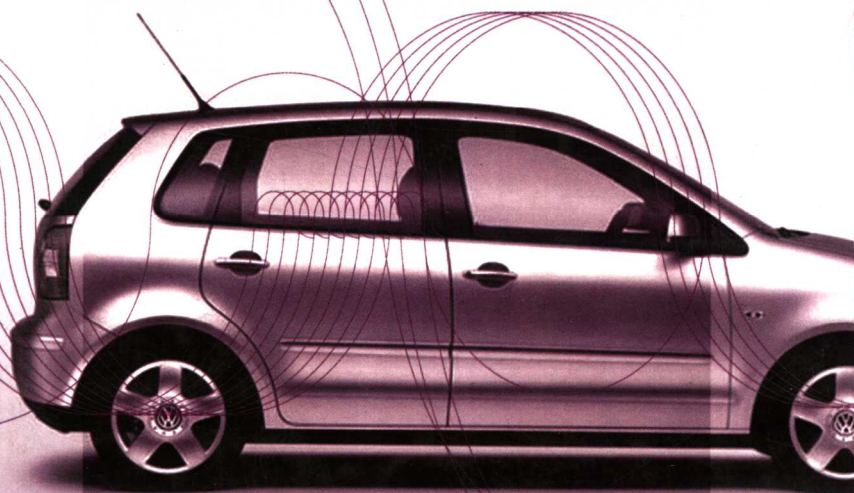


 汽车服务贸易丛书

汽车服务企业 管理



朱杰 等编著

<http://www.phei.com.cn>



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

汽车服务贸易丛书

汽车服务企业 管理

朱 杰 等编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书根据汽车服务企业的特点及其对企业管理提出的特殊要求,融合了先进的管理理论、工具及在汽车服务企业中的应用,对汽车服务企业各项管理活动进行了较为系统的论述。主要内容包括汽车服务企业界定,汽车服务企业及其管理职能、任务,现代企业制度、组织机构设置与职能规划,经营战略管理,运营管理,服务质量管理,人力资源管理,信息管理等内容。

本书对汽车服务企业的管理人员有很好的参考价值,也可供汽车服务工程专业师生参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/朱杰等编著. —北京:电子工业出版社,2005.6
(汽车服务贸易丛书)
ISBN 7-121-01338-X

I. 汽… II. 朱… III. 汽车工业-工业企业管理 IV. F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第056042号

责任编辑:李洁 特约编辑:吕亚增

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:14.5 字数:323千字

印 次:2005年6月第1次印刷

印 数:5000册 定价:23.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前 言

近些年来，中国汽车工业飞速发展，中国作为全球最后一个最大的汽车市场已逐渐显现出了它的魅力。国内许多从事其他领域生产与服务的集团和相关厂商纷纷采取多角化战略进入汽车市场，国外大型汽车集团和相关厂商采取积极的措施，以各种形式相继进入我国汽车市场。与此相对应，规模和效益相对更加诱人的汽车后市场也引来了大量的民间资本，各种业态的汽车服务企业——为潜在和现实汽车使用者或消费者提供服务的企业，如雨后春笋般在全国各地兴起。中国汽车后市场呈现出空前的激烈竞争态势。

2004年，高速发展中的中国汽车市场骤遇寒流，许多汽车服务企业面临生产经营的巨大困难，有的甚至萌生退意。实际上汽车市场的波动是市场规律作用下的正常现象。长远来看，随着汽车消费的增加，私人购车比例的提高，服务市场的对外开放，中国汽车后市场前景依然看好，汽车服务企业依然大有可为。只有加强汽车服务企业管理，提高自身核心竞争能力，才能立于市场竞争的潮头。

管理学和有关企业管理方面的书籍林林总总，五花八门，但专门探索汽车服务企业管理的书籍尚鲜为人见，而汽车后市场的实践者却需要这样的指导。有鉴于此，我们组织了一批具有多年教学和实践经验的教师编撰了《汽车服务企业管理》一书，希望能够为汽车服务企业管理人员提供一些指导，也希望能为有志于从事汽车服务领域相关工作的人员提供参考。

在本书编撰过程中，得到了许多老师、业界朋友的关心和支持，本书编撰过程中，还参阅了大量的相关文献资料。在此，谨代表本书全体作者向有关人士表示诚挚的谢意。我们是以认真的态度来编写此书的，但由于汽车服务业内涵十分丰富又处于快速发展阶段，限于水平，书中的不足与不妥、错误与缺点在所难免，欢迎广大读者和专家批评指正。

参加本书编撰的人员（按章节顺序排列）有：朱杰（第1、2章），廖燕（第3章），李江天（第4、5章），宋晓冰（第6章），王宇宁（第7章）。

编 者

2005年3月于武昌

目 录

第 1 章 汽车服务企业管理概论	(1)
1.1 汽车服务企业	(1)
1.1.1 汽车服务企业的概念	(1)
1.1.2 汽车服务企业的类型	(2)
1.1.3 汽车服务企业经营特点	(6)
1.2 汽车服务企业管理的职能与任务	(8)
1.2.1 汽车服务企业管理的职能	(8)
1.2.2 汽车服务企业管理的任务与内容	(10)
第 2 章 汽车服务企业的企业制度和组织结构	(15)
2.1 现代汽车服务企业制度	(15)
2.1.1 现代企业制度的概念与特点	(15)
2.1.2 现代企业制度的构建	(16)
2.2 汽车服务企业组织结构	(20)
2.2.1 汽车服务企业管理组织设计的原则	(20)
2.2.2 汽车服务企业组织机构的基本形式	(22)
2.2.3 汽车服务企业组织机构设置与职能规划	(24)
第 3 章 汽车服务企业战略管理	(31)
3.1 汽车服务企业经营环境分析	(31)
3.1.1 汽车服务企业宏观经营环境分析	(31)
3.1.2 汽车服务企业中观经营环境分析	(38)
3.1.3 汽车服务企业微观经营环境分析	(44)
3.2 汽车服务企业内部条件分析	(48)
3.2.1 企业内部条件分析的步骤与方法	(48)
3.2.2 企业内部要素分析	(49)
3.2.3 价值链分析	(56)
3.2.4 企业核心专长分析	(59)
3.3 汽车服务企业战略管理的框架	(61)

3.3.1	总体战略	(62)
3.3.2	经营单位战略	(68)
3.3.3	职能部门战略	(70)
3.4	汽车服务企业经营战略的制定、实施和控制	(70)
3.4.1	战略制定	(70)
3.4.2	战略实施	(72)
3.4.3	战略控制	(75)
第4章	汽车服务企业运营管理	(79)
4.1	汽车服务企业服务系统设计	(79)
4.1.1	汽车服务企业的选址	(79)
4.1.2	汽车服务企业经营设施与布局	(82)
4.1.3	汽车服务企业生产能力规划与设备选择	(86)
4.1.4	服务流程设计	(88)
4.2	汽车服务企业经营计划的制定	(92)
4.2.1	经营计划的作用与意义	(92)
4.2.2	汽车服务企业经营计划的内容	(93)
4.2.3	经营计划制定中的有关工具	(96)
4.3	汽车服务企业服务供给与需求管理	(100)
4.3.1	服务供给不平衡的一般描述	(100)
4.3.2	服务能力与服务需求平衡的管理	(102)
4.4	汽车服务企业的顾客满意管理	(105)
4.4.1	汽车服务企业进行顾客满意管理的意义	(105)
4.4.2	顾客满意的结构维度和形成机制	(107)
4.4.3	汽车服务企业的顾客满意管理	(112)
第5章	汽车服务企业的服务质量管理	(115)
5.1	服务质量与竞争优势	(115)
5.1.1	服务质量	(115)
5.1.2	服务质量与竞争优势	(118)
5.2	服务质量问题产生的原因及其衡量	(119)
5.2.1	服务质量问题产生的原因	(119)
5.2.2	服务质量衡量	(121)
5.3	服务质量管理与控制	(126)
5.3.1	服务质量管理的基本原则	(126)
5.3.2	服务质量规划	(127)

5.3.3	服务质量管理工具	(129)
5.4	全面质量管理与 ISO 质量认证	(137)
5.4.1	全面质量管理的含义	(137)
5.4.2	全面质量管理的思想基础和方法依据	(139)
5.4.3	ISO 9000 质量管理体系认证	(141)
第 6 章	汽车服务企业人力资源管理	(144)
6.1	概述	(144)
6.1.1	汽车服务企业的人力资源管理	(144)
6.1.2	美国、日本汽车服务企业人力资源管理模式	(146)
6.2	绩效评估管理	(151)
6.2.1	概述	(151)
6.2.2	绩效评估管理的程序	(154)
6.2.3	汽车服务企业绩效评估管理	(158)
6.3	薪酬体系设计	(161)
6.3.1	概述	(161)
6.3.2	薪酬体系的建立	(163)
6.3.3	汽车服务企业薪酬体系设计	(167)
6.3.4	现代汽车服务企业薪酬体系的发展趋势	(169)
6.4	员工培训	(171)
6.4.1	概述	(171)
6.4.2	建立有效的培训体系	(173)
6.4.3	汽车服务企业员工培训	(178)
第 7 章	汽车服务企业管理信息系统	(182)
7.1	汽车服务企业信息化管理概述	(182)
7.1.1	我国汽车服务企业信息化管理现状	(182)
7.1.2	汽车服务企业管理信息系统的基本内涵	(186)
7.2	汽车服务企业管理信息系统设计与开发	(187)
7.2.1	汽车服务企业管理信息系统开发方法	(187)
7.2.2	汽车服务企业管理信息系统开发过程简介	(193)
7.2.3	汽车服务企业管理信息系统开发的组织和管理	(199)
7.3	汽车服务企业管理信息系统实例	(202)
7.3.1	典型的汽车品牌专营(4S)店管理信息系统	(202)
7.3.2	其他汽车服务企业管理信息系统	(205)
参考文献		(224)

第 1 章 汽车服务企业管理概论

近年来,随着我国汽车工业的高速发展,汽车服务企业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。另外随着中国加入 WTO,我国为保护弱小的民族汽车工业而设置的保护措施逐渐取消。随着服务贸易的逐步对外开放,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。

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、监督和协调等工作的总称,是企业管理的一个分支。本章主要介绍汽车服务企业的概念、分类,汽车服务企业的经营特点,汽车服务企业管理的职能与任务等内容。

1.1 汽车服务企业

1.1.1 汽车服务企业的概念

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,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,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。百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。1949 年,我国仅拥有 5 万余辆汽车,而截止

到 2003 年年底,我国汽车保有量为 2421 万辆,私人汽车保有量为 1242 万辆。近年来,我国汽车工业高速发展,汽车保有量在不久的将来还会显著地增加,汽车后市场无论规模效益还是发展空间都十分惊人。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。另外随着中国加入 WTO,我国为保护弱小的民族汽车工业而设置的保护措施逐渐取消。随着服务贸易的逐步对外开放,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。

1.1.2 汽车服务企业的类型

1. 汽车产品形式

汽车分类的方法很多,下面主要介绍以往复活塞式内燃机为动力装置的,按用途进行分类的各种车辆。

轿车 具有 2~8 个座位(不包括驾驶员座位),用于载人及其行李的汽车称为轿车。按发动机排量轿车又可分为:微型轿车(发动机排量在 1L 和 1L 以下)、普及型轿车(发动机排量在 1~1.6L)、中级轿车(发动机排量在 1.6~2.5L)、中高级轿车(发动机排量在 2.5~4L)和高级轿车(发动机排量在 4L 和 4L 以上)等。

客车 乘坐 9 人以上(不包括驾驶员)的载客汽车称为客车。按其车身总长度,客车又可分为:轻型客车(车身总长小于 6m)、中型客车(车身总长在 6~9m)、大型客车(车身总长在 9~12m)和铰接式客车(车身总长度大于 14m)。

货车 亦称为载货汽车或卡车。按载重量,货车可分为:微型货车(载重量小于 1t)、轻型货车(载重量在 1~3.5t)、中型货车(载重量在 4~8t)、重型货车(载重量大于 8t)。

另外,还有自卸汽车、越野汽车、牵引汽车与汽车列车、特种车辆等。

2. 汽车服务企业类型

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、工业生产技术的最新研究成果，其技术含量非常之高，是高新技术得到广泛应用的产品。而汽车使用者或消费者无论是在地域分布、职业分布、文化层次分布，还是在可支配收入分布等方面都具有相当的离散性。因此，汽车使用者或消费者对产品服务的需求明显地具有多样性的特点。这些特点决定了汽车服务企业类型的多样性。

现阶段我国汽车服务企业按照业务类型大体可分为如下的类型：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。

各类企业按经营方式和方向还可以细分。

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。

汽车品牌专营店 汽车经销商与某一品牌汽车生产商签订特许经营合同，受许可合同约定，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。这种形式是国外汽车特别是轿车服务企业的主流，已被大规模引进到国内，并成为目前我国轿车产品销售最普遍的一种形式。从经销的产品上，已经扩展至微型、轻型货车，甚至中型货车。汽车品牌专营店一般采用前店后厂的方式，采用统一的店面外观设计。一般具有整车销售（Sale）、备件供应（Spear-part）、维修服务（Service）和信息反馈（System）四项主要功能，所以俗称为“4S”店，也称为“四位一体店”。这种形式的优点是专营某一品牌汽车，集销售与服务于一体，店面洁净，服务规范，走进店堂，使消费者拥有贵宾的感觉；能得到汽车生产商在技术和商务上的支持，能提供专业化的技术服务，更有利于为汽车消费者提供优质的服务，有利于吸引消费者。这种形式也有缺憾，主要是建店成本较高。按照生产厂商的要求建立品牌专营店，在土地、厂房、设备等方面一般需要投资上千万元。当汽车市场竞争十分激烈或汽车市场需求疲软时，初期成本高置，给汽车经销商的生产经营带来沉重的资金负担。综合来看，这种形式较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。

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。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。它的缺点是没有提供专业化的技术服务，使消费者增添购买顾虑。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。

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。旧车不一定是车况不好的汽车,主要是针对二次交易而言的(汽车生产厂商或经销商向用户售卖新车为一次交易),即按车辆管理规定,需要办理车主过户手续的车辆。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、拟订合同、代办手续,乃至车况检测和必要的维修服务。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。

汽车配件(含精品,下同)连锁经营企业(Chain Store) 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。连锁系统的分店像锁链似的分布在各地,形成强有力的销售网络。它利用资本雄厚的特点大量进货,大量销售,具有很强的竞争能力。无论国内国外,汽车配件连锁经营形式都是很有发展前景的方式。美国通用配件公司所属的NAPA(National Automotive Parts Association)始创于1928年,总部设在美国佐治亚州亚特兰大市,在全球以连锁形式经销欧洲、美国、日本、韩国等地生产的各种车型的20多万种汽车配件和数万种汽车检测与维修设备,以及世界著名品牌的修理工具,汽车养护和其他相关用品,是美国纽约道琼斯30种工业指数成分股份公司之一,1998年NAPA进入中国,在北京成立了蓝霸汽车超市连锁公司。美国GSP公司在全球汽配经营界拥有广泛的知名度,其产品畅销全球,在欧洲、美洲、东南亚等地区备受客户青睐。GSP引入全新的汽配特许经营概念及营销模式,大力推行品牌营销连锁经营战略,其品牌信誉度与日俱增。2001年美国GSP国际汽配连锁中国总部在温州成立。

汽车配件销售企业 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。

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。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商售后服务部门的技术支援。所有特约维修站构成汽车生产厂商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和汽车检测等。

汽车快修店 这类企业主要从事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与作业设备的小修业务。它们分布在街头巷尾,道路、公路两旁,随时随地为汽车使用者提供汽车维修服务,十分贴近用户,因此也俗称为“路边店”,是汽车生产厂商售后服务网络的重要补充。

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（中控门锁、电动门窗、电动后视镜、加装防盗装置、卡式录音机换CD机等）等。随着汽车逐渐走近普通家庭，汽车使用者或消费者对汽车个性化追求的特征将会体现得越来越明显，这类业务的需求量亦会不断增加。

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。汽车租赁企业为车辆（此时为生产资料）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，为汽车使用者特别是短期或临时性用户，提供很大的便利。还可以很大程度提高汽车利用效率。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。在国外，汽车租赁企业发展十分成熟，汽车租赁网络的实现，使汽车使用者可以在异地进行交接车，极大地方便了汽车使用者，也极大地促进了租赁业务的拓展。国外很多大型汽车生产厂商每年新车销量的20%左右流向了这类汽车租赁企业，汽车租赁也成为了一种变相的汽车销售方式。

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。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，提供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。汽车金融服务在国外已获得很好的发展，有资料显示在美国贷款购车占全年新车销售的比例达80%，汽车金融服务成为了汽车市场的助推器。但在我国其发展却不尽如人意。主要原因一方面是我国汽车消费者的消费观念的作用，另一方面是在我国较完善的消费者个人金融信用体系尚未建立及健全。但随着加入WTO后我国服务业对外开放进程的不断推进，国外大型汽车集团及其金融服务机构如美国通用、福特等，相继获准在我国国内开展汽车金融服务业。我国汽车金融服务必将迎来美好的明天。

汽车保险服务企业 机动车保险是第一大财产保险，在我国财产保险保费收入中超过60%是机动车保险保费收入。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、理赔服务等业务。一般附属于大型保险公司。随着我国服务业对外开放，国外保险公司纷纷制定了进入中国的计划，国内保险市场也打破了垄断市场格局，费率自由化、险种个性化、多样化等，汽车保险业务的市场竞争特征越发明显。近年来还出现了一种新型的汽车保险服务企业——保险公估企业，即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。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强弱关系，有利于提高汽车保险服务业的服务水平。

汽车俱乐部 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。

现实中，汽车服务企业往往是以上述二种或数种类型的综合状态存在。比如：“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。本书在以后的章节中，一般以汽车品牌专营店作为汽车服务企业的代表。

1.1.3 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，服务业是农业、制造业外的第三产业，可见其在社会经济发展中是至关重要的产业。随着世界经济由前工业化到工业化直至后工业化社会的演进，服务业对经济的稳定与发展的贡献将越来越占主导地位。

(1) 服务的定义

“服务”一词包含了非常广泛的内容。自20世纪五六十年代开始，市场营销学界就从不同角度为服务作了许多定义，每一条都或多或少地包含了服务的某些特征。

1960年美国市场营销协会（AMA）给服务的定义为“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”。

莱特南认为：“服务是与某个中介人或机器设备相互作用并为消费者提供满足的一种或一系列活动。”

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。”

泽依沙摩则简化为：“服务是行动、流程和绩效。”

也许定义服务的最好方法是排除法。美国就用排除法来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

以上关于服务的定义，虽然表达形式不一，但都从某个侧面反映了服务的性质，都包含了一些共同的方面，就是强调了服务的无形性以及生产和消费的同时进行。

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。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、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。判断一项服务的好坏，主要取决于它的一些不可触摸的特性，热情、周到、专业、技能等。

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。必须有顾客接受服务才能进行生产,消费过程的结束也就意味着生产过程的结束。因而,服务是无法储存的。服务的生产与消费过程在时间与空间上是重叠的。由于服务的即时性,服务企业服务能力的设定就非常关键。服务能力的大小,设备器具的布置,对服务企业的盈利能力影响巨大。如果服务能力不足,会带来机会损失,而服务能力过大,会浪费许多固定成本。由于服务的即时性,服务提供者与消费者之间的接触程度较高。在制造业中,生产过程与使用过程是可分离的,顾客看不到生产的进行过程。与此相反,在服务生产过程中,顾客是参与其中的。因此,质量控制对服务业来说,就与制造业可使用的方法完全不同,必须想办法在提供服务的同时保证提供相应的质量。为此,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。

服务的易进入性 从事服务业生产,相对于制造业来讲,大多都不需要太大投资,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。对于这样的服务业来说,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,服务企业必须对潜在和现实的竞争行为保持足够的警觉。

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。这些外部因素往往会改变服务企业的服务内容、服务提供方式及其规模结构。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并不十分普遍。而随着汽车技术的电子化、结构的精致化,维修工艺中电脑诊断、换件修理成为主要服务内容,专门的拆装器具不可或缺。随着我国加入WTO后服务贸易领域对外开放进程的不断深入,随着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. 汽车服务企业的经营特点

正如前述,汽车服务企业服务内容涵盖非常广泛,服务形式也多种多样,其经营在表象上有很大差异。但仔细分析,实际上汽车服务企业的经营特点仍然是有许多共同特性的。为搞好汽车服务企业经营管理,有必要对以下这些特点进行分析。

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的越来越明显,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。汽车服务企业必须从顾客需求出发来确定自身经营目标和理念,以满足顾客需求来最终实现企业利润。又由于在汽车服务企业生产经营过程中,顾客参与程度较高,因此,顾客满意度就成为了考量企业经营优劣和管理水平高低的重要指标。比如,汽车生产厂商每年都会对其营销和服务网络的成员主要是汽车经销商和汽车特约维修站进行检查与考核,检查

与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。

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。因此，为汽车用户服务的汽车服务企业的经营活动表现出较为明显的波动性。比如，汽车市场常称的“金九银十”说的就是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，这时汽车租赁企业就会感叹：每天都是节假日多好啊！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服务能力，如何有效地进行需求管理，采取各种措施使企业的服务能力与服务需求相适应。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。

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。

1.2 汽车服务企业管理的职能与任务

1.2.1 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，即：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。因此，企业管理具有两方面的基本职能：一是合理组织生产力，它是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，它是企业管理社会属性的表现，是企业管理的特殊职能。

在企业管理实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于生产过

程时，又表现为管理的具体职能。

2. 具体职能

根据汽车服务企业管理工作的基本内容或过程，汽车服务企业管理的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方面，是统筹全局的综合性职能。

(1) 计划职能

计划职能是管理的首要职能，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。广义的计划还包括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。

(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，从生产的分工协作上下左右的关系上、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互相重复，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,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,则指企业与外部环境的协调,如企业与国家、企业与其他生产经济单位之间的协调活动。

(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间差异所进行的管理活动。控制的目的是要求,就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,查明原因,并及时采取措施,加以消除,防止再度发生。

以上各种管理职能,并不是独立存在的,而是互相密切联系,是在同一管理过程中实施的,这就是管理职能的总体性。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。

1.2.2 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,使各汽车服务环节互相衔接,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。这可能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

市场占有率的提高,在产品同质化趋势日益明显的市场中,很大程度地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。汽车服务企业的管理应该也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、