



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 学习手册

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学习手册

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

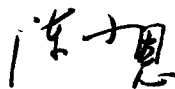
序

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



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

职业技能教材编辑指导委员会

主 任 陈小恩

副主任 潘忠弟 王国益 朱绍平 黄亚萍 常玉芳
沈雪芬 邵爱琴

委 员 (按姓氏笔画排列)

仇贻泓 吕 斌 吴 钧 何素凤 宋顺良
张建华 陈小克 陈世敏 陈沪生 陈荣华
范根才 周光耀 钟关华 姜人敬 徐克强
陶冬生 黄根寿

汽车维修职业培训教材编写组

顾 问 李怀康

执行主编 叶昌元

执行副主编 戚光辉

成 员 包建国 孔传甫 周德平 赵丁灵
敖东光 裘玉平 杨承明 张 汛
刘庆国 郑炳金 戚光辉 叶昌元

本 册 主 编 刘庆国

本 册 主 审 戚光辉 叶昌元

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	(7)
课题三 认识汽车维修市场	(14)
第 2 单元 创办汽车维修企业	(23)
课题一 汽车维修企业的筹建	(23)
课题二 汽车维修经营行政许可	(42)
课题三 汽车维修企业的开业	(45)
第 3 单元 汽车维修企业生产与安全管理	(53)
课题一 汽车维修企业生产管理	(53)
课题二 汽车维修企业设备及配件管理	(61)
课题三 汽车维修企业安全管理	(79)
课题四 汽车维修企业信息化管理	(89)
第 4 单元 汽车维修质量管理与检验	(108)
课题一 汽车维修质量管理概述	(108)
课题二 汽车维修质量管理	(117)
课题三 汽车维修质量检验	(133)
第 5 单元 汽车维修企业人力资源管理	(145)
课题一 汽车维修企业人力资源规划	(145)
课题二 汽车维修企业人力资源招聘、录用	(149)
课题三 汽车维修企业人力资源培训	(157)
课题四 汽车维修企业人力资源绩效评估	(163)



第 6 单元 汽车维修企业财务管理	(175)
课题一 汽车维修企业财务管理基础知识	(175)
课题二 汽车维修企业财务状况分析	(183)
第 7 单元 汽车维修业务接待管理	(190)
课题一 入厂接待	(190)
课题二 交车接待	(201)
第 8 单元 汽车保险与理赔	(215)
课题一 汽车投保	(215)
课题二 汽车理赔	(230)



第1单元

汽车维修企业创业与管理基础

课题一

现代汽车维修企业管理基础

学习目标

1. 了解现代汽车维修企业管理的主要理念。
2. 了解现代汽车维修企业常用的经营策略。
3. 掌握现代汽车维修企业经营策略的实施方法。

学习引导

本课题沿着以下脉络学习：

汽车维修企业
管理的主要任务

汽车维修企业
管理的主要理念

汽车维修企业
管理的经营策略

重点难点提示

深入地理解和体会所学的管理理念和经营策略。

相关链接

管理者应具有的品质

美国管理学会(AMA)曾做过一项调查：由大约 1500 位管理人员列出他们最欣赏的部下、同事和上司所具备的品质。他们共列出 225 种品质，经研究人员整理后，归



纳为 15 大类,内容如下:

(1) 气度恢弘——胸襟开阔、能包容人。美国第 16 任总统林肯,在确认陆军部长职务时选中了斯坦顿,斯坦顿曾称林肯为“乡下律师”,拒绝与他合作。但是林肯确信,斯坦顿忠于联邦事业,因此仍然任用了他。后来斯坦顿竭诚相报,在南北战争中与林肯合作得很好。

(2) 有才干——有能力,做事彻底、有效率。

(3) 能与人合作——待人友善、有团队精神、肯与别人配合。

(4) 可靠——值得信赖、有良心。

(5) 有决心——工作勤奋、有干劲。工作可以清心,但不可以轻闲。

(6) 公正——客观、前后一致、民主,能做到惟才是举,言行一致,听取员工的意见,有汲取群众智慧的热情。

(7) 正直——可信、有人格。正直和诚实对事业前途极有影响。

(8) 聪明——灵活、善于推理,对环境的变化保持敏锐度。

(9) 有领导能力——能鼓舞士气,能决断,能指明方向。

(10) 忠诚——对公司或对政策忠心,能够廉洁自律。

(11) 成熟——有经验、有智慧、有深度。要争取做行业的专家,就需要修炼内功,做到“术业有专攻”。

(12) 坦诚——率直,不拐弯抹角。

(13) 富有想象力——有创造力、富有好奇心。但它不是凭空而来的,它的形成有赖于了解目前的现实。

(14) 能体谅别人——关心别人、尊重别人。要知道,谦虚本身是一种报酬。

(15) 能支持别人——能了解别人的立场并提供帮助。

在这 15 大项中,属于道德品质范畴的为(4)、(6)、(7)、(12)、(14),属于职业道德范畴的为(1)、(3)、(5)、(10)、(15),道德品质和职业道德占了 10 项。人性是相通的,市场经济对管理者的要求也是相同的,剩下的 5 项属于个人特殊素养,绝非一朝一夕就能够提高或改变的,所以管理者们应该在这 10 项上多下工夫,为了自己的事业磨砺、修炼“道行”。这 10 项提高了,其余 5 项也会有所进步。管理者的道德品质在企业内有很强的示范效应,上行下效,感染性极大。一个道德修养好的领导,可以影响周围的工作环境。



知识拓展

今天,当我们的企业家还在努力研究全面质量管理、“CI”理论、经营决策、成本管理、资金运作等管理理论的时候,一种新的超越性理论——“CS”理念已经从美国兴起,并迅速在发达国家传播开来,得到广泛应用。“CS”理念不仅开拓了有关企业经营战略新的视野、思路和指导原则,而且在实际运用中取得了卓越的成效。

“CS”理念,即“使顾客满意”的战略,这是全球工商界在20世纪90年代流行的一种新型的企业观念。对于从事汽车维修服务的汽车维修企业来讲,这种战略更显得重要和迫切。因为,在很长一段时间内,我们把汽车维修业看作是一种工业化的产业,并用办工业那样的管理模式和经营理念来管理汽车维修企业。今天,汽车维修业已经成为一种特殊的服务行业,在面向车主的服务中,如何使顾客满意、如何提高服务质量,已成为现代汽车维修企业管理的重要内容。

汽车维修企业的“CS”战略,是指维修企业为了使车主能完全满意自己的产品或服务,综合而客观地测定车主的满意程度,并根据调查分析结果,使整个维修企业作为一个整体来改善产品、服务及企业文化的一种经营战略,是建立顾客至上的服务,使顾客感到百分之百满意,达到效益倍增的革命系统。

汽车维修企业“CS”战略中的“顾客”一词涉及内容十分广泛,其一是指维修企业的内部顾客,即企业的内部成员,包括企业的员工和股东;其二是指维修企业的外部顾客,即凡是购买和可能购买本企业的产品或服务的个人和团体,具体来讲就是每一位车主。因此,实施“CS”战略的企业所面临的顾客关系不仅有企业与员工的关系,而且包括企业中的业务接待、车间、班组、维修技师、收银、配件、仓管各个环节上、下工序之间的关系,同时还包括维修企业与车主之间的关系。所以,“CS”战略是一种广义的以顾客为中心的全方位地使顾客满意的经营



查一查

“CS”的全称是什么?



战略。

综上所述,我们可以从以下几方面来认识“CS”战略的基本含义:

1. “顾客第一”的观念

根据美国学者的调查表明,凡有一名通过口头或书面直接向公司提出投诉的顾客,就有约 26 名保持沉默的、感到不满意的顾客。这 26 名顾客中的每个人又有可能会对另外 10 名亲朋好友造成消极影响,而这 10 名亲朋好友中,约有 33% 的人可能再把这种不满信息传递给另外 20 人。也就是说,只要有一名顾客对企业不满意,就会导致 $(26 \times 10) + (10 \times 33\% \times 20)$, 即 326 人的不满意。可见,影响之深远,后果之严重。因此,有远见的企业实施“CS”战略,推行“CS”经营,首先必须确立“顾客第一”的观念。坚持“顾客第一”的原则,是市场经济的本质要求,也是市场经济条件下企业争取顾客信赖、掌握市场主动权的法宝。现代汽车维修企业生产经营的目的是为社会大众服务,为顾客服务,不断满足各个层次车主的需要。今天,坚持“顾客第一”的原则,也是现代汽车维修企业不可动摇的、追求卓越的经营思想,不为顾客着想的企业家,就是一个缺乏远见的、不合格的企业家。

“顾客第一”还是“利润第一”,在人们的脑海里曾经一度是相互对立的两种经营观念。但是,随着商品经济的发达、买方市场的形成、市场发育的完善和营销观念的深入,人们意识到这两者实际上是统一的。任何一个企业都是以追求经济效益为最终目的的。然而,如何才能实现自己的利润目标,从根本上说,就是必须首先满足顾客的需求、愿望和利益,才能获得企业自身所需的利润。所以,企业在生产经营活动的每一个环节,都必须眼里有顾客,心中有顾客,全心全意为顾客服务,最大限度地让顾客满意。这样,才能使企业在激烈的市场竞争中增加活力,进入“义利合一”的境界,从而获得持久的发展。

2. “顾客总是对的”的意识

“CS”战略中蕴含着“顾客总是对的”这一意识。当然,这



想一想

说出你所知道的
使顾客满意的策略。



不是绝对意义上的一种科学判断,也不一定符合客观实际。然而,在企业与顾客这种特定的关系中,只要顾客的错不会构成企业重大的经济损失,那就要将“对”让给顾客,这是企业“CS”意识的重要表现。“得理也让人”,既是“CS”意识对员工服务行为的一种要求,也是员工素质乃至企业素质的一种反映。所以,“CS”意识要求员工必须遵循3条原则:一是应该站在顾客的角度考虑问题,使顾客满意并成为可靠的回头客;二是不应把对产品或服务有意见的顾客看成“讨厌的家伙”,应设法消除他们的不满,获得他们的好感;三是应该牢记,同顾客发生任何争吵或争论,企业绝不会是胜利者,因为这样的企业会失去顾客,也就意味着失去利润。

因此,维修企业在处理与顾客的关系时,必须树立“顾客总是对的”的意识,这是建立良好顾客关系的关键所在。尤其是在处理与顾客的纠纷时,无论是企业的普通员工,还是企业的管理者,都应时时提醒自己必须遵循这个黄金准则。只有这样要求自己,才能站在顾客的立场上,想顾客之所想,急顾客之所急,从而对自己提出更高的要求,千方百计让顾客满意。可见,“顾客总是对的”并不意味着顾客在事实上的绝对正确,而是意味着顾客得到了绝对的尊重,品尝到了“上帝”滋味的时候,就是维修企业提升知名度和美誉度的时候,也就是企业拥有更多的忠诚顾客、更大的市场,发展壮大时候。

3. “员工也是上帝”的思想

顾客是上帝,几乎已成了汽车维修企业家的口头禅。然而,从“CS”战略的观点来看,员工也是上帝。

一家维修企业效益滑坡,首先反映在车辆返修率高、服务质量下降、维修工时延长、维修费用增加。这意味着员工不愉快,各部门不协调,接着是员工抱怨,最后才是客户抱怨。只有做到员工至上,员工才会把顾客放到第一位。

实质上,员工至上与顾客至上并不矛盾,在“CS”理念中,它们是统一的、相辅相成的,它们共同的目标都是使顾客满意。



专家点睛

员工养活了公司。

——亚洲首富李嘉诚



“员工也是上帝”的思想告诉我们,一个汽车维修企业,只有善待它的员工,员工才会善待企业的顾客。满意的员工能够创造顾客的满意,对于尚处于原始管理阶段的许多汽车维修企业来讲,这一点更值得企业管理者深思。

因此,现代汽车维修企业要想使自己的员工让车主百分之百的满意,首先必须从满足员工的需要开始——满足他们求知的需要、发挥才能的需要、享有权利的需要和实现自我价值的需要,关心和爱护员工,调动员工的积极性,激发员工的奉献精神,树立员工的自尊心,使他们真正成为推进企业“CS”战略、创造顾客满意的主力军。一句话,维修企业的老板必须用希望员工对待顾客的态度和方法来对待自己的员工。

学习效果检测

(一) 填空题

1. 汽车维修企业的组织工作,不仅包括_____和_____,也包括明确各机构、各岗位的业务范围与职责权限。
2. 全面质量管理的基本宗旨是“_____、_____”。
3. 现在汽车维修的“4S”经营模式指的是_____ (sale)、_____ (spare part)、_____ (service)、_____ (survey)。
4. 汽车维修企业常用的经营策略有_____。

(二) 问答题

1. 试表述汽车维修企业的3种主要管理理念及其异同点。
2. 价格竞争策略中,低价竞争有哪些缺点?



课题二

汽车维修企业的管理组织模式

学习目标

1. 认识本田的经营模式及特点。
2. 了解国外汽车维修企业经营管理模式。

学习引导

本课题沿着以下脉络学习：

日本本田汽车经营
管理模式的特点

欧美企业的
创新经营模式

分析我国汽车维修企业
经营模式的发展方向

重点难点提示

国外汽车维修企业经营管理模式的特点。

背景知识

本田管理模式简介

本田技术研究所是当今日本乃至世界汽车行业的佼佼者。在日本企业界,本田是技术和活力的代名词,也是日本大学生毕业后非常向往的就业目标。这个创立于1946年的企业能够在短短几十年内取得如此大的成绩,与它的创立者本田宗一郎的性格有很大关系。

本田宗一郎于1906年出生在静冈县,1922年从乡下来到东京进入汽车修理厂当学徒。他对机械技术非常热心,很快就成为优秀的修理工。1928年,他独立开办了汽车修理厂,经营得非常成功。1934年,他关闭了修理厂成立了东海精密机械公



专家点睛

本田的管理模式是一个完整的系统,它是一系列原则和规定在一定的哲学思想下的和谐统一。我们只有理解了它的完整性,才能为我所用,只着眼于一点是不能发挥其功效的。



司,并生产活塞环,产品的主要买主为丰田公司。由于宗一郎不愿永远为别人做嫁衣裳,在1945年,他把公司出售给丰田公司。1946年,他创建本田技术研究所,并开始生产摩托车。1971年,他辞去董事长职务,把公司的经营权交给了河岛喜好。宗一郎只有小学文化,他能够在复杂的环境中苦心经营,花费一生的精力创建出世界一流的企业,随后又毫不吝惜地把它交给与自己没有丝毫血缘关系的年轻人,自己过起恬淡的生活,这是没有胆识的人绝对做不到的。

宗一郎在经营中一直遵循着以下一些原则和规定,这些原则和规定已经渗透到企业的每个角落,成为人们所说的本田管理模式。

一、充分尊重个人,公平合理授权

早在经营东海精密机械公司时,宗一郎就能很好地与性格完全不同的人一道工作,并以此作为自己的工作信念。他认为同类型的人固然好相处,易交往,但要把一个公司办下去,必须有各种类型的人才行。在经营本田技术研究所的过程中,他与藤泽武夫的配合也体现了这一原则。本田和藤泽性格完全不同,但他们之间分工明确,本田负责技术和产品,销售和经营完全由藤泽负责。1971年,他们俩同时退休。

为了保证权力确实能够交给有能力的人,在企业中担任领导人的亲属一律不得进入公司工作。本田变成大企业后这个原则依然保留着,中途录用者占职工人数的一半,实施混血主义,以保持公司的创造力。

进入公司,无论是高级干部还是一般职工,均以“先生”相称,而不是以职务相称。公司董事没有个人单独的办公室,而是采取同用一个大房间的“董事同室办公制度”。

宗一郎的语录“为自己工作”是这种尊重个人精神的高度概括。他告诫职工,不要考虑向公司宣誓忠诚,而是要为自己工作。在本田,这种尊重人的精神到处可见,人员安排、调动贯彻“自我申请制”是这种精神的体现之一。

在本田,既无官僚色彩,也不存在派系和宗派主义,职工可以轻松愉快地工作。高级干部到50岁就为后来的年轻人让位,最大限度地尊重年轻职员。力戒害怕失败的谨小慎微作风,按照本田的说法是不工作才不失误。在对本田职工进行的一项关于“本田精神的核心是什么”的问卷调查中,回答顺序分别是独创性、要为自己工作、人尽其才、不要怕失败。

二、一人一事,自由竞争

宗一郎的搭档藤泽认为,在企业内要使每个人的能力都得到最大限度地发挥,能够专心从事研究,在传统金字塔形的组织结构中是很难实现的。因此,废除这种结构,采取一人一事并进行自由竞争是非常重要的。



一人一事就是废除公司强迫一个人干一项他不能胜任的工作的做法。保证每一个人都有自由选择一个自己主攻方向的权利。自由竞争就是主张进行不同性质的自由竞争。为了达到共同的目标,每一个人、每一个小集体都要有自己的设想,并通过它来找到开发领域,把竞争机制引进公司内部。

在本田研究所,由研究员个人提出课题,课题一旦被采纳,就以提出者为中心组成项目攻关组,课题研究工作的领导、筹划、管理全部交给提出课题者个人负责。当两人以上的研究人员分别提出类似课题而被同时采纳时,令他们各自组成独立项目攻关组,通过自由竞争夺取成果。因此,本田在组织结构上实现了“镇纸型组织”的横向组织。顶端就像镇纸上的提钮,有几位高级领导(他们是评审会的重要成员),在它之下的研究人员全部处于同等关系,形式上虽分为设计室、试制室等部门,但是室长级人员都是具体工作人员,而非专职管理干部。

三、造就独创型人才

要造出风格独特的产品,企业职工就必须具备独创性的头脑。横向型组织、项目攻关制度只是一种保证,归根到底,关键还取决于人。企业中能拥有多少独创性人才是本田创业以来一直给自己设置的课题。为此,本田采取了下列一些措施:

1. 引进合理化建议制度。在1953年,本田率先引进了合理化建议制度。到20世纪70年代,一年所提建议总数突破10万件,4件中有3件被采纳。对于优秀的建议,本田给予免费出国旅游的奖励。

2. 建立“新设想工作室”。本田在其国内各工厂都设有名为“新设想工作室”的实验工作室,室内备有机械设各。职工一旦产生好主意,就可以到实验室中把设想具体化。当然,原则上是利用业余时间。

3. 举办违反常规作品的展览会。展览会的宗旨是提出自由奔放的设想并给予实施的“头脑运动会”,是彻底的群众文娱活动。这与本田“不论工作、娱乐,只要心情舒畅就干到底”的素质相吻合,在展会上能看到许多异想天开的作品。

4. 技术面前人人平等。在本田,技术面前人人平等,没有上下级的区分,经常发生被称为“下克上”的事情。在汽车发动机由空冷改为水冷时,由于本田宗一郎是空冷的绝对拥护者,久米等人采取“罢工”方式进行抗议。在看到水冷式的优点后,宗一郎发出了“今后是年轻人的时代了”这样的感慨,从而决心退役。在开发集成电路过程中,同样发生过对本田宗一郎造反的事件。当时已经是顾问的宗一郎不喜欢电子技术,认为电气用眼睛看不到,技术是实实在在看得见的。但是机器人开发小组不顾本田宗一郎的反对,完全独立开发出第一流的焊接机器人和生产线系统。在事实面前,