

纵览世间浩瀚 再驭璀璨

先锋轿跑设计

奥迪Q8 见地之上 驭天地



8



在这里，优雅与狂野不再背道而驰。

奥迪Q8，采用先锋轿跑造型设计，辅以简约优雅的车身线条，让任一角度都风范夺目。同时宽阔的垂直单框格栅，配合醒目的矩阵式LED大灯，营造出更为震撼人心的视觉冲击。此外，无框车门设计和一体贯穿式尾灯，更为奥迪Q8平添凌厉气势。

辽阳惠华新业奥迪

2019年12月 第36期

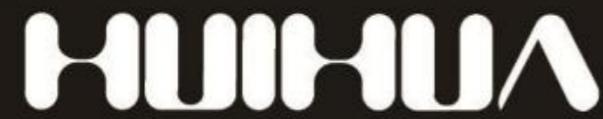
惠华之道

2019年12月 第36期
HUIHUA AUTO ROAD
惠华集团 HUIHUA GROUP

HUIHUA AUTO ROAD

惠华集团

强体系 · 增活力 · 勇奋斗 · 创领先



STRONG SYSTEM · ENHANCE VITALITY
STRUGGLE BRAVELY · CREATE LEADERSHIP
强体系 · 增活力 · 勇奋斗 · 创领先

SPEECH

董事长致辞

企业经营的最大风险源于自我管控

依法经营是最基本的准则。走私、倒卖增值税发票是不法之徒获取暴利的重要手段，尽管国家打击力度不断加大，但是也屡禁不止。我们作为以健康可持续房发展为目标的企业，不管在什么情况下都必须守住本分、经得起诱惑，否则万劫不复。你一旦越线触雷，谁也救不了你。撑死胆大的饿死胆小的侥幸心理是万万要不得的。

依规运行是防范风险的基本保证。据行业相关机构的统计，汽车信贷消费、融资租赁业务的坏账风险中有40%为内部人员与外部勾结合伙作案，否则骗子的骗术在高明也难以得逞。近期行业发生的案件让人触目惊心，风险管理失控就会导致企业的信用危机，金融机构停止信贷和金融业务合作，只能是死路一条。

我们集团这么多年厂家金融间客信贷业务和我们自营融资租赁业务之所以没有大规模灾难性的风险发生，最重要的是我们在十几年前组建了信用控制部即现在的风险控制管理部，这个部门人员配置综合素质相对较高、站位高、责任意识强，严格执行规范流程、有效的保证我们的规模越做越大，路越走越宽。我们的垫付率多年以来是行业最低的，所以得到金融机构充分的授信额度和政策支持。

但是这两年不规范的思想观念和行为也时有发生。有的管理者因信贷业务取得不俗成绩盲目骄傲自满，思想上放松警惕，业务上放松标准，导致恶意欠款事件的发生，造成无法挽回的经济损失。好在我们的体量比较大可以承受；有的管理团队不具备风险评估管控的综合能力，在没有经信审会审核批准的情况下对特殊车型的信贷业务安排厂家排产，这样先斩后奏的违规行为给工作造成极大的被动和隐患；有的管理团队市场拓展不深入、不充分又急于成交而降低标准给贷后回款埋下隐患；有的单位放松管控标准和条件，GPS安装不到位、不好用的情况时有发生，极易造成拖欠强制执行时的麻烦和被动；贷后催款

不及时、不到位是造成拖欠的重要原因，欠了也白欠、白欠谁不容易造成连锁反应，必须形成绝不能拖欠的高压态势，拖欠就要付出更大代价和成本，养成按期还款的习惯。

同样的市场环境，为什么有的金融机构和银行坏账多，关键是管理团队的廉洁自律和管控水平。拿人家的手短、吃人家的嘴软。京东为什么高级副总裁收受客户300多元的礼品被免职，刘强东为的是打造风清气正的管理层队伍。今天收300、明天收3000、开了口子就难收。常言说得好：“小洞不补，大洞受苦”。我们必须严格要求和管理，从一点一滴做起。

我们要两手抓、两手都要硬。说服、教育、引导大家廉洁自律，同时要加强制度建设、强力约束，打造良好的生态环境。君子爱财取之有道。上个月融资租赁万永森工资加提成拿到9万多元，是因为你的付出应有的回报，这种双赢的结果是大家乐见的。

我们二十几年的信贷消费业务经验累积是我们宝贵的财富，加上大数据后台的强有力支持，信贷、融资租赁业务的风险是完全可控的，关键是练好内功、团队的责任意识是风险防范的前提；严格执行规范流程是基础；团队懂规矩、守纪律、廉洁自律是保证。

请集团上下齐心协力，充分利用汽车金融的有效工具，大力拓展市场，把规模做大，同时把风险控制在贷前，乘用车各店也应该充分利用集团融资租赁公司后台大数据的资源严把关口，不能因为直客而不负责任。同时提升盈利水平，保证集团健康、稳定、可持续发展。

集团董事长：

Maximum risk

FROM SELF-CONTROL



SECURITY
MANAGEMENT
DO NOT FOLLOW

安全管理
切莫“随”

文 刘昊

security
management

安全管理切莫“随”

文 魏武

唐代文学家韩愈有句名言：“业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。”此处的“随”是指随大流的意思。从安全管理的角度看，安全与管理是如影随形的关系，一些重大安全事故警示我们：“安全工作毁于随”。正是这种管理随意、工作随便、操作随性等行为为安全事故的发生提供了滋生的温床。

2019年，集团车辆管理发生两起事故，奔腾沈阳店试驾车交通事故和解放新疆店服务车辆自燃事故，直接经济损失在30万元以上。本该避免的事故，却因为管理上的疏忽、漏洞、随意、随性，为企业带来巨额经济损失。30万元是怎样一个概念呢？奥迪丹东店、奥迪辽阳店、奔腾沈阳店、大众本溪店、大众新辽法区域六家经营单位全部员工辛勤工作一年也无法达成的利润，就因为管理上的漏洞损失掉了，心疼吗？

自参加工作以来，每年年终述职会议上都会出现“安全经营”和“责任状”的相关工作内容，由此可见安全问题和风险防控问题在企业经营中一直处于极其重要的位

置，那么作为企业如何才能避免安全事故的发生呢？只有绷紧安全之弦，让安全如影不“随”行，才能实现安全经营和风险防控。

1.管理随意是安全事故发生之源。任何一起事故的发生，刨根问底都可以追溯到管理方面的缺陷。当一线管理人员出现放任自流、听之任之的时候，安全事故的发生就是一个大概率事件。可以说，当管理者麻痹大意的时候，事故就已经在发生了，只是暴露和造成伤害的程度不同罢了。也可能被及时发现并改正，成为一起隐患；也可能被隐藏在表象下慢慢发酵，等待爆发成为安全事故；也可能伴随着管理的提升和精细化，被消灭在萌芽状态。这就要求管理者必须不断提升管理水平，将管理不断细化，分解管理层级，逐级落实责任及整改暴露出的问题，并及时进行管理流程优化。管理的标准及要求一定要高过预期目标，才能有进步和提升，管理者必须持之以恒不动摇。

2.工作随便是安全事故发生之根。具体表现在工作不实事求是，不了解掌握工作的进展和环境的变化，自以

为是，主观臆断安排部署工作，甚至是蛮干；事故发生后既不总结经验也不吸取教训，怨天尤人，推卸责任，暴露出个人能力的不足和工作态度的消极。所以，严谨的工作作风和认真的工作态度极其重要。一时的随便可能没事，但是一直的随便就不会总是那么侥幸。安全不是祈求而来的，而是来源于严谨认真的工作态度和正确的工作方式。

“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”从善如流，严于律己，才能确保安全生产。

3.操作随性是安全事故发生之本。生命大于天，安全岂可等闲视之？我们的工作性质，工作环境要求我们不能犯错，因为这些错误都将造成无法挽回的损失。作业中的随性有着极大的风险，想怎么干就怎么干，怎么省事怎么干，怎么快怎么干，完全不考虑可能导致的后果和风险，这是不科学也是不可取的。很多的安全管理经验都是用血的教训换来的，安全工作不能随着性子干。必须杜绝工作中随性现象的发生，潜移默化地改变大家的工作方式及工作认知，从而实现“要我安全”向“我要安全”转变。用

游戏人生的态度来对待工作是消极不可取的，尤其是安全工作，游戏可以重来，可是生命呢？安全荒于“嬉”，安全毁于“随”。任何一起安全事故都可以看见“随”的身影。端正自身，脚踏实地，不投机取巧，不偷奸耍滑，杜绝“随”的出现，才是保证安全的最简单有效的方法。

我们作为安全管理者更要严格要求自己，绝不姑息，绝不纵容更不能随之任之，即使背负千夫所指，也要勇往直前。安全工作，其实就在你我的生活之中，不在乎智力，不在乎能力，只要我们勤奋、严谨、踏踏实实地干好工作中的每一件小事，就能得到想要的平安，安全精于“勤”。安全再大都要以做好每一件小事为基础，安全再重都要以落实每一个细节为抓手。安全是红线，安全是底线，安全是生命线，我们必须本着对自己负责、对他人负责、对企业负责的工作态度，将安全管理和风险防范常抓不懈。

辽宁惠华汽车集团旗下实业

惠华融资租赁(天津)有限公司
惠华融资租赁(天津)有限公司沈阳分公司
惠华融资租赁(天津)有限公司吉林、黑龙江区域商代处
惠华融资租赁(天津)有限公司内蒙古区域商代处
惠华融资租赁(天津)有限公司西部区域商代处
辽宁惠华新业贸易有限公司
辽宁惠华汽车集团有限公司(一汽-大众品牌4S店)
辽宁惠华集团本溪汽车销售服务有限公司(一汽-大众品牌4S店)
辽宁惠华集团朝阳汽车销售服务有限公司(一汽-大众品牌4S店)
沈阳惠华新业汽车销售服务有限公司(一汽-大众品牌法库4S店)
辽宁惠华新业集团新民汽车销售服务有限公司(一汽-大众品牌4S店)
辽宁惠华新业集团辽中汽车销售服务有限公司(一汽-大众品牌4S店)
辽宁奥通汽车销售服务有限公司(一汽奥迪品牌6S店)
辽阳惠华新业汽车销售服务有限公司(一汽奥迪品牌4S店)
丹东惠华新业汽车销售服务有限公司(一汽奥迪品牌4S店)
辽宁福达汽车销售服务有限公司(一汽马自达品牌4S店)
铁岭金惠源丰田汽车销售服务有限公司(一汽丰田品牌4S店)
沈阳惠华红馆汽车销售有限公司(一汽轿车红旗品牌店)
辽宁惠华集团奔腾汽车销售服务有限公司(一汽轿车奔腾品牌4S店)
辽宁博达汽车贸易有限公司(一汽轿车奔腾品牌4S店)
辽宁一汽贸易有限公司(解放长春商用车沈阳4S店)
辽宁惠众汽车销售服务有限公司(解放长春商用车新民4S店)
辽宁惠华汽车集团铁岭销售服务有限公司(解放长春商用车铁岭4S店)
辽宁惠华集团丹东汽车销售服务有限公司(解放长春商用车丹东4S店)
乌鲁木齐惠华兴业汽车贸易有限公司(解放长春商用车新疆4S店)
辽宁惠华集团盘锦汽车销售服务有限公司(解放长春商用车盘锦4S店)
辽宁惠华集团商用车销售服务有限公司(解放青岛商用车沈阳4S店)
沈阳海华兴业商贸有限公司(轻卡销售事业部)
解放青岛商用车朝阳4S店
解放青岛商用车辽阳4S店
解放青岛商用车新疆销售事业部
解放青岛商用车盘锦销售事业部
辽宁惠华商用车备品销售事业部
辽宁惠华乘用车备品销售事业部
辽宁惠华集团国际贸易事业部
辽宁惠华新业汽车保险代理有限公司
辽宁惠华运输服务有限公司
辽宁惠华客运公司
延吉惠华兴业汽车销售有限公司
辽宁惠华汽车集团蒙古惠华FAW公司
辽宁惠华汽车集团俄罗斯布拉戈维申斯克合营公司

出 品 人: 李彦海 President: Li Yanhai
本期监制: 温羽 Supervisor: Wen Yu
总 编: 魏武 Editor in Chief: Wei Wu
编 辑: 唐一平 Editor: Tang Yiping
设 计: 陈婷婷 Designer: Chen Tingting
校 对: 许芳 Proofreader: Xu Fang
电子信箱: hhzdbjb@126.com Email: hhzdbjb@126.com
出 版: 辽宁惠华汽车集团 Publication: Liaoning Huihua Auto Group
印 刷: 沈阳市美图艺术印刷厂 Printing: ShenYang Mei Tu Artistic Advertising CO., LTD

CONTENTS

目录

10 总结篇

40 盘点篇

56 发展篇

72 文化篇

86 惠华车世界



FORUM OF EXCELLENT INVESTORS 2019年一汽集团优秀投资人座谈会

文 集团人力资源部 魏武

为应对复杂多变的经济形势和持续加剧的汽车市场竞争，保持与经销商的密切联系，关注经销商的盈利状况，倾听经销商的声音，尊重经销商的意见，解决经销商的问题，坚持与经销商伙伴同呼吸、共命运，一汽集团组织召开大众品牌和奥迪品牌优秀投资人座谈会。

惠华集团董事长兼总经理李彦海作为唯一一个同时参加大众和奥迪两个品牌会议的投资人，在会议上作为投资人代表发言。发言讲到：“辽宁惠华作为仅代理一汽集团全系产品的一汽集团“铁杆”经销商，追随一汽集团30年，分享过市场高增长阶段的红利，我们共建一汽系列产品4S店和功能店30家，高峰时年销3万余辆整车，经受住了不同时期的困难与挑战的考验。当下机遇与挑战并存，困难和希望同在，看我们如何去面对，前进一步可能就生，后退半步必死无疑，所以我们只能丢掉幻想，准备拼搏，必须痛下决心，改变以前很多东西，着眼于未来。正如徐董事长所言：要创新到不能再创新，努力到不能再努力。我们定会与一汽集团、一汽集团的大众品牌和奥迪品牌风雨同舟、荣辱与共、共渡时艰。”

会议结束后，一汽集团主要领导与10位优秀投资人共同合影留念。

牌4S店和功能店30家，高峰时年销3万余辆整车，经受住了不同时期的困难与挑战的考验。当下机遇与挑战并存，困难和希望同在，看我们如何去面对，前进一步可能就生，后退半步必死无疑，所以我们只能丢掉幻想，准备拼搏，必须痛下决心，改变以前很多东西，着眼于未来。正如徐董事长所言：要创新到不能再创新，努力到不能再努力。我们定会与一汽集团、一汽集团的大众品牌和奥迪品牌风雨同舟、荣辱与共、共渡时艰。”

WON THE SINCERE GUARANTEE AWARD OF LIBERATION POWER 备品事业部荣获解放动力精诚保障奖

文 备品事业部 刘晓玲

2019年9月26日，解放动力第760万台发动机下线暨智能工厂启用，锡柴发动机工厂庆76周年之际，我们在此荣获了殊荣，备品精诚保障奖。

在集团领导的高度重视与支持下，锡柴专营店连续3年来，销量每年都在上一个新的台阶，在厂家锡柴专营店排行中，一直保持全国第一，并且与第二的销量高一倍还要多。主要总结为你以下3个方面：

一、精准储备：1、集团对锡柴项目非常重视，集团投入700多万资金进行库存储备，库存品种多达2000个左右，对常用配件储备充足，保证大客户及服务站的配件供应。2、三包紧俏配件储备齐全，充分利用锡柴中心库的优势，此项工作设有专人进行跟踪统计，时刻为市场的需要保驾护航。

二、深挖客户：1、定期的制定走访计划，对辽宁省服务区域内的市县，镇的终端用户定期进行上门走访，通过沟通，宣传我们原厂配件的优势以及配件的储备情况，打消日后用户对配件需求的后顾之忧。提升我们的服务质量。2、经常与厂家人员联合进行市场走访，对新建的锡柴自建站在备件方面进行经验交流，共同学习，挖掘潜在用户，增加有效客户数量。

三、感动服务：1、辽宁锡柴专营店以服务创造未来为宗旨，保证24小时配件供应及时性，必要的送货上门服务，提高客户满意度。2、每周、月定期拜访客户，及时沟通，对存在的问题及时解决，急用户之所急，让用户无后顾之忧。

备品事业部全体人员在集团领导的指导下，以“惠华是奋斗者的家园”为指导思想，必将全力以赴做好备品服务供应及拓展工作，为集团的发展贡献一份力量。



SYMPOSIUM ON THE RECOVERY OF SOLDIERS

惠华集团2019年复员转业军人座谈会

文 集团办公室 陈志玉

为纪念中国人民解放军建军92周年，进一步弘扬我党我军的优良传统，充分体现惠华集团对复转军人的关怀，发挥退役（转业）军人的正能量。集团于2019年8月1日，在集团总部五楼会议召开复转军人座谈会。并在太阳城大酒店为复转军人准备了丰盛午宴。

集团董事长、集团人力资源总监兼办公室主任及37位复转军员工参会。座谈会上，集团人力资源总监兼办公室主任魏武首先向与会人员致以节日的问候，感谢复转军人为集团做出的努力与奉献。全体参会人员积极踊跃发言，介绍个人的从军履历，通过座谈会大家相互间有了进一步了解，在董事长倡导下，建立了“惠华复转军人”微信群，便于今后沟通与交流。

董事长也与大家分享了自己的从军履历。董事长于1974年在沈阳军区第46军入伍，1975年7月23日随部队与68军换防至徐州。新兵连即担任副班长，新兵下连后分配到指挥排通讯班。参加一年专业培训，第二年参加济南军区大比武，获得专业组全军区比武第一名，荣记三等功一次。1976年随部队换防至山东潍坊，1979年随高炮团进疆，在新疆高炮73师服役8年。新疆当时的环境非常恶劣，用四句顺口溜概括为“天上无飞鸟、地上不长草、风吹石头跑、氧气吃不饱”。当时的部队没有营房，住在地窝子内戴着棉帽子睡觉，早上起来时帽子和棉被上都是霜，条件非常艰苦，但正是这段非凡的从军经历，铸就了勤奋、坚定、不服输的军人本色，董事长从军12年以营职干部转业到辽宁省物资局工作，凭着过人的胆识和谋略缔

造了惠华集团的辉煌。

董事长对会议进行了总结，集团虽然面临阶段性困难，但集团整体形势向好，困难是暂时的，前途是光明的，希望大家坚定信心，继承和发扬部队不怕苦、不怕累的优良传统，勇于担当，在销售、服务、市场、风控等各岗位上发挥模范带头作用。希望在下次座谈会时今年参会的人员都能分享在这次会后又做了哪些和以往不同的贡献，在创新方面有哪些亮点。听了董事长的分享和总结，与会人员备受鼓舞，也表达了对惠华集团的感谢，惠华是很多人在离开部队后的首份工作，所以非常感谢集团给复转军人提供的就业机会，在今后的工作中一定会竭尽全力，为惠华的发展添砖加瓦，争取永不掉队、继续为惠华这艘巨轮保驾护航，行稳致远。



NEW JETTA TAXI DELIVERY CEREMONY HELD

“行业首选，王者归来” 新捷达出租车交车仪式盛大举行

文 大众沈阳店 杨荣会

2019年8月10日，一汽-大众全新捷达出租车交车仪式于集团大众沈阳店隆重举行，与会领导集团董事长、一汽-大众销售有限责任公司相关领导、沈阳市出租车协会相关领导、大众沈阳店总经理、出租公司司机代表及相关业界媒体共同出席了交车仪式活动。



一汽-大众大用户部部蔡宇先生致辞

首先一汽-大众大用户部部讲话，他讲到，从1991年第一辆捷达在一汽-大众下线，28年来捷达不仅承载了一代人的记忆，更见证了一代人拼搏进取的岁月，并以皮实耐用的卓越品质与万千国人缔结了携手同行的情谊。时隔多年，新捷达出租车再次王者归来，重返沈城。必将以至诚之心制造的产品，给沈城带来一道更加亮丽的风景线。



沈阳出租汽车协会经理宋士民先生致辞

他表示捷达车型长期以来一直受到沈城用户的喜爱。宋士民经理对捷达出租车给予高度认可，对于捷达重返沈阳出租车市场充满信心。新捷达出租车会助推沈城出租车市场的良性发展，为现代化城市高效有序运行提供强有力的保证。



被授予“捷达功勋司机”称号的师傅们

交车仪式活动中店内邀请到了6位平均从业年限在15年以上的捷达出租车老司机，授予他们“捷达功勋司机”称号。同时邀请沈阳出租车司机代表孙立宝师傅分享了他和大众20年不解的情缘，激动的言语诠释着对大众捷达品牌的认可及出租行业捷达车王者归来的期待。正是有众多默默付出的司机师傅，有了他们的专业和敬业，才有沈阳出租车行业的蓬勃发展。



东北区销售事业部总经理曹宝彦先生交付新车钥匙

一汽-大众捷达在阔别多年后重返沈城，一经批复店内就收获诸多出租车订单。东北区销售事业部总经理将新车钥匙交付到用户代表手中，把高品质匠心制造的新捷达车交付客户，也将会把高品质的服务带给沈城客户。



东北区事业部销售经理高论先生宣布新捷达出租车正式发车

活动最后，东北区事业部销售经理挥旗宣布沈阳新捷达出租车正式发车。至此，近30台首批新捷达出租车陆续启动，奔赴沈城各个街道。



捷达出租车28年来一路相伴，每5台出租车就有1台为捷达出租车，无数次问鼎全国销售冠军，是行业从业者公认的“最佳经济效益出租车”。历经集团及多方领导的洽谈，时隔多年就在今天我们以盛装迎接它重返沈城。借此大众沈阳店调整人员组建出租车项目营销小组在捷达交车仪式当月斩获100台订单，9月份当月实现146台车辆交付。大众沈阳店后续将继续为用户提供舒适、便捷的服务。新捷达重返沈阳市场之后，势必会受到广大司机和用户的认可，为沈城交通事业发展贡献力量。

START OF CITY EXHIBITION HALL

大众沈阳店大东区城市展厅启动

文 大众沈阳店 富饶

2019年9月，大众沈阳店大东区城市展厅筹备完毕，正式成为惠华集团第一家一汽大众城市展厅。

“战略要地”

展厅位于沈阳市大东区观泉路282号，展厅面积为200平米。院内设有停车场、新车展示区等，紧邻二环快速路交通便捷，地理位置优越，能辐射到大东、皇姑、沈北的客户，也是铁岭、法库、康平到沈阳的“必经之路”。并且以展厅为半径10公里之内，只有东陵路总店以及大众企业集团旗下万柳塘一汽大众城市展厅，辐射范围内客户选择性较少，便于邀约到店。

展厅对面为沈阳新世纪集团旗下东风日产、华晨、启4S店。其中东风日产客流量较大，月销量300台左右，在沈阳日产品牌4S店中销售量名列前茅。一汽大众和东风日产大部分车型重叠，做为竞争品牌，能更多的“引流”客户到展厅看。

“车试驾”

沈阳地铁4号线观泉路站位于展厅东侧，直线距离约500米，预计2020年年底竣工。届时，看车客户无论有无驾驶车辆都可以自行选择喜欢的出行方式到本店看车。

以上的地理位置优势注定了大众沈阳店大东区城市展厅定然会成为一汽大众沈阳市的“战略要地”。依托惠华20年来打下的良好的口碑和信任度以及东陵路总店车型丰富、现车多、不压合格证、上牌方便快捷等优势，再加上店里领导的指导和支持，大东区城市展厅销量节节攀升指日可待。

“新的征程”

我叫富饶，是一名“90后”，2012年9月6日以大学实习生身份来到惠华，先后在大众法库店、大众沈阳店工

作，从事过销售顾问、内训师以及销售主管。感谢集团和店里领导给了我这次机会，让我荣幸的成为了大东区城市展厅的销售经理，负责销售管理工作。

7年的惠华生涯 让我深刻的了解到惠华的老前辈们在董事长李总的带领下，从一个十几人的小团队一步一脚印的走到今天，成为了省内乃至全国都有品牌影响力惠华集团是多么不易。

惠华精神，是奋发图强、是拼搏努力、是开拓进取、是撸起袖子加油干的精神。

9月份我和我的团队共计销售10台车辆,新增集客18组,二次进店客户5组。十月份是传统销售旺季,又遇国际车展,我的目标是10月份销售量翻一倍,力争20台,今年年底向月销量50台冲刺!

机遇与挑战并存、希望与困难同在，对于我来说这是一个挑战，也是对我职业生涯的考验。无论汽车行业遇到怎样的寒冬，未来还会有多少困难，我都会带着我的团队不忘初心 牢记使命 继续前行。



ENTER THE TERMINAL MARKET 搞活假日经济 走进终端市场

文 解放新疆店 王清民



10月3日

金秋服务保障第一站走进新疆中石油，该单位是店内的合作单位，并有持续采购计划，我们结合青岛政策，对老客户赠送保养礼包，送货上门，得到了用户好评。

保障服务在金秋，首站选在中石油
暖心服务送到位，解放服务最无忧



10月4日

店内销售服务联合走访黑山煤矿，服务部携带一汽油品，给用户送货上门。

保障服务第二天，销售服务上天山
惠华油品优惠卖，选择解放最赚钱

'大干90天，决战2019'，结合集团的大干文件精神，解放新疆店立刻部署行动计划及安排，10月3-5日走访老客户，走访煤矿陆续开始。



10月5日

店内服务销售联合走访五彩湾准东煤矿，为用户现场保养保障服务第三天，目标选定五彩湾
现场保养速度快，开发市场挖终端

走访总结：通过结合厂家活动进行上门走访，及时为用户提供服务保障是持续合作的根本，为用户现场解决问题，提供检测服务，用户非常认可，两次携带油品走访，拉动备品销售1.4万元。销售收集客数量15个，这种联合走访终端的效果很好，以后还是要持续推进。



SELECTION OF 70
INFLUENTIAL PEOPLE

建国七十周年汽车经销服务行业
70大影响力人物评选

文 运营管理部 闫秀丽

2019年，中国建国70周年，全国上下举国欢庆，各行各业在“十一”前举办了声势浩大的主题活动。

7月24日，全国工商联汽车经销商商会下发了《建国七十周年汽车经销商服务行业70大影响力人物评选的通知》，运营管理部总监与工商联会员部副主任电话沟通，确定集团董事长参加“建国七十周年汽车经销服务行业70大影响力人物评选”活动。

经过一个多月对《人物参评表》、《集团典范项目、里程碑事件、公益类活动图片资料》和《集团简介》等材料的梳理，在8月30日时间节点前将参选材料反馈。

经过9月2日评审组的评审，9月6日入选人员名单公告，9月18日工商联的电话通知，确认集团董事长获选“建国七十周年汽车经销服务行业70大影响力人物”的殊荣。9月25日，全国工商联在长沙举行了颁奖活动。

30载耕耘，终获行业美誉。“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”，所有惠华人坚信“惠华明天会更好”！





惠华集团2019年三季度 经营管理总结分析会议纪要

文 运营管理部 闫秀丽

汽车行业竞争已成为常态，行业下行期仍将持续，面临的形势依然严峻，集团拓展业务链、细化业务模块。各单位及部门群策群力，在精细化、微创新方面取得了一些成绩，但某些部位在经营管理过程中也暴露出诸多问题。2019年三季度经营管理总结分析会议力求以务实、求变为原则，自下而上总结、分享和问题剖析为基础，争取获得理清头绪、明确目标、措施得当、提振信心的实效。

会议首先由三位财务部长和财务总监就所分管的商用车品系、大众品

系、综合品系和奥迪品系各经营单位前三季度主要经营管理指标从经营状况和运营质量两个模块、22项重点关键指标进行了展示，并从财务视角进行了详尽的分析。运营管理部总监对集团前三季度经营管理亮点，从集团整体贷款渗透率、二手车占比、销量预算达成和同期增长，人员精减、工资费用节支和工资费用率降低效果显著，服务毛利占比和服务吸收率提升，国际贸易事业部新市场开发成效显著，备品事业部盈利能力提升，融资租赁公司业务规模和盈利提升，共7大项，从集团整体、各经营单位及

品系的角度进行了展示与分享；就销售衍生收费项目，单车精品产值，玻璃划痕险，延保率，二手车毛利构成，保费规模、连保叫停影响、续保现状对产值的影响，备件外采额度及渠道，服务客户基盘和销售集客，保养项目渗透率、增项管理，客户服务质量和市场活动营销质量，视频式新媒体营销和资金回笼，共13个方面存在的问题及改善的方向进行了详细的展示与分析；根据前三季度的实际达成，结合四季度各经营单位的规划，对整车销量、服务产值、维修产值、总毛利和总利润等关键指标年度达成率和同期比进行了预估。

其次，5家经营单位总经理，大众新辽法区域总经理就“三店降级经营后稳定、提升销量和产值来提升盈利能力”的专题报告从“新辽法三店申请MINI店进度，团队规划、整合和提升情况，同大众沈阳店梳理MINI店合作流程、提升精细化管理，稳步提升销量及服务产值、四季度提升盈利能力”等方面进行了专题汇报；大众本溪店总经理就“保持季度环比增长，年度盈利”的专题报告从“1-3季度经营指标达成分析，销售、服务重点业务模块规划，预计全年经营状况”等方面进行了专题汇报；奔腾沈阳店总经理就“提升销量，确保毛利规模增长”的专题报告从“奔腾店前三季度销量及毛利达成、山东华腾学习行动方案落实情况和四季度销量提升及毛利规模提升规划”等方面进行了专题汇报；解放新疆店总经理就“整车销量提升、服务业务盈利能力提升”的专题报告从“围点打援，深入市场，行业突破方向，强化细节管理，强化主动服务，非道路业务推进和利用厂家政策”等方面进行了专题汇报；轻卡事业部总经理就“库存清零、提升销量，团队‘养活’自己”的专题报告从“现有库存如何消化清

零、在厂家整车产品合规调整的基础上如何提升销量和提升盈利能力使店整体盈利”等方面进行了专题汇报。6家经营单位总经理，解放沈阳店总经理就“厂家政策整合最大化获得返利和对市场精细开发最大化提升销量”的专题报告从“三季度销售策略的制定依据、厂家商务政策解读、突出集团优势扩大自身优势、销售区域细化管理和回笼资金提升销量”等方面进行了专题分享；大众沈阳店总经理就“库存融资快速回笼，视频式新媒体营销”的专题报告从“库存融资车辆平均销售周期、针对库存融资车辆销售策略，自媒体营销背景/问题分析、实施策略和成果展示”等方面进行了专题分享；解放盘锦店总经理就“外阜区域业务开拓”的专题报告从“区域市场情况介绍、外阜区域市场开拓的机遇和优势、具体方案和取得的成果及下一步目标”等方面进行了专题分享；备品事业部总经理就“精细化管理，推动盈利水平提升”的专题报告从“把握政策创新经营、发挥区域库优势实现差异经营、乘用车模块扭亏盈利冲刺年度目标、仓储物流合力提升盈利和四季度工作重点”等方面进行了专题分享；国际贸易事业部总经理就“千方百计促出口，提升销量和盈利”的专题报告从“严峻多变的国际形势、经营成果、核心市场的突破与价值和主动挑战设立新目标”等方面进行了专题分享；融资租赁公司总经理就“大客户开发与维系，取得佳绩”的专题报告从“大客户挖掘和开发行业背景、大客户开发的行业渠道和存在的困难、针对困难有效措施和取得的成果”等方面进行了专题分享。

集团董事长、副董事长、副总经理认真听取了经营单位11位总经理的汇报与分享、集团职能部门6位负责人的汇报。集团董事长结合行业形

势、经营单位的业绩达成、经营管理中的亮点与问题，就各位的汇报内容进行了集中的点评与训勉；对四季度的重点工作提出了明确的要求。董事长提到各经营单位前三季度取得的经营成果来之不易，对经营管理中的亮点给予了肯定。

国际贸易部在集团多年来的持续培育下取得了不错的经营成果。备品事业部社会市场业务今年往前迈了一大步，取得了阶段性的成功。融资租赁公司在总经理李卫东的带领下，团队没有依赖思想，不等、不靠，主动出击出去跑，是非常可贵的。解放沈阳、大众沈阳这两个店在资金回笼方面起到了中坚力量的作用。

同时董事长也提出了在经营管理中存在的问题及需要重点关注的方面，包括

同品系发展不平衡的问题非常突出，有些店维修产值差距很大，有些店毛利差距很大，经营的结果在于管理者的意识和绩效考核的引导。事故车维修费用评估与投入、非道路备品、维修业务等都需要按方案推动落实。在市场营销方面各单位也应顺应形势，要尊重社会化分工，大力开展自媒体营销。另外提醒管理团队一是要有职业操守，二是要提升职业技能。要提升意识，对标找差距，做改善提升。

惠华是奋斗者的家园。作为管理者，需要宣导让全员深刻的领会这句话中的深意。作为一个国家、一个民族、一个企业、一个人的成长史，实际就是一部奋斗史。作为企业中的一员，在遇到困难和挑战的时候，要“千斤重担大家挑，人人肩上有指标”。大家只有形成合力，才能一起渡过难关。在阶段性困难面前，不要动摇，不要退缩。困难是暂时的，前途是光明的，大家要坚定信心。

BUILD A PROFESSIONAL
TEAM 团队
打造职业化团队

文 集团人力资源部 魏武



随着汽车经销行业竞争的加剧，在如此严峻的形势下，企业唯有强化自身体系能力，管理层只有强化自身修炼，企业才能适应新的形势，面对新的挑战，抵御外在风险，才能立于不败之地。而管理团队的职业化程度决定一个企业能走多远，决定企业发展程度，而管理团队的职业素养和职业技能是企业发展的重要保证。在此行业背景下，2019年8月23日，集团组织以《打造职业化团队》为主题的专项培训，参加此次培训的均为各经营单位核心管理层，主要涉及职业道德、职业技能、职业素养等方面内容，以此全面提高集团管理层职业化水平。

什么是职业化？职业化就是一种工作状态的标准化、规范化、制度化，包含在工作中应该遵循的职业行为规范，职业素养，和匹配的职业技能。即在合适的时间、合适的地点，用合适的方式，说合适的话，做合适的事，不为个人感情所左右，冷静且专业。

职业化的工作道德 职业化的工作道德就是对一个品牌信誉的坚持。这其实是一种责任，更是职业化员工必须具备的要求。“做事先做人”、“做事讲品德，做人讲品行”。一个品行优良，淡泊宁静的员工，无论是求知还是做事，都会醉心工作，除却杂念，不为外界所干扰，终将必有

所成。工作技能、工作形象、工作态度、工作道德是职业化员工必须具备的核心内容，要做到极致，才能驰聘于职场，才会有竞争力，进而成就事业，成就一个非凡的企业。

职业化的工作态度 认真做事只能把事情做对，用心做事才能把事情做好。一个员工的业绩体现在两个因素——能力和态度。能力固然很重要，但更重要的还是态度，态度就是忠诚、敬业。忠诚、敬业决定着你对工作的实际行动。认真做事只能是做完事、做对事，只有用心血来做事，才能做好，甚至做得比预期更好、更成功。

职业化的工作形象 一个职业化的团队必然注重塑造企业形象，一个职业化的员工必须具有职业化的工作形象。企业形象的建立需要长期的经营与积累，是企业价值理念的集中体现，是企业生存发展的主要依托，是企业开拓占领市场的标签和通行证。

“可口可乐”总裁曾经说过：“假如有一天我的企业被一把火烧光，我仅用这几个字母就可以在世界任何一个地方贷款。”可见企业形象的价值和作用之大。同样，一个职业化的员工必须具有职业化的工作形象，具备行业规范的基本素质，能展示企业的形象。一个具有职业化工作形象素质的员工，每次与客户交流沟通时，会认真准备好资料，仔细倾听客户意见，

专业地解答客户提出的问题，甚至以双赢的目的站在客户的立场上坦诚交流。客户将会在第一时间增进对企业员工的良好印象。

职业化的工作技能 一个职业化的团队必须拥有职业化的员工，一个职业化的员工必须具有职业化的技能。

“欲善其事，必先利其器”。技术过硬、专业知识丰富，才能在强手如林的同行中脱颖而出并始终保持优胜的态势，这就要求员工要有孜孜以求、不断吸取新的知识、博采众长、不断积累、创新、超越自我，将自己的知识和技能发挥出来并创造一定的业绩，实现自己在企业和社会的价值。

此次专题培训以职业道德、职业技能、职业素养为主要内容，传授给各核心管理层实际解决问题的态度和方法，使得相关技能能够在现实工作中得以运用，对目前集团及各经营单位的实际经营工作具有现实指导作用。采取外部培训和集中培训的形式，理论指导和时间里相结合，培训课上气氛热烈，参与度很高，培训效果良好。培训后的专题讨论积极进行，能够真正理论结合实际，全面落实到工作中，能够将《打造职业化团队》的理念传递给各部门的每位员工，为团队管理和经营目标的达成具有推动作用。

多元化办公提高工作效率

解放新民店厂区路面及排水工程施工记

IMPROVE WORK EFFICIENCY

文 解放新民店 姜晓琳

解放新民店始建于2005年，近几年，厂区路面和排水成了老大难，由于公司经营一直处于亏损状态，维修这件事就一直搁置了下来。今年5月，集团董事长来到公司视察，了解到这个情况，非常关心，立即指示集团行政部联合单位行政部门一起制定整改方案，力争在雨季到来前，把路面和排水问题彻底解决。

要想把路面做好保持好，就得先解决排水问题。解放新民店地处新民市外环路北侧，最近的排水管网接口位于外环路南侧，距离有300米，但由于外环路下方有输油管线，且外环路过往车辆较多，想连接市政管网，审批难度和费用都比较大，为此，集团行政部领导先后三次来到新民店厂区，联合施工方一起研究施工方案，反复论证，最终决定在解放新民店车间后边的空地修建一个沉井，与院内的管网连接，一来不受相关部门管束，可以自行施工，不用审批，二来可以节省费用，方案制定好以后，还成立了集团行政部、单位行政部及施工方的微信办公群，专门用于沟通施工过程中的相关问题，每天将工程施工照片发

到群内，集团行政部时时监督，为施工进度及工程质量提供了有力的保障。

2019年7月8日，工程开始施工，先进行排水的改造，7月15日路面开始施工，地面起刨时发现，由于过去施工工艺不够先进，当是并没有做水稳层，如果还按原方案施工，就达不到原来要求的使用年限，施工单位在微信群内向单位行政部以及集团行政部汇报后，集团行政部快速响应，立即和施工方重新制定方案，并让施工方在最短的时间内进行报价，仅用一天半的时间，就完成了方案的修改，使工程顺利进行，为保证工程质量，施工方还第一次使用了改性沥青，这种沥青造价比普通沥青高，但低温抗裂性能优良，寿命长，效果好，2018年7月28日，工程如期完工。

2019个应该是沈阳近十年来雨水最大的一年，通过几次暴雨的检验，解放新民店厂区，都无严重积水现象，路面通过两周的养护，也没有发现质量问题顺利通过了集团验收。



改造前



改造后

COLLECTION SELECTION AND SHARING ACTIVITIES

集团开展经营管理典型案例

征集、评选和分享活动

文 运营管理部 闫秀丽

案例式培训起源于“哈佛大学”的情景案例教学课，之后迅速成为一种全球培训业公认最行之有效的培训方式之一。可以促进隐性知识与显性知识的不断转化，通过具体的情境，将隐性的知识外显，或将显性的知识内化。

为弘扬经营管理过程中团队、个人的优秀典型，结合集团内部同品牌、跨品牌同一业务模块相互学习、借鉴可落地的实际效果及节约时间成本的客观需求，集团自2018年开始，以年度为周期开始“集团内部经营管理经典案例征集、评选和分享”专项活动。

2019年度，此项工作集团在8月22日下发了《关于开展集团内部经营管理经典案例征集、评选和分享活动的通知》，截止9月10日共征集42个案例：其中业务类共28个，销售类11个，服务类11个，业务拓展类4个，衍生类2个；管理类5个，其中客户关系维系类3个，综合管理类2个；优秀团队、个人类9个。9月20日下发了《关于集团内部经典案例评选的通知》内容，通过微信投票与小组集中评选的方式，在10月30日前完成了评审小组现场的评选和微信渠道全员投票式评选，10个优秀案例评估结果如下：

奖项	类别	案例名称	所属单位
一等奖	市场营销	新媒体营销-销售超级客户	大众沈阳店
	市场开拓	鞍炼集团大客户开发	融资租赁公司
二等奖	市场开拓	菲律宾市场开拓	国际贸易事业部
	市场营销	销售宝来传奇销量提升	大众朝阳店
	团队活动	行政部管理-员工活动	大众本溪店
三等奖	市场开拓	备件合作经营、共创未来	备品事业部
	优秀员工	优秀员工-程相莉	解放沈阳店
	市场营销	销售营销活动-亚洲龙上市会	丰田铁岭店
	衍生精细化	销售金融&延保业务开展分享	奥迪辽阳店
	市场开拓	销售大客户营销案例分享	解放盘锦店

在《论语·述而》篇有句名言“三人行，必有我师焉；择其善者而从之，其不善者而改之”。集团运营管理部会以专题案例分享的形式组织经营单位关键管理岗位进行集中式学习、沟通，以便在工作中转化、借鉴。同时，会整编、补充到集团案例集中下发各店，供店内多岗位、多员工学习。

TRAINING BASE WORKING INVENTORY

培训基地工作盘点

文 运营管理部 闫秀丽

“知识改变命运，学习成就未来”。培训是提高和改善员工的知识、技能和态度，由此提高企业效益，获得竞争优势的最佳方式。作为多品牌经营的集团性经销商，已具备了相互学习、借鉴，整合内部培训资源的前提。

2018年三季度经营管理总结分析会议中，集团董事长在点评与训勉环节时提到：大众沈阳店不论在精细化还是微创新运营管理总体上做的比较好，厂家经常请刘东明总经理去外地做报告，墙内开花不能墙外红。会议后运营管理部要规划和安排把大众沈阳店作为集团主管级别以上人员的培训基地，乘用车和商用车都要学习，要有规划和方案，大众沈阳店要给大家输出管理方面的经验，老店就要有这样的责任，对集团来说也是一种贡献。

2018年11月3日，集团下发了《2018（集）51集团管理层培训基地实施方案》，明确了依托集团旗舰店，利用长期积累的经营、管理优势，在大众沈阳店建立以经营、管理技能提升为主的集团管理层培训基地。确立了学

员+教练+代教人的三级实施机制。

自2018年11月份，根据集团长、短期规划，特别是结合店内具体业务实施的需要，每月至少安排一次的专项培训，截止2019年9月份，按品牌适时完成年度或阶段性商务政策的解读和销售、服务部门第一负责人履新者培训；完成专题项目，“事故车维修流程及关键要点”培训、销售网络营销专项培训、备件渠道开发培训、绩效管理培训、续保业务关键点培训、备件业务管理关键点培训、计划订单管理培训、客户经理制培训和客户满意度管理培训等，11场专项培训。

经过11个月的积累，作为培训基地项目的实施主体，大众沈阳店相关岗位给予了大力的支持，各经营单位相关管理岗位通过专项培训及沟通、研讨环节，使培训内容不断的在工作中转化实施。

集团培训基地项目仍将加大实施的力度，群策群力提升实效，为管理层业务能力快速提升助力。

CREDIT

信贷审核与清欠工作

文 风险控制管理部 李杨

集团汽车金融业务版块在不断的拓展，从解放品牌消费信贷业务开展到集团融资租赁公司成立，从30%首付的传统贷款产品到低首付产品的尝试，从解放品牌车辆到外品牌车辆，从新车到二手车，从单一车贷到增容产品的创新，集团汽车金融业务已经平稳走过近20年的发展历程，这离不开严谨细致的前期信贷审核工作，更离不开风雨无阻的贷后清收人员的付出。

作为在集团风险控制管理岗位工作10年的老员工，我与集团一起见证着风险控制工作的发展历程，为集团汽车金融业务版块的发展添砖加瓦、保驾护航。

一、保持严谨细致的审核态度

俗话说细节决定成败，作为信贷审核工作细节的发现更是至关重要，因为骗贷或者风险往往体现在一些细节之处，所以无论是考核员的现场家访考核，还是二手车的车辆评估，亦或者审贷会评审，包括客户的证件、征信审核等，保证严谨细致的工作态度是必不可少的。

二、风控手段的完善提升

融资租赁公司成立后，客户群体涉及行业众多、人员鱼龙混杂，一些不法分子试机寻找漏洞谋取利益，传统的消费信贷风控手段已经不能满足现有的业务需求。风险控制管理部适时与第三方数据平台合作，形成传统家访考核与大数据网查相结合的审核形式，提高了审核效率，既避免了信用风险客户钻空子，又规避了“小白”客户的再包装。

三、不断的总结经验积累教训

在审核及清欠过程中不断的总结经验教训，发现工作中的不足，对贷后的逾期客户不断分析，找到风险点、风险业务，为以后的业务开展、信贷审核提供依据。例如二手车融资业务分析后因风险较高停止开展，针对二手车业务梳理考核要点等。

四、细化流程完善规章制度

理论结合实践总结不断完善《消费信贷管理规定》、《融资租赁风控手册》、《乘用车个贷风险控制的管理规定》等规章制度，形成有效的体系管理能力。从制度、流程方面比较详尽的规避了贷款审批各个环节的运营风险，具有非常强的实操性。

贷后清收工作

一、风雨无阻、持之以恒

贷后清收工作，除了必要的清收技巧外，持之以恒的催收态度也十分重要，一部分资金紧张的欠款客户，只要你催收的紧或者上门催收了，他自然就能可着你先还一点。

二、细化商用车贷后强制执行管理流程

总结商用车强制执行的各个环节，细化商用车贷后强制执行管理流程，明确各节点事项及责任人，为加快推进案件进展起到一定的作用。

信贷审核与清欠工作作为集团风险控制中的重要一环，直接影响集团汽车金融业务版块的发展，如何让汽车金融业务版块走的更长、更远，不断的学习、完善、提高整体风险控制能力将是重中之重的永恒课题。

KEY ACCOUNT

CASE SHARING

鞍炼集团大客户开发案例分享

文 融资租赁汽车业务部

融资租赁汽车业务部开发的大客户鞍炼集团累计提车300台。

一、该大客户开发的背景

融资租赁汽车业务部2017年成立之年完成了集团下达的放款额及利润双指标，主要是具备保证融资租赁业务顺利开展的关键因素：融资渠道、专业的团队、风险管理团队及完善的融资租赁流程。2018年下半年，保证融资租赁业务顺利开展的关键因素之一融资渠道遇到了阶段性的困难，致使业务开展受到了很大的影响，融资租赁员工信心不足，合作的经销商也与我们沟通放款速度等相关事宜，应该说解决阶段性融资渠道的问题破在眉睫。

二、充分发挥集团优势——推出新的金融产品

在集团领导的帮助下，充分发挥集团的优势，利用一汽财务和一汽租赁给我们集团充足的授信额度开展融资租赁业务。利用一汽财务的授信额度开展解放品牌新车及二手车的融资租赁业务；利用一汽租赁的授信额度开展外品牌新车二手的融资租赁业务。根据一汽财务和一汽租赁的产品特点推出相应的融资租赁的金融产品，同时与以往融资渠道开展业务对比找出现在融资渠道的优势，总结销售话术。

三、锁定销售渠道，积极走访与沟通

融资渠道得以解决，我们锁定销售渠道，团队有针对性的走访市场

1、一汽财务的销售渠道

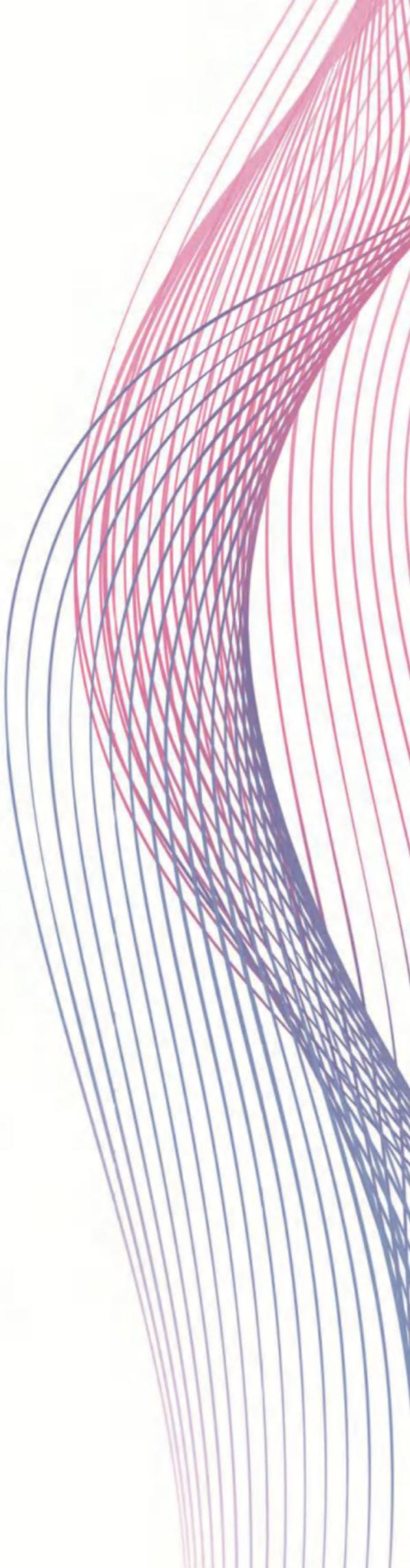
新车：解放一网经销商：无一汽财务授信的或者是授信额度不足的一网
二手车：原有合作的运输公司，同时开发新的公司合作

2、一汽租赁的销售渠道

新车：外品牌的一级网络和二级网络

二手车：与运输公司合作开张外品牌的二手车业务

四、经过积极走访与沟通，最终成交鞍炼集团大客户累计提车300台，放款额为6800万，后续还有100台的需求。该大客户的成交，不仅提升了团队的信心，同时提升了集团的知名度。



销售为大，回款为王

SALES IS BIG
PAYMENT IS KING



文 解放新疆店 苏晶宇

2019年商用车市场竞争形势愈演愈烈，行业内相继发生经销商经营风险、资金风险等事件，无疑更是雪上加霜，资金快速运转是企业生存根本，快速、持续、高效是解放新疆店2019年重中之重的工作方向，其中解放新疆店在二季度累计回款8919.82万元，完成二季度回款任务指标。

一、加快大客户开发，批量销售带动回款质量

一次性批量销售车辆是提升销量，增加回款最直接有效的渠道之一，结合新疆当前市场环境变化，长途物流运输、疆内百货运输短时间内不具备批量购买能力，危险品二类、三类、沥青运输，煤炭运输的持续购买力较强，作为当前大客户开发的重点行业。方向确定后全员锁定聚焦方向，展开全方位搜集大客户信息，已成交大客户回访增加转介绍信息、走访货源地挖掘行业大客户信息、通过竞品经销商了解竞品大客户信息进行走访。二三季度共实现25组大客户成交，贡献销量222台，实现回款7230.94万元。

二、社会金融建立合作，压缩放款时间

当前商用车社会金融公司应对于不同客户的个性化需求提供多种套餐，但金融公司的放款时间更是参差不齐，不但影响客户购买车辆的周期，更加影响我公司回款进度。如果实现准时化放款，那就必然对不同的社会金融的信贷特点与放款流程进行掌握，同时可以借助社会金融的个性化套餐满足不同客户的购买需求。解放新疆店着手与多家金融公司建立合作，其中包括狮桥、骐进、**，了解内部放款流程与信贷特点，引导客户选择适合的套餐，同时重中之重是推进金融公司放款，压缩放款时间，实现资金快速回笼。

三、注重信贷流程管理，确保信贷抵押前放款速度，

做到车走款放

抵押前放款长期以来作为信贷重点工作，缩短信贷车辆的回款时间。在现有的抵押前放款流程中持续优化放款周期，信贷经理对于信贷车辆考核开始进行跟踪，聚焦每一个重点环节，信贷车辆定金争取按照首付款金额收取、车辆下线后提前催促客户补清首付款加快履行信贷流程、车辆下线合格证更换完毕后了解客户实际情况，是否可以提前开具发票办理放款，缩短回款周期。以车为单位进行跟踪，方能确保资金最快捷的循环。

四、现有库存聚焦成交带动回款速度

针对现有库存优化库存结构，并且优化库龄结构。根据车型配置及在库时间等因素，坚决执行先进先出、主推难销的原则，采取利用一切可利用资源，根据库存车型找客户的方法，做到了从以往的“看你想要什么”到“看我有什么”的转变，将库存的难销车型变现回款。持续灌输预收款无上限的思想，争取让订单客户能多交就多交，能早交就早交。同时给与客户一定的服务优惠及支持，让客户高兴的交钱，满意的提车。真正做到了全店共同努力，完成回款目标。在今年环境形势下，流通行业的资金压力，对于整个解放新疆店来说是一次洗礼，让我们体验了困难带给我们的压力，更让我们体会到了团结协作各尽所能共同度过难关的喜悦，对新疆团队是一次宝贵的经验积累的机会。



客户经理制 Customer manager system

文 大众沈阳店 麻媛媛

在当前汽车市场由增量市场转变为存量市场的环境下，客户资源维系是经销商采取一切竞争手段的根基。客户经理制可以帮助经销商更好的实现客户关系的维护与业务触点的挖掘，从而提升客户对品牌的忠诚度及美誉度。

为什么要用客户经理制（微信群）管理客户基盘？

一、客户关系维护维度

建立关系：通过周期性的微信沟通维护避免现有一年一两次到店而造成的客户关系薄弱；

建立渠道：避免客户发生业务需求时找不到具体可联系人。

客户关怀：改变原有单纯电话营销招揽、续保邀约导致的客户对店认知不足；

良好沟通：原有电话沟通呼出时间不稳定，难以建立良好的客户关系；

二、业务触点挖掘维度

二保提升：提升二保客户进店率，改变首保后快速流失状态；

续保转化：提升新转续保率比例，扩大续保基盘；

忠诚培育：提升老客户质保到期后回店率比例；

挖掘贡献：提升客户自费消费能力，挖掘常规备件营

提升粘度：提升续保等项目进而提升客户对店的粘度，挖掘潜在盈利空间；

微信群管理的客户目标如何设定？

首先，抓住主要矛盾，做好基础客群管理，提升产值贡献；

有余力进一步扩大微信群覆盖面，全方位提升客户粘度；

基础选项

- 首保进店客户：促进二保回厂率、新转续转化率提升；
- 高价值、高潜力客户：提升双高客户粘度、促进在修不在保续保转化；
- 事故客户：提升事故车满意度、利用事故触点增加保养、续保业务联系；
- 高端新车客户：建立良好关系，促进售后各业务板块粘度；

进阶选项

- 在修不在保客户：提升客户粘度、促进在修不在保续保转化；
- 低消费客户：促进续保转化、保养回厂；
- 低粘度客户：促进保险、维保等业务提升；



客户经理制内各部门人员如何分工？

群内人员	岗位职责分工
销售顾问	销售微信群，解答购车相关问题；
服务顾问	售后微信群，跟进群中客户预约、咨询等方面问题；
维修技师	技术问题解答，跟踪反馈车辆维修进度及更换产品照片；
客服专员	开展关怀活动、后期活动、保养提醒；监控群内回复情况；
理赔专员	事故车、喷漆等咨询情况；
保险专员	跟进客户新保、续保、延保等业务需求；

建群后的后期服务，分工明确，服务及技术责任到各岗位，群内有客户提问时，客服人员十分钟内响应客户并提醒相关岗位人员回复，在解决问题过程中，提高客户的满意度和感受；

活动信息专属推送，让客户快速了解店内活动优惠，群组互动，增加客户依赖性减少流失；

维护管理示例：

将车辆的保养、维修的服务以照片的形式发送在群里告知进度和内容，将传统的售后服务展示化，对于提高用户体验和服务质量都有极大帮助。后期提供贴心的完整服务。



2019年二季度通过开展客户经理制业务，成功添加客户管家群1768台；增加与客户互动2000余次；促进机电产值完成396万，同比增长3%；续保台次完成2013台，同比增长16%。



Carnival shopping Shining in Shenyang

“消夏狂欢购 解放助你赢”

解放“冰凉一夏 开心放价”主题活动荣耀绽放沈阳

文 刘勋 解放沈阳店

2019年7月18日由一汽解放汽车销售有限公司主办，辽宁一汽贸易有限公司承办的“消夏狂欢购 解放助你赢”解放“冰凉一夏 开心放价”主题活动在辽宁省沈阳市沈阳棋盘山绿地铂瑞酒店隆重举行。本次活动主要邀约对象为一汽解放沈阳区域的老用户及潜在精准用户。本次活动契合一汽解放国六战略发布，并借助产品推广、多元化、接地气的回馈活动与用户拉近距离。同时，让用户全方位领略了一汽解放J6L载货车产品的卓越品质，共同体验一汽解放重卡的优越性能。

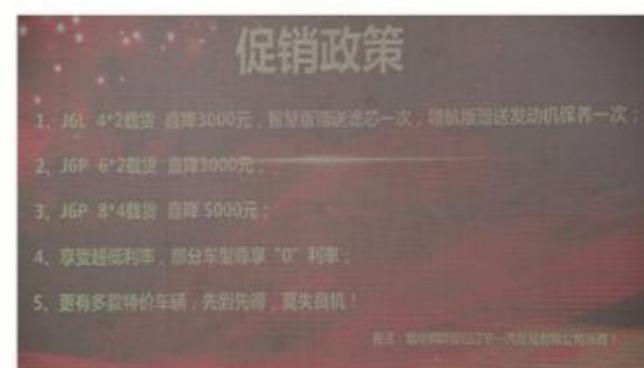


活动现场“自由赏车”环节，辽宁一汽贸易有限公司销售顾问为用户详细讲解了一汽解放J6L载货车产品的具体参数及产品性能，用户在领略一汽解放J6L载货车的卓越性能之后，纷纷对解放卡车再次赞叹不已。



一汽解放汽车销售有限公司辽宁商代处经理王鹏先生在会上首先向所有支持解放、关心解放、热爱解放的广大用户朋友们，表示诚挚的谢意！并表示：辽宁2019年上半年中重卡销量6379辆，市场份额53.8%，稳居行业绝对领先地位。傲人成绩的取得是经销商与沈阳区域用户共同努力的结果，也是大家共同的荣耀！感谢经销商伙伴们、感谢沈阳广大的用户朋友们！未来，一汽解放将砺行志远，创领谋变，凝聚新势力，创造新领航，在激烈的市场竞争中持续争胜，续写解放自主事业的辉煌传奇，绘就中国汽车新时代的盛世华章。

辽宁一汽贸易有限公司金牌销售顾问王少宇先生为用户360°零距离讲解一汽解放J6L载货车的优势和性能，让用户对解放品牌有了更加深入的了解。并通过一系列的





本次活动，以夏季送清凉，消夏之旅为主线，在这炎炎夏日，一汽解放为大家带来了冰凉的体验，带来了消夏的盛会。与众多卡友欢聚一堂，为的就是分享欢乐，分享一汽解放带来的优惠力度。一汽解放汽车销售有限公司市场部部长李白、一汽解放汽车销售有限公司辽宁商代处经理王鹏以及辽宁一汽贸易有限公司总经理陶晓明同时切下带有解放卡车模型的蛋糕，一共开启了本次活动的消夏之旅。

本活动不同于以往的形式，而是集品鉴、娱乐、沟通于一体的多元化的用户回馈活动，充分调动起用户参与的积极性，在轻松愉悦的气氛中，他们彼此拉近感情，也对一汽解放加深了了解。在拔河比赛、森林寻宝、马拉松比赛、美食与乐队、热舞的激情表演中让卡友们身心都得到了极大的愉悦感受。

解放J6L载货车，沈阳区域最终以65辆的总成交量画上了完美的句号。此次品鉴会让解放用户再一次深入的认识到一汽解放品牌的非凡魅力以及一汽解放J6L载货车的卓越品质。一汽解放一切努力的源动力来自让用户拥有财富、成就梦想。如今解放卡车这艘航母已经起航，相信解放卡车一定会携手用户定会共创辉煌，在中重卡领域取得辉煌业绩。



解放卡车 挣钱机器

一汽解放



解放卡车 挣钱机器

一汽解放

卡车一切 而智

TOPIC

DISCUSSION REPORT

关于开展《打造职业华团队》 主题讨论结果汇报

文 备品事业部

根据集团下发的关于开展《打造职业化团队》主题讨论，备品事业部分部门分批地进行了研讨，我们从文章中深刻地意识到我们目前所面临的危机，我们必须要对职业化有清醒的认识，提升职业化素养，改变现有思维方式和工作方法，提升职业化素养才能提高核心竞争力，赢得更多顾客，超越同质化竞争。分别从我们所认识到的问题、下一步学习目标及工作重点进行了研讨：

一、各部门总结如下：

1、一汽备品：通过对《打造职业化团队》的学习和讨论，深刻意识到只有不断强化自身修炼，适应新的形势，面对新的挑战，才能立于不败之地，职业素养和职业技能是不断发展的重要保证。

2、青岛备品：从文件中深刻的认识到了职业化的重要性，商用车配件市场外部环境竞争残酷，我们必须要对职业化有清醒的认识，提升职业化素养，迫在眉睫，需要我们改变现有思维方式和工作方法，提升职业化素养才能提高核心竞争力，赢得更多顾客，超越同质化竞争。

3、配套厂：通过学习，深刻地意识到我们目前所面临的危机，寻找自身的不足，在如何提升学习能力和职业素养、发掘自身优势和成长潜力等方面进行了研讨，并且制定了学习计划及下一步工作目标。

4、盛惠新：通过对文件的学习使我们对“打造职业化团队”有了新的认识，在面临现在市场竞争环境的变化，客户需求的提高，集团的营销指标以及员工心态的变化，都促使我们认识到职业化的重要性及必要性，现在在低迷配件市场严峻形式下，更要树立下半年拼搏的决心。从而重新制定了销售的方案与目标。

5、乘用车：当下市场竞争惨烈，尤其对于我们乘用车部门来说，已经到了生死存亡的时刻。面对竞争环境、客户需求、领导要求和员工心态都发生了很大的变化。在用人成本和用钱成本直线上涨，而盈利效率确在大幅下降；客户的需求已经不是单单购买商品。我们必须转变观念，把职业当做事业来做，保持正能量，不去抱怨，节省每一分花销，主动思考发现和解决部门的问题，才能应对市场竞争和领导的要求。同时对员工需



要从以人为本，到以用为本，多鼓励，缩短培养周期，降低部门人力成本的同时提升工作效率。

6、仓储物流：通过对文件的学习，对职业化有了深刻的认识， 把职业工作状态，进行“标准化、规范化和制度化”。职业化，首先要具备职业化的工作技能，也就是你所从事的岗位的基础知识技能。

1）、职业化的工作态度，就是怎样把工作做好，要付出比常人更多的努力，从流程、细节及执行力方面加强自身管理能力。

2）、职业化的工作道德，就是对公司营销的品牌和信誉的坚持及保护。

3）、职业化工作技能，需要学习和培训得到，工作多年，在同一工作岗位的工作的人，容易固话思维，不思进取，工作激情减弱，创新意识不强，工作模式习惯化。所以必须得定期进行学习，充实自我。知识储备跟不上企业的发展速度，势必要影响企业某一环节的发展。所以学习是非常重要的。

4）、职业化工作形象，要在日常的生活工作中，有意无意的学习关注本岗位，本行业相关的专业知识信息，利用不同的学习方式提升自我。加强自身的管理能力。干一行爱一行，做一行像一行，要在工作中完善自我，做事讲究方式方法，同样的事情，不同的人做事方式方法不同，处理的方式也会有差异。不要急于去做，细心、有规划、有步骤、有责任的去做，做事的效率就会事半功倍，提升效率。

5）、职业化团队意识，专业化分工是趋势，团队合作是必然，企业核心竞争力的打造，需要高效的团队，企业战略的执行和实施，也需要良好的团队合作，突破企业发展瓶颈，需要高效的团队合作，优秀的企业是通过团队的力量，长期完善的结果高效的团队合作，是企业做大、做强、做久的保证。

一、部门总结如下：

（一）、危机意识：竞争环境、客户需求、领导要求、员工心态和以前都不一

样，在这样的市场环境下，我们要时刻都有危机意识和高度的责任感；

1、正确地定位，认清市场形式，时刻提醒自己，从管理层到员工都树立危机感和责任感，人不是因为会干什么，才去干什么的；人是因为干了什么，才会干什么的；人要在战斗中学习战斗；做好每一个工作细节，再简单的工作也要比别人做的好一点儿，时间长了，你就会比别人优秀。

2、与社会各行业及相关单位，进行横比，找差距，珍惜现有的工作岗位与平台，时刻怀有一颗感恩的心，尽全力把工作做的更好。

3、作为管理层要以身作则、身先士卒、坚持不懈、不讲条件地完成厂家及集团下达的工作任务，不仅仅自己行，而且要加强日常的学习与积累，不断的提升自己，打造出优秀过硬的团队。

(二)、发掘自身优势和成长潜力，创新经营模式、打造差异化经营是我们避开竞争的最好办法；

1、项目上：我们对现有的经营项目进行梳理，制定合理的营销模式，哪些产品是支撑我们销量的产品，哪些产品是支撑我们利润的产品，进行细化。

2、客户分级管理：对客户进行划分，一对一一站式服务，销量支撑的客户、利润支撑的客户，与销售人员进行责任明确，做好客户管理与维护工作。

3、差异化经营：借助优势产品向外辐射，深入省外市场，打造差异化营销模式。

(三)、提高自身学习能力和执行力，提高工作效率

1、定期参加集团内、外的培训，不断提升自我的学习能力和执行力，提高职业素养与团队领导能力，并与集团内先进单位及同行业优秀单位进行学习，找差距，补不足。

2、加强学习能力和执行力的培养与学习，管理层以身作则，抓住一切学习机会，遇到问题群策群力，充分发挥员工的积极性，不讲条件、不打折扣的完成厂家及集团、部门领导下达的工作任务。

下一步的重点工作目标及措施

项目	存在的不足	改进办法及具体措施	时间节点	责任人
长春备品	销售方面缺少优势产品	在销售方面找到自身优势，在优势产品上做好销售，面对激烈竞争做好差异化经营。今年通过与合作伙伴合作经营驾驶室和驾驶室壳使备品中心社会市场销量提升，在9月对油品和滤芯调研市场价格，制定价格政策，在四季度做促销，通过合作经营的模式提升销量。	9月末前	郭勇
	服务站销量完成情况不佳	制定服务站走访计划，了解服务站真实需求，通过不同计划形式，及时满足客户需求，提升供货率。厂家DMS系统升级，三包索赔TDS提货数据与DMS关联，要求一对一是帮助备品中心提升销量好消息，备品中心要抓住机会的同时提升对服务站供货的满意度，避免影响服务站三包索赔的时效性。	随时	张艳华 谢艳
	管理方面存在不足	在销售情况分析上加强报表数据分析，学会利用报表数据找到存在问题，不再为了完成工作而做报表。日常工作重心在仓储上，不断梳理完善仓储工作流程，加强对仓储的检查和监督，严格遵守工作流程做好收发存工作，为仓储提供更多专业知识培训，提升工作效率。	全年	全体

青岛备品	打造职业化团队	部门员工自上而下，明确职业化的概念，自己对自己职业生涯有所规划，用惠华集团的员工标准守则，严格要求自己，使自己本岗位工作，“标准化、规范化和制度化”。	9月10日前	青岛备品全体员工
	加强团队协作凝聚力	以“争第一，创新业，打造惠华第一服务品牌”的思想武装自己，明确市场的严峻形势，要求团队的每个人，有危机意识，通过加强学习提升职业化团队，提升自身的能力，管理层要细化绩效考核，创新经营模式，打造差异化，以身作则，充分的发挥带头的作用，明确岗位职责，做到既有分工也要有合作，向管理要效益。	9月20日前	青岛备品全体员工
	提升客户满意	凡是多换位思考，站在客户的角度去考虑问题，了解客户真实诉求，以客户为中心，满足客户需求弹性，持续提升用户满意度，与推出首问负责制、用户跟踪制，在流程上改变原有的被动，提倡主动营销、主动沟通等，建立客户跟踪回访体系，确保以用户为中心的各项执行到位，从而提升客户的满意度。客户建立依赖和信任关系。提高职业化可以提高核心竞争力，赢得更多的顾客。	9月30日前	青岛全体员工
	服务创造未来	在配件的销售过程中，养车的很多客户不懂得配件，配件的特性描述的也不是很清晰，所以我们耐心的与客户充分沟通，消除客户购买顾虑，深耕细节，超越客户的期待，客户收到货以后，如有问题发生，最快的时间给反馈，达到客户满意度，客户更看重我们的行为。让客户感觉到我们的真诚用心，让客户从“接受、满意”，到“感动、忠诚”的有一个质的转变。	9月30日前	青岛全体员工
配套厂	精细化管理与营销	1、把销量和利润指标细化，落实到每个项目与客户上，进行月分解、周分解、日分解，每天对销量进行跟踪，客户日提货量情况，没能实现目标的进行回访，查找原因，确保销量目标完成。2、管理上经化，增收节支，确保不浪费一分钱，全员进行宣导，大家形成共识。	9-12月	刘晓玲
	对市场开发和拓展	1、拓展大客户业务：寻找大客户，深入走访增加有效客户数量。2、制定走访计划，从坐商变为行商，定期按区域对辽东、辽宁、辽西、辽北进行各部门及厂家联合走访，了解客户需求和建议，不断提升客户满意度，注重客户的维护，提升销量。	每月	全体员工
	学习计划	1、每月制定学习计划，定期学习厂家更新的资料，提升全员的业务能力。2、利用业余时间，参加相关的团队培养及执行力等方面的培训课程，提升自己的个人能力。	每月	刘晓玲

盛惠新	危机意识	1. 给每一位员工灌输责任意识，如何能够提升盛惠新的销量和利润是商店的主要危机感，没有销量就不能够拿到厂家的返点，没有利润商店就没有存在的价值，盛惠新现在每个月销量同比去年是有一定量的提升，但是主要原因是盛惠新的协议大客户丰源提货量加大的原因，二网的不确定性很大，而且利润空间被压缩的也非常小，同时也有随时终止合作的可能。让每一位员工认清形式，不要盲目乐观，只有发展盛惠新自己的终端客户群体，地方修理厂、大车队、和矿山是支撑商店能够走多远的重要课题。2019年的工作还是放在客户群体的开发上，多开发自己的客户资源，避免被大客户绑架。加强配套厂项目的业务和库存储备，增强利润空间。 2. 转变工作思想，珍惜每一次销售机会，避免因服务态度不好造成客户流失、以及客户投诉现象的发生，把客户的事当成自己的事去处理，用将心比心的服务态度去工作。同时把这种服务理念传达给单位的每一位员工，明确我们的工作职责，避免因服务态度不好丧失我们的客户资源。明确我们的工作目标是为自己工作，利用良好的工作平台来实现自己的价值，而不是在应付工作。 3. 制作指标达成日报表，将日报表上传到员工工作群里，使员工每天了解考核达成情况。 4. 向员工灌输节约意识，通过从节约一滴水一度电做起，减少部门费用。 5. 对员工实施业绩排名制度，末位淘汰。	每月	刘洋
	工作状态	通过晨会、晚会、团建等宣传企业文化，增强员工的归属感、集团忠诚度和工作热情。日常经营中让团队相信“没有淡季的市场，只有淡季的思想”，让团队永远相信“事在人为”。不要让“今天工作不努力，明天努力找工作”的悲剧上演；贯彻“客户就是我们的衣食父母”，珍惜我们已经开发的每一个客户。	每周	邱石
	供应商优化和新产品开发	保持行业敏感度，随时对供应商进行优化、调整。逐步向厂家和一手货源靠近，扁平化采购，降低采购成本。对知名品牌进行代理权争取，对OE件等特色渠道加强关注，每季度增加三种以上优势产品。	每月	邱石
	人才培养	对重点骨干员工进行培养，推进骨干员工职业提升计划；节省人员开支，对年轻的肯学习、有学习能力的员工作为重点培养。	每月	邱石
	岗位工作本位化严重，无创新，习惯性工作，缺少激情。	加强自身学习，多接触和学习同行业管理经验。对岗位技能及管理经验梳理、总结。多吸收好的管理方法，对企业要求和管理动态紧密关注，以集团文件为指导方向，多抬头看路，分辨方向，然后才能扎实的工作。	2019年年底	宫庆
乘用车	深化渠道拓展，形成持久竞争。控制运输成本增加，减少费用开支。	与物流公司合作，建立自己的物流网络。快速、准确的把货物送到客户手中。可根据厂家要求，进行送货服务。与分公司及自建站合作，缩短与终端客户距离，加大社会市场销售，赢得更多的销售空间和利润。每天发送货物时，由专人记录整理，规定对同一电话客户集中分库摆放、集中开票，减少一个客户当天多张发货单据，减少单据费用。与销售和客户沟通，对同家客户不同日期的计划配件，与客户沟通送货时间后，统一合并配送，减少日常零担发货，减少运费支出。	全年	宫庆
	加强管理团队壮大、成长建设。调动积极性、创造性。	随着业务量的增加，分清细化职能职责。完善业务流程，健全管理考核制度，使工作环节顺畅，提高工作效率。完善组织体系建设，给员工创造更多管理岗位，锻炼骨干员工管理及学习能力，鼓励和荐建员工到新岗位锻炼，为公司发展储备后备力量。	全年	宫庆

TEAM TO SHOW RESULTS

BUILD A PROFESSIONAL

打造职业化团队成果展示

文 大众沈阳店 刘琪



2019年8月26日集团下发了《打造职业化团队》主题研讨、学习的通知，大众沈阳店于8月27日8点下发至全体管理层，要求各部门认真组织学习与讨论，并上报讨论学习成果，大众沈阳店总经理针对文件内容，采

取共同学习研讨、部门之间相互查找可提升的问题点、行业发展趋势分享等方式对《打造职业化》进行深入解读。通过对文件的学习大家更清楚的认识到，在如此严峻的形势下，企业唯有强化自身体系能力，管理层只有强化自身修炼，企业才能适应新的形势，面对新的挑战，抵御外在风险，才能立于不败之地。会议中，总经理结合各部门情况进行了充分沟通并严格要求。总经理总结如下：

1、针对培训的内容总经理要求大家分享在培训中的感触，哪些是你印象最深刻的，接下来怎么做，各管理层针对自己自身情况及认识均进行

四、职业操守，大家一定要守住底线，好的职业操守才能赢得更多的客户，否则也将会影响自己的未来发展；第五，员工礼仪规范，持续提升企业形象，做好监督检查；同时总经理提出一项要求：首问负责，你代表的不是个人，你代表的是公司，大家要起带头作用，要有这方面的意识，公司也会推进这项工作。

4、总经理分享目前汽车行业未来发展趋势，作为汽车行业的管理者我们价值在哪，如何打造我们的差异化，第一就要源源不断的打造我们的场景，从硬件角度覆盖管理，增加客户体验，会员俱乐部等；第二是客户，提升客户粘性，客户的价值如何体现，在客户端坚持做，导入客户经理制，关注客户感受及客户需求；第三个就是员工，目前市场竞争激烈，把团队做好就是制胜所在。

5、作为管理者要管理好自己的情绪，让自己的情绪平和，不受情绪波动影响职业化，做到冷静且专业，大家共同提升。

通过此次培训部门内部也进行了比较深刻的研讨，而做为企业的部门及个体，我们更多的是要将这样的核心竞争力，体现到每天点点滴滴的每项工作中去，只有每个细节都体现出职业化标准，才能使工作结果从优秀到卓越。面对瞬息万变的市场环境，只有不断提升个人能力、强化团队的体系能力，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

SERVICE PROCESS SUPERVISION

服务过程监管

文 运营管理部 贾超

2018年8月以来，随着国内汽车市场走入寒冬，各品牌销量的持续下降让本就竞争激烈、流失率逐渐上升的售后服务更面临着有效入口端客户基盘数据的萎缩，形势不容乐观。服务收益对经销商整体运营业务来讲相对稳定，起到了基石的作用，服务毛利的稳定发展是提升经销商的抗风险能力的有效方式，集团适时提出服务三年规划战略。

服务毛利的稳定，重要的影响因素之一就是客单价，同时客单价与进厂台次两者之间也存在着“正负关联”。客单价过高，客户觉得价格贵，有可能造成客户流失；客单价过低，产值达成率及毛利偏低；如何通过满足客户车辆的客观需求，提升单次消费额度，是急需解决的问题。

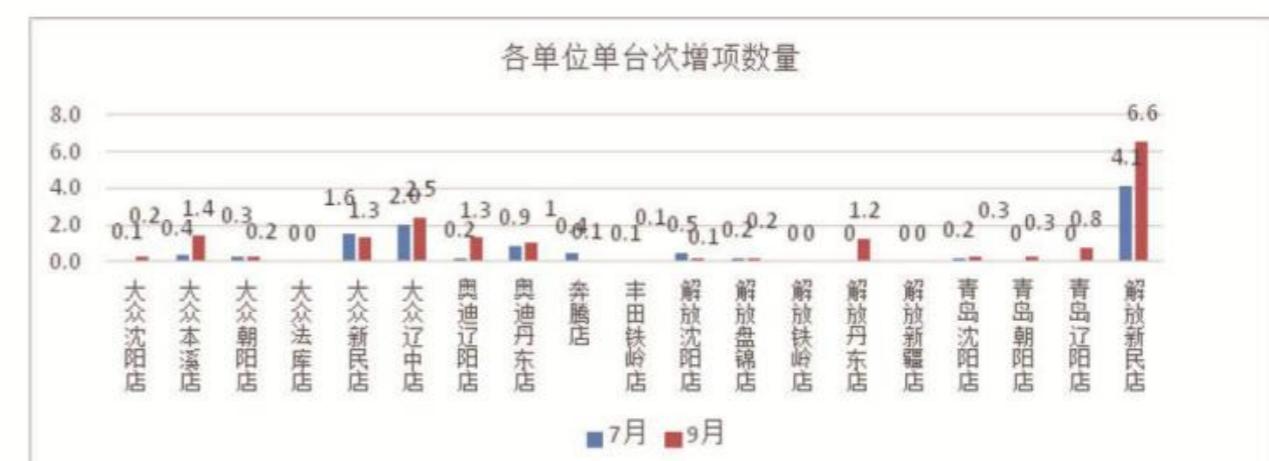
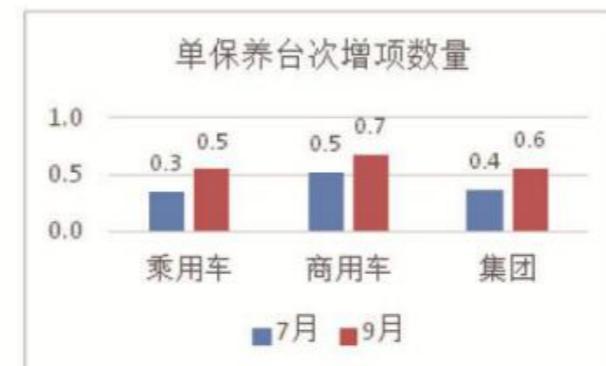
4S店模式在国内已经发展近20年，客户的消费趋于理性，需求点也在变化，更加注重价值体验。简单点说就是我的消费到底值不值。我们需要提升服务毛利，客户需要价值体验，两者结合起来就要我们的服务更应该“返璞归真”，真正的去为客户、为车辆发现问题、解决问题，为客户的安全、快捷、省钱去着想，要求我们从服务流程、服务项目上进行转变，做客户认为有价值的服务项目。

综上，自6月份集团运营管理部着手推动社会维修的

过程管理，重点引导各单位关注高毛利项目的同时，更应关注客户高需求项目，提升常规保养项目增项数量。一方面引导各单位将以前忽略的弱项做起来，提高服务收入；另一方面让客户感受所增的服务项目是客观的、必要的，以此满足客户体验，稳定客户基盘。

“服务运营过程管理”通过《服务过程管理数据报告》分析对标与下店改善相结合的方式来推动各单位常规保养项目覆盖率提升。过程管理具体选取了乘用车十二项、商用车十一项常规保养项目作为重点推动项目，报告通过常规保养项目覆盖率的行业对标、集团内品系对标及自店趋势来引导各单位关注各项目覆盖率，建议项目数量及遗留项目的二次营销；下店走访就覆盖率低的重点单位与店内一起优化服务流程、营销工具及绩效方案。

通过一个季度的引导与推动，集团整体常规保养项目增项数量由7月份的1202提升到9月份的2664，增项金额由386508元提升至475450元，单台次增项数量由0.36提升至0.56，单台次增项金额由116元提升至141元。在此期间，大众本溪店、大众辽中店、奥迪辽阳店、解放丹东店、解放新民店有了明显的提升，推动效果较好。后续集团运营管理此项目会进行持续评估，对重点单位进行共同分析与推动，以提升量与质量。



SEEK BREAKTHROUGHS

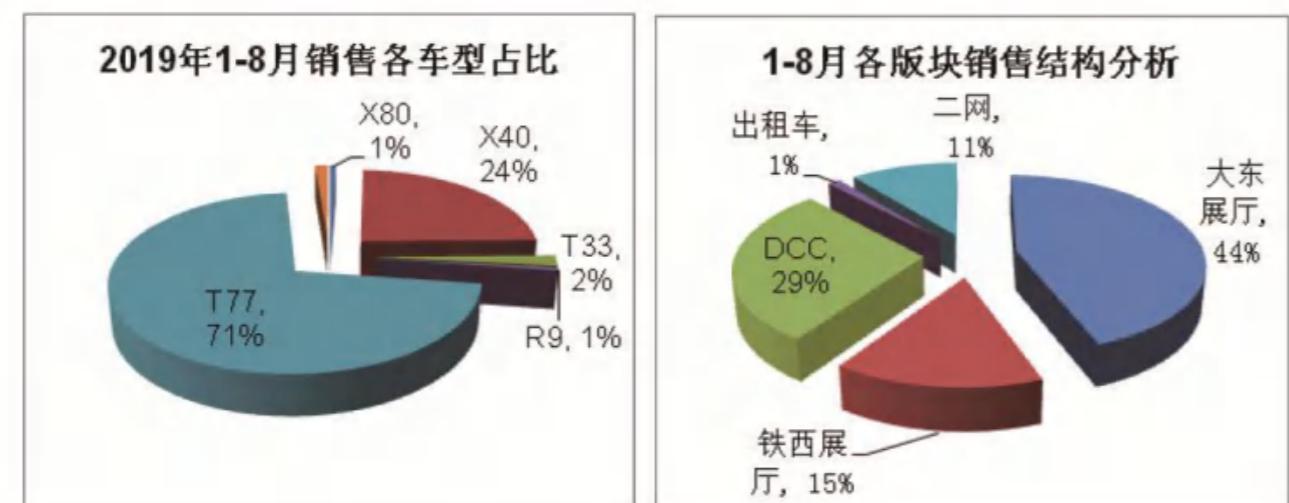
创新求变寻突破

文 奔腾沈阳店 岳雪莲

每一天人都在成长，每一分钟世界都在发展和变化。生活在当代就要跟得上时代的步伐，不然只会被无情地淘汰。在曾国藩所处的年代，他学习西方近代科技，大开风气之先，如开翻译局、送幼童出国，都是千古未有之举，表现出了其超人的远见卓识，也是他自立自强、创新精神的反映。

随着信息技术的不断发展，信息化时代已经来临，面对信息化的市场环境，汽车行业的竞争也越来越充分，客户的消费理念和汽车销售的形式也在不断的发生变化，做为自主品牌的一汽奔腾，想要在竞争激烈的市场环境中生存下来，必须创新求变，寻求新的突破。2019年8月集团董事长带队，到山东泰安华腾奔腾店交流学习，更加坚定了奔腾团队突破现状的信心及决心。

奔腾品牌现状分析：



从1-8月各版块的销售占比可以看出，二网和铁西展厅没有发挥出应有的作用，DCC 销量也有很大的提升空间。X40车型销量同比2019年下降79%，因此，提升二网、铁西展厅、DCC及新车型销量是奔腾店提升和突破的关键，同时调整人员结构，提升人员积极性也是重中之重。结合奔腾店的现状，奔腾店要在2019年的四季挑战、突破，为2020年为准备。奔腾店从销量提升行动及客户体

验两部分进行突破。

一、销量提升行动方案：

1、制定行动计划及改善方案

山东华腾交流学习回店第一时间，将学习交流感受与团队分享，特别是山东华腾团队的拼搏精神更值得我们学习。通过学习交流，结合本店实际情况，制定了五大项28分项48小项的改善提升措施，分别从增加人员数量、部分

岗位人员调整、车型销售结构改善，增加单车型销量、优化现有合作二网、新增合作二网数量、二网管理、铁西店面形象提升、铁西销量提升、DCC细化管理、开拓专用车及大客户、团队凝聚力提升、销售分组PK竞争、创造仪式感等分别落实责任人逐项改善提升。

2、树立信心、明确目标

山东华腾学习交流后，奔腾店的销量提升工作，得到了集团董事长及厂家大区领导的高度重视。也给奔腾店全体人员增加了信心，组织销售全员召开了“决战120天销量翻番”启动会，明确了后四个月的销售目标及工作方向，要求全员为实现目标而改变拼搏。同时组织合作二网召开了“凝心聚力合作共赢”的合作伙伴座谈会，制定二网销售目标、销售政策，听取了二网的建议，统一了思想。为四季度二网销量提升奠定了基础。集团于9月30日下发了“大干90天决战2019”的文件，以此为契机，奔腾店全员与集团一起大干90天决战2019！

3、行动方案落实、持续改善及阶段性总结

店内按行动方案已经逐项落实。目前主要岗位已调整完毕，部分岗位及人员正在持续优化招聘中；二网由原来的3家调整增加到现在的10家，截止到10月17日，10月当月二网已实现了5台车的订单，是1-8月月均的2.5倍，二网销量提升已初见成效。X40销量由1-8月占比25%，9月提升到30%。9月DCC销量占比由1-8月月均30%提升到37.5%。虽然9月的销量不理想，没有达到预期，我们也及时进行了总结，集团运营总监也多次给予指导，经历了9月的调整及过渡期，相信在四季度一定会实现销量翻番。即使在前进的路途中充满艰辛与挑战，但我们的初心不变，目标不变，因为惠华是奋斗者的家园！

二、客户体验提升：

1、奔腾店大东展厅开展新视觉营销，提升客户进店体验。

将以往年度所获荣誉奖杯等在展厅入口处展示，提升品牌底蕴，增加客户信任度；增加各车型主题宣传，让用户一进展厅就能清晰了解各车型的主打优势；增加软性装饰，如接待台的迎宾花、香薰、桃花、遮阳伞、国庆期间的红旗、红气球等，让展厅更加温馨，增加客户的感官体验。同时加入了正能量的元素，如：现在的你，一定会感谢将来奋斗的你！大干90天，惠华奔腾人加油等，将惠华的企业文化渗透到每一个角落。调整精品展区布局，让精品展示及办公区更加舒适、美观。相信，每一个小小的改

变，都会让客户、让员工感受到，奔腾品牌现在是一个积极向上的品牌，奔腾店也会越来越好。

2、铁西展厅形象升级：

铁西展厅位于沈阳市北二路汽车商圈，但没有发挥其应有的作用。铁西展厅是2010年改建的老形象，展厅内灯光较暗、店面形象与相临其他品牌相比，也显老旧，加之店内销售人员较少，客户进店后有诸多顾虑，对于客户进店及成交都有影响。目前正在按厂家新形象进行升级改造。升级后的展厅无论从店面形象、内部装修都会给客户耳目一新的感觉。从客户体验方面增加客户信任，从而起到增加集客、促进成交的目的，真正发挥铁西展厅在汽车商圈的窗口形象作用。

我们相信，通过行动方案的不断落实、完善，通过客户体验的升级，奔腾店一定会取得新的突破！

“大河奔腾流腾冲起”一汽集团重磅车型--智慧旗舰SUV “奔腾T99”的上市也会给我们带来新的契机！

腾飞，是为了更好的看世界，明天怒吼的奔腾将向着未来阔步迈进！



GOLDEN WEEK

SELF UNLOADING GUARANTEE

十一黄金周 自卸大保障

文 解放新疆店 张霞

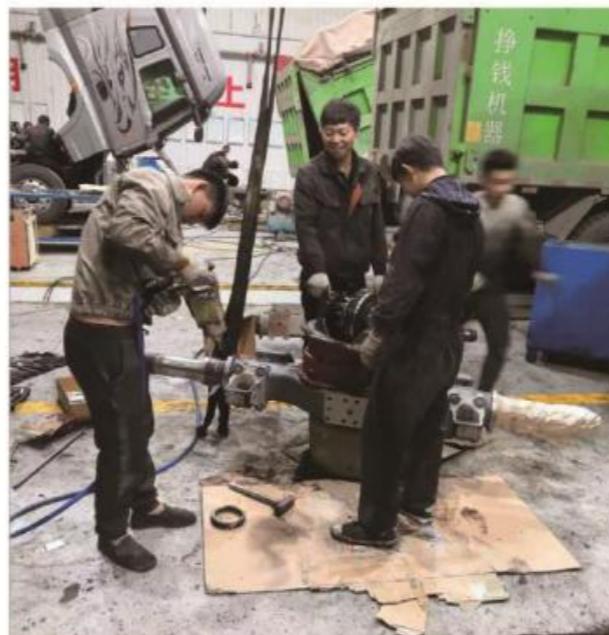
金秋十月，秋风送爽，2019年10月1日国庆节，是我们每一个中国人值得骄傲的日子，在这个激动人心的日子里，解放新疆店服务部的每一个成员用最特殊的方式欢庆新中国成立70周年。大家统一口号：“热情敬业、客户至上、假期抢工、全员不休”，全力投入到工作当中，大家都坚守在自己平凡的岗位，尽职尽责，做到：急客户之所急，满客户之所需。

首先来说说我们的副总经理兼站长王清民王总，从千里迢迢的辽宁来到我们乌鲁木齐惠华店，他雷厉风行，热情敬业，以身作则，把所有的精力和时间都用在工作上，安徽蚌埠亚中运输公司自营50台自卸车，年初到新疆参与新疆机场建设项目。自7月份开始陆续出现中桥漏油现象，王总通过与一汽技术服务室、一汽传动事业部质保部相关人员沟通，8月22日，一汽解放公司服务部技术服务室、传动事业部质保部相关人员到店落实，通过用户及王总的积极争取，最终一汽解放公司同意给这批自卸车更换中桥壳及主减速器壳处理，因产品生产过程较长，9月27日才批量到货。为了给我们拉产值、增效益，能让每一个员工有更高的收入，能够抓住十一期间厂家给的双倍工时的优惠政策，他给我们制定出有效的目标和方案，三天时间我们要维修出20台车，为了能让用户如期出车，整个团队在他的带领下，打的是热火朝天，大家心往一起想，劲往一起使。

从9月30日下午开始，机修班组开始整合所有维修力量，临时分大组，同时拆解，电工技师及徒工保证其他维

修及保养车辆。备件部员工及时保证备品供应，前台服务顾问及时派工提报单据，为维修提供良好的保障，站长助理张阔主动带队参与到维修当中，他一刻也不离开车间，主要负责大家维修出来的质量，哪个班组需要帮忙，他会第一时间赶到，大家都坚守在自己的岗位，不遗余力，加班加点，不怕苦不怕累，每个人都有着一种，敢干、敢做、敢拼的精神，每个班组都在齐心协力，互相竞争，他们大都是二十出头的小年轻，就拿车间主任尚长江来说，他勤勤恳恳，踏实能干，凭着自己多年来的经验和努力走到了今天，他所付出的艰辛是大家有目共睹的，班组长沙宏伟，一个20出头的小伙，经过三年的努力，机电维修集于一身，大家口中的沙沙，客户口中的沙师傅，他对工作认真负责，频频赢得客户的好评！我们团队还有很多像他们一样认真负责的同事。在刘总眼里他们都是自己的孩子，但他们不任性、不懒惰，经常你会看到他们脸被糊的黑乎乎的还一样洋溢着灿烂的笑容，大家每天晚上都加班到十一二点甚至更晚，就这样在大家的不懈努力下，三天时间维修出了超出预期的22台车，大家的努力受到了领导的认可，赢得了客户的好评，领导为了犒劳大家，每天晚上都会给员工加餐，俗话说的好：吃饱不想家，虽然大家假期没有回家跟家人团聚，但是惠华是一个有爱的大家庭，给了每个人温暖，每个人都把惠华当做自己的家。

在此为新疆服务团队的团结能力，为客户保障服务的奉献精神点赞。相信在大家的不断努力下，解放新疆店会越来越好，更加辉煌！



← →
FAW
GOLDEN WEEK

LEBANESE MARKET DEVELOPMENT

黎巴嫩市场开拓

文 国际贸易事业部 刘明昭



对于黎巴嫩代理商服务经理Georges进行一汽品牌发展历史以及一汽主要出口车型的详解，提升客户对于一汽品牌认知和理解，同时更加认可关于一汽品牌的战略合作。



2019年1月24日，黎巴嫩奔腾展厅开业，对于参加开业仪式的当地新闻媒体、政府官员、汽车行业人员做了现场演讲，演讲中提及我们要建立和维系与黎巴嫩客户的长期友好合作关系，生产客户满意度最优车型，提供客户最优质的服务，一汽品牌永远是客户的第一合伙人。



与黎巴嫩代理商服务经理和财务经理进行后续索赔问题的沟通，规范索赔流程及索赔账户的管理工作



庆祝中东首批X80KD项目圆满完成，车辆全部顺利下线。



90 DAYS IS AN ATTITUDE

筚路褴褛以启山林

——大于90天是一种态度

文 商用车二手车 范静



二手车收车和验车都不是件容易的事，为了选到优质的二手车，需要专业和细心，就是选好了车，也要亲自整备车辆。这次收回2台车辆，算是有所收获。



今年9月20日，商用车二手车的王柏森就到山西省运城市临猗县准备收车事宜。



9月30日车辆收购成功后，王柏森开始每天往返在各物流中心，寻找可以回沈阳的配货货源准备返程，由于十一放假，货源少到10月5号晚上只有半车货，所以只能先把车上的货封上以免货物受潮。

10月6号才将整车货物装完开始准备出发，可天又下起小雨，篷布上面全是雨水，需要隔一段路往外放一放雨水，避免把货物淋湿了...

10月7号凌晨开始下雾，为了保证行车安全，车速很慢。



同时为了节省费用和货物的安全，王柏森一路跟车回沈阳。可以说是一路风餐露宿，风雨兼程。

10月7日早7点进入天津，10月7日晚10点过山海关进入辽宁界。10月8日凌晨3点沈阳北李官高速口下高速，进入张士物流园准备卸货。
集团9月30日下发了《集团关于“大于90天 决战2019”的通知》，我们深刻领会到大于90天是一种态度，决战2019是一种精神。以前都说90后的孩子不能吃苦，这个89年的王柏森让我们看到了惠华二手车销售人筚路褴褛，以后山林的精神。



精益致强，再登峰

LEAN AND STRONG, THEN CLIMB THE PEAK

文 大众沈阳店 王文青

俗话说：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”。在过去的将近三年之中，大众沈阳店销售部始终牢记集团提出的“精细化”和“微创新”。在此指引下，不断的学习借鉴、不断的完善提升、不断的强化自身的体系能力。通过在销售端导入精细化管理、衍生项目创新等工作，使得在市场下行、竞争激烈的状况下，不断的取得提升和进步。

从2017年起，大众沈阳店销售部开始推进销售流程精益管理工作，销售顾问盈利能力精益管理，全流程体系精益管理，精益管理1.0版本升级为2.0版本。各流程模块均获得来自集团和厂家的认可，在一汽-大众东北区举办的案例大赛中，共获得包括试乘试驾、联保、销售顾问盈利、质量管理、销售全流程精益管理，共计五个一等奖，同时销售全流程精益管理又获得一汽-大众东北区年度特

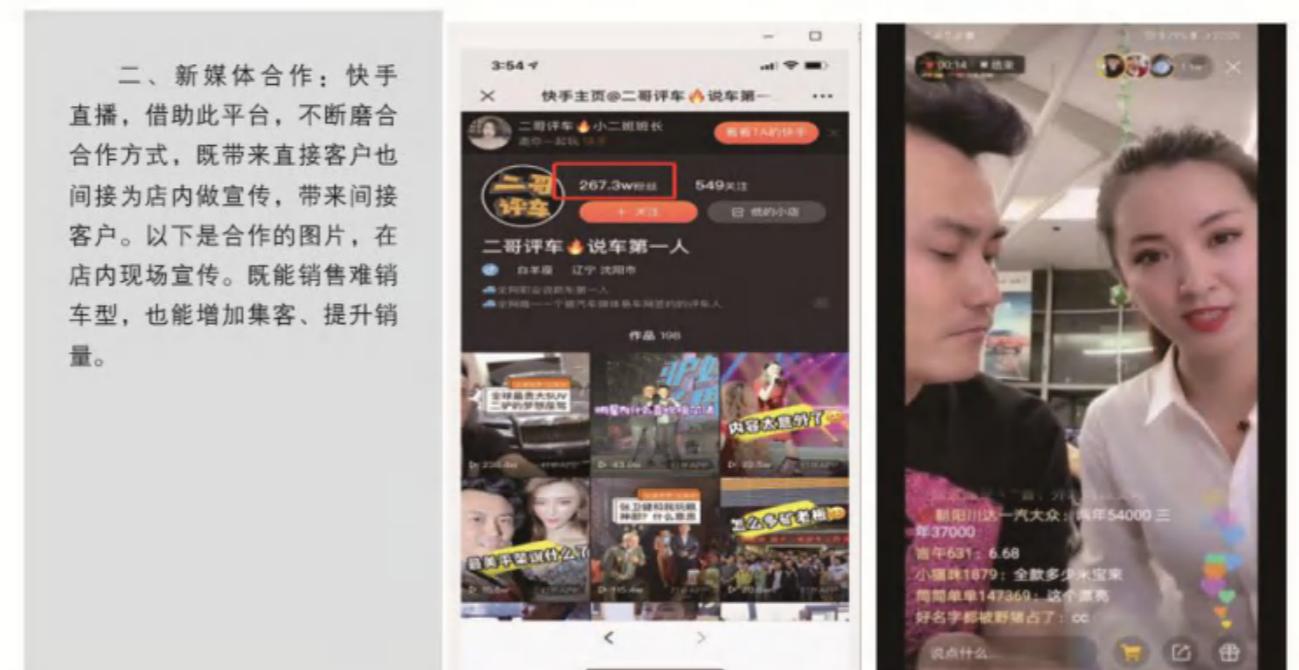
殊奖。2017年到2019年，销售人员不断优化，能力不断提升，销量也在稳步提升。为实现量、利双增的要求，在盈利方面不断的导入创新盈利项目来提升盈利，通过开展店内玻璃、划痕、上牌服务、店内延保、厂家延保、GAP险、无忧包...等一系列衍生项目，使得盈利能力得到提升，为量、利双增打下了坚实的基础。

为更好的应对2019年下半年的挑战，销售部从7月份开始，重点在市场营销及资源管控方面发力。一举实现区域内销量领先的目标。在市场-营销方面：

一、增加集客分析，根据每日销售顾问上报的潜客信息，提前了解客户关注的车型、价格，有针对性的制定方案和包装，根据车型提前备货，经理提前挨个过筛子，确保成交率。

本周活动邀约客户日报（12月4日）								
4 日邀约合计_30 组· 累计邀约_30 组			邀约日期及组数			合计		
模块	基盘量	重点客户量	周三	周四	周五			
展厅组	618	-	13			13		
网络组	1790	-	17			17		
每日合计	2408	-	30			30		
基础构成								
模块	基盘总量	CRM有效基盘量	当期新增潜客(预估)	本周车底潜客	人均线索量			
展厅组14	779	618	100	61	56			
网络组10	2500	1790	650	60	250			
每日合计	3279	2408	750	121	-			
意向车型明细								
车型	探歌	探岳	宝来	速腾	迈腾	CC	高尔夫	
数量	1	5	14	2	8			
邀约明细								
序号	客户姓名	电话	部门	车型配置	颜色	心理价格	销售顾问	备注/客服回访
1	刘先生	13252808328	展厅组	宝来传奇自动时尚	白	33000	高文军	周六
2	王先生	18740037489	展厅组	迈腾3.0豪华	黑	36000	陈延坦	周六之前
3	刘女士	13940564761	展厅组	全新一代宝来1.5L手动时尚型	白	无	徐晨	周日
4	杨贺	15042330998	展厅组	宝来传奇手动时尚	白	33000-34000	程诗洋	周五
5	关先生	15841939800	展厅组	探岳1.4豪华	黑	36000	程诗洋	周六/周日
6	张先生	15040139870	展厅组	宝来传奇1.5自动时尚	白色	全款300000	李丽娟	周六
7	安先生	18640092243	展厅组	宝来MQB1.5手动时尚	金色	28000	张炎	周六
8	先生	13942446069	展厅组	速腾1.4舒适	白色	34000	张炎	周六
9	安女士	13238233797	展厅组	探岳3.0四驱豪华	白	36000	王俊	不一定
10	郭先生	15940453649	展厅组	新宝来1.5自动时尚	白	31000	王俊	不一定
11	王徐	13840440323	展厅组	凯迪拉克1.5L精英	白	30000贷款买车保养	张晓卉	周六
12	侯先生	15566143536	展厅组	速腾1.2T	白	31000	路遥	周日
13	商女士	15004017720	展厅组	探岳280自动豪华	白	36000	谭宇飞	周日
14	李先生	13166675266	网络组	迈腾	黑	39000	谭宇飞	
15	谢先生	13889214071	网络组	宝来	白	30000	谭宇飞	
16	何先生	18611587129	网络组	探岳	白	38000	刘晓晋	
17	王先生	17084513036	网络组	宝来	白	32000	刘晓晋	
18	李女士	13804060893	网络组	迈腾	黑	无	杨亮	
19	庄先生	13898879955	网络组	迈腾	黑	无	杨亮	
20	刘先生	18240026763	网络组	宝来	白	32000	杨亮	
21	李先生	13478398666	网络组	探岳	白	无	杨亮	
22	牛先生	15942050337	网络组	迈腾	黑	无	常晓霞	
23	赵先生	13674135116	网络组	迈腾	黑	39000	常晓霞	
24	刘先生	18640270100	网络组	迈腾	黑	无	常晓霞	
25	魏先生	15041347713	网络组	宝来	白	32000	孙亮	
26	李先生	13842110592	网络组	宝来	白	30000全款	孙亮	
27	李女士	15504064896	网络组	宝来	白	29000	辛天	
28	宋先生	13609830324	网络组	探歌	白	无	辛天	
29	翟文	15940395052	网络组	新宝来	白	32000	魏奇	
30	刘先生	13804346369	网络组	迈腾	黑	39000	魏奇	

二、新媒体合作：快手直播，借助此平台，不断磨合合作方式，既带来直接客户也间接为店内做宣传，带来间接客户。以下是合作的图片，在店内现场宣传。既能销售难销车型，也能增加集客、提升销量。



同时，与对方学习，自己也尝试开展直播营销，提供当前网红游戏及自店人员自媒体营销，取得了较好的效果。以下是自己店内开展网络直播的图片。



与新媒体合作的方式以“超级客户”为参赛主题再次获得东北区案例大赛一等奖。

三、活动后数据分析，周末订单占整体订单达到50%，重点车型销售占比达到70%。

9.21-22活动总结							
日期	2019-9-16周一	2019-9-17周二	2019-9-18周三	2019-9-19周四	2019-9-20周五	2019-9-21周六	2019-9-22周日
订单	9	6	4	12	14	27	29
合计	45				56		
周六周日订单占整周订单的55%							

在资源管理方面：导入流动性运营策略，重点提升周转率，提升资金利用率。根据当下客户需求，车型盈利分析，厂家库存情况，设定店内各车型主流销售车型，明确销售方向，销售顾问介绍简单、清晰、明了，同时跟上公司节奏。店内计划订单根据厂家提前三周预测，销售顾问日订单情况要紧急，尤其是每周日活动后，根据订单情况要周度，确保订单及时交付，。以及确保主流销售车型资源充裕。通过上述管控，使得大众沈阳店销售部的整车周转天数由6月份的73天下降到当前的37天。

在集团及公司领导指导和帮助下，在公司各部门的通力协作下，大众沈阳店销售部将承载更高的责任和使命，始终秉承争第一、创新业、打造惠华第一服务品牌，携手共进，再攀高峰。随着新民、辽中、法库的整合，大众沈阳店会继续挑战更高的目标。凝心聚力，共克时艰，精益求精，再登峰！

纵然遍历万界 再破边界
七种驾驶模式
奥迪Q8 见地之上 驾天地



一汽-大众

T 领导力法则：说出你的故事 ELL YOUR STORY

文 集团人力资源部 魏武

领导者应善用语言的力量

在我的工作中，有个令我为难的事：有人对我的某个演讲做出反馈时，我其实是知道他们真正的意图的。如果有人评价演讲“绝妙、精彩、出色”，我就清楚那个演讲恰到好处，满足了他们的要求。然而，如果反馈是“很棒、不错、条理清晰”，我就知道我做的还不够好。有一些语言只有在人们情感表露时才会脱口而出，而有的语言却透露出他们其实并不为所动。

原因就在于，语言决不是孤立存在于我们的大脑里。每个词都是被自身含义、记忆和联想所围绕。每次我们听到有人使用某个词，与它有关的那些含义、记忆和联想都会被唤起。

也许我不了解某个课程，但是当我听到“合作、标杆管理、框架、交付、信标”这些词时，我就会推测这是一些相对乏味的内容。这意味着无论何时我听到这类语言，我的大脑都会情不自禁地选择关闭，因为我预料到这是一大段无聊的内容。相反，在一些美好场景里我就会听到这样的词：爱、美酒、钻石和巧克力、这些就是能引起情感共鸣的那一类词，也是人们乐意竖起耳朵倾听的那些词。所以说，某些语言让人心潮澎湃，而另一些则让人感觉索然无味。可见，不同语言影响了人们不同的行为。

优秀领导者在措辞上非常谨慎。他们会选择有助而非阻碍目标达成的词。时机恰当时，他们会选择引起人们情感共鸣的词。有趣的是，有时候他们会故意用上乏味无聊的词。许多商人和政府机关人员把乏味无聊的谈话当作一种重要战术策略。如果这样做有助于达成目标，倒也无可厚非。有时领导者需要避免触景生情的事情发生，比如，改革和裁员时期，我们可能希望减少使用具有担忧意味的语言。

但是，太多的领导者通常是无趣的，他们不去精心

准备讲话。如果你想表扬下属，并期望激励他未来有所成就，那你在语言上必须充满感情。“你表现可圈可点”或者“你的表现大大高出了要求”，这样的话语不会打动任何人。要是换成“我很欣赏你今年所做的一切，真的太棒了”，也许更容易达到你的目的。

语言炸弹包括以下三类：

第一类，人称代词，如我、您、你们、我们等等。

对话需要当事人在场，需要有人讲话、有人聆听。要达到这个目的，最简单的方式是使用人称代词。

在学术文本中人称代词非常少见，这就使人感觉所陈述之事离我们有一定距离，显得客观，并不会带有作者自身的感受。在领导力语言中，人称代词的使用比例是不协调的。巴拉克·奥巴马说过“是的，我们可以”，而不是说“改变是可以的”。史蒂夫·乔布斯将他的智能手机命名为iPhones（其首字母是人称代词中的“我”），而非高科技移动电话。

第二类，伟大，包括棒极了、了不起。

“伟大”非常打动人——从《远大前程》到《了不起的盖茨比》，从IBM到托尼虎。这些都说明了“伟大”一词的用法的重要性。“伟大”常被家族成员、朋友和老师用来夸赞人。不是“很好”。不是“不错”。而是“棒极了”。

全球领先的教育智囊萨顿信托发布了一项结合教育学的实证评论。听起来似乎没什么了不起，不过他们给这个评论起名为“什么造就了伟大的教育”，之后，该评论赢得了媒体的大力宣扬。

如今在商界，“棒极了”已经取代“优秀”一词，广为使用。

第三类，爱。

仅仅像炸弹一样说出“爱”这个字，就能使你的语言

从功能性上升到情感性。对我们所有人而言，当有人用到“爱”这个字眼儿，我们就会考虑他们的需求。所以，商业界，特别是广告业，非常中意使用“爱”字，比如“我们就爱这个”（麦当劳广告），“爱您的肌肤”（玉兰油广告），“您爱的品质”（尼桑汽车广告）。我在一个朋友家看到他们的有机蔬菜筐上印着“艾玛之爱来包装”的字样。相比“艾玛生产/包装”，这句话就漂亮多了。我所提及的这些产品都比平常市场价格高出50%。这就告诉我们，你用钱不一定买到爱，但爱却可以让你获利。

以上我所提到的“语言炸弹”只是基于经验所得，并非科学研制的。这些语言对于我来讲是一种情感捷径。它们像催化剂一样令人感觉舒服。它们在领导力语言中反复出现。

还有许多类似词汇可以添加到“语言炸弹”行列中，比如“梦想”，马丁·路德·金没说过“我有一个全球战略”吧？还有“相信”——永远别“认为”，而是要“相信”。还有“想象”，一个可以瞬间将某人带到另外一个地方的词，诸如此类。建立你自己最喜欢使用的词汇表吧，它们会刺激你的大脑释放更多血清素，从而使你更积极。

值得一提的是，语言会跟随潮流，也会被潮流所抛弃。“优秀”一词曾经在20世纪80年代异常流行：优秀的建筑、优秀的人力资源、优秀的管理……甚至还有电影《阿比和阿迪的优秀冒险》，然后呢，这个词就过时了。谁能预料呢？也许某一天“伟大的”也会变成“尾大的”。

打造并分享故事

语言是人类使用的效果最强的一种药剂，而故事，是除了食物、住所以及友谊外，人们最需要的东西了。

几乎每个家庭都有一些属于自己的百谈不厌的故事，有高兴的，有悲伤的。你会发现这么一个现象：逢年过节时，家族成员聚到一起喝了酒就开始讲故事——那个严厉的舅舅、痛失的亲人以及一些令人捧腹的小插曲。这些故事反而使家人之间更亲近了。

正是各种故事构成了文化，但文化又不仅仅有一些故事构成的。设想一下你参加的各种社团：足球俱乐部、图书馆、朋友圈，等等。正是社团的各种故事使你学到了这些活动的价值观、历史观以及人生观；他们来自哪里，代表什么，又将去向何方。

领导人要打造并分享这些故事。通过分享这些故事也

打造了文化。星巴克首席执行官霍华德·舒尔茨曾说过，他会花一半的时间听人讲故事，并且花另一半的时间与人分享这些故事，他主动地领导变革，这是一个优秀领导者的素质体现。

一位领导若不积极与人分享故事，就可能会被消极的故事所侵袭。如果一个组织内充斥着消极的故事，比如大量金钱浪费在无关紧要的事情上；领导们要求过多的特权等等类似的消极信息，就会养成不好的行为习惯，那么这个组织离走下坡路的日子也不远了。

负责的领导者会营造有用的故事，剔除消极的故事。那么，我们去哪里找好故事呢？始于过去，做好当下。

讲好创业的故事

最普遍的一类就是关于公司起源的故事。公司是怎样建立的？这类故事通常会打造公司文化，树立价值观及目标。

思慕雪饮料制造商就算是个不错的例子：三个年轻大学伙伴参加了伦敦西南部的一个音乐节，搭了个柜台卖些水果沙冰。他们在柜台前面放了块木板，上面写着：“大伙儿觉得我们该辞掉正经工作来全职卖沙冰吗？”木板旁边放置了两个箱子，一个标注“支持”，另一个标注“不支持”。顾客可以将自己的饮料瓶投到这两个箱子里。一天结束了，标有“不支持”的箱子里只有三个瓶子，而标有“支持”的箱子却快要满了。

这样的故事还有很多。戴森公司创始人詹姆斯·戴森，曾经很不满意他家的吸尘器，然后就拆了它自己重新组装。在研究了数百款原型技术后，他终于找到了符合他的高标准的那一款。

每个组织（机构）都有自己的历史故事。聪明的领导者会运用这些故事来提醒人们所处的状态：他们可以用这些故事当作萝卜来鼓励良好的行为，也可用作大棒来教育不好的行为。

优秀的领导者特别会使用案例分析：用故事来说明伟大的事业正变得流行起来。这些故事能用来传递一些特别的信息：顾客第一。这就是新的工作方式。

在任何改革项目中，故事的传播是很有威力的。但必须是有组织的传播。如果只是在团队内部交流传播，人们会逐渐地怀疑，然后忽视，就像是听到“耳边风”似的。领导者所做的就是，以人们喜欢的方式向他们分享故事，让人们自发地传播。在变革的时代，第一手真实的故事比任何的解毒药剂还要有用。

ENHANCE THE AWARENESS OF INTERNAL ENTREPRENEURSHIP

内部创业：提升内创业认知 ——不改变认知，就无法行动

文 集团人力资源部 魏武

2019年8月18日，中国人力资源经理人高峰论坛在沈阳国际会展中心举行，我有幸参加，与各行各业的人力资源经理人进行学习和交流。在本次高峰论坛上，所有与会专家老师都提到了现代企业人力资源未来发展趋势，其中被提及最多的就是“内部创业”。于是我买了一些书籍，阅读了一些资料，了解到一些关键知识内容，在此与大家分享一下，希望对大家有所帮助。

什么是内创业？内创业是指由企业提供资源，让那些具有创业意识和创业冲动的员工和外部创客，在企业内部进行创业，企业变身为一个孵化平台，内部员工则变身为创客，双方通过股权、分红等方式成为合伙人，最终共享创业成果的一种现代创业制度。

一、内创业的本质及生态环境

内创业的本质是什么？归纳总结为10个字：用创业的壳，做企业的事。这句话的意思就是：企业不是为了创业而创业，而是为了解决企业经营管理中碰到的各种问题。只有站在企业的角度而不只是创业的角度，才能看清内创业的本质。

内创业是三环生态圈。无论是传统创业还是内创业都有生态圈，传统创业是二环生态，而内创业是三环生态。内创业的生态圈

由内创业团队、企业、外部环境三环构成。一环：内部创业团队；二环：一把手、非内创业员工、母体公司、内创业管理部门、服务和资源支持部门；三环：投资者、政府、供应商、客户、竞争对手等。

二、内创业能够解决经营管理问题

内创业激发内部活力。难道传统的方式不能激发活力吗？当然可以，但效果越来越不尽如人意。当公司出现“大企业病”而丧失活力时，传统激励手段越来越难以激发内部人员的活力，因为现在员工更需要的是一个能发挥才能、实现自身价值的平台，而不仅仅是传统的激励。内创业恰恰是这样一种释放人员活力的猛药，让那些安于现状的员工，由随波逐流的跟随者变为独当一面的创业者，谷歌、3M、微软、丰田、中国联通、中国造币总公司等皆是如此。

内创业留住优秀人才。人才大量流失是当代老板心中无法言说的痛。任正非曾经说过，企业的核心能力不是人才本身，而是企业保有和培养人才的能力。芬尼克兹CEO宗毅之所以写《裂变式创业》，就是因为被内部一个掌握80%客户资源的经理辞职出去创业并做同样的事“吓到了”——你留不住他，他就成为你的竞争对手，这群人成为老板们最怕的人。很多老板转换思路，你不是

想做事想创业吗？好，我给你提供平台，让你在企业内部创业，这其实是用一种低成本的手段留住优秀的人才。

内创业让主业快速发展。快速发展是中小企业的本能。餐饮业传统的扩张方式就是连锁加盟，但加盟后往往会出现品质控制难把控、运营模式走样、文化价值观冲突等一系列问题。西北莜面探索出一种用内创业实现快速扩张的新方式：在全国设立创业分部，让后厨或店长去各地开店，并给予40%的股份。依靠这一方式，西北莜面迅速从一家内蒙古自治区的小店成长为拥有43亿元市值的餐饮集团。当传统发展方式失效时，中小企业的老总们不妨考虑一下内创业。

内创业提升品牌形象。有些企业很优秀，终端消费者却根本不知道它们的存在，因为它们是中间商；还有一些企业规模很大，但因缺乏创新活力，所以在消费者心目中一直是传统企业形象。于是，这类企业通过企业内创业的方式，专门针对终端消费者提供新产品，或塑造一种鼓励内部员工创新的文化，以此提升和丰富自身的品牌形象。长沙远大中央空调通过文化创意的内创业，提升在消费者心目中“绿色环保”的企业形象；液晶面板生产企业京东方通过创业做电子智能相框iGallery，扩大了企业在终端消费者心目中的影响力。

内创业营造创新文化。创新文化绝不是一句口号，但要真正落地并非易事，发布文件、领导讲话、简单模仿等都很难“造”出创新文化。内创业的优势，恰恰是给企业内部人员提供机会做自己想做的事情，真正让创新落地，单这一条就足以调动人性最深处的积极性和创造性，激发企业的创新文化。

三、内创业是新型战略思维和战略手段

内创业是转型升级的一种新思路。在内创业出现以前，国内企业转型主要有两种方式：全面转型和并购转型。目前，我们正处在一个技术、制度和管理巨变的时代，面临产能全面过剩、综合成本上升、互联网冲击叠加的结构性变化，不确定性巨大，我们很难提前规划好转型方向，一旦方向错误，则损失重大；另外，并购转型面临项目缺乏、并购成本高，无法实现融合等棘手问题。

在这种情况下，转型的第三种方式——内创业转型成为许多企业的新选择。通过内创业，企业支持员工采用新模式，开辟新市场，开展新业务。内创业团队或公司获得成功后可以并入母体公司。上述做法的好处是母体公司既不会遭受大的冲击，又能随需而动，捕捉新的机会，就像是一艘大船来到一片未知海域，先放下一批小船探索方

向、发现机会、预判风险，然后再调头跟进。海尔、中国电信、中信重工等都在用内创业推动企业转型发展。由此可见，内创业是一种战略思维，只有上升到企业战略层面，才能真正让其发挥功效。

内创业是一种新型生产经营关系。

在传统观念里，企业和员工就是一种“雇佣关系”。然而，在内创业时代，创业员工与企业之间从传统的雇佣关系变为新型的合伙关系，外部创客也从简单的合作者变为内创合伙人。“合伙”成为内创业的一大标志。内创业的合伙至少有几类：基于股权分享的合伙、基于收益分红的合伙、提供宽松环境的合伙等。比如海尔通过资金和资源入股，大唐网络通过技术入股，韩都衣舍、房产销售代理商“房网通”通过即时变现分红的方式推动内创业，3M、谷歌、阿里通过为内创业员工提供宽松环境和文化氛围推动内创业等都是如此。

无论哪种形式的合伙，都是企业和内创业团队共同推进创业。它不只是合作方式的简单变化，而是从一种简单的企业产权管理制度，变为企业的一种新型生产经营关系。海尔集团创造的“小微”和海尔是什么关系，海尔集团和“小微”不再是领导与被领导的关系，而是合伙关系，“小微”和海尔都可以在内创业项目中持股。原来集团的部门领导都变成了平台主，为“小微”提供创业服务。

内创业是一种新的组织架构。

随着内创业活动的广泛渗透，企业的组织形态将发生重大改变，未来有相当一部分企业会转型为“平台企业+内创业团队”，其中企业成为平台，内创业团队成为平台上的基本组织单元。

由母体企业打造的内创业平台，与提供一般性资源对接和通用服务的普通平台不同，一是真正强调所在行业专业性、技术性的资源对接，有较高的行业进入壁垒；二是在平台上既有内部员工创业团队，又有外部创客的创业团队；三是围绕母体企业的主业或战略发展方向，会形成一个紧密的创业生态化平台。要做到高效运行的内创业平台，就需要对传统组织架构进行战略性变革，而非简单临时性的小调整。

内创业带来了转型升级的新思路，引发了一种新型生产经营关系，塑造了一种新的组织架构，这都为企业带来战略层面的巨大变化，而绝非权宜之计。

(未完待续)

USE RIGHT PEOPLE TO DO SOMETHING EFFECTIVE

用对人才能做有效的事

文 大众本溪店 李婷婷

鉴别人才,培养顶尖员工

顶尖员工,是指在工作中表现出卓越能力的员工。作为领导者,就需要有发现人才的火眼金睛,挖掘并激发出他们的潜力。那么该如何最大程度地挖掘顶尖员工潜力,提高顶尖员工的成长速度呢?主要有以下几个方面:

第一,为他们的成长提供更高一些的目标。对于那些处理日常性工作游刃有余的顶尖员工,就应该不断让他处理一些即使拼尽全力也不一定能够达成的、具有挑战性的工作。

第二,找准供他们比较的对象。通过总结顶尖员工的年度业绩,即成长的程度,就可以横向比较他们与公司内其他顶尖员工的实际水平。

第三,让他们看到更为强大的竞争对手。采取各种手段,最大限度地激发出他们的成长可能性,在提高整个团队的工作效率这一方面也能带来极大的积极影响。

高效带人,提高普通员工的效率

一个团体中,占比例最大的还是普通水准的员工,因此,提高他们的工作效率是领导们需要非常重视的一环。可以用日常工作问题来设计场景,针对性培训,提升解决问题的能力。这种培训主要由部门管理层主导和设计,往往可以收到最好的效果。因为这样可以让这个部门的员工根据自己在日常业务中遇到的头疼问题设计场景,使培训内容的设计更具有针对性,能够提升员工们临机应变和处理问题的能力。

激励员工,为老员工指出成长空间

团队中存在许多完全停止成长的员工,如果企业领导者也对他们的成长持完全放弃的态度,这样的做法对整个

团队产生的不良影响是无法计算的。激发老员工的积极性可以采取以下几点:

第一,为老员工的成长,提供详细而具体的反馈。如果企业能用积极的态度评价员工的言行和工作,这样会调动他们的积极性;

第二,加强沟通与指导,对老员工的忠诚度予以肯定,激发他们的责任感和自我认同感。

第三,提倡老带新,发挥老员工工作经验丰富的优势,激发其工作积极性。这样,才能更好地打造更为高效的团队。

杜绝顶尖人才突如其来的离开

要想留住顶尖人才,公司和管理者必须认识到,自己的哪些做法导致了员工激情的缓慢消退。以下三种做法危害最大,若想留住优秀员工必须避免:

1、无差别对待员工。对优秀员工而言,这意味着不管自己表现多么好,待遇都和其他人无差,久而久之,只能让他们心寒离去。

2、对员工的成绩没有肯定。管理者需要与员工沟通,找出他们各自喜好的奖励方式,若奖励制度实施得当,优秀员工便会更加卖力工作。

3、不描述公司的发展蓝图、不停给员工分配任务,这样做似乎效率很高,然而,对优秀员工而言,不清楚公司的蓝图,可能成为他们离职的主要原因。他们在这家公司感受不到自我价值,就会去别处寻找价值。

总之,管理者学会如何鉴别培养人才、高效的带领团队、懂得如何激励员工、防止人才的流失,做到以上四点,用对人就能做有效的事。

HOLD AFTER 95 ENTERPRISES

企业如何HOLD住“95后”

文 大众朝阳店 张梦南

近年来,“95后”相继步入职场,开始了人生中的全新体验。然而,频繁跳槽,甚至出现到职半天就闪辞,说走就走的裸辞,面试迟到甚至不来的现象,成为大家关注的热点话题,“95后”所处的时代赋予了其前所未有的特征,造就了他们独有的思维方式与行为风格。因此,需要发掘他们的优势,要以新的视觉看待他们,作为刚刚踏入社会的新人,关注他们的内在需求,从领导力培育的角度去挖掘他们的潜能,激发他们的工作热情,充分发挥他们的优势。

传达正向价值观。价值观是人们采取行动的根本原因,也是人们的职业习惯,为人处事,看待问题的视角的内驱动力,不同的价值观念在面对同一问题时的理解,判断与处理方式是不一样的。95后职场新人自我领导力的养成,要以正向价值观的培养为基础,通过新员工的入职培训逐步的向他们传达企业正能量,让职场新人能够始终保持工作的热情。

高效执行力与沟通能力。对于95后职场新人来讲,全身心地做好岗位工作,扎实的推动工作的开展,能够帮助他们形成良好的职业习惯,积累工作经验,进而夯实职业领导力的基础。具备较强的协调力或沟通力,良好的协作关系的构建需要有较强的沟通能力,需要站在对方的角度考虑问题,充分了解对方的需求,寻找双方的平衡点。卓越的领导力通常表现为能够充分的整合各种资源去完成任务,达成目标,而这一切都是通过有效地沟通来实现的。

保持持续学习力。网络时代,知识更新迅速,持续的学习力是领导力得以提升的重要保证。工作中跨部门之间的合作需要更多的业务知识来支撑,因此要将专业学习与无边界学习结合起来,所谓的无边界学习就是通过互联网进行跨领域、跨专业、跨部门的学习,以此拓展知识、开阔视野、拓宽思路、实现创新,从而提升自身的专业能力。

企业有意识的挖掘、激发、培育职场新人的领导力,这有助于他们通过企业的平台实现自己的职业理想与人生目标,能够帮助他们撕掉贬义的标签,同时这也是我们团队建设的基础,储备管理层力量的依托。发挥职场新人的优势,以企业的目标为动力,最终实现双方共赢。

LAST ELIMINATION FIRE CONTROL IS VERY IMPORTANT

末位淘汰，火候把握很重要

文 奥迪辽阳店 刘筱颖

华为创始人任正非在一次干部管理工作汇报会议上的讲话再一次提到了“末位淘汰”的话题，更是提到：“拿出勇气，从自己做起、立即行动，不敢识别平庸干部专家的HRD其实就是平庸的HRD，要首先下岗。”“能者上，庸者下”，对于职场中的末位淘汰制，有人认为末位淘汰制有积极的作用，从客观上推动了职工的工作积极性，还有人认为末尾淘汰制过于残酷，产生消极影响。那么如果要推行末位淘汰制，火候要如何把握？

末位淘汰制，是由通用电气发明的。通用电气前CEO杰克·韦尔奇美其名曰：活力曲线。韦尔奇认为，这就是如何建立一个伟大组织的全部秘密。

活力曲线把员工分为A、B、C三类，并按照20:70:10的比例区分出来，迫使管理者作出果断的决定。

当今社会，很多企业每年都为所有的高层管理人员分类排序，要区分出哪些人是属于最好的A类，大概占20%；哪些人属于中间B类，占70%；哪些人属于C类，占10%，通常A类是企业想留住的，而C类往往是被淘汰的。

A类员工是指这样一群人，他们富有激情，勇于任事，思想开阔，富有远见，不仅自身充满活力，还有能力带动自己周围的人，提高企业的生产效率，同时还使企业经营充满情趣。

B类员工是公司的主体，也是业务经营成败的关键，公司会投入大量的精力来提高员工水平，帮助他们进入A类员工队伍。

C类员工是指那些不能胜任自己工作的人，他们更多的是打击别人，带给周围的人负能量，而不是激励；使别人的目标落空，不做努力去完成自己的工作，而不是实现目标。

然而，仅仅是活力曲线的第一部分，接下来需要奖励制度来支持、调整工资，分发股票期权，以及提供更多的职务晋升机会。

对于奖励部分：A类员工得到的奖励应该是B类的两三

倍，还能得到大量的股票期权，B类员工公司每年要确定他们的贡献，并提高工资，至于C类员工什么奖励也拿不到。

有些人认为，把我们员工底部的C类员工清除是一件特别残酷的事，事情并非如此，而是恰恰相反，在我看来，让一个人待在一个他不能成长和进步的环境里先让他等待着，什么也不说，直到最后出了问题时间久了才告诉人家，这个工作不适合你，面对这失业迷茫、面对着家庭、面对着车贷、面对着房贷、面对着供养儿女、面对着赡养老人，这才是真正的残酷，还不如提早告知，让他们去更适合自己的空间发展。对于单位而言，若是让C类员工继续呆在单位呢？对于周围A类、B类员工而言是否都会有影响呢？这都是管理者及C类员工都应该去思考的问题！

华为从1999年开始真正实行末位淘汰制，但还不是完全意义上的淘汰，而是一种“下岗培训”，即让不适应岗位的员工“下岗”，回公司总部生产部门培训后，可去新岗位应聘，应聘成功后可转入新的岗位工作。

不过，在使用末位淘汰制时，需要注意以下三点。

对组织的人才进行区分

“大锅饭”是最大的不公平。因此，组织一定要区分出哪些人属于A；哪些人属于B；哪些人属于C。

激励组织里最优秀的

任正非说，“我们要努力把20%的关键员工，变成事业共同体成员，变成利益共同体成员。”在通用，A类员工的奖励是B类员工的两三倍，而且股票期权都是向A类员工倾斜。

保留退出机制

华为对于不适应的员工，提供“下岗培训”，让他们回公司总部接受培训，再推荐给内部的劳动力市场。这也正是任正非强调的，既要坚定不移推行末位淘汰制，在执行上又要柔和与包容的实践操作。



REDUNDANCY VS SHORTAGE

人员冗余VS人员不足

文 大众沈阳店 刘琪

对企业来说，人员冗余的风险大还是人员不足的风险大？这的确是个问题，也是企业常常陷入两难境地的一个问题。在企业中，很难真正实现人员供需平衡的理想状态，总是在冗余和不足的状态中徘徊。人员的供给大于需求，即为人员冗余；当人员供给小于需求时，即为人员不足。人员冗余会直接造成企业的人力成本增加，降低人员工作效率，也容易造成工作氛围懒散。人员不足会制约着公司的经营发展和战略实现。那么对于两者我们应该如何解决？

供需平衡

HR做人力资源规划时，有一项工作叫人员配置规划，具体指确定企业合适的人员数量及与之对应的人员结构。从理想角度出发，HR们都期望能通过一系列的工具和方法，定出最合适的人员数量，保证供需平衡，不多不少刚刚好。

然而现实却给理想重重一击，一个萝卜一个坑，企业有多少岗位配多少人，可有人突然离职了谁顶上去？业务猛烈暴增了，上哪儿去找精通业务的人？公司有新项目，却因为找不到人开展不了？

其实要想达成这两者之间的平衡，HR的聚焦点就不应该仅仅是短期的某些储备、裁员行为，

而更应该放在人才建设的核心——整体的人才梯队建设。

规避风险两大原则

第一原则：识别关键人员

《重新定义人才》的书中提到一个观点：将A类人才放在A类岗位上为A类客户服务

HR识别关键人员的首要步骤就是找出公司的关键岗位。每一个关键岗位，选择人员冗余的机制，确保这个岗位不会因为某一个的变动流失造成无法运转，这对应到人力资源工作中就是要做好后备队伍的建设与培养。

第二原则：预测不确定需求

在人才供应方面，要做好预测工作，结合战略规划和业务发展，预测在未来的一段时间内，公司需要怎样的人才，他们需要具备哪些能力和潜质，是通过外部招聘还是内部培养的方式。

对于人才供给，最终能达到的状态是“确保有合适的人在正确的时间出现在恰当的位置”，而不是通过大量储备来满足人员不足，最后又造成人员大量冗余浪费。

这就是人力资源管理中的冗余设计原则，在选人、用人、留人过程中要留有充分的余地，保持一定的弹性，当某一决策发生偏差时，好有纠偏和重新决策的原则。



拿破仑说过“能控制好自己情绪的人，比拿下一座城池的将军更伟大”。情绪稳定，是一个成熟的成年人的标配，是职场的基本功，是成就事业的基础。为什么这么说呢？原因很简单：没有人愿意和做事情情绪化的人共事，领导更不会把机会给一个情绪不稳定的员工。

小D是老员工了，原来的部门领导升了总监，分管该部门，对他依然看重，虽然小D的工作任务不是最重的，但公司还是坚持给他很高的奖金系数。小D对领导也很尊敬，指令必达，还经常为了完成前领导的事，推脱或拖延现上级安排的任务。甚至出现过倚老卖老，对已分配的紧急任务临时撂挑子的情况，让现上级既恼火又头疼，没半年，从重要岗位调整到一般岗位，奖金系数也跟着降了下来。

情绪稳定是工作能力的一部分，这个稳定意味着，做事从岗位职责出发，而非看人下菜，困难面前想方法解决问题，而非从情感好恶出发，拈轻怕重。小D以为他的“赤胆忠心”，就是自己的尚方宝剑，殊不知除了让前领导为难、现上级不爽，更直接断送了自己的发展机会。

“主宰”情绪，不要“憋着”。美国心理学家约翰

辛德莱尔在著作《情绪自控力》里曾指出：76%的疾病都是因为负面情绪。可见，无论是为了身体健康还是职业发展，学会科学应对职场负面情绪，都是重要且必要的。心理学家认为，每个人都有自己的情绪惯性，它一部分植根于DNA，另一半取决于个人的觉察与不懈的努力。所以，负面情绪管理的第一步，觉察与接纳。记录自己什么情况下容易情绪化？下次遇到有意识的控制自己，比如暂时离开那个场景。第二步，适当的方法表达，疏解情绪，能解决就去解决，不断挑战能力；不能解决的承受，增强内在韧性。第三步，客观的分析，分析诱发不良情绪的原因到底是什么？如果你对周围的任何事物感到不舒服，那是你的感受所造成的，并非事物本身如此，借着感受的调整，可在任何时刻都振奋起来。

同样是领导批评工作没做好，有人习惯于“受害者”附体，认为是“领导不喜欢我，刁难我”，越来越郁闷。有人则从自己的时间管理、资源统筹、能力水平、沟通技巧，所需业务培训等多个方面寻找提升的空间，进步越来越快。就算短期内确实存在环境因素的限制，长期来看，根源在自己而非他人。恰恰是自身的个性、认识、格局、

能力、心态甚至运气等，使我们遭遇某一种困难或窘境。那么真正的化解方法，也只能是不断完善个性，不断提升认识、能力、气度、格局，一旦有这样的意识和自觉，才能真正做到主宰情绪，而不被情绪主宰。

怎样更好地管理好情绪呢？

一、延迟判断，转换成积极正向的表达

当你产生愤怒、沮丧、悲观等负面情绪，首先不要轻易对人或事下判断，定结论。因为在不冷静的时候，你的判断更多带有主观色彩。相反，你把这些情绪转换成积极的表达方式，就会逐渐冷静下来。

二、转移注意力，换一种方式发泄

所有负面情绪，宣疏不宜堵，如果不发泄，积累久了就会以极端的方式爆发出来，所以，换一种方式发泄的，一定不能憋着。很多上届大佬面对巨大压力时，都会发展自己的兴趣爱好来转移注意力。

三、冷静下来后梳理问题，思考情绪问题产生的根源

当你通过转换表达方式或转移注意力缓解了负面情绪后，一定不要忘了最重要的一步，寻找情绪问题的源头，并寻找解决方案。

怎样开展员工情绪管理，是我们作为人力资源工作的重中之重：

首先，建立骨干员工培训师

选拔思想品质优、知识水平高、工作业绩好的模范员工定期组织培训，以培训的方式将正能量传遍每个员工；

其次，开展月度面谈工作

对员工的家庭情况、性格爱好、优缺点、情绪变化清楚，在员工思想波动、受到批评、工作变动进行月度面谈最后，重视员工“心酬”

情绪管理的最佳实践是重视员工“心酬”，“心酬”与“薪酬”同样重要，员工需要合理的报酬，更需要尊重、信任、肯定、鼓励和关怀，让员工感受到亲人般的温暖与嘱托，提升员工幸福感。

作为一名管理者，我们自身的情绪直接影响下面所带团队的情绪，是充满激情的工作还是消极被动的工作，往往在于领导的情绪和气场，所谓一只狮子带领的羊群可以打败一只绵羊带领的狮群就是这个道理，能控制情绪的人，也能更从容的控制人生。

TALENT MAKES THE FUTURE

人才成就未来

文 集团人力资源部 陈平

2019年9月10日，阿里巴巴集团创始人马云在阿里巴巴成立20周年之际，宣布他不再担任集团董事局主席，由现任集团CEO张勇接任。早在2009年，马云就开始了合伙人制度的搭建。阿里巴巴曾公开阐释过建立合伙人制度的考虑：“不少优秀的公司在创始人离开后，迅速衰落，但同样也有不少成功的创始人犯下致命的错误。我们最终设定的机制，就是用合伙人取代创始人。道理非常简单：一群志同道合的合伙人，比一两个创始人更有可能把优秀的企业传承下去。”如今，以张勇为代表的新一批领导者已经成为阿里巴巴的中流砥柱，阿里巴巴以独创的合伙人制度和打造的人才梯队，证明了机制才是解决组织传承的最佳途径。

一.VUCA时代的人才困境

VUCA指的是易变性、不确定性、复杂性、模糊性，常用来描述商业世界的格局。在这个时代，上市公司的价值正在被重新分配，企业的寿命在逐渐缩短，在上市后能撑过5年的公司，从1970年的超过92%下降到了2009年的63%，企业想要垄断一个行业变得不那么容易了。

企业面临着技术变革和外部环境的巨大变化，虽然各个行业和企业呈现出的发展速度不同，但相同的是大家都面临着人才困境。房地产行业、金融行业、制造业等传统行业面对互联网时代下的变化，会出现“能力断层”“年龄断层”“结构数量断层”“人才断层”等现象。谁先破局谁统领，人才的投资、人才的储备、人才问题的解决才是行业、产业、企业在时代变化下适应的有效的“利器”，是企业成功的“秘密”。企业想成为行业竞争的赢家并且立于不败之地，很大程度上取决于企业能否战争中

获胜。

二.企业人才差异化战略

破局制胜，我们需要理清人才，规划并实现企业的人才差异化战略。

(一) 人才在哪里

商业机会上的更多融合和跨界，全球化和数字化对传统商业模式的颠覆和创新，大数据和AI等新技术带来更多的机会和挑战使得企业对一些新兴人才趋之若鹜，这些新兴人才包括复合型人才、新兴技术人才、全球化人才。同时，因为这类人才的市场供给有限，以及企业仍缺少鉴别和判断这类人才的经验，如何找到并获取这些未来组织中的耀眼“明星人才”，成为企业在规划未来战略时的一大焦虑。

(二) 面向未来的人才

我们发现，有一些人才具有某些素质和能力，能够自适应式地成长和蜕变，并随着企业的成长而成长，是企业需要去发掘的“明日之星”。

有一位医药行业跨境电商事业部的副总裁，她负责的事业部是企业为了拓展大健康业务新成立的部门。她几乎经历了这家企业每一次内部的改革和业务转型，每次她都被调到新部门负责“开荒”，每次负责的事情都很不一样，几乎都是从零开始重新学习和探索。她是应届毕业生进入这家企业的，一开始的工作是做销售，现在已经40多岁了，又要开始重新学习，虽然也会觉得很具有挑战性、很辛苦，但还是非常享受现在的状态，觉得正在做的事情很有趣。

想象一下，二十多年职业生涯要经历好几次“推倒重

来”，并且每次需要开拓的业务几乎都不在自己已有的知识和经验范围之内，需要重新学习和探索，这可能并不是大多数人愿意接受和能够应对的。

(三) 立足当下的人才

具备“最佳员工”品质和特征的人才，如使命必达、工匠精神、认真负责等，虽然未必掌握尖端技术，也未必会在企业每次转型发展时都去开拓市场攻占前沿阵地，但却能在企业安营扎寨时一点点夯实基础，精耕细作，是让开垦的田地和攻下的城池得以稳固壮大的中坚力量。这类人才是企业内闪烁着低调光芒的“明星”，是需求量更大的人才，而这些品质和特征虽然看上去朴实无华，却也有些可遇不可求。

三.企业人才战略布局

人才从哪里来？企业获得人才的方式不外乎两种：招聘(buy)和培养(build)。

对于已经满足市场和科技趋势要求的人才，毫无疑问只能通过高薪聘用获得，企业也势必需要经历场人才争夺战，但这是为了给企业准备重点突破的领域进行关键人才配备所必需的。例如，百度在2017年1月引入微软前全球执行副总裁陆奇，让整个市场看到百度在人工智能领域的投入和决心，百度开启了“AllinAI”的篇章。

但有时候企业往往面对更复杂的现实条件，市场没有足够的人才储备，或者企业在人才吸引和获取方面的竞争力有限，或者企业的人才需求量仅靠外招现成的人才不能满足，又或者业务阶段和企业基础还允许进行一些人才方面的长线投资。这时企业会考虑在一些面向未来的潜力股上进行投入，选拔一些现在未必已经具备相关技术或经验

但有投资和培养潜力的好苗子，使人才跟随企业在历练中成长成才。

总体而言，获得企业发展所需关键人才的方法和渠道是固定的，关键在于如何根据企业在不同发展阶段的战略和业务的需要、市场环境的情况、企业自身的实力和基础，制定相应的策略，选择和配套最适宜的办法。

四.从人力资源管理到人才管理

改革开放40年来，中国的经济和国家整体实力有了大踏步的飞跃，在创造了“中国速度”的同时也见证了中国从人力资源向人才资源优势的转型，这是中国企业能否取得全球竞争优势的关键。越来越多的企业开始意识到，当前的人力资源体系已经不能支撑商业目标的达成，企业的基业长青需要完善的人才管理体系。

无论是企业经营者还是人力资源工作者，人才的重要性已经成为其广泛共识，即使仅从财务预算角度来说，人力资源的投资占比越来越高已经是不争的事实。在组织中有一条不成文的铁律，即CEO的时间花在哪里，那就意味着什么工作重要。

很多企业的董事长、总裁、CEO甚至很多高管都会问一个问题：“人才培养或人才投资是不是可以给我带来更大的经济回报？是否可以帮助公司赚更多的收益？是否可以让公司下个季度、年度的报表更漂亮？”很可惜，人才投资和企业收益有直接关系，但没有必然的因果关系。所以，人才投资对于企业来讲是一件仁者见仁智者见智的事情，并不意味着付出了高额费用，所得一定可以成正比。

最后，在变革的时代，加速组织的人才管理成熟度会更好地与战略目标相协同。



面对瞬息万变、动荡不稳的经济环境，过去的经营战略体系已经无法满足企业发展的需要。如果在这时，企业没有最好的产品、服务以及顶尖的精英团队，那么企业就会逐渐被竞争对手所取代，最终被市场所淘汰。只有敢于向千年不变的戒规、定律挑战的领导者，才能积极从容应对动荡的金融形势和瞬息万变的市场起伏。

《高绩效团队》认为，在经济全球化的今天，只有那些能够打破固有观念和规则的，才能从容应对环境变化，并学会如何与之相处，形成竞争优势，打造出高绩效团队。打造竞争优势需要创意与战略，而这些创意与战略是由少数精英创造的。

而管理者需要提升自身的影响力，吸引更多的精英，组建健全的高绩效团队；树立正确的发展理念，发掘企业的永恒和瞬时优势，并在竞争中掌握主动权；为团队深度

赋能，加大团队优势，弱化团队劣势，在竞争中激发员工的潜力，从而翻倍绩效；在一步步的进阶中保持团队活力，保持人才优势，进而打造适合企业稳步发展的战略路线，激发企业竞争力，占据竞争市场。这才是我们值得思考解决的问题。所以我们要颠覆思维，引爆团队竞争力。

第一章影响力：高绩效管理者会吸引更多精英

不管是现在还是将来，顶尖的精英都希望为那些努力进行战略思考、聪明地提升竞争力的高绩效管理者工作。与优秀环境和人共事能够激发他们成长，帮助他们瞄准成功、制订清晰策略，明确建立实现个人目标过程中的日常进度表，并最终实现个人成就。

杰出的组织需要平衡，形成自己的悖论；在坚持自身使命、愿景和价值观的同时，必须灵活应对当前不断变化

的市场经济。必须以一致性平衡“实现管理”导向。为了保持优势，杰出的组织必须做出改变，找到传说与事实、创意与创新、现实与未来之间的平衡。即保留组织中优势的各个方面，也要替换掉它磨损和腐朽的方面。以前我们依靠过去的表现来预测未来，现在不能，过去的表现虽仍在发挥作用，但只有那些在预测中发展出清晰的准确性的公司才能超越竞争对手。

而影响我们的五大悖论的因素是：

1、劳动力的变化：从基层晋升高管的日子已成为过去，没有多少人会为高管职位而去做好准备；高管的退休意味着了解企业文化知识和行业历史的人无法继续指导未来。人力资源部需要“挖人”和“招聘精英”，所以企业新的挑战就是要变成“精英磁石”。

2、通往成功的新规则：全球数据量出现式爆炸增长，“大数据”应运而生，成为竞争分析的关键基础，用来支撑生产力、增长、创新和消费者行为的新浪潮。而报酬就成为解决此问题的动力。

3、全球经济倾斜：卓越组织的领导者首先把握、关注外部和周边经济环境，因为它复杂、不稳定，缺乏透明度，对它的深入了解可以帮你找出突破的窗口和创造千载难逢的机会。

4、恐惧：是一种社会情绪，它影响着政府高层决策和企业主的决策，其中社交网络是其中一个因素。

5、变化：自身的悖论，改变-天翻地覆，求变-欲速则不达；领导者必须用有纪律的方法和正确的变化节奏引导他们的组织。

因为规则改变、劳动力将会改变，他们都会因全球经济变化而改变，从而加剧人们恐惧。所以我们要有意识地、持续地坚定不移地致力于使组织里的精英茁壮成长。

杰出组织的四个特点：

1、具有目标性、可执行的策略方向的能力，就是要把音符和噪音分开。

现在的领导者需要根据多种选择制订切实可行的战略，以应对多种可能的未来需求，而不是制定单一的战略

承诺。卓越组织将放弃5年战略，取而代之的是一个为期3年甚至18个月的愿景。这些公司的领导者会意识到，战略始于思想，而不是分析，要创造一个既重视学习速度又重视敏捷的文化。

2、具有不断变化、学习的文化价值观，既能使你的精英为之骄傲，又能吸引你想要的精英。

组织进行学习，当某样东西在一段时间内运行良好，并且领导者认为它是有效的时候，组织成员就会开始把它 的行为或想法传授给新的人。成功的企业文化都有两个特点：一种是变革文化，一种是对学习的承诺。

3、具有一致性、敏捷性的优秀品质，将卓越与普通分开。

卓越是优秀组织的首要要求，它定义了其他一切：精英、文化和战略。

一切源于“谁”。在所有组织阶梯上，你都必须拥有最优秀的精英。并不是每个人都需要提供技能、才能或想要晋升的愿望，但是从保安到最高管理者，每个人都应该表现出很高的绩效标准。但如果公司的期望、策略、实施计划等缺乏明确性和透明度，就会使目标大打折扣。

在确定“谁”之后是“什么”。我们做什么才是卓越的？如是答案不明显，那就要找出你与竞争对手的差距所在；如果答案是明显的，要敏锐地意识到使你领先的因素。这些将帮助你保持最好的状态，可规避产品或服务上的不足稀释你的卓越。

卓越相较于优秀，是稀有的，是非凡的、特别的、罕见的、无与伦比的。而企业只有在各个方面都一贯要求卓越的领导者，才会将自己归类为“特殊”的精英。一切都是从合适的人开始。

4、具有举止行为、知识经验的天赋才能，可以将玫瑰和毒藤分开

留住精英、任用精英是一个组织一个时期的目标，优秀精英的基础特点是道德、专业知识、卓越、进取心和经验。

最优秀的精英有三个共同的特点：他们足够聪明、能够胜任这份工作，他们有动力把工作做好，正直可信。

结论：卓越的组织像磁石一样吸引着精英，他们希望有能力做出决定来改善公司和自己的生活，他们希望自己的卓越与一个通过卓越求得与众不同的雇主保持一致。精英们渴望一种以行业为导向的文化，只要有新的信息或学习方向，表明他们应该改变时，他们就会对这种文化做出反应并重新创造自己。他们希望为那些努力进行战略思考、大幅增长、聪明地提升和成功竞争的公司工作，不管是现在还是将来。

CASE ANALYSIS OF CONTRACT MANAGEMENT

合同管理案例分析

文 集团办公室 尹大群

近期，因集团多次出现与客户和其他经销商的车辆买卖合同纠纷，现总结汽车行业内的两起销售案例与大家分享，希望能给大家带来启示。

【案件一】2018年1月，因甲客户想要通过贷款方式采购乙经销商的车辆，而乙经销商无法提供车辆贷款服务，所以乙经销商找到丙经销商进行合作，约定合作方式为，甲客户将定金支付给乙经销商，乙经销商负责排产车辆，并将车辆交付给甲客户，同时协助甲客户办理车辆上牌及贷款抵押业务，而丙经销商所属的集团丁公司负责向甲客户提供车辆贷款服务（相关实际业务为丙经销商负责，丁公司只是挂名），其他业务概不负责（根据贷款银行的要求，需要采用的交易流程为，乙经销商与丁公司签订车辆买卖协议，将甲客户订购的车辆销售给丁公司，再由丁公司售给甲客户，同时由丁公司协助甲客户对车辆办理贷款抵押业务）。而实际上，因丙经销商与甲客户和乙经销商之前多次进行业务合作，所以丙经销商未与甲客户及乙经销商签订任何协议，而乙经销商为确保其自己交易安全确以丙经销商的名义与甲客户签订了一份协议（丙经销商未经领导审批直接就在该协议上加盖公章），因定金问题丁公司与乙经销商及甲客户签订三方协议，约定定金抵顶车款。

此后，由于乙经销商在车辆交付时发生丢失车辆合格证1次、重开的合格证数据错误2次，给甲客户造成各种经济损失，而甲客户想向乙经销商主张权利，无奈没有任何的证据能说明甲乙之间具有合同关系，所以甲客户依据与丙经销商签订的车辆买卖协议及与丁公司签订的三方协议将丙经销商及丁公司列为共同被告提起诉讼，要求解除车辆买卖协议，并赔偿各项损失，经过庭审，法院最终判决丙经销商向甲客户给付各项赔偿共计10万余元。

【案件分析】首先，甲客户与丙经销商签订的买卖合同系双方真实意思表示，不规避法律，不违背公序良俗，应属合法有效。合同解除将导致有效成立的合同关系提前消灭，影响合同关系的稳定和交易秩序的维护，只有具备特定的法律条件时才应允许。根据《中华人民共和国合同法》第一百三十六条规定，“出卖人应当按照约定或者交易习惯向买受人交付提取标的物单证以外的有关单证和资料。”《最高人民法院关于审理买卖合同纠纷案件适用法律问题的解释》第二十五条规定，“出卖人没有履行或者不当履行从给付义务，致使买受人不能实现合同目的，买受人主张解除合同的，人民法院应当根据合同法第九十四条第（四）项的规定，予以支持。”因此，对于因违反从给付义务而解除合同，需要具备同时两项条件，一是存在未履行或不当履行从给付义务的行为，二是存在合同目的无法实现（根本违约）的法律后果。案例一中，车辆是合同确定的主给付义务，正确的车辆合格证具有辅助主给付义务的功能，是从给付义务。丙经销商、乙经销商以及丁公司已完成了主给付义务，因迟延交付以及两次交付的车辆合格证存在瑕疵，导致甲客户未能及时办理上牌手续，应属不当履行从给付义务，但是乙丙丁在车辆合格证出现瑕疵后，积极协调生产厂家重新出具正确的车辆合格证，并转交甲客户，甲客户持该合格证及重新开具的购车发票，能够完成车辆上牌手续，从而实现合同目的，甲客户怠于完成上述行为，应承担相应的不利后果。故甲客户与丙经销商签订的买卖合同不具备法定的解除条件。其次，甲客户因未及时取得车辆合格证或取得的合格证存在瑕疵导致车辆未能办理上牌手续上车辆不能正常营运，确实存在损失，该损失与丙的不当履行从义务行为具有关联性。损失期间的确定问题，故甲客户产生损失的起始日期应为交车之日。至于损失的截止日期应为乙丙交付正确的车辆合格证后重新开具发票之日，在该日期后甲客户怠于履行义务致损失扩大的后果应由甲客户自行承担。甲客户主张的损失金额确认问题。甲客户因受某电器连锁有限公司委托代理运输家电业务而与运输公司签订的某市至某省内家电干线运输合同，甲客户与运输公司在合同中约定“每月根据实际发生业务量根据附件1价格在扣除相关费用后进行背靠背结算”，故甲客户在确定的损失期间内雇佣的车辆具有可替代性，该期间内甲客户的损失应予赔偿。根据甲客户购买的车辆的规格、型号，依照甲客户提交的运输账单选取上述日期内每日运费最高的四台车辆作为参照，又经过调查本地物流运输市场确定上述运输费用的20%作为核定损失，经核，甲客户损失为98,260元（491,300 × 20%）。关于该项损失的赔偿主体，根据合同相对性原则，应由被告丙经销商承担赔偿责任。关于甲客户主张的车辆改装费、退还购车款及利息等要求，系基于双方买卖合同解除的基础之上才能产生，因未能解除合同，故无法要求赔偿。至于丙经销商认为乙经销商与甲客户主张的损失存在利害关系问题并非是同一法律关系，丙经销商需承担责任后另行主张。

【案件二】2019年1月，A客户到B专用车厂采购车辆，B专用车厂因未知原因拒绝将车辆销售给A客户，A客户遂到C经销商处，要求通过贷款方式采购B专用车厂生产的专用车，C经销商依约采购B专用车厂的车辆（因底盘不存在价格优势，所以整车采购），但签订合同时，是由D专用车厂与C经销商签订，经询问B厂业务员李某告知，B专用车厂已经注销，由D专用车厂接手全部业务，合同签订后业务员李某告知C经销商，5月1日国家核查营运货车安全技术达标文件内容，该车型暂时没有这个公告，但挂靠D专用车厂当地运输公司能办理营运手续，而且我们这边准备6、7月份再上传该公告。经与当地的E运输公司沟通，E运输公司说只要这个安全准入公告能保证下来他就能想办法给提前办理营运手续，为防止风险，由A客户、C经销商、D专用车厂签订三方协议，约定C经销商仅提供贷款服务，其他所有服务均由D专用车厂承担。

其后，A客户到D专用车厂提车上牌，上牌后因没有上述的燃油公告而无法办理营运手续，致使车辆无法上道营运，A客户找到D专用车厂，结果D专用车厂确因上传公告费用大，而车辆销售数量少为由拒绝上传，最终当地运管处向A客户出具没有燃油公告无法办理营运手续的证明，而期间给A客户造成各种经济损失，之后A客户以B专用车



厂和C经销商为共同被告提起诉讼，要求依照《消费者权益保护法》返还购车款，并赔偿各项损失，现案件正在审理中。

【案件分析】A客户所购车辆缺少国家交通运输部发布该车型的“道路运输处理燃料消耗达标车型公告”，根据《交通运输部11号令》规定，“车辆无燃油公告不予办理道路营运证。”《中华人民共和国道路运输管理条例》第63条规定，“车辆无营运证上道行驶如发现后一律暂扣车辆，处以2—20万元罚款，直至办理营运证。”而A客户正是基于此才提起诉讼的。当然，无论A客户是有意还是无意为之，其依据《中华人民共和国消费者权益保护法》将B专用车厂及C经销商列为共同被告提起诉讼，无形中是对C经销商的一种保护，因为根据案件一的分析，A客户完全可以依据《中华人民共和国合同法》起诉C经销商，要求与C经销商解除《车辆买卖合同》关系，并由C赔偿其全部损失。两种方式的审理结果所涉及的赔偿金额基本相同，但承担赔偿责任的主体确不同，依据合同法，无论从当事人数量、法律适用等都会让主审法官达到快速结案的目的，而其结果根据合同的相对性原则，最终都会判决C经销商承担，而C经销商想要挽回损失就必须依据与B专用车厂签订的合同向B专用车厂进行追偿，费时费力不说还不一定能取得一个圆满的结果，而依据《消费者权益保护法》则直接将生产者和销售者共同列为诉讼中的被告，法院可以依据《消费者权益保护法》的第四十条第一款规定，“消费者在购买、使用商品时，其合法权益受到损害的，可以向销售者要求赔偿。销售者赔偿后，属于生产者的责任或者属于向销售者提供商品的其他销售者的责任的，销售者有权向生产者或者其他销售者追偿。”直接判决生产者或销售者承担赔偿责任。A客户的设想是很好的，无论是B专用车厂还是C经销商，终归有一方需要向其承担赔偿责任，但弄巧成拙的是其使用法律错误了，根据《消费者权益保护法》第二条规定，“消费者为生活消费需要购买、使用商品或者接受服务，其权益受本法保护；本法未作规定的，受其他有关法律、法规保护。”消费者权益保护法的立法目的，仅是保护消费者为生活消费所购买的商品，而无论是B专用车厂所生产的车辆还是C经销商所销售的车辆，均为商用车辆也就是营运车辆，否则也无需给车辆办理营运手续了，其性质是以盈利为目的，

不属于为生活消费购买的商品。所以A客户应适用《中华人民共和国产品质量法》第四十三条规定，“因产品存在缺陷造成人身、他人财产损害的，受害人可以向产品的生产者要求赔偿，也可以向产品的销售者要求赔偿。属于产品的生产者的责任，产品的销售者赔偿的，产品的销售者有权向产品的生产者追偿。属于产品的销售者的责任，产品的生产者赔偿的，产品的生产者有权向产品的销售者追偿。”这样才能达到终归有一方需要向其承担赔偿责任的目的。反观C经销商，如果不想承担赔偿责任，则必须首先证明自己无过错，在合同履行期间没有欺诈或隐瞒真相等损害A客户的行为，而且是按照合同的约定严格的履行合同义务，想客户之所想，急客户之所急，合同履行期间均把客户利益放在第一位；其次是尽可能的将争议问题都引向B专用车厂，因为车辆是其生产，上传燃油公告是其附随义务，现在车辆没有燃油公告无法办理道路营运证，没有道路营运证车辆无法上道运营，无法上道运营就会产生各种损失，其行为已经侵犯A客户的财产权利，其提供的产品是有严重缺陷的，《中华人民共和国产品质量法》第四十六条规定，“本法所称缺陷，是指产品存在危及人身、他人财产安全的不合理的危险；产品有保障人体健康和人身、财产安全的国家标准、行业标准的，是指不符合该标准。”以这些法律法规为基础最终达到让B专用车厂承担全部赔偿责任的目的。

总结上述两起案件，丙经销商和C经销商都是在车辆买卖过程中由于相关业务人员的不谨慎或者不职业，而给公司的正常交易行为带来巨大风险，稍有不慎可能带来巨额损失。案件一中我们需要注意的是，1、乙经销商未与甲客户签订车辆买卖合同并在丙经销商处备案；2、乙经销商将自己制定并填写的内容是关于甲客户与丙经销商买卖车辆的车辆买卖合同拿到丙经销商处盖章，丙经销商的业务人员在未审核也未经领导审核的情况下加盖公章；3、丙经销商未与乙经销商签订车辆买卖合同；4、丙经销商未按照集团当年下发的合同管理规定签订多方协议；5、丙经销商未对乙经销商发生丢失车辆合格证1次、重开的合格证数据错误2次进行约束，也未能对甲客户进行安抚，致使矛盾不断升级。案件二我们需要注意到的是，1、各方协议是否签订，及协议内容是否有风险。2、C经销商起到的是承上启下的作用，更应该是把所有的交易资

料及文件备案，防止交易风险发生。3、印鉴是否能不经过审核就随意加盖，是否需要进行相关的印鉴登记管理或留存相关盖章材料的正本一份。4、因风险交易制造的损失应如何承担，由谁承担。5、学费交完后，我们是否能从这次事件中学习到经验及吸取教训，以保证以后同类情况不再发生。案件二可以作为案件一的一个延伸，更应该引起注意，虽然合同方面基本上是做到按照规定签订了，但对于合同当事人变更及交易中存在的车辆没有燃油公告或燃油公告即将过期的潜在风险确未能加以规避，同样是体现出业务人员的不谨慎和不职业，凡事都有两面性，希望大家能以这两个案例作为反面教材，引以为戒的同时让自己苦练内功，扎实做人，扎实做事。

附：参考法条

《中华人民共和国合同法》

第八条 依法成立的合同，对当事人具有法律约束力。当事人应当按照约定履行自己的义务，不得擅自变更或者解除合同。

依法成立的合同，受法律保护。

第六十条 当事人应当按照约定全面履行自己的义务。当事人应当遵循诚实信用原则，根据合同的性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

第九十四条 有下列情形之一的，当事人可以解除合同：

- (一) 因不可抗力致使不能实现合同目的；
- (二) 在履行期限届满之前，当事人一方明确表示或者以自己的行为表明不履行主要债务；
- (三) 当事人一方迟延履行主要债务，经催告后在合理期限内仍未履行；
- (四) 当事人一方迟延履行债务或者有其他违约行为致使不能实现合同目的；
- (五) 法律规定的其他情形。

第一百零七条 当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。

第一百零九条 当事人一方未支付价款或者报酬的，对方可以要求其支付价款或者报酬。

第一百三十六条 出卖人应当按照约定或者交易习惯向买受人交付提取标的物单证以外的有关单证和资料。

《最高人民法院关于审理买卖合同纠纷案件适用法律

问题的解释》

第二十五条 出卖人没有履行或者不当履行从给付义务，致使买受人不能实现合同目的，买受人主张解除合同的，人民法院应当根据合同法第九十四条第（四）项的规定，予以支持。

《中华人民共和国民事诉讼法》

第六十四条 当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。当事人及其诉讼代理人因客观原因不能自行收集的证据，或者人民法院认为审理案件需要的证据，人民法院应当调查收集。人民法院应当按照法定程序，全面地、客观地审查核实证据。

《中华人民共和国产品质量法》

第四十三条 因产品存在缺陷造成人身、他人财产损害的，受害人可以向产品的生产者要求赔偿，也可以向产品的销售者要求赔偿。属于产品的生产者的责任，产品的销售者赔偿的，产品的销售者有权向产品的生产者追偿。属于产品的销售者的责任，产品的生产者赔偿的，产品的生产者有权向产品的销售者追偿。

第四十六条 本法所称缺陷，是指产品存在危及人身、他人财产安全的不合理的危险；产品有保障人体健康和人身、财产安全的国家标准、行业标准的，是指不符合该标准。

《中华人民共和国消费者权益保护法》

第二条 消费者为生活消费需要购买、使用商品或者接受服务，其权益受本法保护；本法未作规定的，受其他有关法律、法规保护。

第四十条 消费者在购买、使用商品时，其合法权益受到损害的，可以向销售者要求赔偿。销售者赔偿后，属于生产者的责任或者属于向销售者提供商品的其他销售者的责任的，销售者有权向生产者或者其他销售者追偿。

消费者或者其他受害人因商品缺陷造成人身、财产损害的，可以向销售者要求赔偿，也可以向生产者要求赔偿。属于生产者责任的，销售者赔偿后，有权向生产者追偿。属于销售者责任的，生产者赔偿后，有权向销售者追偿。

消费者在接受服务时，其合法权益受到损害的，可以向服务者要求赔偿。

GROUP RISK PREVENTION AND CONTROL

集团风险防控

文 集团办公室 尹大群

私营企业作为我国社会最活跃的经济主体，时代进步和科技发展给私营企业提出了更新、更全面的挑战。从目前看来，作为中国经济发展重要组成部分的私营企业，面临着诸多的风险。其一，各类资源的集成度比较分散，发生危险的几率更大；其二，私营企业突发事件不仅会造成人员和资产损失，还容易引发连锁反应，处置不当将产生多种次生、衍生问题，这些问题在现在的网络社会更具有明显的放大效应，甚至造成企业运营发展的危机。

案例1：2011年2月3日大年初一，沈阳五星级酒店皇朝万鑫酒店发生大火，事故原因是由于燃放烟花爆竹，火灾造成酒店B座楼、A座楼表面及部分房间过火，经过近10个小时的燃烧，估计造价约为27亿元的大厦，目前除了C座未受太大影响以外，A、B两座酒店公寓只剩主体框架，几乎全部损失，所幸没有人员伤亡。

案例2：2018年8月25日4时20分左右，哈尔滨市松北区哈尔滨北龙汤泉休闲酒店有限公司（以下简称北龙汤泉酒店）发生重大火灾事故，过火面积约400平方米，造成20人死亡，23人受伤，直接经济损失2.5亿元。

案例3：2011年11月16日，海口琼山中学高中部冯老师在家被发现突发心肌梗塞，抢救无效死亡。前一天晚上，他在家连夜批完了100多份试卷。次日早上七点左右，同校老师在冯老师家中发现冯老师趴卧床上，呼之不应，立刻拨打海口市120急救中心电话。琼山人民医院到场进行抢救，当时冯老师已经没有心跳、呼吸。抢救了一个小时左右，冯老师因抢救无效死亡。2011年12月20日，琼山人民医院出具《居民死亡医学证明书》，证明冯老师因突发心肌梗塞，于2011年11月16日在家中死亡，发病到死亡的大概时间间隔为“不详”。6年之后，最高人民法院的一纸裁定给出了肯定结论。最高法认定，冯老师为了单位利益在家加班工作期间，也应当属于工作时间和工作岗位。（员工在家加班病发被认定工伤）

案例4：张嘉为北京某科技公司的员工，在该公司的技术部门工作。2016年12月某日晚，该公司技术部门负责人组织员工聚餐，聚餐结束后，张嘉驾驶汽车回家途中发生交通事故，经该地交警支队认定为负事故的次要责任。张嘉当晚被送往医院接受治疗，经诊断其身体多处骨折及软组织挫伤。人社局认为：张嘉参加的部门聚餐，是其所在部门负责人因大家一起工作，需要联络感情、交流经验安排的聚餐行为，属于集体活动。所以，张嘉在聚餐后回家途中发生交通事故，应该认定为工伤。法院经审理认为：依据《工伤保险条例》第十四条第六项规定，在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的，应当认定为工伤。部门聚餐虽然不是在正常工作时间、场所进行的，但是该活动系技术部门负责人组织的，与工作有关联性，是工作的延续。本案第三人张嘉聚餐结束后，在回家途中发生交通事故，属于“合理时间”与“合理路线”范围内，人社局作出的工伤认定决定，并无不妥。（员工参加部门聚餐回家途中发生交通事故被认定为工伤）

随着社会科技和现代化的不断进步以及法制化进程的不断加深，上述案例的发生也越来越频繁，给国家、社会和公民个人人身及财产带来不可弥补的损失，同时，也给我们企业带来巨大的补偿、赔偿负担，严重影响正常的经营和生产，甚至成为企业破产的直接原因。

集团作为私营企业的一员，这些不确定性对我们实现经营目标的影响是巨大的，我们深知企业在运行过程中存在着大量的战略风险、经营管理风险和作业风险，它们很可能导致企业费用和损失的发生，制约企业的生存、发展和获利能力。而想要化解和减少风险，做好突发事件应对、确保稳定运营，就应当建立一套企业自己的应急管理体系（现代企业突发事件综合应对体系），以此来适应未来社会发展中突发事件的新形势、新起点，新机遇，新挑战。

一、集团应急预案体系

集团首先应当根据《安全生产法》、《职业病防治

二、集团应急预案的主要内容

总结以往经验，集团在突发事件应急预案中应当包括以下几点：第一，集团应当首先对本单位的危险性进行分析，查清本单位存在哪些危险源，例如高空、高压、易燃、易爆等，以便进行适时监控，防患于未然；第二，建立应急组织体系，研究制定本单位应对安全生产事故的政策措施和指导意见；第三，按时对本单位职工进行安全培训，使职工能在突发性事件面前不至于毫无办法从而错过最佳的救援时机，造成不必要的财产损失；第四，在发生突发性事件后，及时采取救援措施，根据实际情况在没有进一步危险的情况下组织人力物力开展前期救援工作，避免错过最佳的救援时机，如果情况危险，则要立即封锁现场，疏散附近的人群；第五、根据事件的性质，第一时间向上级领导机关或有关机关汇报事故的基本情况；第六，做好事故后的处理工作。

综上，我们建议集团应当完善自身风险防控意识，创设并实施突发事件应急预案。努力提高下属经营单位的防范意识，在集团及下属经营单位面对突发性事件时力争及时有效的组织救援，从而有效地减少企业的损失。

CASE ANALYSIS

企业贪腐案例分析

文 集团办公室 尹大群

近年来，在反腐败斗争压倒性态势已经形成的大背景下，各行业违纪违法案件仍居高不下，值得我们深思，也时刻在为我们敲响警钟，因此，我们必须深刻认识当前党风廉政建设与反腐败斗争所面临的新形势，找准存在的突出问题，按照廉洁从政，廉洁做人的要求，以锲而不舍钉钉子的精神狠抓廉政工作，将正风反腐和群众期待紧密结合起来，营造风清气正的企业环境。

本文就以国内各行业优秀企业反腐倡廉工作为例，与大家分享廉政建设的重要性。



案例一、万达内部反腐

2018年8月30日，万达集团发布内部公告称，4名管理人员严重违反集团制度，向商户、供方及员工索贿，涉及金额总数近亿元，已涉嫌犯罪。目前，万达均与上述4人解除劳动关系，并移交司法。

据悉，万达这起腐败案主要是出在和租户租金直接打交道，发生在武汉，违规的4名员工均是商管口线，从地方单店到区域管理层，形成了利益输送链条的腐败窝案。

军人出身的王健林，眼里揉不得半粒沙子，在反腐方面也一直信奉从严治理之道。

同天，在万达集团的廉洁与遵章守纪教育大会上，王健林神情异常严肃，气愤不已，发表了时长半个小时的讲话。他再次强调，万达集团坚决打击腐败行为，严惩违法人员，通过加强制度建设、采用科技信息化手段堵塞漏洞、防治腐败，要求全体员工坚守廉洁底线。

案例二、京东内部反腐

2018年8月24日，京东发布反腐公告，公布16起典型案例。京东依据《京东集团反腐败条例》共辞退16人，其中有4人被公安机关刑事拘留。

京东集团近日发布反腐败公告，公布16起典型案例。其中3名员工因接受贿赂，涉嫌“非国家工作人员受贿罪”和1名员工因利用职务便利侵占公司商品，涉嫌“职务侵占罪”，都已被公安机关刑事拘留。

京东集团反腐败公告

为加深对《京东集团反腐败条例》的理解与学习，特此公告京东集团近期查处的典型腐败事件，请各部门组织全体同事结合这些惨痛的教训认真学习《京东集团反腐败条例》，提升团队廉洁自律，保障公司健康持续的发展。

这些腐败事件的查处，也得益于供应商及其他合作伙伴、京东员工参与到京东集团诚信经营的监督体系中，京东集团发布的《京东集团举报人保护和奖励制度》以及《京东集团廉洁奖励试行办法》得到员工和合作伙伴的高度认可，在此向所有积极参与者表示衷心的感谢！同时京东将一直秉承“正道成功”的理念，与社会各界协力共筑反腐败之长城，打造反腐生态圈，共同建设阳光、透明的商业环境。

1、京东物流西南区域分公司快运部城配运输管理部机构负责人任兵，利用职务便利收受承运商好处费及礼品馈赠。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条和十九条，予以辞退处理。同时任兵因涉嫌“非国家工作人

员受贿罪”，目前已被公安机关刑事拘留。

2、京东物流华中区域分公司大件物流部安装运营部机构负责人黄川，利用职务便利收受服务商的好处费。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条，予以辞退处理。同时黄川因涉嫌“非国家工作人员受贿罪”，目前已被公安机关刑事拘留。

3、京东金融保险业务部综合管理部消费者业务部渠道运营人员燕峰，利用职务便利，收受好处费并违规向供应商提供运营支持。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十六条，予以辞退处理。同时，燕峰因涉嫌“非国家工作人员受贿罪”，目前已被公安机关刑事拘留。

4、集团大客户部华北区大客户部运营岗员工颜嘉意，利用职务便利侵占公司商品。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十五条，予以辞退处理。同时颜嘉意因涉嫌“职务侵占罪”，目前已被公安机关刑事拘留。

5、京东商城时尚事业部男装及奢侈品部采销经理张玲玲，利用职务便利通过部门同事穆海洋引进其弟弟所经营的公司，并给予资源支持，同时向穆海洋行贿。张玲玲、穆海洋二人行为分别违反了《京东集团反腐败条例》第十五条、第十四条，予以辞退处理。

6、京东商城时尚事业部内衣童装部招商人员郭智锋，在职期间向多家供应商借款。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十五条，予以辞退处理。

7、京东商城时尚事业部女装部配饰部采销经理李红维，利用职务便利收受多家合作供应商的好处费、礼品，收受供应商贿赂。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条、十九条，予以辞退处理。

8、京东商城家电事业部大家电运营部运营岗田莉，利用职务便利收受合作商家贿赂、礼品等。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条、十九条，予以辞退处理。

9、京东商城图书文娱事业部IP整合部高级经理邱旭亮，利用职务便利在他业务管理范围内引进其借用他人身份参股的公司。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第二十一条，予以辞退处理。

10、京东商城美妆事业部采销经理周宁，利用职务便利收受合作供应商贿赂，并协助供应商引进多个品牌合作。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条，予以辞退处理。

11、京东商城生鲜事业部特产馆运营人员王璐，利用职务便利收受好处费向商家倾斜资源。其行为违反了《京

东集团反腐败条例》第十四条，予以辞退处理。

12、京东物流西南区域分公司大件物流部重庆大件运营中心负责人王毅，利用职务便利向其负责管理的多家京东帮合作伙伴索贿(未遂)，其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十五条，予以辞退处理。

13、京东物流华南区域分公司物流规划实施部项目实施机构负责人朱志云，任职华南建仓项目经理期间收受供应商好处费。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条，予以辞退处理。

14、京东物流河南省分公司人力资源部HRBP岗郭峰，利用职务便利收受劳务派遣供应商好处费。其行为违反了《京东集团反腐败条例》第十四条，予以辞退处理。

京东集团 内控合规部 2018年8月24日

三、小米内部反腐

2019年7月19日，小米内部通报称，原中国区市场部员工郝亮，利用职务便利将公司业务交由其近亲属持股的公司承揽；原中国区市场部员工赵芊，利用职务便利向合作供应商索要好处费，金额较大。小米已对两人作出：辞退，永不录用；退还不当得利，没收全部期权，移送公安机关处理。其中，赵芊已因涉嫌非国家人员受贿罪，被公安机关拘捕。

小米公司对任何不廉洁行为采取“零容忍”的态度，如涉嫌违法犯罪，直接移交司法机关处理。同时欢迎员工举报不廉洁、不诚信行为，对于举报人会给予奖励。

四、360涉嫌受贿被捕

2019年7月16日，360公司发布内部通报，知识产权部资深总监黄晶收受多家代理商贿赂，涉嫌受贿被捕。

360官方证实此事称：实事求是，内部反腐。

360发布内部信中称，经道德委员会查实，黄晶接受多家代理商贿赂，涉嫌非国家工作人员受贿罪。目前，黄晶已被检查机关批准逮捕。

360表示公司对“舞弊”零容忍。

360公司道德委员会发布的这封内部信中最后强调，“欢迎同学们提供舞弊线索，举报舞弊行为。公司将会严格保密，一查到底。”并同时公布了举报邮箱。

通过以上案例结合商业贿赂案件以及汽车销售行业一些不正之风，集团廉政建设工作主要存在以下几方面问题：

第一，党风廉政宣传教育还不尽如人意。一些员工对腐败问题的看法主要来源于书报、电视、互联网等媒体，宣传教育内容针对性不强，说服力不够；日常宣传教育活动往往只注重形式，有的甚至走过场，没有真正做到入脑

入心。

第二，对反腐倡廉的思想认识有待加强。不少管理层员工认为抓党风廉政建设是纪检监察部门的事，自己只要做到“看好自己的门，管好自己的人，干好自己的事”就行了，对身边发生的问题如吃、拿、卡、要、收受“红包”、拿“回扣”等现象视而不见，认为是行业的潜规则，是普遍现象，是小意思，没有形成深刻的认识；有些管理层认为自己收礼数目不大达不到犯罪的标准，都是些无所谓的“小事”；部分管理层不愿意以职业道德规范约束自己，不检点自己的行为，甚至以有权力、有能力、好办事为荣。

第三，制约和监督机制不够健全。集团建立了一系列监督制约机制，有一系列规章制度，但在实际执行中往往未能真正落实到具体环节、具体人，有的规章制度流于形式，导致出现执行不规范现象。

针对以上存在问题，结合工作实际情况，为反腐倡廉工作总结如下建议

第一，加强教育管理，努力提高广大员工的素质。

要开展经常性的教育活动，形成学习制度。要加强职业道德教育、廉政教育和岗位业务培训，进一步强化道德素质建设和爱岗敬业精神，营造廉洁自律、诚信服务的良好氛围；要加强正面典型的宣传，以典型引路，用有血有肉、实实在在的身边人身边事，转变“听听感动、讲讲激动、事后不动”的现象，充分发挥先进典型的激励引导作用；要经常性地开展正反典型教育特别是反面典型的警示教育，用发生在身边的典型案例进行剖析，教育广大管理层及员工，进一步增强管理层及员工的廉洁意识。

要加强法制教育，树立法制观念。要以“不忘初心牢记使命”学习教育活动为抓手，认真组织学习党章、党规，学习习近平总书记系列重要讲话。要以《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》为指南，使广大党员管理层懂得哪些可为，哪些不可为，什么是违纪，违纪后将受到什么样的处罚，增强法纪观念。

第二，加强制度建设，强化制度执行力。

加强制度建设是反腐败的治本之策，加强制度建设，要注重增强针对性、适用性、有效性。要根据腐败产生的原因、特点，查找已有制度中的缺陷和漏洞，在此基础上，有针对性地抓住关键岗位、关键问题、关键环节，推

进制度的创新和完善工作。用制度管人、用制度管事，严格按照章办事，严禁滥用职权，徇私枉法，规范基建工程、精品、备品、工具设备招投标采购、财务管理，加强信息网络监管。严格规范销售及服务行为，做到按章办事、依规办事、切实维护集团利益。

开展廉政风险排查与防控工作。每年对管理层任用、公务接待、公车管理、人事管理、销售管理、财务管理、信息安全、招投标、办公耗材采购使用管理、物资采购、项目管理索要收受红包、业务购销领域商业贿赂、行政管理、服务管理、等方面进行全面排查梳理拟出廉政风险点，制定防控措施。结合防控措施对相关制度进行梳理完善，做好制度的存、改、立、废工作，做到用制度管人管事。

第三，强化权力监督，建立健全监督机制。

让权力在阳光下运行，是制约和监督权力、预防和治理腐败的有效举措。坚持落实“三重一大制度”，全面推行政务公开，完善纪检监察信访工作健全约谈、诫勉谈话制度，以及招标监督工作等，强化对精品采购和备件采购等环节的有效管控。要注重加强八小时以外的监管，把八小时以内的思想政治工作延伸到八小时以外，正确处理好各种关系，保证队伍纯洁性。

第四，加大核查力度，做好信访举报和案件查处。

开通专门的举报通道，调查有效案件，加大对腐败行为的打击力度。同时，对各级主管实施“连坐制度”，一旦发现问题，直接上级必须承担相应责任。要及时受理各类投诉，认真组织核查处理。及时回应员工实名举报的问题，并将举报的保密工作放在首位，对于举报受理和调查有严格的管理制度和流程，对举报人的个人信息及举报人提供的所有举报资料均严格保密；依法依纪处理，切实维护好、保障好集团的合法权益。要加强违纪违法案件的查处工作，对“八项规定”“九不准”颁布后不收敛、不收手、顶风违纪违法和有令不行、有禁不止的行为发现一起、查处一起，决不姑息。

总之，每一个组织都有其生命周期，这个周期包括了萌芽期、生长期、壮年期以及老年期。怎样才能延长生命周期？很大程度上，在于防患于未然。廉政建设和反腐败工作任重道远，身处职场，我们每一个人都要增强反腐倡廉的责任感和紧迫感，相信，廉政工作，路虽远，行则将至。

解放卡车 挣钱机器

解放J6P 智尊版牵引车

重卡典范 暖儿U护航

4+8个月质保

省2万元/年

最2600牛米

真550马力

一汽解放青島汽車有限公司

FAW JIEFANG QINGDAO AUTOMOBILE CO., LTD.



扫描下载解放行APP



关注微信 更多精彩



总装工艺



驾驶室100%淋雨检测



纵梁辊压工艺



全自动进口ABB机器人焊接

INDUCTION

入职感言

文 大众法库店服务总监 侯海波



时间流逝，一转眼间，加入惠华这个大家庭已经快半年了，自从2019年7月份入职以来，觉得每天的时间过得都是那么快，工作也是比较充实和快乐的。30岁的我正是而立之年，也是在这个自己的黄金年龄选择了惠华集团，我觉得这个选择是艰难的也是有价值的。

2019年7月正是沈阳的炎夏，6月末离开了自己效力4年的公司，正在寻找自己下一个奋斗的地方，并且在不停的面试和不停的选拔。7月上旬的时候接到惠华人资同事的面试邀请电话，本人感到既高兴又犹豫，辽宁惠华集团在辽宁地区发展的不错，有前景，有展望，有实力因此接到这份面试邀请我感到非常荣幸和兴奋。但我犹豫的是所就职的公司不在沈阳市区，而是在沈阳市的法库县。法库县对于我来说是一个不熟悉的地理县城，更是一个完全陌生的战场。经过几天的考虑我决定去参加面试，通过面试也得到了面试领导的认可，这让自己更加的犯难，是接受还是拒绝，这是一次机会，但需要舍去与家庭的距离和短期的思念（孩子2岁）。

2019年7月13日自己驾车来到法库店，距离家114公里，开车需要90分钟，交通不算是便利，但经过与家人的沟通，得到了他们的理解和支持，更希望这份工作对我自己在经历和成长上有所收获，7月15日正式来

到法库店上班就职。

将近半年的时间过去了，自己也收获了许多对自己有价值的经历，更认识了很多和自己奋斗在一线的战士们，法库店虽然规模不是很大，但是麻雀虽小五脏俱全，在工作中团队之间相互探讨交流，其实工作可以有很多方法，但最主要的是态度。我始终秉承着惠华集团“学习 敬业 创新 协作”的企业文化精神，将我们的工作理念铭刻于心并付诸于工作当中，踏实做好管理工作中的每一个细节。通过团队的配合与努力，也收获了许多丰收的成果。

在过去的半年里，自己对管理上收获还是有很多的，并且在这个陌生的战场上也收获了许多。作为一个管理者需要的是把事情做实，有落地的方案，有强硬的执行，有精细的检查，更要有进步的改善。在法库店的半年里我总结了三句对自己工作有利的话：1.管理好业务就要亲历亲为 2.尽可能一切靠自己争取 3.沟通---有效的汇报和交流。转眼间2019年马上就要结束了，我深知最后的冲刺是不能放弃的更要艰苦奋斗。惠华是奋斗者的家园，我会站好自己的岗，忠于职守，勇于创新，团结协作，冲刺2019，展望2020。

我希望2019年是我在惠华的开始，更希望与惠华共同成长，共同努力完成使命：惠泽天下，华耀万家！

入职感言 INDUCTION

文 大众本溪店 王林川



2004年进入汽车行业，已经在汽车行业摸爬滚打15年了，当时的我只有18岁，告诉自己凡事从基础做起，4年的汽车维修，6年的服务顾问，5年的售后管理，每一段经历都让我学习和成熟了很多，都说18-19年是汽车行业最残忍的2年，适者生存，很多经销商已经把重点放到了售后上，售后经营指标好与坏绝对取决售后的领头人的领导方向是不是正确的。

19年6月我来到惠华集团大众本溪店，虽然只有3个月的时间，在这短短的3个月里，对自己的工作也有了一定的了解，入职到现在，感受到了同事间的团队精神，也感受到了同事的热情，体会到了同事的激情。

作为一名进入一个全新工作环境的员工来说，尽管在过去的工作中积累了一定的工作经验，但刚进入公司，难免还是有点压力。为了能让自己尽早进入工作状态和适应工作环境，有问题及时请教同事，不论是哪个部门都非常主动热情的告知我，我要特别感谢

在这段时间帮助过我的领导和同事，正是因为有了他们无微不至的关怀和不厌其烦的帮助，才使我得于尽早从那种紧张情绪中解放出来，使我尽快地适应了环境，全情地投入了工作！因为正如我了解的那样，惠华是关心自己的每一个员工，给每一个员工足够的空间展现自己！

刚刚接手售后的时候给我的感触很大，感觉整体售后的运营模式还停留在10年前的状态，没有太多的更新，相对毛利率只有42%，已经低于行业标准，6月份我开始对整体售后部绩效，人员，班组，利润结构做出很大调整，并且给车间员工带来了很多新的保养项目，不断激励员工，让员工对我们售后信心满满，员工很快的适应了新的绩效和工作节奏，在7-9月员工都拿到了自己满意的收入，并且售后也没有出现超资的现象，我们3季度的售后毛利率也从最初的46%提升到55%，并且3季度利润也都稳在45万！比前2季度月均多10万元！

服务总监具有很高的挑战性，能让我把十多年的经验知识学以致用，并能很好的发挥我制定计划、处理问题等方面的能力，正因为对工作的喜欢，使我能全情投入到工作中去。惟有不断提高自我修养，提升专业技能，深化管理水平，即满足消费者诉求，又提升店内盈利能力，同时提升自身价值，不断改变创新才能跟上社会发展的脚步。

对我来说，本溪是一个区别于以往的新环境，所接触的人和事物都是不一样的格局。我会去主动了解、适应环境，同时也要将自己优越的方面展现给公司，在充分信任和合作的基础上会建立良好的人际关系。除此之外，我还要时刻保持高昂的进取心，不断改革，冻结，再改革，确保售后良性发展。在工作中我可能会有迷惑和压力，但是我相信只要能端正心态、有十足的信心敢于挑战，就一定会取得成功。7.8.9月我带领团队创造了19年最好的各项数据，我认为这才刚刚起步，我相信我有能力把握机遇，与惠华一起迎接明天的辉煌。

PERSIST BECAUSE OF LOVE

因为热爱 所以坚持 ——履新管理层就职感言

文 奥迪丹东店 冯传明

记得自己五、六岁的时候，人家问我“长大想干什么？”我回答说“开汽车”。到现在家里大大小小的车模还有一百多个，也是因为小时候的喜欢变成了长大后的热爱，终于2008年在新西兰开始了我的汽车职业生涯。回国后又先后服务于雷克萨斯和林肯品牌。

2019年6月，我有幸加入了惠华的大家庭。快乐的工作，让自己不断的学习成长和获得与努力相对应的收入对我来说是“幸福感”指数提升的重要指标。

初到惠华面试，董事长和集团领导的和蔼可亲、平易近人给我留下深刻印象。经过参加集团的上半年总结会，听过了董事长的发言，被他军人特有的气质所感染，做为掌舵人遇到问题沉着冷静、敢于担当，为管理者做出了鲜明的榜样。这也更坚定了我要留在惠华努力工作下去的决心！来到奥迪店后，全公司从总经理到普通员工的那种融洽氛围也让我相信可以在这里快乐的工作。通过一段时间的工作，让我感受到惠华集团前瞻性的战略思想和先进的集团化管理模式，在集团会议上也汲取了许多兄弟店分享的好经验、好案例。让我相信自己可以在惠华学习到更多的经营理念，积累更多的经验不断的提升自己。

困难是机遇也是挑战

自2018年开始整个中国汽车行业面临前所未有的困境，尤其乘用车销量首次出现了负增长。各品牌各车型均受到不同程度的影响。就本地区实际情况：丹东GDP排名持续下降、购买力低、新车上牌率连续出现负增涨。就店内实际情况，销售团队人员短缺、能力不足、基础薄弱导致店内成交量低，从而也直接影响了衍生业务的发展。直接的结果就是销售利润率低、财务费用增加、集团蒙受损失、员工也无法保证收入。但办法总比困难多！逆水行舟，不进则退。在当前这种困境下，坚持生存，做好精细化管理，做好关键点的把控才是重中之重。

调整团队，夯实基础

通过集团和厂家的指导，在总经理的带领下进行了各部门的人员架构调整，重新梳理各岗位的工作职责，以达到成本最小化、员工利益最大化、工作效率最高化的效果。同时调整绩效考核内容，从单一的财务指标考核调整为财务指标与过程管理指标相结合的考核方式。精细化管理，从销售顾问的接待流程、试驾流程、回访流程、交车流程入手，对产品知识、竞品知识、金融知识、精品知识、商务礼仪进行培训，从而达到提升客户体验、提升本地销量的目的。

主动出击，开拓市场

打造“丹东人民家门口的4S店”概念：利用夏季、秋季的良好天气，开展巡展活动，并对意向客户提供预约接送到店、预约上门试驾服务。让客户感受到足不出户就能体验奥迪产品的优势，与其他品牌形成差异化服务对比。对保有客户增购、换购、转介绍进行深度挖掘，一是增加新车销量，二是促进二手车业务的开展。针对保险公司、银行、楼盘、企事业单位开展异业合作。扩大辐射地区，对东港、凤城、宽甸、桓仁、岫岩地区的客户进行开发。销售、服务联动开展巡展、扫街活动，员工利用巡展和下班空闲时间对路边停靠车辆发放宣传单，对奥迪本品牌车辆进行拍照留档，以扩大客户基盘、增加进店量。

坚持初心，砥砺前行

面对困难，从不畏惧。面对责任，敢于担当。面对集团和品牌，绝对忠诚。感谢惠华和集团领导给我一个平台让自己有展示的机会，更感谢对我的信任。怀着对工作的热爱，跟随集团领导和店总的指导方针，坚决执行，带领团队克服困难，努力拼搏，相信我们会走的越来越好，越来越远！

HUIHUA AUTO
ROAD



HEROES SPECTRUM 大众沈阳店员工工作真诚对待

文 奔腾沈阳店 李丹



销售顾问带领实习销售顾问，在客户洽谈区为客户讲解车型后正在签订订单。热情周到的服务，给客户带来了专业、舒适的购车体验。



销售顾问及二手车评估师正在活动中利用快手直播平台进行活动直播，利用新媒体营销渠道，在展厅活动中导入直播环节，即提升店内活动氛围，同时发展多渠道集客，提升成交量。



为了提升工作效率优化流程，周末活动中，特别在展厅活动区域设置了收银专区，对成交客户进行分流，同时提升客户购车服务体验，得到了客户一致好评。照片为销售顾问引导客户在展厅排队缴费并进行订单登记，结算员正在为客户提供刷卡服务。

晚间9点网络高峰期，店内销售顾问与合作快手汽车类专业主播完成直播秒杀活动。



国庆前夕920服务节活动中，客户在店内员工的共同带领下挥动国旗，共同歌唱我和我的祖国，为现场带来了一波小高潮。



服务活动中质检员李海健正在激昂的为客户讲解车辆专业知识，得到客户一致好评。



920服务节中服务顾问引领客户签到并热情周到的讲解活动细节





随着经济的发展，文明的进步，轿车已逐渐开进千家万户成为人们生活出行的必需品，很荣幸作为惠华大家庭的一名成员，我也享受到汽车进万家的幸福浪潮，而我的小白就是我们惠华所售卖的一汽大众速腾，在集团领导的关爱下，我享受到了最优惠的购车政策和同事最好的购车服务，感恩同事、感恩惠华！

白颜色为我所爱，所以我的车也是白色，外观上速腾融入了新一代MQB设计风格，不仅时尚动感、硬朗简洁更显得高档精致，非常符合我个人的购车标准和审美要求，每次开着它出行，无论是动力和操控感都能满足所需，EA211系列发动机，1.4TSI，虽然没有豪车的推背感，但我更喜欢它的稳定，全面优化的底盘技术结合先进的电子辅助装置，保证了无与伦比的纯正操控感受。配备的电子稳定程序、EPS电动助力转向系统、疲劳提醒系统、前雾

灯集成静态转弯照明、前后泊车雷达、胎压监测系统等多项主动安全系统，人性化的设计理念为我的安全出行保驾护航。

记得它的第一次“皮肤”受伤，右前门局部受到小破损，但是我却心疼了好久，就像自己的身体受伤一样难过，及时为它修复，变回原来美丽的样子心情才逐渐好转，购它已经两年了，只让它受过唯一这一次伤，从不舍得让它走泥泞的路和颠簸路面，怕它脏，怕它受损。车是实物，对车的喜爱便让车也有了“生命”，就像自己养的宠物一样，没事时经常给它洗澡，开车时考虑它的感受，及时换油体检必能换来车对人的感恩回馈，用安全回馈你对它的付出，用耐用回馈你对它的照顾；

美丽速腾，购你无悔！

CAR TIE AND I

我与爱车

文 大众新民店 邱启丽

这个夏天注定是个难忘的夏天，
家里多了喜事连连，
从女儿出生，到“大白”回家，都是大事
儿，

今天也是值得纪念的日子，
我特意选今天给探岳上牌，
希望它为家庭服役，做家庭的“军队”，为
家人保驾护航。

时间：2019年8月1日

地点：沈阳市新民市

气温：34℃

车辆：白色探岳330TSI四驱版

探岳走城市拥堵路还是挺赶脚的，猛踩一
脚，能瞬间感觉推背感。

动力上，总是给驾驶员一种最舒服感受，达
到心里想要的快感。

先给探岳上税，话说这么多年我自己都没纳
过税，“大白”估计近2万的税。

探岳330TSI四驱版，车子比较“愣”，为
什么这么说呢，我个人觉得在起步时候踩的狠
一点，就往出“穿”，不太适合女士开，到达
D3-D4的时候，车子就比较正常了，主要还是过
120之后车子动力充沛，不乏力。

给“大白”办完手续上完牌，还要去给它贴
个膜，档期满满的。

牌照：辽A50L8C

出了车管所忘记给“大白”拍照，贴膜时候
照了张，牌子没啥含义，跟“八一”也没关系，
很普通，甚至一眼都不容易让人记住，这就是我的
探岳。

我希望每一天都是新鲜的，与“大白”的平
淡日子里，总有乐趣。

REMAIN TRUE TO OUR ORIGINAL ASPIRATION

披荆斩棘 不忘初心

文 解放（青岛）沈阳店 王新鑫

时光如白驹过隙，转瞬间，进入惠华集团已经快五个年头了，特别感谢惠华集团提供了能充分发挥员工积极性的平台，提供了如此好的成长机会，让我有机会在乘用车和商用车品系之间切换的如此顺畅，由衷地对为我提供成长空间的集团说一声谢谢！

我从2014年9月加入惠华大家庭，一直以来，主要负责的是店内肇事车钣喷业务，并有幸深入接触乘用车和商用车版块。首先我把商用车钣喷业务流程梳理一下，分为以下几个步骤：车辆进场、验车下单、派工维修、报价定损和质检交车。其中车辆进场和报价定损两个环节是重中之重。

车辆进场——天下武功 唯快不破

目前车辆的进场方式大致分为三类：①保险推修；②客户自来店；③客户转介绍。但这几种进店方式都有一定的局限性，第一种被保险公司牵着鼻子走，第二种被客户

牵着鼻子走，竞争惨烈。传统的进场方式已经满足不了激烈的市场竞争环境了，那就主动出击，积极扩展事故车的进场渠道。

一、“捡车”。打个比方，我在红旗台解放上班，全店三十多名员工，住在沈阳的各区，上下班的路上，有走四环的，有走三环的，还有走二环的，等等……，遇见事故车了，把我的名片递给客户一张，要个车主电话，我第一时间联系用户，如有需要，赶到现场，帮助车主处理事故，就大大增加了客户进店的几率，我把这种方式称之为“捡车”。

二、扩建信息渠道。在易发生交通事故的地点附近设立信息点，如：附近的商店、小吃餐车或流动补胎救援等等，与他们进行有效的信息交换，及时得到一手的交通事故信息，再通过现场或其他渠道与车主沟通，增加进场几率。

三、资源关系。也就是信息资源的获取途径，可以扩展到各个保险公司的每一个角落，也可以发展一下当地（区域）渠道，他们的信息往往都是一手的。

以上三点车辆进场渠道，总结成一个字，那就是：“快”，一手信息的得到至关重要！

报价定损——平台成就价值

首先，商用车和乘用车的最大区别就是：乘用车店内系统里备件价格和保险公司系统里的备件价格基本一致，而商用车还没达到这种统一、规范的格式。这就是商用车回价的尴尬之处，与大型社会修配厂（二类维修）价格一样，没有大家熟知的4S店系统价格。多数保险公司的做法是通过自有平台询价，回给店内的价格是通过平台询到的最低价。

其次，进入2019年，各保险公司理赔的主题都是减损，遇到总成类金额较大的备件，上来就要求直供。据了

解，保险公司的供件渠道可以采购到原厂的总成备件，如人保的驾安配、平安的创配等等，他们在价格上有很大的优势。

但此时，集团的平台优势就能体现的淋漓尽致：我们每年有大量的保费规模，我们是销服一体的正规品牌、厂家授权4S店；我们是解放长春、解放青岛和解放动力东北库备品中心等等，等等。事实证明，无论从哪个方面入手，我们在与保险公司的博弈中都会占得先机。

惠华是奋斗者的家园！“你若盛开，蝴蝶自来”。市场在变、竞争在变、格局在变，唯有初心不变。过去的每一段路程或平坦或曲折，但都有丰硕的收成，积累了丰富的经验！商用车事故车的不单一性，需要我们学会如何熟练的应用规则，多渠道的发展业务。雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。让我们携手共进，披荆斩棘，不忘初心！我们都是追梦人！

GROWTH EXPERIENCE

成长经历

文 解放铁岭店 邢鹏

2017年6月下旬通过走访市场，拜访老客户，了解到开原一家纸业欲采购30台车的计划，通过和老客户沟通了解了该企业，该企业为纸壳制造厂，一期正常运营，车辆都为外雇车辆运营，二期建设基本完成，预计在7月中旬投产，二期该企业准备与该企业合作的开原荣杰运输有限公司合作运营，他们之间已经签订了货物运输合同，货源稳定，但该纸业要求开原荣杰运输有限公司车辆必须在8月份正式通车运营，通过开原的老客户引荐与运输公司老板对接，该运输公司老板已经在长春以及铁岭当地的一家大地贷款公司洽谈了，价格和配置信息基本已经敲定，马上就要交钱定车了，在交谈中询问了车辆为贷款购买，车辆必须落户在开原荣杰运输有限公司，这样我们就有希望成交了，开原区域该车辆的销售权在我们公司手中，这样长春经销商对我们就没有威胁了，紧接着就是本区域的大地贷款公司了，该公司主要以做贷款为主，贷款利息相对我们公司稍高一些，但车辆销售价格低于我们成本，很吸引客户眼球，再加上该贷款公司的老板与该纸厂老板为朋友关系，纸厂老板极力推荐在该公司购买，车辆销售价格在367000元，但我们在6月份买断成本价格就在368000元，市场销售价格在372000元左右，了解了两家政策后，我们没给该公司太明确的答复，说回去给他们向厂家申请价格政策，进而拖住客户让其等待我们的回复，我们获取信息后，回到店里第一时间向厂家报备了该企业信息，以防其它经销商胡乱报价扰乱市场秩序，进而降低我们公司的利润空间，通过了解大地公司给客户报的价格收费标准都是按照我们集团的收费标准略低一些，也是按照一汽租赁的贷款利率执行，两年保险也答应让与客户，该政策低于我们商用车消费信贷管理规定的收费标准，虽然我们价格

高，我们就得让客户感受到价格高有价格高的好处，给客户讲述了我们惠华集团的情况，我们属于集团性质公司，而大地贷款公司就是一个小公司而已，虽然价格低了一些，但是后续服务不一定有所保证，我们公司有我们自己的服务站，集团在辽宁省省内下辖服务网络10余家，遍布省内各地，形成良好的服务布局，能为该批车辆后续运营提供良好的保障，还有就是贷款车辆需缴纳保证金，每台车在10000元以上，10台车总计在10万元以上，这部分钱虽然可以退还，但我们公司是集团性质，土地都是自有产权的，贷款3年后保证金是可以退还的，但大地贷款公司营业地点为租赁形式的，随时都有倒闭的可能，人财两空的几率非常大，而我们就不会面临此类问题，再加上保险问题，大地公司同意客户三年保险都让与客户而我们要求第一年必须在我公司投保，客户始终纠结保险问题，要求我公司让与第一年保险就定车，我们一直没同意客户，始终围绕优质的服务和集团实力来说服客户，最终客户还是相信了我们，而选择在我公司购买车辆，车辆在8月6日当天成功交到客户手中，当天铁岭的天空下着阵阵小雨，意味着他的事业又将是事事顺利，风调雨顺。解放的卡车，载着他的梦想，创造财富，过硬的质量技术，让他在用车上无后顾之忧，车辆到家后大部分车辆还没上牌就发现车辆油泵漏气，油管漏油，在接到客户诉求后，我们第一时间派服务人员上门进行维修，客户对我们的服务非常满意，说在惠华购车，是我正确的选择，如有下批采购计划，还会选择惠华集团，身边如有朋友购车，也会帮助宣传我们惠华集团。我们会始终专注以服务客户为宗旨，追求“我能为用户做些什么，直至满意；我还能为用户做些什么，直至感动。”



推荐书名《行为设计学：打造峰值体验》

推荐人：闫秀丽

推荐理由：

1、概述：在你的记忆中一定有某些时刻难以忘却，历久弥新，这种感觉就是“峰值体验”，而这种体验是可以被“设计”的！“行为设计”是斯坦福大学的福格教授提出的前沿心理学理论，他的很多学生用这套理论自主创业成功或事业有成，因此这本书值得所有创业者、领导者、企业员工……或者说所有想让工作、生活更美好、更有趣的人一读再读！

2、阅读收获：了解峰值体验对人生的重要性；获知打造峰值体验的最佳时机；掌握打造峰值体验的四要素。

3、金句精选：

高峰和结尾的体验，决定了我们对某件事的评价。

如果你能把曾经的失败当成晚餐的谈资，那你一定从中获得了学习和成长。

所谓欣喜，就是超越平日之上的体验。欣喜时刻，便是“峰值时刻”。



《绽放》服务部经理张芳芳摄影作品



大众法库店于森摄影作品

Taste 品味



奥迪辽阳店服务顾问庞姣摄影作品



铁岭区域财务经理代磊儿子

一汽丰田
一致·真·至·极·

城市 SUV 先行者
25 年，全球累计销量 900 万台

全新 RAV4 禁放
再次定义 SUV

第一代 RAV4

TOYOTA

2.5L 双擎版

HYBRID	旗舰四驱版	敬请期待
	精英四驱版	24.50万元
	精英版	敬请期待

2.0L 汽油版

尊贵四驱版	23.50万元
风尚四驱版	21.00万元
尊贵版	敬请期待
风尚版	20.00万元
都市版	敬请期待

革 新 一 代 全 能 SUV
RAV4 禁放

900 万台
全球累计销量

一汽丰田 TNGA 老友同行计划
邀请亲友加入一汽丰田 TNGA 大家庭，累计转介绍 8 台，
有机会赢取 北海道双人游豪礼（全国限量 100 份）

“反”质而好

友力越级

置惠越级

自由越级

心动越级

贷款购车低至 0 首付，灵活尾款（易租贷产品）
日供低至 56 元，5 年超长贷期
至高享 2 年 0 利率

预定购车立享
2888 元店内消费基金

THE YEARS
TASTE

全新奥迪Q8， 聚凌云之势，蓄力待发

AFTER WAITING SO LONG, HAVE YOU CHANGED?

文 奥迪辽阳店 艾丽春

辽阳奥迪店即将迎来一款全新的豪华旗舰SUV全新奥迪Q8，此车近期受到了广泛关注，什么是旗舰车型，首先，它一定得是品质到位；其次，豪华必不可少；最后，它一定得与众不同。

在国内汽车市场中，奥迪一直都是一人气较高的品牌，旗下有着多款脍炙人口的车型。全新奥迪Q8正是这样一款集结了奥迪品牌众多顶级特质的重磅力作，在传承品牌DNA的同时，将未来美学与运动野性实现了完美融合，Q8的设计更硬朗、更年轻，动力和操控也更加犀利，也更容易受到年轻消费群体的追捧。

一辆车的外观足以凸显驾驶者的品味和气质，全新奥迪Q8采用了传奇quattro的设计风格，不仅彰显了运动基因，而且告诉外界它的旗舰身份。作为奥迪Q家族旗舰级SUV，全新奥迪Q8集优雅外形、卓越运动性能和智能科技于一身。

全新奥迪Q8展现出了Q家族的新面孔，使整车从正面看上去霸气十足。全新奥迪Q8是采用奥迪全新设计语言打造的首款SUV，锐利的车身棱角和运动紧致的外表突显出全新奥迪Q8的力量感；简洁明了的内饰高度协调，营造出独特而静谧的车内氛围，重新定义了豪华汽车的内饰标准；得益于全新设计语言，全新奥迪Q8的视觉张力与尊贵气质并存，达到优雅与动感的完美平衡，气势不露自威。

全新奥迪Q8还实现了高效动力与燃油经济性的统一。轻混合动力系统使全新奥迪Q8的驱动系统十分强劲和高效。明年年初，全新奥迪Q8还将推出搭载3.0 TFSI发动机和48V轻混合动力系统的汽油版车型，动力性能将更加匹配其极具力量感的外形设计。

融合舒适乘坐体验和灵活操纵的全新奥迪Q8配置了quattro全时四驱系统和自适应空气悬挂，带来更好的驾乘感受。接近3米的轴距、7种驾驶模式选择和高达254mm的离地间隙使全新奥迪Q8能够轻松征服各种路面。

全新奥迪Q8还具备众多前沿智能科技和实用辅助功能。人性化车载交互系统、自然语言交互系统和奥迪connect互联科技等前沿智能科技，和数十项驾驶辅助系统，使全新奥迪Q8成为一款极具吸引力的商务、休闲座驾。

9月5日，成都车展，奥迪SUV的旗舰车型——全新奥迪Q8亮相。预售价格区间为77-102万元。同时推出288台至尊限量版车型，售价为109.76万元。作为奥迪品牌最新旗舰级SUV车型，全新奥迪Q8集结了奥迪品牌目前最新的顶级科技，官方称其“不一样的旗舰”。

辽阳惠华新业奥迪预定火热开启，首批预定客户更可享至尊限量版车型。

奥迪Q8，聚凌云之势，蓄力待发！



CC 美至·惊鸿

以迷人的轿跑姿态 邀你共绎惊艳日常

HUIHUA AUTO 96



惠华集团 HUIHUA GROUP

年少有为
探影 TACQUA

一汽-大众
FAW-VOLKSWAGEN



探影 TACQUA
www.faw-vw.com

谁说潮流只是装扮？我说心中的不凡才好。谁说没有机会再去旅行？我说做了才会有机会。谁说梦也忘极辉煌？我说去闯，就会被世界发现。这是我们的时代，一个做出来就活得出彩的时代。全新TACQUA 探影，配备L1级驾驶辅助、Front Assist预碰撞安全系统等众多强悍装备，为每一个年少有为的你助力启航。

辽宁惠华集团本溪汽车销售服务有限公司

地址：本溪市溪湖区彩北鲍家街盐库对面 销售电话：024-44801234 服务电话：024-45993888

