

汽车经销商运营管理规划

课程对象：4S店总经理、营销经理、服务经理、财务经理

主讲老师：马诚骏

课程时间：以客户需求

授课模式：导师讲解、大量案例分析，双向沟通、疑难解答、针对性讲解、参与式研讨。

课程背景：

随着汽车行业的快速发展，处于汽车产业链下游的经销商越来越被市场重视，肩负着汽车厂家品牌影响力推广、市场占有率、客户满意度的几重压力。同时也面临着经销商本身经营、管理、利润、服务等多方面的运营考验。这也就对经销商的管理层提出了更高、更强的企业管理要求，精细化管理的时代已经到来。作为经销商的管理者如何全面的掌控和调度资源、思想角色认知定位、全面掌控4s店的运营、指导利润增长平衡、通过财务了解管理的不足、有效地做好优劣势产品组合，都是当下我们要努力的事情。让我们展开这个内容，共同学习一下：

课程大纲：

第一章节：中国汽车行业发展趋势，给了我们多少机会和挑战。

1、一线城市的汽车限购、限号给我们什么样启示：

- 经销商要根据市场变化不断的调整战略
- 经销商的利润增长不能只靠销售，应该多元化的组合产品增长点。
- 以服务带动营销，以服务提升品牌影响力和溢价力的时代到来。
- 我们面临的压力越来越大，挑战也越来越大。

2、精细化和个性化的服务理念、日益凸显。

- 如何处理微利化时代的精细化管理策略

- 如何设计精细化管理的流程与制度管理
- 如何推进经销商的四个化管理（标准/制度/流程/数据）

3、买卖双方市场的博弈、买方市场占市场主导权。

- 什么是买卖市场的变化，有哪些特征？
- 如何应对买方市场主导的策略变化。
- 指导客户为主导的观念植入

4、营销学的 4p/4C，说明企业战略转型的重心是什么？

- **4p**:产品、价格、渠道、促销。以厂家为导向的营销。
- **4C**:顾客、成本、便利、沟通。以市场为导向的营销。
- 丢掉了市场就等于丢掉了一切。

(小组讨论，说明未来的发展和管理趋势)

第二章节：汽车经销商管理者的角色认知

1、了解企业发展的轨迹，增强个人能力适应企业的发展需求

- 企业的发展会经历几个重要的阶段，初创期企业以任务和作业为导向，发展期以竞争和团队为导向，品牌期企业以变革为导向。
- 初创期管理手段多用人情、发展成长期转型为制度，品牌期企业利用文化管理员工的精神和思想。

2、中高层领导决定着企业的未来发展

- 领导的无能是追随者最大的悲哀，千兵易得，一将难求。
- 员工对领导的要求永远都是严格的，向其看齐的。

3、中层领导决定着企业的凝聚力和团队建设

- 中层管理者如何做到承上启下，让高层领导对员工有感激之心，

- 让员工对企业和领导有感恩之心。上传下达做好衔接。起纽带作用。
- 服务经理、营销经理、财务经理、各自的岗位职责标准。
- 案例分析：汇报场景模拟，引发的小组讨论，说明问题的症结。

第三章节：管理者不必凡事事必躬亲，这样会使组织指挥系统一片混乱，分清职责。

1、管理者是来协调资源和分配权力的，可以协同但并不事事操作。

2、根据组织构架图确定岗位职责与胜任力，避免推诿和扯皮。

- 案例分析：确定岗位接班人制度。

3、与基层干部和员工沟通不要急于给方法，给他一点思考空间，并提醒他不要让我觉得你很无能，你不可靠。

- 案例分析：会议的决策改变，讨论启发

4、什么是授权，授权的基本原则分析

- 有效地授权就会有效的完成任务，原则：任务必须明确，任务要适合下属，授权要自愿接受，预先做好监督指导的方法。

5、授权的几个基本步骤分析（案例分析）

- 确定授权的范围、确定合适的人选，与人选深入的交谈，被授权人提供行动方案，方案审查，监督执行和修正。

6、领导不愿意授权的原因分析

- 权利代表着责任，不相信下属的能力，不愿意放权，在做事方面过于保守，过分的担心无法开拓创新。

第四章节：培养管理者的责任心，与企业共发展的使命感，主人翁心态。

1、一个企业给了我们什么隐性的财富，是我们忽略的。（讨论分析）

- 从人力资源的角度看一个企业人才的价值所在。

- 让我们对企业有感恩的心，它培养了我们的成长（一流企业一流人才）
- 2、你在为谁而工作？责任越大，成就越大！不好好工作，谁的损失最大？
- 3、放弃责任，就等于放弃成长！承担责任是一个人成熟的标志！
- 学会优化和改善工作流程，提高效率
- 承担责任让领导放心、省心、圆满，个人才会读懂领导的言语。
- 4、你承担的责任越大，你的成长空间也就越大

案例分析：丢掉责任的职业发展曲线图分析。（棋盘案例）

- 5、付出与回报的比值是怎样的。（案例讨论，最后引导结论）

第五章节：全面均衡地开展各项业务组合，创造更多利润空间。

1、如何打好品牌战，全面组合服务业务，增强品牌优势。

- 如何解读汽车品牌与经销商品牌的文化与历史，提升品牌的影响力。
- 品牌的市场定位（汽车服务领域）与对客户的需求匹配。
- 整个经销商的各个4s店的竞争品优势，做到客户资源共享，企业资源共享。

2、品牌的市场策略与推广。

- 案例：互联网宣传、品牌优势包装、品牌车友会、连锁服务快修等
- 以市场中的各个品牌活动为主体，以大家讨论的模式进行思路拓展。

3、提升4s店的价格战

- 优势的价格战，首先要缩减成本，车辆的库存管理与运作。
- 如何提升与竞争品牌的价格优势（生活用品案例给我们的启发）
- 价格战的价格内涵，让客户感觉物超所值

案例分享：汽车核心价值

4、提升4S店的服务战（汽车衍生品组合，提升服务）（研讨为主）

- 超越竞争对手，让顾客有感觉----快
- 考虑问题全面和周到-----细
- 满足客户的需求，超越客户的预期-----多走一步
- 符合顾问的心理要求-----精准
- 达到顾客的满意度-----好
- 了解竞争对手做了哪些努力-----差异化服务

5、汽车精品服务的推销话术（现场演练）。

- 精品的核心卖点和确定精品的组合优势话术。
- 给销售人员几种核心的组合（贴膜、底盘装甲、地胶、座套、精品的话术）。
- 精品区域的产品摆设和现场管理演示

6、提升服务标准流程工具的使用（案例：服务流程分享，找到服务的重点）

- 流程分享：主动关联---客户接待---制单报价---客休关怀---派工维修---质量监控---交车结算—客户跟踪。
- 没一个环节的重点事宜分析和注意事项

案例：车辆诊断不准确的后果；车辆不监控的后果。

店总的车间维修服务管理

- 车间的现场 5S 管理标准执行。
- 车间管理的标准服务流程执行策略。（案例流程文本）
- 车间服务人员的绩效考核标准，提升技能为导向的管理模式。
- 车间技师专业知识的培训与辅导，制定考核和辅导日程。
- 设定自己的修理人员评估等级制度，使修理人员更称职。

提供相应的管理表格和使用工具。会议研讨（管理工具包）

- 现场管理表格；员工绩效表格；流程评估表；报价组合表；交车数据表；运营能力评估表；接待用表（环车、事故诊断、价格表单）各种表单的梳理。

7、汽车保险与信贷服务的品质提升与操作方法。续保客户的营销手段分析（案例研讨）

- 如何利用现有资源优势扩大保险的承诺（案例说明：借取其他企业方法）
- 最佳的保险推广时机把握
- 信贷业务减少顾客的压力，增强拥有的欲望。

8、提升客户的满意度指标

- 我们的最终目标包含了由客户满意度带来的各项附加效益，包括：客户忠诚度，客户推荐和低服务成本等。
- 客户满意度是链接企业的表现与客户未来的购买行为之间的桥梁。
- 提升客户满意度要给客户留下这种感觉：一次就能把车修好；一句话就能把事情说明白；一个窗口就可以包办一切。
- 客户的满意度要全员共同努力，相互配合与协调。
- 客户的档案管理有详细的标签和信息的准确性。

9、财务经理的财务报表分析与运营管理者的沟通技巧（案例）

- 财务指导投资回报率，如何做到相互沟通与理解岗位职责
- 财务可以帮助管理者降低经营风险，看到投资与回报。
- 资金瓶颈对企业发展的影响，和几种防范的方法（案例讨论）

第六章节：汽车销售运营的评估能力分享：

1、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。

2、经销商销售运营核心数据的管理

- 建立销售 **KPI** 流程图，实时监控（客户信息留存率、邀约进店率、展厅成交率、任务完成率、客户战败率）
- 每一个销售 **KPI** 公式说明怎样的管理问题，应如何解决与应对
- 销售顾问的三表一卡的使用和数据管理技巧
- 运用绩效考核的模式激励销售顾问对数据的重视程度。

3、经销商的现场管理

- 销售顾问的个人形象、与软实力与硬实力的打造
- 展厅与车辆的现场 **5S** 管理细节
- 试乘试驾车的现场管理细节解读
- 现场管理的工具表单与表格分析

4、客户管理满意度提升管理

- 客户的满意度提升的几种方法、**MOT** 的使用
- 充分发挥客户转介绍渠道，增强客户回店的频率
- 建立车友俱乐部、与客户信息交流平台。
- 意向客户回访与邀约的技巧与方法

5、汽车经销商的互联网集客

- 汽车互联网平台的搭建
- 汽车垂直网站的合作与运营技巧
- 经销商的移动终端两微营销

6、经销商的人员管控

- 如何招聘到合适的人才，挖来的人才应如何使用
- 岗位评测工具的使用，做好岗位胜任力模型
- 留住核心员工的四个方法
- 建立合理的绩效考核机制是留住人才的基础

7、经销商的会议管理

- 确定会议的时间与模式。做到定期的会议沟通
- 晨夕会议、周例会、月会的内容解析，如何提升会议的效率

8、经销商的二级网点管理与销售的配合

- 二级网点政策技术支持与人员的培训
- 如何使二网成为互补的合作伙伴

第七章节：指导经销商做好市场调研数据分析

1、市场调研常用的方法介绍

- 市场调研的重要性，为什么要做市场调研？市场调研的方向是什么？
- 市场调研的基本原则
- 市场调研需要分析那些核心数据（知彼知己）
- 市场调研常用的方法（pest、swot、波特五力分析法）
- 市场调研报告的撰写。（案例、提供相应工具）
- 典型客户群体分析：3、4、3 客户特征原则分析法
- 如何从客户身边挖掘潜在客户。增加转介绍率
- 客户群体的分析：职业、收入、用途、性格等定位分析
- 竞品数据收集与整理工作

2、竞争对手的格局分析：

- 竞争状况分析：包括当前市场上本、竞品所采取的市场运营战略、营销手段、竞争程度的分析等等。
- 竞品状况分析：包括竞品在产品组合设计、价格定位、渠道策略、促销方式等各个方面的市场具体状况分析；
- 主要竞品分析：包括主要竞品的市场竞争优劣势分析，历年销售数据分析，具体的渠道介入状况、产品组合策略、价格策略、促销策略的分析等。