

实用汽车维修

企业管理制度与指导

李兆崑 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书是一本汽车维修企业管理的工具书,它包含基本管理制度、主要管理规范、岗位职责、操作规程及管理工作参考文选五部分内容。本书将现代管理方法与目前管理现实相结合,提出了汽车维修管理工作的一些重要管理思想,讨论了以往很少有人论及的问题,其内容适合汽车综合修理厂和4S店的负责人及主要管理人员,既可作为汽车维修企业管理人员岗位培训用书,也可作为自学提高的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

实用汽车维修企业管理制度与指导/李兆崑编著. —北京:机械工业出版社,2010.1
ISBN 978-7-111-28752-0

I. 实… II. 李… 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(2009)第235297号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐巍 责任编辑:徐巍 封面设计:赵颖喆

责任校对:张玉琴 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010年2月第1版第1次印刷

169mm×239mm·16印张·224千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28752-0

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

在交通部 2005 年第 6 号令《机动车维修管理规定》中，不仅对汽车维修企业规定了厂房场地设备设施条件、人员条件，还要求企业具有健全的维修管理制度，《汽车维修开业条件》(GB/T 16739-2004)也明确提出了企业必须具备的各种管理制度。落实《机动车维修管理规定》和满足《汽车维修开业条件》，制订好企业的各种规章制度是维修企业应尽的责任。

企业的各种管理制度是促进企业健康成长、明确管理任务和责任、规范和约束员工行为的基本保证，每个企业负责人都应该非常重视制订自己企业的管理制度。但是，当前维修企业执行的管理制度千差万别，有的照搬别人的，不管是否适合本企业；有的原则性的内容过多，大而化之；有的仅有对内部部门的要求，没有落实到人；有的竟然还延续 20 年前的老旧制度。现有企业有修订管理制度的需要，新建企业制订管理制度需要参考文本，我们认为应该向企业提供相对完善的规章制度文本。

制订企业管理制度，首要的是制度内容要严格遵守国家法律法规和部门规章，在此前提下考虑企业的生产服务规模、经营模式、管理人员的水平。办企业的目的是为了盈利，企业管理的目的必然要与企业的目的相一致，因此我们省略了对各项管理重要性的描述。维修企业一般规模不大，管理者的个人责任重于部门的责任，即便规模较大的维修厂也应该尽量减少管理层次，进行扁平化管理，因此我们不把企业内部的部门制度做为本书内容。本书力求将经营理念融入制度，重视服务流程，强调个人责任，除了安全生产指南、节能减排指南、各种设备的操作规程等内容改变不大之外，其他大部分管理制度都应该因企业而异、因管理者的分工和水平而异，不应该照搬照抄，以提高其实用性、适宜性。本书适应各种维修经营模式，内容较为全面、详细，以便各企业能够自由取舍。但是，再好的制度如果不能得到落实就不是好的制度，因此，我们建议企业在制订管理制度时应该遵照实事求是的原则，制订一个简约明确、能够执行的规章制度。规章制度是为企业自身服务的，不是写给别人看的，“真正的管理是很简单的”，厂长经理需要把有智慧而又浅显易懂的管理思想体现在所制订的制度中。一流的技术并不总能



如你所愿，一流的管理才是你制胜的法宝。

2009年是交通运输行业推动四化管理(标准化、规范化、集约化、人文化)向纵深发展的关键年，四化管理活动的深入必然给我们提出这样的要求——规范汽车维修企业的管理工作，以便使四化管理活动之花在行业中结出硕果，我们为适应上述需要而编写了本书。本书编写中，得到广州市汽车摩托车维修行业协会、山东润华集团、山东交院维修中心、济南金万通的大力协助，在此表示诚挚的感谢。

作 者

目 录

、前言

第一部分 汽车维修企业基本管理制度

一、综合管理制度	3
二、人事管理制度	5
(一) 总则	5
(二) 聘用	5
(三) 工作及考勤	6
(四) 培训和考绩	8
三、劳动纪律有关规定	11
附：员工守则	12
四、财务管理制度	12
(一) 货币资金管理	12
(二) 财会往来管理	13
(三) 费用报销管理	15
(四) 固定资产管理	16
五、设备管理制度	17
(一) 总则	17
(二) 计量器具、检测设备管理	18
(三) 计量器具、检测设备维护保养	19
(四) 专用工具管理	20
(五) 设备维护保养和检查规定	20
六、仓库管理制度	21
(一) 总则	21
(二) 配件出入库管理	22



(三) 安全件标识规定	23
附: 安全件标识规定	24
(四) 配件领用规定	25
七、生产过程管理制度	26
(一) 服务管理	26
(二) 接车管理	26
(三) 质量管理	28
(四) 现场生产管理	29
(五) 竣工交车管理	30
八、生产服务管理制度	30
(一) 文明服务、文明生产	30
(二) 定置管理	31
(三) 用户档案管理	32
(四) 紧急救援制度	32
附: 24 小时紧急救援服务程序	33
(五) 清洁卫生管理	34
九、技术基础资料管理规定	35
附: 汽车维修企业原始记录资料内容	35
十、跟踪服务规定	37
附: 处理车主投诉程序	37
十一、计算机使用相关规定	39
十二、承、托修双方的权利	39
(一) 托修方权利	39
(二) 承修方权利	40

第二部分 汽车维修企业主要管理规范

一、汽车维修企业安全生产规范	43
(一) 总则	43
(二) 消防安全管理	44
(三) 用电安全管理	46



(四) 设备安全管理	47
(五) 生产现场安全管理	49
(六) 仓库安全管理	52
(七) 试车安全管理	52
(八) 气体燃料车辆维修安全管理	53
(九) 危险货物运输车辆维修安全管理	56
附：汽车维修企业安全生产检查表	59
二、汽车维修企业节能减排工作规范	61
(一) 节约用水措施	62
(二) 节约用电措施	62
(三) 危险废物处理	63
附：相关法律法规	64
(四) 环境保护措施	65
附：相关法律法规	66
三、汽车维修企业质量管理规范	68
(一) 基本条件保证	68
(二) 配件进入保证	69
(三) 生产管理保证	69
(四) 质量检验员工作保证	70
附：维修企业 ISO 9000 质量管理体系编制实例	70
四、汽车维修企业业务人员工作规范	87
(一) 工作环境	87
(二) 工作准备	87
(三) 仪容仪表	88
(四) 接待用户	88
(五) 时间约定	88
(六) 故障诊断	89
(七) 达成协议	89
(八) 费用结算	89
(九) 车辆交付	89



(十) 跟踪服务	90
----------------	----

第三部分 汽车维修企业岗位职责

一、厂长(经理)岗位职责	93
二、生产副厂长(副经理)岗位职责	93
三、技术(质量)副厂长(副经理)岗位职责	94
四、服务经理(主管)岗位职责	95
五、财务科长岗位职责	95
六、成本、经费会计岗位职责	96
七、出纳员岗位职责	96
八、统计员岗位职责	97
九、业务接待员岗位职责	98
十、索赔员岗位职责	98
十一、结算员岗位职责	99
十二、检验员岗位职责	99
十三、车间主任岗位职责	100
十四、班组长岗位职责	100
十五、配件经理(主管)岗位职责	101
十六、配件计划员岗位职责	101
十七、采购员岗位职责	102
十八、仓库保管员岗位职责	102
十九、工具管理员岗位职责	103
二十、洗车工岗位职责	103

第四部分 汽车维修企业操作规程

一、维修工操作规程	107
(一) 机修工操作规程	107
(二) 汽车电工操作规程	107
(三) 钣金工操作规程	108
(四) 油漆工操作规程	109



(五) 气焊工操作规程	109
二、汽保设备操作规程	111
(一) 举升机操作规程	111
(二) 四轮定位仪操作规程	112
(三) 轮胎拆装机操作规程	113
(四) 轮胎平衡机操作规程	113
(五) 喷油泵试验台操作规程	114
(六) 台钻操作规程	115
(七) 砂轮机操作规程	115
(八) 空气压缩机操作规程	116
(九) 油压机操作规程	116
(十) 烤漆房操作规程	117
(十一) 车辆清洗操作规程	118
(十二) 氧气瓶和乙炔瓶的安全技术操作规程	119
(十三) CO ₂ 气体保护焊操作规程	121
(十四) 电焊机操作规程	123
(十五) 点焊机安全操作规程	124
(十六) 钣金校正设备操作规程	125
(十七) 制冷剂回收充注设备安全操作规程	126
(十八) 汽车电脑检测仪使用规程	127
三、主要检测设备检测作业指导	128
(一) 汽车侧滑量检测	129
(二) 汽车质量检测	130
(三) 制动性能检测	131
(四) 汽油车污染排放检测	138
(五) 柴油车自由加速排放检测	141
(六) 前照灯检测	143
(七) 喇叭声级检测	146
(八) 车轮动平衡检测	147
(九) 车轮定位值检测	149



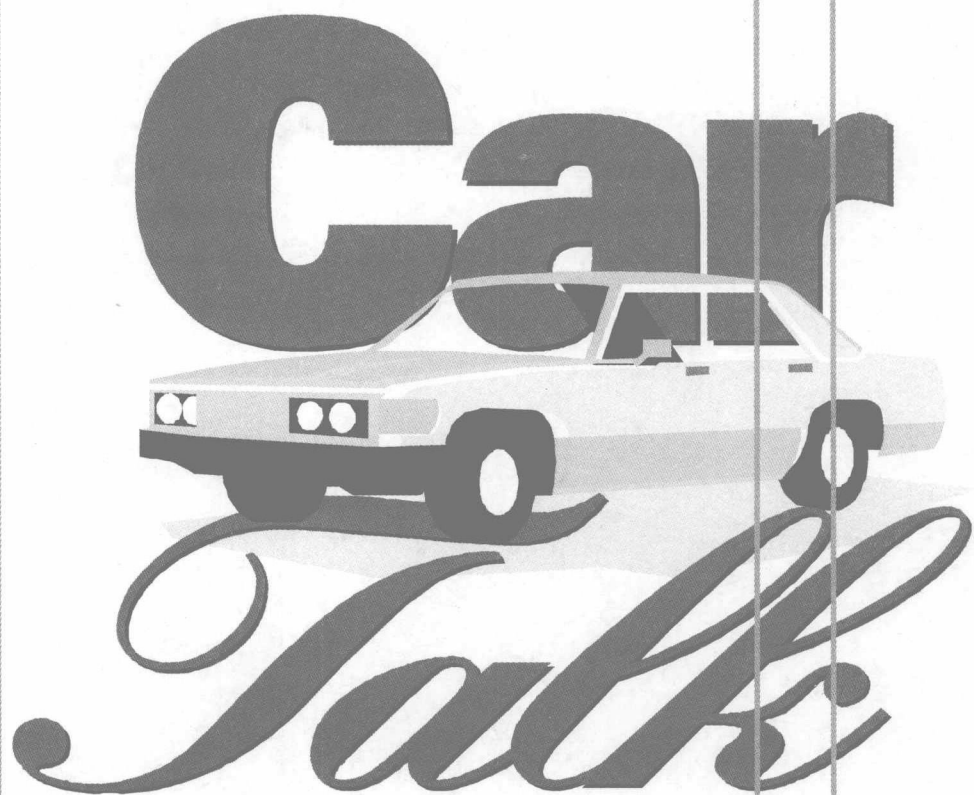
(十) 液压制动踏板力检测	153
(十一) 转向轮最大转角检测	154

第五部分 管理工作参考文选

文选一	××市汽车维修行业自律公约	159
文选二	汽车维修纠纷调解的相关知识及运用	160
文选三	汽车维修质量事故鉴定规则	174
文选四	理解总成修理和总成修理质量保证期	181
文选五	汽车维修企业的信用与信用建设	184
文选六	汽车维修企业的信用风险治理	192
文选七	汽车维修诚信企业评估指标体系	198
文选八	汽车综合性能检测站诚信评估指标体系	204
文选九	汽车修理厂的薪酬管理	210
文选十	维修厂的 CS 战略——使顾客和员工满意战略	222
文选十一	我们应该如何制订维修工时定额	232
文选十二	4S 站(汽车特约销售服务站)与《反垄断法》	239

第一部分

汽车维修企业基本管理制度





一、综合管理制度

根据国家法律、法规及有关规定,结合企业实际情况,特制订本制度:

1. 员工要树立“用户第一、质量第一”的经营理念,热情接待客户,精心维修车辆,确保维修质量。

2. 厂长(经理)是企业的领导核心,在企业的经营活动中处于中心地位,员工要听从班组长和主管的指挥,各级都要服从厂长(经理)的领导。

3. 新员工进厂必须经厂部批准,填写员工登记表,提供身份证、技术等级证明、从业资格证明,试用期应该依据签订合同期限的不同,分别为1~6个月,试用合格后与厂方签订合同。

4. 员工要遵守作息制度。上下班专人考勤,请假要办理书面手续;上班不准在厂内打私人电话,不准在接待室闲谈,不准在厂内会客。

5. 坚守工作岗位,上班要穿工作服,佩带标志,不准穿拖鞋,不准串岗聊天,不准在客户车上休息,不准乱动车内设施,工作区内不准干私活。

6. 业务接待是企业的窗口,要提高接待质量,对客户要主动热情。维修项目确定要准确,工期要准时,报价要合理,交接要细心,车辆进出厂手续要齐全。业务接待是接待员的工作,不准员工同车主私下洽谈业务,严禁以修车为名向客户索取额外财物。

7. 严格执行门卫管理制度,门卫有权对进出厂车辆和人员进行检查,员工携带物品出厂,要登记报告,未经批准不准带进带出。

8. 车间内严禁吸烟,员工要遵守安全管理制度,严格遵守安全操作规程,禁止野蛮操作,属个人责任的零件、设备损坏根据责任大小按比例予以赔偿。

9. 加强工具设备管理,建立工具设备档案。由班组使用的设备工具要办理手续,责任到人,定期维修保养。设备要设专人保管,定期



检验维护。员工要爱护公物，对于工具设备、维修车辆及车上的物品、车间电器，要妥善保管，车钥匙要专人保管，下班要锁好车门，防止丢失。属个人责任的丢失，视情况予以赔偿。

10. 严禁无驾驶证人员移动车辆和试车，严禁私自将客户车开出厂外，否则后果自负。

11. 严格履行工作程序，换料领料要审批，备料要填写备料单，注明车型、年号、年份、零件编号、名称等内容，市内采购要在2~3小时完成，市外3~5天，报价当天答复(特殊情况除外)。维修过程中形成的旧件按规定程序归位。配件价格要符合公示备案承诺。

12. 严格执行仓库管理制度，配件部要熟悉市场价格，领发料要有签字手续，进出库要有单据。要做到账与物相符。仓库要把好配件质量关，严防假冒、伪劣配件入库。如出现以假冒、错发、漏收，给企业带来损失的追究当事人责任。

13. 严格执行质量管理、工艺管理制度，把好质量关，努力做到维修一台，合格一台。要认真细致地做好车辆进厂检验、过程检验、出厂检验的工作，减少返修率。返修不计工时，而且要视情况予以处罚。员工要严格按工艺程序操作，对于违反工艺程序造成的返修质量事故，追究当事人的责任。维修竣工车辆按照国家有关规定实行保修，同时相关部门要做好跟踪服务。

14. 严格执行工期管理制度。从接车开始就要向客户交代预完工交车时间。在作业过程中，从配件供应、维修、加工等各个方面保证工期，必要时组织加班加点，保证车辆按期交给车主。对于确有特殊情况不能按期的，应提前通知车主并做好解释工作。

15. 要保持工作环境的整洁卫生。车间及车场的卫生要划片定点落实到班组，作业区要保持干净整洁，经常打扫，不准地上有油污、垃圾，废油要倒置在指定的场所。

16. 在修理过程中发生的追加项目，应首先申报，经厂部与车主联系取得同意后方可继续施工。在维修过程中如发生了质量事故，如损坏、丢失零配件等情况，班组应首先报告，厂部经调查落实后，根据责任大小予以处罚。



17. 全体员工要模范遵守国家法规法纪, 严禁在厂内及宿舍内赌博。

18. 以上各条除注明罚款比例外, 其他如有违反, 根据情节轻重也予以处罚, 情节严重、屡教不改的要予以辞退或除名。

二、人事管理制度

(一) 总则

1. 为使本企业员工的劳动人事管理有所依据, 特根据《中华人民共和国劳动法》及其他相关法规, 以及企业章程, 制订本制度。

2. 适用范围: 本企业聘用的全体从业人员。

(二) 聘用

1. 本企业聘用的员工, 必须经过考试、面试, 合格者填写聘用员工登记表, 审查通过后, 签定劳动合同, 经过试用, 试用期满合格者, 方可正式聘用。试用期最长不超过 6 个月。表现优秀者, 可适当缩短试用期。

2. 试用期内表现不良者, 应随时停止试用, 予以辞退。按实际工作日发给试用期工资, 给企业造成损失者, 将追究经济赔偿责任。

3. 试用人员报到时应提交下列表件:

1) 户口本、身份证复印件和医院体格检查表。

2) 最后工作单位解除或终止劳动合同的证明。

3) 半身免冠照片二张。

4) 其他必要的文件: 学历证明文件、资格证书等。

4. 下列情形者, 不得聘用:

1) 体格检查不适合者。

2) 有吸毒、酗酒及其他不良习癖者。

3) 未与原单位解除劳动关系者。

4) 综合能力、体力无法适应工作需要者。



5) 在外兼职工作者。

6) 在校就读学生。

5. 聘用外地专业技术人员或经营管理者,按国家及当地有关规定办理。

6. 企业员工工资由基本工资、岗位职务工资和效益工资三个部分组成,并就其能力、年龄、职务,订立若干职级。具体按照薪资管理制度执行。

(三) 工作及考勤

1. 员工应切实遵守员工守则,不得有任何违反员工守则的行为。

2. 员工按照聘用的劳动合同书规定的岗位职务,遵照该岗位职务规定的职责进行工作。

3. 员工工作时间每周 40 小时,每天 8 小时。

4. 因工作需要延长或增加工作时间,执行国家有关规定。

5. 所有员工均应接受考勤,准时上下班,不得迟到、早退,更不允许旷工。试用期迟到早退累计超过 10 次,终止试用,解除劳动合同。

6. 超过工作时间到岗为迟到,不到下班时间提前离岗为早退。迟到、早退 1 次罚款 10 元。迟到、早退超过 1 小时者(包括 1 小时)视为旷工,作旷工累计处理。

7. 员工除每周 2 天休假外,节假日执行上级规定。

8. 员工从进入企业连续工龄满一年者,可享受带薪假 7 天。以后每增加 1 年工龄,带薪假期延长 1 天,但最多不超过 2 周(含公休日)。带薪假期应按请假程序申请,员工需将书面请假报告提前两周交部门主管,由部门主管统一安排休假日期后,报人事部审批。带薪假须连续休息,不得超年度休假。本年度未休假者,带薪假不并入下一年度。

9. 员工因病、因事请假或享受婚丧假、带薪假、工伤假等,超过法定时间的,均应向部门主管提交请假申请报告,说明理由和时间,报人事部批准后,方可休假。未经批准擅自休假,视同旷工处理。



10. 休假期满应向部门主管销假。未办销假手续，考勤不予登记。

11. 病假

(1) 员工患病或非因工负伤、休息治疗而停止工作，应及时将病假证明送交部门主管。拖延3日以上者(不含看病当天)，视为旷工。因行动困难、住院等原因不能送交假条者，须向主管领导说明并报人事部备案。

(2) 员工全年病假超过30天，病假期间，按天计算只发基本工资；30天之内(包括30天)按天发给基本工资、岗位工资和职务工资，不发效益工资。

(3) 员工需要停止工作医疗时(应有区级以上医院休假证明)，根据本人实际参加工作年限和本单位工作年限，给予3个月到24个月的医疗期。企业有权根据病假员工病情，与有关医院及医生联系，了解并进行必要的复查或转院就医。

(4) 员工在连续休息4个月后，凭指定医院诊断证明恢复工作，并试工2个月。试工期内不能正常工作继续休息的，其休息时间和试工前连续休息时间合并计算。

(5) 员工因病或非因工负伤停止工作医疗时，连续医疗期3个月以内者(半日工作半日休息的医疗期按两个半天合为一天计算)，按规定发给病假工资，连续医疗期3个月以上时，其工资额为本人基本工资的80%。

(6) 不执行职级工资的员工在计发病假工资时，相应扣发固定的收入。

(7) 员工利用病、事假(包括医疗期)，从事有收入的活动，企业视情节轻重给予纪律处分直至解除劳动合同。

12. 事假

(1) 员工请事假必须提前请示，经主管领导批准报人事部备案，临时有事不能提前请假的，须在上午10:00以前电话通知部门主管，否则按旷工处理。

(2) 经过批准的事假，假期不够应及时续假。凡不经续假请示擅自休假的，按旷工处理。