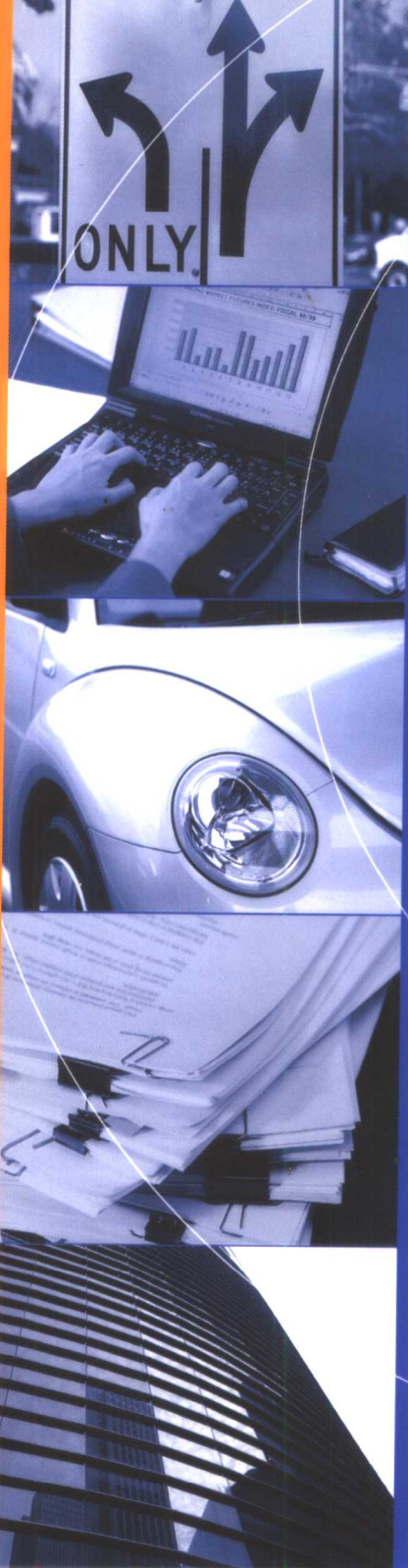


Qiche Fuwu Qiye Jingying Yu Guanli



汽车服务企业

经营与管理

刘可湘 编著



人民交通出版社

China Communications Press

Qiche Fuwu Qiye Jingying Yu Guanli

汽车服务企业经营管理

刘可湘 编著

元

人民交通出版社

内 容 提 要

该书是作者集多年的学习、工作经验,并结合目前有关企业管理方面先进理论,围绕汽车服务企业的经营与管理方方面面的内容展开论述和说明。该书内容通俗易懂,论述深入浅出,是了解、学习汽车服务企业管理工作的参考图书。

该书适合于从事汽车服务企业管理工作的人员阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业经营与管理/刘可湘编著. —北京:人民交通出版社, 2004.6

ISBN 7-114-05085-2

I. 汽... II. 刘... III. 汽车工业-工业企业管理
IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第051461号

书 名: 汽车服务企业经营与管理

著 作 者: 刘可湘

责任编辑: 翁志新

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 85285656, 85285838, 85285995

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市宝日文龙印务有限公司

开 本: 787×980 1/16

印 张: 13.75

字 数: 252 千

版 次: 2004 年 7 月第 1 版

印 次: 2004 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN7-114-05085-2

印 数: 0001-4000 册

定 价: 23.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

前言

我国加入 WTO 之后,汽车工业迎来了飞速发展的时期,汽车保有量以每年两位数的百分比增长。随着我国对汽车工业的保护期的结束,汽车服务业面临着极好的发展机遇。

对于汽车服务企业来说,有机遇不等于就能经营得好。因为“粮票的故事”再也不会现实社会中重演,二十多年前,中国人面对的是“没有选择的痛苦”,而今天我们面对的是“选择太多的痛苦”。

汽车多了,可是车主的选择却更多了。现有同行之间的竞争,正在转行申请开办汽车维修厂的投资者,大量外资汽车服务企业的涌入,一些高科技汽车养护产品正在使“大修”一词成为过去,这一切都给我们带来了巨大的挑战。如果还是用过去计划经济条件下所形成的思维定式来经营,企业能经营得好吗?正如书中所言:“过去成功的经验,往往成为今后失败的理由。”

车主为什么会选择到你的企业来修车?或者为什么不到你的企业来修车?您思考过这些问题吗?找到了正确的答案吗?您带着问题,边思考边读这本书,相信您一定会有“顿悟”的感觉。

本书采用理论与实践相结合的方法,将国外先进的经营管理理念与中国汽车维修行业的具体实际相结合,溶入作者的经历与感悟,对于中国的汽车维修企业,在今后相当长的一段时期内的经营与管理都具有十分重要的参考价值与指导意义。

作者现在是深圳职业技术学院汽车工程系教师、高级工程师、武汉大学企业战略管理在读博士研究生,理论和实践以及教学经验都比较丰富,而且既懂修理技术又懂经营管理。

本书能够如期出版,我们从内心深处真心地感谢所有提供过帮助的朋友,感谢深圳市交通局马勇智副局长、姜威科长;感谢深圳市汽车摩托车维修行业协会吴晋裕会长、刘学庸秘书长、培训中心翁丽波主任;感谢深圳职业技术学院汽车工程系的全体教工;感谢武汉大学商学院谭力文院长;感谢解小贤和刘解铃对作者生活上无微不至的关心与帮助;感谢所有提供过帮助但没有提及的朋友。

作者

总论——汽车维修服务的“铁三角”	1
第一篇 经营策略	5
第一章 汽车服务市场分析	7
第一节 企业持续运转的原动力	7
第二节 汽车维修市场的细分	9
第三节 市场观念与顾客	15
第二章 汽车维修市场竞争战略	22
第一节 制定市场竞争战略的基本方法	22
第二节 企业的战略选择	27
第三节 企业市场竞争战略	31
第三章 汽车维修目标市场选择与市场定位	34
第一节 选择目标市场的重要性	34
第二节 目标市场选择战略	36
第三节 目标市场选择	37
第四节 市场定位	39
第四章 市场营销策略组合	44
第一节 传统的 4P 营销策略组合	44
第二节 汽车维修服务的 7P 营销策略组合	45
第三节 现代新型营销策略组合观念	48



第五章 顾客满意战略	52
第一节 CS(顾客满意)战略	52
第二节 顾客心里有杆秤	55
第三节 如何提升顾客的满意度	57
第四节 顾客满意工程实施要点	62
第六章 汽车服务的经营创新	65
第一节 产品与企业的生命周期	65
第二节 汽车服务企业创新要点	66
第三节 企业经营创新的七大领域	71
第二篇 管理系统	77
第七章 企业管理的真谛	79
第一节 人们做事情的方式	79
第二节 P、D、C、A 循环是事物改善的基本规律	81
第三节 管理的职能	84
第八章 汽车维修服务的计划	88
第一节 目标与计划的关系	88
第二节 建立文件化的管理体系	90
第三节 管理体系文件的层次	97
第九章 汽车维修服务的组织	100
第一节 汽车维修安全生产的组织	100
第二节 汽车维修过程的组织	102
第三节 物资与设备的组织	105
第四节 汽车维修业务接待的组织	111
第五节 如何提高作业效率	122
第十章 汽车维修服务的控制	127
第一节 控制的三个步骤	127
第二节 控制的三种类型	129
第三节 汽车维修服务的控制	130
第四节 企业运作与管理的循环	138
第十一章 顾客接触点的管理	140
第一节 感觉就是一切	140
第二节 顾客接触点管理	144
第三节 对顾客投诉的管理	154



第三篇 人 力 资 源	161
第十二章 汽车维修企业如何选人	163
第一节 人的分类	163
第二节 企业的人才结构	165
第三节 汽车维修企业的岗位要求	165
第四节 汽车维修企业人员的招聘	168
第十三章 汽车维修企业如何育人	171
第一节 培训的基本理念	171
第二节 如何开展培训	175
第十四章 汽车维修企业如何用人	181
第一节 用人之道	181
第二节 激励员工的方法	183
第三节 绩效考评	193
第十五章 汽车维修企业的留人与流人	197
第一节 如何留住人才	197
第二节 流人的艺术	198
第十六章 汽车维修企业的领导	201
第一节 领导与管理的区别	201
第二节 领导只做两件事	203
第三节 领导的境界	206
参考文献	212





总 论

——汽车维修服务的“铁三角”

前不久,有一位车主向我反映了一次令他感动的服务。他说他的车是定点在深圳市罗湖区的某汽车服务公司维修,该公司承诺提供 24 小时救援与抢修服务。有一天的下半夜,他开着车在南头二线关附近抛锚了,距该公司所在地有近 30 千米的路程,他抱着一线希望拨通了该公司的值班电话,值班人员问明情况后,表示将马上派人前往援助。此时他的第一印象是:该公司遵守承诺。过了大约 20 分钟,该公司的救援人员就赶到了现场,他的第二感受是:该公司反应迅速!救援人员当即对车辆进行了检修,大约 10 分钟就将故障排除了,此时他感到非常满意,觉得员工技术也不错。在汽车恢复正常后,他当即向救援人员表示感谢,而修理工的一番话却令他深深地感动了,修理工诚恳地对他说:“您不用感谢我们,倒是我们应该感谢您!俗话说:‘在家靠父母,出外靠朋友’,您现在出门在外,遇到了困难,首先想到的是我们,说明您是把我们当作最好的朋友,所以是我们应该感谢您!”

影响汽车维修企业成功与失败的因素很多,一般来说失败的企业各有各的失败,而成功的企业则大致都具有相同的成功模式。我认为决定汽车维修企业成功的核心要素有三个方面,即:经营策略、管理系统和人力资源。这三个要素刚好组成一个稳固的三角形,紧紧围绕着顾客需求这一中心,我们称之为超级服务的“铁三角”,如图 0-1 所示。

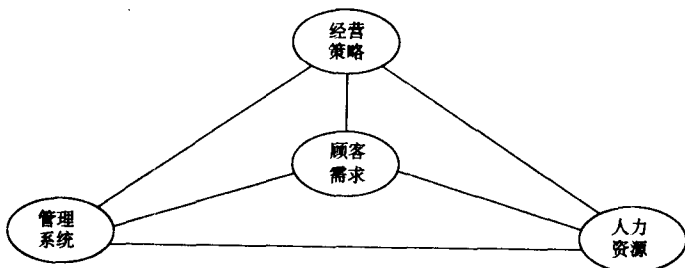


图 0-1 超级服务的“铁三角”

上面所说的事例,其实恰好反映出了该汽车维修企业成功的三个方面。据调查,



这家企业从开业时每个月的产值只有 40 万 ~ 50 万元,开业至今(5 年多的时间里),业务年年稳步上升,现在每月的修理产值已达到 500 多万元。他们承认,承诺 24 小时服务正是该企业经营策略的一个反映,他们是以满足顾客的需求为中心,每一次服务都以顾客是否满意来判断质量是否合格,并尽量感动顾客。在下半夜接到求助电话后,20 分钟救援人员赶到现场,说明他们的管理系统是高效的;而修理工能在 10 分钟左右将故障在现场排除,并能说出一番感人的话语,说明他们的人力资源是优秀的,员工的技术素质与综合素质都是高的。正因为建立起了一个坚固的“铁三角”,所以该公司员工能在任何时候为顾客提供优质高效满意的服务。

“铁三角”不是相互孤立的,它们既紧紧围绕着顾客的需求这一中心,相互之间又保持着紧密地联系。在制定企业的经营策略时必须考虑企业的管理系统与人力资源的状况,而管理系统必须为经营策略与内外部顾客服务,人力资源的配置必须适合企业的经营策略与管理系统。只有三者的有机结合,才能决定企业最终的成功。

在汽车维修企业中,经营策略的核心是企业的经营观念。不同的结果由不同的行为产生,而不同的行为由不同的观念支配。反过来说,一个人或一个企业(法人)的观念决定了他所采取的行动,而行动决定了所能得到的结果。观念的扩展与创新又会带来结果加倍的放大,如图 0-2 所示。

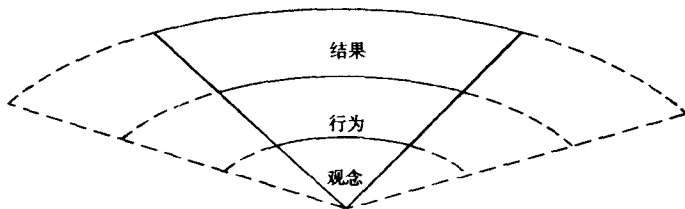


图 0-2 观念决定行为,行为决定结果

典型的经济学中对企业的定义是——以盈利为目的的经济组织。大多数的企业都把焦点集中在盈利(赚钱)上面,但是钱有四只“脚”(角),而人只有两只脚,如果你的目标就是赚钱,那就是两只脚追四只“脚”,结果是:赚钱很难!有没有办法让四只“脚”来追两只脚呢?那样不是很轻松吗?答案是有的。只要你跑到钱的前面去就可以了!在这一点上企业就需要有超前的经营观念。

好的经营理念还要靠高效的管理系统来实现,没有高效的管理系统再好的策略也不可能自己去实现。有些企业老总在社会上听过各种各样成功学的课程,应该说具有很好的经营思想观念,也很有雄心壮志,具有远期的宏大规划,也制订了企业的“使命宣言”,甚至“企业基本法”,但由于没有在企业内部建立起完善而严谨的管理系统,因此其良好的思想理念与员工的认识出现较大的断层,在企业内部缺乏必要的支





持体系,因而企业经营得并不好。如果不能执行,再好的计划也是空话。

也有部分企业已经建立了完善的管理系统,人员素质也不错,甚至还通过了 ISO9001 认证,但是由于没有优秀的经营策略,只是为了管理而管理,甚至是管理妨碍了经营,因此也经营得不好。

还有些老总经营理念很先进,企业的管理系统也较完善,但没有重视任何事情都是靠人来做这一点,员工的素质没有跟上,企业也不成功。因此企业还需要建设一支既想做又会做的高素质团队。世界上没有完美的个人,只有完美的团队。

企业的经营策略一定要运用市场营销学的重要原理与策略,结合汽车维修服务的具体特点来制订,重点在于企业的领导者要对企业所处的宏观经济环境与行业发展的特点进行透彻地分析与研究,在此基础上结合企业自身的资源,找出企业自身最长的“手指头”,也就是发挥自己所有资源中比较优势最大的一项,来打造自己的核心竞争力,为顾客提供最大的价值,有人也将这称之为“指头理论”。企业的管理系统则最好参照 ISO9001 质量管理体系结合汽车维修的实际过程来建立,重点在于解决好企业内部的“木桶效应”。“木桶效应”原理为,企业就像一个木桶,由各个业务板块构成,决定这个木桶盛水量多少的是最短的那块木板,企业领导者必须找出企业内部使企业“漏水”的最短的那块“木板”,优先补齐这块最短的“木板”,如此循环,不断提高装水量。而人力资源则要通过激励机制调动全体员工的积极性,让他们“想做”,还要通过各种教育与培训提高他们的综合素质,让他们“会做”,再通过监督与约束机制使他们“纪律严明”才会有坚强的战斗力。

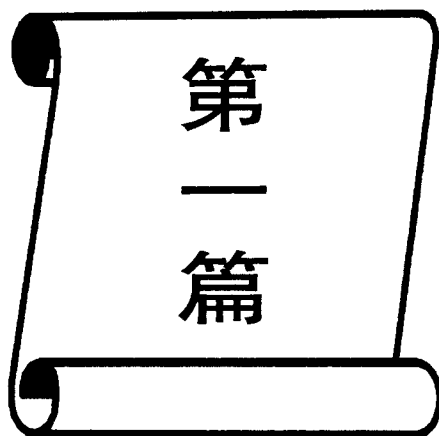
以上三个方面,就是我们汽车维修超级服务的“铁三角”,这三个方面的实施过程,就像我们修汽车固定某个零件的底面时拧螺栓一样,不能先将某一个螺栓紧固后再去拧其它螺钉,而要循序渐进,每个螺钉都拧一点,如此循环往复,轮番来拧紧直至到最终固定,这样固定的平面才不容易松动、不会变形与破裂、不易漏油。

大多经营得好的汽车维修企业都在经营策略、管理系统和人力资源三个方面做得较好,因此本书将分经营策略篇、管理系统篇和人力资源篇三部分进行讲述。

思考题

1. 怎样理解“人的行为不可能超出他的思维”这句话?
2. 企业的经营策略、管理系统和人力资源分别与顾客是什么关系?
3. 企业的经营策略、管理系统和人力资源的本质分别是什么?
4. 企业的经营策略、管理系统和人力资源三者之间有何联系?





经营策略



第一章 汽车服务市场分析

第一节 企业持续运转的原动力

一、企业的本质

企业在本质上来说就是一个转换器,它是将投入的人力、物力和财力资源在企业内部通过生产过程,转换为产品输出,如图 1-1 所示。一般来说产品可以分为两大类:一类是有形的产品即实物;另一类是无形的产品即服务。汽车维修企业既不生产汽车,也不生产配件,其所产出的产品就是无形的维修服务。

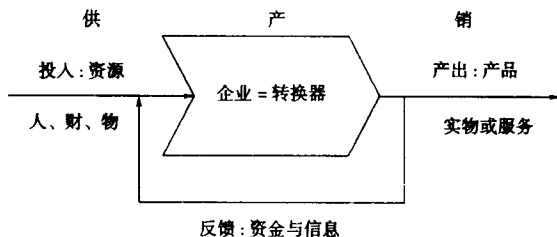


图 1-1 企业就是一个转换器

企业运行的基本规律:企业的两头都在外,与市场的交换关系非常密切,企业一方面从人才市场、设备与材料市场、资金市场获得企业运行所需的各种资源,又不断地将所生产的产品销售给市场上的顾客,反馈资金与信息。反馈是企业运行关键的一环,没有反馈(或没有足够的反馈)企业就不可能持续运转,因为任何一个投资者也不可能永久不停地向企业投入资金。

企业的经营与管理不能孤立地进行,必须时刻与市场打交道,因此经营者必须随时对市场环境进行分析,根据市场的需求与行情调整自己的经营策略。市场就像一只看不见的手,调整着人们的经营与管理行为。





二、企业管理者的本质

企业是一个生存在市场环境中的经济细胞,一方面从市场中吸取养份,另一方面又向市场提供顾客需要的产品。市场是一个大系统,而企业就是大系统中的小系统。

市场是企业的领导,是企业成功的关键。有些私营企业老板认为:企业是我自己的,我没有领导,其实你听谁的,谁就是你的领导。在市场经济体制里,人们常说“不找市长找市场”,这表明市场就是企业的领导。

经营是解决为谁(目标顾客)转换,转换什么,在哪里转换以及在哪里销售,在什么时机转换,以什么价格和手段来销售等问题的过程。经营是企业的龙头,是企业最重要的环节。

管理是解决谁(人力资源)来转换,怎样高效地转换等问题。管理是企业的基础,管理不是目的,不能为了管理而管理,管理要为经营服务。

汽车维修企业的管理者是干什么的?管理者干的就是:经营+管理。经营要的是效益,管理要的是效率。通常我们所说的“内部管理,外抓市场”,“谋事在人,成事在天”,“追求最佳质量,满足顾客需求”,“管理决定盈亏,战略决定存亡”等,前半句说的都是管理,而后半句说的就是经营。

经营的80%是艺术,管理的80%是科学;经营是市场经济的产物,管理从原始社会就有;经营是经济法人独有,管理是所有组织共有;经营随市场天天在变,管理要相对保持稳定;抓经营是挣钱,抓管理是省钱,而开源永无止境,节流却有一定限度;经营是决策层独有概念,而管理各个层次都有;经营事关战略全局,管理是局部的战术问题。

三、企业经营与管理的原动力

顾客凭什么自愿将自己口袋里的钱交给你(这是经营),员工为什么会听你的话、跟着你走(这是管理),这里面一定有着某种原动力在起作用。

研究表明:世界上所有的动力都来自于差异。这种差异表现在人的身上那就是某种需求。

顾客为什么会买你的服务,因为顾客有需求,而你的服务能够满足他的需求;员工为什么会跟你走,因为他有需求,而你的企业能够满足他的需求。所以经营与管理研究的中心与出发点其实就是需求,当然需求有不同的层次,这是我们后面的章节中要讨论的内容。另外你怎样比你的竞争对手更好地满足他们的需求,这就是经营与管理要解决的更深层次的问题。

企业能够持续运转的原动力,其实就是顾客的需求。





第二节 汽车维修市场的细分

一般来说,我们将生产同一类产品的企业的集合称为一个行业,比如我们现在所处的行业——汽车维修行业(更准确的叫法应该是:汽车服务业)。而将具有相同或相似需求的顾客总和称为一个市场,比如我们现在面对的:汽车维修市场(或汽车服务市场)。一个企业不可能为这一市场的全体顾客服务,只有选择其中某一部分需求与爱好加以满足。

要制订企业的经营策略,就要研究市场,而研究市场首先就要研究顾客的需求,研究需求的第一步就是进行市场细分。

一、市场细分的含义与作用

企业家们往往喜欢将市场比喻成一块大蛋糕。面对着汽车维修这样一块大蛋糕,你能全把它吃下吗?那是不可能的!即使是处于同一个区域内的市场你也不可能全部占领,因此我们要先将蛋糕切小,然后再吃。

我们日常生活中切分蛋糕,是纵向地切,每切下来的一片蛋糕都含有组成蛋糕的全部成份,包括:奶油层、忌廉层、水果等。但是,切分市场这块“蛋糕”可不能这么切,因为这样切下来的“蛋糕”有些企业吃了肯定会消化不良。市场细分是横向地切蛋糕,每切下来的一片都具有相同或相似的特性。

1. 市场细分的含义

所谓市场细分,是指企业按照消费者的一定特性,把原有的市场分割为两个或两个以上的子市场,以便用来确定目标市场的过程。

细分市场,就是调查分析不同的消费者在需求、资源、地理位置、购买习惯和行为等方面的差别,然后将上述要求基本相同的消费者群体合并为一类,形成整体市场中的若干“子市场”或“分市场”。不同的细分市场之间,需求差别比较明显;而在每一个细分市场内部,需求差别则比较细微。

市场细分的过程,就是指企业将同质需求的整体市场,根据顾客需求的差异性划分成若干个子市场的过程。

所谓市场细分,并不是为产品分类,而是指企业根据顾客对同类产品的需求所表现出来的差异性,将顾客划分成若干个群组。因此,市场细分实质上是对顾客的需求进行细分。

市场细分的基础是顾客同质需求的差异性,实际上绝大部分同质需求都或多或少有一定的差异,也就是说,绝大部分市场都可以细分。





2. 市场细分的作用

(1)有利于发现市场营销机会。运用市场细分可以发现市场上尚未加以满足的需求,并从中寻找适合本企业去开发与满足的需求,从而抓住市场机会。这种需求往往是潜在的,一般不容易发现,而运用市场细分的手段,就能够发现这类需求,从而使企业抓住市场机会。日本铃木公司 1984 年打开美国市场时,通过细分市场,发现美国市场上缺少为 18~30 岁年轻人设计的省油、实用的敞篷车,因此推出了小型轿车“铃木 SJ413”,即“铃木武士”。

(2)能有效地制定最优营销策略。市场细分是目标市场选择和市场定位的前提。企业营销组合的制定都是针对所要进入的目标市场的,离开目标市场的特征和需求的营销活动是无的放矢,是不可行的。

(3)能有效地与竞争对手相抗衡。通过市场细分,有利于发现目标消费者的需求特性,从而使产品富有特色,甚至可以在一定的细分市场形成垄断的优势。汽车服务行业是竞争相当激烈的一个行业,但如果细分市场选择正确,也可以在一定程度上具有垄断的优势。

(4)能有效地扩展新市场,扩大市场占有率。企业对市场的占有是从小至大,逐步拓展的。通过市场细分,企业可以先选择最适合自己占领的某些子市场作为目标市场。当占领这些子市场后,再逐渐向外推进、拓展,从而扩大市场的占有率。

(5)有利于企业扬长避短,发挥优势。每一个企业的营销能力对于整体市场来说都是有限的。企业必须将整体市场细分,确定自己的目标市场,这一过程正是将企业的优势和市场需求相结合的过程,有助于企业集中优势力量,开拓市场。

二、汽车维修市场的细分

(一)按顾客性质细分

在进行汽车维修服务时,我们会碰到各种各样的顾客,如有的好说话、大方,也有难缠、小气的,挑刺的,贪小便宜的;有廉洁自律的,也有要回扣的;有强调修车质量的,有强调交车时间的,也有计较价格的。如何认识市场,新企业如何找到市场突破口,老企业如何进一步拓展市场,我们应该满足哪些需求,这都需要我们对汽车维修市场进行深入的剖析。

按照顾客的需求性质可将汽车维修市场分为:

第一类是质量优先型,这类顾客车辆往往是供一些重要的人物使用、出入一些重要场合或执行重要任务的,当然车辆的档次也相对高一些,他们往往不计较修理的价格,总是要求一定要用正厂原装件,材料要用最好的,部分顾客对于修理的时间也不加特殊要求。

