

企业实践总结

职业教育的根本目的是培养学生的技能和本领，使学生能够就业生存、能够服务社会。职业教育的任务是传授某一职业知识和技能，引导学生了解职业的内部联系，通过成功的实践来提高学生的能力。当前我国教育正处在不断变革时期，能否给社会、企业培养出高素质的接班人，这是新课程改革对职校教师提出的新挑战。

《国务院关于大力发展职业教育的决定》提出，“要建立职业教育教师到企业实践制度”，这是适应职业教育改革发展新形势，加强职教教师队伍建设的迫切需要，对于创新和完善职教教师继续教育制度，优化教师的能力素质结构，建设高水平的“双师型”教师队伍，促进职业教育教学改革和人才培养模式的转变都具有十分积极的意义。

教师到企业实践是提高教师专业技能水平和实践教学能力的有效途径，也是密切学生技能培养与企业岗位需求联系的重要形式。教师应不断提升自我，积极投身到企业实践工作中，坚持学用一致，注重实效，时刻以企业需求为目标开展教学，更好地为教育服务，培养符合企业需要的优秀人才。

本人积极响应学院的号召，为了锻炼和提高自身的教学水平及生产技能，于本人于2016年7月1日至8月30日到校企合作的实践基地广东恒通达贸易发展有限公司进行为期2个月的社会实践，更加深刻了解公司的销售管理、售后管理、财务管理和二手车金融服务管理等，公司对每位员工都有准确定位，每位员工必须完成的任务都有具体标准，只要对照工作标准，圆满完成各个岗位销售管理、售后管理、财务管理和二手车金融服务管理等工作任务。恒通达的岗位标准管理，对今后管理专业人才培养方向有更加清晰的认识，即锻炼了职业能力，也进一步提高理论联系实际的能力，非常有利于今后的教学工作，加强分析问题、解决问题的能力。

这次的实践锻炼的情况汇报如下：

一、实践单位的基本情况

广东恒通达贸易发展有限公司，成立于 2004 年 12 月 5 日，是东风本田汽车全国第三家开业、广州首家授权的家集整车销售、维修服务、零配件供应、信息反馈服务的 4S 专营店，并成为东风 Honda 首批二手车置换业务授权店，同时也是东风本田汽车的首批绿色特约店。恒通达位于交通发达的广州市白云大道北 774 号永泰立交东南侧，占地面积 15200 平方米。

恒通达自 2004 年开业以来，收获累累硕果：先后荣获了东风本田汽车全国优秀经销商、东风本田汽车黄金钥匙特约店、东风本田汽车白金钥匙特约店、全国总销量总冠军、全国 CIVIC 销量总冠军、全国维修技术第一、广州市十大杰出品牌汽车经销商、广州市十大最具影响力汽车经销商、羊城十佳汽车经销商、广州市金牌营销团队、读者最喜爱的品牌汽车经销商、最受消费者推崇奖等荣誉称号。八年来连创佳绩，除了荣摘东方本田全国黄金钥匙店称号外，还先后荣获了东本 2005 年全国五家优秀店、2007、2008、2009、2010、2011、2012 年度问鼎了东本全国十佳店，销售、售后居于东风本田全国 4S 店首列。2017 年更是蝉联东风本田汽车最高奖白金钥匙特约店的荣誉称号。恒通达在管理理念、服务理念上不断探索，追求创新。

二、实习内容

1. 销售管理

销售是一门艺术，销售汽车更是一门豪华艺术。汽车销售面对着完全不同的客户，客户在不同时间、不同状态下具有不同的需求和表现。作为销售高手，既要满足客户需求，又要达到销售目的；既要让不同层次客户满意，又要为公司赢得利润。这就需要管理。

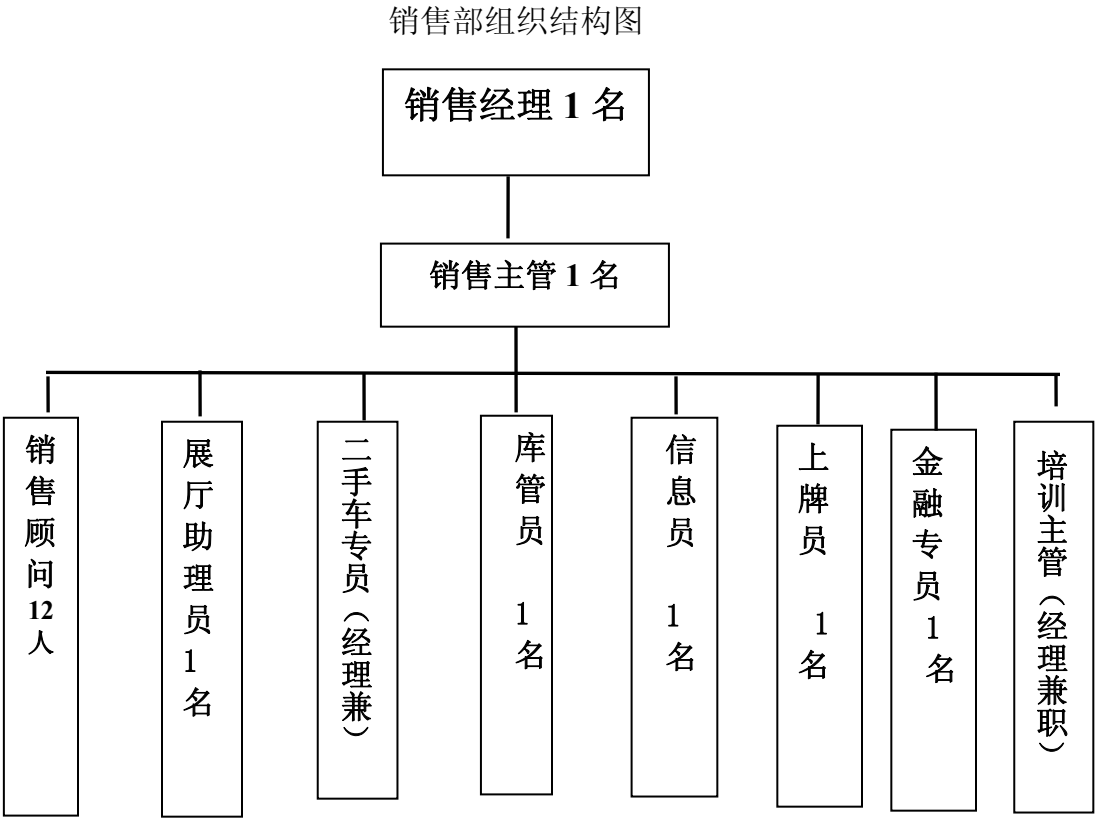
管理也正是这样一门艺术，广东恒通达股份有限公司在长期的实践中，积累了很多有效的经验管理办法。恒通达认为对于处在瞬息万变的汽车销售领域中的销售部门管理者来说，最难的不是做到与汽车行业同步，而是处理销售团队在业务开展过程中所面临的不断出现的诸多新挑战。

(1) 首先营业额是不可下降的底线

营业额是领导能力的体现，与营业额相关的诸多问题也是销售部门领导人能力

问题所产生的症候。未了保证销售额，公司经常会采取各种各样的促销手段，甚至保报销售，微让利也是课程采纳的方法。公司会定期、不定期教育学促销，想尽办法扩大销售量，当销量达到一定水平后，即可得到本田总公司的奖励，超额完成销售任务，一部车可以得到 1 万元以上的奖励，这些奖励是公司非常重要的利润收入来源。由于汽车销售早已过了暴利阶段，要想吸引顾客，90%以上是采用低价销售策略，总公司的奖励就成为公司的利润不可忽视的部分。

(2)销售部组织机构



销售和市场总共 20 人。管理层次少，效率高。

2. 销售部的工作范围

- A. 规范公司广告及促销行为，加强对当地市场分析和监控。
- B. 了解竞争对手的优劣势，并及时对竞争对手市场经营行为做出相应反馈。

C. 向客户介绍所经销产品的特点，宣传公司服务品牌，了解客户需求，开发潜在客户。展示公司良好形象，提升客户满意度。

D. 根据销售状态掌握公司库存车辆的数量，确保使库存合理化。

E. 控制公司库存车辆流向，保障公司财产不受损失。加强车辆日常管理。

F. 沟通供需，制订年/月度销售计划，为公司向厂家进车提供保障，并做好厂家定单跟踪，随时了解商品车辆的在途情况。

G. 建立客户档案及厂家通告信息，并实行分类管理。加强和厂家的沟通，并及时报送各类报表。

H. 根据市场情况，制订年/月度促销计划，并实施执行以提升公司知名度。

3. 销售部经理岗位职责

A. 保证销售部人流、物流、信息流的顺畅。主持部门的早夕会、周例会、月总结会。当地市场及竞争对手信息收集和销售顾问业务培训指导工作。

B. 明确销售部各岗位职责，落实各项规章制度的执行情况。

C. 编定销售部工作计划，报公司领导（按月、季、年）。

D. 督促和检查本部门各项工作完成情况。并加强日常工作的管理。

E. 掌握市场动态，及时采取相应对策并报公司领导。

F. 调配公司商品车辆资源，并与厂家建立良好的业务关系。

G. 开拓潜在客户资源。

4. 销售主管职责

A. 制定每月/周的销售目标。并在日、周、月检核达成情况加以促进。

B. 本部销售顾问业务培训指导，解决本部销售顾问业务上的异议。

C. 了解及抽查销售顾问话术存在问题点加以培训和强化。

D. 市场及竞争对手的信息收集，并提交每月/周工作计划。

E. 协助经理主持本部日常的早/夕会和周会、月总结会。

F. 对战败客户详细回访及总结分析、将信息反馈上级领导和市场部，以便市场部作出相应的市场应对。

G. 试乘试驾流程规范检核及、试乘试驾车的管理工作。

H. 展厅和外展活动相应的展车维护和调配。

- I. 展厅的 5S 管理及落实。
- G. 销售顾问展厅接待流程、展厅行为标准、服务语言、着装规范监督及执行。
- K. 展车精品含车销售的安装及协调工作。
- L. 检查销售顾问待交车辆的卫生情况以及督促销售顾问交车资料的完整性。
- M. 督促信息员数据信息准确度和及时性并帮助信息员提升业务水平。
- N. 指导、培训 DCC 各方面业务展开，及业务能力提升，监督工作和业绩进度。
- O. 办理广汽汇理申请、审批放款跟进及抵押相关手续

5. 培训主岗位职责（经理兼职）

- A. 每年年末制定年度、月度、周培训计划及组织实施
- B. 不定期收集竞争品牌培训资料、信息收集等工作
- C. 负责收集销售顾问话术弱项拟定培训
- D. 熟悉本品牌各车型全部内容给销售顾问培训
- E. 掌握竞争品牌车型要点给销售顾问培训
- F. 每月必须有 4 次培训并有对学员的考核评估及总结报告
- G. 每月 5 号总结上月所有培训情况和本月培训实施计划。

6. 销售信息员职责

- A. 根据公司交车情况，及时、准确更改销售看板，库存车看板。
- B. 负责每月销售顾问分车型的订单信息，做好进销存的帐面管理和规范录入工作，数据要求 100%准确，以满足上及领导随时所需。
- C. 每月协助经理完成数量预测和次月确认
- D. 负责销售部因业务需求向总经办、厂家相关的工作联络单拟稿及所有收发文件归类存放工作； 并每日查看厂家邮件，并请示销售经理加以反馈。
- E. 负责销售部每月提车进度，根据 DMS 系统显示或自制的记录表，及时向财务提出汇款申请，并与销售经理汇报。
- F. 做好库存车辆存放地点和库存明细表，报备销售部和销售经理。要求信息 100%准确。
- G. 负责每周晚上 18:00 上交销售部当日报表及库存量信息，如遇休息则由代理人完成。

H. 负责有关业务 DMS 系统的录入，并确保数据的准确、及时性。

I. 月底负责统计销售部各岗位业绩，并按政策做好业绩提成计算表上交经理审核。

G. 负责销售部各签订所用商谈表、合同、精品单等的印刷、存放工作，保证顾问业务顺利开展。

K. 每月 20 日负责做好下月所需的办公用品（含清洁用品）汇总并申请购买）

L. 负责协助二网交车准备工作，以及二网精品安装跟进工作。（需参考本月所产生的费用和下月业绩目标来申请下月所需的办公用品、清洁用品）

M. 负责二网交车工作及精品安装等工作。

7. 二手车专员职责（经理兼职）

A. 负责销售广汽本田二手车回收及销售工作。

B. 制定二手车业务计划，建立、完善客户信息系统，做好客户跟踪和开发工作。

C. 了解公司销售的主要产品规格及所提供的服务，并有和客户以及潜在的客户谈论这些规格和服务的能力。

D. 了解厂家二手车政策，并按照厂家要求和销售经理的要求完成目标和上传相应资料系统。

E. 有本品牌客户置换，联系外围评估专业人员估价并做记录。

F. 有车辆翻新：制定翻新计划书，做好二手车库存车展示工作。

I. 每月 5 日总结上月二手经营情况上报总经办。

8. 上牌员岗位职责

A. 执行新车上牌入户，购买新车相关费用；

B. 售后客户车辆费用购买，年审；

C. 二手车过户、转籍购买相关费用；

D. 售后客户车辆费用购买，年审；

E. 销售与后勤工作的协助。

9. 展厅助理岗位职责

A. 遵守企业各项规章制度，服从领导工作安排。

- B. 负责展厅客户休息区客户到店的茶水提供、桌面收拾、垃圾清理工作；
- C. 负责展厅 6S 管理；

附 6S 管理内容

整理：要与不要 一弃一留, 设备、物资定置摆放有序；

整顿：科学布局 取用快捷, 环境优美，神清目爽；

清扫：消除垃圾 美化环境, 道路通畅无阻，无障碍物；

清洁：洁净环境 贯彻到底, 工作场所干净、无废弃物

素养：人们养成好习惯，形成文明、形成制度 养成习惯, 健康的文化氛围；

安全：工作场所各项安全措施落实，杜绝伤亡事故，确保人身安全。

- D. 在工作时间内需穿工作装，仪态大方，微笑接待顾客，做茶水 服务工作。
- E. 了解所备茶的特点，熟悉各种茶具的使用方法。
- F. 不得私自拿取茶叶，严格管控辖区内的物品，建立各种盘点帐 目。
- G. 做好客户接待工作，在服务好客户的前提下，着重茶水间的清洁卫生工作，尤其是茶杯、茶具、毛巾等的清点、消毒工作。
- H. 在下班时若还有客户在店内，则要做好服务后才可下班。
- I. 负责顶替卫生阿姨休息工作。
- G. 在接待工作中，不能与客户一同观看电视、不得闲聊。
- K. 在客户离店后应及时清理台面，把台面上的杂物归拢。
- L. 在下班时，做好每日的下班巡查，节假日休息必须做好工作交 接。

10. 车辆管理员岗位职责

- A. 负责新车入库的检验，PDI 检测的跟踪工作。新车到达至入库时间不得超过一天。有问题要及时反映。否则因此而产生的责任及损失由车辆管理员承担。
- B. 负责库存商品车辆的日常检查及报修。对于需要索赔的新商品车，要及时向维修索赔及广汽本田有关部门反映。库存商品车报修时间超过一周的，要以书面形式向销售经理报告原因。
- C. 负责展厅展示车辆的更换和日常检查。展厅车辆如需更换或调出，必须报请主管领导同意后，方可更换或调出。并与展厅值班小组的主管做好更换或调出车辆的交接签收工作，并将调进或调出的车辆情况及时报告给信息员。

D. 每月对所负责库存车辆的不定时检查，保证销售顾问能正常销售车辆。每月不定时抽查库存车，并发动车辆，看是否有问题。并做好库存车检查表，按要求填写内容。每台库存车每周必须启动一次并作全面检查。

E. 负责库存车销售位置变更的管理。对于已销售的库存车应督促销售顾问及时开到已售区，挂上已售牌。

F. 负责管理库存商品车的钥匙及备用钥匙的编号及保管。并将商品车钥匙按车型及停放位置分类保管。如遇休息，应将本职工作与销售主管交接清楚，以便工作的正常开展。

G. 负责调拨车辆的钥匙发放及保管。对于调出的车辆，须凭经相关责任人及主管领导签字批准的车辆调拨单，方可发放钥匙。

H. 负责销售部加油工具的管理，在储存油量不够情况下应及时请示领导安排资金加油。并确保加油的安全措施。如造成安全事故和加油工具的丢失，则由库管员承担因而产生的经济损失和责任。

I. 负责对于展厅加装精品的车做好登记，并记录停放的位置。

G. 负责月底与财务部实物车辆的盘点。首先应将实物车辆与钥匙核对，如无误则与财务人员核对车辆，双方核对无误方可签字确认，并留档保存。

K. 负责商品车辆钥匙的进出登记，对于每台车的调入及调出都要调车人签收。销售顾问带客户选车时，必须出示有经理或总经理签字的选车申请单。

L. 对于客户交完全款提车的，必须要求销售顾问出示由财务盖章签字的全款确认单，车辆管理员凭全款确认单，方可给备用钥匙及出门条。并将全款确认单留档保存。

11. 金融专员

A. 通过电话进行产品销售，完成公司拟定的各项销售指标。

B. 通过电话沟通了解客户需求，寻求销售机会并完成销售业绩。

C. 以各种途径开发新客户，拓展与老客户的业务，建立和维护客户档案。

D. 清理销售顾问战败客户，用沟通技巧使客户再次成为我意向客户。

E. 跟踪天猫网站、和公司有关合作的汽车网站客户及厂家线索系统客户。

F. 跟踪户外活动（外展）产生的电话意向客户。

- G. 对于每天开发意向客户级别分类建档，到店接待、成交客户分类 建档跟踪。
- H. 每月对电销话术进行总结及改善，并形成话术收集库；
- I. 每月 5 号前对上月业绩达成情况、工作情况进行总结并拟定下月目标的工

三、恒通达展厅管理办法

1. 在展厅当值销售人员不得聊天、对来访顾客应热情主动、在第一时间内接待咨询客户所需，引领入座，倒茶水。
2. 展厅内展示车应摆放指定位置，察看展示车辆颜色是否搭配得当。
3. 展示车每天早上全体销售顾问清洗干净（包括机头、外观、地毯、内饰等）。
4. 销售主管负责督促展厅助理日常及时清理展厅卫生，和型录架等整洁，保持展厅整洁。

5. 展厅管理细则

公司展厅商品车辆管理项目：每日上班前例行检查 （检核人：经理或主管）

管理项目
展厅内展车是否到位，没有空缺。（正在调车、洗车做 PTI 除外）
展厅内展车颜色是 搭配得当及装饰件的管理
展厅内展车是否干净、整洁（机头、尾箱、地毯、内饰等）
在客人看完车后车内地毯、内饰等是否恢复到原位，座椅是否调整到展示位置
厅内展车是否打蜡
展厅内展车标示牌是否完整的贴上
展厅内展车前窗玻璃是否调下，后玻璃窗调下 2/3，天窗调到通风位置

公司试乘试驾管理项目：每日上班前例行检查（检核人：经理或主管）

管理项目
是否按时将车开到指定位置摆放好
车身是否整洁、干净、无划痕、擦伤；内铺地垫，外贴标牌
车内是否干净、整洁（机头、尾音箱）
顾客试车时，需先登记名字及驾照号码，严格执行试驾标准流程
检查车况是否良好，燃油是否充足，电瓶是否有电

展厅环境管理项目：每日上班前例行检查

管理项目
展厅内地面是否干净，无车痕及水渍、废纸、烟头
洽谈桌面是否整洁，椅子是否摆放整齐
导购台面是否整洁、干净、无杂物
认真、准确地和仓管员交接好展厅内展车和试乘试驾车辆的钥匙，并做好顾客试乘试驾车辆的信息登记工作

6. 展车的维护

（1）日常维护（销售顾问全体人员执行，库管监督与经理汇报）

A. 展厅应备有专门的擦车布，每日晨会后对展车进行擦拭；

B. 展车的配件要齐全，比如：备胎、工具、三角牌等，点烟器、烟灰缸等备件要集中管理；

C. 展车上应严禁吸烟，定时使用空气清新剂、香水等，确保车内无异味；

D. 脚垫定时更换或清洗，轮胎垫每日清理，保证无脚印，座椅定期清洁，保证不影响销售；

E. 检查电器设备，车内照明及各种灯光功能完好，音响、空调系统、扬声器工作正常；

F. 车辆外观与内部清洁，特别是打蜡后，因客户频繁接触所造成的指印、指纹，客户离开后检查车内有无客户遗漏、丢弃的物品。

(2) 定期维护

每周五营业时间结束后对所有展车进行全面保养，保证电瓶电量充足，轮胎以及内饰均予以护理。

四、销售部客户管理及回访制度

1. 目的

为了规范意向客户登记(信息记录, 登记, 检核, 跟踪)与回访，以及系统录入的及时性、准确性、分析全面性。并完善销售检核执行力和有效的流程跟踪管理，从而避免潜在客户的流失、来提升成交率。

2. 意向客户

意向客户是指有能力购买，并且在我们的产品在客户预算范围之内的客户，通过来电/店，网络，报纸，户外等广告以及保有客户转介绍，自然来店等渠道所产生的客户。

3. 客户到店渠道

客户到店渠道：自然来店，保有客户介绍，亲朋好友介绍，媒体介绍, 以及通过各方面广宣所吸引到店的客户。

4. 失控战败客户

失控：是指客户因为自身原因不能购买车辆。

战败：是指客户购买了非本品牌的其它车辆。

5. 客户级别解释

H：客户在 7 天内能够成交的判定为 H 级。

A：客户在 30 天内能够成交的判定为 A 级。

B：客户在 90 天内能够成交的判定为 B 级。

C：90 天后成交的客户判断为 C 级客户。

O：订车客户。

D: 交车客户.

M: 保有客户。

6. 管理职责

(1) 销售经理负责内容

对公司意向客户管理整体负责，对日常客户到店过程中，销售顾问的接待标准进行检核，并制定相应奖惩措施, 促进销售顾问按标准接待并且管理好意向客户，销售经理每周至少抽查一次意向客户的真实性以及员工跟踪的及时性。

(2) 销售主管负责内容

对销售顾问现场接待进行检核，检核销售顾问标准动作接待客户及引导正确的接待方法；

监督检核是否按照规定的内容进行登记，以及录入 DMS 系统及时性、准确性进行跟踪回访。

7. 工作规范及级别客户分类管理

(1) 前台站岗设定

A. 前台必须保持有 2 个站岗，由销售经理分组按排班进行，如站岗 2 人全部接客，该组组长必须马补充人员。

B. 站岗人员到客户进店必须喊“您好欢迎光临”，并咨询客户来店途径和四大特征“相貌特征、家庭背景、社会背景、需求及购买力”。由主管、经理不定期检核。

C. 各销售顾问系统超过 2 个月的客户，由销售经理重新分配；分配原则：A 组顾问客户分到 B 组客户，B 组客户分到 A 组跟踪；并由销售主管检核，总经办抽查。没有按规定时间跟踪的发现一次扣 2 分，主管监督不力扣 1 分。超过 2 个月的客户销售经理不及时分配的每次扣 10 分。

D. 各销售顾问客户超过 3 个月的客户，由销售经理在系统进行分配，将此客户直接分配到销售经理和销售主管系统。由销售经理和主管进行跟踪。不再计入销售顾问提成。超过第四个月未成交客户，总经办跟进。

注：客户来店，顾问第一时间必须知道客户是经过朋友介绍或自然来店或广告，尽量准确。

(2) 客户跟踪

A. 每日按照 DMS 意向客户的回访级别进行客户回访, 回访过程需要认真记录, 并将回访时与客户沟通事宜全部录入 DMS 系统, 进行保存。

B. 销售顾问每天应对所回访的意向客户（前一天在 DMS 导出表格）进行电话邀约, 邀约二次到店洽谈或者进行试乘试驾, 从而促进成交。

C. 回访的形式可以是电话回访, 上门拜访, 短信互访的多种形式, 具体形式可根据实际情况决定。

D. 每次回访的内容在回访意向表里必须有详细的记录, 做到每次回访有据可查, 逐步深入, 了解客户的各阶段意向;

E. 每次回访应有一定的主题和内容, 所要达到的目的, 要做到的每次回访需要告知客户些什么信息, 想要从客户处了解到什么信息, 双方是否可以达成什么约定。没有回访内容或暂时无法联系的用户不视为一次成功回访

F. 电话回访时必须注意通话时间, 尽量不要在客户休息和不方便的时候通话; 上门拜访尽量做到事先预约, 准时、准点, 不要轻易变更, 也可以临时上门拜访, 做到礼貌、得体、大方, 业务熟练, 短信回访可以随时进行, 一目了然;

G. 回访时对客户的问题应积极给予回答, 如果遇到当时不能回答的问题, 应仔细的记录, 找专人给予解答或下次给予答复;

H. 主管检核。销售主管对销售顾问的邀约客户提前一天进行登记, 并且对于未按预期时间到店的客户, 销售顾问需要说明原因, 并且告之下一次到店时间。（需要有客户名单和信息、回访内容明细, 以便主管掌握客户动态, 方便分析）

三、实习体会

教师下企业锻炼，了解了目前行业、企业对各类人才的需求、就业状况，通过自己亲身经历，掌握企业对本专业人才知识结构、职业能力、职业素养的要求，返校后有针对性的进行课堂教学，培养出更符合企业需求的应用性人才。同时根据企业要求与工作过程特点，修订人才培养方案，改革课程体系，整合教学内容，按知识结构分模块，按能力结构分项目，按认知规律分任务，采用工学交替，教学做一体化模式进行教学，切实提高学生实际动手能力。根据企业对员工身体素质、心理素质、沟通协调能力、随机应变能力、服务意识、敬业精神的要求，修订教学计划，加大人文素养、职业素养培训课程比例，引导学生树立正确的人生观、价值观，加强自身修养，端正工作态度，更好适应工作岗位要求。