

QICHE FUWU QIYE GUANLI SHIWU (YUNYING ZHISHENG PIAN)

汽车服务企业运营管理实务

运营制胜篇

晋东海◎编著

汽车服务企业决胜 36 计丛书



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汽车服务企业决胜36计丛书

汽车服务企业 管理实务 (运营制胜篇)

晋东海 编著



机械工业出版社

前 言

汽车是改变世界的机器，越来越多的人类活动正在被汽车改变着。人们在基本解决了吃、穿、住问题之后的第一个发展就是行。如今，行早已与车紧密联系在一起。汽车服务行业是保证车行天下的坚强后盾，然而，在这样一个技术变革的时代，机遇与挑战并存，汽车服务企业也面临着激烈的竞争和挑战。

目前，我国汽车服务企业大多是民营企业，他们采取的大多是粗放型的管理模式，缺乏统一的、合乎企业未来发展目标的管理手段、规章和制度等。随着企业规模的扩大和市场的逐步成熟，原有的管理模式已不能完全适应业务发展的需要。管理制度、管理方法和管理观念的落后，在一定程度上制约着企业的发展。

汽车服务是一个非常复杂的过程，员工面对的是完全不同的各类客户，这些客户在不同时间、不同情况下会有不同的需求。一个成熟的汽车服务企业既要满足客户的需求，又要达到售出自己产品和服务的目的；既要让不同层次的客户满意，又要为公司赢得利润。汽车服务从业人员绝不是在简单地销售汽车类产品和汽车本身，而是在提供一种人类不断追求的美好的、舒适的、方便的汽车生活服务。因此，最佳状态就是与客户建立互惠互利的关系。

汽车服务企业每天都会面对各种各样的客户，有的客户是真心要消费的，有的客户是来考察企业的服务水平的。成熟的员工可以为真心要消费的客户做好服务工作，并能通过一定的技巧发现潜在客户，这就要求员工需要具有识别潜在客户的能力，并应用专业的技巧提供优质的服务。汽车服务企业的管理水平对企业的运营起着重要的作用。成熟的管理人员不仅要了解国内汽车服务行业的整体状况、发展趋势以及企业如何应对市场的变化，还要了解如何进行客户关系管理和人力资源管理。因为对于企业的兴衰，人起着决定性的作用。汽车服务企业的客户关系管理和人力资源管理，在国内汽车服务行业目前的发展阶段，几乎决定着一个企业的生存。



本书针对汽车服务企业的市场现状和普遍存在的问题,对汽车服务企业的机电快速保养流程、机电服务流程、钣喷快速修补流程、钣喷标准流程、客户关系管理、员工的礼仪管理、人力资源管理、员工权限分配、附件精品、养护产品、保险业务和盈利运作等内容进行了详细的讲解,并列出了相关流程的作业表格和解决方案。为了对内容进行更深入的讲解,书中配有很多案例,使读者能够活学、活用,掌握汽车服务企业的管理方法,以利于企业的盈利。本书是汽车服务企业管理的规范化参考书,可供汽车服务企业管理人员使用和参考。

在本书的编写过程中,得到了业内外很多人士的支持和协助,他们是:清华大学黄民权教授、西北大学何爱平教授、河南财经政法大学 MBA 导师陈光明教授、华北水利水电学院刘玉玲教授、中汽奥思总经理马伟文、河南汽车行业协会副会长卢钦旺、河南交通广播电台梦迪、河南西城天道总经理张俊生、中鑫之宝副总经理陈金舟、洛阳和悦健通总经理郭新洲以及钟江、杜迎旭、江慧、洪阳等。在此向他们表示感谢。由于水平有限,书中难免会有不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编者

序 言 1

中国近代史上有很多杰出的企业家，他们一手创办了生机勃勃的企业王国，取得了巨大成功。但是在第一代创业者离开管理岗位，走向幕后之余，企业却走向平淡，甚至转向衰败。无论是晋商、徽商等古代商人，还是近期的松花江微车、昌河微车、广州标致、三江雷诺等无不走向破产或者被重组的道路。反观像 BP、Kodak、3M、Ford、SPX 这些有着百年发展历程的企业，尽管历史悠久，却一直推陈出新，引领着行业发展的方向。究其原因，是因为他们并不依赖一两个单打独斗的个人管理者，而是积年累月，不断探索，勇于创新，在企业内部建立起一套完整的管理机制、管理流程和公司制度。本书作者称其为“企业标准化流程管理”。

作者在本书中阐述了“汽车服务企业流程化管理”独特的政策、措施、组织结构、人事安排和奖惩措施。作者在这本书中所讲的“汽车服务企业售后流程化管理”，在流行的管理教科书或商学院的 MBA 课程中都是很少看到的。市面上一些畅销的管理类书籍，包括某些“大师”的著作偶有涉及对汽车服务企业的管理，至多也是东一点西一片，或者其没有站在客观的角度进行评判，有时仅仅点缀部分“表象”，而未涉及内涵。本书内容的精辟和系统化，与纸上谈兵的管理理论区别尤为明显。

作为汽车服务行业的高层管理者，尤其是第一代成功白手起家的汽车服务企业高管层，如果能充分评估本书所阐述的这套“企业流程化管理”的价值，运用它们把自身的企业打造成一个稳定盈利的流水线状态，那么即使有一天管理层不在其位，企业仍然可以自动地持续创新，稳定盈利，从而成为时下大家所推崇的永续发展型企业，进而向“百年企业”迈进。

中国的汽车行业仍然处于市场发展的萌芽状态，未来十年仍然是该行业快速发展的“黄金十年”，汽车行业从上游到中游再到下游，无处不是商机，但作为汽车行业的投资人和管理层，如何抓住商机，这需要磨练，更需要自己去树立一个成功的典范。大家都知道，在中国榜样的力量是无穷的。而拥有一个能够磨练自己的汽车服务企业（汽车 4S 店、汽车维修厂、汽车美



容装饰店等), 未尝不是一件好事。但是如何快速修炼好和总结出企业盈利、企业标准化管理以及企业成功的模式, 并能够快速复制, 这些才是实现成功的基础。而本书也恰好弥补了这些不足, 更适合企业快速发展的需要。

《汽车维修与保养》杂志社副总编辑 桂江一

序 言 2

一个成功的企业家应该具有睿智的大脑、长远的眼光以及宽广的视野。他呼应每一个转折的时代，他善于抓住时代授予的商机，也会自己创造商机。他善于领导和管理，能够充分发挥每个人的优点，更会吸引人和凝聚人。管理不是手段，也不是工具，而应是一门通学、显学，更应是人学，管理的终极目标是使人们能更美好地生活、更愉快地工作。这就是中国的人性化管理。汽车服务行业的管理层如何正确理解中国式管理，并把西方的标准化、流程化管理与中国的人性化管理有机地融合在一起，也许很多人都在为之苦恼，本书正好为您解答了这个问题。

人是管理永恒的主题。每个人都具有多元化特点，每个人都是管理者，管理的本质就是自我管理。自我管理是完全可以做到的，而管理好别人倒未必。因此，管理者作为人而存在，其眼光、奉献精神和诚实度决定其在工作和管理中的管理水平，方法只是其次。

对于管理者而言，用人问题是千古难题。人员配置不当的后果，不仅使企业蒙受损失，员工往往也是受害者。把员工看成“人”而不是工具，尊重其发言权，是解决这一难题的基础。在用人的过程中，人品至关重要。因为正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。

企业的绩效管理正是与人密切相关的一个制度，绩效管理中评估所要解决的问题，是探讨怎样才能把工作做得更好，而不是去分析为什么没有做好。身为管理者，必须和人共事，若专注于别人的缺点，就不能很好地与别人共处。被人欣赏是一件愉快的事。管理者要学会欣赏部属，着眼于优点的绩效评估，能够充分发掘部属的可欣赏之处。卓越的管理者在用人所长的同时，必须能容人所短；用人着眼于机会，而非着眼于问题；不做太多的决策，只做重大的决策；他们需要的是好的决策，而不是巧的决策。

对管理层所能评估的，只有绩效；对管理层应该评估的，也只有绩效。只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人，这是用人的铁律。同时，绩



效指标并不完全等于企业利润的最大化。利润只是一个企业能否生存的限制条件，它不是目的而是结果，只是对企业经营有效性的一种检验。企业的目的是创造客户需求，为客户提供产品或服务，满足客户需求。绩效考核如何把利润和企业中长期发展有机地结合起来，需要汽车服务企业的决策层深思。本书为汽车服务企业绩效考核提供了解决方案，同时为企业决策层提供了“用人”、“留人”的方法。

中鑫之宝汽车销售服务有限公司总经理 田玉峰

序 言 3

都说中国人做事不到位，究其原因，最重要的是不喜欢按流程执行。

事实上，对于提升企业效率来说，按流程执行是关键。流程是规范做事的程序，其中每一个环节都有规范，按规范做事才可能提高效率，给企业带来竞争力。如果不按流程执行，某个人的工作效率可能会得到提升，但企业整体的工作效率会被削弱。因为企业是一个系统，而流程就是维持这个系统正常运转的工具。企业没有导入流程化管理，或者企业流程得不到较好的执行，企业管理系统也就得不到维护，企业势必会陷入管理混乱的状态。

有的人对企业流程嗤之以鼻，不屑一顾，认为流程只会阻碍工作效率。有一组统计数字可以使我们明白流程的重要性：中国是世界上人均工作时间最长的国家之一，1年约为2200小时，阿根廷是1903小时，巴西是1841小时，日本是1758小时，美国是1610小时，英国是1489小时，而荷兰人均工作时间最少，1年才工作1389小时。

我们为什么会这么忙？再来看看不同国家的人在单位时间内创造的财富：2009年挪威名列第一，劳动力每小时平均创造财富37.99美元；美国名列第二，为35.63美元；法国人均每小时为35.08美元，中国人均每小时为5.75美元。中国的劳动生产率提高速度很快，几乎是1980年的8倍，但人均创造的价值不到挪威的1/6。为什么我们工作时间最长，创造的财富却如此之低？答案是我们虽然工作时间长，但却没有效率。而效率的低下，恰恰是因为我们都不喜欢按流程执行。

在西方国家，按流程执行是一种基本的工作理念，无需领导强调，只要有清晰的流程，人们就会自动执行，而绝不会采取变通的手段。这看起来很死板，限制了人们在工作中的创造性，但事实证明，恰恰是这种对流程的执行，提升了他们整体的工作效率，使他们可以用更少的时间，创造更多的财富。

一家企业是否具备竞争力，与企业每个人的流程执行力有直接的关系。当员工不按流程工作时，再好的企业战略也会走向偏差，再领先的技术设备



也发挥不出应有的效率,再睿智的领导也难以带领企业发展壮大……企业要想具备竞争力,首先要有合理的流程,其次要有流程执行的能力。如果没有合理的流程,企业做到一定规模后,必然会出现管理混乱、规模利润逐渐降低的现象。而如果企业有了合理的流程却得不到有效执行,那么流程不但不能为企业带来效率和效益,还会成为员工工作效率的障碍,这就是为什么很多企业有标准的工作流程,却没有取得效果的原因。

在国内汽车服务行业中,汽车4S店模式经过10年的发展之后,正在步入一个稳定的时期。当前还能够靠粗放型的规模效益来取得竞争优势的企业少之又少,除非它处于区域垄断的地位。随着各种资源的不断枯竭,同质化竞争越来越严重,要想做到企业利润的不断提高,唯有依赖于内部管理的完善。本书就为汽车服务行业的管理层提供了各工种的标准流程以及执行流程的措施。

河南大学研究生会主席

河南大学哲诗学会暨铁塔诗社会长兼社长

河南省青联常委

河南省青少年作家协会主席

张晓亮

目 录

前言

序言 1

序言 2

序言 3

第一章 机电快速保养流程 1

第一节 保养提醒和客户预约 1

第二节 客户接待 9

第三节 客户关怀 11

第四节 快速保养/施工终检 12

第五节 结算/交车 13

第六节 服务后跟踪 14

第七节 快速保养流程日常表格 16

第二章 机电服务流程 25

第一节 热诚揽客 25

第二节 客户预约 27

第三节 互动式客户接待 30

第四节 客户全面贴心关怀 37

第五节 零部件进销存管理 39

第六节 维修作业和管理控制 43

第七节 完工终检/车辆清洗 58

第八节 结算/交车 60

第九节 客户跟踪服务 63



第三章 钣喷快速修补流程	68
第一节 客户来电/客户预约	71
第二节 客户接待和车辆定损	72
第三节 钣喷快速修补作业和终检	73
第四节 准时完工及清洁	75
第五节 结算/交车	75
第六节 客户跟踪回访	76
第四章 钣喷标准流程	77
第一节 客户预约	77
第二节 道路救援	80
第三节 接待和定损	83
第四节 客户关怀	88
第五节 零件订购和预检	90
第六节 工单排程和派工	91
第七节 钣喷维修过程及品质控制	97
第八节 结算/交车	103
第九节 客户跟踪回访	104
第十节 钣喷业务市场运营策划	109
第五章 汽车服务企业客户关系管理	111
第一节 客户关系管理的职责和角色定位	111
第二节 客户关系管理部门与客户的联系	112
第三节 客户投诉的处理	113
第四节 客户关系管理的工作流程和规范	115
第五节 客户满意度分析	119
第六节 让客户非常满意的诀窍	121
第七节 提升内部客户满意度	129
第六章 汽车服务企业员工的礼仪管理	134
第一节 汽车服务企业员工的礼仪	134
第二节 办公室礼仪的日常检查	142



第七章 汽车服务企业人力资源管理	145
第一节 人力资源规划与企业组织机构	145
第二节 员工培训	155
第三节 薪酬制度与绩效考核	158
第四节 员工激励及福利	168
第五节 人力资源调整和劳动关系	170
第八章 汽车服务企业的员工权限和盈利运作	173
第一节 员工权限	173
第二节 汽车4S店的美容装饰项目运作	174
第三节 汽车服务企业的增值深化保养运作	176
第四节 汽车服务企业的保险运营	182
第五节 汽车服务企业售后运营考核指标	191



机电快速保养流程

汽车服务企业，特别是汽车4S店，推出快速保养流程的意义：随着汽车保有量的急速增长，一个汽车服务企业每天接待70台次以上的情况已经越来越多，很多时候客户在服务接待区等候的时间超过30分钟，特别是对于仅仅进行日常保养的客户，整个保养过程才需要45分钟，一定程度上让客户满意度下降，还可能使客户流失。另外，对于预约准时到店做保养的客户，也应采用快速保养流程，使客户无需等待，直接进入车间快速保养工位，由指定服务接待和保养技师同步进行预检和保养施工。这样可以大大提高客户满意度，创造一个预约保养快速通道。

第一节 保养提醒和客户预约

一、预约前准备

1. 准备事项

预约前必须做好充分的准备工作，以期望能在一次电话预约中最大限度地为客户提供所有准确的信息，并尽最大可能满足客户的需求，可向客户提供两个时间段供其选择。

1) 准备好服务客户车辆所需的工具。

2) 各汽车服务企业可根据自身日常业务量分布情况，将预约时间段分为三种：固定预约时间段、弹性预约时间段、非预约时间段。

① 固定预约时间段内客户可自由预约(8:00~9:00,16:00~17:30)。

② 弹性预约时间段中根据企业实际工作负荷情况进行安排。

③ 非预约时间段内客户到店不能享受预约服务。

2. 切忌事项

1) 委派不熟悉业务的人员进行预约。

2) 未做好充分的准备工作。

3) 预约排班表已预约信息不全。预约排班表应将所有已预约但未进站的客户全部记录在案。



二、接听、记录、确认

预约时应及时接听电话,完整记录客户信息、需求,并进行确认。客户仅对与自身有关的问题感兴趣,而对企业的问题不太感兴趣。预约应忠实于客户原意,了解清楚客户的需求。

(1) 预约要求

1) 电话铃响三声内应有人接听。

2) 接听电话时应礼貌热情,严格按照标准话术与客户进行沟通。

3) 预约人员运用 DMS 系统(汽车经销商管理系统)查询客户信息及维修历史档案,并了解或确认下列信息。

① 客户信息:姓名、联系电话。

② 车辆信息:车型、车牌号码、行驶里程、购车日期、上次进站时间。

4) 仔细倾听客户需求,并将其记录于预约电话登记表中,且应忠实于客户的原意。

(2) 切忌事项 切忌发生下列情况:

1) 当有事临时走开时,没有替代人员,造成铃响不断而没有人接听。

2) 将日常生活中的情绪,特别是不高兴的情绪带入工作中。

3) 问到可能令客户感到尴尬的问题,如暗指对方没有及时采取应急行动或不了解基本的常识等。

4) 一心二用,同时做几件事情,分心或不听客户讲述。

5) 经常中断客户的谈话。

(3) 客户协商事项 应就下列问题与客户达成一致意见:

1) 预约进站时间及方式:当客户第一次预约的时间不能满足时,应向客户提供两个以上的时间供其选择。进站方式可根据服务部条件自行决定。

2) 客户联系方式:手机号码以及紧急联系方式。

3) 客户车辆需要保养的项目以及可能增加的保养项目。

4) 车辆相关数据。

5) 预估费用:使用价格清单提供一个大致报价,当可能会有附加成本时,应告知客户一个成本范围,以确保在维修过程中有一个直接与客户沟通的价格。

6) 如果客户需要代用交通工具,需要根据企业的条件自行决定是否提供代用交通工具。

7) 切忌事项:

① 与客户达成的意见模棱两可或具有可选择性。

② 把客户没有完全同意的项目写入预约单。



8) 预约结束前应提醒客户进站时需携带的物品,以便维修工作能按计划进行。同时积极地向客户推荐企业的特色服务、特色产品及当前的其他促销活动,并向客户致谢。

提醒客户进站时需携带的物品有:客户保养手册、车辆行驶证、驾驶执照、维修工单(如属于返修客户)、其他相关资料及文件。

三、统计与移交

电话预约人员应及时完成预约统计工作及移交工作,以便能及时进行预约准备。电话预约人员还应根据预约维修时间对预约进行客户分类。预约次日维修客户为第一类。第三日及以后客户为第二类。

1. 对于第一类预约客户的处理方案

1) 电话预约人员在每天下班前完成预约量的统计,并统计于预约排班表中。

2) 统计完成后,下午 5:00 前将统计情况移交售后业务部门做准备。

2. 对于第二类预约客户的处理方案

第二类预约客户先暂且不移交,待成为第一类客户时,再移交业务部门。

3. 注意事项

1) 及时移交预约情况。

2) 对于预约当日(白天)进站的客户,将电话直接转给服务接待,由前台根据当天的实际工作负荷来安排是否接受预约。

3) 对于预约当日需要服务的客户,应在下午 4:00 后就停止预约,并及时将已预约的客户情况移交业务部门。

四、相关工具、表格、话术

1. 45 日首保提醒记录表(表 1-1)

表 1-1 45 日首保提醒记录表

客户姓名	车型	车牌号码	电话号码	交车日期	首保提醒日期	客户要求/评价	车辆行驶里程	预计回厂时间	建议



(续)

客户姓名	车型	车牌号码	电话号码	交车日期	首保提醒日期	客户要求/评价	车辆行驶里程	预计回厂时间	建议

2. 45 日首保提醒、90 日主动提醒话术

45 日首保提醒话术

×××先生/女士/小姐:

您好!

我是××汽车服务企业的服务接待××,我现在想用2~3分钟的时间对您做个提醒服务。请问您现在方便吗?(如对方是用手机,可问方便的座机号码)。

如果回答“方便”,则对客户进行提醒。如果回答“不方便”,则说“请问什么时间与您联络比较方便呢?”与客户确定下次回访时间。

对于45日首保提醒的客户:

您的××(车型)购买已经近两个月了,可否询问一下您的车现在行驶了多少公里?车况现在如何?

如果客户的单车行驶里程超过5000公里或有某些问题。

那您的爱车应该进行第一次保养了,请问您最近是否有时间过来进行一次保养呢?关于这些问题您最好将车开到我们公司,我们有最专业的维修技师帮您解决这些问题。我可以帮您做一次维修预约,请问您最近哪天有时间呢?

如果客户回答近期会来,请参照后文中的《预约标准话术》进行客户预约。