

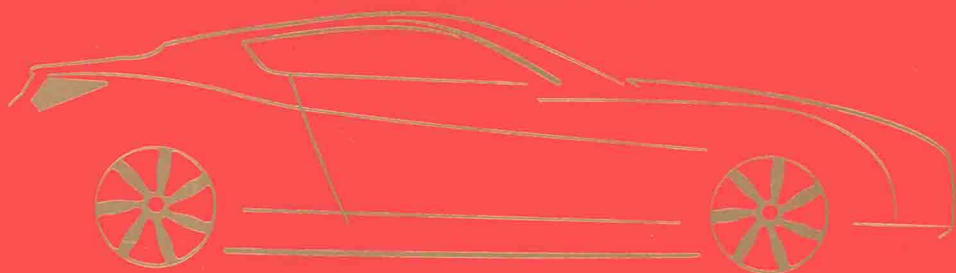
刘军 等编

如何提高汽车

4S店

RUHE TISHENG QICHE 4S DIAN
QUANYUAN ZHIXINGLI

全员执行力



化学工业出版社

刘 军 等编

如何提高汽车4S店

全员执行力



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书从赢在执行讲起,分组织——执行的保障、目标——执行的驱动力、计划——执行步骤的安排、制度——执行到位的盾牌、流程——让执行简易化、培训——学习提升执行力、绩效——提升企业执行力的有效手段7个章节,讲述了如何提升汽车4S店全员执行力的方方面面,本书具有极强的实际可操作性。

本书为汽车4S店各级管理人员提供了操作指南和借鉴,是一套完整的汽车4S店执行力管理解决方案和实用操作手册。

图书在版编目(CIP)数据

如何提升汽车4S店全员执行力 / 刘军等编. —北京: 化学工业出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-122-21972-5

I. ①如… II. ①刘… III. ①汽车-专业商店-经营管理
IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第231701号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 王素芹

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 王晓宇

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: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张16¹/₂ 字数436千字 2015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: 68.00元

版权所有 违者必究

前言



进入21世纪以来，随着汽车工业竞争的日趋激烈，我国汽车销售市场除传统的汽车贸易市场外，出现了超市式大卖场、汽车一条街、特许经销商、专卖店等多种形式。汽车4S店也如雨后春笋般蓬勃增长。所谓“4S”是指整车销售（sale）、备件供销（spare part）、售后服务（service）、信息反馈（survey）。汽车4S店即是将这四项功能集于一体（简称为四位一体）的汽车销售服务企业。

汽车4S店一般采取一个品牌在一个地区、一个区域分布一个或相对等距离的几家专卖店，按照生产厂家的统一店内外设计要求装修、建造，投资巨大，小则几百万，大则上千万，甚至几千万，豪华气派。不管怎样说，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店的发展，越来越多的投资商在汽车4S店的经营管理上遇到了一些问题，抑制了汽车4S店的进一步发展。

目前，汽车4S店的竞争不言而喻，不仅仅是外部的竞争，内部的管理也是出现疲软。这就是为什么看似雄心勃勃的计划总是一败涂地？（执行力不足）为什么好的决策总是一而再、再而三地付之东流？（执行力不强）为什么企业刚刚做好、做大，贯彻又出现问题？（执行力流失）为什么付出比计划多了10倍，结果却不到计划收益的1/10？（执行力黑洞）为什么企业陷入怪圈：高层抱怨中层，中层怪员工，员工抱怨高层？（执行力危机）所有的问题最终都归集于执行力没有到位的原因。

怎么办？外部环境很难改变，内部问题应该容易解决，那就是针对问题解决，同时找出方法，防范问题的发生，并积极主动地去实施。

基于此，为全面、迅速提升汽车4S店团队的执行力，找出汽车4S店管理中执行不力的阶层，为汽车4S店打造具有竞争力的高效团队提供实用方案，我们在多年辅导汽车4S店管理的基础上，针对汽车4S店管理如何提升执行力，实施汽车4S店工作绩效的最大化，整理《如何提升汽车4S店全员执行力》一书，以供同行参考借鉴。

《如何提升汽车4S店全员执行力》一书从赢在执行讲起，分组织——执行的保障、目标——执行的驱动力、计划——执行步骤的安排、制度——执行到位的盾牌、流程——让执行简易化、培训——学习提升执行力、绩效——提升企业执

行力的有效手段7个章节，讲述了如何提升汽车4S店全员执行力的方方面面，以此为汽车4S店各级管理人员提供操作指南和借鉴，为汽车4S店的朋友和管理人员提供了一套完整的管理解决方案和实用操作手册。

《如何提升汽车4S店全员执行力》一书在编写整理过程中，获得了多家汽车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彦军、安建伟、刘明、刘军、刘涛、钟文辉、何基树、李敏、李高翔、钟华、钟运光、彭万康、孙小平、张继军、江美华、周胜、江美娜、李登华、孙成、李静、谢健如、张艳红、魏锡强、何志阳、王峰、吴丽芳、杨雯、许华、宋健、李军、彭苗、石敏、万水波、况平、赵辉、刘婷、刘玮、田均平、李欢欢、李志国、宋春霞，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编 者

目录



导 读 赢在执行..... 001

- 一、什么是执行和执行力..... 001
- 二、执行不力的表现..... 002
- 三、企业执行不力的原因..... 002
- 四、提升执行力的措施..... 004

第 一 章 组织——执行的保障 006

第一节 结构合理 分工又合作 006

- 一、组织结构设计的核心理念与维度..... 006
- 二、组织设计的程序..... 007
 - 范本 01 ××汽车4S店组织架构..... 014
 - 范本 02 客服部职能与组织架构..... 015
 - 范本 03 市场部职能与组织架构..... 017
 - 范本 04 售后服务部职能与组织架构..... 019
 - 范本 05 销售部职能与组织架构..... 022
 - 范本 06 行政部职能与组织架构..... 023

第二节 职责明确 各尽其责 026

- 一、岗位工作分析..... 026
- 二、岗位说明书的内容与形式..... 027
- 三、岗位说明书的填写..... 028
 - 岗位 01 总经理岗位说明书..... 031
 - 岗位 02 综合经理岗位说明书..... 032
 - 岗位 03 人力资源行政专员岗位说明书..... 033
 - 岗位 04 财务经理岗位说明书..... 033
 - 岗位 05 出纳员岗位说明书..... 034
 - 岗位 06 会计员岗位说明书..... 035
 - 岗位 07 收银员岗位说明书..... 035
 - 岗位 08 销售经理岗位说明书..... 036
 - 岗位 09 展厅主管岗位说明书..... 036

岗位10	销售内勤岗位说明书	037
岗位11	商品车库管员岗位说明书	037
岗位12	金融专员岗位说明书	038
岗位13	销售顾问岗位说明书	039
岗位14	营销主管岗位说明书	039
岗位15	营销专员岗位说明书	040
岗位16	二级网点主管岗位说明书	040
岗位17	二手车主管岗位说明书	041
岗位18	装饰主管岗位说明书	041
岗位19	装饰员岗位说明书	042
岗位20	服务经理岗位说明书	042
岗位21	车间主管岗位说明书	043
岗位22	技术专家岗位说明书	043
岗位23	质检员岗位说明书	044
岗位24	保修鉴定员岗位说明书	044
岗位25	机修组长岗位说明书	045
岗位26	钣金组长岗位说明书	045
岗位27	油漆组长岗位说明书	046
岗位28	服务顾问主管岗位说明书	046
岗位29	服务顾问岗位说明书	047
岗位30	备件主管岗位说明书	047
岗位31	备件计划员岗位说明书	048
岗位32	备件库管员岗位说明书	049
岗位33	保险主管岗位说明书	049
岗位34	理赔专员岗位说明书	050
岗位35	保险专员岗位说明书	050
岗位36	客户关系经理岗位说明书	051
岗位37	客户关系专员岗位说明书	051
第三节	提高员工的责任心	051
一、	明确岗位职责和工作标准	052
二、	建立严格的工作流程	052
三、	建立完善的监督制度	052
四、	加强培训和教育,让管理人员认识到责任心的重要性	052
五、	为各级管理人员和员工设计职业发展前景	052
范本07	××汽车4S店员工职业发展规划细则	054

第 二 章 目标——执行的驱动力 055

第一节 目标与执行力 055

一、什么是目标	055
二、什么是MBO	056
三、目标与执行力的关系	056
第二节 制定汽车4S店的目标	057
一、目标的层次结构	058
二、目标的设置步骤	058
三、设定企业的目标	059
四、设立部门的目标	059
五、设定个人的目标	063
第三节 目标的执行	067
一、执行目标的方法	067
二、部门主管如何执行目标	068
三、协助下属执行目标	068
四、确保目标管理的执行	070
范本08 ××汽车4S店目标制定模板	071
范本09 ××汽车4S店的年度经营目标和发展目标	074
范本10 ××汽车4S店的质量目标与分解	075
范本11 营销活动目标跟踪月报表	076
范本12 ××汽车4S店目标管理制度	077
范本13 ××汽车4S店售后服务部目标管理制度	080
第三章 计划——执行步骤的安排	086
第一节 计划和执行力的关系	086
一、什么是计划	086
二、计划与执行谁比谁更重要	086
第二节 汽车4S店年度经营计划的制定	088
一、制定计划前的调查分析	088
二、起草经营计划时要点	088
三、经营计划起草的步骤	090
四、计划与实绩之间差距及其解决方法	093
五、年度运营计划的开展与执行	094
六、年度运营计划的修正与调整	095
第三节 汽车4S店营销计划制定与执行	095
一、制定汽车营销计划流程	095
二、汽车4S店计划的落实	103
三、汽车4S店营销计划的过程管理	105

四、汽车4S店营销计划报表的管理	106
------------------------	-----

第 四 章 制度——执行到位的盾牌 116

第一节 制度与执行力的关系 116

一、什么是制度	116
---------------	-----

二、制度与执行力两者不可割裂	116
----------------------	-----

第二节 汽车4S店制度制定 117

一、汽车4S店制度的设计要求	117
----------------------	-----

二、定位汽车4S店的管理制度	118
----------------------	-----

三、管理制度的制作过程	122
-------------------	-----

四、怎样使制度具执行力	123
-------------------	-----

范本 14 ××汽车4S店人力资源管理规定	124
-----------------------------	-----

范本 15 ××汽车4S店服务维修管理制度	132
-----------------------------	-----

范本 16 ××汽车4S店配件服务管理制度	142
-----------------------------	-----

范本 17 ××汽车4S店安全管理、清洁卫生、环境保护制度 ..	144
----------------------------------	-----

第 五 章 流程——让执行简易化 147

第一节 流程与执行力的关系 147

一、流程	147
------------	-----

二、流程管理	149
--------------	-----

第二节 汽车4S店流程设计 149

一、建立流程结构图	149
-----------------	-----

二、具体流程的梳理	150
-----------------	-----

三、绘制流程图	152
---------------	-----

四、审核反馈与重大分歧解决	154
---------------------	-----

五、流程改善	155
--------------	-----

第三节 流程管理标准化 156

一、什么是业务流程标准化	156
--------------------	-----

二、编制流程管理文件	157
------------------	-----

三、业务流程标准化的执行	158
--------------------	-----

第四节 汽车4S店售后服务流程描述示例 160

一、电话预约作业流程	160
------------------	-----

二、温馨接待作业流程	162
------------------	-----

三、目录式报价流程	163
-----------------	-----

四、客户关怀流程	164
----------------	-----

五、工作安排流程	165
----------------	-----

六、品质控制流程	166
七、完工结算流程	168
八、交车咨询流程	169
九、售后关怀流程	170
十、抱怨处理流程	171
十一、拖车服务流程	172

第 六 章 培训——学习提升执行力 175

第一节 培训与执行力的关系 175

一、员工培训的概念	175
二、员工培训的目的	175
三、培训有助于提升员工的执行力	175

第二节 汽车 4S 店培训需求调查与分析 176

一、培训需求分析不合理会使培训效果大打折扣	176
二、开展培训需求调查	176
三、分析总结培训需求数据	179
四、撰写培训需求分析报告	179

第三节 培训工作的实施 180

一、制定培训计划	180
二、选择培训方式	182
三、开发培训课程	182
四、选择培训教师	184
五、进行培训预算	186
六、做好培训准备	187

第四节 汽车 4S 店培训效果转化 188

一、采取合理的激励措施提高员工工作积极性	188
二、加强企业的硬件设施建设	188
三、做好培训后的评估工作	188
范本 18 ×× 汽车 4S 店售后服务年度内训计划	190
范本 19 ×× 汽车 4S 店培训计划	192
范本 20 ×× 汽车 4S 店七天精洗封闭式培训计划	202

第 七 章 绩效——提升企业执行力的有效手段 206

第一节 绩效管理与执行力的关系 206

一、什么是绩效管理	206
二、绩效管理是提升企业执行力的有效手段	206

第二节 汽车4S店绩效指标体系建立	208
一、什么是绩效指标	208
二、指标在绩效管理框架中的地位	209
三、绩效管理指标框架及其关系	209
四、建立汽车4S店绩效指标库	210
范本21 ××汽车4S店KPI绩效指标体系	214
范本22 ××汽车4S店营运KPI定义	223
范本23 ××汽车4S店KPI绩效考评指标说明	228
第三节 汽车4S店绩效考评的实施与结果激励	235
一、制定绩效目标和计划	235
二、绩效实施	236
常用表格01 销售顾问____月工作计划与分析表	237
常用表格02 销售顾问____月____日活动报表	237
常用表格03 销售漏斗管理表	238
常用表格04 ____月销售顾问销售能力分析表	238
常用表格05 销售顾问____月绩效报表	238
三、绩效考评	240
四、绩效反馈	242
五、绩效考评结果的应用	245
范本24 新车销售绩效考评管理办法	246
范本25 ××汽车4S店售后续效考评管理标准	248



导读

赢在执行

世界首富比尔·盖茨坦言，微软在未来10年内所面临的挑战就是执行力。IBM总裁郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的管理者能力。”

一、什么是执行和执行力

（一）什么是执行

执行就是实现既定目标的具体过程；执行就是把事情做完；执行就是把战略转化为行动计划，并对其结果进行测量；执行应该成为一个组织的战略和目标的重要组成部分，它是目标和结果之间不可缺失的一环。

曾有权威人士说，一个企业的成功，30%靠战略，70%要靠执行。全世界做网络设备最大的思科公司，拥有行业垄断技术，然而其总裁在谈到公司成功的主要原因时，竟然认为成功不在于技术，而在于执行力。

（二）什么是执行力

执行力就是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。它是企业竞争力的核心，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

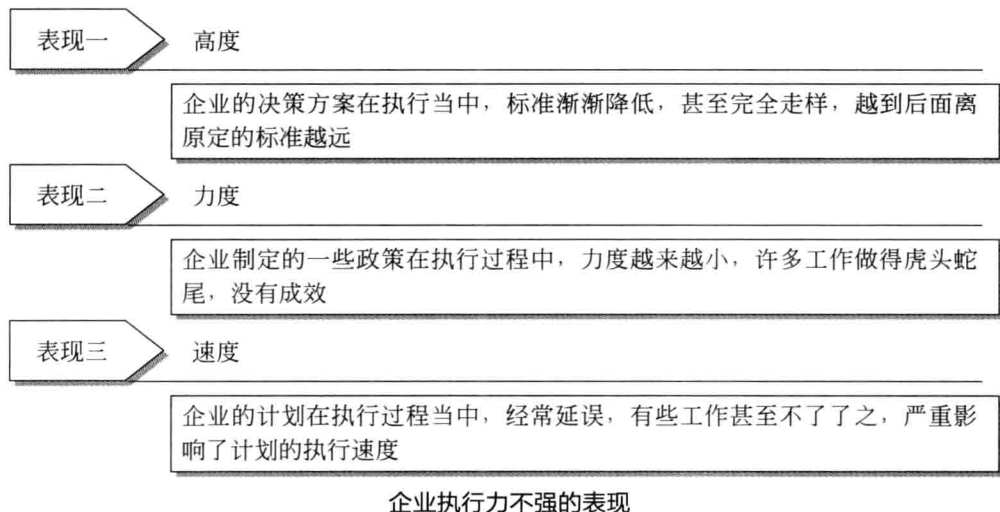
简单地说，执行力就是企业里为某项任务和某项指标而要完成的力度，是完成执行的能力和手段。

执行力就是核心竞争力，提升执行力就是提升竞争力。在《地球是平的》一书中，有个关于狮子和瞪羚的非洲谚语：在非洲，瞪羚每天早上醒来时，它知道自己必须跑得比最快的狮子还快，否则就会被吃掉。狮子每天早上醒来时，它知道自己必须超过跑得最慢的瞪羚，否则就会被饿死。不管你是狮子还是瞪羚，当太阳升起时，你最好开始奔跑。不进则退，企业应当时刻强化危机意识、忧患意识，坚持不懈地提高执行力，保持在竞争中的优势。

二、执行不力的表现

在企业里所有的决策、制度、任务和指标，其最终目的都是要通过执行来完成的。然而，在现实生活中，所看到的，大到国家的“上有政策、下有对策”，小到企业里的“制度挂墙、我行我素”，无不是执行力出了问题。

企业执行力不强表现在三个方面，如下图所示。



三、企业执行不力的原因

落实执行为什么不力？既有思想意识的原因，也有思维方法的原因，更有管理制度的原因。具体而言，主要有以下的原因。

（一）员工落实执行意识不强

现在许多员工在工作中，不能有效地去落实执行，不能积极主动地去抓落实。执行力不强、工作不负责表现在以下方面。

① 对下级的工作只管布置，不管检查，不做评估或对结果只听汇报，甚至不管不问，或虽然有检查，也是应付差事，发现问题也不催促整改。更有甚者，对下级的工作连布置、检查都没有，却签字认同。

② 接受上级布置的工作任务不爽快，拈轻怕重，挑肥拣瘦，借口推脱。

③ 对于顾客、上级、一线交办的事情，不催不干，不注重结果。

④ 遇到不喜欢、不顺心的工作就消极怠工，上级催查才行动或敷衍了事。

⑤ 干工作为完成而完成，工作干完后，不做自我检查，明明知道有问题，也不整改或应付了事。

⑥ 对顾客、一线提出的需求和困难，以不属本部门、本岗位的职责或以下班为由，不去设法满足他们的需求，解决他们的困难，甚至连信息也不向有关部门和管理者反馈。

⑦ 看到、听到顾客对汽车4S店有抱怨、投诉，不能快速反馈给相关部门，甚至毫无反应。

⑧ 迫于上级压力检讨自己工作中的问题，而检讨完后不想办法改进。

⑨ 遇到无力解决的困难或需要请示的问题，向上级报告不及时，或认为报告上级就了

事，不催不问，出了问题，推卸责任，甚至不报告、不请示。

⑩ 工作遇到困难，总是依赖上级或他人，自己不动脑筋去克服，甚至打退堂鼓。

⑪ 在工作时的大压力下，叫苦连天，退缩不前，或请病假、事假，扔下担子当逃兵。

⑫ 在出现不良结果、错误结果时，习惯于解释，找借口，或归罪于他人，不检讨自己，不敢承担责任。

⑬ 工作中出现不良和错误结果，只管处罚了事，不分析原因，不采取对策，不力争好的整改结果。

⑭ 接受上级的批评十分勉强，甚至强词夺理，即使主管是对的，也不快速整改，或无动于衷。

⑮ 工作中好大喜功，报喜不报忧，隐瞒劣质事件，甚至弄虚作假。

⑯ 看到他人和别的部门工作有差错，不指出、不反馈，甚至视而不见。

⑰ 遇到顾客和员工询问或求助时，以不是自己分内的工作、不清楚为借口，给予推脱。

⑱ 与他人和别的部门合作，态度消极，一等二靠三推诿，不当头，不出头，拈轻怕重。管理者推办时，总是责怪他人不组织，不配合。

⑲ 明知工作不能按时完成，或没达到质量标准，也不加班加点使工作保质保量完成。

⑳ 要求上报的材料上报后，不等上级验收和反馈信息，便离岗下班，一走了事。

㉑ 将情绪带到工作中去，情绪不好就请假或消极怠工。

㉒ 在休息、出差时，对自己岗位和所管辖的工作不闻不问，甚至关掉手机，中断联系，停止指挥。明知需要到岗，也不返回。

㉓ 明知上级工作有困难，也不能为上级分忧分压。当上级分配给任务时，却以不属本部门、本岗位的职业为由，拒绝接受。

㉔ 干工作没有目标和奋斗方向，不敢自我加压，制定更高、更新的目标责任制，即使定了，也没有切实的步骤和行动，缺乏开拓创新局面和创造新事物的进取精神。

（二）企业内部缺乏有效的落实执行机制

不落实执行或落实执行不力的另一个重要的原因，是企业内部缺少有效的保证落实执行的机制。这主要表现在以下三个方面。

1. 缺乏落实执行的目标责任制

有效的落实执行机制，必须是任务到人，责任到人。但许多汽车4S店却缺乏这种有效的落实执行机制。因此，布置工作责任不明确、不细化，不能到岗到人；干工作推诿扯皮，敷衍塞责，“甲让乙处理，乙叫丙合计，丙请丁斟酌，丁等甲审批”；检查工作也是走马观花一样，甚至是只部署、安排，不检查，干好干坏一个样。结果，落实执行成了一句空话。

2. 缺乏落实执行的监督检查制度

有些部门，工作任务虽然安排了，但是否完成，完成得怎么样，却没有人检查，没有人监督。一些管理者习惯于坐在办公室里进行“遥控”指挥，而不深入现场去检查、监督，落实执行任务的人完全处于放任自流的状态。这都是缺乏监督检查制度的表现。

3. 缺乏落实执行的奖惩追究制度

落实执行的奖惩追究制度，是保证落实执行的有效手段。如果缺乏这种机制，任务落实执行得好的人，由于得不到表奖，会挫伤了他们工作的积极性；落实执行任务不好的人，由于没有受到惩处、追究，会助长他们工作的消极性。道理是非常明显的，但在实践中，有的企业却缺乏这种机制；有的企业虽然制定了相关的制度，却不能有效地执行。对不干事、干不成事的人不问责，不追究，不惩处；对能干事、干成事的人不表奖。结果，影响了工作任务的落实执行。

（三）组织成员缺乏落实执行的工作技巧

古人云：“善走需得途”。落实执行或抓落实执行，也需要掌握一定的工作方法和技巧，善于区别轻重缓急，把握主次矛盾。但是，在实践中，有许多管理者缺乏这种工作技巧。有的抓不住主要矛盾和矛盾的主要方面；有的不分轻重缓急，眉毛胡子一把抓；有的思路不多，方法不对，措施不得力。结果是工夫没少下，效果却不明显，落实执行也到不了位。

四、提升执行力的措施

（一）组织

所谓执行力，首先要考虑的就是组织的问题。没有科学的组织，组织没有合适的人，就谈不上什么执行力。

很多时候，责任心就是执行力。组织内员工的责任心不强，就很难将工作做到位。因此，明确员工的责任，并加强责任心的培训，也是提升执行力的重要措施。

（二）目标

没有目标，或者目标不正确、不合理，执行得再好，一个组织也不可能会有好的效益、效果，那谁也不会说我的组织很有执行力。

（三）计划

计划就是对即将开展的工作的设想和安排，如提出任务、指标、完成时间和步骤法等。如果一个计划只有数量目标而没有行动措施，就会无法执行。另外，计划中要为员工提供执行的条件，比如合理的授权和必要物资保障。同时，还要有反馈机制，形成工作闭环。

（四）完善的企业制度

在企业中，执行是个系统工程，不但牵扯全体员工，而且牵扯所有管理组织。所以，执行力需要制度做基础。而一个企业的管理制度如果本身不合理，缺少针对性和可行性，与企业现实脱节，或者过于烦琐，就会不利于执行。制定制度时一定要合理、简单、清晰、全面、实用，有针对性，这是制定制度时必须考虑的原则。制度一旦建立起来，必须保证一定的持久性。如果在员工做出不合理的行为后再作出规定，是不公平的，也是没有效率的管理方式。

（五）工作流程化

任何事情都有流程，都可以分成事前、事中、事后三个阶段。分成阶段之后，管理者就可以确定不同阶段的工作内容。流程的最大好处在于通过一个事情发生的过程强调执行，而不是通过职责。

同时，要把流程中的要点量化，要把明晰的指标变成可操作的步骤，不能量化就无法考核，无可操作的步骤，也不能真正执行。

（六）培训

提高员工素质是提升执行力的根本。员工执行力的强弱取决于两个要素：综合能力和工作态度。如果员工具备相应的知识技能后，再加上思维能力、组织能力、沟通能力、学习能力、分析能力、公关能力等综合能力，就能更好地完成工作任务，表现出很强的执行力。提

高综合能力的两个重要途径：一是员工本人要自觉加强理论知识和业务技能学习，提高自身素质；二是企业应有目标、有计划、有步骤地加大培训力度，不断提高员工素质。

（七）有效的考核

有效的考核是提升执行力的压力要素。没有压力就没有动力。合理的指标是有效考核的基础。比如，施工企业对项目部的考核，必须先科学测定工期、质量、安全、成本、效益等指标，没有量化的指标，就无法明确考核内容、考核方式和兑现奖惩措施。此外考核要公平，执行考核要有力度，不疼不痒的考核没有丝毫效果。

赢在执行，在市场竞争日趋激烈的今天，没有执行力就没有竞争力。对于汽车4S店来说，重大决策执行有力，就能快人一步，抢占先机，否则就会错失良机，丧失先发优势，并最终导致失败。

第一章

Chapter 01

组织——执行的保障



企业组织的执行力，不仅是企业组织的成员素质高低的问题，而且主要是企业组织架构的设计构建明确的问题。而担好责任是提高执行力的根本。从严管理，关键在于提高执行力，增强责任心。

第一节 结构合理 分工又合作

企业组织的高层决策，能不能及时有效地贯彻落实，不仅仅是一个有没有能人的问题，更重要的是有没有机会让能人发挥作用，并使下属员工的行为活动实现协调的问题。而这些都应通过企业组织架构的作用来保障。

汽车4S店是指将四项功能集于一体的汽车销售服务企业，包括整车销售（sale）、零配件（spare part）、售后服务（service）和信息反馈（survey），简称为4S。经营者要使汽车4S店能够有效地运转，必须进行组织结构的设计。

一、组织结构设计的核心理念与维度

（一）组织结构的定义

组织结构是企业全体员工为实现企业目标，在工作中进行协作，在职务范围、责任、权力方面形成的结构体系。这个结构体系主要包括：职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。

（二）组织设计的基本理念

组织设计的基本理念如下。

- ① 确定判断组织结构有效性的基准：其他企业为基准、是否需要管理人员的认同、对绩效的贡献、对竞争优势发挥的贡献。
- ② 没有最好的组织结构，只有适宜的组织结构。
- ③ 组织结构是动态的。

（三）组织结构性维度

组织结构性维度如下。

- ① 规范化是指有关工作的方法和将结果具体化、条文化及强化的期望程度。