

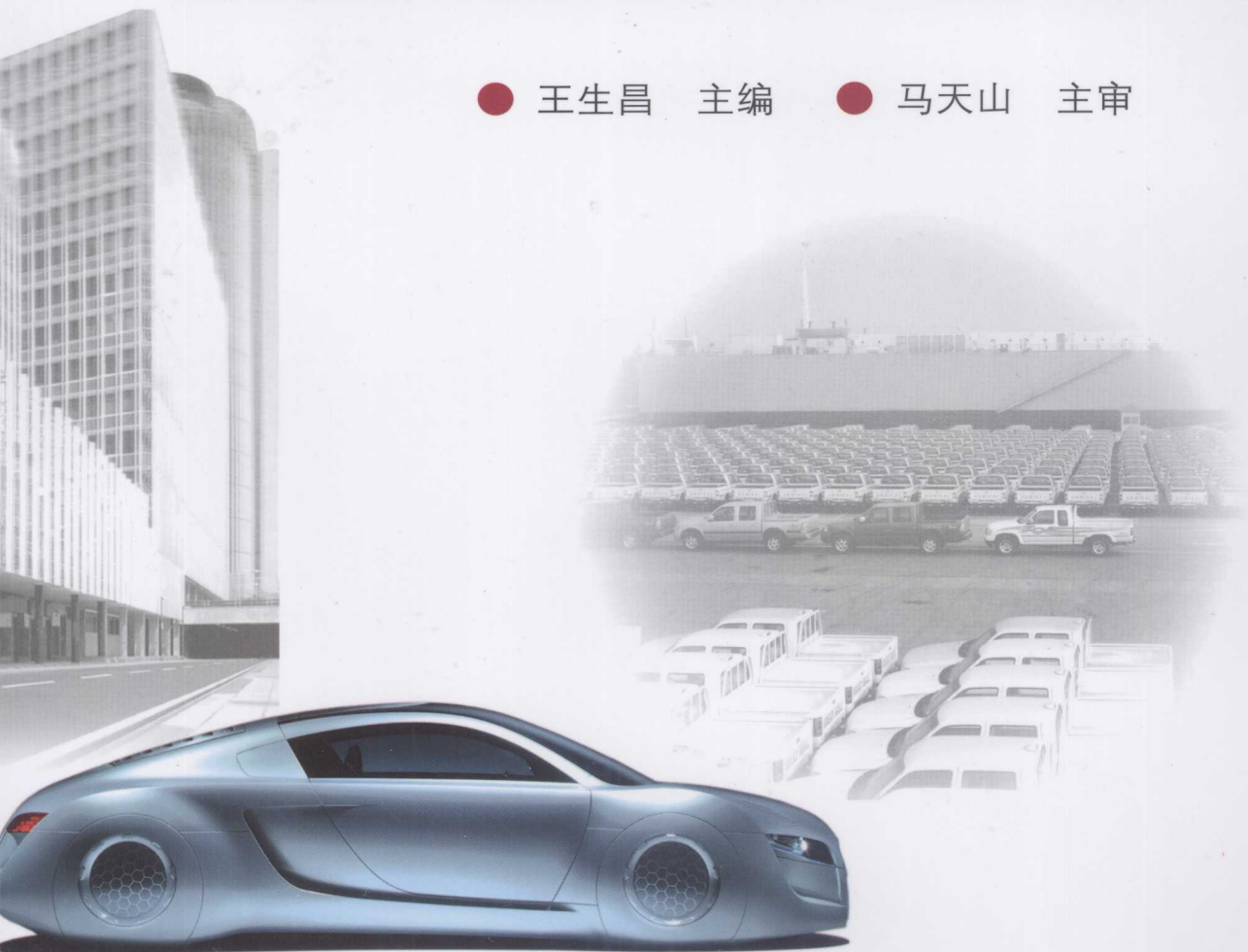


普通高等教育汽车服务工程专业规划教材

汽车服务企业管理

QICHE FUWU QIYE GUANLI

● 王生昌 主编 ● 马天山 主审



QICHE FUWU GONGCHENG

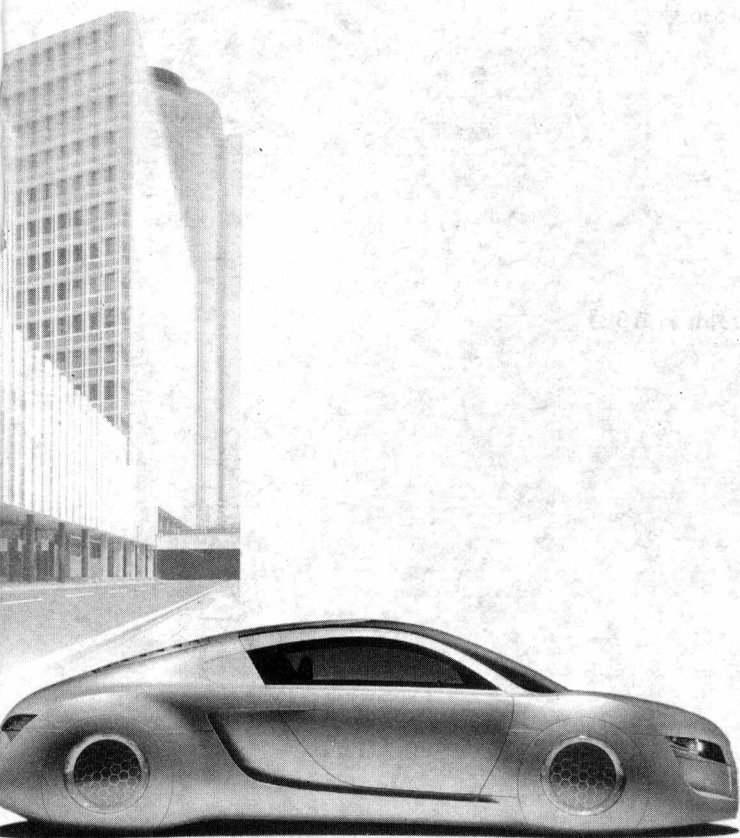


人民交通出版社
China Communications Press

普通高等教育汽车服务工程专业规划教材

汽车服务企业

● 王生昌 主编 ● 马天山 主审



人民交通出版社

内 容 提 要

本书针对汽车服务企业的特点,运用现代企业管理的理论和方法,对汽车服务企业各项管理活动进行了系统论述。全书共分十章,主要内容包括:企业管理的基本理论、企业战略决策、营销管理、技术管理、质量管理、人力资源管理、物资管理、财务管理与成本控制、信息管理、企业文化与企业形象等。

本书是汽车服务工程专业的本科教材,也可供从事汽车服务行业管理和企业管理的管理人员和工程技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/王生昌主编. —北京:人民交通出版社,2007.10

ISBN 978-7-114-06849-2

审主 山大昌 ● 编主 昌生王 ●

I. 汽… II. 王… III. 汽车工业—工业企业管理 IV. F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148536 号

书 名: 汽车服务企业管理

著 者: 王生昌

责任编辑: 贾秀珍

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) 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: 廊坊市长虹印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 13.75

字 数: 340 千

版 次: 2007 年 10 月第 1 版

印 次: 2007 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 114 - 06849 - 2

印 数: 0001 ~ 3000 册

定 价: 26.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)



前言

Qianyan

进入21世纪以来,伴随国家汽车产业发展政策的调整,我国汽车产业进入健康、持续、快速发展的轨道。在汽车工业大发展的同时,汽车消费主体日益多元化,广大消费者对高质量汽车服务的渴求日益凸现,汽车厂商围绕提升服务质量的竞争业已展开,市场竞争从产品、广告层面提升到服务层面,这些发展和变化直接催生并推进了一个新兴产业——汽车服务业的发展与壮大。

当前,我国的汽车服务业正呈现出“发展快、空间大、变化深”的特点。“发展快”是与汽车工业本身的发展和社会汽车保有量的快速增长相伴而来的。“空间大”是因为我国的汽车普及率尚不够高,每千人拥有的汽车数量还不及世界平均水平的1/3,汽车服务市场尚有很大的发展潜力,汽车服务业将是一个比汽车工业本身更庞大的产业。“变化深”一方面是因为汽车后市场空前繁荣,蓬勃发展,大大拉长和拓宽了汽车产业链。汽车技术服务、金融服务、销售服务、物流服务、文化服务等新兴的业务领域和服务项目层出不穷;另一方面是因为汽车服务的新兴经营理念不断涌现,汽车服务的方式正在改变传统的业务分离、各自独立、效率低下的模式,向服务主体多元化、经营连锁化、运作规范化、业务集成化、品牌专业化、技术先进化、手段信息化、竞争国际化的方向发展,特别是我国加入WTO,汽车产业相关的保护政策均已到期,汽车服务业实现全面开放,国际汽车服务商加速进入,以上变化必将进一步促进汽车服务业向纵深发展。

汽车工业和汽车服务业的发展,使得汽车厂商和服务商对高素质的汽车服务人才的需求比以往任何时候都更为迫切,汽车服务业将人才竞争视作企业竞争制胜的关键要素。在这种背景下,全国高校汽车服务工程专业教学指导委员会(筹)顺应时代的呼唤,组织全国高校汽车服务工程专业的知名教授,编写了汽车服务工程专业规划教材。

本套教材总结了全国高校汽车服务工程专业的教学经验,注重以本科学生就业为导向,以培养综合能力为本位。教材内容符合汽车服务工程专业教学改革精神,适应我国汽车服务行业对高素质综合人才的需求,具有以下特点:

1. 本套教材是根据全国高校汽车服务工程专业教学指导委员会审定的教材编写大纲而编写,全面介绍了各门课程的相关理论、技术及管理知识,符合各

门课程在教学计划中的地位 and 作用。教材取材合适,要求恰当,深度适宜,篇幅符合各类院校的要求。

2. 教材内容努力做到由浅入深,循序渐进,并处理好了重点与一般的关系;符合认知规律,便于学习;条理清晰,文字规范,语言流畅,文图配合适当。

3. 教材努力贯彻理论联系实际的原则。教材在系统介绍汽车服务工程专业的科学理论与管理应用经验的同时,引用了大量国内外的最新科研成果和具有代表性的典型例证,分析了发展过程中存在的问题,教材内容具有与本学科发展相适应的科学水平。

4. 教材的知识体系完整,应用管理经验先进,逻辑推理严谨,完全可以满足汽车服务行业对综合性应用人才的培养要求。

《汽车服务企业管理》是汽车服务工程专业规划教材之一,由长安大学王生昌教授主编,长安大学博士生导师马天山教授主审,马天山教授审阅全书后提出了许多宝贵意见和建议,提高了本书的质量。本书第一章、第二章和第三章由王生昌教授编写,第四章和第五章由长安大学董元虎副教授和陕西百佳汽车贸易有限公司副总经理赵春奎高级工程师编写,第六章和第七章由长安大学李春明高级工程师编写,第八章和第九章由重庆交通大学彭勇副教授编写,第十章由长安大学司利增副教授编写。

本书作为普通高等学校汽车服务工程专业的规划教材,将对汽车服务工程专业和相关专业(方向)的教学起到促进作用。此外,本书也可以作为国内汽车服务业就业群体学习提高和职工培训的教材或参考读物使用。

由于时间仓促,本套教材定有许多不尽如人意的地方,敬请广大读者和同仁使用后批评指正,以便教材再版时修正。

全国高校汽车服务工程专业教学指导委员会(筹)

2007年7月

153
157
163
163
164	目 录				
163		Mulu			
164
171
171
171	第一章 绪论				1
79	第一节 企业与企业管理.....				1
107	第二节 汽车服务和汽车服务企业.....				4
147	第三节 汽车服务企业管理的任务和主要内容.....				9
163	第二章 现代企业管理概论				13
163	第一节 企业管理基本原理.....				13
163	第二节 企业管理的手段与方法.....				16
163	第三节 现代企业制度.....				19
163	第四节 现代企业组织结构.....				23
163	第五节 现代企业战略管理与决策.....				28
163	第三章 汽车服务企业营销管理				41
163	第一节 市场营销观念.....				41
163	第二节 市场调查与市场预测.....				44
163	第三节 市场细分与目标市场.....				51
163	第四节 汽车服务市场营销策略.....				54
163	第五节 汽车服务企业顾客满意营销战略.....				63
163	第四章 汽车服务企业生产和技术管理				69
163	第一节 汽车服务企业经营计划.....				69
163	第二节 汽车维修服务生产组织.....				77
163	第三节 汽车服务企业技术管理.....				85
163	第五章 汽车服务企业质量管理				94
163	第一节 企业质量与质量管理的概念.....				94
163	第二节 质量管理体系的建立.....				100
163	第三节 企业质量管理体系的运行.....				104
163	第六章 汽车服务企业的人力资源管理				111
163	第一节 人力资源管理概述.....				111
163	第二节 人力资源工作分析与设计.....				114
163	第三节 人力资源的招聘与培训.....				119





第四节	人力资源的绩效考核与激励	123
第五节	汽车服务企业人员的管理	127
第七章	汽车服务企业物资管理	133
第一节	企业物资管理的任务及物资分类	133
第二节	企业物资定额管理	134
第三节	物资库存决策	143
第四节	现代仓库管理	148
第八章	汽车服务企业财务管理	157
第一节	概述	157
第二节	资金筹集与筹资风险分析	160
第三节	汽车服务企业资产管理	167
第四节	投资管理	170
第五节	成本否决制度的建立	174
第六节	汽车服务企业目标成本管理	176
第九章	汽车服务企业信息管理	180
第一节	汽车服务企业管理信息系统	180
第二节	互联网在汽车服务中的应用	187
第三节	电子商务	188
第四节	汽车服务企业资源计划	190
第十章	企业文化与企业形象	196
第一节	企业文化的内容和特征	196
第二节	企业文化构建	200
第三节	企业形象的内容与特征	204
第四节	企业形象设计	209
参考文献		214

企业是以营利为目的，从事商品生产和经营活动，具有独立法人地位，依法自主经营，自负盈亏，具有民事权利能力和民事行为能力，依法承担民事责任的经济组织。



第一章 绪论

第一节 企业与企业经营

一、企业的概念、特征和类型

1. 企业的概念

企业是社会化大生产和现代生产力条件下出现的集合各种生产要素、进行商品生产和经营、追求利润最大化的经济组织。包括一切从事生产经营活动的经济组织，如工业、农业、商业、金融业、建筑业、交通运输业及其他服务业等。企业活动是一切微观经济活动的基础。

企业组织的产生和发展过程大致经历了由个体业主制企业、合伙制企业到股份制企业的演进过程。随着社会生产力的不断发展壮大和市场范围的逐步扩大，现代企业组织也在不断地发展壮大；同时，伴随着企业规模的扩张，使资本所有权与管理经营权分离和内部管理层机制的产生。

2. 企业的特征

(1)企业的存在有社会性和经济性双重目的。满足社会需求是企业存在的社会性目的，主要是指满足顾客的需求；获取盈利是企业存在的经济性目的，企业应谋求最大的或尽可能多的盈利，获取最佳的经济效益，为职工提供日益增长的物质和精神福利、为企业的生存和发展提供利润，为国家提供税收等。

(2)企业应自主经营、自负盈亏。自主经营是实现企业目的和自负盈亏的基本条件，经营决策权和投资决策权是企业最主要的自主权。自负盈亏是企业的动力，权利和义务是对等的，企业应承担权利带来的全部后果。

(3)企业具有独立的法人地位。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。法人应具备的条件如下：

- ①必须正式在国家政府的有关部门注册备案完成登记手续；
- ②应有专门名称、固定的工作地点和一定的组织机构及组织章程；
- ③应有独立的财产，实行独立核算；
- ④能独立承担民事责任。

(4)企业是经济组织。企业必然要追求经济效益，它的存在和发展的前提就是能够赚钱，盈利和追求利润最大化是企业的动力源泉。因此，不能把企业当作公益部门，更不是政府部门和事业单位。



3. 企业的类型

根据不同特点,可以把企业分为多种类型。

1) 按照企业组织形式,将企业分为以下类型

(1) 单一企业。一厂一店就是一个企业。这类企业的经营领域往往比较专业,也比较单一,但也必须承担财产责任和经营责任,独立核算,自负盈亏。

(2) 多元企业。由两个以上不具备法人资格的工厂或商店组成的企业,它是按照专业化、联合化以及经济合理的原则由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。如由两个以上分公司组建的公司,由一些分店组成的连锁企业等。

(3) 经济联合体。是指经济组织之间按照一定章程或协议,在生产、技术、科研和贸易等领域的经济合作体。经济联合体一般由两个以上的企业在自愿互利的基础上,打破所有制、行业、部门和地区的界限,本着专业化协作和合理分工的原则,进行部分或全部统一经营管理所形成的经济实体。它是一个具有法人资格的经济组织,主要形式有专业公司、联合公司、总公司和各类合资经营企业。

(4) 企业集团。由两个或两个以上的企业以资产为纽带而形成的有层次的企业联合组织,其中的成员企业都是相对独立的企业法人。特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化,是目前企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的企业运行模式。企业集团一般分为4个层次:第一层为核心层,通常由一个或几个大企业构成,如集团公司、商业银行、综合商社等,它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为;第二层为紧密层,一般由核心层的控股子公司构成;第三层为半紧密层,由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成;第四层为松散层,主要是由与前3个层次的企业有协作或经营关系的企业构成,彼此之间已不是资产纽带关系,但可以有资金融通关系。

2) 按资产的构成,将企业分为以下类型

(1) 私人独资企业。由个人投资、个人经营、个人管理、个人受益、个人承担经营风险的企业,资产的所有权和经营权完全统一。这种企业组织结构简单,开设、出让和关停比较简便;个人决策、个人经营,效率较高;开支少、成本低;便于技术保密,容易保持经营特色。但是这种独资企业资本有限,风险较大,一旦经营失败,可能家破人亡。所以这种企业对于风险大的项目是不适宜的。

(2) 合伙企业。由两个或两个以上合伙人共同出资、共同经营、共享收益和共担风险的企业。其优点表现在两个方面:一是由众多合伙人共同筹资,因而可以扩大资本规模;由合伙人共负偿债的无限责任,减少了贷款者的风险,因此筹集资金,获得商业贷款的能力比独资企业强。二是合伙人对企业负有完全责任,意味着他们以自己的身家性命来为企业担保,因而有助于增强企业经营者的责任心。

它的缺点主要表现在:

- ① 合伙人对企业经营负有连带责任,风险较大;
- ② 所有权转让困难;
- ③ 集体决策,遇到重大问题难免互相干扰;
- ④ 易形成多头领导、权力分散,增大了管理协调的难度。

(3) 公司制企业。是指依法由两个以上股东共同出资组成,或由两个以上企业出资联合而成的企业。按集资的方式和股东承担责任的不同,公司可分为以下形式:

- ① 无限责任公司。由两个以上股东出资组成,对公司债务负连带无限责任的公司。

②有限责任公司。由两个或两个以上股东共同出资,每个股东按其出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务人承担责任的法人企业。

③两合公司。由无限责任股东和有限责任股东联合而成的公司。其中,无限责任股东对公司债务负连带无限责任;有限责任股东对公司债务已出资多少负有限责任。

④股份有限公司。是将注册资本分成等额股份,并通过发行股票或股权证筹集资本,股东以其所认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

二、企业管理

1. 企业管理的概念
企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称,是社会化大生产的客观要求。企业管理是尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源,实现“多、快、好、省”的目标,取得最大的投入产出效率。随着生产精细化的发展,分工越来越细,生产专业化程度不断提高,生产经营规模不断扩大,企业管理也就越来越重要。科学化管理成为培育企业核心竞争力、实现企业可持续发展的重要途径。

2. 企业管理的基本特征

1) 企业管理是一种组织活动

在人类的社会生产活动中,多人组织起来,进行分工,能达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动(即向同一目标努力),都需要通过制订计划、确定目标等活动来达到协作的好处,这就需要管理。因此,管理活动存在于组织活动中,或者说管理的载体是组织。

组织的类型、形式和规模可能千差万别,但其内部都含有 5 个基本要素,即:人(管理的主体和客体);物(管理的客体、手段和条件);信息(管理的客体、媒介和依据);机构(反映了管理的分工关系和管理方式);目的(表明为什么要有这个组织)。外部环境对组织的效果与效率有很大影响,外部环境一般包含 9 个要素:行业,原材料供应,财政资源,产品市场,技术,经济形势,政治状况及国家法律、规章、条例,社会文化。一般认为,组织内部要素是可以控制的,组织外部要素是部分可以控制的(如产品市场)、部分不可以控制的(如国家政策)。

2) 企业管理的主体是管理者
企业管理是让别人和自己一道去实现既定的目标,管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织;第二个责任是管理管理者;第三个责任是管理生产和工人。

企业管理者在企业生产活动中处于领导地位,具有特殊重要的作用。现代企业管理者一般独立于企业的资本所有者,自主地从事企业经营活动,是企业管理的最高决策者和企业各项经营活动的统一领导者,其职能可归纳如下。

(1) 确立企业的目标与计划。企业管理都有其既定的最终目的。在一定时期内,为了实现企业的目的,就要使之具体化,形成企业的经营目标。企业的经营目标可分为长期目标与短期目标,总体目标与部门目标。企业管理者通过确立企业的具体目标和计划来统一企业全体员工的思想和行动,引导企业通过最有利的途径来实现其既定的目的。因为,企业的目标与计划是执行其他各项职能的前提和依据。所以,它的正确与否决定着企业经营的成

败,关系到企业的前途和命运。因此,它是企业经营者的首要职能。

要正确制订企业的目标和计划,必须正确分析和判断企业的各种环境因素,把握市场的需求趋势、竞争企业的特点和本企业自身的优势和劣势,能及时抓住有利的投资机会,巧妙地应对可能出现的风险。同时要善于利用企业各级主管人员的经验和智慧,以便作出最佳决策。

(2) 建立和健全企业的组织机构。建立和健全企业的组织结构,充分发挥其各自作用,并保证企业整体发挥最大的效率,是实现企业目标的手段。因此,企业的组织机构必须适应企业目标或任务,而且还要不断地健全和完善。

(3) 配备重要的企业主管人员。企业经营者必须充分重视人才建设,善于发现人才。首先,要重视人才的选拔;其次,要重视人才的考核与评价,因为它是人才的选拔、提升、确定报酬和奖励的依据;否则,容易挫伤员工的工作积极性;最后,是充分重视人才的培训,它是人才选拔、提升的可靠基础。

(4) 实现对企业全局的有效指挥。一个优秀的企业经营者必须同时是一个优秀的领导者,这就要求经营者必须学会运用诱因去激励下属的行为动机,使其心甘情愿、满腔热情地为企业的共同目标而努力。

(5) 实现对企业经营全局的有效控制。企业经营者在确定企业的目标和计划后,就要发动和指挥企业全体员工去执行这些既定的目标和计划,其控制的职能就在于保证员工的执行活动始终不会偏离目标和计划的要求,从而保证目标得以顺利地实现。

(6) 实现对企业经营整体的有效协调。企业的经营活动是由众多相互联系的部门、环节和因素构成的统一体,客观上存在着一定的相互制约关系。在经营过程中,有可能出现这样或那样的矛盾,使这种相互关系出现不协调的现象。作为经营者,其协调职能就是要设法解决这些矛盾,保证企业的生产活动始终处于协调状态,从而保证企业计划和预期目标能顺利实现。

3. 管理的职能、任务与层次

管理的职能有5个,即计划、组织、指挥、协调和控制。管理者的任务就是设计和维持一种环境,使在这种环境中工作的人员能够用尽可能少的支出,实现既定的目标。管理组织通常划分为3个层次,即上层管理、中层管理和基层管理。

4. 管理的核心是处理好人际关系

人,既是管理中的主体,又是管理中的客体;管理的大多数情况是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成目标,因此,管理中一定要处理好人际关系。切忌,管理者给人一种高高在上的感觉。

第二节 汽车服务和汽车服务企业

一、汽车服务

提起汽车服务人们往往会联想到汽车的售后服务,尤其是汽车的维修技术服务,其实汽车服务不仅仅是指售后服务和维修技术服务。它涵盖的工作内容是十分广泛的,概括起来说,汽车服务概念有狭义和广义之分。狭义的汽车服务是指汽车从新车出厂进入销售流通领域始,直至其使用寿命终止后回

收报废各个环节涉及的全部技术和非技术的各类服务和支持性服务。如汽车的分销流通、物流配送、售后服务、维修检测、美容装饰、配件经营、智能交通、回收解体、金融保险、汽车租赁、旧车交易、驾驶培训、信息资讯、广告会展、交易服务、停车服务、故障救援、汽车运动、汽车文化及汽车俱乐部经营等。

广义的汽车服务还可延伸到汽车生产领域的各种相关服务。如原材料供应、工厂保洁、产品外包装设计、新产品的试验测试、产品质量认证及新产品研发前的市场调研等。甚至还可延伸至使用环节中的如汽车运输服务、出租汽车运输服务等。

在汽车服务工程中,技术性服务属于机械电子工程范畴,而非技术性服务则属于管理工程范畴,汽车服务的各项内容是相互有联系的,它组成了一个有机的工程系统。由于汽车服务企业所涉及的工作都是服务性的工作,因此它属于第三产业。

二、汽车服务企业

1. 汽车服务企业的概念

由于汽车服务涉及到与汽车有关的一切行业,所以面很宽,这里必须限定一个范畴。

这里所讲的汽车服务企业是指为潜在和实现汽车使用者和消费者提供服务的企业,主要是指从事汽车营销的企业和为汽车使用者或消费者提供维修和保障技术服务、配件供应及其他相关服务的企业。

无论是汽车经销企业、汽车维修企业还是汽车其他服务企业,都是随着汽车诞生、发展和普及而诞生的企业。汽车经过 120 多年的发展,给人类社会生活带来了翻天覆地的变化。汽车产业被许多工业国家视为支柱产业,在国家经济发展过程中起着举足轻重的作用。我国改革开放以来,汽车工业得到了高速的发展,特别是进入 20 世纪 90 年代后我国政府鼓励汽车进入家庭以来,汽车的产量和每千人均拥有量均以每年 15% ~ 20% 的速度快速增长,这给汽车后市场带来了前所未有的发展机遇。与此相应的汽车服务业从企业经营形式到管理理念也经历了由传统经营管理向现代企业公司制管理,由单一经营形式向复合经营形式的转变。汽车品牌专营、多品种经销、连锁经营、二手车交易、特约汽车维修站、综合汽车维修企业、快捷维修及汽车改装、装饰美容店、汽车金融、汽车保险、汽车租赁及汽车俱乐部等已形成适应汽车消费者多层次需求的服务体系。

汽车属于高技术含量的产品,在整个寿命期内,都需要专门的技术人员提供专门的帮助,因此汽车服务企业有良好的生存基础。据美国测算,1 美元的汽车工业产值将会带来 8 美元的汽车后市场产值。因此,人们把汽车服务后市场称作汽车制造业以下价值链中的“第二桶金”,汽车服务也具有广阔的发展空间。据不完全统计,近年来我国汽车服务企业数量以每年 10% 左右的速度增长。另外,随着国际服务贸易堡垒的打破,国外汽车服务企业也在大量涌入我国市场,致使汽车服务市场竞争将日趋激烈。

加强企业经营管理是提高市场竞争力的重要手段,但是,要搞好汽车服务企业管理,首先必须了解汽车服务企业的性质、特征和生产经营的特点。

2. 汽车服务企业的类型

由于汽车使用者或消费者在地域、职业、文化层次及可支配收入等分布的离散性,决定了其对产品服务需求的多样性特点,这一特点同时决定了汽车服务企业类型多样性。因此,汽车服务企业按照业务类型大致可分为:整车销售、配件销售、汽车维修、汽车改装及装饰美容、汽车租赁、汽车金融、汽车保险服务、汽车俱乐部等。

1) 整车销售服务

整车销售企业可分为新车销售和二手车交易企业,其中新车销售企业又分为单品种和多品种经营企业。

(1) 汽车品牌专营企业。这种企业与某一品牌汽车生产商签订特许专营合同,受许可合同的制约,接受生产商的指导、监督、考核;只经营该品牌的汽车,并为该品牌汽车的使用者或消费者提供技术服务。汽车品牌专营店一般采用统一的店面设计和外观设计,一般是前店后厂的方式;具有整车销售(Sale)、配件供应(Spear-part)、维修服务(Service)和信息反馈(System)等4项主要功能。所以也称为“4S”店,或称为“四位一体店”。这种企业专营某一品牌汽车,集汽车销售与服务于一体,且能得到汽车生产商在技术和商务上的支持,提供专业化的技术支持和服务,有利于为汽车消费者提供优质服务,适合于经营市场保有量较大的汽车品牌和单车价格较高的汽车品牌。

(2) 多品种经销企业。汽车经销商在同一卖场同时经销多个品牌的汽车。这种形式的优点是建店成本低,消费者在同一店内可以对多种不同品牌汽车进行比选。但是它难以提供专业化的技术服务,增添了消费者的购买顾虑。这种经营形式适合于经销生产厂商技术服务网络比较规范和完善的汽车品牌或社会拥有量较少的汽车品牌。

(3) 二手车交易企业。专门为旧车车主和旧车需求者提供交易,促成二手车交易的企业。旧车并不一定是车况差的车,主要相对于一次交易来说须办理过户手续的车辆。主要业务为旧车回收、车辆评估、技术状况鉴定、旧车售卖或撮合交易、拟定合同、代办过户手续、必要的检测或维修等。我国《旧机动车交易管理办法》规定:所有的旧机动车交易行为都必须在经合法审批设立的旧机动车交易所进行。

2) 配件经销服务

(1) 汽车配件销售企业。可以分为配件批发商(或代理商)和配件零售商两类。配件批发商(或代理商)主要从事配件及精品的批发业务,服务对象是配件零售商、各类汽车维修企业、装饰美容企业;配件零售商主要从事汽车配件及精品的零售业务,服务对象是车主。

(2) 汽车配件连锁经销企业(Chain Store)。连锁经营是经营汽车配件的若干企业在核心企业或总部的领导下,通过规范化经营实现规模效益的经营形式或组织方式。连锁系统像锁链似的分布在各地,形成强有力的销售网络,利用资本雄厚的特点,大批量进货,大量销售,具有很强的竞争力。这种形式在国内外汽车配件中广泛采用,国外许多经销商已涌入我国的配件市场。

3) 汽车维修服务

(1) 综合汽车维修服务企业。可以承担多种品牌汽车的维修技术支持和服务的企业。按照经营技术条件,维修企业可分为3个类别:一类维修服务企业,可以从事汽车大修、总成大修、一级和二级维护、车辆小修等综合维修服务业务;二类维修服务企业,可以从事汽车一级维护、二级维护和小修等维修服务业务;三类维修服务企业,只能从事专项修理业务,在我国这种维修企业形式占有很大的比例。

(2) 汽车特约维修站。与汽车生产厂商签署特约维修合同,在某一地域负责某一品牌汽车技术支持、维护、故障检测诊断和修理等服务业务。这种经营方式可以设在综合修理厂内,也可以独立设置。由于其拥有该品牌汽车专业拆装和维修、检测诊断设备和工具,且能得到生产厂商强有力的技术和配件支持,规范化作业保证了维修质量。品牌特约维修站在我国已构成汽车生产厂商售后服务网络体系的主干。

(3) 汽车快修店。这类企业主要从事汽车生产厂商质量保修范围以外的汽车故障维修工作,一般是汽车低等级维护、换件修理等无需专业诊断与作业设备的小修业务。它们分布在街头巷尾、公路两旁,随时随地为汽车消费者提供应急维修服务,非常贴近消费者。它可以是综合维修服务企业或特约维修站的派出机构,也可以是独立维修业户,是汽车维修服务网络的重要补充。

(4) 连锁维修服务企业。与连锁配件经销企业一样,在核心企业或总部的领导和技术支持下,通过统一规范化维修作业,批量化配件供应和销售,实现规模效益的经营形式或组织方式。连锁系统像锁链似的分布各地,形成强有力的维修服务网络,利用资本雄厚的特点,大批量进货和销售配件,规范化维修作业方式,统一低廉的服务价格,赢得消费者信赖,占领市场。

(5) 汽车美容与装饰店。这类企业从事的主要业务是在不改变汽车基本使用性能的前提下,根据消费者的个性化的要求,对汽车进行内部装饰、外部装饰、局部改装及汽车清洁养护业务的企业。随着汽车进入家庭,消费者的汽车个性化追求的特征体现的越来越明显,促进了这类企业的发展。

4) 汽车租赁服务企业

租赁服务主要是为短期或临时性的汽车使用者提供各类用途的汽车,按使用时间或使用里程收取相应的费用。租赁企业应为车辆办理上路行驶手续和证照,缴纳与车辆使用相关的各种税费和保险,承担汽车修理和维护费用,为汽车短期或临时性用户提供便利。车辆使用者除支付必要的租金外,仅承担汽车使用的直接费用,如燃油费、过路过桥费和停车费等。这类企业在国外已实现了网络化,可以异地交接车,极大地方便了使用者。国内近年来汽车租赁业发展也相当迅速,但有待规范化管理。

(5) 汽车金融服务企业。这类企业是以资本经营和资本保值增值为目标的,为汽车消费者提供资金融通服务。为客户提供资信调查与评估,提供贷款担保方式和方案,拟订贷款合同和还款计划,发放消费信贷,承担合理的金融风险等服务。在国外,汽车金融服务已成为了汽车消费市场的助推器,美国贷款买车者占新车销售的比例达到80%。

(6) 汽车保险服务企业。汽车保险服务企业主要是向汽车使用者或消费者提供汽车保险产品的合理设计,并提供定责、定损、理赔服务等业务。在我国机动车保险是第一大财产保险,保险保费收入中超过60%是机动车的保险保费收入,这类企业一般附属于大型保险公司。近年来还出现了一种新型的汽车保险服务企业——保险公估企业,以第三方的身份为汽车保险企业和汽车使用者或消费者提供客观公正的定责、定损意见。这种形式的企业的诞生,有利于汽车保险市场的操作规范化,有利于平衡保险企业与汽车使用者或消费者间的强弱关系,有利于提高汽车保险服务业的服务水平。

(7) 汽车俱乐部。汽车俱乐部主要从事代办汽车年检年审,代理汽车保险理赔、汽车救援、维修、主题汽车文化等活动等业务。它是以会员制形式,向加盟会员提供能够满足会员要求的、与汽车相关的各类服务的企业。汽车俱乐部一般分为3种类型:经营型俱乐部,它为会员有偿提供所需的与汽车相关的服务;文化娱乐型俱乐部,它为会员提供一个文化娱乐、交友谈心、交流信息、切磋技艺的场所和环境;综合型俱乐部,它集前述两类俱乐部于一体。

实际上,大型汽车服务企业往往是由上述多种类型的综合经营状态存在。例如:“4S”店,既从事整车销售、配件供应、汽车维修业务,也从事代办保险、汽车救援、旧车置换等业务;大型汽车维修服务企业集团则是由多个汽车销售、维修、配件经销企业构成。本教材所讲的汽车服务企业主要是针对汽车后市场整车销售和售后服务企业。

三、汽车服务企业经营特点

1. 服务的概念与特点

汽车服务企业在产业划分上属于服务业,因此,汽车服务业是第三产业,是社会经济发展的至关重要产业。

1) 服务的定义

“服务”一词包含了非常广泛的内容。自20世纪中叶开始,市场营销学界就从不同角度为服务作了许多定义。综合来讲,服务是以无形的方式,在顾客与服务人员、有形资源产品或服务系统之间发生的,可以为服务对象提出的问题提供解决方案的一种或一系列行为。因此,服务是行动、流程和绩效。

2) 服务的特性

(1) 服务的无形性。服务是产品,但与有形产品不同,它是无形的,是不可触摸的。例如,汽车使用者或消费者到汽车维修服务企业,并不是去购买设备,而是去接受汽车检测故障、汽车维修和养护等服务;参加汽车俱乐部的目的,是为了享受由俱乐部提供的汽车救援、保险、牌证代理、专题汽车文化等活动等服务。判断一项服务的好坏,主要取决于它的一些不可触摸的特性,如热情、周到、专业、技能等。

(2) 服务的即时性。服务的生产过程和消费过程是同时发生的,必须有顾客接受服务才能进行生产,消费过程的结束也就意味着生产过程的结束。因此,服务是无法储存的。由于服务的即时性,服务企业服务能力的设定就非常关键,服务能力的大小,服务的设施、设备,对服务企业的盈利能力具有很大影响。如果服务能力不足,会带来机会损失;而服务能力过大,会浪费固定资产投入。由于服务的即时性,在服务生产过程中,顾客是参与其中的,服务提供者与消费者之间的接触程度较高。因此,服务过程的质量控制对服务业来说,就显得至关重要。为此,服务业更加应加强员工培训,提高其工作责任心和服务技能,这是保证服务质量的关键。

(3) 服务的易进入性。从事服务业生产,相对于制造业来讲,不需要太多的投资,进入门槛很低。这就意味着,如果某服务行业具有较强吸引力,则新的竞争者会不断涌入,竞争者的发展可能相当快,因此,服务业必须对潜在和现实的竞争行为保持足够的警觉。

(4) 服务的外部影响性。技术进步、政策法规等外部因素对服务业的影响很大。这些外部因素往往会改变服务企业的服务内容、服务提供方式及其规模结构。例如,过去的汽车维修服务中,经验诊断和各种零件修复工艺是主要服务内容。随着汽车技术的电子化、结构的精细化,维修服务中电脑诊断、换件修理已成为主要服务内容,专门的检测和拆装工器具就不可或缺了。随着我国服务贸易领域对外开放进程的不断深入,随着国外汽车服务企业进入我国市场,汽车金融、保险服务将逐渐成为汽车服务业新的竞争热点。所以,汽车服务企业必须保持对技术进步和国家政策法规的高度敏感,不断更新服务内容才能在竞争中立

于不败之地。

2. 汽车服务企业的经营特点

尽管汽车服务企业服务内容涵盖非常广泛,服务形式也多种多样,其经营表象有较大的差异。但是,汽车服务企业的经营特点仍然具有许多共同特性。为做好汽车服务企业管理工作,有必要了解这些特点。

(1)经营的顾客中心性。汽车服务企业以潜在和现实的汽车使用者或消费者为服务对象,企业经营的所有活动都是以顾客为中心展开的。特别是随着汽车买方市场特征的越来越明显,汽车市场竞争越来越激烈,汽车使用者或消费者拥有越来越多的选择机会。汽车服务企业必须从顾客需求出发来确定自身经营目标和理念,以满足顾客需求来最终实现企业利润。再加上汽车服务企业生产经营过程中,顾客参与程度较高,顾客满意度就成了考核企业经营优劣和管理水平高低的重要指标。因此,汽车服务企业都以提高顾客满意度为其重要的经营管理任务。

(2)经营的波动性。汽车是价格比较昂贵的消费品,其供求关系必然会受到国民经济运行波动的影响,消费人群、季节及节假日也是重要的影响因素。因此,为汽车消费者服务的汽车服务企业的经营活动表现出较为明显的波动性。汽车销售市场在每年“五一”和“十一”黄金周前后是汽车产品销售的黄金时间段。这段时间,汽车销售服务企业进销存业务比较繁忙。同时,汽车金融和保险服务企业的经营活动也相应达到高潮。每逢节假日,汽车使用需求急剧扩大,这时汽车租赁企业就会供不应求。私家车消费人群工作特点,导致汽车维修服务企业每逢周末维修服务量会急剧增大。汽车服务企业经营活动的波动性对企业管理提出的挑战是如何合理设计企业的服务能力,如何有效地进行需求管理,采取各种措施使企业的服务能力与服务需求相适应。

(3)经营的社会性。汽车服务企业涉及的服务门类广泛。汽车既可作为私人消费品,也可作为运输生产资料在经济生活中扮演重要角色。汽车服务业产业规模大,实现的经济利润丰厚,同时提供的就业机会也多,社会效益良好。汽车服务企业与社会方方面面联系密切,在国民经济中具有重要的地位与作用,同时也极其容易受到外部环境变动的影响。因此,其经营活动表现出很强的社会性。这就要求汽车服务企业密切关注社会环境、技术环境、法律环境的变化,及时调整经营策略,完善与改进经营服务内容,以适应外部环境的变化。

第三节 汽车服务企业管理的任务和主要内容

一、汽车服务企业管理的任务

汽车服务企业管理的任务,就是按照汽车服务市场的客观规律,对企业的全部生产、销售、服务等经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,使各汽车服务环节互相衔接,密切配合,使人、财、物各因素得到合理组织、充分利用,以最小的投入,取得满意的产出,实现企业的经营目标。为实现良好的经济效益,必须不断扩大本企业产品(服务)的市场占有率。市场占有率的提高,在产品同质化趋势日益明显的市场中,很大程度地取决于顾客的满意度。所以,汽车服务企业都必须将提高顾客满意度作为企业最重要的任务之一。汽车服务企业的管理必须与提高顾客满意度相适应。从某种意义上说,汽车服务企业管理的任务就是充

分利用企业的内部和外部各种可利用的资源,对生产(服务)经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,努力提高顾客满意度,提高顾客忠诚度,不断提高本企业产品市场占有率,从而达到实现企业最佳经济效益的目的。

1. 市场占有率

市场可用相对市场占有率和绝对市场占有率来表示,它是反映企业市场地位的一个指标。可以表现为本企业销售新车或旧车的数量或销售额与同期市场总销量或销售额的比值关系;也可以表现为本企业汽车维修服务台次或维修服务收入占同期市场总维修台次或维修收入的比例;也可以表现为本企业承揽的汽车保险费收入与同期市场的汽车保险费收入之比;还有可能表现为汽车俱乐部拥有的会员数量占同期该区域汽车消费者数量的百分比等。以维修服务量表示的基本计算公式为:

绝对市场占有率 = 该产品本企业维修台次 / 同期该产品市场总维修台次

相对市场占有率 = 该产品本企业维修台次 / 同期该产品最大竞争对手维修台次

2. 顾客满意度

满意是一种感觉状态的评价,它来源于对一件产品(或一次服务)所设想的绩效或产出与人们的期望所进行的比较。顾客对产品或服务的期望来源于其以往的经验、他人经验的影响以及营销人员或竞争者的信息与承诺。而绩效来源于整体顾客价值(由产品价值、服务价值、人员价值、形象价值构成)与整体顾客成本(由货币成本、时间成本、体力成本、精力成本)构成之间的差异。

因此,顾客满意可以定义为:某一顾客通过对某一产品(或服务)的可感知效果(或结果)与其期望值相比较后所形成的感觉状态。能否实现顾客满意取决于3个重要因素:

(1) 顾客对产品(或服务)的先期期望;

(2) 产品(或服务)的实际表现;

(3) 产品(或服务)的表现与顾客期望的比较。

如果可感知效果低于期望,顾客就会不满意;反之如果可感知效果与期望相匹配,顾客就满意;当然可感知效果超过期望,顾客就会高度满意、高兴或欣喜。

顾客满意度就是量化的顾客满意。顾客满意度是指人们对所购买的产品(或服务)的满意程度,以及由此产生的决定他们今后是否继续购买(接受服务)的可能性。满意度的高低取决于购买(或服务)前期待与购买(或服务)后实际体验之间的关系,即:

顾客满意度 = 购买(或服务)后实际体验 / 购买(或服务)前期待

企业要实现高的顾客满意度,必须从以下几方面来真正理解顾客需求:表达出来的需求,真正的需求,没有表达的需求,核心需求满足后的附加需求,秘密需求等。值得注意的是,对诸多需求的满足,其次序性、结构性并非是刚性的,而是受许多内外部因素影响的。因此,顾客需求的研究是汽车服务企业必须高度重视的工作。

所以,汽车服务企业经营战略必须以全面顾客满意为中心,企业经营成败的关键是能否赢得市场和顾客。企业能做到让顾客全面满意,赢得顾客,就能争取到汽车服务市场份额,在激烈的竞争中取得胜利。

3. 顾客忠诚

所谓顾客忠诚(Customer Loyalty),是指顾客在满意的基础上,进一步对某品牌或企业服务作出长期购买的行为,是顾客一种意识和行为的结合。顾客忠诚所表现的特征主要有以下4个方面: