



独善车道·且济运筹之计



奇瑞汽车

效劳经营、管理指标体系



<http://www.kingmas.com.cn>



课程介绍



- 课程名称： 服务经营、管理指标体系
- 课程长度： 7小时
- 授课形式： 课堂讲授+小组讨论+案例分析
- 参训人员： 服务副总站长、服务经理、服务顾问





课程内容



- 经营指标体系
- 管理指标体系





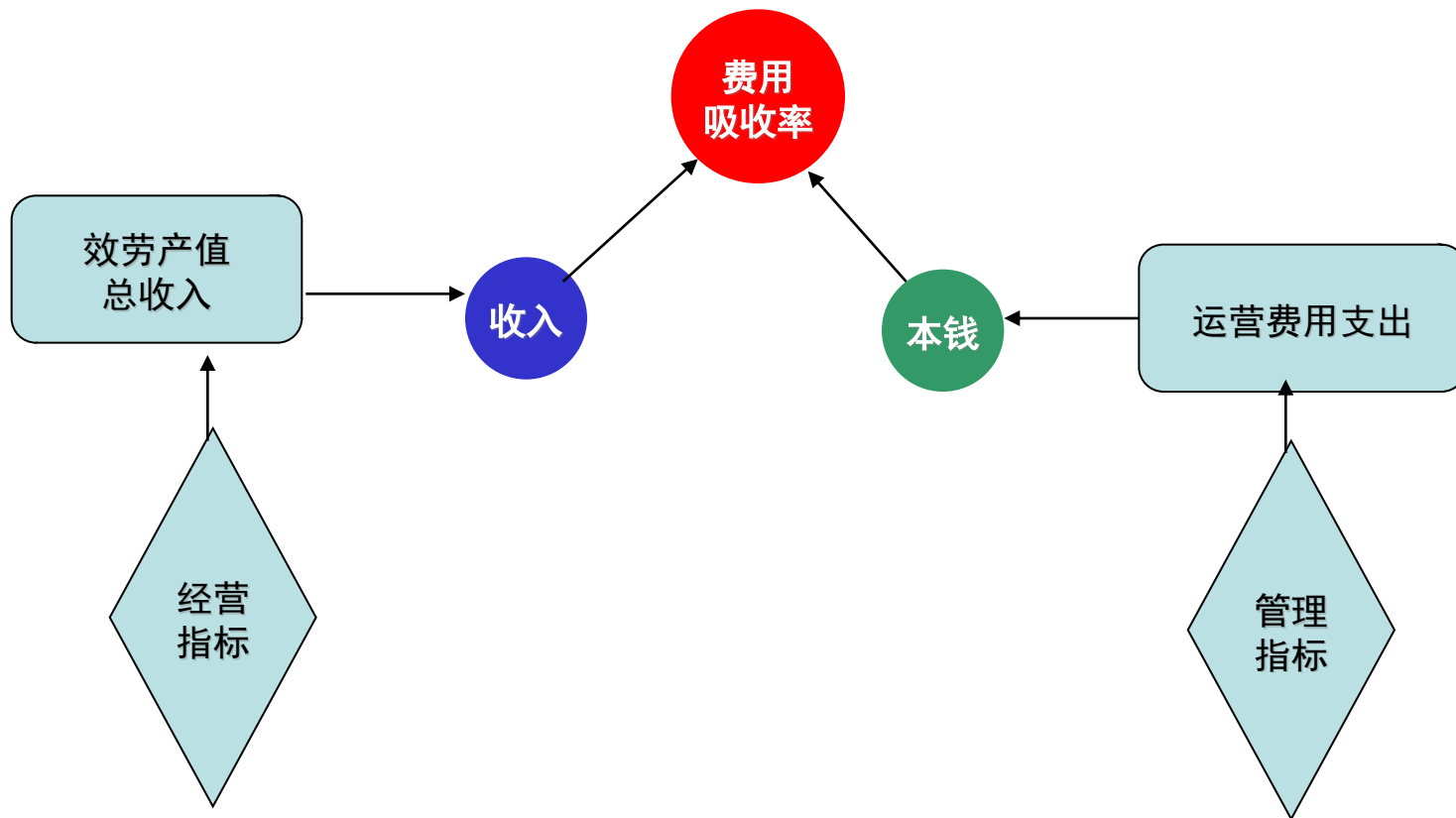
课程目的



- 解决以下疑问：
- 管理效劳站应从哪方面入手？
- 如何保障效劳站盈利？
- 售后工作很细，但细到什么程度？
- 管理效劳站，如何做到心中有数？
- 管理效劳站，要关注很多因素，但最重要的是什么？



经营指标体系





费用吸收率：

评价效劳站效劳利润是否可以支撑整个4S店的运营，使得销售利润即为4S店的纯利润。

$$\text{费用吸收率} = \frac{\text{效劳站效劳收入}}{\text{4S店运营本钱}} \times 100\%$$

指标结果 ≥ 1 ，说明效劳站运营情况良好、效劳利润已可以维持整个4S店的运营。

指标结果 < 1 ，说明效劳站运营情况不佳、效劳利润还不可以维持整个4S店的运营。



效劳产值总收入

- 效劳站在一定时期内所有的进项收入，包括：
- 车辆维修收入〔工时收入〕
- 备件销售收入〔备件站内、站外〕
- 保修索赔收入
- 非主营业务收入〔保险、装饰、售后精品销售等〕
- 厂家返利
- 效劳产值总收入≠营业收入
- 营业收入是指实际结算的金额
- 除结算外，有一局部效劳完成，但没有实际结算，称为
应收帐款

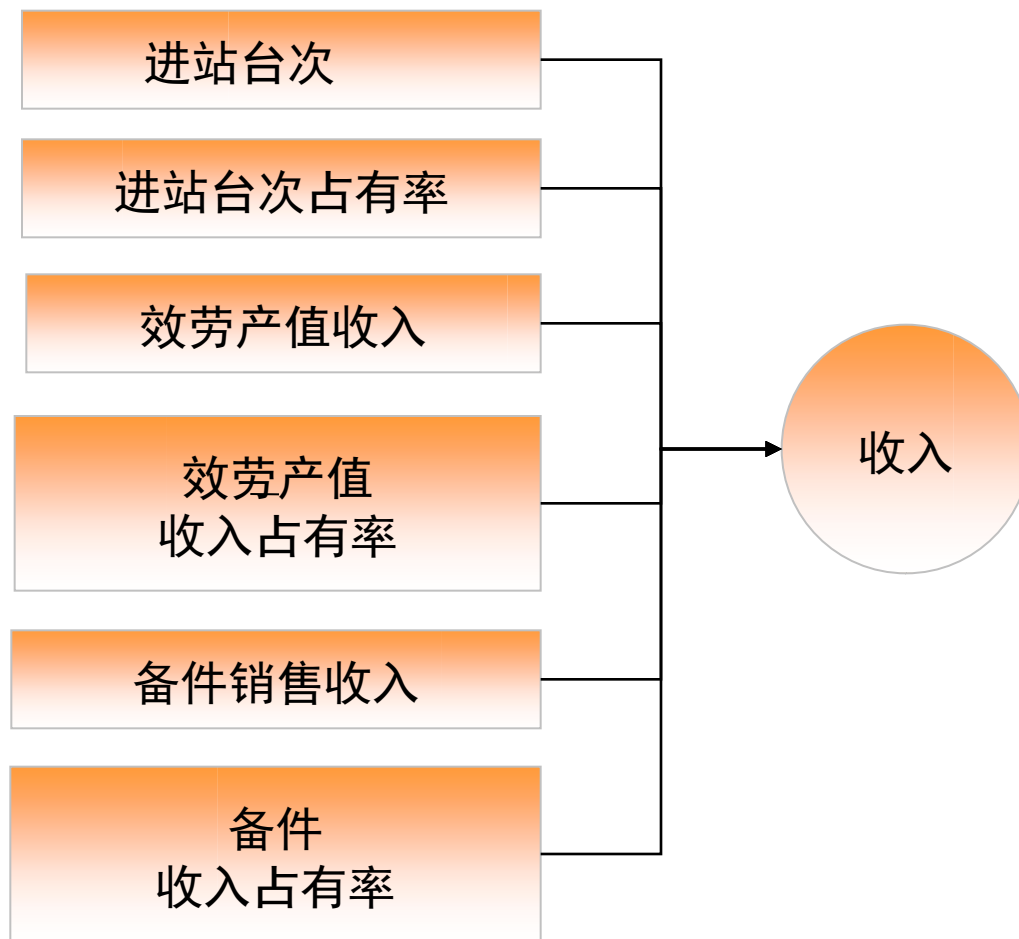


效劳产值收入指标分析

- 责任人：效劳站长
- 统计取样方法：月效劳站经营报表
- 考核关键项：
 - 维修效劳获利能力
 - 应得厂家返利工作的执行效果
 - 应收帐款的管理力度和催款效果



经营指标体系





维修效劳台次

- 维修效劳客户付费台次
- 效劳站以外单位或人员付费维修，包括保险车辆
- 维修效劳保修台次
- 效劳站先垫付，厂家再与效劳站结算
- 新车整备〔PDI〕
- 批量返修或产品召回
- 维修效劳免费台次
- 免费效劳活动
- 效劳站常列免费效劳工程〔洗车、检查、救援等〕



维修效劳台次指标分析

- 责任人：效劳经理
- 统计取样方法：月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
 - 所有进站车辆均要记录统计
 - 进站台次越多，代表效劳站获利能力越强；即使是客户进站享受免费效劳，也说明效劳站客户保有能力强
 - 维修效劳台次应呈现逐期增长的趋势，因为新车的销售使新客户随时在增加，反之或在一个较长的时期〔一年〕维修效劳台次没有增加，那么说明老客户在流失。



进站台次占有率

$$\text{进站台次占有率} = \frac{\text{月进站台次}}{\text{保有量} \times \text{年维修频次} \times 12\text{月}} \times 100\%$$

- 责任人： 效劳经理
- 统计取样方法： 月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
- 客户份额指标反映了自有基盘客户对效劳进站台次的奉献程度
- 进站台次占有率越高， 代表效劳站客户吸引能力越强



效劳收入占有率

$$\text{效劳收入占有率} = \frac{\text{月主营业务收入}}{\text{保有量} \times \text{年维修频次} \times \text{收入客单价} \div 12\text{月}} \times 100\%$$

年维修频次取平均值 5次

- 责任人：效劳经理
- 统计取样方法：月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
- 客户份额指标反映了自有基盘客户对效劳总收入的奉献程度
- 效劳收入占有率越高，代表效劳站盈利能力越强



备件销售收入

- 效劳站在一定时期内所有的备件进项收入，包括：
 - 客户付费维修备件销售收入
 - 保修效劳备件销售收入
 - 备件对外销售收入
- 备件销售收入=备件销售本钱×管理费率



备件销售收入指标分析

- 责任人：备件经理
- 统计取样方法：月备件经营报表
- 考核关键项：
 - 备件销售收入在效劳站统计上，依据备件出库即为销售的原那么
 - 备件销售本钱，应包括：
 - 备件本身订购费用
 - 备件运输费用
 - 其它在进货过程中产生的费用
 - 备件管理费率执行厂家规定标准上限



备件收入占有率

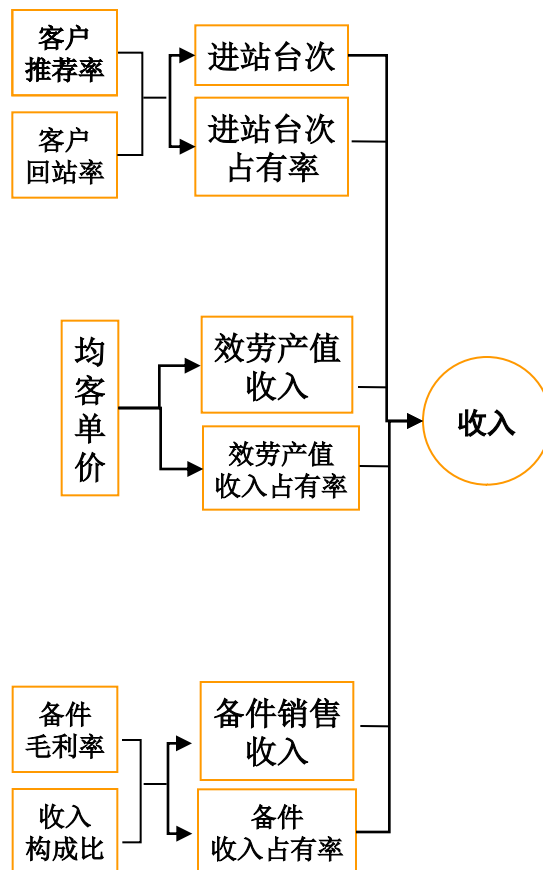
$$\text{备件收入占有率} = \frac{\text{月备件收入}}{\text{保有量} \times \text{年维修频次} \times \text{备件收入客单价} \div 12} \times 100\%$$

年维修频次取平均值 5次

- 责任人：备件经理
- 统计取样方法：月备件经营报表
- 考核关键项：
- 反映了自有基盘客户对备件收入的奉献程度



经营指标体系





客户推荐率：

$$\text{客户推荐率} = \frac{\text{因老客户推荐进站的客户入厂台次}}{\text{当月新增客户的总入厂台次}} \times 100\%$$

- 责任人：效劳经理
- 统计取样方法：月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
 - 在效劳站中每月新增的进站客户中，因老客户推荐或销售店的口碑好而产生的第一次入厂台次占销售店当月新增客户的总入厂台次的比例。
 - 分为两种情况，一是客户推荐其他客户购置新车，二是客户推荐其他客户维修保养车辆。
- 指标结果越大，说明老客户对效劳站的认可程度越高。



客户回站率：

用以分析应回站的客户实际回站的比例，并分析未回站客户的不回站原因，制定改进措施。分为三种情况：

新车首保回站率

保修期内客户的回站率

超过保修期内客户回站率



客户回站率

- 客户一年内回效劳站接受效劳的次数
- 索赔维修
- 付费维修
- 免费效劳
- 外出效劳
- 保险维修
- 车辆装饰



客户回站率指标分析

- 责任人：效劳经理、客服经理
- 统计取样方法：客服统计报表
- 考核关键项：
- 客户年回站次数参考值 ≥ 6 次
- 客户回站对于效劳站而言，往往带来的就是收入，因此，积极主动并有效引导客户回站，是效劳站工作的重中之重
- 此指标为关键项



平均单车收入

- 平均每效劳台次消费的金额
- 平均单车收入=效劳产值收入/维修效劳台次
- 奇瑞汽车全国平均参考值≥300元



平均单车收入指标分析

- 责任人：效劳经理
- 统计取样方法：月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
 - 平均单车收入受地域因素影响：当地的消费习惯、收入水平、竞争对手数量、行业管制〔工时定额标准〕等
 - 考核此项指标，应关注：
 - 当地同品牌效劳站差距
 - 当地同级别品牌差距
 - 因车辆逐步老化，此指标应在一定时期内〔一年〕呈现上升趋势，反之或未增长，说明老客户流失、引导或开发客户消费工作措施不力
- 效劳站盈利关键参考指标



备件毛利率

- 备件销售毛利 = 备件实际销售收入 - 备件实际销售本钱
- 备件毛利率 = 备件销售毛利 / 备件实际销售收入 × 100%



备件毛利率指标分析

- 责任人：备件经理
- 统计取样方法：月备件经营报表
- 考核关键项：
- 参考值 $\geq 30\%$
- 此指标受效劳站级别和厂家规定允许的加价率影响，存在低于30%的可能
- 此指标高于40%，通常存在以下问题
- 违规加价，容易造成客户满意度下降
- 市场采购副厂备件偏多，备件质量无保证，造成效劳维修质量下降，返修率增加，从而增加运营本钱



收入构成比

分析效劳站保修备件收入占总备件收入的比例

$$\text{收入构成比} = \frac{\text{月均保修备件收入}}{\text{月备件收入}}$$

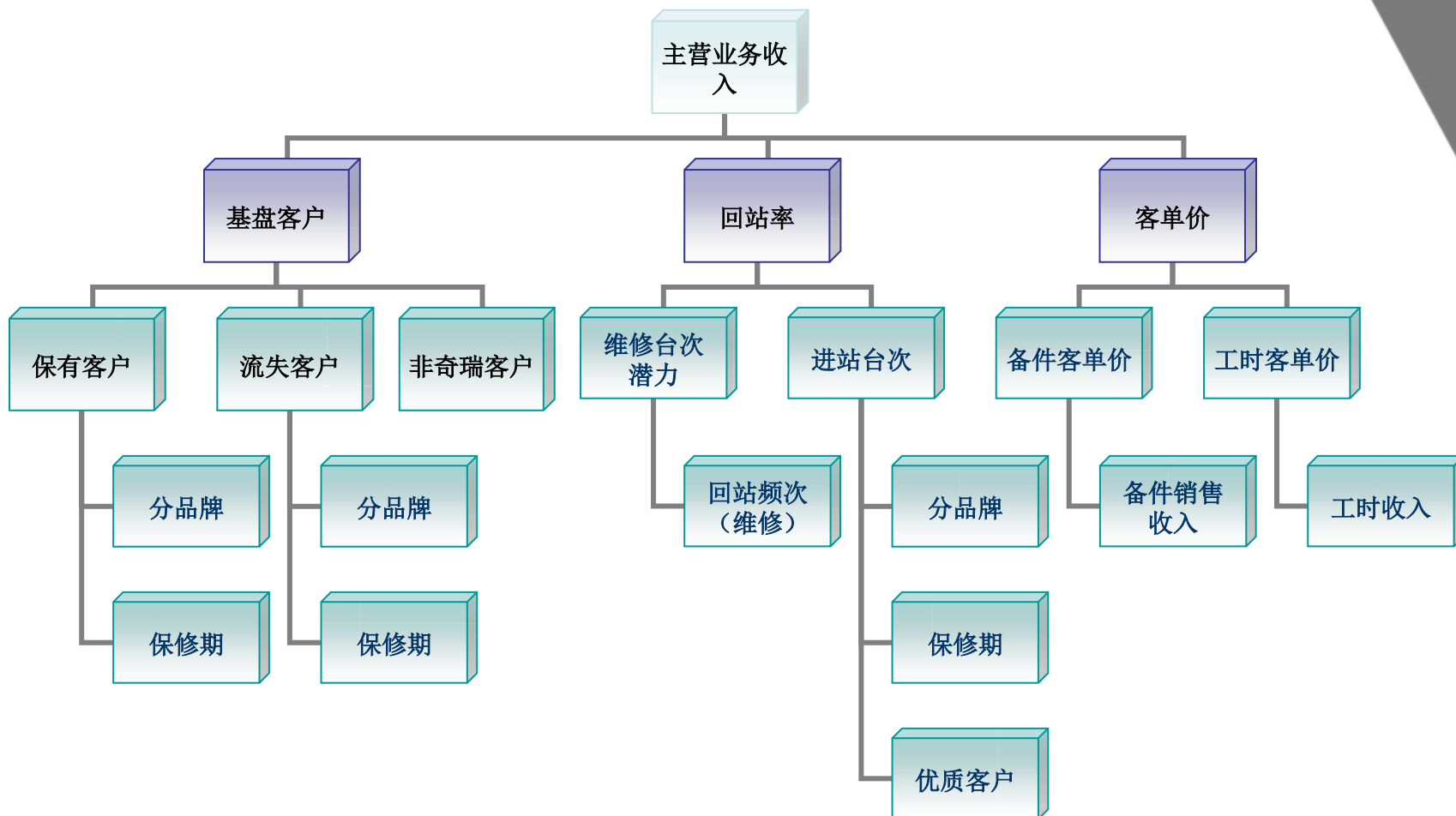
- 责任人：备件经理
- 统计取样方法：月备件经营报表
- 考核关键项：
 - 与效劳站的经营年限、客户保有量有关系，如果是新开业的4S店，新销售的车辆比例较大，那么该值一定是较高的



经营指标体系



主营业务收入 = 底盘客户 × 回站率 × 客单价

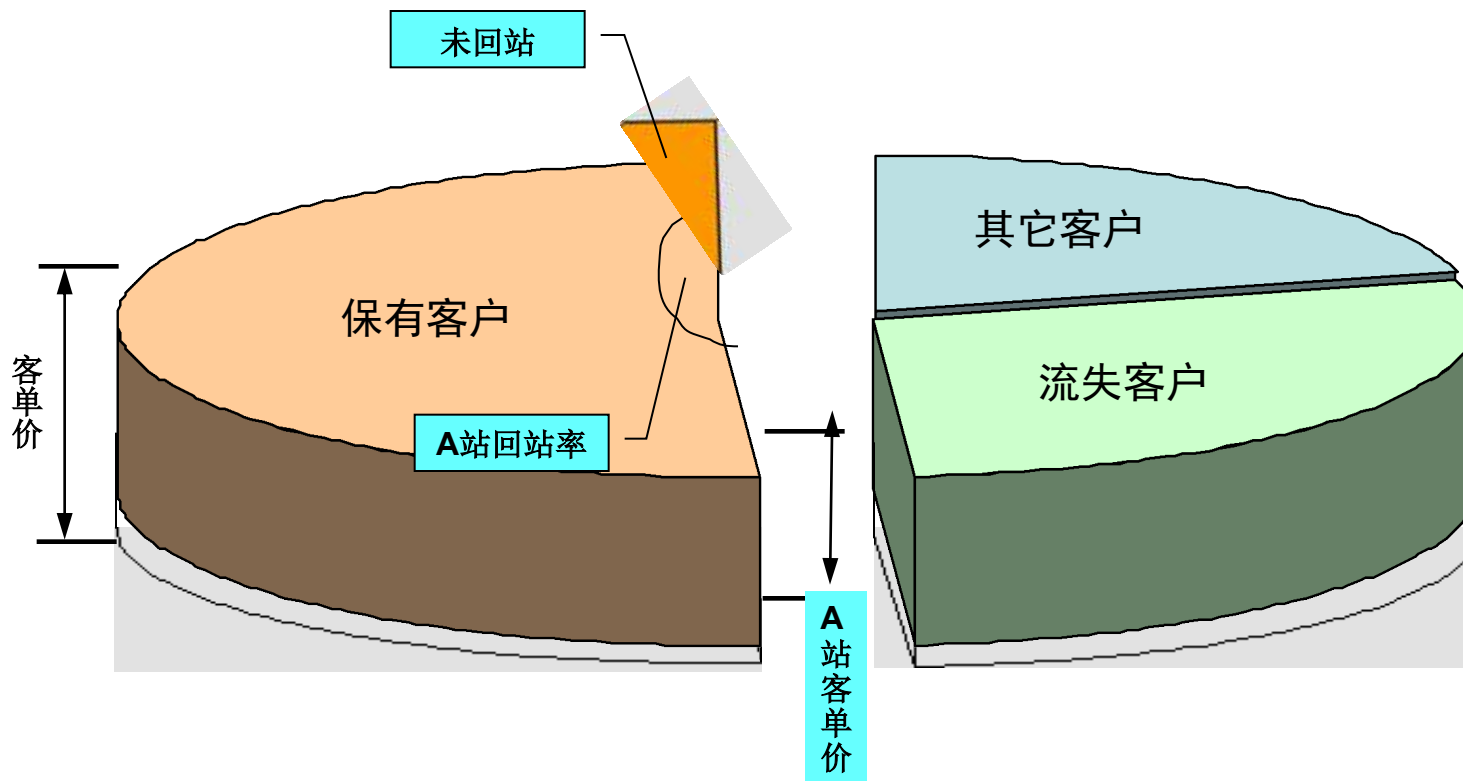




经营指标体系



主营业务收入 = 基盘客户 × 回站率 × 客单价



提高效劳收入，就要扩大基盘客户，提高回站率和客单价



客户保有量

- 客户保有量：
- 效劳站管理内客户数量
- 新销售车辆客户
- 市场占有率=效劳站客户保有量/当地市场客户总数量
×100%



客户保有量指标分析

- 责任人：效劳站长、客服经理
- 统计取样方法：客服统计报表
- 考核关键项：
 - 按月统计保有客户数量和市场占有率
 - 对客户进行动态分析
 - 平均回站次数
 - 平均回站周期
 - 平均消费金额
- 连续两年未回站客户，应从效劳站保有客户统计中去除



客户流失率

- 客户连续6个月没有回效劳站，对车辆进行维修保养的，记为流失客户
- 客户流失率=1-第N-6月客户在N、N-1、N-2、N-3、N-4、N-5月再次回站客户数/N-6月客户数×100%



客户流失率指标分析

- 责任人：效劳站长、客服经理
- 统计取样方法：客服统计报表
- 考核关键项：
- 参考值 $\leq 20\%$
- 当前效劳站竞争是客户资源的竞争，谁拥有的客户多，谁的盈利能力就越强
- 客户流失原因：
 - 技术原因：故障排除率低，返修率高
 - 费用原因：价格不合理、不透明
 - 效劳原因：客户满意度低
- 此指标为关键项



客户质量月度分析：

从客户价值上把客户分为五个级别：钻石卡客户、金卡客户、银卡客户、普通卡客户、已流失客户〔或ABCDE四级客户〕。

从客户价值表达的周期上，对客户质量进行季度或半年度的分析的结论性将更为明显；

作为前期的筹备阶段，还是需要通过月度分析整理相关数据用于进行季度或半年度的分析；

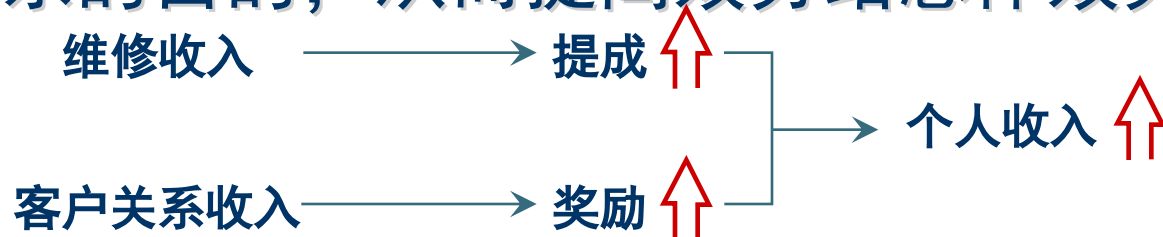
有条件的效劳站可以整理以前的历史数据进行试分析。



客户关系收入分析：

指新车保险的投保率、续保率、单车精品销售额、其它衍生产品〔如：客户推荐、积分卡等〕。

通过提高员工对上述业务收入的奖励比例，提高其个人收入，从而到达有效维护客户关系的目的，从而提高效劳站总体效劳收入。





工单报废率

- 无效工单：接修客户车辆，最终没有产生任何费用〔包括保修费用、检查费用等〕的工单
- 工单报废率 = 无效工单数量 / 工单总数量 × 100%



工单报废率指标分析

- 责任人：效劳参谋
- 统计取样方法：月工单统计
- 考核关键项：
- 参考值 $\leq 10\%$
- 在实际工作中确实存在不产生任何费用的效劳，但应在一个合理的范围内
- 此指标高于10%或更高，有以下原因
- 效劳参谋的业务推销与开发能力不强或积极性不高，通常原因是奖励机制存在问题
- 维修车辆进车间后，个别技工与客户勾结，干私活，通常是效劳参谋及维修经理无工作监控
- 效劳参谋维修业务能力较差，故障误判断，通常是对效劳参谋专业知识培训不力



料工比

- 料：产值收入中所含备件的销售收入
- 工：产值收入中所含工时费的收入
- 料工比 = 备件销售收入 : 工时费收入



料工比指标分析

- 责任人：效劳参谋
- 统计取样方法：月效劳前台经营报表
- 考核关键项：
- 参考值6:4~7:3
- 此指标受地域影响比较大，在一些经济欠兴旺地区为8:2，甚至更高
- 受备件管理、储存、损耗、贬值以及占用资金利率等本钱影响，通常在产值收入中，工时收入所产生的利润高于备件，因此此指标过高，不利于效劳站盈利
- 此指标过低，产值收入会下降，同时说明备件周转慢，资金占用严重，管理本钱高，也不利于效劳站盈利



备件本钱占产值收入比例

- 产值收入=备件销售本钱+备件管理费+工时收入
- 维修收入毛利=产值收入-备件销售本钱
- 维修收入毛利率=维修收入毛利/产值收入×100%
- 备件本钱占产值收入比例=1-维修收入毛利率



备件本钱占产值收入比例指标分析

- 责任人：效劳站长、备件经理
- 统计取样方法：月效劳站经营报表
- 考核关键项：
- 参考值50%~60%〔维修效劳毛利率40%~50%〕
- 此指标是为监控备件进货本钱的合理性
- 此指标高，说明：
 - 备件加价率低，备件毛利率和维修效劳毛利率低
 - 或备件加价率不变，料工比高，维修效劳毛利率低
- 此指标低，说明：
 - 备件加价率高，备件毛利率高，CSI下降
 - 或备件加价率不变，料工比低，出货慢，本钱高



正常订货率

- 正常订货：在规定日期内按标准订货周期订购的备件
- 正常订货率 = 月正常订货本钱 / 月全部订货本钱 × 100%





正常订货率指标分析

- 责任人：备件经理
- 统计取样方法：月备件经营报表
- 考核关键项：
- 参考值 $\geq 85\%$
- 此指标是为监控备件订货方案的合理性
- 厂家允许效劳站备件加价的幅度因备件订货性质不同而不同：
- 正常方案订货，执行厂家规定的最高加价率
- 非正常订货，又称为紧急订货，厂家会收取5%的管理费，而备件又采用统一限价销售，因此效劳站的毛利空间被压缩



客户满意度

- 是指购置并使用过某种产品或接受过某种效劳的消费者，对这种产品或效劳满意程度的心理感受。
- 非常满意：再回站
- 满意：有可能回站
- 不满意：离去

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/437160042156006110>