

RUHE JINGYINGHAO 4S DIAN
4S DIAN YUNYING YU KEHU GUANXI

如何经营好 4S店

4S店运营与客户关系

叶东明 编著



化学工业出版社



如何经营好 4S店

4S店运营与客户关系

叶东明 编著

The Second Edition

第二版



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

如何经营好4S店：4S店运营与客户关系/叶东明
编著. —2版. —北京：化学工业出版社，2014. 11
ISBN 978-7-122-21753-0

I. ①如… II. ①叶… 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206641号

责任编辑：周 红
责任校对：边 涛

文字编辑：项 激
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：化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张17 字数405千字 2015年1月北京第2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：59.00元

版权所有 违者必究

如何经营好

4S店

4S店运营与客户关系

序

很高兴《如何经营好4S店——4S店运营与客户关系》一书再版。

汽车4S店是一种独特的服务形式，集汽车的销售和维修服务为一体。4S店采用前店后厂形式，由于品牌间的竞争和攀比，使得每一家4S店都投资巨大，投资商几乎没有了退路。

即便如此，庞大的汽车消费市场和利润的想象空间使得很多拥有一定资金实力的投资商很容易忽略4S店投资的风险，仍然对投资汽车4S店趋之若鹜。各品牌汽车4S店暨在一二线城市出现以后，正在大量涌现于三四线城市，销售渠道甚至下沉到农村城镇。4S店间的竞争已经难以用“白热化”所能形容。

正如我在本书第一版的序中所说，4S店之间的竞争，一是抢夺消费者，二是比拼运营管理效率和运营成本。4S店要在白热化的竞争中获得竞争优势，除了要有好的品牌和好的产品外，还必须做好两件事情：一是整合内部管理流程，使得内部的运作更有效率；二是迎合和超越客户的需求，以赢得消费者的满意和青睐。这两件事情成为4S店运营管理的核心。

《如何经营好4S店——4S店运营与客户关系》一书正是从这两方面展开的。全书分为“4S店4R管理模式”和“4S店客户关系”上下两篇。上篇论述如何通过销售预测和市场环境分析，科学合理地设定经营目标并如何使经营目标得到实现，如何通过落实经营责任和实现经营目标过程激励员工；下篇从服务价值链的角度论述4S店如何建立和发展客户关系，培养忠诚的客户群体。这两部分内容相得益彰，构成4S店完整的运营管理体系。

再版的《如何经营好4S店——4S店运营与客户关系》一书的显著特点是理论结合实际，既有理论阐述，又有实操流程和方法，理念与实践融为一体，系统性强，前后连贯，思路清晰。此外，书中提供了大量翔实的操作模板资料，可操作性和实用性很强，这使得本书更具有实际管理操作的指导和参考价值。

对汽车4S店以及汽车销售和维修行业的从业人员，尤其是汽车经营管理人员来说，本书无疑具有直接的指导和启迪作用；对汽车4S店的管理咨询人员而言，本书也有良好的参考价值。

国家高层次人才引进“千人计划”教授（2011）

中欧国际工商学院运营及供应链管理理学教授 赵先德
华南理工大学供应链整合与服务创新研究所所长

如何经营好

4S店

4S店运营与客户关系

第二版前言

三四年前，在赵先德教授的鼓励下，用一年多的时间，在总结4S店汽车销售和售后服务行业工作体会的基础上，借鉴一些优秀服务企业成熟的运营管理经验，终于写成《如何经营好4S店——4S店运营与客户关系》一书，2012年1月由化学工业出版社出版发行。

但是，由于当初时间仓促，许多细节和文字未及仔细斟酌，留下诸多遗憾。《如何经营好4S店——4S店运营与客户关系》面市后，得到广大读者的厚爱，很多读者给予了好评和鼓励，也有一些读者提出了很好的建议。此外，随着近两年来汽车服务行业的蓬勃发展，各个汽车品牌之间以及4S店之间的竞争进一步加剧，这些都使得本书的再版显得尤为有意义。

全书在结构上没有变化，仍分为上下两篇。上篇“4S店4R管理模式”，以4S店如何制定及如何实现运营目标为主干，从经营计划和预算、落实责任、过程检视及业绩改进、薪资及员工激励4个角度介绍一个4S店可持续发展的经营方式，并提供相关的运作模板；下篇“4S店客户关系”以4S店客户关系发展和服务价值传递的顺序为线索，从理念和实践双重角度论述4S店如何培养忠诚的客户群体和维护客户关系。在本书的修订过程中，尽量吸收读者和有关专家的有益建议以及4S店行业的最新案例，并对有关客户满意度提升的章节内容进行了大幅度的修改。

在本书再版之际，特别感谢赵先德教授，当年我是在他的鼓励下才开始思考编写本书的。衷心感谢莱茵技术（上海）有限公司张安平老师、龚雷老师以及我的好朋友、清远检验检疫局的江大维先生，他们为本书提出了宝贵的意见和建议。衷心感谢厦门盈海斯柯达4S店的肖先明总经理和张惠芳总经理、福州世腾斯柯达4S店的单苏平总经理、深圳东通汽车销售有限公司的廖若雅总经理、成都四川申蓉斯柯达4S店的杜春燕总经理和汕头恒康达斯柯达4S店的方思润总经理，感谢他们的热情支持和帮助。

本书在编写和修改过程中，参阅了国内外许多已经出版或发表的有关书籍和论文等，吸取了其中一些观点和研究成果，引用了其中一些有关的内容，恕不一一注明出处，仅在参考文献中列出，在此向有关作者致以谢意。

本书涉及的研究工作还得到了国家自然科学基金重大项目“网络环境下的服务创新与服务设计研究”（71090403/71090400）和华南理工大学供应链整合与服务创新研究所的支持。

由于学识水平所限，书中内容仍然存在许多不足之处，恳请读者批评指正。

电子信箱：dongmingye88@hotmail.com。

编著者

如何经营好

4S店

4S店运营与客户关系

第一版前言

从事汽车4S店的管理辅导和运营评价工作已经有一些年头了。几年来，我目睹了汽车4S店行业的发展壮大、运营管理逐步走向系统和规范的过程，也目睹了4S店运营管理水平和服务理念及服务水平的发展良莠不一的状况。

4S店服务是一种特殊的服务方式，既有一般销售行业的特征，又有维修服务行业的特征。如何借鉴成熟的销售服务行业和先进的企业运营管理方式为4S店行业所用，如何将一些4S店的先进实践经验介绍给众多的4S店经营者参考和借鉴，促进4S店行业的发展，是我几年来一直在思考的问题。

两年前，我就一些想法请教了香港中文大学商学院的赵先德教授，他一再鼓励我把这些想法、实践和感悟写出来，他认为这些肯定会对目前缺少文献和指导书籍的4S店行业的发展起到良好的作用。

所幸的是，经过一年多的努力，终于将这些想法和感悟编写成书，与读者见面。全书分为上下两篇。上篇“4S店4R管理模式”，以4S店如何制定运营目标并如何实现它为主干，从经营计划和预算（Ready All）、落实责任（Responsibility）、过程检视（Review）和薪资及员工激励（Result）4个角度介绍一个4S店可持续发展的经营方式，并提供相关的运作模板；下篇“4S店客户关系管理”，以4S店客户关系发展和服务价值传递的顺序为线索，从理念和实践双重角度论述4S店如何培养忠诚的客户群体和维护客户关系。

在本书正式出版发行之际，特别感谢香港中文大学商学院的赵先德教授，我是在他的鼓励下才开始思考编写本书的。在本书的编写过程中，赵教授给我提出了很多指导性的宝贵意见，并在书稿完成之际，在百忙之中为本书写了序。衷心感谢莱茵技术（上海）有限公司给予我充分接触汽车销售4S店的机会；衷心感谢厦门盈海斯柯达4S店的肖先明总经理和张惠芳客户关爱总监、福州世腾斯柯达4S店的单苏平总经理、深圳东通汽车销售有限公司的廖若雅总经理、成都四川申蓉斯柯达4S店的杜春燕服务总监和汕头恒康达斯柯达4S店方思润总经理的热情支持和帮助；也衷心感谢我的好朋友江大维先生，他为本书提出了宝贵的意见和建议。

本书在编写过程中，参阅了国内外许多已经出版或发表的有关的书籍和论文等，吸取了其中一些观点和研究成果，引用了其中一些有关的内容，恕不一一注明出处，仅在参考文献中列出，在此向有关作者致以谢意。

本书涉及的研究工作还得到了国家自然科学基金重大项目（71090403，71090400）的支持。

由于时间仓促，加上本人水平有限，书中存在许多不足之处，恳请读者批评指正。

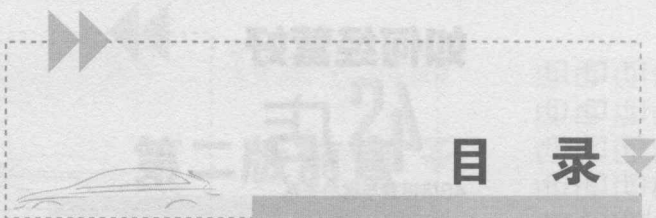
电子信箱：dongmingye88@hotmail.com。

编者

如何经营好

4S店

4S店运营与客户关系



目录

CONTENTS

上篇 4S店4R管理模式

第1章 什么是4S店4R管理模式.....002

- 1.1 R1, 年度经营计划的制定.....003
- 1.2 R2, 执行组织和责任落实.....004
- 1.3 R3, 过程业绩检视和改进.....004
- 1.4 R4, 绩效考核与公平激励.....005

第2章 经营计划.....006

- 2.1 年度经营计划的目标.....006
- 2.2 年度经营计划失败的原因.....007
- 2.3 4S店年度经营计划的基本内容.....008
- 2.4 年度经营计划编制的基本步骤和流程.....010
- 2.5 指导年度经营计划编制成功的原则.....010
- 2.6 年度经营计划编制的职责.....011
- 2.7 年度经营计划编制.....012
 - 2.7.1 4S店经营方针描述.....012
 - 2.7.2 4S店的经营能力分析和销售预测.....013
 - 2.7.3 经营环境分析.....019
 - 2.7.4 销售目标和战略重点的确定.....020
 - 2.7.5 经营重点.....023
 - 2.7.6 经营目标.....024
 - 2.7.7 关键措施和行动计划.....027
 - 2.7.8 市场推广计划的制定.....028

第 3 章 销售预算.....032

3.1 销售收入预算.....	032
3.2 销售成本预算.....	032
3.3 销售毛利预算.....	033
3.4 销售费用预算.....	033
3.5 经营纯益预算.....	033
3.6 应收账款的回收预算.....	033
3.7 库存预算.....	034
3.8 销售预算管理工具表单.....	034
3.9 销售预算工作流程示例.....	037

第 4 章 财务计划表单和经营计划模板.....040

4.1 财务计划表单模板.....	040
4.2 年度经营计划模板.....	053

第 5 章 落实责任.....065

5.1 KPI及指标体系.....	065
5.1.1 KPI指标体系的建立.....	066
5.1.2 与行为规范相关的KPI.....	073
5.1.3 个人绩效指标的制定.....	073
5.1.4 KPI的表达.....	074
5.1.5 典型岗位常见的KPI指标.....	074
5.1.6 指标权重的确定.....	076
5.1.7 指标评估标准的确定.....	077
5.1.8 保证KPI指标有效性的原则.....	078
5.1.9 典型岗位KPI表达示例.....	079
5.2 个人业绩合同.....	080
5.3 职位说明书及其编制.....	083
5.3.1 编制组织结构图以识别岗位位置和性质.....	083
5.3.2 岗位分析.....	083
5.3.3 职位说明书编制.....	085
5.3.4 典型岗位职位说明书模板.....	086

第 6 章 过程业绩检视和改进.....094

6.1 什么是过程业绩检视.....	094
--------------------	-----

6.2	如何有效地开展“过程业绩检视和改进”	095
6.2.1	业务流程监视	095
6.2.2	过程业绩检视组织	096
6.2.3	过程业绩检视的开展	097
6.2.4	过程业绩检视的层次和周期	098
6.2.5	过程业绩检视会议	099
6.2.6	合理安排过程业绩检视会议议程	099
6.2.7	过程业绩检视会议开会的方法	100
6.2.8	过程业绩检视会议工作流程模板	100
6.2.9	改进行动表示例	103
6.2.10	业绩看板	104
6.3	业绩的基础信息和报表	104
6.3.1	销售质询报表模板	104
6.3.2	售后质询报表模板	108

第 7 章 绩效考核和公平激励 117

7.1	考核和激励系统的构成	117
7.2	绩效考核	118
7.2.1	绩效考核的目的	118
7.2.2	绩效考核的基本原则	118
7.2.3	绩效考核与过程业绩检视的区别	118
7.2.4	绩效考核的频次	119
7.2.5	绩效考核的标准和考核方案	119
7.2.6	数据的提供、收集和评分	121
7.2.7	面谈和沟通	122
7.2.8	绩效考核结果处理	123
7.2.9	奖金兑现	123
7.3	员工能力评估	124
7.3.1	管理能力模型	124
7.3.2	管理能力的评估步骤	125
7.3.3	员工管理能力评估报告模板	125
7.4	薪资体系	126
7.4.1	构建合理薪资体系的三大原则	126
7.4.2	员工薪资的三个组成部分	127
7.4.3	两种基本的薪资模式	127
7.4.4	典型岗位的薪资结构模板	127
7.5	薪资制度案例	129
7.6	个人发展机会	136

7.6.1 人力资源矩阵.....	136
7.6.2 员工发展机会与员工使用.....	137

下篇 4S店客户关系

第 1 章 客户与客户关系.....140

1.1 客户是什么.....	140
1.2 什么是客户关系?	142
1.3 客户的终身价值	143
1.4 从运营角度观察的客户关系和客户价值.....	144
1.5 客户价值周期内两类需要特别关注的客户	144
1.6 客户价值区分与客户结构优化	145
1.7 服务标准的执行——内敛执行和外延授权	147

第 2 章 找准潜在客户.....148

2.1 寻找潜在客户	148
2.1.1 什么是潜在客户	148
2.1.2 寻找潜在客户的原则	148
2.1.3 如何寻找潜在客户	149
2.2 管理有望客户	153
2.2.1 购买时间判断和有望客户	153
2.2.2 有望客户缺口	154
2.3 有望客户管理中的一些问题	155

第 3 章 市场活动.....156

3.1 市场活动的规划	156
3.2 建立竞争情报系统	157
3.3 过程控制是市场活动成功的关键	158
3.4 示例：某4S店的市场推广管理程序	158

第 4 章 洞察客户需求.....161

4.1 做顾客的“购车参谋”	161
4.2 洞察和厘清客户需求	162

第 5 章 销售过程及效率166

- 5.1 顾客的跟踪与管理166
- 5.2 销售过程效率指标及其分析168

第 6 章 销售服务标准化流程示例170

第 7 章 售后服务能力与服务需求180

- 7.1 售后服务的地位和作用180
- 7.2 售后服务流程181
- 7.3 售后服务能力与服务需求的不平衡分析182
- 7.4 服务能力和服务需求的管理183
 - 7.4.1 服务能力管理183
 - 7.4.2 客户需求管理183
- 7.5 客户等待时间的管理184
- 7.6 作业调度技术和排队论在售后服务中的应用186
 - 7.6.1 作业调度技术186
 - 7.6.2 排队论188

第 8 章 维修服务的质量191

- 8.1 维修服务质量是4S店的生命191
- 8.2 管理层在质量管理中的作用192
- 8.3 维修服务质量的评价指标193
- 8.4 汽车维修质量检验系统194
- 8.5 客户在维修服务质量管理中的作用195
- 8.6 维修质量控制197
- 8.7 维修信息及其管理198

第 9 章 变售后服务为低成本的新车销售场所200

- 9.1 传统的集客方法200
- 9.2 从整车销售的角度看待售后的客户201
- 9.3 应重点关注两类客户202
- 9.4 将售后服务转变为新车销售场所的实践203

第10章 创建“营服共战”的销售和服务团队.....205

- 10.1 一次糟糕的购买经历及启示 205
- 10.2 从销售和服务流程角度的“营服共战” 206
- 10.3 实施“营服共战”的准备 207
- 10.4 常见问题及对策 208

第11章 客户投诉.....210

- 11.1 会投诉的客户是好客户 210
 - 11.1.1 大部分不满的客户不会投诉 210
 - 11.1.2 投诉是客户对4S店心存期望 211
- 11.2 客户投诉原因分析 211
 - 11.2.1 平息客户不满只是解决问题的第一步 211
 - 11.2.2 客户投诉“五缺口”原因分析法 212
- 11.3 第二次把事情做对 213

第12章 聆听客户的声音.....215

- 12.1 什么是客户关爱 215
- 12.2 客户关爱总监 218
 - 12.2.1 客户关爱总监的职责 218
 - 12.2.2 客户关爱总监的素质 221
- 12.3 让管理人员聆听客户声音 224

第13章 客户满意度提升.....227

- 13.1 客户满意度的测量方法 227
- 13.2 基于调查报告的客户满意度提升 229
 - 13.2.1 客户满意度的分析和改进 229
 - 13.2.2 MOT与客户满意度 230
 - 13.2.3 基于调查报告的客户满意度提升计划 231
 - 13.2.4 示例：某4S店年度SSI提升计划 232
- 13.3 客户满意度全面提升策略 237
- 13.4 客户满意度“映像” 238
 - 13.4.1 关于“客户满意映像”的论述 238
 - 13.4.2 4S店“客户满意映像”的表现 239

13.4.3 通过“客户满意映像”管理客户满意度	240
13.4.4 防止“客户满意映像”的变形	241

第14章 培养忠诚客户

242

14.1 客户满意度与客户忠诚度的关系	242
14.2 一些4S店的认识误区	243
14.3 客户忠诚度密码	244
14.4 培养高忠诚度客户的方法	245
14.5 把流失的客户请回来	246
14.5.1 对流失客户和战败客户的分析更具价值	246
14.5.2 把有价值的流失客户请回来	247

第15章 员工满意感的管理

249

15.1 员工满意管理的途径	249
15.1.1 建立良好的企业理念和企业文化	249
15.1.2 建立有竞争力的员工薪资体系	250
15.1.3 给服务人员以充分授权	250
15.1.4 给员工提供系统培训	251
15.1.5 建立和谐的同事关系	251
15.2 服务岗位员工流失的影响	251
15.2.1 服务人员流动的原因	251
15.2.2 服务岗位员工流失的影响	252

第16章 结语

254

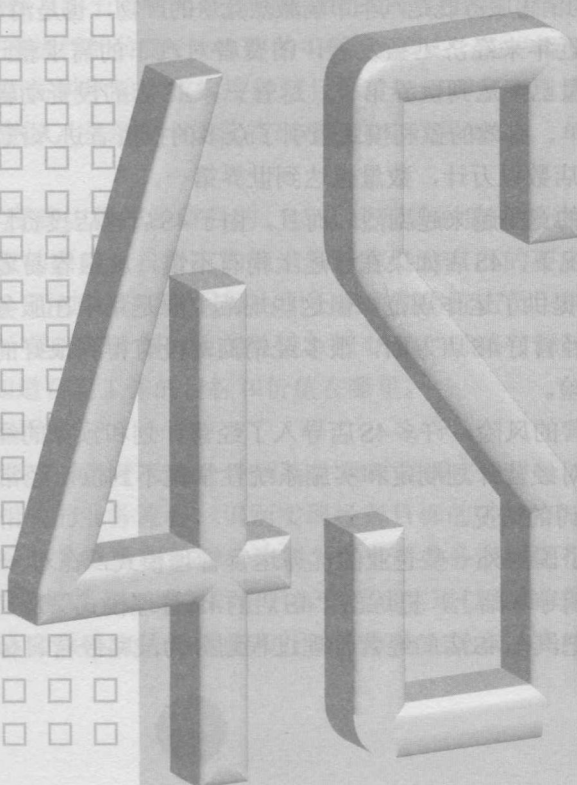
16.1 4S店的“服务金三角”模型	254
16.1.1 服务策略	255
16.1.2 服务人员	255
16.1.3 服务系统	255
16.2 4S店的服务价值链	256
16.2.1 领导	256
16.2.2 愿景	256
16.2.3 服务价值链	257
16.2.4 利润模型	258
16.3 与客户创造共赢	258

参考文献

260



上篇 4S店4R管理模式



第1章

什么是4S店4R管理模式

4S店是品牌汽车特许专营的一种业务模式的简称，也即汽车经销商按照品牌厂家的要求实施整车销售标准化（Sale）、零配件供应标准化（Spare part）、售后服务标准化（Service）、信息反馈及时化（Survey）的一体化经营模式。4S店由汽车经销商投资，硬件设施按厂家的设计标准建造、配置和布置，人员按厂家的标准配置，关键岗位的任职人员由厂家培训认可，整车和零配件由厂商直接提供，业务流程按厂家设计的统一标准运作。品牌厂家通过4S店的特许经营模式，能够通过对品牌形象、服务流程、价格和管理统一实现对市场的控制和对经销商的管理和监督；经销商通过建立4S店的运作模式，能够迅速建立系统化、标准化管理系统和服务系统；而消费者也能够通过4S店得到更好的有质量保证的服务。所以说4S店的运作模式使厂家、经销商和消费者多方共赢。正是由于上述的原因，我国在20世纪末出现第一家4S店后，4S店的经营模式迅速为各个汽车品牌所采用，成为汽车销售和服务的基本模式。以4S店的形式开展汽车的销售服务既是汽车市场激烈竞争的产物，也是消费者消费需求逐渐成熟的结果。

随着我国近年来经济迅猛发展，消费者对汽车的需求量迅速增大，汽车市场发展迅速，我国的汽车销量已经达到世界第一。尽管一家4S店的投资动辄数以千万元计，但迅速扩大的市场需求和简单、有效的盈利模式吸引了众多的投资者进入汽车销售服务行业。到目前为止，全国的汽车4S店数以万计，数量也达到世界第一。

4S店之间的竞争越来越剧烈。而且，由于4S店建店投资巨大，投入的流动资金也非常庞大，在这种情况下，4S店如果在营运上稍有不慎，就很容易迈向危险的境地。尽管大多品牌的厂家为4S店提供了运作规范，但这些规范主要是集中在服务流程以及与厂家之间的业务对接上，在如何经营好4S店方面，很多经销商却没有得到很好的指导。这种情况进一步增加了4S店的经营风险。

为降低经营的风险，许多4S店导入了经营计划和预算的经营制度。但是，由于对经营计划内涵理解和对经营计划制定和实施系统性掌握不到位，经常导致计划不能实施而预算却成为4S店运营障碍的情况。

笔者借鉴了国内外一些企业的优秀运营管理模式，在对一些4S店的运营管理进行调研和管理能力提升辅导基础上，提炼出“4S店的4R管理模式”及其运作模板。

这种模式把汽车4S店的经营管理过程划分为战略经营目标及行动计划和预算、战略组织



和责任落实、过程监视和业绩改进、经营绩效考核和人员激励四大系统，并将它们有机地结合起来，形成一个以一年作为一个运作周期的有机运营体系，使4S店的运营成为在经营战略目标驱动下的目标管理、责任落实、过程评估和公平激励的过程。

“4S店4R管理模式”由下述四个部分组成。

R1 (Ready-all) 目标计划和预算制定——战略分析、目标制定和分解、行动计划和预算、风险评估。实际常使用年度经营计划。

R2 (Responsibility) 执行组织和责任落实——建立基于战略目标的战略执行组织、关键绩效指标、岗位描述和个人责任合同。

R3 (Review) 过程业绩检视和改进——通过经营过程业绩检视和改进，防止目标偏离和纠正计划措施的执行偏差。

R4 (Resulting) 绩效考核和公平激励——建立和实施以经营业绩考核结果为基础的报酬系统和激励系统。

1.1 R1，年度经营计划的制定

年度经营计划制定是一个计划系统，要求4S店在每年年底前对本年度的经营结果进行评估，分析企业经营的成功因素和导致企业经营及运作产生问题的障碍因素，分析下一年度通过什么样的努力就可以达成什么样的目标。根据分析的结果，结合厂家下达的年度目标和任务，4S店就能够确定下一年度的经营目标及相应的行动计划和预算。也就是说，在年初时，4S店不仅要确定新的一年要“做什么和要达到什么目标”，并在确定“做什么和要达到什么目标”之前，还要先计划好“怎么做”，需要投入多少资源，需要的资源如何准备和提供，风险有多大。目前大部分的4S店每年也编制经营计划和预算，但由于各种原因，大多的经营计划最终成了“伪计划”，无法执行；由于没有与经营目标和行动计划挂钩，预算也经常是为预算而预算而成了“伪预算”，没有执行的价值。“4S店的4R管理模式”的“年度经营计划的制定”提供一种方法，介绍4S店如何科学地制定年度经营目标，如何确定实现目标的方法和路径，以及如何有效使用4S店的资源。它是整个运营管理系统的启动系统。

(1) 经营目标的制定

经营目标是4S店期望本年度要达到的经营目的。4S店经营目标的高低往往取决于4S店管理层对市场预测的结果、厂家的要求、投资方的要求和管理层对自己的要求。过低的经营目标将妨碍4S店建立竞争优势，而过高的经营目标由于不能实现将打击员工的士气。因此科学合理地制定4S店的经营目标，是经营计划成败的关键。把4S店的战略目标转化成可操作的年度目标，经过分解，让员工知道自己工作的目标和价值在哪里。

(2) 关键措施、行动计划和预算

“年度经营计划制定”强调的是执行不仅是一个目标，同时强调实现目标的过程。作为管理者，要根据目标识别和优化相关的业务流程，识别实现经营目标的关键点，从而能够在制定经营目标的同时制定实现目标的关键措施和行动计划。只有对业务流程进行识别、规划并进行预算，确保实现目标的资源能够提供，才能确定目标是否可实现以及如何实现。

在实施业务流程之前，4S店必须确定关键措施和行动方案的关键点，其结果必须作为过

程实施阶段的接受标准。由于战略就是实现目标的计划，从这个角度上讲，关键措施就是实现目标的战略，而行动方案就是实施关键措施的具体行动计划，就是战术。关键措施来自于企业对关键成功因素（CSF）的确定和对失败因素的分析，以及对未来形势和环境的判断。而关键措施和行动方案的关键点的结果作为过程的阶段成果和进度安排及过程里程碑的标志，必须成为过程监视的关键点，监视的结果成为业绩改进的依据。

预算是年度经营计划编制的重要环节。如果4S店没有预算，将不能保证提供实现目标所需的资源，从而也不能保证经营目标能够实现。而那些没有根据经营目标和确定的行动计划进行的预算是不可执行的预算，同样也将使4S店面临巨大的经营风险。

1.2 R2，执行组织和责任落实

执行组织是目标执行的载体，好的目标和行动计划，必须由适当的人和组织来执行。岗位职责不明确，就会出现责任推诿和扯皮，就会导致管理混乱，效率低下。因此，4S店必须根据企业的业务流程和战略定位来设置4S店的组织机构和岗位，明确每个部门和员工的职责。4S店通过编制职位说明书的方式，对职位进行角色定位，明确各个岗位的岗位职责、岗位操作细则和接收标准；通过对每个岗位建立量化的关键绩效指标，为员工建立衡量工作业绩的标准。每个岗位的关键绩效指标来自于两个方面，一是4S店的经营目标，4S店必须将年度经营目标分解到人，并以关键绩效指标的形式，将年度经营目标落实到人；二是履行业务流程和行为规范岗位职责。“执行组织和落实责任”采用典型案例的方法，提供4S店组织结构图、典型岗位的岗位描述，引导4S店明确每个岗位的职责；通过介绍KPI的建立过程和方法，引导4S店将企业的年度经营目标和战略规划分解和落实到个人。为使每个员工更加清楚自己的责任，“执行组织和落实责任”还以个人绩效合同的方式，强调公司必须层层签订年度或月度绩效合同，使每个人明确担当实现企业经营目标的责任。

1.3 R3，过程业绩检视和改进

有了目标，有了行动计划，落实了执行的职责，是否就能获得期望的经营结果呢？答案很简单：不能！在实际的经营过程中，由于市场环境不断变化，员工的执行出现偏差，总是会出现事不随人愿的情况。4S店如果没有业绩跟踪和改进系统，年初的经营计划就会流于形式，目标就不能实现。而且，随着计划的实施和经营环境的变化，经营目标也可能需要进行适当修正和调整。通过建立过程信息表格系统、业绩跟踪会议等方法，以事实和数据为基础，对相关目标实施的行动方案、业务流程和相关人员的绩效进行定期跟踪和检视，使4S店管理层能够及时、有效地跟踪业务经营的发展情况，及时发现问题和采取改进措施，在帮助有关人员实现规定绩效目标的同时，实现4S店预定的经营目标。“过程业绩检视和改进”采取以数据为基础、以结果为导向、以解决问题为目的和对事不对人的管理原则，为企业建立一个公开和公平的平台，避免由于个人决策的局限带来决策风险。同时，通过公开的业绩检视，帮助员工快速成长。