

编者按:“善奕者谋势,不善奕者谋子”商道正如棋道,在汽车后市场中道理亦是如此,企业中的“谋势”是管理者的高瞻远瞩、运筹帷幄,唯有谋大势者才能在激烈的市场竞争中立于不败。以下系列文章为2013年汽车后市场管理者经验分享。



正美丰业副总经理 贺长生

贺长生: 规范的管理是企业制胜的关键

◆文/本刊记者 高中伟

北京正美丰业汽车服务有限公司(以下简称“正美丰业”)成立于1999年,是一家专门从事汽车玻璃零售、安装与维修服务的专业化公司。正美丰业目前已在北京开设了15家直属连锁店,先后在杭州、天津、沈阳开设了子公司,实现了全国连锁经营。2013年9月3日,正美丰业的股票正式在香港联交所开始交易,至此正美丰业成为国内首家从事汽车玻璃安装服务的上市公司。正美丰业副总经理贺长生说:“正美丰业发展到如今的规模,与规范的管理有着密不可分的关系,只有管理规范才能让员工在操作和服务上做到严谨,才能让客户体验到完整高效的服务,才能让公司拥有长足发展的可能性。”

规范的流程管理

近20年,中国汽车产业的高速发展,特别是近年来汽车产销量都以20%以上的速度递增,使得汽车玻璃安装的市场需求越来越旺盛。汽车工业的大发展,不仅催生了众多国内汽车玻璃生产厂家的兴起,更大大促进了汽车玻璃行业的发展。贺长生说:“行业的发展是企业的机遇,但企业也同样面临着激烈的竞争与挑战,我认为,严格的流程管理和流程执行是公司稳步发展、实现利润持续增长的有利保障。”

对于汽车玻璃的安装已有国家标准,即CTC/T 001-2008汽车玻璃零配安装服务要求,正美丰业是该标准的参编单位,并首先通过CTC认证。正美丰业根据国家汽

车玻璃零配安装服务要求,制定了本公司的汽车玻璃十六道安装工序。对于汽车玻璃安装的整个过程,从接车检查到玻璃拆卸和安装,再到交车时的客户叮嘱,十六道工序对其进行了详细的规范。以此为基础,根据车型不同,正美丰业还制定了相关的一些细则。正美丰业规定,安装过程必须对关键环节进行检验,关键环节包括:玻璃去硅、活化玻璃、活化窗框、施胶规格、超声波检测、清洁全车卫生和讲解安装后注意事项。

规范的培训制度

贺长生说:“从事汽车玻璃安装更换的技师应具备上岗资格。这种上岗资格的取得应包括:有时限的、完整的培训项目,检验性的考试以及持续的再教育内容。正美丰业拥有一套完整系统的培训方案,用以提高员工的业务水平和服务水平。其中包括入司培训、试用期培训和技术培训晋级考核。”

安装工按照安装技术熟练程度划分九个等级,即:试用徒工、正式徒工、初级技工、中级技工、高级技工、初级技师、中级技师、高级技师和特级技师。其中技工级别为每半年晋级考核一次,技师级别为每一年晋级考核一次,晋级考试合格者方可晋级。正美丰业每年还会举行各种形式的技术大赛,以促进技术人员安装水平的提高。

规范的操作管理

为保护车主的爱车不受损害,正美丰业规定在汽车玻璃安装过程中,需要使用的防

护用品有:座套、脚垫、方向盘保护套、仪表盘防护套、前翼子板、引擎盖保护布等。正美丰业要求玻璃安装人员进行玻璃安装操作时必须配戴手套,安装人员的工作服胸前不得有纽扣,以免在接触车身时擦伤车体。在操作管理方面,正美丰业成文的操作规范有厚厚的一本,对细节的规范和要求近乎完善。其中包括:公司使用的所有安装系统必须从生产厂家或商标持有人那里获得书面形式的、全面且现行有效的使用说明书,并遵照执行,这些说明书至少应包含安装系统的存储要求、包含不同温度和湿度变量时的最短安全驶离时间表,以及在恶劣天气情况下的特殊安装步骤要求;正美丰业使用的全部产品必须按照生产厂家或商标持有人的要求进行存储和控制;在更换汽车玻璃时,服务人员应告知车主或驾驶人员最短安全驶离时间;在汽车玻璃安装过程中,不得使用任何对玻璃安装系统质量有影响的清洗剂、溶剂、润滑剂、脱模剂,同时不得有任何影响玻璃安装系统质量的行为等。这些操作规范经过多年的积累和改进,已成为正美丰业员工们珍贵的服务指南和正美丰业为客户提供优质服务的基础。

贺长生说:“当前,中国的汽车玻璃安装与维修市场竞争可以用“惨烈”来形容,已进入弱肉强食、优胜劣汰的阶段。国外的同行已进入中国市场,正美丰业必须承担起民族品牌的责任。这就要求我们正美丰业的员工们更加努力,也要求我们管理者制定更加规范的制度,以此给员工指引更正确的方向。”