

汽车营销 实战攻略丛书

汽车4S店管理 全攻略

刘同福 陈东升 编著

76
07



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汽车营销实战攻略丛书

汽车4S店管理 全攻略

刘同福 陈东升 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从汽车4S店管理人员应掌握的基本管理技能入手,逐步深入地
对汽车4S店管理人员的专业化管理方法进行了全面的阐述。全书
结构紧凑、文字简明、图表翔实、实用性强,适用于4S店管理人
员,是一本汽车4S店管理人员自学或培训的入门必读教材,也是一
本打造杰出汽车4S店管理人员的重要参考书。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店管理全攻略/刘同福,陈东升编著. —北京:机械工
业出版社,2006.9(2007.2重印)
(汽车营销实战攻略丛书)
ISBN 978-7-111-19894-9

I. 汽... II. 刘... III. 汽车—销售管理
IV. F724.76

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第109533号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
责任编辑:夏 韪 版式设计:冉晓华 责任校对:李汝庚
封面设计:鞠 杨 责任印制:李 妍
北京铭成印刷有限公司印刷

2007年2月第1版第2次印刷
169mm×239mm·10印张·298千字
4 001—7 000册
标准书号: ISBN 978-7-111-19894-9
定价: 32.00元

凡购本书,如有缺页、漏页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294
购书热线电话:(010)88379639、88379641、88379643
编辑热线电话:(010)88379771
封面无防伪标均为盗版

刘同福

著名汽车咨询培训专家,经济学硕士,历任高校讲师、企业咨询培训师、企业营销总监、副总经理、总经理等职务。从事汽车营销实战和研究十余年,在汽车营销实战和汽车营销培训、咨询方面积累了丰富的经验,主讲过数百次汽车营销专场培训,成功操作过数十个咨询案例。

出版过的汽车营销专著有《汽车销售人员实战手册》、《汽车销售经理实务手册》、《汽车营销策划实用手册》、《汽车销售冠军的七大秘诀》、《汽车销售管理实用表格汇编》、《汽车维修企业管理实战手册》。

E-mail: tf688@126.com

联系电话: 13916058878

陈东升

现任中国汽车流通协会副秘书长。中国社会科学院研究生毕业,1986年开始担任国营和合资汽车销售公司总经理,领导并亲自参与过境外汽车销售工作,对汽车营销、汽车租赁、汽车金融保险、汽车美容装饰、汽车俱乐部都进行了大量的研究,参加并主持过汽车流通服务行业相关标准的制订。

E-mail: zqyx.cds@126.com

联系电话:13911079555

丛 书 序



当前，市场营销与管理问题正严重制约着我国汽车经销商的竞争能力和综合赢利能力的进一步提高。目前国内的汽车营销市场主要存在以下三点弊端。

(1) 市场营销的落后正严重制约着我国汽车经销商的发展：面对未来更激烈的竞争和挑战。市场营销是企业重要的经营之道，它既受市场驱动，又驱动市场形成，凡是企业无一不以营销争取市场份额。市场营销的目的在于以客户为中心，实现与客户的双赢。汽车经销商作为经营汽车流通的特殊企业，服务客户与创造价值是其出发点和归宿。但长期以来，我国汽车经销商一直处于“卖方市场”，养成了坐店经商的惯性和经营稀有资源的垄断性，使得汽车经销商的原始竞争力弱化，客户服务的意识淡化，根本谈不上营销理念。

(2) 粗放式的管理已不能适应市场的发展：4S店创办初期，管理重心是求生存，领导风格是家长式，经营决策是高度集权，管理制度不健全，采取粗放式的管理。在利润空间较大时，表面的经营业绩掩盖了企业的管理危机，当利润空间变小时，管理问题全部显现出来，如缺乏凝聚力，人员留不住，管理机制乏力，资金周转不畅等，企业运作成本过大，尤其是机会成本太大，企业经营风险很高。如果不实现从人治管理理念到法治管理理念的转变，不建立职业化管理平台，不建立现代管理制度，企业将永远是高度风险企业，而且很难扩大规模。

当今，4S店的发展面临着新的分水岭，市场向汽车营销和管理的从业人员提出了严峻的考验，只有不断提升自己的职业水平，打



造自身的核心价值,才能从容越过,而墨守成规的汽车营销和管理的从业人员只能被市场无情淘汰。

(3) 提升营销与管理队伍的从业水平是当务之急:必须培养、造就一支过硬的营销与管理队伍。营销与管理队伍的好坏是营销与管理战略成败的关键。新型的营销与管理复合型人才,是指掌握并熟练运用现代科学技术,精通并能创造性运用现代营销与管理技能,且能不断进行新的知识汲取、积累和更新的人才,从人才学的角度讲就是“通才”。营销与管理队伍的素质必须具备全面性和综合性:基本素质(包括品行、涵养、行为举止等)好;专业知识全面,熟悉相关汽车产品的特征和操作规程;社会交际能力强。

营销与管理队伍是汽车经销商对外拓展业务和推销服务的生力军。特别在知识经济时代,对营销与管理队伍提出了更高的要求,强化对营销与管理队伍的业务素质是当务之急。

市场经济的竞争核心是效率,而效率的基础便是标准化:部件的标准化,产品的标准化,流程的标准化,乃至人和企业的标准化。现代经济所强调的个性化,也是在高度标准化的基础上实现的。不建立在标准化基础上的个性化,只能是低效率、小而全的小农经济,决不会是建立在高度专业化分工基础上的高效率的现代经济。

本套丛书以迅速提升汽车营销和管理从业人员的职业水平为理念,精心设计了从销售到促销、从营销到管理的系列内容,以实战实用为原则,选取汽车营销和管理的从业人员日常工作中最常见的营销和管理问题,借鉴吸收跨国公司最新营销和管理理念与方法,以规范化、步骤化、标准化的方式进行了深入具体的分析与阐述,为国内汽车企业营销和管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为汽车营销和管理的从业人员提升职业化素质提供了简便易行的学习参考。

前 言

目前的汽车4S店大都是人治式的、随意性的管理，管理队伍专业化程度较低，对现代汽车管理更是知之甚少。近几年来我国汽车产业在迅速发展过程中，汽车经营管理人员专业素质不高的现状越来越显现。据调查，品牌专卖店人员中虽然大专以上文化程度的已经占80%，但接受过系统汽车经营管理培训的人也不到20%，一般仅接受过厂家针对自己品牌的培训。卖车是一门学问，无论是汽车市场分析，还是汽车推销技巧，处处都存在着学问。目前我国的汽车管理还是一种粗放型的管理，还只是一种简单的卖车。这些问题，在我国还没有引起汽车经销商的高度重视，在欧、美等汽车市场成熟国家已经形成了系统的汽车管理体系，管理人员都是专业化管理，而非像我们的经验型管理。我国汽车市场已是买方市场，市场竞争越来越激烈，专业知识越来越重要，是继续凭经验管理还是及时转向专业化管理，是摆在各大汽车经销商面前的一项重大课题。搞汽车经营以前是靠资源、靠机遇，以后要靠专业人员的素质取胜。我国已加入WTO，国外汽车服务公司已准备进入中国汽车服务行业，中国汽车经销商不抓紧时间提高自己，只有被淘汰。

汽车4S店经销商多是民营企业，随着企业规模的扩大和市场的成熟，原有管理模式已不能完全适应业务发展的需求，目前4S店普遍存在管理的瓶颈问题。管理手段、管理方法、管理理念的落后是其发展的强大制约。为了适应4S模式的业务及发展需求，管理层次升级已迫在眉睫，必须用现代企业的思路来经营4S店。

本书正是顺应这一发展潮流而编写的，从汽车4S店管理人员应掌握的基本管理技能入手，逐步深入地对汽车4S店管理人员的专业

化管理方法进行全面的阐述。这是一本汽车 4S 店管理人员自学或培训的入门必读教材，也是一本打造杰出汽车 4S 店管理人员的重要参考书。



刘同福

汽车
4S
店
管
理
全
攻
略

目 录

丛书序

前言

第一篇 整车销售管理

第一章 整车销售的组织结构与职能分工	3
一、单一的 4S(四位一体)公司组织结构	3
二、代理多品牌的集团公司的组织结构	4
三、代理单一品牌公司的营销体系结构	5
四、代理多品牌的集团型公司的营销体系结构	5
五、汽车营销部门的组织形式的四种基本类型	6
六、汽车销售部门的职能	10
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、汽车销售员岗位描述	14
十、汽车销售经理职务说明书	14
十一、销售内勤职务说明书	17
十二、前台接待职务说明书	19
十三、汽车销售员职务说明书	22
第二章 整车销售的计划管理	25
一、制订汽车营销计划的流程	25
二、计划摘要	28



三、营销现状分析	28
四、SWOT 分析	40
五、汽车销售预测	46
六、目标的确定	53
七、策略说明	56
八、制订汽车销售计划	56
九、预计的损益	70
十、控制	73

第三章 整车销售执行力的管理

75

一、计划无法落实的原因分析	75
二、建立销售工作的规范和程序	76
三、销售目标的分解	77
四、过程管理	81
五、销售报表管理	83
六、汇报与会议交流	113

第四章 整车销售的顾客管理

114

一、顾客资料卡的管理	114
二、顾客合同管理	118
三、顾客满意度管理	120

第二篇 维修服务管理

第五章 汽车维修站的职责分工与岗位说明书

129

一、维修站站长岗位说明书	129
二、业务部主要职能	130
三、业务经理岗位说明书	131
四、业务接待岗位说明书	132
五、车辆诊断岗位说明书	133



六、救援部主管岗位说明书	133
七、保险理赔岗位说明书	134
八、美容业务接待岗位说明书	135
九、业务统计岗位说明书	136
十、业务结算岗位说明书	137
十一、维修部主要职能	138
十二、维修部经理岗位说明书	139
十三、维修主管岗位说明书	141
十四、维修调度员岗位说明书	143
十五、车间主任岗位说明书	144
十六、机修车间主任岗位说明书	145
十七、喷漆车间主任岗位说明书	147
十八、钣金车间主任岗位说明书	148
十九、班组长岗位说明书	149
二十、车间员工岗位说明书	150
二十一、汽车电器维修工岗位说明书	152
二十二、电工岗位说明书	153
二十三、质量管理部主要职能	154
二十四、质管部经理岗位说明书	154
二十五、质量控制主管岗位说明书	156
二十六、质量工程师岗位说明书	157
二十七、质检员岗位说明书	157
二十八、出厂检验员岗位说明书	159
二十九、设备技术部主要职能	160
三十、设备技术部经理岗位说明书	161
三十一、设备工程师岗位说明书	162
三十二、设备维修工岗位说明书	163
三十三、技术主管岗位说明书	164
附件 1 维修部主要职能	166
一、维修业务流程	166



二、维修服务规范	172
第七章 汽车维修站质量管理	179
一、质量管理机构	179
二、质量责任制	183
三、质量教育工作	188
四、统计技术的应用	190
五、质量考核和奖惩	195
六、质量持续改进	197
第八章 汽车维修站技术管理	201
一、汽车技术的发展	201
二、汽车维修技术管理的问题	202
三、专业技术人员管理	202
四、车辆技术管理	205
五、技术规范管理	206
六、配备现代检测、维修设备	206
第九章 汽车维修站设备管理	208
一、现代维修市场设备的发展变化	208
二、九项管理办法	209
三、汽车修理设备具体分类表	222

第三篇 配件供应管理

第十章 配件采购管理	233
一、采购作业流程	233
二、采购作业细则说明	235
三、采购相关表格	236



第十一章 仓库管理	247
-----------------	-----

一、仓库管理流程	247
二、仓库管理的主要内容	247

第四篇 信息反馈管理

第十二章 信息管理	267
-----------------	-----

一、信息管理的五大不足	269
二、信息管理的五大创新	270
三、信息收集的种类	272
四、信息收集的基本要求	275
五、信息服务	277
六、信息报告的撰写	280

第十三章 信息分析模型	281
-------------------	-----

一、SWOT 分析模型	281
二、竞争对手分析模型	284
三、市场地位分析模型	287

第一篇

整车销售管理

整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

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。组织结构如图1-1:

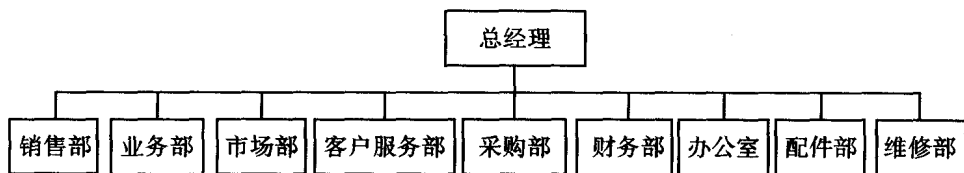


图 1-1 单一的4S公司组织结构

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,协助客户购买称心的车辆。

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 1-2。

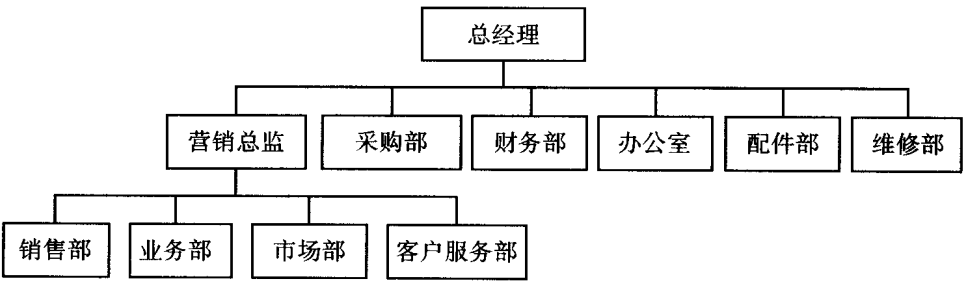


图 1-2 设立营销总监的 4S 公司组织结构

二、代理多品牌的集团公司的组织结构(图 1-3)

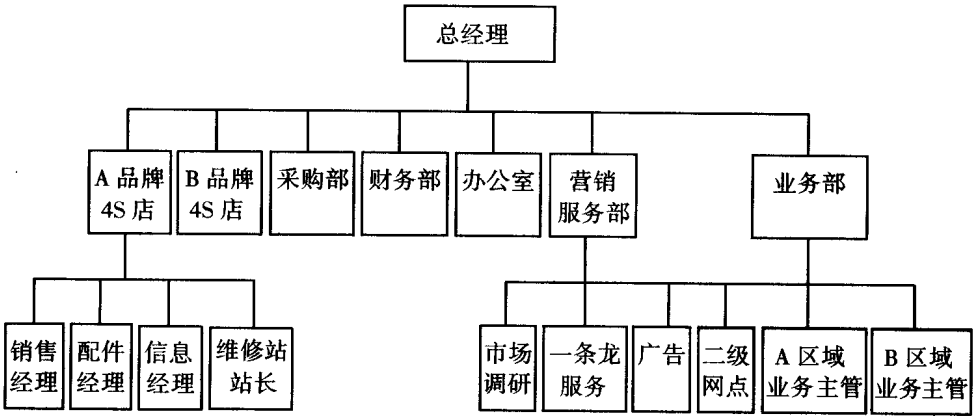


图 1-3 代理多品牌的集团公司的组织结构

