

汽车维修企业管理丛书

汽车维修厂长

制胜术

改革风暴从老板大脑开始



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

李兆崑 贾象伟 著

汽车维修企业管理丛书

汽车维修厂长制胜术

——改革风暴从老板大脑开始

李兆崑 贾象伟 著



机械工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修厂长制胜术：改革风暴从老板大脑开始/李兆崑，贾象伟
著. —北京：机械工业出版社，2004. 2
(汽车维修企业管理丛书)
ISBN 7-111-13907-0

I. 汽 II ①李... ②贾... III. 汽车—修理厂长企业领导
学 IV. F407 471 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006022 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：霍永明
责任校对：李汝庚 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 · 183 千字
0 001—4 000 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2 000万辆,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，编成此套丛书。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

作者的话

2003年8月2日,《国家职业经理人标准》正式出台,新国标《汽车维修业开业条件》把维修企业厂长接受培训、取得上岗证作为开业条件之一。这说明国家和行业都开始重视对企业主管的培训工作。维修企业厂长应该学习和培训些什么内容呢?我们有没有广大维修企业厂长均适用的领导方法和管理方式呢?我认为,国内维修企业的普遍现状是:前几年企业掌握维修新技术的能力严重制约了企业的发展,企业管理问题被掩盖;随着维修技术人员的频繁流动和维修技术信息易于获得,维修新技术已经不是制约企业发展的主要瓶颈,企业管理水平低下已明显暴露,成为影响企业发展的主要矛盾,使得我们不得不重视它对企业的影响了。特别是,先进的技术不能弥补落后的管理,而先进的管理可以弥补落后的技术。由于维修企业的规模、地域、人员素质、厂长能力以及服务对象等方面存在巨大差异,也就不可能出现大家都适用的管理方法。惟一可以通过培训提高的就是厂长对企业管理问题的认识能力。在管理企业的实际工作中固然可以提高厂长的能力,但它既有局限性又往往难于得到升华。获得这种能力的重要途径就是学习,学习能力尤其是理解能力已成为企业竞争力的同义语。

思路决定出路,厂长的思维能力和方式对企业的运转状态有着根本性影响,而且,古今中外人们的基本需求没有变化,他们的思



想可以为我们所用。基于上述原因，所撰写的系列文章较少描述具体的管理方法，更多地是叙述厂长应该怎样做好厂长工作以及需要有怎样的思想方法，故称之为厂长的制胜术、用来营养厂长大脑的维生素。本书大部分文章是已在行业杂志上发表过，为了给修理厂长授课准备的，它更像一个讲义，按出版的要求，我又进行了充实和整理。所谓道为一，术无穷，存乎其心者运用之法各得其妙。由于本人认识水平所限，所论述的观点难免偏颇，殷切期望同行指教。

目 录

丛书序

作者的话

第1篇 奠基——习武强身篇

第1章 狼烟初起的汽车维修业经营方式争夺战 3

- 1.1 汽车整车制造业暴利何来 4
- 1.2 汽车社会保有成分对维修业的影响 5
- 1.3 重压下的汽车配件业对维修业造成的影响 6
- 1.4 汽车售后服务成为投诉热点的原因 9
- 1.5 特约维修站的历史功绩与现实处境 15
- 1.6 特约维修站的发展趋势 18
- 1.7 汽车维修企业连锁经营的发展前景 19
- 思考题 24

第2章 信用——维修企业存在的根基 25

- 2.1 诚信任务的提出 25
- 2.2 诚信的现状及构筑诚信社会的紧迫性 26

2.3 诚信是美德、诚信是财富	27
2.4 失信是一种破坏力	28
2.5 信用在维修业的现状	30
2.6 如何构筑维修企业的信用	32
2.7 讲诚信要贯彻企业经营活动的始终	37
2.8 诚信是可以被度量、可以被量化的	38
思考题	42
第3章 让我们脸红的剪径大盗	43
第4章 维修经济技术定额对行业的影响	53
4.1 维修定额对生产管理和效率的影响	54
4.2 维修工时单价过低产生的问题	55
4.3 维修质量保证期制约了维修企业质量的提高	56
思考题	58
第5章 近距离看汽车维修业——浅谈汽车维修之误	59
5.1 汽车维修从业人员培训之误	59
5.2 维修生产管理之误	60
5.3 维修检验之误	62
5.4 凭经验修车之误	64
5.5 对信息缺乏重视之误	65
5.6 维修厂厂长该干什么	66
思考题	68



第2篇 管理——战场攻略篇

第6章 学习人力资源管理知识 变革维修业的薪酬制度	71
6.1 人力资源管理中的薪酬管理制度知识	72
6.2 现实中的维修企业薪酬制度	76
6.3 推荐的薪酬制度	80
6.4 对制定与管理薪酬制度的思考	81
6.5 优质的人力资源策略	90
思考题	97
X 第7章 CS（让员工和顾客满意）战略	98
7.1 CS战略的内涵	98
7.2 “员工也是上帝”的思想	103
7.3 CS战略的构成	120
思考题	121
第8章 维修厂厂长维生素	122
8.1 厂长的重要地位和作用	122
8.2 维修业面对的形势	126
8.3 关心时事、利用信息	128
8.4 学习对厂长工作的影响	131
8.5 管理与领导	136
8.6 领导人失败的十大原因	139
8.7 厂长应具有的品质	142



8.8 人脉竞争力·····	145
8.9 在竞争中生存·····	147
8.10 决胜于效率·····	150
思考题·····	155
第9章 维修企业的质量管理·····	156
9.1 质量就是产品的适用性·····	156
9.2 细节反映素质, 细节决定质量·····	158
9.3 零缺陷运动·····	159
9.4 质量工作应该是领导抓、抓领导·····	159
9.5 拟订的《汽车维修企业质量管理规范》·····	160
9.6 拟订的《汽车维修企业业务人员工作标准》·····	164
思考题·····	168
第10章 从管理事例中学习制定管理制度·····	169
10.1 制度(政策、规章)的力量·····	171
10.2 制度的实用性·····	172
10.3 制度要反映管理进步的需要·····	172
10.4 制度不应鼓励捣蛋者·····	173
10.5 现代管理三段论·····	174
10.6 领导要懂得授权之道·····	174
10.7 厂长应该有能力管理好自己的时间·····	176
10.8 严密的管理结构与事得其人·····	177
10.9 简约和适宜的管理·····	179
10.10 管理思想的实现·····	184
10.11 关于创新·····	185
思考题·····	186



第 11 章 不可不知的 5 种管理方法 188

11.1	80/20 法则	188
11.2	知识管理法	191
11.3	目标管理法	193
11.4	学习型组织理论	196
11.5	没有任何借口	198
	思考题	200

第 3 篇 自我保护——利矛坚盾篇

第 12 章 汽车维修纠纷调解的相关知识和运用 203

12.1	纠纷调解的有关知识	205
12.2	调解适用的法律和规定	210
12.3	实践中的汽车维修行政调解	218

第 13 章 汽车维修质量事故鉴定规则漫议 226

	参考文献	236
--	------------	-----

第 14 章 把别人的教训当作自己的财富 237

	参考文献	285
--	------------	-----

第 1 篇

奠基——习武强身篇

第1章

狼烟初起的汽车维修业 经营方式争夺战

对未来国内汽车维修业何种经营方式会成为主流或主体进行分析预测是一项非常重要的工作，它会在很大程度上影响从事汽车维修业人们的投资方向，避免投资的浪费。有很多复杂因素影响这种分析，因此，虽然笔者的分析进行得艰苦，但是由于资料收集能力所限，请读者姑妄听之，仅把它当作参考。20世纪90年代以来，国内业界一致看好的是4S（整车销售、配件销售、维修服务、信息反馈）和3S形式的特约维修站发展迅猛，有人说这将是未来维修业的主体。近几年，汽车维修的连锁经营、独立品牌经营开始出现，并且显示出生命力，究竟什么样的维修方式今后能大行其道，开始出现不同声音。我认为什么维修方式会成为今后汽车维修市场的主流，是由市场经济规律——市场的力量决定的，其主要的决定性的影响因素是国内保有的在用车构成以及由此产生的消费者的维修需要决定的，它较少受人们议论的影响，也不会以人们的意志为转移。让我们依据以下事实进行分析。



1.1 汽车整车制造业暴利何来

最近(2003年3月),媒体公布了2002年国内十大暴利行业,显列榜首的是汽车整车制造业,而且是其中惟一的大工业门类,其他都是留学中介、传媒业等小行业。汽车制造业暴利平均水平多数说法是20%,有人说是30%。正式公布的数据是28.45%,这是一个令人震惊的消息,因为在正常的市场条件下,从一般的经济规律来看,在市场发育成熟条件下,成为暴利的行业如果不是意味着暴亡,那么至少预示着该行业前景不妙。之所以这种不妙情况还未立即显现,是因为进口配额和进口关税在强制保护(中高档轿车配额费每辆卖到17万元,整车进口税80%)。汽车制造业获得暴利的原因何在?是知识密集、设计先进吗?是劳动生产率高吗?与国际同行相比(我们的设计至少落后20年,生产效率落后30年),答案显然是否定的。是规模生产取得的效果吗?大家知道,20世纪90年代国际汽车业掀起了购并浪潮,其背景是:全球化使竞争加剧,一般制造业利润下降,汽车只有大规模生产才有可能获利。汽车业盈利规模从二战后的年产30~40万辆,到20世纪80年代的100万辆,后来提高到400万辆,而福特汽车公司近来提出,真正具有全球竞争力的,生产厂规模必须大于500万辆。反观我们,自1987年到1997年,国内喊了10年的轿车制造业要整合成3大3小