

汽车维修企业

经营与管理

盈利模式、运营思路、流程管理 样样精通
战略布局、绩效考核、人才管理 个个在行



晋东海 翟云茂 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车维修企业经营与管理

晋东海 翟云茂 编著



机械工业出版社

本书针对汽车维修企业的市场现状和普遍存在的问题,对汽车维修企业的现状、运营战略、人力资源管理、财务运作、汽车机电维修服务流程、汽车钣喷维修服务流程、总经理决胜全攻略、客户关系管理和对外合作、企业领导层的自我提高等涉及汽车维修企业持续发展的因素进行了详尽的解析,特别对危机的预防和应对进行了系统解析,为汽车维修企业的持续发展提出了解决方案。书中配有很多经典的管理案例和小故事,以小见大明示汽车维修企业的管理法则。

本书是汽车服务类企业管理的规范化参考书,可供汽车维修企业及其管理人员使用和参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业经营与管理/晋东海,翟云茂编著. —北京:
机械工业出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-111-40102-5

I. ①汽… II. ①晋…②翟… III. ①汽车—修理厂—
工业企业管理 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 246678 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:连景岩 责任编辑:连景岩 杜凡如 版式设计:闫玥红

责任校对:薛娜 封面设计:张静 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·21.5 印张·529 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-40102-5

定价:53.80 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

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

汽车是改变世界的机器，越来越多的人类活动正在被汽车改变着。人们在基本解决了吃、穿、住问题之后的第一个发展就是行。如今，行早已与车无法分离。车行天下，需要汽车服务行业作为坚强的后盾。然而，这是一个巨变的时代，机遇与挑战并存，汽车维修企业也面临着激烈的竞争。

目前，我国汽车维修企业大多是民营企业，采取的大都是粗放式的管理，缺乏统一的、合乎企业未来发展目标的管理手段、规章和制度等。随着企业规模的扩大和市场的成熟，原有的管理模式已不能完全适应业务发展的需要。管理制度、管理方法、管理观念的落后，在一定程度上制约着企业的发展。

汽车服务是一个非常复杂的过程，面对的是完全不同的各类客户，这些客户在不同时间、不同状态下会有不同的需求和表现。一个成熟的汽车维修企业，既要满足客户的需求，又要达到自己产品和服务售出的目的；既要让不同层次的客户满意，又要为公司赢得利润。汽车服务从业人员绝不是在简单地销售汽车类产品和汽车本身，而是在提供一种人类不断追求的美好的、舒适的、方便的汽车生活服务。成熟的员工需要具有识别潜在客户的能力，并应用专业的技术提供优质的服务。

成熟的管理人员，不仅要了解国内汽车服务行业的整体状况、国内汽车服务行业的未来发展以及自己企业如何应对市场的变化，还要了解如何进行企业内部人力资源规划管理，更要了解汽车维修企业如何处理对外合作关系。所以，服务是一门艺术，而汽车服务更是一门豪华艺术。

面对国内风云变幻的汽车行业，只有深刻地认识到外部变化中的不确定性和自身认知的局限性，才能取得持久的胜果。本书站在专业全面、系统负责的立场为您提供冷静而理性的分析和判断，助您站得更高，看得更远，成就梦想，赢在未来。

本书针对汽车维修企业的市场现状和普遍存在的问题，对汽车维修企业的现状、运营战略、人力资源管理、财务运作、汽车机电维修服务流程、汽车钣喷维修服务流程、汽车维修企业总经理决胜全攻略、客户关系管理和对外合作、领导层的自我提高等涉及汽车维修企业持续发展的因素进行了详尽的解析，特别对危机的预防和应对进行了系统解析，为汽车维修企业的持续发展提出了解决方案。书中配有很多经典的管理案例和小故事，以小见大明示汽车维修企业的管理法则。本书是汽车服务类企业管理的规范化参考书，可供汽车维修企业及其管理人员使用和参考。

在写作本书的过程中得到了很多专业人士的帮助，在此表示感谢，他们是河南汽车用品协会会长苏郑宏先生、天道汽车总经理郎敏女士、广发银行郑州分行副行长曹树斌先生、河南工大管理学院副院长孟丽莎女士、长沙国合快车公司邓建军先生，以及冯小青先生等。

目 录

前言

第一章 汽车维修企业现状分析..... 1

第一节 汽车维修企业的现实困境..... 1

第二节 汽车维修企业应对市场变化的措施 2

第三节 汽车维修企业紧急情况处理及意外防范 6

第四节 汽车维修企业的危机预防与处理 10

第二章 汽车维修企业的运营战略 19

第一节 企业运营战略概述 19

第二节 企业运营战略制定 33

第三章 汽车维修企业人力资源管理 ... 60

第一节 人力资源管理发展史及重要性 ... 60

第二节 汽车维修企业人力资源管理的现状分析 63

第三节 汽车维修企业的选人策略 66

第四节 汽车维修企业主要职位分析 67

第五节 汽车维修企业的人力资源管理妙招 71

第六节 汽车维修企业的合理留人和流人 76

第七节 汽车维修企业的绩效考核和薪金机制 77

第八节 汽车维修企业的培训 83

第九节 汽车维修企业领导者如何合理授权 86

第十节 汽车维修企业人力资源诊断 94

第四章 汽车维修企业的财务运作..... 104

第一节 战略成本管理 104

第二节 财务管理 108

第三节 财务管理制度 110

第四节 汽车4S店纳税评估案例 118

第五章 汽车机电维修服务流程..... 129

第一节 热诚揽客 129

第二节 客户预约 131

第三节 互动式客户接待 133

第四节 客户全面贴心关怀 138

第五节 零部件进销存管理 140

第六节 维修作业和管理控制 144

第七节 完工终检和车辆清洗 156

第八节 结算和交车 158

第九节 客户跟踪服务 161

第六章 汽车钣喷维修服务流程..... 165

第一节 客户预约 165

第二节 道路救援 167

第三节 接待和定损 169

第四节 客户关怀 174

第五节 零件订购和预检 175

第六节 工单排程和派工 176

第七节 钣喷维修过程及品质控制 181

第八节 结算和交车 187

第九节 客户跟踪回访 188

第十节 市场运营策划 192

第七章 汽车维修企业的服务营销..... 194

第一节 服务营销概论 194

第二节 服务营销流程 200

第三节 服务盈利招数 208

第四节 运营盈利招数 222

第八章 汽车维修企业客户关系管理与对外合作..... 243

第一节 客户关系管理的重要性和



迫切性·····	243	第三节 总经理心理素质训练·····	300
第二节 客户关系管理的妙招·····	245	第四节 决策层观念意识培养·····	308
第三节 在处理客户关系中修炼自身·····	248	第五节 成功领导者的境界·····	310
第四节 汽车维修企业大客户管理的 措施·····	251	第十章 汽车维修企业员工的礼仪及 权限管理·····	312
第五节 汽车维修企业客户异议和投诉的 处理·····	252	第一节 员工的礼仪·····	312
第六节 汽车维修企业的对外合作·····	256	第二节 办公室礼仪的日常检查·····	318
第七节 客户关系管理的工作流程和 规范·····	259	第三节 员工权限·····	320
第八节 客户满意度分析和让客户满意的 诀窍·····	263	第十一章 汽车维修企业的盈利 运作·····	322
第九节 提升内部客户满意度·····	270	第一节 汽车4S店的美容装饰项目 运作·····	322
第九章 汽车维修企业总经理决胜全 攻略·····	275	第二节 汽车维修企业的增值深化 保养运作·····	324
第一节 总经理需要具备的基本能力·····	275	第三节 汽车维修企业的保险运营·····	328
第二节 领导者进行人力资源管理的 经典制度·····	296	第四节 汽车维修企业售后运营 考核指标·····	333



汽车维修企业现状分析

第一节 汽车维修企业的现实困境

目前国内汽车行业正处于巨变之中,作为汽车行业一部分的汽车维修企业,大都面临许多困境,面对市场的变化,不知如何应对。下面就汽车维修企业面对的困境进行分析。

1. 汽车维修企业自身定位模糊

企业处于自身发展的什么时期?处于局部区域市场的什么位置?核心竞争力是什么?企业营运状况如何?作为汽车维修企业的管理层,应该为其所在企业设定一个清晰的市场定位,因为只有找准企业所处的位置,才能够为企业设定符合自己发展的良好规划。

国内的多数汽车维修企业没有制定全面的发展策略,内部服务项目不够全面,新项目的规划运作不太合理。他们仅仅靠价差赚取利润,而不是根据企业的特点、客户的需求引进新产品和新项目促使企业全面发展,没有形成具有自身特色的服务模式,汽车维修企业的经营管理模式、业务流程和岗位设置都没有进行针对自身特色的设定和修改,仅仅是照搬成形的模式。

2. 汽车维修企业发展规划不清

许多汽车维修企业没有设定未来三年、五年乃至未来十年的发展蓝图,许多管理层抱着走一步看一步的想法,能赚多少就赚多少的态度运作自己的汽车维修企业。作为人,要有自己的理想和目标,作为企业更要有自己的发展规划。汽车维修企业,只有制定合适的发展规划,才会有前进的道路,才会企业内部形成向心力,才能最大化地发挥团队协同工作的能力,才能稳定企业员工,减少流失率,从而一步步实现企业的目标。

制定企业的发展战略,一般而言,要根据企业的实际情况选择适合的发展战略。

3. 汽车维修企业对外合作单一

目前大多数的汽车维修企业把80%以上的精力放在与上游生产厂家的合作上,除此之外,与其他行内同业者合作很少。汽车维修企业与上游厂家的关系是合作关系而非伙伴关系。汽车维修企业应该与同一区域、同一品牌、竞争品牌、不同模式的企业都有合作关系,关键是如何设定计划去把握。因为存在的就是合理的,存在的就会有其特点,每个汽车维修企业都应该从行内其他企业身上学到别人的闪光点,并拿来试用,采用适合自己企业的措施和方法,促进企业更快地进步。比如:大的美容装饰店系统化、流程化的美容装饰服务项目,音响店内成熟化的音响改装,快修店内特殊的轮胎机油更换服务,汽车4S店内舒适的客户休息场所,大修厂与单位客户良好的合作关系等。如果每个汽车维修企业都能够放下自己的身段,谦虚地向对方学习,不仅会提高自己企业的竞争力,而且会提升整个汽车维修企业的平台。



4. 汽车维修企业内部管理混乱

内部缺乏流程化管理,大部分靠一两个高手在管理和运作企业,如果发生中高管理层辞职的情况,该企业最少在半年内就会处于动荡之中。同时在内部管理中没有设定程序化、系统化的管理机制,导致人浮于事,缺乏凝聚力和向心力。

汽车维修企业员工内部争斗激烈,缺乏团队合作精神。随着行业的进步,汽车维修行业也在发展进步,但在许多的汽车维修企业中,各部门之间、部门内部、企业上下层之间,以及股东之间形成较强的内部争斗,缺乏同心协力一起向前的团队精神。

5. 汽车维修企业大部分靠经销品牌产品赚钱

汽车维修企业经营状况的好坏,60%依赖于所经营的品牌,品牌好就赚钱,品牌不好就不赚钱。同时对于同一品牌,不同的汽车维修企业的利润还得依赖其与厂家的关系,关系好厂家给予的相关资源就越多,利润的空间也越大。汽车维修企业,应该学会逐步建立自己企业的知名度和美誉度,逐步从靠经营品牌产品吃饭向靠自己的服务吃饭过渡。

6. 汽车维修企业的经营成本偏高

汽车维修企业的经营成本有:前期的固定投入、折旧成本、日常的运营成本、对外的公关成本、内部专业的人才队伍素质不高和团队不稳定造成的偏高的人才成本,同时日常还会发生不可预计的损坏成本,这些都会造成成本偏高。

7. 汽车维修企业领导层缺乏紧急事件的应对能力以及自身修炼能力

汽车维修企业的决策层没有为企业制定紧急情况的应对措施,如果发生紧急的事件,应对起来非常棘手,也比较混乱。汽车市场在进步,汽车行业在巨变,汽车维修企业决策层只有不断地进行自身能力的修炼,才能应对市场的变化,才能在市场竞争中站住脚。

了解完汽车行业的发展历程,比较全面地了解到维修企业面对的机遇和困境,作为汽车维修企业,下一步如何发展,请参考本章第二节的内容。

第二节 汽车维修企业应对市场变化的措施

处于国内汽车行业巨变中的汽车维修企业,如何根据可能的竞争结局去寻找自己的发展空间?面对当前激烈的竞争环境应该实施哪些举措?如何做大做强自己的企业?如何将企业经营得与众不同,特色鲜明?汽车服务企业的决策层针对上述问题,应该制定合理有效的,并且适合自己企业的应对措施:

1. 设定企业未来中长期的发展目标,制定比较完善的发展规划

对于汽车维修企业,如果没有自己的发展目标和计划,就会如同无头的苍蝇,到处碰壁,就会导致军心涣散,员工离职率较高,客户满意度降低,最后导致大量客户流失,企业将会面临倒闭的危险。

任何汽车维修企业,都要根据自己的实际情况,结合当地以及当前市场的实际情况,制定自己企业短、中、长期的发展目标,并在不同的阶段,制定合理的发展规划。比如在发展初期,应该设定多长时间达到盈亏平衡点,应该如何制定内部的激励措施,如何进行成本分析、计算折旧等。进入盈利阶段之后,内部的核算措施是否应该修订,内部的激励措施是否应该调整,内部的折旧计算是否应该加快等。如果企业进入稳步发展阶段,管理层应该考虑是否扩大规模,是否消减成本,是否应该建立更加稳妥的发展措施等。



如果汽车维修企业仅有不到三个店面的经营规模,建议企业发展到成熟阶段之后,要么直接转让;要么对其他汽车维修企业进行收购,形成自己的集团规模;要么加入大的集团,自己占有部分股份。当汽车行业发展到一定时期之后,汽车维修企业仅仅靠自身的力量将无法应对市场的变化和竞争对手的冲击。

从鱼竿与鱼的故事可以领悟短期目标与长期目标如何获得平衡

从前,有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐:一根鱼竿和一篓鲜活硕大的鱼。其中,一个人要了一篓鱼,另一个人要了一根鱼竿,于是他们分道扬镳了。得到鱼的人原地就用干柴搭起篝火煮起了鱼,他狼吞虎咽,还没有品出鲜鱼的肉香,转瞬间,连鱼带汤就被他吃了个精光。不久,他便饿死在空空的鱼篓旁。另一个人则提着鱼竿继续忍饥挨饿,一步步艰难地向海边走去,可当他已经看到不远处那片蔚蓝色的海洋时,他最后一点力气也没有了,他只能眼巴巴地带着无尽的遗憾撒手人间。

又有两个饥饿的人,他们同样得到了长者恩赐的一根鱼竿和一篓鱼。只是他们并没有各奔东西,而是商定共同去找寻大海,他俩每次只煮一条鱼,经过遥远的跋涉,来到了海边,从此,两人开始了捕鱼为生的日子,几年后,他们盖起了房子,有了各自的家庭、子女,有了自己建造的渔船,过上了幸福安康的生活。

一个人只顾眼前的利益,得到的终将是短暂的欢愉;一个人目标高远,但也要面对现实的生活。一个企业只顾短期的利益回报,企业将很快被社会淘汰!只有把理想和现实有机地结合起来,才有可能成为成功的人。一个企业只有把短期目标与长期目标有机地结合起来,才能永续健康发展。有时候,一个简单的道理,却足以给人意味深长的启示。

2. 与合作伙伴建立共赢的战略合作关系,共同挖掘汽车行业的大金矿

汽车维修企业最关键的是要与上游生产厂家建立合作共赢的伙伴关系,汽车维修企业不仅要学会与直接负责自己企业的区域负责人建立良好的合作关系,而且还要与上游厂家的管理高层以及市场部等其他部门建立良性的互动关系。这样便于了解上游厂家未来的发展规划和战略决策,以及现在的市场措施,以便企业设定与之匹配的运营计划,制定适合的运作措施,力争成为上游厂家树立的样板企业,或者成为上游厂家新策略运行的试验田。无论是样板间还是试验田,自己企业都将获得许多额外的支持,汽车维修企业的管理层也将结识许多上游厂家的管理层,从而形成合作共赢的良好关系。

汽车维修企业可以通过在竞赛中获奖、单一项目中获得好的排名、事件营销或通过提供良好的建议等手段加强与上游伙伴的合作关系,同时进一步得到上游厂家市场部和经理层的重视。

3. 加强内部系统化管理,实现管理流程化

1) 树立以客户服务为中心的经营理念。客户是上帝,企业经营得好坏,很大程度上取决于客户。

2) 努力打造企业的服务品牌,从汽车服务这个产品的创造者——企业员工身上着手开



始。从企业的经营理念、企业文化、服务意识、服务态度、服务专业水平和专业技术等多方面对员工进行培训,企业应建立一套完整的服务培训体系及相关的教材。培养团队中的经验分享和共同提高氛围,可分团队小组进行成功案例分享会,要求大家对工作进行总结、交流和提升。保持服务团队的稳定性,优秀服务人员的流失,会造成公司的顾客流失,这对公司是一个莫大的损失,公司要从员工的待遇、培训晋升和激励制度等方面服务好员工,汽车维修企业要树立“只有公司服务好员工,员工才会服务好本公司的顾客”的理念来打造服务团队的稳定性。

3) 加强客户关系管理,留住老客户,增加新客户。挖掘客户资源,建立客户关系管理系统和相关的管理制度并提高执行力,将顾客由销售客户及时转化为售后客户,对客户做到有效的沟通和管理以及及时有效的“一对一”服务。

4) 严格控制成本和费用。要在全员中树立成本观念,将成本和费用的控制指标化,直接分到相关责任人,同时建立相应的激励政策,将成本与费用的控制与员工的奖金必然地联系起来。

5) 要使汽车维修企业的利润来源多元化。除了要加强售后服务——维修、保养之外,还要加强车辆销售和美容加装,特别是美容装饰等方面的利润来源。深入挖掘与汽车相关的服务,增加新的服务项目,做到人无我有,人有我精,另外二手车交易也可以作为一个利润的增长点。

6) 建立售后维修专家顾问团队。售后服务顾问团队的水平直接关系到企业的维修业务量,要从服务态度、专业水平、产值和接车台次等方面制定相关的激励政策,提高服务顾问的积极性和业务能力。

7) 打造和培养维修保养明星工程师。汽车维修企业不仅要激励和评比销售方面的人才,也要对汽车维修工程师加大评比和激励力度。可以通过打造维修服务明星工程师,向客户展示优质的维修技术和服务水平,有助企业美誉度的提升,减少汽车维修保养方面的投诉,打消客户的顾虑,促进店内维修保养量的稳步增长。同时加强内部激励制度建设,对于维修车间的管理制度,厂家都有详尽的规定,但制度的执行力则不尽相同,特别是维修保养车间,要向顾客展现本店的服务、技术水平。维修保养车间必须按要求将看板管理、工艺流程、质量监控、工具及物料管理等方面融入到日常经营活动中,使之成为维修车间的行为习惯,这样顾客才能感受到服务井井有条、工作有节奏,也就自然放心在此消费。

8) 加强对企业各团队成员的培训,提高其技术能力和执行能力。加强销售培训、客户服务培训、投诉处理培训、增值服务培训、公关培训和市场推广宣传培训等,提高企业整体的能力和水平,从而提高企业的竞争力。

9) 加强各部门之间和部门内部的沟通,尽量减少内部矛盾与斗争。制定各部门的奖励制度;定期(每年一个月)的轮岗制度(特别是非技术岗位);各部门负责人轮流主持的月会制度;制定针对不同层面和不同目的的奖励制度;定期进行各部门中层之间、部门内部或全体成员聚会,增进员工的相互沟通减少矛盾。

10) 努力打造自己的服务品牌。在企业内部可以为知名的维修、保养、美容、装饰、汽车电器和汽车音响等品牌设立单独车间,适时地建立自己品牌的维修保养装饰分店体系,逐步打造自己的品牌。



4. 汽车维修企业内部人力资源的全面提升

(1)经营者 需要更多地深入了解行业,分析产业政策,建立正确的营销理念,掌握汽车营销手段,全面了解汽车上、中、下游产品及相关服务的运作,如信贷、保险、租赁和置换等。需要不断调整产品和服务策略,以引导或适应消费需求的变化。

(2)管理者 需要建立目标管理体系和绩效评估系统,并贯彻实施。除此之外,必须学会成为一名出色的教练,需要有销售服务的基本功、很好的团队管理工具、较高的销售技能、到位的员工培训技巧,同样需要合理的人际处理艺术。

(3)员工 不论是产品销售者还是服务者,都必须全面了解产品,这就要求员工要有一定的技术基础;必须了解顾客心理,其次才是销售或服务的技能技巧。员工只有充分了解产品,才能成为产品专家,专家卖产品无论如何都不易失败。

5. 设立系统的服务补救方案,提升客户满意度

汽车维修服务具有无形性、异质性,不可复制性以及生产与消费的同时性等特点;在服务的过程中,难免会出现一些令车主不满意或引起车主投诉的事情发生。这就要求汽车维修服务企业制定系统的服务补救方案,当出现服务失误之后,采取系统的服务补救措施,纠正错误,提升客户的满意度,从而提升企业的口碑和形象。

对于服务失误,无论是企业的内部原因,还是客户方面的原因,或者是不可分辨的其他原因造成的,汽车维修企业都要针对三个原因造成的失误,制定三个灵活机动的处理方案,力争在第一时间内进行服务补救,使客户满意,同时也避免给自己企业造成较大损失。

救人心得

在一场激烈的战斗中,上尉忽然发现一架敌机向阵地俯冲下来。照常理,发现敌机俯冲时要毫不犹豫地卧倒。可上尉并没有立刻卧倒,他发现离他四五米远有一个小战士还站在那儿。他顾不上多想,一个鱼跃飞身将小战士紧紧地压在了身下。此时一声巨响,飞溅起来的泥土纷纷落在他们的身上。上尉拍拍身上的尘土,回头一看,顿时惊呆了:刚才自己所处的那个位置被炸成了一个火坑。

在企业发展的道路上,肯定会遇到许多的困难。但我们是不是都知道,在前进的道路上,搬开别人或者别的企业脚下的绊脚石,有时恰恰是为企业在铺路?

6. 设定一套紧急情况处理方案,应对突发事件

对于突发事件,设立突发事件应急处理小组,由总经理、服务经理、销售经理、财务经理、客户关系经理、对外合作专员和技术总监等组成。对于发生的突发事件,视事件的性质来确定小组的组长,尽量由客户关系经理担任组长。设立一套事件处理流程,具体限定当事人、中层主管、总经理和应急事件处理小组有多大的权利,在何种情况下要向董事会汇报,何种情况下要向厂家汇报。如此这些问题,应制定相关的制度和措施。



扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王再问：“那么为什么你最出名呢？”扁鹊答：“长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里。而我是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失时，才寻求弥补之策。而往往是即使请来了名气很大的“空降兵”，结果也于事无补。

世界上没有十全十美的事情，任何企业都有可能面对各种紧急的情况和问题，关键是如何去处理和把握，请参考下一节内容。

第三节 汽车维修企业紧急情况处理及意外防范

汽车维修企业的安全管理指的是运用各种管理方法或制度，在意外事件尚未发生前，极力预防汽车维修企业内各种可见的或潜在的危险，以降低企业的财务损失，确保员工、顾客及其他相关人员的人身安全。一般安全管理项目包括：防抢、防盗、防火及停水、停电等意外事故处理，种类繁多，各项目又可分为预防措施与应变措施。

一、汽车服务企业消防安全防范和处理

“慎防火灾”这句警语用在汽车维修企业中是最恰当不过的，因汽车维修企业电器设备繁多，另有化学产品等危险品，稍有不慎，极易引发火灾。引发火灾的因素是多种多样的，未熄灭的烟蒂、电线漏电与犯罪纵火等都会引发火灾。所以，汽车维修企业管理层负有检查安全，防范火灾隐患的责任。

1. 防火注意事项

- 1) 车间内不得用明火，禁止吸烟，未熄灭的烟蒂不要带入车间。
- 2) 灭火器具装备良好、整洁、摆放正确，员工必须掌握防火知识和消防器材的使用方法。
- 3) 应经常检验灭火器及消防栓，以免失效。
- 4) 工作中需要使用火器及易燃物品时，应随时注意防止危险发生。
- 5) 重视用火后的处理工作，下班后的用火情况应向领导汇报。
- 6) 在指定场所吸烟，不允许行走着吸烟，禁止乱扔烟蒂。
- 7) 禁止在消防通道、避难出口、配电室及消防设备处放置物品。
- 8) 易燃、易爆危险物品不可靠近火源附近，油漆等不可放置于电源插座附近。
- 9) 电线配线老旧、外部绝缘体破裂或插座头损坏，应立即更换或修理。



- 10) 发现电线老化、过载冒烟时,应迅速切断电源,切勿用水泼散,以防漏电伤人。
- 11) 确定所有的开关及插座都有覆盖壳。
- 12) 所有有关供电工程,都由合格的电工完成。
- 13) 每日工作结束时,必须清理检查电源及各种开关是否确实关闭。防火检查不可遗忘,以防万一。
- 14) 平时要加强员工的消防意识,让员工学习救灾常识,实施救灾编组,训练正确使用消防器材的方法,如“泡沫式灭火器”不可直接喷入燃烧的液体内部,仅让泡沫轻轻落于火焰表面即可,“二氧化碳式灭火器”尽可能接近火焰直接喷射;“气体灭火器”及“干化学剂灭火器”直接喷于火焰基部。

2. 发生火灾时的人员疏散

- 1) 最靠近火灾发生场所的顾客优先疏散。
- 2) 老弱妇孺优先疏散。
- 3) 指导疏散时要注意安全,不可慌乱,而且必须大声呼叫、指示。
- 4) 一旦将人员疏散至安全地带后,禁止客户返回取物。
- 5) 关闭火灾区域的防火门,并在此前确认已无人员处于火灾现场附近。
- 6) 检查厕所、隔间内是否还有人。
- 7) 指导火灾区的顾客离开火灾地点,反方向从安全门疏散。
- 8) 当安全门无烟火冒出时,指导在火灾楼层上面的顾客,向下面的楼层疏散。如遇烟火时,则改由从反方向的安全(门)楼梯向下面的楼层疏散。
- 9) 疏散当中如遇浓烟迫近时要使用湿手帕、湿毛巾将鼻、口掩住,必要时使用室内消防栓射水援护。

- 10) 指导火灾楼层的顾客从各安全(门)楼梯向下层疏散。

3. 发生火灾时的应变措施

- 1) 如遇店内火警,应立刻关闭电源开关。如火势不大,可用灭火器灭火,切勿惊慌大叫。
- 2) 如隔壁或楼上发生火灾,应查看火势大小是否会波及本店,切勿惊慌失措。
- 3) 电线走火除立刻切断电源外,切勿用水乱泼,以免火势蔓延,并尽量隔离空气灭火。
- 4) 如火势太大,无法控制,应立即拨打 119 报警,并打开安全门,让顾客循序逃出。店内工作人员应保持镇定,稳定店内秩序,并检查厕所等室内是否有未逃出的顾客。

二、汽车维修企业发生停电、停水的处理

如果汽车维修企业接到停电或停水的通知,应提前做好告示准备。如是紧急发生停电或停水事故,应尽快安排检修以排除故障;如不能立即恢复供电、供水,应立即通知顾客告知状况。

对不能等候的顾客,应尽量先使车辆恢复正常状况并交还顾客,对尚未完成的服务项目应不予收费,可与顾客另外约定时间提供服务。对等候着的顾客,应妥善安排至休息区,施工车辆应予以良好的防护,直至恢复供电后继续施工。对约定接车而无法按时交车的顾客,应及时联系和通知,重新约定时间。完工后可根据情况由店经理批准给予顾客一定的优惠以表示歉意和对顾客信任、配合的感谢。



三、意外伤害的防范及处理

1. 如何防止意外事件的发生

1) 停车下车前, 员工须提醒顾客注意以下事项:

- ① 停车后请不要忘记拉上驻车制动杆, 拔下车钥匙, 并随身携带。
- ② 请带走车内的贵重物品, 并妥善保管。
- ③ 请收好您的汽车天线, 以免损坏。
- ④ 请不要在无人照看的情况下将车长时间停放在服务现场。
- ⑤ 请在接受服务前确认您所需的服务内容及价格。
- ⑥ 请不要随意动用经营设备。
- ⑦ 请不要在车间吸烟。

2) 服务完毕的顾客须知

- ① 付款前请核对并检查服务内容及服务质量。
- ② 移动车辆时请仔细观察周围状况。

3) 工作人员须知

- ① 一旦地面有油渍、水渍, 必须马上清理干净。
- ② 在雨雪天, 及时清洁和抹干地面, 避免路滑造成滑倒或摔伤。
- ③ 清除在工作区、通道、储藏区及进出口的障碍物。
- ④ 修理或更换有缺口的桌椅和其他安装物。
- ⑤ 笨重物品正确储存及稳固放置。
- ⑥ 训练相关人员正确使用各电器设备, 定期检查插座、插头、电线和电路开关, 发现有破损, 应立即请专业人员修理。
- ⑦ 作业区域、仓库及其他储存有危险品的地点禁止吸烟及禁明火。
- ⑧ 按标准流程规范作业, 注意车辆安全。
- ⑨ 顾客带着儿童时, 应将其带至休息区, 如有儿童在店内跑跳、吵闹, 或是在门口玩耍, 则应立刻规劝小孩, 让家长将其带回, 要求其予以照看监管并告之危险性, 以避免事故的发生。

2. 偷窃行为的防范

1) 了解偷窃者的行为特征。

2) 如发现有人视线留意四周的情况, 并在与店员目光接触时, 会立刻躲开, 长时间地在店中晃来晃去。遇此情况, 要注意这个人的行动, 予以防范。

3) 注意奇装异服、抱着与季节不符的衣服的人员。

4) 注意拿大袋子的顾客。特大袋子是偷窃者常用的工具, 如发现顾客漫无目的地在店里选来选去时, 就要提高警惕。

5) 注意结群进入店铺、行为夸张怪异的人。经常有几个人结群进店, 其中一人或两人向店员问东问西, 给同伙制造偷窃机会的情况发生。

3. 对偷窃行为的应对方法

1) 注意偷窃者的眼神。

2) 所有员工都要提高警惕。

3) 操作完毕(包括施工车间), 应及时将工具、物品等归位, 以避免无意地由顾客带走



丢失。

4) 营业结束后,确保所有门窗已关闭锁住。所有车辆尽可能停在室内场地,并检查车辆门窗是否已闭锁在防盗状态。

5) 留意行动鬼鬼祟祟的顾客。

6) 发现偷窃者已得手,先主动上前提示结账,“这个也要吗?”、“那些需要给您包一下吗?”,让偷窃者主动放弃行窃。

4. 处理偷窃的原则

1) 不能限制偷窃者的自由,不能扣留其个人证件和物品。

2) 处理事件时,应在公开的场合。但要避免在营业场所中处理,以免影响销售和企业的品牌形象。

3) 已成事实,应请相关管理部门人员处理,如公安机关。

4) 处理偷窃事件时,应寻求其他同事的帮助,多人配合,协助处理。

5. 异常警讯的防范管理

员工不告而别是指敏感岗位员工没有辞职就离开,当员工不告而别时,要马上清场,并清点所有钥匙是否有遗失,必要时更换所有的锁。检查现金,清点账面与实际商品数量,防止现金、商品短少。在收银机上或其他高处的设备及商品处发现现金,要了解在此时段内轮班人员是哪些人。要确实贯彻每日现金清点作业与交接作业,并且立即当场询问员工其由来。员工的行为举止怪异或工作态度改变时,应主动关心该名员工,并询问其是否有工作上的不如意或家中有事,或感情纠葛等。问题严重的员工,要谨防其违规违法。空箱是指店内发现未依规定放置的空的商品包装,如发现空箱,应检查员工的出入库手续是否有缺失,并寻求改进。详细检核出售商品与实际库存,慎防商品遭窃。

6. 恶性事件紧急处理

有条件的汽车维修企业可实现与公安 110 的联网,以便突遇紧急事件,尤其是抢劫或客人斗殴事件能及时报警以得到有关部门的及时协助处理,防止后患。

如突发恶性事件,员工应保持冷静,以免当事人受到刺激,引发其暴力倾向,并及时报警。工作人员应注意观察和记下肇事者或歹徒的特征,以便公安部门前来处理和日后追究经济损失。任何人员发现可疑情况或突发事件时,应立即通报企业负责人并报警,对可疑物及可疑情况,严密监视,不触摸、不移动,尽可能保持现状,等待公安部门前来处理。

社会是一个变化的社会,汽车市场是一个巨变的市場,每一个汽车维修企业也在变化,没有一家汽车维修企业是完美无缺的,因此汽车维修企业都要做好应急方案的制定,争取在发生紧急情况时,使企业的损失降到最低。特别应该制定一套预防问题发生的系统方案,在日常的企业运行中预防问题的发生。

曲突徙薪的故事

有位客人到某人家里做客,看见主人家的灶上烟囱是直的,旁边又有很多木材。客人告诉主人说,烟囱要改曲,木材须移去,否则将来可能会有火灾,主人听了没有任何表示。



不久主人家里果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但并没有请当初建议他将木材移走、把直烟囱修改为曲烟囱的人。有人对主人说：“如果当初听了那位先生的话，今天也不用准备筵席，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的那个客人来吃酒。

一般人认为，足以摆平或解决企业经营过程中的各种棘手问题的人，就是优秀的管理者，其实这是有待商榷的。俗话说，预防重于治疗，能防患于未然，更胜于治乱于已成，由此观之，企业问题的预防者，其实优于企业问题的解决者。

面对如此多变而又深具中国特色的国内汽车行业，每一个汽车维修企业只有练好自己的内功，运作好自己企业的人力资源，才能在未来发展中拥有一席之地。

第四节 汽车维修企业的危机预防与处理

汽车维修企业经营的活动总是伴随着企业与外部世界的交流以及内部员工与股东间利益的调整行为。由于不同的企业与企业之间、个体与个体之间、企业与个体之间的利益取向不同，从而不可避免地导致它们之间的各种利益冲突。

汽车维修企业的危机管理就是对企业的公共关系危机的预防和处理。汽车维修企业在日常的经营活动中，必然要面对其与消费者、媒体、合作伙伴、政府相关部门等不同类型的关系的处理，汽车维修企业与这些公众的关系就是公关。

当一个汽车维修企业与公众的关系恶化到对企业自身的机构构成重大破坏性的威胁之后，危机管理的作用就会开始显示出来。在目前汽车市场逐渐成熟，消费者日趋理性，国家尚没有汽车赔偿的相关法律文件的情况下，汽车服务企业危机管理的重要性也逐步开始显现。

如果说“汽车维修企业危机”一词对大多数汽车维修企业中高层管理者来说比较陌生的话，那么对“3.15曝光”、“企业员工罢工”、“商业秘密泄露”、“行业监管封门”、“媒体曝光”、“客户抱怨堵门”、“客户当众砸车”、“车辆自燃”、“车辆失控事故”、“税务特别稽查”、“债主聚众上门催债”等一定不会陌生。事实上，上述这些词汇就是对汽车维修企业在经营活动中所面临的危机的描述。

当汽车维修企业面临各种危机时，不同的危机处理方式将会给企业带来截然不同的结果。成功的危机处理不仅能成功地将企业所面临的危机化解，而且还能够通过危机处理过程中的种种措施增加外界对企业的了解，并利用这种机会重塑企业的良好形象，即所谓的因祸得福，化危为机。与此相反的是，不成功的危机处理或不进行危机处理，则会将企业置于极其不利的位置：以新闻媒介为代表的社会舆论压力将使汽车维修企业形象严重受损；危机来源一方的法律或者其他形式的追究行动将使汽车维修企业遭受巨大的经济损失；汽车维修企业员工因为无法承受危机所带来的压力而信心动摇甚至辞职；新老客户纷纷流失等。



一、汽车维修企业危机产生的背景

经济的发展带来了人们收入水平的提高,而收入水平的提高又使得人们对精神追求更加地青睐。人们在享受汽车维修企业提供的产品和服务的同时,对它们的服务水平和职业素养也有了更高的要求,因此,作为汽车维修企业经营活动的最终服务对象,车主对汽车维修企业经营活动的监督就更加积极,而这种积极的姿态则构成了对汽车维修企业的巨大压力。汽车维修企业经营者明白,这种关注的压力既可以形成对汽车维修企业的赞美,也可能构成对汽车维修企业的恶评。这种关注压力的存在,构成了汽车维修企业危机产生的强大背景力量。

作为危机管理的核心,危机处理工作成果决定着企业在危机中的命运,这就是汽车维修企业之危机管理。

所谓汽车维修企业危机管理,就是指企业在经营过程中针对其可能面临的或正在面临的危机,就危机预防、危机识别、危机处理和汽车维修企业形象恢复管理等行为所进行的一系列管理活动的总称。具体说来,汽车维修企业危机管理包括以下几个主要内容:

1. 汽车维修企业危机预防(事前管理)

- (1) 危机管理意识的培养
- (2) 危机管理体制的建立
- (3) 危机管理资源的保障
- (4) 危机管理技能的培训

2. 汽车维修企业危机处理(事中管理)

- (1) 危机信息的获取传递
- (2) 危机处理机构的建立
- (3) 危机事态的初步控制
- (4) 危机事件的全面评估
- (5) 危机处理计划的制订
- (6) 危机处理计划的实施

3. 危机恢复管理(事后管理)

- (1) 危机处理结果的评估
- (2) 恢复管理计划的制订
- (3) 恢复管理计划的实施

汽车维修企业危机管理是企业经营管理活动中不可或缺的一个环节。国外一些大公司都设有专门的危机管理机构,且一般其主管都是由公司首席执行官兼任。这些危机管理机构中的大多数人员都是兼职的,而且其中绝大多数都是公司部门主管以上人员和公司外聘顾问。这样的组织结构保证了企业在面临危机时的反应速度和效率,从而确保了对危机事件的成功解决。而在中国的汽车维修企业里,基本上看不到这样的组织机构存在。在中国汽车维修企业高层的眼里,企业危机是无法预测和管理的,因此不可能为此设立专门的管理机构,当然也没有这方面的人才准备。所以,一旦发生危机事件,国内的汽车维修企业领导层往往会六神无主,惊慌失措,继而导致应对失策,全盘皆输。

二、危机管理的预防

危机管理的功夫,不在处理,而在于预防,正所谓防患于未然。虽然说任何汽车维修企