

汽车维修企业管理

浙江省交通厅道路运输管理局 编

QICHE WEIXIU QIYE GUANLI



人民交通出版社



汽车维修企业管理

浙江省交通厅道路运输管理局 编

人民交通出版社

内 容 提 要

本书共分七章。它针对企业经营管理者应具备的管理知识和能力,有重点的进行讲授。主要内容包括维修经营管理、质量管理、人力资源管理、企业技术安全管理和设备管理。本书涉及内容较广,大都来源于企业的实践,实用性和时效性较强,书中有企业经营管理典型实例与工作经验体会,可作为企业管理者培训教材。同时本书也适用于汽车维修行业管理人员、大中专院校汽运管理专业师生。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理 / 浙江省交通厅道路运输管理局编.
北京: 人民交通出版社, 2002.6
ISBN 7-114-04401-1

I.汽... II.浙... III.汽车—修理厂—工业企业
管理 IV.F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 055954 号

汽车维修企业管理

浙江省交通厅道路运输管理局 编

正文设计: 彭小秋 责任校对: 刘晓方 责任印制: 张 恺
人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号 010-64216602)

各地新华书店经销

北京明十三陵印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 5.375 字数: 254 千

2002 年 10 月 第 1 版

2003 年 2 月 第 1 版 第 2 次印刷

印数: 6001-8000 册 定价: 10.00 元

ISBN7-114-04401-1

U · 03242

编写领导小组成员名单

组 长:薛振安

副组长:张平平 胡 森 胡 克 赵 雁

成 员:俞伟庆 方文理 沈佩泉 陈加根

评审委员会成员名单

主 任:康文仲

副主任:田国华

成 员:吕任华 童孟曦 徐通法 何光里

钱国金 杨德华 胡立孜

编写组成员名单

组 长:赵 雁

副组长:俞伟庆 张则曹

成 员:陈 华 刘自冉 陈加根 方文理

沈佩泉 王晓漪 王忠文 陈孟超

吴建中 凌才中 张行安 陆汉杰

史宪民 杨水阮

2053.05

编者的话

道路运输业是国民经济的基础产业,它对整个社会经济发展起着重要推动作用。而汽车维修行业是交通运输业的一个重要组成部分。

随着高科技发展、汽车是工业化的产物。随着我国汽车工业的迅速崛起、汽车维修业也发生深刻的变化,原来主要以零部件更换为主的维修方式,正在向专业化的诊断、检测和维护方式,过去那种定期拆解维护和平衡性修理方式,正逐步被成组换件修理方式所取代。

为了提高汽车维修行业管理人员、汽车维修企业的经营管理人员(厂长、经理、技术骨干)、汽车检测站管理人员与检测人员的业务素质,我们于2000年组织专业人员编写了《汽车维修管理》《汽车检测员培训》教材。教材编写后在全省汽车维修业务骨干和汽车检测站站长以及检测人员培训班授课中试用,前后办了4期,受到学员好评。2001年12月上旬,中国汽车维修行业协会以康文仲会长一行九人到浙江,对上述教材进行认真仔细的评审,并提出许多宝贵意见。根据专家们意见、我们组织有关人员深入到基层(汽车修理厂、检测站)进行大量调查研究、收集素材。力求内容新颖、针对性、实用性、实效性强且要通俗易懂,并用实例来说明管理体会。由于作者水平有限,虽然作了许多努力,书中还存在这样或那样的缺点和错误,热忱欢迎读者批评指正。

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的意义	(1)
第二节 管理者应具备的能力	(5)
第二章 汽车维修企业经营管理	(7)
第一节 企业经营者转变观念是关键	(7)
第二节 汽车维修企业经营战略	(10)
一、企业经营战略的内涵	(10)
二、企业经营战略的规划	(11)
三、企业经营战略方式	(15)
第三节 汽车维修企业经营组织	(16)
一、企业经营组织机构设置的任务和职责	(16)
二、维修作业流程及服务规范	(21)
第四节 汽车维修的优质服务	(26)
第五节 维修经营模式的介绍	(34)
一、国外几种维修经营模式介绍	(34)
二、国内经营模式实例介绍	(38)
第三章 汽车维修企业质量管理	(42)
第一节 质量与质量管理的基本概述	(42)
一、质量与质量管理的基本概念	(42)
二、产品质量和工作质量	(43)
三、质量是汽车维修企业的未来	(44)
四、提高汽车维修质量的重要意义	(45)

第二节 汽车维修企业质量管理概述	(47)
一、汽车维修质量管理	(47)
二、汽车维修企业质量管理的主要职责	(48)
三、汽车维修质量保证	(49)
四、汽车维修质量管理内容	(49)
五、汽车维修质量管理评定的主要指标	(51)
六、汽车维修竣工质量评定参数	(53)
第三节 质量保证认证体系和系列标准	(55)
一、ISO9000 族标准简介	(56)
二、汽车维修企业贯彻 ISO9000 系列标准势在必行	(57)
三、ISO9000 系列标准与 TQC 的区别	(58)
四、质量管理文件化	(60)
第四节 抓好维修质量源头管理——汽车配件质量	(61)
一、假冒伪劣配件对汽车维修质量的冲击不可低估	(62)
二、对配件、辅助原材料供应方的评价和控制	(63)
三、配件、辅助原材料质量验证	(64)
四、对顾客(车主、用户)提供配件产品的控制	(67)
第五节 建立并有效运作维修质量信息收集与反馈体系	(68)
一、汽车维修质量信息的收集	(68)
二、维修企业应抓好质量信息收集与反馈工作	(70)
第六节 新型维修设备是提高维修质量的物质基础	(72)
一、现代汽车维修没有设备,束手无策	(72)
二、企业要投资新设备,才能上台阶	(73)

第四章 汽车维修企业人员资源管理	(75)
第一节 企业人力资源管理概述	(75)
一、人力资源的概述	(75)
二、有效的人力资源管理	(77)
三、汽车维修企业人力资源政策	(77)
第二节 对维修技术人才的要求与培养途径	(79)
一、汽车维修企业对维修技术人才要求	(80)
二、提高汽车维修人员的主要途径	(81)
第三节 工资福利和社会保险	(85)
一、管理人员的工资福利管理	(85)
二、技术工人工资福利管理	(85)
三、员工福利	(85)
四、社会保险	(87)
第四节 劳动合同、劳动争议与处理	(89)
一、劳动管理	(90)
二、劳动合同管理	(90)
三、改善劳动关系的途径	(93)
四、劳动争议与处理	(96)
第五章 汽车维修企业技术管理	(100)
第一节 汽车维修企业技术管理概论	(100)
一、企业技术管理的目的和任务	(100)
二、汽车维修技术管理内容	(101)
第二节 掌握和推广维修新技术是技术管理的	
一项任务	(101)
一、汽车维修诊断与检测新技术简介	(102)
二、汽车维修中“五剂”新材料的应用	(104)
第三节 切实抓好企业的环境保护	(105)
一、汽车排气污染的检测与维护管理	(105)

二、维修企业环境管理	(107)
第四节 汽车维修企业的信息管理	(108)
一、汽车维修企业信息管理的重要性	(108)
二、汽车维修企业信息管理的内涵	(109)
三、汽车维修技术信息的收集	(110)
四、汽车维修企业计算机辅助管理的内容	(114)
第六章 汽车维修企业安全管理	(117)
第一节 安全管理概述	(117)
一、安全管理概念	(117)
二、安全生产的重要意义	(118)
三、安全生产法律、法规和制度	(119)
第二节 安全管理责任	(120)
一、企业安全管理的法律责任	(120)
二、企业安全管理岗位职责	(121)
三、安全管理的方针和任务	(123)
四、安全管理体制	(123)
第三节 安全管理基本内容	(125)
一、安全目标管理	(125)
二、安全生产教育	(126)
三、安全生产检查	(131)
四、安全事故报告	(133)
第四节 汽车维修企业消防安全管理	(134)
一、灭火原理	(135)
二、火灾分类	(137)
三、灭火剂的使用范围	(137)
四、常用灭火器的使用	(139)
第七章 汽车维修企业设备管理	(142)
第一节 设备管理概述	(142)

一、维修设备管理的概念	(143)
二、设备管理的目的和要求	(143)
第二节 汽车维修现代诊断和检测设备的介绍	(146)
一、解码器设备概述	(146)
二、发动机综合性能分析仪简介	(149)
三、四轮定位仪简介	(151)
四、悬架检测台	(154)
五、喷油嘴清洗检测仪	(155)
第三节 设备管理机构与职责	(157)
一、设备管理机构与职责	(157)
二、设备文档管理	(158)
三、检测设备标定方法	(158)

第一章 管理概述

第一节 管理的意义

什么是管理？在学术界众说纷纭，各持所见，归纳起来主要有七种不同的观点，它们分别是“职能论”、“人本论”、“目的论”、“决策论”、“模式论”、“系统论”和“综合论”等。

由于人们在看待管理问题上的立场、观点、方法不同，研究问题的角度、文化背景、管理经历不同，因而研究者从各自研究探索的领域出发，对管理的内涵与外延作了界定。

提出管理是“职能论”的认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

提出管理是“人本论”的认为，管理就是指导别人、激励别人的方法与手段。

提出管理是“目的论”的认为，管理是为了实现预定的目的而组织的合理使用多种资源的过程。

提出管理是“决策论”的认为，决策是管理的同义语，决策过程就是全部的管理过程。

现在，比较得到人们共识的管理定义，就是在一定的社会制度等外部环境中，一个组织为了实现其目标，由管理者对组织内部的资源进行计划、组织、领导、控制，促进其相互配合，以取得最大效益的动态过程。

上述管理定义可用图 1-1 加以说明。

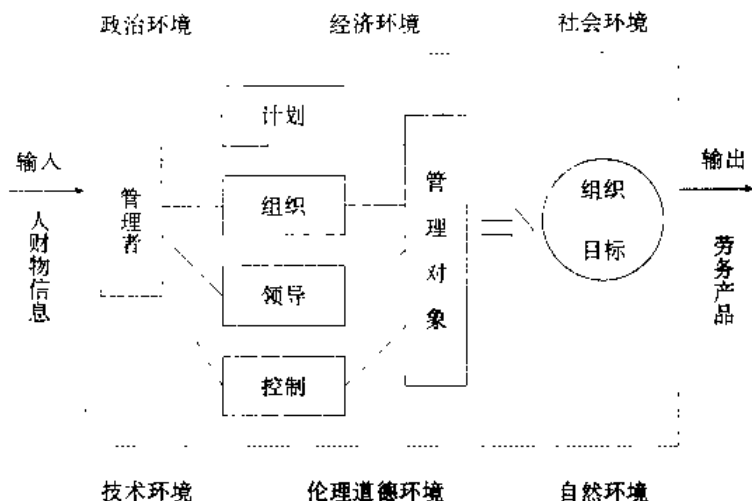


图 1-1

1. 管理的目标

管理是目的性很强的活动。人们进行管理活动,就是为了实现一定的目标。无目的或无目标的管理活动是不存在的。管理的目标有两个方面:一是物质性的目标,它是指一个组织通过管理,在物质生产、劳务活动等方面所要达到的效益和效率;二是社会性的目标,它是指通过管理所要实现的在维护生产关系或调整人们社会关系等方面的目的。

2. 管理的对象

1) 管理对象也就是“管什么”,概括起来可分为“管物说”和“管人说”两大类。

(1) “管物说”即传统的管理理论。这种理论认为物是主要的管理对象,而将管理过程中的人看成物(如机器)的附属品,管理活动是围绕如何提高工作效率、改进工作方法来进行的。

(2) “管人说”则把对人的管理放在第一位,重视人的因

素,认为只有发挥人的主动精神,挖掘人的潜在能力是主要的。

2)现代管理的对象包括人、财、物、信息、时间等5个方面内容。

(1)人是管理的一个主要对象。人在管理中具有双重的地位:既是管理者又是被管理者。管理包括对人的管理和对其他对象的管理,而对其他对象的管理又是靠人去推动和执行的。管理过程中各个环节的主体是人,各个环节的工作都是由人去做。因此,人与人的行为是管理过程的核心。

(2)财和物。企业中的生产设备、原材料是生产的物质基础,也是管理的重要对象。财是货币资金,物是一个组织开展活动必不可少的要素。在管理活动中,尽管财与物是被动的,但它们不可缺少的管理就是组织人把财和物的要素同其他要素紧密地、协调地配合起来,去实现人们的目标。离开了财与物这个物质基础,管理便是空中楼阁。

(3)信息也是管理的重要对象。信息是指能够反映管理内容的,可以传递和加工处理的文字、数据或符号。信息常见的形式有资料、报表、指令、报告、数据等。在高度信息化的社会,信息系统是整个管理过程中的“神经系统”。管理中的人流和物流,都要通过信息来反映和实现。管理职能要发挥作用,就要靠信息的支持。只有通过信息的不断交换、传递,把各个要素有机地结合起来,才能形成现代的管理活动。

(4)任何管理活动都是在一定的时空条件下进行的,管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动处在不同的时间区域,就会产生不同的管理效果。管理的效果在很多情况下也表现为时间的节约。时间是管理的最稀有和最特殊的资源,因为时间具有不可逆性。抓住时机、机不可失是成功管理的要旨。

3. 管理的职能

职能一般是指人、事物、机构应有的作用或功能。管理的职能就是管理的作用或功能、计划、组织领导和控制。上述四个职能也是管理过程中的四个主要步骤。这四个步骤没有严格的次序,有的职能可能同时进行,在任何一个管理过程中,这四个职能也是互相联系、互相影响、互为条件、共同作用的。

4. 管理的环境

管理者必须认真考虑环境,必须对影响他们经营的外部力量加以确定、评价,并作出反应。影响组织管理的外部环境主要有:

1)经济环境。经济环境包括政府的财政与税收政策、资金、劳动力、价格水平、运输费用、竞争对手、生活水平、买主偏好等。任何管理者首先要面临经济环境的挑战,尤其是现代组织的管理者如果不善于分析经济环境因素的变化,就不能保证企业的生存和发展。

2)技术环境。任何一个企业总与一定的技术保持着稳定的联系。技术是为社会服务或作出贡献的手段。一个企业能否拥有先进技术,并及时地从外部输入先进技术,对企业的生存和发展影响很大。尤其是现代企业面临着技术变革的新环境。电子计算机在管理上的广泛应用,新材料、新能源、新工艺和新技术的大量涌现,给管理工作带来了根本性的影响,例如对企业结构、企业行为、人员素质和领导方法等的影响。一个企业如不能同这种新的发展趋势保持动态的平衡,就有被淘汰的危险。

3)社会环境。社会环境主要指两个方面:一是指一定的社会制度和政治、经济体制;一是指处在一定的集体或社会中的人们的处事态度、要求、期望、智力与教育程度、观念与习惯等。就像个人总是处在某种社会环境中一样,每个企业也是

如此。企业从其产生之日起,就要按社会环境的要求,进入到一定的位置。社会环境的变化,对企业的发展有着极大的影响。

4)政治环境。政治环境是指在不同程度上影响着各种企业的法律、规章、政府机构及其行为的总和。

5)伦理道德环境。伦理道德环境是指普遍为人们所接受并见之于行动的各种行为准则的总和。从某种程度上了解,伦理道德环境可以看作社会环境的一个因素。伦理道德因素是通过社会舆论而起制约作用的,它要求管理者及其企业必须对社会负责,其行为要符合社会规范。

6)自然环境。自然环境是指对企业有影响的地理位置、气候、自然资源等因素。自然环境对企业也有较大的影响。

第二节 管理者应具备的能力

企业的管理者要想把自己的决策和设想付诸于实践,要想在复杂的环境中进行有效管理,实现企业的目标,使管理成功,这要求管理者自己应具备必要的管理技术和能力。

我国的一些专家学者,根据我国的实际,提出一个成功的企业管理者应具备以下基本能力:

1. 创造能力

一个优秀的企业管理者的创造力表现在以下方面:

(1)思维敏捷。思路宽广,触类旁通,能提出有新意的见解。

(2)独到见解。当别人难以解决,束手无策的时候,他能找到不寻常的解决办法。

(3)表达流畅。能用简洁准确的语言把思想表达清楚,主要论点精确到位。

2. 决策能力

管理者要善于出主意、想办法、提出方案、做出决定,并推动下属去完成,这个过程就是决策。决策能力是一种综合性能力,要做好决策,必须善于判断、善于分析、善于创造。

3. 组织指挥能力

一个企业领导者要具有一定号召力,充分调动所有成员的积极性,充分发挥人、财、物的作用,特别是能够通过思想工作,激发职工的生产、工作热情。

4. 社会活动能力

善于待人接物、善于社交。要知己知彼,对人对事要客观正派,从实际出发,实事求是。

5. 自制能力

一个好的企业管理者,要沉着老练,不轻易动感情,自制能力强。善于倾听各种不同意见,善于同持有不同意见的人接触,合作共事;遇到挫折不沮丧,不丧失理智,胜不骄、败不馁;有主见,但不固执己见,善于保护下属积极性,尊重客观事实,不蛮干。

6. 技术能力

所谓技术能力,是通过经验的积累,就学到的知识,运用现代管理方法、技术、手段,进行领导和管理的能力。

第二章 汽车维修企业经营管理

第一节 企业经营者转变观念是关键

在我国,随着改革开放的不断深入和发展,经济环境发生了深刻变化。我国已经加入世界贸易组织(WTO),作为当今世界经济重要组成部分的中国,汽车行业存在着巨大的潜在市场。特别是最近几年,各个汽车制造厂家竞争激烈,他们愿意以微薄的利润去推销汽车,然后通过售后服务建立各类特约维修站(店),通过销售配件和售后服务来获取利润,逐步在原来汽车维修企业的市场占领一席之地。因此,对于汽车修理企业的投资者或经营管理者来说,面对新的变化,确定什么样的经营方式,走什么样的经营道路,显得尤为重要。认清形势、抓住机遇、努力拼搏、精心策划和科学决策是当务之急。

目前,国内相当数量的汽车维修企业由于经营管理不善,修车数量不足,导致经济效益变差。我国加入 WTO 后,行业竞争越来越激烈,这无疑对国内汽车行业的发展产生重大的影响,其中也包括汽车修理行业。届时,国外会有大批商家投资汽车服务市场,这对于一些技术落后和经营管理不善的汽车维修企业来说,将面临巨大挑战。因此,我国的汽车修理企业等汽车服务性行业必须改变思想,更新观念,以新的组织运作方式、新的工作模式和成熟技术来解决实际问题。

首先,要根据我国的国情,我国地大物博,人口众多,地域