



技能型职业教育特色精品教材

汽车专业高技能职业教育“十二五”规划教材

QICHE ZHUANYE GAOJINENG ZHIYE JIAOYU SHIERWU GUIHUA JIAOCAI

现代汽车维修企业 管理实务

第3版

XIANDAI QICHE WEIXIU QIYE GUANLI SHIWU

栾琪文 主编



- ★ 精选双师型老师和行业专家编写
- ★ 突出岗位实际需求，切合职业教育特点



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

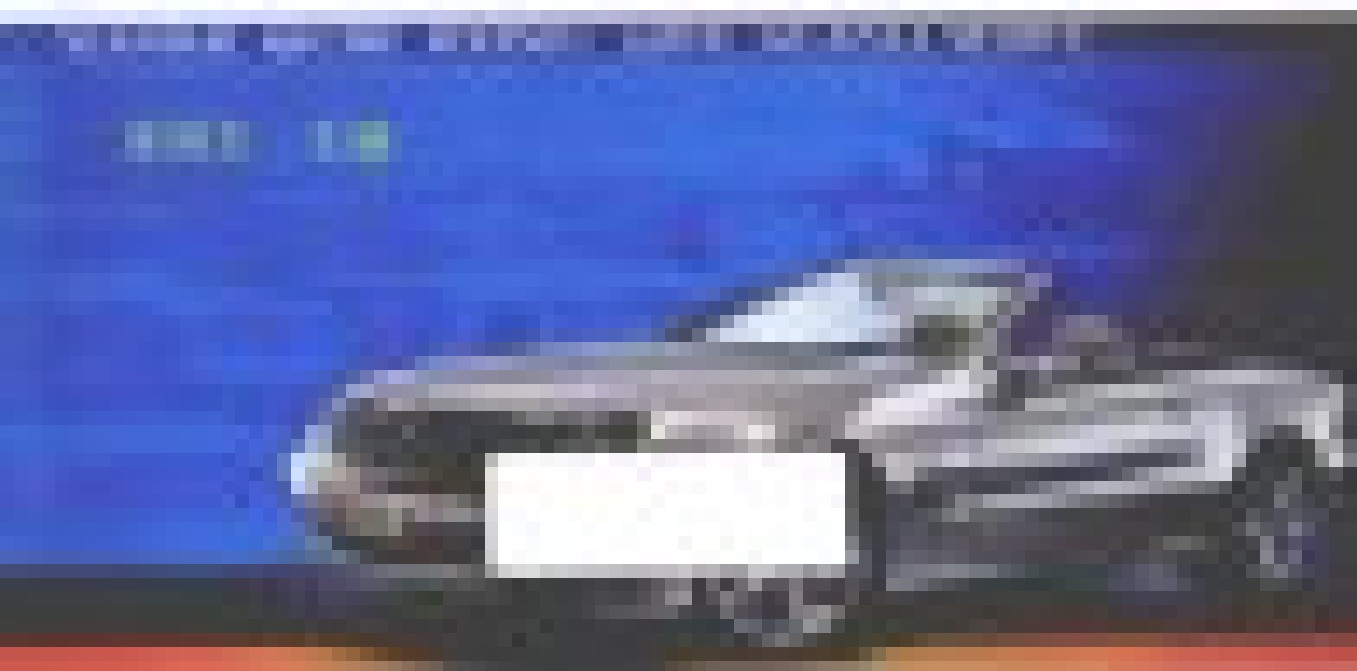


教育部推荐全国职业院校教材

教育部教材审定专家委员会“十三五”规划教材

现代汽车维修企业

管理实务



- 教育部推荐全国职业院校教材
- 教育部教材审定专家委员会“十三五”规划教材



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PRESS

汽车专业高技能职业教育“十二五”规划教材



现代汽车维修企业 管理实务

第3版

主 编 栾琪文
副主编 李 强



机械工业出版社

《现代汽车维修企业管理实务第3版》根据最新行业发展实际需要,系统介绍了汽车维修企业经营理念、经营战略、人力资源管理、服务流程管理、生产管理、安全管理、客户关系管理、维修质量管理、营销管理、配件管理、财务管理、6S管理、合同管理、计算机管理、客户投诉的处理、服务绩效的分析和改进等,内容涉及了汽车维修企业管理的方方面面。

本书内容全面,体系清晰,系统地反映了汽车维修企业管理领域的新进展和管理模式,案例生动形象,对维修企业有借鉴意义。本书可供汽车维修企业和汽车4S店售后服务站管理人员和高等职业院校师生使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代汽车维修企业管理实务/栾琪文主编. —3版.

—北京:机械工业出版社,2014.3

汽车专业高技能职业教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-45947-7

I. ①现… II. ①栾… III. ①汽车—修理厂—工业企业
管理—高等教育—教材 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第032671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:齐福江 责任编辑:齐福江

版式设计:常天培 责任校对:刘志文

封面设计:陈沛 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014年4月第3版第1次印刷

184mm×260mm·16.75印张·413千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-45947-7

定价:42.00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

《现代汽车维修企业管理实务》自 2005 年问世以来,深受广大读者的欢迎和关注,并于 2011 年 2 月进行了改版,累计销售已近 6 万册。近年来国家又颁布了一些新的法律、法规,如《缺陷汽车产品召回管理条例》(2013 年 1 月 1 日施行),《中华人民共和国交通运输行业标准:机动车维修服务规范(JT/T 8162011)》(2012 年 1 月 10 日实施),特别是讨论多年几易其稿的《家用汽车产品修理、更换、退货责任规定》(2013 年 10 月 1 日实施)将对汽车维修企业特别是汽车 4S 店的售后服务产生深远的影响。原书的一些内容已经不适应新的法律、法规,在这种情况下,我们对《现代汽车维修企业管理实务 第 2 版》进行了再次修订。

中国汽车产销量已经连续四年世界第一,汽车保有量大幅度增加,汽车维修业迅速发展,在市场经济中发挥着越来越重要的作用,与人民群众的生产、生活关系将更加密切。目前从事汽车维修企业管理的人员越来越多,本书正是为了满足高等职业院校汽车检测与维修专业、汽车服务与营销专业、汽车电子技术专业及其他相关专业培养社会急需的汽车维修企业管理人才而编写的。

本书具有以下特点:

(1) 资料新,内容新。书中内容包括了《缺陷汽车产品召回管理条例》(2013 年 1 月 1 日施行),《中华人民共和国交通运输行业标准:机动车维修服务规范(JT/T 8162011)》(2012 年 1 月 10 日实施),《家用汽车产品修理、更换、退货责任规定》(简称三包规定)(2013 年 10 月 1 日实施),本书的内容也是参考这些新国标、新规定编写的。

(2) 观点新。书中的一些理念、经营战略、服务流程、投诉处理方法、服务绩效改进等观点是全新的,对客户价值进行了新的思考,对客户满意与客户投诉进行了全面的分析,提出了维修企业营销管理的新方法和新思路,提出了“一次修复率”等新概念;阐明了今天激烈的市场竞争不仅单一体现在技术、质量上,而是全方位地体现在企业的观念、形象、营销、服务、管理上。

(3) 注意理论与实践相结合。编写中注意了理论与实践相结合,并穿插了实践中遇到的精彩案例,避免了枯燥的说教。通过这些内容的学习对提高汽车维修企业管理者的决策能力和管理水平,对树立良好的企业形象,提高企业服



务质量,降低企业经营成本,提高企业核心竞争力有很大的帮助。

(4) 内容面广,综合性强。本书不仅涵盖了汽车维修企业经营管理理念和经营战略、维修质量、6S 管理、配件管理、财务管理、计算机管理,而且涵盖了从零开始的新厂规划、服务流程、客户关系管理、营销管理、服务绩效的分析和改进等,内容涉及了维修企业管理的方方面面。

(5) 参编人员管理经验丰富,实用性强。本书由多年从事汽车维修企业、4S 店特约服务站管理的厂长、经理、站长、服务经理和多年从事汽车维修企业管理教学的大学教授、讲师,以及交通运输管理机关的高级专家、学者编写,内容来自实际,具有很强的操作性和指导性。

本书的主要对象为维修企业厂长、经理,维修企业管理人员,大中专院校师生,汽车 4S 店特约服务站经理、员工。

本书由栾琪文主编,《汽车维修与保养》杂志李强任副主编,编写分工:沈世荣(第二章)、王涛(第十一章)、姚美红(第三、十三章)、甄甫红(第八章)、王丽萍(第六章)、钟国涛、栾琪文(第十五章),其余章节由栾琪文编写。

本书在编写过程中得到中国汽车维修行业协会、山东省交通厅、《汽车维修与保养》杂志社等部门领导的大力支持,得到北京九奔奥迪姜抒总经理、山东朗胜汽车零部件贸易有限公司尹元俊总经理、立尔科技钟国涛总经理的大力支持,在此表示衷心地感谢!

由于编者水平有限,书中难免有不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

目 录

前 言

第一章 现代汽车维修企业管理理念及经营策略

第一节 概述	1	四、资金	10
一、中国汽车维修业的广阔前景	1	五、技术	10
二、企业管理的任务和职能	2	六、设备	11
三、管理者的素质要求	3	七、配件	11
四、经营理念	4	八、信息	12
第二节 现代汽车维修企业的		第三节 汽车维修企业的经营战略	12
八大要素	7	一、经营战略形式	12
一、管理	7	二、适合汽车维修企业的六种	
二、人力资源	9	经营战略	14
三、市场	10	思考题	18

第二章 汽车维修企业的建立

第一节 汽车维修企业分类	19	审批流程	31
一、按行业管理分	19	四、连锁(加盟)店审批流程	31
二、按经营形式分	25	五、开业筹备工作	31
三、按经营项目分	27	六、开业庆典	32
第二节 汽车维修企业筹建	29	第三节 汽车维修企业 CIS 战略	33
一、企业规模的确定	29	一、汽车维修企业 CIS 战略	33
二、投资与回收估算	30	二、厂区规划及设施环境要求	35
三、3S 或 4S 特约维修站		思考题	41

第三章 组织机构及人力资源管理

第一节 组织机构	42	三、岗位职责	43
一、组织机构设置原则和方法	42	第二节 人力资源管理	47
二、汽车维修企业常见组织机构	42	一、人力资源管理的重要性和原则	47



二、人力资源规划	48	三、薪酬管理	54
三、员工招聘	49	第四节 高绩效团队建设	59
四、员工培训	51	一、团队的基本要素	59
第三节 绩效考核和薪酬管理	52	二、高绩效团队建设的五大要素	59
一、激励机制	52	三、团队领导的素质	61
二、绩效考核	53	思考题	61

第四章 服务规范和服务流程管理

第一节 服务规范管理	62	一、预约	64
一、服务用语规范	62	二、接待	66
二、身体语言规范	62	三、维修	69
三、微笑服务规范	63	四、质量检验	70
四、仪表形象规范	63	五、交车	71
五、电话服务规范	63	六、跟踪	73
六、与客户交谈规范	64	思考题	75
第二节 服务流程	64		

第五章 客户满意和客户关系的经营与管理

第一节 客户价值新思考	76	五、正确处理客户与企业的关系	85
一、客户价值	76	第三节 客户投诉及预防	87
二、客户价值的构成	77	一、投诉分析	87
三、客户的终身价值	78	二、投诉处理的基本要求	88
第二节 客户满意与客户关怀	79	三、处理投诉的原则	89
一、客户满意分析	79	四、处理投诉的技巧	89
二、客户满意因素	79	五、投诉的预防	91
三、客户关怀的基本原则	82	思考题	92
四、客户关怀的实施要点	83		

第六章 汽车维修质量管理

第一节 汽车维修质量管理概述	93	二、汽车维修质量检验的工作 内容和步骤	97
一、汽车维修质量的概念	93	三、汽车维修质量检验的类别 及检验内容	97
二、汽车维修质量管理	93	四、汽车维修质量检验的方法	98
三、全面质量管理	94	五、汽车维修质量检验标准	99
四、汽车维修质量的评定	95	第三节 汽车维修质量保证体系	99
第二节 汽车维修质量检验	96		
一、汽车维修质量检验的任务	96		



一、明确的质量方针和目标	99
二、专职质量管理机构	100
三、严格的汽车维修质量管理 制度	100
四、实行质量管理业务标准化 和质量管理流程程序化	101
五、开展质量管理小组活动	101
六、加强汽车维修配件及原材 料质量管理	101
七、做好维修质量管理的基础 工作	102

八、建立汽车维修质量信息反 馈系统	102
----------------------------	-----

第四节 ISO 9000 质量管理

体系认证	103
一、推行 ISO 9000 质量管理 体系认证的作用	103
二、ISO 9000: 2000 质量管理 体系基础知识	104
三、通过 ISO 9000: 2000 质量管理 体系认证的准备工作	107

思考题	109
-----------	-----

第七章 汽车维修营销管理

第一节 营销管理理论	110
第二节 营销策略	111
一、满足客户需要策略	111
二、客户成本策略	113
三、便利策略	115
四、沟通策略	117
第三节 服务促销	119
一、广告宣传	120
二、服务促销	120

第四节 营销技巧	122
一、保养套餐	122
二、保险营销	124
三、微信营销	126
四、报价策略	128
五、产品升级策略	128
六、营销话术	128

思考题	130
-----------	-----

第八章 配件管理

第一节 零件基础知识	131
一、零件类型	131
二、零件部门的主要任务	131
三、如何准确地提供零件	132
四、零件编号的解释	132
第二节 配件采购管理	134
一、配件采购的重要性	134
二、配件采购原则	135
三、采购部门的职能	135
四、选择供应商	135
五、正确选择供货方式	136
第三节 仓储管理	136

一、备件仓库布局的原则	136
二、备件的位置码管理系统	137
三、配件入库管理	138
四、配件出库管理	139
五、仓库管理规定	139
六、呆废料管理	140
七、备件的盘点	141

第四节 库存控制	147
----------------	-----

一、库存控制的原则	147
二、ABC 分析法	147
三、库存控制	149

思考题	150
-----------	-----



第九章 财务管理

第一节 财务基本知识	151	一、财务管理制度	157
一、支票的使用	151	二、货币资金管理规定	159
二、银行汇票	152	三、收入、费用、利润	159
三、票据	153	四、资产管理制度	161
四、税收	156	第三节 经营分析	161
五、财务结算	157	思考题	163
第二节 财务管理	157		

第十章 政府采购与保险车辆维修管理

第一节 政府采购车辆维修管理	164	六、签订政府采购维修合同	167
一、政府采购招标程序	164	第二节 保险车辆维修管理	170
二、招标文件	164	一、机动车保险基本知识	170
三、投标	165	二、保险条款中的不赔责任	172
四、投标文件的递交	166	三、保险理赔和维修基本流程	172
五、评标	166	思考题	175

第十一章 6S管理和安全生产管理

第一节 6S管理的内容及作用	176	美化环境)	185
一、6S管理的内容	176	四、清洁：保持清洁(形成制度，	
二、6S管理的作用	176	贯彻到底)	186
第二节 6S管理的实施及检查	178	五、素养：遵守规范(落实执行，	
一、6S管理实施应注意的		养成习惯)	186
问题	178	六、安全：遵守规范(落实执行，	
二、6S实施的场所	178	养成习惯)	187
三、6S实施步骤	178	七、推动6S的工具	187
四、6S实施的办法	181	第四节 安全生产管理	189
五、6S管理规范表	181	一、安全生产的基本概念	189
第三节 6S管理改善实务	183	二、维修生产中的不安全因素及	
一、整理：清理杂乱(要与不要，		安全措施	189
一留一弃)	183	三、安全操作规程	192
二、整顿：定位定容(科学布局，		四、安全生产达标考评	193
取用快捷)	184	思考题	200
三、清扫：无污无尘(清除垃圾，			



第十二章 汽车维修合同管理

第一节 汽车维修合同管理	201	六、汽车维修合同的担保与鉴证	206
一、汽车维修合同的主要内容	201	七、汽车维修合同的调解与仲裁	206
二、汽车维修合同的签订	202	第二节 汽车定点维修合同管理	207
三、汽车维修合同的填写	202	第三节 道路救援合同管理	208
四、汽车维修合同的履行	205	第四节 赊账的种种骗局	211
五、汽车维修合同的变更与解除	205	思考题	212

第十三章 三包、召回和保修

第一节 三包管理	213	二、汽车召回的相关术语	217
一、本规定下列用语的含义	213	三、国内外汽车召回的情况介绍	217
二、生产者的义务	213	四、召回流程及召回通告	218
三、销售者的义务	214	第三节 保修管理	219
四、修理者的义务	214	一、保修、保修期的定义	219
五、三包责任	215	二、保修的任务	220
六、三包责任免除	216	三、保修制度的种类	220
七、争议的处理	216	四、保修须知	221
第二节 召回管理	217	五、保修管理	222
一、汽车召回制度简介	217	思考题	225

第十四章 服务绩效的分析和改进

第一节 客户满意度分析及改进	226	一、一次修复率指标	234
一、客户满意度的评价指标	226	二、一次修复率分析	234
二、客户满意度分析	228	三、一次修复率的控制	236
三、改进	228	四、一次修复率控制的工作改进	237
第二节 生产经营分析与改进	229	第四节 工作效率分析与改进	238
一、生产经营指标	229	一、指标	238
二、维修台次和维修收入分 析与改进	229	二、出勤率低分析	238
三、配件指标分析与改进	232	三、劳动利用率提高	239
第三节 一次修复率的控制	234	四、工作效率提高	239
		思考题	240



第十五章 计算机管理

第一节 计算机管理的基本功

能及作用 241

一、计算机管理的基本功能 241

二、计算机管理的作用 246

第二节 如何掌握信息并利用

信息 247

一、每天应该细看的信息 247

二、每天应该抽查的信息 249

三、每月要细看的信息 251

四、每月要抽查的信息 252

第三节 软件选型和计算机管理 253

一、挑选软件 253

二、考察管理软件的质量 254

三、企业中计算机的配置 254

四、企业分支机构远程实时
管理 255

五、计算机的维护和管理 255

思考题 256

第一章

现代汽车维修企业管理理念及经营策略

第一节 概述

一、中国汽车维修业的广阔前景

1. 我国是全球第一大汽车生产和消费国

从2009年起,我国汽车产销量已连续多年蝉联世界第一。业内预计,2020年我国汽车保有量将突破2亿辆。

随着我国汽车消费能力不断增强,汽车服务业迎来了一大批新的消费者。2012年,汽车驾驶人首次突破2亿人,年增长2647万人。汽车消费者的“衣、食、住、行”形成一个巨大的消费市场。

2. 新能源汽车产销增长较快,维修市场是空白

新能源汽车产销增长较快,维修市场是空白,给汽车维修企业带来新的课题和新的商机。

3. 汽车维修业前景广阔

汽车维修业是伴随汽车工业发展起来的传统行业。随着我国汽车的逐步普及和道路运输业的发展,汽车保有量大幅度增加,汽车维修业将迅速发展,在市场经济发展中发挥越来越重要的作用。发达国家在汽车行业每投资1元钱,会给下游市场创造2.63元的市场和大量的就业。但在我国,汽车的下游市场创造价值还不到1元钱,还有很大的增长空间。汽车下游市场包括汽车保养连锁店、零配件连锁店等。我国汽车维修业还有很多潜力可挖,市场前景广阔。

我国汽车产业2015年总值预测为14620亿,售后服务业的产值仍然是汽车产业总产值的1/3左右,市场规模增至5400亿元,表现出巨大的潜力和良好的成长性。从计划经济到市场经济,我国汽车业已经完成了从“造汽车”到“卖汽车”的过渡,并将随着国外先进服务理念和服务手段的不断引进,将实现从“卖汽车”向“卖服务”的逐渐跨越。传统的赢利模式已开始向售后服务业转移。

4. 售后服务业市场利润丰厚,前景广阔

据美国《新闻周刊》和英国《经济学家》刊载,在一个完全成熟的国际化汽车市场,汽车的销售利润约占整个汽车业利润的20%,零部件销售利润约占20%,而有60%的利润是在服务领域中产生的。汽车发达国家的经验表明,汽车售后服务市场是汽车产业中最稳定的利润来源,在汽车产业链中的利润比例可占到50%~70%,超过汽车销售利润与零部件供应利



润之和。但目前国内汽车销售利润中制造商的比重依然过大,服务的比重偏小,售后服务业的潜力巨大,前景广阔。

5. 汽车售后服务业将成为我国的黄金产业

随着市场的竞争和汽车保有量的急剧增加,汽车产业的利润向售后服务行业的不断转移,与之配套的汽车售后市场也必将成为一个庞大的“黄金”市场。权威数据显示:按国际标准计算,我国汽车产业规模应该有超过2 000万人的汽车服务从业人员,而实际上,目前从业人数只有200多万人。市场预测显示,随着汽车数量的高速增长,售后服务行业的企业数量(或规模)今后几年将以每年近20%的速度发展,以满足汽车使用中对维修、检测、配件和物资等方面的需求。而各种新政策、新技术、新车型的出现,又将进一步拉动售后服务行业的发展,推动汽车售后服务体系、客户维修网络和产销渠道的建立与完善。

我国汽车行业已进入了快速发展时期,汽车售后服务业成为一个崭新的“黄金”行业展现在国人面前。新一轮的淘金热即将在我国汽车售后服务市场展开。

二、企业管理的任务和职能

1. 企业管理的任务

企业管理的任务有三个:

(1) 为企业创造经济效益 赢利是企业存在的理由和目的,因此企业管理必须始终把经济效益放在首位,只有经济上的成就才能证明企业的价值。

(2) 使企业富有活力 企业成为个人维持生计并取得社会地位、与人交往、实现自身价值的手段,与此同时,企业通过富有活力的人力资源管理来完成它的工作。因此,使员工富有活力和成就感,成为企业管理的一项任务和衡量企业业绩的重要标准。

(3) 承担企业对社会的影响责任 企业的生存是为了向消费者提供商品和服务,所以企业不能由自身来评价其好坏,而应根据它对社会的影响来获得评价。因此,企业有责任承担改善社会和社区生活质量的任务。

2. 企业管理的职能

不同企业之间各项业务内容千差万别,但企业管理本身的差别并不大。企业管理者的工作可以归纳为计划、组织、领导、激励和控制五种职能。

(1) 计划职能 计划职能是指企业对未来活动确定目标的途径与方法。计划主要解决两个问题:一是干什么;二是怎么办。计划为企业设计出一个行动蓝图,企业的一切工作都是围绕实现这一蓝图而展开的。计划的正确与否对企业活动的成败具有决定性作用。因此,计划是企业管理的首要职能。

计划的内容非常丰富,包括研究和预测未来的变化,确定目标和方针,制定和选择方案,做出决策,以及编制并落实计划。决策是计划的灵魂,是计划职能的核心内容。计划有长远计划、年度计划、季度计划、月度计划、周计划、日计划;有时,某项具体工作也要有计划。

(2) 组织职能 组织职能是指根据企业目标的计划,对执行计划中各种要素及其相互关系进行配置、协调和组织,使计划任务得以落实。

组织既是一种结构,又是一种行为,可以分为静态组织和动态组织两个方面。静态组织是以提高组织效率为目标,主要研究组织机构的设置、职责、权力的规定以及规章制度的确



立；动态组织是以人际和谐为目标，主要研究组织行为的变化，组织机构的变革和发展。

(3) 领导职能 领导职能是指企业管理者运用指导、沟通和教育等手段，统一全体职工和各级组织的意志，调动全体职工和各级组织的积极性，推动企业活动过程按目标要求进行。领导职能的内容主要包括指导下属顺利地完成本职工作，与下属顺利地沟通信息，发挥下属的潜力，提高下属的素质和能力等。领导职能是各种职能中最富有挑战性和艺术性的职能。

(4) 激励职能 激励职能是指企业通过激励和强化人们正确的动机，满足人们的合理需求，引导和改造人们的行为，使个人目标和企业目标趋向一致，从而使个人行为向有利于企业目标实现的方向发展。

激励职能的有效实施包括确定和研究激励的对象，坚持正确的激励原则，运用科学的激励方法，选择最佳的激励时机，以充分发挥激励职能的作用。

(5) 控制职能 控制职能是指企业管理者根据目标和标准，对企业的各项活动进行监督和检查，以消除实际和标准的差异，并保证计划目标的实现。控制职能是一项规范性和政策性很强的职能。

控制过程包括制定控制标准，衡量实际结果，分析比较差异及采取措施纠正偏差。控制的目的在于保证企业的实际活动同预期的目标相一致，使企业的活动过程始终处于良性运动状态。

三、管理者的素质要求

管理者素质是指优秀的企业经营者应当具备的各种条件和素养，其中包括思想、知识、能力、身体与心理素质。

1. 思想素质

管理者应该对事业有强烈的责任心和敬业精神，具有良好的工作作风，尊重科学，知人善任，必须对企业股东、员工、客户和社会负责。

2. 知识素质

知识素质是管理者决策能力、创新能力和指挥领导能力的基础，现代企业发展需要管理者有很高的知识素质。这些知识素质包括以下五个方面。

(1) 企业经营管理学 包括生产经营、营销管理、财务管理、人力资源管理、会计、资本运营管理及全面质量管理、目标管理、价值工程、系统工程、网络技术等现代管理方法。

(2) 组织行为学 企业管理者应该掌握组织运行的一般规律和具体某一组织的特征，应具备一定的组织行为科学知识。

(3) 专业基础知识 从事汽车维修管理的管理者要掌握汽车及汽车维修方面的基础知识。

(4) 经济学 管理者应掌握相关的经济学知识，主要包括投资、金融、税收、统计、贸易等。

(5) 法律知识 管理者要掌握的法律知识包括公司法、税收法、合同法、银行法、会计法、计量法、专利法、商标法、知识产权法、劳动法及环境保护法等。

3. 能力素质

(1) 决策能力 决策能力是企业管理者观察能力、判断能力、分析能力及决断能力的综合体现。企业管理者要在风云变化的市场经济大潮中，根据外部经营环境和内部经营实力的变化，适时、正确地做出各种战略性经营决策。

(2) 组织能力 组织能力具体包括组织设计能力、组织分析能力和组织变革能力。组



织设计能力是指企业管理者能根据企业实际情况,设计出良好的组织管理模式框架;组织分析能力是指企业管理者能对现行的企业组织管理结构进行正确的分析、评价和判断;组织变革能力是指企业管理者能对现行的企业组织结构进行革新的能力。企业管理者要在一定的内、外部环境和条件下,有效组织和配置企业现存的各生产要素,使之更好地服务于企业经营目标。

4. 身体和心理素质

企业管理者要有良好的身体和心理素质,面对各种困难和挫折,要意志坚强、应变自如、临危不乱。

四、经营理念

现代市场经济的建立与不断完善,给传统的经营思想与经营理念带来了根本性的冲击。例如,汽车维修市场已由卖方市场转化为买方市场,过去不按市场需求盲目生产经营的旧观念、老办法,已不能适应现代的经营管理环境。现代经营理念应在传统诚信经营的基础上,以客户满意为中心,以人为本,实现超值服务。

1. 诚信经营

古人云:人无信不立,国无信不威。同样,诚信也是企业的立身之本,企业不诚实守信,就不能在社会立足和发展。

富兰克林有句至理名言:“信誉也是金钱。”信誉从诚信中来,诚信是企业的无形资产,有诚信才能树立企业形象,提升企业竞争力,为企业带来实实在在的长远利益。

有这样一个故事:从前有对夫妻苦心经营了一家米酒店,由于米酒甘醇味美,生意十分兴隆。一日丈夫外出,妻子往酒里加水多赚了5元钱。丈夫回来知道这件事后却号啕大哭:我们的诚实和信誉只卖了5元钱!从此,酒店生意一蹶不振,最后只好关门。5元钱卖了一个原本生意兴隆的酒店!

在汽车维修企业里,类似这样“5元钱卖掉米酒店”的事例并不少见。一些维修企业受利益驱使,采用了配件以次充好,小故障大修理,胡乱要价等欺诈手段,坑骗消费者,从中谋取暴利,侵害消费者权益。从长远来看,这些维修企业的做法,既损害了企业自身利益,同时,也损害了整个汽车维修企业的声誉。今天,汽车维修市场的竞争日益激烈,消费者自我保护意识不断加强,若再采用欺诈手段,就等于自掘坟墓。

案例1:有一家小型维修企业花15元买了一个假冒伪劣的三菱车机油滤芯,却告诉客户是正厂的,价格为80元,还假惺惺地讲不收工时费。结果车没跑两天,机油滤芯就堵塞了,造成发动机划瓦。后经维修管理部门鉴定,该厂不仅赔偿了2万多元,而且信誉扫地。

案例2:某品牌的一家汽车特约维修中心给客户更换机油时使用的是大桶机油,本来从汽车生产厂家进的机油是30元/L,而他们却从市场上采购等级低的机油混在大桶机油里,以谋取暴利。后来被客户发现,于是一传十,十传百,这家特约服务站从此失去了客户的信任。



2. 以客户满意为中心

根据调查显示,满意的客户会将满意的维修企业告诉给他的5个朋友,而不满意的客户会将不满意告诉给20个朋友。更为可怕的是不满意的客户,只有6%将自己的不满意告诉了维修企业,而94%的客户选择了离开。没有了客户,企业就没有了效益,这是谁都明白的道理。企业要想有效益,一切工作都必须以客户满意为中心,目前汽车维修类企业服务的对象已从过去低层次、好欺骗的客户,转变为高素质、高层次、自我保护意识逐步提高的客户,服务这样的客户就需要优质服务。然而,现实不是这样简单,因为客户越来越挑剔,越来越多的人将获得更多的利益看作理所当然。因此,成功的服务不再仅仅是通过优质的维修服务,就可以等着人们四处奔走相告使客户源源不断,而是包括更多的内容,这其中包括现代的经营理念、管理思想、服务理念和服务流程等。

案例1: 日本本田公司历代领导者从来没有提出诸如“称霸世界市场”、“赶上丰田”、“超过日产”之类的口号,而是始终强调客户满意第一,在使客户满意方面力争第一。

案例2: 美国有一家汽车修理厂,他们有一条服务理念非常有意思,即“先修理人,再修理车”。客户的车坏了,他的心情也会非常不好,因此应该先关心这个人的心情,然后再关心汽车的维修,不能只修理车,而不关心人的感受。

未来属于那些积极的和充满思想的服务人员。他们可以通过不断努力使新老客户对企业多种形式的服务感兴趣,并使满意的客户成为自己最好的广告宣传员。

另外,我们还必须清楚,提高客户满意度不仅有利于公司的兴旺发达,而且更有助于提高员工的满意度,因为员工也希望在一个和谐、愉快的环境里工作。因此,提高客户满意度获利的是客户、企业和员工。

3. 以人为本

要办好企业就要全心全意依靠全体员工,企业的老板和员工之间不应是一种剥削与被剥削的关系,员工在企业中应该有一种主人翁的意识,而企业的老板和员工之间应是一种沟通、合作的关系。老板投资金钱、投资有形资产,员工投资智慧、投资无形资产,老板和员工一起组成了企业的总资产,共同创造财富,从而实现双赢的目的。作为一个企业的领导要知道自己的员工需要什么。

美国心理学家赫兹伯格(Frederick Herzberg)提出激励员工的两个因素:

(1) 保健因素 指的是基本的因素。做到保健因素只能让员工降低不满意度,不能提升员工满意度。这些因素包括正常发放工资,改善工作环境,按计划加薪等。

(2) 激励因素 只有激励因素被满足时才能让员工满意。这些因素包括满足员工的工作成就感,让员工参与企业各项活动,及时表扬员工的进步,为员工制定生涯规划等。

企业领导要使每一个员工充分了解自己的角色和应尽的责任,使员工知道他应该做什么,应该如何做,要对谁负责,更要让他知道工作做好了对他有什么好处。

领导在日常工作中要注意公平,不可偏袒某个员工。如果有这种情况出现,员工的积极性将受到打击,这点在一些“家族式”管理企业中尤其要注意。

当员工在工作中出现错误时,要讲究批评的艺术,领导应和员工一起分析发生错误的原因及改正的方法,绝不能讽刺甚至打骂员工。