

QICHE 4S DIAN

GUANLI TIXI YU GONGZUO LIUCHENG QUANAN

汽车4S店

管理体系与工作流程全案

刘军 等编



化学工业出版社

汽车4S店

管理体系与工作流程全案

刘军 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

定价：38.00元

ISBN 7-122-12304-9

本书分四个部分,第一部分介绍了汽车4S店的业务分析和ISO 9001质量管理体系;第二部分是汽车4S店管理体系建立(制定管理方针和目标、汽车4S店质量管理责任制建立、过程的识别与控制、管理体系文件编写、管理体系的内部审核、外部审核、管理体系的管理评审);第三部分提供了大量的管理体系文件的范本;第四部分介绍了汽车4S店管理工作流程。

本书内容翔实,图文并茂,实用性强。

本书可为汽车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。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店管理体系与工作流程全案/刘军等编. —北京:化学工业出版社, 2014.12

ISBN 978-7-122-21904-6

I. ①汽… 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225179号

责任编辑:辛 田
责任校对:宋 玮

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:化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张13³/₄ 字数361千字 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:58.00元

版权所有 违者必究

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。

汽车4S店管理一般与汽车生产厂家对接,因为汽车生产厂家都有完整的ISO 9001质量管理体系、ISO 14001环境管理体系、OHSAS 18001职业健康安全管理体系、TS 16949汽车零配件企业质量管理体系,所以汽车4S店也都比较规范,流程、制度、表格健全,体系完整。

目前,国内大部分汽车4S店都推行的ISO 9000质量管理体系,有效实施管理体系,可以帮助汽车4S店评估、管理和控制潜在质量、安全风险,表明汽车4S店不仅严肃承诺自身的质量管理,还有客户期望保护的产品的质量保证。通过ISO 9000的运行可以增强客户对其供应稳定性的信心,规范管理,提升汽车4S店的品牌。

作者辅导、帮助过许多品牌的汽车4S店建立其管理体系,拥有丰富的实战经验及大量的管理文件,早几年就有一个心愿,希望总结不同汽车4S店的管理,整理《汽车4S店管理体系与工作流程全案》一书,在朋友的帮助下,终于达成心愿。

《汽车4S店管理体系与工作流程全案》分四个部分:第一部分是汽车4S店管理体系介绍,主要介绍了汽车4S店业务分析和ISO 9001质量管理体系;第二部分是汽车4S店管理体系建立,主要介绍了制定管理方针和目标、汽车4S店质量管理责任制建立、过程的识别与控制、管理体系文件编写、管理体系的内部审核、外部审核、管理体系的管理评审几方面内容;第三部分是管理体系文件,主要介绍了汽车4S店质量手册与程序文件、汽车4S店岗位说明书、汽车4S店作业指导书、汽车4S店管理记录等内容;第四部分是汽车4S店管理工作流程,主要介绍了汽车4S店展厅销售流程、汽车4S店售后服务流程和服务顾问客户接待操作流程等内容,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。

《汽车4S店管理体系与工作流程全案》一书在编写过程中,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



第一部分 汽车4S店管理体系介绍

第一章 汽车4S店业务分析	001
一、汽车4S店的业务组成	001
二、汽车4S店的功能与平面布置	001
三、汽车4S店的业务流程与工作细分	002
第二章 ISO 9001质量管理体系	007
一、ISO 9000的含义	007
二、ISO 9001质量管理体系标准的演化	007
三、ISO 9001质量管理体系为什么要改版	007
四、ISO 9001：2015管理体系标准的结构	008
五、ISO 9001：2015 CD版的主要变化	009

第二部分 汽车4S店管理体系建立

第一章 制定管理方针和目标	023
一、质量方针	023
【范例01】××汽车销售有限公司质量方针	024
【范例02】××汽车4S店的质量方针	024
二、质量目标	025
【范例03】××品牌汽车4S店质量目标	026
【范例04】××汽车4S店质量目标	027
第二章 汽车4S店质量管理责任制建立	029
一、质量责任制的概念	029
二、汽车4S店各部门及人员的责任	029
第三章 过程的识别与控制	033
一、过程的基本概念	033
二、过程的分类	034
三、过程识别——业务流程调查	036
四、过程分析——形成结果	039
五、对业务流程调查的结果进行改进	041

六、过程控制——进行审核·····	041
第四章 管理体系文件编写·····	044
一、管理手册的构成·····	044
二、程序文件的格式·····	046
三、作业指导书的基本内容及格式·····	046
四、管理记录的基本内容及格式·····	047
第五章 管理体系的内部审核·····	048
一、内部审核的范围与依据·····	048
二、内部审核的时机与频次·····	048
三、内部审核的基本要求·····	049
四、内部审核的策划·····	050
五、内部审核实施·····	052
第六章 外部审核·····	058
一、体系外部审核的目的·····	058
二、外部审核的类型·····	058
三、要正确地对待外部审核·····	059
四、迎接审核的准备工作·····	059
五、配合外部审核方的审核工作·····	061
六、处理外审中发现的不合格项·····	062
七、应对外部审核方的监督性检查·····	062
第七章 管理体系的管理评审·····	063
一、管理评审的任务·····	063
二、管理评审的主要内容·····	063
三、管理评审的类型·····	063
四、管理评审策划·····	064
五、管理评审会议·····	066
六、纠正预防措施提出及实施·····	068

第三部分 管理体系文件

第一章 汽车4S店质量手册与程序文件·····	069
一、质量管理手册·····	069
二、文件控制程序·····	082
三、记录控制程序·····	085
四、基础设施管理程序·····	087
五、整车销售过程控制程序·····	088
六、汽车维修保养过程控制程序·····	091
七、测量与监控设备控制程序·····	092

八、客户管理控制程序·····	093
九、内部审核控制程序·····	094
十、过程服务的监视和测量控制程序·····	096
十一、纠正与预防措施控制程序·····	097
十二、不合格品控制程序·····	098
十三、人力资源控制程序·····	100
十四、管理评审控制程序·····	102

第二章 汽车4S店岗位说明书 ····· 104

一、总经理岗位说明书·····	104
二、副总经理岗位说明书·····	105
三、财务部经理岗位说明书·····	105
四、会计岗位说明书·····	106
五、出纳岗位说明书·····	106
六、收银员岗位说明书·····	107
七、人力资源部经理岗位说明书·····	107
八、培训专员岗位说明书·····	108
九、行政部经理岗位说明书·····	108
十、行政助理岗位说明书·····	109
十一、市场部经理岗位说明书·····	109
十二、企划专员岗位说明书·····	110
十三、客户服务部经理岗位说明书·····	110
十四、质量跟踪员岗位说明书·····	111
十五、销售部经理岗位说明书·····	111
十六、销售主管岗位说明书·····	112
十七、销售顾问岗位说明书·····	112
十八、信贷部经理岗位说明书·····	113
十九、信贷专员岗位说明书·····	113
二十、物流部经理岗位说明书·····	114
二十一、物流专员岗位说明书·····	114
二十二、PDI专员岗位说明书·····	115
二十三、上牌员岗位说明书·····	115
二十四、送车员岗位说明书·····	116
二十五、站长岗位说明书·····	116
二十六、服务经理岗位说明书·····	117
二十七、维修车辆接待岗位说明书·····	117
二十八、车间主管岗位说明书·····	118
二十九、技术主管岗位说明书·····	118
三十、维修人员岗位说明书·····	119
三十一、设备间管理员岗位说明书·····	119
三十二、质检员岗位说明书·····	119
三十三、索赔员岗位说明书·····	120

三十四、配件经理岗位说明书·····	120
三十五、配件计划员岗位说明书·····	121
三十六、配件收发员岗位说明书·····	121
三十七、配件销售员岗位说明书·····	121
第三章 汽车4S店作业指导书 ·····	122
一、销售现场作业指导书·····	122
二、维修作业指导书·····	124
三、维修设备操作指导书·····	130
四、维修车间安全操作指导书·····	135
五、仓库安全作业指导书·····	139
六、仓库盘点作业指导书·····	140
第四章 汽车4S店管理记录 ·····	145
一、文件发放审批表·····	145
二、文件更改通知单·····	145
三、受控文件清单·····	146
四、内审计划·····	146
五、管理评审计划·····	146
六、不符合项报告·····	147
七、审核检查表·····	147
八、内审报告·····	148
九、管理评审输入记录·····	148
十、管理评审输出报告·····	149
十一、管理评审会议记录·····	149
十二、管理评审报告·····	149
十三、管理评审后的验证报告·····	150
十四、机械设备维护、保养、运行记录卡·····	150
十五、机械设备维修记录·····	151
十六、设备购置报告审批表·····	151
十七、设备管理台账·····	152
十八、设备维护责任卡·····	152
十九、设备报废申请表·····	153
二十、来店（电）客户登记表·····	153
二十一、每月展厅来店（来电）客户统计分析表·····	154
二十二、商品车入库检查表·····	155
二十三、试乘试驾客户协议书·····	156
二十四、报价单·····	157
二十五、购车协议书·····	158
二十六、汽车维修任务委托书·····	159
二十七、商品车销售前检查表·····	160
二十八、维修车出店检验记录表·····	161

二十九、领料单·····	161
三十、返工车辆处理记录表·····	162

第四部分 汽车4S店管理工作流程

第一章 汽车4S店展厅销售流程 ·····	163
一、汽车4S店展厅销售总体流程·····	163
二、集客活动流程·····	163
三、展厅接待流程·····	166
四、需求分析流程·····	169
五、车辆展示流程·····	172
六、试乘试驾流程·····	174
七、报价和达成交易流程·····	177
八、新车递交流程·····	179
九、保持与客户联系流程·····	181
第二章 汽车4S店售后服务流程 ·····	183
一、汽车4S店售后服务总流程·····	183
二、预约流程·····	183
三、接待流程·····	185
四、维修流程·····	189
五、检验流程·····	191
六、结算/交付流程·····	191
七、跟踪回访流程·····	194
第三章 服务顾问客户接待操作流程 ·····	198
一、客户服务接待总流程·····	198
二、接待前工作流程·····	198
三、接待中的工作流程·····	201
四、接待后/维修中工作流程·····	205
五、维修后/交付前工作流程·····	205
六、结算/交车流程·····	207
七、服务跟踪流程·····	209



第一部分

汽车4S店管理体系介绍



汽车4S店业务分析

Chapter 01

汽车4S店是一种以“四位一体”为核心的汽车特许经营模式，包括整车销售（sale）、零配件（spare part）、售后服务（service）、信息反馈（survey）等。它拥有统一的外观形象、统一的标志、统一的管理标准、只经营单一的品牌特点。它是一种个性突出的有形市场，具有渠道一致性和统一的文化理念，4S店在提升汽车品牌、汽车生产企业形象上的优势是显而易见的。

一、汽车4S店的业务组成

汽车4S店的主要业务组成包括：

- ① 车辆的销售；
- ② 零部件的销售；
- ③ 汽车的维修、修理、保养和调整；
- ④ 事故车的维修；
- ⑤ 保修期内的索赔；
- ⑥ 保险业务；
- ⑦ 装潢；
- ⑧ 精品销售；
- ⑨ 旧车置换等。

二、汽车4S店的功能与平面布置

汽车4S店的功能与平面布置见表1-1。

表 1-1 汽车4S店的功能与平面布置

序号	功能	平面布置	
1	展厅部分	完成新车展示与销售功能；是形象和理念体现的中心；设有展示车位、总接待台、洽谈散坐与洽谈室、儿童活动区、配件展示、销售办公室、新车交付区	
2	维修接待部分	维修接待，预检区域	对维修车辆进行接待、登记、预检。预检一般设有1~2个预检工位，就近于维修接待，并能方便预检车辆进入，预检完成后又能直接驶入车间。用户一般不宜直接进入车间，维修接待与车间之间通过调度室内部联系
		客户休息区域	客户休息区除布置舒适，可配套咖啡吧、影视屏幕等外，一般要求有一面可以直接看见车间的玻璃墙，以显示厂家的技术操作的规范性与可信任性的设计理念。同时，维修接待与客户休息区还要完成零配件展示（部分安排在展厅）与销售功能，设有展示架或精品屋，并配备收银处
3	配件库	储备一定量的汽车零配件，以供客户选购，修理车辆换用。同时对事故、损耗零部件进行保存归档，反馈给厂家检查。配件需要有直接的进货门，内部可以设2米左右的夹层，以提高利用率。另有配件管理办公室和车间领货窗口（有条件的也面向维修接待部分开发货窗口）	
4	车间	对售后车辆进行保养服务、事故修理、局部组装改进等。除按工艺流程设置洗车位、修车位、修理用房、工具间、废品库等外；还配备车间管理办公室、空压机房、配电房等设备配套用房。车间设计对采光照度要求高，并且需要良好的通风，设有单独的车间出入口。如汽车4S店是处在市中心等用地较紧张的地块，车间可放在两层或设计成多层	
5	行政管理办公部分	即行政办公区，同时管理联系着以上各个功能分块。主要有行政财务办公室、接待室、会议室、员工培训教室等。受地块建筑密度的限制，此部分一般放在楼上	
6	二手车的交换	在国外的汽车4S店里也往往会考虑进去，先由二手车交易区进行验车收购，再单独放置与室内或室外进行展示交易，也可另辟新车展厅一部分共用	

三、汽车4S店的业务流程与工作细分

（一）业务总流程

汽车4S店的业务总流程也可以分为售前业务流程和售后业务流程，如图1-1所示。

售后业务流程如图1-2所示。

（二）销售管理业务与流程

销售管理主要是对汽车4S店的整车销售业务进行统一的管理，从客户来店接待、客户跟踪到客户签订购车合同的一系列过程进行管理，提供客户来店管理、客户跟踪提醒和销售分析报表，主要含有如下业务。

① 来店接待管理 对来电的客户进行接待，建立独立销售线索卡进行管理。

② 客户跟踪 根据客户不同的购车意向程度，制定不同的回访策略，并由销售代表进行跟踪。

③ 销售订单管理 包含客户定车、配车、合同签订、车辆付款、新车准备、客户提车等一系列车辆销售过程的管理。

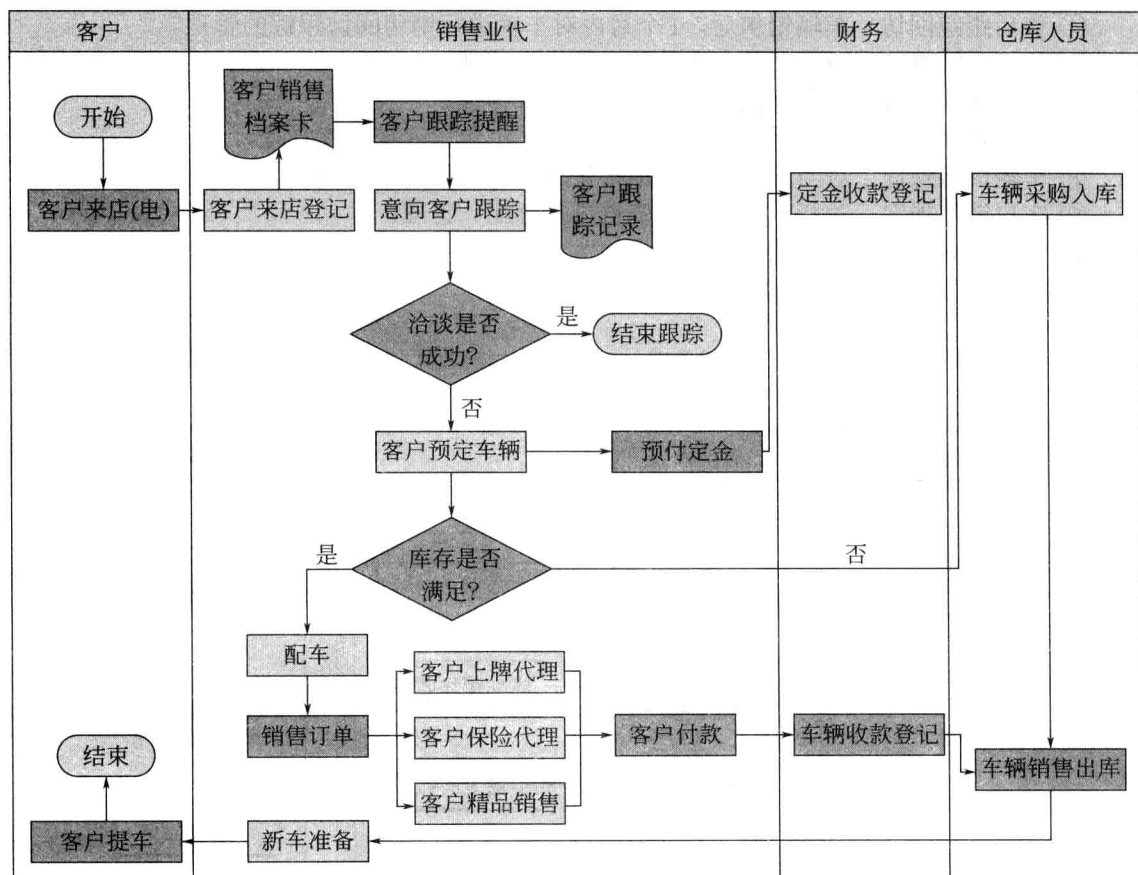


图 1-1 售前业务流程

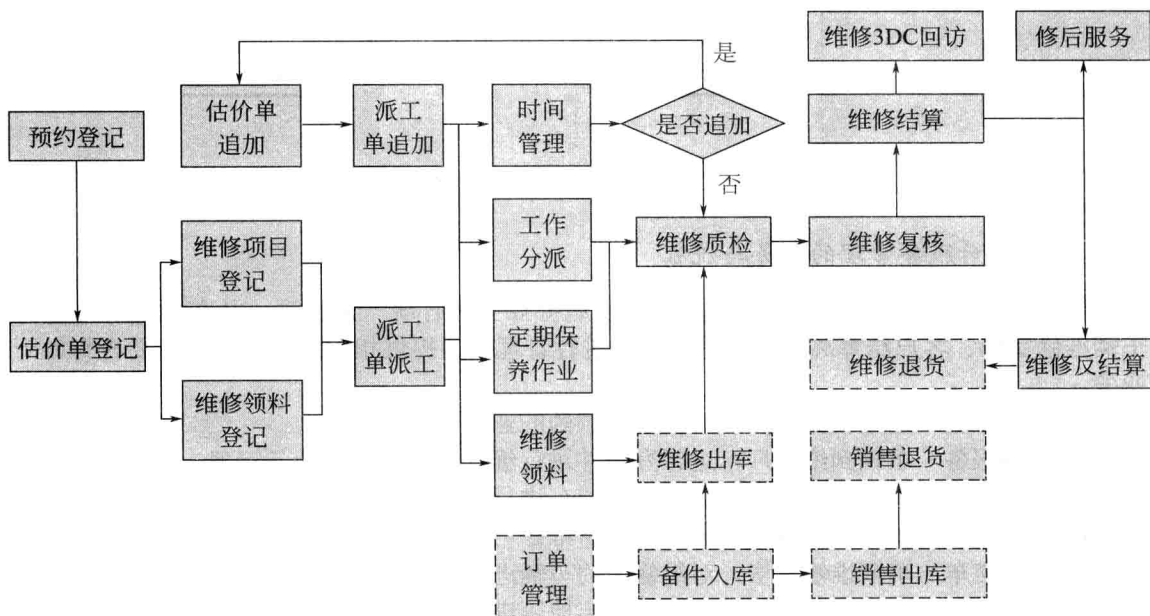


图 1-2 售后业务流程

- ④ 售后跟踪回访 车辆销售后，1个月内对车辆进行销售回访跟踪的管理。
- ⑤ 车辆上牌管理 对需要代办上牌的车辆进行管理。
- ⑥ 车辆保险管理 对需要代办保险的车辆进行管理。
- ⑦ 车辆仓库管理 车辆采购入库、库存管理、销售出库等仓库管理。
- ⑧ 车辆价格管理 对当前库存车辆销售价格和采购价格进行调整的管理。
- ⑨ 客户销售档案 对新车销售客户资料进行分配、管理。
- ⑩ 统计 对销售进度和销售业绩进行相关统计。

销售管理的业务流程如图1-3所示。

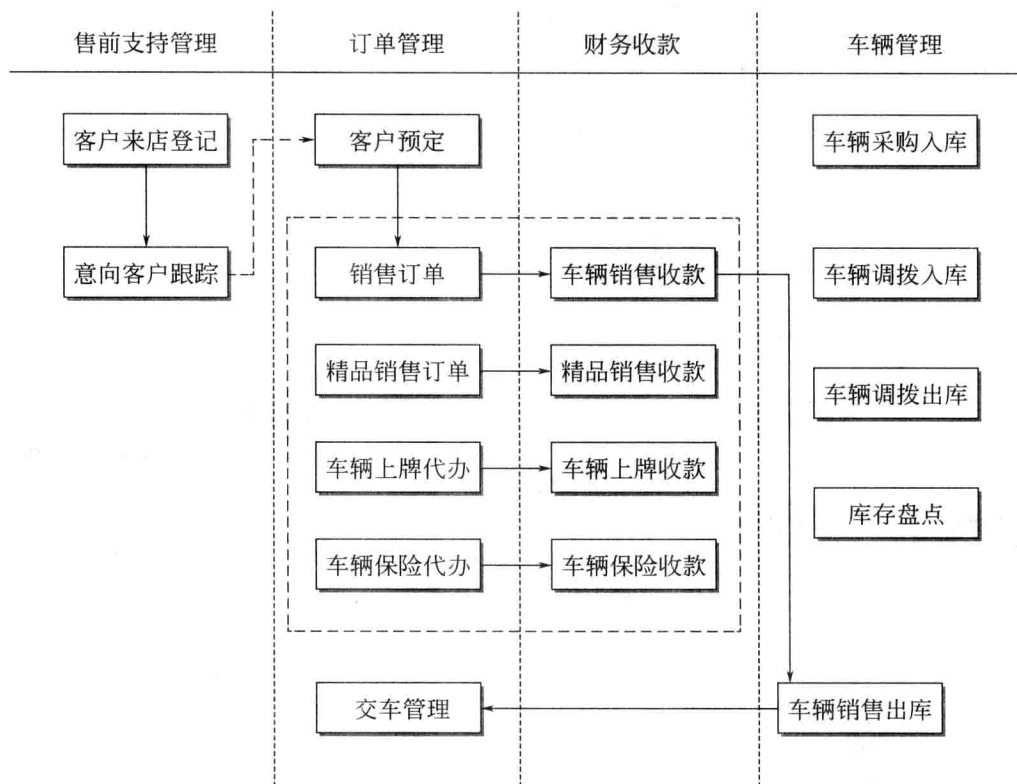


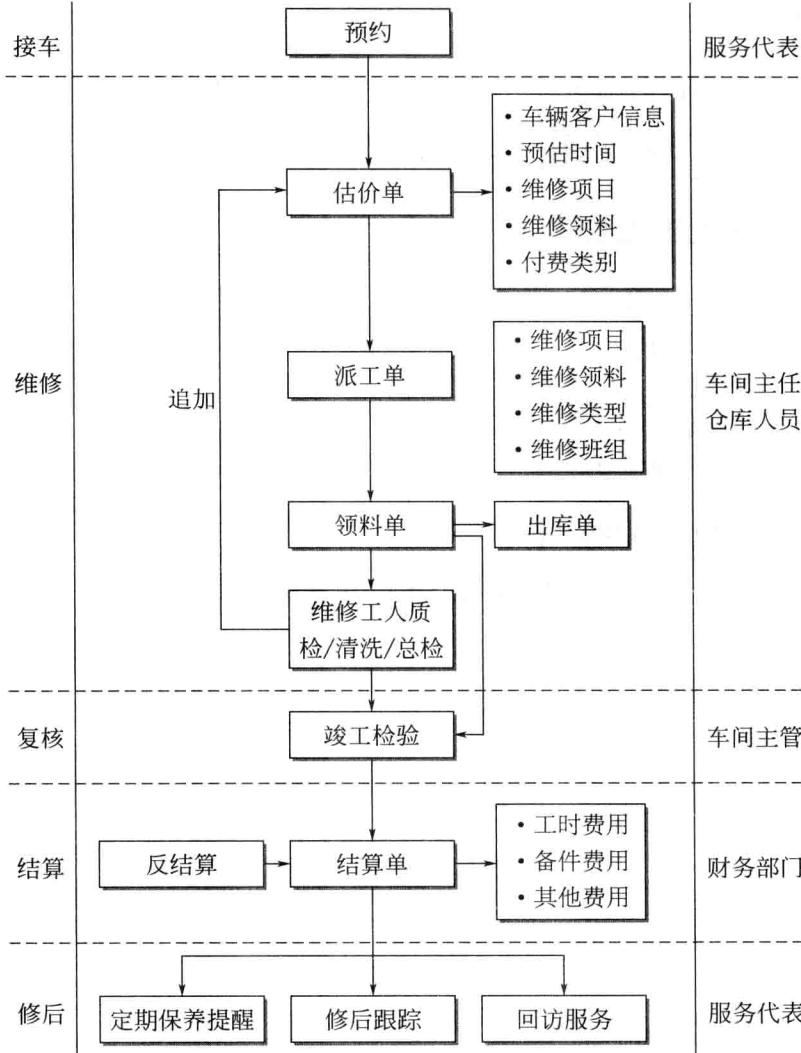
图1-3 销售管理的业务流程

（三）售后服务管理的业务与流程

售后服务管理主要是对汽车4S店的维修服务业务进行统一的管理，从车辆进厂维修到车辆维修完毕、客户结算离开的一系列过程进行管理，并提供相应统计报表，主要含有如下业务。

- ① 预约管理 在车辆到达维修厂前进行预约的业务管理。
- ② 咨询服务 车辆到维修厂，进行登记并进行维修估价的相关业务管理。
- ③ 派工管理 车辆到车间，车间主任对该车进行派工、维修的相关业务管理。
- ④ 追加管理 车辆在维修过程中，发现新维修项目，对原派工单进行追加的管理。
- ⑤ 修后交车 车辆维修完毕，对维修后的车辆进行复核及进行结算的管理。
- ⑥ 提醒服务 对客户的定期保养及车保年检等进行提醒。
- ⑦ 修后跟踪 车辆维修后，3天内对车辆进行修后跟踪的管理。

- ⑧ 客户服务档案 对维修客户的信息进行管理。
 - ⑨ 统计 对车辆维修内容进行相关统计。
- 售后服务管理的业务流程如图 1-4 所示。



（四）备件管理的业务与流程

备件管理主要是对汽车4S店的备件业务进行统一的管理，从备件订货、入库、出库、盘点等业务进行管理，并提供相应统计报表，主要含有如下业务。

- ① 入库管理 备件到货后，仓库人员进行入库操作，包括入库退货及相关经营统计查询。
- ② 出库管理 备件销售出去以后，仓库人员进行出库操作，主要有维修出库、新车精品出库、外销出库、其他出库（调拨、自用、报损等）。
- ③ 库存管理 仓库盘点、库存查询等库存管理业务的管理。
- ④ 内销管理 对维修出库等属于汽车4S店内销的备件进行经营分析。
- ⑤ 外销管理 对外销出库等属于汽车4S店直接销售给客户的备件进行经营分析。

备件管理的业务流程如图1-5所示。

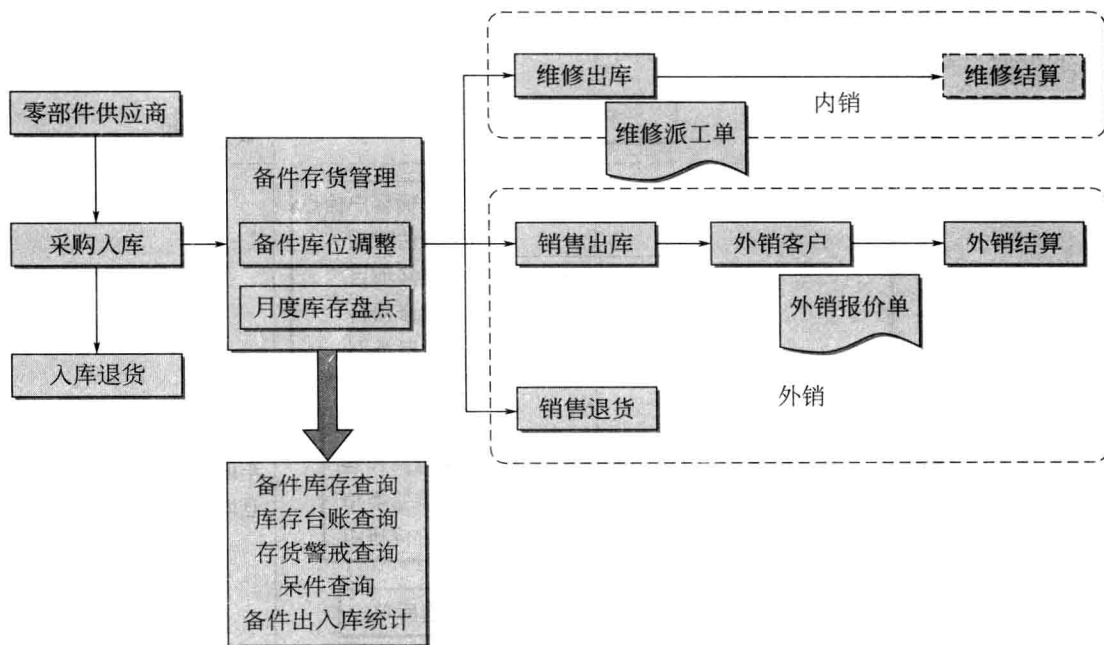


图 1-5 备件管理的业务流程



ISO 9001质量管理体系

Chapter 02

汽车4S店的经营者要想提升汽车4S店的服务质量及整体运营的业绩，就有必要按照国际标准来建立一个管理体系，而ISO 9001质量管理体系是非常适用的。

关于ISO 9001质量管理体系标准，有一个演化的过程，目前，已经有了ISO 9001:2015 CD版，ISO 9001:2015新版标准的真实“意图”是抛弃“形式化”，力求“有效性”。ISO 9001:2015版对那些已经通过质量管理体系认证的企业来说，有3年的缓冲期，在这一过程中，企业要尽快地转换到2015版。本章主要介绍ISO 9001质量管理体系标准的演化及ISO 9001:2015 CD版的变化。

一、ISO 9000的含义

ISO，是国际标准化组织（International Organization for Standardization）的缩写。该组织负责制定和发布非电工类的国际标准。该组织发布的标准均冠以“ISO”的字头。

9000，是标准的代号，ISO将9000下的编号分配给与质量管理和质量保证的有关标准。事实上，与质量管理和质量保证有关的标准的范围已突破了9000系列的代号范围，如ISO 1000系列标准和ISO 8402标准，它们共同构成了创造奇迹的ISO 9000族国际标准。

二、ISO 9001质量管理体系标准的演化

ISO 9001是ISO 9000族标准所包括的一组质量管理体系核心标准之一。ISO 9000族标准是国际标准化组织（ISO）在1994年提出的概念，是指由ISO/Tc176（国际标准化组织质量管理和质量保证技术委员会）制定的国际标准。ISO 9001质量管理体系标准的演化有一个过程，具体如图1-6所示。

三、ISO 9001质量管理体系为什么要改版

ISO 9001质量管理体系改版的战略意图和目标如下。

（1）反映当今质量管理体系在实践和技术方面的变化，为未来10年或更长时间规定核心要求年或更长时间规定核心要求。

（2）确保本标准要求反映组织在运作过程中日益加剧的复杂动态的环境变化。

（3）确保制定的要求能促进组织的有效实施；有效的第一方、第二方和第三方符合性评估确保制定的要求能促进组织的有效实施；有效的第一方、第二方和第三方符合性评估。

（4）确保标准是充分的以提供对满足要求的组织的信任，因此，ISO 9001变化应：

- ① 与质量管理体系要求和上述战略意图有关；
- ② 增加对组织提供合格产品和服务的能力的信任；
- ③ 加强组织满足客户的能力；

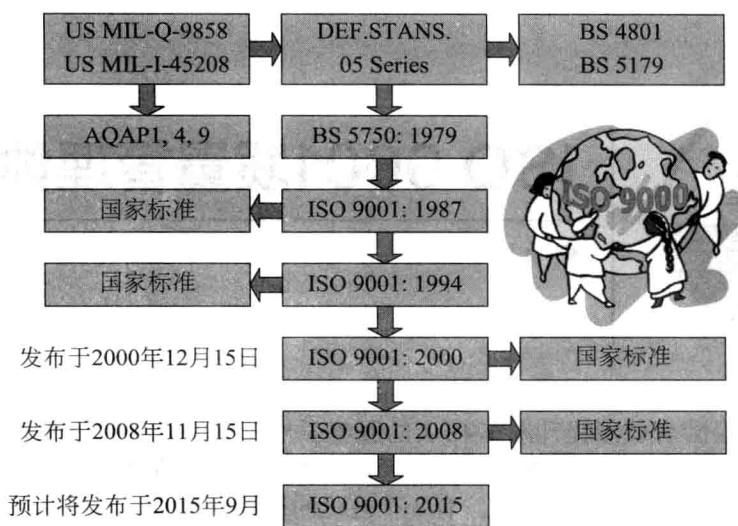


图 1-6 ISO 9001 质量管理体系标准的演化

④ 加强客户对基于 ISO 9001 质量管理体系的信任。

四、ISO 9001: 2015管理体系标准的结构

新版国际质量管理体系标准 ISO 9001: 2015 已经采纳了 ISO Directive 附录 SL 这种高级结构。

《附件 SL 附录 2》提出的管理体系标准的结构，是一个高级结构。具体而言，根据《附件 SL 附录 2》，一个管理体系标准，除了引言（introduction）以外，应该包括 10 章，如下所示。

管理体系标准的结构

- 第一章 范围（scope）
- 第二章 规范性引用文件（normative references）
- 第三章 术语和定义（terms and definitions）
- 第四章 组织的环境（context of the organization）
- 第五章 领导作用（leadership）
- 第六章 策划（planning）
- 第七章 支持（support）
- 第八章 运行（operation）
- 第九章 绩效评价（performance evaluation）
- 第十章 改进（improvement）

2015 版标准在 CD 稿中，采用了如下的框架。

- 1. 范围
- 2. 规范性参考
- 3. 术语和定义：如标准的术语和定义是一样，比如纠正措施在各个标准中是一样
- 4. 组织的背景：如对不识字的工人，要提供的文件化要求就不那么高
- 5. 领导力：各个层次的领导都要有，都需要有各自的质量目标，若质量目标和个人目标没有联系是不好的
- 6. 策划
- 7. 支持：也就是能力、培训、基础设施等
- 8. 运行：原来的产品实现过程，现在简化成运行，就是生产产品和提供服务
- 9. 绩效评价
- 10. 改进

注：斜体部分是主要的修改内容。