



高等院校汽车类规划教材

汽车维修 企业管理

夏长明 宋晓丽 主编



配电子课件



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F401.411.6

10

高等院校汽车类规划教材

汽车维修企业管理

主 编 夏长明 宋晓丽
副主编 张泽雄 夏国勇 朱国梁
参 编 罗文准 郭艳红 杨庭霞
主 审 蔡兴旺



机械工业出版社

本书依据目前国内汽车维修企业经营管理的实际模式,分别介绍了汽车综合维修企业、汽车专项维修企业、汽车特约维修企业以及汽车快修连锁企业的相关管理内容。

本书将不同经营模式的管理任务以“概述、情境设计、任务实施、模拟演练”四个教学模块进行分类。以概述明确各项管理的定义、目标及意义;用情境设计引出课程任务;在任务实施中突出各项管理的重点;通过模拟演练加深学生对理论知识的理解,提高其技能,利于实施理实一体化教学。

本书主要作为高职高专汽车类专业的教材,也可供汽车维修企业的管理人员、汽车运行管理人员以及汽车后市场的从业人员学习参考。

本书配有电子课件,凡使用本书作为教材的教师可登录机械工业出版社教育服务网 www.cmpedu.com 下载。咨询邮箱: cmpgaozhi@sina.com。咨询电话: 010-88379375。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理/夏长明,宋晓丽主编. —北京:机械工业出版社, 2015.9

高等院校汽车类规划教材

ISBN 978-7-111-51483-1

I. ①汽… II. ①夏… ②宋… III. ①汽车—修理厂—工业企业管理—高等学校—教材 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 206445 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:葛晓慧 责任编辑:葛晓慧 蓝伙金 於薇

责任校对:肖琳 封面设计:陈沛

责任印制:李洋

北京机工印刷厂印刷 (三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 15.25 印张 · 373 千字

0 001—2 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-51483-1

定价: 33.00 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

服务咨询热线: 010-88379833 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: 010-88379649 机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

全国高等院校汽车类 规划教材编委会

主 任：刘仲国 广东技术师范学院天河学院

副主任：蓝伙金 机械工业出版社高职分社

蔡兴旺 广州珠江职业技术学院

成 员：谭 滔 安明华 胡春平 张华光 张凤杰

邹炽导 张永霞 赵 锋 余志兵 于秀卫

张南峰 张昆晓 陈述官 冯兆强 夏长明

苏 州 刘案榕 刘玉静 葛晓慧



前言

随着中国汽车保有量的快速增长,汽车维修行业也显示出惊人的发展态势。这不仅对汽车维修人才的需求非常迫切,对现代汽车维修企业管理人才的需求也非常巨大。随着我国汽车维修企业数量的猛增和经营模式的多样化,对从业人员的要求将会越来越严格,汽车维修企业管理的难度也将越来越大,其管理的重要性也将更加突出。各项管理将成为汽车维修企业发展成败的关键,也将成为汽车维修企业转型过渡的基础,也必将成为汽车维修企业管事管人的核心。

本书依据目前国内汽车维修企业经营管理的实际模式,着重介绍汽车综合维修企业、汽车专项维修企业、汽车特约维修企业以及汽车快修连锁企业的管理知识和技能。本书内容紧扣各经营模式的管理特点,分别介绍汽车综合维修企业的车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件及财务等方面的管理内容;汽车专项维修企业的汽车进出厂登记、汽车检验记录及技术档案、汽车维修技术标准及质量、汽车维修物资及仪器设备等方面的管理内容;汽车特约维修企业的前台接待、透明车间、精品销售、交车、日常制度、文档资料、部门之间协调、客户投诉等方面的管理内容;汽车快修连锁企业的市场策划、物流、库存、价格、品牌等方面的管理内容。力争做到各经营模式的管理内容既不重复,又可相互交叉补充,以突出各经营模式的管理重点,又避免管理内容的缺失。

本书紧紧围绕“根据岗位设课程、根据实践抓教学”的职业教育规律,将不同经营模式的管理任务以“项目概述、情境设计、任务实施、模拟演练”四个教学模块进行分类。以概述明确各项管理的定义、目标及意义;用情境设计引出课程任务;在任务实施中突出各项管理的重点;通过模拟演练加深学生对理论知识的理解,并提高其技能。本书最显著的特点是在各学习任务中安排了“模拟演练”这一实践环节,从而将传统的汽车维修企业管理以“理论为重”的编写模式转变为以“理论与实践并重”的编写模式,从而使难以传授且略显枯燥的纯理论教学模式转变为生动活泼的理论与实践一体化教学模式。但愿本书的编写模式能成为一次有益而大胆的尝试,供同行参考及斧正。

本书由广州珠江职业技术学院汽车专业群负责人夏长明,专业教师罗文准、郭艳红、杨庭霞;广州市增城振华汽车维修服务中心技术总管朱国梁;东莞市同庆汽车贸易有限公司副总经理张泽雄;湖南湘潭宝泽宝马汽车销售服务有限公司内训师夏国勇;内

蒙古呼伦贝尔市交通运输管理局高级工程师宋晓丽等“校、企、政”人员联合编写。编写分工为：夏长明、宋晓丽编写项目一；夏长明、朱国梁编写项目二、四；夏国勇、夏长明、张泽雄编写项目三；罗文准、郭艳红、杨庭霞参与了部分项目的编写。全书由夏长明统稿，蔡兴旺教授主审。

由于编者水平所限，书中难免有纰漏甚至错误之处，敬请广大读者给予批评指正。

编 者

目 录

前言

绪论	1
项目一 汽车综合维修企业管理	6
任务一 车间生产管理	7
任务二 客户维护管理	17
任务三 技术培训管理	29
任务四 人力资源管理	38
任务五 汽车配件管理	45
任务六 财务管理	55
项目小结	62
理论思考	63
能力训练	64
项目二 汽车专项维修企业管理	65
任务一 汽车进出厂登记管理	66
任务二 汽车检验记录及技术档案管理	69
任务三 汽车维修技术标准及质量管理	76
任务四 汽车维修物资及仪器设备管理	92
项目小结	97
理论思考	98
能力训练	99
项目三 汽车特约维修企业管理（以4S店为主进行介绍）	100
任务一 汽车前台接待管理	101
任务二 透明车间管理	121
任务三 汽车精品销售管理	133
任务四 交车管理	141
任务五 日常制度管理	149
任务六 文档资料管理	164
任务七 部门之间协调管理	169
任务八 客户投诉管理	171
项目小结	178

理论思考.....	180
能力训练.....	180
项目四 汽车快修连锁企业管理	182
任务一 市场策划管理.....	183
任务二 物流管理.....	192
任务三 库存管理.....	197
任务四 价格管理.....	202
任务五 品牌管理.....	205
项目小结.....	208
理论思考.....	210
能力训练.....	210
附录	211
附录 A 机动车维修管理规定.....	211
附录 B 汽车维修企业开业条件.....	219
参考文献	234



绪 论

一、汽车维修企业发展历程

新中国成立之初，政府有关部门帮助私营汽车维修企业克服困难恢复生产。同时，我国汽车预防维修体系也开始形成。

1954 年首次颁布的《汽车运输企业技术标准与技术经济定额》是我国第一部有关运输技术管理的法规性文件。该标准规定，汽车维护分为例保、一保和二保，共三级，维护工艺中不含修理内容；修理分三类，即小修、中修和大修。

1957 年，形成了一个多层次的汽车维修网络，但汽车维修业仍处于手工操作、作坊式生产的落后状态，不仅生产效率低，而且维修质量差，加之路况不好，汽车大修后只能以 40 ~ 50km/h 速度行驶。

1956 年 10 月，第一汽车制造厂建成投产。在随后的 20 年间，南京汽车制造厂、济南汽车制造厂、北京第二汽车制造厂、四川汽车制造厂、陕西汽车制造厂和一汽相继建成投产，我国汽车制造业和交通运输业得到空前的发展。同时，汽车维修业的面貌也有了较大的变化。各汽车维修企业大力开展技术革新、技术改造以及文明生产活动，建立健全各项规章制度和技术标准，加强质量管理，充实人员和设备。

交通部于 1964 年在原“红皮书”的基础上，吸收国内外积累的经验，重新编写并颁发了《汽车运输企业技术管理规定》和《汽车运用技术规范》这两本“红皮书”。

1965 年，交通部第四次颁发了《汽车修理规程》和《汽车运用规程》。

20 世纪 60 年代末，交通部提出了“严格管理、合理使用、强调保养、计划修理”的十六字方针。

20 世纪 70 年代，交通部根据汽车维修技术进步的需要，提出了汽车维修作业机械化、检验仪表化的发展方针。

1979 年，我国的汽车大修能力已达到 10 万余辆。除了部分交通部门独家经营的为社会车辆维修服务的企业外，大部分维修企业都依附在运输企业和车辆较多的单位中，主要是为自用车辆提供维修服务。

随着党的十一届三中全会提出“改革开放”的方针，汽车维修市场也逐渐开放。

1990 年，交通部发布了《汽车运输业车辆技术管理规定》，确立了“定期检测、强制维护、视情修理”三原则。



交通部又相继制定了1991年28号令《汽车维修质量管理办法》、29号令《汽车综合性检测站管理办法》、《汽车维护工艺规范》(JT/T 201—1995)、1998年2号令《道路运输车辆维护管理规定》等法律法规。

中华人民共和国国家标准《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739.2—2014)于2004年修订并开始实施。

《机动车维修管理规定》于2005年6月3日经第11次部务会议通过,并于2005年8月1日起施行。

改革开放30年以来,我国汽车维修行业已逐渐发展成为新兴朝阳行业,已由道路运输业附属部分转化为社会主义市场经济的重要组成部分,已由纯劳动技术性行业转化为具有专业技术性、劳动密集型、作业分散性、市场调节性、服务延伸性五大特性,为道路运输业、汽车产业和广大社会消费者提供全方位服务的产业,其市场发展潜力巨大。

汽车维修行业的维修经营模式和服务方式越发多元化,从过去的大而全、单一的维修模式,发展为目前的汽车特约维修、5S(4S、3S、2S)店、综合类、快修、连锁、一站式服务等多种经营模式并存的局面。从维修服务网点布局分析,绝大部分一类企业和部分优秀的二类企业已转型为4S店,分布于大中型城市内;二类企业和大部分三类企业分布在公路沿线(服务区)和城乡结合部。

二、汽车维修企业管理的重要性

企业是从事商品生产和商品经营(流通或服务)等经济活动,满足社会需求、获取盈利的基本经济组织。

在社会主义市场经济条件下,企业也是“具有法人资格、享有民事权利并承担民事义务,依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的独立经济核算单位。

企业管理是企业管理者对企业中的人、财、物、信息和时空实施统一管辖和治理的全过程。

汽车维修业是由汽车维护和修理点组成的、为汽车正常使用服务的、相对独立的行业。它通过对汽车的维护和修理来维持和恢复汽车的技术状况,以延长汽车的使用寿命,是汽车及相关领域中的重要组成部分。

汽车维修企业是指符合中华人民共和国汽车维修业开业条件,从事汽车维护、修理或相关服务等经济活动,为满足汽车用户需要并获取盈利,进行自主经营、独立核算,具有法人资格的基本经济组织。而汽车维修企业管理就是指以合理的服务流程、严格的技术标准和规范的维修作业,使客户感到最满意的运作过程。

近几年,中国汽车行业的发展是惊人的。据公安部交通管理局统计:2008年我国汽车的保有量为4975万辆,2009年为6300万辆,2010年为7000万辆……截至2013年12月底,中国汽车保有量已达到13700万辆。

《汽车社会蓝皮书》(2011)提出,中国汽车保有量不断攀升,预计最晚到2012年第一季度,中国私人汽车拥有量将达到8650万辆。届时,中国百户家庭的汽车拥有量将达到20辆,中国将全面进入汽车社会。

随着中国汽车保有量快速增长的趋势,汽车维修行业也出现了惊人的发展态势。以中国汽车维修业最大汽车经销商庞大汽车集团为例,截止到2010年,其经营的汽车专卖店就有



699家。其中4S店397家,包括乘用车340家、商用车57家;非4S专卖店302家。如此巨大的汽车经销规模,不仅对汽车维修人才的需求非常迫切,对现代汽车维修企业管理人才的需求也非常巨大。可以肯定地说,整个汽车行业对于人才的需求均处于一种供不应求的状态。

企业发展成功与否,除了企业家要有先进的企业生产经营理念和战略眼光外,同时还要有一个组织机构健全的、具备执行力和现代企业管理经验的团队。现代汽车维修企业属于服务性行业,按照我国汽车行业发展的趋势,汽车维修企业正朝着综合正规化、专项专业化、集团品牌化和快速连锁化经营模式转变。

随着我国汽车维修企业数量的猛增和经营模式的多样化,对从业人员的要求将会越来越严格,对汽车维修企业管理的难度也将越来越大,其管理的重要性也更加突出,具体体现在:

1) 管理将成为汽车维修企业发展成败的关键。企业规模越大、人员越多、生产工艺和技术越复杂,就越需要企业管理,正所谓“三分技术、七分管理”。“懂管理的技术人员”和“懂技术的管理人员”将成为汽车维修企业健康、有序、快速发展的关键。

2) 管理将成为汽车维修企业转型过渡的基础。为了使国营和集体股份制汽车维修企业逐渐向民营汽车维修企业转型,大型综合汽车维修逐渐向专项维修、特约维修和快修连锁过渡,我们既要学习外国的成功经验,也要结合中国的国情,将民营企业的经营理念与国有企业的规章制度相结合,逐步形成现代汽车维修企业管理的基础。

3) 管理将成为汽车维修企业管事管人的核心。汽车维修企业管理的核心是管人和管事,管事靠技术、管人靠艺术。企业管理者不仅要敢管、敢理,也要善管、善理,这取决于企业管理者的经营理念、职业素质和管理能力,这也是汽车技术服务类专业开设“汽车维修企业管理”课程的目的所在。

三、汽车维修企业分类

1. 按国家标准分类

按中华人民共和国《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739.1—2014和GB/T 16739.2—2014)之规定,汽车维修企业可分为汽车整车维修企业、汽车综合小修业户和汽车专项维修业户三种类型。

1) 汽车整车维修企业 该类企业是指有能力对所维修车型的整车、各个总成及主要零部件进行各级维护、修理及更换,使汽车的技术状况和运行性能完全(或接近完全)恢复到原车的技术要求,并符合相应国家标准和行业标准规定的汽车维修企业。按规模大小可分为一类汽车整车维修企业和二类汽车整车维修企业。

2) 汽车综合小修业户 该类企业是指从事汽车故障诊断和通过修理或更换个别零件,消除车辆在运行过程或维护过程中发生或发现的故障或隐患,恢复汽车工作能力的维修业户(属于三类汽车维修企业)。

3) 汽车专项维修业户 该类企业是指从事汽车发动机维修、车身维修、电气系统维修、自动变速器维修、轮胎动平衡及修补、四轮定位检测调整、汽车润滑与养护、喷油泵和喷油器维修、曲轴修磨、气缸镗磨、散热器维修、空调维修、汽车美容装潢、汽车玻璃安装及修复等专项维修作业的业户(属于三类汽车维修企业)。



2. 按经济类型分类

按企业的经济类型,可将汽车维修企业分为以下几种:

1) 国营汽车维修企业 目前在国内虽然寥寥无几,但是规模都很大。如北京市汽车修理公司,规模非常大,年收入接近 80 亿,年维修达到 70 万辆。

2) 集体股份制汽车维修企业 在国内比较多,目前正处于向合资经营、独资私营、加盟连锁过渡的阶段。

3) 合资经营汽车维修企业 在国内不是很多,有的为台资合营,有的为外资合营。随着中国于 2012 年第一季度正式进入“汽车社会”以来,国外一些品牌汽车维修企业正加紧来华投资。

4) 独资私营汽车维修企业 在国内如雨后春笋般地崛起,个体老板投资、聘请管理及维修人员来经营,目前已成为国内汽车维修企业的主流。

5) 加盟连锁汽车维修企业 在国内比较多,且正在蓬勃发展,但形成规模的相对较少。

3. 按经营管理分类

按目前国内汽车维修企业实际经营模式和管理方法来看,我们可将汽车维修企业分为以下几种类型。

(1) 汽车综合维修企业 该类维修企业不仅从事汽车大修和总成修理,还可从事汽车一级维护、二级维护、汽车综合小修和汽车专项修理等作业。从其生产能力、业务范围、作业深度及技术等级来看,可将此类汽车维修企业称为汽车综合维修企业。按《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739.1—2014 和 GB/T 16739.2—2014)之规定,该类维修企业属于汽车整车维修一、二类维修企业的范畴。

(2) 汽车专项维修企业 该类维修企业专门从事汽车发动机维修、车身维修、电气系统维修、自动变速器维修、轮胎动平衡及修补、四轮定位检测调整、汽车润滑与养护、喷油泵和喷油器维修、曲轴修磨、气缸镗磨、散热器维修、空调维修、汽车美容装潢、汽车玻璃安装及修复等专项维修作业。按《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739—2014)之规定,该类维修企业属于汽车三类维修企业范畴。随着汽车技术的突飞猛进和车辆使用可靠性的大幅增加,汽车专项维修将成为汽车维修的主要业务,汽车专项维修企业也将迎来更好更快的发展机遇。

(3) 汽车特约维修企业 该类维修企业是指依赖某一汽车品牌或借助某一汽车集团的多个品牌所开设的 5S 店或 4S 店、3S 店或 2S 店,该类企业多采取品牌经营、集团管理的战略,从而成为具有规模的汽车维修企业。汽车 5S 店(整车销售 Sale、售后服务 Service、零配件供应 Spare part、信息反馈 Survey、二手车交易及增值服务 Service)、汽车 4S 店(整车销售 Sale 售后服务 Service、零配件供应 Spare part、信息反馈 Survey)、汽车 3S 店(售后服务 Service、零配件供应 Spare part、信息反馈 Survey)、汽车 2S 店(售后服务 Service、零配件供应 Spare part)等品牌经营店,均属汽车特约维修企业的范畴。目前,该类维修企业已成为经济发达地区的主流汽车维修企业之一。

(4) 汽车快修连锁企业 该类维修企业采用连锁经营的模式,在我国已经运行了十多年,且发展势头良好。目前,除了美国 AC 德科、德国博世、日本黄帽子等国际知名品牌的连锁快修企业外,还有如百援、众义达、快手、新焦点、新奇特、小拇指等颇有名气的众



多国内汽车快修连锁企业。但该类汽车维修企业在管理上已经形成经营优势的还比较少。究其原因，主要是连锁的模式太多，这类企业多以汽车美容店、汽车养护店、汽车轮胎店的形式存在，且不同的连锁方式还没有形成很大的规模，尤其是汽车快修连锁企业就更少了。但随着中国汽车保有量的激增、汽车技术的大幅提高、人们生活节奏的加快以及“以养代修”“汽车免拆深度养护”等理念的深入，汽车快修连锁企业将迎来新一轮的发展机遇，也必将成为汽车维修（侧重维护）企业的主流。

练习思考

1. 简述当前汽车维修企业管理的重要性。
2. 列表回顾我国汽车维修企业发展的历程。
3. 简述我国汽车维修企业的分类。
4. 论述汽车专项维修及快修连锁必将成为汽车维修企业主流类型的必然性。

项目一

汽车综合维修企业管理

学习目标

- ◇ 知道汽车车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件以及财务等管理的概念
- ◇ 熟悉汽车车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件以及财务等管理的目标
- ◇ 理解汽车车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件以及财务等管理的重要性
- ◇ 掌握实施汽车车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件以及财务等管理任务的要领

业务流程

车辆进厂→驾驶员报修、车辆技术档案→车辆交接、维修检测→确定附加作业项目→按规定签订维修合同→维修作业、全过程检验→竣工检验→签发合格证→填写车辆技术档案→费用结算、开具发票→车辆出厂(如图 1-1 所示)。

项目概述

汽车综合维修企业主要是指有能力对所维修车型的整车、各个总成及主要零部件进行各级维护、修理及更换,使汽车的技术状况和运行性能完全(或接近完全)恢复到原车的技术要求,并符合相应国家标准和行业标准规定的汽车维修企业。按规模大小分为一类汽车整车维修企业和二类汽车整车维修企业(其区别在于,一类汽车整车维修企业必须配备综合性能检测线,而二类汽车整车维修企业不需要配备综合性能检测线)。

汽车综合维修企业的优点是面积大、设备多、维修人员经验丰富,且有一批公司客户,与保险公司有较好的合作关系,收费标准较低,有较强的价格优势;但同

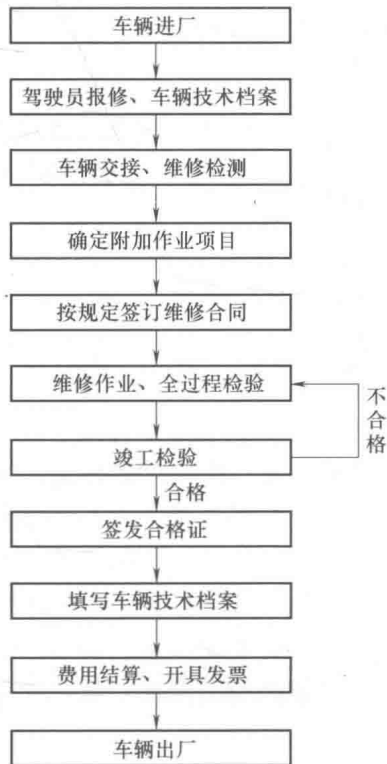


图 1-1 汽车综合维修企业管理业务流程图



时也存在管理项目繁多、人浮于事、服务意识较差、管理机制不够灵活、作业效率低、工时长、客户休息环境差、等待时间长等缺点。目前,该经营模式已逐渐向4S店、3S店等特约维修方向发展。

汽车综合维修企业管理任务主要包括:维修接待、车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件、设备工具、财务以及信息化管理等内容。本部分将着重介绍车间生产、客户维护、技术培训、人力资源、汽车配件、财务等管理方面的内容。



特别提醒: 各个经营模式之间相同或相近的管理内容不再重复(其内容可按需相互参考),以重点突出不同经营模式的管理特点。

任务一 车间生产管理

一、车间生产管理概述

1. 车间生产管理的定义

汽车综合维修企业的车间生产管理是指对维修车间的生产计划、生产调度、生产进度、生产统计、生产安全等内容进行系统设计、运行和控制的全过程。

2. 车间生产管理的目标

通过对汽车综合维修企业的车间进行生产管理,可有效利用企业的人力、物力、财力及技术资源,以适应市场和环境的变化,从而实现企业经营的目标。简言之,就是实现高效、低耗、灵活、准时地维修车辆,从而为客户提供优质的服务并使客户满意的生产管理目标。

3. 车间生产的意义

加强生产管理,合理组织生产过程,正确确定维修车间的生产任务,做好维修车间日常生产活动的协调和控制,搞好维修车间生产现场的管理。这不仅可以保证生产的顺利进行,而且对合理利用企业资源、提高企业经济效益具有重要的意义。

二、车间生产管理情境设计

汽车综合维修企业生产车间管理的主要任务是生产计划、生产调度、生产进度、生产统计、生产安全等内容,其管理的场景图片、工作情境以及相关知识,见表1-1。

三、车间生产管理任务实施

汽车综合维修企业车间生产管理的主要任务是车间生产计划的制订、生产进度的控制、生产资料的管理以及安全生产管理等内容。其中,生产计划、生产调度、生产进度、生产统计是汽车维修生产的基础性管理任务,对做好车间生产管理具有关键作用,以下将着重讲述。

1. 生产计划

生产计划是运用脑力制定政策、方针、方案、程序及细则的过程。其目的是为了实现未来目标的详细规划,显然是一种创新的思维活动。科学地控制生产管理,对每个项目都应进

表 1-1 汽车综合维修企业生产车间管理的情境设计

场景图片	工作情境	相关知识
	情境 1: 修理工小王面对客户的质疑和不满, 不但不予解释和安慰, 反而拿起扳手呵斥并追赶客户, 将“客户是上帝, 质量是生命”忘得一干二净。由此可见, 企业对一线维修员工进行生产管理十分有必要	维修生产管理原则: 1) 以客户满意为导向 2) 以维修质量为导向 3) 以企业效益为导向
	情境 2: 维修接待员老马一见到客户小沈来维修车辆, 既不看人家手里拿着的保修单, 也不问车辆的技术状况, 更不向车间维修主管报告, 直接就让人家大修。还信誓旦旦地说, 他们这里修车“省钱省时省力” 小沈对这种不管不问、胡乱应付、随意处置的做法大为恼火, 并当场斥责这一无知、无理、无良员工, 表示要找车间主管甚至经理讨要说法	对生产管理的要求: 1) 连续性。各个环节和作业之间不发生任何不合理的中断现象 2) 平行性。各个环节和作业之间尽可能平行地进行 3) 协调性。又称比例性, 指在各个作业环节之间, 在生产能力上保持适当的比例关系 4) 均衡性。又叫节奏性, 指各个环节作业之间不出现前松后紧、时松时紧、你松我紧等不正常的现象 很显然, 以上的要求是相互联系的: 没有生产能力的协调性, 就不能保持生产的连续性; 没有生产的连续性, 就达不到生产的均衡性; 而没有生产的均衡性, 就破坏了生产的平行性
	情境 3: 车间调度老涂接到维修派工任务后, 不仅没有向车主询问车况, 也没有与车间维修主管沟通, 反而找来一名车间修理工一起忽悠车主, 还胡说“发动机也坏了” 车主依稀记得, 每次维修车辆前都应该对车辆进行询问、检验, 甚至上检测线进行故障诊断, 而该企业工作人员的做法完全没有职业道德, 他认为该企业无诚信可言。对此, 他向该企业领导强烈建议, 要加强内部管理, 尤其应对车间调度等重要岗位人员加强教育和管理, 否则企业发展将受到严重影响	对调度人员的要求: 调度人员良好的工作作风有助于增强调度工作的权威, 以保证调度工作的顺利进行和管理目标的实现 1) 工作上要从严从细, 坚持“严、细、快”的作风, 处理问题要多谋善断, 善于用科学的方法解决问题 2) 应经常深入实际、了解生产情况、勤于思考、虚心学习、掌握规律, 做到指挥生产心中有数、杜绝瞎指挥 3) 有较强的组织观念和纪律观念, 严格遵守厂规和工作规程, 工作不拖拉、不推诿、有条理 4) 实事求是, 反映情况和问题要符合实际 5) 办事严肃认真、及时牢靠, 做到“事事有着落、项项有回音、条条有记录”

行科学统筹，比如用工序流程图（又称网络图、箭头图、统筹图，如图 1-2 所示）来控制汽车维修生产的内容和进度等。

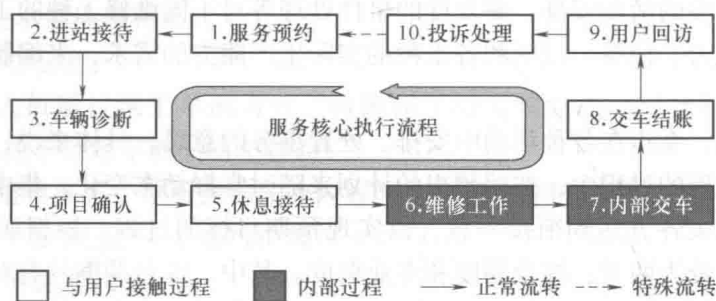


图 1-2 汽车维修工序流程图

(1) 维修生产计划的作用 车辆维修生产计划能从时间上保证客户的维修车辆按期出厂，为客户节约时间，为企业增加信誉。科学合理的维修生产计划还可以提高人员、设备、场地、资金等的利用率，减少浪费，做到过程连续、生产均衡，从而保证质量。

(2) 维修生产计划的分类

1) 按计划所辖的范围，可以分为厂或车间的维修生产计划、单车或单台总成的维修生产计划等。

2) 按计划长短，可以分为年度、季度、月度、周或日的维修生产计划。表 1-2 为各种生产计划之间的关系。

提示：一般生产计划还可以分为长期、中期、短期或阶段性等几种，也有以大日程、中日程、小日程来区分生产计划的。

表 1-2 各种生产计划之间的关系

类 别			车型和维修项目	计划时间	备 注
长期	大日程	长期生产计划表		2~3 年	采用滚动计划的方式
		年度生产计划表		年度	
中期	中日程	年度或半年度生产计划表		季度或半年	
		月份生产计划表		月	
短期	小日程	周或旬生产计划表		周或 10 日	
		日生产计划表		1 日或 3 日	

(3) 维修生产计划的编制

1) 编制生产计划的步骤：

① 制订计划的第一步就是要搞清楚自己的目标。

提示：汽车维修企业的目标就是满足客户的需求，而利润只是满足客户需求的副产品而已。