ICS 03.080.01
CCS A 12

团 体 标 准

T/NBDS 1291—2025

2025 年区域汽车经销网络高质量运营与渠道协同团体标准

Requirements for high-quality operation and channel collaboration of regional automobile dealership networks in 2025

2025-06-19 发布 **2025-07-19 实施**

诺锐商业发展学会 发布

目　次

前言 3
引言 4
1 范围 5
2 规范性引用文件 5
3 术语和定义 5
4 基本原则 6
5 组织治理与职责 7
6 网络规划与节点管理 8
7 渠道协同运行 8
8 数据与数字化管理 10
9 风险与合规控制 10
10 运营指标与监测 11
11 评价方法 12
12 持续改进 17
附录 A 指标字典模板 18
附录 B 要求验证矩阵示例 19
参考文献 20

前　言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由诺锐商业发展学会提出。

本文件由诺锐商业发展学会归口。

本文件起草单位：贵州贵安联合汽车投资发展有限公司。

本文件主要起草人：王琦。

引　言

汽车经销网络正由单一门店经营转向跨品牌、跨区域、多触点协同。网络规模扩大、渠道形态多样化以及新能源汽车服务需求增长，使组织在资源配置、库存周转、客户运营、交付服务、售后保障和数据治理等方面面临更高的一致性要求。

本文件将经销企业实践中可重复执行的管理要求、协同流程、运营指标和评价方法形成统一规范，旨在提高区域网络资源利用效率、客户服务稳定性和风险控制能力。本文件不限制企业依法自主定价、选择交易相对人或采取差异化经营策略。

2025年区域汽车经销网络高质量运营与渠道协同团体标准

1 范围

本文件规定了区域汽车经销网络高质量运营与渠道协同的基本原则、组织职责、网络规划、协同运行、过程控制、数据与风险管理、评价指标、评价程序和持续改进要求。

本文件适用于由两个及以上汽车销售或服务节点构成的区域经销网络开展运营管理、自我评价、内部审核和合作方评价。单体汽车经销企业可参照使用。

本文件不适用于对机动车产品本身进行型式检验、质量认证或安全性能判定，也不替代汽车销售、维修、消费者权益保护、个人信息保护和公平竞争等法律法规及强制性要求。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

3.1 区域汽车经销网络

regional automobile dealership network

在约定区域内，由同一经营主体、同一控制关系或稳定合作机制连接，承担汽车销售、交付、售后服务、客户运营或相关支持职能的两个及以上节点组成的业务网络。

3.2 网络节点

network node

区域汽车经销网络中承担完整或部分销售、展示、交付、维修、配件、客户服务或支持职能的经营场所或业务单元。

3.3 渠道协同

channel collaboration

网络各节点及相关合作方围绕客户需求，通过职责分工、资源共享、流程衔接、数据交互和异常联动实现共同目标的管理活动。

3.4 运营指标

operational indicator

用于度量网络运营过程、结果或风险状态的定量或定性变量。

3.5 数据口径

data definition

对指标名称、业务含义、计算公式、统计范围、时间基准、数据来源、更新频率和责任人的统一规定。

3.6 重大否决事件

critical disqualifying event

经有权机关认定或经组织按有效证据确认，足以使评价结论失效的重大违法违规、数据造假、严重侵害消费者权益或重大生产安全责任事件。

4 基本原则

4.1 合规与公平

网络运营和渠道协同应遵守汽车销售、维修、价格、广告、竞争、消费者权益和数据保护等适用要求，不应以协同名义实施固定转售价格、分割市场、排除交易或其他限制竞争行为。

4.2 客户价值

运营设计应覆盖客户咨询、试乘试驾、订购、金融保险告知、交付、维修保养、投诉和退出等关键触点，并保证服务承诺可识别、可兑现、可追溯。

4.3 目标一致与权责匹配

网络目标应分解至节点和责任岗位，资源、权限、风险责任和绩效要求应与承担的任务相匹配。

4.4 数据驱动与持续改进

组织应使用一致的数据口径监测过程和结果，定期识别偏差、分析原因、落实改进并验证效果。

5 组织治理与职责

5.1 治理机制

组织应建立与网络规模相适应的运营决策、渠道协调和风险监督机制，明确决策事项、授权边界、会议频次、信息报告和升级路径。

组织应形成年度运营计划，至少包括网络目标、重点市场、品牌组合、销量与毛利目标、库存策略、客户目标、售后能力、数字化建设、资源预算和风险应对。

5.2 职责分工

表 1 网络运营主要职责

角色	主要职责	形成的证据
网络决策层	批准战略、年度目标、重大资源配置和风险处置	决策记录、授权文件、资源计划
网络运营管理部门	统筹指标、协同流程、经营分析和改进项目	运营看板、分析报告、改进台账
职能支持部门	提供财务、人力、数字化、法务合规、采购等支持	服务目录、响应记录、专项报告
网络节点	执行销售和服务流程，维护数据和客户关系，报告异常	业务记录、客户记录、异常报告
监督或审计职能	独立检查数据、流程和合规风险	检查清单、审计报告、整改验证

5.3 制度与记录

组织应控制与本文件相关的制度、流程、表单和记录，明确版本、批准人、生效日期、保存期限和访问权限。记录保存期限应满足适用法律法规、合同和追溯需要。

6 网络规划与节点管理

6.1 区域与客户分析

组织应至少按年度分析区域人口与经济、汽车保有量、品牌结构、能源类型、竞争格局、客户半径、服务容量和政策环境，形成网络布局的输入依据。

6.2 节点准入与分级

组织应规定节点准入条件和分级规则，至少评价资质、场地、人员、设施、服务能力、财务稳健性、数据能力和合规记录。节点分级结果应与资源支持、业务授权和检查频次关联。

6.3 能力配置

组织应依据需求预测和服务半径确定各节点的销售、交付、维修、配件、充换电协作、客户服务和应急支援能力。发生品牌调整、需求显著变化或能力不足时，应评估转移、扩充或退出方案。

6.4 节点退出与业务连续性

节点暂停、搬迁或退出前，应制定客户通知、未结订单、预付款、在修车辆、质保权益、客户档案、配件和员工安排，确保客户权益及业务连续性不受不当影响。

7 渠道协同运行

7.1 需求预测与资源配置

组织应形成滚动需求预测，综合销售线索、历史销量、订单、季节性、市场活动、车型生命周期和政策变化。预测结果应经销售、采购、库存、财务和节点代表共同复核。

车辆、展车、试驾车、配件和市场资源的配置规则应公开至相关节点，并保留调整依据和批准记录。

7.2 库存协同

组织应建立车辆与配件库存共享视图，设置库龄分层、周转目标、预警阈值和调拨规则。调拨应记录车辆或配件状态、所有权、价格政策、运输、验收和责任交接。

组织应至少每月分析库存结构、在途资源、锁单资源、长期库龄和资金占用，制定处置计划并跟踪结果。

7.3 营销与线索协同

市场活动应明确目标客群、区域边界、预算、线索归属、客户授权、跟进时限和效果指标。跨节点分派线索时，应遵循预先公布的规则并避免重复触达。

营销内容、价格和优惠信息应真实、清晰、及时更新；涉及金融、保险、置换或增值服务时，应分别说明提供主体、主要条件和客户选择权。

7.4 销售与交付协同

订单应记录车型配置、价格构成、交付条件、预计日期、付款安排和变更规则。订单在节点间转移时，应取得客户知情同意并保持责任连续。

交付前应核对车辆状态、随车文件、费用、服务承诺和客户信息，交付异常应按既定升级路径处理。

7.5 售后与配件协同

网络应统一预约、接车、诊断、报价授权、维修、质检、交车和回访的最低流程要求。跨节点支援应明确工时、配件、质量责任、客户沟通和结算规则。

涉及新能源汽车时，应配置或协同取得与动力电池、高压系统、远程诊断和应急处置相适应的人员、设备与安全条件。

7.6 客户投诉与权益保障

组织应公开投诉渠道，规定受理、分级、调查、答复、补救、关闭和复盘要求。跨节点投诉由首接节点负责协调，不应要求客户重复提交同一材料。

涉及重大质量、安全、群体性或舆情风险的事项，应立即升级至有权责任人并保存处置记录。

7.7 人才与知识协同

组织应识别关键岗位能力要求，形成入岗培训、品牌或车型培训、合规培训、岗位认证和继续教育安排。优秀案例、重大异常和改进成果应形成可复用知识并在适用范围内共享。

8 数据与数字化管理

8.1 数据标准

组织应建立指标字典和主数据规则，对客户、车辆、订单、库存、维修、配件、人员和节点等关键数据定义唯一标识、必填字段、责任主体、更新时间和质量校验规则。

8.2 系统协同

销售、客户关系、库存、售后、财务和经营分析系统之间应采用受控接口或受控文件交换。系统变更前应评估口径、权限、历史数据和业务连续性影响。

8.3 数据质量

组织应监测数据完整性、及时性、唯一性、一致性和准确性。发现异常时，应记录影响范围、纠正责任、完成时限和复核结果。

评价所用数据应能够追溯至原始业务记录；手工调整应保留调整前值、调整理由、批准人和时间。

8.4 数据安全与个人信息保护

组织应按照合法、正当、必要和诚信原则处理个人信息，明示处理目的、方式和范围，实施最小权限、访问控制、备份恢复、日志留存和数据泄露响应。跨节点共享客户信息前，应确认授权基础和使用边界。

9 风险与合规控制

9.1 风险识别

组织应至少每半年识别市场、库存、资金、客户、质量、安全、数据、供应链、用工和声誉风险，按可能性与影响程度进行分级并明确责任人。

9.2 公平竞争与交易合规

渠道政策、返利、区域管理、价格建议和信息交换应接受公平竞争审查。组织不应通过协议、通知、算法、考核或惩罚等方式违法限定转售价格或实施其他垄断行为。

9.3 财务与资金风险

组织应监测授信、库存融资、应收账款、预收款、保证金和现金流，设置权限分离、额度、账龄和异常预警。客户资金和车辆权属资料应按适用规定和合同约定管理。

9.4 应急与业务连续性

组织应针对系统中断、供应中断、自然灾害、重大质量事件、公共卫生事件和节点停业等情形制定应急预案，至少每年开展一次演练或桌面推演并改进预案。

10 运营指标与监测

10.1 指标管理要求

组织应结合品牌、区域、节点类型和发展阶段确定目标值。目标值应有历史数据、行业基准、客户要求或风险分析依据，并经批准后使用。不得通过改变统计范围、延迟入账或删除异常记录实现表面达标。

10.2 核心指标

表 2 核心运营指标及计算方法

指标	计算方法	统计频次	主要证据
需求预测准确率	1－|实际量－预测量|/实际量；实际量为 0 时按批准的替代规则计算	月度	预测版本、订单及交付记录
资源配置满足率	按承诺期满足的有效资源申请数/有效资源申请总数×100%	月度	申请、分配、调拨记录
库存周转天数	期内平均库存成本/期内销售成本×期内天数	月度	库存台账、财务记录

指标	计算方法	统计频次	主要证据
长期库龄占比	超过组织规定库龄阈值的库存金额/库存总金额×100%	月度	库龄报表、处置台账
线索及时响应率	规定时限内首次有效响应的线索数/有效线索总数×100%	周或月	线索分派及联系记录
订单按期交付率	承诺期内完成交付的订单数/应交付订单总数×100%	月度	订单、变更及交付记录
一次修复率	无需因同一故障在规定观察期内返修的完工车辆数/有效完工车辆数×100%	月度	工单、质检、返修记录
配件一次满足率	首次申请即按期足量满足的配件行项目数/有效申请行项目总数×100%	月度	配件申请及出库记录
投诉按期关闭率	规定时限内完成调查、答复和必要补救的投诉数/应关闭投诉总数×100%	月度	投诉台账、答复及复核记录
关键数据合格率	抽查中同时满足完整、及时、一致和可追溯要求的记录数/抽查记录总数×100%	季度	数据抽查底稿、系统日志
关键岗位培训覆盖率	完成规定培训并通过验证的在岗人数/应覆盖在岗人数×100%	季度	培训、考核及岗位名册
改进措施按期完成率	按期完成并通过验证的改进措施数/到期措施总数×100%	季度	改进台账、验证记录

注：比率按同一统计周期和同一业务范围计算；无实际量、撤销订单、客户原因延期等特殊情形应在指标字典中统一规定。

10.3　监测与预警

组织应按规定频次形成节点、区域和网络层级看板。指标达到预警条件时，应识别影响范围和原因，明确临时控制、责任人和完成期限。连续两个周期未恢复或可能影响客户权益、现金流或合规的，应升级处理。

11 评价方法

11.1 评价原则

评价应遵循独立、客观、一致、可追溯和风险导向原则。评价人员不应评价本人直接负责且可能影响公正性的事项。

11.2 评价范围与周期

评价周期原则上为最近连续 12 个月。首次评价不足 12 个月的，应覆盖全部实际运营月份且不少于 6 个月，并在报告中说明。评价范围应包括网络管理部门和具有代表性的节点；节点总数不超过 5 个时应全部纳入，超过 5 个时应至少抽取 5 个并覆盖不同品牌、规模和功能类型。

11.3 评价指标与权重

表 3 评价维度及权重

维度	权重	主要评价内容
组织治理与战略	12	职责、目标、授权、制度和资源
网络规划与节点管理	12	布局、准入、分级、能力与退出
需求、资源与库存协同	18	预测、配置、库存、调拨和资金占用
营销、销售与客户协同	12	活动、线索、订单、交付和客户权益
售后服务与配件协同	12	服务流程、维修质量、配件和跨节点支援
数据与数字化管理	10	口径、系统、质量、安全和个人信息保护
人才、知识与持续改进	10	能力、培训、知识复用和改进闭环
风险、合规与业务连续性	14	竞争、财务、质量安全、应急和监督
合计	100	—

注：权重为风险赋权与运营链条重要度分析形成的推荐值。组织可开展敏感性分析，但对外使用本文件评价时不得自行改变权重。

11.4 取证与抽样

证据应至少采用文件记录、系统数据、现场观察和人员访谈中的两类进行相互验证。每个纳入评价的节点，对订单、交付、维修或投诉等高频记录每类随机抽取不少于 30 条；当期总量不足 30 条时应全部检查。涉及重大风险的记录不受随机样本数量限制。

评价人员应记录样本总体、抽样方法、样本量、异常样本和追溯路径。仅有口头陈述且无可验证证据的，不应判定为满足。

11.5 单项评分

单项得分等于该项权重乘以分值系数。同一项存在多个样本时，应依据总体符合程度和风险影响确定等级，不得仅以最好样本计分。

表 4 单项成熟度评分规则

等级	分值系数	判定特征
未建立	0.00	无制度、无执行证据，或存在系统性失控
初步建立	0.25	已有部分规定或零散执行，但覆盖不足且不可稳定重复
基本实施	0.50	主要要求已执行，有记录，但一致性、效果或覆盖仍有明显不足
有效运行	0.75	要求完整实施，证据充分，指标总体达标，偏差得到处置
持续优化	1.00	在有效运行基础上实施趋势分析、对标和改进，效果得到验证

11.6 缺失数据与不适用项

因组织管理原因导致数据缺失、不可追溯或口径不一致的，相应项按 0 分计。因客观原因无业务发生但要求仍适用的，应检查制度和准备状态。

仅当评价组书面确认某项与评价对象的业务范围确无关联时，方可标记为不适用。不适用项权重应从分母中扣除，总分按实际得分除以适用权重之和再乘以 100 计算。风险、合规、客户权益、数据安全和业务连续性相关项目不应列为不适用。

11.7 总分计算与等级

总分保留一位小数，第二位小数按四舍五入处理。评价等级按表 5 确定。总分达到 70.0 分、各评价维度得分率均不低于 50%，且不存在重大否决事件时，方可判定为合格。

表 5 评价等级

等级	总分区间	结论
A	90.0 分及以上	卓越
B	80.0 分～89.9 分	良好
C	70.0 分～79.9 分	合格
D	60.0 分～69.9 分	待改进
E	低于 60.0 分	不合格

11.8 重大否决事件

评价期内发生下列任一情形，且经有权机关认定或有充分有效证据确认的，评价结论应为不合格：评价数据或关键业务记录造假；因组织主要责任发生重大生产安全事故；存在严重侵害消费者合法权益且拒不整改的行为；存在对评价范围有重大影响的垄断、商业贿赂或重大个人信息违法处理行为。

仍在调查且责任未确定的事项，不应直接作出否决结论，但应在评价报告中披露并开展风险跟踪。

11.9 评价程序

a) 确定评价目的、范围、周期、依据和评价组；

b) 开展文件预审并制定抽样计划；

c) 实施数据核验、现场检查、访谈和样本追溯；

d) 汇总发现，进行评分和重大否决事件复核；

e) 形成评价报告并与被评价方确认事实；

f) 批准和发布评价结论；

g) 跟踪纠正措施并验证有效性。

11.10 复核与申诉

被评价方对事实、样本或评分有异议的，应在收到评价结果之日起 10 个工作日内提交书面申诉和证据。复核人员应独立于原评价结论批准过程，在 15 个工作日内完成复核；情况复杂时可延长，但应说明理由。复核结论及依据应形成记录。

12 持续改进

12.1 问题分级与纠正

组织应按影响程度、发生频率和扩散范围对问题分级。纠正措施应明确根本原因、责任人、资源、期限、验证方法和关闭条件。重大问题应优先采取临时控制并报告决策层。

12.2 改进验证

改进完成后，应通过复查记录、重新抽样、指标趋势或客户反馈验证效果。未达到预期的，应重新分析原因并调整措施。

12.3 管理评审

网络决策层应至少每年开展一次管理评审，输入包括目标完成、客户反馈、指标趋势、审计评价、风险事件、资源适宜性和改进状态，输出应包括决策、责任和完成期限。

附　录　A

（资料性）

指标字典模板

表 A.1 给出了运营指标定义和维护的推荐字段。

表 A.1 指标字典模板

字段	填写要求
指标名称与编码	名称唯一，编码可追溯
业务目的	说明指标所支持的管理决策
定义与公式	明确分子、分母、单位和特殊情形
统计范围	明确节点、品牌、产品、客户和业务状态
时间口径	明确自然日、工作日、发生时点和截止时点
数据来源	明确系统、表单、接口和原始记录
责任人	明确维护、审核和批准职责
频次与目标	明确更新、报告频次和经批准目标值
异常处理	明确缺失、重复、撤销、冲销和更正规则

附　录　B

（资料性）

要求验证矩阵示例

表 B.1 给出了要求、方法、判定和证据之间建立闭环的示例。

表 B.1 要求验证矩阵示例

要求编号	要求摘要	验证方法	判定准则	证据
7.2	库存共享与预警	系统核验、记录抽样、访谈	口径一致，预警闭环，可追溯	库存看板、预警单、处置记录
7.6	投诉协同	流程检查、投诉抽样	首接负责，按期答复，补救可验证	投诉台账、答复、复核记录
8.3	数据质量	规则检查、样本追溯	达到组织批准目标且无系统性造假	抽查底稿、日志、整改记录
9.4	业务连续性	文件检查、演练观察	预案覆盖主要情景且年度验证	预案、演练和改进记录

参 考 文 献

[1] GB/T 1.1—2020 标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则

[2] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求

[3] GB/T 19580—2012 卓越绩效评价准则

[4] GB/T 27922—2011 商品售后服务评价体系

[5] GB/T 36683—2018 汽车售后服务评价规范

[6] GB/T 36684—2018 汽车售后零配件市场服务规范

[7] GB/T 36686—2018 汽车售后服务规范

[8] GB/T 16739.1—2023 汽车维修业经营业务条件 第 1 部分：汽车整车维修企业

[9] GB/T 45653—2025 新能源汽车售后服务规范

[10] JT/T 900—2014 汽车售后服务客户满意度评价方法

[11] ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements

[12] ISO 10004:2018 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

[13] ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines

[14] 商务部令 2017 年第 1 号 汽车销售管理办法

[15] 国市监反垄发〔2019〕26 号 国务院反垄断委员会关于汽车业的反垄断指南

[16] 国家市场监督管理总局令第 43 号 家用汽车产品修理更换退货责任规定

[17] 中国汽车流通协会，2022 2021—2022 中国汽车流通行业发展报告

[18] Morgan, R. M.; Hunt, S. D., 1994 The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3): 20-38. DOI: 10.1177/002224299405800302

[19] Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steenkamp, J.-B. E. M., 1995 The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. Journal of Marketing Research, 32(3): 348-356. DOI: 10.1177/002224379503200309

[20] Anderson, J. C.; Narus, J. A., 1990 A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, 54(1): 42-58. DOI: 10.1177/002224299005400103