



汽车经营与管理职业化塑造丛书



刘同福◎编著

# 汽车4S

# 店管理

# 10类制度

- 提升汽车营销人员职业素质
- 规范汽车营销管理职业标准
- 细述汽车行业经营管理要点
- 塑造汽车职业经营管理精英

QICHE 4S DIAN GUANLI 10 LEI ZHIDU



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

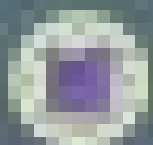


汽车  
本土化

品牌  
管理

10

案例  
解读



- 提升汽车营销人员职业素养
- 规范汽车营销管理职业标准
- 细述汽车行业经营管理要点
- 塑造汽车职业经营管理精英

# 汽车 4S

# 店管 理

# 10 类 制 度

汽车经营与管理职业化塑造丛书

刘同福◎编著

QICHE 4S DIAN GUANLI 10 LEI ZHIDU



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

汽车 4S 店要想提高市场竞争力,必须走标准化之路。制度化是标准化的重要内容,为加强管理,汽车 4S 店应建立各种制度、规范,本书详细地列出了汽车 4S 店管理中使用的各种制度,其中包括汽车 4S 店的整车销售管理、维修站管理、零配件管理、信息中心管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、物资采购管理、行政管理以及日常营运管理制度,为汽车 4S 店的规范化管理提供基本的参考,可供汽车 4S 店直接参考使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

汽车 4S 店管理 10 类制度/刘同福编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 3

(汽车经营与管理职业化塑造丛书)

ISBN 978-7-111-23119-6

I. 汽… II. 刘… III. 汽车—专业商店—商业管理

IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 195580 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:夏 韡 责任编辑:夏 韡 版式设计:霍永明

责任校对:陈立辉 封面设计:王伟光 责任印制:李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm · 8.5 印张 · 331 千字

0001—5000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-23119-6

定价: 36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、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

封面防伪标均为盗版

# 从书序

面对单车利润不断减少的新车销售市场，各汽车经销商除了加强售后服务以增加利润来源之外，形成规模效益和稳定的客户群体也成了目前汽车经销商持续发展的主要途径。因此，汽车经销商的当务之急是在短时期内如何培养更多优秀的销售人员和服务人员。

汽车经销商间激烈的角逐，本质上意味着人才的竞争。发展的关键要素是人才，人才的关键是素质问题，职业化是提升我国汽车经销商人才素质的核心。具有竞争力的汽车经销商更需要大量的职业化人才，高素质的职业经理人和职业化的员工，是汽车经销商真正的核心竞争力。

不仅仅是汽车经销商的经理人需要职业化，员工也需要职业化，技术人员也需要职业化，职业化是提高个人与组织竞争力的必由之路。

我国很多汽车经销商与发达国家的汽车经销商相比竞争力很弱，最重要的原因就是汽车经销商人力资源普遍存在的问题——管理者和员工的职业化素质不高！在经济全球化的浪潮下，我国汽车经销商目前都正处在由经验型管理向职业化管理的转型过程中。能否尽快地彻底实现这种转型，直接关系到每个汽车经销商在未来的市场竞争中的生存发展能力。要实现这种转型，我国汽车经销商首先必须形成职业化的管理者和员工队伍。

据调查资料显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。专家呼吁：“职业化是我国汽车经销商发展的核心竞争力”。

在对300名中层经理的调查中，有86%的人认为汽车经销商领导者职业化素养急待提高，“职业化”问题已经成为影响汽车经销商管理与发展的重要因素。

造成汽车经销商的管理者和员工职业化素质差的现状，



有我国职业化教育薄弱、市场化历程短等诸多原因，更重要的是大部分汽车经销商都忽视了职业化素质与职业竞争力的培训。管理者和员工职业素质的问题，目前已经有很多汽车经销商将其摆到了管理的核心地位。提升管理者和员工职业化素质与职业竞争力，才能真正提升汽车经销商的核心竞争力！

职业化是员工职业生涯发展的阶梯，职业化管理队伍是公司迈向成功的前提，职业化团队是公司提升核心竞争力的关键。

本套丛书立足我国汽车经销商现状，从实用、实战角度出发，结合实际工作的具体情景，旨在帮助汽车经销商形成职业化所需要的各种职业技能，帮助相关人员提高实际工作能力，力求最大程度地满足汽车经销商在管理者和员工职业化素质和能力方面的要求。

职业化，是社会分工、经济发展的必然选择；职业化，是国际化的职场规则。随着全球经济一体化进程的加速，只有懂得职业化规则的人，才能参与现代市场竞争，获得发展的机会。

编者

# 前言

当前，我国汽车4S店管理水平与世界优秀汽车4S店管理水平存在巨大差距。

观察世界优秀汽车4S店的管理，发现他们有一个重要的管理理念：让平凡的人做出不平凡的业绩。优秀企业更重视企业的整体能力而不是个人能力。如何才能让平凡的人做出不平凡的业绩？最好的方法就是标准化。国外优秀企业都尽可能地将管理过程标准化。

标准化的管理，通常是在对管理各方面进行深入细致研究的基础上，借鉴优秀企业管理的成功经验而制定的，它的最大优点就是避免管理的随意性，避免由于人员个人经验、能力、悟性等不足而可能给企业造成损失。一个普通平凡的经理，只要按照标准化的程序从事管理，就可以尽可能地避免失误，并取得超乎个人能力的业绩。

而我国目前汽车4S店的管理方式是领导者可以各显其能的灵活。

长期以来，我们更多地把企业管理当作一种艺术，经验、悟性、灵感和个人的随机应变占主导地位。令我们时常自鸣得意的灵活，通常都意味着缺乏章法的散乱，通常都代表着执行力的低下。

汽车经营管理都是人治式的、随意性的。有的汽车4S店连最起码的制度、操作流程都没有。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，如业绩下滑、缺乏凝聚力、人员留不住、管理机制乏力等，企业经营风险很高。这样的散乱和随意将使企业无法立足于未来的汽车服务市场。如果不实现从人治管理到规范化管理的转变，不建立职业化管理平台，企业必将被市场淘汰。

我国汽车4S店经理人的一个重大错误就是未能设定标

准，那么出路在何处呢？汽车 4S 店要想提高市场竞争力，必须走标准化之路。

制度化是标准化的重要内容。为加强管理，汽车 4S 店应建立各种制度、规范，要求员工执行，通过制度来规范员工的行为。

本书立足于我国汽车 4S 店管理水平相对低下的现状，从实用、实战角度出发，详细地列出了汽车 4S 店管理中所使用的各类制度，为汽车 4S 店的规范化管理提供基本参考，可提高汽车 4S 店管理者、汽车 4S 店经理人的实际工作能力，并可直接供汽车 4S 店使用参考。

编者



# 目录

## 丛书序

## 前言

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 第一章 4S 店整车销售管理制度 .....          | 1  |
| 第一节 年度销售计划管理制度 .....            | 1  |
| 第二节 营业班前会制度 .....               | 3  |
| 第三节 营业服务规范 .....                | 4  |
| 第四节 汽车展示厅内部运作管理 .....           | 8  |
| 第五节 前台接待管理规定 .....              | 26 |
| 第六节 员工打卡管理规定 .....              | 27 |
| 第七节 电话管理规定 .....                | 27 |
| 第八节 员工姓名牌管理办法 .....             | 27 |
| 第九节 员工着装管理规定 .....              | 28 |
| 第十节 办公行为规范 .....                | 29 |
| 第十一节 信息管理制度 .....               | 30 |
| 第十二节 文书档案立卷归档制度 .....           | 31 |
| 第十三节 出差管理规定 .....               | 33 |
| 第十四节 借款和各项费用开支标准<br>及审批程序 ..... | 35 |
| 第十五节 展示厅工作规范 .....              | 35 |
| 第十六节 推销员的行动准则 .....             | 36 |
| 第十七节 销售经理的行动准则 .....            | 37 |
| 第十八节 销售会议管理制度 .....             | 37 |
| 第十九节 员工在职培训制度 .....             | 39 |
| 第二章 4S 店维修站管理制度 .....           | 43 |
| 第一节 维修计划控制程序 .....              | 43 |
| 第二节 维修业务管理流程 .....              | 45 |
| 第三节 维修服务规范 .....                | 49 |
| 第四节 维修站现场管理制度 .....             | 60 |

|            |                          |            |
|------------|--------------------------|------------|
| 第五节        | 安全管理办法 .....             | 67         |
| 第六节        | 汽车维修站质量检验工作条例 .....      | 68         |
| 第七节        | 操作岗位技能等级评定规程 .....       | 76         |
| 第八节        | 设备管理制度 .....             | 78         |
| 第九节        | 设备管理办法 .....             | 86         |
| 第十节        | 五大技术工种的技术规范要求 .....      | 99         |
| <b>第三章</b> | <b>4S店零配件管理制度 .....</b>  | <b>101</b> |
| 第一节        | 零配件管理制度 .....            | 101        |
| 第二节        | 零配件保管要求 .....            | 112        |
| <b>第四章</b> | <b>4S店信息中心管理制度 .....</b> | <b>114</b> |
| 第一节        | 信息管理制度 .....             | 114        |
| 第二节        | 信息收集的基本要求 .....          | 124        |
| <b>第五章</b> | <b>4S店人力资源管理制度 .....</b> | <b>126</b> |
| 第一节        | 人事管理条例 .....             | 126        |
| 第二节        | 人事考核规程 .....             | 134        |
| 第三节        | 试用期员工的考核办法 .....         | 136        |
| 第四节        | 工作态度考核 .....             | 139        |
| 第五节        | 关键事件考核 .....             | 140        |
| 第六节        | 出勤情况考核 .....             | 141        |
| 第七节        | 考核汇总 .....               | 141        |
| 第八节        | 人员综合评估 .....             | 142        |
| 第九节        | 考核调查与面谈 .....            | 151        |
| 第十节        | 人员综合评估 .....             | 153        |
| <b>第六章</b> | <b>4S店财务管理制度 .....</b>   | <b>155</b> |
| 第一节        | 财务部岗位设置及职责 .....         | 155        |
| 第二节        | 财务管理总则 .....             | 158        |
| 第三节        | 会计岗位工作标准 .....           | 160        |
| 第四节        | 出纳岗位工作标准 .....           | 161        |
| 第五节        | 资金与票据管理 .....            | 162        |
| 第六节        | 成本费用管理 .....             | 166        |
| 第七节        | 采购、销售、存货的财务管理 .....      | 169        |
| 第八节        | 统计管理 .....               | 171        |
| 第九节        | 资产管理 .....               | 172        |
| 第十节        | 内部审计管理 .....             | 173        |
| 第十一节       | 财务分析 .....               | 174        |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| 第十二节 税务筹划              | 176        |
| 第十三节 会计档案管理办法          | 177        |
| 第十四节 财务保密制度            | 178        |
| <b>第七章 4S店质量管理体系</b>   | <b>180</b> |
| 第一节 质量信息管理             | 180        |
| 第二节 质量审核               | 181        |
| 第三节 质量责任制的内容           | 184        |
| 第四节 质量教育工作内容           | 186        |
| 第五节 质量策划体系             | 187        |
| 第六节 零配件和原材料的质量控制       | 189        |
| <b>第八章 4S店物资采购管理制度</b> | <b>191</b> |
| 第一节 物资管理办法             | 191        |
| 第二节 采购管理制度             | 193        |
| 第三节 仓储管理制度             | 196        |
| 第四节 采购作业流程             | 198        |
| <b>第九章 4S店行政管理制度</b>   | <b>207</b> |
| 第一节 办公管理制度             | 207        |
| 第二节 办公区管理规定            | 209        |
| 第三节 办公管理制度监督检查细则       | 211        |
| 第四节 公文处理办法             | 212        |
| 第五节 保密工作条例             | 214        |
| 第六节 档案管理办法             | 216        |
| 第七节 印章管理办法             | 220        |
| 第八节 车辆及驾驶员管理规定         | 221        |
| 第九节 驾驶人员文明礼仪规定         | 224        |
| 第十节 劳动合同制实施办法          | 225        |
| 第十一节 提案制度              | 229        |
| 第十二节 其他制度及标准           | 230        |
| <b>第十章 公司日常营运管理制度</b>  | <b>234</b> |
| 第一节 企业计划管理工作制度         | 234        |
| 第二节 经济合同管理办法           | 237        |
| 第三节 会议管理制度             | 240        |
| 第四节 费用报销管理规定           | 242        |
| 第五节 网络运行维护管理办法         | 245        |
| 第六节 培训制度               | 247        |

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 第七节  | 借款、报销流程及办法····· | 252 |
| 第八节  | 市场调查管理规范·····   | 255 |
| 第九节  | 促销管理规范·····     | 257 |
| 第十节  | 品牌管理规范·····     | 260 |
| 第十一节 | 广告制作发布规定·····   | 261 |

# 第一章 4S 店整车销售管理制度

## 第一节 年度销售计划管理制度

### 一、销售计划的内容

#### 1. 基本目标

本公司××年度销售目标如下：

- 1) 部门全体：××××元以上。
- 2) 每一员工：×××元/每月以上。
- 3) 利益目标(含税)：××××元以上。
- 4) ××品牌的销售目标：××××元以上。

#### 2. 基本方针

为实现下期目标，本公司确立下列方针并付诸实行：

1) 本公司的业务机构，所有人员必须精通其业务、人心安定、有危机意识、有效地活动。

- 2) 工作朝高效率、高收益、高分配(高薪资)的方向发展。
- 3) 确立目标责任制，贯彻重赏重罚政策。
- 4) 为达到规定及规则的完备，本公司将加强各种业务管理。
- 5) 本方针之计划应具体可行，并贯彻至所有相关人员。

#### 3. 促销计划

- 1) 分发、寄送宣传资料给潜在顾客。
- 2) 安装户外广告招牌。
- 3) 分发广告宣传单。
- 4) 积极支援经销商。
- 5) 举行讲习会、研讨会。

#### 4. 人员的培训

鼓励销售人员参加研讨会，借此提高其销售技巧，增长车辆知识。

#### 5. 广告计划

1) 针对广告媒体，再次进行检查，务必使广告计划达到以最小的费用，创造出最大成果的目标。

- 2) 为达到前述目标，应针对广告、宣传技术做充分的研究。

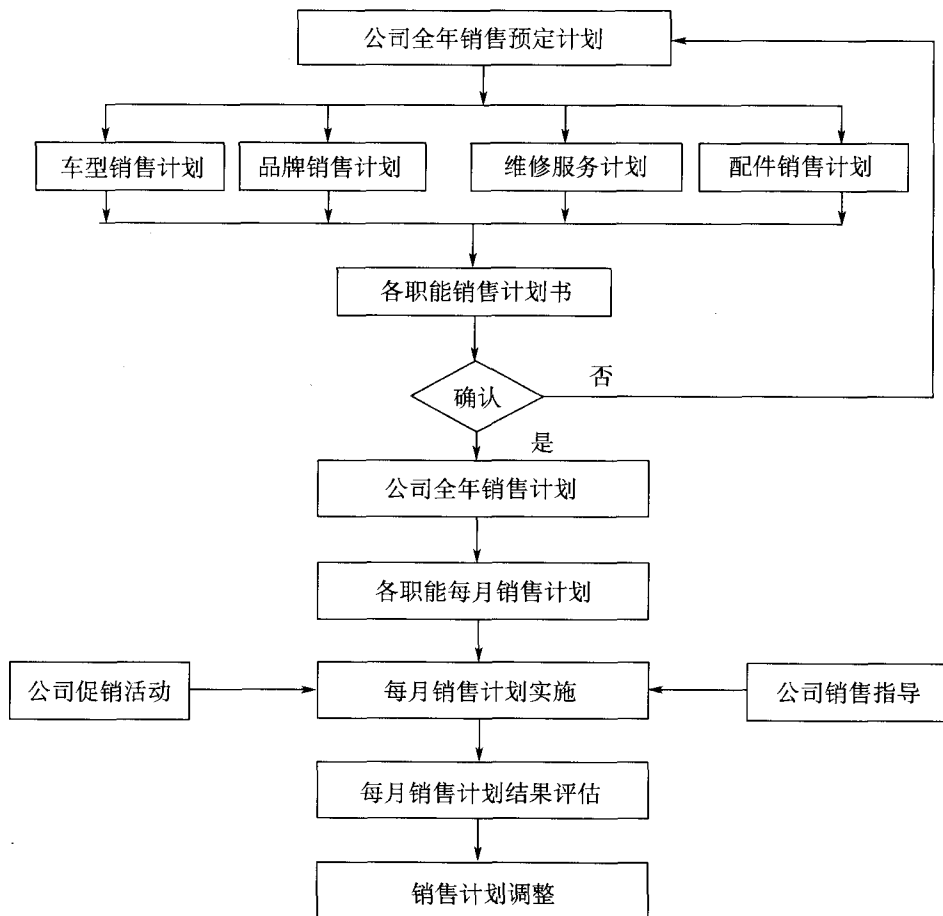
### 6. 营业实绩的管理及统计

- 1) 将销售额的实绩统计出来。依据展示厅、区域差别,统计销售额。
- 2) 根据上述统计,可观察各厅的销售实绩,掌握各负责人员的活动实绩、各车辆种类的销售实绩。

### 7. 销售预算的确立及控制

- 1) 必须确立销售预算与经费预算,经费预算的决定通常随销售实绩做上下调节。
- 2) 预算方面的各种基准、要领等须加以完善,成为示范本。
- 3) 经理应分年、月别,分别制订小组的销售方针及计划。

### 二、销售计划管理流程



### 三、销售计划管理规范

根据公司的战略目标,市场营销部经理在每年 11 月 15 日前制订《公司全年

销售预定计划》，并报市场中心经理审核。以公司战略目标为前提制订计划，配置公司的各项资源，同时考虑到各职能的实际现状。计划包括：车型计划、品牌运作计划、维修服务计划、配件销售计划等。审核通过后，下发各职能确认。

各职能经理根据《公司全年销售预定计划》，在每年的 11 月 30 日前制订出《各职能销售计划书》，并报总公司市场营销部经理审核。

《各职能销售计划书》审核通过后，确定《公司全年销售计划》。若《各职能销售计划书》审核不能通过，须上报市场中心经理修改《公司全年销售计划》。最终必须在每年的 12 月 15 日前确定《公司全年销售计划》和《各职能销售计划书》。

市场营销部经理根据各职能销售计划，安排全年促销活动。由市场营销部售前专员负责在每年 12 月 30 日前制订《年度促销活动计划》，经市场中心经理审批后负责执行。

各职能销售管理应以量化指标控制整个销售过程，实现计划目标。市场营销部经理在次月 5 日前针对各职能计划完成情况填写《各职能月度销售计划执行报告》，上报市场中心经理审核。

每月经过评估后，由市场营销部经理根据计划完成情况及各职能资源配置重新调整下月计划，在次月 5 日前制订《各职能月度销售计划调整通知单》，上报市场中心经理审核，审核通过后，下发各职能经理执行。

## 第二节 营业班前会制度

### 一、班前会负责人

1) 展厅经理负责点名，并做好考勤记录。

2) 展厅经理总结前一天本展厅的整体工作情况，对服务工作中出现的问题及不足之处进行分析，指出销售人员应在哪些方面进行改进。

3) 表扬并勉励表现突出或服务质量有明显进步的销售人员，鼓励大家向他们学习；对服务仍有欠缺的销售人员进行细致点评，肯定销售人员好的一面，指出他的不足，限期整改(在分析点评前，应注意收集客观依据，主持班前会掌握语言技巧)。

4) 今日工作中应注意的事项。

5) 学习新业务、新文件及口头通知等。

6) 展厅经理安排 2~3 分钟的答疑时间。销售人员可向展厅经理询问业务疑难问题或在工作中遇到的无法独立解决的问题，展厅经理能够现场回答的应立即答复，若无法立即答复的应做好记录，向有关人员咨询后(销售人员普遍不明白的疑问或个别疑问)，在班前会重点解答制订统一口径。

7) 每日班前会的内容由内勤做好记录。



## 二、班前会步骤

1) 7:40, 展厅经理准时召集当班销售人员开班前会。应严格规定班前会队列顺序, 在每次召开班前会前的 1~2 分钟, 展厅经理站在固定位置向未就位的销售人员发出开会指令“班前会开始, 请大家立即就位”。展厅经理应要求所有当班销售人员着工作服在 30 秒内就位, 未执行者等同迟到列入现场考核。

2) 班前会时间控制在 10 分钟以内。

3) 每天的早会中销售人员站成一排, 统一列队按照标准的站立姿势一起向展厅经理说:“您好, 请问有什么可以帮您?”, 以达到问候语的统一化。

4) 为鼓舞全体销售人员的士气, 每日班前会结束时, 展厅经理应带头对所有销售人员富有感召力地说, “我们的服务目标是: (大家一齐回答) ‘用心服务, 从我做起’。”

早班会后, 销售人员应立即回到岗位, 以饱满的工作精神, 热忱的工作态度, 接待每一位客户。

## 第三节 营业服务规范

为规范展厅服务人员的服务行为, 使服务人员为客户提供更快捷、准确、方便、标准的服务, 充当好客户与公司之间的沟通桥梁, 在良好的服务中实现品牌的宣传和形象的塑造, 特制订《展厅服务规范》。

### 一、服务行为规范

1) 在岗工作时, 不得擅自相互串岗、脱岗或离岗, 不得从事与客户服务无关的事情, 不得放下手上工作, 拨打和接听私人电话, 业务办理过程中不得与其他销售人员闲聊。

2) 服务过程中, 面带微笑, 亲切热情, 当知道客户姓氏时应尊称姓氏。

3) 实行“首问解决制”, 谁首先接待, 谁就负责处理到底, 面对客户提问时, 不得回答“不知道”, 先请客户稍候, 代为询问后诚恳地回答客户的问题, 对无法立即处理或答复的事项, 应记录客户联系电话, 告知答复时间, 认真核查、处理后答复客户。

4) 没有客户时, 不得相互聊天或交头接耳, 实行“站立式服务”迎接客户, 当客户到展厅时, 应主动示意问候, 做适当的询问。

5) 提前上岗做好班前准备, 用品、单据、书写工具定制定位, 摆放有序, 便利作业; 杂物不外露, 工作柜台、各类电脑、设备应保持外观整洁、放置恰当。

6) 不得拒接办公电话, 电话响铃 3 声内提机。

7) 不得利用工作之便私自查看、更改客户档案资料, 索要或接受客户馈赠

品做违反正常操作规程的事。

8) 下班时若未办理完客户的业务需继续将业务办理完毕或交待接班人员办理,不可推诿、拒办业务。

## 二、服务礼仪规范

1) 销售人员上岗必须着统一的标志服装,佩带工号牌。

2) 仪容庄重大方,女职工应淡妆上岗。

3) 保持良好的个人卫生,不给客户造成不良的视觉形象。

4) 精神饱满、举止文明、彬彬有礼。

5) 站姿、坐姿、行姿,端正、自然,正确使用标准的身体语言;任何情况下接待客户时都以友善亲切的态度解答其询问,回答时保持眼神接触、微笑与细心聆听。

6) 站立迎候,主动招呼客户,微笑自然;热情接待客户,态度和蔼;耐心解答客户询问,不与客户争辩顶撞。

7) 在公共通道或电梯遇到客户,应暂停、侧身礼让、示意客户先行,严禁与客户抢道通行。

8) 在工作时间内保持有足够人手接待顾客,若有多于三位顾客等候,服务主管应及时疏导。

## 三、服务用语规范

1) 使用规范服务用语,建立专业、有礼的职业服务形象,常使用文明服务十字用语:“您好、请、谢谢、对不起、再见!”,禁止使用服务忌语。

2) 来有迎声、问有答声、走有送声。

3) 语速适中,语音甜美,语调柔和。忌说话没有激情,语调平淡,过于拖拉或速度太快。咬字清晰,避免出现方言过浓的普通话。

4) 耐心解释、热情周到。严禁与客户通话时出现反问、质问的口气。

5) 应答过程中遇到客户咨询自己不熟悉的事项时,忌烦躁、不懂装懂、推诿、搪塞客户,不得无故打断客户说话,不要急于对客户做出解释,应请客户将问题表述完后再答复。

6) 严格按照服务规范用语应答。

## 四、服务态度规范

### 1. 总体要求

1) 服务人员要以良好的精神状态为客户服务,做到彬彬有礼、落落大方、善解人意、热情周到。对待外宾要有礼节、不卑不亢。

2) 对客户提出的问题有问必答、耐心解释,对客户不懂的地方不教训、不责备。

3) 对自己不懂的疑难问题不装懂、不推诿,婉言向客户解释并请相关人员