



直击经管核心问题

分享一线操盘经验

把握企业竞争主权

突出
重围

汽车维修企业经营与管理 实战问答

许福有 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



作者简介

许福有，高级职业经理人，北京人民广播电台交通台1039服务热线10年技术专家，现任某一汽大众4S店总经理。1992年前，在国有企业从事机械加工、技术设计和企业管理工作，期间获得SG-BZ系列数字式高压表的国家专利。1992年以来，投身汽车维修行业，先后在多家汽车维修企业中担任技术总监、售后总监（站长）、总经理及总工程师等职，精通汽车维修技术和企业经营管理工作。

管理企业获奖情况：

★ 2006年，获某汽车厂家全国110余家经销商综合评比第四名，全国10家A类站，连续三年均获厂家综合评比（返利奖励）第一名，人均劳产率位居同品牌全国前三名。

★ 2007年~2011年，连续五年获评北京市AAA级汽车维修企业、质量信誉企业。

★ 2009年，获全国汽车流通协会维修优秀企业奖。

★ 2012年，获上海通用售后服务全国三星奖。

★ 2013年，获上海通用售后服务全国四星奖，北京汽车流通协会售后服务优秀奖。

作者联系邮箱

电子邮箱：xufu.you@163.com

突出重围

汽车维修企业经营与管理

实战问答

许福有 编著



机械工业出版社

《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》是适合汽车维修企业经营管理一线人员阅读的实战读本。本书以汽车维修企业各环节工作中的实际问题为出发点,结合丰富的图表与案例,对企业管理、业务服务、维修生产、配件供应、客户管理、职能工作等常识,以及企业经营效果的评估与提升、企业人力资源建设及领导者素质提升等问题,展开了全方位、多视角、深层次的讲解与分析。本书以通俗化、实用化、案例化的表达方式,力求帮助从业者及投资人轻松地找到做好汽修企业经营管理工作,提高经营效益的方法。

《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》侧重于企业经营管理实战方法和经验的分享,具有很高的实用价值和可操作性,对期望从事和正在从事汽修企业经营管理工作朋友,均有较高的学习和参考价值。同时,本书对于希望进一步提升岗位技能的汽修企业基层技术和业务岗位员工,以及各大专院校的汽车相关专业师生,也具有较高的借鉴价值。

图书在版编目(CIP)数据

突出重围:汽车维修企业经营与管理实战问答/许福有编著. —北京:机械工业出版社, 2016.3

ISBN 978-7-111-52846-3

I. ①突… II. ①许… III. ①汽车—车辆厂—工业企业管理—问题解答 IV. ①F407.471.6—44

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第021355号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孟阳 连景岩 责任编辑:孟阳

版式设计:霍永明 责任校对:刘怡丹

封面设计:马精明 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016年3月第1版第1次印刷

184mm×260mm·22.25印张·549千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-52846-3

定价:65.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294 机工官博: weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网: www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网: www.cmpedu.com

Preface

前言



身为汽修企业老板的你，也许正在办公桌前为繁杂琐碎、毫无头绪的各类经营管理问题而苦苦思索、愁眉不展；正准备投资汽修企业的你，也许正在为从何做起、如何施展拳脚而茫然无措。不要担心，请耐心读完这本书。

对目标的执着，以及超越常人的努力，只是通往成功之门的必要条件，而行事的方法和技巧，才是决定成败的关键。很多人说“汽修行业水太深”，的确，汽修属于技术性很强的服务行业，它既包括“修车的技术”，又涉及“待人的技术”。

在二十多年的职业生涯中，笔者从一个搞技术出身的空降兵，成长为汽修企业一线的职业经理人。这期间，笔者见证了改革开放给汽车行业带来的巨大变革，经历了国内汽车市场井喷式发展的辉煌十年，同时，也正在经历国家激励政策退出后，各地限牌、限购、限行政策所导致的汽修企业经营困局。近两年，国内很多地方因亏损而倒闭的汽修企业，比新开业的还多，经营管理汽修企业需要面对更繁杂且严峻的考验，这是每一个汽修企业经营者都无法回避的现实问题。身为长期在经营管理岗位摸爬滚打的“操盘手”，笔者对汽修企业生存发展所面临的问题有着切身的感受，同时，也一直在努力追寻“突出重围”的良方。

现实的汽修企业中，在同样的管理岗位上，有些人整天无所事事，只要“人听话，有活干”，就不愿意多思考，觉得企业关张是遥不可及的事；有些人整日废寝忘食，“比骡子还累，比蚂蚁还忙”，却总不见成效。业务产值上不去，检查违规挨了罚，客户不满来投诉，员工闹情绪要跳槽，汽修行业怎么越来越难做？

笔者带着种种思考，尝试在专业书籍中寻找答案。然而，翻阅大量书籍后却发现，与汽修企业经营管理相关的书籍为数不少，而真正源于经营管理一线，贴近实际的书籍却凤毛麟角。反观行业现实，多数扎根于行业一线的经营管理者，通常不善于总结和提炼经验，更遑论将其升华为理论；而擅长归纳、阐述理论的人，多常年从事教学或培训工作，缺乏实践经验，写出的内容难接地气，可操作性差。

于是，在许多同行朋友的鼓励下，笔者决定迎难而上，以自己及同行日常经营管理中遇到的问题为原点，结合大量的真实案例，总结经验教训，提炼改善思路与操作方法，历经五年磨砺，终于写成《突出重围——汽车维修企业经营与管理实战问答》一书。书稿未出版前，曾在业内友人间传阅，值得欣慰的是，笔者的写作手法和核心思想，得到了朋友们的一致肯定，甚至有不少朋友提前下了“订单”。如今，眼见自己多年心血终得面世，心中感慨万千。这本书，不敢说能为身处困境中的同仁带来多少帮助，只要有抛砖引玉之效，便无愧于自己对汽修行业的热爱与执着。

汽车后市场竞争趋于白热化的今天，汽修企业的核心竞争力必将向管理与服务倾斜。事实已经证明，单靠规模效应来取得竞争优势的企业已逐渐凋零，仅有少数处于区域垄断地位的企业尚能存续。然而，随着服务的同质化发展，要想使企业利润不断提高，惟有完善和优化经营管理体系一条路可走。当然，无论现实多么残酷、形势多么严峻，笔者仍坚信，只要肯努力、走对路，做好汽修企业的经营管理，绝非登天之难。

碍于笔者水平有限，书中难免有疏漏之处，恳请业内外朋友批评指正。

许福有

前 言

第一章 汽车维修企业管理基础..... 1

1. 怎样认识汽车维修服务？	2
2. 汽修企业的经营管理都包含哪些主要内容，目标是什么？	2
3. 汽修企业（修理厂 / 特约站）的组织结构是怎样的？	3
4. 汽修企业常设机构和岗位有哪些，职责关系是什么？	4
5. 汽修企业为什么要制订业务发展计划或年度经营计划？	5
6. 汽修企业制订目标计划时应考虑哪些影响因素？	7
7. 汽修企业的服务流程是怎样的，有哪些环节？	8
8. 维修服务流程中各环节的工作要素包括哪些？	9
9. 维修服务流程中各阶段的注意事项有哪些？	12
10. 汽修企业员工日常工作的基本要求有哪些？	13
11. 汽修企业日常事务性管理包含哪些方面？	18
12. 汽修企业的硬件建设应注意哪些问题？	19

第二章 汽车维修企业前台业务管理..... 24

1. 维修车辆进出厂的服务流程是怎样的？	25
2. 针对初次进厂修车客户的服务流程是怎样的？	25
3. 将维修车辆及业务分类有哪些意义？	27
4. 车辆维修工单 / 委托书的作用是什么？	28
5. 三包质保期内车辆的索赔流程是怎样的？	29
6. 怎样协助汽车生产厂商做好车辆召回工作？	31
7. 怎样做好 4S 特约维修站的索赔业务？	33
8. 前台业务人员应该了解哪些车险常识？	37
9. 保险事故车的理赔服务流程是怎样的？	42
10. 怎样做好保险事故车维修专项业务？	44
11. 汽车保养包含的项目和操作重点有哪些？	48
12. 服务顾问为什么要参与新车交接？	50
13. 维修业务中常用的维修合同和合作协议包括哪些？	52
14. 怎样做好维修业务的结算管理？	55
15. 怎样做好企业员工内部修车的优惠管理？	57
16. 服务顾问为什么是汽修企业的“首席代表”？	58
17. 怎样做好服务顾问？	59
18. 怎样选拔优秀的服务经理？	64
19. 怎样做好服务经理？	68

第三章 汽车维修企业车间生产管理.....75

1. 维修车间的管理工作包括哪些方面？	76
2. 车间工作人员的职责是什么，应遵守的工作秩序和纪律有哪些？	76
3. 维修车间怎样与其他部门实现默契协作？	78
4. 怎样做好维修车间设施和设备的管理工作？	79
5. 怎样合理进行维修车间的出入管理？	80
6. 维修车间的生产管理包括哪些内容？	82
7. 维修车间的作业组织形式是怎样的？	82
8. 怎样进行维修车间的派工管理？	83
9. 怎样做好维修作业的进程监控？	85
10. 汽车维修质量管理包含哪些内容？	91
11. 汽车维修质量控制工作的标准流程是什么？	92
12. 怎样处理出厂后的返修车？	93
13. 怎样做好车间维修作业的三级检验？	95
14. 怎样保证一次修复率（FFV）？	97
15. 影响车辆维修速度和质量的因素有哪些？	100
16. 怎样做好专职质检员的岗位管理工作？	100
17. 维修车间的机具设备管理包括哪些内容？	103
18. 怎样做好机具设备和检测仪器的具体管理？	106
19. 怎样做好维修车间的安全管理？	107
20. 维修车间安全管理应关注的特定情况和时间节点有哪些？	110
21. 维修作业导致客户车辆或维修配件损坏应怎样处理？	111
22. 怎样做好车间的 5S 管理？	113
23. 怎样选拔合格的车间主管？	117
24. 怎样做好维修车间主管？	121
25. 怎样使技术主管在维修服务中发挥最大作用？	125
26. 怎样使车间班组长发挥带头作用？	128
27. 维修技工的任职要求和工作职责是什么？	130
28. 怎样做好 24 小时救援工作？	131

第四章 汽车维修企业配件供应管理.....137

1. 备件库房的管理工作包括哪些内容？	138
2. 怎样配置备件部的工作岗位并明确责任分工？	139
3. 备件管理工作的运作规律和规范是什么？	140
4. 备件库房建设和库位设置有哪些注意事项？	141
5. 备件库房的职能是什么，配件采购工作应把握什么原则？	144
6. 怎样做好备件采购供应工作？	146
7. 备件采购工作的运作流程是怎样的？	149

8. 怎样管理缺件订货及紧急订货?	150
9. 怎样做好配件入库和出库管理?	153
10. 库存管理中有哪些必须掌握的名词?	157
11. 怎样做好备件库房的库存控制?	158
12. 库存指标分析对改进库存管理有什么意义?	161
13. 怎样做好备件库房的盘点工作?	164
14. 怎样做好备件库房的 5S 管理工作?	167
15. 怎样成为一名合格的备件经理?	168
16. 怎样做好备件经理的岗位工作?	171

第五章 汽车维修企业客户满意度的提升..... 176

1. 导致客户抱怨与投诉的因素有哪些?	177
2. 如何处理修车客户的抱怨与投诉?	178
3. 客户投诉处理工作的标准程序是怎样的?	181
4. 如何理解客户满意度?	184
5. 客户满意度中有哪些人为因素需要关注?	188
6. 企业应从何处做起来提高客户满意度?	191
7. 有抱怨的客户就一定会流失吗?	195
8. 如何避免或减少客户流失?	197
9. 流失这样的客户值得惋惜吗?	200
10. 汽车维修服务应把握怎样的原则?	206
11. 汽修厂,我为什么要爱你?	208
12. 怎样做好修车客户的回访跟踪工作?	211
13. 怎样对客户资源及回访反馈信息进行汇总分析?	216
14. 怎样发挥客服(部)中心对服务流程的促进作用?	221
15. 怎样做好客户关系管理及改善工作?	224

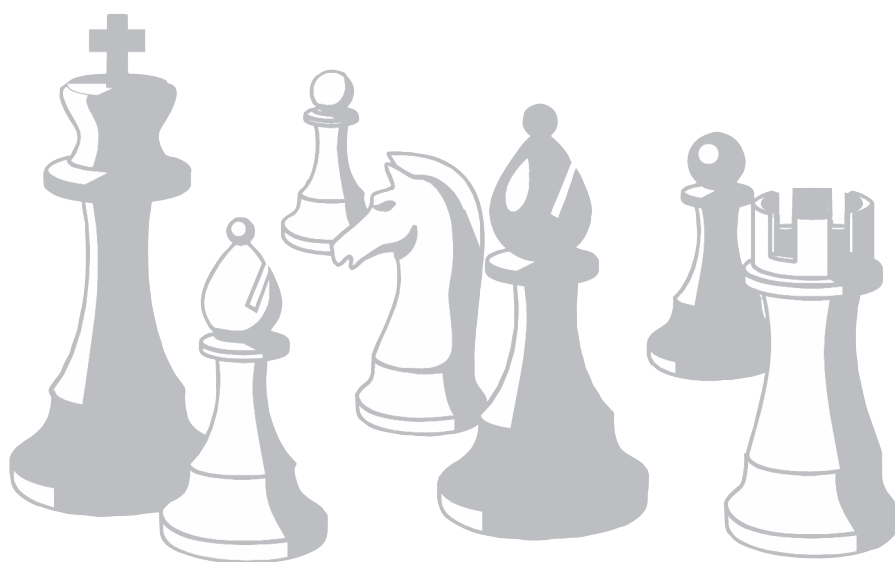
第六章 汽车维修企业职能工作管理..... 227

1. 怎样使行政后勤工作对企业经营起到促进作用?	228
2. 怎样看待管理制度对企业经营的促进作用?	234
3. 怎样在实际管理中适度使用罚款手段?	237
4. 计算机管理对汽修企业有哪些积极意义和作用?	239
5. 怎样做好汽修企业的计算机管理工作?	240
6. 怎样做好汽修企业的信息管理工作?	243
7. 财务管理中有哪些必须掌握的名词?	245
8. 怎样进行汽修企业的财务核算?	246
9. 财务管理在企业经营中应发挥怎样的作用?	248

10. 汽修企业财务人员的工作职责是什么？	249
11. 核算管理在汽修企业经营中发挥了怎样的作用？	251
12. 如何合理控制汽修企业的经营成本？	254
第七章 汽车维修企业经营效果的评估与提升	258
1. 怎样做好汽修企业的服务营销？	259
2. 怎样做好汽车改装和辅助用品的专项营销？	264
3. 怎样提高汽修企业的经营效果？	266
4. 反映汽修企业经营状况的主要指标有哪些？	271
5. 怎样应用经营指标分析企业的经营状况？	274
6. 怎样通过指标考核促进企业管理水平提升？	280
7. 怎样编制汽修企业年度工作方案？	287
8. 怎样编写汽修企业年度工作总结？	292
第八章 汽车维修企业团队建设与人力资源管理	297
1. 怎样做好企业员工的招聘、录用工作？	298
2. 员工招聘工作的基本程序是怎样的？	302
3. 怎样才能拥有稳定忠诚的员工队伍？	305
4. 针对不同员工应该采取怎样的管理方法？	308
5. 怎样做好汽修企业的员工培训工作？	310
6. 怎样制订汽修企业的薪酬办法？	314
7. 汽修企业常见的薪酬办法有哪些？	315
第九章 汽车维修企业异常变动及行业管理	321
1. 怎样做好企业异常变动的善后工作？	322
2. 与运管局修管科相关的管理要求有哪些？	325
3. 与公安局特行科相关的管理要求有哪些？	329
4. 与环保局相关的管理要求有哪些？	330
5. 与企业劳资管理相关的法律法规有哪些？	332

第一章

汽车维修企业 管理基础



1. 怎样认识汽车维修服务

汽车维修 是汽车维护和修理的泛称。为使汽车保持完好的技术状况或工作能力，及时发现和消除其故障隐患，降低故障率，从而延长其使用寿命而进行的作业称作维护，应遵守“预防为主、强制进行”的原则。为使汽车恢复完好的技术状况或工作能力，及时排除故障、恢复技术性能、降低燃料消耗、保证使用安全和环保排放而进行的作业称作修理，应遵守“定期检测、视情修理”的原则。

汽车维修行业 是与治病救人性质类似的，带有较强技术色彩的服务行业，无论是综合修理厂、快修连锁店，还是 3S/4S 特约维修站，经营与管理原理都是一样或相近的，只是各品牌 3S/4S 特约维修站因汽车制造厂家商务政策的不同而具有不同的管理要求。各家企业水平高低，不仅取决于硬件设施的区别，更取决于企业自身管理水平的差异。经济效益和社会效益是反映企业管理水平最重要的两个方面。“君子爱财，取之有道”，于企业而言就是“企业生财，经营有道”，“道”就是正确的理念和方法。

实践证明，在竞争日趋激烈、技术不断发展、服务需求渐高的汽车维修行业中，经营与管理人员的素质是决定企业生死存亡的关键因素，是企业开展合理行业竞争的决定性因素。一个既懂经营管理又懂专业技术的管理者，是汽修企业生存和发展的基石。

汽车维修服务 汽车行业在经历了数年新车销售井喷式增长后，单车利润不断缩减，在可预见的未来，售后服务必将成为汽车维修企业的主要利润来源。买汽车更是买服务，这已成为国内消费者的共识。不论何种形式的汽修企业，在汽车维修服务对象逐渐演变为以私家车为主的时代中，面临的挑战和竞争都会愈加激烈。做好汽车维修企业绝不仅仅是把车修好，在服务过程中，企业提供给消费者的体验感已愈发重要。要使你提供的服务得到客户的认可，员工的职业化与管理的职业化是必由之路。

汽车维修服务是一个非常复杂的过程，企业每天都会面对不同的客户，同样的车辆不同的客户、同样的客户不同的车辆，不同时间、不同情况，都会产生不同的要求。企业成熟的标志，是既能满足客户的需求，又能售出自己的服务，既能让客户满意，又能赢得利润。因此，汽修企业表面上是在修车，实质上是在为消费者提供舒适、安心、便捷的汽车生活服务。汽修企业的经营目标和存在价值能否最终实现，很大程度上取决于其经营、管理是否成功。怎样赢得客户，使企业与客户建立起持久的互惠互利关系，提高管理效率、降低运营成本，保持盈利能力和发展动力，是汽修企业经营管理者必须面对的课题，也是每一个立志从事这个行业的人应该关心的事情。

2. 汽修企业的经营管理都包含哪些主要内容，目标是什么

汽修企业经营管理工作内容，是由它的服务对象和生产特点决定的。汽修企业的一切工作都具备技术服务和车主服务两大元素。汽车的技术密集、结构复杂，对可靠性和安全性都有较高要求。车辆品种的日益丰富，新技术、新工艺、新材料的不断应用，也

导致汽修行业的技术管理更加复杂。另外，灵活用工新机制下的企业人员构成，也对企业的经营管理提出了很多新的要求。因此，汽修企业的经营者要想把企业做好，就应当做到工作条理清晰、心中有数。企业管理工作的最终目标见表 1-1。

一般汽修企业的工作内容如下。

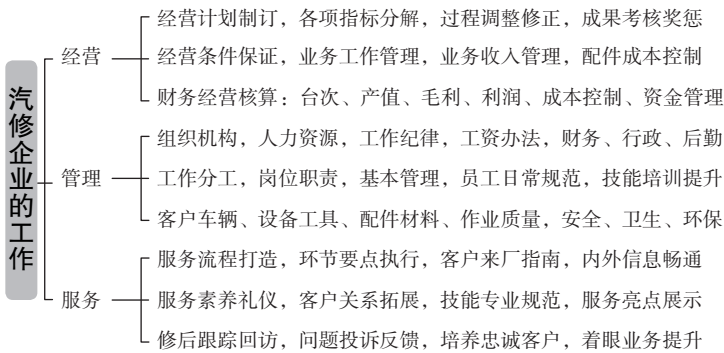


表 1-1 企业管理工作的最终目标

目 标	内 容
经济效益	企业是盈利组织，盈利是其存在的理由和目标，没有盈利的企业就没有发展，因此，提高经济效益是企业一切工作的核心，是衡量管理及各项工作是否成功的重要标志
社会责任	汽车企业的存在是为了向消费者提供汽车及其服务，客户需求决定企业经营方向，对企业的评价由客户决定，因此，在经营中需重视社会影响和公众责任，建立好的口碑
运行活力	企业是员工谋生的平台，个人生计、社会交往、自身价值等均凭借于给企业的付出来实现，企业通过富有活力的人力资源管理来实现员工的追求，是衡量管理质量的重要标准

3. 汽修企业（修理厂 / 特约站）的组织结构是怎样的

汽修企业的一般组织结构见图 1-1。

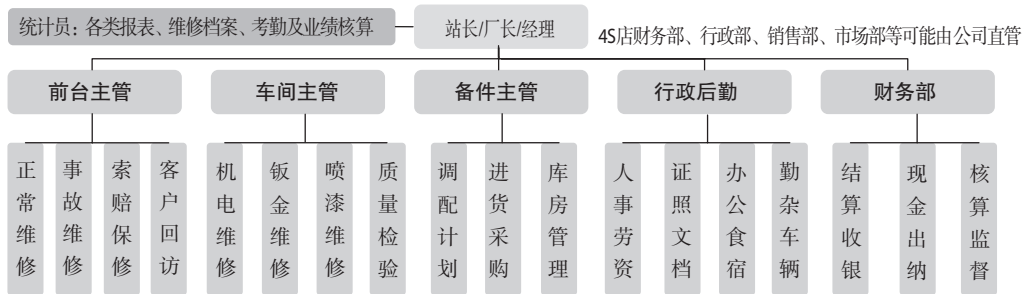


图 1-1 汽车维修企业组织结构



4. 汽修企业常设机构和岗位有哪些，职责关系是什么

汽修企业的常设部门（机构）名称及隶属关系见表 1-2，工作岗位及其主要工作内容见表 1-3。

表 1-2 汽车维修企业常设部门（机构）名称及隶属关系

序号	常设部门	其他名称及隶属关系
1	行政管理部	行政办公室、总经理办公室（简称总经办）、行政后勤部、综合管理部、综合部等，可能包含人事部
2	财务部	含财务审计部
3	人力资源部	人事部，可能包含在行政部内
4	销售部	可能包含二手车置换、电商、精品改装、市场部和客户服务部
5	售后服务部	特约服务 / 维修站（部），可能包含客户服务部、备件管理部和保险部
6	备件管理部	备件部，可能包含在售后服务部内
7	市场部	没有其他名称，可能包含在销售部内
8	改装部	可能包含在销售部内
9	客户服务部	没有其他名称，可能包含在销售部或售后服务部内
10	保险理赔部	保险部，可能包含在售后服务部内

表 1-3 汽车维修企业工作岗位及其主要工作内容

部门	岗位名称	主 要 工 作 内 容
企业管理层	董事长、总经理、厂长、店长等	负责企业发展规划及全面的经营与管理工作
	副职（维修或其他）	协助总经理或厂长、店长，负责车辆维修或具体某一项经营业务管理工作
行政管理部	行政经理（主管、主任）	负责企业的行政管理和后勤保障等工作
	行政管理员、专职司机	协助经理专管某一具体行政后勤工作，单位公务车辆驾驶
	保安员（门卫）	负责维护企业内的正常工作秩序，有可能是劳务派遣人员
	保洁员	负责企业内部设施的清洁工作，有可能是劳务派遣人员
	网管员	负责企业计算机和互联网的维护工作
财务部	财务经理（主管）	负责企业的财务管理工作
	会计	负责企业财务账目核算工作
	出纳	负责企业银行账户管理及现金业务工作
	收银员（维修价格结算员）	负责对购、修车客户的业务结算工作
人力资源部	人事经理（人力资源主管）	负责企业人员的绩效管理和招聘工作
	人事专员	负责企业人员的人事档案、入职离职、劳动保险、绩效核算工作
销售部	销售总监、销售经理	负责企业销售部的全面工作（销售业务、人员管理）
	销售顾问	主要负责向购车客户介绍车辆性能和购车程序，并协助其办理购车手续
	展厅经理	负责汽车展厅的管理工作
	前台接待员	负责引导购、修车顾客到指定地点办理相关业务

(续)

部门	岗位名称	主 要 工 作 内 容
售后服务部	售后总监（站长）	负责企业售后服务部的全面工作
	服务经理	负责售后业务、客户服务及服务顾问（维修接待员）的管理工作
	服务顾问（维修接待员）	负责报修车辆的外观与故障检查、车辆信息登记和维修工单制作等工作，并负责针对在厂维修车辆有关事项与客户沟通
	技术主管（兼内训师）	负责解决维修中的疑难问题，指导维修技术作业，对人员进行车型技术培训
	车间主任（主管、经理）	负责维修车间管理，安排、协调维修员工工作，掌握维修进度，监督维修质量
	车间协调员、调度员	负责分配并安排维修车辆的具体作业人员
	机电维修 / 保养技师	负责车辆机械与电气故障的检测与维修，车辆的维护、保养工作
	钣金技师	负责事故车辆的整形修复工作
	喷漆技师	负责车辆的喷漆工作
	质量检验员	对车辆维修项目质量和竣工车辆总体质量进行检验
备件管理部	备件经理（主管）	负责备件业务管理工作，保证供应和合理库存
	备件计划员	根据备件库存，制订备件需求计划
	备件及仓库管理员	发放维修车辆所需零配件，并对库房、工具进行管理
	索赔员	针对存在质量问题的配件与汽车主机厂协调索赔业务
汽车保险部	保险经理或主管	负责汽车保险理赔业务的管理工作
	保险顾问或续保员	为车主具体办理保险业务（出单、续保）
	理赔员	对事故车辆进行定损，并办理理赔手续及有关业务
客户服务部	客服经理、主管	负责客户服务部的管理工作
	客服专员	负责与购修车客户的联系工作、档案管理、客户招待等
	客户回访员	负责对购修车客户进行电话回访
市场部	设市场部经理、大客户专员、市场运营专员（俱乐部专员），负责客户市场开发及客户活动组织工作	
特色部门	设二手车评估员、业务员、精品附件销售员、数字（网络）营销员、租赁业务员等，负责企业特色服务与营销	

5. 汽修企业为什么要制订业务发展计划或年度经营计划

(1) 业务计划的定义

业务计划是给企业的未来活动确定目标，是企业做出正确决策和行动的架构性依据，是设计未来发展方向与规划、对环境变化做出反应并自我改进的一个工具，同时也是对企业日常活动进行指引、改进、跟踪和提高的过程。



(2) 制订计划的意义

国内汽车保有量持续增长，竞争日趋激烈，消费者维权意识增强，为求发展向好，除掌握企业现况外，经营管理者还需对未来做出预测与规划，以充分利用企业有限资源，提高内部合作效率，最终提高经济效益。有效的年度经营计划和预算编制，能让赚钱的企业

更赚钱，不赚钱的企业学会赚钱。

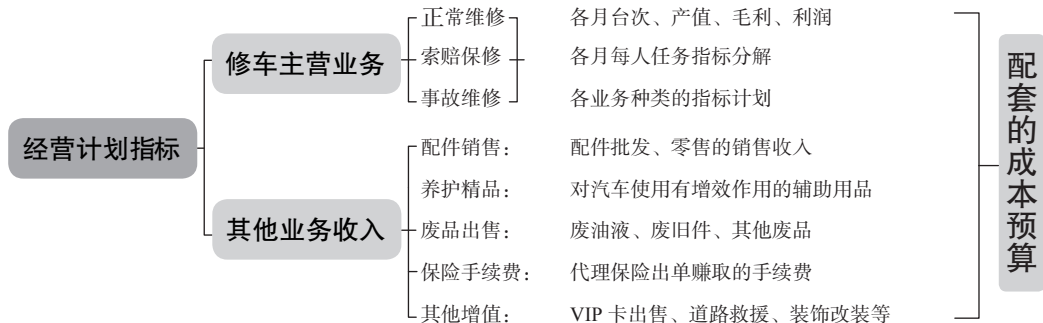
(3) 基本的计划过程

基本计划过程见图 1-2。这里要明确六个问题，即：明年的任务是什么？目前处在什么状态？目标是什么？需要怎样的行动？采取哪些步骤？应当怎么做？



图 1-2 汽修企业基本计划过程

(4) 经营计划的内容



企业计划的目标不能定得太高，以至于经过努力仍然不能完成，导致计划执行者丧失信心、不愿努力；但也不能定得太低，以至于不需要努力就能轻易达成，起不到促进企业生产、经营、管理活动提升的作用。“跳一跳，够得着；铆铆劲，过得去”，这样的目标既可激发人的积极性，又能实现个人价值的最大化。

在制订计划时，还要将长远计划划短分段、大计划划小分块，即将各项计划、指标都层层分解，落实到各部门、各岗位、各员工。这样不仅使各部门、各岗位、各员工都能明确工作目标，也便于企业管理者实施组织、考核和控制，以确保企业计划的全面实现。企业目标就是每个员工的工作目标，领导者要有全局观，不可冷热不均，如果只是鞭打快牛，难免半途而废。

最后，完整的经营应包含产出和成本匹配管理，否则等于只做了一半。

(5) 目标遵循原则

急功近利、好大喜功是制订目标时的最大敌人，实事求是、量力而行才是应有的态度。企业所制订的目标必须是具体的、可度量的、可实现的、有挑战的、有时效的。

(6) 执行注意事项

- 1) 目标执行中，经营管理者要对计划执行人的选择是否准确，分工授权是否明确，执行人是否按计划工作，是否有突发情况出现等问题进行监控。
- 2) 如果企业经营效益没有达到预期目标，应及时找出原因并设法解决问题，利用木桶原理来管控团队。
- 3) 每月检查：PDCA（计划、执行、检查、改进），定期评审、确保顺利、力争实现。
- 4) 光涨任务不涨工资的企业最不受员工欢迎，薪酬奖励与执行状况匹配是保证计划实施的有效手段。

(7) 经营计划实例

汽修企业经营计划实例见表 1-4。

表 1-4 20×× 年 ×××× 经营计划（示例）

（初次制订时可参考试营业、同行其他企业或上一年执行情况，此处只列维修收入）（单位：万元）

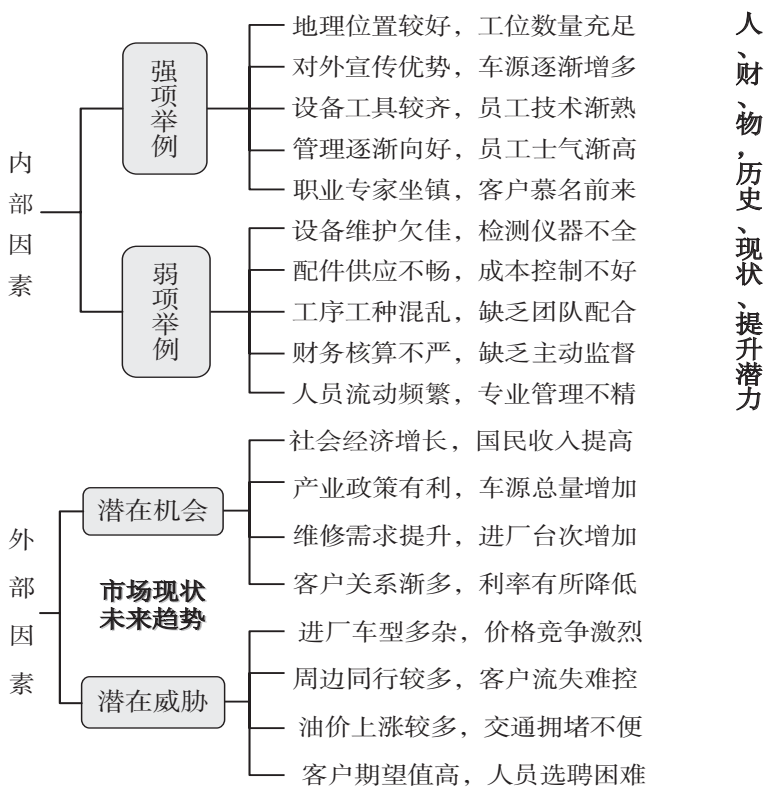
业务分类	月 份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	年 合计	月 平均
正常自费维 修 SA	月 / 人计划指标														
	N 人计划共完成														
保险事故维 修 SA	月 / 人计划指标														
	N 人计划共完成														
维修结算 合 计	月结算额 合 计														
其他杂项 产 值	月结算额 合 计														
全部产值计划合计														A	B
毛利计划进度														W	N
利润计划进度		21%~23%			26%~27%			26%~28%			24%~25%			X	Y

注：鉴于各品牌汽车厂家对 4S 特约站的保修索赔业务不能即时回款，因此不纳入月度个人指标。

6. 汽修企业制订目标计划时应考虑哪些影响因素



找出弱项，持续改进，不断成长

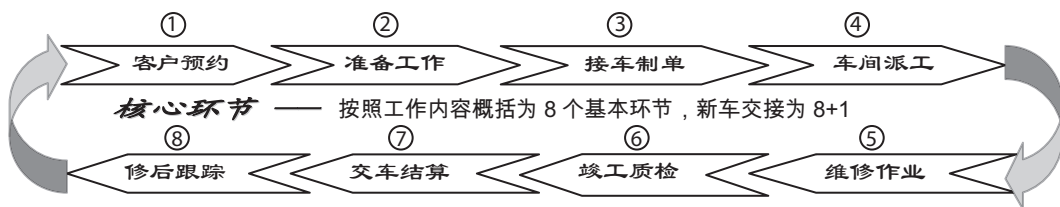


改善配件供应，加强员工培训，持续提高员工技能，保持店面整洁，维持设备正常，降低运营成本，加强质量管理，改进激励机制，提高流程效率，合理开展客户优惠活动，提供差异化服务——提高客户满意度，提高经营效益。

目标——内外兼顾、知己知彼、考虑周密、计划可行。

7. 汽修企业的服务流程是怎样的，有哪些环节

企业的经营管理水平体现于其是否具有一套科学完整的服务流程，以及贯彻到底的执行力。高效的服务流程使各岗工作标准化，工作衔接顺畅有序，人员设备运行效率提高，并能有效提升客户满意度和企业经营效益。目前，国内各形式、规模汽修企业的基本服务流程是一致或相似的。



按照是否直接面对客户，上述流程可分为内部环节和外部环节：

内部转交环节——②准备工作 ④车间派工 ⑤维修作业 ⑥竣工质检 + 新车交接
外部涉及环节——①客户预约 ③接车制单 ⑦交车结算 ⑧修后跟踪

销售顾问将成交
客户转交给服务
顾问 (SA)

按照企业内部分工不同, 流程中各环节的具体工作责任划分为:

前台负责环节——①客户预约 ③接车制单 ⑦交车结算

车间负责环节——④车间派工 ⑤维修作业 ⑥竣工质检

全员负责环节——②准备工作

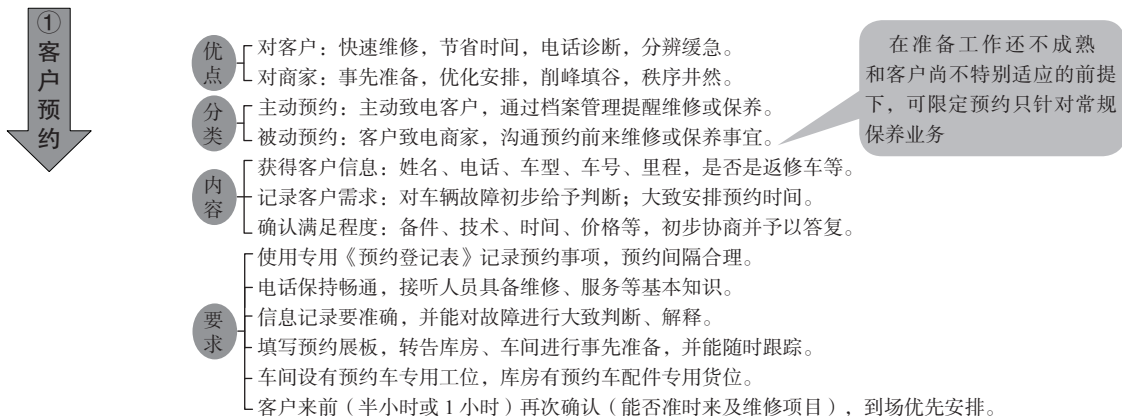
客户回访环节——⑧修后跟踪

客户对维修
站的期望

时间——立即接待, 准时交车
质量——正确诊断, 一次修复
收费——价格合理, 物超所值
服务——优质服务, 跟踪关怀
设施——设备完善, 整洁有效

8. 维修服务流程中各环节的工作要素包括哪些

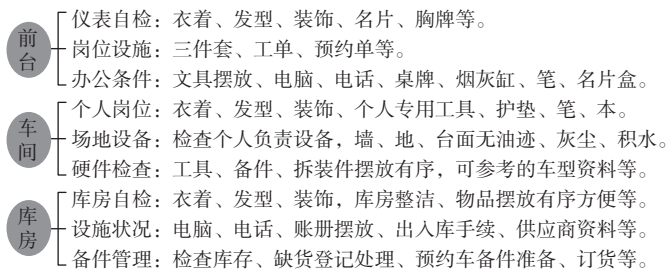
服务流程中的每一个环节都有一套工作标准, 抓住要点把流程执行到底, 对于提升客户满意度和企业经营效益, 实现品牌化经营十分重要。各环节要素分析如下。



(预约的要点是事先了解客户信息和故障项目, 备件及人员能提前准备, 注意登记表的使用, 到厂优先安排)

本环节主要责任人: 服务顾问 辅助: 配件人员、技术主管或车间主任

②准备工作 充分的准备工作, 会给到厂客户带来好感



(养成做好准备工作的好习惯, 是企业管理和员工工作风的极好体现, 是服务品质的有形展示)

本环节主要责任人: 前台、车间、库房等全体员工, 主管尽责最关键

③接车制单

高质量的《维修工单》是避免纠纷、保证和提升业绩的前提

- 作用**
 - 专业的接待环节，给客户建立信心和留下良好第一印象。
 - 优质的维修工单，记录、传递准确专业的故障维修信息。
 - 客户关系的建立，是提高其忠诚度、企业持久经营发展的基础。
- 礼仪**
 - 客户来厂应主动迎接，引导客户停车、等候客户下车。
 - 礼貌问候，询问需求，向客户做自我介绍（口齿清晰、主动递名片）。
 - 第二次来店客户能准确称呼更好。
- 倾听**
 - 与客户交谈时应精力集中，避免匆忙或心不在焉，弄明客户意图是准确制单的前提。
 - 认真、耐心倾听并仔细记录客户反映的车况，忌没听明白直接下结论。
 - 对保养客户，主动介绍保养套餐或其他增值服务（有营销意识）。
- 检查**
 - 当着客户面使用准备好的车辆3或4件套，对车辆做好保护。
 - 提醒客户取出车内贵重物品，检查内饰、燃油量、里程，注意电器。
 - 检查外观、灯具、玻璃，随车备胎、工具、行李箱物品等。
- 故障**
 - 使用专业语言解释故障发生的可能原因，初步诊断。
 - 必要时可请技术主管或技师协助鉴定，行驶跑偏、异响等可路试确定。
 - 再次向客户复述并确认最终确定的维修、保养项目，协商时间。
- 制单**
 - 登记客户信息：姓名、电话、地址、车型、VIN、车牌号、里程、年限等。
 - 作业项目描述：专业、准确描述故障项目，估价、初步约定交车时间。
 - 辅助事项约定：增减项目的处理、旧件处理、结算等，客户签字确认。

（工单除客户信息、故障项目的准确性外，须注意车辆环检、交车时间、客户物品及客户签字，取车联给客户，凭单接车）

本环节主要责任人：服务顾问 辅助：技术主管、维修技师、配件员

④车间派工

即使车多人少，也不要使完成制单的车久放不动

- 原则**
 - 车间可向维修班组派工，也可按工种直接派工到技师个人。
 - 派工优先顺序：返修—预约—召回—VIP—正常到场维修。
 - 根据项目难易度、时间宽紧派给能胜任者，返修特例关注。
- 目标**
 - 科学合理地派工，可提高维修质量，节省维修时间。
 - 把握优先派工的原则，可提高客户满意度，培养客户忠诚度。
 - 促进员工技能的提升，团队意识的培养，有利于控制成本。

（派工时注意对工单登记项目的准确性、预约竣工时间、客户签字等进行检查，查漏补缺）

本环节主要责任人：车间主管或调度员、服务顾问

⑤维修作业

整洁的场地、规范的作业，容易使客户产生信任感

- 修前**
 - 维修技师确认车辆3或4件套的使用，作业前铺翼子板布等。
 - 了解《委托书》上的维修项目、交车时间、所需配件情况。
 - 安排各个项目的作业顺序，确定维修作业方案，规范作业。
- 修中**
 - 遵守各个项目的维修规范，配件使用遵守“能修勿换”的原则。
 - 项目变动、时间变动及时反馈给服务顾问并征询客户意见，不得擅自施工。
 - 疑难、没把握的项目寻求技术帮助，不得盲目操作，影响衔接。
- 修后**
 - 对照《委托书》检查是否漏项，填写作业记录、技师建议并签字。
 - 换下的旧件用原包装保存，索赔件、保险件按政策执行，不得擅自处理。
 - 设备、工具、场地、车辆的卫生规整，交车前再次检查所修项目。

（本环节应特别注意客户漏报项目、维修中新发现故障的技师建议，体现出对车专业、对人负责的态度）

本环节主要责任人：维修技师、服务顾问 辅助：技术主管、配件员、质检员、工具资料员

⑥竣工质检

让每一个来修车的客户“放心”是维修企业追求的目标

要求	自检：维修项目完成后，技师自检，发现问题，自我纠正后再签字。
	互检：班组长对组员车辆互检，查出问题记录并返工，最后签字。
	终检：专职检验员按《委托书》检查，判定合格与否并填写《出厂合格证》。
做法	根据每段情况，设定 FFV（一次修复率）目标，通常力争 95% 以上。
	对内返率和外返率每月统计，责任到人，与业绩工资考核联动。
	对返修车，建立明确的鉴定、处理规范流程，有过程、竣工检验记录。
复检	终检合格车辆交回服务顾问后，应再次复核工单项目的完成情况。
	按照钣喷、机修、保养项目分别检查，车辆清洁、工具齐备等。
	内饰、仪表、物品等与登记是否相符，时钟、音响、座椅、转向盘等要复原。
目标	通过严格的质量体系，逐级检查，力争把问题消化在内部。
	严谨的程序管控措施，保证一次修复率目标，有利于提升客户满意度。
	质量符合相关规范、标准，满足客户要求。

（竣工质检，除检查工单项目外，还应检查有无未报未修项目及技师建议、签字等）

本环节主要责任人：专职质检员、服务顾问 辅助：班组长、主修技师

⑦交车结算

规范的交车流程可让客户感受到“顾客至上”的服务理念

通知	车辆放入竣工停放区后，服务顾问通知客户做好相应准备。
	拟好结算单、合格证、出门证，备妥代管物品、证件、车钥匙等。
	电话通知客户交车时间、地点、费用等，提醒带好接车手续，并询问付款方式。
验车	客户到场后可陪同到竣工车停放区验看，对特殊项目必要时可陪同路试。
	解释维修内容及技师建议，展示旧件，依业务类别处理旧件。
	检视车辆外观及内饰，征求意见，当着顾客面取下 3 件套，让客户在工单上签字。
结账	向客户解释维修项目料费、工费的来由，注意优惠、赠送项目的说明。
	规范执行单位结算制度，请客户确认无误后在结算单上签字。
	陪同客户到收银台结账，等候并解答、协调可能出现的问题。
交车	提醒客户保管好维修单据，取回代存物品（若有），叮嘱有关事项。
	向客户递送名片，征询合适的回访时间和联系电话，提醒下次的保养时间。
	陪同客户到车辆前并礼貌帮助打开车门，恭送客户离开。

（关键点：清楚解释收费内容、问询旧件处理方式、叮嘱使用事项、转告技师建议、结算单签字等）

本环节主要责任人：服务顾问 辅助：财务收银员

⑧修后跟踪

目的	提升客户满意度和企业服务形象。
	了解客户需求和意见，对服务顾问的评价，为下次服务不断改进，完善企业各项工作。
	了解客户心声，使其适应回访，收集客户信息，推介优惠活动，开发新的产品。
做法	建立客户回访制度，公布投诉电话、处理流程、处理时限，并做好记录。
	要点是客户对服务、维修的反馈意见，将整改的方法和结果回复客户。
	3 天或 1 周内，询问客户时间是否方便，主动、礼貌回访。
话术	维修是否一次修好，保养质量是否满意，钣喷作业是否达到要求等。
	员工服务是否礼貌友善、专业规范，客户问题是否解决。
	维修项目的收费是否解释等，其他建议，客户疑问三天内回复。
	客户在本次体验中的其他要求是否得到满足。

（回访员工须对承修车型的保修政策、厂家信息、企业状况有一定了解，并懂得一般维修常识）

本环节主要责任人：专职回访员、服务顾问



9. 维修服务流程中各阶段的注意事项有哪些

“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”，在服务流程执行过程中，大部分环节都做好，大多数人都执行到位，只有个别环节、个别人没做好，在客户看来就等于全没做好。同行的技术水平、服务水平都在提高，维修价格、运行成本不断降低，而你却满足于做了大概齐，长此以往就离出局不远了。“细节决定成败”不是空口号，各责任人是否不折不扣地把流程执行到底，直接关乎企业的命运。服务流程中各阶段的注意事项见表 1-5。

不同阶段的细节工作是否完整、一致，是企业管理和员工职业水平的真实体现，是客户对企业服务评价的素材依据——MOT，不可小觑。

表 1-5 服务流程中各阶段的注意事项

阶 段	注 意 事 项
准备阶段	①业务区是否有醒目的营业时间、引导标志、停车标志，停车是否方便、安全？ ②客户接待区的周围是否有未经整理的废旧报纸、垃圾、废弃物？ ③有无报刊架，报纸、杂志是否及时更新，各处烟灰缸是否清洁，无残留烟头、烟灰？ ④室内的照明设施、音响、电视，空调风量、气味是否会令客户感到不快？ ⑤伞挂、衣钩、垃圾箱、洗手间等设施是否齐全、方便、清洁？ ⑥室内外的花草是否枯萎或杂乱？休息区内外是否干净、规整？ ⑦业务接待台是否有明显的“索赔接待”、“保险接待”、“维修接待”等标志牌？ ⑧服务顾问是否统一着装、规范整洁、坚守岗位？是否做一些与工作无关的事？ ⑨客户休息区的沙发、电脑等是否整洁、完好？休息环境是否嘈杂？卫生间保洁怎样？ ⑩是否在醒目位置设立客户投诉箱，公布投诉电话、救援联络电话，是否有专人负责？ ⑪接待区是否张贴有服务流程图、组织机构图，及人员照片、常见项目价目表？
接待阶段	①是否有充足的客户停车位？入口至接待处有无明显、清晰、易懂的指示牌？ ②服务顾问能否对客户做到笑脸相迎、亲切问候、礼貌谈话？ ③对刚进入到业务接待处的客户，能否在 1 分钟内予以接待或打招呼？ ④服务顾问是否能够诚心、耐心地倾听客户的要求或问题？ ⑤谈话中断时能否向客户说明理由？发生问题时客户能否找到相关责任人？ ⑥服务顾问能否对客户提出的服务内容真正理解，并在制单时再次确认保证无误？ ⑦服务顾问是否能够在忙碌时，及时应对、解决客户的要求？ ⑧服务顾问是否能与客户一起环检车辆，共同确认外观、灯光等进场状态？ ⑨服务顾问能否向客户说明未发现、遗漏的项目，与客户进行专业沟通？ ⑩服务顾问能否当着客户的面使用三件套，提醒客户贵重物品的保管？
制单阶段	①是否运用提问与倾听的技巧，了解客户需求，向其建议有关项目？ ②是否向客户积极宣传车辆的使用注意事项，保养和预防性检修的好处？ ③是否快速而准确地制作维修工单，并做出合理的报价向客户沟通说明？ ④当配件库存不足时，是否能告知客户订购的时间及有关事项？ ⑤是否向客户解释估价、估时的理由，使客户感觉清楚合理或物有所值？ ⑥服务项目及价格是否在接待区有明确标示？ ⑦是否确认好与客户的联系方式，当发生变动时能否准确联系到客户？ ⑧服务顾问与客户间的约定事项变动后，能否及时通知维修工、配件员、主管？ ⑨维修时间、价格等发生变化时，服务顾问是否事先征得客户的认可（签字）？ ⑩制作完成的工单是否有客户的签字？是否嘱咐客户接车的有关事项？
服务介绍	①介绍服务或产品时是否专业、熟悉、诚恳、耐心？ ②是否能使用简明易懂的语言与客户交谈？ ③是否能运用数据和案例进行说明？ ④客户如有疑问时，服务顾问是否给予了耐心的解释和沟通？ ⑤客户不感兴趣时，服务顾问是否仍然会不厌其烦地推销产品或服务？ ⑥所有服务顾问对同一产品或服务的解释是否一致？ ⑦客户接受产品或服务时，服务顾问是否表现出愉快的情绪？ ⑧对给客户推介的产品或服务能否负责到底、言行一致？

(续)

阶 段	注 意 事 项
维修阶段	①维修作业不能马上开始时服务顾问能否向客户说明原因? ②服务顾问是否能掌握维修进度,能确认正在等待客户的情况并保持联系? ③有无专人关心休息区内客户的情况,留心客户的异常举动,是否焦虑急躁? ④服务顾问和管理人员是否特别重视索赔和有不满意情绪客户的车辆服务? ⑤维修作业是否使用了保护措施,能否非常仔细地对待客户车辆? ⑥免费检修项目是否能向客户解释清楚? ⑦修理过程中,能否留心新发现问题、漏报项目,并及时与服务顾问沟通处理? ⑧维修技工、检查人员的建议和特别标记事项,是否记录在工单上? ⑨维修检查所用时间延长时,是否通知了服务顾问、并与客户取得了联系? ⑩维修技工是否把工具、零件等整齐摆放在规定位置? ⑪车间人员是否是客户车内吃东西、喝饮料、听音响? ⑫车内时钟、音响、座椅、后视镜等是否恢复原状?
交车阶段	①是否按约定的时间交车?是否对车辆进行了清洁?是否做好交车前的准备工作? ②服务顾问是否像客户第一次来时一样接待? ③是否用足够的时间向客户介绍车辆维修情况和价格,以求得客户的理解? ④向客户说明修理情况和价格时,是否使用了客户能接受的方式? ⑤对客户来厂时的要求,是否一一做出了说明? ⑥向客户提出下次检查或其他建议时,是否充分说明了相应理由并使客户明白? ⑦交车时,是否当着客户面取下3件套,以示对客户车辆的爱护? ⑧发生估价和实际价格有出入的情况,是否主动向客户解释? ⑨当客户提出打折或免费等要求时,是否能合理应对? ⑩结算手续是否装入专用信封交给客户?换下旧件是否确认了最终处理方式? ⑪是否告知客户修理结束后的跟踪回访活动,并向客户说明好处,使其配合? ⑫是否确认了跟踪回访的最佳时间并礼貌送客户离厂?
回访服务	①接通电话后,是否首先正确通报了企业名称、自己的部门、岗位、姓名、电话及目的? ②是否询问了此时间可否进行跟踪回访,并准备好了记录的表格? ③是否复述了客户上次维修的情况,主动询问客户的意见和建议? ④是否对客户意见和建议进行了简要的复述并提醒客户确认是否准确? ⑤是否积极倾听,并能提醒下次保养的时间或里程? ⑥回访结束时,是否对客户的配合表示了感谢? ⑦跟踪回访过程中,是否保持周围环境的安静? ⑧通话结束后,是否是客户挂机后再挂断电话?



10. 汽修企业员工日常工作的基本要求有哪些

汽修企业的管理怎样才能规范?企业的规范正源于每位员工行为表现的规范性与一致性。企业需要给员工规划出清晰的行为路径,使其理解并自觉践行。在岗位众多的汽修企业中,关键岗位的员工如能起好示范作用,会使企业的管理工作事半功倍,换来的是效率、形象和效益。服务顾问岗位工作规范见表1-6,维修员工岗位工作规范见表1-7,库房员工岗位工作规范见表1-8,管理员员工岗位工作规范见表1-9。

表 1-6 服务顾问岗位工作规范

(设定参考标准 120 分, 根据企业和品牌管理侧重, 项目权重可调)

考核内容	评价项目	参考分数	评分标准	备注
服务质量 (50 分)	服务态度	10	①客户回访, 服务态度不佳, 一次扣 2 分 ②处理问题不当, 造成抱怨升级, 一次扣 2 分 ③厂家投诉, 服务态度不佳, 一次扣 ≤ 5 分 ④厂家信息 / 客服回访反馈得到表扬, 一次加 5 分	客户赠送锦旗或口头、书面、媒体表扬者, 可给予 ≥ 5 分的加分或嘉奖
	接车规范	10	①客户信息登记不准 (首次建档), 一例扣 2 分 ②车辆环检不齐, 与客户产生纠纷, 一例扣 2 分 ③报修项目漏错, 使客户抱怨, 一项扣 3 分 ④环检单 / 委托书 / 结算单客户未签字, 一处扣 2 分	客户信息: 姓名、电话、车型、车牌号、里程、VIN 码 (首次) 环检: 漆面刮痕、车上物品、燃油量、随车物品等
	负责态度	10	①不在岗时未安排工作交接, 一次扣 2 分 ②未及时派工导致客户抱怨, 一次扣 2 分 ③客户问题未按约回复引起其抱怨, 一次扣 4 分	手中未完或约定事项因个人原因中断时, 务必委托他人代办
	岗位管理	10	①手头无工作, 客户来站不主动迎接, 一次扣 1 分 ②手头无工作, 客户来电话不主动接听, 一次扣 1 分 ③未经请示脱岗时间超过 10min, 一次扣 2 分 ④主动预约并完成服务流程, 每成功 1 个客户加 2 分	临时有事需短时离岗, 组员向组长请示, 组长向主管请示, 主管向站长请示
	交车管理	10	①竣工检验手续不齐的情况下结算的, 一例扣 1 分 ②维修内容与费用未作说明引发客户抱怨的, 一次扣 2 分 ③客户车钥匙、证件、代管物品交接出问题, 一次扣 2 分	增值优惠及免费项目, 注意告知客户
工作态度 (40 分)	仪容仪表	10	①未按规定着装或着装不整洁, 一次扣 1 分 ②未按规定佩戴胸牌或摆放桌牌, 一次扣 1 分 ③指甲、胡须、发型客户反应不良者, 一次扣 1 分	主管、站长或公司领导不定时检查
	岗位卫生	10	①岗位电话有浮尘, 一次扣 1 分 ②岗位电脑有浮尘, 一次扣 1 分 ③桌面不洁、文件乱放, 一次扣 1 分	个人经办的委托书, 结账后应整理交给统计员, 丢失 1 份此项得分为 0
	工作时效	10	①客户事情未按约定时间完成又不沟通, 一次扣 2 分 ②岗位主管布置的工作无故逾期未完成, 一次扣 2 分 ③单位领导布置的工作无故逾期未完成, 一次扣 4 分	特别注意追加的维修项目及由此延长的维修时间, 一定要获得客户的认可
	配合态度	10	①对站里安排的客户营销活动配合不力, 扣 2 分 ②工作安排或指令, 行动拖拉迟缓的, 一次扣 2 分 ③对行管 / 单位号召事项响应不积极的, 一次扣 2 分	拒不配合指令, 影响严重者一律停工, 停工之日起业绩停止再录入本人名下, 等候处理
个人技能 (30 分)	技能证书	15	①有维修技工证书: 初级 1 分, 中级 2 分, 高级 3 分 技师证书: 初级 6 分, 高级 12 分 ②有汽车驾驶证 1 分, 检验员证书 2 分 ③有品牌厂家认证技师证: 1 级 3 分, 2 级 6 分, 3 级 12 分	同级其他品牌车型厂家的内部培训证书, 做参考时需提供原件 / 复印件
	岗位技能	15	①计算机应用熟练, 业务处理准确迅速, 得 ≤ 5 分 ②故障判断基本准确, 故障描写清晰易懂, 得 ≤ 5 分 ③维修工单各项描述准确、完整、规范, 得 ≤ 5 分	客户或厂家评价, 在岗位竞赛中获得名次等予以嘉奖
	实践能力	加分	①有利于经营管理的合理化建议被采用, 加 ≤ 5 分 ②疑难突发的客户纠纷事件处理得力, 加 ≥ 5 分 ③开发定点集团单位签约并送修车辆者, 加 ≥ 5 分	重大业务开拓成功, 酌情予以嘉奖

表 1-7 维修员工岗位工作规范

(设定参考标准 120 分, 根据企业和品牌管理侧重, 项目权重可调)

考核内容	评价项目	参考分数	评分标准	备注
维修质量 (50 分)	作业质量	15	①终检检验不合格, 内部返工不配合, 一次扣 2 分 ②出厂客户返回, 因质量问题外部返工的, 一次扣 4 分 ③厂家投诉维修质量问题, 根据情节一次扣 6 分 ④挖掘并成功解决维修增项, 每车次加 2 分	返工的确按照规定的办法执行; 重大质量责任事故, 按照单位管理办法执行
	操作规范	10	①作业时未用防护措施保护车辆相关部位, 一例扣 2 分 ②施工中不按规范使用设备、仪器, 一例扣 2 分 ③不按车型规范作业产生问题, 一次扣 2 分 ④未按规定野蛮试车, 导致客户抱怨, 一次扣 3 分	碍于辅助设施及客观条件限制, 尽到责任后, 可酌情处理; 未按规定试车或试车违章, 责任自负
	负责态度	10	①不在岗时未安排工作交接, 一次扣 2 分 ②维修漏项, 发现故障不做建议说明, 一次扣 3 分 ③索赔旧件未按规定保管、上缴, 一次扣 2 分 ④旧件未经客户许可丢弃、损坏, 一次扣 2 分 ⑤厂家信息 / 客服回访反馈得到表扬, 一次加 5 分	手中未完或约定事项因个人原因中断时, 务必委托他人代办; 维修中的问题及时反馈给服务顾问
	岗位管理	15	①工具、备件、拆装件摆放凌乱无序, 一次扣 1 分 ②未执行自检、互检就签字交车, 一次扣 1~2 分 ③未经请示脱岗时间超过 10 分钟, 一次扣 2~4 分 ④设备不按规程保养, 有问题不报告, 一次扣 2 分 ⑤客户车钥匙、证件、代管物品交接出问题, 一次扣 3 分	临时有事需短时离岗, 组员向组长请示, 组长向主管请示, 主管向站长请示。设备保养需按规定填写保养日志
工作态度 (40 分)	岗位卫生	15	①未按规定着工装或着装不整洁, 一次扣 1 分 ②指甲、胡须、发型客户反应不良者, 一次扣 1 分 ③个人管辖地面、工作台面不洁, 一次扣 2 分 ④个人管辖设备有浮尘、油污, 一次扣 2 分 ⑤更衣室不做值日或值日卫生不好, 一次扣 2 分	对于他人负责管辖的区域或设备设施的卫生, 不注意保持或故意破坏的, 发现可酌情扣分
	工作时效	10	①无故未按约定时间完成维修又不沟通, 一次扣 2 分 ②岗位主管布置工作无故逾期未完成, 一次扣 2 分 ③单位领导布置工作无故逾期未完成, 一次扣 ≤ 4 分	特别注意追加的维修项目及由此延长的维修时间, 一定要按约定时间完成
	配合态度	15	①维修派工挑肥拣瘦、配合不良, 一次扣 2 分 ②不服从工作安排, 行动拖拉迟缓的, 一次扣 2 分 ③下班不关闭设备电源、门窗等, 每项一次扣 2 分 ④ 24 小时救援不利, 客户抱怨, 一次扣 4 分 ⑤对行管 / 单位号召的事项响应不积极的, 一次扣 2 分	拒不执行合理派工, 挑肥拣瘦影响严重者一律停工, 停工之日起工时停止再录入本人名下, 等候处理
个人技能 (30 分)	技能证书	18	①有维修技工证书: 初级 1 分, 中级 2 分, 高级 3 分 技师证书: 初级 6 分, 高级 12 分 ②有汽车驾驶证 1 分, 检验员证书 2 分 ③有品牌厂家认证技师证: 1 级 3 分, 2 级 6 分, 3 级 12 分	同级其他品牌车型厂家内部培训证书, 做参考时需提供原 / 复印件
	岗位技能	12	①设备、工具、仪器及维修资料应用熟练, 得 ≤ 3 分 ②故障判断基本准确, 排除方法正确, 得 ≤ 5 分 ③技术规范, 质量稳定, 保证时间, 得 ≤ 4 分 ④能写出典型故障维修论文者, 加 ≤ 5 分	维修技术论文获厂家 / 行业杂志认可及奖励者, 可予以加分或嘉奖
	实践能力	加分	①有利于经营管理的合理化建议被采用, 加 ≤ 5 分 ②疑难突发的客户纠纷事件处理得力, 加 ≤ 5 分 ③疑难维修项目, 客户抱怨难题解决好, 加 ≤ 5 分	

表 1-8 库房员工岗位工作规范

(设定参考标准 120 分, 根据企业和品牌管理侧重, 项目权重可调)

考核内容	评价项目	参考分数	评分标准	备注
管理质量 (50 分)	服务态度	10	①客户及内部员工反映服务态度不良, 一次扣 2 分 ②处理问题拖拉不当, 造成抱怨升级, 一次扣 2 分 ③厂家投诉服务态度不佳, 一次扣 ≤ 5 分 ④协助客户解决故障, 维修增项, 一次加 ≤ 5 分	客户赠送锦旗或书面表扬者, 可给予 5 分以上的加分或嘉奖
	工作规范	15	①备件入库、发放不按程序规范, 一例扣 2 分 ②库房手续不按规范填写或保管物品丢失, 一次扣 2 分 ③采购中驾车办私事影响生产, 一次扣 2~4 分 ④下班门窗、电源不关, 卫生脏差, 每项一次扣 2~4 分 ⑤外采件“货比三家”, 节约成本, 一次加 ≥ 3 分	库房管理受到主机厂、行业考评组表彰的, 给予 5 分以上的加分或嘉奖
	负责态度	10	①不在岗时未安排工作交接, 一次扣 1 分 ②前台/车间员工查询报价不积极协助, 一次扣 1 分 ③缺件到货后不主动回复引起客户抱怨, 一次扣 2 分 ④发放备件错误, 影响生产, 一次扣 1~2 分	手中未完或约定事项因个人原因中断时, 务必委托, 他人代办
	岗位管理	15	①常用备件供应不良, 影响维修, 客户抱怨, 扣 2 分 ②工作明显不负责任, 扣 1~2 分 ③非工作原因且未经请示脱岗时间超过 15 分钟, 一次扣 2 分 ④管辖区物品、文件丢失, 安全保管混乱, 一次扣 2 分 ⑤主机厂活动/单位活动配合不良, 一次扣 2 分	管辖环节不良, 受到主机厂/行业管理部门通报批评或处罚, 本项得分为 0; 情节特别严重, 按公司有关管理办法处理
工作态度 (40 分)	岗位卫生	15	①未按规定着装或着装不整洁, 一次扣 1 分 ②指甲、胡须、发型客户反应不良者, 一次扣 1 分 ③岗位电话、电脑有浮尘, 扣 1 分 ④桌面不洁、文件乱放, 一次扣 1 分 ⑤管辖岗位区域不整洁, 有员工/客户抱怨, 扣 1 分	上班时间未到岗或脱岗影响维修零料, 可当时予以处罚
	工作时效	10	①担负工作未按约定时间完成又不沟通, 一次扣 2 分 ②岗位主管布置工作无故逾期未完成, 一次扣 2 分 ③单位领导布置工作无故逾期未完成, 一次扣 4 分	特别注意本岗位的工作与整个服务流程及有关岗位的配合和衔接
	配合态度	15	①与其他部门不及时协作, 扣 2 分 ②对部门工作安排, 行动拖拉迟缓的, 扣 2 分 ③执行公司、部门规定出现明显偏差, 扣 3 分 ④对公司/部门号召的事项响应拖拉的, 扣 2 分 ⑤主机厂商务政策熟练, 配合得当, 加 3 分	
个人技能 (30 分)	技能证书	15	①有维修技工证书: 初级 1 分, 中级 2 分, 高级 3 分 ②有汽车驾驶证 1 分, 检验员证书 2 分 ③有厂家岗位认证书: 1 级 3 分, 2 级 8 分, 3 级 15 分	同级其他品牌厂家的内部培训证书, 做参考时需提供原件/复印件
	岗位技能	15	①本职工作符合质量管理和财务管理规范, 得 3 分 ②流程或岗位的问题及时发现, 处理合理, 得 3 分 ③计划/订货/查询/出入库等完成流畅, 加 2 分 ④胜任部门分派的各项工作, 完成积极主动, 加 2 分	岗位工作熟练, 问题处理得力, 车间和前台评价较好, 为此项评分的重要参考依据
	实践能力	加分	①有利于经营管理的合理化建议被采用, 加 ≤ 3 分 ②疑难突发的客户纠纷事件处理得力, 加 ≤ 3 分 ③开发定点集团单位签约并送修车辆者, 加 4 分 ④管辖环节得到主机厂或客户表扬, 加 4 分	库房工作全年无差错, 重大业务开拓成功, 酌情予以嘉奖

表 1-9 管理员工岗位工作规范

(前台、车间、库房主管及其他辅助管理岗位, 设定参考标准 120 分, 项目权重可调)

考核内容	评价项目	参考分数	评分标准	备注
管理质量 (50 分)	服务态度	10	①客户及内部员工反映服务态度不良, 一次扣 2 分 ②处理问题拖拉不当, 造成抱怨升级, 一次扣 2 分 ③厂家投诉, 属服务态度问题, 一次扣 ≤ 5 分 ④客服或厂家反馈, 造成重复投诉, 一次扣 ≤ 6 分 ⑤厂家信息 / 客服回访反馈得到表扬, 一次加 5 分	客户赠送锦旗或书面、媒体表扬者, 可给予 ≥ 5 分的加分或嘉奖
	工作规范	15	①明显不按规范办事, 一例扣 2 分 ②接车 / 领料不执行流程, 产生纠纷, 一例扣 2 分 ③返修 / 预约车未优先处理、派工供料, 一例扣 2 分 ④备件盘点, 备件存放, 账物误差严重, 酌情追究责任	收、付款非合同单位挂账或挂账超期未按时清理, 主管负责纠正; 材料的出、入库, 主管应监督
	负责态度	10	①不在岗时未安排工作交接, 一次扣 2 分 ②未及时妥善安排管辖工作造成不良影响, 一次扣 2 分 ③客户问题未按约回复引起抱怨, 一次扣 3 分 ④管理环节 / 主机厂信息报表未按约回复, 一次扣 3 分	手中未完或约定事项因个人原因中断时, 务必委托他人代办
	岗位管理	15	①管辖人员着装及岗位卫生明显违规, 一次扣 2 分 ②管辖区域物品、标识凌乱不洁, 一次扣 2 分 ③非工作原因未经请示脱岗时间超过 15 分钟, 一次扣 2 分 ④管辖区物品、文件遗失, 一次扣 3 分 ⑤主机厂 / 单位活动, 负责环节配合不良, 一次扣 3 分	管辖环节运行不良, 受到行管或主机厂通报批评或处罚, 本项得分为 0; 情节特别严重, 按单位有关管理办法处罚
工作态度 (40 分)	仪容仪表	10	①未按规定着装或着装不整洁, 一次扣 2 分 ②指甲、胡须、发型客户反应不良者, 一次扣 1 分 ③管辖员工有上述现象, 发现不纠正者, 一次扣 2 分	客户、员工反映, 公司领导不定时检查
	岗位卫生	10	①岗位电话有浮尘, 每次扣 1 分 ②岗位电脑有浮尘, 每次扣 1 分 ③桌面不洁、文件乱放, 每次扣 1 分 ④管辖区环境卫生遭客户 / 员工抱怨, 不予管理, 扣 2 分	本人办公岗位和管辖区域接受员工、客户及厂家领导监督, 反映不良者扣分并纠正
	工作时效	10	①客户事情未按约定时间完成又不沟通, 一次扣 2 分 ②负责环节指派工作无故逾期未完成, 一次扣 2 分 ③负责环节布置工作无故逾期未完成, 一次扣 4 分	特别注意追加的、疑难的事项及由此延长的时间, 一定要获得客户的认可
	配合态度	10	①对单位安排的客户营销活动配合不力, 扣 2 分 / 次 ②对负责工作, 行动拖拉迟缓的, 扣 2 分 ③执行行管、单位规定出现明显偏差, 扣 3 分 ④对行管、单位号召的事项响应拖拉的, 扣 2 分	管理骨干对公司和部门的各项规章制度、办法应先行掌握, 带头执行
个人技能 (30 分)	技能证书	15	①有维修技工证书: 初级 1 分, 中级 2 分, 高级 3 分 技师证书: 初级 6 分, 高级 12 分 ②有汽车驾驶证 2 分, 检验员证书 2 分 ③有厂家岗位认证书: 1 级 3 分, 2 级 6 分, 3 级 12 分	同级其他品牌车型厂家的内部培训证书, 做参考时需提供原件 / 复印件
	岗位技能	15	①负责环节的业务工作处理得体, 得 ≤ 5 分 ②流程或岗位的问题及时发现, 处理合理, 得 ≤ 5 分 ③负责环节工作尽职, 管理积极, 得 ≤ 5 分	对企业经营管理有创新想法并距行, 获得用户或员工好评, 予以嘉奖
	实践能力	加分	①有利于企业经营管理的合理化建议被采用, 加 ≤ 3 分 ②疑难突发的客户纠纷处理得力, 加 ≤ 3 分 ③开发定点集团单位签约并送修车辆者, 加 ≤ 4 分 ④管辖环节得到主机厂或客户表彰, 加 ≤ 6 分	

注: 员工日常工作规范的评价工作, 按照工作分工, 主管和班组长对员工评, 主管对班组长评, 班组长对主管评, 站长 / 经理审核确定; 单项扣完为止, 特例加分。最终评价结果与业绩提成挂钩, 即不单纯看业绩, 还要考核每个人的整体工作表现, 由此促进员工素质不断提升。

11. 汽修企业日常事务性管理包含哪些方面

汽修企业管理工作中，日常事务性管理是基础，如人力资源、营业时间、人员考勤、会议制度、汇报制度、客户信息、电子邮件、短信、技术资料、往来公文、现场管理、生产组织、业务分析、配件运作、客户活动等。以下列举一些项目的基本管理方法，希望读者能举一反三。企业日常工作基础管理项目见表 1-10。

表 1-10 企业日常工作基础管理（示例）

管理项目	包含事项	方 法 简 述
人力资源管理	基本规划	根据企业发展规模、经营规模制订人力资源规划，包括部门设置和人员配备，制订《人力资源管理办法》（见附录 02），通过员工的招聘、培训、使用、考核、评价、薪酬、激励、调整等一系列过程，挖掘员工的潜能，调动员工积极性，为企业创造价值，确保企业目标实现
	组织机构	按照工作属性、分工协作、效率优先原则，建立相应部门，划分部门事务，确定各级管理者职务、责任和权力。部门名称及相互关系见表 1-2。各岗职务及工作内容见表 1-3。核心点：确立用人标准、遴选部门经理或主管、明确部门职责及考核要求
	员工选聘	在员工的招聘选拔上，企业应有明确的流程和原则：①用人计划，各岗人员数量；②选聘标准，不同岗位选什么样的人；③招聘途径，信息发布与反馈方式；④招聘程序；⑤把握原则，公平竞争；⑥签订劳动合同，上岗培训，保证人员质量
	薪酬制度	人是企业最宝贵、最有价值的资源，企业能否让员工信任、有安全感并愿意为企业出力，合理的薪资管理是最有效的办法。岗位靠能力、收入靠贡献及按劳分配是薪酬设计时应考虑的导向原则，具体应兼顾：岗位性质、技术含量、责任风险、劳动强度、业绩贡献及行业竞争力等因素。薪资设计详见后续专题论述
工作出勤管理	排班	根据行业性质（全年基本不停业）和企业规定，按照每月核定的休假时间，采取排班轮休方式。排班原则：所有节假、双休日至少有一名主管在班，班组长、定损员、统计员、索赔员在不影响业务的情况下安排轮休，保险员和车间检验员在保证岗位不空的情况下轮流休息，车间、前台、库房等部门员工在不影响业务生产的情况下轮流休息，由班组长、主管安排。如因个人特殊事情必须休假，则需自行安排好各自岗位工作，协商好替岗人，填写换休或请假条，按规定办理相应手续，否则，按缺勤有关办法处罚。此项工作由统计员汇总，在每月底前 3~5 天完成
	打卡	除外出公务外，确实到单位上班，有证据证明由于工作等原因忘记打卡，当事员工自忘打卡情况发生 × 日内，填写《忘打卡原因申述单》（式样自行设计），经班组长 / 主管签字证明，站长 / 经理审批后交到统计员处，按正常到班处理，否则，均视作未打卡，按劳动考勤管理办法处罚。忘打卡申请每月允许 ≤ N 次，多者无效。弄虚作假者一经发现，双倍罚扣出勤工资，严重者予以辞退
日常会议管理	每日晨会	在企业正常营业的每天早晨某时段，排班应到岗的全体员工参加晨会点名，不论何种原因，以点名表统计，允许每月、每人有 × 次缺勤，每超一次处罚 × 元，每季度评比一次，并作为年终优秀员工评选及下年工资晋升的重要参考依据。晨会召集形式，对人数较多的企业，可按照不同岗位分开进行。应到却未到人员，召集人负责追查。晨会内容：总监及各主管可分头交流分管事项、布置有关工作

(续)

管理项目	包含事项	方 法 简 述
日常会议管理	班组长会	每月/周的任一天,经事前通知(时间、地点),召开班组长以上会议,全年累计 $\times$ 次,要求出勤率不低于80%,以会议签到表统计,不论何种原因,每年、每人参会不少于 $\times$ 次,每少一次罚扣 $\times$ 元,对于出勤及综合表现优秀者,将作为管理岗位的选拔、晋升及年终优秀员工/班组长奖励的重要参考依据。会议内容:站内事务、有关工作
	每月例会	每月的任一天下班后,根据工作安排,经事前通知,召开全体员工大会,全年累计12次,要求出勤率不低于80%,以会议签到表统计,不论何种原因,每年、每人参会不少于 $\times$ 次,每少一次罚扣 $\times$ 元,对于出勤及综合表现优秀者,将作为年终优秀员工评选及下年工资晋升的重要参考依据。例会日期最好在排班时确定,不安排轮休并提前告知,全体到齐。会议内容:月度总结、站内事务、有关工作
员工培训管理	培训分类	按照不同岗位员工分为:对全体员工,企业规章制度及服务流程的管理培训,职业化素质提升培训,客户满意度管理培训;对业务和维修员工,车型基本知识、汽车新技术、汽车故障的诊断、维修方法等技术培训;新员工入职前培训等。管理培训和技术培训均具体到个人负责,站长、经理负责对培训计划执行情况进行监督及协调
	培训管理	确定技术培训全年 $\times\times$ 学时、管理服务培训全年 $\times\times$ 学时,每次提前1~2天将当次的培训时间、地点、规定参加的人员及培训内容,以口头或书面形式通知参加员工,并做好培训签到及内容的记录,由统计员负责。技术/管理培训,全年每人参加率不得少于80%,即 $\times\times$ 学时。因故不能参加培训,须请假,出勤及考核情况均纳入员工个人工作记录,作为奖惩的量化依据
	激励政策	搞好培训工作,既要靠每位员工的自觉性,又要有一个科学、公正的激励制度。根据每个人在培训中的实际表现,实行相应的奖励和处罚。对参加培训全年累计未达80%者,缺少1学时罚扣 $\times$ 元,并据此递增。出勤和考核成绩优良者,进行表彰,并划拨适量专项奖金



12. 汽修企业的硬件建设应注意哪些问题

汽修企业从立项建设到开业运营,其筹建效果对项目预期目标影响极大。

硬件规划是企业经营的“百年大计”。好的硬件规划能助力企业成长,而漏洞百出的硬件规划在开始运行后,很快就会影响服务效果,给经营提升制造障碍。

(1) 筹建初期方案的规划原则

企业建设规划应遵循的原则见表 1-11。

表 1-11 企业建设规划应遵循的原则

序号	原则	理 由 简 述
1	顾客需求	满足周边客户消费需求,便于客户寻找及进出厂区,休息环境舒适,办事方便
2	发展潜力	“人无远虑,必有近忧”,企业在可预料的经营期限内,业务成长、扩张的余地都要做前期规划
3	业务规模	根据每月维修台次的预测,对场地、工位、人员、部门、设备工具及建筑物布局等做出相应规划
4	操作人员	员工和部门管理者是企业硬件的直接操作者,所谓“知屋漏者在宇下”,他们的建议需参考
5	能源交通	企业周边的商业成熟度,水、电能源充沛度,通信、交通、排污、噪声及市政规划等要统筹考虑

汽修企业建设包括硬件和软件两个方面。这包含汽修企业为保证汽车维修工作的正常作业、保证维修质量、为客户提供良好服务所必备的设施场地、设备工具、各类人员、质量管理、生产管理、安全管理、环境保护、流动资金和生活设施等，具体根据各类维修企业的经营范围和规模确定。如开办 3S/4S 特约维修站还应满足汽车生产厂商的特殊要求。

GB/T16739——2004《汽车维修企业开业条件》中，规定汽修企业开业条件具体如下。

- 开
业
条
件
- ①设备条件：通用设备、专用设备、清洗拆装、计量器具、检测试验及业务办公设备。
 - ②设施条件：停车场、业务接待室、客休区、生产厂房、备件库、培训室、会议室及食宿。
 - ③人员条件：企业负责人、技术负责人、质检人员、技术工人、各类管理人员。
 - ④质量管理条件：具有并执行国家、行业和地方标准的质量管理制度、检验技术文件。
 - ⑤安全生产条件：安全管理，劳保用品，特殊工种管理及设施配备，危险品储存管理。
 - ⑥环境保护条件：场所设置符合环保规定，喷漆、打磨等有固定场所并在室内进行。
 - ⑦流动资金条件：企业流动资金应不少于 50 万元（一类企业），满足经营为宜。
 - ⑧中外合资（合作）企业和特约维修中心（站）条件：除国家标准外还应具备厂家规定条件。
 - ⑨危险货物运输车辆维修企业开业条件：除国家标准外还应具备此类车辆维修的特定条件。
 - ⑩承担救援维修条件：承担救援业务，应配备牵引车辆或救援维修工程车及通信工具。

上述条件中，场地设施和设备工具是汽修企业开办初期必须优先筹备的基础硬件。实践证明，在筹建初期或是实际经营中，除管理水平和员工素质外，这两项硬件始终是影响和制约经营效果的重要因素，其对业务的开展、生产效率的提高和客户满意度的提升，发挥着举足轻重的作用。中看不中用的布局及设施在开业后很快会成为阻碍效益提升的瓶颈，二次改造导致的资源浪费及对业务的影响是难以估量的。场地建设和设备购置也是衡量一个经营者是否熟悉行业特点和经营操作技巧的重要标准。

（2）场地功能及规划要求

在进行场地规划和建设时，要尽可能考虑周全、保证质量。规划之初，要多听取汽修行业资深专家、从业者，甚至潜在客户的建议，多考虑实际使用中的效果及影响。

规划遵循的原则：规划和建设要有超前意识，既要考虑实用价值，又要考虑未来发展，能源供应和场地布局要留有余量；要听取未来的中基层管理者、一线员工及潜在客户的意见，因为他们才是场地资源的最终使用者；充分考虑业务规模及流程效率，使用方便、功能齐全，有利于促进业务增长，提升效益；规划时，应对供电、供气、排水、取暖、采光、安保等进行综合考虑，实时关注施工质量。功能区的规划要求及用途见表 1-12。

表 1-12 汽修企业场地功能规划要求及用途

分类	功能区	用 途 及 要 求
业 务 办 公 区	客户停车场	按规定一类企业 200m ² ，二类 150m ² ，面积宜大，出入及停车便利
	维修接待区	根据业务量规划大小、接待桌数，整洁方便，宜距车间调度室、配件库近
	客户休息区	根据进厂客户量布置，温馨、舒适，宜临近接待区，便于看到车间或有液晶显示屏
	业务办公区	办公室、洽谈间、保险出单、保险定损、技术、统计、回访、配件（库房）
维 修 生 产 区	车间调度室	宜距业务、配件、检验、技术及员工休息室近，便于协调生产业务
	车间工具室	根据工具品种多少以 ≥ 10m ² 为宜，利于保管、便于借用、存放安全
	总成大修间	主要总成和零部件的修理、装配、调整、试验、检测等应在该区域内进行
	车间工位区	地面平实，通道合理，工位布局利于业务安排、车辆进出和工种间作业衔接配合

(续)

分类	功能区	用途及要求
维修生产区	中央供气室	大型维修车间应设独立供气室,安全、干净、通风、减噪和便于检修
	喷漆调色间	对于大型车间或钣喷业务多的企业,可设立喷漆调色间自行配漆
	维修配件库	配件办公和库房储存宜分开,面积根据资金和生产规模定,便于领料及安全管理
	员工更衣室	用于员工更衣、休息和讨论学习有关技术问题,附设员工厕所或浴室
员工生活区	培训教室	根据员工数量,适合召开会议,开展各种培训及员工业余时间自学、交流
	员工宿舍	根据员工数量,便于有特殊情况时,员工及时方便到达厂区
	员工食堂	根据员工数量,设立职工食堂,距工作生产区不宜太远
	卫生漱洗	宿舍区附设厕所及洗漱间,有条件的配备淋浴,方便员工住宿及日常生活

(3) 设备工具的配备类型

维修设备及工具是企业赢利的资本,只有这些设备和工具齐备、完好且功能充分发挥,企业的正常经营和良性发展才有保障。设备及工具的购置要兼顾成本资金、车型档次、业务规模、管理要求、人员技术等因素,即生产上适用、经济上合理、技术上先进、质量上可靠且安全环保。购买前,须统筹作业管理方式和人员配备规模,避免出现使用频率高的工具员工排队等的现象。同时,还要事先了解设备和工具生产厂商的售后服务信誉,签订购买和售后服务合同,选择合适的付款方式。设备和工具采购发放后,须建立档案和相应的管理制度,定期维护和检查,给专用工具设立工具库、借用登记账,并安排专人管理。

- 设备工具
- ①清洗拆装设备:举升器或地沟、车身清洗、零件清洗、起重搬运设备等。
 - ②发动机总成:包含专用和试验、检测、诊断设备仪器,部分项目可外加工但须有协议。
 - ③底盘总成:包含专用和试验、检测、诊断设备仪器,如车轮定位、动平衡、光盘机等。
 - ④电器修理:充电机、电器试验台、前照灯检测仪及其他电工常用工具,电脑检测仪等。
 - ⑤车身总成:指车身校正仪、气体保护焊机、喷烤漆房、调漆设备(可外协)。
 - ⑥通用设备:指车床、钻床、砂轮机、焊接设备、空气压缩机、压力机、真空泵、充氟回收机等。
 - ⑦计量器具:指量具和仪器,如百分表、千分尺、万用表、放电叉、气压表、缸压表、真空表等。
 - ⑧手动工具:指千斤顶、各种扳手、手电钻、拉压工具(器)、组套工具等。

(4) 场地和设备工具使用的注意事项

根据笔者多年的管理实践,针对场地和设备工具使用问题应注意以下细节。

1) 维修厂/站主体建筑和停车场。厂/站区大门要方便客户寻找,保证进厂顺利。厂/站区内的关键路段、路口设置醒目的标示牌。停车场要有导向线(牌)、车位线,保证有足够的停车位,最好有专职人员引导、协助客户停车。主体建筑物外立面可根据汽车生产厂商要求,或依据承修车型,使用与周边环境协调的色彩装潢,并涂刷醒目的厂商品牌标志,便于客户记忆,并留下大气美观的印象。俗话说“货卖一张皮”,硬件形象的管理是任何汽修企业都应该重视的管理要素。

2) 维修接待区。维修接待区既要方便客户寻找,也要方便维修接待人员发现客户并及时出迎。另外,该区域最好距维修车间、调度室和配件办公室较近,这样在协调维修过程时,可极大提高维修接待人员的工作效率。企业证照、工时及配件价格、保险出单及定损、新车保修及索赔、正常保养及维修流程,结算、救援、投诉方式等信息,都应公示在维修接待区的醒目位置,这些信息的表现形式有服务流程看板、维修进度看板、质量保证看板、项目价格看板等。维修接待区越是规范整齐,客户就越会对企业产生信赖感。

3) 客户休息区。客户休息区的面积无需过大,但要温馨、舒适、整洁,最好与维修接待区分开,并设立吸烟区和无烟区。区域内要配备电视、电脑、纸质读物和公共饮水机,最好能提供多种饮品(酒精饮品除外)。定期清洁座椅和沙发座套,保持卫生,使客户在等待过程中,放松情绪、精神愉悦。若能提供用车知识、维修或服务内容的宣讲和展示,并设专职人员实时关照客户,更易给客户留下好印象。

4) 功能区重叠与缺失。很多4S店把维修接待区、维修客户休息区和购车客户休息区放在一起,以充分利用空间,节省人工成本。另外,维修客户等待时还可欣赏新车并和销售顾问交流,这可能会激发其购车兴趣。但这样做的缺点也很明显:若因车的质量或维修服务问题引发纠纷,维修客户的不满情绪会对购车客户产生负面影响。

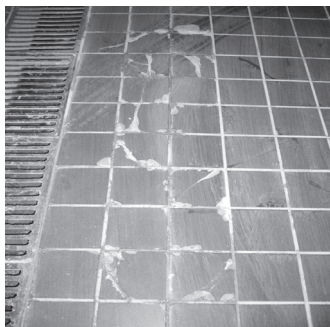


图 1-3 瓷砖施工不良易被压碎

有些维修厂/站进行功能区规划时未对业务进行分类,多数经营者只关注财务问题,设立财务室,而对业务洽谈、保险出单、事故定损、备件办公、技术支持、生产调度、回访跟踪和员工培训问题关注较少,通常不为这些功能设立单独办公区,或虽设立但无明显标识。有些4S店把精品区和客户休息区混在一起,使客户好像置身在杂货铺。不能光琢磨怎么挣客户的钱,而对客户、员工的感受不闻不问。

5) 维修车间。车间最好采用自然光,这样既有助于节约能源,又可方便维修人员作业,心情舒畅。水、电、气设施应布局合理,方便使用,例如每个举升器工位最好都有电(220V和36V)、气接口,但水可每三个工位共用一处,出水口要同时配下水道。车间必须配有卫生间和清洁设施;车间应设置汽车尾气强制排放装置;车间地面应采用成熟技术处理,如环氧树脂处理,便于保洁。

很多4S店限于生产厂商规定而采用瓷砖铺地,实践证明瓷砖地面受碾压后易损坏,且保洁费时费力,是最糟糕的设计,见图1-3。另外,若维修人员在作业中能做到“三不落地”,则车间地面预留的排水沟纯粹多余。

6) 大型设备的安装。大型设备安装时,既要考虑生产厂家的要求,也要考虑现有场地的空间,以保证作业安全,方便员工操作。例如:保养快修工位应设置在离业务、调度室或车间出入口最近的地方;车身校正仪的位置,要方便事故车上下,地面结实,周围留好操作空间;喷烤漆房安装时要考虑进出车、日常维护及安全操作等因素;举升器所在地面要结实稳定,如无特殊要求,可考虑与通道方向成一定角度安装,车头朝内者与车行道成钝角($130^{\circ} \sim 150^{\circ}$),车头朝外者与车行道成锐角($40^{\circ} \sim 60^{\circ}$),这样可大幅减轻员工劳动强度、提高作业效率。

7) 配件库。配件库的建设要保证人员安全,并考虑采购入库、维修领料的便利性,以

及管理的规范性。库房面积依据企业资金和生产规模而定。按照备件计划、采购、检验、入库、出库的流程,配件办公和库房最好分开,并设理货区,货架承重能力要强、便于物品摆放。库房内的电器设施安全等级要比其他地方高,门窗的结构和附属件要牢固,并配备充足的消防器材。

设施建设和设备工具的投入属固定资产范畴,对日后业务开展、生产效率和经营效果影响极大,对员工素质的提高和客户关系的拓展作用显著。硬件设施是客户和新员工对企业的第一印象,这很大程度上决定了他们能否对你“一见钟情”。



案例

某汽修企业硬件实例

某4S店由国企转制而来,初期只做汽车销售,没有售后。后鉴于汽车行业的发展趋势,以及经营者观念的转变,该企业开始筹办与在售品牌配套的售后服务站。笔者在该站建设完成后,受邀对其进行考察,以下是笔者对该站硬件建设的感受和建议:

- ① 建筑外观视觉效果不错,但约300m²的业务接待大厅布局不合理,功能不全,浪费较大;
- ② 服务顾问工作位置不便,接车后送车间、协调维修和配件时距离远、耗时多;
- ③ 客户休息区与业务接待区、精品展示区混在一起,环境杂乱,客户易产生焦躁感;
- ④ 维修车间一侧有4个大门,其中直通快修工位的2个大门离业务区、生产调度区和配件库较远,工作效率低;
- ⑤ 车身校正仪的安装位置不妥,事故车必须走S线才能到达,倒车才能上到工位;
- ⑥ 车辆进入烤漆房时,行驶方向与房门成90°,门口空间狭窄,出入费时;
- ⑦ 举升器托脚与行车方向成90°,倒车入工位费时、费力;
- ⑧ 车间地面铺麻面瓷砖,不利于清理油污。车间内有2条纵向明排水沟,上铺铁篦子,易散发臭味;

⑨ 车间调度室、员工更衣(休息)室、工具室、索赔旧件库、配漆调色室不配套或没有;

⑩ 配件办公和存放在一个空间内,不利于规范管理。

笔者初次与该企业老板谈及上述问题时,有种“对牛弹琴”的感觉。

首先是车间地面问题,笔者向其讲解环氧树脂地面的优势,而他却反驳说这是采纳了某修理工的意见,该修理工曾在某宝马4S店工作,该店就采用了瓷砖地面,且已使用多年。殊不知,这种多年前的设计,新建的宝马4S店都已经放弃,转而采用环氧树脂地面。如笔者所料,在后来的使用过程中,瓷砖地面暴露出许多问题,每天下班之后都要浪费大量的清洗剂和清水来清洁地面的油渍。另外,2条明排水沟时常散发出臭味,使维修人员苦不堪言。

其次是接待区问题。几乎所有客户进入接待大厅的最初印象都是一个字——乱。精品摆放区像杂货店,休息区嘈杂混乱,这很容易导致客户烦躁。服务顾问接车后往车间送车、协调维修事项或去库房查询配件的过程耗时耗力。来办理续保险或事故车定损业务的客户根本找不到相应的办公区。发生业务纠纷时,连单独与客户洽谈的办公室都没有。

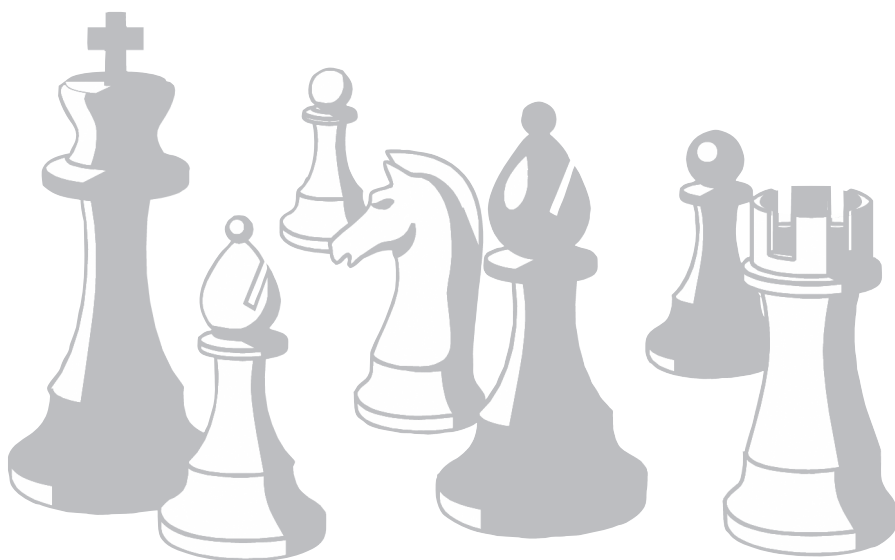
再次是车间的布局问题。快修工位名不副实,进行一般的维修保养作业时,驾驶技术好的修理工都要来回打轮好几次才能将车倒入工位,驾驶技术不好的修理工根本不敢用快修工位。烤漆房、车身校正仪的使用也如笔者所料,麻烦不断。

最后,由于建筑质量的问题,车间屋顶在使用约三年后,每逢下雨下雪就到处漏水,且一直无法根除。

以上这些“内忧外患”,导致该店“赔了夫人又折兵”,既失了客户的心,又失了员工的心。

第二章

汽车维修企业 前台业务管理



1. 维修车辆进出厂的服务流程是怎样的

维修车辆进出厂服务流程见图 2-1。

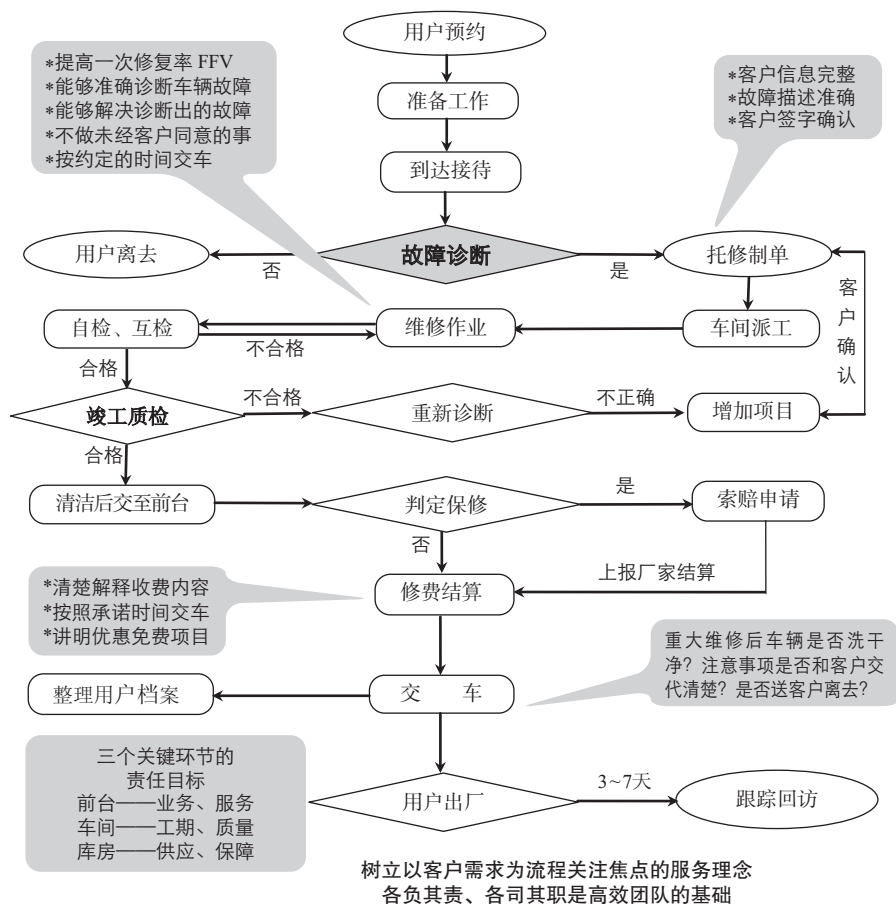


图 2-1 进厂维修车辆服务流程

2. 针对初次进厂修车客户的服务流程是怎样的

身为经营管理者，如果你希望客户对企业服务“一见钟情”，就首先要让他了解服务流程。向前来修车的客户公示送修车辆的办事程序，提醒有关注意事项，既反应出企业对客户的关怀，也可有效减少客户的误解和抱怨。

客户修车服务指南（示例）

1. 凡来站/厂修车客户，请将车辆按指定顺序和位置停放在接修区内，办事的客户停放在来访标识指定的停车区，不按规定乱放，安全责任自负；营业时间之外送修车辆，请与值班员：××电话联系，将车及钥匙、维修项目、姓名、电话等信息交接清楚。仅将车辆停放在接修区，其他未予交接者，本厂/站有权将车挪走，并视情做出相关处理。本厂/站营业时间、预约电话、咨询电话、救援电话、投诉电话见公示牌，请您注意并记清，以节约您的宝贵时间。

2. 质保期内车辆，发生故障后须将车辆送到特约站处理，异地发生故障时可按用户手册中服务站目录就近联系解决，全国联保。来厂/站报修时带好车辆行驶证、质保手册（首次索赔/强保车辆须提供原购车发票）、车主或送修人身份证和驾驶证，流程按厂家车型政策执行，请您配合、理解。

3. 正常维修、保养车辆须提供该车行驶证、车主或送修人身份证和驾驶证，先到维修厂/站前台办理登记手续，严禁自行开车进入车间；发生返修或对车辆维修质量有异议者，由当次送修人/付费人携带上次维修单据和发票来厂/站处理；特殊配件及需订货维修的客户，按规定预交××%的配件费用，到货后通知维修，约定时间不来者，视为放弃，费用不退。为协调及时，并在优惠服务活动时能通知到您，请登记时留下准确姓名和联系电话。

4. 保险事故车辆，按保险公司的理赔流程规定，在事故发生48小时内本人或委托本厂/站报案，带好手续到本厂/站定损、维修，程序规定本站另有公示；凡属××保险公司保单客户，无论是否在本处出单，本厂/站专修车辆均可享受直赔服务，其他保险公司保单客户须自行办理定损、赔款领取手续，本站可予协助，请谅解并配合。

5. 办理好维修手续的客户，最终托修交钥匙时，请自行将车内钱款及贵重物品收拾保管好，索要委托书客户联（黄联）并凭此联接车，丢失遗忘者须提供车主身份证件；询问车辆修理过程中的情况，请与接修的服务顾问联系，因此，请您记清服务顾问的姓名、电话。

6. 修车客户，不得擅自进入车间，确有急事需进入的，须由前台服务顾问陪同，或经车间管理人员同意。经允许进入车间后，无特殊情况××分钟后需自觉离开，不得在现场聊天、观看，不得指挥修理工增减项目、影响维修方案的实施，或擅自操作任何设备，否则，修理工有权停止作业并制止，工期延误、质量问题由当事人自负。本厂/站维修车间以外场地，严禁修车，对违反规定的员工予以相应处罚。

7. 午餐时间，由于各岗员工就餐不能保证流程正常运行，因此，11:40-12:20非预约客户原则上不再办理接修手续，请客户提前安排，错开该时间段到站，或与本站电话××××××××预约。中午需就餐客户，凭当日委托书客户联（黄联）签字领取免费餐票，每车最多允许领×张，发放人在委托书客户联上备注。伙食标准见餐厅公示栏或咨询客户服务部。随行人数较多者，可到餐厅自费就餐。

8. 车辆竣工结算时，如有不明事项请当时向服务顾问了解、询问。除现金、支票外，若刷卡结算，金额在5000元以内者不限次，刷卡手续费由本站承担；金额在5000元以上者，允许刷二次卡的银行手续费由本站承担，第三次（含）以上由客户承担，请您谅解并配合。需下班后接车结算的客户，请事先在营业时间内与服务顾问和财务部门预约准确时间。本厂/站不提倡营业时间以外接车，发现问题不方便解决。

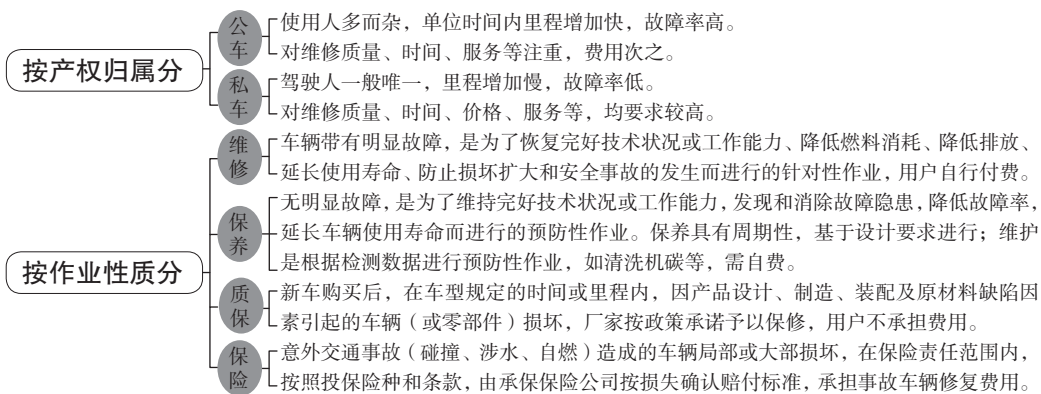
9. 竣工车辆免费洗车，本厂/站有《公告》公示并按此执行，请符合条件的客户在结算时当面说明是否洗车，符合规定者赠送洗车票，过后不补。本单位若有员工不按规定执行，则由责任人承担洗车费用，并按员工管理规定予以相应处罚。

10. 每天营业时间结束前半小时来站客户，如不需当天接车或将车放在维修厂/站维修，允许办理接修手续；对换机油、机滤，更换小灯泡，换熔断器等单一作业以外的维修项目，以及不能保证当日接车的任何维修项目，恕不办理接车手续，请予配合。除在本单位投保客户、合作单位、本公司在职工工外，非本厂/站承修车型，恕不接修，敬请谅解。



3. 将维修车辆及业务分类有哪些意义

对送修车辆进行详细分类，这恐怕是多数汽修企业管理者不曾考虑的问题。车辆按产权归属分为公车和私车，业务按作业性质分为维修、保养、质保、保险事故修复等。了解权属关系、熟悉业务类型，提供差异化服务，可有效提高工作效率，促进业绩快速增长。同时，也有助于提升业务人员与客户的关系。



需强调的是，汽车的可靠性随着技术的成熟不断提高，传统意义上的发动机大修、中修，以及二、三级维护业务，多数情况下只针对载客营运车辆，而在公务车及私家车保养、维修市场中，这些业务所占的比例已经变得极低，或相互之间界限模糊。因此，常规保养、维护、美容及清洁业务成为客户的主流需求，以笔者的实际工作经验，保养业务的进厂台次可达总台次的45%以上。俗话说“三分修、七分养”，这样的用车观念已被越来越多的人接受。如何从保养入手，开发潜在业务，优化服务流程，提升作业效率，节省客户时间，打造“精时保养”服务以提高客户满意度，是每一个汽修企业经营管理者都该关注的问题。



管理心得

保养提醒、保养预约与双人快速保养工艺结合，可以提高设备、场地的利用率，减少客户等待时间，提高客户满意度，同时可减少接待区和客休区设施的使用率和接待成本，缓解接待压力、工位压力。企业可根据业务、人员、设备和配件供应情况，研究制订《快速保养双人作业服务流程作业规范》。从客户进厂开始，包含接待制单、车进工位、配件送达、作业步骤等内容，一直到检验洗车、结算出厂，每个环节做什么、何标准、多少时、谁来做。不同车型用什么工具，举升到什么高度，怎样用最少时间把车挪入工位，洗车与结算如何同步进行等都有标准，使客户从中体验到“快捷保养、专享服务”的企业品质，对提升客户满意度和企业业务效益大有帮助。许多丰田4S店采用的“七步作业法”-60分钟快速保养流程，值得大家借鉴参考，见表2-1。

表 2-1 快速保养双人作业服务流程作业指导

流程步骤	作 业 内 容	使用工具	分配时间	执行人
1. 接车环检	到店迎接，铺好三件套，就车环检，参数记录，物品提醒	预检单 / 三件套	6 ~ 9 分钟	服务顾问
2. 制单确认	项目明确，费用预估，时间告知，其他建议；对已有预约单，若项目小改可手工注明；引导客户至休息区	计算机 / 计算器	5 ~ 8 分钟	服务顾问
3. 快速作业	环检完成即可派工，边开工单边挪车进入工位，双人作业，事先对规定的保养作业项目分工，领料 / 车辆举升同步进行，放油 / 底盘检查同步进行，包括车内，机舱内检查等	举升器 / 手动工具 / 接油器 / 备料	25 ~ 35 分钟	技工（双人）
4. 完工检验	按照工单项目和车型技术标准，由前 2 级负责人检验签字，检验合格的车挪入洗车区，洗车员洗车	工单 / 检验单	3 分钟	检验员
5. 车辆清洗	清水→泡沫→清水→擦车巾擦拭，脚垫清洁，挪入竣工区，车头朝向出厂方向，随车钥匙、工单及相关物品交给 SA	洗车设备	15 ~ 25 分钟	洗车工
6. 费用结算	审核工单所列项目完成否，检查检验记录、时间及费用等的准确性，填写保养提醒卡 / 交车检查单，与客户沟通并陪同交款	结算单 / 发票	3 ~ 5 分钟	服务顾问 收银员
7. 交车送客	交车检查表 / 保养提醒卡交给客户，约定回访方式和时间并录入系统，为客户开门，目送离厂	保养提醒卡 / 交车表	3 ~ 5 分钟	服务顾问

注：初期试用或场地作业点距离较远者，完成时间为 90 分钟，熟练或场地条件便利者为 60 分钟。



4. 车辆维修工单 / 委托书的作用是什么

服务顾问与客户共同确认的维修工单 / 委托书，伴随车辆维修的全过程，其随工序流转，记录实际作业项目、用料状况及车辆状况。因此，应对其高度重视并妥善保管。具体作用归纳如下。

信息记录

- ①车主信息：车主或送修人姓名、地址、电话等，或其他联系方式、回访约定等。
- ②车辆信息：厂牌、车型、号牌、VIN 码、发动机号、购置日期、行驶里程。
- ③车辆状态：双方确认的故障项目，进厂时车辆检视状态及其他约定，如旧件处理等。

功能作用

- ①是承、托修方就车辆维修事宜签署的合同，车辆进厂状态的原始资料。
- ②是车间派工、技工领料作业的依据，是车辆维修过程记录资料及竣工检验的依据。
- ③是竣工结算、客户付费的依据，是车辆出厂状态，客户认可交接的凭证。

- ★工单 / 委托书上的客户签字是合同生效的标志，各工序责任人签字是质量管理的要求。
- ★规范完整的工单必须有如下签字：托修客户、服务顾问、维修技师、竣工检验员。
- ★随工单的领料单必须有：主修领料人签字、库房出库人签字。

5. 三包质保期内车辆的索赔流程是怎样的

新车售出后的三包索赔服务是4S特约维修站的主要职责之一，事关企业自身和所售产品的声誉、形象。根据三包法精神、大部分整车厂商新车质保政策和流程管理规定，以及一般特约维修站客户接待流程，新车质保的有关办法及索赔流程梳理如下。

(1) 保修责任范围

1) 车辆的保修日期：自购买之日（购车发票日期）至所购车型厂家规定的行驶里程或终止日（以其中之一先到为准）；首次到服务站进行保养或保修时应出示购车发票及行驶证、本车质保手册，以便准确建立客户档案。

2) 特殊零件，如蓄电池、音响、玻璃、轮胎及橡胶件等，以各厂家车型质保手册规定的日期或里程（其中之一）为准；保修换下的旧件，归厂家所有，维修/服务站代为保管。

3) 保修期内，凡属产品设计、制造、装配及原材料缺陷因素引起的车辆（或零件）损坏，予以保修；车主变更，原车的保修期累计执行。

(2) 非保修情况

1) 未经厂家许可，对车辆或部件进行加装和改装，或安装未经认可的车辆零部件（非原厂件）而发生的损坏；在非厂家授权的服务站进行维修保养而导致的损坏。

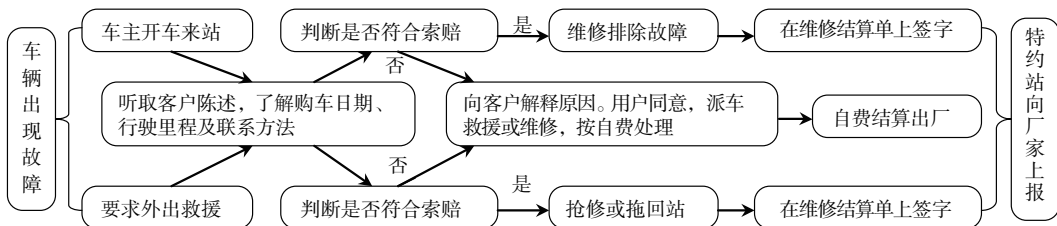
2) 未按手册规定在厂家授权的服务站进行日常保养和定期检查而导致的损坏；未按车辆手册中的规定使用燃油、机油和润滑油等引起的损坏；发生故障不及时送修导致损坏扩大。

3) 未按手册规定使用，如超速、超载、运动比赛、军事演习、灾难救援、出租租赁、教练、赞助/宣传商业活动、疏忽、错误处理等导致的损坏或损坏扩大。

4) 超出质保期、不可抗力因素、正常磨损老化件、调整项目及意外事故，所购车型厂家规定的其他情形。详见各车型随车质保手册规定。

(3) 保修服务流程

质保车索赔保修流程见图2-2。



（远途外出救援或拖车应遵从厂家规定，必要时向区域经理报告，索赔费用超出授权范围需先申请后作业）

图2-2 质保车索赔保修流程

1) 新车附带的免费保养（若有），客户提供保养券即可；符合质保条件，单次索赔额在厂家对维修站授权范围以内者，维修完成后由站内按照规定程序提交索赔单，厂家索

赔部门审批；重大、特殊及厂家规定类型的索赔案件，需报经厂家技术鉴定或索赔部门审核后，按规定流程进行后续工作；涉及到产生负面影响的案件及客户附带补偿的案件，应报区域经理批准后执行。

2) 新车客户信息未在主机厂备案完成的，不享受保修；未在送修维修站录入客户信息、从未在本厂/站进行过任何保养及小额索赔维修的客户，发生单次大额索赔维修时，原则上需由客户提供保养信息（特约服务站资料），否则服务站可能无法提供质保服务。新车信息备案，需客户提供购车发票、保修手册、行驶证、车主证明（身份证或驾驶证）。

3) 索赔员负责手续的审核、政策界定、索赔单证及费用上报，技术鉴定及案例反馈由技术主管负责。

(4) 各岗人员职责

处理三包索赔业务时，各岗位人员的职责见图 2-3。

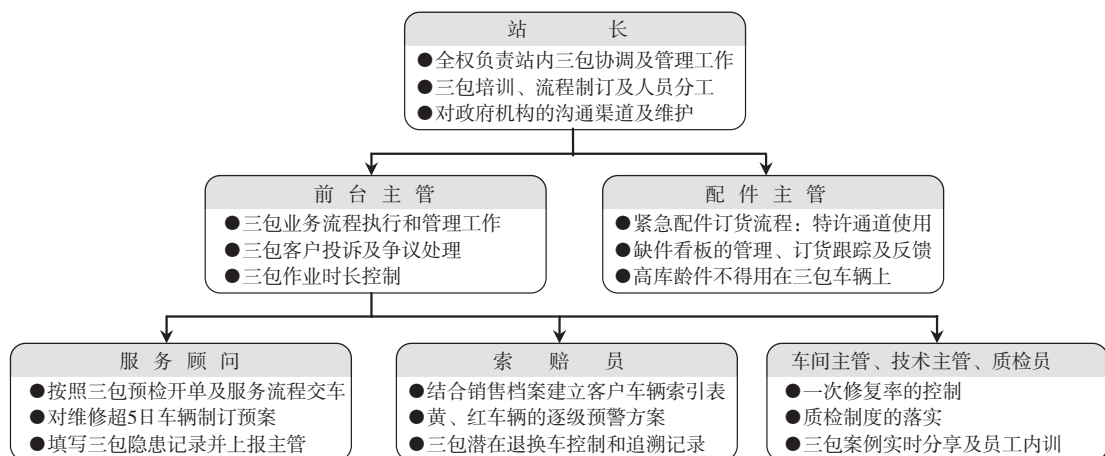


图 2-3 各岗人员职责



案例

某品牌 4S 特约维修站在 2005 年 2 月接修一台行驶约 34000 千米的越野车，车主称发动机起动后严重抖动，排气有“突、突”声。经检查确认发动机外观无异常后，测试发现第 2 缸缸压为 0，在征得车主同意后，拆下缸盖鉴定，发现第 1、2 缸气门弯曲、气门导管损坏，导致气门关闭不严而不能形成缸压。按照维修技术规范，应更换缸盖总成、缸垫、进排气歧管垫等辅件，方可修复。

该车在规定质保期内，业务人员须按程序和费用权限向生产厂家上报 PQR（质量反馈）报告，并经其审批。该车发动机为配套部件，厂家回复须由发动机配套厂进行鉴定。现场查勘数日后，配套厂发回鉴定结论：检查发现气缸盖内有明显积碳，关闭不严的气门杆部及相应的气门座圈也有较多积碳，根据故障图片，经我司讨论，分析故障原因为使用油品不良造成气缸内大量积碳，气门在回位时受到积碳的阻碍，上行的活塞与气门发生碰撞造成气门弯曲，最终导致气门关闭不严。故此故障非产品质量问题，不属三包范围之列。

维修站将此情况转告车主后,引发其强烈异议。数日后,车主寄来书面意见:虽是在个人名下的车,但一直由单位使用且报销费用,一直在固定的中石化加油站加油,且有发票,保养一直在维修站做,不认为使用有不当之处。本人要求,更换发动机总成解决,否则随时诉至人民法院。后车主与维修站协商,鉴于维修站工作人员的诚恳态度,车主要求起码更换缸盖总成,同时对更换的部件及发动机主体(缸体、活塞)另行延长质保期。至此,事情陷入僵局。鉴于此情况,该站站长一边积极做车主工作,一边与主机厂相关负责人协商。车主在维修站的协调下,转而要求在保证车辆使用安全的前提下,至少对损坏的缸盖等予以更换,并为此延长相应部件的质保期。

维修站经慎重考虑,本着避免影响、降低损失、保证安全的原则,以维护品牌信誉、减少人力、物力耗费为目标,决定满足车主要求,更换缸盖等辅件,先解决矛盾,一切费用先由维修站承担,待车主问题解决后再与厂家协商分担维修费。该车经维修后,状况良好,车主非常满意且对维修站负责的态度给予了肯定。

在和主机厂协商费用问题时,维修站先行表态,若主机厂在此问题上确有困难,则维修站愿意自行承担全部费用,避免一切负面影响。最后,主机厂回复:所有费用均按正常保修程序结算,并由主机厂承担。另外,对维修站大力维护品牌信誉,勇于承担,敢于负责的态度予以高度肯定。

6. 怎样协助汽车生产厂商做好车辆召回工作

(1) 汽车召回的含义

汽车召回指按照《缺陷汽车产品召回管理规定》要求的程序,由缺陷汽车制造厂商进行的消除其产品可能引起人身伤害、财产损失的缺陷的过程,包括制造商以有效方式通知销售商、修理商、车主等有关方面关于缺陷的具体情况及消除缺陷的方法等事项,并由制造商组织销售商、修理商等通过修理、更换、收回等具体措施有效消除其汽车产品缺陷。

(2) 汽车召回的目的

- ◆本身是售后服务的一个组成部分,为保护客户利益主动召回,获得客户良好的印象。
- ◆召回的过程是让客户满意的过程,生产厂商承担召回费用,消除了缺陷使客户放心。
- ◆是增加客户信心和忠诚度的过程,公开、透明、正面处理,可提升客户对厂商、经销商的信任感。
- ◆是树立生产厂对产品负责态度的过程,质量缺陷可控,处理态度端正,可赢得客户理解与信赖。

(3) 汽车召回的流程

4S 特约维修站的汽车召回工作流程见图 2-4。

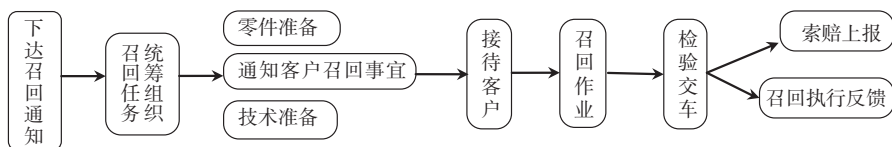


图 2-4 4S 特约维修站召回工作流程

(4) 汽车召回工作中的岗位分工

4S 特约维修站的汽车召回工作中的岗位分工见表 2-2。

表 2-2 召回工作岗位分工及职责一览表

执行责任人	分工负责事项	备注
售后总监	接到厂家通知后，负责协调组织召回工作，制订工作计划 协调内部召回工作进度（备件准备、召回客户清单、通知客户安排） 负责进度监督，向厂家提交召回完成记录单 召回过程遇有难缠客户或其他重大问题等进行信息反馈	关注进度，特殊情况及时处理或与厂家协调
客服专员	负责汇总本站客户召回清单，电话、短信通知客户召回事宜 列表登记，追踪召回进度，随时向售后总监汇报召回情况 信函、邮件、电话录音等留存，客户记录备查	注意对特殊客户的追踪，如客户出差在外、车辆使用人变更、客户电话不准、客户屡打不通……
服务经理	组织召回车辆的接待和作业工作，明确业务人员分工及要求 汇总《缺陷汽车产品召回记录单》，把控召回进度，汇报售后总监 收集召回过程中的重大信息，处理难缠客户，反馈给售后总监	对通知不到的客户或特殊客户，及时跟踪或协调，汇报情况
技术主管	负责组织召回技术文件学习、实施项目培训及召回维修工作的质量检验	保证每个作业者明白
备件经理	准备召回所需的零部件，满足召回数量的要求	按召回车数准备，缺件汇报
维修技工	明确召回项目、作业工艺，完工后旧件按要求送回保存处	保证质量
索赔员	召回范围车辆按要求完成作业后，向厂家申报结算索赔费用、返回旧件 配合服务经理随时汇总召回进度，审核车辆是否属于召回范围	注意时效

(5) 汽车召回工作的程序

召回准备

- 接到厂家召回通知 3 个工作日内，协调组织召回工作，制订计划。
- 准备满足本站召回数量要求的零件及其他材料、工具。
- 对全体员工进行召回文件、技术要求的学习、培训（召回话术）。

责任人：售后总监、技术主管、备件经理 工具：召回通知

召回通知

- 汇总本站客户召回清单，电话、短信通知客户召回事宜。
- 列表登记、追踪召回进度，随时掌握客户召回情况。
- 信函、邮件、电话录音等留存，客户通知及反馈资料备查。

责任人：客服专员 工具：电话、短信、信函、邮件、电话录音

召回实施

- 接待召回进站客户，核实每辆车是否属于召回范围。
- 重大召回、特殊情况，是否由售后总监接待视通知要求而定。
- 完成召回的车辆填写《缺陷汽车产品召回记录单》，一式两份，客商各一。
- 汇总召回记录单，收集召回过程中的重大信息，反馈给售后总监。
- 按要求时间段，定期向制造厂家提交完成进度。

责任人：服务顾问、服务经理、售后总监 工具：召回通知、召回记录单

召回完成

- 召回范围车辆按要求完成后，向厂家申报结算索赔费用、返回旧件。
- 针对召回过程中发现的重大问题或难缠客户的处理经验，反馈交流。

责任人：索赔员、售后总监 工具：召回通知

(6) 汽车召回工作中的注意事项

- ① 安全召回——质检总局发布 RECALL，涉及车辆安全隐患消除，已售在用车每车必做。
- ② 速响应——制造厂家发布 RRT，涉及生产线遗留问题，商品车售前每车必做。
- ③ 修通讯——制造厂家发布 TSB，涉及车辆局部改善，已销在用车有问题的做，同市场活动。
- ④ 市场活动——厂家下发内部文 / 邮件，通知涉及客户参加活动进厂，主要针对非重要安全故障。

? 7. 怎样做好 4S 特约维修站的索赔业务

保修索赔指汽车主机厂在产品质量保证期内，对产品质量问题导致的车辆故障负有维修责任，具体工作由其授权的特约维修厂 / 站承担，主机厂按照约定的标准向维修站支付由此产生的费用，客户不承担任何责任。

保修索赔是特约维修厂 / 站售后管理中一项十分重要的内容，也是其独有的业务，综合修理厂、连锁快修店等其他形式的汽修企业并不涉及。这项业务牵扯到客户、特约维修厂 / 站和主机厂三方的利益，直接影响到客户对品牌和厂家的忠诚度。因此，包括管理人员、维修人员和索赔员在内的所有相关责任人都必须掌握保修索赔基本知识，严格执行厂家的索赔政策，遵守管理规范。保修索赔相关的工作内容见表 2-3。

表 2-3 保修索赔工作的基本内容

序号	索赔工作	工 作 内 容
1	店家基本条件	有索赔政策和程序手册、有认证索赔员、有专用工具和专用索赔件库、原厂配件
2	索赔政策掌握	有关人员准确掌握车型索赔政策和操作规范，及时获得厂家相关信息
3	厂家流程掌握	掌握不同索赔的处理流程，项目在自己权限内，是否需要反馈、预授权
4	索赔业务判定	依照随车保修手册，在日期、里程内，故障项未进行过改装、外修，符合用车条例
5	索赔案例反馈	根据厂家规定，对超出授权、明确规定的索赔项目，按技术规范上报
6	索赔工单填写	车辆信息、索赔项目描述（原因、诊断、方案）、项目代码及签字等
7	索赔旧件管理	从车上拆下的索赔旧件及时悬挂标签，与工单对应无损坏，专库存放，按时回运
8	索赔手续管理	工单、出料单、结算单等独立存档，提交相关单据，审计及回款对账
9	其他手续事项	客户保修手册丢失补办、外出救援、拖车索赔、善意索赔等索赔关联处理

(1) 开展保修索赔业务的条件

只有经过汽车生产厂商授权并与其签订相关条约的特约维修厂 / 站（包括 4S 特约维修站和品牌特约维修厂），才具备开展保修索赔业务的资质。这些厂 / 站接受厂家的严格管理和技术培训，具备对相关车型进行各类故障诊断和维修的能力，配有与相关车型相适应的专用维修及检测工具、仪器和设备，配有与索赔工作相关的具有资质的技术人员，如索赔员、技术主管、内训师及售后总监等。索赔员需通过资格认证，通过索赔系统与厂家联络。保修所用配件必须经厂家认可。另外，财务系统要有相关人员核账跟进。

（2）开展保修索赔业务的前提

熟练掌握索赔政策和管理规范是确保索赔工作高质量完成的前提，被授权单位有责任确保所有参与该项业务的员工理解质保手册的内容，并养成在工作中参考手册处理问题的习惯。需特别强调的是，相关人员必须明确非质保范围的责任免除条款，注意保养手册中列明的常规保养件、易损件的质保期与整车不同，如油液、滤芯、火花塞、制动盘片、离合器盘片、灯泡、轮胎及玻璃等，不同厂家均有特殊规定，化学腐蚀、商业竞赛、营运车辆等情况另有政策。

（3）索赔车辆判定标准

开展业务前要通过对送修车辆的随车手续（行驶证、保修手册）和车况的检查，来判定以下问题：

- ① 车辆状况是否与手续相符？
- ② 车辆的行驶时间和里程是否在保修索赔范围内？
- ③ 车辆是否在生产厂家授权维修店做过维修或非法改装？
- ④ 车辆是否按照车型技术手册规定进行保养维护？
- ⑤ 车辆是否未按要求使用油液？

⑥ 车辆故障是否由车主的不当使用行为导致？是否由化学腐蚀等环境因素导致？是否因参加商业竞赛或进行非法营运导致？

（4）遵守案例反馈规定

各车型厂家对何种索赔案例需进行技术反馈一般都有明确规定。常见的是发动机、变速器、制动系统和控制系统（主要模块），以及压缩机、转向机、助力泵、DVD 等部分总成件。另外，救援到店的索赔车辆无论何种故障必须反馈。

反馈需报信息：

- ① 车架号、仪表里程数、故障诊断数据等拍照上报。
- ② 包含故障现象、诊断方法、诊断结论、维修方案、需换材料等内容的反馈报告。
- ③ 漏油、漏氟及轮胎故障需上报照片，异响故障需录音。相机或录像机在拍摄前，应设定好拍摄日期。

案例反馈工作以技术主管为主，索赔员辅助。

（5）索赔工单注意事项

办理业务时，对于故障明确、材料齐全的车辆，可当时开具索赔工单并维修，否则应先开预检单对车辆报修项目进行诊断、备料。索赔工单须单独开具，不得与保养、钣喷等项目合开。应在其他项目及准备工作完成后再开索赔工单，以缩短累计维修时间。完成维修工作且索赔项目结算后，若故障反复，应先退单再重修，避免重开单导致维修次数增加。工单填写要遵照生产厂家要求，把握提交和结算周期，延时、违例造成的损失由维修厂/站承担。索赔工单的填写方式见图 2-5。

图 2-5 填写索赔工单

(6) 索赔旧件管理规定

① 维修人员应及时给索赔项目中废弃的零部挂上填好的信息标签，标签信息应与索赔工单信息一致，之后交给索赔员或直接放到指定地点。应妥善保管索赔零部件，不得拆散、磕碰，否则其有可能在厂家抽检鉴定时被抵扣；② 为方便管理，索赔零部件应在专库保管并分类存放，决不能与普通零部件混放，索赔件的保管方式见图 2-6。出入库最好建立登记台帐，项目包括类别、车号、配件号、名称、入库日期、出库日期等；③ 索赔零部件应按厂家规定牢固包装，包装箱外部必须注明本站名称、该批次总件数和本箱编号，箱内应放入《索赔旧件发送装箱单》并加盖特约站章，索赔件的包装见图 2-7；④ 回运要委托给与厂家约定的运输单位，发货单留存底联，提货单快递给厂家索赔部门。



图 2-6 索赔件的保管



图 2-7 索赔件包装

(7) 索赔手续的管理

管理项目包括预检单、委托书、出料单、结算单、运费、拖车费、差旅费及厂家要求的其他凭证。索赔工单除车辆信息外还需填写完整的诊断过程、检测数据、故障代码、故障原因、维修方案和需用材料等，且要有主修、检验或技术专家签字，出料单经手人签字。要按厂家要求填写外出救援、索赔拖车、差旅补助等相关票据及索赔单。索赔员必须保证索赔工单、索赔旧件和电子系统申请上报的一致性，财务部门应有专人负责回款核对及跟踪。索赔审计时，索赔手续是重要依据，需妥善保管，避免遗失造成的损失。索赔件每日登记表及实例见图 2-8 和图 2-9。

索 赔 零 件 明 细 表

[illegible]

图 2-8 索赔件登记表

[illegible]

图 2-9 索赔件登记表实例

(8) 索赔相关问题处理

①客户保修手册丢失会影响其享受政策，应及时协助客户补办，需收集行驶证、身份证、购车发票、申请报告及简单的情况说明、联系人、联系电话、回寄地址，然后与厂家客服中心或索赔部门联系办理；②外出救援，一般厂家会有明确规定，如救援车辆油费按实际里程核算，救援人员住宿及日补贴、人工费等按公示标准执行，需注意外出救援的索赔单在维修项目前标注“外出救援”，之后填写燃油费，人员住宿发票交给索赔员保管，以备厂家核查；③拖车索赔，如遇抛锚故障经技术主管或值班人员判定后，在工作时间应报经厂家区域经理同意。在非工作时间（夜间）出现此情况，为避免客户抱怨可以先行拖车，但应次日报告。拖车发票按照厂家规定开具、回寄；④善意索赔，是除车辆故障维修以外，对客户连带物质或精神损失的补偿，如车辆维修期间的交通费、住宿费或心理安抚等因素，为避免抱怨升级应予以一定经济补偿，具体办法及标准参照厂家规定或以厂家领导批示为准。结算回款操作按厂家规定程序执行。

索赔员的主要职责：索赔判定、单证收集、申请跟踪、信息传达、旧件保管回运等。

做好索赔工作的原则：数据记录准确、单据填写规范、故障判断明确、索赔诉求合理。

厂家支持、领导重视、职责明确、相互配合、制度落实、业务熟练是做好索赔业务的关键。索赔工作不见得能产生多大的经济效益,但做得不好却一定会带来大的风险和负面效应。



管理心得

做好日常索赔工作

①提高索赔工单一次通过率的要素:

- a. 索赔中请单信息须符合品牌厂家的相关规定和要求（如：车辆保修开始日期，行驶里程等）；
b. 索赔中请单的数据确保准确无误（如：蓄电池测试代码的填写，喇叭分贝值的填写等）；
c. 维修检测结论要明确，维修解决方案须合理；

d. 索赔申请单的理由是否符合索赔的原则和政策, 故障原因的描述能否充分、明确地体现出索赔的缘由。

②索赔零件的管理方法:

- a. 每日根据维修计算机管理系统出料明细, 清理索赔零件并悬挂标签;

b. 每日将挂好标签的索赔零件分类入库、分类存放,回运时便于装箱;

c. 对每日索赔零件入库进行详细登记管理,出库回运做好登记;

d. 注意旧件不得磕碰损坏,包装结实,电器件可加包防潮塑料层。

③索赔款及特殊费用的管理方法:

a. 索赔款包含有厂家随车赠送客户的保养费,按票卷数结算;

b. 故障保修费用,按提交审核通过的索赔单汇总,索赔员和核算会计应注意跟进;

c. 外出救援费用包括油费、过路过桥费、人员交通食宿费、人工补助费、拖车费等,注意厂家的规定及报账方法;

d. 善意补偿款,主要有客户车辆处理期间交通费、安抚费等,经厂家领导批示后跟进办理。

④常见被退回或拒赔原因如下。

退回类:

a. 故障原因不明确,故障源不明确;

b. 索赔理由不充分;

c. 缺少必要的检测数据;

d. 附带费用,如拖车费用内容(起止点、里程数、单价)不明确等。

拒赔类:

a. 对审核提出问题不做正面回应;

b. 对审核要求不做正面响应;

c. 明显不符合索赔政策和管理规范;

d. 不符合索赔维修的正常流程;

e. 回运旧件损坏、丢失、逾期及抽检时零件故障误判等。

⑤案例反馈应避免的问题:

a. 对反馈的流程不熟悉,厂家特殊规定,如新上市规定反馈的车型不熟悉;

b. 信息反馈表填写不完整或空白;

c. 上传的附件没有提供必要的信息或照片;

d. 信息反馈表数据与照片上所示数据不符;

e. 上传的照片未标注故障点,显示不出故障现象(如压缩机泄漏、咬死、打滑、结霜等);

f. 未按规定提供数据照片,未同步上传相关音频资料;

g. 提供的音视频、照片不清晰;

h. 提供的损坏件照片(从零件号、制造日期判断)显示其为非原车件或正厂件。

特约维修站做好索赔工作的关键词:支持——厂家索赔政策及负责部门的支持、企业主管领导对日常索赔工作的重视和支持;业务——特约站站长、前台主管及服务顾问等对索赔业务规则及操作熟悉,索赔员责任感强;配合——明确售后各岗位、各人员的职责及配合;制度——制订出企业索赔工作的相关制度,落实到位。

8. 前台业务人员应该了解哪些车险常识

一些保险中介机构或兼业代理的4S店业务人员向客户推荐车险时,承诺只要上“全险”出险后就能“全赔”。实际情况真的是这样吗?我们不妨从机动车保险种类及其对应责任出

发，对出险后怎样正确理解和处理案件进行剖析，使前台业务人员，以及汽修企业经营者们透彻理解车险业务，进而合理保障客户的合法权益，维护好企业与客户的关系。

(1) 机动车保险的险种

机动车保险险种及其基本内容见表 2-4。

表 2-4 机动车保险险种及其基本内容

类别	保险险种	投保条件	保险金额	保险责任
车辆主险	1. 第三者责任险	与车损险条件同，但不包括投保人、被保险人、保险人和本车上人员及物品	按保险监管部门批准的限额档次，如 5 万、10 万……100 万，分层投保	意外事故主车责任，使第三者遭受人身伤亡或财产损失，在投保额内赔偿
	2. 车辆损失险	分家用、单位用非营业用车，单位车含自燃险赔付（家用不含）	保费可按新车购置价（分含购置税和不含购置税）、实际价（折旧后）、协商价投保	赔偿保单约定情形出险损失及其为减少损失支付的施救费，不得超出投保金额
	3. 车上人员险	与车损险条件同，指车上自然人	驾驶员和乘客（按座）投保，限额在投保时协商确定	意外事故本车责任，使车上人遭受伤亡，保额内赔偿（费用参照医保）
	4. 车辆盗抢险	与车损险条件同	按投保时机动车的实际价值（新车按月折旧，折旧率有附表）协商确定	发生盗窃、抢夺、抢劫，立案 60 天以上未果，赔偿全车或受损部件等
附加险种	1. 不计免赔险	投保了车损险、三者险、发动机特别险、自燃险、划痕险等对应险种的车	按照主险保额比例，如盗抢险保费的 20%，其他所投险种保费 15%，增加保费	负责赔偿车辆按照对应投保险种规定的免赔部分（20%）
	2. 玻璃单独险	投保了机动车损失险的机动车	保费协商选择： 国产玻璃按车价的 0.19% 进口玻璃按车价的 0.31%	负责前后风窗玻璃、车门及侧窗玻璃单独破碎赔偿（天窗、后视镜除外）
	3. 车身划痕险	投保了机动车损失险的机动车（不分公用、家用）	按 2000、5000、10000、20000 元保险赔付额，投保时协商确定	负责无明显碰撞痕迹的车身划痕单项损失赔偿
	4. 发动机特别险	投保了家用或非营业用机动车损失险的机动车	特约条款专项保费	负责发动机涉水及在水中启动、施救等损失赔偿
	5. 自燃损失险	投保了家用机动车损失险的车	与盗抢险保费计算方法同	负责赔偿因电器、线路、供油及供气系统，车载货物引发自燃和施救造成的损失
	6. 火灾、爆炸、自燃	投保了营业用机动车损失险的车	与盗抢险保费计算方法同	负责赔偿火灾、爆炸、自燃造成的车辆损失及为减少损失的施救费
	7. 新增设备险	投保了机动车损失险的机动车（不分公用、家用）	根据新增加设备的实际价值确定；折旧率与主险办法相同	在车损险范围内的事故，造成新增设备的直接损毁，在本险保额内据实赔偿
	8. 指定专修厂特约	投保了机动车损失险的机动车	特约条款专项保费	投保了本险，机动车发生事故后被保险人可自主选择修理厂
	9. 车上货物险	投保了机动车三者险的机动车	责任限额在投保时由保险人和被保险人协商确定	负责发生意外事故被保险机动车载货物遭受直接损毁的赔偿
	10. 机动车停驶险	投保了机动车损失险的机动车	投保时按双方约定的日赔偿额 × 赔偿天数。约定的日赔偿额 ≤ 300 元，天数 ≤ 60 天	因发生车损险的事故致使机动车停驶，在约定保额内赔偿
	11. 新车特约险	不常用，略	不常用，略	针对新车未上牌时
	12. 教练车特约险	不常用，略	不常用，略	针对教练机构用车
	13. 法律费用特约	不常用，略	不常用，略	发生法律纠纷时用
	14. 可选免赔额特约	不常用，略	不常用，略	特殊约定优惠减免

(续)

类别	保险险种	投保条件	保险金额	保险责任
交强险	★强制责任险	所有上路行驶的机动车,按照国家法律规定,强制投保。机动车初次上牌及每次年检时必须出示	由保监会核算确定,无出险赔偿记录,续保时予以优惠	对被保险人在使用被保险车辆中发生交通事故,致使受害人遭受人身伤亡和财产损失,在规定限额内依法承担由被保险人承担的损害赔偿 responsibility

(2) 机动车保险分类

根据多数车主的实际使用情况和行业实践分析,可对上述机动车险种做以下分类。

① 第一类,法律法规强制要求及对用车有重要影响的险种:交强险、三者险、车损险、不计免赔险。

② 第二类,根据个人情况酌情投保的险种:盗抢险、车上人员险、玻璃险、划痕险、自燃险、发动机特别险等。

(3) 机动车“全险”的概念

一方面,没有任何一家保险公司推出过所谓“机动车全险”的产品。另一方面,现实生活中也几乎没有车主会给自己的车投保所有险种。因此,所谓“全险”只是保险业务人员为吸引客户自创的噱头。实际工作中,一般把投保所有第一类险种及部分第二类险种,且总投保险种数不低于7个的情况,视为“上全险”。

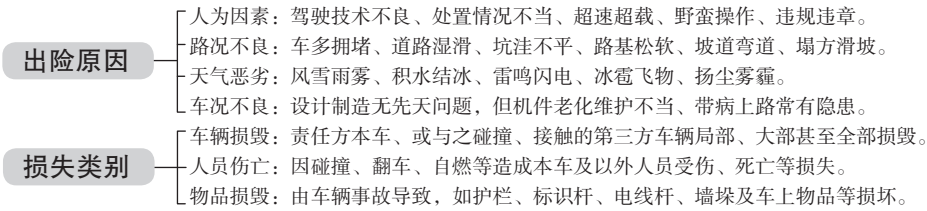
保险相关业务人员在掌握保险工作基本常识的情况下,应该从客户实际需求出发,给予他们合法、合理的投保建议。切莫把客户不了解车险知识当成赚钱的契机,拿“全险”忽悠人。

“把客户的事当作自己的事来办”是和客户建立持久关系、做好职业服务的基础。作为希望把企业做长、做好的管理者,更不能图一时之利放任员工欺瞒客户。

(4) 机动车保险赔付条件分析

那么,究竟上了“全险”能不能全赔呢?根据保险公司相关规定、国家相关法规和工作实践,我们做如下分析。

1) 车辆出险原因及损失类别



2) 常见的不赔情况

a. 驾驶人饮酒、事故后逃逸或故意破坏证据

只要有证据证明驾驶人在事故前饮酒,或在事故发生后没有按照法律规定保护现场、主动报案,或有破坏、伪造、毁灭证据的行为,保险公司有拒赔的权利。



案例

醉驾进“河”，自掏腰包

2011年7月份突降的一场暴雨，使北京西三环某桥下成了积水重灾区，实地标识显示水深达到1.4米。在积水面前，多数车辆不敢冒险涉水。忽然，一辆越野车“勇敢”地由南往北逆行冲入水坑，入水不久被困住。车上两名中年男子打开车门试图推车出水，费尽力气也未成功。随后，两人放弃推车，边走边聊走出积水。他们的异常举动被当值民警发现，民警将二人拦住并带走询问。次日，报道该事件的新闻在数家媒体登出；经检测，当事两人的血液酒精含量最高者达到162.3毫克/100毫升，超过醉酒标准2倍有余。

碰巧的是，该车被拖至笔者当时任职的维修站。经了解，车主同事在未了解事情原由的情况下已经向保险公司报了案。鉴于此情况，笔者当即电话邀请车主同事来站沟通，向其解释了保险规定，并分析了利害关系，车主同事随即向单位领导汇报了情况。次日，该单位领导及车主家人再次来站，在表示感谢的同时，决定不再向保险公司索赔，自行承担一切维修费用，事情圆满解决。

b. 碰撞造成事故责任人家人人身伤亡及代管财产损失

第三者责任险的条款中明确规定，所谓第三者不包括保险人（第一者）、投保人、被保险人（驾驶人及其家人）和事故发生时本车上的人员（均为第二者）。这意味着如果你开车撞倒自家人，则保险公司不予赔偿。同理，同一单位名下的车辆发生碰撞，也不能通过第三者责任险进行赔偿。

c. 事故后无法找到负全责的肇事方

在行车过程中，发生双方或多方交通事故后，如果把负全责的肇事方放走，则保险公司可能拒赔。因此事故后，在及时报警的同时，最好先记下对方车牌号，以防其逃逸。

d. 车灯、后视镜单独破碎（不同保险公司政策不同）

有些保险公司的玻璃单独破碎险保险责任中明确规定：被保险机动车风窗玻璃或门窗玻璃的单独破碎，保险人负责赔偿，这等于将车灯和后视镜排除在外。即使车主非故意或其他原因致使其单独损坏，也不能赔偿。该条款主要用于防范某些不规范修理厂的恶意骗赔行为。

e. 直接进水或水中熄火强行启动导致的发动机损坏（不同保险公司政策不同）

暴雨天车未开动，由于车身部件密封不良造成的进水损坏，由车损险负责赔偿。而进水导致的发动机损坏及车辆行至水深处熄火，强行点火启动造成的发动机损坏，保险公司可以拒赔。如果车主投保了发动机特别损失险（涉水险），则保险公司会提供补充保证，并根据具体损失情况赔偿。

f. 在修理厂维修期间发生事故

按照国家有关法律和行业规范，维修企业对用户在修车辆负有妥善保管的责任，因此在送修期间发生的任何碰撞、盗抢等意外事故导致的损失，保险公司不承担赔偿义务。对于那些疏于管理的企业，如厂区内野蛮移车、修理工随意驾驶用户车辆外出，脾气再好的用户也不会把车送给你修。

g. 拖车救援时发生责任事故且被拖车辆未上三者险

救援车拖着没有投保第三者险的故障车发生了责任事故，保险公司也不会赔偿，因此汽修企业在派出救援车执行救援任务时，应格外注意救援的方式，安全第一。

h. 车辆被盗时没有核发号牌和行驶证或仅车辆零部件被盗

在4S店刚提到新车后,即使已投保了盗抢险、车损险或三者险,在车辆号牌尚未安装或行驶证尚未核发时,发生盗抢及碰撞损失,也属于责任免除范围,不会得到任何赔偿。另外,非全车遭盗抢的情况,如后视镜、轮胎、音响设备及其他附属设备等被盗走,也不能得到赔偿。

i. 车辆被本车上装载的物品撞坏

在车厢内或超出车厢外装载任何物品,一定要固定牢靠,并在行驶中避免紧急制动、转弯等操作,以防止货品坠落、倒塌,给本车造成意外损失,因为这种情况属于责任免除范围,保险公司不赔。

j. 原车以外加装或改装的设备

不少车主喜欢自己进行影音改装,加装车载冰箱、尾翼及车顶行李架等,这些设备属于车损险的责任免除范围,保险公司不赔偿。如果车主希望这部分设备也能得到赔偿,则须另投保“新增设备损失险”。

k. 车辆出险后未经定损直接修理

不论车辆在何处出险,车主(被保险人)都必须在事故发生后的48h内向保险公司报案,并在维修前进行损失确认(即定损),然后再修复。如果车主故意隐瞒事故情况或未及时告知保险公司自行修复,则可能丧失获得赔偿的权利。

除以上情况外,对无照驾驶、驾驶非准驾车型、驾驶本或行驶本未年检,或因事故修理后造成的车辆贬值,保险公司也不予赔偿。

(5) 机动车出险的快速处理方法

合理而快速地处理一些常见的小事故,对于减少交通拥堵,提高办事效率大有帮助。汽修企业的相关业务人员和管理者都有必要了解这些常识,以指导、帮助客户,为客户减少或避免不必要的麻烦,这对提高客户满意度,赢得更多维修业务具有积极的意义。

根据机动车保险条款规定:保险车辆发生道路交通事故,保险公司根据驾驶人在事故中所负责任比例承担相应赔偿责任。无论被保险人或保险车辆驾驶人选择何种事故解决方法,在确定责任比例时都应参照以下规定,并依此确定赔偿金额。

- ① 保险车辆驾驶人负全部责任的,事故责任比例为100%;
- ② 保险车辆驾驶人负主要责任的,事故责任比例为70%;
- ③ 保险车辆驾驶人负同等责任的,事故责任比例为50%;
- ④ 保险车辆驾驶人负次要责任的,事故责任比例为30%。

除单方事故外,若双方或多方事故当事人之一对责任划定持有异议,则允许申请复议。

1) 协商理赔 适用范围和处理方法:双方事故中,无其他连带人伤和物损且车辆本身损伤较轻,在双方都无争议且无其他违法或违规驾驶行为(如酒驾、无照驾驶等)的情况下,适用本方式。双方经协商自行划定责任后到保险公司的车险理赔受理点办理理赔手续。

优点:省时省力,不影响或较少影响交通。

缺点:双方撤离现场后,事故证据随即消失,若单方反悔,会导致索赔纠纷。

**注意**

用相机或手机拍照,留下现场证据;协商责任书当场填写,双方签字确认;现场查验双方证件(驾照、行驶本、保险单),确认无误后进行证件交换,留下联系电话,以便事后处理。

2) 协商私了 适用范围和处理方法：双方事故中，无其他连带人伤和物损且车辆自身仅轻微损伤，在双方都无争议且无其他违法或违规驾驶行为的情况下，适用本方式。双方经协商不向保险公司申请理赔，自行赔付或不赔付，这样可避免因出险次数多导致下年度保费上浮。

优点：省时、省力、省钱、省油。

缺点：若双方当事人不留凭据，单方反悔后极易引发纠纷且很难解决。



注意

选择私了后，若再向保险公司索赔，则极可能被拒赔；先拍下现场照片再协商，最好当时签订书面协议，免除后患。

3) 直接报交警处理 适用范围和处理方法：多方事故，或单、双方事故中有人伤或物损，或车辆本身损坏较严重时，适用本方式。立即向交管部门报案，在交警未到达现场前，保留事故现场。当事人全程不得离开，以便交警调查核实，进行责任判定。

优点：责任判定准，交警可帮助消除各责任方争议，保险公司对交警的责任判定认同度高。

缺点：等待时间长，易影响交通。另外，过错方有可能受到法律处罚，增加不必要的经济损失。



注意

若对是否向交警报案拿不准主意，可同时向保险公司报案或联系 4S 店，取得专业人员指导。

4) 直接向保险公司报案 适用范围和处理方法：本方法适用于前文所述各种情况。出险后，第一时间向保险公司报案，并要求保险公司派查勘人员到现场勘查事故情况，判定责任。

优点：可直接得到保险公司的指导和服务，事故处理和保险理赔快捷。

缺点：等待时间长，易影响交通。



注意

无论选择上述何种处理方法，及时向保险公司报案求助，在专业人员指导下处理，都是稳妥有效的办法。



9. 保险事故车的理赔服务流程是怎样的

根据我国保监会的有关规定及各保险公司的具体规定，保险事故车的一般理赔流程见图 2-10。

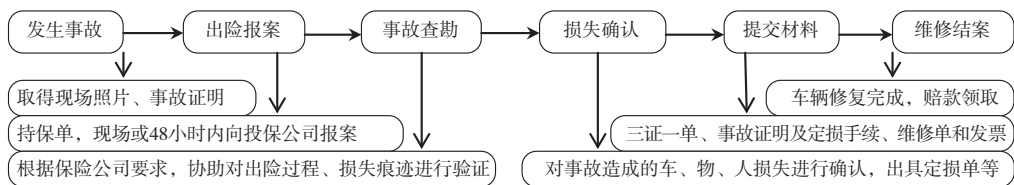


图 2-10 保险事故车理赔流程

注：三证一单指被保险人身份证、保险车行驶证（有效期内）、驾驶人驾驶证（有效期内）及车辆保险单

（1）出险报案

需准备的手续包括当事人驾驶证、出险车行驶证、当事人身份证、出险车保险单、交通事故认定书。先弄清出险车辆投保险种，然后在案发后 48 小时内拨打投保保险公司的报案电话，向客服人员提供车辆信息、出险情况。首次出险或对理赔程序不熟悉的车主，最好在案发后 48 小时内带齐手续到投保保险公司的理赔受理点（包括独立的受理点和设在汽修企业内的受理点），由保险公司定损人员或汽修企业相关业务人员协助报案。

（2）事故查勘

在事故较严重，或保险公司认为有必要的情况下（被保险人有骗保嫌疑），报案后，当事人需协助保险公司定损 / 理赔人员或其委托代理人（公估机构）到事故现场勘查，初步收集与事故性质、原因和损失情况等相关的证据和资料，判断事故是否属于理赔范围，必要时还会委托专门的技术鉴定部门或科研机构提供技术支持。

（3）损失确认

损失确认即定损，指定损 / 理赔人员对保险财产（车辆及其他连带物）的损失范围、损失数量、损失程度、损失金额，涉及的人身伤亡损害赔偿内容，以及施救和其他相关费用进行确认，并确定受损车辆的修复方式和耗时。



注意

事故中出现人员伤亡情况须及时与保险公司联系；营运车辆事故处理修复期间的营运损失，保险公司不予承担，当事人自行协商解决。

（4）维修结案

及时向保险公司提交其所要求的材料。按照法律规定，索赔材料的真实性由提交者负责。提供直赔服务的维修站在确认手续完备后，车主可在修复后直接提取车辆结案，无费用问题。不提供直赔服务的维修站，车主 / 被保险人需自行垫付修车费，带齐手续到保险公司报销结案。



注意

涉及第三者时，若第三者车与主车不在同一维修厂 / 站修理，则主车车主要求为第三者车主垫付修车费，在第三者车主将外修发票、维修明细单提交主车车主后，主车车主才能携带相关手续到保险公司办理结算并领取赔款。在此过程中，维修厂 / 站要提醒主车车主签订垫付款项的收据，最好先垫付部分费用，以防纠纷。



10. 怎样做好保险事故车维修专项业务

保险事故车维修是汽修企业的一项重要业务。以笔者多年行业经验估计,对大部分汽修厂/站而言,正常情况下,办理保险事故维修业务的车辆虽仅占总进厂台次的15%~25%,但产值贡献率可达40%左右,部分企业甚至能达到50%或更高。由此可见,保险事故车维修业务可看作衡量汽修企业经营效益和管理能力的重要指标。

(1) 汽修企业保险业务的体制设计及人员选择

1) 业务体制 不少4S店或集团化汽修企业为保险业务设立了专门的部门(保险部),且多将保险出单、定损理赔和保险事故车维修三项业务划归两个部门管理(保险部、维修车间),以便于直接控制和统一管理。而实际上,这种业务体制已经难以满足当今多数客户的需求,且与被视为未来发展方向的快捷一站式服务模式格格不入。根本原因在于,这种业务体制导致企业内部的战线过长、作业环节过多,各环节责任部门的考核指标不同,导致相互间关联性较低,这就容易在处理事情时引发推诿扯皮、各自为政的现象,例如上一环节手续不完善会导致下一环节办理业务时受阻,重新返回上一环节又要排队、等待,这极有可能引起客户的抱怨。同时,这也给业务人员追加修理中遗漏的配件及工项带来极大不便,几个部门来回跑势必降低效率。另外,若遇上不规范的保险公司,更会使客户和汽修企业的利益同时受损,笔者在多年汽修企业管理实践中深有体会。

与以上情况截然相反的是,大部分综合修理厂及连锁快修店将保险业务的出单员、定损业务员直接划归前台服务经理管理,如此一来,不同业务间的协调效率大为提高,能很好地满足客户需求,逐渐形成对集团化企业和4S店的服务竞争优势,对消费理念愈发成熟的客户而言无疑形成了巨大的吸引力。

2) 服务特点 对于事故车定损理赔业务,可分为由保险公司直接派员驻厂和由保险公司授权、企业员工自行负责定损两种作业方式。前者特点:优势在于可节省企业的人员成本,业务政策、程序技能无需企业操心,保险公司的定损权威性和业务权限均直接体现;不足在于不易和汽修企业的服务保持一致性,企业仍需设专人协助。后者的特点:不足在于对业务人员要求较高,需慎重选择人品可靠且业务能力强的员工;优势是增加了汽修企业的自主权,能够保持服务的一致性,也易于和内部各相关部门的沟通和协调。

实践证明,不管选择怎样的作业方式,保险出单、事故车定损和维修等业务若能统一到一个部门管理,将会极大提升办事效率,对汽修企业而言也易于保持服务的一致性和完整性。必须指出的是,保险理赔服务直接影响续保工作,若理赔服务不能得到客户满意,则必然导致客户续保率的降低,而续保率反过来又会影响保险事故车维修业务的顺利开展。

综上,汽修企业经营管理者必须克服主观因素,做到“以客户为本”,使企业的体制机制、服务理念和业务水平适应客户的需求,促进各项业务的良性循环。

3) 人员配备

保险业务员工配备及其工作要求见表2-5。

表 2-5 保险业务员工配备及工作要求

业务岗位	任 职 条 件	担 负 工 作	人 数 配 备
保险出单员	高中或中专以上文化程度，熟练使用计算机，身体健康，相貌端正，良好的语言能力，有驾照及保险从业资格证书，具备一定的保险业务知识	1. 客户投保核算、出单 2. 保险到期提醒、联络及续保出单 3. 管理保险客户资料数据 4. 反馈客户意见，参与企业政策制订	月出单在 40 份、保费 30 万元以下者需 1 人，以上者 2 人（换休）；超过 90 份、80 万元需 3 人以上
定损业务员	符合前台服务顾问的任职条件，有驾照及保险从业资格证书，一定的保险业务知识，熟练的报案、定损、理赔等保险业务能力，客户协调能力	1. 检查收集客户手续，未报案者协助报案 2. 授权内自行定损，超出者负责联络上报 3. 维修过程协调，资料齐全竣工交车 4. 整理赔案手续上交，赔款领取办理	每月事故定损车在 100 台以下需 1 人，超出可 2 人（根据车型、工作量及企业条件来定）

（2）合作保险公司的选择及企业工作跟进

1) 选择原则 汽修企业选择合作保险公司的原则：①经营车型。高端车型不要选择规模实力、服务能力低的公司；②保费规模。年保费在 1000 万元以下，且客户无特殊需求的情况下，最好不要选择与多家保险公司合作；③企业实力。最好选择国内服务网点多（考虑客户长途出行因素）、理赔方便、服务规范、运行效率高的保险公司；④企业关系。最好选择相距不太远、人员关系可信稳定的保险公司。

在目前投保费率统一的情况下，各家保险公司比的就是服务，坚持与规范且有实力的保险公司长期合作，建立单位之间、领导之间、员工之间良好的人际关系，在为客户服务时互相支持、互相理解、友好协商，最终使客户得到便捷安心的服务，保险公司的赔付率得到合理控制，汽修企业口碑与效益兼得，这是三方受益的好事情。

要做好这些业务，领导者自身必须精通业务、品行端正。一些汽修企业的决策者既不熟悉业务又没有清醒的头脑，谁能给自己好处、谁能花言巧语，就随意给谁的保单放点儿水，全然不顾员工、客户和企业自身的利益，这样必然会因小失大，最终导致客户流失，效益下降。

2) 直赔代理 自己的车出险以后，你最希望的肯定是“车修好、人省事”，这也是为什么越来越多的客户选择在专修店或综合修理厂而不在 4S 店投保的原因。多数客户的想法很简单：我联系上你们（代理单位）后，除了提供必须的手续外，最好就什么都不用管了。对于汽修企业而言，在给本企业投保的客户提供细致入微服务的同时，如果对非本企业投保的客户能有多一分关注，多一分真诚的话，会对促进业务提升产生潜移默化的作用，这是每一个企业领导者都应该高度重视的问题。保险事故车直赔代理工作流程见表 2-6。

表 2-6 保险事故车直赔代理工作流程

序号	步骤事项	工 作 内 容
1	弄明险种	客户提供保单，查明出险车辆投保险种及责任归属，了解出险情节、事故证明等
2	协助报案	客户是否报案，代理维修企业协助报案，或报保险公司判断是否需要现场查勘
3	协调定损	超出代理点授权者，协调保险公司派员确定事故损失（是否需要拆解、修理过程中补充）
4	收集材料	收集驾驶证、行驶证、保单、被保险人身份证（注意前二证在有效期内）
5	维修结算	保险事故车维修竣工后，客户提车，赔款由代理点代领（涉及三者客户垫付，领款后退回）
6	赔款结案	整理手续（除 4 项基本材料复印件外，还有报案单、定损单、维修单、发票、事故证明），领取赔款

设身处地地想一下，你的车出险后，在心情极差、不知所措的情况下，如果保险业务人员再以冷面相对，自己会是什么感受？冲突会不会一触即发？身为企业领导者的你，不仅要面对堆积如山的待批文件，还要面对无尽无解的客户抱怨与投诉，如此恶性循环，只会导致客户不断流失。

标准化的服务再加上一份同情和一份理解，才是赢得客户芳心的真谛。我们服务的终极目标是使客户成为自己的终身伙伴，这是笔者多年一线实践的切身体会。

3) 诚信合作 对保险公司（保险人）、被保险人（车主）和汽修企业这三者而言，坦诚与信任是互利共赢的基石。然而在种种利益的驱使下，当前整个行业处于一个并不健康的状态。其一，一些保险公司因管理考核机制或个别员工能力、素质问题，会以各种理由拒绝赔付、拖延赔付，甚至与个别车主串通作弊，合伙非法套利；其二，在个别代理保险业务的汽修企业中，总有一些“小人”想利用车险业务发财或者套关系，先出险后投保、人为制造事故，伪造、涂改、添加手续以骗保的情况屡见不鲜；其三，个别贪图小利的客户，“仰仗着”自己的车一年没出险，次年续保时就对汽修企业提出一些无理要求，例如通过走保险来换新轮胎，多数企业担心流失客户便违规操作。更有甚者，个别4S店在售车或维修业务不景气时，竟以做假案子骗保来解“腰包儿”的燃眉之急，等自己的内部车辆或者客户真正出了险时，就很容易被保险公司“卡脖子”，哪家保险公司会信任总撒谎的“孩子”？以上这些“昏招儿”其实对三方都不利，最后就是不欢而散。

(3) 保险客户的管理及业务激励政策

1) 客户管理 保险客户是汽修企业的核心资源。客户愿意在你的店里投保，不亚于把“身家性命”托付给你，换句话说，连“命”都托付了，保养维修这些“小业务”还不是你的囊中之物吗？这样的信赖难道不值得你以高水平的服务来回报吗？

不少4S店老板常感叹：现在卖车不赚钱，就靠手里积攒下的客户了，如果连这些客户都留不住，4S店就更难经营了。的确，在新车销售利润不断下滑，甚至拿不到厂家奖励就会亏损的形势下，怎样留住客户，在售后领域增加盈利，已经成为每家4S店都要面对的问题，保险业务作为首当其冲的售后盈利点，事关企业发展大计。

汽修企业要根据客户的不同需求提供差异化的服务，用优质的服务牢牢地稳固既有客户、吸引潜在客户，这很大程度上依赖于严谨高效的客户管理机制，具体管理方法可参见表2-7。

表 2-7 保险客户的资料管理与关系维护指导

序号	管理事项	工 作 方 法
1	客户基本信息	收集保管被保险人或投保联系人的姓名、电话、身份证号（单位组织代码）、职/行业、住址
2	投保车辆资料	投保车型/号牌、起止日期、投保险种、保费总额、优惠折扣、理赔信息（历年）、奖励政策等
3	保户分类管理	根据投保信息将客户分为单位和个人、新保（初次投保）和续保（再次投保）分别管理
4	大客户的开发	对拥有企业承修车型的单位客户，派人洽谈车辆维修及保险合作业务，提供互利，签订合同
5	流失客户调研	对于原有客户到期未续保的，专人负责设法联系，问明原因，统计分析，以利企业改进
6	保险到期提醒	按照已有的、能得到的到期保户信息，在保险到期前15天群发短信，前10天电话邀约
7	续保激励政策	可参考同品牌其他店做法，续保奖励避免返现金，达到能防止客户被对手挖走的目的

注：保险专员为保险客户信息管理责任人，要注意资料的安全性，特别是员工离职时的交接完整、防范、泄密。

2) 新保管理 按照多数保险公司现行政策，新车投保的保费折扣一般不高，很多新客

户只关心价格和优惠政策，在不了解后续问题的情况下，很可能转向电话保险等其他投保渠道。另外，对于4S店而言，如果新车投保没有任何促销方案，也会让销售顾问多费很多口舌来吸引客户。企业可根据经营车型、自身运行情况及竞争对手情况，在新车投保率大于80%的情况下，制订出对客户的促销方案和对员工的激励办法，具体见表2-8。

表 2-8 新保促销方案及员工激励指导办法

人员	参 考 方 案
新车客户促销	①按投保商业险金额、比例（企业自定）赠送精品消费券、工时代金券或续保代金券，前提是保费不能同时再享受折扣、赠券只限于投保车（若独立核算，赠送成本可计算后由销售和售后各承担50%）
	②根据客户和车型情况，赠送与①价值比例相同的（换三滤以下）保养券，可抵仅限于保养产生的料费、工费
	③按照新车价值，投保达到规定的险种、金额时，购车价优惠的幅度与未达时有显著区别，提供客户优选
	④增加本店保险售后服务的亮点，会员俱乐部、等值礼品等
销售员员工奖励	①按销售员自己成交客户商业险投保金额、比例提成奖金（可统一比例、可按阶梯递增）
	②按成交客户达到企业规定投保险种的单数奖励（阶梯状递增更有激励作用）
	③按成交客户达到企业规定险种投保数与当月成交总数之比，即新车个人投保率提成奖励
	④以上三种均参考，设计各占一定的百分比，累计核算，控制总额

3) 续保管理 对4S店而言，在新车销售时，客户为了图方便，再加促销案的吸引和销售员的努力，车辆保险比较容易达成。而次年续保或在用车连续续保时，客户有了过去的服务体验和对车险常识的了解，工作难度就会加大，这对企业的公关、营销能力也是一种检验。笔者根据多年工作经验总结了一些营销方法，具体见表2-9。

表 2-9 续保促销方案及员工激励指导办法

人员	参 考 方 案
续保客户促销	①按投保商业险金额、比例（比新保略高）赠送工时代金券或续保代金券，前提是保费不能同时再享受折扣，赠券只限于投保车（若独立核算，赠送成本可计算后由销售和售后各承担50%）
	②根据客户和车型情况，赠送与①价值比例相同的（换三滤以下）保养券，可抵仅限于保养产生的料费、工费
	③对单位客户赠送购物卡。老客户推荐其他车初次投保，可奖励保养券或购物卡
	④增加本店保险售后服务的亮点，会员俱乐部、等值礼品等，特殊情形也可直接保费折扣
内部员工政策	①任何员工推荐客户初次到店投保，按商业险金额（比新车投保及专职保险员提成比例高）核发奖金
	②非在本店/厂投保客户，出险后推荐到本处维修，按定损金额的一定比例（企业自定）或台次核发奖金
	③保险专员可按续保金额、续保率设计提成奖励办法，固定提成比例、阶梯式比例均可
	④保险专员对新保、续保还可另有按保单份数、出单额的提成奖励

衡量一个汽修企业保险业务经营情况的指标主要有新车投保率、客户续保率、保费增长率和客户满意度。在赢利方向向售后领域倾斜的过程中，如何把新车投保、在用车续保、精品装饰和售后产值的提升有机整合在一起，不断形成新的赢利点，避免各自为政、各自核算和资源浪费，是每个汽修企业领导者必须认真思考和严肃对待的问题。

从员工的服务态度、业务技能到领导者的重视程度、市场意识和应变能力，都要有相应的企业机制来保障。具体到保险业务，把对保险工作的重视、对保户的关怀看作是全企业所有员工共同的责任。每季、每月不定期举办活动，例如服务月、服务周或特定项目免费检测等，并设法邀请未到过厂的新客户参加各种主题活动，这样老客户带新客户，新客户成为老客户，业务量就会像滚雪球一样增长。

? 11. 汽车保养包含的项目和操作重点有哪些

汽车保养是什么？这是每一位车主都非常关心的问题。然而，恐怕不少从业人士都很难精确回答这个问题。一辆汽车由上万种零部件组成，在使用过程中，由于零部件的磨损、老化、腐蚀等因素，车辆的各项性能都会逐渐下降。同时，每辆车的使用状况都不尽相同，因此即使是型号完全相同的两辆车，它们在相同周期里的性能衰减程度也可能天差地别。对车辆进行定时或定里程保养，就是为了及时发现问题，避免小问题变成大问题。对那些在一般情况下随时间较规律变化的零部件或油液，如机油滤清器、空气滤清器、机油、冷却液等，进行及时的检查、清洁、紧固、更换和调整，使车辆性能保持和恢复到更佳状态，这就是车辆常规保养的目的，以下是对汽车保养的简单归纳。

汽车保养	内容	- 清洁：汽车的某些部位若被灰尘覆盖，会影响检查效果，导致有些故障或隐患，不易及时发现。同时，定期清洁能使发动机进气顺畅，空调出风清新。 - 检查：检查重要旋转部件和配合件；检查冷却、润滑系统是否有泄漏；检查制动系统管路是否老化、破裂、变形；检查关键部位螺栓是否松动、腐蚀；各种所用的油液是否符合规范要求。 - 紧固：紧固和检查要同步进行，主要针对转向系统、传动系统和悬架；车辆行驶5~6万千米后，或出现冷却液温度过高情况后，应及时对发动机缸盖的紧固螺栓进行检查。 - 更换：根据保养手册要求，定期或定里程更换油液和易损件，如机油、冷却液、转向助力油、三滤、发电机传动带、正时传动带、油封、制动片、轮胎等。 - 调整：及时更新、升级软件。如清洗节气门后做节气门匹配，更换机油后保养里程及时归零等。
	周期	- 日常保养：根据主机厂保养手册规定和客户用车状况，在规定保养时间或里程内，完成各项目的保养工作，如更换机油三滤。 - 换季保养：对受季节因素影响较大的车辆零部件进行保养，如春季检空调，冬季检轮胎、冷却系统等。
	做法	除按照项目单逐项检查合格画“√”，不合格画“×”外，像制动片厚度、轮胎花纹深度、正时传动带更换周期等要最好记录，以便车主早拿注意、及时更换，利用保养“增项增收”，减少二次进厂小修的次数。

需要厘清的是，日常作业中，汽车保养和维护虽常放在一起进行，但两者的前提条件是有显著区别的。保养是在车辆没有任何异常的情况下，定期对各功能部件进行的预防性作业，如油液定期补充、更换，检查管路、关键连接件等；而维护是根据检测、使用或观察情况，对车辆已经存在的异常情况进行检查和排除，是一种保护性作业，如清洗积碳、更换老化的传动带、轮胎调位等，不进行维护将直接导致故障的发生。两者的对比分析见表2-10。

表 2-10 汽车保养与维护异同分析

释义	汽车保养	汽车维护
区别简述	保养是事先设计好的，所有车辆必须做，具有定期定里程性，如油路、电路检查及旋转部位润滑、关键紧固件紧固	维护是因人而异、因车而异，因道路和地区不同而定，是主机厂无法设计的，即由用而定
	保养是工程师基于汽车机械磨损规律而设置的，如更换机油、制动液、火花塞等	根据车辆使用环境不同对数据进行采集，对电子数据进行调校或使用某些方法予以维护，如洗积碳、校前轮前束角等
作用简述	车辆性能保持和恢复，仅靠固化保养远远不够	减少车辆排放，提高车辆使用性能
	常规项目检测，车辆性能不能得到良好的恢复和保证	延长配件使用时间，降低车辆使用成本
	保养对减少排放能起一定效果	因车定制维护方案，既省钱又能始终保持车辆良好状态
	放置过久的车，不用也需保养	维护作业的根据是检测分析

随着汽车制造技术和产品质量稳定性的提升，以及道路交通条件的改善，除意外交通事故造成的车辆损伤修复外，真正由老化、磨损导致的机械大修，在汽修企业的日常业务中所占比重越来越低，进而使保养维护工作对汽修企业的重要性日益提高，需引起领导者重视。



管理心得

车辆定时定程保养

笔者常听客户提出这样的问题：我最近出差比较多，车用得少，没跑多少里程，可不可以隔时间长一点再保养？我上下班路不远，只是休息日或放假了才开车远处玩一玩，一个月也跑不了多远，不用保养太勤吧？。这些客户考虑问题从成本出发，能省则省，这种想法当然不能算错。但从技术角度看，只有定时定程的保养，才能保证车辆持久发挥最佳性能，并保障行车安全。

车辆上的大部分零件磨损肯定与行驶使用有关，如制动片、轮胎、传动带、曲轴轴瓦等。但橡胶、油液则不然，如机油、制动液、齿轮油等，其本身具有亲水性，即使车辆搁置不动，时间过长也易变质，这就是为什么长期停驶的车辆在使用前也需重新保养的原因。另外，如果经常性短距离行驶且速度低，会导致燃油燃烧不充分，积碳增多，对润滑油的性能保持更不利。因此，时间和里程是车辆保养作业必须同时兼顾的两个因素。

我们提倡定时定程保养，在与客户交流时，可强调以下亮点：省钱—事前检修，避免问题扩大化；省时—养护车辆有计划，提前预约；省心—保持车况良好，用时无忧；安全—定期检查，故障隐患提早排除；保值—定期保养车况好，使用寿命长。

另外，固定在一家维修站保养，就如同一个人常在一家医院体检或就诊，商家对车况比较熟悉，业务操作自然驾轻就熟，还会给出实用建议，对一般车主是大有裨益的。

为什么 4S 店的保养比其他途径价格贵？贵在什么地方？多花的钱有必要吗？很多客户来店保养时都抱着这样的问题，这时，如果服务顾问拿出事先准备好的“套餐”供客户了解和选择（表 2-11），他们的担心很可能会烟消云散，也无需多作解释了。

表 2-11 车辆常规使用定时定程保养项目选用表

车主姓名	联系电话	车型	车号	VIN 码	行驶里程	保养日期
☐ C 套餐	☐ B 套餐	☐ A 套餐	☐ 例行保养	例行保养（时间：50 分钟 价格：×××× 元） A 套餐（时间：60 分钟 价格：×××× 元） B 套餐（时间：100 分钟 价格：×××× 元） C 套餐（时间：180 分钟 价格：×××× 元）		备注
每 24 个月 或 50000 千米 定期保养	每 12 个月 或 20000 千米 定期保养	每 3 个月 或 7500 千米 定期保养	首保 5000 千米或例行 3 月 7500 千米			
☐	☐	☐	☐	1. 更换发动机机油及机滤		
☐	☐	☐	☐	2. 检查、清洁空气滤清器		
☐	☐	☐	☐	3. 检查冷却液液位（冬季检查冰点）		
☐	☐	☐	☐	4. 检查制动液液位及品质		
☐	☐	☐	☐	5. 检查转向助力油液位及品质		
☐	☐	☐	☐	6. 检查风窗清洗液液位		
☐	☐	☐	☐	7. 检查刮水器（刮水片）状况		
☐	☐	☐	☐	8. 检查发动机附件传动带及其涨紧度		
☐	☐	☐	☐	9. 检查蓄电池极柱（电解液液位）		
☐	☐	☐	☐	10. 目视检查发动机舱电路，其他部件是否泄漏、损坏		
☐	☐	☐	☐	11. 检查所有轮胎磨损、紧固状况，校正胎压（含备胎）		
☐	☐	☐	☐	12. 目视检查制动系统是否泄漏损坏，制动片厚度		

(续)

车主姓名	联系电话	车型	车号		VIN 码	行驶里程	保养日期
☐ C 套餐	☐ B 套餐	☐ A 套餐	☐ 例行保养	例行保养(时间: 50 分钟 价格: ×××× 元) A 套餐(时间: 60 分钟 价格: ×××× 元) B 套餐(时间: 100 分钟 价格: ×××× 元) C 套餐(时间: 180 分钟 价格: ×××× 元)			备注
每 24 个月 或 50000 千米 定期保养	每 12 个月 或 20000 千米 定期保养	每 3 个月 或 7500 千米 定期保养	首保 5000 千米或例行 3 月 7500 千米				
☐	☐	☐	☐	13. 目视检查发动机、变速器、前后桥及传动轴油封、防护套			
☐	☐	☐	☐	14. 检查转向拉杆球头间隙、紧固程度及防护套状况			
☐	☐	☐	☐	15. 检查前后减振器, 悬架部件紧固情况			
☐	☐	☐	☐	16. 检查车辆底部螺栓紧固、排气管吊挂状况			
☐	☐	☐		17. 检查车内所有开关、用电器、显示器等的功能			
☐	☐	☐		18. 检查天窗(若有)功能, 导轨清洁润滑			
☐	☐	☐		19. 车辆控制系统专用检测仪检查			
☐	☐			20. 更换空气滤清器、燃油滤清器(按车型手册规定)			
☐	☐			21. 检查制动片, 必要时更换			
☐	☐			22. 四轮换位及动平衡			
☐	☐			23. 清洁散热器			
☐	☐			24. 清洁空调系统(必要时换滤芯)			
☐	☐			25. 检查三元催化系统			
☐				26. 清洗节气门、喷油嘴、进气道(视情)			
☐				27. 更换冷却液			
☐				28. 更换制动液			
☐				29. 更换齿轮油(分动器油, 若有)			
☐				30. 检查更换火花塞			
☐				31. 更换变速器油(根据车型要求)			
☐				32. 润滑车门铰链			
维修完成时间: 时 分				检验签字: 客户签字:			
下次维修保养建议:				技师签字:			

备注: 套餐单与委托书配套使用, 检查过程中发现的问题导致的附加时间、费用不包含在套餐内, 另行协商。超过两年或 50000 千米后还应增加更换正时传动带(若有)、转向助力油(若有)、制动盘、轮胎、自动变速器油滤清器等项目。

12. 服务顾问为什么要参与新车交接

对于 4S 店而言, 一台新车的成交恰恰才是与客户服务关系的开始。随着国内汽车消费者的不断成熟, 汽修企业, 特别是 4S 店, 竞争的要素已不仅仅是经营的品牌, 还包含企业与客户之间凭借车辆建立起的服务关系。企业与客户的关联度越高, 表明其与客户的关系越密切, 企业人脉也就越厚实, 这正应了一个中国传统的生意经, 叫作人脉等于钱脉。

服务顾问参与新车交接, 就是企业与客户建立高关联度的开始和基础。在售车利润下滑严重的形势下, 4S 店的售后服务体系是否完善、完备, 不仅是车主买车时关注的焦点, 也是企业能否盈利的关键。企业要想与客户建立持久的服务关系, 就必须重视新车交接过程。

(1) 新车交接的组织管理

1) 新车交接环节的组织领导者是总经理，组织责任人是销售总监和售后总监，实施责任人是销售展厅经理和售后服务经理，参与人员是销售顾问、专属服务顾问和客服人员。

2) 新车交接所要达成的工作目标：①感谢客户成为本品牌车主，交车仪式上交钥匙，合影留念；②销售顾问将客户引荐给专属服务顾问；③服务顾问自我介绍，工作步骤见表 2-18，介绍内容见表 2-19；④向配合完成新车交接环节的客户赠与礼品。

3) 新车交接环节的时机、内容、持续时间，应根据客户的意愿及业务办理节奏来把控。

4) 对时间不充裕的客户，可省略流程设施参观，仅做自我介绍和流程介绍。

5) 全程完成时间约需 20 分钟，简要介绍控制在 10 分钟内，可在客户出保单、开发票空隙插入介绍。

6) 交车达成率考核对象是销售展厅经理和销售顾问，根据经营品牌、每月任务、个人指标设定适当的总比例和个人比例，如 60%、70%、80%……或大交接（全程）达到 X%，小交接（简介）达到 Y% 等。

7) 根据每月新车销售任务及交车达成总比例指标，将预计完成的交车台数按可参与交车的服务顾问人数平均分配，可按每人每月完成客户数提成奖励，或阶梯式提成递增，这样激励作用更大。

(2) 服务顾问的工作任务

服务顾问在新车交接中应该完成的工作及工作要点见表 2-12 和表 2-13。

表 2-12 服务顾问参与新车交接的工作步骤

步 骤		工 作 内 容
交 车 步 骤	准 备	新车交接前一天，从销售顾问处转给指定服务顾问完整的客户信息
		服务顾问根据客户信息了解客户姓氏、联系方式、方便的时间、用车习惯（职业、住址）等信息
		根据客户资料、车辆技术规范等，制订初步年度保养计划
	介 绍	交车现场首先向客户做自我介绍，递交名片及年度保养计划、有关资料等
		介绍服务流程及车型质保政策、服务预约及注意事项等
	参 观	带领客户参观售后服务区，介绍接车区、休息区（洗手间、就餐区）、生产区、收银室等
		边带领客户参观边介绍资深员工、车间设备、备件仓库、服务能力和企业理念等
		再次向客户强调车遇事及时和企业、相关员工联系，送走客户后在系统中录入客户有关信息

(3) 完善交车工作的意义

对于汽修企业从业者来说，“买车的时候态度还不错，买完了就没人管”这样的客户抱怨并不陌生。同时，对于很多汽车消费者而言，在爱车第一次出现问题时，往往会不知所措，并把坏情绪带到修车过程中。很显然，这里的症结就在于汽修企业没有做好新车销售和售后服务的对接工作。

人们乐于向自己的亲朋好友推荐物美价廉且售后服务有保障的商品，这样，企业不必费吹灰之力，一个潜在客户就会变成现实客户，新一轮的销售与服务工作也有了良好的开端。有调研指出，在有老客户或熟人推荐情况下，促成新客户购车的成功率在 60% 以上，而对无任何关系的初次洽谈客户，成功率不足 20%，这足以说明老客户的重要性。从销售

角度讲，做好新客户的车辆交接服务，既是为现有工作锦上添花，又是为以后的工作夯实基础，何乐而不为呢！

表 2-13 服务顾问参与新车交接的介绍要点

要点	项目	介 绍 内 容
介绍要点	专业	人员 持证维修技工和服务顾问、备件员工，经厂家培训考核，管理层经验丰富……
		设备 按照车型技术要求配备的各种设备，专用或进口、数据齐全、精度高
		工具 按照车型特点，厂家配备的专用工具多达 × 种，且部分为进口，其他汽修企业不具备
	专享	备件 价值数百万的库存备件，全为厂家直接供应，且不准外购外销
		信息 网上资料库、车型专用技术手册、厂家专供技术信息、专用索赔服务保障系统
		档案 每位车主有单独维修档案，专处保存，回访反馈、特需服务
	专属	专人 从交车起为车主提供专人专属服务顾问服务
		定制 针对不同用车情况提供个性化年度保养计划及保养提醒、专项服务
		增值 每次保养附送车辆 X 项免费安全检测，车主俱乐部增值服务，免费用餐、洗车

一个完整、贴心的交车过程，会给客户留下美好的印象，更重要的是，这增加了其对售后服务的了解和对企业工作的信任。例如，服务顾问在交接过程中对维修人员技术能力的介绍，对专用工具和各种设备的介绍，都会使客户产生不可替代的信赖感，并自然而然地认为把钱花在这里物有所值。这样的服务细节是客户建立对企业良好印象的开始，也是企业服务产品二次营销的具体行动。

在经营品牌一定的情况下，产品质量是第一次竞争，售后服务是第二次竞争，汽车没有质量就没有市场，而完善的售后服务不仅可以弥补产品生产质量的一些缺陷，还是汽车产品市场生命力的重要支撑。“得服务者得天下，善服务者善市场”，这成为当今汽车行业里不争的现实。

13. 维修业务中常用的维修合同和合作协议包括哪些

在维修业务中规范使用合同，是构筑企业诚信的基础。作为一种法律文书，签订合同的目的就在于明确当事人双方设立、变更、终止权利义务的法律关系，使当事人之间的权利义务及责任约束通过合同条款予以明确，而所发生的法律后果是当事人主观要求的，对应的法律责任当事人必须依法承担。签订合同是双方“意见一致”的体现，“协商一致、平等自愿”是其遵循的基本原则。

企业规范使用业务合同的意义：①规范交易秩序，确保诚信合作，预防纠纷；②促进企业管理规范，使责任和权利明确，业务公开透明，是交易结算的依据；③通过合同的履行，可发现薄弱环节，有利于企业工作的改进。合同的形式一般有两种：第一种是长期即一年或双方约定时间的合同，如单位定点修车合同、某项业务合作等；第二种是一次性即时合同，如单车修理、单项事情等。汽修企业维修业务合同的签订人一般为业务主管以上人员。下面列举几种常用的维修业务合同。

(1) 维修合同

较大维修金额、特殊情况、特殊客户，如总成（发动机、变速器等）大修、大事故车维修或对维修存有疑虑的客户等，按照工商、行管的规定和建议，托（客户）、承（修理厂/站）修方应协商签订维修协议，可有效避免后期争议。汽车维修合同的示范文本，见图 2-11。

汽车 维 修 合 同（示例）

托修方（客户简称甲方）：_____

承修方（企业简称乙方）：_____

一、承修车辆信息：

厂 牌		牌 照 号		车身颜色	
车 型		底 盘 号		发动机号	

二、车辆交接事宜：

送 修				接 车			
日 期		方 式	如救援拖车	日 期		方 式	如客户自接
地 点	维修厂 / 站			地 点	维修厂 / 站		

三、维修类别项目：

例：意外交通事故碰撞，造成车身前部及两侧下围、前后桥及悬架等受损

预计修费总金额（工料合计费用、大写）：_____

四、材料提供方式：

例：按照定损确认和实际维修技术规范，由承修（乙方）方自备，酌情处理。

五、质量保证期：

维修车辆自出厂之日起，在正常使用情况下，按照质量保证期规定 10 天或行驶 2000 千米（以先到者为准）以内出现维修部位的质量问题由承修方负责。

六、验收标准及方式：客户（甲方）提车时共同检验认可。

七、结算方式及期限：

保险公司符合理赔确认的金额部分，由承修方（乙方）负责自领，托修方负担部分提车时付清。

八、违约责任及金额_____

九、如需提供担保，另立合同担保书，作为本合同附件。

十、解决合同纠纷的方式：经济合同仲裁_____法院起诉_____

十一、双方商定的其他条款：（例）由于暂无事故现场交警证明，在托修方（甲方）最终确认不能提供相关手续情况下，委托承修方（乙方）协助其办理向保险公司定损理赔事宜，根据保险条例，承修方确保客户承担的维修费用的保险公司免赔率低于 30%，超出部分由承修方承担。

托修方单位名称（章）： 单位地址： 代 表 人： 电 话： 开户银行： 帐号： 签订日期：	承修方单位名称（章）： 单位地址： 代 表 人： 电 话： 开户银行： 帐号： 签订日期：

备注：1. 承、托修方签订书面合同的范围：汽车大修、主要总成大修、二级维护及维修费在 1000 元以上的。
2. 本合同正本一式二份，经承、托修方签章生效，托修方若为个人，附本人签字的身份证复印件。
3. 本合同维修费是概算费用。结算时凭维修工时费、材料明细表，按实际发生金额结算。
4. 承修方在维修过程中，发现其他故障需增加维修项目及延长维修期限时，承修方应及时以书面或其他形式（包括电话、信函、文书、电报）通知托修方，托修方必须在接到通知后_____天内给予书面答复，否则视为同意。
5. 承、托修方签订本合同时，应以《汽车维修合同实施细则》的规定为依据。

图 2-11 汽车维修合同范本

(2) 定点维修协议

集团单位或拟长期定点维修客户，为约定车辆维修的工作程序，防止失控或纠纷，将双方商定的送修程序、修理原则、安全保证、修后质保、结账办法、合作期限、争议解决办法及享受合同的托修方车辆信息等合同中注明，以促进合作的顺畅透明。协议示范文本见图 2-12。

修车合作协议（示例）

甲方（托修方）：_____

乙方（承修方）：_____

根据《合同法》及汽车维修行业相关规定，就车辆维修有关事宜，甲、乙双方按照平等自愿、协商一致的原则，为严格车辆维修秩序，确保双方利益，经友好协商达成如下协议：

一、乙方接修车辆，必须凭甲方车辆管理部门或车管负责人开具的《车辆送修通知单》（签字或盖章）接车。特殊情况须有负责人的电话通知，事后补开《车辆送修通知单》。

二、送修时，甲方派出人员或当车司机与乙方接修员工，在对车辆需修项目确认后，在维修委托单上签字并取走客户联作为接车凭证，维修中发现需增修的项目，乙方须与甲方联系确认后施工。

三、对甲方送修的车辆，乙方应本着“能快则快，能修勿换”的原则优先安排维修；修理施工期间，在外发生的违章、事故等，由乙方负责；竣工后的质量保证，按照《北京市汽车维修质量管理办法》中的相关规定执行。

四、竣工接车，甲方派出人员需凭委托书客户联，并在《维修结算单》上认真核对所修项目，确认签字。结算周期按以下__情况执行：（1）正常情况下每__个月结账一次；（2）当修理费累计达到__万元时也可结账一次。结账时开据：
☐普通票 ☐增值税票。

五、本协议有效期，双方商定自二〇__年__月__日起至二〇__年__月__日止，为期__年__个月。未尽事宜，双方协商后可另订补充协议，遇争议协商不妥时，任何一方均可向人民法院起诉解决。本协议正本一式两份，甲乙双方各执一份，经双方盖章签字后生效。

附件：甲方《车辆送修通知单》并车管签字备案式样

甲方（托修方）：	乙方（承修方）：
单 位 地 址：	单 位 地 址：
负 责 人：	负 责 人：
联 系 电 话：	联 系 电 话：
签 订 日 期：	签 订 日 期：

图 2-12 定点维修协议范本

(3) 保险合作协议

对于本企业以外的个人或单位，协助介绍、引进保险事故车维修业务，是企业广开门路、促进业务的一项战略性工作。就双方合作过程中的责任、利益，依据各自提供的资源、付出的劳动、获得报酬的比例等事项，按照《合同法》的精神签订协议，是平等互利、诚实合作的体现，可保证此项业务有序有据地进行，吸引更多人参与到企业业务的提升工作中去。协议示范文本见图 2-13。

保险业务合作协议（示例）

甲方（委托方、中介方）：_____

乙方（受托方、维修厂）：_____

根据《合同法》及汽车维修行业的有关规定，甲、乙双方就保险事故车的维修合作事宜，按照平等自愿、互惠互利、协商一致的原则，经友好协商达成如下协议：

1、甲方承保的车险客户（被保险人）出险后，如属乙方特约维修或有能力维修的车型，受甲方或甲方客户的委托，乙方在按规定验证完车主相关手续后，可负责之后的报案定损至维修结案的有关事宜，也可按照双方的约定或客户具体情况只负责维修环节，车主或甲方负责定损、垫付修费。

2、乙方应遵守甲方所属保险公司的规定，在保险事故案情真实、索赔及领款手续齐全，并得到保险公司许可、保户授权下，全权代办出险车辆的定损理赔事宜。修理价格的定损标准：乙方专修车型的配件及工时费以乙方提供的标准为参考；非专修车型的配件及工时费以保险公司或市场价格为参考协商确定。

3、凡在乙方处维修的专修或非专修车辆，中小事故车的定损最好在维修动工之前完成，大事故车需拆解定损的，经客户或保险公司授权，乙方协助处理，维修方案与保险公司协商。维修期间及出厂后的质量保证责任，乙方按照《北京市汽车维修行业质量管理办法》中的相关规定执行。

4、属乙方专修车型的维修事项，配件及施工工艺按乙方标准执行；非专修车型，配件等按保险公司定损要求的质量标准执行，若定损价格和车型要求的技术质量产生差距时，甲、乙方共同负责协调。若乙方只负责维修环节，则出厂时由甲方或车主结清费用后接车；全权委托给乙方的案件，手续须经保险公司确认、保户委托授权，确保赔款能予领取，方可提车。

5、按照公平合理、服务有偿的原则，对于甲方协助提供的保险事故车维修业务，双方协商按照以下办法予甲方支付服务费：（1）甲方只负责提供推荐并将客户介绍、引导或拖车至乙方维修场所，其余事项由乙方完成的情况，按照维修费的 X% 支付；（2）甲方不仅将客户介绍到达维修站，还协助定损及办理领款或自行垫费的情况，按照维修费的 Y% 支付。

6、合作期间，乙方有义务协助甲方介绍的客户或保险公司对在 / 不在乙方处维修的事故车辆进行技术鉴定，尽量节省保险公司的赔偿支出并给客户一定的帮助；对甲方服务费的支付额度，以乙方最终到账后的金额为准，先到账后支付（到账三天后可支付），根据情况双方约定可每车一结，也可数车一结，或_____。

7、合作期间，双方均应自觉维护对方的形象，坚持以诚相待、信誉至上的原则，有义务防止任何损害对方利益和信誉的行为发生，除双方已商定的合作条件外，任何一方在合作过程中不得再附加任何其他不利于双方合作的要求。如遇双方确需补充的事项，应自商定之日起生效。双方未协商确认的事项视做无效，不得强求另一方履行。

本协议一式两份，甲、乙双方各执一份，自签订之日起有效期暂定为一年。

甲方（托修方）：	乙方（承修方）：
单 位 地 址：	单 位 地 址：
负 责 人：	负 责 人：
联 系 电 话：	联 系 电 话：
签 订 日 期：	签 订 日 期：

图 2-13 保险合作协议范本

14. 怎样做好维修业务的结算管理

维修结算是企业全体员工、全部资源运作成果的最终体现，应严肃对待。企业在服务过程中，可通过结算环节的优化处理来应对不同情况，获得客户的认可和理解，同时取得相应利润。明确结算环节的管理办法，并要求管理、业务人员掌握且严格执行，是非常重

要的工作。优惠折扣是汽修企业吸引、挽留客户，弥补不足、处理异常情况时常用的手段，财务部和维修站/厂主管领导应按规定的办法监督执行，这对于提高客户满意度，培养忠诚客户群体，使员工树立守纪意识，使企业经营有序进行，具有非常重要的意义。

（1）优惠范围

- 1) 营销活动中规定项目，参加者均可享受；
- 2) 定点维修的合作单位，协议中备案的车辆和约定的折扣率；
- 3) 持有企业VIP卡/会员卡的客户，按照发卡规定、承诺的项目内容和折扣率；
- 4) 当次维修金额较大者或维修次数较多老客户，本人提出意愿；
- 5) 发生返修、增修或服务抱怨投诉的客户；
- 6) 其他重要客户、特殊客户。

（2）优惠权限

1) 服务顾问：工时费 × 折（企业自定），对持有本单位VIP会员卡的客户，可根据情况，对价值在 × × 元以下的检查维修项目或辅助材料（仅限机油、齿轮油、冷却液、制动液的补加）予以免费赠送。权限范围内无需上级领导再签字批示。

2) 业务主管：工时费 × 折（企业自定），对持有本单位VIP会员卡或个别对维修质量有抱怨的客户，可根据情况，对价值在 × × 元以下的检查维修项目或辅助材料（仅限机油、齿轮油、冷却液、制动液的补加）予以免费赠送。权限范围内无需再签批。

3) 主管站长/经理：工时费 × 折（企业自定），对持有本单位VIP会员卡或个别对维修质量有重大抱怨，且有一定社会影响力的客户，可根据情况，对相关的检查维修项目或辅助材料（仅限机油、齿轮油、冷却液、制动液的补加）等酌情予以部分或全额减免。

4) 董事长、总经理等：对 × 折以下或需免单情况，必须经站长/经理签批后再报经董事长、总经理等（其中之一）批准签字，方准服务顾问放行。

级别越高权限越大，可给予客户的折扣率及免费赠送价值也越大，企业可自行商定。

（3）挂账权限

1) 无论单位或个人，除签有协议的用户外，其他人严禁挂账或随意享受折扣。签约用户挂账时须具备：①经用户（车管领导）签字的车辆送修单；②单位指派的送修人在经确认的未结账维修单签字。否则，违者负责追回所欠账款，发生损失后赔偿责任自负。

2) 对于客户结账时未带够钱又需提车的特殊情况，可按以下权限给客户行方便：①服务顾问权限为100元以内；②服务经理权限为200元以内；③售后总监权限为500元以内；④超过500元须报总经理批示。但所欠款项需在两周内结清，否则从经办者工资中扣回。不能配合上述规定或款数欠缺较多者，必须执行结账后提车的规定。

（4）其他优惠

维修中发生异常或维修金额大、时间长，如果客户未要求过多折扣，还可选择其他方式予以关照：①提供代步车；②赠送精品或精品券；③赠送车辆美容或洗车券；④赠送车辆维修工时券；⑤赠送礼品或店内其他用品等。以上方式可单选、多选，但优惠价值总额

不得超出权限范围,不得与维修费用折扣重复使用,且优惠的原因与方式必须在结算单存档联(第一联)上注明。

(5) 违规管理

员工亲属或朋友来修车需要享受优惠的,亦应按程序逐级报批,符合各级权限规定的折扣范围。财务在收银结算环节,应认真审核结算单,核算会计在入账时二次核对,对违反上述规定,超越权限打折优惠,利用职权弄虚作假的,一经发现须由经办人补足差额,据情予以处罚直至辞退;对未经结算又未办理挂账审批手续,擅自放走维修车辆的,在企业规定期限内经办人承担善后责任;利用职务便利,营私舞弊、擅改工单、做零结算者,给予重罚直至辞退。

管理办法制订后应传达至每个管理、业务及财务人员。财务部负责将每月优惠情况汇总报给总经理。



15. 怎样做好企业员工内部修车的优惠管理

进行企业员工自用车辆的内部维修管理时,既要维护员工利益又要遵守相应的规定,这项工作执行的效果会影响外部客户对企业的评价,也会影响内部员工的工作情绪。具体管理方法如下。

员工内部修车管理办法

根据本公司员工及其车辆(新增、变更)的情况,为规范维修生产管理秩序,维护公司经营利益,合理、方便、有序地为在岗员工提供车辆维护修理优惠服务,特明确公司员工内部修车管理办法如下。

1. 适用范围:仅限公司在岗员工本人自用车辆,每人名下仅限×辆,须在公司办公室登记备案并转交前台后,方准享受本办法。员工中途新增、变更车辆后,应及时到办公室进行登记,未在备案表中登记的车辆、先维修后登记或临时变更登记的车辆、已离职调走员工的车辆,不得享受内部优惠办法。

2. 服务程序:所有需要维修、保养的车辆,一律经前台登记后由车间统一派工,特殊情况本人需指定修理工者,亦须经车间派工同意,且修理工手中无未竣工客户车辆或等其完工,不准停修客户车中途插入员工车,若由此引发客户抱怨,则对当事修理工予以严格处罚,并追究车主的相关责任。

3. 作业规定:进入维修车间的车辆,必须有工单手续,由规定人员驾驶。本人有事经允许进入车间后,不得在现场聊天、长时间观看、指挥修理工增减项目、影响维修方案的实施或擅自操作任何设备,否则,修理工有权停止作业,若出现问题,当事人责任自负并追加处罚。维修所用的配件材料中,由单位提供的配件材料按照行业相关规定提供质保,本人自带的配件材料需在工单中注明“配件自带”,本人签字确认后责任自负。

4. 优惠办法:工时费率按车价与单位系统备案车型标准就近原则执行,维修工时费5折,配件材料费平进平出(含税)。结算时,结算单无须再经领导签批,此优惠仅限于机修、保养及其他规定项。接车当时结算,特殊情况本人签字说明,延期不得超过一周。逾期由当车服务顾问垫付或负责解决。

备注:①受单位专用工具、检测仪器的限制,个别车型及个别项目不能在本单位维修,请员工谅解。

②20××年×月底前有车员工,到办公室登记,×月×日起执行。

16. 服务顾问为什么是汽修企业的“首席代表”

汽修企业的业务前台，是企业对外服务的窗口，是企业人、财、物整体经营运作的龙头。服务顾问对企业“顾客第一”的服务理念能否得到良好体现，以及每一位进厂顾客能否对企业“建立信心，消除疑虑”起着举足轻重的作用，他们是企业的“首席代表”。

从客户立场看，车辆的维修质量包含技术质量和服务质量两个方面。技术质量指维修作业对汽车技术状况和工作性能维护和恢复的程度，是促使客户满意的基础；服务质量包含工作人员对待客户的态度，服务的标准性、周到性、时效性等方面，是客户满意度的外延。因此，仅仅修好车并不一定能让客户满意。

（1）服务顾问的从业要求

前台业务人员必须具备极高的职业素质，外貌、情商、业务能力都必须是一流的，因为他们的言谈举止、服务水平代表着企业的素质，代表着企业的经营管理水平。业务人员必备素质见表 2-14。

表 2-14 服务顾问必备素质

品 质	内 容
基本条件	①大专以上学历程度，汽车或相关专业 ②两年以上汽车服务、修理或相关行业实际工作经验 ③熟练使用计算机，有驾照或服务、维修资格证书，形象气质佳，身体健康，年龄不大于 × × 岁
任职素质	①具有专业的汽车理论知识，丰富的维修经验，熟悉本企业的业务流程 ②基本熟悉本企业承修车型的配件及价格，熟悉企业收费标准 ③熟悉保险及索赔政策、条例、程序 ④了解行业政策、法规，本企业办事流程 ⑤了解承修车型的客户层次和大体需求
能力要求	①善于倾听，理解能力强，口头与书面的表达能力强 ②注重细节，信守承诺，秉承原则，敢于负责 ③较强的服务意识和团队协作能力，注重工作效率，有时间观念
能力特征	注重培养和提升的能力：观察、理解、创造、控制、判断和语言表达能力
锻炼心态	着重锻炼的职业心态：耐心、诚心、热心、信心和责任心
个性特点	机智幽默、友好开朗、善于交际、应变力强
扮演角色	企业窗口、维修桥梁、故障专家、业务龙头
岗位规范	热情微笑，真诚待客 诚信勤快，守时守约
工作任务	①接待客户，环检问诊，故障判定，项目确认，维修估价，工单制作 ②工单送交车间派工，随时监控工作进程，及时沟通有关情况 ③竣工复检，费用核算，解释明细，旧件处理，账款交付，送客离厂 ④正确使用和更新客户档案，信息登记准确，维修后做好客户回访，改进问题并向上级汇报 ⑤第一时间应对有抱怨的客户，必要时上报，不断提高服务质量，提高客户满意度 ⑥遵守流程规范，工作岗位 5S 管理：个人形象好、办公物品齐、标识完好、场所整洁、精神饱满

（2）服务顾问岗位是职业历练的好平台

看过表 2-20 后，恐怕包括准备和正在从事服务顾问工作的人都会觉得有点儿“心虚”，

同时，一些管理者或老板们甚至会觉得这是无稽之谈，因为他们觉得这样完美的员工几乎无处可招。然而，以笔者的亲身经历来看，其实这样优秀的员工并不在少数。即使是刚入职的“小白”，在硬件条件不错的前提下，只要肯坚持学习，经过两、三年的磨练和摔打，也完全有可能成长为这样的人才。有过汽修企业管理经验的朋友恐怕都知道，我们这个行业，至少 50% 的厂 / 站长、售后服务总监，是从服务顾问这一岗位中走出来的。

现实中，多数人不是缺少变得优秀的潜质，而是缺少使自己变得优秀的努力。抛开无法改变的社会因素，很多求职者找不到工作，很多在职者找不到成长的门路，根源其实在于他们迷失了自我。没有挑战、没有压力、旱涝保收的岗位哪里会有？不需努力、不要能力的岗位晋升机会哪个企业会给你？责任和压力才是一个人走向成功的动力。在这个强调公平竞争和个人奋斗的时代，也许我们很难成为卓越的人，但至少我们可以通过努力缩短与卓越者的距离。服务顾问岗位是一个很好的平台，业务工作会给人更多的历练机会，已经拥有这一机会的人，难道你不该好好努力吗？

（3）服务顾问是企业与客户关系的经营人

服务顾问要站在专业的角度，向客户提供解决车辆问题的建议、方案，以及增值服务，并引导、帮助客户做出合理选择。

在实际工作中应该怎样做呢？除自觉遵守企业服务行为标准外，在业务操作过程中，要以诚待客，绝不能为了眼前利益而无限夸大故障，欺骗顾客。虽然相当一部分客户汽车知识储备较少，甚至一窍不通，但不见得他身边的人都不懂，另外，随着这些客户经历情况增多，修车次数增多，也会逐渐积累一些常识。此时，他们其实已经可以辨别业务人员的一些低级欺骗伎俩。如果业务人员仍“执迷不悟”，寄希望于用不正当手段谋取利益，无疑会给企业的信誉造成极大损害，而且这样的损害往往是致命的。

有调查表明，一个客户至多会把自己对企业的积极评价传播给身边的 8 个人，却至少会把对企业的消极评价传播给身边的 16 个人。更为可怕的是，这些持消极评价的客户中，只有 6% 的人会向企业倾诉不满，而高达 94% 的人会选择默默离开。企业没有了客户，就失去了效益，这是谁都明白的道理。

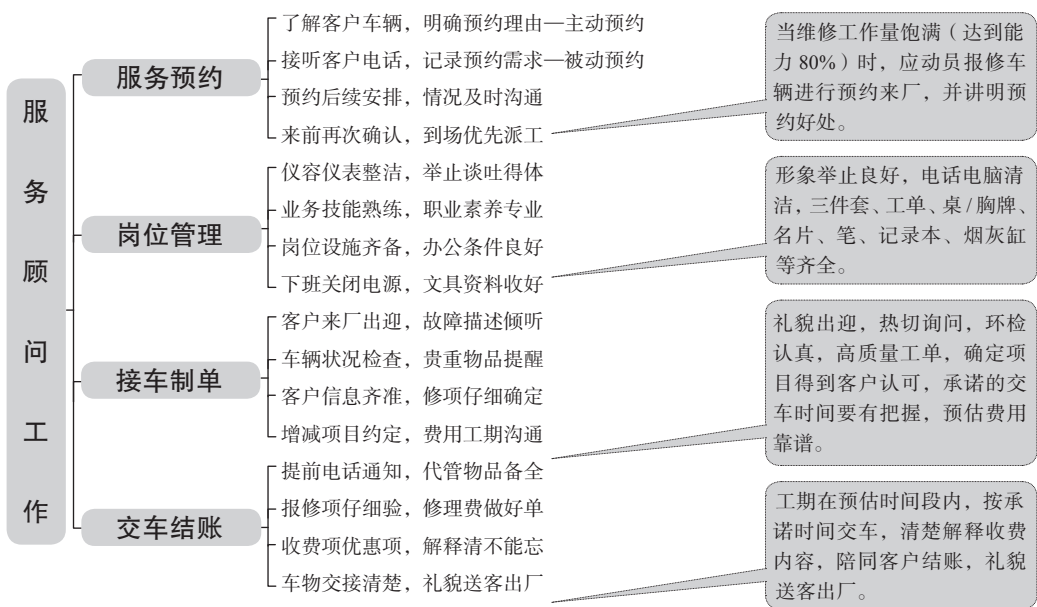
优秀的业务人员要能在确保客户和企业双方利益的情况下，说服客户接受维修的增项，并在完工后合理解释一些符合标准的工作误差。像汽车的车身覆盖件，如翼子板、车门、发动机舱盖、行李箱盖等，在变形或受损修复后，其与车身连接处的缝隙可能与新车存在差异，不少客户对这个问题比较在意。服务顾问如能解释车身缝隙在设计生产时都有公差规定，如 $X \pm 1$ 毫米即为合格，且因光线条件、观察角度不同，也会导致视觉误差，之后再引导客户观察、对比状态良好的车，一定能使其满意而归。



17. 怎样做好服务顾问

（1）服务顾问岗位的工作要点

根据服务顾问在维修服务流程中担负的职能，对应的工作要点概括如下：



（2）服务顾问岗位的工作步骤

1) 准备工作——良好的准备工作，可以提高接车效率及客户好感

① 每日到达工作岗位后，换好工装，整理好仪表仪容，备好笔、本、名片；

② 应对自己的工作区域进行清洁和整理，备好三件套、接车单；

③ 下班前关门、关窗、断电，收拾整理好文件资料后离开工作岗位。



2) 预约服务——在各种途径宣传、推介预约，并让客户感受到预约的好处

① 主动劝说客户预约需确定理由，是保养提醒、活动告知，还是关怀问候或其他；

② 当客户打进电话预约时，应规范填写《预约登记表》进行预约登记；

③ 当维修接待量接近饱和时（超过能力 80%），主动劝说电话报修客户进行预约；

④ 确认接车人、维修人、备件情况后，要提前告知客户，至此完成预约工作。

3) 进厂接待——搞清车辆故障，登记车辆状况，检查随车物品，了解客户需求

① 车主进厂时初期的数分钟内受到何种待遇，往往决定了其未来与修理厂的关系；

② 在接待客户时，举止得体、礼貌友善，显出关切之情，二次来厂的客户最好能以姓氏尊称；

③ 用专业的技术语言交谈，检测判断，必要时技工帮助确认故障，预估交车时间；

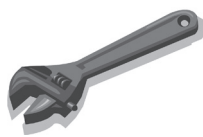
④ 细致检查并登记车辆状况（外观、仪表、音响、空调、灯光、刮水器、座椅、后视镜等）；

⑤ 除报修项外的其他要求，根据客户和单位情况灵活满足，代管物品做好交接；



⑥ 套好三件套，对车主漏报的项目，根据档案记录和试车检验的情况及时提出建议，这样既可保证修车质量，又能增进和车主的关系。

- 4) **维修估价**——搞清所需配件材料、外加工费、工时费,留余地
 - ① 维修估价包括所有维修项目的工时费和零配件估价;
 - ② 工费估价:应按照国家不同车型、不同的维修项目规定的工费核算;
 - ③ 配件估价:按零配件的销售价格估价,特殊订货的配件价格应适当加乘一定的系数后报价,订货需客户预付 30% 订金,到货后通知维修。
- 5) **制填工单**——牢记工单 = 合同,对于特殊客户,约定事项及时记录,不忘签字
 - ① 准确详细填写客户信息、车辆信息于委托书中,并录入到管理系统备案;
 - ② 准确描述判定的维修项目,并向客户复述,确认后在制好的委托书上签字;
 - ③ 增减项目、旧件收存、费用付法、自带备件及责任等必须约定,可在委托书上注明。
- 6) **增项处理**——总成增项设法得到客户签字(传真),时间、费用变动不忘说明
 - ① 维修过程中发现某些项目工单上没有而又必须追加的,按约定征询客户意见;
 - ② 最好把增项延长的时间,增加的工费、料费做好预估后再通知客户,能讲明白易成功;
 - ③ 总成需拆解时要设法取得客户签字,小项由服务顾问在工单上签字补登,之后才可作业;
- ④ 按期交车应及时通知,可增加顾客的信任感。如果延期,应提前同车主商量;
- ⑤ 随时和车间保持联系,及时掌握车辆维修进度和费用情况。
- 7) **交车检查**——交车前服务顾问先验车,心中有数
 - ① 确保车辆内外清洁,尤其是维修部位;车辆上的电气设备,如音响、时钟等,要复原;
 - ② 检查交车时间、费用,实际维修项目是否与工单上项目相符,增项确认否;
 - ③ 油、水、气、电及所有安全项目均做检查,确认工单上的项目确实做过无漏项;
 - ④ 检查发动机舱或施工部位有无遗漏工具,棉丝、手套等物品,客户随车物品有无异常。
- 8) **必要路试**——需路试项目,陪客户路试并获认可,避免上路后再反复
 - ① 维修制动、转向、行驶异响、加速故障等,可陪同客户进行必要的路试,以使其认可;
 - ② 路试中应做下列检查:离合器、制动机构、变速器、转向系、悬架、收音机、空调、灯光等是否正常。特别关注操控性、灵敏性、噪声异响、温度、气味等。
 - ③ 对车间维修完毕的车辆进行检查,包括故障修复情况和对照维修合同进行车辆内饰、外观、车内物品的检查,发现问题及时和车间联系。
- 9) **交车结算**——清楚告知收费、免费内容,问明旧件处理方法,叮嘱后续事项
 - ① 车辆检查无误后,遵照企业结账规定与客户联系,通知客户接车、结账;
 - ② 在客户认可后,根据计算机内拟好的结算单,解释材料和工时的收费情况;
 - ③ 按行业及财务规定,对领料单、工费进行核对,无误后打印出结算单并请客户签字;
 - ④ 结算清单(共三联),陪同客户到收银处最后结清修车款,开具发票;
 - ⑤ 结账时做到明码实价,不得违规随意打折,结账后给客户开具出门条;
 - ⑥ 作为优质服务的一项内容,服务顾问有权赠送客户一些小修,调整,检查服务;



- ⑦ 当着客户面撤掉三件套，协商旧件处理方式、方便的回访时间，叮嘱注意事项；
⑧ 整理结账后的资料、清单，留档保存，并将工时数计入主修人账户，以便月末统计。
10) 活动宣传——好事不忘客户，关系更进一层

在换季，或逢节假日，及每隔一段时间企业开展免费优惠服务时，做好免费客户服务的宣传推介，也是服务顾问的一项十分重要的工作。

(3) 服务顾问工作中的常见问题

笔者结合自身多年售后服务管理经验，就服务顾问工作中的常见问题进行以下剖析。

个人仪表 不修边幅

- 指甲、胡须过长，发型不规整，衣服、领带过脏，穿戴搭配不协调。
- 工作电脑、电话满是尘土、污渍，不及时清洁。桌面办公用品摆放凌乱，不及时整理。
- 站、坐姿不雅，说话离客户过近，说话节奏过快，不顾及客户感受和周边环境。

潜在的隐患——衣装不整给人以邋遢的感觉。说话方式、站坐姿势等不能令客户舒适，办公桌凌乱不整等，都会使客户对你或企业产生消极评价，后续服务中稍有不周到的地方，极易导致客户不满情绪的爆发，使工作变得被动。

改善的方法——穿衣打扮、站姿坐姿、言谈举止是一个人是否有良好修养的体现。保持岗位整洁并使个人形象得体，是一个合格服务顾问的基本素质。企业对此要配以相应的考核机制，主动约束服务顾问。

服务意识 被动散漫

- 手里没工作时，客户来厂不主动出迎。
- 手里有工作时，不主动跟客户打招呼。
- 手里没工作时，不主动接听电话。
- 签订委托书后，只顾协调内部工作，对客户不管不顾。
- 完成结算后，不送客户，不关照后续事项。
- 岗位准备工作不到位，三件套、工单、笔、本、名片等未备齐。
- 客户抱怨时，不耐烦倾听、核实分析，极力狡辩甚至争执。

潜在的隐患——接待欠热情甚至不礼貌，会使客户感觉非常不好，最终使服务过程中的点滴疏忽不断放大，导致客户抱怨甚至愤怒，后续跟进处理若再不妥当，则必将使客户流失，效益受损。

改善的方法——必须端正工作态度，人到岗服务意识也要到位。个人不良情绪不能带入工作，时刻保持工作热情，时刻进行换位思考，急客户之所急，想客户之所想，才能赢得客户的尊重。

责任意识 淡薄缺失

- 缺件订货过程中，不及时跟进了解情况，不及时告知客户进度，到货后不及时通知客户。
- 与客户约定好竣工接车时间，无故爽约又不委托别人代行。
- 接完车不及时派工，对自己接待车辆的维修进程不关注、不把握。
- 客户预约后不做书面登记，不提前安排后续事项。
- 主机厂转来投诉不及时汇报、跟踪和处理。

潜在的隐患——工作状态像逛商场，即使完成了工作，客户也不会有好感。在企业里，没有什么比员工做事不负责更糟糕的了。

改善的方法——培养员工的责任意识是企业管理中的一项重要工作，尤其是业务岗位更是马虎不得。各级领导以身作则的示范作用不可忽视，同时还要教育和考核并举，奖励和处罚并用。培养责任意识是一项长期工作，不适岗者要及时调换，有进步者要多鼓励。

岗位规范 执行不佳

- 委托书客户信息不全不准，遗漏客户签字，特殊约定不做书面记录。
- 车辆环检不细，记录马虎，物品不做登记或不提示客户自管。
- 增加维修项目时，不要求客户签字确认，仅通过电话征求意见。
- 车辆检查出故障且客户主张暂时不修时，工单上不记录，不要求客户签字确认。
- 维修项目、费用及免费赠送项目，不主动向客户说明，随意给客户优惠。

潜在的隐患——委托书填写不认真、不规范，容易造成企业与客户联系困难，有事不能及时告知客户，另外，这也容易给个别有不良意图的客户留下漏洞，导致出现纠纷缺少凭证，使企业处于被动局面。收费项目和免费项目不向客户分别解释清楚，容易使客户产生误解。

改善的方法——主管领导要督促服务顾问严格执行委托书的制作规范，养成严谨的工作习惯，同时加强日常管理力度，加大个人业绩考核权重，低级错误高级处罚，另外，员工有疑难问题领导也要无私解答。

专业知识 模糊不精

- 对客户反映的车辆故障不分析辨别，照猫画虎登记。
- 客户反映的故障自己不懂又不请教别人，登记项目似是而非或张冠李戴。
- 欠缺维修知识，判定故障想当然，导致工期延误和费用增加。
- 不注重学习保险、保养知识，一问三不知或操作不当。
- 对竣工车辆不做检查，故障原因了解不清，客户询问时表达含糊。

潜在的隐患——服务顾问缺乏专业知识，会导致 FFV（一次修复率）较低，维修人员作业前很难从客户不专业的叙述中把握车辆的真实状况和故障原因，预估的工期和费用也会与实际产生较大偏差。另外，服务顾问含糊、不专业的表达，也会使客户产生疑虑，即使服务本身足够热情周到，也是费力不讨好。

改善的方法——企业应加强技能培训，并督促员工自觉学习。对于已制作的委托书，可以通过对比派工和维修阶段的修理项目差异，来判定服务顾问的故障初诊水平，差异大说明水平低，并将其与业绩考核挂钩。

下面列举几个由于服务顾问接待工作不严谨引发客户纠纷的实际案例。



案例1

服务顾问小 C，已从事维修接待工作多年，其性格沉稳、为人内向，踏实之余欠缺一些业务工作的灵气和严谨。某日大雨过后，小 C 接修了 A 单位一台因进水导致发动机故障的车辆，经检查确认，需对发动机缸体等部件进行更换大修。业务洽谈、车辆维修及竣工结算过程中，A 单位都积极配合，加之小 C 业务熟练，态度诚恳，整个流程完成得比较顺利。

按交管局规定，需对更换后的新缸体重新打号。小 C 在送修、结算环节已与 A 单位当事人约定，由该单位自理打号加工费，可在工单上，却没有将这一特殊事项记录并由客户签字，因此给日后留下隐患。

接走车辆后，A 单位换其他人到车管所办理打缸号手续，遇到麻烦没有办成，因此将怨气转嫁到维修站，找上门来大吵大闹，强调此事维修站没有向其交代清楚，没有约定费用需要自理，要求维修站承担一切费用。以小 C 的性格和能力，很显然是处理不了，可巧当时站长和前台主管又有事外出，只好由总经理出面处理，总经理官职虽高，但终归不是内行，谈了半天，最后仍以维修站补偿 A 单位 1000 元了结。



案例2

某品牌维修站，客户 A 在进行常规保养的同时，服务顾问小 W 根据车况建议其顺便对燃油、进气系统进行清洗和保养，并把估价告知了客户 A。客户 A 不懂车，自己也没有准主意，遂通过电话与其丈夫商量，最后同意小 W 的建议，并把车放在维修站，约定完工后再来取。

事情本可以圆满结束，但遗憾的是，小 W 没有按规范在工单上备注与客户 A 协商好的预估费用，并要求其签字确认。客户 A 的丈夫来接车结算时，不认可此前客户 A 已经接受的报价，觉得太贵且毫不妥协，扬言要投诉，小 W 自觉委屈，却也拿不出书面证据。最后，维修站只得给客户 A 减免了一部分费用，小 W 遭到了前台主管的批评和处罚。



案例3

客户 A 在某品牌维修站投保了车辆商业险。某天，客户 A 给维修站打来电话：“我的车发生了交通事故，撞了人，但车没事，想让你给处理一下”，服务顾问轻描淡写地回了一句：“管不了，不归我管”，这导致客户 A 大发雷霆。客户 A 的理解是：我在你这上的保险，所有的事你都得管。事实上，维修站只是代理销售保险，不可能解决客户的出险问题，尤其是人伤事故，更不敢轻易给客户处理建议。在此情况下，服务顾问是否具备良好的服务意识、较宽的业务知识面及灵活的处事技巧，就成了问题的关键。客户出了事故正在气头上，也许只要有一句关心的话，比如“您不用担心，咱们慢慢解决”，一些行事建议，比如“您最好先……”，虽不能彻底解决问题，但会使客户感到非常温暖，不可能把怨气转嫁给你。



18. 怎样选拔优秀的服务经理

服务经理，或称前台主管、业务主管，是汽修企业维修业务的主要负责人，是服务顾问的直接领导者。他在汽车维修服务中肩负着承上启下的重任，是维修业务开展的中坚力量。

然而据笔者调查，针对如此重要的一个岗位，绝大多数汽修企业的选拔任用机制却漏洞百出，甚至背离了岗位的根本需求。当前很多汽修企业，或为了迎合某些有特殊需求的客户，或为了迎合上层管理者的偏好，把虚头巴脑、会和稀泥、敢替领导挡事儿、能看老板眼色等等这些歪门邪道的本事作为服务经理的选用标准，而实践证明，这种人虽然善于调和关系，善于应付一些棘手的纠纷，但他们这样的素质远远不能适应当今多数客户的需求，不利于促进企业服务品质的提升，甚至有时会损害企业在客户心中的形象。

那么究竟应该选择什么样的人担当这个角色呢？下面做详细分析。

(1) 岗位情况及要求

服务经理岗位的基本情况和任职要求见表 2-15 至表 2-20。

表 2-15 职位基本资料

1. 职务名称：服务经理	2. 所属部门：售后部	3. 直接上级：售后总监（站长）
4. 辖员人数：10 人（或以上）	5. 定员人数：1 人	6. 职务性质：管理人员
7. 工资等级：D 级 6 等	8. 工资办法：底薪 + 绩效	9. 考核人员：行政部 / 总经办
10. 分析日期：	11. 批准人：总经理	

表 2-16 岗位工作关系

接受监督	售后总监	
实施监督	服务顾问、业务人员、助理人员、客服人员	
职务关系	可直接升迁的职务	站长助理、副站长、站长
	可互相转换的职务	车间主管、客服主管、配件主管
	可晋升至此的职务	服务顾问、维修技工、前台及车间班组长

表 2-17 日常工作场所

工作时间	工作环境	工作频度
早 9:00—晚 5:00 轮休、经常加班	室内、室外各一半	杂事多、比较忙

表 2-18 任职基本条件

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	驾照、维修工或检验员资质	服务经理、车间管理等培训	沟通及文笔、计算机操作
所需经验及身体	具有 3~5 年或以上汽车维修、服务与管理或相关工作经验		
	身体健康，能适应快节奏、高负荷的工作及必要时的加班、出差		
基本素质条件	①有一定的汽车理论知识、故障判断能力、学习及培训能力 ②语言沟通和文字表达能力强、团队协作及组织管理能力强，一定的客户接待经验 ③熟练使用计算机，有驾照或服务、维修资质证书，形象气质佳，身体健康，年龄在 ×× 岁以下		
个人性格特征	①自信开朗、乐观向上、善于沟通 ②心理承受力强，敢于接受挑战和压力，有开拓创新精神 ③既能坚守原则，敢于负责，又具合作精神 ④胸怀坦荡、临危不乱、身先士卒		
一般能力	领导能力、组织能力、策划能力、协调能力、指挥能力 专业能力、业务能力、沟通能力、公关能力、实施能力 危机管理、市场拓展、分析核算、激励赞扬、信息学习 在以上各种能力中，全局观念、责任意识是核心，服务经理在工作中应是多面手，除超越权限的事外，应极少上报处理不了的事务，要为走向职业经理人岗位锻炼全面能力。		

表 2-19 职务工作说明

序号	工作内容及职责	权限
1	率领前台业务员工在售后总监 / 站长指导下开展服务业务及各项管理工作	负责
2	根据部门每月的经营任务，分解到人，月初布置、月底汇总，过程监督指导、困难帮助解决	决定
3	人员出勤排班，对到岗人员着装仪表、岗位卫生及办公物品、环境标识、客休区管理、监督、检查	决定
4	接待流程、工单规范、生产进度、结算交车、修后跟踪等规范执行情况监督、指导	决定
5	现场发生的客户抱怨 / 投诉、客服及厂家第三方转来的客户投诉处理，厂家信息处理	负责
6	客户特殊需求处理：外出救援、接送车 / 客户、其他特殊需求	决定

(续)

序号	工作内容及职责	权限
7	重点大宗业务跟进：大额特殊索赔、协议单位清账、大额修理、大事故车修理	负责
8	厂家要求的召回活动、市场活动组织落实，本店客户活动的策划安排、政策拟定、组织实施	负责
9	协调内部有关部门间事务，提供业务分析（报表）、员工培训、工作考核、奖励处罚建议	负责

表 2-20 工作考核项目

1. 工作绩效（指标完成 + 工作质量）	2. 领导能力	3. 策划能力	4. 工作时效	5. 负责态度
6. 协调沟通	7. 专业业务	8. 执行分析	9. 培训学习	10. 品德言行

(2) 综合能力评价

工作能力及表现的考核标准具有导向作用，仅仅用业务产值、接待台次来评价业务人员的业绩是狭隘、短视、急功近利的，对汽修企业的长远发展会有负面作用。制订一套系统、全面、合理的考核办法，有利于提升员工素质、调动员工工作积极性。服务经理岗位的考核办法，见表 2-21。

表 2-21 服务经理工作评价考核表

姓名	性别	部门	职务	到岗日期	
项目	考核内容	参考评分	自行评分	初评分数	复评分数
工作绩效	完成计划指标 100% 或超额，各项工作质量优秀	10			
	完成计划指标 90% 以上，各项工作质量达标	8			
	完成计划指标 80% 以上，各项工作质量一般	6			
	完成计划指标 70% 以上，各项工作勉强保持	4			
	完成计划指标 60% 以上，各项工作明显退步	2			
领导能力	善于调动员工、提高工作意愿，积极完成目标	10			
	灵活指导员工、顺利达成目标	8			
	尚能督促员工、勉强实现目标	6			
	不得员工信任、工作情绪低沉	4			
	领导方式不佳、常使员工抵触	2			
策划能力	策划周密、步骤清晰、工作事半功倍	10			
	具有策划能力、工作追求改善	8			
	称职守本分、工作表现优良	6			
	只能做好交办事项、不求策划改进	4			
	缺乏策划能力，被动依赖他人	2			
工作时效	做事守时，效率高	10			
	既能胜任工作，效率又较标准高	8			
	工作不误期，表现符合要求	6			
	勉强能完成工作，无积极表现	4			
	工作效率低，且时有差错、遗漏	2			

(续)

姓名		性别		部门		职务		到岗日期	
项目	考核内容					参考评分	自行评分	初评分数	复评分数
负责态度	责任心很强，交给工作放心，完成任务优质					10			
	责任心较强，可以交给工作，完成任务顺利					8			
	责任心一般，交给工作跟进，完成任务如期					6			
	责任心不强，督促交给工作，才能完成任务					4			
	责任心欠缺，即使反复督促，也难完成任务					2			
协调沟通	团队意识强，善于与人合作，沟通积极主动，创造有利条件					10			
	乐意与人沟通，调动他人热情，完成任务顺利					8			
	尚能与人合作，符合工作要求					6			
	协调不善且被，导致工作发生困难					4			
	无法与人合作，致使工作耽误或进行不畅					2			
专业业务	汽车专业知识丰富，业务能力突出，常能给人指导					10			
	汽车专业知识扎实，业务能力胜任，工作任务完成					8			
	汽车专业知识够用，业务能力一般，勉强能做工作					6			
	汽车专业知识不足，业务能力尚有，影响工作进展					4			
	汽车专业知识薄弱，业务能力勉强，影响工作达成					2			
执行分析	执行能力很强，主动进行总结分析，报表准确及时，客户满意度高					10			
	执行能力达标，能按要求做分析，有一定提升意愿，客户满意度好					8			
	执行能力一般，督促才做分析，提升意愿不强，客户满意度一般					6			
	执行能力尚有，管理分析敷衍，工作随意性大，客户满意度偏低					4			
	执行能力欠缺，管理分析没有，没有进步追求，客户满意度很差					2			
培训学习	学习意愿强烈，培训工作自觉且有明显效果					10			
	学习意愿一般，有培训但效果不明显					8			
	尚能自觉学习，但培训交流抓得不实					6			
	督促才能学习，对培训认识不足，员工提升重视不够					4			
	根本不愿学习，缺乏明确认识，不抓员工提升					2			
品德言行	诚信守纪、坚持原则、足为楷模					10			
	做事诚实、言行有度、行为规范					8			
	言行正常，无违规行为发生					6			
	自私固执、心胸狭窄，不易与人相处					4			
	品行不佳，言行粗暴，团队工作士气低落					2			
根据对考评内容的斟酌，在应得分数后面打“√”，评定分数合计						100			
得分	90~100	70~89	60~69	50~59	50 以下				
评级	A（优）	B（良）	C（中）	D（可）	E（劣）				
含义	非常优秀	完全胜任	基本胜任	不太胜任	不胜任				

19. 怎样做好服务经理

作为业务工作的直接责任人，服务经理应发挥流程龙头、业务核心、重心支撑的作用。优秀的服务经理要有清晰的工作理念，不仅要具备多重的业务技能，还要对人员和业务管理工作驾轻就熟。

(1) 主要工作目标

服务经理除具备服务顾问的工作能力外，还应对服务顾问的工作进行监督与指导，对重点客户进行关注与跟进。实践中，笔者常见一些服务经理琐事缠身，凡事亲历亲为，不辞辛苦却事倍功半，工作乱似一锅粥，效率和质量低下。他们的病因是自身定位不当、管理无方，无法使自己成为真正意义的管理者。

以笔者的经验，合格的服务经理必须学会：明责授权、相信下属、策略管理、制订标准、凝聚团队、打造技能，厘清自己工作的主要内容和方向。服务经理的基本工作见图 2-14，工作权重见表 2-22。

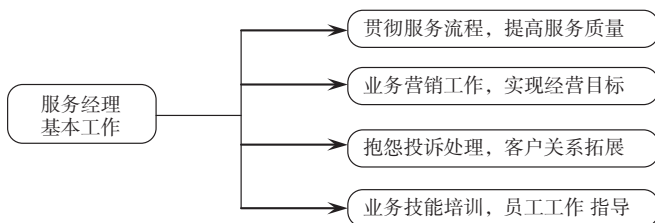


表 2-22 服务经理工作权重识别

工作任务	权重	重要性简述
业务营销工作 实现经营目标	40%	要赢得员工和顾客的尊重，服务经理必须参与业务活动并做出表率。特约站的保修、保险和维修保养三大业务，服务经理应根据企业和客户特点，提出富有成效的营销策略、工作方法，给服务顾问创造利于提升业务的客观条件，协调企业各部门形成对业务工作支持的合力，体现出业务带头人的职业能力和岗位价值。此部分考核权重约占该岗位的 40%
贯彻服务流程 提高服务质量	30%	服务流程实际上就是企业的管理流程，每一环节的规范是经过无数个企业实践验证过的做事标准。流程执行得好坏，直接体现了企业的经营管理水平，其不仅直接影响到客户满意度，还必然会影响到经营实绩，因此，服务经理必须给予重视，坚持原则，敢于管理。好的执行就会减少客户抱怨及投诉。流程执行力对服务经理岗位考核权重约达 30%
抱怨投诉处理 客户关系拓展	20%	处理客户抱怨投诉是服务经理的基本功之一。汽修行业的性质决定了实际工作中没有抱怨和投诉是不可能的，客户投诉是对企业抱有希望，处理得好，这些客户很可能就会变成忠诚客户、贡献客户。服务经理应在超出服务顾问权限或其难以分身时，及时应对投诉，以及重大、特殊、紧急案件，甚至直接与主机厂沟通，达成有效解决方案，实现客户关系稳定和扩展，培育新客户，考核权重 20%
业务技能培训 员工工作指导	10%	员工的业务技能、规范素养并不是与生俱来的，即使招聘的是有行业经历的人，如果失去要求与指导，其本能惰性及新岗融入度都易导致岗位工作走样。工作技能和规范执行的指导与监督，对超越权限工作的支持与协助，是服务经理必须关注的工作。帮助服务顾问解决他们面临的问题，指导他们确定工作重点，协助他们完成任务，使前台工作充满活力，考核权重 10%

(2) 日常工作分解

1) 前台形象管理 前台形象管理对顾客形成深刻印象、做出购买决定，以及服务顾问完成经营任务,起着潜移默化、不可忽视的作用。好形象可产生的作用包括降低集客成本、提升产品溢价、稳定基盘客户和提高客户购买意愿。

物质产品可以展示，服务却不能。在客户接受服务前，只能看到实施服务的人员和其他客户，以及服务活动相关的标识、设备、工具、文字资料等。客户对这些信息的直观感受，就是企业管理能力的直接体现，俗话说“货卖一张皮”，在这里就是指企业形象的营销。前台形象管理就是运用科学的方法，把现场的各要素进行优化配置、有序组合，把无形的服务通过有形的方式展现，增加顾客的消费欲。前台形象管理的具体内容见表 2-23。

表 2-23 前台形象管理的具体内容

项目	管 理 内 容
人员管理	按照轮休方式排定人员出勤，每日晨会检查到岗情况，保持服务能力平衡 穿戴品牌厂家或企业规定的统一工装，佩戴胸卡，胸卡应标明姓名、岗位 形象：发型整齐、工装平整、皮鞋擦亮、深色袜子、不留指甲、不带过多配饰、口中无异味、精神饱满
物料管理	公示物：营业执照、许可证牌匾、服务价目表；宣传画和宣传材料，位置合理，忌陈旧残缺、张贴不牢 标示牌：入口引导牌、停车区牌、竣工区牌、营业时间牌、救援与预约 / 投诉 / 咨询电话牌 办公室：办公电脑、打印机、人员名片、笔、记事本、工单
方法管理	维修登记使用计算机软件管理，业务登记、业绩处理符合企业规范，执行主机厂流程规定 员工服务规范：礼貌用语、身体姿态、微笑服务、接打电话规范等，改善影响满意度的因素 业务工作规范：客户信息、技术沟通、工单制作、过程跟进、交车结算、跟踪回访等是否符合流程规范
环境管理	建筑物外观不得有残缺损坏，室内墙地保持完好清洁，修理车间设备保持良好 各功能区有醒目标识牌，客休区家具整洁、空气清新、空调完好、报纸杂志更新、饮料充足、可以上网 接待岗位标识完好，各类物品摆放整齐，业务室光线明亮，温度适宜，卫生整洁，避免干扰噪声

2) 经营目标管理 服务经理的核心工作是领导业务团队达成经营目标，其关键在于服务经理个人与企业、业务团队的匹配。企业在选任服务经理时要根据自身实际全盘考虑，选拔个人综合素质与企业需求相匹配的人才。同时，服务经理本人也应有清醒的认识，在工作中扬长避短，注意发挥团队力量，根据业务和客户的需求，加强团队合作。面对年度或月度经营目标，服务经理应根据既往业绩、未来趋势、企业资源发展，精确分析和分配任务：

①在整个营业产值任务中，自费维修、事故维修、索赔保修及附加业务，各方面的比例是多少？
②几种业务对服务顾问的分工及管理是怎样的？③每人每月的接车台次、结算指标是多少？④精品、养护品怎样营销？⑤对指标完成差距较大者，帮助进行原因分析，找出改进措施；⑥对员工完成指标的管理和激励是什么？⑦对重点客户、重大项目服务经理怎样跟踪并给予服务顾问协助，使其顺利完成；⑧更重要的是怎样选择到优秀的服务顾问不断充实到业务岗位中来，根据本人表现合理调配服务顾问的工作，注意他们技能与素养的不断提高，带出一支可持续发展、充满活力的业务团队。

3) 抱怨投诉处理 抱怨与投诉处理属于客户满意度管理的范畴。客户服务的目标在不断变动，要做到使所有客户都满意是不可能的，但通过减少抱怨与投诉，不断增大客户满意度是可以实现的。抱怨是人需求未得满足后的正常情绪表达，对于服务工作而言，没有抱怨并不意味着客户很满意。有时候，即使要求的项目都圆满完成，客户也不会完全满意。

实践表明，潜在的维修业务客户担心较多的问题包括：工时费和配件价格高、送车和

取车费时、修车期间无代步车等。实际客户的抱怨点常包括：待修时间长，费用超出预估，工作人员态度不热情或对约定的事不上心等。实际工作中，服务经理应对以下渠道的抱怨和投诉予以关注和处理：

对本单位客服部门电话回访或客户面访中，客户抱怨的问题进行处理。
对主机厂客服中心及委托第三方调研反馈的抱怨和投诉进行处理。
对现场或其他部门转交、客户来电来信反映的问题进行处理。
对媒体、消协或修管部门转来的客户投诉进行处理。
关注、控制每阶段客户流失率，分析流失原因抓改进。

客户投诉往往是基于对品牌、企业、服务或产品的信赖，他们希望也认为你能做得更好。调查表明，在得到满意回复的投诉客户中，超过 70% 的人会转化为品牌 / 企业忠诚客户。然而，未得满意回复的投诉客户，几乎肯定会将不满情绪和负面信息传递给身边的人，久而久之，会极大影响品牌形象和企业声誉。因此，主动面对、客观分析、及时处理客户投诉，常会化险为夷，并赢得客户信任，提升经营效益。

汽修企业想要提供超出客户预期的服务体验，就要持续改进、永不满足。况且，大部分主机厂均将客户服务满意度与返利奖励挂钩，这是汽修企业利润来源的一部分，服务经理在这项工作中责任重大、作用特殊，切不可掉以轻心。

4) 员工培训指导 培训是传播品牌理念、提高服务质量、提高员工素质的重要手段，更是企业发展的重中之重。在国内各类汽修企业服务体系逐渐同质化的形势下，服务顾问的专业水平和服务意识对提高企业竞争力的作用毋庸置疑。

经过笔者多年的走访调查，发现许多装修豪华的汽修企业，武装到牙齿却没给员工一个学习的空间。很多投资人对实物投资的热情和重视程度，往往要大于对人才的投资。然而，员工培训绝不是在消耗投资。员工只有通过持续的学习才能增值，离开了学习只能是不断地贬值。很多企业维修业绩提升慢、客户抱怨多的一个重要原因其实就是服务人员素质低下，这随即导致了一个恶性循环，见图 2-15。

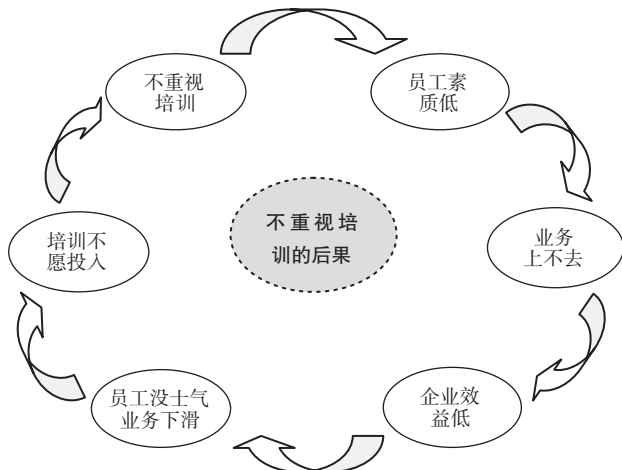


图 2-15 企业缺乏员工培训的恶性循环

服务经理在日常可应用的培训模式包括：

① 根据客户满意度分析和日常客户反映的问题，分析培训需求，决定培训是从知识、技能，还是工作态度入手。确定课题及欲达标准，制订培训方案（编写课件，确定时间、地点和参加人员）。实施培训并注意互动讨论，注意考核跟进及效果评估。

② 针对实际工作中发现的问题现场练兵，鼓励员工相互指导。如接待客户环节，可一人演示，其他人做裁判，轮流上阵，打分评比；抽检工单，按标准互相检查，数量相同工单，评比差误项谁最少。

③ 根据日常遇到的客户抱怨或投诉，设置若干题目，抽签练习。按参加人数两两编队，一人扮客户向另一人提问题，其他人判分。题目设计要由浅入深、由易到难。

通过培训可以激发员工的工作活力，不断密切团队内部关系。一支精锐的业务团队不仅可以提高生产率，提高客户满意度，还可以解放服务经理，何乐而不为呢？

5) 厂家工作响应

日常工作

监督、指导和管理服务顾问、服务助理及索赔员的岗位工作以贯彻厂家服务流程，执行服务规范保证索赔体系符合厂家索赔政策，按照管理要求和程序标准进行索赔运作

做好业务统计分析工作，定期按时、按要求完成主机厂所要求的各种业务报表，提供有关信息

保持与主机厂相关部门的业务交流与互动，负责站内服务顾问厂家培训的联络与安排涉及产品的质量投诉、市场信息问题，保持与主机厂相关部门的密切联系与协调

活动响应

负责对主机厂布置的客户召回、市场活动进行组织和跟进，并及时掌握信息（客户范围、具体项目、时间要求）

将符合条件的客户，按照服务顾问人数、客户数量分配通知，并规范话术

及时跟进活动，对活动中发现的问题予以处理，特殊信息与厂家反馈

活动结束后，上报厂家要求的总结，对效果进行分析，遗留事项后期跟进

组织实施厂家布置的各类客户优惠市场活动，负责礼品发放管理（若有）

自查

在实际工作中，身为服务经理的你，对以下问题是否会主动管理、敢于负责？

- ① 漆工交工时，车辆颜色不准、边角收拾不彻底；
- ② 委托书、结算单上的客户签字是否由 SA（服务顾问）自己代签；
- ③ SA 说自己忙，因此不陪客户交车或不在交车区交车，致使客户自己在生产区提车；
- ④ SA 随意修改工单、不收费放车；
- ⑤ SA 对车间里自己负责的在修车情况不清楚；
- ⑥ SA 利用职务之便截流业务捞外快。

(3) 职业素养修炼

一般而言，在汽修企业中，如果你在一线岗位积累了一定的工作经验，能力比较突出又无大过，就很可能晋升为一名基层管理者。身为一个普通员工，干好自己的工作，就达到了岗位要求；而一名基层管理者，还必须着眼于团队建设，以职业经理人的态度去做事。

很多初为管理者的人，缺乏职业经理人的素养，充其量也只能算得上业务做得好的“大员工”，而不是管理者。作为服务经理，要修炼好以下三个方面，才能走好职业道路。

1) 职业风度。职业风度是一个人职业素养的外在表现。对服务经理来说，良好的职业风度是塑造领导魅力的基础，具体分析见表 2-24。

表 2-24 服务经理职业风度分析

风度因素	内 容
岗位环境	办公室光线明亮，空气清新，尽量禁烟，不放置易产生异味的任何物品，忌墙上悬挂物乱而多 桌椅、文件柜摆放整齐，方便实用，尽量留有较大空间，保持安静 每天至少提前 5 分钟到岗，做好清洁及准备工作，电脑、电话等保持无浮尘 每天对办公桌、文件柜等处的物品、文件及时整理，避免杂乱无章
精神状态	在岗时，保持饱满精神状态，尽量不带倦容，消除沮丧、苦恼、焦虑情绪，不得心不在焉 对待客人或同事，冷静平和，不发无名火，不讲过激话 良好的工作状态，还会感染你的团队
仪表风度	上班时穿着品牌或企业统一工装，保持服装平整、清洁，佩戴胸牌或工卡 头发洁净整齐，忌怪异发型、头发蓬乱、散发异味，勤洗、勤剪、勤梳理 还需注意牙齿、指甲、衣领、领带、袜子、皮鞋、手袋、笔、本等，搭配要协调 忌当着客人面整理仪容，养成在洗手间、休息室整理的习惯
举止姿势	站：忌侧身斜靠、手插裤袋、双手抱胸，应挺胸收腹、双腿略分、肩膀平直、手势自然 坐：下坐轻稳、上身端正，忌搭腿、乱抖动，忌手插袋、乱摆弄、不专注，男士两腿略分，女士并拢 行：步伐矫健、步速适中、挺胸收腹，忌手插裤袋、叉腰走路、双手后背、边走边吃（喝） 说：语速适中、不要离对方过近、声音以对方能听清为度，文明用语

2) 能力修炼。岗位能力是服务经理不可或缺的基础素质。个人能力强的服务经理，会赢得员工的尊重，赢得客户的信任。服务经理能力修炼简析见表 2-25。

表 2-25 服务经理能力修炼简述分析

能力类型	简 述
领导能力	带领团队实现目标的能力，能为团队设计出关于完成目标和利益回报的规划，并坚定不移地落实 懂得如何授权，授予成员与他们工作职责相匹配的权力，同时知道怎样去约束、指导、监督 制订部下行为准则，但不干涉具体方式，指导多、指挥少，多创造条件、少施加干扰 碰到困难敢于挺身、遇到挫折敢于担责，避免员工士气消沉，做事缜密，避免员工做无用功 “小功不赏，大功不建”，成员的工作和成功要肯于认可和奖赏，违背原则行为敢于指出纠正，有正能量 说话做事讲诚信，处罚慎重，奖励及时，让员工觉得跟着你是可靠、安全、有希望的，这样才有领导威信 汽修服务充满乐趣，帮助客户解决一个难题很有自豪感，让员工与你分享，缔造友谊与忠诚 积极心态、充满信心，热爱职业、勤奋自律，给团队树立阳光向上的正面榜样
专业能力	对你所在企业承修的车辆熟悉吗？汽车的基本构造、简单原理、电气基础、使用操作等 对汽车维修的常识了解吗？一般故障的判断、维修作业估时、需用人员技术、需用设备工具、配件 对汽车行业的法律法规知多少？三包索赔、质量保证期制度、收费依据、合同知识 对业务管理的一般常识熟悉吗？接车开单、工单事项、作业过程监控、结算收费、保险索赔回款、财务

(续)

能力类型	简 述
沟通技巧	明确沟通对象：上司、部下、横向部门、车辆客户、业务关系、政府部门 常用沟通方式：谈话汇报、电话短信、电子邮件、书面报告 常选沟通时机：单位办公会、每日晨会、每月部门会，正式及非正式谈话 与上沟通，及时得到领导指导与支持；与下沟通，及时发现潜在问题、得到有益建议。增进了解和关系
交往能力	良好的人际交往能力是服务经理必备的基本功，口头不能懒，文笔得跟上，是做好业务的助推剂 服务经理要与每一位成员建立良好的人际关系，避免厚此薄彼 无论客户或员工，在了解其个人兴趣及生活时，尽量避免其反感、敏感的话题 行动方案最好让员工参与，尊重他们就会得到更好配合，遇到困难要理解帮助
解压能力	服务经理首先须有健康的身体、乐观的心态、对职业的热爱，这些是处理压力的基础条件 业务目标无法达成、客户诉求尖刻、团队内部产生分歧时，保持冷静、避免急躁 主机厂神秘客暗访、第三方回访满意度成绩不佳、领导布置事不能按时完成，应有效调动团队或外援 多培养幽默感，运用合适，既能打破僵局、减轻压力，又会找出办法、凝聚人气
解决问题	知易行难，发现问题比解决问题容易，对问题不能只停留在发现上，要有努力解决的决心和行动 问题可能很多，要学会分析主要矛盾，解决主要问题，把精力用在关键点上 解决问题忌拖拖拉拉，虽不见得能全部解决，有进展总比没行动更能让员工信任你 好的解决问题的方法是尽早发现或发现潜在的问题，预防好问题才会少
管理时间	保持好的作息時間，好的生活规律并让你的同事熟悉，可提高时间利用率，使自己精力充沛、安排有序 服务经理要自我约束，明辨主次、愿意授权，不同的事交给合适的人 处理客户抱怨投诉，注意时间节奏及方向，事情的安排要留有余地，以应对突发情况 优秀的服务经理懂得能力的提高，会带动做事效率的提高。因此要安排一定时间的学习提高自身能力
培训指导	服务经理对员工加强培训，使员工技能素质提高，会使服务工作变得轻松、效率更高 培养、鼓励成员在公众面前演讲，沟通能力强有利于客户关系的改善和业务效益的提高 创造学习氛围，使员工在实践中获得好办法、好经验，鼓励团队交流，使阅历不足的成员进步更快 组织课堂讲座、人人均可讲课，发现员工潜能，强调自我提高的重要性，创造成长机会

3) 气度修炼。身为管理者，你性情上的一些缺点所产生的不良影响，会被无形中放大，对企业形象的损害往往是不可挽回的，不良性情的表现见表 2-26。

表 2-26 不良性情的表现

不良性情	表 现
傲慢自负	个人英雄主义，不愿跟别人协商，也不会合理分配每个人的工作 喜欢独断专行，听不进别人意见，媚上欺下 姿态上高人一等，语言上狂妄自大 凭主观爱好决策，不善用参与式管理方法调动员工积极性，不喜欢赞赏别人
粗心鲁莽	做事规划拙劣且考虑不周，轻易做出决定，行动迫不及待 做事只顾开头，不考虑结果，总留尾巴让别人收拾
颐指气使	评判人和事缺少公正原则，总是带着个人喜好，帮派习气，不能一视同仁 为显示自己位置优越，不尊重别人，喜欢发号施令，眼中只有权力、心中只有利益 讲话官气浓，如“你必须把那份文件给我”、“你到一边去”、“谁让你那么做的”、“你怎么那么笨”
轻率幼稚	做事总希望所有条件都是理想的，缺乏忧患意识 不能谋定而后动，匆忙行动，特别是处罚别人时轻率下结论 轻易答复没把握的客户或员工诉求，意外发生时却没办法 做事不计后果，处事缺少大局观，干一天算一天，没有长远目标
缺少体谅	光注意别人做事，不体谅对方辛苦，不关心部下利益和前途 自己的事总是比别人重要，轻易打断别人的言语或行动 部下事不主动帮忙，部下做好了是自己领导正确，做不好就重罚 给报酬谈奖励总推诿，全然不顾部下感受



案例

某4S维修站的服务经理小C，每天开工前都要召集晨会，点名后，不忘说上一句“今天可能下雨，大家要注意安全”或者“今天是星期三报销日，大家有报销的票交给我”，很是温馨。经常有个别员工匆匆忙忙踩着点儿来点名，拿着早餐，没换工服就站在队伍里，小C从没批评过他们。点完名后，小C还经常和部下们在业务室一起吃早点，有客户来了再开工。看起来，小C应该是个很受员工爱戴的好领导。

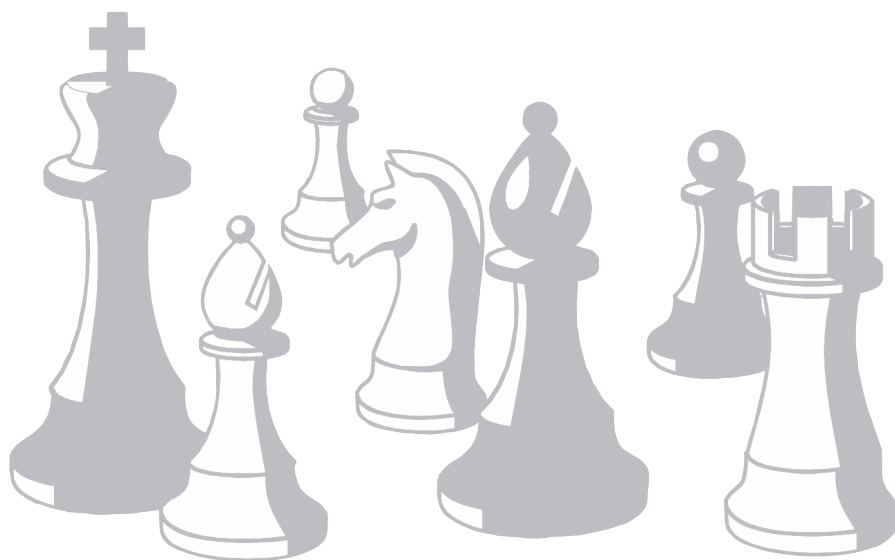
可是，小C的做法其实是大错特错，下面我们来说说他都做错了什么：

首先，维修站晨会上必不可少的内容应该包括：检查人员到岗出勤情况；检查到岗人员的仪容仪表；总结前日工作情况，并表扬与纠正；布置当日工作及有关事项；提醒工作中的注意事项等。很显然，小C失职了。

其次，小C纵容部下的散漫行为，不仅不批评，自己还同流合污，本应该在客户进店之前到岗做好一切准备工作，他却带头儿先聚餐。要知道，身为领导，一方面要严格自律，另一方面，要对部下的不良行为习惯及时制止和纠正。通俗点儿说，小C这是在给自己埋雷。部下如此散漫却毫不自觉，早晚要引出祸患，等到出了事，客户找上门来抱怨、投诉，只能亡羊补牢。如此恶性循环，经营业绩肯定要下滑，到时候，身为领导的小C还是要痛下决心整顿队伍，严肃纪律，这样岂不更容易遭部下埋怨？

第三章

汽车维修企业 车间生产管理



1. 维修车间的管理工作包括哪些方面

维修车间是汽修企业的核心部门，同医院的手术室一样重要，车辆的保养、维护和维修作业都要在此完成，这些都是汽修企业的核心经营项目，容不得一点闪失。

无论剧本多么动人，演员多么出色，要排好一部电影离不开灯光、布景、道具等条件支持。维修车间以保障维修工期和生产质量为首要务，这同样要以很多客观条件作为支撑。身为汽修企业管理者，万不能把维修车间当成自家后院，以为只要能在这里把车修好，把钱挣到就没什么可管理的。实际上，把一个管理有序、工作有效、窗明几净、人员精神的维修车间，自信地展现给客户，既是服务有形展示的需要，也是企业管理水平的最佳体现，这一定会增加客户与企业合作的意愿，促进维修业务的快速提升。维修车间的核心工作见图 3-1，车间管理工作的基本内容见表 3-1。



图 3-1 车间的核心工作

表 3-1 车间管理工作的基本内容

序号	项目	管 理 内 容
1	人员管理	工作职责、工作秩序、工作纪律，人员出勤排班、培训考核、绩效管理，是做好维修工作的基础
2	场地管理	工作区、通道、物料区、工具车、总成大修间等管理，车辆或非生产人员出入管理，保证车间有序
3	生产管理	科学合理派工，派工遵循的原则，规范作业，过程控制，现场情况协调、工种工序间协调等
4	质量管理	关注一次修复率（FFV）的提高，加强对返修车的控制和规范处理，保证工期、质量
5	设备管理	设备管理制度的制订，日常工作中怎样检查落实，人员责任分工及监督，设备外修协调
6	安全管理	生产安全、设备安全、车辆安全及人员安全的综合管理
7	卫生管理	工作岗位、设备工具、用户车辆、工作环境的卫生管理，推行 5S 管理

做好车间管理工作的目的是提高生产效率，保证生产安全，提升人员素质，保障作业质量，改善员工情绪，营造团队氛围，从而提升企业形象和经营效益。

2. 车间工作人员的职责是什么，应遵守的工作秩序和纪律有哪些

车间在汽修企业服务流程中担负着车辆派工、维修作业、竣工检验等关键工作，相关人员的责任心、良好的工作秩序、严格的工作纪律是做好这些工作的基础。

(1) 车间工作人员的职责

① 所有工作人员要自觉遵守企业的各项规章制度和国家关于生产安全的法律、法规,规范执行生产流程(图 3-2)。

② 所有工作人员上班时按要求统一着装,保持工服的整齐、干净。管理好本工位的工具及责任车辆的车内物品、维修备件等。如因个人疏忽,导致企业或客户的财产损失,则应由其承担相应责任。

③ 维修人员作业时要爱护客户车辆,确认翼子板布等多件套防护措施布置完善后,才可开始维修(图 3-3)。维修中按规范操作,杜绝野蛮操作、野蛮试车。对于维修质量、维修工序、维修进度要进行自我监督,保质、保量地按时完成任务。



图 3-2 有序的生产车间



图 3-3 作业前检查防护措施完善

④ 管理人员要教育和督促员工规范使用、自觉爱护各类设备和工具,节约使用耗材。指定专人保管特种或专用设备和工具。保障工具借还工作按章执行,有损坏和丢失应及时上报,以免影响生产。

⑤ 所有人员要严格按照企业的管理规定组织生产,未经允许,不得在工作时间擅自维修无维修工单或内修单的车辆。不在承修车内逗留或进行与工作无关的活动。在厂内移动车辆要注意安全,无驾照人员和非指定人员,不得擅自到厂外上路试车,试车过程中发生的违章行为和事故要向当事员工追责。

⑥ 维修人员在工作闲瑕时,要按规定在员工休息室休息,不得到业务室和客户休息室办理与工作无关的事情,不得擅自与客户交谈非本岗负责的事情。

⑦ 维修人员要搞好责任卫生区以及作业工位的卫生,并注意及时消除火灾、事故隐患。下班离岗时要关闭门窗、电源,收拾好工具。

⑧ 管理人员要重视员工技术培训工作,针对新车型和日常典型案例,有计划地组织员工培训,提高员工维修技术水平。

(2) 车间的工作秩序

① 上班后,车间主管应进行早点名,相关人员换好工装、做好维修前的准备工作。

② 维修人员应服从车间主管/调度的派工指令,拒配合者视情节给予停工、减免绩效或现场罚款等处罚。

③ 对于返修车及特殊客户的车,应由车间主管直接派工维修,技术主管要对疑难故障进行支持。

④ 维修人员应按工单项目对车辆进行诊断,确定维修方案并凭单领取备件,不得自行增减项目,多余配件退库时必须同时销账。

⑤ 维修人员遇到不能自行解决的故障时，应请车间主管或技术主管协助，避免草率作业。更换较大或昂贵零部件时，为保证安全，可请组长组织其他同事协助。

⑥ 维修人员应妥善保管承修车内的物品和旧零部件，不得擅自处理。

⑦ 维修人员完工后要自检，在工单上认真填写实际维修项目、开竣工时间并签字，再交组长复检。

⑧ 如需多道工序，则相关人员完成责任工序后，应请车间主管转给下一工序责任人。

⑨ 完工后，维修人员应对车辆进行清理，确认外观、内饰无损伤，并恢复车辆电子系统的设置。及时清理工位，恢复设备，离岗前切断电源，收存好自用工具。

⑩ 非作业人员不得无故出入或逗留在车间作业区。

(3) 车间的工作纪律

① 车间员工上班时间未经批准不得擅自离工作岗位，不得到其他岗位聊天，不得进入非自己所修车辆，不得擅自动客户车内物品。

② 除特殊情况外，车间员工一律不得私下与客户洽谈业务，如有技术或其他问题必需与客户协商时，须征得服务顾问或车间主管同意。

③ 上班时间未经批准不得外出会客，不得私自外出修车，不得在车间外修车。

④ 不得迟到早退，不得无故旷工，请假须经主管领导批准。

⑤ 进出单位，不允许夹带非私有物品，门卫有权检查嫌疑对象，一经发现应严肃处理。

⑥ 上班期间不得穿便服，应穿工装并佩戴胸牌或工卡。

⑦ 不得在工作区域或客户车内吸烟，不得在车间乱丢垃圾、乱倒废弃油液。

⑧ 不得在上班时间玩电脑、手机，一经发现应视情节处罚。

⑨ 维修仪器和设备的保管要责任到人，人为损坏或失职丢失等情况要及时上报并照价赔偿。



案例

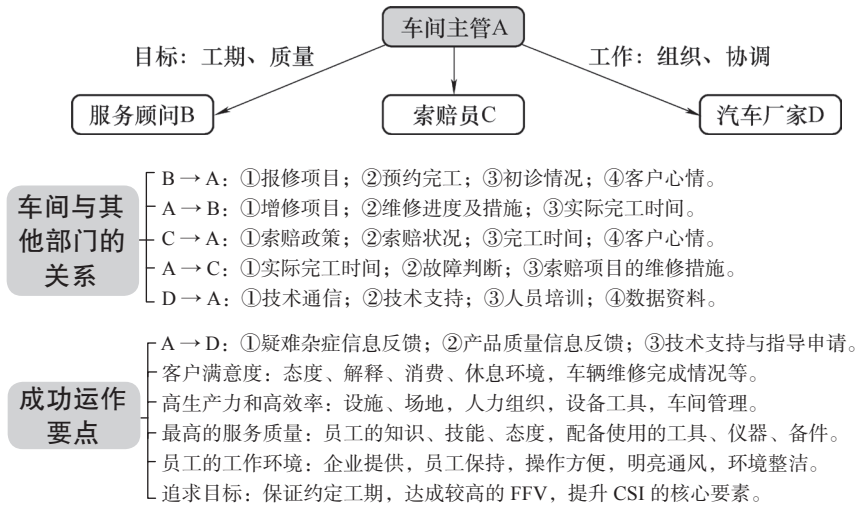
笔者的好友 A 是某维修站的售后总监，他给笔者讲了一件亲身经历的事。某日，维修工 B 下班后，擅自把一客户做完保养未取走的某豪华品牌轿跑车开出厂外办事，期间无人阻止或上报。由于车速较快，且修理工 B 驾驶技术不娴熟，在某路口转弯时，该车瞬间失控，导致一侧的底大边刮蹭到路基，损坏严重。修理工 B 因害怕担责，回厂后未主动汇报。次日，车主 C 前来取车，发现此情况后，不仅要求赔偿，还特意请来某电视台记者对事件进行采访，当晚即在黄金时段的新闻中曝光。最后，维修站不仅要给客户修车、赔礼道歉，声誉还蒙受了巨大损害。这件事情的主要责任当然应由维修工 B 来承担，但身为售后总监的笔者好友 A 也有不可推卸的责任。



3. 维修车间怎样与其他部门实现默契协作

车间工作的顺利开展，很大程度上取决于与其他部门的默契协作。在以车间主管为核

心的管理运作体系中，除车间组织架构内的维修人员、班组长外，前台的服务顾问、索赔员也应充分发挥各自的专长，针对各种突发事件及时与车间主管沟通，以便其做出合理的判断和决策，保证维修生产的顺畅进行。



4. 怎样做好维修车间设施和设备的管理工作

设施与设备是维修车间实现正常运行的保障，是企业服务的有形展示。如果一家汽修企业的服务区装饰豪华，而维修车间却设施破旧，设备凌乱，则必然会使客户有“金玉其外，败絮其内”的评价，长此以往也会影响企业的正常经营。

管理良好的车间，是汽修企业发展的经营支柱，是企业价值的体现，并能将企业的经营理念、文化价值等传递给内部员工和社会大众，无形中提升自己的竞争力。具体作用包括：确保工作安全，符合环保要求；设备完好率高、使用寿命长，生产成本降低；提高设备使用率，提高生产力；确保车间的作业效率和准确率，减少失误；促进员工良好工作习惯的养成。

车间设施和设备标准化管理内容如下：

- ① 车间的整体布局和环境应符合主机厂的相关要求，保持清洁、完整。企业行政部门应会同车间主管和班组长定期进行检查、维护。发现设施、设备破损后，要及时维修、更换，并排除安全隐患。
- ② 车间最好设置两个大门并悬挂醒目标牌。入口处的地面应设有单行道箭头，并设置栏杆，由专人负责值守，没有登记手续的车辆、非站内人员驾驶的车辆及非工作人员，一律不得入内。
- ③ 车间的地面强度应能满足长期使用要求。通道宽度不低于 7 米，相邻两工位的举升器间距不低于 0.7 米。工位应以白色标线划分，工具车、垃圾桶、灭火器等物品放置的区域应以黄色标线划分，不完善的车间工位标线见图 3-4。
- ④ 车间内应设置专门的预检工位、快保工位、四轮定位仪工位等，并悬挂醒目标志牌。有条件的情况下，洗车房应与车间距离较近并考虑冬季作业问题，在醒目位置应公示洗车标准及管理规定。

⑤ 专用工具、设备必须定点安置,并贴名称、规格标识,悬挂责任人维保记录本;工作台、电钻、砂轮机、压力机、动平衡机、换胎机、光盘机等固定设备的放置区域应以黄色标线划分;临近设备的墙面应张贴相关操作规程。

⑥ 专用工具、检测仪应置于专用工具室或专用货架,建立使用登记簿,并指派专人保管,定期盘点、检查。员工使用后应清洁干净后归还。存放方法见图 3-5、图 3-6。



图 3-4 不完善的车间工位标线



图 3-5 专用工具使用标签分类摆放

⑦ 必须对维修人员进行与设备使用相关的培训,使其具备“三好四会”(用好、管好、维护好,会使用、会维护、会检查、会排除简单故障)的基本功,之后才能允许其独立操作设备。

⑧ 设备管理应采用定人定机责任制,相关人员要按管理规定做好日常检查、维护工作,发现异常及时报告车间主管,故障修复前应悬挂停用标识。车间主管应定期对车间设备的维护、保养工作进行检查。

⑨ 车间的电路、气管、水管及暖气管要合理布局,在保障安全的前提下方便使用。机修车间的每个工位都应配备尾气抽排装置,喷漆的准备工序应使用干磨设备。

⑩ 维修人员上岗统一着工装,配发手套、工鞋、防护眼镜及其他劳保用品。配件车和工具车按人数或作业形式分配。车间休息室应配备清洗用品、饮水机,更衣柜应摆放有序,并保持整洁,车间员工更衣室见图 3-7。



图 3-6 小型专用工具悬挂存放



图 3-7 车间员工更衣室



5. 怎样合理进行维修车间的出入管理

因主机厂设计要求不同,或车间占地面积有限,各类汽修企业的维修车间出入管理手段千差万别。汽车维修工作需要安全、封闭的环境,这对提高维修质量和生产效率,以及

保障客户财产和人身安全都是有利的，但怎样做好维修车间的出入管理工作，始终是很多企业比较头疼的问题，下面笔者结合自身管理经验进行分析。

（1）车辆出入管理

为保证客户在修车辆和随车物品的安全，以及稳定的车间作业环境，除配件送货、外协加工、道路救援等业务车辆外，其他非在修车辆应按以下规定管理：必须由本企业规定人员驾驶；必须有车辆登记手续；救援事故车必须有业务人员的许可（可事后补登手续）。不符合规定的车辆，一律不得进入车间，企业所有员工都有责任提醒并制止违规行为。

（2）人员出入管理

确需进入维修车间的客户或非车间员工，须由前台业务人员陪同（也可签发参观证），或经车间主管同意，否则不得擅自进入。车间主管或协调人员需控制客户和非车间员工在车间的逗留时间，以10分钟左右为宜，超时劝离。如无特殊情况，不允许客户或非车间员工在维修作业现场旁观、闲谈，更不允许参与维修作业，擅自与维修人员商谈维修项目，擅自操作相关设备。车间员工有责任制止客户或非车间员工的违规行为，对违反以上规定的本企业员工要追究责任，进行相应处罚。

【特别关注】客户随意出入维修车间的弊端：

- ① 客户的人身安全没有保障，出现人身伤害等问题责任不好划分。
- ② 其他客户的车辆、财务，以及维修材料、配件等安全均会受影响，如有遗失易引起误会。
- ③ 客户随意在作业现场围观、穿行，容易分散维修人员的注意力。
- ④ 个别客户可能会对维修工作指手画脚，极易影响维修人员的情绪。
- ⑤ 非专业客户可能会对一些维修操作产生误解，导致不必要的纠纷。



管理心得

“为什么我自己不能开车进车间？”“为什么我不能看看自己的车怎么修的？”，针对客户提出的这些要求，身为管理人员或服务顾问的你，应该怎么沟通呢？下面我们罗列一些富于人情问儿的常用理由。

“您关心自己车的状况，这种心情我们非常理解。您看，现在车的维修和保养项目都已经确定了，您交待的其他问题我们也都记录了，维修人员一定会尽职尽责完成工作。您放心，我们站的维修技师都从业多年，技术过硬，而且经过厂家严格的技术培训和考核，另外，每台车完成作业之后都要经过专职检验员的检验，作业质量绝对有保障。当然，如果有特殊情况，我们一定会及时和您沟通。这段时间，您完全可以安心休息，我们休息区能上网、能看书看报，还有不少茶饮。”

“车间里空间有限，工作人员都各司其职，有挪车的，还有操作设备的，很难顾及您的安全。汽车维修是个精细活儿，维修人员修车就像医生做手术，也需要有一个安静的环境。如果谁都可以随意参观，肯定会影响“手术”的质量。另外您看，大家的车里多少都会放点儿东西，如果车间管理混乱，大家都自由出入，您肯定也不放心。倘若谁的东西丢了，责任不好界定不说，车间里的人还都不能避嫌。”

“如果您非常想了解修车的进程和情况，完全可以在休息区看，那有可透视车间的大玻璃窗，还有大屏幕直播车间视频，希望了解其他情况您还可以找您的服务顾问，他们一定会尽职尽责给您解答。如果您确实要到车里取东西，请您领一个参观证或让服务顾问陪您去。”

6. 维修车间的生产管理包括哪些内容

维修车间的生产管理内容见表 3-2。

表 3-2 车间生产管理的基本内容

要素	管 理 内 容
科学派工	定人定组：每名服务顾问带领一个机修班组并直接派工，定期轮换，事故车另议 主管调度：接修的车统一分派，可向班组，也可按工种直接派工到技师个人 派工顺序：返修→预约→召回→VIP→正常到厂维修（按时间顺序） 把握原则：根据项目难易、时间裕度派给能胜任者，返修特别关注，另行处理
管理目标	了解任务，熟悉员工，科学合理派工，可提高维修效率，保证维修质量，节省维修时间 派工顺序的准确把握，有利于提高前台业务工作效率，提高客户满意度，培养客户忠诚度 合理派工的意义，促进员工技能的提升，团队意识的培养，有利于成本控制 根据车型档次、项目难易，派胜任者担当，可有效提高一次合格率（FFV）
规范作业	接到承修车辆，维修技师确认 3/4/7 件套是否使用，作业前安装翼子板布等保护件 阅读《委托书》上的维修项目，明确交车时间、所需配件情况，归划好维修方案 需不同工种维修时，安排好各个项目的作业顺序，确定作业方案，力争衔接顺畅 作业中，工具台、配件、工具保持清洁（三清），配件、工具、废油液不落地（三不落地） 各个项目的维修作业遵守技术规范，设备工具、检测仪器使用遵守操作规程
行为准则	配件使用遵守“能修勿换”的原则，换下的旧件妥善保管，按业务指令处理 发现新问题、遗漏项，或作业时间变动，及时反馈给服务顾问并征询客户意见，不自作主张 特殊、疑难、把握不准的项目寻求技术帮助，不得盲目操作，影响后续进度 作业完成后，对照《委托书》检查是否漏项，填写作业记录、技师建议并签字 设备、工具、场地、车辆的卫生良好，交车前再次检查
严禁现象	穿拖鞋不穿袜子上班，手脏到车内操作，油水满地，工具杂乱，车辆乱停，车间昏暗 员工追逐打闹，说脏话串岗，扎堆聊天，倚靠车身，蹬踏轮胎、保险杠 交车清洁不彻底、有手印，遗漏工具、配件。在车内坐卧，乱动物品，听音响 野蛮操作、试车，拖延进度，因质量问题返修，车进车间后长时间无人接修

7. 维修车间的作业组织形式是怎样的

合理的作业形式和派工方式，对提高车辆维修质量、作业效率，以及提高员工技术和薪酬均有重要影响。然而，具体采用哪种方式，并无一定之规，不同企业可根据自身情况选择。对于包括综合修理厂和 4S 特约站在内的多数汽修企业，维修车间的作业组织形式和派工管理方式，一般可根据以下因素决定：

- ① 主机厂规定的服务流程。
- ② 维修人员的综合技术水平。
- ③ 车间布局、设备条件、工具配备情况。
- ④ 每天的维修车辆进厂量。

（1）班组合作作业

按照业内习惯，通常把技术熟练的维修人员称作大工，有一定技术基础的称作中工，刚入行的称作小工。基于这种维修人员划分方式，维修车间在采用班组合作作业方式的情

况下,各班组的组织结构(不分机修、钣喷),一般有以下四种:①1大、1中、1小;②1大、2中、2小;③1大、1小;④流水作业组合。**班组作业的优点:**项目多可分头干,同样的项目省时间,一人待工作业不会间断,大维修项目可组内自行协调,互相切磋使新手提高快,易形成技工队伍的继任梯队。**班组作业的缺点:**组内易互相形成依赖,劳动效率不高,技术潜能发掘受限,绩效分配繁杂,出问题易互相推诿。要想提高班组作业效率,扬长避短,就要选拔技术全面、作风正派的人担任组长,并从制度上防止组长独断专行。

(2) 单人独立作业

单人独立作业,指从接受维修任务到竣工交车的全过程,均由一人独立操作完成。这种组织形式对人员的技术能力要求较高,维修人员须具备熟练的驾驶、维修和处理问题的能力。企业可按照维修人员的实际技术能力对其进行分类,有些企业将维修人员划分为A、B、C、D、E五类,再按照车辆作业项目的技术难度分类派工,比如最难的项目派给A类维修人员。这种情况下,为保障薪酬公平,须配以差异化绩效核算方法。当然,如果企业所选维修人员整体技术水平均衡,则管理相对就会简单。**单人作业的优点:**劳动效率高,岗位责任分明,作业质量误差小,员工学习技术的积极性强,管理要求易实现。**单人作业的缺点:**项目多的故障车维修时间长,单人判断故障速度慢且准确性较低,劳动强度大,遇到单人不足以完成的任务需要车间主管协调,个人有事就会造成作业中断。



8. 怎样进行维修车间的派工管理

(1) 派工顺序及要素

1) 派工的优先级:返修车辆>预约车辆>召回维修>VIP客户>普通客户,普通客户按进厂顺序派工。

2) 派工的要素:

① 派工人员应熟悉所有维修人员的技术水平,了解各维修人员的现时工作量,并确认完工时间。

② 派工完成后,应及时更新派工管理看板,并与服务顾问沟通。

③ 派工人员应随时掌握车间作业动态,特殊情况须录入动态记录表或车间工作日志。

④ 确认车辆报修项目需要哪些工种,并确定作业顺序。

⑤ 初步判断作业量和工作难度。

⑥ 确定客户提车时间。

⑦ 在遵循派工顺序的前提下,给特殊情况留出时间。

⑧ 掌握场地、工具、设备及配件的情况。

(2) 派工流程

车间派工的基本流程见表3-3。

表 3-3 车间派工基本流程

流程步骤	操 作 内 容	操作物	执行人
车辆停放	将车辆停放在指定待修区或送入车间	待修车辆	服务顾问
任务交接	将车钥匙和委托书交给车间调度或作业班组、个人	车及委托书	服务顾问 车间主管
	向车间主管或作业者转述客户描述的车辆情况及客户要求		
进度监控	发生待料、延误、返工、增减项等应及时了解维修进度	电话、对讲机	

（3）常见派工方法

1) 服务顾问直接派工。指服务顾问将委托书连同承修车辆，不通过车间直接交给自己所带领的作业者（团队或个人）进行维修。为避免由服务顾问业务能力或其他原因引起的业务量差异，导致作业者工时收入受影响，可事先约定周期、方法，定期轮换与服务顾问对接的作业者。该模式的**优点**：派工效率高，省去中间环节，服务顾问和维修人员之间沟通便捷，同时省去车间管理人员派工的时间，使其腾出更多精力做好协调工作。**缺点**：对服务顾问的工作能力要求高，且大量占用其工作时间。首先，服务顾问需掌握自己团队的到岗情况，对每个成员的能力心中有数。其次，服务顾问要对接修车辆报修故障的技术难度有所了解，能结合团队能力以及客户心情，与客户约定合理的完工时间，派工后及时更新自己接修车辆的管理看板。最后，服务顾问对维修中发生的待料、延误、返工、增减项等情况应及时了解，维修费用和时间出现变化后要迅速与客户沟通。

2) 通过车间按序派工。指服务顾问将委托书连同承修车辆，交车间主管或专职调度员，再由其按照派工顺序交给作业者（团队或个人）进行维修。采用该方法派工时，先按上文提到的派工优先顺序将客户车辆排序，再按作业团队编号和当前工作情况分派任务（需预先将机修、钣金和喷漆三个工种按作业班组或个人编号，再按每个团队/个人的当前工作情况派工，先派给没活儿的和活儿少的）。该模式的**优点**：工作量分配均衡，服务顾问个人原因对作业影响较小，便于车间主管或调度员统一协调、集中管理维修进度，提高车间人员和设备利用率。**缺点**：派工环节增多影响整体效率，业务量大的车需增派专职调度或占用车间主管较多精力，完全均衡的工时分配方法，可能会使能力强的人有不满情绪。

（4）异常情形处理

维修派工中发生不同情况的异常变化在所难免，车间管理应有相应机制应对且前台业务人员应予改进配合。常见的变动有：技工人员异动、作业中途缺件、报修项目误判、维修项目增减、客户需求中途有变等几种情形。

1) 维修人员异动。维修人员离职、因事因病请假、迟到等情形在所难免。企业管理层应及时将整体员工编制变化通知车间，车间主管应根据情况变化，调整人员分配和派工管理等事项。针对新入职人员，在其对设施、设备操作不完全熟练的情况下，试工期内要避免其仓促独立作业，应安排组长或老员工与其协作。车间主管每月排班时，应以均衡生产能力、人员略有异动不受影响为原则。

2) 作业中途缺件。导致该情形的**可能原因**：①大量有相同故障、需用同种配件的车在修，导致某配件库存量不足；②维修中客户临时增项或发现新问题，急需某冷门配件，而库房没有备货；③在修车型较多，而库存规模偏小。在这些情形下，除配件部员工须积极协调外，车间还可采用其他**解决办法**：①在不影响行驶安全的前提下，暂不更换缺货配件，与客户约定到货后更换；②如果本厂/站内部用车（代步车、救援车）与客户车型相同，则可先给客

户车更换内部车的拆车件，保证车辆能安全行驶，前提是须与客户协商并告知其注意事项。

3) 报修项目有误。出现该情形的可能原因：①车辆有新出现或偶尔出现的故障；②客户叙述的车况有误，而服务顾问又未加验证；③由于服务顾问因经验不足、技能不精等，误判故障原因。解决办法：服务顾问初诊时，不仅要询问故障的特征，还要问清故障发生的条件，如行驶速度、天气、路况，冷车还是热车等，与车间人员验证故障现象后再确定维修项目；车间主管或维修人员一旦发现项目有误或与实际情况偏差较大，应立即协同服务顾问与客户沟通，重新确定维修方案。

4) 维修项目增减。出现此情形的可能原因：①登记委托书时客户忘报某些故障，且服务顾问初诊时未发现；②某些需拆解才能被发现的故障，服务顾问初诊时无法发现；③某一故障引发了其他故障，如换制动液需先放气，而制动分泵放气螺丝已经锈死，只能将其破坏后换新。解决办法：①除客户已报修项目外，服务顾问初诊时还要根据已有经验，通过询问、引导客户，进一步完善报修项目；②对确需拆解才能发现的故障，要先取得客户的签字确认，再进行拆解以确定维修项目。

5) 客户需求有变。某些客户因嫌等待时间长、修理费贵，也有某些客户本身有不良动机，可能在作业中途要求中断不修，这是比较常见的情况。行内朋友都知道，所谓“七分诊断三分修理”，其实对于已准确判定故障原因的车，维修工作相当于进行了多半，这时客户反悔，会给企业资源造成极大浪费。为防止确有困难的客户误解，切断不良客户投机的途径，我们在接修时，一定要把“检测”“检查”与“检修”分清，对有重大疑难故障的车，其委托书中严禁出现仅“查”不“修”的表述。

9. 怎样做好维修作业的进程监控

维修进程监控是车间管理的重要内容之一。高效的进程监控对于保证服务质量、提高劳动效率、降低资源浪费、促进人员技能提升、提高客户满意度具有显著作用，车辆维修三阶段见图 3-8。

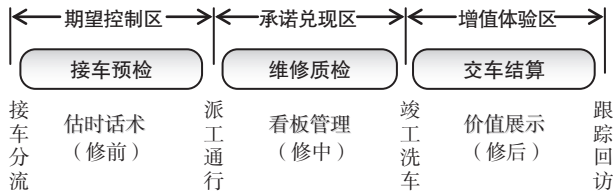


图 3-8 车辆维修三阶段

(1) 交车正点率

正点率 = 按照约定的时间准时

交车（误差不超 15 分钟）

正点率管理包括：

- * 预交车时间概念
- * 制定标准工时

- * 看板管理
 - * 正点率的数据统计及考核
- 正点率管理的意义：**
- * 规范了标准
 - * 保证全员行动的一致性
 - * 促进部门间、岗位间、工种间的协作
 - * 延长了客户专员的兴奋点，关注维修中的车辆进度及客户关怀

怎样预估交车时间？

- * 当前时间（指开工时间）
- * 工单所列项目全部维修时间
- * 缓冲时间（登记看板、派工沟通）
- * 质检时间（≤ 15 分钟）
- * 洗车时间（≤ 15 分钟）
- * 服务顾问复检及开票时间（≤ 15 分钟）
- * 规定休息（午饭）时间



（2）作业进度管理看板

1) 挂板式或纸质管理看板。挂板或纸质管理看板见表 3-4、表 3-5。

表 3-4 某月某日车间机修作业进度管理看板

完工时间													待派工	
班组	技师	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	……	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	车号	完工时间
一组	01		提醒时间	完工时间										
	02				京 N9999									
	03		休息				京…							
二组	04													
	05					冀 J2336								
	06		京…											
三组	07			京…										
	08							京 M6666						
	09				京 C1234									
试车				待料			回复			其他				

表 3-5 某月某日车间钣喷作业进度管理看板

序号	车牌号或 VIN	车间	预计	钣金	钣金整形		喷漆	做底		面漆		钣金装件		抛光收尾		机修	备注
		派工	交车	金	开工	完工	漆	开工	完工	开工	完工	开工	完工	开工	完工	修	
		日期	日期	技师	日期	日期	技师	日期	日期	日期	日期	日期	日期	日期	日期	技师	
1				A			B									C	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
…																	

作业进度管理看板的负责人是服务顾问（直接派工）或车间主管 / 调度（车间派工）。

看板的放置位置:若服务顾问直接派工,可放置在业务接待区和客户休息区,便于客户、服务顾问、车间主管 / 调度员清楚了解维修进度和完工时间;若通过车间进行派工,则应放置在车间主管办公室或车间醒目位置,以便维修人员、服务顾问和车间主管 / 调度员掌握作业情况。钣喷作业看板可放置在钣喷车间。

针对机修和钣喷作业的不同特点,最好分别设置管理看板。

客户对机电作业,尤其是保养和维护作业的完工交车时间比较敏感。若实际交车时间比承诺交车时间晚,且未与客户沟通,则客户很容易不满、抱怨。而钣喷作业,主要针对事故车,作业可能涉及多工种,配件可能也需订购,再者修复期间还有保险理赔等相关手续需要办理,因此客户对交车时间并不敏感,钣喷作业进度看板的备注栏主要用来填写保险杠外修、待定损等情况。

2) 电子化管理看板 (如 E-servcie 透明化车间管理系统)

① 客户车辆到店时,进门处摄像头会识别车牌号,并将信息传入维修管理系统,欢迎屏随即显示“欢迎京 ***** 车辆到店!”字样,见图 3-9。与此同时,服务顾问佩戴的对讲机也发出提示语音,提醒其做好接车准备。

② 客户预约成功后,客服专员录入维修管理系统,接车区显示屏自动显示,见图 3-10。

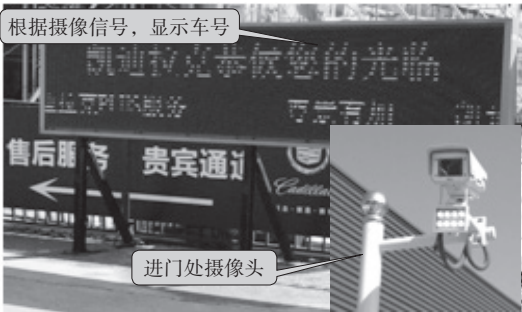


图 3-9 客户进店欢迎屏



图 3-10 客户预约看板

③ 车间根据维修管理系统显示的人员及作业状况派工,操作成功后系统显示,见图 3-11。

④ 派工后,系统以不同色条区分作业员工的生产状态、作业预估时间,见图 3-12。

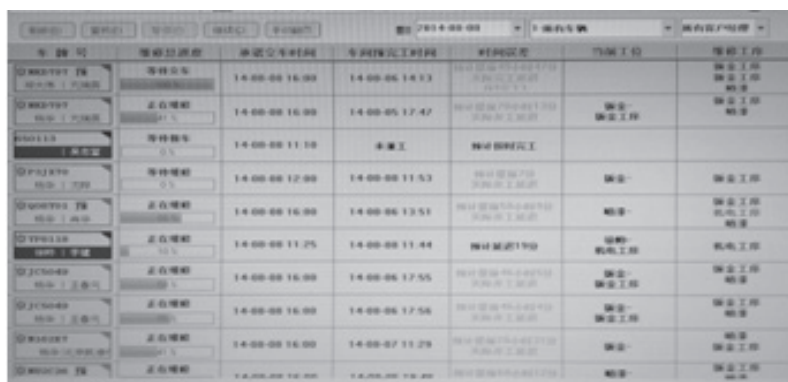


图 3-11 派工操作界面



图 3-12 员工作业时间界面

⑤ 车间内所有在修车的所在工种、工位,作业进度及突发情况,主修人信息,当前交车时间与预估交车时间的误差等,都能通过系统查询并显示,见图 3-13。



车牌号	维修站名称	最近完工时间	车辆维修工时间	时间区间	当前工位	维修工作
京A12345	等待取车	14-08-08 16:00	14-08-08 16:13	预计完工时间: 14-08-08 17:00		钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:47	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	等待取车	14-08-08 11:10	未竣工	预计完工时间: 14-08-08 17:00		钣金工班
京A12345	等待维修	14-08-08 12:00	14-08-08 11:53	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:51	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 11:25	14-08-08 11:44	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:55	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:56	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:29	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班
京A12345	正在维修	14-08-08 16:00	14-08-08 17:29	预计完工时间: 14-08-08 17:00	钣金-	钣金工班

图 3-13 车辆实时作业状况

⑥ 每个工位悬挂有显示屏，并安装有工位刷卡器和摄像头，作业进度信息会实时显示在车间办公室和客户休息区的屏幕上，见图 3-14。



图 3-14 工位实时作业状态显示

⑦ 由于作业性质不同,机修和钣喷作业信息看板需在系统中分别设置和显示,见图 3-15 和图 3-16。

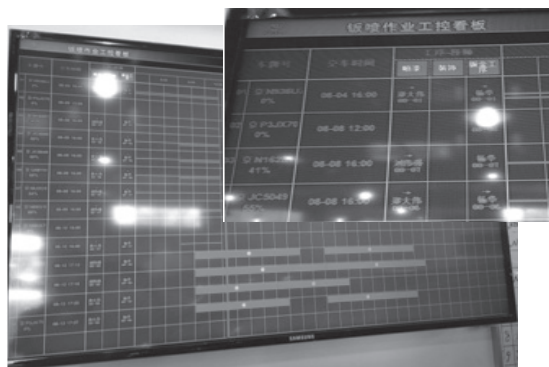


图 3-15 钣喷作业信息看板

⑧ 客户休息区设有车辆维修进度信息显示屏，便于客户及时了解自己车的状况，客户

点击车号即可观看实时视频，见图 3-17。



图 3-16 机修作业信息看板



图 3-17 客户休息区车辆进度信息显示屏

3) 管理看板的使用

① 企业应对与看板管理有关的员工进行培训，使其熟悉各项功能，并能独立熟练操作，如预约提示、派工调度、维修操作、配件待料、等待客户答复、完工、检验、洗车、结算及事故车钣喷时间控制等。

② 要让员工意识到看板管理的重要性，自觉在工作中养成良好的时间观念，作业延误或产生追加项目时，与客户协商后要及时更新管理看板，保持看板信息的准确性。

③ 服务经理、车间主管 / 调度员须实时关注看板信息，了解各岗位情况，保证看板信息与在修车辆状况相符。各工位在修车的开、完工时间等信息需当值维修人员刷卡录入，为保证信息准确性和实时性，要督促维修人员自觉操作，可视全流程配合情况进行适当奖惩。

4) 维修作业的流程

车间维修作业标准流程见表 3-6。

表 3-6 车间维修作业的标准流程

步骤名称	作业内容和控制要点	依据
查看工单，明确作业项目和完工时间	查看工单项目，若不明白、不理解要及时询问接车服务顾问或车主 根据工项判定预估交车时间，若不能完成及时告知服务顾问 了解有无附加项目、车上有无物品、洗车及旧件如何处理等	委托书
分析验证故障，确定维修方案	对工单登记项目初步检查确认，如果有误立即通知服务顾问 根据确认的作业项目，安排作业顺序、维修方案 必要时可请技术主管来协商或支持，查找技术资料	技术资料
准备工具，领取配件	按照作业项目准备必需的工具、仪器及设备，专用工具提前借好 按照作业项目领取所需的配件及辅料，遵守库房领料管理规范，索赔车交旧领新 如库房缺货，则要协助配件计划员准确查询，进行订货登记	委托书
刷卡记录开工时间，作业开始	刷卡记录开工时间，并在工单上记录 作业开始前检查车辆保护措施，作业中注意对车辆、配件、工具的保管 记录检查情况、修复措施并注意作业规范，“三不落地”	管理看板 车间制度
项目有无变化，是否需要延时	若新发现问题或客户要求增减项目，需在工单上记录，并调整交车时间 增加项目应注明维修内容、所需配件及时间，以便服务顾问与客户协调 如因设备、配件、技术等问题不能按时完工，应记录并向车间主管反馈	工单规范
完工自检，记录时间，通知质检	记录作业完成时间，在自检完成项目上打“√”，有变动时要按实修项目填写 自检完成签字后，交给班组长互检，互检完成签字后交给总检 专职检验员按照工单及车型标准检验，必要时进行路试检验，合格签字	质量管理 工单规范
收拾工具场地，旧件按指令处理	每次作业完成后需对工位进行清洁清理，收好工具，设备复位 旧件处理应根据工单指令，客户带走的可装入包装盒，保险车交业务员 索赔旧件按要求绑好标签，填写有关信息，交给库房或索赔员	车间制度 委托书
车辆移交下一工序或送去洗车	若涉及多工种作业，完成后将车辆连同工单交下一工种 不涉及其他工种的车辆，检验合格后交至洗车区 往洗车区送洗车辆，可由检验员或主修人负责（事先商定并明示）	管理看板

(3) 维修进程的监控重点

1) 时间进度的监控

① 对于预约及保养客户，开始作业时及临近结束前（提前 15~20 分钟），服务顾问、服务经理及车间主管应关注进度，如有异常迅速解决或与客户沟通，力争按约交车。确需增加项目，可延时告知客户。

② 除开工时间正点或提前外，若比预估时间延迟 15 分钟以上，则主修技师应及时告知服务顾问、车间主管，修正看板信息，并对可能造成的后果进行预防。

③ 作业中发生未预料到的项目异常并导致超时的情况下，维修技师应及时通知服务顾问、车间主管，服务顾问再通知客户（解释原因），协商更改交车时间，车间主管更改看板、调整工作部署。

④ 维修技师顺利按时完成作业后，至再次派工前，应留出不少于 15 分钟的缓冲时间。

2) 项目变化的协调。在作业时发生项目增加，可能导致实际完工时间比预测完工的时间长，维修技师必须及时反馈给服务顾问。增加的配件、工项及完工时间推迟等情况，由服务顾问负责与客户协商，若客户在场可请其一同到车辆现场，不在场可电话沟通。增项的确认最好由客户签字确认或进行电话录音，以免产生纠纷。

服务顾问针对追加项目与客户沟通时的要点：①从安全和经济角度说明追加项目的必要性；②追加的项目是什么，配件费、工时费合计是多少；③完成追加项目所需的作业时间；④最终交车时间等。如果发生比预测时间推迟较多的情况，除服务顾问与客户联系沟通取得认可外，应对维修管理看板进行同步修改。

3) 异常情况的处理。待料、返工、停电及仪器设备发生故障，人员突发事件等都会对维修进程产生影响。订货不能按时到达、某个项目临时缺件时，若还有其他办法解决，例如从兄弟单位借调或从单位车上拆挪等，可以设法按承诺时间完成，否则就需及时与客户协商。不影响安全及驾驶的维修项目可暂缓操作，决不可既不能按时交车，又不与客户协商。仪器设备突发故障，内部返工影响交车，处理方法相同。而若遇停电等不可抗力，一般向客户说明后都会得到谅解。主修人员突发意外，车间应迅速调派其他技师。异常情况处理是对现场管理人员最好的考验。同时，对各种突发事件，平时均应做好应急预案。



案例

“节省时间，削峰填谷”，预约维修本来是既能帮客户节约时间，又能提高企业工作效率的好事。某 4S 特约维修站却弄巧成拙，招来客户抱怨。

该站的客服专员每天不辞辛苦、不厌其烦地接受客户预约，或者主动劝说客户预约，之后再按规程将预约成功客户的信息录入系统，并打印出预约表转给门卫、库房及业务前台等相关人员，截止到这一步，一切正常，然而其他部门的不作为，使后续工作一塌糊涂；①接车区虽划有预约接车位标线，但无专人引导客户停车入位，所有客户都随便停，导致真正预约的客户到店后可能连车位都没有；②虽安装有预约信息显示屏，但服务顾问对预约信息不重视，导致很多预约客户到店后照样排队，享受不到任何优待；③到作业环节，车间主管/调度员压根没有优先派车的概念，谁先进车间就先给谁干。这样一来，流程监控形同虚设，预约服务也聊胜于无。

该站在对某季度进厂维修业务类型进行组略统计时发现，维护保养占总进厂量的约 45%，而预约客户全部为该项业务类型。预约客户本想图方便，结果没享受任何优待，还多费了道手续，不生出抱怨那才叫怪！该站在回访抱怨投诉统计中，发现对预约服务不满的客户占了绝大多数。由此看来，上到经营者，下到基层员工，如果不明白一项工作该怎么做，或者压根没诚意做，那还不如不做。



10. 汽车维修质量管理包含哪些内容

生产质量是企业的生命，漠视生产质量的企业最终会被市场淘汰，这是不争的事实。质量不是检验出来的，而是综合体现在企业统筹管理下的每个生产和服务细节。汽车维修质量包含技术和服务两方面，“车修好，人满意”是每个汽修企业追求的目标。

汽修企业维修质量管理工作的基本内容见表 3-7。

表 3-7 企业质量管理工作的基本内容

质量管理	内 容 及 方 法
质量管理基础	建立质量管理机构，贯彻国家、企业的法规制度，推行企业质量管理，企业最高领导高度重视 健全质量管理制度，车辆进厂、过程、竣工、材料、器具等有管理考核，落实岗位责任制 明确质量目标和管理方法，开展全员质量教育，提高全员质量意识 落实行业四项制度，建立维修服务质量事故、差错责任追究制度，纳入绩效考核
企业基础工作	质量管理机构由技术负责人、专职检验员及质管或其他部门负责人组成，明确其主要职责权限 执行汽车维修国家标准、行业标准及车型技术手册标准 有完善的进厂、过程（部件大修）及竣工检验单、维修合同、合格证，认真填写并保存技术档案 对计量、检测仪器或设备有使用管理制度，并依法定期强检，精度校正，保证准确性
行业四项制度	机动车维修质量检验制度：针对进厂、过程、竣工的检验要求及手段方法 机动车维修质量保证期制度：出厂后的保证期、里程及处理办法 机动车维修竣工出厂合格证制度：竣工出厂随车带证，相关管理办法 机动车配件采购、检验、使用、公示制度：原材料，配件的管理要求
三级检验制度	自检：维修项目完成后，主修技师自检，发现问题，自我纠正，并签字 互检：班组长对组员车辆维修项目互检，查出问题记录并返工，查后签字 终检：专职检验员按《委托书》检查，判定合格与否并填写出厂《合格证》、签字
质检关注情况	关注项：安全项目，返修车辆，大额维修，疑难杂症，重大索赔，软故障（偶尔发生） 时间段：节假日，发薪前后，病休刚上班，下班前，加班时，异常天气，新政策发布前后 关注人：特殊客户，新、老员工，返修率高、调岗或离职、有关系、有情绪的员工
质量检验任务	对维修的整车、总成或零部件等项目的质量特性进行检测评定 对汽车维修作业过程实施质量监督与控制，如关键拧紧力矩、间隙配合、四轮定位数据等 对竣工项目或整车维修质量进行评定
质量检验方法	人工检视诊断：检验人员利用手摸、眼看、耳听或借助简单工具，在车辆不解体或局部解体情况下，对汽车的某些技术特性进行检查，依经验分析、判定是否合格 仪器设备检测：对进厂或竣工整车，在不解体情况下利用检测仪器或设备，直接检测出性能参数、数据流或波形图、参数曲线等，然后与手册标准比较分析，从而判断是否合格
车间质量工作	严格落实并执行维修作业 100% 三级检验，未三检工单不得竣工交车，服务顾问不得结算 在零件满足需求情况下，一次修复率（FFV）要求高于 95%，做好检验记录 车间内返和交车后外返之和（外返 + 内返）控制在 5% 以内，考核落实到个人 技术主管、车间主管现场巡视，对完工车辆抽检率每月不低于 3%，特别关注疑难、返修车辆

按照行业通行的质量管理方法，汽车维修作业的质量检验分类及内容见表 3-8。

表 3-8 汽车维修作业质量检验分类及内容

分类	内 容 说 明
进厂检验	指对进厂车辆的技术状况和车辆装备进行检查鉴定，以确定维修方案。主要包括：车辆外观检视，填写检验单（委托书/预检单）；车辆装备状况，客户口头表述；检查测试，判断技术状况；查阅车辆档案，确定维修方案，办理交接手续，客户签字
备件检验	对维修拆解的车辆零备件清洗后，按照零件损伤程度和技术检验规范标准，将零件确定为可用、可修或报废更换三类，由此安排备料及工期。由于该环节直接影响维修质量和成本，最好由主修人员和专职检验员或技术主管共同确定。新购备件也需关注
过程检验	在工序之间、工种之间，采用自检、互检和检验员专职检验的方法。主要包括：各总成解体鉴定、零件清洗后的检验和总成组装调试的检验。过程检验是汽车维修质量保障的重要工作，根据实际业务流程分析，该环节做得好，则出厂检验可以简化
出厂检验	指经过技工完成作业后，由专职检验员对客户报修项目或整车技术状况进行静态或动态的查验判定，使发现的缺陷在出厂前消除，交给客户性能达标、安全可靠的车辆。主要包括：报修项目、发动机舱线路、油水电气、车辆装备、外观，包括必要的路试

11. 汽车维修质量控制工作的标准流程是什么

汽车维修质量控制工作的标准流程见表 3-9。

表 3-9 汽车维修质量控制工作标准流程

项目	工 作 标 准	依 据	责任人
接车制单	记录维修项目时,应忠实于客户原意,并注重询问故障发生时的条件(路况、天气、现象、频次、车速、冷热车……)	《维修委托书》	服务顾问
	如出现较难重现、新的或难以准确判断的故障,应查阅资料、借助仪器或请求维修技师、技术主管等协助鉴定		
	发生返修的车辆,应及时调阅上次维修资料,详阅其中所修项目,初步判断是否属于返修(同一项目再修属返修)	《返修车记录》	服务顾问
	若确定为返修车,服务顾问应以诚恳态度向客户道歉,迅速处理或给予补偿,若未达返修标准则应委婉向用户说明		
	初判为返修的车辆,服务顾问填写返修手续,服务经理签字后,速交车间优先派工(见车间派工原则)		
	技术主管协助主修人对返修车重新实施鉴定,分析返修原因,必要时先路试,以便确定正确方案		
	重大返修、重大投诉,以及第二次返修的车辆,必须报告服务经理、车间主管,并由厂长、站长协助处理		
	返修车发生的拖车、吊车及返修费不得另向客户收取,由维修厂家承担。返修接待时有必要与客户说明,降低抱怨	《维修委托书》	服务顾问
派 工	返修车故障鉴定完成后,车间或服务顾问优先派工进入作业,不得拖延。派工先给原主修人,若不胜任及时另派或寻求技术主管协助		
维修作业	没有工单的车辆一律不准进入车间,工单无登记项目禁修	《维修手册》	服务顾问
	作业时,技工应在完全了解车辆故障原因的基础上,严格按维修手册规范作业,不得盲目试修,不准野蛮作业		维修技师

(续)

项目	工 作 标 准	依 据	责 任 人
维修作业	实行上下工序互检、班组长互检，坚持质量第一，不制造、不接受、不传递质量缺陷	《维修手册》	维修技师
	维修中发现项目有增减、方案有偏差，应及时与服务顾问和技术主管联系，待纠正或协商后再继续作业	《返修车记录》、《维修委托书》	维修技师 服务顾问 技术主管
	检修时，若发生无法克服的技术或质量问题，应及时上报，不得隐瞒处理，以免造成用户重大抱怨		维修技师
	返修车原则上由原主修人负责，在其不能胜任的情况下，车间主管或技术主管、服务顾问可指定其他能胜任者负责		服务顾问 车间主管
三级检验	对所有前来维修保养的车辆，必须 100% 执行三级检验制度（自检、互检、终检）	《委托书\返修单》	技师组长 质检员
	检查委托书项目是否完成，是否符合技术要求，是否有必要路试，是否符合用户要求	《维修手册》	质检员
	终检不合格安排内返，合格后填写《合格证》出厂		
检验记录	终检结果完整准确记录在《终检报告单》上，不合格项目需要返工者，记录原因及返工措施并签字	《终检报告单、技术手册》	质检员
	核对维修技师填写的作业记录及保养内容是否有遗漏、不准确，必要时要求本人修改	《维修委托书》	
	技术主管会同总检每月不定期抽查完工车辆，记录抽查结果	《检验记录表》	技术主管
服务顾问 验 车	终检结束的车，报告单连同委托手续转交服务顾问，并简要说明修复状况	《维修委托书》	质检员 服务顾问
	需要返工导致工期延长的情形应及时转告服务顾问，以便其与用户协商，避免抱怨产生		
返 工	车辆出车间后，如再次发生故障，查阅维修记录，判断是否属于返修，若是则进入返修程序，并记录	《维修委托书》、 《终检报告单》	服务顾问 厂长 / 站长
	返修返工记录的《终检报告单》每天应向厂长等领导汇报，及时纠正，其他人避免重犯		
交 车	返修车由服务经理带领服务顾问亲自向用户说明原因及处理措施并道歉，必要时可送车或给予其他安抚措施	《维修委托书》、《返修车记录》、《回访跟踪记录表》	服务顾问 服务经理
	返修 3 日后，服务经理应亲自回访用户		
	返修的后续处理情况可概略告知客户，企业的重视可获得客户的好感		
改进措施	返修车完工后，技术主管应于合适时机及时对原维修技师或有关人员进行有针对性的培训	《返修车记录》、《返修车月统计表》	服务经理 技术主管 厂长 / 站长
	次日晨会可对全体员工进行教育。针对返修率偏高员工，了解原因，加强指导，本人写出书面分析报告或检查		
	《返修车记录》每月汇总后，分析归纳，典型案例可作为培训课题，以促进全体技师提高，同时与业绩工资挂钩		



12. 怎样处理出厂后的返修车

(1) 返修的定义

返修指车辆在维修后，维修部位或其相关部位出现新的故障，或报修故障未能消除，车辆必须进行重新修理。返修又分为内返和外返两种情形。

内返指车辆维修完毕后，在自检、互检、终检及服务顾问复检的任一环节中发现问题而进行的重新修理。内返的特点是车辆未出厂、未交到客户手中、未造成不良影响，内返也称作返工。

外返指车辆维修完成经各级检查交客户使用后，客户发现问题而回厂进行的重新修理，原因包括报修的故障重现及出现与维修项目有关的新故障。应尽量避免外返。

在多重因素的影响下，返修是汽车维修中难以避免的事情，但必须高度关注，并尽量避免。

（2）处理返修的注意事项

- ① 处理原则：避免相同情况再次出现，批评教育为主，提醒其他员工。
- ② 常见情况：责任人间推卸责任、包庇、暗箱处理等。
- ③ 不良处理结果：责任人不服气，容易再犯，质量依然难保证，激化劳资矛盾。
- ④ 合理的处理思路：根据承修车型情况及员工素质制定处理方案，着力提高员工技术培训质量。

（3）返修原因分类及处理方法

返修按原因分为责任返修、配件返修、技术返修、无责返修等四种，技术返修又分为操作工艺和诊断技术返修两种。具体处理措施见表 3-10。

表 3-10 返修原因分类及处理措施

分类	管理分析	内 容
责任返修	原因	具备能力但未尽责任导致的返修，主修人应及时按流程对该车进行返修，同时还要按本规定给予一定处罚
	处理办法	1. 酌情赔付该车返修所造成的直接经济损失（工时费、配件费及相关费用） 2. 扣除原来修车所得的工时费 3. 按事故大小与工作态度给予一定比例的经济处罚 4. 如影响大，可按企业员工奖惩条例处理
配件返修	原因	鉴定为配件原因造成的返修，库房应首先保证合格配件的再供应，主修人按流程对该车进行返修
	处理办法	1. 库房在及时调换合格配件的同时，与供应商协商赔付损失 2. 补给主修人相应的工时费 3. 同一供应商多次出现质量问题，商谈解除合同 4. 加强出入库检验，员工领用前完全由库房负责 5. 领用配件已装车使用后发现质量问题，按照责任前部环节大、后部环节小的原则处理
技术返修	原因	由于故障判断不准、维修失误造成的返修属诊断技术原因；安装、调整、工序问题造成的返修属操作工艺原因
	处理办法	1. 技术主管针对此类返修及现场技术支援比较频繁的问题，进行有针对性的培训，并注意对该类问题的员工进行培训后跟踪，同时作为评定员工技术水平，调整绩效工资的重要参考依据 2. 对该类返修车辆，及时派技术支援人员协助原主修员工按流程进行返修，以减少客户抱怨 3. 该类返修车辆，由主修员工进行 2 选 1 的处理办法：选择 ××× 元的罚款，或在两周内写出一篇不少于 800 字的针对该问题解决的技术论文（注意不是检查、检讨），由班组长、技术主管及站长共同评审和答辩，合格后在培训课上为全体维修员工讲解 4. 特别优秀的论文推荐给主机厂宣传部门发表，所得的奖励归原主修人

(续)

分类	管理分析	内 容
无 责 返 修	原因	经鉴定属于客户在车辆维修后使用不当或发生了新的故障导致的返修，以及原车型在设计、制造、生产中产生的缺陷导致的返修，定性为无责返修
	处理办法	1. 对客户使用不当造成的返修，接 / 取车时，服务顾问有责任做好提示工作，问题发生后多为客户着想，热情解决，并酌情给予适当的工时费优惠 2. 发生的新故障，耐心与客户沟通，提出合理建议，消除误解，并酌情给予适当的工时费优惠 3. 车辆设计、制造、生产中产生的问题，积极想办法，迅速按 PQR 规程向主机厂有关部门反映，寻求有效办法，服务顾问负责向客户做好说明工作，既要消除客户顾虑，又要维护主机厂声誉

在上述几类返修中，责任返修性质最为恶劣，作业者本身具备能力，但缺乏责任心，这在管理中应加强教育，重点防范。责任返修的常见现象：①漏装、错装配件；②未按标准力矩紧固零件，导致零件功能丧失、损坏、脱落或异响；③未按规定作业导致零件损坏，如配合间隙不标准、相互位置不准确、工作受力不均匀、装配过程不甚磕碰等；④漏做或漏检项目；⑤未将维修过程中发现的问题及时上报。

(4) 返修程序

针对外返，当场不能解决时，由服务顾问开进厂单（委托书），责任班组长、主修人与客户须同时在场，并在检验员、技术主管的指导下，由主修人进行检查和维修，检验员做好返修鉴定记录。

① 无责返修：当场由服务顾问与客户沟通说明，商定解决办法。若客户同意继续维修，则办理正常手续，交车间责任班组维修，检查合格后交车；若不同意，则对鉴定结果确认签字后，车交客户。

② 配件返修：鉴定后立刻通知库房更换配件，办理正常手续，交车间班组进行维修，竣工后认真检验，合格后交车。

③ 责任返修：鉴定后立刻办理正常手续，交车间班组进行维修，竣工后认真检验，合格后交车。

④ 技术返修：鉴定后立刻办理正常手续，交车间班组进行维修，竣工后认真检验，合格后交车；如遇难以解决故障，迅速上报主机厂，取得技术部门支持。

不论哪种返修，专职检验员和技术主管都必须在场，并做详细记录，以便分析总结，不断改进提高，避免同类返修重复发生。

13. 怎样做好车间维修作业的三级检验

三级检验制度是经过行业实践验证的，能防止质量问题发生的行之有效的办法。如何使其不流于形式，是车间管理工作的重点，是企业质量管理的核心。

(1) 工作流程

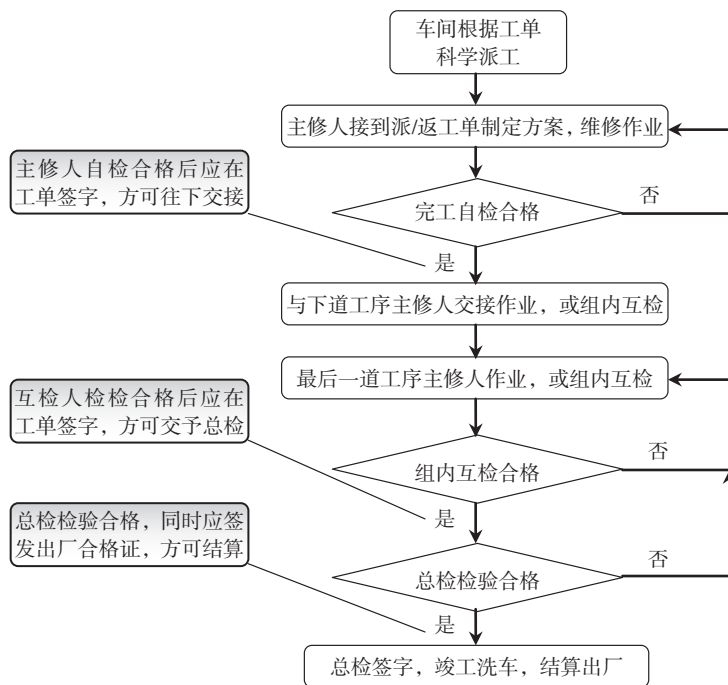
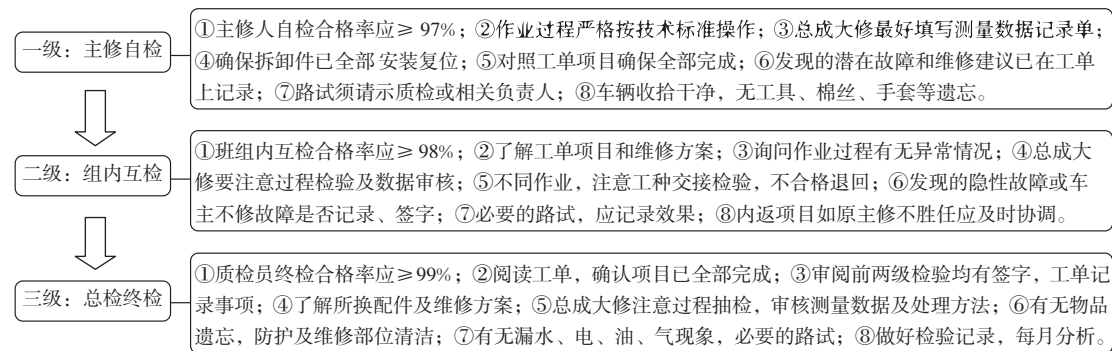


图 3-18 三级检验工作流程图

(2) 实施步骤



(3) 常见问题

- ① 没有弄清工单项目，没有确认故障原因，没有作业方案或思路即盲目施工。
- ② 担负互检工作的班组长或担负终检工作的检验员轮休或请假时，未安排其他可靠人员代管，或代管人不负责。
- ③ 各级责任人在未经检验、检验不认真或漏项较多的情况下即在工单上签字，使检验签字流于形式，三级制度形同虚设。
- ④ 对重点维修、返修车辆，以及平时返工较多的员工、新员工、情绪异常员工所修车辆，应加强现场抽查，专职检验员要参与到维修中去，变事后检验为事中把控。

14. 怎样保证一次修复率（FFV）

车辆维修质量的可靠性是汽修企业争取客户信任的资本，其核心即为一次修复率（FFV）。质量是创造出来的，一次修复率是汽修企业车间质量工作的点睛体现。

（1）一次修复率的概念

从客户角度讲，一次修复率就是报修的故障项目经一次维修便都能得到解决。从企业管理角度讲，常见的有两种概念：第一种是一次修复成功的车辆（台次）占维修总量（台次）的比值。第二种是当月一次维修合格出厂的报修单次总数与当月进厂报修总单次数的比值。

汽修行业中，一次修复率的行业平均值是 95% ~ 99%，即每报修 100 单（台）不出现超过 5 单（台）返厂车辆。例如每月进厂报修单次达 1000 单（台），则出现返厂情况的车次应控制在 50 单（台）以内。虽然使一次修复率接近 100% 是企业努力的目标，但持续出现 100% 的一次修复率也是不正常的。一次修复率的计算方法虽简单，但其管控过程和取数过程较为复杂，需要有相对完善的管控体系和质检人员的配合，还需要准确的质检台账和规范的车辆进场开单取数。

一次修复率的计算公式为：

$$\text{一次修复率} = \frac{\text{当期一次修复成功台次}}{\text{当期进厂维修总台次}} \times 100\% = \frac{\text{当期一次修复合格单次}}{\text{当期进厂报修总单次}} \times 100\%$$

当期一次修复成功台次 = 当期进厂维修总台次 - （当期返修台次 + 其他原因未修彻底返厂台次）

当期一次修复合格单次 = 当期进厂报修总单次 - （当期返修单次 + 其他原因未修彻底返厂单次）

若为简化计算和考核管理，对其他原因未修彻底的数量忽略不计（非主要管控因素），则一次修复率的计算公式为：

$$\text{一次修复率} = 1 - \frac{\text{当期返修台次}}{\text{当期进厂维修总台次}} = 1 - \frac{\text{当期返修单次}}{\text{当期进厂报修总单次}}$$

（2）一次修复率和返修率的异同

一次修复率与返修率的对比见表 3-11。

表 3-11 一次修复率与返修率异同分析表

项目	一次修复率	返修率
指标定义	一次修复成功台次与当期进厂维修总台次的比值	发生返修的台次与当期进厂维修总台次的比值
未成功数	除返修因素外，包括配件缺货、误诊、实验性方案等	只含维修工艺不合要求、维修配件质量不合要求
理念体现	尽量减少顾客重复进厂，以顾客满意为中心	偏重作业规范、配件质量，其他因素欠顾

(3) 影响一次修复率的因素

一次修复率的影响因素见图 3-19，简析见表 3-12。

表 3-12 一次修复率影响因素简析表

因素	影响分析及注意要点
接车	听明客户描述及要求，注重询问故障发生条件、现象、频率
诊断	验证故障、分析原因，疑难故障借助资料、档案，寻求技术支持
派工	技工分级使用，不同故障区别派工，派给能胜任者、操作熟练者
维修	技术胜任、按规范作业，异常情况及时反馈，足够时间，细致自检
备件	准确及时的配件供应，缺货预定有时间保证
工具	专业的设备工具、仪器及现场可用的技术资料、技术通信、技术支持
质检	执行三级检验，疑难及返修车由技术主管终检，车间有抽检及质量考核
交车	交车前 SA 对报修项目复检，交车时向客户解释修项，交代注意事项

(4) 一次修复率的控制与改进

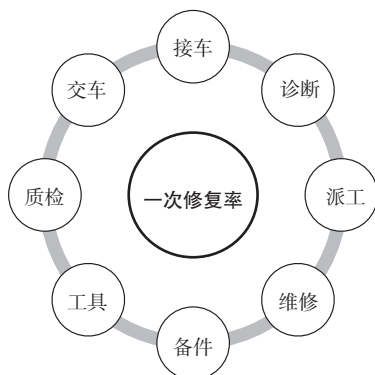


图 3-19 一次修复率的影响因素

1) 对进站 / 厂车辆的故障诊断必须给予高度重视,克服一知半解、盲目下单的接车陋习,服务顾问要学会在倾听客户描述时,启发引导、询问了解故障条件,脱离表象分析,充分利用技术资源,准确确定项目。

2) 重视人员的技术培训,服务经理、车间主管和技术主管应共同召集相关员工对未能一次修复的案例,每周组织一次专题技术交流或利用晨会进行研讨,避免重复发生,并培养员工自主学习的意识。

3) 当每次有新故障发生、或有经自身努力难以完成的故障,技术主管应及时上报主机厂技术部门,以取得有效的技术指导。技术主管应负责收集疑难、返修案例,作为技工内训教材,逐步提高责任心和技术水平。

4) 返修车记录表妥善存档,内容包括:车辆信息、故障现象、故障原因、返修原因、解决措施等,主管以上管理人员应定期组织分析返修原因和改进对策,并向全体员工通报,不断提高人员质量意识。

5) 车间主管\技术主管应加强对作业现场的巡视督导,专职检验对维修过程的巡视检验,对重大项目、疑难故障、特殊客户,除正常的质检外,完工后的出厂终检应特殊关注。

6) 车间主管\技术主管负责给员工及时传达主机厂下发的技术简报、技术通讯,车间

应给员工提供承修车型的技术手册，配备专用电脑，方便员工查阅，专用工具有专人负责保管，方便员工借用。

7) 技术主管与质检员，每月汇总质检、返修月报。返修统计应落实到人，对出现返修比较多的技工应单独约谈，或进行再培训、再辅导，必要时给与岗位调整、派工调整、降级使用等。

8) 设置一次修复率目标 $\geq 96\%$ ，一次修复率按月公布个人统计结果，制定与其挂钩的绩效管理措施，对表现突出，特别是一贯突出、表现稳定的员工予以表彰和奖励。

9) 配件部门应定期对配件满足率和质量进行分析汇总，保证出库领料准确，缺件订货有跟踪，维修有保证。

10) 车间主管应对技工的思想情绪、身体状况有所关注，尽量避免超负荷作业、经常性加班。对特殊时段，如节假日、发薪日、临下班、病休刚上班，以及特殊天气、刚报到员工，有必要格外关注。

(5) 一次修复率的控制流程

一次修复率的控制流程见表 3-13。

表 3-13 一次修复率的控制流程

业务流程	控 制 流 程	改 进 流 程
接车	制作工单时应忠于客户描述本意，弄明客户需求，并注意询问客户用车操作习惯、故障发生时的现象、发生频率及条件，必要时请技术主管协助问诊，疑难杂症实车鉴定	
诊断	1. 故障明确判断后，确定维修项目 2. 如出现较难重现、新的或暂时还难判断的故障，可借助技术资料或由技术主管协助、主机厂支持	对疑难杂症、新发生的或暂时难以准确判断的故障，应做好记录并及时反馈给主机厂技术部门
派工	1. 对技工个人水平实行考核分级 2. 灵活运用派工规则，不同难度项目派给胜任者	如属技术返修，可派给技术更高一级的技工，并按返修办法处理
供应	承修车型常用配件及时供应率应达到 93% ~ 96%，缺件订货应持续跟踪，到货后应及时反馈给服务顾问、车间主管，保证配件质量，规范执行出库程序	
维修	1. 禁止维修无维修工单的车辆，遵守车间作业规定 2. 良好的质量意识，上下工序互检，单独作业自检，不制造、不传递、不接受质量缺陷 3. 作业中发现维修项目有偏差或漏报、新发现其他隐患，应及时反馈给 SA、技术主管等，及时纠正	1. 车间应配备与承修车型匹配的专用工具、维修手册，并有专人负责管理，方便员工借用参考 2. 主机厂技术简报、通讯应及时向技工传达 3. 主机厂新车型培训按时派人参加并注意转训 4. 技术主管负责收集典型案例、解决方法并培训
质检	对所有完工车辆，进行 100% 三级检验，车间主管对检验后车辆进行抽检，做好记录	完工车辆，技术主管应针对一些疑难杂症、重大项目、新发生案例进行原因分析、修法记录
内返	检查发现工单登记的故障未解决或未达到质量要求，检验员应填写返修登记表，随同原始委托书退回主修人进行车间内返作业，重新进入维修质检流程	专职检验员对于出现的内返项目予以记录，每周汇总报给车间主管、技术主管，分析讲评，力争改进
外返	1. 车辆出厂后如果再次发现故障，依据最近一次维修记录鉴定是否属于返修项目 2. 如属返修项目，应按正常程序开具带有返修标注的工单和返修记录表交由车间派工作业，车顶放置返修牌（红色） 3. 维修完成后，除正常质检外，技术 / 车间主管应亲自复检，并对维修工单和返修处理记录表审核签字后交车 4. 如经鉴定属非返修项目，当车服务顾问负责向客户耐心解释，征得同意后按正常维修流程进行	1. 随车记录表交由服务经理存档，每周与车间主管 / 技术主管分析返修原因并分类记录，制定改善措施，做好记录 2. 车间主管 / 技术主管每周组织专项研讨或利用晨会进行讲评，避免重复发生 3. 技术主管收集疑难、返修案例作为内训教材 4. 制订与质量返修有关的管理制度、绩效办法 5. 新问题、疑难杂症及返修，可申请主机厂支持

15. 影响车辆维修速度和质量的因素有哪些

车辆的维修速度和质量，是汽修企业整个服务流程中的核心，也是客户最为关注的方面。影响车辆维修速度和质量的因素见表 3-14。

表 3-14 影响车间维修速度和质量的因素分析

因素	原因分析
①工单质量	委托书登记的维修项目是否准确详细，如车辆故障发生的条件，SA 要详细标注，使维修技工能一目了然、尽快确定作业方案并施工
②客户报修	客户对车辆使用中异常情况的判断、服务顾问的鉴定能力，报修是否有遗漏等，对作业质量和速度都有影响
③技术条件	维修工的技能水平、态度，故障检修的实际经验，齐备的技术资料，主机厂对特殊疑难故障的指导、支持，车间现场的工位布局、工具仪器、设备等，缺一不可
④车间管理	员工纪律、工作秩序、班组长及主管的作用，能根据人员技术专长和不同类型故障，科学合理地派工，疑难问题能得到及时支援，使已有的资源得到充分有效利用
⑤配件供应	指配件质量和满足能力，故障判定准确但缺少配件，供应发生问题无人关心，技工能力胜任但配件质量不良，即“巧妇难为无米之炊”，对作业速度和质量均影响极大
⑥车辆状况	车辆长期不能按规范保养，操作不当、粗暴驾驶、超载超速、劣质改装、劣质油品、先天缺陷和事故修复不良等因素，均会增加维修难度
⑦作业环境	厂房维护是否良好，设备设施是否齐备，场地工位及设备安装是否易于车辆进出，如通道宽度若低于一个车长，则举升器与通道最好不要垂直布置，以减少上下时间
⑧员工心态	安全的生产环境、和睦的人际关系、稳定的内部管理体系，会使员工产生愉悦、安全的心态，干起活来易于集中精力，有利于能力发挥，速度和质量都会提高
⑨薪酬机制	合理积极的薪酬机制，能把作业效果、工作质量和个人利益紧密联系，对于调动员工工作热情，促进其技能提升，保障流程高效运行，起着相当重要的作用
⑩客户情况	客户是否懂行，挑剔刻薄，或有行为怪癖，过于敏感等，对维修作业的难度也有极大影响

注：以上的①、②、④、⑧、⑨、⑩属于软因素，③、⑤、⑥、⑦属于硬条件，需区别对待。要改善以上 10 个因素，服务经理、车间主管、技术主管和备件经理的能力、责任及配合十分重要，站长 / 厂长或总经理要选好、多协调。

16. 怎样做好专职质检员的岗位管理工作

专职质检员的主要工作是对车辆维修作业过程进行检查、督导，并对竣工车辆的维修作业质量做最终判定，他们是维修企业执行质量管理体系、执行车型技术标准的主要责任人。

依照国家《道路运输从业人员管理规定》，质量检验人员的任职条件：具有高中以上学历；熟悉机动车维修检测作业规范，掌握机动车维修故障诊断和质量检验的相关技术，熟悉机动车维修服务收费标准及相关法规和技术规范。

然而，大部分汽修企业，特别是中高端品牌的 4S 特约维修站，对质检员的资质要求都会高于国家标准：具有大专以上学历；具有若干年以上中高端品牌轿车维修经验；具备对中高端品牌轿车故障进行诊断的能力；具有汽车维修质量检验员证书和中级汽车维修工技术等级证书；能正确使用计量与检测器具；具有很强的质量意识和管理经验等。汽修企

业在选任专职质检员时应参考上述要求。

专职质检员的工作职责和考核要素见表 3-15，维修质检登记明细见表 3-16，返修车处理记录见表 3-17，维修车间质量统计报告范例 1 见表 3-18，维修车间质量统计报告范例 2 见表 3-19。

表 3-15 专职质检员的工作职责及考核要素

项 目	内 容
工作职责	1. 对维修过程进行监督,对竣工车辆进行总检,严格控制并保证维修质量,落实质量管理制度 2. 统计质量检验结果,编制月度质量报告和分析表,据此参与对技工的评价,提出改进建议 3. 参与返修鉴定、重大技术疑难问题攻关和研讨,对经过技工实践验证的方法进行推广 4. 对车辆进行必要的路试,与客户交流,并评价路试效果 5. 经常与技术主管、维修技师交流沟通,保证一次修复率,着力减少返修 6. 整理汇总故障案例和返修案例,协助开展培训和技术考核
日常工作	1. 落实 100% 三级检验中的终检,返修 / 延时填写质检登记表 (表 3-16),无论内、外返均填写返修记录表 (表 3-17) 2. 每周向车间主管 / 技术主管报告质检情况 (检验记录表汇总,返修类型分析,改进建议等) 3. 每月出具质量分析报告 (表 3-18),填写出厂合格证
考核要素	1. 检验工作量:每人每班实际完成的检验台次、检查项目、检验记录、质量报告及其他 2. 检验准确性:不与企业的质量指标挂钩,只对个人经手的漏检、错判造成的损失负责 3. 检验数据记录的完整性和及时性:全检、抽检、内检返修、出厂返修要具体到每个技工等

表 3-16 × 周 / 月维修质检登记明细表

序号	日期	工单号	车牌号	维修内容	维修技师	是否内返	内返内容	是否延时	延时原因	备注	质检员
1	2014/8/10	…115	京 GC2345	保养	A	是	保养未归零	是	内返延时	已开内返单	B
2	2014/8/11	…146	京 M34N88	前保险杠喷漆	G	是	漆面有流痕	否	重新抛光	已开内返单	B
3	……	……									
4											
备 注		无论内外返,都应有对应的返修单并存档									

表 3-17 返修车处理记录表

编号: _____ 车间内返修 ☐ 交车后返修 ☐ _____ 年 ____ 月 ____ 日

车牌号		车型 / VIN 号		客户姓名		保修开始日	
工单号		原班组长		原主修人		原服务顾问	
检修项目							
返修原因	☐ 配件质量 ☐ 维修方法 ☐ 操作疏忽 ☐ 工单不清 ☐ 车辆质量 ☐ 设备不良 ☐ 管理不善 ☐ 其他						
返修方案	重修作业人		重修指导人		重修费用		技术主管
	1. 重修作业内容评述						
	2. 采取的改进方案						
	3. 重修后状况						
		4. 是否寻求厂家支援					
站 长		技术主管		业务主管		重修技师	
						质检员	

表 3-18 ____月维修车间质量统计报告 (1)

技师 / 班组	维修台次	质检台次	质检率	内返台次	外返台次	一次修复率	延迟交车	延迟率
A	28	28	100.00%	0	1	96.42%	0	0
B	32	32	100.00%	1	0	96.87%	2	6.25%
C	30	30	100.00%	1	0	96.67%	0	0
...	...							
合 计	90	90	100.00%	2	1	96.65%	2	2.09%
内外返类型统计分析：			月度质量报告一般有两种编制方法：第一种是按作业班组或个人统计；另一种是对当月返修按照原因分类统计。除表格外，最好再配做月份趋势曲线图或柱状图，使改进项更明了。					
重点问题原因分析：								
改进措施及实施计划：								
具体实施时间：			质检员		技术主管		售后总监	

表 3-19 ____月维修车间质量统计报告 (2)

序号	项目	频次	占比（%）	年度累计（%）	序号	项目	频次	占比（%）	年度累计（%）
1	责任返修	4	6.5		5	无责返修	8	12.9	
2	技术工艺	20	32.3		6	其他原因	7	11.3	
3	配件质量	11	17.8		7				
4	配件缺货	12	19.4		8	合计	62	100	

“我们的工作就是给别人挑毛病，所以很难跟其他员工搞好关系，更甭想得到他们的支持”。这是不少质检员常抱怨的一句话。其实，质检员的职责就是帮助维修人员减少工作漏洞，避免差错，把好质量关，让维修人员安心，让客户放心。因此在笔者看来，这恰恰应该是一个“人见人爱”的岗位。

日常工作中，专职质检员要想把工作做好，就要用实际行动来赢得他人的尊重和支持。除要熟悉承修车型的技术检验标准，掌握检测器具的使用方法，加强日常学习外，还应在工作中坚持原则，秉公办事，不徇私情，本着对企业、对同事、对客户负责的态度，参与各环节的质量管理工作，把好每一道关。

另外，要真正做好质检工作，离不开企业管理者对质量管理工作的重视和参与。管理者要努力为专职质检员创造良好的工作氛围，帮助他们清除行使正当职权的障碍，给予他们必要的支持。

案例

某 4S 特约站的质检工作一直不完善，相关领导不仅缺乏经验还不够重视。某客户的一辆豪华品牌 SUV 在行驶到约 700 千米时不幸被追尾，车体左后部严重变形，整个后桥报废。该站的领导经努力把这个“肥活儿”搅到手，心里盘算着可以大赚一笔。然而，到了维修环节，由于质检工作的缺失，以及整体管理工作的不到位，派工拖沓且不慎重，配件供应和维修质量均无人关注。另外，维修期又正好临近春节假期，主修人员对工作也极不上心，直到临近承诺交车日，维修工作才草草收尾。即将交车的时候，大家都乱了阵脚：四个轮位由于车体整形不到位而不能格方，变成了梯形，这会直接导致轮胎过度磨损，影响操控性，甚至危及行驶安全。堂堂一家

4S 特约站修出来的车，竟然就是这个质量，确实很难说得过去。由于客户急用车，该站只好让其先开走，并承诺等其有时间再来安排返工。后来经过返修，该车的问题终于勉强解决，该站在这其中耗费的人力、物力几倍于正常情况，如果当初管理到位，把好质量关，又何至于此呢？

17. 维修车间的机具设备管理包括哪些内容

汽修企业的机具设备管理是一个包括选购、使用、维护、报废管理在内的系统工程，其最终目的是使机具设备发挥最大价值，以保证生产顺利进行。以下只介绍车间机具设备的使用和维护管理。

(1) 车间机具设备分类及管理

1) 分类。维修车间机具设备的分类见表 3-20。

表 3-20 车间机具设备的分类

区分	分 类	实 物 举 例	管理目的
A、设备	固定式设备	举升器、烤漆房、空气压缩机、车身校正仪、换胎机等	可保持高质量的工作 可提升生产力 可在最短时间内完成工作 可实现安全生产
	移动式设备	电气焊、制冷剂充注 / 回收设备、充电机、干磨机、千斤顶等	
B、工具	一般手动工具	组套工具、万用表、扭力扳手、手电钻、抛光机等	
	专用工具（特种）	在专用工具库存放、厂家配发、用于专项作业的工具	

2) 管理方法及步骤。建立机具设备的档案、账册→制订安全操作规范→制订保养维护措施→分配管理责任人→对员工进行使用培训→规定使用后清洁、复位→制订损坏赔偿办法及安全防范措施。

归纳总结：造册→分配→盘点→养护→赔偿。

(2) 车间机具设备维护管理

1) 本规定所指设备和工具，包含两柱 / 四柱举升器、车轮定位仪、换胎机、动平衡机、底盘平板检测仪、电脑检测仪、灯光检测仪、制冷剂充注 / 回收设备、蓄电池充电设备、光盘机、专用工具、烤漆房、空气压缩机、车架校正仪、电气焊、砂轮机、（台）钻床及手动工具等。

2) 应安排熟悉设备和工具，掌握操作规程，踏实认真的员工专职负责设备和工具的维护工作，采用“定人定机”原则，车间主管应妥善安排设备的维护工作并坚持日常检查和监督。

3) 专职员工的责任名牌应悬挂于其所负责的设备或工具上，名牌内容：设备名称、设备编号、责任人姓名、责任内容、日常维护保养记录。员工离职或岗位调动后，班组长应积极协助车间主管调整责任人。

4) 车间机具设备的维护周期见表 3-21。

表 3-21 车间设备维护保养和检查周期

周期	机具设备	维修人员	车间 / 技术主管	厂 / 站长
日	★	清洁清点 (1 级保养)	指导、监督	检查、督导
周	★★	润滑保养 (2 级保养)	周检查	检查、督导
月	★★★	性能维护 (3 级保养)	月检查	检查、督导

5) 维护保养检查

① 日检查：班组长于每日下班前检查相关责任人的设备维护情况并填写《设备保养记录》。

② 周检查：班组长于每周组织一次全面的设备检查、保养和维护，并将情况填入《设备保养记录》。

③ 月检查：车间主管 / 技术主管会同班组长，于每月组织一次设备安全性检查，并将情况填入《设备保养记录》。《设备保养记录》应按月装订存档。

6) 机具设备使用过程中出现非人为故障后应及时报修，人为损坏或遗失后应按企业有关规定处理。非公务需要，未经批准，单位工具不得外用，如违反应严肃处理当事人。设备需外修或专业保养时，须报站长 / 总经理审批，并签订设备外修合同或保养协议。

(3) 设备维护管理细则

1) 基于 ISO9001 质量认证和提升管理水平的要求，为落实《机具设备维护保养管理规定》，保障维修生产经营的顺利进行，保障员工生产安全和客户车辆安全，特制订本细则并自颁布之日起实行。

2) 企业《机具设备维护保养管理规定》中的设备种类、使用要求、保养周期、分工职责，望全体员工认真学习。在厂长 / 站长 / 经理统一领导下，望每位员工、班组长及部门主管在实际工作中认真负责，积极配合，落实到位。

3) 车间主管负责对设备机具的维护工作进行分工并进行日常检查、监督。强检仪器、内校设备和损坏设备在报厂长 / 站长 / 经理后，由车间主管组织送检、内校、内修或外修。对集体共用设备，车间主管要指导员工安全操作、规范交接，定期检查并组织及时排除故障隐患。

4) 各班组长按照各类设备的操作规程，负责对员工（特别是新员工）进行规范指导。经常检查、指导组员按要求的周期及要点，对设备机具进行维护和保养。奖励对设备机具的保养、维护工作负责且无责任事故的员工，适当处罚工作态度消极，不负责任的员工。

5) 工具专管员负责给设备机具建立台帐并保管好相应的购销合同、保修手续和使用手册。强检仪器要按照周期送检并保管好检定合格证 / 卡。定期检查公用的车型专用工具的使用情况，每月更换设备维护分工卡和保养记录。

6) 负责维护设备机具的车间员工，要认真学习并严格遵守相关操作规程，具备“三好”（管好、用好、维护好）、“四会”（会使用、会维护、会检查、会排除故障）的基本功，按照维护保养规定认真履行自己的职责。

7) 维修人员领用工具时，要亲自清点并签署领用明细单，离职或岗位调动时要按领用明细单清点、交接。非作业时间，机具设备一律放在相应标线区域内。

8) 若检查中发现设备性能未达标项超过规定数，则视为维护、保养工作不达标，每

次扣罚责任人当月绩效工资的 $\times \times \%$ ；班组设备总项检查和车间总项检查未达标项超过 $\times \times \%$ 者，扣除班长当月绩效工资 $\times \times \%$ 或车间主管当月绩效工资 $\times \times \%$ 。对在设备维护管理工作中有突出表现的员工，应在年终予以奖励。

(4) 设备外修协议

维修车间设备外修协议实例如下：

设备维修协议（示例）

甲方（托修方）：_____

乙方（承修方）：_____

根据《合同法》相关规定，就_____设备维修有关事宜，甲、乙双方按照平等自愿、协商一致的原则，经友好协商达成如下协议：

一、乙方受甲方委托，☐承修 ☐保养甲方汽修设备_____，在甲方场地经☐拆解 ☐协商后，按照双方鉴定认可的故障及故障配件进行实际维修或保养。需要更换的配件，由乙方负责订货供应，原则上在 $\times$ 月 $\times$ 日前完成全部维修，经实际操作试用，进行验收。约定的完成日期，每逾期一日，减除总费用的 $\times \%$ 。

二、维修费用按实际发生的计算，即配件（名称、数量、单价见维修后附清单）金额和维修工费_____元合计数为最后结算金额；设备维修验收后，甲方向乙方支付总维修结算金额的 $\times \times \%$ ，乙方出具相应发票，更换后的旧件交回。

三、双方商定，对于乙方维修的设备，自验收交付甲方使用之日起，保修期为 $\times$ 个月，如属甲方使用维护不当造成的损坏，由甲方承担责任，维修费用自行承担；如属正常使用情况下的损坏，责任由乙方承担，再次返修发生的所有费用由乙方承担。

四、保修期内，所修设备未发生返修情况，甲方将剩余的 $\times \times \%$ 维修费予乙方结清；如发生正常使用情况下的损坏返修，责任由乙方承担， $\times \times \%$ 余额在返修结束之日后的 $\times$ 个月保修期终了时结清。

五、本协议正本一式两份，甲乙双方各执一份，经双方盖章签字后生效。遇争议协商不妥时，任何一方可向人民法院申请诉讼。

附：乙方检查故障需更换的配件清单，及需要时拉走甲方设备维修加工件的单据。

甲方（托修方）： 乙方（承修方）：

单位地址： 单位地址：

负责人： 负责人：

联系电话： 联系电话：

协议签订日期：二〇一 $\times$ 年 $\times \times$ 月 $\times \times$ 日



案例

某 4S 特约站建站初期，按班组作业模式管理，每 4 人为一组并各分配组套工具车一辆。由于没有明确的机具设备管理办法，且管理人员缺乏经验和责任感，导致开业时间不长，设备故障率居高不下，极大地影响了正常生产工作。按组分配公用的工具车，抽屉、车轮损坏，锁不上等情况频发，各类工具随处码放。到盘点时，丢了很多工具，也找不到责任人。

最可笑的是，换机油用的机滤扳手就剩了一个，若是有几台车同时来做保养，就只能排队等。

后来，该站及时改进了管理机制，端正了工作态度，重新添置了每人一套的常用手动工具，而且明确了设备工具管理办法及各事项具体责任人，改变了原维修流程和作业组织形式。每个人的手动常用工具在配发时，都有一张附有个人工具管理规定的领用明细表（表 3-22），接交清点后由领用责任人签字。此后，再也没有员工或客户抱怨工具使用不便的问题，员工的工作态度也有了明显转变，维修站的生产效率较以前大大提高。

表 3-22 员工个人手动工具领用明细表

序号	工具名称	规格型号	品牌	单位	配发数量	序号	工具名称	规格型号	品牌	单位	配发数量
1	机滤碗	918	—	件	1	16	鲤鱼钳	7 寸	世达	件	1
2	活动扳手	300	世达	件	1	17	大改锥	616087	世达	件	1
3	扭力扳手	0~300 牛·米	—	件	1	18	万用表	通用	—	件	1
4	变接头	小变中	世达	件	1	19	组套工具	120 件 +1	世达	套	1
...						...					
个人 工具 管理 规定	1. 上述配发的手动工具为领用者个人专用并由个人负责保管，除救援外不准带出厂区使用，违者处罚 ≥ 100 元 / 次；										
	2. 本组内配备的公用工具由组长负责保管，其他人借用后归还，人为损坏或丢失由组长负责追偿；										
	3. 自觉配合不定期的抽查，正常使用磨损需更换时以旧换新，人为损坏或丢失当事人按购置价赔偿；										
	4. 个人工作岗位发生调动或申请离职时，须按领用单清点交回个人所领用的工具，否则按价赔偿。										
	本人同意并配合执行上述规定										
	领用人（签字）_____ 领用日期_____年____月____日										



18. 怎样做好机具设备和检测仪器的具体管理

维修机具设备、检测器具的完好正常，对保证车间一次修复率起着至关重要的作用，同时也是汽修企业形象和管理水平的有形展示，对于提高企业的市场竞争力，提振员工工作士气，巩固客户信任感起着不可忽视的作用。

做好机具设备管理工作主要应从以下方面入手：

① 所有的维修设备、手动工具、专用工具、检测仪器从购置之日起，应在电脑管理系统中建立档案，并设立纸制账簿。登记内容包括：名称、规格、数量、存放处、责任人、标定校验日期、保养维护日期等信息。

② 专用工具、测量工具和检测仪器应存放在专用工具室内，专人负责保管，做到摆放有序、台账清晰、存取方便，在存放位置有明显标识，有工具状态标签。

③ 每一件专用工具、测量工具和检测仪器均编制一个独立编号，以便在使用前登记、辨识并以此校准，特别对测量工具和检测仪器应按照规定进行准确度标定。

④ 通用测量工具、测试仪器，如游标卡尺、千分尺、缸径表、压力表、扭力扳手等，需送至有资质的鉴定单位进行校验，周期按国家规定计算。

⑤ 维修专用的测量工具或测试仪器，如灯光检测仪、尾气分析仪、制动检测设备、四轮定位仪、轮胎动平衡机、电脑检测仪等，应每年送至生产厂家或其委托单位校验一次，

校验记录表见表 3-23。

- ⑥ 仪器标定后，符合规定的，应粘贴合格标志，并标示下次检查日期，登记在档案中；不符合规定或损坏的，应粘贴“禁止使用”标志，并移出存放区，同时在档案中记录“损坏”，重新购置。
- ⑦ 所有可能在校正后还能人为调整的仪器，务必加装保护 / 锁止装置，以免有人在使用时误操作或任意调整。
- ⑧ 借用专用工具和测量仪器时，借用人须填写《专用工具借用登记表》（自行设计），在使用后，必须经必要的清洁方可归还工具室。归还时，由工具管理员检查确认并签字。当日未用完，下班先归还，次日再借。如有损坏，必须及时告知工具管理员，做好标记以免误用，并请示相关领导重置。

表 3-23 维修设备工具及检测器具保养校验记录表

序号	设备工具名称	规格型号	数量	存放处	责任人	保养校验周期	保养检验日期	保养校验经办人	备注
1	双柱举升器					一年		(签字)	
2	四柱举升器					一年			
3	四轮定位仪					一年			
4	灯光检测仪					一年			
5	制动检测仪					一年			
6	轮胎动平衡机					一年			
7	尾气分析仪					一年			
8	制冷剂充注 / 回收机					一年			
9	万用表					半年			

注：本表格每年填写一份，存档备查；设备工具的保养可由内部员工或委托供应商完成，校验标定需送至取得相关资质的单位完成；按国家标准执行强制校验工作；根据本单位实际拥有的品种，可自行列入表格。

19. 怎样做好维修车间的安全管理

车间的安全管理包括：生产安全、设备安全、车辆及人员安全、危废管理等内容。为保证生产正常进行，保障员工身体健康，企业全体员工必须遵守安全生产制度、遵守各岗安全操作规程，提高自身安全意识，各级管理者必须高度重视，使安全工作按岗落实到人，安全因素分析及措施见表 3-24，隐患定期排查见表 3-25。

根据企业及车间实际情况，特制订《安全生产管理制度》，规定如下：

- ① 车间员工必须遵守各岗的《安全操作规程》，掌握各工种所用设备的操作要领及注意事项，设备仪器不得带故障使用，禁止非本岗、车间外人员随意操作，未经请示批准工具不得外借。
- ② 工作时不得擅离岗位，不许在工作场所打闹、追逐、大声喧哗，非工作需要不得随便到其他部门走动、聊天，不准带小孩、宠物等进入车间，不得在厂区随意丢弃垃圾。
- ③ 必须按规定穿着劳动保护装具，不得穿拖鞋上班。生产区域、配件库及车辆旁严禁

- 吸烟，钣金作业动用明火时，注意周边情况，按操作规程作业。
- ④ 非工作需要不得动用任何车辆，车在厂区或车间内行驶速度≤ 5 千米 / 时，不准在车间测试制动系统。
- ⑤ 对易燃物品加强管理，除在用的物品外，废旧件、垃圾存放在指定位置，不得吸烟。
- ⑥ 熟悉车间内配备的灭火器材，并加强维护保养，使之保持良好的技术状态。所有员工应学会正确使用灭火器材，熟悉车间消防水源及消防栓的使用。
- ⑦ 工作灯应采用低压（36V 以下）安全灯，且不得冒雨或拖过有水地面使用。经常检查导线、插座是否良好，发现故障及时维修。调漆间应有排风装置，且照明使用防爆灯、防爆开关（图 3-20）。



图 3-20 防爆灯和防爆开关

- ⑧ 不得湿手操作电力开关或接插电源插座。电线、熔丝应按规定使用，不得用铜线、铁线等代替。车间内不同电压电源应标示明显，以防误插误用。
- ⑨ 作业结束后，要及时清除场地内油污杂物，并将设备机具整齐安放在指定位置，以保持施工场地清洁。下班时，严禁举升器在托举车辆状态下过夜。
- ⑩ 下班时锁好隔夜的在修车，钥匙放车间保管，切断所有电器设备的前一级开关，关好门窗，收拾好物品。

做好安全工作，仅有良好的愿望远远不够。除初期在场地建设、设备安装、设施设计等方面做好充分的论证分析并优质施工外，在后期企业经营中，特别是在生产活动中，对全体人员的教育管理、安全意识强化，也十分重要。作为管理者，更应重视对生产中不安全因素的管理，防患于未然，消除各种可能存在的安全隐患，保证生产经营正常进行，牢记“安全重于泰山”。

表 3-24 影响维修企业安全的因素及措施分析

因素	分 析 及 措 施
场地设施	车间布局应符合作业要求，通道宽度≥ 7 米，举升器间距≥ 0.7 米，通道内不许摆放杂物、停放车辆 车间周边应留有消防通道，设置有消防水源。车间内消防设施齐全良好，供排水系统合理够用 维修工位与通道合理布局，车间最好设置 2 个大门，并按进出方向单向行驶。设置紧急逃生疏散通道 房顶不漏雨，地面结实耐用，且地面材料与车轮之间有合适的制动摩擦力，保证行驶中能有效制动 车间应有足够的采光或照明，通风良好，配备有专用汽车尾气排放装置，喷漆及调漆间应有通风装置 商品车及客户车停车场，周边的标志牌、广告牌安装牢固，地面无易燃物，空中若架有电线，则应符合规范

(续)

因素	分 析 及 措 施
作业人员	维修技工必须持证上岗，与企业签订劳动合同，企业必须依法为其缴纳劳动保险（意外工伤险） 管理者应经常对员工进行安全教育，督促其遵守安全作业规程（带电、火作业），进行安全作业基础培训 员工应遵守单位的安全生产制度，了解车间作业现场存在的不安全因素、防范措施及应急处理方法 员工在作业时应按规定穿着工作服和工作鞋，正确使用劳动保护用品，管理人员不得随意指挥作业 企业应成立安全应急组织并有突发事件应急预案，员工应懂得紧急事件、危险隐患的基本报告程序
维修设备	对生产设备的使用、维护、检查，企业必须制订配套的管理制度并检查落实，设备管理责任分配到 人 设备发生故障必须停用，除应及时报修外，还应在醒目位置悬挂停用警示牌，提示所有人不得使用 对举升器自锁装置、砂轮机和动平衡防护罩、制冷剂充注/回收设备等经常进行安全检查，充电器工作时需有 人值守 电气焊作业现场周边、烤漆房周边禁止堆放杂物，烤漆房的电路及点火排烟装置应按规检查，保证安全 专职电工应定期对车间用电设备的线路、开关、插座等进行安全检查，手动照明装置必须使用 36V 电源
维修操作	维修时须遵守相关工艺规程。为防他人起动车辆导致意外事故，停止作业后应拔下钥匙或设提示标志 电喷发动机油路检查或维修，必须先进行泄压处理，以防汽油飞溅引发意外，对电路应使用保护措施 检修安全气囊时，必须断开蓄电池负极以防止误爆。气囊零件要轻拿轻放，电路中的熔断器按规格更换 金属油箱焊接作业必须放净油气，使用清洗剂清洗后放置≥ 24h。进行车身焊接作业时，为防损坏电脑，须断 开蓄电池负极 冷却液温度过高，不可冒然拧下散热器盖，以防有压力的高温冷却液喷出伤人 检修变速器后，挂入空档再启动；制动系放气应接专用储液瓶，以防制动液腐蚀其他物品，确认制动有效后再启动 在烤漆房内启动多次不成功，应检查原因、排除故障，切不可重复多次操作，以防油气过浓导致爆燃 企业内部道路中，不得随意停放车辆，并设限速标志、转弯广角镜等，试车须指定专人和固定路线
危废管理	汽修企业里常见危险品有：汽油、润滑油、齿轮油、制动液、蓄电池、油漆、稀料、焊接用气体、包装纸箱等 各种危险品进货后应严格使用合格的器皿盛放，并有专库分类保管，专人负责，配置有效的消防器材 油、气、漆料、制冷剂、蓄电池等在使用、运输、存放时应避免高温、阳光、火源，且密封良好、轻拿轻放 危险废弃物应在密封良好、防火防雨、防渗漏的专用库房存放，有专人管理，有管理制度和处置台账 带有残油的配件，如机滤、油底壳等，带有腐蚀液的配件，如蓄电池等，不得与废纸箱、废棉丝等混放

表 3-25 企业隐患排查治理台账

月份

排 查 项 目	排 查 内 容	排查结果	整改情况
企业各项安全生产制度	是否建立健全各项安全生产制度 安全生产制度宣传贯彻情况	是□ 否□ 是□ 否□	
各级安全责任书签署情况	安全责任书是否按要求逐级签署 各岗员工是否知晓责任内容	是□ 否□ 是□ 否□	
从业人员安全生产培训	安全培训有无计划、记录 培训档案是否完整并妥善保管	是□ 否□ 是□ 否□	
安全应急预案制订落实	是否按要求制订应急预案并落实 是否建立应急组织机构并明确责任	是□ 否□ 是□ 否□	
在用生产设备安全使用	安全操作规程是否悬挂在醒目位置 设备安全责任人日检记录是否坚持 设备是否定期进行安全检查和维护	是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□	
在用烤漆房使用管理情况	在用烤漆房是否通过认证 是否有安全责任人并张贴安全操作规程 是否由专业公司定期更换过滤材料 是否保持烤漆房周边无杂物且清洁 是否坚持每日检查并记录	是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□	
易燃易爆物品安全管理情况	易燃易爆物品是否有独立场所存放 存放场所是否在安全距离以外 是否指派专人负责并有制度规范	是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□	
特种作业人员安全操作情况	特种作业人员是否持证上岗 是否按规程作业并穿戴防护保护装具	是□ 否□ 是□ 否□	
消防器材使用管理情况	消防器材是否在有效期内且摆放合理易于操作 消防器材前是否堆有杂物	是□ 否□ 是□ 否□	

(续)

排 查 项 目	排 查 内 容	排查结果	整改情况
企业安全用电管理情况	场内线路是否有老化、裸露、私接乱搭现象 是否有使用 220V 电源接手灯、插头不规范现象	是□ 否□ 是□ 否□	
企业厂区安全管理情况	消防疏散通道是否保持畅通 夜间是否有专人值班并落实情况报告制度 安全门外是否存放杂物，应急灯是否正常	是□ 否□ 是□ 否□ 是□ 否□	



案例

2014 年 3 月某天的一场大风，使河南某 4S 店的商品车停车场变成了一片火海。停车场内起火的车辆不时发出“砰啪”的声音，店内工作人员倾力将未烧毁车辆开出场外，另有人员在协助消防人员铺设水带。然而，失火的停车场内，枯草在大风的助力之下越烧越猛，火势迅速蔓延。虽经店内员工和消防人员全力扑救，最终仍有 43 台名爵、30 台凯迪拉克商品车全部过火报废，初步估计损失价值逾千万元，见图 3-21 和图 3-22。

对于起火原因，事后经消防人员现场勘查，以及知情人的描述，大致如下：停车场周边有几根电线杆，车辆停放位置距离电线过近，大风导致高压线打火，并引燃了地面的枯草等易燃物，随后引燃了车辆轮胎，又因现场风大、救火措施不到位，使停车场内的新车好似“火烧联营”。这次事故的损失是惨重的，教训是深刻的。



图 3-21 起火后的停车场



图 3-22 过火后的车辆



20. 维修车间安全管理应关注的特定情况和时间节点有哪些

了解和熟悉维修生产中易发生安全事故的特定情况和时间节点，有针对性地做好安全事故的防范工作，对于保证生产的顺利进行和人身安全非常有益。

关注特定情况

- 有故障但不影响行驶或已竣工未接走的车，注意过夜时钥匙的保管，严禁员工私自开出。
- 新上岗或没有驾照的员工，不要开车。
- 千斤顶、举升器支车时，规范操作、支撑平稳。拆装轮胎时，注意车是否平稳。
- 完成作业试起动，检查是否挂入空档，车前后有无人或其他物品。
- 车间开车视线不好，注意行车速度，前门车窗必须降下，以使驾驶人能听到车外提示。
- 维修制动系后，第一次试制动。变速器、传动系，修后的架空实验。燃油管路作业前泄压。
- 空调维修时的充、放制冷剂。机滤、汽滤装后的试车检查，轮胎及蓄电池极柱的拆装。
- 电气焊作业现场，喷烤漆房使用中，工作灯的电源接插位置，修焊油箱作业。
- 其他部门、厂外人员是否在作业现场及周边吸烟，是否有易燃物存在。
- 容易残留油液的零件，是否与易燃物混放，烤漆房周边有无杂物，起动前是否排烟。

关注时间节点

- 节假日放假前的最后一天和第一天上班时。
- 每天临下班时，或遇急活延长工作时间、夜间加班时。
- 发放奖金后或受到重大表彰奖励、重大批评处罚后。
- 个人或家庭（婚丧嫁娶）重大事件后或病休较长时间刚上班时。
- 单位周边，发生重大事件受到影响时。单位频繁人事变化时。员工新到岗时。



21. 维修作业导致客户车辆或维修配件损坏应怎样处理

任何一家汽修企业的维修车间中，维修作业过程中都难免会发生意外事故，例如挪移车辆导致的碰撞，误操作导致的配件损坏等。企业除应在日常工作中加强对员工安全生产、文明操作的教育，创造良好的生产条件、保障安稳作业环境外，还须制订严明的管理办法，以引起每个员工的重视。最忌讳的是在发生问题后，不做分析调查、不确定事故性质、不遵守规章制度、不考虑处理效果，管理者单凭长官意志草率处理，这样达不到教育警示作用，甚至会产生相反影响。

笔者根据自己多年汽修企业管理实践，总结出制订相关管理办法时须注意的问题：

- ① 维修作业时严禁越岗做非本工种的工作，特殊情况需由车间主管或班组长协调，对于不按各工种安全作业规程进行作业者，视为违章，引发的损失由违规者承担。
- ② 作业中发生车辆事故、配件损坏、设备损坏等，须及时上报给车间主管或班组长，并最终呈报站长、厂长，损失在 1000 元以上、过程复杂的，由当事人写出书面材料。
- ③ 车辆发生事故、配件及设备损坏后，由车间主管、技术主管、备件经理、车间总检和本班组长共同对责任进行鉴定，非责任问题找出改进办法，可减轻对当事人的处罚。
- ④ 经过分析鉴定，确认当事人在施工中存在责任问题（如违反操作规程、责任心不强、疏忽大意、技能欠缺、方法不正确等），参照表 3-26 方法酌情处理（损失金额依车型价值可做调整）。

表 3-26 作业损失赔偿处理参考办法

损失金额（设为 x 元）	承担责任	性质
$x \leq 1000$	90%~100%	轻微事故
$1000 < x \leq 3000$	70%~90%	一般事故
$3000 < x \leq 5000$	50%~70%	严重事故
$x > 5000$	30%~50%	特重大事故

⑤ 判定责任时，既要依据事故性质、损失大小，更要看当事人的态度、平日工作表现，以及客户反应、后续影响，对诚实守信、态度端正、能够积极配合处理或挽回损失的当事人，可酌情减轻责任；反之，隐瞒不报、串通作弊、处理问题态度消极、不能积极挽回损失的当事人，应严肃处理，并教育其他员工引以为戒。

⑥ 班组长或各主管，在工作中若存在安排不当、指挥错误、粗暴干涉行为，或因生产设备有故障上报后不修、不停用等导致生产事故，应承担相应责任。

⑦ 车辆路试，原则上要由总检或客户驾驶，特殊情况经主管或客户许可由技工路试，违章责任自负，交通事故责任按交警处理判定结果，由驾驶人承担相应责任。

⑧ 发生作业事故频繁的人或特大事故责任人，客户影响极坏者，处理问题态度消极或恶劣者，可按照《劳动合同》及企业人力资源管理办法给予降薪、调岗或辞退处理。



注意

多数情况下，损坏赔偿及其他处罚，均是消极的手段，其本身不能产生任何积极意义，因此应特别慎重。在作出决定时，必须“有规可依、公正公平”，切忌“拍脑袋”式的处理，或在既定标准的执行中因人而异，凭借权力压人，不容人解释等，力求达到教育本人、警示他人，避免重复发生的目的。



案例1

一起撞车事件的处理

某年深秋的一天下午，下着小雨，路面有些湿滑，某4S特约站机修工小Q在同客户试车。他因分神与客户交流而忽视了路面情况，行驶至一无信号灯的十字路口时，不慎与其他行驶的车辆发生了碰撞，造成本车右前悬架、车轮及对方车前部受损，这使客户十分不满。

在雨雪路滑及雾天视线不良情况下，车辆本不应进行检测或路试作业，这是基本常识，而小Q在客户的强烈要求下忽视了这一规范，且在行驶中麻痹大意，最终酿成事故。按照行业惯例，车辆在维修作业过程中，维修厂站对客户财产负有安全保管的责任和义务，对任何一家汽修企业而言，此类事情都是棘手的难题。

经过相关领导与客户耐心的协商，最终得到了客户的谅解，双方协定由4S特约站来修复车辆并附加赔偿给客户一定的误工及车辆损失费，事情得以圆满解决。事后，站长及时在晨会上向全体员工进行了事件讲评和教育，进一步夯实了员工的安全和守则意识，强调了处理此类问题的合理方法。经过向员工、班组长、主管征求意见，结合小Q本人以往良好的工作表现、对此事的诚恳态度及经济承受能力，该站最终决定让小Q按最低限度承担赔偿责任。



案例2

作业中的配件损坏

机修工小W身材敦实，修了十几年车，基本功娴熟扎实，日常工作中不怕吃苦，干起活来有点像水浒中的拼命三郎，然而也因此会有些粗心大意。一次，他在更换某台事故车空调冷凝器时发生了意外。钣金工刚刚修复了该车前部的受损部位，在比对冷凝器安装位置时，由于小W不够谨慎，导致新冷凝器的很多散热片在碰撞中受损。如果凑合装上，对散热效果可能没多大影响，客户也不见得会发现，但小W本着对自己、企业和客户负责的态度，主动向车间主管及维修站领导报告了此事。冷凝器的厂家进货价格约2000余元，按照管理规定，该事件属一般事故，小W应承担损失的70%~90%。鉴于小W平时的综合表现及发生此事后的端正处理态度，维修站领导经过认真研究，决定参照规定的损失赔付标准，减轻小W承担的比例，以肯定其诚实、负责的做事态度。

22. 怎样做好车间的 5S 管理

正如我们可以通过观察一个人的居家布置，来评价其生活品位、个人修养是什么水平一样，我们可以透过企业对办公、生产场所的日常管理，来窥视由此传递出的企业管理服务理念。

生产车间的 5S 管理是展示企业风貌非常重要的方面，其在一定程度上影响着员工的工作情绪和素质提升，影响着维修作业的质量和效率，更影响着客户对企业的信心和满意度。管理内容主要包括个人岗位、设备工具、用户车辆和工作环境等方面。

(1) 5S 管理的概念

5S 源于日本的一种家庭生活方式，其针对家庭地面和物品提出了整理（SEIRI）、整顿（SEITON）这两个 S 的概念，当企业将其引申到对生产现场的管理后，又增加了清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）和素养（SHITSUKE）这三个 S，即现在的 5S 基础管理工具。5S 管理中有三个 S 是动作，两个 S 是状态，它是在生产现场对人员、场所、设备、物品、方法等要素进行条理化、系统化管理的一种工作方式。5S 通过目视管理，可以使潜在的问题显现出来，使任何人一看就知异常情况所在，以便及时排除。5S 的基础概念见表 3-27。



表 3-27 5S 基础概念

5S 项目	定义	说明	效果	目的
整理	清理杂乱	物品分类整理：常用与不常用分类存放；要与不要区分，不要的及时撤除	使工作场所无任何妨碍工作、妨碍美观、占用作业面积的物品存在	* 降低工作成本 * 提高工作效率 * 提高产品质量 * 激励工作士气 * 防止工作事故
整顿	定位定容	物品规划安置：对要留用的进行定位和定容，并按使用频率合理规划存放位置	物品各安其位，可以快速、准确、安全地取到所需的物品	
清扫	无污无尘	清扫工作场所，把物品、工具、设备等弄干净，包括地面、墙面、天花板	工作场所无垃圾、无尘土，通过清扫使工作场所保持干净、明亮	
清洁	保持清洁	经常整理、整顿和清扫，并保持工作场所无污无尘状态，防止污染产生	通过对整理、整顿、清扫的制度化、规范化管理，创造明亮清爽的工作环境	
素养	规范习惯	使员工养成自觉遵守规范的习惯，积极主动做好岗位管理，创造好的环境	5S 活动的核心是使全员主动参与，使员工养成良好的工作、生活习惯和作风	

(2) 5S 管理的意义

1) 防止工作事故，保障安全生产。通过 5S 管理，企业往往可以避免因通道上乱停车、乱放物品而导致的工作事故；避免因不遵守安全操作规程引发的设备故障、人身伤害；避免因乱丢弃垃圾、物品，漏油等引发的污染、火灾。财产和员工安全得到保障，经营才能顺利进行。

2) 提高工作效率，减少工作浪费。良好整洁的工作环境，可使员工集中精力做好本职工作，提高效率；大家习惯性地整理整顿，可以不必再设专职人员，降低人力成本；物品摆放有条理，即可减少占地，又可节省寻找物品的时间。

3) 改善员工士气, 保证工作质量。环境可以改变人。优良的员工品质来自于优良的工作环境, 清洁、整齐、优美的环境可以为员工带来积极的情绪, 使他们愿意发掘自身的潜能, 养成认真做工作的习惯。工作一丝不苟、尽心尽力, 自然就会使每一次作业、每件事都有品质保证。

4) 提升企业形象, 降低集客成本。企业环境整洁、员工士气向上、管理有条不紊, 这是企业形象的最佳展示, 它给顾客带来消费的信心和舒畅的心情, 容易吸引顾客, 同时利于积累口碑, 老顾客会不断地引荐新顾客, 企业好口碑的传播和提升, 会极大降低集客成本。

5) 有利客户满意, 促进营销开展。员工穿着整洁的工装, 待客礼貌、热情、专业, 做事认真; 办公室和业务厅, 明亮干净、温馨有序; 生产车间, 地面干干净净, 工具、配件没有胡乱摆放, 维修进度看板一目了然, 作业井井有条; 企业的每个员工, 从门卫到保洁, 直至管理人员, 精神饱满, 待客礼貌。顾客如果身处这样的环境, 自然会有好感, 即使服务有小小不足也很可能原谅, 并愿意参与企业的营销活动。

(3) 5S 管理的推行方法

1) 5S 管理涉及的区域。厂区、办公室、业务厅、车间、库房、工具库、大修间、废件库、餐厅、宿舍、卫生间、停车场等工作区域的地面、墙面、屋顶及其附设的设施、设备、配件、器具、物品等。

2) 实行 5S 管理的组织。企业主管领导必须重视此项活动的开展, 成立必要的组织, 确立各部门经理为第一责任人, 对员工进行培训宣传, 并制订工作方法, 考核及跟进, 附加必要的激励机制。

3) 实施制度化的管理。不少企业的实践说明, 5S 管理推行容易, 坚持难, 持之以恒, 不断改进更难。推行 5S 管理多是为了应付检查, 如主机厂 DOS 检查, 突击做一下容易见到效果, 但养成习惯不容易。

4) 领导示范化的作用。种种事实都证明, 企业要做好任何一件事, 领导带头参与、身体力行很重要。车间的 5S 管理, 如果离开了整个企业的大环境, 多半也会半途而废, 靠刷墙、扫扫地只能是走形式、做样子。

5) 应制订好工作步骤。包括: 建立组织; 制订规范; 培训宣传; 推行展开; 落实执行; 检查评比; 考核奖励; 总结改进。

6) 实施 5S 检查整改。企业成立由各部门负责人组成的考评小组, 对不同部门、不同区域定期检查, 以检查表形式逐项评判, 限期整改。《维修站 5S 检查 / 整改表》见表 3-28, 其他部门、区域方法类似。

(4) 车间 5S 管理的基本标准

① 员工统一穿工作服上岗, 工作服及鞋袜等不可太脏, 发型保持简洁大方。

② 地面、墙面、工作台保持干净整洁, 不能有油渍、存水、废弃物, 地上不能有烟头, 不能堆放杂物, 不能乱放零配件, 要随时整理。

③ 更衣室 / 休息室做好排班值日, 每天打扫不少于一次, 保持干净。衣鞋放入更衣柜或指定处, 桌面不能有灰尘及杂物, 禁止乱扔烟头及废弃物, 水杯不乱放。

④ 调度室、库房、工具间、调漆间的电话、电脑、门窗、桌面要保持整洁, 配件物料及工具用品随时整理, 放入规划位置。

表 3-28 维修站 5S 检查 / 整改表

序号	区域	未达标项目	整改责任人	整改方案	整改期限	整改标准	完成日期	现场评估	备注
1	业务接待区	组织机构图中, 有些离职人员照片还在	维修站市场部	进行更新	二周	人员发生变动时, 照片应及时更新		☐ 改进 ☐ 未改	1. 由整改责任部门负责不合格项整改工作。 2. 按照整改时间完成整改工作。 3. 提前整改完毕可先行通知总经理进行检查。 4. 总经理将在整改结束后安排复查。
2		接待人员着装不统一, 且个别人没有系领带	维修站	每日统一着工装后上岗	一天	按规范着装, 配深色皮鞋, 保持衣物整洁		☐ 改进 ☐ 未改	
3		收银室窗口旁, 摆放机油的展架有很厚的灰尘	行政部	每天擦拭干净	一天	无浮尘		☐ 改进 ☐ 未改	
4		业务办公室标牌、宣传画摆放/悬挂不正	行政部	重新摆放/悬挂	三天	位置统一, 摆放/悬挂周正, 内容及时更新		☐ 改进 ☐ 未改	
5	办公室	站长办公室屋内物品摆放杂乱、卫生状况较差	维修站行政部	重新清理、打扫	一周	物品摆放有序、环境整洁		☐ 改进 ☐ 未改	
6		站长办公室绿色植物枯死	行政部	专人进行维护、更新	一周	植物状态良好、盆内无烟头及杂物		☐ 改进 ☐ 未改	
7		保险、统计办公室大门玻璃脏	行政部	保洁员擦拭	三天	保持整洁, 定期擦拭		☐ 改进 ☐ 未改	
8		保险、统计办公室资料堆放混乱, 文件柜中摆放杂物	保险员统计员	进行整理	三天	文件柜中无杂物, 凭证码放整齐		☐ 改进 ☐ 未改	
9		定损办公室存放旧件	维修站	将旧件搬出办公室	三天	指定地点存放旧件		☐ 改进 ☐ 未改	
10	机修车间	地面破损	行政部	进行修复	一周	完整无破损		☐ 改进 ☐ 未改	
11		总成修理车间内物品摆放凌乱、大门玻璃脏	维修站行政部	整理、清扫、擦拭	三天	物品配件有标签, 有序摆放, 保持整洁		☐ 改进 ☐ 未改	
12		车间局部墙面脏	行政部	重新粉刷	一周	保持无污损		☐ 改进 ☐ 未改	
13		个别工具车没停入规定线框内	维修站	检查督促, 重犯处罚	一天	非作业时间工具车要停指定位置		☐ 改进 ☐ 未改	
14	员工休息室	更衣柜脏	维修工	清洁擦拭	三天	每天自行整理, 保持内外清洁		☐ 改进 ☐ 未改	
15		饮水机脏	行政部	保洁员定期擦拭	三天	保持外观清洁		☐ 改进 ☐ 未改	
16		地面有烟头	维修站	车间内禁止吸烟	一天	车间内禁止吸烟		☐ 改进 ☐ 未改	
17		座椅破损, 水杯乱放	行政部维修工	修复或更换, 物品摆放有序	三天	正常使用, 物品有序		☐ 改进 ☐ 未改	

⑤ 设备工具不能有浮尘或油污, 工位划分清楚, 实行定位管理, 有明显标识。

⑥ 作业过程执行“三清”(工件台、配件、工具)、“三不落地”(工具、配件、油液)

的管理办法，保持作业现场清洁，非作业的工具车停放入位。

⑦ 拆卸车内饰件、仪表台等时，保持手的干净或戴工作手套操作，不得穿工作服直接坐在客户车座上，车内操作面板不得留有油污，地毯上不得有鞋痕。

⑧ 作业使用的灯具、开关、线路，及个人负责的房门、个人资料柜、更衣柜等保持清洁。

⑨ 卫生间明亮整洁，符合公共卫生标准，有专人负责保持清洁，定期消毒。

⑩ 废旧件按规定存放，危废品种不得与其他混放，废稀料、剩漆、油液等避免滴漏地面。

(5) 车间 5S 管理的日常方法

① 个人岗位：员工个人仪表、个人保管使用的工具，自主管理，班组长和车间主管不定期检查，及时纠正。

② 设备机具：按照工种岗位，责任分配到人。设备机具应悬挂名牌，标明：设备名称、设备编号，以及责任人姓名、责任内容、日常维护保养记录。

③ 客户车辆：维修责任人应按照规定作业，主修人负责该车的卫生工作，竣工交车前对作业部位认真检查，修理时间长、项目大的建议清洗后交车。

④ 工作场地：可按班组或工种划区域管理，责任人定期轮换，检查评比，优奖劣罚。

⑤ 绩效办法：对以上责任区域、设备机具等进行定时检查和随时抽查，并将结果纳入工资考核办法，配合积极、表现突出的个人或班组可另行奖励，对屡教不改、影响恶劣者及时处罚。

(6) 车间 5S 管理的现场工具

车间 5S 管理现场检查表见表 3-29。

表 3-29 车间 5S 管理现场检查表

序号	5S 管 理 项 目	已做到	需改进	责任人
1	车间整体形象符合厂商要求，无破损，无漏雨，整洁完好			
2	车间合理使用管理看板，及时更新生产内容			
3	工作台面、地面无油迹、灰尘、积水、垃圾等			
4	通风、照明设施良好，无易燃物、杂物堆放			
5	给、排水设施良好，无跑冒滴漏			
6	汽车尾气抽排装置良好			
7	作业车辆在工位停放符合要求，车头朝向一致			
8	备件、工具无摆放到地面的现象（特殊大件短时摆放除外）			
9	工具车定位停放，车内工具摆放整齐、清洁（抽查）			
10	车间内专用设备、专用工具定点放置			
11	车间内专用设备、专用工具贴有信息标签			
12	固定式机具放置的区域划有标线			
13	车间内行驶限速标志完好、位置醒目			
14	消防通道畅通，所有灭火器有固定位置，在有效期内			
15	关键设备操作规程、各类提示标识完好，悬挂或张贴在合理位置			
16	设备管理分配到人，按时维护并在点检表中有记录			

(续)

序号	5S 管 理 项 目	已做到	需改进	责任人
17	按时对举升器、空气压缩机、烤漆房进行检查维护，有保养记录			
18	移动式机具定位放置，清洁且性能正常			
19	作业车辆、拆解后的配件悬挂标签、保管合理			
20	维修更换下的旧件按照要求保管			
21	危废品库管理符合要求			
22	员工休息室、车间办公室整洁有序			

注：每周由车间主管负责，组织检查一次，检查表中已做到的项目后用“√”标记，需改进用“○”标记。

23. 怎样选拔合格的车间主管

汽修企业的维修车间主管，担负着效率管理、维修质量管理、员工技术管理等诸多企业核心工作。说一名合格的车间主管在整个企业管理中，对体系运营情况发挥着重心依托、架构支撑、全局控制的重要作用，是毫不夸张的。

那么，应该选择什么样的人来担当这个角色？身居这个职位应该具备怎样的能力和素质？这是企业选任及培养时必须掌握的尺度，也是有志于担当这个职位的员工应该了解的问题。

(1) 职位基本资料

维修车间主管的基本资料见表 3-30。

表 3-30 车间主管基本资料

1. 职务名称：车间主管	2. 所属部门：售后部	3. 直接上级：售后总监（站长）
4. 辖员人数：30 人（或更多）	5. 定员人数：1 人	6. 职务性质：管理人员
7. 工资等级：D 级 6 等	8. 工资办法：底薪 + 绩效	9. 考核人员：行政部 / 总经办
10. 分析日期：	11. 批准人：总经理	

(2) 岗位工作关系

维修车间主管的岗位工作关系见表 3-31。

表 3-31 车间主管的岗位工作关系

接受监督	售后总监	
实施监督	车间技工、配件员工、服务顾问、助理人员	
职务关系	可直接升迁的职务	站长助理、副站长、站长
	可互相转换的职务	服务经理、客服经理、配件经理
	可晋升至此的职务	维修技工、服务顾问等团队的班组长

(3) 日常工作场所

维修车间主管的日常工作场所见表 3-32。

表 3-32 车间主管的日常 workplaces

工作时间	工作环境	工作频率
早 9:00—晚 5:00 轮休、经常加班	室内、室外各一半	杂事多、比较忙

(4) 基本任职条件

维修车间主管的基本任职条件见表 3-33。

表 3-33 车间主管的基本任职条件

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	有驾照、维修工或检验员证书	服务经理、车间管理等培训	沟通及文笔、计算机
所需经验及身体	具有三 / 五年以上汽车维修，车间管理或相关工作经验		
	身体健康，能适应快节奏、高负荷的工作及必要的加班、出差		
基本素质	①有扎实的汽车理论知识和丰富的维修实践经验，故障判断和检验能力，学习及培训能力 ②较强的语言沟通和文字表达能力、团队协作组织管理能力，一定的客户接待经验		
个人特征	①开朗踏实、乐观向上、正直守法 ②乐于沟通，善于沟通 ③心理承受力强，敢于接受挑战和压力，有开拓创新精神 ④既能坚守原则，敢于负责，又具合作精神 ⑤胸怀坦荡、临危不乱、身先士卒		
相关能力	领导能力、组织能力、策划能力、协调能力、指挥能力 技术能力、业务能力、沟通能力、公关能力、实施能力 全局观念、责任意识是核心，车间主管在工作中应懂技术、懂管理，除超越权限的事情外，应极少上缴处理不了的生产事务，为走向职业经理人岗位锻炼全面能力		

(5) 职务工作说明

维修车间主管的职务工作内容见表 3-34。

表 3-34 车间主管的职务工作内容

序号	工 作 内 容 及 职 责	权限
1	率领车间技工在售后总监 / 站长指导下开展维修生产及车间管理工作	负责
2	根据每天维修任务，做好生产组织管理，合理派工，均衡生产，过程监督指导、困难帮助解决	决定
3	人员出勤排班，检查到岗人员仪表、岗位卫生、准备工作，劳动纪律、请假审批	决定
4	生产进程的监控协调，增减修项目的反馈处理，作业规范的执行监督，做到安全生产、保证工期	决定
5	重视车间质量管理，严格执行 100% 三级检验制度，发生质量事故要组织鉴定分析，及时处理	负责
6	抓好车间 5S 管理，对工具设备分工管理，配件、外协、辅料消耗的管理，成本控制，杜绝浪费	决定
7	实施工艺培训，评价技工能力、效率、生产率及日常工作表现，组织考核，奖惩、建议及实施	负责
8	协调内部 SA/ 索赔员 / 调度员 / 工具员 / 检验员等人员，及技术和备件等部门间事务，提供有关分析报表	负责

(6) 工作考核项目

维修车间主管的工作考核项目见表 3-35。

表 3-35 车间主管的工作考核项目

1. 工作绩效：①维修工期 ②维修质量				
2. 领导能力	3. 策划能力	4. 工作时效	5. 负责态度	
6. 协调沟通	7. 专业技术	8. 执行分析	9. 培训学习	10. 品德言行

(7) 综合能力评价

企业对员工工作能力及表现的考核标准具有导向作用，并会对员工的努力方向产生影响。一遍遍说尊重和重视人才，不如实实在在摆在员工面前的用人标准更能让人信服。仅仅用能干活、能听话、工作无大过来评价和选拔人才，是狭隘、短视、急功近利的表现，对企业的可持续发展会有负面作用。

组织最重要的资源就是人，而能影响人品质的就是环境，这个环境包括设施场地的“硬环境”和对人评价的“软环境”。制订并严格执行一套充满正能量的评价办法，有利于提高员工素质，调动员工工作积极性，更会给企业的业绩提升创造强大的动力。维修车间主管的考核评价办法见表 3-36。

表 3-36 车间主管工作评价检核表

姓名	性别	部门	职务	到岗日期			
项目	考 核 内 容			参考评分	自行评分	初评分数	复评分数
工作绩效	维修工期 100% 达标或超额，FFV $\geq$ 96%，各项工作质量优秀			10			
	维修工期 90% 以上达标，FFV $\geq$ 93%，各项工作质量达标			8			
	维修工期 80% 以上达标，FFV $\geq$ 90%，各项工作质量一般			6			
	维修工期 70% 以上达标，FFV $\geq$ 87%，各项工作勉强保持			4			
	维修工期 60% 以上达标，FFV $\geq$ 85%，各项工作明显退步			2			
领导能力	善于调动员工、提高其工作意愿，积极完成维修任务			10			
	灵活指导员工、顺利完成维修任务			8			
	尚能督促员工、勉强完成维修任务			6			
	不得员工信任、工作意愿不强，完成任务误期			4			
	领导方式不佳、常使员工抵触，不能完成维修任务			2			
策划能力	策划周密、步骤清晰、工作事半功倍			10			
	具有策划能力，工作追求进步			8			
	称职守本分，工作表现尚可			6			
	只能做交办事项，不求策划改进			4			
	缺乏策划能力，被动依赖他人			2			

(续)

姓名	性别	部门	职务	到岗日期			
项目	考 核 内 容			参考评分	自行评分	初评分数	复评分数
工作时效	做事守时，效率高			10			
	既能完成工作，效率又较高			8			
	工作不误期，表现符合要求			6			
	勉强能完成工作，无积极表现			4			
	工作效率低，且时有差错、遗漏			2			
负责态度	责任心很强，交给工作放心，完成任务优质			10			
	责任心较强，可以交给工作，完成任务顺利			8			
	责任心一般，跟进交给工作，完成任务如期			6			
	责任心不强，督促交给工作，方能完成任务			4			
	责任心欠缺，即使反复督促，也难完成任务			2			
协调沟通	团队意识强，善于与人合作，沟通积极主动，创造有利条件			10			
	乐意与人沟通，调动他人热情，完成任务顺利			8			
	尚能与人合作，符合工作要求			6			
	不善协调，致使工作发生困难			4			
	无法与人合作，致使工作耽误或进行不畅			2			
专业业务	汽车专业知识丰富，技术能力突出，常能给人指导			10			
	汽车专业知识足够，技术能力较强，工作任务能完			8			
	汽车专业知识尚有，技术能力一般，勉强能做工作			6			
	汽车专业知识不足，技术能力尚有，影响工作进展			4			
	汽车专业知识欠缺，技术能力较弱，影响工作完成			2			
执行分析	执行能力很强，主动总结分析，员工愿意配合，客户满意度高			10			
	执行能力达标，按要求能做分析，有提升意愿，员工和客户满意度好			8			
	执行能力一般，督促才做分析，提升意愿淡薄，员工和客户认可一般			6			
	执行能力尚有，管理分析敷衍，工作随意性大，员工和客户认可偏低			4			
	执行能力欠缺，管理分析没有，不追求进步，员工客户满意度很低			2			
培训学习	学习意愿强烈，培训工作组织得法，且有明显效果			10			
	学习意愿一般，有培训但效果不明显			8			
	尚能自觉学习，但培训交流抓得不实			6			
	督促才能学习，对培训认识不足，员工提升重视不够			4			
	根本不愿学习，缺乏明确认识，不抓员工提升			2			
品德言行	诚信守纪、坚持原则、言行得体、足为楷模			10			
	做事认真、言行有度、行为规律			8			
	言行尚属正常，无越轨行为发生			6			
	自私固执、心胸狭窄、不易相处			4			
	品行不佳，言行粗暴，团队工作氛围低沉			2			
根据考评内容，在应得分数后面打“√”，评定分数合计				100			
得分	90~100		70~89	60~69	50~59	50 以下	
评级	A 优		B 良	C 中	D 可	E 劣	
含义	毫无过失		符合要求	基本满意	不太胜任	可能淘汰	

24. 怎样做好维修车间主管

汽修企业车间管理原则为：以客户满意、维修工期、维修质量和企业效益为工作导向，其中工期、质量是车间主管工作的核心目标，员工工作规范、技术提升、团队协作是人员管理的重点。作为维修生产的直接责任人，车间主管除应具备多重专业技能外，还应兼有更全面的生产管理能力，做到对工作胸中有数。

(1) 车间主管的主要工作目标

车间主管是汽修企业的关键岗位，主要工作目标是保证车辆维修工期和质量，并从中促进员工技术水平的不断提高。维修技工在作业过程中，若出现特殊问题需要解决，应及时上报或求助于车间主管。车间主管除具备优秀技工的工作能力外，还应对技工的工作进行监督与指导，对重点维修进行关注与跟进，是企业生产管理的专职责任人。

要做好车间工作，任职者本人在对自己担负岗位重要性和职责目标有清楚认识的同时，应加强学习、勤于总结、用心感悟，不仅要具备较高的管理水平、技术水平、职业品质，在与员工打交道的过程中，还需具备做思想工作的能力和技巧，因为管好了人就等于管好了事，调动了人就相当于搞活了生产，要在实践中努力成为企业管理的卓越人才。

综合汽车修理厂及 4S 特约维修站应关注的车间管理四项工作和五项要素见图 3-23、图 3-24、表 3-37 和表 3-38。

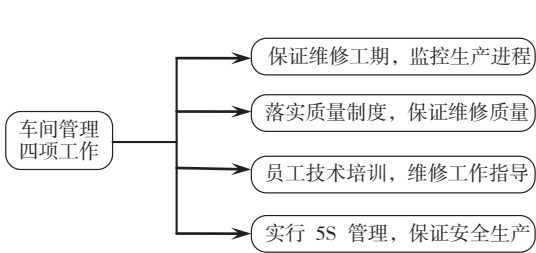


图 3-23 车间管理四项工作

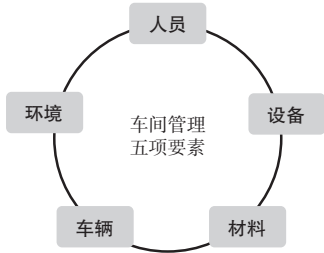


图 3-24 车间管理五项要素

表 3-37 车间主管工作权重识别表

工作任务	权重	重 要 性 简 述
保证维修工期 监控生产进程	40%	保证维修工期，是车间管理关注的重点工作之一。不论采取什么样的作业组织，提高工作效率都是最终目标。工单项目的准确性，派工原则的合力把控，是保证工期的前提。对影响作业进程的客观条件予以良好维护，增减项目及时处理以及协调企业各部门形成对车间工作的合力支持，能体现出车间管理者的职业能力和岗位价值。
落实质量制度 保证维修质量	30%	质量是企业 and 客户共同关注的焦点，车间是维修质量实现的场所，因此，车间主管必须具备较强的质量意识，车间工作必须围绕保证和提高一次修复率（FFV）开展，严格落实质量管理规范，执行 100% 三级检验。对疑难项目、重大项目及出厂后返修项目，车间主管应组织技术主管、质检员共同参与处理。对偷工减料、草率维修，应坚持原则，敢于管理。
员工技术培训 维修工作指导	20%	汽车技术在不断发展，学习培训是从事这个行业永远的主题。除了新车型的培训，实际维修中的典型案例及常见故障的排除方法，都是比较好的素材。一个优秀的车间主管，首先要在技术上超越员工，在学习上能带领员工，特别是在在日常作业中遇到疑难重大项目时，要能给员工以有效的指导，取得员工的认可与拥护
实行 5S 管理 保证安全生产	10%	高效有序的维修生产，既有赖于员工的技能，又离不开安全整洁的车间环境。车间主管在具备技术技能的基础上，更要成为车间生产的后勤管家，维修作业能否顺利进行、维修质量能否有所保证、人身财产能否安全无恙，这都取决于车间主管的能力

表 3-38 车间管理五项要素识别表

序号	要素	说 明
1	人员	车间人员的出勤排班、仪容仪表、劳动纪律、作业形式、技能水平、表现评价、奖惩薪酬
2	设备	车间设备的品种、数量、状态、性能、管理、维修、安全
3	材料	配件领用、旧件处理、外协加工、危废管理、环保工作
4	车辆	维修车辆的生产派工、进度监控、规范作业、质量管理、安全保护、移动交车、外出救援
5	环境	设施维护、场地卫生、5S 管理

(2) 车间主管的日常工作分解

1) 车间人员管理

① 排班出勤。在每月底之前，车间主管应对在岗人员下月出勤进行排班。行业性质决定了大部分汽修企业全年除春节的除夕、初一等很少几天停业外，其他时间均为连续营业，故员工休息日采用轮换制。排班的原则要根据人员数量和技术能力，以战斗力均衡为准。员工请假须协调替岗人，以使整体服务能力有保证。

② 工作纪律。每天利用晨会，检查到岗人数及着装情况。工作时间，人员无论作业或等待任务，未经请示批准均不得离开车间工作场所。车间主管对员工违规现象，有权制止并给予相应处罚。

③ 作业形式。根据主机厂或本企业服务流程要求，对车间技工实施作业组织分配。按组作业，可按自愿结合或协调组合的方式，划分作业组；单人独立作业，需排定人员编号 / 工号，或以人员技术水平区分作业类型。确定作业形式后，应向所有技工颁布派工管理规定。

④ 人员技能。车间主管应对车间技工的技术水平有一定了解。企业在招聘人员时，最好能采纳车间主管建议，拟定技术起点要求，以使人员技能有基本统一的标准，这有利于各项工作的开展、劳动效率的提高及维修质量的保证。

⑤ 评价奖惩。员工的思想动态、技术水平、生产效率、维修质量及对车间工作的配合程度等，通过现场作业都会有最真实的展示，因此，对于他们的奖惩或岗位调整，车间主管有权决定或提出重要建议。

2) 车间生产管理。根据承修车型和企业情况，对生产流程和作业组织进行合理规划与适时调整，是提高车间生产力的前提；合理派工、进程监控及对项目增减、生产条件异常等给予迅速协调，是车间主管做好生产管理的关键。车间主管须掌握并充分利用《维修作业管理看板》，以对生产进程及人员作业实施管控，并能根据不同客户的需求，灵活安排符合客户意愿的作业服务，形成对业务工作的有利支持。

怎样判断车间主管或生产调度在生产管理中是否称职？

那要看其：①是否对当天到岗的人员心中有数（考勤管理、晨会点名）；②是否随时知道下一辆车应该派给谁（派工管理、看板使用）；③是否掌握任意一辆车的作业进度（有无异常、看板管理）。做好车间管理工作，除了要有一个称职的车间主管外，还需要车间员工的良好配合和支持，更要有一个健康规范的企业风气。

3) 维修质量管理。维修质量反映在客户车辆上，就是报修的故障是否得到排除、修完的项目是否耐用。面对每天进厂的车辆、每天作业的人员，任何一个管理者都不可能做到面面俱到。但基础工作做得如何，会对质量产生决定性的影响。所选人员，是否能具备相应水平的维修技术，对质量工作是否有端正的认识；维修设备，是否符合承修车型的技术要求，运行状况是否正常；检测器具，是否品种齐全性能良好，是否定期进行精度标定；

外协加工，是否程序清晰分工明确，是否对加工质量有验收管控（表 3-39、图 3-25）；配件材料，是否保证供应和质量；环境设施，是否整洁完好、安全可靠。这些无不对员工作业质量，产生着直接或间接的影响。维修质量对任何企业而言都是大事，车间主管必须用心管理。

表 3-39 维修作业外加工申报登记表（加工第 × 号）

车号	车型	主修人	日期	
与外加工有关的维修项目		☐ 发动机大修 ☐ 变速器 ☐ 车桥悬架 ☐ 事故车钣金 ☐ 其他		
序号	需外加工的零部件	加工零部件的具体项目		备注
1	缸 盖	☐ 铣平面	☐ 铰气门 ☐ 研气门	
2	缸 体	☐ 铣平面	☐ 镗缸 孔 ☐ 镶套 孔	
3	曲 轴	☐ 光轴 道	☐ 配(打)瓦 道	
4	连杆活塞	☐ 校正连杆 件	☐ 压活塞销 件	
5	拆取断丝	☐ 取断丝	☐ 扩孔 ☐ 镶套	
6	拆装玻璃	☐ 前风窗	☐ 后风窗 ☐ 车门 ☐ 侧窗	
7	更换玻璃	☐ 前风窗	☐ 后风窗 ☐ 车门 ☐ 侧窗	
8	其 他	☐ 光磨制动盘 件	☐ 修保险杠 件 ☐ 焊件	
技术鉴定：		车间主管：		站长审批：

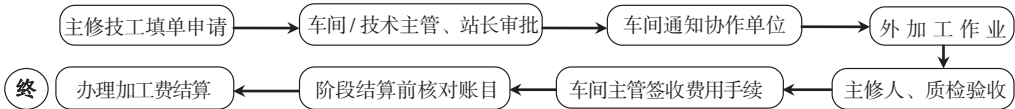


图 3-25 车间外加工作业流程

4) 员工技术培训。维修技工技术水平是否能不断提高，是衡量车间主管工作成效的重要指标之一。

“光建厂房，不见课堂”是许多 4S 店的硬伤。如何通过对员工持续的培训来抚平这道伤痕，是摆在全体从业者面前回避不了的课题。车间主管在日常工作中应做到：

① 根据主机厂布置或员工日常遇到的典型案例（疑难杂症、重大项目等）、带有普遍性的问题，分析培训需求，制订培训计划。会同技术主管确定课题及目标，制订培训方案（编写课件，确定时间地点、参加人员）。组织实施培训并注意交流消化、效果评估，提出促进培训的激励办法并协助落实。

② 针对实际工作中发现的问题现场练兵，相互指导。如常规保养，一人演示，其他人做裁判，轮流上阵，对操作工艺和规范性打分评比；员工每人选讲一个自己的维修案例，其他人对检测方法、判断方法、分析方法、维修方案等提出质询或自己新的思路。

③ 根据主机厂要求，选派员工脱产参加培训。注意发掘接受能力强、技术功底硬、学习欲望高、转训做得好的员工，谁能力强就派谁去，这样既能使培训收获最大化，又会激励其他员工努力争取机会，从而使培训变成能力升值的机会。

对在培训中表现突出的员工，车间主管应该提出合理奖励建议，并鼓励其他员工参与培训。

5) 其他事务

① 设备管理。对于设备的维护管理，除经常向员工宣讲管理制度、操作规范外，车间主管还应按定人定机方式，将车间内除专用工具以外的设备分配到人，手动工具至少每季度进行一次盘点，离职或转岗者要监督交接。对于本厂 / 站解决不了的设备故障或保养项目，

车间主管要负责协调外部合作单位，以保证设备运行正常。

② 场地管理。按照车间 5S 管理办法，对车间生产区域划片分区，分工到组到人，场地使用要求见图 3-26、图 3-27、图 3-28；对地面、墙壁、房顶、门窗，及电、水、气管路等，发现问题首先自行解决，解决不了的，车间主管负责上报给行政部，以确保不影响维修作业。



图 3-26 避免拆件随意摆放



图 3-27 拆件未挂标签分类摆放



图 3-28 拆件悬挂标识分类上架

③ 救援管理。车辆及救援工具装备参照厂家要求和企业规定管理，并经常进行抽查，保证正常；如救援业务量大，则应安排专职人员担负救援工作，反之可让机电工轮流担负此项工作。人员上岗前应进行培训，内容参见附录《企业管理文件选编》24 小时救援部分。

④ 危废处理。危废处理也是车间主管须关注的工作，对于蓄电池、油液、漆料及电脑模块、电器坏件等，应有安全、封闭且地面防渗漏的独立场所存放，有相应的管理制度和处理办法，并安排专人负责。依照规定进行危废品处理时，应将转移手续留存备查。

⑤ 劳保勤杂。负责对员工配备的除工装、工鞋以外的劳保用品、低值易耗品，如手套、肥皂、洗衣粉、棉丝、扫帚、笔、本等定期计划、发放。在员工转岗、离职、入职时，对个人更衣柜、工具车等进行调整配发。对隔夜维修车辆的钥匙负责收存保管。

⑥ 安全工作。对员工作业过程加强现场巡视，及时纠正违规操作行为，排除隐患。对举升器、车身校正仪、烤漆房、电气焊等重点设备加强管控。对车间内的电路、易燃品、贵重物品存放场所，加强安全检查，保证灭火器在有效期内。



管理心得

作为车间主管，面对特长不同、经历不同、性格各异，为了不同的目标走到一起的员工，如何能使他们团结起来，为企业创造价值，是非常具有挑战性的工作。发挥好班组长的作用，是组织好生产的关键环节。车间主管不仅需要掌握相当的技术，还应努力磨炼自己驾驭部属的能力，判断领导能力的一个重要标准就是用人的质量。

在车间现场，要重视进度看板管理、时间管理、质量管理、培训管理、5S 管理、安全管理和技术资料管理。车间主管手头必备：维修手册、维修通信、车间日志。日志内容：①当日维修动态；②人员动态；③轮休安排；④重大事件；⑤人员培训内容和计划；⑥救援信息；⑦值班情况；⑧会议记录；⑨巡视情况等。



案例

海尔生产车间目标管理模式

- ① 模式的组成：目标系统，日清系统，激励机制。
- ② 车间实际实施，产品的目标层层分解，量化到人，每天每人做的每件事进行清理控制。
- ③ 人人都管事，事事有人管，具体做法是：从岗位环节到车间的每一块玻璃、每一个地段都标有责任人的名字。
- ④ 当日的工作必须当日完成，同时要找出不足及存在的问题，提出改进措施。
- ⑤ 每一班组都有一块工作记录公示栏，叫日清日高栏，每天每人的工作量、问题及表现一目了然。
- ⑥ 公示的个人工作状态直接与个人的工资收入挂钩，即每个人每天的收入也进日清日高栏。
- ⑦ 在每个车间的地板上还印有两只脚印，叫“6S”大脚印，指整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全，每天班前、班后，由班长站在上面，对一天工作进行讲评。
- ⑧ 刚开始时是工作差的员工站在脚印上反思，后改由工作优秀的员工介绍体会和方法。
- ⑨ 海尔的口号是：什么是不简单，把一件简单的事情成千上万遍做好，就是不简单。



25. 怎样使技术主管在维修服务中发挥最大作用

木桶的最大盛水能力取决于最短的那块板，而企业的最高技术能力取决于什么？这是笔者经常思考的问题。毋庸置疑，技术主管（技术总监）是一个汽修企业技术水平最高、技术能力最强的标志性人才，是引领员工维修技术不断进步的带头人。

那么，怎样才能使技术主管发挥出最大的作用呢？接下来我们分层次讲解。

技术主管的任职要求及工作职责见表 3-40。

表 3-40 技术主管的任职要求及工作职责

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	有驾照、维修工或检验员证书	技术等级、车间管理等培训	沟通及文笔、计算机
所需经验及身体	具有三 / 五年以上汽车维修实践经验，具备对车辆故障进行诊断和维修的能力		
	身体健康，能适应快节奏、高负荷的工作及必要的加班、出差		
任职基本条件	①有扎实的汽车理论知识，较强的学习能力，有一定的外语基础 ②有良好的语言表达能力、培训课程设计能力		
个人特征	①开朗踏实、正直守法、执着进取 ②心理承受力强，敢于接受挑战和压力，有开拓创新精神 ③既能坚守原则，敢于负责，又具合作精神 ④胸怀坦荡、临危不乱、身先士卒		

(续)

一般能力	专业能力、业务能力、沟通能力、协调能力、实施能力、学习能力、培训能力 专业技术、责任意识是核心，技术主管在工作中应懂技术、懂管理，对技术问题敢于负责，勤于钻研，不孤僻保守，勇于带领团队提升技术
日常从事工作	参与前台和车间疑难故障鉴定，技术支援，收集案例，组织培训 对疑难杂症和返修车辆进行技术分析，在正常质检后进行最终检验，完工抽检率每月不低于 3% 对厂家要求的索赔案件或有关技术问题，负责向厂家反馈，并协调沟通，收集保管技术资料
主要工作职责	①参与接车问诊，协助服务顾问进行故障鉴定，参与客户活动及对外技术宣传、技术讲座 ②负责维修车间的现场技术指导，疑难故障的技术攻关 ③负责监督指导维修技工使用专用工具和检测仪器 ④参与质量管理、返修分析，监督控制维修质量 ⑤负责收集、分析重要技术、疑难案例及质量信息 ⑥协助厂家开展技术工作，申报案例，提出产品改进建议 ⑦技术信息、技术资料的保管消化并实施作业指导 ⑧组织实施经销商内部员工技术培训，参与人员技术考核及技能评定

(1) 参与问诊

技术主管是一个企业技术方面的权威代表，在接待环节，即使是简单的例行保养，如果能有技术主管在场协助服务顾问问诊、做技术指导或回答客户问题，都会增加客户的信任度，并可能开发出新的业务项目。如果遇到疑难故障，技术主管的参与不仅会增加诊断的准确性、提高接车效率，还会使服务顾问底气十足，使客户更容易接受。在企业对外开展的各种活动中，如技术主管还能参与车型宣传、技术讲座，则会收到更积极的效果。

(2) 技术支援

虽然汽车的维修保养服务项目繁多，但大致可以划分为常规保养、一般维修、事故修复三类，索赔保修其实从属于常规保养或一般维修。进行一般维修时，技工大都不会遇到什么技术上的难题，而技术主管指导他们使用统一的标准工艺，在最短时间内完成作业，其意义不仅是提高效率，还会给客户留下较好的印象，提高其忠诚度。如遇重大疑难故障，技术主管的现场支持、组织攻关，都会使技工队伍提升更快，且能保证工期。

(3) 技术反馈

这包含两方面工作：其一是按照主机厂要求，对新车上市初期（规定某时间段内）的所有故障或在用车的新发现故障、典型故障及重大安全故障等信息，及时准确上报反馈，以使主机厂及时得到第一手信息，便于提高后期工作的效率；其二是大额索赔或厂家规定的车辆特定部位、特殊部件索赔，对故障鉴定后的技术反馈以及经本站集体攻关不能解决的疑难故障反馈，申请厂家技术支持前的信息反馈、支持事项、申请理由等。技术信息反馈是 4S 店的重要职能之一，在客户与厂家之间、汽修企业与厂家之间，技术主管发挥着重要的桥梁作用。

(4) 技术培训

对企业和员工而言，技术不进步就意味着被淘汰。现实中，不同员工的技术水平必然存在着或多或少的差距，培训就是消除差距最好的办法。技术主管不仅自身要能积极参加厂家的培训，具备较强的自学能力，还要能够及时转训员工、带动员工。在日常工作中收

集、分析重大疑难案例，并指导员工。在充分调查与分析前提下，为企业员工量身打造培训计划并落实执行。员工最不欢迎的是只顾自己提高不能带领团队进步的技术主管，技术保守不仅做不好工作，还是能力不足，缺乏自信的表现。

(5) 质量管理

设备工具，特别是专用工具的正确使用，维修方案及施工工艺的正确选择，对维修质量均有重要影响。技术主管有责任在维修实践中，为提高车间一次修复率，加强对员工操作技能的指导、训练。车间作业中，疑难杂症、新发现故障、返修车辆是技术主管应重点关注的对象，应亲自复检。特别对于返修或较长时间未有好的解决方案的故障，技术主管应协同质检员和车间主管参与分析论证，作业过程亲自跟进，必要时与主机厂技术部门联络或与其他同行交流。通过每日对质检登记表返修案例的分析，填写《返修车月度统计表》(表 3-41) 并进行分类，从中找出发生概率高、带有普遍性或新发现的故障，上报站长并研究改进措施。为避免重复发生，可选择案例培训，这就是 PDCA 循环管理中的 C (检查分析) 和 A (持续改进)。笔者发现不少技术主管，对于培训工作很迷茫，除了对厂家要求的内容机械地执行外，对自己企业的问题却无从下手，其实，后者比前者更能锻炼人。

表 3-41 返修车某月统计表

按日返修车数量统计			按维修项目统计		按维修技师统计		按服务顾问统计		按零件原因统计	
日期	进厂台次	返修台次	维修项目	数量	技师姓名	数量	SA 姓名	数量	工单号码	数量
1										
2										
3										
合计										



管理心得

在多年的工作中，笔者发现一个怪现象，一方面，不少技术主管苦于找不到合适的教材和案例用于技术培训，干等着客服回访或质检员的统计反馈；另一方面，很多维修工不求技术精进，干活只看工时，遇到稍有难度或异常的故障，就不愿多费功夫，全推给技术主管，弄得技术主管像保姆一样。

针对这种现象，笔者结合自己的工作经验，总结了一套改善办法。技术主管应会同站长，建立车间现场技术支援登记制度，谁需要技术支援，就要先填写《车间现场技术支援登记表》(表 3-42)。该制度的优势在于：一方面，通过报表统计，可以掌握近期频现故障、新发故障的情况，汇总分析后可用于编制日常技术培训教材，这就解决了技术主管无米下炊的问题。同时，这也有助于技术主管了解维修工目前的技术水平、技术能力，作为日后评价其技术等级的参考依据；另一方面，由于技术支援变得“有据可查，人人皆知”，多数维修工出于“面子”问题，担心经常请求技术支援会给自己造成负面影响，便不再轻易请求支援，不再把大小故障都轻易推给技术主管。

很多企业在施行上述办法后，问题都有了不同程度的改观。最重要的是，这使技术主管不再“琐事缠身”，能有精力去解决真正的疑难杂证，同时也有利于促进维修工团队形成勤于钻研技术的好风气。

表 3-42 车间现场技术支援登记表

序号	登记日期	工单号	车牌号	车型或 VIN	申请故障简述	主修人签字	诊断及解决简述	解决日期	备 注
1									
2									

另外，员工技术培训可选择的内容有：新车型技术、车型技术手册、技术简报/通信、专用工具使用、疑难杂症、新发故障、返修案例、质检统计案例、回访质量抱怨案例、现场技术支援案例等。培训内容的来源包括：厂家技术资料、质检统计表、回访统计表、技术支援登记表、现场收集的案例等。

26. 怎样使车间班组长发挥带头作用

生产班组是企业内最小的“组织细胞”，是单位生产经营的第一线，而班组长岗位，更是普通员工步入管理层的起点。企业的生产任务、维修质量、设备保养、5S 管理等均是通过班组来实现的，因此，班组长担负着非常重要的责任。班组长是车间不脱产的第一线管理者，是企业的骨架和基础，其在完成本职工作任务的同时，在车间主管的领导下，还要承担一定的管理工作，故应具备较普通员工更高的素质。

（1）班组长的选任

维修车间班组长的任职要求及工作职责见表 3-43。

表 3-43 班组长的任职要求及工作职责

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	中 / 大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	有驾照、维修工或检验员证书	技工技术等级培训	沟通及文笔
所需经验及身体	具有三年以上汽车维修实践经验，具备对车辆故障进行诊断和维修的一般能力		
	身体健康，能适应高负荷的工作及必要的加班		
基本条件	①有扎实的汽车理论知识，良好的学习能力，能阅读汽车技术资料 ②有较强的质量意识，在同事中有一定威信，有较好的工作习惯		
角色特点	①维修工作的优秀者 ②上级命令落实的执行者 ③员工工作的领导者和支持者 ④同事之间的竞争者和协调者 ⑤上级主管和员工之间的桥梁		
一般能力	专业能力、组织能力、沟通能力、协调能力、实施能力、学习能力 专业技术、团队意识是核心，班组长应有较高的维修技术，能团结组员，带领班组提升技术，并做好岗位管理工作		

(续)

工作使命	①带领班组出色地完成维修任务 ②带动组员互帮互学，共同提高 ③重视质量，组织落实组内自检、互检 ④带领组员落实 5S 管理，创造清洁、文明生产环境 ⑤协调组内生产，带领组员进行疑难技术攻关，技术交流 ⑥了解组员心理状态，关心组员工作和生活，代表组员向上级领导提出建议
工作职责	①每天检查本组成员的到岗情况、着装规范、设备工具等，做好作业前的准备工作 ②自觉遵守并监督本组人员遵守企业的各项规章制度 ③在优质完成本人维修任务的同时，指导、帮助组内其他人员解决疑难问题 ④作业中，检查、督促组员规范作业，按操作规程使用设备、仪器，做到文明生产 ⑤对本组维修质量、作业进度实施监督，做好本组作业过程中的自检、互检工作 ⑥对本组管辖区的卫生、设备维护工作，按照规定实施监督管理，有权处罚或奖励 ⑦重视安全工作，对客户车辆的保管等工作，进行检查督促 ⑧配合执行企业的各项临时工作，对本组员工的工资晋升等问题有建议权

(2) 合格班组长的标准

在现实工作中，多数班组长都可分为以下类型：①唯命是从型，只知道传达或执行上级命令，没有独立思考，活像传话筒；②劳动模范型，只管埋头干活，不敢管人、不会管人，当组长全凭资格老；③事必躬亲型，担心别人做不好或号召不动，大多数时候自己亲自干，非常能吃苦；④救火应急型，不会做预防性工作，哪有急事到哪去，没有全局观；⑤哥们义气型，工作能力一般，靠仗义拉哥们，甚至搞小帮派；⑥绿林代王型，没有民主，独断专行。究竟什么样是企业需要的、员工拥护的班组长呢？

合格的班组长要有以下特质：①以德服人。心胸宽广，以身作则，身先士卒。②以才服人。维修技术高超，为人处事技巧娴熟。

身为基层管理者，怎样才能树立威信？要知道，人的“威”来自于“信”，有“信”者才有“威”，自重则威。如果一个人不能管理自己、不愿约束自己，没有信誉，没有担当，只图名利，则不可能得到员工和客户的信任与认可，更何谈“威”因此，希望树立威信，得到员工认可的班组长们，一定要学会：①办事公道；②关心部下；③不吝鼓励；④诚意指导；⑤同舟共济。



管理心得

当好班组长，一定要有走在别人前头的追求。对每天做什么、每周做什么，都要有规划。怎样对待上司，怎样对待下属，怎样能带领班组出色地做好各项工作，遇到问题怎么去解决等，一定要有自己的思考与见解。每天提前到岗，与车间主管沟通情况，查看人员到位和准备情况。班组会上，鼓舞团队士气，促进团结；工作中，检查安全操作、技术协作、生产进度和质量；下班时，检查场地卫生、设备工具，门窗是否关好、水电气路是否切断，时时不忘安全。

企业想走多高，地基就需打多深，而班组长正是能决定企业能走多高的奠基石，而每一位立志在职场里快速成长的员工也要对此有深刻的认识。

鉴于班组长工作的特殊性，可根据企业实际情况考虑给予适当的责任津贴。



案例

某特约站建站初期，根据当时业务量只编制了一个喷漆组，包含一名组长和三名组员。三名组员都是刚干了一、二年的学员或中工，只有组长 W 一人算得上大工，他从事喷漆工作十几年，配漆调色、打底、喷面漆、抛光样样皆通。正因为能独当一方，该站决定给 W 发放个人津贴，调漆还另给补助，两项“外快”合计达到车间技工平均收入的 10% 左右，即使其实际劳动量不小，也不算委屈。而在组内，W 的底薪更是比组员高出 40% 以上。

然而，在如此优厚的待遇下，W 渐渐迷失了自我，在组内工作安排和绩效工资分配上总是自作主张，不给组员发言权。特别是绩效工资，W 一人独吞了全组的近 70%，只分给组员 30%。工作中，任何组员如与 W 意见相左，他马上就会冷脸相对。最糟糕的是，W 一人“承包”了喷面漆的工作，不准组员干。自己若轮休或请假，不管积压了多少待喷的车，也不允许组员干，这导致客户因待修时间长而抱怨不断，该站的业务和生产均受到不小影响。为解决业务量增长引发的压活问题，该站又招聘了几名新漆工，随后矛盾便接连不断。先是工作分配问题，W 把打腻子、做底这样费工多的活儿都派给别人。后又拖着不给别人调漆，或者故意糊弄，导致许多车的色差极大，频繁返工，引发了客户的极大不满。不久，原来的三个组员要么辞职，要么选择跟别人合作。这种情况下，该站不得不免去了 W 的组长职务，并暂时终止了他的调漆工作。又过了没多久，W 只好灰溜溜地离职另找工作了。



27. 维修技工的任职要求和工作职责是什么

正像好的医院是靠好的医生和护士支撑起来一样，维修技工是汽修企业的主要角色，技工队伍的素质直接影响着企业的经营效益和客户满意度，他们是企业经营的核心竞争力。

在维修工作中，对车辆出现的各种故障进行科学分析、准确判断、熟练排除，使客户满意，是一个合格维修技工应具备的素质。汽修企业要想谋求好的发展，就必须重视维修技工的培养工作。

(1) 维修技工的资质与职责

维修技工的选用原则，一般是根据企业承修品牌 / 车型的档次，以及企业自身的业务规模、管理水平来确定的。档次高的品牌 / 车型，宜选聘高素质技工，另外，学员比技师要求低、钣喷工比机电工要求低。下面以机电工为例，对其任职资格和工作职责进行分析，见表 3-44。

表 3-44 机修技师的任职要求及工作职责

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	高中 / 中 / 大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	有驾照、维修工或检验员证书	技工技术等级培训	思维正常
所需经验及身体	具有三年以上汽车维修实践经验，具备对车辆故障进行诊断和维修的基本能力		
	身体健康，能适应高负荷的工作及必要的加班		
任职基本条件	①具备一定的汽车理论知识，良好的学习能力，能阅读汽车技术资料		
	②有较强的质量意识，较好的工作习惯，能遵章守纪		
主要工作职责	①完成分派的维修任务，文明作业		
	②严格执行维修工艺，保证维修质量，作业后认真自检并做好车辆整理工作		
	③遵守流程规范，作业内容（项目、时间、费用）发生变化后及时向车间主管或服务顾问反馈		
	④参加技术培训，主动学习并转训新学员		
	⑤设备维护，场地 5S 管理及车间安排的临时性工作		
	⑥对企业经营管理提出合理化建议		

(2) 浅谈维修工职业成长的要素

作为“普通一兵”，想在企业里干得好、进步快，不仅需要付出辛苦劳动，还需要多思考，多学习，主动提高。任何企业都不喜欢这样的员工：①技能不高，却喜欢搬弄是非；②自以为是，我行我素，无视企业规章制度；③目中无人，不愿合作，没有团队意识；④弄虚作假，推责抢功；⑤牢骚满腹，议论他人；⑥不爱学习，不求进取；⑦斤斤计较，唯利是图。

很多年轻人在刚刚步入职场的时候，心态都不够端正。只要企业管理严了、工作压力大了、环境条件差了、同事间有矛盾了，或遇到点儿小挫折、受到点儿小排挤，便立即辞职走人，根本不会自我反省、自我调整，更没有自我提高的毅力。要知道，新车只有经过良好的磨合，才会顺手好用。要想融入一个企业、融入一个团队，初期一定要端正自己的态度，保持良好的心态。不能自视甚高，要虚心谦逊。要多思考，多行动，主动磨合、契而不舍、不怕挫折。

? 28. 怎样做好 24 小时救援工作

24 小时救援指在任何时间，客户车辆发生道路意外情况，向汽修企业发出求救信息时，企业有 / 无偿帮助其脱离困境的救援行为。无论对 4S 特约站还是综合修理厂而言，作为服务体系中的一个环节，24 小时救援工作虽不能代表企业的整体服务水平，但这一环节出现问题，仍会影响企业的口碑和声誉。

(1) 24 小时救援工作的意义

① 赢得客户感激。不管遇到恶劣天气，还是偶遇险情，客户一定是在自己无能为力的紧要关头，才会向企业发出救援请求，这时企业如能迅速派人到达现场并尽力帮助客户脱困，则客户必然会满怀感激之情。

② 赢得客户信赖。救援人员及时到达现场，能在很大程度上消除客户的焦虑，使客户产生安全感，进而使企业赢得客户的信赖。

③ 赢得客户忠诚。若企业通过救援工作赢得了客户信赖，则其车辆在需要保养、维修等服务时，第一时间想到的一定是这家企业，进而逐渐成为企业的忠诚客户。

④ 赢得客户回报。救援工作虽不能产生很大的短时经济效益，但为企业提供了口碑营销的机会，帮助企业拓展了更多潜在客户，增加了企业的业务机会。

(2) 24 小时救援工作的物质准备

1) 救援热线。应通过企业的宣传，如媒体、公示牌、服务人员名片等向公众公布紧急救援服务热线及服务承诺。热线应至少包括营业时间和非营业时间两部，另外，业务量大的企业，不同时段可设两部以上热线。

2) 救援人员。救援人员应经过基本培训，具备独立排除一般故障的能力及熟练的驾驶技能，具备较强的沟通能力，工作态度要端正且热情。业务量大的企业应设专人负责救援工作，业务量少的企业可轮流抽调机电技师。救援时必须着企业工装，夜间要着反光背心。

3) 救援车辆。企业应配备救援服务专用车一台，设专用停车位方便及时进出，并在车身粘贴 / 涂刷主机厂规定或企业自行设计的服务标识。注意保持救援车的良好状态，保证燃油充满，保证随时可用。

4) 救援工具

- ① 手机 1 部，保持电量充足且有备用电池。
- ② 手电筒 1 具。
- ③ 区域交通地图 1 份，GPS 定位仪 1 部。
- ④ 救援工具 1 套（主机厂配备或企业自备）。
- ⑤ 护车套件、专用诊断仪及必要的零配件等。
- ⑥ 停车警示牌。

(3) 24 小时救援工作的标准步骤

企业可根据主机厂要求或自身实际情况制订合理的救援规范，示例见表 3-45。

表 3-45 24 小时救援工作规范

项 目	标 准	工 具	责 任 人
救援电话接听	◆确保电话 24 小时畅通，并在铃声响三次内接听 话术：您好，这里是 × × × 单位 24 小时救援热线，我是 × × ×（姓名、职务）……	值班电话	服务顾问 值班人员
救援受理	◆填写客户姓名、联系方式	《24 小时救援受理单》 （表 3-45）	服务顾问 值班人员
	◆填写救援地点		
	◆填写车型、车牌号、车身颜色		
	◆确认车辆是否在保修期内，并做必要解释		
	◆记录车辆故障信息		
	◆询问是否需要其他服务		
	◆告知预计出车和到达的时间		
服务准备	◆安排出车救援人员 ◆准备并携带配件	《24 小时救援受理单》	服务顾问 值班人员
再次确认	◆地点、车辆故障信息		
	◆告知出车及预计到达的时间		

(续)

项 目	标 准	工 具	责 任 人
救援出动	◆准确填写救援车外出时间和里程数	《24 小时救援受理单》	
	◆路上与客户保持联络，如不能按时到达，及时告知客户原因及估时		
现场服务	◆自我介绍，出示证件，安慰客户，询问情况	《24 小时救援受理单》 《维修委托书》	值班技师或驾驶人
	◆做好现场安全防护措施（车辆及人员）		
	◆再次与客户确认故障，初步判断现场是否可排除		
	◆填写服务项目并由客户签字确认后，再行维修		
	◆现场不能排除的故障，经客户同意后，安排拖车拖回厂内修理		
	◆再次确认客户联系方式，告知有关事项		
服务跟踪	◆ 24 小时救援负责人 / 服务经理每天填写救援记录登记表	《24 小时救援受理单》 《回访跟踪记录表》 《月度统计报告》	救援负责人 服务经理
	◆在规定时间内客服对救援客户进行 100% 专项回访		
	◆每月统计分析，上报主机厂 / 救援费申报		

(4) 24 小时救援工作的基本流程

24 小时救援工作的基本流程见图 3-29，24 小时救援工作的受理单见表 3-46，24 小时救援车使用登记表见表 3-47，24 小时救援工作统计报告见表 3-48。

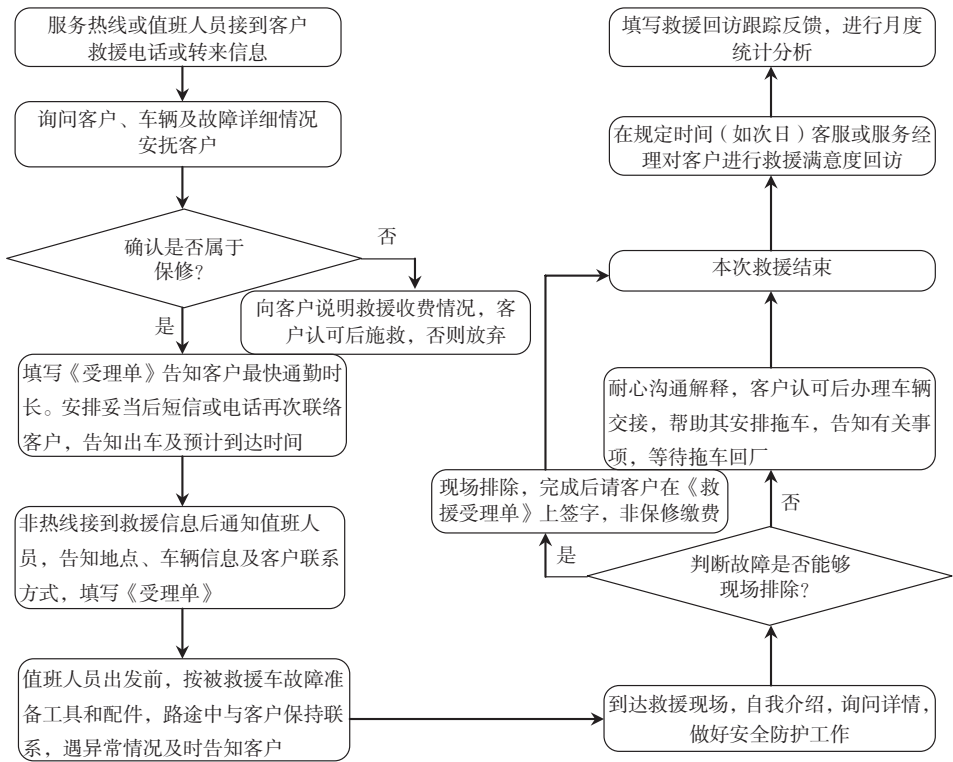


图 3-29 24 小时救援服务工作流程

表 3-46 24 小时救援受理单

序号	事 项	内 容			
1	受理单号	20××(年)-××(月)-××(日)-××(第几次)		受理人员	签字_____
2	电话受理	受理时间		任务来源	
		年 月 日 时 分		☐ 客户来电 ☐ 厂家客服 ☐ 内部客服 ☐ 其他	
3	客户信息	客户姓名		联系电话	
		车号车型		保修情况	☐ 保修期内 ☐ 保修期外
4	救援信息	故障地点		现场修复	配件_____ 工费_____
		故障简述		救援费用	里程_____ 费用_____
		费用发票	☐ 不需 ☐ 自取 ☐ 邮寄 邮址：_____ 邮编：_____		
5	服务过程	服务内容	☐ 更换轮胎 ☐ 更换蓄电池 ☐ 亏电跨接 ☐ 添加燃油 ☐ 现场抢修 ☐ 拖车		
		处理过程			
6	服务车辆	出车时间	时 分	出车里程	
		车号车型		里程读数	
		到达时间	时 分	离去时间	时 分
7	救援效果	现场修复	☐ 修复成功 ☐ 应急处置	拖车处置	☐ 拖车回厂 ☐ 客户自理
8	服务确认	救援人员	签字_____	受理审核	签字_____
		客户确认	签字_____	联系电话	
9	救援回访	反馈记录			
		回访人员	签字_____	回访时间	年 月 日 时 分
10	完成审核	24 小时负责人	签字_____	审核日期	年 月 日

服务热线：010-×××××××× 24 小时救援服务热线：××××××××××

表 3-47 24 小时救援车使用登记表

序号	日期	客户求救信息					出车时间		里程读数		服务结果			驾驶人	满意度
		客户姓名	联系电话	车号	车型	地点	离厂	回厂	离厂	回厂	救援内容	救援收费	救援结果		
1															
2															
3															
4															
5															

表 3-48 24 小时救援某月统计报告

接受救援数量	24 小时客户来电		厂家客服转来		内部客服受理		其他方式转来
	(车型)	(车型)	(车型)	...	...	...	...
实际救援次数							
电话回访次数						回访满意率	
电话回访概述							
客户回访概述							
本月主要救援项目（按次数和频次排名前十位）							
序 号	救 援 项 目						次 数
1							
2							

(5) 24 小时救援工作的管理办法

各企业的实际情况不同,各主机厂的服务标准也不同,因此具体的救援管理规范、操作步骤也不见得完全一致,但基本的流程应该是相似的。具体的标准与管理办法,可根据服务车型的厂家政策及企业自身情况制订。

(6) 24 小时救援的收费办法

救援收费是极其棘手的问题。一台专用救援车、一套专用救援工具,再加上无法计算的人工、燃油及其他管理费用,面对每年十几甚至二十几万元的专项成本,许多企业都处于“收费怕惹客户不满,不收费又实在不甘心”的两难境地。此时,企业既不能采取回避、放弃的态度,也不能武断地“一刀切”收费,而应根据具体情况,区别对待。因此,研究制订使“企业不委屈、客户能接受”,且符合行业规范的救援收费办法,是对领导者管理智慧的极大考验。

笔者根据实践经验,对收费项目分类及收费标准分析如下:

1) 在新车规定的质保期内发生的救援。客户打来或其他渠道转来求救电话时,应首先对客户车辆的故障现象进行了解,并根据质保手册判断是否属于质保项目。如果属于质保项目,则告知客户可免费救援,救援费用及维修成本由主机厂承担;如果属于客户用车不慎所致的故障或超出质保范畴,则告知客户救援费及维修费需其自理。若客户有异议,不同意救援,则可建议其选择其他渠道。如果拖车救援发生在夜间,企业可授权值班人员签字或与客户沟通后先行垫付拖车费,索赔确认后再报销。

2) 客户发生道路交通事故的保险救援。一种情况是通过救援人员的现场处理,避免损失扩大的同时,恢复车辆基本行驶能力,可行至维修厂/站,在距离较近的情况下,救援项目免费;另一种情况是车辆无法恢复行驶能力,救援人员可协助客户联系合作的专业救援公司将车拖回厂,费用由保险公司承担,直赔案件可由企业签字垫付。如拖车救援发生在夜间,则处理办法与1)相同。

3) 非事故非质保故障车辆的道路救援。这种情况下,客户需担负全部救援费用。企业应制订合理的收费办法并尽可能提前告知客户。客户打来求救电话时,救援人员要讲明收费原因和标准。到达现场后,为避免纠纷,可采取预收费、再抢修、多退少补的办法。若判断故障为维修厂/站修复后的项目所致,则按照质量保证期制度,费用由企业承担。

4) 合理制订救援收费标准

① 车辆的现场抢修,可按本企业标准收费,维修费包含配件及工时费(抢修工时费可上浮一定比例,如10%~30%)。

② 救援服务费:可规定距企业××千米内免费或设起步价,超出后每千米增加×元,如10元/千米、15元/千米等(单程计算)。或不设起步价,一律按里程计算救援服务费,再加现场抢修费。

③ 对VIP客户及会员俱乐部客户,应在相关章程和会员卡中注明救援优惠政策。

(7) 24 小时救援工作的注意事项

1) 热线时常故障,客户求救无门。客户遇意外情况本已心情不好,拨打救援电话又遇故障,这就如同火上浇油。热线最好使用固定专用电话,若业务量大,则应备两部以上;

若使用手机,则应保持电量充足、话费充足。“一打就通,马上接听”是对热线的基本要求。应对电话接听人员进行基本培训,要求语气和蔼、表达简练。

2) 既不指导解决,又不出车救援。这种情况在深夜和节假日易发生。负责接听电话的值班人员应具备基本的职业素养和维修知识,对于简单故障能够通过电话指导客户自行解决;另外,对即使到达现场也不可能排除的故障,应在电话中向客户耐心解释,并建议其他可行办法。绝不能既不出车救援,又不耐心沟通。例如:客户因加错燃油或加了劣质燃油,导致行驶中熄火,这种情况需完全排净原有燃油并洗油路后才能彻底排除故障,救援现场肯定不具备操作条件,因此应和客户讲明原因,并帮其联系救援公司。

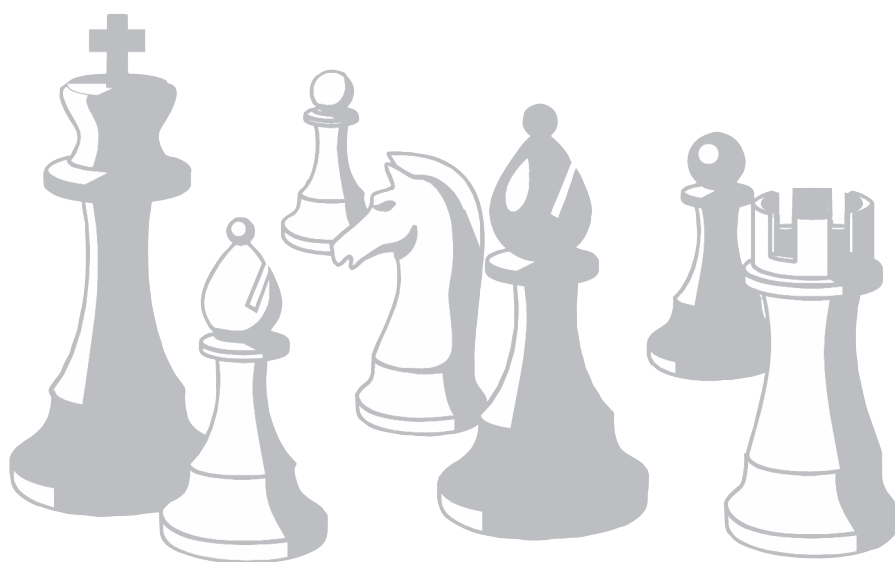
3) 不能准时到达,又不及时告知。驾驶人不熟悉路线,交通拥堵、事故等都会影响到达时间,这种情况下,要及时与客户电话联络,适当安抚并告知其当前预计到达时间,不能按时到又“失联”,很可能会惹恼客户。救援人员接到任务后,一定要有时间观念,对准备工作需要多少时间、路途多远、路况怎样等都要有基本判断,万不可随意承诺到达时间,尽量留出余量,最好事先查看地图或通过GPS选择最佳路线,注意夜间应不少于二人同行。

4) 准备工作不足,仓促随意出车。据统计,有不低于30%的救援事故,其实是可以通过电话来指导客户自行解决的。然而,现实中,往往由于接听电话的值班人员既没有问清事故原委、又缺少技术常识,导致草率出车救援;另外,还有相当一部分救援故障,由于客户形容的故障现象有误,且救援人员了解不细、判断不准,导致工具或配件准备不足,结果到达现场无法成功解决,最终还要拖车回厂。这样既耽误了时间,又浪费了救援成本,客户也不会满意。

5) 事急冒险违章,安全意识不足。很多时候,往往是客户急,救援人员更急。在客户电话的反复催促下,救援人员极易产生急躁情绪。如果心理素质不好,路线又不熟,行车中就容易发生超速等违章行为。另外,救援人员到达现场后急于施救,往往会忽视安全措施,如不放警示牌、夜间未穿反光背心等,这样很容易导致二次出险。因此,企业应加强对救援人员的安全教育,并规定夜间或远途救援至少两人同行,配齐防护器具,确保电话畅通,必要时报警。

第四章

汽车维修企业 配件供应链管理



1. 备件库房的管理工作包括哪些内容

备件库房是汽修企业管理的重中之重。大家知道，**汽修企业有三项业务：保修索赔、事故维修、自费维修。三个工种：机电工、钣金工、喷漆工。三大环节：前台业务、车间生产、备件供应。**在整个维修服务流程中，**保证备件供应是维持流程顺畅推进的关键因素**，它对经营业绩、车辆维修质量、生产效率等均有重要影响。

备件库房以满足生产、保证质量和安全为核心工作，做好这些工作离不开客观条件的支撑和备件人员的努力，而企业管理者的重视更为重要。现实中，笔者发现不少企业都存在着一些严重的管理理念误区：库房没什么可管，随便什么人管都行，只要修车时有件可领，别耽误挣钱就行，只要库存规模别占用太多资金就行。很多企业的主管领导，不仅对备件管理不在行，还不愿把较多的精力花费在备件工作上，更不会深入地研究怎样把一个管理有序、高度有效的备件库房展现给客户，他们没有意识到，备件库房是企业服务形象有形展示的重要组成部分，也是企业管理水平的重要体现，对促进忠诚客户的不断增加、经营业务的快速提升都有助益。因此，**备件工作做得怎样，会从侧面反映出一个企业管理者是否成熟。**备件库房的核心工作见图 4-1，管理工作的基本内容见表 4-1。



图 4-1 备件库房的核心工作

表 4-1 库房管理工作的基本内容

项 目	管 理 内 容
人员管理	选聘合适人员、做好职责分工、强调工作纪律、人员出勤排班、技能培训考核、绩效管理等
计划采购	采购原则、供应商选择、熟悉厂家商务政策、采购流程、根据生产编制采购单、缺货订购与反馈
库房管理	收货检验、入库分类、理货上架、库位使用、计算机配件信息更新、领料制度、出库手续
库存管理	按照车型业务量和计划资金，合理控制库存，呆滞件盘活、定期盘点、安全工作及查询报价
结算账务	厂家预存资金及往来结算、合作供应商对账结算、账物相符、厂家审计

在库房备件管理中，分类管理是基础，做好了分类管理，库存管理也就做好了一半。之后，再结合备件需求动态的统计，缺货备件统计，就能制订出较为准确的备件需求计划。通过分析及时满足率（尽可能高）、库存月数（尽量合理）两个指标，才能衡量订货是否准确、库存是否合理。另外，还有紧急备件管理、预约备件管理、查询报价、信息反馈、库存盘点、呆滞件处理等，都是备件管理的重要内容。

总之，做好库房管理的目的是提高供应满足率，保证生产效率和作业质量，保障流程顺畅和按时交车，从而提升客户满意度。使供应工作宏观上有目标，细节上有条理，才能做好这项工作。



2. 怎样配置备件部的工作岗位并明确责任分工

备件部负责生产业务的后勤支持工作，其运营好坏直接决定了汽修企业的服务水平以及客户满意度。选拔优秀的备件工作人员并做好分工，是做好备件管理工作的基础。

(1) 备件部的岗位配置（图 4-2）

- ① 备件经理 / 主管：负责配件供应的全面管理。
- ② 备件副经理：视情配置，协助备件经理管理配件供应。
- ③ 计划采购员：按照消耗和需求制订并实施采购计划。
- ④ 仓库管理员：负责备件保管，协助收发。
- ⑤ 备件收发员：负责收发备件及库存盘点。

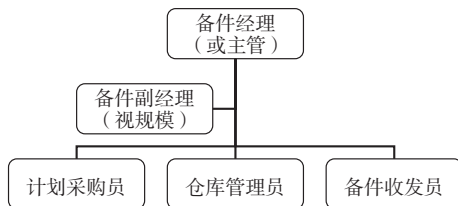


图 4-2 备件部岗位配置

(2) 备件人员的分工

备件管理是财务管理的组成部分，备件经理、计划采购员和保管收发员应有职责分工。如果从计划采购、实物验收到货款结算、配件出库，全由一人包办，而钱物不分、进出不分，则很可能使管理混乱，给员工制造犯错误的机会。这在一些私营综合修理厂常有发生，许多老板选择亲戚、朋友等关系密切的人全权负责备件采购工作，是导致这一问题的主因。备件短缺、员工合伙盗件、虚假换件、虚假索赔在某些企业时有发生。因此，管理者必须坚持执行备件管理规程，严格分工，保证备件供应工作有序进行。表 4-2 为库房备件员工的任职资格和职责分工。

表 4-2 库房备件员工的任职资格和职责分工

岗位	任 职 资 格	工 作 职 责
计划采购员	1. 中 / 大专以上学历程度，熟悉汽车构造及配件识别知识 2. 工作踏实负责，品行端正，二年以上备件工作经验，一定的物流知识 3. 熟练使用计算机，有驾照、维修工等级证书 4. 熟悉备件运作且对市场信息敏感 5. 有配合意识、服务意识、团队精神 6. 较强的学习能力，高端品牌需具备一定的英语阅读能力	1. 遵守备件工作管理制度及办事流程规定，根据业务消耗规律，负责进货采购计划订单的编制及资金申请工作 2. 掌握备件库存及保险储备量，遵守车型主机厂备件工作流程，将订单提交主机厂或向市场实施采购，保证生产供应 3. 熟练掌握车型配件查询及厂家订货系统的使用，及时了解市场供应行情，外采做到“货比三家” 4. 负责供货商应收应付账款的管理，保证款、账、物的对应，保证备件质量，品名、数量、质量等发生异常时负责协调 5. 负责库房卫生、安全、盘库，协助发料及前台业务，车间技工的备件查询、报价及缺货订购，向服务顾问及技工等反馈供货信息

(续)

岗位	任 职 资 格	工 作 职 责
管理收发员	1. 中 / 大专以上文化程度, 熟悉汽车构造及配件识别知识 2. 工作踏实负责, 品行端正, 二年以上备件工作经验或仓储管理经验 3. 熟练使用计算机, 有驾照、维修工等级证书 4. 熟悉备件管理及出入库运作 5. 有配合意识、服务意识、团队精神 6. 较强的安全管理意识	1. 遵守库房工作管理制度及出入库流程规定, 负责备件出入库工作 2. 负责备件到货验收, 按采购单对品名、数量、质量进行入库验收, 按货位上架, 合理摆放, 采购到货信息及时录入计算机 3. 备件的发放, 严格遵守出库手续, 缺货、订货、到货等情况及时向服务顾问及技工反馈 4. 负责保存各种采购票据凭证、验货记录, 质量问题的处理记录, 缺货协调 5. 负责库房卫生、安全、盘库, 协助前台业务、车间技工的备件查询、报价, 对日常备件供应满足率进行统计反馈

3. 备件管理工作的运作规律和规范是什么

售后服务只有在备件充足、保证供应的情况下, 才有资格谈“利润”和“客户满意”。因此, 备件管理的关键是确保充足的备件供应, 然后才是优化库存, 提高周转率, 这个顺序不能颠倒。

但高库存、多品种并不意味着高满足。每个车型的配件多达上万种, 而日常维修保养常用到的却只有几千种, 出入库频率最高的也不过数百种, 只有库存储备贴近实际需求, 才能达到高满足。另外, 高满足也不意味着高效益, 还要看是否具有较低的库存金额和较低的库存月数, 使有限的资金占用获得最大的周转效益。管理库房是门独特的学问, 保证供应并不是单纯靠加大库存, 掌握运作规律很重要。

(1) 备件管理的规律

1) 在汽车维修作业的直接运行成本中, 备件是除人工以外占比最大的。备件采购价格直接影响客户消费认可度和企业利润空间。配件价格过高, 降低企业业务竞争力的同时, 也增加了企业获利的难度; 配件价格过低, 则有可能影响到配件质量。配件以次充好、掺假售假, 对汽修企业来说就是自杀行为。

2) 配件质量和供应满足率会影响生产效率和维修质量。多数企业的实践证明, 在以客户需求为导向的维修服务中, 可靠的配件质量是确保维修质量的前提, 配件供应及时率决定着生产效率和向客户承诺的交车时间。因此, 维修质量和及时率是检验备件工作质量的重要指标。

3) 合理的库存量会使资金占用和保证供应达到平衡。保持合理的库存规模, 既能避免缺件待料频繁发生, 又能降低库存积压, 减少资金占用, 使有限的资金投入发挥更大的效益。做好这项工作的关键是熟悉业务规律、熟悉供应渠道、掌握供应节奏, 巧妙地把握采购时机和采购数量, 及时掌握市场情报。

4) 汽修企业要与汽车生产厂和市场配件供应商建立良好的业务合作关系, 及时反馈配件变化信息, 合理利用信息资源, 调整库存品种和规模, 调整相应的维修收费, 这可提高企业适应市场变化的能力, 是提高经营竞争力的重要手段之一。

(2) 备件采购规则

1) 非常用件、大额件按需而订,如发动机、变速器、驱动桥,须与客户商定后再订购。

2) 用途不明、规格不清、质量不保的配件不订购。

3) 未经客户、技术主管和维修人员同意,不可采购副厂配件。

4) 备件订购应按计划进行,备件计划应按消耗确定。

5) 不可图便宜采购假件,不可图回扣不按计划采购。

6) 品牌特约站需遵守主机厂商务政策,保证采购流程规范性。

什么是位置编码?
位置码是标明配件存放位置的编码;一个点确定一个位置,一个位置只能放一种零件;编码能够表明:过道/架号、列、层。

(3) 备件运作规范

按照主机厂和汽修企业自己的备件管理制度,备件工作人员要遵守以下规范:

① 备件运作采用计算机进行控制和管理,备件管理系统与业务、生产、财务、站长/经理共享。

② 备件运作流程、加价率必须严格执行厂家商务政策和企业制订的工作管理标准,并按照规定考核。

③ 库房对订货、缺货、到货、结算等应使用管理看板,以便其他部门和相关领导及时了解情况。

④ 设置专用“预约货位”和“缺料货位”。缺货及特殊件,订货后的进度情况要及时向业务反馈。

⑤ 厂家供货以外的采购需“货比三家”,先询价、备案,经主管领导审批后再采购,不可随意自采。

⑥ 到货后要认真验收,特别是贵重件、易损件,数量、质量、品种都要查验,并建立质量倒查机制。

⑦ 货物验收后,及时录入计算机系统,并分类存放于库房货架(位置编码存入计算机),便于领用。

⑧ 备件存放位置应有位置码标示,包括名称、零件号及分类标志,存放整齐合理,易于盘点及领取。

⑨ 配合财务管理,做好阶段性盘库清点,误差率要符合厂家或企业规定的标准,呆滞件尽早处理。

⑩ 按照企业规定出库领料,禁止非库房人员在库房内逗留,保证库房设施完好,保证安全。



4. 备件库房建设和库位设置有哪些注意事项

汽修企业建设之初的库房规划,对日后的使用效率和管理成本影响极大。合理利用库房设施,合理存放配件材料,提升库位利用率,减少工作人员劳动消耗,是搞好库存管理和保障供应的基础。

配件管理包括库房管理和库存控制两个部分。库位设置和配件存放是做好库房管理的

基础。

(1) 备件库房的建设

1) 4S 特约站的备件库房须参考主机厂相关标准建设，综合修理厂、快修店等可根据自身场地条件和业务规模建设。

2) 如场地条件允许，应在库房货物入口处留出运送配件车辆的进出通道和不少于 6 m^2 的卸货区，用于卸货、配件清点及协调缓冲，库房大门应能保证安全。

3) 根据维修业务规模，备件库房应有足够的仓储面积、理货面积、办公面积，具体占地面积可按以下算式推算：

库房占地面积 = 承修车型配件库存总价值 $\times$ 面积 (m^2) / 每百万元

低、中、高端车的单位价值配件占地面积不同，大概比例为 4 : 2 : 1。

4) 备件库房应有足够的高度，一般为 6 ~ 7 米，可放置多层货架或设置上下双层，以充分利用空间。

5) 备件库房的地面强度应能承受 $0.5\text{ 吨}/\text{m}^2$ 的重压，最好涂环氧树脂漆，以便于划线和清扫。

6) 备件库房的水电设施、门窗等应有比车间高一级别的安全设计，放置充足的灭火器，配备消防栓。

(2) 备件库房的布局

1) 遵照国家消防条例和危险品管理规定，应给油类、油漆、蓄电池等设立独立的危险品存放区，并要有明显标识，且与其他配件隔离，不得混放。

2) 备件库房应有良好的通风、防盗设施，照明装置设计安全，光线充足，分布均匀，开关方便。

3) 货架配备可参照主机厂建站标准或自行配置，货架结构要符合配件承重要求，适合存放不同规格的配件，空间高度 6 米以上的库房可设置双层（上下层），应在地面施划货架位置标线（图 4-3）。

4) 库房内的通道根据需要应预留两种不同宽度，分为主通道和次通道，宽度应以人能通过，且方便配件的存取为标准（图 4-4）。



图 4-3 货架位置线



图 4-4 通道设置

5) 若索赔件在库房保管，须将其单独存放；应给预订配件安排独立且存取方便的货架区，并悬挂标识；库房应按照服务管理系统及传阅的客户预约信息，将预约车配件提早备齐，放在货架专区内，并插放信息标签。

(3) 备件库房的库位设置

- 1) 库位设置的参考原则是根据配件的消耗率、体积、重量和配件编号，按大小类依顺序存放。
- 2) 每个零件应有固定的库位，并按备件号排列：车型→主组→子组（有字母按字母）。
- 3) 货架的摆放可背靠背，也可单排摆放，各通道及货架、货位都应有标识，以便于识别。
- 4) 根据出货频次、出货量、取拿拣货和搬运便利性等因素，一般货位的设置参见表 4-3。

表 4-3 库房库位设置关系参考表

搬运的方便性\拣取的方便性	货架的中层	货架的下层	货架的上层
离搬运场所近	出货频次：多 出货量 / 次：一般（A 类）	出货频次：多 出货量 / 次：多（A 类）	出货频次：一般 出货量 / 次：一般（B 类）
离搬运场所较近	出货频次：多 出货量 / 次：少（A 类）	出货频次：一般 出货量 / 次：多（B 类）	出货频次：一般 出货量 / 次：少（B 类）
离搬运场所远	出货频次：多 出货量 / 次：一般（C 类）	出货频次：少 出货量 / 次：多（C 类）	出货频次：少 出货量 / 次：少（C 类）

注：A 类为快流件，应放在离发料区近的区域，货架的中下层；B 类为中流件，应放在库房的中部区域，货架的上下层；C 类为慢流件，应放在离发料区最远的地方，货架的中上层。但体积、重量及配件特性也需综合参考兼顾。

(4) 库位的使用技巧

- 1) 库房的各功能区都应有明显标牌，如发料口、备货区、理货区、危险品库等。
- 2) 库房内的通道、货架、货位都要悬挂明显标志，货架有位置码，货位有零件号、零件名称。
- 3) 为避免备件磕碰、锈蚀，严禁将配件随意堆放在地上（图 4-5）。
- 4) 易燃易爆品应与其他配件分开存放，并考虑防火、通风等问题，库房显著位置应悬挂防火标志。
- 5) 中、小零件可选用纸盒存放，常用的放在一起，没用的要及时报废。
- 6) 将零件号相同的放在一起，不要将零件号完全相同的零部件放在两个以上地方，这样容易给订货、盘点造成困难。
- 7) 缺料订货和预约货位应设置有可插信息卡的地方，便于跟踪及快速领取，信息卡式样见图 4-6。



图 4-5 配件放地上

缺料订货 零件号：xxxxxxxx 零件名：xxxxxxxx 车牌号：xxxxxxxx 工单号：xxxxxxxx 预计使用日期：xxxxxx	预约配件 零件号：xxxxxxxx 零件名：xxxxxxxx 车牌号：xxxxxxxx 工单号：xxxxxxxx 预约日期时间：xxxxxx

图 4-6 缺料 / 预约配件标签

- 8) 未编号的零件禁止上架，非配件禁止进入库房存放。
- 9) 库房内严禁烟火，须配置充足的灭火器，并定期检查和更换，保证可用。
- 10) 保持库房清洁，非库房人员不得在内逗留，私人物品不得在库房存放，应公示相关管理制度。

(5) 配件的保管原则

不论库房怎样设计、货架怎样摆放，合理安排现有货位总是可以做到的。在货位配件的存放上，可参考丰田公司多年研究总结的保管配件七原则（表 4-4），再结合自己所在企业的实际情况予以补充调整，这样做肯定会对实际工作有一定的帮助。

表 4-4 库房配件保管七原则一览表

参考原则	优势说明
按周转速度存放	对于流动快、入出库频率高的配件，应存放于存取方便货位、距离最短区域，以减少作业损耗，提高工作效率。在此原则下，应根据车型配件流动变化，适时调整货位，以保证存放服务于效率
重物下置	像发动机总成或缸体、变速器、车桥、轮毂等重零件，存放过高费力气，存取不便，并有落下伤人或导致零件损坏的危险，应存放在便于存取又安全，并且不妨碍其他工作的位置
竖直存放	像车门、翼子板、前后盖、玻璃、排气管及内饰件等，如平放既浪费较大空间，又影响安全，还易使下面零件因承重导致变形或损坏，因此，应该竖直存放
按配件类型存放	根据零件的形状、类型和使用性质存放，存取方便、节省库房空间。不论多少种车型，可将熔断器（保险片）、火花塞、油封等放在一个区域。长零件，如消声器放一个区域，以便于货位设计及存取
一个零件一个货位	就像每一个身份证号只对应一个人，无论配件品种有多少，每个配件在存放时均按照设定的位置码存放于对应货位，并在计算机系统中一并录入，则无论任何人都可通过系统在出库时准确快速找到
存放在手可达到的地方	在库房布局及货架允许时，从方便作业、提高效率角度考虑，应尽可能将配件存放于触手可及之处。这样可减少由于配件位置过高，存取时够不到，需他人协作才能完成的不便
库存异常管理	一种零件若存放于两个位置易导致订货错误。当发现某个货位配件出现过多库存时，应分析是订货错误导致，还是市场需求有所增加所致，前者应设法纠正，后者则调整库位

5. 备件库房的职能是什么，配件采购工作应把握什么原则

备件部门的责任，就是保证备件优质及高供应率，最快、最大限度地满足客户需求，优化库存、供应畅通，适应市场、严格自律，使企业获得良好的经营效益。

(1) 备件库房日常工作职能

4S 特约站库房

1. 执行厂家配件商务政策和订货规范；
2. 有计划地正确订货；
3. 按规范入库、出库；
4. 阶段性做好盘库、呆滞件处理；
5. 努力使库存合理，保证库房安全；
6. 外购厂家不供应的其他件、辅料等。

一般修理厂库房

1. 寻找配件渠道，对每项配件采购调查优选；
2. 要求报价，进行议价，做出评估选择；
3. 检验进厂配件的数量、质量、规格；
4. 对合作商的价格、产品品质、交期服务等评估；
5. 了解市场行情，掌握企业采购配件的价格；
6. 对交货期、质量等问题协调，按协议结算；
7. 呆料、废料的预防与处理。

(2) 备件库房工作职责管理

1) 掌握承修车型厂家的配件商务政策，加强与主机厂备件部门的联系，并努力开拓配件市场的供应渠道，保证承修车型的配件材料供应；严把进货关，品种、质量、价格、时效，实事求是，克尽职守，严禁弄虚作假、私拿回扣、假公济私、懒惰失职。避免影响客户服务、正常经营、企业信誉的事件发生，对不良行为责任人要追究相应责任。

2) 做好库房的各项管理工作，货品摆放整齐合理，以便于领拿不同品种。重视安全，非库房人员严禁在库房逗留，做到防火、防盗、防丢失、防损坏。严格管理“账、卡、物”，保证电话畅通、计算机正常。加强对上述要求的检查和落实，对违规者严肃处理。

3) 根据业务需求和企业要求，合理订货、调整库存，减少滞销品种，加速资金周转。按照主机厂的订货管理规定，保证账户资金符合厂家规定，不浪费，并保证订货安全成功。对于厂家发来的配件商务信息，要及时上报，及时处理，拖延误事者须承担责任。

4) 备件工作人员要努力提高个人业务技能，遵守企业管理规定和岗位工作纪律，遵守《机动车配件采购、检验、使用、公示制度》，热情积极地协助服务顾问及维修人员开展配件查询和缺货订购工作，并及时反馈进度信息。按企业财务安排，协助做好盘库工作。在主机厂和本企业允许的情况下，做好配件营销工作，并提出配件销售价格的合理化建议，实时关注市场信息。

5) 进行配件销售出库和维修领料操作时，要严格遵守企业管理规定。销售配件时，凭财务已收款的客户缴费单（发票）核对发料。维修领料时，首先审核委托书工单，查看主修人所领配件是否与工单项目需要的配件名称、规格、数量吻合，发料经办人和主修领料人必须在出库单上签字，不允许代领代签。借用试验件需办理手续，归还后要严格检查。

(3) 配件采购原则

1) 对品牌特约维修厂/站而言，为保证维修质量，承修车型的配件进货渠道必须坚持以主机厂为主的原则，采购计划、实际进货的操作与维修业务量、业务类型、品种需求合理匹配。订货程序、订单频次严格遵守主机厂政策。在品种数量、供货周期、配件价格基本满足业务需求时，不得外采。

2) 根据主机厂备件政策和企业业务实际需求，在保证质量的前提下，开展外采的条件如下：

① 主机厂订单回复无货供应，质保车用件已征得主机厂同意，自费车重要安全配件经站长、厂长同意。

- ② 订货周期过长，严重影响业务进程或引起客户强烈抱怨，经相关领导同意。
- ③ 进价低于厂家价 10% 以上的品种（缺货件价格高于厂家定价需请示）。
- ④ 对合作供应商进行备案，其通过协作从厂家购进的配件，在一个结算周期（当月）内因维修需要调拨的不得加价。超过一个结款期（跨月）的，允许加价 3% ~ 5%。抽查发现加价率超过规定，责任由经办人自负。
- ⑤ 外采合作供应商备案内容：单位名称、电话、负责人、有能力供应的车型及签订的购销合作协议。

3) 对于发动机、变速器、电气设备，及与转向、制动等安全性能有关的配件，如从非主机厂渠道购进，必须请示站长 / 厂长，要严肃追究擅自外采者的责任。另外，合作供应商须预先报价备案并有相应保证。

4) 除主机厂配件及低值易耗品须随时审批外，备件工作人员必须提前将消耗多、采购量大的外采件品种（如制冷剂、化清剂、松动剂等辅助品）询价备案，每一品种须至少征得三家供应商的报价，并记录供应商名称、电话、业务负责人等信息，备案表交至负责人处，未经询报价的大额或大量配件，不得擅自采购。对于临时确需采购的单价低、数量多，一个月或单次采购总额在 10 万元以内的单一品种，或单件价值在 1000 元以内的配件，以及非专修车型的配件，均需询报价后报经站长 / 厂长审批，擅自采购结账者责任自负。

(4) 采购供应商的选择

除主机厂外，选择配件供应商是做好配件采购工作中非常重要的一环。信誉良好的供应商会对企业的工作有所助益，而不良供货商则会给企业添乱，甚至给企业造成不可挽回的损失，极大影响企业的信誉。配件供应商的选择原则见表 4-5。

表 4-5 配件供应商的选择原则

序号	考察项目	内 容 说 明
1	管理人员品质和专业能力	管理人员品行是否正派、工作经验是否丰富，业内口碑，主要业务人员专业能力
2	供应商资质 / 配件供应能力	配件储存规模、来源是否稳定、供应是否顺畅、品质有无保证、应变能力怎样
3	供应商信誉 / 质量控制能力	近年销售业绩、履约能力、人员是否健全、质量制度是否落实、有无品质异常退换货保证
4	财务及信用管理规范制度	每月销售额、合作往来客户、经营业绩、有无规范管理、账务处理规范性
5	合作互惠条件及异常处理	价格优势、服务优势、时效性、运输送货、发生异常情况时的处理办法

6. 怎样做好备件采购供应工作

主机厂供货是各品牌 4S 特约站备件采购的主要渠道，但针对个别供应不足的配件，以及某些维修耗材，在配件市场上采购是不可避免的。由主机厂供货，一般都有明确、统一的商务政策、管理办法和价格标准，对应的采购工作比较省心、省力。而在配件市场中采购，则相对复杂，也是各类维修厂、站经营管理中必须重视的工作。

汽修企业的备件管理，在实际工作中分为采购管理和库存管理两个环节，二者密不可分、互相影响。采购管理包括：采购确认、供应商选择、供货及收货、质量要约、货款支付等环节。库存管理包括：外采计划、赊销循环、库存边际、库存盘活等内容。

(1) 供应工作的程序和方法

配件供应工作的程序和方法见表 4-6。

表 4-6 配件供应工作的程序和方法

区分	项目	内 容
采购管理	外采的确认	主机厂订单无货可供或供应周期过长的品种（维修进度、客户情绪） 同样价格，市场质量和周期及服务有明显优势，且商务政策允许（好、快、优） 市场价格明显低于厂家，且商务政策允许（价差≥10%，个别缺件价高需说明论证）
	供应商选择	供应商经营资质（车型品种、储存规模） 供应商信誉评价（结算信誉、质量保证） 合作的优惠条件（价格优势、运输送货）
	供货及收货	订单的传递方式与生效确认，订单胜任比例及回复，运输方式（自提、送货） 交付的时间、地点，验货交接（随货清单、验收签字），双方经办人指定
	质量要约	质量标准约定，检验方式，质量责任及善后处理约定 货品价格约定（在市场上具有优势的性价比、诚信原则）
	货款支付	结算周期，支付方式（电汇、转账、现款）及发票类（普通票、增值票） 结算办事程序，双方经办负责人（人员备案，更换时声明），在协议中注明
库存管理	外采计划	按价值及使用频率，厂家供货成功难易，区分品种（A、B、C类配件分析法） 按备件消耗动态统计、缺货统计、品种循环快慢，尽可能周期性供货，减少紧急订货比例 周期盘点，定期评估，分类评估（低值量多、高值量少）
	赊销循环	在许可条件下，根据供应商能力，先用件后付款（月中结算上月货款较宜，可节省己方资金） 常用件预先供给代销，定期补充（根据供方资金占压能力和己方场地） 保证结算的安全守时，账务往来的合作信誉
	库存边际	库存盈利和积压损失比较，盈利>损失就应增加库存，反之减少 常用件保持库存的最低安全界限，总结规律、多予关注
	库存盘活	参考业务规模、车型品种、供应状况等决定库存额度 积压抛货，批量折扣（积压件的确定及折扣比例应谨慎随行就市）

注:A 为价值低、流量大的配件，占库存总数的 55% 左右;B 为中等库存配件，占库存总数的 30% 左右;C 为价值高，库存数量少但占用金额大的配件，占库存总数的 15% 左右。

(2) 配件采购的注意事项

- 1) 采购时以质量高、好用为优先考虑因素，其次才是价格和到货速度，尽量做到质和价“货比三家”。
- 2) 及时建立易损件、疑难件的供应网，掌握配件市场行情，以使采购中选择余地大、占据主动。
- 3) 采购配套副厂件前，应征求技术人员和客户的意见（客户有确认签字最好），避免承担质量责任，没有把握的坚决不用，以保证生产安全为先。
- 4) 尽量选择距离近，或有能力快速、直接送货的供应商，保持畅通联络，以缩短待料时间。
- 5) 选择信誉好的供应商，与其建立良好的合作关系，明确质量责任，保证退换方便，降低资金风险。
- 6) 合理调控期货（消耗量大、流通快）和紧急采购的比例，优化采购工作效率。

(3) 整体工作原则

- 1) 大的维修项目，配件料单尽可能准确，最好确定一人负责，减少重复备料、采购造

成的人工、时间浪费。

2) 库存信息及时掌握, 保证基本供应, 尽可能提高即时供应率, 缺货登记比例高应调整库存。

3) 做好周期性盘存的同时, 根据业务消耗规律和变化, 有预见性地做好采购计划。

4) 做好供应商的赊销, 尽可能减少库存, 及时掌握积压, 合理处理抛售(客户活动、合作商情报)。

5) 严格执行入库出库管理程序, 物品摆放方便领用, 按先入先出原则发料, 保证储存周期, 注意日常安全。



管理心得

正规的维修厂/站和路边店的竞争, 就在于便利性。如果维修厂/站的效率能够不断地提高, 则会比路边店更能受到客户的欢迎。配件供应作为维修企业的后勤补给线, 对维修业务和客户认可有举足轻重的影响。只有畅通的配件渠道, 才能保证维修企业的正常运作。只有抓好配件采购和配件管理这两个环节, 才能使经营工作越做越活。

(4) 配件购销合同示例

汽车配件购销合同(示例)

甲方(购货单位): _____

乙方(供货单位): _____

依照《中华人民共和国合同法》的相关规定, 就甲方向乙方采购 ☐ 汽车配件、☐ 养护用品、☐ 维修耗材事宜, 甲、乙双方按照互惠互利、平等自愿的原则, 经过友好协商订立本合同, 以便共同遵守。

一、货物品名

(什么车型, 原厂/副厂, 货品报价表作为本合同附件, 价格包含具体内容、报价表有效周期等)

二、订货方式

(甲方订货指定负责人, 订货采用传真、电子邮件、电话等方式及各适用什么情况, 甲方询问是否有货时乙方反馈所需时间, 价格变动的处理等)

三、交货方式

(供货期限, 包装要求, 甲方自提或乙方送货, 双方接交货负责人, 交付货地点, 验货及手续, 验货发生分歧时的处理方式、情况变化时的处理办法等)

四、质量约定

(配件验收标准, 使用后保证期, 配件质量责任的认定, 配件质量返修的赔偿, 客户重大配件质量事故的处理办法)

五、货款结算

(采取月结, 赊销额度, 配件价格参考报价备案表, 价格变动处理, 特殊事件先沟通说明, 每月初某日前为上月对账期, 每月某日前结清上月货款, 支付形式是电汇/支票转账/现款, 双方结算负责人, 结算程序, 双方基本账户, 发票种类, 发票信息)

六、违约责任

(违约责任的界定, 双方商业保密条款, 发生不同违约情况时的处理办法, 违约索赔事项)

七、不可抗力

甲乙双方的任何一方由于不可抗力的原因不能履行合同时, 应及时向对方通报不能履行或不能完

全履行的理由。在取得双方认可后，允许延期履行、部分履行或者不履行合同，并根据情况可部分或全部免于承担违约责任。

八、其他事项

1、按本合同规定应该偿付的违约金、赔偿金和各种经济损失，应当在明确责任后十天内，按银行规定的结算办法付清，否则按逾期付款处理。但任何一方不得以自行扣发货物或扣付货款的方式来充抵。

2、解决合同纠纷的方式：执行本合同发生争议，由当事人双方协商解决。协商不成，双方同意由_____仲裁委员会仲裁（当事人双方不在本合同中约定仲裁机构，事后又没有达成书面仲裁协议的，可向人民法院起诉）。

3、本合同正本一式两份，甲、乙双方各执一份，自双方盖章签字之日生效，有效期为__年。合同执行期内，甲乙双方均不得随意变更或解除合同。合同如有未尽事宜，须经双方共同协商，做出补充规定，补充规定与本合同具有同等法律效力。

甲方（购货方）：

单位地址：

负责人：

联系电话：

开户行及账号：

乙方（供货方）：

单位地址：

负责人：

联系电话：

开户行及账号：

协议签订日期：

7. 备件采购工作的运作流程是怎样的

配件采购办理流程见图 4-7。

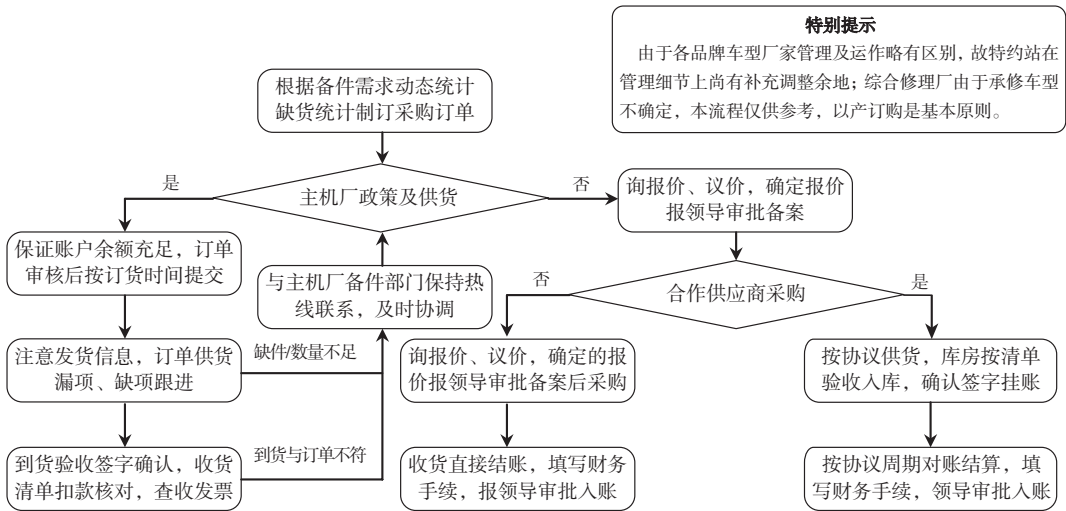


图 4-7 配件采购办理流程

往来结算办法及规定：

1) 对主机厂采购的备件，按照厂家的结算周期、系统价格、对账办法、票据传递、货款支付等规定执行。对厂家提供的票据和清单，以及其对应的实际进货单、验收单等，经

认真核对无误后再办理财务入账手续。发现问题（订单、发货单、结算单不符或配件质量有问题）应及时与厂家有关部门协调处理。

2）对外采合作供应商，账目结算应遵守双方签订的协议条款，经办人员不得从中“吃拿卡要”，不得违反企业管理规定和职业道德，损坏企业形象和集体利益。按约定周期，由供应商提供结算单据后，应认真与留存联及验货记录核对，不存在问题或已得到妥善处理，经办人应在清单上注明“核对无误”并签字，而后到付款负责人处进行备案，比对审查并签字。

3）库房经办人持核对完成的单据，填写财务付款手续，经专管财务人员复核签字后，按财务管理规定，经站长和总经理签字批准并完成最终付款；按照款、物分离管理的原则，库房经办人将审理完成的所有付款手续，最后交到付款负责人处，收款环节的工作由供应商委托人与付款方负责人共同到财务部办理。

8. 怎样管理缺件订货及紧急订货

对于已经确认故障的车辆，如果其所需配件库房没有库存且必须通过订购解决，则要进行缺件订货。如果客户正在等待维修或由于缺少某种配件影响车辆行驶，根据客户需求则要进行紧急订货。缺件订货在任何一家汽修企业都难以避免，对于维修车型多而杂的大部分综合修理厂而言，更是惯常现象。而对于 4S 特约站或品牌专修店，如果发生缺件 / 紧急订货的频率过高，则说明库存结构或规模有待于调整。相关管理者熟练掌握缺件 / 紧急订货的基本流程和相应管理方法，对提高企业服务应变能力，提高客户满意度，都具有重要作用。

（1）缺件处理的基本流程

缺件处理工作流程见表 4-7。

表 4-7 缺件处理的工作流程

序号	作业步骤	作 业 要 点	辅助工具	备注
1	服务顾问或技工到库房填写《缺件订购登记表》	为规避风险，填写缺件登记表时，备件计划员应审查服务顾问相应手续： ①自费维修需收取客户一定比例订金 ②索赔保修需索赔员签字确认 ③保险事故车依据定损单处理	《缺件订购登记表》 见表 4-8	1. 登记表的设计应包含登记申请日期、工单号、车号、车型 /VIN 码、零件名、零件号、数量、服务顾问签名、订货状态、到货日期等 2. 《缺件订货管理看板》的内容设计可参考登记表 3. 为 避 免 误判造成的误订积压，技工报订的控制模块类备件需经技术主管复核签字
2	备件计划员根据缺件登记表寻找货源并确定供货日期	1. 将问明的缺件供货信息及时反馈给服务顾问，并告知客户 2. 将缺件订货信息填入《缺件管理看板》，标记为“未订货”	《缺件订购登记表》 见 表 4-8、 《缺件订货管理看板》 见表 4-9	
3	进行配件采购流程	订货后，备件计划员及时更新《缺件管理看板》，标记为“已订货”，在未收到货前保持跟踪，若有异常及时协调并反馈给服务顾问		
4	进行配件入库流程	1. 到货验收后，将配件放在缺货 / 紧急订货专用货位上，并做好标识 2. 库管员更新《缺件订货管理看板》，标记为“已到货”，并通知服务顾问及客户		
5	服务顾问通知客户或车间	1. 库管员更新《缺件订货管理看板》，标记为“已通知”，客户到店时正常出库 2. 若客户确认不来或“失联”，则在缺件登记表中备注，将配件转至常规库位		
6	备件计划员将《缺件订购登记表》存档并统计分析	1. 备件出库或客户过期未取，库管员将相关信息从《缺件订货管理看板》中删除 2. 备件计划员根据对《缺件订购登记表》的统计分析，改善订货计划、合理调整库存		

在实际工作中，首先应通过各维修站点之间的沟通支援机制解决缺件问题，充分利用QQ群、微信群等信息平台互通有无，此方式响应快、成本低；其次可通过主机厂的系统寻找调拨，事情紧急时也可请区域服务负责领导协助。

以上方式可与厂家询问同时进行，哪种方式能解决、哪种方式最快且费用合理便采用哪种。另外，在非紧急订货的情况下，如果客户需求不是十分迫切或不影响用车，且距正常订货日较近，则可选择最近一次常规订单进行订购。

出现缺件情况时，应首先登记《缺件订购登记表》(表4-8)，再依次统计品种缺货概率并改善库存。

表 4-8 缺件订购登记表

类别	序号	零件号	零件名称	缺少数量 / 需求数量	工单号	车牌号	车型或 VIN	缺货原因	登记日期	服务顾问 或技工 (签字)
紧急 订货										
L/S										

注：缺货原因有①未备货（新车刚上市非库存）；②备货不足；③不备货（老车型淘汰等非库存）；④厂家缺货；⑤其他原因（注明）。常用简写：B/O（Back Order 即追加订单）；S/O（补充库存订单）；L/S（Lost Sales 因存货不足或他因，客户取消维修导致错失出库）。

(2) 缺件管理看板及使用

缺件（紧急）订货管理看板见表4-9。

表 4-9 缺件（紧急）订货管理看板

订单号	订单发出日期	零件名称	零件号	数量	工单号	车牌号	车型或 VIN	服务顾问	订货状态	预计到货日期	实际到货日期

缺件（紧急）订货管理看板中的项目可参照《缺件订购登记表》及备件运作生成的订单填写。其中，订货状态栏填写实际存在四种情况，即未订货、已订货、已到货和已通知，可制作不同颜色的磁贴以代表不同情况，并根据进度及时更换。

1) 未订货。备件计划员已接到服务顾问配件需求申请，并根据《缺件订购登记表》正在寻找货源，协商供货有关事宜，落实供货日期。

2) 已订货。备件计划员已协商落实供货有关事宜，并将配件订单发给供货方，在未收到所订配件前，保持跟踪，并将进度及时反馈给服务顾问。

3) **已到货**。当所订配件收到并验收入库后, 状态栏更换为“已到货”, 服务顾问可通知客户来厂或车间主修技工随时领料, 实施维修作业。

4) **已通知**。当服务顾问与客户联系后, 不管客户来否, 均应完成对客户后续约定事项的跟进。来厂后可按正常程序出库领用, 若联系不到客户或确认其不来, 则配件移至正常库位。

缺件(紧急)订货管理看板的作用, 就是使所有相关人员均可很方便地了解所需配件供应的进度状态, 及时处理与客户协商确定的相关事宜, 保证时效性、准确度。

(3) 紧急订货及特需订单

4S 特约站在紧急情况下为满足维修需要和客户需求而进行临时订货, 主机厂根据其要求进行加急配送, 即紧急订货或特需订单处理。大部分主机厂对紧急订单每月不设次数限制, 但对品种数有一定要求, 并按订购金额收取一定比例的加急处理费。此费用一般由特约站承担, 故特约站应尽可能减少紧急订货发生的频次。紧急订货或特需订单的管理要点如下。

1) 一般, 主机厂会将接到紧急订单和配发货物的时间通告特约站, 如当日几点前上报的紧急订单当日配发, 之后的次日配发等, 备件计划员对此必须了解, 并在订单发出后密切关注相关情况和预计到货时间, 到货后立即通知服务顾问, 与客户或车间联系, 实施作业。

2) 对于在修车辆, 应根据配件预计到货时间安排作业, 也可先进行其他项目作业。如客户提出需继续使用车辆, 在确保行车安全的前提下, 服务顾问在客户缴纳订金后, 告知其大致供货日期, 在接到到货通知后通知其及时来店修理, 注意与客户明确逾期订金不退、配件不留的原则。

3) 应向所有使用订货管理看板的人员说明订货状态标识的含意, 如: 已到货的订单用蓝色磁贴标出, 可通知客户到店维修; 不能按期到货的订单用黄色磁贴标出, 服务顾问应及时与客户协商改期, 备件计划员应密切跟踪; 难以确定到货时间或暂未寻到货源的订单用红色磁贴标出, 备件计划员应时刻关注, 一有确切信息及时反馈。

4) 紧急备件到货并验收后, 应放在专用货架和货位上, 并插上订货标签, 标签式样见图 4-6。对于到货一周还未领用的配件, 应督促服务顾问继续与客户联系, 若确认客户不来或联系不到, 在超过与客户约定的维修时间两周后, 可将配件移至正常库位。

5) 特需订单只用于在紧急情况下订购“三包”零件。“三包”法对维修时限有严格要求, 可通过及时订购、及时配送来避免维修时间加长所导致的风险。特需订单需一车一单绑定, 以便于业务追踪。特需订单上报不受时间限制, 在订单处理与配送上优先于紧急订单, 是最高级别的订单。

6) 为了防止特需订单的乱用、滥用或错用, 主机厂在订单上报时一般会预收较高的管理费, 直到该订单在索赔系统中经审核确认符合要求后, 才将管理费退回到特约站备件账户中去。如主机厂发现特需订单订购了非“三包”配件, 或所订购配件数量多于索赔车实际用量, 则管理费不退, 因此必须注意。



案例

一家刚开业不久的4S特约站，接修了一辆刚行驶不到2000千米，右后轮胎胎压便总是报警的故障车。经反复检查发现，右后轮实际并不亏气，查阅该车技术手册和厂家车型培训资料可知，其胎压报警和车身无线防盗报警信号通过转向柱模块反馈给ECU。经查，车轮胎压传感器无故障，维修人员便判定故障原因为转向柱模块异常，并随即让备件部订了货。到货装车后路试，故障排除。可仅过了三天，客户便打电话告知故障重现。在没做更多深入技术鉴定的情况下，维修人员仍认为是转向柱模块存在问题，便再次要求备件部订购了第二块。二次装车后发现故障依旧，即轮胎并不亏气，但警告灯常亮。

这次，维修人员使用检测仪消除故障码后，由技术主管和客户一起去试车，当车经过一处限速路段时，突然听到车内有人工提示声，再一问客户，原来该车装了俗称“电子狗”的限速报警装置，该装置发出的信号会干扰胎压传感器的信号。右后轮距转向柱模块最远，因此最易受干扰。至此，大家恍然大悟，原来根本不是转向柱模块的故障。

由于转向柱模块为故障率极低的冷门件，又连续两次误订，这两个新模块在库房里积压了十几个月才被用掉。该站老板知道事情真相后，半开玩笑地对技术主管说：如果用你的工资抵这两个模块的钱，等卖出去再给你发工资，你以后就知道怎么做了。

综上，对于与冷门件相关的故障，要尽可能仔细鉴定，最终确定原因后再订购。



9. 怎样做好配件入库和出库管理

配件入库、出库是备件部最基本的职能工作，也是备件业务管理的两个重要阶段。入库阶段主要包括到货接运、验收确认和入库手续办理；出库阶段主要包括发料审核、库存查询和配货签领。

(1) 到货接收注意事项

配件接货流程及注意事项见表4-10。

表 4-10 配件接货流程及注意事项

编号	作业摘要	作业内容及注意事项
1	根据到货清单查验件数及包装	订购的配件运抵后，根据随车递交的货物装箱单证，对比清点、验收可见的最小包装的总件数是否正确，外包装是否完好，如果实际总件数和装箱清单总件数一致并包装完好，则正常签收
2	检查总件数有差异情况	经清点确认，如总件数与装箱单据存在差异，库房负责人应请送货负责人在货物装箱单上签字并注明缺少情况（缺少数量、装箱单编号），以此作为向供货方协商索赔（重补）的依据
3	单件货物发生破损情况	将外包装破损、变形及内装物情况拍照，并在货物装箱单上做出准确描述，请送货负责人签字确认，将照片和送货负责人签字的装箱单提交供货方，作为向供货方协商索赔（重补）的依据
4	大箱发生破损情况	大箱发生外包装破损，应请送货负责人当场签字确认外箱破损情况，并共同清点箱内货品，看是否缺少或有损坏，若有则需签字注明情况以供索赔，若无则可正常签收
5	无外包装零件损坏情况	如箱体、车架或带软包装的轮胎等，若检查发现破损，可对货物拍照，在装箱单上由送货负责人签字并注明相关情况，以此作为向供货方协商索赔（重补）的依据

(续)

编号	作业摘要	作业内容及注意事项
6	油品液体发生泄漏情况	如油品（机油、齿轮油、助力油、制动液等）、液体（冷却液、玻璃清洗剂等）到货时发生泄漏，应按上述包装破损办法留存依据，向供货方协商索赔（重补）
7	货物错发情况	对于错发或零件名称、质量、数量等明显不符情况，若为市场供应商可当场拒收，及时电话告知对方负责人；若为主机厂配送，无需送货方签字、拍照等，可直接向厂家申请索赔
8	包装完好无需拆箱检查	若总数量无误、包装完好，则无需再拆大箱检查；若发生内件缺少、损坏情况，无需送货方签字、拍照，可直接向厂家申请索赔

注：在当次送货未完成清点、交接、签字确认前，不得抢先将所送货物搬上库房货架，避免责任无法区分；一般情况下，主机厂配送货物不得因任何原因拒绝接收或私下赔偿，发生的缺少、损坏情况，需特约站收货后，依据向厂家申请索赔。

除自采配件当场验收外，不论是综合修理厂，还是 4S 特约站，当物流配送或供应商送货时，均应认真履行现场接货验收程序，避免损失及纠纷。当库房负责人接到送货人员呈交的配件送货清单后，接货流程和注意事项参见表 4-10 执行，可使工作有序，避免后患。

(2) 验收入库规则

验收入库是备件部的基本工作之一，要求按照一定程序（图 4-8）和手续对配件的数量和质量进行检验，以确认是否与订单、供货单相符。工作时应把握的基本规则：无论自采或配送，一定应在现场及时开箱验收。发现与订单标明的品名不符、规格不符、质量不符、数量不符及损坏等异常情况后，应及时填写验收记录，或在送货装箱单上注明，送货人签字或向供货方负责人电话反馈，申请索赔或协调补货。

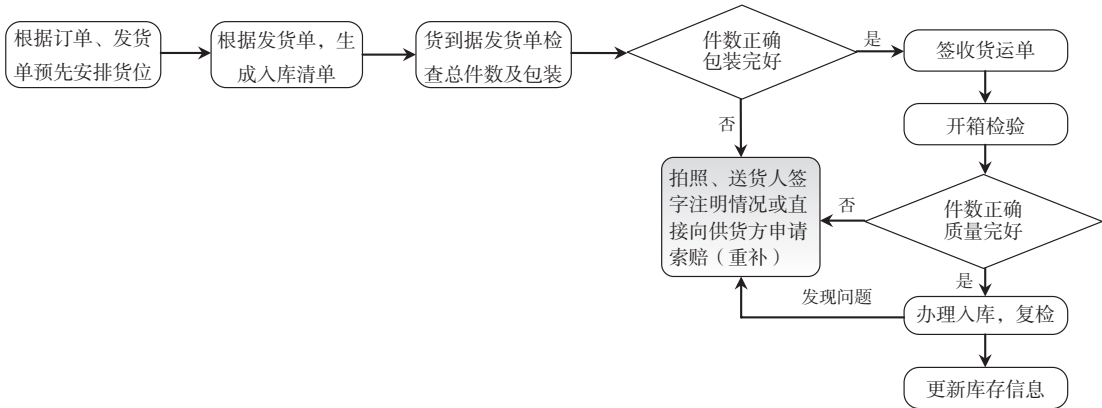


图 4-8 配件入库流程

(3) 出库流程管理

配件出库常见的 10 种方式：①维修领料；②配件销售；③车间借料；④内部领用；⑤配件移库；⑥配件报损；⑦厂家调拨；⑧站点调拨；⑨借出登记；⑩借进归还。发生频率高的为①②两种情况，其出库流程见图 4-9。

配件出库过程中需注意的情况如下：

1) 日常工作中，库房人员需对配件存储货位熟悉，准备好运输车、折叠梯、拣件筐及手电等常用工具。

2) 维修工领料须填写领料申请单（各企业可自行设计），并经车间主管或调度审批；

库房在发料前注意对领料凭据的审核,包括委托书中的车型、报修项目是否与所领配件的品名、规格、数量等相符,否则应拒发。注意防止主修人利用客户车辆作弊的情况发生。

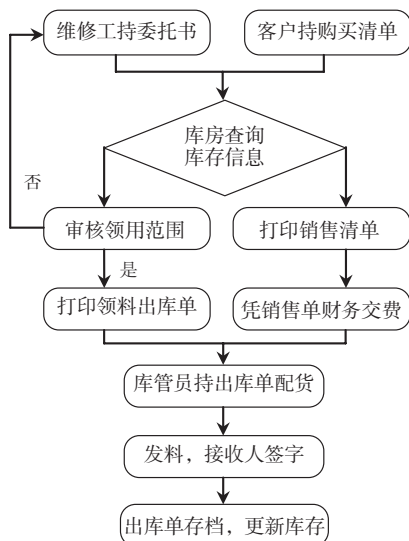


图 4-9 配件出库流程

3) 索赔车辆维修领料,库房应按索赔员签字确认的项目打印出库单;领用召回维修的专用配件,由于其为厂家无偿提供,故应在该配件专项进销存账目中办理,不得与正常库账混淆。

4) 事故车辆维修领料,应由保险公司确认的事故车定损单与该车维修委托书共同交由库房审核,超出项目额外赠送的物品必须有主管领导审批,否则不得擅自发料。

5) 调拨出库及其他借用、内部领用等,必须经厂家领导和单位主管领导审批签字后实施。

6) 客户自行购买配件时,需判断是否符合主机厂商务政策。若符合,则先查询有无库存,确认后打印并出具销售单,待客户交费后发料;若属商务政策禁止的情况,则应婉言拒绝客户的购买要求。

7) 销售单、领料单分别编号,独立存档;领料单按维修工单检索生成,收发员发料后应严格执行领用人签字制度,不得代签、代领、超范围发放;除库房存档外,其中一联应交给领料人随工单做竣工结算依据。

8) 部分零件必须执行“先进先出”的原则,其目的是为了避免零件老化或存放周期过长而不能达到维修质量的标准,主要包括:化工类,如油液(机油、制动液、变速器油、助力油、冷却液、制冷剂等),橡胶件(轮胎、传动带、刮水片、各类橡胶管、门窗密封条等),养护用品,蓄电池,减振器;电器类,如电脑模块、执行元件、各种线束等。

维修配件的发放是否执行以旧换新政策,各企业可根据自己实际管理要求确定。



注意

对部分配件执行“先进先出”原则的操作建议

- ①少进勤进，科学规划，避免对前期消耗规律不清便盲目过多进货，致使消耗周期过长；
- ②对包装带有生产日期或有标识能区分日期的，在日常仓库管理中随时进行库位调整，便于先进先出；
- ③体积或质量大的零件，可按照四个季度区分存放，并按照季度区的先后顺序出库；
- ④对不规则又必须执行“先进先出”原则的配件，存放时可按照四季贴上不同颜色的标记（签）以方便管理，并按颜色标签的排序出库。

(4) 预约车备件的管理

“预约服务”必将逐渐成为汽修企业服务竞争的核心领域，备件部门应积极与业务部门、车间配合，做好相应的预约登记、备件预拣等工作。

- 1) 预约备件的准备工作由备件管理员负责，备件经理 / 主管监督进行。
- 2) 从前台 / 客服部获得预约信息后，登记在备件预约簿上（表 4-11），并检查库存及预约备件的库位号。

表 4-11 预约车配件预拣登记簿

序号	日期	预约进站时间	车牌号	车型或 VIN	预拣蓝号	零件名称	零件号	需求数量 / 库存数量	紧急订单号	服务顾问

- 3) 使用专用的预拣篮存放预约配件，并插入信息卡（图 4-6），放置在预约货架。
- 4) 预约配件预拣完成后，在预拣篮内放入预拣标签（表 4-12），同时在预约簿上完善预拣信息。

表 4-12 预约车配件预拣标签

车牌号：		
零件名称	零件号	数 量

- 5) 预约车到站，根据预约车《委托书》登记结果，及时调整预拣配件的种类和数量，正常发料。
- 6) 发料完成后更新库存，领料单存档。若预约取消，则将配件退回原位。



注意

在没有确认客户取消预约前，原则上不准将预约配件发放给其他车辆；若库存中缺少相应配件，应立即与服务顾问取得联系，根据需要发出紧急订单；紧急订单发出后，应注意跟踪并做好《订货管理看板》的管理工作。在有关基础工作尚不完善时，也可规定预约业务仅限于常规保养作业。

(5) 入库和出库管理规定

1) 无论原厂件还是外采件,必须执行《机动车配件采购、检验、使用、公示制度》中的入库检验规定,严禁采购人与入库检验人为同一人,并做好检验记录及不合格件的处理记录等,经手人需签字。与采购清单核对检验的内容应包括:品种、数量、产地、质量、价格、日期、供应商名称等,有产品合格证的配件应保留至少 12 个月,并将以上信息及时录入计算机管理系统。

2) 库房出料时,主修人必须持所修车辆的《委托书》及经签批的《领料申请单》,发料员核对其所领配件与维修项目相符后,再用计算机系统核对该车信息并打印领料出库单,由库房经办人和领料人同时签字后,方可发料,并同时销库。领料单如无主修人签字,或所领配件、出库件名称明显与车型及项目不符的,发现后实行责任倒查机制,按配件出库价罚款。

3) 配件加价严格遵守行业、厂家或企业的有关规定。针对个别品种或特殊情况须请示站长、厂长。擅自乱加价,引发客户抱怨,应追究相关人员的责任。主修人已办理领料手续而实际未用退回后,要办理退库销账手续。存久损坏的配件,应按正常的报损程序办理财务销账,不得用虚出库或别件出库顶替。可用旧件回收后应另行存放,不得入库与新件混存,使用时需经站长、厂长批准。



10. 库存管理中有哪些必须掌握的名词

快流件——易损易耗、换件频率高、维修用量大、库存周转快、客户广泛、销量稳定的高需求配件(过去 6 个月需求量最高的 20% 品种),一般简称为 A 类件。

中流件——仅次于 A 类的次高需求配件(过去 6 个月需求量次高的 20% 品种),预测和掌握其周期性变化,在销售期前有预备,在一定情况下有转化为 A 类件的可能,一般简称为 B 类件。

慢流件——过去 6 个月需求量次于 A、B 类件的其他品种配件,一般简称为 C 类件。这类配件库房人员应给予一定的重视,保证有基本库存即可,必要时按客户需求订货,以免形成呆滞件。

呆滞件——在仓库内存放超过 1 年,但在 2 年以内,没有明显需求、没有消化可能的配件。

死库件——在仓库内存放超过 2 年,没有消耗、没有需求的配件,是重点控制的配件。

3C 件——3C 是中国强制性产品认证制度的英文缩写,也是国家强制性产品认证使用的统一标识。目前汽车上的 3C 零件包括 12 大类:玻璃、安全带、轮胎、头枕、座椅、油箱、门锁及门保持件、内饰材料、后视镜、灯具、制动软管、喇叭、回复反射器。

追溯件——汽车生产厂家将与汽车安全有关的 16 类零件定义为精确追溯件,其中包括:发动机、自动变速器、手动变速器、前悬架、后桥、后悬架、转向柱、ABS 模块、真空助力器、制动总泵、钥匙、锁总成、动力总成控制模块、驾驶人安全气囊、乘客安全气囊、气囊诊断模块和气囊线束。

库存深度——指每个库存项目的数量,即库存有多少。

库存宽度——指库存的项目(零件)数,即库存包括什么。

安全库存——为防止生产中发生待料停工现象,需预先准备一定数量的库存。库存多

少应根据购备时间及消耗量确定,即:正常情况下的安全库存(最小库存)=紧急订货时间(到货天数)×日均消耗量(历史3个月的平均值)。安全库存周期取订货与到货周期之和的70%较为稳妥。

标准库存——与月度消耗量,订货、到货及安全库存周期有关。标准库存量=月均需求量×(订货周期+到货周期+安全库存周期)。其中,月均需求量的单位为“个/月”,周期的单位为“天”。

最大库存——为了避免交货期拖延导致的误工,需要设置最高库存目标以避免缺货。对于价值低的快流件,最好再增加一个周期的库存作为最高库存。最高库存=采购需求量+安全库存,采购需求量=本生产周期的天数×预估日均消耗量。

单位时间需求量——或称单位时间消耗量,这里的单位时间一般指日或月,分两种情况:对已正常消耗的既有配件,日或月均消耗(需求)量应为历史上最近3个月的平均值;对即将建立库存或消耗不成熟的新项目,单位时间需求量=预测需求量/预测周期(按月)。

月均需求——历史上前6个月的平均需求量(含常规的B/O及L/S需求)。

订货数量——建议或参考值,订货数量=最高库存-安全库存=标准(目标)库存-现有库存-在途库存+B/O追加订货量=本生产周期的天数×预估日均消耗量。同时还须考虑最小包装量、最小订运量、作业时间及仓库容量等因素。

补货点——也称请购点,补货点=采购时间×每日(预估或既有)消耗量+安全库存=单位时间需求量×(订货周期+交货周期)+安全库存。

备件满足率——也称紧急订货率或B/O率,指维修站/厂所提供的零件供应服务,满足客户零件需求的程度。要达到高的满足率,必须要准备充足且可供使用的配件。备件满足率有三种计算方法,即分别按工单数、配件数或采购额计算。



注意

由库存管理关系推导零件的订货或积压状态

标准库存量=月均需求量×(订货周期+到货周期+安全库存周期) (1)

订货数量=标准库存-现有库存-在途库存+B/O追加订货量 (2)

在上述两计算公式中,(1)中的订货周期、到货周期和安全库存周期基本为定值。当零件需求增加时,月均需求(消耗)量会随之增加,因此,标准库存就会增加,并导致(2)中的订货数量增加;当月均需求量减少到一定程度时,B/O追加订货变为0(不需要),使订货数量降低为0,故此说明某项零件无需再订货。

假如(2)中的订货数量计算得出负数,则说明该项零件库存太多,需要消耗。

综上,可通过对标准库存和订货数量的计算,准确控制每项零件的订货量,从而达到控制积压和资金多余占用的效果。



11. 怎样做好备件库房的库存控制

库存控制指在保障供应的前提下,使库存配件的总量及总金额达到最合理状态所采取的措施。控制合理的库存水平,目的是用最少的资金占用和最少的库存管理成本,维持合

理的库存量,满足生产的需要,减少缺货的损失。

(1) 库存控制的范围和原则

1) 库存控制的原则

- ① 不待料、不断料,保证生产供应所需物料,生产不间断。
- ② 不滞料、不呆料,不需要的不进,需要的要有办法、及时进货。
- ③ 不囤料、不压料,以销定购,避免积压,减少资金占用。

2) 库存控制的范围

- ① 生产常用的配件及各种耗材。
- ② 品种不多但批量大,购进时间比较长的配件。
- ③ 部分中流件和全部的慢流件。

3) 库存控制的要点

- ① 把控好最佳安全库存,即可保证生产又不过多积压,适量库存。
- ② 把控好最佳进货时机,需要时提前有进货补存渠道,适时购入。
- ③ 把控好最佳进货数量,根据消耗量确定经济供货量,适量购入。

(2) 库存控制的原理和意义

库存控制的意义就是通过优化库存使占用资金达到合理化,并能保证最大限度地满足生产和客户需求。对库存的科学管理,既保证了有效的生产供应,提高了客户满意度,又使企业资金得到最合理的利用,因此是配件管理的核心工作。

每种车型的配件虽有上万种,但对使用满足率和客户满意度起着重要影响的仅是少数流通快的品种。为了更合理地控制库存,必须按照配件品种的流通快慢、出库频次高低进行分类管理:

① 对流通快但品种较少的配件进行重点管理,在任何情况下,都应设法保证该类配件的即时供应。

② 对流通速度一般,但品种相对较多的配件采取次要管理,保证需要时有办法解决即可。

③ 对流通慢,但品种很多的配件要采取非重点管理,做到“需一买一”、有供应渠道、有数据分析即可。

④ 还可按照承修车型的使用周期,推测其配件用量的增长、平稳、衰退周期,从而针对配件所处生命周期的不同,确立库存管理对策:车型逐渐进入维修期的,配件在消耗增长期,属非库存管理项目,管理对策为“需一买一,按需建库”;车型使用正处维修期的,配件在消耗平稳期,属库存管理项目,管理对策为“卖一买一,平衡库存”;车型渐入淘汰期的,配件在消耗下降期,属非库存管理项目,管理对策为“只卖不买,有需再买”。

⑤ 无论新老车型的事故车用件中,对于车身常用覆盖件,如发动机舱盖、车门、翼子板、保险杠等,库房应根据阶段、季节及各车型出险率,保持基本的备份量。其他配件在确保供应渠道的前提下,根据定损单另行补充。由此,才能在保证最大零件供应率的同时,降低库存金额,减少资金占用。

库存管理的核心其实就是对处于“建立库存”和“退出库存”两种状态之间的配件进行控制、管理,对其他零件则无需过多耗费精力,因为它们属于非库存管理项目。

(3) 库存项目的建立与退出

任何一个车型都会经历从投产到停产的生命周期。而市场对其配件的需求也会随其生命周期一起，表现出增长、平稳和衰退的起伏趋势（图 4-10）。在此过程中，快流件可能变成慢流件，慢流件也可能变成快流件，“何时建立库存、何时退出库存”则成为库存管理的关键问题，需要备件管理人员在工作中注意对需求规律进行总结，才能较好地把握时机。

备件管理者可以从备件需求的某个阶段（如过去 6 个月）的历史记录中统计出来的月均需求和需求频度，发现配件需求的规律，从而确定配件在生命存活期内所处的阶段，进而采取不同的库存管理策略（表 4-13）。

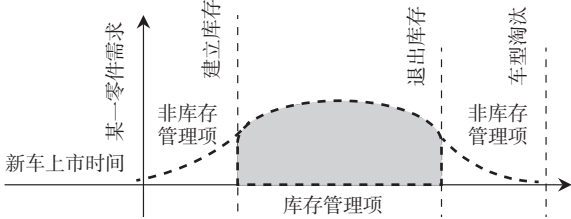


图 4-10 零件库存周期示意图

表 4-13 不同时期零件管理策略表

	增长期			平稳期	衰退期	
月均需求数量	少	较多	较多	多	少（短期）	少（长期）
采购需求频度	低	低	较高	高	低（短期）	低（长期）
库存管理状态	不库存	视情况	建立库存	库存管理	退出库存	报废

在实际工作中,对于什么时候“建立库存”和什么时候“退出报废”没有严格的标准界定，这是因为每家企业拥有的客户不同，对某种零件的需求也不同，这就要求备件管理者具体情况具体分析。

根据某一配件在历史阶段中需求量的多少和需求频率的高低，建议库存管理的方法为：处于“增长期”的配件，在 6 个月内需求量（同一车型、不同车辆）超过 3 次，根据车型活跃期、地区、季节及企业拥有客户量等因素，可以考虑“建立库存”；处于“衰退期”的配件，如果短期内（6 个月）没有需求，并不应该马上退出库存，而应该继续监视是否会再次发生需求，假如在 12 个月内需求的次数仍为 0，则可以考虑“退出库存”；停产车型与因技术原因强制淘汰的车型（如年检不过、排放不达标强制报废）有一定区别，企业应根据自身拥有客户量及进厂情况，谨慎定夺这类车型的备件管理策略。

(4) 配件分类及其库存管理

配件在生命存活期内的分类管理是库存管理的基础，做好这项工作，等于把库房管理工作做好了一半。配件分类方法及相应的管理策略见表 4-14。

表 4-14 配件分类及管理策略

序号	分类	摘要说明	库存管理策略
1	季节性或需求波动大	需求波动大或为季节性项次	保持安全库存，关注需求波动规律
2	新件	备件建档时间小于 6 个月	保持安全库存，关注需求变化
3	快流件（A）	高需求备件（过去 6 个月需求量最高的 20% 品种），库存率比较高，属常用易损易耗用量大品种	重点管理，任何情况下保证供应，进销平衡。大约 20% 种类贡献了大约 80% 销售额

(续)

序号	分类	摘要说明	库存管理策略
4	中流件(B)	次高需求备件(过去6个月需求量次高的20%品种),预测和掌握其周期性变化,在销售期前有预备	一般管理,进销平衡,避免积压。大约30%种类贡献了大约15%的销售额
5	慢流件(C)	过去6个月需求量次于A、B类的配件。保证品种,控制总金额,尽量减少积压	保证安全库存,一般按客户需求订购。大约50%种类贡献了大约5%的销售额
6	呆滞件	库房内存放1年以上、2年以内没有需求的配件	退出库存管理,设法减少
7	死库件	库房内存放2年以上没有需求的配件	与呆滞件集中处理
8	废件	因技术淘汰,或车型淘汰不再需要的配件	能用则用,报废处理

(5) 库存控制常用评价指标

- 1) 配件满足率：提供配件满足生产和客户需求的程度。
- 2) 库存月数：当月库存备件能满足正常消耗的月数。
- 3) 库存周转率：库存备件更新的速度。



案例

Jeep 大切诺基，即国产后的征途 4700 和征程 4000，曾经是中国越野玩家的首选座驾。后由于厂家产品结构的战略调整，最终于 2006 年底停产。该车型采用前后整体桥式悬架，底盘离地间隙很高，在同类车中具有无与伦比的越野通过能力，但同时，这也导致其极易发生高速失控甩尾及转弯侧翻等事故。另外，实践中统计发现，该车车桥受损后几乎必须更换。

根据我国法律规定，任何车型停产后的若干年内，生产厂商应保证其配件供应，但实际市场存量难免与市场需求产生差距。该车型刚停产不久，厂家为了减少库存积压，对配件进行了促销，对配件市场有预见的商家均积极采购，几乎把车桥抢光。事后证明，由于该车型积累了大量忠诚客户，停产后又反而推高了配件价值，在此后的一年中，车桥的价格上涨了 50% ~ 70%，一年后甚至翻了一倍。这充分说明配件的价值取决于适配车型的保有量及其使用周期，而车型使用周期的终点才是配件生命的终点。



12. 库存指标分析对改进库存管理有什么意义

(1) 备件满足率

备件订购及库存是否合理，要看能否达到高水平的备件和委托书及时满足率。当备件满足率低于 90% 时，就会对经营效益和客户满意度产生不利影响，引发客户抱怨。通过备件及时满足率可以全面了解本单位的备件品种、数量的供应情况，委托书及时满足率则可以反映本单位的服务和管理水平。满足率指汽修企业提供的零件供应服务满足客户对零件需求的程度。

备件满足率有三种计算方法，即按配件数、工单数或采购额计算。

分类一次满足率

零件数量 = 能立即供货的零件数量 / 需求零件总数 (100%)
施工单数 = 能立即供货的工单数 / 当期施工单总数 (100%)
采购金额 = 能立即供货的零件金额 / 需求零件金额 (100%)

只要在约定的交车周期内能够提供的配件都算即时供应，其比例称为即时满足率，一般为 90% ~ 98%。

每月配件及时满足率的变化，备件计划员可以通过图 4-11 所示图表方法进行统计分析：

- ① 配件数量满足率反映库房在配件品种、数量方面的库存或订购合理性及供应能力。
 - ② 工单数量满足率反映企业在接车服务和维修安排方面的应变能力。
 - ③ 订单金额满足率主要考核厂家（供应商）在配件供应上满足采购需求的能力，以了解供方情况。
- 当满足率低于 90% 时，结合缺件统计分析，应立即改善库存结构。

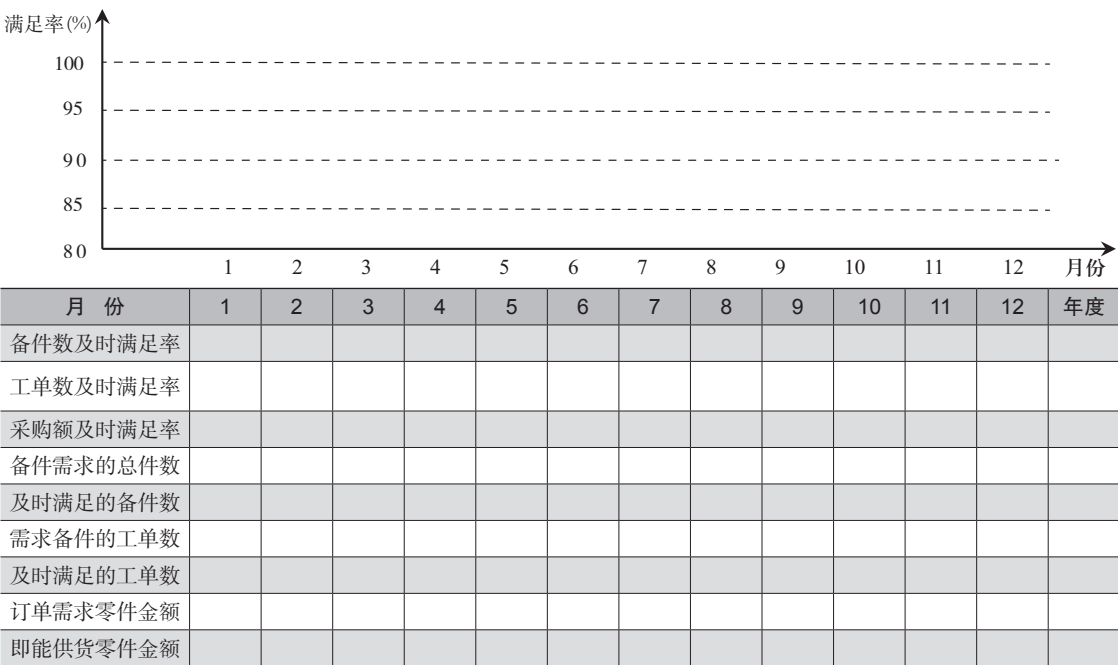


图 4-11 配件供应及时满足率分析图表

（2）库存月数

库存月数是反映企业库存规模的参数，是测评备件部管理效益的重要指标。备件管理者应根据评价结果改善库存管理状况，以达到不断精简库存，提高配件资金使用率的目的。

库存月数 = 当月库存金额 / 当月出库总金额

式中当月库存金额——上个月 3、6、9……27、30 日，即 3 的整倍数日期所对应库存的平均值，单位为元；

当月出库总金额——上个月累计出库配件的总金额，单位为元。

（注：均为不含税金额）

每月的配件库存月数究竟是多少，配件经理 / 主管可以通过图 4-12 所示图表进行统计分析。

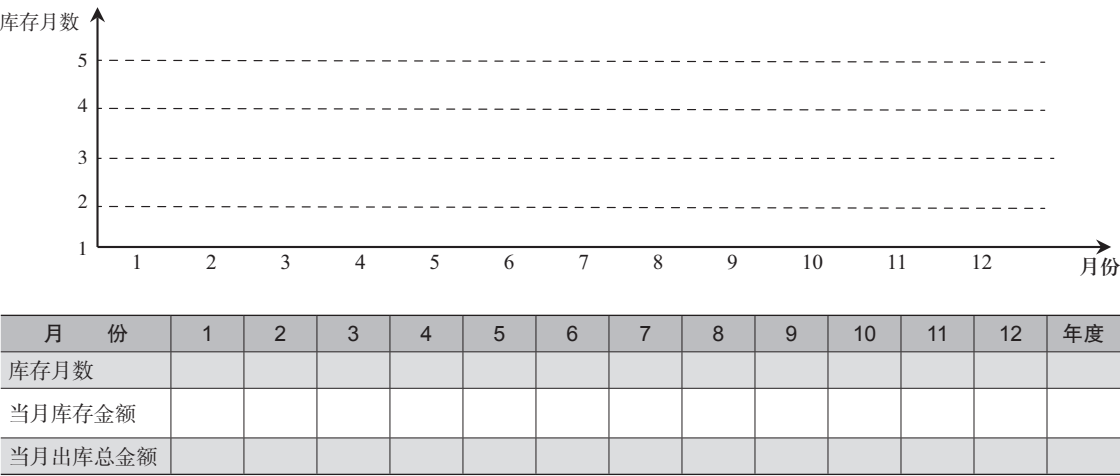


图 4-12 配件库存月数分析图表

库存月数一般应控制在 3.0 以下，即库存金额为出库金额的 3 倍以内。库存月数过多会增加库存资金占用量和库存管理费，降低库存周转率，增加产生呆滞件的可能。在保证配件供应满足率的情况下，库存月数越低占用资金越少，对经营也越有利，但究竟多少适合，应与配件满足率结合分析。如果满足率受到影响降低过多，则应略增库存，即在保证配件及时满足率前提下，摸索库存的底线。而当库存月数超过 3 个月时，应分析原因并寻找库存改进的措施，降低库存月数。

(3) 库存周转率

库存周转率指某时间段内出库总金额与该时间段平均库存金额的比，反映了在这个时间段内库存周转的速度。提高库存周转率，对于提高资金周转速度，降低经营成本，提高企业变现能力具有积极意义。配件库存周转率统计表见表 4-15。

同时，库存周转率也是反映库存量和库存结构是否合理的指标，库存过多、消耗比例不高，便会使库存周转率降低。通过对库存周转率的不断评价分析，可以改善库存管理状况，精简库存，提高企业的经营管理效益。库存周转率一般应控制在 35% 以上。

库存周转率 = (月内出库的原材料总成本 / 原材料平均库存) × 100% = 该期间出库总金额 × 2 / (期初库存金额 + 期末库存金额) × 100%

库存周转一次所用的时间 (天数) = [(月初库存 + 月末库存) / 2] / (月初库量 / 30)

库存的作用：为潜在的客户 提供存货；使生产需求平滑有保证；可享受数量折扣优惠；套购保值防止涨价；防止意外供货中断。

库存的弊端：占用了流动资金；增加了库房投资；增加了配件积压的风险；增加了质量失效的风险；掩盖了管理存在的问题。

影响库存的因素：计划、采购、消耗、质保、仓库、资金及管理 等。

提高库存周转率的关键点：①在保证满足率前提下，尽量降低库存；②对滞销品种

的优胜劣汰；③加快单个品种的周转速度；④尽可能加大合理的消耗；⑤控制新品种的进货量，及所有品种数量的控制；⑥在货源和物流稳定的前提下，实行少量多次，提高进货频率。

表 4-15 配件库存周转率统计表 (单位：万元)

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	年度
期初库存													
期末库存													
平均库存													
期内出库													
周转率 (%)													

(4) JIT 库存管理

JIT 是 Just In Time 的缩写，直译为“刚好准时”，即在需要的时间内提供足够数量的物品。这是丰田公司在 20 世纪 70 年代后期创造的生产管理与库存管理相联系的先进物流管理体系。在这个体系内，生产需要时“准时到货”，不存在不需要的原材料被提前采购入库的情况，所有的“存货”全在生产线上，是一种平滑有效的生产供应流程。当然，无论是当初的丰田，还是任何一家希望推广使用这种模式的企业，其体系建立都需要相当长的时期和曲折的过程，这就需要从领导者重视开始，到推行全员质量管理，对生产节奏、生产管理与储存成本进行科学控制，并结合企业现状对系统进行不断改进。虽然在目前的社会环境中，很多企业的管理水平还很难达到这些要求，但这毕竟是提升企业经营效益、增强企业竞争力的优选途径，因此，对于期望企业不断进步的管理者，这是值得研究、学习和实践的好方法。

13. 怎样做好备件库房的盘点工作

库存盘点就是通过对库房存货的全盘清点，如实地掌握存货的增减变动情况，使账实相符，避免备件的短缺、丢失、超期积压及损坏变质等，保证库存备件的位置和数量准确。定期进行库存盘点，有助于管理者及时掌握库存备件的品种、数量、品质及金额的变动，有助于合理控制库存结构，提升备件管理水平。因此，汽修企业必须定期进行库存盘点，保持合理的库存，为生产提供有效保证。

(1) 盘点的内容和形式

1) 库存盘点的内容

- ① 查明实际库存的数量与账面结存数是否相符，盘亏、盘盈存货的品种、规格、数量；
- ② 检查配件收发有无错误；
- ③ 查明有无超储积压、损坏、变质的情况发生。

2) 库存盘点的方法

库存盘点的方法见表 4-16。

表 4-16 库存盘点方法一览表

序号	分类	方 法 说 明
1	永续盘点	指备件人员每天对有收发动态、库位移动的配件盘点一次，以便及时发现和防止收发错误
2	循环盘点	指备件人员对配件分轻重缓急，做出每月重点日盘点计划，并按计划日进行盘点
3	定期盘点	指在月、季、年度组织人员清仓盘点，全面进行或分区盘存清查，并整理出库存清册
4	重点盘点	指根据季节变化或工作需要，或因为某种特定目的而对仓库物品进行盘点、检查

(2) 盘点的规则和步骤

1) 库存盘点的规则

- ①配件的实物盘点必须由备件经理负责，定期盘点和重点盘点必须有财务人员参与、监督；
- ②实物盘点工作尽量在一天内完成，季度或年度盘点应尽量在两天内完成；
- ③仓库的定期盘点尽量安排在周末，避免正常营业时间进行实物盘点，年底盘点宜安排在周末两天。

2) 库存盘点的步骤

库存盘点步骤见表 4-17，定期盘存结果报告见表 4-18。

表 4-17 库存盘点步骤一览表

序号	步骤	方 法 说 明
1	盘前准备	盘点日期选定，一般在月末、季度末、年度末，这样可与财务账同步，方便核算 盘点人员选定，根据不同盘点类别组织人员，分配工作及注意事项告知 盘点范围选定，根据选定的盘点范围打印出《盘点记录凭单》，非盘点物品应挂标识以示区别 进行仓库清洁，废品废物清理，必要盘点工具的准备，打印《盘点记录凭单》(盘点表)
2	盘点实施	在规定时间内，按计划对所有配件逐一清点，不重复不遗漏 一般由两人分别清点，若结果不同需重点，并认真登记 不便清点的小件可采用称重法，即数若干件称重，再将所有件称重求和 边清点边清洁货物，盘点结果领导抽查验收
3	盘点后续	将《盘点记录凭单》输入计算机，生成《盘存结果报告》(表 4-18) 将《盘存结果报告》经主管、站长审阅后交财务核算盈亏值 对盘点发现的变质、损毁或超期积压配件，查清原因，做出相应处理 整理好相关资料，并及时更新库存账、卡信息

表 4-18 定期盘存结果报告

项目	序号	零件号	零件名称	成本价	单位	账面数	实盘数	盈亏数量	盈亏金额	备注
盘盈项目										
盘亏项目										

(3) 盘点结果处理

对于盘点后出现的盈亏、损耗、规格混乱、丢失等情况，必要时应组织复查，分析产生的原因，提出处理及改进办法。此工作主要负责人为备件经理 / 主管，财务人员参与，最后报站长、总经理审批。

1) 盈亏和调整。盘亏、盘盈是盘点中经常发生的现象，既有日常出入库产生的差错所至，也有盘点中清点出错的可能，应查明原因，明确责任。最后由库管员填写《定期盘存结果报告》(盘盈盘亏报表)，经配件经理 / 主管审签后，报给站长和财务部门。

其中，盘点的差异率(总差额项比例以及总差额金额比例)应控制在 2% 以内。

定期盘点总差额项比例，备件经理 / 主管可以通过图 4-13 所示图表进行统计分析。

总差额项 = 盘盈项目(绝对值) + 盘亏项目(绝对值)；

总差额金额 = 盘盈金额(绝对值) + 盘亏金额(绝对值)；

总差额项比例 = 总差额项 / 盘点总项目数 × 100%；

总差额金额比例 = 总差额金额 / 盘点总金额数 × 100%。

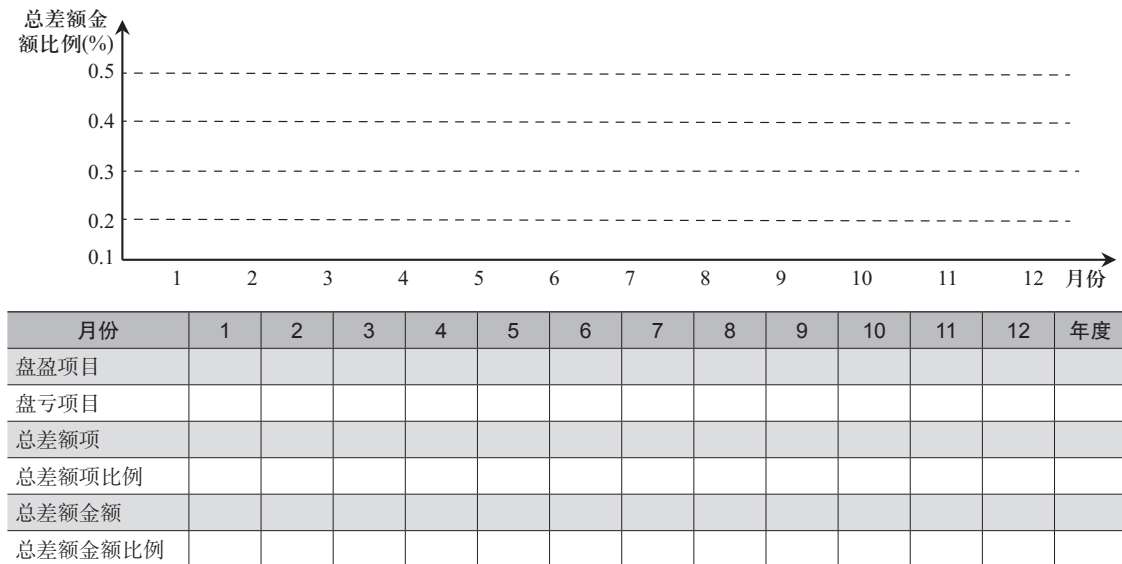


图 4-13 定期盘点总差额项 / 金额统计分析表

2) 报废和降价

- ① 由于过期或保管不善造成霉烂、变质、锈蚀的配件。
- ② 在收发、保管过程中，已损坏并已失去部分或全部使用价值的配件。
- ③ 因技术、车型淘汰需要报废，经鉴定确认不能使用的配件。

对以上三类配件需要进行特殊处理时，由库管员填写《配件报废单》或《配件降价申请单》(自行设计)，报经备件经理 / 主管签字，站长、总经理审批，做相应处理。处理价格遵从“随行就市”原则。

3) 事故处理。对因火灾、水灾、地震、盗抢等不可抗因素，或因仓库管理员失职造成的配件数量和质量损失，应实际清点后作为事故向备件经理 / 主管报告，经站长、总经理审批，按单位规定做相应处理。

4) 呆滞件处理。在库房存放 1 年以上、2 年以内没有需求的配件称为呆滞件。应查清

呆滞件的品名、数量、规格及进货价、现时价。在维修过程中优先使用呆滞件，并参考市场现时价，做适当降价优惠处理。同时，库房在订货时应根据呆滞件的种类、数量，及时改进订货计划，尽可能消化库存。

对于超过 2 年的死库件，应根据市场及企业客户情况做出评估，参照呆滞件办法做出相应处理。

特约维修站要充分利用同品牌兄弟站的信息资源，及时利用区域网络消化积压件，亦能节约运输成本。

5) 相关调整。在盘点过程中，如发现规格混淆、库位不符、库位不够等情况，应及时调整。

盘点处理结果应与《盘点记录凭单》《定期盘存结果报告》（盘盈盘亏报表）一起保存，以备查询，并可作为配件需求计划和评价内部管理情况的重要依据。



14. 怎样做好备件库房的 5S 管理工作

与前台、车间一样，库房的 5S 管理是整个企业 5S 管理中非常重要的组成部分，其在一定程度上影响着员工的工作心情和素质提升，影响着库房作业的质量和效率，影响着客户对企业的信心和满意度，因此，做好库房 5S 管理是体现企业管理水平的重要标志之一。

(1) 库房 5S 管理的实施范围

- ① 配件仓库内环境——力求保持整齐美观。
- ② 配件库内工作场所——力求保持清洁，井然有序。
- ③ 配件库内的设备——妥善保管维护，保持最佳使用状态，如电脑。
- ④ 配件人员的工作素养——工作习惯良好，待人礼貌热情。

库容清洁、物资清洁、货架清洁、料区清洁，库容整齐、堆放整齐、货架整齐、标签整齐等是 5S 管理要求达到的标准。

(2) 库房 5S 管理的工作内容

- ① 整理——废件、废物等，应放置在规定场所，禁止任意堆放、丢弃。
- ② 整顿——所有规划区域，均须将位置标示清楚，若有特殊用途应明确标示。
- ③ 清扫——地面保持干净，不能有垃圾、积水、油渍等。
- ④ 清洁——明确责任，定时打扫和维护。
- ⑤ 素养——培养员工友善礼貌、规范工作的好习惯，赢得客户信任。

(3) 库房人员应有的工作技能

掌握基本的配件知识、物流知识、仓储知识、财务知识；会收发、会摆放、会保管配件，会操作计算机；对配件懂用途、懂性能、懂互换性；掌握库存配件的位置，掌握各类配件的质量；保证无渗漏、无锈蚀、无油污、无事故隐患；做到读单准确、发件迅速、手续规范、复查及时。

(4) 库房 5S 管理的现场工具

库房 5S 管理现场检查表见表 4-19。

表 4-19 库房 5S 管理现场检查表

序号	5S 管理项目	已做到	需改进	责任人
1	发料台整洁, 放置必要检索工具, 方便查询			
2	对配件达到最低库存量时的订货点要有明确标示或有颜色区别			
3	仓库布局应以直线、直角、垂直、平行为原则			
4	仓库通道和副通道施划的线, 宽度和颜色不同			
5	仓库大门附近不堆放杂物			
6	仓库接货区、理货区有明显规划及标示, 大小适宜			
7	临时存货区有明显标示			
8	物品摆放高度符合相关规定, 防止掉下、倒下或库存过多			
9	性质相近或使用连带关系的配件, 尽量放在一起			
10	外观相近的不同配件, 分开存放			
11	体积相近的配件应存放在一起, 保证较高的空间利用率			
12	粗、重、长、大的配件不放库房深处			
13	不常用配件放在一个区域			
14	危险品与其他配件分开存放, 并有明显标志			
15	对不良品、滞留品专设放置场所, 使用红色或黄色标签加以区别			
16	设有紧急配件、预约配件存放区域, 并有明显标签			
17	留出用于新车型、新配件的存储空间, 避免大规模仓储重新安排			
18	对于货架分区, 应有明显醒目的分区标志			
19	库房备有充足的灭火器材, 定期检查、更换, 库房严禁烟火			
20	库房有良好的通风、照明条件, 必备的防盗设施			

注: 每周由备件经理 / 主管负责, 组织检查一次, 检查表中已做到用“√”标记, 需改进用“O”标记。

? 15. 怎样成为一名合格的备件经理

备件经理是汽修企业的重要岗位, “兵马未动, 粮草先行”, 备件供应工作对维修作业的质量、效率, 以及客户满意度、企业经营效益都有重要影响。另外, 备件部门与前台服务顾问、车间维修人员的相互支持和配合, 在一定程度上影响着每个相关员工的利益。因此, 团队意识、负责态度、廉洁勤俭是备件经理必备的职业素质, 而基本的配件知识、物流知识、仓储知识、财务知识更是其不可或缺的从业基础。

应该选择什么样的人担当这个角色, 以及怎样做才算合格, 这是作为一名有志于担当这个职位的员工首先应该了解的问题, 也是企业领导层选任及培养管理人员时必须清楚的事情。

(1) 职位基本资料

1. 职务名称: 备件经理	2. 所属部门: 售后部	3. 直接上级: 售后总监 (站长)
4. 辖员人数: 3 人 (或更多)	5. 定员人数: 1 人	6. 职务性质: 管理人员
7. 工资等级: D 级 6 等 (或 5)	8. 工资办法: 底薪 + 绩效	9. 考核人员: 行政部 / 总经办
10. 分析日期:	11. 批准人: 总经理	

(2) 岗位工作关系

接受监督	售后总监	
实施监督	备件员工、服务顾问、助理人员、车间技工	
职务关系	可直接升迁的职务	站长助理、副站长、站长
	可互相转换的职务	前台主管、客服主管、车间主管
	可晋升至此的职务	备件员工、维修技工及服务顾问等的班组长

(3) 日常工作场所

工作时间	工作环境	工作频度
早 9:00—晚 5:00 轮休、经常加班	室内多、室外少	杂事多、比较忙

(4) 任职基本条件

所需文化及专业	最低学历	所学专业	其他说明
	大专以上	汽车、机械	其他相近专业、同等学历
所需技能及培训	职业技能	厂家培训	职位基础
	有驾照、维修工或检验员证书	备件经理、备件管理等培训	沟通及文笔、计算机
所需经验及身体	具有三 / 五年以上汽车配件管理或相关工作经验		
	身体健康,能适应快节奏、高负荷的工作及必要时的加班、出差		
基本素质条件	①品行正派,踏实稳重 ②具备订货、仓储管理知识 ③有扎实的汽车理论知识和丰富的实践库管经验 ④具备较强的语言沟通和文字表达能力和团队协作组织管理能力,以及一定的采购经验		
个人性格特征	①开朗踏实,乐观向上 ②善于沟通 ③心地宽容,胸怀坦荡		
具备一般能力	领导能力、分析核算能力、计划能力、专业能力、学习能力 写作能力、公关能力、协调能力、实施能力		

(5) 职务工作说明

职务工作说明见表 4-20。

表 4-20 职务工作说明

序号	工作内容及职责	权限
1	率领库房员工在售后总监 / 站长指导下,遵守主机厂商务政策,开展配件订购及仓储管理工作	负责
2	根据阶段业务需求和供应情况,合理调整库存,减少滞销品种,加速资金周转	决定
3	负责人员出勤排班,检查到岗人员着装仪表、岗位卫生、准备工作,劳动纪律、请假审批	决定
4	遵守配件采购、检验、入库、出库、保管等规则,履行违规追究职责,满足商务政策考核要求	决定
5	重视库房安全工作,保证办公设备正常运行,物品摆放整齐合理,符合库房规范,便于领取	决定
6	及时了解厂家及市场配件供应动态,负责回复厂家要求的信息	决定
7	协调前台、车间对缺件订货进行快速解决,做好需要时的配件查询、报价工作及内部信息反馈	负责
8	按照单位管理规定,配合财务做好配件盘点工作,保证库房配件账物相符,保管状态正常	负责
9	实施员工培训,评价技工能力、效率及日常工作表现,组织考核,奖惩建议及实施	负责

(6) 工作考核项目

1. 工作绩效：①维修工期 ②维修质量				
2. 领导能力	3. 策划能力	4. 工作时效	5. 负责态度	
6. 协调沟通	7. 专业技术	8. 执行分析	9. 培训学习	10. 品德言行

(7) 综合能力评价

服务经理、车间主管和备件经理是汽修企业的“三大金刚”，选择什么人担当这些职务，如何培养这些人才，在很大程度上决定着企业未来的发展。同时，对他们的任用及评价又会对其他员工起到示范和导向作用，空讲对人才和技能的重视、尊重，不如实实在在地摆在员工面前的用人标准更能让人信服。对于备件经理的考核评价项目，见表 4-21。

表 4-21 备件经理工作评价检核表

姓名		性别		部门		职务		到岗日期		
项目	考 核 内 容						参考 分值	自行 评分	初评 分数	复评 分数
工作 绩效	管理指标 100% 达标或超额，供应满足率≥ 98%，各项工作质量优秀						10			
	管理指标 90% 以上达标，供应满足率≥ 96%，各项工作质量达标						8			
	管理指标 80% 以上达标，供应满足率≥ 94%，各项工作质量一般						6			
	管理指标 70% 以上达标，供应满足率≥ 92%，各项工作勉强合格						4			
	管理指标 60% 以上达标，供应满足率≥ 90%，各项工作明显退步						2			
领 导 能力	善于调动员工情绪，提高其工作意愿，积极完成分工任务						10			
	灵活指导员工，顺利完成分工任务						8			
	尚能督促员工，勉强完成分工任务						6			
	不得员工信任，工作意愿低沉，完成任务误期						4			
	领导方式不佳，常使员工抵触，不能完成分工						2			
策 划 能力	计划周密，步骤清晰，工作事半功倍						10			
	具有计划能力，工作追求改善						8			
	称职守本分，工作表现尚可						6			
	只能做交办事项，不求策划改进						4			
	缺乏策划能力，被动依赖他人						2			
工 作 时效	做事守时，效率高						10			
	能完成工作，效率较高						8			
	工作不误期，表现符合要求						6			
	勉强能完成工作，无积极表现						4			
	工作效率低，且时有差错、遗漏						2			
负 责 态度	责任心很强，交给工作放心，完成任务优质						10			
	责任心较强，可以交给工作，完成任务顺利						8			
	责任心尚有，交给工作跟进，完成任务如期						6			
	责任心不强，不断督促工作，方能完成任务						4			
	责任心欠缺，即使反复督促，也难完成任务						2			

(续)

姓名		性别		部门		职务		到岗日期		
项目	考 核 内 容						参考 分值	自行 评分	初评 分数	复评 分数
协调沟通	团队意识强，善于与人合作，沟通积极主动，创造有利条件						10			
	乐意与人沟通，调动他人热情，完成任务顺利						8			
	尚能与人合作，符合工作要求						6			
	协调被动不妥，致使工作发生困难						4			
	无法与人合作，致使工作耽误或进行不畅						2			
专业业务	配件专业知识丰富，业务能力突出，常能给人指导						10			
	配件专业知识足够，业务能力胜任，工作任务能完						8			
	配件专业知识尚有，业务能力一般，勉强能做工作						6			
	配件专业知识不足，业务能力尚有，影响工作进展						4			
	配件专业知识欠缺，业务能力勉强，影响工作达成						2			
执行分析	执行能力很强，主动总结分析，员工愿意配合，客户满意度高						10			
	执行能力达标，按要求能做分析，有提升意愿，员工和客户满意度好						8			
	执行能力一般，督促才做分析，提升意愿淡薄，员工和客户认可一般						6			
	执行能力尚有，管理分析敷衍，工作随意性大，员工和客户认可偏低						4			
	执行能力欠缺，管理分析缺失，没有进步追求，员工和客户满意度低						2			
培训学习	学习意愿强烈，培训工作组织得法，且有明显效果						10			
	学习意愿一般，有培训但效果不明显						8			
	尚能自觉学习，但培训交流抓得不实						6			
	督促才能学习，对培训认识不足，员工能力提升重视不够						4			
	根本不愿学习，缺乏明确认识，不抓员工能力提升						2			
品德言行	诚信守纪，坚持原则，足为楷模						10			
	做事诚实，言行有度，廉洁守纪						8			
	言行尚属正常，无越轨行为发生						6			
	自私固执、心胸狭隘，不易与人相处						4			
	品行不佳，言行粗暴，团队工作氛围低沉						2			
根据对考评内容的分析，在应得分数后面打“√”，评定分数合计							100			
得分	90~100		70~89		60~69		50~59		50 以下	
评级	A 优		B 良		C 中		D 可		E 劣	
含义	毫无过失		符合要求		基本合格		不太胜任		可能淘汰	



16. 怎样做好备件经理的岗位工作

根据汽修企业配件管理的工作特性,供应保证、配件质量和库存安全是备件经理管理工作的核心,员工工作规范、技能提升、团队协作是其管理工作的重点。作为生产供应的第一责任人,备件经理应具备多重技能,还应有相应的业务管理能力,对保障工作、业务规律心中有数,才能适应岗位要求。

(1) 备件经理的主要工作目标

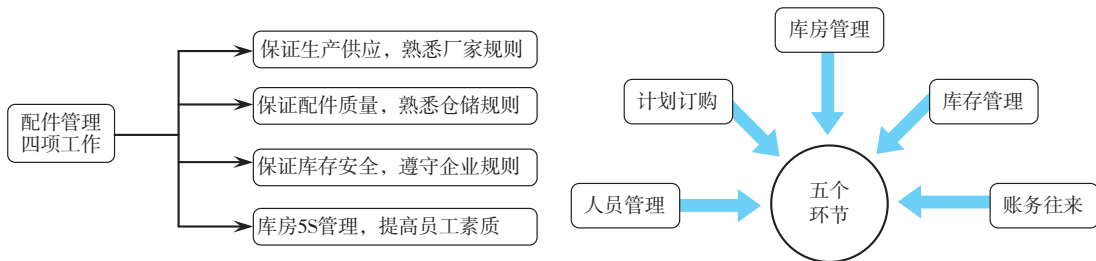
备件经理的主要工作目标是保证车辆维修供应、配件质量和库存安全，在工作中督促员工遵守管理规范、不断提高技能。在作业流程中，库房若出现特殊问题需要解决，备件经理有责任拿出第一方案。备件经理还应应对库存结构、库存规模、订购计划、供应满足率、定期盘点、积压处理及厂家考核进行关注与跟进。

备件经理在对自己担负工作的重要性 and 职责目标有清楚认识的同时，应加强学习、善于总结，不仅要具备较高的管理水平、业务水平和职业品质，在流程配合中，还应体现出较高的协作精神和服务意识。备件经理的工作权重识别表，见表 4-22。

表 4-22 备件经理工作权重识别表

工作任务	权重	重要性简述
保证生产供应 熟悉厂家规则	40%	保证生产所需配件及各种材料供应，是库房管理的中心工作。对于综合修理厂，应对承修车型的供应渠道、配件行情熟悉，在某种意义上其采购的复杂程度、供应商的选择比特约站更具难度；对于特约站，备件部门应熟悉主机厂备件管理的商务政策，熟悉订货流程，熟悉业务消耗规律，使购存合理，及时满足率达标。此部分考核权重约占该岗位的 40%
保证配件质量 熟悉仓储规则	30%	配件质量和诊修技术是维修质量的两大主要因素，因此，备件经理必须具备较强的质量意识，供应工作必须围绕保证和提高一次修复率（FFV）进行，严格落实质量管理规范，执行配件入出库检验，按照配件性质妥善保管，杜绝损坏、变质、超期积压情况发生。对市场外采件、技工试用暂借件及各种原因退库件，应格外认真检查，杜绝不合格件入出库。质量考核权重占 30%
保证库存安全 遵守企业规则	20%	库存安全包含三层含义：①常需配件的库存量不得低于安全库存，做到此点需对订购作业、配件消耗胸中有数；②物品存储的安全，符合配件存储的管理原则，方便存取，不损配件，且注意防火、防盗、防潮、防污染；③遵守企业库房管理规定，保证入出库准确，误差低，库房人员作业安全系数高。备件经理有责任督促检查这三项工作，保证库房工作的顺畅进行
实行 5S 管理 提高员工素质	10%	良好的供应工作，既有赖于员工的努力，又离不开安全整洁的库房环境。备件经理应负责对所辖人员的工作职责分工，对日常工作检查考核，对入出库规范、库存规模、出库规律及主机厂商务政策要求考核的项目，经常带领库房员工逐项总结改善，结合定期盘点，把 5S 管理的各项工作深入开展，养成习惯，以此为库房工作的不断优化奠定良好基础

综合修理厂及 4S 特约维修站应关注的配件管理四项工作和五个环节如下：



(2) 备件经理的日常工作分解

1) 人员管理

① 排班出勤。在每月底之前，备件经理应对在岗人员下月出勤进行排班。行业性质决定了汽修企业均为连续营业，员工休息采用轮换制。由于库房工作的特殊性，在人员不会太富裕的情况下要保证快速找到配件，备件经理应根据人员数量和每个人的工作能力来排

班,以提高领料效率为原则。

② 工作纪律。每天利用晨会,首先检查到岗员工及其着装情况;工作时间,员工无论作业或等待任务,未经请示、批准均不得离开工作岗位;员工请假,应事先协调好换班人,以保证库房工作不受影响;库房重地,严禁无关人员逗留;库房物品出入严格遵守库房管理制度,对违规者要给予相应的处罚。

③ 职责分工。对库房涉及到的计划订购、入库发料、结算往来、对外协作、厂家信息等,备件经理应根据工作实际要求和员工个人技能,即工作量、技术性、急缓性等进行明确、合理的分工,提出相应要求并给予考核。对在工作中表现优异、技能突出的员工,应给予表扬和薪酬提升,以及绩效奖励建议。

④ 人员技能。备件经理应对库房员工的技能水平有所了解,库房员工的招聘选拔,备件经理应有否决权;根据厂家和企业发展要求,备件经理应督促并带领员工积极参加技能培训、岗位认证;在日常工作中,备件经理要加强对员工业务的指导和激励,带出怎样的员工也是一个备件经理工作能力的重要标志。

2) 计划采购

① 采购政策。熟悉承修车型厂家的配件商务政策,加强与主机厂备件部门的信息联系;熟悉订货流程,根据厂家对配件账户资金的要求,确保资金满足订货需求。

② 订货计划。做好配件分类管理、缺件登记管理、动态消耗分析,根据厂家供应情况和企业允许的库存资金额度,在保证供应满足率和优化库存情况下,合理制定订货计划。

③ 信息关注。关注厂家配件商务信息和管理政策的变化,及时上报、及时处理本站配件及业务信息,审核签发呈报厂家配件部门的配件订购文件及其他报表,协调紧急、疑难配件的订购及订单缺货处理。

④ 外采补充。除主机厂规定的采购外,对非主机厂供应材料或主机厂允许外采部分,优选合作供应商,积极开拓配件市场供应渠道,保证承修车型的配件材料供应。

⑤ 进货管理。严把进货关,对配件品种、质量、价格、时效等进行综合管理,实事求是,严禁弄虚作假、私拿回扣、假公济私、懒惰失职,避免影响客户服务、正常经营、企业信誉的事件发生。

3) 库房管理

① 库位使用。按照配件存放规范合理使用库房设施,遵从存放安全、存管有序、存取方便原则,根据生产消耗、业务变化、库存变化等情况,及时调整、合理安排库位、货位,检查并完善标识、标签的使用。

② 安全管理。制订并落实库房管理制度和5S管理标准,定期组织5S检查,保持货品摆放整齐。非库房人员严禁在库房逗留。做到防火、防盗、防丢失、防损坏。

③ 日常工作。严格执行入库管理制度,加强对账、卡、物的管理,规范使用管理看板,及时反馈供应信息,保证和业务、生产部门的沟通机制,保持电话畅通、电脑正常。

④ 加强对库房员工工作责任、配件业务技能的教育、培训。遵守《机动车配件采购、检验、使用、公示制度》,积极协助服务顾问及维修人员进行配件查询、缺货订购工作,并及时反馈进度信息。

⑤ 销售出库和维修领料。严格遵守厂家和企业的管理规定、出库流程。监控库房员工出库发料手续的规范性,不定期抽查委托书、领料单等手续的合规性,抽检借用件登记、归还及质量情况。

4) 库存管理

① 库存规模。为实现高的配件满足率、库存周转率，降低库存资金占用量，应根据供应情况、消耗动态，优化库存，控制合理库存规模、库存月数，将库存周转率控制在合理范围内，加快资金周转，减少滞销品种。

② 参数设定。根据生产消耗、供货渠道、企业规划，对快流件、中流件、慢流件、库存深度、库存宽度、安全库存、标准库存、最大库存、补货/采购点、满足率、周转率、订单及零件退货索赔等进行管理。

③ 库存监控。关注跟踪订单及到货状态，处理订单中的无货配件，监控零件退货、索赔情况，及时更新计算机配件信息，对每月的缺货登记、订单零件供应率、委托书供应率等做出相应分析并制订改进方案。

④ 配件盘点。除要求库房人员在工作中注意做好日常盘点外，还要配合财务部门组织做好定期盘点工作；审核盘点记录，做出盘存盈亏分析，并通过盘点制订改善工作的方案，促进库房管理良性循环。

⑤ 在厂家和企业允许的情况下，做好配件营销工作，并提出配件销售价格的合理化建议。对出库结构进行定期分析，如快/中/慢流件情况，养护品，高流失件，油漆辅料等，为经营决策提供参考依据。

5) 账务往来

① 职务性质。备件经理是汽修企业里钱物经手量最多的岗位，综合考虑社会环境、买方主导的汽车配件市场，都会给其带来严峻考验。坚持原则、坚守底线是作为备件经理的基本素质。

② 厂家对账。对于厂家订货发生的账款，每月定期将付款数与收到发票金额、实际收货金额及预留配件账户内余额核对，发现问题应及时与财务部门对账，并反馈给厂家备件部门、财务部门，一并协商解决。

③ 外部结算。对于外部发生的采购、协作费用，按照约定的周期和单位财务规定，先行由经办人对单据核对，其确认签字后填写财务手续，经单位主管领导审核签批后，带领供方到财务支付款项。

④ 坏损处理。对发现的坏损件、盘点中的呆滞件及生产中的意外损坏件，按单位管理规定协助进行相应处理，填写、审批有关单据报送上一级领导，使物资管理有序合规。



案例

隐瞒配件损坏

在事故车维修过程中，车身结构件和覆盖件可能需要反复试装比对，以此来获得较完美的修复效果。实践中，维修工不慎失手磕碰或损坏配件，本是在所难免的事情，可是如果不能正确处理，则会埋下祸根。

某4S特约站的钣金工小S在修理一台SUV时，不慎在试装前照灯时将其碰坏。按照管理规定，他本应该主动报告车间主管并接受处理。但出于侥幸心理，他却直接与备件经理私下商量弥补办法，其用意就是想不掏腰包由备件经理帮助解决。为保证及时完工，备件经理便从合作的配件商处又购进了一个前照灯。

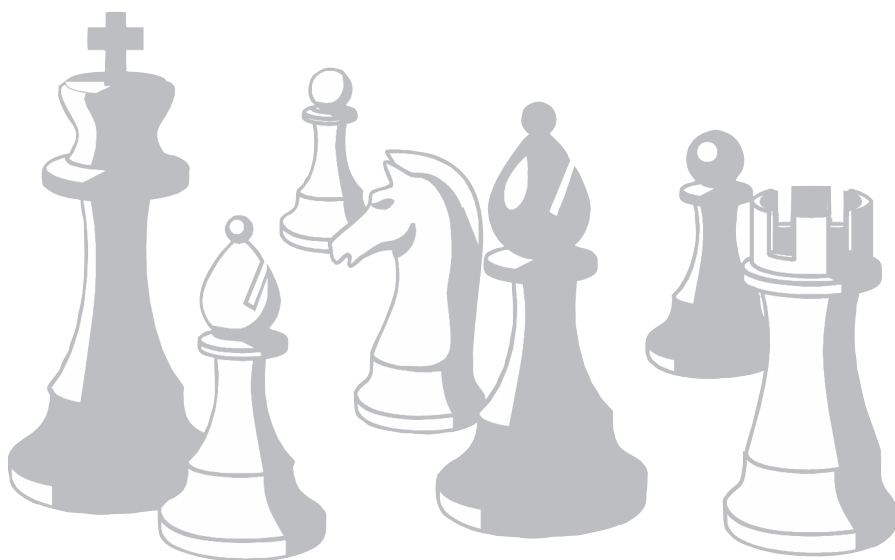
直到当年8月，在结算合作配件商的配件账款时，发现某一配件的单价严重异常，经调查发现，备件经理擅自作主，没有将小S损坏的前照灯单独入库登账，而是在结算时要求配件商将该灯的账款揉在另一配件的价格中，企图蒙混过关。这种行为严重损坏了企业的管理制度和利益，丧失了一个管理员工应有的做事原则。

虽然小S和备件经理在调查过程中及时悔悟，主动承认错误并承担责任，但恶劣的影响已经难以消除。最后站领导经研究决定，按配件进货全额价格对二人进行罚款处理。

读者可将此案例与第三章第20问中的案例2对比，两起相似的配件损坏案例，由于当事人采取的处理方式不同，最终的处理结果也大相径庭。后者在事情发生后主动按规定上报领导，实事求是、思想端正，处理结果自然皆大欢喜。而本案例的两当事人均抱有逃避责任的侥幸心理，备件经理更是不顾原则和规定，义气行事，牺牲企业利益来弥补个人损失。针对这种情形，企业如果不严加惩戒，必然会使其更加为所欲为，直至在采购配件中操纵价格，私拿回扣，这显然是任何一家企业都不能容忍的行为。

第五章

汽车维修企业 客户满意度的提升





1. 导致客户抱怨与投诉的因素有哪些

综观整个汽车行业，包括汽车生产厂家、各类经销商和维修企业在内，没有谁能够独善其身，做到尽善尽美，从没有遭到过客户抱怨与投诉。产品质量、售后服务、客户品质是产生投诉，以及决定投诉量的三大因素。分析问题成因并合理处理，对于促进汽车产业的健康发展，提高客户品牌忠诚度，保证企业稳定经营，实现客户和品牌双赢，均有积极意义。影响客户抱怨与投诉的因素，可大致归纳为以下 5 个方面。

(1) 汽车行业发展过快

- ◆车型换代过快，个别新技术实验周期短，不够成熟，故障频出且无成熟解决办法。
- ◆产品设计本身无缺陷，但政府法规、行业标准、管理体系发展滞后，从业人员素质低，不能保证产品质量稳定。
- ◆客户素质不高，对新技术了解不够，操作生疏或粗暴。

(2) 客户维权意识增强

- ◎生活水平提升，大众消费活动越发频繁，消费者维护自身法律权益的意识逐渐增强。
- ◎从自行车时代飞速跨入汽车时代，消费者思想准备不足，期望值偏高，实际消费环境落差大。
- ◎碍于行业的畸形发展，消费者养成了“小闹小赔、大闹大赔、不闹不赔，正直客户吃亏”的思维惯性。

(3) 商家重视程度不够

- ★从主机厂到经销商，关注的焦点往往是销售数量 and 市场份额。
- ★主机厂管理人员缺少一线工作经验，经销商主要领导缺乏售后服务工作背景。
- ★大部分品牌管理体系教条、僵化，处事程序繁琐。
- ★企业服务能力的提升速度低于汽车普及速度，不能满足客户需求。
- ★客服部门不熟悉厂家政策、不具备基本专业知识，只会记录并转达客户意见。

(4) 人才匮乏能力不足

- ▲汽车售后服务工作比较辛苦，城市里受教育程度较高的适龄青年不愿从事这一行业，人才后劲不足。
- ▲汽车售后服务对从业人员的技术、品质和心理素质要求高，人才成熟过程缓慢，培养代价大。

(5) 服务管理流程滞后

- ♣传统的服务流程与客户需求存在矛盾，环节过多、程序繁杂。
- ♣人员、场地、设备的配置不合理，售前、售后沟通不畅，部门、岗位之间分工不明，岗位规范不明。

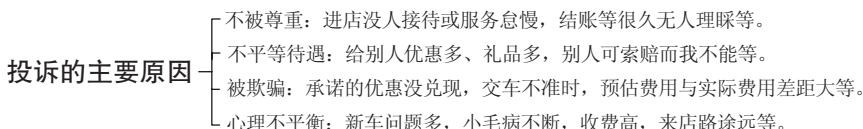
♣大部分主机厂和经销商重销售、轻售后的思想根深蒂固，对围绕客户需求改进服务流程兴趣不大。

? 2. 如何处理修车客户的抱怨与投诉

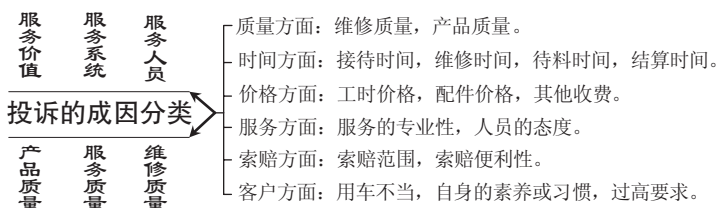
(1) 客户投诉的概念

投诉是客户为表达对企业产品或服务的不满而进行的反馈。投诉表面上看是客户对企业的不满与责怪，本质却是其对企业信赖度与期待度的体现，每一个投诉的客户都希望得到企业的关注和重视，期待问题的解决。

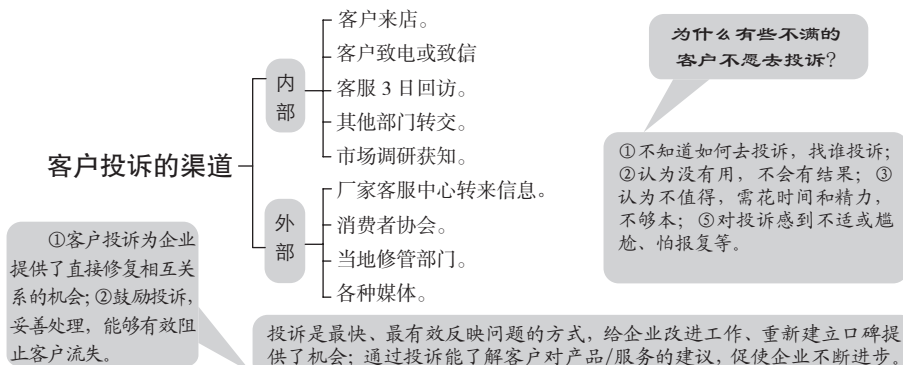
(2) 投诉的主要原因



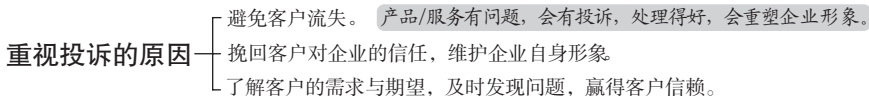
(3) 投诉的成因分类



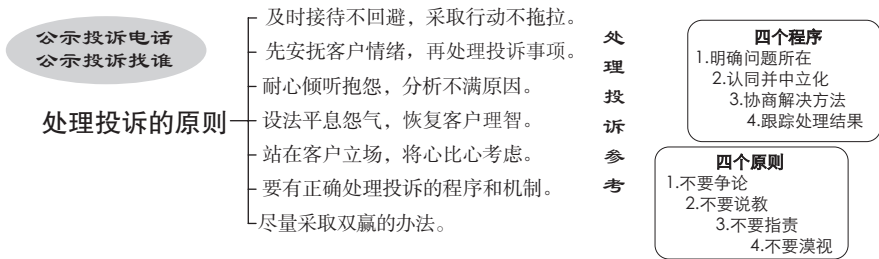
(4) 客户投诉的渠道



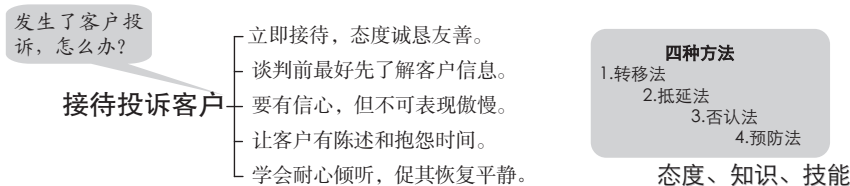
(5) 重视投诉的原因



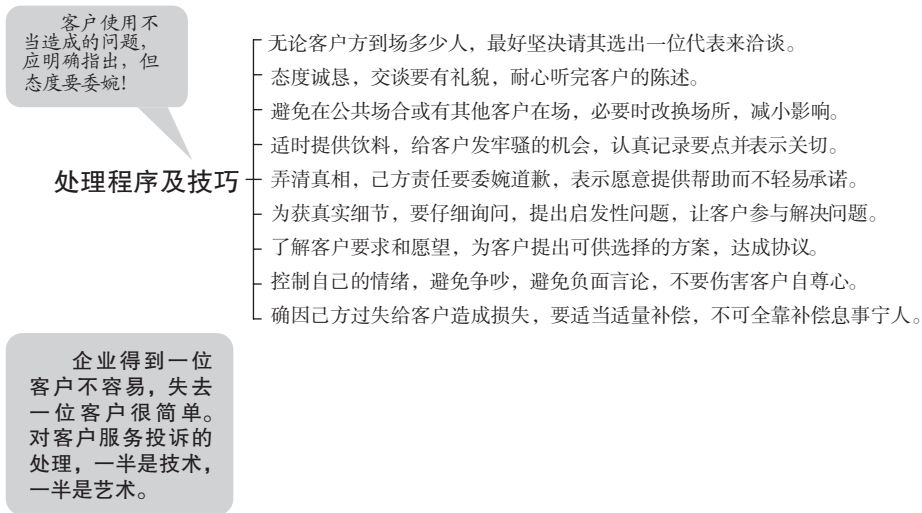
(6) 处理投诉的原则



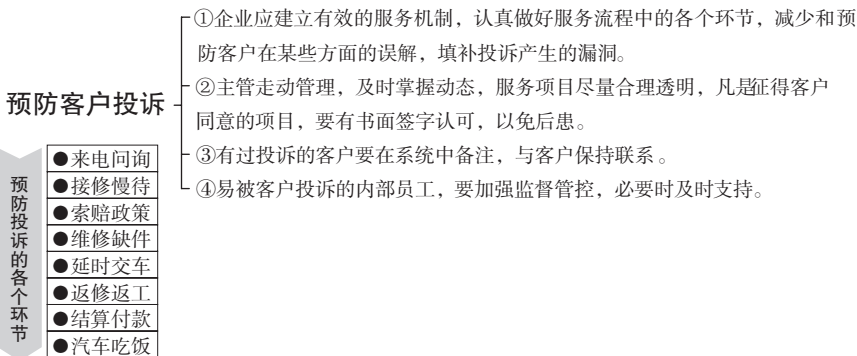
(7) 接待投诉客户



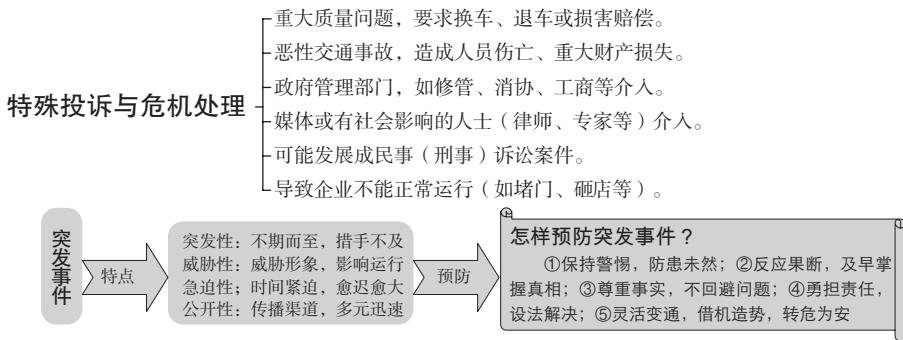
(8) 处理程序及技巧



(9) 预防客户投诉



(10) 特殊投诉与危机处理



案例

2009年，笔者就职的4S特约站由客服转来一位客户的投诉，其抱怨24小时救援服务的问题。笔者翻阅了书面记录，并听取客服人员介绍，大致情况为：该客户在前一天夜间11点多打来电话，说车因为没油抛锚在本市西五环某桥上，要求站里免费送一趟汽油，而24小时救援值班员工拒绝了他的要求，因为本站没有承诺提供这项服务，由此导致该客户电话投诉。

笔者通过电话联系到该客户，约其到站面谈。短暂交谈后了解到，该客户60多岁，是一位部队的离休干部，在职时配用过某品牌一型排量2.4L的轿车，曾发生过车辆没油抛锚的情况，后该品牌4S特约站无偿提供了送油服务，由此，他认为所有品牌4S特约站都该有这项服务。

笔者在与其交流中问道：“您过去的那辆车是什么价位？”，该客户答：“不算其他杂费，也得50多万（元）”，笔者又问：“那您知道现在的这款车是多大排量？多少钱？”，该客户答：“3.5L排量，30多万（元）”。紧接着，笔者说：“您看，这一比就清楚了，那辆车2.4L排量就50多万元，而咱这车3.5L排量才30多万元，排量车价却低，这说明什么？说明前者是高端品牌，它的销售价格里本身就包含了一些附加服务的成本（这是由生产厂家设定的），如果您能为咱这车也付出同样的价格，那保证我们的生产厂家也会给您提供相同的服务。另外，我们值班的员工也不可能不遵守服务规定，故意不去帮您。”听完笔者这一席话，该客户虽然仍不太情愿，但还是表示能理解。

3. 客户投诉处理工作的标准程序是怎样的

客户投诉处理工作的流程见图 5-1，实用步骤见图 5-2。

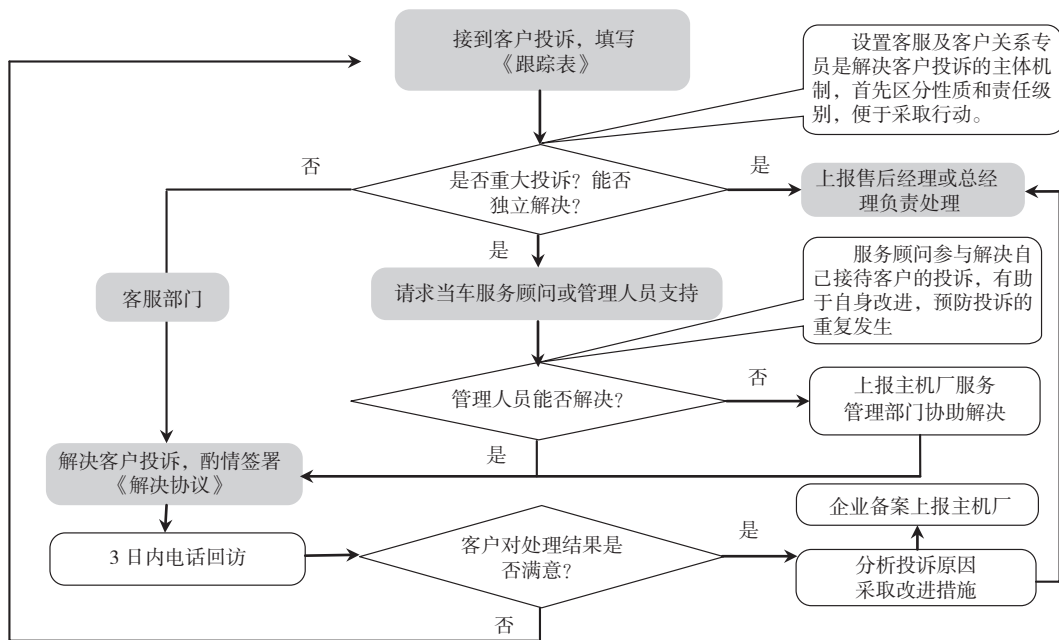


图 5-1 客户投诉处理工作流程

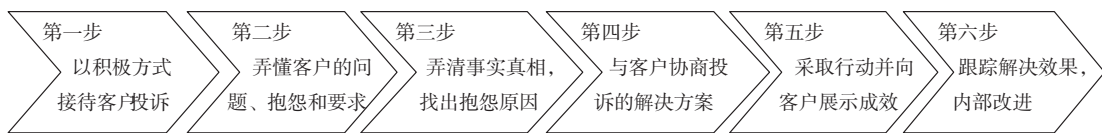


图 5-2 客户投诉处理实用步骤

以上只是给出了可供参考的基本方法和步骤，在实际应用时，应首先弄清并区分投诉的来源、原因类型、性质等级，然后要尽可能了解投诉客户的情况，包括性别、年龄、职业、爱好、住址及经济能力。投诉的主体是人，在了解了事情的基础上，必须更深入地熟悉投诉人，再确定真正合适的流程、步骤和方法，不同的人 and 事要以不同的方式去处理。客户投诉处理工作职责见表 5-1，投诉处理步骤及实施要点见表 5-2。

事实上，无论企业怎样努力，抱怨或投诉总是难以避免的。实践证明，在产品质量和服务质量相对稳定的情况下，投诉数量一般与进厂客户量成正比。投诉给了企业改进的机会和依据，处理和解决投诉的真正意义是进行持续改进，降低投诉比率和等级，形成闭环管理。

表 5-1 客户投诉处理工作职责

项目	工 作 标 准	依据	责任人
接到客户投诉,填写《客户投诉处理跟踪表》,及时与客户联系	接到客户投诉时,填写《客户投诉处理跟踪表》,初步确定投诉性质和应对举措,根据责任分级采取相应行动,或逐级汇报,与客户及时取得联系,初步了解情况	《客户投诉处理跟踪表》(表 5-3)	①客户回访专员、②服务顾问、③服务经理、④售后总监、⑤总经理
	接到投诉后,进行分类的原则:服务质量、人员态度、服务费用、维修质量、维修时效、环境形象等。正确分类有助于确定妥当的处理措施		
	接到投诉后,责任分级的原则:重大投诉(自燃、伤亡、重大产品质量问题、司法介入、政府部门、媒体等),一般投诉(维修质量、人员态度、缺件或待料太久等),轻度抱怨(洗车不净、收费嫌贵等)。时限不同		
投诉解决 请求支援	请求支援的原则:技术情况复杂、投诉成因重大、客户要求偏高、超越自身权限、其他困难案件等,要及时向上级反映或请相关部门予以支持,以团队的力量共同处理	《客户投诉处理跟踪表》、客户确认得到解决签署的协议书(酌情)	①服务经理、②售后总监、③主机厂服务管理部门负责人
	对于超越 4S 店权限或管理人员不能解决的投诉,须将情况以规范文件形式发电子邮件至主机厂服务管理部门负责人处,必要时以电话沟通汇报,请求支援		
	厂家服务管理部门负责人或至现场,或通过电话、邮件等与服务站共同商讨解决方案,直至取得客户认可,重大投诉的处理应与客户签署解决确认协议		
	无需请求支援的投诉,可由当车服务顾问或服务经理电话沟通,或与客户当面协商解决办法,达成客户认同,并予以记录。如属诊断不准、维修不彻底、配件原因等维修质量问题造成的返工,可予适当补偿		
3 个工作日内 电话再次回访	投诉处理完成后 3 个工作日内,应进行电话回访,了解客户对投诉处理结果的满意程度,轻微不满要进行必要的沟通	《客户投诉处理跟踪表》	①客户回访专员、②售后总监、③总经理
	如果客户仍不满意,应再次细致、深入地了解原因,征求、寻找解决方案,力求使客户完全满意		
分析投诉原因、采取改进措施	投诉处理完成后或解决过程中,根据投诉成因和客户合理建议,应制订改善计划、行动措施,布置落实、执行,避免投诉重复发生		①服务经理、②售后总监
结案汇报及备案	投诉处理完成后,应及时将处理过程、措施和结果记录整理,反馈给主机厂服务管理部门,并进行企业备案		售后总监

表 5-2 投诉处理步骤及实施要点

工作步骤	实 施 要 点
第一步 以积极方式 应对客户投诉	为应对客户投诉并及时解决投诉,企业应在醒目位置公示客户投诉电话,畅通投诉渠道;根据不同的投诉类型,明确内部处理客户投诉的责任人,即明确什么等级的事由谁负责;不论什么渠道接到的投诉,应及时接待或电话联系,不拖拉、不回避
第二步 弄懂客户的问题、抱怨 和要求	耐心完整地倾听客户对抱怨问题的描述,引导提问并归纳出问题要点,复杂、重大投诉要留下书面材料;重述客户抱怨的内容和要求,归纳要点取得客户认可,引导客户缓解急躁心情;区分是产品质量、维修质量等理性需求问题,还是感觉不被尊重、服务态度不好等感性需求问题

(续)

工作步骤	实 施 要 点
第三步 弄清事实， 找出投诉原因	对于车辆维修质量问题，查阅上次维修记录，可与客户一起进行路试并再次鉴定，确认是事实；若是客户误解应委婉解释，若是判断故障错误应判定责任归属；对确认的事实进行评估并向客户耐心解释，协调有关部门和人员，立即行动
第四步 与客户协商 解决方案	对于客户误解或自身过失引起的投诉，委婉解释原因的同时，提出建议或注意事项，以免重复发生；若是车辆故障返修，应向客户道歉并解释故障原因、解决措施及所用时间，征得客户同意及其他意见；了解客户接受程度，对其他诉求的合理性进行判断，保证实现的可能性
第五步 采取行动并 向客户解释 效果	复杂问题应向客户说明程序和时间，注意缓解客户情绪，协商有助于解决问题的其他措施；若是维修问题，可在客户在场的情况下立即采取补救措施，并向客户说明应该达到的效果；周期长的问题最好不要中途换负责人，解决进度应做记录并及时与客户联系，感谢客户的配合
第六步 跟踪解决效 果，内部改 进行动	客服部门在投诉解决后的不同时限内，根据投诉类型，对处理结果进行电话回访，了解客户是否满意；满意客户结案，不满客户记录不满原因，应发回重新进入处理流程，直至达到结案标准；汇总每月投诉，分析类型、数量、原因及解决的方法，列入整改行动计划，尽量减少或避免投诉

表 5-3 客户投诉处理跟踪表

案件编号		投诉来源		反馈时间		购买时间	
客户姓名		联系电话		车辆牌号		车型 /VIN	
服务顾问		维修技师		质检员		行驶里程	
抱怨类型		性质等级		意见主体		委托书号	
抱怨内容	客服记录：_____ 日期：_____						
原因分析	前台主管：_____ 日期：_____						
处理结果	前台主管：_____ 日期：_____						
改善措施	售后站长：_____ 日期：_____						
客服跟踪	第一次（3 天） 回访人：_____		第二次（15 天） 回访人：_____		第三次（30 天） 回访人：_____		
总经理 意见	总经理：_____ 日期：_____						
备注	1. 投诉处理分为轻度、一般、严重、重大四级，分别对应服务顾问、前台主管、站长、总经理负责处理； 2. 接待客户投诉后，以前台主管为主责成当事服务顾问处理，严重案件及时请示站长，重大案件报总经理； 3. 此表受理执行由前台主管跟进，直至处理完成，受理三日内或完成时报告总经理； 4. 此表结案后由客服统一保管，客服统计两周客户投诉结案率						



管理心得

客户投诉处理方法讨论

如何应对怒气冲天，说话刻薄的客户？

1. 安抚其就座，递上饮料、茶水，礼貌问候，对引发其抱怨表示遗憾和同情。
2. 严谨处事，以商量的口吻建议客户将事情经过和解决诉求写成书面材料。
3. 若客户怒气难消，不愿写书面材料，则通过协商可由服务顾问记录、整理要点和诉求，经客户审阅后签字（注意：不论客户自己写还是其他人代写，都必须由客户本人确认签字）。
4. 不要马上对客户的诉求表示接受或拒绝，尽量将话题转至对车辆问题的分析和探讨。
5. 先与客户协商怎样解决车辆故障，之后再讨论其他问题。

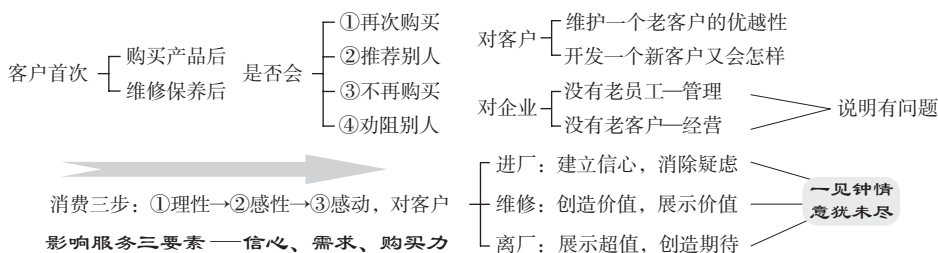
选人参考：

原则分明，敢于负责
精通专业，善于沟通
外貌端正，口齿清晰
思维敏捷，亲和力强
知识面广，经验丰富



4. 如何理解客户满意度

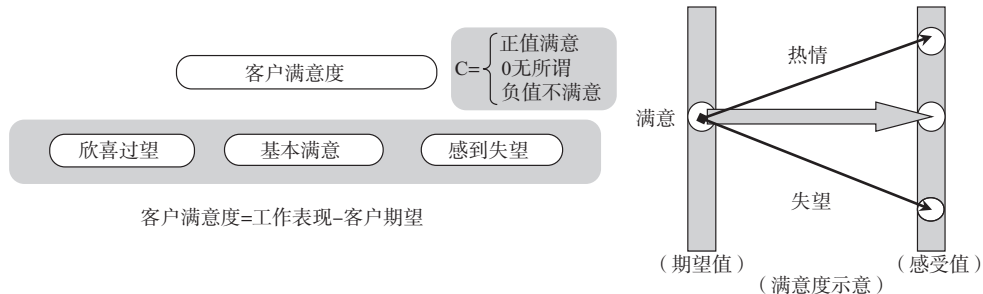
一提起客户满意度，很多从业者可能最先想到是一个“分数”——汽车生产厂家委托第三方公司/机构根据设定的服务标准，经过对接受过服务的客户的回访，调查得出的评价分数，这就是所谓客户满意度的最直接体现。而现实中，客户满意度又是一个综合性的概念，我们可根据以下情形来分析。



终端客户的多少不仅影响着眼前的盈利，还决定着企业的未来发展。研究表明，满意度高的客户的忠诚度是一般客户的五倍以上，而忠诚的客户是企业盈利的最大来源。因此，研究和提高客户满意度，其实就是在提升企业经营和盈利的能力。怎样使更多的客户成为忠诚客户和贡献客户，实现企业持续发展，是摆在每个企业经营管理者面前最现实的问题。

(1) 客户满意度概念

客户的期望值和服务感知之间的差距。



工作表现：反映了企业给客户提供产品或服务的水平。

客户期望：客户根据以往经历或介绍，对应该得到的产品或服务的主观认知。

(2) 客户满意的基本要素

- 1) 购买的产品、接受的服务与自己的期望和需求是否充分切合。
- 2) 客户对为此支付的费用是否感到物有所值或物超所值。
- 3) 厂家、商家提供的服务符合市场竞争规则、客户需求的水平。

(3) 客户满意的重要意义

- 1) 提高客户满意度将提升企业的盈利能力，是持续经营的基础。
- 2) 从客户满意度的指标判断企业的弱项，促进企业不断改革。
- 3) 从客户期望的变化了解自身优劣，规划企业未来发展方向。

(4) 检验客户满意度渠道和方式

- 1) 渠道
 - ① 第三方调研机构的调研，见图 5-3。
 - ② 厂家的调研，委托某专业公司。
 - ③ 企业客服部门的客户调查。客户满意度衡量项目见表 5-4。
- 2) 方式
 - ① 电话回访。
 - ② 问卷调查。
 - ③ 现场客户调查。

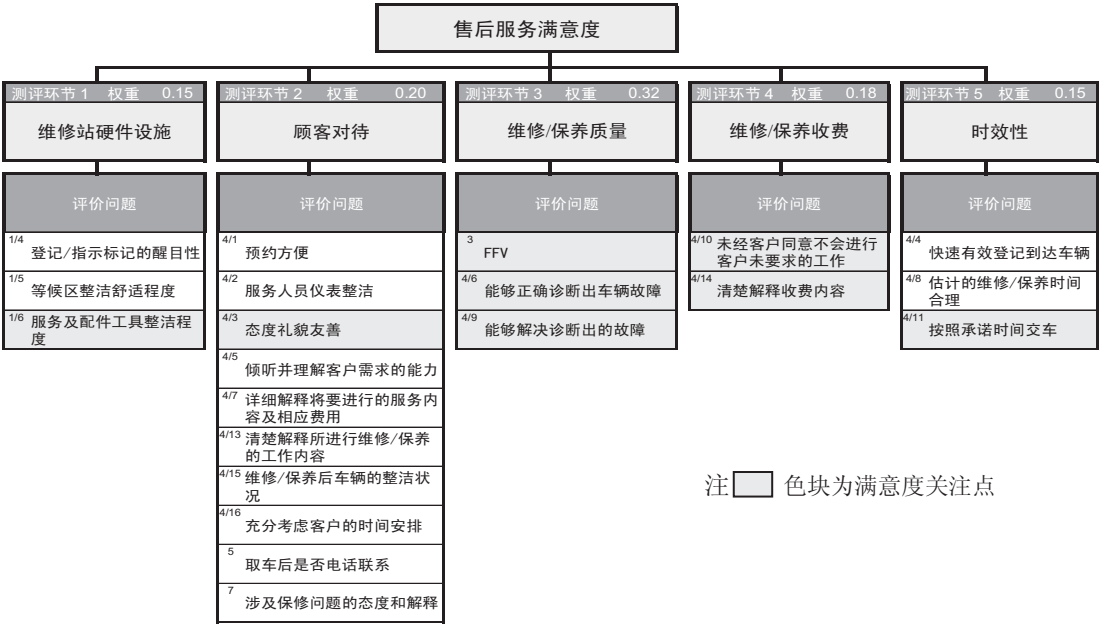


图 5-3 客户满意度调研示例



管理心得

调研表明，大多数客户在修车前极易关注企业的缺点，担心配件费和工时费高，修车时长没保证，不能彻底排除故障以及不能提供代步车等。所有这些均构成了客户满意度的负面因素。怎样使我们的服务赢得客户的认可，让客户满意呢？其实就是力所能及地增加满意的成分，克服负面因素，使客户的担心变得多余。要做到使每个客户都完全满意是不可能的，但我们至少应该用实际行动和诚恳态度让客户感受到企业尽力了，这样就会减少抱怨和投诉。

中国有句俗话：“褒贬是买卖”，不论客户是不是有抱怨，遇事还能找你，还能把车交给你修，给你送钱，那就是实实在在的满意度。企业最怕没抱怨、不投诉，让你再也见不到的客户。没有抱怨并不一定就表明很满意，很满意的客户也不一定就没抱怨，汲取抱怨中的善意成分，是企业不断进步的动力。

表 5-4 满意度衡量项目

1	服务启动	15%	1. 预约简单方便（通过电话、短信等方式预约快捷，有《预约登记单》）
			2. 时间安排灵活（能满足客户的时间要求，灵活安排预约修车）
			3. 接车迅速专业（来厂出迎、制单连贯准确，预约车优先安排）
2	服务顾问	15%	4. 接车员礼貌友好（态度热情，礼貌关切）
			5. 接车员反应迅速（有求必应，耐心负责）
			6. 解释详尽、透彻（对维修保养的内容，解释地详细准确）
3	服务设施	15%	7. 易于进出厂家（出入口道路方便，有醒目的标识）
			8. 所处位置便利（场所位置便利易找，周围环境好）
			9. 场地环境整洁（设施布局合理，整洁干净）
			10. 休息区舒适（座椅、饮品、报刊、电视、电脑等运行良好，卫生间干净）

(续)

4	服务交付	20%	11. 交车时间合理（包括待修时间、完成结算单等，按约定时间交车）
			12. 收费合理透明（能清楚解释收费内容，公示价格标准等）
			13. 接车有人协助（引导帮助取车，帮助办理付款手续等）
5	服务质量	35%	14. 维修保养时间准确（按承诺时间完成，出入不大或准确）
			15. 项目完成彻底（报修项目无漏缺，检查建议清晰易懂）
			16. 交车状况满意（干净无损坏，车内装置与位置复原等）

注：克莱斯勒、奔驰等品牌应用以上内容，其他品牌有所不同，仅供参考。



管理心得

从亲身接触到的大量实际案例中，笔者感觉一个企业若能把客户所有期望的东西及厂家流程中要求的所有标准都做好固然是好事，但实际上是不可能的，相比而言，“放心的质量、守约的工期、合理的价格”是大多数客户关注的焦点，这也是企业必须重点关注的，失望客户的表现见图 5-4。



图 5-4 失望客户的表现

（5）提高客户满意度方法

- 1) 领导重视，明确战略，全员共识，人人行动。
- 2) 改变观念，优化流程，组建团队，设定目标。
- 3) 加强内训，定期分析，竞赛奖惩，客户活动。

（6）赢得客户的微笑

1) 客户喜欢怎样的员工？当然是积极热情的。这一点容易想到但不容易做到，因为一看到“积极热情”几个字，就会让人联想到“微笑”，死板的面孔怎能让人感到热情。

2) 如果我不付钱，你会微笑吗？不收费时也能积极热情，即“无偿积极，内心热情”，才是客户最关心的事。如果连免费服务都能够做到“积极热情”，则客户会相信收费服务的真诚度更高。

3) 我们应从何做起呢?从经营者和管理者做起,号召员工服务好免单的客户,做好免费的项目。培养员工“主动担当,高效做事”的态度。注重解决好客户和员工双赢的问题,企业为了迎合客户而伤了员工,一般都做不长。

4) 优惠活动或“微笑活动”能起多大作用?作用是暂时的。活动中,员工强弩出的微笑或许能打动一部分客户,但他们自己并不能因此养成微笑服务的习惯。另外,这类强制性的“微笑”要求很可能会使员工反感。好的想法不能持久执行,就是因为没有照顾到员工与客户双方的利益。因此,这类活动是“双刃剑”,要谨慎施行。

5) 客户最关心的是什么?在这里能不能获得满意的服务。其实不论何种办法或制度,最终目的是为了“把客户找回来”,没有客户企业给谁服务?谁给企业付钱?积极热情不一定通过刻意的微笑来表现,主动真诚地接近客户,关心他们的感受,并将承诺一一付诸实现,才是服务者该做的。

6) 行动为本不代表不需要微笑,而是不要把微笑商品化。当你给积极参与建言献策的客户送上一件小礼物时,也许会看到客户脸上泛起自然的微笑——记住,此时客户对你的微笑,才是他真正满意的表现。“既为了人,又赚了钱”是职业的最高层次。



管理心得

世界上没有人只享受别人提供给自己的服务,而不服务别人。企业若能做到使员工满意,就有理由要求员工使客户满意,而满意的客户就是企业盈利和发展的源泉。



5. 客户满意度中有哪些人为因素需要关注

汽修企业的工作对象包括车和人,能够服务好车,即解决车的问题,是工作的基础,而能够服务好客户是工作的关键。汽车是不会表达思想的物质,只有客户能对企业的工作品头论足,显然,两者相比,服务好人的难度更大。

客户满意度是企业社会形象和口碑信誉的重要基础,是企业不可估量的无形资产。然而,令人遗憾的是,在汽修行业里,很多老板们不太重视这个问题,与这些“远景”目标相比,他们更关心今天能赚多少钱。很多4S店,在厂家强迫考核,以及新车销售利润返点降低的双重“压迫”下,才不得不关注客户满意度,而实施过程中,多数又是敷衍了事,真正诚心诚意,舍得投入精力去提高客户满意度的企业屈指可数。还有很多企业,只单纯地将客户满意度与员工的利益挂钩,低了就罚点儿钱,高了又不愿意奖励,最后搞得员工从内心里反感,逐渐把提高客户满意度视作工作中的包袱。失去了员工的向心力,失去了自身的凝聚力,这些企业显然不可能做大做强。

笔者结合自身多年从业经验,就汽车服务过程中的人为因素,进行如下详细分析,见图5-5。

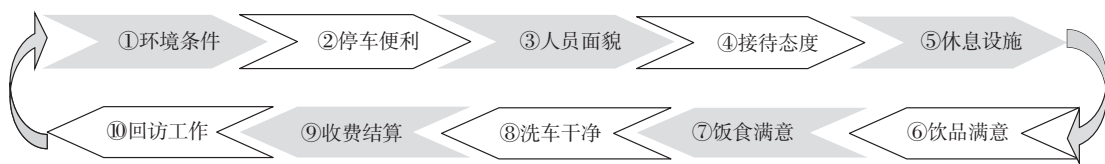


图 5-5 客户满意度中的人为因素

(1) 环境条件

做事讲究“天时、地利、人和”。对汽修企业而言，所谓的“地利”，就是环境条件。厂/站的位置是否好找，内部环境如何，都影响着客户对企业的初始评价。一个偏僻难找、杂乱无章、陈旧破败、尘土飞扬的厂区，怎么能给客户留下好印象？客户在接受服务前，就已经有了不满情绪，无论员工后期付出多大努力，都很难使他们真正满意。一个成熟的领导者应该懂得，企业社会形象的树立，是从客户对自己的初始印象开始的，除非你根本不想让客户满意，否则必须高度重视环境条件的建设与维护。

(2) 停车便利

方便安全的停车环境，是使客户满意的开始。不少规模大、条件好、善管理的 4S 店，以及一些综合修理厂，都设置了专人或素质高、责任感强的保安，在客户来厂时，热情、主动地协助其停车。企业能在客户接受修车服务前就积极营销自己的形象，体现的是领导者的智慧和远见。相反，有些汽修企业为了节省人员开支，不设或取消停车服务，导致来厂客户无人照应，车辆停放混乱无序，刮蹭事故时有发生，客户未接受修车服务就已心生怨气，只要企业提供的后续服务中稍有不妥，其满意度就会大幅降低。对任何企业而言，这种因小失大的做法都是万万不可取的。

(3) 人员面貌

对客户来说，企业服务人员的内在素质需要到办事中才能逐渐了解，而其外在面貌却能产生直观的刺激作用，并成为影响满意度的重要因素。因此，成熟的企业应该努力帮助员工塑造良好形象。另外，在聘用窗口岗位员工时，除遵循主机厂相关的标准外，还要设置适宜的外貌标准。工作中，企业要给各岗人员都配备整齐一致的工装。在此问题上，决不能一味追求勤俭节约，长期不换发新工装，或选择质量低劣的产品，这都是小生产者的思维，必须抛弃。

(4) 接待态度

和买车的客户不同，修车的客户多半心情不太好，因此，服务人员的态度至关重要。不论对待电话预约还是直接来站的客户，服务人员都要及时礼貌出迎，显出关切之情，并尽量用规范的术语与客户交谈，具备“以车交友”的心态是做好业务接待工作的前提。服务人员要善于换位思考，多为客户着想。

（5）休息设施

休息区的沙发乱摆、地面脏乱、空气污浊，卫生间臭气熏天，电脑灰尘多、网速极慢，客户办完修车手续，如果进入到这样的环境中，糟糕的心情可想而知。显然，不同的环境会使客户产生不同的心情，而拥有不同心情的客户，又会对同样的事情做出不同的反应。当客户心情焦虑时，遇事稍有不如意就可能将不满情绪爆发出来，接下来，可能无论企业怎么挽回，客户也不会配合工作。相反，当客户心情愉悦时，即使企业工作有瑕疵或失误，也很可能会谅解，甚至帮助企业做得更好。因此，不要小看休息区的作用，管理者应该时刻关注并努力做得更好。

（6）饮品满意

时下，各品牌 4S 店从提升客户满意度的角度出发，都给供客户免费饮用的饮品制订了标准。常见的饮料包括茶水、矿泉水、纯净水、果汁、咖啡等，而具体提供什么等级的茶叶、什么品牌的桶装水、什么类型的咖啡，以及果汁是否鲜榨等，往往取决于承修品牌的档次。当然，也有一些厂/站，不管多大的客户休息区，不仅不提供丰富多样的饮品，就连饮水机也是常年无人管理，不做定期消毒，如此行事，车修得再好，又岂能奢望客户满意？

（7）饭食满意

如今，客户在等待取车时，赶上用餐时间顺便在店里就餐已经是很寻常的事。经过笔者的统计，有在厂/站就餐经历的客户大概占总来厂/站客户数的 15%~20%，这一可观的比例，对整体客户满意度的影响是很大的。因此，经营者必须重视餐食给客户的感觉。和饮品一样，有些企业要么是用餐环境不讲究，要么是提供的饭菜质量低下，更有甚者对餐食费用还会斤斤计较。殊不知，在维修服务全获认可的情况下，可能就是因为这不愉快的一餐，最终引发客户对企业的抱怨，使企业得不偿失。

（8）洗车干净

对竣工车辆进行清洁，不仅是所有主机厂的服务流程要求，还是大部分类型汽修企业的服务共识。对企业而言，清洁维修部位、整理好车上的工具杂物等，是维修技师良好素质的体现，也是竣工检验中必须关注的项目。一般而言，多数企业都会安排专人专岗来负责完成这一工作。要知道，对大多数客户来说，车修得怎样不见得一下看到或感觉到，而洗得是否干净到位却是一眼便知，更何况很多客户对这一点非常在意。然而，洗车服务一般不收费，这导致企业不仅一分钱赚不到，还会搭进水、电、人工成本等，因此，就有部分管理者不能摆正思想，把本来能做好而且简单易行的洗车工作，做得一塌糊涂。这样一来，本来就免费的服务还不能让客户叫好，甚至影响满意度的提升，这不是“赔了夫人又折兵”吗？

（9）收费结算

在维修结算阶段，服务顾问的礼貌热情与周到服务，固然是使客户满意而归的关键，但我们也不能忽视财务人员的表现。财务人员的业务能力如何？服务意识又如何？他们是否能与服务顾问良好衔接呢？比如点钱、刷卡、填支票、开发票，使用 POS 机、记账处理等操作是否熟练，与客户交流是否和蔼、热情等，这些都极大地影响着客户满意度。对财

务人员来说,哪怕是“把客户的修车手续及票据装入提前预备好的信封里,再亲自双手递给客户”这样的细节,可能都会对客户满意度有极大影响。总之,一个企业的服务是不是完整,体现在方方面面,以及每一环节和每一动作,持续而一致的好服务才能真正搏得客户的“芳心”。

(10) 回访工作

修车这个复杂的过程中,无论在技术还是服务上,肯定都会有诸多不到位、不能令客户完全满意的地方。客服回访的作用,就是使企业了解这其中遗留的问题,并在流程的最后环节尽力弥补,挽回客户。回访人员的能力、处理问题的方法,会直接影响后续问题的解决效率和结果,以及客户的心情。例如:在回访一位曾经来店更换车辆制动摩擦片的客户时,如果客户反问“换完后为什么油耗增加了?”回访员应该怎么回答呢?如果回访员回答说“我会把您的问题转告给某人/部门”或“稍等我咨询一下某人/部门再回复您”,客户会满意吗?而如果回访员回答说“油耗增加的问题需要对制动系统、发动机、传动系统进行综合检测才能确定,我建议您安排时间来厂,我们会为您做进一步的检查”,客户又会有何感受?尽管后者同样不能解决问题,但显然这种表述更容易被客户接受。当然,遇到专业性强、难度大的技术问题,回访员是不可能独立解决的,如果能把回访员的工位设置在离技术主管办公室较近的位置,使其能及时得到技术支援,则客户相关问题的解决效果肯定会更好。总之,企业不可轻视回访工作,更不可轻视回访员的选拔任用工作。



管理心得

十件事里,前九件都办得很好,就是最后一件办砸了,便很可能会抹杀之前付出的一切努力,这在汽车售后服务中体现得淋漓尽致。例如,一个客户来修车,所有流程完成后,对服务态度、修理质量和收费等都很满意,可就是在拉开车门准备离开时,发现门把手处有水痕,风窗玻璃和外后视镜上有脏污。这两个细节会使客户产生什么感受?他/她会不会就此认为这家店的服务其实很差劲?流程中的主要环节或大部分环节都做好了,只是一些小细节没有处理到位,这很可能导致客户没记住“好处”,且对之前的一切全盘否定,这就是客户服务中的MOT——小小一刻。

企业要想真正令客户满意,切实提高经营水平,就应树立善始善终、软硬一致的工作理念。要知道,客户满意度也是对企业管理者智慧的考量和挑战。身为管理者,你要努力创建并维持一个高效的团队,使每个员工在工作中同心协力、默契一致,服务完整,才能完美。



6. 企业应从何处做起来提高客户满意度

在汽车修理行业中,无论什么性质的企业,多么有才干的领导者,只要失去了客户,就一文不值,这是笔者扎根汽车行业多年来的切肤之感。

汽修行业,表面上是修车,实质上是“悦人”。企业所提供的产品与服务的质量,反映了主要领导者的素质和能力。在你选择从事服务行业前,先要问问自己是否具备了服务的心态——“悦人”的能力,你是否能够时刻推己及人,想他人之所想?是否愿意把麻

烦留给自己，把方便让给别人？

试想，如果车不出毛病，客户没有遇到麻烦，也不需要帮助，那汽修厂还有存在的必要吗？因此，我们可以将客户满意度这一客观指标主观化，理解为你帮助客户解决问题的能力，修炼这一能力的前提，是你要拥有一颗诚心，并时刻牢记：**态度决定满意度。**

客户满意度，不仅是客户对企业服务能力、服务水平的感受和评价，还是企业能否持久经营、提升效益的决定因素。因此，将客户满意度理解为一项可以为企业创造实际价值的工作，是毫不夸张的。成熟的管理者会带领员工发自内心的并充满诚意地努力做好工作，因为他们明白：**善待客户就是善待自己的企业，就是想把企业做长做好的行动体现。**

那么，提高客户满意度的工作应从何做起呢？下面笔者结合自身实践进行剖析。

(1) 客户不满意的原因

客户不满意的主要原因分析见表 5-5。

表 5-5 客户不满意的原因分析

不满原因	主 要 方 面
不能被尊重	进店无人立即接待，到达业务区无人理会，这对初次来店的客户会产生较大负面影响，更易激起预约来店客户的抱怨； 交代的事情未得答复，结账等很久等
不平等待遇	服务人员“看人下菜碟”，对花钱多和花钱少的客户，对托关系和未托关系的客户，对自己熟悉和初来的客户，不能同等对待
被骗的感觉	宣传得挺好，实际体验反差大；承诺得挺好，实际没兑现；约定的事情，客户不催不能主动回复；故障越修越大，毛病越修越多，修车感觉像无底洞；交车不准时，实际费用远超预估
心理不平衡	同型车，别人的车毛病少，自己的车却毛病多；新车降价太快，没怎么开就贬值许多

(2) 客户不满意的原因分类

客户不满意的原因分类见表 5-6。

表 5-6 客户不满意的原因分类

原因分类	主 要 方 面
产品质量	车型更新换代过快，个别新技术未经充分实验，出故障无成熟解决办法； 产品先天存在缺陷或质量不稳定
服务质量	从主机厂到经销商，对销量和市场份额的关注多于对售后服务的关注； 管理者缺理念、缺技能、缺经验； 服务机制、服务便利性与客户需求脱节，企业服务能力的发展速度落后于客户需求变化速度； 服务人员成熟过程缓慢，后备力量不足
维修质量	设施设备、诊断仪器、专用工具、技术资料、备件等不完备，人员配备不齐整； 服务人员的工作能力不足，业务技能不熟练； 服务人员的工作态度不端正，车间和前台的管理不规范、制度落实不到位
服务价值	主机厂和维修厂/站的管理水平、技术能力、服务水平与产品档次和客户期望不匹配
服务系统	主机厂和维修厂/站管理体系僵化、混乱，令出多门、机制教条，处理问题程序繁琐，时效性差； 维修厂/站服务环节多、流程长，与客户简单、快捷、优质的服务需求脱节； 服务人员协作意识差，服务部门各自为政，管理者不重视培养员工团队意识； 硬件设施的维护管理不到位，对提升客户满意度的附加服务项目，如休息区设施、餐饮等关注不足
服务人员	企业缺少懂经营会管理的领导，缺少懂技术善为人的员工，缺乏人才培养战略，培养机制低效； 企业没有职业化氛围，经营者缺少经营理念，缺少长远规划； 企业缺少合理的薪酬激励机制，员工工作无热情

(3) 客户不满意的项目分类

项目分类

- 质量方面：维修质量，产品质量，配件质量（毛病多，修完用不住）。
- 时间方面：接待时间，维修时间，待料时间，结算时间（耗时多，不准时）。
- 价格方面：工时价格，配件价格，其他收费（价格不透明或超出客户预期）。
- 服务方面：服务的专业性，人员的态度（客户描述的故障听不懂，态度不热情）。
- 索赔方面：索赔范围，索赔便利性（索赔程序繁琐，预先无人说明政策）。
- 客户方面：用车不当，自身素养或习惯差，要求过高。
- 环境方面：硬件维护、停车便利性、休息设施完备等。

(4) 提高客户满意度的企业基础

- ☆领导重视，明确战略，全员共识，全员行动——目标一致、认识统一、协调行动。
- ☆改变观念，优化流程，组建团队，设定目标——目标明确、流程清晰、分工合理。
- ☆加强内训，定期分析，竞赛奖惩，客户活动——机制有力、奖罚分明、定有成效。
- ☆改善环境，设施完好，设备正常，休息舒适——领导重视、标准一致、投入合理。

(5) 提高客户满意度的企业行动

- 明确“买汽车更多的是买服务”理念，从领导层到员工，与客户达成共识。
- 对待产品质量问题，不卑不亢，真诚面对，及时上报，耐心沟通，设法解决，避免推诿，以诚意换谅解。
- 领导层要致力于打造专业、高效的服务团队，既要用“好人”，又要“用好人”。
- 领导者要关心、体恤员工，不断为员工创造更好的工作条件。
- 企业要保证设备设施、工具资料的齐备、完整，保障备件的供应和质量。
- 企业要尽力使服务过程、服务收费透明化，做到诚信待客。
- 企业要合理把控服务流程中的每一个环节，保证完整才可能创造完美。
- 企业要注重培训员工的服务规范、待客礼仪，培养员工热情服务的意识，让客户享受服务过程。

(6) 提高满意度的行动原则

- ◎客户满意第一，企业盈利第二，行为上勿表现出浓厚的商业色彩。
- ◎关怀要出于内心，不做无诚意的事情，尤其是免费活动、免费项目的操作。
- ◎换位思考，帮助客户降低用车成本，把客户的事当成自己的事。
- ◎在客户遇到困难，需要帮助时，及时热情地伸出援手，患难见真情。

(7) 提高满意度的实施要点

1) 购车初期。新车交车后两周至一个月内，应进行电话回访：询问客户是否已熟悉各项功能的操作方法，使用中存在何种问题，整体使用感受如何；提醒客户车辆首次保养的里程或时间，主动告知客户服务站的地点、营业时间、预约流程、必备手续等。让客户感觉到服务的连续性。

2) 维修之后。除维修过程中热情接待外，完工交车时还要与客户约好回访的时间与方式，使客户适应并配合维修后三日回访和厂家委托的第三方回访，对客户提出的意见和建议要积极反馈，客户受到重视就更愿与企业打交道。

3) **重要日子**。遇重大节日,特别是中国人的传统节日,如元旦、春节、端午节、中秋节等,以及遇客户生日或其他私人性的喜事,应适时发送祝福、祝贺短信,或电话祝贺;遇限行号牌轮换日,区域重大活动日,异常天气等,应适时发送关怀、提醒短信,使客户感受到企业的温暖。

4) **久未回厂**。对两个保养周期(约6个月)未回厂的客户,应安排专人关注并适时电话访问。访问前应对该客户的最近几次消费情况及其满意度有所了解。访问中,若客户表示因对服务不满而久未来店,则应先表示歉意,再征求客户意见,并邀请客户再次来店体验。若客户表示因个人或其他客观原因久未来店,则应表示理解和关心。

5) **保养保险**。距保养周期或保险到期前两周,应发短信提醒客户及时来店保养或续保,此后再以电话访问跟进,主动建议客户进行预约并与其沟通相关问题。若客户表示能如期来店,则应提前进行安排和准备。若客户不能如期来店或决定到其他店,则也应表示理解和关心。

6) **客户讲堂**。根据不同季节,如夏天(雨)、冬天(雪),以及客户兴趣、需求等,组织不超过20人的客户讲堂、用车交流活动,可请专家讲课,并鼓励客户发表意见、交流看法,共同探讨用车技巧、维修常识、事故处理、服务流程等问题。

7) **信息提供**。企业提供的信息应是客户关心、感兴趣的,如道路情况、天气情况、与买车/用车有关的法规和常识、主机厂客户活动、经销商客户活动、车辆有关信息等。

8) **服务能力**。服务能力是客户满意度中的核心要素,包含故障排除能力和业务处理能力。故障诊断不准、修完重现等问题,是必须尽力避免的。另外,保险事故车的处理,是最能考验企业服务能力的項目。

大量实践表明,客户对维修服务满意与否,不像维修质量合格与否一样有明确的标准,而更多取决于他们事前的期望感受与他们接受服务之后的实际感觉之间的差距。因此,想要让客户满意,就要尽力了解不同客户的真实需求,分析不同客户的心理状态,以提供超越他们期望值的服务。

(8) 提高满意度的实施方法

1) 全面检查企业客户满意度现状,对影响因素进行分析并提出改善计划,分析方法见图5-6。

2) 根据第三方调研报告、客服部回访记录,按照“条件能具备”“改善能见效”的原则,出TOP5,即挑出5项改进项,做出行动方案并分解落实,每月汇总改进效果,形成闭环管理。

3) 全员(尤其是业务人员、管理人员)提升服务意识,了解客户需求,与客户建立“熟悉”关系,争取成为客户的朋友,合理引导、管控客户服务期望值,使他们能够在服务中理解、配合企业工作。

4) 对能够配合企业工作,尤其对于接受第三方回访时给予企业合理、客观、良好评价的客户,以及帮助企业树立正面形象,甚至推荐其他客户的老客户,应给予一定的物质奖励。

5) 充分发挥客服中心的作用,客服人员要将回访或客户主动致电时收集的反馈意见及时处理或上报有关人员、有关领导。对客户来说,最大的不满莫过于企业对自己的意见不重视、不理睬,这种情况下,客户流失将在所难免。

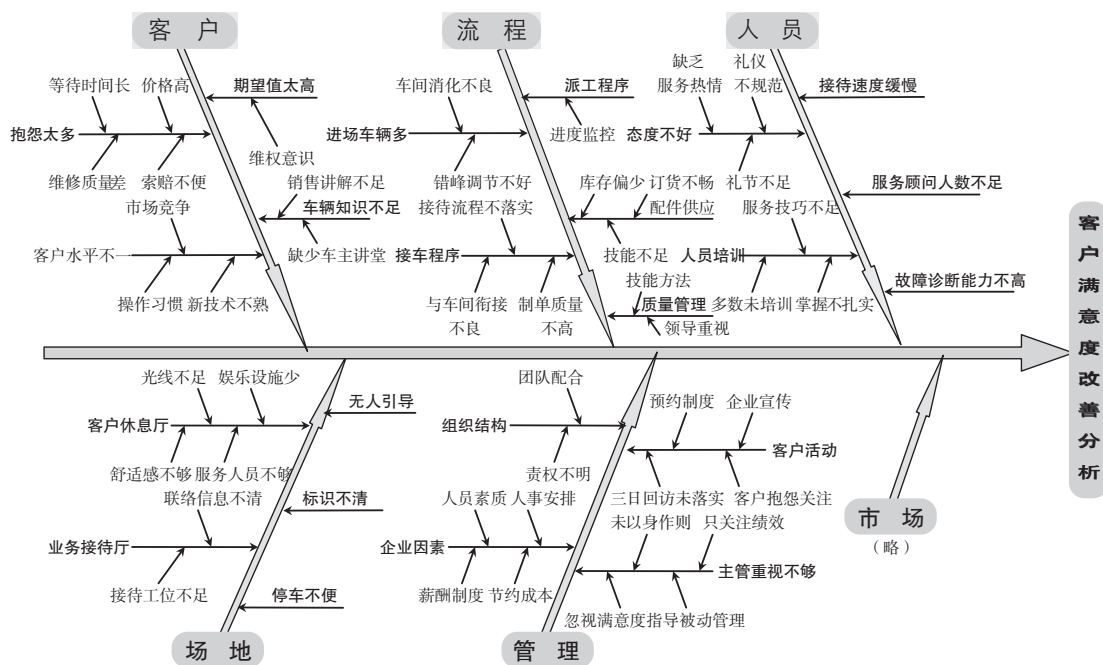


图 5-6 企业客户满意度改善分析

7. 有抱怨的客户就一定会流失吗

答案显然是不一定。客户流失后，企业自然要尽力把客户“找回来”。但更重要的，是尽力避免或减少客户流失，而不是亡羊补牢。实践证明，客户流失后再找回来比在其抱怨或投诉时设法挽留，代价要大得多。身为企业管理者要牢记一点，客户若还能对你有抱怨，说明他/她还没有完全丧失对你的信心，他/她仍然愿意给你改进的机会，而你必须懂得珍惜和利用这样的机会。

下面我们分 4 个方面来分析减少客户抱怨，避免客户流失的思路。

(1) 明确与客户的关系

汽修企业的业务人员，包括服务顾问、服务经理/前台主管等，不要以为踏踏实实，一板一眼地做好本职接待工作就足够了，其实这还远远不够。实践证明，作为一名优秀的业务人员，除了具备扎实的专业知识和熟练的接待技能外，与客户建立良好的关系是更为重要的。当你和客户相处得像朋友一样时，假如你或你的团队在服务过程中出现一些闪失或差错，我相信你的客户一定不会斤斤计较，更不会怒气冲天，而会以和缓、友善的方式，表达不满或指出你的问题。那么，朋友式的客户关系从何开始呢？其实这很简单，在客户等待取车的时段，身为业务人员的你，要学会主动和他们聊天。也许有人会反驳“上班时间怎么可以随便聊天呢？”，没错，正因为如此，我们就要注意“时间”和“氛围”——在

相对融洽的氛围中，在自己和客户都有闲暇的时候，应有意识地通过主动交流与客户建立“亲密”关系。如果在交谈中，还能坦诚地征询客户对自己及团队的意见和建议，并适时向客户赠送提前备好的小礼物，则良好的客户关系将就此生根发芽。笔者的切身感受是，大部分客户，尤其是第一次来店的客户，其实非常希望与工作人员交流，藉此克服自己对新环境的陌生感，并获得受到重视和尊重的感觉。

（2）明确客户来店的目的

客户选择走进一家正规的汽修店/站，表面上是要解决“汽车的问题”，其实更多的是想要获得一种踏实、友善的体验感。因此，企业除了要尽力排除汽车的故障外，还要争取在与客户的沟通中，搞清故障产生的“人因”，揣摩客户当下的感受，明确客户的真实需求，以确定有针对性的服务方案。如果只是闷头修车，甚至处心积虑地“忽悠”客户掏钱，则必然会使客户与你的亲密度和信任度下降，造成难以挽回的损失。

令人遗憾的是，现在多数汽修企业的经营管理者，首先想到的只是自己的企业和腰包里的钱，他们只关心客户能不能“送来”更多的钱，而对客户的需求和感受漠不关心。不少企业都在喊“客户至上”“客户是上帝”，其实这恰恰在无形中疏远了企业与客户的关系，与其分“高低”，不如把客户当作自己的朋友，将心比心，以诚相待。

（3）明确客服中心的作用

客服中心的作用绝不仅仅是机械地打回访电话，原封不动地记录客户抱怨或投诉的问题，最后做一个版式数年不变的分析建议。在笔者看来，发现问题、预防问题并督导问题的解决，才是客服中心应该发挥的主要作用。诸如重复的问题发生了多少次、问题解决之后挽回了多少客户这样的问题，是客服中心必须关注的，然而这仅仅是一系列工作的开始，在明确了这些问题之后，还要根据客户的建议，促进预防相关问题的措施出台，并跟进实施过程，督促落实。遗憾的是，很多企业对客服中心的作用毫不在乎，直到客户开始大量流失的时候，才开始亡羊补牢。当然，这与企业没有相应激励机制，导致客服员工同样缺乏责任感和工作热情有必然联系，但问题的根源，仍旧是企业领导层对客服中心的本质作用没有清醒认识，没有达成促进客服中心作用提升的共识，甚至对客户流失问题也没有积极关注。

国内的企业里，不知有多少人始终抱着这样的幻想：中国人多着呐，这个不来还有别人呢！他们似乎永远不会深入思考一个问题：客户不会明明白白地告诉你“拜拜，我下次不会再来了”。客户只会默默远离你，忘记你，而当你同样忘记他们，并在不知不觉中独享这份“忘怀”时，他们已经投入别人的怀抱，不会再关心你的所作所为。

（4）培养忠诚客户

抱怨的客户不一定流失，而真正流失的客户，往往是因为感受不到企业对自己的关注和尊重，感受不到企业愿意解决问题的诚恳态度，进而不认为企业有能力帮自己解决问题，最终才选择放弃。

抱怨是客户对企业的试金石，中国有句俗话叫“不打不成交”，抱怨处理得好，就会使客户的怨气和误解烟消云散，并加深企业和客户的相互了解和理解，变危机为商机，一位忠诚的客户就可能由此产生。



案例

怎样使有抱怨的客户转变为忠诚客户？这是一个极具现实意义的问题。笔者在一家 Jeep 特约维修站任职初期，遇到一位客户，其新购买的大切诺基还没到做首保的时候，便发现传动系统的分动器有渗油的痕迹。他找到当时的服务经理，满带怨气、毫不客气地讲：我花了 40 多万（元）买了这么高级的车，还没怎么用就漏油，将来怎么办？在服务经理告诉他，按照主机厂的政策，这种情况可以享受保修后，他又尖刻地说：反正你们不能把我原车的配件换掉，也不许解体，必须把漏油的毛病修好。后经维修技工仔细检查，该车只是轻微渗油，并非明显滴漏，这是符合 Jeep 原厂技术标准的。对于用惯了轿车，接触越野车时间不长的客户来说，将这一现象误解为故障是可以理解的。但经服务经理和技术人员耐心讲解后，该客户仍不依不饶，要求维修站给他出具一纸保证书，否则不肯罢休。

事情报至笔者处后，笔者了解到该客户曾在部队服役，复员后做医疗器械生意，有一定的经济实力，个人修养和品味都不俗，以前拥有过多辆其他中端品牌轿车，出于对 Jeep 品牌的喜爱和出行的需求，这次特意选购了大切诺基。交谈中，笔者对他说：您在军队服役过，肯定更能理解，Jeep 这个诞生在战争年代的品牌，它的设计理念和一般品牌是不一样的。它追求的是复杂路况的通过能力，注重恶劣条件下的安全性和可靠性，而车身局部部件的制造和装配工艺，和一般豪华品牌比起来，可能就粗糙一些。当然，您的担心我们是完全理解的。所以，以后无论您什么时候、因为什么故障，无论车是不是在质保期内，只要来我们站修车，我们都会特别注意检查分动器和周边部位，如果渗油情况确实更严重了，我们一定会免费为您修。另外，如果齿轮油油位过低，我们也会免费为您补加，保证您的用车安全。一番诚恳的沟通后，解决方案终于得到了该客户的认可。此后，该客户连续几次来站保养，笔者只要没有其他重要事情，都会主动迎接，并在维修现场，督促维修技工仔细检查分动器，这使该客户比较满意。某日，该客户驾车发生了意外交通事故，致使车的尾门、尾灯总成、后保险杠等严重受损，虽然该车并未在我站投保，但在办理后续理赔事宜的过程中，除报案外，与保险公司协商定损、车辆修复、结案领款等流程，全由我们代理完成。

在我们真诚的努力下，这一事件彻底扭转了该客户与我站的关系。后来，该客户在外地驾车又发生了意外翻车特大事故，好在无人员伤亡。事后他毫不犹豫地将被拖至我站。从始至终，笔者又帮助他，与保险公司协商处理案件。

没过多久，该客户又买了一台大切诺基。此后多年里，无论开车去哪儿，遇到任何问题，他都会和笔者联系，而且所有的维修保养全在我站做。每次来站，只谈故障，至于怎么修，换什么件，全让我们做主，结账时也从没要求打折优惠（但我们还是按优质客户对待）。在新大切诺基刚投放国内市场时，他又在我站订购了一台。就这样，一位满腹牢骚的客户最终转变为我们的忠诚客户。



8. 如何避免或减少客户流失

对任何一家汽修企业来说，经营的过程实际就是积累客户的过程。谁能维护好自己的客户，并使客户量不断增加，就等于搞好了经营。

综合修理厂的客户，大部分是靠经营者原有的社会关系，或通过不同特色手段开发出来的，即所谓“关系决定客源”。而4S特约维修站的客户保有量，主要来自于新车销售的贡献量，特别是在本站购车的客户，其次才是靠特色服务吸引，以及忠诚客户推荐。总的来说，只要品牌知名度高、品牌车型保有量大、特约站地理位置好、服务无大瑕疵，那么客源就不是大问题，即所谓“品牌决定客源”。

（1）客户流失的过程和原因分析

笔者根据多年从业经验总结，客户流失的过程是：不满→抱怨→投诉→流失→消失，引发的后果是：减少消费→流失不回→负面宣传。客户的任何一点不满，如果得不到企业的关注和有效解决，都有可能导致其对企业失去信心，并永久性流失，甚至还会给企业带来负面影响。

业内统计表明，客户流失的原因及占比如下：

- 3% 搬迁，本店搬迁或客户搬家。
- 5% 自然流失，车辆转手、出质保期或因其他原因长期停驶。
- 5% 他人的意见，客户亲人、朋友、同事等推荐其到其他店。
- 9% 交通不便，找到离家或单位更近的地方。
- 10% 投诉，对产品质量、维修质量、服务质量进行投诉，但结果未达预期。
- 68% 需求未得满足，本店的硬件、服务无法满足客户的需求。

（2）可控因素分析

在上述原因中，除搬迁、车辆转手、交通便捷性外，其他因素都不应成为客户流失的理由。通过客服部门回访，结合主机厂、社交媒体等渠道获得的客户反馈，企业管理层应认真审视并仔细分析客户的合理诉求，根据自身能力不断改善服务：

① 对4S店来说，不要以为完成了新车销售就可以一身轻松，实际上，真正的销售是从交车后开始的，客户对销售、售后服务的评价，决定了你是否能卖好下一台车。

② 不要把客户回访工作机械地当成“硬性任务”或“标准流程”来执行。若毫无诚意地与客户交流，或不能切实解决客户的问题，则回访工作等于做无用功。

③ 不仅要做好主机厂的官方召回工作，面对因本店疏漏造成的大批量责任事故，还要有勇气开展自己的召回工作，以“真心”换“忠诚”。

④ 在各4S店服务水平、价格体系趋于同质化的今天，要打造自己“投客户所需”的特色营销策略，设计出针对不同里程、不同年限客户车辆的保养规划、保养维护套餐，并根据忠诚度给予其不同的优惠。

⑤ 为改善服务流程，提高作业效率，可专为小故障、单保养的车辆设立快速通道，消除客户维修等待的烦恼。另外，要切实做好24小时救援工作，消除客户对行驶中车辆出问题的担忧。

⑥ 建立有效处理客户投诉的机制，加强对流失客户的分析。根据不同阶段、不同情况，给有关部门和人员设定流失限额并配以考核奖惩办法，避免和减少客户从“流失”演变成

“消失”。

(3) 4S 店的现状

目前,凭借品牌垄断、厂家保护,许多4S店都存在这样的问题:坐等客户上门,不研究客户是从哪里来的;不关心客户的真实需求,只管修好车;不分析客户的消费行为,“黄瓜打锣,响一下是一下”。

这些问题具体反映为:客户信息不完整;联系跟踪意识不强;回访流于形式;对客户未分类管理;客户关怀不够等。

其次,不少企业对自身形象缺乏雕琢,从环境到服务都粗枝大叶,如厂区设施、员工服装、接待礼仪等。举例来说,某些企业在客户结账时才表示不能当时提供发票,这很可能导致客户抱怨。

最后,像人员流动性大,对客户消费能力的关注多于对其需求的关注,这些问题都会潜移默化地影响客户对企业的看法。如果客户与企业的关系总是维持在“若即若离”的阶段,则企业稍有不慎就会使客户流失,长此以往,企业的经营怎能不如履薄冰?

(4) 企业要修炼内功

对任何企业而言,在成熟且充满竞争的市场环境里,练好内功才是立足的根本,才能最大限度地避免或减少客户流失。在生产经营中企业应注意:

- ① 力求让每个员工理解、掌握管理流程和服务标准,并养成良好的工作习惯;
- ② 不仅要有规章制度,还须责任分明,要让员工明确什么该做、什么不该做;
- ③ 工作要求与激励机制配套,奖罚分明,让员工安心工作;
- ④ 强化各级员工的日常工作规范,提高整体工作效率;
- ⑤ 针对各种类型突发事件制订应急预案,提高抗风险能力,核心是领导有担当,起带头作用;
- ⑥ 领导层要先考虑怎样减少员工流失,获得员工信任,因为这是影响客户流失的重要因素。

企业管理的内涵

企业管理的核心,不是处理问题,而是防范问题。避免或减少客户流失的妙诀其实就在你的员工身上,员工流失少了,团队稳定性强了,你的客户就会受到感染。在对待流失客户的问题上,永远不能认为客户流失了,你与他的“朋友”关系就终结了,所谓“散买卖不散交情”,在汽车维修这个靠“口碑”生存的行业里,员工口碑和客户口碑对企业的经营发展都起着非常重要的作用。

(5) 留住客户的方法

1) 着力提升服务质量。在维修方面,提高一次修复率,保证作业和配件质量,修好车辆还要用得住;在收费方面,尽量做到收费透明、价格合理;在服务效率方面,提高接待效率,保证按时交车;在客户管理方面,发挥好客服部联系客户、情感追踪的作用。企业的服务能力是吸引客户、留住客户的核心,而与客户的关系,要在日常维系中不断强化,决不能“收完钱就变脸”。

2) 服务项目与需求协调。除正常的维修保养外,凡与车有关的客户需求,企业就应适时、顺势推出,并努力做好,如定期免费安全检测、道路救援、车务提醒、代办验车、注册变更、美容清洁、修费折让、代办保险、事故协助处理、事故直赔、客户讲堂、车友郊游等,使企业变成汽车的家。若能把客户培养得越来越依赖你,则表明你的企业服务工作做得很成功。

3) 重视延保。延保是在新车质保期基础上的延续,车辆在延保期内正常使用时,发生延保服务合同保障范围内的故障,就要由指定维修机构为客户提供相应服务,而由此产生的费用由延保公司按约承担。延保业务可使客户省钱、省心、省事,并使车辆保值,增加客户回厂率。这项服务在汽车市场发达国家推行较早,渗透率达30%~35%,从客户忠诚度看,有延保的企业比没有的,客户回厂率高出10%~20%,目前国内开展该业务较好的品牌,回厂率可能更高。

4) 开展会员俱乐部活动。成立车友会或会员俱乐部,即通过利益机制制造客户对企业和品牌的粘性。向会员提供尽可能多的增值服务、优惠服务,组织开展各种活动,使他们产生与非会员相比的优越感,逐渐形成绝对忠诚。企业虽牺牲了一定的利益,但换来的是留住老客户,以及赢得新客户所节省的大量市场成本。当然,入会章程及活动管理是企业必须着重研究的问题,必须设置门槛,不可免费乱入。

5) 客户抱怨及时处理。排除车辆故障,有熟练的技术就十拿九稳了。而处理客户抱怨或投诉,则既要懂得做思想工作的技巧,又要具备技术、业务的专业知识,否则,热情有余却净讲外行话,于事无补不说,还可能会激化矛盾。



案例

处理一起客户投诉的方法,很可能对其他投诉的处理起到导向作用。客户的期望值来自于社会口碑、企业服务承诺、自身的认知和需求。对业务人员来说,处理投诉的重要技巧,就是如何根据企业的实力给客户一个现实、合理的期望值,而不是一味迁就,靠牺牲企业利益,无原则地息事宁人。

某4S特约站承修的某型SUV,为满足设计要求,其制动盘、片的质地较硬,导致个别车在制动时会发出高频的摩擦声,一些客户可能会不适应。该站的服务经理本身专业知识就储备不足,还缺乏处理问题的技巧以及服务原则。遇到个别纠缠的客户,因担心其反复投诉,该经理最后都以给其免费更换盘片来解决,显然,这本不该是特约站承担的责任。这不仅使该站蒙受了较大的损失,还造成了难以挽回的负面影响。长此以往,一部分客户就形成了“小闹小赔、大闹大赔”的错觉,给该站的社会口碑和员工信心都带来了极大的损害。



9. 流失这样的客户值得惋惜吗

企业的经营说到底是在吸引客户、经营客户,但这并不意味着每一个客户都值得企业去经营。因为在当今社会中,不乏有个别客户,打着维权的旗号,揣着不可告人的目的,闹出一些经不起推敲的事端,给企业带来的只能是损失。如何取舍这样的客户,对于每一

个汽修企业而言，都是值得深入研究的课题。下面针对笔者亲身经历的一个案例进行分析，力求给同行朋友以启示。

（1）三次正常维修

2010年11月14日，客户A驾驶着一台2006年购买，累计已行驶约77000千米的轿车来站，其反映由于最近去外地加了劣质燃油，导致发动机故障灯常亮。经维修技师检查，需对燃油系统进行清洗。后用专用诊断仪检测发动机控制系统，发现氧传感器及三元催化器也存在故障。经客户A同意，技师首先对进气道、节气门和喷油器进行了清洗。再次试车，发动机运转状况明显好转，又一次检测显示，只有三元催化器仍存在故障，需更换才可彻底解决。与客户A协商后，其说有急事不想再修，坚持先开走。

同年12月12日，客户A再次来站，此时其车已行驶约80000千米。他反映该车在行驶中出现中、高速加速不畅现象，且底盘部分有异响。经过调看上次维修记录，并根据其描述的故障现象，维修技师确认为三元催化器内部陶瓷芯严重烧蚀损坏。这次，经客户A同意，为该车更换了三元催化器，后经试车，行驶、加速均正常，问题完全解决，其正常结算完后满意而去。

时至12月19日，客户A第三次来站，称驾车行驶中，发动机突然抖动，加速不良，此时该车行驶里程为81500千米。经维修技师检测，故障为发动机多缸失火，且点火线圈外部有明显破损漏电现象。经客户A同意，决定更换点火线圈。然而，站内备件库当时无此配件，恰逢星期日，即便立即订货也要过些天才能到货，客户A表示等不及，再三要求站里设法解决。于是，备件部人员设法联系到配件市场的合作单位，火速调来新的点火线圈。当天下午，更换完新点火线圈后，该车故障彻底排除，客户A未表示异议，结算完后匆匆离去。

以上是客户A三次来站维修的完整过程，手续完整且都有其本人签字，站内也正常存档。

（2）突现投诉函

车辆故障彻底解决，客户A现场没提出异议，事情至此无任何异常。但让人意想不到的是，同年12月底，客户A向消协发去了一封投诉信，原（件）文如下：

客户投诉：

我的车是××××的，排量是3.5（L）的，因为2010年11月10日在外地加了低品质汽油，后来11月12日到某4S店去清洗喷油头，节气门还有什么来着我忘了，一共花了一千三百多元。清洗完了，我的车跑高速时加油出现了“砰砰”（注：读keng）的声音，再到4S店去检查说是三元和氧传感器坏了，那就换，又花了四千多元。但是还没好，我前前后后去了四到五回，19号我的车又出现了缺缸现象就又去了，说是点火线圈坏了，那就换，但是要先订货，我说着急他们说一会儿就能送来，可是来送货的人我见过，是××××汽配城的，并且接待和维修工也说是从汽配城要的货，交钱时我交了四百多元，汽配城才一百六十多元，我怒啊。这应该算欺诈吧。我是从2010年11月12日开始，每个星期六或星期日就去他们店里修，直到2011年1月了都没修好。所以要求他们把我在他们店里换的件所花的钱双倍赔给我并把车修好。

投诉人：闫××

投诉人电话：139110×××××

车牌号：京××××××

发动机号：××××××××

车架号：××××××××××

注：经实际调查，投诉人并非闫××

结合客户A的投诉信，以及整个事件的经过，我们做如下分析：

1) 从信中看, 客户 A 对加劣质燃油、维修站清洗喷油器等一系列的维修过程进行了描述, 且基本尊重事实。

2) 从信中看, 客户 A 故意回避了对车况的描述。该车已行驶了近 5 年, 行驶里程超过 80000 千米。针对这种车况, 如果使用、保养不是特别细心的话, 则其配件的磨损、老化都会加剧, 性能会迅速衰退, 故障在所难免, 已经到了寿命的末期。而后经过验查登记手续, 我们发现客户 A 也并不是这辆车的最初使用人。

3) 第一次维修时, 客户 A 在明知故障原因的情况下, 只选择了清洗燃油系统, 拒绝了维修技师更换三元催化器的建议, 这是导致后续故障加重的主因。而其信中说“清洗完了我的车跑高速时加油出现了‘砰砰’的声音”, 明显是将责任推给了维修站。另外, 稍有维修常识的朋友一定知道, 任何车也不可能清洗过燃油系统, 一切正常之后, 又行驶 1 个月才出现这样的故障现象。信中明显隐瞒了从清洗燃油系统之后, 到出现异响之前, 这将近 1 个月时间里的车辆使用情况。

4) 通过前期事件描述, 我们可知客户 A 一共去了 3 次维修站, 而其信中说“前前后后去了四到五回”。另外, 信中说“从 2010 年 11 月 12 日开始每个星期六或星期日就去他们店里修, 直到 2011 年 1 月了都没修好”。这显然是十足的谎言, 因为 2010 年 12 月 19 日之后, 他就再没来过站里。

5) 信中特意强调说“从 2010 年 11 月 12 日开始每个星期六或星期日就去他们店里修, 直到 2011 年 1 月了都没修好”。显然, 他从 11 月 12 日第一次来, 到 12 月 19 日第三次来, 期间车辆行驶了约 4500 千米, 而三次故障发生的间隔期内均行驶正常。如果说这么久一直都没修好, 那车辆每次是怎么顺利离站的? 又是怎么顺利行驶了这么长的里程? 再说, 如果所谓的“四五次”每次都没修好, 他为什么每次都会自愿掏钱结账? 这实在不合逻辑。

6) 客户 A 投诉的焦点是点火线圈的来源和成本。他说自己询的价是 160 多元, 而站里却收了 400 多元, 是欺诈行为。然而, 我们知道, 特约站的收费中是包含了配件费(含税金)和工时费的, 另外, 该车所用点火线圈等配件, 有进口和国产之分, 两者成本相差不少。

从以上分析我们可以看出, 客户 A 实际上就是因为对维修站的收费不满, 故意歪曲事实, 夸大矛盾, 以维权的名义, 向维修站索要高额赔偿。

(3) 积极解决

投诉函由消协转至主机厂和维修站后, 相关领导高度重视。第一时间组织专业人员对客户 A 的车辆维修过程进行了认真调查和分析, 并主动约请其来站协商处理, 倾听其诉求和意见, 寻求妥善解决的办法。

2010 年 1 月 10 日, 主机厂委派售后服务区域经理和技术工程师, 会同维修站负责人一道与客户 A 沟通。客户 A 强调现在的问题是车没修好, 高速加速不良。经协商, 双方达成书面协议, 并签字确认。协议要点是: 如果不涉及解体发动机, 修理或更换任何外围配件都可以, 且费用由客户 A 承担。如必须拆解发动机, 则须征得其同意, 或可不修。

此后, 主机厂工程师和客户 A 一起对车辆进行路试鉴定。然而, 经反复路试, 并未出现客户 A 描述的故障现象。事实面前, 客户 A 马上反悔, 不再谈加速不良的问题, 转而抱怨点火线圈的价格贵, 要求退货。这显然暴露出了他的真实目的。

明确了客户 A 的最终诉求后, 经主机厂与维修站商议, 本着顾全大局、关怀客户的

原则,决定尽可能满足其愿望,以期息事宁人。经协商,双方达成了最终解决协议:将客户 A 认为不合理的三元催化器、点火线圈的费用及部分维修工时费,共计 4200 多元,全额退回给他,自此以后,双方互不追究任何责任。此协议在主机厂和维修站均备案存档。

针对处理结果,主机厂又据实给消协做了详尽、及时的书面回复。

(4) 危机再现

按照常理,这件事应该到此结束。一方面,主机厂和维修站的最终处理方式,实际上已经超出了责任范围,是足够坦诚、大度的。另一方面,双方已经签署了最终解决协议,协议本身是合理合法、具有约束力的,当事双方必须遵守约定。

然而,不可思议的是,就在签署解决协议后的 2011 年 1 月 11 日,客户 A 再次来到维修站,希望多花些钱,再把昨天拆下退回的点火线圈重新装上。如此怪事,让人一头雾水。

鉴于纠纷刚刚了结,站内服务顾问比较谨慎,耐心接待的同时,对客户 A 表示站里的服务能力恐怕不能满足其需求,建议其到其他维修站解决。然而,客户 A 仍不罢休,声称在 2010 年 11 月更换过底盘的配件,之后就出现了异响。由于此前他从未提及过此事,服务顾问便耐心向其说明,因不知为其更换配件的企业是否具有相应资质,以及所换配件是否为原厂正品,站里无法帮其鉴定该故障。另外,就算是在正规维修站更换的纯正原厂配件,也早已超出保修期限。鉴于此,客户 A 自觉理亏,便没再过多纠缠。

(5) 三个月后再投诉

时隔近 3 个月,2011 年 3 月下旬,维修站收到由当地某媒体转来的客户 A 投诉函,内容较上次消协投诉函又有变化,并且署上了自己的真实姓名,原文如下:

请您尽快于下周三前给我们节目回复,我们下周四将播出,谢谢!

投诉内容:

贾×× 投诉服务质量 汽车品牌是××××,投诉内容:我的车是因为在外地加了低品质汽油,后来到某 4s 店去清洗喷油头,节气门还有什么来着我忘了,一共花了一千三百多元。清洗完了,我的车跑高速时加油出现了“砰砰”的声音,再到 4s 店去检查说是三元和氧传感器坏了,那就换,又花了四千多元。但是还是没好,我前前后后去了四到五回,19 号我的车又出现了缺缸现象就又去了,说是点火线圈坏了,那就换,但是要先订货,我说着急他们说一会就能送来,可是来送货的人我见过,是××××汽配城的,并且接待和修理工也说是从汽配城要的货,交钱时我交的是 4s 店的价格,四百多元,汽配城才卖一百六十多元,我怒啊。这应该算欺诈吧。

以上的问题我又投诉到了中消协,经过××××售后调节,我是一气之下把三元和点火线圈都退了。我对××××售后的两位经理和一位技师非常满意和佩服,对××××是非常不满。当时在拆我车上的三元和点火线圈时,我还提出了,原来在他们店里换的推位杆和横拉杆,还有转向球头又开始响了,让他们检查一下。但是当时我非常气愤,车出来后又忘了问,他们也没和我说,我就走了。第二天我发现还在响,我就又到他们店里去检查,他们直接告诉我不管。

后来我到另一家 4s 店去检查,师傅告诉我换的应该是国产的,是使不住的。可我在他们店换时,接待的人明确告诉我换的是进口的。现在他们不管我,我可怎么办。现在我的车是底盘异响,发动机跑到 80(千米/时)就抖,还老熄火。希望××××能帮我解决,我现在想把车送到×大师那里去修。

客户:贾×× 1391107×××× jia××××715@hotmail.com

车牌:京 j×××××

4s:××××

对比前后两份投诉函,可看出两者前半部分完全一致。然而,媒体转来的投诉函中,客户 A 只字不提主机厂及维修站为其解决问题时,积极、坦诚、大度的处理态度,最终明显有利于他的处理结果,以及自己已经签署了最终解决协议这些基本事实。这是明显的混淆视听、背信弃义的行为。另外,后半部分描述完全是凭空捏造、颠倒黑白,其用意就是

欺瞒不明真相的媒体，编造谎言绑架社会舆论，置法律和道德于不顾。

(6) 回复媒体

即便如此，本着对社会、对客户真正负责的态度，主机厂和维修站还是认真地给媒体进行了书面回复，原文如下：

关于 ××××（车型）客户贾 ×× 投诉一事的回复

尊敬的媒体老师：

非常感谢您长期以来对 ××××（厂家）的关注和支持，您对新闻报道认真、谨慎、客观的工作态度，特别是对广大消费者利益的关切精神，令我们深感钦佩。

您们转发的 ××××（车型）客户贾 X 的投诉函我们已收到，××××（厂家）给予了高度重视，并第一时间要求涉事的经销商 ×××× 汽车销售有限公司予以协助调查处理。

××××（4S 店）收到 ××××（厂家）的调查要求后，将该车辆相关的维修事宜整理汇报如下：

由于客户在外地加了低品质的汽油，于 2010 年 11 月 14 日来 ××××（4S 店）检修。依据客户描述及维修流程，维修人员针对情况制订出如下维修方案，并得到客户认可。

1. 先将油路做一下清洗（喷油嘴，节气门，进气道），如不严重可以通过清洗恢复。

2. 用专业电脑检测仪检测各个模块的工作状况，并进行数据流分析。

通过检测发现三元催化器和氧传感器已存在故障，需要及时更换。得到客户同意后进行更换，更换后故障消除。

2010 年 12 月 19 日，客户再次来到 ××××（4S 店），反映发动机抖动，提不起速。经检测为多缸失火，点火线圈外部有明显破损。更换点火线圈后，故障消除，此次维修与上次无任何关联。

2011 年 1 月 10 日，客户投诉到消协，××××（厂家）派售后服务区域经理及工程师到 ××××（4S 店）与客户一起进行了沟通。客户一直强调车未修好，加不上速。技术人员对车辆进行试车，车速达到 170 千米/时，并未出现客户所说的故障现象。同时，技术人员对 ××××（4S 店）的维修方案表示认可。本着顾全大局、关怀客户的原则，经协调，××××（4S 店）将三元催化器、点火线圈及部分工时费退还客户，共计 4234 元，并签署协议，在厂家备案。

2011 年 1 月 11 日，客户再次找到 ××××（4S 店），希望多花些钱将昨日拆下的点火线圈买回装上。××××（4S 店）建议客户可以到其他维修站进行检修，因此未给客户安装。至于此次提到的底盘异响，是在 2010 年 11 月更换的相关配件，由于客户未到站检查，是否在外更换无从得知，因此不做评价。

在对此客户车辆的多次维修中，我们均采取了符合流程和标准，并得到客户认可的维修方案。××××（4S 店）自 2005 年成立以来，从年维修台次，业绩流水产值，维修人员技术能力等方面，均属于全国一线水平。欢迎媒体和广大客户监督指正。

××××（厂家）将继续关注该投诉的进展情况，希望得到一个完满的结果。

再次感谢您的关心和监督，××××（厂家）将与您共同为不断提高客户满意度而努力。

如有任何问题，请随时联系我们。

谢谢

××××（厂家）汽车有限公司

2011 年 3 月

(7) 令人遗憾的报道

在收到主机厂和维修站的回复后，该媒体于同年 3 月下旬的某时段节目中，播出了针对这一事件的节目。令人遗憾的是，节目的策划思路、编排形式，以及内容安排，将正义的天平偏向了客户 A，任凭其对主机厂和维修站无端指责，对主机厂和维修站积极协商、签署协议等事只字未提，也未给后者澄清事实的机会，使事实完全被歪曲，给后者形象造成了极其恶劣的影响。

另外，节目中还暴露出一些消费者对汽车维修行业的误解，比如节目现场的嘉宾——某知名律师，针对客户 A 反映的点火线圈问题表达了这样的看法：如果是从汽配城进的货，价格就应该便宜。这显然是对配件定价依据的误解。这里我们必须明确：其一，非主机厂渠道的配件，只要经销商经厂家授权、认证，则产品质量是完全有保障的，两种渠道并无区

别；其二，非主机厂渠道的配件，采购价格不一定比主机厂渠道低，而且，维修站对外销售非主机厂渠道配件时，必须执行主机厂的定价标准，不得擅自降低或抬高定价。

诚然，媒体利用自身优势，有条件为广大消费者、汽车厂商和经销商建立起一个多方沟通、交流的平台。然而，如果这一切都基于谎言，基于扭曲的心态，那么这个平台所带来的负面影响将是难以估量的。就这档节目而言，我们有理由相信媒体的初衷是为了督促主机厂和维修站及时、坦诚地与客户协商并解决问题。但这家媒体并没有深入调查、分析，盲目轻信客户 A 的一家之言，导致节目所述内容与事实产生了极大偏差，从深层次讲，这甚至助长了类似客户 A 这样怀有不良动机的客户的气焰，使他们更加有底气依仗所谓“弱势”身份，借助媒体、舆论的保护伞，继续作恶。

倘若媒体效应如此恶性循环，则最终会传达给消费者怎样的信息？最终又会将消费者的消费行为引向何方？这是值得广大新闻媒体从业者，以及关注汽车后市场的朋友们深入思考的问题。

（8）合理合法收费

首先，早在 1994 年，原北京市物价局、北京市交通局就共同颁发了《北京市汽车维修行业收费管理办法》及其通知，明确规范了维修工时费、材料费的制定标准。对于 4S 特约站而言，工时费和材料费的制定，还要受主机厂商务政策及运行管理规范的约束，并非自主随意定价（当然，我们不否认个别企业有冒险非法抬高定价的行为）。其次，4S 特约站的进货管理原则是质量优先，兼顾价格，并有规范的质量保证制度和严格的财务手续可查。而且，对任何行业而言，无论是出于国家法规、行业规范，还是社会现实，都不存在必须以客户询价为定价标准的规则或道理。



注意

电气系统的维修收费，是很容易导致消费者误解的收费项目。这源于多数消费者习惯于以所用配件、耗材的价值来衡量收费的合理性，而对维修作业本身的高技术、高风险、高强度性质没有理性认识。例如最常见的熔断器（保险片），本身价值一般不超过 30 元，但由其牵连出的检修作业其实是十分繁琐的。熔断器熔断有两种情况，其一是表明相应的电气元件工作异常，其二是其自身损坏或有质量问题。作业中，需按电源→供电线路→线路插接器→控制开关/继电器→控制模块→搭铁的顺序，进行全面检查，将可疑故障点逐个排除后，才能更换新熔断器（保险片）。这需要维修技工熟知车辆电路，掌握电路检修技能，且作业中容不得半点儿马虎，由此付出的劳动价值显然不是熔断器（保险片）自身价值可以衡量的。

另外，关于配件定价的问题。如今，汽车配件城在国内如雨后春笋般涌现，它打破了 4S 特约站的垄断经营模式，给消费者提供了多重选择，对繁荣市场发挥了积极作用。政府的法律法规和行业规范都对其重要地位给予了充分肯定。就维修配件的来源而言，行业现实是任何一家主机厂都不可能完全满足 4S 特约站对配件及耗材的需求，几乎所有品牌的 4S 特约站都会从配件市场中采购配件和耗材，以保证正常经营。至于配件的价格，行业政策早已明确，并不是“非主机厂渠道就一定便宜”。有些稀缺配件，主机厂甚至都没有库存，只能从配件市场中寻购，其实际采购价很可能比主机厂定价高出数倍。当然，这些问题，

绝大多数消费者是可以理解，也可以接受的。

我们应该想到

政府、企业和媒体，应该联手倡导、引导国人树立正确的汽车消费观念，在鼓励与支持消费者合理维权行为的同时，更要坚决揭露、大力遏制个别动机不良者的违反道德，甚至违法犯罪行为。

（9）第三次投诉被终结

虽然客户 A 无理取闹、反复无常的行为令人费解、反感，但本着对社会负责的态度，在节目播出后，主机厂和维修站还是一如既往地认真对待，努力向广大消费者澄清事实。2011 年“五一”节前后，客户 A 不知出于什么考虑或还有什么不可告人的目的，又第三次给国家质监总局发去了投诉。这次，主机厂在把与此事相关的处理材料及解决协议上交质监总局，并做详细回复后，质监总局最终决定彻底冻结此事，不再接受客户 A 的相关诉求。至此，这场“战役”终于彻底平息。

（10）反思与总结

我国汽车后市场近年来呈现出野蛮式增长态势，由于从事汽车零配件经营的门槛并不高，使得日渐庞大的配件经销商队伍中混杂了许多不法或无良商贩，导致假冒伪劣产品横行，以次充好、欺瞒欺诈现象屡禁不止，这是不容回避的行业现状。但笔者认为，绝不能因此就习惯性地认为汽配市场的经销商所售的配件全都来路不正或品质难保，更不能给所有非主机厂渠道的配件都扣上“假冒伪劣”的大帽子，否则将对汽车后市场的良性发展起到极大的阻碍作用。我们必须坚信，在国内相关法律法规日趋完善，政府监管、查处力度逐渐增大，行业自律意识逐渐提高的大背景下，国内汽车配件市场一定有涅槃重生之日。

回到我们开始的问题，失去像客户 A 这样的消费者，值得企业惋惜吗？

如何甄别、分析一个消费者的消费行为是企业的必修课。那么，什么是正常的消费行为呢？笔者认为至少有三个显著特征：①期望值符合常理；②交易过程自然，自觉遵守合同、协议约定；③遵守国家相关法律，遵守社会道德。如果某个客户的消费行为违背其中任何一条，便可判定其并非值得企业用心经营的客户。当然，在目前的社会环境中，如何处理这样的事情、应对这样的人，确实是一个非常棘手的难题，这考验着企业上上下下，每一个管理者和员工的智慧。

但通过以上案例，我们可以肯定，客户 A 们的流失，是不值得企业惋惜的。



10. 汽车维修服务应把握怎样的原则

“地上的五星酒店，天上的航空公司”，它们同是世界上公认的服务标准比较高的行业。尤其谈到航空服务时，人们想到的是一种温馨、有求必应的服务体验，空姐的甜美笑容和热情问候，往往会给你寂寞、枯燥的旅途留下美好的回忆。

然而，无微不至的服务，是否等同于毫无原则呢？我们来看这样一个案例：

某架航班上，一排座位上并坐着一对年轻夫妇和他们三四岁的孩子。飞机起飞不久，孩子便哭闹起来。此时，孩子的父亲微闭双目无动于衷，母亲则满脸怒气地不停斥责孩子。过了一会儿，孩子哭累了，提出想要小便。这时，刚好推车送茶水的空姐来到这排座位边，孩子的父亲伸手向空姐要了一只水杯，然后让孩子尿在杯里。如果说此时航班上的卫生间正在使用，且排队的人很多，那么一个三四岁的孩子因为等不及而尿在水杯里，恐怕大家都还能谅解，然而，这位父亲事后要求空姐把盛尿的水杯收走的举动，就难以令人接受了。虽然这位父亲态度粗暴、再三呵斥，空姐仍面带微笑地解释，并坚持没有满足其要求。

如果从一个服务者的角度看待这个问题，则不难得出结论：在为其他旅客准备饮料的时候，怎么能同时拿盛着尿的纸杯呢？怎么能为满足一个旅客的不合理要求，而不顾其他旅客的利益呢？这就是服务的原则。

下面我们再看一个笔者亲身经历的典型案例：

某4S特约站，接修了一台行驶4万千米的SUV。客户称在外地某路段行驶时，时速约100千米时，听到一声巨响，随后发动机熄火，车底漏油冒烟，且地面上有散落物。经过初检，维修技师确认该车的发动机缸体损坏，疑为连杆受力断裂后捣缸所致。进一步检查发现，发动机空气滤清器及空气流量传感器处有明显的进水痕迹并残留有泥沙，于是基本判定故障原因为发动机进水。

当服务经理告知客户只能更换发动机总成，且按照保修政策不能索赔，只能由其自行承担十余万元维修费时，该客户当即大发雷霆，说该车从没涉水，只是在大雨天行驶过，如果这样就会导致发动机进水损坏，那一定是设计有缺陷，是质量问题，不应该自费，并扬言将此事投诉至消协，还要在互联网上发布。至此，服务经理觉得没有更好的办法能做通该客户工作，便提出先请主机厂对事故进行鉴定，待得出权威结论后再做处理。

事故上报主机厂技术部门后，经过站里协调，主机厂技术人员来到现场进行查勘鉴定。十天后，主机厂发来《现场技术支持报告》，鉴定结论为：发动机进水后，连杆受力弯曲，上止点发生改变，然后连杆疲劳断裂，缸体被击穿。由此结论可知，该事故并非产品质量所致，肯定无法享受保修待遇。其实事情至此，处理方向已经很明确了。然而，服务经理把结论告知该客户后，其反应更加强烈，拒不接受这一结论。缺乏经验、想法天真的服务经理已经难以把控局面了，此时做出了一个错误决定：为了暂时安抚该客户的情绪，在未与售后总监商议，仅向总经理助理简单请示的情况下，竟给该客户提供了一辆代步车。

麻烦就此开始。此后站里多次通知该客户到店来协商，其都推辞不来，好不容易来了就大闹一通，拒不归还代步车不说，还要把展厅里打算买车的其他客户给赶走，极大地干扰了站里的营业秩序，试图通过这种过激的方法逼迫站里接受他的无理要求。

事情一拖就是将近十个月，期间，站里给该客户先后更换了三辆代步车。最终，不得不委曲求全，不仅减免了一大半更换发动机的维修费，还附赠了价值数万元的钣金喷漆服务，事情就此了结，站里却是赔了夫人又折兵。

针对这个案例，我们做如下分析：

1) 处理方法。这件事其实本不十分复杂，因为有确凿的证据证明，该车故障既非产品设计缺陷或质量问题，也非维修站误操作所致，主因在于该客户雨天行车，车速过快或通过积水较深路面时未减速，导致发动机吸入过量雨水。只要坚持原则，合理疏导，耐心劝解，

事情是完全有可能圆满解决的。

至于服务经理给该客户提供代步车的问题，则是错上加错。因为代步车只有在产品存在质量问题时，才无偿提供给客户。当然，事故本身并非客户有意而为，出于关怀客户的目的，确实应该给其提供一定程度的优惠或补偿，但决不能全无底线，且在其无理取闹的情况下步步退让，这样处理对其他客户来说，显然也是不公平的。

2) 反思。我们需要扪心自问：你怕客户闹，是你自觉理亏呢？还是无计可施呢？你说这么做是出于关怀客户的目的，可客户并不领情，还屡次抱怨，原因何在？企业的每件事都像一道选择题，做出选择前，我们必须权衡这个选择对企业有何效益，对客户有何导向作用，对员工有何影响，乃至对社会有何影响。身为成熟的管理者，一定要三思而后行。

11. 汽修厂，我为什么要爱你

众所周知，忠诚客户是汽修企业利润的主要贡献者。一家企业不管有多大的投入、多好的厂房、多先进的设备、多优秀的技术人员，如果不能吸引客户、留住客户，则这一切都毫无意义。对于大部分客户而言，如果你能够达到他的期望值，便能使其“满意”，但这并不意味着能留住他，或使其成为忠诚客户。只有企业提供的服务能够超越客户的期望值，使他们“非常满意”，他们才有可能转变为忠诚客户。因此，超越客户的期望，就是我们服务的目标。

那么，身为汽修企业领导者，你应该怎样使客户逐渐“爱上”你的企业，成为你忠实的“爱人”呢？下面我们通过9个问题来分析。

(1) 你给客户的第一印象是什么？

当客户第一次走进企业厂区时，映入眼帘的是干净的地面、美观的建筑、整齐停放的车辆，会留下怎样的第一印象？当客户第一次走进接待大厅时，环顾四周，有舒适的沙发、最新的报纸杂志、品种繁多的饮料，会留下怎样的第一印象？当客户第一次面对接待人员时，看到了温馨的笑脸，听到了热情的问候，会留下怎样的第一印象？

毋庸置疑，以上这些细节，一定会给客户留下美好的第一印象。很多企业的管理者，好像每天都有处理不完的繁杂事务，但对这些足够影响客户第一印象的细节，却没有足够的关注。显然，如果以上这些做得很糟糕，那么客户一定不会有好的印象，也一定不会“爱上”你。

(2) 你把客户当作谁？

很多人认为路边修理店不正规，对一些小企业不屑一顾，但你想过没有，为什么他们生命力如此顽强？为什么他们不卖车，也没有豪华的接待区，数量比4S店多，竞争更激烈，却依然人旺财旺？笔者相信，对“把客户当作谁”这个问题，他们比4S店领悟得更深。要记住，投资企业的是股东，而能让企业生存的是客户。

客户有事能想到你，是因为他相信你能帮助他解决问题，因此，要把客户当作朋友，

真诚沟通、用心服务。在客户管理上，很多4S店坐等客户上门，不关心客户从哪里来，更不会对上门来的客户进行认真分析，只管修好车，这显然是远远不够的。

（3）客户的需求是什么？

虽然很多厂商将客户服务满意度（CSI）按类别细致地划分了很多项目，但这对于客户而言是没有意义的，他们关心的就是“可靠的质量，合理的价格，守约的时间”。诚然，4S店受制于主机厂商务政策，包括配件费和工时费在内的维修价格可能不尽合理，相比于综合修理厂、连锁店缺乏竞争力，但至少能做到“价格透明”。

作为经营者，如果仅仅是片面强调你的企业服务多么热情，为提高客户服务满意度做了很多工作，而不去关注客户最基本的需求，那么所有的工作就都是毫无意义的。

优秀的企业不是在走秀，而是在不断用心了解客户的需求，并以此获得他们的忠诚。

（4）你是否能在客户需要的时候及时出现？

有些企业投诉多、客户满意度低，这一方面要归因于企业的服务质量存在缺陷，另一方面，也可能是最主要的，要归因于服务态度不积极。客户有困难、有疑问了，不知道该去找谁解决、咨询，直到客户怨声载道，甚至大吵大闹，企业才会有人出面来协调。这显然是得不偿失的，何必非要等小疑虑变成小抱怨，小抱怨最终演变成投诉、甚至闹剧，再去亡羊补牢呢？这样不仅会导致企业付出不必要的代价，还会给企业的形象造成恶劣影响，最终落得人财两空。

当客户有疑问要向企业咨询时，如果电话一打就通，接线员工态度热情、话术专业、对答如流，当时无法完全解决的问题，还会主动约定时间回复，那么客户肯定不会失望；当客户直接来店时，如果接待人员热情相迎、有求必应，不因为怕麻烦、怕担责，把客户推来推去，那么客户肯定不会抱怨。

（5）客户的感受你了解吗？

医院再多，人们也希望找个有熟人的去；饭馆再多，人们经常去的也就是那么几家。同理，修车的客户，也愿意到自己熟悉的企业去，因为这些企业了解他们的想法，知道如何满足他们的需求。

第一次到店的客户，难免会有陌生感、隔阂感，甚至有些拘谨，他们抱着将信将疑的心态与你打交道，行为表现不会像老客户那样从容。正因为这样，接待人员稍显粗鲁的语言、不够礼貌的动作，以及维修人员不规范的作业过程、沾满油泥的工作服，甚至员工之间的嬉笑怒骂，都可能刺激到他们“敏感的神经”，最终离你而去。

客户在担心什么？客户为什么忧虑？客户为什么紧张？这些都是我们必须关注的方面，而你接下来要做的就是采取行动，使客户感到安心，并逐渐对你产生信任感。对客户来说，最大的失望，莫过于感到企业不重视自己，而此后，被忽视的就是企业。

显然，客户流失的问题，是所有经营管理者最头痛的问题。4S店投入巨大、设施一流、人员专业、工具齐全、配件充足，又有车型厂商的金字招牌，相比综合修理厂、连锁店而言，其优势毋庸置疑。但为什么很多车辆超出质保期的客户会流向他处且难以控制呢？而这些流失的客户中，有相当一部分选择了规模更小的汽修企业，如连锁店，甚至是小修理厂，究其原因，无外乎以下几点：

◆忽视客户感受：很多客户对4S店的主观感受就是“店大欺客”。由于管理僵化，员工归属感不强，4S店常给客户留下居高临下的感觉，恰恰是这点，与大部分中小修理厂灵活热情、平易近人的“贵宾式服务”形成了鲜明的对比，客户转投他们的怀抱也就是情理之中了。例如，对于临上班或临下班前来店的客户，无论什么情况，很多4S店的员工都难有耐心去接待，更谈不上热情周到，即使企业强制性地延长营业时间，员工也仅仅是教条地执行，所收到的效果相比于企业的投入简直是杯水车薪。

◆不重视维护关系：很多中小修理厂对于第二次来店的客户，从门卫到接待人员、从员工到主管，甚至是老板，只要见面都会热情地打招呼、嘘寒问暖，使他不再有陌生感，瞬间拉近了企业与客户之间的距离，另外，接待人员对客户车辆的维修历史、信息资料了如指掌，能马上根据客户的简单描述，判断出客户的需求。这是很多4S店都没有做好的，甚至根本不曾想过去做好。

◆不重视服务细节：有些事虽小，却折射出企业对待客户的态度。例如，客户来给车做保养时，特意嘱咐服务顾问，希望帮忙顺便把车身上的一个轻微划痕抛一下光。可直到车交到客户手里时，服务顾问才想起这件事，只能推脱几句，再回去返工。又例如：个别配件库房没有库存，需要订货，服务顾问和客户约定到货后再通知其来店，可到货后又把事情忘到脑后，直到客户打电话催促才着急。面对这些问题，如果站在客户的立场，你会有何感想？

◆管理理念滞后：我们必须明白，再好的维修技术也弥补不了落后的管理理念带来的损害。而优秀的管理，恰恰可以弥补技术的不足。不能一提质量问题，就全部推到修理工身上，殊不知从开单到供应、从派工到检验，每个环节、每个员工、每个领导，都有一份职责和义务。企业的整体工作氛围，最终都会聚焦在车身上。

（6）你是怎样对待员工的？

我们为什么要将员工和客户放到一起讲呢？

客户修车付了钱，为他们服务理所当然。员工为企业付出劳动，那么企业应该怎样对待他们呢？不少企业的经营者，对这个问题的认识还停留在粗浅的层面上，他们的经营管理理念还带有较深的作坊痕迹。而如果想要真正做好客户服务，则必须思考这些问题：①在岗员工的做事心情、做事方法、做事条件，是否会影响到企业与客户之间的关系？②员工之间的互相支持、良好协作是否有利于企业提高客户服务质量？③企业内部人际关系的疏远，混乱不堪的职责分工，不同部门间的明争暗斗，最终是否会导致客户流失？

很多企业天天在喊“客户是上帝”，但客户实际反响并不好，因为他们不明白，只有企业同时把“员工至上”这一理念落实到行动中，才会事半功倍。员工情绪差，势必会导致维修质量不稳、服务质量下降、经营成本浪费，如此恶性循环，怎能使客户满意？

（7）你做的事让人放心吗？

客户把车交给企业，相当于把一份信任给了企业，能否对得起这份信任，让客户放心，取决于企业一点一滴的行动。同样的，企业与自己的员工间，也应该建立起一种信任，从领导者的角度，这取决于你能否以身作则，善待员工，并践行企业对员工的承诺。让员工信任企业，让员工放心，员工就会真心为企业付出，这显然能对赢得客户的信任起到积极的促进作用。

(8) 你了解自己企业的口碑吗?

很多汽修企业都设立了专职的部门(如市场部)来策划和推进营销活动,不惜投入巨额资金,通过电视、网络、报刊杂志等多种媒体来打广告,以期提高企业口碑。然而实践证明,这种“剃头挑子一头儿热”的做法,效果并不显著。我们必须意识到,只有从经营管理者到员工,人人都树立起强烈的服务意识、职业意识,想客户所想,做客户所需,才能产生真正的口碑效应。

(9) 作为领导你参与了哪些服务?

集团化汽修企业的老板一般都“高居庙堂”,离客户比较远。而中小修理厂的客户关系却大多靠老板自己来维护,大客户、老客户几乎都是老板的朋友,在这点上,集团化企业是无法与中小修理厂媲美的。但作为老板,你是否意识到,自己的经营理念、为人风格、处事方法,最终都会传递给你的员工和你的客户。你是否想过,自己对员工、对客户了解多少?抽出了多少时间来直接面对你的员工和客户?又亲自为员工和客户做了多少事情?



管理心得

你能培养出多少忠诚的员工,就会加倍地拥有多少忠诚的客户!

你能经常进行服务与被服务关系的换位思考,你的企业就离成功不远了!

你能找到爱自己企业的理由,客户也一定会爱你的企业!



12. 怎样做好修车客户的回访跟踪工作

维修后的跟踪回访是服务流程中的最后一个环节,也是企业经营规范性的重要体现。企业主管领导的重视,以及岗位员工的认真负责,会使企业及时发现服务中的问题,并进行有效改进,这对于维护客户关系、拓展经营业务、提升经营效果,具有十分重要的意义。实际工作中,跟踪回访服务主要指专职信息员或业务员对客户进行的电话回访。

(1) 主要目的

1) 培养客户适应企业回访。通过回访,保持、延续客户对企业的热情,表达企业的真诚关怀,了解客户对企业的客观评价,提升客户满意度和企业服务形象。

2) 了解客户对服务顾问(SA)的评价反馈。了解客户对上次服务的满意程度(维修质量、服务质量)和建议,完善各项工作,使下次服务更贴近客户需求。

3) 听到客户的心声。通过回访,及时了解客户尚存的疑虑和抱怨,进行必要的说明沟通,并协调解决。

4) 核实信息与推介活动。核实客户信息的准确性,推介优惠活动,开发新的产品。

总之,使客户感觉到被关心和尊重,是建立更加牢固的服务关系,增加客户忠诚度的基础。

(2) 主要流程（图 5-7）

- 1) 最好在车辆维修后三个工作日内对客户进行跟踪回访。
- 2) 了解车辆所维修的项目和修后使用状况，是否有新发问题或还有遗漏项目。
- 3) 了解客户对上次维修服务的整体满意度，记录回访结果。
- 4) 与仍有疑问或抱怨的客户进行必要沟通，投诉问题转入投诉处理流程。
- 5) 客户抱怨的问题解决后要再次回访，重大投诉应由服务经理或站 / 厂长亲自回访。
- 6) 每月对回访情况进行汇总分析，制订改进措施，重点关注并帮扶投诉率高的员工。

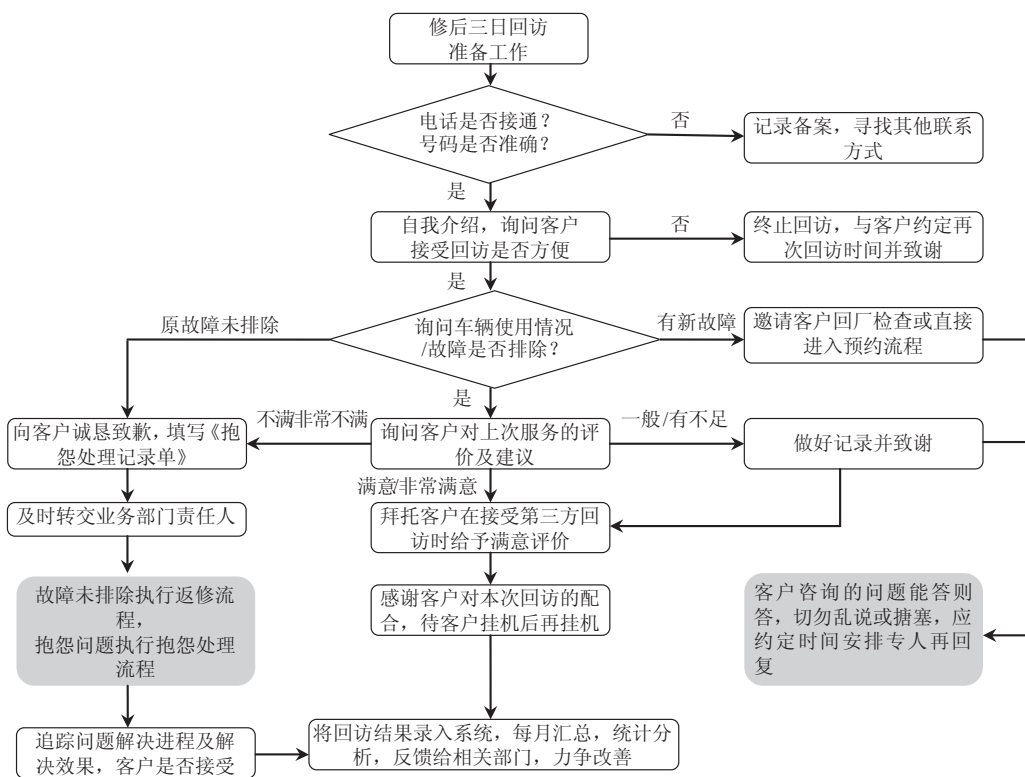


图 5-7 回访工作主要流程

(3) 要点详解

回访工作要点详解，见表 5-7。

表 5-7 回访工作要点详解

作业步骤	作业项目	作 业 要 点
1	三日回访准备工作	1. 想好回访话术，备好回访记录表，备好欲回访客户车辆维修工单，备好抱怨问题处理记录表； 2. 在客户离厂三日内（或按品牌政策规定时间）回访，注意要在安静环境内进行； 3. 利用工单、系统记录，了解客户及车辆情况、维修项目，以及与客户约定的回访时间
2	拨打电话是否接通	1. 电话号码正确，占线或不接听，需再次拨打，联系同一客户不少于三次，可分日进行； 2. 如果电话号码确实不正确，及时记录并设法用其他方式联系
3	自我介绍回访征询	1. 电话接通后自我介绍，说明意图及需要的时间，询问客户接受回访是否方便； 2. 如果客户表示不便接受回访则立即终止，并协商记录再次回访时间
4	车辆使用情况故障是否排除	1. 如果车辆状况良好，所修故障完全解决，则接着征询客户对维修服务的评价； 2. 如果车辆故障未解决或仍有其他问题则表示歉意，填写记录转交业务部门，安慰客户； 3. 对新发现问题，应转请技术主管协助回复，或邀请客户回厂鉴定解决
5	服务评价其他意见	1. 详见各单位或各品牌关于服务分类项目的回访话术； 2. 如果客户不满或强烈抱怨则填写记录，及时转告业务部门负责人，并跟踪解决； 3. 重要投诉转入投诉处理流程，解决后应再次回访
6	嘱托配合厂家第三方回访	1. 无论客户对上次服务是否满意，均要嘱托其配合厂家的第三方回访； 2. 对于不满客户，设法及早解决问题，或将该客户信息从第三方回访的数据库中屏蔽
7	咨询其他问题积极回应	1. 如果客户咨询产品质量、维修技术等专业性较强的问题，则记录并转交技术主管回复； 2. 服务和一般维修常识问题，能答则答，切勿乱说或搪塞，及时转交其他专业人员回复； 3. 需要回复的信息，立即通知业务部门落实，并跟踪过程和效果，及时将异常情况反馈总经理
8	对回访结果定期汇总分析改进	1. 每周一应将上周回访周报报给站长，其签审后督促服务经理处理、改进，形成闭环管理； 2. 每月将回访数据汇总成报表，做出分析（整体、个人、分类），报站长、总经理审批

(4) 主要方法

- 1) 建立客户回访和相关归档制度，公布投诉电话、处理流程、处理时限。
- 2) 需要制订的记录报表包括《客户回访记录汇总表》和《客户抱怨问题处理单》（表 5-8）。
- 3) 布置好回访专用场所，保证有安静的工作环境，最好准备带有录音功能的电话。
- 4) 备齐客户维修档案并事先了解。
- 5) 客户离店后 3 天或 1 周内主动回访，注意言语热情并先询问其是否方便接受。
- 6) 回访要点是服务、维修质量，客户反馈的评价和意见。整改的方法和结果要及时回复。
- 7) 在向客户反馈重大问题时，应事先备齐文本资料，如实、完整转告。

(5) 主要内容

- 1) 了解车辆是否一次修好，保养质量是否满意，钣喷作业是否达到要求等。
- 2) 了解员工服务是否热情、礼貌、专业、规范、负责，能圆满解决客户问题。
- 3) 对客户休息区、接待设施等是否满意。

表 5-8 客户抱怨问题处理单 编号：_____

车牌号		客户姓名		联系电话				
责任服务顾问		维修时间		回访时间				
客户抱怨问题	回访员签字：_____ 转交服务经理日期：_____							
本店处理结果	服务经理签字：_____ 转回客户关系部日期：_____							
再次回访确认	回访员签字：_____ 再次回访日期：_____							
问题确认 (属哪项打√)	服务态度		维修质量		产品质量		备件问题	
	维修时效		维修价格		沟通环节		员工责任	
	是否返修		其他问题					

- 4) 对回访未能解决，需事后回复的问题，要告知客户回复时间。
- 5) 对整体服务过程的满意程度，是否在其他店做过维修，相比如何，有何改善建议。

(6) 主要要求

- 1) 力争对所有客户进行回访，不要按客户消费金额等方式筛选。
- 2) 回访记录要全面真实，既包括满意评价，也包括不满问题。
- 3) 回访员工要掌握一定的语言技巧和汽车维修常识。
- 4) 定期（每月）对回访结果进行汇总，分析客户抱怨、投诉的原因以便改进。
- 5) 主管领导要充分认识回访工作的重要性，选任合适员工，督促创建规范的回访场所，购置完备的设施工具，实时把控回访工作的进程。

(7) 要注意的细节

- 1) 接通回访电话后，首先要向客户准确通报企业名称、自己所属部门、工作岗位和姓名。
- 2) 询问客户此时是否方便接受回访。
- 3) 复述客户上次维修的情况，主动询问客户的意见和建议。
- 4) 对客户的意见和建议进行简要复述，询问客户自己的记录是否如实反映了其要表达的意思。
- 5) 提醒客户下次保养的时间或里程。
- 6) 回访结束时，要对客户的配合及支持表示感谢。
- 7) 回访过程中，要保持周围环境的安静。
- 8) 通话结束后，要在客户挂机后再挂断电话。

(8) 普遍存在的问题

- 1) 大部分二类综合修理厂和快修店，甚至部分一类汽修企业，可能由于业务量不大，或客户多是老板关系，而不愿意开展客户回访工作。
- 2) 很多品牌 4S 店的高层领导没有售后服务经验，不重视客服工作。客服部门多半是出于应付考核的目的，在机械地执行厂家的服务流程，没有用心去做。

3) 不重视回访员工的选任、管理及培训工作。对客服或信息回访员缺少管理办法和考核标准, 缺少日常监督, 容易导致其懈怠、没干劲。

4) 客户资料管理系统匹配不到位, 回访使用的电话功能少、老旧, 岗位环境无法满足回访工作的要求。

5) 信息回访员维修知识严重匮乏, 缺乏培训, 沟通不好可能反使客户不快, 甚至激起员工间的矛盾。

6) 谈及提高客户满意度问题, 不从企业或领导自身找原因, 只拿回访客户的抱怨或评价说事, 并藉此处罚员工, 管理办法原始、简单。

7) 企业奖惩政策不平衡, 涉及客户满意度问题, 往往罚得多、奖得少, 或干脆没奖, 这样容易使员工产生抵触情绪, 导致工作更难推进, 进而陷入恶性循环。

8) 怕花钱、怕麻烦, 对回访客户反映的一些环境硬件问题不重视或故意回避, 如停车场、卫生间、休息区等。

(9) 回访话术实例 (表 5-9)

表 5-9 跟踪回访话术举例

(一)	
1	您好! 请问是 ** 先生 / 女士吗? 我是 ** (单位名称) 客服部回访员 ***! 现在想用 2~3 分钟时间做个服务回访, 您是否方便? (要报出岗位及姓名, 客户同意则继续, 否则另约时间。回访问题可根据站内每段 TOP5 调整设置)
	非常感谢您 * 月 * 日来我店进行的车辆 (** 保养 /** 检测 /** 维修 /** 钣金喷漆 /** 装饰) 项目; 有针对性地回访, 具体复述客户上次所做的项目, 包括里程数, 使用的机油、辅料等;
2	针对保养车辆: 那么请问您的爱车在我店保养后, 现在的使用情况还好吗? 针对维修车辆: 那么请问您的爱车在我店维修后, 现在开车的感觉怎么样? 故障是否已经排除了呢? 针对中修、大修车辆: 那么请问您的爱车在我店维修后, 现在开车的感觉怎么样? 有没有发现什么异常现象?
3	服务启动: 来店保养之前是否有工作人员通知您车辆该做常规保养了? 是——好的 否——向客服致歉, 了解原因并记录, 询问客户大致保养间隔, 并更新 DMS 系统中的下次保养时间
4	服务启动: 请问在您来店前是否提前进行了车辆维修 / 保养的预约? 是——好的 否——向客服致歉, 了解原因并记录, 主动告知客户我店的预约服务以及预约服务的优势
5	服务质量: 在车辆维修 / 保养期间, 服务顾问是否告知您车辆维修 / 保养的进度? (取车时间 / 等待时间) 是——好的 否——向客户致歉, 了解原因并记录, 告知客户会向相关部门领导进行反馈, 尽快改善服务质量, 也请客户帮助监督工作
6	环境设施: 服务顾问是否向您介绍休息区设施? 是——好的 否——向客户致歉, 了解原因并记录 若客户上次是第一次来店, 则回访中可再大致向客户介绍一下休闲服务项目, 如: 电影、电视、上网、无线 WIFI、免费按摩椅、客餐、饮品等
7	整体服务: 您对此次维修 / 保养服务的整体效果可以打多少分? 10 分为满意, X 分为及格 满分——好的, 谢谢您 非满分但及格——了解原因后, 根据情况向客户致歉并初步解释 不及格 / 有抱怨——分析原因, 人: 内部 (SA / 车间 / 客服 / 销售 / 财务), 外部 (客户自身原因); 物: 配件 (内部订货问题 / 订货周期问题); 费用 (工时费 / 材料费, 向客户推荐预约服务并告知我们正制订会员方案等)

(续)

8	请问您是否了解您的专属服务顾问的姓名及联系方式呢? 是——好的 否——将上次接车的服务顾问姓名及联系方式短信告知客户
9	您对我们的服务以及流程方面有没有意见或建议呢? 否——好的,谢谢您 是——对客户反馈的内容进行记录并生成反馈单
10	如客户提出疑问,对于无法解答的问题要当场记录,请客户谅解,稍后由专业人员进行回复
11	最后提醒您一下,车辆每****千米(公里)或者三个月(以先到为准),需要做一次常规保养,请您多加关注
12	好的,非常感谢您接受我们的回访(并向我们提出宝贵意见),同时欢迎您继续来我店维修保养,如需帮助请随时与我们联系,不打扰您了,祝您心情愉快,行车平安,再见

(二)

1	您好!请问您是(某车的)____先生/女士吗?我是____(单位)的客服回访员____(姓名),就您在____(时间)保养/维修____车辆的有关问题,我们想对您进行回访,大概需要占用您2分钟左右的时间,不知您是否方便?(同意继续,否则另约。话术问题根据企业每段关注重点可调整,力争将每个客户的正常回访时间控制在3分钟以内)
2	您车辆本次维修/保养后,我们非常关心您对现在的使用状况是否满意? 是 ☐ 否 ☐ (记录原因)
3	您对我们店/厂维修/保养车辆所用的时间是否满意? 是 ☐ 否 ☐
4	您到店/厂时,我们的服务顾问是否出迎或与您打招呼? 是 ☐ 否 ☐
5	服务顾问是否与您就维修项目、收费情况以及交车时间进行说明和确认? 是 ☐ 否 ☐
6	您对我们店/厂提供的配件质量和供应时效是否满意? 是 ☐ 否 ☐
7	车辆维修人员是否能够准确诊断出车辆问题并予以解决? 是 ☐ 否 ☐
8	如果您对我们的服务认可的话,能否请您给出一个确切的评价? 打分方法如下: 非常满意 9~10分 ☐ 满意 7~8分 ☐ 一般 5~6分 ☐ 不满意 3~4分 ☐ 非常不满意 1~2分 ☐
9	非常感谢您的意见和建议,以及对我们回访工作的支持,如果在车辆使用过程中遇到任何问题,您可以随时拨打我们的热线电话:_____,我们随时欢迎您致电!谢谢,再见!

注:对于回访中客户的“不满意”,一定要追问“能否告诉我们需要改进的地方?”并记录下客户的问题或原话。



13. 怎样对客户资源及回访反馈信息进行汇总分析

汽车行业的发展趋势已经提醒我们,客户关系的维系与管理将变得愈发重要。企业间的竞争将更多得体现在客户身上,谁拥有更多的客户、谁能受到更多客户的欢迎,谁就将赢得更好的效益和发展前景,客户关系的维系和管理将成为决定企业经营战略能否实现的关键。

因此,担负客户关系维系与管理职能的客服部门,必将受到越来越多有识管理者的重视。客户关系发展得好不好,是对企业整体工作水平的考验,而客户关系管理得好不好,则取决于客服部门能否尽职尽责。客服部门通过对客户资源和回访反馈信息进行统计,用

图表向企业各部门提供客户资源的动态变化情况、流程执行的客户评价情况、服务工作的建议与投诉情况、各岗位员工的工作表现情况等，并给经营管理者提供详实的决策和管理依据，使企业管理形成闭环。

(1) 客户资源动态变化统计表

相对于综合修理厂，各品牌 4S 店的客户流动性更强。为了进行合理规划和管理，管理者必须实时掌握企业客户资源的动态变化情况，以不变应万变。动态数据的统计主要包括：客户增长数、基盘客户数、忠诚客户数、流失 / 预警客户数、客户预约数及首保回厂数等。通过对这些数据进行统计分析，可对企业服务和管理工作的成效进行评估。客户资源动态统计表，见表 5-10。

表 5-10 售后客户动态统计表

分类	数据项目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
客户增长数据	当月客户增长数												
	当月自销新增数												
	当月他店招揽数												
	当月本地保有客户增长量												
	当月外地保有客户增长量												
基盘客户数据	建档客户数（不含车架号）												
	本地范围建档客户数												
	外地基盘客户数												
	本地范围基盘客户占比												
	外地基盘客户占比												
忠诚客户数据	进店维修保有客户数 （前 12 个月内 2 次进店）												
	进店维修忠诚客户数 （前 12 个月内 2 次消费）												
	客户忠诚率												
流失及预警客户数据	当月流失预警总数 （6 个月未进厂）												
	本地流失预警数												
	流失客户总数 （12 个月未进厂）												
	总流失率												
	本地客户流失数												
	本地客户流失率												
预约及贡献	当月进厂总台数												
	预约进厂台数												
	预约率												
	预约维修贡献金额												
首保回厂	当月本店销售数												
	当月首保进厂数												
	首保回厂率												

(2) 客户跟踪回访电话记录表

服务后的电话回访，不仅体现了企业对客户的关怀，还可通过维修质量、服务质量、维修时效、收费情况和员工表现等反馈信息，了解客户的感受和意见，便于企业及时发现问题，并切中要害地改进、提升。另外，电话沟通方式，更利于使客户放松地与回访员交流，畅所欲言、客观评价。

在回访过程中，回访员应将客户反馈的信息及时记录，记录表见表 5-11。跟踪记录表的统计数据，可作为客户满意度、质量分析和员工培训的依据。回访中遇有客户抱怨或重要投诉，应先在便条上记录主要问题和观点，回访结束后整理填入表 5-9，并立即转入相关流程，及时解决，避免问题升级。

表 5-11 售后客户电话跟踪记录表

序号	出厂日期	回访日期	15天回访	车号	客户	送修人	联系电话	行驶里程	维修类别	项目摘要	服务顾问	主修技师	满意度情况调查						单项得分					分值	
													维修质量	服务顾问	服务启动	交车过程	环境设施	跟踪服务	维修质量	服务顾问	服务启动	交车过程	环境设施		跟踪服务
1																									
2																									
3																									
回访方式	状态	回访员	确认单交工已交	确认已录系统	是否熟悉SA	SA是否已回访	反馈投诉编号	反馈内容摘要	不满意分类														表扬	建议	备注
									服务态度	服务质量	维修质量	维修时间	维修价格	配件供应	洗车服务	硬件设施	手续流程	休息环境	餐饮服务	跟踪回访	整车质量	其他			

(3) 表扬 / 抱怨及投诉处理跟进表

在回访中，对于客户抱怨的问题或表扬的项目，客服专员应记入专用跟进表，见表 5-12、表 5-13，便于后续处理工作（奖惩）的跟进。

表 5-12 回访客户电话表扬记录表

序号	客户姓名	联系电话	车号或VIN	车型	出厂时间	服务顾问	主修技师	表扬内容	表扬时间	部门奖励	备注
1											
2											
3											

表 5-13 客户抱怨及投诉解决跟进表

序号	客户姓名	联系电话	车号或VIN	车型	出厂时间	服务顾问	主修技师	抱怨内容	反馈时间	抱怨类型	改进措施	状态跟进
1												
2												
3												

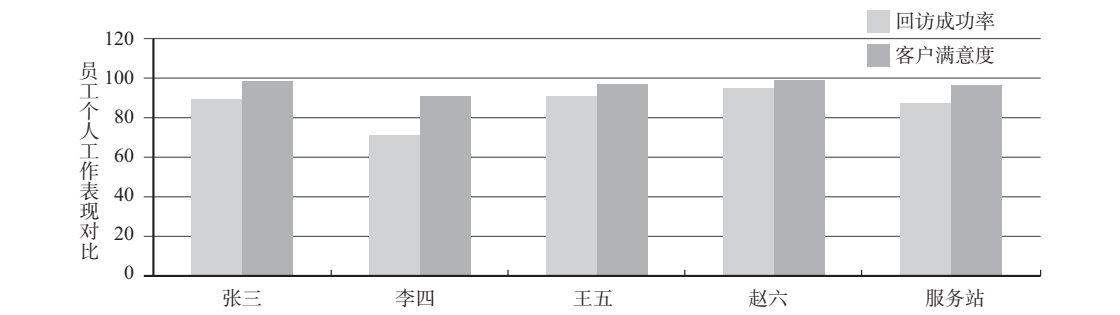
注：对于需进入投诉处理流程的案件，应登记反馈单编号、当事人陈述内容、计划改进方案 and 实际改进效果等，重点跟进。

(4) 售后服务质量每周 / 月报表

对于每周 / 月客户回访情况，客服部应根据回访记录制作服务质量统计报表（表 5-14），并做出适当分析或提出建议，反馈给业务部门和企业主管领导。同时，结合每位员工工作数据，制订相应的绩效政策，给予奖励或处罚，提高员工对服务工作的重视程度，并督促其不断改进。最后，每月与厂家委托的第三方回访结果比较，改进客服回访工作，提高企业在品牌满意度考核评比中的成绩，力争获得奖励。

表 5-14 某月售后服务质量周 / 月报

服务顾问	张三	李四	王五	赵六	服务站
接车台次	200	180	230	190	800
应回访台次	180	170	220	180	750
成功台次	160	120	200	170	650
无效台次	20	50	20	10	100
回访成功率	88.89%	70.59%	90.91%	94.44%	86.67%
维修质量 1	9.8	8.8	9.6	9.6	9.45
项目 / 费用解释 2	9.9	9.3	9.8	10	9.75
交车过程 3	10	9.1	9.7	10	9.70
...	...	...	...	...	...
总体满意度	9.8	9	9.6	10	9.53
总分	9.80/98.0	9.05/90.5	9.68/96.8	9.90/99.0	9.61/96.1



(5) 回访情况各分项分析报表

回访情况各分项分析报表，见表 5-15、表 5-16、表 5-17 和图 5-8。

表 5-15 某月售后回访无效台次分析

无效原因	张三	李四	王五	赵六	...	总计
号码错误	8	12	2	1	...	23
非送修人	2	9	8	1	...	20
拒接	6	6	1	3	...	16
中途拒绝	1	15	6	3	...	25
无人接听	3	8	3	2	...	16
合计	20	50	20	10	...	100

某月无效回访原因分析

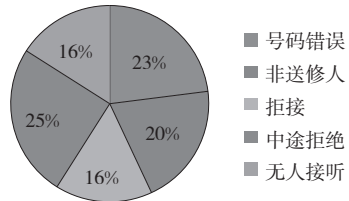


表 5-16 某月售后回访抱怨台次分析

抱怨类型	张三	李四	王五	赵六	...	总计
配件	0	0	1	1	...	2
机电质量	2	5	1	2	...	10
钣喷质量	1	1	3	1	...	6
价格	1	4	2	1	...	8
服务	0	1	1	0	...	2
洗车	2	3	0	0	...	5
维修时间	0	2	1	1	...	4
硬件	0	2	1	0	...	3
合计	6	18	10	6	...	40

某月客户抱怨原因对比

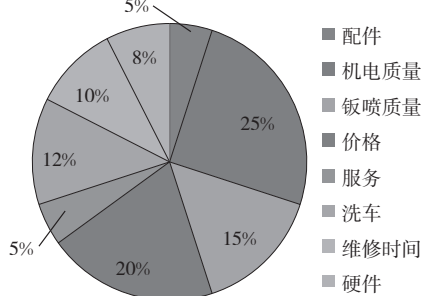
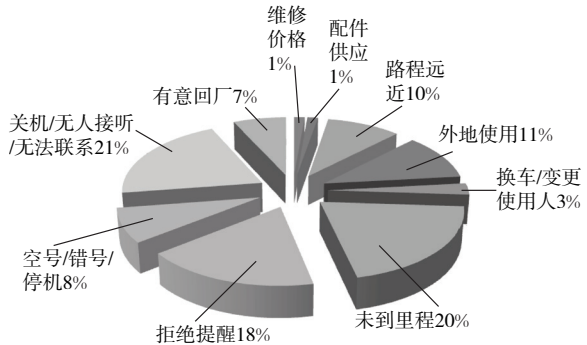


表 5-17 某月售后客户流失因素分析

序号	流失原因	数量
1	配件供应	1
2	维修价格	1
3	路程远近（本地客户）	7
4	外地使用	8
5	换车 / 变更使用人	2
6	未到里程	15
7	拒绝提醒	13
8	空号 / 错号 / 停机	6
9	关机 / 无人接听 / 无法接通	15
10	有意回厂	5
合计		73

流失预警客户因素占比



注：减少客户流失的措施是提高车间的一次修复率，减少同一故障多次重复维修概率，并针对 6 个月未进厂客户做邀约活动。

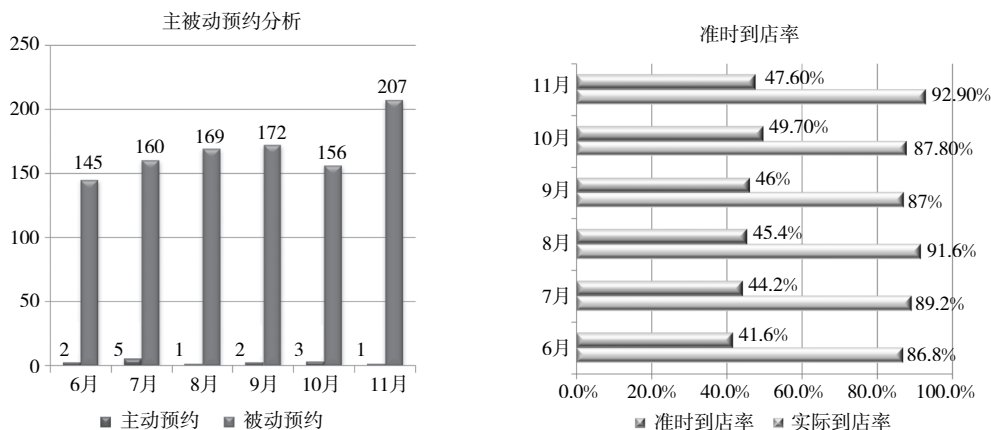


图 5-8 某时段售后客户预约服务分析

预约客户注意

1. 主动预约中，对于保养时间到而里程未到的车辆，由预约信息员在系统内进行客户信息更改，设定再次提醒日期，并对主动提醒的成功率进行定期汇总分析。
2. 严格参照流程标准，客服部提前一天确认提醒；预约成功后，在每天下班前将预约表发送给前台、车间、备件部、保安；SA 在约定的客户进厂时间前一小时提醒各部门，告知车间安排并录入系统。

(6) 客户关系管理软件的应用

目前，客户关系管理系统（CRM）已在不少企业中成功应用。CRM 运用一套先进的管理思想和技术手段，将服务流程、人力资源和专业技术进行有效整合，并通过管理企业与客户之间的关系来改善客户体验，进而提高或保持客户满意度和忠诚度，最终为客户提供更加完美的服务体验，实现企业和客户的双赢。

CRM 利用信息技术为企业建立了全新的服务过程组织结构，使客户管理更为规范、科学、准确，进而实现业务成本、工作质量、服务效能和响应速度等方面的改善，它是提高企业经营竞争力的有利措施。目前，大多数 CRM 的功能如下：

- ① 档案管理：车辆维修档案、客户信息档案、会员资质管理、供应商管理。
- ② 分析功能：新增客户、新增车辆进厂率、忠诚客户、忠诚率、流失客户、流失率。
- ③ 提醒功能：新车首保、定期保养、维修回访、质保定期、保险到期、车辆年检、驾驶证年审、会员卡到期、生日祝贺等全方位提醒。

然而，不可否认的是，决定企业管理水平的主要因素还是人，不同水平的经营管理者利用相同的 CRM 所发挥出的功效必然是有差异的。

? 14. 怎样发挥客服（部）中心对服务流程的促进作用

目前，多数汽修企业都设有客户服务（部）中心，至于它的作用，很多经营管理者都

简单地把它当作企业的“眼镜”和“耳朵”——监督员工的工作表现和制度的执行情况，至于其他作用，则不甚了解或不够重视。

在当今的汽车服务行业中，客户信息和客户满意度就是汽修企业的生产力，更是创造效益的源泉。其实，企业在追求更多客源，追求更高客户满意度的过程中，客服（部）中心完全可以发挥出更大、更重要的作用。它可以通过对客户信息的专业、集中管理和分析，保证客户关系管理的正常运行；可以通过使用数据库和数据分析工具，对客户满意度、忠诚度和贡献度进行开发、挖掘，以使企业的活动更有针对性，更为有效地赢得客户、留住客户，把服务流程进行到底。

（1）客服部门的主要工作和具体作用

1) 信息服务。建立、健全并归纳整理客户信息，对客户进行 100% 回访（电话、面访）。通过及时与客户沟通，引导客户适应回访，倾听客户意见、了解客户需求及其对企业的评价，藉此进行服务流程及其他方面工作的满意度调查，将沟通的情况详细记录在 CRM（客户关系管理系统）中，及时分析并反馈服务质量信息。若客户有疑问、抱怨或投诉问题，应将信息反馈记录表转交给相关部门的责任人，在有效时间内改善或解决，并通过再次跟踪回访，了解解决结果的客户满意程度。做好服务质量的周报和月报，对服务因素进行分析并提出改进建议，弥补服务中的不足。

2) 提醒服务。对 4S 店的客服人员而言，要定期将有购车意向的潜在客户名单转交给销售人员，由销售人员进行跟踪服务，直至达成或放弃交易；客户车辆接近保养日期、续保日期、验车日期时，应提前提醒；遇季节变化、恶劣天气、车辆号牌限行轮换，以及其他影响出行的事件，应及时提醒客户注意。通过以上服务，使客户感觉到企业无微不至的关怀，藉此增加客户和企业间的黏性。

3) 预约服务。预约服务指至少提前 24 小时进行的针对客户车辆定期保养业务的约定服务。在客户车辆保养日期前，主动提醒客户预约保养，客户来店前安排好工位、配件和人员。实行专人专线预约服务，要比所有客服人员都开展预约服务更高效，不至于发生同一个客户重复预约的现象，也保证了客户来电的接通率。

4) 关怀服务。关怀服务指在客户生日、购车日当天，或重要节日，如春节、中秋节、端午节、父亲节、母亲节等当天，通过手机短信等形式对其进行问候和祝福。另外，企业也可根据不同客户的个性和爱好，在适当的时机送去问候，效果更佳。开展关怀服务的前提是对客户的情况掌握得比较准确，切不可盲目乱送问候，否则可能弄巧成拙。

5) 告知服务。告知服务指将企业开展的客户优惠服务活动和营销活动信息，以及有关产品的销售信息、推介活动信息，通过电话、短信、电子邮件等方式，及时传达给客户，便于客户及时了解企业动向，有选择地参加。

6) 监督检查。客服（部）中心可通过定期 / 不定期的现场检查、实地照相活动，对销售、售后服务的电话录音进行抽查、监听，模拟神秘客暗访，抽查老客户等手段，及时发现企业服务过程中的不足，并分析原因，督促相关部门或人员及时整改。

7) 事件参与。客服（部）中心可参与的活动包括：主机厂布置的各种活动，如关怀服务、质量召回等；企业自发的活动，如客户优惠服务、客户对企业部门或员工的表扬、重大投诉或纠纷处理等。通过对事件的全程参与，了解企业服务能力及服务质量的真实情况，并做出分析、督促整改，以提高客户满意度。



管理心得

从以上分析我们可以看出，客服（部）中心的主要职责之一就是对企业业务部门的工作进行监督，及时反馈客户的抱怨和投诉并协调改进。因此，它应该是完全独立于业务部门之外来行使职权的。而现实中，极个别企业将客服部交由业务部门代管，这是非常糊涂的做法。

（2）客服人员应掌握的基本知识

1) 掌握主机厂的保修政策、服务流程和服务标准，并在解答客户问题时熟练运用。做好这项工作对提升客户满意度有立竿见影的效果。

2) 熟悉所在企业的服务能力、服务人员、服务标准、办事程序，在处理客户问题时，做到心中有数、应答有度、果断自信，不搪塞、不敷衍。

3) 对车辆构造、车辆故障、维修工艺、保证期制度、用车方法等常识有一定了解，学会把握不同客户的需求，避免因自己的误答而再次引发客户抱怨。

另外，良好的心理素质、过人的亲和力及勤奋好学的精神都是客服人员不可或缺的职业素质。同时，汽修企业的其他部门也应尽力配合并支持客服部门的工作，这是做好客户服务工作的基础。

（3）客服（部）中心与其他部门（人员）的协作关系

客服（部）中心与其他部门（人员）的协作关系见图 5-9。



图 5-9 客服（部）中心与其他部门（人员）的协作关系

（4）客服（部）中心的工作方法

由图 5-10 可以看出，客服部门对外是企业与客户之间的桥梁，对内又是经营管理者与员工之间的桥梁。它在企业为提高客户满意度而发起的活动中，扮演着极为重要的角色。在客户满意度管理体系中，对厂家通过第三方调研反馈的 CSI 报告，首先要由客服部门会同业务部门进行分析，在满意度环节分项因素中，优先进行三类形态要素的划分，即领先、均衡、劣势要素形态。找出个体得分高于、低于区域或全国同品牌平均分的项目。对于领先项，要明确落后者与自己的差距有多大，优势能保持多久；对于劣势项，要找出落后

原因，并按照可以改变的、容易见效的顺序，在若干劣势项中确定改进优先级，协同业务部门及其他相关部门共同制订改善措施。

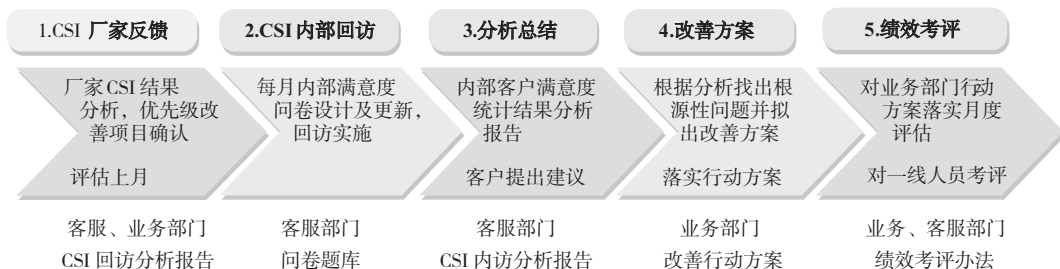


图 5-10 客服（部）中心的工作方法

当改进项确立并进入实施阶段时，客服部门要紧紧跟上，结合改进项对客户满意度问卷进行调整：针对客户满意度或神秘客访问中的 KPI 表现薄弱要素，确立若干最弱且可改项，按照一一对应原则，设计相关问题，建立回访题库。如果问题较多，在客户能接受的时间范围内，也可采用抽出若干项循环使用，或每次从中选取薄弱要素优先改进项进行回访的方法，以此收集客户意见，判断改善效果。客服部门的回访分析报告中，最好同时将服务顾问的个人成绩和问题逐期统计、归类，分析对比，以在薄弱项中找出工作成绩差的人，并有针对性地帮促，结合绩效激励，可取得更好的效果，使客户满意度全面改善。

最后，客服部门所做的客户回访汇总分析，还可作为业务部门技术、非技术培训的内容，以形成闭环管理。

15. 怎样做好客户关系管理及改善工作

汽修企业的客户管理工作，事关企业的生死存亡。在市场竞争愈发激烈，客户需求不断提高的形势下，如何管理好企业原有基盘客户、减少客户流失率，并使售后产值最大化，是摆在各汽修企业经营管理者面前的一道严峻课题。

当前，很多汽修企业缺少对客户流失原因的分析，同时缺少跟进解决的办法，这直接导致了维修客户的进一步流失。

（1）汽修企业客户关系管理现状

目前，汽修企业进行客户关系管理的普遍模式是设置客服部门专门负责。

1) 当前，多数企业对客服工作的评价，主要取决于主管领导对客户关系维护工作的满意程度，即以定性为主，领导的主观评价权重重要大于客户的客观反馈。

2) 实际运行中，业务部门把客户看作是消费群体、产值收入来源，看重来厂客户及客户的现场消费行为，对前期和后期服务关心不够，更难有总结、分析，也没有相应的考核机制；客服部门把客户看作是数据资料、意见反馈对象，工作中重投诉、轻维护，对客户流失的忧患意识不足，对客户维护重视不足。

3) 多数企业的客户管理工作处于开环状态，客服部门的工作只是收集数据、统计结果，

仅对投诉客户进行跟踪处理,而对流失客户却没有调查、分析。要知道,客户流失的主要原因是缺少持续的关系维护,而不在于一两次投诉工作的处理结果,如果对这一问题没有正确认识,则会导致客户挽回工作难以弥补客户流失缺口的恶性循环。

4) 虽然多数品牌 4S 店对所属厂家、第三方机构(如 JD.Power)进行的客户满意度调查都比较重视,并做了大量的改善工作,但总体效果并不理想,要么是满意度分数提升有限,要么是“虚假繁荣”,难以稳定。究其原因,是所做工作多流于形式,以应付厂家考评、争取返利奖励为目标,而非真正为客户考虑。

5) 业绩考核指标过高,导致服务顾问工作压力过大。在某类车型分布相对集中的地区,一些企业的服务顾问的每人日均接待量可达 15~20 台,甚至更多。然而,根据行业统计及经验值分析,服务顾问每人日均接待量的最佳数值为 8~10 台,12 台为上限。目前这种状况下,特别对于高端品牌而言,必然因服务人员精力有限,而导致服务水平难以达到客户的期望值。

6) 重业绩轻服务的现象在不少企业的薪酬管理办法中都有显露。多数领导者不像重视产值那样重视提升服务质量,导致员工提升服务质量的动力不足、热情不高。很多企业的客服部门划归总经理管理,由于总经理事务多,常不在岗且并非内行,对厂家政策懒得学,对客户需求不了解,导致实际工作中,客服部门多数时间处于无人监督状态,工作难有成效。

(2) 汽修企业客户关系改善方法

1) 将客户关系管理的部分工作向前台转移。客服人员与客户的互动多停留在“公事公办”的程度上,难以形成心理交流,沟通效果远不及服务顾问,对增进客户与企业间关系的作用十分有限,个别情况下甚至会产生负面效果。因此,让前台服务顾问自己管理和维护服务过的客户,完成修后回访、流失找回工作,实行每月客户流失统计,并纳入考核,是一种切实可行的方案。当前,几乎所有汽修企业都在使用基于计算机的维修管理系统,其功能完全能够满足需求,只需服务顾问在接待好来厂客户之余,分出一部分精力用于维护和改善客户关系,使售后服务变成顾问式服务,使企业的服务质量提升通过服务顾问工作模式的改变逐渐向外延伸,进而增加客户的回厂率,即增加业务量。

2) 服务顾问开展客户关系管理工作的优势。中国人做事讲究“脸熟”,对于经常和自己打交道的服务顾问,客户从心理上自然会有安全感、信任感。不少品牌实行了客户专属、一对一式的接待服务,进一步增加了服务顾问和客户专一接触的频次。因此,由服务顾问对客户服务进行全程管理(厂内、厂外),直接对所管理客户的流失负责,既可以发挥他们和客户“脸熟”(相比客服人员)的优势,又可以提升他们在服务过程中的责任感(客户流失后要追责)。

3) 了解客户是企业提供个性化服务的前提。企业满足客户个性化需求,提供差异化服务的前提是了解客户、熟悉客户,使客户产生依赖感,并逐渐转化为忠诚客户。服务顾问的岗位性质,决定了其有更多的机会了解客户、熟悉客户,并与客户建立优质的关系。实践中,许多客户对企业的积极评价,正是从对服务员工个人的认同开始的。在服务顾问与客户保持良好关系的前提下,即使服务过程中存在一些瑕疵,客户多半也能包容,在第三方调查中也不会计较,这对促进客户满意度提升有极大的助益。

4) 服务顾问开展客户关系管理的操作方法。对维修客户可按如下方法分类:①按与服务顾问的关系划分,能与服务顾问达到朋友关系的客户划为 A 类,与服务顾问熟识的客

户划为 B 类,能记住服务顾问名字的客户划为 C 类,与服务顾问素不相识的客户划为 D 类;
②按一年内进厂次数划分,进厂次数 ≥ 4 次/年的客户划为 A 类,进厂次数 2-3 次/年的客户划为 B 类,进厂次数 1 次/年的客户划为 C 类,从未进过厂的客户划为 D 类。将两种分类方法中的 A、B、C 类客户信息统计出来,经服务经理审定后,优先分配给相应的(即与其熟识的)服务顾问管理,其余再平均分配给所有服务顾问,并在维修管理系统中注明。D 类客户(维修系统中没有信息记录)从首次进厂开始,由首次接待的服务顾问为其提供长期服务,同时在维修系统中注明。流失超过 1 年的客户再次回厂,可按照谁找回归谁、谁先接待归谁、客户先选择谁归谁的原则确定负责人。

(3) 客户关系改善工作的有关跟进措施

1) 流失客户管理的办法。无论是公车还是私车,它们的年均行驶里程范围均为 12000~25000 千米,每年进厂保养周期为 3~5 个月。因此,如果某客户时隔 6 个月未进厂,则应将其视为在流失边缘,而 12 个月未进厂时就可以确定其已经流失,24 个月不进厂就可视为永久流失客户。每个月都要对每个服务顾问的客户流失率进行考核:当一个客户未进厂时间超过 6 个月时,从第 7 个月开始将其计为流失客户,直到该客户来厂或连续 12 个月未来厂,再将其从考核数据中除名,即流失一个客户要连续考核 6 个月,这将促使服务顾问在客户上次离厂后的 4~11 个月间主动进行联络。对于未来厂超过 12 个月的客户,可以通过与客服部门协作来共同找回。对于永久流失客户,为提高工作效率,可以将其从服务顾问的管理数据中除名,然而,即使是永久流失客户,其档案还是继续保存为好。

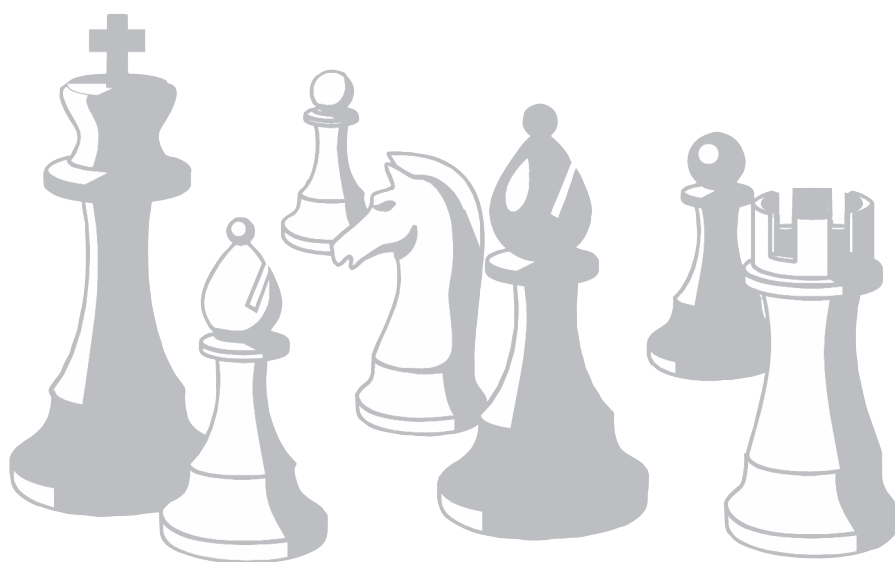
2) 服务顾问业绩与客户管理挂钩。对于服务顾问而言,客户能否来厂、客户来厂频次、客户来厂消费水平等,不仅取决于其业务能力,更取决于其与客户的关系维系水平。因此,如果在薪酬机制中将接车业绩与客户维系情况同权重考核,则会从根本上促进服务顾问客户管理能力的提高,也会带动客户满意度的提高。但应注意避免服务顾问争抢客户和一次性宰客情况的发生,使维护客户长远利益与促进眼前消费提升平衡。

3) 特殊客户由服务经理/总监负责。对汽修企业而言,所谓特殊客户,指在其身上发生过(多次)返修事件,或因企业失误给其造成过损失,或发生过重大投诉事件,或在社会上有一定影响力的人。这类客户虽然占比不会太高,但与其处理不好关系就有可能给企业造成比较大的负面影响。因此,最好由服务经理,甚至售后总监(站长)亲自对其回访并定期跟踪,使他们感受到企业的重视和尊重。服务经理和客服部门应定期(每月)整理这类客户的资料并做特殊标记,回访手法也应有别于其他客户。

4) 客服部门改进并跟进相关工作。在将部分职能转移给业务部门后,客服部门能腾出更多的精力把其他工作做好,尤其是能给予流失客户更多的关注。相对业务部门,客服部门能更加客观地去了解、分析客户流失的根本原因,并制订有针对性的措施。另外,从横向协作的角度,客服部门应注意对业务部门的客户管理情况进行监控,定期对客户做第三方调查工作,发现问题及时反馈、及时协调,以减轻业务部门的压力。当然,从顶层设计的角度,经营管理者也应考虑适当增加服务顾问数量,为相关人员提供适于开展工作的环境和设备,建立合理的激励机制,这样才能实现预期效果。

第六章

汽车维修企业 职能工作管理





1. 怎样使行政后勤工作对企业经营起到促进作用

企业的行政后勤工作泛指除经营以外的所有基础性工作，这些工作按照功能性可划分为文档、物资、人员及事务管理四大类。行政部门在企业中的主要职能是管理、协调和服务，其中，管理是主干，协调是核心，服务是根本。换言之，行政后勤工作的实质是服务，为企业的经营工作服务，为其他员工服务，做好后勤保障工作。

（1）行政部门的职能

行政工作的核心作用是用合理的成本为企业正常经营提供保障条件，使企业全体员工获得良好的工作环境，以拥有高昂的工作热情，保障企业各方面工作有序进行，实现企业发展目标。

1) 行政部门的“管理”职能。行政部门不能只被动地协助一线部门工作，甘当“勤杂兵”，而要主动参与到企业的经营活动中。行政部门的管理者在使繁琐的后勤工作实现条理化、规范化、主动化后，还要在经营理念、管理策略、用人政策、企业文化等重大问题上有自己的思考和追求，并主动实践，力争成为企业领导层不可或缺的“高参”。

2) 行政部门的“协调”职能。行政部门既不能满足于简单地传达领导的指示，完成领导交办的任务，也不能凭借自己的独特地位对其他部门肆意发号施令，而要做好上与下、左与右、外与内的沟通协调工作，努力使自己的行动与企业的经营步伐保持一致，比服务需求超前一步。

3) 行政部门的“服务”职能。行政后勤工作做得再出色，也很难成为企业的焦点。实践中，不少行政工作者把自己的工作形容为“出力不讨好”。诚然，大量不起眼的琐事确实很难取得直观的业绩，行政工作者就要有甘当幕后英雄的奉献精神。但也不能因此就认为自己所做的工作与企业经营无关，毕竟行政后勤工作归根结底是要服务于企业经营目标的。另外，假如行政后勤工作真成了一个企业的焦点，那就只能说明行政部门的工作做得太糟糕了，已经影响了主营业务的顺利开展，影响了企业最终目标的实现。

企业的行政管理离不开执行制度，而执行制度的把握也是一门艺术，不能把行政部门搞成“门难进、脸难看、事难办”的官府衙门。特别对汽修企业而言，一线员工的工作压力普遍偏大，行政工作者必须注意维护与一线工作者的关系，互相尊重是基本要求，如果能像业务人员对待客户一样，不背离原则的同时多一份亲切的话，则是锦上添花。实践中，最忌讳的是行政部门处处彰显自己的重要性，与其他部门争名夺利，利用自己对企业资源的支配优势谋私利。

高效的行政部门应该像一条工业流水线，这边原料（任务）进去，那边成品（成果）出来，让挫折和困难都消化在自己的体系内，给其他部门解忧，将成果奉献于企业经营，像春雨般润物细无声。

（2）行政部门的工作内容

行政部门的工作内容见表 6-1。

表 6-1 企业行政后勤工作一览表

分类	项目名称	内 容 摘 要
文档	1. 证照管理	各种证照的申办、年检及原始资料存档, 公章日常管理(用章审批、登记)
	2. 场地资料	厂区内的建筑设施、水电气暖管线等原始设计资料存档
	3. 往来合同	企业对外合作合同, 行政管理的各类合同和手续存档
	4. 规章公文	企业的规章制度文件, 各种管理事务、事件、会议的纪要公文存档
物资	1. 固定资产	生产、办公、生活中达到固定资产价值的设备器材管理, 及登记、盘点
	2. 办公用品	办公文具、设备的采购、发放, 及使用管理、维护监督等
	3. 劳保用品	配合企业安全生产管理, 供应和发放行业规定的员工劳保用品
	4. 公务车辆	车辆手续、燃油使用情况、保险、年检及日常使用情况登记, 按期保养、维修
	5. 财产安全	对企业财产实施安全管理, 统筹企业财产保险及意外处理, 安全检查、隐患排查
人员	1. 保安保洁	负责对保安、保洁人员进行管理, 落实安全工作、卫生标准
	2. 食宿物业	对职工食堂、宿舍、办公室、停车场进行管理, 保障工作、生活有序
	3. 水电维修	负责企业水电能源的专人管理, 对管路、线路、闸阀等进行检修维护
	4. 物品采购	管理企业物品采购人员及其日常工作, 进行成本监督
	5. 文档管理	负责印信证照、公文档案、法规制度、往来文件、物品账簿等的专人管理
事务	1. 电脑电话	负责电话、电脑及相关线路的采购、维护及故障排除
	2. 人员差旅	企业人员因公外出时, 对相关机票、火车票及酒店预订等事务进行管理
	3. 接待工作	对外公关中, 负责相关人员的往来接站、住宿安排, 并检查接待情况、组织迎送
	4. 企业文化	企业内部活动、会议策划筹备, 报纸、杂志预订等
	5. 信息传达	负责将企业领导层的决议文件向其他部门传达
	6. 法律事务	企业对外、对内发生法律纠纷时, 负责相关法律事务的协调处理
	7. 费用监控	按时缴纳水电等费用, 按期对行政费用进行汇总, 制作分析报表, 优化支出
	8. 办公事务	内部协调、计划组织、人员考勤、名片印制、钥匙管理等

(3) 行政部门日常工作流程

1) 文档管理

① 营业证照。包括对企业各种营业证照、法人代码证书的日常保管, 企业创办时各种原始资料的整理存档, 年审时提交资料的留底备案等。这些资料可以按类别、年度顺序存档分装, 以保证企业情况随时可查。

② 场地资料。主要包括地上建筑及管线、地下各种管线的原始设计图纸及实际施工资料, 这些资料是企业日后改造、维修等必不可少的依据。

③ 往来合同。合同应分门别类整理保存, 以便处理相关事务时有据可依。主要包括场地租赁(买卖)合同、建筑设计及施工合同、物资设备采购及保修合同、各类业务合作合同、水电通信合同及其他企业往来事务合同、相关手续等。

④ 规章公文。将经企业领导(不同层次)办公会议, 或经职工传达、传阅等拟定的对各种事务实施管理的制度公文、会议纪要, 相关法规文件等, 按照类别及时间存档备案, 以便需要时调阅参照。企业员工借阅或复印时, 需办理登记手续。

2) 物资管理

① 物资采购。做好物品采购工作应遵循的原则: 把满足使用需求(功能、质量)作

为前提,兼顾采购成本和周期。一味图便宜是小生产思维的典型表现。物资采购的基本程序:除创建初期外,企业日常物品的购置过程中,先由使用部门提出需求申请,经部门经理审批后,行政部从实际出发对申请事项进行核实,并提供报价供货信息。最后,报经主管领导审批后办理采购事宜,同时,要遵循同质或同价情况下“货比三家”的原则。采购后,符合固定资产条件者记入专用账,低值易耗品发放时须登记,费用统一管理。采购工作事关企业运行成本,并对其他事务有不同程度影响,因此,行政部门应拟定采购工作流程,并报企业主管领导审批备案,以便执行时有据可依。另外,与常用物品的供应商应建立合作关系并登记备案。工作中发放给员工个人使用的物品,注意在其离职时按规定收回。

② 车辆管理。企业公务车辆的手续、保险、年检、燃油及维护保养等由行政部统一管理。根据各部门工作性质和企业安排,车辆既可分配给各部门专用,也可统一共用。但无论如何使用,均须建立《车辆使用登记表》,并由主管人按次填写。另外,行政部门应定期对车辆违章状况、完好状况进行核查,对车辆卫生状况进行监督,并及时清理。车辆使用中的各类事项,如交通违章、意外事故等,行政部应通过制订《公务用车管理规定》来加以明确,并检查落实。公务车辆使用人多、行驶里程增加快,因此,对每车单独建立维护保养记录以便按期维护是十分必要的。实践证明这样可减少故障发生的频次,并节省相关开支。实行独立核算管理的企业,还需对各种费用进行预估,即做好预算工作,并及时说明,将规定落实到位,定期和使用部门核账确认。企业公务车辆会出入各种场合,直接影响企业形象,必须做好外观和内饰的清洁工作。

③ 报修流程。行政部门负责对企业的设施设备、房屋、车辆及办公器材等进行管理和维护。使用者发现故障或损坏后,应与部门主管、设备管理员共同确认,然后详细填写《故障报修登记表》(包含名称、编号、故障情况、维修需求等),经部门主管签字后送交行政部。行政部相关责任人根据维修类型确定是自修还是外修。如需外修,则按所属类别联系维修厂商,签署维修协议并及时组织维修。在有备用品的情况下,将备品及时提供给使用者,以不影响业务正常进行为处理原则。维修完成后,应与使用部门共同进行确认验收,有保修期的予以说明,并进行行政登记备案。涉及到独立核算的费用问题,最好事先征得相关部门同意,以签字为准。以上项目的维修质量和时效性,均可作为评价行政部工作的参考依据。

④ 安全管理。主要指设备设施、物资用品的防潮、防霉、防火、防盗、防漏水/电及过期处置,还包括物产保险和非工作时间企业安全管理等工作。行政部门应保证企业常用办公物品有一定的储备量,以减少采购成本。物品的存放、发放应有一套相应的安全管理措施。除应加强对专职保安人员的岗位责任管理外,还应定期对全体人员进行防火、防盗等安全教育,并组织培训、演练。要定期组织企业管理层有关人员厂区内水、电、气、热设备进行安全隐患排查和环境保护检查,如实记录发现的问题,及时解决,制订好应急预案和组织规范。行政部门工作人员必须熟悉相关法规规定的安全管理要求及突发事件处置程序,以及特殊情况下与政府管理部门的协调程序。对超过保质期、使用有效期的物品进行合规处置,有条件的情况下给企业的财产投保财产险,以降低企业经营风险。针对夜间和节假日,行政部门应制订一套切实可行的管理措施并监督落实。

3) 人员管理

① 人员组成:行政部门配备的人员,按照工作分类主要有保安/门卫、保洁人员、水

电维修人员、食堂厨师、采购人员、网络管理人员、文档管理人员、物业管理人员,大型企业可能还会有董事长/总经理秘书、迎宾接待员、专职司机等。行政部门应设部门经理1人,部门多、事物多还可设部门行政助理1人,并按照事务类型分设主管若干。人员配置数量根据企业规模和事物多寡确定,为减少管理成本、合理用人,可一人多职。行政经理统领部门一切工作,并对企业总经理负责。

② 工作管理:行政部门应依据工作性质、员工技能,对部门所辖人员进行分工,给各类工作制订流程,并制订相应的岗位职责及考核标准,配以相应的工资激励机制。如果部门人员较多,可按工作岗位划分成小组管理。行政部门下辖员工,包括保安、保洁人员在内,在选任和安排工作时,既要考察人员业务技能,又要慎重考察人员素质、责任意识。

4) 事务管理

① 人员差旅。为方便企业员工因公出差,减少对主营工作的影响,体现行政工作的服务性,出差期间的酒店、机票和火车票预订工作可统一由行政部负责。因公出差的各级领导及员工,应将经上级领导签字批准的出差文件交予行政部门,文件中需明确说明出发、返回时间及交通、住宿标准(会议组织者有规定除外),行政人员审核确认所列标准符合企业规定后,再开展预定工作。未经上级领导批准,任何人不得擅自更改出差行程、需求标准,因个人原因导致的退票、改签、退房等损失自行承担,给企业造成的其他损失按规定予以追究。

② 会议管理。凡是由董事长、总经理召开的企业级会议,应由行政部下发会议通知并登记备案,通知须注明会议主要议题、召开时间、召开地点、与会人员及有关要求。会议召开前,行政部门相关人员应负责会场布置、设备调试及会议资料准备工作。会议进行中,应做好人员签到、会议记录、间歇安排等工作;会议结束后,应做好清理会场、查验设备工作,并将会议资料整理立卷、分类存档,最后将会议纪要下发给有关部门或人员。对于会议形成的决策及要求,要提醒有关部门落实执行。

③ 对外事务。政府管理部门、重要业务合作单位和所属品牌主机厂的各级负责人到企业进行检查或工作协调时,行政部门应配合业务部门和其他职能部门开展接待工作,如远途客人的往来接站、住宿安排、迎送仪式等;对于政府管理机构召开的非业务会议,行政部门要派人参加,并负责会议精神的传达,管理法规文件的接收、企业行政报表或公文的上报等工作;对于与本企业相关的各类需诉诸政府有关部门协助解决的纠纷,以及法律诉讼问题,行政部门应协助企业领导处理。

④ 内部勤杂。对企业的各类办公用品,如电话、电脑、复印/打印机等,行政部门要根据上级领导批示及使用者实际需求,做好维护及调整工作,保证企业各项工作正常开展。企业的水/电费、电话费、饮水费、书报费、物业费、卫生费及上网费等行政杂费,行政部门须按照与相关单位约定的时限缴纳,并协调处理相关问题。对于企业新增或离职人员,行政部门应负责及时将其饭票/卡、宿舍/更衣柜钥匙发放或收回,另外,还应对各办公室、生产车间及辅助设施的钥匙进行统一管理。要将离职人员的名片、工作证和个人保管的企业物品及时收回,给符合规定的新增人员印制并发放名片及相关证件。

⑤ 人员考勤。做好企业全体人员的考勤管理、休假安排也是行政部门的重要职能。考勤工作的根本目的在于建立对企业员工的日常行为约束和激励机制,使员工自律,进而加强企业整体的凝聚力和战斗力,保证各项工作有序、正常运行。行政部门应按照企业订立的制度对考勤情况进行检查汇总,使员工建立起对企业制度的敬畏感,逐渐培养自觉性。

实践中，通过对一些汽修企业的走访，笔者深深感受到，如果一个企业连起码的考勤工作都做不好，自己的员工连基本的考勤纪律都不能遵守的话，则其他工作更会一塌糊涂。有效的考勤检查机制可作为考核员工表现的一项重要措施。为此，行政部门须参照国家有关法律法规完善员工请 / 休假制度，为员工考评工作提供重要依据。考勤工作需要有一定的组织程序、严明的工作纪律，明确的分类及奖惩细则，只有行政部门与企业各级领导通力协作，员工才会重视和配合。日常工作中，对新增或离职人员的考勤情况须及时添加或删除。

行政部门在努力做好上述各项工作的基础上，应将企业运行中发生的各项行政费用定期汇总（表 6-2），制作分析报表，发现不合理的地方，及时监控并改善，合理控制企业运营成本，扮演好管家的角色。

表 6-2 企业行政费用支出一览表

序号	月份 项目	1		2		3		...		11		12		年度累计	
		数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
1	水费														
2	电费														
3	公车油费														
4	劳保用品														
5	办公用品														
6	食堂食材														
7	食堂煤气														
8	人员差旅														
9	设施维修														
10	电话网费														
...	...														
月度费用合计															

(4) 怎样提高行政部门的工作效率

1) 选贤任能。行政人员是企业行政工作的主体，其个人素质的高低直接影响行政部门工作水平的高低，关系到行政管理工作能否高效运行、完善到位。因此，企业一定要舍得下功夫，不惜代价选聘思想作风正派、业务技能扎实、服务意识强、工作责任感强、沟通表达能力强且身体健康的人员，另外，还要求其具备一定的写作能力，会使用计算机办公，拥有驾照。实践中，笔者常听到有人说“行政工作无非就是打打下手、做做后勤，不需要什么复杂的技能”，其实不然，一个合格的行政工作者，恰恰要具备过硬的综合素质，才能做到游刃有余。另外，立志从事行政类工作的人，除要掌握过硬的岗位技能外，还应注重学习，注重提高自己的知识水平和综合素质。

2) 分工明确。行政工作多而杂，要想提高工作效率，就必须结合个人专长对行政人员进行明确分工。在设置岗位职责时，务必使每位行政人员先知道自己“应该管什么”，即

明确自己的职责范围；再明白“怎样做，做到什么程度”，即明确自己工作的标准和努力的方向。千万不可笼统分工，遇事现找人，好坏没标准，做错不追究，奖罚没力度。在人员选聘阶段就要有长远考虑，使聘任的人真正符合岗位要求。同时，对现有人员要因材施教，对能力稍有欠缺者，要帮扶培训，使其逐渐胜任，实在不能胜任要及时调岗。日常管理中，要督促行政人员不断学习、提升能力，特别是要培养服务意识。

3) 制度管理。所谓制度管理，就是将行政管理涉及到的各项工作内容、程序和方法，通过制度加以明确，并告知全体员工共同遵守、配合。企业的行政制度一般包括：档案管理、印鉴管理、车辆管理、食宿管理、公文管理、办公及劳保用品管理、库房管理、书报/杂志管理、保安/门卫管理、保洁/卫生管理，以及企业合同管理、固定资产管理等。这些制度是企业日常行政管理工作的主要依据，决定着企业行政管理的水平，因此，总经理应会同行政部门和相关部门负责人，结合企业实际情况，认真研究制定。制度一旦确立，行政人员应首先学习领会并带头执行。遵章办事、有章可循，就会使繁杂的行政管理工作变得有条不紊、高效轻松。

4) 提高技能。行政工作做得好坏最终还是取决于具体的执行人。一个合格的行政人员，要做到“眼中有活，脑中有事”，将企业情况烂熟于心，在具备良好沟通能力的基础上，才能在协调工作中占据主动，面对问题从容不乱。另外，行政人员最好能具备创造性思维能力，做到大事/要事/急事主动、提前、全盘、周密考虑，并能尽力为领导分忧。行政人员可能要经常外出办公，因此要具备熟练的驾驶技术。对于企业常用的公文，如通知、通报、请示、汇报、报告、决议、决定、公函、批复、会议纪要、请柬、贺词、简报及协议书、合同书、意向书、备忘录等，相关行政人员也必须熟练掌握。物品采购人员，还须具备商品交易常识，并了解财务结算规定。

5) 激励机制。奖优罚劣是企业管理中不可缺少的手段，这对行政人员同样适用。在明确职责权限的前提下，对每位行政工作人员的日常工作量和工作成果进行综合考核，建立并推行一套科学且符合企业实际情况的工资绩效考核机制，有利于调动其工作积极性，并提高部门运行效率。考核本身固然重要，但更重要的是通过考核，建立和健全人才选拔制度，培养行政管理人员的事业心和责任心，增强其提高自身综合素质的自觉性，最终因做好行政工作而产生荣誉感、自豪感，释放出更多的管理正能量。开展员工日常考评工作时，应将工作数量和服务反馈结合，设计制订出简单实用的办法。



管理心得

所有企业都离不开行政管理，但不少经营管理者都对行政工作感到迷茫，不懂又不重视。遇事用人抓瞎时只知道抱怨，却不愿意多费心思把行政工作做好，这是不少经营管理者工作中的写照。要改变现状，提高企业的行政管理水平，就要从“头”做起，所谓“从头”，就是从各位经营管理者们自己做起，俗话说“强将手下无弱兵”，从领导层的重视开始，到抓住规律和要领，层层递进，逐级影响，最终才能做好行政工作。要知道，行政工作事关企业竞争力的形成，事关企业适应市场变化能力的形成，万万不能掉以轻心。



2. 怎样看待管理制度对企业经营的促进作用

在生产经营活动中，企业为求得最大效益，保证工作有序进行，并保障各方合法权益而制订的带有强制性的各项规定和条例，称作企业管理制度。

“企”字是“人”下面一个“止”，我们可以理解为人工作在一个有约束的环境里，人与环境有机结合的整体才能被称为企业。建立和完善现代企业管理制度是企业适应市场激烈竞争的必然要求。企业的发展，一般都会经历较为曲折的过程，要想渐入佳境并最终取得成功，就必须不断追求管理制度的规范与创新，不断提高全体员工的执行力与创新力。对任何类型的企业而言，经营发展都离不开管理制度的建设与执行，有什么样的管理制度和执行效果，就有什么样的发展成效。当前，企业管理制度的建设、完善和贯彻执行，已经成为企业发展中的根本性问题。

（1）企业管理制度规范化执行的意义

谈到企业管理制度，虽然离不开社会环境、国家政策的影响，但如何从企业的现实条件出发，从解决企业经营中的实际问题入手，建立适用的企业制度并进行规范化的实施和创新，才是每一位企业经营管理者都需要面对的紧迫问题。

有不少汽修企业的经营管理者，在日常管理中，只会亡羊补牢，哪儿有漏洞就增加或修改相应的规章制度，并且只是寄希望于通过建立许多规章制度来约束员工的行为，达成企业良性发展的愿望，这很容易导致企业管理的教条化局面。



案例1

某汽修企业，在实行员工上下班打卡管理的过程中，因一段时期内员工填写的《忘打卡原因申述单》过多，且个别人有作弊嫌疑，主管领导便不分青红皂白，在没与各部门经理认真研究的情况下，通过行政部下发规定，取消忘打卡原因申述制度，将忘记打卡一律视为旷工。此后，为避免“白上班”，业务部门的部分员工在处理客户业务时，不管手头有什么急事，只要到了下班时间就先忙着去打卡，因此引发了个别客户的抱怨。通过这件案例，我们要清楚，没有一种制度可以包治百病，只有对管理和制度的内涵有正确的理解，才不会陷入制度的陷阱中，才会使制度发挥出应有的作用。

（2）企业管理制度执行不利原因分析

规章制度作为企业的一种管理工具，其作用是显而易见的。但实践证明，企业仅有规章制度是不够的，在“硬性”制度之外还会有许多管理的空白，这就需要一种“柔性”制度——企业文化来弥补和强化。内化的企业文化用于激发员工的自律意识，唤醒员工的荣辱感，增进员工的责任感，而这些作用在企业管理中往往能获得事半功倍的效果。笔者常听到不少老板感叹：“我们单位什么制度都有，就是员工执行不下去！”究竟是什么原因导致员工不愿执行制度？显然，这其实源于企业文化的缺失或不足。

有些企业里，所谓的制度健全，仅仅体现在一叠叠堆砌起来的文件上；有些企业里，

经营管理者一厢情愿、一拍脑袋想出来的“规矩”最终就成了制度；有些企业里，连经营管理者自己都不愿按规章制度办事。这些脱离企业实际，缺乏理论依据，甚至违背员工基本意愿的制度，显然是不具备可操作性和可执行性的，不合理的制度在潜移默化中甚至还会起误导作用，制约员工积极性的发挥和企业资源的有效利用，最终成为企业良性发展的绊脚石。

1) 制度太泛泛、缺乏针对性。企业制订的制度一定要实用且具有针对性，明确地指出要解决哪些问题，具体怎么解决。制订制度的目的是为了帮助员工规范行为、更好工作，而不是泛泛地宣传思想、大谈道理，这样轻则使员工不知所措，重则会激起其逆反情绪，既然不知道该怎么执行，那就干脆不去执行，久而久之，企业的制度就会形同虚设。

2) 制度不严谨、缺乏可操作性。不严谨、可操作性差的制度，在实际执行中必然会经常修改，甚至推翻重来，这样就会使制度的严肃性荡然无存，也会让员工无所适从。

3) 制度执行不跟进、优劣无考核。企业建立了全面、科学的制度，如果没有相应的考核体系配合执行或考核力度不够，就会使员工丧失遵守制度的积极性，甚至漠视制度。一个有效的考核体系一定要包括有考核部门、考核标准、考核程序、奖惩标准等，还要有对考核部门的考核办法，失去任何一个环节或任何一个环节执行不力都会影响制度作用的发挥。

4) 领导者不能身体力行。领导者身体力行地执行制度规范所产生的示范效应，对于制度的深化推行有着不可估量的作用。笔者曾服务过的某企业，曾针对内部员工修车颁布了严格的规范制度，此后，单位的董事长、总经理及其亲属均严格执行，按规范办事，最终使这一制度在员工中深化并持续发挥约束力。其实，企业领导者高效的执行力正是企业文化的重要组成部分。

5) 企业文化未得员工认同。任何管理制度都不可能完美，也不可能永远发挥效力。随着社会环境的变化和企业的发展，管理制度难免会产生滞后效应或漏洞，这时，企业文化的作用就会显现。良好的企业文化能使员工形成凝聚力、产生认同感，进而保持良好的工作心态，形成长久的自律意识，即使制度有漏洞，或企业管理不到位，他们也能自觉约束自己的行为。甚至当个别员工行为与企业文化不符时，其他员工还会主动提醒他，告诉他应该怎样做。久而久之，这样的企业文化氛围会造就一种“柔性”但高效的监督机制，与规范制度形成有效互补。



管理心得

“制度面前人人平等”，这在许多企业里几乎是可望不可及的“奢望”。不少企业的老板为了维护个人的威信，总使自己置身制度之外，而对员工“专制”，这种领导方式，会使企业的整体工作效率大大降低。企业是一个体系，而制度是确保这个体系正常运转的工具。制度被破坏后，企业势必会陷入管理混乱的状态，发展更无从谈起。

(3) 客观条件对企业制度执行的影响

客观条件对企业制度的建立和执行的影响，也是不容忽视的。从社会大环境看，我国颁布有一系列关于企业管理和劳动关系的法规政策，这些都是企业建立管理制度时必须参

照的标准。如今，各类信息的传播范围和透明度都大大增加，国内劳动者的法律意识也在不断增强，企业制订制度时，如果忽略或背离了法律基础和员工利益，或缺少员工的参与和建议，便很容易使员工产生抵触情绪，并引发不必要的纠纷。尤其是工资管理、教育培训、作息時間、休假规定、劳动保险、劳动保护等，与员工利益关系紧密且又非常敏感的制度，制订时一定要慎之又慎。企业最好能够引导员工亲身参与制订制度，并借此了解国家有关法规，既保证了员工的知情权，又能使员工切实感受到企业的尊重和人文关怀。员工对企业制订的制度有善意的理解，有发自内心的共鸣，是建立企业与员工间良好关系的基础。



案例2

多数汽修企业依照行业特点，一般采取轮休制度以保证营业不中断。某单位的考勤制度规定工作时间为早9:00—17:00，中午用餐时间约1小时，休息日每月按单双休交替安排。以此测算，该单位每年有78天休息日，另加11天法定节日假，全年共计休假89天，以此核算全年实际工作时间为 $(365 - 89) \times 7 = 1932$ 小时，相比于法规规定的全年工作时间 $(365 - 115) \times 8 = 2000$ 小时，实际工作时间反而更少。然而，在人力资源管理办法中，该单位却又规定员工第一年不论何时入职，带薪年假一概不计，必须工作满一完整的自然年后，才能享受。这样的规定既明显违反了相关法规，又使员工在实际多享受休息时间的同时还对单位规定有抵触情绪，一旦产生纠纷，此类不合理规定必然会成为企业的短柄。



案例3

某公司行政部在制订宿舍管理制度时，列出了一系列详尽的处罚规定，例如：如厕不冲水罚×元，乱扔垃圾罚×元，在墙面乱钉钉子挂杂物罚×元，乱放衣物罚×元等。行政经理以为这样就可以把职工宿舍的管理工作搞好。

该公司总经理看到这一管理制度后很不满意，对行政经理说：“员工不该做什么讲的很多，而你该做什么却没有规定，这叫什么制度？”行政经理不解道：“管理制度不就是为了规范员工的行为吗？”总经理反问：“停水时你没有备用的储水桶，你叫员工如厕后怎么冲水？你没有准备好垃圾箱，也没有规划好放到什么位置，你叫员工把垃圾扔到哪儿？你没有给宿舍设置好挂衣物、蚊帐的钉子或衣钩，你能阻止员工乱钉墙壁吗？”至此，行政经理才恍然大悟。

在以上案例中，如果制度的制订者多储备一些法律法规常识，多一点儿人性化的换位思考，把制度落实中的客观条件考虑周到，你还怕员工不配合、不执行吗？案例2中，如果将带薪年假制度改为从员工进入单位起满一年便可享受，那么即使相应减少日常休息时长，员工也更易于接受。案例3中，除了总经理提到的问题，如果再增加优秀宿舍评选机制，拿出合理的标准和奖励措施，哪怕只是一顿饭，则员工遵守规定的积极性也会很容易调动起来，并逐渐养成良好的习惯。

(4) 合理制订并规范企业制度

1) 制度执行的基本条件是否存在。如果没有与制度相符合、相配套的基本条件,则制度本身再完美也只能是废纸一张,反而还会引发员工的不满。企业的客观条件是制订制度时必须考虑的要素。

2) 制度的基本功能在于教育。国内的现实情况是,汽修企业的整体员工素质不高,利己思想与粗放管理交叠,不少人并不知道自己该怎么做。因此,在制度执行之初,应该对员工进行引导,耐心解决执行中遇到的问题,努力实现制度的教育功能,使员工真正明白该怎么做。

3) 违反制度的处罚依据是否明确。在做好前面两条之后,如果仍旧有人不遵守制度,那么处罚就是最后的选择。需强调的是,处罚绝不单单指罚款,例如,对乱扔垃圾的员工,可以罚其打扫卫生;对有维修返工情况的员工,若其能写出好的故障案例分析,则可以免除罚款。罚款是最后的无奈之举,处罚的根本目的是让员工真正意识到自己的错误,心服口服。

4) 遵守制度的激励办法是否给力。不少企业处罚员工的时候快刀斩乱麻,可到了奖励员工的时候,往往是拖拖拉拉、不情不愿。当然,笔者可以理解,有些经营管理者认为奖励需要成本,而其产出却很难预见。殊不知,如果企业自经营管理者开始便漠视制度,则其后患是无法估量的。况且,物质奖励也绝不是唯一的奖励手段,荣誉奖励、领导口头表扬,或荣誉积累到一定程度再行物质奖励,同样会收到好的效果。



3. 怎样在实际管理中适度使用罚款手段

罚款直接触及员工的经济利益,程度又仅次于降职降薪、开除辞退,它起到的警示和教育作用是其他管理手段所不能替代的。然而,罚款在企业中又总处于“叫座不叫好”的地位,包括中基层管理者在内的企业各层次员工,都很难对其有好感。

问题的关键是,罚款手段怎样合理利用才能产生正面效果呢?这要求各层次管理者既不能凡事一刀切,草率地一罚了事,也不能忌惮当事人的抵触情绪,或考虑人情关系,丧失了制度的刚性和公正。

(1) 制度执行教育先行

让制度执行有力的前提是让制度约束范围内的人理解、接受制度,对企业来说,就是让包括管理者在内的所有员工明白哪些该做、哪些不该做,哪些做了有奖励、那些做了受处罚。当然,更重要的是要让所有员工明白,制订制度的根本目的是为了保障企业和员工双方的合法权益,保障企业工作有序进行,使员工和企业双赢。

制订制度的目的不是为罚款,罚款只是无奈之举。每一个经营管理者都要记住,靠向员工猛开罚单创收是可耻的。



管理心得

罚款和扣款虽然都是通过经济手段督促员工改正错误，但两者的适用范围和性质不同。扣款一般是事先设计好的，如迟到或缺勤分别扣多少钱，对于所有员工的执行标准都是一样的；罚款是根据性质、危害，因事因人而异。罚款只可能减少员工犯错的几率，如果经营管理者寄希望于用罚款来向员工施压，来维护管理秩序，其实是不懂管理、懒惰无能的典型表现。当处罚是个例的时候，主因可以归结为当事者行为不当；而当处罚变成普遍现象后，就要溯源审视了，要么是制度本身设计不合理，要么是管理者执行方法有问题，记住“一条鱼生病是鱼有病，一条河的鱼都生病肯定是水有问题”。

（2）辨清事实下结论

充分了解、分析事实真相，不草率处理，是使处罚公平、公正的前提。现实中，常见一些管理者因一时激动，不分青红皂白就对下属批评或处分，而不对事件本身进行全方位的客观调查和认真分析，这很可能导致处罚尺度过大，造成“冤案”后，不仅不能使处罚发挥积极作用，还会使劳资关系剑拔弩张。

一个成熟、睿智的管理者，即使在自己已经对事件有过充分了解和分析的情况下，做出处罚决定前也会耐心倾听当事员工对事件的解释或申辩，并广泛了解其他相关员工的意见。这样的行事方式，既可以最大程度地保证处罚的公平、公正，又能发掘出一些外围因素，进而促动后续的改进工作，使管理效果更佳。

（3）处罚方式要妥当

事是同样的事，但对不同的当事人需要有不同的方法，这样才能使处罚达到效果：

- ① 对于表现一贯良好且性格内向的员工，最好委婉点到、不公开处罚，更不宜在公开场合批评；
- ② 对于能力突出且固执的员工，要直截了当指出其错误所在；
- ③ 对于有能力不努力、在岗不尽责的员工，或犯了原则性错误的员工，以及具有代表性的问题，为达到教育本人、警示其他员工的目的，必须采取严肃、正式、公开的方式处罚；
- ④ 对于无关原则、刚露苗头的问题，与当事员工私下点到更为妥当。

（4）一视同仁很重要

处罚一视同仁，是要让员工感觉到企业有透明的程序、明确的制度和公正的标准，与级别和人情无关，使所有员工心悦诚服，发自内心地信任企业。

（5）知错能改要鼓励

对待任何员工、任何事件，管理者都要秉承发展的思维模式，说白了就是要“向前看”。当员工对所犯错误有悔过之意时，就要尽快结束批评，鼓励其改正，不能没完没了、喋喋不休，这样很可能适得其反，使本已悔过的员工又产生反感情绪。当犯错员工在工作上有了进步，取得了一定成绩后，要及时表扬，如果其心里仍有包袱或有抵触情绪，则应找机会单独交流。当然，如果犯错员工工作没有改进，甚至再次犯错，也不要盲目重复批评，

要重视分析原因。

4. 计算机管理对汽修企业有哪些积极意义和作用

作为企业管理制度的有形载体和实现手段，计算机已成为众多企业不可或缺的重要管理工具之一。当今企业间的竞争，除了产品和服务外，更深层次上看，还在于企业的管理能否与时俱进。

(1) 计算机管理的意义和作用

计算机管理的意义和作用见表 6-3。

表 6-3 计算机管理的意义和作用

项 目	内 容 说 明
系统意义	1. 规范体现经营者的管理意图，及时提供决策数据，及时了解运营情况，便于统筹安排工作 2. 固化部门、岗位之间的工作关系，使之衔接流畅，便于及时发现问题，并有针对性解决 3. 提高企业管理及服务流程的工作效率，实现企业资源监控，解放管理者时间 4. 便于对客户信息、车辆档案的动态管理，易得到客户认可和信任
包含内容	1. 计算机硬件系统：根据业务规模以够用为宜，保障正常使用，避免浪费 2. 计算机软件系统：满足企业经营模式需要，功能与管理要求匹配 3. 计算机管理软件使用人：区分管理节点及权限，管理者自己要熟悉系统，掌握一手资料 4. 计算机管理软件的匹配制度：软件功能与管理制度互动衔接，避免漏洞，保证效果
实用项目	1. 流程：委托书、派工单、领料单、竣工单、结算单、返修情况、进度状况、台次、产值 2. 备件：询价和进货记录、报价和出库记录、入库和出库汇总、库存状况、进价、销价、盈利 3. 经营：营业报表、备件报表、员工业绩、客户修车档案、应收应付统计 4. 服务：客户回访、投诉解决、满意度统计和查询、会员管理、资讯查询、客户档案
注意问题	1. 软件操作简单、安全稳定、技术先进、专业化程度高且功能够用 2. 计算机台数根据需求确定，并非越多越好，保证业务、备件、财务和管理者都有 3. 不同规模的企业注意节点控制，最好按经营规模选择专业软件 4. 硬件质量要好，不使用盗版软件，软件功能与企业需求配套 5. 不购买功能过多、长期用不上的软件

(2) 计算机管理可实现的功能

计算机管理是现代化企业管理行之有效的手段之一。对于成功实施计算机管理的企业来讲，计算机管理系统不仅是信息传输、文件打印工具和资料查询的工具，还是企业管理体系的有机组成部分。计算机管理可实现的功能见表 6-4。

表 6-4 企业计算机管理可实现的功能

序号	实现功能	应 用 内 容
1	一客一档	把每一个客户的姓名、性别、年龄、生日、住址、职业、电话等，清楚地记录在管理系统中
2	一车一档	详细记录每车的基本信息和历史维修保养信息，方便对现实故障进行判定，方便实施保养提醒、年审提醒、保险提醒等关怀服务，方便跟踪车辆动向，减少客户流失
3	一人一档	指为员工建立工作业绩档案，为其个人绩效考核、奖励分配、职务晋升等提供准确的数据参考
4	一件一档	指对每一件汽车配件建立库存消耗档案，通过记录每件配件的进货、销售、使用数量及库存，为仓库管理提供依据
5	业务管理	随时查看每辆车、每个人的作业进度、消费记录、配件使用情况、质量控制情况等，便于对业务工作进行监控和调整
6	客户预约	提供预约车辆的有关信息，并进行后续安排，省时高效
7	智能接待	根据客户反映的故障现象自动分析原因并确定维修项目及所用配件和耗材，最终估算出所需费用，降低了对服务顾问的要求，提高了接待效率

(3) 计算机管理在维修流程中的应用

计算机管理在维修流程中的应用情况见表 6-5。

表 6-5 计算机管理在维修流程中的应用

序号	系统功能	应 用
1	业务管理	预约处理、客户接待、修理估价、维修项目管理、打折减免权限、客户车辆监控、专属客户管理
2	备件管理	备件入库、备件出库、备件订货、备件盘点、备件索赔、备件参数查询、备件资料管理、库存管理
3	车间管理	维修派工、车间作业看板管理、检验竣工
4	索赔管理	索赔案例设定、申请编辑、申请上报、状态跟踪、配件回运状态、索赔工时 / 索赔参数查询、索赔回款
5	客户管理	客户信息管理、车辆信息管理、客户回访 / 三天跟踪、客户投诉、客户关怀、保养提醒、保险提醒
6	结算管理	费用结算、收款作业、预收款管理、应收款管理、成本核算
7	工具管理	订购记录、采购入库、明细登记、借用登记、归还登记、检定记录、报废记录
8	报表管理	维修报表、备件报表、索赔报表、财务报表、车间报表、预约统计、忠诚客户统计、流失客户统计
9	系统管理	参数设置、权限管理、人员增减、密码设置、操作监控

汽修企业在选购 / 定制管理软件时，应注意以下问题：所选软件的实用性是否与企业管理机制、发展规划相近或一致；软件的主要功能，如客户管理、业务管理、备件管理、财务管理及人员业绩管理等，是否突出；软件制作单位的实力，以及提供后续服务（软件升级）的能力；软件系统的安全性是否有保障；软件的结构框架是否对今后的发展有所考虑，以及对人为因素干扰的抵抗能力等。

目前大部分品牌 4S 店所用的管理软件均为主机厂统一配定。这些软件除具有销售、售后业务管理功能外，还体现了不同品牌的服务标准。



5. 怎样做好汽修企业的计算机管理工作

(1) 计算机管理的优势

1) 企业走入规范化的标志。电子化办公时代，如果一家汽修企业仍以“手写纸记”的方式办理业务，会给客户留下怎样的印象？一张手写的工单和一张打印出来的工单相比，其呈现效果和感官刺激的差异是不言而喻的。另外，企业实行计算机化管理还可轻松地使自己的触角伸得更长，开多少分店都能轻松实现统一管理。

2) 使服务提升变得轻松简单。计算机不仅可高效地处理工单、制作工单，还可在开单前帮助业务人员了解车辆的维修档案，查询配件和耗材并预估费用，在派工后随时了解车辆作业进度。在客户使用中，业务人员可根据管理系统提供的相关信息，为客户提供保养到期提醒、保险到期提醒、企业优惠活动告知等服务。这样既可提高服务水平，又可节约企业的人力成本。

3) 使企业商业信息安全连续。客户信息是企业最宝贵的经营资源,在传统的管理方式中,这些信息全靠业务员来维护、保存。培养一名业务熟练、品行可靠的业务员需要较长时间,可人才流失却是一瞬间。将客户信息存入计算机中,使其成为企业内部共享的资源并永久存续,摆脱了对个体的过分依赖,即使业务人员离职,客户流失的可能性也不大。



注意

现实中,部分企业用员工个人的手机号充当业务电话,表面上节省了开支,实际上却留下了巨大的隐患:一旦员工离职,客户就失去了和企业联系的最直接途径,很可能随之流向竞争对手。

4) 使管理决策及时有据可依。每天进厂、不同时段进厂台次有多少?维修作业窝工在哪个环节?一次修复率是多少?配件的库存量、呆滞率、订货量和满足率是多少?计划完成情况、业务结构情况、业务员工业绩、维修员工工时等,这些信息随时都会产生变化。经营管理者的责任和作用就是及时调整和解决影响、阻碍企业运行的问题,而正确的决策就有赖于计算机管理系统提供的这些实时信息。

5) 使管理分工易实现不混乱。计算机管理系统可以对各岗人员的业务权限进行分配和固化,彻底杜绝越权操作现象。结算时随意打折是管理中最头疼的问题,如果在计算机管理系统中将打折权限分级固化,就可完全避免违规操作,既保护了员工,又简化了管理。

(2) 计算机管理的不足

1) 客观条件的担忧。实际应用中,一些客观条件也会使我们对计算机管理产生忧虑,如:担心电源中断、电压不稳;担心中病毒或其他软硬件故障;担心网络中断导致数据丢失;担心软件公司服务无保障;担心网管员不负责甚至突然离职等。由此我们可以看到,对计算机管理系统的过分依赖,也很可能给企业造成不可挽回的损失。

2) 软件功能的缺陷。维修业务流程可分为“开单到作业竣工”和“竣工到结算出厂”两个阶段。在这两个阶段所涉及的岗位中,需要应用计算机管理系统的岗位包括:服务顾问、车间调度/主管、服务经理、备件员、维修工、收款员、部门经理、总经理等,虽然他们都有权限分工,但有时因临时替补、人际关系等问题,也会导致越权操作或操作不当,这些人为干扰因素是软件系统不能防御的。

3) 操作管理的不足。开单至竣工阶段:①工单项目失控,大项变小、多项变少。从登记到竣工前,业务员随时可自行调整项目信息,给暗箱操作留出了空间。实际工作中,发生过业务员私改实际检修项目,截留大业务私下挣钱的事情;②配件出料失控,用少出多、张冠李戴、手续不严、监控缺失造成利润流失。个别企业甚至出现过员工结伙倒卖配件的情况;③提成工时失控。有些软件系统中,标准工时和派工工时均为可调。个别维修工和业务员串通私调工时,共谋私利,无形中增加了经营成本;④业务员不按业务类型规定区分录入,致使最终统计结果失真,核算数据出入较大,造成企业决策失误。

4) 结算管理的失控。竣工至结算阶段:①软件信息可调余度大,导致实际维修项目与委托书项目不符,使应收维修费用流失;②员工可轻易使用折扣权,造成维修服务收费混乱,企业形象受损;③部分软件系统的结算业绩中,包含“已交车、已结款”和“未交车、

未结款”两种情况。个别追求当期业绩的业务员，在实际未收费结算的情况下，提前做结算操作；④对取消竣工、取消结算管理不严，跨月退单后再竣工、结算到当月，造成重复竣工、结算，业绩提成工资（业务员、维修工）也重复计提；⑥财务报表或统计报表生成的数据与业务接待基础菜单中的数据不符，而软件系统自身无纠错功能。

5) 索赔业务的欠缺。索赔业务是大部分 4S 店管理的弱项，从索赔判定、工单编辑、工单上报、状态跟踪、退回处理，到批准数据、拒赔数据、开票款数、旧件回运，这一过程在软件系统中虽能监控，但就岗位分工看，很多实际应该参与其中的员工因业务不熟或授权不准而不能合理分担索赔员的工作，导致索赔员工作负荷过大。如索赔员再有操作失误，又没有其他人弥补纠正，风险是可想而知的。另外，针对善意、特殊索赔，如外出救援费、客户交通及安抚费等，并非只靠软件系统就能理清。

（3）做好计算机管理的要素

1) 重视制订配套的规则。制订规则的前提是要明确企业管理的目标。然后，应先由企业最高管理者或董事会做出规划，绝不能先由各部门或具体的使用者提出要求，再根据这些要求去制订规则。通俗讲，就是先有顶层设计，在实施中收集使用者的反馈意见，再去改进。如果颠倒顺序，则会“天下大乱”：业务员希望接车时录入快，结算时方便，甚至为了满足个别客户需求不惜牺牲企业利益；业务部门经理为了短期业绩好，多拿绩效薪酬，希望凑数据完成任务指标。这些使用者以自身利益为出发点提出的要求，显然与企业的整体经营和发展要求是有冲突的。因此，最高管理者绝不能停留在这个层次上，而要关注企业资金运转、库存占用资金等宏观问题，根据这些问题来制订配套的规则。

2) 管理者应熟悉所用系统。实践中，笔者发现不少企业的高层经营管理者对计算机总是敬而远之，看的多、动手的少。他们对计算机管理系统的作用知之甚少，实际操作更是一塌糊涂。如此一来，这些企业的掌舵人显然无法对计算机管理系统的运行过程实施有效监控，无形中给企业经营埋下了隐患。要想解决这个问题，首先是经营管理者自己要努力掌握计算机管理系统的操作方法，其次就是要制订好规则、选好人，并充分放权。

3) 重视使用和维护管理。计算机管理系统的终端使用者是基层业务和管理人员，要使系统稳定运行，离不开他们的正确操作与相互配合。因此，在聘任这些岗位的员工时，要特别关注计算机的使用能力，这是他们日后正常工作的基础。另外，无论软硬件设备选型还是维护工作，都需要一位称职的网络管理员。在聘任该岗位员工时，除注重技术能力外，更要关注人品和性格。不称职的网管给企业造成的损失，往往是不可估量的。

4) 软件使用的原则。不要期望靠一套系统或软件来解决所有问题。最好能综合运用各类功能软件，使它们形成合力。专业软件往往功能强大且价格实惠，如财务软件、人事管理软件和客户管理软件等。如果将有业务联系的软件巧妙地组合或衔接，如汽修管理软件和财务软件，或汽修管理软件和客户管理软件等，则会起到事半功倍的效果。

（4）计算机管理的规则

1) 权限开通规则。各岗人员使用计算机管理系统的权限统一由网络管理员授予。网管员是企业实施好计算机管理的关键角色，应具有充分的权利，直接对总经理负责。授权的基本程序：根据企业管理规定、岗位业务所需权限，以及计算机系统所具有的功能，由总经理、部门经理审批，网管员在系统中完成操作。员工岗位调动、办理离职后，应及时

调整或终止其操作权限。

2) **维修开单规则。**按服务流程要求准确登记客户和车辆信息。托修项目根据业务类型区分开单,索赔车辆不准与保险事故、正常维修合开一张单;自费事故和自费维修可合开;实际故障与登记项目应一致;增减项目及时添改;三包车开单前应先确认故障和配件。基础信息的准确性影响经营核算结果的真实性,此环节由接车业务员负责,前台主管/服务经理监督。

3) **维修竣工规则。**维修竣工须经三级检验并签字后才可确认。竣工一般由调度员、车间主管或总检操作,其他人不可随意执行。竣工后需增加新项目,或有遗漏需补充,或需返修等情况,若在当月内取消之前的竣工操作则无需登记。对于按竣工时间计算提成工资和工时的企业,若需跨月取消竣工操作,则要先登记并严格管控,核算提成工时,要把重复计提部分剔除。

4) **结算交车规则。**若在维修款项未结清前放行,须符合下列条件:①签有合作协议备案的车辆,需有车管领导签字的派(送)修单,且送修人对结算单费用签字确认;②保险事故维修,定损及领款手续齐全且合法的车辆;③质保期享有索赔权的车辆。对于现场缴费的客户,业务员需提供经客户签字的“结算单”和“出料单”,财务应同时与计算机系统核对,并审核打折、赠送项目是否符合规定,再做收款结算处理。

5) **收费优惠规则。**依行业常规,配件材料一般不会折扣销售。而针对工时费折扣,企业应建立明确的制度,规定各级员工的权限,及相应处罚措施等。例如,若业务员有打9折的权限,则业务主管可为8折、主管站长可为7折、总经理或董事长可为6折。另外,特殊情况不同免单金额、企业会员卡章程等,最终以逐级审批、签字为证。

6) **财务结账规则。**结算生效和营业业绩,必须以财务收银或取得欠费凭据操作为准。未结账或没有欠费凭据意味着业务流程未执行完毕,不得进入业绩统计。与取消竣工管理一样,取消结算也应严格控制,跨月取消须登记,并注意前后数据调整,保证真实准确。个别厂家的管理系统,如DMS,在结算产值中包含有未结清、未交车情况,与财务核算规则不符,应在业绩统计中剔除。

7) **索赔跟踪规则。**除索赔上报及旧件管理外,财务人员与索赔员都应熟练操作计算机系统,索赔报表、审批金额、开票金额、抵扣退回等业务,定期核对阶段索赔数据和开票回款金额,跟踪退回处理,关注索赔成功率,及时掌握审批通过金额并开票收款。

8) **备件管理规则。**分为主机厂和市场外采两部分。备件采购和销售,即入库、加价率和出库操作,须执行主机厂政策,遵守企业规章制度,进货验收后按照类别、进货价格和存放货位编号录入计算机管理系统。月底依系统提供数据进行盘点和库存调整。注意索赔与正常维修配件加价率的区别。



6. 怎样做好汽修企业的信息管理工作

对任何企业而言,管理好数据量巨大、实时变化的各类信息都是经营工作的重中之重。信息管理工作主要包括信息分类、保管方法、管理规范 and 分工职责等方面。

(1) 企业信息的分类

企业信息的分类见表 6-6。

表 6-6 企业常用信息分类

序号	项 目	信息内容	保管或使用 者
1	营业信息	企业开办资料、投资文件、企业章程、各种证照、年检资料、上报报表等	行政部
2	员工信息	员工个人信息资料（人事档案、技能资格证书等）、劳动合同等	行政部 / 人事部
3	政府信息	政府主管部门的各类政策文件、行业法规、管理通知、工作布置文件等	行政部
4	管理信息	企业内部管理各阶段决策、方法、规定、制度、纪要文件等	行政部
5	合作信息	企业对外的各种合同、协议及其他商务往来文件等	业务部、行政部
6	核算信息	财务报表、劳资报表、各种统计报表、经营数据信息等	业务部、财务部
7	厂家信息	品牌厂家商务政策、技术文件、管理文件、业务信息（配件、促销等）等	业务部、行政部
8	客户信息	客户资料（销售档案和维修档案），服务及处理事件的重要电函、文档、协议等	客服部、业务部

企业信息的分类方法还有多种：①按照信息的用途，分为人事信息、技术信息、财务信息、营业信息、合作信息和客户信息等；②按照信息的时间，分为过去信息、现在信息和未来预测信息等；③按照信息的内容，分为车辆信息、备件信息、客户信息、修车档案和促销信息等。

企业的各种信息，可按照发挥作用的对口部门分开管理。主管领导可只了解关键信息，如经营业务信息、人事变动信息、政策法规信息、财务核算信息等，用最低的时间成本，管理最重要的事情。

(2) 企业信息管理

企业信息管理

- 企业应建立规范的信息管理系统，将信息分类，按保管和使用要求管理。
- 准备必要的管理设施和用品，如专用房间、专用计算机、文件柜、文件盒、文件夹等。
- 按照类别建立档案目录，制订并落实借用制度、保密制度、安全制度。
- 厂家商务政策、技术文件、管理文件等禁止外单位、无关人员借用、复印。
- 客户商务资料（销售、维修）及服务事件的电函、文档等按序按期保存。
- 各种存有企业信息的光盘、硬盘等，要同纸质资料一同妥善保管。
- 企业关键岗位的计算机要设置登录密码，防止他人盗用，相关人员调岗、离职后及时更改。
- 已在计算机上存档的信息要定期备份，防止因设备故障等不可抗因素导致丢失。
- 与关键岗位人员订立重要信息保密约定。
- 向外公示、宣传的各种信息必须经主管领导审查批示，技术文件严禁随处张贴。
- 建立信息定期沟通机制，保证内外信息的有效传递，增进信息资源的有效共享。

(3) 重点关注信息

身为经营管理者，不可能整天坐在计算机前，不分主次地去了解所有企业信息，要能够从中筛选最重要的管理信息，据此来指导企业的经营业务、发展方向。

1) 经营信息。每天 / 周 / 月或季度的进厂维修台次、维修产值、产值结构、客单价、备件成本、外加工成本、毛利。还要重点关注库存资金占用情况，如各类备件占比是否异常，库存是否在合理范围内，供应率及外部采购情况。

2) 客户信息。企业客户保有量的变化情况；客户流失原因、流失率；忠诚客户数、忠诚率；客户抱怨和投诉比例；投诉解决情况；维修跟踪回访是否及时；客户信息是否完整、准确；客户满意度情况。

3) **员工信息**。在岗员工人数、整体素质;各岗人员比例;管理骨干情况;流程执行情况;制度落实情况;技术培训情况;技能考级情况;员工个人业绩;人员使用是否有窝工浪费、紧缺误事现象;员工离职、入职变动情况。

4) **管理信息**。行业政策和法规信息;行业市场信息;厂家商务政策;厂家业务信息;企业对外重大合作信息;企业重要制度、管理方法、重要人事调整信息。



7. 财务管理中有哪些必须掌握的名词

了解财务管理术语的含义及实际应用情况,对于做好经营管理十分有益:

应收、应付款——企业的产品及劳务(维修)已完成,而确认的费用当时未收到,只收到了收取价款的凭证,如合同及欠账凭据,企业具有索款权。常发生应收款的有索赔保修、保险事故、合同单位项目及配件销售等。与应收款反向发生的是应付款,维修经营中常发生的应付款有外加工费、外协费、配件材料采购费等。

预收、预付款——企业的产品及劳务(维修)在未发生前收到的款项,如预收的维修费、客户订购配件预付的订金等,待完成时持预收凭证多退少补。与预收款反向发生的是预付款,经营中常发生预付款的是配件订购等。预收、预付款,一般在未完成前开具收据,完成后开正式发票。

营业额/产值——营业额和流水、产值同义,即按营业收到的票面金额核算所得的数额。营业额是衡量企业经营规模常用的指标,其大小代表着企业的经营能力。也有部分企业内部核算以计算机系统统计数据为准,其中包含有不收款的内部维修、客户赠送等。企业最终采取哪种方法,目前没有强制统一标准。

毛利、毛利率——营业额去税后为营业收入,再减去不含税材料(配件)成本和外加工费后即为毛利,即: $\text{产值} - \text{应扣税额} - \text{配件成本(外加工费)} = \text{毛利}$ 。毛利与营业额(产值)的比值为毛利率,注意毛利和产值范围的一致性。有些计算机管理系统,如DMS,在计算毛利时,将维修产值直接减去配件成本(不含税),不是十分准确。

成本、费用——企业要进行生产经营活动或达到一定目的,就必须耗费一定的资源(人、财、物),所耗费资源的货币化表现称为成本。成本是构成商品价值的重要组成部分,是生产要素耗费的货币表现;成本具有补偿性质,它从销售收入中得到补偿价值;成本本质上是一种价值牺牲,为实现一种目的可以是某种或多种资源的价值牺牲。成本是对象化了的费用,针对某种产品及其数量;费用是资产的耗费,针对一定期间,与生产哪种产品无关,如财务费、管理费、营业费等。

利润、利润率——去税后的营业额,再减去所有成本(固定、浮动)即为利润,亦即:在一定会计核算期内实现的收入减去全部费用成本后的净值。利润与营业额的比值即为利润率,注意利润和营业额、产值范围的一致性。

利润包括:① $\text{营业利润} = \text{主营业务利润} + \text{其他业务利润} - (\text{营业费用} + \text{财务费用} + \text{管理费用})$, $\text{主营业务利润} = \text{主营业务收入} - (\text{主营业务成本} + \text{税金} + \text{附加费})$, $\text{其他业务利润} = \text{其他业务收入} - \text{其他业务成本}$;② $\text{利润总额} = \text{营业利润} + \text{投资收益} + \text{营业外利润}$, $\text{营业外利润} = \text{营业外收入} - \text{营业外支出}$;③ $\text{净利润} = \text{利润总额} - \text{所得税}$ 。汽修行业中常讲的

利润，一般指汽车维修这一主营业务所取得的利润。

发票、收据——指汽修企业对接受服务的单位或个人，开具的取得收款的凭证。按照现行税制，汽修企业使用的发票分为普通发票和增值税专用发票。增值税专用发票只限于经税务机关认定的增值税一般纳税人领购使用；增值税发票可以用作核算抵扣进项税，普通发票不能；开具增值税发票，索要方必须提供相应的信息，包括：购买单位名称、税务登记号、开户银行、银行基本账号、单位地址和联系电话。

非必须开具发票或预收款项等情况，收据也是一种使用较多的原始凭证。其只能证明收支款项已经发生，但不能计作收入、成本或费用。

支票、汇票——同为支付货款使用的票据。支票是由出票人签发，委托办理支票存款业务的银行，见票时无条件按票面金额支付给收款人或持票人的票据；汇票是由出票银行签发，由其在见票时按实际结算金额无条件支付给收款人或持票人的票据。

只能支取现金的支票叫现金支票，印有“转账”字样只能转账用的叫转账支票；收款人在银行开有账户的可以收转账支票，否则只能收现金或现金支票；支票签发金额不得超出实有存款金额（即不能开空头支票），否则，包含印鉴不符、密码不符者，均按票面额的5%（每次 ≥ 1000 元）予以处罚。

单位或个人的任何款项结算，均可使用银行汇票；可以转账，写有“现金”字样的汇票可提取现金，但申请人或收款人为单位的，不得办理“现金”汇票；收/付款人名称、出票金额、出票日期、出票人签章、支付承诺等内容必须填写完善，否则汇票无效。

修理费——指汽车维修所用的工时费、材料费和其他费用（外加工费、拖车费等）的总和。



8. 怎样进行汽修企业的财务核算

企业运作说到底是资金的运行、周转。企业经营管理者财务理念，会对管理的方式产生直接影响，而财务管理也是评价企业经营效果的重要方面。

（1）财务核算的项目

进项税 = 进货票面金额 $\div 1.17 \times 17\%$ （以下均按一般纳税人核定）

进货成本 = 进货票面金额 - 进项税（简算为：进货票面金额 $\div 1.17$ ）

销项税 = 销售票面金额 $\div 1.17 \times 17\%$

销售收入 = 销售票面金额 - 销项税（简算为：销售票面金额 $\div 1.17$ ）

应纳税额 = 销项税 - 进项税（增值税）

营业毛利 = 销售票面金额 - 销项税 - 进货成本（或：销售票面金额 - 应纳税额 - 进货票面价）

（2）企业的综合成本项目

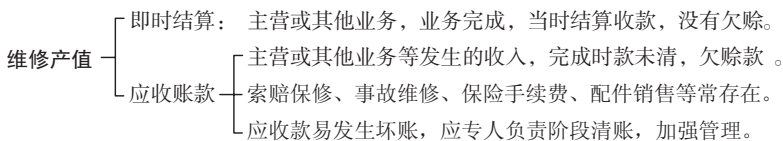
房租：经营场所土地、房屋租赁费用，每年总额分摊入每月的成本。

水电：经营消耗的能源，按国家或企业所在区域的价格，折算摊入。

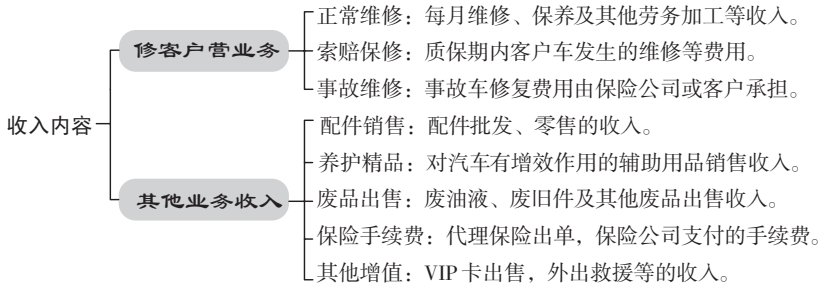
- 供暖：有取暖设施的，参照国家有关标准或企业实际情况，折算摊入。
- 设备折旧：递延资产摊销，按国家规定或企业商定办法，折算摊入。
- 人员工资：企业员工的底薪、业绩提成、节假日补助、取暖及高温费等，按月核算。
- 劳保福利：劳动保险、工装费、餐费、饮水费、体检费等。
- 办公杂费：电话费、纸张打印费、文具用品费、证照年审费、行业管理费、网费、报刊费、低值易耗品费等。
- 办公车辆：油料费、维修费、停车费、通行费、年检费、保险费、车船税等。
- 生产杂费：设备设施维修费、生产用油费、货物运输费、外加工费、工具补添费等。
- 差旅费：因公外出的飞机、火车、轮船、出租车、公交、食宿、补助等费用。
- 公关费：广告费、宣传费、招待费、礼品费、律师费、咨询费、资料费等。
- 培训费：员工参加各种培训的费用、培训员工奖励、师资费、资料费等。
- 财务费：客户刷卡手续费、各种印花税、财务管理费、贷款利息、税金等。
- 附加税：城市建筑税、教育附加税等。

(3) 常用核算方法

1) 维修产值



2) 收入内容



3) 收入确认。营业收入 = 销售票面金额 (维修产值) - 销项税 = (配件费 + 工费 + 其他) - 销项税

按照财务核算准则，营业收入与营业额（产值）确认原则一样。其基本标志是：①企业的产品及劳务（维修）已提供 / 完成，确认的费用已收讫；②维修完成后，收到了收取价款的凭证（如合同约定的欠账签字、欠据等）。因此，销售收入既包含即时结算已到账的款，又包含应收款。按照双方的业务约定（协议、合同），在维修已完成，票据已开出，车可提走的情况下，便可确认营业收入已经实现。务必重视按约清账。

4) 成本确认

成本确认 [①生产材料（配件、辅料）成本及外协费用，不论购进时是否已结账支付，均按实际使用消耗的价值计入。
②综合成本，当月已发生的按实际发生额计入，房租及设备折旧（递延资产摊销）等无论发生与否，均与材料成本一样，按月摊入。

企业总成本 = 生产材料（配件、辅料）成本及外协费用 + 综合成本 + 应纳税额

5) 营业核算

利润核算公式

营业利润 = 营业毛利 - 综合成本 = 营业产值 - 营业税 - 材料票面价 - 综合成本

营业利润 = 营业毛利 - 综合成本 = 营业产值 - 企业总成本 = 销售收入 - 费用

企业财务分析的三大报表

① 损益表：概述企业在一定期间内运营创造利润的情况，该表报告的是销售收入和费用，反映的是企业获利绩效。

② 现金流量表：概述同一时期企业现金流入与流出的情形，是现金“哪里来，哪里去”的活动汇总表，主要报告现金的用途，**分股利、偿债、投资**。

③ 资产负债表：列举期末企业资产和资产权益的归属者及其资金来源。

企业的资金或资产 = 负债 + 股东权益，因此，负债表既可显示企业的资产配置，即现金多少、存货多少，也可显示企业的负债，即积欠多少贷款或费用，需付利息的贷款及其他种类负债。



9. 财务管理在企业经营中应发挥怎样的作用

(1) 企业财务管理

企业在运作资金时与有关方面发生的经济关系即为财务管理。它与会计工作是两个截然不同的概念，企业资金的筹集、使用、耗费、收入和分配与企业内部和外部都有着广泛的联系，这体现在：①与国家税务系统的关系，即按照税法 and 规定缴纳各种税款，在计算和缴纳应交税款方面，体现企业与国家的分配关系；②与投资者的关系，即投资与分享投资收益的分配关系；③与债权人、债务人和业务往来客户之间的关系，主要指资金借入和归还，及利息支付、业务结算等财务关系；④内部各部门 / 单位之间发生的财务结算关系；⑤与员工的关系，主要指企业与员工个人或集体在劳动成果上的分配关系。

(2) 财务管理的作用

财务管理应使企业资金发挥出最大能量，实现价值增值，提高资金效益。因此，财务管理就是组织企业资金运动，是一种价值管理，即对企业再生产过程中价值运动所进行的管理。它利用资金、成本、利润等价值指标来组织企业价值的形成、实现、分配，并处理好价值运动中的各种经济利益关系，从而帮助企业处理好各种业务关系、实现经营的目标。

目前国内汽修企业存在的问题是，财务管理能发挥事后核算作用，而在事前指导方面参与不足。

(3) 财务管理的基本功能

财务管理的基本功能是核算、监督、参谋、服务。实际工作中，财务部门应遵从的一般工作原则：

① 必须按照国家规定的会计制度进行核算；企业的会计处理方法一经确定，不得随意更改；确有必要调整的，应将变更原因、有关情况，及对财务状况和经营成果的影响，在财务报告中加以分析说明。

② 必须以实际发生的经济业务，及能证明经济业务发生的凭证为依据，如实反映财务状况和经营成果；依法合理地核算可能发生的损失和费用；必须在经济业务发生时，及时进行会计处理，讲求时效。

③ 会计记录和会计报表必须符合会计规范，清晰明了地反映财务状况和经营成果；提供的会计信息，应能满足国家宏观经济和行业管理的需要，满足有关各方了解财务状况和经营成果的需要，满足企业内部经营管理的需要。

④ 各项资产应按其取得时所发生的实际成本记账，资产按照财务准则和企业商定的章程分类；根据经济业务的权限关系和实际发生的影响期间，来确定企业的期间收益、成本和费用；收入与其相关的成本、费用应相互配比，严格区分收益性支出和资本性支出，正确计算出企业的损益。

⑤ 在全面反映企业财务状况和经营成果的同时，对影响经营决策的重要业务项目或部门，应单独协商，遵从约定，分析反映，重点列报。避免做出脱离实际、违背规律的财务决策和建议。



注意

财务管理的各项价值指标是企业经营决策的重要依据。衡量财务工作和财务决策的优劣，要看其对企业经营发展或员工积极性调动的作用是正面的，还是负面的。重视财务管理，不是说一切以财务为准，“唯财务人员是瞻”，而要以企业全局、大多数员工的利益为先。



10. 汽修企业财务人员的工作职责是什么

(1) 财务人员基本工作职责

① 按照国家有关法律、法规、行业会计制度以及企业章程，进行会计核算，按时报税；实行会计监督，并拟订企业办理会计事务的具体规章制度、程序方法。

② 参与拟定企业发展计划、业务计划、考核办法；分析预算和财务计划的执行情况并汇总；办理其他财务、会计事项，保证账目的真实准确；及时对应收、应付款的业务进展跟进。

(2) 财务人员的监督职责

① 财务部及财务人员有权对企业的经营活动实行会计监督，对不真实、不合理的原始凭证，应不予受理；对记载不明确、不完整的原始凭证，应予以退回，要求其更正、补充；对违反国家财政、财务、税务等制度规定的业务，财务人员应不予受理。

② 财务部会同经营部门，定期和不定期地进行财务检查、实物盘点，保证企业的财产安全，做到账实相符、账账相符，不相符者，应查明原因，及时按有关规定进行处理。对

很多4S店而言，索赔账的监控多为薄弱环节。税务机关、审计机关、财政机关或汽车厂家依照国家有关法律、法规或商务政策进行监督检查时，财务部应如实提供有关会计资料，负责处理相关事务。

（3）财务经理的岗位职责

① 按照国家政策和公司章程，组织好本企业的财务管理工作；公正执行企业决策及本企业内部有关经营业务的约定，协调内部核算关系；制订企业核算管理制度并监督落实；向企业领导或投资人（股东）负责，重大事项需建立情况报告制度。

② 建立好企业内部的核算秩序和有效的监督制度、控制制度及内部考核制度；协调财务人员分工职责；企业的成本核算，提供符合内部约定（非领导意志）的成本分摊办法；制订有效的成本监督制度并落实执行；协助有关部门制订有效的成本控制方法。

③ 根据经营计划编制资金计划、费用计划、固定资产及生产资料采购计划；协调与各业务部门的工作，对各业务部门的资金使用权情况进行监督、审查，保证资金的有效使用，并对使用情况进行分析、评价，为业务部门完成各项任务提供最佳服务和有益指导。

④ 参与企业重大计划、投资决策、融资决策，并提出有效建议。协调好与工商、税务、银行等相关部门的关系，及时向领导层提供全面、完整、准确的财务情况；利用会计资料进行财务分析，发现问题及时提供处理建议。

⑤ 负责保障企业资金、财产的安全完整；实施阶段分类财产盘点；保守公司的商业秘密，不做损害公司利益和违反国家法规的事。

（4）财务部经理的职责范围

- ① 制订内部核算制度、监督制度、控制制度及财务管理办事程序。
- ② 负责企业会计凭证的编制、会计账簿的登记，编制会计报表。
- ③ 每年年末根据业务计划编制下年度资金计划、费用计划、固定资产采购计划。
- ④ 审查各项费用的执行标准及票据的合法性，监督审批制度的执行。
- ⑤ 负责提供办理企业年检事宜所需的财务资料，协调工商、税务等管理关系。
- ⑥ 负责企业及个人各项税金、劳动保险及各项管理费的缴纳。
- ⑦ 负责银行调节表的编制（财务部人员多的可由非出纳人员编制）。
- ⑧ 负责财务图章及企业法人名章的正确使用（如不在财务部保管则忽略该项）。
- ⑨ 公正领会并执行企业决策，保证企业资金、财产的安全、完整。
- ⑩ 非正常业务以外的重大事项向主管领导报告（如资金调拨、财产转移等）。



案例

某年初，某4S特约站财务部门将上年底一笔23000多元索赔款的发票通过EMS寄给厂家，可之后的数月内一直没有拨付信息，过了半年多才发现此笔费用并未到账。经与厂家和EMS核实，由于厂家办公地搬迁，以及快递的失误，导致厂家最终没有收到发票，也就无法支付费用。

后经该站多次积极协商，厂家最后不仅同意支付索赔款，还同意给予一定数额的补偿款。然而，在索赔款支付过程中，出现了一个小插曲：维修站专管会计将凭证和发票寄给厂家后，财务部经理给外出办事的站长打来电话说：我把维修站专管会计训了一顿，早知道的话，我坚

决不能同意再开票,原先丢的发票账还没平(账),再开更没办法办了。而站长回应道:你仔细想好了,是调账重要,还是要钱重要,给我一个明确的答复,如果实在不行,我们再从厂家把发票追回来,只要你能做主。财务经理表示要再考虑一下。

站长回来后,又找到财务经理说:如果不开这张发票,你就能把原来的账平掉吗?从大局出发,就要优先考虑把钱收回来,再慢慢商量内部处理方法,不能不要钱光考虑平账。至此,财务经理才恍然大悟。

从上述案例中,我们可以总结出一些严峻且具有代表性的问题:其一,在企业应收款管理上,开完发票半年之久,企业上下竟然无人过问,更何谈跟踪、督促;其二,在后续处理过程中,财务经理暴露出的观念更为可怕,所谓“平账高于一切,少担责任为上”——要多少钱跟我无关,可平不了账我要担责。这样的思想如果在企业中蔓延,其恶劣后果可想而知。

笔者在实际经历中,发现不少企业在招聘财务人员时,先把薪酬成本限定(不高),再是否能服从领导(可信)为前提,而后才考虑能力、专业技能是否能胜任工作。因此,致使不少新招的财务人员,在初期工作中暴露出很多问题,如支票不会填、收据发票不会开、POS机不会用等。连这些基本技能都不具备,更何谈能处理好随时变化的业务账目。这种用人机制造就的财务系统,显然不能为企业经营提供帮助,甚至会使前期流程的努力都付诸东流。



11. 核算管理在汽修企业经营中发挥了怎样的作用

核算作为企业管理的重要工具,通过对财务制度、财会准则及企业规章的严格执行,提供评价企业经营成果和业务部门工作的准确依据,履行实现企业经营目标的重要职责。真实性、准确性、统一性是数据取样、统计、核算应遵循的基本原则。

(1) 企业核算的目的

- ① 使企业依法合理纳税;
- ② 向投资者反馈经营效益信息;
- ③ 向报表使用者提供财务信息;
- ④ 为管理者提供考核依据、决策参考,满足企业管理和发展的需要;
- ⑤ 为企业向员工计发报酬提供依据。

将核算工作与企业内部管理有效结合,利用信息化手段充分利用核算信息,做到企业数据的规范统一,资金人员的高效利用,在满足企业管理需要的同时,促进企业管理水平不断提高,是核算工作的深层意义。

(2) 企业核算的内容

细化来看,首先,核算是将日常大量的业务数据通过记录、分类和汇总计算,形成企业在某一阶段所创造经营成果、财务状况和流动变动情况的财务报表。其次,核算需遵从公认的财务准则,遵守一定的流程,用适合本行业和本企业的财务管理制度和科学有效的

会计核算方法,规范企业在经济活动中的每个环节,对日常经济业务进行合理控制,使反映企业经济活动的财务核算真实、准确、及时,提供给管理者可靠的信息。

(3) 常见的核算模式

权责发生制和收付实现制是会计核算中常用的两种记账模式。

权责发生制:当期已经实现的收入、支出和已经发生的收入、支出,不论款项是否收付,都作当期收入或费用处理;凡不属于当期的收入和费用,即使款项收付已在当期兑现,也不做当期处理的方法。

收付实现制:也称实收实付制,以款项的实际收付时间为标准,无论其是否属于本期均作本期收付处理,凡本期末收到的收入或未支付的费用,即使应归本期也不做本期收付处理。

由此不难看出:权责发生制能够真实地反映当期的经营收入和支出,但其包括有应收应付,因此业务并未彻底完成,核算中存在预估预测数据,较收付实现制丧失了一定客观性和可比性,处理不好易发生呆坏账;收付实现制包含有非当期的收入和费用,因此不能准确地反映当期真实成果,但其以收到款为节点可起到督促业务完成、避免应收款拖欠过久的作用,又由于其反映的是企业实实在在拥有的现金,对运营周转、债务偿还、利息支付和投资分红的实现起着决定性作用。

两种模式的节点有相对性,在企业实际管理中存在混合使用的情况,对部门和员工的业绩考评多用收付实现制,可促进员工彻底完成经手业务。

(4) 汽修企业核算管理内容

核算管理包括成本和营收两方面。企业成本管理,如实行部门独立核算,则可按商定办法对各类成本按部门实际发生分摊处理,否则按财会准则和企业内定办法进行会计核算。以下主要讨论营收环节涉及到的问题。

1) 产值收入的确认。根据汽修行业管理实践,维修业务完成、取得营业收入必须符合两个特征:①车辆的故障修复已经完成,确认的费用款项已经收到,即修费结清;②维修完成后,收到收取修费的凭证,如合同条款约定或签字未结的账单(结算单、派修单),需要注意的是,企业应有专人负责按期催收应收款,避免拖欠变成坏账。其他情况均不能视作业务完成,不能进入业绩核算。数据取样必须明确规定与财务同步,即每月底最后一日下班时,以实际收到款项的票面额为准。

2) 核算模式的应用。对企业在某阶段的经营成果,根据会计准则和企业章程,应以权责发生制进行财务核算;而在对具体业务或部门进行处理时,除即时收款外允许两种模式并存,如对于签有合作协议的定点修车客户,提车时须有派修单、结算单并签字确认;事故车及保修索赔车辆手续齐备的情况下,允许完工车辆未结算放行,即权责发生要有必要条件保证。如业务进程不符合任何一种核算模式,则一概不能确认为营业业绩。

3) 优惠权限的管理。凡与业务结算有关的企业人员,即业务员、业务主管、部门经理等,均应有明确的优惠折扣权限,如X~Y折分级权限,什么情形下允许打多少折,什么情形下可以免费赠送,企业需以文件形式下发给有关员工,以便其在工作中参照执行。违规者应将越权差价补足,企业应根据情节再做出进一步处罚。

4) 客户缴费及票据。应客户要求可为其开具《××市增值税普通发票》或《××市增值税专用发票》,交款时未开发票的客户可持未开证据,如收据、有备记的结算联等在规/

约定时间内补开,原则上不允许跨年度。对预交款客户可开收据,也可当时全额开票或按每次实际修车费分开开票,时限和方法同前。结算时可交现金、支票或刷卡。用支票结算时,当支票单位与客户名称不一致时,须由客户在结算单上说明情况并签字,或由支票单位出具说明并盖章。刷卡结算,最多允许刷卡 $\times$ 次,超过次数的银行刷卡费由刷卡人承担。

5) 事故车理赔结算。按照保险法规定,事故车赔付分为全款赔付和部分免赔、三者垫付三种。全款赔付须由负责业务员提供当车《定损单》、《结算单》、《领料单》和《客户委托书》,财务审核后逐笔开具相应发票;部分免赔,按前法审核手续后,客户需补足免赔部分或对免赔款做好相应处理后,财务方可开具发票;三者垫付,须在结案后保险公司赔款拨付到账时,通知垫付客户予以退还。所有理赔款到账后,财务应逐笔核销对应车辆应收款,确认业务完成。代客领取赔款的手续,在款未赔付到账前由经办人员负全部责任。

6) 索赔保修的核算。为规避此项业务风险,财务应设专人专账管理;索赔员在每月结束后三天内,应将上月索赔申报金额报给财务主管人员;同时,财务主管人员应将上月索赔已经开票回款金额、已审批未开票金额汇总;审核未通过,以及拒赔、抵扣、善意索赔、差旅补助、拖车报销、救援报销等厂家有关索赔数据,财务均应跟进并建立报表登记。索赔保修发生的各项数据,财务应以每月报表形式提供给总经理及站长/总监,以便及时加强对该项业务的监督指导。

7) 内部修车的管理。单位内部公务用车的维修,一律报由行政部负责安排,填写内部派修单经行政部经理签批。若部门独立核算,费用办法另行约定。若为非独核算,则材料费平进平出,或单列企业办公内部成本,工时费忽略;内部员工修车,工时费 $\times$ 折,材料费含税平进平出,但仅限于本人或家庭自用车 $\times$ 台,且须预先按规定在单位行政部备案、总经理审批,中途换车、新购车应及时登记,未经登记备案不得享受此结算办法。

8) 结算生效的管理。业务员带客户结算时,应提供《结算单》、《领料单》,财务人员应审核客户签字,及本单位业务员、库管员和主修技工签字是否齐全,《领料单》与《结算单》所列配件料款是否相符,以及有工时费打折情况时是否按权限审批,未当时交款者是否符合业务规定,同时与计算机管理系统核对。发现不符者应及时纠正,确认无误后在系统中做结算处理。对产值业绩的确认,应以符合结算条件结清修费后的财务统计为准,未结清账款及不合规赊欠者不计。

9) 保险出单的管理。见费出单是保监委对保险代理点的要求,从客户交费到出单应有相应流程:客户咨询并确认→保险出单员核算出准确保费金额→财务人员负责保险缴费卡的保管与充值→见到客户持缴费单据交费刷卡,打印缴款条一联给客户→保险员见客户缴费条后打印保险单正本。对于见发票才能报账拨款的单位或客户,应有情况说明或欠据及约定缴款日期,并经单位主管领导审批同意,才可以先出保单后缴保费。

10) 对外采购的管理。分为从主机厂采购和从市场外采。主机厂采购,备件账户滚动拨款数(现金划拨+索赔审批开票金额+各种奖金)-进货金额(已进货+在途订单金额)=账户余额。市场外采一般为后结账,进货时暂估入库(库房配件单独科目)。月末或合同约定结算期,汇总实际使用及销售实现情况,发票、明细单与备件部核对后,支付货款。

11) 特殊情况的处理。①车修完维修费未收到,客户要求先开发票但不提车,须有站长或总经理、董事长签字(在结算单备注栏注明),财务方可开票;②车修完维修费未收到,客户要求先开发票同时提车(非合同单位、非保险、非索赔),须有经办人填写《担保函》并经站长或总经理、董事长签字(在结算单备注栏注明),财务方可办理;③系统登记

车辆，凡未做结算处理或未经站长、总经理、董事长签字批准放行者，查检时均应在厂，否则应有相应合理解释，违规者要处罚；④回馈客户举办的优惠活动，折扣项目和折扣比例应事先与财务协商；⑤有价进货的礼品精品赠送，应按照用途在发放时登记。

12) 资产折旧的核算。使用期在1年以上，价值在规定标准以上，且在使用过程中形态保持不变的资产，称作固定资产。企业的固定资产按使用性质又分为生产、办公、销售、生活等固定资产，汽修企业中多指生产设备。固定资产的增减和存在情况，财务应建立专用登记账，对在使用、处置（报废）过程中因磨损、变废而转移到产品中的价值，按照有关规定进行资产折旧计提。另外还有低值易耗品的摊销等。

（5）核算中的常见问题

1) 核算标准没有明确，数据不统一。在经营成果，如产值、毛利或利润的核算上，若没有科学、统一的规定和标准，就会导致结果与实际偏差较大，甚至弄虚作假。按照财会常规，企业毛利是实收票面额扣税后再减去成本（不含税），但有的管理系统，如DMS，用统计产值（并非实收票面额）直接减去不含税配件成本来计算毛利，而这实际上并非真正的毛利；产值的确认，应为劳务款项已收到且取得了收费凭证，或至少符合两要素之一，这一点在西讯系统中比较一致，其产值的确认必须经财务处理。而DMS中，在产值会计报表和维修业务统计中都含有未结账部分，不管车是否修完、费用是否经客户确认、财务是否收到款或索赔是否审核通过，业务人员只要把结算提交操作，系统便会生成业绩。

对于管理不严的企业，这些系统漏洞就会给居心不良者以可乘之机。在业务进程中，别说车未修完，就是修完了，如果客户最终没有交款结账，企业没有取得劳务收入，又怎么能算业务完成呢？这很可能会导致，企业对员工按照业绩计发提成工资或管理人员绩效时，先给员工发薪，而员工后给企业收账，即先发钱后收钱，甚至应收款还可能变成坏账。

2) 相关人员管理不严，业务监督形同虚设。大部分财务人员并不熟悉索赔保修业务，开多少票都是听索赔员的，怎样核对、监督具体项目更是无从下手，最终致使索赔账目难以准确、完整。

3) 财务管理脱节，服务性不足。在资金费用的管理上，财务工作往往与经营脱节。财务工作有自身规则及特殊性，但在不违背原则的前提下，仍有义务为其他部门员工的工作创造便利，而很多企业的财务管理都缺少这种服务意识。例如，某些企业中，员工日常因公出差、参加厂家培训，或生产业务支出（修工具、买辅助用品），费用一概由本人垫付；出差补助没标准，或有标准不落实；报销不能保证时间，每周一次，错过就得拖半个月甚至更久。这些财务管理上不人性化的问题，肯定会影响员工的工作积极性。

利润、现金流量和财务体系是决定企业经营成败的三个要素，同时也是衡量管理者绩效的重要指标。企业要生存和发展，就必须保持偿债能力、现金流量并创造利润。而财务核算的准确、真实，正是使这三要素保持健康的基础。



12. 如何合理控制汽修企业的经营成本

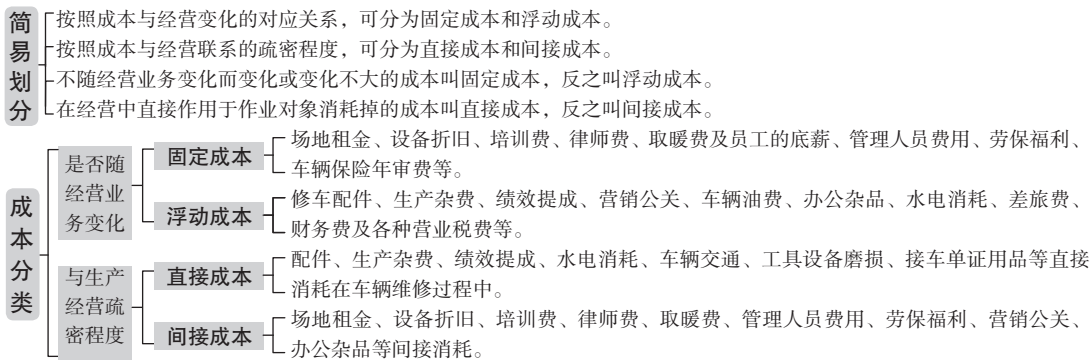
在企业经营中，合理有效地进行成本控制非常重要，企业只有控制好成本才能获得更

高的利润。

(1) 企业成本的基本知识

1) 企业成本的概念与内容。企业开办及运营的所有投入、耗费的货币表现，即为企业成本。成本包含有开办费、场地（租金、基建及日常维护）费、设备费、人员工资、劳保福利、生产材料、生产杂费、办公用品、办公杂费、车辆交通、水电取暖、差旅费、培训费、律师费、公关费、财务费及各种营业税费等。

2) 企业成本的分类



技能，员工能力低，工作积极性又不高，服务质量肯定会下降，客户也不可能满意，最终使企业陷入“低薪陷阱”。如此看来，设法提高员工工作效率，才是汽修企业的黄金出路。高工资高素质的员工，在合理的管理机制下，必然会带来高营业额，这样便可降低固定成本的比例，大幅度增加利润。

在提高员工工作效率上，笔者有如下建议：

① 相同的固定成本（场地、设备、人员等），设法提高修理量（修车数、修理额或毛利率），使每单位营业额负担的固定成本下降，同时兼顾其他成本。

② 加强管理，设法改善流程，工具、工位使用方便，常用配件充足，提高时间利用率，缩短车辆在修时间，使单位时间（小时、日、月等）产出的营业额更高，提高单人劳产率。

③ 业务和维修员工配合，熟悉承修车辆及用车客户特点，提高经营和服务意识，挖掘业务潜能，提高维修客单价，维修台次即使没有大增加，总产值仍可不断提高。

④ 鼓励员工提高维修技能，养成好的工作习惯，把诊断的时间、找工具的时间、待料的时间降到最少，使有效工时提升，并注意提高一次合格率，避免返工。

⑤ 对业务稳定性差、人员技能不强的修理厂，可采取聘用固定员工和聘请兼职员工相结合的办法。车多或有技术难题时，灵活调配可兼职的外部技术员工，减少活少时的人员浪费，前提是要有人员关系储备。

3) 管理成本的合理控制。管理成本包括管理人员费用、办公杂费、交通费等。其中，管理人员的数量和素质是关键。一切企业成本的节约，其实都是从人开始的，尤其是管理人员和管理费用，许多企业都有极大的压缩空间。在笔者看来，任何一家4S店，不论工作内容和性质如何，3~5人便设立一个部门，或有正、副部门经理，都算是机构设置浪费。另外，如果脱产管理人员（不参与生产经营）超过员工总数的15%，或脱产辅助人员超过员工总数的20%，则必然会产生不必要的成本浪费。实践证明，分工管理不一定产生生产力，却一定产生经营成本。管理部门、管理人数与管理效率，大多数情况下是成反比的，人数多不一定能促进生产力提升。为了让人人有事干，往往会使简单的事情变得更复杂，成为提高工作效率的负面因素。

4) 生产杂费的合理控制。日常工作中，加强对员工的教育和考核管理，要使员工养成正确使用、自觉爱护生产设施设备的好习惯，避免或减少非正确操作引起的损坏。例如，烤漆房周边及内部若能保持清洁，则可减少过滤棉更换频次，降低烤漆房的养护费用。不同季节，合理使用烤漆房加热功能，可减少生产用油、用电的费用；空气压缩机勤保养、定时换油，就会延长其安全工作寿命。避免或减少管路漏气、接口漏气，就会降低压缩机运行浪费。

5) 办公杂费的合理控制。不开敷衍了事、空话连篇的会议，压缩开会所用时间。有些企业管理者觉得下班后开会不占用工作时间，可以提高工作效率，却不知道长期剥夺员工私人时间，会使员工产生极大的抵触情绪，导致工作热情和工作效率双双下降，最终浪费的还是企业资源。通电话能办的事，就不要开公车去办。开公车外出，应事先策划好路线和办事顺序，避免重复出车。

经营者一味降低员工福利，如不断降低午餐标准，超期不发或少发工服和劳保用品等，看似节约成本，实则极大挫伤员工工作积极性，起到反作用。

6) 应收账款的合理控制。对任何汽修企业来说，不存在应收账款是不可能的，存在多少、如何管理，以及如何不使其变成死账、坏账、呆账，才是最重要的。相关管理者应安排专职人员负责定期清理应收账款，对于关系特殊、清理难度大的应收款户，主要领导最

好亲自抓或亲自办；对于一般性的、守信誉的应收账款户，负责员工能定期收回即可；若超期不能收回，或发生法律纠纷，财务人员可标记为警戒类，交给专职律师解决。

根本上讲，企业还是要从源头管控好应收账款，一方面尽量避免存有争议的维修业务发生，另一方面保障所有应收账款的手续完整齐备。经办人员一定要注意欠账手续的有效性，随时关注人员、手续的变动情况，避免因对方人员有变或管理方法有变，引发应收款手续不能被认可的情况出现。另外，企业应建立针对应收账款管理效果的评价、奖惩机制，调动相关员工工作积极性。

7) 营销公关的成本分析。企业的广告宣传和客户活动一定要谨慎计划、注重效果。不论选择哪种方式来提升知名度，提高客户来厂量，首先都要考虑客户群体、受众定位等因素，再精心挑选合适的宣传载体。交通广播台的专题节目、发行量大价位又不高的报纸等，提高企业知名度的效果明显，且性价比高。搞活动促销、免费送礼应注重创意，采用短信群发、广告页派员直发简便有效。客户优惠活动送什么项目、优惠多少，一定要经过仔细测算。

8) 忠诚客户的成本分析。汽修企业开门两件事——“留住老客户，开发新客户”。然而，开发一个新客户的成本是留住一个老客户成本的10倍左右。从服务业的规律看，如果把维护老客户的工作做好了，则老客户自然就会带来许多新客户，这就是口碑效应。

9) 熟人关系的成本分析。“人脉”对汽修企业很重要，那是不是应该把所有修车客户都发展成熟人呢？答案是不一定。汽修企业提高客户忠诚度的过程，是改进和提高维修服务的过程。如果我们说的“人脉”是建立在公平交易的基础上，因诚信友善而生，则值得称赞、保持。反之，靠“过度关怀”促成的“人脉”并不一定能给企业带来利润，还会导致成本的过度支出。

10) 决策成本分析。“不怨杀人，就怨递刀”，说的就是决策的责任高于执行。一个错误的决策靠一百个人的努力也无法弥补！

那么，怎样衡量一个决策是否正确呢？首先，一个好的决策要有公正的立意、明确的目标，即能够推动企业经营进步，使员工的付出得到回报。其次，决策实施的步骤和进度，要与企业的实际情况和能力相匹配，具备可操作性的基本要素（谁去做、如何做、怎样监督、何时完成、完成标准），避免“三边”工程（边实施、边讨论、边修改）。据此，做决策时最好能做到“指标量化、流程优化、机制明确、监督有力、条件具备、配合有序”。另外，要重视决策的执行管理，按责授权，把激励机制贯穿于每一个环节，不把执行人排除出受益范围。

11) 避免节约型浪费。所谓节约型浪费，就是表面上节约实际上造成了更大的浪费。对企业而言，从某种意义上讲，节约型浪费比奢侈性浪费产生的后果更可怕。



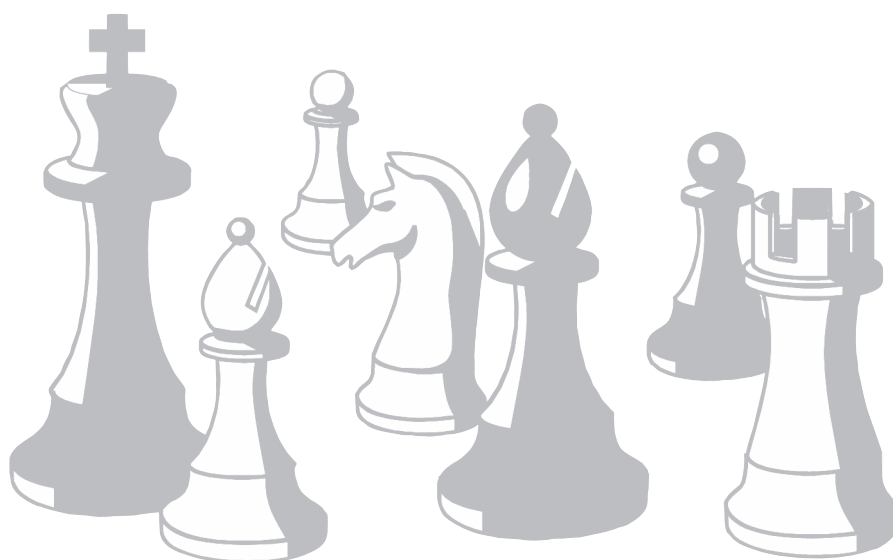
案例

某企业在厂房基建中，总是希望像政府采购招投标一样，把商品价格压到最低。开业没超过三年，屋顶就出现了局部漏水。开始时，还花钱聘请专业的施工队来维修，之后干脆就让内部的勤杂工来干。施工不专业，加上材料质量差，导致厂房大雨大漏、小雨小漏，连冬天下雪都漏水。如此状态，员工干活费心，客户看了糟心。几年下来，粗略一算，累计下来的维修费用，几乎够重新盖一个厂房了。

上述案例说明，节约型浪费的出发点都是好的，却往往“丢了西瓜捡芝麻”。

第七章

汽车维修企业 经营效果的评估与提升





1. 怎样做好汽修企业的服务营销

汽修企业的营销主要指将已有或潜在客户吸引到企业中进行消费的一系列工作。服务营销是所有汽修企业的必修课,没有它就等于放弃了经营的主动权,无异于守株待兔。

(1) 媒体营销

媒体广告对任何企业而言,都是进行产品宣传、服务宣传的快捷而有效的手段。然而,从广告业的规律看,广告内容往往只对有真实需求的受众产生影响。对于一家汽修企业而言,受服务范围、所在区位、承修车型、经营规模等因素影响,其依靠自身力量营销,所能辐射到的受众范围是相对狭窄的。而报刊、电视、广播等传统媒体,其覆盖的受众范围仍是相当可观的。汽修企业根据自身条件选择合适的渠道、方法和时机在这些媒体上投放广告,是能够对经营产生促进作用的。

汽车维修与治病救人相似,一家汽修企业的真实维修技术水平,是难以通过直观的视觉渠道传达给受众的,再加上高昂的费用,导致很少有汽修企业选择电视媒体作为营销渠道;在报刊上投放平面广告,对于新开业的汽修企业,或为了宣传某段时间的某个营销事件及具体某个产品,是可以产生一定效益的。但如果长期投放固定形式的广告,则效益会逐渐减弱;相较于前两种,广播是目前汽修企业的最优选择,一方面,大多数受众可以直接通过车内的收音机接收到营销信息;另一方面,广播节目的形式多样,还可产生互动效应,对受众形成强有力的刺激。汽修企业若能在节目中加入公益性服务内容,则更易赢得受众青睐。

笔者曾服务过的某品牌4S店,开业之初便有幸参与北京交通广播的公益服务节目《1039交通服务热线》。笔者作为客座嘉宾,通过每周一小时的修车用车栏目,为听众答疑解惑,并坚持数年,这使该店迅速成长为北京地区同品牌4S店中的翘楚。

另外,在推进各渠道媒体营销的同时,更要把服务和管理真真切切做好,不能说一套做一套,否则反而会使客户流失更快。

(2) 网络营销

互联网时代,网站不仅是企业运营的信息门户,还是客户和企业间沟通的桥梁,并逐渐成为企业公关的重要组成部分。

除规模较小的综合维修厂外,大部分品牌4S店都建有自己的官方网站。然而,细心浏览不难发现,不少店家网站的架构、功能设置和视觉呈现数年不变,更有甚者,发布的信息还停留在数年前的状态。如此一来,企业网站不仅不能将企业的发展变化和良好形象及时呈现给客户,反而会给客户留下企业管理能力低下、发展滞后的印象。合格的企业网站,应保证信息及时更新、内容丰富全面,使客户能“足不出户,身临其境”,对企业历史、经营现状、发展前景、产品、服务及相关企业文化、公益活动等有全面了解。

虽然不少企业网站设有“在线留言”“专家门诊”“在线服务”等专栏,但普遍存在以下问题:①没有安排专业人员负责管理,不能给予客户满意的答复;②回复客户留言不及时,甚至不回复,没有相应的监督机制。优秀的企业网站应具备与客户互动性强、服务

及时完善的特点，企业如能通过网站与客户形成长期性的互动交流，便能迅速、准确地了解客户需求和建议，对开发新产品、新客户，改善服务质量，提高工作效率产生促进作用。

(3) 工作营销

对汽修企业而言，不论从营销成本角度，还是客户贡献角度来衡量，对已经存在的客户开展被动营销，都比去费尽心机地对潜在客户开展主动营销更划算。在维修服务过程中，如果业务人员能将查出的车辆问题及有可能产生的后果一一告知客户，并热情、无保留地将汽车维护、维修知识教授给客户，那么无论客户选择修或不修，都会真切感受到企业的专业和负责态度，这对企业而言，其实就是最好的营销手段。

(4) 优惠促销

优惠促销是各类企业营销手段中，最能拉近企业与客户关系，促进经营业绩提升的一种。

企业的优惠促销活动主要指利用时间节点（重大节日、换季时段、企业庆典）、产品特情（新品发布推广、配件折扣促销）、服务品牌（配合厂家市场推广）、特定群体（车友会会员、俱乐部会员、老客户及介绍新客户有奖）等，进行的有别于平时的客户公关、营销活动。

对4S店而言，优惠促销或会员活动可由市场部或维修站负责，根据自身实际情况，首先进行年度计划和每次方案策划，时间点和持续时长因活动主题而异，主题内容的确定应以承修车型特点、车辆换季保养需求、客户用车需求、产品促销需求、特定群体关系、主机厂工作安排及企业自身业务目标提升需求为参考，活动的最终目的是帮助企业树立良好的社会形象，增加业务量，锻炼员工队伍，提升客户满意度，提高经营效益。

优惠促销活动的形式一般包括：①部分或全部项目工时费折扣优惠，或部分项目免费赠送；②某品种配件降价优惠，或某一配件免费赠送；③针对某维护项目，工料费无优惠，但向客户赠送礼品，或加倍累计会员积分；④对车辆免费进行全面安全检查，设定优惠项目；⑤修车/用车技术知识讲座，现场问答互动；⑥车手训练有奖比赛等。

与车辆相关的服务项目须与主题内容一致或接近。活动前要做充分的准备工作，明确每一环节的责任人和行动措施，避免活动中当着客户面现商量。活动后要进行总结，最好对配合到位、表现优异的员工给予奖励。

目前，免费检测是4S店惯用的优惠促销方法，一般是根据车型、季节和用户特性，设定车辆的若干项目进行预防性检查。针对检查出的问题，向客户提出建议或推销相关服务，以期短时间内提高业务量。然而，现实情况是，许多企业“活干了，累受了”，实际效果却不理想。原因无外乎两点：其一，这种原始的营销方式，在大量推广普及后，形式和内容都已固化，已经难以对客户形成有效刺激。其二，对效益不好的企业而言，保本已成为头等大事，员工根本没有热情和余力做好免费业务。而对于效益很好的企业，主营业务都忙不过来，根本没有积极性去做免费业务。综合以上原因，免费检测反而成为很多企业难以割舍的“鸡肋”。其实，无论对于哪种企业，如果把免费业务做得毫无诚意、勉勉强强，倒不如在日常服务中，踏踏实实做好每件事，时间长了，一样能收获客户的忠诚。

另外，大多数汽修企业都开展了会员服务，其目的是增进企业与客户黏度，降低客户流失率。实际实施中，应为不同特点的客户提供不同形式的服务：针对舍不得花钱的客

户,提供积分卡,修理费折积分,积分累计返奖;针对舍得花小钱的客户,提供身份卡,如500/800元买一张卡,凭卡工时费打9.5/9折;针对舍得花大钱的客户,提供储值卡,如预存10000/20000元,工时费打9/8.5折。在制订活动条款时,一定要保证严谨,并确保兑现。



案例1

优惠活动参考方案

结合车辆夏季使用特点及维修站实际情况,本次活动方案及具体安排如下:

一、活动主题

迎夏季送清凉空调免费检测保养月。

二、活动时间

20××年6月1日——20××年6月30日(持续一个月)。

三、活动目的

为客户夏季使用空调提供保障,方案审批后用短信、电话的方式告知客户,由此提高业务量,提升客户满意度。

四、活动要求

通过此次检测或维修,使客户车辆:①出风口温度达标($\leq 12^{\circ}\text{C}$);②风道无粉尘(洁净);③正常环境中,开空调冷却液温度不超高;④空调温度、风量调节功能正常。

五、收费结算

1.检测保养项目免费:①检查出风口温度、风量、洁净度;②清洁冷凝器散热片;③检查制冷剂液面;④检查传动带磨损情况及张紧度;⑤检查或更换空调滤芯。

2.工时费6折优惠项目:①检漏,抽真空加制冷剂;②换/修空调系统高、低压管;③换/修空调压缩机等部件;④检修空调控制电路;⑤清洗散热器,更换冷却液。

3.材料费正常收取:维修保养所使用的各种主辅材料按本站公示办法正常收费。

六、站内安排

1.库房备料:①辅料:氟R12、氟134a、冷冻机油(两种)、冷却液、散热器除垢剂;②配件:空调压缩机、干燥罐、膨胀阀、冷凝器、蒸发器、空调控制面板、冷热水转换开关、空调管及密封圈。材料量比正常情况略多即可,不需增加大经费。

2.服务顾问:①领会本次活动的具体内容,掌握优惠收费办法和沟通话术;②掌握汽车空调的养护和维修知识,以及故障诊断方法;③开发维修业务;④续保及精品改装推销(装饰部积极配合)。

3.维修技工:①掌握空调系统故障诊断方法;②提高维修空调系统故障的技能和工作效率;③开发其他维修项目。

七、部门协作

1.市场部:市场宣传,过程监督,活动总结。

2.财务部:本文件审批后予以备案,收费方法照此执行,结算单不再另行签字。

八、活动管理

本次活动的组织策划、指导监督工作由×××负责,操作执行、活动总结由YYY负责(按实际参加空调检测活动的车辆台次,附带其他维修项目产生的维修费用统计)。活动方案审批后,组织全体员工学习、培训,活动开始后,各岗位员工按本方案要求执行。



案例2

奥运期间特警总队安保用车的进厂保障 / 检修方案（表 7-1）

表 7-1 ×× 市公安局特警队奥运用车检测工单

服务顾问：

填表时间：____月____日____时____分

车辆与用户信息									
车辆信息	车型		车主信息	车主姓名	市公安局特警队（ 区 ）				
	车 牌 号			联 系 人					
	VIN 码			联系电话					
	行驶里程			车主留言					
技师检测、维护、更换内容				客户选择					
检查、更换项目				正常否	需调修 需更换 需补充				
发动机舱及车厢检查	1. 制动液（液位及品质）								
	2. 发动机冷却液（液位及品质、有无渗漏）								
	3. 发动机机油（液位及品质）								
	4. 风窗玻璃及前照灯清洗剂（液位）								
	5. 转向助力油（有无渗漏、补充）								
	6. 附件传动带状态（张紧度、有无裂纹）								
	7. 蓄电池状况（极柱固定 / 腐蚀情况、电压、电解液）								
	8. 清洁散热器、冷凝器表面和发动机舱内浮尘								
	9. 车厢内灯光、刮水器、空调、音响操作调整								
	10. 外部灯光（前照灯、制动灯、雾灯、转向灯）								
	11. 刮水器刮片状况（老化更换），刮水器工作是否正常								
底盘检查	12. 目测底盘有无漏油								
	13. 检查排气消声器固定状况								
	14. 目测前、后轮制动片厚度								
	15. 目测制动管路状况（有无泄漏、老化、损坏）								
	16. 检查驻车制动系统								
	17. 检查减振器状况（有无漏油）								
	18. 检查轮胎状况（磨损程度、有无破损）								
	19. 轮胎气压状况（前轮 180kPa）								
	20. 轮胎气压状况（后轮 210kPa）								
	21. 备胎气压状况（备胎 210kPa）								
	22. 随车工具（千斤顶、轮胎扳手是否完好、齐全）								
除上述项目外的技师补充建议：									
完工时间 ____ 时 ____ 分				客户签字 _____					

注：“√”表示正常，“×”表示异常，“☆”表示客户选做项目。技师维修、调整、补充后标注“Y”表示完成。

(5) 养护用品

企业在开展养护用品推广营销前,要根据承修车型和自身情况,选好合适品牌的产品和合作供应商,需要兼顾的原则包括:质量、价位、适用车型、使用效果和供应商服务信誉等。需要注意的问题:选择的产品品牌不要超过两个;不要选择市场认知度低的品牌;投资人、总经理、站长和备件主管不要都参与采购和推广;供货商不要直接参与企业内的员工奖励。实施前,企业还要制订透明的奖励机制,从服务顾问到维修技工,再到相关管理者,都要有一套完整公开的统一奖励方案。特别是对直接和客户接触的服务顾问,按照“贡献越大、奖励越多”的原则,进行阶梯式考核奖励,具体方案(参考)设计如下:

① 假设一个维修站每月的维修产值为 150 万元,按照行业规律,其养护用品的产值贡献比例应占维修产值的 8%~12%(车型不同,比例不同),照此计算,其养护用品的贡献目标为 12 万~18 万元/月。

② 如某店服务顾问共有 6 人,则平均每人每月应该完成 2 万~3 万元销售任务。如果每种养护用品的平均销价为 150 元/罐,则每个服务顾问平均每月的销售罐数应该是 135~200 罐。企业设计奖励方案时,可设定完成 80% 以上任务比例,就能拿到最高奖励,即 $135 \times 80\% = 108$ 罐,或 $200 \times 80\% = 160$ 罐。

③ 奖励方案:按完成数量不同,给予不同的奖励单价。可分段计算累计奖励,也可达到某一区段全数按高单价计算奖励。本方法也适用于按毛利比例奖励的计算,即不同罐数,比例不同。

每人每月销售罐数	0~50	≥ 51	≥ 91	≥ 109
每罐奖励金额(元)	8	10	12	14

④ 对于每月完成产值最高或数量最多者(二选一),企业还可额外给予一定数额的奖励,如 200~300 元,以进一步提高员工的销售积极性。

按照企业所定薪酬办法,其他岗位员工也可以得到与服务顾问联动的相应奖励提成。企业在推广其他业务(装饰、精品等)时,也可按此思路行事。养护用品和装饰精品均按固定比例(如毛利百分比)提成的办法,只能使奖励提成的计算简化,但不利于激发员工的积极性,因此实际效果并不给力。

此外,企业在举行各种客户优惠促销活动时,也是销售养护用品的好时机。活动前,可设计一套有别于平时的促销奖励方案,如做车辆深化养护赠送礼品、代工时费券,或直接费用折扣。在引导、扭转客户用车理念的同时,提高额外项目实施成功率,使养护用品的销售额有显著提升。

要做好养护用品的推销,服务顾问要先掌握待推销产品的规格和使用技巧,以及相关常识,了解不同客户的用车心理。如果客户提出一些生涩的问题,万不可不懂装懂、乱解释,要及时求助于车间主管或技术主管。更重要的是,在和客户的交流中,不能信口开河,把待销养护用品吹得天花乱坠,或者混淆概念,把所谓“深化养护”说得只有好处,没有坏处。要尽可能向车主说明不注意养护工作所造成的危害,并介绍作业时所需的各种设备和技术要求,以及操作流程对养护效果的影响和养护后需要进行的匹配、调整工作,潜移默化地使客户认识到企业的责任意识,以及服务质量对车辆养护工作的决定性作用,使企业的营销工作走上新的台阶。

（6）营销理念

1) 结合企业自身的实力和影响力，适情适度营销。企业平时要注意自身综合实力的积累，把工作从点滴做好。对于实力不强、口碑不好的企业，任何营销活动的效果都会打折扣。

2) 营销方案要能激发客户欲望，满足客户需求。活动的内容要尽可能比竞争对手更周到、更全面，服务要以客户为本。活动实施前，要了解客户的年龄、职业和用车习惯，由此发掘其真正需求，制订合理的服务方案。

3) 从事营销工作的员工，要有正确、清晰的服务理念。所有从事营销工作的员工，对企业的战略发展目标和营销活动目的，都应有清晰、明了的认识。实施营销行为时，应从客户的立场上分析和了解他们的期望和需求，力争使每项工作都切中要害。

总之，衡量一个企业的营销是否成功需看两个因素：一是对客户的需求判别是否得当，二是对竞争对手的分析是否准确，有无新创意。



2. 怎样做好汽车改装和辅助用品的专项营销

（1）概述

汽车改装和辅助用品多用于提升车辆的性能或使用便利性，满足车主的个性化需求。常见的汽车辅助用品施工项目包括玻璃贴膜、底盘封塑和车身漆面封釉等，常见的汽车改装项目包括影音改装、底盘升高、涉水改装等。

就目前国内的行业现状来看，经营范围涉及汽车辅助用品销售和汽车改装的企业涵盖了4S店、快修店、综合修理厂、汽车用品品牌连锁店、汽车百货店、汽车装饰美容店、大型百货超市、汽车配件市场等多种形式。

（2）经营汽车改装和辅助用品的意义

① 汽车改装和辅助用品业务是汽修企业新的利润增长点。在新车销售和维修保养业务增长相对放缓或遭遇瓶颈的情况下，开展好汽车改装和辅助用品业务，具有投入小、风险小、利润高的特点。

② 汽车改装和辅助用品业务可满足客户多样化需求。对于4S店而言，客户购车后，为求便利、省心，大多希望得到一系列与用车、养车相关的增值服务。如果企业能适时跟进，提供一站式的汽车改装和辅助用品销售服务，则能完整地与客户需求对接。

③ 汽车改装和辅助用品业务可拉近企业与客户间的关系。汽车改装和辅助用品业务为企业提供了更多与客户接触的机会，一站式的服务体验也有利于增加客户的消费黏性。做好改装和辅助用品业务，不仅是赢得了眼前的利润，更是赢得了客户的信赖。

④ 汽车改装和辅助用品业务可提高企业竞争力。综合上述三点，拥有汽车改装和辅助用品业务的企业，相较于传统汽修企业，与客户的关系更密切，无疑也更具竞争力。

（3）开展汽车改装和辅助用品经营的方法

① 企业经营者须转变观念，在努力做好销售和维修这两项主营业务的同时，对于汽车

改装和辅助用品业务要给予更多的关注，为提升企业竞争力创造条件。

② 企业需从自身实际出发制订汽车改装和辅助用品业务的营销方案和配套策略。力求通过非主营业务，实现企业效益和员工收入的双增长，为发展注入动力。

③ 在汽车改装和辅助用品业务方面，加强员工培训，使他们熟悉产品、熟悉营销技巧，了解客户消费心理，克服暴利心态，端正服务理念。

④ 选择适合本企业承修车型、品质有保证、客户能认可的汽车改装和辅助用品。汽车对于国内消费者来说是除房子外最重要的财产，因此他们对汽车用品的品质是非常关注的。

⑤ 根据本企业规模和经营特点，着重营销具有自身品牌烙印或相对个性化的汽车改装和辅助用品，这不仅有利于吸引客户，还能创造更高的利润。

⑥ 在确保汽车改装和辅助用品业务品种布局 and 价格合理，质量有保证的同时，着力提高服务的完整性。某些产品不能一卖了事，应有质保服务，并为客户提供产品使用培训，或开展相关增值活动。

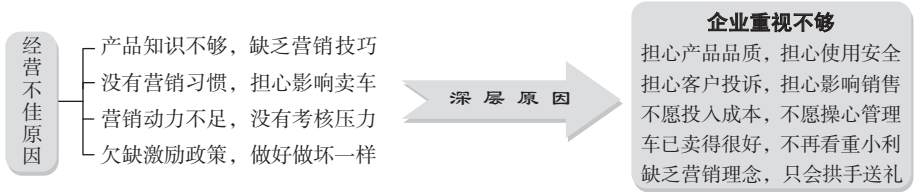
笔者通过调研，并结合多年实践经验，设计了针对该项业务的提升方案，供读者参考：假设某 4S 店每月新车销售量为 100 台，根据经营车型，首先确定合适的汽车改装和辅助用品品种，将主机厂已提供的和不适合的剔除掉。然后，再对已确定的品种进行排序。客户易于接受及市场需求旺盛的品种优先做。在可做可不做的品种中选择一种作为切入点，带动其他品种。具体方案见表 7-2。

表 7-2 营销方案

序号	汽车用品项目	假设销售比例	假设平均毛利 / (元 / 车)	月毛利合计 / 万元	备 注
1	玻璃贴膜	70%	2500	17.50	
2	坐垫 (套)、脚垫	40%	600	2.40	
3	封釉、底盘装甲	30%	600	1.80	
4	导航、影音改装	20%	1200	2.40	
5	美容、洗车	70%	200	1.40	全年 ≥ 12 次
6	防盗、倒车雷达	20%	500	1.00	
7	底盘改装	20%	2000	4.00	

表 7-2 中，以贴膜、美容及洗车为切入点，重点推广。各项汽车用品销售毛利每月合计约为 30.50 万元，全年 305 万元，利润可观。问题的关键是企业要有好的营销方案，制订好分配激励办法，有效调动员工营销积极性。

(4) 汽车辅助用品经营不佳的原因



(5) 经营汽车辅助用品的误区

暴利心态——加价过高，捞一把是一把，管理失控，缺乏长远规划。
欺骗客户——以次充好，营销靠骗，不顾客户利益，只顾眼前利益。
布局混乱——不关注产品品牌，不重视产品质量，不管售后服务，只要赚钱就卖。
只会赠送——只把汽车辅助用品当作促进整车销售的附属品来赠送，甚至互相攀比，不顾后果。

3. 怎样提高汽修企业的经营效果

(1) 经营效果概念

汽修企业经营效果

- 企业经营者→利润效益，企业声誉
- 企业员工→收入满意，工作舒心
- 客户→质优价廉，服务便捷

对于汽修企业而言，保证车辆维修服务的优质、高效，以及客户的满意，是取得良好经营效果的基础和工作核心。表面上看，车辆维修过程是企业与客户间简单的买卖交易，即企业出卖自身的技术劳动，客户为此付出相应的报酬。而更深层面上，企业应该思考怎样把车修好，修到什么程度客户才能满意，并将这些问题持续延伸，只有这样，才能使经营效果不断提升。

(2) 影响经营效果的因素

影响汽修企业经营效果的因素见表 7-3。

表 7-3 影响企业经营效果的因素

因素	项目	内 容
经营条件	1. 地理位置	企业所处区域的经济发展水平，道路交通条件，备件材料采购供应条件，周边客户成熟度，同业竞争状况等
	2. 场地设施	场地面积大小，出入通道是否便捷，工位布局是否便利，工位数量是否充足，厂房照明是否充分，设施维护是否到位，功能区划分是否方便、高效等
	3. 设备工具	维修设备、工具，检测仪器，业务车辆，办公设备及客户休息区陈设等，是否满足承修车辆技术要求、企业业务需求及客户需求
	4. 能源保证	提供给企业的水、电、气、热等能源，是否能满足生产、业务及客户服务的需求
管理水平	1. 组织分工	企业内部各部门、各环节、各岗位分工明确、职责分明，企业制度健全、管理有序，员工团队意识强、配合默契
	2. 流程执行	各岗员工严格执行服务流程，规范落实环节要点，环节之间合作密切，围绕客户车辆，服务目标一致，重视质量工作，赢得客户认可
	3. 财务后勤	成熟的财务运作是对业务运行的保证，融管理监督于服务之中。后勤工作标准与一线岗位一致
	4. 薪酬制度	公平合理的薪酬制度，多劳多得、奖勤罚懒

(续)

因素	项目	内 容
业务能力	1. 车型品牌	品牌档次，厂家管理水平
	2. 投资规模	场地大小、设施优劣、设备档次、资金规模、人员素质、营销投入等
	3. 营销手段	是否重视营销，是否有营销规划 / 投入，媒体宣传、企业网站、客户活动、日常促销、养护用品推销是否落实到位等
	4. 保险业务	专项业务的开展机制，人员安排，合作战略，业务管理水平是否符合客户预期，是否具备处理保险理赔案件的能力
	5. 索赔业务	索赔政策，厂家授权情况，企业技术水平，特殊事件协调，客户关系处理等
	6. 人员素质	选聘人员的层次、技能起点及规模
成本控制	1. 材料成本	供应渠道畅通，质量可靠、价格合理，出入库手续规范，库存科学、采购精确，生产环节避免浪费，采购过程堵塞漏洞
	2. 人工成本	知人善用，人尽其才，以岗选人，高薪高能，压缩辅助人员数量，降低人员浪费，提高人均劳产率
	3. 管理成本	精简部门，优化管理，减少管理人员数量，控制办公杂费及车辆费用，减少会议，处理好员工与企业的关系
	4. 业务成本	维护管理好设备工具，控制办公及低值易耗品支出，节约水电费，重视营销公关，注意客户关系维护，减少客户流失
	5. 决策科学	尊重行业规律和企业实际，既注重执行过程，又把握好决策方向和实际可操作性，不搞一言堂，兼听则明
质量管理	1. 建立体系	建立质量体系，明确管理责任，健全考核制度
	2. 服务质量	牢固树立一切工作是为客户服务的管理理念，诚信热情是服务要求，优质快捷是服务宗旨，客户满意是服务标准
	3. 维修质量	提高员工技能，紧跟前沿技术，掌握诊断手段，保证备件品质，提高一次修复率，重视改进提高
	4. 跟踪改进	建立回访制度，专人专业回访，公布投诉电话，明确流程时限，及时处理抱怨，重视客户建议
人才战略	1. 选人标准	用人标准、人员素质决定企业经营效益和未来发展
	2. 培养任用	懂技术、会管理、善经营的人是企业的支柱和灵魂
	3. 待遇激励	优秀人才从薪资低的企业流向薪资较高的企业是客观趋势，合理且有竞争力的薪资制度是企业聚拢人才的重要手段
	4. 职业规划	建立公平合理的晋升机制，创造出有利于每个员工发展的良好环境

(3) 提高企业经营效果的意义

提高企业经营效果的意义见图 7-1。

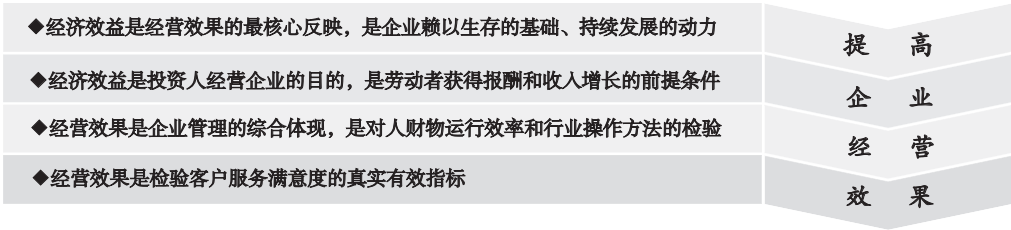


图 7-1 提高企业经营效果的意义

1) 经济效益是企业经营效果的最核心反映,是企业赖以生存的基础、持续发展的动力。汽修企业的生产经营过程,表面上看是在为汽车所有者提供保障服务,而从价值形态上看,则表现为资金运动,即服务流程的每一步都与资金运动相伴。企业活动的目的是千方百计使资金在运动中释放出最大的能量,实现增值、取得效益。

2) 经济效益是投资人经营企业的目的,是劳动者获得报酬和收入增长的前提条件。投资人投资一家企业的根本目的就是为了获得利润,而经营效益正是利润收入的宏观表现。任何企业的经营者都不可能长期靠从自己口袋里拿钱来给员工发工资,经营者只是创办了企业,为员工提供了平台,最终的回报需要通过全体员工的共同努力来获得。在薪酬分配方式上,大部分企业遵循的原则是“效益大增,薪酬少增;效益少增,薪酬微增;效益不增,薪酬持平或微降;效益下滑,薪酬下降”(此处的薪酬是指企业整体,非个人)。一方面,劳动者应该明白,当企业效益不能增长或下滑时,工资不降已是难能可贵。另一方面,不少企业经营者每年都在规划经营指标的增长幅度,却不一定能得到员工的响应和拥护,根本原因就是他们不愿将员工的薪酬增长放在规划中,缺少对员工利益的关注。

3) 经营效果是企业管理水平的综合体现,是对人财物运行效率和行业操作方法的检验。对于所有企业来说,经营效果都是管理水平的最终体现形式。而企业盈利、员工安心、客户满意,正是企业管理追求的最高境界。承修同样的品牌、具有同样的规模,为什么有的企业投入多、来车多,却收益少?为什么有的企业员工不少、工位不少、修车不少,却人均劳产率不高?有些经营者,试图通过减少员工休息日,延长每天工作时间来压榨利润,甚至通过在业务上虚假索赔、违规骗保,修车中偷工减料、以次充好,来谋取暴利。最终的效果往往适得其反,赔了夫人又折兵。

另外,人才的职业化是做好企业管理的基础,这是仅凭一腔热忱所不能实现的。笔者认识一位刚从业务主管提拔到站长,干劲儿十足的朋友。工作初期,他除了挖空心思追求产值外,其他方面不管不顾,确切地说是根本没有余力去顾及。上任近一年,危机浮现:备件库中储存的有实效性且价值高的配件,如蓄电池、轮胎等,合理放置期已经过半,却仍有占进货量 90% 的品种积压在货位上,价值数十万元,其结果可想而知。

4) 经营效果是检验客户服务满意度的真实有效指标。笔者经过对不同品牌、不同业务量的企业进行调研,发现这样的规律:客户满意度高 $\neq$ 维修业务好 $\neq$ 经营效益好。业务量大、客户多的企业,其客户满意度往往要低于业务量小、客户少的企业。原因无外乎两方面:一方面,业务量大、客户多的企业显然要面临更多的问题,发生客户抱怨和投诉的可能性更大、概率更大;另一方面,主机厂委托的调研机构水平良莠不齐,再加上个别企业为了提高客户满意度而不择手段,掩盖了真实经营状况。但总的来说,从企业经营的终极目标看,好的经营效益一定有高客户满意度的贡献成分,而差的经营效益也一定有客户不满的因素,因此,要辩证、理性地看待客户满意度与经营效益间的关系。

(4) 提高企业经营效果的途径

提高企业经营效果的途径见图 7-2。

1) 打造职业化员工队伍。所谓职业化,就是以“努力提供客户满意的高品质服务”为追求目标,使企业员工具备良好的职业素养,有能力、有信念做好自己的工作。

如今,汽修行业已进入“维修对象高科技、维修设备现代化、维修资讯网络化、维修

管理电脑化、维修诊断专业化”的时代，随着市场和用户的逐渐成熟，行业竞争会越来越激烈，企业缺乏职业化的员工，员工缺乏职业化的岗位技能，就无法提供令客户真正满意的维修质量和专业服务，企业就难以取得好的经营效果，生存和发展也必将受到影响。调研表明，90%的经营者认为制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。

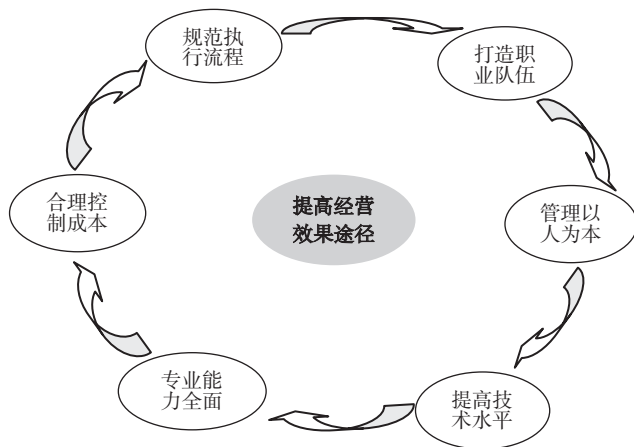


图 7-2 提高经营效果的途径

2) 经营管理以人为本。如果把企业比作参天大树，那么员工就是这棵树的根，企业培养、关心员工，就是在给这棵树灌溉、施肥。

企业要留住优秀人才，可从以下方面入手：①企业领导尊重知识、爱护人才，从生活、工作、思想等方面关心员工，信任员工，让员工安心；②重视对员工的培训、培养，做好职业指引，激励员工努力提升自我，使员工的个人发展成为推动企业前进的动力；③创建合理使用、量才提拔的人才晋升机制；④营造和谐的企业文化氛围，培养员工的归属感、使命感，使员工获得成就感；⑤制订具有竞争力的合理薪酬制度，使员工通过努力能获得合理回报。

3) 提供客户满意服务。汽修行业的蓬勃发展，为消费者提供了更多的选择余地——我可以到任何一家修理厂去，为什么非要到你这儿来？企业所有员工如果能把这句话常记心头，多半就知道怎样对待来厂客户了。要想使客户满意，排除车的故障是前提，服务过程的态度是润滑剂，正所谓“修车之前先修人”。行业实践表明，汽修行业里，仅凭一次修车体验，就能让客户留下较深好感的概率极低，因此，好的服务要持之以恒，才能真正使客户满意。

4) 全面提升专业能力。现实中，许多企业的领导，确实希望把企业管好，于是整天忙个不停：接待川流不息的熟人，应付纠缠不休的客户，防着腰包变鼓的采购，哄着技能拔尖的员工。上到制订发展规划，下到监督保洁扫地，怎一个“忙”字了得。

要知道，企业的专业性，来自于科学有序、健全稳定的持续管理，来自于目标一致、分工明确的团队行动，而不是一个人、一个领导的“忙”。管理的核心是预见、策划、防范、把控企业未发生的事情，把好决策和用人关，而不是一味地处理眼前可见的问题，或是随意选用一个听话的人去处理问题。

5) 合理控制经营成本。场地房屋、设备工具、办公设施等经营条件，在企业成本构成中一般占有较大比例，如何控制并合理使用，使成本投入创造出尽可能大的效益，请参

阅本书第六章第 12 问——如何合理控制汽修企业的经营成本。



案例

某企业已有的设备工具类固定资产价值 150 万元，月产值达 180 万元，则投入产出比为 $180/150=1.20$ 。由于要增加新的承修车型，需增购约 20 万元的专用工具，预计可使营业产值增长到 220 万元，而此时的设备工具绝对成本为 170 万元，则投入产出比为 $220/170=1.35$ ，即产值增加 22% 使投入产出比增加了 15%。产出增加，则成本增加，符合经营规律，但一定要注意两者的增幅、增速，避免后者大 / 快于前者。

6) 流程工作执行到位。保温杯装水后，盖子要是拧不到位，就等于没盖盖子。做事不也是同样的道理吗？如果流程中的一项工作做得不到位，就很难收到预期的效果，甚至等于没做工作！少数企业的管理者，对执行流程不屑一顾，总认为流程既束缚人又耽误事，只能降低工作效率。我们看一组近年的统计数字：中美两国每年的人均工作时间，中国人为 2200 小时，美国人为 1610 小时；而单位工作时间里创造的财富价值，中国人只有不到 6 美元，美国人则为 36 美元。可见，我国的劳动生产率仍是很低的。而工作效率低下，恰恰是因为工作不遵循规律，流程执行不力。在行业领先的企业里，执行流程是基本的工作理念，无需过分强调，每一个工作者绝不会因无人监督就投机取巧。笔者在参观某汽车制造企业时深有体会：在研发场所，工作人员摆放零件时需绕一个 90° 角的路线，没有一个人人为图省事走斜线。大家不惜降低个人工作效率而坚定执行流程，最终换来的是团队整体工作效率的提高。

(5) 提高企业经营效果的方法

提高企业经营效果的方法见图 7-3。

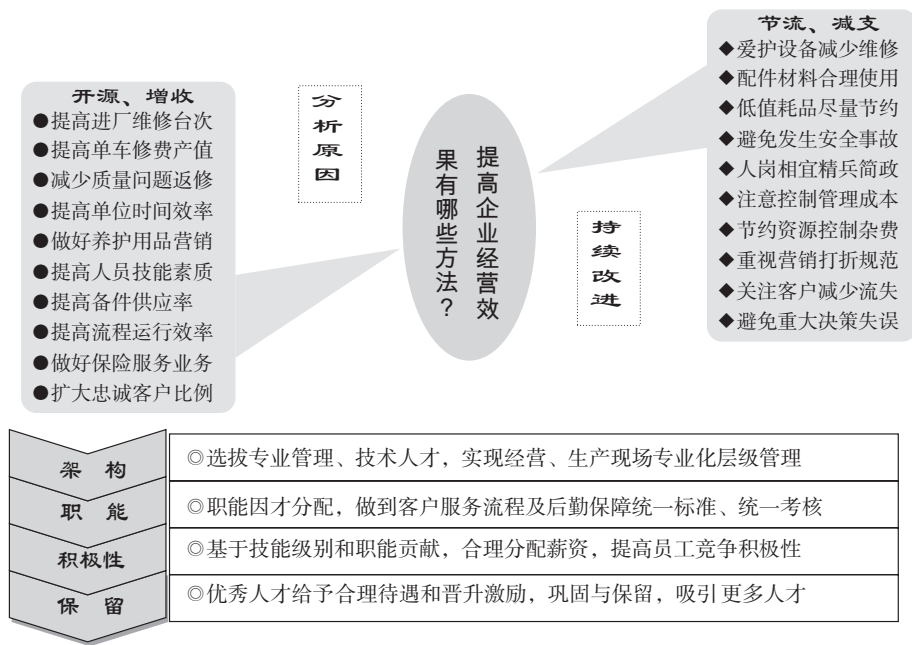


图 7-3 提高企业经营效果的方法

4. 反映汽修企业经营状况的主要指标有哪些

汽修企业经营状况的主要指标见图 7-4。

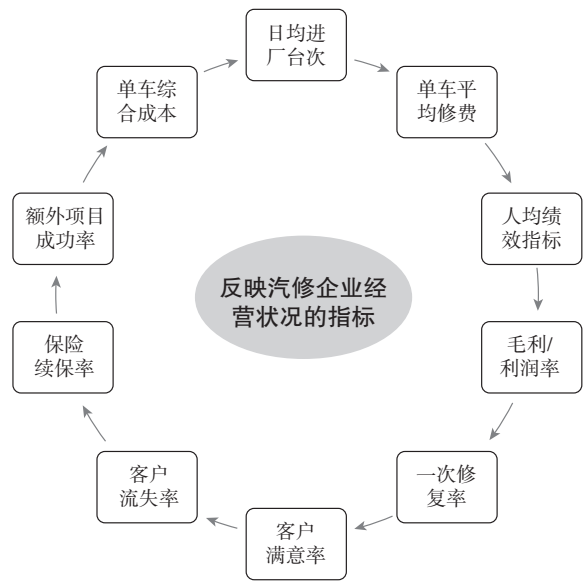


图 7-4 反映汽修企业经营状况的指标

(1) 日均进厂台次

日均进厂台次指标见表 7-4。

表 7-4 日均进厂台次指标

指标定义	汽车维修企业在一个月内平均每天接修的进厂客户车辆台次数
计算方法	$\text{月维修台次} / \text{当月天数} = \text{日均进厂维修台次}$
备 注	无理论目标值，但可根据保有量、客户用车规律来预测最低值
指标意义	维修台次不足或下降，不仅会造成员工劳动利用率降低和作业工位闲置，还会影响营业产值；分析其波动或异常变化，有利于企业发现自身问题或市场变化，从而保证经营效益，改善客户满意度

(2) 单车平均修费

单车平均修费指标见表 7-5。

表 7-5 单车平均修费指标

指标定义	单车平均修费也称单车产值，即客单价，它是由一个时期的维修产值除以当期维修台次得来的数据
计算方法	$\text{维修产值} / \text{维修台次} = \text{单车平均修费}$
备 注	无理论目标值，但可根据承修车型档次、客户消费能力来预测最低值
指标意义	客单价可反映客户对车辆的使用状况和消费能力，以及企业对客户车辆的服务能力和业务质量，也是同行之间业务能力、技术能力和管理能力差异的衡量依据；指标波动过大或下滑较多，说明企业管理存在问题

(3) 人均绩效指标

人均绩效指标见表 7-6。

表 7-6 人均绩效指标

指标定义	人均绩效指标也称人均劳产率，是营业总产值除以当期总人数得到的数据
计算方法	营业总产值 / 职工总人数 = 人均劳产率
备 注	无理论目标值，但可根据承修车型、企业条件、人员素质预测最低值
指标意义	与单车平均修费一样，人均绩效指标在很大程度上反映了企业的赢利能力及管理水平；指标过低，说明人员和设备得不到充分利用，需设法增加业务量或减少人员

(4) 毛利 / 利润率

毛利 / 利润率指标见表 7-7。

表 7-7 毛利 / 利润率指标

指标定义	毛利率指企业毛利总额与维修产值总额之比；利润率指企业利润总额与维修产值总额之比
计算方法	毛利率 = 毛利总额 / 产值总额 × 100% 利润率 = 利润总额 / 产值总额 × 100%
备 注	无理论目标值，但可根据承修车型、管理水平来预测最低值
指标意义	毛利率、利润率反映了企业经营管理的专业化水平。毛利 / 利润率过高，则须严查是否有欺客宰客现象；毛利 / 利润率过低，则须严查是否有企业财产违规流失、成本浪费情况。以保持行业同品牌平均水平为宜

(5) 一次修复率

一次修复率指标见表 7-8。

表 7-8 一次修复率指标

指标定义	一次修复率指一次修复成功台次 / 工单与当期进厂维修总台次 / 工单的比值
计算方法	$\text{一次修复率} = \frac{\text{当期一次修复成功台次}}{\text{当期进厂维修总台次}} \times 100\% = \frac{\text{当期进厂报修总单数}}{\text{当期一次修复合格单格}} \times 100\%$
备 注	目标值一般 ≥ 96%，实际最低不得小于 90%
指标意义	一次修复率反映了企业技术诊断水平和维修能力，可检验企业维修、供应、质检流程是否完善。一次修复率过低，会使客户丧失信心，导致客户流失，并最终降低客户忠诚度、贡献度

(6) 客户满意率（度）

客户满意率（度）指标见表 7-9。

表 7-9 客户满意率（度）指标

指标定义	一个阶段内接受企业服务的客户对企业服务质量的评价情况
计算方法	客户满意率（度）= 成功回访且对服务满意的客户数 / 成功回访的客户总数 × 100%
备 注	理论目标值为 100%，实际最低值不得小于 80%
指标意义	客户满意率（度）反映了企业维修业务的运营状态。满意率（度）过低说明企业维修能力不足，配件供应不良，服务技能和服务态度均欠佳

(7) 客户流失率

客户流失率指标见表 7-10。

表 7-10 客户流失率指标

指标定义	企业在一个时期内流失的客户数占当期管理客户总数的比例
计算方法	客户流失率 = 流失客户数 / 当月管理客户总数 × 100%
备 注	无理论目标值,但可根据保有量、车型、地区同品牌店数量等预测最低值
指标意义	客户流失量取决于客户对维修服务的心理评价。客户流失率过高,说明企业服务质量存在较多问题,抱怨/投诉渠道不畅

(8) 保险续保率

保险续保率指标见表 7-11。

表 7-11 保险续保率指标

指标定义	企业在一个时期内续保的客户数占同期原有保户总数的比例
计算方法	客户续保率 = 续保客户数 / 同期保险客户总数 × 100%
备 注	理论目标值一般 ≥ 60%,但可根据保有量、车型来预测最低值
指标意义	续保率反映了汽修企业的事后车修复质量、客户服务便利性、续保优惠政策市场竞争力以及专项业务管理水平。续保率低易导致客户流失,影响经营业务的稳定及提升

(9) 额外项目成功率

额外项目成功率指标见表 7-12。

表 7-12 额外项目成功率指标

指标定义	指额外项目实施成功的台次占应该实施该项目车数的比例
计算方法	额外项目成功率 = 实施车数 / 应该实施该项目的车数
备 注	无理论目标值,但可根据保有量、车型及客户用车规律来预测最低值
指标意义	维修中的额外项目并非与客户报修或其他应做项目无关的陌生项,而是在应做项目基础上的深化,是对原项目的补充,使原项目质量得到提升,它反映了企业的横向业务能力

(10) 单车综合成本

单车综合成本指标见表 7-13。

表 7-13 单车综合成本指标

指标定义	单车综合成本指每车平均配件成本与企业总成本摊销到每车上的成本之和
计算方法	单车综合成本 = 企业总成本 / 维修总车数 + 每车平均配件费
备 注	无理论目标值,但可根据保有量、车型及企业管理水平预测最低值
指标意义	通过单车综合成本的核算,可加强管理者的成本管理意识。单车成本过高,应分析原因,设法开拓业务,增加进厂维修量,并加强各个环节的成本管控

5. 怎样应用经营指标分析企业的经营状况

(1) 日均进厂台次

日均维修车辆进厂台次及其变化趋势是汽修企业经营状况的晴雨表。维修业务收入的变化趋势与其密切相关，等到维修收入明显下降再去关注这一指标，往往已为时过晚。

日均进厂台次对于汽修企业的日常管理影响较大，如该指标忽高忽低，就不易确定合适的员工数量，对时间安排、生产效率、备件库存等均有影响。笔者根据多年从业经验，总结了针对该指标应该关注的问题：

① 当前，传统观念中所谓的修车淡、旺季概念已经愈发模糊，因为大部分品牌的车辆都规定每行驶 5000/7500 千米进行一次维护 / 保养，而这恰好与多数私家车主每个季度的行驶里程相近，如此一来，正好每年四个季度进行 4 次维修 / 保养。所谓换季保养，只需特别关注一下某些方面，例如春季关注空调系统，夏季关注冷却液温度，入冬前关注冷却液冰点和起动系统，而真正因气候变化引发的“气候病”非常少。因此，传统观念中的换季保养已经不复存在。汽修企业做好日常的维修服务，保证维修质量稳定，比起搞所谓“换季优惠服务”活动，效果更好。

② 大部分汽修企业的业务员工薪酬办法都是底薪加业绩提成，其中包含每个业务员工的接车台次或企业全年的台次指标考核。在实际操作时，一台车若同时有保险事故维修和保养维修项（多于一项），按不同作业类型统计，制作两份委托书 / 工单是可行的，即算作 2 台 / 次进厂；而如果把同一类型的作业，如全部保养维修项，或客户后加项，也按 2 台 / 次制作两份委托书 / 工单计入，则有为多算业绩提成工资而作假充数之嫌，应予避免。如个别进厂车辆检测后发现不需维修，则应允许计入统计数，但应预防车辆检测出问题，客户却不在本企业维修的情况发生。

③ 对 4S 店而言，日均进厂台次 = 基盘客户数 / 90 天（每三个月进厂周期），因此，为减少客户流失，就要扩大基盘客户数，带动维修台次提升。其他提高进厂维修车辆台次的途径见表 7-14。

表 7-14 提高进厂维修车辆台次的途径

序号	途径	内 容 说 明
1	场所	经营场所交通便利，周边商业氛围成熟
2	设施	设施布局合理，方便客户，工位充足，设备齐全，性能先进
3	流程	维修服务流程规范快捷，衔接默契，科学有序，执行到位
4	人员	员工团队专业技能满足承修车型要求，做事规范，有良好的职业素养
5	管理	企业管理制度有利于保证维修质量，提高员工服务积极性
6	市场	区域车辆管理政策有利于刺激车主消费

(2) 单车平均修费

单车平均修费也称单车产值、客单价，它是汽修企业利润的起点，在一定程度上反映了企业的服务能力。抛开进厂台次的影响，如果没有足够高的单车修费就很难形成较大的

利润空间。单车平均修费是由维修产值除以维修台次得来的，这里的维修产值是包括配件、工时、其他辅料和外加工费在内的所有维修收费。通过单车平均修费的核算，可对企业的经营状况进行如下判断。

1) 单车修费持平。反映企业在某阶段业务比较稳定，客户群体无大变化。但对于企业内部来说，这反映出员工业务技能没有明显提升，管理没有创新办法，业务员工和维修人员在岗时间过长，没有职级变化，缺乏工作激情。此时，作为管理者，就要在每个阶段设定一个提升的目标，哪怕只是微小的进步，也要带动员工追求思想创新和能力提升。单车修费保持稳定是企业进一步提升的基础，经营者不应急功近利地追求指标，如果在没有稳扎稳打地做好各种准备之前，盲目地要求员工大跨度地提升指标，则弄不好就会既伤了员工，又丢了客户。

2) 单车修费上升。在进厂维修车辆台次没有大变化的情况下，如果单车修费短时上升或持续上升，进而使营业收入短时上升或持续上升，则可以认为，业务和维修员工的营销能力、技术水平及流程配合默契度都有了显著提高，企业的管理追求已转化为有量化特征的服务能力。然而，此时还需从另一个角度分析：业务员工的营销行为是否有杀鸡取卵之嫌？被挖掘的维修项目是不是都在客户可理解和接受的范围内？新增的某项目被推广后是否会引发不良后果？企业的薪酬奖励办法是否和员工积极性的激发达到和谐统一的水平？

3) 单车修费下降。这是每个汽修企业最不愿看到的情况，具体分析见表 7-15。

表 7-15 单车修费下降原因分析

序号	原因	原 因 说 明
1	管理	企业管理不善或指标追求上存在偏颇，单纯算车数或算业绩，把一台车的维修项目一拆为二
2	车源	内部人员流失，带走优质客户资源
3	开发	营销手法和维修技术有问题，维修项目开发不够，技工检查车辆不认真或不能解决客户报修故障
4	人员	员工态度有问题，发现故障不反映，不愿和客户沟通，工作不主动，不愿承担责任
5	活动	短期的客户促销活动，如重大节假日前客户出行检查高峰，会导致进厂台次增多但没有高利润维修业务；另外，不同时间段内事故车维修比例不同，也会影响单车修费指标
6	竞争	周边同行都在进步，自身竞争力下降
7	政策	社会经济走势不好或车辆管理政策变化，导致客户用车减少，消费能力下降

企业管理者应对单车修费变化保持敏感，及时出台应对措施，确保在客户可接受的范围内，使每台进厂车辆的维修项目得到最大限度的实施，这样既减少了客户进厂频次，又使企业的服务价值得到最佳体现。

(3) 人均绩效指标

人均绩效指标也称人均劳产率，它与其他具有同种属性的指标，如每平方米产值、每工位产值、每台设备产值、每百元投资产值等，构成了评定企业效益的精细标准。所谓“车不在多而在贡献，人不在多而在效率”。通过对人均绩效指标的分析，可对企业的管理状况做出如下判断。

① 人均绩效指标是企业管理能力、业务水平、技术实力、流程配合默契程度和对外关系等的综合反映。人均绩效指标高，说明企业的管理操作成熟、人岗技能匹配、团队配合

默契、流程设置合理、资源使用得当且外部关系通畅。作为企业管理者，应善于通过与同品牌、同规模的兄弟企业横比，并通过自身不同经营阶段的纵比，来找到提升经营效益的技巧。

② 产能利用率、生产效率是人均绩效的基础。产能即生产能力，它与产出的比，即为产能利用率，例如，维修车间当天有 10 名技工在班，每人工作时间为 8 小时 / 班，则当天可用工时理论上为 80 小时。经统计，当天实际维修工时为 48 小时，则当天的产能利用率为 $48/80=60\%$ 。生产效率就是实际消耗工时与理论标准工时之比，它能反映车辆在修周期的长短，比值越高，效果越好。

(4) 毛利 / 利润率

毛利和利润率是投资者取得投资收益，以及员工取得劳动报酬的基础，更是领导者经营业绩和管理效能的最终体现。一个新开办的企业，从不盈利到盈利究竟需要多长时间，在管理学上并没有普适标准。但无数实践证明，在同等客观条件下，管理往往是决定企业经营成败的关键。企业规模越大、人员越多、生产技术越复杂，就越需要合理、高效的管理体系，所谓“三分条件，七分管理”。

笔者经过对大量汽修企业的调研，将影响毛利和利润（率）的因素分析归纳如下：

① 企业承修车型的品牌档次。在维修项目相同、耗时相同的情况下，品牌档次越高，企业获取的劳动附加值越多。

② 企业所在地理区域内承修车型的保有量，以及企业拥有的基盘客户数。若企业所在地理区域内的承修车型保有量不大，基盘客户不多且增长缓慢，则势必对毛利和利润率的增长产生负面影响。

③ 承修品牌相同，企业类型相同的情况下，企业的硬件规模、自身品牌知名度等。企业规模大，品牌认知度高，硬件条件好，则取得高毛利、高利润率的可能性就高。

④ 企业管理水平、员工素质及流动率。企业管理水平高，员工素质高且流动率低，则有利于开发和培养忠诚客户，减少客户流失，进而对毛利、利润率的提升起到推动作用。

⑤ 社会经济形势，以及汽车消费环境的影响。社会经济形势向好，消费者收入增加，积极的汽车消费政策等，都会增加企业获得高毛利、高利润率的可能性。

(5) 一次修复率

根据对大量客户的调查，笔者发现他们最重要的三项服务需求是：①一次把车修好；②合理的配件、工时收费；③修车时间合理且守约。可见，一次修复率对获得客户满意起着举足轻重的作用。现实中，个别汽修企业根本没有严格的质量管理制度，没有质量目标，更没有一次修复率指标；一些企业对一次修复率不做严格考核；一些企业的质量管理只片面针对维修工，对其他岗位则没有追责要求。这些情况都会对一次修复率的提升产生负面影响。

笔者根据自身经验，总结了企业在提高一次修复率过程中应该注意的问题：

① 业务人员在维修接待过程中，不仅要细心倾听客户反映的问题，还要自己深入判断故障原因，并将车辆情况详细录入委托书。

② 重视对员工的技术培训，督促其及时掌握主机厂技术信息，提高技术水平，积累实践经验。对于多发故障、新发故障，及相应的排除方法，要利用一切场合和机会鼓励员工交流。

③ 维修作业过程坚决落实三级检验制度，关键是终检，要做好检验、返修的记录分析，对返修率高的技师要给予较多的关注和帮助，必要时要对其进行再培训或调岗。

④ 在备件满足的情况下，一次修复率目标应 $> 95\%$ ，外返 + 内返（内部检验发现的问题）应 $< 5\%$ ，建立全员责任制及责任倒查制度，落实返修办法。

⑤ 使生产设施、设备保持良好状态，包括房屋、维修工具和设备、检测仪器、技术资料等，全员参与，建立与薪酬办法挂钩的质量考核机制，还可进一步制订相关奖惩措施。

（6）客户满意率

当客户满意率提高或降低一定限度时，客户的赞誉或抱怨就会成几何级地增加。通过客户满意率，企业可以找到提升服务的机会，使发展更有方向性、针对性。

影响客户满意率的主要因素如下：

- ① 接待环节：员工服务态度、服务技能；
- ② 维修环节：维修质量、维修时效；
- ③ 结算收费环节：工时费用、配件价格、便利性及交车服务；
- ④ 企业的硬件设施、公众形象、服务理念和服务手段等。

（7）客户流失率

客户流失率与客户满意率间有密切联系，客户满意率高则流失率低。导致客户流失的一般过程：不满→抱怨→投诉→流失→消失，引发的后果：减少消费→流失不回→负面宣传。预防客户流失的措施见表 7-16。

表 7-16 预防客户流失措施

客户流失 主要原因	1. 同一故障修多次，小故障不能当场一次性解决，配件质量无保证，接待服务效率不高
	2. 对产品质量、维修质量、服务质量的投诉，解决后仍达不到期望值
	3. 配件、工时价格高、不透明，乱加维修项目
	4. 周围人对企业有负面评价
	5. 交通不便，找到离家或单位更近的地方
	6. 企业或客户搬迁
客户流失 预防措施	对原因 1 可采取的措施： 1. 接车时必须准确判断故障，必要时路试鉴定 2. 加强三级质检，严格执行配件管理制度，确保车辆故障彻底排除 3. 管理与培训结合，提高接车质量，改善服务态度
	对原因 2 可采取的措施： 1. 客户到店时最好有熟识的员工接待，最好能叫出客户姓名 2. 维修环节的时间、质量、收费等应严格遵守规章制度，业务人员要把维修项目解释清楚 3. 已发生的投诉要有专人快速受理，保证渠道畅通，合理诉求不拖拉，避免矛盾升级 4. 对客户反映比较集中的问题，应重视改善，使客户再来时看到变化，并持续检查与改进
	对原因 3 可采取的措施： 1. 做到明码标价，常用配件及工时收费标准应让客户在修车前明晰，项目预估费用应提前告知客户 2. 交车时，应向客户展示拆下的旧件，对所有收费项目进行解释，取得客户的理解和认可 3. 增加或减少项目应及时告知客户并取得其认可，最好有书面记录和签字确认 4. 优惠或免费赠送的小项目也应向客户解释清楚
	后 3 项原因造成的客户流失较难挽回，但企业也应尽力减少或设法招揽新客源

(8) 保险续保率

笔者经调查发现,对4S店而言,事故车维修业务带来的产值,一般能占到总产值的30%~50%,综合修理厂占比可能会更高。在新车销售不利的形势下,做好老客户的续保工作,对促进企业发展显得格外重要。续保率变化与企业管理的关系见表7-17。

表 7-17 续保率变化与企业管理的关系

续保率变化	管 理 状 况 反 馈
A. 续保率上升	1. 企业管理方法得当,员工工作积极性高,专业技能有提高,开拓业务意识强烈 2. 与合作保险公司关系融洽,工作支持默契,客户对服务便利性认可度高 3. 企业周边区域缺少竞争对手,区位交通方便,客户信息有专人管理 4. 续保政策制订合理,优惠办法或幅度对客户具有强大吸引力,且极具传播力 5. 车辆维修质量稳定,得到客户信任,员工配合默契,客户熟悉企业事故车服务流程 6. 企业经营规范,社会口碑好,信誉度高,处处为客户着想
B. 续保率持平	1. 企业管理按部就班但缺乏创新,员工专业技能稳定,但缺乏做业务的愿望和激情 2. 与合作保险公司关系稳定,工作配合到位,客户对服务便利性认可度一般 3. 企业周边区域虽不乏竞争对手,但底盘客户稳定,客户信息管理到位 4. 车辆维修质量稳定,员工配合到位,客户了解企业事故车服务流程 5. 企业经营规范,社会口碑正常,能尽力为客户着想
C. 续保率下降	1. 企业管理方法不当,员工流失严重或技能不高,没有开拓业务的意识 2. 与合作保险公司关系欠佳,工作配合不到位,服务缺乏便利性 3. 企业周边区域竞争对手明显增多,客户信息管理不当,营销策略缺乏吸引力 4. 维修质量不稳定,客户抱怨多,员工不配合,企业事故车服务流程混乱 5. 企业经营不规范,社会口碑差,信誉度低,不为客户着想

(9) 额外项目成功率

额外项目是对应做维修项目的补充、深化、拓展,它使维修质量更有保障,进一步提升车辆使用效率。

某些主机厂会对经销商提出与额外项目相关的考核要求,如养护用品出库比例。而大部分汽修企业依赖于绩效激励来促进额外项目的增长,这显然还远远不够。

对客户而言,选择做额外项目,又不愿意有额外支出;选择不做额外项目,又担心对爱车有危害。这种纠结的心态使企业很难把握。因此,企业需要有的放矢地进行“技术营销”,博得客户的信赖,使客户心甘情愿地多花钱。

进行“技术营销”时,不要夸大其词,片面吹嘘额外项目的好处,要耐心向客户阐明不做额外项目的危害和弊病,让客户自己选择,不要表现出强买强卖的姿态。如果仅凭口头讲解不容易凑效的话,则可通过一些实际操作或案例来向客户展示额外项目的真实效用,这也是最后的“杀手锏”。

业务主管和员工应掌握的相关技巧见表7-18,实际应用案例见表7-19。

表 7-18 常用服务技巧及应用场合

技巧方法	核心内容	场 合	适用流程
AIDA	注意—兴趣—渴望—行动	电话沟通	预约/增项/回访等
FFB	配置—功能—好处	产品介绍	接车/增项/交车等
CPR	说明—复述—解决	回答疑问	接车/回访/抱怨处理等
ACE	认可—比较—提升	相互比较	接车/增项/交车等

表 7-19 空调系统深化养护 FFB 技巧举例

项目流程	内 容 摘 要
时间 / 里程 / 条件	6 个月 / 3 万千米 / 秋冬与春夏换季
F 养护工项 / 产品	空调系统养护除菌 / 空调系统清洗剂
F 功能作用	清洁蒸发箱、风道
B 带来好处	提升车内空气质量，对车内人员健康有益
客户需求	清除风道粉尘，消除车内异味，杀灭有害病菌
预检方法	观察空调进风口处是否有杂质淤积，用手简单清理； 起动发动机后，打开空调至最大风量，切换内外循环，用手感觉风量及温度； 观察空调出风口，并用手指擦拭出风口格栅处的尘土； 观察烟灰缸、A 柱内饰板、门内饰板的清洁状况，闻车内是否有明显异味； 观察车上是否有儿童用品
参考价格	例：工时 + 材料 = 100 + 200 = 300（元）
操作耗时	约：60 分钟
操作步骤	将风道清洗剂喷入进风口（或用专用工具）； 清除空调进风口杂质，并使用清洁剂上光、擦干净； 通过空调排水口将蒸发箱清洗泡沫喷入； 关闭门窗、中速风量、内循环，持续清洁直至无味； 用毛刷清除出风口灰尘，用温度计测量出风口温度并记录在工单上
效果展示	手指进风口，告知客户：“这里已经清理干净”； 起动发动机并将空调开至最大风量，告知客户：“风道内以及车内已经做过除菌处理，车内空气清新”； 手指出风口，告知客户：“这里的灰尘也都除净了”

(10) 单车综合成本

如前文所述，单车综合成本 = 企业总成本 / 维修总车数 + 每车平均配件费。例如，某高端品牌 4S 店有 10 个维修工位，年进厂维修台次约 5400 台，折合 450 台 / 月，年消耗配件约 800 万元；不含配件的综合成本约 360 万元，折合 30 万元 / 月，由此，可计算出单车综合成本为 2148 元。若含税的话，则为 2514 元，也就是说，单车收入（客单价）必须在 2514 元以上，才能保证企业正常运转。这是企业盈利与否的分界点，管理者必须明确这一概念。

在汽修市场收费越来越透明，且在服务对象大幅向私家车主倾斜的趋势下，汽修企业的盈利空间将不可避免地受到挤压，产值不少但利润不多，这里的关键问题在于成本控制，因此单车综合成本的概念极为重要。

作业成本管理使企业的一切成本皆可围绕生产经营本身进行，即成本的合理性从老板说了算，变成由生产经营来决定，怎样改善经营、节约成本变得有据可依，企业的成本决策也会更科学，管理也会更高效。作为提供基础信息的团队，每位管理人员都会拥有一定的成本控制权。

引入单车综合成本——作业成本管理的优点：

- ① 方便经营者关注影响成本的各环节问题，避免效率低下情况的产生和蔓延；
- ② 促使管理者培养以任务为导向的团队，避免人浮于事的现象；

③ 使财务报表简单、准确，通过直接与财务结果挂钩，及时提供有效的成本财务情况，促进财务部门参与管理，使管理者胸中有数，减少无用损耗；

④ 促使经营者借助激励举措实现成本控制和利润增长，不仅要考虑如何赚钱，还要考虑怎样把钱花好。

以上 10 个指标是非常值得汽修企业经营者关注的可量化指标，其他常见的 KPI 指标还包括配件毛利率、库存周转率、工料收入比、工时利用率、工位利用率、车辆在厂周期、客户预约率、首保回厂率等。企业可根据自身管理水平和每个阶段的经营管理侧重点，在不同环节、不同岗位有选择地采用。



6. 怎样通过指标考核促进企业管理水平提升

指标考核是企业在评优选才、计发报酬时普遍使用的管理手段。怎样不断改进考核方法，推进指标管理科学化、精准化、专业化，促进企业管理走向更高水平，是各级管理者必须思考的问题。

（1）指标考核的作用

1) 促使目标达成。指标考核本质上是一种过程管理，而不仅仅是对结果的考核。企业年度经营计划一般包含经营、服务、管理三个方面的指标，管理者通过对指标的分解，使各岗、各员工有明确的工作目标，配合考核促使其达成目标。

2) 及时改进不足。指标考核与绩效考核、BSC 平衡记分卡、360° 考核等相似，是一个不断制订计划、执行、检查与改进的 PDCA 循环过程，体现为目标的设定、达成及修正、改进到再制订，即发现问题，改进不足，以利再战。

3) 利益分配依据。多数企业的员工报酬一般分为固定工资与绩效工资两个部分。其中，绩效工资的取得与工作指标的达成息息相关，与利益不挂钩的任何考核都没有实际意义。

4) 促进共同成长。指标或绩效的考核并不只是单纯地为利益分配服务，而是要通过考核发现问题、排除问题，促进企业经营不断提升。通过薪酬与指标、绩效的挂钩，激励有能力和愿努力的员工与企业共同成长，实现双赢。

5) 增加企业凝聚力。指标考核、绩效管理是连接企业目标和员工行为的纽带，持续的员工绩效表现，可作为其职业发展过程中选拔、增资、评优的参考依据，企业赢得好效益，员工则赢得好发展。

6) 为持续提升做准备。实践中，任何一个企业的每一年度计划指标都是上一年度的延续。通过指标的实施和考核，可反映出企业的运营状况，暴露出问题，经过修正和改善，可使企业经营管理水平在新的计划及实施过程中得到完善与提高。

（2）考核指标分类

1) 经营指标：台次、产值、毛利、毛利率、利润、利润率、客单价、索赔一次成功率、库存周转率、工时成本 / 收入比率、工资成本 / 毛利比例、人均产值、人均毛利、部门成

本等。

2) 服务指标：客户满意度、客户忠诚率、客户流失率、客户投诉率、首保回厂率、客户预约率、新增客户率、保险续保率、回访成功率、客户档案完整率等。

3) 管理指标：劳动出勤率、工时利用率、工位周转率、按时交车率、一次合格率、外部返工率、内部返修率、配件供货及时率、设备完好率、安全事故率、员工培训出勤率、部门会议出勤率、厂家认证率、员工持证率等。

(3) 国内汽修企业指标考核管理现状

经笔者调研，目前，国内除投资者自行经营的综合修理厂外，包括4S店和连锁汽修店在内的多数汽修企业对核心经营指标，即产值、毛利及利润的管理状况，见表7-20。

表 7-20 国内企业经营指标管理现状

管理模式	考核指标	办法说明	利弊分析	现有比例
①粗放化	产值	对产值形成没有严格标准，没有约束条件，不计成本代价，只看产值数据	计算方法简单，管理省心省力。但易造成经营者做事不计成本，增产未必增收	30% 的企业
②标准化	毛利	有计算毛利的明确标准，人员薪酬总额与毛利业绩挂钩，按商定比例计发	能顾及有限的成本，如配件、人员薪资，但其他成本管理仍缺失，需优化	50% 的企业
③精细化	利润	明确固定成本、变动成本的项目内容，计算方法及管理分工，经营者薪酬与利润挂钩	经营者能在规则内实行全面的成本控制，使产出见实效	20% 的企业

由表7-20可看出不同考核方法带来的不同管理及经营效果。需要强调的是，受汽车市场黄金十年影响，许多企业仍在沿用省心却不计代价的粗放型管理方式，且对近年来行业出现的新趋势、新情况缺少忧患意识和应变措施，如不尽快转变，必将面临生存危机。经营者必须意识到，运营管理因势而变、与时俱进才是企业立于不败的根本保证。

(4) 经营原理与指标考核间的关系

根据“产出－成本＝利润”这一企业经营的基本原理，以及产出和成本的三种状态，可衍生出九种利润变动关系，见表7-21。从中我们不难看出，企业在经营中的盈利概率要低于不一定盈利的概率。因此，一个成熟的管理者，不仅要能在指标的实施过程中大处着眼，更应在管理细节上小处着手。所谓大处着眼，就是面对企业经营的全局，不仅要看产出的量，还要看产出的质，即用什么样的代价换什么样的产出，否则增产未必使企业增收，且会过早透支企业资源；所谓小处着手，就是要将增收节支看作一项具有挑战性的细致工作，不能图虚名、务虚功而不讲工作实效，不仅要熟悉业务、熟悉技术，还要熟悉员工、熟悉管理。

现实中，尤其对4S店而言，维修产值增加的背后是企业付出的巨大代价：除去建设一个品牌店前期的巨大投入，在具体运作中，销售部围绕厂家市场政策可能要赔本卖车，保险部可能要把大部分代理费让给客户做续保，市场部耗巨资做宣传可能并不见效，客服部可能要耗费大量人力、物力来维持车主俱乐部。

表 7-21 产出、成本与利润间的关系

产出	成本	利润	分 析 说 明
↑ 增加	↓	↑	产出的增加与成本的下降会使利润大增，说明管理效率提高使经营成本下降
	—	↑	产出的增加并未增加新的成本，说明管理卓有成效使劳产率提高，利润显著上升
	↑	~	产出增加、成本增加，符合基本规律，但是否会使利润增加，要看二者比例
— 不变	↓	↑	产出并未增加，但成本有所下降，表明通过有效管理仍可使利润增加
	—	—	产出、成本、利润或其比值在某阶段内保持稳定，说明企业管理稳定，虽无明显进步，但可期待机会
	↑	↓	产出并未增加，而成本上升，应分析是外因，还是内部管理问题所致，要有应对措施，否则危及生存
↓ 减少	↓	~	产出下降、成本下降，利润变化要看两者的降幅和降速，设法增加产出更需有力措施和成熟管理者
	—	↓	产出下降，而成本不变，长此以往，如没有改善措施或新的增收机会，则难以为继
	↑	↓	产出下降、成本上升，若不能及时控制，将使企业较快亏损，难以为继

(5) 指标考核促动管理

实施指标考核的过程中，管理者最重要的工作就是要把大指标变小，分解到各岗位、各员工；把长指标变短，分解到各季度、各月份。不仅要使各部门、各岗位、每个员工都明确每一阶段的工作目标，还要便于实施组织、考核和控制，以确保企业计划的全面实现。

以 4S 店主要管理人员为例，其日常管理指标考核方法见表 7-22~ 表 7-26。

表 7-22 售后部部长 / 总监月度考核指标

被考核人：_____ 考核周期：20__年__月至 20__年__月 考核时间：20__年__月

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
1	经营 指标	35%	维修总产值	万元		20%		以财务统一数据口径为准	财务部
2			售后毛利率	%	≥ 35	40%		以财务统一数据口径为准	
3			附加品产值	万元		10%		以财务统一数据口径为准	
4			成本总计	万元		30%		以财务统一数据口径为准	
5	客户 管理	20%	客户流失率	%	≤ 15	25%		(N - 12) 或 (N - 6) 月已流失客户总数 / (N - 12) 或 (N - 6) 月末管理内用户数 × 100% (N 为评价月)	客服部
6			有效投诉率	%	≤ 2	25%		当月客户有效投诉数合计 / 当月来厂台次	
7			满意度得分	分	930	30%		以每月第三方调研评价	
8			CSI 改善率	%		20%		按《CSI 改善跟进表》项目属本部门的，以客服部统计、总经理确认或厂家反馈为准	

(续)

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
9	运营管理	30%	进厂维修数	台		25%		以财务统一数据口径为准	财务部
10			成功预约率	%	≥ 20	15%		(月预约成功实施台数 / 月保养台数) × 100%	客服部
11			续保成功率	%	≥ 60	15%		当月续保台数 / 保险部核定的续保资源数 × 100%	保险部
12			一次合格率	%	≥ 96	15%		一次合格台数 / 当月进厂维修总台次	财务部
13			安全事故率	%		10%		Σ单次事故 / 当月台数; 事故标准以《安全管理制度》中所定义为准; 涉及伤亡、刑事等重大事故一单否决	
14			机电人均工时	小时		10%		当月售后机电工时 / 售后机电车间人数	
15			钣喷人均工时	小时		10%		当月售后钣喷工时 / 售后钣喷车间人数	
16	成长管理	15%	管理执行力评价	分	85	30%		按照月度工作及改善推进情况进行考核	总经理
17			服务流程执行考核	分	80	30%		由单位每季度考核一次, 参照服务流程规范	人事或行政部
18			培训人均课时	小时	10	10%		部门全月培训课时 / 部门人数	
19			部门培训达成率	%	≥ 85	10%		当月部门实际培训课时 / 计划应培训课时	
20			管理人员 360° 评价	分	80	20%		由单位每季度考核一次, 参加考评人员取平均得分	
合计		100%							

表 7-23 售后部服务经理月度考核指标

被考核人: _____ 考核周期: 20__年__月至 20__年__月 考核时间: 20__年__月

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
1	业务指标	35%	维修总产值	万元		25%		以财务统一数据口径为准	财务部
2			售后毛利额	万元		35%		以财务统一数据口径为准	
3			附加品产值	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
4			续保、会员卡等	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
5	客户管理	20%	客户流失率	%	≤ 15	35%		(N - 12) 或 (N - 6) 月已流失客户总数 / (N - 12) 或 (N - 6) 月末管理内用户数 × 100% (N 为评价月)	客服部
6			有效投诉率	%	≤ 2	35%		当月客户有效投诉数合计 / 当月来厂台次	
7			CSI 改善率	%		30%		《CSI 改善跟进表》项目属本部门的, 以客服部统计、总经理确认或厂家反馈为准	

(续)

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
8	运营管理	30%	PULS 达成率	%		25%		以客服统一数据口径为准	客服部
9			成功预约率	%	≥ 20	25%		(月预约成功实施台数 / 月保养台数) × 100%	
10			首保回厂率	%	≥ 60	25%		当月续保台数 / 保险部核定的续保资源数 × 100%	
11			安全事故率	%		25%		Σ单次事故 / 当月台数；事故标准以《安全管理制度》中的定义为准；涉及伤亡、刑事等重大事故一单否决	售后部
12	成长管理	15%	管理执行力评价	分	85	40%		按照月度工作及改善推进情况进行考核	站长
13			服务流程执行考核	分	80	35%		由单位每季度考核一次，参照服务流程规范	人事或行政部
14			培训人均课时	小时	10	15%		前台全月培训课时 / 前台人数	
15			前台培训达成率	%	≥ 85	10%		当月前台实际培训课时 / 计划应培训课时	
合计		100%							

表 7-24 售后部机电车间主管月度考核指标

被考核人: _____ 考核周期: 20__年__月至 20__年__月 考核时间: 20__年__月

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
1	生产指标	35%	维修总产值	万元		30%		以财务统一数据口径为准	财务部
2			机电维修产值	万元		30%		以财务统一数据口径为准	
3			机电设备维修费	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
4			机电工具置换费	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
5	客户管理	20%	有效投诉率	%	≤ 2	50%		当月客户维修质量有效投诉数 / 当月机电来厂台次	客服部
6			CSI 改善率	%		50%		《CSI 改善跟进表》项目属本部门的, 以客服部统计、总经理确认或厂家反馈为准	
7	运营管理	30%	预约达成率	%		15%		(机电月预约成功实施台数 / 月保养台数) × 100%	财务部
8			机电工人均工时	小时		15%		当月售后机电工时 / 售后机电车间人数	客服部
9			交车准时率	%	≥ 80	15%		按维修单时间交车单数 / 当月来厂台数	售后部
10			一次合格率	%	≥ 96	30%		当月一次合格台数 / 进厂维修总台数 × 100%	售后部
11			安全事故率	%		25%		Σ单次事故 / 当月台数; 事故标准以《安全管理制度》中的定义为准; 涉及伤亡、刑事等重大事故一单否决	

(续)

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
12	成长管理	15%	管理执行力评价	分	85	40%		按照月度工作及改善推进情况进行考核	站长
13			生产流程执行考核	分	80	35%		由单位每季度考核一次，参照服务流程规范	人事或行政部
14			培训人均课时	小时	10	15%		车间全月培训课时 / 车间人数	
15			车间培训达成率	%	≥ 85	10%		当月车间实际培训课时 / 计划应培训课时	
合计		100%							

表 7-25 售后部钣喷车间主管月度考核指标

被考核人：_____ 考核周期：20__年__月至20__年__月 考核时间：20__年__月

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
1	生产指标	35%	维修总产值	万元		30%		以财务统一数据口径为准	财务部
2			钣喷维修产值	万元		30%		以财务统一数据口径为准	
3			钣喷设备维修费	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
4			钣喷工具置换费	万元		20%		以财务统一数据口径为准	
5	客户管理	20%	有效投诉率	%	≤ 2	50%		当月客户钣喷质量有效投诉数 / 当月钣喷来厂台次	客服部
6			CSI 改善率	%		50%		《CSI 改善跟进表》项目属本部门的，以客服部统计、总经理确认或厂家反馈为准	
7	运营管理	30%	耗材工时比率	%		15%		当月喷漆组耗材成本合计 / 当月喷漆工时总额	财务部
8			钣喷工人均工时	小时		15%		当月售后钣喷工时 / 售后钣喷车间人数	
9			交车准时率	%	≥ 20	15%		按维修单时间交车单数 / 当月来厂台数	客服部
10			一次合格率	%	≥ 96	30%		当月一次合格台数 / 进厂维修总台数 × 100%	售后部
11			安全事故率	%		25%		Σ单次事故 / 当月台数；事故标准以《安全管理制度》中的定义为准；涉及伤亡、刑事等重大事故一单否决	
12	成长管理	15%	管理执行力评价	分	85	40%		按照月度工作及改善推进情况进行考核	站长
13			生产流程执行考核	分	80	35%		由单位每季度考核一次，参照服务流程规范	人事或行政部
14			培训人均课时	小时	10	15%		车间全月培训课时 / 车间人数	
15			车间培训达成率	%	≥ 85	10%		当月车间实际培训课时 / 计划应培训课时	
合计		100%							

表 7-26 售后部备件经理月度考核指标

被考核人：_____考核周期：20__年__月至20__年__月考核时间：20__年__月

序号	层面	比重	考核指标	单位	目标	权重	得分	指标说明	数据来源
1	业务指标	35%	维修总产值	万元		35%		以财务统一数据口径为准	财务部
2			配件产值	万元		35%		以财务统一数据口径为准	
3			配件毛利额	万元		30%		以财务统一数据口径为准	
4	客户管理	20%	有效投诉率	%	≤ 1	50%		当月客户配件质量有效投诉数 / 当月来厂总台次	客服部
5			CSI 改善率	%		50%		《CSI 改善跟进表》项目属本部门的，以客服部统计、总经理确认或厂家反馈为准	
6	运营管理	30%	零件毛利率	%		15%		以财务统一数据口径为准	财务部
7			库存周转率	%		15%		以厂家商务政策或财务核算为准	
8			配件及时供应率	%	> 90	15%		以厂家商务政策计算方法为准	客服部
9			商务政策达标	%		30%		以厂家商务政策考核为准	售后部
10			安全事故率	%		25%		Σ单次事故 / 当月台数;事故标准以《安全管理制度》中的定义为准;涉及伤亡、刑事等重大事故一单否决	
11	成长管理	15%	管理执行力评价	分	85	40%		按照月度工作及改善推进情况进行考核	站长
12			库房规范执行考核	分	80	35%		由单位每季度考核一次，参照服务流程规范	人事或行政部
13			培训人均课时	小时	10	15%		库房全月培训课时 / 车间人数	
14			配件培训达成率	%	≥ 85	10%		当月配件实际培训课时 / 计划应培训课时	
合计		100%							

考核方法说明：

- ①月度考核由人事或行政部专人统一负责，数据采集及核算方法事先与被考核部门或被考核人明确，且作为提供部门或负责人的岗位工作考核项，具体办法与本表类似；月度考评共 100 分，年终考评时月度平均考评结果占 90%，年度指标的考核结果占 10%；目标完成率与其当月或年终绩效工资挂钩。
- ②表中各部门各岗月度经营指标，由相关部门及岗位于年初根据全年相关业绩指标进行分解，并提交财务部作为每月核算评价依据，分解目标原则上不可调整，确因市场或特殊情况需调整时，应经总经理批准，在每季度初微调。调整后，经总经理签字确认并提交财务部作为当季每月评价依据。
- ③管理执行力：根据企业公示的《管理执行力考核表》进行考核评分，扣分后得分仍达到或超过基本目标值的计满分（100 分），扣分后得分低于目标值的，按“实际 / 目标 × 100 × 权重”计算分值，其他类似项方法相同。

企业其他各岗，均适用以上考核模式，可根据管理推进情况逐层落实，逐渐形成系列化的指标考核体系。除经营业务指标外，把不同的管理要求以量化方式明确，有利于对员工进行督促、考核、评价及奖惩，从而带动管理走向全面规范，推动企业管理迈入更高层次。



案例

某4S店主管领导为培养新人，决定对售后管理人员进行调整。调整前的年维修产值约为2500万元，在岗27人，年工资总计约180万元；调整后3个季度，再次统计，维修产值约为2000万元，员工增至36人，工资同样支出180万元。经核算，调整前工资与产值的比为7.2%，调整后为9.0%，产值增长率为6.67%，工资增长幅度为33.33%。进一步计算可知，上年完成产值2000万元时，应支出工资144万元，而调整后的3个季度内已支出工资180万元，相比于调整前多支出了36万元。若按年产值递增20%，即达到3000万元计，则需再多支出54万元。若再加新增人员的工装、饭费、劳动保险及其他杂费，额外增加成本会更大。

经调研分析后，发现造成以上问题的原因为：①该企业经营指标制订或下达时，对产值形成及人数指标、人工成本均无控制考虑，新任管理者本身职业素养不高，在实际经营中不计代价，如员工闹离职或有情绪，随意涨工资来安抚；②计算机管理系统有漏洞，且企业疏于管理，致使销售送装饰也算维修产值，技术操作虚开工单及虚算修费，未完成作业的工单先提交后结算或重复结算；③维修项目工时随意调，无人监管。

如此调整的结果是，新任管理者拿企业的经营损失当学费，而主管领导则是好心办坏事，“哑巴吃黄连，有苦说不出”。



7. 怎样编制汽修企业年度工作方案

编制工作方案对汽修企业的管理者来说是一项很重要的基本功。

(1) 工作方案的定义

制订方案是计划中最重要的一环，涉及将计划付诸实践的具体方法、具体步骤。工作方案既可以是上级对下级就某项工作进行的安排或要求，也可以是下级或具体责任人为落实和实施某项具体工作所采取的方法步骤形成的文件，然后报上级或主管领导批准实施。

(2) 制订工作方案的意义及过程

经营目标、经营计划、工作方案是企业工作的三部曲，它们共同构成了决策行动的架构依据，为全体员工在一定时期内的工作提出了努力目标、前进方向、具体办法、实现步骤，使团队的凝聚力在企业目标、共同利益的激励下得到进一步增强，同时使各种资源得以充分利用，由此创造出蓬勃进步的经营局面。

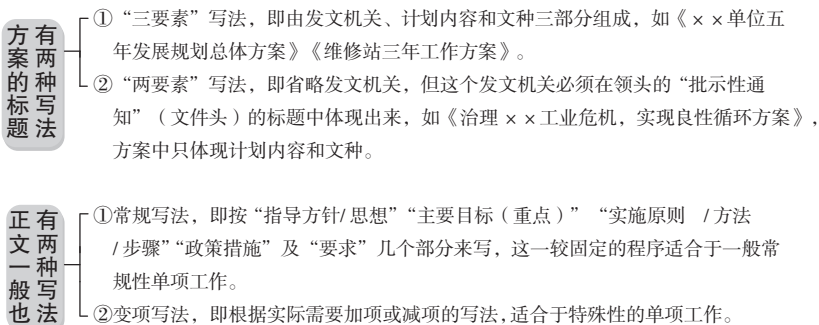


1	2	3	4	5	6
指导思想	工作目标	实施原则	实施方法	实施步骤	保障措施

（谁去做、如何做、怎监督、何时完、完成的标准，方案中应注重五要素）

(3) 工作方案的制订方法

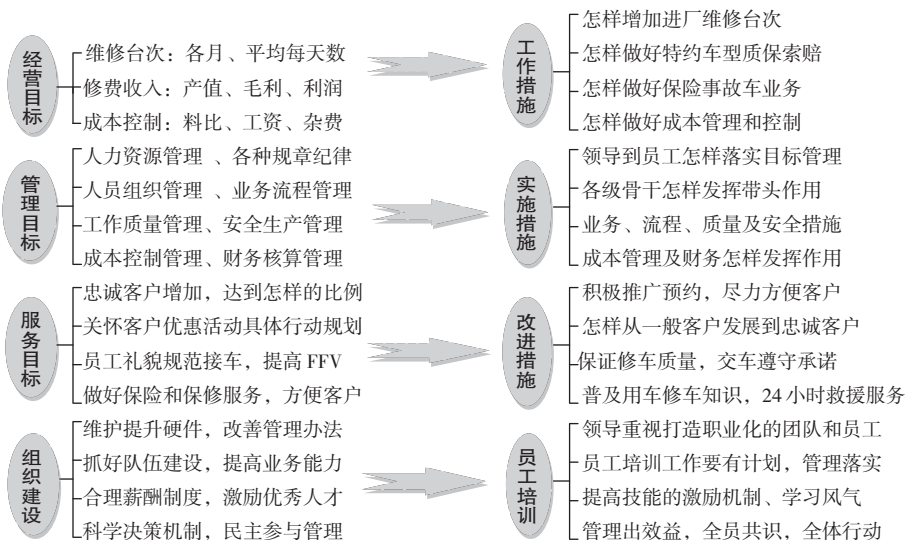
一般方案由标题、成文时间和正文三部分内容组成。为郑重起见，方案的成文时间一般不省略，而且要注重在标题下。



无论哪种写法，“工作目标”“实施步骤”“保障措施”这三项是必不可少的。实际写作时，叫法可以不同，如把“主要目标”称为“目标和任务”或“目标和对策”，把“保障措施”称为“实施措施”或“组织措施”等。

“工作目标”一般还要分总体目标和具体目标；“实施步骤”一般还要分基本步骤或阶段和关键步骤，关键步骤里还有重点工作项目等；“保障措施”一般还要分“政策保证”“组织保证”和“具体措施”等。

(4) 制订汽修企业工作方案的要点



(5) 汽修企业工作方案实例

×× 维修站三年工作方案

(二〇〇×年十二月)

我国的改革开放政策使汽车行业得到了快速发展。随着汽车品种和产量的增多,市场的竞争愈加激烈,整车的销售利润不断变薄,而作为后市场的维修业,逐渐引起有识之士的重视。在国际市场上,汽车服务业一直被业界称为汽车产业链上利润最大的“奶酪”。有关资料显示,根据对世界排名前十位的汽车公司某10年的利润情况分析,整车的销售利润约占整个汽车产业利润的20%,零部件利润约占20%,有50%~60%的利润是在其维修服务中产生的。在我国汽车维修业迅猛发展的阶段,维修厂家的迅速增多导致了竞争的白热化。我们维修站刚刚成立一年,但在公司领导的大力支持和指导、各部门的通力协作及站内员工的共同努力下,经受住了市场的考验,取得了长足进步。为了在未来的发展中,扬长避短,有的放矢,使各项工作决策有度、管理有序、应变有方,结合公司发展要求,对维修站的未来工作方案初步规划如下,不足之处敬请指正。

一、经营目标及工作措施

维修站200×年计划完成营业产值××××万元,实现毛利×××万元,完成车辆维修××××台次,力争达到××××台次,直接成本力争控制在××%左右,实现比上年经营产值××%的增长率。计划进度:一季度完成全年的20%,二季度24%,三季度30%,四季度26%。三年内经营额及车辆维修台次的增长,年递增≥15%。

根据以上规划,按照汽车实际使用及维修保养特点,并结合承修车型主机厂及本单位的管理情况,在保证年总目标及各季度进度基础上,进一步发动全站员工的集体智慧。实际执行措施如下:

(1) 积极开拓,努力增加本站的业务车源。在政策方针及市场指导上希望公司多多支持,各部门(信息、客户关系、俱乐部及销售部门)通力协作,鼓励全体员工共同努力,推动车源业务的新发展,并为参与该项工作,协助引进车源的人员制订相应的奖励政策。

(2) 务实有效,认真做好特约车型的质保工作。根据上年工作实践积极总结经验,争取让主机厂给予更多的支持(政策、车源、配件、返款)。培训员工,使其熟悉质保政策,掌握技巧,宣传、推荐、引导在我单位及他处购车的用户来站维修保养,以服务带动客源快速增长。此项应作为经常性工作,常抓不懈。

(3) 创造效益,特约车型与非特约车型一视同仁。在开展好特约车型维修保养工作的同时,积极吸纳其他我站可维修车型进站,拓展业务宽度,开展并加强与各汽车俱乐部及周边集团单位之间的合作,提高我站的知名度,吸引更多的潜在客户,为长远发展打下基础。

(4) 巩固发展与保险公司的合作关系。保险业务、事故修复是大部分汽修企业的效益增长点,也是对企业行业能力的锻炼和检验。改进方法,适应市场,以有效的机制,鼓励所有员工在做好本单位购车客户保险销售业务的同时,积极加强原有保户及外来车辆的续保工作,着力扩大保费规模,更好服务客户的同时,争取事故车维修业务逐年稳定提升。此项工作计划在下一季度内正式开展。

(5) 结合各阶段业务的实际进展,有计划地切实改进配件工作。特约车型要把握好主机厂供应渠道,争取更多的便利性支持;针对非特约车型配件,备件员工要熟悉市场,兼顾品种、质量、价格、效率等因素。做好站内供应的同时,在政策允许的情况下积极推进配件再销售业务。力争将直接成本逐步控制在××%左右,配件滞销率控制在10%以内。

(6) 在公司领导的支持下,择机参与中央及××市政府机关、各驻××市单位在用车辆定点维修保养的招标合作工作,使维修站能有更多固定的业务车源,更稳定的增收渠道。该项工作,希望相关部门协助,分享信息资源。

(7) 按照主机厂工作布置和本站实际能力, 根据各个季节车辆特点和用户需求, 计划在下一年度内不同时段开展客户优惠服务活动至少 $\times$ 次, 具体安排在当年第一个月制订完成。每次活动结束后, 注意及时总结经验, 不断改进工作, 增强活动效果。

(8) 结合本站实际, 按业务项目比例对下年营业指标规划为: 保修索赔 $\times\times\%$, 完成 $\times\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元; 正常维修 $\times\times\%$, 完成 $\times\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元; 事故维修 $\times\times\%$, 完成 $\times\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元; 配件销售 $\times\times\%$, 完成 $\times\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元; 装饰精品 $\times\times\%$, 完成 $\times\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元; 保费额 $\times\times\times$ 万元, 代理费 $\times\times$ 万元, 月均 $\times$ 万元。此后两年参照此比例分配或适当微调。

二、管理目标及实施措施

根据公司制订的新一年度改革目标, 结合维修行业特点及我站情况, 通过完善目标管理、落实质量管理和岗位责任制, 建立起高效务实的内部管理体系, 使我站的各项工作更加符合行业和维修客户的要求; 健全规章制度, 改进分配机制, 着力调动员工工作积极性, 为经营目标的实现提供坚实的组织保障; 促进各项工作健康有序、稳定持续地向前推进, 争取在新一年度进入全国本品牌维修站一流行列。主要工作拟从以下方面抓起:

(1) 全站人员须认真学习、领会公司推行的目标管理、质量管理和岗位责任制的精神实质, 按照公平公正的原则, 坚持制度管理, 明确自己所在岗位的职责、行为规范、办事程序, 从思想、组织和制度上, 为高效管理打下基础。此为常抓不懈的经常性工作, 全体员工必须给予充分重视。

(2) 实际工作中, 全体员工在每一环节上, 都要树立较强的经营意识, 一手抓收入一手抓成本, 配合公司“实行利润考核, 加强成本管理”改革计划的实施。同时, 结合《员工日常工作规范》, 从每日、每人、每岗的基本工作要素抓起, 逐步创造“事事有人负责, 人人都负责任”的工作氛围。

(3) 对全站员工进行每月至少 $\times$ 次有关提升职业素质的培训教育。维修人员的技术培训, 除特约车型外, 还要进一步拓宽, 强化操作规范化, 融入责任感; 业务人员的培训要注重实用性, 适应市场和客户的需求, 从苦练基本功做起; 管理辅助人员, 除熟练掌握本岗技能外, 也应掌握一定的汽车基本知识, 这样才能对外服务好客户, 对内配合好其他员工。

(4) 针对员工在工作中发现的问题和遇到的困难, 逐渐建立和形成通畅有效的反馈、沟通机制, 及时协助解决或答复, 形成互帮互助, 关心集体的好风气。每个工作阶段完结, 或遇到重大问题时, 站长要及时、主动、准确地向公司领导汇报, 做好沟通工作。同时, 尽量避免以非正常程序向领导反映问题。

(5) 推进前台业务、库房供应、财务统计等经营环节数据核算的规范化、科学化管理。利用现有的计算机软件功能, 为提高管理效率、降低经营成本, 并使员工绩效分配、经营成果考核进一步合理化, 提供准确且合乎行业规范的核算数据, 并与财务对接一致, 为经营工作服务。同时, 要积极满足客户了解自己车辆维修档案的要求。

(6) 每月每季按照公司要求, 结合员工的实际表现, 认真做好总结考评工作。将遵章守纪、提高技能、安全文明生产、勤俭节约、关心集体、助人为乐等项目纳入每位员工的考评内容, 使员工素质的提高与企业整体的发展和谐统一。

三、服务目标及工作措施

坚持以客户为中心, 以客户满意作为检验一切工作的最终标准。针对具体工作: 前台各岗位需进一步强化服务流程的规范性, 业务人员要从练好业务基本功做起, 增强服务意识; 配件供应环节, 要提高即时供应率, 提高服务达标率; 维修作业中, 要科学缩短工期, 降低维修成本, 安全文明操作, 保证一次修复率, 开展个性化服务。争取使全年来站客户满意率达到 95% 以上, 投诉率低于 3%, 内

部各环节形成互帮互助的良好风气。针对每一位潜在客户，我们都要从以下几方面入手做好工作：

(1) 站里要有人主动问候：不论电话预约还是直接来站客人，要及时、礼貌接待，显出关切之情，并尽量用较规范的技术语言交谈，“以车交友”是发展业务的前提。

(2) 站里要有优质的产品：配件、工时要收费合理，保持价格稳定。西讯系统里的标准要按照市场行情，并结合维修难易程度合理调整。

(3) 站里要有可靠的承诺：要让客人感到我们的服务实惠可信，全面周到。答复客户时不能模棱两可，要将所有事项一一交代清楚，避免客户产生疑虑。避免让实习员工单独接待、维修。

(4) 站里要有迅速的反馈：客人的咨询电话，要能够及时、有效地回复并解决，不能相互推诿。

(5) 站里人员要能换位思考：业务员工应能换位思考，想客户所想，积极帮助客人想办法解决问题。

(6) 站里要有可靠的硬件设备：除保持现有设备的正常运转及清洁外，还要使相关员工具备熟练、安全操作的能力，使客户感受到我们的“专业优势”。

(7) 站里要发挥特约车型的优势：要在故障诊断、配件供应、救援咨询等环节上充分体现特约服务的便利性，增加客户的品牌忠诚度。

要做好以上七方面工作，我们需利用一切机会和手段对现有员工进行职业培训，包括：技术培训、道德培训、职业素质培训、语言培训、规范操作培训、业务培训等。争取培养一批能胜任岗位工作的高素质员工，牢固树立“以质量求生存，以服务促发展”的工作意识，为维修站的可持续发展奠定良好基础。

结合 200× 年公司目标方案和我站实际情况，经过认真研究，我们认为新一年度需改进和提升以下服务项目：①科学调配人员，调整前台接待时间；②维持好与现有客户间的关系；③根据需要，增加提升客户便利性的项目；④增加保险车辆维修业务量；⑤对预约维修给予奖励；⑥增加特色服务，如自助修车、个性改装等；⑦加强跟踪回访，落实反馈措施；⑧改善客户休息区设施，保持整洁舒适，满足客户需求。

相信通过以上服务，会使我站的服务水平有新的提高，维修业务有显著增长。

四、部门建设及人员培训

构建和谐的工作环境，激发员工工作热情，提高员工素质，加强部门建设，是一项长期性任务。

(1) 本部门在下一年第一季度，首先完成岗位职能小组的班组长选拔配备工作，明确从站长、主管到组长的各级管理人员职责。结合《员工岗位责任制》，使全站人员对自己所在岗位的任务要求、工作规范、办事程序，都有清晰的了解。

(2) 结合各部门的阶段性总结考评工作，找出不足，改进管理。从站长到组长，各级领导首先要以身作则，严格自律，加强学习，勤于检查。在充分发挥带头作用的同时，虚心听取员工的建议，接受员工的监督，使员工对企业建立信任感。

(3) 汽车技术的迅速发展，要求我们不断学习才能符合岗位要求。因此，全站员工都要积极参加技术培训，除主机厂培训外，还要利用工作现场和业余时间勤学习，形成学习气氛。争取在一年内达到或超过主机厂对人员培训要求的比例和标准，建立起有效合理的技能提升激励机制。

(4) 人才发展方面，在站内树立公平公正、务实透明、能上能下、量力录用、人尽其才的用人理念和选拔机制，遵循选择人、培养人、信任人、激励人的原则。职业化要从领导做起，注意从员工队伍中发现和培养后备人才，创建良好的企业文化氛围和人才晋升机制，努力建设职业化的员工队伍。

总之，公司为我们搭建了一个非常好的硬件平台，同时也给我们指明了经营方向和目标。为此，我们要努力提升管理水平、人员素质，使之与经营方向和目标相匹配，以使我站跨入全国一流服务站行列，并最终实现公司的整体目标。

8. 怎样编写汽修企业年度工作总结

编写工作总结是管理者必须掌握的一项基本功，编写中既要遵循行业规律，也要彰显本企业特点。把总结写好，对于改进工作，提高管理效率十分有益。

（1）工作总结的概念与意义

总结是对已经做过的工作进行理性思考，是对计划、方案的实施情况进行汇总分析和检查对比。一般情况下，总结需阐明做了什么（罗列事件）、如何做的（简述方法）、做得怎样（评估效果）等。总结与计划是相对应的，它以计划为依据，而下一步的计划又以上次的总结为基础，如此循环往复，即企业工作的PDCA（计划、执行、检查、改进）循环。

工作总结的意义包含以下方面：

- ① 对已经做过的工作进行理性分析和思考，从中找出规律、方法和技巧。
- ② 将不同性质的事件归类，有利于通过对比，看到优势与不足。
- ③ 是提高认识、获得经验的过程，在总结工作的过程中实现自我提升。
- ④ 检验过去工作的计划、实施方案正确与否，为以后计划打基础。
- ⑤ 是企业管理的一项重要工作，结合奖惩措施，增强员工凝聚力。

（2）工作总结的内容

1) 回顾过去情况。对过去所做的工作进行概述、汇总和评估。如果整体工作包含不同方面的内容，最好分门别类归纳总结，如将经营类的内容和数据放在一起，便于评估结果和计划实现程度，以及同比、环比变化情况；将管理和服务类内容分别梳理，所涉工作及其对经营效益的影响等。

2) 总结经验体会。这是工作总结的根本目的。通过分门别类地对各方面情况进行汇总分析，阐明优势，找出问题，总结方法，摸索发展规律和工作技巧。

3) 做出未来规划。对发现的问题提出改进计划和建议，对今后的计划目标提出实施方案和有效方法，同时阐明做好这些工作所需的资源、条件。这部分内容可放在总结的最后统一阐述，也可在前文分类总结的基础上分别阐述。

（3）工作总结的写法

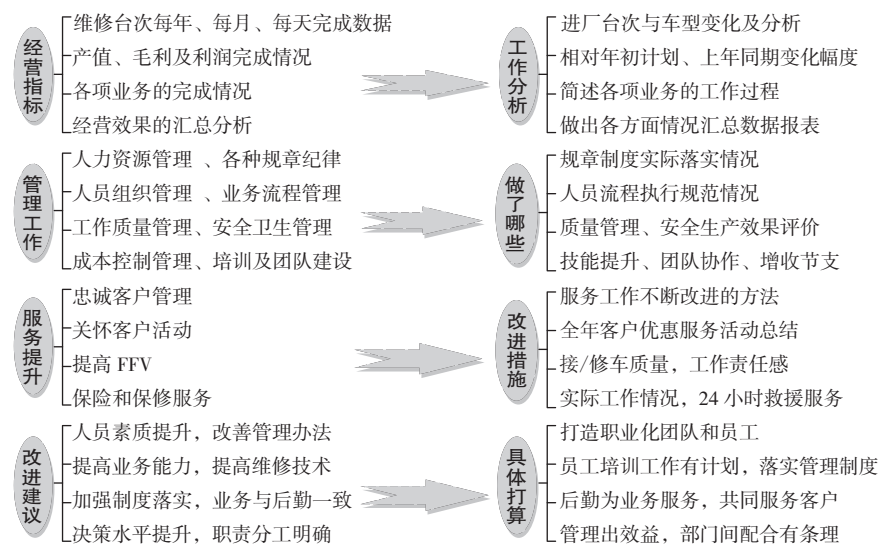
1) 熟悉情况、准备充分。写好工作总结，前提是要熟悉各方面工作情况，做好必要的准备。要多做调查分析，掌握事件过程及必要数据。报表、柱状图、饼状图、坐标图等是常用表达方式。

2) 熟悉业务、刻苦钻研。热爱本职工作、熟悉业务、善于钻研，并具备一定的文化水平及职业修养，是写好总结的基础。

3) 实事求是、喜忧兼报。写总结的首要原则是实事求是，决不能做假数据、说空话、夸大成绩或报喜不报忧。

4) 总结经验、找出规律。写总结不能仅把工作归类而无分析、思考，要在就事论事的基础上，理清头绪，摸清规律，找到问题根源。

(4) 汽修企业工作总结特点



(5) 典型汽修企业工作总结实例



案例

×× 维修站 20×× 年工作总结

一、经营状况

表 7-27 维修站____年经营主要情况

项 目	维修台次				维修产值 / 万元				客单价 / (元 / 台)				车型结构 / 台				毛利构成 / 万元		
	保修索赔	事故车台次	自费维修	合计	保修产值	事故车产值	自费产值	合计	保修	事故车	自费	平均	A	B	C	...	工时毛利	配件毛利	合计
上年度																			
本年度																			
增长数																			
增长率																			

项 目	配件运作 / 万元					保险运作 / (份、万元)					劳产率 / (人、万元)			产值成本 / (个、元)				
	厂家采购	外采金额	合计	出库金额	库存金额	新保单数	续保单数	合计	新保保费	续保保费	合计	员工总数	人均产值	人均毛利	工时总数	万元产值工时	工资总额	万元产值工资
上年度																		
本年度																		
增长数																		
增长率																		

注：维修台次、产值及毛利等指标的增长或结构，可分别用柱状图、饼状图、曲线图等方式表达

1. 维修台次及车型结构分析,与上年对比可看出:①维修数量占比较多的××车型随着超出质保期时间的增长,呈逐渐衰减的趋势且难以抑制;②受新车销售数量影响,质保索赔维修量下降明显;③新上市的××车型维修数量增加有限,只占总量的××%,不足以与老车型的流失数量相抵;④政府实行车辆单双号限行政策对维修业务影响较大,使进厂台数增长降速;⑤自费维修保养、保险事故车维修业务量均比上年有较大幅度增加,应保持。

2. 维修产值及贡献结构分析,本年比上年增长了××%,增长幅度比较大。单车产值修费达到××××元,比去年或××年的××××元/车增长了××%,也比较明显。事故车产值完成了×××万元,比上年增长了××%,自费维修完成了×××万元,比上年增长了××%,这两项增长幅度较大,应保持。全年人均产值达到了××万元,比去年或××年的××万元增长了××%,创造了同品牌中较好的经营业绩。

3. 索赔保修业务全年共计完成回款××万元,当年上报合计约×××万元。回款数额多于上报数的原因为厂家审核速度加快,上年末剩余部分循环返回。回款数额占全年维修总产值的约××%。随着新车进厂量的减少,进口车的新车故障率较低,保修索赔业务的客户量和保修索赔的产值收入会呈逐渐减少趋势。

4. 备件运作全年采购金额(不含税)共计×××万元。其中,主机厂采购为×××万元,完成厂家指标的××%;市场补充外采×××万元;低值易耗品费××万元,油漆及附料费××万元,工具维修或短缺添置费约××万元。截至年度末,备件库存约××万元,其中A类件约占×万元,B类件约占×万元,C类件约占×万元。

5. 保险业务,全年完成保单量比上年增长了××%。其中,维修站续保××份,占总份数的××%,比上年增长××%;全部保费比上年增长了××%。其中,维修站续保金额××万元,占保费总额的××%,比上年增长了××%;保额分配上,××保险公司××份保费××万元。因决策得当、部门重视、员工努力,使本年度续保工作从数量及保额上,较去年有较大增长。

6. 经营利润,全年实现毛利××万元,达到年初计划的××%,比上年增长了××%;全年人均毛利达到了××万元,比上年增长了××%;按公司规定的核算方法,实现利润××万元,完成了年初计划的××%,比上年增长了××%;利润增加幅度大于毛利增加幅度的状况说明,在投入成本无较大增加的情况下,增加的产值、毛利,大部分最终转化成利润。

从进厂车辆数量、维修业务的变化和经营结果的分析可以看出,过去一年的实际经营效果与车型档次的变化、管理措施的改进、业务技能的提升、经营措施的改善相匹配。

二、管理工作

全年在部门管理上主要做了如下几方面的工作:

1. 根据行业特点和站内情况,在公司已有规章制度基础上,经过研究和意见征询并经公司批准,出台了适合维修站管理的一系列新制度:①业务收费优惠制度;②单位员工内部修车制度;③业务车辆使用制度;④办公杂品领用制度;⑤报表管理制度;⑥浮动成本管理制度;⑦返修车管理制度;⑧工作出勤管理制度;⑨部门会议制度;⑩员工培训管理及节约材料办法等。

2. 围绕经营工作,持续改进部门管理方法和工作流程。在销售市场低迷和车辆限行等不利因素影响下,客户服务质量的改善及内部管理中的开源节流工作,仍取得了一定成效。站内,从班组长到主管,都在各自岗位上发挥了良好的带头作用;经营流程中,对较大维修业务的配件采购、非专修车型的配件外采、低值易耗品的采购及维修作业中的外加工业务,实行了申报、询价、审批的规范程序,提高了员工的规范意识、节约意识和经营意识。

3. 在服务流程执行方面,业务优惠和内部修车制度的执行效果较好;在业务产值增长较多的情况下,办公车辆的使用及办公用品的领用并没有大的增加,体现了全体员工配合管理、厉行节俭的协作精神;提交给主机厂、行管和公司相关部门的报表,基本符合规定且能如约递交;与

公司其他部门的默契配合,促使本部门工作持续提升;每日晨会、每月站会执行情况较好,使厂家、公司和部门的管理要求及行业的政策,及时得到传达贯彻,有力地促进了部门执行力的提升,及员工配合意识的增强,为顺利开展各项工作奠定了基础。

4. 前台、车间和库房配合默契,强调遵守流程规范的同时,积极从厂家获取信息及政策支持;不断研究在主机厂备件供应不能满足维修即时性需求的情况下,提高备件即时供应比例的方法,尽可能减少备件供应对经营任务的影响;前台业务员工的技能水平不断提高,这对缩短客户待修时间,保证维修质量,及提高维修效率和经营效益,起到了非常显著的作用;车间技工积极提高技术水平,使因技术质量和维修等待产生的客户抱怨量稳步下降。

5. 本年度 ISO9000 认证涉及到维修站的工作,在全体员工,特别是管理人员的共同努力,以及总经办、客服的大力协助下,较好地完成了内、外评审工作。虽然评审中未发现严重不合格项目,但也提出了有利于企业管理的改进要求,如喷漆作业工艺、设备维护管理、库房备件管理等,通过和岗位员工的协商,开展了相应的改进工作。在扎实细致的工作保障下,通过全体员工的共同努力,在市运输局××年进行的维修企业行业质量信誉年检考核中,维修站连续三年被评定为 3A 级维修企业,为公司赢得了荣誉,也鼓舞了全体员工的士气,在此感谢公司各部门给予的帮助和支持。

6. 针对开源节流工作,二季度经过和协作部门协商,尝试了一些细节改进方案。从 5 月开始,对维修赠送客户免费洗车的办法做了调整,使每月在该项上的支出,由原来的××元,减少到××元。既杜绝了个别客户蹭洗车的情况,又简化了程序,为公司节省了大量的水、电、人力成本。维修站内部,对维修作业外协、低值易耗物品采购、事故车备件登记等增加了审批管理,对喷漆作业使用的油漆辅料增加了出入库核算和进货价格比较选择环节,在成本控制和管理细节上的改进效果明显。

7. 在部门工作中,始终坚持民主管理、逐级负责、公正办事的原则,公司的各项决策及部门的各种要求,都能通过晨会、站会、班组长会等会议及时传达执行;对日常管理中的事情,班组长和主管能够较好地与员工沟通,秉公办理,不徇私情,并给员工以指导(如维修返工管理办法),潜移默化地培养员工的职业意识,使维修站内部的工作气氛和谐、团队意识增强,提高了各部门的配合意识及综合经营竞争力。

8. 在公司领导的重视和指导,以及员工的支持和配合下,结合厂家推出的新车型、客户反馈及部门工作要求,按照年初的计划,除会议培训外,实际组织进行了××次专项培训。在总经办配合下,于年终进行了涉及人员和岗位较全面的综合考核,并切实进行了奖优罚劣。通过培训,使员工的职业素质得到了显著提高,部门的经营竞争力和执行力逐渐增强,对从根本上提高公司的创新力、服务力和竞争力,持久地保持公司的生机和活力,奠定了坚实的基础。

9. 在公司领导的关心和各部门经理的支持下,各部门间配合默契,没有发生影响经营的问题;各部门协作到位,相关责任员工能按时保质完成各类月度报表、文件,使整体工作氛围较去年有了较大变化。

10. 维修站始终把安全工作当作重点来抓:①防火防盗。每日下班前,员工先行检查责任区域的门窗及设备电源是否关好,重点是钣喷间的油漆辅料、配件库及电气焊和烤漆房等,最后由组长复查;②设备安全。由于本站已营业×年,大部分设备已出现老化磨损现象,如举升机液压缸漏油、四柱钢带跳丝、四轮定位仪不准等,考虑到人员和车辆的安全,要求相关人员在设备出现故障后及时上报、及时维修,在设法降低外修费的同时,确保生产安全进行。针对以上工作的落实情况,对各位组长的认真负责态度提出表扬;③卫生工作。前台人员要自觉做好办公桌桌面清洁工作,确保电话、电脑表面无污渍。维修人员要确保车间地面及设备无油渍和粉尘。库房人员要将零配件摆放整齐,使货位有序并保持清洁。

三、服务方面

1. 根据维修市场和维修站自身情况,结合客户需求和车辆使用特点,全年共计开展服务优惠活动 $\times$ 次:① $\times$ 月的客户车辆免费检测活动;② $\times$ 月的“关爱随行”服务品牌百日庆典客户服务月活动;③ $\times$ 月的换季保养月活动;④ $\times$ 月的空调换季检测月活动;⑤ $\times$ 月的秋冬换季客户车辆服务月活动。这些活动受到了广大客户的欢迎和认可,加强了客户和企业之间的联系,提高了员工的服务意识和维修技能,另外,对于提升企业形象和经营效益也起到了促进作用。

2. 自年初拟定服务满意度整改方案及措施后,结合客户服务满意度回访工作,不断加强执行力度,通过持续的教育、落实、检查及奖惩措施,使服务质量得到了明显提升:业务员工精神饱满、坚守岗位,主动迎送客户,主动向客户解释收费项目。接待规范性比去年有较大提高,为维修车源的稳定、业务效益的提升,创造了有利的条件。在来站车源未大量增加的情况下,依然取得了比较好的经营效益。

3. 在特约车型服务方面,索赔保修工作有了较大进步。主机厂售后部门领导给予我站许多指导和帮助,使索赔政策的贯彻执行较去年更加顺畅。通过索赔员和全体员工的努力,索赔上报质量和PQR报告质量较去年有了明显提高,得到了主机厂的肯定和奖励。

4. 在车辆维修作业中,注重操作规范和维修质量,加强了三级检验和出厂管理,确保了一次修复率全年在96%以上。加强了车间的清洁工作和维修设备的保养工作,给客户以更好的观感。在车型繁杂,采购困难大的情况下,备件部门加强了和主机厂对口部门的联系,同时与市场上各类供应商积极合作,有力保证了维修作业的顺畅进行。24小时救援工作的坚持和客户回访反馈问题的落实改进,对增加忠诚客户及扩大车源都起到了很好的促进作用。

5. 根据客户回访及来站客户反馈,在公司和相关部门的支持配合下,改善了客休区的管理,使电脑、电视、饮水机功能完好,杂志、报纸及时更新,添置了舒适性更好的座椅、沙发,同时,卫生间的保洁工作比去年有了较大改善。此外,给来站修车客户提供可口的免费午餐,为他们创造了比较舒适的休息环境和便利条件。上述措施使来站车源稳步增加,忠诚客户比例不断提高,在广大客户中树立了较好的口碑。

6. 针对保险工作,从出单到定损理赔,给客户提供了一站式服务。在合作保险公司的大力支持,及相关员工的努力下,赢得了越来越多客户的认可。

7. 经过反复修改,编制了新的《维修站员工工资方案》,旨在督促员工提高职业素质、服务质量、维修质量,进一步端正工作态度。该方案从本年11月试行以来,已收到了初步效果。

四、改进问题

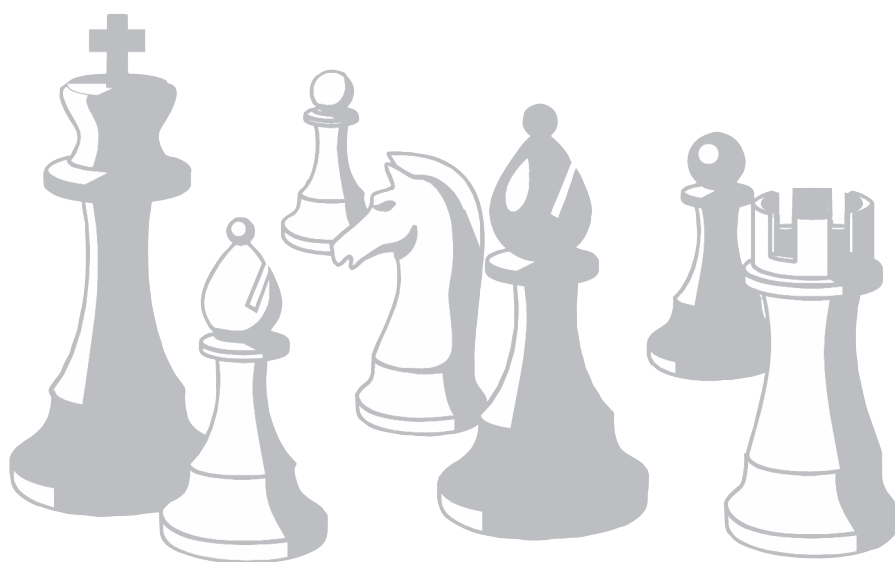
1. 需继续努力提高员工职业素质、岗位技能和工作责任感,改善服务态度。为保证管理流程顺利、规范推进,需加强对管理岗位员工的要求,提高其示范意识。

2. 加强前台员工个人礼仪、沟通技巧、手续管理、车辆检查、结算解释、维护客户关系等环节的管理。加强车间与前台的配合,畅通沟通与信息反馈渠道,使故障判断准确率、一次修复率、工时利用率比今年更高。库房员工还需努力提高业务熟练度,加强时间意识,使供应工作的节奏和前台、车间工作相协调。

3. 倡导各部门平等沟通、互相理解,培养员工,特别是部门经理胸怀全局、服务整体的工作意识,杜绝本位主义。对于各部门间、不同部门员工间发生的矛盾,在职责权限及个人能力范围内,建议首先由部门经理沟通解决,避免不经沟通及努力直接上报上级领导。

第八章

汽车维修企业 团队建设与人力资源管理





1. 怎样做好企业员工的招聘、录用工作

人是企业经营和发展的根本，人才资源是企业最重要的资源，更是企业创造利润的源泉。招聘员工的数量和质量，与企业的经营战略息息相关，聘用的员工越多、素质越高，企业为此付出的代价也就越高。招聘到合适的人才，把握好员工的数量和质量，并做好人才的优化组合，力争做到人尽其才，这是企业用人的极致目标。

(1) 人员招聘的影响因素

除新办企业外，营业中的企业主要根据当前业务实际情况和未来发展规划来制订招聘计划，包含以下方面：①业务发展、管理提升，无论从眼前还是长远来看，都确实需要；②当有人离职或岗位调动时，在工作无法分摊给其他员工的情况下，进行职位补缺；③为防关键岗位人员变动对企业经营有较大影响，进行人才储备；④根据企业长期发展战略，提前进行人才规划和人员筛选。

对于汽修企业而言，人员数量和人员素质应该与能使其充分发挥作用的维修业务相匹配，否则要么不能满足客户服务需求、影响业务发展，要么造成机构臃肿、人浮于事，所谓“人闲生余事”，这极易导致员工间产生不健康的人际关系，使企业为此付出不必要的人力成本，甚至会影响经营发展。

汽修行业一般规律是，承修的车型档次、技术含量越高，则用人比例也就越高。因为，高端车型作业技术含量高、标准高，客户的服务需求也高于低端车型，人手不够、素质不高、服务不到位就会引起客户不满。因此，适宜的人数是基本条件，如能招到较多高素质员工，则可减少人员数量。

总之，人员数量、人员素质、业务情况、客户需求、场地条件、管理水平、薪酬水平等是制订人员招聘计划时应综合考虑的因素。



注意

对大多数企业来讲，人员薪酬是最大的经营成本之一，增加人员前必须要考虑增加的业务所带来的利润能否满足新增人员的工资福利。不能只顾旺季，而在短时间内补充过多的人员来满足客户需求，导致淡季给无事可做的人员发空饷，这样反而会加重企业负担。

(2) 制订招聘计划

在招聘人员之前，企业人事部门需根据工作目标和岗位状况，结合企业经营阶段和未来预测情况，制订人员招聘计划。人员招聘计划（申请）应明确的内容包括：部门、岗位、拟招人数、各岗人数、人员条件、到岗时间、薪酬待遇、关联事项等。其中，拟聘人员的选择标准须予以重视：标准定得过高，一来满足条件的人会比较难找，二来企业付出的薪酬成本也会增高，因此要考虑标准与实际需求是否匹配，会不会产生浪费；标准定得过低，则所聘人员可能只能满足企业的现实或短时需求，低素质人员的能力提升和发展空间都有限，很可能拖累企业的长远发展规划，切忌在企业发展初期就出现人员素质不足的问题，

即使能及时调整,也会造成浪费。

经营业务主要员工的数量,有两种估算方法:第一种方法是根据企业生产场地拥有的作业工位数(需兼顾员工休假时间、待料情况、技术准备情况、流程协调情况和管理水平等因素)来估算,高端车型每工位需要1.5~2人,中低端车型每工位需要1~1.5人,一线直接员工占总人数的50%~70%(管理水平越高,规模越大,则间接人员越少);另一方法是根据一个阶段的日均车辆进厂台次来估算,在流程顺畅、场地允许、条件便利、人员熟练、管理稳定及备件即时满足率有保证的情况下,高端车型全部人员数与进场台次的比例为1.5:1~2:1,中端车型为1:1,低端车还可适当减小比例。如果企业硬件条件设置合理,管理处于行业较成熟水平,则可相应减少人员配比。

人员岗位配置方面,服务顾问的日均接车量,中端车型为8~12台/人/日,高端车型为4~8台/人/日。总的来说,场地条件、流程顺畅程度、人员素质共同决定了人均日接车数量。服务顾问或机电技师的助理学员应根据实际情况或厂家要求配置。两个钣金技师配一个学员或按1:1分配,不宜过多。钣金工与喷漆工人数比例为1:2。

(3) 制订招聘条件

为保证业务服务和维修生产都有较高质量,应尽可能选聘高素质的维修技工、服务顾问和基层管理人员。人员选聘标准中须注明性别、年龄、文化水平、身体条件、品行要求、从业经历、实际能力、资格证书、附加条件等。

机电维修技工、钣喷工均应具备相应等级的技术资格证书、驾驶证及实际维修能力,或聘请有丰富经验的专业技师作为技术支持。业务员工应当熟悉岗位相关的知识和技能。基层管理人员,如服务经理、车间主管、备件经理等,应品行端正、责任感强,熟悉汽车维修的基本技术、业务知识,并具备经营管理的基本技能。总之,企业在人员聘用上应制订一套完整的规章制度,以保障人员质量。

汽修企业员工的基本标准如下:

① 热爱汽车行业,有良好的服务意识、个人修养,勤奋好学;个人形象端庄大方;具有与岗位要求相匹配的沟通表达能力;遵守社会道德,遵守企业规章制度。

② 普通员工的文化程度应至少为中专、高中/职高或大专/高职水平,最好为汽车维修或机电专业;有驾照、职业资格证书(中级以上)及符合企业要求的实际从业工龄。

③ 一线维修技工应掌握所修车型发动机、变速器、底盘系统、电气系统的基本构造和一般维修工艺,能查阅所修车型的技术资料,能单独使用车型检测仪器和专用工具、设备,有解决汽车维修技术问题的实际能力,对常见汽车专业英语有一定识读能力。钣喷工更要注重实际操作能力。

④ 业务服务及辅助管理人员须熟悉汽车故障检测维修常识,及相关定价标准,具有实际业务能力,有驾照,有应聘岗位X年以上工作经历,具有较强的组织、协调能力和一定的语言表达能力,具有事业心、责任感和良好的职业道德。

⑤ 主要管理人员应具有大专以上学历,以及相关岗位的专业知识、实践经验,良好的个人素质和组织能力;熟悉汽车维修技术和业务;能熟练操作计算机;有汽车专业工程师、技师或经济师、会计师等技能职称;有高端品牌、大中型汽修企业管理经验者优先考虑。

⑥ 身体健康条件:有医院体检健康报告;能适应应聘岗位的工作强度;适宜的年龄。

(4) 发布信息与筛选简历

人才招聘计划经主管领导审批后,人力或行政部门负责对外发布招聘信息,其中还涉及选择发布信息的渠道和载体。招聘信息中须包含:单位简介、工作地点、岗位、要求条件、招聘人数、工作内容、薪酬水平、简历投送方式及其他事项等。信息发布可选择的渠道有:报纸、杂志、电视、广播及互联网,也可参加行业或劳动部门组织的人才招聘会。企业应根据所在区域实际情况或招聘人员的时间持续性,选择性价比高的信息发布渠道。目前,专业招聘网站是多数企业适用的渠道。

人力或行政部门在信息发布后,应及时、持续地按照招聘条件由高到低的原则,将投送来的简历,以拟招人数2~3倍的比例按岗分类,以初步筛选,登记备案并初定面试人选,最后通过电话预约面试时间。预约通知时应与面试人员讲明:面试时间、面试地点、须带证件、接待部门及接待人员、联系电话等,注意约好的应聘人员因故缺席时应及时补充。

实际操作中,许多企业未设立专人及时查收并挑选简历,或阅看简历的人经验不足,要么导致符合条件的人才流失,白白浪费发布信息的投入,错过了选才良机。要么导致来面试的人与标准差距太大,浪费时间过多。

(5) 应聘人员面试

应聘人员到达面试现场后,由人力和用人部门相关人员共同组成的初聘小组来接待,首先验查其所带资料,而后要求其现场填写求职申请表,以初步考察其文笔水平及其他情况。

面试过程中,通过拟聘岗位相关问题的问答及其他交流,初步了解应聘者的求职动机、专业技能、思想品德、应变能力、沟通表达能力及学习能力,并综合评判。对有受聘意向、满足条件的人员,企业应告其知晓的事项包括:工作地点、岗位要求、劳动纪律、劳动时间、休息休假安排、技能培训情况、薪酬待遇、试工期,以及未来可能的职业发展规划等。最后注意明确中聘人员的准确到岗时间,以避免岗位安排的被动和人员工作的误差。

应该强调的是,面试是双向选择的过程,企业在寻找合适员工的同时,员工也想对企业有基本了解,因此,应在一个轻松愉快的氛围中开展面试工作。对经初步面试选中的拟聘人员,按各岗位优选顺序,拟出由企业主管高层领导复试的名单。可一次完成复试,也可再约复试。经企业主管高层领导复试,并汇同用人部门负责人研究,最终确定可聘人员,择机及时通知。

(6) 新聘人员入职基本程序

a. 经初试、复试并经研究确定中聘者,人力部门通知报到的时间、地点、接待部门和负责人;

b. 中聘者报到时需带资料:身份证、学历证、驾驶证、技能资格证、原单位离职证明等;

c. 填写入职登记表,证件资料检验后复印存档,体检报告交原件或当年报告的复印件;

d. 用人部门填写人才招聘意见表(面试意见,试工、转正期及工资意见)转人力部门;

e. 所有手续、程序完成后,报经企业主管人事领导审批,签订劳动合同,双方留存;

f. 按照计划,将新聘人员送至用人部门,安排至拟定岗位,交待横向、纵向负责关系;

g. 发给新聘员工装、工具、就餐卡,指定更衣柜,布置工作任务、注意事项等;

h. 入职一周内,人力部门进行上岗培训,试工期内用人部门每月进行综合表现评定;

i. 评定内容:遵规守纪情况、工作态度、技术能力、团队意识、学习意识等;

j. 评定依据：工作任务的完成情况、实际完成工作能力，考勤及班组长、主管评价；
k. 在试用期内，根据每月表现评定，及时做出留用与否的决定并通知本人，若通知则视为留用；

l. 试用期结束前，及时决定新聘人员是否可以转正，部门领导应与可转正者面谈后续事项；

m. 若试用期满而未通知新聘人员是否转正则视同自动转正，试用期内提前 3 天通知不予聘用则可无责解约。

（7）招聘双方共识因素

① 薪酬收入——参考本行业、本品牌、同职位情况及所在区域情况，制订合理的薪酬水平及取得方式，要符合市场竞争水平，能被员工认同。

② 福利待遇——劳动保险、住房公积金、法定休假、健康体检、工作餐（补助）、交通通信、劳动保护等。以上这些要素，年轻员工一般不大重视，而工作数年的老员工和城市员工比较关注，毕竟这些福利综合折算可达到个人工资收入的 30% ~ 50%。

③ 发展机会——没有人愿意一辈子待在一个没有发展的企业里或一个没有发展前途的职位上。如果应聘人员在面试时对该问题比较关心，询问员工培训计划、晋升要求等情况，企业应理解并尽可能详细解释。

④ 工作环境——工作环境分为软件、硬件两方面，既包含每周、每天工作时间，也包括企业文化，环境会改变人，要想员工变好，企业得创造好的环境。

⑤ 工作地点——不同地域、区域的职位竞争、消费水平、发展机会等会有不小的差距，企业和员工在此点上的共识比例较高。

⑥ 工作稳定度——年轻人也许不会在意一份工作能否养老，但没有人希望在自己刚刚准备大干一番的时候，企业就濒临破产甚至倒闭。

⑦ 上班路程——如果应聘者住家距离企业过远，则长期奔波也是不小的考验，一方面耗费精力，另一方面通勤支出也必然不小。看似是小问题，其实是需要企业和应聘者双方都慎重考虑的。

⑧ 责任压力——工作就意味着责任。作为应聘者，要明确自己能承受多大的压力，而作为企业，也要明确自己需要具备多大抗压能力的人。

（8）人员招聘中的问题

从管理学角度，企业高层领导应多谋人，即“用好人，管好钱”，中层领导应既谋人又谋事，基层员工应主要谋事。实际工作中，不少企业的经营者整日事必躬亲，十分辛苦，不懂得或不重视聘用、选任合适的员工为自己分担压力。另外，企业人力资源员工的能力和素质也在招聘中起着决定性作用，他们实质上是企业选聘人才的尺子，所谓“千里马常有，伯乐不常有”，坦白讲，拥有一双识才慧眼的面试官更是企业难得的人才。

前文只是简要介绍了人员招聘的一般程序和基本方法，而在实际工作中，应根据企业的长远和近前战略定位，对拟招岗位的层级和选聘对象灵活把握。基层管理者及员工的平均年龄过小则缺乏稳定性，平均年龄过大则欠缺活力，只有老、中、青有机结合才能永葆活力。

2. 员工招聘工作的基本程序是怎样的

(1) 招聘程序与渠道

企业招聘人员虽有多种途径，但无论通过哪种，始终坚持标准选人、程序公平，就有利于保证人员质量。杜绝特殊关系对企业管理严肃性的破坏，更易吸引优秀人才充实到企业中来。员工招聘工作基本程序见表 8-1，应聘人员信息表见表 8-2。

具体选任过程中，宜采用内部选拔与外部招聘相结合的方法。普通员工多采用外部招聘方式，而针对管理岗位，除非内部人选不足或外部有更好人选，否则优先进行内部选拔。

表 8-1 员工招聘工作基本程序

步 骤	工 作 内 容	依 据	责 任 人
拟定人员招聘计划	企业用人部门根据工作目标、进度计划，以及每阶段人员变化情况，及时提出人员招聘申请，上交人力资源部门	《企业人员招聘计划书》	① 用人部门负责人；② 人力资源部门负责人；③ 主管人事领导
	人员招聘申请应明确：拟招人数、涉及岗位、各岗人数、人员条件、到岗时间、薪酬待遇、关联事项等		
	企业人力资源部门汇总各部门人员招聘申请，上报企业主管人事的高层领导，与用人部门负责人共同研究确定最终招聘计划，以实施后续工作		
招聘信息对外发布	根据商定的《企业人员招聘计划书》编写对外发布信息样稿，确定信息发布载体并协调相关事宜	《企业人员招聘计划书》	① 人力资源部门；② 主管人事领导
	招聘稿须写明：单位名称、工作地点、职位岗位、要求条件、招聘人数、薪酬水平、简历投送方式及其他事项		
	招聘信息发布渠道：报纸、期刊、电视、广播及互联网，也可参加行业或政府劳动部门组织的人才招聘会		
简历筛选面试预约	人力资源部门负责将各种渠道投送来的简历按岗分类，收集整理	应聘人员《个人简历》	人力资源部门
	各岗以不低于 2 ~ 3 倍的比例，从收集到的简历中筛选待选者，初定面试人选		
	电话通知面试人员，预约面试时间，告知须带的证件（身份证、学历证、技能证书等），约定到场人数不足时及时补充		
求职人员面试考查	由人力资源部门和用人部门负责人共同组成初试小组，接待应聘人员，查验其个人资料及求职信息表（表 8-2），考查其个人素质及专业能力	应聘人员《个人简历》、个人证件资料	① 用人部门负责人；② 人力资源部门负责人
	企业应告知事项：工作地点、岗位要求、劳动纪律、劳动时间、休息休假、技能培训、薪酬福利及试工期等		
	通过提问，对应聘者的求职动机、专业技能、思想品德、应变能力、学习能力等分别考查，综合评判		
综合评定确定人选	对于经初步面试挑选出的符合基本条件的拟聘人员，按各岗位标准优选顺序，拟出由企业主管高层领导复试的名单		
	经企业主管人事高层领导复试，并与用人部门负责人汇总研究，最终确定人选，择机及时通知本人		

(续)

步骤	工 作 内 容	依 据	责任人
通知报到 办理入职	通知应聘成功人员时，应告知其报到时间、地点、接待部门或接待人，以及报到时应带的资料和需注意的事项	《个人简历》、证件 资料	人 力 资 源 部 门
	员工报到时所提交的个人资料、入职登记表等，人力部门应复印存档，并用员工个人专用文件袋保管		
签订合同 上岗培训	员工入职时，应按商定时间提交体检报告（本年度内的均可），符合条件者到人力资源部门办理入职手续，签订《劳动合同》后到用人部门报到	体 检 证 明、《劳动 合同》	① 人 力 资源部门； ② 用 人 部 门
	用人部门按照招聘计划，将所招员工安排至相应岗位试工，并明确横向、纵向负责人及有关注意事项		
	发给新聘员工工装、工具、就餐卡，并指定更衣柜，部署工作任务，交代考勤安排等，在入职一周内由人力部门负责开展上岗培训		

表 8-2 应聘人员求职登记表

填表日期： 年 月 日

姓 名		性 别		出生年月		(1寸照片)	
民 族		婚姻状况		政治面貌			
文化程度		所学专业		职业职称			
毕业学校		毕业时间		联系电话			
身份证号			家庭住址			籍贯	
户口属地			现在住址			邮编	
档案情况		可否调入		现任职务		工龄	
现在单位			目前薪酬		原单位证明人		
学习培训经历							
由 年 月	至 年 月	学习时间	学习培训单位	学习培训内容		取得结果	
主要工作简历							
由 年 月	至 年 月	工作时间	单位及部门	从事工作		所任职务	
应聘岗位			期望薪酬		预计到岗时间		
个人业务专长及工作业绩							
其他个人爱好及发展愿望							
本人承诺对所填资料承担真实性责任					填表人签字		

(2) 应聘人员评价

企业制订的应聘人员考核标准是否合理，以及管理层对考核的实施、控制是否公平、准确，会直接影响人员选拔结果和在岗人员工作积极性。有了合理的标准，还需要科学的评价方法。较好的做法是干群结合、全员参与，对中层以上管理人员的评价和该岗所在部门的员工评价进行综合考量，也可给予不同权重，如干群权重可采取 5 : 5、6 : 4 或 4 : 6，将两部分平均分按权重计算后相加。面试人员评价表见表 8-3。

表 8-3 面试人员评价表

姓名	应聘岗位	评价等级				
考察提问项目		优	好	可	勉强	差
1. 仪表风度，气质形象（言谈举止、着装修饰）						
2. 求职动机，工作期望（个人工作近况，为何希望来本企业，最重视哪些等）						
3. 专业知识，职业技能（所学专业，有哪些条件胜任应聘职位，不利因素等）						
4. 工作经历，经验能力（任过何职，主要任务，干得怎样，薪酬，辞职原因等）						
5. 个人问题，学习态度（身体，特殊加班，新技术学习，出差，薪酬期望等）						
6. 工作态度，自我认知（单位管理，交流汇报，诚实守纪，自身优缺点等）						
7. 经营意识，应变能力（针对主管以上岗位，要对企业案例进行分析评判）						
8. 团队意识，负责态度（与同事相处最重要的是什么，交给的工作如何完成）						
9. 自我管理，诚实态度（承受压力，自我控制，自我评价）						
10. 自我定位，未来打算（当前工作计划，未来发展规划等）						
总体评价						
面试结论		☐ 建议使用 ☐ 列入考虑 ☐ 不予考虑				

面试评估人：

评估日期： 年 月 日

招聘主管以上人员时，可交流以下问题以深入考察其任职能力

1. 前台 / 车间 / 配件工作的核心目标是什么？
2. 前台 / 车间 / 配件管理工作，主要包括哪些内容？
3. 前台 / 车间 / 配件主管都要和哪些部门发生关系，需协调哪些工作？
4. 车间派工应把握哪些原则？单人 and 按组作业各有哪些利弊？
5. 维修工单应遵从哪些规范？工单的具体作用有哪些？
6. 提高维修业务和客户满意度都有哪些途径？
7. 怎样提高车间一次修复率？怎样保证维修约定工期？
8. 做好车间生产、前台业务、配件供应等都有哪些措施？
9. 怎样评价员工的个人技能和工作品质？提高的途径有哪些？
10. 你认为前台 / 车间 / 配件主管都应具备怎样的个人素质？

无论什么岗位、哪个工种，均可采用类似实用问题与应聘者进行讨论，据此评价、判断其胜任度，做出最终选择。面试只是听其言，试工阶段观其行更重要。

(3) 内部选拔

当企业有空缺职位时，从内部员工中选拔合适人员来补缺是一种常用的办法，这能促进在岗员工间的良性竞争，有益于员工的发展和企业管理水平的提升。但要避免一言堂式

的提拔任用,这反而易产生负面影响。

内部选拔的方法:①公布拟选职位和标准,由管理层或员工推举候选人,每一职位候选人 ≥ 2 人;②参考前台/车间主管评价方法,对候选人进行计分评价;③按照事先公布规则,分高者试用,考查期结束正式聘任。

内部选拔的选人成本最低,所选人员熟悉企业现实情况,进入角色快。另外,在公平竞争、选贤任能的情况下,其他员工认可度、配合度高,群众基础好。

(4) 考核结果

考核评价结果可分为五个等级,即:

非常胜任——未出过差错,能有效解决问题,满足岗位要求,可以聘任。

可以胜任——能达到要求,很少出差错,对工作未造成影响,聘任后需给予更高要求。

基本胜任——大部分达到要求,有时出差错,对工作造成较小影响,聘任后需督促其改进、提高。

不太胜任——部分达到要求,差错较多,对工作造成一定不良影响,最好不聘任。

不能胜任——基本达不到要求,差错很多,对工作造成很大不良影响,不能聘任。



3. 怎样才能拥有稳定忠诚的员工队伍

企业人员流动的过程,既包括流向本企业更适合自己的岗位,也包括流向有更好发展前景的其他企业。这一流动过程,在使人才资源发挥最大效益的同时,又能促进企业不断提高管理水平,改善经营理念,从而推动整个行业不断进步。一般来说,一个企业的员工流动率在 20% 以下时,均可视为正常,但若超出过多,即流动过于频繁,则应寻找原因,及时改善管理。

企业应在不同阶段不断完善人才战略、用人机制和聘人方法,保证经营所需人才队伍的稳定和健康,使人员结构、人员质量逐渐趋于合理。

(1) 经营好的前提——选择人

选择人包含招聘选拔和岗位安排两方面。选拔应聘者时,除了要考虑年龄、性别、身体、文化程度及专业技能外,对个人品质、处事态度、求职动机也要格外审视。对职业发展没有追求、做事态度消极和人品明显不端正的人,其就业目标往往只为满足一己之私,且缺乏成长动力,这样的员工即使对企业再忠诚,也没有多大培养价值,应慎重选择。安排岗位时,应尽量帮助员工选择他们热爱的、能胜任的岗位,使其优势条件能最大限度地发挥,这是企业经营者的责任和艺术。

在涉及关键岗位的人事安排问题时,笔者发现许多企业经营者都会在“可用”与“可信”这两个决定因素间举棋不定,甚至很多企业因此而走了弯路,付出了惨痛的代价。对此,笔者有以下建议:

① 以岗择人、量才使用。每个人都有长处和短板,不可能找到十全十美的人选,企业应按所聘人员的实际能力和个人品质为其安排相应的工作和职务,避免大材小用和小材大

用。同时，要注意通过实际工作来不断检验所聘人员的实际能力，做到优升劣降。

② 因事择人、视能授权。根据岗位工作性质选择合适人员，并明确授予其相应的权利。信任是在工作开展和授权到位后，由实践检验而出的，不能仅凭感觉判断或听信谗言。

③ 考察跟进、奖罚分明。根据企业的任务目标，对在岗人员跟进考察。在不违反原则的前提下，宽容对待不同性格员工的不同处事方式，只要目标一致、努力肯干，就决不能因个性问题刻意压制。

换位思考——成熟的员工也应懂得

一个人自身的才能、才华不等于成果，成果是真刀真枪干出来的，水平是实际工作锤炼出来的，尊重与赞赏是靠汗水和智慧积累出来的。企业不会养能说不干的人，更不会养闲人，如果你真有本事，能够做出成绩来，企业肯定是怕你跳槽的，怎么能不给高薪、不提拔你呢？当然，除非你真的遇上了一个眼光短浅、头脑愚钝的老板。

（2）有人可用的前提——培养人

不需培养找来就能用的人才毕竟是少数，企业要想拥有更多堪用的员工，积极培养是必不可少的一步，这包含入职培训和提升培养两方面。对每一个新招入职的员工都要先进行一定时间的岗前教育与培训，向其明确企业的历史、现状、发展规划、文化、服务宗旨、经营理念和规章制度等，促使其尽早熟悉企业环境、工作岗位和 workflows，进入工作状态并发挥作用，进而产生认同感与归属感。

员工的成长与发展，仅靠其自身努力是不够的，还需要社会、企业的正向培养。企业除了要向员工展示清晰的职能、完整的架构外，还要指导、帮助其做好自己未来的发展规划。同时，要为每个职位/岗位设置工作范围和工作关系，让每个员工都能看到自己的发展路径，看到自己成长的希望。

多数员工都希望企业关心、了解他们心中的发展目标，然后帮助他们制订符合自身实际的规划并逐步实现，与此同时，他们会更愿意为企业付出。如此良性循环，企业在培养员工的同时，也成就了自己的发展。事实上，每个经营者都会设计自己企业的发展规划，而多数员工也会设计自己的职业生涯，如果两者的轨迹没有重合点，则是企业经营的最大悲哀。重视人才培养与企业发展的结合，企业发展才会有后劲。

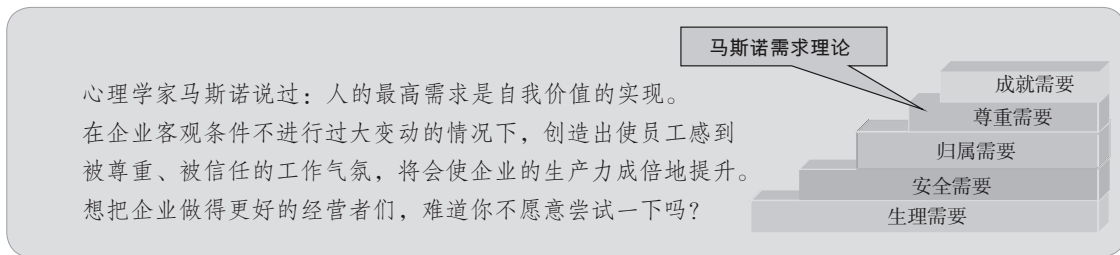
（3）用好人的前提——信任人

正所谓“疑人不用”，充分信任、大胆提拔、放手使用是吸引和留住人才的关键。同时，用其所能、避其所短更是一个优秀经营者必备的素质。如果用人时总将信将疑、半信半疑，则会导致有能力的人不愿发挥，这是对企业资源的极大浪费。不少企业也遵循“小用看业绩、大用看人品”的原则，但在实际选人任用中，却往往将“人品”合格与否的判别标准定位于是否服从领导，说白了就是与领导是否“气味相投”。实践证明，企业与员工间互信感的建立，往往比选择、培养的难度更大，这对经营者是很大的考验。

不容怀疑的是，任何一个想做好企业的经营者，主观上都不会做出不利于企业的决策，

但随着国内汽车市场竞争的加剧,所谓的经营奇迹会越来越少,对经营者个人能力的要求也会越来越高,如果身为经营者的你不能与时俱进、主动学习,就会逐渐丧失对市场情况及走势的判断与把握能力,这样往往就会做出失准甚至错误的决策。此时,如果在选贤任能问题上再畏手畏脚,缺乏必要的信任,不给予优秀人才以充分施展能力的空间,则企业必将难以为继。

成熟的经营者要有胸怀去包容不同个性的人才,并努力为他们创建一个公平合理的晋升机制,创造出能够激励个人合理发展的良好工作环境。使员工在为企业付出的同时能时刻拥有成就感,并逐渐感受到自我价值的实现,就会使他们甘愿与企业共进退、共患难。



(4) 留住人的前提——激励人

企业经营中,不会有人光做业绩,不求回报。物质奖励与精神激励结合运用,如加薪、发放奖品和公开表彰等,其实是选择、培养、信任员工的体现和延续,也是使员工发挥更大作用并为企业持久工作的重要手段。企业综合激励策略见表 8-4。

员工日常工作中表现出色时,要及时表扬不吝热情。要知道,薪资能帮补员工的生活,却买不来员工的忠诚,所谓“好话一句三冬暖”,员工的工作成果能得到及时认可,其工作热情就会不断被调动,产生自豪感的同时,归属感也会倍增。

表 8-4 企业综合激励策略

激励策略	原理 / 措施 / 效果
①福利形式	高薪只能体现短期内人力资源市场的供求关系,福利才是企业对员工的长期承诺,它能极大地体现企业对员工的尊重与关怀,更是雇佣关系的升华,常见福利包括住房公积金、健康体检、集体旅游、带薪休假等
②激励制度	将较高薪酬的一部分分流作福利或其他物质奖励,可能会产生 $1+1 > 2$ 的效果。整体经营成本未增加的情况下,员工既得到物质奖励,又得到精神满足,常见激励包括发奖金、奖购物卡或实物、奖励旅游、持股等
③考核方式	切忌“一刀切”式的考核评比,应建立以每月定量 KPI 为主,每季德、能、勤、绩定性打分为辅的 360° 考核方式,并以此作为加薪、晋升等的依据
④晋升制度	针对非稀缺人才,尽量避免中、高层领导“钦点”的模式,将职位晋升与核心员工的职业规划、技能表现挂钩,岗位靠竞争、职位靠技能,公平选拔有利于激励更多员工努力上进
⑤工作时间	倡导员工提高工作效率,并在规定的时间内合理布置工作任务,避免加班,或随意改变、延长工作时间,保障员工休假的权利,实现工作与生活的平衡,争取在工作中找到快乐

有效激励应注意的原则

1. 发奖金是短期内最有效的激励手段，但所有事全靠钱，也会让员工变得麻木，更加贪婪。
2. 加薪是必要的，但不要把加薪固化到某个时间节点，不定期、有针对性的加薪，往往更能激发士气。
3. 公开表扬和象征性的物质奖励，同样可以产生良好的激励作用。
4. 以成果奖励为主，以工作态度奖励为辅。
5. 支持与帮助，同是一种奖励。



4. 针对不同员工应该采取怎样的管理方法

企业管理者做到因材施教、知人善任，使每个员工的作用发挥到极致，是经营好企业的关键。目前，国内汽修企业的现状是，员工来自五湖四海，他们的成长经历、受教育程度、道德修养、生活习惯都有较大的差异，除管理或辅助管理岗位外，一线维修员工又大多来自远郊区县或农村，这样的情况下，就需要针对不同的员工采取不同的管理方法。

（1）对待不同表现的员工

对于工作表现很好的人：首先要给予他们肯定，舍得表扬和激励；其次要善用其他人的长处弥补他们的短处，保证他们的长处得以发挥，容忍他们不违背原则的短处。

对于工作表现一般的人：要积极鼓励、引导，并给予他们表现自我的机会，助其树立自信，逐渐证明自己的能力和价值。

对于工作表现较差的人：择机给他们安排略高于其自身能力范围的任务，并帮助他们完成，使他们体会到成功的喜悦，逐渐建立起自信。同时要注意及时肯定他们的长处，一点一滴地调动他们的工作积极性。

（2）对待不同性格的员工

按照美国心理学家赫兹伯格的双因素理论，我们可以将人分为主动型和被动型两类。

对于主动型的人：这类人勤于动脑、敢想敢干，在工作和生活中一般具有较高的追求和奉献精神，他们往往喜欢富有挑战性、风险性和开拓性的工作。对待这类人中的强者，管理者要勇于授权、减少干预，甚至可以交给他们小幅超越其当前能力范围的任务，这不仅可以使他们的能力进一步提升，还会激发他们更大的创造力；对待这类人中的弱者，管理者要尽可能为他们提供学习和提高的条件，创造好的环境和机会帮助他们进步，尽量交给他们有把握完成的、成功率较高的任务，以使其能力在实践中不断提高。

对于被动型的人：这类人多数比较注重物质利益、眼前利益、工作条件和人际环境，在这些条件基本能够得到满足的情况下，他们表现出来的往往是责任心，而不是进取心。他们思想偏于保守，缺乏向上的激情，发展规划以及做事的魄力。对待这类人中的强者，布置任务时要向其明确具体责任、相应权限、达成标准，赋予确定的激励机制。尽量不将灵活性较大、接触面宽的事情，如业务工作交给他们，最好让他们专于某一领域、某一方面，做技术性较强的工作；对待这类人中的弱者，在给予他们更多的关怀与帮助的同时，一定要

辅以较为完善的管理制度、做事办法和激励手段。尽量分配给他们较为单一、专一的工作。

当然,大多数人并不是鲜明的主动或被动型性格,因此以上方式需要灵活运用。

(3) 对待不同能力的员工

对有能力、有经验、善动脑的人,应以成果管理为主,即以结果考核的方式来管理。在目标、任务一定的情况下,让他们自己选择措施、方法和手段,自己控制自己的行为过程,切忌过分管理。通过不断的实践,还可逐步扩大他们的自主权,给他们回旋的余地和发展的空间,这也有利于企业人才梯队的建设。

对能力较弱、经验较少、不善动脑的人,应以过程管理为主,即通过规范、制度、纪律等来控制他们的行为过程,或者让他们通过与能力强的人紧密合作,来逐渐积累经验、提高能力,激发自己的工作兴趣。

(4) 对待不同年龄的员工

对有能力、有经验的年轻人,要培养和约束并重。这类年轻人不怕挫折、思想单纯、充满激情、容易调动,可以给他们安排富于开拓性的、有一定难度的工作。他们做出成绩时既要表扬,也要提醒其戒骄戒躁;他们遇到挫折时,要适当鼓励,帮助其恢复自信。总之,对他们的管理要松紧适度,不能过分约束,更不能过分娇惯。

对有经验的中年人,要尊重和激励并重。经历了人生的风风雨雨,尝遍了岁月的苦辣酸甜,实践的磨砺使得中年人积累了丰富的为人处事经验。特别是中年技术员工,他们稳重、有能力、有责任感,堪为企业的基石,因此对他们要充分尊重,给予合情合理的福利待遇。同时,也要提倡“传帮带”精神,让他们在培养年轻人的工作中发挥积极作用。

(5) 对待有特殊才能的员工

对于有特殊才能,在企业经营中能发挥特殊作用,对企业做出特殊贡献的人,一定要尽可能地给予其最好的条件和待遇,以使其专注于事业。

然而,有特殊才能的人往往并不安分,甚至有许多恼人的坏毛病,很不好管理。对此,我们不仅要在原则范围内尽量宽容,还要悉心引导和教育,并注意给他们分配合适的工作伙伴。

(6) 对待能力极强的员工

对于通过实践考验、业绩对比发现的能力极强的人,要委以重任,更要以诚相待、敢于放手、充分支持,以增强其责任感和自信心,使其甘愿为企业发展发挥自己的才能。

在实际任用时,应采取多调几个岗位的办法,从多方面检验他们的能力,让他们能更大程度地发挥作用,还能调动他们工作的积极性。对能力极强的年轻人,则应该择机给其几个易上的台阶,让他们尽快地在实践中负起更大的责任。如果有可能,更可以为他们创造条件,让他们去开拓新的领域。

(7) 对待个性突出的员工

针对一些才能卓著但个性突出的人,也就是我们常说的“两头冒尖”的人。首先是坚持用长处,长处显示出来了,短处自然会被弱化。其次是做好思想和情感沟通工作,平时注重沟通交流,及时肯定其工作成绩,同时也要平和地指出问题。

（8）对待尚未被认可的员工

对待渴望被认可、希望有机会展示自己的员工，首先要格外关注和鼓励，让他们在实际工作、具体事情中，逐渐树立自信。其次要创造机会，使其在特定情况下充分展现才能，以成果和业绩让别人信服。例如，一个任务同时有几个合适的人选，就可以考虑优先分配给尚未被认可的员工，助其树立威信。最后可采取普遍性考察的方式，有意突出他们的业绩，使别人认可，进一步增强其信心。

（9）对待久被压抑的员工

对于这类员工，要先进行鉴别，看其久被压抑是源于自身个性问题，还是上下级矛盾问题。在明确原因后，第一个方法是给他们调整岗位，换一个舞台来展示自我，同时也是让他们从另外的角度来审视自己。待其做出成绩并获普遍认可后，再择机将其调回原岗委以重任。另一个办法是把压制他们的人调离，让其有机会发挥能力，当然，这可能会产生一些不利影响，要慎重权衡利弊。

（10）对待有品德问题的员工

有能力但有品德问题与没能力又有品德问题的人，要区别对待，后者属于没有培养价值的人，是必须弃用的。

对有能力但品德有问题的人，如果他们在企业中发挥了不可替代的作用，即他们为企业做出的贡献远大于企业为管理他们而耗费的成本，则仍可尝试任用。这类人如果身为管理者，企业需采取以下办法来约束：一是不论其担当何职，均给其配备相邻职位（比其高或低）的制约者，协助他工作的同时，也分化了他的权力。二是委派监督、约束他的工作人员，比如会计、审计人员等，在职能权力上约束他。三是派给他综合素质高的下属，弥补其不足的同时，也构成了一道防御层。应该注意的是，不可过度放权给这类人，更不要用同级人员来约束他，否则很容易产生矛盾。



5. 怎样做好汽修企业的员工培训工作

员工培训一般包括在职员工培训和新入职员工培训两方面，这是一项细活、慢活，最忌讳一日曝十日寒。

（1）常见员工培训方法

在培训方法上，应坚持多渠道、多形式、多层次，业余为主、脱产为辅，轮训与重点对象培训兼顾的原则，以达到全面提高各层次员工综合素质，适应行业和企业发展的目的。

1) 企业自行培训。按员工工作状态可分为岗前培训和在岗培训，按员工工作性质可分为业务技术培训和经营管理培训。培训常见方法见表 8-5。

企业的主管领导负责统筹安排培训事项，可由本企业相关人员讲授，也可聘请行业内专家，并注重员工间的现场交流。企业自行培训的优点是因地制宜、就地取材、因材施教、灵活务实、教育面广，是投资少且见效快的好方法。

表 8-5 常见员工培训方法

培训分类	培 训 内 容
新入职员工岗前培训	主要使他们对企业的历史、现状、文化、发展规划、服务宗旨、经营理念、规章制度等有所了解，尽快熟悉企业环境、工作岗位、协作关系和工作流程，早日进入工作状态
在岗员工的专业培训	根据“干什么，学什么”“缺什么，补什么”的原则，有针对性地培训员工，使其达到行业、厂家和企业对岗位的基本要求，成为合格、称职的员工
维修一线的员工培训	培训内容主要以承修车型的新技术和实际工作中遇到的典型故障案例为主，以提高员工解决实际问题的能力为目标
辅助管理岗员工培训	根据所在岗位日常遇到的工作事项，提升其对生产一线的服务意识和解决实际管理问题的能力，如业务知识、保险知识、配件知识、客户投诉解决、行政后勤常识等
企业高中层领导培训	重点学习汽修企业的经营管理知识、国家的政策法规、市场 and 行业的发展动向及其他企业的先进管理经验，提升其经营决策、业务管理的水平。

2) 主机厂培训。无论进口、合资还是国产品牌的主机厂，每年都会开展规模不等的技术和服务技能交流培训活动，并逐渐形成了以各自品牌文化为核心，以客户服务、维修技术为内容的完整培训体系。

主机厂对维修技工的培训，多分为1、2、3级或金、银、铜级三个层次。1、2级的技术理论多可通过互联网自学，并结合部分面授。较高层次的技术知识和实操技能，多以脱产班的形式培训，培训结束还会进行考核，并给考核通过者发放相应等级的技师证书。

主机厂会把技师认证比例与给经销商的返利挂钩，而经销商又会将自己员工的认证情况与其薪酬待遇、职位晋升挂钩，因此，主机厂培训是需要格外重视的。很多汽修企业在进行人员招聘时，非常注重其是否参加过主机厂培训，以及是否取得过相关技术等级证书，并据此对应聘人员进行筛选。

3) 社会行业培训。很多职高、技校或社会培训机构都开办有汽修相关专业的从业资格培训班，通过参加学习并通过考核便可取得从业资格（技术等级）证书，具备基本的人行条件。较规范的汽修企业对技术、业务岗位员工的从业资格和技术等级均有硬性要求。而对于在岗员工，也应自觉继续参加更高级别的培训班或专项技术培训班，如电喷发动机维修技术、自动变速器维修技术、车身电气维修技术等培训，以提高技术水平或弥补不足。企业中高层领导也要主动学习，尽可能多参加行管部门的经营管理培训、政策法规培训，也可参加各大专院校开办的经营管理培训班，以开拓思路、了解市场，提高自身管理能力，领导企业不断进步。

(2) 培训工作的基本流程（图 8-1）

1) 分析培训需求。从知识、技能和态度三方面着手，通过日常工作中对员工的观察、面谈、问卷调查，以及客户回访反馈、技术支援登记、竣工质量检验登记等信息，分析需要对员工进行哪方面的培训。

2) 制订培训计划。根据培训需求分析，制订培训计划，计划项目包括：培训内容、培训方式、参加人员、培训讲师、培训时间、培训地点、培训目标、培训纪律、考核评价方式等。课堂培训和实操训练是常用的手段，外部培训需根据需求和机会确定。

3) 实施培训计划。这是培训的关键环节。课堂培训宜选在封闭、安静的场所，如企业会议室或专用培训教室。实操训练可选在相应岗位的日常工作场所。例如，可在维修车间就实车来讲构造、讲原理、讲操作、讲案例，可在客户接待区操演服务流程或处理客户投诉方法。

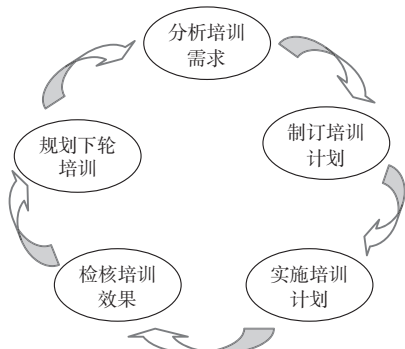


图 8-1 培训工作基本流程

4) 检核培训效果

① 对参加培训人员进行学习效果考核，检查其掌握情况，并开展成绩评比，奖励、表彰优秀者。

② 参加培训人员填写培训评估表，对培训的内容、形式、管理、效果及培训讲师等进行评价。

③ 从员工反应、知识提升、行为改善、业绩提高 4 个层次进行综合效果评估。

5) 规划下轮培训。在前一轮培训完成后，根据评估反馈，确定下轮培训方案。

(3) 企业内部培训的原则

根据企业发展需要和市场行业导向相结合的原则，企业内部培训一般分为两个方面：一是以员工岗位技能培训为重点的全员培训；二是在各层管理人员、专业技术人员以及其他员工中开展的以提高企业管理、服务水平为重点的素质提升培训。

统一计划、因材施教、灵活多样、重在实用，是企业内部培训需遵循的原则。

统一计划，即企业根据自身发展战略、行业变化特点、现有客观条件、员工现实状况，制订出短期和长期、业余和脱产等不同形式的员工培训方案。

因材施教，即根据每个员工的岗位性质，区别对待、区分要求。如维修技工的培训主要以车型技术、故障排除为重点，管理人员则以经营管理知识、业务知识、服务常识为重点。

灵活多样，即采取不同形式，在不同场合进行培训，如员工参加各种业余培训班或函授教育，参加厂家或企业的专题培训、现场交流等。

重在实用，即对参加过培训的员工，要利用实际工作去检验其学习效果，同时以其能否解决实际问题、实现经营效果提升来评价培训工作的质量。

(4) 企业内部培训的措施

1) 员工培训需制订年度计划，规划和政策是企业加强和搞好培训的前提。通过制订培训计划，明确培训目的，加强培训工作的领导和组织保证，建立、健全培训规章制度，进而提出有针对性的培训措施和实施步骤。培训计划作为企业一个阶段培训工作的大纲，各级管理者、各部门必须像对待经营指标一样坚决贯彻执行，保证完成。根据情况，可以调整培训计划，但不能减少总学时，要确保培训质量。

2) 加强对培训工作的领导和管理，由总经理或主管领导全面负责。培训工作应由人力资源部或行政部负责落实，并设专人负责具体工作。执行过程中，要有具体的管理措施，

这包括计划管理、课程管理、审批培训报告、编写培训大纲、组织考核、审批专题课题小组、培训成果评估、培训奖惩、经费申请、签订培训合同、证书管理、建设题库和员工培训档案等。

3) 培训可提高员工素质, 保证其长远利益。一方面, 企业要主动为员工制订、开展合理的培训项目, 而另一方面, 员工也应积极、自觉地参加培训。另外, 各岗员工可根据实际工作中的具体问题, 自愿组成专题研讨小组, 并向企业申报研讨题目、参加人员、待解决问题、完成时限以及具体要求等, 经批准后可利用业余时间开展相关学习交流活动, 企业视情况可给予一定资助, 完成任务后, 由企业组织评定, 颁发证书, 并给予一定物质奖励。

4) 建立培训奖惩和评估制度, 保证培训达到应有的效果。搞好培训工作, 员工的自觉固然重要, 但更重要的是必须有一整套培训激励机制, 根据培训工作完成的情况和实际效果, 对相关员工进行奖励或处罚。例如, 根据计划, 每个员工每年最少应参加 $\times \times$ 学时的培训, 全年参加培训学时低于标准 $\times \times \%$ 时, 每缺少 1 学时, 罚款 $\times \times$ 元。参加专题研讨小组的员工, 可根据实际情况, 折算部分学时。培训时, 员工迟到或早退, 按上班迟到、早退处理。培训期间不遵守课堂纪律, 按违反工作纪律处理。未通过培训考核者, 可扣除其绩效工资 $\times \times \%$, 对于没有绩效工资的员, 可视情况扣除其一定比例的工资或奖金。对在培训工作中表现突出的员工, 可进行嘉奖。通过全年培训考核, 且成绩优秀者, 应给予精神及物质奖励。对专题研讨小组, 要建立工作评估制度, 取得突出成绩者要给予嘉奖。

参加培训的员工也要对培训教师的授课质量、工作态度, 以及培训主办部门的工作质量、工作态度等进行评价, 并填写相关评估表。同时, 企业要对培训主管部门、各部门的全年培训工作情况进行评估, 并做分类、分项的量化考核, 对成绩突出的部门给予奖励。

5) 实行员工培训考核制度。考核是强化企业培训工作的重要举措之一。员工的相关考核成绩一律归入其个人培训档案, 作为其工资晋级、职位调整的参考依据。若员工仅参加培训而未参加考核, 则按培训不合格处理。若员工在考核中弄虚作假, 除按培训不合格处理外, 还要进行相应处罚。若培训班确实不需考核, 则组织者必须注意相关员工出勤情况, 最终由人力资源部审核, 对有缺勤、迟到情况的员工进行处理。

6) 完善企业员工培训审批、备案制度。员工在工作时间参加外培和内培, 都要进行相应的审批与备案。对拟参加外培的员工, 由其所在部门提前向人力资源部提报相关材料, 经主管领导批准并签订外培协议后方可参加培训。企业内部各部门举办培训班, 应在开班前在人力资源部门备案, 备案材料包括培训具体计划和参加员工名单。参加由企业承担费用的脱产、半脱产培训的员工, 应与企业签订培训合同, 培训合同应明确培训目标、内容、形式、期限、双方的权利和义务及违约责任, 当该员工提出与公司解除劳动关系时, 已签订培训合同的按培训合同执行, 未签订培训合同的按劳动合同执行。

7) 建立科学完整的员工技能档案管理制度。人力资源部应努力设计出规范、科学的员工培训技能档案, 保证对每位员工参加的所有培训项目都进行记载, 具体要包括培训内容和考核成绩。根据档案, 按年度给每位员工做一次参加培训情况的综合评定。员工在国家级、省/市级、区级以及主机厂培训中获得的各类资格证书, 原则上需存入其个人培训档案, 由单位统一保管, 若单位出资培训, 可给员工复印件。

8) 做好培训工作的基础是搞好软硬件建设。硬件方面, 企业应具备可供内外培使用的教室, 并配备相应的教学设备; 软件方面, 企业应从实际需求出发, 逐步建立一支内外结合的兼职师资力量。在内部, 可从中高级管理人员、高级维修人员(含相关服务管理人员)中, 挑选一批有学识、有技术、有经验, 并具备一定语言文字表达能力的人, 兼职企业内

培讲师。在外部，可从主机厂或其他单位聘请一批专家担任客座讲师。不论内部讲师还是外聘讲师，都应尊重他们的劳动，给予其合理的报酬。

另外，培训工作必须有相应的资金投入。每年制订计划时，要对培训经费做出预算，经主管领导批准后执行。培训经费主要包括支付外培员工的费用、聘请讲师的费用、采购教材教具的费用、相关资料的费用及培训奖金等。具体使用时，首先由该项工作的负责人提出申请，经主管领导审批后，由财务部办理。

6. 怎样制订汽修企业的薪酬办法

薪酬办法在符合国家法律法规的同时，要能充分调动员工的工作积极性，实现企业和员工的双赢。

(1) 设计薪酬办法的原则

1) 管理有据、人员稳定、鼓励竞争是设计薪酬办法的要素。其中，鼓励竞争最为重要，企业的薪酬办法要尽可能保证在同行业、同品牌、同区域内具有竞争力，才能吸引、留住人才。

2) 按劳分配、效益优先、兼顾公平是设计薪酬办法的基本原则，同时，要运用科学测评手段来确定工资薪酬，避免关系工资、人情奖励。

3) 起薪和涨薪要有公开标准。新入职人员的起薪应合乎岗位贡献情况和业界行情。在新员工的能力和贡献没有显现前，不应获得比同岗老员工更高的薪酬。不要光靠涨工资来挽留打算跳槽的员工，否则会形成恶性循环。

(2) 设计薪酬办法的步骤

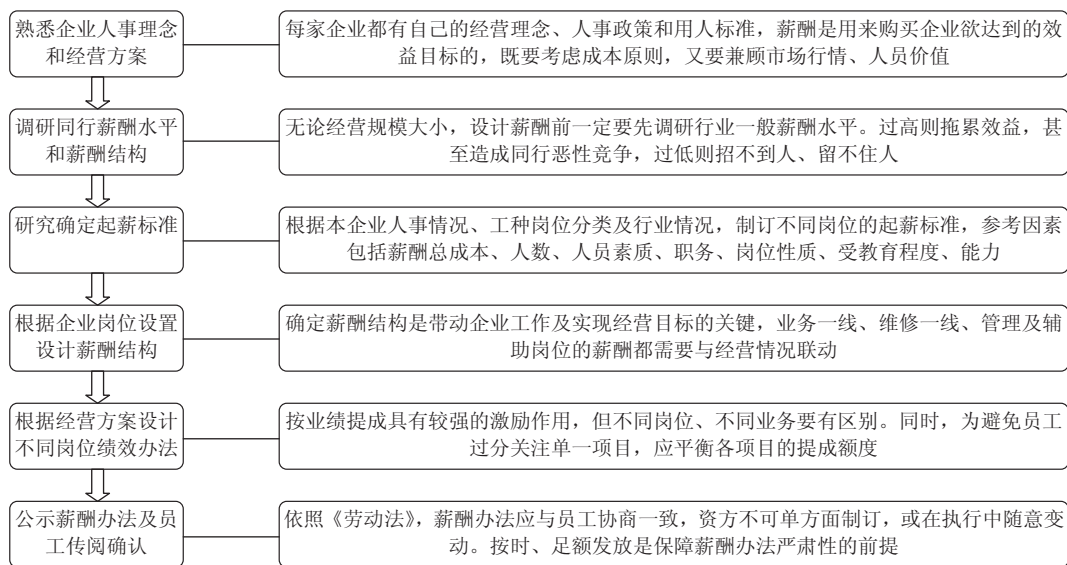
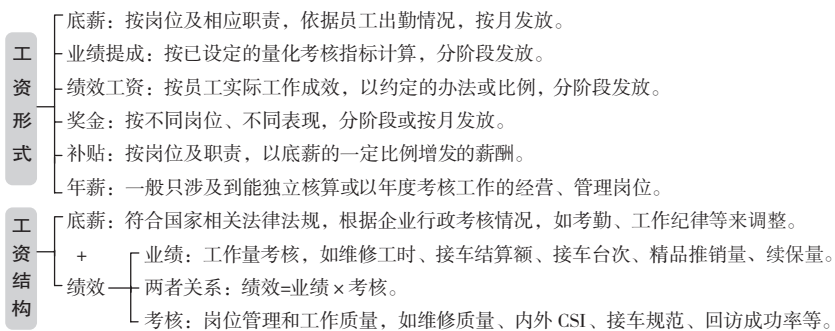


图 8-2 企业薪酬设计的流程步骤

(3) 薪酬的构成



3) 职务 / 职责津贴。根据岗位、职责及责任比重发放。如班组长、主管及兼职者, 可按月发给一定数额的职务 / 职责津贴、兼职津贴、技能津贴等。与底薪一同考核发放, 鼓励一专多能、一人多职、一岗多薪。

4) 休假加班工资。法定节假日、年假、婚丧产假、工伤假、病事假等, 按国家法规和《企业人力资源管理办法》执行。加班补贴、事假 / 缺勤扣减等一般以底薪为核算基数。

(2) 业绩提成的办法

底薪 + 业绩提成的薪酬方法, 适用于可以直观地按照个人量化业绩进行考核的岗位, 或与量化业绩关系较密切的岗位, 常见的有业务岗 (含保险出单员)、维修岗、生产辅助管理岗、经营管理岗等。不同企业的管理及统计系统会有一定区别, 具体办法如下。

1) 接车业务员工 (服务顾问、索赔员、定损员)

① 业绩提成包括: 接车业绩提成、续保提成、精品装饰提成、养护用品及岗位管理奖 (CSI 奖) 等。

② 接车业绩提成:

a. 按个人每月接车台次, 提成 X 元 / 台 (保险定损、索赔可区别比例)。

b. 按产值实际结算金额, 提成 $X\%$ (若按税后数据, 比例可略高些)。

③ 续保提成: 按照保单金额, 个人完成 $< X$ 万元 / 月时 (该项指标由企业根据每时期具体情况制定), 不享受提成, 并处罚 Y 元 (也可不罚款); 个人完成 $\geq X$ 万元 (起点) 时, 按实际保费金额的 $X\%$ 提成。

④ 精品装饰提成: 汽车装饰、精品和养护用品的销售, 无基数限制, 按毛利 (销售额 - 税金 - 不含税成本价 = 毛利) 的 $X\%$ 提成。另外, 养护用品可按单瓶提成或阶梯奖励 (企业自定, 推销其他项目办法相同)。

⑤ 试用期员工, 首月只有试工工资 (底薪协商), 自第二个月起根据其业务能力、综合品质, 经考核评价, 可按本人当月完成岗位指标的 $X\%$ 给予对应 $X\%$ 的业绩提成 (续保及精品提成为全额)。核算考核办法与正式员工相同, 直至转正。试工工资 X 元 / 月 / 人, 在未享受提成工资之前, 其他管理费 (食宿) 不扣。

⑥ 提成工资核算: 提成工资 = 接车业绩提成 + 续保提成 + 汽车装饰、精品和养护用品提成 + 岗位管理奖, 按照上述提成办法, 各单项分别计算后相加, 若有其他项目可再叠加。

⑦ 接车业绩提成 = (接车数量提成 + 结算额) $\times$ 指标完成系数 $\times$ 个人工作评价系数 (企业自定), 核定表见表 8-8。续保提成, 精品、装饰和养护用品提成, 以及岗位管理 CSI 奖单独考核后再计入。

⑧ 指标完成系数: 个人结算金额与当月单位下达指标的比, 完成额 $\leq A\%$ 时, 系数为 X ; $A\% < \text{完成额} \leq B\%$ 时, 系数为 Y ; 完成额 $> B\%$ 时, 系数为 Z 。该系数只对接车业绩使用 (根据管理需要, 还可增加个人或整体 CSI 修正系数等, 索赔员注意索赔成功率考核)。

⑨ 个人工作评价系数, 由各主管组成的考评小组评分, 经厂长 / 站长 / 经理审核。该评价只对接车业绩使用, 各企业可酌情选用。

⑩ 岗位管理奖考核举例: 考核办法见表 8-7, 该项奖励数额 = 基数 (元) $\times$ 考核得分 (%)

表 8-7 服务顾问岗位管理考核得分核定表

考核项目	权重	目标	考核方法	数据来源	备 注	张三		李四		王五	
						实际值	实得分	实际值	实得分	实际值	实得分
客户回访成功率	15	90%	每 高 1% 加 1 分, 封顶加 5 分; 每低 1% 减 1.5 分; 低于 86%, 记 0 分	客服部							
客户投诉率	25	1%	投诉比 (T) ≤ 1% 得 满 分; 1% < T ≤ 1.5%, 得 15 分; 1.5% < T ≤ 2%, 得 5 分; T > 2%, 得 0 分。个人投诉数占本店当期投诉总数 ≥ 40% 时, 管理奖扣除 50% ~ 100%	客服部、厂家或第三方	根据当月厂家转来书面或电话投诉数与个人当期接车台数比例, 剔除硬件等非个人管理因素 (维修、服务等属 SA 责任)						
CSI 个人得分 1	25	区域平均值	每高 0.5 分加 1 分, 封顶加 5 分; 每低 0.5 分减 1.5 分; 低于平均值 10 分, 记 0 分	厂家当期反馈或客服部	当采用店内客服数据时, 得分最低一位记 0 分, 其他按得分平均值对比核算						
CSI 个人得分 2	25	全国平均值									
其他	10			客服部							
合计	100										

注：考核项目可根据每段管理重点调整，如工单合格率、管理客户流失率、专属客户服务达成率等。

表 8-8 服务顾问业绩提成核定表

序号	姓名	完成指标情况		接车提成情况 / 元					辅助业务提成 / 元					岗位管理奖 / 元			最终提成合计
		实际 结算 金额	实际 接车 台次	结算金 额提成	接车台 次提成	提成 合计	提成 系数	实发 提成	续保 提成	精品 提成	装饰 提成	养护 用品	合计	奖励 基数	考核 分值	应得 金额	
		A	B	C =A×R	D=B×r	E=C+D	F	G=E×F	H	I	J	K	M=H+I+J+K	N	P	T=N×P	
1	张三																
2	李四																
3	王五																
合计																	

制表统计： 财务审核： 部门经理： 总经理：
日 期： 日 期： 日 期： 日 期：

注：①接车台次、结算产值均以完成结账为准，台次提成 r 元 / 车，结算提成 R%，由企业自定；
②指标完成系数设定举例：完成月结算产值指标 < 85% 为 0.8，85% ≤ 完成值 < 105% 为 1.0，完成值 ≥ 105% 为 1.2；
③辅助业务提成核算应与相关部门核对，单独列表核算，如续保提成数据和保险部核对，装饰和装饰部核对；
④提成使用数据最终须经财务负责人审核确认，以保证真实准确。

2) 辅助业务员工（续保出单员）

① 业绩提成包括保险出单（新车）和续保（在用车）两部分。

② 业绩提成 = 保险出单提成 + 续保提成

出单提成 = 保险出单金额 × 提成比例

+ (新车和续保提成比例各企业自定)

续保提成 = 实际续保金额 × 分段提成比例

(分段核算)

③ 出单提成：按照当月实际保险出单金额的 X% 核算该部分提成（针对 4S 店新车投保部分）。

④ 续保提成：每人完成额 ≤ A 万元 / 月的部分，按实际保额的 X% 计算提成；每人完成额 > A 万元 / 月的部分，按实际保额的 N% 计算提成。分段核算，累计发放。

⑤ 试用期员工，首月只有试工工资，自第二个月起根据其业务能力、综合品质，经考核研究，可酌情下达一定续保指标，提成核算办法与正式员工相同，直至转正。试工工资 ≥ X 元 / 月 / 人。

3) 生产维修员工（机修工、钣金工、喷漆工、洗车工、装饰工）

① 按照每人每月维修工时或税后工时核算金额，无基数限制，提成比例：机修工 X 元 / 工时或 X%，钣金工 Y 元 / 工时或 Y%，喷漆工 Z 元 / 工时或 Z%（若按税前工时费给付，比例可略低些）。喷漆工按喷漆部位或覆盖件块数，包工包料，计算考核工时提成工资，即提成 =（产值 - 成本）× 提成比例，此法可刺激喷漆工节约材料，适合车型单一、价位及档次差别不大的作业，但须防止其私自简化工序、偷工减料，应加强质检。以班组为单位，喷漆实施流水作业的企业，可按职责、工序等核定成员分配比例。

② 在保证客户无投诉的情况下，洗车工可按洗车台次提成，X 元 / 台，月底核算；装饰工可按毛利的 N% 提成。

③ 试用期员工，首月只有试工工资（底薪），自第二个月起根据其技术能力、综合品质，经考评，可按本人当月独立完成维修工时量与车间维修员工（不含试工员工）当月平均完成量的比，即 X% 来提成，核算考核办法与正式员工相同，直至转正；试工期工资，根据工种岗位为 A 元 / 月，在未享受提成工资之前，其他管理费不扣。

④ 业绩提成工资 = 每人每月维修工时数或税后工时产值 × 工种提成比例 × 个人工作评价系数（酌情选用）；另外，工时或工时产值也可按不同工种每月给每人设定一定基数，超出基数部分享受提成，低于基数时只享受底薪，由此可防止工人出工不出力，核算方法见表 8-9。

表 8-9 生产维修员工业绩提成核定表

序号	姓名	工种	完成工时	提成比例	提成金额（元）	分配比例	个人提成（元）	工作评价	应得提成（元）
1	A	机电		X 元 / 工时					
2	B								
3	C								
4	D	钣金		Y 元 / 工时					
5	E								
6	F	喷漆		Z 元 / 工时					
7	G								
...	H								
合 计									

制表统计：

财务审核：

部门经理：

总经理：

日 期：

日 期：

日 期：

日 期：

⑤ 若无不可抗因素（病休假、特批假除外），员工每月个人完成工时量连续3个月低于车间员工平均完成量时，提成比例相应调整为：比例 $< 80\%$ 时，降低1%；比例 $< 70\%$ 时，降低2%；比例 $< 60\%$ 时，降低3%。若此后连续3个月超过车间员工平均完成量，则恢复正常提成。

⑥ 个人工作评价系数，由各主管组成的考评小组核出，经厂长/站长/经理审核确定。该评价对应于修车工时业绩，企业可酌情选用。

4) 辅助管理员工（配件采购员、库房管理员、工具资料员、统计员、质检员）

① 辅助管理员工（工具资料员、统计员等与生产关系不紧密的员工可另行规定）的业绩提成工资可与以下因素挂钩：a. 车间员工当月提成工资平均数；b. 当月计划指标的完成情况；c. 当月车间完成维修工时总量；d. 个人岗位责任系数；e. 个人工作质量评价；f. 个人当月考勤；g. CSI得分情况等。注意不宜设置过多考核项，企业应根据自身情况在上述因素中自选。

② 试用期员工，首月只有试工工资（底薪），自第二个月起根据其业务能力、综合品质，经考评，可酌情给予50%~80%的业绩提成，核算考核办法与正式员工相同，直至转正；试工工资X元/月，在未享受提成工资之前，其他管理费（食宿）不扣。

③ 除法定休假（节假、婚丧）外，业绩提成工资按个人当月实际出勤情况核算，并根据个人当月考勤核定完成（此规定企业自选）。

④ 辅助管理员工业绩提成工资 = 车间维修员工当月提成的平均数（企业自选1项目或几项） $\times$ 个人岗位系数 $\times$ 指标完成系数 $\times$ 个人当月考勤 $\times$ 个人工作评价系数（酌情参考）。

⑤ 说明：a. 车间维修员工当月平均提成 = 维修工提成总额 / 实有技师数（实有提成人数和比例）；b. 可按产值或工时设定提成比例；c. 不同岗位、不同技能的系数应有差别，如配件计划采购员、质检员、库房管理员工、工具资料员和统计员等，需根据工作量、职责风险来确定；d. 其他工作评价与其他员工相同，CSI评价方法可与服务顾问类似。

⑥ 指标完成系数核算方法与服务顾问类似：按实现产值或毛利（依据企业指标而定）与当月计划完成指标的比来核算，完成额 $\leq A\%$ 时，系数为X； $A\% < \text{完成额} \leq B\%$ 时，系数为Y；完成额 $> B\%$ 时，系数为Z，该系数在全额提成时使用。

⑦ 个人工作评价系数，由各主管组成的考评小组评定，经厂长/站长/经理审核确定。该评价在全额提成时使用，企业可酌情选用。

5) 经营管理岗位（服务经理、车间主管、备件经理、技术主管）

① 各管理岗的工作方向略有差别，因此其绩效挂钩的项目应贴近现实工作内容，以利于激励。

② 服务经理的业绩提成可与以下因素挂钩：a. 服务顾问当月全部提成平均数；b. 企业当月计划指标完成情况；c. 个人岗位责任系数；d. 个人工作质量评价；e. 个人当月考勤；f. 岗位管理CSI得分情况等。

③ 车间、技术主管和备件经理的提成可与以下因素挂钩：a. 维修员工当月提成工资平均数；b. 企业当月计划指标完成情况；c. 当月车间完成维修工时总数；d. 个人岗位责任系数；e. 个人工作质量评价；f. 个人当月考勤；g. 岗位管理CSI得分情况等。

④ 试用期员工，首月只有试工工资（底薪），自第二个月起根据其业务能力、综合品质，经考核评价，可酌情给予50%~80%的业绩提成，核算考核办法与正式员工相同，直至转正；试工工资A元/月/人（特殊情况另行研究），在未享受提成工资之前，其他管理费不扣。

⑤ 除法定休假（节假、婚丧）外，业绩提成工资按个人当月实际出勤核算，并根据个人当月考勤核定完成。

⑥ 说明：服务经理业绩提成工资 = 前台服务顾问当月全部提成平均数 × 个人岗位系数 × 指标完成系数 × 个人当月考勤 × 个人工作评价系数（酌情参考）；车间主管和备件经理业绩提成工资 = 车间维修员工当月提成平均数 × 个人岗位系数 × 指标完成系数 × 个人当月考勤 × 个人工作评价系数（酌情参考）。

⑦ 前台服务顾问当月平均提成 = 服务顾问提成总额 / 实有员工数（实有提成人数和比例）。

车间维修员工当月平均提成 = 维修员工提成总额 / 实有技师数（实有提成人数和比例）。

⑧ 个人岗位系数：前台主管 A、车间主管 A、备件主管 B、技术主管 C，具体根据工作量、职责风险而定，在全额提成时使用。

⑨ 指标完成系数核算方法与服务顾问类似：按实现产值或毛利（依据企业指标而定）与当月计划指标的比来核算，完成额 ≤ A% 时，系数为 X；A% < 完成额 ≤ B% 时，系数为 Y；完成额 > B% 时，系数为 Z。该系数在全额提成时使用。

⑩ 个人工作评价系数，由维修工、服务顾问的班组长评定，经厂长 / 站长 / 经理审核确定。该评价在全额提成时使用，企业酌情选用。

（3）绩效和奖金

1) 两类岗位

① 财务管理：收银员、出纳员、会计师等从事企业财务管理、会计核算工作的岗位。

② 行政后勤：行政管理、网管员、车管员、保安、保洁员、厨师、勤杂工等辅助管理岗位。

2) 构成模式

① 实行工资模式：岗位工资 + 绩效工资 + 补贴或岗位工资 + 奖金 + 补贴。

② 岗位工资模式：按企业规定及个人岗位，X 元 / 月。

③ 奖金、绩效工资的考核、核算、发放，参照企业指标完成情况，可按岗分配。

（4）工资发放办法

1) 薪酬发放

① 底薪发放，每月的 X 日前发放上月底薪。

② 业绩提成，每月的 Y~Z 日发放上月考核后提成工资总额的 A%（或全额）。

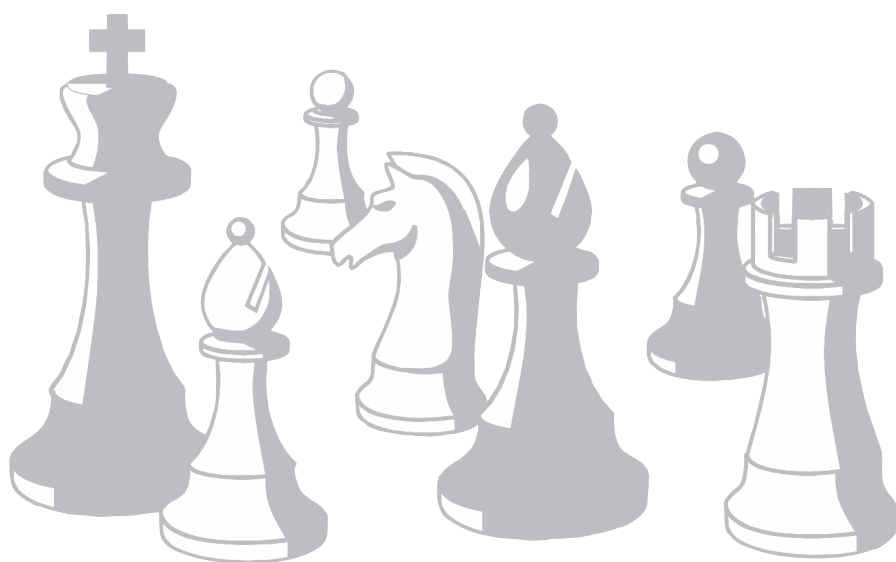
③ 业绩提成总额的剩余部分作为极端情况下的考核金（不辞而别、违规违纪、工作事故、其他季度考核指标），每月统计，季度汇总，隔季发放；试工期提成全额发放。

2) 异常处理。对以非正常程序辞职（提出申请马上就走，未到法规规定的 30 日期限或未经审批同意，影响工作）或严重违纪被公司辞退的员工，未发部分全部或部分不予发放。

薪酬办法在执行过程中，应避免罚多奖少的情况。另外，如遇国家政策调整，须及时修订企业办法，避免与国家法规脱节，甚至违背，进而导致员工产生抵触情绪。

第九章

汽车维修企业 异常变动及行业管理



1. 怎样做好企业异常变动的善后工作

在法律许可的范围内,企业为实现自身发展目标而采用的手段和方法丰富多样、不拘一格。除开业外,企业因种种原因而关、停、并、转也是司空见惯的。作为经营者,追求利益最大化、避免亏损持续化是无可厚非的,但保证自身利益的同时,也要遵守国家相关法规,兼顾员工利益,避免负面影响,使企业的异常变动有序、平稳,实现善始善终。这一复杂的过程,对企业投资者、经营管理者而言,无疑是巨大的考验。

所谓“关”,指企业彻底退出某个行业的行为,具体包含两种情况:其一,该企业终止经营,不复存在,即“歇业”;其二,该企业在其他行业中继续经营。所谓“停”,指企业因管理、业务等原因,暂停营业一段时间(少于6个月),并在法规规定的时间内择机恢复营业。所谓“并”,指两个或多个企业间的重组。所谓“转”,泛指企业经营场所搬迁、经营权转让、名称变更、经营项目变更等情况。

在汽修行业中,由于企业的“歇业”行为对客户、员工、市场和相关车型厂商的影响最大,因此,我们以下重点讨论其所涉及的工作及事项。

(1) 业务关系的善后处理

业务关系的处理

- 车型厂家合作关系:4S店及其他与车型厂家有合作协议的企业,办理终止事宜。
- 车辆保险合作关系:与合作保险公司终止保险出单代理、定损理赔合作。
- 修车客户服务关系:协议单位和新老客户,终止维修服务的告知及善后处理。
- 收尾阶段业务安排:按预订歇业时间推算,安排途中在修车辆的进度,酌情再接车。
- 配件供应合作关系:与合作厂家及市场备件商就赊销代销、进货出货问题进行善后处理。
- 其他有关合作关系:维修外加工、养护用品、生产辅料等合作关系的善后处理。
- 应收应付账款处理:财务、业务部门对应收应付账予以核实罗列,分项清算。

具有品牌经营资质的4S店在决定歇业初期,首先须办理与品牌厂家终止合作的有关事项:

- ① 主动与厂家沟通并出具退网书面申请,协商善后事宜的处理方式及预留时间,获得厂家批准。
- ② 与厂家协商确定质保索赔业务截止时间,及时汇总并核对各类业务余留款项并协商清账时间。
- ③ 备件订货及付款处理,主要包括已发订单的撤单、在途货物的协商、已收备件的付款等。
- ④ 厂家、客户尚未完成事项的善后处理及厂家有关约定手续的最终处理。



注意

不具有车型厂家合作关系的企业不需从事以上工作。

对于代理的车辆保险出单、事故车定损理赔等业务,应择机告知客户,并与合作保险公司协商善后办法,汇总保险代理手续费、事故车赔款等费用,适时完成最终清算。在善后缓冲期内,对在修和新接修的车辆作业做出规划安排,向定点修车的协议单位发出通知(电话、邮件)并协商挂账清算事宜。要耐心处理因未收到歇业通告而仍来店修车客户的事

项,最好能协助其另寻新的服务点。

对于与企业有业务合作的配件供应商、养护品及外加工合作商,应及时发出措辞礼貌的通知,备件、财务等部门应与合作方配合,对应收、应付款进行核对统计,商定清算截止期,保证双方的商业利益。最后,要感谢对方一直以来的友好合作,尽力做到“散买卖不散交情”。

关心经济利益的投资人(股东),要想使自身不受或少受损失,一定要在收尾阶段主动与企业的中高层管理人员、业务骨干友好沟通有关善后事宜。在最后阶段,关心自身利益的同时,更要关心企业员工,只有自始至终保持员工队伍的稳定,才能使企业的善后工作有条不紊。实践中,不少歇业企业的投资人,只关心自己的利益,不顾员工利益,或与职业经理人关系破裂,致使企业往来应收应付账款大量损失。另外,收尾阶段,企业财务部门的管理能力,及其与业务部门的配合情况都极为重要,一定要列清单据并精准核算。

(2) 企业人员的安置处理

企业人员的安置

- 个人负责事务罗列:梳理各岗责任人负责事务及预计完成进度,审核并明确分工。
- 去留人员拟订计划:根据计划,拟定继续留用和遣散人员名单,预先告知本人。
- 去留人员相关政策:对去留人员相关政策,拟定后及时公布,忌隐瞒不清。
- 遣散人员工作交接:告知拟定遣散人员,双方无异议后交接工作,审核签字。
- 劳动合同解除处理:对确定遣散人员,协商解除合同有关事宜,签订解除合同的协议。
- 依法核发经济补偿:按照《劳动法》及所签《劳动合同》核发遣散人员经济补偿金。
- 遣散人员手续办理:办理离职证明、档案转移手续、劳动保障转移手续等人事手续。

企业决定歇业初期,应将所有员工,特别是业务、管理岗位员工所负责的事务汇总罗列,研究拟定工作完成进度,并逐级确定完成审核人和完成标准,使各项工作有序开展。在研究善后工作的同时,根据工作需要,拟定去留人员名单并明确相关政策。对拟遣散人员,应根据工作进度,安排办理离职手续的顺序及最终离职时间。其中,人员安置政策和处理时限是工作核心,企业如果能保证各项政策公开透明、公平合理,则会使人心稳定,确保收尾工作万无一失。

企业的投资人和管理者应遵守相关法律,不要抱有投机和侥幸心理,企图逃避责任,甚至欺骗员工。对于确定遣散员工,首先应检查其工作交接情况,并由各级负责人签字审核,不留后患。其次,涉及到各部门分管的事务,如工具、工装、办公用品、饭卡的回收,个人欠账及公用车使用等,均须逐项审核,交接确认。最后,企业的人力资源部门要负责向其核发符合国家劳动法规和企业管理办法的剩余工资和经济补偿金,协商签订解除劳动合同协议,办理离职证明等。

解除劳动合同及发放经济补偿时主要参照的法律法规及相关文件如下:

- ① 双方签订的《劳动合同》(一般在员工入职时签订,双方应各执一份)。
- ② 《中华人民共和国劳动法》(中华人民共和国主席令第28号,1995年1月1日起执行)。
- ③ 《中华人民共和国劳动合同法》(中华人民共和国主席令第65号,2008年1月1日起执行)。

④ 《中华人民共和国劳动合同法实施条例》(中华人民共和国国务院令第535号,2008年9月18日起执行)。

⑤ 《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(劳动部发〔1994〕481号,1995年1月1日起执行)。

⑥ 《个人与用人单位解除劳动关系取得一次性补偿收入免征个人所得税》问题的通知

(财税〔2001〕157号,2001年10月1日起执行)。

(3) 配件物资的善后处理

配件物资的处理

- 已发订单的处理:告知厂商和配件合作商歇业决定,未发货的订单及时撤销。
- 在途配件的处理:了解在途货物状况,制订实际需求外的剩余件去向计划。
- 库存配件的盘点:在歇业缓冲期内,对库存配件汇总盘点,做最终处理准备。
- 应收应付款汇总:对配件、辅助用品、养护用品等未清账目,进行汇总核对。
- 应收应付款清账:对核准后的应收应付账款,确定负责人并与合作商进行清算。
- 剩余配件的转卖:与买方协商库存剩余配件处理价格,签订协议后清库。
- 库房人员的审计:财务会同库房人员,分别对经手的往来账审核后签字确认。

企业决定歇业伊始,备件部或业务经办人员就应通过电话或邮件通知合作方有关情况,协商撤销未发货的订单,了解在途货物状况。除现有维修作业必用品外,对剩余品和最终库存提早做出处理计划。

对应收应付货款,备件部会同财务部预先做出汇总核算,责成原经办人有计划地与合作方进行清账。无论何人经办,库存备件的处理都应按正常程序推进,即:出卖方提供拟处理库存备件清单→购买方了解备件品种、数量→双方协商确认成交价格→确认交货地点和交易截止日期→协商款项支付形式和支付时间→确定货物交割负责人→签订购销合同。

笔者亲历过一个失败的处理案例:某企业在进行最后库存处理时,由某股东亲自主持,其通过私人关系把库存备件清单提供给受让方后,只口头上与对方约定了有利于本企业的折让比例,并附送了很多物品。然而,受让方将库存备件运走一半时突然提出不想再要剩余部分,并要求按实际提取量付款。此时,作为出让方的该企业是非常被动的,最后只能进一步提高折让比例,并再次附送了一些物品,才最终完成清库。最后算下来,所谓的“私人关系”反而让企业蒙受了很大损失。这是一起典型的反面商业案例,因为出让方不签合同,造成后期无据可依,只能“哑巴吃黄连”。

(4) 设备工具的善后处理

设备工具的处理

- 清洗并拆除设备:举升器、吊车、车身清洗机、零件清洗机、起重搬运设备等。
- 与发动机相关的设备:电脑检测仪等。
- 与底盘相关的设备:四轮定位仪、动平衡机、光盘机等。
- 与电气系统相关的设备:充电机、电器试验台、前照灯检测仪等。
- 与车身相关的设备:车身校正仪、气体保护焊机、介子机、喷烤漆房、抛光机、调漆机等。
- 通用设备:车床、钻床、砂轮机、焊接机、空气压缩机、压力机、真空泵、充氟机等。
- 计量器具:百分表、量缸表、千分尺、万用表、气压表、真空表等。
- 手动工具:千斤顶、各类扳手、手电钻、拉拔器、组套工具等。
- 专用工具:特约车型的专用工具、技术资料等。

在转让二手设备时,企业应征询多家买方的报价,并考虑周期是否允许,同时还应兼顾买方的二次搬运,以及装配时的维护更换费用等。只有对设备工具的使用年限、质量状态等充分了解,才能使转让过程顺利有序。另外,平时对设备工具的养护是否到位,也决定了转让时能否获得满意的收益。更重要的是,一定要委派了解相关业务和情况的本企业员工具体负责转让工作。现实中,很多股份制、私营企业,为了防止当事人从中获取不当利益,通常会委派股东亲自出马督办转让工作,从初衷来看当然无可厚非,然而,股东们显然并不熟悉设备工具的情况和市场行情,最终往往导致企业利益受损。总之,即使是收尾工作,仍然要将“专人专用,疑人不用”的原则一以贯之,这样才能善始善终。

具体处理时,将所有设备工具情况列出详细清单,包含名称、数量、产地、购买日期、

原始价格、目前状态等。协商转让价格时，若受让方打包全收，则价格可适当多让一些，或折扣大一些；若只单件挑着要，则要适当抬高其挑中设备的要价，或减少折扣，因为挑剩下的物品，再次出让的困难会更大。最后，谈判结果最好以书面协议形式呈现，具体要包括设备名称、设备数量，运输、付款及违约处理方式等。

(5) 营业手续的善后处理

营业手续的处理

- 品牌特约合同：向合作厂家递交书面申请，获得批准后，协商办理退网事宜。
- 行业许可证：递交申请说明，交回许可证正、副本及铜牌，取得批准回执。
- 保险代理证：向合作保险公司说明情况，交回保险兼业代理证及单证手续。
- 工商营业执照：若有其他经营项，则可保留；若只有汽修经营项目，则应销户。
- 税务登记证：与工商营业执照处理办法相同，到税务局办理。
- 法人代码证：与工商营业执照处理办法相同，到技术监督局办理。

企业决定歇业后，首先应向合作的品牌车型厂家说明情况，并递交书面申请，取得其同意后，逐步处理车型厂家与客户的善后事宜。根据企业自身情况，酌情决定是否撤销保险兼业代理证书。若撤销，则向保险公司说明并办理销户手续。针对汽车维修行业许可证，不同类型的企业每月、每季度都有报表要求，且有年审，另外，按法规规定，同一场地只准许注册一家企业。因此，企业应根据具体情况决定是否注销。若注销，则将原企业许可证正、副本及铜牌交回原发放部门（区县管理处），并取得批准停歇业回执。停业后，在规定的时间内（一般为6个月）还可再次开业经营，歇业则不允许。由于各政府管理部门间已基本实现信息联网，工商营业执照办理年检时，歇业项目会予以注销，并取消税务专用发票购买资格等。

总之，企业在处理异动事宜时，业务关系、人员安置、账务物资、营业手续是必须妥善处理好的。



2. 与运管局修管科相关的管理要求有哪些

汽车维修属于我国法律规定的专项许可行业，其主管部门是政府交通运输管理部门，简要隶属关系：国家交通部→省市自治区交通厅（委）→地市（区县）交通运输管理处，直至具体负责的维修管理科，简称修管科。在立项申请和日常经营中，汽修企业主要接受修管部门在开业审批、运营监管、年检考核及歇业备案等方面的管理。

(1) 开业审批

汽修企业开业手续的具体办理程序：申请→受理→勘查→决定→告知。具体如下：

① 递交书面申请到所在区、县运管局/交通局汽车维修管理处修管科，修管科根据申请审核情况及辖区规划做出批复，向通过审核的申请人发放一套完整的格式性申报资料，申请人须认真填报。

② 申报材料合格并被受理后，修管科安排管理人员到现场（汽修厂）实地检查软、硬件设施是否符合所申办企业类型的开业条件，并指出须整改和补充的内容，合格者等待最终批复手续。

③ 经修管科验收符合开业条件后,颁发《×类汽车维修经营许可证》正、付本及铜牌。

④ 凭《维修经营许可证》向当地工商管理部门申请《工商营业执照》或在原有执照上增项。

⑤ 凭《工商营业执照》向当地税务管理部门申办“税务登记证”等手续。

⑥ 凭《工商营业执照》向当地技术监督部门申办“法人代码证书”。

以北京市为例,对申请者条件进行审核的主要依据是《中华人民共和国道路运输条例》、《北京市道路运输条例》、《机动车维修管理规定》、《汽车维修业开业条件》、《摩托车维修业开业条件》和“关于印发国家标准《汽车维修业开业条件》实施意见的通知”。申请审批时限一般为10个工作日,且为免费。申请方式为现场申请。审核通过后,申请人须填写的申报资料主要包括:

a.《北京市机动车维修业开业申请表》;

b.法定代表人或投资人身份证明及其复印件,经办人的身份证明及其复印件和委托书;

c.《机动车维修企业管理负责人登记表》、《机动车维修企业技术负责人登记表》,并附企业管理负责人、技术负责人的身份证、专业技术资格证书复印件;

d.《机动车维修行业工程技术人员登记表》、《机动车维修企业主要岗位人员名册》,专业技术人员和技术工人的身份证、有效的专业技术资格证书或职业技能证书及复印件;

e.技术负责人及检验、维修(机修、电器、钣金、喷漆)等关键岗位人员从业资格证书及复印件;

f.《机动车维修企业主要管理制度及操作规程清单》及管理制度手册;

g.工商部门开具的在有效期内的企业名称预先核准通知书或已有的《工商营业执照》及复印件;

h.《机动车维修企业经营场所使用证明》。租用的场地、生产厂房应有合法的书面租赁合同;

i.《机动车维修企业厂址方位示意图》、《机动车维修企业厂房工艺布置示意图》;

j.环保部门出具的“关于机动车维修建设项目环境影响审查的批复”复印件;

k.《机动车维修企业设备清单》及维修检测设备检定合格证明复印件(如排气分析仪或烟度计、汽车前照灯检测设备、侧滑试验台、制动检验台、车速表检验台、底盘测功机、气缸压力表);

l.特约维修企业还需提供与制造厂商签订的协议或意向书(涉及商业秘密部分可从材料中删除,但协议双方的单位名称、特约维修车型、服务范围、有效期限、双方负责人签字和签字日期等内容必须保留);

m.维修设备采用外协方式的,提供《机动车维修企业外协设备清单》及外协设备的“技术合作合同书”复印件;

n.外商投资企业提供标注有相应申请经营范围的外商投资企业立项批件(交通运输部出具)和外商投资企业批准证书及复印件。

申请人应当如实提交上述材料,并对材料的真实性负责,否则将面临相应的法律制裁。企业选聘的承办人,应熟悉相关办事程序,具有较强的文笔和语言沟通能力,以提高申报效率。在符合申请条件,且提交的申请材料齐全、规范、有效,符合法定形式的情况下,

区县管理处运政 / 维修管理科全程办事代理机构受理人员受理后, 会向申请人出具《交通运输管理事项受理通知书》。

此后, 各区县行业管理部门会安排现场审定人员到达申请人筹办场所进行现场查勘, 主要就申请材料的内容与现场实际条件是否相符做出判定, 一般纸质文件的审查为 1 个工作日, 现场查勘为 5 个工作日内完成。受理部门根据现场查勘结果, 做出是否准许开业的决定或提出限期局部整改意见, 做出决定后 1 个工作日内告知申请人。若准许开业, 则出具《行政许可决定书》, 发给《道路运输经营许可证》及铜牌。若不准许开业, 则发给《不予批准决定书》。企业据此办理后续相应手续。

(2) 运营监管

在具体工作中, 区 / 县交通运输管理处下属修管科对本辖区内各机动车维修企业实施的管理监督工作:

- a. 在经营场所是否公示 / 悬挂营业执照、行业许可证, 是否具备主体经营资质;
- b. 对配件价格、维修项目等收费标准是否按照规定备案, 并将信息公开;
- c. 是否规范建立并执行配件质量管理制度、维修登记制度、质量保证期制度;
- d. 是否在工作中按照行业规范为客户提供相关服务, 执行车辆维修技术标准;
- e. 从业人员是否做到持证上岗, 主要生产设备是否按规操作及维护保养;
- f. 企业生产安全工作的监督管理, 重大突发事件的报告及政府善后管理;
- g. 质量事件鉴定裁判, 客户纠纷投诉处理, 企业有责改进跟踪, 用户满意度;
- h. 企业环境保护工作监督, 环保设备运用, “三废”处理状况;
- i. 从业人员职业技能培训, 职业技能大赛组织、职业技术交流及管理研讨;
- j. 政策传达, 政府部门各项工作的布置、检查, 优秀企业的评选、经验交流等;
- k. 辖区内行业发展规划, 既有企业经营月度、季度、年度报表及各项工作汇总分析;
- l. 政府政策制订过程中的调研, 行业标准制订参与、意见征求、实施监督。

(3) 年检考核

自 2006 年 12 月 25 日交通部印发关于《机动车维修企业质量信誉考核办法 (试行)》的通知之后, 原年检办法改为年度质量信誉考核, 凡在我国境内取得经营许可的机动车维修企业, 均适用该办法。交通部负责全国的机动车维修企业质量信誉考核工作, 县级以上人民政府交通主管部门负责组织领导本行政区域的质量信誉考核工作, 道路运输管理机构负责具体实施。

质量信誉考核指考核周期内, 对机动车维修企业的从业人员素质、安全生产、维修质量、服务质量、环境保护、遵章守纪和企业管理等七个方面进行的综合评价。

1) 信誉等级评价。机动车维修企业质量信誉考核以 1000 分为满分, 等级分别为: ①优良 (AAA), 考核得分合计 ≥ 850 ; ②合格 (AA), 考核得分合计 ≥ 700 ; ③基本合格 (A), 考核得分合计 ≥ 600 ; ④不合格 (B), 考核得分合计 < 600 。信誉评价的具体内容见表 9-1。

考核期内未发生一次死亡 1 人及以上的安全生产责任事故, 无重大、特大恶性服务质量事件是划分合格与否的分界条件。不合格企业限期整改, 整改后仍不合格将吊销经营许可资质。

表 9-1 信誉评价内容

评价项目	人员素质	安全生产	维修质量	服务质量	环境保护	遵章守纪	企业管理
考核内容	维修技术人员获取从业资格证件情况	安全生产制度实施情况及安全生产状况	质量保证体系建设和实施情况	服务公示、有责投诉次数、服务质量事件和用户满意度	环保设施设备技术状况和运用情况，三废回收处理	守法经营和违章情况	质量信誉档案建立情况、企业形象、获奖情况、连锁经营
评价分值	100	150	200	200	150	150	50

2) 质量信誉考核。机动车维修企业的质量信誉考核工作每年进行一次，周期为每年的1月1日至12月31日，考核工作在次年的3月至6月间进行。符合条件（经营须满一个完整自然年）参加考核的企业应当在每年的3月底前，根据企业的质量信誉档案对上年的质量信誉情况进行总结，向所在地县级或设区的市级道路运输管理机构申请考核，按规定提交相应的企业资料。

机动车维修企业质量信誉申请表或档案的主要内容包括：

- ① 企业基本情况，包括企业名称、法人代表名称、经营许可证件、工商执照、分公司名称及所在地、从业人员情况等。
- ② 安全生产事故记录，包括每次事故的时间、地点、事故原因、死伤人数、经济损失及处理情况。
- ③ 服务质量事件，包括每次事件的时间、原因、社会影响、通报部门或机构。
- ④ 违章经营情况，包括每次违章经营的时间、责任人、违章事实、查处机关、行政处罚和通报情况。
- ⑤ 投诉情况，包括每次投诉的投诉人、投诉内容、受理部门、投诉方式、曝光媒体名称、社会影响及处理情况。
- ⑥ 企业管理情况，包括质量信誉档案建立情况、连锁经营情况、服务人员统一标志及持证上岗情况，以及获得市厅级以上集体荣誉称号的情况。

对机动车维修企业进行质量信誉考核的基本程序：

- ① 县区级道路运输管理机构（维修管理科），对机动车维修企业报送的质量信誉材料进行核实审查，可参考企业原有的质量信誉档案，或可实地组织考查，根据各项考核指标的初步结果进行打分、初评。县级考核结果需上报设区的市级道路运输管理机构。
- ② 所得分数和初评结果，书面通知被考核的机动车维修企业。
- ③ 设区的市级道路运输管理机构将考核结果在当地的主要新闻媒体、本机构网站或本级交通主管部门网站上进行为期15天的公示。
- ④ 被考核企业或其他单位、个人对公示结果有异议的，可在公示期间向设区的市级道路运输管理机构署名书面申诉或举报。
- ⑤ 公示结束后，对有异议或被举报的企业进行调查核实处理，最终结果上报省级道路运输管理机构。
- ⑥ 省级或设区的市级道路运输管理机构于每年的6月30日前，在当地的主要新闻媒体、本机构网站或本级交通主管部门网站上公布上一年考核结果，在网站上建立查询系统。

3) 质量信誉管理。机动车维修企业是否参加过考核、考核所获等级等情况，一般在机动车维修企业经营许可证副本备注栏内有明显标注。新办机动车维修企业在第一个不完整一年的周期内，不参加考核。当企业名称、法定代表人等事项发生变更时，应在经营

许可证办理变更手续时,一并办理质量信誉管理相关手续,但原等级不变。

信誉考核连续三年获得 AAA 级的机动车维修企业,在许可证有效期满后申请继续经营的,原经办机构可直接办理换证。其在以特许经营、品牌连锁等形式扩大维修网点时,可享用原企业的信誉等级。企业在市场上可使用其质量信誉等级进行新闻宣传或从事相关的商业活动。道路运输管理机构可根据企业等级的高低,推荐企业参与政府采购招标、重大事故车维修,加入全国机动车道路维修救援网络等,引导托修车辆的单位和个人优先选择质量信誉等级高的机动车维修企业。

对有下列情形之一的企业,其年度质量信誉等级评为 B 级:①不按要求参加考核,或不按要求提供考核材料,且不按要求补办的;②在考核中弄虚作假、隐瞒情况或提供虚假材料的;③未按要求建立质量信誉档案,或在考核过程中不配合,导致该工作无法进行的。



3. 与公安局特行科相关的管理要求有哪些

汽车维修行业在过去很长一段时间内,曾属于与酒店、旅馆、印刷、修锁等同类的公共场所特种行业。自 1998 年国务院办公厅印发的交通部“三定”方案(国办发[1998]67 号)中,明确了“负责道路运输、汽车维修市场、汽车驾驶学校和驾驶员培训工作的行业管理”是交通部的主要职责之一后,汽车维修行业便不再属于特种行业。因此,汽修企业无论在开业申请时,还是日常运营中,均无需再办理、审验公安局特种行业许可证手续,其相应管理职能统由交通运输管理部门担当。

然而,目前的汽修企业日常管理中,仍有与各地县公安局相关的内容。各地县公安局对汽修业施行的监督工作,主要依据 1999 年 3 月颁布的《机动车修理业、报废机动车回收业治安管理办法》(公安部令第 38 号),其中明确了“对机动车修理企业和个体工商户、报废机动车回收企业的治安管理,由所在地市、县公安局、城市公安分局负责”。

笔者将汽修企业在经营中与公安局相关的管理工作归纳如下:

1) 企业法定代表人或经营负责人是企业的治安责任人,其担负的责任不得因承包、租赁经营等原因转移给他人。承包、租赁经营责任人在承包、租赁期间同时承担规定的治安责任。在工作中应履行的义务有:①制订并落实各项治安防范制度;②发现可疑情况和盗窃、抢劫、销赃等违法犯罪线索及时报告公安机关;③监督做好查验、登记工作;④对公安机关检查发现的治安隐患及时改正。

2) 严禁利用机动车修理业进行走私、销赃等违法犯罪活动,接修车辆时必须建立承修登记、查验制度,并接受公安机关的检查。承修机动车应如实登记下列项目:①按照机动车行驶证项目登记送修车辆的号牌、车型、发动机号码、车架号码、厂牌型号、车身颜色;②车主名称或姓名、送修人姓名和居民身份证号码或驾驶证号码;③修理项目(事故车辆应详细登记修理部位);④送修时间、收车人姓名。以北京市为例,目前采用的是将上述信息录入计算机公安信息联网系统。

3) 机动车修理企业和个体工商户承修更换发动机或车身(架)、改装车型、改变车身颜色等项目的,必须查验公安交通管理部门出具的机动车变更、改装审批证明。

4) 机动车修理企业和个体工商户承修车辆时,发现下列可疑情况,应立即报告当地公安机关:①证明、证件有变造、伪造痕迹的;②送修车辆与机动车行驶证或回收车辆与报废证明不符的;③车辆发动机号码、车架号码有改动痕迹或车辆有其他明显改动、破坏痕迹的;④送修人要求更改发动机号码、车架号码的;⑤公安机关查控的机动车辆;⑥交通肇事逃逸嫌疑车辆及其他可疑情况。

5) 机动车修理企业和个体工商户严禁从事下列活动:①明知是盗窃、抢劫所得机动车而予以改装、拼装、倒卖;②无公安交通管理部门出具的机动车变更、改装审批证明而更换发动机、车身(架)、改装车型、改变车身颜色;③更改发动机号码或车架号码;④回收报废机动车;⑤非法拼(组)装汽车、摩托车;⑥明知是交通肇事逃逸车辆未向公安机关报告而修理的。

6) 承修无公安交通管理部门出具的车辆变更、改装审批证明更换发动机、车身(架)、改装车型、改变车身颜色的车辆,或明知是交通肇事逃逸车辆未向公安机关报告而修理的,对机动车修理企业和个体工商户处5000元以上,30000元以下罚款;对前款机动车修理企业直接负责的主管人员和其他直接责任人员处警告或2000元以下罚款。

7) 对更改发动机号码、车架号码的机动车修理企业和个体工商户≥处5000元以上,30000元以下罚款;对机动车修理企业直接负责的主管人员和其他直接责任人员处警告或2000元以下罚款,构成犯罪的依法追究刑事责任。

8) 机动车修理企业和个体工商户明知是盗窃、抢劫所得的机动车而予以拆解、改装、拼装、倒卖的,对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员依照国家有关规定追究刑事责任;尚不构成犯罪的,依照《中华人民共和国治安管理处罚条例》予以处罚。对协助公安机关查获违法犯罪分子做出显著成绩的单位和个人,由公安机关给予表彰。



4. 与环保局相关的管理要求有哪些

各类汽修企业,在生产中不可避免地会产生噪声、固体废弃物、废水、废气等,这些均会对环境产生不利影响。因此,在项目申办和日后经营过程中,按照国家有关环保法规及所在地地方法规,汽修企业须接受环保部门从立项审批到日常监督的全过程管理。

在此过程中,环保部门执法工作的主要依据包括《中华人民共和国行政许可法》、《中华人民共和国环境影响评价法》、《中华人民共和国环境保护法》、《中华人民共和国大气污染防治法》、《中华人民共和国水污染防治法》、《中华人民共和国固体废物污染环境防治法》、《中华人民共和国环境噪声污染防治法》、《中华人民共和国水污染防治法》实施细则、《建设项目环境保护管理条例》等。

根据发展要求,各地区还可能有些级别不同、数目不同的地方环保法规,如水源、河道、自来水厂、特殊区域的环境保护规定等,在实施管理时一并兼顾。

(1) 项目审批

根据《机动车维修管理规定》和《汽车维修业开业条件》中的相关条款,环保审批是汽修企业开业审批的必要条件之一。审批的程序为:向项目辖区环保部门提出申请→委托

具备相应资质的单位进行环评→符合条件后填报规定文件→环保部门审核出具“关于机动车维修建设项目环境影响审查的批复”文件→持批复文件（影印件）办理后续营业手续。符合各项许可条件后，申报人需填报提交的全部纸制材料有：

- a. 《××市建设项目环境管理申请登记表》；
- b. 《建设项目环境影响报告书》（简称环评报告）；
- c. 《建设项目环境影响报告书简本》；
- d. 《建设项目环境保护审批登记表》；
- e. 房屋租赁协议及房产证明复印件（如果是农村房屋，须提交乡镇政府或相关部门出具的房屋用途证明文件）；
- f. 新办企业持工商局出具的“企业名称预先核准通知书”，不涉及新办工商执照的拟建项目持原工商营业执照副本复印件；
- g. 拟建项目所处地理位置图（要标出拟建项目周围最近的建筑物名称及距该拟建项目的距离，要求计算机绘制）；
- h. 拟建项目经营场所平面图（要求计算机绘制）；
- i. 法人身份证复印件（或法人委托书及被委托人身份证复印件）；
- j. 位于水源防护区内的拟建项目，须提交市政管理部门出具的具有市政排水设施的证明文件（或自来水集团出具的水费发票复印件）。

特殊区域特殊项目，中外合资、外商独资企业，及核准类项目，建设单位需提供书面说明；备案类项目需提交发改委或经信委发出的备案文件（如不能提供，建设单位要就此问题进行书面说明）。审批完成时间：编制报告书（复杂）程序为60个工作日，编制报告表（一般）程序为30个工作日，填报登记表（简易）程序为15个工作日，各地情况存在一定差异。应注意的是，提交的书面材料须一律使用A4纸，申报材料一式一份。企业做好底档留存，以保障日后上报有关事项的信息连续性。

（2）日常监管

环保部门出具的“关于机动车维修建设项目环境影响审查的批复”文件中，一般会对主要注意事项予以明确：①该项目准确的地理位置、占地面积、建筑面积、投资数额；②经营范围，如汽车维修等；③审批依据及有关的环保法律、法规、规章及标准；④喷烤漆房气体排放要求、排气筒高度；⑤固体废弃物回收利用，不得随意处置；⑥污水须经处理后排入市政管网，排放标准；⑦生产过程中产生的废油、废漆要回收处理；⑧采取隔声降噪措施，不得扰民，噪声排放符合区域标准；⑨未注明事项以环评为依据；⑩及时办理验收，验收合格后方可正式运行。

开业运行后，企业应注意按照要求及时办理项目验收，这是最易被忽略的问题。办理的程序：持环保部门原审批的《关于××企业机动车维修建设项目环境影响审查的批复》→填报《建设项目竣工环境保护验收申请》、《建设项目竣工环境保护验收申请登记卡》、《建设项目竣工环境保护“三同时”验收登记表》等材料→按要求网上提交申请或直接到受理窗口提交申请材料→受理后现场验收→合格后环保部门出具验收批复并通知企业领取。现场验收后，企业要及时对不合格项进行整改，直至最终通过。

以上工作中，企业一般须准备和提交的全部材料包括：

- a. “建设项目环保审批批复”复印件一份。

b. 由有资质单位出具的检测报告复印件一份（检测报告数据的有效期为 6 个月）。

c. 按报告书、报告表类型审批的建设项目，须提交建设项目竣工环境保护验收申请一份（加盖公章）；按登记表类型审批的建设项目，需提交建设项目竣工环境保护验收申请登记卡一份（加盖公章）；报告书项目须另提交由有资质单位出具的验收调查报告一份。

d. 建设项目竣工环境保护“三同时”验收登记表一份（加盖公章）。

e. 工商营业执照（副本）复印件一份。

f. 危险废物处理协议复印件一份。

g. 废水排入防渗池的建设项目，须提交废水清运协议复印件一份。

h. 废水排入村内污水管网的建设项目，须提交污水处理厂处理证明一份。

i. 由代理公司代办的建设项目，须提交授权委托书及受委托人身份证复印件各一份。

上述材料提交且审定合格后，环保部门从受理之日起 30 日内做出查勘批复。验收合格并取得验收批复后，企业方可正式运行。

日常经营中，企业需对环保规定中涉及的设备和有关事项加强管理，具体工作有：

① 烤漆房按时更换通风过滤棉和排气活性炭，定期保养并留存记录，每年由有资质的单位进行一次气体排放检测，出具检测报告备查。

② 拟定危险废物产生计划，建立并公示危险废物管理制度，按照规定与有资质进行危险废物处置的单位订立处理协议，留存处置单据备查。

③ 企业应设立危废物存放专用场所并悬挂专用标识，指定专人负责管理和处置，教育全体员工增强环保意识，配合环保管理。对火灾、泄漏等突发情况应设置应急预案，事后应妥善处理。

④ 环保部门召集的各种工作会议应积极参加，应向员工及时传达环保文件及法规，并认真落实。

⑤ 有关环保管理的各种文件资料，行政部门应建立专项管理文件夹（库），并保持其连续性和完整性。

总之，做好环保工作，既是国家法律法规的要求，也是企业应尽的义务，更是企业经营者社会责任感的体现。



5. 与企业劳资管理相关的法律法规有哪些

（1）招聘员工及员工入职

1) 有关招聘员工的规定。《中华人民共和国劳动合同法》（2008 年 1 月 1 日起执行，以下简称《劳动合同法》）中有下列条款。

① 第八条：用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。

② 第九条：用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要

求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物。

③ 第八十四条：用人单位违反本法规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚。

用人单位违反本法规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人 500 元以上，2000 元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

劳动者依法解除或者终止劳动合同，用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，依照前款规定处罚。

④ 第九十一条：用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

2) 有关确认劳动关系的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第七条：用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备案。

② 第十条：建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。



管理心得

不少人认为只有劳动合同才能证明劳动者与企业间确立了劳动关系，而事实上，员工名册、工牌饭卡、工作证、考勤记录、会议培训签到记录、工作业绩记录、工资条、劳动保险缴纳记录、工作往来邮件、出差票据、同事证明等与工作有关的证据，在法律上均被认为是劳动者与企业间确立劳动关系的事实依据。

3) 有关订立劳动合同的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第十一条：用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。

② 第十二条：劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

③ 第十三条：固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。

④ 第十四条：无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

a. 劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

b. 用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

c. 连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

⑤ 第十五条：以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成作为合同期限的劳动合同。用人单位与劳动者协商一致，可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

⑥ 第八十二条：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

另外，《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中还有以下条款。

① 第五条：自用工之日起一个月内，经用人单位书面通知后，劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，无需向劳动者支付经济补偿，但是应当依法向劳动者支付其实际工作时间的劳动报酬。

② 第六条：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付二倍的工资，并与劳动者补订书面劳动合同；劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，并依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿。

前款规定的用人单位向劳动者每月支付二倍工资的起算时间为用工之日起满一个月的次日，截止时间为补订书面劳动合同的前一日。

③ 第七条：用人单位自用工之日起满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自用工之日起满一个月的次日至满一年的前一日应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付二倍的工资，并视为自用工之日起满一年的当日已经与劳动者订立无固定期限劳动合同，应当立即与劳动者补订书面劳动合同。



案例

员工L受聘某公司担任人力资源部经理，入职时双方签订一年期劳动合同。合同到期后，双方均同意终止，且公司依法支付了L终止劳动合同的经济补偿金。但L离职不久后，起诉要求公司支付未签订书面劳动合同的二倍工资差额。

法院经审理认为，该公司向法院提交的文件接收清单显示，L曾收到公司送达的与其本人签署的劳动合同文本。现其否认签过合同，但又不能就清单中的签字做出合理解释。另外，其也未能提供本人留存的劳动合同书，以推翻公司提供的劳动合同复印件之内容，应承担不利的法律后果。同时，考虑到L的工作职责包括保管公司留存的劳动合同，不排除其将该合同原件带走的可能。综上，法院对公司提交的劳动合同复印件予以采信，而驳回了L的诉求。

法律通过规定用人单位支付二倍工资的形式，强化了用人单位与劳动者订立书面劳动合同的法律责任。即用人单位如未能履行与劳动者签订书面劳动合同的法定义务，在未签期限内应当向劳动者每月支付二倍的工资。而个别人受利益驱使，采取拖延签订合同、盗取单位保管的合同文本等方式，企图通过法律诉讼获取二倍工资差额的行为，也是无法得到法律支持的。而用人单位避免因此受损的最有效方法，就是依法与劳动者签订劳动合同。

4) 员工享有的权利义务。《劳动合同法》中的第四条规定：用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制订、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

5) 劳动合同条款及保管。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第十六条：劳动合同由用人单位与劳动者协商一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

② 第十七条：劳动合同应当具备以下条款。

- a. 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- b. 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- c. 劳动合同期限；
- d. 工作内容和工作地点；
- e. 工作时间和休息休假；
- f. 劳动报酬；
- g. 社会保险；
- h. 劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- i. 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

③ 第八十一条：用人单位提供的劳动合同文本未载明本法规定的劳动合同必备条款或者用人单位未将劳动合同文本交付劳动者的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。



案例

某公司员工W在年底时与公司协议解除了劳动合同，但公司拒绝支付其年终奖金，经劳动仲裁委判定，要求公司支付，该公司不服诉至法院。法院审理认为，该公司曾通过邮件方式确认W年度奖金的数额和发放时间，应系双方对年度奖金之约定。虽然该公司主张奖金为拟发数，并强调公司经营效益不佳故未向员工发放，但未就上述事实与员工达成一致，据此应按照原约定予以兑现。

企业年终奖设定的初衷是为了鼓励对企业忠诚度高的员工，同时也是对员工工作一年的奖励。有些企业将其写入企业员工手册或劳动合同，也有些企业仅以领导口头承诺的形式呈现。员工通常也将年终奖视作自己应得的报酬。但企业若没有明确定义发放条件和标准，则发生诉讼纠纷后，法院只能依照企业的相关规（约）定和法律原则，进行个案判定。

6) 员工试用期限及规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第十九条：劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

② 第二十条：劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

③ 第二十一条：在试用期中，除劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形外，用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明理由。

④ 第八十三条：用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

7) 保密限制的法律规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第二十三条：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。

对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

② 第二十四条：竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同

类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

(2) 在职员工管理

1) 劳动合同效力的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第二十六条：下列劳动合同无效或者部分无效。

a. 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

b. 用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；

c. 违反法律、行政法规强制性规定的。

对劳动合同的无效或者部分无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

② 第二十七条：劳动合同部分无效，不影响其他部分效力的，其他部分仍然有效。

③ 第二十八条：劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

④ 第八十六条：劳动合同依照本法第二十六条规定被确认无效，给对方造成损害的，有过错的一方应当承担赔偿责任。

2) 劳动合同履行的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第二十九条：用人单位与劳动者应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

② 第三十条：用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。

用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。

③ 第三十一条：用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

④ 第三十二条：劳动者拒绝用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同。劳动者对危害生命安全和身体健康的劳动条件，有权对用人单位提出批评、检举和控告。

3) 劳动合同变更的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第三十三条：用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不影响劳动合同的履行。

② 第三十四条：用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。

③ 第三十五条：用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

4) 劳动报酬及支付规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第十八条：劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商；协商不成的，适用集体合同规定；没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的，实行同工同酬；没有集体合同或者集体合同未规定劳动条件等标准的，适用国家有关规定。

② 第八十五条：用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不

支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上，百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金。

- a. 未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；
- b. 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；
- c. 安排加班不支付加班费的；
- d. 解除或者终止劳动合同，未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的。

5) 加班费支付规定。《工资支付暂行规定》中有以下条款。

第十三条：用人单位在劳动者完成劳动定额或规定的工作任务后，根据实际需要安排劳动者在法定标准工作时间以外工作的，应按以下标准支付工资。

- a. 用人单位依法安排劳动者在日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 150% 支付劳动者工资；
- b. 用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动者工资；
- c. 用人单位依法安排劳动者在法定休假日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 300% 支付劳动者工资。

实行计件工资的劳动者，在完成计件定额任务后，由用人单位安排延长工作时间的，应根据上述规定的原则，分别按照不低于其本人法定工作时间计件单价的 150%、200%、300% 支付其工资。

经劳动行政部门批准实行综合计算工时工作制的，其综合计算工作时间超过法定标准工作时间的部分，应视为延长工作时间，并按本规定支付劳动者延长工作时间的工资。

实行不定时工时制度的劳动者，不执行上述规定。

6) 减发、克扣、拖欠支付规定。《工资支付暂行规定》中有以下条款。

① 第十五条：用人单位不得克扣劳动者工资。有下列情况之一的，用人单位可以代扣劳动者工资。

- a. 用人单位代扣代缴的个人所得税；
- b. 用人单位代扣代缴的应由劳动者个人负担的各项社会保险费用；
- c. 法院判决、裁定中要求代扣的抚养费、赡养费；
- d. 法律、法规规定可以从劳动者工资中扣除的其他费用。

② 第十六条：因劳动者本人原因给用人单位造成经济损失的，用人单位可按照劳动合同的约定要求其赔偿经济损失。经济损失的赔偿，可从劳动者本人的工资中扣除。但每月扣除的部分不得超过劳动者当月工资的 20%。若扣除后的剩余工资部分低于当地月最低工资标准，则按最低工资标准支付。

③ 第十八条：各级劳动行政部门有权监察用人单位工资支付的情况。用人单位有下列侵害劳动者合法权益行为的，由劳动行政部门责令其支付劳动者工资和经济补偿，并可责令其支付赔偿金。

- a. 克扣或者无故拖欠劳动者工资的；
- b. 拒不支付劳动者延长工作时间工资的；
- c. 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的。

经济补偿和赔偿金的标准，按国家有关规定执行。

④ 第十九条：劳动者与用人单位因工资支付发生劳动争议的，当事人可依法向劳动争

议仲裁机关申请仲裁。对仲裁裁决不服的,可以向人民法院提起诉讼。

7) 员工带薪年假规定。《职工带薪年休假条例》中有以下条款。

① 第二条:机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作1年以上的,享受带薪年假(以下简称年休假)。单位应当保证职工享受年休假。职工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

② 第三条:职工累计工作已满1年不满10年的,年休假5天;已满10年不满20年的,年休假10天;已满20年的,年休假15天。

国家法定节假日、休息日不计入年休假的假期。

③ 第四条:职工有下列情形之一的,不享受当年的年休假。

- a. 职工依法享受寒暑假,其休假天数多于年休假天数的;
- b. 职工请事假累计20天以上且单位按照规定不扣工资的;
- c. 累计工作满1年不满10年的职工,请病假累计2个月以上的;
- d. 累计工作满10年不满20年的职工,请病假累计3个月以上的;
- e. 累计工作满20年以上的职工,请病假累计4个月以上的。

④ 第五条:单位根据生产、工作的具体情况,并考虑职工本人意愿,统筹安排职工年休假。

年休假在1个年度内可以集中安排,也可以分段安排,一般不跨年度安排。单位因生产、工作特点确有必要跨年度安排职工年休假的,可以跨1个年度安排。

单位确因工作需要不能安排职工休年休假的,经职工本人同意,可以不安排职工休年休假。对职工应休未休的年休假天数,单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。

⑤ 第七条:单位不安排职工休年休假又不依照本条例规定给予年休假工资报酬的,由县级以上地方人民政府人事部门或者劳动保障部门依据职权责令限期改正;对逾期不改正的,除责令该单位支付年休假工资报酬外,单位还应当按照年休假工资报酬的数额向职工加付赔偿金;对拒不支付年休假工资报酬、赔偿金的,属于公务员和参照公务员法管理的人员所在单位的,对直接负责的主管人员以及其他直接责任人员依法给予处分;属于其他单位的,由劳动保障部门、人事部门或者职工申请人民法院强制执行。

⑥ 第八条:职工与单位因年休假发生的争议,依照国家有关法律、行政法规的规定处理。

8) 员工培训费用的规定。《劳动合同法》中的第二十二条规定:用人单位为劳动者提供专项培训费用,对其进行专业技术培训的,可以与该劳动者订立协议,约定服务期。

劳动者违反服务期约定的,应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位与劳动者约定服务期的,不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中的第十六条规定:劳动合同法第二十二条第二款规定的培训费用,包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。

9) 工伤认定及善后规定。《工伤认定办法》中有以下条款。

① 第六条:提出工伤认定申请应当填写《工伤认定申请表》,并提交下列材料。

a. 劳动、聘用合同文本复印件或者与用人单位存在劳动关系（包括事实劳动关系）、人事关系的其他证明材料；

b. 医疗机构出具的受伤后诊断证明书或者职业病诊断证明书（或者职业病诊断鉴定书）。

② 第八条：社会保险行政部门收到工伤认定申请后，应当在 15 日内对申请人提交的材料进行审核，材料完整的，作出受理或者不予受理的决定；材料不完整的，应当以书面形式一次性告知申请人需要补正的全部材料。社会保险行政部门收到申请人提交的全部补正材料后，应当在 15 日内作出受理或者不予受理的决定。

社会保险行政部门决定受理的，应当出具《工伤认定申请受理决定书》；决定不予受理的，应当出具《工伤认定申请不予受理决定书》。

③ 第十七条：职工或者其近亲属认为是工伤，用人单位不认为是工伤的，由该用人单位承担举证责任。用人单位拒不举证的，社会保险行政部门可以根据受伤害职工提供的证据或者调查取得的证据，依法作出工伤认定决定。

④ 第十八条：社会保险行政部门应当自受理工伤认定申请之日起 60 日内作出工伤认定决定，出具《认定工伤决定书》或者《不予认定工伤决定书》。

⑤ 第十九条：《认定工伤决定书》应当载明下列事项。

a. 用人单位全称；

b. 职工的姓名、性别、年龄、职业、身份证号码；

c. 受伤害部位、事故时间和诊断时间或职业病名称、受伤害经过和核实情况、医疗救治的基本情况和诊断结论；

d. 认定工伤或者视同工伤的依据；

e. 不服认定决定申请行政复议或者提起行政诉讼的部门和时限；

f. 作出认定工伤或者视同工伤决定的时间。

《不予认定工伤决定书》应当载明下列事项。

a. 用人单位全称；

b. 职工的姓名、性别、年龄、职业、身份证号码；

c. 不予认定工伤或者不视同工伤的依据；

d. 不服认定决定申请行政复议或者提起行政诉讼的部门和时限；

e. 作出不予认定工伤或者不视同工伤决定的时间。

《认定工伤决定书》和《不予认定工伤决定书》应当加盖社会保险行政部门工伤认定专用印章。

《工伤保险条例》中有以下条款。

① 第十四条：职工有下列情形之一的，应当认定为工伤。

a. 在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；

b. 工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的；

c. 在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；

d. 患职业病的；

e. 因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；

f. 在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的；

g. 法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

② 第十五条：职工有下列情形之一的，视同工伤。

a. 在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在 48 小时之内经抢救无效死亡的；

b. 在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；

c. 职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。

职工有前款第 a 项、第 b 项情形的，按照本条例的有关规定享受工伤保险待遇；职工有前款第 c 项情形的，按照本条例的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中第二十三条规定：用人单位依法终止工伤职工的劳动合同的，除依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿外，还应当依照国家有关工伤保险的规定支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

(3) 员工离职善后

1) 用人单位解除合同规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第三十九条：劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同。

a. 在试用期间被证明不符合录用条件的；

b. 严重违反用人单位的规章制度的；

c. 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

d. 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

e. 因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；

f. 被依法追究刑事责任的。

② 第四十条：有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。

a. 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

b. 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

c. 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

③ 第四十一条：有下列情形之一，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员。

a. 依照企业破产法规定进行重整的；

b. 生产经营发生严重困难的；

c. 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；

d. 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

裁减人员时，应当优先留用下列人员。

a. 与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；

- b. 与本单位订立无固定期限劳动合同的；
- c. 家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

用人单位依照本条第一款规定裁减人员，在六个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。

④ 第八十七条：用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中的第二十五条规定：用人单位违反劳动合同法的规定解除或者终止劳动合同，依照劳动合同法第八十七条的规定支付了赔偿金的，不再支付经济补偿。赔偿金的计算年限自用工之日起计算。



案例

员工Y与某单位签订了三年劳动合同。工作第三年春节过后合同到期，且Y没有任何过错，但单位以效益不好为由，不再续签合同。在此情况下，根据《劳动合同法》规定，固定期限的劳动合同到期，除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同、劳动者不同意续订的情形外，终止劳动合同的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿金。每工作一年支付一个月工资的经济补偿金，月工资按终止合同前12个月平均数计算。

2) 劳动者解除合同规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第三十六条：用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

② 第三十七条：劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

③ 第三十八条：用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同。

- a. 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- b. 未及时足额支付劳动报酬的；
- c. 未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
- d. 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- e. 因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；
- f. 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

④ 第九十条：劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中的第二十六条规定：用人单位与劳动者约定了服务期，劳动者依照劳动合同法第三十八条的规定解除劳动合同的，不属于违反服务期的约定，用人单位不得要求劳动者支付违约金。

有下列情形之一的，用人单位与劳动者解除约定服务期的劳动合同的，劳动者应当按照劳动合同的约定向用人单位支付违约金。

- a. 劳动者严重违反用人单位的规章制度的；
- b. 劳动者严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

- c. 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系,对完成本单位的工作任务造成严重影响,或者经用人单位提出,拒不改正的;
- d. 劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的;
- e. 劳动者被依法追究刑事责任的。



案例

员工乙入职某公司,双方约定工资为2800元/月,公司未给其缴纳社会保险。后乙因家中有事,向公司提出辞职,并要求结算当月工资。该公司同意其离职,但要求乙先签一份解除劳动关系协议书,否则不予支付当月工资。公司草拟的协议书载有“双方经协商于××年××月××日解除劳动关系,甲方一次性向乙方支付××年××月份工资,其他各项费用已按合同要求全部实际结清,双方再无争议。”条款,迫于无奈,乙签了字。

事后乙了解到,依据相关法律规定,公司还有未休带薪年假工资及劳动保险应予解决,遂向法院起诉。法院审理认为,虽然协议书载有“其他各项费用已按合同要求全部实际结清,双方再无争议”条款,但并未体现该公司就带薪年假、劳动保险与乙进行协商并已解决。另外,用人单位具有管理上的优势地位,协议文本由其提供,并要求劳动者签字。劳动者出于无奈或文化、法律知识的欠缺,公司也未能证实就上述条款提请劳动者注意。因此,法院采纳乙的主张,认定协议书条款有失公平并予以撤销,判决该公司向乙支付相关报酬。

现实中,常有个别企业利用自身优势,以结算工资、开具证明等为条件,利用劳动者文化程度低、法律意识薄弱等,要求劳动者签署包含“所有纠纷一次性解决”“各项费用已全部结清”等条款的离职协议书,侵害劳动者合法权益。

3) 不得解除劳动合同的情形。《劳动合同法》中的第四十二条规定:劳动者有下列情形之一的,用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同。

- a. 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查,或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的;
- b. 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的;
- c. 患病或者非因工负伤,在规定的医疗期内的;
- d. 女职工在孕期、产期、哺乳期的;
- e. 在本单位连续工作满十五年,且距法定退休年龄不足五年的;
- f. 法律、行政法规规定的其他情形。

4) 劳动合同终止的情形。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第四十四条:有下列情形之一的,劳动合同终止。

- a. 劳动合同期满的;
- b. 劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的;
- c. 劳动者死亡,或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的;
- d. 用人单位被依法宣告破产的;
- e. 用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的;
- f. 法律、行政法规规定的其他情形。

② 第四十五条:劳动合同期满,有本法第四十二条规定情形之一的,劳动合同应当续

延至相应的情形消失时终止。但是,本法第四十二条第二项规定丧失或者部分丧失劳动能力劳动者的劳动合同的终止,按照国家有关工伤保险的规定执行。

5) 经济补偿支付的规定。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第四十六条:有下列情形之一的,用人单位应当向劳动者支付经济补偿。

- a. 劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的;
- b. 用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的;
- c. 用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的;
- d. 用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的;
- e. 除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同,劳动者不同意续订的情形外,依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的;
- f. 依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的;
- g. 法律、行政法规规定的其他情形。

② 第四十八条:用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同,劳动者要求继续履行劳动合同的,用人单位应当继续履行;劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的,用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。



案例

某企业因场地转让可获得可观收益而将旗下4S店停业。停业伊始,主管领导告知员工企业以后还准备更换特约品牌后继续营业,愿意等的人可以继续留用,但每月只发基本工资(底薪),而不愿等的人要自己辞职。显然,该企业企图用这种“软办法”逃避安置责任、省掉经济补偿。这一举动引发了大部分员工的不满情绪,甚至导致了一些冲突,最糟糕的是,这间接使很多客户也对该企业失去了信任。最后,事情以该企业“灰溜溜”地按劳动法规和劳动合同支付给每个员工相应的经济补偿金而告终。这一“曲折”的案例,是值得每一个企业经营者引以为戒的。

6) 经济补偿支付办法。《劳动合同法》中的第四十七条规定:经济补偿按劳动者在本单位工作的年限,每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的,按一年计算;不满六个月的,向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的,向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付,向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》中的第二十七条规定:劳动合同法第四十七条规定的经济补偿的月工资按照劳动者应得工资计算,包括计时工资或者计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的,按照当地最低工资标准计算。劳动者工作不满12个月的,按照实际工作的月数计算平均工资。

7) 经济补偿个税的规定。《财政部、国家税务总局关于个人与用人单位解除劳动关系取得的一次性补偿收入征免个人所得税问题的通知》中明确:

① 个人因与用人单位解除劳动关系而取得的一次性补偿收入(包括用人单位发放的经

经济补偿金、生活补助费和其他补助费用),其收入在当地上年职工平均工资3倍数额以内的部分,免征个人所得税;超过的部分按照《国家税务总局关于个人因解除劳动合同取得经济补偿金征收个人所得税问题的通知》(国税发[1999]178号)的有关规定,计算征收个人所得税。

② 个人领取一次性补偿收入时,按照国家和地方政府规定的比例实际缴纳的住房公积金、医疗保险费、基本养老保险费、失业保险费,可以在计征其一次性补偿收入的个人所得税时予以扣除。

③ 企业依照国家有关法律规定宣告破产,企业职工从该破产企业取得的一次性安置费收入,免征个人所得税。

8) 劳动关系终止办理。《劳动合同法》中有下列条款。

① 第五十条:用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明,并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。

劳动者应当按照双方约定,办理工作交接。用人单位依照本法有关规定应当向劳动者支付经济补偿的,在办结工作交接时支付。

用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本,至少保存二年备查。

② 第八十九条:用人单位违反本法规定未向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明,由劳动行政部门责令改正;给劳动者造成损害的,应当承担赔偿责任。

9) 劳动争议的解决途径。《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》中有下列条款。

① 第二条:中华人民共和国境内的用人单位与劳动者发生的下列劳动争议,适用本法。

- a. 因确认劳动关系发生的争议;
- b. 因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议;
- c. 因除名、辞退和辞职、离职发生的争议;
- d. 因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议;
- e. 因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议;
- f. 法律、法规规定的其他劳动争议。

② 第五条:发生劳动争议,当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后不履行的,可以向调解组织申请调解;不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁;对仲裁裁决不服的,除本法另有规定的外,可以向人民法院提起诉讼。

③ 第六条:发生劳动争议,当事人对自己提出的主张,有责任提供证据。与争议事项有关的证据属于用人单位掌握管理的,用人单位应当提供;用人单位不提供的,应当承担不利后果。

④ 第七条:发生劳动争议的劳动者一方在十人以上,并有共同请求的,可以推举代表参加调解、仲裁或者诉讼活动。

⑤ 第九条:用人单位违反国家规定,拖欠或者未足额支付劳动报酬,或者拖欠工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的,劳动者可以向劳动行政部门投诉,劳动行政部门应当依法处理。

⑥ 第十二条:当事人申请劳动争议调解可以书面申请,也可以口头申请。口头申请的,调解组织应当当场记录申请人基本情况、申请调解的争议事项、理由和时间。

⑦ 第十四条:经调解达成协议的,应当制作调解协议书。调解协议书由双方当事人签

名或者盖章，经调解员签名并加盖调解组织印章后生效，对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。

自劳动争议调解组织收到调解申请之日起十五日内未达成调解协议的，当事人可以依法申请仲裁。

⑧ 第十六条：因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金事项达成调解协议，用人单位在协议约定期限内不履行的，劳动者可以持调解协议书依法向人民法院申请支付令。人民法院应当依法发出支付令。

⑨ 第二十三条：与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人，可以申请参加仲裁活动或者由劳动争议仲裁委员会通知其参加仲裁活动。

⑩ 第二十四条：当事人可以委托代理人参加仲裁活动。委托他人参加仲裁活动，应当向劳动争议仲裁委员会提交有委托人签名或者盖章的委托书，委托书应当载明委托事项和权限。

⑪ 第二十七条：劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。

前款规定的仲裁时效，因当事人一方向对方当事人主张权利，或者向有关部门请求权利救济，或者对方当事人同意履行义务而中断。从中断时起，仲裁时效期间重新计算。

因不可抗力或者有其他正当理由，当事人不能在本条第一款规定的仲裁时效期间申请仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算。

劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受本条第一款规定的仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起一年内提出。

⑫ 第二十八条：申请人申请仲裁应当提交书面仲裁申请，并按照被申请人人数提交副本。

仲裁申请书应当载明下列事项。

a. 劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务；

b. 仲裁请求和所根据的事实、理由；

c. 证据和证据来源、证人姓名和住所。

书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动争议仲裁委员会记入笔录，并告知对方当事人。

⑬ 第二十九条：劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起五日内，认为符合受理条件的，应当受理，并通知申请人；认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。对劳动争议仲裁委员会不予受理或者逾期未作出决定的，申请人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

⑭ 第三十条：劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请后，应当在五日内将仲裁申请书副本送达被申请人。

被申请人收到仲裁申请书副本后，应当在十日内向劳动争议仲裁委员会提交答辩书。劳动争议仲裁委员会收到答辩书后，应当在五日内将答辩书副本送达申请人。被申请人未提交答辩书的，不影响仲裁程序的进行。

⑮ 第三十五条：仲裁庭应当在开庭五日前，将开庭日期、地点书面通知双方当事人。当事人有正当理由的，可以在开庭三日前请求延期开庭。是否延期，由劳动争议仲裁委员

会决定。

⑩ 第三十八条：当事人在仲裁过程中有权进行质证和辩论。质证和辩论终结时，首席仲裁员或者独任仲裁员应当征询当事人的最后意见。

⑪ 第三十九条：当事人提供的证据经查证属实的，仲裁庭应当将其作为认定事实的根据。

劳动者无法提供由用人单位掌握管理的与仲裁请求有关的证据，仲裁庭可以要求用人单位在指定期限内提供。用人单位在指定期限内不提供的，应当承担不利后果。

⑫ 第四十三条：仲裁庭裁决劳动争议案件，应当自劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起四十五日内结束。案情复杂需要延期的，经劳动争议仲裁委员会主任批准，可以延期并书面通知当事人，但是延长期限不得超过十五日。逾期未作出仲裁裁决的，当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

仲裁庭裁决劳动争议案件时，其中一部分事实已经清楚，可以就该部分先行裁决。

⑬ 第四十四条：仲裁庭对追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的案件，根据当事人的申请，可以裁决先予执行，移送人民法院执行。

仲裁庭裁决先予执行的，应当符合下列条件。

- a. 当事人之间权利义务关系明确；
- b. 不先予执行将严重影响申请人的生活。

劳动者申请先予执行的，可以不提供担保。

⑭ 第四十七条：下列劳动争议，除本法另有规定的外，仲裁裁决为终局裁决，裁决书自作出之日起发生法律效力。

a. 追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准十二个月金额的争议；

b. 因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议。



我社免费提供本书所涉及的所有
汽车维修企业经营管理规范及文件。
购买本书的读者朋友，请与机械工业
出版社汽车分社联系索取下载方式。

联系电话：010-88379674
010-88379356

读者服务QQ号：591783553



电话服务

服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com
机工微博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

很多人说“汽修行业水太深”，的确，汽修属于技术性很强的服务行业，它既包括“修车的技术”，又涉及

“待人的技术”。在二十多年的职业生涯中，笔者从一个搞技术出身的空降兵，成长为汽修企业一线的职业经理人。这期间，笔者见证了改革开放给汽车行业带来的巨大变革，经历了国内汽车市场井喷式发展的辉煌十年，同时，也正在经历国家激励政策退出后，各地限牌、限购、限行政策所导致的汽修企业经营困局。近两年，国内很多地方因亏损而倒闭的汽修企业，比新开业的还多，经营管理汽修企业需要面对更繁杂且严峻的考验，这是每一个汽修企业经营者都无法回避的现实问题。身为长期在经营管理岗位摸爬滚打的“操盘手”，笔者对汽修企业生存发展所面临的问题有着切身的感受，同时，也一直在努力追寻“突出重围”的良方。

后市场竞争趋于白热化的今天，汽修企业的核心竞争力必将向管理与服务倾斜。事实已经证明，单靠粗放型的规模效益来取得竞争优势的企业逐渐凋零，仅有少数处于区域垄断地位的企业尚能存续。然而，随着服务的同质化发展，要想使企业利润不断提高，惟有完善、优化经营管理体系一条路可走。当然，无论现实多么残酷、形势多么严峻，笔者仍坚信，只要肯努力、走对路，做好汽修企业的经营管理，绝非登天之难。

策划编辑◎孟阳 / 封面设计◎马精明

读者朋友可通过以下方式与本书编辑联系

电子邮箱: fleetmeng@sina.com
联系电话: 01088379349



机械工业出版社汽车分社



机械工业出版社微信公众号

上架指导 汽车维修

ISBN 978-7-111-52846-3

ISBN 978-7-111-52846-3



9 787111 528463 >

定价: 65.00元