

毁掉你驾校的 100个 管理漏洞

竞争对手最不想让你看到的一本书

堵一个漏洞等于多挣几十万

助你打造竞争对手难以复制的品牌驾校

安道利◎著



打造品牌驾校的根本：

教学与服务的创新

建立了一个崭新的驾校经营管理思维空间

指出驾校经营中的一些坑

道出了驾校招生最厉害的套路及最高境界

驾校管理者在轻松阅读中体味

驾校管理的艺术精妙

毀掉你驾校的 100个 管理漏洞

安道利◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

毁掉你驾校的 100 个管理漏洞 / 安道利著 . -- 北京 :
经济日报出版社 , 2017.12
ISBN 978-7-5196-0259-8

I . ①毁… II . ①安… III . ①汽车驾驶员—培训—学
校管理—中国 IV . ① U471.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 303630 号

毁掉你驾校的 100 个管理漏洞

作 者	安道利
责任编辑	杨保华 陈莎莎
责任校对	周 骁
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63584556 (编辑部) 010-63588446 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京紫瑞利印刷有限公司
开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 张	13
字 数	220 千字
版 次	2018 年 2 月第一版
印 次	2018 年 2 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0259-8
定 价	40.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

大道至简，悟者天成

时 剑

作为道利的挚友，有幸作序。细细品读《毁掉你驾校的100个管理漏洞》，内心感慨颇多，如道利这般的驾培行业立德者，少也。

驾培行业老套的管理模式已日薄西山，唯一的路就是“与时俱进”。曾经被人艳羡的驾校被冲击得茫茫不知所措。驾培行业的市场化重新建构刚刚开始，不知诸驾校是否做好准备……

道利校长作为一名资深驾培人，在“驾校管理漏洞”公众号中有理有据地解剖当今驾培管理漏洞，嗅觉敏锐，站在时代的最前沿，就驾培管理中的诸多方面做了深刻解析，值得每一个驾校管理者深思和借鉴。

如道利书中所言：所有行业最终都是夕阳产业，紧跟年轻人的步伐，就永远不会成为夕阳产业。这里着重强调年轻人，换句话说，是针对驾培行业的年轻学员。学员是驾校存活的根本，也是每一所驾校的形象代言人，文中陈述一所驾校从“让学员满意”进而转为“让学员感动”，这就是与时俱进。社会在进步，人的观念也在改变，让学员满意某种程度上只是表示学员对你不讨厌，怎样让他们转为你的形象代言人，这就需要感情的升华。服务做足了，做对了，学员自然感动，相对应的驾校代言人也有了！

“品牌驾校”是道利“唠叨”最多的一个词。我十分认同他的观点：品牌驾校的产生不是喊空话，更不是“剑走偏锋”，一个优秀的品牌驾校来自于教学与服务的稳定。

道利告诉我们，教学与服务的最终归宿是学员，当学员体验过我们驾校的教学和服务，他就成为我们驾校口碑的传播者，或者说我们好——给我们带来效益；或者说我们差——给我们带来损失。因此，品牌的成功来源于学员，学员来源于好的教学与服务，二者相辅相成。值得一提的是做品牌固然是好，但

千万别本末倒置，忘了初衷。驾校干的是教学与服务，所有的服务都是建立在教学基础之上的，本质是让学员学会驾驶，安全驾驶，只有回归教学的增加服务才是增值服务。

驾培行业到底走向何处，无人能够预测，但只有与时俱进、紧跟时代步伐才能浴火重生。驾校维持生存下去的根本是学员，因此要围绕学员在教学与服务上做文章，势必物竞天择，适者生存！正如安校长说的“学员是驾校的一笔宝贵资产，也是驾校保值和增值的一个重要因素。如果你能看到这笔无形资产的价值，你就会去悉心浇灌……”

《毁掉你驾校的100个管理漏洞》，与其说是漏洞，倒不如说是给身处迷茫期、站在岔道口的所有驾校管理者的一方良药，一泉活水，一个指南针。

道利用睿智的眼光高屋建瓴，用独到的见解引领行业梦想。这本书，有理有据，语言犀利，一针见血，是教练员、驾培管理者的第一手学习资料。驾培航道无论怎么前行，从学员出发，以教学与服务为根本这条大航线不能变。相信身处市场化浪潮的所有驾校，只要愿意自我变革，自我蜕变，自我适应，船不但不会翻，还可以欣赏到不同的风景！

道利让我意识到：大道至简，悟者天成。最高深的道理隐藏在最简单的事理中，有悟性的驾校管理者必定可以从最简单的事理中获得最高深的道理：驾校的根本——学员。

既知“大道至简”，何不“抱朴守拙”？最后借用道利的一句话作为总结：“希望每一所驾校都能看到风景，并顺利到达更加广阔的大海！”

山东永顺机动车驾驶培训学校校长

时 剑

前 言

以“驾校管理漏洞”公众号文章为基础的《冲出重围：驾校校长都不知道的管理秘诀》出版后，我与全国驾校校长交流驾校管理的时间安排瞬间爆满了，联系到校切磋的电话每天都有很多。

我后来谢绝了一切参观，因为我自知我仅仅是一个小县城里小驾校的小校长，并非传经授道的大师。当初写微信公众号文章的初衷也仅仅是交流而已，没想到一不小心竟闯了大祸，成了驾培行业所谓的“名人”。

静下来的这段时间，我一直在思考，一个好的驾校是什么样的？将来我们的驾校会是什么样的？

驾校由当初政策保护切换到室外的狂风暴雨下，为什么会如此不堪一击？即使全国最优秀的一些驾校也顿感措手不及……

是管理不到位吗？是驾校不规范吗？是服务不够好吗？

直到有一天，我看到海底捞后厨出现老鼠被曝光后给予了真诚的道歉信及整改方案，我才明白，原来是我们的这个行业的“大脑”出了问题！

我们认为驾校要重招生，其实招生是建立在质量之上的！

我们认为驾校要重利润，其实利润是建立在运营之上的！

我们认为驾校要重管理，其实管理是建立在品牌之上的！

我们认为驾校要重文化，其实文化是建立在人心之上的！

驾校的招生和营销脱离了教学与服务质量，都是空中楼阁，驾校的马车要由三匹马来拉：品牌、运营、人心。具备了这三匹马才能通向罗马大道……

现在驾校之所以困惑、不安、焦虑、短视，就是因为自己的驾校要品牌没品牌，要运营运营不行，要人心人心背离。

我说的人心背离是指“三心二意”。

三颗心都背离了：学员的心、员工的心、校长的心，学员人心背离就会“不给你转介绍”，员工人心背离就会“你给多少钱，我干多少活”，甚至你给钱

我也不给你干活。校长的心背离了，光追求利润，追求招生了，员工就会感受不到驾校的爱，感受不到驾校的好！

两个意愿都违背了，学员没有来你驾校的意愿了，员工没有死心塌地跟你干的意愿了！

我们干校长的，哪一个都歇斯底里地喊叫过“我们要搞好服务”！但是十年过去了，服务搞好了吗？和竞争对手的差距拉开了吗？

如果服务没搞好，如果差距没拉开，是什么原因导致的呢？

其实这是发生在我自己身上的事情，我一直在反思！为什么一直要求提升服务，服务却提升不上去？

问题出在校长身上！

如果服务没搞好，如果差距没拉开，表面看是员工没做好服务，没服务好学员，真正的原因是驾校管理者没服务好员工！

我们让员工去热爱学员，我们热爱员工了吗？

我们让员工去拥抱学员，我们拥抱员工了吗？

我们看到的员工对学员的态度，就是我们校长对待员工的态度。这是一面镜子！员工是我们驾校管理者的镜子！

我们怎样对待员工，员工如果感受到，就会把这种态度传导给学员！

有时候我们传给员工100分，也许员工只能传到出去80分或60分……，试问一下自己，我们传给了员工多少？

我们名义上几乎把所有的精力都集中在学员的身上，而事实上我们却忘了是谁在为学员服务？

本书收集的文章涉及招生、品牌、服务，如果你能仔细研读你会发现，其实我最想说的是想让你和我一起改变思想，一起创造“高质量的驾校”。

关于“高质量”，我是这样理解的——

如果一个企业提供“高质量”的产品，它的维修人员将是多么孤独！

如果一个驾校提供“高质量”的服务，它的投诉部门将是多么不被需要！

哦，忘了告诉你，我心中的驾校是这样的：学员每次来学车都惊喜不断地发出“哇哦”……

驾校的服务，将来有一天能否像艺术品一样让人驻足赏析？

我深信，这些思想将帮助我们实现驾校的改变，实现我们从未梦想过的成功，当然包括你我！希望这些思维对你就像对我一样有用。祝你阅读愉快！

CONTENTS

目 录

大道至简，悟者天成·····	I
前言·····	III
驾校聚焦式管理·····	001
驾校的“第二把双刃剑”·····	012
驾校服务是否需要“形式化”·····	015
竞争对手·····	019
驾校“不要”为学员着想·····	023
“捞鱼思维”·····	026
驾校学员是来买啥的？·····	029
驾校做足这三件事，学员撵都撵不走·····	032
让学员拼了命说你好！·····	036
驾校是被谁淘汰的？·····	040
驾校要变成“长翅膀的猪”·····	044
打造品牌驾校靠“鸡毛蒜皮”·····	048
驾校要“忘记”招生·····	052
“坏”驾校是怎样炼成的？·····	058
驾校里的“伪服务”·····	065
被机器人占领的驾校·····	070
驾校的“财神爷”在哪里？·····	074

驾校的不良利润·····	078
驾校的“欲望综合征”·····	083
他把驾校给“学没了”！·····	087
所有坑都是自己挖的·····	091
隐藏在驾校里的“第三者”·····	096
大驾校与小驾校的较量·····	100
驾校最厉害的招生套路·····	105
驾校怎么超越海底捞·····	111
“小而美”的驾校·····	115
驾校“入侵者”·····	119
驾校学员真难伺候？·····	123
与驾校“谈一场恋爱”·····	127
驾校校长的情书·····	130
我是得0分的驾校？·····	134
不要研究驾校“卖点”！·····	137
驾校招生最高境界·····	142
驾校校长才是“上帝”·····	146
校长是“上帝”，学员是啥？·····	150
驾校利润的“天花板”·····	155
做驾校品牌有什么用·····	159
都这么努力了，怎么还不是品牌驾校？·····	164
做驾校，单纯就好·····	168
驾校不要搞学员满意度·····	172
关于转型·····	174
驾校的“小船”咋能说翻就翻·····	179
这一种驾校前途难测·····	183
驾校被列入“夕阳产业”了·····	188
驾校管理中常见的100个漏洞·····	193
乘风破浪会有时 直挂云帆济沧海·····	197

驾校聚焦式管理



把精力用在最可能成功的地方

苹果手机，每次只出一款，苹果6，苹果7，高兴的时候最多出个屏幕大点的plus，就是这样每次只出一款的手机，它的利润占到了全球智能手机利润的92%。

喜家德水饺店，水饺品类最少的水饺大王，只有五款水饺。用五款水饺打造了全国水饺连锁第一品牌，500多家店，全部是直营店。

玉子屋，日本的一个外卖企业，它每天只有一款外卖！一份外卖是430日元，折合人民币22元—23元块钱。那么它一天卖15万份外卖，200人配送。我们可以想象它每天只做一款外卖，15万份它的采购量会有多大，它的量大会让成本有多低？

为什么苹果能够攫取全球智能手机92%的利润？为什么喜家德水饺能够靠5款水饺、500多家直营店开遍大江南北？为什么玉子屋每天只卖一款外卖成为世界外卖之王？

因为他们都运用了聚焦管理策略。

聚焦管理，改变驾校未来

呼伦贝尔有一家驾培集团把价格从两千多元一夜之间降到1500元，想把其他驾校降死，然后垄断市场。山东聊城市一驾校一夜之间把价格从两千多元降到1500元，现在整个呼伦贝尔、聊城价格战一片混乱，陷入低进高出的死局。

当焦点都聚集到低价竞争时，将会产生一种能量叫“聚焦”！这种能量的威力足已杀死对手，同时自己来陪葬！



谁比我低马上自杀

这种聚焦能量是一种负的聚焦能量，而我们身边就有很多驾校校长像这家潮流总店一样，用生命来降价啊！

如果这种聚焦的能量是正的，一样也会产生巨大的威力，也足以杀死对手，但自己越过越好！

我给这种聚集能量的驾校管理方法起了个名字：驾校聚焦式管理。驾校聚焦式管理包括聚焦营销、聚焦团队、聚焦绩效、聚焦成本、聚焦服务、聚焦品牌、聚焦文化等七个维度。现在我们重点看一下聚焦驾校团队、聚焦绩效、聚焦营销三个最关心的方面。

- ◆ 聚焦团队 无往不胜
- ◆ 聚焦绩效 结果为王
- ◆ 聚焦营销 赢在招生

阳光正在以每小时数亿千瓦的能量普照大地，可是一把小小的雨伞就可以挡住阳光。因为阳光照下来是分散能量。但是，如果用聚光镜把阳光的能量重新聚起来，就可以取火，如果用超大聚光镜把阳光聚起来就可以烧掉一切……

激光只有几瓦的能量，但是切割钻石就是用的激光，就是因为它把几瓦的能量聚到一个很小的光柱里面，产生了超级大的能量，才可以切割钻石，这就是聚焦！

聚焦：把精力放在最可能成功的地方！

一、聚焦团队 无往不胜

《亮剑》中李云龙说过一句话：狼行千里吃肉，狗走千里吃屎。李云龙就是把独立团给训练成了狼！嗷嗷叫的狼！怎么才能把团队弄成嗷嗷叫的狼群？

聚焦团队！聚焦团队提升！如果团队不是狼群就把团队变成狼群，如果团队是狼群，就把团队变成更优秀更厉害的狼群！

怎么变呢？哈哈，我的秘诀是“洗脑”！这里的“洗脑”可不是一个贬义词。

如果你被比尔盖茨“洗脑”了，你一定是电脑业巨富；

如果你被李嘉诚“洗脑”了，你一定是亚洲第二富；

如果你被马云“洗脑”了？你一定是阿里巴巴的“十八罗汉”；

如果有人跟我说，你过来我给你洗洗脑，我会说你神经病啊！

如果有人问，你给我10万块钱，我把你洗成全山东甚至全国最优秀的驾校，我愿意不愿意？谁能把我洗成全国最优秀的驾校，别说10万，100万也行啊！

再想想，如果我们能把我们的副校长洗成山东最优秀的副校长，如果我们能把我们的主管洗成最优秀的主管，如果我们能把每一个员工都洗成让对手驾校争着高薪来挖的人才，你愿不愿被洗？

到那时候，我们就会拥有一个“嗷嗷叫”的团队，我们就会拥有一个“狼行千里吃肉”的团队！

我的微信朋友圈有四五千个驾校校长，经常有校长说一个话题：驾校竞争

将完全市场化，将来肯定会有驾校倒闭！但是从来没有一个驾校校长认为那个将来会倒闭的驾校会是自己的驾校！这样的脑筋不需要洗洗吗？

老师：“小明，你知道逆水行舟不进则退的道理吗？”

小明：“知道，不努力就会后退。”

老师：“差不多是这个意思，但是你既然知道为何还不努力学习？”

小明：“老师，我虽然不努力学习，但是我并没有后退呀。”

老师：“你成绩这么差，还说没有后退！”

小明：“真的，每次我都考倒数第一名，哪有后退呀。”

要改变就要“洗脑”。洗脑就是“学习+改变”。“洗脑”看你怎么用，看你用到什么地方。大烟壳用于中医就能治病救人，用于吸毒就是犯罪。

要想改变口袋，先要改变脑袋！

手机再好都要充电，电脑系统再好也要更新，如果一个人的思想观念不改变，你将会被这个社会淘汰。我们经常说“执行力”这个词，其实“洗脑”就是学习力！

1. 通过工资“洗脑”：比同行业竞争对手高、比类似行业高

2. 通过培训“洗脑”：外聘讲师培训、内训小组、拓展训练

像万达、金蝶、海尔等一些大企业都有企业大学，我们驾校做企业大学做不了，做个内训小组还是可以的，以管理层和优秀员工为骨干，制定全年培训计划，分工合作，慢慢地一个培训体系就建立了，这样做不但对员工、对团队有好处，而且培养下属是管理者提升的最好途径！

3. 通过会议“洗脑”：晨会、晚会、日会、月会、季度会、扒皮会

晨会很多企业都有，但是切记晨会不要以批评为主！以激励斗志、安排工作为主。

扒皮会：就是批评与自我批评！以部门为主或以小团队为主，一个人站在中间，其他人给他提意见，不能反驳，只能说：谢谢！谢谢你帮我进步！安排专人记录，或录像后整理。

关于会议我再说一点，我们作为管理者可能经常给员工开会，经常通知几月几日下午3：30二楼小会议室开会。这样会导致什么问题？会议没有预定的散会时间。

一个好的会议应该有开始时间，更应该有结束时间！比方说通知：4月16日下午3:30开会，5:30结束。会议主题：商议绩效考核。要求谁谁谁发言，每人发言几分钟。安排专人做会议记录，发言超时及时提醒。前几次提醒会感觉不自在，但是养成了好的会议习惯，会议效率就会很高！

4. 通过奖罚“洗脑”：奖励最好的，惩罚最差的

奖励一定要奖得心花怒放！奖得爽到极致！有数据支持！有些驾校每年评优秀员工，优秀主管等，如果有数据无话可说，如果是通过投票或老板自己定的，那就没有任何意义！奖励一个点，得罪一大片！我们的奖励有年度招生冠军，有数据，突破奖，有数据！合格人数奖，有数据。

罚：有些惩罚不要只罚当事人，员工任何过错直接领导都脱不了干系，中层领导的执行力很重要！员工离职，有90%以上是因为直接上司原因。我们常说兵熊熊一个，将熊熊一窝。如果是相同或类似的部门要引入内部pk机制。

5. 通过文化“洗脑”：有什么样的校长就有什么样的驾校

校长就像火车头，火车头如果生锈了，走不动了，车厢洗得再干净也没用。

二、聚焦绩效 结果为王

1. 工资考核决定结果

某驾校工资表：

工资 = 基本工资 + 全勤奖 + 工龄工资 + 岗位补贴 + 职称补贴 + 福利 + 合格率奖 + 招生提成 + 安全奖 + 合格人数奖 + 服务奖 + 饭补 + 车补 + 话补

考核的法则：你想要什么你就考核什么。上面这些工资组成如果你都有就错了！

例如想要合格率，80%考核拿到合格率上。以我们驾校考核为例：我现在阶段就是想要合格人数，我把工资调整成：800元+200元，考试合格一个多少钱，然后加上招生。如果一个月没合格一个，也没招生一个，你就拿800元+200元，我们教练6000元—10000元工资的占三分之一以上。但是也有拿两三千元的。

2. 绩效考核，公平第一

公平公正 公开透明

我们驾校每天都发布招生情况，每天都发布参考人数、合格人数，合格率情况。所有情况都放在桌面上，唯一保密的就是回访电话。

我们每周六分车，当然分车没有绝对公平。但是要让员工感觉公平公正。公平公正的基础是公开透明。

北京考生：“老爸，我考了530，比一本分数线高53分！”“儿子真有出息，走，去上海旅游去！”

山东考生：“爸，我530，跟二本线差了20分”“真没出息，别上了，滚上海打工去吧！”

上海考生：“爸，我230，送我出国吧。”“行，去学个工商管理回来帮我吧，今年又从山东招了不少农民工。”

我们驾校成立了纪委，我给纪委下达的指示是“先斩后奏”，只要有据可查，有规可依就要先斩后奏。省得一说处罚就找关系！一切都摆到桌面上！

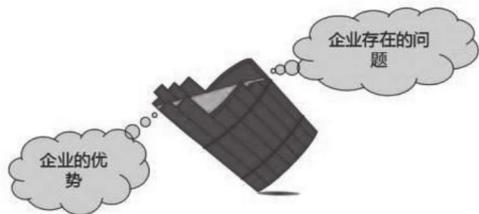
我们每周一次分车大会，副校长先介绍驾校（其实就是王婆卖瓜，夸夸驾校），然后讲对驾校对教练的要求，对学员的学车须知，学车流程。随后，教练轮流上去做自我介绍，一分钟自我介绍，介绍完，教练出去站一排，立正，向后转。学员想跟谁练，就站在谁后面排成一队，然后教练领走就行了。大家知道会有什么结果吗？我发现有两个组从来不来领人。我一问原来是有些学员自己都找到他们组去了，根本教不过来。

3. 聚焦长板

以前我们经常说短板理论，一个木桶的短板决定了木桶装水的多少。然后经常盯着短板，聚焦于短板。那么装水的量永远是由短板决定。

现在我们要反过来聚焦于长板，盯着员工的长板。

聚焦于长板，发挥长板的优势，才会装更多的水。



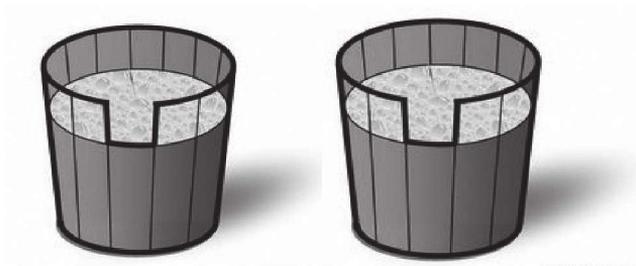
如果我们只盯着木桶的短板，那么我们就是聚焦于短板。只有我们聚焦于长板，才能装更多的水！

长板就是团队每个成员长处。我盯紧他的长处，让他的长处更长！

通过立标兵、树榜样、抓典型，让所有员工都知道驾校的风向，知道驾校

倡导什么，打击什么。

1+1 真的等于 2 吗？



看这两桶水 1+1，在挑这两桶水的时候，稍有不慎就会洒落，就会导致 1+1 小于 2。

三、聚焦营销 赢在招生

1. 聚焦班别

班别：2990、3790、4290，最划算的就是中间的，所以中间的班别报的最多！学员报名时不是看谁家便宜或谁家贵去谁家，是看谁家值！在去驾校之前是这样，到了驾校后也是这样！

为什么有时候两个驾校招生人数差不多，驾校利润会差别很大？就是因为班别设置有玄机！

我们最近在 4290 元的基础上开了一个班叫“45 天拿证有奖班”，如果 45 天拿证了就奖励现金 500 元。4290 这个班是包补考费的，一直可以练，练会为止。这个班和 4290 的班待遇一样，价格贵 5 块钱。

也就是说多花 5 块钱，可以赌个 500 元，这样有一个好处，不用教练找他，他整天找教练帮他规划怎么 45 天能考出去。只要 45 天能考出去，就不会产生补考费，第二，可以提高翻台率，第三，这个班口碑超级好。第四，还可以拿到 500 元的奖励。

多班别有好几个好处：

- ◆ 可以形成一个价格带，满足不同消费水平的学员
- ◆ 可以拿出多个班别和对手竞争，只有一个班别去竞争会大伤元气
- ◆ 可以一边打仗一边赚利润

京东打当当，怎么打的？它图书是利润项目就打它的图书！打苏宁是怎么打的？它家电是利润项目，就打它家电！

大驾校、小驾校，远驾校、近驾校，综合驾校、单车型驾校，从来就不可能有一所驾校或一个班别能满足所有学员的需要。如果你想做一个满足所有学员的驾校或开设一个满足所有学员的班别，面临的将是失去聚焦。

2. 聚焦新兴学车群体

现在学车主要两个群体，年轻人、女同志。那么我们就要把招生群体聚焦到年轻人和女同胞。

有句话叫未来是年轻人的，而我们驾培行业现在就是年轻人的！

3. 用“农场招生模型”聚焦生源、达成成交

农场模型

开新——养熟——成交——播传

开新：创建一个新的农场

农场可以是牧场，放牛放羊；也可以是果园，种植果树，我正在写的另一本书《三招练就驾校招生冠军》就是详细解读这个招生魔法的。

如果我们聚焦周边5公里居民，那么五公里的学员是否都到了我们驾校？

如果我们离大学城最近，就可以聚焦大学城，那么大学城的学员是否都到了我们驾校，如果没有，学员为什么舍近求远？

吉源驾校聚焦赛车主题，东方时尚驾校聚焦规模化发展，白云驾校聚焦感动式服务……

我们当地有一所驾校，老板很聪明，把驾校建在了某区和某县中间，计划是两边通吃！一脚踏两船！结果某县的没招到，某区的也没捞着，现在沦为卖名额为生。

包括我们现在很多老驾校最普遍最流行的就是脚踏两只船，一只脚踏在原来的思路，一只脚踏在驾考改革的思路……

现在面对驾考改革，有几条路可以走：

1. 脚踏两只船
2. 留在旧船上
3. 两脚踏新船

第一种是最流行的也是效果最差的！当我们脚踏两只船时，我们往往两边都不能成功，就好像你要跨越一条宽沟，你始终将一只脚踩在沟的这一边，这