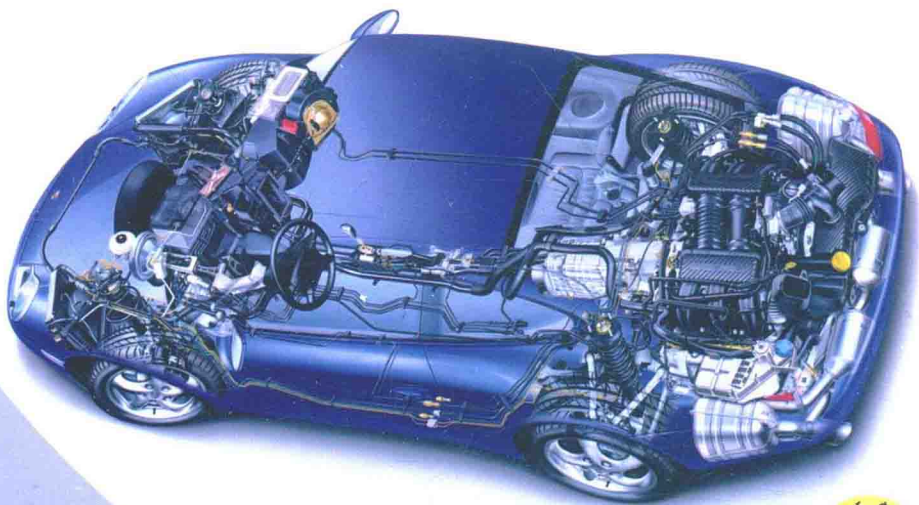


汽车服务企业管理

普通高等教育交通类专业规划教材

许兆棠 主编



普通高等教育交通类专业规划教材

汽车服务企业管理

许兆棠 主编



机械工业出版社

本书针对汽车服务企业的特点,运用现代企业管理的理论和方法,对汽车服务企业各项管理活动进行了系统论述。全书共分十章,主要内容包
括:汽车服务企业管理的任务与主要内容,基本原理和方法,制度和组织
结构,战略管理,经营管理,质量与技术管理,人力资源管理,物资与设
备管理,财务管理,信息管理,文化,形象,安全与文明服务管理。

本书为汽车服务工程、车辆工程专业的本科教材,也可作为职业技术学
院、职大、成教等汽车类专业的教材,还可供从事汽车服务行业的管理
人员和工程技术人员参考。此外,本书还有配套的教学课件,供教学
使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业/许兆棠主编. —北京:机械工业出版社,2015.3
普通高等教育交通类专业规划教材
ISBN 978-7-111-49518-5

I. ①汽… II. ①许… III. ①汽车企业-工业企业管理-高等学校-教材
IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第043007号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:赵海青 责任编辑:赵海青 王慧 责任校对:王欣

封面设计:马精明 责任印制:乔宇

唐山丰电印务有限公司印刷

2015年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14印张·345千字

0001—2500册

标准书号:ISBN 978-7-111-49518-5

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:010-88379833

读者购书热线:010-88379649

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

前 言

随着我国汽车工业的快速发展,汽车服务项目逐渐增多,汽车“4S”店正加速发展为汽车“5S”店,一站式汽车服务企业已开始营业,汽车后市场服务正在网络化,传统的汽车维修模式、经营方式、管理手段已经远远不能适应现代汽车服务市场竞争的需要,汽车服务企业需要接受新的管理理念,需要出版新的汽车服务企业管理的教材,以满足培养新的汽车服务企业管理人员的需要。

汽车服务企业既有企业管理的理论性,又有汽车服务的特性。本书针对汽车服务企业的特点,运用现代企业管理的理论和方法,对汽车服务企业各项管理活动进行了系统论述。本书主要内容包括:汽车服务企业管理的任务与主要内容,基本原理和方法,制度和组织结构,战略管理,经营管理,质量与技术管理,人力资源管理,物资与设备管理,财务管理,信息管理,文化、形象、安全与文明服务管理,这些内容既适用于一般汽车销售、维修企业,又适合汽车“4S”店、特约服务站。此外,本书还有配套的教学课件,供教学使用。与本书配套的教学课件,可从机械工业出版社教材服务网(www.cmpedu.com)获取。

本书由淮阴工学院许兆棠教授主编,淮阴工学院张恒教授和南通理工学院朱亮亮老师参加了部分章节的编写和资料收集整理工作。

在编写本书的过程中,编者参考了许多国内出版的书籍、网站的相关内容,得到了许多专家和汽车销售企业、维修企业、“4S”店的技术人员的大力支持。许多在汽车服务企业工作的我的学生也给予了我大力支持,使得编写工作得以顺利完成并在内容上更加新颖、丰富。淮阴工学院徐礼超教授、隽成林高工和张家港顺驰汽车服务有限公司的陈刚总经理对全书进行了认真审阅,并提出了许多宝贵的修改意见,在此一并致谢。

由于时间仓促和编者水平所限,本书在章节安排和内容上难免存在不足和错误,恳请使用本书的师生和读者批评指正,以便今后进一步完善。

编者
2014年11月

目 录

前言	
第一章 汽车服务企业管理概论	1
第一节 汽车服务企业	1
一、汽车服务企业的概念	1
二、汽车服务企业的类型	1
三、汽车服务企业的特征	5
四、汽车服务企业的经营特点	6
五、汽车服务企业的核心经营理念	7
第二节 汽车服务企业管理的任务与主要内容	8
一、汽车服务企业管理的任务和职能	8
二、汽车服务企业管理的主要内容	10
第三节 汽车服务企业管理的基本原理和原则	11
一、汽车服务企业管理的基本原理	11
二、汽车服务企业管理的基本原则	14
第四节 汽车服务企业管理的基本方法	14
一、人性化管理	14
二、制度化管理	15
三、信息化管理	16
四、目标管理	16
五、任务管理	17
六、“走动式”管理	17
第五节 汽车服务企业管理者应具有的基本能力和素质	18
一、汽车服务企业管理者应具有的基本能力	18
二、汽车服务企业管理者应具有的基本素质	19
思考题	21
第二章 汽车服务企业制度和组织结构	22
第一节 汽车服务企业制度	22
一、汽车服务企业的企业制度	22
二、汽车服务企业的内部制度	26
三、汽车服务企业制度的制订与执行	30
第二节 汽车服务企业组织结构	32
一、汽车服务企业组织结构的类型	32
二、汽车服务企业组织的设计原则	39
思考题	41
第三章 汽车服务企业战略管理	42
第一节 汽车服务企业的服务战略	42
一、汽车服务企业战略及其内涵	42
二、汽车服务企业战略的特点	42
三、汽车服务企业的各层次战略	43
第二节 汽车服务企业的战略环境分析	50
一、汽车服务企业的宏观环境分析	50
二、汽车服务企业的行业环境分析	53
三、汽车服务企业的经营环境分析	54
四、汽车服务企业的内部环境分析	56
第三节 汽车服务企业的服务战略制订、实施和控制	57
一、汽车服务企业的战略规划	57
二、汽车服务企业的战略制订	58
三、汽车服务企业的战略实施	60
四、汽车服务企业的战略控制	61
思考题	63
第四章 汽车服务企业经营管理	64
第一节 汽车服务企业经营计划	64
一、汽车服务企业经营计划的特点和作用	64
二、汽车服务企业经营计划的分类	65
三、汽车服务企业经营计划的内容	66
四、汽车服务企业经营计划的编制	69
五、汽车服务企业经营计划的实施和控制	71
第二节 汽车服务企业经营流程管理	72
一、整车销售业务流程管理	72
二、汽车维修业务流程管理	73
三、车辆美容业务流程管理	78
四、车辆租赁业务流程管理	79
五、汽车保险与理赔业务流程管理	81
六、二手车交易业务流程管理	83
第三节 汽车服务企业经营评价与控制	84

一、汽车服务企业的经营评价	84	一、汽车服务企业人力资源管理的定义	120
二、汽车服务企业的经营控制	85	二、汽车服务企业人力资源管理的 主要任务和职能	120
第四节 汽车服务企业顾客满意管理	87	三、汽车服务企业人力资源管理的 意义	120
一、汽车服务企业的顾客满意与顾客 满意度	87	第二节 汽车服务企业人力资源的配置	121
二、汽车服务企业的顾客满意战略思想及 理论	88	一、汽车服务企业的人力资源规划	121
三、汽车服务企业的顾客满意管理	88	二、汽车服务企业的工作分析	121
四、汽车服务企业提高顾客满意水平的 途径	89	三、汽车服务企业的员工配置	122
思考题	94	第三节 汽车服务企业人力资源的绩效 考核	123
第五章 汽车服务企业质量与技术 管理	95	一、汽车服务企业绩效考核的定义和 作用	123
第一节 汽车服务质量的概念	95	二、汽车服务企业绩效考核的基本原则、 程序和方法	125
一、汽车服务质量	95	第四节 汽车服务企业人力资源的薪酬与 激励	127
二、汽车服务质量的特性	96	一、汽车服务企业的薪酬	127
三、汽车服务质量差距	97	二、汽车服务企业的薪酬作用与意义	127
四、汽车服务质量与企业竞争优势的 关系	99	三、汽车服务企业的薪酬机制	128
第二节 汽车服务企业质量管理的方法	99	四、汽车服务企业的薪酬体系建立	128
一、汽车服务质量规划	99	五、汽车服务企业的激励	130
二、汽车服务标杆管理	100	第五节 汽车服务企业人力资源的招聘与 解聘	130
三、汽车服务蓝图化与过程管理	103	一、汽车服务企业人力资源的招聘	130
四、汽车服务质量差距管理	105	二、汽车服务企业人力资源的解聘	133
五、汽车服务全面质量管理	107	第六节 汽车服务企业人力资源的培训	134
六、ISO 9000 质量管理体系认证	110	一、汽车服务企业人力资源培训的目的和 原则	134
第三节 汽车服务企业质量管理体系	112	二、汽车服务企业人力资源培训的 内容	135
一、建立汽车服务企业质量管理体系的 基本原则	112	三、汽车服务企业人力资源培训的 形式、方法和师资	136
二、建立汽车服务企业质量管理体系的 基本步骤	112	思考题	137
三、汽车服务企业质量管理体系的 运行	114	第七章 汽车服务企业物资与设备 管理	138
四、汽车服务质量的检查与评估	116	第一节 汽车服务企业的物资管理	138
第四节 汽车服务企业技术管理	118	一、汽车服务企业物资管理的概念及 分类	138
一、汽车服务企业技术管理的主要任务和 内容	118	二、汽车服务企业物资管理的任务和 内容	139
二、汽车服务企业技术管理的措施	118	三、汽车服务企业的物资储备管理	139
思考题	119		
第六章 汽车服务企业人力资源管理	120		
第一节 汽车服务企业人力资源管理 概述	120		

四、汽车服务企业的物资采购管理	141	一、汽车服务企业的信息与信息系统	175
五、汽车服务企业的仓库管理	142	二、汽车服务企业信息管理的基本任务和内 容	176
第二节 汽车服务企业的设备管理	149	第二节 典型的汽车服务企业信息系统	176
一、汽车服务企业设备管理的概念及 分类	149	一、汽车品牌专营(4S)店信息系统	177
二、汽车服务企业的设备选择与评价	150	二、汽车销售信息系统	178
三、汽车服务企业的设备使用、维护与 修理	151	三、汽车维修信息系统	183
四、汽车服务企业的设备更新、改造与 报废	154	四、汽车养护信息系统	185
思考题	155	五、汽车配件经营信息系统	188
第八章 汽车服务企业财务管理	156	第三节 汽车服务企业电子商务信息 管理	192
第一节 汽车服务企业财务管理概述	156	一、汽车服务企业电子商务的概念	192
一、汽车服务企业财务管理的概念	156	二、汽车服务企业电子商务的分类	192
二、汽车服务企业财务管理的目标	156	三、汽车服务企业电子商务的功能	193
三、汽车服务企业财务管理的任务及 内容	157	四、汽车服务企业电子商务系统的 结构	194
四、汽车服务企业的财务关系	158	五、汽车服务企业的电子商务信息管理	195
第二节 汽车服务企业成本费用管理	158	第四节 汽车服务企业资源计划	196
一、汽车服务企业的成本费用及其 分类	158	一、汽车服务企业资源计划的概念	196
二、汽车服务企业的成本费用管理任务 和要求	159	二、汽车服务企业资源计划系统	197
三、汽车服务企业的成本计划	160	第五节 汽车服务企业信息系统的运行与 维护管理	199
四、汽车服务企业的成本预测	161	一、汽车服务企业信息系统的日常运行 与维护管理	199
五、汽车服务企业的成本控制	161	二、汽车服务企业信息系统的安全与 保密管理	200
六、汽车服务企业的目标成本管理	163	三、汽车服务企业信息系统运行档案 管理	201
七、汽车服务企业的成本否决制度	164	思考题	201
第三节 汽车服务企业资金筹集与投资 管理	164	第十章 汽车服务企业文化、形象、 安全与文明服务管理	202
一、汽车服务企业的资金筹集管理	164	第一节 汽车服务企业文化管理	202
二、汽车服务企业投资管理	166	一、汽车服务企业文化概述	202
第四节 汽车服务企业营业收入与利润 分配管理	168	二、汽车服务企业文化的管理	205
一、汽车服务企业的营业收入管理	168	第二节 汽车服务企业形象管理	207
二、汽车服务企业的营业利润分配管理	169	一、汽车服务企业形象概述	207
第五节 汽车服务企业资产管理	170	二、汽车服务企业形象的管理	210
一、汽车服务企业资产管理的概念	170	第三节 汽车服务企业的安全与文明服务 管理	214
二、汽车服务企业的流动资产管理	170	一、汽车服务企业的安全服务管理	214
三、汽车服务企业的固定资产管理	172	二、汽车服务企业的文明服务管理	216
思考题	173	思考题	216
第九章 汽车服务企业信息管理	175	参考文献	217
第一节 汽车服务企业信息管理概述	175		

第一章 汽车服务企业管理概论

汽车服务企业管理是汽车服务企业的全体员工，包括管理人员，针对汽车服务经营的特点，应用管理学的理论与方法，对企业的汽车服务经营等活动所进行的计划、组织、指挥、控制、协调和激励等工作的总称，是企业管理的一个分支。

本章介绍汽车服务企业的概念、分类和经营特点，汽车服务企业管理的任务与主要内容，基本原理、原则和方法、管理者应具有的基本能力和素质等。通过本章内容，可了解汽车服务企业的类型、特征和经营特点，明确汽车服务企业管理的任务与主要内容，明确汽车服务企业管理者基本职责，了解汽车服务企业的基本原理、原则和方法，了解汽车服务企业管理者应具有的基本能力和素质，这些是做好汽车服务企业管理工作的基础。

第一节 汽车服务企业

一、汽车服务企业的概念

汽车服务企业就是为潜在和现实汽车使用者或消费者提供服务的企业，主要是指从事汽车经销的企业和为汽车使用者或消费者提供汽车配件、汽车维修服务、汽车保养服务以及其他汽车服务的企业。

常见的汽车服务企业包括汽车品牌专营企业、多品牌经销企业、二手车交易企业、汽车配件连锁销售企业、综合汽车维修服务企业、汽车特约维修站、汽车快修店，此外，还有汽车改装店、汽车美容与装饰店、汽车金融服务企业、汽车保险服务企业、汽车租赁企业、汽车俱乐部等。

二、汽车服务企业的类型

1. 按照业务类型分类

现阶段我国汽车服务企业按照业务类型分类如下。

(1) 整车销售企业。整车销售企业是以整车销售为主的企业，可分为新车销售企业和二手车交易企业，新车销售企业又可分为品牌汽车专营企业和多品牌汽车经销企业。

1) 品牌汽车专营企业：汽车经销商与某一品牌汽车生产厂家签订特许专营合同，受许可合同制约，接受生产厂家指导、监督、考核，只经销该品牌汽车，并为该品牌汽车的消费者提供技术服务。这种形式是新车服务的主流，特别是轿车服务企业，已成为目前我国轿车产品销售及相应售后服务最普遍的一种形式。品牌汽车专营企业以品牌汽车专营店或4S店的形式展现。

品牌汽车专营企业一般具有整车销售（Sale）、配件供应（Sparepart）、售后服务（Service）和信息反馈（Survey）四项主要功能，所以俗称为“4S店”，也称为“四位一体店”。

2) 多品牌汽车经销企业：汽车经销商在同一卖场同时经销多个品牌的汽车。这种形式

的优点是建店成本较低，有利于企业的经营；顾客在一个店里就可以对多种不同品牌汽车进行比较选购。它的缺点是没有专业化的维修技术队伍和专业化的技术服务，品牌车的原厂配件难以得到保证，使消费者存有购买顾虑。综合来看，这种形式较适合于经营社会保有量较少的品牌汽车或生产厂家技术服务网络建设较规范和完善的品牌汽车。多品牌汽车经销企业以多品牌汽车经销店的形式展现，具有一定的4S店的功能。

3) 二手车交易企业：为二手车车主和二手车需求者提供交易方便，促进二手汽车交易的企业。汽车生产厂家或经销商向用户售卖新车为一次交易，此后交易的车为二手车。二手车交易的业务内容主要有二手车收购、售卖、寄售、撮合交易、车辆评估、拟定合同、代办手续，乃至车况检测和必要的维修服务。

(2) 汽车配件销售企业。汽车配件销售企业可分为独立销售企业和连锁销售企业，也可分为单品种或少品种销售企业和多品种销售企业。

1) 汽车配件独立销售企业。这类企业又可大致分为两大类型：一是批发商或代理商型，主要从事汽车一般配件及精品配件的批发业务，其服务对象是汽车配件零售商中各类汽车维修、美容、装饰企业；二是汽车配件零售商中主要从事汽车一般配件及精品配件的零售业务，其服务对象主要是私车车主。

2) 汽车配件连锁销售企业。连锁销售是经营汽车配件的若干企业在核心企业或总部的领导下，通过规范化经营实现规模效益的经营形式或组织方式。连锁系统像锁链似的分布在各地，形成强有力的销售网络，利用资本雄厚的优势，大批量进货，大量销售，具有很强的竞争力。这种形式在国内外汽车配件服务企业广泛采用，国外许多经销商已采用这种配件经营方法涌入我国的配件市场。无论国内、国外，汽车配件连锁销售形式都很有发展前景。

(3) 汽车维修企业。汽车维修企业可分为综合汽车维修服务企业、汽车特约维修站、汽车快修店、汽车连锁维修服务企业、汽车美容与装饰店。

1) 综合汽车维修服务企业：可以承担多种品牌汽车的维修技术支持和服务的企业。按照经营技术条件，维修企业可分为三个类别：一类维修服务企业，可以从事汽车大修、总成大修、一级和二级维护、车辆小修等综合维修服务的业务；二类维修服务企业，可以从事汽车一级维护、二级维护和小修等维修服务的业务；三类维修服务企业，只能从事专项修理业务，在我国这种维修企业形式占有很大的比例。

2) 汽车特约维修站：与汽车生产厂家签署特约维修合同，负责某地区某品牌汽车的故障修理和质量保修工作。汽车特约维修站拥有该品牌汽车专业拆装和修理设备、工具，具有较强的技术实力，并能及时获得生产厂家售后服务部门的技术支援和汽车新产品售后服务的技术培训。一般情况下，汽车特约维修站构成汽车生产厂家售后服务网络的主干，主要业务内容为汽车养护、汽车故障诊断与维修、汽车检测等。

3) 汽车快修店：这类企业主要从事汽车生产厂家质量保修范围以外的故障维修工作，一般是汽车保养、换件修理等无须专业诊断与作业设备的小修业务，负责对高速公路上故障汽车进行救援修理。它们大多数分布在街头巷尾，随时随地为汽车使用者提供汽车维修服务，十分贴近用户，分布在街头巷尾的汽车快修店规模较小，也俗称为“路边店”。有的汽车快修店规模较大。总之，汽车快修店是汽车生产厂家售后服务网络的重要补充。

4) 汽车连锁维修服务企业：与汽车配件连锁销售企业一样，在核心企业或总部的领导和技术支持下，通过统一规范化维修作业，批量化配件供应和销售，实现规模效益的经营形

式或组织方式。连锁系统像锁链似的分布在各地，形成强有力的维修服务网络，利用资本雄厚的优势，大批量进货和销售配件。此类企业依托规范化的维修作业方式、统一低廉的服务价格，赢得消费者的信赖，占领了很大的市场份额。

5) 汽车美容与装饰店：这类企业从事的主要业务是在不改变汽车基本使用性能的前提下，根据客户要求对汽车进行内部装饰（更换座椅面料、地板胶、内饰等），外部装饰（粘贴太阳膜、雨挡、表面光洁养护、婚庆车辆外部装饰等）和局部改装（改装中控门锁、改装电动门窗、改装电动后视镜、加装防盗装置和倒车雷达、卡式录音机和 CD 机等）等，有的汽车美容与装饰店开展汽车表面划痕处理业务。

(4) 汽车检测站。汽车检测站是用先进的检测设备和技术手段，在不解体汽车的情况下，确定汽车的工作能力和技术状况、诊断汽车故障或隐患的检测机构。其主要任务是：检测汽车的主要技术性能指标，包括燃油经济性、动力性、制动性能、信号等；诊断汽车运行中的故障与隐患，检测与评价汽车维修后的竣工质量，确定汽车的维修时机和作业项目，为汽车更新、报废提供技术数据。检测站是汽车能否安全运行的检定机构，是道路交通运输安全的重要保障。

(5) 汽车加油和加气站。汽车加油和加气站主要对汽车提供加油和加气服务。加油的品种有汽油和柴油，加气的品种主要有压缩天然气和液化石油气，加气站供气种类取决于当地的气体资源。加气站点多位于市区及其周边，多用于市内出租车加气。加油站点分布于全国各地的路边。为电动汽车充电和提供更换蓄电池服务的站点已开始建站，多位于市区及其周边。

(6) 汽车租赁企业。汽车租赁企业主要为短期或临时性的汽车使用者提供各类使用车辆，按使用时间或行驶里程收取相应的费用。汽车租赁企业为车辆办理上路手续或证照，缴纳与车辆使用相关的各种税费，承担汽车维修、保养费用，不但可以为汽车使用者特别是短期或临时性用户，提供很大的便利，还可以在很大程度上提高汽车利用效率。汽车使用者除支付租金外，仅承担汽车使用的直接费用，如燃油费、过路过桥费、停车费等。

(7) 汽车金融服务企业。汽车金融服务企业主要为汽车消费者提供资金融通服务。汽车金融服务企业以资本经营和资本保值、增值为目标，主要提供客户资信调查与评估，贷款担保方式和方案，拟订贷款合同和还款计划，发放消费信贷，承担合理的金融风险等服务。

(8) 汽车保险服务企业。汽车保险服务企业主要从事合理设计并向汽车使用者或消费者提供汽车保险产品，提供定责、定损、理赔等业务服务。目前，保险公司下设汽车保险业务部门，从事汽车保险服务，如中国平安保险股份有限公司、中国人民财产保险股份有限公司等均设立汽车保险业务部门，分布在全国各地。另有少量专门的汽车保险经济有限公司。

(9) 汽车保险公估企业。汽车保险公估企业以第三方的身份为汽车保险企业和汽车使用者或消费者提供客观公正的定责、定损意见，如国家汽车安全检测部门对事故车辆的定责、定损意见。这种形式的企业的诞生，有利于汽车保险市场的操作规范化，有利于平衡保险企业与汽车使用者或消费者间的强弱关系，有利于提高汽车保险服务业的服务水平。

(10) 汽车俱乐部。汽车俱乐部是以会员制形式，向加盟会员提供能够满足会员要求的与汽车相关的各类服务的企业。汽车俱乐部主要从事代办汽车年检年审、代理汽车保险理赔、汽车救援、维修、主题汽车文化等活动等业务。汽车俱乐部一般又可分为三种类型：经营

型俱乐部，它为会员有偿提供其所需的与汽车相关的服务；文化娱乐型俱乐部，它为会员提供一个文化娱乐、交友谈心、交流信息、切磋技艺的场所和环境；综合型俱乐部，它集前述两类俱乐部于一体。

实际上，大型汽车服务企业往往是由上述多种类型的经营状态共同组成。例如：4S店，既从事整车销售、配件供应、汽车维修业务，也从事代办保险、汽车救援、旧车置换等业务；大型汽车维修服务企业集团则是由多个汽车销售、维修、配件经销企业构成。

目前，有些4S店已发展成5S店，北京星德宝宝马是宝马汽车全球首家5S店，汽车5S店就是包括整车销售（Sale）、配件供应（Sparepart）、售后服务（Service）、信息反馈（System）以及可持续性（Sustainability），并将这5S很好地结合在一起，给客户提供一个理念下的最优质的满意服务。5S店必须在经济、环境和社会三个方面达到可持续发展的标准。

2. 按照企业组织形式分类

现阶段我国汽车服务企业按照组织形式可以分类如下。

（1）单一汽车服务企业。一厂一店式汽车服务企业，如由一个汽车修理厂，一个汽车配件经营企业组成。这类企业的经营领域往往比较专业，也比较单一，同时必须承担财产责任和经营责任，独立核算，自负盈亏。

（2）多元汽车服务企业。多元汽车服务企业具有多种不同的相关联的经营项目，这些经营项目均以汽车服务为中心，向顾客提供服务。4S店是多元汽车服务企业，另外，一站式汽车服务企业也是多元汽车服务企业。

一站式汽车服务企业是指在一个汽车服务企业完成所需要的汽车服务或办理所需要的汽车服务的手续。无论车主需要汽车美容，还是日常养护，或是精品装饰、快速修理、车辆保险等都可以得到满足。一站式汽车服务是一体化、全方位、一站式和主动的汽车服务。例如，位于美国高速公路服务区内的站式汽车服务企业，能为车主提供汽车加油站、更换轮胎等快速车辆修理、汽车美容、车辆保险，以及行车中所需的食物、日用品等。

（3）汽车服务经济联合体。汽车服务经济联合体是指汽车服务企业之间按照一定的章程或协议，在汽车维修、配件供应与销售等方面合作，并有合作协议，各自经营和核算。奇瑞、桑塔纳、福特等各大品牌车分布于全国各地的4S店，是相应品牌车汽车服务经济联合体，这种经济联合体在全国广泛建立汽车服务站点，并向汽车保险、车友俱乐部、汽车救援、交通信息服务等汽车后市场服务拓展，形成大型汽车后市场服务联合体及汽车服务网络。

（4）汽车服务企业集团。汽车服务企业集团是由两个或两个以上的企业以资产为纽带而形成的有层次的企业联合组织，其中的成员企业都是相对独立的企业法人。其特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化，是目前企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的企业运行模式。企业集团一般分为四个层次：第一层为核心层，通常由一个或几个大企业构成，它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为；第二层为紧密层，一般由核心层的控股子公司构成；第三层为半紧密层，由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成；第四层为松散层，主要是由与前三个层次的企业有协作或经营关系的汽车服务企业构成，彼此之间不是资产纽带关系，但可以进行资金融通。

三、汽车服务企业的特征

(1) 汽车服务企业具有专业性和服务性。汽车服务企业专门为潜在和现实汽车使用者或消费者提供服务，具有服务于汽车的专业性。汽车服务企业在产业划分上属于服务业，从事汽车维修、提供汽车配件及其他汽车服务，它具有服务的无形性、即时性、易入性和外部影响性等特点。

1) 服务的无形性是指服务是产品，但与有形产品不同的是，它是无形的，是不可触摸的。汽车使用者或消费者到汽车维修企业，并不是去购买汽车保修设备，而是去接受汽车故障检测、汽车维修和保养等服务。参加汽车俱乐部，购买会员资格并不是目的，实际的目的是享受由俱乐部提供的汽车救援、保险、牌证代理、专题汽车活动等服务。判断一项汽车服务的好坏，主要取决于它的一些不可触摸的特性，如热情、周到、专业、技能等。

2) 服务的即时性是指服务过程和消费过程是同时发生、不可分割的，必须有顾客接受服务才能进行服务，消费过程的结束也就意味着服务过程的结束。因而，服务是无法储存的，服务过程与消费过程在时间与空间上是重叠的。由于服务的即时性，汽车服务企业服务能力的设定就显得非常关键。汽车服务能力的大小，设备器具的布置，对汽车服务企业的盈利能力影响巨大。如果汽车服务能力不足，会带来机会损失，而汽车服务能力过大，会浪费许多固定成本。由于服务的即时性，汽车服务提供者与消费者之间的接触程度较高。

3) 服务的易入性是指相对于制造业来讲，大多数从事服务业的企业都不需要太大的投资，可在多个较小场地运作，有许多汽车服务项目并不需要非常专业的技术，如以洗车、婚车为主的汽车美容服务。这样的服务业，进入门槛很低。这就意味着，如果某行业具有较强吸引力，则新的竞争者会不断进入，竞争者的发展可能相当快。因此，汽车服务企业必须对潜在和现实的竞争行为保持足够的警觉。

4) 服务的外部影响性是指技术进步、政策法规等外部影响因素对服务业的影响很大。这些外部因素往往会改变汽车服务内容、方式及其规模结构。以前，汽车维修工艺中，经验诊断和各种修复工艺是主要服务内容，专门的拆装器具应用不十分普遍。而随着汽车技术的电子化、结构的精致化和模块化，维修工艺中计算机诊断、换件修理成为主要服务内容，专门的拆装器具已不可缺少。随着我国对外开放进程的不断深入和国外汽车服务企业进入国内市场，汽车金融、保险服务将逐渐成为汽车服务业新的竞争热点。所以，汽车服务企业必须保持对技术进步和国家政策法规的高度重视，不断地更新服务内容才能使自身保持旺盛的活力。

(2) 汽车服务企业是经济组织。汽车服务企业是经济组织，追求经济效益，它存在和发展的前提就是能够赚钱，盈利和追求利润最大化是企业的动力源泉。因此，不能把汽车服务企业当作公益部门，更不能将其视为政府部门和事业单位。

(3) 汽车服务企业具有社会性和经济性的双重性。满足社会需求是汽车服务企业存在的社会性目的，主要是指满足顾客的需求；获取盈利是汽车服务企业存在的经济性目的，汽车服务企业应谋求最大的或尽可能多的盈利，获取最佳的经济效益，为职工提供日益增长的物质和精神福利，为企业的生存和发展提供利润，为国家提供税收等。

(4) 汽车服务企业应自主经营、自负盈亏。自主经营是实现汽车服务企业目的和自负盈亏的基本条件，经营决策权和投资决策权是企业最主要的自主权。自负盈亏是企业的动力，

权利和义务是对等的，汽车服务企业应承担权利带来的全部后果。

(5) 汽车服务企业具有独立的法人地位。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。法人应具备的条件如下：

- ① 必须正式在国家政府的有关部门注册备案完成登记手续。
- ② 应有专门的名称、固定的工作地点和一定的组织机构及组织章程。
- ③ 应有独立的财产，实行独立核算。
- ④ 能独立承担民事责任。

汽车服务企业法人能代表本企业，具有民事权利能力和民事行为能力，能独立享有民事权利和承担民事义务。汽车服务企业出资人构造出企业法人后，企业就依法获得了出资人投资所形成的全部法人财产权，成为以其全部法人财产进行自主经营、自负盈亏的经济实体。

四、汽车服务企业经营特点

(1) 汽车服务企业经营的顾客中心性。汽车服务企业以潜在和现实的汽车使用者或消费者为服务对象，企业经营的所有活动都是以顾客为中心展开的。特别是随着汽车市场买方市场特征越来越明显，汽车市场同质化竞争越来越激烈，汽车使用者或消费者拥有越来越多的选择机会。汽车服务企业必须以顾客为中心、从顾客需求出发来确定自身的经营目标和理念，以满足顾客需求从而最终实现企业利润。又由于在汽车服务经营过程中，顾客参与程度较高，因此，顾客满意度就成为考核企业经营优劣和管理水平高低的重要指标。汽车生产厂家每年都会对其营销和服务网络中的成员，主要是汽车经销商和汽车特约维修站进行检查和考核，检查和考核中非常重要的内容就是顾客满意度调查。汽车服务企业都以提高顾客满意度为其重要的经营管理任务。

(2) 汽车服务企业经营的波动性。汽车作为社会经济生活中的一种重要工业品，其供求关系随国民经济运行的波动而波动。这种波动有时表现为以数年为周期的与国民经济周期性发展大致相符的一种循环波动；有时表现为以一年为周期的发生于某季某月的循环波动；有时表现为一个较长时期内，一种趋势性的发展态势；有时也表现为由于外部环境及其他因素引起的不定期、无规则的波动。每年九至十月是汽车产品销售的黄金时间段，这时，汽车销售服务企业进销存业务比较繁忙，同时，汽车金融保险服务企业的经营活动也相应达到高潮。每逢节假日，汽车使用需求急剧扩大，汽车租赁企业的业务量剧增，节假日看车、购车的人也相对较多。汽车服务企业经营活动的波动性对企业管理提出的挑战是如何合理设计企业的汽车服务能力，如何有效地进行需求管理，采取何种措施使企业的汽车服务能力与汽车服务需求相适应。目前，许多国内汽车服务企业正在尝试用客户关系管理工具、服务促销等方式进行需求管理。此外，随着汽车服务贸易对外开放的发展，国外汽车服务企业正逐步进入我国市场，汽车服务业的市场竞争将会日趋激烈，并带来汽车服务企业经营的波动。

(3) 汽车服务企业经营的社会性。汽车服务企业涉及的服务门类广泛。汽车既可作为消费品供私人使用，也可作为生产资料在经济生活中扮演重要角色。汽车服务业产业规模大，实现的经济利润也大，汽车服务企业提供的就业机会多，社会效益良好。汽车服务企业与社会的方方面面联系密切，在国民经济中具有重要的地位与作用，同时也极易容易受到外部环境变动的影响。因此，其经营活动表现出很强的社会性。这就要求汽车服务企业密切关

注社会环境、技术环境、法律环境的变化，及时调整经营策略，完善与改进经营服务内容，以适应外部环境的变化。

五、汽车服务企业的核心经营理念

汽车服务企业的核心经营理念是经营理念的核心部分，也是汽车服务企业经营的指导思想，指导汽车服务企业经营战略和经营计划的制订和实施。不同的汽车服务企业，有不同的核心经营理念。

1. 4S 汽车服务企业的核心经营理念

4S 汽车服务企业的经营理念是向车主提供原厂汽车配件和技术，并在全国建立汽车服务企业的网点，便于为车主、汽车服务。提供原厂汽车配件和技术是 4S 汽车服务企业生存和发展的核心经营理念，也是 4S 汽车服务企业的汽车服务优势。因为，原厂汽车配件和技术是汽车质量的保证，汽车上有很多非标准件，非原厂配件与原厂汽车配件的尺寸及公差不同，会造成汽车零部件间不匹配，影响汽车的质量和寿命，这是车主不能接受的。大的汽车服务公司能在全国建立汽车服务企业的网点，但不一定能获得原厂汽车配件和技术。

2. 一站式汽车服务企业的核心经营理念

一站式汽车服务企业的核心经营理念是一体化、全方位、一站式和主动汽车服务。一体化是指汽车消费者对汽车服务的需求是一个整体，汽车服务企业将汽车消费者所需要的各种汽车服务项目视为一个整体项目进行服务，参与汽车服务的企业是一个为汽车消费者提供汽车服务的整体；全方位是指汽车服务企业对汽车消费者在购买及使用车辆过程中所需要的汽车服务都进行服务；一站式是指在一个汽车服务企业完成所需要的汽车服务，或办理所需要的汽车服务的手续；主动服务是指汽车服务企业主动为汽车消费者提供所需要的汽车服务。

一站式汽车服务经营的结果是方便汽车消费者使用车辆，汽车服务企业通过为汽车消费者提供更全面的汽车服务，获得更多的经济收益，稳定汽车服务企业的顾客队伍。一站式汽车服务经营的最高目标是汽车消费者的需要，汽车服务企业能够全部予以满足，汽车服务企业能够提供汽车消费者所需的一切服务。实际上，一个汽车服务企业不可能满足所有汽车消费者的全部需要，但在一定的地方，消费者的服务需求会比较集中，如高速公路服务区内的汽车消费者，主要是高速公路上行车的服务需求，车辆销售门市的汽车消费者，主要是购车、车辆保险、车辆美容等服务需求，这些需求，一个汽车服务企业易满足。

3. 大型汽车后市场服务联合体的核心经营理念

大型汽车后市场服务联合体的核心经营理念是在 4S 和一站式汽车服务企业的核心经营理念基础上发展起来的，是其核心经营理念的综合。

大型汽车后市场服务联合体的汽车服务经营是针对汽车销售以后，围绕汽车使用过程中的各种服务开展的，涵盖了买车后所需要的一切服务，即汽车从售出到报废的过程中，围绕使用环节中各种需要和服务而产生的一系列交易活动。例如，汽车消费者在汽车 4S 店或汽车品牌销售店购车及购车以后，所需要的购车贷款办理、汽车保险、汽车美容、汽车维修与保养、汽车年检、更换车辆部件、日常运行的油品购买、车友俱乐部、汽车救援、交通信息服务、汽车认证、汽车租赁、二手车等所有的服务。

大型汽车后市场服务联合体多由汽车制造企业的售后服务中心牵头，构建汽车服务网站，根据顾客的汽车服务需求，依据价值链理论、战略联盟理论、连锁经营理论，开展汽车

服务经营及其管理。

第二节 汽车服务企业管理的任务与主要内容

一、汽车服务企业管理的任务和职能

1. 汽车服务企业管理的任务

汽车服务企业管理就是按照汽车服务市场的客观规律,运用管理学的理论与方法,对企业的汽车销售、维修等汽车服务经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和激励等工作的总称,也是汽车服务企业管理者的基本职责。汽车服务企业管理是企业管理的一个分支。

汽车服务企业管理的任务和目标是正确的管理,使各汽车服务环节互相衔接,密切配合,人、财、物各因素得到合理组织、充分利用,以最小的投入,取得满意的产出,完成企业的任务,实现企业的经营目标。

搞好汽车服务企业管理是提高汽车服务企业市场竞争能力的一个非常重要的要素。改善汽车服务企业的管理,无疑是应对汽车后市场激烈竞争的一件法宝。

2. 汽车服务企业管理的职能

汽车服务企业管理主要包括计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能和激励职能。

(1) 计划职能。计划职能是指把本企业的各种汽车服务经营活动按照实现企业的目标的要求,纳入统一的计划,研究和预测未来汽车服务市场的变化,以及据此做出正确的决策,决定本企业的汽车服务经营目标和经营方针,并编制为实现此目标而制订的综合经营计划以及各项专业活动的具体执行计划及对计划执行情况进行的检查、分析、评价和修正。

(2) 组织职能。组织职能是指按照制订的计划,构建组织机构,把本企业的员工、汽车服务经营物资和设备、销售和维修的车辆等,从汽车服务的分工协作上下左右的关系上、时间和空间的联系上,通过企业机构合理地组织起来,组成一个协调一致的整体,使企业的人、财、物得到最合理的使用。

汽车服务企业组织可分为管理组织、经营组织。管理组织主要是经理层和人事部门,负责管理规划企业的组织层次和组织系统,以及各个组织单位(部门)的职责分工及相互关系。经营组织是车辆销售、维修、配件管理等各汽车服务经营部门,具体负责本部门的工作,包括本部门员工的相互组织关系、工作安排等。

(3) 指挥职能。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励和激励、正确处理各种关系等,管理人员通过下达指令、命令和任务,使其下属明确工作任务,干什么、怎么干、何时完成。汽车服务企业的管理人员有企业经理、各部门经理、底盘维修组组长、发动机维修组组长、电器维修组组长等,各级领导在其范围内发挥指挥职能。

指挥的基本原则是:目标协调原则和指挥统一原则,即汽车服务企业的领导者通过指挥,使每个职工的工作都与企业的整体目标、计划要求一致,为完成企业的汽车服务任务而有效地工作;指挥统一化原则,即指挥要统一,命令要统一,避免多头领导。

指挥的方式有:强调运用管理权力,以命令、指示等进行指挥和领导的强制性方式;强调人际关系,反对强制性指挥;强调以民主方式进行指导、教育和激励,使被领导者产生自

觉的工作热情、责任心和积极性；强调思想政治工作和行政命令相结合的方式。

(4) 协调职能。管理的协调职能是指为完成企业的汽车服务计划任务而对企业内部各部门、各环节的活动加以统一调节，化解矛盾，使之配合的管理活动。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证相互间建立良好的配合关系，以实现汽车服务企业的共同目标。

协调可分成垂直协调和水平协调，对内协调和对外协调等。垂直协调，是指汽车服务企业的各级领导人员和各职能部门之间的协调，也称纵向协调；水平协调，就是汽车服务企业各部门之间的协调，也称横向协调。对内协调，是指汽车服务企业内部的协调活动；对外协调，则是指汽车服务企业与外部的协调，如企业与顾客、企业与其他企业之间的协调活动。

(5) 控制职能。管理的控制职能是指根据汽车服务企业经营目标、计划对企业的汽车服务经营活动及其成果进行监督、检查，使之符合于计划，以及为消除实际和计划间差异所进行的管理活动。

控制的目的是要求，就在于把汽车服务经营活动及其实际成果与计划、标准做比较，发现差异，找出问题，查明原因，并及时采取措施，加以消除，防止再度发生。

(6) 激励职能。管理的激励职能是在分析汽车服务企业员工的一切内心活动的基础上，在企业条件许可的情况下，通过满足员工的一切内心需求，调动员工的工作热情，使其产生工作动力，它是对员工内心活动的激发。

汽车服务企业员工的行动都是由某种动机引起的，动机是人的一种精神状态，它对人的行动起着激发、推动和加强的作用。

在汽车服务企业管理中，需要把员工个体和群体的自发行为变成企业的行为，如果经常使用企业的规章制度和规范去约束员工个体和群体的行为，而这种约束又带有明显的强制性，强迫员工去遵守，员工在行为时并非出自本身的意愿，其结果是：轻则，员工消极、被动地接受，致使效率低下；重则，会产生对抗。所以，单纯地用企业的规章制度和规范去约束员工的行为是不够的，必须把它与激励方式结合起来。激励能产生高效率 and 凝聚力。

激励可采用多种方式，常用的有以下几种：

- 1) 目标激励。给予员工一定的目标，以目标为诱因促使其采取适当的行动。
- 2) 参与激励。让员工参与企业重大问题的决策和管理，使其产生主人翁责任感。
- 3) 领导者激励。利用领导者的表率作用给员工带来激励。
- 4) 关心激励。领导者的真诚关心，会使员工产生强烈的归属感，从而达到激励的目的。
- 5) 认同激励。员工做出成绩时，领导的认同产生的激励，效果更好。
- 6) 奖励激励。利用物质（如工资、奖金、晋级）和精神奖励（评选先进或劳模、当众表扬）为诱因对员工进行激励。
- 7) 惩罚激励。通过对犯规员工的惩罚，激励其本人或其他人员自觉、积极地去遵守规范。
- 8) 公平激励。利用员工等量劳动成果给予等量待遇，多劳多得产生激励作用。

汽车服务企业管理职能具有总体性，即以上各种管理职能，并不是独立存在的，而是互密切相关，是在同一管理过程中实施的。

汽车服务企业管理的整个过程，就是以计划为出发点，按以上各项具体职能的顺序依次

进行而达到汽车服务企业目标的活动过程。

二、汽车服务企业管理的主要内容

1. 经营管理

经营管理是汽车服务企业经营活动中的管理，其主要内容包括：确定企业的经营思想和方针，制订企业的发展战略和目标，搞好企业经营决策、经营计划，控制经营过程和方向，规范汽车服务流程，提高顾客满意度，开发汽车服务项目，创新汽车服务等。汽车服务企业经营活动是企业收入的来源。

2. 质量管理

质量管理是汽车服务质量的管理，其主要内容包括：建立质量保障体系，设计与推行标准汽车服务流程，完善汽车服务质量补救程序，监督、检查和评估汽车服务质量，保证汽车服务高质量经营。

3. 技术管理

技术管理是汽车服务技术的管理，其主要内容包括：建立良好的汽车服务技术秩序，正确使用汽车服务技术，推动企业技术进步等。

4. 人力资源与组织结构管理

人力资源管理与组织结构管理的主要内容包括：企业制度管理，组织结构管理，人事管理等。

企业制度管理是在国家法律允许的范围内，建立健全汽车服务企业制度，并通过企业制度实施管理，做到有法、有制度可依，有制度可查，有章可循，规范管理。

组织结构管理是建立健全汽车服务企业的组织机构，是保证企业有序、良好运营的基础：根据企业的经营，要及时扩大、缩减、调整组织结构及其人事。

人事管理包括：制订人事制度，人员的招募与选聘，岗位设计和职能划分，人员薪酬和考核评估设计，人员的培训等。

5. 物资与设备管理

物资与设备管理是汽车服务中所用物资和设备的管理，其主要内容包括：汽车配件等物资的储备、采购、仓库管理；汽车服务设备定期计量检查，维护保养，适时更新、添置和报废；根据销售、维修服务需要，对设备重新设计和布置，并合理移动。物资与设备是汽车服务企业经营活动的物质基础。

6. 财务管理

财务管理主要包括：汽车服务企业的成本费用，资金的筹集和使用，资产的管理，收入管理，成本管理，利润管理，分配管理等。财务管理的全过程及其结果最后应在账面上正确反映。

7. 信息管理

信息管理是汽车服务企业管理的重要内容之一，其主要内容包括：国家经济政策信息管理，汽车服务市场需求信息管理，客户信息管理，整车与配件销售供应及库存信息管理，人力资源信息管理等。

8. 企业文化与形象管理

汽车服务企业文化管理的主要内容就是构建企业文化并实施的管理。汽车服务企业形象