

高等院校“十一五”规划教材·汽车类



汽车服务企业管理

朱刚 王海林 主编

QICHE FUWU QIYE GUANLI



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高等院校“十一五”规划教材·汽车类

汽车服务企业 管理

朱 刚 王海林 主编

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书根据汽车服务企业的特点,运用现代企业管理的理论和方法,对企业各项管理活动进行了系统的论述,其主要内容包括汽车服务行业管理概述、企业筹建与开业、人力资源与培训管理、全面质量管理、汽车服务企业财务与成本管理、汽车服务企业设备管理、服务企业的信息管理、汽车售后服务管理、服务企业的督察与处罚、汽车服务企业文化等。这些内容既适合一般汽车维修企业,又适合4S店、特约服务站。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理 / 朱刚,王海林主编. —北京:北京理工大学出版社, 2008.5

高等院校“十一五”规划教材·汽车类

ISBN 978-7-5640-1399-8

I. 汽… II. ①朱…②王… III. 汽车工业-工业企业管理-高等学校-教材 IV. F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第043022号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 16.75

字 数 / 391千字

版 次 / 2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷

印 数 / 1~4000册

定 价 / 30.00元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题,本社负责调换

编写委员会

编委会主任：王耀斌（吉林大学）

编委会副主任：上官文斌（华南理工大学）

马 钧（同济大学）

刘玉梅（吉林大学）

付百学（黑龙江工程学院）

编委（排名不分先后）：

边明远（清华大学）

韩加蓬（山东理工大学）

徐雯霞（同济大学）

齐晓杰（黑龙江工程学院）

何 瑛（同济大学）

于春鹏（黑龙江工程学院）

胡 宁（上海工程技术大学）

倪明辉（黑龙江工程学院）

金海松（上海工程技术大学）

张 蕾（天津工程师范学院）

宋年秀（青岛理工大学）

董恩国（天津工程师范学院）

刘瑞昌（青岛理工大学）

迟瑞娟（中国农业大学）

陈 勇（辽宁工业大学）

庞昌乐（中国农业大学）

杨守丽（辽宁工业大学）

李真芳（中国农业大学）

王海林（华南农业大学）

李淑艳（中国农业大学）

朱 刚（华南理工大学）

陈 理（中国农业大学）

丁问司（华南理工大学）

韩同群（湖北汽车工业学院）

王 春（广州大学）

陈立辉（河北师范大学）

赵福堂（北京理工大学）

征小梅（重庆工学院）

谭德荣（山东理工大学）

范钦满（淮阴工学院）

曲金玉（山东理工大学）

高爱云（河南科技大学）

出版说明

近几年，我国的汽车生产量和销售量迅速增大，全国汽车保有量大幅度上升，世界各知名汽车企业纷纷进入国内汽车市场，促进了国内汽车技术的发展。汽车保有量的急剧增加和汽车技术的不断更新，使得汽车运用与维修行业的车源、车种、服务对象以及维修作业形式都已发生了新的变化，以致技能型、运用型人才非常紧缺。

本套教材针对汽车专业学生教学特点的变化和新形势下教材的编写要求，面向高等院校（应用型），以服务市场为基础，以提高能力为本位，注重培养学生的综合能力，同时合理控制理论知识，丰富实例，力求突出应用型学科教材的实用性、操作性特色。

本套教材可供开设有汽车运用工程、汽车服务工程、汽车交通与运输、汽车维修等汽车相关专业的高等院校使用，也可作为成人高等教育、汽车技术培训等相关课程的培训教材。

本套教材经编委会相关老师评审，做了适当的修改，内容更具体、更实用，特推荐出版。但限于水平和经验，本套图书难免存在不足之处，敬请广大同行和读者批评指正。

丛书编委会

前言

由于汽车工业具有很强的产业关联度，因此被视为国家经济发展水平的一个重要标志。近10年来，我国汽车工业快速而稳步发展，汽车工业的繁荣，使汽车及其相关产业的人才需求量大幅度增长。尽管我国很多汽车服务企业已经初具规模，但未来几十年是一个对汽车服务行业充满挑战的时代，汽车技术的飞速发展，必然带来一场汽车服务行业的革命，传统的维修模式、经营方式、管理手段已经远远不能适应现代激烈的市场竞争的需要，汽车服务企业需要接受新的管理理念，需要一批业务全面的综合型管理人才。

本书根据汽车服务企业的特点，运用现代企业管理的理论和方法，对企业各项管理活动进行了系统的论述，其主要内容包括汽车服务行业管理概述、企业筹建与开业、人力资源与培训管理、全面质量管理、汽车服务企业财务与成本管理、汽车服务企业设备管理、服务企业的信息管理、汽车售后服务管理、服务企业的督察与处罚、汽车服务企业文化等。这些内容既适合一般汽车维修企业，又适合4S店、特约服务站。

本书主编为华南理工大学朱刚、华南农业大学王海林，章节分配如下：朱刚（华南理工大学）编写第1、2、4章，王海林、林彩霞（华南农业大学）编写第3、8、10章，杨守丽（辽宁工学院）编写第5、6章，重庆大学贺岩松编写第7、9章。

由于编者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指正。

编者

目 录

第1章 汽车服务企业管理概述	(1)
1.1 服务企业现代化管理	(1)
1.2 服务企业的管理素质	(6)
思考题	(18)
第2章 企业的筹建与开业	(19)
2.1 企业的筹建	(19)
2.2 开业标准	(29)
思考题	(39)
第3章 人力资源与培训管理	(40)
3.1 人力资源管理	(42)
3.2 员工培训管理	(51)
3.3 绩效评估	(56)
3.4 报酬与激励	(60)
思考题	(66)
第4章 全面质量管理	(67)
4.1 质量管理概述	(67)
4.2 质量的分析方法	(76)
4.3 维修质量的评价	(88)
思考题	(93)
第5章 汽车服务企业财务成本管理	(94)
5.1 汽车服务企业财务管理	(94)
5.2 汽车服务企业成本费用管理	(116)
思考题	(124)
第6章 汽车服务企业设备管理	(125)
6.1 设备管理概述	(125)
6.2 设备的选择与评价	(128)
6.3 设备的使用、维护与修理	(131)
6.4 汽车服务企业的设备更新与改造	(138)

思考题	(146)
第7章 服务企业的信息管理	(147)
7.1 信息管理系统	(147)
7.2 互联网络	(153)
7.3 电子商务	(163)
7.4 企业资源计划	(172)
思考题	(174)
第8章 汽车售后服务管理	(175)
8.1 汽车售后服务概述	(175)
8.2 信贷服务与购车	(175)
8.3 汽车保险与理赔	(177)
8.4 旧车交易服务	(182)
8.5 汽车配件供应	(193)
8.6 汽车维修与检测	(196)
8.7 汽车美容与装饰	(204)
思考题	(209)
第9章 汽车维修服务企业的督查与处罚	(210)
9.1 汽车维修行业与督查管理	(210)
9.2 汽车维修服务行业监督管理	(213)
9.3 汽车维修合同管理	(216)
9.4 汽车维修的违章与处罚	(221)
思考题	(231)
第10章 企业文化	(232)
10.1 企业文化概述	(232)
10.2 企业文化建设	(242)
10.3 企业形象	(247)
思考题	(255)
参考文献	(256)

第1章

汽车服务企业管理概述

● 本章重点

随着我国汽车产业的发展，汽车服务行业的管理水平也越来越受到人们的重视，本章概括说明了汽车服务企业管理的任务与职能，并阐述了对其管理者的素质要求，介绍了企业管理与人力资源、市场信息、资金技术等术语的概念，让读者对汽车服务企业管理有初步的了解。

1.1 服务企业现代化管理

1.1.1 企业管理的任务与职能

1. 服务企业管理的任务

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，以市场为导向、以盈利为目的，自主经营，自负盈亏，独立核算，依法独立享有民事权利并承担民事责任的经济组织，是现代社会经济的基本单位。按照产业标准，企业可分为工业企业、农业企业、交通运输企业、建筑企业、邮电企业、商业企业、金融企业、旅游企业以及服务企业等。

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，是指主要从事汽车经销的企业和为汽车使用者或消费者提供备件、维修服务、保养服务以及其他服务的企业，它属于服务企业。

根据管理的一般定义，企业管理是指人们为了实现企业的目标而有效地利用人力、物力、财力等资源的过程。显然，企业管理的目的就是为了实现企业的目标。

企业的具体目标是多方面的。不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标，如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是，企业最根本的目标只有两个，一是企业自身的经济效益目标，二是社会效益目标。企业是一个经济组织，其首要目标是实现利润最大化，即实现经济效益目标；企业又是一个社会组织，它要承担一定的社会责任，包括以产品或服务满足社会需求、为社会提供就业机会等，即实现社会效益目标。企业的其他各种具体目标，实际上都是这两个目

标分解而成的子目标。

为了实现企业的目标，企业管理应该完成如下几项工作任务：

(1) 合理地组织生产经营活动。生产经营活动是企业活动的中心，管理是为生产经营服务的。为保证生产经营活动的顺利进行，企业必须建立高效的组织机构，制定科学的管理制度，使上下级之间、各部门之间、各环节之间职责分明、责权一致、信息畅通、协调配合。

(2) 有效地利用人力、物力、财力等各种资源。人、财、物是企业构成的基本要素，也是企业管理的基本对象，只有有效地利用这些资源，才能降低成本，节约费用，提高企业的经济效益。经济效益提高了，才能为社会提供价廉物美的产品和服务，才能更好地满足社会需求。

(3) 促进技术进步，不断提高企业竞争实力。“科学技术是第一生产力”。企业管理应不断地促进企业技术进步，尽快地把科学技术发展的新成果转换成企业的直接生产力，开发新产品，发展新市场，不断提高企业的竞争实力。

(4) 加强职工教育，开发人力资源。企业管理的核心是对人的管理。人的力量是无穷的，人力资源是企业财富的源泉。加强职工教育，不断地提高职工的科技知识和业务技术水平，不仅是开发企业人力资源的有效途径，而且是企业发展的根本战略。

(5) 协调内外关系，增强企业的环境适应性。企业是社会经济系统的一个子系统，政治、经济、社会、科学技术等外部环境因素都会对企业的生存和发展产生极大的影响。而且，企业是一个开放的动态系统，它与外部环境之间进行着广泛的物质、能量和信息的交换。在这些影响和交换的过程中，必然会产生各种各样的矛盾，这就需要通过企业的管理活动进行内外关系的协调，并不断调整内部结构，使企业适应外部环境的变化。

对服务企业而言，为实现良好的经济效益，必须不断扩大本企业产品，也就是服务的市场占有率。所谓市场占有率，可用相对市场占有率和绝对市场占有率来表示，它是反映企业市场地位的一个指标。对汽车服务企业来说，这可能表现为本企业汽车维修台次或维修收入占同期市场总维修台次或总维修收入的比例；也可能表现为本企业承揽的汽车保险费收入与同期市场的汽车总保险费收入之比；还有可能表现为汽车俱乐部拥有的会员数量，占同期该区域汽车驾驶员数量的百分比等。以销售表示的基本计算公式为：

绝对市场占有率 = 该产品本企业销售量 / 同期产品市场总销售量

相对市场占有率 = 该产品本企业销售量 / 同期该产品最大竞争对手销售量

在产品同质化趋势日益明显的市场中，市场占有率的提高很大程度上取决于顾客的满意度。所以，几乎所有服务企业都把提高顾客满意度作为企业最重要的任务之一。汽车服务企业的管理必须与提高顾客满意度相适应。从某种意义上说，汽车服务企业管理的任务就是充分利用企业的内部和外部各种可利用的资源，对生产（服务）经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，努力提高顾客满意度、提高顾客忠诚度，不断提高本企业产品市场占有率，从而达到实现企业最佳经济效益的目的。

2. 服务企业管理的职能

不同企业之间的各项业务内容千差万别，但从管理的角度分析，企业管理的职能可以归纳为：计划、组织、领导、激励、控制、协调和创新七项职能。

1) 计划职能

计划职能是企业管理的首要职能,是指把企业的各种生产经营活动按照实现企业目标的要求,纳入统一的计划,对企业未来活动确定目标的途径与方法。广义的计划还包括研究和预测未来服务市场的变化,以及据此作出正确的决策,决定企业的经营目标和经营方针,并编制为实现企业目标服务的综合经营计划、各项专业活动的具体执行计划以及对计划执行情况进行的检查、分析、评价、修正等。计划的职能在于确定企业的计划目标和制定计划,以便有计划地进行生产经营活动,保证企业经营目标的实现。计划为企业设计出一个行动蓝图,企业的一切工作都是围绕这一蓝图而展开的。计划的正确与否对企业活动的成败具有决定性作用。

2) 组织职能

管理的组织职能是指按照制定的计划,把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象,从生产分工协作的上下、左右关系上、时间和空间的联结上合理地组织起来,组成一个协调一致的整体,使企业的人、财、物得到最合理、有效的使用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和劳动组织三部分。管理机构组织规定了企业管理的组织层次和组织系统,各个组织单位部门的职责分工以及相互关系。生产组织是对企业进行生产布局,将各个生产环节进行合理的衔接。劳动组织规定了每个职工的职责分工及其相互关系。

3) 领导职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转,企业的一切活动都必须服从统一的领导指挥,管理人员通过下达指示、命令和任务,使其下属明确干什么,怎么干,这是现代社会化大生产的客观要求。领导的内容主要包括指导下属顺利地完成本职工作,与下属顺利地沟通信息,发挥下属的潜力,提高下属的素质和能力等。

领导的基本原则是:目标协调原则,即指挥职工,使每个职工的工作都与企业的整体目标、计划要求相协调,为完成企业的任务而有效地工作;领导统一化原则,即领导要统一,命令要统一,避免多头领导。

领导的方式:强调运用管理权利,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,反对强制性领导,强调以民主与行政命令相结合的方式进行指导、教育和激励,使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极的思想政治工作。领导职能是各项职能中最富有挑战性和艺术性的职能。

4) 激励职能

激励职能是指激励和强化人们正确的动机,满足人们的合理需要,引导和改造人们的行为,使个人目标和企业目标趋向一致,从而使个人行为有利于企业目标的实现。

激励职能的有效实施包括,确定和研究激励的对象,坚持正确的激励原则,运用科学的激励方法和选择最佳的激励时机,以充分发挥激励职能的作用。

5) 控制职能

管理的控制职能,是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产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之间的差异所进行的管理活动。控制的目的是要求,在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准做比较。发现差异,找出问题并查明原因,及时采取纠正措施加以消除,防止再度发生。控制职能是一项规范性和政策性很强的职能。

控制过程包括制定控制标准, 衡量实际结果, 比较分析差异及采取措施纠正偏差。控制的目的在于保证企业的实际生产经营活动及其成果同预期的目标一致, 使企业的活动过程始终处于良性运动状态。

6) 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划任务而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或相互重复, 保证相互间建立良好的配合关系, 以实现共同的目标。协调可分为垂直协调和水平协调, 对内协调和对外协调。垂直协调, 是指各级领导人员和各职能部门之间的纵向协调; 水平协调, 就是企业内各专业、各部门、各单位之间的横向协调。对内协调, 是指企业内部的协调活动; 对外协调, 则指企业对外部环境的协调, 如企业与国家、企业与其他生产经济单位之间的协调活动。

7) 创新职能

管理工作是一项创造性劳动, 是对现代企业管理者的本职要求。创新职能的基本点在于如何提高管理者所从事的生产经营管理系统的效率。

上述几项管理职能是相互关联、相互制约的, 其中计划职能是管理的首要职能, 是组织、领导、激励、控制、协调和创新职能的依据和目标; 组织、领导、激励、控制、协调和创新是企业有效管理的重要环节和必要手段, 是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调管理的各项职能, 使其前后关联、连续一致地形成整体管理活动, 才能保证企业管理工作的顺利进行和组织目标的实现。

1.1.2 管理者的素质要求

管理者较完整的定义为: 管理者就是负责对人力、资金、物资和情报进行计划、组织、领导(指挥)、控制的人员。

管理者是企业的基本资源。在绝大多数企业中, 管理者都是最宝贵的资源, 而且是贬值最快、最需要持续予以补充的一种资源。建立一支良好的管理队伍需要多年的时间, 但由于管理不当等原因却可以使一支管理队伍在很短的时间内垮台。只要企业发展, 管理者的人数及每一个管理人员所代表的资本投资, 必然会持续地增长, 与此同时, 企业对其管理者能力的要求, 也将逐步提高。

要想成为一个管理者, 只有头衔、大办公室和其他表示级别的外部标志是不够的, 还必须要有高超的能力和卓越的成就。

一个管理者有两项具体的任务:

第一项任务是创造出一个真正大于各个组成部分的总和的整体, 一个富有效率的整体, 投入其中的各项资源所带来的产出一定要大于投入资源的总和。为了完成这个任务, 要求管理人员尽可能有效地利用他们所拥有的各种资源的优势, 尤其是人力资源优势, 中和或消除所具有的各种缺陷。这是创造出一个真正整体的唯一途径。这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能: 管理一项业务、管理工人和工作、立足于社区和社会来管理企业。如果一项决定或行动满足了上述三项职能中的一项而削弱了另一项, 那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动, 都应该始终有利于上述这三个职能领域。要完成创造出一个真正的整体这一任务, 还要求管理人员在每一项行动中应同时兼顾企业整体的绩效和成果, 思考为了取得综合绩效所必需的各种不同活动。管理人员必须始终既要考虑企业的总体绩效, 又要考虑

个别职业（如市场研究活动）的绩效。通过提高整个企业的绩效，他可以为市场研究创造新的领域和挑战。而通过改进市场研究的绩效，他又可以提高整个企业的绩效和成果。管理人员必须同时提出两个双重问题：企业需要什么样的杰出绩效，而为此又要求从事哪些活动？企业的各项活动能够取得什么样的更好绩效，而这些活动又能够使企业的成果有什么样的改善？

管理人员的第二项任务，是在每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。牺牲了当前要求和长期要求中的任何一项，都会使企业受到损害，也就是说，必须既要注意近处，又要看到远处。

管理人员所做的一切，必须既有利于当前的目标，又有利于长期的根本目标和原则。即使不能把这两方面协调起来，至少也要在二者之间求得合理的平衡。这要求他必须进行如下计算：为了保护当前利益而在长期利益方面作出的牺牲；为了长期利益而在当前利益方面作出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲都尽可能的小。而且，他必须尽可能快地弥补这些牺牲或损失。也就是说，他实际上是生活在两个时间维度之中——当前和未来，并对整个企业的绩效和他所在部门的绩效承担责任。

企业管理者的素质要求具体体现在品德、知识、能力、生理与心理素质等几个方面。

1. 企业管理者的品德素质

企业管理者对事业应具有强烈的责任心和敬业精神。强烈的事业心是驱使企业家努力工作、追求企业不断发展的内在动力；在企业管理者道德方面，企业管理者必须正确对待环境保护、公共卫生、公共秩序等问题，必须对企业出资者、员工、消费者和社会负责；企业管理者必须具有良好的工作作风，尊重科学，重视民主，知人善任。

2. 企业管理者的知识素质

企业管理者的知识素质是企业管理者决策能力、创新能力和指挥能力的基础。现代企业的发展对企业管理者提出了很高的知识素质要求。

专业基础知识。这是指企业管理者所从事与行业和专业有关的基础知识。例如，一个汽车维修企业的经营者必须具备一定的汽车和机电知识，一个网络公司的经营者必须具备一定的网络专业知识。

专业知识。企业管理者的专业知识主要有两部分：一是企业经营管理科学，包括生产管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、会计、资本运营管理等方面的专业知识及全面质量管理、目标管理、价值管理、系统工程、网络技术等现代化管理方法；二是组织行为学，企业管理者应该掌握组织运行的一般规律和具体某一组织的特征，应具备一定的组织行为科学知识。

经济学和法律学知识。掌握相关的经济学知识是对企业管理者素质的基本要求，主要包括投资、金融、税收、统计、对外贸易等方面的知识。

企业管理者应当掌握的经济法律知识主要包括公司法、税收法、合同法、证券法、银行法、会计法、统计法等方面的知识；相关的法律知识主要指计量法、专利法、商标法、知识产权法、环境保护法、劳动法等方面的知识。

3. 企业管理者的能力素质

1) 决策能力

决策能力是企业管理者能力的核心部分。市场经济是充满风险的经济，要求企业管理者

能根据外部经营环境和内部经营实力的变化,适时地、正确地作出各种战略性经营决策。决策能力是企业管理者观察能力、判断能力、分析能力以及决断能力的综合体现。企业管理者必须在平时的学习和工作过程中日积月累,提高决策能力。

2) 组织能力

组织能力是指企业管理者在一定的内外部环境和条件下,有效组织和配置企业现存的各个生产要素,使之服务于企业经营目标的能力。企业管理者通过自身的特殊劳动,将其他生产要素加以有效地配置和组织,以充分发挥各种生产要素的潜能。组织能力具体包括组织设计能力、组织分析能力和组织变革能力。组织设计能力是指企业管理者能根据企业实际情况,设计出良好的组织管理模式框架;组织分析能力是指企业管理者能对现行的企业组织管理结构进行正确的分析、评价和判断;组织变革能力是指企业管理者能对现行组织结构进行革新的能力,包括组织方案的设计和方案的实施能力。

3) 控制能力

控制能力是指企业管理者通过运用各种经济、行政、法律手段来保证企业经营目标如期实现的能力,包括差异发现能力和监控能力两个方面。差异发现能力是指企业管理者及时、充分地发现企业经营实际运行与预定目标之间差距的能力,差异发现能力是整个控制能力的基础。控制能力是企业管理者紧紧围绕企业经营目标,密切关注和监控各方面运行状况,将企业实际运行和预定目标之间的差异控制在最小范围内的能力。

4. 企业管理者的身体、心理素质

1) 身体素质

身体素质主要包括体力、智力和精力。企业管理者的劳动是特殊性质的复杂劳动,需要支出比一般性劳动更多的体力、智力和精力。这就要求企业管理者要身体健壮、高智力、精力充沛。

2) 心理素质

为了应对各种紧急突发事件、困难和挫折,要求企业管理者意志坚强、冷静处理、临危不乱,具有良好的心理素质和心理承受能力。

1.2 服务企业的管理素质

1.2.1 管理与人力资源

1. 管理的含义

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。近100年中有许多人根据自己的研究对管理进行定义。综合前人的研究,管理的概念可以作如下表述:

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、财力和物力等资源,以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义:

第一层含义说明了管理采用的是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都在执行这些基本职能的一个或几个。

第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效，必须使组织当中的各个部门、各个单位，直到每个人的活动同步化与和谐化，在组织当中，人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐，只有这样才能达到组织目标。

第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为了使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

事实上，管理起源于人类的共同劳动，根据管理的一般定义，可以进一步明确管理的以下内涵：

(1) 管理是任何组织集体劳动所必需的活动。管理是人类的基本社会行为，渗透在社会、政治、经济、军事、技术、文化和生活的方方面面。

(2) 管理的对象是组织所拥有的各种各样的资源。任何组织的生存和发展都依赖于特定的环境，必须从环境中获取所需要的资源，包括人力、资金、物资、信息等。管理即是对这些资源的组织和协调。

(3) 管理是为组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行为过程。

(4) 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成，可以粗分为计划、组织、领导和控制。

(5) 管理的有效性在于充分利用各种资源，以最少的消耗实现组织目标。

(6) 管理的主体为管理者。虽然管理者行使管理职能要受到诸多问题的影响，但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。

2. 管理的性质——二重性属性

管理具有二重性质，即自然属性和社会属性。

1) 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的，是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的，是社会协作过程本身的要求。一切人类的共同运动，小至一个乐队的演奏，大到整个国家的经济建设，管理都是其顺利进行的必要条件，而且共同活动的规模越大，管理就越显得重要。管理的这种自然属性就是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是一种客观存在，与生产方式、社会制度无关。

2) 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，通常也称作管理的生产关系属性。例如管理权属于谁？管理的目的是什么？管理的基本方式是什么？这些问题归根到底要反映社会的本质。本质上，管理从来都是为统治阶级、生产资料的占有者服务的。管理的社会属性是一定社会生产关系的反映，国家的管理、企业的管理、各种社会组织的管理都不例外。在资本主义条件下，管理体现了资本主义的生产关系。随着社会环境的变化，管理的社会属性相应有所变化，表现在：经理阶层的产生，使生产资料的所有权与经营权发生分离；中产阶级的产生，他们拥有股票，参与管理；国家干预经济，国家垄断资本主义的产生；社会公众与消费者对企业的影响力和权利日益扩大。这说明资本主义企业管理的社会属性已经多元化了，但并没有从根本上改变资本的剥削性和独裁性，只不过是它把蛋糕做的更大了。我国企业管理的社会属性要求把握这一

点,以满足人民日益增长的物质文化生活需要,人与人之间的关系是平等的。但由于我国还处在社会主义初级阶段,存在的理论和现实问题仍有待解决和完善。

3. 人力资源的含义和特点

人力资源是最积极的生产因素,在现代经济生活中,人们对自身作为一种资源性作用的认识已经越来越深刻了,以教育与培训为主要形式的人力资本投资在一些国家已经可以同物质资本的投资相媲美。

1) 人力资源的含义

什么是人力资源?从社会的角度看,人力资源指在一个国家和地区中具有从事智力劳动和体力劳动能力,能为社会创造物质精神财富的人口。在这里,人力资源强调人所具有的劳动能力,包括全部人口中所有现实的和潜在的具有劳动能力的人。劳动力资源指在一个国家和地区中具有劳动能力且在法定劳动年龄阶段的那一部分人口。因此,这种广义的人力资源,其范围超过了劳动力资源。

但是从企业的角度看,人力资源一般指具有现实劳动能力的人。这里的“现实”特指那些已经参加工作,直接投入劳动过程的具有劳动能力的人。换言之,那些潜在的具有劳动能力的人如学生等,还有一个劳动能力的学习和开发过程,他们是未来的人力资源,不是现实的人力资源。另外,那些失业者,他们已经离开了生产过程,尽管他们今后有可能重新进入劳动过程,但在再就业之前,从企业角度讲,依然不是人力资源。需要说明的是,在社会总人口中,因为各种原因而丧失劳动能力不能进入劳动过程的人,如老弱病残者等,也不算人力资源。因此企业视角的人力资源等同于企业内具有现实劳动能力的人,这是一种狭义的人力资源。

从企业经营管理的角度看,劳动能力可以分为做事能力、影响能力和管理能力。打字、设计软件等属于做事能力,每个企业都需要熟练掌握业务技能、胜任工作、拥有高技能的人才。有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响,这样的人被称为领导人或领袖,一个企业同样需要具有影响力的领导人物来提高组织的凝聚力和向心力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等属于管理工作,所有的企业都需要能把企业治理得井井有条的管理人才。

人力资源包括一般的人力资源和特殊的人力资源。与前者相比,后者拥有较为复杂的劳动能力,其复杂系数是前者的几倍。后者是较高层次的人力资源,通常又被称为人才资源。

2) 人力资源的特点

一般来说,任何企业要进行正常的生产经营活动,都需要实物资源、财务资源、信息资源和人力资源等。实物资源指企业拥有的机器设备、厂房设施等。财务资源指企业拥有的金融资产如现金、存款、债券、股票等。信息资源则是指企业生产经营活动所需的各种文档、图片、指令、情报等。人力资源指投入和即将投入社会财富创造过程的人力实物、财务和信息等资源的有效配置和使用。若没有了人的活动,这些资源就失去了其存在意义。长期以来,人们往往强调实物、财务的作用,在信息时代,又十分强调信息的功能,但见物不见人,恰恰忽视了自己本身。要正确处理 and 协调人力资源与其他资源之间的关系,就必须认识人力资源所具有的区别于其他各种资源的特点。其主要特点如下:

(1) 不可剥夺性。劳动力是以劳动者的身体为载体,离开了劳动者的身体,劳动力就不复存在了,这就是人力资源的不可剥夺性。在任何时代,人力资源首先都是属于劳动者自

身所有，别的自然人或法人虽然可以用行政手段、经济手段或其他手段，强行无偿地或协商有偿地得到它，但是必须是在劳动者个人愿意或认可的情况下才行。劳动者在劳动过程中对劳动力随时都有支配权。不可剥夺性是区别于其他任何资源的根本特征。

(2) 生物性。人力资源存在于人体中，是一种“活”的资源，与人的生理特征、基因遗传等紧密相连，具有生物的一切特性。

(3) 主观能动性。人力资源的主观能动性是人力资源区别于物力资源的一个重要特征。这主要体现在自我强化、选择职业和积极劳动等方面：人类的教育和学习活动，是人力资源自我强化的主要手段，人们通过正规教育或非正规教育及各种培训，学习理论知识和实际技能，锻炼意志和身体，使自己获得更高的劳动素质和能力；人作为劳动力的所有者可以自主择业，选择职业是人力资源主动与物质资源相结合的过程；敬业、爱业、积极工作，是人力资源能动性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

(4) 时代性。不同时期社会经济发展的总水平必然决定了人力资源的数量和质量，决定着人力资源的整体素质与水平。今人不同于古人，此一代人不同于彼一代人。

(5) 失效性。人能从事劳动开发、能被开发利用的时间限制在生命周期中的某一段，在这一段中又因为人才类别、层次的不同，存在才能发挥的最佳期、最佳年龄段。

(6) 知识性和智力性。人类运用自己的智力和知识，创造了各种各样的工具，使自己的器官得到延伸和扩大，从而增强了自身征服自然和改造自然的能力。这表明，人力资源具有巨大的潜力，应该花大力气进行挖掘，使它变成财富。

(7) 开发的持续性。对于一个人来说，直到他的生命终结前，或者更准确地说直到他的职业生涯结束前，都是一个可以持续开发的资源。

(8) 再生性。人力资源是一种可再生资源，这是基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内各个个体的不断替换和更新，一生中劳动力的消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。

(9) 双重性——生产性和消费性。生产性强调人力资源首先是物质财富的创造者，而且是有条件的创造者；消费性强调的是人力资源的保护与维护需要消费一定量的物质财富，并且是无条件消费。

人力资源的这些特点要求企业的管理者：调动员工的能动性和积极性；注意员工的健康和安全，减少人力资源的有形损耗，采取教育、培训和学习等措施，补偿或消除人力资源的无形损耗，不断提高人力资源的质量；尊重人的生命规律，在动态中保持企业内老年、中年、青年人员的相对平衡与稳定；处理好人力资源的投入和产出、开发和使用、数量与质量之间的关系；创建良好的企业文化，加强团队建设，改善人际关系，满足员工的社会需求。

4. 汽车服务企业人力资源开发与管理的特征

1) 地位具有战略性

人力资源在现代汽车服务企业中的职能和作用至关重要，人力资源管理、市场营销管理、财务管理和生产管理被视为企业的四大运营职能。在市场营销人员比重很大、虚拟生产方式对管理要求非常高的情况下，技术竞争非常残酷且经营管理、服务人才的作用进一步增加，人力资源开发与管理的作用就更为重要。因此，许多汽车服务企业的经营者把人力资源看作是“第一资源”，把人力资源开发与管理工作放在汽车服务企业战略的高度。因此，人力资源开发与管理部门的地位也随之日益提高，可以说已经处于汽车服务企业发展战略的高