

第一部分：商用车的市场发展分析

第二部分、专营店目标制定与执行管理

课程收益：

- 掌握目标分解的几种工具
- 掌握汽车经销商影响目标达成的几个核心因素
- 掌握商务政策与厂商返利的关系与处理技巧
- 掌握目标的执行的五大核心要素

课程大纲：（2天）

第一章节：目标是什么？目标设定的基本原则

- 目标是什么？
- 目标在管理中的重要性
- 目标与期望（期望理论）
- 以原则为核心、生命中的角色
- 目标的分解（多杈树法、剥洋葱法）
- 经理人如何围绕干系人确定自己的目标

第二章节：如何设定目标，设定目标的方法

一、目标设定的方法与工具

- 目标设定的 SMART 工具分析
- 目标的可视化管理

二、经销商商务政策解读与销售目标政策制定

- 根据集团的考核制定年、月、周目标。并分解到个人。
- 建立看板管理制度，是目标可视化管理。
- 销售顾问的个人目标值分解，
- 销售顾问目标完成度的评估标准设定。

案例分析：经销商的目标分解模式，现场互动

第三章节：目标完成与执行力打造

- 目标是执行力的基础
- 目标执行力的四个基本原则
- 日清日结、日结日高的目标执行策略确定
- 目标执行的 PDCA 工具介绍

- 目标执行的五个核心要素分析
- 案例分析：现场互动，设定目标考验执行力

二、经销商经营指标体系建设与管理

课程收益：

- 掌握经销商各个部门的管理核心指标设定与标准
- 掌握销售管理指标制定的方法
- 掌握售后服务指标制定的方法
- 掌握市场运营指标制定的方法

课程大纲：

第一章节：各岗位指标的作用

- 一、经销商的各岗位指标是企业运营的指导思想
- 二、各部门指标之间的关联图表分析
- 三、部门运营是绩效考核的基础

第二章节：如何设定“核心绩效管理指标”（KPI）？

- 一、核心绩效指标的定义
- 二、KPI的量化指标体系：
数量／时间／质量／成本
- 三、如何建立核心绩效指标体系
- 四、核心绩效指标库的建立步骤
- 五、常用的核心绩效指标举例：（销售部门、市场部门、售后部门、财务部门、CRM部门等）
- 六、如何为每个岗位建立KPI
- 七、“平衡计分卡”如何与KPI相结合（举例）

第三章节：经销商KPI的设定技术

一、KPI设定的九大因素

目标定义、计算公式、责任人、权重、完成日期、目标值、突破性目标值、数据来源、完成标准等九项

各项具体说明和应用举例和实际演练

2、根据上级主管要求设计 KPI

3、根据公司和事业部性质设计 KPI

➤ 根据公司性质确定和选用 KPI 举例

➤ 根据事业部性质确定和选用 KPI 举例

4、根据部门职能设计 KPI

➤ 部门工作目标的设定

➤ 根据部门职能设定工作目标

➤ 根据部门职能确定和选用 KPI 举例

➤ 根据部门职能确定和选用 KPI 举例

5、根据企业文化设计 KPI

6、根据内部和外部客户的意见和竞争对手情况设计 KPI

7、根据《岗位说明书》设计 KPI

➤ 确立岗位 KPI 的步骤

➤ 岗位 KPI 设定的过程：预先沟通、员工草拟、正式讨论、修订
存档

➤ 根据职位确定和选用 KPI 举例

8、根据胜任力模型设计 KPI

9、根据不同维度设计 KPI

➤ 一个维度：业绩指标（或硬指标，或财务指标）

➤ 二个维度：软和硬指标（或质和量，或德和才，或红和专指
标）

➤ 三个维度：工作业绩、工作态度、工作能力

➤ 四个维度：德能勤绩（或多快好省，或“平衡计分卡”）

➤ 五个维度、六个维度、七个维度（略）

现场研讨：关键岗位指标数据，讲师提供案例，大家互动研究产生

文案

三、4s 店绩效与薪酬管理

课程收益：

- 掌握员工薪酬设计的标准、了解薪酬的基本组成
- 熟悉绩效考核的标准设计理念
- 掌握各个部门的绩效设计思路与相关考核指标
- 掌握绩效与薪酬管理给企业带来的业务增长技巧
- 掌握人力资源管理的人力认证与测评规划

课程大纲：

第一单元：绩效管理概况

- 一、成功汽车经销商所必需具备的管理要素
- 二、如何成为一个成功的商用车经销商
- 三、成功企业的基本特征（薪酬、绩效体系）
- 四、新时代绩效管理系统的更新
- 五、汽车经销商绩效管理的改革目标和过程
- 六、绩效管理与人力资源管理其他模块的关系
- 七、绩效管理中的角色分工
- 八、绩效管理的根本意义
- 九、企业绩效管理的最新观念
 - 1、观念一：每一位部门经理首先是人力资源经理。
 - 2、观念二：经销商管理的核心是针对目标的绩效管理。
 - 3、观念三：绩效管理的关键是提升部门和经销商的整体绩效。
 - 4、观念四：经销商绩效管理的终极目标并不只是利润最大化而是有四个终极目标

第二单元：绩效管理概述

- 一、绩效管理：企业管理最为重要的环节
- 二、绩效管理的意义

三、绩效管理的基础

- 1、责任、权限、利益三者挂钩原则
- 2、目标制订的“SMART 原则”
- 3、目标制订的“FEW 原则”
- 4、职位分析和岗位说明书

四、绩效考核的流程和方法

绩效考核的一般程序

整体绩效考核体系

绩效管理体系的内容和运作流程

绩效考核的类型

绩效考核的国际最新理论和工具介绍

6、考核过程中的十大误区

案例分析：现场与经理互动，产生绩效管理工具表单

四、经销商客户关系管理

课程收益：

- 掌握数据化管理的精益内涵
- 了解大数据时代下的数据重要性
- 掌握从数据分析企业发展的过去与未来的策略制定
- 掌握数据化目标管控与分解方法
- 掌握经销商的核心数据对比与问题解析技巧

课程大纲：

第一章节：如何了解本地客户群体特征分析

一、商用车大客户的定义标准

1、商用车大客户关系的意义

了解大客户关系管理、大客户关系管理原则、变被动服务为主动关怀、变推销产品为双赢合作

2、大客户关系管理步骤

客户关系的建立、客户关系的维系、客户关系的巩固、客户关系的发展

3、怎样对大客户分级

价值度划分原则、重要性划分原则、潜在价值划分原则

二、商用车大客户管理的方法

1、怎样管理高价值大客户

关注客户感知、关注客户变化、更多服务关怀

2、如何管理重要性大客户

关注客户关系、保障服务品质、更多情感关怀

3、管理潜在价值的大客户

关注客户动态、发掘客户需求、创造客户价值

三、如何透彻的了解商用车大客户

1、了解大客户的行业特征

党政军行业的特征分析、国企外企民企特征分析、科教文卫行业特征分析、金融保险行业特征分析

2、梳理大客户的内部关系

客户部门结构关系分析、部门之间需求关系分析、非正式的部门关系分析

3、了解大客户的个人特征

基层客户特征分析、中层客户特征分析、高层客户特征分析

四：商用车大客户的有效管理大

1. 如何建立客户关系

客户关系建立步骤、空降式客户渗透法、剥茧式客户渗透法、雷达式信息收集法、网络式人脉建立法、机会式关系建立法

2. 怎样维系客户关系

大客户的关怀技巧、大客户个性化服务、大客户的有效走访、有效管理客户档案

3. 如何巩固客户关系

大客户动态管理策略、竞争对手的动态管理、被动服务变主动管理客户的流失预警防范、客户信息的动态管理

第二章节：如何做好老客户的维系

一、为什么要维系老客户群体

- 商用车个性化群体的特征
- 维系老客户的成本低于开源的成本
- 老客户的口碑效应

二、维护老客户的技巧与方法

- 老客户与我们的四个关系纬度分解
- 老客户的个别人物法则确定
- 老客户的福利反馈技巧与老客户的行业对接
- 老客户的俱乐部模式开展
- 老客户的车辆讲堂、救援服务、定期检测业务的开展

三、老客户的满意度管理

- 什么是客户满意度、客户需求
- 隐含的期望、客户满意度需求的十个纬度
- 影响客户满意度的因素
- 勉强的满意是不够的
- 顾客满意与忠诚的关系
- 通过服务管理提高满意度与忠诚度

- 从客户的角度来看问题

四 如何处理客户投诉、增强客户的黏度

- 何谓客户投诉？
- 客户投诉的动机和原因
- 客户对服务不满的反应
- 客户投诉对我们意味着什么？
- 如何处理难缠无理的顾客
- 有效处理投诉的技巧
- 处理电话抱怨的原则