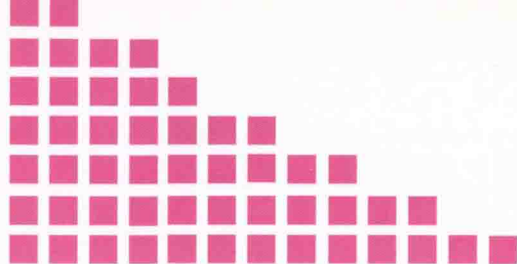




普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材



汽车销售与服务流程

QICHE XIAOSHOU YU FUWU LIUCHENG

组编 华汽教育

主编 吴荣辉 陈信文

主审 黄国相



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS



普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

汽车销售与服务流程

组 编 华汽教育
主 编 吴荣辉 陈信文
副主编 卢红阳
编 写 李向明 孙 丽
主 审 黄国相



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书通过汽车销售与服务流程的实际案例教学,使汽车专业学生能全面、系统地掌握汽车销售与服务的知识和技巧,以满足职业岗位群的实际需要和培养具有分析及解决汽车销售与服务领域工作实际问题的复合型应用人才。

本书主要内容包括汽车销售与服务概述、汽车销售九大流程、汽车服务十二大流程等。

本书可作为高等职业教育学校在校学生学习汽车销售与服务流程的理论教材,也可用作汽车从业人员业务培训的教學用书,还可供汽车销售与服务流程方面的业余爱好者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车销售与服务流程/吴荣辉,陈信文主编;李向明,孙丽编写.--上海:同济大学出版社,2010.12

普通高等职业教育规划教材 21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

ISBN 978-7-5608-4482-4

I. ①汽… II. ①吴… ②陈… ③李… ④孙…

III. ①汽车-销售管理-高等学校:技术学校-教材
②汽车-销售管理-商业服务-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 259186 号

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

汽车销售与服务流程

组编 华汽教育 主编 吴荣辉 陈信文 副主编 卢红阳 编写 李向明 孙 丽 主审 黄国相
责任编辑 曹 建 助理编辑 陈佳蔚 责任校对 徐春莲 封面设计 庞 波 项目执行 魏寒珍 陈佳蔚

出版发行 同济大学出版社(www.tongjipress.com.cn 地址:上海市四平路 1239 号
邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市大宏印刷有限公司

开 本 889 mm×1 194 mm 1/16

印 张 10

印 数 1—4 000

字 数 320 000

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4482-4

定 价 22.00 元

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

专业建设指导委员会

顾问 李理光(同济大学)

洪 亮(清华大学)

赵丽丽(中国汽车工程学会)

林海临(中国汽车工业国际合作总公司)

主任 刘大洪 邹晓东(中锐教育集团)

副主任 周肖兴 田洪雷(中锐教育集团)

王 刚(无锡南洋职业技术学院)

委员(排名不分先后)

张元树 刘 萌(武汉商业服务学院)

刘兴鼎 廖 勇(重庆机电职业技术学院)

陈万强 李永刚(西安航空职业技术学院)

胡世明 丁继安(湖州职业技术学院)

陈焕文 尹立贤(湖南信息职业技术学院)

黄卫星 赵鹏飞(广东清远职业技术学院)

薛茂云(江苏经贸职业技术学院)

刘 华(江西现代职业技术学院)

王茂元 周玉碧(包头职业技术学院)

姜 军 任国庆(辽宁装备制造职业技术学院)

汤 才 林惠华(广东工贸职业技术学院)

刘延明 罗显克(广西水利电力职业技术学院)

林韧卒 金 武(牡丹江大学)

李 新 孟德泉(四川管理职业学院)

夏令伟(无锡南洋职业技术学院)

吴荣辉(中锐教育集团)

沈冠东(中锐教育集团)

楼建伟(中锐教育集团)

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

编审委员会

主 任 李理光(同济大学)

副主任 (排名不分先后)

夏令伟 吴荣辉 沈冠东 席振鹏 徐 雷(中锐教育集团)

孙泽昌(同济大学)

朱西产(同济大学)

马 钧(同济大学)

左曙光(同济大学)

张执玉(清华大学)

王登峰(吉林大学)

李春明(长春汽车工业高等专科学校)

胡建军(中国汽车工程学会)

阚有波(安莱(北京)汽车技术研究院)

陆福民(中国重型汽车集团有限公司)

王小梅(中国高等教育学会)

编 委 (排名不分先后)

朱 立(武汉商业服务学院)

李仕生(重庆机电职业技术学院)

宋继红(西安航空职业技术学院)

李天真(湖州职业技术学院)

梁旭坤(湖南信息职业技术学院)

张中明(成都农业科技职业学院)

李漫江(江苏经贸职业技术学院)

陈智钢 袁建新(江西现代职业技术学院)

白树全(包头职业技术学院)

杨俊莲(辽宁装备制造职业技术学院)

梁建和(广西水利电力职业技术学院)

钟 平(牡丹江大学)

吴 斌(四川管理职业学院)

组 编 华汽教育



序

汽车产业是我国最重要的支柱产业之一,对国民经济的发展起着重要的作用。经过几代人的共同努力,20世纪90年代初我国的汽车产业进入了前所未有的全面快速发展阶段。2009年国内汽车产业实现了历史性跨越,以年产、销量均超1 000余万辆而居全球之首。

我们国家虽已成为汽车大国,但还远不是汽车强国。我们还没有大型国际化汽车公司,没有世界知名的自主汽车品牌,没有完全掌握汽车工业的核心技术,对国外汽车市场的开拓尚处于起步阶段。显然,要成为汽车强国,任重而道远。

汽车产业具有人才密集、资金密集、技术密集、装备集约化和生产规模化的特点。在这些产业要素中,专业人才具有极为重要的地位。无论是在汽车的研发、制造等汽车产业链的前端,还是在汽车的销售、应用、维修乃至报废处理等汽车产业链的后端,都需要大批具备基本理论知识、掌握现代汽车核心技术、具有熟练操作技能的工程技术人员和技术工人。

就汽车后市场而言,随着我国汽车产业的加速发展、汽车技术的不断进步、汽车社会保有量的持续增加,从事汽车技术服务与营销、汽车检测与维修的从业人员已日益增多,对高质量、高技能人才的需求仍将不断扩大,各类训练有素的高技能人才的短缺是不争的事实,这已引起全国上下的广泛关注。

开展多层次、多种形式的职业教育,加强从业人员的职前和职后培训,是解决汽车专业人才紧缺的有效途径。为此,许多高等职业院校增设了汽车专业,与汽车技术普及和提高相关的各类培训机构和技能鉴定机构亦大量涌现,职业教育呈现出良好的发展势头。然而,由于传统教学体制和教学理念的局限性,高等职业院校的专业建设水准与汽车产业发展的实际需要还有很大差距;各类培训机构也同样面临提高培训质量的问题。诚如教育部“教高[2006]16号文件《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》”中所指出的,“随着我国走新型工业化道路、建设社会主义新农村和创新型国家对高技能人才要求的不断提高,高等职业教育既面临着极好的发展机遇,也面临着严峻的挑战”。显然,提高教育质量和技能培训质量是当前高等职业教育面临的最大挑战。

教材建设是高等职业院校专业建设的基石,是人才培养计划得以成功的必要条件,是提高高等职业教育质量的重要保障。为认真贯彻党的十七大会议精神和《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》,根据教育部大力推动技能型紧缺人才培养培训工程的指导思想,同济大学出版社联合上海中锐教育集团旗下的华汽教育、无锡南洋职业技术学院以及与中锐教育集团合作开办汽车相关专业的全国15所高等职业院校,在总结近几年教学经验的基础上,组织编撰了“普通高等职业教育规划教材·21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材”丛书。

为了做好教材的组编工作,编撰人员深入探讨了国内高等职业院校的特点和教学规律,对德国、美国、日本等发达国家的汽车职业教育进行了多次考察,同时结合中锐教育集团为汽车生产厂商开发企业内部培训课程的经验,力求在“因材施教、学以致用”上有所突破;力求在“淡化学科分类、突出综合应用”



上有所突破;力求在高等职业院校教材的内容、体例、风格上有所突破。

本丛书是为培养高素质、高技能紧缺人才而编写的,为此组建了以高等院校、高等职业技术学院、汽车工程学术组织、汽车技术研究机构、汽车生产企业、汽车经销服务企业、汽车维修行业协会、汽车流通行业协会以及汽车职业技能培训机构等各方人士相结合的教材编审委员会,以保证教材质量,促进我国高等职业教育事业的发展,造福于莘莘学子。

真诚地希望本丛书的出版能对我国的职业教育和技能培训有所裨益,热切期待广大读者提出宝贵意见和建议,使教材更臻完善。

李理光

2010年12月



前言

《汽车销售与服务流程》贯彻了教育部关于发展职业教育的指导方针和教育思想,从市场需求的实际出发,以企业真实案例为参考,在内容上充分体现了理论与实践相结合的原则,其目的是使汽车专业学生能全面、系统地掌握汽车销售与服务知识和技巧,以满足职业岗位群的实际需要和培养具有分析和解决汽车销售与服务领域工作实际问题的复合型应用人才的需要。

本书按照汽车销售与服务的实际工作过程,综合了常见汽车销售品牌公司的销售流程及服务流程管理及执行方法,内容共分为3章,主要包括汽车销售与服务概述、汽车销售流程和汽车服务流程等内容。除了正文外,各章节均设有学习目标、本章小结及复习思考题。学习目标分为知识目标和能力目标,其中知识目标为理论课程应掌握的内容,能力目标为实训过程中应掌握的技能。每章节后附有本章小结,语句精炼,概括章节内容主题,帮助教师和学生掌握学习重点;复习思考题形式多样,融入相应章节的重要知识点,学生可用于复习和巩固学习知识,教师可用来评估和检验学生学习效果。本书还附有部分企业的销售与服务流程考核要求,供教师和学生巩固教材的理论知识之用。

本书顺应当前高等职业教育改革的形势,以汽车相关专业的知识体系为需求目标,既注重丰富学生的理论知识,又注重培养学生实践的能力。在编写中力求使之具有以下特点:

(1) 以“应用”为主旨,基础理论以“必需、够用”为度,以就业为导向,以全面的素质培养为基础,以能力为本位,把提高学生的职业能力放在突出位置;

(2) 汇集汽车销售与服务领域的经典案例和国内汽车企业的典型流程,选用贴近现实、贴近中国消费者汽车生活的实例,通俗易懂,让学生能轻松掌握服务所需要的知识和技能;

(3) 引入汽车4S店的实际操作流程,实现与企业的业务零距离对接;

(4) 强化技能和技法的训练,安排了用于实际操作训练的实践练习项目,训练学生的实际动手能力。

本书由中锐教育集团课程部总监吴荣辉、上海孟特管理咨询有限公司资深销售及售后流程专家陈信文担任主编,牡丹江大学卢红阳担任副主编,牡丹江大学李向明以及中锐教育集团青年教师孙丽编写,由汽车行业著名管理专家黄国相先生担任主审。

本书在编写过程中得到了华汽教育教材编写委员会委员以及业内同行的大力支持,在此表示诚挚感谢。本书参考了大量国内外资料、相关著作和文献资料,虽然大部分资料来源在书后的参考文献中已作出说明和致谢,但可能会有遗漏,在此一并向相关资料原作者、原所有权人表示诚挚的谢意。

编者

2010年12月



目 录

序

前言

1 汽车销售与服务概述	1
1.1 我国汽车后市场简介	2
1.2 汽车销售及维修企业的组织架构与岗位设置	4
1.3 汽车销售与服务人员的要求	9
1.4 销售的基本原理	23
本章小结	26
复习思考题	26
2 汽车销售流程	29
2.1 销售流程概述	30
2.2 汽车展厅销售流程	31
附录 1 销售流程考核表	84
附录 2 别克君威 2.4 旗舰版绕车介绍剧本	88
本章小结	92
复习思考题	93
3 汽车服务流程	95
3.1 服务流程概述	96
3.2 汽车经销店服务流程	97
本章小结	144
复习思考题	144
参考文献	146



1 汽车销售与服务概述

学习目标

知识目标

- (1) 理解4S店、综合汽车维修厂、汽车快修店及其连锁企业的经营模式和特点;
- (2) 熟悉汽车销售及维修企业的组织架构与岗位设置;
- (3) 了解汽车销售与服务人员的基本要求;
- (4) 掌握销售的定义,理解销售与营销的区别;
- (5) 理解关键一刻的意义及重要性;
- (6) 理解客户的期望值与满意度之间的关系;
- (7) 掌握交易和成交的三要素。

能力目标

- (1) 能够在汽车销售过程中体现规范的商务礼仪,表现出优秀的职业素养与品德;
- (2) 在日常的销售过程中重视关键一刻的使用,并且学会灵活运用,给客户留下深刻的印象;
- (3) 能够灵活运用交易和成交三要素;
- (4) 锻炼语言表达能力、与人沟通能力和思维创新能力;
- (5) 培养严谨的工作态度和爱岗敬业的精神;
- (6) 培养诚信做人的品德,踏实做事的风格。





1.1 我国汽车后市场简介

随着汽车市场超高速的发展,汽车走进了寻常百姓家。据国家有关权威部门发布的数据:2009年,我国生产和销售汽车分别为1379.1万辆和1364.48万辆,民用汽车总保有量已经达到7619万辆。至此,我国已经成为全球第一大新车市场(图1-1)。



图1-1 2009年国产汽车产销量

如此巨大的汽车保有辆以及迅速增长的汽车销售市场,形成了一个与之配套的汽车后市场。据报道,2009年我国汽车后市场已经创造了800亿元的市场份额。

汽车后市场是指汽车销售以后,围绕汽车使用过程中的各种服务,涵盖了消费者购车后所需要的一切服务。也就是说,汽车从售出到报废的过程中,围绕汽车售后使用环节中各种后续需要和服务而产生的一系列交易活动的总称为汽车后市场。汽车后市场是汽车产业链的有机组成部分,包括汽车销售领域的金融服务、汽车租赁、保险、广告、装潢、保养、维修;日常运行的油品;驾校、停车场、车友俱乐部、救援系统、交通信息服务、二手车等;整车与零部件物流等。

汽车属于耐用消费品。都说“买车容易养车难”,车主从买车那天起就不得不开始为汽车的保养和维修做准备。一辆新车从购入到汽车报废的全部花费,购车费用大约只占到35%左右,燃油、税费险费、停车费等大约占到20%,后期保养和维修大约占到45%左右。因此,汽车保养和维修企业是汽车后市场最重要的组成部分。

目前,中国从事汽车保养和维修企业主要有以下五种类型:一是汽车特约销售服务中心(4S店);二是大中型综合汽车维修厂;三是汽车维修路边店(小型综合维修);四是汽车专项服务店(总成维修或单项服务);五是品牌快保、快修、美容、装饰连锁店(以下简称快修连锁店)。这五种类型在经营面积、设备投资、人员素质、地点便利性、服务质量、服务时间和收费标准等方面各有千秋。

1.1.1 汽车特约销售服务中心

1. 什么是汽车特约销售服务中心(4S店)

汽车特约销售服务中心又称“4S店”。4S店是一种汽车服务方式,属于汽车特许经营的范畴。具体



来说,4S店就是包括整车销售(Sale)、零配件(Spare part)、售后服务(Service)、信息反馈(Survey)于一体的专门经营一种品牌的汽车销售服务店。

2. 4S店的特点

4S店不仅是汽车生产厂商为了更加完善售后服务的手段,也是汽车市场激烈竞争下的产物。随着汽车市场的逐渐成熟,客户需求的多样化,对产品服务的要求也越来越高,越来越严格,原有的代理销售体制已不能适应市场与客户的需求,4S店的出现,恰好最大程度地满足了市场和客户的各种需求。

随着人们生活水平的提高,消费者买车不仅是为了实用,更注重的是一种享受。售后服务质量成了汽车消费者最关注的焦点。而4S店的经营模式,使客户从购车、用车到修理车的全过程都能得到良好的服务保障,而且还能享受到厂商为客户提供的汽车文化等活动等增值服务,真正实现了以消费者为本的经营理念。因此,对于4S店的四大业务,最重要的是售后服务这一点,完美的售后服务能给客户带来安全感,同时也加强了专卖店与客户的联系,培养了客户对产品的忠诚度,这对于专卖店来说至关重要,也彻底将过去“以企业为中心”的经营理念,转变为“以客户为中心”的理念,为客户提供人性化、多功能、全方位的立体化服务。

4S品牌专卖店必须按照厂家的要求单独注册一个公司来运营,并且所有的厂房等基础设施及生产设备都必须按照厂家的统一标准建设。4S店运营的模式必须按厂家的标准执行,同时不断获得厂家的专业培训和技术支持,并且每年受到厂家的专业业绩评估考核,甚至定期会经受第三方专业调查公司的客户满意度调查。4S店服务过程中所需的零配件直接由厂家专供,杜绝假冒伪劣配件进入服务环节。所以,选择在4S店购买车辆,对于消费者来说,感受的是销售、维修、美容、保养的一条龙专业服务,同时还定期得到厂家的一些免费检测,免费保养等优惠活动,为购车者解决后顾之忧。

1.1.2 综合汽车维修厂

1. 什么是综合汽车维修厂

综合汽车维修厂是指同时维修几种品牌汽车的维修企业。作为汽车服务行业中主导行业,我国汽车维修行业自20世纪80年代末期被纳入行业管理以来,大致经历了市场混乱→政府强控→渐入正轨→逐步放开这四个阶段。经历这些阶段后,全国已初步形成了一个多种经济成分、多种经营模式共存,并且是多渠道、多层次的汽车维修市场。综合汽车维修厂是汽车维修行业最初的产物,也是汽车维修市场最重要的组成部分。

2. 综合汽车维修厂的特点

综合汽车维修厂通常只从事汽车的保养和维修,并不销售汽车。由于没有汽车生产厂家的授权及技术支持,配件只能从市场采购,因此,一般说来综合汽车维修厂技术力量及维修质量不如品牌4S店,但经营方式灵活,价格便宜,很多消费者在过了保修期以后通常会选择综合汽车维修企业来保养和维修车辆。

1.1.3 汽车快修店

1. 什么是汽车快修店

汽车快修店是指从事汽车保养(维护)以及简单维修等业务的企业。目前,汽车快修店以及与汽车后市场相关的行业,如洗车、美容、装饰等行业通常以品牌连锁经营的方式出现。

2. 汽车快修店的特点

相对于4S店和大中型汽车维修厂,汽车快修店及包含洗车、美容、装饰等行业的品牌连锁企业有以下特点及优势:



(1) 投资方面。目前在我国汽车维修行业唱主角的4S店通常要投资数千万元,而“快修连锁”店投资一般在20万~50万元之间,投资风险大大降低。

(2) 市场份额方面。“4S”模式只能维修某一固定品牌,市场容量有限。“快修连锁”模式没有品牌限制,市场占有份额多。

(3) 资源共享方面。“快修连锁”模式的配件由连锁总部统一供应,资金周转快,昂贵的检测诊断设备可以共享,经营成本必然降低。“4S”模式的配件库存及供应、检测设备必须由厂家指定配置,成本较高。同一品牌的不同4S店往往属于不同的投资者,他们之间没有战略联盟,资源没有共享,只有相互竞争。

(4) 服务对象方面。私家车的增多,使得维修行业面对的服务对象由过去的企事业单位为主变成了现在要求相对苛刻的私家车主为主,车主们对爱车维修保养的要求开始升级。很多车主在车辆过了保修期之后不愿再到4S店或特约维修站,理由是“反应慢、价格高、效率低,服务项目不灵活”。现在车主对车辆维修保养的需求已集中在“快捷、方便、便宜”三方面。既收费低廉又保证质量的“快修连锁”店的出现把他们从高价4S店和路边店里“挽救”了出来。

(5) 时间方面。多数车主已经对大型维修厂一天甚至数天的维修保养时间心怀不满。而多数快修连锁店实行“一对一”的专项服务,并对单个项目作业时间做出了严格的时间及质量承诺,保证在较短时间内完成作业,不会耽搁车主过多时间。

(6) 地域方面。随着城市化进程的加快和城市规划的调整,加上占地较大、环保要求较高,不少大型的维修企业都搬迁或者建在距市中心较远的郊区或城乡接合部,给不少车辆的维修带来不便。而“快修连锁”店只要拥有几个店面、具备废油回收等环保方面的功能就可以“深入群众”,开设到社区,“总在你左右”。

(7) 政府支持方面。为了以市场手段改变“路边店”损害城市形象的局面,一些城市的行业管理部门大力支持“快修连锁”的发展。

1.2 汽车销售及维修企业的组织架构与岗位设置

不同类型的企业的组织架构与岗位设置有所区别。本节分别介绍特约销售服务中心、综合汽车维修厂和汽车快修店的组织架构与岗位设置。

1.2.1 特约销售服务中心的组织架构与岗位设置

不同品牌4S店的组织架构大同小异,岗位设置名称略有区别。以下介绍常见的4S店公司整体、销售部门以及售后服务部门的组织架构与岗位设置。

1. 4S店整体组织架构与岗位设置

1) 组织架构

以某品牌4S店公司组织架构为例,如图1-2所示。

2) 岗位设置

各部门主要岗位设置及工作职责如下:

(1) 总经理/副总经理: 1人,必要时设分管副总经理1~2人。上级: 董事会; 下级: 各职能部门经理/主管。负责公司整体经营状况、管理、服务质量等; 领导公司各职能部门; 完成汽车厂家要求在当地的市场占有率、销量、客户满意度等各项业绩指标。

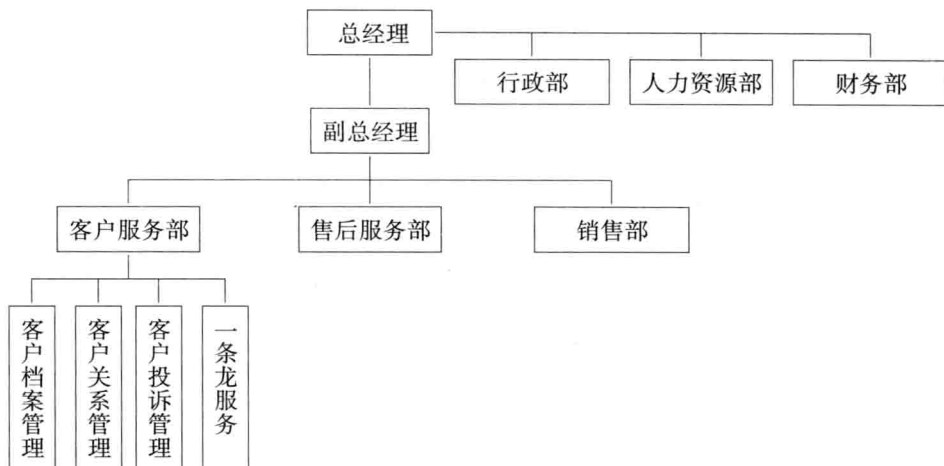


图 1-2 某品牌 4S 店公司整体组织架构图

(2) 行政部经理：1 人。上级：总经理；下级：部门人员若干人，人数根据实际情况确定。负责行政办公、硬件设施维护管理、部门运作流程的规范、安全、食堂、宿舍等其他后勤相关工作。

(3) 人力资源部经理：1 人。上级：总经理；下级：部门人员若干人。负责人员招聘管理及实施；人员培训及考核；建立和实施人员激励机制、发展计划。

(4) 财务部经理：1 人。上级：总经理；下级：部门人员，如会计、出纳等财务相关人员。直接向总经理负责，管理财务相关工作；按照汽车厂家的有关财务政策进行日常运作。

(5) 客户服务部经理：1 人。上级：总经理；下级：部门人员，如客户服务人员若干人。负责客户分类、档案管理；客户关系的维护，对公司的客户满意度负责；处理客户投诉等与客户相关的事务。

2. 4S 店销售部组织架构与岗位设置

1) 组织架构

以某品牌 4S 店销售部门组织架构为例，如图 1-3 所示。

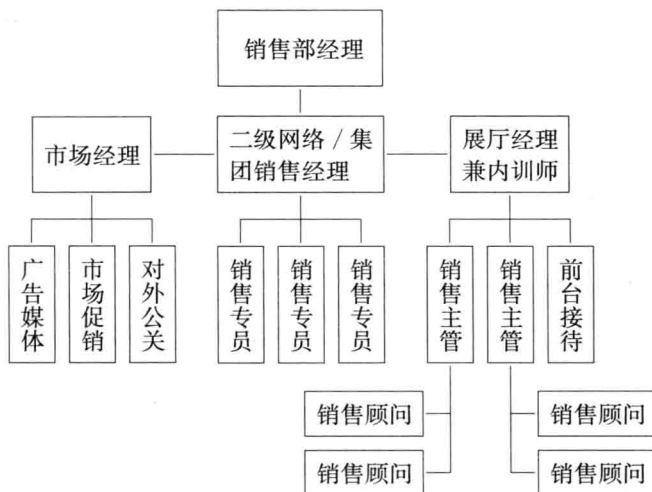


图 1-3 某品牌 4S 店销售部门组织架构图

2) 岗位设置

销售部门各主要岗位设置及工作职责如下：

(1) 销售部经理：1 人。上级：总经理；下级：展厅经理、市场经理、二级网络/集团销售经理、销售



内训师。负责完成总经理下达的当地的市场占有率、销量、客户满意度等销售业务指标;建立、培养和完善一支以客户为中心、训练有素的销售队伍;市场分析、管理及促销;大客户管理;严格执行汽车厂家营销运作标准等。

(2) 展厅经理: 1 人。上级: 销售部经理;下级: 销售主管若干人(下辖销售顾问)、前台接待员。负责展厅的管理;任务目标的执行;日、周、月进度的掌控等。

(3) 市场经理: 1 人。上级: 销售部经理;下级: 部门人员,如广告、促销、公关等人员。负责维护和推广品牌的品牌形象和品牌个性;策划、组织、实施区域内的市场推广计划、促销活动及媒体公关工作;研究、分析竞争对手市场策略,提高自身市场活动的效率。

(4) 二级网络/集团销售经理: 1 人。上级: 销售部经理;下级: 销售专员若干人。负责销售网络开拓及规范;集团、政府的车改信息收集;培训二级网络、销售专员等。

(5) 销售内训师: 1 人,可以由展厅经理兼任。上级: 销售部经理;下级: 销售主管、销售顾问等。负责落实汽车厂家对品牌授权销售服务中心的培训计划及培训相关要求;销售培训的组织和授课。

3. 4S 店售后服务部组织架构与岗位设置

1) 组织架构

以某品牌 4S 店服务部门组织架构为例,如图 1-4 所示。

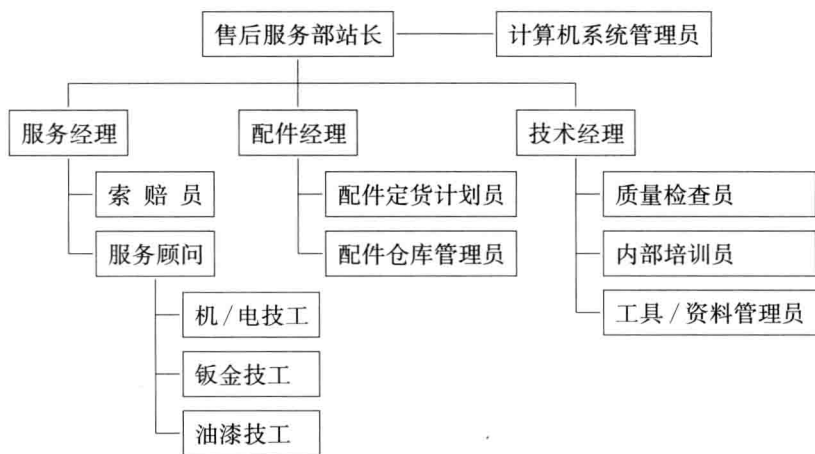


图 1-4 某品牌 4S 店售后服务部门组织架构图

2) 岗位设置

售后服务部门各主要岗位设置及工作职责如下:

(1) 服务站(或服务总监): 1 人。上级: 总经理或分管副总经理;下级: 服务经理、备件经理、技术经理。负责汽车厂家对特约售后服务中心要求的全面管理工作。

(2) 服务经理: 1 人。上级: 服务站;下级: 服务顾问、索赔员。负责制定、安排和协调服务工作具体开展,协调服务顾问、索赔员、收银员、维修车间、配件部门之间的关系;负责解决服务过程中与客户发生的纠纷,主持重大质量事故和客户投诉的处理。

(3) 技术经理: 1 人。上级: 服务站;下级: 质量检验员、内部培训员、工具/资料管理员。负责技术管理、维修质量、培训、工具/资料等技术管理制度的制定;解决技术难题等。

(4) 配件经理: 1 人。上级: 服务站;下级: 配件订货计划员、配件仓库管理员。负责保证维修所需的充足的配件供应,对配件的质量负责。



(5) 服务顾问：若干人，根据实际情况定。上级：服务经理；下级：机/电技工、油漆技工、钣金技工。负责按服务流程完成车辆维修的工作；负责一般客户投诉的解决；负责建立完善客户档案。

(6) 索赔员：1人。上级：服务经理；下级：无。负责索赔相关工作。

(7) 内部培训师：1人。上级：技术经理；下级：无。负责接受汽车厂家机/电技术培训；负责实施经销商内部技术培训工作，组织协调其他内部培训项目。

(8) 质量检验员：1人。上级：技术经理；下级：无。负责维修质量的检验及反馈，保证维修质量等相关工作。

(9) 机/电技工：若干人。上级：服务顾问；下级：无。负责车辆的机/电维修工作；负责本工位设备及工具的维护与保养；负责工序质量的自检；负责工位环境的清洁与保持。

(10) 钣金技工：若干人。上级：服务顾问；下级：无。负责车辆的钣金维修工作；负责本工位设备及工具的维护与保养；负责工序质量的自检；负责工位环境的清洁与保持。

(11) 油漆技工：若干人。上级：服务顾问；下级：无。负责车辆的调漆、喷漆工作；负责本工位设备及工具的维护与保养；负责工序质量的自检；负责工位环境的清洁与保持。

(12) 工具/资料管理员：1人。上级：技术经理；下级：无。负责建立维修工具、设备及售后服务资料目录；负责工具、设备、资料库房的日常管理。

(13) 配件定货计划员：1人。上级：配件经理；下级：无。负责与定配件定购计划相关的工作。

(14) 配件仓库管理员：1~2人。上级：配件经理；下级：无。负责与配件库存管理及发放等相关的工作。

(15) 计算机系统管理员：1人。上级：服务站站长；下级：无。负责售后服务中心计算机系统的正常运作及维护；做好售后服务中心网络操作人员的工作指导；负责IT信息的维护、接收与反馈。

1.2.2 综合汽车维修厂的组织架构与岗位设置

1. 组织架构

以大型的综合汽车维修厂为例，常见的综合汽车维修组织架构如图1-5所示。

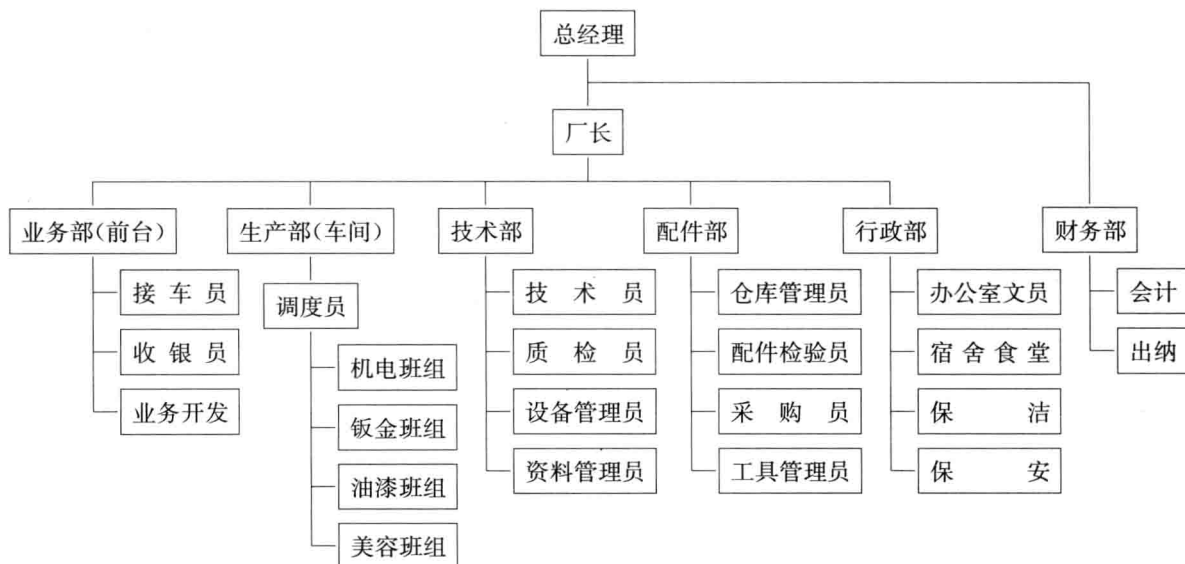


图1-5 常见综合汽车维修企业组织架构图



2. 岗位设置

各部门人员编制与职能如下:

(1) 总经理: 1人, 上级: 董事会; 下级: 厂长和财务部主管。负责公司全面事务, 直接管理财务部。必要时可设分管副总经理。

(2) 厂长: 1人, 上级: 总经理; 下级: 业务部(前台)经理、生产部(车间)主管、配件部主管、技术部主管、行政部主管。负责公司(厂)生产管理。必要时可设分管副厂长。

(3) 财务部: 设主管1人(必要时兼会计), 上级: 总经理; 下级: 会计1人, 出纳1人; 同时管理收银员(隶属业务部)的业务。负责公司财务工作, 完成财务结算、统计、账务、报表等工作。必要时可以和行政部合并为一个部门。

(4) 行政部: 根据行政部的职能不同, 有时也称办公室、综合部等, 设主管1人, 上级: 厂长; 下级: 文员1人, 根据需要配宿舍、食堂、保洁、保安若干人。负责公司的行政管理和制度落实; 负责人事、后勤保障、档案管理、安全保卫、公共事务等非生产性的辅助工作; 负责落实公司安排的各项临时性任务。必要时可以和财务部合并为一个部门。

(5) 业务部: 也称接待部、接车部或前台等。设经理(主管)1人(兼接车员), 上级: 厂长; 下级: 接车员若干人, 收银员1人(与财务部双重管理)。负责车辆维修接待, 签订维修合同; 与车间联系安排车辆维修, 督促维修进度; 结算收银; 客户跟踪回访及客户管理等。

根据需要设业务开发人员若干人, 负责定点单位、长期客户的管理; 车辆保险业务、理赔业务; 清理外欠账务; 公司营销活动的组织策划。必要时也可单独设一个业务开发部门, 增设主管1人, 可直接由厂长或总经理领导。

(6) 生产部(车间): 设主管1人(可兼调度或总检), 上级: 厂长; 下级: 调度员1~2人, 机修、电工、机电(根据需要)、钣金、油漆、洗车美容等班组(人员数量根据需要配置)。负责车间各班组的日常管理; 随时掌握维修进度, 协调各工种之间的交接配合等。如果事故车数量大, 可以将钣金、油漆班组合并为车身部, 增设主管1人协调工作。

(7) 技术部: 设主管(技术总监)1人(可兼技术员或总检), 上级: 厂长; 下级: 技术员若干人, 质量检验员若干人, 车间设备管理员1人(可兼任), 检测仪器和技术资料管理员1人(可兼任)。负责技术攻关、质量检验、设备及资料管理、技术培训等工作。本部门可以单独设立或并入生产部(车间)领导。

(8) 配件部: 设经理(主管)1人, 上级: 厂长; 下级: 仓库管理员1~2人, 配件检验员1人(可兼任), 采购员1~2人, 工具管理员1人(可兼任)。负责保证生产维修的配件供应、配件的保管、旧件回收和工具管理等。

1.2.3 汽车快修店的组织架构与岗位设置

汽车快修店的组织架构与岗位设置根据其从事的业务不同而有区别。以下以最常见的快修加美容店为例介绍。

1. 组织架构

以某快修美容店组织架构为例, 如图1-6所示。

2. 岗位设置

快修美容店规模不同, 相应的服务项目配置也不同, 基本项目配置包括洗车、美容、免拆保养、油电路快修、车身快修、车辆加/改装等。

规模较小的快修美容店, 更多采用兼职方式, 对人员素质全面性要求较高, 如维修可以只设置技师一人, 但要求技师油路、电路、机械都要精通, 其他工作设置养护技工即可。