# 

# 汽车4S店

# 快修快保行业

# 工资、奖金提成及绩效考核管理方案

# （试行）

目录

[售后服务部工资、提成、绩效考核管理方案（试行） 1](#_Toc308420487)

[第一章　工资管理 2](#_Toc308420488)

[一、适用范围 2](#_Toc308420489)

[二、工资总额 2](#_Toc308420490)

[三、基本工资 2](#_Toc308420491)

[四、岗位工资 3](#_Toc308420492)

[五、技能工资 3](#_Toc308420493)

[六、津贴补贴 4](#_Toc308420494)

[七、提成 6](#_Toc308420495)

[八、考核处罚扣款、考核奖励 7](#_Toc308420496)

[九、其他扣款 8](#_Toc308420497)

[第二章绩效考核管理 8](#_Toc308420498)

[一、 考核的指标类别 8](#_Toc308420499)

[二、 考核结果的应用 8](#_Toc308420500)

[三、 考核方式 9](#_Toc308420501)

[四、 财务类指标 9](#_Toc308420502)

[五、 客户类指标 10](#_Toc308420503)

[六、 内部管理类指标 10](#_Toc308420504)

[第三章　运营现场考核 11](#_Toc308420505)

[第四章　5S管理考核 13](#_Toc308420506)

[第五章　报表、单据考核 17](#_Toc308420507)

[服务接待前台 17](#_Toc308420508)

[配件库 19](#_Toc308420509)

[第六章考核评审委员会 22](#_Toc308420510)

[第七章　考核申诉 22](#_Toc308420511)

[第八章附则 22](#_Toc308420512)

为充分调动售后服务部全体员工的积极性和创造性，确保公司经营目标的实现，本着对劳资双方公平合理的原则，特制订本方案。

## 第一章　工资管理

### 一、适用范围

适用范围：售后服务部全体员工。

### 二、工资总额

工资总额＝底薪＋浮动工资－考核处罚（或＋考核奖励）－其他扣款（包含考勤等等）

底薪＝基本工资＋岗位工资＋技能工资＋津贴＋补贴

浮动工资＝提成

### 三、基本工资

基本工资的标准：

　　基本工资设置为1000元/月/人（学徒工、实习生除外）。

### 四、岗位工资

根据岗位的重要性、职责的大小、经营风险的大小来确定岗位工资。

|  |  |
| --- | --- |
| 岗位/职务 | 岗位工资 |
| 售后服务部经理 | 1500元/月 |
| 售后服务部副经理 | 1000元/月 |

备注：只有管理岗位涉及岗位工资，其他岗位不涉及。包括经理、副经理、主管、主任。

### 五、技能工资

根据员工实际工作技能的高低来确定技能工资。但是拥有某种技术等级资格证书并不能直接享受相应的技能工资，应经过公司的测评，根据测评结果由公司聘为某级技术职称，才能享受某级技术职称的工资。有可能出现资格证高却聘的低，更可能出现破格聘用的情况。

如果员工调离原岗位，从事其他岗位工作，其技能工资重新评定。

备注：技能测评及技术职称聘用的办法另行规定。

制定技能工资的原则，如下：

维修工：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 职称 | 岗位/职务 | 技能工资 |
| 高级 | 机电大工、钣金大工、喷漆大工 | 600元/月 |
| 中级 | 机电中工、钣金中工、喷漆中工 | 300元/月 |
| 初级 | 机电小工、钣金小工、喷漆小工 | 100元/月 |
| 无 | 学徒工 | 0元/月 |

　　服务顾问：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 职称 | 岗位/职务 | 技能工资 |
| 高级 | 资深服务顾问 | 600元/月 |
| 中级 | 服务顾问 | 300元/月 |
| 初级 | 助理服务顾问 | 100元/月 |
| 无 | 实习生 | 0元/月 |

　　库管员：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 职称 | 岗位/职务 | 技能工资 |
| 高级 | 资深库管员 | 600元/月 |
| 中级 | 库管员 | 300元/月 |
| 初级 | 助理库管员 | 100元/月 |
| 无 | 实习生 | 0元/月 |

### 六、津贴补贴

1. 交通补贴

|  |  |
| --- | --- |
| 岗位/职位 | 交通补贴 |
| 试用期员工 | 0元/月 |
| 实习生 | 0元/月 |
| 学徒工 | 0元/月 |
| 门卫、保洁等后勤人员 | 0元/月 |
| 正式员工 | 100元/月 |

　　备注：①对于公司已给其提供住宿条件的员工，不再发放交通补贴。  
　　②对于不符合交通补贴条件的员工，在当初聘用时，如果承诺给其发交通补贴，则其他工资项目应核减。  
　　③对交通补贴另有约定的，按约定执行。

1. 伙食补贴

|  |  |
| --- | --- |
| 岗位/职位 | 交通补贴 |
| 试用期员工 | 0元/月 |
| 实习生 | 0元/月 |
| 学徒工 | 0元/月 |
| 门卫、保洁等后勤人员 | 0元/月 |
| 正式员工 | 300元/月 |

备注：①对于不符合伙食补贴条件的员工，在当初聘用时，如果承诺给其发伙食补贴，则其他工资项目应核减。  
　　②对伙食补贴另有约定的，按约定执行。

1. 岗位津贴  
   有一定职业危害的岗位：

|  |  |
| --- | --- |
| 岗位/职位 | 岗位津贴 |
| 漆工 | 400元/月 |

1. 兼任岗位津贴：  
   兼任岗位津贴上限500元/月。本人原岗位工作负荷达80%以上，在原岗位工作不减少的情况下，新增任务工作负荷每增加20%，增加津贴200元/月。

### 七、提成

根据当月既定的提成方案计算提成。

指导每月制定提成方案的原则，如下：

任务量：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 部门/班组 | 项目 | 基础任务 | 月度分解任务 |
| 车间 | 工时产值 | 固定工资×3.5 | 按全年任务分解 |
| 接待前台 | 工时产值 | 月分解任务×60% | 按全年任务分解 |
| 三保理赔 | 工时＋材料产值 | 月分解任务×60% | 按全年任务分解 |
| 配件库 | 材料产值 | 月分解任务×60% | 按全年任务分解 |
| 二级专员 | 工时＋材料产值 | 月分解任务×60% | 按全年任务分解 |

提成率：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 部分/班组 | 基础任务内部分 | 超过当月基础任务的部分 | 超过当月分解任务的部分 |
| 机电班组 | 0% | 2% | 2% |
| 钣金班组 | 0% | 2% | 2% |
| 喷漆班组 | 0% | 1% | 2% |
| 接待前台 | 0% | 1% | 2% |
| 三保理赔 | 0% | 1% | 2% |
| 配件库 | 0% | 1% | 2% |
| 二级专员 | 0% | 1% | 2% |

备注：

1. 漆工的漆辅料超过当月工时10%的部分，漆工自理。
2. 上述为提成的指导原则，当月应根据实际情况做相应调整。
3. 索赔产值按当日申报数减去拒赔金额的三倍来确定。

### 八、考核处罚扣款、考核奖励

1. 根据当月绩效考核的结果决定是扣款，还是奖励，以及扣多少，奖多少。
2. 决定扣款的原则是：员工没有达到公司可以接受的最低的工作效果。工作没有达到公司期望的最低标准，工作效果是打折扣的，那么工资、提成也是打折扣的。工作效果从三方面，即财务类指标、客户类指标、内部管理类指标这三个方面来考核。
3. 决定奖励的原则是：完成当月分解任务。
4. 扣款的计算基数：岗位工资＋技能工资＋岗位津贴
5. 扣款处罚的分类：按考核项目的大类，分项扣款。分为“财务指标未达成扣款”与“客户与内部管理指标未达成扣款”。
6. 奖励分类：只有一类，即“完成财务指标奖励”。
7. 财务指标未达成扣款的公式：扣款＝基数×（100－分解任务率×100）/100  
   应注意到，如果当月分解任务完成率超过100%的话，此项不再是扣款，而是奖励。
8. 完成财务类指标奖励的公式：奖励＝基数×（分解任务率×100－100）/100
9. 客户与内部管理指标未达成扣款的公式：考核得分低于及格分时，扣款＝基数×（100－考核得分）/100。

### 九、其他扣款

根据公司有关考勤的规定执行。缺勤一天扣一天工资；旷工一天扣三天工资；迟到、早退视情况扣款。

除考勤扣款外代扣个人所得税在内的其他未单列出来的扣款。

## 第二章绩效考核管理

### 考核的指标类别

拟计划对每个人从三个方面考核：

1. 财务类指标
2. 客户类指标
3. 内部管理类指标

### 考核结果的应用

指标未达成将影响员工个人收入，完成财务类指标将给予员工个人奖励。

考核指标未达成的员工，其收入将受到影响，要扣款。财务类指标达成的员工要奖励。

扣款分为两类：“财务类指标未达成扣款”与“客户与内部管理类指标未达成扣款”。

奖励只有一类：“完成财务类指标奖励”。

扣款或奖励总额＝财务类指标扣款或奖励×权重＋客户与内部管理类指标未达成扣款×权重

备注：权重根据当月具体情况另行确定。

### 考核方式

财务类指标的考核方式：根据分解任务完成率来决定扣款还是奖励。

客户类及内部管理类指标的考核方式：

1. 扣分制。发现工作中的偏差、违规、越权、不执行公司流程和政策的行为都要扣分。考核计分落实到人，以员工个人为单位记录扣分，不能落实到人的，扣分记录到主管领导。
2. 及格分100分。低于及格分才计算扣款。
3. 满分根据当月情况具体确定。

### 财务类指标

财务类指标，由财务部和服务部共同于月初统计上月数据。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 个人 | 考核单元 | 财务类指标 |
| 维修工甲 | 班组 | 分解任务完成率 |
| 维修工乙 | 班组 | 分解任务完成率 |
| 维修工丙 | 班组 | 分解任务完成率 |
| 服务顾问甲 | 个人 | 分解任务完成率 |
| 服务顾问乙 | 个人 | 分解任务完成率 |
| 三保理赔员甲 | 部门（理赔） | 分解任务完成率 |
| 三保理赔员乙 | 部门（理赔） | 分解任务完成率 |
| 配件管理员甲 | 部门（配件库） | 分解任务完成率 |
| 配件管理员乙 | 部门（配件库） | 分解任务完成率 |
| 二级专员甲 | 部门（二级） | 分解任务完成率 |
| 二级专员乙 | 部门（二级） | 分解任务完成率 |
| 客服回访员甲 | 个人 | 分解任务完成率 |
| 客服回访员乙 | 个人 | 分解任务完成率 |

### 客户类指标

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 个人 | 考核单元 | 客户类指标 | 扣分 |
| 维修工 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |
| 服务顾问 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |
| 三保理赔员 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |
| 配件管理员 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |
| 二级专员 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |
| 客服回访员 | 个人 | 投诉、争执、吵架 | 10分/次 |
| 个人 | 回访结果为不满意 | 10分/次 |

### 内部管理类指标

内部管理类指标的考核分为三大类：运营现场管理考核；5S管理考核；报表、单据考核。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 个人 | 内部流程类指标 | 扣分 | 检查次数 |
| 维修工 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 服务顾问 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 表报、单据、账簿、软件 | 每少或错一处，扣1分  严重错误扣3至15分 | 管理部1次/天 |
| 三保理赔员 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 表报、单据、账簿、软件 | 每少或错一处，扣1分  严重错误扣3至15分 | 管理部1次/天 |
| 配件管理员 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 表报、单据、账簿、软件 | 每少或错一处，扣1分  严重错误扣3至15分 | 管理部1次/天 |
| 二级专员 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 客服回访员 | 5S管理考核 | 见细则 | 管理部1次/周； |
| 运营现场考核 | 见细则 | 售后部3次/周 |
| 表报、单据、账簿、软件 | 每少或错一处，扣1分  严重错误扣3至15分 | 管理部1次/天 |

## 第三章　运营现场考核

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **服务运营检查记录：（ 合格-0分 较差-2分）**  **可以落实到人的扣分，记录到个人，不能落实到人的由部门或班组负责人承担，或在部门内平均分配。** | | | |
| 序号 | 考核单元 | **检查部门** | **检核标准** （标准点中有一项不满足即为部分满足） |
|
| 1 | 部门 | **前台** | 接待台台卡定位整齐摆放、整洁、无损坏 |
| 2 | 部门 |  | 预约展板、车辆资料架齐全、整洁、摆放合理 |
| 3 | 部门 |  | 具备真假配件对比架且规范使用（4S店） |
| 4 | 部门 |  | 客户休息室的门、窗、展示柜等透明干净，无破损、无污染 |
| 5 | 部门 |  | 沙发摆放整齐，沙发面罩、皮面干净整洁、无破损 |
| 6 | 部门 |  | 茶几摆放整齐，台面台下无杂乱物品 |
| 7 | 部门 |  | 资料架是否摆放资料并及时更新 |
| 8 | 部门 |  | 电视、空调、饮水机按要求配备并能正常使用 |
| 9 | 部门 |  | 各种设施无灰尘、保持整洁、烟灰缸、用过纸杯等垃圾物品要及时清理 |
| 10 | 部门 |  | 服务顾问打印预约委托书，传递给配件主管、车间主管； |
| 11 | 部门 |  | 服务顾问将当天预约信息登记在“预约欢迎看板”，预约信息填写完整， |
| 12 | 部门 |  | 服务顾问及时接待用户，态度良好（客户到达时能够快速迎接）； |
| 13 | 部门 |  | 当着用户面规范使用四件套且100%使用； |
| 14 | 部门 |  | 《委托书》详细记录用户信息、进站时间和车辆信息 |
| 15 | 部门 |  | 按照规范仔细进行环车检查，并与用户确认维修项目； |
| 16 | 部门 |  | 提醒用户贵重物品保管； |
| 17 | 部门 |  | 预估维修用时和维修费用，并说明最终费用以实际发生为准； |
| 18 | 部门 |  | 邀请用户在《委托书》上签字，并将第三联交给用户，第三联转入维修车间； |
| 19 | 部门 |  | 服务顾问将维修项目录入软件系统； |
| 20 | 部门 |  | 检查服务“三单”（委托书、结算书、领料单）一致性； |
| 21 | 部门 |  | 服务顾问保持与维修技师的沟通，并向用户及时通报； |
| 22 | 部门 |  | 针对增修项目在委托书进行了记录，并请用户签字确认 |
| 23 | 部门 |  | 内部交车后，服务顾问准备交车资料并将保修保养信息记录在保修手册上 |
| 24 | 部门 |  | 结算单在通知用户取车前打印完毕 |
| 25 | 部门 |  | 服务顾问引领用户逐荐开展维修项目确认 |
| 26 | 部门 |  | 服务顾问收回第三联任务委托书 |
| 27 | 部门 |  | 服务顾问对照《委托书》、《结算单》，对本次的维修项目、费用明细向客户做详细说明； |
| 30 | 部门 | **库房** | 配件价格公示栏悬挂位置合理，预约欢迎看板摆放位置合理，及时更新 |
| 31 | 部门 |  | 设有标识卡：1.配件名称 2.货位码 3.配件编码 |
| 32 | 部门 |  | 配件分类存放,并在每个货架面临通道一侧设置分类标识牌 |
| 33 | 部门 |  | 配件主管提前将预约配件放置于预约配件货位； |
| 34 | 部门 |  | 领料单有发料人和领料人签字 |
| 35 | 部门 |  | 库存符合率（不定期配件抽查）：库存数量/品种与系统的一致性； |
| 36 | 部门 |  | 查看是否使用规定系统进销存，对服务站的进站车辆进行跟踪； |
| 39 | 班组 | **车间** | 工作区域清洁、油、液、件、工具不许落地； |
| 40 | 班组 |  | 维修后及时清理工位上的旧件、废料，整洁地面，角落无废料堆积； |
| 41 | 班组 |  | 配备工具车、接油工具、配件托盘，工具车清洁、工具摆放整齐； |
| 42 | 班组 |  | 维修技师维修时必须使用防护套； |
| 43 | 班组 |  | 车辆维修后有质检，质检员在任务委托书上签字； |
| 44 | 班组 |  | 服务顾问根据《委托书》逐荐检查一完工项目并进行了车辆外观、功能恢复等检查（附属设备如：音响、杯托、座位，时钟等调整至最佳） |
| 45 | 班组 |  | 满意度调查排名位列前二名 |
| 46 | 班组 |  | 满意度调查排名位列后二名 |
| 50 | 部门 | **索赔** | 索赔管理——索赔单查询，查询数量后与实际《保修登记卡》数量进行核对，数量应一致； |
| 51 | 部门 |  | 《保修登记卡》规范要求：服务站索赔单据上传后应及时打印《保修登记卡》；《保修登记卡》打印后应加盖服务站站章后，留存联与返回公司联分开妥善保管； |
| 52 | 部门 |  | 索赔管理——保养单查询，查询数量后与实际保养凭证数量进行核对，数量应一致； |
| 53 | 部门 |  | 保养凭证规范要求：填写完整用户信息、车辆信息及服务站信息； |
| 54 | 部门 |  | 任务委托书信息与维修档案信息的一致性，任务委托书规范性； |
| 55 | 部门 |  | 保内结算单据规范性：结算单的规范填写，保内结算单必须打印； |
| 56 | 部门 |  | 保修旧件保存规范性：旧件完整、悬挂条形码； |
| 58 | 部门 | **客服** | 对照客户档案分类开展主动预约，通过管理系统录入预约信息； |
| 59 | 部门 |  | 回访员根据用户维修资料，按照规定的时章节点进行回访； |
| 60 | 部门 |  | 对回访中发现的用户意见或抱怨进行详细记录，及时转给相关部门处理并跟踪处理情况 |
| 61 | 部门 |  | 有效规避客户投诉 |

## 第四章　5S管理考核

可以落实到人的扣分，记录到个人，不能落实到人的由部门或班组负责人承担，或在部门内平均分配。合格－0分，较差－2分。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 部门 | 标准内容 | 备注 |
| 商品 | 库房 | 商品、物料无积尘、脏污。 |  |
| 商品 | 库房 | 商品、物料无散落地面。 |  |
| 商品 | 库房 | 盘点差异。 | 按差异金额÷10扣分 |
| 货架 | 库房 | 商品排列、码放整齐。 |  |
| 货架 | 库房 | 商品按既定货位摆放，不存在东拉西扯现象。 |  |
| 货架 | 库房 | 划分区域、建立货位，设有标识卡：名称、编码、货位。 |  |
| 货架 | 库房 | 柜顶无杂物、柜身保持清洁。 |  |
| 货架 | 库房 | 货架间通道应保持通畅。 |  |
| 货架 | 库房 | 货架无破损、变形。 |  |
| 地面通道及工位 | 班组 | 地面无污染源（水、油污、颜料等） |  |
| 地面通道及工位 | 班组 | 地面无垃圾、碎屑、无卫生死角。 |  |
| 地面通道及工位 | 班组 | 应保证物品存放于定位区域内，无压线。 |  |
| 地面通道及工位 | 班组 | 通道保持通畅，无障碍物，不占道作业。 |  |
| 地面通道及工位 | 班组 | 工具车应放于指定区域内。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 车间 | 可移动设备、仪器应定位摆放，摆放区域应有标识。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 售后全体 | 电暧器、小太阳等按要求使用，无安全隐患。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 班组 | 风扇、照明灯等按要求摆放，外于完好状态，无安全隐患。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 车间，库房 | 开关、阀门、控制面板标识清晰，控制对象明确，无安全隐患。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 售后全体 | 电器检修时，要有警示标识。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 售后全体 | 废弃设备、电器应标识状态，及时清理。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 售后全体 | 危险部位有警示和防护措施。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房，车间 | 设备、仪器、电器、工具保持干净、摆放整齐。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房，车间 | 设备、仪器、电器明确责任，坚持日常点检， |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房，车间 | 工具、仪器排列、码放整齐。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房，车间 | 工具、仪器保持完好、清洁，保证使用性。 |  |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房 | 对配件库保管的工具、仪器，有工具借用登记表。 | 没有借用登记表扣20分。借用登记表不完善的扣10分。 |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房 | 对所有售后用的工具、仪器，有备查台账。 | 没有备查台账扣20分。备查台账不完善扣10分。 |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房 | 设备、工具、仪器、电器验收、领用、报损手续齐全。 | 手续不全一个扣3分。 |
| 设备、仪器、电器、工具 | 库房 | 对所有售后用的工具，定期点检。 |  |
| 清洁用品 | 售后全体 | 清洁用品本身干净整洁、垃圾桶不是太满。 |  |
| 清洁用品 | 售后全体 | 抹布、拖把、笤帚、簸箕、水桶等应定位，不可任意放置。 |  |
| 危险品、油品、油漆 | 库房，班组 | 存放于指定区域，隔离摆放、远离火源、设警示标识。 |  |
| 消防器材 | 售后全体 | 位置设置合理，有红色警示线，线内无障碍物。 |  |
| 消防器材 | 售后全体 | 状态完好、按要求摆放、干净整齐。 |  |
| 管线 | 售后全体 | 电线、网线、电话线整齐，无缠绕，无挂物，无安全隐患。 |  |
| 看板 | 售后全体 | 看板干净无脏物，内容定期更换，无过期内容，标题明确、内容充实。 |  |
| 规章制度 | 售后全体 | 按规定穿着统一工服，佩戴工牌。 | 发现一次扣3分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 着装整齐、整洁，工牌无污损。 | 发现一次扣3分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 不乱丢烟头。 | 发现一次扣10分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 工作时间不得睡觉、打瞌睡。 | 发现一次扣10分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 不无故缺勤。 | 缺勤一天扣3分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 不迟到早退 | 迟到早退一次扣1分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 不无故在客户休息室逗留。 | 发现一次扣3分。 |
| 规章制度 | 售后全体 | 员工休息室保持干净整洁。 |  |
| 规章制度 | 售后全体 | 有害工种，工作时不按规定使用防护用具的。 | 发现一次扣10分。 |
| 生活用品，私人物品 | 售后全体 | 私人物品放于个人柜内。 |  |
| 生活用品，私人物品 | 售后全体 | 水壶、水杯定位摆放整齐，保持干净。 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 办公桌面保持干净,无灰尘杂物,台面物品按定位摆放(除正在使用外) |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 抽屉内物品分类摆放整齐 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 人离开办公台，台面物品应摆放整齐，办公椅应推至台下且平行放置 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 文件柜、文件加保持干净并有统一、明确的标识，文件等有实施定位化（颜色、标记） |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 与正在进行的工作无关的物品应及时归位 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 办公区地面干净、无垃圾、纸屑、碎粒等 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 办公设备不会沾上污浊及灰尘 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 下班时桌面整理清洁 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 桌面、柜子上没有灰尘 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 办公设备（打印机、复印机、传真、电话机等）干净整齐，使用状况良好 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 饮水机干净，保持时刻有水 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 工作态度是否良好（有无谈天、说笑、看小说、打瞌睡、吃东西） |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 接待客户使用文明用语，耐心、仔细询问客户需求并解答 |  |
| 办公区域 | 前台、库房、售后办公室 | 办公桌面保持干净,无灰尘杂物,台面物品按定位摆放(除正在使用外) |  |
| 单据、报表 | 库房 | 收料要验收，验收人应签字。 |  |
| 单据、报表 | 库房 | 发料，发料人要签字。 |  |
| 单据、报表 | 库房 | 发料，领料人要签字。 |  |
| 单据、报表 | 库房 | 销售发料，需授权，应有授权人签字。 |  |
| 单据、报表 | 库房、前台 | 差错或遗漏项目。 |  |
| 单据、报表 | 前台 | 委托书、结算单需客户签字。 |  |
| 单据、报表 | 前台 | 结算前应核对委托书、结算单、料单。 |  |

## 第五章　报表、单据考核

本项考核采取扣分制。

### 服务接待前台

#### 一、 流程

　　预检单（客户签字）→打印委托书（客户签字）→派工→竣工→打印结算单（客户签字）→转收银。

#### 二、 委托书

1. 在委托书备注栏需填写手工派工单的编号。错误或未写，一次扣1分。

2. 严格区分自费与索赔，因混淆自费与索赔给公司造成损失的，照价赔偿。混淆的，一次扣10分。

4. 权限：服务顾问无任何直接给客户优惠的权限（预先授权的除外）；服务顾问也无直接给客户返修的权限；除索赔外，服务顾问无任何直接给客户免费的权限；服务顾问无直接下单维修或改装商品车及工作车的权限，维修或改装商品车及工作车需事先授权。未经授权给公司造成损失的，需照价赔偿。越权的，一次扣10分。

5. 委托书需客户签字。无签字扣1分。

6. 新增项目或追加费用需客户同意，因客户未同意造成纠纷给公司造成损失的，需照价赔偿。造成纠纷的、一次扣10分。

#### 三、 结算单

1. 核对领料单，防止配件漏结算。漏结算需照价赔偿。漏结算一次扣10分。

2. 核对工时，防止工时漏结算。漏结算需照价赔偿。漏结算一次扣10分。

3. 核对其他费用（如：外加工费等），防止其他费用漏结算。漏结算需照价赔偿。漏结算一次扣10分。

4. 根据有权领导的批示，可以在制作结算单时给予客户优惠或免费。

5. 结算单需客户签字，无客户签字，扣1分。

6. 结算单不得涂改，涂改的，扣1分。

#### 四、 日报

1. 当天已结车辆明细表，项目为：手工派工单号、车牌号、工时费、材料费、其他费用、合计费用、班组。

2. 时间要求：限次日11时前送至财务部。

3. 质量要求：数据真实准确与结算单核对一致。

4. 日报超时报送扣1分，次日内未报送扣5分，差错一处扣1分。

5. 停电不影响日报的报送。

#### 五、 停电

1. 如遇停电，凭手工派工单办理结算，待来电后，必需于当天下班前将委托书、结算单补制完成，补制的单据比照正常单据走完流程。当天18时前来电、当天补完，当天18时后或次日来电，次日补完。

2. 未按时补制单据交至财务，每单扣5分，第二天仍未补完，每单扣10分。

3. 补制单据要求是高质量的，错误或遗漏一处扣1分。

#### 六、 维护系统的正确性

发现系统存在不实单据，一单扣5分。

### 配件库

1. 在系统的配件属性表中新增配件时，配件的“单位”一栏必需填写，不可留空。新增配件，“单位”留空一个扣5分。注意，“单位”指“个、件、片、支”等。
2. 在系统新增供应商或二级客户时，必需事先查询系统中有无此供应商或二级客户，没有的，才可以新增该供应商。系统中不允许出现重复供应商或二级客户，发现系统中存在重复的，一个扣10分。
3. 材料出库，必需根据派工单明确是自费的，还是索赔的，必需严格区别自费与索赔。
4. 维护系统数据的正确性，已经作废的出库单、销售单、入库单等单据，需在系统中及时做作废或冲红处理，不及时处理，一单扣10分。
5. 发现入库单错误的，需及时打“入库退出单”，不及时处理，一单扣10分。
6. 发现领料单错误的，需及时打“出库退回单”，不及时处理，一单扣10分。
7. 发现销售单错误的，需及时打“销售退回单”。不及时处理，一单扣10分。
8. 更正销售单错误时，需及时将相关单据交结算员做结算处理。
9. 结算员发现系统有销售单要结算，但却不见销售单传递上来，如果超过一天，则一单扣10分。
10. 在系统发现存在任何不实单据，每单扣10分。
11. 销售单必需有取货签字，发现没有签字的，一单扣1分，因取货人未签字，给公司造成损失的，需照价赔偿。欠款发料，没有领料人签字的，一单扣20分。
12. 销售单必需经财务审核签字，才可以出料。财务将根实际情况，签“款已收”、“挂账，款未收”、“预收款，账扣”等字样。发现没有财务授权就出料的，一单扣20分，造成公司损失的，需照价赔偿。
13. 除二级以外，销售配件需给客户优惠的，必需经配件部、服务部、总经理按照权根签字确认。私自给客户折扣的，需照价赔偿。一单扣10分
14. 二级取货，按预定折扣给予优惠，发现折扣错误，给公司造成损失的，需照价赔偿。错误一处扣5分。
15. 日报：
    1. 当天领料流水。
    2. 当天销售流水。
    3. 当天进货流水。
    4. 时间要求：限次日11时前送至财务部。
    5. 质量要求：数据真实准确与领料单、销售单、入库单核对一致。
    6. 日报超时报送扣1分，次日内未报送扣5分，差错一处扣1分。
    7. 日报需附领料单、销售单、入库单的红联。日报需按单据号升序排序，领料单、销售单、入库单的红联按单号升序放好。所附单据发现缺失，一单扣1分。
16. 注意：停电不影响日报的报送，停电也不影响日报所附的单据——附手工单据。
17. 领料单需有领料人签字，发现领料单无领料人签字，一单扣1分。
18. 停电
19. ⑴遇停电，手工填写入库单与出库单，填写质量比照打印的单据。
20. ⑵待来电后，必需于当天下班前将领料单、销售单、入库单补制完成，补制的单据比照正常单据走完流程。当天18时前来电、当天补完，当天18时后或次日来电，次日补完。
21. ⑶处罚：未按时补制单据交至财务，每单扣5分，第二天仍未补完，每单扣10分。
22. ⑷补制单据要求是高质量的，错误一处扣1分，遗漏一处扣1分。
23. 手动填制单据的质量要求，比照打印的单据。

## 第六章考核评审委员会

绩效考核由评审委员共同完成。评审委员由公司领导及各部门领导担任。

　评审委员对已进行的评审结果，必须严守秘密，不得泄露。评审结果经总经理审查后予以公布，任何人不得泄露评审委员的立场。

## 第七章　考核申诉

公平、公正、公开是绩效考核的最高原则。为此，绩效考核过程本着透明原则，考核结果与本人直接见面

考核结束后，被考评人若对考评结果有异议，可在人力资源部将考核结果反馈后的3个工作日内填写《考核申诉表》，向人力资源部提出书面申诉。人力资源部应认真对待员工申诉，进行投诉进行审核处理。如果投诉人对处理结果不满意，员工可以向总经理提出二次申诉，由总经理对申诉资料进行调查，组织考评小组评议，然后确定维持原评议结果或调整原评议结果。

## 第八章附则

　　本方案由总经理签字后自2011年1月1日起实施。

××××××××××有限公司

2011年1月1日