



职业技能教材书系 汽车维修职业培训教材

汽车维修企业 创业与管理

浙江省职业技能教学研究所组织编写

本册主编 刘庆国



浙江科学技术出版社

职业技能教材书系
汽车维修职业培训教材

汽车维修企业创业与管理

浙江省职业技能教学研究所组织编写

本册主编 刘庆国

浙江科学技术出版社

汽车维修企业创业与管理

组织编写	浙江省职业技能教学研究所
本册主编	刘庆国
责任编辑	莫亚元
封面设计	孙 菁
出 版	浙江科学技术出版社
印 刷	杭新印务有限公司
制 版	杭州大漠照排印刷有限公司
发 行	浙江省新华书店
开 本	787×1092 1/16
总 印 张	25.25
总 字 数	345 000
版 次	2006 年 7 月第 1 版
印 次	2006 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 5341 - 2872 - 2
总 定 价	43.00 元(包括汽车维修企业创业与管理学习手册 1 本)

序

加强职业技能教材建设,是深化技工院校改革、提高教学质量、体现办学特色的重要措施,是贯彻落实“抓好就业再就业、社会保障、劳动关系的收入分配三条主线,做好职业技能培训和劳动保障法制建设两篇文章,强化劳动保障基础建设”的总体工作思路,做大做强做实职业技能培训的具体体现。对我省实施人才强省战略,打造先进制造业基地,建设高技能人才队伍有着重要的促进作用。

近年来,我省职业技能教材开发工作取得了一些成绩,但从全省经济、劳动和社会保障工作发展的要求来看,这项工作仍然比较滞后。为此,我们专门成立了职业技能教材编审指导委员会,组织力量开发了适应我省经济社会发展特点和劳动力市场需求,与国家职业标准相衔接,能够及时反映新知识、新技术、新工艺和新方法,体现知识传授和能力培养相结合的省编教材,以满足全省职业技能培训工作不断发展的需要。

职业技能教材开发是一项长期而艰苦的工作。不断提高教材的科学性、先进性、适用性和实践性,需要更多的同志为之贡献自己的辛劳、汗水和智慧。衷心希望广大职业教育工作者继续努力,解放思想,开拓创新,辛勤工作,在教材建设方面多出成果,多出精品,为推进职业技能培训事业,造就一支规模宏大、结构合理、素质较高的技能人才队伍作出我们应有的努力。

浙江省劳动和社会保障厅厅长

陈士恩



前 言

近年来,我们致力于职业活动导向教学改革探索和实践,取得了一些经验和成果,在此基础上创新并开发出这套专业教材。本教材具有如下特点:

1. 以就业为导向,以能力为本位,以国家职业标准为依据,以职业活动为教学内容,直接为职业教育服务,是学习领域式职业技能教学、培训鉴定用的创新教材。

2. 采用了以职业活动为主线的编写模式,把与典型职业活动相关的各类知识和技能有机地结合在一起,体现了学与用的一致性,为实现学校教学与企业应用的无缝链接提供了保证。

3. 通过旁注和应用引导语的形式充分整合了跨学科的教学内容、技术,注重隐性知识的传授,提高了学生的学习效率。

4. 安排了形式多样的交互式练习、问题与讨论,使学生在行动中学习,在理解教学内容的过程中,不断评估和体验自己的进步。教材还设置了学习引导、做一做、想一想、相关链接、知识扩展等,让学生参与社会活动、调查访问,为学生进行活动性学习和研究性学习提供了方便。通过这些环节的实践,既加深了学生对所选主题内容的理解和加快职业能力的形成,同时也加速了学生社会能力和方法能力的养成。

5. 从培养学生的学习能力考虑,本套教材在编写中采取了主教材和学习手册相配套的方式。主教材体现了汽车维修企业创业与管理的全部活动,解决了如何创办汽车维修企业与如何进行汽车维修企业生产、安全管理等问题;学生学习手册则是配合各个活动,解决为什么要这样做和应该如何做的问题,进一步启发学生的创造性思维,扩大职业视野,促进学生的就业能力和创业能力的培养。

本教材依据浙江省技工学校学习领域式《汽车维修企业创业与管理教



学大纲》编写,主要内容有汽车维修企业创业与管理基本知识、创办汽车维修企业、汽车维修企业生产与安全管理、质量管理、人力资源管理、财务管理、业务接待管理、汽车保险与理赔。本教材按以职业活动为导向的创新教学理念进行编写,具有学用互动、内容实用、通俗易懂、版式新颖、图文并茂的特点。

本教材编写人员及分工如下:

主编:刘庆国(浙江吉利技师学院,高级讲师);主审:戚光辉(浙江交通技师学院),叶昌元(浙江省职业技能教学研究所);参加编写人员:金娇荣、王井、冯松、蔡元斌、郑炳金、应建明。

本教材在编写过程中得到了浙江吉利技师学院、浙江交通技师学院、杭州市汽车驾驶技工学校、温州交通技术学校、上海大众特约维修站等维修企业的大力支持,参考和采用了许多汽车维修企业管理专家提供的建议和技术资料,在此一并表示衷心的感谢。

在我国,学习领域式创新教材的开发方面还只是处于一个起步阶段。参加编写的老师在不断实践、探索,克服了许多困难,经历了边教学、边提高、边写作、边探索的过程。由于这是一项探索性的工作,因此本教材不可避免地存在一些问题,我们希望使用本教材进行教学的师生,将教学中的一些畅想和改进意见能及时转告我们。我们会把这项创新工作做得更完善,为创新技能人才的培养做出我们的贡献。

浙江省职业技能教学研究所

2006年7月

目 录

第 1 单元 汽车维修企业创业与管理基础	(1)
课题一 现代汽车维修企业管理基础	(1)
课题二 汽车维修企业的管理组织模式	(10)
课题三 认识汽车维修市场	(17)
第 2 单元 创办汽车维修企业	(25)
课题一 汽车维修企业的筹建	(25)
课题二 汽车维修经营行政许可	(28)
课题三 汽车维修企业的开业	(34)
第 3 单元 汽车维修企业生产与安全管理	(38)
课题一 汽车维修企业生产管理	(38)
课题二 汽车维修企业设备及配件管理	(44)
课题三 汽车维修企业安全管理	(51)
课题四 汽车维修企业信息化管理	(57)
第 4 单元 汽车维修质量管理与检验	(63)
课题一 汽车维修质量管理概述	(63)
课题二 汽车维修质量管理	(67)
课题三 汽车维修质量检验	(74)
第 5 单元 汽车维修企业人力资源管理	(79)
课题一 汽车维修企业人力资源规划	(79)



课题二	汽车维修企业人力资源招聘、录用	(82)
课题三	汽车维修企业人力资源培训	(86)
课题四	汽车维修企业人力资源绩效评估	(91)
第 6 单元	汽车维修企业财务管理	(97)
课题一	汽车维修企业财务管理基础知识	(97)
课题二	汽车维修企业财务状况分析	(102)
第 7 单元	汽车维修业务接待管理	(114)
课题一	入厂接待	(114)
课题二	交车接待	(125)
第 8 单元	汽车保险与理赔	(133)
课题一	汽车投保	(133)
课题二	汽车理赔	(138)

第 1 单元



汽车维修企业创业与管理基础

教学目标

1. 了解汽车维修企业管理的主要理念。
2. 掌握汽车维修企业常用的管理模式。
3. 了解汽车维修市场的现状。
4. 认识汽车维修企业面临的机遇和挑战。

课题一 现代汽车维修企业管理基础

你知道吗

我国的汽车维修企业管理,曾经走过了一条漫长而曲折的道路。从中华人民共和国成立前原始落后的汽车维修作坊,到中华人民共和国成立后的计划经济模式,再到改革开放后各种所有制形式的汽车维修企业的兴起,在这一发展过程中,汽车维修企业的管理模式也随之不断发展、完善。但是总的说来,我国的汽车维修企业管理水平与国外先进水平、与形势发展的要求、与广大车主的满意度还有很大的差距。

一、汽车维修企业管理的基本任务

1. 计划

汽车维修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,首先是要在制订计划之前做好市场调研研究工作,并预测未来市场或未来用户的变化情况,从而确定适合于企业生产经营管理活动发展的目标和方针。企业计划不能订得太高,以至于经过努力仍然不能完成而成为



查一查

在企业管理中常说的“4W”指的是什么?



空头计划;但是也不能订得太低,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管理活动发展的作用。在制订计划时,还要将长远计划逐步化短、大计划逐步化小,也就是要将企业的各项计划指标层层分解、落实到各级、各部门直至个人。不仅要使各级、各部门和个人都能明确各自的工作目标,而且也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,维修企业信息化工作应包括如下内容:

(1) 调查和研究未来市场的发展变化,做出正确的市场预测。

(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及各项专业行动计划。

(4) 根据计划具体实施情况,修正、检查与评价原订计划。

这里所说的编制计划,实际上就是预先决定以下4个问题:做什么?如何做?何时做?谁去做?

维修企业的计划工作可以按时间和空间来分类,例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,企业中长期发展规划是指企业在一个较长时间内的发展方向和奋斗目标;年度计划及月度计划则是企业为了实现企业中长期发展规划而确定的阶段性(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都是贯穿于整个企业管理的全过程中的。

企业的计划工作通常按照其计划项目进行分类,例如生产作业计划(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管理活动的行动纲领,为此应该保持企业计划的严肃性。一旦确定后不要朝令夕改,即使需要调整,也要经过实践论证并通过既定程序修订后才能修改。



做一做

编制本书的学习计划,然后和其他同学比较,看看谁的更合理。



2. 组织

维修企业的组织工作,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。其内容包括如下:

- (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) 按照各部门所负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。

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,而不是因人设事。为此,在具体组织时,首先要明确汽车维修企业的业务量,并根据其业务进行适当分类,配备必需的业务人员,并明确各自的业务范围与职责权限。由于企业管理的组织工作直接涉及个人利益,因而也是企业管理中最重要而又最难办的。为此,不仅要采用岗位竞聘的办法,真正地选用能人,而且还要按实绩考核,对岗位及人员进行适时适当地调配或调整。

3. 指挥

为了确保维修企业生产经营管理活动顺利进行,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,从而通过企业管理,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。

企业在日常管理中实施指挥(如领导管理和考核等),通常可以借用指示、命令、动员、启发等手段。为了确保维修企业生产经营管理中指挥的有效性和权威性,需要做好以下工作:

- (1) 要在企业内部建立“逐级负责”的岗位责任制度,以“逐级管理、逐级负责”为原则,使指挥或命令畅通无阻。
- (2) 要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”的原则下的互相合作。

(3) 各级生产指挥者在指挥之前必须深入实际、调查研究,既要在遇见各种问题时,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。

4. 控制

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

要实施维修企业管理的控制,不仅要求建立健全相应的各项合理的规章制度(例如,建立健全各类岗位责任制,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,以便有最充分的依据去实施最有效的控制。

控制相当于监督,但比单纯的监督更为主动和积极。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,并立即采取对策予以纠正,以保证企业目标的最终实现。因此,要搞好控制,需要以下 3 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,即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来纠正偏差的可能。

5. 协调

在维修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的相互联系和相互配合。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



专家点睛

最有效并持续不断的控制不是强制,而是触发个人内在的自发控制。



的工作程序发生脱节,破坏了原有计划的相互协调,最终影响到企业既定目标的实现,这时就需要进行协调。常用的协调方法如下:

- (1) 利用“现场办公”的方法揭露矛盾,在现场解决矛盾。
- (2) 调整人事结构,平衡纵、横向关系。
- (3) 加强政治思想工作,搞好公共关系。

6. 领导

只要是牵涉人员管理的企业管理,所依靠的不仅仅是管理技术,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。领导与管理的区别见表1-1。



专家点睛

管理不是独裁,一家公司的最高管理层必须有能力和领导管理员工。

表1-1 管理与领导的区别

类 别	管 理	领 导
管理对象	事	人
管理目标	企业的生产经营目标	企业的政治思想工作
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	依靠公共关系艺术,做好人的工作,解决人事与组织问题
管理目的	处理人、财、物、时、空的关系以利用各种物质资源和挖掘潜力	处理人际关系和上下级关系等以利用各种人力资源和挖掘潜力

(1) 管理的对象是事,而领导的对象是人。

(2) 管理注重于企业的生产经营目标,而领导关心的是如何做好企业员工的政治思想工作。

(3) 管理需要的是业务知识或业务技术,而领导需要的是个人素质修养和领导艺术。

(4) 管理要依靠生产技术来处理生产经营业务,解决生产、技术与经济问题,而领导则要依靠公关艺术去做好人的工作,解决人事与组织问题。

(5) 管理的目的是要利用企业内部人、财、物、信息等资源和挖掘潜力,处理好企业内部人、财、物、信息的关系,而领导的



目的则是为了利用企业内部的人力资源和挖掘潜力,处理好企业内外的人际关系及上下级关系等。

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,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,要当一个称职的、敢于改革和勇于开创局面的企业领导,首先要重视自身的气质和形象;其次要注重自身的领导艺术(如善于做好人的政治思想工作,并善于培养、选拔和使用人才等);第三要搞好企业管理制度(如搞好职工的待遇和奖惩等)。

以上企业管理的各项内容,彼此之间互相联系、相互制约,既不可缺少,也不可偏废。为此,企业领导者应当学会全面运用。

二、维修企业管理的主要理念

1. 全面质量管理理念

(1) 全面质量管理的基本概念。所谓全面质量管理,就是从系统控制论的概念出发,把企业作为生产产品质量的整体,组织和依靠企业全体员工都参与企业产品质量管理的全过程中,并全面地管理和控制影响产品质量的所有因素,从而以最优的生产、最低的消耗、最佳的服务,为用户提供最满意的产品质量。简言之,就是通过全面的、全员的、全过程的质量保证体系,最经济地为用户提供最满意质量的产品和服务的一整套质量管理体系、手段和方法。

(2) 全面质量管理的基本宗旨。全面质量管理的基本宗旨是“一切为了客户、为用户服务”。其实这也是企业生产、经营管理的指导思想。因为企业要在市场经济条件下生存和发展,必须要为用户设计、制造出最好的产品,让用户享受到最好的服务。根据这一经营理念,不仅企业的生产经营管理者要坚持“质量第一”的方针,要把用户的需求和利益放在产品生产的首位,而且在评价企业的产品质量时,也应该站在用户的立场



想一想

列举你周围修理厂采用怎样的全面质量管理。



上去客观评价。

汽车维修企业全面质量管理的基本宗旨,就是要在汽车维修的全过程中,全面地贯彻质量标准,动员全体职工都来关心和保证产品质量与服务质量,从而为用户多、快、好、省地提供优质服务和修好车辆,对用户负责。

2. “CI”管理理论

为了提高维修企业知名度,扩大市场占有率,“CI”管理理论战略正日益受到企业家们的重视。“CI”管理理论作为维修企业管理的利器,归纳起来主要有3种功能:

(1) 识别功能。它是“CI”最基本的功能。凭借系统设计或改变维修企业形象,注入新鲜感,勾勒清晰的企业形貌。以前,企业形象往往与企业战略联系在一起,缺乏具体的表现形式。但自从视觉识别发展起来并被用于企业识别之后,人们才有了强有力的手段,生动、具体、直观地塑造了企业各具特色的外在形象。如通用汽车的维修站在厂房风格上就进行了精心的设计,形成了具有鲜明特色的外在形象。

(2) 促销功能。它是指在各种营销活动中贯彻、体现有意识设计的产品品牌和维修企业形象特征,从而使营销活动更为有效。“CI”一般将产品形象设计、企业形象设计与销售环境设计有机地统一起来,从而对客户产生极大的诱惑力,起到促销的作用。

(3) 凝聚功能。“CI”是在一定的企业理念、企业精神的基础上发展起来的,是企业理念和精神的“外化”。反过来,它又能帮助企业形成独特的企业文化和企业精神,从而起到凝聚企业员工共同价值观的作用。



做一做

谈一谈你对“CI”管理理论的认识。



前车之鉴

一家修理厂在对一辆佳美轿车进行保养时,由于工作中的疏漏及技术员负责不到位致使,带班组长把换自动变速器油的工作交给了一个学徒工来做。由于学徒工的专业知识不足,再加上材料员的失误,把刹车油当成了自动变速器油加了进去。车主把车开走后,造成了变速器摩擦片严重烧蚀、多盘轴承损坏的故障。通过这次事故,我们



可以清楚地看到这家维修企业的管理存在着严重的问题。技术人员没能对车辆的维修和保养实施全程监督,这对于一个技术含量要求较高的企业来讲是致命的。在以质量求生存的当今汽车维修市场,出现这种事故对企业的发展是极为不利的!

三、汽车维修企业的经营策略

凡是未能满足消费者需求的方面都有市场机会。汽车维修企业为了获得更多的利润,以实现企业的既定目标,就要积极地分析市场(如汽车维修市场的结构变化等)并选准目标市场,寻找和把握机会积极地进入市场。所谓企业经营策略,就是企业为了适应激烈竞争的市场环境,实现企业经营目标,所采取的一系列方式、方法,包括产品开发、市场开发、技术开发、人才开发、资源开发、管理开发、生产组织开发等。

1. 市场细分策略

汽车维修企业要制订合理而有步骤的市场开拓计划,首先要采取市场细分策略。采取市场细分策略的目的是选择本企业适当的市场目标,实施专一化战略与差别化战略。这对于经营某品牌汽车销售与维修服务的“3S”、“4S”现代汽车维修企业而言尤为重要。

2. 连锁经营形式

由于连锁经营模式可以利用战略联盟的形式在统一的经营规划下实施集中化管理和专业分工,简化了复杂的商务活动,从而可以获得共有的规模效益,且由于市场占领速度快、经营机制灵活,可以使原来的竞争对手转变为战略联盟。因此,连锁经营不仅是市场竞争的必然结果,而且也是我国加入WTO后外资进入、全球经济一体化的必然趋势。

汽车维修企业的连锁经营一般是根据城市规模和汽车保有量,在城市非繁华地段兴建1~2个具有相当规模和档次的中心店,然后围绕着中心店合理布局,在城市的繁华地段兴建若干个连锁店,并实现资金流、人流、物流和信息流的统一调配和统一管理。其中,中心店是各连锁店的强大支柱,连锁店是中心店服务行为的延伸。其优点是可以利用其低成本运作优势进行品牌宣传,为中心店拉车源,并发挥其快修、远程诊断和



专家点睛

企业的经营,不能只站在一个单纯的角度去看,而要从各个角度分析、观察才行。



查一查

连锁经营的形式有哪些?

统一配送等优势,为客户实施最近距离的门到门服务。

汽车维修企业的连锁经营不同于其他纯商业性的超市和餐饮,也不同于汽车美容、轮胎和油品等的品牌连锁经营。汽车维修企业的连锁店只是为中心店负责客户群管理的终端服务机构,其作业项目通常以快修与急修为主,其管理模式和资金运作均由中心店按统一模式克隆,其组成方式既可以是和当地物业公司合作或让其介入,也可以是收购一些小型汽车维修企业构成。汽车维修企业连锁经营的特点是占地面积少、规模小、投资少,见缝插针,从而使其在城市繁华地段、商务小区、豪宅花园、商住小区安营扎寨,且不必储备过多配件,其命运与中心店息息相关。

3. 汽车维修价格竞争

市场竞争通常要经历以下三个阶段:产品竞争、服务竞争、价格竞争。也就是说,市场竞争的最终形式将是价格竞争。汽车维修的价格竞争将是汽车维修企业中很重要的策略。

汽车维修价格不仅关系汽车维修企业的经济收入,也影响汽车维修企业在市场中的竞争能力。尽管现在的汽车维修价格一般都由汽车维修市场管理部门制定,但随着汽车产品价格的下调和服务业价格的逐步开放,汽车维修企业也需要随行入市,适当地制定和调整汽车维修价格。汽车维修企业主要定价策略有:新项目定价策略、折扣定价策略、心理定价策略等。



案例

保姆式服务理念——一汽大众特约服务站

一汽大众特约服务站采用保姆式服务。首先,他们良好的硬件设施,宽敞、整洁的厂房,齐全的进口检测设备,优良的环境卫生,员工热情规范的服务,都给人们留下了深刻印象。其次,服务站里还拥有充足的、正宗的原厂零配件,在一年或10万千米质量保证期内,享受快捷、高质量的免费保养。即便过了质量保证期,同样可以得到精心



环保提醒

汽车维修企业必须严格执行国家有关环保法律法规,经常组织职工学习、宣传环保的重要意义,提高全员的环保意识。新建的维修企业要按照《国务院建设项目环境保护管理条例》的要求,履行环保审批手续,认真执行环境影响评价制度、排污申报评价制度、环保“三同时”制度。维修企业要建立相应的环保设施,制定环保制度,加强职工培训,提高员工的技术水平,确保维修企业的污染物达标排放。



查一查

各种维修定价策略的主要实施办法?