) 最后回到车间主管办公室
3	巡视后	(1) 回到办公室，将巡视的结果记入车间主管日记，因此最好准备一个工作日记本，并随身携带 (2) 设法立即解决需要马上解决的问题 (3) 对今天的工作作一个计划和安排 (4) 再看看日记，前面几天的计划安排里有没有今天要做的事情，比如××今天要来收电费、督查队检查出的问题今天需要处理等

车间主管完成了对整个店的巡视之后，就需要去账务人员那里检查前日营业款是否上缴，与日报表核对是否无误；检查销售报表填写是否规范；检查客户档案记录。如果检查出问题，要及时、准确地记录在工作日记中，并及时解决。同时还要听取相关人员汇报自己不在班时的其他情况。

五、每日工作安排

对工作进行安排，一是为了保证处理问题的正确优先次序；二是合理安排人员，实现最大化利用有效工作人员。

(一) 问题优先次序

车间主管在巡视时，对发现的问题要判断优先处理次序，并迅速做出决定以及及时采取行动。不过，有些问题是必须在第一时间处理的，如在巡视时，发现员工操作不符合流程规定等。对于其他问题，车间主管可以将其分为三个级别，见表1-2。