

# 汽车 4S 店运营 与管理

● 主 编 赵海宾 王爱兵

 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

# 汽车 4S 店运营与管理

主 编 赵海宾 王爱兵  
副主编 李富松 李 民 宗明建

 **北京理工大学出版社**  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

## 内 容 简 介

本书共包括七个项目,以学习任务为导入,根据汽车4S店运营与管理中的岗位能力要求进行知识和技能的整合,遵循高等教育知识必需、够用的原则,强调工作岗位业务处理和实践动手能力的训练,以培养学生运用专业知识解决实际问题的能力。

本书内容通俗易懂,具有很强的操作性,既可作为高等院校汽车检测与维修专业、汽车服务与营销专业、汽车运用技术等交通运输类专业的教材,也可以作为汽车销售和服务企业,特别是汽车4S店从业人员的业务培训教材和在职人员的工作实践指导用书。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店运营与管理/赵海宾,王爱兵主编. —北京:北京理工大学出版社, 2019.3

ISBN 978-7-5682-6783-0

I. ①汽… II. ①赵… ②王… III. ①汽车-专业商店-经营管理-高等职业教育-教材 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第036008号

---

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010)68914775(总编室)

(010)82562903(教材售后服务热线)

(010)68948351(其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/15

字 数/346千字

版 次/2019年3月第1版 2019年3月第1次印刷

定 价/59.00元

责任编辑/王俊洁

文案编辑/王俊洁

责任校对/周瑞红

责任印制/李洋

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

# 前 言

企业发展的成败，关键在于企业生产经营管理者经营理念和管理素质的高低。目前，中国汽车产销量居世界前列，汽车维修业发展迅速，各汽车品牌的4S店亦如雨后春笋般地在全国各地建立起来。从事汽车4S店管理的人员越来越多，为了满足企业发展的需要，培养汽车专业复合型、实用型人才，本书基于汽车4S店中岗位的技能要求，以企业的不同岗位为模块，以学习任务为导向，为高等院校汽车检测与维修专业、汽车服务与营销专业、汽车运用技术等交通运输类专业培养企业急需的管理类人才而编写。

本书的特点主要体现在以下几个方面：

(1) 配合校企合作，从生产实际出发。本书在内容选取上从现代汽车4S店的业务流程出发，满足汽车4S店管理技能的需要，注重内容组织与工作过程的一致性。

(2) 体系的完整性。本书共分为七个项目，系统地讲解了现代汽车4S店管理的一般知识，包括汽车4S店的基本知识（管理概述）、汽车4S店中的4S管理（即销售管理、售后服务管理、配件管理及信息反馈管理）和汽车4S店的运营管理（人力资源管理和财务管理）。通过学习，学生可以较为系统而完整地掌握汽车4S店管理岗位所需的相关知识。

(3) 内容的实用性。本书注重理论与实践相结合的原则，从汽车4S店经营与管理的实际业务出发，以工作任务为引导，注重汽车4S店管理的实际业务操作，旨在培养汽车专业复合型高技能人才，使学生切实掌握汽车4S店管理的业务能力。

(4) 教材的实用性。本书立足实际、适应新情，内容简明扼要、博采众长，具有新颖性和实用性。

本书共分七个项目，由赵海宾、王爱兵担任主编，由李富松、李民和宗明建担任副主编。具体分工如下：赵海宾负责全书的总纂定稿，并编写项目一、项目六和项目七中的任务一至四；王爱兵编写项目七中的任务五和六；李民编写项目二和项目三；李富松编写项目四和项目五；宗明建编制了文中的部分图表。

本书在编写过程中参考和借鉴了大量的文献资料，在此特向资料的作者们表示诚挚的敬意和衷心的感谢！同时，本书在编写过程中受到各界同仁的大力支持和帮助，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，恳请读者批评指正。

编 者





# 项目一

## 汽车 4S 店管理概述

---



### 项目导入

几年前，小张买了一辆品牌轿车，他家楼下就有这个品牌汽车的 4S 店 A，每次去这个店保养的时候，小张发现需要保养修理的车辆必须预约排队。而他单位附近也有这个品牌汽车的 4S 店 B，小张偶尔去做保养，发现该店冷冷清清，车辆很少。同一品牌不同的 4S 店，生意为何差距巨大？这引起了小张的好奇，通过观察和询问，小张发现 4S 店 A 虽然生意较多，人员来往复杂，但是车间和接待室总是整洁干净，车间布局和物品摆放合理，接待人员热情，维修人员礼貌谦让，得到了顾客的一致好评；反观 4S 店 B，接待室卫生较差，车间布局和物品摆放混乱，工作人员漫不经心。由此可见，完善的企业管理是企业发展必不可少的。

那么，一个完善的汽车 4S 店的管理应该包括哪些方面呢？



### 项目要求

1. 了解企业管理的基本内容。
2. 熟悉汽车 4S 店的含义。
3. 熟悉汽车 4S 店的组织机构和职责。
4. 掌握汽车 4S 店管理的要素。
5. 熟悉汽车 4S 店的经营思想。



### 相关知识

自改革开放以来，特别是我国加入世界贸易组织（World Trade Organization，WTO）之后，我国汽车业出现了突飞猛进的增长。世界知名汽车制造企业大量涌入我国投资，开办合资企业，受此影响，我国的汽车销售和服务市场格局也发生了翻天覆地的变化。据国务院发展信息中心信息网报道，中国汽车销量从 2000 年的 200 多万辆，发展到了 2006 年的 700 多万辆，到 2015 年中国汽车产销分别完成 2 450.33 万辆和 2 459.76 万辆，创历史新高，比 2014 年分别增长 3.3% 和 4.7%，连续七年蝉联全球第一，汽车消费已成为拉动经济增长的主要力量。根据公安部交管局的相关数据，截至 2015 年年底，我国机动车保有量达 2.79 亿辆，其中汽车 1.72 亿辆，新能源汽车 58.32 万辆。我国汽车业能有这样惊人的发展速度，除了国家利好政策的影响外，作为汽车销售主流模式的汽车 4S 店（以下简称 4S 店）功不可没。

我国汽车贸易活动的活跃和各品牌汽车销售活动的竞争日益激烈，汽车 4S 店管理的重要性越来越明显，直接关系到汽车企业的兴衰成败，成为汽车企业经营管理的重点和工作重点。



## 任务一 企业管理概述

### 一、企业与企业管埋

#### (一) 企业与企业管埋的概念

所谓企业，是指为了满足社会需求、从事商品生产和商品经营（即流通或服务）等经济活动，并获取利益的基本经济组织。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。

人类的管理活动源远流长，它是随着人类的共同劳动而产生的。人类的管理活动范围很宽，凡是有许多人在一起相互配合、共同劳动的地方都需要有管理，甚至是凡有人群的地方都需要有管理。例如，有七八个人一起抬石头，为了使这七八个人统一行动，就需要有人用吹号实施管理，当然这是最原始的管理。但倘若将这种管理应用于企业，便是企业管理。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，它是随着人类共同劳动的产生而产生的。

从人类进行物资生产的发展过程看，自从出现企业后，便出现了企业管理。只是由于当时企业的生产力水平很低（大多属于分散的或个体的生产活动，特别是当企业主直接参加劳动时），似乎还谈不上企业管理；到后来，由于企业中人员越来越多，企业中或企业之间的劳动力也有了明确分工，于是便产生了最初的企业管埋——劳动力管理。

企业管理者对企业中的劳动力实施管理是原始企业管理的中心内容。但随着企业规模的不断扩大和由产品经济向商品经济的发展过渡，现代工业企业的生产要素不但包括人力、财力、物力，而且包括信息、时间、空间等。为了提高企业的生产效率和经济效益，就出现了企业管理。所谓企业管理，就是企业管理者对企业中的人力、财力、物力、信息和时空实施统一管辖与治理的全过程。

企业管理，一是要管（即管辖），二是要理（即治理）。其中，“管”是指管辖权限；“理”是指在管理权限范围内的管理职能（如计划、组织、指挥、控制、协调、领导等）。管理的实质就是企业管理者通过其管理权限执行其管理职能，从而有效利用企业中的人力、财力、物力、信息和时空，实现企业既定生产经营目标的全过程。由于企业管理直接决定企业中人力、财力、物力、信息和时空等诸多要素的有机组合，因此它是有效开展企业生产经营管理活动，并最终决定企业生产效率和经济效益的重要保证。企业越大，就越需要依靠企业管理，因为企业越大，企业人员的步调一致就比企业人员的个人能力更重要，这也就是人们常说的“三分技术、七分管理”。



虽然企业管理的客体对象可能是事物或者人，但企业管理的主体则一定是人。管理事物最终离不开人的管理。因此，企业管理属于人类活动，企业的管理活动必须有人员参与。对于人的管理乃是企业管理中最重要的要素，企业管理的效率直接取决于对人的管理效率。企业管理者的职业素质不但要敢于管辖、敢于治理（用于衡量企业管理者的管理态度），而且体现在要善于管辖、善于治理（用于衡量企业管理者的管理水平）。

企业管理属于软技术。它虽然不属于发展企业生产力的具体物质要素，但却是充分发挥企业生产力的重要前提。因此，从这个意义上说，企业管理也是生产力，或者说加强企业管理可以使企业产生新的生产力，企业管理是间接的生产力。

### （二）企业管理的两重性

企业的生产过程也是企业生产力和生产关系的统一过程。为了保证企业生产过程的正常进行，企业管理者需要发挥两项基本职能：既要合理组织企业的生产力，也要维护好企业的生产关系。

根据企业管理上述两项基本职能，企业管理便具有了两重性。

（1）不管社会制度如何，若要发展企业生产力，所有的企业管理都必须具有合理组织劳动和统一指挥生产的共性职能或一般职能，这是企业管理的自然属性。

（2）对于不同社会制度下的企业管理，还必须维护和完善与其社会制度相适应的生产关系，从而具有个性职能或特殊职能，这是企业管理的社会属性。

正是由于现代工业企业管理的两重性（即自然属性和社会属性），因此人们要善于学习借鉴和消化吸收国内外先进企业的管理模式与管理经验（是指企业管理的自然属性），但由于国情或厂情的不同，决不能照搬其管理模式和管理经验（是指企业管理的社会属性）。只有将先进的资本主义管理技术与优越的社会主义制度相结合，才能以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家，从而形成具有社会主义特色的我国工业企业的现代管理方式。

## 二、企业管理的基本任务

企业是生产和经营商品的基本单位，也是发展社会生产力和实现技术、经济进步的主导力量。由此决定了企业的基本任务主要包括以下几点：在国家计划、经济、行政与法律的管理、监督、指导和调节下，为社会进行商品生产和商品经营，从而为社会提供价廉物美的适销产品或工业劳务，以满足社会和人民日益增长的物质文化需要；在为国家积累资金的同时，为企业的自我发展作出贡献，从而把企业建设成为具有高度精神文明和高度物质文明的社会主义现代化企业。

汽车维修企业管理的基本任务主要包括以下几点：为满足汽车制造业和汽车运输业发展的需要，根据汽车维修市场和用户的需求，采用先进的技术和装备，以增强本企业的汽车维修能力，努力提高汽车维修质量，从而高质量、低消耗、短周期地维修好汽车；同时为国家和企业不断提供更多的盈利，以扩大积累，从而把汽车维修企业建设成为具有高度物质文明和精神文明的社会主义现代化企业。

评判汽车维修企业管理状况好坏的标准如下：

（1）看这个企业是否最充分有效地利用了企业中的人力、物力、财力、信息和时空，



而没有闲置的人力、物力、财力、信息和时空。

- (2) 看企业是否取得了最好的经济效益。
- (3) 看企业是否取得了最好的社会效益，从而为社会的需求和进步作出贡献。

### 三、企业管理的基本职能

企业管理的基本职能如下：根据社会化大生产的客观规律，通过企业的计划、组织、指挥、控制、协调和领导等管理职能，合理而严密地规范和组织企业中的生产经营活动，从而最有效地利用企业中的人力、物力、财力、信息、时间和空间，以提高企业的经济效益和实现企业的预定目标。

#### (一) 计划

企业计划工作的目的，就是按照并实施既定计划目标而进行计划管理的全过程。

为了搞好企业计划工作应注意以下几点：首先，要在制订计划之前做好市场调查研究，并预测未来市场或未来用户的变化，从而确定适用于企业生产经营活动发展的目标和方针。企业计划既不能定得太高，以至于经过努力仍然不能完成而成为空头计划；但也不能定得太低，以至于不需要通过努力就能达到，起不到促进企业生产经营活动发展的作用。其次，要在制订计划时将长远计划逐步划短、大计划逐步划小，也就是要将企业的各项计划指标都能层层分解落实到各级、各部门、各个人。不但要使各级、各部门、各个人都能明确各自的工作目标，而且便于企业管理者实施组织、考核和控制，以确保企业计划的全面实现。因此，企业计划工作的内容应包括以下几点：

- (1) 调查和研究未来市场的发展变化，作出正确的市场预测。
- (2) 决定企业的计划目标、经营方针和经营政策。
- (3) 为完成计划目标而编制必要的生产经营计划和各项专业行动计划。
- (4) 根据计划的具体实施情况，修正、检查与评价原定计划。

这里所说的编制计划，实际上就是预先决定以下四个问题：

- ①做什么？
- ②如何做？
- ③何时做？
- ④谁去做？

企业的计划工作可以按时间或空间进行分类，如企业的中长期发展规划、阶段性发展计划（如年度计划及月度计划）等。其中，企业的中长期发展规划是指企业在一个较长时期内的发展方向 and 奋斗目标；而年度计划及月度计划则是企业为了实现企业的中长期发展规划所确定的阶段性（年度或月度）奋斗目标。这些阶段性奋斗目标以及为实现这些目标所采取的具体措施贯穿于整个企业管理过程中。

企业的计划工作还通常按照其计划项目进行分类，如生产作业计划（产品销售计划或汽车维修计划）、技术措施计划、产品和服务质量计划、配件供应计划、设备购置计划、职工培训计划、企业财务及成本计划等。

企业计划是全企业进行生产经营活动的行动纲领，因此应该保持企业计划的严肃



性。企业计划一旦确定，决不能朝令夕改；即使需要调整，也要经过实践论证并通过既定修订程序后才能修改。

### （二）组织

企业的组织工作，就是将企业生产经营管理活动中的各个要素和各个环节，在上下左右的相互关系上，在对内对外的相互往来上，合理地组织企业人员，从而有效地实施企业计划目标的全过程。其内容主要包括以下几点：

- （1）按照企业的计划和目标要求，建立合理的组织机构。
- （2）按照业务性质进行各部门职责范围的合理分工。
- （3）按照各部门所承担的责任给予相应的权利。
- （4）明确各部门之间的领导和协作关系。
- （5）配备适当的业务人员。

汽车维修企业的组织工作，不仅包括机构设置和人员配备，还包括明确各机构、各岗位的业务范围与职责权限（也包括办事程序和规章制度等）。当然，对于点多、面广、规模小的汽车维修企业而言，在进行机构设置和人员配备时，更要本着精简和高效的原则，因事设人而不要因人设事。因此，在具体组织时，要明确汽车维修企业的业务量，根据其业务量适当分类，建立必需的业务机构，配备必需的业务人员；并明确其各自的业务范围与职责权限。由于企业组织的组织工作将直接涉及个人利益，因此也是企业管理中最重要且最难办的事。由此可知，不但要采用岗位竞聘的办法真正地选用能人，而且要用实绩考核，使人员能上能下，适时适当地进行调配或调整。

### （三）指挥

为了确保企业生产经营管理活动的顺利进行，以实现企业既定的经营目标，在企业内部必须建立高度集中的生产经营管理指挥系统，而企业管理可以有机地组织企业内部的各项业务工作，使企业内部的各部门、各岗位、各工序和各工种相互配合、协调发展。

要在企业管理中实施日常的指挥（如领导、管理和考核等），通常可借用“指示”“命令”“动员”“启发”等手段。但在现代企业管理中，为了能实施以人为本的原则，调动企业职工的工作积极性，应该多用“动员”和“启发”，而少用“指示”或“命令”。

为了确保企业生产经营管理中指挥的有效性和权威性，需要做好以下几方面的工作：

- （1）在企业内部建立逐级负责的岗位责任制度，以严格执行逐级管理、逐级负责的原则，使指挥或命令畅通无阻。
- （2）加强企业职工的政治思想工作，既要强调执行命令的组织性与纪律性，以确保指挥或命令实施的有效性；也要强调在逐级管理、逐级负责的原则下的相互合作。
- （3）各级生产指挥者在指挥之前必须深入实际、调查研究。既要预见各种可能发生的问题，及时果断地作出判断和决定；也要充分发扬民主，认真听取群众的意见和建议，正确处理民主与集中、自由与纪律的关系，以确保指挥或命令实施的正确性，避免脱离实际情况的瞎指挥。



#### (四) 控制

所谓控制，就是用一定的标准检查计划实施的进展情况，以保证其实施结果符合原定计划所要求的过程。所谓企业的控制，就是根据预定的计划目标对企业执行计划的全过程实行控制，从而将企业的任务和目标转化为现实。由此可知，计划是实施控制的依据，控制是实现计划的保证。

要实施企业的控制，不但要求相应地建立健全各项合理的规章制度（例如，相应地建立健全岗位责任制度，以及各种安全技术操作规程、工艺规范、技术标准和技术经济定额等），而且要求有严格的检查制度和精确的经济核算制度，以便有最充分的客观依据实施最有效的控制。

控制相当于监督，但比单纯的监督更主动和积极。它要求企业管理者能积极主动地检查和监督企业计划的执行情况，倘若发现偏差，就要及时分析原因，并立即采取对策及时纠正，以保证企业目标的最终实现。因此，要搞好控制，需要遵循以下三个基本条件：

- (1) 必须建立工作标准，这是进行控制的依据。
- (2) 必须监督、检查和测定实际工作结果，以便掌握实际结果与标准结果之间的偏差。
- (3) 必须有采取相应措施纠正偏差的可能。

#### (五) 协调

在企业实际的生产经营管理活动中，要完成各项计划任务，还需要企业内部和企业外部多方面的相互联系与相互配合。但由于种种原因，有时会出现各种各样的人际矛盾，结果使原来的工作程序发生脱节，破坏了原有计划的相互协调，最终影响企业既定目标的实现，这时就需要进行协调（协调有时也称为调节）。这种协调既包括企业内部关系的协调（例如，上下级之间的纵向关系协调、部门之间的横向关系协调等），也包括企业外部关系的协调。协调的常用方法有以下几种：

- (1) 利用现场办公，在现场揭露矛盾，解决彼此之间的矛盾。
- (2) 调整人事结构，平衡纵横关系。
- (3) 加强思想政治工作，搞好公共关系等。

#### (六) 领导

由于企业管理不仅要管事，还要管人（管人一般称之为领导）。因此，企业的生产经营者（即企业领导）不但要具备企业管理的理论和实际技能，而且还要具备领导者的风度和艺术。也就是说，只要是牵涉到管人的企业管理，所依靠的就不仅仅是管理技术，更重要的是领导艺术。

虽然管理并不等于领导，但领导必须要管理。管理与领导的区别如表1-1所示。

由于领导艺术一般都具有经验性、灵活性、创造性、鼓动性和不确定性等特征，因此它主要依赖于领导者个人的素质，依赖于领导者本身的管理经验、管理能力（如判断决策能力等）和影响能力。而领导者的影响能力通常取决于领导者的地位和职权、品德和威望、知识和专长、技能和艺术等。因此，要当一个称职、勇于改革、敢于开创新局面的企业领导，就要注意以下几点：

表 1-1 管理与领导的区别

项目	管理	领导
管理对象	事	人
管理目标	企业的生产经营目标	企业的思想政治工作
管理手段	业务知识或业务技术	个人素质与领导艺术
管理范畴	依靠生产技术处理生产经营业务，解决生产、技术与经济问题	依靠公关艺术，做好人的工作，解决人事与组织问题
管理目的	处理人力、财力、物力、时间、空间的关系，以利用和挖掘各种物质资源的潜力	处理人际关系尤其是上下级关系等，以利用和挖掘各种人力资源的潜力

(1) 要重视自身的气质和形象。

(2) 要注重自身的领导艺术（例如，善于做人的政治思想工作，并善于培养、选拔和使用人才等）。

(3) 要制定完善的企业管理制度（如职工的待遇和奖惩制度等）。

上述企业管理的各项职能彼此之间相互联系、相互制约，既不可缺少，也不可偏废。因此，企业领导者应当学会全面运用。

## 任务二 汽车 4S 店运行的要素

### 一、管理

管理被称为企业的命脉，可见管理在企业中的重要性。管理的内容很多，现代汽车维修企业尤其应注意的是坚持管理制度化、管理规范化的原则，并注重细节，这样企业才能做大做强。

#### （一）管理制度化

古人云：“没有规矩不成方圆”。汽车维修企业应有一系列的管理制度，如劳动纪律、员工守则、配件采购制度和财务管理制度等，这些是企业的基础管理。

有了规章制度，企业所有员工均要按照规章制度办事。在有些企业，管理者的文化素质偏低，他们也制定了一系列管理制度，但他们的管理不是依靠规章制度，而是依据家族式管理，在制度面前讲人情，讲血缘关系，不能对员工一视同仁，从而影响员工的积极性。

企业要做大做强，靠家族式管理、靠人情、靠讲血缘关系是行不通的。企业的管理制度



是约束每个人的，包括企业老板。只有一切按制度办事，企业才能强盛。

**【案例1-1】** 车主A的帕萨特正在某维修厂维修，他想外出办事，便找业务经理借车，此时维修厂的车外出办事，短时间不能回厂，车主A见车辆竣工区停放着一辆已竣工的帕萨特车（车主为B），便说我开此车，一会儿就回来，业务经理说厂里有规定，不能私自动用客户的车。车主A又找到维修厂老板，老板感觉开一下客户的车是小事，便忘记了规章制度，答应了他的要求。车主A外出办事闯了红灯，也没有向维修厂交代。车主B将车开回的第二天收到一张违章罚款单，说他某时在某地闯了红灯，车主B一看就愣了，他算了一下时间，闯红灯时他的车正在某修理厂。车主B非常气愤，找到维修厂理论。维修厂老板一听也懵了，急忙到交通管理部门对此事进行了妥善处理。但车主B的愤怒一时无法平息，维修厂从此也失去了一位老客户。

## （二）管理规范化

管理要按照规范进行，管理规范化应贯穿于维修服务的全过程。企业的行为规范是指企业群体所确立的行为标准，行为规范以企业全体人员整体行为的一致性和制度化作为表现形式，它以个体的行为表现出整体的行为，即个体行为的规范化导致整体行为的一致化。接听电话的方式、与客户见面的问候语、企业员工的仪容仪表，甚至员工递名片的姿势、倒茶水的动作，都要有规范。

企业的服务流程管理是企业最重要的管理内容之一，一个清晰、简练、规范的服务流程，带给员工的是方便和快捷、责任和方向，带给企业的是形象和效益。

世界上一些著名的汽车生产商都十分注重服务流程的建设，大众公司推出了“服务核心流程”，丰田公司推出了“关怀客户七步法”。

**【案例1-2】** 丰田公司“关怀客户七步法”提高了客户满意度，为汽车销售提供了良好的保障。“关怀客户七步法”的内容如下：第一步，预约；第二步，接待；第三步，写下修理要求，估计费用、交车时间；第四步，监督工作进度；第五步，交车前的最后检查；第六步，交车时的维修工作说明；第七步，跟踪服务。

## （三）细节决定成败

在市场竞争日益激烈的今天，你可能已发现，你的维修技术水平提高了，而你的竞争对手也提高了；你的服务水平提高了，而你的竞争对手也提高了；你的价格降低了，而你的竞争对手也降低了。这时细节就显得尤其重要。老子说过：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”目前，很多企业十分重视细节，很多汽车维修厂的墙上挂了这样一条标语“100-1=0”，一个细节没有处理好，会影响整个维修工作，进而影响客户满意度。

**【案例1-3】** 一家广汽本田4S店在工作中作了很多细节上的工作，如在维修时要经常拆下蓄电池电缆，使整车断电，但这时车载数字调频的收音机记忆会消失，维修后重新调试，客户原来设置好的频道就会发生改变。因此，他们在工作中增加了一个细节：在拆卸蓄电池电缆前，将收音机各频道的位置做好记录，等维修完毕后，再按原记录将收音机各频道

重新调试好。这个小的细节获得了客户的一致好评。

### 二、人力资源

人力资源被称为企业的核心。在市场经济条件下，人力资源管理呈现出新的特点，为管理带来了新的问题。

#### （一）企业劳动力的素质发生根本变化

维修汽车的高科技化要求企业劳动力的素质也随之提高，而目前我国大多数维修企业管理人才和技术人才短缺，企业之间相互出高价争夺人才。传统的维修管理人才和技术人才由于知识老化、技术落后，已无法适应现代汽车维修企业的需要。他们中的一部分被淘汰，一部分经过专业培训、加快知识和技术更新，跟上企业发展的需要。另外，将掌握先进维修诊断技术的大中专毕业生充实到维修队伍中，他们中的一部分人经过一段时间的实践，也会成为企业优秀的管理人才和技术人才，从而使企业劳动力的素质发生根本变化。

#### （二）人际关系发生新的变化

现代企业内部的人际关系是一种沟通关系，老板和员工之间应是沟通、合作的关系。员工通过企业发挥自己的才能，实现自己的价值。老板要通过自己的投资与员工的劳动获得利润，员工和老板是一种新型的双赢关系。目前，在很多地方的汽车维修企业出现了老板出让部分股份给员工的现象。

#### （三）人力资源管理需要人性化

人具有自然属性和社会属性，企业要建立符合人性化的管理，创造适合人性的工作环境，培植满足人性发展的土壤。企业管理者要开诚布公、互相理解、倾听意见、关心员工、加强沟通，使企业成为富有人情味的机构，让员工发挥最大的潜能。

**【案例1-4】** 海尔企业文化的成功运行离不开管理制度与企业文化的紧密结合。海尔管理运行的过程如下：首先，员工提出理念与价值观；其次，推出典型的人与事；最后，在员工理念与价值观的指导下，制定让模范人物和事件不断涌现的制度和机制。正是这种制度和机制，使海尔获得了稳定发展。

### 三、市场

市场是企业的目标，汽车售后市场一直被经济学家称为汽车产业链上最大的利润“奶酪”，很多人将目光聚集于此。企业更需要在管理和服务方面下功夫，努力达到一流水平，这样才能在市场竞争中立于不败之地。在市场经济条件下，现代汽车维修企业要树立以下几方面的新观念：

#### （一）市场观念

树立一切以市场为导向，为市场提供服务，向市场要效益的观念。目前，现代汽车维修市场经营范围广泛，竞争日益激烈。现代汽车维修企业已不是传统意义上的汽车修理厂，它



被赋予了新的内涵，业务范围又有了新的拓展，汽车售后市场所涉及的内容应是现代汽车维修企业经营的项目。

## （二）竞争观念

竞争是市场经济贯彻优胜劣汰法则的主要手段。现代汽车维修市场经营范围广泛，利润可观，越来越多的人从事这一行业。汽车维修已进入一个更新换代的时代，市场竞争日益激烈，企业要生存，就要按照市场规律运行，用市场规律指导日常经营活动。

## （三）风险观念

在市场经济条件下，企业要承受风险，因此企业的经营管理过程事实上就是风险管理过程。企业在日常经营过程中主要受到市场风险、社会风险、自然风险的干扰，这些风险因素会对企业的经营活动造成很大的影响。企业管理的一项重要功能就是分析风险可能的干扰程度，采取积极的避险措施，追求风险收益。树立风险意识，就是要求企业管理者具有危机意识，能够认识风险，并合理回避风险。

除以上三种观念外，现代汽车维修企业还应有创新观念、效益观念、全局观念和时间观念等。

## 四、资金

资金是企业的血液，离开了血液，企业就无法生存。

业内专家认为，目前的汽车修理厂、汽车4S店特约维修站等仍无法满足汽车业的飞速发展，汽车快修业、汽车连锁店等多种经营形式将迅速进入人们的眼帘。现代汽车维修企业的资金组成呈现多元化，国有、集体、民营、股份制、中外合资、外资等多种形式并存。

## 五、技术

技术是企业的大脑，一个优秀的企业应是一个技术领先的企业。企业的技术领先表现在以下几个方面：

### （一）掌握先进的汽车维修技术

目前，人们维修的汽车已发展成为由几十个电脑、传感器组成，是集电子计算机技术、光纤传导技术、新材料技术等先进技术为一体的高科技集成物，现代汽车维修有大量的故障是要处理计算机控制方面的问题，世界上的车型有几千种，电脑控制形式有几百种，控制电脑有发动机电脑、自动变速器电脑、ABS电脑、牵引力控制电脑、安全气囊电脑、防盗电脑、空调电脑等，其他卫星导航系统、车载电话等高科技产品也已经或正在装到车上。这些高端产品需要掌握先进技术的人才进行诊断和维修，这种人才要有文化、懂英文、通原理、会仪器、会电脑，还要有一定的实践经验，国外把这种人才称为汽车维修工程师和汽车维修技师。

### （二）具有先进的维修体制

现代汽车维修技术要求维修体制跟上高科技发展的需要，原来机修工、电工的划分已无法适应高科技维修发展的需要，目前需要的是机电一体化的维修作业组织。只掌握机修或只掌握电工，已无法满足现代新技术发展的需要。

## 六、设备

汽车技术的发展日新月异，汽车维修也从过去传统的机械维修、经验判断转变为电控技术维修。因为现代汽车维修主要是以仪器检测诊断为主的高科技维修，所以设备在现代汽车维修中发挥着越来越重要的作用。

设备的选择、使用呈现出以下几方面的特点：

### （一）重视使用先进的仪器

大多数企业已经认识到现代汽车维修是高科技维修，应借助先进的检测仪，依靠过去简单的耳听、手摸、眼看的传统方式，已不可能生存下去。企业愿意在仪器设备上投资，过去的“一把锤子、一把钳子、几把扳手”就能开修理厂的想法已经成为历史。

### （二）不再贪大求全、耗费巨资

先进的检测仪、维修资料价值很高，需要企业用科学的方法选择、购置、管理、使用。过去一些修理厂在设备选购方面，为了在设备规模上压倒本地同行，不惜花费巨资购置大量设备，贪大求全。结果，很多设备被闲置，造成资金积压、周转困难。目前，很多汽车维修企业认识到设备最关键的作用是为客户解决问题，否则设备投资再大也是徒劳。

### （三）高科技设备需要高技术人才

维修的高科技需要掌握先进技术的技师进行诊断和维修，借助的工具是先进的检测仪、维修资料等。掌握先进技术的维修技师需要科学地使用这些仪器，以发挥其最大的作用，同时他们为企业带起一批优秀的员工。

### （四）计算机管理已必不可少

企业运用计算机进行管理，可以节约人力，提高效率，堵塞漏洞，提高企业形象，在客户面前展现一个依靠科技进行管理的形象。

## 七、配件

由于汽车质量的不断提高及汽车上使用的电子产品不断增多，传统的维修项目（如水泵修理、刮水器电动机修理等）将逐步减少或消失，取而代之的将是以换件为主的修理模式。客户对汽车维修质量要求的提高，以及现代高效率、快节奏的发展，要求配件管理也必须跟上汽车维修发展的步伐。

对汽车维修企业来说，零配件销售在汽车维修产值中占 60% ~ 70%，是企业获利的主

要来源。零配件的备料速度、采购速度、准确度，直接关系到车辆维修工期，影响客户满意度和企业的效益。

目前，随着维修市场车型的不断增多，各种车型的配件数量不计其数，任何一个企业不可能拥有所有的配件，即使是单一车型的配件也很难做到。因此，在客户满意度、企业的效益和配件库存之间将产生矛盾，而科学的配件管理是解决这一矛盾的关键。

## 八、信息

信息是企业的神经，市场信息瞬息万变，企业管理者必须牢固树立信息观念，重视信息的及时性、充分性和有效性，将信息管理放在企业经营管理的核心位置。只有紧盯市场信息，不放过任何一个可供利用的市场机会，才能在市场竞争中立于不败之地。

信息对企业管理者的决策有极其重要的作用，张瑞敏曾说过：“厂长要有三只眼：一只眼看外，一只眼看内，一只眼看政府。”这句话说的就是信息的重要性。一只眼看外是看外部信息，一只眼看政府是看政府的政策法规信息。

随着现代电子信息技术在各个行业的广泛应用，汽车维修企业的管理也有了大幅度提高，商务信息、互联网技术已成为汽车维修企业管理者的强大助手，车辆的进出厂记录、维修过程、客户档案、材料管理、生产现场管理、财务管理、人事管理已逐步实现微机化，使管理水平不断提高。通过管理，可提高客户满意度，降低费用，激励员工工作的积极性，实现企业利润的最大化。

## 任务三 汽车4S店管理的意义

### 一、汽车4S店管理的作用

汽车4S店作为一个相对独立的经济实体，具有决策权，企业的这种独立性和决策权是搞活企业、提高企业经济效益所必需的。企业必须自觉地研究市场规律和价值规律的作用，在竞争环境下学会自主经营的本领。作为一个相对独立的决策者，它还必须对经营方向、经营目标、经营战略、经营计划作出符合实际的决策。

企业具有自己对国家承担的经济责任以及与之相适应的经济利益，这种责任和利益构成了企业发挥经营积极性的外部压力和内在动力，使企业经营成果与其物质利益发生了直接联系。这就要求企业要千方百计地学会经营，提高企业的经济效益。

企业制定的经营目标必须建立在对市场需求的准确预测和企业生产能力的精确计算的基础上，每个企业的生产活动都要与市场发生直接关系。目前，我国市场竞争激烈，要求企业必须及时准确地掌握市场动态，根据用户的需要提供适当的服务，提高企业的竞争能力。在社会主义市场经济体制下，汽车4S店作为一个汽车产品的销售和服务者，只有制定正确的