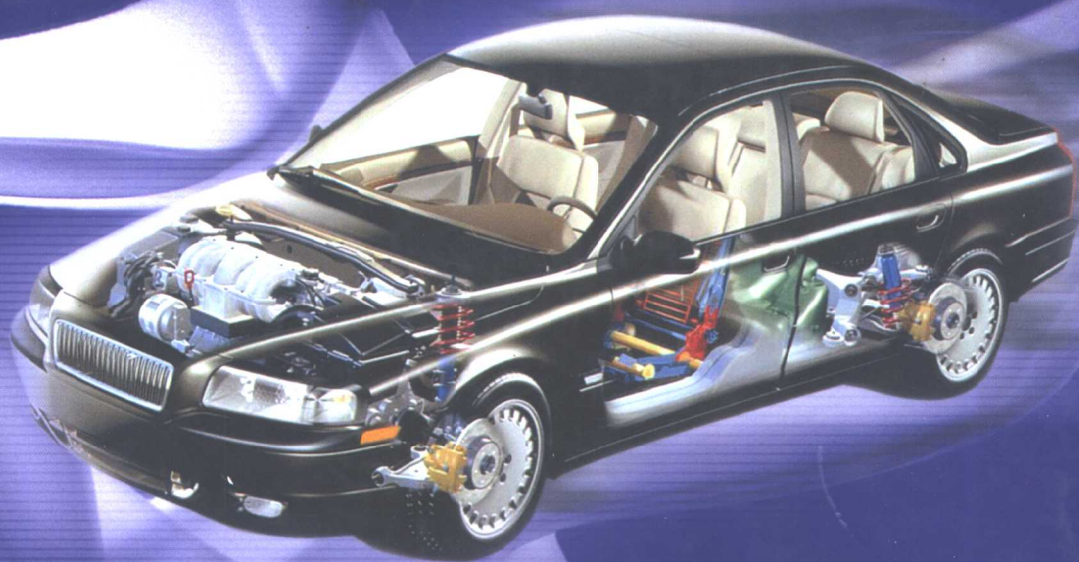


汽车维修企业创新管理

现代汽车维修企业 前期建设与经营管理

胡建军 编著



机械工业出版社
China Machine Press

汽车维修企业创新管理

现代汽车维修企业前期建设与经营管理

胡建军 编著



机械工业出版社

作者总结了三十余年从事汽车维修行业的技术与管理经验,深入研究了现代企业管理创新理论,做了大量企业经营状况调查,结合我国汽车维修企业特点及国外汽车维修企业管理模式,将高深的管理理论通俗化、案例化,将企业在实践中遇到的问题进行理性化分析,并提出了相应的解决方案。本书内容基本按汽车维修企业运营流程顺序展开,依次介绍了企业前期可行性分析、投资分析、客户管理、设备选择原则及品牌介绍、配件优化管理、人力资源管理、质量工艺管理、资金运作分析、财务管理、经营管理创新等。并附有“现代汽车维修企业内部管理文件汇编”和“现代汽车维修企业 ISO 9000 族(2000 版)质量认证程序文件汇编”光盘,为企业提供参考和方便。

本书侧重经验分析,具有很强的可操作性,可作为汽车维修企业管理人员的指南;正在经营汽车维修企业的人士可以此书作为参考,对企业经营过程进行诊断;也是在校学生了解现代汽车维修企业的参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业创新管理:现代汽车维修企业前期建设与经营管理/胡建军编著. —北京:机械工业出版社, 2002.3

ISBN 7-111-09557-X

I. 汽… II. 胡… 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(2001)第 096013 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘 涛 版式设计:冉晓华 责任校对:唐海燕

封面设计:鞠 杨 责任印制:路 琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11.25 印张·2 插页·330 千字

0 001—4 000 册

定价:48.00 元(含 1CD)

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、68326677-2527

序 一

近十年来我国汽车维修业发生了深刻的变革，这首先来源于世界汽车技术的飞速发展，而微型计算机在汽车控制技术上的应用以及在汽车维修管理上的应用则是导致这场变革的直接诱因，二十年改革开放又加快了这场变革的步伐，中国入世又必将使得我国汽车维修业的竞争更加激烈。我国汽车维修业已经出现了许多达到国际先进水准的一流大型汽车维修企业，但同时还有相当多的小型汽车维修企业水准较低，发展极不平衡，两极分化严重。汽车维修企业的水准高低，不仅仅是硬件设施的区别，更重要的是企业管理水准的软件差异。从长远意义上讲，我国汽车维修企业管理水平的高低，是制约入世后我国汽车维修业发展的关键因素。如果可以用“严重匮乏”这个词来形容当前我国汽车维修技术队伍中的汽车医生数量的话，那么，既懂经营管理又懂维修技术的汽车维修企业优秀管理人员则是“屈指可数”。汽车维修管理人员的管理水平是决定汽车维修企业生死存亡的重要因素，因此尽快提高汽车维修企业管理者的素质已经成为我国汽车维修行业进一步发展的先决条件。可以断言，如果不尽快培养出一大批优秀的维修企业管理者，那么我国汽车维修企业的前途将是“岌岌可危”的。

《汽车维修企业创新管理》是为了提高汽车维修企业管理水平而编著的一本工具书，同时也是一本很好的教材。作者胡建军老师多年来致力于汽车维修企业的经营管理研究，同时还潜心钻研汽车维修技术，不仅在国营大型汽车维修企业担任过总工程师、厂长，还在外资、合资企业以及私营企业担任过总经理助理、高级技术顾问等职务，多次主持设计、策划并经营管理过各种不同类型的汽车维修企业，有着丰富的实践经验，同时还具有扎实的理论功底。他是我国汽车维修业为数不多的既懂经营管理又懂维修技术的综合型专业人才，曾经多次在汽车维修杂志上发表过汽车维修企业管理方面的系列文

章，对我国汽车维修行业的发展起到了积极的推动作用。很多年以来有关汽车维修管理方面的专著甚少，这种状况对我国汽车维修行业的发展极为不利。胡建军老师将其多年的研究结果整理成书，呈现给广大读者，此书较为全面的论述了汽车维修企业从设计策划到经营管理等各个方面的实际问题，不仅有讲解归纳，还有案例分析，这对正处在探索之中的中小型汽车维修企业的管理者无疑是雪中送炭。愿此书能为丰富汽车维修图书市场，为填补汽车维修企业管理图书的空白起到抛砖引玉的作用。

今天的我国汽车维修业不仅需要大批的优秀技术人才，而且迫切需要杰出的管理人才，这不仅是行业发展的需要，更是时代发展的需要。中国入世对我国汽车维修业不仅是机遇，更多的应该是挑战，每一个汽车维修企业的管理者都无法回避这个严酷的现实。只有在竞争中才能求生存、求发展，而行业竞争最深刻的内涵是人才的竞争，因而培养人才、储备人才则是把握未来的关键。尽快培养出一大批管理人才，是我国汽车维修行业的当务之急，努力把自己塑造成为合格的管理人才，又是每一个汽车维修企业经营者的努力方向。我衷心希望此书的出版能为今天的汽车维修企业决策者提供一些帮助，也为明天我国汽车维修行业的振兴尽绵薄之力。

朱军汽车实验室 朱军

序 二

随着 2001 年 11 月 11 日的锤声，中国成为世贸组织成员。按照中国政府与 WTO 成员国达成的协议规定，2003 年中国的汽车维修行业将要全面开放，即允许国外投资商在中国建立独资的汽车修理企业。这预示着汽车修理行业的竞争将异常激烈。如果国内维修企业继续保持不规范运作和经营短视这种现状，将会被市场淘汰出局。面临外界环境的急剧变化，汽车维修企业只有练好内功，应变有方、决策有度、管理有序，做到“内部平衡”、“内外平衡”、“持续平衡”，才能立于不败之地。

汽车维修企业管理者首先要树立科学管理的观念。要把握好维修企业前期建设、经营战略、计划制订、投资分析、项目管理、管理诊断、经营创新和维修工艺管理等各个环节，并对其进行定性和定量分析。要据此建立一套行之有效的管理体系，使企业健康发展，具有强大的生命力。

本书作者在汽车行业有 30 多年的工作经历。1990 年以后专门从事维修企业的建厂策划工作，陆续在国内帮助策划了 16 个规模不同的汽车维修企业。书中的许多实例都是作者的亲身经历。它告诉大家在汽车维修企业前期建设中如何进行可行性分析、企业规划、客户开发、人员招聘等；在运营操作中如何抓好质量管理、设备管理、财务管理、人力资源管理、客户关系管理；并对如何提高现代汽车维修企业管理者素质和如何进行企业再造提出了独到见解。

我来到中国已 10 多年了，在汽车销售和汽车修理方面与国内企业合作项目有特约经销德国奥迪和保时捷汽车的进出口有限公司及“一汽——大众”奥迪特约服务站。在项目进行过程中，深感这个行业的整体素质亟待提高。我支持作者写这本书的初衷是：授之鱼不如授之渔。

当今企业与其所处的环境的互动，不再是单纯的经济因素的作

用，而企业存在的意义，也不能只做经济学上的表述。任何社会政治、经济、文化的变化，都会直接或间接、或大或小的影响企业的生存发展。只要我们把握住“在动态中求平衡，在平衡中求发展”的企业经营理念，就能实现远大的理想。

德国周氏王朝国际控股有限公司

总裁 周松波

周松波 德籍华人，北京大学经济学博士，现任德国周氏王朝国际控股有限公司总裁。

写在前面的话

本书得以完成，首先从心里感谢在成书过程中许多汽车维修企业厂长、经理、行管领导，尤其是北京德国周氏王朝周松波博士、北京百得利汽车服务公司周小波先生的指导与帮助，朱军老师、渠华老师、巨荣云先生、母云红女士、徐巍女士的鼓励及詹兴旺先生的鼎立相助，并承所有最亲密的朋友的支持，在此一并致谢。

由于热爱汽车修理这个行当，历经数载此书终于脱稿。从事汽车维修行业三十余年，感慨万千，但总算为这个行业尽了点微薄之力。面对激烈竞争的汽车维修市场，我从心里佩服那些在汽车维修企业奋斗的勇士，无论是成功的还是失败的，因能为他（她）们做一点点事，为他（她）们的事业发达助一臂之力，倍感欣慰。

作者

目 录

序一

序二

写在前面的话

第一章 汽车维修行业概况 1

第一节 汽车维修企业发展概况 1

一、汽车维修业的概念 1

二、汽车维修业发展概况和趋势 1

第二节 汽车维修业的特点和作用 7

一、汽车维修业的特点 7

二、汽车维修业的作用 8

第三节 汽车维修制度的变革 9

一、历史回顾与现状分析 9

二、汽车维修新制度的建立 11

思考题 22

第二章 前期可行性分析 23

第一节 车源分析与周边维修企业分析 27

一、车源分析 27

二、周边维修企业状况分析 28

第二节 经营特色分析 31

一、经营档次（经营模式的确立） 34

二、企业形象规划 39

三、厂区布局规划与业务大厅档次 42

四、车间维修档次 44

五、设备档次 44

六、所聘人员档次 51

七、人力资源管理 52

第三节 配件渠道及管理分析 63

一、配件采购环节	65
二、配件管理环节	66
第四节 投资状况及投资回报分析	67
一、投资状况分析	67
二、投资回报率及资金回报周期分析	68
可行性报告案例：关于筹建北京二手车（中古车）综合性能 检测与复新、经销公司可行性报告	72
思考题	90
第三章 汽车维修企业注册	91
第一节 汽车维修企业类别及其作业范围	91
一、汽车维修企业分类的必要性	91
二、汽车维修类别及其作业范围	92
第二节 汽车维修企业开业条件	95
一、一类汽车维修企业开业条件	95
二、二类汽车维修企业开业条件	99
三、三类汽车维修企业开业条件	102
四、汽车专项修理业户开业条件	103
第三节 汽车维修企业和经营业户立项、开业、变更审批程序	104
一、汽车维修企业和经营业户筹建、立项程序	104
二、汽车维修企业和经营业户开业审批程序	105
三、中外合资、合作汽车维修企业立项、审批程序	105
四、汽车维修企业或经营业户变更申请、审批程序	106
五、年度审验	107
思考题	108
第四章 企业规划（前期实际操作）	109
第一节 场地规划及设备采购	109
一、场地规划	109
二、设备购置（含工具类）	111
第二节 市场开发部的建立及内容	112
一、市场开发部的建立	112
二、市场开发部的工作内容	113
三、前台业务人员的素质	115
第三节 技术资料的储备与管理软件的选择	117

一、技术资料的储备	117
二、管理软件的选择	119
第四节 开业典礼	120
一、开业典礼的形式、日期、作用	120
二、开业典礼的后续工作	120
思考题	121
第五章 运营操作 汽车维修质量管理	122
第一节 汽车维修企业的质量管理	122
一、汽车维修质量管理机构设置	122
二、汽车维修质量管理制度	123
三、汽车维修质量管理方法	124
四、全面质量管理知识简介	126
五、加强全面质量管理实施步骤	131
六、质量管理小组	132
第二节 汽车维修质量检验	136
一、汽车维修质量检验的任务	136
二、汽车维修质量检验的分类及内容	137
三、汽车维修质量检验的标准	140
四、汽车维修计量器具、检测诊断设备的检定	143
五、汽车维修质量检验人员素质要求	144
六、现代汽车维修质量检验技术	146
七、汽车维修企业服务质量的检验	149
八、现代汽车维修企业工艺管理的重要性	150
九、制定工序文件	158
十、以质量管理整合企业	159
第三节 汽车维修从业人员的技术业务培训	163
一、培训的意义	163
二、培训的原则	165
三、培训的内容	165
四、培训的方法	167
思考题	168
第六章 汽车维修设备的管理	169
第一节 汽车维修设备管理的概念及内容	169
一、汽车维修设备管理的概念	169

二、汽车维修设备的分类	170
三、汽车维修设备管理的内容	176
第二节 汽车维修设备管理基础	177
一、汽车维修设备管理机构与人员配备	177
二、汽车维修设备管理制度	178
第三节 汽车维修设备的管理	179
一、汽车维修设备的合理使用	179
二、汽车维修设备的维护	181
三、汽车维修设备的更新、报废	182
思考题	184
第七章 汽车维修企业财务管理	185
第一节 汽车维修企业财务管理概述	185
第二节 汽车维修企业财务管理组织	189
一、企业财务管理规章制度	189
二、企业内部的财务管理体制	190
三、企业财务管理机构	191
第三节 汽车维修企业资产的管理	191
一、流动资产的管理	192
二、固定资产管理	194
第四节 汽车维修企业营业收入管理	198
一、汽车维修企业营业收入的内容	198
二、汽车维修企业营业收入的计算	199
第五节 汽车维修企业财务分析	201
一、外部财务报表——对外的财讯窗口	202
二、内部损益表——管理者的决策分析工具	208
三、内部资产负债表和现金流量表	213
四、营运比率——绝对必要的基准	224
五、评估企业投资绩效	233
六、损益平衡和创造投资利润	239
七、销售量变动	246
八、管理控制和预算	253
九、汽车维修企业财务分析概述	265
十、财务报告和资料	265
十一、财务分析的基本方法	266
十二、财务分析的常用指标	269

十三、汽车维修企业财务分析	269
思考题	280
第八章 汽车维修合同的管理	281
第一节 汽车维修合同的重要性和作用	281
一、汽车维修合同的特征和作用	281
二、汽车维修合同的主要内容	282
第二节 汽车维修合同的使用	282
一、汽车维修合同的签订	282
二、汽车维修合同的履行	283
三、汽车维修合同的变更和解除	284
四、汽车维修合同的担保	285
第三节 汽车维修合同的管理	285
一、汽车维修合同示范文本制度与填写规范	285
二、汽车维修合同的管理	289
思考题	291
第九章 现代汽车维修企业管理者素质	292
第一节 目前汽车维修企业管理者素质分析	292
第二节 提高现代汽车维修企业管理者素质要点	303
思考题	312
第十章 创建企业文化树立品牌意识	313
一、企业的核心及基本特征	313
二、企业的结构	316
三、企业的功能	320
四、企业的价值	322
五、企业的创建	324
思考题	330
第十一章 现代汽车维修企业再造	331
第一节 现代汽车维修企业再造的必要性	331
第二节 现代汽车维修企业再造	339
思考题	343

参考文献·····	344
-----------	-----

光盘:

附件一 现代汽车维修企业内部管理文件汇编

附件二 现代汽车维修企业 ISO 9000 族 (2000 版) 质量认证程序文件汇编

第一章 汽车维修行业概况

第一节 汽车维修企业发展概况

一、汽车维修业的概念

汽车维修业是由汽车维护和修理厂点组成的、为汽车运输服务的、相对独立的行业。它通过维护和修理来维持和恢复汽车技术状况,延长汽车使用寿命,是汽车流通领域中的重要组成部分。

汽车维护和汽车修理是两种性质不同的技术措施。汽车维修是汽车维护和修理的泛称。

汽车维护是为了维持汽车完好技术状况或工作能力而进行的作业。其目的是为了保持车容整洁,随时发现和消除故障隐患,防止车辆早期损坏,降低车辆的故障率和小修频率。汽车维护应贯彻预防为主、强制进行的原则。

汽车修理是为了恢复汽车完好技术状况或工作能力和寿命而进行的作业。其目的在于及时排除故障,恢复车辆的技术性能,节约运行消耗,延长其使用寿命。车辆修理应贯彻定期检测、视情修理的原则。

虽然汽车维护和修理的任务不同,性质不同,但它们都是以保证汽车安全运行,降低使用成本,延长使用寿命,节约能源为目的的。从这一点讲,它们是统一的技术保障整体,二者不可偏废,既不能用维护代替修理,也不能用修理代替维护。

当前,我国汽车维护按作业范围的深度,一般分为三级:即日常维护、一级维护和二级维护;按修理对象和作业范围将修理分为汽车大修、总成大修、汽车小修和零件修理。

二、汽车维修业发展概况和趋势

(一) 汽车维修业发展过程及特点

汽车维修是保证汽车正常使用,延长汽车使用寿命,使其发挥最

大效益的技术保障,是为汽车的使用者,为社会发展服务的。因此,汽车维修必然伴随着汽车工业的发展、公路的发展和汽车保有量的增加而发展。

由于我国的汽修企业形成之始单纯是为了汽车运输行业成立的附属企业,因而其发展受到运输业发展的影响很大。新中国成立之初,我国汽车运输业已破坏殆尽,全国仅有一百多个汽车维修企业,均处于奄奄一息状态。为尽快抢修国民党时期遗留下来的破旧车辆,恢复公路运输,满足经济建设和人民生活需要,政府部门帮助私营汽车维修企业克服困难恢复生产。当时,中央成立全国废旧汽车整修委员会,在其统一领导下,通过拆、拼、接、改等工艺方法,共修复汽车5000多辆。通过这项工作,不仅恢复了公路运输,而且增加了汽车维修企业的活力,培训了一批人才,增添了汽车维修设备,建立了新中国汽车维修业的基础。随着国民经济建设的恢复和发展,汽车保有量逐渐增加,汽车维修业的生产能力也有了较大幅度的提高,到1957年,公路运输部门基本上形成了一个多层次的汽车维修网络,年大修能力达到2万多辆,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,大修后只能以40~50km/h速度行驶。

进入20世纪60年代,各汽车维修企业大力开展技术革新和技术改造,开展文明生产活动,建立健全各种规章制度、技术标准,加强质量管理,充实人员和设备。通过几年的努力,汽车维修业的面貌有了较大的变化。除各专业运输部门具备了比较完善的汽车维修体系外,在社会上也相继建立了面向社会车辆服务的专业汽车维修企业。

20世纪70年代交通部根据汽车维修技术进步的需要和现实的可能,提出了汽车生产中实现作业机械化、检验仪表化的发展方针,开展了一次大搞技术革新的群众运动,对汽车维修业的发展做出了很大的贡献。到1979年,我国的汽车大修能力已达到10万余辆。

但是,在汽车维修业发展过程中,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,主要是为内部车辆维修服务。这种一家独办的垄断经营方式造成了我国长期存在的“修车难”问题无法解决。单一卖

方市场,缺乏竞争机制,不仅使企业失去活力,阻碍汽车维修生产力的发展,而且使用户失去了选择的余地,车辆无法得到及时的维修,影响了运输生产的效率,也从另一个侧面证明了这种依附于运输业的汽车维修企业,已经不仅不能适应公路运输的发展,更不能适应社会发展的需求。

党的十一届三中全会制定了“改革开放”的方针,给汽车维修业带来了极大的活力和生机,随着公路运输市场的开放,汽车维修市场也逐渐开放。进入20世纪80年代,全国城乡的汽车维修厂点如雨后春笋,迅猛增长,出现了国营、集体、个体一起上的势头。截至1999年底,全国汽车维修厂点达到22万余个,从业人员增加到350余万人,年维修产值近180亿元,初步形成了一个分布广泛、门类齐全的汽车维修网络,基本上解决了“修车难”的问题。

目前,我国的汽车维修行业是国营、集体、个体、中外合资等多种经营形式并存格局,初步形成了一个多渠道、多形式、多层次的汽车维修市场。

通过对整个汽车维修行业的发展进行分析,可以归纳出以下几个特点:

一是原有的交通部门独家经营的专业汽车修理厂,主要是一些规模较大的国营汽车修理专业厂。这些企业技术力量强,设备齐全,管理水平高,是行业的骨干力量。

二是各专业运输企业附属的汽车修理厂或维修车间,主要是为本企业的车辆维修服务,剩余力量为社会车辆维修服务。

三是社会上车辆较集中的各企事业单位、机关团体等原为自用车维修服务的汽车维修厂,改革开放后,这些维修厂向社会开放,大多搞独立核算,实行经营承包,发展很快。

四是改革开放以后城乡新建的汽车维修厂点和中外合资的维修企业。这些企业情况比较复杂,以乡镇企业、第三产业、学校、街道以及个体为主。技术工人以聘用退休工人为主,大多技术力量较弱,厂房、设备简陋,企业稳定性较差。中外合资企业的维修以某一进口车型为主,引进了一些先进维修设备、维修技术和管理方法,对促进我国汽车维修业的发展发挥了一定的作用。上述企业的开放,使汽车维