

随着近几年中国汽车行业的发展,汽车后市场也随之繁荣起来,作为汽车后市场组成部分的汽车用品市场也同样拥有了发展的空间。但与国外已经非常成熟的汽车用品市场相比,国内汽车用品市场仍然处于起步、萌芽阶段。中国的汽车用品将何去何从?什么样的经营模式可以促进中国汽车用品市场的发展?汽车用品如何形成三元盈利模式……作者将就以上一系列问题作详尽的阐述,并以连载的形式刊登于本刊。

汽车用品三元盈利模式(四)

——汽车用品运营的目标设定及绩效考核方法

◆文/北京 徐传新



徐传新

具有15年汽车业销售与服务的一线实战工作经验。现任北京传慧嘉和咨询有限公司首席讲师、北方交通大学汽车营销EMBA班客座教授、上海交通大学海外学院汽车总裁班客座教授、中国人民大学汽车卓越总裁班高级讲师。其核心课程有《汽车销售服务利润提升课程》、《汽车用品营销管理及规划》、《汽车4S店KPI数字管理课程》、《汽车业客户满意度提升》等。

(接上期)

汽车用品项目的健康发展与合理的目标设定、及时性的绩效考核管理办法分不开。目标的设定决定了汽车用品项目发展的基础规模,也是推动其发展的动力。技能、绩效、思想是汽车后市场用品事业员工做好汽车用品项目的关键要素,而技能和思想是可以通过培训和日常工作中的引导来提升的。绩效是员工工作的动力,绩效的制定是否合理关系到员工的积极性甚至去留,可以说绩效方案的制定关系到企业的成败。

一、确定目标设定方法

图1所示为“孔雀开屏式”目标设定方法。这种方法在设定目标时通常按照从企业组织目标,到团队目标,再到个人目标的顺序。这样的设定明确了组织、单位、个人的目标细化,使得组织目标能够下放到个人,目标明确。这种目标设定方法执行力强、目标明确、可以落实到人。其最大的好处是目标的贯彻性强,每一个人或者团队都能很明确自己的目标。但是,其存在的问题有:一是信息反馈周期过长,不能很好地给决策者提供更多的数据支持;二是各个团队之间没有联系,这样就会在团队之内形成小团伙,形成每个小团伙“只管自家门前雪,不管他人瓦上霜”的局面,这会分化力量,使团队不能合作完成一个整体的目标任务。

什么样的目标设定才最合理呢?如图2所示,这是一张渔网。老渔民手里举着最后一个绳头,叫作纲,所以中国有一个成语叫“举纲张目”。抓住纲,网眼就像眼睛一样张开,撒开大网去网住利润与业绩的鱼。笔者把这样的目标设定法叫着“渔网目标设定

法”,就是把组织的目标下达给单位和个人后,单位与单位之间要相互协调,个人与个人之间也要相互配合,最终才能把目标完成,这样才会有绩效出现。

一个企业要完成总目标,不能只依靠某一个业绩部门,而是需要几个相关部门一起完成。其中,任务的分解和任务的相互协调是关键点。一个后市场的服务性企业要想更好地发展,需要的是更多的“组合拳”。影响目标完成效果的主要行为是员工的努力程度、员工对目标完成的持续性和正确的方向性。良好的目标管理会提升员工对汽车用品销售的积极性,从而才能创造更高的业绩。

二、目标管理

如图3所示,良好的目标管理应该由合理有挑战的目标、部门协作分配目标、目标细分、目标进程管理及反省这四方面共同作用。

1.合理有挑战的目标设定

作为企业管理者,一定要设定合理的目标。目标设定过程应参考历史数据,使目标贴合实际,可行性

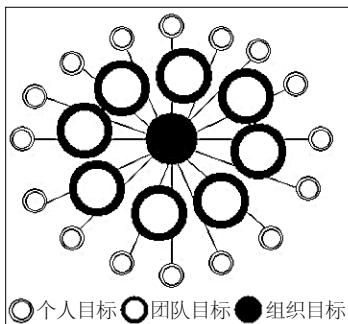


图1 “孔雀开屏式”目标设定方法



图2 渔网目标设定法

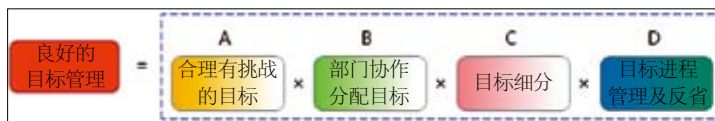


图3 目标管理

强。但也不能把目标设定得过低,目标设定过低会产生以下问题:一是完成不了总体目标,二会降低投入回报率。所以目标的设定在贴合实际的前提下也要增加一些难度和挑战性。

2.部门协作

部门协作就是在上文提到的渔网目标设定法则里面体现的内容,目标需要分解到各个部门并且要在相互协作的前提下完成。

3.目标细分

目标细分的内容是通过团队细分每一名员工具体的工作内容,帮助一线员工完成目标的细化工作。目标要先细分到每一个人,再到每一年、每一季度、每一月、每一周、每一天。

4.目标进程管理及反省

目标需要分阶段进行管理,从目标的完成进度来分析目标的实际运作情况。完成及时的,我们要进行总结和分享;完成不好的,我们要进行反省,从中找出问题的根源并进行解决。

(1)数据的正确性分析

数据的分析是决定目标设立的前提,进行数据分析首先要对近三年的用品相关数据进行收集(用品产值、毛利、进货成本、赠送成本等)。如果是新店,可以参考同地区同等规模及品牌的同行数据。数据分析的正确性在目标管理中极其重要,正确的数据分析才能为目标设立及管理提供可靠的依据。

(2)周报分析的重要性

目标的进度与反省,其中很重要的一个环节就是周报表的分析。一般企业都会做月报表的分析,笔者认为月报固然重要,但其缺乏时效性,参考价值也就打了折扣。

三、绩效方案

1.绩效提成方式

既然目标设定的完成,代表着员工的任务已经明确,根据目标的设定,我们就可以给员工制定绩效方案。一般我们的绩效方案有以下三种提成方式:①产值提成;②净利提成;③毛利提成。下面笔者将具体分析这三种提成方式的利弊。

(1)产值提成

产值提成是最方便、最好计算的提成方法,员工也容易对金额进行核算,看起来是个不错的选择。但是,现在汽车后市场的员工大部分都是80和90后,他们在进行服务或销售时抗压性比较弱,所以往往会为了成交把产值打折给客户,以换取最后的成交,这样就会给企业造成一定的损失,也使得企业在统计分析的时候,不能很好了解以及分析盈利的结果,导致决策者的方向错误。

(2)净利提成

净利提成看上去保护了投资人的利益,也让员工能够按劳获酬。而在实际操作中,净利提成的关键是企业管理者是否能够做到公平、公正、公开,这无形中增加了企业财务人员的工作核算时间。而且就算能够做到公平、公正、公开,员工也会怀疑企业管理者是否进行了暗箱操作,无形中降低了员工对于绩效公正的信任度。

(3)毛利提成

毛利提成就是把商品的成本去掉,把毛利部分按比例给员工提成。这种方式核算起来比较轻松,透明度很高,员工清楚知道自己应该获利多少,也能够杜绝员工的打折之风,因为他们知道打折越多自己获利就会越少。同时也明确了具体的目标责任,让员工能够算出自己的详细绩效,从而更努力地去完成目标。

当然在实际的运用中,笔者还是建议因地制宜,根据实际情况选取提成方式。笔者在这十几年的工作中,发现存在很多绩效组合提成的模式,通常最常用的是产值提成与毛利提成相组合的模式。

2.绩效制定技巧

如图4所示,这是一家汽车后市场企业针

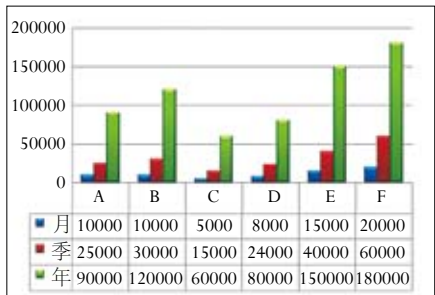


图4 绩效提成方案表(单位:元)

对他们用品销售业绩的一张绩效提成方案表。我们来看看这里面有哪些绩效制定的技巧。

(1)台阶晋级

根据一线人员的销售技能情况,发掘出每一个人的最大潜力。按照台阶晋级制度,一线的销售人员就不会藏单留单,同时能够看到更好的发展前景。

(2)个人能力

根据每一个人能力的不同设定不同的阶梯,这样就使得能力强的人能够更好发挥,能力弱的人也不会放弃自己的目标。这样能够避免形成大锅饭的局面,如果干得好和干得不好,提成都一样,就会造成能力强的人吃不饱,能力弱的人吃不下。最后能力强的人流失了,能力弱的人留下来,这些留下来的人无法成为企业发展的中坚力量。

(3)绩效平衡

绩效平衡是指目标越高,提成的比例就越高。给予员工与付出对等的报酬,业务差的员工就会向自己的标杆学习,向好的好方向努力,团队内就能够形成你追我赶的和谐局面。

(4)月季年制

如果就给员工单月制定目标,根据目标的完成情况来发放绩效的话,看上去很公平,其实不然。因为大家都知道在汽车后市场有所谓的淡季和旺季,单月制的绩效发放会造成员工的收入忽高忽低,因产生心理落差而放弃目标。所以我们在这里应该在单月考核的同时,也进行针对季度的考核和针对年度的考核。所以员工即使在一个月里没有完成目标,他可以进行季度的冲刺;如果季度没有完成,他可以进行年度的冲刺。这种做法可以使员工持之以恒、不放弃,和企业一起奋斗到年终。

通过目标设定和绩效方案的制定,可以明确企业的发展方向,同时也能够提升员工工作的动力,使之为企业创造出无限的价值利润。汽车用品发展的关键就是目标的设立和合理的绩效方案的制定,这样才能促进用品事业的顺利发展。笔者会在下文中继续和读者分享关于汽车用品运营管理的精彩文章。(未完待续)