

汽车服务店盈利制胜丛书

- ▶ 几百场汽车终端门店培训经验的结晶
- ▶ 更接地气的实战管理方法
- ▶ 没有通篇的大道理，只需跟着学、照着做，实效即现

汽车服务店管理 制胜秘籍

李学武◎编著

汽车后市场行业专家

董鸿星、王逢铃、骆澜涛、潘丽华、杜小龙、蔡桐才

联合推荐！

汽车门店的加油站 汽车后市场的护航员



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

10余年亲身实践

服务100多家门店

几百场培训，学员近10万人

凝结成此实操手册



李学武老师微信二维码

汽车服务店盈利制胜丛书

汽车服务店管理 制胜秘籍

李学武 编著



机械工业出版社

本书是作者在10多年一线实践工作及100余场培训的经验结晶，是汽车终端店落地管理与服务盈利的制胜宝典。

本书核心内容围绕提升业绩的“四化”管理。店面的管理者如何对店面进行整体规划管理；通过整体框架管理，如何做到不增加投资、不增加人员、不减少人员而提升业绩；如何开早会、晚会、干部会议，如何进行团队、店面的经营与管理，如何宣传集客，如何追踪店面业绩展开。本书包含了店面管理的基础要素与核心要素，是汽车服务门店一线管理工作人员的实用指导手册。

图书在版编目（CIP）数据

汽车服务店管理制胜秘籍 / 李学武编著. —北京：机械工业出版社，2017.6

（汽车服务店盈利制胜丛书）

ISBN 978-7-111-57664-8

. 汽... . 李... . 汽车 - 专业商店 - 经营管理
. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 190531 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：齐福江 责任编辑：齐福江 张亚秋 王 慧

责任校对：乔荣荣 封面设计：马精明

责任印制：常天培

北京京丰印刷厂印刷

2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 12.5 印张 · 5 插页 · 199 千字

0 001—3 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-57664-8

定价：68.00 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

作者简介

李学武，香车堂培训机构创始人、首席讲师、总裁。

早期在部队工作过 10 年，从事宣传工作，离开部队后做过记者、编辑，2004 年后一直从事汽车后市场终端门店单店及连锁店管理工作，先后任大丰集团（新奇特母公司）企业报主编、新奇特店长、江苏达诚汽车俱乐部车饰部城东分公司总经理、新焦点永隆行副总经理、深圳动力快车总经理、广东百事特连锁（中国）总裁。



从管理单店面积 500 多平方米到 10000 多平方米，从管理单店月毛利 40 多万元到 200 多万元，从管理 1 个单店到 30 多个连锁店。

李学武老师近十几年来一直在终端店从事一线管理工作，并整理了一套行之有效的终端店管理经验；先后管理与托管几十家门店，为 100 多家汽车后市场终端店提供咨询服务；同时举办了几百场培训活动，接受其培训的汽车服务店老板近 10 万人。李学武老师独创的三十三步早会、十一步晚会在全国上万家终端店得到推广。

独创“汽车服务终端店现在的店怎么管”“三十三步早会”“十一步晚会”“未来的店怎么建”“如何提升店面执行力”等 40 多个课件，深受汽车服务店喜爱。

联系电话：13510150326

电子邮箱：38261124@qq.com

香车堂公司简介

香车堂以培养管理实战派人员为基础，以帮助汽车后市场企业改善经营理念、提升管理水平为宗旨，为企业提供一站式专业化和规范化的管理决策咨询和运营业务培训。

香车堂主要服务于汽车后市场，常年为汽车美容养护店、综合性汽修厂、汽车俱乐部、汽车综合一站式服务广场、渠道商、品牌商等类型企业提供管理咨询及培训服务。

目前，香车堂已经分别在北京、上海、广州、西安、西宁、苏州、温州、济南、中山、佛山、梅州等地成立香车堂培训分部。



前言

PREFACE

2003年，我从部队转业，只身前往上海，做了两年的记者、编辑，偶然的机，进入了新奇特的母公司大丰集团，担任集团的企业报、杂志的主编，同时为集团董事长定期撰写各地的经营报告，供董事长作为经营店面的参考。

在集团总部工作了三年，一半时间是跟随董事长在全国巡店，另一半时间是在总部整理出版发行企业报、杂志。在一次跟随董事长巡店的路上，董事长对我说：“学武，建议你到一线店面去，因为你当过兵，做事情比较雷厉风行，在店面工作一定更出色。”2007年11月29日，也就是回到总部的第二天，我就被派到新奇特福州鼓山店（三号店）见习管理工作。

我从洗车组擦车开始干起，一擦就是三个月，然后在机修组、轮胎组、钣喷组各工作一个月，同时兼顾着福州新奇特其他店的早会。从新奇特三号店着手整理早会，然后再整理一号店与二号店的早会，军事化早会初见端倪，从福州鼓山店拓展到福州其他店面，从福州再向全国的新奇特分店传播。目前全国有上万家终端店面在使用军事化早会，并有不同程度的创新。

2009年10月，我进入江苏达诚汽车俱乐部，担任该俱乐部总部店的总经理，着手对绩效、制度、人员、项目进行全面调整与改革。把该公司从以前的营业额考核法改变成毛利考核法，这一个小小的变动，极大地调动了员工的积极性，业绩也有了很大的提升。后来将这种考核方法在整个达诚俱乐部进行推广，沿用至今。

2011年，我被时任新焦点永隆行高管聘请，担任新焦点永隆行常务副总经理的时候，其11家门店中有9家亏损。于是，开始与时任总经理、项目经理大刀阔斧地进行改革，首先是从绩效、人的思想着手改革，狠抓公司的军事化早会、晚会、干部会议，抓工作的具体执行，调整绩效考核方案。经过3个月的整理，这9家门店转亏为

盈，从整体业绩 400 多万元，上升至 600 多万元。

2013 年，应深圳动力快车公司领导邀请，担任动力快车总经理。我刚到公司的时候，公司的业绩在 50 万元左右，我到公司第二个月业绩就增长了 40% 左右，并一直保持着。这些都是在没有增加 1 个人、没有减少 1 个人、没有增加一个项目、没有增加一分钱投资的情况下，由原班人员完成的。

2015 年，正式启动香车堂培训业务，至今，在全国进行培训达上百场，近万名老板接受过我的培训，地域涵盖北京、上海、湖南、湖北、陕西、重庆、四川、河南、甘肃、青海、山东等省市。在培训的过程中发现，现在很多终端店缺少系统的流程、缺少规范的管理、缺少合理的标准、缺少有力的执行、缺少高效的团队、缺少积极的销售……很多老板在执行的过程中，缺乏强度，缺乏力度，主要是很多老板缺乏落地能力。究其原因，是很多老板出身于洗车工、机修工、轮胎工，他们往往会做事但不善于总结，导致店面管理很难上台阶。

2015 年，我决心把我这么多年在一线的管理经验，用简单明了的形式整理出来，于是，这本书就诞生了。

2017 年，香车堂公司将与屈臣氏华刚优一步商学院展开深度合作，与创始人苏桔良先生联手为汽车门店提供优质落地培训服务，也会与智库衡通培训机构、车之健培训学院、满满传媒、九虎咨询公司等展开合作，为汽车门店提供更深入的落地培训服务。

在本书出版之际，特别感谢广东汽车用品商会、慧聪网、汽车用品报、汽车服务世界、雅森国际、九州国际、点金媒体、迪威会展、永荣广告、富邦展览等会展及媒体对本书出版的支持，同时感谢香车堂高级讲师潘剑、陈鸣、徐三军、罗永银、袁金华、吴仙水、桑永生、刘世洲、蒋春余、黄静、刘巧玲、刘大明、黄海生、赵全、魏海林、张海洋、顾成华、庞军、刘新建、林鑫旺、冯柱桥、张德宝、高文斌、吴玉平、蒋要刚、郭晨源、马盈、华雷、田才让吉、纪庆军、程灵枝、任永生、张靖等对香车堂培训事业的付出。

作 者

目录

CONTENTS

作者简介
香车堂公司简介
前言

第一章 提升业绩的四化管理/1

综述：门店倒闭主要是管理不善所致

第一节 素质军事化/2
第二节 会议规范化/5
第三节 销售全员化/8
第四节 数据透明化/13
思考题/16

第二章 三十三步早会/17

综述：慈不掌兵

第一节 早会的目的与流程/18
第二节 早会的好处/29
思考题/30

第三章 如何正确开晚会/31

综述：晚会是当天最后一项工作

第一节 晚会的目的与流程/32
第二节 晚会的好处/34
思考题/36

第四章 干部会议应该这样开/37

综述：干部会议是用来统一思想与规范管理的

第一节 干部会议的目的/38
第二节 干部会议的流程/38
思考题/45

第五章 经营与管理/47

综述：经营与管理要经常自检

第一节 如何运用好经营过程的定位/48

第二节 管理的手段有哪些/51

思考题/69

第六章 如何宣传才能集客/71

综述：发放宣传单依然是门店集客的有效手段

第一节 宣传动员/72

第二节 宣传定人/73

第三节 宣传定位/73

第四节 宣传定量/77

第五节 宣传定时/78

第六节 宣传轰炸/78

第七节 宣传回收/79

第八节 宣传评比/79

第九节 宣传政策/80

第十节 宣传奖励/81

思考题/81

第七章 如何追踪店面业绩/83

综述：业绩是设定出来的

第一节 业绩计划/84

第二节 人员计划/90

第三节 业绩整体实施/92

第四节 如何正确进行每天的销售追踪/93

思考题/94

第八章 如何制定绩效考核方案/95

综述：绩效考核指标要合理

第一节 绩效考核的目的/96

第二节 绩效考核方法分析/96

第三节 毛利考核指标的设定/97

第四节 绩效考核指标的比例/100

思考题/104

第九章 如何提高执行力/105

综述：弱者喜欢给强者设置障碍

第一节 提升执行力的流程/106

第二节 影响执行力的因素/114

第三节 打造企业执行力体系/115

第四节 执行力提升的要素/119

思考题/121

第十章 如何打造高效团队/123

综述：合作才会有团队

第一节 什么是团队/124

第二节 团队的发展阶段/126

第三节 制定共享的团队目标/130

附录/135

附录A 香车堂总裁实训班现场实训图

片欣赏/136

附录B 香车堂总裁实训班学员在微

信朋友圈的学习分享欣赏/141

附录C 李学武为品牌商、展会进行培训、主题

演讲等活动图片欣赏/145

附录D 李学武考察和培训过的企业及收的徒弟

（部分）/154

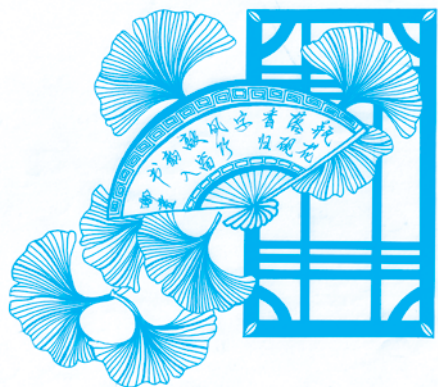
附录E 香车堂员工手册/161

附录F 香车堂班组长手册/177

附录G 香车堂提供的十二大服务/186

第一章

提升业绩的四化管理



综述：门店倒闭主要是管理不善所致

汽车后市场行业的发展前景好不好？无疑是非常好！汽车后市场的企业经营起来难不难？无疑是非常难！有一句话是这样说的：没有倒闭的行业，只有倒闭的企业。我们来看一下手机产业！15年前，我们都在用诺基亚、摩托罗拉手机，而现在，我们都在用什么手机？我们都在用苹果、华为手机。是不是应了这句话？所以，汽车服务终端店的管理者，要与时俱进，不断地学习。在实际管理过程中，要不断进行管理革新，提高服务水平。否则，企业将会失去战斗力，最终像诺基亚、摩托罗拉一样，被淘汰出局。

据多年管理经验，笔者发现一个汽车服务店最终倒闭，主要是因为管理不善导致亏损。15年前，在汽车后市场行业，只要有一个汽车维修技术人员，雇三五个员工，找间门面，支个升降机，就可以开店赚钱。而现在，不加强细节管理与服务，离倒闭就会不远。

现在必须加强管理、提升细节，否则，下一个倒闭的就是你。

本章，我们一起来探讨，汽车修理厂、汽车综合店、汽车美容店、汽车快保店等类型的终端门店的经营管理策略，并和大家分享交流自己在多年工作实践中总结出的汽车服务店提升业绩的四“化”管理。

第一节 素质军事化



店面员工素质的高低直接影响店面30%的业绩提升

从以下公司早会整理前与整理后的图片对比，我们可以看出，早会整理前的员工状态与整理后的员工状态有着明显差别。整理前的早会存在两个问题：第一，队列长短不一，第二，有的员工把手放在前面，有的背着手。而整理后的早会，我们可以看出，员工队列整齐，动作一致。

从以下公司的早会整理再到业绩的提升，在这个过程中都没有特别强调要做业绩，只是强调员工素质的培养，就间接地提升了30%以上的业绩，这就说明，员工素质的高低，会直接影响店面30%以上的业绩。



整理前的早会



整理后的早会



整理前的公司早会



整理后的公司早会



2015年4月20—22日，笔者在教来自全国的学员（店长）如何开早会



2015年4月20—22日，笔者在首届总裁实训班上，为全国学员讲解开早会的意义



不能把员工学历低作为管理上不去的借口

大家不禁要问，就几十个人的汽修店，好好修车就行了，为什么要采用军事化早会这种管理方式呢？

汽车后市场服务企业的大多数员工都是初中生、高中生、中专生，学历偏低。加之汽车后市场服务这个行业又是劳动密集型行业，所以该行业中的一些企业，很少有自己的企业精神，大多数员工都是每天按部就班地工作，缺少主动性和创造性。

在笔者担任上市公司新焦点永隆行深圳分公司常务副总经理的时候（分公司共有11家分店），每天早晨都会去其中一个店面主持早会。没有经过整理的店面早会基本就是以下状态：早上每个人散步式集中起来；然后就是店长点名，店长讲两句不痛不痒的话；最后就是解散队伍。这样的早会，基本上每次用时不会超过5分钟。

“一年之计在于春，一日之计在于晨。”每一天工作，拥有良好的精神面貌很重要，如果早上开始上班，就无精打采的，如何进入一天的工作呢？要想让员工精神饱满，必须从早会抓起，而且要实施军事化早会，训练员工的行为举止，培养员工的意志品质。

军事化早会可以磨炼员工的意志，也可以培养员工的团队合作精神。企业军事化早会既区别于传统的军事训练，又是对传统军事训练的提高与延伸，它在保留原有军事训练的正规、严格、磨炼意志力等特点的同时，将团队训练和管理培训融入其中，更加符合企业要求，更接地气。在提升员工的仪表仪态的同时，它还可使企业更注重团队合作精神，提高执行力，使每一个员工由仪表仪态到思维方式都能得到升华和提高。企业通过军事化早会，能建立一个沟通高效、执行有力的团队，并营造协调有致、配合默契的工作氛围，增强团队的凝聚力。军事化早会可让员工拥有高昂的斗志和饱满的热情，以崭新的面貌投入自己的本职工作中。

当然，企业不是军事组织，我们不能要求有部队那样的训练效果，只要能够规范管理、饱满精神就足够了。但是，不能把员工学历低作为门店管理上不去的借口。

第二节 会议规范化



2015年4月，车仆旗舰店的副店长在早会上讲故事



2013年，深圳动力快车总部店副店长在早会上主持员工学习产品知识



2014年5月18日，深圳车仆旗舰店开业前夕，美容组的组长在主持班组早会



2014年，深圳动力快车机修部主管在主持机修部班组早会



早会是每天知识传播的窗口

笔者在进入深圳动力快车担任总经理的时候，连续半个月参加总部店的早会。有一个员工在公司轮胎部门工作了三年，当时担任轮胎部主管一职，在一次开早会的时候，笔者让这位主管上来给全体员工讲解一下轮胎型号各个字符表示的意义，他支支吾吾，自说自话，脸涨得通红，讲完了，员工没有一人听明白这名主管在讲什么。

这名主管在轮胎部工作了三年，且升为主管已有一年，却从来没有在早会上讲过轮胎型号的相关知识，也就是说从来没有在早会中展示过自己的风采。其他班组情况一样，主管从来没有利用早上的黄金时间向员工们传递一些产品及专业知识。

关于早会，笔者当初入职江苏达诚汽车俱乐部、深圳新焦点永隆行汽车连锁机构时，发现大家都只是简单点个名，说几句不痛不痒的话，而且前后用时都不会超过5分钟，然后就解散队伍，等客上门。

在一次早会上，笔者对全体员工进行专业知识、产品、项目等方面的测试，结果只有本班组对本班组的产品有所了解，其他班组的员工都不了解另外班组的专业知识及产品，甚至有的员工连全公司的项目业务都不熟悉。同在一个公司，大家每天在一起工作，班组之间相隔不过几十米，可是，实际上却好像相隔千里。

在这些公司上任之初，笔者加大开早会的力度，并调整早会内容，而且在早会上穿插专业知识学习、讲故事、讲维修案例环节，让早会内容变得丰富。

当然，想改变一个公司的固有习惯，是非常艰难的事情，有的员工会自认为是老员工，什么都会，不用在早会上浪费时间，甚至有的表面上支持在早会上增加学习、总结时间，实际上却消极对待。

在笔者的主持下，经过一个月的坚持，员工由当初的消极抵触，变成认可，并积极投入其中。大家通过早会，学到了知识，实现了自我成长；同时，也改变了以往早会走形式的状况。



晚会是每天工作经验的总结

现在的汽车一站式服务终端店，都不怎么重视晚会，或者说根本不知道如何开好晚会，不知道在晚会上都要说些什么，这是店面管理者面临的一大难题。

笔者之前所任职的江苏 DC 汽车俱乐部、深圳 YLH 汽车连锁机构都不重视晚会，下班前，员工简单打扫一下卫生，就结束了一天的工作，这就造成做事虎头蛇尾。工作了一天，对当天的事情没有进行很好的总结，好的事例得不到传播，坏的维修案例得不到总结，这就造成同样的问题会重复出现，甚至多次出现。

晚会，就是在临近下班的时候由班主管及副主管主持，班组全体人员参加的会议。

召开晚会的目的是什么？是对当天的工作做一个总结。晚会到底要如何开呢，详细内容请见“第三章 如何正确开晚会”。

第三节 销售全员化

销售全员化——销售无死角。



在音响改装区，销售人员为客户介绍音响改装项目



在休息区，销售人员在跟车主进行销售沟通



销售人员在擦车岗位上跟车主沟通如何改装导航

销售全员化——实战演练。



2015年，在学车堂首届总裁实训班上，笔者在主持学员如何进行销售演练



2016年，在学车堂总裁实训班上，笔者亲自示范如何做销售



销售全员化必须让每个员工都会销售

在笔者培训、托管的几十家店面，存在一个同样的问题：店面的业绩全靠几个人在做，店长休息、销售人员请假了，店面的业绩便会直线下降。

为什么会导致这种情况的发生？就是因为店面没有注重销售全员化的培训，很多店里的员工在公司工作了好几年，从来没有向客户销售过一个产品。

记得 2016 年年初，笔者陪同深圳某连锁企业董事长去他的光明店做调研，在休息区，笔者请一名导购过来，对他说：“请把货架上的机油拿过来。”他把机油拿过来，我问道：“这是几升装的机油？”他回答不上来。

最后，我了解到，这名员工在公司工作了将近两年，连机油是几升装的都不知道，真正的原因就是这个店从来不做员工培训。这就导致了员工没有掌握销售技巧，没有掌握产品知识，也就不会有销售成果。

要想实现销售全员化，就要每个星期都安排两三个晚上进行产品知识的学习及销售演练，熟能生巧，时间长了，懂销售的员工就会越来越多，最终，每个员工都会销售，这就是销售全员化。



销售全员化必须让每个员工都能主动找客

近几年，笔者曾在多家公司任职常务副总经理、总经理，在进入这些店面的时候，发现一些共性问题：大家都是等客做业务，很少主动跟客户交流，都是客人来了，客人要做什么，我们就给客户做什么，很少主动向客户介绍店里的其他服务项目，这就造成公司在业务拓展、提供服务上不够主动，从而导致公司利益不能最大化，也不能为客户提供全方位的服务。

这里说的“等客”，是指公司的氛围整体是在等客做业务，或者说叫被动做生意。什么叫主动找客？指的是公司营造的全员销售，公司全部员工都能主动面向客户介绍公司所能提供的服务。

被动等客的案例：一位客户行车时发现轮胎缺气，客户将车开入店面，并向公司服务顾问询问补胎需要多少钱；店面轮胎组人员检查轮胎、拆下轮胎、向客户报价开单；客户认可价格，轮胎组补胎、做好动平衡，把补好的轮胎安装好；客户去收银台交补胎的费用，最后开车离开店面。

主动找客的案例：一位客户行车时发现轮胎缺气，客户把车驶入店面，向公司服务顾问询问这里补胎需要多少钱；店面轮胎组人员检查轮胎、拆下轮胎、向客户报价开单；客户认可价格，轮胎组补胎，服务顾问报好补胎的价格之后，通知机修服务顾问，应该对该车提供全车安全检查，把全车安全检查的情况填好表，留一份在车上，并及时与客户做好沟通。这时，不仅使公司的业务得到了延伸，同时也为客户提供了安全行驶的保证。

客户如果有充足的时间，服务人员还可以对该车的内饰、外观进行检查，并根据客户的需求，适当地向客户提供车外观镀膜及内饰镀膜等服务。

主动找客指南：客户的车进入店面以后，尽可能对客户的车进行全方位的检查，为客户解除后顾之忧。因为现在很多的客户对于安全的理解，都停留在车能行驶就可以的层面。所以，作为提供汽车一站式服务的地方，当客户的车进入店面的时候，店面就要对汽车提供全方位检查，把该车的所有的业务留在本店面。如果我们没有做到“找客”，当该车离开本店面后，下次很有可能就去了别的店面，也许该车接受其他店面的业务服务后，就不再与本店面联系了。

笔者在某公司任职总经理的时候，把等客做业务改变成主动找客户，公司的业绩一下子提升了 30%，而且一直保持这样的提升速度。

找客，利客户，利自己。

第四节 数据透明化



让每一个员工都能积极主动工作

目前，很多公司每个月有多少营业额（毛利），公司每个月赚多少钱，除了老板知道，其他员工一概不知。每到发工资的时候，老板也是按正常标准给员工发工资。可是每次收到工资，员工都在抱怨，我业绩做得那么好，怎么发这么一点儿工资呢？！产生抱怨的主要原因是员工不知道这工资是怎么来的。老板把这些经营数据，当作公司的机密保密起来，这无形让老板与员工之间树起了一堵墙。

笔者刚到一家公司任总经理的时候，这家公司每月业绩只有 $\times \times$ 多万元，不是很理想，每个月工资要发放近 10 万元，加上房租 10 万元，再减去产品成本 20 万元，还有水电、办公等杂七杂八的费用，应该说每个月公司基本上没有盈余，在淡季，甚至还要亏损一点。一年平均下来，基本是持平。可是每个月到发工资时，员工都在抱怨：每天都在忙业绩，我的工资怎么这么少。

该公司之前也是把经营数据当作公司的机密，对员工保密。笔者上任之初做的第一件事，就是把公司经营数据透明化，把之前几个月的经营数据摆在员工面前，让员工清楚公司的经营情况。在随后的日子里，公司及时公布每一天全店、每一个班组、每一个销售人员的业绩，让全店每一个员工都清楚地知道，今天公司有多少营业收入，毛利是多少；让每一个班组清楚地知道，今天本班组的营业收入是多少，毛利是多少。这样，员工就会积极主动地去工作。



让每一个员工都不去抱怨工作

为什么要实施透明化经营？实施透明化经营，员工会清楚地知道，这个月有多少业绩，也就知道这个月可以拿多少工资、提成。同时，也便于班组做好冲刺计划：应该在什么时间点发力冲刺，在月底如何进行业绩冲刺。

如何让班组长自觉地计划业绩，冲刺业绩？笔者的做法是首先在每个月的月初制定这个月整店指标，然后把这个指标合理分配到每一个班组，再让每一个班组把这个指标分配到每一天，分配到班组每一个人。每天晚上在班组长会议上总结当天各班组及各位营销人员做了多少业绩，总结完以后，在第二天全员早会上公布全店经营业绩及各个班组业绩。

这样员工就不会猜来猜去，就会集中精力把自己的本职工作做好，就会做到多做多得，少做少得。只要是把绩效与业绩事先做好透明化比例分配，员工无论拿多少钱，都不会有抱怨的声音，因为他们清清楚楚地知道业绩，明明白白地领取工资。同时，员工也会有归属感，把自己当作公司的人，会更努力地去创造业绩。

企业老板，如果能实施数据透明化经营，员工就再也不会抱怨了。

下面是这些年来笔者在一些汽车后市场服务终端店工作时实施四化管理的几个案例。

案例一

2011年，笔者在深圳永隆行汽车服务连锁公司分管11个店面，经过不到一年的治理，公司的月业绩就从400万元提高到650万元，并得到了很好的延续。美容项目、精品项目、汽修项目、钣喷项目、轮胎项目业绩都得到了提升，特别是美容项目，营业额从每个月40多万元，提升到140万元。

案例二

2012年3月，笔者主持并参与了永隆行深圳丹竹头店的筹建和试营业，运用四化管理，做到了该店当天、当月就赚钱，当月净赚10万元，目前该店每个月净利润依然保持在10万元左右。

案例三

2014年，笔者在担任动力快车总经理的时候，从进入公司第二个月开始，5月比4月业绩提升16.6%，6月比4月提升37.88%，7月比4月提升39.49%，8月比4月提升38.74%，6~8这三个月业绩比4月平均增长39%，6月与8月的业绩，打破了公司三年以来业绩最高纪录，也就是说打破了行业里认为的所谓的12月及1月为旺季的纪录。

做到了三长二降：营业额增长，毛利增长，净利润增长；工资与业绩、毛利比下降，成本与业绩、毛利比下降。

这五组数据是在店面没有增加一个人，没有减少一个人，没有增加一个项目，没有增加一分钱投资、由公司原班人员完成的。

笔者在管理的时候，主要运用了以下方法：

- (1) 实施班组绩效与公司效益挂钩方案，公司效益与公司全员相关联。
- (2) 提升团队凝聚力、执行力。
- (3) 增加早会、晚会，在会议上进行计划、跟踪、检查、反馈。
- (4) 找到一个公司利益与员工利益分配的平衡点。

上面讲到“四化”，那么“四化”的核心意义是什么呢？

素质军事化：磨炼意志、调整心态。

会议规范化：提升学习力。

销售全员化：培养复合型人才。

数据透明化：减少对抗、增加动力、增加盈利。

综上，汽车服务终端店提升业绩的四化管理，即素质军事化、会议规范化、销售全员化、数据透明化，各公司可根据各自的情况，灵活运用、灵活执行。

思考题

四化管理指的是哪四化？四化管理的核心是什么？

第二章

三十三步早会



综述：慈不掌兵

笔者一直认为，慈不掌兵，也一直认为，严是爱，松是害。本章讲的就是如何把汽车服务店早会开好，应该说也是“总裁实训班”的主要课程之一。笔者的教学崇尚实战、实用，就像我们的培训口号一样：“我们的培训就是进行一次革命，只做贴地面、可实战、可操作的培训。”

笔者的培训，不是空泛的理论，而是狠狠在现场进行实战训练，让各位学员跟着笔者做动作，跟着笔者进行实际体验。在教学的过程中，笔者也会在开始的时候问员工：“来学习，是想学真本领，还是来打鸡血的？”学员们都会回答：“是来学真本领的。”接着笔者又会问：“在学习过程中，怕不怕苦，怕不怕累，怕不怕脏？”员工们给笔者的答案都是：“不怕苦，不怕累，不怕脏。”就这样，三十三步实战早会在提问的环节中开始了。

本章就是讲如何把早会开好。经过调研，实际上70%的老板及店长每天都在开早会，可是员工在早会上好像什么知识也没有学到，都是开得稀里糊涂，或者说每天开得根本就不是早会，只是一个简单的点名，那什么是内容丰富的早会呢？

笔者在这么多年的终端门店管理过程中发现，管理必须严格，因为慈一定是不能掌兵的，而且会损害团队、耽误团队的成长、耽误员工的成长。

第一节 早会的目的与流程



早会的目的

1. 如何通过早会提升全店员工素质

“一年之计在于春，一天之计在于晨。”在早会上，我们要通过规范纪律、技能训练和知识分享全方位改善员工的精神面貌，提高员工素质。

2. 如何通过早会营造学习氛围

我们还可通过早会营造学习氛围。可以通过建立相互检查、监督及考核机制，让员工们更积极主动地去学习。



早会的流程

1. 第一步：放一首振奋人心的歌曲

店面值班店长或值班前台，提前15分钟到店面（比如，公司是8:30上班，那8:20一定要到公司），放晨歌。晨歌必须是有感染力的歌曲，以激发大家的工作热情。

2. 第二步：干部欢迎员工

干部要比员工早到10分钟，站在公司的入口处，跨立、背手欢迎员工。

跨立要领：当听到跨立的口令时，左脚向左跨出约一脚之长，两腿挺直，上体保持立正姿势，身体重心落于两脚之间。两手后背，左手握右手腕，拇指根部与外腰带下沿同高；右手手指并拢自然弯曲，手心向后。



干部在早会上迎接新员工

3. 第三步：员工问候干部

员工走到门口前站定，成立正姿势并鞠躬 120° 同时大声问候：“早上好！”等待干部回应结束，自行走向各自的岗位，清理卫生，等待开早会的哨声响起。

立正要领：两脚跟靠拢并齐，两脚尖向外分开约 60° ；两腿挺直；小腹微收，自然挺胸；上体正直，微向前倾；两肩要平，稍向后张；两臂自然下垂，手指并拢自然微屈，拇指尖贴于食指的第二节，中指贴于裤缝；头要正，颈要直，口要闭，下颌微收，两眼向前平视。

4. 第四步：干部回答

干部大声回答：“早上好！”

5. 第五步：放集合号

值班店长或值班前台 8:30 准时放早会的集合号。如果店面没有音响，可以用哨子代替，值班店长在 8:30 准时吹响集合哨，一般吹三下。所有人员听到集合号或集合哨，都要迅速小跑到指定地点集合。

6. 第六步：站位要求

店里不值班的店长、副店长或个子比较高的员工，率先站到每天早会的指定地点，在值班店长的左前方站定，其他人员迅速跟进站定。集合时间应该控制在 30 秒内，站好位置后，值班店长指定副店长或行政人员检查各工位、垃圾桶等卫生。

7. 第七步：整队

以部门为单位进行分列，部门主管站最前面，值班店长喊“向右看齐”“向前看”各两遍。

向右看齐要领：身体在立正的基础上，头向右摆动 60° ，脚用小碎步前后左右移动至与右者看齐，不能低头或仰头。

8. 第八步：站姿，鼓舞士气，昂扬精神



笔者在为深圳一家某店整理早会——立正

9. 第九步：稍息、立正

要求：分部门列队，由低到高排列。稍息、立正、向右看齐，向前看。

稍息要领：左脚顺脚尖方向伸出约全脚的 $\frac{2}{3}$ ，两腿自然伸直，上体保持立正姿势，身体重心大部分落于右脚。如稍息过久，可以自行换脚。

10. 第十步：报数

部门报数，报数口号为排头报 1，下面依次为 2、3，直到报完为止，并由队长报告实到多少人。

要求：由高到低排列报数。进行报数时，要大声喊出来，快速坚定、干脆利落，声音要上扬，重点突出士气。

11. 第十一步：检查仪容仪表

察看着装是否整洁大方，是否注重仪容仪表。

检查内容：头发是否过长，指甲是否过长，衣扣是否扣好，工号牌是否戴上，是否有穿拖鞋的。

12. 第十二步：点名

点名就是清点人数，并做记录。

13. 第十三步：整队

向右看齐，向前看，两遍。

向前看要领：听到“向前看”的口令之后，头要迅速向左摆头，眼睛望着前面员工的后脑勺。

14. 第十四步：向右转（两遍）

向右转要领：以右脚跟为轴，右脚跟和左脚掌前部同时用力，使身体协调一致向右转 90°，体重落在右脚上，左脚取捷径迅速向右脚靠拢，成立正姿势。转动和靠脚时，两腿挺直，上体保持立正姿势。



2015年6月，笔者在深圳某店面做总顾问的时候，在整理该公司早会——向右转的分解动作

15. 第十五步：向左转（两遍）

向左转要领：以左脚跟为轴，左脚跟和右脚掌前部同时用力，使身体协调一致向左转 90 度，体重落在左脚上，右脚取捷径迅速向左脚靠拢，成立正姿势。转动和靠脚时，两腿挺直，上体保持立正姿势。



2015年6月，笔者在为深圳某店整理早会——向左转的分解动作



2015年6月，笔者在深圳某店面做总顾问的时候，在整理该公司早会——向左转的分解动作

16. 第十六步：向后转（两遍）

向后转要领：以右脚跟为轴，右脚跟和左脚掌前部同时用力，使身体协调一致向右转 180° ，体重落在右脚上，左脚取捷径迅速向右脚靠拢，成立正姿势。转动和靠脚时，两腿挺直，上体保持立正姿势。



2015年6月，笔者在深圳某店面做顾问的时候，在整理公司早会——向后转的分解动作

17. 第十七步：整理队伍

向右看齐，向前看，两遍。向右看齐，是调整队列队形的一个基本动作。

在停止口令“向前——看”中“向前——”音结束时，脚下小碎步停止（在此之前小碎步不停止，小碎步最好三动一个节奏），站立位置不再变化，听到“看”口令时，头回正，成立正姿势。

18. 第十八步：齐步走（来回两遍）

齐步走是队伍常用步法，一般用于队列整齐行进时。其口令为：齐步——走，立——定。

齐步走要领：当听到“齐步——走”的口令后，左脚向正前方迈出约75厘米，按照先脚跟后脚掌的顺序着地，同时两臂挥开，身体重心前移，右脚照此法动作；上体正直微向前倾，手指轻轻握拢，拇指指尖贴于食指第二节；两臂前后自然摆动，向前摆臂时，肘部弯曲，小臂自然向里合，手心向内并稍向下，拇指根部对正衣扣线，并与最下方衣扣同高，离身体约25厘米，向后摆臂时，手臂自然伸直，手腕前侧距裤缝线约30厘米。行进速度为每分钟116~122步。当听到立定的口令后，左脚向前大半步着地，脚尖向外约30度，两腿挺直，右脚取捷径迅速向左脚靠拢，成立正姿势。



笔者在深圳某企业做总顾问的时候，为该公司整理早会——齐步走摆臂的分解动作

19. 第十九步：跑步与立定

要求：跑步走，来回两遍。

跑步走要领：听到“跑步”的预令时，两手迅速握拳，提到腰际，约与腰带同高，拳心向内，肘部稍向里合。听到“走”的动令后，上体微向前倾，两腿微弯，同时，

左脚利用右脚掌的蹬力跃出约85厘米，前脚掌先着地，身体重心前移，右脚照此法动作；上体保持正直，两臂前后自然摆动，向前摆臂时大臂略直，肘部贴于腰际，小臂略平，稍向里合，两拳内侧各距衣扣线约5厘米；向后摆臂时，拳贴于腰际。行进速度为每分钟170~180步。

听到“立定”的口令，再跑两步，然后左脚向前大半步（两拳收于腰际，停止摆动）着地，右脚向左脚靠拢，同时将手放下，成立正姿势。

跑步的第一步一定要跃出去，前脚掌着地，在整个跑步过程中，都不能全脚掌着地；立定时，要注意靠腿和放臂的一致性。



2014年4月，笔者在筹建深圳车仆连锁旗舰店的时候，在整理店面早会——跑步走的预备动作

20. 第二十步：正步走与立定

正步走与立定动作要领：听到“正步——走”的口令，左脚向正前方提出约75厘米（腿要绷直，脚尖下压，脚掌与地面平行，离地面约25厘米），适当用力使全脚掌着地，同时身体重心前移，右脚照此法动作，上体正直，微向前倾；手指轻轻握拢，拇指伸直贴于食指第二节；向前摆臂时，肘部弯曲，小臂略成水平状态，手心向内且

稍向下，手腕下沿摆到高于最下方衣扣约 10 厘米处，离身体约 10 厘米，向后摆臂时，手腕前侧距裤缝约 30 厘米。行进速度为每分钟 110~116 步。

听到“立定”的口令，左脚再向前大半步着地（脚尖向外约 30 度），两腿挺直，右脚取捷径迅速向左脚靠拢，成立正姿势。



2015年6月，笔者在深圳某店整理早会——正步走的分解动作

21. 第二十一歩：整理队伍——向右看齐，向前看（两遍）

22. 第二十二歩：问候

大声问候：大家早上好！

如果整理队伍的人员只是一名普通的员工，那整理好队伍之后，员工应撤到队伍第一排最后一个位置站定，等待值班店长站到队伍前问候。

大声回答：好，很好，非常好，明天会更好！

23. 第二十三歩：“十个一”之一

一张报纸：练胆量。

说明：好多人看到这里，会有不解，读报干什么？现在很多员工被招到公司之后，不敢跟客户交流，胆子小。作为汽车服务店，最主要的还是要跟客户交流，才能产生利润，因此要用读报的方法来锻炼员工的胆量与口才。

24. 第二十四步：“十个一”之二

一个故事：练描述能力。

说明：有些员工有了胆量，也敢跟客户交流。但不是有胆量并敢跟客户交流就行，还要能对客户提出的产品及项目进行准确、细致的描述，因此需要不断提升描述能力。

25. 第二十五步：“十个一”之三

一个产品：练知识储备量。

说明：公司的产品包罗万象，有很多员工却对公司的产品知识掌握不够全面。自己有一桶水，才能给客户一碗水，掌握更多的产品知识，才能回答客户对产品知识的问题。

26. 第二十六步：“十个一”之四

一个抽查：巩固对产品知识的掌握。

说明：学了没有用，记住才有用。值班店长要对昨天早上及今天早上学习过的产品知识进行抽查，这样对员工掌握产品知识会有更大的帮助。

27. 第二十七步：“十个一”之五

一个汇报：汇报昨天的整店业绩、部门业绩及今天各工位及岗位卫生情况。

说明：昨天早会定的业绩指标，值班店长会在今天早上公布，在开早会期间，行政人员还要对刚刚检查各工位、岗位卫生情况进行通报。

在班组长及销售汇报这个环节，值班店长要学会启发汇报工作的班组长。老板（店长）除了听班组长“报喜”之外，还要相当关注他们的“忧”，这个“忧”才是早会的核心价值所在。只有这样，才能找出昨天工作中存在的问题，做好今天的工作。

28. 第二十八步：“十个一”之六

一个惩罚：练荣誉感。

说明：惩罚昨天业绩做得不好的部门、个人，包括卫生差的部门、个人，这种惩罚，最好不要罚款，而是进行一些象征性的惩罚，比如罚男性员工做俯卧撑、罚女性员工围绕队伍跑步。要求进步的员工，都会有荣誉感的，谁也不愿意每天早会被惩罚，况且这样的体罚不仅能激发出员工的激情，也能锻炼员工的身体。

29. 第二十九步：“十个一”之七

一个安排：练责任心。

说明：值班店长对昨天的工作进行简单总结，并对今天公司要做多少业绩、部门要做多少业绩、个人要做多少业绩做一下整体安排，做到每天的工作都有计划、都有目标，这样才能激发员工的潜能。

30. 第三十步：“十个一”之八

一首歌曲：激励斗志。

说明：全体工作人员唱一首激励人心的歌曲，比如《团结就是力量》《众人划桨开大船》等歌曲，激发员工的团队精神。

31. 第三十一步：“十个一”之九

一个口号：铭记企业精神。

说明：比如，店面是两个字，就喊：“某某是我家，服务靠大家。”店面是三个字或者四个字，就喊：“某某某是我家，服务客户靠大家。”

32. 第三十二步：“十个一”之十

一个鼓励：树立信心。

说明：值班店长宣布今天早会到此结束，早会人员一起鼓掌，大喊“123、321、1234567”，结束。

值班店长宣布干部留下来，对重点工作再做重点安排。

33. 第三十三步：重点鼓励

说明：值班店长，再用一两分钟的时间，对今天的工作进行布置与强调，工作布置结束，所有干部伸出左手或者右手，叠在一起。值班店长喊：“努力！”其他干部喊：“加油！”一呼一应，不停地重复，直至调动起大家的热情即可停止。整个早会大约需要 20 分钟。

第二节 早会的好处



通过早会挖掘人才

在早会上，店长可以进行新产品、新方法的讲解，以提高员工的技术水平，还可以对公司各项政策进行宣传。真正做到始于教育，终于教育。

早会可以帮员工培养好的习惯及行为观念，使其不断地促进，不断的改进，从而提升整个公司员工的素质。



通过早会树立干部权威

通过早会可以实施追踪与管理，可以对过去的工作加以回顾、总结经验、改正缺失。店长可以借开早会，传达上级指令，从而使员工更清楚地了解整个公司的方针政策、市场运转情况及自己的工作方向，从而提升工作效率。

早会可以树立主管的权威与形象，为主管提供良好的锻炼环境，带动部门气氛及进行良好的沟通。

早会好处流程图：

早会→学习产品知识→销售→企业业绩提升→个人收入提升。

早会→分享案例→提升质量→客户保障→公司业绩提升→个人收入提升。

思考题

1. 通过对本章的学习你学到了什么？
2. 结合自身工作思考自己要如何改进。
3. “十个一”早会内容都是什么？

第三章

如何正确开晚会



综述：晚会是当天最后一项工作

如果把早会说成是一天工作的“头”，那晚会就是一天工作的“尾”。要想把一天的工作完完全全地做好，那我们工作就要有“头”有“尾”，因此开好晚会非常重要。

笔者走访过多家汽车服务店，发现这些服务店都不重视晚会。下班后，员工简单打扫一下卫生，或者根本就不打扫卫生，就结束了一天的工作，虎头蛇尾。工作了一天，对当天的工作没有进行很好的总结，好的案例得不到传播，坏的维修案例得不到总结，这就造成同样的问题会重复出现，甚至多次出现。

很多店面的管理人员，在提到晚会的时候都抱怨，员工学历低、理解能力差、晚会都不愿意开。

而笔者却认为，坚持就能开好晚会，如果找借口，任何事情都做不好。

本章我们就一起探讨如何开好汽车服务店的晚会。

第一节 晚会的目的与流程



晚会的目的

1. 通过晚会调解员工间的矛盾

开晚会是为了让全店员工之间进行交流，集思广益。在工作中，如果相互之间没有交流，就会形成矛盾，长时间没有晚会的梳理与调解，员工之间的矛盾就会爆发，甚至进行打斗，有了晚会，就可以借此机会来协调员工之间的矛盾冲突，最终使大家统一思想，达成共识。

2. 通过晚会总结工作中的不足

晚会有助于上传下达，资源共享。开晚会有利于汇集资源，并促进大家相互帮助，相互促进，共同进步。没有人是完美的，没有人的工作是没有失误的，有了晚会，就可以对一天的工作进行检查、总结，对于好的地方可以加以肯定、传播，对于做得不足的地方可以进行纠正、预防。



晚会的流程

1. 第一步：通知集合

说明：开晚会的时候，值班店长用对讲机通知各班组长、销售人员到会议室或者指定的地点集合。

2. 第二步：收拾岗位

说明：各班组长，在接到集合的命令后，要安排员工打扫地面卫生，工具要归位，垃圾桶要进行清理。

3. 第三步：集合待命

说明：工具归位，卫生清理了，就到会议室或指定的地点集合。如果是在会议室，大家就坐下来，如果是在车间，就按班组、高低站定。

4. 第四步：检查卫生

说明：值班店长指定行政人员，检查各工位是否干净、垃圾桶是否清理，工具是否归位。

5. 第五步：大声问候

说明：由值班店长向所有参会人员，大声问候一声：“晚上好！”然后，所有参会人员回应一声：“晚上好！”

6. 第六步：唱一首歌

说明：晚会上唱歌，没有什么特别的讲究，主要是让大家在放松的状态下把晚会开完。

7. 第七步：业绩汇报

各部门汇报业绩。

（1）洗美组 今天做了多少业绩，其中洗车多少辆，镀晶多少辆、封釉多少辆、内饰清洗多少辆。

（2）机修组 今天做了多少业绩，其中维修多少辆，保养多少辆。

（3）钣喷组 今天做了多少业绩，其中喷漆多少辆，钣金多少辆。

（4）轮胎组 今天做了多少业绩，其中补胎多少辆，多少钱，换胎多少条，多少钱。

（5）精品组 今天做了多少业绩，如售出几套座垫，给几辆车做了贴膜，卖了几台导航。

其他，比如，保险做了多少业绩……

8. 第八步：客诉汇报

（1）洗美组 今天投诉车洗得不干净的有几位客户，分别是什么原因造成的？客户内饰清洗得不干净，分别是什么原因造成的？

(2) 机修组 今天投诉把机油换好之后, 没有对车辆其他部分进行例行检查的有几起。

(3) 钣喷组 今天被投诉油漆喷得有色差的有几起。

(4) 轮胎组 今天被投诉补胎、换胎工作做得不到位的有几起。

(5) 精品组 今天被投诉对相关产品知识掌握不充分的有几起。

9. 第九步: 店长总结

店长对全天的工作进行总结, 如今天的总业绩做了 39000 元, 其中美容组 12000 元, 机修组 10000 元, 钣喷组 8000 元, 轮胎组 6000 元, 精品组 3000 元; 及对客诉的处理决定。

10. 第十步: 工作交接

说明: 值班店长向明天的值班店长交接值班日志。

11. 第十一步: 爱的鼓励

说明: 所有人围成一圈, 所有人的左手或者右手搭在一起。由值班店长喊“努力——”其他人员一齐喊“加油——”可以进行一遍, 也可以多遍, 直至声音、气势令人满意为止。

解散, 晚会结束, 大约需要 20 ~ 25 分钟!

第二节 晚会的好处



通过晚会找出问题、解决问题

现在很多汽车服务终端门店, 很不注重晚会, 有时候连晚会形式都没有。

在某公司做总经理的时候, 笔者曾详细制定出开会流程及安排表, 规定了如何开

早会、晚会。早会笔者做了示范并带领完成，早会就开得有声有色。而各班组的晚会并没有成功组织起来，因为笔者开始没有亲自组织，只是交给班组主管去组织，可是班组主管却不是很重视，后来通过一次机修返工，各班组才知道晚会的重要性。

案 例

有一辆斯柯达到我们公司进行补胎。服务顾问跟这位车主很熟悉，便对车辆进行检查，发现这辆车空调很热，已不怎么制冷，同时制动片很薄。在服务顾问的建议下，这位客户同意进行空调维修及更换制动片，经过三天的维修，这辆车空调修好，制动片也更换了，向客户交车。

在交车两个小时后，客户路上向服务顾问投诉说车辆冷却液温度高。我们马上派人派车救援，把车开回公司进行第二次维修。

第二次维修时，服务顾问向车间主管及组长说明了冷却液温度高的原因，经检查初步判断为第二缸进水。这名组长只有 21 岁，维修经验不是很丰富，对这辆车的故障诊断没有多大把握，便询问了车间主管该如何维修，车间主管也给出了维修意见。第二天车间主管休假，这名组长便与服务顾问进行沟通，对车辆存在的问题进行了诊断并给客户报价 4000 多元，便开始维修，经过一天的维修，该车被“修好”。在启动该车的时候正时带断裂，这辆车又产生了新的问题。

正时带断裂后，服务顾问向笔者投诉说车间主管没有责任心，维修技术不行等，怨声载道。笔者于当天晚上组织机修组全体人员、服务顾问、店长参加针对该车出现的问题开的追踪会。

通过追踪会大家发现以下几个问题：

（1）这辆车被救援回来返工的时候，明确知道冷却液温度高，当组长询问车间主管该车怎么维修的时候，车间主管没有予以重视，没有组织人员进行会诊。

（2）这辆车被救援回来返工的时候，第二天车间主管休假，这名组长在对车辆故障把握时，没有及时与车间主管进行电话沟通，导致维修该车不彻底，出现新的问题。

(3) 车间主管从来没有组织过一次晚会，从来没有总结过当天出现的案例，从来没有学习过产品知识。

通过这一次会议，大家都认识到晚会的重要性。在晚会上，大家可以一起分析当天出现的好的、不好的维修案例，相互交流维修心得，少走弯路。



通过晚会总结业绩、制订计划

业绩指标的制定，一定是经过晚会讨论的，笔者在几家企业做职业经理人的时候，跟几位老板谈到店指标的设定，发现老板设定指标，都是自己想当然，不经过讨论，也不经过员工认可，指标完成情况可想而知。

晚会是一个很好的工作形式，可以在晚会上充分进行讨论，制订业绩计划。

思考题

1. 思考通过对本章的学习自己学到了什么。
2. 结合工作实际，思考如何落实晚会召开事宜。

第四章

干部会议应该这样开



综述：干部会议是用来统一思想与规范管理的

很多老板都是从做机修工、钣喷工、洗车工开始的，有了一门技术，然后自己开店，还有部分店长，是因为技术好而当上了店长。不管是自己做老板还是被别人招聘来做店长，这类人员，自己干得非常好，可是要带领一个团队的时候，却总是不知所措。

他们往往有许多非常好的想法，却不知道如何把这些想法很好地传递给其他干部，这就造成力使不到一处，老板很忙，其他干部无所事事，而且会导致各人干各人事的情况出现。

第一节 干部会议的目的



统一干部思想

一个门店，便是一个组织单元，每个干部，都有自己的思想，但作为门店的管理者，不能凭着感觉做事情，而要统一思想。比如，一个门店，国庆节到了，店长在做美容产品的活动，副店长在做太阳膜的活动，虽然每个人的想法都是好的，可是效果却并不理想。因此，所有干部必须统一思想，思想统一，做事情才会有力量。



统一规范管理

一个门店的倒闭，绝大多数是管理原因造成的。比如，上班时间的制度，老板说早上 8:00 上班，老板娘说早上 8:30 上班；主管请假，店长没有批准，副店长批了，这就造成管理的混乱。

一个门店管理，一定是通过干部会议，形成一致的意见及决议，再由干部分头执行。

第二节 干部会议的流程



会议流程

1.会议各要素

时间：每周二的晚上 19:00—21:00

（这个时间可长可短，一般控制在 60~120 分钟之间）

地点：会议室，如果没有会议室就在用品间、休息区

参加人员：班组长以上干部

主持人：值班店长或者店长

议题：

- (1) 上周的业绩。
- (2) 上周的工作总结。
- (3) 本周的工作安排。

2.开会座位

主持的人在中间，两边依次是店长、副店长、店长助理、会计、收银主管、机修主管等。

3.开会准备

有条件的话，每人都要准备 PPT。

4.开会前奏

唱一首歌、喊一个口号。

5.会议内容

会计：向与会人员汇报公司收支情况。

收银主管：汇报一周的收入情况，并具体汇报每一天的收入情况。

机修主管：汇报一周的收入情况，包括具体的项目，离月目标还差多少。

钣喷主管：汇报一周的收入情况，包括具体的项目，离月目标还差多少。

轮胎主管：汇报一周的收入情况，包括具体的项目，离月目标还差多少。

精品主管：汇报一周的收入情况，包括具体的项目，离月目标还差多少。

洗美主管：汇报一周的收入情况，包括具体的项目，离月目标还差多少。

6.汇报内容

(1) 本周的业绩汇总，下周的业绩计划。

(2) 本周存在的店面问题，下周将要如何解决。

7.店长总结

店长总结一周以来的业绩，公司发生的严重投诉，及各部门存在的问题。



干部会议示例

时间：2016年6月3日晚

地点：一楼会议室

议题：

(1) 店面6月工作总结及7月工作计划。

(2) 各班组6月工作总结及7月工作计划。

(3) 洗车价格执行过程中遇到的问题的讨论。

(4) 优秀员工评比。

(5) 干部测评。

(6) 店面其他问题讨论。

工作汇报：

汇报次序如下：①机修组负责人；②轮胎组负责人；③钣喷组负责人；④洗美组负责人；⑤用品装潢组负责人；⑥仓库负责人；⑦收银负责人；⑧车队负责人；⑨服务顾问部。

店长总结：

- （1）6月加强了早会，进行了队伍气质训练，同时中间穿插了产品知识学习，下一步要进一步深化产品知识学习并保持早会的成效。
- （2）店实施额外的绩效考核制度已经三个月，6月大多数员工都享受到了这个制度的好处，7月就等着大家大力突破了。
- （3）打造彼此间交流的通道，加强会议管理，主要是加强每天的早会、晚会，星期二的固定班组干部晚会，以及月初的员工大会管理。
- （4）前段时间，我们的主要工作是对××店整体框架进行梳理，目前这项工作已经基本完成，下一步就是对班组细化执行情况进行检查。

业绩汇报与制表：

6月指标与实际完成对比表

项目	营业额	毛利	机修组	钣喷组	轮胎组	美容组	精品组	其他收入
月指标 / 元	65 万	30 万	13 万	6 万	3 万	5 万	1.5 万	1.5 万
平均日指标 / 元	21666	10000	4333	2000	1000	1666	500	500
实际平均日完成绩效 / 元	27490	14543	7457	2524	1153	1424	864	1117
月实际完成绩效 / 元	704702	436304	223737	75747	34605	42734	25956	33525

7月份计划

项目	营业额	毛 利	机修组	钣喷组	轮胎组	美容组	精品组	其他收入
月指标 / 元	65 万	30 万	15 万	6 万	3 万	5.5 万	1.5 万	1.5 万
平均日指标 / 元	20967	9677	4838	1935	967	1774	483	483

7 月份工作重点：

服务顾问接到车，要第一时间交给车间，保持各班组维修平衡，并同时由服务顾问及车间组长签字确认安排，同时服务顾问要跟踪此车维修进度。



会议纪要的写作

好多公司干部会议开完了，就以为这个会议就结束了，其实不然，如何做一个好的会议纪要对一个公司会议之后的事情的追踪与落实也是相当重要的。下面就将某公司真实的会议纪要（笔者略作修改），在本书呈现给大家，供大家学习参考。



会议纪要示例

2016年度第15周工作例会

会议纪要

编号：20160407001

时间：2016.04.05，周二晚 18：10

地点：会议室

参加人员：全体班组干部

缺席人员：无

主持人：李学武

一、上周事项追踪

（1）公司文化墙及客服部等公共场所的形象设计，限本周提出方案。 设计部：已经上报方案。

（2）员工离职流程规范是否审批完成？ 行政人事部：已经在制作，本周完成。

(3) 前台管理软件经常运行不畅? 厂家: 已派人解决。

(4) 五一节活动方案? 策划部: 已经开始印刷。

(5) 新店对外宣传方案及准备情况进度如何? 新店店长: 正在进行中。

(6) 救援现场是否已经让客户签字确认? 救援部: 已经让客户签字。

(7) 用车申请, 借车单是否完善及使用情况? 行政部: 下周开始使用。

(8) 是否对下班后计算机关机情况进行检查, 检查情况如何? 行政部: 已经检查, 情况良好。

二、主要内容

1. 行政人事部

本周工作计划完成情况(计划内):

(1) 公司卫生区划及责任落实。 已完成

(2) 专职招聘人员补充到位。 未完成

(3) 考勤制度管理的培训及落实。 已完成

本周工作计划完成情况(计划外):

(1) 在停车场增设行车及停车方向标识。

(2) 与物业公司协调公司两个电动门的开关时间。 已完成

下周工作计划:

(1) 行政人员补充到位。

(2) 新店现场环境得到改善。

(3) 协助制订、新员工洗车工考核方案。

2. 机修部

- (1) 本周销售业绩总计 5.8 万元。
- (2) 员工心态不稳定, 做好员工的思想工作。
- (3) 对员工进行规章制度培训。

3. 钣喷部

- (1) 本周销售业绩总计 5.2 万元。
- (2) 新员工工作情况良好, 有一名员工离职。

4. 洗美部

- (1) 本周销售业绩总计 8.58 万元。
- (2) 新店开业, 有的员工要被调到新店, 部分员工不愿意离开, 现在正在对其做思想工作。

5. 精品部

- (1) 本周销售业绩总计 8.4696 万元。
- (2) 销售人员有流失, 需进行人员招聘。

6. 轮胎部

- (1) 本周销售业绩总计 8.9 万元。
- (2) 新的员工完成了上岗培训, 上手还比较快。
- (3) 正在与新轮胎代理商谈合作, 关于店里铺货的问题, 基本已经谈妥。

7. 保险部

- (1) 本周上保险车辆一共有 15 辆, 金额为 7.2 万元。

(2) 下周对7月续会会员进行电话跟踪。

8. 活动部

进行自驾游踩点，五一自驾去连云港花果山。

总经理讲话：

(1) 遵守礼仪礼貌规范，员工遇到领导须主动打招呼。

(2) 卫生不光是保洁员的问题，各位同事也需要保持卫生，养成良好的习惯

发送部门：各班组、总经理、店长、行政部

记录：××× 审核：行政×× 批准：总经理××× 日期：2016年4月7日

思考题

1. 思考自己在工作方面应做何改进。
2. 请在20分钟之内，整理做出周总结。

第五章

经营与管理



综述：经营与管理要经常自检

对于终端店管理人员来说，对于经营与管理并不陌生。也许终端店及管理人员们会说：“我们每天就是在做有关店的经营与管理的事情啊。”

别急，那我们对照检查一下，你的经营管理与笔者讲的经营管理的实施方法有什么不一样。

第一节 如何运用好经营过程的定位

经营，通俗地讲，就是卖什么商品，怎么赚钱。经营主体的能力主要表现在业务层面。

笔者把汽车服务终端店的经营总结为“四定”——顾客定位；项目定位；商品定位；营销定位。



顾客定位

2011年，江苏常州有一个不到300平方米的店面，店面开业当月业绩就达到40万元，第二个月的业绩直降至20万元，20万元的业绩一连保持数月。这家店的老板通过朋友找到笔者，笔者对整个店面经营进行了解，最后发现该店存在一个致命问题：顾客定位问题。

笔者当时从维修车间看到，等候保养的车有奔驰、宝马、面包车、出租车、中巴，当即对该店老板说：“在经营店面的时候，一定要明确顾客定位，即我们服务的对象都是些什么档次，是高端、中端，还是低端，如果服务对象是面包车、出租车、中巴，笔者认为低端定位，如果是20万元以上的车，便是中高端定位。”

笔者对店的周围环境进行了实地考察，发现该店周围都是些新开发的高档小区，笔者就对这位老板说：“你的维修工位上，有奔驰、宝马，还有面包车、出租车，奔驰、宝马车的车主看到这种情形会怎么想？不要想做尽天下所有车主的生意，而应抓住应该抓住的，放弃应该放弃的。不是我们服务范围内的，坚决不要，不要捡了芝麻丢了西瓜。同一个工位，保养奔驰与出租车基本用时差不多，那奔驰可以收高价钱，出租车就收不上来价钱，因此，顾客定位很重要。”

这位老板听了我的话之后，重新进行了顾客定位，砍掉了面包车、出租车的生意，店面业绩很快便从20万元回升到40万元，并升至60万元且一直保持着。



项目定位

2015年，深圳有一家门店，老板通过香车堂微信公众号找到了笔者，这位老板跟笔者说：“我们是一家小型一站式服务门店，业绩一直上不去，请李老师指导下。”笔者走进这家门店，发现这家门店在300平方米的空间布置了两个擦车工位、一个冲洗工位、一个休息区兼收银台、一个施工车间。这个施工车间的功能很多，既做玻璃贴膜，又做发动机常规保养，还做漆面镀晶，笔者对这个服务门店的评价是“四不像”。

笔者的建议是，不要什么项目都想做，小牛拉不了大车，再说了，这三个项目本身就是冲突的，怎么可以放在一个车间施工？最后就会造成什么项目都没有做好，让车主看到了，也只会觉得不专业。

正好，这个时候，门店旁边有一个小吃店要转让，笔者建议老板抓紧时间把店铺盘下来，该店铺刚好可以安排两个工位。后来，该门店老板在这里开发了两个施工车间，即美容施工车间及贴膜车间。贴膜、镀膜、保养生意都很好。



商品定位

2012年，笔者应一家汽车装饰门店老板之约，对这家门店进行指导。这位老板向笔者表述：“我们店的车膜有六个品牌，两个高端品牌，两个中端品牌，两个低端品牌，加在一起达28款，可是每天真正来贴膜的顾客没有几个，车主跟销售人员一谈就是半天，东问一下，西问一下，车主最后也定不下来是否贴膜。”

笔者在现场就指出了问题所在：商品定位出现了偏差。笔者对这位老板说：“你让车主产生了选择综合征，这么多品牌、这么多款，你让车主如何选择？”最后，笔者对这个老板建议，只保留两款，一个高端膜，一个中端膜。老板采纳了笔者的建议，业绩很快便从每个月7万元提升到20多万元。



营销定位

2014年，笔者接触到一个店，这个店无时无刻不在搞活动，凡节日就要搞活动，三八节、情人节、五一劳动节、国庆节、元旦，等等，除此之外还有镀膜节、贴膜节、保养节、店庆。

这位老板对笔者说：“刚开始搞活动车主还来，到后来再搞活动，车主都不来了。”

笔者对这位老板说：“那是因为你们店营销活动太多，把车主搞烦了，搞麻木了，好东西不在多，而在于精。”

笔者最后建议，一年之中搞活动，三四次就好了，一次店庆、一次以项目为定位的活动、一次五一劳动节或者国庆节活动。这样，车主会很珍惜每次活动机会，也会积极随着活动参与进来。

2015年，这个店老板采纳了笔者的建议，就没有再频繁地搞营销活动，一年只搞三个活动，现在参与活动的车主增加了近两倍，活动的费用比以前少了，业绩却比以前好了。

关于“四定”，笔者整理出了一则24字口诀：

定位顾客档次；

调整商品结构；

合理项目体系；

有效促销推进。

这些都是经营层面的工作，把本节“四定”搞清楚了，基本上就对店面经营工作有了一个准确的把握。

第二节 管理的手段有哪些



什么是管理

管理即对设定的经营目标提供达成手段以及达成的过程控制，对整个过程进行有效控制。

举个例子，比如说发放宣传单这项工作，看起来很简单的事情，很多店面却做不好，发了很多宣传单，来店的车主却很少。原因是什么？一是宣传单发放方法出了问题，二是没有对发放宣传单的整个过程进行有效控制，导致宣传单很难回到店面。

宣传单的最终归宿有两个：一是去了垃圾桶，二是回到店里。那为什么有的宣传单去了垃圾桶，而有的宣传单回到店里了呢？

为什么有的宣传单去了垃圾桶？

笔者见证很多店面出现了无效发放宣传单的现象，印制了几万份宣传单，组织十几个人提前十几天发放，而到开业或者活动当天，拿着宣传单来店的车主却没有几个。

是什么原因呢？很多老板在发放宣传单的时候，总是以为只要把宣传单印制出来，再组织人员去发，就可以了，实际上这样做是远远不够的。缺少对发放宣传单有效的管理控制是不行的。宣传单每个人发多少？怎么发？这些都没有明确，宣传单回到店里多与少没有一个规矩，就是一张没有回到店里，也没有办法进行处罚，或者叫法不责众。

为什么有的宣传单回到了店里？

要想让发出去的宣传单大多数都能回到店里，首先发放宣传单的时候，要进行宣传动员，在形式上重视这件事情，确定哪些人参与发放宣传单，都在什么地点发放，每张宣传单回来要有什么奖励，回来少的要进行什么处罚。如何做到这一点呢？首先要在宣传单上下功夫，在宣传单上写上发放者姓名、编号等，这就形成了一个有效管理控制的链条。

笔者这十几年内，大概参与过 10 家店的创建，店面面积从 500 多平方米到 10000 多平方米不等，由笔者组织发放的宣传单回收率均较高，这都是因为做了有效的发放过程管理控制（详细内容见本书第六章）。



管出标准，理出头绪；管到要点，管出结果

管理管理，管什么？理什么？管出标准，理出头绪，管到要点，管出结果。



管理之前 2013 年，笔者担任某公司总经理，上图是该公司没有改变之前的早会，我们可以从中看出以下几个问题：第一排共有六名员工，从第一排左边说起，第一名员工把手背在后面，第二名员工把手放在前面……总之这张图给大家的印象就是：站姿不好，队伍不整齐，员工没有精神，是一个比较缺少管理的团队。



管理之后：笔者在担任这个公司的管理人员之后，加大了对公司管理制度的标准化建设，首先是从早会入手抓管理，给早会建立了标准（详细的早会内容见本书第二章）。



管理之前：2015年5月，笔者在对深圳盐田一家2000平方米的店进行整理，从图上可以看出，员工站成两排，队伍长短不一，从第一排右侧说起，第一名员工背着手，第二名员工的手随意地放在身前，第三名员工把手放在前面握着……第二排员工，有低着头的，有左顾右盼的。总体来看，早会上员工们站姿不好，队伍不整齐，没有精神，这也是一个缺少管理的团队。



管理之后：笔者在接受这个公司的落地整理业务后，加大了对公司管理制度的标准化建设，也是从早会入手开始抓管理，给早会建立了标准（详细的早会内容，见本书第二章）。

这两家公司整理之前的公司早会，是杂乱无章的，整理之后的，公司早会就形成了规范、流程、标准。这就是管到要点，管出结果，这就是理出头绪，理出标准。



门店管理六大重点

对于企业来说，门店是一个战略单位，既要以为结果为导向，又要在经营过程中实行标准化管理，标准化执行是门店的天职。

那门店的管理，到底应从哪些方面着手呢？笔者把门店管理分解为以下六方面：员工管理，顾客管理，现场管理，日常管理，周度管理，月度管理。

1. 员工管理

员工管理包括考勤、调动、升迁、离职、人力安排、员工情绪管理与技能培训等内容。

考勤、调动、升迁、离职、人力安排等方面在此不做过多阐述。下面主要来讲一下员工情绪管理与技能培训。

什么叫情绪管理呢？不管是新员工入职还是招聘过来的有经验的员工，我们都要在特定的时间找这些员工谈心。笔者把这个情绪管理称作 33 管理法则。第一个 3 为员工入职第 15 天，第二个 3 为员工入职第 45 天，第三个 3 为员工入职第 135 天。

当新员工刚入职的时候，面对一家新的企业、面对新的同事，会有些新鲜感，同时也会发现企业、同事存在着各种各样的问题，这时候作为门店的管理人员一定要在员工入职满 15 天的时候，也就是笔者说的第一个 3 时，找员工深入地谈一次，化解员工对企业、同事之间的错误认识。

在员工入职第 45 天，也就是第二个 3 时，还要再找员工谈一次，因为在这段时间里，可能这名员工又发现了新的问题，思想又会产生波动，经过第二次聊天，新的思想波

动又会得到化解。

在员工入职第 135 天，也就是第三个 3 时，再找员工谈一次，因为在这段时间里，又有可能出现新的思想波动，经过第三次谈心，新的思想波动得到化解。经过这三次聊天，也就是 33 管理法则的实施，员工的思想基本上就稳定了。

在这十多年的汽车后市场管理生涯中，笔者培训终端店近万家，直接服务过的终端店也有上百家，80% 的老板在培训员工的技能这一块比较保守，都喜欢用别人培训好的员工，而不愿意自己下力气培训自己的员工。他们往往这样认为，自己尽心培训的员工不知哪天就辞职了，都是为别人培训的。

因为绝大多数老板都是带着这样的思想，所以汽车后市场一直处于混乱的阶段、技术的初级阶段、管理标准的初级阶段，殊不知这种保守思想的最终受害者是自己。

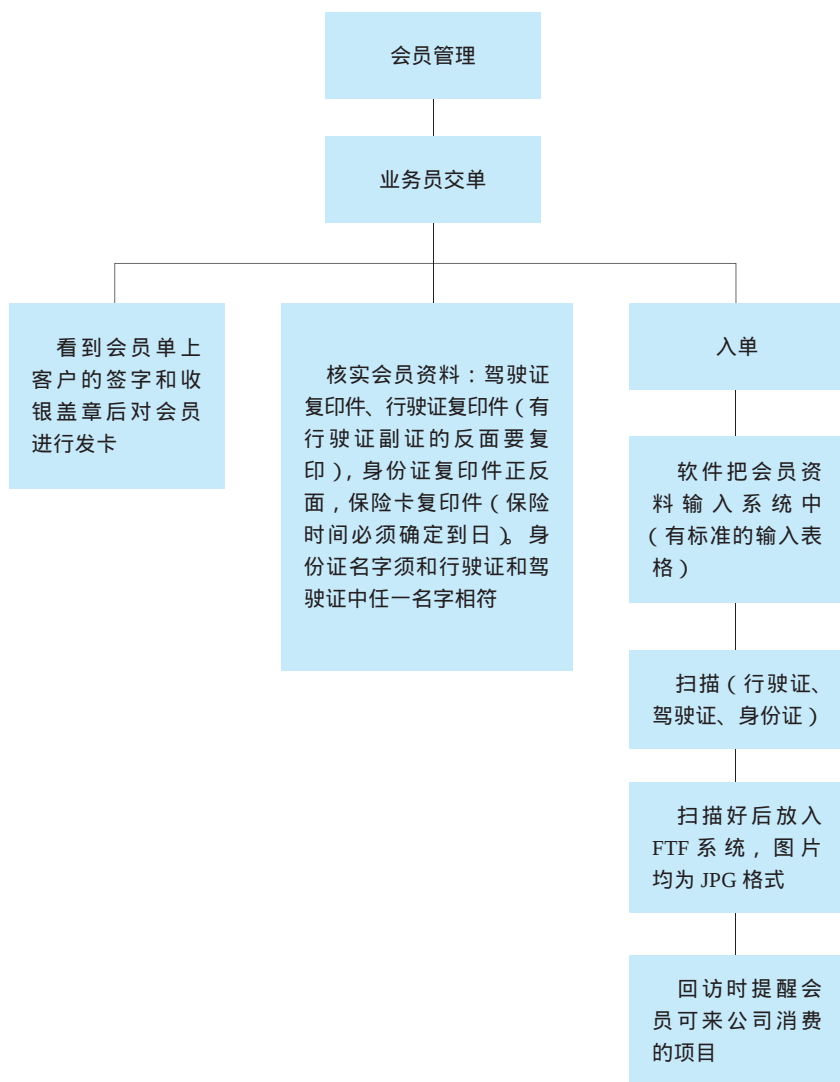
各位老板要这样想：当自己培训了自己的员工，提高了技术水平、管理水平，在离开公司前，是在为自己公司所用，也是在为自己的公司创造价值。就算离开了公司，当这名员工到了新的企业，当这名员工的技术、管理水平都达到了一定的高度，新企业的老板问起来，了解到是从我们公司离开的，也是在间接宣传我们公司。再说了，这名员工也会抱着感恩的心，感恩我们。

2. 顾客管理

顾客管理包括会员管理、回访管理、联谊活动和促销宣传。

(1) 会员管理。目前，市场上很多终端门店实行会员制，很多终端门店在实施会员制之初无比热情，可是会员办完会员卡之后，可能半年都接不到一个电话。会员卡里的金额、项目有没有消费，根本没有人去理睬，最后导致出现一批僵尸会员。

很多老板因此而沾沾自喜，某某会员办了会员卡，过期了都还没有来消费，公司占便宜了。殊不知，这说明你流失了一位客户，再也没有机会为这名客户提供服务了，断了公司的长远财路。



（2）回访管理。在一次座谈会上，大家谈到客户越来越少，笔者因此抛出一个问题：对所有的顾客都有做回访管理吗？很多老板都摇头。现在很多汽车服务终端店，车主消费结束了，收完钱，就结束了。这位车主以后来与不来？多久再来一次？也不会再回访一下。客户的车有没有其他问题？也不会回访了。镀晶完的车光亮度怎么样？工作人员一般不会对来店消费过的车主进行具有针对性的回访，都是在做一锤子买卖。

附回访参考表（其他项目回访表以此为标准设计）。

回访表

车主姓名		性别		电话		
车牌号		车型		爱好		
工作单位				职务		
车架号						
第一次保养		公里数		接待		
进厂时间		保养内容				
关联消费		收费额度		维修技师		
消费后提出的建议和要求：						
第一次回访情况说明：						
第二次保养		公里数		经办人员		
进厂时间		保养内容				
关联消费		收费额度		维修技师		
消费后提出的建议和要求：						
第二次回访情况说明：						
第三次保养		公里数		经办人员		
进厂时间		保养内容				
关联消费		收费额度		维修技师		
消费后提出的建议和要求：						
第三次回访情况说明：						
第四次保养		公里数		经办人员		
进厂时间		保养内容				
关联消费		收费额度		维修技师		
消费后提出的建议和要求：						
第四次回访情况说明：						

(3) 促销宣传。公司每年可以在适当的时候组织几次自驾游。公司可以在年会的时候,邀请优质车主参加年会。这些做法都可以增强门店与车主之间的感情,这就增强了客户黏度。

汽车空调保养促销案例:

关于汽车空调活动的通知

——汽车空调保养常识

汽车空调正常使用一段时间后,特别是有很多朋友乘坐过您的车子以后,尤其是梅雨季节,或者在流行性传染病高发的季节(甲型 H1N1),清洗汽车空调蒸发器、对车辆室内进行消毒尤其重要。

请朋友们注意观察:

您有没有发现在每次打开空调时都会闻到一股难闻的异味?

您有没有发现夏季使用空调时油耗特别高,而且制冷效果又不好?

您有没有发现空调口出风不顺畅,车窗玻璃经常模糊一片?

您有没有发现您和家人总是感冒,喉咙总是痒痒的?

友情提示:不清洁的空调还可能会导致驾驶者头晕、恶心,甚至患上呼吸道疾病。

解决上述问题的五个步骤:

1. 检查空调是否缺制冷剂

在进入夏季使用汽车空调之前,应检查冷凝器、蒸发器表面的清洁情况。如果灰尘较多,应尽快予以清洗并用压缩空气吹净。此外,还要检查各开关、控制元件的性能是否可靠、空调是否缺制冷剂。

2. 清理空调滤芯、散热装置

对于装有空调滤芯的车辆，特别要提醒的是，加完制冷剂后，必须检查空调滤芯是否需要更换。有的车型空调滤芯在发动机舱盖下靠近风窗玻璃位置，有的车型空调滤芯在车内。如果长时间不更换，上面吸附堆积的尘土会在空调开启时吹进车内。另外，还要冲洗空调的散热器、散热风扇和空调的排水管，以免过厚的油泥和尘土影响散热和排水效果。夏季，汽车发动机的清洁、保养也十分必要，可使用发动机外部专用清洁剂进行清洗、防腐、上光三重处理。

3. 进行臭氧消毒

近日，英国《每日邮报》一则援引相关机构的研究结果报道引起了众车友的关注：公厕坐便器上每平方英寸（合 6.45 平方厘米）大约“潜伏”80 个细菌，而轿车方向盘、变速杆和后座等部位的同样面积上所检测到的细菌数量接近 800 个，几乎是公厕坐便器的 10 倍！

根据有关机构的研究表明，车内空气环境之恶劣，堪比垃圾填埋场；并且科研人员还在汽车内检测到多种致病菌。

友情提示：汽车消毒真的很重要。

臭氧消毒具有以下作用：有效杀死空气中有害细菌、霉菌、病毒；能在 0.25 ~ 1 分钟内杀死致癌细菌、过滤性病毒和芽孢；消除烟味、酒味、氨味、臭味等各种异味，分解乙烯，净化空气。

4. 清洗

做完了各项检测，整个空调系统还要进行一次全面清洗，将冷凝器洗净。同时，还应把空调进、出风口之间的风道洗净，使吹出来的凉风清新宜人。

友情提示：一般情况下每 5000 千米或 3 个月对空调滤芯进行一次清洁，每 2 万千米或 12 个月更换一次空调滤芯。这样便可保证您可以享受到清爽干净的汽车室内环境，确保您的身体健康。

5.以上步骤完毕，空调使用效果仍不理想的话建议做进一步的空调维修。

协作部门主要分工如下：

设计部：制作展架（臭氧消毒的介绍，活动亮点展示）、LED 宣传。

电工组：每一辆车销售套餐提成 15 元。

前台接待：每一辆车销售提成 5 元。

关键词：汽车空调 检测 优惠 方案

抄 送：财务、总经办、各分公司 店长

制定：

审核：

批准：

时间：2016 年 3 月 8 日 20 : 05

3.现场管理

现场管理涉及商品陈列、商品卖相、环境卫生、休息区设置。

（1）商品陈列。商品陈列是指以产品为主体，运用一定的艺术方法和技巧，借助一定的道具，将产品按销售者的经营思想及要求，有规律地摆设、展示以方便顾客购买，提高销售效率的重要宣传手段，是销售产业广告的主要形式。合理地陈列商品可以起到展示商品、刺激销售、方便购买、节约空间、美化购物环境等各种重要作用。

笔者在走过的店面看到很多店的商品陈列是一成不变的，给客户的印象就是，这里怎么永远都是这些东西。这样如何让客户产生消费的欲望呢？

根据笔者这么多年的管理经验，一般三个月就要变换一次商品陈列，这样会带给客户新鲜感。据统计，店面如能正确运用商品的配置和陈列技术，销售额可以在原有基础上提高 10%。

（2）商品卖相。商品卖相是指商品的清洁度、陈旧度、包装完整度。

笔者走访一些店面时，发现有些商品惨不忍睹，有些商品包装破烂不堪，好多产品已经是好几年前进过来的商品，一直摆在货架上，这样的商品如何能引起客户购买的欲望呢？

笔者建议，两年以上的商品原则上不要在货架上展示出来，包装破损的商品要及时退回厂家更换，产品掉色、陈旧同样要下架，更换新品上来。

（3）环境卫生。近几年，在笔者走访过的一些店面中，有些环境卫生差得一塌糊涂，工位上纸箱乱堆，烟头随处可见，员工叼着烟与客户在车间交流，把举升机升起来，沟里全是破布、油渍。面对这样的店面，让客户如何接受我们的服务？连自己店面的环境卫生都搞不好，客户如何相信我们能把车修好呢？

经过笔者研究，一个店面的环境卫生，可以影响到 20% 的业绩。

下面是一则环境卫生管理规定，供大家参考：

关于店面环境卫生管理规定

1. 目的

为了塑造店面形象，提高工作效率，保障安全，减少浪费，确保服务品质。

2. 适用范围

店面所有区域，包括洗车区、美容区、养护区、商场区、休息区、设备间、卫生间、店面外围场所等。

3. 职责

3.1 店长

3.1.1 将店面所有区域进行划分，指定责任人。

3.1.2 负责督导本规定的实施并检查。

3.2 员工

分工负责执行各区域的卫生与收纳管理。

4. 作业说明

4.1 总体原则

店面所需物品必须定点、定位、定量、标示，并易于取放；店面各个区域、设备、设施必须保持整洁，给人以舒适之感。员工作业中要遵循“不落地”原则，即养护过程中油、水不能滴到地上，进行汽车美容时非触地工具、养护工具和配件不能随手放地上。

4.2 店面区域清扫频率及标准

4.2.1 店面区域清扫频率见下表。

序号	区域或设施	清扫频率	序号	区域或设施	清扫频率
1	商场地面	下班前、随时清扫	9	养护区地面	下班前、作业后
2	商场桌椅	下班前、随时清扫	10	养护区设施	每周两次
3	商场货架	下班前	11	库存区	每周两次
4	商场设施	下班前	12	卫生间	每两小时一次
5	洗车区地面	下班前、随时清扫	13	设备间	下班前、每周两次
6	洗车区沉沙池	下班前	14	店面废品变卖	每周至少一次
7	洗车区玻璃	下班前	15	后勤区	下班前、餐后、会后、随时清扫
8	洗车区设施	每周两次	16	店面形象招牌、灯箱等	每周至少一次

店长要参考店面卫生分区责任表按区域进行责任划分，分配责任人并张贴公

布。当人员变动后，店长要及时更新布告。

4.2.2 店面卫生与收纳标准

店面卫生标准：墙、地面及设备表面、店面物品上无明显灰尘、垃圾；玻璃无水渍、污渍；店面内沟缝无残留物；卫生间无明显异味；水池无异物、污渍；桌面无灰尘、无垃圾。

员工个人形象卫生标准：上班期间必须整齐穿着工装，围裙、帽子每日换洗，工装无明显污物及异味，上班不准穿拖鞋，店面范围内不允许抽烟，不准留怪异发型，不准留长指甲，不准穿戴耳环、鼻环、唇环等，男员工不准留长发（后不过颈、前不过眉、侧不盖耳），女员工长发须束起并从工帽后孔穿出、不准穿高跟鞋、不准涂指甲油。

店面收纳标准：物品分类归纳摆放，且要按时处置。

4.3 检查与纠正

4.3.1 店长、值班店长下班前可按店面环境卫生检查考核表每日自查自评，对缺点事项进行分析并追踪、纠正、改善。

4.3.2 店面卫生间的检查依店面卫生间卫生检查表执行。

4.3.3 总部在巡查走访中检查稽核各店面卫生与收纳管理执行情况，并在下一次的巡查走访中追踪缺点改善事项。

4.4 总部对所有店面的物品放置及收纳进行规范，店面设置原则上不得随意更改；每月至少指导一次

5. 附表

5.1 店面环境卫生检查考核表

5.2 店面卫生分区责任表

6. 解释、实施与修订

6.1 本规定解释权归总部

6.2 本规定呈总经理核准后，发布实施，修订亦同

店面环境卫生检查考核表

巡店：巡店日期：

项目	考核标准	标准分数	得分	备注
员工	各部门员工是否正常出勤	2		
	员工工装、仪表是否符合规定	4		
	员工精神状态是否饱满	8		
	员工工作状态是否有条不紊	4		
卫生	洗手间卫生是否符合要求	4		
	厨房卫生是否符合要求	3		
	员工宿舍卫生是否符合要求	3		
	卖场是否干净整洁	4		
	收银台是否干净整洁	4		
	客户休息区是否清洁完毕	4		
	施工车间地板是否干净	4		
商品	商品摆放是否整齐	4		
	商品是否有明显缺货现象	4		
	商品标签有无脱落现象	4		
服务	客户茶水是否到位	5		
	每位客户动态是否有人跟踪	10		
	与客户现场互动情况是否热烈	15		
其他	通道是否畅通	8		
	不必要的照明是否关掉	3		
	车辆摆放是否有序	3		
合计		100		

店面卫生分区责任表

总责任区	区域责任区	标准	总责任人	责任人	备注
机修区	升降机	无油、沟里无水	张 × ×	李 × ×	
	工具箱	无油、整齐	张 × ×	王 × ×	
	地面	无水、无油、无纸、无烟头	张 × ×	朱 × ×	
	四轮定位仪	无油	张 × ×	刘 × ×	
轮胎区	升降机	无油、沟里无水	魏 × ×	王 × ×	
	地面	无水、无油、无纸、无烟头	魏 × ×	高 × ×	
	轮胎	摆好整齐、无灰	魏 × ×	张 × ×	
	工具箱	无油、整齐	魏 × ×	赵 × ×	
洗车美容区	干车区	摆放整齐、枪头归位	陈 × ×	朱 × ×	
	冲洗区	关掉机器、工具归位	陈 × ×	刘 × ×	
	镀膜间	工具归位、地面整洁	陈 × ×	王 × ×	
	地面	无水、无油、无纸、无烟头	陈 × ×	高 × ×	
钣喷区	烤漆房	无纸、无灰尘	吴 × ×	姚 × ×	
	电焊机等	无油、无灰尘	吴 × ×	刘 × ×	
	地面	无水、无油、无纸、无烟头	吴 × ×	王 × ×	
精品休息区	产品柜	无灰尘、摆放整齐	孙 × ×	武 × ×	
	架线	无灰尘、摆放整齐	孙 × ×	齐 × ×	
	椅子	无灰尘	孙 × ×	吴 × ×	
	台面、抽屉	无灰尘	孙 × ×	刘 × ×	
	空调	无灰尘	孙 × ×	王 × ×	
	计算机	无灰尘	孙 × ×	张 × ×	
	收银台	无灰尘	孙 × ×	钱 × ×	
保洁安保	洗手间	干净、整洁	周 × ×	周 × ×	
	地面	无水、无污物	周 × ×	黄 × ×	

（4）休息区设置。汽车终端店休息区的设置可谓五花八门，甚至有的会摆放沙发和摇椅，笔者认为这并不是合理的配置。

经过笔者这么多年实战经验总结，休息区摆放一张方形的或者圆形的谈判桌，再放四把椅子，便是最好的座位配置。

为什么呢！从人与人谈判的角度来分析：

- 1) 人与人之间的谈判一定要在双方都平静的状态下进行。
- 2) 人与人之间应该保持 0.6 ~ 1.2 米的距离。
- 3) 人与人之间谈判时座位高度应该保持在 0.4 ~ 0.6 米之间。

因此，方桌或圆桌配置四把椅子是最佳休息区座位设置方案。

4.日常管理

运营一个店面，对于一天的工作必须有一个统筹的管理记录。店长值班日志参考如下：

第五章

值班店长：		年 月 日	
值班日志			
内容：			
记录人：			
班组长休息名单			
全场接待人员休息名单			
员工调休名单			
迟到人员名单			
早退人员名单			
值班日志内容： 1. 当天发生的客诉、案例。 2. 班组长休息，员工请假、迟到、早退情况记录。 3. 领导参观时间、内容。 4. 其他可以记录的内容。			
交班人员签名：		接班人员签名：	
		时 分	

5.周度管理

一周工作结束，应对上周的业绩完成情况进行评估，同时对下一周业绩进行计划，这就要需要一个评估表格，下面就是周度管理之绩效评估参考表。

第__周绩效评估报告

__ 年 __ 月

绩效项目	目标	完成情况 / 万元	完成率 (%)
周营业额 / 万元			
周毛利 / 万元			
绩效计算公式	同实际完成 ÷ 周目标 ×100%		
资料分析： 周营业额完成率 = _____ ×100% = 评估结果： ☐ 达成目标 ☐ 未达成目标（必须填写下栏措施） 制定：_____ 部门主管：_____ 周毛利完成率 = _____ ×100% = 评估结果： ☐ 达成目标 ☐ 未达成目标（必须填写下栏措施） 原因分析：（责任单位填写） 分析人：_____ 纠正（预防）或持续改善措施（直接单位填写）： 制定：_____ 部门主管：_____ 措施确认： 店面负责人：_____			

备注：此表每周周会时提交店长。（周一提交，周二开会）

周度工作一般情况都有哪些呢？基本包括：管理目标的进程分析；总结；未完成目标的分析及改善办法；思想教育和培训；下周工作计划。

6.月度管理

一月工作结束，需要对上个月的业绩完成情况进行评估，同时，对下个月业绩再进行计划，这就要需要一个评估表格，下面就是月度管理之绩效评估参考表。

月度绩效评估报告

__ 年 __ 月

绩效项目	目标	实际完成 / 万元	营业额完成率 (%)
月营业额 / 万元			
月毛利 / 万元			
绩效计算公式	月实际完成 ÷ 月目标 × 100%		
资料分析：			
月营业额完成率 = _____ × 100% =			
评估结果： ☐ 达成目标 ☐ 未达成目标（必须填写下栏措施）			
制定：_____ 部门主管：			
月毛利完成率 = _____ × 100% =			
评估结果： ☐ 达成目标 ☐ 未达成目标（必须填写下栏措施）			
原因分析：（责任单位填写）			
分析人：			
纠正（预防）或持续改善措施（直接单位填写）：			
制定：_____ 部门主管：			
措施确认：			
店负责人：			

备注：此表次月初第一周周会时提报，每个月只需要上交一次即可。

月度工作一般都有哪些呢？基本包括：管理目标的进程分析、总结；未完成目标的分析及改善办法；下月工作计划；异常状况总结；绩效考核与薪酬分配；管理人员及员工沟通；员工教育和培训；客户关系维护。

思考题

1. 请撰写一个镀晶活动方案。
2. 请制作周度、月度业绩评估表。

第六章

如何宣传才能集客



综述：发放宣传单依然是门店集客的有效手段

一个门店，不管是大店还是小店，不管是新开店还是经营了一段时间的老店，都会遇到如何快速集客的问题。

现在一些店面，经营一段时间以后，如经营管理不善和服务不到位，便会出现客流量越来越少的的问题。店开得再大，装修得再漂亮，如果客流量不能维持在一定的水平上，就意味着要亏损。

在店面宣传集客方面，很多店面也都在使用很多方法，比如电视广告、平面媒体宣传、网上引流等。这些方法有一定效果，但是都不是最佳的集客方法，因为电视广告、平面媒体、网上引流这些方式覆盖面广，不是单一店面所需要的。最有效的集客方法就是在店面周围3千米进行宣传单发放，因为宣传单可以定位宣传，针对性比较强。这一点微信做不到，报纸做不到，电视广告做不到，互联网宣传也做不到。这些宣传手段不是没有针对性，就是宣传费用比较高。

第一节 宣传动员

千万不要以为只是发个宣传单，随便让一个人带着发就行了。如果抱着这样的心态，那这个宣传单基本就不会产生效果，笔者敢保证，大多数宣传单最终会发到垃圾桶里去。

在决定发送宣传单的时候，我们一定要高度重视，要进行全体动员。

宣传动员的意义在于：让全体员工明白发放宣传单的重要性，要从形式、内容上提到一定的高度，让全体员工不能也不敢松懈。



2014年，深圳车仆连锁旗舰店开业前，笔者在动员工作人员进行大规模宣传单发放

第二节 宣传定人

宣传定人可以从两个方面来理解：第一，每张宣传单上都注有发放人的信息；第二，就是定由多少人来发放宣传单。

宣传定人参考表如下：

宣传定人参考表

面积 / 平方米	宣传人数 / 个	具体参加人员
500 以下	6 ~ 8	—
500 ~ 800	8 ~ 10	—
800 ~ 1200	10 ~ 12	—
1200 ~ 2000	12 ~ 15	—
2000 ~ 4000	15 ~ 20	—

第三节 宣传定位

宣传定位可以从以下两方面来理解：

第一，就是要确定每个人每天在什么位置发放宣传单；第二，就是要确定每天整个发放宣传单的团队要在什么区域发放。

一般，宣传单发放目标地有以下几个：

（1）小区车辆进出口。在小区发放宣传单的时候，可以跟小区的保安事先做好沟通工作，让他们明白，我们所做的事情是为小区车主提供福利的，请允许我们在小区门口利用停车刷卡的瞬间进行短暂的交流，把宣传单递到车主的手里。

（2）小区内。进入小区发放宣传单，一般情况下，小区的保安会阻拦。这时候，发放宣传单的小组长一定要找到物业主任等相关人员进行交谈，送一些洗车卡、洗车券让物业管理人员体验。一般情况下，这时候物业管理人员都会让我们光明正大地在

小区的停车场发放宣传单，并允许我们将宣传单放在报箱里。

(3) 红绿灯路口。在红绿灯路口发放宣传单的时候，我们一定要观察红绿灯的时间，不同的城市有不同的设置，哪怕同一个城市的不同路口，红绿灯的时间也是不同的。一般情况下，要在路口最内侧站1~2人，隔离带再站1~2人，当路口显示红灯的时候，我们要迅速冲到第一排车的驾驶位置，用最简短的语言，一般3秒的时间，把宣传单的主要内容告诉车主，比如：“老板您好，××路××号××店现在搞活动，拿着这个宣传单，可免费洗车××次。”就这样，把重点告诉车主。在红绿灯路口发宣传单，一定要发到车主手里，并告知车主宣传单的主要内容。

并不是车主拿了宣传单，就会很在意宣传单，也许他会随手放在车里某个角落。当车脏的时候，车主就会想起，某天在某路口曾收到一份宣传单，可以免费洗车，这时，车主可能就会把车开到我们的店里。

在红灯最后5秒的时候，在车流发放宣传单的工作人员一定要第一时间离开车道，因为，安全是第一要素，一定要在确保安全的情况下发放宣传单。

(4) 加油站。在这个地方发放宣传单，时间是足够的。首先我们要从交谈中了解加油的车主居住地和工作单位离我们店有多远，如果是过路客，那么简单语言带过即可，如果离我们的店不远，我们尽可能把宣传单内容向车主说得清楚一些，以引起车主的注意。我们的语言及表情要最大限度地让车主留下深刻印象，让车主以后来店里找到我们时有话题可聊。

过路客：“老板你好，我们店在××路××号开了一个店……这是我们的宣传单。”“我不在这边工作，今天只是过来加个油。”“对不起，打扰您了。”

本地客：“老板你好，我们店在××路××号路开了一个店，拿着这张宣传单可以免费洗车10次，这是我们的宣传单，请您保管好。我叫：×××，5月18日开业，欢迎到时您来找我。”

(5) 停车场、路边。在这两个地方发放宣传单，一般会出现两种情况，车上有人及车上没有人。如果车上有人，那我们发放宣传单的交流内容基本与在加油站发放时

是一样的。

(6) 工厂、写字楼。到这些地方发放宣传单，原则上我们都是找工厂、写字楼每家公司的办公室主任或者公司的副总经理、总经理等负责人进行沟通。这时候，原则上我们要递上免费的洗车券或者相关优惠券，让办公室主任做好登记，最好按行驶证登记一一对应发放。

(7) 酒店。在酒店发放宣传单，与在以上其他地方发放宣传单有着明显区别。在酒店，原则上，是没有办法在客户吃饭的时候发放我们的宣传单的，在这里基本就是与酒店达成一个战略合作，让酒店替我们发给客户。酒店可以将其当作福利，我们可以取得客户，一举两得。需要注意的是，让酒店替我们发放体验卡，要把握一个原则，客户只要登记了行驶证与手机号，我们就可以相对应地发一张洗车体验卡或保养体验卡。

在发放宣传单的时候，特别是在停车场、路边发放宣传单的时候，经常会出现车上没有人的情况，很多人喜欢把宣传单别在车把手、刮水器上。如果时间允许，最好不要以这种方式发放宣传单，因为以这种方式发放宣传单，没有几个人会看宣传的内容，基本上开车门的时候，随手就扔掉了。



2014年4月，深圳某连锁店总部旗舰店开业的时候，笔者组织工作人员在路边发放宣传单



2014年4月，深圳某连锁店总部旗舰店开业的时候，笔者组织工作人员在工厂发放宣传单



2014年4月，深圳某连锁店总部旗舰店开业的时候，笔者组织工作人员在加油站发放宣传单

第四节 宣传定量

宣传定量可以从两个方面来理解：

第一，就是定每天要发放宣传单的总量；第二，就是定每个人每天要发多少点对点宣传单。

宣传定量，就是对活动的宣传做一个提前量的分析与预估，确保活动当天及以后的一段时间的客流量。

宣传定量参考表如下：

宣传定量参考表

店面积 / 平方米	总数 / 份	每天份数 / 份
500	20000	60 ~ 80
500 ~ 800	30000	60 ~ 80
800 ~ 1200	50000	60 ~ 80
1200 ~ 2000	80000	60 ~ 80
2000 ~ 4000	100000	60 ~ 80



2014年4月，深圳某连锁店总部旗舰店开业的时候，发宣传单人员出发前合影

第五节 宣传定时

各店可以根据店的面积及可以承受的最大客流量，确定提前多长时间进行宣传。

宣传定时参考表

店面积 / 平方米	宣传天数 / 天
500 以下	10
500 ~ 800	10 ~ 15
800 ~ 1200	15 ~ 20
1200 ~ 2000	20 ~ 30
2000 ~ 4000	30 ~ 45

第六节 宣传轰炸

一般情况下，只要有时间，不建议采用宣传轰炸发放宣传单的方法，因为这种宣传方法基本上没有什么效果。如果活动时间临近，公司又有许多宣传单未发放，都会抱着死马当作活马医的心态，把宣传单全部发放出去。那什么叫宣传轰炸呢？在这本书里，宣传轰炸也叫撒网式发放。

宣传单发放一般情况下会采取两种方式进行：

（1）点对点发放。就是直接发送到客户手里。

（2）撒网式发放。就是看见车就别在车把手、风窗玻璃的刮水器上。原则上，不采取此方法。

注意：宣传刚开始的时候，一定是采取点对点发放，最后一个星期的时间可采取撒网式发放，对路边车、停车场、酒店、小区进行发放。

不管是点对点式发放还是撒网式发放，都要一个波次一个波次地轮番发放，就像上甘岭战役一样，不停地冲锋，用概率来讲，总会引起车主的注意。车主注意了，效果也就达到了。

第七节 宣传回收

在活动的当天，我们要对每一张宣传单做好详细的登记，要做到每个发放宣传单的人员都有一张表。

宣传回收登记参考表

姓名	宣传时间	宣传地点
张三	2016 年 3 月 15 日	×× 花园
李四	2016 年 3 月 17 日	×× 路与 ×× 路路口
.....		

第八节 宣传评比

宣传评比表

发放的时间	姓名	张数 / 张
2016 年 4 月 1 日	张三	25
2016 年 4 月 1 日	李四	20
2016 年 4 月 1 日	王五	15
.....		

从第一张宣传单回到公司时，就要开始评比，评比这一天谁的宣传单回来得多，每天早会宣布排名，并给予奖励。到活动开展的当天，再对宣传单回来的总数进行评比，并对当事人给予比较大的奖励。

第九节 宣传政策

宣传政策示例如下：

关于店面活动发放宣传单及办卡激励的说明

为了提升客流量，提高员工发放宣传单及办卡的热情，特制定发放宣传单及办卡激励政策，激励说明如下：

一、激励范围

店面全体员工。

二、激励办法

1. 每回来一张宣传单，且完成换体验洗车卡，奖励 5 元。
2. 直接发放的体验卡，每回来一张体验洗车卡，奖励 5 元。
3. 回来的体验卡如转换成金卡、钻石卡、白金钻石卡，发体验卡的人员再奖励 50 元。
4. 试营业期间，对在外整天发放宣传单的员工，每天补助 20 元。
5. 2016 年 4 月 18 日—5 月 31 日办卡奖励金额见下表：

类别	奖励金额 / 元
项目金卡（A）	50
项目钻石卡（B）	100
项目白金钻石卡（C）	200

特此说明

香车堂车业服务公司
2016 年 10 月 1 日

第十节 宣传奖励

一般情况下，每天晚上进行宣传单回收统计，第二天早会进行奖励发放，且最好以现金的形式发放。当员工领取奖金或奖品的时候，值班店长一定要带头给予最热烈的掌声。这样可以起到鼓舞全体员工斗志的作用，并能激励全体员工。

单单从发放宣传单这件小事，就可以看出员工的工作态度，从而发现人才、选拔人才、锻炼人才。

思考题

1. 请分别写出在小区、路边、酒店、停车场发放宣传单有什么区别。
2. 请设计宣传的内容。（可自由发挥）

第七章

如何追踪店面业绩



综述：业绩是设定出来的

笔者走访过很多公司，也给很多公司做过顾问，发现很多公司的业绩，都是每天做多少是多少，每天早会上没有做每天的业绩计划，也没有安排每天每组要做多少业绩，更没有安排每个人做多少业绩。或者说，也没有人教我们每天如何完成业绩，没有人教我们如何设定目标。本章就主要讲如何做好每一天的业绩。

要做好每天的业绩，首先要设定一个月的业绩目标，其次要设定每周的业绩目标，然后才是每天的业绩目标、每组的业绩目标、个人的业绩目标。

可以肯定地说，业绩是设定出来的，不是盲目地随遇而安地空等业绩。

第一节 业绩计划



如何制定月计划与工作目标审批表

1. 月度动员大会模板

月度动员大会

时间：60 分钟左右

地点：会议室或者其他地方

人员：公司全体员工

主持人：公司的总经理（店长）

议题：

1) 公司（店面）月度业绩目标制定

2) 班组月度业绩目标制定

3) 个人月度业绩目标制定

2. 月计划模板

月计划

组别或者个人：

本月营业额与毛利：_____

本月营业额与毛利项目分解：_____

本月工作计划：_____

上月存在的问题：_____

3.月度业绩目标制定审批表

月度业绩目标制定审批表

公司 年 月

公司（店）工作目标						
目标项目	月度总目标	第一周目标	第二周目标	第三周目标	第四周目标	第五周目标
营业额目标 / 万元	120	12	28	28	28	24
毛利目标 / 万元	60	6	14	14	14	12
汽车服务总量 / 辆	4500	450	1050	1050	1050	900
绩效考核目标						
绩效项目	月度总目标					
营业额完成率（%）						
毛利完成率（%）						
绩效目标计算公式						
营业额完成率 = 实际完成 ÷ 营业目标 ×100%						
毛利完成率 = 实际完成 ÷ 毛利目标 ×100%						
制定：			部门主管意见：			
批准：			店长意见：			

注：1. 第一周为月初到第一个周一，继而以每周二到下周一为一周，周二到月底为最后一周。
2. 班组月业绩目标制定表及个人月业绩目标制定表，都可以参考以上表格制定。



如何制定周目标审批表

每个周二或者周五开一个周总结会，对本店本周业绩进行总结，并进行下周业绩目标制定。

1.周总结模板

时间：60 分钟左右

地点：会议室或者其他地方

人员：公司全体员工

主持人：公司总经理（店长）

议题：

- 1) 公司（店面）周度业绩目标制定
- 2) 班组周度业绩目标制定
- 3) 个人周度业绩目标制定

2.周工作目标制定审批表

周工作目标制定审批表

____公司 ____年 ____月

公司（店）工作目标								
目标项目	周目标	第一天目标	第二天目标	第三天目标	第四天目标	第五天目标	第六天目标	第七天目标
营业额目标 / 万元	28	4	4	4	4	4	4	4
毛利目标 / 万元	14	2	2	2	2	2	2	2
汽车服务总量 / 辆	1050	150	150	150	150	150	150	150
	绩效考核目标							
绩效项目		周总目标						
营业额完成率（%）								
毛利完成率（%）								
		绩效目标计算公式						
		营业额完成率 = 实际完成 / 营业目标 × 100%						
		毛利完成率 = 实际完成 / 毛利目标 × 100%						
制定：		部门主管意见：						
批准：		店长意见：						

注：每周二到下一周一为一周，周一各班组开会，周二进行周总结。



如何制定日目标审批表

日总结就是每天的晚会，对店面日总结一天的业绩的总结，对各班组一天业绩的总结。

1. 日总结模板

时间：15 分钟左右

地点：休息区、会议室、车间（地点不限，灵活安排）

人员：公司全体员工

主持人：值班店长

议题：

- 1) 每天各班组业绩总结
- 2) 个人业绩总结

2. 日工作目标制定审批

在每天早会上制订一天的业绩计划，是必不可少的内容之一。

每天的总业绩，在月初动员大会上都已确定，每天的早会只是例行公布，以督促大家完成。

日工作目标制定审批表

___ 公司 ___ 年 ___ 月

公司（店）工作目标								
目标项目	日业绩	洗美组	机修组	装饰组	钣喷组	轮胎组	保险组	其他
营业额 / 元	49500	8000	18000	4000	6000	10000	—	3500
毛利 / 元	27000	7000	9000	2500	4000	2000	—	2500
汽车服务总量 / 辆	180	—	—	—	—	—	—	—

绩效考核目标		
绩效项目	目标	实际完成
营业额 / 元	40000	49500
毛利 / 元	20000	27000

绩效目标计算公式	
营业额完成率 = 实际完成营业额 ÷ 营业额目标 ×100% 目标 40000 元，实际完成 49500 元，完成率 124%	
毛利完成率 = 实际完成 / 毛利目标 ×100% 目标 20000 元，实际完成 27000 元，完成率 135%	
制定：	部门主管意见：
批准：	店长意见：

注：每天晚上下班前或下班后进行总结。

第二节 人员计划



每天如何进行人员调配

如果店面面积达到 500 平方米以上，人员达到 25 人以上，则人员计划可以参考本节内容实施。

每班组抽调 1~2 人，主要是组长、销售接待、店面接待人员，组成销售团队，要分多少个组，是由店的面积及店的人数来决定的。

店面积 / 平方米	店数 / 家	销售组数 / 个	站位
500	20 ~ 25	3	—
500 ~ 800	25 ~ 30	4	—
800 ~ 1200	35 ~ 40	5	—
1200 ~ 2000	40 ~ 60	6	—
2000 ~ 4000	60 ~ 80	7	—

关于人员搭配，原则上两人一组，一男一女，一主一次，来自不同班组。

1) 两人一组的主要目的在于，与车主交流的时候，如果一个人在销售知识方面出现盲点，另外一个人可以进行补充。

2) 一男一女，主要是从性别特点角度出发，男女搭配，可以扬长避短，提高效率。

3) 一主一次，主要是从公司人才梯队培养的角度出发，要做到老员工带新员工，实现人才的有效培训。

4) 不同班组，主要是考虑到每个人都有知识的盲点，容易在与车主交流的时候出现知识短路，如果与车主交流的过程中涉及另外一个班组的知识，则另一个人就可以补充。



如何进行人员站位

(1) 洗车机站位。洗车机旁配置一名销售人员,当车主进来洗车时,如果店面配置的是全自动洗车机,且销售人员对这位车主熟悉,就可以直接与车主进入主题交流,如果不熟悉,就用对讲机向前台呼叫,让前台帮忙查一下这位车主的情况。如果车主自己开车,销售人员可以随同车主一起坐上车,一起进入全自动洗车隧道。如果是工作人员开车,则要第一时间把车主引进休息区。

(2) 机修区站位。当车主站在自己的车旁边看机修人员对该车进行保养时,销售人员要静静站在车主旁边,用目光打量在保养的车,对该车进行一下目测检查,再听一下车主有没有别的诉求,然后根据目测检查出来的问题,适当地向车主提建议。比如:玻璃上的太阳膜需要更换了,漆面要进行维护了。

(3) 擦车区站位。当车主或工作人员把车停留在擦车区等待擦干时,擦车区的销售人员要对每一辆车进行目测、手查,从轮胎的老化程度、机油是否需要更换,到漆表面是否有氧化物、玻璃膜是否要进行更换均不能放过。当对车的情况基本了解后,销售人员可做出详细的检查单,并根据洗车时发的手牌寻找到车主,交给他,同时向车主耐心介绍检查结果。

(4) 休息区站位。当车主走进休息区,坐下来后,休息区的销售人员要第一时间递上茶水,坐在车主的对面,并详细地了解车主的需求,根据车主的需求,向其介绍公司的产品,并随时做好开单准备。如果车主有购买的意向,就应在第一时间把车主带到收银台买单。

(5) 机动位。这一组的销售人员,须不停地在整个公司巡视,观察来到公司的每一位车主。如果车主需要帮助,则第一时间出现在车主面前为其提供服务。

第三节 业绩整体实施



如何利用广播营造销售氛围

对成交的客户可以适当地进行广播通报，如：××××××× 车号的 ×× 先生（×× 女士）成为本店的 VIP 客户。

广播通报可以起到以下三个作用：

（1）当公司形成销售氛围的时候，公司的销售人员就会你追我赶地争创佳绩。

（2）当听到公司的广播通报，车主也会觉得是一种荣誉。

（3）当我们的销售人员在与车主进行拉锯战的时候，如果此时公司的广播响起，通报 ×× 车主成为本公司的 VIP 客户，可以起到促进销售的作用。



如何用随身本子做好销售

作为公司的销售人员（组长、销售、主管等），每人口袋里都要装有一个小本子，俗话说得好，“好记性不如烂笔头”，这个本子可用来记录每位车主与我们销售人员交谈的基本情况。销售团队每人每天须接待 8~10 位客户，上午 4~5 位，下午 4~5 位，应该完整地记录好每个车主的基本情况。

这基本情况都包括哪些内容呢？详见下表：

车主基本情况记录表

车主姓名	车号	车型	职业	爱好	电话	地址
张三	粤 B88888	宝马 X5	服装业	钓鱼	1386688××××	龙华新区梅龙大道 ×× 号

为什么要记录这些东西？古人云：“知己知彼，百战不殆。”这就是告诉我们的销售人员，只有掌握了车主的基本情况，我们才能与车主进行很好的交流。

比如：

销售人员：“张总，上个星期有没有去钓鱼啊？”

张总：“去了，昨天刚回来，所以今天就过来洗车了。”

销售人员：“张总，你上次说这周如果有空要做镀晶，并换成运动型轮胎，我帮您将车开过去做了？”

张总：“好的，我这次就是要做镀晶与换轮胎的。”



如何正确进行销售业绩统计

公司的组长、销售、主管等人员，每天晚上必须进行业绩统计，而且还要进行评比。

第四节 如何正确进行每天的销售追踪

布置任何工作后一定要有检查，包括在每天的早会上布置的业绩计划。每天中午吃饭前，大约在 11 30 当天的值班店长都要用对讲机召集全公司（店）参与销售的人员（组长、主管、销售人员）开一个短暂的班组、个人业绩追踪会，原则上只要是公司的核心成员，包括想成为销售人员的其他工作人员，都可以参加这个会议。

下午进行第二次追踪，集合时间大约在 15 30 分，值班店长用对讲机再一次召集干部、销售人员开短暂的班组、个人业绩追踪会。

也许很多终端门店管理者不禁要问，为什么一天要开两次班组、个人业绩追踪会？

因为人天生是懒惰的，如果仅仅在早会时把业绩进行一下分配，是不能很好地推动销售的。一天的时间过得很快，等一天结束了再召开班组、个人业绩追踪会，如果

达不到业绩目标或者做了很少的业绩，到时再追责，又有什么用呢？所以，很多事情要做在前面，我们在 11 30 分这个时间进行业绩追踪，如果上午有业绩做得好的，可以对其进行表扬，这无形中会对没有做到业绩的人形成一个压力。到了下午 15:30 再进行一次追踪，业绩还没有达标或者做得少的，销售人员会自己想办法，可能就是销售人员的一个电话，业绩也就随之而来了。我们之前让每个人口袋里准备一个小本子，此时这个小本子就发挥作用了。

同时，还要利用晚会进行销售总结。

这个晚会总结，不仅是总结业绩，还可以结合一天的工作做一下经验教训总结。

晚会总结今天达标的班组、达标的销售个人，对达标的班组与销售个人，要给予鼓励，并做好业绩记录；对做得不好的班组与销售个人要寻找没有达标的原因，总结经验，鼓励其明天继续努力。这样的会议时间要控制在 20 分钟左右，不宜做太深的讨论，只做数据的统计，深入讨论留在每周一次的干部会议上。

企业管理要做到：有计划、有检查、有反馈、有奖罚。

思考题

1. 本章我学到了什么？结合工作我要如何改进？
2. 请制作月目标制定审批表。
3. 请制作周目标制定审批表。

第八章

如何制定绩效考核方案



综述：绩效考核指标要合理

一个好的绩效考核方案，可以带动整个店面的氛围；一个坏的绩效考核方案，则会让店面死气沉沉。有什么样的绩效考核方案，就有什么样的考核结果。种瓜得瓜，种豆得豆。

第一节 绩效考核的目的



刺激思想

绩效方案，首先是通过眼睛看到，再进入头脑转化为思维，好的绩效方案，会带来正面的思维，差的绩效方案，会带来负面的思维。总之，绩效方案，就是用来刺激人的思想的。



带动行为

好的绩效方案，通过头脑转化为积极的行为，差的绩效方案则会转化为懒惰的行为。总之，绩效方案就是用来刺激人的行为的。

笔者整理了 24 字口诀：刺激员工思想，带动员工行为，提高员工收入，增加店面盈利。

第二节 绩效考核方法分析



营业额与毛利概念

1. 什么是营业额？

营业额就是商品在交易中的总金额，这个指标是不扣除任何成本费用的，如运输费用、原材料费用等，营业额也称作“流水”。

2. 什么是毛利？

毛利就是指销售营业额减去销售成本的余额。



营业额考核与毛利考核利弊分析

1.营业额考核利弊分析

比如：一套座垫进价为 1200 元，售价为 1400 元，员工营业额考核指标是 1400 元。

这个营业额考核有一个弊端，只要有客户要买，员工基本上都会毫不犹豫地把座垫销售出去，不管毛利有多少。这就是营业额考核所带来的弊端，员工都在追求营业额，没有过多地考虑公司卖出这套座垫是否赚钱。

2.毛利考核利弊分析

比如：一套座垫进价为 1200 元，售价为 1400 元，毛利指标是 200 元。

如果员工认为这套座垫卖出去没有多少毛利，就会思考如何与客户交谈，让毛利最大化，这就是毛利考核的好处。这无形中就增强了员工自动销售的动力，会减少公司管理人员的压力，促进公司盈利。

第三节 毛利考核指标的设定



毛利考核指标的设定

2015 年某某公司营业额、毛利：

2015 年某某公司完成营业额与毛利 （单位：万元）

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总营业额	月平均营业额
营业额	110	60	80	80	85	90	90	90	85	95	100	115	1060	90
毛利	60	30	40	40		45	45	45			50		530	45

我们以某某公司为例，首先要调出此店 2015 年的毛利作为参考，求得一个毛利平均值，在这个基础上，增加 10% ~ 15%，这样就形成了一个合理的考核总指标，每个月指标增长的幅度也应该是 10% ~ 15%。

以下表为例：

2016 年营业额与毛利目标													(单位：万元)	
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总营业额	月平均营业额
营业额	120	70	90	90	100	105	100	100	95	105	110	125	1210	100
毛利	60	35	45	45	50	52.5	50	50	47.5	52.5	55	62.5	605	50

某某公司2015年总营业额为1060万元，总毛利为530万元，月平均毛利为45万元。那么如果要制定2016年考核指标，在2015年的基础上增加10%～15%都为合理数据，就形成了以上的2016年考核总指标。

以上总指标考核，不仅是针对店里的店长、副店长、店长助理、行政、仓库、收银，甚至涉及保安、保洁等人员，就是与整店相关联的人员。人人身上有指标，人人身上有考核，只有这样，才能驱动员工内心的动力。

笔者在江苏DC汽车俱乐部、深圳永隆行等几个汽车一站式服务公司任职时发现其绩效考核都不全面，绩效考核都是针对服务顾问、美容顾问、店长及班组长，甚至有些店面基本就是没有绩效考核，拿的都是死工资，基本来应聘的时候谈好一个月多少工资，按照老板吩咐工作就是了，最后形成干多干少工资都一样的局面。当员工工作一段时间后，了解了公司的考核制度，员工工作就没有了激情，不愿意多做一点事情，到点就下班。

有绩效考核的员工，就愿意多做工作，拿固定工资的员工便会到点下班，这给团队管理增加了难度，这造成一个组织里形成两极分化，“一部分人在干，一部分人在看”，无法形成团队战斗力，最后公司业绩就达不到预期的效果。

怎么办？绩效考核要涉及公司的每一个人，包括做清洁的阿姨、公司的门卫，让每一个人整体收入与公司收入挂钩，这就会形成一个整体向心力，最终形成团队战斗力。



不要轻易更改考核指标

对一个店或者是一个班组考核，只要考核数据一经确认，至少半年之内不要调整，否则你就让员工感觉没有安全感，或者理解为，老板看不得员工多赚钱。员工赚到钱了，老板自然也就赚到钱了。老板看到员工赚钱，不要眼红，更不要嫉妒，否则损失最大的是老板。

某俱乐部发生了一起集体跳槽事件，该俱乐部某分公司拓展部 20 多名员工一下子走了 2/3，本来拓展部集体业务每个月可以达到 30 万元的业绩，其中有的月份个人业绩可以达到 5 万 ~ 6 万元，按照事先约定的提成比例，这样的员工可以拿到近 2 万元的提成。

当这样的收入持续数月之后，该俱乐部老板就找拓展部的负责人，让其调整考核方案，把提成比例降低。

这名拓展部负责人再三劝说老板：“不能因为员工把业绩做起来了，提成拿多了，就调整考核方案，这样会影响员工的工作情绪，导致业绩下滑。”可老板坚持己见，听不进这位拓展部负责人的建议，最后这位拓展部负责人不得不调低个人业绩提成比例。

调低了业绩提成比例，等于触动了员工的根本利益，几名核心员工带着十几人集体跳槽，导致该公司拓展部某分部业绩急剧下滑，每个月的业绩只有 7 万 ~ 8 万元，这样的业绩表现持续数月。

最后，这些员工集体跳槽到竞争对手的公司，把刚刚起步的竞争对手的公司一手扶植起来。目前，这两家公司规模已经相当，竞争对手发展到这个规模只用了 5 年时间。

第四节 绩效考核指标的比例



考核指标的设定

店与组别	某店	洗美组	机修组	钣喷组	精装组	轮胎组	其他
毛利指标 / 万元	60	15	15	10	10	10	—
实际完成毛利 / 万元	90	25	20	15	15	15	—
人员配制	32	10	6	6	6	4	—



如何提取整店奖金

指标内，完成多少都提取 3%，超过部分提取 12%，两者相加，作为店面管理人员的绩效奖金。

分配人员：店长、副店长、店长助理、收银员、销售顾问、库管员、驾驶员、行政人员、清洁员、门卫及后勤人员。

案 例

某店 5 月毛利考核指标为 60 万元，实际完成 90 万元，超额完成 30 万元，计算公式如下：

指标外：900000 元 - 600000 元 = 300000 元 $\times$ 12% = 36000 元。

指标内：60000 元 $\times$ 3% = 18000 元

两者相加，某店管理人员 5 月可提取分配奖金额为 54000 元。

绩效奖金提取比例：

店面奖金数 = 超额完成的毛利 $\times$ 12% + 毛利考核指标 $\times$ 3%

店个人奖金数 = 店实得奖金数 $\times$ 个人奖金基数（点数）

2016 年 5 月，店实得奖金总额为 5.4 万，参与分配人员有 1 名店长、1 名副店长、1 名店长助理、2 名收银员、2 名销售顾问、1 名库管员、1 名驾驶员、行政人员（收银兼）、1 名清洁员、1 名保安。

经过评定，参加5月奖金分配人员提成的系数如下图：

职务	店长	副店长	店长助理	收银员	销售顾问	库管员	驾驶员	清洁员	保安
提成系数	4.0	3.5	2.5	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	1.0
人数 / 个	1	1	1	2	2	1	1	1	1

经过统计：总系数为23，参与分配人数为11人，奖金总数为54000元， $54000 \div 23 = 2347$ 元

店长： $2347 \text{元} \times 4.0 = 9391 \text{元}$

副店长： $2347 \text{元} \times 3.5 = 8214 \text{元}$

店长助理： $2347 \text{元} \times 2.5 = 5867 \text{元}$

收银员一： $2347 \text{元} \times 2.0 = 4694 \text{元}$

收银员二： $2347 \text{元} \times 2.0 = 4694 \text{元}$

销售顾问一： $2347 \text{元} \times 2.0 = 4694 \text{元}$

销售顾问二： $2347 \text{元} \times 2.0 = 4694 \text{元}$

库管员： $2347 \text{元} \times 1.5 = 3520 \text{元}$

驾驶员： $2347 \text{元} \times 1.5 = 3520 \text{元}$

清洁员： $2347 \text{元} \times 1.0 = 2347 \text{元}$

保安： $2347 \text{元} \times 1.0 = 2347 \text{元}$

备注：店提成比例，根据各个城市及店的具体营收情况上下浮动，每个工作人员的提成系数，也要根据各个城市及店的经营特点上下浮动。



如何提取班组奖金

以洗美组为例说明月绩效奖金提取：

指标内，完成多少都提取 3%，超过部分提取 12%，两者相加，作为店面管理人员的绩效奖金。

分配人员：洗美组全体成员。

案 例

某店洗美组 6 月毛利考核指标为 15 万元，实际完成 25 万元，超额完成 10 万元，计算公式：

指标外：250000 元 - 150000 元 = 100000 元 $\times$ 15% = 15000 元

指标内：150000 元 $\times$ 3% = 4500 元

两者相加，洗美组 6 月可提取分配奖金额为 19500 元。

绩效奖金提取比例：

洗美组奖金数 = 超额完成的毛利 $\times$ 12% + 毛利考核指标 $\times$ 3%

洗美组个人奖金数 = 洗美组实得奖金数 $\times$ 个人奖金基数（点数）

2016 年 6 月，洗美组实得奖金总额为 19500 元，参与分配人员有：1 名组长、2 名副组长、2 名洗车接待、2 名美容销售、2 名操控员、1 名驾驶员、12 名擦车工。

经过评定，参加 5 月奖金分配所提成的系数如下图：

职务	组长	副组长	洗车接待	美容销售	操控员	驾驶员	擦车工
提成系数	4.0	3.0	2.0	2.0	1.5	2.0	1.0
人数	1	2	2	2	2	1	12

经过统计：洗美组总系数为 35，参与分配人数为 22 人，奖金总数为 19500 元， $19500 \text{ 元} \div 35 = 558 \text{ 元}$ 。

组长：558 元 $\times$ 4.0 = 2232 元

副组长一 : $558 \text{ 元} \times 3.0 = 1674 \text{ 元}$

副组长二 : $558 \text{ 元} \times 3.0 = 1674 \text{ 元}$

洗车接待一 : $558 \text{ 元} \times 2.0 = 1116 \text{ 元}$

洗车接待二 : $558 \text{ 元} \times 2.0 = 1116 \text{ 元}$

美容销售一 : $558 \text{ 元} \times 2.0 = 1116 \text{ 元}$

美容销售二 : $558 \text{ 元} \times 2.0 = 1116 \text{ 元}$

操控员一 : $558 \text{ 元} \times 1.5 = 837 \text{ 元}$

操控员二 : $558 \text{ 元} \times 1.5 = 837 \text{ 元}$

驾驶员 : $558 \text{ 元} \times 2.0 = 1116 \text{ 元}$

擦车工一 : $558 \text{ 元} \times 1.0 = 558 \text{ 元}$

擦车工二 : $558 \text{ 元} \times 1.0 = 558 \text{ 元}$

.....

备注 : 同样, 班组的提成比例, 也要根据各个城市及店的具体营收情况上下浮动, 每个工作人员的提成系数, 也要根据各个城市及店的经营特点上下浮动。

机修组、钣喷组、轮胎组, 都可以参考此方法分配奖金, 本书就不再一一赘述。



四 奖金分配原则

店面考核指标及奖金提取比例应事先确定, 店面整体分配交给副店长以上人员集体讨论, 交由老板或者总经理审核确定, 再交由财务发放。

奖金分配和考核工作必须公平、公正、客观进行。一般以毛利(业绩)指标完成率、毛利(业绩)的增长率、净利润增长率、个人业绩、现场管理、敬业程度、财

务管理、安全管理、团队建设、人力资源管理、行政后勤管理等作为确定各级管理人员、技术人员、营销人员等提成系数的依据。

思考题

1. 什么是营业额考核？什么是毛利考核？这两种考核有什么优缺点？
2. 奖金分配要保持什么样的原则？

第九章

如何提高执行力



综述：弱者喜欢给强者设置障碍

为什么新员工入职时激情澎湃，工作一段时间之后却变得平庸？为什么领导每天感到危机四伏，而员工依然无动于衷？为什么别人家的企业拥有狼性十足的团队，而我的企业却只拥有一个“羊群”？为什么我们发现只要企业规模一大，人一多，竞争力就可能丧失？

企业之所以容易出现以上问题，主要原因是有很多弱者可以在公司某个角落躲起来。当弱者形成群体的时候，他们存在的唯一方式，就是想方设法为强者设置障碍，然后把强者淘汰，这就是强者与弱者之间的对抗，当强者占据主动地位时，弱者便自然会在团队中消失。

第一节 提升执行力的流程

笔者凭借这十几年管理汽车后市场终端门店的经验，总结出了提升执行力的四句口诀：

做任何事情必须有结果；

有结果就必须落实到我；

对我不相信就必须检查；

有检查就必须有奖有罚。

门店每天早上都要开早会，在早会上公布当天的业绩指标，这个指标就是我们四句口诀里的第一句——做任何事情必须有结果。要想有一个很好的结果，必须把事情落实到每个班组、销售人员身上，这也就是第二句——有结果必须落实到我。要想知道这个“我”做得怎么样？门店的店长就要在上午与下午对任务落实情况进行检查。一般用临时会、晚会的形式进行检查，这就是第三句——对我不相信就必须检查。检查的结果，达标给予奖励，没有达标，就给予处罚，这就是第四句——有检查就必须有奖有罚。

说到提升执行力的流程，便先要谈谈什么是执行力。

执行力就是一种把想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。

执行能力的强弱因人而异，同样一件事情不同的人去做，往往会产生不同的结果。

在美国的佛罗伦萨州曾经发生过这样一个故事：

两个年轻人，一个叫约翰，一个叫哈里，同时进入一家蔬菜贸易公司。3个月后，哈里很不高兴地走到总经理的办公室，向总经理抱怨说：“我和约翰同时来到公司，现在约翰的薪水已经增加了一倍，职位也升到了部门主管。而我每天勤勤恳恳地工作，

从来没有迟到、早退，对上司交代的任务总是按时地完成，从来没有拖欠过，可是我的薪水一点儿都没有增加，职位依然是公司的普通职员。”

总经理没有马上回答哈里的问题，而是意味深长地对他说：“这样吧，公司现在打算预订一批土豆，你先去看一下哪里有卖的，回来我再回答你的问题。”

于是，哈里走出总经理办公室，找卖土豆的蔬菜市场去了。

半小时后，哈里急匆匆地来到总经理办公室，向总经理汇报：“10公里外的集农蔬菜批发中心有土豆卖。”总经理问：“一共有几家卖土豆的？”哈里挠了挠头说：“我刚才只是看到有卖的，没有留意有几家，你等一会儿，我再去看一下。”说完又急匆匆地跑出去。

20分钟后，哈里喘着气跑回总经理办公室汇报：“报告总经理！一共有三家卖土豆的。”总经理问：“土豆的价钱是多少？三家的价格都一样吗？”哈里愣住了，挠了挠头说：“总经理，你再等一会儿，我去问一下价格。”说完，又要往外跑。这时，总经理叫住他：“你不用再去了，你去帮我把约翰叫来吧。”

3分钟后，约翰和哈里一起进了总经理办公室，总经理先对哈里说：“你先坐下来休息一下。”然后对约翰说：“公司现在打算预订一批土豆，你去看一下哪里有卖的。”

40分钟后，约翰回来向总经理汇报：“在10公里外的集农蔬菜批发中心有3家卖土豆的，其中两家是0.9美元一斤，但一个老人家的只卖0.8美元一斤。我看了一下他们的土豆，发现老人家的最便宜，而且质量最好，因为他的土豆是自己农场种植的。如果我们需求量大，价格还可以优惠，并且他有货车，可以免费送货的。我已经把老人家带回来，就在公司大门外等着，要不要让他进来具体谈一下？”

总经理说：“暂时不用了，你让他先回去吧。”于是约翰就出去了。

这时，总经理才对看得目瞪口呆的哈里问：“你都看到了吧！如果你是总经理，你会给谁加薪晋职呢？”哈里惭愧地低下了头。



如何把执行力的流程执行得很完美

执行力最本质的内涵是什么呢？

一个字：做。

终端店管理人员，管理一个公司最基本的是要做起来，不要光说不练，一天到晚就是写计划，一天到晚都是停留在嘴上，停留在指挥上。

笔者就遇到过这样一个店长，每次跟笔者见面，都是讲，他要如何管理他的店面，如何抓卫生，如何抓业绩，如何把销售人员培养起来。笔者再过两个月到这个店面，卫生还是那么差，地上到处是烟头、纸片，而且也从来不开展销售培训。业绩不要说增长了，每年都在下降，这就是光说不练假把式。

把早会、晚会、干部会议、业绩追踪会按步骤做了，这就是做的具体表现，也就是执行力的具体表现。

说到做，又有新的问题延伸出来，我们要做对，还要有更深入思考。笔者把它总结为五“做”：为什么要做？怎么去做？和谁去做？怎么样才能做得更好？做了会怎样？

只有对五个“做”理解透了，我们才能真正做好，否则就是做了也做不好。下面笔者从早会定业绩这个问题来简述这五个“做”。

当任务从早会确定下来、各班组负责人领到任务后，就要思考如何把这个业绩做到达标，这就是执行力的问题。

比如：今天，某某店一天的业绩指标是2万元！

为什么要做？因为只有做了，店里才会有业绩，有了业绩，大家才能拿到工资，公司也才能发得起工资。

怎么去做？把业绩指标分解到班组，分解到每个销售人员，包括管理岗位的组长、

副组长等。

和谁去做？作为销售人员，当自己不能帮助车主解决问题的时候，销售人员就要思考，车主的这个问题谁可以帮助解决，这就是和谁做的问题。当然，每天每个车主可能提出不同的问题，那么销售人员就要找不同的人去解决。

怎样才能做到更好？并不是把一天2万元的业绩目标分解到班组、分解到每个销售人员就大功告成了。要想有好的执行效果，就要在每天的上午、下午以及晚上，进行不少于三次的业绩追踪。

做了会怎么样？只要都做到了，基本上就可以理解为计划得到了执行。

知道了没有用，做到才有用，这就是执行力。

执行力就是“知”“行”合一，“说”“做”一致。“知”“行”不合一，可理解为，我们对很多事情都是停留在知道层面，却没有采取行动。“说”“做”不一致，可理解为我们在很多事情上都是停留在“说”上，可是却没有去“做”。

经过笔者这十几年来在汽车后市场终端店管理研究发现，人天生都是有惰性的，没有人在后面跟着监督，没有人在前面引导着，很多员工都会得过且过。

2015年，在微信朋友圈流行过一张图，大家能明白这张图是什么意思吗？

这张图告诉我们，一个人如果没有执行力，就会变懒惰，然后就会发芽生根，懒惰的时间越长，根就扎得越深，到时候想动起来就越困难。因此，做事情要拒绝拖延、拒绝懒惰、拒绝借口。要想成功，就要立即做，这是店面形成执行力至关重要的一点。

大家仔细想一想，很多事情，是不是越不做越不想做，当开始做后，有时反而停不下来，就是这个道理。





2014年4月，笔者在打造深圳车仆旗舰店，在开业前，组织宣传人员在路边发放宣传单，做到把每一张宣传单都发到客户手里



2014年4月，笔者在打造深圳车仆旗舰店，在开业前，组织宣传人员在工厂发放宣传单



2014年，笔者在打造深圳车仆旗舰店的时候，原来班组是不开早会，通过执行力，班组早会顺利开起来



如何让每个人都自觉地带头执行

笔者走过很多地方，在与老板们聊天的过程中，他们经常抱怨，本来今天要做完的事情，往往会拖到明天，比如本来加一会儿班或者手脚麻利一些就可以把客户的车修好，可是下班时间一到大家就会立刻放下工具，把工作留到第二天。

本来，下班后，应该把公司各个地方清扫一遍，最后往往自己给自己找借口，明天早上再打扫吧！

这种现象，已经成为很多终端门店的常态，这就是店面没有执行力的具体表现。

我们来回顾一下，我们中国工农红军，我们红军队伍为什么小米加步枪，可以打败当时的国民党的飞机大炮，这是因为他们有着卓越的执行力，我也愿意把它说成带头行动力。

红军部队每次打仗，当冲锋号响起，首先是带兵打仗的指挥员向全体战士发出号令：同志们——跟我上——

而现在很多店面管理人员，都是在靠手指点，管理人员没有冲在第一线。其实只要我们管理人员先做在前，员工自然而然就会跟着你干，无形中形成影响力，影响力有了，大家就跟着干起来，就形成了执行力。



2014年，笔者在筹建深圳车仆总部店的时候，对招聘来的全店人员进行素质军事化训练（目前，图片中的一半人员在担任店长以上的管理职务）



2014年，笔者在筹建深圳车仆总部店时，对招聘来的全店人员进行素质军事化站姿训练



2014年，笔者在筹建深圳车仆总部店时，对招聘来的全店人员进行素质军事化正步分解动作训练

笔者很崇尚部队的管理，为什么很多家长把在家里管教不了的孩子送到部队去，就是因为看到部队的铁的管理纪律。据统计，美国商界列名全球 500 强的企业中，有出自西点军校的 1000 多名董事长、2000 多名副董事长、5000 多名总经理，其数量与比重远远超过哈佛等名校的商学院。从这个角度来说，西点军校不仅仅是一所优秀的军校，同时也是世界上最优秀的商学院！

前西点军校校长戴夫·帕尔默说：“随便给我一个人，只要不是精神分裂症患者，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。”

这就是自信，笔者这十几年一直从事汽车后市场企业管理，一直都在运用军事化管理。截至目前，只要是笔者管理过的企业与店面，没有失败的，每次运用军事化管理都是成功的。

执行力公式如下：

公式一：开会 + 不落实 = 0 = 没有执行力

公式二：布置工作 + 不检查 = 0 = 没有执行力

公式三：抓住不落实的事 + 追究不落实的人 = 等于有执行力

在日常工作中我们不妨多问几个为什么：

月初布置的工作，一个月结束了，落实了吗？

周会布置的工作，一周结束了，落实了吗？

早上布置的工作，一天结束了，落实了吗？

我们很多店的管理人员，把执行力停留在纸上、挂在墙上，导致执行力缺失。很多管理人面对店面执行管理的时候，是不敢管。为什么不敢管？怕得罪人。工具落在地上不说，地面脏了不讲，员工玩手机，看见跟没有看见一样，最后就形成你好，我好，大家好的局面，这样的管理怎么会有执行力呢？

管理人员要敢管，大胆管，不要怕得罪人，这样就会树立一种正的风气，最后就会形成整体执行力。

我们很多店面管理人员都认为，一天的工作就是开门为开始，锁门为结束！而笔者却认为，真正一天的工作，是从开早会开始，到开晚会结束。从早到晚，不停地追踪每一个事件，何愁没有执行力？

我们要做到：心中有结果，执行有效果。

第二节 影响执行力的因素

笔者，这十几年来在 100 多家企业做过顾问，也亲自管理过企业，从管理单店 500 多平方米到 10000 多平方米，从管理单店月毛利 40 多万元至单店 200 多万元，从管理 1 个单店到 30 多个连锁店，从管理单店 30 多人到连锁店 500 多人，认为店面执行力不强主要表现在以下三方面：

（1）尺度。企业在执行管理的时候，开始要求很严，到了最后完全变样，到最后就是没有标准。

（2）速度。企业在执行管理的时候，做事情拖拖拉拉，严重影响了计划的执行速度，到了最后都想不起来还有这件事情。

（3）力度。企业在执行管理的时候，都是雷声大，雨点小，许多工作做得虎头蛇尾，没有结果。



如何提升细节管理能力

很多管理人员在管理店面时，不注重细节管理。

比如：一个店面的休息区，谈判桌上的烟灰缸里烟头堆得像小山，可是却没有主动倒掉，这就是细节管理做得不到位的具体体现。正确的做法是，当一批车主离开

谈判桌的时候，要及时把烟灰缸里的烟头倒掉。

经过笔者这么多年研究发现，当车主坐在没有收拾的烟灰缸前时，60%的车主不会产生消费欲望。可见，做好细节管理有多重要。



如何克服遇事做事的坏习惯

很多老板、店长在管理自己的店面的时候，早上没有早会，晚上没有晚会，每天完全不知道自己要做什么，今天业绩做1000元也行，做10000元也可以，遇到什么车就修什么车，来什么车就洗什么车。

很多老板，开了十几年的店，永远都是一个店，没有给自己做一个发展规划。如果连老板自己都没有愿景，工作人员又如何能看到前景呢？一个管理者，要提前做好每一天的工作与业绩计划，主动出击，而不是遇事做事。

第三节 打造企业执行力体系



如何做好执行力的战略规划

一个店面拥有高效执行力的最大前提，就是必须有周密的战略规划，战略规划要包含以下几方面内容：

- (1) 有一个数据化的目标、有实现的期限，被所有人接受并且切实可行、可被评估。
- (2) 将目标分解，明确到最基层的、单一的责任人。
- (3) 有明确的评估标准、评估人和评估时间。
- (4) 实施这个战略有什么样的困难，应如何应对可能出现的困难。
- (5) 确保全员理解战略、个体明确职责。



如何做好执行的人员设置

有了周密的战略规划之后，我们就必须要找对人来做对事。一个重要战略的审核通过需要各个职能部门的经理参与，目的只有一个，就是大家都必须明白这个战略的意义，以及自己职能部门的职责。



如何做好执行力运营机制

有了周密的战略部署，也有了合适的人填充在合适的岗位上，接下来就必须有清晰的、数据化的、高效的工作流程和绩效考核。在企业的运营系统里面，工作流程是明确每一个人必须做什么样的事情，绩效考核是告诉每一个人，这件事情做到什么样的标准才叫有执行力，以及做到这个标准之后，这个人可以得到什么奖励，或者做不到应该得到什么惩罚。把这一切说在前头，员工就会明确自己的目标和努力的方向。

笔者特别推崇西点军校的文化，美国西点军校的校训是责任、荣誉、国家，这也正是西点军校核心理念所在，激励着一代又一代的西点军校人竭尽所能去报效祖国。“国家”一词，意在唤起一种为了国家利益和民族利益献身的精神；责任和荣誉则是军人职业伦理的核心。

作为一个企业，同样要胸怀责任、荣誉、企业，只有这样，才能开创伟大的企业。任何强大的公司，都有一个强大的管理标准，并以此激发每个人变得强大！

如果真的爱你的员工，就考核他，要求他，逼迫他成长，如果你碍于情面，低目标，低要求，养了一群“小绵羊”“老油条”，这是领导对员工前途最大的伤害！因为这只

会助长他们的惰性。

能者上，败者退，这是竞争的基本法则。

我们再看看西点军校的 22 条军规：

(1) 无条件执行。

(2) 工作无借口。

- (3) 细节决定成败。
- (4) 以上司为榜样。
- (5) 荣誉原则。
- (6) 受人欢迎。
- (7) 善于合作。
- (8) 团队精神。
- (9) 只有第一。
- (10) 敢于冒险。
- (11) 火一般的精神。
- (12) 不断提升自己。
- (13) 勇敢者的游戏。
- (14) 全力以赴。
- (15) 尽职尽责。
- (16) 没有不可能。
- (17) 永不放弃。
- (18) 敬业为魂。
- (19) 为自己奋斗。
- (20) 理念至上。
- (21) 自动自发。
- (22) 立即行动。

对照以上 22 条军规，我们能做到几条呢？

评价标准：22 条以上优秀；16 条良好；12 条合格；12 条以下不合格。



在工作中，我们就是要杜绝借口从耳朵进来



这张图告诉我们，不管做什么事情，首先要行动起来，行动起来了，有可能失败，也有可能成功，如果不动，肯定是失败的



这张图向我们提示，从书上看到的、老师讲的都是树叶，学习以后行动起来，才能收获果实

第四节 执行力提升的要素



提升执行意识

在管理岗位上，老板也好，店长也罢，首先要对自己所做的事情有一个清醒的认识，只有认识清楚了，管理起来才不会手忙脚乱，因此意识很重要。

比如：一天的工作开始了，店长在店里、车间、施工间检查工作，当发现地上有烟头或者纸片时，要随时弯下腰来，把烟头、纸片捡起，这就是执行意识的具体体现。



要有准确的角色定位

在管理岗位上，如果承担的是店长职务，那就要理解透店长这个角色可以做什么，不可以做什么，做到到位而不越位。

比如：作为店长，要懂得统筹公司各部门工作，协调日常事务，负责主持店面工作，组织并督促下属人员完成职责范围内的各项工作任务。严格执行公司的管理制度，做到公平、公正、公开，奖罚分明。要处理好内部事务，包括清洁卫生，维护店容店貌，及早开门、晚关门的清点工作。负责经营业绩的汇报，起承上启下的作用，传达上司指令，向上司反映下属的心得和建议。负责处理公司突发事件、客户争议、员工纠纷、防火防盗等重大问题，并及时向总经理汇报。努力完成销售计划，督促员工遵守执行，并及时加强监督。



要忠于企业

在管理岗位上，如果是一名店长，不管在企业经营过程中，出现任何问题，首先要忠于企业，学会平息问题，以大事化小、小事化了的原则处理问题。

比如：在经营过程中，企业的资金出现了一点问题，本来应该在 10 号发工资，却因为某种特殊情况不能按时发放，这时，作为店长就要善于与老板沟通，并将沟通结果及时、准确地传递给员工，安抚员工，让员工不要有急躁情绪，让企业平稳渡过危机。



要有责任感

在管理岗位上，不管是店长还是组长，首先要有岗位的责任感，敢于担责任，挑重担，遇到问题，不要上推下推。

比如：洗车部在洗车的时候，有车主反映车没有洗干净，当车主找到店长时，店长首先要找到洗车人员了解情况，再看一下车是什么部位没有洗干净，及时解决问题，而不要把问题推给老板或洗车组长。

在管理岗位上，不管是老板亲自管理，还是聘请店长管理，管理者都不能仅顾自己干活，而要与周围的同事有一个很好的沟通。

比如：在管理一个店的时候，新员工入职了，在入职的第一个 15 天，要及时与

新员工谈心，看看其有没有思想波动。在员工做到第 45 天的时候，要再与新员工进行一次沟通，看看其思想有没有新的变化。

各级管理人员不能安于现状，要敢于突破，不断创造新的业绩与管理成果。

关于执行力，送给大家几句话：

（1）高层：要做正确的事。

这句话的意思就是，作为高层管理者，一定要做正确的事，因为，一旦高层做的事不正确，企业就会发生震动。

（2）中层：要正确地做事。

这句话的意思就是，作为中层管理者，一定要正确地做事，这样才会让企业有条不紊地向前推进，不会偏离方向。

（3）基层：把事情做到最好。

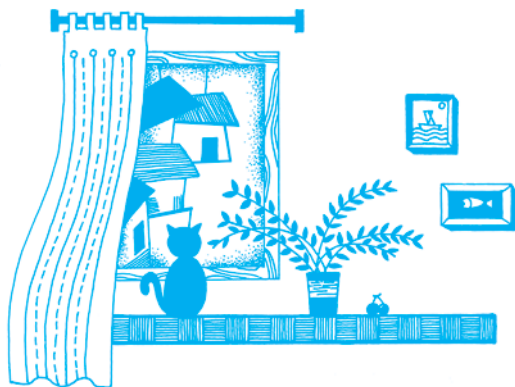
这句话的意思就是作为基层工作人员，要把公司的每一件事做到最好，这样企业自然就有了业绩，同时也会变得更具竞争力。

思考题

1. 这件事，为达到目标要采取什么行动？
2. 这件事，谁去做，与工作有关联的人都包括谁？
3. 这件事，什么时候做，什么时候完成，阶段怎样划分？
4. 这件事，采取哪种方法做最好？具体需要怎样做？

第十章

如何打造高效团队



综述：合作才会有团队

2015 年，国家主席习近平在会见美国总统奥巴马时对奥巴马说：一根筷子，是吃不到面条的，两根筷子才可以，一把筷子更结实。这句话告诉我们汽车终端门店管理人员这样一个道理：一个人的力量是微小的，只有团队合作，才能创造更大的价值。



第一节 什么是团队



团队与群体的区别

1. 团队和群体的定义

团队是在特定的可操作范围内，为实现特定的目标而共同合作的人的共同体。同时，团队也是一群有这样和那样的优缺点的人的组合，是一个能最大限度发挥每个人的能力和潜能，产生 $1+1>2$ 的效应，发挥巨大威力的组织。

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识 and 技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

群体是两个以上相互作用又相互依赖的个体，为了实现某些特定目标而结合在一起一群人。

2. 群体与团队的对比

群 体		团 队
无明确领导人	← 领导 →	明确的领导人
可自己产生	← 目标 →	与组织一致
中性/有时消极	← 协作 →	积极
个人负责制	← 责任 →	个人+相互负责
随机的或不用	← 技能 →	相互补充的
个人产品	← 结果 →	集体产品

3. 群体和团队的实例区分

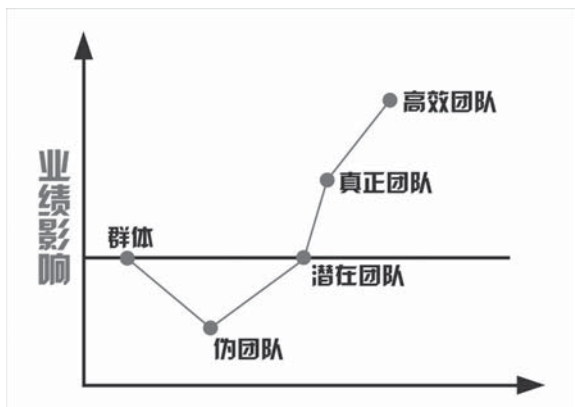
以龙舟队、旅行团、足球队、候机旅客为例说明群体和团队的区别。

实际上，龙舟队和足球队是真正意义上的团队，因为他们有共同的目标，龙舟队所有队员必须齐心协力，努力冲向终点；足球队也是一样，11个队员必须团结一致、密切配合，才能把球送向对方的大门。而旅行团是由来自五湖四海的人组成的，它只是一个群体；候机旅客也是一样，也是来自五湖四海的人乘坐飞机飞向不同的地方，所以，他们也只能是一个群体。



群体如何转变成团队

如果现在的我们是一个群体，那如何转变成一个团队呢？从群体发展到真正的团队需要一个过程，需要一定的时间磨炼。比如：国家每年都将会在全国招兵，很多青年响应祖国号召投身军营。这些青年必须经过3个月的军事训练，然后再分配到老连队，这就是从群体向团队过渡的过程。那我们终端门店，只要有决心，也一定能打造出钢铁般的团队。



第二节 团队的发展阶段



初期团队成员的行为特征

团队成立无外乎两种形式：一种是一个店的开业，所有员工同时到位；另外一种形式就是，目前已经有团队，然后有员工不断地加入。不管是哪种形式，我们把这个时期定为团队形成的初期。

打造团队就是对人的打造，团队打造初期，这个团队所有的人，都会表现出以下五大特征：

- (1) 兴奋又紧张。
- (2) 对团队有很高的期望。
- (3) 不断试探环境。
- (4) 不断试探核心人物。
- (5) 依赖号令。

在这个时期，团队带头人至关重要，他的一举一动都将影响团队打造的质量与团队成长的速度。

团队成员组建完毕，作为团队带头人，首先要做的是

- (1) 宣布对团队的期望。
- (2) 与团队成员分享团队愿景。
- (3) 明确团队的方向和目标（展现信心）。
- (4) 提供团队所需的资讯。
- (5) 帮助团队成员彼此认识。

团队形成初期是非常关键的时期，俗话说“新官上任三把火”，此时的火一定要烧旺烧足，让团队看到火光的亮度与强度。

团队的带头人，就像赛场上的发令枪一样，枪声响了，所有的运动员就都会拼命向前冲。

团队带头人在团队打造初期的行为表现特别重要。拿“与团队成员分享团队愿景”这点来说，最起码，我们要告诉团队的所有人，团队3~5年的发展规划。

比如：

2016年3月—2016年9月，把目前的团队打造成精英团队，把目前的3000平方米的店面，作为连锁旗舰店；一楼进行实体经营，二楼作为运营总部。

2016年9月—2017年12月，全国连锁加盟100家，自营店2家。

2018年1月—2018年12月，全国连锁加盟至150家，自营店4家。

2019年1月—2019年12月，进入A轮融资，加盟至250家，再收购10家。

2020年1月—2020年12月，B轮融资，加盟至500家，收购店至30家。

2021年1月—2021年12月，C轮融资，加盟至1000家，收购店至100家。

2022年公司整体打包上市。

这些都是团队的愿景，可以让团队成员看到希望，更加努力，以最快的速度达到团队成员的标准。



如何渡过团队的动荡期

在团队建设的过程中，由于团队成员来自五湖四海，在愿景实现的过程中会出现各种各样的问题，使团队处于动荡期。

比如：

(1) 愿景与现实脱节，隐藏的问题逐渐暴露。

(2) 有挫折和焦虑感，担心目标不能完成。

(3) 人际关系紧张，冲突加剧。

(4) 对团队不满，尤其是出问题时。

(5) 生产力持续遭受打击。

从笔者角度来看，出现这样的问题，是正常现象，这是团队打造初期必然要出现的问题，此时，团队带头人的态度与解决问题的速度至关重要，总之，一定要及时消除团队成员的疑虑。

当团队出现不和谐的声音与行为时，团队带头人要做的最重要的事便是安抚人心。

(1) 认识问题并及时处理冲突。

(2) 鼓励团队成员对有争议的问题发表自己的看法。

(3) 准备建立工作规范（以身作则）。

(4) 调整领导角色，鼓励团队成员参与决策。



出现问题不可怕，最可怕的是出现了问题没有人及时处理。只要度过了这个阶段，团队就进入了稳定期。



如何树立稳定团队的信心

团队进入稳定期，团队成员之间的关系也由不信任变得信任，由不合作变成彼此合作，大家都将奔着同一个方向与目标努力。

团队要顺利地度过第三个阶段，最重要的是形成团队的文化和氛围。团队精神、凝聚力、合作意识能不能形成，关键就在这一阶段。

1. 团队从组建到稳定需要的时间

- (1) 小型团队从组建到稳定期大约需要两个月时间。
- (2) 中型团队从组建到稳定期大约需要四个月时间。
- (3) 大型团队从组建到稳定期大约需要六个月时间。

2. 团队的高产期

高产期的团队特征就是做任何事情都有信心，来者不拒，战无不胜，具体表现就是：

- (1) 团队信心大增，具备多种技巧，能协力解决各种问题。
- (2) 用标准流程和方式进行沟通、化解冲突、分配资源。
- (3) 团队成员自由而建设性地分享观点与信息。

高产期的团队表现就是，没有完不成的任务。

第三节 制定共享的团队目标



团队目标的作用与来源

团队目标的作用——引航。



建立高绩效团队首要的任务就是确立目标，目标是团队存在的理由，也是团队运作的核心动力，如果没有目标，就不是团队，而是一个群体。

目标是团队决策的前提，团队的形成是一个动态的过程，团队的带头人需要随时进行决策。没有目标的团队只会走一步看一步，处于投机和侥幸的不确定状态中，风险系数加大，就像处在汪洋大海中的一条船，不仅会迷失方向，也难免触礁。

目标是发展团队合作的一面旗帜。团队目标的实现关系到全体成员的利益，自然也是鼓舞大家斗志、协调大家行动的关键因素。

目标来自于团队的愿景，人因梦想而伟大，团队亦然。愿景是勾勒团队未来的一幅蓝图。它告诉团队将来会怎样。

再重要的任务只能维系团队成员数日、数月的合作，而愿景则能使团队成员进行长久合作。好的愿景能振奋人心，启发智慧。但如果没有一个明确的目标，愿景只能是一堆空话。

目标是根据愿景制定的行动纲领，也是达成愿景的手段。



制定团队目标的“五性”原则

(1) 明确性：明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点，因为有了目标就可以依此进行评判、衡量，就可以不断修正、进步。

(2) 衡量性：所有目标必须有办法衡量，否则就没有办法判断这个目标是否实现。

(3) 接受性：大家必须通过沟通达成共识，只有达成共识的目标才是具有接受性的目标。

(4) 实际性：所有的目标一定要在现有资源基础上提出，也就是与实际相吻合，且具有可行性、可操作性。

(5) 时限性：时限性原则就是指目标是有时间限制的。没有时间限制的目标没有办法考核。



如何避免制定不切实际的目标

1. 制定目标要“二避免”

(1) 避免制定高不可攀的目标。

(2) 避免低估团队的潜力。

拿避免高不可攀的目标来说，笔者曾经接触过一个公司，事先制定的业绩目标，刚实施两三个月，老板觉得大家都能完成便把考核指标又调高了。

班组干部及员工一听说要调高考核数据，一个个像霜打的茄子，提不起精神。大

家一致的意见就是，“我们班组业绩刚做起来，就调整考核指标，总之就是不希望我们收入提高。”员工这样说，不是没有道理。可老板再三坚持调高数据，最后在原来基础上调高了10%。员工认为，在这样的公司工作下，再努力，最多也就是勉强达到或者接近指标，想超额完成指标很难。这个月，员工动力就减少了不少，没有主动销售，也没有主动服务，只是等客上门，月底进行业绩统计，比上个月还下降了20%。

最后，老板又把考核指标恢复到原来的水平，员工又恢复了上个月的工作状态。只要车主进入场内，哪怕是刚进入洗车机隧道，洗车冲洗人员就拿起对讲机向里面的同事传达车辆相关信息，如机型、车牌号，是新客还是老客，里面的接待人员则就此做好准备，为客户提供具有针对性的服务。

作为团队带头人，对一个店或者是一个班组考核，只要考核数据一经确认，至少半年之内不要调整，否则会让员工没有安全感。员工赚到钱了，老板自然也就赚到钱了。老板看到员工赚钱，不要眼红，更不要嫉妒，否则遭受损失的还是团队带头人与这个团队。

2.如何制定具有挑战性的目标

管理者在制定具有挑战性目标时要考虑以下三个因素：

- （1）市场环境。
- （2）去年的业绩。
- （3）下属的自信心。

例如，2015年××公司业绩、毛利如下：

2015年完成业绩														
××公司	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总业绩	平均
营业额 / 万元	110	60	80	80	85	90	90	90	85	95	100	115	1060	90
毛利 / 万元	60	30	40	40	42.5	45	45	45	42.5	47.5	50	57.5	530	45

某店 2015 年总业绩为 1060 万，总毛利为 530 万，月平均业绩为 90 万。如果要制定 2016 年考核指标，那么在 2015 年的基础上增加 10% ~ 15% 都为合理数据，从而形成 2016 年考核总指标如下：

2016 年业绩目标														
××公司	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	总业绩	平均
营业额 / 万元	120	70	90	90	100	105	100	100	95	105	110	125	1210	100
毛利 / 万元	60	35	45	45	50	52.5	50	50	47.5	52.5	55	62.5	605	50

3. 将目标转化为工作计划

目标就像地图中某一个具体的地点，而计划则是到达指定地点的路线图，它要说明什么时间从哪儿开始，第一步到达哪儿，第二步到达哪儿，直至最终到达目的地。第一步和第二步是相关联的，且每一步之间都相关联。

让计划更具体的一个方法就是把行动方案、时间表、完成人、所需资源、标准等都确定下来。



团队就是紧密合作

一只木桶能够装多少水？在正常情况下，这取决于三方面的因素：

- (1) 每一块木板的长度，最短的木板决定盛水量。
- (2) 木板与木板之间的结合是否紧密。
- (3) 是否有一个很好的桶底。

第一个因素大家好理解；但如果木板与木板之间存在缝隙或缝隙很大，也无法装满水；同样如果没有好的桶底，盛水只能是空想，这就是新木桶理论。

现代企业的团队建设与新木桶理论有着异曲同工之妙：一个团队的战斗力，不仅取决于每一个成员的水平，也取决于成员与成员之间协作与配合的紧密度。团队建设

是现代企业管理者必须面对的现实问题。

有这样两个团队，一个是一只羊带领一群狼的团队，另一个是一只狼带领一群羊的团队，在现在这个竞争环境下，到底谁能战胜谁？谁是最后的胜者？

笔者给出的答案就是：以上两个团队都不能成为最后的胜者。最后的胜者是一只狼带领一群狼的团队！这才是能在以后市场上立于不败之地的团队。

鹰，个人能力强，团队能力弱；雁，团队能力强，个人能力弱。我们需要什么？我们需要鹰一样的个人、雁一样的团队，这才是真正的团队。

附 录



附录 A 香车堂总裁实训班现场实训图片欣赏



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，学员与嘉宾留念



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，学员在向笔者提问如何提高执行力



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，长沙学员在向笔者提如何解决员工懒散的问题
(学员为长沙人，带伤来深圳学习)



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，中山车护宝公司学员在向笔者
提如何解决员工懒散的问题



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，学习小组集体向笔者提如何打造店面团队的问题，在耐心地回答学员们的提问



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，在教学员们如何开“三十三步早会”



2015年4月20—22日首届总裁实训班上，学习小组展示作业



2015年7月7—9日第二届总裁实训班上，在指导学员们如何开展销售实战
(笔者对面的男士为西宁的桑永生，现为笔者二徒弟)



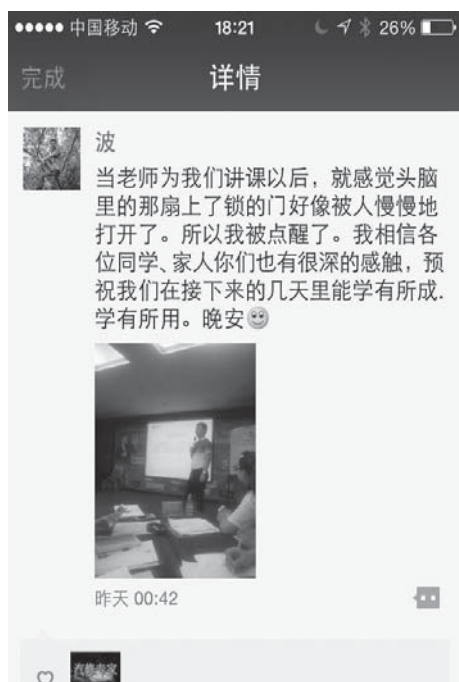
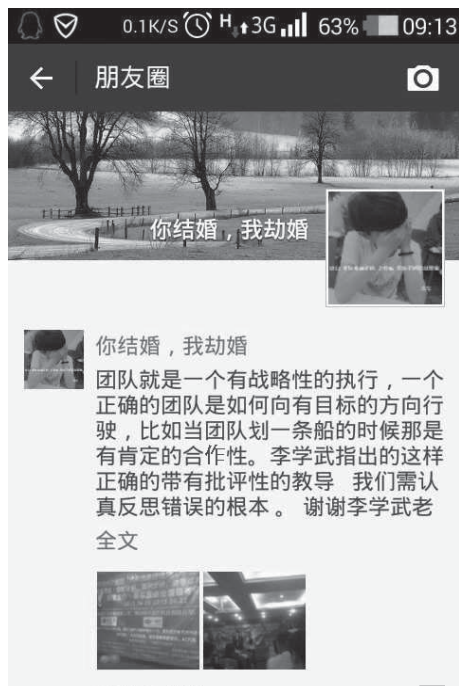
2015年4月20—22日首届总裁实训班上，笔者在聆听学员们模拟销售实战

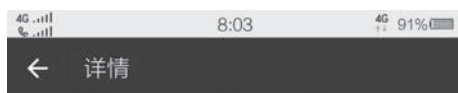


2015年4月20—22日首届总裁实训班来自全国各地的学员们顺利结业

附录 B 香车堂总裁实训班学员在微信朋友圈的学习分享欣赏







Ella

一个一流的团队 必须有军事化制度 全员参与 统一目标 严格执行 狼行天下吃肉 说明目标是明确的 有了目标才能聚焦 依靠团队的力量 统一执行 想不吃肉都难 通过昨天李学武老师的精彩分享 让我知道了制定目标的5大黄金法则 @明确性@衡量性@接受性@实际性@时限性 有了目标就要有良好的执行力 执行力的强弱因人而异 不同团队做会产生不同的结果 所以凡事赢在执行 有了目标不去执行一切都是偶然 我的总结只是冰山一角 希望老师多多指教 虽然我现在是个卵 总有一天破茧成蝶



08:00 删除



秋海

成功往往都是被逼迫出来的,俗话说,有志者事竟成。团队也是一样有了明确的目标,明确的决策,明确的行动,带着雄鹰一样的斗志,老虎吞象不是不能成。经过了昨天李学武老师的教导,懂得了目标的重要性,也懂得...

全文



4/24 6:46:46 删除



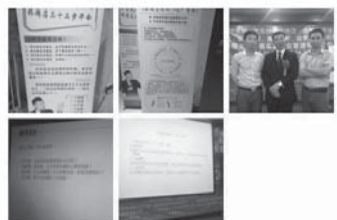
猪哥

通过昨天的学习让自己懂得身为一名管理者慈不掌队的重要性,要打造一个高效的团队一定要拥有军事化的素质,明确团队的共同目标,有着标准化,规范化,专业化的工作流程和完善的奖罚机制,身先士卒,严格执行,不漏每个细节,树立起团队的危机感



豪门

经过一天学习让我们认知到团队合作的正要 客户至上 目标的设定 目标的执行 感谢李学武老师



1分钟前 删除



机油

若想得到这世上最好的东西,先得让世界看到最好的您。时间,每天都是新的。从醒来的那一刻起就给自己



附录 C 李学武为品牌商、展会进行培训、主题演讲等活动图片欣赏



2015年3月20日，笔者为湖北汽车后市场联合会进行课程分享



2015年3月26日，李学武老师在为深圳总裁实训班进行开班前的氛围调动



2015年6月18—21日，为重庆玉龙公司组织的西南五省300多家终端门店销售人员进行“如何打造狼性销售员”的培训



2015年6月，在武汉参加由点金传媒集团举办的
中国汽车市场意见领袖pk赛——笔者在发表观点（1）



2015年6月，在武汉参加由点金传媒集团
举办的中国汽车市场意见领袖pk赛
——笔者在发表观点（2）



2015年6月，在武汉参加由点金传媒集团举办
的中国汽车市场意见领袖pk赛
——笔者在发表观点（3）



2015年6月，在武汉参加由点金传媒集团举办
的中国汽车市场意见领袖pk赛
——笔者在发表观点（4）



2015年6月，在武汉参加由点金传媒集团
举办的中国汽车市场意见领袖pk赛
部分选手合影



2015年9月12日，为亿迈公司终端店老板
进行管理培训



2015年11月26日，为广东亚路发终端店
进行专场管理培训



2015年12月22日，在为车仆招商做特别培训



2016年3月25日，在武汉参加中国汽车后
市场论坛



2016年3月30日，香车堂汽车后市场
终端门店管理课



2016年4月26日，为郑州车仆润滑油
工作人员做培训



2016年5月3日，为博瑞斯山东东营门店老板进行落地实战培训



2016年5月21日，在成都国际会议中心举办的成都法兰克福汽车后市场展上，主讲《电子商务对汽配终端的影响》



2016年6月26日，主持由慧聪网主办，在郑州会展中心举行的汽车后市场连锁大咖问题论坛



2016年7月22日，广州雅森展会上，为全国300多家汽车服务店老板进行“如何正确管理门店”的培训



2016年8月2—4日，为SONAX品牌的终端门店营销人员进行销售集中培训







2017年4月7—8日，香车堂总裁实训精致班河南郑州站，
李学武老师与冠名方美国JB董事长马松海一起为幸运奖颁奖



2017年4月7—8日，香车堂总裁实训精致班河南郑州站上课现场



2017年4月11—12日，香车堂总裁实训精致班广东南宁站，
李学武老师为老板们讲课的背影



2017年4月11—12日，香车堂总裁实训精致班广西南宁站嘉宾与学员合影



2017年6月7—8日总裁实训精致班武汉现场



2017年6月7—8日总裁实训精致班武汉站，部分学员与嘉宾合影

附录 D 李学武考察和培训过的企业及收的徒弟（部分）



2015年5月14—18日，为中山车护宝公司进行五天定制培训



2016年5月27—29日，为十三徒弟蒋要刚与二十徒弟刘巧玲共同开办的企业进行为期三天的封闭式管理内训



2016年6月4日，在广州十七徒弟刘大明开办的汽修厂，了解学完之后落地执行情况，指导该厂如何开早会并与厂干部进行管理讨论



2015年7月18日，在学员企业车安达公司进行内训



2016年6月15日，率领广东地区众徒弟走访二十二徒弟开办的车宝公司，了解学完之后的落地执行情况



2016年6月14日，抵达广州十六徒弟黄静的店面，了解学完之后的落地执行情况，陪同还有七徒弟华雷、十三徒弟蒋要刚、十八徒弟吴玉平



2016年6月14日，走访广州七徒弟华雷开办的华卉汽车电子企业，陪同还有十三徒弟蒋要刚、十六徒弟黄静、十八徒弟吴玉平



2016年7月16日，率领众多徒弟走访二徒弟桑永生与四徒弟马盈共同的企业凯帝汽修厂，了解学完之后落地执行情况



2016年8月4日，在上海十二徒弟蒋春余的挑米企业，了解学完之后落地执行情况，并对该店进行全员素质培训



2017年1月9日，在上海三十一徒弟顾成华的店面，了解学完之后落地执行情况



2017年1月9日，在上海三十二徒弟张海洋的店面，了解学完之后落地执行情况



2014年，为广东车仆加盟店老板授加盟牌



2014年，在指导广东阳江车仆加盟店开业



2015年，给深圳绍光车业集团部分干部进行管理培训



2015年，走进深圳车城快线，为店面进行现场销售培训



李学武老师在总裁实训班收的徒弟，从左至右：十七徒弟刘大明、二十二黄海生、二十四徒弟魏海林、二十五徒弟赵全、二十三徒弟袁金华、七号徒弟华雷、十一徒弟刘世洲、十六号徒弟黄静



李学武老师在总裁实训班收的徒弟，从左至右分别为：二徒弟桑永生、三徒弟郭晨源、四徒弟马维存、五徒弟田才让吉



李学武老师在第三届总裁实训班收的徒弟，从左至右分别为：七徒弟华雷、八徒弟纪庆军、九徒弟张德宝



李学武在历届总裁实训班收的徒弟，从左至右分别为：十徒弟冯柱桥、十一徒弟刘世洲、十二徒弟蒋春余、十三徒弟蒋要刚

附录 E 香车堂员工手册

员工手册

目录

序言

第一章 总则

第二章 招聘及录用

第三章 员工基本职责

第四章 员工行为规范

第五章 奖励

第六章 过失与处分

第七章 辞职规定

第八章 员工食堂管理制度

第九章 员工宿舍管理制度

第十章 消防安全制度

第一章 总则

第一条 本手册所称的本公司，是指香车堂汽车服务有限公司。

第二条 为使本公司管理规范、制度化、统一化，使公司员工的管理有章可循，提高工作效益和责任感、归属感，特制定本手册。

第二章 招聘及录用

第三条 员工进入本公司工作必须与本公司签订劳动合同。新员工则同时要签订试用期合同，试用期合同包含在正式劳动合同内。原则上签订一年整期限劳动合同的

员工试用期为两个月，期满合格后，才能转正录用。

对拒绝与本公司签订劳动合同者，本公司将解除与其的一切劳动关系。

第四条 试用人员报到时，应向人事部送交以下文件与证件：

1. 身份证原件与复印件。
2. 技术等级和职称证书原件及复印件。
3. 学历证书原件及复印件，必要时要求提交成绩单。
4. 一寸半身免冠相片两张。
5. 亲笔填写的个人资料，包括以前的学习和工作经历。
6. 其他必要的证件。

如发现员工提交的证件或简历有造假或不真实成分，经查实后，我公司将与该员工解除劳动关系，且无经济补偿费。

第五条 有下列情况情形之一的，均被视为不符合录用条件，不能转正成为本公司正式员工：

1. 试用期内的工作表现被证明不符合岗位说明书要求的。
2. 被查实不符合招聘条件的。
3. 未满 18 周岁的。
4. 拒不提供公司要求的合理信息的。
5. 在向公司求职过程中提供虚假个人履历或者信息的。
6. 在订立劳动合同时有欺骗、隐瞒或其他不诚实行为的。
7. 不具备政府规定的就业手续的。
8. 与原用人单位存在竞业限制约定的。

9. 试用期内的考核不合格的。
10. 公司指定医院体检不合格的。
11. 酗酒、吸毒的。
12. 被判处刑罚，尚未执行完毕的。
13. 通缉在案的。

第六条 录用注意事项

1. 试用人员如达不到录用标准或严重违反劳动纪律的，将予以解除劳动关系处理。
2. 员工一经录用，应立即到公司报到。
3. 本公司新录用的员工，其在本公司的工龄从零开始算。
4. 技术类新员工在试用期间，如果由于不遵守安全操作规则，进行不当操作，对客户车辆造成损坏，须负责赔偿客户的经济损失。

第三章 员工基本职责

第七条 员工应该遵守以下事项：

1. 忠于职守、热爱公司。
2. 不得私下自己经营与公司类似或者职务上有关的业务、不得兼任其他公司的职务。
3. 全体员工要不断提高自己的工作技能，强化团队配合工作的意识，圆满完成上级领导交代的工作任务。
4. 不得携带违禁品、危险品或公司规定的其他不得带入工作场所的物品进入公司工作场所。
5. 爱护公物，未经许可不得私自将公司财物携带出公司。

6. 未经许可，严禁复制公司计算机内的内部资料，不得使用公司的设备、工具去干私活、办私事。

7. 应随时注意保持作业地点、宿舍及公司其他场所的环境卫生。

8. 在上班过程中严禁串岗或闲聊，工作的时候不喧哗、不闲谈，不干与工作无关的事。

9. 工作时间不得中途随意离开岗位，如有外出需离开应向主管人员请准后方可离开。

10. 员工应团结协作、同舟共济，不得有吵闹、斗殴、搬弄是非或者其他扰乱公共秩序的行为。

11. 员工对外接洽业务，应坚持有理、有利、有节的原则，不得有损害本公司名誉的行为。

12. 各级主管应该加强自身修养，领导所属员工同舟共济、提高工作情绪和满意程度，加强员工安全感和归属感。

13. 按公司的规定时间上下班，不得无故迟到、早退。

第八条 考勤制度

一、基本规定

1. 本公司指定专人考勤，主管审签。
2. 各部门因工作需要加班的，可根据实际情况安排补休。
3. 一线工作人员实行轮休制，上下班时间由各单位根据实际情况自行制定。
4. 每月3日将上月的考勤资料交到人事部。

二、公司迟到、早退、旷工处分

1. 员工必须按公司规定时间上下班，不得迟到、早退。

2. 迟到、早退累计 30 分钟以上，则超过部分按每分钟扣罚当月工资 1 元计算。
3. 一次迟到、早退超过 30 分钟者，按旷工半天论处。
4. 值班缺勤的按旷工一天论处。
5. 旷工一天除扣发当天薪资外，另处以与当天薪资等额的罚款，以此类推。
6. 一个月内累计旷工超过 7 天者，除扣发薪资并罚款外，还予以解除劳动关系。

三、请假流程

1. 请假必须提前填写请假单，经批准后生效。除紧急情况外，请假天数在 7 天（含本数）以上的至少提前 3 天申请，否则不予准假。
2. 请假的最小时间单位为 1 小时。
3. 员工请病假必须持相当于县级以上医院提供的相关证明，因急病不能亲临公司办理请假手续的，可通过电话向人事部或者主管请假，并于假期结束后持医院证明回公司补办请假单。
4. 提前结束假期的，应到相关部门办理销假手续。
5. 因特殊情况须延长假期的，必须通过电话向部门主管续假，并于假期结束后补办请假单。
6. 未按以上程序办理手续或请假未获批准而擅自离开工作岗位的，视为旷工。
7. 请假记录必须在考勤表上体现，否则视为考勤人员失职，给以相应处分。

四、有薪假期

1. 平时因工作需要，由公司派遣外出工作或学习、培训以及办理其他业务，视为正常出勤。
2. 员工享受法定的婚假、丧假、产假，往返路费自理。
婚假 3 天，符合晚婚年龄另加 7 天。

丧假 3 天，仅限直系亲属或者具有直接供养关系的其他亲属。

产假，女员工计划生育内的，凭准生证享受 90 天的产假，发给产假工资，产假到期还申请续假的，按事假程序办理，不再享受薪资。违反国家计划生育政策生育的，不享受产假工资。

3. 员工因公而致伤害，公司按街道（县级）以上医院提供的相关证明核给伤假，工伤期间工资照发。

4. 有薪假可以抵冲事（病）假。

五、事假、病假工资扣发方式

1. 事假。请假 1 天扣发 1 天工资，当月工资按实际请假天数扣除。

2. 病假。申请病假须持相当于县级以上医院的书面证明，工资发放按国家规定病假有关条件进行，不能提供该证明的当作事假处理。

六、员工有下列情况之一者，按旷工论处

1. 擅自不到岗位上班或者停止工作者。

2. 工作期间擅自离开工作岗位者。

3. 出工不出力，上班时候工作不按上级安排进行，自行其是者。

4. 托人签到或者伪造出勤记录者。

七、工资发放

员工的工资实行月发放制，于次月 10 日发放，付薪日适逢放假、公休、节假日，提前一个工作日或顺延至下个工作日发放。

八、有符合下列情况的员工，当月按日计算发放工资

1. 新进员工。

2. 离职或者解雇员工。

3. 离职再复职者。

第四章 员工行为规范

第九条 尊重上级，服从指挥

1. 工作场所称呼上司为姓 + 职务，不得直呼其名。员工应该踏实执行上司指派的工作，按时完成任务，不得拒绝，借故推诿，无故拖延或者终止工作。

2. 员工应遵守按级请示、汇报制度和按级指挥制度（紧急、特殊情况除外）。

第十条 工作态度

1. 保持充沛的工作热情和良好的工作心态。

2. 热情待客，保持微笑服务。

3. 部门之间、同事之间应该保持真诚的合作关系。

第十一条 仪表仪容

1. 男员工不得留长发、不得剃光头、不得染怪异颜色头发，在工作时间内不得佩戴耳环。

2. 女员工头发须梳理整齐，留过肩长发者应束发，不染怪异颜色头发，宜保持淡妆，不宜浓妆艳抹。

3. 不留长指甲，不留古怪发型，不喷过浓香水。

4. 衣着应整洁、得体，工作时间着工作服，办公室人员应穿与工作环境相搭配的服饰，女员工不得穿时装背心、吊带衫、露脐装、超短裙。

5. 员工应保持工作服干净，定期换洗，如有破损自觉修补。

6. 保持良好的精神状态，主动向客户或来宾问好。

第十二条 电话

1. 及时接听电话，切勿让电话铃响超过 3 遍。

2. 使用规范用语，如“您好，香车堂”等，注意控制语速、语调，语言应亲切、简练、礼貌。

3. 耐心、仔细倾听对方讲话，不中断对方，准确记录或转告内容，帮助解答顾客的问题。

4. 上班时间不得接打与工作、业务无关的电话。

第十三条 爱护公物、勤俭节约、讲究卫生，人人有责，从我做起

1. 爱护公司设施。不乱拿、乱用公物，损坏公物应该赔偿。

2. 节约是一种美德，请注意节约用水、用电。

3. 养成讲卫生的习惯，不随便吐痰，不乱扔纸屑、烟头等杂物，不到处乱涂乱画。

第十四条 保密

1. 员工所掌握的有关公司的信息、资料和成果，不得向其他机构或个人透露。

2. 明确职责，对于非本人工作职权范围内的机密，做到不打听，不猜测，不参与小道消息的传播。

3. 非经发放部门或文件管理部门许可，员工不得私自复印和复制公司文件。

4. 树立保密意识，涉及公司机密的书籍、资料、信息和成果，员工应妥善保管，若有遗失或失窃，应立即向上级主管汇报。

5. 发现其他员工有泄密行为或非本公司人员有窃取机密的行为和动机，应及时阻止并向上级领导汇报。

第十五条 本公司员工不得利用职务之便收受贿赂、回扣及其他不正当利益。

第十六条 本公司员工不得携带弹药刀枪、危险物品、违禁物品、摄像机等与工作无直接关系的物品进入公司。

第五章 奖励

第十七条 奖励方式

1. 通报表扬。通报范围视具体行为而定。
2. 奖金或奖品。
3. 加薪。
4. 晋升职务。
5. 其他奖励方式。

第十八条 奖励条件

对于下列人员，公司将给予奖励：

1. 为公司的社会形象做出重大贡献者。
2. 获得社会、政府或行业专业奖励，为公司争得重大荣誉者。
3. 对公司业务推进有重大贡献者。
4. 个人业务、经营业绩完成优秀者。
5. 超额完成工作任务或完成重要突出任务者。
6. 有重大发明、革新，成绩优秀，为公司取得显著效益者。
7. 向公司提出合理化建议，经采纳有实际成效者。
8. 对突发事件、事故妥善处理者。
9. 为公司节约大量成本支出或挽回重大经济损失者。
10. 忠于职守、认真负责、廉洁奉公、具有高度奉献和敬业精神者。
11. 顾全大局，主动维护公司利益，具有高度团队协作精神者。
12. 满足公司设立的其他奖励条件者。

第六章 过失与处分

第十九条 过失类别

过失分为三种类别：三类、二类、一类，其中三类为轻微过失，二类为一般过失，一类为重大过失。

第二十条 三类过失内容

1. 迟到、早退、擅自调换班次。
2. 上班不穿工作服或着装不符合公司规定要求。
3. 从事接触车辆的工作，却佩戴手表、戒指或其他易刮伤汽车漆面的饰物。
4. 在现场追逐打闹，勾肩搭背。
5. 随地吐痰，乱扔烟头和废物。
6. 不节约水、电、气，不爱护公物，不维护设备与工具器材。

第二十一条 三类过失处分

第1次提出警告并罚款20元。

第2次罚款30元。

第3次罚款50元。

第二十二条 二类过失内容

1. 代替他人或者让他人代替签到。
2. 私自处理顾客遗失在本公司范围内的财物。
3. 工作大意，造成顾客财物损失和破坏。
4. 在禁烟区吸烟，上班期间睡觉、喝酒、打牌、下棋或做其他个人私事，无故中断工作。

5. 对上司、同事和顾客不尊重、不礼貌、出言不逊、语言粗秽或恐吓威胁。
6. 造谣生事，挑拨离间，传播闲言碎语，影响团结。
7. 不服从管理，消极怠工，工作不负责，发现问题不向上级汇报，甚至回避和隐瞒真相。
8. 擅自做主，超越权限范围随意作答，给公司造成不应有的损失。
9. 因大意致机器设备或物品材料受损或伤及他人。
10. 无证驾驶客户车辆或者公司内部车辆。

第二十三条 二类过失处分

第 1 次严重警告，写检讨并罚款 100 元，无证驾驶的罚款 500 元。

第 2 次罚款 300 元，同一员工第二次无证驾驶则罚款 1000 元。

第 3 次罚款 500 元，同一员工第三次无证驾驶则给予辞退处理。

第二十四条 一类过失内容

1. 当月累计旷工 5 天以上或全年累计旷工 10 天以上。
2. 偷窃同事、公司及社会财物，骗取顾客与他人财物。
3. 殴打他人，互相斗殴，聚众闹事。
4. 聚众要挟、煽动他人，妨害生产秩序。
5. 被证实有营私舞弊、贪污公款的行为。
6. 吸毒或贩毒、携带或收藏其他违禁物品。
7. 本人或唆使他人，对执行公务的人员或者其他工作人员实施暴行或重大侮辱的行为。
8. 故意损坏机器、工具、原料、业务资料，或故意泄露公司技术上或其他业务方

面的秘密。

9. 无证驾驶客户车辆造成重大损坏等严重后果。
10. 为不可告人的秘密唆使同事离职。
11. 伪造、变造、盗用公司印信或者主管签名。
12. 未经公司许可在外从事与公司业务相同或相似的工作，造成公司利益受损。
13. 擅离职守，导致公司发生重大灾害或损失。
14. 违反公司相关规定，情节严重损害了公司声誉。

第二十五条 一类过失处分

发生一类过失除赔偿损失外，可做除名或解聘处理，情节严重的，公司将与该员工解除劳动关系且不予经济补偿，另外如员工行为触犯法律，被依法追究刑事责任，公司将无条件对当事人予以解除劳动合同。

第七章 辞职规定

第二十六条 员工及班组长辞职，须提前一个月递交书面辞职申请报告书并填写离职申请单，经店长级干部批准后，方可办理离职手续

第二十七条 员工离职时，应当办理移交手续，经班组长、店长或者人事部经理签字认可后，方可给予办理离职手续。未按要求提前一个月提出离职申请者，公司有权不予立即办理离职手续，可等到从其提出书面申请起一个月后，再办理离职手续并结算工资等，员工未经批准擅自离职的，公司有权追究当事人的经济责任以及法律责任

第八章 员工食堂管理制度

第二十八条 食堂工作人员管理规定

1. 遵守公司考勤制度，服从组织安排。
2. 树立全心全意为员工服务的思想，态度和蔼，主动热情。

3. 炊事人员必须注意个人卫生，做到勤洗手，勤剪指甲，勤换、勤洗工作服，工作时穿戴工作衣帽。炊事人员每年进行一次健康体检，无健康合格证者，不得在食堂工作。

4. 做好食堂、餐具、餐具柜卫生，夏天做好灭蝇工作，防止疾病传播，遇重大疫情做好消毒工作。

5. 遵守财务纪律，员工用餐禁止收现金，不得擅自向外出售已进库的物品。

6. 客人用餐按规定标准收费，凭客餐券就餐，客餐券向店长领取，具体客餐券收费标准按市场行情由当地食堂合理规定。

7. 坚持实物验收制度，搞好成本核算，做到日清月结，账物相符。每月盘点一次，每月上旬定期公布账目，接受员工的监督。

8. 爱护公物，食堂的一切设备、餐具都登记在册，员工不得贪小便宜，随意将餐具带出食堂。对无故损坏各类设备、餐具者，要照价赔偿。

9. 计划采购，严禁采购新鲜度与安全度存在疑问的食物，防止出现集体中毒情况。

10. 安排好员工用餐排队问题，缩短排队时间，按时开饭。

11. 早、午、晚餐品要多式样，提高烹调技术，改善员工伙食，因停水、停电等不能按时用餐和临时安排客人来用餐，事前要通知和预约，中、晚两餐即便在正常规定的用餐时间结束后，也要等在店的员工都用餐完毕才能下班，要保证因加班不能按时用餐的员工能吃上热饭、热菜。

12. 做好安全工作。使用炊事械具或用具要严格遵守操作规程，防止事故发生；严禁随带无关人员进入厨房和保管室，易燃、易爆物品要严格按照规定放置，杜绝意外事故的发生。食堂工作人员下班前，要关好门窗，检查各类电源开关、设备等，管理人员要经常督促、检查，做好防火防盗工作。

13. 加强管理，团结协作，严格执行各类规章制度，圆满完成各项工作任务。

第二十九条 员工用餐规定

1. 在公司规定用餐时间段内就餐。
2. 因公外出、加班等确实不能在规定时间内用餐（提前或延后）的要提前告知食堂备饭。
3. 用餐做到自觉排队，取餐后迅速到餐桌就餐，不许左挑右拣，影响其他员工取餐。
4. 用餐时不得大声喧哗，用餐完毕迅速离开食堂。
5. 用餐时注意节约，按食堂规定取饭菜，不得随意多盛或倒掉饭菜，不得将食堂食品带出。
6. 用餐期间必须自觉维护食堂卫生，吃完后自觉将餐桌收拾干净以方便后来的员工就餐，自觉服从食堂人员安排。
7. 将残渣倒入泔水桶，不得随意倒在洗碗槽，以免堵塞，清洗餐具应注意节约用水。

第九章 员工宿舍管理制度

宿舍是公司员工休息的重要场所，应养成良好的生活习惯，优美、整洁、安全的生活环境，是保障全体员工利益的重要条件。为了加强员工宿舍的管理，把员工宿舍办成团结互助、清洁安静、愉快舒适的员工之家，特制定本制度。

员工宿舍由店长负责管理，各宿舍设室长，负责安全、卫生、水、电和公物的管理工作。

第三十条 入宿、离宿

1. 新员工入住依据新员工报到单让店长或行政后勤经理统一安排住宿，任何个人无权安排人员留宿员工宿舍。
2. 离职员工应持员工辞职申请单办理离宿等有关手续，否则不予结算工资。

第三十一条 安全管理

1. 宿舍内不得擅自让外人住宿，一经发现，处以当事人每人每天 100 元的处罚，从当事人工资中扣除。男（女）员工有事需进入异性员工寝室，晚上 22 :00 以前必须离开。决不容许出现男女混住现象（夫妻除外）。

2. 员工应按指定的寝室、床位住宿，不得擅自调换床位或占用其他寝室床位。

3. 个人贵重物品、现金要妥善保管，公司不提倡员工在宿舍内存放大量现金及贵重物品，不得私自调换门锁，如遇特殊情况需要换门锁，应报店长批准。如发现宿舍物品被窃，应保护现场，迅速上报公司。

4. 宿舍内严禁酗酒闹事、赌博等一切违法活动，一经发现予以严肃处理。

5. 住宿员工必须在 22 :30 以前回宿舍。（特殊情况由店长或行政后勤经理安排）

第三十二条 家具、设施和水电管理

1. 节约用水、用电，水龙头用完要关紧，最后离开宿舍者要关灯。

2. 爱护宿舍设施，宿舍内家具、设施损坏及时报行政后勤经理进行修理。

3. 丢失、损坏公物要照价赔偿。

4. 员工在住宿期间，不得私自使用耗电量大的电器（电暖壶、电暖气等），一经发现，公司将暂时没收。

第三十三条 卫生管理

1. 讲究个人卫生，不随地吐痰，不向窗外、寝室内倒水和扔果皮杂物，不乱扔烟头，禁止向厕所、水槽内倒剩饭、剩菜和杂物。

2. 宿舍内实行值日生制度，由本室人员轮流担任值日生，值日表张贴在墙上。值日生每天早上将寝室打扫干净，并督促本室人员将自己的被子叠好、物品放整齐。室长负责督促、检查、安排好每周一次的室内大扫除。室内的垃圾必须倒入走廊的废物箱内，严禁扫到走廊上，宿舍和走廊墙壁不准乱写和污损。

3. 遵守作息制度，保持室内安静，不准大声喧哗，不准高声播放收音机，熄灯后不准进行各种娱乐活动。

第十章 消防安全制度

第三十四条 消防安全

1. 全体员工必须定期、准时参加消防安全活动，熟知消防安全知识，掌握消防器材的使用和简单维护。

2. 工作场所严禁流动吸烟，修车作业时更严禁吸烟。加强对油料和易燃物的定置管理，废弃机油和其他易燃物不乱放乱倒，保持场地整洁和环保。

3. 严禁无明火操作证的人员实施明火作业，严禁用汽油等易燃品清洗发动机，严禁在车间内焚烧物品，擦车废棉纱必须集中处理，不得随意丢弃。

4. 店长应定期对各种消防器材进行检查，定置放置，保持各种消防器材完好无损，对违反消防安全作业制度的人员，有责任对其进行劝阻，对不听劝阻者，应严格按照公司有关制度进行处罚并上报店长。

5. 本公司员工有义务虚心接受地方政府有关部门的相关检查，并积极整改，公司应及时将整改结果反馈给有关部门。

附议

1. 员工应对其向公司提供的个人信息（如：地址、电话、婚姻状况、家庭成员、教育程度、工作经历等）资料的真实性、有效性负责，当个人信息资料发生更改时应立即通知公司人事部门，否则由此而造成的损失由员工本人承担。

2. 本《员工手册》是每位员工必须遵守的基本准则，每位员工都应认真阅读。

3. 本手册在执行中，如有与国家法律、法规相悖的，以国家法律、法规为准。

4. 员工应当正确理解本手册内容，本手册条款亦构成劳动合同的一部分，对于本手册内容，员工如觉得不够详尽或存有疑问，请向人事部工作人员咨询以确保理解无误。

附录 F 香车堂班组长手册

前言

在激烈的汽车后市场竞争中，公司的宏伟战略规划最终由员工来实现。号称兵头将尾的班组长是生产经营一线的直接组织者和指挥者。班组的生产经营状况好坏，是企业的市场竞争力的重要标志。作为一名班组长的你，现在是否能肩负起这一重任呢？

为了提高班组长的综合素质，提高生产经营的管理水平，适应以人为本的现代管理理念和管理模式，实现员工的高热情和高效益的统一，公司编写了这本《班组长手册》。

一、班组长的重要作用

班组是企业的细胞，班组管理是企业的基础，因此班组长有三个重要作用：

1. 班组长影响着决策的实施。决策再好，如果执行不得力，就很难落到实处，所以班组长对决策的实施执行，将影响企业目标的最终实现。
2. 班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。
3. 班组是生产经营的直接组织和参加者，所以班组长既是技术骨干，又是业务上的多面手。

二、班组长的使命

使命是最根本的任务，班组长的使命就是在生产经营现场组织创造利润的生产经营活动，通常包括以下四个方面：

1. 提高产品和服务质量。产品和服务质量关系到市场和客户。班组长要领导员工按时提供高质量的维修保养和服务。
2. 提高工作和服务效率。提高工作和服务效率是指在同等条件下，通过不断地创新并挖掘潜力改进操作和管理，为客户提供高质量的维修保养和服务。
3. 降低成本。降低成本包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等。

4. 防止工伤和重大事故。有了安全不一定有了一切，但是没有安全就没有一切。一定要坚持安全第一，防止出现工伤和重大事故，包括维护和改进设备的安全性能，监督员工严格按照操作规程办事等。

三、班组长的职责

班组长是企业领导层中人数最多的一级，班组长综合素质的高低决定着企业政策能否顺利地实施以及企业最终目标能否实现。因此，班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括以下四个方面：

1. 劳务管理。人员调配、班组、勤务、考勤、情绪管理、技术培训、安全操作、现场 5S 管理、奖金分配、团队建设等都属于劳务管理。

2. 维修保养、服务管理。维修保养、服务管理包括现场作业、服务质量、成本核算、材料管理、设备维护保养等。

3. 辅助上级。班组长应及时向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，当好上级领导的参谋、助手，充分发挥领导和示范作用。

4. 班后管理。上班是班组长，下班后是宿舍长，要给组员以关心、爱心，分享他们的快乐，关心他们的冷暖，关怀他们的疾苦。

四、班组长职责的履行

1. 做好计划

俗话说，“有计划不忙，有原则不乱”，但是在实际工作中，有的基层管理人员“胸有无数点子，情况不明却胆子大”，这些都属于工作没有计划的情况。无论哪一级的管理者都应做好计划，特别是班组长，在一线操作，更应有详细、周密的计划才行。

(1) 在做计划之前首先要确定目标，目标错了一切都是错，目标应该符合明确、具体、协调、可行的要求。班组一级的计划一般属战术性计划，因此能量化的要尽量量化，不能量化的也要说明结果。

(2) 有了目标后,开始拟订计划,在拟订计划的过程中,应该尽量征求员工的意见。制订计划的目的是通过实施而获得效益,如果实施不力,再好的计划也不能发挥应有的作用。

2. 做好岗位之间的接口处理

在生产经营管理中,班组长组织水平的高低,主要体现在如何协调各岗位之间、各道工序之间的关系上,尤其体现在多岗一事和交接班的接口处理上。班组类似一台机器,如果组织不好、协调不力,就可能出现较大的问题,因此在接口处理上,应该明确谁负主要责任,谁负次要责任,做到分工明确。如果分工模糊,一旦出现问题,容易出现互相推诿的情况,导致不良后果,最后也无法对员工进行考评。

管理要到位:一个班组是一条工作链或一条服务链,如果职责不清,出现互相推诿的现象,就会给工作带来“掉棒”的危险。在交接处常常是你中有我,我中有你,这种现象称之为交棒和接棒。在交接棒的过程中往往容易出现问题,因此提倡管理到位。所谓管理到位,是指必须做到不能有人没有事做,也不能有事没有人做。交棒的人要跟跑一段,接棒的人要带跑一段,在这个过程中,既要分清责任,又要强调协作精神,才能有效地提高工作效率。

3. 执行规章制度

班组长是生产经营的直接组织者,也是各项规章制度的执行者,甚至还是班组内某些制度的制定者。所以作为班组长,必须严格地执行各项规章制度。

有些企业规章制度非常完善,但是管理水平始终得不到提高,原因就在于完善的制度完全成了一种摆设,造成企业中出现有法不依、有章不循的现象。要解决这一问题,班组长应充分运用手中的奖惩大权,凡是不认真执行规章制度的,都坚决进行处罚。有些班组长不愿意使用惩罚权,结果就造成了纪律松懈、战斗力不强的局面,对自己的管理十分不利。

执行规章制度时应遵循以下原则:

(1) 先严后宽。千万不可让员工认为制度只是一种摆设而没有权威。生活中我们要“先小人后君子”，管理也是这样，规章制度一定要说在前面。奖罚制度的严格执行会帮助员工养成遵守规章制度的行为习惯，以后不用监督，员工也会自觉地遵照规章制度办事。

(2) 对事不对人。企业中常有这样的现象，某个员工触犯了规章制度，但该员工是个技术高手、某个领导的亲戚或和自己关系比较好，就免于处罚或者不过小罚，这样规章制度就失去了权威性，不能服众。要维护规章制度的权威性，就要一视同仁，使其产生“炉火效应”，谁摸它都烫手。

4. 做出决断

班组长经常会遇到组员请示问题的情况，此时班组长首先要判断请示的问题是否属于自己的权限范围。如果不属于自己的权限范围，应及时向上级汇报。如果属于自己的权限范围，也不必急于回答，而应先询问组员认为应该怎么办，通过反问能充分调动下级的积极性。如果下级回答正确，就按组员说的办，如果组员确实无法解决，就要帮助下级做出决断，这样员工工作起来就会更加主动。

5. 正确用人

(1) 量才使用，扬长避短。任何人都有长处和短处，管理者要千方百计地把员工的长处用到极致。

(2) 容短。俗话说“有长就有短”，员工的短处如果不是原则性的问题，就要学会包容，不要过分计较。不必试图改造你的班组成员，而是要了解——理解——谅解——团结。对组员非原则性的缺点可以采取视而不见的态度。古语说“水至清则无鱼，人至察则无朋。”任何人的缺点都在你的视线中，事情无论大小都要搞个一清二楚，会让人手足无措。作为班组长要理解组员，然后发扬组员的长处，做到人尽其才。

(3) 容长。有的人能够容短，但不能容长。如果管理者不能用能力强或能力超过自己的人，一方面会压制人才，另一方面自己也得不到进步和提升。因为如果有竞争

对手的存在，人们就会有危机感，就会把工作做得更好。因此，管理者应该敢于使用那些能力超过自己的人，这实际上也正是自己实力的一种表现。

6. 协调

作为一组之长，面对性格各异，特长和需求不同，甚至各自追求目标不同而走到一起的班组成员，要想使他们齐心协力完成企业的工作，协调是关键。要协调好班组成员，首先要了解每个成员的心理特点，然后进行有效沟通。

（1）与员工的沟通要做到“四解两容”。四解是：了解、理解、谅解、和解。了解是前提，了解一个人就能理解一个人，理解之后才会谅解，谅解之后才能和解，才能处理好关系。两容是：容人，容事。对各种性格的人尤其是和自己性格不同的人要包容，对各种事情都要拿得起放得下，沟通要尊重对方，而尊重对方的一个重要表现就是学会倾听。

（2）要学会并善于运用表扬和批评。表扬和批评是最常见的也是最基本的激励方式。运用表扬和批评一定要讲究技巧。表扬要遵循的原则：公开表扬、真诚表扬、恰如其分地表扬、及时表扬、迂回表扬、赏识对方。批评也要讲究艺术。总之，表扬与批评都要让员工心服口服，这样的表扬与批评才有效果。

7. 控制

学会控制是班组长做好本职工作的一个非常重要的环节。控制工作主要包含监督检查和驾驭局面两项内容。

监督检查要把握以下三点：

（1）原则。监督检查要遵循一般与关键相结合，常规检查与抽查相结合的原则，防止出现“开始紧、中间松、最后空”的现象。

（2）质量管理点。在管理过程中，对质量一定要重点监控，如特殊工艺、关键工序、事故多发点、两个岗位之间的交接处，都是班组长应该特别注意的地方。

(3) 变事后管理为事前管理。事后管理越多,非生产性的活动就会越多,这样不仅工作人员很忙碌,而且整体效益会很差。在现代管理中提倡关口前移,做好预防性工作,以大大减少失误和降低成本。

班组长要学会驾驭整个班组的局面。驾驭局面主要包括驾驭人和冲突管理两个方面:

(1) 驾驭人。作为管理者要充分发挥自己的影响力,对员工晓之以理、动之以情,用建议代替命令,让员工心服口服,才能在管理中掌握一定的主动权。

(2) 冲突管理。冲突是由于双方的观点、利益要求不相容而引起的矛盾。对待班组内的冲突,班组长既不能视而不见,也不能贸然行事,要采取妥善的办法加以控制和解决。解决冲突一般有“五法”:

1) 批评教育法。要教育当事人以道德规范要求自已、约束自已,要顾全大局,严于律己,宽以待人。对于利益冲突,应以双方各做自我批评为主,各让一步,以缓和对立情绪;对于因工作关系引起的冲突,应提倡多换位思考,求大同存小异。

2) 协商解决法。班组可以用协商的办法解决问题,协商要有诚意,由于冲突双方都在气头上,可以先做冷处理,然后等待时机解决。如果急于解决,可能会使双方矛盾进一步激化。

3) 仲裁解决法。协商无法解决,就需要第三者或较高层次的领导出面调解,进行仲裁使冲突解决。但仲裁者要有权威性,公平、公正。如果在工作、评价和分配等方面确有不合理之处,就要进行必要的修改,使之合理,这样,冲突便会得到化解。

4) 行政干预法。如果协商不能解决,事情又比较严重,由上级主管部门做出行政决定,迫使双方停止冲突,并按有关规章制度中的处理办法强制双方执行。

5) 目标引导法。假如发生一些小事情方面的冲突,可通过较高的目标巧妙地转移,使双方在新的目标上通力合作。

8. 正确对待非正式小团体

老乡、同学、校友由于语言、地域的原因，会经常在一起沟通信息，久而久之，就形成非正式小团体，原则上非小团体对团队建设是有害的。它的特点是具有强烈的排他性，圈外人不能进入，内部有不成文的规范、纪律和领袖人物。但切勿以为老乡、同学在一起关系密切就是非正式小团体。

班组长在日常工作中要注意人际关系，不要让组员形成小团体，自己更不能建立小团体。如果已经有小团体存在，可以先借人员组合的方法，让他们成为正式组织，把小团体的利益和正式组织的利益紧紧联系在一起。假如做不到，就要采取行政手段把它拆散，绝不能让其成为一种消极的势力，以致影响正常的工作。

五、管理原则

1. 什么是管理

管理就是做好计划、组织、协调、控制、监督五项工作。

（1）计划。包括日计划、月计划、年度计划。有了计划，才能做到有条不紊。

（2）组织。组织生产服务。在组织生产服务过程中，应该注意如何用好班组的全体成员，如何坚持严格的规章制度。

（3）协调。协调好员工之间的关系，以提高员工的主观能动性和工作积极性。

（4）控制。控制生产的进度、成本、目标。

（5）监督。检查监督生产服务的全过程，对结果进行评估。

2. 管理的五项内容

（1）人。对人的管理，也就是对员工的管理。

（2）财。对财进行管理，比如成本核算，营业收入统计，做好现金采购等。

（3）物。对物品进行管理，这里的物品主要是指商品和生产资料（材料、配件、工具设备）。

(4) 信息。信息管理主要包括生产经营进度方面的信息，上级下达的指示、下级向上级反馈的意见等。

(5) 时间。管理好时间就是处理好事情。管理者应对每天的工作按轻重缓急和主次不同来划分，进行时间管理。

3. 班组的管理原则

对于高层管理者而言，其主要精力应放在管理企业的战略发展方向、重大政策的调整上。对于班组长而言，根据其定位，要求关注现场工作的每一个环节，绝不能有丝毫的大意，否则就可能造成某种失误、事故。因此，班组长在管理中必须遵循“管理无小事”的原则，做到班前布置、中间控制、事后检查。

对于任何管理者而言，手中都握有一定的权力，这些权力随着管理者职位高低不同而不同，故称为职位权力。职位权力分为奖励权、处罚权、法定权。

(1) 奖励权。如果部下能按照规章制度进行操作，而且取得了成绩，班组长有权对其进行物质或精神奖励。目的是激励取得成绩的员工再接再厉，使其充分发挥模范带头作用，进而把班组工作做得更好。班组长的这种权力就是奖励权，这种做法称作正激励。

(2) 处罚权。员工违规操作，造成了一些失误，或没有服从上级安排，违反了组织纪律，那么就要处罚他，严重的可以进行物质处罚。目的是让其按照既定的目标、规章来完成任务。这种权力称之为处罚权，不过它的目标是正的，故称为负激励。

(3) 法定权。公司规章文件中赋予班组长的其他的权力，统称为法定权，如信息处理权、流程改造权、设备更新权等。

非权力因素：同样是一名班组长，为什么有的班组长能一呼百应，而有的班组长却不能让员工信服，甚至当面顶撞？除了职位权力之外，还有作用很大的因素——非权力因素，影响着班组长的权力发挥。

非权力因素包括专长权和个人影响力。所谓专长权是指懂技术、会管理。个人影

影响力是现代领导科学中尤为强调的一种领导力，它并非强制性的权力，而是指靠个人人格魅力影响员工的工作。

“服人者，德服为上、才服为中、力服为下。”个人影响力不是一朝一夕就能够形成的，而是靠自己 and 员工的长期共同奋斗形成的，是一种长期的感情投资。

1) 力服。力服是只靠权力使人服从，是被迫的服从。其优点是解决问题迅速、简单，特别是对付混乱局面时很有效。缺点是下级容易口服心不服，不能持久，一旦上级权威减弱，下属便会不服甚至反抗。

2) 才服。才服是以自己的才能引导下属，让其理智地服从，但难以使能力超过自己的下属服从，甚至会遭到有能力的下属藐视。

3) 德服。德服是靠自己高尚的人格使下属心服口服，尤为强调班组长要以身作则，有奉献和牺牲精神。

作为班组长，只有把以上三者有机地结合起来，才能使自己的管理成功，才能成为一个班组的灵魂与核心。

附录 G 香车堂提供的十二大服务

1. 总裁实训基础班。这个班主要以课程培训为主，全部采取实战、实训的方式进行，手把手教参训人员，培训参训人员管店的能力。参加人员：董事长、总裁（总经理）、副总裁（副总经理）、运营总监、店长、副店长及其他管理者。

2. 总裁实训中级班。这个班采取课程与问题相结合的授课形式，参加培训的老板把本店的问题罗列出来，讲师有针对性地解决问题。参加人员必须是法人代表、董事长、总裁、副总裁、总经理、副总经理、董事。

3. 总裁实训高级班。这个班的主要教学目标是调整老板的心态，提升老板的学习力，并引导其合理利用时间。参加人员必须是法人代表、董事长、总裁、总经理、董事。

4. 总裁实训研讨班。这个班以会议、课程、讨论三位一体相结合的培训形式，首先把汽车服务店存在的问题罗列出来，然后香车堂的老师对各个店面的问题（通例与个例）一一进行分析，解决问题。

5. 总裁实训讲师班。这个班以香车堂总裁实训基础班、总裁实训中级班、总裁实训高级班的教材为大纲，培训更多管理人员如何进行内训与外训，把所学到的知识通过演讲的形式传递给别人。

6. 销售实训提升班。这个班主要是以课程培训为主，也采取实战、实训的形式，手把手教参训人员，使其从不会到会，并能成为销售高手。参加人员：喜欢销售的人员，如销售、导购、前台、班组长等。

7. 经营托管。针对一些业绩下滑、没有执行力的店面，香车堂管理机构会委派管理实战派人员及专业的运营管理团队，托管店面，帮助其改善经营现状，提升业绩。香车堂将从团队建设、现场管理、执行力、销售提升、流程更新、薪酬制度、会议执行、三十三步早会等方面提供综合的管理改善解决方案。

8. 远程指导。针对一些正在经营的店面，香车堂专业咨询人士，通过微信、电

话、QQ 等现代化的沟通工具，突破时间、地域限制，实现远距离辅导，帮助店面解决企业经营中遇到的困难。

9. 落地整理。针对一些业绩增长乏力、没有执行力、管理有待提升的店面，香车堂管理机构会委派管理实战派人员进入企业，有针对性地提供团队建设、现场管理、执行力、销售提升、岗位更新、流程更新、薪酬制度、会议执行、三十三步早会等方面综合的管理改善解决方案。

10. 课程定制。提供 40 多个课程供品牌商、代理商、连锁店选择，主要为品牌商、代理商服务终端店、连锁店、大型单店内训等提供课程定制服务。

11. 品牌活动。针对品牌商、代理商召开的年终答谢会、新品发布会、招商等活动，香车堂提供部分课程及主题演讲，协助品牌商、代理商促进活动有效进行并提高效率。

12. 全国巡回课。香车堂携手香车堂全国分部、专业讲师，为汽车服务终端店进行为期 0.5~1 天公开管理培训活动。

香车堂总裁实训基础班课程介绍

总裁实训基础班课程	课程内容和目标
1. 终端店框架管理	讲解店面如何通过管理做到：不增加投资、不增加项目、不增加人员、不减少人员，提升业绩 30% 的案例
2. 三十三步早会	军事化早会与知识分享早会两部分，主要是为了训练店长开早会的能力，增强团队的气势
3. 如何开晚会	早会是一天的“头”，晚会则是一天的“尾”，让店长学会主持一天的晚会，做到有头有尾
4. 销售——主动出击	一名优秀的店长，不仅仅是自己做业绩，同时也要学会带领干部做业绩，并懂得在每个节点督导业绩
5. 如何主持干部会议	一名优秀的店长，不仅仅要自己干得好、做得好，同时也要学会如何组织干部会议
6. 销售实战训练	在这个课程里，店长不仅要自己学会如何进行销售，同时还要学会如何组织店里干部、销售人员进行销售培训
7. 如何提升店面执行力	店面的管理一切缘于执行力。这个课程的主要目的便是指导店长从何处着手提高执行力
8. 如何选店址	这个课程主要是从经营的角度讲，开一个店如何选址，县城、地级市、省会城市，如何正确选择店址
9. 如何宣传才能集客	这个课程主要是教授一些集客方法

香车堂总裁实训中级班课程介绍

总裁实训中级班课程	课程内容和目标
1. 未来的店要怎么建	主要讲未来 3~5 年店面要如何建设，如何比旁边的店面设置先进 3~5 年，中国目前有几种店面类型
2. 老板如何锁住店长	为什么店长留不住？为什么店长易飞单？这个课程里，主要告诉老板用两大绝招让店长不敢飞单，让店长死心塌地留下来
3. 店面的经营与管理	分析店面的四个定位并进行店面案例管理分析，让店面老板真正搞懂什么是经营、什么是管理
4. 绩效考核	一个好的绩效考核方案，可以带动整个店面氛围。一个坏的绩效考核方案，可以让店面死气沉沉。这个课程主要是讲如何制定业绩考核方案、如何设定目标、如何进行分配，以此带动整个店面经营、激发员工工作主动性
5. 打造企业中层领导力	为什么一个店面都是老板在忙？为什么中层干部顶不上来？这个课程主要是讲如何选拔与培训中层干部
6. 如何打造团队	主要是讲一个管理人员（老板、总经理）如何建立以管理人员为核心的团队，让管理人员明白，个人能力再强，也干不过一个团队
7. 汽车终端店谈判礼仪	这是一门面对面礼仪课程，主要是讲在与客户交流过程中，作为一个管理人员，如何交谈，才能得到客户的认同，并维持稳定的客户关系
8. 开业指南	主要是讲如何在开业的当天做到尽善尽美，告诉老板开业的时候要进行哪些物料准备，做到开业之前，一切都在掌握之中

香车堂销售实训提升班课程介绍

销售实训提升班课程	课程内容目标
1. 打开嘴巴	这是一门练习胆量及发声的课程，主要是针对新员工刚进入公司不敢与客户交流而开发的课程，让员工突破与客户交流的障碍
2. 电话技巧	这是一门电话沟通课程，主要是从 10 种电话情景模拟，培训销售人员如何应对各类来电，并进行一个满意的电话沟通
3. 沟通技巧	这是一门面对面沟通课程，主要教授针对不同性格的人，如何进行有效沟通，并让客户满意
4. 终端店谈判礼仪	这是一门教授如何面对面谈判的礼仪课程，主要是讲在与客户交流的过程中，销售人员如何讲求礼仪、礼貌，才能得到客户的认同，并发展为长期、稳定的客户关系
5. 销售——主动出击	本课程主要教授一名优秀的销售人员，如何能做到主动并有节奏地做好店面业绩，并带领其他销售人员做好业绩，懂得如何在每个节点督导店面其他人员做好业绩
6. 销售实战	在这个课程里，主要是讲不仅自己要懂得如何进行销售，同时要学会如何组织店里销售人员进行销售培训，把店里的全部有潜质的员工都培训成销售精英
7. 销售回访	这是一门讲授如何增加客户黏性、形成口碑效应、进行品牌建设的课程，销售完成后，回访可对及时发现问题并尽早解决提供支持，且有助于客户满意度的提高。维护好一个老客户的成本远远比去开拓一个新客户的成本低得多。老客户可以给你介绍无穷无尽的新客户，而且，这些客户的成交率要比新开拓客户的成交率高得多



Justice Brothers Car Care Products

美国 J B 汽车保护神



车厂养护品服务商

4S店战略合作伙伴

提供快修快保连锁全面解决方案

中国区战略合作伙伴



“威固杯”（由慧聪网主办）2015年度（第十二届）汽车用品行业品牌盛会

中国汽车美容养护十大品牌



招募线下合作安装店

招服务和技术优质的汽车实体店，我们提供订单，您负责安装施工

招商范围

主营

电子影音/汽车美容保养
快保快修/装饰装潢
线下实体店



申请入驻 免费引车流



扫一扫咨询 招商经理

项目简介

- 线上订单 线下负责安装
- 线下安装订单 实体店赚工时
- 免费为实体店引车流
- 入驻车蜘蛛 0费用免费引流

合作流程



扫描二维码

扫描二维码，关注公众账号
“车蜘蛛联盟”



申请入驻

在公众号的菜单栏进入，提交入驻申请，车蜘蛛对资质进行审核



选择项目

入驻成功后，选择可以安装的服务项目 完善资料



施工结算

接到订单 联系客户安装，施工完成后系统自动结算



节能润滑油

- ✓ 拥有自主研发原材料核心专利
- ✓ 明显减少油泥和积炭，保持发动机洁净如新
- ✓ 明显提升动力，加速更爽快
- ✓ 明显节省燃油，节油率6%~13%
- ✓ 明显降低发动机噪声，行驶更安静

让您的爱车来一次重生



广东工程节能减排技术研究所 监制 客服热线：400-960-8288
广州泛海节能科技有限公司 出品 公司网址：WWW.NA-NENG.COM



纳能官方公众号



纳能极车APP

新模式 新一代

双模诊断 一机多用

TabScan S7W汽车智能双模诊断系统



汽车诊断迈入双模时代

模式一：通用诊断

特色刷隐藏、全车型诊断、快捷保养、特殊功能、查询及一键升级。

模式二：原厂诊断

30+ 品牌专检、精准诊断、故障引导、匹配设码、在线编程、资料查询。

欧克勒亚 深圳市欧克勒亚科技有限公司
EUCLEIA SHENZHEN EUCLEIA TECHNOLOGIES CO., LTD
地址：深圳市宝安区航城大道华丰工业园F2栋5层

服务热线：400 0755 143
邮箱：eucleia@eucleia.net

总机号码：0755-2747 0220
网 址：www.eucleia.net



你的关注令我惊喜



专注排气系统14年
坚持是一种“钛”度
钛合金排气管领航者
智能排气管制造商
改装十大领导品牌
改装行业标准起草单位



改装哥全国免费招募加盟进行中……



改装卷查询入口

广东华创风实业有限公司

地址：广东省梅州市电子商务产业园电商创业大厦
排气管热线：18923031090
加盟热线（阿杰）：18933606976
传真：0753-2520882
网址：www.520gzg.com

爱人 爱车 爱环境



卡蓝巴
SINCE 1903
汽车护理 世界领袖

欧洲汽车护理百年品牌



德国Caramba (中国) 运营中心
深圳市卡蓝巴科技有限公司

服务热线: 0755-28691368
中国官网: <http://www.caramba.com.cn>



百年品牌 百年传奇

广州市卡斯特汽车自动变速箱维修连锁机构



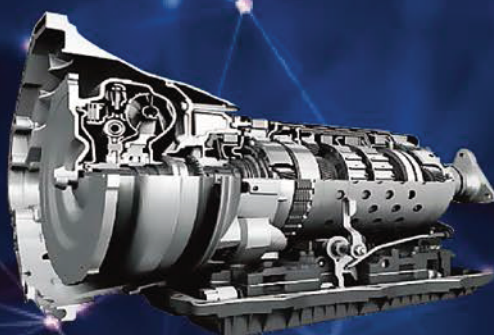
Kastol
Trans Hi Tech
卡斯特波箱科技

主营:

- 自动变速箱维修及深度保养
- 变速箱总成及配件销售
- 大力古翻新及阀体再制造



扫一扫,加微信



广州市总部: 广州市白云区嘉禾鹤边路大彭岭路自编8号
电话: 020-36748381 传真: 020-36718375
手机: 13822112905 黄小姐 QQ: 1016602958

中山地址: 中山市小榄镇同安路(东南海酒楼后侧)
肇庆地址: 肇庆市端州二区和林轩酒店旁领航汽配城
惠州地址: 惠州市惠城区江北卫国机械厂(水北新村对面)
佛山地址: 佛山市南海区桂城北合路石嘴一村(一村西办公楼一楼4-7号)
广西地址: 玉林市玉州区二环路太阳村长塘1号
遵义地址: 贵州省遵义市红花岗忠庄镇小河小区坎路



元乐车宝
YUANLE CHEBAO

专注汽修美容门店的智能管理系统



互联网+门店

元乐车宝专业服务 汽修美容门店

完美整合车行门店经营全部功能

☑营销 ☑客户 ☑门店 ☑财务 ☑保险等

规范管理

让您的门店管理变得简单、规范



门店内务



员工管理



服务配件

提高效率

让您的技师服务更加高效、专业



快捷开单



车辆识别



服务会话

提高收益

让您的门店收益更高、服务更全面



汽车保险



元乐金融



道路救援

营销精准

客户营销更精准、服务团队更团结



广告管理



拓客模式



车主保姆



想了解更多?
扫码关注官方公众号!

广东元乐信息技术股份有限公司

电话: 400-033-3550 / 020-31108688

地址: 广州市番禺区番禺大道北555号节能科技园总部中心16号1301



一只会说话的猫

算，
算法记录仪重在

要做就做不同！

拿起电话了解详情吧！

4008-929-930



- 红绿灯起步语音提醒
- 前车起步跟随语音提醒
- 弱光环境开灯语音提醒
- 疲劳驾驶语音提醒



深圳市奔首科技有限公司

☎ 0755-23765665

© 0755-23042715

◎ 深圳市宝安区西乡大道和宝源路交汇处海虹工业厂区B栋11层

全面涵盖汽车 前装后装 海外 电商渠道 的综合大展



找产品 看趋势 选项目 就在 **AAITF** 深圳展

AAITF组委会：广州九州塔苏斯展览有限公司

参展热线：020-3821 9936 参观热线：020-3821 9958

传真：020-3821 9935 官方网站：www.aaitf.org

扫码关注
了解更多



香车堂，汽车人的家。

香车堂，是汽车门店的加油站，汽车后市场的护航员。

香车堂培训口号：

我们的培训就是进行一次革命，

只做可落地、可实战、可操作的培训。



香车堂二维码

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

机工官博：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

策划编辑◎齐福江 / 封面设计◎马精明

该书是学武十多年在汽车后市场基层一线从事管理工作的经验结晶，犹如一个战士在前线炮火阵地经历了实战洗礼，是不可多见的实用型后市场服务门店管理类书籍，读后感触良多。

中国汽车后市场总会常务秘书长 中国汽车工业协会后市场专业委员会副秘书长 董鸿星

作者把汽车服务店管理进行模块化，易看、易学、易懂。此书没有通篇的大道理，都是案例加实操演练，作为管理店面的指导手册，非常实用。

中国汽车维修协会常务秘书长 汽车养护装饰美容工作委员会主任 王逢铃

李老师在实践中积累了丰富的经验，把这些经验编成行业人才的成长之书，意义重大！这本书正好为行业转型升级中最重要的人才培养提供了有力支撑，是后市场持续发展的重要著作之一！

中国汽车用品联合会 会长 骆澜涛

本书是李学武老师多年在终端服务店一线实践经验的结晶。学武用心编著，无私分享，一心推动后市场终端的落地管理与经营，让我敬佩！这是一部很好的终端服务门店管理与服务提升实操手册，能够为落地管理与销售服务的提升起到很好的辅导作用。

上海海晏威固国际贸易有限公司董事长 潘丽华

本书以学武老师多年在汽车服务店一线运营和实战所积累的经验为基础，总结提炼出汽车服务店在营销、运营组织方面的系统方法，能够帮助店铺精益服务系统进行持续改善，是广大零售服务店可以直接参考使用的指导教材。我郑重向广大读者推荐这本书！

智库衡通董事长 杜小龙

李学武老师长期在著名的汽车服务连锁公司担任高管，独创的“33步早会”“11步晚会”在行业内颇负盛名。每年，学武老师在全国各地开设的“总裁培训班”课程为汽车后市场培育了众多优秀的门店老板。

学武老师编写的这本书，内容丰富，可操作性强，实用性很高，适合门店作为“经营指南”，特将此书推荐给各位朋友！

汽车后市场专家 蔡桐才

关注车界瞭望，可获取电子样章



车界瞭望



扫一扫，
更多汽车精品图书供你选！ 机械工业出版社微信公众号



编辑热线 88379160

上架指导 汽车企业管理

ISBN 978-7-111-57664-8

ISBN 978-7-111-57664-8



9 787111 576648 >

定价：68.00元