

汽车维修企业管理丛书

汽修和汽配企业的

计算机管理

告诉你如何实现实时和定量管理



汽车维修企业管理丛书

汽修和汽配企业的 计算机管理

告诉你如何实现实时和定量管理

莫 远 编著



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

汽修和汽配企业的计算机管理：告诉你如何实现实时和定量管理 / 莫远编著. — 北京：机械工业出版社，2004. 3

(汽车维修企业管理丛书)

ISBN 7-111-13758-2

I. 汽… II. 莫… III. 计算机应用 IV. 汽车—修理厂—工业
企业管理 IV. F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124152 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：李建秀 版式设计：张世琴

责任校对：罗莉华 封面设计：饶 薇 责任印制：闫 焱

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004 年 3 月第 1 版 · 第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 9.375 印张 · 249 千字

0001—4000 册

定价：28.00 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) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《汽车维修企业管理丛书》编委会

主 任：康文仲

副主任：孟 秋 胡建军 刘晓冰

编 委(按姓氏笔画排序)：

王云生	王逢铃	方正宇	冯 君	刘晓冰
李兆崑	孟 秋	张京伟	郑卫国	胡建军
莫 远	高玉民	贾象伟	崔永政	康文仲
黄国相	渠 桦			

丛 书 序

随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，我国汽车行业得到了长足的发展，轿车进入家庭标志着汽车已经从单纯的运输生产工具变成了普通百姓的耐用消费品，促使全社会的汽车保有量迅猛增加，到 2002 年底已突破 2000 万辆，据预测在今后一段时期内还将以每年 15% 的速度增加。汽车保有量的大幅增长，必然为汽车服务业尤其是汽车维修业带来广阔的发展前景。

当前，我国的汽车维修业正处于一个从传统工艺型维修向现代技术型维修的转轨时期。面对市场需求的突然增加，新车型新技术的日新月异、服务对象的变化、服务方式的多样化等新的形势，全行业的准备是不足的。具体表现在，一是思想观念转变不够，服务的理念不强；二是管理水平低，很大一部分企业还延用着生产型企业的管理模式；三是合格的现代维修企业和现代技术型维修方式的管理人材、技术人材、维修技工等严重缺乏。其结果造成汽车维修行业的整体素质不高，服务质量差，维修质量低，社会信誉度不好。这些问题已经成为了社会关注的焦点，同时也引起了政府管理部门和业内的高度重视。为尽快改变汽车维修行业的现状，适应和满足社会的需求，业内专家一致认为，加强和改善汽车维修企业的管理，尽快提高广大维修企业经营者的素质是重中之重。为此中国汽车维修行业协会号召各地维修协会要加强对维修企业经营者的培训，并要求业内专家及时编写有关教材，著书立说，为行业的发展建功立业。

“汽车维修企业管理丛书”编委会是在中国汽车维修行业协会



的指导下,由一些有志于为汽车维修行业发展做点实事的业内专家、企业和行业的管理者,企业的经营者自发组织起来的。他们各自从现代汽车维修企业管理的关键环节,把多年的研究成果和实践经验,经认真总结和提炼,编成这套丛书。其内容包括:汽修和汽配企业计算机管理、客户关系和人力资源管理、汽配物流与管理、目标化管理、汽车维修企业经营者素质管理、管理实务与分析、特约销售服务店的经营与管理、行业管理等内容,基本涵盖了现代汽车维修企业管理的方方面面。尤其值得提出的是,丛书在编写过程中特别注重了通过大量实际案例,来生动地论述现代汽车维修企业管理之道,很有实用价值。

在此套丛书陆续出版发行之际,仅对丛书的各位作者表示衷心的感谢,并希望继续努力,为中国汽车维修行业发展做出更大的贡献。

康文仲

序

我从事汽车维修行业的管理工作已经近 15 年，这是我们国家的政治和经济面貌发生了天翻地覆变化的 15 年，是中国汽车工业和服务业快速发展的 15 年，是风云变换潮起潮落的 15 年。作为一名汽修行业管理人员，站在市场大潮的岸边，亲眼见到多少创业者搏击在风浪中，有的人站出来了，有的人沉沦下去了，有的人溺亡了，但也有人始终在浪尖上屹立，正是如钱塘江大潮上“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿”。

企业的命运轮回，事业的兴衰废退，在同样的市场条件下，为什么有如此大的区别呢？

其实，也没有什么秘密——企业管理创新能力始终是企业发展的核心能力之一。一个管理好的汽修厂，总能够以比竞争对手更低的成本，更有效率的工作，给客户提供更好的服务，获得更多的收入，给企业创造更高的利润，企业也获得更快的发展。

企业管理创新能力体现在许多方面，在这个信息和网络的时代，就体现在将信息和网络技术为特征的现代管理技术，更多更深入地应用汽修汽配企业的管理。这些管理包括财务管理、客户管理、工作流程管理、材料管理、计划管理、知识管理、人力资源管理、客户关系管理等等。

汽修汽配企业的信息化管理是个复杂的过程，懂计算机的软件开发人员不懂汽修汽配管理，汽修汽配企业的管理者不懂计算机，双方交流的困难，使得这个过程分外艰难。很多企业的信息管理经



历了太多的失败和曲折，总在相当低的水平徘徊不已，裹足不前。

汽修汽配企业的管理者如果能了解更多的在汽修汽配企业进行计算机管理规划和实施的知识，将帮助他们走出企业管理的泥沼，体会到计算机管理的流畅感觉。

这就是我的朋友作者莫远博士，在本书论述的主题。

我和作者相识近 10 年，他和他的同事们，持之以恒地在汽车服务业管理软件开发和推广上耕耘了 10 年，取得了相当的成绩。难能可贵的是，作者在这本书里，用通俗易懂和生动幽默的笔触，讲解了计算机和网络在汽修汽配企业应用的知识 and 经验。

现在，讲解企业管理的书不少，但大都不能涉及到汽修汽配企业的管理实际。讲解计算机知识的书也不少，但大都晦涩难懂，过分专业。这本专门论述在汽修汽配企业的计算机管理的论著，恐怕还是全国第一本，这是值得一读的好书。

作为汽修行业管理部门，最希望看到的是汽修汽配行业健康有序的发展，在发展中提高自身的管理水平，提高对社会的服务水平。政府正在大力推行电子政务，实现企业和政府之间的联网，都需要企业的计算机信息管理水平的进步。为了这个目标，政府、汽配汽修企业、汽修汽配计算机软件的开发公司，都需要共同做出不懈努力。

“世上无难事，只要肯登攀。”已故的毛泽东主席诗词的含义，是激励我们不断前行，争取我们国家的汽车服务业的水平早日达到国际水准的强大动力。

渠 桦

北京运输管理局汽车维修管理处

作者的话

如何使用计算机管理好一个汽修或汽配企业，是所有管理者关切而且头疼的事。

在这方面我们进行了多年研究，在认真总结经验的基础上，编写了本书，力求能为他们提出切实可行的咨询意见。

本书是专门为管理者，而不是软件开发者的写的，尽可能避免了一些计算机和财务方面的专业术语，使读者便于理解。

某种程度上讲，计算机管理就是将各种管理方案用计算机软件的方法加以实现，包括营销管理、生产管理、库房管理、人事管理和财务管理等。书中详细讨论了计算机管理的方法、内容和注意事项。

限于作者的能力，会有许多不尽人意之处，望读者见谅，并欢迎来信与作者共同讨论。

目 录

丛书序

序

作者的话

第 1 章 计算机管理的意义	1
1.1 走出企业管理的困惑	1
1.2 使用计算机管理的好处	4
1.3 汽修汽配企业计算机管理的发展	10
1.4 不平衡的应用现状	17
1.5 计算机管理带来的烦恼	17
第 2 章 计算机管理的目标和规划	20
2.1 设定计算机管理目标的基本要点	20
2.2 制定计算机管理规划的步骤	27
2.3 计算机公司的设计报告	35
第 3 章 计算机管理的实施	52
3.1 重组你的业务流程	52
3.2 新的岗位, 新的职责	55
3.3 岗位培训最关键	60
3.4 开始运行系统	63
3.5 维护你的系统	71
3.6 硬件维护	78



3.7	系统可以不断升级	81
-----	----------------	----

第4章 接待业务的计算机管理83

4.1	让客户耳目一新	84
4.2	让客户宾至如归	89
4.3	维修项目和价格的规范化	94
4.4	由故障现象自动生成维修项目	99
4.5	由维修项目自动生成材料计划单	100
4.6	别碰坏客户的车	101
4.7	交车日期	101
4.8	打印维修合同	103

第5章 车间的计算机管理104

5.1	维修卡片的传递	104
5.2	及时派工	104
5.3	拆检后的加修和减修	109
5.4	无法修理的车辆	110
5.5	没有车位了	110
5.6	修理领料	112
5.7	停工	113
5.8	实际劳动时间	115
5.9	车修完了	116

第6章 库房的计算机管理118

6.1	零件管理的重要性	118
6.2	如何从10000种零件中快速查找	119
6.3	可替换的互换件和组装件	122
6.4	拼缝或搬砖头	124
6.5	条形码	125
6.6	查查零件的到货时间和其他	125
6.7	领料计划和实际领料	126
6.8	旧料回收	126
6.9	工具和仪器管理	128



6.10	负库存时还要领料	128
6.11	三种库存的概念	129
6.12	仓库管理和货位	131
6.13	别人放在本公司代销的货	132
6.14	应该从什么渠道采购	133
6.15	应该采购多少零件	135
6.16	我想知道每个零件的精确成本	140
6.17	零件的销售价格应该如何确定	141
6.18	材料部门挣了多少钱	144
6.19	前店后厂的模式	145
第7章	结算的计算机管理	148
7.1	修理费一共多少钱	148
7.2	结算和结款	153
7.3	保险公司该出的钱	157
7.4	三包索赔	161
7.5	车辆出厂	162
7.6	返修的车辆	163
7.7	售后车辆的跟踪服务	164
7.8	给客户群发一个短信	165
第8章	特约服务站的业务	166
8.1	特约维修服务站的吸引力	166
8.2	厂家信息的发布	167
8.3	索赔业务的处理	172
8.4	订货业务	178
8.5	向厂家的信息反馈	180
第9章	汽贸的计算机管理	184
9.1	售车又修车的四位一体站	184
9.2	汽车的属性	185
9.3	汽车的进货处理	188
9.4	汽车销售	191



9.5	一条龙服务	196
9.6	受托业务的处理	197
9.7	做好每一个客户的服务	198
第 10 章	用计算机做统计分析	200
10.1	企业管理的定量化	200
10.2	千变万化的报表	201
10.3	制作一张显示报表	202
10.4	定义打印报表	207
10.5	特殊的报表制作	208
10.6	标准报表	209
10.7	最常用的几张报表	215
10.8	数据的挖掘	218
10.9	数据的陷井	227
第 11 章	汽修汽配总分店和连锁化的管理	229
11.1	总分店和连锁店的发展	229
11.2	总分店管理的特殊要求	230
11.3	分店的分类	230
11.4	数据的汇总	233
11.5	数据传输的方式	235
11.6	总分店之间的单据传递	236
11.7	分店之间的报表汇总	237
11.8	会员制客户资料汇总及共享	238
11.9	总分店实现统一订价	238
11.10	总分店实现统一订货	239
11.11	远程销售	241
11.12	数据完全集中的管理模式	242
第 12 章	实现行业管理的网络化	245
12.1	政府也要网上办公了	245
12.2	用网络上传报表	245
12.3	I/M 制度	246



第 13 章 互联网在汽修厂的应用	248
13.1 网上的世界很精彩	248
13.2 不会修车了, 上网查资料	251
13.3 技术论坛	253
13.4 公司网站	254
13.5 开办一个网上商店	255
第 14 章 汽修管理软件发展的几个动态	259
14.1 I · SHOP	259
14.2 汽修汽配软件 ASP 的服务	262
14.3 未来, 正未可穷期	265
附录	267
附录 A 清华怀远软件流程图	267
附录 B 典型业务流程的设计	268
附录 C 清华怀远汽配软件一般教程	281
附录 D 清华怀远汽修软件一般教程	283

第1章

计算机管理的意义

1.1 走出企业管理的困惑

1. 木桶理论

一个最成功的企业家都有做恶梦的时候。因为失败的阴影，似乎永远如影相随。

在中国，汽修或汽配企业的老板同样如此。

的确，经营一个汽修或汽配企业是一个高风险的活动，一时成功也许只是侥幸，长远成功并非易事。很多人失败了，并不是他们应该失败，而是经营企业的确很困难。即使你拥有高度热情、努力工作、聪明才智等优秀品质，都不能保证企业的生存，只有一系列必要的内在和外在因素完美组合在一起，企业才可能成功。

这些因素包括：资金、技术、市场、人员、背景、观念、管理、战略等等，每一项因素中又由几十项小因素构成，不可胜数，而且他们之间的关系相互影响，错综复杂。这些因素就像拼接木桶的几百块长木条，即使几乎所有的木条都完美无缺，只要有一块短了，木桶中的水就会从这个缺口流出。

一个木桶的储水量总是由最短的那个木条决定的，这就是企业管理上的木桶理论。

那么，您的企业中，最短的那块木条是哪块呢？



管理!——很多企业的老板都不禁脱口而出。

是的。因为我们大多数的企业，都是从国有企业转型而成，或是由民营企业从小到大逐渐发展而来，管理的经验都很缺乏。没有好的管理，影响企业发展的各项因素就无法有机的组合在一起。管理总是最短的那个木条，公司的钱就像人的血一样从这里哗哗流走了。

对于大多数正在运营的汽修厂而言，在一定程度下，资金实力、技术实力、市场需求、人员结构、营销战略等都是相对固定的因素，改进管理是提高企业效益最直接的方法，也是最有潜力的地方。

2. 2003 年的管理情况调查

2002 年，一个令中国汽车工业难忘的年度，中国汽车工业出现了井喷式增长，产值年增率达到 35%，业内人士无不欢欣鼓舞。在这个背景下，2003 年 3 月，中国汽车维修协会召开年会，但与代表却感到的是紧迫和压力。加入 WTO 后，外国同行们跃跃欲试的身影，市场竞争压力的逐渐加大，国家对汽修行业发出整顿的红色信号……，让人们看到的更多是正在天边聚集的风雨，而不是彩虹。大会的主题是如何提高汽修企业的管理水平。

在这个会议上，中国汽车维修协会发了一张调查表，请与会代表填写他们最急迫解决的企业管理问题是哪些。

与会代表们几乎都是中国最有实力的汽修企业的老板们。他们的企业管理一向被认为是国内汽修企业的楷模。

即使是他们，也在为这些问题焦虑着：

库存数据混乱；

应收款不清；

成本核算不准确和不快捷；

采购计划不准，造成库存资金积压；

各种统计工作量太大；



业务员对配件的技术参数或价格记不清楚；
开票太慢太累；
客户档案不清楚，无法跟踪客户服务；
修理和材料定价不准确，太随意，不透明；
采购渠道不好，质次价高，采购员可能吃回扣；
业务员的业绩考核困难；
修理工工时考核困难；
无法实现总分店之间联网；
.....

有理由相信，在大多数其它汽修企业和汽配企业，类似的问题只是更严重，而不是更轻。

3. 管理上的两难处境

如何解决这些管理上的难题，有许多选择，每种方法都可能是必要和有效的，但有时也会带来负面作用，令我们左右为难：

(1) 制订更加严格的管理制度 这有可能使我们陷入令人生畏的文牍陷阱。某些职员为繁琐的管理条例迷惑，不知所措。某些职员又聪明过度，会利用管理条例的矛盾和漏洞。管理条例再严密，却百密终有一漏。

(2) 实行更加严格的监督 经理亲力亲为地去监督各个部门的运行情况，常常是费力不讨好的事。

(3) 任用更加值得信赖的人，比如亲友 我们会不会因此犯任人唯亲的错误，令媚者近，贤者远？

(4) 聘请能力更强的职业经理人 职业经理人和企业所有者的利益和权利如何划分，保证相互信任，这是很难解决的问题。

(5) 设置更多的管理者，互相监督 更多的管理会迅速地增加管理费用。管理者的增加，也会出现更多管理层次，使得协调困难，让管理更加混乱。

(6) 采用更先进的管理手段 使用计算机管理作为手段，重组