



高职高专汽车类规划教材
国家技能型紧缺人才培养培训系列教材

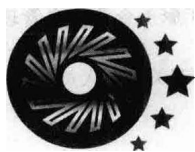


汽车服务企业管理

胡寒玲 主编



化学工业出版社



高职高专汽车类规划教材
国家技能型紧缺人才培养培训系列教材



汽车服务企业管理



化学工业出版社

·北京·

本书根据汽车服务企业特点及其对企业管理提出的特殊要求,融合先进的管理理论、工具及在汽车服务企业中的运用,结合交通行业职业技能规范标准,对汽车服务企业各项管理活动进行了较为系统的论述。

本书主要包括:汽车服务企业管理概论、汽车服务企业生产管理、汽车服务企业质量管理、汽车服务企业人力资源管理、汽车服务企业设备和配件管理、汽车服务企业财务管理、汽车售后服务管理、汽车服务企业信息管理和企业文化与企业形象等内容。

本书可作为高等职业院校汽车类相关专业的教学用书,也可供汽车服务企业的管理人员和有关从业人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/胡寒玲主编. —北京:化学工业出版社, 2010.3

高职高专汽车类规划教材

国家技能型紧缺人才培养培训系列教材

ISBN 978-7-122-07401-0

I. 汽… II. 胡… III. 汽车工业-工业企业管理-高等学校:技术学院-教材 IV. F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008509号

责任编辑:韩庆利
责任校对:徐贞珍

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市前程装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张12½ 字数309千字 2010年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:22.00元

版权所有 违者必究

前 言

近年来，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，必然会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企业概论、汽车服务企业生产管理、汽车服务企业质量管理、汽车服务企业人力资源管理、汽车服务企业设备和配件管理、汽车服务企业财务管理、汽车售后服务管理、汽车服务企业信息管理和企业文化与企业形象等。

本书编写分工如下：胡寒玲编写第1章、第4章、附录；何乔义编写第2章、第3章；李刚编写第5章、第7章；伍静编写第6章、第8章；牛忠文编写（第9章）。全书由胡寒玲担任主编。

在本书的编写过程中得到了许多汽车服务单位的专业技术人员的无私帮助，特别是武汉宝泽汽车销售服务有限公司售后服务部经理牛忠文先生的大力支持，另外，在编撰过程中，还参阅了大量的相关文献资料。在此，谨代表本书全体编者向有关人士表示诚挚的谢意！

本书有配套电子教案，可赠送给用本书作为授课教材的院校和老师，如果有需要，可发邮件至 hqlbook@126.com 索取。

由于编者水平有限，书中疏漏之处在所难免，殷切希望广大读者批评指正。

编 者
2009年12月

目 录

第 1 章 汽车服务企业管理概论	1
1.1 现代企业管理	1
1.1.1 企业的概念、特征和类型	1
1.1.2 企业管理	2
1.2 现代企业制度与公司治理结构	3
1.2.1 现代企业制度	3
1.2.2 现代企业制度的构建	5
1.2.3 公司治理结构	7
1.3 汽车服务企业概述	8
1.3.1 汽车服务	8
1.3.2 汽车服务企业	9
1.3.3 汽车服务企业的经营特点	12
1.4 汽车服务企业的职能与任务	13
1.4.1 汽车服务企业管理的职能	13
1.4.2 汽车服务企业管理的任务和内容	14
1.5 汽车服务企业组织结构	15
1.5.1 汽车服务企业管理组织设计的原则	15
1.5.2 汽车服务企业组织机构的基本形式	16
1.5.3 汽车服务企业组织机构设置与职能规划	18
复习思考题	22
第 2 章 汽车服务企业生产管理	23
2.1 汽车服务企业经营计划	23
2.1.1 汽车服务企业经营计划特点和作用	23
2.1.2 汽车服务企业经营计划的分类和主要任务	24
2.1.3 汽车服务企业经营计划的内容	25
2.1.4 汽车服务企业经营计划的编制	27
2.1.5 汽车服务企业经营计划的实施与控制	29
2.2 汽车服务企业的生产组织	30
2.2.1 汽车服务企业服务系统设计	30
2.2.2 汽车服务企业生产能力规划与设备选择	34
2.2.3 服务流程设计	35
2.2.4 汽车维修企业车间现场管理	37
2.3 汽车服务企业运营管理	38
2.3.1 汽车服务企业服务供给与服务需求	38
2.3.2 服务能力与服务需求平衡的管理	39
2.3.3 汽车服务企业的顾客满意管理	41
复习思考题	46
第 3 章 汽车服务企业质量管理	47
3.1 服务质量与服务质量管理	47

3.1.1	服务质量与竞争优势	47
3.1.2	服务质量问题产生的原因	49
3.1.3	服务质量的衡量	50
3.2	质量管理体系的建立	52
3.2.1	服务质量管理与控制	52
3.2.2	建立汽车维修现场管理体系	54
3.3	企业质量保证体系	56
3.3.1	全面质量管理与 ISO 质量认证	56
3.3.2	全面质量管理的思想基础和方法依据	57
	复习思考题	59
第 4 章	汽车服务企业的人力资源管理	60
4.1	人力资源管理概述	60
4.1.1	人力资源及其特征	60
4.1.2	人力资源管理	60
4.2	人力资源规划与工作分析	62
4.2.1	人力资源规划	62
4.2.2	工作分析	63
4.3	汽车服务企业员工招聘与培训	64
4.3.1	员工招聘	64
4.3.2	员工培训	66
4.4	汽车服务企业绩效评估管理	69
4.4.1	绩效评估的含义和类型	69
4.4.2	绩效评估管理的程序	70
4.5	薪酬体系设计	73
4.5.1	薪酬体系的作用与意义	73
4.5.2	薪酬的主要内容	73
4.5.3	薪酬体系设计的基本程序	74
4.5.4	薪酬体系设计过程中应该注意的问题	75
	复习思考题	78
第 5 章	汽车服务企业设备和配件管理	79
5.1	设备管理概述	79
5.1.1	设备管理概念及分类	79
5.1.2	设备管理工作的内容	80
5.1.3	设备管理的任务	80
5.2	设备的选择与评价	81
5.2.1	设备的选择	81
5.2.2	设备选择的经济评价	82
5.3	设备的使用、维护与修理	84
5.3.1	设备的合理使用和维护保养	84
5.3.2	设备的检查与修理	85
5.4	汽车配件管理	90
5.4.1	汽车配件的概念	90
5.4.2	汽车配件的编号	91
5.4.3	汽车配件的仓储管理	93

5.4.4 汽车配件的库存控制	96
复习思考题	98
第6章 汽车服务企业财务管理	99
6.1 汽车服务企业财务管理	99
6.1.1 概述	99
6.1.2 汽车服务企业筹资管理	103
6.1.3 汽车服务企业资产的管理	107
6.1.4 汽车服务企业财务分析与评价	112
6.2 汽车服务企业成本费用管理	119
6.2.1 成本费用管理概述	119
6.2.2 成本预测和成本计划	121
6.2.3 成本控制	124
复习思考题	126
第7章 汽车售后服务管理	127
7.1 汽车售后服务概述	127
7.2 信贷服务与购车	128
7.2.1 信贷购车概况	128
7.2.2 我国汽车信贷存在的问题	129
7.3 汽车保险与理赔	129
7.3.1 汽车保险	129
7.3.2 理赔	132
7.4 旧车交易服务	133
7.4.1 旧车交易的概念及类型	133
7.4.2 旧车交易价格的评估	134
7.5 汽车维修与检测	135
7.5.1 汽车维修	135
7.5.2 汽车检测	138
7.6 汽车美容与装饰	140
7.6.1 汽车美容服务	140
7.6.2 汽车的装饰服务	142
复习思考题	144
第8章 汽车服务企业信息管理	145
8.1 汽车服务企业信息化管理概述	145
8.1.1 我国汽车服务企业信息化管理现状	145
8.1.2 汽车服务企业信息管理系统的基本内涵	147
8.1.3 汽车服务企业信息管理系统基本类型	148
8.2 互联网在汽车服务中的应用	149
8.3 电子商务	150
8.3.1 电子商务的分类	150
8.3.2 电子商务系统构成	151
8.4 汽车服务企业资源计划	152
8.4.1 ERP的产生与发展	152
8.4.2 ERP的管理思想	153
8.4.3 ERP的作用	154

8.4.4 ERP系统的结构	155
8.5 典型的汽车品牌专营(4S)店计算机管理实例	156
复习思考题	162
第9章 企业文化与企业形象	163
9.1 企业文化概述	163
9.1.1 企业文化的内涵	163
9.1.2 企业文化的内容	163
9.1.3 企业文化的特征	165
9.2 企业文化建设	165
9.2.1 企业文化建设原则	165
9.2.2 企业文化建设基本程序	168
9.2.3 企业文化建设的基本方法	169
9.2.4 企业文化与企业制度的关系	171
9.3 企业形象	172
9.3.1 企业形象概述	172
9.3.2 企业形象设计	175
复习思考题	178
附录 汽车维修企业用到的法律、法规、标准(简介)	180
一、中华人民共和国道路运输条例	180
二、汽车维修质量纠纷调解办法	181
三、汽车维修合同实施细则	182
四、缺陷汽车产品召回管理规定	183
五、营运车辆技术等级划分和评定要求(JT/T 198—2004)	184
六、机动车维修管理规定(交通部令2005年第7号)	184
参考文献	189

第1章 汽车服务企业管理概论

学习目标

1. 掌握企业的概念、特征和类型，熟悉企业管理的概念和基本特征。
2. 熟悉现代企业制度和公司治理结构。
3. 了解汽车服务企业及其经营特点。
4. 理解汽车服务企业管理的职能和任务。
5. 熟悉汽车服务企业组织结构。

1.1 现代企业管理

1.1.1 企业的概念、特征和类型

1. 企业的概念

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，并以获取盈利为目的，依法设立，实行自主经营、自负盈亏的经济组织。

2. 企业的特征

(1) 企业的存在有社会性和经济性双重目的。满足社会需求是企业存在的社会性目的，主要是指满足顾客需求；获取盈利是企业存在的经济性目的，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。

(2) 企业应自主经营、自负盈亏。自主经营是实现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，企业应承担权利带来的全部后果。

(3) 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。

(4) 企业是经济组织。企业必然要追求经济利益，它的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，不能把企业当作公益部门，更不是政府部门和事业单位。

3. 企业类型

根据不同特点，可以把企业分为多种类型。

- (1) 根据资产构成和承担的法律 responsibility 划分为个人独资企业、合伙企业和公司制企业。



① 个人独资企业。个人独资企业是指个人出资兴办、完全归个人所有和控制的企业。个人独资企业的优点是：设立、转让、关闭容易，出资人拥有绝对决策权，管理灵活。个人独资企业的缺点是：负无限责任，风险大；受资金和个人管理能力的限制，规模有限。

② 合伙企业。合伙企业是指由两个或两个以上合伙人共同出资、共同经营、共享收益和共担风险的企业。

合伙企业的优点：由于可以由众多合伙人共同筹资，因而可以扩大规模；也由于合伙人共负偿债的无限责任，减少了贷款者的风险；较容易成长和扩展。

合伙企业的缺点：合伙企业属无限责任企业，合伙人对经营有连带责任，风险大；合伙人皆能代表公司，权力分散，多头领导，意见易产生分歧，决策缓慢。

③ 公司制企业。公司是由两个或两个以上自然人或法人投资设立的，具有独立法人资格和法人财产的企业。

其优点是：容易筹资；公司具有独立寿命，不受出资人寿命影响；容易吸收人才。

其缺点是：手续复杂，透明度较高，而且容易受“内部人控制”。

(2) 根据企业生产经营领域分类，可以分为生产型企业、流通型企业、服务型企业 and 金融型企业。

(3) 根据企业规模划分，可以分为大型企业、中型企业、小型企业。

1.1.2 企业管理

1. 企业管理的概念

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称，是社会化大生产的客观要求。企业管理者尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源，实现“多、快、好、省”的目标，取得最大的投入产出效率。随着生产精细化的发展，分工越来越细，生产专业化程度不断提高，生产经营规模不断扩大，企业管理也就越来越重要。科学化管理成为培育企业核心竞争力、实现企业可持续发展的重要途径。

2. 企业管理的基本特征

(1) 企业管理是一种组织活动 在人类的社会生产活动中，多人组织起来，进行分工，能达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动，都需要通过制定计划、确定目标等活动来达到协作的好处，这就需要管理。因此，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。

组织的类型、形式和规模可能千差万别，但其内部都含有5个基本要素，即：人（管理的主体和客体）；物（管理的客体、手段和条件）；信息（管理的客体、媒介和依据）；机构（反映了管理的分工关系和管理方式）；目的（表明为什么要有这个组织）。外部环境对组织的效果与效率有很大影响，外部环境一般包含9个要素：行业，原材料供应，财政资源，产品市场，技术，经济形势，政治状况及国家法律、规章、条例，社会文化。一般认为，组织内部要素是可以控制的，组织外部要素是部分可以控制的（如产品市场）、部分不可以控制的（如国家政策）。

(2) 企业管理的主体是管理者 管理是让别人和自己一道去实现既定目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织；第二个责任是管理管理者；第三个责任是管理生产和工人。企业管理者在企业生产活动中处于领导地位，具有特殊重要的作用。现代企业管理者一般独立于企业的资本所有者，自主地从事企业经营活动，是



企业管理的最高决策者和企业各项经营活动的统一领导者，其职能主要包括：确立企业的目标与计划；建立和健全企业的组织机构；配备重要的企业主管人员；实现对企业全局的有效指挥；实现对企业经营全局的有效控制；实现对企业经营整体的有效协调。

3. 管理的职能、任务与层次

管理的职能有5个，即计划、组织、指挥、协调和控制。管理者的任务就是设计和维持一种环境，使在这种环境中工作的人员能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。管理组织通常划分为3个层次，即上层管理、中层管理和基层管理。

4. 管理的核心是处理好人际关系

人，既是管理中的主体，又是管理中的客体；管理的大多数情况是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成目标，因此，管理中一定要处理好人际关系。切忌，管理者给人一种高高在上的感觉。

1.2 现代企业制度与公司治理结构

1.2.1 现代企业制度

建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是适应社会主义市场经济的要求，符合中国改革发展的实际情况，真正体现企业是一个独立的法人实体和市场竞争主体要求的一种企业制度。全面正确地把握现代企业制度的内涵、基本特征，认识现代企业制度的内容体系，对指导整个企业的改革具有重要的现实意义。

1. 现代企业制度的概念

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

现代企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度，企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的，三者分别构成企业制度的不同层次。企业制度是一个动态的范畴，它是随着商品经济的发展而不断创新和演进的。

从企业发展的历史来看，具有代表性的企业制度有以下三种：

(1) 业主制。这一企业制度的物质载体是小规模的企业组织，即通常所说的独资企业。在业主制企业中，出资人既是财产的唯一所有者，又是经营者。企业主可以按照自己的意志经营，并独自获得全部经营收益。这种企业形式一般规模小，经营灵活。正是这些优点，使得业主制这一古老的企业制度一直延续至今。但业主制也有其缺陷，如资本来源有限，企业发展受限制；企业主要对企业的全部债务承担无限责任，经营风险大；企业的存在与解散完全取决于企业主，企业存续期限短等。因此业主制难以适应社会化商品经济发展和企业规模不断扩大的要求。

(2) 合伙制。这是一种由两个或两个以上的人共同投资，并分享剩余、共同监督和管理的企业制度。合伙企业的资本由合伙人共同筹集，扩大了资金来源；合伙人共同对企业承担无限责任，可以分散投资风险；合伙人共同管理企业，有助于提高决策能力。但是合伙人在经营决策上也容易产生意见分歧，合伙人之间可能出现偷懒的道德风险。所以合伙制企业一般都局限于较小的合伙范围，以小规模企业居多。

(3) 公司制。现代公司制企业的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。公司制的特点是公司的资本来源广泛，使大规模生产成为可能；出资人对公司只负有限责任，投资风险相对降低；公司拥有独立的法人财产权，保证了企业决策的独立性、连续性和完整性；所有



权与经营权相分离，为科学管理奠定了基础。

2. 现代企业制度的特征

从企业制度演变的过程看，现代企业制度是指适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度，也是具有中国特色的一种企业制度。十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。1999年9月党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度，并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。

(1) 产权清晰 所谓“产权清晰”，主要有两层含义：

有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”。首先要搞清实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等；其次要搞清国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量，国有资产的权利形态（股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等），总资产减去债务后净资产数量等。

(2) 权责明确 “权责明确”是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此他们的权利和责任也是不同的。

权利。所有者按其出资额，享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

责任。与上述权利相对应的是责任。严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任相对应或相平衡。此外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制，这是因为他们之间是不同的利益主体，既有共同利益的一面，也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。

(3) 政企分开 “政企分开”的基本含义是政府行政管理职能、宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业，进行的“放权让利”、“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题；政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是，政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的，不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然，问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

(4) 管理科学 “管理科学”是一个含义宽泛的概念。从较宽的含义上说，它包括了企业组织合理化的含义；从较窄的含义上说，“管理科学”要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等方面的科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。要使“管理科学”，当然要学习、创造，引入先进的管理方式，包括国际上先进的管理方式。对于管理是否科学，虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断，但最终还要从管理的经济效益上，即管理成本和管理收益的比较上做出评判。



3. 现代企业制度的主要内容

根据以上分析,在较为具体的层面,现代企业制度大体可包括以下内容:

(1) 企业资产具有明确的实物边界和价值边界,具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能,切实承担起相应的出资者责任。

(2) 企业通常实行公司制度,即有限责任公司和股份有限公司制度,按照《公司法》的要求,形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构,并有效运转。

(3) 企业以生产经营为主要职能,有明确的盈利目标,各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益,住房分配、养老、医疗及其他福利事业由市场、社会或政府机构承担。

(4) 企业具有合理的组织结构,在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制。

(5) 企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构,可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩展,经营不善难以为继时,可通过破产、被兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置。

1.2.2 现代企业制度的构建

企业按照公司化的总体模式来构建现代企业制度,这是走向市场经济过程中的一大突破。不过,要真正使企业走向现代公司制度,还必须采取以下策略:

1. 实现所有者主体多元化

从某种意义上说,没有所有者主体的多元化,就没有真正规范化的公司。对国有企业实行公司化改造,是要有效地实现投资者所有权与企业法人财产的分离,实现政企分开,摆脱行政机关对企业的直接控制,解除国家对企业承担的无限责任,使企业拥有法人财产权,即对所经营的资产具有占有、使用、受益和处分权,成为自负盈亏的法人实体。因此,对绝大多数企业来说,进行公司化改造,必须以实现所有者(投资者)主体多元化为前提条件,并根据国家规定和自身的不同情况,改造成有限责任公司和股份有限公司。对国有独资公司形式,应持特别谨慎的态度,严格限制它们的数量。

2. 正确确定国有资产的代表

正确确定国有资产的代表,是个难度较大的问题。这个问题如果解决得不好,就会出现两种倾向:一是产权关系仍然不能理顺,继续存在多方插手的政企不分的状况,不利于企业经营机制的转换和企业活力的增强;二是产权代表形同虚设,不能发挥应有的作用,特别是不能增强产权约束,不能保证国有资产的保值增值。

为了避免出现上述两种倾向,国有资产的产权不能再由政府机构来代表,而应当由经济组织来代表。这种经济组织可以是专门从事国有资产经营的中介投资公司、控股公司,也可以是大型企业集团,国家授权它们作为国有资产的代表,对国有资产进行经营。它们以国有股东的身份依法享有资产收益、选择管理者、参与重大决策以及转让股权等权力,不干预企业的生产经营活动。企业拥有法人财产权和经营自主权,不再隶属于政府机构,成为无上级行政主管部门的独立法人实体。

3. 构建科学规范的公司领导体制

现在仍有许多国有企业采用厂长(经理)负责制的领导制度。这种领导制度是按照单一的全民所有制的企业组织制度确定的。其主要缺陷是:



(1) 所有者或所有者代表没有进入企业，缺乏行使所有权职能的机构。

(2) 实行横向分权制，决策与执行决策的机构、人员及职能不清，缺乏相互间的制约和监督机制，不能适应多种企业组织形式的需要。

进行公司化改造，必须设立股东会、董事会、监事会和经理班子等分层次的组织结构和权力机构，并明确规定它们各自的权责和相互之间的关系，不同的权力机构，各司其职，各负其责，相互制约，形成层次分明、逐级负责的纵向授权的领导体系。

建立、健全上述机构，还必须处理好它们与党委会和职代会的关系。根据一些企业的经验，党委会和职代会主要成员可根据法定程序，分别进入董事会和监事会，参与企业重大问题的决策及其他有关方面的监督。

4. 改革劳动制度和分配制度

在市场经济体制下，企业必须拥有用工自主权，劳动者必须拥有择业自主权，这是建立现代企业制度的一项重要内容。为了建立这种双向选择的能进能出、能上能下的劳动制度，首先需要消除干部与工人、不同所有制职工之间的身份界限，实行统一的“企业职工”制度。其次在用工形式上，不应强求一律，而应由国家通过法律规定的多种用工形式，由企业根据自己的情况自主选用，实行正式工、合同工、临时工、计时工等相互结合的用工形式。

按照建立现代企业制度的要求，企业分配制度的基本特点应当是：企业是完全自负盈亏的，企业从事各种生产经营活动，都必须依法向国家缴纳各种税款，税后利润由企业股东会、董事会依照国家有关法规和公司章程确定分配办法，除用于企业生产发展和职工集体福利的部分外，其余部分按股份分配红利。职工的报酬全部进入产品成本，工资形式、资金分配办法由企业自主确定，职工之间通过落实内部经济责任制等办法实行按劳分配，拉开职工之间的收入差距；职工向企业投资，应像其他股东一样，取得相应的资产收益。这样的分配制度有利于充分发挥各方面的积极性，促进社会资金的合理运用和企业经济效益的提高。

5. 改革企业内部组织机构

国有企业“大而全”、“小而全”，企业办社会，机构臃肿、人浮于事及劳动生产率低、效率差是其进行公司改造的又一大难题。要建立现代企业制度，就必须改革我国企业内部组织结构不合理状况，将为职工生活服务的设施及人员独立出来，组成服务性经济实体，面向社会、自主经营，逐步做到自负盈亏。服务经济实体与企业实行脱钩后，企业可将生活补贴中的暗补部分转为明补，成为工资性支出，发给职工。有条件的地方和企业，还可将辅助生产部门独立出来，自主经营、自负盈亏，在为本企业服务的基础上，为社会提供服务，充分发挥它们的生产服务功能。辅助部门和非生产部门成为独立的经济实体后，可成为原企业的子公司，原企业要给予一定的人、财、物支持，帮助其扩大经营，增强实力。

除此之外，还必须积极推进配套改革，包括进行宏观经济管理、市场体系、社会保障体系等方面的综合性的配套改革。

(1) 政企职责分开。促进政府职能转变，是建立现代企业制度的关键。政府要从直接干预企业经营活动，转向运用经济手段、法律手段和必要的行政手段管理国民经济，制定经济和社会发展目标，引导企业实施产业政策。

(2) 大力培育市场，建立完备的市场体系。这包括理顺价格关系，以法律、法规的形式规范各类市场的经营交易规则和程序，建立相应的市场管理、协调及监督组织，建立与完善产权交易市场、生产资料市场和劳动力市场。

(3) 建立与完善社会保障体系，为企业深化改革和劳动力自主流动创造条件。比较完善的社会制度是实行现代企业制度的基础，因为只有建立统一的社会保障制度，才能打破各类



不同产业、不同企业之间以及不同身份职工之间的界限，保证企业或职工在同等外部条件下公平竞争。

1.2.3 公司治理结构

现代企业所有权与控制权相分离的特点，必然要求在所有者与经营者之间形成一种相互制衡的机制，依靠这种机制对企业进行管理和控制，以公司治理结构的形式表现。良好的公司治理结构可以激励董事会和经理层通过更有效地利用资源去实现符合公司和股东利益的奋斗目标。

1. 公司治理结构的概念

公司治理结构，或称法人治理结构、公司治理系统、公司治理机制，是一种对公司进行管理和控制的体系。是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。现代企业制度区别于传统企业的根本点在于所有权和经营权的分离，或称所有与控制的分离，从而需要在所有者和经营者之间形成一种相互制衡的机制，用以对企业进行管理和控制。现代企业中的公司治理结构正是这样一种协调股东和其他利益相关者关系的一种机制，它涉及激励与约束等多方面的内容。简单地说，公司治理结构就是处理企业各种契约关系的一种制度。

例如，董事会、经理层、股东和其他利害相关者的责任和权利分布，而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。公司治理的核心是在所有权和经营权分离的条件下，由于所有者和经营者的利益不一致而产生的委托-代理关系。公司治理的目标是降低代理成本，使所有者不干预公司的日常经营，同时又保证经理层能以股东的利益和公司的利润最大化为目标。

2. 公司治理结构的作用

公司治理结构要解决涉及公司成败的两个基本问题。

一是如何保证投资者（股东）的投资回报，即协调股东与企业的利益关系。在所有权与经营权分离的情况下，由于股权分散，股东有可能失去控制权，企业被内部人（即管理者）所控制。这时控制了企业的内部人有可能做出违背股东利益的决策，侵犯股东的利益。这种情况引起投资者不愿投资或表决的后果，会有损于企业的长期发展。公司治理结构正是要从制度上保证所有者（股东）的控制与利益。

二是企业内各利益集团的关系协调。这包括对经理层与其他员工的激励，以及对高层管理者的制约。这个问题的解决有助于处理企业各集团的利益关系，又可以避免因高管决策失误给企业造成的不利影响。

3. 公司治理结构的选择

西方的公司治理结构通常有英美模式、日本欧洲大陆模式等。英美重视个人主义的不同思想，在企业中的组织是以平等的个人契约为基础。股份有限公司制度制定了这样一套合乎逻辑的形态，即依据契约向作为剩余利益的要求权者并承担经营风险的股东赋予一定的企业支配权，使企业在股东的治理下运营，这种模式可称为“股东治理”模式。它的特点是公司的目标仅为股东利益服务，其财务目标是“单一”的，即股东利益最大化。

在“股东治理”结构模式下，股东作为物质资本的投入者，享受着至高无上的权力。它可以通过建立对经营者行为进行激励和约束的机制，使其为实现股东利益最大化而努力工作。但是，由于经营者有着不同于所有者的利益主体，在所有权与控制权分离的情况下，经营者有控制企业的权利，在这种情况下，若信息非对称，经营者会通过增加消费性支出来损



害所有者利益，至于债权人、企业职工及其他利益相关者会因不直接参与或控制企业经营和管理，其权益也必然受到一定的侵害，这就为经营者谋求个人利益最大化创造了条件。日本和欧洲大陆尊重人和，在企业的经营中，提倡集体主义，注重劳资的协调，与英美形成鲜明对比。在现代市场经济条件下，企业的目标并非唯一的追求股东利益的最大化。企业的本质是系列契约关系的总和，是由企业所有者、经营者、债权人、职工、消费者、供应商组成的契约网，契约本身所内含的各利益主体的平等化和独立化，要求公司治理结构的主体之间应该是平等、独立的关系，契约网触及的各方称为利益相关者，企业的效率就是建立在这些利益相关者基础之上。为了实现企业整体效率，企业不仅要重视股东利益，而且要考虑其他利益主体的利益，一个采取不同方式的对经营者的监控体系。具体讲就是，在董事会、监事会当中，要有股东以外的利益相关者代表，其目的旨在发挥利益相关者的作用。这种模式可称为共同治理模式。

1999年5月，由29个发达国家组成的经济合作与发展组织（OECD），理事会正式通过了其制定的《公司治理结构原则》，它是第一个政府间为公司治理结构开发出的国际标准，并得到国际社会的积极响应。该原则皆在为各国政府部门制定有关公司治理结构的法律和监管制度框架提供参考，也为证券交易所、投资者、公司和参与者提供指导，它代表了OECD成员国对于建立良好公司治理结构共同基础的考虑，其主要内容包括：

- (1) 公司治理结构框架应当维护股东的权利；
- (2) 公司治理结构框架应当确保包括小股东和外国股东在内的全体股东受到平等的待遇；如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到补偿；
- (3) 公司治理结构框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地进行合作；
- (4) 公司治理结构框架应当保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息；
- (5) 公司治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

从以上几点可以看出，这些原则是建立在不同公司治理结构基础之上的，该原则充分考虑了各个利益相关者在公司治理结构中的作用，认识到一个公司的竞争力和最终成功是利益相关者协同作用的结果，是来自不同资源提供者特别是包括职工在内的贡献。

1.3 汽车服务企业概述

1.3.1 汽车服务

提起汽车服务人们往往会联想到汽车的售后服务，尤其是汽车的维修技术服务，其实汽车服务不仅仅是指售后服务和维修技术服务。它涵盖的工作内容是十分广泛的，概括起来说，汽车服务概念有狭义和广义之分。

狭义的汽车服务是指汽车从新车出厂进入销售流通领域开始，直至其使用寿命终止后回收报废各个环节涉及的全部技术和非技术的各类服务和支持性服务。如汽车的分销流通、物流配送、售后服务、维修检测、美容装饰、配件经营、智能交通、回收解体、金融、汽车租赁、旧车交易、驾驶培训、信息咨询、广告会展、交易服务、停车服务、故障救援、汽车运动、汽车文化及汽车俱乐部经营等。

广义的汽车服务还可延伸到汽车生产领域的各种相关服务。如原材料供应、工厂保洁、



产品外包装设计、新产品的试验测试、产品质量认证及新产品研发前的市场调研等。甚至还可延伸至使用环节中的如汽车运输服务、出租汽车运输服务等。

汽车服务工程中,技术性服务属于机械电子工程范畴,而非技术性服务则属于管理工程范畴,汽车服务的各项内容是相互有联系的,它组成了一个有机的工程系统。由于汽车服务企业所涉及的工作都是服务性的工作,因此它属于第三产业。

1.3.2 汽车服务企业

1. 汽车服务企业的概念

由于汽车服务涉及与汽车有关的一切行业,所以面很宽,这里必须限定一个范畴。

这里所讲的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备件、维修服务、保养服务以及其他服务的企业,它属于服务业企业。

无论是汽车经销企业、汽车维修企业还是其他汽车服务企业,都是随着汽车的发明、使用与普及而诞生的企业形式。一百多年汽车发展历史给人们的社会生活带来了翻天覆地的变化。汽车无论是外观设计、质量性能,还是功能设定,技术含量都发生了许多本质的变化。早期的汽车是仿造马车的结构,而现代汽车则配备了电子燃油喷射(EFI)、电子控制制动防抱死系统(ABS)、先进的GPS卫星导航系统等。2008年我国汽车产销量分别为934.5万辆和938万辆,超过美国的868.1万辆,位居世界第二,同比增长5.21%和6.71%;其中乘用车产销673.77万辆和675.56万辆,同比增长5.59%和7.27%;商用车产销260.73万辆和262.48万辆,同比增长4.24%和5.25%。

2009年1~11月,国产汽车累计产销分别为1226.58万辆和1223.04万辆,同比增长41.59%和42.39%,其中,乘用车产销920.44万辆和922.81万辆,同比增长47.47%和49.70%;商用车产销306.15万辆和300.24万辆,同比增长26.44%和23.80%。与此相对应,汽车服务企业从企业形式、经营方式到管理理念也经历了由传统经营管理向现代公司制管理,由单一经营形式向复合经营形式的转变。汽车品牌专营、多品牌经销、旧车交易、连锁经营、综合型汽车维修企业、特约维修站、路边快修店,还有汽车改装、装饰、美容店、汽车金融、汽车保险、汽车租赁、汽车俱乐部等已形成了适应汽车消费者多层次需求的汽车服务体系。

汽车属高技术含量产品,在整个汽车生命周期里,汽车使用者或消费者都需要专业的技术人员提供专门的帮助。汽车服务企业有良好的生存土壤。据统计测算,在美国1美元的汽车工业产值会带来8美元的汽车后市场的产值。因此,汽车服务业又具有广阔的发展空间。正是因为看到这一点,近年来,汽车服务企业在我国无论是数量还是经营形式,都呈现高速增长的趋势。据不完全统计,近年来全国每年汽车服务企业总数正以10%左右的速度增长。国外汽车服务企业正逐步进入我国内地市场。汽车服务业的市场竞争将会日趋激烈。

企业经营管理是提高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经营管理,无疑是应对激烈竞争的汽车后市场的一件法宝。为搞好汽车服务企业管理,必须了解汽车服务企业的性质、特征及其生产经营特点。

2. 汽车服务企业的类型

汽车既是生产资料,也是生活消费品。既有几万元的微型汽车,也有价格近千万元的豪华轿车。其价格跨度之大,是其他一般商品所不能比拟的。汽车产品结构形式多种多样,每一部汽车又由成千上万个零部件组成,结构异常复杂。现代汽车广泛应用了科学技术、工业