

三十四、宁波中基甬耀汽车销售服务有限公司 (一汽-大众经销商) 审核案例

推荐机构：天津华诚认证中心

认证类型：质量管理体系

认证人员：林毅、肖飞、吴恒

一. 背景说明：

近几年，我国汽车产销商量增幅迅速，尤其是各品牌整车厂不断扩大自己经销商网点的建设力度，4S 店数量增长迅猛，为整车厂提高销量做出了功不可没的贡献。然而随着市场竞争地日趋激烈，社会第三方顾客满意度排名（如 JD Power）越来越引起各大品牌整车厂的高度关注。所有的汽车品牌都不断加强对其经销商的建设、管理，打造自身的品牌形象，以提高顾客满意度，从而提升竞争力，在竞争日益激烈的市场环境中处于更为有利的地位。于是各整车厂或自己或签约第三方协助开展对其经销商的调查，来发现问题，寻求改进空间，以提升管理（如神秘客调查等）。一些优秀的经销商，在满足整车厂管理要求的前提下，主动引进 ISO9000 等管理体系，来促进自身管理水平的提升。

宁波中基甬耀汽车销售服务有限公司曾经进行过 ISO9000 认证，后来由于母公司所有权的变动，近几年一直未进行第三方认证，但管理层了解质量管理体系认证可以促进公司有效管理，依然要求内部对日常经营运行严格按质量手册、程序文件及相关规定执行。所有权调整完毕后，该公司于 2012 年提出继续进行第三方认证注册（QMS、EMS）的要求。本次重点讨论其 QMS 审核情况。

二. 审核思路的策划：

审核组安排的三位审核员均具有汽车销售及汽车服务专业小类资格，对经销商的销售、服务流程非常熟悉，经验丰富。

在审核前的审核组内沟通时，针对该公司的实际特点，审核员认真分析后，认为在品牌管理基本要求的约束下，其在 QMS 基本管理方面，如基础设施、人力资源、流程规定等方面，在顾客接触层面，尤其是整车厂或第三方调查的问题项不会存在大的管理漏洞。审核过程中要在全面、系统地了解其管理实际后，更多关注一些顾客不能或较少接触到的、整车厂或第三方调查涉及较少的问题项，这样更能发现其管理中的改进空间，以利于其持续改进。同时，在审核中一定要坚持以品牌管理模式为基础，将过程方法和

持续改进的体系管理理念导入给经销商。

三. 审核发现:

审核过程中,审核员以该公司整车厂品牌管理的销售、服务流程为线索,应用过程方法和系统方法、结合持续改进需求对经销商的各部门进行了全面的、系统的审核。

在汇总各审核员的审核发现后印证了审核组之前的预判,不符合均为顾客不易或不能接触到的环节。

1、汽车销售后交车时,整车厂有专门的交车检查流程,而且要求顾客在《新车交车确认单》上签字确认,再者顾客会认真检查,因此该项目一般经销商做的很仔细。另外,新的车辆从整车厂运到经销商店内,整车厂要求经销商进行入库检查,对于有问题的车辆必须在规定时间内进行索赔申请,否则不予受理,经销商为保障自己的利益,也是尽心尽力。但新车在到店后到交付给顾客这一段时间内车辆是否得到应有的维护保养呢?

查库存车管理时发现:库存车检查记录表中规定的库存车轮胎胎压范围值为(3.0-3.5bar),但提供的检查记录显示实际车辆胎压控制值均为2.3-2.4bar左右,现场抽取1台底盘号为“5515”的库存车,实际测量的胎压值也为2.4bar。上述事实不符合GB/T19001-2008 7.5.5 产品防护的要求。

2、汽车制动是关系车辆安全的一项重要项目,整车厂要求涉及到制动系统的维修项目,必须进行试车,但顾客一般也只是在接车时感觉一下“刹车是否好使”,不能有很明确的判断,“车辆制动是否合格”。GB 7258-2012中明确对乘用车的制动标准有明确的规定(如路试制动距离、台架试验等),经销商在对制动系统维修后,是否进行了相关的检验?

查2012.12.10,“浙B.09W95”任务委托书有更换刹车片的维修项目,但未提供涉及该安全项参数的检验记录。不符合GB/T19001-2008标准中8.2.4的要求。

四. 认证审核效果:

认证审核过程既要考虑审核标准与相关法律法规,又要考虑到相关方(如整车厂)的要求。作为汽车经销商,其服务是第一位的,在与顾客接触层面如果做的不好,其业绩必然受到影响,加之现在行业竞争激烈,整车厂将顾客满意度排名与经销商返利挂钩,这些都促使经销商在与顾客沟通层面严阵以待,但如果忽视了那些表面之下的深层次过程环节,会引发潜在的问题,从而引起顾客不满。只有内功扎实,才能取得长久的进步。

末次会上审核组指出，这些问题反映了公司在管理上只重视个别环节的管理（检查的问题点），对过程的系统化管理还存在不足，应根据不符合问题，追查是否存在其它类似问题，如库存车的电压是否定期检查并采取了相对应的措施；对其它要求试车的维修项目，是否进行并保留相关记录，如转向系统等；做到举一反三，提升系统管理水平。

审核组提出相关建议后，管理层表示本来公司对多年质量管理体系的坚持很有信心，而且公司所有权确定后本年连续3个季度为区域销售冠军，维修业务量也名列前茅，但在之前运营评价检查时分数一直不突出（第3季度区域第18名，全国第139名），感到应对乏力，现经审核组提醒，意识到以往只注重于检查的问题点，未能将其各个点串联起来，施以系统化的过程方法进行管理，这才是问题关键所在。

管理认识到这一不足，调整工作思路，加以改进，取得了良好的效果，在整车厂开展的第四季度经销商运营评价活动中取得优异的成绩（区域第1名，全国第3名）。

最近该公司传来喜讯，获得整车厂优秀总经理、优秀销售总监、优秀服务总监、优秀客服总监多项奖励。