

摘 要

吉利汽车集团经销商精品专员培训方案研究

随着汽车行业的竞争发展，存量生存优胜劣汰，近年来各车企的产销量出现断崖式下降，整车毛利变薄，各品牌经销商经营压力巨大，相比，汽车后市场成为重要盈利渠道之一，尤其是汽车内外饰加装的用品与附件类别（本文称为“汽车精品”）。浙江吉利控股集团为适应行业发展趋势及集团战略需要，决定做强做精集团精品业务，打造可持续发展、以客户为中心的精品经营生态。

目前业务开展过程中，集中体现出如下三个问题：第一，从意识层面来说，大部分经销商还没有觉醒，没有精品经营意识；第二，从运营层面来讲，不能形成完整的销售流程及供产销链条；第三，从终端销售来讲，一线销售人员缺少专业性，精品相关营销业务不熟练，岗位综合实力有待提高。为此，要想商家迅速打开精品经营意识，业务技能得到专业提升，运营方式得到改善方法，精品业务的培训工作就变得首当其冲。虽然目前的培训工作有一定的基础，但是课程安排随意、不成体系，内容单一且落地转化效果差强人意，弱化的培训管理更是难以保证质量和效益贡献，究其原因是尚未对培训有准确的定位和完整的认知，未有完整的培训体系、过程管理、效果评估与实施保障。

本文通过研读行业相关和培训专业的多篇理论文献和研究报告，针对精品专员的现状与期望能力之间的差距，制定以培训需求分析-计划制定-计划实施-效果评估为主线的培训规划方案。本文以胜任素质理论、成人学习理论、柯氏四级评估理论为基础，以文献研究、问卷调查、访谈研究为研究方法，同时参考同业和异业已有的实践结果的相关案例，设计一套具有可行的、有效的针对性培训体系，配以相应的合理科学的评估方式保证该方案的迭代与循环，并考虑一定的保障措施以确保方案顺利实施。

本方案具有以下几点借鉴意义。首先，着重强调对业务的实战性与相关性，

课程内容的编排和培训模式的设计有的放矢；其次，多种培训模式相融合，做到环环相扣且具有层次，化繁为简，逐步强化；第三，具有一定的可持续性，将PDCA的工作思路下沉到各个环节，使得整个方案处于持续优化状态；最后，在保障措施方面，指出培训工作与业务整体有机联动的关键衔接，无论是方案的上游还是下游，都做到了相关部门和节点的兼顾。

本研究希望能够强化迭代精品专员的知识技能，提升其综合素质；有助于提升经销商精品经营能力，加快弥补与国内外主要竞争车企在该业务领域的差距；同时，提升该岗位人员的工作绩效和价值贡献，促进企业和个人实现共赢发展；另外，有利于吉利汽车精品业务体系的完整构建，其在培训与相关发展领域的共通性，为同行和相关行业的培训工作实践提供了先导示范的案例，具有参考价值。

关键词：

汽车后市场，精品专员，培训方案，企业培训

Abstract

Research on the Training Programs of the Accessory Staff of Geely Automobile Group Dealer

With the development of automobile industry competition, stock survival evolution, in recent years, the car company of the valspar bluff type decline, the vehicle gross margin thin, each brand dealers operating pressure, compared to auto after market become one of the important profit channel, especially the car inside and outside act the role in adding supplies and accessories category (referred to as "the automobile high-quality goods") in this paper. In order to adapt to the development trend of the industry and the strategic needs of the Group, Zhejiang Geely Holding Group has decided to strengthen and refine the Group's boutique business and create a sustainable development and customer-centered boutique business ecology.

At present, in the process of business development, the following three problems are reflected: first, from the perspective of consciousness, most dealers have not awakened, there is no sense of boutique operation; Second, from the operational level, can not form a completed sales process and supply, production and marketing chain; Third, from the point of view of terminal sales, front-line sales personnel lack of professionalism, boutique related marketing business is not skilled, the comprehensive strength of the post needs to be improved. To this end, in order to quickly open the consciousness of boutique business, business skills to improve professional, operation methods to improve, boutique business training has become the first priority. Though the training work, however, have a certain foundation, but the curriculum not casual, system, content of the single and the ground into effect, weakening the training management is difficult to guarantee the quality and efficiency of contribution, investigate its reason is has not yet a complete orientation

for training and certification, no complete training system, process management, evaluation and implementation of security.

In this paper, by studying a number of theoretical literatures and research reports related to the industry and training majors, aiming at the gap between the current situation and the expected ability of boutique specialists, a training planning scheme with training demand analysis, plan formulation, plan implementation and effect evaluation as the main line is formulated. This paper to study the pyramids, the competent quality theory, blended learning theory and his four evaluation theory as the foundation, such as literature research, questionnaire and interview research as the research method, at the same time reference trade related cases and has some practical results, design a set of feasible and effective targeted training system, match with corresponding reasonable scientific assessment to ensure the plan of iteration and circulation, and consider the security measures to ensure the smooth implementation scheme.

This program has the following reference significance. First of all, it emphasizes the practical operation and relevance of the business, the arrangement of the course content and the design of the training mode. Secondly, a variety of training models are integrated, so as to be interlinked and have levels, simplify the complex, and gradually strengthen; At the same time, with a certain degree of sustainability, the work of PDCA is sunk into each link, so that the whole scheme is in a continuous optimization state; Finally, in the aspect of safeguard measures, it points out the key linkage between the training work and the whole business. Both the upstream and downstream of the program have achieved the consideration of the relevant departments and nodes.

This study hopes to strengthen the knowledge and skills of iterative boutique specialists and improve their comprehensive quality. It is helpful to enhance the boutique operation ability of dealers and accelerate the bridge of the gap with major

domestic and foreign competitive car enterprises in this business field; At the same time, the work performance and value contribution of the staff in this position will be improved to promote the win-win development of the enterprise and the individual. In addition, it is conducive to the complete construction of Geely Auto's boutique business system, and its commonality in training and related development fields provides a pilot demonstration case for the training practice of peers and related industries, which has reference value.

Key words:

Automotive Aftermarket, Accessory Staff, Training Program, Enterprise Training

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 研究方法与内容.....	3
1.3 理论基础和文献综述.....	4
第 2 章 吉利汽车经销商精品专员的培训现状及存在问题.....	10
2.1 吉利汽车集团及精品公司概况.....	10
2.2 经销商精品专员业务培训现状.....	13
2.3 精品专员岗位业务培训存在的问题.....	15
2.4 精品专员培训现存问题的成因分析.....	17
第 3 章 吉利汽车经销商精品专员培训方案设计.....	20
3.1 精品专员培训需求分析.....	20
3.2 精品专员培训计划制定.....	27
3.3 精品专员培训的实施.....	34
3.4 精品专员培训效果评估.....	36
第 4 章 吉利汽车经销商精品专员培训方案的实施和保障措施.....	40
4.1 培训方案开展的实施要点.....	40
4.2 培训方案的体系化保障措施.....	42
4.3 培训方案的实战性保障措施.....	43
结 论.....	45
参考文献.....	47
附 录.....	50
致 谢.....	54

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

根据《2020 汽车用品行业发展前景及趋势分析》中得知，自 2010 年起，汽车后市场规模呈不断增长的趋势。2020 年，我国汽车用品市场规模超过 1.6 万亿元，超过 78.6%以上的汽车车主选择进行后加装和改装服务，且在未来仍将保持 10%-15%的同比增速，展露出一一定的发展前景，其中汽车精品业务在利润结构中表现不容小觑。与此同时，国家正在促进汽车行业调整升级，对汽车产业要求逐步提高，无疑是对汽车用品提出更高的标准；汽车用品产业的主要相关政策频频落地，其中在《汽车产品中长期发展规划》和《完善促进消费体制机制实施方案（2018-2020 年）》中，均提出要发展汽车后市场，而汽车用品作为后市场三大盈利来源之一，汽车后市场的发展无疑提振汽车用品消费信心。

目前，合资品牌的用品业务整体上领先于自主品牌，但是在经历了赚得精品快钱的年代、错过了汽车快速增长的红利时期、推入了汽车降价的透明信息时代，大部分汽车经销商仍徘徊在盈利增值的门外，一是由于该业务板块的专业对口人才匮乏，据行业协会专家预估，全国470多万的从业人员中，70%左右的人只具备初中文化水平，二是没有体系化、可操作性的改善方法，整体处于散、乱、小的阶段，而培训恰好是弥补人才空缺和业务需求的有效途径之一；同时随着经销商网络的快速发展与下沉，培训的需求量也在逐步增加。通过培训，可以有效提升该从业人员的专业技能和岗位综合实力，实现对终端业务工作开展的有效推动，从而拉动4S店的增值创收，改善当前不良状态的盈利结构，还可以展现出4S店的服务品质与口碑，有利于实现品牌的二次传播，增加品牌知名度和美誉度。这些都使得各经销商对业务培训工作充满期待。

吉利汽车集团是国内为数不多决定将用品业务做大做强的主机厂，将其称

为“精品”，负责该业务板块的精品公司承载着经销商精品业务的经营赋能、专业对口人才的培养和企业精品效益增加的重要任务。随着业务的深入开展，无论是重点单品的销售、业务流程的推行还是店内方案的执行，培训工作本应发挥着至关重要的作用。可实际日常工作中流于形式，由于不重视培训方案的设计和实施过程的管控，直接导致最终的培训结果与质量差强人意，不能贡献出培训工作对企业组织和精品业务的真正价值。很显然，精品公司当前培训工作的定位有待调整，培训体系亟待重新搭建，应当运用培训专业和管理的基本理念和方法，结合现有业务的发展需求，参考行业优秀培训方案，构建出一套科学有效的培训方案。

1.1.2 研究目的和意义

（1）研究目的

第一，围绕吉利汽车精品业务，分析研究当前业务岗位从业人员的培训现状，寻找出业务现阶段的问题及其成因。

第二，利用培训相关的基本理论，从组织、岗位、个人发展的维度出发，研究如何制定培训方案以解决较大规模企业、较高实战要求的业务课题。

第三，结合风险因素综合分析研究得出培训方案的实施要点和保障措施。

（2）研究意义

经研究发现，随着中国汽车后市场业务的发展，越来越多的业内人士呼吁，希望有大量的高效专业培训来提升线下实体店的运营和销售能力(张颖，2019)，既填补这块专业培训的空白，又实现对专业知识及品牌推广能力的提升。一旦要运行涉及到技能和专业较多、体系规模较大、实战要求较强的培训业务，就必须借助于科学高效、富于针对性和实战性的培训体系，同时辅以有效保障的培训管理。

故而，通过文献的研究以及行业优秀成果的研究，在现有的培训工作基础之上，基于对吉利经销商实际业务，针对精品专员培训现状没有科学的培训规划、没有效果评估和跟进机制、没有实施保障措施等问题进行成因分析，利用培训体系的基本逻辑和架构，结合培训基本理论，规划出一套适合精品专员的

实战性培训方案。

从以下三个维度总结，本培训方案的研究可实现一举多得的结果。

对商家来说，帮助提升盈利能力，促进边际效益的增长，实现从单一盈利方式到多维齐头并进转型，否则靠现状走下去，无异于消耗商家自身实力。

对精品公司来说，加快市场的开拓和占有，收获经销商的认可和口碑，短期可以帮助新生公司扭亏向盈，长期可以带动该板块业务的开展。

对吉利汽车集团来说，符合可持续发展战略的要求，履行战略协同、推动变革、共创价值的企业使命，对同行业提供了一定的实际案例和参考价值。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 研究方法

文献研究法：在本论文研究中，通过认真查阅汽车后市场和企业培训等相关理论书籍、学术论文、专业期刊、杂志等文献资料，了解该业务的发展现状和未来趋势，然后对里面的理论解读、数据分析和行业背景介绍等进行研究，完成对经销商精品专员培训现存问题的调研分析，同时参考当前先进的企业培训理论，为本文研究奠定基础。

问卷调查法：介于本次培训受众群体较多，为了避免行文和方案研究的主观性和片面性，笔者决定采用问卷调查，以获得更多的培训反馈与建议，了解一线执行层的声音。为培训方案和内容设计的精准把握，提供了数据支撑和思路参考。

访谈研究法：通过与经销商及业务相关人员面对面的沟通与访谈，掌握精品业务在 4S 店日常实际开展的情况，进一步分析经营过程中存在的问题及其成因，挖掘经销商精品专员关于培训内容、培训方式、培训师资等方面的潜在需求和偏好，经汇总分析后，形成培训方案设计的依据。

1.2.2 研究内容

全文共分为 4 个篇章：

第1章主要是吉利汽车经销商精品专员培训方案的研究背景和意义，介绍了本方案研究的方法和内容，梳理并说明了本方案应用的理论依据和参考文献。

第2章主要是吉利汽车经销商精品专员的培训现状及存在问题，包括吉利汽车集团及精品公司概况和业务需求，针对经销商精品专员当前培训的现状进行客观分析，总结出当前存在的主要问题及其成因，为构建吉利汽车经销商精品专员培训方案提供了参考依据。

第3章是吉利汽车经销商精品专员培训方案设计。依据培训开发与设计的基本逻辑，主要内容包括培训需求分析、培训计划制定、培训计划实施及培训效果评估。

第4章是吉利汽车经销商精品专员培训方案的实施与保障措施。为确保培训方案更好地实现预期目标，给予一定的实施保障措施，以做好培训风险的防范，使培训价值最大化。

综上，通过对吉利汽车精品公司现有业务状况的分析，对吉利汽车经销商精品专员培训现状存在的问题及其成因进行深入研究，试图构建起符合企业战略、组织需要及人员发展的吉利汽车经销商精品专员培训体系，设计一个具有科学性、可行性、实战性的培训方案，强化经销商的精品经营意识的同时，全面提升精品业务运营和营销的综合实力，在与实施和保障措施相结合的情况下，能够持续有效地开展。

1.3 理论基础和文献综述

1.3.1 理论基础

（1）胜任力模型理论

1973年，心理学家麦克利兰在《美国心理学家》杂志上，第一次提出“胜任力”概念，90年代成为管理思想中的热点。彭剑锋（2018）阐述，胜任力是驱动员工产生优秀绩效的各种个性特征的合集，具有相关性、可预测性和可测量性，其核心构成要素，包括动机、特质、自我形象与价值观、态度、知识和

技能。是判断一个员工能否胜任某项工作的起点，也是区别普通和优秀绩效的个人特征的决定性因素。

胜任素质模型就是为了完成某项工作、达成绩效，所要求任职者具备的一系列不同胜任力的组合。常见的结构模型包括胜任力冰山模型和洋葱模型。冰山模型由“水面上”和“水面下”两部分组成。其中，知识和技能位于“水面上”，相对容易观察和评价；而社会角色、特质、动机等看不到的、不易被评价的其他特质，需要由具体的行动才能推测出来，这些要素通常被认为在“水面下”。与之相似，洋葱模型由内向外地说明了胜任力的各个要素，即：知识与技能在洋葱外层更易观测，特质与动机相对在洋葱内层，需要被挖掘。

运用模型可以帮助我们明确岗位人才所需的知识、技能及相关素养的标准。根据对岗位员工现阶段的实际业务能力和工作开展情况，与胜任素质模型构建出的能力要素相对比，既可找出当前的能力差距，又能确定培训目标和课程重点，进而规划出有针对性的培训项目或课程内容，以帮助员工提升专业技能和个人职业素养，符合职业发展路径及企业战略要求。

（2）成人学习理论

成人学习理论是指在结合成人教育的指导思想和培训学习理论，以成人的生理心理特征、学习欲望和系统为基础而总结的专门指导针对成人培训的教育理论。由于企业培训的受训群体的特殊性，理解好成人学习的基本特点、原则及其背后逻辑，可以帮助我们更好地设计培训方案，更好地激励成年人并和他们一起学习，以促动在应用层次上实现最优化和效益最大化。

郭文臣（2019）指出，成人学习活动可归纳出如下四条基本论点：在学习心理倾向于自主学习；学习认知过程上，以经验学习为主；在学习任务上，与社会角色密切相关；在学习目的上，以直接应用知识而解决问题为导向。

基于此，在运用该理论时我们需遵循如下三条原则：

第一，既然成年人把很多经验带入学习过程中，那就意味着成人不但拥有丰富的学习资源或做出贡献，还可能暴露、付出甚至失去某些东西，比如承认缺点、短板或错误，以至于会产生不愿参与、不愿互动、不愿改变等情况。为

此，需注意培训的气氛和讲授方式，多给与肯定和鼓励，多去引导避免强制，最好是处于他们自己的决心和意志，才会使他们从根本上产生行动进而改善。

第二，成年人的学习目标导向性十分强烈，希望学习最好是直接的、立竿见影的、马上解决问题的，然而往往事与愿违，特别是技能类或素质类的学习。故而，在培训开展前，建议将培训议程与预期收获提前告知；在培训内容设计时，需保证有一些知识点能与参训者当前遇到的问题直接相关；在培训过程中，根据遗忘规律曲线，要注重阶段性小结和回顾。

第三，成年人习惯于积极和自我引导，那么在整个培训项目中，应当多设置一些环节，促使大家在一起互动、合作，通过亲自寻找问题、发现问题和解决问题来完成练习或任务，同样地，培训师在过程中应予以积极的互动和交流，并根据参训者的想法予以正向引导或建议。

（3）柯氏四级评估理论

柯氏四级评估理论被认为是世界上应用最广泛的培训评估工具。柯氏评估模式，简称“4R”，它根据评估的深度和难度将培训效果评估分为反应层评估、学习层评估、行为层评估和绩效层评估，在《如何做好培训评估：柯氏四级评估法》一书当中，柯克帕特里克（2015）将其展开如下：

第一级：学员反应，在参训后，衡量学员对培训所做出的反应；

第二级：学习反应，指参训后，能多大程度实现态度、知识或技能的改善；

第三级：行为改变，指参训后，能在多大程度上实现行为上的转变；

第四级：业务结果，指参训后，能够实现的最终成果。

同时，在这4个级别的评估中，每个级别都是极为重要的，都会对下一级别具有一定的影响。前3个级别的评估都是针对培训的参训者，而第4个级别的评估，在于培训能为组织绩效带来了哪些改变和影响。

另外，还指出我们为什么要进行评估。其中一个重要的原因就是，展现培训对组织目标及任务的贡献程度，这一价值就会直接影响到高层管理人员对培训效果的认识。如果能够从4个层级对培训做出相应的评估，并以结果与高层管理者进行沟通，那么其对培训工作持有的印象定会产生巨大影响。

依据上述理论基础，本文将尝试观察并挖掘吉利汽车经销商精品专员培训现状的问题及成因。通过从组织目标、岗位职责、个人发展三个维度进行分析，并建立精品专员的胜任力模型，了解该岗位人员现有技能与需求技能之间的差距，并以此作为培训体系搭建和方案内容设计的参考依据。为保证课程落地转化率等培训效果，运用成人学习理论，对培训模式和授课方法进行再编与设计，以大量的实战激活学员的理论记忆，最终能够应对实际工作任务和解决问题。在培训结束之后，利用柯氏四级评估模型，了解学员参加培训活动之后在知识、技能和行为上的改变，以及是否实现了预期目标和为组织收益做出了贡献。通过上述理论的应用，使吉利汽车经销商精品专员培训方案的研究更具有科学性和可行性。

1.3.2 文献综述

随着经济的发展，越来越多的企业人士认识到培训对组织和个人重要性，对企业的发展有着不可替代的作用。张红（2020）指出企业要实现可持续发展，需要从内部加强员工的培训，从根本上提升员工的水平和能力。要建立制度化、规范化、系统性的员工培训体系，才能以员工的进步促进企业快速发展，应对激烈的市场竞争。

既然是要做培训方案的研究，那么清楚培训方案的设计逻辑就变得首当其冲。郭文臣（2019）解读兰迪·L·德西蒙的论点时指出，在培训体系构建方面应有四个阶段：首先是培训需求评估阶段，在培训开始前要对培训需求开展详细的调研，确定组织和个人对培训的期望；其次是培训设计阶段，明确培训目标和参训对象，并规划出有针对性的培训计划方案、培训课程、培训素材、培训方式以及相应的师资安排；然后是培训实施阶段，根据培训设计阶段的方案与内容，进行执行落地；最后是培训评估阶段，王旭东（2017）表示依据培训目标来制定评估标准，通过多种维度和方式开展评估工作，根据评估结果对培训方案进行优化以为下一次培训工作的开展做准备。

在培训需求分析模型使用中，基于胜任力的培训需求分析模型深受中国企业培训欢迎。彭建锋（2018）指出，胜任力模型的导入，在培训需求分析的过

程中十分必要，胜任力特征的可测量性可以使分析过程更加标准化，还可以使培训需求更加具体化。有助于描述员工在工作中所需的行为表现，以确定现有的素质特质，同时发现员工还需要学习和发展哪些技能。王德义（2015）认为，一般来说，胜任力由五种基本形态构成：是指在工作情境中员工的价值观、动机、个性特质、技能和知识等关键特征，建立模型时，需遵守战略导向原则、需求原则、持续完善原则、重点突出原则、量身定做原则。

在培训方案的设计过程中，考虑到本次的参训群体均为已有工作经验的成人，应更为注重培训的实战性和应用性。冯新文（2015）指出，培训课程开发是企业人力资本增值和人力资源效能提升的重要环节，是企业培训工作的核心。企业只有设计开发出“接企业地气、解员工职业成长饥渴”的培训课程体系，才能够在提高员工职业素养和工作能力的同时，夯实企业各项管理基础、支撑企业战略发展、助力员工快速职业成长。对此，赵耀（2016）认为，培训结果是否落地取决于参训者能够将回忆所学完成迁移的能力。故应更加注重参训者在实际工作中遇到的问题，对此鼓励引发讨论和思考，如何将培训所学应用到实际工作中。这样可以加深对培训内容的记忆，增加所学落地的可能性。

在培训的实施过程当中，需要通过培训管理作为培训效果的保障，庞凌霄（2018）在《企业培训精细化管理》中提到，精细化管理也是细节管理，可以帮助企业在培训工作中，细化参训人员类型、优化培训计划、严格培训实施流程，提高企业培训的精准性和有效性，有效减少资源浪费和提升效率。

最后的培训效果评估是整个方案中的重要环节，“知道”和“做到”总是隔着难以逾越的鸿沟，如何将培训所学的知识 and 技能转化为企业期待的业务结果，是企业培训普遍面临的问题。对此，Elaine Biech（2016）在《ASTD Handbook-The Definitive Reference for Training & Development》一书中，在“学习迁移和影响评估”部分中也同样提到了柯氏四级评估的反应、学习、行为、成果四个评估层级，并强调在整个培训方案规划过程中，要考虑到每一层级评估，能体现培训带来绩效提升和组织关键改善所必需的信息。此外，针对这四级评估的实际应用，蒯燕敏（2020）还强调到，在开展评估项目的前期

阶段就要明确方向性和目的性，做到以终为始，尽可能发挥团队的合力，将各个证据链的价值创造并恰当的呈现出来，才会更容易体现出培训效果的评估。陈春（2020）强调要强化培训考核机制，注重效果的反馈与评估。可以采用定期考核员工的方式，对一段时间内员工的培训结果进行考察，并以此基础上，实行对整体培训工作的总结。

为了实现更好的培训效果，仅是做好优秀的课程体系和保证培训实施质量是不够的。孙宇航（2017）也提到，新方案只有在具有体系性且得到管理措施的支持和保障情况下，才能取得较好的效果。张俊娟（2011）认为培训体系的建设要与组织的经营管理相融合，否则就会使培训效果偏离培训初衷，背道而驰。

根据上述研究可以了解到，培训方案应包括培训需求分析、培训计划制订、培训组织与实施、培训效果评估。利用胜任力模型进行培训需求的分析，可以更科学得作为培训方案的设计起点。运用精细化管理，做到对培训工作的细分与培训资源和需求的匹配。在培训效果评估的前期，就要考虑到柯氏四级评估的每一层级如何运用，坚持以终为始，形成持续循环工作，最终实现培训价值的创造。

第2章 吉利汽车经销商精品专员的培训现状及存在问题

吉利汽车精品业务就是以客户为核心，根据车主的全生命用车周期，围绕不同汽车生活场景，满足相关用品的需求，服务于企业组织的品牌战略与使命。想要做好这些业务，就对经销商精品专员有着较高的综合素质要求，专项培训工作必不可少。然而，目前的培训工作存在着较多问题以至于无法对业务的开展贡献真正价值。本章将从企业的概况、战略目标以及组织需求入手，尝试分析现状的问题及其成因。

2.1 吉利汽车集团及精品公司概况

2.1.1 吉利汽车集团简介

浙江吉利控股集团（以下简称“吉利控股集团”或“吉利汽车”）始建于1986年，从生产电冰箱零件起步，发展到生产电冰箱、电冰柜、建筑装潢材料和摩托车。1997年进入汽车行业，一直专注于实业、技术创新和人才培养，不断打基础练内功，坚定不移地推动企业转型升级和可持续发展（谭娟，2019）。截至2020年底，吉利控股集团推出全新产品超过30款，实现年产销200万辆的目标。目前，分别是沃尔沃集团和戴姆勒股份公司的第一大股东，现资产总值超过3900亿元，员工总数超过12万人，连续九年进入《财富》世界500强。

吉利控股集团现已发展成为一家集汽车整车、动力总成和关键零部件设计、研发、生产、销售和服务于一体，并涵盖出行服务、数字科技、金融服务、教育等业务的全球创新型科技企业集团，在新能源科技、共享出行、车联网、智能驾驶、车载芯片、低轨卫星、激光通讯等前沿技术领域不断提升能力，积极布局未来智慧立体出行生态。在以“让世界充满吉利”愿景的指引下，吉利控股集团秉承着“战略协同、推动变革、共创价值”的使命，践行着“奋斗者文化、问题文化、对标文化、合规文化”的四大文化，带动大量产业链上下游企业共同发展，为实现中国汽车强国梦、创造超越期待的出行体验做出不懈努力。

至今，吉利控股集团已建立一个由 1,000 多家经销商组成的网络，覆盖 40 个国家的 450 多个国际销售和服务点。这些经销商本身是独立的经营实体，也是吉利汽车重要的合作伙伴，其原因在于吉利品牌的销量和形象，在很大程度上都是经由经销商伙伴的努力奋斗、工作打拼的结果。

当下，汽车产业链正处于重塑和洗牌的历史发展关键阶段，销售和维修的盈利率正在下降，提升服务价值将会是未来汽车行业的重要发展方向（张颖，2019）。面对着竞争压力，吉利汽车更是呼吁经销商迎面逆流，知难而上。经销商需要扭转经营意识，发挥精品产品属性优势，增加与客户的互动，提升服务价值，以此拓宽盈利渠道，成为 4S 店盈利的三驾马车之一，增强综合竞争力。由此可见精品业务的重要性。

2.1.2 精品公司及业务概况

汽车精品不同于汽车售后的零部件等配件，它是为满足客户实用或个性化需求而对车辆进行加装或改装所用的附加件，以实现整车某种功能，另外还包括围绕客户用车生活的周边产品。汽车精品的自然属性决定了，主机厂可以依托它的制造资源获得具备发展该类业务的先天优势，而汽车精品的商品属性也决定了它将直接面对消费者并参与市场竞争，并不能使主机厂形成垄断。随着市场发展和车主个性化需求的增加，汽车后市场崛起迅速，众多汽车洗护美容店与 4S 店竞争激烈，市面产品同质化严重，车主选择渠道较多；另外互联网电商的发展也给业务带来不小的冲击，车主在不了解原厂精品优势的情况下，直接给 4S 店贴上“高消费”的标签（黄慧荣，2020）。可见，主机厂虽然有着绝对的资源和市场，但复杂多变的市场环境也为其带来不小的压力和挑战。

2019 年，为适应集团战略发展及经营管理需要，吉利汽车决定将现有的精品部门独立为精品公司，作为完整且独立的经营体来负责集团精品全业务链管理体系建设和完善工作，以及相关业务运营管理。以整合集团现有产品规划、研发、质量管理、采购、营销等专业化资源，做强做精集团精品业务，打造可持续发展、以客户为中心的精品经营生态。

在 4S 店内，日常服务于车主进行精品业务往来工作的员工，称为精品业务

人员，其组织架构隶属于各经销商公司。介于主机厂品牌形象的维护、车主服务标准的统一等方面的考虑，吉利汽车精品公司会对经销商该业务的相关人员提出一些资质要求，并对其予以相应的培训和业务管理。目前精品业务人员应包括：精品经理、精品主管、精品专员、贴膜技工、安装技工、仓库管理员等。由于吉利汽车精品业务在各店端开展时间不长，只有极个别经营规模较大的经销商设有精品经理等完整组织架构，大部分仅设立精品专员一岗，一人身兼数职，具备多种技能，可以统筹店内各方资源，协同主机厂对接一线终端。故而本方案的研究对象就是针对现阶段在岗的精品专员。

如前文所述，吉利原厂精品具备产品研发先机，而且目前有着 1000 万的存量市场和年产销近 200 万的增量市场，每年新车型的陆续投放也为精品业务提供了无限机会，产品的品牌服务与质量均高于市场同类的平均水平。虽然，此前的精品部门已做出一定的业务基础，但是，独立不久的新公司业务开展得并不顺利。据 2020 年底数据显示，吉利汽车 2020 年经销商终端精品销售目标平均完成率为 52%，单车加装金额仅为 171 元，而同行业一汽马自达、上汽大众平均单车加装金额可以达到 800 元以上，都是面对严峻的市场环境，可见业务差距之大，足以反思我们自己的运营和营销能力。

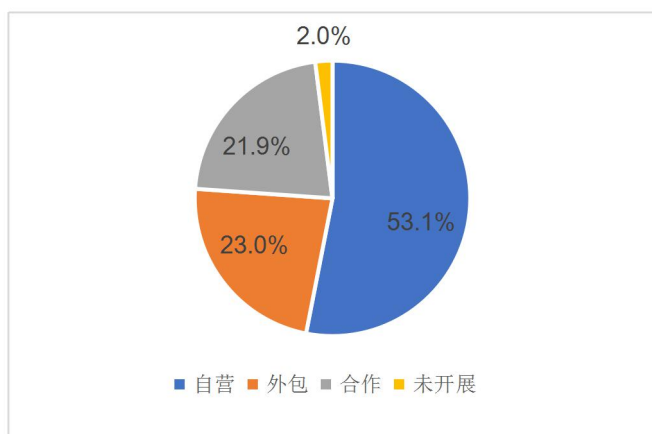


图 2.1 2020 年吉利汽车精品业务经营模式占比情况

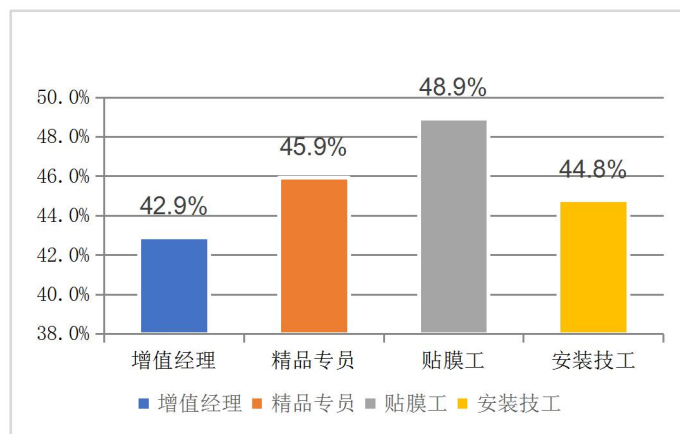


图 2.2 2020 年吉利汽车精品业务经营岗位设置情况

2021 年 1 月，我们进行了经销商精品业务经营情况的相关调查。下发问卷覆盖 979 份经销商，回收有效问卷 699 份。根据调查结果显示如图 2.1 为 2020 年吉利汽车精品业务经营模式占比情况，有 53.1% 的商家自营精品业务，23% 的

商家选择了精品业务外包，21.9%的商家选择合作模式，极个别商家至今仍旧尚未开展。其中设置增值经理兼职精品业务的经销商总占比42.9%，设置专职精品专员总占比45.9%，设置贴膜工经销商总占比48.9%，设置安装技工经销商总占比44.8%（详细数据参见附录2020年吉利汽车七大区域精品业务经营模式分布情况）。由此可见，虽然大部分商家已将精品业务作为盈收来源渠道，但是还有近半成的经销商选择业务外包或合作。可见精品业务运营能力的欠缺导致多种经营模式混杂并存，组织架构的设置数据也能反应出业务人才的缺失情况。该现象必然导致没有常规性和长远性的精品业务规划。

据了解，大部分精品专员从业时间较短且非专业，基础和经验均为薄弱。从销售额来看，精品专员的产品知识、销售话术、成交技巧、施工专业度等普遍不能满足销售需要，长期以往形成了不会开口、不敢开口、不想开口的“三不”状态，甚至成为谈判整车销售的筹码或“压单神器”。追本溯源，现阶段的情况也同各经销商未能彻底转变经营意识和盈利思路有很大关系。

总结来说，精品公司依托主机厂的身份，拥有强大的流量市场和领先的品质与服务，然而面对激励竞争的市场环境，经销商经营意识未能及时转变，盈利思路未能成功转型，精品专员业务能力良莠不齐，想要业务在吉利市场广泛开展还存在巨大的挑战和压力。对此，经销商精品专员的业务培训需求迫在眉睫，通过培训的方式来提升商家精品业务的综合经营能力，以支持吉利汽车的战略目标和精品公司的成立初衷。

2.2 经销商精品专员业务培训现状

作为中国汽车自主品牌的卫冕之王，吉利汽车多年的发展与壮大，离不开为经销商体系赋能的完备培训系统，包括总部自有的“吉利学堂”和分布全国6地的培训中心、八大关键岗位的认证与课程体系、线上G学堂平台的丰富学习资源、从业多年且实战经验丰富的讲师团队以及科学合理的培训管理机制。尽管如此，新兴的精品业务在上述培训系统内基本处于空白状况，不过精品公司可以借助企业现有培训资源，快马加鞭。目前开展的主要培训工作如下：

(1) 为了加快激活全国销售网络的活力，精品公司利用 G 学堂向经销商精品专业岗位精准推课，课程内容仅涉及到政策宣贯和新品介绍。虽然线上学习的即时性和不限次的回看功能，在很大程度上突破了时空的限制，节约了业务开展的成本，保证了主机厂向经销商网络传达信息的时效性，但是三天打鱼两天晒网式的直播并未形成系统规划，加之课程主打内容受制于政策宣贯和新品上市的时间周期，再无其他实质性干货，且缺乏培训管理，收视率较低。该项目浪费了一定 G 学堂培训资源，对业务影响甚微。

(2) 2020 年初，受疫情影响，社会各行掀起直播带货的浪潮，“直播+”的方式为企业长续发展与转型做了极好的过渡和重大的贡献。精品公司于 3 月起，每月定期开展一次直播，针对当月销促活动进行政策答疑、上新产品展示与推进、全国优秀案例分享等。该方式较 G 学堂节约了培训资源成本，加速了业务的开展与宣贯，保证了与商家的即时互动，且将主机厂的上新动态与全国标杆案例得以及时传播，具备一定的灵活性。由于线上培训的属性弊端，落地实战性差，其培训内容、时长、授课形式并未经过科学设计，所以不能解决商家根源和日常工作开展遇到的实际问题，培训质量仍然欠佳。

(3) 为加快对经销商精品专员的赋能，助力终端业务需求，精品公司安排工作人员进行每月商家走访。根据当地或该店的重点单品及当月主打新品，通过宣讲、解读等形式，予以经销商精品专员和店内一线了解一定基础产品知识，以更直接的方式让店端了解精品产品是什么、好在哪和怎么卖。但介于走访人数有限且经销商网络较大，使得每月走访覆盖率较低，目前尚未全面开展，仅有少数商家不定期地开展过线下培训，且后续无法持续跟进落地转化等培训效果，星星之火难以燎原。

精品公司现阶段的讲师团队仅有 7 人，其中除 1 人具有 5 年以上的培训经验作为精品公司的培训岗之外，其他人均是兼职状态，仅 1 人具有一年多的授课经历。整个团队并非培训专业出身而是业务销售岗位，也就是说日常工作职责更多的是业务推进，授课能力也多源自于每月业绩达成的驱动和业务人员的岗位能力基本要求。虽然这些讲师符合吉利的价值观文化，精通原厂精品专业

和产品，具有一定的培训潜质，但从精力和专业上来看，未必能够理解培训业务的真正价值和精髓，对培训体系了解不够深刻，对培训讲师定位不够清晰。

由此可见，在精品业务培训体系框架的搭建仍为空白的情况下，并未具备充分能力的精品讲师团队就开始了单枪匹马地行动。从讲师现有成员的状况来看，业务使然不难让我们得出结论，一方面精品公司现阶段开展的培训工作无法达到最佳的培训效果且不能解决经销商端的真正问题，另一方面就是无法通过培训方式展现出其对业务开展的真正价值，也无法传递与品牌相匹配的市场服务和形象。为此，为了更好地发挥培训工作对精品公司和吉利汽车的效益贡献，实现培训价值，赋能精品业务，现迫切需要建立科学、合理、完整的培训方案。在此之前，我们尝试将现有培训工作的主要问题进行观察和发掘。

2.3 精品专员岗位业务培训存在的问题

基于组织和企业的战略背景和业务概况，现阶段的培训工作多流于形式，而且不能助力绩效和业务的实质性提升，主要问题列举如下：

2.3.1 规划方面缺失，随意且单一

究其根本就是整个培训工作缺乏规划，是所有问题的来源。

（1）课程安排随意，不成体系。按照培训设计与开发的逻辑，从培训时间来看，培训多安排在每月初商务政策出台时，没有短、中、长期的布局与规划，遇到季度商务政策时，还有可能将培训滞后，缺乏科学性和合理性；从培训对象来看，并没有对受训学员进行分类，可能下至专员上至总经理都在参与同一节课程的学习，这就使没有针对性的学习安排导致不如意的培训效果；从培训内容来看，仅为政策、新产品、案例这三项内容，简单且没有专业性，仅代表主机厂方面的业务需要，课后不能帮助学员实现真正意义上的专业知识和技能的提升；从培训管理上来看，没有管理抓手来监督商家按时参训，没有考核来去评估参训后的学习结果，也没有 PDCA 的工作思路来去推进培训工作的全流程，整体上缺乏规范与标准。

(2) 课程目标设置与实际结合不紧密。培训工作的开展，不仅要从公司战略层面出发，服务于基层工作和终端销售的同时，还要考虑到一线员工的个人成长需求，而不是自顾自地单方面的拍脑门式的考虑。如此一来，对于参训者来讲，既有迫于主机厂的压力去参加形式培训，又没有实质性的自我成长。对于主机厂来讲，既浪费了时间和人力成本，又不能将实际有效信息进行传达。

(3) 课程内容与形式单一。通过精品业务现有的培训状况梳理，在课程内容方面，我们发现课程设置上并没有按照专业类、通识类等大类别进行课程内容的细化与设计；同时，每月依靠政策、产品而讲，枯燥单一，并无实质性的新知识更迭，仅是为了完成业绩任务而参训，就使得学员缺乏学习的积极性和自发性。在课程形式方面，无论是现有的G学堂、线上培训、线下走访，都是录播或者面授，单方面的讲授缺乏与学员之间的互动与沟通，无法进行实操演练，更无法将课程理论与实际问题相结合。对此，应该考虑到成人学习理论，丰富课程内容与授课形式，将培训课程多元化。

2.3.2 培训质量难以保证

培训质量较差是培训工作没有规划的结果的直接表现，具体如下：

(1) 师资质量不过关。目前培训工作的开展均由其他岗位的人员兼职开展和完成，一是授课准备的精力不足，二是缺乏培训讲师的相关经验和职业素养，三是培训的专业性和能力的综合性不能够符合现阶段要求。综合以上三点使得授课效果和课程质量难以保证。

(2) 课程质量差强人意。根据过往的课后评价来看，更多为形式上的课后好评，而且在线下走访了解过程中，确实也与商家的预期还有一定差异，期望主机厂给予更多实战性的方法讲解，能够在课后实现方法落地，实现业务互动。

(3) 落地转化效果难以保证。现存的培训课程多为广普性培训，如上节论述，因没有规划而导致缺少针对性，而出现无法针对商家业务的痛点对症下药的情况。一来既拿不到实质性的业务解决改善方法，二来又没有足够的主观能动性来深挖课程、很难将所学知识与实际工作连接起来，课程的落地成为了纸上谈兵。

2.3.3 培训的实施与保障没有关注度

单是有培训的想法固然是好的，但如何让想法真正助力在实际终端销售的增长，在实施过程中还需要做好支持与协同，从这一方面可以看出现存的培训工作有如下问题：

（1）培训投入不足。对于新建的组织，管理层更迫切看到销售额的提升，相比培训这一“中药”方式，更倾向于其他“西药”的手段，在对培训的认知上没有足够的重视和关注度，直接结果就是较少的经费预算、较少的人员分配、较少的体系支撑等，导致现有的培训工作承接人员没有投入十足的精力去推进。

（2）无统一的衡量标准。从培训的规划、实施再到培训后的落地，没有制度化的标准和流程，没有阶段性或环节上的工作目标和规范标准，都仅是单方面的工作进展。

（3）无激励政策等保障跟进。对于积极参训的商家或学员，没有积分、激励政策等实质性奖励，学员缺乏参训动力，对于主机厂组织的培训关注度不高。

2.4 精品专员培训现存问题的成因分析

根据上述问题的论述，结合本方案理论基础部分的研究，对精品专员现阶段培训工作进行系统分析，导致培训现存问题的成因主要有以下几个方面：

2.4.1 无科学系统的培训体系

一般来讲，在企业战略发展的背景下，通过胜任力模型对员工所在岗位的期望能力与现有能力之间的差距分析，并结合员工职业生涯发展，有针对性地设计培训方案或活动，能够提升员工专业技能、助力组织效益和企业的综合竞争力。该模型的运用应贯穿在培训体系的始终，主要体现在培训需求分析、内训师的管理、培训计划制定以及培训效果的评估（Gilliland, 2011）。

就目前状况而言，从培训需求来看，侧重于主机厂对经销商精品专员的岗位需求，未从胜任力模型出发注意到组织目标和个人发展方面的需求分析；从培训对象来看，未能根据业务相关人员的教育背景、岗位职责、能力现状、培

训需求进行细分；从培训的内容设计与安排来看，未能按照精品专员胜任力的要素将课程目标进行层层分解、环环联动，进行一整套课程体系的开发；从培训的呈现形式来看，未能结合成人学习的自主性、实践性等特点，设计场景演练、案例教学法等多种授课形式，将互动与自主融合、内容与实际结合、知识与工作链接。

所以，现阶段培训工作的规划问题源于没有科学的培训体系，忽略了胜任力模型的指导作用，致使对“培训”存在一定的认知偏差，仅是以为自上而下的传达与复制、仅是老师讲、学员听话照做，而没有发挥上下的联动作用、培训工作与业务工作之间的协同作用，导致培训缺乏持续性、针对性、实战性，始终无法有的放矢，最终可能还不如一纸文件的力度。

2.4.2 无培训效果评估与跟踪辅导体系

“柯氏四级评估”这一理论的应用，可以让我们充分了解到业务结果、行为改变、学习技能提升和学员对培训的反应，是一个用于支持学习转化、评估培训对业务影响的有效且经得起时间考验的方法。这一理论并不是在培训效果评估才开始启动使用，而是在整个培训方案规划过程中，就要考虑到每一层级评估，能体现培训带来绩效提升和组织关键改善所必需的信息。

所以，现阶段的培训工作之所以会产生师资质量、课程质量、落地转化等问题，就是没有建立完备的效果评估与跟踪辅导体系的结果。起初，在培训设计阶段，没有确定好培训目标和相关的评估标准。进而，在培训实施过程，就无法对师资队伍、课程内容设计方面进行多方面的评估与把控。最终，在培训的后期也没有跟踪辅导相关的举措，落地结果自然是差强人意。

高层管理者是培训项目工作的决策者，直接影响着培训项目的未来。如果没有进行全流程的评估与跟踪，那么培训是否帮助了学员做到各维度的改善，是否助力于终端业务的效益提升，是否实现了预期效果和符合企业战略目标，就会无从得知，不便于培训工作的持续性，更不要说培训的投资回报比率和高层决策者的支持与关注。

2.4.3 无规范的培训运营管理与保障

无论是培训现状的成因是业务驱使还是其他，可想而知，当前的培训工作结果是无法得到高层管理者的首肯，自然相对少了些运营管理支持与相关工作保障。虽然，直观数据上看不到培训工作对于业务开展的价值和意义，不代表培训就是投资回报率较低的一项工作。但是，若能采取科学的培训效果评估和规范的培训运营管理，未尝不会看到带给业务的经济效益、人才输出、意识迭代。

培训管理包括培训战略管理、资源管理、运营管理和行政管理，由此可见，培训工作并不是是一个人的事情，也不是一个部门的事情，而是多方部门与资源共同联动的结果。有了科学合理的培训管理，可以让培训计划的实施更加顺畅、更加规范，为培训效果和质量提供有力的保障；有了系统化的培训保障，反之也会方培训计划开展的更加有章可循，予以更强的驱动力，两者相辅相成。

第3章 吉利汽车经销商精品专员培训方案设计

根据吉利汽车精品公司战略发展需要，基于第2章对精品专员现阶段培训状况问题和成因的分析，结合胜任力模型、成人学习理论和柯氏四级评估理论等，本章将从精品专员的培训需求分析、培训计划的制定、培训计划的实施和培训的评估四个部分对本次培训方案进行设计。

3.1 精品专员培训需求分析

培训需求分析，是企业培训与开发的首要 and 必要环节，是其他培训活动开展的前提和基础，在培训方案研究中具有重要的作用。在开展培训活动之前，通过对受训人员所在的组织目标、绩效状况、人员素质等多方面信息的收集与了解，分析现状与理想状态之间的差距，判别是否可以通过培训而改进，以确定培训内容，避免无效的培训资源浪费。做好培训需求分析，有助于对受训人员现有状况的精准把握，合理匹配相关的培训资源，有助于培训方案的顺利实施，明确培训的成本和价值。还可以使相关部门引起重视，是获得组织支持的重要途径之一。

基于胜任力的可测量性和相关性的特征，可以让需求分析更加标准化和具体化，能确定员工的素质特征以及其他需要学习和发展的技能，也可以让学员理解组织对他的要求和待学习提升的方向。其模型应与组织发展和战略需要相协同、与岗位的当前业务要求为导向、与员工的职业发展相一致。为了进一步验证该岗位胜任力模型的合理性，可以利用问卷调查、访谈法、现场观察等方式对该岗位实际工作进行调研，并与岗位绩效和任务情景相联系，再通过对品牌内外优秀精品业务从业人员及其关键业务行为的访谈。接下来就从组织目标、岗位要求和个人发展方面，展开培训需求的分析。

3.1.1 吉利汽车精品公司的组织目标对精品专员的需求

在以“让世界充满吉利”愿景的指引下，吉利汽车坚持着“战略协同 推动变革 共创价值”的企业使命。在当前百年不遇的时代大变局和行业颠覆性变革的背景下，吉利汽车运筹帷幄，合纵连横，与全球所有志同道合的伙伴一起，战略协同，资源共享，推动产业变革，共创社会价值、商业价值、用户价值。在这样的一个宏观战略背景下，将企业目标下沉至集团各领域、各体系、各公司，通过被量化的战略目标，指导各单位的工作开展方向。

相应地，各业务单位也应紧紧围绕着企业的战略目标，规划业务工作，明确业务目标。结合 2.1 节基本概况中精品公司成立的背景与集团对其的业务要求，精品公司的使命与企业战略保持着高度相关性，包括为构筑可持续发展的精品经营生态，推动着经销商的盈利结构变革，深刻的影响车主的出行方式，为公司与经销商创造价值，为车主提供更好的服务体验。其业务工作就是通过精品来提升车主的服务价值，促进整车终端的销售，增加经销商的盈利空间，进一步提升品牌的知名度和美誉度。那么无论是业务部门还是支持部门，只要牢牢把握以客户为中心，通过精品业务为商家赋能、实现对车主进一步的服务，就是在为企业和组织战略目标践行着努力和奋斗。

想要通过精品来提升车主的服务价值，除了要具备一定专业知识的储备量，还要能够精准地把握市场和客户的出行生活的需求，提供更高效、更精准的服务体验，还要能够顺利的实现销售和提供售后等服务。这些知识和技能都需要专业的培训课程来帮助实现。

而对精品业务人员有更高的综合能力要求，在于不仅要掌握本业务，还要明确整个业务链条的各环工作，以更强的综合能力做好多方工作的协同，才能助力整车终端销量，提升经销商的盈利水平。

这些都要求培训工作应更有体系化，科学性和实战性。

3.1.2 吉利经销商精品专员的岗位职责对精品专员的需求

基于组织目标对精品专员的需求，想要使培训方案更有针对性，就要了解

精品专员在4S店内的岗位职责，从工作场景、工作环境和工作内容来分析其岗位能力需求模型。按照具体的工作状态可分为三个维度：精品的产品销售、精品进销存的管理、精品业务体系的搭建。精品专员按照三个工作阶段逐步提升自身能力，其胜任力的构成要素也开始随之浮现出来。

根据胜任力构成要素的冰山模型，“水面上”的知识和技能，是最容易观察到的胜任力，也是对该岗位最核心的专业要求，即结构化地运用知识和特定专业领域的经验和事实信息，完成某项具体工作和基本绩效。现梳理如下：

（1）精品产品的销售

①产品相关的专业基础知识。经销商精品专员在上岗前一般接受的都是简单的、基础的入职培训，也存在少部分不注重岗前培训的情况。而产品专业基础知识，是一切业务开展的基础。一般来说，包括但不限于使用场景、目标客户、产品功能、产品构成或材质解析、产品卖点或优势，还应明晰产品所适用的车型、安装步骤说明、使用说明、同类或市场竞品对比分析等。

②商务与销售能力。想要把以上产品基础知识自如地在客户服务过程中展现出来，还需要一定的商务基本技能，可以帮助建立专业、亲和、信任的形象。加之良好的销售沟通技巧，包括但不限于客户需求分析能力、客户消费心理的把握、与客户建立亲和力和信赖感、产品卖点话术、客户异议处理以及解除客户成交抗拒的能力等，才能引导客户实现高效且愉悦的购物体验。

（2）精品进销存的管理

①流程执行相关的知识。作为4S店内精品销售流程中的重要纽带，精品专员必须清楚地知道业务全流程中各环节工作内容，以及相应协同部门的岗位人员的工作内容，才能协作促进精品业务的开展（于洋，2017）。例如，每月的进销存业务链条流程。在承接主机厂每月政策进行采购后，结合当月库存状态和整车、售后、市场动态情况，着手开始策划该月精品活动，制定相应的活动目标绩效方案。接着按照活动计划与各部门实施和推进。结束后做好各类数据的报表和分析，与公司财务进行对账、与对主机厂的核销，相应的复盘工作反馈给各部门和关键岗位负责人，再纳入下一月计划工作中。

②采购与营收的管控。业务的开展不能为了拉动销量而忽略了采购成本和库存费用，也不能因为控制采购和库存而牵制前端销售的势头。重点在于，第一，如何解读主机厂每次的商务政策和销促政策，其中有哪些引导信息，有哪些利好活动；第二，如何做到采购方案最优化，利用最低的成本实现最高性价比的采购组合和最大化的奖励政策；第三，库销比如何控制在合理范围之内。

③各种系统等软件的操作。现如今各行各业的工作开展都离不开数据和系统的支持，特别是在服务业。各种数据和系统的应用，可以帮助店内工作更高效，决策更精准，成本更节约。比如，ERP 系统可以更高效地管理客户档案、施工预约，DMS 系统可以帮助实现库存管理和账物统一等工作。此外，基本的 office 系列的办公软件系统也尤为重要，除了同于数据信息的处理之外，对于每月的营收状况，数据的追踪分析，业绩的趋势变化，与各部门的指标关联等观测，起到不可忽视的作用。

（3）精品业务体系的搭建

通过和业内优秀从业人员的交流，如果具备如下能力，在可以达到优秀工作绩效的同时，还能满足经销商总经理的期望，更符合吉利汽车精品业务发展要求。

①车款配置等整车知识。首先，了解各车型车款的基本配置和特点，锁定可加装精品的空间和种类；其次，通过思考客户画像，锁定不同车主的用车场景，把握用车时可能产生的精品需求；最后，行业当下最新产品是否适配我们的车型，是否迎合我们的车主，是否能够助力整车终端等，这些信息都需要关注和掌握。

②售后服务等业务了解。在车子后续的保养和维护当中，少不了以旧换新的情况。需了解，第一，哪些精品可以帮助解决的常见维修保养问题；第二，售后服务流程中，哪些结点是可以利用精品进行二次销售、拉动客单产值；第三，阶段性回访时，精品如何增加保客回店次数，提升车主的品牌满意度。

③活动策划的能力。如果说之前所具备的学习都是铺垫，那么这一能力就是将众多知识集结调动的核心能力，即根据每月的库存状态、店内活动和市场

动态，恰到好处的捕捉到营销机会，帮助 4S 店增加效益。比如，在店庆期间，是否可以在团购会的活动环节当中，设置一些精品产品或项目作为互动抽奖。助力推进撬动整车的定金或成交的同时，还能兼顾到当季的售后需求，拉动售后产值。

④绩效与考核的制定。根据每阶段的精品销售指标进行逐级分解，同时结合店内薪资结构实际情况，做出合理的绩效和激励，包括但不限于业务提成系数、提成公式、关键指标考核等。一定程度上为店内精品业务的开展注入了营销活力，另一方面有助于精品业务的成本管控，是能够拉动产值的重要能力。

至此，精品专员这一岗位所要求的知识与技能部分基本细分完成。正如冰山模型所总结，这些水面上的能力更容易被观察、测评和模仿，相对来说，角色认知、个人价值观、品质、动机等“水面下”的特质难以被观测和抓取量化。这些虽然很难通过外力实现改变，但不得不承认对该岗位的绩效和业务开展的重要影响，应考虑融入到培训方案设计，实现潜移默化的影响。

3.1.3 吉利经销商精品专员的个人发展需求

考虑到个人的职业发展规划，现阶段的晋升路径是从技师或精品专员晋升到精品主管，再到现在的精品经理。这可能只是他职业生涯的一小部分，将来走向销售管理岗或其他业务管理，如下能力同样重要：

（1）压力与情绪管理

在过去一年的业务走访中发现，该岗位人员大部分在 27 岁左右。随着人生成长阶段和职业生涯的发展，责任越多压力越大。研究表明：快乐的人创造出的生产力高于一般人的 31%，乐观的销售员的业绩要比悲观的同行高出 56%。因此，我们希望该岗位人员可以做好压力与情绪的管理，清楚处理压力情绪的原则，会用管理压力情绪的技巧，积极乐观的态度面对周边的人际和工作。

（2）时间管理能力

通过对精品专员本职工作的梳理，我们可以发现该岗位需要对接的人物各色，处理的信息和事务具有较强的随机性和多样性。但毕竟每人每天的时间和精力都是有限的，如何在限定的时间内有计划且高效完成目标，这便涉及

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/205111014314011243>