

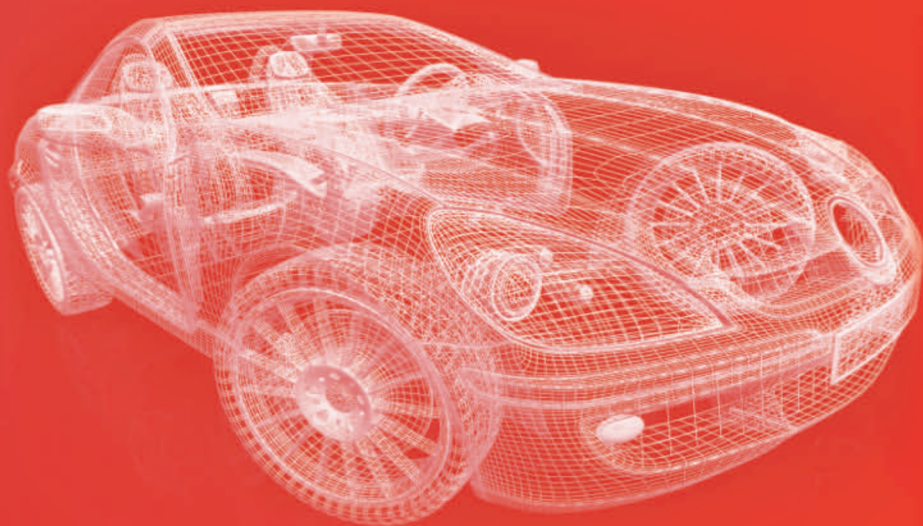


高等职业教育“十二五”规划教材
教育部高等学校高职高专汽车类专业教学指导委员会推荐精品课程教材

汽车服务企业管理

（理实一体化教程）

主编 李美丽



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

高等职业教育“十二五”规划教材

教育部高等学校高职高专汽车类专业教学指导委员会推荐精品课程教材

汽车服务企业管理

(理实一体化教程)

主 编 李美丽
副主编 刘学明 胡慧敏 刘仪凤
主 审 王秀贞

上海交通大学出版社

内 容 提 要

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,对汽车服务企业各项管理活动进行了系统的论述,内容包括汽车服务企业管理概论、组织结构的设计、经营管理、人力资源管理、汽车配件管理、汽车服务企业战略管理、服务质量管理。这些内容既适合一般汽车维修企业,又适合4S店、特约服务站等汽车服务企业。

本书可作为职业院校汽车相关专业师生的教材,也可供汽车服务企业经营管理者阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理:理实一体化教程/李美丽主编.

—上海:上海交通大学出版社,2012

ISBN 978-7-313-08581-8

I. 汽... II. 李... III. 汽车企业—工业企业
管理—教材 IV. F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 109589 号

汽车服务企业管理

(理实一体化教程)

李美丽 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海春秋印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:14.25 字数:334 千字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~3 030

ISBN 978-7-313-08581-8/F 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:021-33854186

高等职业教育“十二五”规划教材

教育部高等学校高职高专汽车类专业教学指导委员会推荐精品课程教材

顾 问

- 陈 宇 中国就业促进会副会长、北京大学中国职业研究所所长、教授、博导
王建平 中国人才交流协会汽车人力资源分会常务副会长、秘书长
余卓平 中国汽车工程学会常务理事、同济大学汽车学院院长、教授、博导
王优强 教育部高等学校高职高专汽车类专业教学指导委员会秘书长、教授、博导
陈关龙 上海交通大学汽车工程学院常务副院长、教授、博导
荀逸中 上汽集团华域汽车有限公司副总经理
任 勇 东风日产乘用车公司副总经理
阮少宁 广州元丰汽车销售服务有限公司董事长

委 员

- 尹万建 王秀贞 牟盛勇 董继明 刘学明 张 志 谢忠辉 李美丽 李 杰 宁建华
张国新 姬 红 闫忠孝 周建军 李云飞 贾桂玲 郭 炬 窦肖菲 孙 玥

本书编写委员会

- 主 编 李美丽
副主编 刘学明 胡慧敏 刘仪凤
参 编 张丹颖 陈 超 何宝文
主 审 王秀贞

序

我国作为世界汽车生产和消费大国,汽车产业的高速发展和汽车消费的持续增长,为国民经济的增长产生了巨大拉动作用。近年来,我国汽车专业职业教育事业取得了长足发展,为汽车行业输送了大量的人才。随着汽车产业的迅猛发展,社会对汽车专业人才提出了更高的要求。进一步深化人才培养模式、课程体系和教学内容的改革,提高办学质量,培养更多的适应新时代需要的具有创新能力的高技能、高素质人才,是汽车专业教育的当务之急。

作为汽车专业教育的重要环节,教材建设肩负着重要使命,新的形势要求教材建设适应新的教学要求。职业教育教材应针对学生自身特点,按照技能人才培养模式和培养目标,以应用性职业岗位需求为中心,以素质教育、创新教育为基础,以学生能力培养、技能实训为本位,使职业资格认证内容和教材内容有机衔接,全面构建适应 21 世纪人才培养需求的汽车类专业教材体系。

本书作者既有来自汽车专业教学一线的老师,也有来自行业和企业专家,他们根据自己长期从事实际工作的经验,对人才培养模式和教学方法进行了新的探索和总结,并形成这一系列特点明显的创新教材。我觉得该系列教材有以下两个值得关注的亮点:

一是教材编写形式新颖。该系列教材按照理实一体化教学模式进行编写,在整个教学环节中,理论和实践交替进行,让学生在学中练、练中学,在学练中理解理论知识、掌握技能,达到学以致用效果。

二是教材内容生动活泼。书中提供了大量详细、实用的案例,也穿插讲述了相关知识和技巧,引导学生积极参与教和学的过程,激发学生学习的热忱,增强学生学习的兴趣。

我衷心希望通过本系列教材的出版为我国高等职业教育汽车类专业教材的编写探索一个新的模式,也期待本系列教材的出版为我国汽车类专业人才培养和教育教学改革起到积极的推动作用。

北京大学中国职业研究所所长
中国就业促进会副会长
中华职业教育社专家委员会副主任
中国就业培训技术指导中心学术委员会主任

陳 宇

(教授,博导)

2011 年 5 月

前 言

管理是企业永恒的主题,汽车服务企业也不例外。在市场经济条件下,汽车服务企业管理水平的高低,直接决定着一个汽车服务企业发展的快慢、好坏和持续性。随着国家宏观调控政策的深入实施和市场竞争的加剧,汽车服务企业面临的发展环境和市场形势发生了深刻变化。企业只有加强内部管理、着力进行管理创新,才能适应新形势和新要求,在激烈的市场竞争中求得生存和发展。为提高汽车服务企业的管理水平,大量的非管理专业的技术人员也需要掌握和了解企业管理的相关理论和方法,以便在生产经营的各个环节加强管理。为适应这一需要,我们特为汽车类专业学生编写了这本教材。

在编写过程中,我们紧紧联系当前汽车服务企业管理的实际状况,按照职业技术教育的特点和培养方案,本着“适用、管用、够用”的原则,按照工作过程为导向的教学思维,突出职业教育的特色,突出对实践技能的要求,力争做到知识和应用的完美统一。

本书内容立足于基础,系统、全面、重点、求新地介绍汽车服务企业管理的基本理论、方法和现代最前沿的观点,经过学习和实践,使学生具有一定的汽车服务企业管理相关知识,以及分析问题和解决问题的能力。

参加本书编写工作的有:邢台职业技术学院李美丽(项目一、项目二、项目四),刘学明(项目六任务一、二),胡慧敏(项目五),包头轻工职业技术学院刘仪凤(项目三和项目六的任务三),张丹颖(项目七任务一、二),陈超(项目七任务三、四),北京现代职业技术学院何宝文(项目六任务四)。本书由李美丽担任主编,刘学明、胡慧敏、曹景升担任副主编。邢台职业技术学院汽车系的王秀贞教授担任主审,她在百忙之中对本书进行了细致的审阅,并提出了许多宝贵的意见,在此表示感谢。

本书除了可以作为高职高专汽车相关专业的教材之外,也可供汽车相关从业人员阅读使用。

由于编者水平有限,疏漏之处在所难免,恳请读者不吝指正。

编 者

2011年12月

目 录

项目一 汽车服务企业管理概论	1
任务一 汽车服务企业的类型介绍	1
任务二 汽车服务企业管理的任务与职能	5
项目二 现代企业制度与汽车服务企业组织结构的设计	11
任务一 现代企业制度的特点和构建	11
任务二 汽车服务企业组织结构的设置和职责范围	15
项目三 汽车服务企业的经营管理	27
任务一 汽车服务企业的经营管理概述	27
任务二 汽车服务企业的市场调研	35
任务三 汽车服务企业的市场预测与分析	45
任务四 汽车服务企业的经营决策	48
项目四 汽车服务企业人力资源管理	71
任务一 人力资源管理模式分析	71
任务二 绩效评估管理	78
任务三 薪酬体系设计	88
任务四 员工培训	100
项目五 汽车配件管理	114
任务一 汽车配件订货管理	114
任务二 汽车配件采购管理	122
任务三 汽车配件入库流程	134
任务四 汽车配件仓库管理	136
任务五 汽车配件出库流程	144
项目六 汽车服务企业战略管理	146
任务一 汽车服务企业经营环境分析	146
任务二 汽车服务企业内部条件分析	154
任务三 汽车服务企业战略管理的框架	167
任务四 汽车服务企业经营战略的制定、实施和控制	176

项目七 汽车服务企业的服务质量管理	184
任务一 服务质量与竞争优势	184
任务二 服务质量问题产生的原因及其衡量	189
任务三 服务质量管理与控制	196
任务四 全面质量管理与 ISO 质量认证	205
参考文献	215



项目一

汽车服务企业管理概论

任务一 汽车服务企业的类型介绍

任务二 汽车服务企业管理的任务与职能



学习目标

1. 了解汽车服务企业的类型和主要工作内容。
2. 理解汽车服务企业管理的任务与职能并熟悉管理者的素质要求和工作特点。

☆ 期待效果:

熟悉汽车服务企业的类型,并能形成一个清晰的架构关系;能深刻理解汽车服务企业的职能并在实际工作中加以应用。



项目理解

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和职工,针对汽车服务企业的生产经营特点,应用管理学的理论与方法,对汽车服务企业的生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等工作的总称,是企业管理的一个分支。

针对在校学生来说,将来面临的工作选择中,原来的认识都局限于汽车制造、汽车修理和汽车销售等常规性的领域,通过这个任务的开展,拓宽思路,为将来的就业做准备。对于其他相关汽车行业的从业者来说,也需要系统的认识、理解和应用汽车服务企业管理学的理论来解决问题。本项目就是在基础理论的认识上开展系统学习的首要篇章,为以后的学习奠定基础。

任务一 汽车服务企业的类型介绍

知识目标

1. 了解汽车服务企业的类型和主要工作内容。
2. 运用知识来认识、分析各种汽车服务企业。

能力目标

1. 能较快熟悉相关汽车服务企业的工作内容。
2. 持续关注汽车服务企业的各种动态,知道新出现的汽车服务企业类型和原有汽车服务企业类型的新变化。

笔记



情境描述

结合现实中遇到的情况,分组讨论汽车服务企业的类型和工作内容。结合学习的新知识,有目的地进行扩展应用。



任务剖析

对于汽车服务企业这个概念,大多数人还是有一定了解的,也能举出一些常见的企业类型,只是更多地集中在常见的维修和销售领域,在我们的任务中,需要拓宽视野,在广泛的汽车服务企业领域分析问题。



任务载体

在课程学习的开始阶段,提出几个问题作为引导:

1. 我们接触过哪些类型的汽车服务企业? 试着——列举出来。
2. 汽车服务企业属于哪一种产业类型?
3. 怎么认识汽车服务企业的现状和未来?



相关知识

汽车服务企业

一、汽车服务企业的概念

1. 企业

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,以盈利为目的,自主经营,独立核算,依法设立的经济组织,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。

2. 汽车服务企业

汽车服务企业就是为潜在和现实的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及消费者提供备件、维修服务、保养服务以及其他服务的企业,它属于服务业。

二、汽车服务企业的类型

1. 汽车产品形式

汽车产品形式主要包括轿车、客车、货车、自卸汽车、越野汽车、牵引汽车、汽车列车、特种车辆等。

2. 汽车服务企业类型

根据业务类型不同,现阶段我国汽车服务企业大致可分为整车销售、配件与精品销售、汽车维修、汽车租赁、汽车金融服务、汽车保险服务、汽车俱乐部等。其中,整车销售企业可分为新车销售和旧车交易企业,新车销售企业又可分为品牌专营和多品牌经销企业。配件与精品销售企业可分为连锁经营企业和独立经营企业,亦可分为单品种或少品种经营企业和多品种经营企业。汽车维修企业可分为特约维修站、汽车快修店、汽车美容与装饰店等。

(1) 汽车品牌专营店。汽车营销商与某一品牌汽车生产商签订特许专营合同,受许可合同制约,接受生产商指导、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。一般是前店后厂的形式,也就是我们常说的汽车 4S(Sale、Sparepart、Service Survey,即整车销售、零配件、售后服务、信息反馈)店,适合于经营市场保有量较大的汽车品牌或单车价格较高的汽车品牌。

(2) 多品牌经销店。汽车经销商在同一卖场同时经销多个品牌汽车。适合于经营社会保有量较少的汽车品牌或生产厂商技术服务网络建设较规范和完善的汽车品牌。

(3) 旧车交易企业。从事为旧车车主和旧车需求者提供交易方便,促进旧汽车交易的企业。旧车交易的业务内容主要有旧车收购、旧车售卖、旧车寄售、撮合交易、车辆评估、拟定合同、代办车辆过户手续,乃至车况检测和必要的维修服务。按照我国《旧机动车交易管理办法》1998 年国内贸易部规定,所有旧机动车交易行为必须在经合法审批后设立的旧机动车交易中心进行。

(4) 汽车配件(含精品)连锁经营企业。连锁经营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和组织形态。如美国通用配件公司的 NAPA 始创于 1928 年,1998 年进入中国,在北京成立蓝霸汽车超市连锁公司。2001 年美国 GSP 国际汽配连锁中国总部在温州成立。

(5) 汽车配件销售企业。汽车配件销售企业可分为两大类型:一是批发商或代理商型,主要从事汽车配件及精品的批发业务,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配件及精品的零售业务,其服务对象主要是私车车主。

(6) 汽车特约维修站。汽车特约维修站与汽车生产厂商签署特约维修合同,负责某地区某品牌汽车的故障修理和质量保修工作。

(7) 汽车快修店。其主要业务是汽车生产厂商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和作业设备的小修业务。

(8) 汽车美容与装饰店。汽车美容与装饰店主要是在不改变汽车基本使用性能的前提下根据用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(中控门锁、电动车窗、电动后视镜、加装防盗装置、卡式录音机换 CD 机等)等。

(9) 汽车租赁企业。这类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。

(10) 汽车金融服务企业。这类企业的主要业务是为汽车消费者提供资金融通服务。

(11) 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

笔记

者提供汽车保险产品,提供定责、定损、理赔服务等业务。一般附属于大型保险公司。

(12) 汽车俱乐部。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、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、主题汽车文化活动等业务。

汽车俱乐部可分为三种类型:经营型俱乐部为会员有偿提供所需的汽车相关的服务;文化娱乐型俱乐部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;综合型俱乐部集前述两种俱乐部于一体。

根据企业的经营状态和业务范畴,汽车服务企业往往是以上述两种或数种类型的综合状态存在。

三、汽车服务企业经营特点

1. 服务的概念与特点

汽车服务企业在产业划分上属于服务业,而服务业是农业、制造业外的第三产业。

(1) 服务的定义。1960年美国市场营销协会(AMA)给服务的定义是:服务是用于出售或者与产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感,而这种活动并不需要与其他产品或服务的出售联系在一起。生产服务时不一定需要利用实物,而且即使需要借助某些实物协助生产服务,这些实物的所有权将不涉及转移的问题。

服务营销学者斯坦通认为,服务是一种特殊的无形活动,它向顾客或工业用户提供所需的满足感,与其他产品销售和其他服务并无必然联系。北欧最有影响的服务市场营销学者格鲁诺斯教授认为,服务是以无形的方式在顾客与服务人员、有形资源产品或服务系统之间发生的,可以为顾客提出的问题提供解决方案的一种或一系列行为。美国用排除法定义从事服务业的就业人数,即除农业和制造业就业人数以外,其余全部是服务业的就业人数。

(2) 服务的特性。关于服务的各种定义都强调了服务的无形性以及生产和消费的同时进行。

① 服务的无形性。服务是产品,但与有形产品不同,它是无形的,是不可触摸的。

② 服务的即时性。服务的生产过程和消费过程是同时发生,不可分割的。加强员工培训,提高其工作责任心和服务技能,对于保证服务质量至关重要。

③ 服务的易进入性。从事服务业生产,相对于制造业来讲,大多不需要太大投资,可在多个较小场地运作,有许多也并不需要非常专业的技术。

④ 服务的外部影响性。技术进步、政策法规等外部影响因素对服务业的影响很大。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敏感,不断更新服务内容才能使自身保持旺盛的活力。

2. 汽车服务企业经营特点

(1) 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,以提高顾客满意度为其重要的管理经营任务。

(2) 波动性。汽车服务企业经营利润季节性变化特别明显,不同的车辆有其独特的特点。比如,在现实中存在的“金九银十”现象。

(3) 社会性。汽车服务企业涉及的服务门类非常广泛。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。



本任务回顾

1. 熟悉汽车服务企业的类型,拓宽视野并实现就业的多元化选择。
2. 知道每一种企业的工作任务,并在讨论的过程中不断深入理解。



任务实施步骤

1. 任务要求

经过分组讨论,最后形成多方面的认识,并把这种认识进行分类,充实完善大家的行业认识领域。

2. 任务实施的步骤

- (1) 按照情况进行分组。
- (2) 确定讨论议题。
- (3) 汇总讨论结果。



思考与训练

1. 简答题

- (1) 汽车服务企业的概念是什么?
- (2) 汽车服务企业的类型有哪些? 简单描述每种汽车服务企业的工作内容。

2. 论述题

怎么理解我国汽车服务企业经营的特点?



拓展提高

收集有关我国汽车服务企业的现状,结合本小节学习的内容,分析我国汽车服务企业的发展趋势。

任务二 汽车服务企业管理的任务与职能

知识目标

1. 分析并掌握汽车服务企业管理的任务。
2. 分析并掌握汽车服务企业管理的职能。

能力目标:

1. 能够理解自己所服务的汽车服务企业的任务。

笔记

2. 能够在具体的实践工作中,对汽车服务企业的职能加以区别。
3. 能够利用所掌握的方法来制定各种目标。



情境描述

结合现实中遇到的情况,分组讨论汽车服务企业管理的任务和职能。通过案例分析来体会每一步应该完成的具体工作,以便对管理任务和职能的理解具体化、生动化。



任务剖析

充分认识汽车服务企业管理的任务和职能,才能更好地理解所有汽车服务企业的情况,为以后进入这些企业工作打下良好的基础。我们以日常生活事例作为切入点,从生活案例看管理职能,加深体会和认识。在本任务中通过班长组织旅游来体会每一个职能的具体含义,然后自己列举对应的案例。



任务载体

从生活案例看管理职能

某班组织旅游,班长需要做好如下工作:

1. 确定时间、景点

征求班级同学的意见和建议,确定旅游景点;根据教学计划和放假时间,安排往返日期;预定往返车票、旅馆、餐馆等。

2. 工作划分并建立组织

例如,可以让张三核对车次时刻表和价格;李四联系旅馆和餐馆;王五查看城市景点和交通工具

3. 指挥协调(领导)

每项工作需要班长指挥和协调:张三要根据出发和离开的城市来定车次;李四要根据停留时间和地点来定旅馆……班长要召开会议或自己协调三个人的工作。

领导工作也是一种挑战,例如,张三和李四是否能够紧密合作,而王五容易灰心……要进行激励(指挥和协调)。

4. 控制

反复核对,甚至找赵六来协助出行前的核对工作,控制整个过程以免出错。

由此可见,管理几乎是我们所有人每天在做的事情,只是我们通常没有意识到而已。

任务:按照管理的职能以及上面的例子,自己列举能具体体现管理职能的例子。



相关知识

汽车服务企业管理的职能与任务

一、汽车服务企业管理的职能

1. 基本职能

马克思认为管理具有二重性:一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

企业管理的职能是由企业管理的二重性决定的,因而其具有两项基本职能:一是合理组织生产力(企业管理自然属性的表现),是企业管理的一般职能;二是维护与完善现有的生产关系(企业管理社会属性的表现),是企业管理的特殊职能。

2. 具体职能

企业管理的两种基本职能结合在一起发生作用,当它们结合作用于生产过程时,又表现为管理的具体职能。

具体职能主要是计划、组织、指挥、协调和控制,这些职能贯彻到企业生产经营活动的各个方面,是统筹全局的综合性职能。

(1) 计划职能。计划职能包括预测企业未来、设定组织目标、拟定行动方案、制定企业规划、制定企业整体计划和员工个人计划等各项工作。汽车服务企业的计划职能是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,决定企业的经营目标和经营方针,并编制为实现此目标服务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检查、分析、评价、修正等。计划职能在于确定企业的计划目标和制定计划,以便于有计划地进行生产经营活动,保证企业经营目标的实现。

(2) 组织职能。包括划分组织要完成的各项工作,然后安排人员负责;设立职能部门,并将职权分配给下属;建立命令传达和沟通交流的渠道,协调下属的工作。从生产的分工协作上、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。管理机构组织规定着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。劳动组织规定每个职工的职责分工及其相互关系。

(3) 指挥职能。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指挥,这是现代社会化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥的基本原则是目标协调和指挥统一化。目标协调原则即指挥应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;指挥统一化原则即指挥要统一,命令要统一,避免多头领导。

指挥的方式主要有:强调运用管理权力,以命令、指令等进行指挥和领导的强制性方式;强

笔记

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,以及积极性的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,使之配合适当的管理活动。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。垂直协调是指各级领导人员和各职能部门之间的纵向协调;水平协调是指企业内各专业、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;对外协调则指企业与外部环境的协调,如企业与国家、企业与其他生产经营单位之间的协调。

(5) 控制职能。控制职能指的是设定指标,例如销售指标或质量标准,并将实际结果与这些标准进行比较,然后进行必要的校正行动。

以上各种管理职能,并不是独立存在的,而是相互密切联系,是在同一管理过程中实施的,这就是管理的总体性。管理的整个过程,就是以计划为出发点,按各项具体职能的顺序,依次进行而达到企业目标的活动过程。

二、汽车服务企业管理的任务与内容

1. 汽车服务企业管理的任务

汽车服务企业管理的任务就是按照汽车服务市场的客观规律,对企业的全部生产、销售、服务等经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,使各汽车服务环节相互衔接,密切配合,使人、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。

对汽车服务企业而言,为实现良好的经济效益,必须不断扩大本企业产品(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。这可表现为本企业销售新车或旧车的数量,或销售额与同期市场总销量或销售额的比值关系;或者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。以销售量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/同期该产品市场总销售量

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,所有汽车服务企业都将提高顾客满意度作为企业最重要的任务之一。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、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. 汽车服务企业管理的内容

根据企业生产经营的内容和特点,汽车服务企业管理包含如下几个方面的内容:

(1) 经营管理。汽车服务企业的经营管理是针对汽车服务企业的经营活动进行的管理活动,是为实现企业经营目标对外部环境和内部条件的分析和研究,从企业全局发展出发而作出

的总体性规划。

(2) 服务管理。服务管理是指对服务的全过程进行管理,它包括以下几个方面:

① 服务质量管理。通过建立质量保障体系,设计与推行标准服务流程,完善服务补救程序等来提高服务质量,从而提高顾客满意度,使顾客由满意而生感动,直至成为企业的忠诚顾客。

② 设备管理。合理设计企业的服务能力,如销售能力、维修能力等,对服务设施定期计量检定,维护保养,适时更新和报废。

③ 定额管理。制定、执行、修改和管理各类技术经济定额,如工时定额、物资消耗定额、费用定额等。

④ 配件管理。保障配件供应率是提高服务质量的重要内容。要提高配件供应率必须确定适当的配件经营机制,做好配件的计划、采购和库存管理工作。

(3) 财务管理。财务管理是企业再生产过程中对资金运作的管理,是对企业再生产过程以价值形态表现的全部活动,包括物质基础配置、产销经营过程、经营活动成果以及最后处理的全过程在账面上的正确反映和分析。所以现代财务管理的主要内容包括资金的筹集、运用、资产的管理、收入、成本、利润管理、分配管理等。

(4) 人力资源管理。人力资源管理是现代企业管理的重要方面。因为寻找到优秀的雇员,并创造有利条件,充分调动发挥雇员的主观能动性及其优势,对企业的市场竞争力有巨大的影响,人力资源管理包括: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) 信息管理。现代企业的竞争,在占有信息以及充分控制信息价值方面显得非常激烈。因此,信息管理是汽车服务企业管理的重要内容之一。信息管理的主要内容包括:产品质量与保修信息管理、客户信息管理(其理论上的发展是客户关系管理 CRM)和外部环境信息管理(包括国家政策、法规、行业发展动态、市场竞争情报等)。



本任务回顾

1. 知道管理的职能和任务在汽车服务企业中的体现和应用。
2. 能够根据所学习的知识进行生活案例的分析和体会,并把这种体会进一步扩展到汽车服务企业管理工作中。
3. 熟悉目标管理的概念以及这种理论在工作和生活中的应用。



任务实施步骤

1. 任务要求

根据日常生活中的管理案例来体会管理职能,深入分析并理解管理的职能任务理论在汽车服务企业中的应用,并把这种认识在将来的工作环境中加以认识和升华。

2. 任务实施的步骤

- (1) 引入案例来学习汽车服务企业的职能。
- (2) 应用哈佛大学的研究成果案例教学法来进行管理者素质和职能的学习。