



项目一

汽车售后服务与数字营销概述

随着消费者对汽车的需求不断攀升,汽车市场已经从产品竞争逐渐转向服务竞争。汽车企业、汽车品牌要在汽车市场上立足,就要做好汽车售后服务,提供差异化、优质化服务,创造个性化品牌。同时,随着高科技的发展,互联网、智能化、大数据、云计算、人工智能等新技术层出不穷,在移动互联网全面普及的市场环境下,数字营销为汽车售后服务再添新彩。这对于售后服务接待人员既是机遇,也是挑战。





任务一 走进汽车售后服务

【任务描述】

作为企业新进服务顾问,你正在参加公司组织的汽车售后服务业务培训。培训师要求你们以小组为单位,收集整理我国汽车售后服务市场发展相关资料并结合资料探讨制定符合本店的汽车售后服务发展策略。

【学习目标】

素质目标

学生通过小组合作完成资料收集和整理,培养团队合作意识,提升沟通交流能力,养成爱岗敬业的工作态度。

知识目标

1. 掌握汽车售后服务的基本概念及内涵。
2. 掌握汽车售后服务的主要特征。
3. 掌握汽车售后服务现状及创新型汽车售后服务模式。

能力目标

1. 具有汽车售后服务市场总体理解学习能力。
2. 具有面向售后市场创新和优化意识。

【任务组织】

组织形式

教学组织推荐采用“任务布置—知识学习—计划决策—计划实施—课堂练习—任务评价”的教学流程,培养学生自主学习、完成工作的能力;为保证教学安全与实践效果,建议每位指导教师负责和指导 24~32 位学生,学生以小组形式开展学习,每组控制在 6~8 人。

场地设备

教学组织具体所需场地设备如表 1-1 所示。

表 1-1 教学组织所需场地设备

教学场所	场所面积	设备序号	设备名称	数量
汽车售后服务学习工作站	50m ²	1	汽车整车	2
		2	计算机	4
		3	办公家具	1
		4	展示白板	4



教学时间

教学时间设定为 4 学时。

【知识准备】

现场学习,独立完成下列 4 个问题。

1. 汽车服务主要包括汽车技术咨询服务、汽车广告、汽车融资与保险、汽车租赁服务、_____、_____、代缴税费及代办证件、_____等内容。
2. 汽车服务的特征主要包括无形性、_____、_____、_____和度量复杂性。
3. 汽车售后服务的特征包括_____、_____、_____。
4. 什么是服务?

一、售后服务概述与特征

(一) 服务

服务通常是指服务提供者通过必要的手段和方法,满足接受对象需求的过程。服务是服务营销学的基础,服务质量是服务营销的核心。

汽车服务主要包括汽车技术咨询服务、汽车广告、汽车融资与保险、汽车租赁服务、汽车零备件供应、二手车交易及回收服务、代缴税费及代办证件以及汽车售后服务等内容。汽车服务具有如下特征。

1. 无形性

汽车服务的无形性表现为服务无法储存、服务没有专利保护、服务过程无法展示、服务缺乏定价依据等。具体如表 1-2 所示。

表 1-2 服务无形性的具体表现

	表 现	详 解
1	服务无法储存	汽车服务无法事先库存,这也导致了在客户较多时会出现供不应求的现象,客户少时会出现服务过剩、成本上升的现象
2	服务没有专利保护	服务于无形,无法申请专利保护,导致竞争对手极易模仿服务模式,亦很难保持企业的差异化服务优势
3	服务过程无法展示	服务过程中的展示沟通存在一定困难
4	服务缺乏定价依据	服务不能和有形产品一样采用成本加成定价法,其成本消耗主要是人力成本和设备成本

基于此,汽车企业经常利用汽车服务场所的装潢、公司获得的社会赞誉、汽车销售服务人员的外在形象及服务项目和质量的宣传、企业广告代言人的知名度等有形展示或有





形线索来获得客户评估与认可。

2. 不可分离性

汽车服务的不可分离性也称“同步性”或“同一性”。服务的供应者往往是以其劳动直接为购买者提供使用价值,生产过程与消费过程为同一过程,不可分离。如汽车售后接待过程对客户而言是消费过程,对接待人员而言则是生产过程。由于服务的无形性,服务提供者一定程度上成为客户评价服务体验和公司信誉的有形线索。

3. 异质性

汽车服务的异质性是指接受服务的是人,提供服务的也是人,双方在环境、心境、期望值等方面存在差异,因此几乎没有完全一样的两次服务。为了更好地实现服务的标准化和质量控制,解决异质性问题,一般可采取以下方案。

(1)利用服务异质性为客户提供定制化服务。

(2)开发标准服务交付系统和程序,让每个客户都能接收到相同类型和相同水平的服务。

4. 易逝性

服务不能像有形产品一样被存储,在一段时间内没有被利用的服务,不能被保存利用到另一段时间使用,也不能进行盘点。服务的易逝性使得服务的使用价值如果不能及时利用,就会贬值或作废。

5. 度量复杂性

汽车服务度量不能采取单一指标,服务价格必须使用复合指标,如“元/辆次”“元/工时”等。因此,对汽车服务度量时一般以定额作业时间收费,而不以实际作业时间收费。

(二)汽车售后服务

1. 售后服务概念

广义的售后服务包括与产品销售配套的包装服务、送货服务、安装服务、“三包”服务(包修、包换、包退)、排除技术故障、提供技术支持、寄发产品改进或升级信息、与客户保持经常性的联系、产品使用联系及建立客户档案、收集并整理客户信息资料等。

2. 汽车售后服务概念

汽车售后服务是汽车流通领域的一个重要环节,指新车作为商品销售出去进入流通领域之后,直至车辆回收报废的各个环节中,由汽车制造企业、汽车服务企业、汽车维修企业、汽车销售企业及备件供应商等服务企业为客户及其拥有的汽车提供的全过程、全方位的各类服务,包括汽车销售、广告宣传、贷款与保险咨询等营销服务以及整车出售及后期与汽车使用相关的服务,如维修维护、车内装饰、金融服务、车辆保险、“三包”索赔、二手车交易、废车回收、事故救援和汽车文化等。汽车售后服务的直接服务对象是客户,间接服务对象是汽车。

3. 汽车售后服务参与者

(1)汽车制造企业。汽车制造企业除了制造汽车产品外,还具有为旗下品牌汽车售后服务制定相关标准、建设服务网络、提供技术支持等职责。

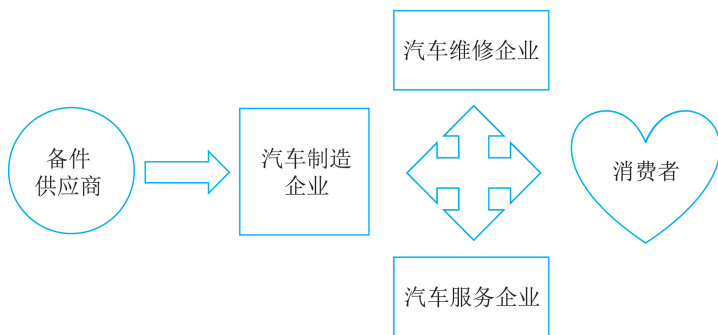
(2)备件供应商。备件供应商是汽车售后服务的间接参与者,它主要是为品牌车辆用户提供原厂零备件及其质量担保、索赔等业务,并及时向汽车制造企业备件部反馈零



备件相关使用和质量信息。

(3)汽车服务企业。汽车服务企业是汽车售后服务中为汽车产品使用者提供最直接售后服务,解决客户问题和满足客户需求的参与者。汽车服务企业还要与汽车制造企业共同负责区域合同产品市场的充分开拓,以此提高产品市场份额和持续增长,并维护汽车生产企业的产品信誉和声誉,树立汽车生产企业产品形象和服务形象。

(4)消费者。消费者是汽车售后服务的接受者,是汽车售后服务最直接的受益者。汽车售后服务参与者构成的价值链如图 1-1 所示。



4. 汽车售后服务基本内涵

(1)汽车售后服务的目标是满足客户需求,实现客户满意。

(2)汽车售后服务的精髓在于汽车售后服务系统的整合,一体化思想是现代汽车售后服务的基本思想。将从原材料采购开始,经过生产过程和仓储、运输至配送到达客户以及客户使用过程的整个汽车售后服务过程,看作一条环环相扣的汽车售后服务链,努力通过应用系统的、综合的、一体化的先进理念和先进管理技术,在错综复杂的市场关系中使汽车售后服务链不断延长,并通过市场机制使得整个社会的汽车售后服务网络实现系统总成本最小。

(3)现代汽车售后服务呈现出系统化、专业化、网络化、电子化和全球化趋势。

(4)可持续发展是现代汽车售后服务的重要内容。汽车行业的迅速发展使汽车保有量激增,造成城市交通阻塞,噪声与尾气污染加重,对环境产生了较大的负面影响,增加了环境负担。现代汽车售后服务应从节能与环保的角度对汽车售后服务体系进行改进,不断提高汽车售后服务水平,促进经济的可持续发展。

(三)汽车售后服务重要性

随着汽车制造技术的不断更新,汽车产品亦在不断更新中成熟,同档次、同价位的汽车在技术含量及整车质量上已经相差不多。汽车品牌如要在汽车市场立足,汽车售后服务就成了竞争的不二选择、王牌战略。为客户提供差异化服务是营销战略的核心内容,创造个性化品牌,以产生关联性市场效应。如今,汽车市场已从产品竞争转向服务竞争,汽车售后服务起到了至关重要的作用。汽车企业通过售后服务加强与客户的紧密关系,树立企业形象,提高产品信誉,扩大产品影响力,培养客户对产品的忠诚度。





(四)汽车售后服务的主要特征

1. 系统性

汽车售后服务所涉及的主要内容相互关联,组成一个有机的整体。它运用系统的思想和现代化的科学管理方法以及最新手段,将分散的、各自为政的局部利益巧妙地连接在一起,形成了一个各部分有机结合的系统服务工程。

2. 广泛性

汽车售后服务系统涉及因素很多,涉及学科领域也较为广泛。例如行为科学、工程学、数学、环境学、管理学和经济学等。

3. 经济性

国际汽车市场上,汽车销售和售后服务的利润水平都很高,在成熟的汽车市场下,服务占33%,备件占39%,零售占7%,而制造商仅占21%。

二、汽车售后服务市场与售后服务发展

(一)我国汽车售后服务市场面临的问题

1. 售后服务底子薄

我国汽车售后服务市场受传统计划经济体制影响,长期缺乏内部竞争和价值规律强有力的杠杆作用。近年来,汽车售后服务业虽然得到了一定程度的发展,但仍存在一些服务“盲点”,许多汽车生产厂商建立的销售系统还不能与社会服务系统进行有效有机整合,其他服务类别也出现各自为政的现象。

2. 法律制度不健全

长期以来,我国汽车行业多聚焦在制造和销售的利润点上,对汽车售后服务关注不足,因而时有不规范现象发生。这需要从业人员加强自律,更需要法律保障。唯有此,汽车售后服务业才能真正走上良性发展轨道。随着相关法律法规的不断健全与完善,我国出台了許多与汽车相关的法律法规制度,加快了汽车行业的发展速度。但由于我国汽车售后服务企业数量众多,缺乏完善的法律体系,监督管理力度很难到位,售后服务市场环境相对混乱。

3. 多种机制并行

从目前的汽车售后服务方式分析,我国汽车售后服务主要有两大经营模式,即“四位一体”和“连锁经营”。“连锁经营”最早起源于美国零售业,是指经营同类商品或服务的若干个店铺以一定形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业分工,并在分工基础上实施集中化管理。

4. 市场秩序混乱

(1)价格体系和执行混乱。在汽车流通领域、汽车维修服务领域、汽车保险领域和厂商质量维修环节普遍存在着服务透明度低、收费混乱的现象。

(2)市场竞争秩序混乱。由于汽车售后服务业门槛低,导致从业者数量众多,竞争手段单一,为达到吸引客户的目的,从业者不惜采取低价竞争的手段,这也是汽车售后服务业诸多问题的重要根源之一。



5. 品牌优势不突出

我国汽车售后服务市场显著的特点是企业规模较小,持续经营能力差,品牌优势不突出。我国汽车售后服务公司与国外连锁化汽车售后服务巨头相比,普遍缺乏较成熟的服务品牌,影响企业凭借差异化服务实现可持续发展。

6. 专业人才不充足

近年来,我国汽车行业发展迅速,相关培训滞后,导致从业人员知识更新不足,造成目前汽车服务业人才短缺。企业缺乏提高服务标准的推动力,从而不能满足消费者日益提升的汽车售后服务需求。人员知识结构的不合理制约了汽车售后服务的快速发展。

7. 服务意识淡薄

我国汽车服务行业起步发展时间较短,缺乏良好的基础,高素质汽车服务人才引入不足,服务意识淡薄,服务水平不高,与国际汽车服务行业相比还存在一定的差距。对于汽车4S店来说,汽车服务人员综合素养不高,工作积极性欠缺,造成消费者无法享受更高质量的服务。

8. 信息反馈遭忽略

汽车4S店需要收集顾客基本信息与资料,并且及时进行分类存档。但目前大多数时候,汽车4S店对客户的回访多流于形式,并没有从根本上解决顾客反馈的问题。

(二)汽车服务业发展决策

1. 树立“服务于人,信誉于己”的售后服务理念

把售后服务放在重要战略位置,作为维护品牌、提高企业形象、参与国际竞争和全球经济一体化、全面进军国际市场的有力保障。

2. 构建强有力的售后维修网络

围绕汽车品牌,打造一个有竞争力的维修网络作为售后服务的强大载体,为售后服务的高效、快速开展提高可靠保障。

3. 建设业务和技术骨干队伍

汽车售后服务既是一项商业性的工作,也是一项技术性很强的工作,需要一支强大的售后服务技术骨干队伍做支撑。具体做法如下。

(1)做好相关人员技术的开发。定期开展业务技术培训,不断充实其专业技术知识,提升售后服务质量。

(2)留住高素质人才。对汽车销售人员、汽车服务人员进行服务水平调查,使售后服务队伍适应不断变化的市场形势,从提升服务质量、满足客户实际需求入手,更好地开展售后服务工作。

4. 健全完善的信息反馈系统

要创造持久服务的优势,需要获得各方面的最新、最准确的信息。为此,企业必须通过对新车准备、质量担保、专题跟踪、网点巡视、客户投诉、生产质量、新产品、网点经营管理情况等信息的收集整理,建立完善的客户信息管理系统、内部故障信息反馈和改进渠道、重大和批量客户故障反应机制系统、网点考核管理系统和产品信息系统等。





5. 提高管理层素质

管理层的素质是关乎企业兴衰、影响企业效益的关键因素。我国汽车售后服务业迫切需要既精通外语又具有一定管理能力的高素质经营管理人员,为及时了解行业最新信息,争取市场主动权提供保障。

6. 优化售后服务流程,明确服务范围

对汽车企业服务过程进行分析,可以发现顾客不单单是消费人员,也属于服务生产者。对于汽车维修服务来说,维修人员需注重与顾客的交流和沟通,逐步形成初级生产服务,并通过与顾客的交流,制定服务层级生产目标。在员工与顾客的互动过程中,产生准确、快速的消费,并优化售后服务基本流程。

7. 健全法律法规及监督体系

汽车售后服务要实现长远发展,需要以法律法规、制度的监督与约束为核心。在遵循汽车售后服务法律法规以及监督体系的同时,落实售后服务法律及相关标准,遵守国家法律对汽车维修企业作出的相应规定,配备专业检测维修设备,配有质量、价格、售后水平的监督机制,并做好从业人员的职业道德培训和业务培训,让其将工作价值充分发挥出来。

(三) 汽车售后服务常见经营模式

汽车服务企业按业务类型可分为:整车销售、备件销售、汽车维修、汽车租赁、汽车金融服务、汽车保险服务和汽车俱乐部等。

汽车服务企业按经营模式分为:汽车品牌专营店、多品牌经销店、旧车交易企业、汽车备件连锁/销售企业、汽车特约维修站、汽车快修店、汽车美容与装饰店、汽车租赁企业、汽车金融服务企业、汽车保险服务企业、汽车俱乐部等。

目前汽车售后服务市场上主要的几种类型企业为:

1. 汽车品牌专营店

汽车品牌专营店即汽车品牌4S店,源于欧洲。汽车品牌4S店是遵循各汽车厂商硬件建设要求与服务标准所建立的集汽车销售、维修、备件和信息服务为一体的销售店,是一种以四位一体为核心的汽车特许经营模式,包括整车销售(Sale)、备件供应(Spare part)、售后服务(Service)和信息反馈(Survey)四项主要功能,所以俗称“4S店”。它拥有统一的外观形象、统一的标识、统一的管理标准,只经营单一品牌。汽车4S店是一种个性突出的有形市场,具有渠道一致性和统一的文化理念。4S店在提升汽车品牌、汽车制造企业形象上的优势明显。

2. 单一服务经销商

汽车生产企业授权在指定区域内从事合同产品服务的法人实体或企业,是集售后服务、零备件供应、信息反馈于一体的现代化修理企业,没有整车销售职能。

3. 汽车快修店

汽车快修店主要从事汽车制造企业质量保修范围以外的故障维修工作,一般包括汽车保养、换件修理等无须专业诊断与作业设备的小修业务,俗称“路边店”。汽车快修店也是汽车制造企业售后服务网络的重要补充。

4. 汽车美容与装饰店

汽车美容与装饰店指不改变汽车基本使用性能的前提下,根据客户要求对汽车进行内部装饰(更换座椅面、全包围脚垫、内饰等)、外部装饰(粘贴太阳膜、表面光洁养护、婚庆车辆外部装饰等)或局部改装(加装无钥匙进入、电动尾箱、全车影像等)。

【任务实施】

活动1 计划决策

以小组为单位收集整理我国汽车售后服务市场发展相关资料,并结合时代发展特征,将典型资料制作成展示小卡片。

活动2 实施计划

小组根据收集整理的我国汽车售后服务市场发展相关资料,探讨制订4S店汽车售后服务发展决策。

活动3 课堂练习

1. 要树立“服务于人,信誉于己”的售后服务理念,以此维护_____,提高_____。





2. 汽车 4S 店“四位一体”为核心的汽车特许经营模式包括整车销售(Sale)、零备件供应(Spare part)、_____ (Service)和 _____ (Survey)。

3. 简述汽车售后服务的概念。

4. 怎样理解中国汽车售后服务市场?

【任务评价】

自我评价

请根据自己在本次任务中的实际表现进行评价(见表 1-3)。

表 1-3 自我评价表

	评分标准	分值	得分
1	能够理解服务内涵	20	
2	具备汽车售后服务意识和理念	20	
3	能够分析我国汽车市场售后服务发展面临的问题	20	
4	能够理解服务特征和汽车售后服务特征	20	
5	能够正确掌握汽车售后服务各参与者间的关系	20	
合计(总分 100 分)			

小组评价

请小组组长对组员的学习情况进行评价(见表 1-4)。

表 1-4 小组评价表

	评分标准	分值	得分
1	学习成效	25	
2	协作精神	25	
3	工作态度	25	
4	纪律观念	25	
合计(总分 100 分)			



教师评价

请实训指导教师对计划实施结果进行评价(见表 1-5)。

表 1-5 教师评价表

	学习目标	达成情况	
		能	不能
1	掌握汽车售后服务的基本概念及内涵		
2	掌握汽车售后服务的主要特征		
3	掌握汽车售后服务现状及创新型汽车售后服务模式		
4	具有汽车售后服务市场总体理解学习能力		
5	具有面向售后服务市场创新和优化意识		

【知识拓展】

汽车售后服务模式创新介绍

1. 汽车售后服务品牌化

针对汽车客户需要,根据企业自身能力及产品特色,给特定的服务赋予特定的内容、程序和标准并加以命名,使之形成一个个性化、符号化的服务项目。借用品牌管理思想,通过定位、包装、宣传和实施,在客户中形成预期的知名度、美誉度和认可度,最终达到促进汽车产品销售、提高市场占有率的目的。汽车售后服务品牌应该定位为一个企业的连带品牌,将其与汽车产品主品牌一同列出。汽车售后服务品牌化关键在于准确定位和实现方式的选择。

2. 汽车售后服务 CI 模式实现

汽车售后服务的企业形象(Corporate Identity, CI)规范体系化关键在于以下两个方面:

(1)规划先进的服务理念。服务理念应紧跟先进销售理念变化,即汽车“产品”概念正在被需求取代,“价格”概念正在被成本取代,“渠道”概念正在被方便取代,“促销”概念正在被沟通取代。所有特约服务站应当是“四位一体”与形象统一的。

(2)制订可执行的标准。标准要将服务理念、客户精神渗透到每一项服务之中。统一的维修设备配置和集中采购、统一的维修备件标准、统一的维修技术标准、统一的维修索赔标准将从整体上体现管理的先进性。

3. 汽车俱乐部制创新模式

汽车俱乐部制是指汽车售后服务采用俱乐部形式进行。汽车俱乐部是为了满足消费者需求而建立的一个与汽车客户共同追求生活品质,分享新资源、新科技的亲情化组织。





任务二 认识汽车售后服务接待

【任务描述】

作为企业新进服务顾问,你正在参加公司组织的汽车售后服务业务培训。培训师让你结合所学知识,谈一下对服务顾问工作的认识并叙述汽车售后服务接待人员应具备哪些职业准则和职业道德规范。

【学习目标】

素质目标

学生通过叙述汽车售后服务接待人员职业准则和职业道德规范,培养细致、热情、耐心的工作态度。

知识目标

1. 掌握汽车售后服务接待人员应具备的条件。
2. 掌握汽车售后服务接待人员的主要职责及职业准则。

能力目标

1. 能够正确认识汽车售后服务接待岗位的作用。
2. 能够把汽车售后服务接待人员职业准则内化于心。

【任务组织】

组织形式

教学组织推荐采用“任务布置—知识学习—计划决策—计划实施—课堂练习—任务评价”的教学流程,培养学生自主学习、完成工作的能力;为保证教学安全与实践效果,建议每位指导教师负责和指导 24~32 位学生,学生以小组形式开展学习,每组 6~8 人。

场地设备

教学组织具体所需场地设备如表 1-6 所示。

表 1-6 教学组织所需场地设备

教学场所	场所面积	设备序号	设备名称	数量
汽车售后服务学习工作站	50m ²	1	汽车整车	2
		2	计算机	4
		3	办公家具	1
		4	展示白板	4

教学时间

教学时间设定为 4 学时。



【知识准备】

现场学习,独立完成下列 5 个问题。

1. 组织机构是企业围绕核心业务建立起的_____体系,机构设置必须_____明确,_____清晰,_____确定。

2. 完成汽车 4S 店行政组织框架图绘制。



3. 汽车售后服务接待人员职业道德规范有:_____、服务周到和_____。

4. 汽车售后服务接待人员职业准则主要体现在哪几个方面?

5. 汽车售后服务接待岗位作用体现在哪些方面?

一、汽车售后服务接待组织机构及岗位职能

(一) 组织机构设置

1. 认识组织机构

组织机构是企业围绕核心业务建立起的组织管理体系,机构设置必须目标明确,功能模块清晰,工作指派确定。合理的组织机构可以让企业员工步调一致,同心协力,向着一个目标前进;不合理的组织机构会使企业组织效率降低,内耗增加,甚至影响企业的成长和发展目标的实现。

2. 组织机构设置方法

(1)工作划分。根据分工协作和效率优先原则,将企业按工作类别进行划分。

(2)建立部门。把相近工作归在一起,在此基础上建立相应部门。根据生产规模不同,选择合并部门或拆开部门。

(3)确定管理层次。确定一个上级直接指挥下级部门的数目。

(4)确定职权关系。确定各级管理者职务、责任和权力。

(二) 汽车售后服务组织机构

1. 汽车 4S 店行政组织结构

汽车 4S 店行政组织结构如图 1-2 所示。

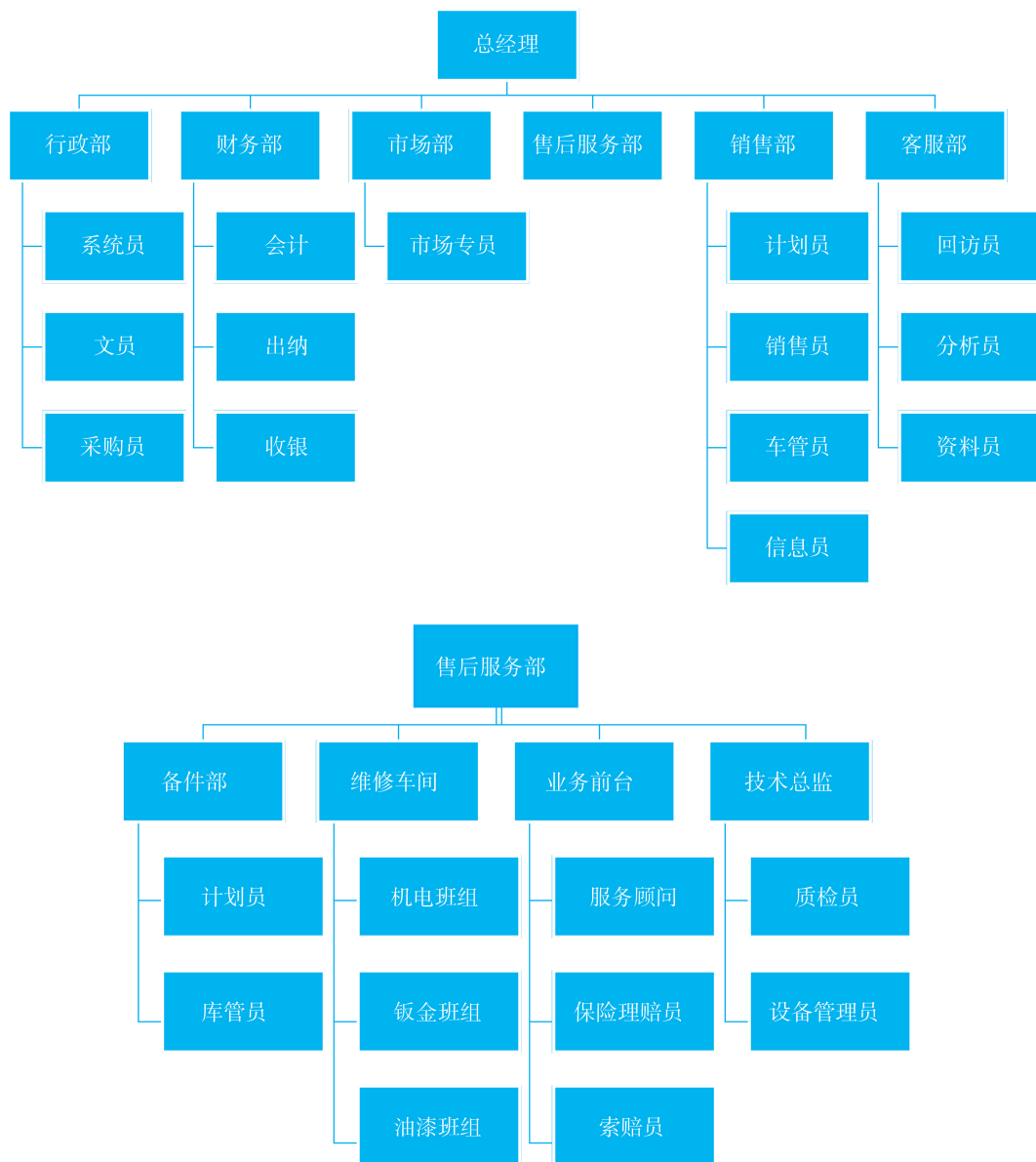


图 1-2 汽车 4S 店行政组织结构

2. 汽车售后服务质量保证系统

售后服务部是汽车服务企业售后服务支持部门,通过提供技术培训和索赔、保修等方面的业务指导,提高汽车经销商的服务质量,进而提升客户满意度。汽车售后服务质量保证系统如图 1-3 所示。

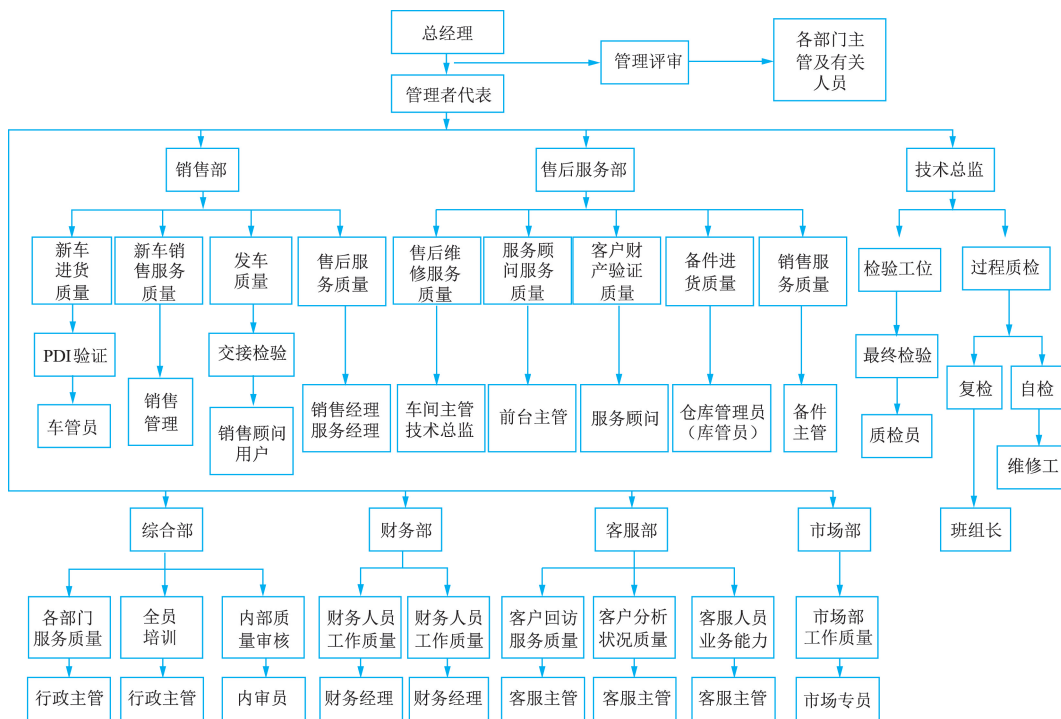


图 1-3 汽车售后服务质量保证系统

(三) 汽车售后服务接待岗位的作用

很多企业的成功经验显示，只有在汽车售后服务接待这个“第一窗口”彻底改善服务，才能减少客户不满意事件的发生。汽车售后服务接待对汽车维修企业发展有着至关重要的作用。客户满意与4S店收益的关系如图1-4所示。

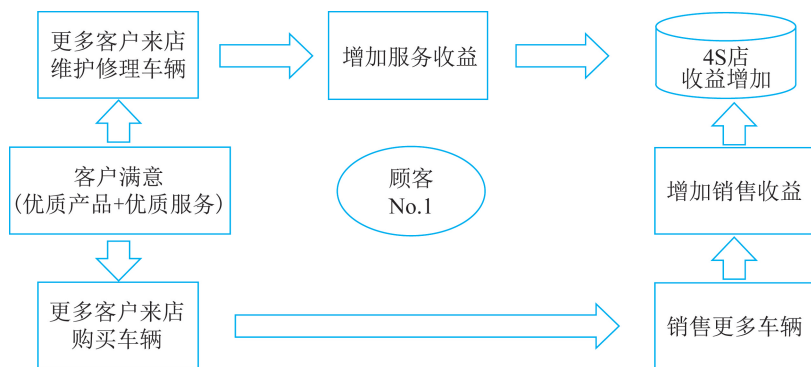


图 1-4 客户满意与4S店收益的关系

1. 代表企业形象

汽车维修企业的特征主要由企业精神、企业效率、企业信誉及经营环境等构成。良好的企业特征能让公众产生深刻的认同感和信任感，进而转化为巨大的经济效益。服务





顾问在客户印象中的形象就是企业特征的直接反映,其言谈举止、待人接物、服务水平等直接关系到企业形象在客户心中的好坏。

2. 影响企业收益

服务顾问要在维修前对承修车辆进行估价,对维修过程产生的费用进行统计核实,向客户解释相关费用收取标准,以及听取客户意见并向上级部门反映,在双方完全认同的条件下收取相关费用。其维修估价的合理性、收费结算过程的流畅性、发生费用结算纠纷处理的灵活性,都直接影响着企业的信誉、收入和效益。

3. 反映企业技术管理整体素质

服务顾问在接车、估价等过程中所表现出的分析问题和处理问题的能力,直接体现了企业技术水平的高低。从接车到交车的全过程中,其工作的条理性、周密性和灵活性具体体现了企业服务和管理水平。

4. 维修企业与客户之间沟通桥梁

汽车维修企业与客户之间的业务活动主要通过服务顾问来实现。服务顾问在工作中担任双重角色:对于汽车维修企业而言,服务顾问代表客户运用企业的资源并按照客户需求实施经营;对于客户而言,服务顾问代表企业的服务品质。

二、汽车售后服务接待人员岗位要求

(一) 售后接待人员岗位条件

从汽车 4S 店的现状调研和汽车工业的发展水平来看,合格的汽车售后服务接待人员必须具备下列条件:

1. 品貌端正,普通话标准,具有汽车维修专业大专以上文化程度或者取得中级维修职业资格证书,以及在维修岗位 5 年以上的工作经验。
2. 熟悉汽车维修、汽车备件及汽车保险等知识,了解工时单价、工时定额和汽车维修价格结算流程,并具有一定实践经验。
3. 有驾驶证,熟悉和汽车维修行业相关的法律、法规和政策。
4. 具有高度的责任心、良好的职业道德和心理素质。

(二) 售后接待人员岗位职责

根据企业调研分析,汽车售后服务接待人员岗位职责主要有以下几点。

1. 保持维持接待区整齐、清洁。
2. 热情地接待客户,了解客户需求及期望。
3. 初步诊断车辆的问题,评估维修内容,与客户意见达成一致。
4. 向客户说明收费项目及其依据,得到客户认同后开出维修单。
5. 紧盯维修进度,增加维修项目或延迟交车时,及时取得客户同意和理解。
6. 按质完成所有维修项目,按时将状况良好的车辆交给客户。
7. 建立客户档案,妥善保管客户车辆资料。
8. 客户完成结账程序后目送其离开。
9. 推销新技术、新产品,解答客户提出的有关问题。
10. 听取客户的意见和建议,及时向上级汇报。



(三) 汽车售后服务接待人员职业准则

1. 准点准时,言而有信

与客户打交道,准时是基本的礼节,代表着对他人的尊重。同时,还需要遵守诺言。如果不能兑现对客户的承诺,客户将对维修企业失去信任,有可能选择离开另择他处。

2. 以客户为中心

服务顾问的工作具有重复性,有时会感到厌烦,可能会将客户看作工作的干扰因素,这很容易导致客户抱怨。要改变这种态度,就要树立以客户为中心的理念,把与客户沟通看作工作中不可或缺的一部分。

3. 理解第一

无论服务顾问的服务技能多么娴熟,都难免有使客户产生不悦的情况。在这种情况下,就要站在客户的角度,对客户表示理解。可以使用以下用语来表示对客户理解:“我理解您为什么这样想”“我了解您的想法”“您说的我都听到了”“出了这种事真对不起”等。

4. 忍让为先

无论服务顾问工作多么出色,在工作中也难免遇到吹毛求疵的客户。当这种情况出现时,必须遵守忍让为先的原则,更要以高度的涵养妥善处理好与这类客户的关系。

5. 微笑服务

服务顾问必须养成微笑服务的习惯。在与客户面对面的情况下,要做到微笑服务,接听电话时更要采用微笑服务。微笑会改变口形,使声波更流畅,声音更动听,更容易被客户接受。大多数客户在评价一个服务顾问质量好坏时,常常会以微笑服务做得怎么样来衡量。

(四) 汽车售后服务接待人员职业道德规范

1. 真诚待客

要主动、热情、耐心地对待客户,认真聆听和记录客户的述说,耐心、诚实、科学地回答客户提出的每一个问题,理解客户要求,最大限度地满足客户期望并为之达成共识。

2. 服务周到

(1)修前服务。服务顾问应认真倾听客户对汽车故障的描述,初步诊断汽车故障,对维修内容、估算费用和竣工时间进行详细说明,在得到客户的认同后,还要向客户提供有关汽车维护等方面的建议和其他有关信息。

(2)修中服务。要及时与车间其他人员沟通,确保维修项目合理。需要增加维修项目时,要耐心、详细地向客户说明,同时要征得客户认可。随时了解维修进度,督促维修车间按时完工,如发现不能按时完工,要及时通知客户,说明原因,取得客户谅解。结算前,要向客户详细说明维修内容、维修费用的组成,并征得客户认可。

(3)交车服务。车辆交付时要向客户简要介绍维修过程中的一些特殊情况、汽车现在的状况及使用中的注意问题等。

(4)修后服务。应该建立健全汽车维修技术档案,并及时进行回访。回访客户时态度要诚恳,对客户提出的所有问题要认真调研,对一些疑问要耐心解释,必要时勇于承





担责任,不推诿和敷衍,对客户提出的建议要表示感谢。要处理好质量投诉,不要当着客户的面责怪维修人员。

【任务实施】

活动1 计划决策

根据学习的汽车售后服务接待知识,制订你对服务顾问接待岗位的工作计划,特别要注意对服务顾问接待人员的要求。

活动2 实施计划

1. 由学生设计情境剧本,2名学生为一组,1人为服务顾问,1人为前台主管。你作为售后服务顾问,向前台主管表述自己对服务顾问工作的认识,前台主管以你的认识为引导,看你是否符合岗位条件,是否熟悉岗位职责。

2. 述说汽车售后服务接待人员职业准则和职业道德规范。

3. 当客户在售后接待过程中表现出不悦时,服务顾问应该遵循“理解第一”的职业准则,如何组织语言表达对客户理解?

活动3 课堂练习

1. 作为工作出色的服务顾问,偶遇吹毛求疵的客户可以不予理睬。这种观点是否正确?为什么?

2. 微笑在汽车售后服务接待过程中是否重要?应该怎样将微笑贯彻到汽车售后服务接待过程中?



【任务评价】

自我评价

请根据自己在本次任务中的实际表现进行评价(见表 1-7)。

表 1-7 自我评价表

	评分标准	分值	得分
1	能够掌握售后服务接待组织结构	10	
2	能够掌握并执行售后服务接待岗位职能	20	
3	能够理解售后服务接待岗位作用	20	
4	能够履行售后服务接待人员岗位职责和职业准则	20	
5	能够遵守职业道德规范	10	
6	能够应对售后服务接待人员岗位中的紧急事件	20	
合计(总分 100 分)			

小组评价

请小组组长对组员的学习情况进行评价(见表 1-8)。

表 1-8 小组评价表

	评分标准	分值	得分
1	学习成效	25	
2	协作精神	25	
3	工作态度	25	
4	纪律观念	25	
合计(总分 100 分)			

教师评价

请实训指导教师对计划实施结果进行评价(见表 1-9)。

表 1-9 教师评价表

	学习目标	达成情况	
		能	不能
1	能够进行有效的沟通和交流,具有团队合作意识		
2	掌握汽车售后服务接待人员应具备的条件		
3	掌握汽车售后服务接待人员的主要职责及职业准则		
4	能够正确认识汽车售后服务接待岗位的作用		
5	能够把汽车售后服务接待人员职业准则内化于心		
6	能够应对售后服务接待人员岗位中的紧急事件		



【知识拓展】

汽车售后服务主要岗位间的关系及职责如表 1-10 所示。

表 1-10 汽车售后服务主要岗位间的关系及职责

	直接上级	直接下级	岗位职责
服务经理	总经理	售后全体人员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 按公司的经营目标、质量目标,对售后服务各个部门进行全面管理,利用各种方法,保证经营、质量目标的完成 2. 重点对重大质量问题及服务纠纷,以及对下属不能解决的问题及时加以解决,保持与公司其他部门的良好沟通及协作 3. 定期向总经理或分公司报告站内的生产、经营和管理等工作 4. 负责组织各部门上报各种资料,对不符合要求的提出合理意见 5. 积极组织员工培训,不断提高员工技能及职业道德素质;全面学习并吸收各种知识,不断提高自身素质修养
前台主管	服务经理	服务顾问、保险理赔员、索赔员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 前台年度、月度工作目标和工作计划的拟订,并督导实施 2. 前台管理制度与业务流程的拟订,并督导实施和监控 3. 顾客关系管理的督导与分析报告,处理一般顾客抱怨及投诉 4. 协助售后服务部经理完成市场分析报告,处理合同单位协议的签订、维护、账款的跟踪 5. 前台 5S 监控及管理 6. 直接下属和关键岗位的绩效管理 7. 负责同车间、备件部及相关部门处理日常业务工作 8. 指定时间内负责向售后服务经理递交各种业务报表、报告、信息 9. 前台业务人员培训和会议的策划及主持 10. 协助服务顾问、索赔员、保险理赔员完成比较急的工作 11. 其他部门或人员遇到困难时,主动提出建议和策略 12. 完成上级交办的任务
服务顾问	前台主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 及时接待顾客车辆,保持与顾客的联系,了解顾客的需求 2. 对维修车辆进行问诊并做记录 3. 负责建立、完善顾客车辆档案并及时更新 4. 通过正确诊断和填写维修工单确保对顾客车辆进行正确修理 5. 确保车间维修班组完成各项工作并及时跟踪车辆维修的进度和质量,保护顾客的利益 6. 通过服务向顾客展示公司实力和信誉,使公司赢得顾客信赖 7. 负责向顾客说明预检单、维修工单、结算单的填写及解释工作 8. 进行维修后最终交车前的检查,以满足顾客需求 9. 处理顾客抱怨 10. 利用服务中与顾客接触的机会销售车辆、备件和附件 11. 宣传公司及经销商的特色服务 12. 向顾客推荐护理品或其他产品,增加公司营业产值 13. 完成上级交办的任务

续表

	直接上级	直接下级	岗位职责
保险理赔员	前台主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 及时接待顾客车辆;与顾客保持联系,了解顾客需求 2. 负责建立、完善顾客车辆档案,并及时更新 3. 确保车间维修班组完成各项工作并及时跟踪车辆的维修进度和质量,保护顾客利益 4. 进行维修后最终交车前的检查,以满足顾客需求 5. 处理顾客抱怨 6. 负责汽车保险业务的办理与出现保险事故时的理赔工作 7. 建立并不断完善保险理赔的业务内容与业务流程,提高保险理赔效率与顾客满意度 8. 负责向顾客解释保险理赔知识与服务流程,向顾客提供合理建议 9. 制作每月保险理赔业务分析报表 10. 利用服务中与顾客接触的机会销售车辆、备件和附件 11. 掌握车间动态,确保车间场地、硬件设施、人员的最优化利用 12. 在顾客面前宣传与公司合作保险的优势,配合续保员,增加续保产值 13. 完成上级交办的其他任务
索赔员	前台主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责本公司内部索赔业务管理工作 2. 负责故障件的原因分析,做出质量鉴定,按照保修手册上的规定,判定是否在索赔范围内 3. 按照索赔要求,收集索赔相关资料 4. 按照营销分公司索赔条例办理索赔申报及相应索赔事务 5. 与顾客和相关方面进行充分沟通,以便掌握与索赔有关信息,解释厂家索赔规定及顾客应注意事项,并认真解答顾客的询问 6. 主动收集、反馈有关车辆使用质量、技术方面的信息 7. 索赔旧件存放、回运及相关工作 8. 索赔业务对账、开票工作 9. 注意索赔政策文件更新,并确保相关人员都掌握 10. 不符合索赔条件时,应充分与顾客沟通,说明情况,取得顾客谅解 11. 完成上级交办的其他任务 12. 在必要情况下,配合服务顾问工作
备件主管	服务经理	备件计划员、仓库管理员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责组织市场调查,合理调整库存结构和库存量,加快资金周转 2. 检查备件业务工作,审核订单、反馈各种信息报表及发往备件部门电函,了解备件经营状况,确保备件业务正常开展 3. 负责组织备件到货验收、入库、上货架等工作,定期进行备件部位合理调整,组织人员进行盘点 4. 供应商备件款的及时结算





续表

	直接上级	直接下级	岗位职责
			<ol style="list-style-type: none"> 5. 配合厂家备件部门有关人员检查、巡访等工作,协助服务经理对特殊合同进行评审 6. 严格内部管理,负责管理、传达备件部发出的有关文件,对备件人员定期进行业务培训、业务考核 7. 完成公司领导交办的其他任务 8. 根据知识和能力,义务完成其他任务 9. 服务经理交办的其他临时性工作
车间主管	服务经理	班组长	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责管理车间生产计划落实,进行生产调度安排(包括值班加班、外出抢修等),做好车间现场 5S 管理,为顾客提供舒适的修车环境 2. 依照七步服务核心过程要求,认真落实各项优质服务举措 3. 严格抓好质量管理,检查并监督车间员工的服务质量和维修质量,对有倾向性的质量问题,必须组织现场分析,及时提出纠正与预防措施,并以书面形式报告服务经理认真贯彻实施方案 4. 严格按照安全生产操作规程工作,杜绝员工违章操作,严禁机具设备带病操作,杜绝一切安全和机损事故发生 5. 加强自身知识更新和专业知识的培训,定期对车间生产状况、人员状况及存在的问题进行分析并提出合理化建议,及时解决矛盾,营造一个良好的工作环境 6. 负责员工能力考核评价情况、员工增项的准确率、增项的实际执行率、交车及时情况、员工的服务态度情况、服务核心流程的执行情况及工作差错率等相关内容的统计与总结 7. 完成上级临时交办的工作任务,做好日常工作记录 8. 严格按照厂家管理条款及考核标准,并结合公司奖罚制度对每个员工的工作进行考核
仓库管理员	备件主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责备件入库管理,入库要严格按照入库验收手续进行,认真检查并核对名称、数量、编号、价格、质量 2. 负责备件销售及出库管理,要根据维修工单上的作业项目发料,做到准确无误 3. 负责备件库存管理,库存情况要及时与备件计划员沟通,按公司要求做好各种形式的库存盘点工作,确保库存备件做到账、物一致 4. 保持库房环境卫生整洁,备件摆放整齐,符合备件管理的要求,确保先进先出,标识清晰 5. 负责旧件回收工作,原则上实行以旧领新 6. 及时向部门负责人汇报工作情况



续表

	直接上级	直接下级	岗位职责
技术总监	服务经理	质检员、设备管理员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责车辆维修、保养过程的质量控制,确保维修过程处于受控状态,并对维修质量负责 2. 主持维修站重大质量问题及倾向性问题的研究分析,及时处理客户的一般投诉,参与质量、机损、安全事故的分析,针对存在的问题制订纠正与预防措施 3. 负责对维修站员工进行技术培训或举办专题讲座,编制年度培训计划,提高员工整体质量意识和技术水平 4. 协同服务经理制订外培人员计划,并报总经理批准 5. 协助服务经理对重大维修合同进行评审 6. 负责审核维修站《年度设备维修、保养计划》《工具和仪检员计划》 7. 负责维修站监视和测量自行验准设备的工作 8. 负责维修站的工具、设备及仪器的管理和购置,以及维修、报损的审核工作;负责维修站的质量审核工作和质量目标工作 9. 负责维修站技术鉴定;负责协调与厂家及有关部门技术支持
质检员	技术总监	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对检验不合格或出厂返修车辆进行检验确认后,报技术总监备案,开出“车辆返修处理单”,并在“车辆返修处理单”中确认返工项目及返工后的维修车辆重新检验,做好修车辆维修过程巡回检验工作 2. 负责对重大维修合同(包括大修、中修、安全件维修事故车或维修金额在 1500 元以上)的维修车辆进行最终检验,合格后签名确认,报技术总监确认后出厂 3. 与技术总监配合,针对维修站容易产生的质量问题进行专题讲座和技术培训,提高员工的质量意识和技术水平 4. 负责检验“发动机大修、变速器大修、钣金、油漆作业记录”,并对增加项目及需要更换的备件做出判定
设备管理员	技术总监	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责制订增购、更换设备的可行性计划,论证及申请采购,签订质量保证协议 2. 负责对设备建立技术档案;受技术总监的委托,负责保管设备的原始资料 3. 负责新增设备安装,并与技术总监及有关人员对设备进行验收 4. 负责各种设备的日常使用管理,各种专用设备及公用设备必须指定由专人管理,特殊设备应指定由相应技术水平的技术人员管理,严禁设备带病运转或超负荷运转 5. 负责设备的保养及维护,监督相关人员必须做到“三好四会”,即管好、用好、修好,会保养、会检查、会使用、会排除一般故障,相关人员无法处理的故障必须立即报告





续表

	直接上级	直接下级	岗位职责
			<ol style="list-style-type: none"> 负责设备的修理,对因非正常原因而损害的设备,必须及时召开事故分析会并追究有关人员的责任,修复后的设备应会同技术总监及有关人员进行验收 无法修复的设备,必须会同技术总监填写报废申请表,经总经理批准后办理报废手续 负责量具、仪表等计量用具的定期检验,有合格证后方可使用
班组长	车间主管	维修工	<ol style="list-style-type: none"> 确保顾客的车辆能够得到快速、正确维修 对本班组维修车辆质量负全责 对班组安全生产负全责 对本班组所使用设备、工具完好负责,定期进行检查与维护 负责对本班组成员监督、指导按技术操作规程进行操作 负责组织开好两个会:班前会和质量分析会 检查本班组所有保养项目和任务委托书中的修理项目,确保正确执行
机电工、钣金工	班组长	无	<ol style="list-style-type: none"> 不得擅自变更维修项目或减少、增加维修内容;不得超越维修项目范围领取备件;领用备件时,必须以旧换新、验证并签字确认 必须依据《汽车维修手册》进行维修作业,确保维修质量 承修人员对已完工的维修项目,必须依据《汽车修理手册》进行自检,合格后在已维修项目右边签字(盖章)确认,交组长进行复检。对需要进行最终检验的项目,送交质量总检员进行试车检验 操作中做到油、水、备件、工具不落地;发动机、变速器的解体,必须在总成修理室进行,并保证室内设施及场地整洁 工具车及工具柜内不得存放任何备件及杂物 遵守本站《安全生产规章制度》《站内维修车辆移动规定》及设备操作规程,杜绝违章操作,消除事故隐患,防止机损事故发生 文明礼貌,热情待客,为顾客提供优质服务 特殊工种操作人员需要持证上岗,并保持工作服整洁 努力提高自身操作能力和维修技术水准,积极参加各项培训和考试



续表

	直接上级	直接下级	岗位职责
油漆工	班组长	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 必须按照《汽车维修手册》《油漆作业指导书》进行维修作业 2. 油漆修复竣工后,承修人员必须依据《车身油漆检验标准》进行自检,合格后送交检验员进行最终检验 3. 每月对烤漆房进行一次清洗,定期更换过滤棉。每三天冲洗磨灰排水槽,每天排除油水分离净化器中的水分,保持地面清洁 4. 工具车及工具柜内不得存放任何备件及杂物 5. 遵守本站《安全生产规章制度》《站内维修车辆移动规定》及有关设备操作流程,杜绝违章操作,消除事故隐患,防止机损事故发生 6. 文明礼貌,热情待客,为顾客提供优质服务 7. 重视安全生产,严格管理易燃易爆及强腐蚀等危险物品,分类存放。工段严禁烟火,严格制止闲杂人员进入 8. 特殊工种操作人员需持证上岗 9. 努力提高自身操作能力和维修技术水平,积极参与各项培训和考试
客服主管	总经理	客服部 全体人员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责本部门人员的工作管理及业务水平提升 2. 合理划分顾客类型,为公司发展提供战略依据 3. 及时完成顾客回访、档案管理等日常工作 4. 根据周、月满意度报表,对公司相关业务部门工作效果进行验证,提出相应合理化建议
回访员	客服主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责售后服务部维修 3DC 电话回访 2. 能及时妥善处理回访中出现的问题
档案员	客服主管	无	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责部门所有档案资料的收发、管理 2. 按流程定期对档案进行整理

任务三 汽车售后服务数字化新理念

【任务描述】

作为企业新进服务顾问,你正在参加公司组织的汽车售后服务业务培训。培训师要求你们以小组为单位,根据 5S 管理理念和企业文化相关知识,为即将推行 5S 管理活动的某汽车 4S 店制订一份 5S 活动工作计划。





【学习目标】

素质目标

学生通过制订 5S 管理工作计划及实施方法,强化其安全规范、爱岗敬业、团队协作、责任担当的职业素养和精益求精的工匠精神。

知识目标

1. 掌握企业文化、企业精神与企业形象的内涵。
2. 掌握数字营销概念和内涵。

能力目标

1. 能够按照 5S 标准开展售后服务接待工作。
2. 能够认识到数字化转型是大势所趋。

【任务组织】

组织形式

课程教学组织推荐采用“任务布置—知识学习—计划决策—计划实施—课堂练习—任务评价”的教学流程,培养学生自主学习、完成工作的能力;为保证教学安全与实践效果,建议每位指导教师负责和指导 24~32 位学生,学生以小组形式开展学习,每组 6~8 人。

场地设备

教学组织具体所需场地设备如表 1-11 所示。

表 1-11 教学组织所需场地设备

教学场所	场所面积	设备序号	设备名称	数量
汽车售后服务学习工作站	50m ²	1	汽车整车	2
		2	计算机	4
		3	办公家具	1
		4	展示白板	4

教学时间

教学时间设定为 4 学时。

【知识准备】

现场学习,独立完成下列 5 个问题。

1. 企业文化是以_____为中心,以全面提高_____为基本途径,以培育_____、_____为核心内容,以塑造_____为基本手段,以提高_____为根本目的的管理理论和管理方式。
2. 如何理解企业理念?



3. 数字营销 (Digital Marketing) 是指借助于_____、_____技术和数字交互式媒体来实现营销目标的一种营销方式。

4. 汽车行业利用产业_____化带来新的发展机遇,实现数字科技与实体经济相融合,提高研、产、供、销全产业链的_____化、_____化、_____化水平,将引领中国乃至全球汽车行业进入全新的增长阶段。

5. 随着营销创新的持续升级,数字技术将会引起深刻的社会变革,_____,5G、_____的飞速发展,使数字技术与实体业务结合转型逐步深入到售后、二手车、金融、出行、_____等领域,未来终将引领中国汽车行业进入高质量发展的全新阶段。

一、企业文化与企业管理

(一) 企业文化

企业文化(Corporate Culture)是指企业在长期生产经营活动中确立的,被企业全体员工普遍认可和共同遵循的价值观、信念、仪式、符号等行为规范的综合。企业文化是以人的管理为中心,以全面提高人的整体素质为基本途径,以培育企业价值观、企业精神为核心内容,以塑造企业形象为基本手段,以提高企业效益为根本目的的管理理论和管理方式。

1. 企业理念

企业的核心是企业理念。企业理念是指企业在持续经营和长期发展过程中,继承企业优良传统,适应时代要求,形成的代表企业信念、激发企业活力、推动企业生产经营的团体精神和行为规范。好的企业理念能指导企业内部与外部的各项工作,指导企业文化的方向,影响企业文化的形成、传播和发展。如丰田汽车公司的“丰田之路”(如图 1-5)和大众公司的“客户至上”企业服务理念(如图 1-6),都是企业文化,也是企业发展的理念和基础。知名汽车企业售后服务理念都体现各自的企业文化。知名汽车企业售后服务理念参见表 1-12。

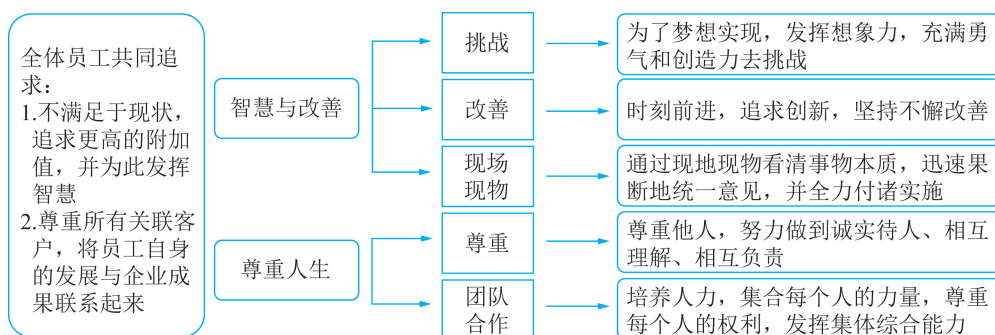


图 1-5 “丰田之路”(THE TOYOTA WAY)

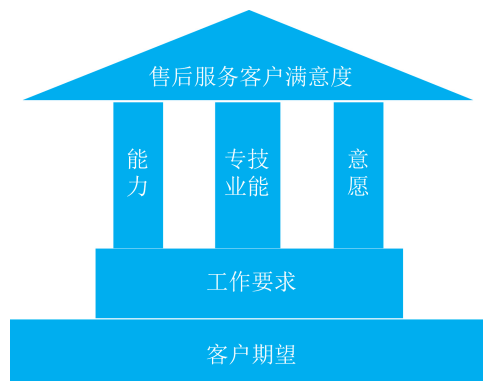


图 1-6 “客户至上”服务理念

表 1-12 知名汽车企业售后服务理念参考

汽车品牌	服务理念
一汽大众	“严谨就是关爱”
一汽轿车	“管家式服务”
奥迪	“以用户满意度为中心”
上海大众	“Techcare 大众关爱”
上海通用	“Qualitycare——精诚服务,延伸无限价值”
凯迪拉克	“尊重尊贵,省心省事”
上汽通用五菱	“专业服务,放心托付”
上汽荣威	“尊荣体验”
一汽丰田	“专业对车,诚意待人”
广汽丰田	“顾客第一,服务至上”“Personal & Premium”(个性化与尊贵感)
丰田	“CS NO. 1”(顾客满意度第一)理念
广州本田	“钻石级服务”“亲切、确实、迅速、安心”
北京奔驰—戴克	“全心全意对朋友”的 Friend 品牌
北京现代	“真心伴全程”
长安福特	“福特 Quality Care”, “精准、友善、专业”

各国都有独特的文化传统,而国家竞争力的强弱取决于该国财富创造过程的价值体系。美国人善于创造新概念、善于发明,是由于其崇尚科学、鼓励创新发明的文化传统。德国人基础建设做得好,工艺精细,得益于其工作精益求精的文化传统。日本人最会改善改良,是因为其钻研磨合的团队文化。

2. 企业文化重要性

美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司专家通过对全球优秀企业的研究,得出结论认为:世界 500 强胜出其他公司的根本原因就在于这些公司善于给他们的企业文



化注入活力,这些一流公司的企业文化同普通公司企业文化有着显著的不同。他们最注重四点:一是团队协作精神;二是以客户为中心;三是平等对待员工;四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力,这些一流公司得以保持百年不衰。

(二)企业精神

企业精神是企业宗旨、观念、目标和行为的总和,是指企业全体员工在生产经营管理活动中所具有的共同内心态度、思想境界和理想追求的基本理念,即企业价值观念的规范化和信念化,包括企业道德、企业基本信仰、企业的经营目的和经营动机以及企业经营管理指导思想等。它表达着企业的精神风貌和企业风气,是企业文化的一项重要而复杂的内容,是企业全部的精神现象和精神活力。

1. 企业精神表达方式

企业精神通常用一些既富于哲理又简洁明快的语言予以表达,便于职工铭记在心,时刻激励自己;也便于对外宣传,容易在人们脑海里形成印象,从而在社会上形成个性鲜明的企业形象。王府井百货大楼的“一团火”精神,就是用大楼人的光和热去照亮、温暖每一颗心,其实质是奉献服务。

2. 企业精神的作用

企业精神在塑造企业形象中的作用主要包括以下几点。

(1)导向作用。企业精神不仅是一个企业的精神支柱,而且体现着一个企业在社会中确立良好形象的战略意识,它一旦转化为企业员工的内在需要和动机,就会产生目标导向作用,企业员工就会时时以企业精神为标杆来衡量和调整自身的行为,以符合企业的基本要求。

(2)凝聚作用。企业精神为全体员工提供了共同的价值观,因此它对企业员工有着巨大的凝聚作用。

(3)教育作用。企业精神的教育作用在于形成企业员工共同信奉的价值观念,企业精神为做好新时期思想政治工作提供了新途径。调整培育健康正确的企业精神能够促进思想政治工作取得实效,使企业文化更好地为企业的生产经营服务。

(4)约束作用。企业精神的核心内容是价值观,它能够衍生出严格的行为规范和道德标准,对员工的行为起到规范和约束作用。

(三)企业形象

企业形象是指公众通过企业的各种标志(如产品特点、营销策略、人员风格等)等建立起来的对企业的总体印象,是企业的外部形象与行为特征,是企业文化的核心。企业形象对企业发展起到的作用主要有以下几点。

(1)企业形象是为客户服务的重要组成部分。

(2)良好的企业形象会让客户认为企业具有良好的组织性、高效率、专业化等特点。

(3)良好的企业形象会积极地、正面地影响全体员工,极大地鼓舞全体员工的工作积极性和自豪感,使其更加努力地完成好各项工作任务。

(4)良好的企业形象还会起到“名牌效应”的作用。

(四)客户满意理念

客户满意理念(Customer Satisfaction,CS),即企业的全部经营活动都要从满足客户





的需求出发,以提供满足客户需要的产品或服务作为企业的责任和义务,以满足客户需要、使客户满意为企业的经营目的。在客户满意理念指导下的企业服务战略如表 1-13 所示。

表 1-13 企业服务战略

序号	服务战略	序号	服务战略
1	“客户第一”的观念	4	开发令客户满意的产品
2	“客户总是对的”的意识	5	提供令客户满意的服务
3	“员工也是上帝”的思想	6	科学地倾听客户意见

二、汽车售后“5S”管理

(一)认识“5S”

“5S”是日本企业率先提出并广泛采用的一种生产现场管理方法,是在生产施工现场对人员、机器、材料、方法等要素进行有效管理,能综合提高生产企业管理水平的目视化工具。



视频 1-1 5S 介绍

5S 包括整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke)等 5 个方面,因为 5 个日语词中罗马字母拼写的第一个字母都是“S”,所以简称为“5S”。开展以整理、整顿、清扫、清洁、素养为内容的活动,就称为“5S”活动。5S 活动提出的目标简单而明确,就是要为员工创造一个干净、整洁、舒适、合理的工作场所和空间环境。5S 的基础知识见表 1-14。

表 1-14 5S 项目基础知识

	定义	说明	效果	目的
整理 (Seiri)	清理 杂乱	分类整理,区分要与不要的 物品,不要的予以撤除处理	作业现场没有放置任何妨 碍工作或有碍观瞻的物品	降低作业成本
整顿 (Seiton)	定位 定容	规划安置,将要留用的物品 加以定位和定容	物品各安其位,可以快速、 正确、安全地取得所需物品	提高工作效率
清扫 (Seiso)	无污 无尘	清扫工作场所,把物品、设 备、工具等清理干净,并去 除污染源	工作场所无垃圾、无污秽、 无尘垢	提高产品质量



续表

	定义	说明	效果	目的
清洁 (Seiketsu)	保持 清洁	保持工作现场无污无尘状态,并防止污染源的产生	明亮清爽的工作环境	激励员工士气
素养 (Shitsuke)	遵守 规范	培养员工养成遵守规定、自觉自发的习惯	全员主动参与,养成习惯	防治工作灾害

(二)“5S”活动推行步骤

1. 成立推行组织

企业领导必须重视此项工作,把5S管理纳入议事日程,企业领导任组长,车间主管、备件主管、服务主管任组员,可根据需要设立副组长或者秘书,成立委员会及推行办公室,确定编组及责任区划分。

2. 制定推行方针及目标

(1)方针制定。推动5S管理时,确定方针作为导入的指导原则,推行5S管理,塑造一流形象;告别昨日,挑战自我,塑造新形象;于细微处着手,塑造公司新形象。方针的制定要结合企业具体情况,要有号召力。

(2)目标制定。先预设期望目标,作为活动努力的方向,便于活动过程中成功检查。若有来宾到厂参观,就不需要事先临时做准备。制定目标要同企业具体情况相结合。

3. 制定5S管理规范、标准和制度

制定相应的5S规范及激励措施。根据企业实际情况制定发展目标,组织基层管理人员进行调研和研讨活动,建立合理的规范和激励措施。规范现场和组织,提升人的品质。

4. 拟定工作计划及实施方法

工作计划可以让项目责任者清楚自己及其他担任者的工作是什么,何时要完成,相互配合造就一种团队作战精神。主要包括日程计划的推行及控制依据、5S活动实施办法、不要的物品区分办法、5S活动评比办法及奖惩办法、活动时间等相关规定。

5. 宣传和培训教育工作

5S活动要全员重视、参与才能取得良好效果。教育培训活动也非常重要,让全员了解5S活动能给工作及自身带来好处,从而主动去做,这与被强迫去做效果完全不同。教育培训形式要多样化,可以选择授课、视频、网络、观摩典型案例或建立宣传栏、推行学习手册等,也可以视情况而定。

6. 执行实施

(1)由最高管理层做总动员,企业正式执行5S各项规范,各办公室、车间、货仓等严格执行适用于本场所的5S规范;各部门人员都要清楚5S规范,并按照规范严格要求自身行为。

(2)此阶段为推行5S活动的实质性阶段,推行的具体办法是样板单位示范办法,即评选一个示范部门,然后逐步推广;也可以分段或分片实施(按时间分段或按位置分片);





还可以是 5S 区域责任和个人责任制相结合的办法。

7. 检查

(1) 定期检查。包括日检、周检、月检。日检是由各部门主管负责,组织班组长利用每天下班前的 10 分钟对辖区进行 5S 检查的活动,重点是整理和清扫。

(2) 非定期检查。一般是在维修工作繁忙,接到客户、员工投诉或下情上传的渠道受阻时,企业中高层领导对基层进行的 5S 检查。

8. 考核

(1) 早会考评。利用每天上午上班前的早会时间,简明扼要地对前一天或前一周 5S 检查情况进行小结,表扬做得好的,指出存在的问题和改进的方法。

(2) 看板考评。利用统计图表,鲜明直观地将每天、每周、每月的检查评比结果公布于众,让每个员工都知道自己所在部门、班组的 5S 实施情况。

(3) 例会考评。利用每周或每月的生产例会,把 5S 检查的结果作为一个议题在会上进行讲评,重点是树立典型,推广经验,解决有普遍性或倾向性的问题,提出下周或下月 5S 活动的重点和目标。

(4) 客户考评。利用客户问卷表、座谈会、意见箱等形式广泛收集、征求客户对本企业 5S 活动的意见。

(5) 奖罚考评。按 5S 奖罚制度,对 5S 做得好的部门、班组或个人进行表扬和奖励,对做得差的进行批评和处罚,并把 5S 活动的考评结果与员工的加薪、晋升和聘用直接挂钩。

三、数字营销

(一) 数字营销概念

数字营销是指借助互联网络、电脑通信技术和数字交互式媒体来实现营销目标的一种营销方式。



视频 1-2 数字营销

数字营销不仅是一种技术手段的革命,而且包含了更深层的观念革命。它是目标营销、直接营销、分散营销、客户导向营销、双向互动营销、远程或全球营销、虚拟营销、无纸化交易、客户参与式营销的综合。数字营销赋予了营销组合以新的内涵,其功能主要有信息交换、网上购买、网上出版、电子货币、网上广告、企业公关等,是数字经济时代企业的主要营销方式和发展趋势。

(二) 中国汽车数字营销行业现状

随着 VR 展厅、线上发布会、云车展、电商直播带货等各大厂商集中数字端的蓬勃发展,汽车营销数字化转型已成为顺应社会经济发展潮流的必然选择。中国信通院发布的



《2020 中国数字经济发展白皮书》显示,2019 年我国数字经济规模达 35.8 万亿元,占 GDP 总量的 36.2%。数字经济跃升国民经济核心增长序列,全面推进我国数字经济发展已成为政府应对经济下行的有力抓手。当前,汽车行业利用产业数字化带来新的发展机遇,实现数字科技与实体经济相融合,提高研、产、供、销全产业链的数字化、网络化、智能化水平,将引领中国乃至全球汽车行业进入全新的增长阶段。现阶段中国汽车数字营销呈现如下发展趋势:

1. 流行汽车云营销

众所周知,2020 年线下到店客流大幅减少,由此催生了汽车营销新模式——云营销。很多 4S 店积极开展线上看车渠道,除了最后提车环节,其他环节都可以借助互联网开展。奥迪、奔驰、东风本田、东风日产、沃尔沃、比亚迪、吉利汽车、长城汽车等多个品牌都开通了线上智能展厅,为意向客户提供足不出户就能线上看车的服务。还有一些 4S 店,更是推出了在线直播看车营销模式。

2. 直播异军突起,场景化内容营销持续发展

现阶段,直播已成为汽车品牌保证曝光度和为线下导流的有效手段,传播价值高于实际销售效益。字节系、淘宝等平台在原有产品基础上开发留资、微聊以及轻店模块,增加了线索收集及培育功能,平台销售功能显著优化;小红书、拼多多等在发挥自身产品优势基础上嫁接销售功能,开辟汽车广告空间;汽车品牌纷纷打造由高管、员工、经销商销售顾问、车主、地区和行业网红组成的直播达人库,将日常化直播和节点重要活动相结合,通过直播营销打通与年轻消费人群的有效交流通道,品牌和经销商的直播团队的专业化能力正在逐步形成。

3. 注重平台引流,增加用户黏性,优化体验管理

有别于门户网站、垂直平台、搜索引擎,汽车品牌近年来更着重打造官网、App、微信公众号、小程序以及电商旗舰店等自有线上平台,构建自有流量池。由于公共平台流量越来越贵又缺少话语权,车企更加注重自有平台的引流,通过运营,游客变成粉丝,成为品牌忠实客户。品牌根据私有线上平台定位,设计人设、策划活动甚至出台专属政策维系与用户的关系,加深彼此了解,培养使用习惯,这些用户会成为品牌成长的参与者。如蔚来线上以 App 为核心平台,线下组织 NIO House、NIO Space 等粉丝和用户活动,吸引用户参与品牌建设,实现与用户的共创。随着越来越多的用户沉淀,使活跃用户更了解品牌,推荐品牌,以品牌为荣。这些用户将成为品牌的重要资产和发展动力。

汽车经销商在原有服务基础上,打通线上线下场景,为用户提供更加流畅的消费体验。语音转文字、数据标签热度分级、线索培育模型等诸多数字技术应用让用户在每次与品牌接触时产生老友重逢的愉悦。

4. 数据成为企业的核心竞争力

营销行动的数字化带来数据井喷式增长,数据的标准化采集,结构化分析应用及与 AI 的结合将加深车企对用户的了解。很多碎片化存在的数据由唯一识别码联通整合,运营业务中台、营销自动化、第三方大数据应用等将成倍提升车企的营销效率。未来,数据的规模、质量、处理能力将决定企业核心竞争力大小。营销场景数字化建设和智能网联的发展可以实现车企全时在线。车辆行驶数据、用户行为数据等大容量存储,一定程





度上增加了车企在未来智慧出行、智慧城市工程建设中的参与度和贡献度。

车企以自身数字营销体系能力赋能经销商网络,为传统 4S 店创造全新营销场景和新的利润增长点。品牌汇总各渠道获客数据,分析对比,为经销商提供参照和改进方向;品牌通过 VR 展厅、邀请试驾、预约维修保养、一键救援等小程序为线下经销商导流,并通过数据反馈分析,有针对性地改进流程;根据数据模型推荐服务,保有客户流失挽回等。汇集海量数据,在应用中重塑模型,调优反馈逻辑,并与第三方大数据融合应用,数据在保证安全的前提下,作为生产资料,将在更广、更深的维度上提升精准营销能力,真正成为企业核心资产。

5. 数字化推动整个企业运营模式的转型

当前,腾讯、阿里、甲骨文、腾云科技、数策等诸多数字化转型解决方案供应商兴起,助力车企形成多维度、全方位的用户洞察,实现精准高效的销售信息触达。在供应商的协助下,车企通过建设自己的数据中台,将原有的销售、售后、用户运营、二手车销售等多个系统的数据高效整合管理,快速实现连贯、高效的用户沟通服务。

在车企数字化转型过程中,建立与数字化升级相匹配的组织架构至关重要。战略和人力部门将会重新梳理各个业务流程及工作逻辑,深度变革企业运营模式,甚至颠覆长期不变的管理模式,这也对车企中各业务部门的工作提出了更高的挑战。

(三) 中国汽车数字营销行业发展方向

汽车品牌数字化转型无先例可循,仍在不断摸索中前行,大部分应用集中在销售端。随着营销创新的持续升级,数字技术将会引起深刻的社会变革,云计算、5G、自动驾驶的飞速发展,使数字技术与实体业务结合转型逐步深入到售后、二手车、金融、出行、智慧城市等领域,未来终将引领中国汽车行业进入高质量发展的全新阶段。鉴于移动互联网的蓬勃发展、消费者良好的使用习惯、开放的实验环境及借鉴其他行业经验等方面的优势,数字化转型将成为中国汽车行业领先他国同行的又一契机。

【任务实施】

活动 1 计划决策

根据 5S 管理理念和企业文化相关知识,为即将推行 5S 管理活动的某汽车 4S 店制订一份 5S 活动工作计划。

活动 2 实施计划

1. 在 4S 店成立 5S 活动推行管理小组的前提下,对照 5S 要素,拟定体现 4S 店企业文化和企业精神的推行方针和目标。



2. 在制定 5S 管理规范、制度基础上,为 4S 店拟定工作计划及实施方法。

3. 为发动全员参与 5S 活动,4S 店应该怎样做好宣传和培训工作?

4. 通过对汽车售后维修车间进行 5S 标准下的现场诊断,你发现了哪些问题?

5. 对发现的现场诊断问题进行整改,提出整改思路和解决方案。

活动 3 课堂练习

1. 企业文化是以_____为中心,以全面提高_____为基本途径,以培育_____,_____为核心内容,以塑造_____为基本手段,以提高_____为根本目的的管理理论和管理方式。

2. 5S 包括整理、_____,_____,_____和素养。

3. 数字营销是使用_____渠道来推广产品和服务的实践活动和营销方式。

4. 客户满意理念指导下的企业服务战略坚持“_____”的观念。

5. 简述中国汽车数字营销行业发展趋势。

【任务评价】

自我评价

请根据自己在本次任务中的实际表现进行评价(见表 1-15)。

表 1-15 自我评价表

	评分标准	分值	得分
1	理解企业文化、企业精神内涵及企业理念对企业发展的 重要作用	10	
2	能够掌握 5S 管理含义	10	





续表

	评分标准	分值	得分
3	能够阐述 5S 管理推行的目的和作用	20	
4	熟悉 5S 管理推行步骤并能很好地制订工作计划	20	
5	能够做出针对 4S 店的 5S 管理的宣传培训方法	10	
6	能够找出现场诊断问题	10	
7	能够在 5S 问题诊断后提出问题整改、解决的方案	20	
合计(总分 100 分)			

小组评价

请小组组长对组员的学习情况进行评价(见表 1-16)。

表 1-16 小组评价表

	评分标准	分值	得分
1	学习成效	25	
2	协作精神	25	
3	工作态度	25	
4	纪律观念	25	
合计(总分 100 分)			

教师评价

请实训指导教师根据教学目标进行量化考核(见表 1-17)。

表 1-17 教师评价表

	学习目标	达成情况	
		能	不能
1	掌握企业文化、企业精神与企业形象的内涵		
2	掌握数字营销概念和内涵		
3	能够按照 5S 标准开展售后服务接待工作		
4	熟悉 5S 管理推行步骤		
5	能够认识到数字化转型是大势所趋		

【知识拓展】

一、5W2H 企业管理方法

1. 5W2H 企业管理法概念

5W2H 方法简单、方便,易于理解与使用,目前被广泛应用于企业管理和技术活动



中。它对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助,还有助于弥补考虑问题的疏漏。5W2H 方法的含义见表 1-18。

表 1-18 5W2H 方法的含义

	含义	具体内容
What	内容	做什么? 目的是什么? 做什么工作?
Why	原因	为什么? 为什么要这么做? 理由、原因是什么?
When	时间	何时? 什么时间进行、完成? 什么时间最合适?
Where	地点	在哪里? 在哪里做? 从哪里入手? 在哪里进行?
Who	人物	哪些人? 谁来承担? 谁来完成? 和谁合作? 谁负责? 谁监督控制?
How	方法	怎么样? 怎样提高效率? 怎么实施? 用什么方法进行、完成?
How Much	数量	多少? 数量多少? 做到什么程度了? 质量水平怎么样? 多少费用?

2. 案例解析

案例:“张秘书,请你将这份调研报告复印 2 份,下班前送到总经理室交给总经理,请留意复印的质量,总经理要带给客户参考。”

根据 5W2H 方法对该案例进行任务分解,见表 1-19。

可以看出,用该方法所传递的信息非常准确,且简明扼要说明了理由和过程。

表 1-19 运用 5W2H 方法对案例任务的分解

	含义	具体内容
What	做什么	复印调研报告
Why	为什么	要带给客户参考
When	时间	下班前
Where	地点	总经理室
Who	执行者	张秘书
How	怎么做	复印质量要好
How Much	工作量	2 份

二、PDCA 循环

PDCA 循环反映了质量管理活动的规律,是提高产品质量、改善企业经营管理的的重要方法,是质量保证体系运转的基本方式。

1. PDCA 循环的四个环节

(1)计划(Plan)。制定质量目标、活动计划、管理项目和实施方案。

(2)执行(Do)。根据预定计划和措施要求,努力贯彻、实现计划目标和任务。

(3)检查(Check)。对执行结果和预定目标进行检查,检查计划执行情况是否达到预期的效果,其中哪些措施有效,哪些措施效果不好,成功的经验是什么,失败的教训又是



什么,原因在哪里……所有这些问题都要在检查阶段调研清楚。

(4)处理(Action)。包括两个步骤,根据上阶段检查结果,肯定成功经验并制订为标准,用以指导实践,对失败教训也要加以总结整理,记录在案,以供借鉴;把没有解决的遗留问题转入下一个 PDCA 循环,作为下一个阶段的计划目标。

2. PDCA 循环的八个步骤

PDCA 循环的八个步骤如表 1-20 所示。

表 1-20 PDCA 循环八个步骤

步骤	内容	步骤	内容
1	分析现状,发现问题	5	按措施计划的要求执行
2	分析发生问题的各种原因和影响因素	6	把执行结果与要求达到的目标进行对比
3	找出问题的主要原因	7	总结成功经验,制订相应标准
4	针对主要原因,采取解决措施	8	未解决或新问题转入下一个 PDCA 循环

3. PDCA 循环的特点

(1)大环套小环。一环扣一环,小环保大环,推动大循环(见图 1-7)。如果将整个汽车维修企业的工作比喻为一个大的 PDCA 循环,那么不同职能部门都有各自的小 PDCA 循环。

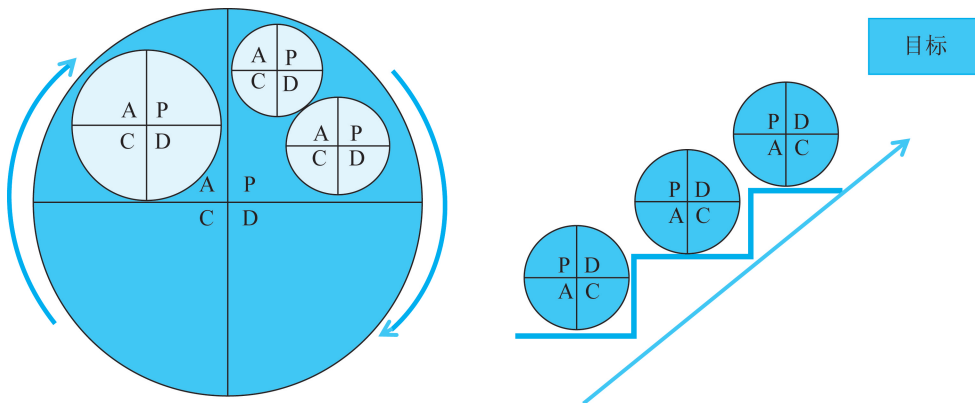


图 1-7 PDCA 循环

(2)阶梯式上升。PDCA 循环不是停滞在一个水平上的循环,每循环一次,就解决一部分问题,取得一部分成果,水平就上升一个台阶,到下一循环,就有了新目标和内容(见图 1-7)。

(3)统计工具。PDCA 循环应用了科学统计观念和处理方法,是推动工作、发现问题和解决问题的有效工具。