

<<如何经营好4S店>>

图书基本信息

书名：<<如何经营好4S店>>

13位ISBN编号：9787122121967

10位ISBN编号：7122121968

出版时间：2012-1

出版单位：化学工业

作者：叶东明

页数：228

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<如何经营好4S店>>

前言

从事汽车4S店的管理辅导和运营评价工作已经有一些年头了。

几年来，我目睹了汽车4S店行业的发展壮大、运营管理逐步走向系统和规范的过程，也目睹了4S店运营管理水平和服务理念及服务水平的发展良莠不一的状况。

4S店服务是一种特殊的服务方式，既有一般销售行业的特征，又有维修服务行业的特征。

如何借鉴成熟的销售服务行业和先进的企业运营管理方式为4S店行业所用，如何将一些4S店的先进实践经验介绍给众多的4S店经营者参考和借鉴，促进4S店行业的发展，是我几年来一直在思考的问题。

两年前，我就一些想法请教了香港中文大学商学院的赵先德教授，他一再鼓励我把这些想法、实践和感悟写出来，他认为这些肯定会对目前缺少文献和指导书籍的4S店行业的发展起到良好的作用。

所幸的是，经过一年多的努力，终于将这些想法和感悟编写成书，与读者见面。

全书分为上下两篇。

上篇4S店的4R管理模式，以4S店如何制定运营目标并如何实现它为主干，从经营计划和预算

（Ready All）、落实责任（Responsibility）、过程检视（Review）和薪资及员工激励

（Result）4个角度介绍一个4S店可持续发展的经营方式，并提供相关的运作模板；下篇4S店的客户关系管理，以4S店客户关系发展和服务价值传递的顺序为线索，从理念和实践双重角度论述4S店如何培

养忠诚的客户群体和维护客户关系。

在本书正式出版发行之际，特别感谢香港中文大学商学院的赵先德教授，我是在他的鼓励下才开始思考编写本书的。

在本书的编写过程中，赵教授给我提出了很多指导性的宝贵意见，并在书稿完成之际，在百忙之中为本书写了序。

衷心感谢莱茵技术（上海）有限公司给予我充分接触汽车销售4S店的机会；衷心感谢厦门盈海斯柯达4S店的肖先明总经理和张惠芳客户关爱总监、福州世腾斯柯达4S店的单苏平总经理、深圳东通汽车销售有限公司的廖若雅总经理、成都四川申蓉斯柯达4S店的杜春燕服务总监和汕头恒康达斯柯达4S店方思润总经理的热情支持和帮助；也衷心感谢我的好朋友江大维先生，他为本书提出了宝贵的意见和建议。

本书在编写过程中，参阅了国内外许多已经出版或发表的有关的书籍和论文等，吸取了其中一些观点和研究成果，引用了其中一些有关的内容，恕不一一注明出处，仅在参考文献中列出，在此向有关作者致以谢意。

本书涉及的研究工作还得到了国家自然科学基金重大项目（71090403，71090400）的支持。

由于时间仓促，加上本人水平有限，书中存在许多不足之处，恳请读者批评指正。

编者

<<如何经营好4S店>>

内容概要

本书分上下两篇。

上篇为4S店4R管理模式，该篇作者在借鉴了国内外一些优秀企业的优秀营运管理模式，考察了我国一些4S店管理的基础上，设计了“4S店4R管理模式”和相关模板。

上篇为“4S店的4R管理模式”，包括：目标计划和预算制定、执行组织和责任落实、过程业绩检视和改进、绩效考核与公平激励。

下篇为4S店客户关系管理，该篇从16个方面具体论述4S店的客户关系管理。

本书适合于4S店的投资者、经营者和中层以上的管理人员，以及为4S店策划管理和从事咨询及培训的人员阅读。

<<如何经营好4S店>>

书籍目录

上篇 4S店的4R管理模式

第1章 什么是4S店的4R管理模式

- 1.1 R1, 年度经营计划的制定
- 1.2 R2, 执行组织和责任落实
- 1.3 R3, 过程业绩检视和改进
- 1.4 R4, 绩效考核与公平激励

第2章 经营计划

- 2.1 年度经营计划的目标
- 2.2 年度经营计划失败的原因
- 2.3 4S店年度经营计划的基本内容
- 2.4 年度经营计划编制的基本步骤和流程
- 2.5 指导年度经营计划编制成功的原则
- 2.6 年度经营计划编制的职责
- 2.7 年度经营计划的编制
 - 2.7.1 4S店经营方针描述
 - 2.7.2 4S店的经营能力分析和销售预测
 - 2.7.2.1 经营能力分析
 - 2.7.2.2 销售预测
 - 2.7.2.3 年销售目标预测修正
 - 2.7.3 经营环境分析
 - 2.7.4 销售目标和战略重点的确定
 - 2.7.4.1 确定销售重点和主推产品
 - 2.7.4.2 初步确定销售目标
 - 2.7.5 经营重点
 - 2.7.6 经营目标
 - 2.7.6.1 经营目标的维度
 - 2.7.6.2 良好经营目标的特征
 - 2.7.7 关键措施和行动计划
 - 2.7.7.1 关键措施和行动计划概述
 - 2.7.7.2 关键措施和行动计划的表达方式
 - 2.7.7.3 关键措施和行动计划模板
 - 2.7.8 市场推广计划的制定
 - 2.7.8.1 客流量需求分析
 - 2.7.8.2 客流量分布和集客费用分析
 - 2.7.8.3 客流需求和市场推广费用预算
 - 2.7.8.4 销售计划和市场推广计划管理工作流程

第3章 销售预算

- 3.1 销售收入预算
- 3.2 销售成本预算
- 3.3 销售毛利预算
- 3.4 销售费用预算
- 3.5 经营纯益预算
- 3.6 应收账款的回收预算
- 3.7 库存预算
- 3.8 销售预算管理工具表单

<<如何经营好4S店>>

- 3.9 销售预算工作流程示例
- 第4章 财务计划表单和经营计划模板
 - 4.1 财务计划表单模板
 - 4.2 年度经营计划模板
- 第5章 落实责任
 - 5.1 KPI及指标体系
 - 5.1.1 KPI指标体系的建立
 - 5.1.2 与行为规范相关的KPI
 - 5.1.3 个人的绩效指标的制定
 - 5.1.4 KPI的表达
 - 5.1.5 典型岗位常见的KPI指标
 - 5.1.6 指标权重的确定
 - 5.1.6.1 指标权重的作用
 - 5.1.6.2 确定指标权重的原则
 - 5.1.6.3 确定指标权重的方法
 - 5.1.7 指标评估标准的确定
 - 5.1.7.1 定量指标评估标准设定方法
 - 5.1.7.2 定性指标评估标准设定方法
 - 5.1.8 保证KPI指标有效性的原则
 - 5.1.9 典型岗位KPI表达示例
 - 5.2 个人业绩合同
 - 5.3 职位说明书及其编制
 - 5.3.1 编制组织结构图以识别岗位位置和性质
 - 5.3.2 岗位分析
 - 5.3.2.1 岗位分析的目的
 - 5.3.2.2 岗位分析的主要技术与方法
 - 5.3.3 职位说明书编制
 - 5.3.4 典型岗位职位说明书模板
- 第6章 过程业绩检视和改进
 - 6.1 什么是过程业绩检视
 - 6.2 如何有效地开展“过程业绩检视和改进”
 - 6.2.1 过程业绩检视组织
 - 6.2.2 过程业绩检视的开展
 - 6.2.2.1 过程业绩检视的四项基本原则
 - 6.2.2.2 业绩汇报的具体内容
 - 6.2.3 过程业绩检视的层次和周期
 - 6.2.4 过程业绩检视会议
 - 6.2.5 合理安排过程业绩检视会议议程
 - 6.2.6 过程业绩检视会议开会的方法
 - 6.2.7 过程业绩检视会议工作流程模板
 - 6.2.8 改进行动表示例
 - 6.2.9 业绩看板
 - 6.3 业绩的基础信息和报表
 - 6.3.1 销售质询报表模板
 - 6.3.2 售后质询报表模板
- 第7章 绩效考核和公平激励
 - 7.1 考核和激励系统的构成

<<如何经营好4S店>>

7.2 绩效考核

- 7.2.1 绩效考核的目的
- 7.2.2 绩效考核的基本原则
- 7.2.3 绩效考核与过程业绩检视的区别
- 7.2.4 绩效考核的频次
- 7.2.5 绩效考核的标准和考核方案
- 7.2.6 数据的提供、收集和评分
- 7.2.7 面谈和沟通
- 7.2.8 绩效考核结果处理
- 7.2.9 奖金兑现

7.3 员工能力评估

- 7.3.1 管理能力模型
- 7.3.2 管理能力的评估步骤
- 7.3.3 员工管理能力评估报告模板

7.4 薪资体系

- 7.4.1 构建合理薪资体系的三大原则
- 7.4.2 员工薪资的三个组成部分
- 7.4.3 两种基本的薪资模式
- 7.4.4 典型岗位的薪资结构模板

7.5 薪资制度案例

7.6 个人发展机会

- 7.6.1 人力资源矩阵
- 7.6.2 员工发展机会与员工使用

下篇 4S店客户关系管理

第1章 客户与客户关系

- 1.1 客户是什么
- 1.2 什么是客户关系
- 1.3 客户的终身价值
- 1.4 从运营角度观察的客户关系和客户价值
- 1.5 客户价值周期内两类需要特别关注的客户
- 1.6 客户价值区分与客户结构优化
- 1.7 服务标准的执行——内敛执行和外延授权

第2章 找准潜在客户

- 2.1 寻找潜在客户
 - 2.1.1 什么是潜在客户
 - 2.1.2 寻找潜在客户的原则
 - 2.1.3 如何寻找潜在客户
 - 2.1.3.1 目标客户群分析
 - 2.1.3.2 寻找潜在客户的方法

2.2 管理有望客户

2.3 有望客户管理中的一些问题

第3章 小型多样化活动

- 3.1 小型多样化活动的规划
- 3.2 建立竞争情报系统
- 3.3 过程控制是市场活动成功的另一个关键
- 3.4 小型多样化活动规划是一个动态的过程
- 3.5 示例：某4S店的市场推广管理程序

<<如何经营好4S店>>

- 第4章 洞察客户需求
 - 4.1 做顾客的“购车参谋”
 - 4.2 洞察和理清客户需求
- 第5章 销售过程及效率
 - 5.1 顾客的跟踪与管理
 - 5.2 销售过程效率分析
- 第6章 销售服务标准化流程示例
- 第7章 服务能力与服务需求
 - 7.1 售后服务能力与服务需求的不平衡分析
 - 7.2 服务能力和服务需求的管理
 - 7.2.1 服务能力管理
 - 7.2.2 客户需求管理
 - 7.3 客户等待时间的管理
 - 7.4 作业调度技术和排队论在售后服务中的应用
 - 7.4.1 作业调度技术
 - 7.4.2 排队论
- 第8章 维修服务的质量
 - 8.1 维修服务质量是4S店的生命
 - 8.2 管理层在质量管理中的作用
 - 8.3 维修服务质量的评价指标
 - 8.4 汽车维修质量检验系统
 - 8.5 客户在维修服务质量管理中的作用
 - 8.6 维修质量的控制
 - 8.7 维修信息及其管理
- 第9章 变售后服务为低成本的新车销售场所
 - 9.1 传统的集客
 - 9.2 从整车销售的角度看待售后的客户
 - 9.3 应重点关注两类客户
 - 9.4 将售后服务转变为新车销售场所的实践
- 第10章 创建“营服共战”的销售和服务团队
 - 10.1 一次糟糕的购买经历及启示
 - 10.2 从销售和服务流程角度的“营服共战”
 - 10.3 实施“营服共战”的准备
 - 10.4 常见问题及对策
- 第11章 客户投诉
 - 11.1 会投诉的客户是好客户
 - 11.2 平息客户不满只是解决问题的第一步
 - 11.3 第二次把事情做对
- 第12章 聆听客户的声音
 - 12.1 什么是客户关爱
 - 12.2 客户关爱总监
 - 12.2.1 客户关爱总监的职责
 - 12.2.2 客户关爱总监的素质
 - 12.2.2.1 强烈的服务意识
 - 12.2.2.2 合理的知识结构
 - 12.2.2.3 良好的心理素质
 - 12.2.2.4 全面综合的专业技能

<<如何经营好4S店>>

- 12.3 让管理人员聆听客户声音
- 第13章 CSI与客户满意度
 - 13.1 CSS调查项目的变化及其解读
 - 13.2 CSI报告的阅读
 - 13.3 CSI报告的利用
 - 13.3.1 依据CSI报告的改进
 - 13.3.2 阶段性改进
 - 13.4 客户满意度“映像”
 - 13.4.1 关于“客户满意映像”的论述
 - 13.4.2 4S店“客户满意映像”的表现
 - 13.4.3 通过“客户满意映像”管理客户满意度
 - 13.4.4 防止“客户满意映像”的变形
- 第14章 培养忠诚客户
 - 14.1 客户满意度与客户忠诚度的关系
 - 14.2 一些4S店的认识误区
 - 14.3 客户忠诚的密码
 - 14.4 培养高忠诚度客户的方法
 - 14.5 把流失的客户请回来
 - 14.5.1 对流失客户和战败客户的分析更具价值
 - 14.5.2 把有价值的流失客户请回来
- 第15章 员工满意感的管理
 - 15.1 员工满意管理的途径
 - 15.1.1 建立良好的企业理念和企业文化
 - 15.1.2 建立有竞争力的员工薪资体系
 - 15.1.3 给服务人员以充分授权
 - 15.1.4 给员工提供系统培训
 - 15.1.5 建立和谐的同事关系
 - 15.2 服务岗位员工流失的影响
 - 15.2.1 服务人员流动的原因
 - 15.2.2 服务岗位员工流失的影响
- 第16章 结语
 - 16.1 4S店的“服务金三角”模型
 - 16.1.1 服务策略
 - 16.1.2 服务人员
 - 16.1.3 服务系统
 - 16.2 4S店的服务价值链
 - 16.2.1 领导
 - 16.2.2 愿景
 - 16.2.3 服务价值链
 - 16.2.4 利润模型
 - 16.3 与客户创造共赢
- 参考文献

<<如何经营好4S店>>

章节摘录

版权页：插图：年度经营计划制定是一个计划系统，要求4S店在每年年底前对本年度的经营结果进行评估，分析企业经营的成功因素和导致企业经营及运作产生问题的障碍因素，分析下一年度通过什么样的努力可以达成什么样的目标。

根据分析的结果，结合厂家下达的年度目标和任务，4S店就能够确定下一年度的经营目标及相应的行动计划和预算。

也就是说，在年初时，4S店不仅要确定下一年度要“做什么”，在确定“做什么”之前，还要先想好“怎么做”，需要投入多少资源，需要的资源如何准备和提供，风险有多大等。

目前大部分的4S店每年也编制经营计划和预算，但由于各种原因，大多数经营计划最终成了“伪计划”，无法执行；预算由于没有与经营目标和行动计划挂钩，预算也成了“伪预算”，没有执行的价值

。

“年度经营计划制定”提供一种方法，介绍4S店如何科学地制定年度经营目标，确定实现目标的方法和路径，以及如何有效地使用4S店的资源。

它是整个管理系统的启动系统。

（1）经营目标的制定经营目标是4S店期望达到的经营目的，4S店经营目标的高低往往取决于4S店管理层对市场预测的结果、厂家的要求、投资方的要求和管理层对自己的要求。

过低的经营目标将妨碍4S店建立竞争优势，而过高的经营目标由于不能实现将打击员工的士气。

因此科学地制定4S店的经营目标，是经营计划成败的关键。

把4S店的战略目标转化成可操作的年度目标，经过分解，让员工知道自己工作的目标和价值在哪里。

<<如何经营好4S店>>

编辑推荐

《如何经营好4S店:4S店的运营与客户关系》由化学工业出版社出版。

<<如何经营好4S店>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>