

CAR << 汽车美容店 绩效考核 运营全案

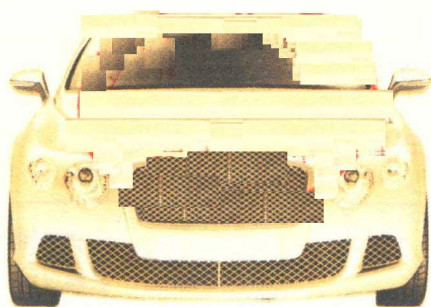
李军 等编



化学工业出版社

CAR <<
汽车美容店
绩效考核
运营全案

李军 等编



化学工业出版社

·北京·

本书主要介绍了绩效管理的地位,员工绩效管理流程,绩效管理的基础,目标设立与绩效,薪酬、晋升与绩效管理,汽车美容店绩效管理制度与表格等内容,并提供了一套适合汽车美容店使用和借鉴的绩效考核量化管理方案,以供汽车美容店采用。汽车美容店在引入绩效考核机制的过程中,可以根据自己企业的实际情况,进行个性化地修改和使用。

本书主要适合从事汽车美容相关工作的员工和管理人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车美容店绩效考核运营全案/李军等编. —北京:
化学工业出版社, 2017.9
ISBN 978-7-122-30384-4

I. ①汽… II. ①李… III. ①汽车-车辆保养-
专业商店-经营管理 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第186440号

责任编辑: 辛 田

文字编辑: 冯国庆

责任校对: 宋 玮

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: 三河市延风印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张11 $\frac{1}{2}$ 字数214千字 2018年1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



随着经济的发展和产业的不断升级，绩效管理越来越被企业所重视。传统的绩效评估方法已逐步被其他方法取代，对于面临的绩效管理挑战，不同的企业运用了不同的方案。有的企业使用了从下至上的方法，先设定岗位职责，然后设计绩效管理的表格，最后通过运用绩效管理表格，来实施绩效管理。相对而言，另外一些企业的起点要高一些，他们在设计绩效管理系统的时候，会从战略的角度来考虑，但到了实施的时候，往往由于缺乏经验而遇到很多实际的困难。

作为劳动密集型企业的汽车美容店，通常都是通过绩效提成来刺激员工积极性的。然而，很多员工可能对于自己做了多少、应得多少的概念也很模糊，没有自己明确的目标。这个时候员工绩效管理就能起到明显作用。

“绩效”二字，可以简单地理解为“业绩”和“成效”。绩效考核，考核是手段，提升绩效是目的。怎样来提升？关键还是人的因素。要调动员工积极性，大的激励就是回报。通过考核，让多干活的员工多拿钱，少干活的员工少拿钱，不干活的员工拿不到钱，不让“雷锋”吃亏，不让“懒汉”占便宜，这就是汽车美容店考核的目的。目的明确以后，就要统一高层的思想，然后统一中层的思想，再统一员工的思想。

但是绩效考核为什么在不少的汽车美容店中难以推行？为什么在实施中受到员工的强烈抵制？其根本原因在于店面过分夸大考核的作用，设置了过分烦琐的考核过程，认为绩效考核无所不能，只要考核就能调动全员的冲天干劲。

做好绩效考核，首先必须打好一个基础，这个基础就是在组织设计和岗位分析的基础上，把定岗定编做好。岗位分析的目的在于确定岗位的难易程度；定岗定编的目的在于确定机构的设置、管理的层级、人员的配备。接下来就是目标的设计、绩效薪酬的设计、员工晋升体系的建立，只有这些配套完备了，绩效管理才能落到实处。否则，单靠一个绩效考核制度、一系列绩效考核表格，是不可能达到绩效管理、提升企业整体业绩的目的的。

总之，绩效管理不是琢磨怎么把奖金这个“蛋糕”做小，而是考虑如何科学地把这个“蛋糕”分好，有时另外再搭上点“黄油、点心”，效果将会更好。这

一点至关重要，否则考核难以维持长久，也不会发挥激励作用。

基于此，笔者在多年探索的基础上，对汽车美容店绩效管理运营进行了细分和总结，编写了本书，做出了一套适合汽车美容店使用和借鉴的绩效考核量化管理方案，以供汽车美容店采用。本书主要包括绩效管理的地位，员工绩效管理流程，绩效管理的基础，目标设立与绩效，薪酬、晋升与绩效管理，汽车美容店绩效管理制度与表格等内容。值得注意的是，汽车美容店在引入绩效考核机制的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用、大而全，这样，不仅没有效果，还会适得其反。

本书在编写过程中，得到了汽车4S店、汽车生产厂家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有李军、刘军、杜逸夫、赵明、范寅兴、张建均、刘施材、刘建伟、刘海江、周亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、李冰冰、赵建学、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，最后全书由滕宝红审核完成，在此对他们一并表示感谢。

由于笔者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



目录 Contents

导 读 绩效管理的地位 / 1

- 一 绩效管理的定义 / 2
- 二 绩效管理的三个层面 / 2
- 三 绩效管理是人力资源管理的核心 / 3
- 四 全员参与的绩效管理 / 4

第一章 员工绩效管理流程 / 7

第一节 绩效计划 / 8

- 一 绩效计划的定义 / 8
- 二 绩效计划的内容 / 9
- 三 制订绩效计划 / 9
- 四 制订绩效计划的方式 / 9
- 【实战范本】员工绩效计划书 / 12

第二节 绩效实施与管理 / 13

- 一 开展绩效培训 / 13
- 二 开展绩效辅导 / 15

第三节 绩效评估 / 17

- 一 汇总检查员工的相关绩效数据 / 17
- 二 选择合适的评估方法 / 17

第四节 绩效反馈面谈 / 18

- 一 绩效面谈准备 / 18
- 二 面谈过程的控制 / 19
- 三 确定绩效改进计划 / 21
- 【实战范本】绩效改进计划 / 21



第五节 评估结果应用 / 22

一 管理应用 / 23

二 开发应用——个人发展计划 / 24

【实战范本】员工个人发展计划（适用新员工） / 25

【实战范本】个人发展计划书 / 29

第二章 绩效管理的基础 / 33

第一节 组织设计 / 34

一 调查分析组织设计的原因 / 34

二 确定组织设计目的 / 35

三 明确组织设计任务 / 35

四 组织设计的实施步骤 / 37

第二节 岗位分析 / 38

一 岗位与岗位分析 / 39

二 岗位分析的要素 / 39

三 岗位分析的步骤 / 40

四 岗位分析的固化——岗位说明书 / 48

第三节 汽车美容店常见岗位说明书 / 54

一 店总经理岗位说明书 / 54

二 店总助理岗位说明书 / 56

三 客服中心经理岗位说明书 / 57

四 客服专员岗位说明书 / 58

五 市场开发专员岗位说明书 / 59

六 总服务台收银员岗位说明书 / 60

七 销售顾问岗位说明书 / 61

八 美容中心经理岗位说明书 / 62

九 美容中心组长岗位说明书 / 63

十 汽车美容师岗位说明书 / 64

十一 美容顾问岗位说明书 / 65

十二 快修养护中心经理岗位说明书 / 66

十三 快修养护中心组长岗位说明书 / 67

十四 维修养护师岗位说明书 / 69

十五 行政人力资源专员岗位说明书 / 70



第三章 目标设立与绩效 / 72

第一节 目标体系的建立步骤 / 73

- 一 目标体系的结构 / 73
- 二 建立目标体系的基本程序 / 75
- 三 绘制目标体系图 / 76

第二节 运用平衡记分卡制定目标 / 77

- 一 平衡计分卡 / 77
 - 二 平衡计分卡的实施要领 / 83
 - 三 建立部门/组别平衡计分卡的过程 / 86
- 附：汽车美容店绩效考核指标 / 90

第四章 薪酬、晋升与绩效管理 / 95

第一节 绩效薪酬设计 / 96

- 一 绩效与薪酬的关系 / 96
- 二 绩效薪酬的模式 / 97
- 三 绩效薪酬设计的基本原则 / 97
- 四 绩效薪酬设计的步骤 / 97

【实战范本】××汽车美容店员工绩效工资考核办法 / 104

【实战范本】美容部薪资改革方案 / 109

第二节 建立员工晋升体系 / 110

- 一 如何建立员工晋升机制 / 111
- 二 评估现有职业晋升体系 / 112
- 三 建立严明的晋升制度 / 114

【实战范本】汽车美容店美容人员岗位晋升考核体系 / 115

【实战范本】美容技师升级考核看板 / 117

【实战范本】贴膜技师升级考核标准看板 / 117

【实战范本】司机岗位流程与冲枪泡沫流程质量考核表 / 118

【实战范本】洗车流程与质量综合考核表 / 119

【实战范本】内清打蜡流程质量综合考核表 / 121



第五章 汽车美容店绩效管理制度与表格 / 124

第一节 绩效管理制度 / 125

- 一 汽车美容店绩效考核管理办法 / 125
- 二 汽车美容部绩效提成制度 / 131
- 三 汽车美容装饰连锁公司绩效管理方案 / 136
 - 附1：前台接待工作质量、态度考核表 / 140
 - 附2：车间人员工作质量、态度考核表 / 142

第二节 汽车美容店各岗位绩效考核表 / 143

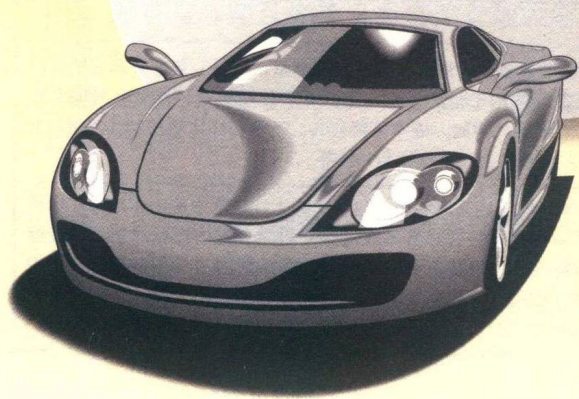
- 一 店总助理绩效考核表 / 143
- 二 客服中心经理绩效考核表 / 145
- 三 客服专员绩效考核表 / 148
- 四 市场开发专员绩效考核表 / 150
- 五 收银员绩效考核表 / 152
- 六 销售顾问绩效考核表 / 154
- 七 美容中心经理绩效考核表 / 156
- 八 美容顾问绩效考核表 / 158
- 九 美容干车组组长绩效考核表 / 159
- 十 美容精洗组组长定量绩效考核表 / 161
- 十一 美容项目组组长绩效考核表 / 164
- 十二 汽车美容师绩效考核表 / 166
- 十三 快修养护中心经理绩效考核表 / 168
- 十四 快修养护中心例检组长绩效考核表 / 170
- 十五 快修养护中心施工组长绩效考核表 / 172
- 十六 维修养护师定性绩效考核表 / 174



导读

绩效管理的地位

Q I C H E M E I R O N G





绩效管理在企业人力资源中具有非常重要的地位，许多企业通常都建立了非常完善的绩效管理体系，设置了绩效管理委员会。绩效的管理并不仅限于考核，而是一个全方位、全员参与的系统性工作，同时按PDCA方法不断循环、持续改进。

一 绩效管理的定义

绩效是指对应职位的工作职责指导所达到的阶段性结果及其过程中可评价的行为表现。

绩效管理是一个不断进行的业务循环管理过程，即首先明确企业要做什么（目标和计划），然后找到衡量工作做得好坏的指标与标准进行监测（构建指标与标准体系并进行监测），通过管理者与被管理者的互动沟通，将目标责任层层传递（辅导、沟通），发现做得好的（绩效考核），进行奖励（激励机制），使其继续保持或者做得更好，能够完成更高的目标。更为重要的是，发现不好的地方（经营检讨），通过分析找到问题所在，进行改正（绩效改进），使工作做得更好。这个过程就是绩效管理过程。

二 绩效管理的三个层面

绩效管理是一个系统的工程，管理专家们通常将企业的绩效管理分为三个层面，即组织绩效、流程绩效和个人绩效，如下表所示。

绩效管理的三个层面

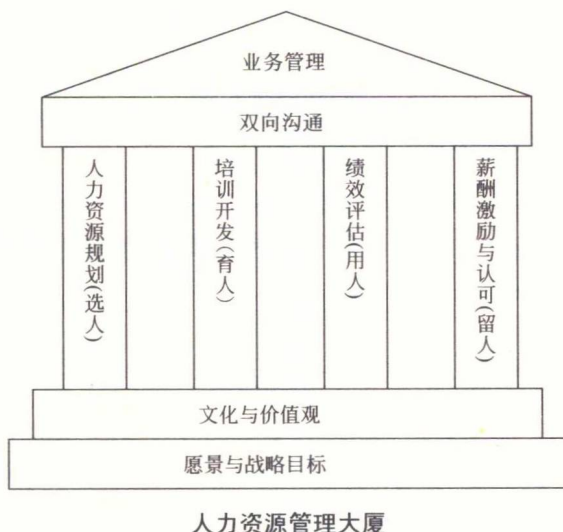
层面		说明
第一个层面	组织绩效	组织绩效是指企业在某一时期内任务完成的数量、质量、效率及赢利情况。组织绩效的评价需要选用一定的指标，指标通常使用数量、质量、时间和成本这样一些词汇来描述。例如，成本下降10%、年销售环比增长20%、利润率提升20%、市场占有率比上一年度提高15%等
第二个层面	流程绩效	流程是指工作事项的活动流向顺序，包括实际工作过程中的工作环节、步骤和程序。流程绩效管理的目的是具体通过建立科学合理的指标体系，监控流程绩效，运用分析方法，展现业务出现问题的根本原因，并在以后的工作中实施改进。实施流程绩效管理需要企业建立一整套的管理制度，包括保证基础数据及时性和准确性的日清日结管理制度，各种例会的程序和决策制度，拟制、审核、分发、反馈各种信息、报表、报告的制度
第三个层面	个人绩效	员工个人绩效是指与员工工作职责所达到的阶段性结果及其过程中可评价的行为表现，个人绩效管理的目的是促使员工努力工作，以达到其工作岗位的要求，内容一般包括员工绩效计划、绩效指导、绩效评估、结果运用（培训和发展、激励）等



绩效管理的重要工作之一就是企业的战略目标逐级分解到部门、流程和个人，当每一个级别和每一个层面的绩效管理工作形成一个有机整体时，整个企业就会有良好的绩效表现。

三 绩效管理是人力资源管理的核心

人力资源管理系统是由人力资源战略规划、企业使命与文化、绩效评估、培训开发、薪酬激励与认可等一系列要素形成的有机整体，如下图所示。



根据上图，可以得出人力资源管理大厦的整个框架。

① 愿景与战略目标是人力资源管理大厦的基石，它为企业绩效管理系统提供了根基。

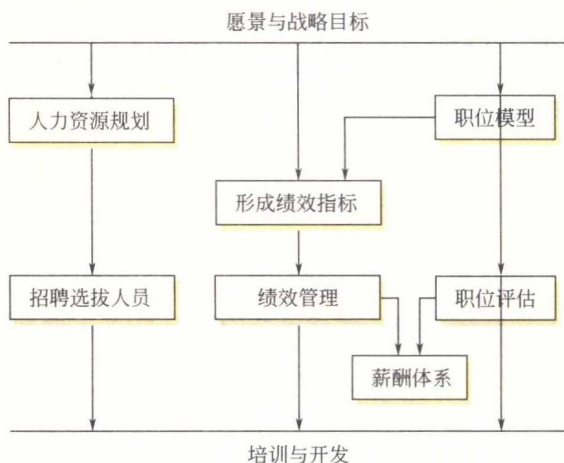
② 文化与价值观是人力资源管理大厦的平台，也是企业绩效管理系统运作方针原则的导向。

③ 人力资源规划、培训开发、绩效评估、薪酬激励与认可等是人力资源管理大厦的几大支柱，同时也是企业绩效管理系统的支持系统。

④ 企业中的双向沟通作为“横梁”，构成了人力资源管理大厦各个支柱的连接，同时也是绩效管理系统中有力的调节剂和催化剂。

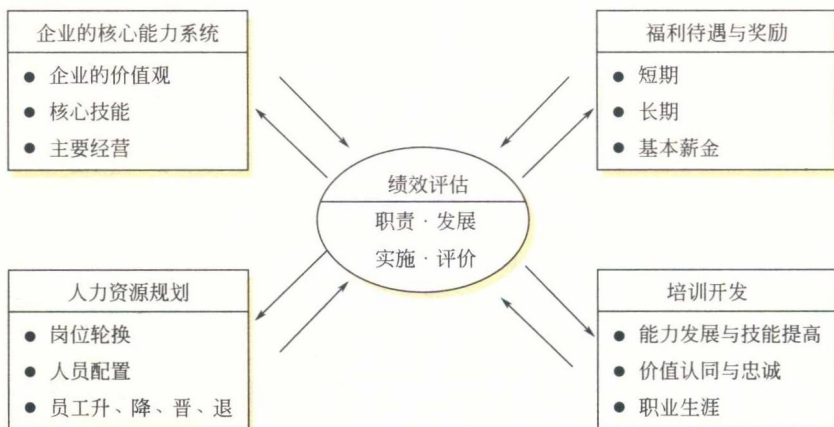
⑤ 上述基石、平台、支柱、横梁的有效结合共同支持着企业创造持续的优良绩效。

企业的人力资源管理是一个有机的系统，在这个系统中各个环节紧密相联。绩效管理在这个系统中占据核心的地位，起到重要的作用，如下图所示。



绩效管理在人力资源管理系统中的核心地位

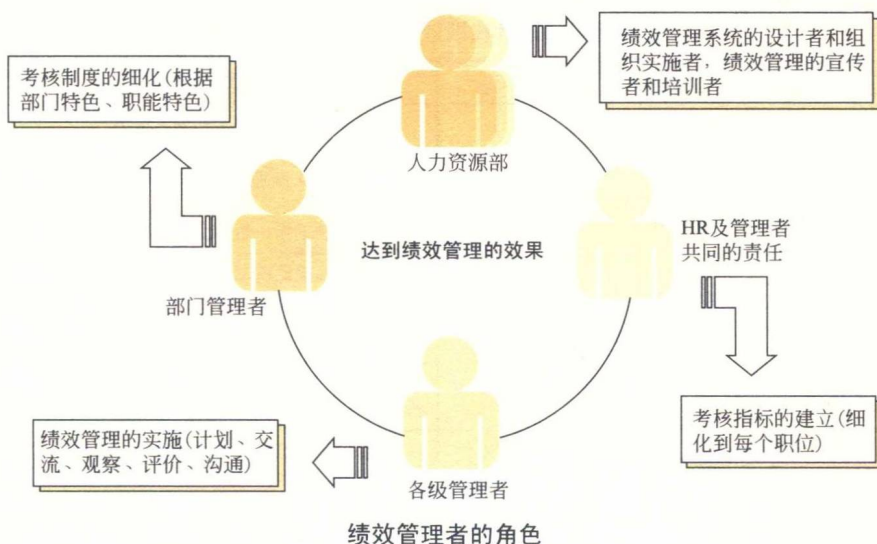
在绩效管理系统中，绩效评估是整个系统的中介与核心环节，而且通过有效的绩效评估，可以促进人力资源管理不同组成部分的一体化，并使它们与企业战略目标紧密地结合起来，如下图所示。



绩效评估推动人力资源管理的一体化

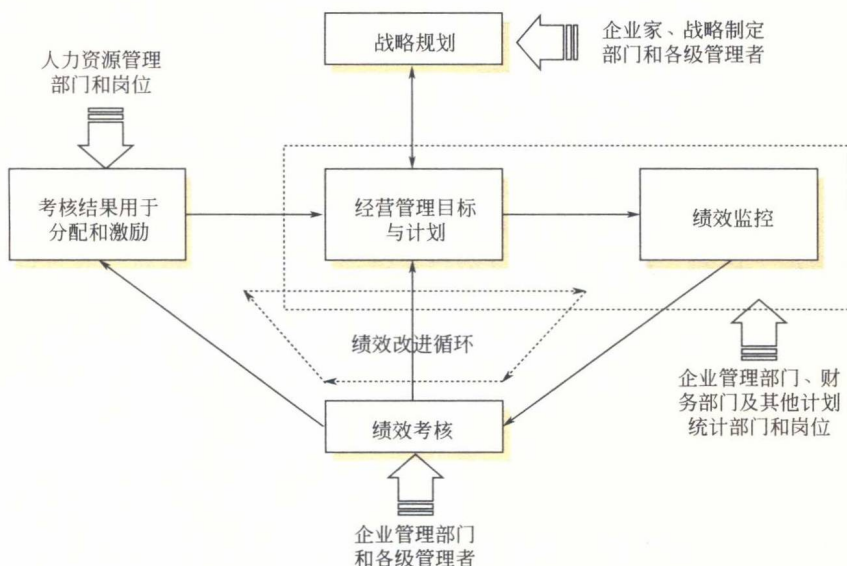
四 全员参与的绩效管理

许多人认为绩效管理是人力资源部门的事情，其实，这是一种误解。绩效管理不仅仅是人力资源部门的事情，更是企业各级部门、各级管理者及全体员工的责任。只有全员参与了，才可能达到绩效管理的效果。绩效管理者的角色如下图所示。



(一) 相关部门在绩效管理中的分工

相关部门在绩效管理中的分工如下图所示。



相关部门在绩效管理中的分工

(二) 绩效管理是企业各层管理者的共同责任

企业各层管理者在绩效管理中的共同责任如下表所示。



企业各层管理者在绩效管理中的共同责任

类别	主管的责任	主管的能力
行为	(1) 保证员工有工作做 (2) 按要求的标准去做 (3) 在规定时间内完成 (4) 使工作趋于熟练化	(1) 分析工作的要求和员工能力 (2) 分析个人能力是否达到工作要求 (3) 向员工阐明工作的要求，必要时传授具体的知识和技能 (4) 检查工作，给予支持，评价最后结果
结果	(1) 保证目前的绩效令人满意 (2) 分析绩效下降的原因 (3) 激发员工提高自身技能和水平的动机 (4) 为员工的学习和发展创造更多的机会	(1) 明确规定所期望的员工应达到的绩效水平 (2) 分析员工在工作中出现问题的原因 (3) 通过提供正确的支持和适度的挑战，使员工得到技能和方法的提升 (4) 和员工一起总结经验，使他们从中获取最大的益处
职业发展	(1) 挖掘员工个人职业发展的潜力 (2) 对员工职业生涯的抉择提出建议 (3) 帮助员工做出最适当的选择 (4) 支持员工达到预期目的	(1) 了解员工内在需求和动机 (2) 如实评价其职业发展愿望与自身能力是否相称 (3) 在本企业内和广阔的就业市场中，为他们的职业生涯发展设计最佳途径和制定实施策略
问题解决	(1) 弄清楚问题的实质及其对员工个人和组织绩效的影响 (2) 协调员工个人和企业的利益 (3) 策划如何帮助员工达到预期目标的方案 (4) 在适当的时候，以感情表达的方式表明自己对员工的支持	(1) 倾听和了解员工的需求 (2) 弄清楚自己所能提供帮助的极限 (3) 让员工思考他们所面临的问题 (4) 帮助员工找出他们自己认为处理这些问题的最佳方法

(三) 人力资源部门的管理责任

- ① 设计、试验、改进和完善绩效管理制度，并向有关部门建议推广。
- ② 在本部门认真贯彻执行企业的绩效管理制度，以起到示范作用。
- ③ 宣传绩效管理制度，说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与要求。
- ④ 督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度，培训实施绩效管理的人员。
- ⑤ 收集反馈信息，包括绩效管理中存在的问题、难点、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进方案和措施。
- ⑥ 根据绩效管理的结果，制订相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策。

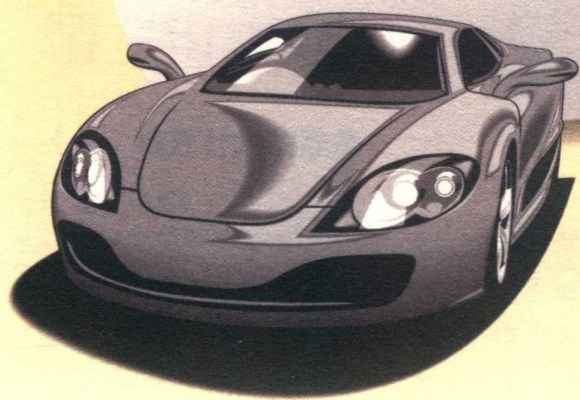
(四) 员工在绩效管理中的责任

- ① 了解自己的绩效责任与目标（做什么、为什么做、结果是什么）。
- ② 参与目标、计划的制订（企业的要求、目标必须达成的理由）。
- ③ 寻求上司的支持与所需资源（责权、费用、工具、渠道等）。
- ④ 及时获取评价、指导与认同（好不好、是否满意、如何纠正偏离）。
- ⑤ 获取解释的机会（消除误解、解释原因）。

第一章

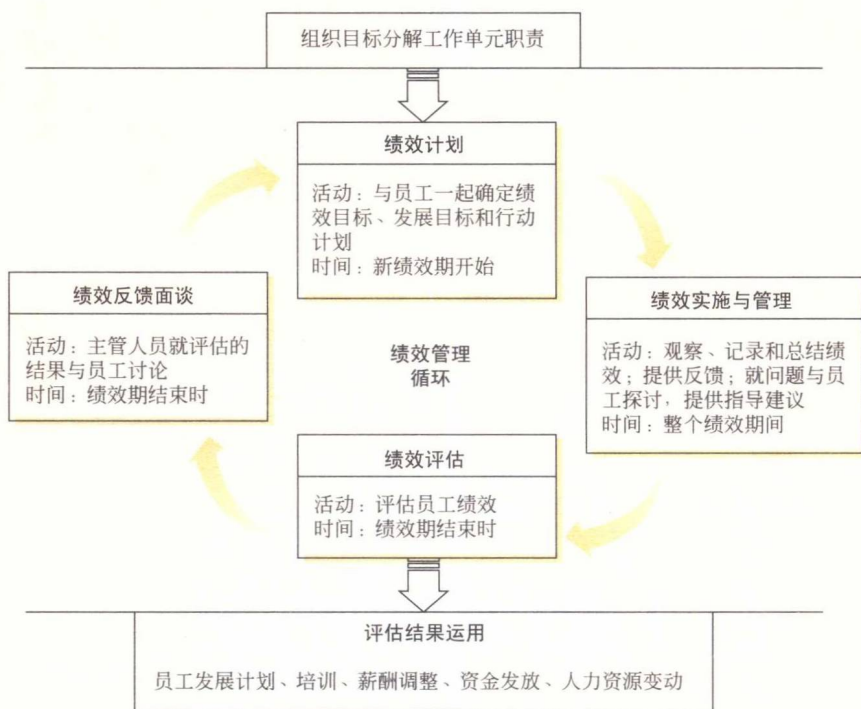
员工绩效管理流程

Q I C H E M E I R O N G





员工绩效管理的过程包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈面谈、评估结果运用，如下图所示。



绩效管理是对结果和过程的管理

第一节

绩效计划

一 绩效计划的定义

绩效计划，是指由汽车美容店管理者和员工根据既定的绩效标准共同制订、