

QICHE WEXIU QIYE GUANLI ZHINAN

汽车维修 企业管理指南

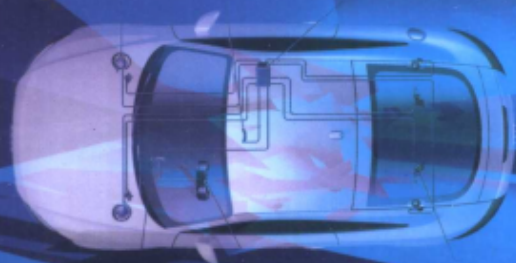
(美)米奇·施耐德 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

- ISBN 7-111-19318-0
- 策划编辑：徐 巍
- 封面设计：王伟光

QICHE WOKUO JIYE GUANLI ZHINAN



上架指导：工业技术 / 交通运输 / 汽车管理

ISBN 7-111-19318-0



9 787111 193180 >

定价：46.00 元

编辑热线：(010)88379771

地址：北京市百万庄大街22号

联系电话：(010) 68326294

(010) 68993821

邮政编码：100037

网址：<http://www.cmpbook.com>

E-mail: online@cmpbook.com

汽车维修企业管理指南

(美) 米奇·施耐德 著

袁 和 毕香玲 张晓康 译
潘晓亮 耿莺莺 宋建才



机械工业出版社

本书共分为五篇,即“从意愿到实现”、“团队建设”、“安全生产中的信息交流”、“全面客户关系管理”和“高绩效维修店”,是关于成功经营汽车维修企业的经验总结。具体内容从汽车维修企业业主制订企业目标开始,到招募人员,组建团队,培训员工,建立、健全和实施企业法规,再到按照顾客满意至上为宗旨进行全面的客户关系管理,直到最后实现高绩效维修店经营的全过程。本书可以帮助汽车维修企业业主和管理者们高效管理企业和员工,实现企业为顾客提供优秀绩效的汽车维修服务。

Thomson Delmar Learning

From Intent to Implementation

ISBN: 1-4018-2658-X

Building a Team

ISBN: 1-4018-2660-1

Safety Communications

ISBN: 1-4018-2662-8

Total Customer Relationship Management

ISBN: 1-4018-2657-1

The high Performance Shop

ISBN: 1-4018-2661-X

COPYRIGHT 2003 by Delmar Learning, a division of Thomson Learning, Inc.

First Published by Delmar, a division of Thomson Learning.

All Rights Reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团 Delmar 分部出版,版权所有,侵权必究。

Authorized Simplified Chinese Edition by Thomson Learning and CMP. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of The Thomson Learning and CMP.

本书中文简体版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。未经汤姆森学习出版集团和机械工业出版社的预先书面许可,不得以任何方式复制本书的任何部分。

981-254-834-3

981-254-838-6

981-254-835-1

981-254-837-8

981-254-836-X

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2004-6196, 01-2004-6194, 01-2004-6145, 01-2004-6144, 01-2004-6193

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理指南/(美)米奇·施耐德(Schneider, M.)著;袁和等译. —北京:机械工业出版社, 2006.7

书名原文: Automotive Service Management Series

ISBN 7-111-19318-0

I. 汽... II. ①施... ②袁... III. 汽车-修理厂-工业企业管理-指南 IV. F407.471.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 061469 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:徐 巍

责任编辑:夏 韩 版式设计:霍永明 责任校对:张莉娟 程俊巧

封面设计:王伟光 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷

2006 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

184mm×260mm·27 印张·661 千字

0 001—4 000 册

定价:46.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

编辑热线电话(010) 88379771

封面无防伪标均为盗版

出版者的话

近些年来随着我国汽车市场的迅速发展，我国汽车保有量急剧增加，汽车维修企业也如雨后春笋般蓬勃发展，全国汽车维修行业目前共有汽车、摩托车维修企业 34.5 万多家，其中一类维修企业近 1 万家，行业从业人员有 250 万人左右。尽管有这么庞大的汽车维修队伍，但是汽车运用与维修专业领域人员还是被教育部列为当前四大技能型紧缺人才之一，这一方面是由于汽车维修行业的高速发展需求，另一方面则是当前的这些从业人员在整体技能上达不到要求。其中尤其以汽车维修企业的管理者们为甚。在我国现阶段，汽车维修企业主们面临诸多的企业经营管理上的难题，而他们中的大多数又是从汽车维修工人做起的，对于企业的经营管理业务不精甚至不懂。因此，当前如何迅速提高维修企业主们的管理能力成为当务之急。

但是国内关于汽车维修企业管理的图书几乎没有，为此，我们引进了美国汤姆森学习出版集团 Delmar 教学公司出版的《Automotive Service Management Series》，原系列丛书一共有八本，即《From Intent to Implementation》，《Building a Team》，《Safety Communications》，《Total Customer Relationship Management》，《The high Performance Shop》，《Managing Dollars with Sense》，《Operational Excellence》，《Operations Management》。考虑到国内维修企业的现状，我们最终引进了《From Intent to Implementation》，《Building a Team》，《Safety Communications》，《Total Customer Relationship Management》，《The high Performance Shop》五本，并将其合并为一本书，具体书名确定为《汽车维修企业管理指南》。

本书是关于成功经营汽车维修企业的经验总结，语言轻松，体例活泼，易于学习。本书具体讲述了如何制订企业目标，如何组建团队，如何从意愿到现实的使自己的企业成为高绩效的维修企业，如何实现安全生产管理和如何开展客户关系管理等等内容，解决了众多汽车维修企业经营者们面临的一些经营中较为头疼的问题。

希望本书的引进能对国内的汽车维修企业经营者们有所帮助和启发。

译者的话

21 世纪的社会是知识经济社会。社会要发展，经济要先行；经济要发展，知识是基础。而知识又不局限于课本或理论，它很重要的一部分在于人的头脑。

商场如战场，要想在商战中取胜，就要想办法比你的对手技高一筹，而且时时领先于他，处处领先于他。

“顾客就是上帝”这句话已经喊了几十年，可见大家都知道顾客对于商家的重要性。那么，如何才能引来更多的客户，又如何让他们自愿成为你的忠实客户，而且他们还会经常地给你推荐客户，这里面有很大的学问。

译者通读全文后，感觉到书中每一段都有许多的闪光点，这些闪光点让人看过有茅塞顿开、豁然开朗的感觉，不觉惊叹：“对呀，确实是这么回事儿，我怎么就没想到呢！”

译者认为，这本书不仅可以指导从事汽车维修行业的朋友，对于从事其他服务行业的人士来说，也有很大的借鉴意义，因为顾客的心理都是差不多的。本书作者施耐德先生所谈到的观点与分析入情入理，真正抓住了消费者的心理，书中的经营手段和解决问题的方法完全是在深刻研究了顾客可能的想法，并结合自己多年的亲身体验以后归纳总结出来的。一个成功的生意人，只有在洞悉了顾客的思想之后，才有可能想出让顾客感到满意的解决方法来。希望读者从书中所举的例子中发现闪光点，举一反三，以此类推，应用于自己的经营中，必定也会收到很好的效果。

在将近半年的翻译时间里，译者绞尽脑汁，力求反映出著者原来的意思和风格，并且翻阅相关资料，使一些带有术语的内容力求准确，不至以讹传讹，误人前途。尽管如此，译者也惴惴焉不敢妄言完全无误，深恐译得不好辜负了出版社对我们的信任与嘱托，现今虽然完成译校工作，却仍不敢放松，惟盼各位读者读后能点头一笑，则已经是很满足了；若有人能喜不自禁，认为与此书“相见恨晚”的话，则译者必定欢喜雀跃，这几个月来黑夜白天的苦熬也值得了。

囿于学识浅薄，本书中翻译错误及疏漏恐在所难免，敬请使用本书的业内专家、读者不吝赐教，多提宝贵意见。

愿本书能使您在职业生涯中受益！

只是记住……

将能生存的物种不是最强壮的，也不是最聪明的，而是最能适应变化的。

——查尔斯·达尔文 (Charles Darwin)

前 言

这本企业管理指南为您提供了一个框架，使您的车间能始终如一保持优质高效的维修保养服务。

那么它们是您曾想了解而又怯于提出的所有那些关于汽车维修车间管理方面的问题吗？

我不敢肯定。事实上，本指南是许多关于成功经营汽车维修店的经验总结。其中既有我自己的体会，也有那些先于我涉足这一行的人们所获得的经验。

这本指南可以帮助你或你的员工确保每一次为经常光顾的或潜在的客户提供优质高效的汽车维修服务。这是我所知道的建立信任和保证客户忠诚度的唯一方法。而优秀的绩效同提高了的客户忠诚度、信任度和出色的运营相结合将会带来更多的利润。

优质服务是在你的掌控之下，由客户的体验来界定的。出色的运营保证客户的车辆将**按预定的时间交付并一次性修好**。一次性修好车辆既要理解客户试图告诉你的他们对于自己车辆的沮丧心情，又要正确诊断和提供专业化的优质服务。只有通过高质量的沟通和始终明确自己在完成一项工作的过程中所在的环节，才有可能实现**全面优质服务**。由于工作场所员工的多样性，在以后的章节中，我们会选用“他”或“她”，以确保对性别的平等对待。

销售服务也许是所有销售过程中最困难的一个环节了。购买一种产品——如机油滤清器或火花塞可以拿在手里，是在购买一种可以触摸和感觉到的东西，而购买一项服务则完全不同。当一位车主在购买一项服务时，他实际上是在购买一项承诺，一项将在未来兑现的承诺，这需要信任和很大的信心。

你的工作能力取决于多种因素，其中很重要的是技术能力。但如果没有机会，你的技术能力就不能演示。车主看不到技术能力，她无法触摸或感觉它，而你也不能像悬挂一个标牌一样把它挂出来展示。

客户对于你是否值得她信任，是否有能力解决她的车辆问题的感觉，在很多情况下，是基于许多微妙的、几乎难以察觉的信息。这些信息在你的任何一个技术人员尚未拿起工具前就已发出并被客户接收到了。

从顾客看到你们的广告（邀请人们感受你们的高品质服务）并对之做出反应，从朋友或亲戚处听说，打电话，或来访维修店时，服务就开始了。服务包括接下来每一次的顾客接触直到工作完成即按照承诺交付车辆。真相时刻即顾客有机会与你公司的任何员工接触并对你或你的公司形成印象的时刻，发生在工作完成之前、之中或之后。它们将最终决定你个人或者你的公司成功与否。

始终如一地贯彻执行公司的政策和规定是提供世界级服务的重要保证。始终如一地表现或许比短暂的出色表现更重要。极其出色地完成一次任务，而下一次却没能做到同样出色，你的客户可能就永远不会再来了。你的雇员越多，做到始终如一就越困难。没有一套全面的完整的政策和规章制度，做到始终如一无异于水中捞月。

所有这些始终如一的优质服务，都只有在维修店的生产率水平能够使你盈利的情况下才具有可持续性。生产率是你的技术人员在完美地执行政策和程序上的能力的一种副产品。要

使技师们的计价工时达到 70% 或以上，所要做的工作远远不止到工具车那里转一圈或者举办一天的管理讲座那么简单。

这本指南是为在大小不一的维修店中共同工作的人而作的。这意味着建筑群的一致性——在这本书中看到的政策和程序都以最简单扼要的术语限定，因为维修店不管其大小，都必须完成同样的工作。我们在这里所定义的政策和程序的执行人员包括维修接待、服务经理、技师、办公室经理等。很多情况下，维修接待同时也是服务经理，甚至也许是技师。成功的关键不在于由谁来做，而在于每一项关键任务的完成都是准确而一致的，并保持始终如一。

尽管这本指南会向你讲解各种按部就班的程序，但重要的是要记住提供优质服务是一个过程。为了取得成功，过程中的每一步都不可或缺，无论是有意识还是无意识的。如果你的业务的某一特定领域存在问题，就首先参阅本指南关于那部分的内容。然后，通读其余部分，看看这些内容对你是否有用。**然后再读一遍**，对照一下你公司的业务，看有没有什么可以应用的地方。**然后再读一遍**，考虑一下你目前的规章制度哪些可以保留，哪些需要更改，看看本指南的哪些政策和规章制度可以在你的日常工作中加以采纳。**然后再读一遍**，把自己作为维修店的客户，让全体员工都参与到这个活动中来。有了他们的帮助和合作，你将取得更大的成功。帮助他们理解**从现在开始事情要如何做以及为什么要这样做**。在你的维修店里贯彻执行这些新的程序。触动扳机，开始进程，阅读课文，向更高的服务品质、更有力、更健康、更高回报的业务、更令人满意的生活进军。

致 谢

没有任何结果产生于真空之中。它需要终生的协作、合作和支持。这本《汽车维修企业管理指南》也不例外。如果说养育一个孩子需要一个村庄的话，那么酝酿、写作、编辑和出版一本书将需要一个城市。因此，我要感谢那些跟我一起在这个过程中共同奋斗过的人们。

我要感谢我的德尔马（Delmar）家庭：蒂姆·沃特斯（Tim Waters），克里斯坦·申费尔德（Kristen Shenfield），贝特西·霍夫（Betsy Hough），和其他从酝酿创意到完成的整个过程中从事市场工作的人以及和我在一起的每个人。TIPS 技术出版社的林安妮·福尔（Lynanne Fowle）和梅根·艾弗森（Megan Iverson），他们对每一个细节都很关注，与这么多关心此事的人一起工作真是令人感到非常愉快。

我要感谢约翰·威克（John Wick）和威利·亚历山大（Willi Alexander），是他们提出了这本书的创意。感谢迪克·维尼特（Dick Vinet）、达菲·维尼特研究所（Duffy-Vinet Institute）、《汽车服务》（Motor Service Magazine）和《冠军火花塞》（Champion Spark Plug）杂志，他们提供了我第一次参加汽车维修店管理研讨会的机会。这次研讨会给了我信心，而且，它还给了我希望。阿瑟·爱泼斯坦（Arthur Epstein）和雷·沃克（Ray Walker）为我提供了很多指导、友谊和耐心，他们还发现了一些我自己都没有发现的特点。

我还要特别感谢我的妻子莱斯利（Lesley），一直以来，她都在忍受不能好好享用晚餐。每天我在维修店工作到很晚，总是躲在“山洞”里埋头写作和思考，从来都不能好好陪陪她。她不仅仅是我所获得的一切成就中最重要的部分，相信甚至在我还没有做到时，她已经成为我所获得的一切成就中最好的部分。感谢我的孩子雷恩（Rayn）和达娜（Dana），即使在我相信他们并不懂我所做的工作时，我也知道他们在支持我。他们是上天赐予我的礼物，也是我的灵感源泉之所在。

我要感谢我的兄弟戴维（David），36 年来一直在与我一起工作，托德（Todd）没有与我一起工作，但我同样很感谢他。他们俩个都教给了我很多东西，戴维教给我耐心、理解以及在遇到挫折的时候冷静思考，而托德（Todd）则教给我积极向上的态度、职业道德和个人的勇气，此外，对于我向他提出的任何要求，他从未说过半个“不”字。

最后，我想感谢我的父母，西尔维亚和杰里·施耐德。他们远不止是父母，他们是我亲密的朋友、最喜爱的老师，也是我一生的榜样，他们给了我追求卓越、人格、诚信、奉献、牺牲以及倾尽自己所能等品质。当你 80 岁的父母都没有放松下来去休息的时候，你不可能放松下来去休息；当你 80 岁的父母仍在倾尽所能的时候，你也没有理由不奉献自己所有的一切。

目 录

出版者的话
译者的话
前言
致谢

第1篇 从意愿到实现

第1章 为什么要读这本书	3
第2章 盘点	11
1. 掠影“你是谁”	11
2. 掠影“你在哪”	14
3. 原则和价值观	17
第3章 你想从哪里开始	19
1. “关键绩效指标”(KPIs)	19
2. 10个重要的“关键绩效指标”(KPIs)	20
第4章 愿景、任务、目标及具体目标	32
1. 愿景、任务、目标及具体目标的概念	32
2. 理解你的任务	36
3. 价值观和指导原则	37
4. 建立个人目标和职业目标	38
5. 制订目标的技术	43
6. 建立个人和职业的具体目标	48
第5章 如果你未能计划	56
1. 反向计划	56
2. 这些数字起作用	58
第6章 你的业务计划	63
1. 问题和答案	63
2. 16个商业计划的问题	64
第7章 制订战略性计划	70
1. MBWA 或 MBLTW	70
2. 提出问题	71
3. 情景计划	72
4. 一个自私的女主人	74
5. 我们的使命和愿景	76

第2篇 团队建设

第8章 主团队	87
1. 生存还是死亡	87
2. 预应型与回应型	88
3. 关注圈	88
4. 影响圈	89
5. 控制圈	89
6. 个人成功	89
7. “我们”的力量	90
8. 互相依赖	90
9. 马斯洛的需求等级	91
第9章 团队	94
1. 团队的关键要素	94
2. 形成、爆发、规范化和绩效表现	97
3. 团队开发	98
4. 金字塔的力量	99
第10章 参与者	103
1. 参与者	103
2. 招聘	105
3. 留住技术人员	108
4. 获得技术人员	112
5. 最薄弱的环节	114
第11章 激励和薪酬	116
1. 激励	116
2. 薪酬	121
第12章 人力资源开发	128
1. 投资回报率 (ROI)	128
2. 政策和程序	129
3. 员工手册	134
4. 职位描述	135
5. 并非杂想	139
第13章 专业人员	143
1. 保险	143
2. 会计	145
3. 律师	147
4. 银行家	147
5. 指导和顾问	148
第14章 二级支持	151

1. 信息	151
2. 联盟	153
3. 营销伙伴	154
4. 制造商	155
5. 外包	156
6. PEOs	156
第 15 章 汽车服务市场	159
1. 后市场	159
2. 分销	160
3. 集团	160
4. 合作伙伴关系	161
第 16 章 家庭	165
1. 最短的一章	165
2. 生活中的伴侣和其他重要的人	166
3. 其他家庭	167
第 17 章 总结	169

第 3 篇 安全生产中的信息交流

第 18 章 缩写字的海洋	173
1. 知识的四个阶段	174
2. 维修车间的责任	175
3. 雇员的权利	176
4. 雇主的责任	177
5. 对危险知识的交流	178
6. 文件、记录及培训	182
7. 人身防护装备	182
8. 材料的处理及储存	182
第 19 章 管理责任	185
1. 安全监测及设施评估	185
2. 培训要求	192
3. 范例	195
4. 雇员的权利及知情权	195
5. 安全操作规程	197
6. 会议	198
第 20 章 培训要求	201
1. 法规要求	201
2. 推荐的一般标准	202
3. 推荐的核心标准	202
4. 听力保护及安全	206

5. 环境保护	207
6. 紧急事故应对计划	207
7. 防火计划	208
8. 工作场所暴力事件预防	208
第 21 章 安全隐患交流的指导方针	212
1. 指导方针	212
2. 熟悉规则	213
3. 负责人	213
4. 准备工作	214
5. 雇员信息和培训	216
第 22 章 人身防护装备	218
1. 危险评估	218
2. 听力保护	222
3. 呼吸系统保护	222
4. 躯体保护	223
5. 手臂保护	224
6. 腿脚保护	224
第 23 章 材料的运用和储存	226
1. 怎样做和为什么这么做	226
2. 规章制度	226
3. 库存管理	228
4. 限制和收容	229
5. 紧急情况应对计划	229
第 4 篇 全面客户关系管理	
第 24 章 关于客户关系的一点信息	235
1. 什么是客户关系	235
2. 汽车服务管理的过去	236
3. 一对一市场营销	237
第 25 章 未来愿景	239
1. 愿景 (Vision)	240
2. 目标 (Goals)	242
3. 具体目标 (Objectives)	242
4. 指导原则	243
第 26 章 理解我们同顾客的关系	246
1. 你和我在销售什么	246
2. 信任	249
第 27 章 客户关系	253
1. 经商的目的和顾客的期望值	253

2. 顾客没有权利期望的东西	254
3. 对期望值的管理	255
第 28 章 以诚信为基础的销售	263
1. 什么对顾客是最好的	263
2. 销售	263
3. 心态平衡	264
第 29 章 价值等式	265
1. 价值	265
2. 绩效/表现	265
3. 费用/成本	266
4. 理解价值等式	266
第 30 章 顾客满意度的概念	268
1. 我们同顾客的关系	268
2. 顾客满意	269
3. 一个高需求的行业	270
4. 一个新时代	270
5. 赢得顾客的满意	272
第 31 章 衡量服务质量的 10 个因素	276
1. 服务质量	276
2. 理解顾客	278
第 32 章 理解顾客	280
1. 最后一个组成部分	280
2. 衡量顾客的满意度	280
3. 客户满意真的是最终目标吗	282
4. 忠诚的、终生的顾客	282
第 33 章 顾客忠诚度	283
1. 顾客忠诚的原因	283
2. 80/20 法则	283
3. 满意度的 8 个 C	283
第 34 章 顾客满意度的实现	285
1. 如何赢得顾客的满意	285
2. 赢得顾客满意的十大步骤	286
第 35 章 赢得顾客的满意	303
1. 一个良性循环	303
2. 它真的很容易	304
3. 如果你更加努力一点	304
第 36 章 顾客的忠诚：满意就够了吗	307
1. 为什么要有忠实的和终生的顾客	307
2. 一个神话	307

3. 有限的忠诚度	308
4. 提高顾客的忠诚度	308
第 37 章 挽留顾客	315
1. 我们为什么经商	315
2. 提高你的市场份额	315
3. 以顾客为导向的市场营销	316
4. 人类的行为	317
5. 更高层次的营销	318
6. 重视数据	319
7. 提高顾客的忠诚度	320
 第 5 篇 高绩效维修店 	
第 38 章 起步	325
1. 高绩效的含义	325
2. 先做什么	326
3. 进气—压缩—作功—排气	327
4. 进气——获得工作	327
第 39 章 开始工作	334
1. 接单	334
2. 治疗类选法	335
3. 要求和关切	335
4. 预约与不预约	336
5. 老客户和新客户	337
6. 计划	338
7. 无形的销售	340
8. 现实需求与潜在需求	341
9. 不现实的预期	342
10. 流程	343
11. “说不……”	344
第 40 章 完成工作	347
1. 在整个维修间转移工作	347
2. 三脚凳	348
3. 员工管理	349
4. 证书	349
5. 产能和能力	350
6. 电子信息	351
7. 技能	351
8. 培训和教育	352
9. 维修店内的配件移动	352

10. 有效的配件管理	353
第 41 章 交付工作	357
1. 人员	357
2. 神圣的干涉	358
3. 模式和平台	359
4. 定义	360
5. 政策和程序	362
6. 跟踪	363
第 42 章 市场营销	367
1. 准备—开火—瞄准	367
2. 客户档案	368
3. 客户群	368
4. 目标营销	368
5. 留住客户	369
6. 客户推动的营销	369
7. 建立客户保持力	370
8. 一对一取胜	371
9. 综合在一起	372
10. 协调计划	373
第 43 章 销售展示	375
1. 可视化营销	375
2. 以全面客户关系营销为中心的销售展示	375
3. 环境	376
4. 变化的市场	378
5. 成功的销售展示的部件	379
6. 挑战	382
7. 色彩	382
8. 灯光	383
第 44 章 以诚实为基础的销售	385
1. 三个问题	385
2. 拿破仑代码	385
3. 你所看到的就是你所得到的吗	386
4. 虚假的证据显示真相	388
5. “你必须做……”	388
6. 购买循环	389
7. 合作	389
8. 价值等式	390
9. 理解价值等式	390
10. 报价	391